

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาในบทนี้ จะนำเสนอกรณีศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศที่น่าแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในองค์กร เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างกันในประเด็นแนวคิดในการสร้างระบบ การเลือกใช้กลยุทธ์หรือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคนเก่ง และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการ เพื่อสรุปและให้ข้อเสนอแนะในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานครต่อไป สำหรับกรณีศึกษาทั้งสี่แห่ง ได้แก่

- กรณีศึกษาที่ 1 ระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา (U.S. Office of Personnel Management)
- กรณีศึกษาที่ 2 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- กรณีศึกษาที่ 3 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- กรณีศึกษาที่ 4 โครงการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร สฟช. ผู้ความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Bangkok HRD Pro) ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

กรณีศึกษาที่ 1 ระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา

สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาเป็นหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของรัฐบาลกลาง มีหน้าที่ประสานความร่วมมือในภาพกว้างระหว่างบุคคลและหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการดำเนินการเรื่องต่างๆ ในแต่ละกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลจะยึดหลัก "Single Employer"¹ ไม่ว่าจะเป็น ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน

¹ นิสากอร์ อรรถจรูญ, "การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐประเทศสหรัฐอเมริกา," วารสารข้าราชการ 48 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2546) : 47-60.

ซึ่งรัฐบาลมีอำนาจหน้าที่ในการจ้างบุคลากร ดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ เช่น การค้นหา ตำแหน่งงานในหน่วยงานภาครัฐ การสรรหาและทดสอบผู้สมัครงาน การสรรหาและเลือกใช้ รูปแบบการจ้างงานที่เหมาะสม การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน การทดลองปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายเงินกู้คืนของนักศึกษา การปรับโครงสร้างกำลังคน เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังรวมถึงการออกแบบงานและการจำแนกตำแหน่งของหน่วยงาน (Agency - Based) สำนักงานบริหารงานบุคคล (OPM) และระบบการจ้างงานของสหพันธรัฐ (Federal Wage System) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เช่น มีอำนาจโยกย้ายหรือ ลดตำแหน่งบุคคลตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น การพัฒนาและฝึกอบรมกฎหมายและระเบียบ การให้แนวทางสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนา ตนเองเพื่อให้บรรลุความต้องการของหน่วยงาน และการจัดระบบการทำงานตามนโยบายความ สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

สำหรับการออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคล สหรัฐอเมริกาจะให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรคุณภาพที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการ ปฏิบัติงานในภารกิจสำคัญของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีระบบการจ้างงานที่สามารถสรรหา บุคลากรที่มีทักษะที่เหมาะสมไปดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมและสามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากร เหล่านั้นได้ทันทีที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาได้กำหนดนิยาม ของระบบการบริหารจัดการคนเก่งว่าหมายถึงระบบที่บ่งชี้ได้ถึงช่องว่างของสมรรถนะในตำแหน่งซึ่งมี ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจของหน่วยงาน โดยจะมีการจัดโปรแกรมในการดึงดูด เพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่ง พัฒนา เลื่อนขั้น และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านี้ไว้กับหน่วยงาน

แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา

การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา มีวัตถุประสงค์เพื่อหาทางกำจัดช่องว่างด้านทักษะ ความรู้ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานทั้ง ในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย ตามภารกิจของหน่วยงาน หน่วยงานจะต้องกำหนดเป้าหมายว่าจะสรรหา พัฒนาและรักษาพนักงาน อย่างไร รวมถึงพยายามดึงสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานออกมาเพื่อประโยชน์ ในการทำงาน โดยระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาจะให้

ความสำคัญกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบดังกล่าวไปใช้ 2 ประการ² นั่นคือ การสรรหา และการรักษาคนเก่ง สำหรับการสรรหา (Recruitment) จะให้ความสำคัญกับการสรรหาคนเก่งจากภายนอกมากกว่าการสรรหาหรือสร้างคนเก่งจากภายในหน่วยงาน โดยจะต้องมีการวางแผนการจ้างงานและกำหนดกลยุทธ์การสรรหาที่หลากหลายเพื่อสามารถดึงดูดและเข้าถึงกลุ่มคนคุณภาพได้อย่างทั่วถึง อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับวิธีการคัดกรองที่เข้มข้นในการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่กระบวนการจ้างงานของหน่วยงานเนื่องจากการสรรหาคือบันไดก้าวแรกที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า หน่วยงานได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อร่วมปฏิบัติงานตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ ส่วนการรักษาคนเก่ง (Retention) ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้บังคับบัญชาในระดับต้นต้องสร้างและรักษาไว้ซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน โดยจะต้องทำให้สถานที่ทำงานมี ผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและแรงบันดาลใจในการทำงาน มีการจัดการงานให้มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและออกแบบงานให้มีลักษณะน่าสนใจ ที่สำคัญคือต้องมีแพคเกจการจ่ายค่าตอบแทนหรือโปรแกรมอื่นซึ่งเคยใช้ในการจ้างงานและประสบความสำเร็จมาแล้วในการรักษาพนักงานที่มี ทักษะ ความรู้ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตามภารกิจของหน่วยงาน

การดำเนินการในทุกกระบวนการของระบบการบริหารจัดการคนเก่งจะต้อง**ตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรม (Merit System)** รวมถึงกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือเป็นหลักการที่สำคัญของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กล่าวคือ ต้องจัดให้มีการแข่งขันในระบบเปิดเพื่อให้ผู้สมัครงานทุกคนมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกันที่จะได้รับการคัดเลือกโดยพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ปราศจากการแบ่งแยกทั้งด้านการเมือง เชื้อชาติ สีผิว ศาสนา ชาติกำเนิด เพศ สถานภาพสมรส อายุ หรือสภาพพิการ และมีการดูแลที่เหมาะสมตามสิทธิและหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ นอกจากนี้ สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกายังได้กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลของระบบการบริหารจัดการคนเก่งทั้งในส่วนของการสรรหาและรักษาคนเก่งเพื่อให้เกิดความชัดเจนและเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมในการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ในหน่วยงาน

² U.S. Office of Personnel Management. "Section V The Talent Management System."

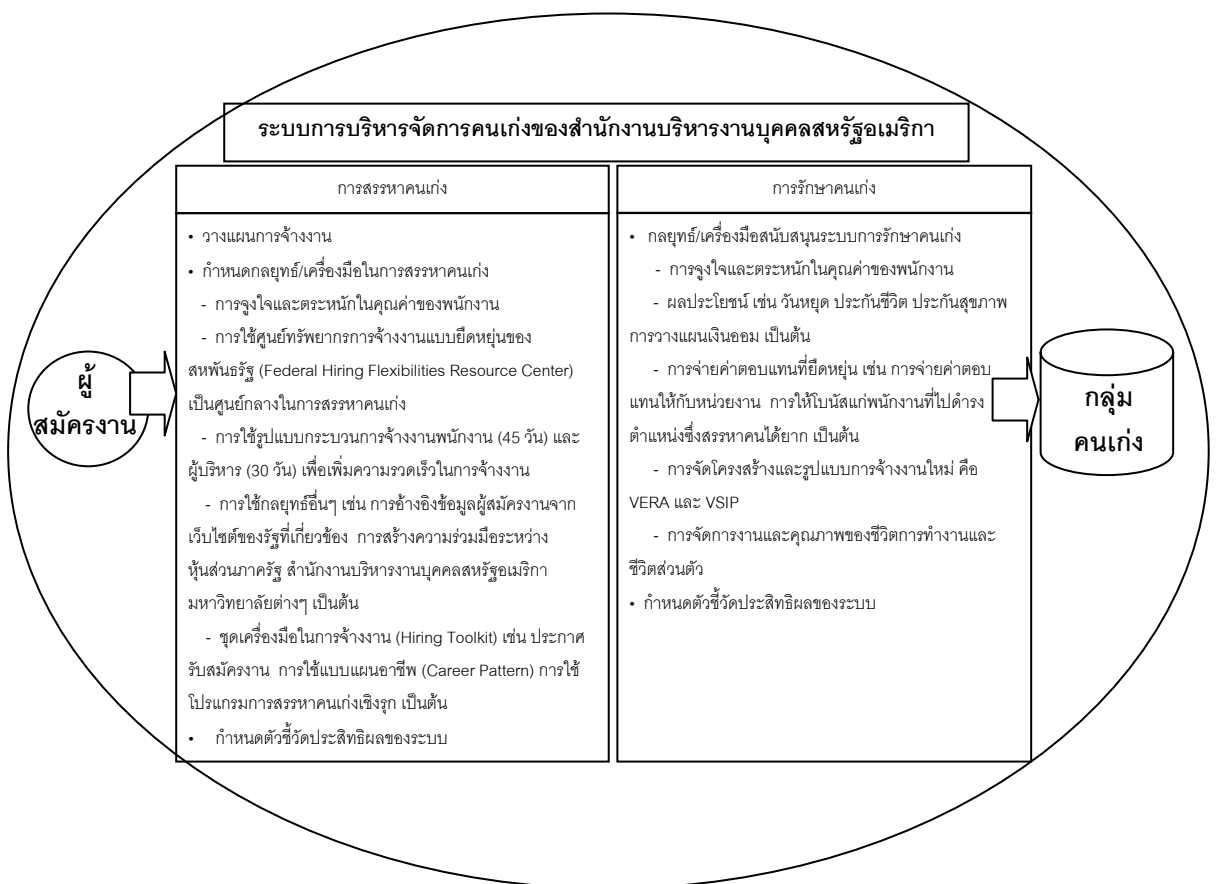
http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/assets/HCAAF_5_Talent.pdf. September 2005.

ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

ระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วยกระบวนการหลัก 2 ประการ คือ การสรรหาและรักษาคนเก่ง ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปแนวคิด กลยุทธ์และเครื่องมือ องค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดประสิทธิผลเพื่อประเมินผลสำเร็จจากการนำระบบดังกล่าวไปใช้ ดังแสดงในภาพที่ 4.1

ภาพที่ 4.1

สรุปกรอบแนวคิดระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา



การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา ทั้งระบบการสรรหาและการรักษาคนเก่งจะเห็นได้ว่าจะมีความยืดหยุ่น คล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงในการบริหารจัดการ จึงช่วยเสริมให้ภาครัฐมีความพร้อมและมีศักยภาพสูงในการแข่งขันเพื่อแย่งชิงคนที่เก่งที่สุดกับหน่วยงานในภาคเอกชน สำหรับการเลือกใช้กลยุทธ์และเครื่องมือในการบริหารจัดการคนเก่ง รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลของระบบดังกล่าว มีดังนี้

การสรรหาคนเก่ง

แนวทางการสรรหาที่กำหนดไว้ในระบบการบริหารจัดการคนเก่งซึ่งออกแบบโดยสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาประกอบด้วย การวางแผนการจ้างงาน การกำหนดกลยุทธ์และเครื่องมือในการสรรหา รวมถึงการกำหนดองค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดประสิทธิผลเพื่อวัดผลสำเร็จจากการสรรหาคนเก่งได้จริง สรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนการจ้างงาน

ก่อนจะดำเนินการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง หน่วยงานจำเป็นต้องมีการวางแผนการจ้างงานและจัดทำเป็นเอกสารที่ชัดเจนเพื่อระบุถึงความต้องการทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน มีการระบุช่องว่างด้านสมรรถนะของพนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยวิเคราะห์เพื่อทราบถึงความต้องการคนเก่ง กำหนดกลยุทธ์เพื่อปิดช่องว่างด้านสมรรถนะของพนักงานและเพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยงานมีโครงสร้างที่เหมาะสมในการทำงานและการวางแผนการจ้างงานเกิดประโยชน์กับหน่วยงาน เช่น การพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน การสรรหาคนเก่ง การใช้ประโยชน์จากพนักงานเพื่อปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของหน่วยงาน การฝึกอบรมเพิ่มเติม การรักษาคนเก่งของหน่วยงาน การใช้เทคโนโลยีช่วยแก้ไขปัญหาด้านการสรรหา เป็นต้น

2. การกำหนดกลยุทธ์และเครื่องมือในการสรรหา

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรคุณภาพที่มีทั้งความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในการบรรลุภารกิจสำคัญของหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการวางแผนการจ้างงานเพื่อช่วยผลักดันให้การนำกลยุทธ์และเครื่องมือในการสรรหาไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลและมีมาตรฐานเดียวกันในทุกระบบ สำหรับระบบการสรรหาของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาจะให้ความสำคัญกับการสรรหาคนเก่งจากภายนอกหน่วยงานมากกว่าการสรรหาคนเก่งจากภายในหน่วยงาน โดยกำหนดกลยุทธ์และเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาคนเก่งไว้ 5 ประการ ดังนี้

2.1 การจูงใจและตระหนักในคุณค่าของพนักงาน (Incentive and Employee Recognition) ถือเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสรรหาและรักษาคนเก่ง โดยการจูงใจและตระหนักในคุณค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงความทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติงานสามารถทำได้หลายรูปแบบ³ เช่น การให้รางวัลเป็นเงินสดตามผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ

³ U.S. Office of Personnel Management. "Incentives and Employee Recognition."

http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/assets/Tal_tool1.pdf, September 2005.

สำเร็จโดยอาจเพิ่มขึ้น 10-20% ของอัตราเงินเดือน การให้เงินตอบแทนพิเศษสำหรับพนักงานที่สามารถสรรหาคนเก่งให้กับหน่วยงานได้ (Referral bonuses) การเพิ่มขึ้นของระดับคุณภาพ (Quality Step Increases) โดยหน่วยงานของผู้ที่มีผลการประเมินโดดเด่นและถูกจัดอยู่ในอันดับสูงสุด อาจให้เงินสนับสนุนกับพนักงานที่สร้างระดับคุณภาพเพิ่มขึ้น การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับอย่างไม่เป็นทางการต่อตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยไม่ได้สื่อถึงคุณค่าเกี่ยวกับเงิน การให้รางวัลเป็นวันหยุดแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล เป็นต้น

2.2 การใช้ศูนย์ทรัพยากรในการจ้างงานแบบยืดหยุ่นของสหพันธรัฐ (Federal Hiring Flexibilities Resource Center) เป็นศูนย์กลางการสรรหาคนเก่งที่ใช้หลักความยืดหยุ่นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานเพื่อปฏิบัติงานได้ทันกับความต้องการของหน่วยงาน โดยการจ้างงานแบบยืดหยุ่นของศูนย์ดังกล่าวแบ่งเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่⁴ รูปแบบแรก การแต่งตั้งจากทหารผ่านศึก เป็นวิธีการหนึ่งในการสรรหาคนเก่งซึ่งมีทักษะสูงในงานด้านเทคนิคต่างๆ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การสื่อสาร ความมั่นคงปลอดภัย การรวบรวมข่าวสารและเทคโนโลยีด้านการแพทย์ เป็นต้น นอกจากนี้จะเป็นการสร้างงานให้กับทหารผ่านศึกแล้วหน่วยงานยังได้แรงงานที่มีความพร้อมสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีที่ต้องการด้วยเพราะเป็นกลุ่มแรงงานที่ปฏิบัติงานให้กับรัฐบาลอยู่แล้ว รูปแบบที่สอง การให้อำนาจในการจ้างงานโดยตรงสำหรับตำแหน่งที่ไม่มีผู้สมัครหรือต้องการจ้างงานแบบจำเป็นเร่งด่วน การจ้างงานโดยตรงจะช่วยให้หน่วยงานสามารถดึงดูดผู้สมัครกลุ่มใหญ่ให้เข้ามาสมัครงานกับหน่วยงานได้มากกว่ารูปแบบที่สาม การจ้างงานนักศึกษา นอกจากนี้จะช่วยให้หน่วยงานสามารถสรรหาและพัฒนาพนักงานที่เป็นคนเก่งเพื่อปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปของหน่วยงานได้แล้ว ยังแน่ใจได้ว่าหน่วยงานจะมีแรงงานคุณภาพ มีความเป็นมืออาชีพ มีเทคนิค และการบริหารจัดการตามที่หน่วยงานต้องการอีกด้วย เนื่องจากผู้จัดการมีโอกาสได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของนักศึกษาจากการปฏิบัติงานจริงก่อนจะบรรจุให้เข้าทำงานแบบถาวรกับหน่วยงาน อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างหน่วยงาน วิทยาลัย/มหาวิทยาลัยและภาคเอกชน

⁴ U.S. Office of Personnel Management. "Federal Hiring Flexibilities Resource Center."

เพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกัน รูปแบบที่ดี การจ้างงานเพื่อให้บริการที่มีความจำเป็นเป็นพิเศษของหน่วยงาน ได้มีการมอบอำนาจเพื่อให้กลุ่มของพนักงานหรือตัวพนักงานเองสามารถจ้างงานเพื่อให้บริการประชาชนเองได้ ในกรณีนี้ถือเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการสรรหาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างยืดหยุ่น และรูปแบบสุดท้าย การจัดอันดับตามกลุ่มประเภทของคนเก่ง จะมีการจัดประเภทของผู้สมัครโดยยึดตามคุณสมบัติของคนเก่งและความถนัดที่แตกต่างกันไปของทหารผ่านศึก โดยผู้จัดการสามารถคัดเลือกผู้สมัครซึ่งอยู่ในอันดับแรกของแต่ละกลุ่มได้โดยไม่ถูกจำกัดให้ต้องคัดเลือกผู้สมัครที่ถูกจัดอยู่ใน 3 ลำดับแรกของกลุ่มคนเก่งเพียงกลุ่มเดียวตามระบบการสรรหาแบบดั้งเดิม แสดงให้เห็นว่าผู้จ้างงานมีโอกาสคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากกลุ่มผู้สมัครจำนวนมากได้ โดยการจัดอันดับตามกลุ่มประเภทคนเก่งซึ่งถือเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการสรรหาคนเก่งได้อย่างยืดหยุ่น

2.3 การใช้รูปแบบกระบวนการจ้างงานของสหพันธรัฐเพื่อปรับปรุงความรวดเร็วในการจ้างงาน (Federal Hiring Process Models : Improving Speed in Federal Hiring) โดยกระบวนการจ้างงานจำเป็นต้องประหยัด รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้ภาครัฐมีศักยภาพในการแข่งขันเพื่อสรรหาคนที่เก่งที่สุดมาร่วมงาน โดยหน่วยงานจะต้องมีการวางแผนการจ้างงานและกำหนดกลยุทธ์การสรรหาตามรูปแบบที่กำหนดซึ่งแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ⁵ โดยรูปแบบแรก คือ การใช้กระบวนการตรวจสอบการสอบแข่งขัน (Using the Competitive Examining Process) สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐได้จัดทำแผนผังระบุลำดับขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ ในการสอบแข่งขันเพื่อสรรหาคนเก่งให้กับหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานมีแนวทางที่ชัดเจนในการตรวจสอบกระบวนการสอบแข่งขันมากยิ่งขึ้น รูปแบบต่อมา คือ รูปแบบการจ้างงานพนักงานอย่างรวดเร็วภายใน 45 วัน ซึ่งสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาได้นำมาใช้ในหน่วยงานและประสบความสำเร็จด้วยดี โดยในแผนผังจะเริ่มต้นกระบวนการและระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของการสรรหาและคัดเลือก เริ่มต้นตั้งแต่ฝ่ายบริหารงานบุคคลคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัครนับจากวันปิดรับสมัครใช้ระยะเวลา 1-5 วัน การจัดลำดับผู้สมัคร 1-5 วัน ตรวจสอบการใช้สิทธิของทหารผ่านศึก/จัดลำดับตามคุณสมบัติของผู้สมัคร/ยื่นวุฒิการศึกษาหรือใบประกาศนียบัตรและประกาศรายชื่อให้ทราบ 1-5 วัน ตรวจสอบด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ 1-5 วัน

⁵ U.S. Office of Personnel Management. "Federal Hiring Process Models: Improving Speed in Federal Hiring." http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/assets/Tal_tool2.pdf. September 2005.

จัดตารางและนัดสัมภาษณ์ 1-15 วัน ตรวจสอบผู้ที่ผู้สมัครอ้างอิงถึง 1-5 วัน คัดเลือกและส่งคืนใบประกาศนียบัตร 2 วัน และยื่นข้อเสนอเกี่ยวกับการจ้างงาน ระยะเวลา 1-3 วัน และรูปแบบสุดท้ายคือ รูปแบบการจ้างงานผู้บริหารอย่างรวดเร็วภายใน 30 วัน มีลักษณะเหมือนกับรูปแบบฯ 45 วัน โดยแผนผังจะเริ่มต้นเมื่อเปิดการรับสมัครตามประกาศรับสมัครงาน มีการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นเพื่อนำเสนอคณะกรรมการพิจารณา ใช้ระยะเวลา 3 วัน คณะกรรมการประเมินผลผู้สมัครและระบุว่าใครคือผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด ภายใน 5 วัน เตรียมพร้อมเรื่องรายชื่อและใบประกาศนียบัตรของผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด ภายใน 3 วัน ใช้การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ โดยคัดเลือกและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ซึ่งได้รับการยอมรับมาปฏิบัติงาน ภายใน 7 วัน เตรียมข้อมูลเพื่อให้สำนักงานบริหารงานบุคคลตรวจสอบและนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติ ภายใน 7 วัน เมื่อสำนักงาน-บริหารงานบุคคลตรวจสอบทบทวนข้อมูลของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว คณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติก็จะดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป ภายใน 5 วัน

2.4 กลยุทธ์อื่นๆ เพื่อให้สามารถจ้างงานได้ตามความต้องการของหน่วยงาน⁶ เช่น การสร้างความร่วมมือระหว่างหุ้นส่วนภาครัฐ สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา หน่วยงานของสหพันธรัฐ รวมถึงวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในการจัดหานักศึกษาที่มีความพร้อมในการจ้างงาน มีการอ้างอิงข้อมูลผู้สมัครงานจาก www.USAJOBS.gov ซึ่งจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานว่างและการสมัครงานของหน่วยงานภาครัฐ และเว็บไซต์ www.Studentjobs.gov สำหรับผู้สมัครที่เป็นนักศึกษา การใช้บริการสรรหาคนเก่งแบบชั่วคราวจากบริษัทเอกชนในกรณีที่ไม่สามารถสรรหาด้วยระบบปกติได้ การใช้ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำแนะนำในการสรรหาคนเก่ง

2.5 ชุดเครื่องมือในการจ้างงาน

ปัจจุบัน หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการสรรหาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อให้ได้คนที่เก่งที่สุดมาปฏิบัติงานในภารกิจซึ่งมีความท้าทายให้กับประเทศ สำหรับชุดเครื่องมือในการจ้างงานแบ่งออกเป็น 4 ชุด ดังนี้⁷

⁶ U.S. Office of Personnel Management. "Other Strategies To Meet Hiring Requirements." http://www.opm.gov/HCAAF_Resource_Center/assets/Tal_tool5.pdf. September 2005.

⁷ U.S. Office of Personnel Management. "Hiring Toolkit." <http://www.opm.gov/hiringtoolkit/index.asp>. September 2005.

2.5.1 การเตรียมความพร้อมในการจ้างงาน ประกอบไปด้วยการจัดทำลักษณะงานที่ต้องการและผู้จัดการจะต้องสื่อสารความคาดหวังเกี่ยวกับผู้สมัครในอุดมคติให้ทราบและพูดคุยเกี่ยวกับการทำการตลาดในการประกาศรับสมัครงานในตำแหน่งนี้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่หาผู้มาสมัครได้ยาก สำหรับการเตรียมความพร้อมก่อนจะเริ่มใช้รูปแบบการจ้างงานอย่างรวดเร็วภายใน 45 วัน สามารถใช้เครื่องมือประกอบการสรรหาคนเก่งได้ เช่น การใช้ห้องสมุดวิดีโอเพื่อศึกษาเรียนรู้เรื่องการสรรหาหรือการจ้างงานแบบยืดหยุ่น การจัดอันดับตามกลุ่มคนเก่ง การแต่งตั้งทหารผ่านศึกมาปฏิบัติงาน การจ้างงานโดยตรง การวิเคราะห์งานเพื่อประเมินหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานซึ่งสอดคล้องกับตำแหน่ง การใช้บทสนทนาเชิงกลยุทธ์ โดยมีการจัดทำแนวทางบทสนทนาที่จะใช้ในการสรรหา ประเมิน และคัดเลือกผู้สมัครงานไว้ในเว็บไซต์

2.5.2 การสรรหาคนเก่งในลำดับต้น (Recruit Top Talent) จำเป็นต้องใช้การสรรหาเชิงรุกโดยใช้วิธีการซึ่งสามารถดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นรายบุคคล เช่น การจัดทำประกาศรับสมัครให้มีความชัดเจนทั้งด้านทักษะและประสบการณ์ที่ต้องการ ถือเป็นก้าวแรกที่จะช่วยให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงพิจารณาตัดสินใจว่าตนมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งดังกล่าวหรือไม่ การเสนอขายตำแหน่ง (selling) และติดตามว่าผู้สมัครได้อยู่ในหน่วยงานที่เหมาะสมหรือไม่ สำหรับเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยดึงดูดกลุ่มผู้สมัครที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงานคือ แบบแผนอาชีพ (Career Patterns) ซึ่งสำนักงานบริหารงานบุคคลได้ริเริ่มพัฒนาแบบแผนอาชีพเพื่อให้สามารถแข่งขันในการดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้าสู่ตำแหน่งงานในภาครัฐให้มากยิ่งขึ้น โดยการจัดทำแบบแผนอาชีพถือเป็นวิธีการจ้างงานเชิงรุกซึ่งจะช่วยทำให้ผู้จัดการฝ่ายทุนมนุษย์ของสหพันธรัฐสามารถวางแผนการจ้างงานและพิจารณาจัดการงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อดึงดูดและรักษาคคนเก่งไว้กับหน่วยงาน เช่น การทำงานทางไกล (Tele-work) การจัดตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น สำหรับจุดเริ่มต้นของการสร้างแบบแผนอาชีพ คือ การพิจารณามิติ (Dimensions) ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เพื่อไปกำหนดโครงการ (Scenarios) ที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้สามารถสรรหาบุคลากรได้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ตามความต้องการของหน่วยงานสำหรับโครงการ (Scenarios) ของแบบแผนอาชีพในการจ้างงานแบ่งออก เป็น 10 โครงการ (Scenarios) ประกอบด้วย การจ้างงานนักศึกษา (Student Scenario) การจ้างงานมืออาชีพที่จบใหม่ (New Professional Scenario) การจ้างงานมืออาชีพซึ่งมีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วงกลางของอาชีพ (Mid-Career Professional Scenario) การจ้างงานผู้เกษียณอายุราชการ (Retiree Scenario) การจ้างงานพนักงานที่มีการย้ายงานสูง (Highly Mobile Scenario) การจ้างงานซึ่งเปิดโอกาสให้มีการย้ายงานได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ (Revolving Scenario) การจ้างงานผู้ซึ่ง

ต้องการรับผิดชอบงานในภาครัฐเป็นระยะเวลาสั้นๆ (Term Scenario) การจ้างงานผู้สมัครซึ่งมีศักยภาพในการทำงานตามภารกิจเฉพาะด้าน (Mission-Focus Scenario) การจ้างงานมืออาชีพที่มีประสบการณ์การทำงานในสาขาวิชาเฉพาะ (Experienced Professional Scenario) เช่น หมอ นักบัญชี วิศวกร เป็นต้น และการจ้างงานในตำแหน่งที่ต้องการความยืดหยุ่นสูงในการทำงาน (Requires Flexibilities) เช่น เวลาในการทำงาน สถานที่ทำงาน เป็นต้น

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาคนเก่ง คือ การจัดทำประกาศรับสมัครงานให้สามารถค้นหาได้อย่างรวดเร็ว (Job Posting Quick Reference) เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้สมัครงานค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานว่างได้อย่างรวดเร็ว โดยต้องมีข้อมูลที่จำเป็นให้กับผู้สมัครงานอย่างเพียงพอ เช่น ชื่อหน่วยงาน ประกาศเลขที่ วันเปิด-ปิดรับสมัคร จำนวนตำแหน่งว่าง อธิบายลักษณะงาน คุณสมบัติที่ต้องการ วิธีการจัดอันดับหรือการประเมินผล วิธีการสมัคร เป็นต้น โดยข้อมูลเหล่านี้ควรอยู่ในเว็บไซต์ของหน่วยงานหรือสามารถเชื่อมโยงไปการประกาศรับสมัครงานหรือเชื่อมโยงไปยังสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐได้ ส่วนการจัดทำประกาศรับสมัครงาน ควรมีการปรับปรุงประกาศให้มีความชัดเจน ได้แก่ การใช้ภาษาและถ้อยคำที่เข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา รัดกุม และหลีกเลี่ยงการใช้คำศัพท์เฉพาะทาง ควรสื่อสารเกี่ยวกับภารกิจงานของหน่วยงาน ควรอธิบายเกี่ยวกับลักษณะงานให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้สมัครมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างเพียงพอว่างานเหล่านี้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้สมัครงานหรือไม่ ควรกล่าวถึงคุณสมบัติของผู้สมัครที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน เช่น เชื้อชาติ การศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ เป็นต้น ควรแยกเนื้อหาเป็นประเด็นหรือใช้ย่อหน้าสั้นๆ แทนการใช้ย่อหน้ายาวๆ ควรมีคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการสมัครที่ถูกต้องและสิ่งที่คาดหวังจากกระบวนการสมัครงาน

นอกจากนี้ สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐยังใช้การสรรหาเชิงรุกด้วยการจัดโปรแกรมการสรรหาคนเก่งจากนักศึกษา จำนวน 5 โปรแกรม ดังนี้

1) โปรแกรมฝึกอาชีพ (Federal Career Intern Program) เป็นโปรแกรมช่วยหน่วยงานในการสรรหาและดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนน้อยให้ได้ทำงานในอาชีพที่หลากหลาย ในตำแหน่งระดับ GS-5,7 และ 9 โดยฝึกงานเป็นเวลา 2 ปี เมื่อฝึกงานจบแล้ว ผู้ฝึกงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจะได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานกับหน่วยงาน

2) โปรแกรมการจ้างงานนักศึกษา (Student Educational Employment Program) โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนซึ่งสมัครหรือได้รับการยอมรับให้เข้าร่วมโครงการเป็นผู้ที่ต้องการเรียนจบปริญญา โครงการดังกล่าวเป็นประโยชน์แก่ทั้งนักศึกษาและหน่วยงานเนื่องจากหน่วยงานสามารถค้นหาพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้เป็นกลุ่มแรก ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยให้

ผู้จัดการได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของนักศึกษาจากการปฏิบัติงานจริง ส่วนนักศึกษาก็ได้ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ตรงซึ่งเกี่ยวข้องกับวิชาที่เรียนและเป้าหมายในอาชีพของตน

3) ตำแหน่งงานสำหรับนักศึกษา (Student Jobs) สามารถค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานได้ผ่านทางเว็บไซต์ www.Studentjobs.gov ซึ่งนักศึกษาจะได้รับทั้งประสบการณ์จากการทำงาน โอกาสในการฝึกอบรม และผลประโยชน์ที่ดีเลิศ รวมถึงโอกาสความก้าวหน้าอีกมากมาย

4) โครงการ Presidential Management Fellows Program มีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูดบุคลากรทั้งหญิงและชายที่มีความโดดเด่นจากการฝึกอบรมและสายอาชีพซึ่งมีความสนใจและมีความเป็นเลิศด้านความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการโครงการและนโยบายของรัฐเข้าร่วมโครงการ

5) คุณสมบัติที่เป็นเลิศและความจำเป็นในการจ้างงานเป็นตัวกำหนดอัตราค่าตอบแทน (Superior Qualifications and Special Needs Pay-Setting Authority) เป็นการอธิบายการแต่งตั้งผู้สมัครงานให้ดำรงตำแหน่งระดับ GS-11 การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำพิจารณาจากคุณสมบัติที่เป็นเลิศของผู้สมัคร ค่าจ้างในปัจจุบันและความต้องการเป็นพิเศษของรัฐบาลที่ต้องการใช้บริการจากผู้สมัคร

3. การคัดเลือกคนที่เก่งที่สุด (Select the Best) สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาใช้ศูนย์การประเมินและคัดเลือกบุคลากร (Assessment and Selection Center) ในการประเมินและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับตำแหน่งซึ่งถือเป็นหนึ่งในกระบวนการจ้างงานที่มีความสำคัญ โดยผู้ประเมินสามารถศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเลือกใช้วิธีการประเมินที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกคนที่เก่งที่สุดมาทำงานให้กับหน่วยงานได้จากสื่อประเภทต่างๆ เช่น การศึกษาหลักการสำคัญในการประเมินที่มีประสิทธิภาพจากวิดีโอเทป การสอบถามข้อมูลเบื้องต้นเพื่อพัฒนากลยุทธ์การประเมินให้เหมาะสมกับความต้องการจ้างงานของหน่วยงานได้จากศูนย์การประเมินและคัดเลือกบุคลากร สำหรับตัวอย่างกลยุทธ์ที่ใช้ในการประเมินและคัดเลือกคนเก่ง⁸ เช่น การใช้บันทึกความสำเร็จ (Accomplishment Records) ศูนย์ประเมินผล (Assessment Centers) การทดสอบข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว (Biographical Data Tests)

⁸ U.S. Office of Personnel Management. "Assessment Decision Tool."

<http://apps.opm.gov/ADT/ADTClientMain.aspx?JScript=1>.

การทดสอบความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Ability Tests) การทดสอบความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Tests) การทดสอบความซื่อสัตย์ (Integrity/Honesty Tests) การทดสอบความรู้ในงาน (Job Knowledge Tests) การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Tests) การตรวจสอบจากบุคคลที่อ้างอิงถึง (Reference Checking) การทดสอบการตัดสินใจตามสถานการณ์ (Situational Judgment Tests) การสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structured Interviews) การประเมินผลการฝึกอบรมและประสบการณ์ (Training and Experience (T & E) Evaluations) และการแสดงบทบาทสมมติ (Work Samples and Simulations) นอกจากนี้ หน่วยงานสามารถศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการจัดอันดับประเภทคนเก่งได้จากคู่มือการจัดอันดับ การใช้เว็บไซต์ในการสรรหา ประเมินอ้างอิง และประกาศแจ้งการจ้างงานของภาครัฐ รวมถึงการศึกษาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) เกี่ยวกับหลักสูตรการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อช่วยผู้กระบุทักษะที่พนักงานแต่ละคนมีได้อย่างถูกต้อง

4. การวัดผลสำเร็จ (Measure Success) แม้การปรับปรุงกระบวนการจ้างงานจะมุ่งเน้นไปที่การใช้ระยะเวลาสั้นลงในการจ้างงาน แต่ก็ต้องคำนึงถึงคุณภาพการจ้างงาน รวมถึงการวัดผลเพื่อปรับปรุงการจ้างงานโดยสภาของสำนักงานทุนมนุษย์ (The Chief Human Capital Officers Council) จะมีการจัดทำแบบสำรวจเพื่อปรับปรุงกระบวนการจ้างงานไว้ 3 ชุด โดย 2 ชุดแรกเป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้สมัครที่มีต่อหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่จ้างงาน เช่น การประเมินผ่านเว็บไซต์ของ US AJOBS ส่วนการสำรวจอีกชุดหนึ่งคือ การประเมินทัศนคติที่มีต่อหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่จ้างงาน

ผลลัพธ์ประสิทธิผลที่คาดหวังจากการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1) ไม่มีช่องว่างด้านสมรรถนะของพนักงานเนื่องจากการใช้กลยุทธ์การสรรหาและรักษาคนเก่งที่มีประสิทธิภาพในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศให้กับพนักงานในการให้บริการประชาชน

2) ผู้บริหารและผู้จัดการระดับสูงมีส่วนเกี่ยวข้องกับการริเริ่มกลยุทธ์การสรรหาและรักษาคนเก่งเพื่อให้แน่ใจได้ว่ามีการให้ความสำคัญในระดับหน่วยงานรวมถึงการจัดหาทรัพยากรเพื่อช่วยให้การสรรหาและรักษาคนเก่งบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) กลยุทธ์การสรรหาที่หลากหลายและเข้มข้นเพียงพอจะทำให้แน่ใจได้ว่าผู้สมัครที่มีคุณภาพจะเข้าสู่กระบวนการสรรหาได้ตามแผนการจ้างงานและตามความจำเป็นของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้

4) กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นถูกใช้ตามความจำเป็นในการดึงดูดและรักษาพนักงานคุณภาพซึ่งเป็นเจ้าของสมรรถนะที่สำคัญต่อการบรรลุภารกิจของหน่วยงาน

5) โปรแกรมคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัวถูกจัดให้กับพนักงานซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จในการสรรหาและรักษาพนักงานคุณภาพไว้กับหน่วยงาน

ด้านองค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลของการสรรหาเพื่อใช้ประเมินผลว่าการนำเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพไปใช้ในระบบการสรรหาคนเก่งประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาได้จากองค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผล รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1

องค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดประสิทธิผลการสรรหาคนเก่ง

องค์ประกอบหลัก	ตัวชี้วัดประสิทธิผล
1. หน่วยงานมีระบบการสรรหาคนเก่งซึ่งสามารถระบุได้ถึงความสำเร็จของการดึงดูดแรงงานที่มีคุณภาพสูง กำหนดเป้าหมายการลดช่องว่างของสมรรถนะพนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตและพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อแสดงให้เห็นถึงช่องว่างของสมรรถนะ การใช้เครื่องมือและการจ้างงานที่ยืดหยุ่น การดึงดูดและจ้างผู้สมัครที่มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจของหน่วยงาน	<p>1.1 มีการตั้งเป้าหมายการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งสายอาชีพที่จำเป็นต่อภารกิจของหน่วยงานและเป็นการลดช่องว่างด้านสมรรถนะ โดยมีการจัดทำเป็นเอกสารในการวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการ และการติดตามผลการดำเนินการผ่านระบบที่สามารถตรวจสอบได้ (accountability system) ของหน่วยงาน</p> <p>1.2 กลยุทธ์การสรรหาถูกสร้างขึ้นเพื่อดำรงไว้ซึ่งสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจของหน่วยงานตามผลวิเคราะห์การจ้างงานและผลการคาดการณ์ทางธุรกิจ</p> <p>1.3 ข้อมูลทางสถิติจะถูกวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงกับความสำเร็จในการแต่งตั้งและการสรรหาแบบยืดหยุ่นประเภทต่างๆ</p> <p>1.4 มีการติดตามผลเกี่ยวกับการจ้างงานใหม่ (เช่น การกำกับดูแลการประเมินผลผลิตภาพ (Productivity) ของพนักงาน การปรับตัวเข้ากับงาน การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน)</p>
2. หน่วยงานมีระบบการสรรหาคนเก่งซึ่งผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนการสรรหาและนำกลยุทธ์การสรรหาไปสู่การปฏิบัติในการสรรหาคนเก่ง	<p>2.1 มีการสรรหาและจ้างงานเจ้าหน้าที่ซึ่งมีสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพียงพอกับปริมาณงาน</p> <p>2.2 ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการสามารถบริหารทรัพยากรและมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานและวางแผนการสื่อสารและการประเมินผลกลยุทธ์การสรรหา สำหรับข้อมูลสำหรับผู้บริหารต้องใช้ในการดำเนินการคือการประเมินผลคุณภาพการจ้างงาน และเวลาที่ใช้ในการบรรจุคนเข้าสู่ตำแหน่ง</p>

ตารางที่ 4.1

องค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดประสิทธิผลการสรรหาคณก่ง (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	ตัวชี้วัดประสิทธิผล
	<p>(รูปแบบการบรรจุคนเข้าสู่ตำแหน่งอย่างรวดเร็วภายใน 45 วัน และ ตำแหน่งผู้บริหารภายใน 30 วัน หรือรูปแบบการจ้างงานแบบปกติ) อัตราการลาออกจากตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วยงาน แยกตามระดับเงินเดือนและสถานที่ทำงาน</p> <p>2.3 ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคลในการริเริ่มนำกลยุทธ์การสรรหาไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เช่น งานนัดพบแรงงานและโปรแกรมอื่นๆ รวมถึงการเยี่ยมชมโรงเรียน</p> <p>ทั้งนี้ หน่วยงานจะต้องควบคุมระบบให้สามารถตรวจสอบได้ถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลซึ่ง สนับสนุนภารกิจขององค์การภายใต้การยึดหลักการของระบบคุณธรรม</p>
<p>3. หน่วยงานมีระบบการสรรหา คณก่งซึ่งมีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายและเข้มข้น เมื่อต้องแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งคณก่งที่หน่วยงาน ต้องการ</p>	<p>3.1 กลยุทธ์การสรรหาของหน่วยงานรวมถึงการประเมินผล แหล่งที่มา ของคณก่งซึ่งผลิตผู้สมัครที่หลากหลายและมีคุณภาพ เช่น วิทยาลัย/ มหาวิทยาลัย หน่วยงานวิชาชีพ หน่วยงานทหารผ่านศึก หน่วยงาน เกี่ยวกับการฟื้นฟูผู้พิการทั้งของภาครัฐและเอกชน และกลุ่มประชาคมต่างๆ</p> <p>3.2 กลยุทธ์การสรรหาได้ถูกพัฒนามาบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ แหล่งที่มาแรกของผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง</p> <p>3.3 มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับแหล่งที่มาในการสรรหา เช่น วิทยาลัย/มหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพ หน่วยงานทหารผ่านศึก การ จัดงานนัดพบแรงงาน (สำนักงานบริหารงานบุคคล/กลุ่มผลประโยชน์อื่นๆ เป็นผู้อุปถัมภ์ในการจัดงาน) หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนผู้พิการ เป็นต้น</p> <p>3.4 มีการสรรหาแบบยืดหยุ่นและการให้อำนาจในการแต่งตั้งโดย สำนักงานบริหารงานบุคคล เช่น การจ้างงานโดยตรง การจัดอันดับตาม ประเภทคณก่ง ความเชี่ยวชาญทางภาษา เป็นต้น เพื่อใช้ปรับปรุง ขอบเขตและระยะเวลาในการสรรหาคณก่ง</p> <p>3.5 การจ้างงานแบบยืดหยุ่นเพิ่มเติมอาจถูกนำมาใช้หากมีความจำเป็น โดยมีการจัดสรรงบประมาณให้เพื่อสนับสนุนให้มีการสรรหาแบบยืดหยุ่น</p> <p>3.6 ผู้จัดการสามารถคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณภาพสูงได้จากบัญชีที่จัดทำไว้</p>

ตารางที่ 4.1

องค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดประสิทธิผลการสรรหาคนเก่ง (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	ตัวชี้วัดประสิทธิผล
<p>4. หน่วยงานมีระบบการสรรหาคนเก่งซึ่งมีการทบทวนการสรรหา การจ้างงาน และโปรแกรมการเลื่อนขั้นที่ยืดระบบคุณธรรมเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจ้างงานที่ดีและมีการประเมินผลลัพธ์ทั้งระบบ</p>	<p>4.1 กิจกรรมการสรรหาถูกประเมินผลจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return of investment) ประสิทธิภาพจากการลงทุนในสื่อที่หลากหลายและแหล่งการสรรหาอื่นๆ ในการสร้างผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมทั้งด้านคุณภาพและปริมาณของผู้สมัคร กลยุทธ์การสรรหาของหน่วยงาน รวมไปถึงการประเมินผล เวลาที่ใช้ในการประกาศรับสมัครงาน ผ่านกระบวนการคัดเลือกจากประวัติย่อ/ใบสมัคร ระยะเวลาจำกัดในการสรรหาตามรูปแบบการสรรหาแบบ 45 วันและ 30 วัน ความพึงพอใจของผู้สมัครและผู้จัดการเกี่ยวกับกระบวนการสมัครงาน เหตุผลที่ไม่ยอมรับงานที่เสนอให้ กลยุทธ์การสรรหาและการสรรหาแบบยืดหยุ่นเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลมากที่สุดที่จะต้องสนองความต้องการของหน่วยงาน เหตุผลที่มีการลาออกหรือจากไป หลังจากได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง เช่น พนักงานมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นต้น</p> <p>4.2 ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลถูกฝึกฝนให้ปฏิบัติตามพื้นฐานของหลักคุณธรรม ความรู้ด้านกฎหมายที่จำเป็น และนโยบายเกี่ยวกับการจ้างงานของสหพันธรัฐ</p> <p>4.3 การตรวจสอบและประเมินผลถูกใช้เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในกรณีที่มีปัญหา</p> <p>หน่วยงานทำหน้าที่ตรวจสอบการแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นและการลาออกของพนักงานให้เป็นไปตามหลักการของระบบคุณธรรม กฎหมาย กฎ และระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องได้รับมอบอำนาจให้มีการตรวจสอบประจำปีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานเองให้เป็นไปตามกระบวนการที่สำนักงานบริหารงานบุคคลต้องการ</p>
<p>5. หน่วยงานมีระบบการสรรหาคนเก่งซึ่งแน่ใจได้ว่ากระบวนการรับสมัครและการตัดสินใจไม่ใช่เวลาหรือเป็นภาระมากเกินไป</p>	<p>5.1 หน่วยงานมีการจัดตั้งกระบวนการ “applicant friendly” สำหรับใช้ในการรับสมัครงาน ประกอบด้วย ประกาศตำแหน่งว่าง เครื่องมือในการสมัครงาน แผ่นพับเกี่ยวกับการสรรหา และใช้เครื่องมือทางการตลาดเพื่อสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้สมัครที่ต้องการ การใช้ภาษาที่เรียบง่าย ดึงดูดและไม่เป็นทางการในการสื่อสารกับผู้สมัคร สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และเน้นเรื่องผลประโยชน์ที่จะได้รับ เช่น การทำงานและชีวิตส่วนตัวที่ยืดหยุ่น ผลประโยชน์ด้านสุขภาพของพนักงาน การคำนวณค่าใช้จ่ายที่ยืดหยุ่น</p>

ตารางที่ 4.1

องค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดประสิทธิผลการสรรหาคนเก่ง (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	ตัวชี้วัดประสิทธิผล
	ระบุถึงการวางแผนเกี่ยวกับประโยชน์ที่จะได้รับจากบ้านกาญจน์ การวางแผนเงินออม ประกันชีวิต และประกันการดูแลสุขภาพในระยะยาว เป็นต้น นอกจากนี้ ยังต้องตอบคำถามของผู้สมัครโดยใช้การบันทึกเทปการโต้ตอบ 5.2 ข้อมูลจากการสำรวจและสัมภาษณ์ผู้สมัครซึ่งสะท้อนถึงประสบการณ์ในเชิงบวกของผู้สมัคร 5.3 ระยะเวลาการจ้างงานจะสอดคล้องกับรูปแบบการจ้างงานที่นำเสนอ

ที่มา: U.S. Office of Personnel Management. "Section V Talent Management System."

http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/assets/HCAAF_5_Talent.pdf. September 2005.

การรักษา

การรักษาคนเก่งของหน่วยงาน ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ จะต้องสร้างและรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยหน่วยงานจะต้องมีการกระตุ้นและฝึกทักษะให้กับพนักงาน จัดการทำงานให้มีลักษณะดึงดูดและยืดหยุ่น รวมถึงการจัดรายการค่าตอบแทนและโปรแกรมอื่นที่เคยใช้ในการจ้างและรักษาคนเก่งซึ่งมีทักษะ ความรู้ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สำหรับผลลัพธ์จากประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการรักษาคนเก่งมีดังนี้⁹

1) ช่องว่างสมรรถนะของพนักงานจะถูกปิดลงผ่านการใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสรรหาและรักษาคนเก่ง การสร้างพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน

⁹ U.S. Office of Personnel Management. "Section V The Talent Management System."

http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/assets/HCAAF_5_Talent.pdf. September 2005.

2) ผู้บริหารและผู้จัดการระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการริเริ่มกลยุทธ์การสรรหาและรักษาคนเก่ง เพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยงานให้ความสำคัญและจัดหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้การสรรหาและรักษาคนเก่งประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน

3) กลยุทธ์ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นถูกใช้ตามความจำเป็นเพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานคุณภาพซึ่งมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจของหน่วยงาน

4) โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการทำงานถูกจัดทำขึ้น และมีการระบุถึงอุปสรรคในการสรรหาและรักษาคนเก่งในการจ้างงานที่มีคุณภาพ รวมถึงหน่วยงานประสบความสำเร็จในการได้มาและรักษาไว้ซึ่งความต้องการของคนเก่งตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

นโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาคนเก่งยังคงอยู่ภายใต้ได้หลักการของระบบคุณธรรม รวมถึงกฎหมาย กฎ และระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการสรรหาและการรักษาคนเก่งเป็นระบบที่ต้องทำงานควบคู่กันจึงจะทำให้ได้รับผลลัพธ์ดังกล่าวข้างต้น สำหรับกลยุทธ์และเครื่องมือที่หน่วยงานเลือกใช้เพื่อรักษาคนเก่งมี 5 ประการ ดังนี้

1. การจูงใจและตระหนักในคุณค่าของพนักงาน (Incentive and Employee Recognition) เช่น การให้รางวัลเป็นเงินสดตามผลการปฏิบัติงาน การให้เงินตอบแทนพิเศษสำหรับพนักงานที่สามารถสรรหาคนเก่งให้กับหน่วยงานได้ การเพิ่มขึ้นของระดับคุณภาพ (Quality Step Increases) การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับอย่างไม่เป็นทางการต่อตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล การให้รางวัลเป็นวันหยุดแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล เป็นต้น¹⁰

2. ผลประโยชน์ (Benefits) รัฐบาลของสหพันธรัฐได้จัดหาผลประโยชน์ทั้งตามธรรมเนียมปฏิบัติและผลประโยชน์ร่วมสมัยให้กับพนักงาน ผู้เกษียณอายุราชการ และครอบครัวของพวกเขา ซึ่งรายการผลประโยชน์ทั้ง 12 รายการที่รัฐบาลสหพันธรัฐจัดให้กับพนักงานถือเป็นเหตุผลส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้สมัครงานเลือกเข้ามาสมัครงานกับหน่วยงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.2

¹⁰ U.S. Office of Personnel Management. "Incentive and Employee Recognition."

ตารางที่ 4.2

ผลประโยชน์ที่สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาจัดให้กับพนักงาน

ผลประโยชน์	คำอธิบาย
1. วันหยุด	แต่ละปีจะมีวันหยุด 10 วัน
2. การประกันชีวิต	ส่วนใหญ่พนักงานประจำและพนักงานชั่วคราว จะสมัครทำประกันชีวิตโดยอัตโนมัติ โดยรัฐบาลจะจ่ายให้หนึ่งในสามซึ่งรวมไปถึงพนักงานที่เกษียณอายุราชการไปแล้วจะยังคงได้รับสวัสดิการดังกล่าวด้วย
3. การประกันสุขภาพ	พนักงานสามารถสมัครเข้าประกันสุขภาพสำหรับตัวเองและครอบครัวได้โดยมีโปรแกรมการดูแลสุขภาพให้เลือกมากกว่า 200 แผน โดยยังคงใช้ประกันสุขภาพได้แม้จะเกษียณ อายุราชการไปแล้ว พนักงานส่วนใหญ่จะเสียค่าใช้จ่ายประมาณหนึ่งในสี่ของค่าธรรมเนียมประกันสุขภาพ
4. บัญชีรายรับ-รายจ่าย แบบยืดหยุ่น(Flexible spending accounts)	บางหน่วยงานนำแผนผลประโยชน์แบบยืดหยุ่นมาใช้ โดยแบ่งประเภทความยืดหยุ่นด้านบัญชีค่าใช้จ่ายออกเป็น 2 ประเภท คือ บัญชีค่าใช้จ่ายแบบยืดหยุ่นในการดูแลสุขภาพและบัญชีค่าใช้จ่ายแบบยืดหยุ่นซึ่งให้ผู้อื่นเป็นผู้ดูแล
5. บำนาญ (Pensions)	ระบบข้าราชการผู้เกษียณอายุราชการของสหพันธรัฐ (The Federal Employees Retirement System) มีความโดดเด่นในการวางแผนถึง 3 ชั้น เพื่อความมั่นคงของผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเกษียณอายุราชการ การพิการ และการดำรงชีพของพนักงานและผู้ที่ต้องให้ผู้อื่นดูแล โดยจะมีการจ่ายเงินให้ทั้งแบบรายปีตามระยะเวลาการทำงานและมีการผ่อนผันภาษีให้ตามแผนการออมเงิน พนักงานจะจ่ายน้อยกว่า 1%ของเงินเดือนเพื่อให้มีคุณสมบัติได้รับเงินประจำปีและจะได้รับเต็มอัตราเมื่อใช้บริการครบ 5 ปี และสำหรับผลประโยชน์เกี่ยวกับการพิการจะได้รับภายหลังครบ 18 เดือน
6. เงินชดเชยของพนักงาน	ตามข้อบัญญัติเงินชดเชยของพนักงานรัฐซึ่งพิการเนื่องจากได้รับบาดเจ็บจากการทำงานและเกี่ยวข้องกับงานที่ติดเชื้อ
7. ประกันดูแลสุขภาพในระยะยาว (Long-term care insurance)	สำหรับพนักงานของรัฐ สมาชิกของกองทัพ ผู้เกษียณอายุราชการและครอบครัวของพวกเขา เช่น ค่าพยาบาลดูแลที่บ้าน การดูแลสุขภาพที่บ้าน สิ่งช่วยอำนวยความสะดวก การดูแลผู้สูงอายุ และผู้ดูแลบ้าน เป็นต้น
8. ประกันการชำระเงินตามกฎหมาย (Liability insurance)	ส่วนที่ 642 ของกฎหมายมหาชน 106-58 กำหนดให้มีการใช้คืนเงินตามที่กฎหมายกำหนดแก่เจ้าหน้าที่และผู้บังคับบัญชาครั้งหนึ่งเพื่อช่วยเหลือพนักงานจากการชำระเงินทางกฎหมายและค่าทนายความสำหรับการดำเนินการที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน้าที่

ตารางที่ 4.2

ผลประโยชน์ที่สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาจัดให้กับพนักงาน (ต่อ)

ผลประโยชน์	คำอธิบาย
8. การวางแผนออมเงิน (Thrift savings plan)	ช่วยให้พนักงานประหยัดเงินจากการผ่อนผันภาษีให้เนื่องจากการเกษียณอายุราชการ ผู้เข้าร่วมโครงการต้องมีอายุ 50 ปีขึ้นไป ต้องมีการจ่ายเงินสนับสนุนอย่างต่อเนื่องโดยรัฐบาลจ่ายให้ 1% ของเงินเดือนให้กับพนักงานที่ไม่ได้จ่ายเงินสนับสนุนซึ่งจะไปรวมกับเงินออมอีก 4% ของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการซึ่งจ่ายเงินสนับสนุน โดยพนักงานสามารถเลือกลงทุนได้ใน 6 กองทุน ได้แก่ Government Securities (G) Fund, Fixed Income Index Investment (F) Fund, Common Stock Index Investment (C) Fund, Small Capitalization Stock Index Investment (S) Fund, International Stock Index Investment (I) Fund และ Lifecycle (L) Fund
10. การแบ่งจ่ายเงินเป็นส่วนๆ (Severance Pay)	พนักงานที่ถูกกำหนดให้ทำงานบริการต่อเนื่องอย่างน้อย 12 เดือนจะได้รับเงินนี้เมื่อมีการย้ายออกจากหน่วยงานที่ให้บริการโดยไม่สมัครใจ (รวมถึง การย้ายเนื่องจากผลการปฏิบัติงานหรือความประพฤติไม่ได้รับการยอมรับ)
11. การได้รับเงินประจำปีก้อนใหญ่จากการลาหยุด (Lump-Sum Annual Leave /Payments)	พนักงานจะได้รับเงินประเภทนี้เมื่อไม่ได้ใช้วันหยุดประจำปี เมื่อพวกเขาต้องออกจากงานไปหรือไปประจำการในกองทัพและตัดสินใจที่จะรับเงินประเภทนี้
12. เงินช่วยเหลือในการดำรงชีพ (Survivor Benefits)	จ่ายสำหรับพนักงานที่มีรายได้ประจำปี และผู้ได้รับค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับเงินชดเชยที่ผู้เกษียณอายุแต่ละคนได้รับ ผู้ดำรงชีพอาจจะเหมาะสมกับการทำประกันชีวิต ส่วนการจะได้รับเงินเป็นก้อนใหญ่ขึ้นอยู่กับสถานภาพของแต่ละคน

ที่มา: U.S. Office of Personnel Management. "Benefits."

http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/assets/Tal_tool6.pdf. September 2005.

3. ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่น (Compensation Flexibilities) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อดึงดูดและรักษาผู้สมัครงานซึ่งจะทุ่มเทเสียสละปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน โดยจะมีการใช้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นร่วมกับความยืดหยุ่นในเรื่องอื่นๆ เช่น ตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น ผลประโยชน์ การให้รางวัล เป็นต้น เพื่อให้รัฐบาลสหพันธรัฐเป็นหน่วยงานที่ผู้สมัครเลือกที่จะเข้ามาทำงานด้วย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนแบบ

ยืดหยุ่น¹¹ แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบแรก การจ่ายค่าตอบแทนให้กับหน่วยงาน (Agency-based compensation authorities) คือ หน่วยงานพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มเติมเพื่อช่วยเหลือพนักงานเพิ่มเติมจากเงินเดือน ประกันสุขภาพ การวางแผนเงินออม ฯลฯ รูปแบบที่สอง ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานหน้าที่กับสำนักงานบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การได้รับอัตราพิเศษ (Special Rate) สำหรับอาชีพหรือกลุ่มอาชีพที่ปฏิบัติงานทั่วประเทศหรือในท้องถิ่นขึ้นอยู่กับความพยายามของรัฐบาลในการสรรหาหรือรักษาคนเหล่านี้ไว้ และรูปแบบสุดท้าย การจ่ายเป็นเงินรางวัลและเบี้ยเลี้ยง (Premium pay and allowances) เช่น การจ่ายสำหรับการทำงานกลางคืน การจ่ายเบี้ยเลี้ยงกะกลางคืน เป็นต้น

4. การปรับปรุงโครงสร้างและจัดรูปแบบใหม่ของการจ้างงาน (Workforce Shaping and Restructuring: VERA และ VSIP) ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากการวางแผนการจ้างงานและพัฒนาารูปแบบหน่วยงานซึ่งสะท้อนความต้องการสมรรถนะเพื่อดำเนินกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งรูปแบบหน่วยงานนี้อาจไม่เหมาะสมกับโครงสร้างหน่วยงานในปัจจุบัน ดังนั้น จึงต้องมีการสร้างเครื่องมือขึ้นเพื่อช่วยปรับปรุงโครงสร้างและจัดรูปแบบการจ้างงานใหม่ ดังนี้¹²

4.1 การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด (Voluntary Early Retirement Authority: VERA) ซึ่งจะช่วยลดขนาดของผลกระทบจากการบริหารงานบุคคลและหรือสถานการณ์ด้านงบประมาณซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากมีกำลังคนเกิน การลดระดับชั้น การลดขนาดหน่วยงาน การลดลงของอำนาจ การถ่ายโอนภารกิจ และการจัดรูปแบบการจ้างงานใหม่หรือการปรับปรุงโครงสร้าง

4.2 การจ่ายเงินจูงใจเพื่อให้สมัครใจลาออก (Voluntary Separation Incentive Payments : VSIP) หน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือจูงใจปลดพนักงานออกโดยแยกออกมาจากการสมัครใจเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดหรือการลาออก โครงการนี้ช่วยอำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานในการปรับปรุงโครงสร้าง เป้าหมายและช่วยแก้ปัญหาการหลบเลี่ยงไม่สมัครใจออกจากงาน

¹¹ U.S. Office of Personnel Management. "Compensation Flexibilities."

http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/assets/Tal_tool7.pdf. September 2005.

¹² U.S. Office of Personnel Management. "Workforce Shaping and Restructuring: VERA and VSIP." http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/assets/Tal_tool9.pdf. September 2005.

5. การจัดการงานและคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Work Arrangement and Quality of Work/Life) เรื่องนี้รัฐบาลสหพันธรัฐเป็นผู้นำในการที่จะช่วยให้พนักงานมีสมดุลระหว่างความรับผิดชอบในงานและชีวิตครอบครัวที่บ้าน สำหรับแนวทางการทำงานและใช้ชีวิตส่วนตัวแบบยืดหยุ่นมี 9 รูปแบบดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3

แนวทางการจัดการงานและใช้ชีวิตส่วนตัวแบบยืดหยุ่น

ผลประโยชน์	คำอธิบาย
1. ชั่วโง่งการทำงานและตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น	เป็นเรื่องที่หน่วยงานต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยงานจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และช่วยให้พนักงานมีสมดุลในการใช้ชีวิตส่วนตัว โดยหน่วยงานจะต้องกำหนดแนวทาง เช่น การทำงานเต็มเวลา การทำงานบางช่วงเวลา การทำงานล่วงเวลา ตารางการทำงานแบบทางเลือก เป็นต้น
2. การทำงานทางไกล / การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางไกล (Telework / Telecommuting)	ด้วยวิทยาการสมัยใหม่ทั้งการติดต่อสื่อสาร คอมพิวเตอร์แบบพกพา ทำให้พนักงานจำนวนมากสามารถทำงานได้จากทุกที่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางไกลหมายความว่ารวมถึงการทำงานทางไกล เช่น การทำงานจากที่บ้าน หรือสถานที่อื่นซึ่งอยู่ห่างไกลจากสถานที่ทำงานโดยอาจทำงานที่ศูนย์สื่อสารซึ่งจะมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับพนักงานซึ่งทำงานที่บ้าน
3. การลาที่ยืดหยุ่น	การลาที่ยืดหยุ่น ได้แก่ การขยายวันลาป่วย การเพิ่มวันลาประจำปี การเพิ่มวันลาประจำปีของสมาชิกกลุ่มผู้บริหารระดับสูง พนักงานระดับสูง และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญและตำแหน่งด้านวิทยาศาสตร์ โปรแกรมการแบ่งปันวันลา (Leave sharing programs) เป็นต้น
4. การแบ่งปันงาน (Job Sharing)	เป็นทางเลือกที่จะช่วยสร้างสมดุลระหว่างงานกับความรับผิดชอบต่อครอบครัว ภายใต้การจัดการงาน พนักงานจะใช้เวลากับงานแต่ละงานน้อยกว่าการทำงานเต็มเวลาแต่มีการประสานตารางงานของพวกเขากับการมอบหมายงานให้ไปด้วยกันเพื่อสามารถดำเนินบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม
5. โปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน	การให้คำปรึกษาสำหรับพนักงานที่ประสบปัญหาส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นความกดดันจากงานและครอบครัว การใช้ทรัพยากรสินในทางที่ผิด หรือปัญหาด้านการเงินซึ่งสามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ความน่าเชื่อถือ และสุขภาพส่วนตัว สำหรับการช่วยเหลือ เช่น การให้คำปรึกษาฟรีโดยถือเป็นความลับเพื่อสามารถระบุประเมินปัญหาและช่วยเหลือพนักงานแก้ปัญหา เป็นต้น

ตารางที่ 4.3

แนวทางการจัดการงานและใช้ชีวิตส่วนตัวแบบยืดหยุ่น (ต่อ)

ผลประโยชน์	คำอธิบาย
6. การช่วยเหลือดูแลเด็ก อ่อนและคนชรา	ตัวอย่างเช่น การจัดสัมมนาการเรียนรู้และเลี้ยงอาหารกลางวันแก่เด็กและคนชรา การเป็นสปอนเซอร์จัดงานดูแลคนชรา การพัฒนาคู่มือแหล่งดูแลเด็กและคนชรา เพื่อช่วยเหลือเกี่ยวกับหน่วยงานหรือหน่วยงานซึ่งให้บริการที่มีคุณภาพในการ ดูแลเด็กและคนชราแก่พนักงานด้านข้อมูลสถานที่ เช่น การให้เงินอุดหนุนในการ ดูแลเด็กเพื่อช่วยเหลือพนักงานที่มีรายได้น้อย การสร้างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กใน สถานที่ทำงานหรือใกล้สถานที่ทำงาน โดยมีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประมาณ 1,000 แห่งโดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานด้านการทหารและพลเรือน
7. เงินอุดหนุนค่ายาน พาหนะ	โดยให้เป็นสวัสดิการซึ่งรวมไปถึงการเป็นทางเลือกในการหักลดหย่อนภาษีเงินได้ ของพนักงานซึ่งเกิดจากการใช้ระบบขนส่งมวลชนและรถตู้ โดยมีการให้บัตรใช้ บริการขนส่งมวลชนในจำนวนซึ่งเท่ากับที่พนักงานได้รับการชดเชยโดยไม่เกิน จำนวนเบี้ยเลี้ยงระดับสูงสุดตามกฎหมาย
8. สุขภาพของพนักงาน	หน่วยงานอาจตั้งโปรแกรมให้บริการตรวจสุขภาพ รวมถึงการให้บริการในเชิง ป้องกันโดยไม่ต้องเสียค่าบริการ การพยายามรักษาไว้ซึ่งสุขภาพที่ดีและผลผลิต ของแรงงานจะช่วยให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายหน่วยงานได้
9. ความพร้อมใน สถานการณ์ฉุกเฉิน	หน่วยงานต้องเตรียมพร้อมเพื่อปกป้องพนักงานในสถานที่ทำงานหากมี สถานการณ์ฉุกเฉิน โดยมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น โดย สำนักงานบริหารงานบุคคลจะจัดทำคำแนะนำให้กับพนักงานและครอบครัวทั้ง ภายในและภายนอกพื้นที่เมืองหลวงคือวอชิงตัน ดี.ซี.

ที่มา: U.S. Office of Personnel Management. "Work Arrangements and Quality of Work/Life."

http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/assets/Tal_tool10.pdf.

ด้านองค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลในการรักษาคนเก่งของหน่วยงาน สามารถ
พิจารณาได้จากองค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลในการนำระบบดังกล่าวไปใช้ได้ดังตารางที่
4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4

องค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดประสิทธิผลการรักษาคนเก่ง

องค์ประกอบหลัก	ตัวชี้วัดประสิทธิผล
<p>1. หน่วยงานมีระบบการรักษาคนเก่ง ซึ่งใช้กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ ยืดหยุ่นเพื่อรักษาพนักงานที่มีสมรรถนะ ที่จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจของ หน่วยงาน</p>	<p>1.1 มีการใช้ค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่นได้เหมาะสมกับกลยุทธ์ของ หน่วยงาน ผลการปฏิบัติงาน นโยบายการเลื่อนขั้น และหรือการ วางแผนทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เช่น โบนัสจากการสรรหาคนเก่ง โบนัส จากการย้ายที่ทำงาน เงินเบี่ยเลี้ยงเพื่อรักษาคนเก่ง เป็นต้น เพื่อ ดึงดูดและรักษาพนักงานคุณภาพสูงซึ่งมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการ บรรลุภารกิจของหน่วยงาน</p> <p>1.2 การวางนโยบายและกระบวนการเพื่อแนะนำการใช้ ค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับความต้องการพนักงาน คุณภาพสูงของหน่วยงานให้เป็นไปตามที่กำหนดและดำเนินการด้วย ความยืดหยุ่นได้ โดยผู้จัดการจะได้รับการแจ้งให้ทราบและให้ ดำเนินการตามที่กำหนดไว้</p> <p>1.3 โปรแกรมจูงใจและสร้างการยอมรับในคุณค่าของพนักงานถูก สร้างขึ้น มีการกำหนดงบประมาณ และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อรักษา พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงซึ่งมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุ ภารกิจของหน่วยงาน</p> <p>1.4 การใช้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นและรางวัลถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อ ประกอบการตัดสินใจว่า มีความชัดเจนในความสัมพันธ์ระหว่างการ ใช้ความยืดหยุ่นและการสรรหาที่ประสบความสำเร็จและการรักษา พนักงานที่มีคุณภาพสูง การวิเคราะห์ยังรวมไปถึงการพิจารณาข้อมูล เกี่ยวกับการรักษาคนเก่ง การสัมภาษณ์ภายนอก</p> <p>เมื่อสำนักงานบริหารงานบุคคลได้มอบอำนาจให้ทำหน้าที่ ตรวจสอบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน หน่วยงานจะต้อง ปฏิบัติตามมาตรฐานซึ่งสำนักงานบริหารงานบุคคลกำหนดและยึด หลักการของระบบคุณธรรม</p>

ตารางที่ 4.4

องค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดประสิทธิผลการรักษาคนแก่ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	ตัวชี้วัดประสิทธิผล
<p>2. หน่วยงานจะมีระบบการรักษาคนแก่ซึ่งมีการวางแผนโดยจัดทำเป็นเอกสาร การดำเนินกิจกรรมเพื่อรักษาคนแก่ รวมถึงการขอจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรเจ้าหน้าที่ดำเนินการ และการบริหารที่สามารถตรวจสอบได้ (accountability)</p>	<p>2.1 แนวทางการรักษาคนแก่จะถูกติดตามและวิเคราะห์ด้วยระดับการบริหารจัดการที่เหมาะสม</p> <p>2.2 มีการสัมภาษณ์พนักงานก่อนออกจากงานและนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อให้หัวหน้างานและผู้จัดการหาทางรักษาคนแก่</p> <p>2.3 ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการบริหารจัดการทรัพยากรและการมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร และประเมินผลตามกลยุทธ์การรักษาคนแก่ โดยทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และหัวหน้างานถือเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ร่วมกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>2.4 มาตรการที่เหมาะสมตามที่สำนักงานบริหารงานบุคคลแนะนำหรือการพัฒนาโดยหน่วยงานเองจะถูกรายงานผลให้ผู้จัดการระดับสูงและผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลทราบเพื่อประเมินผลลัพธ์จากกลยุทธ์การรักษาคนแก่</p> <p>2.5 นโยบายและกระบวนการถูกกำหนดขึ้นเพื่อป้องกันกิจกรรมที่ใช้ในการรักษาคนแก่จะถูกประเมินผลอย่างไร</p>
<p>3) หน่วยงานจะมีระบบการรักษาคนแก่ซึ่งมีการสร้างผลิตภาพ (Productivity) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานผ่านโปรแกรมการทำงานที่หลากหลาย เช่น การทำงานทางไกล การช่วยเหลือดูแลเด็กอ่อนของพนักงาน ศูนย์ออกกำลังกาย การตรวจสุขภาพ การสัมมนา เรื่องความปลอดภัย โปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน การอำนวยความสะดวกที่จอดรถ และการให้เงินอุดหนุนการใช้บริการขนส่งมวลชน</p>	<p>3.1 หน่วยงานตัดสินใจว่าโปรแกรมคุณภาพชีวิตและการทำงานใดที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการจ้างงานและนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการจัดการงานแบบยืดหยุ่นและรักษาไว้ซึ่งผลิตภาพและส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> <p>3.2 ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการสนับสนุนการใช้โปรแกรมคุณภาพชีวิตและการทำงาน และจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดทำโปรแกรมเหล่านี้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>3.3 นโยบายและกระบวนการได้อธิบายแนวทางการจัดการงานแบบยืดหยุ่น รวมถึงการดำเนินการไว้หลายประการ ได้แก่ การแต่งตั้งชั่วคราว เป็นช่วงเวลา และเป็นฤดูกาล การมีตารางการทำงานแบบยืดหยุ่นและหรือทำงานในบางช่วงเวลา การทำงานทางไกลโดยต้องมีเทคโนโลยีสนับสนุนและสถานที่ที่เหมาะสม</p> <p>3.4 นโยบายและกระบวนการได้อธิบายถึงแนวทางการรักษาผลิตภาพ (Productivity) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน รวมถึงสถานที่ทำงานที่เหมาะสม การอำนวยความสะดวกอย่างเป็นเหตุเป็นผล การช่วยเหลือจัดตั้งศูนย์รับเลี้ยงเด็กอ่อนและเด็กโต โปรแกรมเพื่อสร้าง</p>

ตารางที่ 4.4

องค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดประสิทธิผลการรักษาคนเก่ง (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	ตัวชี้วัดประสิทธิผล
	<p>ความเป็นอยู่ที่ดี เช่น ศูนย์ออกกำลังกาย การตรวจสุขภาพ เป็นต้น โปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน การตรวจสอบเรื่องความปลอดภัยและการศึกษา การจัดหาที่จอดรถและให้เงินอุดหนุนการใช้บริการขนส่งมวลชน การให้ผลประโยชน์ เช่น ผลประโยชน์ด้านสุขภาพแก่พนักงานของรัฐ การวางแผนออมเงิน การคำนวณบัญชีค่าใช้จ่ายแบบยืดหยุ่น มีการวางแผนผลประโยชน์ที่จะได้รับจากบำนาญ และการประกันสุขภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เป็นต้น</p> <p>3.5 นโยบายและกระบวนการเหล่านี้ได้ถูกสื่อสารไปยังพนักงานและผู้สมัครงานผ่านทางเว็บไซต์ จดหมาย วัสดุอุปกรณ์ในการสรรหา ประกาศตำแหน่งว่าง ประกาศนัดพบแรงงาน หรือวิธีการอื่น</p> <p>3.6 ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมคุณภาพชีวิตและการทำงานจะถูกประเมิน เช่น การสำรวจ การสัมภาษณ์ผู้ที่เข้าทำงานและออกจากบริษัท เป็นต้น เพื่อพิจารณาว่า พนักงานรับรู้เกี่ยวกับโปรแกรมดังกล่าวซึ่งถูกจัดทำขึ้นเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานในเชิงบวก สอดคล้องกับความจำเป็นในการจ้างพนักงาน ความทุ่มเทให้กับเป้าหมายในการสรรหาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่งให้กับหน่วยงาน</p>
<p>4. หน่วยงานมีระบบการรักษาคนเก่งซึ่งพัฒนากลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและลงทุนกับพนักงานในปัจจุบันเพื่อกำจัดช่องว่างของสมรรถนะในสายอาชีพที่มีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วยงาน และหน่วยงานมีการฝึกอบรมพนักงานในปัจจุบันให้มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อภารกิจตามความต้องการของหน่วยงาน</p>	<p>4.1 กลยุทธ์ได้ถูกพัฒนาและนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อลดช่องว่างของสมรรถนะผ่านการฝึกอบรม การพัฒนา หรือทางเลือกอื่น เช่น การใช้โปรแกรมฝึกงาน การจ้างเอกชนดำเนินการ เป็นต้น</p> <p>4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดหาพนักงาน การฝึกอบรม และผลการปฏิบัติงานบ่งชี้ได้ดีถึงความสำเร็จในการปิดช่องว่างของสมรรถนะ</p>

ที่มา: U.S. Office of Personnel Management. "Section V Talent Management System."

http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/assets/HCAAF_5_Talent.pdf, September 2005.

จะสังเกตได้ว่าการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญกับสองกระบวนการหลักเท่านั้น คือ การสรรหาและการรักษาคนเก่ง ไม่ได้กล่าวถึงการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารจัดการคนเก่งโดยท่อมเทรพพยากรและงบประมาณไปที่การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งคนที่เก่งที่สุดและมีสมรรถนะที่หน่วยงานต้องการเพื่อมาทำงานให้กับหน่วยงาน และพยายามรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ไว้เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงไม่จำเป็นต้องเสียเวลาไปกับการสร้างคนเก่งจากภายในหน่วยงานซึ่งใช้ระยะเวลาานานกว่า อาจไม่ทันกับสถานการณ์และความต้องการของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา คือ การมีระบบสรรหาและรักษาคนเก่งที่เข้มแข็ง

กรณีศึกษาที่ 2 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) เป็นองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ปฏิบัติราชการภายใต้ระบบคุณธรรม โดยทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี และพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนในราชการให้เป็นกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานไว้ว่าต้องการเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในราชการด้วยความเป็นมืออาชีพ ยึดหลักค่านิยมสร้างสรรค้ในการปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

สำหรับการสร้างระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPs) ในราชการพลเรือน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยดึงดูด พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งทุนมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐของประเทศ โดยมีการพัฒนากลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อใช้ในระบบดังกล่าวตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา บริหารผลการปฏิบัติงาน และรักษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้กับหน่วยงาน ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากคู่มือสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. บทความที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. จำนวน 2 คน คือ คุณกมลวรรณ สัตยายุทธ์ และคุณเจียรทอง ประสานพานิช นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ ศูนย์นักบริหารระดับสูง ในฐานะผู้รับผิดชอบระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยสรุปแนวคิดในการสร้างระบบ กลยุทธ์และเครื่องมือที่เลือกใช้ รวมถึงปัญหา

อุปสรรคและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาอื่นต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

การนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาปรับประยุกต์ใช้ในราชการไทยด้วยการสร้างระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงถือเป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับการสร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (High-Performance) และเป็นผู้ที่หน่วยงานเห็นว่า “ศักยภาพสูง (High-Potential)” มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานในภาคราชการ โดยระบบดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับการสรรหาและสร้างข้าราชการที่มีคุณภาพจากภายในหน่วยงานมากกว่าการสรรหาจากภายนอกหน่วยงาน โดยเน้นการพัฒนาประสบการณ์บนพื้นฐานการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Learning) ตามระยะเวลาที่เหมาะสม กล่าวคือไม่เร็วเกินกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สิ่งสำคัญในการสร้างระบบ คือ จะไม่สร้างความแปลกแยกระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับข้าราชการในระบบปกติซึ่งถือเป็นการปรับประยุกต์การออกแบบระบบให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การของราชการไทยที่มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐในต่างประเทศ สำหรับลักษณะเด่นของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีดังนี้¹³

1. เป็นระบบที่มีการวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยใช้เทคนิคกรอบสั่งสมประสบการณ์ (EAF : Experience Accumulation Framework) ที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้นโดยเฉพาะและการมอบหมายงานที่ทำทนายเพื่อพัฒนาศักยภาพ
2. มุ่งพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงในระดับ 4-5 ให้เป็นข้าราชการระดับ 8 ที่มีคุณภาพสูงได้ในระยะเวลาประมาณ 7-8 ปี โดยจะเชื่อมต่อกับกระบวนการพัฒนาข้าราชการระดับกลางและระดับสูงต่อไป
3. เป็นระบบที่มีกลไกการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน คือ โอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้นกรณีพิเศษ และแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ และการฝึกอบรมดูงาน เป็นต้น

¹³ ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ., คู่มือภาพรวมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, น.1-2.

4. มีกลไกการคัดเลือกอย่างเข้มข้น โดยผู้สมัครเข้าสู่ระบบนี้จะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกทั้งโดยส่วนราชการต้นสังกัดและสำนักงาน ก.พ. ทั้งนี้ ส่วนราชการหนึ่งๆ จะมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่เกินประมาณร้อยละ 1 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด

5. เป็นระบบที่กำหนดให้ข้าราชการต้องพิสูจน์ตัวเองทั้งในด้านสมรรถนะและผลงาน ผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินจะต้องพ้นการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา โดยดำเนินการมาแล้วจำนวน 3 รุ่น ปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการในรุ่นที่ 4 และมีการแก้ไขปรับปรุงหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องหลายประการเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 สำหรับเหตุผลที่นำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาสร้างเป็นระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อนำมาใช้ในภาครัฐของไทยมีดังนี้¹⁴

1. เพื่อให้เกิดการกระจายตัวของข้าราชการคุณภาพ (Right Management) เนื่องจากบางหน่วยงาน/ส่วนราชการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ ในขณะที่บางส่วนราชการมีคนเก่งไปกระจุกตัวเป็นจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลได้อย่างเต็มที่

2. เพื่อพัฒนาผู้บริหารภาครัฐให้มีคุณภาพ (Right Training) เนื่องจากปัจจุบันระบบราชการไทยประสบปัญหา T-Model กล่าวคือ ข้าราชการทำงานเพียงด้านเดียวโดยไม่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ทำให้รู้ลึกเพียงในหน้าที่ความรับผิดชอบแต่จะไม่รู้กว้างเกี่ยวกับภารกิจงานของทั้งหน่วยงาน ทำให้ไม่สามารถบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดปัญหาเมื่อดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหาร

3. เพื่อทดแทนกำลังคนรุ่นก่อน (Right Size) เนื่องจากอีกไม่ถึง 10 ปีข้างหน้าจะมีส่วนราชการจำนวนมากที่ข้าราชการจำนวน 1 ใน 3 หรือมากกว่าจะเกษียณอายุราชการ โดยอัตราการเกษียณอายุราชการใน 5 ปี ของสายงานนักบริหาร นักปกครอง และผู้ตรวจราชการมีมากกว่า 70% ดังนั้น จึงต้องมีการเตรียมกำลังคนรุ่นใหม่เพื่อทดแทนข้าราชการในปัจจุบันซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และเครือข่ายทางสังคมสูงและกำลังจะเกษียณอายุราชการในอนาคต

¹⁴ สัมภาษณ์ กมลวรรณ สัตยายุทธ์ และเจียรทอง ประสานพานิช, นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ, 26 กันยายน 2551.

4. เพื่อเตรียมกำลังคนในส่วนราชการใหม่ (Right Structure) ทั้งนี้เพื่อให้มีกำลังคนซึ่งมีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพและความพร้อมรองรับการทำงานในส่วนราชการใหม่ได้ทันกับความต้องการของหน่วยงาน

5. เพื่อสร้างข้าราชการมืออาชีพ (Right Attitude) เนื่องจากปัจจุบันพบปัญหาข้าราชการขาดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotation) ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้ทำงานไม่ตรงกับสาขาวิชาที่จบการศึกษา ไม่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ปัญหา T-model (รู้ลึกแต่ไม่รู้กว้าง) การพัฒนาบุคลากรเน้นการเรียนในห้องเรียนมากกว่าการปฏิบัติจริง ที่สำคัญระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของหัวหน้างานสั้น จึงให้ความสำคัญกับการผลิตงานในปัจจุบันมากกว่าการสร้างคนซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเช่นกัน ดังนั้น การนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมาใช้จะช่วยเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวเพื่อให้ภาครัฐของไทยมีข้าราชการมืออาชีพในการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการประชาชน

ด้านวัตถุประสงค์การสร้างระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมี 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก เพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจคนเก่ง คนดี มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในราชการ ประการที่สอง เพื่อพัฒนาข้าราชการพลเรือนผู้มีความรู้สูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และ ประการสุดท้าย เพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ (Talent Inventory) มากประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service) และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Senior Professional Service) การเตรียมผู้นำตามวัตถุประสงค์นี้ จึงเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำทั้งทางด้านการบริหาร และผู้นำทางวิชาการหรือความคิดเป็นการเตรียมคนให้พร้อมเพื่อการเติบโตทั้งสองลักษณะ (Dual Track)

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

กรอบแนวคิดในการสร้างระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประกอบด้วย การสรรหา และการคัดเลือกที่เป็นระบบและเข้มข้น มีการแข่งขันสูง การแต่งตั้งต้องมีความเป็นธรรม ปราศจากการแทรกแซงโดยมิชอบ มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยใช้กระบวนการพัฒนาเชิงบูรณาการ ได้แก่ การผสมผสานระหว่างการลงมือปฏิบัติจริง การฝึกอบรม/พัฒนา และอื่นๆ เพื่อพัฒนาให้ข้าราชการเข้าใจทั้งภาพกว้างและข้อมูลเชิงลึกขององค์การ โดยผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลขึ้นเพื่อให้การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดสอดคล้องกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐมุ่งไปสู่การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง สำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย 4 กระบวนการสำคัญ คือ การ

สรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรักษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยผู้ศึกษาได้สรุปสาระสำคัญของระบบดังกล่าวแสดงในภาพที่ 4.2 โดยการนำเสนอข้อมูลระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. จะใช้หลักเกณฑ์ปี 2551 เป็นแนวทางในการอธิบายเนื่องจากหลักเกณฑ์ปี 2552 อยู่ระหว่างปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

ภาพที่ 4.2

สรุปกรอบแนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ.



การสรรหาและคัดเลือก

ระบบการสรรหาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคคลจากภายในองค์กรมากกว่าการสรรหาจากภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานในสายงานหลักหรือภารกิจหลักขององค์กรซึ่งมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เนื่องจากกลุ่มบุคคลดังกล่าวถือเป็น

กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง โดยมีแนวทางการสรรหาและคัดเลือก ดังนี้¹⁵

1. แนวทางการสรรหาข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง แนวทางแรก คือ ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป (ผู้อำนวยการกอง/ผู้อำนวยการสำนัก) พิจารณาเสนอชื่อข้าราชการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ ก.พ.กำหนด โดยคำนึงถึงความสมัครใจของข้าราชการผู้นั้น แนวทางที่สอง ข้าราชการผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่ ก.พ. กำหนดสมัครด้วยตนเอง พร้อมด้วยความเห็นของผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการกอง/ผู้อำนวยการสำนัก

ด้านคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครเข้าสู่ระบบดังกล่าวต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้น 6 ประการ ได้แก่ ประการแรก ต้องเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งในระดับ 4 หรือระดับ 5 ของสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3 หรือระดับ 4 ทั้งนี้ เพื่อให้มีระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาไปสู่ระดับ 8 กล่าวคือใช้เวลาประมาณ 7-8 ปี ประการที่สอง มีระยะเวลาปฏิบัติราชการในส่วนราชการนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี เพื่อให้มีประสบการณ์การปฏิบัติงานจริงและมีการปรับตัวเข้ากับสังคมในการทำงานได้ก่อน ประการที่สาม มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและมีผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในระดับดีมาก เพื่อให้เกิดการยอมรับในผลงานของผู้ที่จะก้าวมาเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงขององค์กร ประการที่สี่ เป็นผู้ที่มีศักยภาพเหมาะสมกับการพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น ประการที่ห้า มีความรู้ภาษาอังกฤษในระดับดีมาก ตลอดจนมีความรู้และทักษะทางคอมพิวเตอร์ในระดับที่ใช้งานได้ดี เนื่องจากเป็นทักษะที่สำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และประการที่หก ต้องเป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเหมาะสมตามจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการที่ดีจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เพราะนอกจากจะเป็นคนเก่งแล้วยังต้องเป็นคนดีมีคุณธรรมด้วย

2. แนวทางการคัดเลือก การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

¹⁵ สำนักงาน ก.พ., หนังสือที่ นร 1003/ว 7 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2550 เรื่อง “ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (สิ่งที่ส่งมาด้วย 2).” <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/HiPPS7-20July2007.1.pdf>.

ขั้นตอนที่ 1 อ.ก.พ.กรม หรือคณะกรรมการคัดเลือกที่ อ.ก.พ.กรมแต่งตั้งในแต่ละครั้ง เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกและกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกตามความเหมาะสม เช่น การเขียน และนำเสนอโครงการพัฒนางานของหน่วยงาน การทดสอบภาษาอังกฤษ (ข้อเขียน/สัมภาษณ์) การประเมินสมรรถนะหลักที่จำเป็น เป็นต้น ทั้งนี้ จำนวนข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกเมื่อรวมกับจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีอยู่แล้ว จะต้องไม่เกินกรอบจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการตามที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งสัดส่วนการสร้างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะเป็นไปตามกรอบอัตรากำลังของข้าราชการระดับ 9-11 ที่มีในแต่ละหน่วยงาน โดยในระยะ 3 ปีแรกจะมีการเพิ่มสัดส่วนการสร้างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงภายในหน่วยงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อให้แต่ละส่วนราชการมีระยะเวลาเตรียมความพร้อมในการสร้างระบบสนับสนุนต่างๆ ขึ้นมารองรับการดำเนินการ เช่น ระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ระบบการสอนงาน เป็นต้น โดยในปีแรกที่เข้าร่วมโครงการ จะมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ไม่เกินร้อยละ 30 ปีที่สอง ร้อยละ 60 และปีที่สาม ร้อยละ 100 ของจำนวนตำแหน่งระดับ 9-11 ของส่วนราชการ

ขั้นตอนที่ 2 สำนักงาน ก.พ. คัดเลือก โดยวิธีการประเมินที่ ก.พ. กำหนด¹⁶ ได้แก่ การทดสอบภาษาอังกฤษต้องมีผลสอบ CU-TEP ที่คะแนนไม่ต่ำกว่า 60 คะแนน เทียบเท่า TOEFL ที่คะแนนไม่ต่ำกว่า 500 คะแนน และการทดสอบความสามารถทั่วไปเชิงวิชาการ (Aptitude Test) ต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50

การพัฒนา

ความก้าวหน้าในอาชีพหรือเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ กำหนดประเภทข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้ 4 ประเภท ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Specialist Type) ผู้ชำนาญการ (Expert Type) ผู้บริหาร (Manager Type) รวมถึงผู้ที่สามารถพัฒนาได้มากกว่า 1 ประเภท (Super Type) โดยมีการผสมผสานเทคนิควิธีในการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสุดท้ายคือการสร้างข้าราชการคุณภาพให้กับระบบราชการ¹⁷

¹⁶ สัมภาษณ์ กมลวรรณ สัตยายุทธ์ และเจียรทอง ประสานพานิช, นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ, 26 กันยายน 2551.

¹⁷ ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ., คู่มือภาพรวมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, น. 6-9.

1. แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เนื่องจากงานราชการมีลักษณะที่หลากหลายและต้องการใช้บุคลากรหลายประเภทให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ดังนั้น ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จึงไม่ได้จำกัดเพียง แต่การพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารในระดับสูงเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงการสร้างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สำหรับงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือ งานที่ต้องผสมผสานความเชี่ยวชาญหลากหลายด้านเข้าด้วยกัน โดยมีกำหนดแนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1.1 ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ (Specialist Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถและความเชี่ยวชาญสูงเฉพาะทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชี่ยวชาญในเชิงเทคนิค โดยมีความสามารถเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ถึงระดับเป็นเลิศ (Benchmarked) ทั้งนี้ ความสามารถในเรื่องเฉพาะดังกล่าวได้รับการยอมรับ (Recognized) ในแวดวงวิชาการ สาธารณะ หรือในระดับกระทรวง

1.2 ผู้ชำนาญการ (Expert Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถในงานอย่างน้อย 2 ด้าน ไม่จำกัดเฉพาะงานด้านใดด้านหนึ่ง และมีความสามารถในแต่ละด้านนั้นในระดับสูง (Advanced) โดยรองรับงานในหน่วยราชการที่ค่อนข้างจะเน้นความรอบด้าน (Generalist) ในงานวิชาการหรืองานนโยบายมากกว่าความเป็นเลิศเฉพาะด้าน

1.3 ผู้บริหาร (Manager Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถที่มุ่งเน้นในการบริหารจัดการผสมผสานเข้ากับเรื่องงานในส่วนของตน โดยรองรับงานที่มีลักษณะเน้นความรอบด้าน (Generalist) ในการบริหารจัดการเข้ามาเป็นส่วนสำคัญ

1.4 ผู้ที่สามารถพัฒนาได้เกินกว่าประเภทใดประเภทหนึ่ง (Superstar Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถเป็นข้าราชการได้ทั้งประเภทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ ประเภทชำนาญการและประเภทผู้บริหาร หรือได้อย่างน้อยสองในสามประเภท ข้าราชการประเภทนี้จัดเป็นข้าราชการที่มีความยืดหยุ่นสูง (High Flexibility and High Mobilization) ที่หน่วยราชการสามารถมอบหมายภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลายไม่จำกัดเฉพาะงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา นอกจากจะคำนึงถึงการพัฒนากลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแล้วยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อความสำเร็จในการนำระบบ

ดังกล่าวมาใช้ จำนวน 3 กลุ่ม¹⁸ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ผู้มีศักยภาพสูงซึ่งหมายถึงผู้ที่ผ่านการคัดเลือกตามขั้นตอนที่ 1 (ผ่านการคัดกรองจากส่วนราชการต้นสังกัด) แต่ไม่ผ่านการคัดเลือกตามขั้นตอนที่ 2 (การคัดเลือกโดยหลักเกณฑ์และวิธีการของสำนักงาน ก.พ.) รวมถึงผู้บังคับบัญชาระดับต้นของข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง

2. เครื่องมือในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สำนักงาน ก.พ. ได้ผสมผสานเครื่องมือที่หลากหลายในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทั้งด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตำแหน่งต่างๆ โดยใช้เครื่องมือที่สำคัญ คือ กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (เน้นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน และการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ) แผนการพัฒนาเฉพาะบุคคล การสอนงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การให้ทุนการศึกษาเพื่อฝึกอบรมในต่างประเทศ ดังนี้¹⁹

2.1 กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework: EAF) เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบ มีทิศทางและเกิดประสิทธิผลสูงสุด เน้นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน และกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างกว้าง โดยมีหลักการในการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ 4 ประการ คือ การจัดทำกรอบสั่งสมประสบการณ์ของส่วนราชการ (ระดับกรม) จะต้องคำนึงว่ากรอบดังกล่าวมุ่งที่จะพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงภายในระยะเวลา 7-8 ปี ภายใต้เงื่อนไขเวลาดังกล่าว กรอบการสั่งสมประสบการณ์จะต้องมีความยืดหยุ่นให้ข้าราชการในระบบนี้สามารถมีประสบการณ์ทำงานในหลากหลายมิติและบริบท เช่น ให้ข้าราชการในระบบนี้มีโอกาสสับเปลี่ยนหมุนเวียนในและระหว่างสำนัก/กองต่างๆ หรือทำงานกับส่วนราชการอื่น หรือหน่วยงานเอกชน ในลักษณะของโครงการร่วม (Joint Project) การไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว การจัดสรรทุนเพื่อฝึกอบรม ดูงาน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดไว้ เป็นต้น โดยการมอบหมายงานภายใต้กรอบการสั่งสมประสบการณ์จะต้องมุ่งเน้นงานที่มีความท้าทาย ยุ่งยากและซับซ้อน

¹⁸ สำนักงาน ก.พ. “แผนการดำเนินงานฝึกอบรม ประจำปี 2552.”

<http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0002144>.

¹⁹ สำนักงาน ก.พ., หนังสือที่ นร 1003/ว 7 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2550 เรื่อง “ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (สิ่งที่ส่งมาด้วย 2).”

มากกว่างานที่ข้าราชการระดับเดียวกันในระบบปกติได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ ยังต้องมีการจัดทำข้อตกลงการทำงาน (Performance Agreement) สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในแต่ละรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกรอบการสั่งสมประสบการณ์ เพื่อให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมและสนับสนุนระบบพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

สำหรับการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะได้รับการพัฒนาให้มีขีดความสามารถ 3 ระดับ คือ **ความสามารถระดับพื้นฐาน** (Fundamental) หมายถึง ความสามารถในระดับความรู้พื้นฐานทั่วไปในการปฏิบัติหน้าที่ เน้นที่องค์ความรู้โดยทั่วไป **ความสามารถระดับสูง** (Advanced) หมายถึง ความสามารถในระดับที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้พื้นฐานกับงานในลักษณะต่างๆ สามารถคิด วิเคราะห์และตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ได้ด้วยตนเอง และ**ความสามารถระดับเป็นเลิศ** (Benchmarked) หมายถึง ความสามารถในระดับที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ใหม่ นวัตกรรมใหม่ รวมถึงความสามารถในระดับที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลในวิชาชีพทั้งภายในองค์กรและสาธารณะ ความสามารถระดับนี้ต้องใช้เวลาศึกษาเฉพาะในทางลึก โดยสำนักงาน ก.พ. จะเป็นผู้สนับสนุนทางด้านเทคนิควิชาการตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนาตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ระหว่างส่วนราชการ

2.2 แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan: IDP) สำนักงาน ก.พ. มีแนวคิดที่จะนำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเริ่มจากการกำหนดความต้องการในการพัฒนา (Development Needs) ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และนำความต้องการในการพัฒนาดังกล่าวมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนารายคน โดยจะมีการกำหนดตั้งแต่ลักษณะงาน ตลอดจนโครงการที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาจากการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการดูงาน การฝึกอบรม โดยแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลจะจัดทำขึ้นปีละหนึ่งครั้งโดยการจัดทำครั้งแรกจะเริ่มเมื่อบุคคลได้ผ่านการคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแล้ว และหลังจากนั้นจะมีการทบทวนความก้าวหน้า และปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาเป็นรายปีต่อไป โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการออกได้เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรก การประเมินหาช่องว่างการพัฒนา (Assess) โดยการเปรียบเทียบระหว่างองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคน “ควร” มีในแต่ละช่วงเวลากับองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เกิดขึ้นจริงในรอบผลการปฏิบัติงานนั้นๆ ขั้นตอนที่สอง การกำหนดวิธีการเรียนรู้/พัฒนา (Acquire) ซึ่งต้องพิจารณาเลือกรูปแบบการเรียนรู้ที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงถนัดและเลือกวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าทั้งในแง่ทรัพยากร (งบประมาณและเวลา) และลด

ความเสี่ยงจากความล้มเหลวของการเรียนรู้ เช่น การมอบหมายงาน การรักษาการในตำแหน่ง การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะทำงานหรือคณะกรรมการต่างๆ การไปปฏิบัติงานในองค์กรอื่น การมีพี่เลี้ยงและการสอนงาน การใช้กระบวนการเรียนรู้จากการกระทำ การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง จากหนังสือ แหล่งความรู้ต่างๆ เช่น เว็บไซต์ การเข้าร่วมสัมมนา เป็นต้น จากนั้นจึงดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องให้การสนับสนุน ส่วนขั้นตอนสุดท้าย คือ การปรับใช้ ในการปฏิบัติงานจริง (Apply) เป็นการประเมินผลการพัฒนาว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยการกำหนดตัวชี้วัด หรือเกณฑ์ในการประเมินผลการพัฒนาเพื่อเป็นการเตรียมโอกาสให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้/พัฒนาในการปฏิบัติงานจริง ของหน่วยงาน ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้นำเสนอกรอบแนวคิดดังกล่าวไว้แต่ยังไม่ได้นำมาใช้กับระบบ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในปัจจุบัน²⁰

2.3 การสอนงาน (Coaching)

สำนักงาน ก.พ. ได้วางกรอบแนวคิดในการสอนงานให้กับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยเริ่มนำมาใช้อย่างจริงจังตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นไป ขณะนี้อยู่ระหว่างการปรับปรุงหลักเกณฑ์ให้มีความเหมาะสมในการนำมาปฏิบัติจริง สำหรับระบบการสอนงานถือเป็นระบบย่อยที่สำคัญระบบหนึ่งสำหรับการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และทดลองปฏิบัติผ่านประสบการณ์ภายใต้บริบทการทำงานจริงของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ระบบการสอนงานจะเชื่อมโยงโดยตรงกับกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ ซึ่งแบ่งการสอนงานออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้²¹

2.3.1 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงดำรงตำแหน่งระดับ 4-5 จะเรียนรู้งานในระดับพื้นฐาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของงานในองค์กรที่ทุกคนจำเป็นต้องมีเหมือนกัน เนื่องจากเป็นองค์ประกอบหลักของการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ ดังนั้น การสอนงานในระยะนี้จะเน้นให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นผู้สอนงาน

²⁰ สัมภาษณ์ กมลวรรณ สัตยาอุทัย และเจียรทอง ประสานพานิช, นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ, 26 กันยายน 2551.

²¹ สำนักงาน ก.พ., หนังสือที่ นร 1003/ว 7 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2550 เรื่อง “ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (สิ่งที่ส่งมาด้วย 2).”

2.3.2 เมื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่ในระดับ 6-7 จะเป็นช่วงที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกำหนดเป้าหมายอาชีพ ซึ่งประกอบด้วย สายนักบริหาร สายผู้เชี่ยวชาญ และสายวิชาชีพ ในระยะดังกล่าวจะเน้นความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่แตกต่างกันตามความจำเป็นของแต่ละสายอาชีพ โดยจะมีการมอบหมายพี่เลี้ยง (Mentor) เพิ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลภาพรวมของการพัฒนาความก้าวหน้าตามสายอาชีพ เป็นต้นแบบที่ดีที่จะแนะนำการปฏิบัติตัวทั้งในด้านการทำงานและการวางตัวหรือปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานในองค์การเพื่อสามารถก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป

ในอนาคต ระบบการสอนงานจะถูกพัฒนาและนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยสำนักงาน ก.พ. มีแนวคิดที่จะนำภารกิจด้านการสอนงานมากำหนดเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความจริงใจในการสร้างบุคลากรคุณภาพให้กับหน่วยงาน เพราะการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การได้รับโอกาสแสดงความสามารถเพื่อพิสูจน์ตนเอง และการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยผูกพันให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงยังคงอยู่กับหน่วยงานองค์การต่อไปได้นานนอกเหนือจากการจัดหาสิ่งจูงใจที่เป็นเงินให้²²

2.4 การฝึกอบรม โดยสำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่จัดฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ ส่งเสริมศักยภาพ และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านต่างๆ ให้กับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีทั้งหลักสูตรภาคบังคับและหลักสูตรบังคับเลือก ดังนี้

2.4.1 หลักสูตรสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในลำดับแรกจะต้องผ่านการปฐมนิเทศและจัดทำแบบประเมินความรู้ (Need Analysis) เพื่อประเมินความรู้ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและใช้เป็นข้อมูลในการเลือกหลักสูตรการพัฒนาที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการรายบุคคล โดยตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม เช่น การวิเคราะห์รูปแบบบุคลิกภาพ (Personality Style) การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน การประชุมปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในฐานะข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนา (Need Analysis) เป็นต้น

²² สัมภาษณ์ กมลวรรณ สัตยาบุทย์ และเจียรทอง ประสานพานิช, นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ, 26 กันยายน 2551.

2.4.2 หลักสูตรสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องเทคนิคการสอนงานชั้นประยุกต์ หลักสูตร Setting Performance Expectation และ หลักสูตร Review Performance Progress การวิเคราะห์รูปแบบบุคลิกภาพ (Personality Style) การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องเทคนิคการสอนงานขั้นพื้นฐาน หลักสูตร Developing Self and Others หลักสูตร Coaching for Improvement

2.4.3 หลักสูตรสำหรับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง หมายถึง ข้าราชการกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกจากหน่วยงานต้นสังกัดแต่ไม่ผ่านเกณฑ์การทดสอบภาษาอังกฤษของสำนักงาน ก.พ. (ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกขั้นตอนที่ 1 แต่ไม่ผ่านการคัดเลือกขั้นตอนที่ 2) ซึ่งมีได้หมายความว่าบุคลากรกลุ่มดังกล่าวไม่เก่งแต่อย่างใด และเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำหลักสูตรการพัฒนาให้กับบุคลากรกลุ่มนี้โดยมีการจัดทำ Career Plan ใช้เครื่องมือและหลักสูตรการพัฒนาคัลยกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่แยกกรุ่นการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับคนเก่งขององค์การในการแข่งขันเพื่อให้ได้รับการแต่งตั้งในระดับ 8 ตามระบบปกติเช่นเดียวกัน

2.4.4 หลักสูตรสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นของข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง เช่น หลักสูตร Setting Performance Expectation และ หลักสูตร Review Performance Progress เป็นต้น

2.5 การให้ทุนประเภทฝึกอบรมในต่างประเทศ สำนักงาน ก.พ. ได้ริเริ่มให้ทุน Talent Network แก่บุคลากร 3 กลุ่ม คือ กลุ่มนักบริหารระดับกลาง ผู้ที่ผ่านโครงการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย และกลุ่มข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยในช่วงแรกจะเป็นการศึกษาเอกสารประกอบการอบรมก่อนเดินทาง การศึกษาดูงานหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้าราชการและบุคลากรจากต่างประเทศ จากนั้นจึงใช้ระยะเวลาในการอบรมจากสถาบันชั้นนำในต่างประเทศประมาณ 2 สัปดาห์ โดยกลุ่มข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะฝึกอบรมที่ Graduate Institute for Policy Studies: GRIPS ประเทศญี่ปุ่น สำหรับเป้าหมายการให้ทุนฝึกอบรมในต่างประเทศเป็นการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ (Leadership and Management) เรียนรู้และสร้างความเข้าใจในหลักการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่จากมุมมองของประเทศต่างๆ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้น ยังเป็นการพัฒนาเครือข่ายการทำงานทั้งระหว่าง ผู้เข้าอบรมเองกับข้าราชการศักยภาพสูงของต่างประเทศซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำ

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยมีเป้าหมาย

สำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กรและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่าง “ผล” ของการปฏิบัติงานกับ “การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน” ของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สำหรับระบบการบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนจะเน้นให้ส่วนราชการให้ความสำคัญกับทุกกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้²³

3.1 ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กอง ใช้กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework) เป็นกรอบในการมอบหมายงาน แต่ละรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดทำเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน และเป้าหมายของงานที่มอบหมายให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

3.2 ขั้นตอนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาผู้สอนงาน และพี่เลี้ยง จะต้องให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นระยะๆ เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพตามข้อตกลงการทำงาน หรืออาจมีการปรับข้อตกลงการทำงานในกรณีที่มีเหตุจำเป็น อาทิ มีงานมอบหมายพิเศษเพิ่มเติมที่กระทบต่อการทำงานตามข้อตกลงการทำงาน เป็นต้น

3.3 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการให้รางวัล การพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน และการออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

สำหรับคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคน จะเป็นส่วนหนึ่งในการบ่งชี้ถึงสถานภาพการดำรงอยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการออกจากระบบของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้ 3 กรณี ได้แก่ กรณีที่ 1 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ระดับ 4 และ 5 ได้รับผลการประเมินโดยรวม (ผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ) ในระดับ 70-79 % จำนวน 2 ครั้งติดต่อกัน หรือ ระดับ 70-79 % เป็นครั้งที่ 3 หรือ

²³ ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ., คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน, น. 10-12.

ได้รับผลการประเมินโดยรวม ในระดับต่ำกว่า 70 % ส่วนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ระดับ 6 และ 7 ได้รับผลการประเมินโดยรวม (ผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ) ในระดับต่ำกว่า 80 % กรณีที่ 2 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงลาออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยความสมัครใจ และ กรณีที่ 3 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ 8 แล้ว

สำหรับกรณีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่โอนไปยังส่วนราชการอื่น ให้ถือว่าได้พ้นจากการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการเดิม แต่หากส่วนราชการที่รับโอนมีระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และ อ.ก.พ.กรม พิจารณาแล้วเห็นสมควรที่จะให้เป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ก็สามารถนำประวัติการพัฒนาตามกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ในส่วนราชการเดิม มาประกอบการพิจารณาเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้

การรักษา

สิ่งจูงใจที่จะช่วยรักษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ยังคงอยู่กับระบบต่อไปแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ดังนี้²⁴

1. สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน คือ การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ โดยคณะกรรมการได้พิจารณา มีมติเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2549 และ วันที่ 19 กันยายน 2549 เห็นชอบในหลักการให้มีโควตากลาง สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษนอกเหนือโควตাপกติให้แก่ส่วนราชการที่ดำเนิน การระบบ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และรับทราบแนวทางการขยายผลระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สำหรับส่วนราชการที่มีโควตাপกติไม่เพียงพอ กำหนดให้มีโควตากลางสำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือน กรณีพิเศษนอกเหนือโควตাপกติเพื่อใช้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นให้แก่ข้าราชการที่อยู่ในระบบ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงระดับ 4-7 ที่มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางมอบหมาย งานของระบบนี้ในระดับดีเด่น (90 - 100 %) ให้ ก.พ. เป็นผู้บริหารและจัดสรรโควตากลางให้แก่ ส่วนราชการที่ดำเนินการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยส่วนราชการจะต้องชี้แจงเหตุผล ความจำเป็น พร้อมกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อประกอบการพิจารณาและเมื่อ ก.พ. พิจารณาแล้ว สำนักงาน ก.พ. จะแจ้งผลการพิจารณาดังกล่าวไปยัง ส่วนราชการและสำเนาส่งกรมบัญชีกลางและสำนักงบประมาณเพื่อทราบต่อไป

²⁴ สำนักงาน ก.พ., หนังสือที่ นร 1003/ว 7 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2550 เรื่อง “ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (สิ่งที่ส่งมาด้วย 2).”

2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ความก้าวหน้าในอาชีพ และการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ดังนี้

2.1 ความก้าวหน้าในอาชีพ ได้มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการสร้างทางก้าวหน้าให้กับข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทั้งนี้ส่วนราชการสามารถปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งได้ถึงระดับ 8 โดยการดำเนินการของส่วนราชการแบ่งออกเป็น 2 กรณี กล่าวคือ ในกรณีที่ไม่มีตำแหน่งระดับสูงขึ้นไปที่จะใช้แต่งตั้งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ให้ดำเนินการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเพื่อแต่งตั้งข้าราชการดังกล่าว ส่วนกรณีที่ไม่สามารถปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งได้ อาจขอให้ ก.พ. พิจารณาปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผู้นั้นครองอยู่เป็นตำแหน่งระดับ 7 ว หรือระดับ 8 ว เป็นการเฉพาะคราว โดยมีเงื่อนไขว่าเมื่อผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งดังกล่าวไป ให้กำหนดเป็นระดับตำแหน่งเดิม ส่วนงบประมาณในการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับที่สูงขึ้นให้เกลี่ยจากเงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการ โดยการแต่งตั้งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ข้าราชการผู้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นด้วย

2.2 การได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบด้วยการผสมผสานเทคนิควิธีที่หลากหลาย ถือเป็นสิ่งที่สำนักงาน ก.พ. นำมาเป็นจุดขายสำคัญในการสร้างระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนอกเหนือจากสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินซึ่งยังไม่สามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างยืดหยุ่นและเต็มประสิทธิภาพมากนัก

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

การสร้างระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะประสบความสำเร็จหรือไม่ จำเป็นต้องตระหนักถึงปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่²⁵

1. นโยบายการบริหารจัดการคนเก่ง โดยผู้บริหารจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนและการบริหารกำลังคนคุณภาพ พร้อมทั้งกำหนดนิยามคนเก่งของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับภารกิจและวัฒนธรรมของหน่วยงานที่แตกต่างกันไปในแต่ละส่วนราชการ

²⁵ สัมภาษณ์ กมลวรรณ สัตยาอุทัย และเจียรทอง ประสานพานิช, นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ, 26 กันยายน 2551.

2. การสื่อสาร โดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่และฝ่ายพัฒนาบุคลากรจะต้องทำการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั่วทั้งหน่วยงานถึงเป้าหมายสุดท้าย ของการจัดทำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการมากกว่า เป็นเรื่องส่วนตัว ทั้งนี้ เพื่อลดการต่อต้าน สร้างการยอมรับและประสานความร่วมมือจากทุก ภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความร่วมมือของผู้อำนวยการสำนัก/กองและหัวหน้า ทีมงานในการสรรหาข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และกำหนดแนวทางการ พัฒนากำลังคนของส่วนราชการเพื่อจัดทำกรอบการสังขมประสพการณั

3. ระบบโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความพร้อม ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก การพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การสอนงาน และสิ่งจูงใจใน การดำเนินการตามระบบดังกล่าว ซึ่งผู้เกี่ยวข้องในการผลักดันให้เกิดความพร้อมของระบบ โครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนัก/กอง หัวหน้างาน กลุ่มเป้าหมาย และ ข้าราชการอื่น

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการพบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ ปัญหาในการดำเนินการและข้อเสนอแนะในการนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไปใช้ใน หน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

ด้านปัญหาจากการดำเนินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่ามีปัญหาหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. ข้าราชการซึ่งผ่านการคัดเลือกจากหน่วยงานต้นสังกัดบางส่วนสอบไม่ผ่านการ ทดสอบภาษาอังกฤษของสำนักงาน ก.พ. ทั้งที่เป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ มีศักยภาพสูง และหน่วยงานเล็งเห็นว่าเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมสมควรเข้าร่วมโครงการ ดังกล่าว

2. ระบบการประเมินเพื่อคัดเลือกหรือระบุผู้เข้าร่วมโครงการ สามารถประเมินได้ใน ระดับความรู้ความสามารถ ยังไม่สามารถประเมินในระดับพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโครงการได้ ทำให้ ไม่ทราบว่าได้คนดีคนเก่งเข้าสู่ระบบหรือไม่เพราะบางคนเก่งจริงแต่เข้ากับคนอื่นไม่ได้

3. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับระบบการให้ค่าตอบแทน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ในทางปฏิบัติไม่สามารถเลื่อนเงินเดือนสองชั้นให้กับข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูงได้ทุกคนทุกปี เนื่องจากระบบราชการยังมีปัญหาเรื่องการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่าย ในเรื่องดังกล่าว และปัญหาวัฒนธรรมองค์กรที่อาจเกิดกระแสต่อต้านหากข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้รับการเลื่อนขั้นสองชั้นทุกปีตามผลการปฏิบัติงานจริง

4. ข้าราชการบางส่วนขอลาออกจากโครงการเนื่องจากได้รับมอบหมายภารกิจที่หนัก ทำหาย และต้องอุทิศเวลาในการทำงานมาก ทำให้ไม่มีเวลาให้กับครอบครัว เกิดความไม่สมดุล ระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตครอบครัว

5. การที่หน่วยงานสนใจดูแลแต่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอาจส่งผลกระทบต่อขวัญ กำลังใจและการปฏิบัติงานของคนกลุ่มอื่นๆ ในหน่วยงานได้

ด้านข้อเสนอแนะเพื่อประโยชน์ในการนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไปใช้ใน หน่วยงานหรือเพื่อออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้ประสบความสำเร็จมี 4 ประการ ดังนี้

1. ควรสร้างความร่วมมือจากคนทั้งองค์กรตั้งแต่ผู้สอนงาน พี่เลี้ยง ผู้บริหาร จะต้องให้การสนับสนุนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้อง ตระหนักถึงความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นอย่างดี เพราะหากยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบดังกล่าวอย่างแท้จริง จะส่งผลกระทบต่อความร่วมมือ และการสนับสนุนกระบวนการสร้างคนที่มีคุณภาพอย่างเต็มที่ โดยต้องถือเป็นหน้าที่ในการสอน งานให้กับผู้เข้าร่วมโครงการเพราะประโยชน์ที่ได้รับนอกจากจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพให้กับงานขององค์กรแล้ว ยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ของ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงด้วย

2. ควรสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน อีกทั้งเป็นการกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับเกิดความตระหนักในหน้าที่ของการสร้างคน คุณภาพให้กับองค์กร เช่น การกำหนดเป็นตัวชี้วัดเรื่องการสอนงานให้กับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร

3. ควรสร้างมาตรฐานของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อให้การนำไปปฏิบัติใน แต่ละหน่วยงานยังคงได้ผลลัพธ์เหมือนกันในทุกๆ หน่วยงาน

4. ควรให้ความสำคัญกับแนวคิด “แตกต่างกันแต่ไม่แปลกแยก” กล่าวคือ สร้างความแตกต่าง ด้วยการดูแลและให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานทั้งด้านการมอบหมายงาน การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการตกลงกันอย่างชัดเจนระหว่างผู้บังคับบัญชากับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเกี่ยวกับงานที่ ได้รับมอบหมาย รูปแบบและความต่อเนื่องของการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนต้องเชื่อมโยงกับ ผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ อย่างไรก็ตาม คนกลุ่ม ดังกล่าวต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างกลมกลืน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ และต้องให้ความสำคัญกับข้าราชการที่แม้ไม่ได้ ถูกจัดอยู่ในกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงด้วยเพราะพวกเขาเหล่านั้นเปรียบเสมือนมดงานที่ ช่วยกันทำงานเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงควรพัฒนาระบบ

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่เนื่องจากเราต้องรักษาไว้ทั้งคนเก่งของหน่วยงานและคนกลุ่มอื่นๆ ซึ่งทำงานให้กับหน่วยงานด้วย

จากการวิเคราะห์ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของผู้ศึกษาพบข้อสังเกตที่น่าสนใจ ดังนี้

1. กระบวนการสรรหาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์ให้ผู้บังคับบัญชา ระดับต้นพิจารณาเสนอชื่อข้าราชการผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่ ก.พ. กำหนดโดยคำนึงถึงความสมัครใจของข้าราชการผู้นั้น หรือจะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ ก.พ. กำหนดจะสมัครด้วยตนเองพร้อมแนบความเห็นของผู้บังคับบัญชาก็ได้ การใช้หลักความสมัครใจของข้าราชการที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคนเก่งได้ เพราะโดยหลักการแล้วควรใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของทุกคนในหน่วยงานเพื่อจัดกลุ่มคนประเภทต่างๆ ในหน่วยงานออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ดาว (Star) ม้างาน (Work Horse) เด็กมีปัญหา (Problem Children) และไม้ตายซาก (Dead Wood) ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานบริหารจัดการคนแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กลุ่มดาว (Star) เป็นกลุ่มคนเก่งที่หน่วยงานควรให้การดูแล พัฒนา รักษา ไว้ และใช้ประโยชน์อย่างเต็มศักยภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดที่หน่วยงานจะได้รับจากการปฏิบัติงาน ในขณะที่กลุ่มอื่นๆ จะได้รับการบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไป เช่น กลุ่มไม้ตายซาก (Dead Wood) จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มาก

2. ระบบการสรรหาซึ่งกำหนดเกณฑ์ให้ต้องผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษนั้น อาจทำให้ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและมีศักยภาพสูง แต่ขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษ ไม่ผ่านการทดสอบซึ่งการใช้ภาษาอังกฤษมาเป็นเกณฑ์ตัดสินว่าใครเก่งหรือไม่เก่งอาจไม่ใช่เกณฑ์ที่ดีนัก แม้ภาษาอังกฤษเป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยเปิดโลกทัศน์ให้กับการเรียนรู้แต่ไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่าคนที่มีทักษะด้านภาษาอังกฤษจะมีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูงในการปฏิบัติงานจริง

ดังนั้น ควรเน้นเครื่องมือหรือเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพที่เข้มข้น รวมถึงการประเมินว่าบุคลากรเหล่านี้มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจสำคัญของหน่วยงานและมีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่หน่วยงานต้องการหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหน่วยงานมีทั้งคนเก่งและคนดีซึ่งพร้อมจะปฏิบัติงานให้ แทนที่จะให้ความสำคัญกับการใช้เกณฑ์คะแนนการทดสอบภาษาอังกฤษเป็นหลักในการพิจารณาว่าใครคือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เนื่องจากทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเป็นทักษะที่สามารถฝึกฝนได้ในภายหลัง

3. ระบบการพัฒนา ควรให้ความสำคัญกับการค้นหาช่องว่างการพัฒนาของแต่ละบุคคลเพื่อสามารถกำหนดวิธีการเรียนรู้หรือพัฒนาโดยจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ควบคู่ไปกับการสร้างระบบการสอนงานและระบบพี่เลี้ยงที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้ข้าราชการสามารถพัฒนาตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพแทนการพัฒนาตามรูปแบบเดิมที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ทักษะ และสมรรถนะที่แตกต่างกันไปของแต่ละบุคคลในกลุ่มคนเก่งได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาคนเก่งควรให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการจัดการความรู้ในหน่วยงานและนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการความรู้และการพัฒนาคนเก่ง

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของหน่วยงานต่างๆ ในราชการไทย ด้วยการแลกเปลี่ยนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อปฏิบัติงานตามหน่วยราชการต่างๆ ทั้งในประเทศรวมถึงต่างประเทศ เพราะนอกจากจะช่วยพัฒนาบุคลากรจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง รู้จักปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นแล้ว ยังเป็นการสร้างเครือข่ายทางสังคมในอนาคตให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วย

4. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลเพื่อจูงใจคนดีคนเก่งอย่างแท้จริง เนื่องจากปัจจุบัน วัฒนธรรมองค์การบดบังกลไกดังกล่าวให้ทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพ เพราะแทนที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงซึ่งอุทิศตนทุ่มเททำงานหนักให้กับหน่วยงานจะได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานจริงทุกปี กลับทำไม่ได้เพราะข้าราชการกลุ่มอื่นๆ ในหน่วยงานต่อต้านหรือแสดงการไม่ยอมรับในทางสังคม สาเหตุเนื่องจากระบบราชการยังไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง เพราะวัฒนธรรมดังกล่าวจะช่วยสร้างการยอมรับต่อคุณค่าของบุคคลด้วยความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานซึ่งเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นเหตุเป็นผล

กรณีศึกษาที่ 3 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมชลประทาน และโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กรมชลประทานมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาแหล่งน้ำตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เพียงพอโดยการจัดสรรน้ำให้กับผู้ใช้น้ำทุกประเภทเพื่อให้ผู้ใช้น้ำได้รับน้ำอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ตลอดจนป้องกันความเสียหายอันเกิดจากน้ำ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการจัดให้ได้มาซึ่งน้ำหรือกัก เก็บ รักษา ควบคุม ส่ง ระบายหรือแบ่งน้ำเพื่อเกษตรกรรม การพลังงาน การสาธารณสุขูปโภค

หรือการอุตสาหกรรม ดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันความเสียหายอันเกิดจากน้ำ ความปลอดภัยของเขื่อนและอาคารประกอบและการคมนาคมทางน้ำซึ่งอยู่ในเขตชลประทาน ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมพิเศษต่างๆ ที่ไม่ได้เป็นแผนงานประจำปีของกรมชลประทาน จัดรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมตามกฎหมายว่าด้วยการจัดรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมชลประทาน หรือตามที่กฎกระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย ทั้งนี้ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานไว้ว่า “น้ำสมบูรณ์ สนับสนุนการผลิต เสริมสร้างคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจมั่นคง”

จากภารกิจงานของกรมชลประทาน จะเห็นได้ว่าจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นจำนวนมากเพื่อปฏิบัติงานรองรับภารกิจที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ อีกทั้งต้องเร่งผลิตผู้บริหารที่มีคุณภาพเพื่อให้การบริหารราชการเกิดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการงานและตัดสินใจในภารกิจที่มีความสำคัญระดับประเทศ จึงเป็นที่มาของการนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) มาใช้กับกรมชลประทานตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจข้าราชการผู้มีความรู้ ความสามารถและมีผลสัมฤทธิ์ของงานสูงให้อยู่ในระบบราชการ พร้อมทั้งพัฒนาข้าราชการกลุ่มดังกล่าวอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อเตรียมข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำทั้งด้านการบริหารและผู้นำทางวิชาการหรือความคิด โดยเริ่มต้นพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพตั้งแต่ระดับ 4-5 ที่มีผลงานที่โดดเด่น มีความรู้ภาษาอังกฤษในระดับดีมาก และมีทักษะทางคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานได้ดี ให้เป็นข้าราชการระดับ 8 ในเวลา 7-8 ปี และมีค่าตอบแทนที่ยืดโยงกับผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะเพื่อสร้างข้าราชการที่มีคุณภาพให้พร้อมก้าวไปสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทันโลก และทันเหตุการณ์ โดยมีการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2550

จากการสัมภาษณ์ คุณนิมนวล แสงวนากุล นักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายวางแผนและประเมินผล ส่วนฝึกอบรม สำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมชลประทานพบว่า ความน่าสนใจของกรณีศึกษาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมชลประทานนั้นมิได้อยู่ที่แนวทางการนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไปใช้ในหน่วยงานเพียงอย่างเดียว หากแต่กรมชลประทานยังได้จัดทำโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (High Performance and Potential Promotion Project-Hi4P) เพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับการดึงดูดและรักษาคนเก่งกลุ่มอื่นๆ ของหน่วยงาน ซึ่งไม่สามารถเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้อีกด้วย

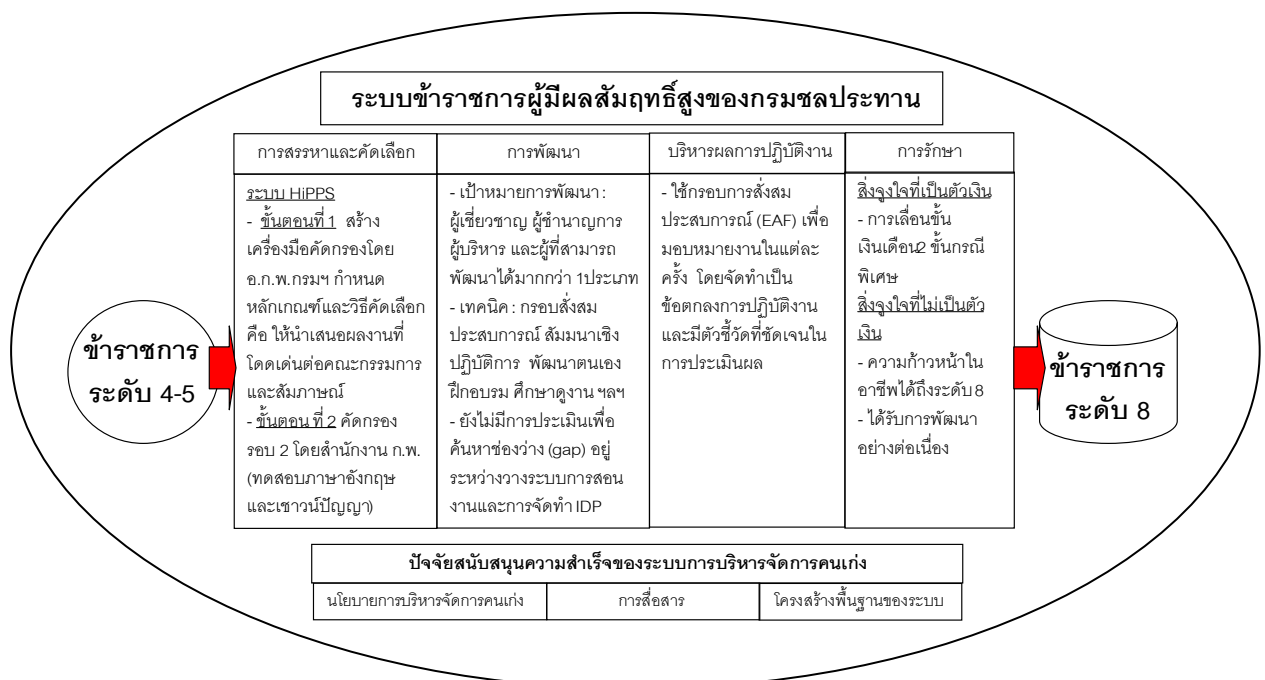
โครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีความรู้สูงเป็นโครงการนำร่องที่เริ่มดำเนินการในปี 2551 ปัจจุบัน อยู่ระหว่างดำเนินการในขั้นตอนรับสมัครผู้เข้าร่วมโครงการ ดังนั้น การนำเสนอในส่วนองวิธีการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรักษาข้าราชการผู้มีความรู้สูงจึงเป็นการนำเสนอในเชิงแนวคิดของการสร้างระบบเท่านั้น โดยผู้ศึกษาขอเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในระบบข้าราชการผู้มีความรู้สูงเพื่อให้เห็นตัวอย่างการนำระบบดังกล่าวมาใช้จริงในหน่วยงาน จากนั้นจึงนำเสนอแนวคิดการจัดทำโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีความรู้สูงเพื่อดูแลข้าราชการกลุ่มต่างๆ ในหน่วยงานต่อไป

ระบบข้าราชการผู้มีความรู้สูงของกรมชลประทาน

กรมชลประทานเริ่มนำระบบข้าราชการผู้มีความรู้สูงมาใช้ในหน่วยงานตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยผู้ศึกษาได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิด เครื่องมือที่ใช้ รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ²⁶ ในการนำระบบดังกล่าวไปใช้หน่วยงาน ดังแสดงในภาพที่ 4.3

ภาพที่ 4.3

สรุปกรอบแนวคิดระบบข้าราชการผู้มีความรู้สูงของกรมชลประทาน



²⁶ สัมภาษณ์ นิมนวล แสงวนากุล, นักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการพิเศษ, 16 มกราคม 2552.

การสรรหาและคัดเลือก

กรมชลประทานใช้หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการระดับ 4-5 ซึ่งสมัครใจและมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยใช้การคัดกรอง 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 อ.ก.พ.กรมชลประทาน หรือคณะกรรมการคัดเลือกที่ อ.ก.พ.กรมชลประทาน แต่งตั้ง ได้กำหนดวิธีการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในปี 2551 โดยให้แสดงวิสัยทัศน์ และนำเสนอผลงานที่โดดเด่นของผู้สมัครต่อคณะกรรมการโดยใช้ PowerPoint รวมถึงสัมภาษณ์ เพื่อประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เช่น การคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการทดสอบภาษาอังกฤษโดยสำนักงานพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รวมถึงการใช้คอมพิวเตอร์ต้องอยู่ในระดับดีด้วย

ขั้นตอนที่ 2 สำนักงาน ก.พ. คัดเลือก โดยวิธีการประเมินที่ ก.พ. กำหนด คือ ทดสอบ ภาษาอังกฤษและความสามารถทั่วไปเชิงวิชาการ มีผู้ผ่านการทดสอบและได้เข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จำนวน 9 คน ดำรงตำแหน่งวิศวกรชลประทาน จำนวน 3 คน วิศวกรโยธา จำนวน 3 คน วิศวกรไฟฟ้า จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 2 คน

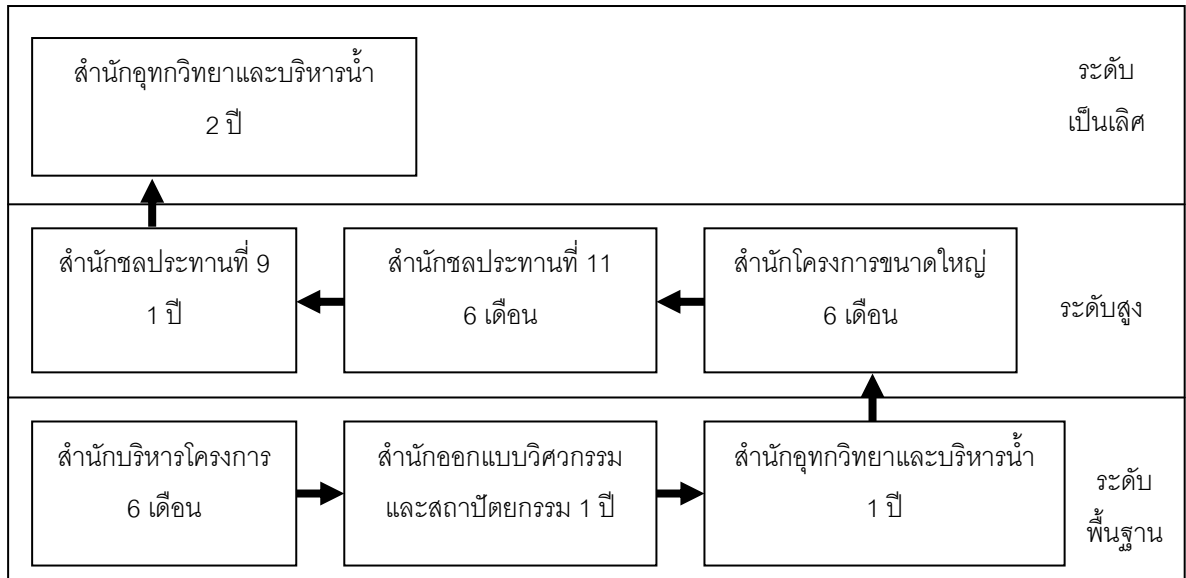
การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ข้าราชการที่ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือก จะเข้าสู่ระบบการพัฒนาซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือสำคัญในการพัฒนามนุษย์ ดังนี้

1. การจัดทำกรอบการส่งเสริมประสบการณ์รายบุคคล (Individual EAF) ซึ่งจัดทำโดยกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงร่วมกับคณะทำงานและกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ภายใต้คำแนะนำและการเห็นชอบกรอบส่งเสริมประสบการณ์จากสำนักงาน ก.พ. และเริ่มนำมาใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2551 เป็นต้นไป โดยได้จัดทำบันทึกข้อตกลง (Performance Agreement) เพื่อบอกหมายและติดตามงานประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบ 1 ปี ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ในภาพที่ 4.4

ภาพที่ 4.4

ตัวอย่างกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ตำแหน่งวิศวกรชลประทาน 8 วช.



ที่มา: สัมภาษณ์ นิ่มนวล แสงวนากุล, นักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการพิเศษ, 16 มกราคม 2552.

จะเห็นได้ว่า กรอบการส่งเสริมประสบการณ์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตำแหน่งวิศวกรชลประทาน 8 วช. ใช้ระยะเวลาในการพัฒนาตามกรอบส่งเสริมประสบการณ์ 6-8 ปี โดยเริ่มต้นพัฒนาตั้งแต่เป็นข้าราชการระดับ 4-5 ใช้ระยะเวลา 2 ปีครึ่ง ในการพัฒนาระดับพื้นฐานจะฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ทั้งสำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานจัดขึ้น รวมถึงการพัฒนาด้วยการมอบหมายภารกิจที่สำคัญให้ดำเนินการเพื่อให้มีความรู้กว้างในภารกิจงานของทั้งหน่วยงาน โดยเริ่มปฏิบัติงานที่สำนักบริหารโครงการ 6 เดือน สำนักออกแบบวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม 1 ปี สำนักอุทกวิทยาและบริหารน้ำ 1 ปี จากนั้นใช้ระยะเวลาอีก 2 ปีเพื่อพัฒนาในระดับสูง ปฏิบัติงานที่สำนักชลประทานที่ 9 เป็นเวลา 1 ปี สำนักชลประทานที่ 11 อีก 6 เดือน และสำนักโครงการขนาดใหญ่ 6 เดือน ส่วนการพัฒนาสู่ระดับเป็นเลิศเพื่อให้รู้จักในภารกิจด้านใดด้านหนึ่งใช้เวลา 2 ปี โดยปฏิบัติงานที่สำนักอุทกวิทยาและบริหารน้ำ รวมใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 7 ปี ในการพัฒนาจนข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 8 วช.

2. การสอนงาน (Coaching) กรมชลประทานมีการแต่งตั้งผู้สอนงานและพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดชัดเจนว่าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานคนใดดูแลข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงคนใดบ้างพร้อมส่งรายชื่อเพื่อรายงานสำนักงาน ก.พ. ทราบ นอกจากนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้สอน

งานและพี่เลี้ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นและหัวหน้างานจะได้รับการพัฒนาด้วยหลักสูตรซึ่งสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้จัดให้ ได้แก่ หลักสูตรการสอนงาน (Coaching for Improvement) และการพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Developing Self and Others) เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ โดยในเบื้องต้นผู้บังคับบัญชาในระดับต้นอาจใช้แบบประเมินตนเองหรือ Extended DISC Personal Analysis ซึ่งเป็นแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน จำนวน 24 ข้อ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงรูปแบบการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของแต่ละคน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงพฤติกรรมและสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรวมถึงข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่อยู่ในความดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับสิ่งที่ผู้สอนงานและพี่เลี้ยงได้รับการปฏิบัติหน้าที่ คือ ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างบุคลากรที่มีคุณค่าแก่ส่วนราชการ อีกทั้งยังได้รับการบันทึกในทะเบียนประวัติข้าราชการว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นผู้สอนงานและพี่เลี้ยง

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงช่วยสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของแต่ละส่วนราชการ จึงต้องมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) โดยยึดการมอบหมายงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework) เป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของงานที่ชัดเจนเพื่อมอบหมายให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงปฏิบัติ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความเข้มข้นกว่าการประเมินผลข้าราชการในระบบปกติ 1 ระดับ และหากผลการประเมินไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดก็จะต้องออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงดังกล่าว

4. การรักษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สิ่งจูงใจที่จะช่วยรักษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ยังคงอยู่กับระบบต่อไปแบ่งออกได้ เป็น 2 ประเภท คือ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินได้แก่ การเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ ความก้าวหน้าในอาชีพ โดยสามารถกำหนดตำแหน่งให้เติบโตก้าวหน้าได้ถึงระดับ 8 ภายในระยะเวลา 7-8 ปี ในระหว่างนี้จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูงไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งประเภทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ (Specialist Type) ประเภทชำนาญการ (Expert Type) และประเภทผู้บริหาร (Manager Type)

5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการคนเก่งที่ชัดเจนโดยสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้บริหาร การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจทั่วทั้งหน่วยงานเกี่ยวกับระบบดังกล่าวเพื่อสร้างการยอมรับและ

ร่วมมือผลักดันให้ระบบประสบความสำเร็จควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็งในการทำงาน

โครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทาน

กรมชลประทานได้จัดทำโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงเป็นโครงการนำร่องในปี 2551 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างโอกาส สร้างแรงจูงใจ และรักษาบุคลากรของกรมชลประทานไว้ในองค์กร ด้วยการสนับสนุนและเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่การเป็นผู้นำองค์กรในอนาคตเช่นเดียวกันกับแนวคิดในการสร้างระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ ผู้ศึกษาได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดของโครงการ การเลือกใช้เครื่องมือและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับโครงการดังกล่าว²⁷

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง

ความเป็นมาของโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของกรมชลประทานเกิดขึ้นจากปัญหาการไม่สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลของกรมชลประทานได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้ได้รับทุนไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานในต่างประเทศ ดังสะท้อนให้เห็นจากการศึกษาข้อมูลและสภาพปัญหาของผู้ได้รับทุนประเภทต่างๆ ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมสำหรับผู้ได้รับทุนไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานในต่างประเทศของกรมชลประทาน” เมื่อวันที่ 1-2 สิงหาคม 2549 ซึ่งพบว่า กลุ่มผู้ได้รับทุนและกลุ่มผู้บริหารต่างมีความคิดเห็นตรงกันโดยเสนอแนะให้ส่วนราชการเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ได้รับทุน ได้มีโอกาสเผยแพร่ผลงานของตนเอง และร่วมทำงานกับผู้บริหารของกรมฯ ในระดับต่างๆ นอกจากนี้ ผู้ได้รับทุนยังร่วมกันเสนอให้กรมชลประทานอนุมัติดำเนินโครงการ 3 โครงการ คือ โครงการระบบฐานข้อมูลของผู้มีศักยภาพสูง กรมชลประทาน โครงการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของผู้ได้รับทุนทั้งภายในและภายนอกองค์กร และโครงการนำเสนอผลงานทางวิชาการที่สำคัญด้านการชลประทาน

²⁷ กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง “การส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทาน (RID: High Performance and Potential Promotion Project),” (กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทานร่วมกับส่วนฝึกอบรม สำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล, ตุลาคม-พฤศจิกายน 2550), (อัดสำเนา)

จากข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่ากรมชลประทานมีกลุ่มข้าราชการที่มีศักยภาพสูงอยู่ในหน่วยงานเป็นจำนวนมากแต่ยังไม่ได้รับการดูแลและขาดโอกาสในการแสดงความรู้ความสามารถและสร้างผลงานโดดเด่นให้เป็นประโยชน์กับหน่วยงาน กรมชลประทานจึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์จากกลุ่มคนเก่งของหน่วยงานได้อย่างเต็มศักยภาพซึ่งรวมไปถึงกลุ่มข้าราชการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและผ่านการคัดเลือกจากหน่วยงานต้นสังกัดให้เข้าร่วมในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามขั้นตอนที่ 1 แต่ไม่ผ่านการทดสอบตามขั้นตอนที่ 2 จากสำนักงาน ก.พ. ด้วย เนื่องจากเป็นกลุ่มคนเก่งที่หน่วยงานควรให้การดูแลเป็นพิเศษตามแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง

สำหรับการสร้างระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงมีแนวคิดในการสร้างระบบที่เหมือนกันหลายประการตั้งแต่วัตถุประสงค์การดำเนินโครงการที่ต่างมุ่งดึงดูด พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์จากคนเก่งกลุ่มต่างๆ เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับหน่วยงาน อีกทั้งการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ระบบต่างต้องการความสมัครใจของผู้เข้าร่วมโครงการ ไม่ว่าจะสมัครด้วยตนเองหรือผู้บังคับบัญชาระดับต้นหรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปเป็นผู้พิจารณาเสนอชื่อ เนื่องจากความสมัครใจเข้าร่วมโครงการจะทำให้พวกเขาเหล่านั้นมีแรงบันดาลใจ อดทน ทุ่มเทและเสียสละในการทำงาน อีกทั้งต้องการอยู่กับระบบนานกว่าการบังคับให้เข้าสู่ระบบโดยไม่สมัครใจ²⁸ ส่วนความแตกต่างกันระหว่างระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง 3 ประการ ดังนี้

1) กลุ่มเป้าหมายของโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง คือ ข้าราชการทุกตำแหน่งและทุกระดับที่ต้องการประกาศตนเองว่าเป็นผู้มีศักยภาพสูงและสมัครใจปฏิบัติงานเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงานด้วยการปฏิบัติงานในโครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมายหรือเข้าร่วมแก้ไขปัญหาโครงการต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อภารกิจของหน่วยงาน ส่วนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำกัดคุณสมบัติผู้ต้องการเข้าร่วมโครงการโดยต้องเป็นข้าราชการระดับ 4-5 ซึ่งปฏิบัติงานในสายงานหลักของหน่วยงานเข้าสู่ระบบเพื่อให้มีระยะเวลาการพัฒนาที่เหมาะสมคือ 7-8 ปี การสร้างระบบข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงจึงเป็นความพยายามที่จะดูแลข้าราชการกลุ่มอื่นๆ นอกเหนือจากกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อสร้างกลไกที่เข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน

²⁸ สัมภาษณ์ นิมนวล แสงวนากุล,นักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการพิเศษ, 16 มกราคม 2552.

2) สิ่งที่ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงจะได้รับตอบแทนคือ ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานโครงการสำคัญหรือร่วมแก้ไขปัญหาให้กับหน่วยงาน การได้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายซึ่งงานมีลักษณะท้าทาย การได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบโดยไม่มีสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินเพื่อตอบแทนผู้เข้าร่วมโครงการซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความตั้งใจและรักษาคนดีคนเก่งของหน่วยงาน ในขณะที่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีการออกแบบระบบไว้สมบูรณ์ด้วยการเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเก่งด้วยสิ่งจูงใจที่เป็นทั้งตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

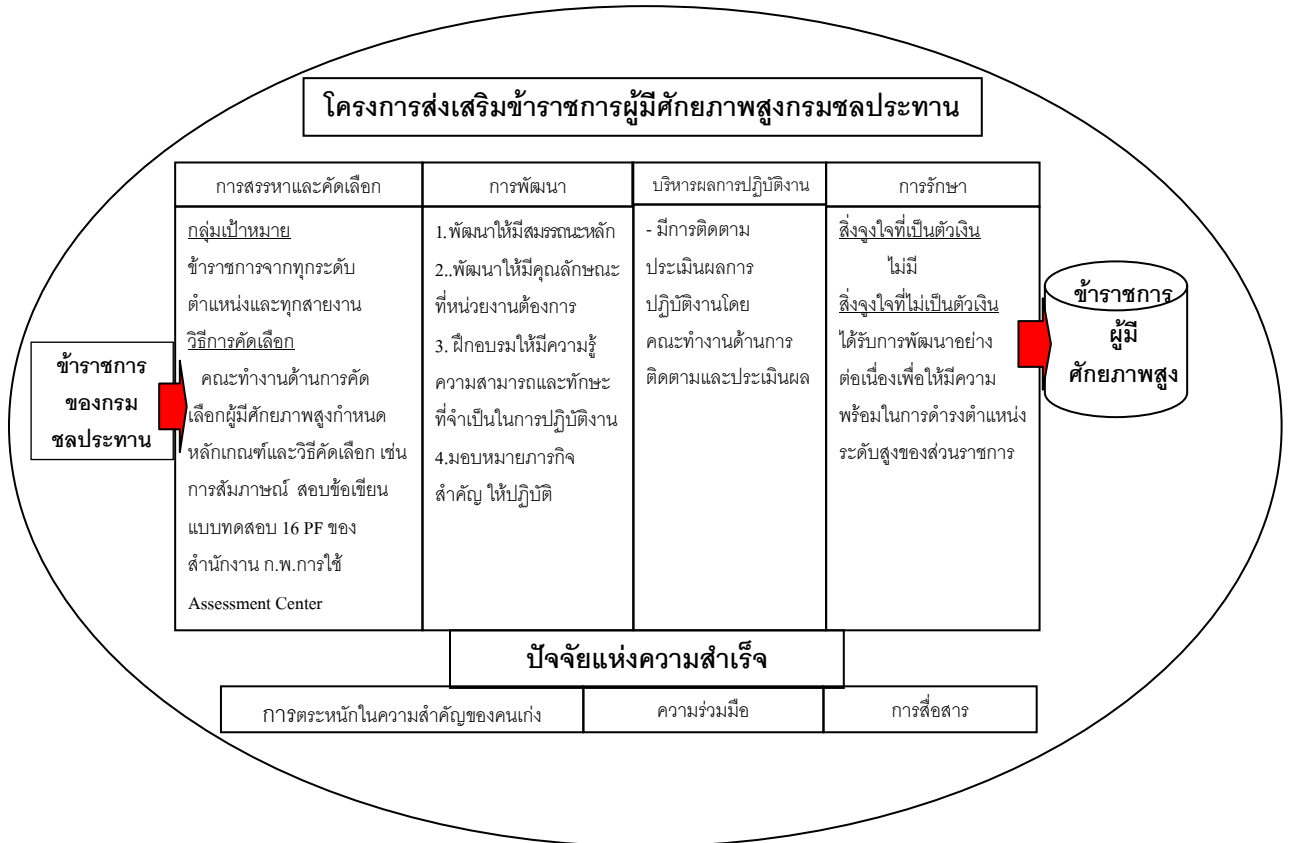
3) โครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงมีการสร้างระบบฐานข้อมูลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

แนวทางการดำเนินโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทาน

แนวทางการดำเนินโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทานเริ่มต้นจากการแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของกรมชลประทาน และคณะทำงานส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของกรมชลประทานอีก 6 คณะ ได้แก่ คณะทำงานด้านประชาสัมพันธ์ คณะทำงานด้านการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูง คณะทำงานด้านการจัดทำระบบฐานข้อมูลผู้มีศักยภาพสูง คณะทำงานด้านการมอบหมายภารกิจ คณะทำงานด้านการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง และคณะทำงานด้านการติดตามและประเมินผลเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามโครงการดังกล่าว โดยผู้ศึกษาได้สรุปแนวคิดในการดำเนินการโครงการดังกล่าว ดังแสดงในภาพที่ 4.5

ภาพที่ 4.5

สรุปกรอบแนวคิดโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทาน



การสรรหาและคัดเลือก

ข้าราชการที่ประสงค์จะเข้าร่วมโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงจะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด อาจสมัครด้วยตนเองโดยมีความเห็นของผู้บังคับบัญชาประกอบ หรือ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป (ผู้อำนวยการกอง/สำนัก) พิจารณาเสนอชื่อข้าราชการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดและคำนึงถึงความสมัครใจของข้าราชการผู้นั้นด้วย โดยคณะทำงานด้านประชาสัมพันธ์ได้จัดทำแผนประชาสัมพันธ์ทั้งในส่วนกลางและต่างจังหวัด จำนวน 5 ครั้ง เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบดังกล่าวให้ข้าราชการได้รับทราบประกอบการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ

คณะทำงานด้านการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงจะกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง โดยต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ 5 ประการ คือ เป็นข้าราชการกรมชลประทานทุกตำแหน่ง เป็นผู้ที่มีผลสำเร็จอันเกิดจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความรู้

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานหรือมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ จนได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และที่สำคัญมีความกระตือรือร้นและเสียสละที่จะทำงานที่ท้าทายของกรมชลประทานนอกเหนือจากงานประจำ

สำหรับแนวทางการคัดเลือกผู้มีความรู้สูง กรมชลประทานใช้วิธีการคัดเลือกเช่นเดียวกับผู้ที่เข้าสู่วาระบวชข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แต่ไม่มีการทดสอบความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ แต่ใช้แบบทดสอบเพื่อวัดศักยภาพด้านการเป็นผู้นำ (Leadership) บุคลิกภาพ (Personality) การตัดสินใจ (Decision Making) การแก้ไขปัญหา (Solving Problem) การใช้ Assessment Center ซึ่งประกอบด้วยเทคนิควิธีการทดสอบที่หลากหลาย เช่น การประเมินสมรรถนะ in-basket exercise การสัมภาษณ์ และ simulation exercist เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถตามคุณสมบัติที่กำหนด และให้คุณภาพผู้มีความรู้สูงของทุกสำนัก/กองอยู่ในระดับที่เทียบเคียงกัน

การพัฒนา

เมื่อข้าราชการสมัครเข้าร่วมโครงการดังกล่าวผ่านการคัดเลือกเรียบร้อยแล้ว จะมีการแบ่งกลุ่มข้าราชการผู้มีความรู้สูงออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม Young Graduate คือ ข้าราชการระดับ 4-5 และกลุ่ม Selected Skill คือ กลุ่มข้าราชการระดับ 6 ขึ้นไป ซึ่งจะได้รับการพัฒนาแตกต่างกันไป โดยมีเป้าหมายและกลยุทธ์ในการพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ ด้านแรก การพัฒนาให้มีสมรรถนะหลัก 5 ประการ ที่หน่วยงานต้องการ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ ด้านที่สอง พัฒนาให้มีคุณลักษณะที่หน่วยงานต้องการ คือ การสร้างทัศนคติที่ดี (Attitude/Positive Thinking) เป็นที่ยอมรับ (Acceptability) เรียนรู้งานเร็ว (Learn Ability) มีคุณสมบัติ/ลักษณะเด่น (Competency) มีความรู้การทำงานและการบริหารสูง (Potential) และมีผลการปฏิบัติงานดีเด่นต่อเนื่อง (Performance) ด้านที่สาม การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยคณะทำงานด้านการพัฒนาข้าราชการผู้มีความรู้สูงจะจัดหลักสูตรฝึกอบรมควบคู่ไปกับหลักสูตรการฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. โดยปี 2551 มีจำนวน 4 โครงการ ได้แก่ โครงการทดสอบวัดระดับภาษาอังกฤษ ทั้งด้านการฟัง พูด อ่านและเขียน โครงการฝึกอบรมภาษาอังกฤษ โครงการสัมมนาทางวิชาการ (Share and Show Knowledge) และโครงการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมและเทคนิคการนำเสนอแบบไฝสัมฤทธิ์ ด้านที่สี่ การมอบหมายภารกิจสำคัญให้ปฏิบัติ โดยคณะทำงานด้านการ

พัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงจะทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลความต้องการจากกองและสำนักตลอดทั้งผู้เชี่ยวชาญที่ต้องการข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงด้านต่างๆ เพื่อไปร่วมปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำโครงการนำร่องในการมอบหมายภารกิจหลักที่เป็นปัญหาหรือมีความท้าทายให้แก่กลุ่มข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงได้เข้าไปปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาลงมือให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงได้มีโอกาสได้แสดงความสามารถให้เห็นเป็นรูปธรรม อีกทั้ง ผลสำเร็จของงานยังเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการและข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงด้วย สำหรับการดำเนินการในปี 2551 คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาคัดเลือกหัวข้อปัญหาที่มีการนำเสนอจากจำนวน 145 หัวข้อ ให้เหลือ 40 หัวข้อ และคัดเลือกให้เป็นโครงการนำร่องเพียง 3 โครงการ คือ **โครงการพัฒนาระบบแจ้งเตือนภัยน้ำท่วมโดยใช้แบบคำนวณคณิตศาสตร์และแผนที่เสี่ยงภัยน้ำท่วม การประยุกต์ใช้ข้อมูล กชช2ค และ GIS เพื่อกำหนดพื้นที่ศักยภาพชลประทานเชิงพื้นที่วิศวกรรมและสังคม และการพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจในการวางแผนและบริหารจัดการน้ำ : กรณีศึกษากลุ่มน้ำระยอง** ส่วนด้านที่ห้า การพัฒนาด้วยกลยุทธ์การฝึกอบรมในงานและนอกงานผ่านแผนต่างๆ ดังนี้

1) แผนเสริมสร้างความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะด้าน การสัมมนาวิชาการ และเรียนต่อในระดับสูงจากสถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่วนทักษะและประสบการณ์ฝึกฝนจากการเป็นเลขานุการหรือผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เป็นผู้ช่วยผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร และมีการหมุนเวียนงาน

2) แผนแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลงาน เช่น การฝึกอบรมโครงการเสริมสร้างทักษะการเป็นวิทยากร จัดเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และผลงานของผู้มีศักยภาพสูง โดยอาจร่วมกับผู้แทนกรมชลประทานนำเสนอผลงานและดูงานต่างประเทศ

3) แผนพัฒนาประสบการณ์และทักษะการทำงานเป็นทีม เช่น การจัดฝึกอบรมเฉพาะด้าน (กระบวนการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงงาน การทำงานเป็นทีม) รวมถึงการหมุนเวียนงานและเป็นเลขานุการหรือผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เป็นผู้ช่วยผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารเพื่อฝึกฝนประสบการณ์ในการทำงานเช่นเดียวกัน เป็นต้น

4) แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดสวัสดิการและส่งเสริมอำนวยความสะดวก ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีศักยภาพสูงกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร และเป็นประโยชน์ในการประเมินผล ปรับปรุงแก้ไขและวางแผนโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในแต่ละปีงบประมาณ สำหรับข้อมูลในระบบ

ฐานข้อมูลที่จะบันทึกลงในฐานข้อมูล Hi4PDB ประกอบด้วย ข้อมูลหลัก (ข้อมูลจากใบสมัครและข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือ DPIS) และข้อมูลเพิ่มเติม (ข้อมูลจากระบวนการสรรหาและคัดเลือก ข้อมูลจากการมอบหมายภารกิจ และข้อมูลจากการพัฒนา) ส่วนการประยุกต์ใช้สามารถนำฐานข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตรวจสอบข้อมูลและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานได้

การประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาทั้งผลสำเร็จของงานและการมีคุณลักษณะที่หน่วยงานต้องการด้วยการใช้แบบประเมินบุคลิกภาพ 16 Personality Factor หรือแบบทดสอบด้านอื่นๆ เช่น ด้านพื้นฐาน (ทดสอบความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ และความรู้ความสามารถพิเศษ) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (วิสัยทัศน์ การพัฒนาและวิจัย และการประยุกต์เพิ่มคุณค่า) และด้านการดำเนินงาน (การวางแผน ความรับผิดชอบ และการทำงานเป็นทีม) นอกจากนี้ คณะทำงานติดตามประเมินผลยังต้องติดตามความก้าวหน้าของโครงการในภาพรวมเพื่อแก้ไขปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ให้คำแนะนำปรึกษา และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ รวมถึงประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการและส่วนบุคคลเป็นรายเดือนหรือไตรมาส โดยพิจารณาจากระยะเวลา การใช้จ่ายงบประมาณ การแก้ไขปัญหาอุปสรรค และประโยชน์หรือความสำเร็จในการนำผลของโครงการมาใช้งาน

การรักษา

แม้จะยังไม่มีข้อกำหนดสิ่งจูงใจที่ชัดเจนให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงเหมือนกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีการเลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษและกำหนดตำแหน่งให้ได้ถึงระดับ 8 หากแต่สิ่งทีทุกคนจะได้รับจากการเป็นข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง คือ การได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ได้ทำงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถและเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากการเรียนรู้ในแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมเป็นต้นทุนสำหรับการทำงานในอนาคต อีกทั้งยังเป็นโอกาสให้กับตนเองได้แสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถและศักยภาพที่จะทำงานซึ่งเป็นประโยชน์ให้กับหน่วยงาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินโครงการ

โครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงจะสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีปัจจัยแวดล้อมที่สนับสนุนและส่งเสริมระบบดังกล่าวด้วย โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ข้อ ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักในความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่งภายในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะคนกลุ่มนี้คือผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

2. ความร่วมมือจากคนทุกระดับและทุกฝ่ายในหน่วยงานเพื่อผลักดันให้โครงการประสบความสำเร็จ นับตั้งแต่การจัดสรรงบประมาณและการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสื่อสารประชาสัมพันธ์เผยแพร่และสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับโครงการ รวมถึงประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อสามารถดูแลและบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงภายในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการใช้ประโยชน์คนเก่งอย่างเต็มศักยภาพโดยให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติภารกิจสำคัญของหน่วยงาน สร้างนวัตกรรม และช่วยกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้กับหน่วยงาน

สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการดังกล่าวสรุปได้ดังนี้²⁹

1. ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้อนุมัติโครงการรวมถึงผู้บังคับบัญชาระดับต้นยังไม่ค่อยให้ความสำคัญหรือมีส่วนร่วมกับการมอบหมายภารกิจและการสอนงาน รวมถึงข้าราชการที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการยังไม่ตระหนักหรือเห็นความสำคัญในประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง จึงอาจส่งผลต่อความร่วมมือในการดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จ เช่น การอนุมัติงบประมาณในการดำเนินโครงการ เป็นต้น

2. จำนวนผู้สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงยังมีไม่มากนัก โดยครั้งแรกที่เปิดรับสมัครมีผู้สมัครเพียง 174 คน ซึ่งเมื่อเทียบกับสัดส่วนอัตรากำลังในปัจจุบันซึ่งมีจำนวนมากกว่า 6,000 คน ถือว่ายังมีผู้ให้ความสนใจเข้าร่วมโครงการน้อยจึงยังไม่ได้ทำการคัดเลือกต่อ

²⁹ สัมภาษณ์ นิมนวล แสงวนากุล, นักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการพิเศษ, 16 มกราคม 2552.

จากการวิเคราะห์ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง ผู้ศึกษาพบข้อสังเกตที่น่าสนใจดังนี้

1. การเกิดขึ้นของโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทานได้สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดด้านหลักเกณฑ์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ทำให้หน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากโดยหลักการแล้ว หน่วยงานควรเป็นผู้จัดกลุ่มประเภทคนในหน่วยงานและบริหารจัดการให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละประเภท อีกทั้งสามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง ลงทุนและใช้ประโยชน์จากคนเก่งได้อย่างคุ้มค่าตามความต้องการ

2. การจัดกลุ่มคนเก่งจำเป็นต้องใช้วิธีการประเมินผลที่เข้มข้นเพื่อสร้างการยอมรับและแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส เป็นธรรม และปราศจากระบบอุปถัมภ์สำหรับคนทุกกลุ่มในหน่วยงานที่ได้รับการประเมิน โดยต้องพิจารณาทั้งจากผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ การมีศักยภาพสูงที่จะพัฒนาไปสู่ตำแหน่งในระดับสูง รวมถึงการมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุภารกิจสำคัญของหน่วยงาน

กรณีศึกษาที่ 4 โครงการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร สพข. สู่วิชาชีพนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Bangkok HRD Pro) ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นมหานครขนาดใหญ่และเป็นเมืองหลวงของประเทศที่ตั้งอยู่บนพื้นที่ 1,568 ตารางกิโลเมตร มีประชากรตามทะเบียนบ้านและประชากรแฝงรวมกันประมาณ 10 ล้านคน โดยผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้กำหนดวิสัยทัศน์การบริหารเมืองไว้ในแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552-2555 ว่า “กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค เจริญก้าวหน้าทัดเทียมเมืองชั้นนำ มีสิ่งแวดล้อมที่ดี และเป็นมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน” และกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากรุงเทพมหานครไว้ 5 ยุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายองค์การที่เป็นหนึ่งเดียวกัน ดังนี้³⁰

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานแบบบูรณาการเพื่อมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางภูมิภาค

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพเมืองเพื่อก้าวทันการแข่งขันทางเศรษฐกิจและเป็นมหานครแห่งการเรียนรู้

³⁰ กรุงเทพมหานคร, แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552-2555.

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนากกรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนากกรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งคุณภาพชีวิตและมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร

จากบทบาทและภารกิจในการบริหารราชการของกรุงเทพมหานครเพื่อให้บริการที่ดีที่สุดแก่ประชาชนและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กรุงเทพมหานครจำเป็นต้องสรรหาและสร้างบุคลากรคุณภาพเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานสนับสนุนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จทั้งในระดับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพสาขาต่างๆ ผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าว จึงกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้มีการพัฒนาตนเองจนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม มีความภาคภูมิใจ และมีความมุ่งมั่นสูงในการทำงานเพื่อประชาชน เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนากกรุงเทพมหานครให้เป็นทางเลือกลำดับต้นของแรงงานคุณภาพรุ่นใหม่ในการทำงานให้กับมหานครซึ่งเป็นเมืองหลวงของประเทศ และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรุ่นใหม่อยากเข้ามาร่วมงานโดยกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ที่ใช้จูงใจคนดีคนเก่งเข้าสู่หน่วยงานใน 4 แนวทาง ดังนี้³¹

- 1) การจูงใจด้วยการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกื้อกูล
- 2) การประชาสัมพันธ์ถึงบทบาท ภารกิจและอำนาจหน้าที่ในฐานะองค์กรที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการภารกิจของมหานครสูง เพื่อเป็นการท้าทายความสามารถและกระตุ้นอุดมการณ์
- 3) การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้แรงงานคุณภาพได้สัมผัสบรรยากาศของการปฏิบัติงานในหน่วยงาน
- 4) การปรับโฉมภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นเลิศในงานทุกสาขาวิชาชีพ การกระตุ้นให้บุคคลภายนอกทั่วไปมีความสนใจที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีโอกาสกว้างขวางขึ้นในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

³¹ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, "โครงการ Bangkok HRD Pro: สิ่งที่ดี สิ่งที่ทำ และสิ่งที่ต้องพยายามต่อไป," ปัญญาพัฒนา ข้าราชการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร 27 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2551) : 4-15.

ส่วนแนวทางในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร การจูงใจให้บุคคลภายนอกเกิดความสนใจที่จะเข้ามาบริหารราชการในกรุงเทพมหานคร และการรักษาคนเก่งคนดีให้อยู่ปฏิบัติงานกับกรุงเทพมหานครต่อไปนั้น ควรให้ความสำคัญกับการให้โอกาสข้าราชการในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการเป็นมืออาชีพในแต่ละสายงาน อีกทั้งต้องมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจด้วยการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับข้าราชการกรุงเทพมหานคร

สำหรับการนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้กับกรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สพข.) เป็นหน่วยงานแรกที่ริเริ่มนำระบบดังกล่าวเข้ามาใช้ในหน่วยงาน โดยจัดทำเป็นโครงการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร สพข. ผู้ความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล (โครงการ Bangkok HRD Pro) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552-2555 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร ประเด็นยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภาคภูมิใจ เพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่อย่างยั่งยืน และแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552-2555 ยุทธศาสตร์หลักด้านการสร้างกระบวนการพัฒนาข้าราชการที่มีศักยภาพสูงเพื่อค้นหาและเตรียมทรัพยากรบุคคลรุ่นใหม่สำหรับตำแหน่งทดแทนและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์การดำเนินโครงการ ดังนี้³²

1) เพื่อสร้างมโนทัศน์ใหม่ในการบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร โดยพัฒนาบทบาทการเป็นที่เลี้ยง (Mentor) หรือผู้สอนงาน (Coach) หรือที่ปรึกษา (Consultant) ให้แก่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

2) เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมรุ่นใหม่ของ สพข. ให้มีศักยภาพ มีทักษะหลายด้านที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร โดยไม่ยึดติดวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิม ในขณะที่เดียวกันพยายามส่งเสริมให้มีแนวคิดที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล แนวคิดเชิงสร้างสรรค์ แนวคิดเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเชิงวิเคราะห์ แนวคิดเชิงบูรณาการ เป็นต้น และสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

³² สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, “โครงการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร สพข. ผู้ความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Bangkok HRD Pro) ประจำปีงบประมาณ 2552.”

3) เพื่อเตรียมสร้างบุคลากรคุณภาพในระดับผู้เชี่ยวชาญให้มีจำนวนที่เพียงพอต่อการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครและสอดคล้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างได้ผลในลักษณะชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices : CoPs) สามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้

5) เพื่อเป็นการศึกษาการสร้างกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

6) เป็นการศึกษาทดลอง (Pilot Project) กระบวนการพัฒนาบุคคลเชิงบูรณาการ เพื่อนำบทเรียนไปใช้ในการขยายผลไปยังสายงานต่างๆ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้รับผิดชอบโครงการและผู้เข้าร่วมโครงการดังกล่าว จำนวน 3 คน ได้แก่ เรือโทวารินทร์ เดชเจริญ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน คุณสาวิตรี สุขสงวน ผู้อำนวยการส่วนจัดการฝึกอบรม ในฐานะผู้บริหารโครงการ Bangkok HRD Pro และคุณภูวดล สายเสมา เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 5 ฝ่ายพัฒนานักบริหาร ส่วนพัฒนาการบริหารโครงการ ในฐานะผู้เข้าร่วมโครงการ สรุปได้ดังนี้

โครงการ Bangkok HRD Pro เป็นโครงการนำร่องที่ทดลองนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้เพื่อสร้างนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลมืออาชีพให้กับสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยมีระยะเวลาดำเนินโครงการ 3 ปี เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนตุลาคม 2550 – 30 กันยายน 2553 มีกลุ่มเป้าหมายเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสังกัด สพข. จำนวน 23 คน ได้แก่³³

1) กลุ่มพี่เลี้ยง (Mentor) หรือผู้สอนงาน (Coach) หรือที่ปรึกษา (Consultant) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมผู้มีประสบการณ์ระดับ 6 / 7 ว –ระดับ 7 / 8 ว และระดับ 8 จำนวน 12 คน

2) กลุ่มรุ่นใหม่นี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมระดับ 3 – ระดับ 5 / 6 ว จำนวน 11 คน

³³ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, “โครงการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร สพข. สู่ความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Bangkok HRD Pro) ประจำปีงบประมาณ 2552.”

สำหรับนิยามคนเก่งของหน่วยงานคือ คนที่มีความรอบรู้ในหน้าที่การงาน สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานโดยไม่ต้องกำกับตรวจสอบมากนัก และสามารถประสานสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี³⁴ โดยระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครประกอบด้วย การสรรหา การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิด เครื่องมือที่ใช้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินโครงการดังกล่าว ดังแสดงในภาพที่ 4.8

ภาพที่ 4.6

สรุปกรอบแนวคิดโครงการ Bangkok HRD Pro



³⁴ สัมภาษณ์ สาวิตรี สุขสงวน, ผู้อำนวยการส่วนจัดการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 20 กุมภาพันธ์ 2552.

การสรรหาและคัดเลือก

หน่วยงานจะทำการเสนอชื่อผู้ที่มีความเหมาะสมสมควรเข้าร่วมโครงการ โดยพิจารณาเบื้องต้นจากผลงานที่โดดเด่น ศักยภาพและพฤติกรรมของข้าราชการตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมซึ่งอยู่ในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยมีผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น รวมถึงพี่เลี้ยงและผู้สอนงานเป็นผู้พิจารณาเสนอรายชื่อคนเก่งของหน่วยงาน โดยข้าราชการต้องสมัครใจเข้าร่วมโครงการดังกล่าว จากนั้นจึงทำการประเมินศักยภาพของผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านแรก ความรู้ทั่วไปด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ระบบการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร (สอบข้อเขียน : อัตนัย 2 ข้อ) ด้านที่สอง ภาวะผู้นำ (แบบทดสอบภาวะผู้นำ) ด้านที่สาม คุณลักษณะทางอารมณ์ (แบบ สอบถาม EQ) ด้านที่สี่ คุณธรรม จริยธรรม (MQ) ด้านที่ห้า ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (สอบข้อเขียน : ปรนัย / สัมภาษณ์ : Native Speaker) และด้านสุดท้าย ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ (สอบปฏิบัติ) เมื่อผู้สมัครสอบผ่านตามกระบวนการดังกล่าวแล้ว จึงจะทำการสัมภาษณ์และเข้าสู่ระบบโดยมิได้มีการทำข้อตกลงระหว่างหน่วยงานกับผู้เข้าร่วมโครงการแต่จะมีการประกาศเงื่อนไขที่ชัดเจนในการเข้าร่วมโครงการว่าทุกคนจะไม่ได้รับสิ่งตอบแทนหรือความก้าวหน้าอื่นใดเป็นพิเศษแตกต่างไปจากคนกลุ่มอื่นในหน่วยงาน ต้องเสียสละทุ่มเทปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยขอบเขตงานที่มากกว่าปกติ สายการบังคับบัญชาจะขึ้นตรงกับผู้บริหารโครงการและผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยไม่ได้กำหนดสัดส่วนคนเก่งในหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน³⁵

สำหรับการสรรหาคนเก่งจากภายนอกหน่วยงาน กรุงเทพมหานครเคยจัดให้ มีทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาในระดับปริญญาตรี และเมื่อจบการศึกษาแล้วจะต้องกลับมาทำงานให้กับกรุงเทพมหานครและใช้คืนทุนการศึกษา แต่โครงการดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากนักศึกษาบางคนเรียนไม่จบ บางคนไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้กับกรุงเทพมหานคร จึงต้องยกเลิกโครงการดังกล่าวไป อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไปเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาคนเก่ง คือ การสรรหาเชิงรุกเพื่อแย่งชิงคนเก่งจากภายนอกหน่วยงานเพื่อให้กรุงเทพมหานครมีคนเก่งเพียงพอกับความต้องการของหน่วยงานโดยใช้กลยุทธ์การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับกรุงเทพมหานครในการหน่วยงานในพื้นที่คนเก่งต้องการเข้ามาร่วมงาน (Employer

³⁵ สัมภาษณ์ สาวิตรี สุขสงวน, ผู้อำนวยการส่วนจัดการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร, 20 กุมภาพันธ์ 2552.

of choice) ควบคู่ไปกับการสร้างคนเก่งจากภายในหน่วยงานเพื่อสามารถรักษาคนเก่งที่มีอยู่ให้เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับกรุงเทพมหานคร³⁶

การพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายเน้นกระบวนการเรียนรู้ 3 รูปแบบ คือ การพัฒนาในงาน (On the job training) การพัฒนานอกงาน (Off the job training) และการพัฒนา โดยมีการประยุกต์นำกรอบสังขมประสพการณ์ของสำนักงาน ก.พ. มาเป็นกลไกสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีการมอบหมายงานและการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เน้นการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานได้จริงโดยกำหนดสถานี่การเรียนรู้ระดับ Advance จำนวน 10 สถานี่ ได้แก่³⁷ สถานี่ที่ 1 ภาควิชาการหัวข้อการเรียนรู้ตามกรอบการสังขมประสพการณ์ (EAF) สถานี่ที่ 2 การฝึกปฏิบัติงานในโครงการฝึกอบรมเฉพาะกิจกรรม สถานี่ที่ 3 การศึกษาดูงานในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนชั้นนำ สถานี่ที่ 4 การเขียนงานทางวิชาการ สถานี่ที่ 5 การสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษ สถานี่ที่ 6 การเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) สถานี่ที่ 7 การนำเสนอ สถานี่ที่ 8 การบริหารโครงการฝึกอบรม สถานี่ที่ 9 การจัดกิจกรรมเผยแพร่ และสถานี่ที่ 10 การสร้างเสริมบุคลิกภาพและกรอบพฤติกรรมที่พึงประสงค์

สำหรับวิธีดำเนินโครงการ มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การพัฒนาภาควิชาการ โดยใช้กระบวนการฝึกอบรม (Training) ภายในประเทศเพื่อปูพื้นฐานและสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคลากรเป้าหมาย
- 2) กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Development) ได้แก่ การตั้งกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM.Team) การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) และการศึกษาค้นคว้าโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotation) ภายในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครตามความเหมาะสม

³⁶ สัมภาษณ์ เรือโทวารินทร์ เดชเจริญ, ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 12 กุมภาพันธ์ 2552.

³⁷ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, “โครงการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร สพข. สู่วิชาการบุคคล (Bangkok HRD Pro) ประจำปีงบประมาณ 2552.”

4) กิจกรรมการศึกษาดูงาน (Study Visit) ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ณ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนชั้นนำในประเทศ/ต่างประเทศ

5) กิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยดำเนินการจัดทำแผนดำเนินการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ และการบริหารโครงการฝึกอบรม (Project Management) การออกแบบ/การสร้างตัวแบบงานใหม่ (New Model) การสร้างผลงานทางวิชาการ/สื่อการเรียนรู้/แผนงานสอนหรือฝึกอบรม/บทความทางวิชาการฝึกอบรม การจัดกิจกรรมฝึกทักษะการนำเสนอ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ: การสัมมนาเพื่อพัฒนาหน่วยงาน

6) การจัดทำแผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan/IDP)

7) กิจกรรมพิเศษอื่นๆ

แต่ละคนจะต้องผ่านการเรียนรู้จากสถานี่การเรียนรู้ทั้ง 10 สถานี่ โดยจะยังไม่มีการประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในแต่ละสถานี่ แต่จะประเมินผลการบูรณาการความรู้จากทุกสถานี่ ในการประเมินผลประจำปีในภายหลัง รวมถึงประเมินพฤติกรรมว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทางส่งเสริมภาระงานหรือไม่ สำหรับการนำแนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบมากนัก ส่วนการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การดำเนินการเป็นแค่เพียงการมอบหมายภารกิจให้ปฏิบัติในส่วนงานที่แตกต่างกันไปจากเดิมแต่ยังไม่มีการย้ายหน่วยงานที่สังกัดเนื่องจากระยะเวลาดำเนินโครงการมีเพียง 3 ปี จึงไม่เพียงพอแก่การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน

การประเมินผล

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต้องผ่านการประเมินผลตลอดทั้งโครงการใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ การมีสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในระดับพื้นฐานระดับสูง และระดับเป็นเลิศ การสร้างผลงานเชิงประจักษ์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปี ความพึงพอใจในการเข้าร่วมโครงการของกลุ่มเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 80 และสุดท้ายการสร้างและรักษาสถานภาพของชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) โดยผลลัพธ์ที่จะได้รับจากโครงการคือ การมีนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร³⁸

³⁸ คู่มือละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ภาคผนวก ก, น.176.

สำหรับโครงการ Bangkok HRD Pro ไม่ได้กำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพและสิ่งตอบแทนเพื่อจูงใจและรักษาคนเก่งของหน่วยงาน หากแต่มีการปลูกฝังให้คนเก่งเหล่านี้เห็นคุณค่าของงานตามแนวคิด “ประสบการณ์สร้างคน คนสร้างงาน” เห็นคุณค่าที่จะได้รับจากสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน เพราะสิ่งที่จะได้รับจากโครงการดังกล่าวคือ การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง รวมถึงประสบการณ์การทำงานในภารกิจที่หลากหลาย ซึ่งประสบการณ์ที่แต่ละคนได้เรียนรู้จะส่งผลต่อการยอมรับในความรู้ความสามารถจากคนภายในหน่วยงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน ความก้าวหน้าและอนาคตการทำงานของแต่ละคนในภายหลัง สิ่งสำคัญคือต้องไม่สร้างความแปลกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มคนเก่งที่เข้าร่วมโครงการกับกลุ่มคนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ เช่น หากมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่จะเป็นประโยชน์กับบุคลากรในหน่วยงานจะมีการเชิญชวนให้เข้าฟังการบรรยายร่วมกับกลุ่มคนเก่งที่เข้าร่วมโครงการด้วย³⁹

อย่างไรก็ตาม พบประเด็นที่น่าสนใจจากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมโครงการเกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวังจากโครงการดังกล่าว คือ ผู้เข้าร่วมโครงการต้องการให้หน่วยงานตอบสนองเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพหรือมีสิ่งจูงใจอื่นให้กับผู้เข้าร่วมโครงการด้วยเช่นกันโดยหากสามารถจัดหาให้ได้ก็ถือเป็นเรื่องที่ดี และปัจจัยที่ช่วยรักษาคนเก่งให้ยังคงอยู่กับหน่วยงานในระยะยาวได้อย่างแท้จริงคือ การสร้างความผูกพันทางสังคมทั้งระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการด้วยกันเองที่ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) รวมถึงพันธสัญญาทางใจระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการกับผู้บริหารหน่วยงานที่ประสงค์จะดำเนินโครงการนำร่องดังกล่าวร่วมกันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด แม้จะต้องทุ่มเททำงานหนักกว่าข้าราชการทั่วไปเพราะต้องรับผิดชอบสูงทั้งด้านการพัฒนาตนเองและการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ แต่ก็ได้รับการดูแลให้ค่าปรึกษาจากผู้บริหารโดยตรง อีกทั้งยังสามารถนำเสนองานหรือแสดงความคิดเห็นได้โดยตรงกับผู้บริหารได้ ถือเป็นการให้อิสระทางความคิดและลดสายการบังคับบัญชาลงเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์งานให้กับหน่วยงาน⁴⁰

³⁹ สัมภาษณ์ สาวิตรี สุขสงวน, ผู้อำนวยการส่วนจัดการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร, 20 กุมภาพันธ์ 2552.

⁴⁰ สัมภาษณ์ ภูวดล สายเสมา, เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 27 กุมภาพันธ์ 2552.

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ในการดำเนินโครงการ Bangkok HRD Pro พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินโครงการดังกล่าวมี 3 ประการ ดังนี้

1. การเป็นหน่วยงานในพื้นที่คนเก่งต้องการเข้ามาร่วมงาน (Employer of choice) โดยกรุงเทพมหานครต้องเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีทั้งด้านการเป็นองค์กรที่ดีที่สุดในการให้บริการประชาชน การสร้างความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับหน่วยงานในฐานะมหานครที่เป็นเมืองหลวงของประเทศ การเป็นนายจ้างที่ดีที่ดูแลลูกจ้างทั้งด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ และสมดุลชีวิตระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว

2. การตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง (Talent mindset) ทั้งระดับผู้บริหาร ในฐานะผู้กำหนดนโยบายและมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างคนเก่งและสนับสนุนกลไกในการบริหารจัดการคนเก่งให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติซึ่งต้องประสานความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานร่วมกับคนเก่งเพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ในงาน และลดกระแสต่อต้านกลุ่มคนเก่งจากข้าราชการกลุ่มอื่น (Non-Talents)

3. การสร้างความผูกพันทางสังคม เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยรักษาคนเก่งให้อยู่กับหน่วยงานแม้ไม่มีสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน เนื่องจากความผูกพันทางสังคมไม่ว่าจะเป็น การมีผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) การให้กำลังใจดูแลเอาใจใส่และแก้ไขปัญหาทั้งด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัวของผู้บริหารโครงการและผู้บริหารหน่วยงานจะช่วยสร้างความผูกพันทางจิตใจให้เกิดขึ้นระหว่างคนเก่งกับหน่วยงาน

จากการวิเคราะห์การดำเนินโครงการ Bangkok HRD Pro ผู้ศึกษาพบข้อสังเกตที่น่าสนใจดังนี้

1. การออกแบบระบบที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื่องจากเป็นเพียงโครงการนำร่อง ยังไม่สามารถจัดหาสิ่งจูงใจหรือสิ่งตอบแทนให้กับผู้เข้าร่วมโครงการได้ จึงใช้วิธีสมัครใจเข้าร่วมโครงการ และใช้วิธีการคัดกรองที่ไม่เข้มข้นเพื่อดึงดูดคนให้เข้าร่วมโครงการ นอกจากนี้ ยังไม่มีการวางแผนการจ้างงานในภาพรวมและจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงออกแบบระบบการรักษาคนเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน คือ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน หรือความก้าวหน้าในอาชีพเมื่อเข้าร่วมโครงการซึ่งถือเป็นประเด็นสำคัญในการช่วยรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรต่อไปดังจะเห็นได้จากการบทสัมภาษณ์ของผู้เข้าร่วมโครงการที่กล่าวถึงความคิดเห็นต่อระบบการรักษาคนเก่งว่า หากมีการเสริมแรงจูงใจด้านอื่น เช่น

ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น ก็จะช่วยให้ออกแบบเป้าหมายมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน นอกเหนือไปจากสร้างข้อผูกพันทางใจระหว่างผู้บริหารกับผู้เข้าร่วมโครงการ

นอกจากนี้ การออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ควรทำในภาพรวมของทั้ง กรุงเทพมหานครโดยต้องบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ สำนักงาน ก.ก. และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เพื่อสามารถสร้างระบบในภาพรวม ปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับระบบดังกล่าวได้ เช่น การปรับปรุงหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเพื่อช่วยรักษาคนเก่งให้อยู่กับหน่วยงาน ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

2. การออกแบบระบบให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านกระบวนการและโครงสร้าง โดยไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านคนซึ่งเป็นผู้นำระบบไปปฏิบัติและช่วยรักษาให้ระบบอยู่อย่างยั่งยืนต่อไป เช่น แนวทางการสื่อสารภายในองค์การเกี่ยวกับระบบดังกล่าว การบริหารจัดการคนที่อยู่นอกกลุ่มคนเก่ง (Non-Talents) เป็นต้น

การวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษา

ผลการศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งจากกรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา สำนักงาน ก.พ. กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครพบว่า แต่ละหน่วยงานมีแนวคิดในการออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมือนและแตกต่างกันไปตามบริบทของหน่วยงาน โดยผู้ศึกษานำเสนอผลการศึกษาเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างกันในการบริหารจัดการคนเก่งของกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง ตามประเด็นหลัก 3 หัวข้อ ได้แก่ แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่ง

แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง

แนวคิดในการบริหารจัดการคนเก่งของกรณีศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่ามีเหมือนและแตกต่างกัน สรุปได้ดังตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งของกรณีศึกษา

สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา	สำนักงาน ก.พ.	กรมชลประทาน	สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
<p>- ปิดช่องว่างของสมรรถนะในตำแหน่งที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุภารกิจของหน่วยงาน</p> <p>- ยึดระบบคุณธรรมและมีความยืดหยุ่นสูงในการบริหารจัดการ</p> <p>- กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลเพื่อประเมินผลสำเร็จของระบบ</p>	<p>ดึงดูด รักษาและจูงใจคนเก่ง คนดี ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์และมีศักยภาพสูง รวมถึงพัฒนาผู้มีความรู้ ศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเตรียมผู้นำคุณภาพเพื่อเป็นนักบริหารระดับสูง</p>	<p>ดึงดูด รักษา จูงใจและใช้ประโยชน์คนเก่งคนดีกลุ่มต่างๆ ในหน่วยงาน ทั้งผู้ที่ได้รับคัดเลือกให้อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและอยู่นอกระบบฯ โดยจัดทำโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับ</p>	<p>- สร้างเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมรุ่นใหม่ให้เป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์</p> <p>- สร้างกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ</p>
เน้นความแตกต่างในการบริหารผลงาน	เน้นความแตกต่างแต่ไม่แปลกแยก	เน้นความแตกต่างแต่ไม่แปลกแยก	เน้นการไม่สร้างความแปลกแยก

สำหรับการเปรียบเทียบแนวคิดในการบริหารจัดการคนเก่งของกรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงานตามตารางที่ 4.3 สรุปได้ดังนี้

1. เหตุผลและความจำเป็นในการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้กับกรณีศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศต่างมีความมุ่งหมายเหมือนกันคือเพื่อดึงดูด จูงใจและรักษาคนเก่งให้อยู่กับหน่วยงาน เพื่อปฏิบัติงานสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ สามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังของประชาชนด้วยบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีคุณภาพดีได้

2. แนวคิดหลักในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งระหว่างกรณีศึกษาในประเทศและต่างประเทศมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกานำระบบการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในหน่วยงานเพื่อช่วยปิดช่องว่างด้านสมรรถนะในตำแหน่งงานที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุภารกิจสำคัญของหน่วยงาน เนื่องจากเชื่อว่า สมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมคือกลไกหรือแรงขับเคลื่อนที่จะทำให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างแท้จริง ดังนั้น หน่วยงานจึงให้ความสำคัญกับการค้นหาว่า อะไรคือช่องว่างของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต อีกทั้งให้ความสำคัญกับการออกแบบกลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อสามารถสรรหาคนที่

คุณสมบัติตามที่หน่วยงานต้องการ และพยายามรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด เช่น การใช้ กลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่มคนเก่งจากภายนอกหน่วยงาน การ จ่ายค่าตอบแทนด้วยอัตราที่ยืดหยุ่นสูง มีการบรรจุคนเก่งลงในตำแหน่งงานและหน่วยงานที่เหมาะสม กับความรู้ความสามารถเพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากกลุ่มคนเก่งได้ทันกับสถานการณ์และความ ต้องการของหน่วยงาน มีการจัดการงานรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และยึดหลักการ ของระบบคุณธรรมเป็นพื้นฐานของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นต้น

สำหรับกรณีศึกษาในประเทศมีแนวคิดในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งแตกต่าง ออกไป โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อให้มีคนเก่งที่มีความพร้อมสำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญของ หน่วยงานในอนาคต ซึ่งใช้ระยะเวลาานกว่าการสร้างกลยุทธ์สรรหาคนเก่งจากภายนอกเพื่อเปิด ช่องว่างด้านสมรรถนะในตำแหน่งที่สำคัญของหน่วยงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากข้อจำกัดบางประการ ไม่ว่าจะเป็นการที่สำนักงาน ก.พ. เพิ่งนำแนวคิดเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในราชการไทยได้ไม่นาน ความเสถียรของระบบยังไม่มีโดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะยังไม่มี ประสิทธิภาพเพียงพอที่จะระบุถึงช่องว่างสมรรถนะของหน่วยงานได้อย่างแท้จริง และแม้จะระบุ ช่องว่างของสมรรถนะได้ แต่หน่วยงานภาครัฐของไทยก็ยังมีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น รองรับการสรรหาเชิงรุกและการจ่ายค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่นตามคุณสมบัติและประสบการณ์ของผู้สมัครงาน

ดังนั้น แนวคิดในการบริหารจัดการคนเก่งของหน่วยงานภาครัฐไทยจึงให้ความสำคัญกับ การสร้างและพัฒนาคนเก่งจากภายในหน่วยงานให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน การ ฝึกอบรม เพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างข้าราชการระดับสูงที่มีคุณภาพภายในระยะเวลาที่เหมาะสม มากกว่าการกำหนดกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกเพื่อแย่งชิงคนเก่งกับหน่วยงานภาคเอกชน

3. ระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกามีการกำหนด ตัวชี้วัดประสิทธิผลเพื่อสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานตามระบบดังกล่าวให้ได้ผลลัพธ์เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน ตัวอย่างเช่น ระบบการรักษาคนเก่งได้กำหนดองค์ประกอบหลักในการรักษาคนเก่งโดย หน่วยงานจะต้องมีระบบการรักษาคนเก่งซึ่งมีการวางแผนโดยจัดทำเป็นเอกสาร มีการดำเนินกิจกรรม เพื่อรักษาคนเก่ง รวมถึงการขอจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรเจ้าหน้าที่ดำเนินการ และมีการบริหาร จัดการที่สามารถตรวจสอบได้ โดยมีตัวชี้วัดประสิทธิผลในการตรวจสอบกำกับผลลัพธ์ให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น มีการสัมภาษณ์พนักงานก่อนออกจากรางานและนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อให้ หัวหน้างานและผู้จัดการหาทางรักษาคนเก่งเอาไว้ เป็นต้น

ในขณะที่กรณีศึกษาในประเทศไม่ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลของระบบดังกล่าว เพื่อให้วัดผลสำเร็จจากการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ในหน่วยงานว่ามีการดำเนินการเป็นมาตรฐานเดียวกันและสามารถตอบสนองความต้องการและเป้าหมายของหน่วยงานได้หรือไม่

4. การบริหารผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับคนเก่ง จำเป็นต้องสร้างความแตกต่างที่ชัดเจนในระบบดังกล่าว กล่าวคือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์สมควรจะได้รับค่าตอบแทนหรือรางวัลสูง สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง ซึ่งแนวคิดดังกล่าวก็สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาที่ให้ความสำคัญกับการจูงใจและตระหนักในคุณค่าของพนักงาน เช่น มีการให้รางวัลเป็นเงินสดตามผลการปฏิบัติงาน การให้เงินตอบแทนพิเศษสำหรับพนักงานที่สามารถสรรหาคนเก่งให้กับหน่วยงานได้ เป็นต้น ในขณะที่แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงาน ก.พ. ก็ยึดหลักการ “แตกต่างแต่ไม่แปลกแยก” โดยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีการให้สิ่งจูงใจ คือ ความก้าวหน้าในอาชีพถึงระดับ 8 ภายใน 7-8 ปี และมีการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษตามผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม กลไกดังกล่าวไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเมื่อนำมาใช้กับวัฒนธรรมของระบบราชการไทย เนื่องจากการสร้างความแตกต่างด้านค่าตอบแทนและการให้รางวัลกำลังจะสร้างความแตกแยกเนื่องจากเกิดกระแสการไม่ยอมรับคนเก่งในสังคมด้วยเห็นว่าได้รับสิทธิประโยชน์และรางวัลเหนือกว่ากลุ่มคนทั่วไปในหน่วยงาน โดยที่ไม่ได้พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นของกลุ่มคนเก่งซึ่งเป็นที่มาของการจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่สูงกว่าผู้อื่น

ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

การบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง การคิดวิเคราะห์และวางแผน กำหนดกลยุทธ์หรือเครื่องมือเพื่อใช้ในการสรรหา การพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลและการรักษาไว้ซึ่งคนเก่งของหน่วยงาน โดยแต่ละกรณีศึกษามีระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมือนและแตกต่างกันไป ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.6

เปรียบเทียบระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรณีศึกษา

สำนักงานบริหารงานบุคคล สหรัฐอเมริกา	สำนักงาน ก.พ.	กรมชลประทาน	สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ระบบประกอบด้วยการสรรหาและ รักษาคนเก่ง	ระบบประกอบด้วยการสรรหา การพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงานและการ รักษาคนเก่ง	ระบบประกอบด้วยการสรรหา การพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงานและรักษา คนเก่ง	ระบบประกอบด้วยการสรรหา การพัฒนา การประเมินผล
<p><u>การสรรหา</u></p> <p>1. สรรหาคนเก่งจากภายนอก หน่วยงาน</p> <p>2. วางแผนการจ้างงานและกำหนด กลยุทธ์ ดังนี้</p> <p>2.1 ใช้การจูงใจและตระหนักใน คุณค่าของพนักงาน</p> <p>2.2 ศูนย์ทรัพยากรการจ้างงานที่ ยืดหยุ่น</p> <p>2.3 รูปแบบการจ้างงานแบบ รวดเร็ว</p> <p>2.4 กลยุทธ์อื่น</p> <p>2.5 ชุดเครื่องมือในการจ้างงาน</p>	<p><u>การสรรหา</u></p> <p>1. สรรหาคนเก่งจากภายในหน่วยงาน</p> <p>2. กลุ่มเป้าหมาย คือข้าราชการระดับ 4-5 ที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดมี หน่วยงานเสนอชื่อหรือสมัครเข้าร่วม โครงการเอง ที่สำคัญต้องสมัครใจเข้า ระบบฯ</p> <p><u>วิธีดำเนินการและเครื่องมือในการคัดเลือก</u></p> <p>1. อ.ก.พ.กรมหรือคณะกรรมการที่ อ.ก.พ.กรมแต่งตั้งทำหน้าที่คัดเลือก</p> <p>2. สำนักงาน ก.พ. คัดเลือก (ทดสอบ ภาษาอังกฤษและเชาวน์ปัญญา)</p>	<p><u>การสรรหา</u></p> <p>1. สรรหาคนเก่งจากภายในหน่วยงาน</p> <p>2. กลุ่มเป้าหมาย คือข้าราชการทุกตำแหน่ง ทุกระดับ ทุกสายงานที่มีคุณสมบัติตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยหน่วยงานเสนอชื่อ/ สมัครเอง ที่สำคัญต้องสมัคร ใจเข้าร่วม โครงการฯ</p> <p><u>วิธีดำเนินการและเครื่องมือในการคัดเลือก</u></p> <p>คณะกรรมการด้านการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการคัดเลือก เช่น การ สัมภาษณ์ สอบข้อเขียน ใช้แบบทดสอบ 16 PF และ Assessment Center</p>	<p><u>การสรรหา</u></p> <p>1. สรรหาคนเก่งจากภายในหน่วยงาน</p> <p>2. กลุ่มเป้าหมาย คือข้าราชการระดับ 3-6 ที่ผู้บังคับบัญชาเสนอชื่อโดยพิจารณา คุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดและ สมัครใจเข้าร่วมโครงการ</p> <p><u>วิธีดำเนินการและเครื่องมือในการคัดเลือก</u></p> <p>ประเมินศักยภาพ 6 ด้าน</p>

ตารางที่ 4.6

เปรียบเทียบระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรณีศึกษา (ต่อ)

สำนักงานบริหารงานบุคคล สหรัฐอเมริกา	สำนักงาน ก.พ.	กรมชลประทาน	สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
การพัฒนา -	การพัฒนา 1. กลุ่มเป้าหมาย คือ ข้าราชการระดับ 4-5 ใช้ระยะเวลาพัฒนา 7-8 ปี 2. เป้าหมายการพัฒนา คือ ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ ผู้ชำนาญการ ผู้บริหาร และผู้ที่สามารถพัฒนาได้เกินกว่า 1 ประเภท	การพัฒนา 1. กลุ่มเป้าหมาย คือ 1.1 Young Graduate (ข้าราชการระดับ 4-5) 1.2 Selected Skill (ข้าราชการ ระดับ 6 ขึ้นไป) 2. ไม่กำหนดระยะเวลาการพัฒนา	การพัฒนา 1. กลุ่มเป้าหมาย คือ ข้าราชการ ระดับ 3-6 2. เป้าหมายการพัฒนาเพื่อเป็นนักทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ 3. ใช้ระยะเวลา 3 ปี
	วิธีและเครื่องมือพัฒนา เน้นการพัฒนาตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ฝึกอบรม สอนงาน แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล และให้ทุนฝึกอบรมต่างประเทศ	วิธีและเครื่องมือพัฒนา เน้นการพัฒนาให้มีสมรรถนะหลัก คุณลักษณะที่หน่วยงานต้องการ ฝึกอบรม และการมอบหมายภารกิจสำคัญให้ปฏิบัติ	วิธีและเครื่องมือพัฒนา เน้นการพัฒนาตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ผ่านสถานีการเรียนรู้ 10 สถานี ด้วยวิธีฝึกอบรม เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เรียนรู้ด้วยตนเอง หมุนเวียนงาน และศึกษาดูงาน

ตารางที่ 4.6

เปรียบเทียบระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรณีศึกษา (ต่อ)

สำนักงานบริหารงานบุคคล สหรัฐอเมริกา	สำนักงาน ก.พ.	กรมชลประทาน	สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
-	การบริหารผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลงานตามกรอบการสั่งสม ประสบการณ์ตามข้อตกลงเพื่อให้รางวัล พัฒนา ปรับปรุงงาน และการออกจาก ระบบ	การประเมินผล ประเมินผลสำเร็จของงานที่ได้รับ มอบหมายและการมีคุณลักษณะที่ หน่วยงานต้องการ	การประเมินผล ใช้การประเมินสมรรถนะ การสร้างผลงาน เชิงประจักษ์ การสำรวจความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมโครงการ รวมถึงการมีและรักษาไว้ ซึ่งชุมชนนักปฏิบัติ
<u>การรักษา</u> กลยุทธ์การรักษาคนเก่ง 1. การจูงใจและตระหนักในคุณค่าของ พนักงาน 2. ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นและ ผลประโยชน์ 3. การใช้รูปแบบการจ้างงานใหม่ (VERA / VSIP) 4. การจัดการงานรวมถึงสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน	<u>การรักษา</u> 1. สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การ การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ 2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ และการได้รับการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	<u>การรักษา</u> 1. สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน - 2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การได้รับ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	<u>การรักษา</u> 1. สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน - 2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การได้รับการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องและ เป็นระบบ

สำหรับระบบการบริหารจัดการคนเก่งพบว่า กรณีศึกษาต่างประเทศมีแนวคิดในการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมือนและแตกต่างจากกรณีศึกษาในประเทศ ดังนี้

1. ระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วยกระบวนการเพียง 2 ส่วน คือ การสรรหาและรักษาคนเก่ง เนื่องจากเป็นระบบที่เน้นการสรรหาบุคลากรที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงานทั้งด้านความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้หน่วยงานมีคนที่สามารถปฏิบัติงานได้ทันกับความต้องการและสิ่งสำคัญที่สุด คือ ต้องพยายามรักษาคนเก่งเหล่านี้ให้อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด ดังนั้น การบริหารจัดการคนเก่งจึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการสรรหาเชิงรุกเพื่อสามารถแย่งชิงคนเก่งกับภาคเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับงบประมาณที่ลงทุนไปทั้งในการสรรหาและรักษาคนเก่ง เช่น การสรรหาคนเก่งจากกลุ่มนักศึกษาซึ่งผู้จัดการมีโอกาสสังเกตพฤติกรรมและประเมินผลจากการปฏิบัติงานจริงก่อนที่จะคัดเลือกคนเก่งเข้าสู่หน่วยงาน การใช้รูปแบบการจ้างงานพนักงานอย่างรวดเร็วภายใน 45 วัน การจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่น การจัดหาผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ เพื่อช่วยเหลือพนักงาน รวมถึงการจัดการเรื่องสมดุลชีวิตระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว เป็นต้น สำหรับกระบวนการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกจัดอยู่ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลปกติของหน่วยงาน ไม่ได้นำมารวมไว้ในระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

2. กรณีศึกษาในประเทศทั้ง 3 แห่ง จะเน้นการสรรหาและสร้างคนเก่งจากภายในหน่วยงาน โดยระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. และโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของกรมชลประทาน ประกอบด้วยกระบวนการสรรหา การพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการรักษาคนเก่ง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการคนเก่งได้ทั้งระบบซึ่งมีข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัด คือ ระยะเวลาที่ใช้ในการสร้างหรือได้มาซึ่งคนเก่งหนึ่งคนต้องใช้เวลา 7-8 ปี ซึ่งนานกว่าการสรรหาคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารราชการในช่วงเวลาดังกล่าวซึ่งเป็นช่วงรอยต่อในระหว่างที่มีการสร้างคนเก่งให้กับหน่วยงานได้

3. โครงการ Bangkok HRD Pro ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครมีการออกแบบระบบที่แตกต่างไปจากหน่วยงานอื่น โดยระบบประกอบด้วยการสรรหา การพัฒนา และการประเมินผลเท่านั้น ยังไม่มีการสร้างระบบการรักษาคนเก่ง เช่น การให้ความก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น จึงอาจส่งผลกระทบต่อการรักษาคนเก่งของหน่วยงานในระยะยาวได้เนื่องจากหน่วยงานไม่ได้ตอบแทนและให้ความสำคัญกับคุณค่าของคนเก่งในการทุ่มเทเสียสละอุทิศตนทำงานหนักจนภารกิจหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม เหตุผลที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครไม่สามารถออกแบบระบบดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์

เนื่องจากโครงการดังกล่าวเป็นโครงการนำร่องที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครจัดทำขึ้น เพื่อใช้สร้างเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมให้เป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์เพียงสายงานเดียว เท่านั้น ยังไม่มีการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งในภาพรวมของทั้งกรุงเทพมหานคร ซึ่งต้องบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่าง สำนักงาน ก.ก. และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรุงเทพมหานคร

การสรรหาคนเก่ง

การสรรหาคนเก่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากเป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้หน่วยงานได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ สำหรับการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาจะมุ่งเน้นการสรรหาคนเก่งจากภายนอกมากกว่าภายในหน่วยงาน โดยมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการ เริ่มต้นจากการวางแผนการจ้างงานเพื่อให้ทราบถึงความต้องการทุนมนุษย์ของหน่วยงาน ช่องว่างของสมรรถนะที่ขาดไปทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อกำหนดกลยุทธ์และเครื่องมือที่หลากหลายในการสรรหาคนเก่ง สำหรับกลยุทธ์และเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหา ได้แก่ การจูงใจและตระหนักในคุณค่าของพนักงาน การใช้ศูนย์ทรัพยากรการจ้างงานที่ยืดหยุ่นเพื่อสามารถสรรหาคนเก่งได้ทันกับความต้องการจากกลุ่มเป้าหมายต่างๆ เช่น ผู้สมัครงานทั่วไป ทหารผ่านศึก หรือนักศึกษาซึ่งเป็นแหล่งในการสรรหาคนเก่งลำดับต้นให้กับหน่วยงาน เป็นต้น การใช้รูปแบบการจ้างงานอย่างรวดเร็วภายใน 45 วัน สำหรับพนักงาน และการจ้างงานผู้บริหารภายใน 30 วัน การใช้กลยุทธ์อื่น เช่น การใช้ฐานข้อมูลผู้สมัครร่วมกันกับเว็บไซต์ของภาครัฐ เช่น USAJOBS เป็นต้น และการใช้ชุดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการจ้างงาน

ส่วนกรณีศึกษาในประเทศพบว่า แตกต่างจากกรณีศึกษาต่างประเทศเพราะสร้างระบบบนสมมุติฐานที่แตกต่างกัน กล่าวคือ มุ่งเน้นการสรรหาคนเก่งจากภายในหน่วยงานเนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานในปัจจุบันได้ผ่านการคัดกรองที่เข้มข้นมาแล้วจากการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเป็นข้าราชการพลเรือนและข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนั้น การจัดทำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทาน และโครงการ Bangkok HRD Pro จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาและบริหารจัดการคนเก่งจากภายในหน่วยงานมากกว่า

สำหรับแนวคิดที่เหมือนกันในการสรรหาคนเก่งของทั้ง 3 หน่วยงาน คือ การพิจารณาคนเก่งจากผลการปฏิบัติงานและศักยภาพควบคู่กันไป โดยผู้สมัครเข้าร่วมโครงการจะต้องมี

คุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยหน่วยงานเป็นผู้เสนอชื่อหรือผู้สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการเอง โดยทุกคนจะต้องสมัครใจเข้าร่วมโครงการเนื่องจากการนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในภาครัฐยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการด้วยการจัดหาสิ่งจูงใจ ค่าตอบแทน หรือรางวัลได้มาก เทียบเท่ากับภาคเอกชน หากบังคับให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเข้าร่วมโครงการแต่ไม่สามารถตอบสนองด้านสิ่งจูงใจได้ตามที่คาดหวัง ก็อาจส่งผลให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวย้ายหรือลาออกจากระบบได้ ดังนั้น จุดขายของระบบการบริหารจัดการคนเก่งในภาครัฐของไทยจึงมุ่งเน้นไปที่การได้รับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบแทน ซึ่งจะช่วยเตรียมความพร้อมให้กับคนเก่งในการดำรงตำแหน่งระดับสูงในอนาคตต่อไป

ด้านแนวคิดที่แตกต่างกันไปในการสรรหาคคนเก่ง คือ กลุ่มเป้าหมายที่จะสรรหาเข้าสู่ระบบ รวมถึงวิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการคนเก่ง แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. กลุ่มเป้าหมาย

จากการศึกษาพบว่า การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกันไปในการสร้างระบบ โดยกลุ่มเป้าหมายของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงคือข้าราชการระดับ 4-5 และมีประสบการณ์การทำงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ทั้งนี้เพื่อให้มีระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาไปสู่ระดับ 8 แตกต่างจากกลุ่มเป้าหมายของโครงการ Bangkok HRD Pro ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นข้าราชการระดับ 3-6 เนื่องจากปัจจุบันข้าราชการเติบโตก้าวหน้า ทำให้มีข้าราชการระดับ 3-5 น้อยลง จึงมีขยายกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับการพัฒนาตามโครงการดังกล่าวเป็นข้าราชการตั้งแต่ระดับ 3-6 ส่วนกลุ่มเป้าหมายของโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทานคือข้าราชการทุกตำแหน่งและทุกระดับที่อยู่นอกระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงซึ่งต้องการประกาศตนว่ามีศักยภาพที่จะทำงานให้กับหน่วยงาน

2. วิธีการและเครื่องมือในการสรรหา

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีการคัดกรองที่เข้มข้น 2 ระดับ คือ ต้องผ่านการคัดเลือกจาก อ.ก.พ.กรมหรือคณะกรรมการที่ อ.ก.พ.กรมแต่งตั้ง จากนั้นจึงเข้ารับการทดสอบอีกครั้งจากสำนักงาน ก.พ. วิธีการคัดเลือกใช้การทดสอบภาษาอังกฤษและเชาวน์ปัญญา ซึ่งการทดสอบภาษาอังกฤษถือเป็นจุดอ่อนของข้าราชการหลายคน จนเกิดปัญหาที่ว่าข้าราชการบางส่วนที่หน่วยงานเห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสม ไม่สามารถเข้าสู่ระบบดังกล่าวได้เนื่องจากทดสอบภาษาอังกฤษไม่ผ่าน จึงเกิดคำถามที่ว่า การทดสอบทักษะภาษาอังกฤษควรเป็นสิ่งตัดสินว่าข้าราชการแต่ละคนเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหรือไม่ และปัญหาดังกล่าวก็เป็นที่มาของการจัดทำโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทานเพื่อดูแลข้าราชการที่ส่วนหนึ่งสอบ

ไม่ผ่านภาษาอังกฤษของสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับข้าราชการกลุ่มอื่นในหน่วยงานที่ต้องการประกาศตนว่าเป็นผู้มีศักยภาพสูงและต้องการทำงานให้กับหน่วยงาน โดยมีการปรับปรุงแนวคิดในการคัดกรองคนเก่ง เช่น ใช้วิธีการสัมภาษณ์ สอบข้อเขียน ใช้แบบทดสอบ 16 PF และการใช้ Assessment Center เป็นต้น ส่วนการสรรหาคนเก่งเข้าสู่ โครงการ Bangkok HRD Pro มีเพียงการประเมินศักยภาพ 6 ด้าน ได้แก่ ความรู้ทั่วไป ภาวะผู้นำ คุณธรรมและจริยธรรม ทักษะภาษาอังกฤษ และทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่การคัดกรองคนเก่งอาจยังไม่เข้มข้นมากนัก เนื่องจากเป็นโครงการนำร่องและต้องการให้มีผู้สมัครใจเข้าร่วมโครงการเป็นจำนวนมาก

การพัฒนาคนเก่ง

ระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาไม่ได้ระบุถึงการพัฒนาคนเก่งไว้ แต่ระบบการพัฒนายังอยู่ในส่วนของระบบผู้นำและการจัดการความรู้ (The Leadership and Knowledge Management System) ตามระบบบริหารทรัพยากรบุคคลปกติของหน่วยงาน ส่วนกรณีศึกษาภายในประเทศได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาไว้แตกต่างกัน แต่มีแนวคิดหลักที่ใช้ในการพัฒนาเหมือนกัน คือ ใช้การจัดทำกรอบการสังเคราะห์สมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. อีกทั้งการเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนายังมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยเป้าหมายการพัฒนาของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะกำหนดไว้ชัดเจนว่าต้องการพัฒนาบุคลากรเป็น 4 ประเภท คือ ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ ผู้ชำนาญการ และผู้บริหาร และผู้ที่สามารถพัฒนาได้เกินกว่า 1 ประเภท โดยใช้ระยะเวลาการพัฒนาจนดำรงตำแหน่งในระดับ 8 จำนวน 7-8 ปี ซึ่งแตกต่างจากเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทานที่แบ่งกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ Young Graduate (ข้าราชการระดับ 4-5) และ Selected Skill (ข้าราชการระดับ 6 ขึ้นไป) และไม่ได้ระบุชัดเจนถึงระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาตามโครงการดังกล่าว ส่วนโครงการ Bangkok HRD Pro กำหนดกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาเพื่อเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีระยะเวลาการพัฒนาภายใน 3 ปีเท่านั้น อีกทั้งโครงการดังกล่าวเป็นโครงการนำร่องเพียง 1 รุ่น จึงใช้ระยะเวลาสั้นๆ ในการทดลองโครงการ เพื่อประเมินผล หากโครงการประสบความสำเร็จก็จะมีปรับปรุงระบบเพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นต่อไป

ด้านวิธีการและเครื่องมือในการพัฒนาของกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งต่างเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาที่ใกล้เคียงกันโดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรม การสอนงาน การจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล โดยมีจุดเด่นของระบบคือการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ตามกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ที่จะเน้นการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน และมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน ในขณะที่โครงการ Bangkok HRD Pro ก็ยึดแนวทางการพัฒนาตามกรอบการส่งเสริมประสบการณ์เช่นเดียวกันแต่พัฒนาผ่านการเรียนรู้ด้วยสถานี่การเรียนรู้ 10 สถานี่ โดยจะเน้นที่การมอบหมายงานในภารกิจสำคัญและการฝึกอบรมเป็นหลัก ยังไม่มีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนเนื่องจากเป็นโครงการนำร่องระยะสั้น 3 ปี การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานจึงใช้วิธีการมอบหมายภารกิจจากของทุกส่วนงานภายในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครให้ปฏิบัติแทนการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง สำหรับโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีความรู้สูงจะมุ่งเน้นการมอบหมายภารกิจสำคัญให้ดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมอบหมายภารกิจสำคัญ มีความท้าทายหรือเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้ข้าราชการผู้มีความรู้สูงเข้าไปปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งกับข้าราชการผู้มีความรู้สูงและหน่วยงานเจ้าของโครงการ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน/การประเมินผล

ระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาไม่ได้กล่าวถึงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินผล แต่จะอยู่ในส่วนของระบบการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลงาน (The Results-Oriented Performance Culture System) ตามระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลปกติของหน่วยงาน

ระบบข้าราชการผู้ผลสัมฤทธิ์เป็นระบบเดียวที่นำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ เนื่องจากเป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดได้เข้ากับระบบการให้รางวัล สิ่งจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ระบบดังกล่าวยังเชื่อมโยงไปถึงการพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงงาน และการออกจากระบบเมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งแตกต่างจากโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีความรู้สูงและโครงการ Bangkok HRD Pro ที่ไม่ได้นำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล เป็นแต่เพียงการประเมินผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายหรือมีการสร้างผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่มีสิ่งหนึ่งที่น่าสนใจเหมือนกันระหว่างโครงการ Bangkok HRD Pro กับระบบข้าราชการผู้ผลสัมฤทธิ์สูง คือ หน่วยงานมีการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อระบบของผู้เข้าร่วมโครงการเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การรักษาคนเก่ง

ระบบการรักษาคนเก่งระหว่างกรณีศึกษาในประเทศและต่างประเทศมีความแตกต่างกันสูง เนื่องจากการจัดหาสิ่งจูงใจที่ใช้ในการรักษาคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการของคนเก่งสูงมากทั้งด้านการกำหนดอัตราค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดึงดูดและรักษาพนักงานที่เสียสละและทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน การจัดหาผลประโยชน์ทั้งตามธรรมเนียมปฏิบัติและผลประโยชน์ร่วมสมัยให้กับพนักงาน ผู้เกษียณอายุราชการและครอบครัว การปรับปรุงโครงสร้างและรูปแบบการจ้างงานใหม่ โดยใช้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด (VERA) และการจ่ายเงินเพื่อจูงใจให้สมัครใจลาออก (VSIP) และปัจจัยสุดท้าย คือ การจัดการงานและสร้างสมดุลชีวิตด้วยคุณภาพชีวิตและการทำงาน เช่น การจัดให้มีชั่วโมงการทำงานและตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น การทำงานทางไกล เป็นต้น ซึ่งถือเป็นแนวคิดที่สำคัญในปัจจุบันเพื่อสามารถบริหารจัดการคนแต่ละรุ่น (Generation) ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ที่จะเลือกเข้ามาทำงานกับหน่วยงานใด หรือยังทำงานอยู่กับหน่วยงานต่อไปหรือไม่

นอกจากนี้ กรณีศึกษาต่างประเทศยังมีบริบทของหน่วยงานภาครัฐแตกต่างจากกรณีศึกษาในประเทศไทย กล่าวคือ ปัจจุบันคนที่เก่งที่สุด ส่วนใหญ่จะทำงานอยู่ในภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐเนื่องจากมีสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินสูงกว่า ลักษณะงานมีความท้าทาย วัฒนธรรมองค์การเอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่ภาครัฐของไทยจะมีคนเก่งในลำดับรองลงมาและส่วนใหญ่ไม่ต้องการย้ายที่ทำงานหากหน่วยงานสามารถตอบสนองความต้องการด้านความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งจะนำมาซึ่งปัจจัยด้านเงินในภายหลังให้กับคนเก่งได้ ดังนั้นการออกแบบระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยสำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับประเทศจึงกำหนดให้ภายในระบบมีสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน คือ การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งได้ถึงระดับ 8 และการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งแตกต่างจากโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทาน และโครงการ Bangkok HRD Pro ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งหน่วยงานยังไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดสิ่งจูงใจที่เป็นเงินให้กับคนเก่งได้เอง จึงตอบแทนคนเก่งด้วยสิ่งจูงใจที่เป็นนามธรรม คือ ประสพการณ์ที่คนเก่งจะได้รับจากการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีโอกาสได้แสดงศักยภาพให้ผู้บริหารและคนในหน่วยงานเห็น ซึ่งถือเป็นต้นทุนสำหรับการแข่งขันเพื่อความเติบโตก้าวหน้าของอาชีพในอนาคต ดังนั้น สิ่งที่จะผูกพันคนเก่งให้ยังคงเข้าร่วมโครงการในภาครัฐไทยจึง

ไม่ใช่ปัจจัยด้านเงินเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นปัจจัยสนับสนุนด้านจิตใจที่ข้าราชการต้องการพัฒนาตนเองและทำงานให้กับหน่วยงาน และสิ่งเหล่านี้ยังสะท้อนให้เห็นว่า ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่เดิมโดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการพัฒนายังไม่มีประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการพัฒนาตนเองของคนกลุ่มต่างๆ ในหน่วยงาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การบริหารจัดการคนเก่งให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ นอกเหนือจากการออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่ดี สอดรับกับบริบทของแต่ละหน่วยงานแล้ว ยังมีปัจจัยแห่งความสำเร็จบางประการที่หน่วยงานต้องคำนึงถึงเมื่อนำระบบดังกล่าวไปใช้ โดยกรณีศึกษาต่างประเทศและในประเทศมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7

เปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่งของกรณีศึกษา

สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา	สำนักงาน ก.พ.	กรมชลประทาน	สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
1. การสรรหา 2. การรักษา	1. นโยบายการบริหารจัดการคนเก่ง 2. การสื่อสาร 3. ระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. ความตระหนักในความสำคัญของคนเก่ง (Talent mindset) 2. การสื่อสาร 3. ความร่วมมือ	1. การเป็นหน่วยงานในพื้นที่คนเก่งต้องการมาร่วมงาน (Employer of choice) 2. ความตระหนักในความสำคัญของคนเก่ง (Talent mindset) 3. ความผูกพันทางสังคม

สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกากล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่งไว้แตกต่างจากหน่วยงานอื่น โดยประกอบด้วย การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งคนที่เก่งในลำดับต้นด้วยการใช้กลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูด จูงใจให้คนเก่งต้องการเข้ามาร่วมงานกับหน่วยงาน อีกทั้งมีการสร้างระบบการรักษาที่ยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองความต้องการของคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้านสิ่งจูงใจที่เป็นเงินและไม่เป็นเงิน

การสร้างควมยืดหยุ่นให้กับระบบการจ่ายค่าตอบแทน การจัดหาผลประโยชน์ รวมไปถึงการจัดการงานให้มีความยืดหยุ่นโดยยึดการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าการเน้นกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน ซึ่งจะช่วยสร้างสมดุลชีวิตให้กับพนักงาน หากหน่วยงานสามารถสร้างระบบการสรรหาและรักษาคนเก่ง ทั้งสองระบบนี้ให้เข้มแข็งได้แล้ว ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในการบริการจัดการคนเก่งของหน่วยงาน

ในขณะที่กรณีศึกษาในประเทศเน้นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการพัฒนาระบบการพัฒนาและบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการบริหารราชการในภาครัฐและเป้าหมายของหน่วยงาน โดยหน่วยงานทั้งสามแห่งมีปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมือนและแตกต่างกันไป ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักในความสำคัญของคนเก่ง (Talent mindset) โดยมองถึงเป้าหมายสุดท้าย คือ ผลประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับจากการสร้างคนเก่ง เนื่องจากคนเก่งคือคนส่วนน้อยที่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างมหัศจรรย์ และเป็นกลไกที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริง ซึ่งหากผู้บริหารเห็นความสำคัญของระบบดังกล่าวก็จะมีส่วนร่วมในการผลักดันและสนับสนุนระบบให้ประสบความสำเร็จตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การสนับสนุนด้านงบประมาณ หรือการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรซึ่งถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง รวมไปถึงการสร้างการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานที่มีต่อคนเก่งในหน่วยงานด้วย

2. การสื่อสาร เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั้งหน่วยงานเกี่ยวกับการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งจะช่วยสร้างความร่วมมือและแก้ไขปัญหาไม่ให้ระบบดังกล่าวสร้างความแปลกแยกให้กับคนในหน่วยงาน

สำหรับแนวคิดที่แตกต่างออกไปด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่ง ดังนี้

1. การเป็นหน่วยงานในพื้นที่คนเก่งต้องการมาร่วมงาน (Employer of choice) ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาคนเก่งเข้าสู่หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อทดแทนคนรุ่นเก่าที่เกษียณอายุราชการหรือลาออก และช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ด้วยการผสมกลมกลืนกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เดิมกับวัฒนธรรมที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งจะมีการปลูกฝังผ่านทางคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานร่วมกับคนรุ่นเก่า

2. ระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความพร้อมและสามารถรองรับการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ในหน่วยงานได้ตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา บริหารผลการปฏิบัติงาน และการรักษาคนเก่ง

3. ความผูกพันทางสังคม หมายถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนเก่งกับผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยรักษาคนเก่งให้อยู่กับหน่วยงาน นอกเหนือ ไปจากสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน

จากผลการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างในการปรับประยุกต์ นำแนวความคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของกรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงาน ผู้ศึกษา ได้ข้อสรุปเพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้กับกรุงเทพมหานคร ดังจะได้นำเสนอในบทที่ 5 ต่อไป