



แนวทางการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง

ช่วยศ จุยกะเสริฐ*

สุนิสา ช่อแก้ว**

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการ วิธีการตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง รวมไปถึงสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพ โดยมีกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด 6 กลุ่มคือ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง จำนวน 7 ราย และผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและสัมภาษณ์เชิงลึกแบบ 360 องศา

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่เหมาะสมกับกรมบัญชีกลางมีกระบวนการที่สำคัญ 4 กระบวนการ ได้แก่ การระบุและสรรหาคัดเลือกกรม ต้องกำหนดคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ของ ก.พ. โดยกำหนดปัจจัยเพิ่มเติมและวิธีการคัดเลือก เช่น การทดสอบทางวิชาการ การพัฒนาตามกรอบสังขสมประสพการณ์มีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย การวิเคราะห์ความจำเป็นของหน่วยงาน แปลงกรอบเป็นคำสั่งมอบหมายงาน การมีผู้สอนงาน และร่วมกันสอนงาน การประเมินผล ต้องกำหนดข้อตกลงตัวชี้วัดในต้นรอบการประเมิน กำหนดรอบการประเมิน 2 รอบ คือ เมษายน และตุลาคม การชำระรักษา ประกอบด้วย ปัจจัยที่เป็นตัวเงินและปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน

คำสำคัญ : ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง/ กรมบัญชีกลาง/ การพัฒนา/ ทรัพยากรมนุษย์

* นักศึกษาระดับปริญญาโท, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

** อาจารย์ ดร., สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



Model to Develop High Performance and Potential System of the Comptroller General Department

Chavayos Juiprasert^{*}

Sunisa Chorkeaw^{**}

Abstract

This research model to developed HiPPs of Comptroller General Department (CGD) has purpose to study in process, method, problem, obstacle and limitation of HiPPs. The result of research will make model for developed HiPPs to efficiently. The target groups were selected from 6 groups composing of seven Civil Servants who participated in HiPPs and related persons. The tools were In - depth interview and In - depth interview 360 degree.

The research revealed that HiPPs of CGD must have 4 important processes including: Selection and Recruitment process CGD which set specifications from rule of OCSC but can set another factors such as test from academic or attitude test. improvement process of Experience Accumulation Framework by many methods include Setting a clear goal position, analysis for rotation units, setting an assignment order, has coaching and Training courses. Evaluation should make agreement about KPIs that 2 round per fiscal year. retention HiPPs with monetary factors and non - monetary factors

Keywords: HiPPs/ Talent management/ Human Development/ Comptroller General Department

บทนำ

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันเสรียุคปัจจุบันได้นั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพ (Talent) โดยบุคคลเหล่านี้จะแสดงออกในรูปของผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีเลิศและโดดเด่นมาก

^{*} Master's Student, Faculty of Political Science, Thammasart University.

^{**} Lecturer, Dr., Department of Public Administration, Faculty of Political Science, Thammasart University.



ประกอบกับความสามารถในการสร้างความแตกต่างในเชิงบวกหรือการสร้างคุณค่าหรือนวัตกรรมให้กับองค์กร และผลักดันองค์กรให้ขับเคลื่อนต่อไปได้

ในส่วนของภาครัฐมีปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลประเภทข้าราชการจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น การเกษียณอายุราชการ ซึ่งภาครัฐในอีก 5 – 10 ปี ข้างหน้าจะมีจำนวนข้าราชการที่จะต้องเกษียณอายุถึงร้อยละ 18 เป็นจำนวนกว่า 60,000 คน ประกอบกับการสูญเสียกำลังคนคุณภาพจากการลาออกไปสู่ภาคเอกชนหรือเพื่อดำเนินการต่าง ๆ ดังนั้น ระบบราชการจึงได้แก่ไขการสูญเสียกำลังคนที่มีคุณภาพไป โดย สำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดการบริหารคนเก่งที่เรียกว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential system: HiPPs) เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้าง พัฒนา และธำรงรักษาให้บุคลากรที่มีคุณภาพคงอยู่กับภาครัฐตลอดอายุราชการ โดยจะมีวิธีดำเนินการหลายรูปแบบ ซึ่งแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร (สำนักงาน ก.พ. ,2556) ซึ่งรูปแบบในการสร้าง HiPPs จะพิจารณาจากบุคลากรภายใน โดยหลักการของระบบ สามารถระบุได้ดังนี้ (สิมา สิมานันท์, 2548, น. 163)

- เน้นการสรรหาและการประเมินผลที่เป็นระบบ นอกจากข้าราชการที่จะเข้าสู่ระบบจะต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานคือ เป็นข้าราชการประเภทวิชาการมีผลงานโดดเด่น และมีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป

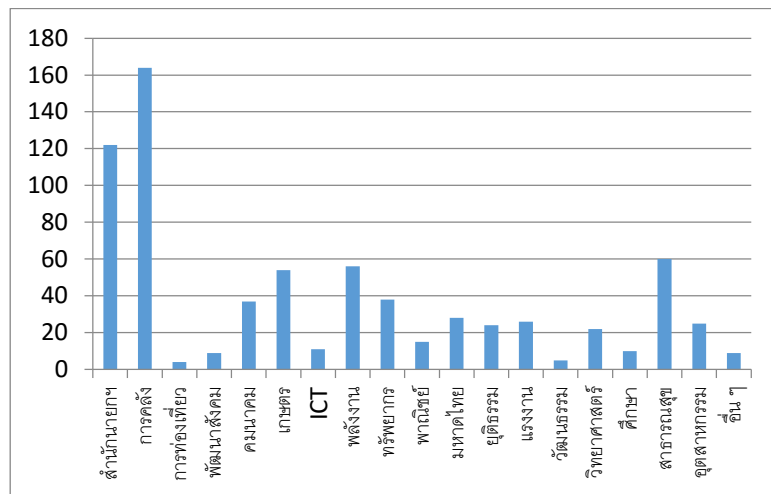
- มุ่งเสริมสร้างศักยภาพ สมรรถนะจนถึงระดับที่สามารถดำรงตำแหน่งที่สูงได้ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ทักษะแต่ละรายว่า จะสร้างและพัฒนาไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ คือ ผู้นำประเภทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ ผู้นำประเภทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือผู้นำประเภทผู้บริหาร ตามแนวทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

- มีการสร้างแรงจูงใจ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน คือ การได้รับการพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทนที่พิเศษ และสิ่งที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับชำนาญการพิเศษ การได้รับโอกาสสำหรับพัฒนาศักยภาพความสามารถ

- พัฒนาศักยภาพ ความสามารถผ่านกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (EAF) ด้วยการหมุนเวียนสับเปลี่ยน (Rotation)

โดยระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้เริ่มและพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2557) ซึ่งสามารถแสดงภาพรวมของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ดังนี้

แผนภาพที่ 1-1 แสดงจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงภาพรวมแยกตามรายการกระทรวง



ที่มา : รายงานประจำปีระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557, สำนักงาน ก.พ. (2557) น. 19.

จากแผนภาพที่ 1- 1 จะเห็นได้ว่า กระทรวงการคลังนั้น มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมากที่สุด และหากพิจารณาจำนวนของข้าราชการสังกัดกระทรวงการคลังที่เข้าสู่ระบบฯ นั้น จะสามารถแสดงได้ในตารางที่ 1 - 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 – 1 จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สังกัดกระทรวงการคลัง

ส่วนราชการ	จำนวน HiPPs แต่ละรุ่น										รวม (จำนวน)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
สำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง	-	-	4	-	-	1	-	-	-	-	5
กรมธนารักษ์	-	-	-	6	1	1	-	-	1	2	11
กรมบัญชีกลาง	-	-	2	-	-	-	2	2	-	1	7
กรมศุลกากร	-	-	7	2	-	5	9	-	1	-	24
กรมสรรพสามิต	-	-	1	-	1	1	-	1	2	8	14
กรมสรรพากร	-	-	-	-	6	1	6	8	4	5	30
สศร	-	-	3	-	-	2	2	1	3	1	12
สบน	-	-	2	2	3	2	2	5	1	2	19
สศค	2	6	3	-	3	6	7	6	9	-	42



จากระยะเวลาการดำเนินการระบบ HiPPs เป็นเวลาถึง 8 ปี พบว่า กรมบัญชีกลาง มีสัดส่วน HiPPs น้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนของข้าราชการทั้งหมดของกรมที่มีกว่า 2,000 อัตรา ซึ่งการที่องค์การมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในสัดส่วนที่น้อยมาก ย่อมจะส่งผลกระทบต่อกลไกการขับเคลื่อนองค์การในอนาคต

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญของการศึกษากระบวนการหลักของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง ได้แก่ การระบุและสรรหาคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาตามกรอบสังขสมประสพการณ์ การประเมินผล และการธำรงรักษาให้อยู่กับองค์การ รวมไปถึงการศึกษาถึงปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่หน่วยงานต้นแบบของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวไปเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาค้นคว้ากระบวนการ ตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง
2. เพื่อค้นหาและศึกษาถึงสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง
3. เพื่อเรียบเรียงและเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง

ขอบเขตในการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ทำการศึกษา กระบวนการตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงภายในกรมบัญชีกลาง ได้แก่ ขั้นตอนการระบุและสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ ขั้นตอนการพัฒนาตามกรอบสังขสมประสพการณ์หรือการเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการประเมินผล และขั้นตอนการธำรงรักษาให้อยู่กับองค์การ ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดจากการดำเนินการตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาการศึกษา จากการดำเนินการตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ของกรมบัญชีกลาง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ถึง 2557



ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

เป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง

ทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมของงานวิจัยชิ้นนี้ จะมุ่งเน้นศึกษาถึงระบบการบริหารคนเก่ง แนวความคิดเกี่ยวกับระบบ HiPPs รวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในภาครัฐและเอกชน ดังนี้

คำจำกัดความของ “คนเก่ง” ทั่วไปแล้ว มีผู้ที่ทำการศึกษาหรือผู้ที่ให้คำจำกัดความไว้หลายประการ ซึ่งสามารถสรุปได้คือ การระบุถึงตัวบุคลากรที่มีความพิเศษและโดดเด่นในการปฏิบัติงาน แต่ในบริบทของภาครัฐแล้ว “คนเก่ง” ในที่นี้คือ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งก็คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญ (สำนักงาน ก.พ., 2553) ประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ โดยต้องปฏิบัติราชการในส่วนราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 – 2 ปี โดยมีผลงานโดดเด่น เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีผลการปฏิบัติในรอบ 1 ปีงบประมาณโดยเฉลี่ยดีมากขึ้นไป และมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษในระดับดี และมีทักษะทางคอมพิวเตอร์ นั่นเอง

ในส่วนของแนวคิดการบริหารบุคลากรที่เป็นคนเก่ง มนุญ สรรค์คุณากร (2550) ระบุว่าความสำเร็จขององค์กรจะต้องมาจากบุคลากร และหากองค์กรมีคนเก่งย่อมจะทำให้วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และ เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยจำนวนของคนเก่งจะมีประมาณไม่เกินร้อยละ 15 ของบุคลากรทั้งหมด

Schweyer (2004, อ้างถึงใน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2548) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System : TMS) คือกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการแสวงหาบุคลากร การคัดกรอง การคัดเลือก การกระจายการทำงาน การพัฒนา และการรักษาให้อยู่กับองค์กร และ David Sears (2003, อ้างถึงใน กชกร มุตตามระ, 2554) การบริหารบุคลากรที่เป็นคนเก่งจะต้องวางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องเริ่มต้นวางระบบบริหารจัดการคนเก่ง เริ่มจากการสรรหาและคัดเลือก การจูงใจ การรักษา และการให้รางวัลแก่บุคลากรที่เป็นคนเก่งตามผลงานที่เกิดขึ้นกระบวนการบริหารบุคลากรที่เป็นคนเก่ง

และในส่วนของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPs โดยหลักการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีดังนี้

- เป็นระบบที่มีความสอดคล้องกับกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
- เป็นระบบที่มีการสรรหาและการประเมินที่เป็นระบบ เข้มข้น



- มีการแต่งตั้งที่เป็นธรรม ปราศจากการแทรกแซงโดยมิชอบ
- เป็นกระบวนการพัฒนาเชิงบูรณาการ
- เป็นระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นการทำงานเป็นทีมระหว่างส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ. และข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

โดยมีกระบวนการดำเนินการตามระบบฯ โดยภาพรวม คือ (นางชุดิมา หาญเพชญ์, 2553) การระบุและสรรหาคัดเลือก (Selection) การพัฒนาตามกรอบสั่งสมประสบการณ์ (Development by Experience Accumulation Framework : EAF) การประเมินผล (Evaluating) และการชำระรักษาให้อยู่กับองค์กร (Retention)

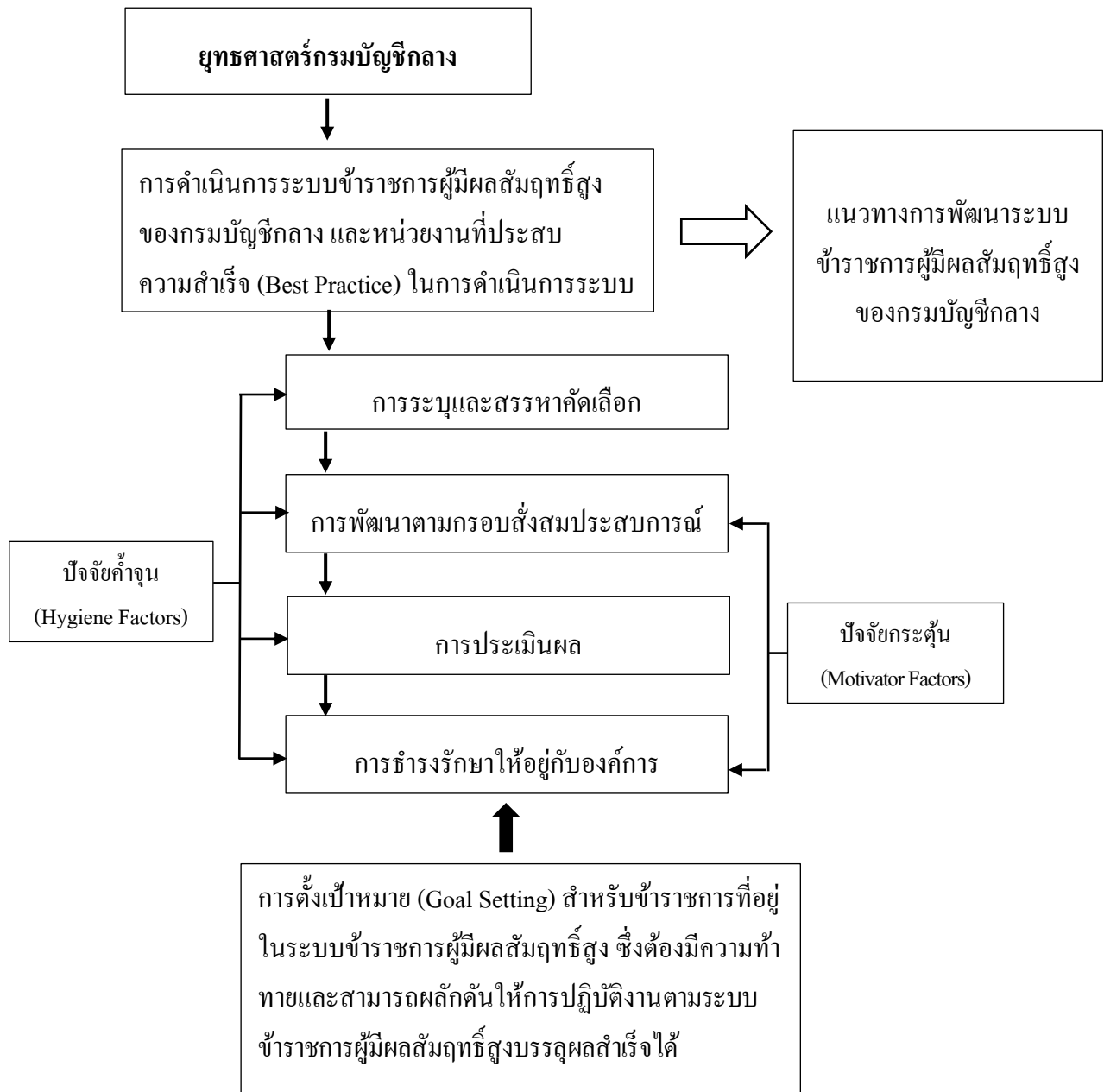
ด้านผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งในนี้ ขอยกงานวิจัยของ กชกร มุตตามระ. (2553) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคณเฑาะว์ในองค์กร ซึ่งได้ศึกษากรณีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กรภาครัฐ ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคณเฑาะว์ในองค์กรมากที่สุด คือ การได้รับความยอมรับ ความใฝ่รู้ วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์กับพี่เลี้ยง/หัวหน้างาน และเนื้องานที่ทำ

ในส่วนของ ประไพพรรณ สัมมาพิศ (2551) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษาธนาคารแอสเตดคาร์ดิชเตอร์ (ไทย) จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริบทของภาคเอกชน โดยรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งจะระบุคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่ต้องการ และสรรหามาจากบุคคลภายนอก และพัฒนาคนเก่งจากการปฏิบัติงานในหลายรูปแบบ เน้น การเรียนรู้จากการทำงาน และการประเมินร่วมกันระหว่างคนเก่งและหัวหน้างาน และจูงใจ โดยการให้รางวัล

รวมไปถึงผลงานวิจัยของ อรอร ภูเจริญ และ Celia Lee (2556) ศึกษา เรื่อง Talent Management in the Public Sector : A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand ซึ่งเป็นการศึกษาเปรียบเทียบถึงบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการคนเก่งใน 3 ประเทศ คือ สิงคโปร์ มาเลเซีย และไทย โดยได้เสนอผลการวิจัยในรูปแบบของวิธีการในการบริหารจัดการคนเก่ง 2 แนวทาง คือการแยกอยู่ในระบบการภาครัฐ ได้แก่ การสรรหามาจากตลาดแรงงาน การขึ้นตำแหน่งแยกจากระบบปกติ เป็นต้น และการรวมอยู่ในระบบภาครัฐ ได้แก่ สรรหามาจากบุคลากรในระบบ เลื่อนตำแหน่งในระบบปกติอย่างรวดเร็ว



กรอบแนวคิดในการวิจัย





วิธีการดำเนินการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูล

กลุ่มเป้าหมาย

การกำหนดกลุ่มเป้าหมายจะใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยสามารถแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

กลุ่มข้าราชการที่เข้าสู่ระบบผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง (ผู้ที่อยู่ในระบบ และเคยอยู่ในระบบ) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จนถึง 2557 จำนวน 7 ราย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคัดเลือกด้วยวิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง คือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง (จำนวน 27 ราย) คณะกรรมการกำหนดกรอบตั้งสมมติฐานของกรมบัญชีกลาง (จำนวน 1 คณะ 5 คน) ผู้บริหารของกรม เจ้าหน้าที่ของกรม (จำนวน 4 คน) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของหน่วยงานต้นแบบโดยกำหนดให้สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะเป็นหน่วยงานต้นแบบ (จำนวน 3 คน)

รูปแบบและเครื่องมือของการวิจัย

รูปแบบและเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบของการศึกษาไว้เป็น 3 รูปแบบหลัก คือ การวิจัยเชิงเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม โดยประเด็นในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ได้แก่ กระบวนการหลักทั้ง 4 กระบวนการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ปัญหา และ ความต้องการ ปัจจัยสนับสนุนต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดให้มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการดำเนินการระบบโดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีความสอดคล้องกับเนื้อหางานวิจัย ซึ่งศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร

ขั้นตอนที่ 4 ร่างแนวทางการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง



การวิเคราะห์ข้อมูล

- การวิเคราะห์เอกสาร โดยวิเคราะห์จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทั้งของภาพรวมและของกรมบัญชีกลาง นำมาวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับหลักการของ Talent management และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบ 360 องศา และการสังเกตข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม

ผลการวิจัย

โดยผลการวิจัยที่ได้จากการใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ต่อกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPs) ของกรมบัญชีกลางตั้งแต่รุ่นที่ 3 ถึง รุ่นที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2557) และการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบ 360 องศา ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับระบบ HiPPs ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ถึงกระบวนการหลัก 4 กระบวนการ ของระบบ HiPPs ได้แก่ การระบุและสรรหาคัดเลือก การพัฒนาตามกรอบสั่งสมประสบการณ์ การประเมินผล และการธำรงรักษา และสามารถแสดงให้เห็นถึงข้อค้นพบด้านปัญหา ข้อจำกัด ที่เกิดขึ้นในระบบ HiPPs ของกรมบัญชีกลาง ได้ ดังนี้

กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง

ผลการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น พบว่า บริบทของการเข้าสู่ระบบ HiPPs แต่ละรายมีความสอดคล้องกัน คือ ความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพตนเอง และได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ ซึ่งกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลางได้อธิบายถึงกระบวนการหลัก 4 กระบวนการของระบบ HiPPs รวมไปถึงข้อเท็จจริง อุปสรรค ข้อจำกัด ข้อเสนอแนะ โดยสรุปได้ ดังนี้

การระบุและสรรหาคัดเลือก

การที่จะระบุคนที่จะเป็น HiPPs ของกรมบัญชีกลางได้นั้น จะใช้การอิงตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. คือ เป็นข้าราชการในกรมบัญชีกลาง ระดับปฏิบัติการ หรือชำนาญการ ซึ่งต้องมีความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ/คอมพิวเตอร์ และมีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น และต้องมีคะแนนทดสอบทักษะภาษาอังกฤษ TOEFL CU - TEP IELTS DIFA ในส่วนการสรรหา จะทดสอบด้วยการให้นำเสนองานเชิงยุทธศาสตร์และการพัฒนา ซึ่งในการดำเนินงานข้างต้นนั้น อาจยังไม่เพียงพอต่อการสรรหาคนที่เก่งจริงเข้ามา จึงควรเสริมปัจจัย ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นด้านอายุ



เพื่อให้ได้ข้าราชการที่เป็นคนรุ่นใหม่เข้ามาในระบบ และจะต้องเพิ่มการทดสอบโดยการนำข้อสอบที่มีมาตรฐานเพื่อคัดกรองอีกระดับหนึ่ง

การพัฒนาตามกรอบสั่งสมประสบการณ์

กรอบสั่งสมประสบการณ์ หรือ Experience Accumulation Framework : EAF) คือเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาข้าราชการที่ได้เข้าสู่ระบบ HiPPs แล้ว ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการต่อจากกระบวนการระบุและสรรหาคัดเลือก โดยกรอบ EAF จะระบุถึงหน่วยงานที่จะทำการหมุนเวียนงาน (Rotation) และองค์ความรู้ที่จำเป็นที่ HiPPs จะต้องศึกษาและปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ได้ผลงานเชิงประจักษ์ ซึ่งโดยทั่วไปจะมีคณะกรรมการของกรมเป็นผู้กำหนดกรอบสั่งสมประสบการณ์ของ HiPPs แต่ละราย ซึ่งหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. จะกำหนดไว้ว่า หากเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการ จะใช้เวลา 4 - 6 ปี ในการเวียนตามกรอบสั่งสมประสบการณ์ และหากเป็นข้าราชการระดับชำนาญการ จะใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 2 - 4 ปี ตามกรอบสั่งสม โดยบริบทของกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลางพบว่า กรอบ EAF ของแต่ละไม่เหมาะสม กล่าวคือ การกำหนดกรอบ EAF ของ HiPPs กรมบัญชีกลาง จะกำหนดให้ทำการหมุนเวียนงานทุกสำนัก/กอง/ศูนย์ ซึ่งมี 11 หน่วยงานภายในกรม ซึ่งประเด็นนี้ก่อให้เกิดปัญหาคือ 1. HiPPs จะเรียนรู้งานได้ไม่เต็มที่เนื่องจากระยะเวลาที่จำกัด 2. บางหน่วยงานที่กำหนดไม่สอดคล้องกับตำแหน่งเป้าหมายของ HiPPs จึงควรมีปัจจัยที่สามารถกำหนดกรอบ EAF ให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ตั้งตำแหน่งเป้าหมายให้ชัดเจน และกำหนดหน่วยงานสำหรับหมุนเวียนเฉพาะที่จำเป็น สอดคล้องกับตำแหน่งเป้าหมาย มีการเสริมหลักสูตรเฉพาะทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมไปถึงควรมีการจัดทำข้อตกลงการแลกเปลี่ยนตัวระหว่างหน่วยงาน และควรมีการมอบหมายงานที่มีความท้าทายมากกว่าปกติ

การประเมินผล

ในทางปฏิบัตินั้น ทั้งสำนักงาน ก.พ. และกรมบัญชีกลาง ไม่ได้กำหนดการกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบการประเมินผลข้าราชการ HiPPs ไว้โดยเฉพาะ หากแต่อิงตามเกณฑ์การประเมินผลของข้าราชการปกติ ที่ทำการประเมิน 2 ครั้งต่อปีงบประมาณ ในกรณีนี้กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง จึงเห็นควรให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์กลางสำหรับข้าราชการในระบบ HiPPs แยกออกมาจากระบบข้าราชการปกติ โดยการใช้ตัวชี้วัด ที่ควรจะมีการวัดหรือการตั้งค่าเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ และมีความท้าทาย และใช้ตัวชี้วัด มาใช้ประเมินผลร้อยละ 100 โดยไม่ต้อง



นำมาสมรรถนะที่พึงประสงค์มาใช้ในการประเมินผล และควรประเมินผลแบบ 360 องศา การประเมินผลแบบ 2 ทาง (Two ways) รวมไปถึงให้หน่วยงานจัดทำ Pre Test - Post Test อีกด้วย

การธำรงรักษาให้อยู่กับองค์กร

ตามข้อเท็จจริงจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นั้น พบว่ากรมบัญชีกลางไม่มีหลักเกณฑ์พิเศษใด ๆ ที่จะธำรงรักษาให้ HiPPs คงอยู่ปฏิบัติงานกับกรม แต่ในทางปฏิบัติแล้ว กรมโดยผู้บริหารจะใช้ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การจัดสรรเงินพิเศษ หรือเงินโควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือนในแต่ละรอบให้แก่ข้าราชการ HiPPs หรือที่เรียกว่า Top - Up แต่ในบริบทของคนเก่งแล้ว การได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย ยุ่งยาก หรืองานสำคัญระดับกรมให้รับผิดชอบก็มีความสำคัญต่อการคงอยู่เช่นเดียวกัน รวมไปถึงการมี Career Path จากระดับชำนาญการพิเศษไปสู่ตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญหรืออำนวยการต่อไป

ในส่วนของผลการวิจัยต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเกี่ยวข้องกับระบบ HiPPs ของกรมบัญชีกลาง ซึ่งได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบ 360 องศา ซึ่งประกอบด้วย

- กลุ่มผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของ HiPPs
- คณะกรรมการกำหนดกรอบส่งเสริมประสิทธิภาพกรมบัญชีกลาง
- ผู้บริหารกรมบัญชีกลางและกลุ่มของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPs
- หน่วยงานต้นแบบ (Best Practice)

โดยผลการวิจัยในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว สามารถแสดงได้ ดังนี้

กลุ่มผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของ HiPPs

ผลการวิจัยในกลุ่มผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ส่วนใหญ่จะระบุว่า ระบบ HiPPs มีความสำคัญเนื่องจากเป็นระบบที่สร้างคนเก่งให้แก่กรมบัญชีกลาง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างอายุ และงานที่ต่อเนื่องและยากยิ่งขึ้น ซึ่งในส่วนของกระบวนการทั้ง 4 กระบวนการข้างต้น กลุ่มผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของ HiPPs ได้ระบุไว้อย่างสอดคล้องกัน กล่าวคือ กระบวนการระบุและสรรหาคัดเลือก เหมาะสมกับการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. ที่จะระบุและสรรหาจากข้าราชการภายใน แต่ต้องมีการทดสอบที่เข้มข้นด้วยการทดสอบโดยการนำข้อสอบที่มีมาตรฐานเพื่อคัดกรองผู้ที่เข้าสู่ระบบฯ กระบวนการพัฒนา ได้มีข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ HiPPs บางรายนั้นต้นสังกัดไม่ปล่อยตัว เนื่องจากจะขาดคนเก่งในการทำงานไป รวมไปถึงกรอบ EAF ที่ไม่เหมาะสม เพราะกำหนดหน่วยงานที่ไม่จำเป็นในส่วนของการประเมินผล กลุ่มนี้เสนอให้ทำการประเมินผล 2 รอบต่อปีงบประมาณ หากแต่ควรกำหนด



ตัวชี้วัด ที่วัดหรือตั้งค่าสูงกว่าข้าราชการปกติ และต้องทำการประเมินในด้านสังกัดที่หมุนเวียนไปเท่านั้น และการธำรงรักษา ต้องมีการใช้ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน เช่น การให้เงินพิเศษ หรือเงินโควตา และปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การทำ Career Path ให้แก่ HiPPs เป็นการเฉพาะ

คณะกรรมการกำหนดกรอบสัมประสมการพัฒนาระดับกรมบัญชีกลาง

ในส่วนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้จะเป็นในรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งมีการแต่งตั้งขึ้นในปี 2557 โดยมีหน้าที่พิจารณาและกำหนดกรอบสัมประสมการพัฒนาระดับกรม และกรอบสัมประสมการพัฒนารายบุคคล ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบ 360 องศา ถึงแนวทางในการกำหนดกรอบ EAF รายบุคคล พบว่า คณะกรรมการจะพิจารณาปัจจัยด้านตำแหน่งมาเป็นปัจจัยหลัก กล่าวคือ กรณี HiPPs เป็นนักวิชาการคลัง ก็จะทำให้หมุนเวียนไปเรียนรู้ยังหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ทั้งทางการเงิน และหน่วยงานที่ต้องใช้ความรู้เชิงกฎหมาย ระเบียบการคลัง เพื่อให้หลังจากการพัฒนา HiPPs จะมีความรู้ตามขอบเขตงานของนักวิชาการคลังระดับชำนาญการพิเศษได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น และคณะกรรมการจะใช้ปัจจัยด้านเวลา ซึ่งจะถูกจำกัด จึงจะต้องคัดเลือกเฉพาะหน่วยงานที่จำเป็นต่อการเรียนรู้เท่านั้น

ผู้บริหารกรมบัญชีกลางและกลุ่มของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ

ในกลุ่มนี้ ผู้บริหารคือ ที่ปรึกษาด้านกฎหมายและระเบียบการคลังของกรมบัญชีกลาง และเจ้าหน้าที่จากกองการเจ้าหน้าที่ที่ดูแลระบบ HiPPs โดยตรง ซึ่งผลจากการวิจัย พบว่า ดำเนินการระบบ HiPPs ของกรมบัญชีกลางจะดำเนินการตามหลักเกณฑ์และระเบียบที่ ก.พ. กำหนด ตั้งแต่เรื่องการระบุดคุณสมบัติเบื้องต้น โดยการสรรหาคัดเลือก จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสรรหาด้วยวิธีการให้ผู้สมัครเข้าระบบ HiPPs ได้แสดงความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์ และผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์กรม และสัมภาษณ์เพื่อประเมินถึงพฤติกรรม ความเหมาะสม ลำดับถัดไปจะมีคณะกรรมการพิจารณากรอบ EAF รายบุคคล ซึ่งจะคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ เช่น ตำแหน่ง ระดับ และปัจจัยด้านการเรียนรู้ว่า HiPPs รายนั้น สมควรจะต้องมีความรู้ในการปฏิบัติงานด้านใด และควรเน้นเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ขึ้นสู่ระดับชำนาญการพิเศษได้อย่างมั่นคง และทำเป็นคำสั่งมอบหมายงาน ในส่วนของการธำรงรักษา HiPPs นั้น กองการเจ้าหน้าที่ในฐานะผู้ดูแลระบบจะทำการปรับตำแหน่งให้เป็นชำนาญการพิเศษให้แก่ HiPPs เป็นการเฉพาะคราวอย่างเร่งด่วน (เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาฯ อย่างสมบูรณ์)

โดยเป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารและกองการเจ้าหน้าที่ที่มีต่อระบบ HiPPs ก็คือ กรมจะมีคนเก่ง คนดีที่มีคุณภาพ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้านนโยบาย และเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนให้คนที่มีความรู้ความสามารถอยู่กับกรม และผลักดันคนเหล่านั้นขึ้นสู่ตำแหน่ง



ระดับชำนาญการพิเศษ โดยปัญหา ข้อจำกัด และอุปสรรคอย่างเห็นได้ชัด คือ หน่วยงานต้นสังกัด ไม่ปล่อยให้ HiPPs ได้หมุนเวียนงานอย่างเต็มตัว ทางกองการเจ้าหน้าที่จะมีมาตรการคือการหาอัตราว่าง เช่น ลูกจ้างชั่วคราวหรือพนักงานราชการมาทดแทน และปัญหาเกี่ยวกับการมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสม จะใช้วิธีการทำข้อตกลง MOU ระหว่างผู้ดูแล HiPPs และข้าราชการ HiPPs ในการจัดทำตารางงานที่ทำทนายเหมาะสมแก่ศักยภาพ HiPPs ต่อไป

หน่วยงานต้นแบบ (Best Practice)

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ(สบน.) และสำนักงาน ก.พ. โดยพิจารณาจากจำนวน HiPPs ที่หน่วยงานทั้ง 2 มีอยู่เมื่อเทียบกับอัตราส่วนของข้าราชการภายใน ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบ 360 องศาในบริบทของกระบวนการหลักทั้ง 4 กระบวนการ สามารถแสดงตามตารางที่ 5-1 การดำเนินการตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของหน่วยงานต้นแบบได้ ดังนี้

ตารางที่ 1-2 การดำเนินการตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของหน่วยงานต้นแบบ

กระบวนการ	สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ	สำนักงาน ก.พ.
การระบุและสรรหาคัดเลือก	- ประกาศคุณสมบัติของผู้สมัครตาม ก.พ. - สัมภาษณ์จากคณะกรรมการและผู้บริหารของ สบน.	- ประกาศรับสมัคร พร้อมกำหนดคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ - ตั้งคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาจากประวัติและสัมภาษณ์เพื่อวัดทัศนคติ วิสัยทัศน์ ฯลฯ
การพัฒนาตามกรอบสังคมนิยม ประสบการณ์	มีคณะทำงานที่มี ผอ.สบน. และผอ.ทุกหน่วยงาน เข้าร่วมกำหนด ซึ่งกรอบของกรม จะกำหนดระยะเวลาไว้ 7 ปี 6 เดือน และกรอบฯ ราชบุคคลจะสอดคล้องกับกรอบระดับกรม โดยสามารถปรับเปลี่ยนหน่วยงานได้เสมอตามความเหมาะสม	พิจารณาจาก 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ - ความต้องการและศักยภาพภายในของ HiPPs - สายงานที่ HiPPs จะขึ้นสู่ตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งการหมุนเวียนหน่วยงานจะมี 2 ขอบเขตคือ การพัฒนาระบบ HR ภาครัฐ และการจัดทำระเบียบ
การประเมินผล	ทำการประเมินผล 2 รอบต่อปีงบประมาณ เช่นเดียวกับข้าราชการปกติ โดยกำหนดให้ทำการประเมิน ณ หน่วยงานที่หมุนเวียนไป	มีการทำข้อตกลงตัวชี้วัดระหว่าง HiPPs และผู้บังคับบัญชา โดยกำหนดให้ประเมินผล 2 รอบต่อปีงบประมาณ ณ หน่วยงานที่หมุนเวียน โดยเพิ่มเติมขั้นตอนการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อประเมินอย่างรอบด้าน



กระบวนการ	สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ	สำนักงาน ก.พ.
การชำระรักษาให้อยู่กับองค์กร	- การปรับตำแหน่งให้เป็นระดับชำนาญการพิเศษอย่างรวดเร็ว - การให้ผลตอบแทนพิเศษ เงินรางวัล หรืออื่นๆ นอกจากเงินเดือน	- การมอบหมายงานที่ท้าทายและทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปโดยยืดหยุ่น - มีกิจกรรมที่เป็นเสมือนเวทีแสดงออกถึงความรู้ความสามารถของ HiPPs และการทำให้มี Worklife Balance ทั้งนี้ HiPPs ของสำนักงาน ก.พ. จะไม่ได้รับการปรับตำแหน่งเป็นชำนาญการพิเศษ
เป้าหมายของการดำเนินการ	รักษาคณดี คนเก่งให้อยู่ปฏิบัติงานใน สบн. ตลอดอายุราชการ	การเตรียมความพร้อมคนให้พร้อมสำหรับขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงของหน่วยงาน
ปัญหา อุปสรรค /ข้อจำกัด ข้อเสนอแนะ	<u>ปัญหา</u> ของการหมุนเวียนงานตามกรอบฯ พบว่าหน่วยงานต้นสังกัดมักจะไม่ปล่อยตัว <u>ข้อจำกัด</u> เมื่อปรับปรุงตำแหน่ง HiPPs ให้เป็นชำนาญการพิเศษแล้ว จะไม่มีลูกน้องตามได้ บังคับบัญชา เนื่องจากการปรับในตำแหน่งของตนเอง จึงอาจเกิดความน้อยใจหรือกำลังใจ <u>ข้อจำกัด</u> เมื่อปรับ HiPPs เป็นชำนาญการพิเศษ ยังไม่มีการต่อ ยอดให้คนเก่งสามารถขึ้นสู่ตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญหรืออำนวยการ	<u>ปัญหา</u> คือ ต้นสังกัดไม่ยอมปล่อยตัว HiPPs ได้หมุนเวียนงาน เนื่องจาก สำนักของตนจะขาดคนเก่งในการทำงาน <u>ข้อเสนอแนะ</u> ทุกหน่วยงานต้องร่วมมือและพร้อมที่จะมอบหมายงานในหน่วยงานให้แก่ HiPPs ได้ทำและเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ และความสามารถในเวลาที่ยังจำกัด

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบ 360 องศา จากกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้นำเสนอมาแล้ว ประกอบกับการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง จะสามารถกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง ซึ่งเป็นกระบวนการหลัก 4 กระบวนการ รวมไปถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะแก้ไข ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการของระบบ HiPPs กรมบัญชีกลาง ซึ่งสามารถแสดงการสรุปผลในรูปแบบแนวทางการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลางได้ ดังนี้



การระบุและสรรหาคัดเลือก

กรมบัญชีกลางจะต้องดำเนินการระบุ HiPPs จากข้าราชการภายในกรมตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. (2553) โดยต้องเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการ หรือชำนาญการที่มีปฏิบัตินายการในกรมไม่น้อยกว่า 1-2 ปี และจะต้องมีผลการสอบภาษาอังกฤษอย่างหนึ่งอย่างใดระหว่าง CU-TEP TOEFL IELTS หรือ DIFA TES และกรมจะต้องมีวิธีการสรรหาอันประกอบด้วยการนำเสนอ วิสัยทัศน์ ความสามารถและผลงานที่ผ่านมา ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของกรม และข้อเสนอในการพัฒนางาน และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม ซึ่งจะพิจารณาถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับ HiPPs และการทำแบบทดสอบทางวิชาการหรือแบบทดสอบทัศนคติ (Attitude test) ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จในการที่กรมจะได้มาซึ่ง HiPPs ในขั้นต้นก็คือ การที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของข้าราชการภายในจะต้องผลักดันคนเก่งที่มีแนวโน้มให้เข้าสู่ระบบ HiPPs

การพัฒนาตามกรอบสังเขปประสบการณ์

เป็นหน้าที่หลักของคณะกรรมการกำหนดกรอบ EAF และกองการเจ้าหน้าที่ต้องวิเคราะห์และดำเนินงานร่วมกัน คือ

- กำหนดตำแหน่งเป้าหมายของ HiPPs โดยการพิจารณาถึงตำแหน่งเป้าหมายของ HiPPs ที่จะพัฒนาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการ หรืออื่น ๆ ซึ่งจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนแรก เพราะจะส่งผลต่อการกำหนดองค์ความรู้ที่ HiPPs ควรจะได้รับในการพัฒนาไปสู่ตำแหน่งนั้น ๆ ได้

- วิเคราะห์ความจำเป็นของหน่วยงานที่ HiPPs จะต้องหมุนเวียน คือ การวิเคราะห์ถึงองค์ความรู้ที่ HiPPs จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และลงมือปฏิบัติในขอบเขตของตำแหน่งหน้าที่ รวมไปถึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ และผลงาน/ผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะได้รับ

- เปิดโอกาสให้ HiPPs ได้หารือกำหนดหน่วยงานที่ต้องการ/สมรรถนะ เพื่อให้การกำหนดกรอบ EAF มีประสิทธิภาพและตอบสนองกับความต้องการ ความถนัดหรือสมรรถนะของ HiPPs

- การแปลงกรอบฯ ที่กำหนดเป็นคำสั่งมอบหมายงานเพื่อให้มีผลทางปกครอง โดยจัดทำกรอบฯ เป็นรูปแบบของคำสั่งกรมบัญชีกลาง เรื่อง การมอบหมายหน้าที่ให้แก่ HiPPs เป็นการเฉพาะราย

- ประสานหน่วยงานเพื่อกำหนดผู้สอนงาน (Coach) และร่วมกันสอนงาน โดยอธิบายถึงจุดประสงค์ในการหมุนเวียนงาน ซึ่ง HiPPs จำเป็นต้องเรียนรู้งานภายในหน่วยงานในระยะเวลาที่จำกัด ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดผู้สอนงาน ที่เก่ง และสามารถสอนงานและให้คำแนะนำ เพื่อ



การพัฒนาอย่างรวดเร็วได้ รวมไปถึงการมีหลักสูตรเฉพาะของ HiPPs ทั้งจากการฝึกอบรมจากภายนอก และการกำหนดหลักสูตรเฉพาะสำหรับพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะในระยะเวลากำหนด

โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาตามกรอบ EAF นอกจากกรอบดังกล่าวจะต้องเหมาะสมตามบริบทของ HiPPs แต่ละรายแล้วนั้น การมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้ HiPPs รับผิดชอบ ย่อมสำคัญเช่นกัน เพราะว่า HiPPs จะเรียนรู้งานจากการปฏิบัติงานจริง และจะทำการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์งานที่ได้รับมอบหมายนั้น อย่างเต็มที่ดีกว่าการให้ศึกษาจากเอกสารหรือแฟ้มงาน

การประเมินผล ควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่มีความชัดเจนเกี่ยวกับการประเมินผลในระบบ HiPPs กล่าวคือ กำหนดให้ HiPPs และผู้บังคับบัญชาทำข้อตกลงตัวชี้วัดหรือกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ในต้นรอบการประเมิน และกำหนดสัดส่วนในการประเมินผล ซึ่งควรจะเป็นผลสำเร็จของงานอยู่ที่ร้อยละ 80 และสมรรถนะทั้ง 7 ของ HiPPs ร้อยละ 20 รวมไปถึงการใช้แบบประเมินแบบ 360 องศาเพื่อได้รับทราบถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของ HiPPs อย่างรอบด้าน และจะสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนเพื่อพัฒนาต่อไป โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จในกระบวนการประเมินผลนั้น คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ปราศจากอคติจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

การธำรงรักษาให้อยู่กับองค์กร โดยยึดตามหลักการ Total Reward กล่าวคือ ควรใช้ปัจจัยทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ดังนี้

- สิ่งที่เป็นตัวเงิน ซึ่งมีรูปแบบการจ่ายเงินเป็น 2 ลักษณะ คือ

การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษจากผู้บริหาร (Top - Up) หลังจากกระบวนการประเมินผลเสร็จสิ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับพิจารณาและความเห็นชอบจากผู้บริหารของกรมที่จะอนุมัติให้เป็นเฉพาะราย การได้รับเงินค่าตอบแทนที่มีเหตุพิเศษ สำหรับ HiPPs ที่จะได้รับทุกเดือน หรือเงินรางวัลที่จะได้รับเป็นการเฉพาะคราว

- สิ่งที่ไม่เป็นตัวเงิน ปัจจัยเหล่านี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล เช่น การปรับตำแหน่งให้เป็นชำนาญการพิเศษอย่างรวดเร็วเพื่อผลประโยชน์ในการจัดเรียงอาวุโสของการดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น และการจัดทำ Career Path ต่อยอดจากชำนาญการพิเศษ ไปสู่ระดับสูงขึ้น รวมไปถึงการมอบหมายงานที่ท้าทายและการได้รับการยอมรับในความสามารถจากบุคคลในกรม

โดยปัจจัยสู่ความสำเร็จในการธำรงรักษานั้น จะขึ้นอยู่กับ จำนวนค่าตอบแทนที่แสดงถึงความคุ้มค่าในความสามารถจากการทำงาน การยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง ที่จะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ HiPPs ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ หรือ ความก้าวหน้าที่ได้รับจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่กรมบัญชีกลางจะตอบสนองให้



ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการดำเนินการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในภาพรวมของกรมบัญชีกลาง

งานวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลางนี้ ที่ได้มุ่งศึกษากระบวนการดำเนินการตามระบบ HiPPs ทำให้พบถึงกระบวนการหลัก 4 กระบวนการ และปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะระบบ และสภาพแวดล้อม ในการนี้ผู้วิจัยจึงได้เสนอถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จ 2 ปัจจัยที่จะทำให้การดำเนินการภาพรวมตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลางเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- การให้ความสำคัญและให้คุณค่ากับระบบ ขั้นต้นคือการชี้แจงให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงประโยชน์จากการมีคนเก่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการของกรมต่อไปในอนาคต เมื่อผู้บริหารรับรู้และเข้าใจ ก็จะเกิดการถ่ายทอดมาตามลำดับชั้น ซึ่งจะทำให้ทั้งกรมเกิดการตื่นตัวต่อการผลักดันเพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้องเข้าสู่ระบบในที่สุด

- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ปัจจัยนี้จะช่วยให้ HiPPs สามารถดำเนินการผ่านทุกกระบวนการได้อย่างบรรลุผล ซึ่งความสัมพันธ์นี้จะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกน้องที่จะสร้างบรรยากาศและความผูกพันเชิงการทำงาน และเป็นการเสริมแรงในทางบวกให้เกิดขึ้นในกรมบัญชีกลางได้ทางหนึ่ง

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ 3 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยสนับสนุนด้านระเบียบ หลักเกณฑ์ คือ กรมบัญชีกลางต้องปรับปรุง และกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบ HiPPs และใช้ระเบียบ นั้น อย่างจริงจัง เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการในระบบ HiPPs ที่ต้องสอดคล้องกับระบบประเมินผลข้าราชการปกติ รวมไปถึงกำหนดหลักสู่พัฒนา HiPPs เพื่อพัฒนาศักยภาพ สมรรถนะสำหรับการเป็นผู้นำในอนาคต

2. ปัจจัยด้านมาตรการควบคุม ต้องมีมาตรการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหมิ่นเวียนงาน โดยต้องระบุถึงประเภทความผิดของ HiPPs เป็นกรณี และกำหนดบทลงโทษ

3. ปัจจัยสนับสนุนด้านมาตรการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของบุคลากรควรจัดทำมาตรการกำหนดค่าตอบแทนพิเศษ หากข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อกรม หรือสร้างประโยชน์ให้แก่ภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม



บรรณานุกรม

บทความวารสาร

ปฐมพงศ์ โตพานิชสุริย์. (2553). การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือน
สามัญ. วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 33 (127) , 39 - 49.

สมชาย เทพแสง. (2554). การบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์. วารสารการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. 5(1), 1 - 9.

สีมา สีมานันท์. (2548). HR ฝ่าวิกฤติ เพิ่มโอกาส. กรุงเทพมหานคร : บริษัท แอร์บอร์น พริน.

สุพจน์ บุญวิเศษ. (2555). การบริหารคนเก่งในทศวรรษหน้า. วารสารการเมือง การบริหาร และ
กฎหมาย มหาวิทยาลัยบูรพา. 4(2), 127 - 140.

อริยา รัชฎ์พีช. (2556). ระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management).งานเสริมสร้างศักยภาพ
และขีดความสามารถของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล.

Ed Michaels, Helen Handfield and Beth Axelrod. (2001). **The War for Talent**. Massachusetts :
Havard Business School Publishing.

Lence A. Berger and Dorothy R. Berger. (2003). **The Talent Management handbook :
Creating Organization Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your
Best People**. New York : McGraw - Hill.

Robertson,A and Abby, G. (2003) . **Mapping Talented People**. Britain : Pearson Education
Limited.

รายงานการประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ

นางชุดิมา หาญเผชิญ. (2553).ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง **High Performance and Potential
System – HiPPS**,17 มิถุนายน 2553 สำนักงาน ก.พ..นนทบุรี.

วิทยานิพนธ์

กชกร มุตตามระ. (2554).ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคคนเก่งในองค์กร. ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต.
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



กิตติพล วัฒนะธนาชาติ และสมเกียรติ เลิศฤทธิพงศ์. (2550). การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการองค์ความรู้สำหรับองค์กรธุรกิจชั้นนำด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย. ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต. วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประไพวรรณ สัมมาพิตติ. (2552). การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พรเทพ ลีทองอิน. (2556). การสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา. วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พัลลภา เอี่ยมสะอาด. (2552). การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร. ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. (2548). การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุภารัตน์ โยธาภิบาล. (2557). สิ่งใกล้กับสงครามการแย่งชิงคนเก่งทั่วโลกสู่ “ศูนย์กลางคนเก่งสิงคโปร์” : บทเรียนและความท้าทายสู่แนวทางสร้าง “ศูนย์กลางคนเก่งภาครัฐไทย”. วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

Ora - orn Poocharoen & Celia Lee. (2013). **Talent Management in the Public Sector : A compative study of Singapore, Malaysia, and Thailand.** Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2548). Talent Management : การรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กร.

21 พฤษภาคม 2558. http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=379 Serendi Team. “Talent Management”. <http://www.serendi.com/en/talent-management-definition/what-is-talent-management.html>.

มนูญ สรรค์คุณากร. (2550). เปิดมุมมองด้านการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ในสายตาของผู้บริหาร. 21 พฤษภาคม 2558

<http://tpa.or.th/industry/content.php?act=view&id=1447>



ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. (2556). แนวคิดของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง.

20 พฤษภาคม 2558. [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=150&Itemid=248)

[=com_content&view=category&layout=blog&id=150&Itemid=248](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=150&Itemid=248)

Price water house Coopers. (2555). เหตุผลที่แท้จริงของการลาออกของพนักงาน.

19 พฤษภาคม 2558. <http://www.prakal.worldpress.com>

เอกสารอื่น ๆ

กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2557.10 มกราคม 2557.

ราชกิจจานุเบกษา.เล่มที่ 131. ตอนที่ 7 ก.หน้าที่ 10

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.9 ตุลาคม 2546

ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120 ตอนที่ 100 ก.หน้าที่ 297

ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. (2553). คู่มือการจัดทำกรอบสัมประสมการสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง.

ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. (2553). คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติการสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง.

ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. (2553). คู่มือภาพรวมสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง.

ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. (2553). คู่มือการสรรหาและคัดเลือกสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง.

ศูนย์เทคโนโลยีและการสื่อสาร สำนักงาน ก.พ. (2556). กำลังคนภาครัฐ 2555 : ข้าราชการพลเรือนสามัญ. หน้า 85.

ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. (2558). รายงานประจำปีระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557.

สำนักงาน ก.พ..นร 1003/ว 4 .ลงวันที่ 11 มีนาคม 2554 .ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

สำนักงาน ก.พ..นร 1003/ว 42 ลงวันที่ 30 กันยายน 2553.ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง