

ความสัมพันธ์ของระบบบริหารคนเก่งภาครัฐกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษากรณี ระบบ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ของสำนักงาน ก.พ.

นิสดารก์ เวชยานนท์*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System: TMS) ภาครัฐของไทยกับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การ (Strategy Implementation) รวมทั้งต้องการศึกษาอิทธิพลของระบบการบริหารคนเก่งภาครัฐที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของคนเก่งในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ของสำนักงาน ก.พ. ในส่วนราชการต่าง ๆ โดยผ่านตัวแปรแทรกซ้อน การรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ (Perceived Organizational Support: POS) ผ่านมายังตัวแปรองค์ประกอบคือ ความผูกพันในงาน (Engagement) และความมุ่งมั่นต่อองค์การ (Commitment)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการสร้างแบบสอบถามและส่งให้คนเก่งในระบบ HiPPS รุ่นที่ 1 ถึงรุ่นที่ 12 จำนวน 837 คน โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติทั้งค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยโปรแกรมการวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ได้รับการตอบกลับแบบสอบถามเพียง 268 คน คิดเป็นร้อยละ 32.02 เท่านั้น เนื่องจากผู้วิจัยมีข้อจำกัดในการเข้าถึงคนเก่งแต่ละรุ่น นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งแบบกลุ่มและแบบเดี่ยวด้วยคำถามปลายเปิด (Open Ended) จากผู้บังคับบัญชาของคนเก่งจาก 2 หน่วยงาน มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 11 คน เพื่อทราบถึงปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดของระบบบริหารคนเก่ง และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ผลการศึกษาพบว่า การแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติขององค์การมีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารคนเก่งในระดับที่ค่อนข้างสูง เรียงลำดับระบบย่อยภายในบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การ ได้แก่ ระบบการธำรงรักษา ระบบการสรรหาและคัดเลือก และระบบการพัฒนา ตามลำดับ และยังพบว่า ระบบการบริหารคนเก่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของคนเก่งในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ยังพบว่าระบบการบริหารคนเก่งมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การในระดับที่ค่อนข้างน้อย ระบบการบริหารคนเก่งมีอิทธิพลในเชิงบวกความมุ่งมั่นต่อองค์การของคนเก่งและความผูกพันในงานของคนเก่งในระดับน้อยและค่อนข้างน้อย ตามลำดับ การรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน ความมุ่งมั่นต่อองค์การ รวมทั้งผลการปฏิบัติงานในภาพรวมในระดับที่น้อยมาก ความผูกพันในงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อ

* รัฐสภา

อีเมล: nisada.nida@gmail.com

วันที่รับบทความ: 27 ธันวาคม 2562 วันที่แก้ไขล่าสุด: 2 มีนาคม 2563 วันที่อนุมัติตีพิมพ์: 2 มีนาคม 2563

ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) และผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Adaptive Performance) ในระดับที่น้อยมาก ในขณะที่ความมุ่งมั่นต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual Performance) ในระดับน้อย แต่มีอิทธิพลในเชิงลบต่อพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน (Counterproductive Behaviors) ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือ สำนักงาน ก.พ. ควรมีการประเมินความสำเร็จของโครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจากวัตถุประสงค์ตั้งแต่เริ่มจัดให้มีโครงการดังกล่าวคือ ข้าราชการที่เป็น HiPPS เหล่านี้สามารถช่วยผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์การให้บรรลุผล (Strategy Implementation) ได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งทบทวนและพัฒนาระบบการบริหารคนเก่ง เนื่องจากพบว่า ยังไม่สามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของคนเก่งได้มากเท่าที่ควร นอกจากนี้ ภาครัฐต้องทบทวนว่าการพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ว่ามีความคุ้มค่าในระดับที่น่าพึงพอใจหรือไม่ อีกทั้งมีข้อมูลที่ปรากฏว่า บุคลากรที่เป็น HiPPS เหล่านี้มีโอกาสสูงในการลาออกจากภาครัฐ แสดงให้เห็นว่า การธำรงรักษามูลค่า (Retention) ของข้าราชการกลุ่มนี้ ยังไม่ประสบความสำเร็จ

คำสำคัญ: คนเก่ง ระบบการบริหารคนเก่ง การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ ผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง

Relationships of Public Talent Management System (TMS) and Talented Performance: : A Case Study of the High Performance and Potential System (HiPPS) of the Office of Civil Service Commission

Nisada Wedchayanon*

Abstract

This research aims to study the relationship between Talent Management System (TMS) of the Thai government and the adaptation of strategies into organizational operations. In addition, the research studies the influence of the government talent management system to the performance of talents in the High Performance and Potential System (HiPPS) of the Office of Civil Service Commission through insertion variables which are Perceived Organizational Support (POS) on the component variable which are organizational engagement and commitment.

The research uses quantitative methods composing of questionnaires 837 talented people in the 1st to 12th HiPPS programme participants. The's study utilises statistical analysis including percentage, mean, standard deviation and coefficient of correlation between variables by using the Structural Equation Modeling (SEM) program. There are only 268 respondents accounting for 32.02% returned questionnaires. Additionally, the researcher conducted in-depth interviews, both in-group and in-person, with open-ended questions from supervisors of talents from two governmental departments comprising of 11 key informants to collect the problems, obstacles, and limitations of the talent management system as well as suggestions which are beneficial to this study.

From the study, it was found that the strategic implementation has a relatively high correlation with the talent management system. By sorting the sub-systems within the talent management, these sub-systems include the maintenance system, recruitment and selection system, and the development system respectively. It also found that the talent management system has a direct influence on the individual performance in the medium level. Moreover, the

* Thai National Assembly.

E-mail: nisada.nida@gmail.com

Received: December 27, B.E.2562 Revised: March 2, B.E.2563 Accepted: March 2, B.E.2563

talent management system has a positive influence on the Perceived Organizational Support at a relatively low level, and a positive influence on the engagement and commitment at a low and little level respectively. In case of the Perceived Organizational Support, there is a positive influence on engagement and commitment to the overall performance at a very small level. Thus, the engagement has a very positive impact on Task Performance and Adaptive Performance. In addition, the commitment has a positive influence to the Contextual Performance at a low level but has a moderate negative influence on counterproductive behaviors.

From the results of the study, it recommends that the Office of Civil Service Commission (OCSC) should evaluate the success of the HiPPS project based on organization's initial objectives on the aspects of how much talents can support the strategy Implementation success. Furthermore, the Office should review and develop the talent management system because there is no significant benefit on the performance of talent people. In addition, Thai government should review whether this group of people development appropriately and satisfactorily. The information shows that these talents have a high turnover rate and in turn the retention rate has been unsuccessful.

Keywords: Talent management system, strategy implementation, perceived organizational support, talent performance

ที่มาและความสำคัญ

การบริหารงานภาครัฐในปัจจุบัน นอกจากจะให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนภารกิจในเชิงยุทธศาสตร์ทั้งยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง และแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการแล้ว ยังมุ่งเน้นการสรรค์สร้างนวัตกรรม และการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ (Competitiveness) จึงมีการนำแนวคิดการบริหารคนเก่ง (Talent Management) มาใช้ในการบริหารภาครัฐ เนื่องจากคนเก่งมีความสามารถทางด้านสติปัญญา มีปฏิภาณและไหวพริบ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และสามารถคิดนอกกรอบสรรค์สร้างสิ่งใหม่ ๆ (Creative Thinking) อันเป็นประโยชน์ต่อระบบราชการ (Schweyer, 2004)

นักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้พูดถึงคนเก่งไว้ในหนังสือ The War for Talent ในปี 1997 (Michaels et al., 2001) จนกระทั่งถึงปัจจุบันปี ค.ศ. 2019 ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับคนเก่งและการบริหารคนเก่งยังเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมและมีผู้สนใจทางการศึกษามากอย่างต่อเนื่อง ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System) เป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลที่เป็นพนักงานประจำ เป็นกระบวนการวิเคราะห์และการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มต้นจากการสรรหา (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การรักษาให้คงอยู่ (Retention) การพัฒนา (Development) และการเคลื่อนย้ายไปทำงาน (Deployment) ได้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ และส่งเสริมให้บุคคลที่มีศักยภาพสูงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Gold et al., 2010) ระบบการบริหารคนเก่ง จึงมีประเด็นในการบริหารที่ต้องอาศัยความเข้าใจและการดูแลอย่างเป็นระบบและการเอาใจใส่

ในกรณีองค์การภาครัฐของประเทศไทย ยังพบความต้องการหาคนเก่งเข้าร่วมงาน เพราะงานราชการในทศวรรษที่ 2020 นี้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ทั้งจากพลวัตที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ภาครัฐจึงจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย สนับสนุนการแข่งขันและช่วยเหลือภาคเอกชน บุคลากรที่ทำงานในภาครัฐจำเป็นต้องมีความเก่ง ความรอบรู้ มีประสบการณ์ สร้างความน่าเชื่อถือ และสร้างการยอมรับได้ ดังนั้น องค์การภาครัฐจึงมีความต้องการคนเก่งเข้าร่วมงานเป็นอย่างมาก ซึ่งภาครัฐของประเทศไทยได้นำเอาแนวคิดในการบริหารคนเก่งเข้ามาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 โดยเรียกขานกันว่า “ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” หรือ “High Performance and Potential System (HiPPS)” (Office of the Civil Service Commission, B.E.2558) ระบบนี้ได้เริ่มทดลองใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ซึ่งมีงานศึกษาวิจัยเพื่อประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนา ระบบการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ระบบการพัฒนาคนเก่ง และระบบการจรรีกรักษาคนเก่ง ตลอดจนการศึกษาเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารผู้มีคุณสมบัตขององค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจของไทย โปรตดู (Punnitamai, B.E.2552; Topanitsuree, B.E.2553; Intarakamhang & Peungposop, B.E.2556; Nuphap, B.E.2556)

อย่างไรก็ตาม เมื่อทบทวนวรรณกรรมที่มีการศึกษาเรื่องคนเก่ง ยังไม่ปรากฏว่ามีศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ว่า คนเก่งได้รับการสนับสนุนโดยองค์การหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทางด้านความผูกพันในงานและความมุ่งมั่นต่อองค์การมีอิทธิพลที่ทำให้คนเก่งสามารถแสดงศักยภาพและทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น หรือคนเก่งได้รับโอกาสให้สามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น หรือคนเก่งสามารถทำให้ระบบราชการปัจจุบันเปลี่ยนเป็น “ระบบราชการ 4.0” โดยที่คนเก่งในภาครัฐสามารถออกแบบนวัตกรรมภาครัฐ เพื่อนำมาเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการให้มีคุณภาพสูงขึ้น บริการด้วยความรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของประชาชน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาความสัมพันธ์ของระบบการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การมีความสัมพันธ์ต่อระบบการบริหารคนเก่งภาครัฐ โดยศึกษาว่าระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านการรับรู้ ศึกษาอิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การที่มีต่อความผูกพันในงานและความมุ่งมั่นต่อองค์การ และศึกษาปัจจัยในด้านการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ ปัจจัยความผูกพัน และปัจจัยความมุ่งมั่นที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้คนเก่งพยายาม ดึงศักยภาพของตัวเองออกมาใช้ในการพัฒนาให้ระบบราชการสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้สูงสุด โดยผู้วิจัยทำการศึกษาจากคนเก่งที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นโครงการที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้น เพื่อนำไปใช้กับส่วนราชการทุกกระทรวง ทบวง กรม ที่มีข้าราชการที่อยู่ในการดูแลของ ก.พ. ตั้งแต่รุ่นที่ 1 ถึงรุ่นที่ 12

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การถึงระบบการบริหารคนเก่งภาครัฐ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การที่มีต่อความผูกพันในงานและความมุ่งมั่นต่อองค์การ
4. เพื่อศึกษาปัจจัยในด้านการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ ปัจจัยความผูกพัน และปัจจัยความมุ่งมั่นที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการศึกษาและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดทางการศึกษา (Conceptual Framework) กำหนดสมมติฐานทางการวิจัย (Hypothesis) การสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม ตลอดจนเป็นกรอบในการวิเคราะห์และให้ข้อเสนอในการวิจัย แนวคิด ทฤษฎีที่จะนำเสนอในที่นี้ ประกอบด้วย การบริหารคนเก่ง (Talent Management) ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System) กลยุทธ์ในการบริหารคนเก่ง (Strategic Talent Management) การบริหารคนเก่งกับความผูกพันในงาน (Engagement) ความมุ่งมั่นต่อองค์การ (Commitment) และการสนับสนุนขององค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Perceived Organizational Support) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance) การบริหารคนเก่งในภาครัฐไทยหรือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) และงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระบบการบริหารคนเก่ง รายละเอียดมีดังนี้

การบริหารคนเก่ง (Talent Management)

คำว่า “คนเก่ง” (Talent) เป็นคำที่ใช้กันแตกต่างกันออกไปในแต่ละเชื้อชาติ ช่วงเวลา ชุมชน และภูมิภาค มีการศึกษาพบว่า คำว่า “Talent” มีปรากฏใช้ทั้งในกลุ่มชุมชนชาวกรีก ชาวอัสซีเรียน ชาวโรมัน และชนชาติโบราณอื่น ๆ รวมทั้งถูกนำไปใช้เทียบเคียงกับคำตอบแทนหรือ “ทุน (Capital)” ตามความสามารถของคน ในปัจจุบันคำว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ถูกนำมาใช้แทนความหมายของคำว่า “ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)” ซึ่งอ้างอิงเทียบเคียงกับความสามารถของมนุษย์ (Human Talent) ต่อมาคำว่า “Talent” ถูกนำมาใช้ในช่วงคริสต์ศตวรรษ

ที่ 13 โดยถูกนำมาใช้เทียบเคียงกับความชื่นชอบบุคลิกลักษณะของบุคคล ในคริสต์ศตวรรษที่ 15 ถูกนำมาใช้เทียบเคียงกับทักษะและการมอบสิ่งตอบแทนให้กับบุคคล ในช่วงศตวรรษที่ 17 คำว่า “Talent” ถูกนำมาใช้ โดยหมายถึง ความสามารถตามธรรมชาติ และความสามารถในการกระทำต่าง ๆ หลากอย่าง ซึ่งอาจรวมถึงพลังแห่งองค์ความรู้ พลังสติปัญญา และความสามารถต่าง ๆ และต่อมาในช่วงท้ายคริสต์ศตวรรษที่ 19 คำดังกล่าวถูกนำมาใช้ในความเก่งกาจสามารถของบุคคล การให้ทุนตอบแทน ความสามารถ และความถนัดของบุคคล ใน Concise Oxford Dictionary นิยามว่า Talent เป็นความสามารถตามธรรมชาติที่จะทำสิ่งที่ดีและ Cambridge Advanced Learner Dictionary ระบุว่า เป็นความสามารถตามธรรมชาติในการทำสิ่งที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเป็นคนเก่งที่ไม่ได้รับการสอนมาก่อน และต่อมา The Times กล่าวว่า ได้ถึงจุดเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะมีการริเริ่มการจัดการคนเก่ง (Talent Management) ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับวัฒนธรรม เป้าหมาย และสถานะขององค์กร และธุรกิจ (UKessays, 2016)

Gallardo-Gallardo, Dries และ González-Cruz (2013) พบว่าสามารถจะจัดกลุ่มของคำจำกัดความของคนเก่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรกมองว่า คนเก่งคือ คนในองค์กรที่มีความสามารถและผลงานที่โดดเด่น และคนเก่งจะช่วยให้องค์กรสร้างสรรค์ผลงานที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ส่วนความหมายที่สอง คนเก่งคือ คนที่มีคุณลักษณะพิเศษ เช่น มีความรู้ ทักษะ สติปัญญา รวมทั้งแรงขับต่าง ๆ ที่แตกต่าง ซึ่งทั้งสติปัญญา ทักษะ และแรงขับเหล่านั้น ทำให้คนเก่งสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าผู้อื่น ส่วนความหมายกลุ่มสุดท้ายมองว่า คนเก่งคือ คนที่มีความผูกพันมีศักยภาพและมีผลงานสูง ซึ่งในความหมายนี้คนเก่งนอกจากจะมีความเก่งแล้วต้องมีความผูกพันกับองค์กรด้วย (Gallardo-Gallardo et al., 2013) จากความหมายทั้ง 3 กลุ่มนี้ จะเห็นว่า กลุ่มแรกมองว่า คนเก่งเป็นคนที่ทำให้เกิดผลลัพธ์คือ ผลงานที่สูงโดดเด่นเปรียบเหมือนเป็นผลลัพธ์ (Output) ในขณะที่กลุ่มที่สองมองว่า คนเก่งคือคุณลักษณะที่อยู่ในตัวคนเปรียบเหมือนปัจจัยนำเข้า (Input) ส่วนกลุ่มที่สามมองคนเก่งเป็นทั้งปัจจัยนำเข้าและปัจจัยที่เป็นผลลัพธ์

นอกจากการนิยามคนเก่ง นักวิชาการบางท่านยังได้จำแนกบุคลากรในองค์กรตามระดับขีดความสามารถและศักยภาพเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Berger และ Berger (2004) ได้จำแนกผู้ปฏิบัติงานในองค์กรออกเป็น 4 ประเภทคือ (1) พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กร เรียกว่า Superkeepers (2) พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานที่เกินความคาดหวังขององค์กร เรียกว่า Keepers (3) พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานที่ได้ตามความคาดหวังขององค์กร เรียกว่า Solid Citizens และ (4) พนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร เรียกว่า Misfits เหตุผลที่แบ่งคนในองค์กรออกเป็น 4 กลุ่ม เพื่อประโยชน์ในการบริหารและสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งการพัฒนาคนให้เหมาะสม เพราะถ้าองค์กรไม่สามารถบริหารกลุ่มพนักงานเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมแล้ว ย่อมมีโอกาสที่องค์กรจะสูญเสียพนักงานในกลุ่ม Superkeepers และ Keepers ไป

การบริหารคนเก่ง (Talent Management)

หน่วยงานวิชาชีพที่บริหารงานบุคคลของประเทศอังกฤษ (Chartered Institute of Personnel and Development: CIPD) (Davies & Davies, 2010) ได้ให้ความหมายของการบริหารคนเก่งว่าเป็นระบบในการสร้างแรงดึงดูด การระบุ การพัฒนา การสร้างความผูกพันและการรักษาคนที่มีความรู้ค่าเหล่านี้ไว้ในองค์กร เช่นเดียวกับ Meyers และ Woerkom (2014) ที่มองว่า การบริหารคนเก่งคือ การบริหารคนอย่างเป็นระบบ ในการที่จะดึงดูด

ระบุ พัฒนา และรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร อีกความหมายหนึ่งจะเน้นไปที่การระบุตำแหน่งที่สำคัญ (Key Positions) ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Whelan et al., 2010) โดยในความหมายตอนต้นการบริหารคนเก่งจะเน้นที่ตัวคน แต่ในความหมายหลัง การบริหารคนเก่งจะเน้นไปที่ตำแหน่งและบทบาทในตำแหน่งนั้น ๆ โดยในความหมายแบบหลังนี้จะเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรและแนวทางในการบริหารคนเก่งจะมีความสัมพันธ์กับการบรรลุเป้าหมายและการสร้างความพึงพอใจ รวมทั้งการสร้างผลกำไรให้กับองค์กร (Bethke-Langenegger et al., 2011) มีผลการวิจัยที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรที่นำกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งเข้ามาใช้ที่ช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จโดยเฉพาะกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่เน้นไปที่การสร้างแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) นอกจากนั้น กลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งที่เน้นด้านการพัฒนาภาวะผู้นำยังสามารถดึงดูดให้คนเก่งเข้ามาในองค์กรได้อีก

นอกจากนี้ ได้มีการกำหนดกรอบแนวคิดในการบริหารคนเก่งที่จำแนกมุมมองออกได้เป็น 2 มุมมอง **มุมมองแรกคือ Inclusive และ Exclusive** แนวคิดที่เน้นภายใน (Inclusive) จะเน้นเรื่องการบริหารคนเก่งจะเอาไปใช้ได้กับคนงานหรือพนักงานทุกคน ทุกคนในองค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและทำให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขันได้ในทางตรงกันข้าม แนวคิดแบบเน้นภายนอก (Exclusive) จะเน้นว่าในการบริหารคนเก่งต้องมีการจำแนกคนในองค์กรก่อน นักวิชาการในกลุ่มนี้ เช่น Collings และ Mellahi (2009) Huselid และ Becker (2011) Lepak และ Shaw (2008) ปัจจุบันแนวคิดกระแสหลักนี้มีคนสนับสนุนและเป็นกระแสหลักในแนวคิดการบริหารคนเก่ง นอกจากนั้นแนวคิดนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management) ที่เห็นว่า องค์กรควรมีการลงทุนในเรื่องคนอย่างเหมาะสมและต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า **มุมมองที่สองคือ Individual และ Jobs** แนวคิดนี้มองว่า ในการจัดระบบการบริหารคนเก่งจะต้องมีการระบุกลุ่มคนหรือตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งงานทางยุทธศาสตร์ ส่วนแนวคิดที่เน้นตัวตำแหน่งมองว่างานบางงานจะมีความสำคัญต่อผลลัพธ์ขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรที่จะสนับสนุนตำแหน่งงานเหล่านั้น และให้คนเก่งได้มีโอกาสได้แสดงศักยภาพ

ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System: TMS)

ระบบที่เป็นกระบวนการนี้จะเริ่มต้นที่การวางแผนคนเก่ง (Talent Planning) และการจัดหาคนเก่งทั้งจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกองค์กร ต่อด้วยการระบุตัวคนเก่ง (Talent Identification) รวมไปถึงการบริหารความสัมพันธ์ การพัฒนา การรักษา การจัดการอาชีพ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งสามารถอธิบายเป็นรายละเอียดได้ดังนี้ (Armstrong, 2011)

1) การวางแผนคนเก่ง (Talent Planning) คือกระบวนการในการกำหนดจำนวนและประเภทของคนเก่งที่จำเป็นในขณะนี้และในอนาคต โดยใช้เทคนิคการวางแผนกำลังคน เพื่อนำไปสู่การพัฒนานโยบายในการดึงดูดและรักษาคนเก่ง และการประเมินความต้องการในอนาคตโดยการตรวจสอบคนเก่ง

2) การจัดหาทรัพยากร (Resourcing) คือผลของการวางแผนคนเก่งเป็นโปรแกรมสำหรับการจัดหาคนจากภายในและภายนอกองค์กร โดยภายในเกี่ยวข้องกับการระบุความเป็นคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการจัดการอาชีพ ส่วนภายนอก หมายถึง การดำเนินนโยบายเพื่อดึงดูดคนเก่งที่มีคุณภาพสูงเข้ามาในองค์กร

3) การระบุความเป็นคนเก่ง (Talent Identification) คือการใช้การตรวจสอบคนเก่งเพื่อกำหนดว่าใครมีความเหมาะสมที่จะเป็นส่วนหนึ่งในแหล่งรวมคนเก่งและเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้และพัฒนาและโปรแกรมการจัดการ

อาชีพ โดยข้อมูลสำหรับการตรวจสอบคนเก่งสามารถสร้างขึ้นโดยระบบการจัดการประสิทธิภาพการทำงานที่ระบุผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพ

4) การบริหารความสัมพันธ์กับคนเก่ง (Talent Relationship Management) คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับคนเก่ง ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากคนเก่งเป็นคนที่ต้องการการยอมรับ ต้องการให้คนตระหนักถึงคุณค่าในตัวเขา ดังนั้น การดึงดูดและการธำรงรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กรจะต้องมีการบริหารความสัมพันธ์อยู่ตลอดเวลา มีความตระหนักในคุณค่าของคนเก่งแต่ละคน ให้โอกาสคนเก่งได้เจริญเติบโตโดยปฏิบัติต่อคนเก่งอย่างเป็นธรรม ซึ่งจะช่วยรักษาคคนเก่งเหล่านั้นให้คงอยู่กับองค์กร

5) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) การพัฒนาและการเรียนรู้จัดว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการคนเก่ง เนื่องจากคนเก่งมีความต้องการที่จะได้รับการเพิ่มทักษะและความสามารถ ดังนั้น นโยบายการพัฒนาคนเก่ง ควรให้คนเก่งได้รับการเสริมสร้างและได้รับประสบการณ์ที่หลากหลาย ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และเกิดความรักในงานที่องค์กรมอบหมายให้

6) การรักษาคนเก่ง (Talent Retention) คือการดำเนินการตามนโยบายที่ออกแบบมาเพื่อให้มั่นใจว่าคนที่เป็นคนเก่งยังคงเป็นสมาชิกที่มีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นต่อองค์กร ซึ่ง Cohn, Khurana และ Reeves (2005) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่จะดึงดูดให้พนักงาน โดยเฉพาะคนเก่งสามารถทำงานอยู่กับองค์กรได้นาน มีองค์ประกอบ 4 มิติด้วยกัน ได้แก่ มิติการเรียนรู้และพัฒนา มิติสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มิติการให้รางวัลและผลตอบแทน และมิติโอกาสท้าทาย

7) การจัดการอาชีพ (Career Management) เกี่ยวข้องกับการจัดหาโอกาสสำหรับคนเก่งในการพัฒนาความสามารถและอาชีพของคนเก่ง เพื่อให้องค์กรมีการไหลเวียนของคนเก่งที่จำเป็นและสามารถตอบสนองความต้องการของคนเก่งได้ ซึ่งรวมความต้องการขององค์กรกับความต้องการของแต่ละบุคคล ส่วนความสำคัญของการจัดการอาชีพคือ การวางแผนอาชีพซึ่งจะทำให้เกิดความก้าวหน้าของบุคคลภายในองค์กรที่สอดคล้องกับการประเมินความต้องการขององค์กรที่ได้กำหนดข้อมูลส่วนตัวในด้านความสำเร็จของพนักงานและประสิทธิภาพการทำงาน ศักยภาพและความชอบของสมาชิกแต่ละคนขององค์กร การจัดการอาชีพยังเกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษาด้านอาชีพเพื่อช่วยให้คนเก่งสามารถพัฒนาอาชีพของตนเพื่อประโยชน์ของพวกเขาเช่นเดียวกับขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงที่ว่าหลายคนไม่สนใจในการพัฒนาอาชีพในองค์กรเดียวกันและต้องการมองหาประสบการณ์ใหม่ ๆ จากที่อื่น

8) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Management Succession Planning) เป็นอีกระบบหนึ่งที่จะช่วยธำรงรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กร เพราะการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานแทนในตำแหน่งที่มีความสำคัญ จะช่วยให้งานขององค์กรมีความต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากจะช่วยให้การทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับคนเก่งและรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กรในระยะยาว

กลยุทธ์ในการบริหารคนเก่ง (Strategic Talent Management)

งานวิจัยนี้ใช้ความหมายที่เป็นที่ยอมรับกันของ Mellahi และ Collings (2010) ที่ให้ความหมายของกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งว่า เป็นกิจกรรมและกระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบในการระบุตำแหน่งงานหลักหรืองานที่มีความสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน มีการพัฒนาแหล่งที่รวบรวมคนที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูง มีการสร้างระบบในการบรรจุคนเหล่านั้นและให้ความสำคัญกับความผูกพันกับองค์กร ทั้งนี้ กลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) การระบุตำแหน่งที่มีความสำคัญในองค์กร ในอดีตตำแหน่งงานในองค์กรจะถูกจำแนกโดยยึดปัจจัยนำเข้า เช่น ความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่ในแนวคิดของกลยุทธ์จะมองกลับกันคือ ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ต้องการมากกว่า ในตำแหน่งที่สำคัญการพัฒนาคนหรือคุณลักษณะทางวิชาชีพต้องมีการกำหนดโดยคำนึงถึงมาตรฐานตามวิชาชีพ ซึ่ง Boudreau และ Ramstad (2007) จะใช้คำว่า Talent Segmentation และพบว่าประมาณร้อยละ 20 ของคนที่มีคุณภาพหรือคนเก่งสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์กรที่ทุ่มทรัพยากรจำนวนมากกับกลุ่มคนที่ไม่ใช่ตำแหน่งที่เป็นหัวใจขององค์กรอาจจะล้มเหลว

2) การพัฒนาแหล่งที่รวบรวมคนเก่ง (Talent Pool) เมื่อองค์กรสามารถที่จะระบุตำแหน่งที่เป็นหัวใจขององค์กรได้ ขั้นตอนต่อไปคือ องค์กรต้องไปสร้างกลุ่มของคนเก่งเพื่อเอาไปเติมในตำแหน่งที่เป็นหัวใจขององค์กร ในอดีตการสรรหาจะเกิดต่อเมื่อมีตำแหน่งว่าง แต่ในกลยุทธ์นี้้องค์การจะต้องทำงานเชิงรุกก่อน (Sparrow, 2007) นักวิชาการบางท่านอย่าง Smilansky ใช้คำว่า ต้องมีแมวมอง (Talent Scouting) ไปเสาะหาคนเก่งไว้ล่วงหน้า ซึ่งคนเก่งเหล่านั้นอาจมีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการรวบรวมคนเก่งองค์กรต้องสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ (Demand) และแหล่งผลิต (Supply) การบริหารให้เกิดความสมดุลจะช่วยลดอัตราเสี่ยงของทรัพยากรได้ (Smilansky, 2012)

3) ต้องมีการแยกแบบสถาปัตยกรรมในการบริหารคนแต่ละประเภท (Differentiated HR Architecture) แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมี 2 รูปแบบที่ใช้กันมาก แบบแรก เรียกว่า Best Practice หรือแบบสากลทั่วไป (Universal Configuration) ซึ่งผู้ที่มีแนวคิดนี้ เช่น Pfeffer (1998) กับแนวคิดที่เรียกว่า Best Fit ที่มองว่า องค์กรจะต้องบูรณาการกลยุทธ์ของการบริหารคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Boxall & Purcell, 2008)

การศึกษาในยุคหลังจะให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบการบริหารคนจำแนกตามประเภทของกลุ่มคนในองค์กร เช่น งานของ Lepak และ Snell (2002) ได้จำแนกกลุ่มคนออกเป็น 4 กลุ่มคือ (1) กลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์สูงและเป็นกลุ่มที่หายากและมีค่า จะใช้รูปแบบการบริหารที่เรียกว่า Knowledge Based Employment (2) กลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์สูงแต่หาไม่ยาก จะใช้รูปแบบการบริหารที่เรียกว่า Job-based Employment (3) กลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องทั้งกับกลยุทธ์และหาได้ไม่ยาก จะใช้รูปแบบการบริหารที่เรียกว่า Contract Work และ (4) กลุ่มที่ไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์มากนักแต่มีความเฉพาะหายาก จะใช้การบริหารที่เรียกว่า Alliances/Partnership

การบริหารคนเก่งกับความผูกพันในงาน ความมุ่งมั่นต่อองค์กร และการสนับสนุนขององค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความผูกพันและความมุ่งมั่นของพนักงาน (Engagement and Commitment) มีความสัมพันธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ หัวใจสำคัญที่มีส่วนสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมและพยายามตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรด้วยการปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ นั่นคือ ผู้บังคับบัญชา ดังที่ Eisenberger และ Stinglhamber (2011) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานเกิดจากการที่พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เช่น ได้รับการฝึกอบรม การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสม นอกจากนี้ Barrick และ คณะ (2015) แสดงให้เห็นเพิ่มเติมว่า ความผูกพันของพนักงานสามารถพิจารณาได้จากการออกแบบการทำงานที่สร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance)

การศึกษาวิจัยในที่นี้ เป็นการศึกษาอิทธิพลและความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการออกแบบและบริหารจัดการระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System) หรือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ของสำนักงาน ก.พ. ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคนเก่ง จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง ซึ่งเมื่อผู้วิจัยทำการศึกษาทบทวนแนวคิดและทฤษฎีพบว่า ผลการปฏิบัติงานของคนเก่งนั้น สามารถจำแนกออกได้เป็น 4 มิติ ประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) ผลการปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual Performance) ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Adaptive Performance) และพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน (Counterproductive Behaviors) ซึ่งอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

1) ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance)

การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เป็นมิติที่สำคัญของการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่นั้นเป็นการทำหน้าที่ที่ระบุตามการบรรยายลักษณะของงาน (Job Descriptions) โดยอาจหมายถึง ความสามารถในการทำงานที่เฉพาะ (Job-specific Task Proficiency) ความสามารถในการทำงานเชิงเทคนิค (Technical Proficiency) และการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (In-role Performance) ทั้งนี้ นักวิชาการต่างมีมุมมองที่หลากหลายมิติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Task Performance) อาทิ ในการศึกษากรอบของ Murphy กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมการทำงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) ซึ่ง Campbell และคณะ (1993) ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่นั้นเกิดจากการใช้ความสามารถในการทำงานที่เฉพาะ (Job-specific Task Proficiency)

2) การปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual Performance)

องค์การในปัจจุบันต้องเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พฤติกรรมการทำงานในมิตินี้จึงหมายถึง บุคลากรในองค์การควรมีพฤติกรรมในการทำงานที่ช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับบุคลากรคนอื่นในองค์การ เมื่อองค์การต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ซึ่ง Motowidlo และ Van Scotter (1994) หรือ Howard (1995) รวมทั้ง George และ Brief (1992) ได้สรุปว่า โดยธรรมชาติแล้วองค์การต้องการให้บุคลากรของตนทำหน้าที่ดังนี้คือ (1) การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน (2) การปกป้ององค์การ (3) การสร้างข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ (4) การพัฒนาตนเอง และ (5) การมีน้ำใจอย่างกว้างขวาง

3) การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Adaptive Performance)

เนื่องจากบริบทแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี คุณค่าทางสังคม และกระบวนการโลกาภิวัตน์ส่งผลให้องค์การเผชิญกับข้อท้าทายต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องเพิ่มความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการบริหาร สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์การในระยะยาว บุคลากรในองค์การจะต้องเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ (Daft & Marcic, 2011; Griffin et al., 2007) องค์การจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมเชิงคุณภาพของบุคลากรในการรับมือหรือจัดการกับสิ่งที่ไม่แน่นอน คลุมเครือ และมีแรงกดดันต่าง ๆ และการปรับตัวจะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงเงื่อนไขใหม่หรือสิ่งจำเป็นในงานที่เพิ่มขึ้นจากเงื่อนไขเดิมที่เคยปฏิบัติ (Campbell et al., 1990)

4) พฤติกรรมต่อต้านการทำงาน (Counterproductive Behaviors)

พฤติกรรมต่อต้านการทำงานเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่ถูกกำหนดให้ถือว่าเป็นอันตรายต่อองค์การ และอาจมีแนวโน้มส่งผลในเชิงลบและไม่ควรให้เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน รูปแบบพฤติกรรมอาจเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะ เช่น การนิทาคนในเรื่องการทำงาน การไม่ทำงานให้เต็มศักยภาพ การใช้วาจาหรือแสดงกิริยาบางอย่างที่

ไม่ดี การไม่ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ และการกล่าวถึงองค์การในแง่ลบ เป็นต้น (Dalal et al., 2009) สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นข้อพึงระวังที่ไม่ควรให้เกิดขึ้นภายในองค์การทั้งสิ้น

การบริหารคนเก่งในภาครัฐไทย

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) เป็นระบบที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) นำเข้ามาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดีขึ้น และต้องการให้ระบบราชการมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (Office of the Civil Service Commission, B.E.2558)

จากการค้นคว้ายังแสดงให้เห็นว่า ภาครัฐยังต้องการให้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นเครื่องมือหนึ่งในการเฟ้นหาคนเก่งที่องค์การมีความต้องการ ในขณะเดียวกันต้องสามารถรักษาคณเฑาะว์เหล่านี้ไว้ให้คงอยู่ในภาครัฐ โดยคนเก่งที่ได้มาต้องสามารถขับเคลื่อนนโยบายของฝ่ายบริหารเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จและที่สำคัญคนเก่งเหล่านี้จะต้องเป็นคนที่ชอบงานที่มีการท้าทายความสามารถ ระบบนี้ได้มีการขยายผลไปยังส่วนราชการอื่น ๆ ด้วย โดยนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 (รุ่นนาร่อง) จนถึงปัจจุบันได้มีคนเก่งที่ผ่านเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. ไปแล้วรวมทั้งสิ้น 14 รุ่น โดยมีจำนวนกว่า 1,069 คน ซึ่งมาจาก 98 ส่วนราชการ โดยระบบการบริหารคนเก่งที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ระบบย่อย ดังนี้

1) ระบบการสรรหาและคัดเลือก (Talent Recruitment and Selection) ระบบการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ภายในส่วนราชการแต่ละแห่ง มีตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหาทั้งจากการสรรหาโดยส่วนราชการ (Short Listing) ผ่านผู้บังคับบัญชา หรือการสรรหาโดยการสมัครด้วยตนเอง และขั้นตอนการคัดเลือกจาก อ.ก.พ.กรม หรือคณะกรรมการคัดเลือกที่ อ.ก.พ.กรม ได้แต่งตั้ง ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในการพิจารณาและทดสอบสมรรถนะในด้านเชาว์ปัญญา ภาษาอังกฤษ ทักษะคิด บุคลิกภาพ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1003/1075-1082 ลงวันที่ 25 ธันวาคม พ.ศ.2549; หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1003/ว 15 ลงวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ.2550) จะเห็นได้ว่า ระบบการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เป็นระบบที่มุ่งเน้นการสรรหาคนเก่งจากภายในองค์การ (Inclusive) เป็นหลัก

2) ระบบการพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) ระบบการพัฒนาคนเก่งในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้มีการกำหนดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของคนเก่ง จัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Individual Experience Accumulation Framework: IEAF) การพัฒนาโดยใช้แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ซึ่งเน้นวิธีการพัฒนาโดยวิธีการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้เป็นผู้สอนงาน (Coach) และการพัฒนาโดยใช้วิธีการบริหารผลการปฏิบัติงาน และเมื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเลือกเป้าหมายอาชีพแล้วจะมีการมอบหมายโดยให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentor) เพิ่มขึ้น โดยหลักการสำคัญของการสร้างระบบการบริหารคนเก่งภาครฐนั้นจะมุ่งเน้นให้คนเก่ง (Talent) เข้าสู่การปฏิบัติงานในตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) ภายใต้รูปแบบการพัฒนาคนเก่งที่มุ่งเน้นการสับเปลี่ยนหมุนเวียน (Rotation) จากบุคลากรที่ผ่านระบบการสรรหาภายในหน่วยงาน (Senior Executive Service Center, Office of the Civil Service Commission, 2550: 8-18)

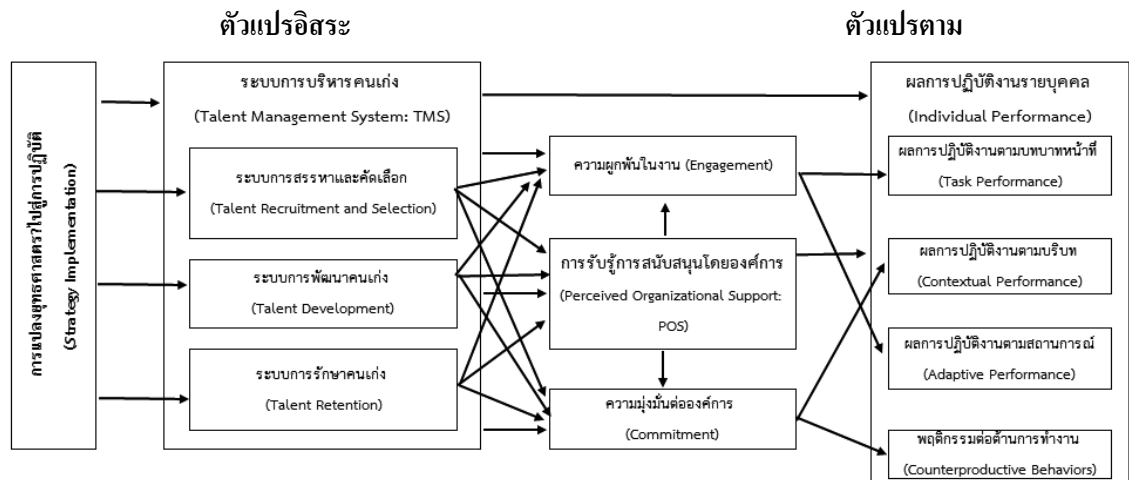
3) ระบบการรักษาคนเก่ง (Talent Retention) ระบบการรักษาคนเก่งในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) มุ่งหวังให้องค์การสามารถธำรงรักษาคนเก่งไว้ เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์การในระยะยาว ผ่านการดึงดูดด้วยการเลื่อนตำแหน่งตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ในลักษณะรวดเร็วกว่าปกติ (Fast Track)

พร้อมสร้างความท้าทายให้คนเก่งมีการเรียนรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องภายในองค์กร การประเมินคนเก่งเพื่อเลื่อนขั้น โดยกำหนดให้ส่วนราชการสามารถพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นแก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้รับผลการ ประเมินโดยรวมในระดับดีเด่น (ร้อยละ 90 ถึงร้อยละ 100) และวงเงินเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการที่อยู่ในระบบ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้น เมื่อรวมกับวงเงินเลื่อนขั้นของข้าราชการที่ ไม่ได้อยู่ในระบบนี้จะต้องไม่เกินร้อยละที่กำหนดของอัตราเงินเดือนของข้าราชการที่มีผู้ครองอยู่ของส่วนราชการนั้น ๆ (Senior Executive Service Center, Office of the Civil Service Commission, 2550: 8-23)

โดยสรุป ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) หรือระบบการบริหารคนเก่งของ ก.พ. มีการนำคนเข้าสู่ ระบบไปแล้วจำนวน 14 รุ่น โดยระบบการบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย ระบบสรรหาและคัดเลือกที่มีการกำหนดคุณสมบัติ ของข้าราชการที่เหมาะสม มีการสรรหาโดยส่วนราชการและ อ.ก.พ. และสุดท้ายมีการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. จากนั้นคนเก่งจะเข้าสู่กระบวนการพัฒนา ผ่านการกำหนดกรอบการสั่งสมประสบการณ์ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สำหรับการระบบการธำรงรักษาคคนเก่งนั้นมีทั้งการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าให้คนเก่งสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว อย่างน้อยถึงระดับ 8 และรวดเร็วกว่าข้าราชการปกติ ตลอดจนมีการกำหนดค่าตอบแทนที่จะได้รับสูงกว่าข้าราชการทั่วไป เมื่อผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น

กรอบแนวคิดทางการศึกษาวิจัย (Conceptual Framework)

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารคนเก่งนำมาสู่การกำหนดตัวแปรสำหรับการ วิจัยครั้งนี้ออกเป็น 5 ตัวแปร ได้แก่ (1) ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System) หรือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้แก่ ระบบการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ระบบการพัฒนาคนเก่ง และระบบการรักษาคคนเก่ง (2) ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือผลการปฏิบัติงาน รายบุคคล (Individual Performance) ของคนเก่งที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบไปด้วย ผลการ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) ผลการปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual Performance) ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Adaptive Performance) และพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน (Counterproductive Behaviors) (3) ตัวแปรแทรก (Intervening Variables) เป็นตัวแปรที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากตัวแปรต้นและมี อิทธิพลต่อตัวแปรตาม (Punyaratabandhu, B.E.2557) ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนโดยองค์กร (Perceived Organizational Support) เป็นการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรในด้านทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งส่งผ่านไปยังตัวแปร องค์ประกอบ (4) ตัวแปรองค์ประกอบ (Component Variables) เป็นองค์ประกอบหรือเป็นส่วนย่อยของแนว ความคิดรวมซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ตัวแปรองค์ประกอบที่มีอิทธิพลมาจากตัวแปรการรับรู้การได้รับการสนับสนุนโดย องค์กรของคนเก่งคือ ตัวแปรองค์ประกอบด้านความผูกพันในงาน (Engagement) และตัวแปรองค์ประกอบด้าน ความมุ่งมั่นต่อองค์กร (Commitment) และ (5) ตัวแปรมาก่อน (Antecedent Variables) เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุ และมีอิทธิพลที่ทำให้เกิดเป็นตัวแปรอิสระขึ้นมา ในที่นี้คือ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กร ผู้วิจัยจึง ได้ข้อสรุปเป็นกรอบการวิจัย จะทำการศึกษาความสัมพันธ์ของระบบการบริหารคนเก่งของสำนักงาน ก.พ. ที่ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงาน โดยเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้



ภาพที่ 1. กรอบแนวคิดในการวิจัย

เมื่อได้กรอบแนวคิดในการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจึงได้มีการตั้งสมมติฐาน เพื่อทำการทดสอบอิทธิพลทางตรงของตัวแปรแต่ละตัวว่าส่งผลต่อกันอย่างไร **จำนวน 24 สมมติฐาน** แบ่งออกเป็น สมมติฐานหลัก จำนวน 12 สมมติฐาน และสมมติฐานย่อย จำนวน 12 สมมติฐาน ดังนี้

- H1 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระบบการบริหารคนเก่ง
 - H1.1 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระบบการสรรหาและคัดเลือก
 - H1.2 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระบบการพัฒนา
 - H1.3 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระบบการธำรงรักษา
- H2 ระบบการบริหารคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
- H3 ระบบการบริหารคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ
 - H3.1 ระบบการสรรหาและคัดเลือกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ
 - H3.2 ระบบการพัฒนามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ
 - H3.3 ระบบการธำรงรักษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ
- H4 ระบบการบริหารคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน
 - H4.1 ระบบการสรรหาและคัดเลือกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน
 - H4.2 ระบบการพัฒนามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน
 - H4.3 ระบบการธำรงรักษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน
- H5 ระบบการบริหารคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นต่อองค์กร
 - H5.1 ระบบการสรรหาและคัดเลือกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นต่อองค์กร
 - H5.2 ระบบการพัฒนามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นต่อองค์กร
 - H5.3 ระบบการธำรงรักษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นต่อองค์กร
- H6 การรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน
- H7 การรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นต่อองค์กร
- H8 การรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

- H9 ความผูกพันในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่
H10 ความผูกพันในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์
H11 ความมุ่งมั่นต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานตามบริบท
H12 ความมุ่งมั่นต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงลบต่อพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน

ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Research) โดยการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) และส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มคนเก่งที่อยู่ภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. และปฏิบัติงานอยู่ในส่วนราชการระดับกรม/เทียบเท่า จำนวน 98 หน่วยงาน และมีคนเก่งเป็นจำนวน 837 คน ซึ่งมีผู้ตอบกลับมาจำนวนทั้งสิ้น 286 คน (คิดเป็นร้อยละ 32.02)

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 กรณี

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราวัดประเมินค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยให้มีการแปลผล และใช้สถิติเชิงพรรณนาที่มีการจัดเรียงลำดับ

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งมีค่าตั้งแต่ -1 ถึง +1 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กันโดยทิศทางของความสัมพันธ์จะพิจารณาจากเครื่องหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้คือ ถ้าเป็นไปในทิศทางบวกแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน ถ้าเป็นไปในทิศทางลบแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทางตรงกันข้ามหรือผกผันกัน เกณฑ์การแปลผลระดับความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ที่คำนวณได้มีดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระดับความสัมพันธ์	
0.800 - 0.999	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.500 - 0.799	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.001 - 0.499	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม ซึ่งโมเดลสมการโครงสร้างเป็นสถิติของการวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณ (Multivariate Statistical Analysis) ซึ่งจะมีการประมาณค่าพารามิเตอร์ในสมการโครงสร้างทางเศรษฐมิติ (Structural Equation Estimation Methods in Econometric) โดยโมเดลสมการโครงสร้างนี้เป็นโมเดลที่เกิดจากการรวมหลักการของสถิติวิเคราะห์เชิงเส้น 2 ประเภทเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่ การวิเคราะห์เส้นทางหรือการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) (Silpcharu, B.E.2555) โดยหลักการของโมเดลสมการโครงสร้างนั้นใช้สำหรับการยืนยันทฤษฎีถ้าเป็นการเดินตาม

ทฤษฎีเดิมที่มีอยู่ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดทางการศึกษา (Conceptual Framework) และกำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัย (Hypothesis) จำนวน 24 สมมติฐาน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของคนเก่ง เพื่อทราบถึงปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบบริหารคนเก่งภาครัฐ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด (Open Ended) เพื่อเป็นการเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น และเพื่อให้สามารถได้รับข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญ โดยให้มีประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับข้อคิดเห็นที่มีต่อระบบการบริหารคนเก่งของภาครัฐ และเพื่อต้องการได้รับข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาระบบการบริหารคนเก่ง สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพมาสังเคราะห์ และวิเคราะห์อภิปรายด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ข้อจำกัดของการศึกษาวิจัย

การกำหนดสมมติฐานการวิจัยเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดความสัมพันธ์ในทุกมิติ ได้แก่ ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System: TMS) ไปยังผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง (Performance) โดยตรง หากแต่ผู้วิจัยมีการอ้างอิงแนวคิดและทฤษฎีที่ว่า ระบบการบริหารคนเก่งจะสามารถนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ต่อเมื่อผ่านปัจจัยแทรกคือ การรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ (Perceived Organizational Support) ซึ่งส่งผ่านต่อไปยังความผูกพันในงาน (Engagement) และความมุ่งมั่นต่อองค์การ (Commitment) ก่อนที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของคนเก่งในที่สุด

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังมีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณ เดิมผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) และส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มของคนเก่งในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. ในหน่วยงานราชการต่าง ๆ ทั้งสิ้น 98 หน่วยงาน จำนวน 837 คน โดยเป็นกลุ่มประชากรที่ทำการวิจัย และผู้วิจัยคาดหวังว่าจะมีจำนวนตอบกลับมากกว่าร้อยละ 80 แต่กลับพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาเพียงแค่ 286 คนเท่านั้น สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีโอกาเข้าถึงแหล่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกลุ่มและแบบเดี่ยวเพียง 2 หน่วยงาน รวมจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกทั้งสิ้น 11 คน

ผลการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) รุ่นที่ 1-12 จำแนกออกได้เป็นเป็นเพศหญิงร้อยละ 58.2 ช่วงอายุมากที่สุด คือ 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.3 สถานภาพโดยส่วนใหญ่คือ โสด คิดเป็นร้อยละ 60.1 ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในกระทรวงการคลัง สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษาพบว่า สามอันดับแรกสำเร็จการศึกษาในสาขาวิทยาศาสตร์/เทคโนโลยี/คอมพิวเตอร์ คิดเป็นร้อยละ 24.3 ทั้งนี้ คนเก่งส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีด้วยเกรดเฉลี่ยซึ่งอยู่ระหว่าง 3.00-3.49 คิดเป็นร้อยละ 53.4 คนเก่งทุกคนต่างใช้เวลาว่างทำงานอดิเรก คิดเป็นร้อยละ 100 เช่น ทำงานฟรีแลนซ์ (Freelance) ท่องเที่ยว ออกกำลังกาย สิ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่งคือ คนเก่งทำงานตรงกับความรู้ที่มี คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาคือ ทำงานไม่ค่อยตรงกับความรู้แต่เกี่ยวข้องบ้าง คิดเป็นร้อยละ 43.3 และน้อยที่สุดคือ ทำงานไม่ตรงกับความรู้ที่มีเลยถึงร้อยละ 10.1 ทั้งนี้ เมื่อรวมจำนวนคนเก่ง 2 กลุ่ม

คือ กลุ่มที่ทำงานไม่ค่อยตรงกับความรู้แต่เกี่ยวข้องบ้างกับกลุ่มที่ทำงานไม่ตรงกับความรู้ที่มีเลยพบว่า มีสัดส่วนรวมกันสูงถึงร้อยละ 53.4 หรือมากกว่าครึ่งหนึ่งของคนเก่งที่ตอบแบบสอบถาม ขณะเดียวกัน คนเก่งเหล่านี้กลับพอใจกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 64.5 รู้สึกไม่พอใจ คิดเป็นร้อยละ 6.5 ที่เหลือคนเก่งรู้สึกเฉย ๆ กับงานในปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิเคราะห์การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติโดยองค์การ พบว่าค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างน้อย ($\bar{X} = 2.47$) โดยข้อที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ หนึ่ง ยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้นนั้นมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 2.78$) รองลงมาคือ คนเก่งคิดว่า 10 ปีที่ผ่านมา องค์การได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 2.63$) และอันดับที่สามคือ มีการปรับปรุงเทคโนโลยีของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 2.62$) ในทางกลับกัน ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับแรกพบว่า ข้อคำถามที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับแรกคือ มีการคิดค้นนวัตกรรมในการทำงาน ($\bar{X} = 2.30$) คะแนนเฉลี่ยน้อยเป็นอันดับที่สองคือ บุคลากรภายในองค์การรับรู้ยุทธศาสตร์ขององค์การ ($\bar{X} = 2.37$) และข้อที่ได้คะแนนค่าเฉลี่ยน้อยเป็นอันดับที่สามคือ หน่วยงานมีขนาดขององค์การเหมาะสมกับภารกิจ ($\bar{X} = 2.48$) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) พบว่าทุกประเด็นข้อคำถามค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าที่ค่อนข้างน้อย ($SD = 0.523$) ชี้ให้เห็นว่า คนเก่งส่วนใหญ่ตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System: TMS) พบว่าคนเก่งยังไม่ค่อยพึงพอใจกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมากนัก ($\bar{X} = 2.43$) โดยระบบที่ได้คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจมากที่สุดคือ ระบบการพัฒนาคนเก่ง ($\bar{X} = 2.45$) ส่วนระบบการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งและระบบการจ้างรักษาคคนเก่ง ในภาพรวมคนเก่งมีความพึงพอใจเท่ากัน ($\bar{X} = 2.43$) เมื่อพิจารณาภาพรวมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ($SD = 0.571$) แสดงให้เห็นว่าคนเก่งค่อนข้างที่จะเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแทรกซ้อน คือ การรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ (Perceived Organizational Support: POS) พบว่าโดยภาพรวมคนเก่งมีระดับการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 2.82$) โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจมากที่สุดคือ หน่วยงานให้การสนับสนุนอุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน ($\bar{X} = 2.92$) ส่วนข้อคำถามที่ได้ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ ก่อนที่จะมอบหมายงานหัวหน้าของคนเก่งได้อธิบายเป้าหมายของงานชัดเจน ($\bar{X} = 2.68$) โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ($SD = 0.571$) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความผูกพันในงานของคนเก่ง (Engagement) และด้านความมุ่งมั่นต่อองค์การของคนเก่ง (Commitment) พบว่าโดยภาพรวมคนเก่งมีความผูกพันในงานค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 2.87$) โดยข้อคำถามที่คนเก่งมีความรู้สึกพึงพอใจมากที่สุดคือ หัวหน้าของคนเก่งได้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน ($\bar{X} = 2.89$) ส่วนข้อคำถามที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ คนเก่งมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายและจะทำงานอยู่กับองค์การนี้จนเกษียณ ($\bar{X} = 2.73$) สำหรับค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ($SD = 0.746$) ยกเว้น ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายและจะทำงานอยู่กับองค์การจนเกษียณอายุ โดยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลเห็นไม่สอดคล้องกันอย่างชัดเจน ($SD = 0.910$)

ส่วนด้านความมุ่งมั่นต่อการของคณเฑาะ (Commitment) พบว่าโดยภาพรวมคณเฑาะมีความมุ่งมั่นต่อการของคณเฑาะคณเฑาะคณเฑาะ (X = 2.47) โดยข้อคำถามที่คณเฑาะมีความพึงพอใจมากที่สุดคือ คณเฑาะจะแนะนำให้คณเฑาะมาทำงานที่หน่วยงานนี้ (X = 2.53) ส่วนข้อคำถามที่คณเฑาะมีความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ คณเฑาะพอใจกับวัฒนธรรมของการ (X = 2.48) ขณะที่ภาพรวมส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ (SD = 0.785)

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรตาม หรือผลการปฏิบัติงานของคณเฑาะ (Individual Performance) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของคณเฑาะจำแนกออกเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย (1) มิติผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่หรือภารกิจหลัก (Task Performance) (2) มิติผลการปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual Performance) (3) มิติผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Adaptive Performance) และ (4) มิติพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน (Counterproductive Performance) ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า ผลการปฏิบัติงานของคณเฑาะอยู่ในระดับสูง (X = 2.97) และเมื่อพิจารณารายมิติพบว่า ค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงทั้ง 4 มิติ โดยมิติที่ได้คะแนนเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานสูงที่สุดคือ ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (X = 3.19) รองลงมาคือ ผลการปฏิบัติงานตามบริบท (X = 3.07) ลำดับที่สามคือ ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่หรือภารกิจหลัก (X = 2.95) และอันดับสุดท้ายคือ พฤติกรรมต่อต้านการทำงาน (X = 2.68) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย (SD = 0.327) แสดงให้เห็นว่า คณเฑาะเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันค่อนข้างมาก

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ก่อนการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยได้มีการทดสอบข้อตั้งต้นของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรโดยการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตและตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตเพื่อตรวจสอบข้อตั้งต้นในการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปร ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าเป็นการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ด้วยสถิติ Kolmogorov-Smirnov Test พิจารณาค่านัยสำคัญของสถิติทดสอบ หากมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงไม่เป็นแบบปกติ โดยผู้วิจัยได้แปลงค่าตัวแปรจากคะแนนดิบให้กลายเป็นคะแนนแบบปกติ (Normal Score) แล้วทดสอบว่าตัวแปรสังเกตที่ศึกษาในแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์มีการแจกแจงเป็นแบบโค้งปกติหรือไม่ โดยพิจารณาจากผลการทดสอบการมีนัยสำคัญทางสถิติของความเบ้และความโด่ง ซึ่งหากไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

ผลการทดสอบการกระจายตัวเป็นโค้งปกติของข้อมูลพบว่า ค่าสถิติ Kolmogorov-Smirnov Test มีเพียงตัวแปรการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การ ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรมีการกระจายตัวเป็นคะแนนปกติ ส่วนตัวแปรอื่นมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ตัวแปรมีการกระจายตัวไม่เป็นโค้งปกติ ดังนั้น ผู้วิจัยได้ทำการแปลงค่าตัวแปรให้เป็นค่าคะแนนปกติ (Normal Score) แล้วนำไปทดสอบว่าตัวแปรที่ศึกษามีการแจกแจงเป็นโค้งปกติหรือไม่ โดยพิจารณาผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของทั้งค่าความเบ้และค่าความโด่ง (Skewness & Kurtosis p-value) ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรสังเกตที่ศึกษาในแบบจำลองทุกตัวแปรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Skewness & Kurtosis p-value มากกว่า .05) แสดงว่า ตัวแปรสังเกตที่ศึกษาในแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร (Bivariate relationship) โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งผลของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้น การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง .146 ถึง .659 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาถึงเกณฑ์ความเหมาะสมของข้อมูลที่น่าไปใช้ในการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่มีค่าสูงกว่า 0.85 ดังนั้น จึงไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ดังนั้น ข้อมูลจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างต่อไปได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของระบบการบริหารคนเก่งของสำนักงาน ก.พ. ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรในแบบจำลอง โดยหาขนาดอิทธิพลที่ปรากฏในความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ และทดสอบว่าแบบจำลองที่ได้พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัยเป็นอันดับแรก และหากพบว่าแบบจำลองไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการปรับแบบจำลองบนพื้นฐานตามแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพิจารณาจากการรายงานค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Index) โดยผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของระบบการบริหารคนเก่งของสำนักงาน ก.พ. ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของคณบดีรายบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในส่วนราชการต่าง ๆ ตามสมมติฐานในการวิจัย ปรากฏผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังตารางที่ 1 และภาพที่ 2

ตารางที่ 1. ผลการทดสอบสมมติฐานหลักในการศึกษาวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ความสัมพันธ์ของตัวแปร	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระบบการบริหารคนเก่ง	.620**	+	สอดคล้อง
H1.1 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระบบการสรรหาและคัดเลือก	.539**	+	สอดคล้อง
H1.2 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระบบการพัฒนา	.449**	+	สอดคล้อง
H1.3 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระบบการธำรงรักษา	.567**	+	สอดคล้อง
H2 ระบบการบริหารคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานรายบุคคล	.530**	+	สอดคล้อง
H3 ระบบการบริหารคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ	.430**	+	สอดคล้อง

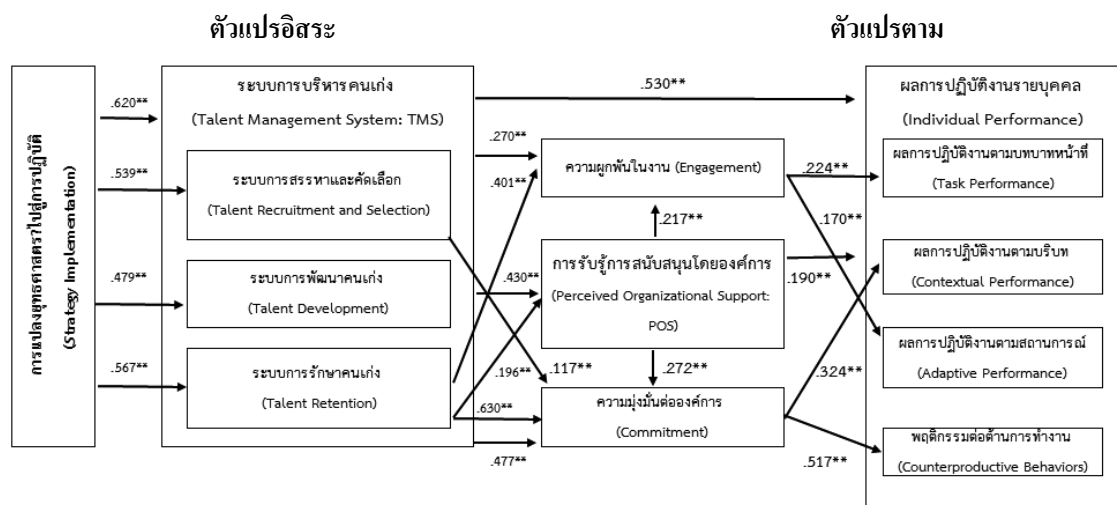
ตารางที่ 1. ผลการทดสอบสมมติฐานหลักในการศึกษาวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ความสัมพันธ์ของตัวแปร	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H3.1 ระบบการสรรหาและคัดเลือกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ	.007	-	ไม่สอดคล้อง
H3.2 ระบบการพัฒนาที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ	.034	+	ไม่สอดคล้อง
H3.3 ระบบการดำรงรักษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ	.196**	+	สอดคล้อง
H4 ระบบการบริหารคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน	.270**	+	สอดคล้อง
H4.1 ระบบการสรรหาและคัดเลือกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน	.050	+	ไม่สอดคล้อง
H4.2 ระบบการพัฒนาที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน	-.290	-	ไม่สอดคล้อง
H4.3 ระบบการดำรงรักษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน	.401**	+	สอดคล้อง
H5 ระบบการบริหารคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นต่อองค์การ	.477**	+	สอดคล้อง
H5.1 ระบบการสรรหาและคัดเลือกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นต่อองค์การ	.117**	+	สอดคล้อง
H5.2 ระบบการพัฒนาที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นต่อองค์การ	-.014	-	ไม่สอดคล้อง
H5.3 ระบบการดำรงรักษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นต่อองค์การ	.680**	+	สอดคล้อง
H6 การรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน	.217**	+	สอดคล้อง
H7 การรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นต่อองค์การ	.272**	+	สอดคล้อง
H8 การรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานรายบุคคล	.190**	+	สอดคล้อง
H9 ความผูกพันในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่	.224**	+	สอดคล้อง

ตารางที่ 1. ผลการทดสอบสมมติฐานหลักในการศึกษาวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ความสัมพันธ์ของตัวแปร	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H10 ความผูกพันในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์	.170**	+	สอดคล้อง
H11 ความมุ่งมั่นต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานตามบริบท	.324**	+	สอดคล้อง
H12 ความมุ่งมั่นต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงลบต่อพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน	.517**	+	สอดคล้อง

หมายเหตุ: ** หมายถึง $p < 0.01$



ภาพที่ 2. แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระบบการบริหารคนเก่งของสำนักงาน ก.พ. ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน
หมายเหตุ: ** หมายถึง $p < 0.01$

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก: ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของระบบการบริหารคนเก่งภาครัฐของไทย

เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในระบบการบริหารคนเก่งที่หน่วยงานภาครัฐนำไปปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการศึกษาภาคสนาม 2 หน่วยงาน เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บังคับบัญชาของคณบดีในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) เกี่ยวกับสภาพปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด รวมทั้งเงื่อนไขหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการบริหารคนเก่ง และนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์สภาพปัจจุบันของระบบการบริหารคนเก่ง 3 มิติ ได้แก่ มิติระบบการสรรหาและคัดเลือก มิติระบบการพัฒนา และมิติระบบการธำรงรักษา ซึ่งเมื่อพิจารณาเชิงลึกถึงผลการปฏิบัติงานสามมิติ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. มิติการสรรหาและคัดเลือก พบว่าในทางปฏิบัติมีการเพิ่มขึ้นตอนการให้ผู้สมัครหรือผู้ได้รับการสรรหาได้แสดงถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ (Vision Statement) ส่วนสภาพปัญหาในปัจจุบันที่ส่งผลให้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงยังไม่สามารถสร้างการยอมรับในระบบการสรรหาคัดเลือกมาจากปัจจัย 3 ประการ ประการแรก การกำหนดคุณสมบัติ (Qualification) ด้านความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ทำให้ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีและได้รับการยอมรับบางส่วนขาดโอกาสในการเข้าสู่ระบบบริหารคนเก่ง ประการที่สอง ขาดความเท่าเทียม (Equality) กรอบระยะเวลาที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเสนอชื่อหรือสมัครด้วยตนเองของข้าราชการที่ไม่เอื้อต่อการที่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานบางส่วนและประการสุดท้าย ขาดความโปร่งใส (Transparency) เพราะขาดการตรวจสอบในกระบวนการสรรหาในระดับส่วนราชการ และการคัดเลือกของสำนักงาน ก.พ.

2. มิติระบบการพัฒนาคนเก่ง พบสภาพปัญหาสำคัญ 4 ประการคือ ประการแรก ระบบการพัฒนาคนเก่งที่มีการออกแบบให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเรียนรู้งาน (Rotation) ส่งผลให้คนเก่งขาดโอกาสในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) และสั่งสมความเชี่ยวชาญเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กรและภาครัฐ ประการที่สอง การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้สามารถเติบโตได้ถึงระดับ 8 เป็นอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจของข้าราชการทั่วไป เมื่อรวมเข้ากับปัญหาคุณลักษณะของคนเก่งบางส่วนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงและไม่สามารถปรับตัวได้ นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างคนเก่งกับเพื่อนร่วมงานได้ง่าย ประการที่สาม การเติบโตที่รวดเร็วส่งผลให้ข้าราชการเกิดการสะสมจำนวนคนเก่งในระดับ 8 ประเพณีวิชาการเป็นจำนวนมาก แต่คนเก่งมิได้ก้าวสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับ 9 นำไปสู่ปัญหาด้านการขาดความมุ่งมั่นต่อองค์กรในระยะยาวของคนเก่ง (Commitment) และประการสุดท้าย เกิดระบบอุปถัมภ์ระหว่างหัวหน้างานกับคนเก่ง ซึ่งหัวหน้างานมักได้รับมอบหมายงานในปริมาณมากแลกกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง ส่งผลให้คนเก่งเหล่านี้ขาดโอกาสในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

3. มิติระบบการธำรงรักษาคคนเก่ง พบว่าระบบการบริหารคนเก่งยังขาดประสิทธิภาพ โดยปัจจัยสำคัญมีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ ประการแรก ข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งกำหนดให้คนเก่งต้องได้รับผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับดีมากเท่านั้น แต่ระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการที่คนเก่งต้องทำงานตามความประสงค์ของหัวหน้างาน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง ประการที่สอง บริบทระบบราชการไทยได้สร้างความรู้สึกไม่เท่าเทียมให้กับข้าราชการทั่วไป ส่งผลให้เกิดแรงกดดันต่อคนเก่งในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่งผลต่อความมุ่งมั่นต่อองค์กร (Commitment) ในระยะยาวที่เป็นไปในเชิงลบ ประการที่สาม วัฒนธรรมองค์การในระบบราชการยังไม่เอื้อต่อการทำงานของคนเก่ง ที่ต้องการรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ไม่มีขั้นตอนปฏิบัติที่ยุ่งยากซับซ้อนมากเกินไป และประการสุดท้าย ความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม ทั้งในกรณีที่คนเก่งเติบโตอย่างรวดเร็วกว่าระบบปกติ (Fast Track) ส่งผลให้ผู้ร่วมงานที่เป็นข้าราชการทั่วไปรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ชี้ให้เห็นว่า ผลการศึกษาทั้งสองส่วนมีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างชัดเจน ในที่นี้ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์และอภิปรายเฉพาะผลการทดสอบสมมติฐานหลักหรือความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างตัวแปรในทางตรง (Direct Effect) ด้วยโปรแกรมการวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ที่ชี้ให้เห็นถึงผลการทดสอบสมมติฐานและค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรเท่านั้น เพื่อนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์การศึกษา และใช้เป็นแนวทางในการให้ข้อเสนอเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารคนเก่งหรือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. ดังนี้

ผลการศึกษาเบื้องต้น แสดงให้เห็นว่า ระบบการบริหารคนเก่ง หรือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ของสำนักงาน ก.พ. มีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐค่อนข้างมาก ($r = .620$) ขณะเดียวกันการดำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรไว้ได้จะมีส่วนต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้มากที่สุด ($r = .567$) กล่าวอีกนัยหนึ่ง หากคนเก่งยังคงอยู่กับองค์กรได้นานเท่าไร ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรได้มากยิ่งขึ้นตามมา ผลการศึกษานี้ยังชี้ให้เห็นว่า ระบบการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง จำเป็นต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างมาก ($r = .539$) และยิ่งไปกว่านั้น สำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานภาครัฐที่คนเก่งได้ปฏิบัติงานอยู่ จำเป็นต้องทบทวนและพัฒนารูปแบบและกระบวนการพัฒนาคนเก่งให้สามารถช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์องค์กรได้อย่างแท้จริง ($r = .449$)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา ระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยผ่านการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์กร พบว่าระบบบริหารงานคนเก่งของสำนักงาน ก.พ. ยังมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์กรในระดับที่ค่อนข้างน้อย ($r = .430$) หรือการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์กรอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญที่ส่งผลให้การขับเคลื่อนระบบการบริหารคนเก่งยังไม่สามารถไปถึงเป้าหมายสูงสุดในการนำคนเก่งมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐของไทย กล่าวคือ แม้คนเก่งจะมีความตระหนักและภาคภูมิใจต่อบทบาทในการเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร ตามวัตถุประสงค์ของการสร้างระบบการบริหารคนเก่ง และพร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กรในระยะยาว แต่ปัญหาสำคัญคือ การบริหารและนำคนเก่งไปใช้ในระดับองค์กรกลับไม่สามารถตอบโจทย์สำคัญในการสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรได้ ทั้งที่องค์กรได้มีการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งทรัพยากร เทคโนโลยี และเครื่องมือต่าง ๆ ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสมต่อคนเก่งแล้วก็ตาม

จากการวิจัยยังพบว่า ผู้บังคับบัญชามีส่วนในการสร้างปัญหาที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชาจะใช้ประโยชน์จากคนเก่งโดยมอบหมายงานตามความต้องการของตนเองเป็นหลัก และมอบหมายงานในปริมาณที่มากเกินไป โดยมีได้คำนึงถึงภาระงานและบทบาทที่แท้จริงของคนเก่งในฐานะผู้มีความสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร จึงจำเป็นต้องทบทวนและปรับปรุงบทบาทของผู้บังคับบัญชาให้เหมาะสม ทั้งหมดนี้จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลไปถึงความผูกพันในงานและความมุ่งมั่นต่อองค์กรของคนเก่ง ซึ่งส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของคนเก่ง

เมื่อพิจารณาถึงผลการศึกษาอิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์กรที่มีต่อความผูกพันในงานและความมุ่งมั่นต่อองค์กร ผลการศึกษาในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การสร้างการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์กรให้กับคนเก่งสามารถส่งผลต่อการสร้างความผูกพันในงานของคนเก่งได้ในระดับที่ค่อนข้างน้อย ($r = .217$) เนื่องจากว่าแม้คนเก่งจะมีความผูกพันต่องานในภาพรวมระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่องานอยู่ที่ 2.87 ซึ่งเกิดจากประเด็นที่สำคัญคือการได้รับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของคนเก่งและบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการช่วยแก้ปัญหาที่คนเก่งเผชิญอยู่ ซึ่งในอนาคต องค์กรยังมีความจำเป็นต้องมีการสำรวจและจัดการในเรื่องของการพัฒนา การมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับคนเก่งมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทของคนเก่งได้อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนโดยองค์กรมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันระหว่างคนเก่งกับองค์กรในระยะยาวได้ค่อนข้างน้อย ($r = .270$) เช่นกัน ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่ออิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์กรกับความมุ่งมั่นต่อองค์กรของคนเก่งอยู่ในระดับที่ค่อนข้างน้อย มีสาเหตุสำคัญในทำนองเดียวกับปัจจัยที่เกิดขึ้นระหว่างการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์กรกับการสร้างความมุ่งมั่นต่องานของคนเก่งคือ “บทบาทของผู้บังคับบัญชา” ภายในหน่วยงานที่คนเก่งปฏิบัติงาน

อยู่ด้วย ยังขาดความรู้ความเข้าใจและตระหนักต่อบทบาทของคนเก่งที่แท้จริง รวมทั้งการใช้คนเก่งไม่เหมาะสมกับงาน มีการมอบหมายภาระงานให้คนเก่งรับผิดชอบในปริมาณที่มากเกินไป สำนักงาน ก.พ. จึงจำเป็นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งให้กับหน่วยงานภาครัฐ ทั้งผู้บริหารองค์การ ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลภายในหน่วยงาน ซึ่งในที่นี้ จำเป็นที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารงานบุคคลภายในหน่วยงานต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และระบบการบริหารและจัดการคนเก่ง นอกเหนือจากความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐทั่วไป เพื่อที่จะสามารถใช้ความเชี่ยวชาญและสั่งสมประสบการณ์ในการบริหารและจัดการคนเก่งภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผลการศึกษาปัจจัยในด้านการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การ ปัจจัยความผูกพัน และปัจจัยความมุ่งมั่นที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของคนเก่งนั้น พบว่าภาพรวมของผลการปฏิบัติงานของคนเก่งได้รับอิทธิพลจากการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การในระดับที่ค่อนข้างน้อย เหตุผลประการสำคัญเนื่องจาก “งานที่ได้รับมอบหมาย” จากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชายังไม่เกี่ยวข้องกับการกิจหรืองานที่เหมาะสมกับคนเก่งได้อย่างแท้จริง ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำอยู่ที่ระดับ 2.97 นั้น เป็นผลที่สืบเนื่องมาจากสมรรถนะ (Competency) ของคนเก่ง ทั้งองค์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ติดตัวกับคนเก่งแต่ละปัจเจกบุคคล ขณะที่การมอบหมายงานของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชายังไม่สามารถยกระดับให้การสร้างการรับรู้การสนับสนุนโดยองค์การทำให้ผลการปฏิบัติงานของคนเก่งสูงขึ้นกว่าเดิมมากนัก ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการมอบหมายงานของคนเก่งที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและศักยภาพของคนเก่ง เพื่อให้คนเก่งสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ภายในตัวเองมาขับเคลื่อนภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ สรรค์สร้างนวัตกรรม และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับองค์การได้เพิ่มมากขึ้น

เมื่อพิจารณาความผูกพันในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) และผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Adaptive Performance) พบว่าความผูกพันในงานของคนเก่งในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคนเก่ง ในระดับที่ค่อนข้างน้อย ($r = .224$) โดยจุดอ่อนสำคัญของการปฏิบัติงานของคนเก่งในการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในการทำงานยังอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย มาจากอยู่ที่บทบาทของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากความผูกพันของบุคลากรในภาครัฐนั้นจะเกิดขึ้นได้ จำเป็นต้องผ่านการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ในการเตรียมความพร้อมให้คนเก่งเข้าสู่การปฏิบัติงานจริง ระบบการบริหารคนเก่งจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับคนเก่ง ทั้งด้านการทักษะในการโน้มน้าว การเป็นแบบอย่างที่ดี การกระตุ้นจูงใจให้คนเก่งสามารถดึงศักยภาพที่ท้าทายออกมาเพื่อประโยชน์ในการทำงานและร่วมเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ทิศทางที่ดี อย่างไรก็ตาม ข้อพึงระวังในการใช้งานคนเก่งคือ การทำความเข้าใจถึงสมรรถนะของคนเก่งว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร ตลอดจนทัศนคติอุปนิสัย วิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม รวมทั้งการรักษาสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้มักมีความแตกต่างออกไปในแต่ละปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับคนเก่งและสร้างข้อตกลงกับคนเก่งก่อนการปฏิบัติงานจริงเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายที่คาดหวังในการทำงาน อันเป็นจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดที่ค้นพบ

ผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ความผูกพันในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ในระดับน้อยมาก ($r = .170$) งานที่คนเก่งได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชายังไม่สามารถทำให้คนเก่งใช้โอกาสจากทรัพยากร

ความรู้ความสามารถ และสถานการณ์แวดล้อมได้เหมาะสมมากนัก ทักษะในการแก้ไขปัญหาและต้องการงานท้าทายใหม่ ๆ จึงมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นหลัก ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับการจัดการปัจจัยแวดล้อมที่เข้ามากระทบกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การ

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาความมุ่งมั่นต่อองค์การว่ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual Performance) และมีอิทธิพลเชิงลบต่อพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน (Counterproductive Behavior) ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ความมุ่งมั่นต่อองค์การยังมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ในระดับที่ค่อนข้างน้อย ($r = .324$) ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้เห็นว่า ความมุ่งมั่นต่อองค์การของคนเก่งยังไม่เพียงพอต่อการยกระดับให้คนเก่งสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร และผลลัพธ์ของระบบการบริหารคนเก่ง และการใช้งานคนเก่งภายในองค์การที่มีสถานะไม่เอื้อต่อการที่คนเก่งได้ทำงานเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์การได้มากนัก ในมิตินี้จึงถือเป็นจุดอ่อนอย่างยิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า ระดับการบริหารคนเก่งและการบริหารคนเก่ง โดยเฉพาะในประเด็นบทบาทของผู้บังคับบัญชาและระบบการพัฒนาคณะที่มิได้มีลักษณะของการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน และให้คนเก่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่เหมาะสมและยาวนานเพียงพอต่อการวิเคราะห์สภาพปัญหา ประเมินสถานการณ์ และสร้างทางเลือกหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์การได้

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่ถูกกำหนดให้ถือว่าเป็นอันตรายต่อองค์การ และอาจมีแนวโน้มส่งผลในเชิงลบและไม่ควรให้เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน อาทิ การไม่ทำงานให้เต็มศักยภาพ การไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เป็นต้น (Dalal et al., 2009; Rotundo & Sackett, 2002) การลดพฤติกรรมต่อต้านการทำงานได้นั้น จะต้องทำให้คนเก่งเกิดความภาคภูมิใจต่อองค์การในระยะยาว มีความพร้อมทุ่มเท เสียสละ และปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ แต่ผลการศึกษาความมุ่งมั่นต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงลบต่อพฤติกรรมต่อต้านการทำงานได้ชี้ให้เห็นว่า หากองค์การมีการพัฒนาและสนับสนุนการทำงานของคนเก่ง ตลอดจนสนับสนุนสภาพแวดล้อมการทำงานและความยืดหยุ่น จะสามารถเป็นปัจจัยสนับสนุนที่เอื้อให้คนเก่งปฏิบัติงานให้กับองค์การได้อย่างเต็มศักยภาพมากยิ่งขึ้น ($r = .517$) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ ในการทำงานของคนเก่ง มุ่งเน้นความเข้าใจในบุคลิกและคุณลักษณะของคนเก่งที่ต้องการ และพยายามลดรูปแบบการทำงานในวัฒนธรรมระบบราชการแบบเดิมลง พร้อมกับรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และเข้าใจถึงความแตกต่างของช่วงวัย (Generation) มากยิ่งขึ้น

จากการผลการศึกษาวัดเชิงปริมาณทั้งการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์จากแบบจำลองสมการโครงสร้าง และผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บังคับบัญชาของคนเก่งได้ชี้ให้เห็นว่า ระบบการบริหารคนเก่ง ยังไม่สามารถประสบความสำเร็จตามที่ภาครัฐคาดหวังไว้ได้นั้น เกิดขึ้นจากหลายปัจจัยด้วยกัน ประกอบด้วย **ประการแรก การจัดวางบทบาทและตำแหน่งของคนเก่งที่ไม่เหมาะสม** กล่าวคือ ภายในองค์การภาครัฐมีการใช้คนเก่งที่ไม่สอดคล้องกับหลักการบริหารคนเก่งที่ดี โดยควรให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การในฐานะตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Position) เช่น ควรให้คนเก่งปฏิบัติงานตำแหน่งด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงาน หรือหน่วยงานภารกิจหลัก (Core Function) ขององค์การเป็นหลัก **ประการที่สอง การสนับสนุนโดยองค์การให้กับคนเก่งยังไม่สอดคล้องกับบทบาทของคนเก่งที่เหมาะสม** หรือขาดการป้องกันปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้คนเก่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมักมีการมอบหมายงานจำนวนมากเกินไป และงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานในเชิงกลยุทธ์โดยตรง ตลอดจนขาดการสื่อสารถึงเป้าหมาย

การทำงานที่ชัดเจนไปยังคนเก่ง **ประการที่สาม ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้งานคนเก่ง** โดยผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างานยังไม่เข้าใจว่าบทบาทที่เหมาะสมของคนเก่งและขาดกลวิธีในการบริหารหรือใช้งานคนเก่งที่เหมาะสมหรือไม่สามารถดึงขีดความสามารถและเสริมสร้างศักยภาพให้กับคนเก่งได้ ซึ่งคุณลักษณะของคนเก่งจะมีความแตกต่างจากข้าราชการทั่วไป **ประการที่สี่ ระบบการบริหารคนเก่งทั้งสามระบบย่อยมีปัญหาและข้อจำกัด** โดยระบบการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งได้ก่อให้เกิดความรู้สึกที่เท่าเทียมกันให้กับข้าราชการทั่วไป และขาดความโปร่งใสในกระบวนการสรรหาในระดับหน่วยงาน ส่วนระบบการพัฒนาคนเก่งนั้นไม่สามารถสร้างความผูกพันให้คนเก่งมีต้องต้องการได้ดีมากนัก กระบวนการพัฒนาคนเก่งมีเนื้อหาสาระที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของคนเก่งและความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของคนเก่งที่เติบโตอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดปัญหาการสะสมคนเก่งประเภทวิชาการระดับ 8 จำนวนมาก ข้าราชการทั่วไปจึงมีความไม่พอใจกับลักษณะดังกล่าว ขณะที่ระบบการธำรงรักษาคนเก่งไม่สามารถสร้างความมุ่งมั่นต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก คนเก่งไม่พึงพอใจต่อเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ และมักมองเชิงเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ได้รับในภาคเอกชน และคนเก่งมีโอกาสดำเนินการขึ้นสู่ระดับบริหารขององค์กรภาครัฐที่ค่อนข้างน้อย ส่งผลให้คนเก่งมีโอกาสดำเนินการออกจากองค์กรก่อนเกษียณได้เมื่อเห็นว่าถึงเวลาที่เหมาะสม จากข้ออุปสรรคถึงสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ จึงนำมาสู่การวางกรอบข้อเสนอแนะของผู้วิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารคนเก่งของภาครัฐต่อไป

ข้อเสนอแนะ

จากสภาพปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่กล่าวมาในข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า สำนักงาน ก.พ. ควรมีการทบทวนปรับปรุง และพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ในหลายมิติ ดังต่อไปนี้

การวางตัวคนเก่งให้อยู่ในตำแหน่งที่ช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการให้คนเก่งทำงานตามความรู้ความสามารถของคนเก่งแต่ละคน

ผลการศึกษาครั้งนี้กลับปรากฏว่า ระบบการบริหารคนเก่งในองค์กรภาครัฐยังไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยสาเหตุสำคัญมาจากคนเก่งยังไม่ได้ถูกวางตัวให้อยู่ในตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) และไม่ได้รับการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของของคนเก่งที่แตกต่างกันเฉพาะรายบุคคล ดังนั้น ภายในระดับองค์กร ควรมีการทบทวนบทบาทและตำแหน่งที่เหมาะสมให้กับคนเก่งภายใต้ปฏิบัติหน้าที่ที่สามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนงานเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งให้คนเก่งได้ทำงานตามความรู้ความสามารถของตนเองอย่างแท้จริง

การปรับปรุงด้านการสื่อสารเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องมีการทบทวนถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเก่งสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งแม้ว่า ผลการศึกษาในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การรับรู้การสนับสนุนโดยองค์กรอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของคนเก่ง แต่สิ่งที่ควรปรับปรุงและพัฒนาขึ้น คือ การสื่อสารให้กับคนเก่งเข้าใจถึงเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้การสนับสนุนโดยองค์กรยังส่งผลต่อความมุ่งมั่นต่อองค์กรของคนเก่งในระดับที่ค่อนข้างน้อย ดังนั้น จึงควรมีการสำรวจปัจจัยสำคัญด้านการสนับสนุนโดยองค์กรที่จะเอื้อต่อการยกระดับความมุ่งมั่นต่อองค์กรของคนเก่ง ตลอดจนเพิ่มความผูกพันในงานของคนเก่งให้อยู่ในระดับที่สูงยิ่งขึ้นไป

การปรับปรุงพัฒนาระบบการสานความสัมพันธ์กับคนเก่ง กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่า สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเร่งปรับปรุงแก้ไขในการทำงานร่วมกับคนเก่ง คือ การมอบหมายงานที่เหมาะสม ดังนั้น การเตรียมความพร้อมผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาของคนเก่งจึงมีความสำคัญ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจถึงบทบาทของคนเก่งในองค์กรที่ถูกต้อง และมีการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับบทบาท ผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การ มีทักษะในการใช้งานคนเก่งที่ดี สามารถวิเคราะห์และดึงศักยภาพของคนเก่งแต่ละคนที่มีอยู่ออกมาใช้ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความสามารถในการเข้าใจคุณลักษณะและอุปนิสัยของคนเก่ง เพื่อให้การบังคับบัญชาและการทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ องค์กรภาครัฐที่ต้องการดึงดูดและรักษาคคนเก่ง จะต้องมีการสร้างแบรนด์ (Corporate Brand) เพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรและคนเก่งเกิดความมุ่งมั่นต่อการบริการในระยะยาว

การทบทวนและพัฒนาระบบการบริหารคนเก่งภาครัฐ

จากผลการศึกษาวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จะเห็นได้ว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ทั้งระบบการสรรหาและคัดเลือก ระบบการพัฒนา และระบบการรักษาคนเก่ง ยังคงต้องมีการทบทวนในระบบย่อย ดังนี้

1. ระบบการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ซึ่งเน้นการคัดสรรบุคลากรจากภายใน (Inclusive) นั้น จุดอ่อนที่สำคัญคือ คนเก่งยังเห็นว่าช่วยสร้างโอกาสให้กับคนเก่งในระดับต่ำ รวมทั้งยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นด้านความโปร่งใสและความเสมอภาคในกระบวนการสรรหาได้ สำนักงาน ก.พ. จึงควรทบทวนกระบวนการสรรหาและการกำหนดคุณสมบัติผู้ที่เข้าสู่ระบบการบริหารคนเก่งให้สอดคล้องเหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน

2. ระบบการพัฒนาคนเก่ง จุดอ่อนที่สำคัญคือ ไม่สามารถรักษาศักยภาพบุคลากรไว้กับองค์กรในระยะยาวได้ และเนื้อหาสาระสำคัญในการพัฒนาคนเก่งยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของคนเก่ง ซึ่งประเด็นทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน สำนักงาน ก.พ. จึงควรทบทวนและปรับปรุงระบบการพัฒนาคนเก่งในระดับหน่วยงานผ่านการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาของคนเก่งทั้งองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ควบคู่กับการมอบหมายงานที่ทำท้าทายอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการออกแบบสาระสำคัญของการพัฒนาคนเก่ง ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ

3. ระบบการรักษาคนเก่ง พบว่าปัญหาที่สำคัญที่สุดที่ทำให้คนเก่งอาจตัดสินใจลาออกจากองค์การและงานราชการคือ เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ยังไม่สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้ ขณะเดียวกันความก้าวหน้าในอาชีพของคนเก่งพบว่า ยังมีข้อจำกัดในการขึ้นสู่ตำแหน่งระดับบริหาร ซึ่งอาจส่งผลให้คนเก่งอาจตัดสินใจลาออกได้ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงควรร่วมมือกับส่วนราชการ พัฒนาระบบค่าตอบแทนเพิ่มเติมตามปริมาณงานหรือโครงการที่คนเก่งได้รับมอบหมายเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับคนเก่งเป็นการทดแทน รวมทั้งทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของคนเก่ง (Career Path) ให้คนเก่งได้มีโอกาสเติบโตในตำแหน่งบริหาร ผ่านการปรับปรุงกรอบส่งเสริมประสบการณ์และการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายใหม่

References

- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. 5th ed. London: KoganPage.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A. & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*. Second ed. San Francisco: McGraw-Hill.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*. 5(5), 524-539.
- Boudreau, J., & Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. second ed. U.S.A.: Palgrave Macmillan.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In Schmitt, E., Borman, W. C., & Associates (Eds.). *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-333.
- Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review*. 1-7.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2011). *The New Workplace*. 7th ed. Mason, OH: South Western Cengage Learning.
- Dalal, R. S. et al. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1051-1066.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work/organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.

- Gold, J., Thorpe, R., & Mumford, A. (2010). *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. 5th ed. England: Gower Publishing Limited.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Howard, A. (1995). *The Changing Nature of Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.
- Intarakamhang, U., & Peungposop, N. (B.E.2556). *Raingan Khan Suksa Khan Prubprung Prasittipab Kumlung Kon Kunnapab Pue Kwam Tornueng Nai Khan Barihan Ratchakhan*. Bangkok: Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: Looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486-1499.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-149.
- Meyers, M. C., & Woerkom, M. V. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Michaels, E. G., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War For Talent*. Boston, MA: McKinsey & Company, Inc.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Nuphap, A. (B.E.2556). *The Evaluation of Recruitment and Selection of High Performance and Potential System (HiPPS)*. Thesis, Master of Arts (Public Administration). Mahidol University.
- Office of the Civil Service Commission. (B.E.2558). *Raingan Prachum Pee Rabob Karatchakan Pu Mee Pon Sumrit Sung Prachum Pee Ngob Praman 2558*. Bangkok: Office of the Civil Service Commission.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Punnitamai, W. (B.E.2552). A study of current talent management practices of Thai public, private, and state enterprise organizations. *NIDA Development Journal*, 49(1), 101-126.
- Punyaratabandhu, S. (B.E.2557). *Rabeab Witi Wichai Sumrub Rattaprasanasart*. Bangkok: Samatham.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.

- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canada: John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- Senior Executive Service Center, Office of the Civil Service Commission. (B.E.2550). Kumue Khan Barihan Ponkhanpatibutkhan Sumrub Rabob Karatchakhan Pu Mee Ponsumrit Sung. Retrieved July 20, B.E.2560 from <http://www.ocsc.go.th/download/2550/คู่มือระบบ-hipps-คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน>.
- Silpcharu, T. (B.E.2555). *Khan Wichai Lae Wikro Komun Thang Satiti Due SPSS Lae AMOS*. Nontaburi: S. R. Prinint Massproducts Company Limited.
- Smilansky, J. (2012). Talent scouting in the external environment. In Smilansky, J. (2012). *Developing Executive Talent: Best Practices from Global Leaders*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons Ltd.
- Sparrow, P. R. (2007). Globalization of HR at function level: Four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 845-867.
- Topanitsuree, P. (B.E.2553). Khan raksa pu mee pon sumrit sung nai ongkorn: Korranee suksa karatchakhan ponlarean saman. *Thammasat Business Journal*, 33(127), 35-49
- UKessays. (2016). *The Beginning of Talent Management Management Essay*. Retrieved November 27, 2018 from <https://www.ukessays.com/essays/management/the-beginning-of-talent-management-management-essay.php?vref=1>.
- Whelan, E., Colling, D. G., & Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 486-504.