

อาจารย์ ดร.สุณิสา ช่อแก้ว
อาจารย์ประจำสาขาบริหารรัฐกิจ
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทความวิจัย

มุมมอง แนวปฏิบัติ และข้อเสนอต่อการบริหาร คนเก่งในภาครัฐของไทย

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย พร้อมทั้งทำการทบทวนว่าแนวปฏิบัติที่ใช้ในภาครัฐของไทยนั้นเป็นไปตามมุมมองใดระหว่างเน้นตัวบุคคลหรือเน้นตำแหน่งและเป็นแบบเฉพาะกลุ่มหรือเน้นภาพรวม (หรือเหมารวม) ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย 2 ระบบใหญ่ๆ ได้แก่ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยเก็บข้อมูลจากเอกสาร ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบหลักด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่าระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงใช้แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่เป็นไปตามมุมมอง เน้นภาพรวมมากกว่า ขณะที่โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ใช้แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่เป็นไปในแนวทางเฉพาะกลุ่ม ทั้งนี้ระบบทั้ง 2 ระบบมีความเหมือนกันคือ เป็นระบบที่เน้นตัวบุคคล ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ส่งผลให้การบริหารคนเก่งในภาครัฐยังไม่เชื่อมโยงกับความสำเร็จในภาพรวม ผู้วิจัยจึงให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนอัตรากำลังกับการวางแผนการบริหารคนเก่ง ข้อเสนอแนะที่สำคัญรองลงมาคือ การส่งเสริมให้คนเก่งเป็นผู้ขับเคลื่อนผลงานและเปลี่ยนแปลงการออกแบบแนวปฏิบัติ และระบบการบริหารคนเก่งให้มีความเชื่อมโยงและยืดหยุ่น รวมทั้งการส่งเสริมภาพลักษณ์ของระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐเพื่อสร้างแรงดึงดูดให้กลุ่มคนเก่งรุ่นใหม่

คำสำคัญ : การบริหารคนเก่ง, ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่, ภาครัฐ

Talent Management in the Thai Public Sector :

Perspectives, Practices and Propositions

Abstract

The main purpose of this research is to study the talent management practices in the Thai public sector. Along with the review of the practices used by the government of Thailand, a question has been asking is whether the practices emphasis on people-based or position-based, and exclusive-based or inclusive-based. The two famous talent management systems were selected as a case are Public Service Executive Development Program (PSED) and High Performance and Potential System (HiPPS). Data were collected through official document, the government electronic data base, and structured interviews from the key responsible persons of each system. The results show that the HiPPS is a system that rather inclusive than PSED. In other words, the PSED is somewhat exclusive than another one. Both systems, however, seem to be mainly people-based. This similarity is a main limitation to align the talent management system with the success of the public sector. A key policy recommendation is a revision of the talent management system should base on strategic manpower planning. Other recommendations are a promotion of : talent performance, system flexibility in which enabling the linking of the PSED and HiPPS, and the talent system branding.

Keywords : Talent Management, Public Service Executive Development Program, High Performance and Potential System, Public Sector

บทนำ

คำว่า Talent เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า "Talanton" หรือที่ในภาษาลาตินเรียกว่า "Talenta" ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายแทนหน่วยของน้ำหนักหรือหน่วยของค่าเงิน (Tansley, 2011) ในช่วงศตวรรษที่ 13 คำว่า Talent หมายถึง ความต้องการหรือความโน้มเอียง ความชอบ ขณะที่ความหมายในปัจจุบันที่ปรากฏอยู่ในพจนานุกรม Longman (Longman Dictionary of Contemporary English) ได้ให้คำนิยามของ Talent ว่าเป็นความสามารถที่มีมาโดยธรรมชาติในการทำบางสิ่งบางอย่างได้อย่างดีเยี่ยม (Longman Dictionary of Contemporary English, 2006) หากสืบค้นในพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน ปี พ.ศ. 2554 จะพบคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับความหมายข้างต้น นั่นคือคำว่า "พรสวรรค์" ซึ่งมีความหมายถึงความสามารถพิเศษที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

ความหมายตามพจนานุกรมข้างต้นมีความแตกต่างจากความหมายในทางวิชาการ นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามของการเป็นคนเก่งหรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Talent ไว้หลากหลายมุมมอง อาทิ ไมเคิลและคณะ (Michaels, Handfield and Axelrod, 2001) ที่มองว่าคนเก่งคือองค์ประกอบโดยรวมของความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ พรสวรรค์ บุคลิกภาพ และแรงขับภายในตัวบุคคล รวมทั้งศักยภาพในการเรียนรู้และการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ขณะที่นักวิชาการบางท่าน อาทิ ลูน (Lunn, 1992) มองว่าคนเก่งคือคนที่มีศักยภาพในการทำผลงาน (Performance) ให้สมบูรณ์แบบที่สุด รวมทั้งมุมมองของนักวิชาการบางท่าน อาทิ โอดิโออร์น (Odiome, 1984) ที่มองว่าคนเก่งไม่ใช่เพียงแต่มีผลการปฏิบัติงานสูง หากแต่ยังหมายถึงคนที่มีศักยภาพ (Potential) ที่จะช่วยส่งมอบความสำเร็จให้กับองค์กรอีกด้วย

นิยามของการเป็นคนเก่งในข้างต้นทำให้เห็นว่าการพิจารณาคนเก่งดูจากผลงานที่ผ่านมาเท่านั้น (หรือที่เราคุ้นหูกันในสุภาษิตของไทยที่กล่าวว่า "ค่าของคนดูที่ผลของงาน") เหล่านี้คงไม่ใช่นิยามที่ครอบคลุมคำว่าคนเก่งได้ทั้งหมด เมื่อกล่าวถึงคนเก่งจะต้องพิจารณาอีกคำสองคำที่สำคัญคือคำว่า

"ผลการปฏิบัติงาน (Performance)" กับคำว่า "ศักยภาพ (Potential)"

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างคำว่า "ผลการปฏิบัติงาน" กับคำว่า "ศักยภาพ" คำแรกเป็นคำที่ไม่ต้องอาศัยการตีความมากนัก เพราะโดยทั่วไปผลการปฏิบัติงานจะเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดจากเป้าหมายขององค์กรและภาระงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ แต่ความหมายของคำหลังคือคำว่า "ศักยภาพ" ยังคงเป็นคำที่ต้องนำมาพิจารณาถึงองค์ประกอบของคำนี้ให้ถ่วงถ่วงว่าจะใช้สิ่งใดเป็นตัววัดระหว่างความฉลาดทางสติปัญญา (Intellectual Quotient) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) หรือความสามารถในการแก้ปัญหาและการเผชิญต่อความยากลำบาก (Adversity Quotient)

ในงานวิจัยบางฉบับยังได้จำแนกให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้ที่เรียกว่ามีศักยภาพสูง อาทิ งานวิจัยของมาร์ตินและชมิทต์ (Martin and Schmidt, 2010) ที่ได้ทำการศึกษาคคุณลักษณะของพนักงานที่อยู่ในกลุ่มดาวรุ่ง (Emerging Stars) ในองค์กรชั้นนำทั่วโลก 100 แห่ง ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือร้อยละ 70 ของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับแนวหน้าขององค์กรกลับเป็นบุคคลที่ไร้ซึ่งคุณลักษณะของผู้มีศักยภาพสูง (ผู้ที่นำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร โดยสามารถรับมือกับบทบาทของตนเองในอนาคตได้อย่างดีเยี่ยม) ทั้งนี้คุณลักษณะของผู้มีศักยภาพสูงที่กล่าวมานี้ ได้แก่

- 1) มีความฉลาดทางสติปัญญา มีความสามารถทางเทคนิคในงานและมีความฉลาดทางอารมณ์
- 2) มีความสามารถในการเชื่อมโยงผู้คนในองค์กร และสามารถสร้างพันธมิตรผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงาน
- 3) มีพลังแห่งความมุ่งมั่นที่จะก้าวหน้า ต้องการได้รับการยอมรับและยกย่อง

นอกจากนิยามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพดังข้างต้นแล้ว ยังมีมุมมองเกี่ยวกับนิยามของคำว่าคนเก่งที่น่าสนใจ ซึ่งถูกนำเสนอโดยนักวิชาการชื่อดังทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างอุลริช (Ulrich, 2006) ได้ให้มุมมอง

เกี่ยวกับคนเก่งไว้ว่า การนิยามว่าใครเป็นคนเก่งต้องมองแบบเป็นองค์รวมที่เกิดจากองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่

- 1) สมรรถนะ (Competence) หรือความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 2) พันธะผูกพัน (Commitment) ที่มีต่องานและต่อองค์กร
- 3) สิ่งที่ส่งมอบ (Contribution) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ

จากนิยามข้างต้นจะเห็นได้ว่า นิยามของนักวิชาการที่มีต่อคำว่า “คนเก่ง” มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและบริบทภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ การเจริญเติบโตในหน้าที่การงานและการสร้างผลงานให้กับองค์กร สิ่งนี้นักวิชาการและผู้บริหารสนใจคือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถบริหารคนเก่งและทำให้การบริหารนั้นนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นคำนิยามที่มาพร้อมกับคนเก่งคือ “การบริหารคนเก่ง (Talent Management)” ในมุมมองพื้นฐานที่แตกต่างกันต่อไป

1. การบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People) เริ่มต้นด้วยคำถามสำคัญคือ ใครเป็นคนเก่งขององค์กรและคนเหล่านี้มีลักษณะแบบใด ปรักษาการบริหรคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวคนนี้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการหลายท่าน เช่น ซุบอฟฟ์ (Zuboff, 1988) กัตเตอร์ไรด์ ดอมม์ และลอร์สัน (Guthridge, Domm, and Lawson, 2006) อีกทั้งในรายงานการวิจัยของบริษัทที่ปรึกษาแม็คคินซีของไมเคิล แฮนด์ฟิลด์ และแอกเซลรอด (Michaels, Handfield, and Axelrod, 2001) เกี่ยวกับบริษัทที่ทำให้เรื่องของการบริหารคนเก่งได้รับความสนใจจากทั่วโลก โดยให้ความสนใจกับการบริหารคนเก่งที่เน้นไปที่ตัวคนและใช้ผลการปฏิบัติงาน (Performance - led Talent Strategy) เป็นตัวแบ่งบุคลากรในองค์กรออกเป็น 3 ประเภทคือ ผู้เล่นกลุ่มเอ (A Player) เป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ผู้เล่นกลุ่มบี (B Player) เป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ และผู้เล่นกลุ่มซี (C Player) เป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ต้องปรับปรุง อย่างไรก็ตาม การบริหารคนเก่งโดยมุ่งเน้นไปที่การจำแนกคนเก่งโดย

พิจารณาเฉพาะตัวผลงาน (Performance) อาจจะไม่สะท้อนศักยภาพ (Potential) ในอนาคต

2. การบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่ง (Key Position) คือการบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่งซึ่งเป็นผู้กุมความสำเร็จหรือเป็นตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร โดยฮิวส์ลิดและคณะ (Huselid, Beatty and Becker, 2005) ได้อธิบายว่า การจำแนกว่ากลุ่มตำแหน่งใดคือกลุ่มที่เป็นตำแหน่งสำคัญ กลุ่มนั้นจะให้ความสำคัญกับประสิทธิผลขององค์กรหรือหมายถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ถ้าเปรียบว่ากลุ่มเอคือตำแหน่งที่มีความสำคัญที่สุด ลักษณะสำคัญของคนตำแหน่งนี้มีด้วยกัน 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก เป็นตำแหน่งที่มีอำนาจในการขับเคลื่อนความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร แม้ว่าตำแหน่งนี้อาจไม่ใช่ตำแหน่งที่ควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวมทั้งหมด แต่ต้องเป็นตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่มากกว่าตำแหน่งอื่นๆ เพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับองค์กร อำนาจที่กล่าวมานี้อาจรวมถึงอำนาจการตัดสินใจในด้านงบประมาณ และประการที่สอง การขับเคลื่อนและการควบคุมเชิงกลยุทธ์จะส่งผลให้เกิดแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาถึงความเชื่อพื้นฐานในการบริหารคนเก่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบันจะพบว่า มีมุมมองที่น่าสนใจอยู่สองมุมมองที่ตรงข้ามกัน นั่นคือ มุมมองที่มองว่าคนเก่งคือบุคคลเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะบางตำแหน่ง (Exclusive Approach) กับมุมมองที่อธิบายว่าคนเก่งนั้นอยู่ในทุกกลุ่มงานและทุกระดับขององค์กร (Inclusive Approach) คนเหล่านี้มีสิทธิได้รับการพิจารณาว่าเป็นคนเก่ง ไม่ว่าจะอยู่ส่วนใดขององค์กร

3. ความเชื่อของมุมมองการบริหารคนเก่งแบบเฉพาะกลุ่มและการบริหารคนเก่งแบบภาพรวม ตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) มีความเชื่อว่าคนเก่งคือคนบางกลุ่มหรือบางระดับขององค์กรที่มีผลงานในระดับสูง (High Performer) เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กร คนเหล่านี้คือคนส่วนน้อยที่ถือว่าเป็นคนเก่งที่สุด

การเน้นการระบุและแยกคนเก่งที่ดีที่สุด (Best and Brightest) จะเรียกคนกลุ่มนี้ว่าผู้เล่นกลุ่มเอ (A Player) โดยผู้เล่นกลุ่มนี้จะถูกแยกออกจากบุคลากรคนอื่นในองค์กร (Michaels, Handfield and Axelrod, 2001) รวมไปถึงการระบุว่าสายงานใดหรือกลุ่มงานใดที่ถือว่าเป็นกลุ่มที่จัดว่าเป็นคนเก่งขององค์กร ถ้าองค์กรใดที่มีมุมมองในลักษณะนี้มักจะระบุให้บุคลากรเหล่านี้อยู่ในสายงานวิกฤติ (Critical Task) หรือสายงานหลัก (Core Job) และคนกลุ่มนี้ก็จะได้รับความสำคัญเป็นพิเศษ (CIPD, 2014) ทั้งนี้ถ้าแบ่งตัวผู้เล่นในทีมออกเป็น 3 ส่วนคือ ผู้เล่นกลุ่มเอ (A Player) ผู้เล่นกลุ่มบี (B Player) และผู้เล่นกลุ่มซี (C Player) ผู้เล่นกลุ่มเอจะเป็นกลุ่มคนที่มีจำนวนประมาณร้อยละ 10 ของจำนวนบุคลากรในองค์กรทั้งหมด แต่ก็ยังเป็นกลุ่มคนที่ทำผลงานได้สูงและเป็นคนที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนกลุ่มอื่นๆ ขณะที่ผู้เล่นกลุ่มบีจะเป็นคนที่มีผลงานในระดับปกติ และผู้เล่นกลุ่มซีคือคนกลุ่มน้อยที่มีผลงานไม่ได้ตามเป้าหมายขั้นต่ำที่องค์กรกำหนดไว้ (Huselid, Becker and Beatty, 2005)

ขณะที่มุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach) มีความเชื่อว่าคนเก่งหมายถึงบุคลากรในทุกระดับขององค์กร โดย โอ เรย์ลีย์ และเพฟเฟอร์ (O'Reilly and Pfeffer, 2000) นักวิชาการที่มีชื่อเสียงทางด้านทำให้มุมมองการบริหารคน ที่เน้นแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มองว่าการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรจะต้องมองแบบภาพรวม (Collective View) โดยความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดจากคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ถ้ามองในมุมนี้คนเก่งจะอยู่ในหลากหลายกลุ่มงาน ทั้งนี้จากข้อค้นพบของบริษัทที่ปรึกษา แม็คคินซี (Michaels, Handfield and Axelrod, 2001) พบว่ามีการให้ค่าตอบแทนกับผู้เล่นกลุ่มเอมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นถึงร้อยละ 42 แต่หลายองค์กรก็เลือกใช้กลยุทธ์ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจของบุคลากรกลุ่มอื่น และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทุ่มเทให้กับคนกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดมากเกินไป ด้วยการใช้กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับคนที่เป็นผู้เล่นทั้ง 3 กลุ่ม โดยองค์กรจะเน้นลงทุนให้ค่าตอบแทนในผู้เล่นกลุ่มเอ

ขณะเดียวกันก็พัฒนาผู้เล่นกลุ่มบี เพราะผู้เล่นกลุ่มนี้อาจจะขยับขึ้นมาเป็นกลุ่มเอ และก็ยังจับตามองผู้เล่นกลุ่มซีที่อาจจะสามารถขยับขึ้นมาเป็นผู้เล่นกลุ่มบีได้ การบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบภาพรวมจึงมีนัย 3 ประการคือ *ประการแรก* แนวทางปฏิบัติที่มอบให้กับบุคลากรที่ถือว่าเป็นผู้ที่มีสมรรถนะเฉพาะที่องค์กรต้องการและสมรรถนะนั้นนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร *ประการที่สอง* แนวทางปฏิบัติที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีสิทธิที่ได้รับสิ่งนี้อย่างเท่าเทียมกัน และ *ประการที่สาม* ความสำเร็จของการบริหารคนเก่งนั้นจะวัดได้จากความสำเร็จที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร (Ulrich, 2006)

เมื่อมองในภาพรวมจะพบว่า การบริหารคนเก่งไม่เพียงเป็นประเด็นแพร่หลายในแวดวงธุรกิจ แต่แนวคิดดังกล่าวได้แพร่หลายในแวดวงวิชาการในสาขาบริหารธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการตีพิมพ์ของสำนักพิมพ์ฮาเวิร์ด (Michaels, Handfield and Axelrod, 2001) กระทั่งประเด็นเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งเริ่มถูกนำมาใช้ในภาครัฐ อาทิ โครงการผู้บริหารระดับสูงในภาครัฐของสหรัฐอเมริกา (The United States's Senior Executive Service) โครงการผู้นำรุ่นใหม่ในภาครัฐของสหราชอาณาจักร (The United Kingdom's Fast Stream) โครงการผู้บริหารระดับสูงของเกาหลีใต้ (South Korea's Senior Civil Service) และโครงการนักบริหารของสิงคโปร์ (Singapore's Administrative Services)

ส่วนระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยนั้นก็มีอยู่ด้วยกัน 2 รูปแบบ รูปแบบแรกคือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) รูปแบบนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำมาใช้จริงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 (ดำเนินโครงการนำร่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546) และรูปแบบที่สองคือโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่หรือ นปร. (Public Service Executive Development Program : PSED) ที่ถูกนำมาใช้โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ

ราชการ (ก.พ.ร.) โดยเริ่มใช้อย่างจริงจังตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา รวมทั้งระบบการบริหารคนเก่งในรูปแบบอื่นๆ ที่ถูกนำไปต่อยอดในรัฐวิสาหกิจบางแห่ง อาทิ โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (High Performance and Potential Staffs : HiPPS) ทั้งนี้นับตั้งแต่มีการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งมาใช้ในภาครัฐของไทยจนปัจจุบันเกือบสิบปี ยังไม่มีงานวิจัยฉบับใดที่ทำการศึกษาและอธิบายว่ารูปแบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยนั้นเป็นแบบใด งานวิจัยส่วนใหญ่เน้นการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่ออธิบายความคาดหวังขององค์กรและคนเก่งที่มีต่อระบบการบริหารคนเก่งว่าเป็นไปในทิศทางใด แต่ยังไม่มีการวิจัยใดที่อธิบายถึงแนวคิดพื้นฐานที่เป็นหลักและรากฐานในการวางระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย ผู้วิจัยจึงคาดหวังว่าการได้ศึกษาและวิเคราะห์ถึงแนวคิดที่เป็นพื้นฐานนี้จะนำไปสู่ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง (Talent Management Practice) ในภาครัฐของไทยว่าเป็นไปตามมุมมองใด (ระหว่างเน้นตัวบุคคลหรือเน้นตำแหน่ง และเป็นแบบเฉพาะกลุ่มหรือเน้นภาพรวม)
2. เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย

วิธีการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือดำเนินการประกอบการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ที่พัฒนามาจากการทบทวนมุมมองพื้นฐานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่มีต่อการบริหารคนเก่งในคนที่ตรงข้ามกัน 2 คู่ ได้แก่ คู่แรก การบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People) กับการบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่ง (Key Positions) และคู่ที่สอง

การบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) กับการบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach)

ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาจากระบบที่ถูกกำหนดและขับเคลื่อนโดยหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบการบริหารคนเก่งของภาครัฐของไทย 2 ระบบใหญ่ๆ ได้แก่ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. และโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ.ร. ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนถึงจุดเริ่มต้นของระบบ แนวทางปฏิบัติที่ใช้ตั้งแต่แรกเริ่มจนกระทั่งปัจจุบันและเป็นข้อมูลในเชิงลึกที่สะท้อนถึงความเคลื่อนไหวของตัวระบบที่เกิดขึ้นจริง ผู้วิจัยจึงได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) จากสำนักงาน ก.พ.ร. โดยผู้เชี่ยวชาญท่านนี้อยู่ในทีมเลขาคณะกรรมการตั้งแต่เริ่มมีการตั้งโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) เมื่อปี พ.ศ. 2547 ปฏิบัติงานกับโครงการฯ ในช่วงเริ่มต้นเป็นระยะเวลา 1 - 2 ปี ก่อนหมุนเวียนไปปฏิบัติภารกิจอื่น จากนั้นกลับมาปฏิบัติงานดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อีกครั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 จนถึงปัจจุบัน

- 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) จากสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ดูแลระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) ใน HiPPS รุ่นที่ 5 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 มาจนถึงปัจจุบัน ก่อนการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นจากเอกสารและฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่

- 1) ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนหรือสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2558) โดยคำหลัก (Key Word) ที่ใช้ในการสืบค้นในหน้าฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์คือ คำว่า "HiPPS"

2) ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการหรือสำนักงาน ก.พ.ร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก), 2558) โดยคำหลัก (Key Word) ที่ใช้ในการสืบค้นในหน้าฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์คือคำว่า "นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่" หรือค้นอักษรย่อว่า "นปร." และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (Public Service Executive Development Program : PSED) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ข), 2558)

การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ได้ถูกดำเนินการหลังจากที่ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับระบบการบริหารคนเก่งที่ใช้ในประเทศไทยแล้ว จึงได้ดำเนินการติดต่อเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์และขอข้อมูลที่ไม่สามารถสืบค้นได้จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของส่วนราชการ รวมทั้งได้ลงพื้นที่สัมภาษณ์อีก 2 ครั้งเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ครั้งละประมาณ 3 ชั่วโมง (โดยได้ดำเนินการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 และลงพื้นที่เก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ที่สำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2558)

ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพราะระหว่างการสัมภาษณ์จะทำให้ผู้วิจัยมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นหรือซักถามผู้ถูกสัมภาษณ์ (ฐานะผู้ให้ข้อมูล) ในกรณีที่ผู้วิจัยเกิดข้อสงสัยหรือยังไม่เข้าใจในประเด็นที่ต้องการศึกษาเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อธิบายหรือแสดงรายละเอียดเพิ่มเติมในประเด็นนั้นๆ แต่เพื่อไม่ให้หลุดประเด็นหลักที่ต้องการได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interviews) ประกอบกัน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่เป็นระบบมีขั้นตอน มีการตั้งข้อคำถาม และได้ส่งแบบโครงสร้างให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ทราบถึงข้อคำถาม

ล่วงหน้า ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงมีเวลาในการเตรียมตัวและทราบถึงประเด็นที่จะผู้วิจัยต้องการ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ค่อนข้างละเอียดในประเด็นที่ต้องการศึกษา (Campion, Campion and Hudson, 1994) โดยชุดคำถามจะแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนแรก ประเด็นคำถามเพื่อสะท้อนมุมมองความคิดเห็นพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง โดยคำถามประเภทนี้จะอยู่ในข้อแรกและข้อที่สอง ซึ่งเป็นการถามถึงที่มาและแนวคิดสำคัญของตัวระบบ รวมทั้งที่มาของคุณสมบัติของผู้ที่เรียกว่าเป็นคนเก่ง

ส่วนที่สอง ประเด็นคำถามเพื่อสะท้อนแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง คำถามประเภทนี้ได้แก่ คำถามเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาคัดเลือก แนวทางในการพัฒนาคนเก่ง และการให้ค่าตอบแทน

ส่วนที่สาม ประเด็นคำถามเพื่อสะท้อนภาพรวมของการดำเนินการขับเคลื่อนระบบการบริหารคนเก่ง คำถามในส่วนนี้จะถามถึงตัวอย่างความสำเร็จที่เกิดขึ้น จุดแข็งและปัญหา รวมทั้งแนวโน้มการพัฒนาระบบในอนาคต

สิ่งสำคัญที่ผู้วิจัยคำนึงถึงในการเก็บข้อมูลคือ ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ผู้วิจัยไม่เบียดเบียนประเด็นหรือขัดแย้งผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ผู้วิจัยจะได้คำตอบที่ตรงกับประเด็นคำถามมากที่สุด ในกรณีที่ผู้วิจัยยังได้คำตอบที่ไม่ชัดเจนในแต่ละข้อคำถาม ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายและให้ข้อมูลในประเด็นดังกล่าวเพิ่มเติมเพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูลมากที่สุด

ในการวิเคราะห์ผลการศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาและวิเคราะห์ผลการศึกษาจากเอกสาร (Document Analysis) การวิเคราะห์ผลเชิงพรรณนา (Descriptive) ถึงแนวปฏิบัติที่ถูกกำหนดและนำมาใช้เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจถึงความต่อเนื่องของการนำเอาแนวปฏิบัติการบริหารคนเก่งมาใช้ในภาครัฐของไทย ผู้วิจัยจึงใช้การ

วิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่รับผิดชอบการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งมาใช้ในภาครัฐ เนื่องจากข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ผลในส่วนนี้มีทั้งส่วนที่เป็นเนื้อหา ข้อมูลเชิงตัวเลข รวมทั้งคำอธิบายต่อคำถามหลักที่มีต่อการนำเอาระบบและแนวปฏิบัติต่างๆ มาใช้ โดยการมุ่งตีความถึงความหมายและแนวคิดพื้นฐานในการบริหารคนเก่งในรูปแบบคู่ตรงข้าม (เน้นตัวคนหรือเน้นตำแหน่ง และเฉพาะกลุ่มหรือภาพรวม)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. บริบทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งของภาครัฐของไทย

โครงการและระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยถูกพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 นับตั้งแต่มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการปี พ.ศ. 2546 - 2550 โดยในยุทธศาสตร์ที่ 4 มาตรการที่ 4.1 ตามคำให้สัมภาษณ์ "เร่งสรรหามุคลากรผู้มีความสามารถสูงหรือระดับหัวกะทิเข้ามาสู่ระบบราชการไทยที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง" และเพื่อเตรียมผู้นำที่มีคุณภาพเพื่อเข้าสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงดังคำให้สัมภาษณ์ "เป็นการเตรียมและพัฒนากำลังคนเพื่ออนาคต เพราะข้อมูลที่ประสบ เช่น การขาดแคลนบุคลากรคนเก่งๆ ที่จะเข้าสู่ระบบราชการ และคนที่จะเกษียณมีจำนวนมาก แต่ไม่มีกลไกที่จะมารับในส่วนนี้ ส่วนนี้คงเป็นหลักๆ ซึ่งในตอนแรกทำตั้งแต่ปี 46 เป็นโครงการนำร่อง"

โครงการและระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐที่สำคัญมีอยู่ 2 โครงการ ได้แก่ โครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System หรือ HiPPS) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) แม้ว่าทั้งสองโครงการจะถูกพัฒนาในเวลาใกล้เคียงกัน แต่แนวปฏิบัติและจุดเด่นของทั้งสองโครงการ

มีความแตกต่างกันดังผลการศึกษาในลำดับถัดไป (โปรดดูเปรียบเทียบรายละเอียดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของ นปร. และ HiPPS ในภาคผนวก)

2. มุมมองที่มีต่อการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในภาครัฐของไทย

การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งตามโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและศักยภาพที่จะเติบโตได้ในอนาคต ในปัจจุบันโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้กำหนดคุณสมบัติทางด้านวุฒิการศึกษาของผู้ที่มีสิทธิสมัครเข้าโครงการในขั้นต่ำตั้งแต่ระดับปริญญาโท เพื่อแก้ไขปัญหาผู้ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการลาออกไปศึกษาต่อ ดังคำให้สัมภาษณ์ "คือจริงๆ เมื่อทำไปถึงจุดหนึ่งผู้เข้าโครงการเมื่อจบจากโครงการแล้วไปทำงาน เด้ามาบอกว่าเด้าอยากออกไปเรียนต่อโท บางคนถึงขั้นลาออกไปเรียนก็มี พอเด้าลาออกสิ่งที่เราสร้างให้เด้าขึ้นมามันก็หายไป ก็เลยมามองว่าน่าจะเริ่มจากปริญญาโท เพราะในปัจจุบันคนที่จบปริญญาโทก็มีเยอะมาก และเนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป พอรับคนเข้ามาก็ไม่มีปัญหาคนขอลาออกไปเรียนต่อโท ทำให้เราได้คนที่ทำงานต่อเนืองนานๆ เด้าสามารถนำความรู้อื่นๆ มาใช้ได้เลย"

โดยตามกำหนดของคุณสมบัติ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทจะต้องมีอายุไม่เกิน 30 ปี และผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกต้องมีอายุไม่เกิน 35 ปี นอกจากนี้ผู้สมัครกลุ่มดังกล่าวแล้ว ยังมีผู้สมัครอีก 2 กลุ่ม คือผู้ที่มาจากภาคเอกชนและผู้ที่เป็นข้าราชการซึ่งเปิดโอกาสให้มีการเทียบประสบการณ์ได้ จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ามุมมองในการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ค่อนข้างคล้ายกับของประเทศสิงคโปร์และอังกฤษ แต่แตกต่างกันที่สิงคโปร์ใช้วิธีการลงทุนตั้งแต่คนเก่งเหล่านั้นยังอยู่ในช่วงวัยรุ่นตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษา ส่วนอังกฤษได้จำแนกตำแหน่งคนเก่งไว้อย่างชัดเจนคือ ตำแหน่ง

นักบริหารที่ต้องอาศัยความรู้รอบด้าน (Generalist Fast Stream) และตำแหน่งที่อาศัยความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialist Fast Stream)

ขณะที่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. จะใช้การกำหนดคุณสมบัติโดยเน้นการให้โอกาสบุคลากรในองค์กร โดยใช้แนวทางคือการให้ผู้บังคับบัญชาเสนอชื่อหรือให้บุคลากร/พนักงานเสนอชื่อตัวเองโดยให้ผู้บังคับบัญชาเซ็นรับรอง มุมมองนี้เป็นการมองคนเก่งโดยพิจารณาคำว่า “ความเก่ง” มากกว่า “ความสามารถ” และ “ความฉลาดทางสติปัญญา” และยังให้ความสำคัญกับระบบโดยภาพรวมขององค์กรด้วย

3. แนวปฏิบัติสำหรับการสรรหาคัดเลือกคนเก่งในภาครัฐของไทย

แนวปฏิบัติในการคัดเลือกคนเก่งตามโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีวิธีการและขั้นตอนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยคนเก่งของทั้งสองโครงการจะต้องผ่านการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้น การทดสอบข้อเขียนวัดความถนัดทางด้านเชาว์ปัญญา การทดสอบสภาวะจิตใจและอารมณ์ และการประเมินความเหมาะสมทางพฤติกรรมโดยวิธีการประเมินแบบ Assessment Center Method หรือที่เรียกโดยย่อว่า ACM กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่มีขั้นตอนหลายขั้นตอน ความยากและความท้าทายของการสอบแข่งขันถือได้ว่าเป็นแรงดึงดูดหนึ่งที่ทำให้คนเก่งหันมาสนใจสมัครเข้าโครงการ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ที่ดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) *“อันนี้ได้มาจากน้องๆ เองเค้าบอกว่าอันนี้ดีกว่า ทำท่าย ตอนแรกก็เข้าใจว่าพูดเล่น แต่เค้าก็บอกว่าถ้าเก่งจริงก็น่าจะมาลอง และเราก็พบว่ามียุคนสอบผ่านได้เป็นตัวจริงแล้วสละสิทธิ์ ก็เคยถามว่าสอบได้แล้วสละสิทธิ์ทำไม เค้าก็บอกว่ามันมีหลายปัจจัย บางคนบอกว่าสอบได้เหมือนความท้าทายในชีวิต”*

แม้ว่ากระบวนการในการคัดเลือกจะดูเหมือนไม่แตกต่างกันมากนัก แต่จากหลักคิดที่แตกต่างกันทำให้แนวทางการสรรหาแตกต่างกัน โดยโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) จะใช้การรับสมัครจากบุคคลภายนอก แต่ระบบการคัดเลือกข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) จะใช้การสรรหาซึ่งประกอบด้วยสองส่วนหลัก ส่วนแรก ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกโดยส่วนราชการเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรของตน และขั้นตอนการคัดเลือกดังที่ได้อธิบายไว้ในย่อหน้าข้างต้นซึ่งเป็นการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. โดยจะพิจารณาศักยภาพจะพิจารณาความสามารถ ประกอบกับความประพฤติและการปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาของผู้เข้ารับการคัดเลือก

สิ่งที่น่าสังเกตคือ จากประสบการณ์ในช่วงแรกของการใช้ระบบ HiPPS (โครงการนำร่อง HiPPS) ไม่ได้มีกลไกใดในการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ แต่เปิดโอกาสให้ส่วนราชการนั้นเป็นคนคัดเลือกกลุ่มคนเก่งของตนเอง จากนั้นมาในรุ่นที่ 3 เป็นต้นมาได้เริ่มใช้ผลการทดสอบ TOEFL มาประกอบการพิจารณาเข้าโครงการ ซึ่งกำหนดคะแนน TOEFL ไม่ต่ำกว่า 500 คะแนน แต่ข้าราชการสามารถใช้ผลการทดสอบที่ 450 คะแนน เพื่อเข้าร่วมโครงการและให้ระยะเวลา 1 ปี ในการทดสอบภาษาอังกฤษให้ไม่ต่ำกว่า 500 คะแนน และเนื่องจากข้าราชการหลายคนไม่สามารถทดสอบ TOEFL ให้มีผลคะแนนตามที่กำหนดไว้ได้ ส่งผลให้ข้าราชการหลายคนต้องออกจากโครงการไป จากนั้นจึงมีการเข้มงวดเกี่ยวกับผลการทดสอบภาษาอังกฤษมากขึ้น โดยกำหนดให้ข้าราชการต้องมีผลการทดสอบภาษาอังกฤษหรือ TOEFL ไม่ต่ำกว่า 500 คะแนนตั้งแต่วันที่สมัครเข้าร่วมโครงการ และสำนักงาน ก.พ. ได้เพิ่มทางเลือกในการทดสอบภาษาอังกฤษให้มีมากขึ้น เช่น ผลการทดสอบภาษาอังกฤษ IELTS หรือผลการทดสอบภาษาอังกฤษของกระทรวงต่างประเทศ อีกทั้งสำนักงาน ก.พ. ได้มีการปรับปรุงการทดสอบการเข้าร่วมโครงการให้มีประสิทธิภาพมาโดยตลอด ตั้งแต่รุ่นที่ 7 มีการใช้เครื่องมือที่วัดสมรรถนะและมีการใช้กลไกของระบบ Assessment Center Method

(ACM) ในการคัดเลือกดังกล่าวให้สัมภาษณ์ "ทำวิจัยในรอบ 5 ปีศึกษาคูณลักษณะที่พึงประสงค์ของคนที่จะมาเป็น HIPPS ก็คือเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ถามความคิดเห็นจากผู้บริหาร คนที่ไม่ได้อยู่ในระบบหัวหน้างาน คนที่ไม่ใช่ Talent แต่เป็นเพื่อนร่วมงานกับกลุ่ม Talent ก็คือถามความคิดเห็นค่อนข้างเยอะ ก็เลยได้คุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือว่าแบบความคาดหวัง ก็ประมาณ 11 ตัว ตั้งแต่รุ่น 7 เป็นต้นมาพอเริ่ม Competency Model System ก็ค้นหาเครื่องมือที่จะมาวัด Competency เราเลยใช้กลไกพวก Assessment Center มากขึ้น...ใน 11 ตัวจะมี 5 ตัวหลัก ที่เป็น Core Competency ของข้าราชการอยู่แล้ว และ 6 ตัวที่เพิ่มเข้ามาจะเป็นมองภาพรวม ในรายงานประจำปีมีนะคะ ก็มีความ Creative มุ่งมั่น เรียนรู้ พัฒนา อุทิศตนเพื่อสังคม ความผูกพันต่อระบบราชการ เหล่านี้เป็นตัวที่เพิ่มเข้ามา"

ข้อสังเกตดังข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการของระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐ ยิ่งระบบที่อิงหรือเชื่อมโยงกับระบบหรือบุคลากรที่มีอยู่ในระบบมีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งกว่าระบบที่เน้นการรับคนเก่งจากภายนอก ทั้งนี้เพื่อให้รองรับต่อสถานการณ์ที่เป็นจริงของหน่วยงาน

4. แนวปฏิบัติสำหรับการพัฒนาคนเก่งในภาครัฐของไทย

จุดเด่นของแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยคือการพัฒนาศักยภาพของคนเก่ง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติที่ใช้ในโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะพบว่ามีความแตกต่างกัน โดยแนวทางการพัฒนาคนเก่งของโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) จะใช้วิธีการเรียนรู้ระยะยาวอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 22 เดือนก่อนเข้าสู่การปฏิบัติงานในส่วนราชการ ระหว่างกระบวนการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะได้เรียนรู้ในภาควิชาการและเรียนรู้การบริหารจัดการจากการปฏิบัติราชการในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมทั้งมีการประเมินผลการเรียนรู้ระหว่างการศึกา

และการสอบประเมินเป็นผู้ผ่านโครงการ เมื่อสิ้นสุดโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่สามารถเลือกลงหน่วยงานราชการที่ตนต้องการได้ ทั้งนี้ ผู้ที่เข้าโครงการที่ได้คะแนนในลำดับต้นจะมีสิทธิ์เลือกหน่วยงานที่ตนต้องการสังกัดได้ก่อนดังกล่าวให้สัมภาษณ์ "คือตาม มติ ครม. เมื่อ นปร. เข้ามาเค้าจะทราบว่าจะจบจากโครงการแล้วผู้ที่ได้คะแนนในลำดับต้นมีสิทธิ์เลือกหน่วยราชการก่อน ซึ่ง จปร. ก็ใช้วิธีนี้เช่นกัน ส่วนหนึ่งก็เป็นเรื่องของการจัดระเบียบในแง่ของการเลือก ไม่นับถึงกันว่าใครเลือกก่อนเลือกหลัง ซึ่ง นปร. ผลิติดอกมารุ่นหนึ่งไม่เกิน 40 คน แต่ตำแหน่งในส่วนราชการมีร้อยละตำแหน่ง ทุกคนก็มีสิทธิ์เลือก แต่บางครั้งร้อยละว่าตำแหน่งก็ไม่ได้โดนใจทุกคน เช่น บางครั้งมีบางกรมเป็นอะไรที่ นปร. อยากไปมาก แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งว่างของหน่วยงานในปีนั้น เพราะหน่วยงานจะเป็นคนให้ตำแหน่งมาไม่ใช่ ก.พ.ร. เป็นคนกำหนด โดยก่อนจบโครงการประมาณ 3 - 4 เดือน ก.พ.ร. จะบอกหน่วยงานราชการว่ามี นปร. จบกี่คน แล้วเค้าจะตอบกลับมาว่าตำแหน่งว่างกี่ตำแหน่ง"

ส่วนการพัฒนาข้าราชการตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS) ของสำนักงาน ก.พ. จะเชื่อมโยงกับแผนการพัฒนาที่เป็นระบบและต่อเนื่อง บูรณาการระบบการปฏิบัติงาน การบริหารงาน และการหมุนเวียนงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้มีความสอดคล้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งส่วนราชการจะเป็นผู้รับผิดชอบหลัก จากการสัมภาษณ์พบว่า การพัฒนาตามระบบ HIPPS ในช่วงแรกเป็นการลงทุนเกี่ยวกับการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ระยะเวลาในแต่ละครั้งประมาณสองสัปดาห์ และให้ Development Dimensions International (หรือเรียกโดยย่อว่า DDI) นำเครื่องมือที่วัดคุณลักษณะ เช่น 7 Habits และ DISC เพื่อวัดและพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ โดยทางสำนักงาน ก.พ. ต้องการให้หลักสูตรการพัฒนาที่มีความเฉพาะ (ผู้ให้สัมภาษณ์ใช้คำว่า หลักสูตรแบบ Premium Package) ค่าใช้จ่ายในระยะแรกนั้นจึงค่อนข้างสูงมาก แต่หลังจากนั้นมาทางสำนักงาน ก.พ. ได้ใช้วิธีการบริหารจัดการเอง โดยใช้วิธีการจัดหลักสูตรที่มี

เส้นทางการฝึกอบรมที่ชัดเจน (Training Roadmap) ประมาณ 15 หลักสูตรต่อปี ข้าราชการสามารถเลือกที่จะลงพัฒนาในหลักสูตรใดได้ประมาณ 3 - 5 หลักสูตรต่อปี

เมื่อเปรียบเทียบแนวทางในการพัฒนาคนเก่งของทั้งสองระบบจะพบว่า หลักสูตรนักบริหารการเปลี่ยนแปลง รุ่นใหม่ (นปร.) เน้นเนื้อหาในการปฏิบัติราชการ ทักษะการคิดวิเคราะห์และทักษะทางด้านการจัดการ แต่หลักสูตรข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) จะเน้นการพัฒนาคุณสมบัติได้นำของข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ทักษะ และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและทีมงาน (Soft Skills)

5. แนวปฏิบัติสำหรับการให้ค่าตอบแทนคนเก่งในภาครัฐของไทย

แนวปฏิบัติที่เป็นจุดอ่อนในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยคือ เรื่องการให้ค่าตอบแทนจูงใจพิเศษ แรงจูงใจที่สำคัญซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. ใช้ในการจูงใจคือ การได้ประสบการณ์จากเครือข่ายที่หลากหลายเป็นสิ่งจูงใจให้คนเก่งตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ

ผู้เข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่นี้จะได้รับเงินเดือนเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนสามัญทั่วไป และในกรณีที่ผู้เข้าร่วมโครงการที่มีประสบการณ์ทำงานจากหน่วยงานภาคเอกชนก่อนเข้าร่วมโครงการสามารถนำประสบการณ์จากการทำงานหน่วยงานภาคเอกชนมาปรับเป็นค่าประสบการณ์ในการเข้ารับราชการได้ สิ่งนี้ถือเป็นการให้แรงจูงใจเพราะ นปร. มีโอกาสได้รับการบรรจุแรกเข้าในตำแหน่งที่สูงกว่าระดับปฏิบัติการ ดังนั้นสิ่งจูงใจที่สำคัญของโครงการ นปร. จึงเป็นเรื่องโอกาสในการได้พัฒนาและได้รับประสบการณ์ที่ท้าทาย ดังคำให้สัมภาษณ์ "เค้าจะมีความได้เปรียบในเฉพาะช่วงแรกที่เค้าเข้ามาในโครงการ สามารถเทียบประสบการณ์ได้ ซึ่งเค้าจะเริ่มต้นต่างจากคนอื่น บางคนที่มีประสบการณ์หลายปีและนำมาเทียบ เค้าจะได้เงินเดือนมากกว่าเพื่อนคนอื่นที่เข้ามาพร้อมกันแรกบรรจุ ขณะเดียวกัน

เค้าอาจจะได้รับเลื่อนระดับจากปฏิบัติการไปเป็นชำนาญการ และสิ่งที่ได้ระหว่างทางคือ การได้เรียนรู้จากผู้บริหารต่าง ๆ ซึ่งทุกคนจะบอกว่าไม่เคยเจอหลักสูตรไหนที่มีแบบนี้ เค้าก็รู้สึกดี ขณะเดียวกันเป็นการเอาคนรุ่นใหม่มาอยู่ด้วยกัน เค้าก็เรียนรู้และพัฒนาตัวเองค่อนข้างมาก"

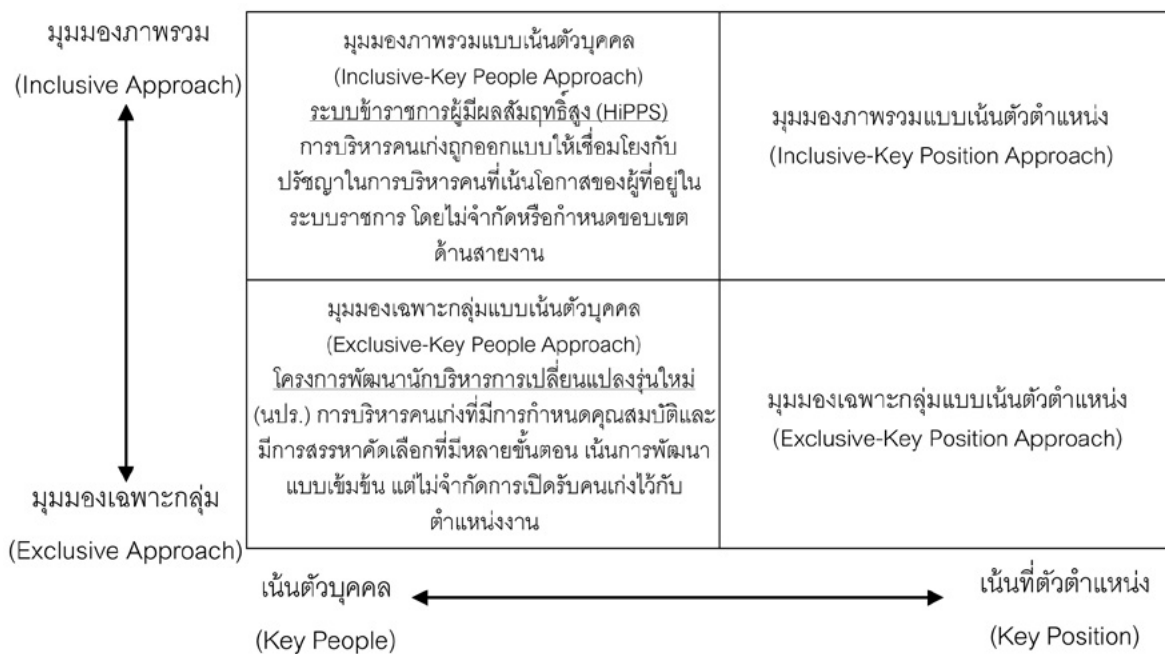
ขณะที่ค่าตอบแทนของข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะได้ค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มเติมจากกรณีการเลื่อนเงินเดือนในกรณีปกติ โดยข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่นในแต่ละส่วนราชการจะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากการเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติ ในอัตราร้อยละ 1 ของฐานในการคำนวณต่อรอบการประเมิน ทั้งนี้การเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติกับกรณีพิเศษรวมกันต้องไม่เกินร้อยละ 6 ของฐานในการคำนวณ แต่ละส่วนราชการจะมีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้รับการเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หากมีเศษจากการคำนวณเป็น 0.5 หรือมากกว่าให้ปัดเป็น 1 คน ส่วนราชการที่มีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงน้อยกว่า 4 คน ให้มีโควตาการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษจำนวน 1 คน ทั้งนี้ส่วนราชการที่มีการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนอกเหนือจากโควตาปกติ จะต้องเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ได้รับการประเมินผลในระดับดีเด่นทุกคน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในภาพรวมอย่างเป็นธรรมของส่วนราชการ เมื่อส่วนราชการได้พิจารณาดำเนินการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษแก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ให้ส่วนราชการนั้นๆ แจ้งผลการปฏิบัติให้สำนักงาน ก.พ. ทราบ

นอกจากค่าตอบแทนดังกล่าวแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมว่าสิ่งจูงใจที่ HiPPS จะได้รับคือการได้พัฒนาศักยภาพ ซึ่งเชื่อมโยงกับกรอบส่งเสริมประสบการณ์ ดังคำให้สัมภาษณ์ "จุดเน้นก็เลยเปลี่ยนมาที่การพัฒนา จนมีกรอบส่งเสริมประสบการณ์ที่อย่างน้อยก็จะได้รู้ว่าพัฒนาอะไร ได้รับทุนรัฐบาล การฝึกอบรมระยะสั้น เป็น Package การพัฒนา"

6. บทสรุปเกี่ยวกับมุมมองในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย

คำถามสำคัญที่จะนำไปสู่การสรุปผลคือ จากผลการศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง (Talent Management Practice) ในภาครัฐของไทยสรุปได้ว่า เป็นไปตามมุมมองใด ระหว่างเน้นตัวบุคคลหรือเน้นตำแหน่ง และเป็นแบบเฉพาะกลุ่มหรือเน้นภาพรวม จะได้คำอธิบายดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 1 เปรียบเทียบมุมมองการบริหารคนเก่ง : โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



เมื่อเปรียบเทียบระหว่างโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) จะเห็นได้ว่า โครงการ นปร. เป็นโครงการที่ให้คำนิยามของคนเก่งไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะกระบวนการกำหนดคุณสมบัติและการสรรหาคัดเลือกซึ่งเป็นด่านแรกในการบริหารคน ซึ่งได้กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้าโครงการไว้ทั้งทางด้านวุฒิการศึกษาและอายุ รวมทั้งเน้นกระบวนการพัฒนาในส่วนต้นทางโดยใช้เวลาในการพัฒนานักบุคลากรก่อนที่จะลงปฏิบัติราชการเป็นเวลาเกือบ 2 ปี ซึ่งถือว่ามีการพัฒนาที่เป็นระบบและมีความเข้มข้น ขณะที่ระบบ HiPPS เน้นให้คนที่เข้าสู่ระบบราชการแล้วได้โอกาสในการเข้าสู่ระบบการบริหารคนเก่งของภาครัฐ และเน้นความสอดคล้องระหว่างคนเก่งกับบุคลากรส่วนอื่น โดยให้ผู้บังคับบัญชาได้เป็นผู้มีส่วนร่วมในการประเมินและใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในการคัดกรองอีกครั้ง

ถ้าเปรียบเทียบแนวทางในการพัฒนาคนเก่งของทั้งสองระบบจะสังเกตได้ว่า เนื้อหาของตัวหลักสูตร นปร. เน้นเนื้อหาในการปฏิบัติราชการ ทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะทางด้านการจัดการ ขณะที่หลักสูตร HiPPS จะเน้นการพัฒนาคุณสมบัติได้นำ (Soft skills) ของข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและทีมงาน

เมื่อ นปร. เข้าไปปฏิบัติงานในส่วนราชการแล้วก็อาจจะต้องเข้าสู่โครงการ HiPPS เพื่อรักษาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนอย่างเป็นระบบ ซึ่งถ้าจะเปรียบเทียบทั้งสองระบบอาจกล่าวได้ว่า โครงการ นปร. เป็นการค้นหาค้นหาคนและสร้าง

คนเก่งให้พร้อมต่อการไปปฏิบัติงานในส่วนราชการต่าง ๆ แต่คนเก่งจะต้องดูแลตนเองได้ ขณะที่ระบบ HiPPS เป็นการส่งเสริมคนเก่งให้ได้พัฒนาศักยภาพและได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพิ่มทักษะในการวางแผนและพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองอย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของทั้งสองระบบคือการสร้างระบบค่าตอบแทนรูปแบบพิเศษให้กับคนเก่ง อาจจะเป็นเรื่องด้วยข้อจำกัดทางงบประมาณและแนวคิดที่เกี่ยวกับการตระหนักถึงความเสมอภาคภายในองค์กร จึงไม่เอื้อต่อการสร้างระบบค่าตอบแทนพิเศษภายใต้บริบทของราชการไทย ดังนั้นสิ่งที่ช่วยจูงใจได้คือการส่งเสริมและผลักดันให้คนเก่งได้เจริญเติบโตในเส้นทางอาชีพได้เร็วขึ้นภายใต้เงื่อนไขของคุณสมบัติประจำตำแหน่ง

ข้อค้นพบจากการวิจัยสะท้อนว่า ระบบการบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐของไทยทั้งสองระบบเป็นระบบที่เน้น *ตัวบุคคล (Key People)* ซึ่งตามมุมมองดังกล่าวสนใจว่าใครคือคนที่เป็นคนเก่งขององค์กรและคนเหล่านี้มีลักษณะแบบใดเมื่อเปรียบเทียบทั้งสองระบบที่เน้นตัวบุคคลจะพบว่ามี ความแตกต่างกัน โดยโครงการ นปร. ซึ่งมีจุดเด่นที่การกำหนดคุณสมบัติและมีการประเมินผลแบบเข้มข้น มีระบบการบริหารคนเก่งที่ชัดเจนแตกต่างจากระบบปกติโดยไม่ได้จำกัดตำแหน่งงาน (ตามความชำนาญวิชาชีพ) และไม่ได้อิงกับแผนกลยุทธ์ทางด้านอัตรากำลังของส่วนราชการ แนวปฏิบัติของโครงการ นปร. ที่กล่าวมานี้ตรงกับมุมมอง *การบริหารคนเก่งเฉพาะกลุ่มแบบเน้นตัวบุคคล (Exclusive-Key People Approach)* ซึ่งระบบการบริหารคนเก่งแบบเฉพาะกลุ่มตามโครงการ นปร. นั้น แตกต่างจากระบบที่ใช้ในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งมีระบบเส้นทางความก้าวหน้าและค่าตอบแทนแบบพิเศษของกลุ่มคนเก่ง แต่โครงการ นปร. จะทำหน้าที่ในการคัดเลือกและพัฒนาคนเก่งก่อนการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในส่วนราชการ แม้ว่าคนเก่งจะได้รับการแต่งตั้งเมื่อผ่านการคัดเลือกให้ร่วมโครงการก็ตาม แต่การบรรจุเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในส่วนราชการจะเริ่มต้นเมื่อโครงการพัฒนาสิ้นสุดตาม

ระยะเวลา 2 ปี หลังจากนั้น นปร. ก็จะต้องปรับตัวเข้าสู่ระบบการบริหารงานและการบริหารคนตามเส้นทางปกติเหมือนข้าราชการทั่วไป แต่ถ้า นปร. ต้องการจะเดินในลู่อองการเป็นคนเก่งในภาครัฐก็ต้องพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่ระบบหรือโครงการในการบริหาร/พัฒนาคนเก่งในภาครัฐอื่น ๆ อาทิ การหาโอกาสในการเข้าสู่ระบบ HiPPS

ขณะที่ระบบ HiPPS เน้น *การบริหารคนเก่งตามมุมมองภาพรวม (Inclusive-Key People Approach)* เพราะระบบการบริหารคนเก่งได้ถูกออกแบบมาให้เชื่อมโยงกับปรัชญาในการบริหารคนที่เน้นโอกาสของผู้ที่อยู่ในระบบราชการ โดยไม่จำกัดหรือกำหนดขอบเขตด้านสายงานหรือส่วนราชการที่สังกัด หากแต่ต้องอาศัยการส่งเสริมจากส่วนราชการที่จะส่งบุคลากรเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ระบบ

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

โครงการและระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยที่กล่าวมาในข้างต้นมีจุดเด่นที่แตกต่างกัน และทั้งสองระบบก็อาจจะเป็นส่วนที่เชื่อมต่อกันของระบบคนเก่ง เพราะมี นปร. ถึง 43 คน ที่เข้าสู่ระบบ HiPPS (จากจำนวน

HiPPS ทั้งหมด 232 คน) ความเชื่อมต่อนี้สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามของภาครัฐในการสร้างระบบการบริหารคนเก่งที่มีความหลากหลาย ซึ่งมีความท้าทายคือการสร้างทางเชื่อมต่อของแต่ละระบบเข้าด้วยกันภายใต้ข้อจำกัดในการปรับเปลี่ยนเรื่องค่าตอบแทน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบที่ได้ในงานวิจัยครั้งนี้มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอในการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนอัตรากำลังกับการวางแผนการบริหารคนเก่ง

ประเด็นท้าทายของระบบคนเก่งในภาครัฐของไทย อันสืบเนื่องมาจากมุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งที่เน้นตัวคนมากกว่าการพิจารณาตัวตำแหน่ง ทำให้เกิดการขาดการเชื่อมโยงความต้องการทางด้านอัตรากำลังของส่วนราชการกับความต้องการในการปฏิบัติงาน เช่น กรณีโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่เกิดจากการเลือกที่จะไม่ปฏิบัติงานตามสายงานที่ตนถนัด ทำให้บางกระทรวงมีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เพียงไม่กี่คน หรือในบางกระทรวงก็ไม่มีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เลย และในบางกรณีก็อาจมีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน รวมทั้งข้อสังเกตที่ผู้วิจัยพบคือ ยังไม่ได้มีการเชื่อมโยงการเติมเต็มช่องว่างของสมรรถนะทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพของกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางของหน่วยงาน สำหรับข้อเสนอแนะในส่วนนี้ ผู้วิจัยขอยกบทเรียนเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งของภาครัฐในต่างประเทศ (แนวปฏิบัติในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ) เพื่อให้เห็นถึงประเด็นความท้าทาย ซึ่งภาครัฐของไทยอาจจะนำมาเป็นกรอบสำหรับการพิจารณาการปรับปรุงแนวปฏิบัติการบริหารคน โดยบทเรียนดังกล่าว (United States Office of Personnel Management, 2015) คือ

1) การพิจารณาข้อจำกัดด้านการเพิ่มของอัตรากำลังทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

2) การรับมือกับการเปลี่ยนทางประชากร โดยแรงงานที่อยู่ในภาครัฐในปัจจุบันที่สูงอายุมีมากกว่าแรงงานที่อยู่ในภาคเอกชน รวมทั้งการพยากรณ์อัตราการเกษียณอายุที่กำลังเกิดขึ้น

3) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่เป็นคนเก่งซึ่งเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูง มีความท้าทายในการแย่งชิงคนเก่งกับภาคเอกชนซึ่งมีศักยภาพในการให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า

4) การเติมช่องว่างทางสมรรถนะและภาวะผู้นำ เนื่องด้วยข้าราชการที่เกษียณอายุส่วนใหญ่คือผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการในตำแหน่งงานทางเทคนิค ซึ่งในบางตำแหน่งเป็นเรื่องยากที่จะทดแทนความสามารถได้ด้วยระยะเวลาอันสั้น

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

2. การส่งเสริมให้คนเก่งเป็นผู้ขับเคลื่อนผลงานและความเปลี่ยนแปลง

นอกจากความพยายามในการส่งเสริมศักยภาพของคนเก่งแล้ว สิ่งที่ภาครัฐควรจะต้องตระหนักคือการส่งเสริมให้คนเก่งได้ขับเคลื่อนผลงานหรือสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งนี้ข้อเสนอที่เป็นไปได้สำหรับการขับเคลื่อนผลงานในช่วงแรกของการนำเอาระบบ/โครงการบริหารคนเก่งมาใช้ ควรเริ่มจากการเพิ่มโอกาสในระหว่างการจัดหลักสูตรการพัฒนา โดยให้นำเสนอโครงการหรือ

ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนงานหรือหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การเปิดโอกาสให้คนเก่งได้นำเสนอโครงการและผลงานในช่วงสุดท้ายของการอบรมในแต่ละปี ที่สำคัญคือทุกครั้งที่มีการนำเสนอก็ควรมีผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชามาร่วมรับฟังการนำเสนอ มีการให้คะแนน รวมทั้งมีการนำเอาโครงการบางโครงการไปประยุกต์ใช้จริงในหน่วยงาน ตลอดจนมีการกำหนดระบบการติดตามผลที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้โครงการดังกล่าว

อีกด้านหนึ่ง การบริหารคนเก่งก็ควรจะต้องมีการประเมินผลศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของคนเก่งตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ โดยต้องพิจารณาว่าคนเก่งเหล่านี้ได้ส่งมอบมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานอย่างไรบ้าง การกำหนดตัวชี้วัดการส่งมอบมูลค่าเพิ่มของผลงานที่กล่าวมานี้อาจจะวัดได้จากสองส่วนคือ จากงานในหน้าที่ปัจจุบันและจากงานหรือโครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นภารกิจพิเศษ

นอกจากนี้ หากการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงานมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานหรือประสิทธิภาพของหน่วยงานให้ดีขึ้นในภาพรวม ประเด็นนี้ถือได้ว่าเป็นความท้าทายในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยซึ่งจากการวิเคราะห์ได้ข้อสรุปว่า แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐเป็นไปตามมุมมองที่เน้นตัวคน (Key People) ซึ่งตามแนวทางนี้มีข้อจำกัดตามคำวิพากษ์ของเพฟเฟอร์ (Pfeffer, 2001) ว่ายิ่งการบริหารคนเก่งมีความเข้มข้นมากขึ้นเท่าไร ก็อาจจะนำมาซึ่งปัญหาบางประการ อาทิ การขัดขวางการเรียนรู้ระหว่างปัจเจกบุคคลและทีมงาน แนวคิดในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอาจจะมาจากพนักงานที่อยู่กลุ่มบีหรือกลุ่มซีก็ได้ กลุ่มพนักงานกลุ่มซีจะรู้สึกว่าจะไม่ต้องแสดงผลการปฏิบัติงานหรือศักยภาพเพิ่มเติมแต่อย่างใดและปล่อยให้พนักงานกลุ่มเอขับเคี่ยวแข่งกันเพียงกลุ่มเดียว ดังนั้น เพื่อลดช่องว่างของปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น หน่วยงานภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างและส่งเสริมศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น การปรับตัวและการสร้าง

แรงบันดาลใจ เพื่อให้บุคลากรที่ถูกคัดเลือกให้เป็นคนเก่งเหล่านี้เป็นผู้ที่ช่วยส่งเสริมความสามารถของบุคลากรกลุ่มอื่นด้วย

3. การออกแบบแนวปฏิบัติและระบบการบริหารคนเก่งให้มีความเชื่อมโยงและยืดหยุ่น

ความท้าทายประการสำคัญในการนำเอาแนวปฏิบัติด้านการบริหารคนเก่งมาใช้ในภาครัฐของไทยคือ การสร้างทางเชื่อมระหว่างระบบหรือโครงการที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. เข้าด้วยกัน เช่น การสร้างทางเชื่อมระหว่างโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลง รุ่นใหม่และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS) หรือการสร้างทางเชื่อมของโครงการนักเรียนทุนรัฐบาล ซึ่งผ่านการลงทุนด้วยงบประมาณที่ค่อนข้างสูงมาเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS) รวมไปถึงการสร้างกลไกการประเมินเพื่อส่งข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS) เข้าสู่หลักสูตรหรือโครงการผู้บริหารในระดับสูงอื่นๆ ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกำลังคนและทดแทนช่องว่างของกำลังคนที่อาจจะเกิดขึ้นกับระบบราชการในอนาคต

นอกจากความท้าทายดังกล่าวข้างต้นแล้ว ข้อสังเกตสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาการลาออกจากโครงการ ซึ่งส่วนราชการควรจะมีการติดตามหรือเก็บข้อมูลที่เป็นสาเหตุของการลาออก ในส่วนนี้ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า การลาออกอาจจะมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยส่วนบุคคล การตัดสินใจลาออกจากโครงการดังที่ได้กล่าวไปอาจจะเป็นเรื่องที่พบเจอในอีกหลายหน่วยงาน เนื่องด้วยช่วงอายุของคนเก่งเป็นช่วงต้นของการประกอบอาชีพ (ระหว่างอายุ 20 ปีตอนต้นถึง 30 ปีตอนกลาง) ในช่วงวัยนี้เป็นช่วงการเปลี่ยนผ่านของชีวิตในหลากหลายด้าน สิ่งเหล่านี้อาจจะส่งผลกระทบต่อจิตใจไม่เข้าร่วมโครงการ ดังนั้น การออกแบบโครงการให้มีความยืดหยุ่นบางส่วนจะเป็นทางเลือกที่ช่วยรักษาคนเก่งให้อยู่กับโครงการ/ระบบ แต่ทั้งนี้ การกำหนดแนวทางในการสร้างความยืดหยุ่นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อส่วนราชการได้ทำการสำรวจข้อมูลที่เป็น

สาเหตุของการคงอยู่และการตัดสินใจลาออกของคนเก่ง แล้วนำข้อมูลส่วนนี้มาประกอบการออกแบบแนวปฏิบัติและระบบการบริหารคนเก่งให้มีความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยในครั้งนี้รวมทั้งการพิจารณาจากช่องว่างของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจทำวิจัยดังต่อไปนี้

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

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจากคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในด้านงบประมาณและการสนับสนุนด้านบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำผลงานวิจัยและขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ศูนย์วิจัย ดิเรก ชัยนาม คณะรัฐศาสตร์ สำหรับการประสานงานตลอดโครงการ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านทั้งจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี A

รายการอ้างอิง

- ราชบัณฑิตยสถาน. 2554. *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2558. *ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)*. สืบค้นเมื่อ 3 เมษายน - 31 พฤษภาคม 2558 จาก http://www2.ocsc.go.th/search_api/hipps
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2558. *นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)*. สืบค้นเมื่อ 3 เมษายน - 31 พฤษภาคม 2558 จาก <http://www.opdc.go.th/>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2558. *โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)*. สืบค้นเมื่อ 3 เมษายน - 31 พฤษภาคม 2558 จาก <http://www.psedthai.com/>
- 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.
- 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. 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/>
- Guthridge, M., Domm, A. B. and Lawson, E. 2006. *The People Problem in Talent Management*. McKinsey Quarterly, 2, 6 - 9.
- Huselid, M.A., Beatty, 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.
- 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.
- Martin, J. and Schmidt, C. 2010. How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*, 88 (5), 54 - 56.
- Michaels, E., Handfield - Jones, H. and Axelrod, B. 2001. *The War for Talent*. Boston : Harvard Business Press.
- 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), 38 - 52.
- Pfeffer, J. 2001. Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248 - 59.

- 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.
- Public Service Commission. 2016. *Public Service Commission Scholarship*. Retrieved January 25, 2016 from <http://www.pscscholarships.gov.sg/>
- Tansley, C. 2011. What Do We Mean by the Term "Talent" in Talent Management?. *Industrial and Commercial Training*, 43, 266 - 274.
- Ulrich, D. 2006. The Talent Tripecta. *Workforce Management*. September, 32 - 33.
- 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. *Public Sector Talent Challenges*. Retrieved June 30, 2015 from <https://www.opm.gov/search/#1402/Public%20Sector%20Talent%20Challenges>
- Zuboff, S. 1988. *In the Age of the Smart Machine : The Future of Work and Power*. New York : Basic Books : Chambers.

ภาคผนวก

ตารางเปรียบเทียบโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

โครงการพัฒนานักบริหาร การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)	ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)
<p><u>การกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มบุคคลผู้พึงสำเร็จการศึกษา กลุ่มบุคคลภายนอกจากภาคเอกชนหรือองค์กรระหว่างประเทศ และกลุ่มข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่างๆ - ต้องเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปอายุไม่เกิน 30 ปี - หากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกต้องมีอายุไม่เกิน 35 ปี 	<p><u>การกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เลือกจากบุคคลที่ได้รับการบรรจุให้รับราชการแล้ว - ในกรณีสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจะต้องรับราชการมาไม่น้อยกว่า 2 ปี และในกรณีที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทและเอกจะต้องรับราชการมาไม่น้อยกว่า 1 ปี
<p><u>การสรรหาคัดเลือก</u></p> <p>1. การทดสอบความรู้พื้นฐาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทดสอบวิชาความสามารถทางภาษาไทย (เน้นความสามารถทางด้านการสื่อสาร) - ทดสอบวิชาความถนัดทางเขาวรรณปัญญา - ทดสอบวิชาความสามารถทางภาษาอังกฤษ (CU-TEP) หรือยื่นผลการทดสอบจากสถาบันที่ได้รับรองมาตรฐาน (TOEFL Paper-based Testing 550 คะแนนขึ้นไป, TOEFL Computer-based Testing 213 คะแนนขึ้นไป, IELTS คะแนน 6.0 ขึ้นไป) <p>2. ทดสอบข้อเขียนและการทดสอบสภาวะจิตใจและอารมณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - วัดความรู้ความเข้าใจทางด้าน ความสามารถในการวิเคราะห์ การใช้ความคิดเชิงเหตุผลและความคิดเชิงสร้างสรรค์ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การบริหาร การต่างประเทศ ในประเด็นร่วมสมัยของประเทศไทย - ทดสอบวัดสภาวะทางจิตใจและอารมณ์ 	<p><u>การสรรหาคัดเลือก</u></p> <p>1. คัดเลือกโดยส่วนราชการ</p> <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 ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาและมีระเบียบวินัย <p>2. ขั้นตอนการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป (Aptitude Test) โดยได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 - การประเมินคุณสมบัติที่พึงประสงค์ (Assessment Center Methods)

<p style="text-align: center;">โครงการพัฒนานักบริหาร การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)</p>	<p style="text-align: center;">ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)</p>
<p>3. ประเมินความเหมาะสมทางบุคลิกภาพ พฤติกรรม และ เขาวนอารมณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประเมินพฤติกรรมด้วยวิธี Assessment Center ซึ่งจัดทดสอบโดยคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - การประเมินบุคลิกภาพด้วยการสอบสัมภาษณ์ โดย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทางสาขาวิชาต่างๆ 	
<p><u>การพัฒนา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อสอบคัดเลือกเข้าโครงการได้แล้วจะต้องเข้าโครงการพัฒนาเป็นเวลา 22 เดือน - การเรียนรู้ภาควิชาการ 9 เดือน ครอบคลุมเนื้อหา การบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บริบท และความท้าทายต่อการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบาย สาธารณะ การบริหารจัดการภาครัฐและการบริหาร การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาภาวะผู้นำ ทักษะ และ ความเป็นข้าราชการที่ดี - การเรียนรู้การบริหารจัดการจากการปฏิบัติราชการใน หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเป็นระยะเวลา 13 เดือน 	<p><u>การพัฒนา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อผ่านการประเมินแล้วจะมีสิทธิเข้ารับการฝึกอบรมที่จัด โดยสำนักงาน ก.พ. - หลักสูตร HiPPS (ปีงบประมาณ 2557) ประกอบด้วย หลักสูตรย่อยดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> ● หลักสูตรการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ● หลักสูตร Effective Presentation Skill ● หลักสูตร Advanced Presentation Skill ● หลักสูตรการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) ● กิจกรรมศึกษาดูงาน ● หลักสูตร DISC สำหรับคัดเลือกบุคลากร ● หลักสูตร Effective Communication ● หลักสูตร Creative Leadership ● หลักสูตรภาวะผู้นำและการบริหารทีมงาน ● กิจกรรม “คิด” การเสวนาและสร้างเครือข่ายนักบริหาร - ระยะเวลาในการอบรมประมาณ 13 วัน (รวมศึกษาดูงาน ในประเทศ) โดยจัดการฝึกอบรมให้แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลา 2 - 3 เดือน

<p style="text-align: center;">โครงการพัฒนานักบริหาร การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)</p>	<p style="text-align: center;">ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)</p>
<p><u>การจูงใจและการรักษาไว้</u></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><u>การจูงใจและการรักษาไว้</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีเส้นทางพิเศษ แต่มีกลไกการหมุนเวียนงาน (Rotation) และการมอบหมายงานที่สำคัญ และท้าทาย เน้นการพัฒนา รวมทั้งส่งเสริมให้คนเก่งได้วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองอย่างเป็นระบบ - เปิดโอกาสให้คนเก่งจากระบบอื่นๆ อาทิ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย และนักเรียนทุนรัฐบาล สามารถเข้าร่วมโครงการ HiPPS ได้ (ภายใต้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและส่วนราชการต้นสังกัด)

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