

การวิเคราะห์ผลของทุนมนุษย์ ของผู้นำหน่วยงานรัฐที่มีต่อการ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

บทคัดย่อ

การศึกษามีวัตถุประสงค์หลักในการระบุผลของทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรแบบจำลองใช้คะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานราชการเป็นตัวแปรตาม ส่วนทักษะที่มีอยู่ ประสบการณ์การทำงาน ลักษณะขององค์กร และปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวแปรอิสระ ข้อมูลรวบรวมจาก 103 ผู้นำหน่วยงานรัฐ ผลการวิเคราะห์สมการพหุคูณบ่งบอกว่าคะแนนเฉลี่ยผลการเรียนที่สูง (ต่ำ) การใช้ทักษะแบบทั่วไปมาก (น้อย) การฝึกอบรมในด้านความชำนาญเฉพาะทางต่อระยะเวลาที่ทำงานในหน่วยงานปัจจุบันเป็นจำนวนน้อย (มาก) และหน่วยงานที่มีเจ้าหน้าที่จำนวนน้อย (มาก) นำมาสู่ความสำเร็จ (ความล้มเหลว) ในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน โดยที่การประมาณการประเภทและปริมาณของทุนมนุษย์ที่เหมาะสมแก่การบรรลุเป้าหมายชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงในคะแนนเฉลี่ยผลการเรียนมีผลคะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานมากที่สุด การวิเคราะห์ทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐในขนาดจำนวน 203 ราย จาก 103 หน่วยงานเดียวกันกับตัวอย่างข้างต้นระบุว่า คะแนนเฉลี่ยผลการเรียนที่ต่ำกว่าของผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตเป็นการขาดแคลนทุนมนุษย์เพียงประเภทเดียวที่ส่งผลเสียต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในอนาคต

การพยากรณ์ชี้ว่าหากต้องการให้หน่วยงานได้รับคะแนนผลการปฏิบัติราชการสูงสุด ผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตควรมีคะแนนเฉลี่ยผลการเรียนไม่ต่ำกว่า 3.05 ต้องได้รับการฝึกอบรมในด้านความชำนาญเฉพาะทางต่อระยะเวลาที่ทำงานจำนวน 1.08 หลักสูตรต่อปี และสัดส่วนการใช้ทักษะแบบทั่วไปเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานเป็นร้อยละ 51 นอกจากนี้ หน่วยงานรัฐในอนาคตควรมีเจ้าหน้าที่ 265 คนต่อแห่ง การศึกษาเสนอแนะให้มีการส่งเสริมการใช้ทักษะแบบทั่วไปของผู้นำหน่วยงานในระยะสั้น ควรลดจำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมในด้านความชำนาญเฉพาะทางต่อระยะเวลาที่ทำงานของผู้นำหน่วยงานในปัจจุบันลงและเพิ่มให้กับผู้นำหน่วยงานในอนาคตในระยะยาว คะแนนเฉลี่ยผลการเรียนในระดับปริญญาตรีควรนำมาเป็นเกณฑ์ในการรับข้าราชการ (พนักงานรัฐ) ใหม่และในการพิจารณาการดำรงตำแหน่งของผู้นำหน่วยงาน

คำสำคัญ : ทุนมนุษย์ ผู้นำหน่วยงานรัฐ การบรรลุเป้าหมาย

¹รองศาสตราจารย์ ดร., คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Associate Professor, Faculty of Economics, Thammasat university

The Analysis of the Effects of Human Capital of Public Agency Leaders on the Target Achievements of their Organizations

Abstract

The main objective of the study is to identify the effects of human capital of public agency leaders on the target achievements of their organizations. A model is formed by using scores of the performance evaluation of public agencies as a dependent variable. The leaders' skills, working experience, organization structure and personal characteristics are included as independent variables. The data were collected from 103 public agency leaders. The result of the multiple regression analysis indicates that a high (low) grade point average, using more (less) general skills, attending fewer (more) specific-skill training courses during their working periods in the current offices and a smaller (larger) number of total staff lead to the success (failure) of attaining the agency targets. An estimation of the type and size of human capital appropriate for the target achievements shows that a change in the grade point average highly affects the performance evaluation scores. The analysis of the human capital stock of 203 future leaders from the same public agencies reveals that their lower grade point averages, a major and sole human capital shortage, could damage the target attainment in the future.

The following three human capital stocks are forecast to be crucial for the public agencies to get the maximum performance evaluation scores : grade point average of not less than 3.05, acquiring 1.08 specific-skill training courses on average each year and using general skills by 51% of the total skills in their jobs. In addition, an appropriate size of the staff in a public office is 265 persons. The study recommends encouraging the future leaders to perform their tasks with more general skills. In the short run, the number of specific-skill training courses should be cut down for the current leaders but added on for the future leaders. In the long run, grade point average in the Bachelor's degree becomes a major criterion for the recruitment of new staff and the appointment of future leaders.

Key word : human capital, public agency leaders, the target achievements

บทนำ

การปฏิรูประบบราชการเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลกและต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคต การปฏิรูประบบราชการครั้งแรกเน้นการปฏิบัติงานของข้าราชการ การตัดสินใจ และกระบวนการบริหารจัดการ ครั้งที่สองเป็นการบริหารจัดการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ครั้งที่สามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสร้างองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ การปฏิรูประบบราชการของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2545 เป็นการนำวิธีการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาระบบราชการ โดยมีเป้าหมายที่การบริการประชาชนและการพัฒนาประเทศ ในปัจจุบันการปฏิรูปให้ความสำคัญต่อการบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่มีในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต รวมทั้งการพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ การปฏิรูประบบราชการไทยที่ยั่งยืนคือการสร้างและสะสมทุนมนุษย์เพื่อสนับสนุนความเป็นผู้นำองค์กรให้แก่ผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคต ทุนมนุษย์ในการศึกษานี้หมายถึงปริมาณของความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ การคิดสร้างสรรค์ ความชำนาญงานของบุคคล ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง

วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาคือการวิเคราะห์ผลของทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้ระบบทุนมนุษย์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติเพื่อประมาณการประเภทและปริมาณที่เหมาะสมแก่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร การสำรวจประเภทและปริมาณทุนมนุษย์ของผู้ที่จะเป็นผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตร่วมกับผลการคำนวณช่วยระบุการขาดแคลนทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคต การพยากรณ์ผลของการปรับเปลี่ยนทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตใช้เป็นข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติสำหรับการปฏิรูประบบราชการไทยในอนาคตอย่างสัมฤทธิ์ผล

Frederiksen et al. (2011) วิเคราะห์บทบาทของทุนมนุษย์ประเภทต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของแรงงานในประเทศเดนมาร์ก ด้วยการวิเคราะห์แรงงาน

จำนวน 18,347 คน (คิดเป็นร้อยละ 3 ของแรงงาน 601,467 คน) ระหว่างปี 1992-2002 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้วิธีการ Logit บ่งชี้ว่าผู้นำองค์กรมีทักษะทั่วไปมากกว่าทักษะเฉพาะด้าน ระดับการศึกษาที่เป็นทางการที่สูงร่วมกับการฝึกอบรมระหว่างการทำงานเป็นปัจจัยหลักต่อการก้าวสู่การเป็นผู้นำองค์กร และทุนมนุษย์ประเภทเฉพาะสำหรับองค์กรมีบทบาทต่อความสำเร็จในการทำงานมากกว่าทุนมนุษย์ประเภททั่วไป Moynihan et al. (2011) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความสำเร็จจากการทุ่มเทการปฏิบัติงานขององค์กร การศึกษาเลือกการบริหารจัดการผลงานเป็นตัวแปรเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการความสำเร็จ การรวบรวมข้อมูลใช้ฐานข้อมูลผู้บริหารอาวุโสในองค์กรท้องถิ่นของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาที่มีจำนวนทั้งหมด 50,000 คน การสำรวจข้อมูลสุ่มเลือกตัวอย่างจำนวน 3,316 ราย ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลได้ควบคุมปัจจัยบางประเภทที่น่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในเรื่องนี้ (ได้แก่ ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน เพศ จำนวนเจ้าหน้าที่ในองค์กร และประเภทของงานบริการที่องค์กรมีหน้าที่ดำเนินการ) ความชัดเจนของเป้าหมายขององค์กรที่ผู้นำได้แสดงให้เห็นและการรักษาวินัยขององค์กรที่เกื้อหนุนการบรรลุเป้าหมายที่ผู้นำได้กระทำประเมินด้วยมาตร 1-5 เหมือนกัน ผลการศึกษาพบว่าภาระทำของผู้นำรวมกันสามารถอธิบายความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดได้เป็นร้อยละ 33

Masakure (2012) ทดสอบแบบจำลองภาวะผู้นำด้วยข้อมูลของประเทศกานาที่ได้จากการสำรวจแรงงานในปี 2003-2004 โดยมีจำนวนตัวอย่างรวมเป็น 912 ราย การประมาณการใช้วิธีการ Probit ตัวแปรตามเป็นผู้มีตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้มีตำแหน่งอื่น ตัวแปรอิสระประกอบด้วย จำนวนตำแหน่งที่ได้ทำงานผ่านมาก่อนที่จะได้รับตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาการทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ระยะเวลาที่ว่างงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ในองค์กร อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และเพศ ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้นำ (ผู้จัดการ)

มีความสัมพันธ์แปรผันโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับจำนวนตำแหน่งที่ได้ทำงานผ่านมาก่อนที่จะได้รับตำแหน่งปัจจุบัน องค์การที่มีเจ้าหน้าที่จำนวนน้อยกว่า 20 คน องค์การที่มีเจ้าหน้าที่จำนวนมากกว่า 100 คน อายุที่สูงขึ้น ผู้ที่สมรสแล้ว และเพศชาย ขณะที่ผู้นำ (ผู้จัดการ) มีความสัมพันธ์แปรผกผันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระยะเวลาการทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ซึ่งทำให้ผู้วิจัยสรุปว่าการสร้างและสะสมทุนมนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการสร้างภาวะผู้นำ สมชาย สุขสิริเสรีกุล (2545) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของข้าราชการไทยเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานที่ได้รับมอบหมาย ข้อมูลรวบรวมได้จากข้าราชการระดับบริหารจำนวน 230 ตัวอย่าง และข้าราชการระดับปฏิบัติงานจำนวน 400 ตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ด้วย Logistic Regression Analysis พบว่างบประมาณของหน่วยงาน สัดส่วนผู้ได้รับเงินเดือนสองขั้น ระยะเวลาของการฝึกอบรมและพัฒนา และความชัดเจนของเป้าหมายงานหลักเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของงานหลักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ความพอเพียงของทักษะในการทำงาน สภาพการทำงาน และความชัดเจนของเป้าหมายงานหลักเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

ระเบียบวิธีการศึกษา

การวิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) ที่ใช้หลักการเศรษฐศาสตร์เป็นกรอบแนวคิด แบบจำลองที่อธิบายภาวะผู้นำที่ครอบคลุมที่สุดในขณะนี้นำเสนอโดย Lazear (2012) ซึ่งได้ระบุว่าภาวะผู้นำมีหน้าที่ที่หลากหลายจำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถที่สอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ สมมติให้ q เป็นหน้าที่ประเภทหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งและ α เป็นทักษะและความสามารถที่นำไปสู่โอกาสของความสำเร็จในหน้าที่นั้น ๆ กำหนดให้โอกาสของความสำเร็จเป็นฟังก์ชัน $G(\alpha)$ ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โอกาสในการทำหน้าที่แล้วประสบความสำเร็จเป็นผลคูณของ $qG(\alpha)$ กำหนดให้ผู้ผู้นำได้รับผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินในการประสบความสำเร็จเป็น k ขณะที่ต้นทุนในการเรียนรู้ทักษะและเสริมสร้างความสามารถขึ้นอยู่กับ q และกำหนดเป็นฟังก์ชัน $C(q)$ การตัดสินใจว่าควรมีทักษะความสามารถเพียงไรเป็นไปตามเงื่อนไขของการชั่งน้ำหนักของผลตอบแทนและต้นทุนดังนี้

$$\text{Maximize } (qkG(\alpha) - C(q))$$

ผลลัพธ์คือ $kG(\alpha) = (\partial C(q)/\partial q)$ ซึ่งหมายความว่า ผลตอบแทนที่ได้จากโอกาสของการประสบความสำเร็จเท่ากับต้นทุนส่วนเพิ่มในการเรียนรู้ทักษะและเสริมสร้างความสามารถ ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ส่วนหลักในทางปฏิบัติ (1) ทักษะที่สนับสนุนให้ผู้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร ประกอบด้วย ทักษะจากการศึกษาหลักสูตรที่เป็นการบริหารจัดการทั่วไป ทักษะจากการศึกษาหลักสูตรที่เป็นความชำนาญเฉพาะด้าน ช่วงเวลาระหว่างที่ได้รับทักษะจากการศึกษาหลักสูตรที่เป็นการบริหารจัดการทั่วไปกับการรับตำแหน่งผู้นำองค์กร และผลการเรียนในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง (2) ประสิทธิภาพการทำงานที่ส่งเสริมให้ผู้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร ได้แก่ จำนวนตำแหน่งที่ได้ทำงานผ่านมาก่อนที่จะได้รับตำแหน่งผู้นำองค์กร จำนวนชิ้นงานต่อจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดขององค์กร และระยะเวลาการทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด

แบบจำลองที่ใช้ประมาณการความสัมพันธ์กำหนดให้ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นตัวแปรตาม ซึ่งวัดด้วยคะแนนผลการปฏิบัติงานราชการของหน่วยงานราชการที่ประเมินโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ตัวแปรอิสระของแบบจำลองประกอบด้วยปัจจัย 4 กลุ่ม (1) ทักษะที่ได้เรียนรู้มา (2) ประสบการณ์จากการทำงาน (3) ลักษณะขององค์กร และ (4) ข้อมูลส่วนบุคคล ปัจจัยสองกลุ่มหลังเป็นปัจจัยควบคุม (Controlled Variables) ข้อมูลของปัจจัยเหล่านี้รวบรวมจาก 103 หน่วยงานรัฐที่ผู้นำหน่วยงานยินดีให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล การประมาณการข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์สมการพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

การประมาณการทุนมนุษย์ที่เหมาะสมแก่การบรรจุเป้าหมายของหน่วยงานอยู่ในรูปของความยืดหยุ่น (Elasticity) ด้วยเหตุผลหลักสองประการคือ หนึ่ง ความสัมพันธ์ที่คำนวณได้เป็นอิสระต่อหน่วยวัดของตัวแปร ซึ่งจะทำให้การเปรียบเทียบผลกระทบของทุนมนุษย์แต่ละประเภทที่มีต่อความสำเร็จของหน่วยงานเป็นไปได้โดยง่าย สอง ค่าความยืดหยุ่นสะท้อนการเปลี่ยนแปลงขนาดของทุนมนุษย์ (ในรูปของร้อยละ) เทียบกับการเปลี่ยนแปลงระดับความสำเร็จของหน่วยงาน (ในรูปของร้อยละเช่นกัน) สูตรการคำนวณค่าความยืดหยุ่นคือ การหารร้อยละของการเปลี่ยนแปลงขนาดของทุนมนุษย์ด้วยร้อยละของการเปลี่ยนแปลงขนาดของระดับความสำเร็จของหน่วยงาน การคำนวณค่าความยืดหยุ่นแบบจุด (Point Elasticity) เป็นวิธีที่อาศัยผลการประมาณการทางเศรษฐมิติที่ใช้ข้อมูลภาคตัดขวาง (Cross-sectional Data) โดยที่ค่าเฉลี่ยของขนาดของทุนมนุษย์และคะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานใช้เป็นจุดอ้างอิงของการคำนวณการเปลี่ยนแปลง ในทางปฏิบัติ สูตรการคำนวณค่าความยืดหยุ่นที่ใช้ผลการประมาณการทางเศรษฐมิติเป็นดังนี้

$$\text{ค่าความยืดหยุ่น} = \text{ค่าสัมประสิทธิ์ของทุนมนุษย์} \times (\text{ค่าเฉลี่ยของทุนมนุษย์} / \text{ค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน})$$

หากสมมติว่าผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐกับการบรรลุเป้าหมายสามารถประยุกต์ใช้ได้กับผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคต ทุนมนุษย์ที่มีอยู่ของผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตทำนายระดับความสำเร็จของหน่วยงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ด้วยการวิเคราะห์ย้อนกลับแนวทางที่ได้ดำเนินการกับผู้นำหน่วยงานรัฐในปัจจุบันดังที่แสดงไว้ข้างต้น คะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่เป็นผลมาจากขนาดของทุนมนุษย์ข้าราชการที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตคำนวณได้จากการกลับสูตรการคำนวณค่าความยืดหยุ่นดังต่อไปนี้

$$\text{ค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน} = (\text{ค่าสัมประสิทธิ์ของทุนมนุษย์} \times \text{ค่าเฉลี่ยของทุนมนุษย์}) / \text{ค่าความยืดหยุ่น}$$

หากกำหนดให้การขาดแคลนทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตเป็นความต่างระหว่างขนาดของทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐในปัจจุบันกับผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตในช่วงเวลาเดียวกัน เมื่อนำความต่างเหล่านี้ไปคำนวณหาความต่างในคะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานด้วยสูตรข้างต้น โดยแทนทุนมนุษย์ที่ผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตมีอยู่ด้วยความต่างในทุนมนุษย์ระหว่างผู้นำหน่วยงานรัฐในปัจจุบันกับผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคต จะได้สูตรใหม่ดังต่อไปนี้

$$\text{ความต่างคะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน} = (\text{ค่าสัมประสิทธิ์ของทุนมนุษย์} \times \text{ความต่างในทุนมนุษย์}) / \text{ค่าความยืดหยุ่น}$$

การพยากรณ์ผลของการปรับเปลี่ยนทุนมนุษย์ในแต่ละด้านของผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรจำแนกออกเป็นสองแบบคือ การพยากรณ์ทางตรงซึ่งเกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตเพียงฝ่ายเดียว และการพยากรณ์แบบสัมพัทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต่างในทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐในปัจจุบันและผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคต วิธีการแรกมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{ค่าเฉลี่ยของทุนมนุษย์} = (\text{คะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่สูงขึ้นตามที่ต้องการ} \times \text{ค่าความยืดหยุ่น}) / \text{ค่าสัมประสิทธิ์ของทุนมนุษย์}$$

ส่วนวิธีการที่สองมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{ความต่างในทุนมนุษย์} = (\text{ความต่างคะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระหว่างปัจจุบันและคะแนนสูงสุด} \times \text{ค่าความยืดหยุ่น}) / \text{ค่าสัมประสิทธิ์ของทุนมนุษย์}$$

การสำรวจข้อมูลได้ติดต่อสอบถามผู้บริหารที่ยินดีให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลจำนวน 103 ตัวอย่าง (จาก 103 หน่วยงานรัฐ) ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ และผู้อำนวยการสำนัก การรวบรวมข้อมูลของผู้ที่จะมาเป็นผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตเลือกจาก 103 หน่วยงานข้างต้นเพื่อให้มีความสอดคล้องกันระหว่างผู้นำหน่วยงานรัฐในปัจจุบันและผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคต ซึ่งจะทำให้ไม่ต้องกังวลในความแตกต่างของลักษณะหน่วยงานและวัฒนธรรมองค์กรที่อาจมีผลต่อการวิเคราะห์ได้ นอกจากนี้ การกระทำเช่นนี้สามารถประหยัดเวลาและงบประมาณในการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อควบคุมความแตกต่างระหว่างตัวอย่างสองกลุ่มจากหน่วยงานที่หลากหลายได้อย่างชัดเจน ผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิ ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ตำแหน่งผู้ชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งผู้ชำนาญการ การสำรวจข้อมูลได้ตัวอย่างจำนวน 206 ราย แต่เนื่องจากมีตัวอย่าง 3 ราย ที่ให้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนและถูกต้อง การวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลของตัวอย่างจำนวน 203 ราย การรวบรวมข้อมูลใช้เวลา 4 เดือน (ระหว่างเดือนมิถุนายน 2559 ถึงเดือนกันยายน 2559)

ผลการศึกษา

ในเบื้องต้นของการประมาณการด้วยวิธีทางเศรษฐมิติ (Econometrics) ตัวแปรจากปัจจัยทุกกลุ่มได้นำเข้าสู่การคำนวณด้วยวิธีการวิเคราะห์สมการพหุคูณ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) พบว่าหลายตัวแปรในปัจจัยกลุ่มเดียวกันมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูง หากนำเข้ามาคำนวณร่วมกันจะสร้างปัญหา Multicollinearity ได้อย่างแน่นอน ฉะนั้นแนวทางการประมาณการจึงปรับเปลี่ยนตัวแปรในแต่ละกลุ่มเข้าออก นอกจากนี้ การวิเคราะห์ได้ตรวจสอบตัวแปรอิสระที่สงสัยว่ามีอาจความสัมพันธ์ที่ไม่เชิงเส้น (Non-Linear Relationship) กับตัวแปรตาม (เช่น รายได้ เป็นต้น) ด้วยการวาดกราฟ (Plot Graph) เพื่อแสดงการกระจายของตัวแปรนั้น รวมทั้งทดสอบการแปลงตัวแปรเหล่านั้นในรูปของค่า Logarithm ค่าที่ยกกำลังสอง และค่า Exponential ผลการตรวจสอบพบว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นเชิงเส้น ค่าตัวแปรที่ได้ทำการแปลงให้อยู่ในรูปอื่นไม่ได้มีความแตกต่างไปจากค่าตัวแปรในรูปแบบเดิมในการอธิบายตัวแปรตาม เนื่องจากปัจจัยบางประเภทระหว่างกลุ่มอาจร่วมกันหรือหักล้างกันในการกำหนดตัวแปรตาม การวิเคราะห์จึงได้ทดสอบการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ของปัจจัยระหว่าง

กลุ่มที่มีต่อตัวแปรอิสระ ปฏิสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นมาทดสอบอยู่ในรูปของการคูณ (ในกรณีที่ร่วมกัน) และการหาร (ในกรณีที่หักล้างกัน) หลักเกณฑ์ในการเลือกตัวแปรอิสระที่เหมาะสมในการอธิบายตัวแปรตามพิจารณาจากค่า t -statistic ค่า F -statistic และ R^2 นั่นคือ ตัวแปรที่มีค่า t -statistic และค่า F -statistic ในระดับนัยสำคัญที่ 95% และ R^2 สูงที่สุด

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรบ่งบอกว่าคะแนนเฉลี่ยผลการเรียน จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมในด้านความชำนาญเฉพาะทางต่อระยะเวลาที่ทำงานในหน่วยงานปัจจุบัน การใช้ทักษะแบบทั่วไปเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และจำนวนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเป็น 4 ตัวแปรที่สามารถร่วมกันอธิบายคะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานรัฐได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีทิศทางของความสัมพันธ์แตกต่างกัน โดยพบว่า คะแนนเฉลี่ยผลการเรียนที่สูง (ต่ำ) และการใช้ทักษะแบบทั่วไปมาก (น้อย) นำมาสู่ความสำเร็จ (ความล้มเหลว) ในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ในทางตรงกันข้าม การฝึกอบรมในด้านความชำนาญเฉพาะทางต่อระยะเวลาที่ทำงานในหน่วยงานปัจจุบันเป็นจำนวนน้อย (มาก) และหน่วยงานที่มีเจ้าหน้าที่จำนวนน้อย (มาก) นำมาสู่ความสำเร็จ (ความล้มเหลว) (ดูตารางที่ 1)

ความยืดหยุ่น (Elasticity) ของทุนมนุษย์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งสี่ประเภทกับคะแนนผลการปฏิบัติราชการบ่งชี้ว่า หากคะแนนเฉลี่ยผลการเรียนเพิ่ม (ลดลง) ร้อยละ 1 จะทำให้คะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพิ่มขึ้น (ลดลง) ร้อยละ 0.25 หากจำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมในด้านความชำนาญเฉพาะทางต่อระยะเวลาที่ทำงานในหน่วยงานปัจจุบันเพิ่มขึ้น (ลดลง) ร้อยละ 1 จะทำให้คะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานลดลง (เพิ่มขึ้น) ร้อยละ 0.01 หากจำนวนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเพิ่ม (ลดลง) ร้อยละ 1 จะทำให้คะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานลดลง (เพิ่มขึ้น) ร้อยละ 0.01 และหากการใช้ทักษะแบบทั่วไปเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานเพิ่ม (ลดลง) ร้อยละ 1 จะทำให้

คะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพิ่ม (ลดลง) ร้อยละ 0.07 การเปรียบเทียบผลการคำนวณกันชี้ให้เห็นว่าคะแนนเฉลี่ยผลการเรียนมีผลกระทบมากกว่าการใช้ทักษะแบบทั่วไปเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานเป็น 3.6 เท่า และมีผลกระทบมากกว่าจำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมในด้านความชำนาญเฉพาะทางต่อระยะเวลาที่ทำงานในหน่วยงานปัจจุบันและจำนวนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานสูงถึง 25 เท่า

คะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่ประเมินจากทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตที่มีอยู่ในขณะนี้ เป็น 4.3592, 1.8407, 4.4251 และ 4.9064 จำแนกตามแต่ละประเภทของทุนมนุษย์ที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ คะแนนเฉลี่ยผลการเรียน จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมในด้านความชำนาญเฉพาะทางต่อระยะเวลาที่ทำงานในหน่วยงานปัจจุบัน จำนวนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน และการใช้ทักษะแบบทั่วไปเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ทั้งสี่ประเภทเป็น 3.8828 เมื่อนำตัวเลขเหล่านี้ไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภายใต้การดำเนินงานของผู้นำหน่วยงานรัฐในปัจจุบันที่เป็น 4.4763 เห็นได้ว่าการใช้ทักษะแบบทั่วไปเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานเป็นทุนมนุษย์ประเภทเดียวที่ผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตสามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มคะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้สูงกว่าผู้นำหน่วยงานรัฐในปัจจุบัน แต่ผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตยังมีทุนมนุษย์อีกสามประเภทที่เหลือดีกว่าผู้นำหน่วยงานรัฐในปัจจุบันในการบรรลุความสำเร็จของหน่วยงาน

การเปรียบเทียบส่วนต่างคะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่เกิดจากความต่างในทุนมนุษย์ระหว่างผู้นำหน่วยงานรัฐในปัจจุบันกับผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตพบว่า คะแนนเฉลี่ยผลการเรียนที่ต่ำกว่าของผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตเป็นการขาดแคลนทุนมนุษย์เพียงประเภทเดียวที่ส่งผลเสียต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในอนาคต อย่างไรก็ตาม ส่วนต่างในทุนมนุษย์อีกสามประเภทของผู้นำ

หน่วยงานรัฐในอนาคตส่งผลดีต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในอนาคต แม้ว่าผลดีจะสามารถชดเชยผลเสียได้และทำให้ส่วนต่างคะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานโดยรวมเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 0.79 หรือเพิ่มเป็น 0.0355 คะแนน ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในอนาคตที่บริหารโดยผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตจะเป็น 4.5118

การเสนอแนะแนวทางการเพิ่มพูนทุนมนุษย์ให้กับผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตอาศัยการพยากรณ์ผลของการปรับเปลี่ยนทุนมนุษย์ของข้าราชการที่จะผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตที่มีต่อระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้รับมอบหมาย ผลการพยากรณ์แบบสัมบูรณ์ (ทางตรง) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตเพียงฝ่ายเดียวระบุว่าถ้าต้องการให้หน่วยงานได้รับคะแนนผลการปฏิบัติราชการสูงสุด (5.0000) แล้ว ผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตต้องมีคะแนนเฉลี่ยผลการเรียนไม่ต่ำกว่า 3.09 ต้องได้รับการฝึกอบรมในด้านความชำนาญเฉพาะทางต่อระยะเวลาที่ทำงานจำนวน 1.5 หลักสูตรต่อปี หน่วยงานรัฐในอนาคตต้องมีเจ้าหน้าที่ 266 คนต่อแห่ง สัดส่วนการใช้ทักษะแบบทั่วไปเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานเป็นร้อยละ 49 ผลการพยากรณ์แบบสัมพัทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต่างในทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐในปัจจุบันและผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตระบุว่าถ้าต้องการให้หน่วยงานได้รับคะแนนผลการปฏิบัติราชการเพิ่มจากในขณะนี้ที่เป็นอยู่ไปสู่คะแนนสูงสุด ผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตต้องมีคะแนนเฉลี่ยผลการเรียนไม่ต่ำกว่า 3.01 ต้องได้รับการฝึกอบรมในด้านความชำนาญเฉพาะทางต่อระยะเวลาที่ทำงานจำนวน 0.66 หลักสูตรต่อปี หน่วยงานรัฐในอนาคตต้องมีเจ้าหน้าที่ 264 คนต่อแห่ง สัดส่วนการใช้ทักษะแบบทั่วไปเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานเป็นร้อยละ 53 ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยของผลการพยากรณ์ทั้งสองแบบพร้อมทั้งทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐในปัจจุบันและผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตที่มีอยู่ในปัจจุบัน

สรุป

ความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้วิเคราะห์ด้วยแบบจำลองที่ใช้คะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานราชการที่ประเมินโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นตัวแปรตาม โดยมีปัจจัย 4 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) ทักษะที่ได้เรียนรู้มา (2) ประสบการณ์จากการทำงาน (3) ลักษณะขององค์กร และ (4) ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นตัวแปรอิสระ ข้อมูลรวบรวมจาก 103 ผู้นำหน่วยงานรัฐ ผลการวิเคราะห์สมการพหุคูณบอกว่าจะคะแนนเฉลี่ยผลการเรียนที่สูง (ต่ำ) การใช้ทักษะแบบทั่วไปมาก (น้อย) การฝึกอบรมในด้านความชำนาญเฉพาะทางต่อระยะเวลาที่ทำงานในหน่วยงานปัจจุบันเป็นจำนวนน้อย (มาก) และหน่วยงานที่มีเจ้าหน้าที่จำนวนน้อย (มาก) นำมาสู่ความสำเร็จ (ความล้มเหลว) ในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

การประมาณการประเภทและปริมาณของทุนมนุษย์ที่เหมาะสมแก่การบรรลุเป้าหมายพบว่าการเพิ่ม (ลดลง) ร้อยละ 1 ของคะแนนเฉลี่ยผลการเรียน จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมในด้านความชำนาญเฉพาะทางต่อระยะเวลาที่ทำงานในหน่วยงานปัจจุบัน จำนวนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน และการใช้ทักษะแบบทั่วไปเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน จะทำให้คะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพิ่มขึ้น (ลดลง) ร้อยละ 0.25 ลดลง (เพิ่มขึ้น) ร้อยละ 0.01 ลดลง (เพิ่มขึ้น) ร้อยละ 0.01 และเพิ่ม (ลดลง) ร้อยละ 0.07 ตามลำดับ

ทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตประเมินจาก 103 หน่วยงานเดียวกันกับผู้นำหน่วยงานรัฐในปัจจุบัน เพื่อให้มีความสอดคล้องกันระหว่างผู้นำทั้งสองประเภท โดยกำหนดให้เลือกสองตัวอย่างจากหน่วยงานแต่ละแห่ง ซึ่งได้ตัวอย่างจำนวน 206 ราย แต่เนื่องจากมีตัวอย่าง 3 รายที่ให้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนและถูกต้อง การวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลของตัวอย่างจำนวน 203 ราย ผลการวิเคราะห์พบว่าคะแนนเฉลี่ยผลการเรียน จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมในด้านความ

ขำนาญเฉพาะทางต่อระยะเวลาที่ทำงานในหน่วยงานปัจจุบัน จำนวนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน และการใช้ทักษะแบบทั่วไป ทำให้หน่วยงานได้คะแนนผลการปฏิบัติราชการเป็น 4.3592, 1.8407, 4.4251 และ 4.9064 ตามลำดับ การเปรียบเทียบ ส่วนต่างคะแนนผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่เกิดจากความต่างในทุนมนุษย์ระหว่างผู้นำหน่วยงานรัฐในปัจจุบันกับ ผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตระบุว่า คะแนนเฉลี่ยผลการเรียน ที่ต่ำกว่าของผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตเป็นการขาดแคลน ทุนมนุษย์เพียงประเภทเดียวที่ส่งผลเสียต่อการบรรลุเป้าหมาย ขององค์กรในอนาคต

การพยากรณ์บ่งชี้ว่าหากต้องการให้หน่วยงานได้รับ คะแนนผลการปฏิบัติราชการสูงสุดแล้ว ผู้นำหน่วยงานรัฐใน อนาคตควรมีคะแนนเฉลี่ยผลการเรียนไม่ต่ำกว่า 3.05 ต้อง ได้รับการฝึกอบรมในด้านความชำนาญเฉพาะทางต่อ ระยะเวลาที่ทำงานจำนวน 1.08 หลักสูตรต่อปี และสัดส่วน การใช้ทักษะแบบทั่วไปเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน เป็นร้อยละ 51 นอกจากนี้ หน่วยงานรัฐในอนาคตควรมี เจ้าหน้าที่ 265 คนต่อแห่ง

ข้อเสนอแนะของการศึกษาคือ (1) การส่งเสริมการ ใช้ทักษะแบบทั่วไปของผู้นำหน่วยงาน (2) ในระยะสั้น ควร ลดจำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมในด้านความชำนาญ เฉพาะทางต่อระยะเวลาที่ทำงานของผู้นำหน่วยงานใน ปัจจุบันลง และหันไปเพิ่มให้กับผู้นำหน่วยงานในอนาคต (3) ในระยะยาว คะแนนเฉลี่ยผลการเรียนในระดับปริญญาตรี ควรนำมาเป็นเกณฑ์ในการรับข้าราชการ (พนักงานรัฐ) ใหม่ และในการพิจารณาการดำรงตำแหน่งของผู้นำหน่วยงาน

รายการอ้างอิง

สมชาย สุขสิริเสรีกุล (2545) *การปรับตัวของข้าราชการในระบบราชการไทยยุคปฏิรูป* สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Frederiksen, A. et al (2011) *Human capital and career success: Evidence from linked employer-employee data* The Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Paper No. 5764 (from website : http://www.iza.org/en/webcontent/publications/papers/viewAbstract?dp_id=5764)

Lazear , E. P. (2012) "Leadership: A personnel economics approach" *Labour Economics* Volume 19, Issue 1, pp 92-101

Moynihan, D. P. et al (2011) "Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use" *Journal of Public Administration Research and Theory* Vol.21 pp.1-22

Masakure, O. (2012) "An Empirical Test of Lazear's leadership theory using evidence from Ghana" *Applied Economics Letters* Vol.19 (1) pp.79-82

ตารางที่ 1 : ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย
วิธีการ Multiple Regression Analysis

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่า t-statistics
ค่าคงที่	3.185908	8.365026*
คะแนนเฉลี่ยผลการเรียน	0.40097	3.258658*
จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมใน ด้านความชำนาญเฉพาะทางต่อ ระยะเวลาที่ทำงานในหน่วยงาน ปัจจุบัน	-0.039656	-2.138185*
จำนวนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน	-0.000208	-2.391954*
สัดส่วนการใช้ทักษะแบบทั่วไป เพื่อบรรลุเป้าหมายของ หน่วยงาน	0.007303	2.605647*
R-squared = 0.288		
F-statistic = 5.781623*		
Total observations = 62		

หมายเหตุ : * แสดงถึงค่าเชื่อมั่นที่ระดับร้อยละ 95

ที่มา : จากการคำนวณ

ตารางที่ 2 : การปรับเปลี่ยนทุนมนุษย์ของผู้นำหน่วยงานรัฐในอนาคตเพื่อบรรลุเป้าหมายในระดับสูงสุดของหน่วยงาน ด้วยการพยากรณ์แบบสัมบูรณ์และแบบสัมพัทธ์

ลักษณะของทุนมนุษย์	ผู้นำ หน่วยงานรัฐ ในปัจจุบัน	ผู้นำ หน่วยงานรัฐ ในอนาคต	ผลการ พยากรณ์ แบบสัมบูรณ์	ผลการ พยากรณ์ แบบสัมพัทธ์	ค่าเฉลี่ยของ ผลการ พยากรณ์ทั้ง สองแบบ
คะแนนเฉลี่ยผลการเรียน	2.76	2.69	3.09	3.01	3.05
จำนวนหลักสูตรการ ฝึกอบรมในด้านความ ชำนาญเฉพาะทางต่อ ระยะเวลาที่ทำงานใน หน่วยงานปัจจุบัน	1.4	0.5	1.5	0.66	1.08
จำนวนเจ้าหน้าที่ของ หน่วยงาน	239	236	266	264	265
สัดส่วนการใช้ทักษะแบบ ทั่วไปเพื่อบรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงาน	44	48	49	53	51

ที่มา : จากการคำนวณ