

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน  
คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Factors Affecting Thai Government Officers to Apply for A Fast Track Program: A Case  
Study of State Enterprise Policy Office, Ministry of Finance



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ
โดย	น.ส.ภัศรารีย์ พลไพโรจน์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรชนี ศรีไย)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภัสธารีย์ พลไพโรจน์ : ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มี  
ผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ . ( Factors Affecting  
Thai Government Officers to Apply for A Fast Track Program: A Case Study  
of State Enterprise Policy Office, Ministry of Finance) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.  
พิมพ์สิริ อรุณศรี

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบ  
ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และศึกษากระบวนการในการวางแผนกำลังคน การสรรหา และ  
คัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมด้วยการ  
เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผลการศึกษาการรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงใน  
ภาพรวม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการ สคร. มีการรับรู้เกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มี  
ผลสัมฤทธิ์สูงพื้นฐานในระดับดี โดยการรับรู้วัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง  
สอดคล้องมากที่สุด และผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีการรับรู้สอดคล้องบางส่วน 2 ด้าน ได้แก่ การรับรู้  
คุณสมบัติของผู้สมัคร และการรับรู้ประโยชน์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในส่วนผล  
การศึกษากระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง  
ของ สคร. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า  
การวางแผนกำลังคนของ สคร. ยังขาดการบูรณาการกัน ส่งผลให้การบริหารกำลังคนคุณภาพขาด  
ความชัดเจน การประชาสัมพันธ์ข้อมูลโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีเพียงช่องทางเดียวและ  
ครั้งเดียวเท่านั้น โดยที่ผ่านมาผู้สมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมาจากการสมัคร  
ด้วยตนเองเพียงอย่างเดียว และผู้สมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ล้วน  
เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสายงานหลัก

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6382044424 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: HiPPS, High Performance and Potential System

Pattaree Pholphairojn : Factors Affecting Thai Government Officers to Apply for A Fast Track Program: A Case Study of State Enterprise Policy Office, Ministry of Finance. Advisor: PIMSIRI AROONSRI, Ph.D.

This research examined factors affecting Thai government officers to apply for a fast track program, also known as "High Performance and Potential System (HiPPS)" at the State Enterprise Policy Office. The purposes of this research were to understand narrative explaining small number of applicants in the past five years. Using a mix-method approach, data suggested that 51 out of 63 officers interested in joining the program. Most of them have a good general knowledge about the program. There were, however, some unclear understanding about whether officers in supporting function (i.e. HR) will be accepted to the program regardless of their eligibility on paper. In terms of program management, the State Enterprise Policy Office needs to be more proactive in manpower planning, diversify public relations outlet of the HiPPS program, and get all management officers to encourage potential applicants within their team.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2022

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีต้องขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร. พิมพ์สิริ อรุณศรี ผู้สนับสนุนให้คำปรึกษา คำแนะนำ ให้กำลังใจ และชี้แนะแนวทางการทำสารนิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้แก่ผู้วิจัยทั้งในภาควิชาและอาจารย์ภาคพิเศษทุกท่าน รวมถึงคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่านที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาสารนิพนธ์เล่มนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่คอยช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับผู้วิจัยตลอดการศึกษา ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคล บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานวิจัยชิ้นนี้ทุกท่านที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับงานวิจัยชิ้นนี้ ตลอดจนขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ ขอขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัยและผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทุกท่านที่คอยให้การสนับสนุนทั้งการเงินและการเรียน รวมถึงมอบความรัก ความห่วงใย และเป็นกำลังใจให้มาโดยตลอด นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อนในกลุ่มเพื่อนกลุ่มลูกแม่พิมพ์ และเพื่อนร่วมรุ่น รม.ม. 54 ทุกท่านสำหรับมิตรภาพที่ดี คอยผลักดันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนสำเร็จได้ในวันนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภัสธารีย์ พลไพโรจน์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.5 ขอบเขตการวิจัย .....	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	6
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS).....	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้.....	15
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) .....	18
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) .....	23
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	28

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	29
3.1 รูปแบบการวิจัย .....	29
3.2 กลุ่มประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ) .....	30
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	31
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	32
3.5 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย .....	32
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	33
4.1 การรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง.....	33
4.2 กระบวนการในการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.....	48
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	58
5.1 สรุปผลการศึกษา .....	58
5.2 อภิปรายผลการศึกษา .....	63
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	67
บรรณานุกรม.....	69
ประวัติผู้เขียน.....	75



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ....	12
ตารางที่ 2 จำนวนตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ระดับสูง และประเภทวิชาการ ระดับ ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญ ของ สคร. ....	13
ตารางที่ 3 กรอบระยะเวลาการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. .....	13
ตารางที่ 4 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของข้าราชการ สคร. ที่จำแนกตามระดับการศึกษา .....	34
ตารางที่ 5 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของข้าราชการ สคร. ที่จำแนกตามระดับตำแหน่ง .....	34
ตารางที่ 6 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของข้าราชการ สคร. ที่จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ....	34
ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาที่ข้าราชการปฏิบัติราชการใน สคร. ....	35
ตารางที่ 8 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของข้าราชการ สคร. ที่รู้จักโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง .....	36
ตารางที่ 9 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของการรับรู้วัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ของข้าราชการ สคร. ....	36
ตารางที่ 10 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของการรับรู้คุณสมบัติของตนเองในการสมัครเข้าร่วมโครงการ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการ สคร. ....	37
ตารางที่ 11 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของการรับรู้คุณสมบัติของบุคคลที่จะสามารถสมัคร เข้า ร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการ สคร. ....	37
ตารางที่ 12 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจสมัครเข้าร่วมโครงการ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง .....	39
ตารางที่ 13 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของช่องทางการรับรู้ข่าวสารโครงการข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูง .....	39
ตารางที่ 14 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของความคิดเห็นต่อโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง .....	40

ตารางที่ 15 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของเจตจำนงในการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มี  
 ผลสัมฤทธิ์สูง ..... 40

ตารางที่ 16 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ..... 40

ตารางที่ 17 การให้ความหมายโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ..... 42

ตารางที่ 18 ปัจจัยที่มีผลต่อการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ  
 ..... 45

ตารางที่ 19 ช่องทางการรับรู้ข้อมูลของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ..... 46

ตารางที่ 20 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ..... 48



## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบระยะเวลาดำเนินการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. ....	11
ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการรับรู้.....	17
ภาพที่ 3 แผนภาพแสดงแนวทางการระบุคนเก่ง (Talent Identification).....	21
ภาพที่ 4 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ.....	22
ภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. .....	62



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ในแต่ละองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างก็ขับเคลื่อนโดยคนหรือทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ได้รับการสรรหาและคัดเลือกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูง (Talents) เพื่อขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ประกอบกับภาครัฐไทยกำลังประสบปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังจากการเกษียณอายุราชการ และการสูญเสียกำลังคนคุณภาพหรือผู้ที่มีศักยภาพสูงลาออกไปสู่ภาคเอกชน จึงได้มีการปรับตัวนำกลยุทธ์การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เข้ามาใช้ในระบบราชการไทย โดยมุ่งเน้นการเตรียมกำลังคนและพัฒนาข้าราชการให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมในกรปฏิบัติหน้าที่ในภารกิจหรือในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมของระบบราชการไทยในการบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และสร้างระบบราชการให้เป็นองค์กรทางเลือกสำหรับคนรุ่นใหม่ (Employer of Choice) เพื่อดึงดูดกำลังคนคุณภาพเข้าสู่ระบบราชการ ลดการสูญเสียกลุ่มข้าราชการรุ่นใหม่ (Young Blood) (สำนักงาน ก.พ., 2555)

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ในภาคราชการไทยที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูด พัฒนา และรักษาคนเก่งไว้ในระบบราชการให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งบุคลากรที่สนใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ (1) เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ (2) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนราชการเจ้าสังกัดอย่างน้อย 1 ปี (3) มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และมีผลการปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมาโดยในแต่ละรอบอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป (4) มีความรู้ และทักษะทางภาษาต่างประเทศในระดับดีมาก และทางคอมพิวเตอร์ในระดับที่ใช้งานได้ดี (5) เป็นผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา และ (6) เป็นผู้ที่มีความประพฤติดีปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัย โดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะมีโอกาสได้รับสิทธิพิเศษมากกว่าข้าราชการทั่วไป

เช่น ได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบผ่านการสั่งสมประสบการณ์ การฝึกอบรม และทุนสนับสนุนจากรัฐบาล อีกทั้งยังรวมถึงความก้าวหน้าทางอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งเป็นชำนาญการพิเศษ (เฉพาะคราว) และการได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเป็นกรณีพิเศษ (สำนักงาน ก.พ., 2562)

สคร. นั้น เป็นส่วนราชการระดับกรมในสังกัดกระทรวงการคลัง อันมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ และการบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ โดยการเสนอแนะนโยบายและมาตรการกำกับดูแล การพัฒนา และประเมินผลธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (Public Private Partnership : PPP) ซึ่งมีความสำคัญจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านการให้บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน การพัฒนาโครงการโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของประเทศ และการส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนของประเทศ จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและศักยภาพที่จะเติบโตไปเป็นผู้นำในอนาคต เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการกิจนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของ สคร. ต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 ของ สคร. ว่าด้วยการพัฒนาบุคลากร สคร. ให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้ตามเป้าหมายและมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, ม.ป.ป.) ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจึงถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในการสร้าง พัฒนา และรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร โดยปัจจุบัน สคร. มีข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่ในระบบทั้งสิ้นจำนวน 12 คน เมื่อเทียบกับอัตรากำลังข้าราชการ จำนวน 172 อัตรา คิดเป็นประมาณร้อยละ 7 ของอัตรากำลังข้าราชการทั้งหมด ซึ่งเมื่อดูจำนวนข้าราชการที่ประสงค์สมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงย้อนหลัง 5 ปี ตั้งแต่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รุ่นที่ 14 ปี 2561 มาจนถึงข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นที่ 18 ปี 2565 พบว่ามีจำนวนข้าราชการสมัครเฉลี่ยปีละ 3 คน จากข้าราชการที่มีคุณสมบัติที่สามารถสมัครเข้าร่วมโครงการได้จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ซึ่งถือเป็นสัดส่วนที่น้อยเมื่อเทียบกับข้าราชการที่มีคุณสมบัติทั้งหมด โดยกรอบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. จะสามารถมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ถึง 21 คน (ข้อมูล ณ เดือนสิงหาคม 2565) (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2565) โดยคิดจากจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะต้องไม่เกินจำนวนรวมของตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ และเชี่ยวชาญของ สคร. ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. เพื่อเสนอแนะแนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ต่อไป

## 1.2 คำถามวิจัย

- 1.2.1 การรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นอย่างไร
- 1.2.2 กระบวนการในการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. เป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.3.1 เพื่อศึกษาการรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- 1.3.2 เพื่อศึกษากระบวนการในการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.
- 1.3.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 ทราบถึงการรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- 1.4.2 ทราบถึงกระบวนการในการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.
- 1.4.3 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. จากการดำเนินการตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตั้งแต่ปี 2561 จนถึงปัจจุบัน โดยวิธีการศึกษาจากข้อมูลเอกสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ร่วมกับการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ข้าราชการของ สคร. และเจ้าหน้าที่ของ สคร. ที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ว่ามีกระบวนการเป็นอย่างไร และข้าราชการ สคร. มีการรับรู้ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

### 1.5.2 ขอบเขตด้านกลุ่มประชากรเป้าหมาย

การศึกษาครั้งนี้มีประชากรที่ใช้ในการศึกษา อันได้แก่ ข้าราชการ สคร. และเจ้าหน้าที่ของ สคร. ที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

### 1.5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาวิจัย จำนวน 3 เดือนตั้งแต่เดือนกันยายน ถึง พฤศจิกายน พ.ศ. 2565

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

การรับรู้ (Perception) ตามความหมายของสื่อภัญญา เพียรงาน (2549) ให้คำจำกัดความไว้ว่า เกิดจากการตีความหรือแปลความหมายต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งแวดล้อมที่เข้ามาผ่านระบบประสาทสัมผัสทางร่างกาย โดยอาศัยประสบการณ์เดิมของบุคคล ซึ่งสามารถวัดได้จากการที่บุคคลมีการตอบสนองต่อสิ่งเร้าด้วยการแสดงออกถึงความรู้สึก ความรู้ และความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ในบริบทของงานวิจัยนี้ การรับรู้ (Perception) หมายถึง ความรู้ ความรู้สึก และความเข้าใจของข้าราชการ สคร. ที่มีต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ตามความหมายของฉัตรวิภา เอื้อแท้ (2559) ให้คำจำกัดความไว้ว่า เป็นกระบวนการในการเสาะแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร เพื่อให้องค์กรได้คัดเลือกบุคลากรที่ตรงตามความต้องการขององค์กร ในบริบทของงานวิจัยนี้ การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการวางแผน การจัดทำประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ และการจูงใจให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และคัดเลือกด้วยกระบวนการที่มีมาตรฐานและเป็นธรรม เพื่อให้คนที่ตรงกับความต้องการขององค์กรมุ่งผลสัมฤทธิ์ และช่วยขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้

ข้าราชการพลเรือนสามัญ ในความหมายตามนิยามของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (2551) หมายถึง ข้าราชการฝ่ายพลเรือน ซึ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนให้ปฏิบัติราชการในกระทรวง ทบวง กรม ในบริบทของงานวิจัยนี้ ข้าราชการพลเรือนสามัญ หมายถึง ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการในสังกัดกระทรวง ทบวง กรม ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในความหมายตามนิยามของสำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป.) หมายถึง กลุ่มข้าราชการผู้มีศักยภาพ มีคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรม เป็นคนที่ใช้สำหรับองค์กร คนที่ช่วยขับเคลื่อนภารกิจสำคัญขององค์กร และคนที่ชอบผลักดันงานที่ทำทลายให้เกิดผลสำเร็จ ในบริบทของงานวิจัยนี้ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง กลุ่มข้าราชการที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ ซึ่งเป็นคนที่ตรงกับความต้องการขององค์กร มุ่งผลสัมฤทธิ์ และช่วยขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ในความหมายตามนิยามของสำนักงาน ก.พ. (2561) หมายถึง ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้น เพื่อดึงดูด พัฒนา และรักษาคนเก่งไว้ในระบบราชการให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ผ่านการเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรม การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการปฏิบัติจริง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม ในบริบทของงานวิจัยนี้ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือก ไปจนถึงการพัฒนาด้วยการส่งเสริมประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติงานจริง รวมถึงเรียนรู้ผ่านการสอนงาน การหมุนเวียนงาน และการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่ามีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

- 1) ข้อมูลเกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS)
- 2) แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้
- 3) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)
- 4) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- 5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 6) กรอบแนวคิดงานวิจัย

#### 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS)

##### 2.1.1 หลักการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) นับเป็นหนึ่งในระบบบริหารกำลังคนที่มีคุณภาพของภาคราชการไทย โดยสำนักงาน ก.พ. ที่ได้ริเริ่มและพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 และได้ขยายผลไปยังส่วนราชการอื่นๆ ในปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา อาศัยอำนาจตามมาตรา 8 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจกลุ่มข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง มีความรู้ความสามารถที่ช่วยขับเคลื่อนภารกิจของภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จได้ และพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถเติบโตเป็นผู้นำหรือข้าราชการระดับสูงในตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร ได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม จริยธรรม และมากด้วยประสบการณ์ ผ่านกระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก และระบบการประเมินที่เข้มข้น ขับเคลื่อนด้วยกลไกการเสริมสร้างแรงจูงใจ

ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพผ่านการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน และช่วยปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและตรงกับความต้องการของภาครัฐเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเติบโตได้ตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล (สำนักงาน ก.พ., 2562)

### 2.1.2 เป้าหมายของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

1) เพื่อให้ภาคราชการไทยมีกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และภารกิจของภาครัฐ ด้วยการปรับบทบาทสำนักงาน ก.พ. ไปสู่การทำหน้าที่เป็นศูนย์ข้อมูลผู้มีศักยภาพหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ

2) เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรกลุ่มกำลังคนคุณภาพของภาคราชการไทยมีความเข้มแข็ง

3) เพื่อให้ส่วนราชการสามารถระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมในการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ ซึ่งครอบคลุมทั้งในมิติคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ โดยมีสัดส่วนของผู้รุ่นใหม่และผู้ที่มีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

4) เพื่อส่งเสริมและพัฒนากลไกการใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพในบริษัทที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยมีสำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการ รวมถึงทำหน้าที่พัฒนาการปฏิบัติงานในโครงการสำคัญระดับประเทศหรือโครงการเชิงยุทธศาสตร์ (สำนักงาน ก.พ., 2562)

### 2.1.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. (2562)

#### 2.1.3.1 การวางแผนกำลังคน (Planning)

ให้ส่วนราชการมีคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อวางแผนกำลังคนและขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพหรือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ อาจให้ อ.ก.พ. กรม คณะกรรมการที่ อ.ก.พ. กรม แต่งตั้ง หรือคณะกรรมการที่หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้ง เป็นผู้ดำเนินการ ในกรณีที่เป็นการดำเนินการโดยคณะกรรมการที่หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้ง

คณะกรรมการดังกล่าวต้องประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการหรือ รองหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานกรรมการ และกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากข้าราชการของส่วนราชการนั้น รวมทั้งหมดไม่น้อยกว่า 3 คน โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของส่วนราชการ รวมถึงในตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่างๆ เช่น ตำแหน่งนักบริหาร ตำแหน่งในสายงานที่ขาดแคลน ตำแหน่งที่มีอัตราเกษียณอายุราชการ ค่อนข้างสูง เป็นต้น

2) กำหนดตำแหน่งเป้าหมายและพิจารณากรอบการสั่งสมประสพการณ์ภาพรวมของส่วนราชการ และกรอบการสั่งสมประสพการณ์รายบุคคล

3) กำหนดวิธีการ เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก และดำเนินการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

4) ขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ

5) ติดตามการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ และรายงานให้ ก.พ. ทราบ

#### 2.1.3.2 การสรรหาและคัดเลือก (Recruiting and Selecting)

วิธีการสรรหา มี 2 วิธี คือ ข้าราชการผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดสมัครด้วยตนเองหรือผู้บังคับบัญชาาระดับต้นที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานเป็นผู้เสนอรายชื่อข้าราชการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนด โดยข้าราชการที่สามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้จะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1) เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ หรือระดับชำนาญการ

- กรณีบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาตรี หรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 2 ปี

- กรณีบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอก หรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 1 ปี

- กรณีได้รับคุณวุฒิปริญญาโท หรือปริญญาเอกที่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเพิ่มขึ้น ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 1 ปี

2) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนราชการเจ้าสังกัดอย่างน้อย 1 ปี

3) มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และมีผลการปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมาในแต่ละรอบอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป

4) มีความรู้ และทักษะทางภาษาต่างประเทศตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดในระดับดีมาก และทางคอมพิวเตอร์ในระดับที่ใช้งานได้ดี

5) เป็นผู้มีศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา

6) เป็นผู้มีคุณภาพที่ดีปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัย

ในขั้นตอนของการคัดเลือกให้คณะกรรมการของส่วนราชการดำเนินการคัดเลือกจากผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อหรือผู้ที่สมัครด้วยตนเอง โดยจำนวนข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกเมื่อรวมกับจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการที่มีอยู่แล้ว จะต้องไม่เกินจำนวนตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิ ของส่วนราชการรวมกัน และให้ประกาศผลการคัดเลือกให้ทราบทั่วกัน และแจ้งผลการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการพร้อมรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกให้สำนักงาน ก.พ. ทราบ

#### 2.1.3.3 การพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์อย่างเป็นระบบ (Developing)

กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework : EAF) ถือเป็นเครื่องมือสำหรับส่วนราชการในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบ มีทิศทางและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสำหรับตำแหน่งเป้าหมายตามความต้องการของส่วนราชการ จึงกำหนดหลักการของกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ดังนี้

1) กรอบการสั่งสมประสบการณ์ของส่วนราชการ (ระดับกรม) ให้ส่วนราชการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของส่วนราชการ (ระดับกรม) เพื่อเป็นแผนการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรอบระยะเวลา 2 - 10 ปี

2) กรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล (Individual EAF) ให้ส่วนราชการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคลเพื่อเป็นแผนการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรอบระยะเวลา 2 - 10 ปี โดยกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคลจะต้องสอดคล้องกับกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของส่วนราชการ โดยปรับปรุงให้เหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นรายบุคคล

#### 2.1.3.4 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Monitoring and Evaluating)

ใช้การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนสามัญทั่วไป โดยทำการประเมินปีงบประมาณละ 2 ครั้ง รอบที่ 1 ตั้งแต่เดือนตุลาคม ถึง เดือนมีนาคมปีถัดไป และรอบที่ 2 ตั้งแต่เดือนเมษายน ถึงเดือนกันยายน โดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะต้องมีผลการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่าระดับดีมาก

#### 2.1.3.5 การเสริมสร้างแรงจูงใจ

การเสริมสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ด้วยการสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ด้วยการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับชำนาญการพิเศษเป็นการเฉพาะคราว และการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ

#### 2.1.3.6 การออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

การที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงพ้นจากการได้รับการพัฒนาตามกรอบการฝึกอบรมและพัฒนาที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้น และการเสริมสร้างแรงจูงใจจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยการออกจากระบบมีรายละเอียด ดังนี้

1) ในระหว่างที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีผลการปฏิบัติราชการ ดังนี้

##### กรณีที่ 1 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ระดับปฏิบัติการ

- มีผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับดีมาก 2 ครั้ง ติดต่อกัน หรือ
- มีผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับดีมาก เป็นครั้งที่ 3 หรือ
- มีผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับดี

กรณีที่ 2 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ระดับชำนาญการ มีผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับดีมาก

2) ลาออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

3) ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ

#### 2.1.4 กรอบระยะเวลาดำเนินการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

สำนักงาน ก.พ. จะมีการกำหนดแนวทาง ขั้นตอน และเกณฑ์การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในแต่ละปีแจ้งให้ส่วนราชการทราบ

โดยสำนักงาน ก.พ. จะมีการกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้เพื่อเป็นแนวทางให้แต่ละส่วนราชการดำเนินการตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด รายละเอียดดังนี้

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา
1	ส่วนราชการรับสมัครและดำเนินการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ	มีนาคม - สิงหาคม
2	สำนักงาน ก.พ. เปิดระบบกรอกใบสมัครที่เว็บไซต์ <a href="http://www.ocsc.go.th/HIPPS">http://www.ocsc.go.th/HIPPS</a>	มีนาคม
3	สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้ (1) สำนักงาน ก.พ. มีหนังสือมายังส่วนราชการเพื่อแจ้งวัน เวลา และสถานที่ประเมิน (2) ส่วนราชการแจ้งรายชื่อผู้ประสงค์สมัครคัดเลือก ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่จะเข้ารับการประเมินฯ มายัง สำนักงาน ก.พ. พร้อมแนบผลคะแนนความสามารถด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลและความสามารถด้านภาษา ทั้งนี้ ต้องเป็นผู้ที่มีผลคะแนน ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและความสามารถด้านภาษา ผ่านเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเท่านั้น (3) สำนักงาน ก.พ. จัดประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยแบบประเมินสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. และจะมีหนังสือ แจ้งการเตรียมตัวเพื่อประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมายังส่วนราชการ (4) สำนักงาน ก.พ. มีหนังสือมายังส่วนราชการแจ้งผลการประเมินฯ เพื่อให้ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนำผลการประเมินฯ ในระบบสารสนเทศกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory Profiles) ยื่นส่วนราชการเพื่อใช้ประกอบการคัดเลือก	ภายในวันที่ 31 มีนาคม  ภายในวันที่ 30 มิถุนายน  สัปดาห์ที่ 2 - 3 ของเดือนกรกฎาคม (กำหนด 1 วัน)  ภายในวันที่ 29 กรกฎาคม
4	ส่วนราชการส่งรายละเอียดข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและเอกสารที่เกี่ยวข้องไปยังสำนักงาน ก.พ. พร้อมทั้งปรับปรุงข้อมูลและสถานภาพ การเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในระบบฐานข้อมูลเพื่อรองรับ การแต่งตั้งกับบริหารระดับสูง (SEIS) และระบบสารสนเทศทรัพยากร บุคคล (DPIS) ของส่วนราชการ	ภายในวันที่ 16 กันยายน
5	สำนักงาน ก.พ. แจ้งรายชื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และ กำหนดการจัดปฐมนิเทศ	ภายในวันที่ 30 กันยายน

ภาพที่ 1 กรอบระยะเวลาดำเนินการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ.

### 2.1.5 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

สคร. เป็นส่วนราชการระดับกรม ในสังกัดกระทรวงการคลัง ได้เข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. ครั้งแรก ในรุ่นที่ 3 ปี 2550 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน รุ่นที่ 18 ปี 2565 ซึ่ง สคร. มีจำนวนข้าราชการที่เข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในแต่ละปี ตั้งแต่ปี 2550 – 2565 ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

ปีพุทธศักราช	ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (รุ่น)	จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (คน)
2550	3	3
2551	4	0
2552	5	0
2553	6	1
2554	7	2
2555	8	1
2556	9	3
2557	10	1
2558	11	2
2559	12	1
2560	13	2
2561	14	4
2562	15	2
2563	16	4
2564	17	1
2565	18	2

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2565

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าตั้งแต่ปี 2550 – 2565 สคร. มีจำนวนข้าราชการที่เข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำนวนรวมทั้งสิ้น 29 คน โดยมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้รับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับชำนาญการพิเศษเป็นการเฉพาะคราวแล้ว จำนวน 11 คน

และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้โอน ย้าย ลาออก จาก สคร. จำนวน 5 คน ประกอบกับ มีข้าราชการที่ผ่านการคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รุ่นที่ 18 จำนวน 2 คน ส่งผลให้ ปัจจุบัน สคร. มีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่คงอยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทั้งสิ้น จำนวน 13 คน โดยมีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรวมไม่เกินจำนวนตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ระดับสูง และประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญ ของ สคร. จำนวน 21 ตำแหน่ง ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ระดับสูง และประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญ ของ สคร.

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	จำนวน
บริหาร	สูง	1
	ต้น	2
อำนวยการ	สูง	10
วิชาการ	ทรงคุณวุฒิ	2
	เชี่ยวชาญ	6

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2565

โดย สคร. ได้กำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง อ้างอิงตามแนวทาง ขั้นตอน และเกณฑ์การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 กรอบระยะเวลาการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา
1	สำนักงาน ก.พ. ชี้แจงแนวทาง ขั้นตอน และเกณฑ์การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	มีนาคม
2	สคร. รับสมัครและดำเนินการคัดเลือก - จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการเพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	มีนาคม - มิถุนายน



ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำประกาศรับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง</li> <li>- จัดทำบันทึกข้อความ เวียนแจ้งสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม ต่างๆ เรื่อง ประกาศรับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง</li> </ul>	
3	<p>สคร. แจ้งรายชื่อผู้ประสงค์สมัครเข้ารับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่จะเข้ารับการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ไปยังสำนักงาน ก.พ. โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีผลคะแนนความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและความสามารถด้านภาษาผ่านเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเท่านั้น</p>	ปลายเดือนมิถุนายน
4	<p>สำนักงาน ก.พ. จัดประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยแบบประเมินสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ.</p>	สัปดาห์ที่ 2 - 3 ของเดือนกรกฎาคม (กำหนด 1 วัน)
5	<p>สำนักงาน ก.พ. มีหนังสือมายัง สคร. แจ้งผลการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อให้ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตรวจสอบผลและนำผลการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์มายื่นให้สำนักงานเลขาธิการกรม ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ เพื่อใช้ประกอบการคัดเลือกของ สคร. ต่อไป</p>	ปลายเดือนกรกฎาคม
6	<p>คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการเพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ดำเนินการประเมินเพื่อคัดเลือกข้าราชการเพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง</p>	สิงหาคม
7	<p>สคร. จัดทำประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง</p>	สิงหาคม - ต้นเดือนกันยายน
8	<p>สคร. จัดทำหนังสือแจ้งรายชื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ไปยังสำนักงาน ก.พ. พร้อมทั้งปรับปรุงข้อมูลส่วนบุคคล และสถานภาพการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลของ สคร.</p>	ต้นเดือนกันยายน
9	<p>สำนักงาน ก.พ. มีหนังสือมายัง สคร. แจ้งรายชื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และกำหนดการจัดปฐมนิเทศ</p>	ปลายเดือนกันยายน



กล่าวโดยสรุปได้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลรับและคัดเลือกสิ่งเร้าที่ได้รับผ่านทางระบบประสาทสัมผัสต่างๆ ทางร่างกายเข้ามาจัดระบบและให้ความหมายด้วยประสบการณ์ ความคาดหวัง ความต้องการ และค่านิยมของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันส่งผลให้บุคคลมีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้าในสภาพแวดล้อมออกมาในลักษณะที่แตกต่างกัน

### 2.2.2 กระบวนการของการรับรู้

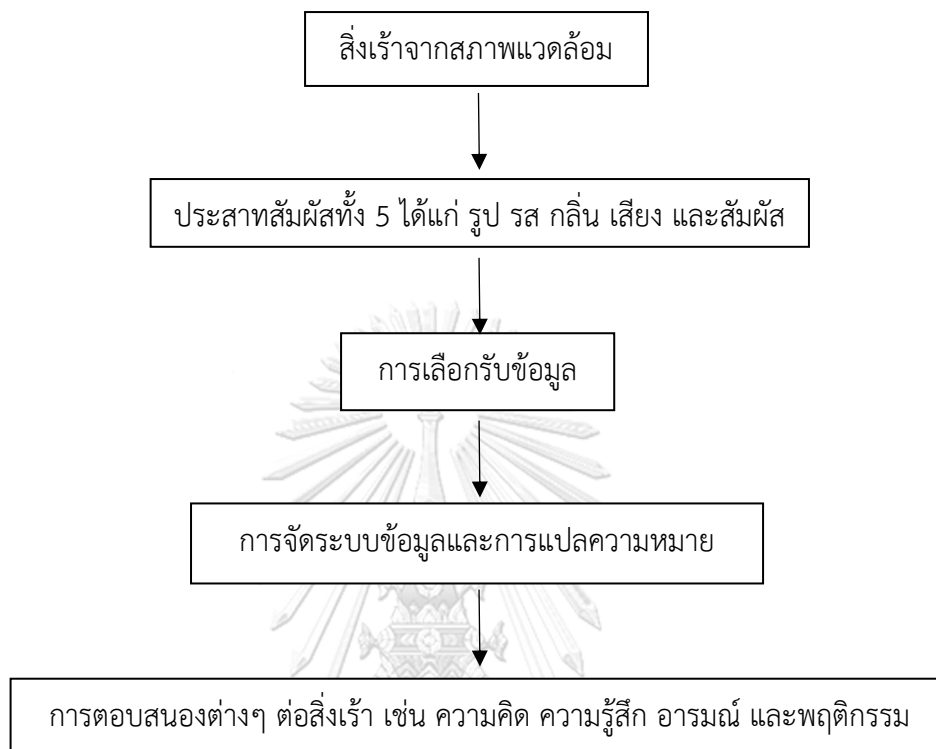
กระบวนการรับรู้ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (จำเนียร ช่วงโชติ, 2532 อ้างถึงใน สุริโย ชัยโสภา, 2549)

- 1) สิ่งเร้า (Stimulus) เป็นข้อมูลทางกายภาพที่เข้ามากระทบอวัยวะรับประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของบุคคล ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง และสัมผัส
- 2) อวัยวะรับประสาทสัมผัส (Sense Organs) ที่ทำหน้าที่รับสัมผัส เช่น ตา ลิ้น จมูก หู และผิวหนัง
- 3) การตีความหรือแปลความหมายสิ่งเร้าที่เข้ามา
- 4) ความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิมที่เกี่ยวข้อง จะมีส่วนช่วยการตีความหรือแปลความหมายของบุคคล

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2524) อ้างถึงใน สุริโย ชัยโสภา (2549) ได้กล่าวถึงกระบวนการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การเลือกรับข้อมูล (Selection) เป็นกระบวนการในการเลือกรับสิ่งเร้าจากภายนอกเข้ามาจากสภาพแวดล้อมที่มีสิ่งเร้ามากมาย
- 2) การจัดระบบข้อมูล (Organization) เมื่อมีสิ่งเร้าเข้ามากระทบ บุคคลจะมีรูปแบบในการจัดระเบียบข้อมูลออกเป็น 2 วิธี ได้แก่ ภาพและพื้น (Figure and ground) คือ การที่บุคคลพุ่งความสนใจไปยังสิ่งเร้าหนึ่งเป็นพิเศษจะเรียกว่าภาพ ส่วนอื่นๆ ที่บุคคลไม่ได้ให้ความสนใจจะเรียกว่าพื้น และการทำให้ง่าย (Simplification) คือ การที่บุคคลพยายามจัดการในส่วนที่ซับซ้อนและสับสนออกไปเพื่อจัดสิ่งเร้าให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายขึ้น
- 3) การตีความหรือแปลความหมาย (Interpretation) เป็นกระบวนการที่บุคคลตีความหมายหรือทำความเข้าใจสิ่งเร้าภายนอกที่เข้ามา ซึ่งต้องอาศัยความรู้หรือประสบการณ์เดิมของ

บุคคลเข้ามาช่วยในการตีความหรือแปลความหมายด้วย หลังจากนั้นบุคคลถึงจะมีการตอบสนองต่างๆ ต่อสิ่งเร้านั้น โดยกระบวนการรับรู้สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการรับรู้  
(นพ ศรีบุญนาท, 2545 อ้างถึงใน สุริโย ชัยโสภณ, 2549)

### 2.2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

ถึงแม้ว่าสิ่งเร้าภายนอกที่เข้ามาจะเป็นสิ่งเดียวกันแต่การรับรู้ของบุคคลนั้นจะแตกต่างกันส่งผลให้บุคคลมีการตอบสนองต่อสิ่งเร้าแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- 1) ค่านิยมและทัศนคติ (Value and Attitudes) จากความคิดและความเชื่อที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อการตีความและแปลความหมายของสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นรอบตัว
- 2) แรงจูงใจ (Motivation) จากความต้องการหรือแรงขับภายในของบุคคลจะส่งผลต่อการรับรู้และการตอบสนองของบุคคล
- 3) ความสนใจ (Attention) แต่ละบุคคลมีความสนใจที่ต่างกัน โดยบุคคลจะตั้งใจและเลือกรับสิ่งเร้าที่บุคคลสนใจมากกว่า

4) ประสบการณ์ (Experience) จากการหล่อหลอมของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้บุคคลรับรู้ตามประสบการณ์เดิมที่ตนเองเคยประสบ ถ้าสิ่งเร้าที่เข้ามาเป็นเรื่องเดิมที่บุคคลเคยประสบมาก่อนจะทำให้บุคคลสามารถรับรู้ได้เร็วขึ้น

5) บุคลิกภาพ (Personality) จากการหล่อหลอมของพันธุกรรม ประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันจะส่งผลให้บุคคลมีการรับรู้ที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของตน

6) ความคาดหวัง (Expectation) จากการคาดการณ์เรื่องต่างๆ ที่ยังไม่เกิดขึ้น จะส่งผลต่อการรับรู้ของบุคคล (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551 อ้างถึงใน จิตรา ทองสุข, 2556)

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)

### 2.3.1 ความหมายของคนเก่ง (Talents)

กำลังคนคุณภาพ หรือ คนเก่ง ได้มีผู้ให้คำนิยามหรือความหมายไว้หลากหลาย ผู้วิจัย จึงได้รวบรวมความหมายของกำลังคนคุณภาพ หรือ คนเก่ง ไว้ดังนี้

Tulgan (2001) อ้างถึงใน ภักชอุดา พันอินทร์ (2555) ให้คำจำกัดความไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554) ให้คำจำกัดความไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในองค์กรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ และศักยภาพ มีความสามารถทางด้านสติปัญญา หรือความสามารถตามธรรมชาติ รวมทั้งพรสวรรค์ด้านใดด้านหนึ่งอย่างโดดเด่น โดยสะท้อนถึงการมีศักยภาพสูง จากผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์และยอมรับของบุคคลอื่น รวมทั้งมีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

พรวรรณ์ แสดงหาญ (2556) ให้คำจำกัดความไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีคุณสมบัติ มีความสามารถ มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีคุณธรรมจริยธรรม และมีผลการทำงานที่โดดเด่น

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2558) ให้คำจำกัดความไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการทำงาน มีผลการทำงานโดดเด่น มีศักยภาพในการพัฒนา มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม

มาริสสา อินทเรเกิด (2560) ให้คำจำกัดความไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง ผู้ซึ่งมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างผู้ที่มีวุฒิภาวะ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กำลังคนคุณภาพ หรือ คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่ความรู้ความสามารถ และศักยภาพสูง สามารถปฏิบัติงานและมีผลงานที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น รวมถึงมีความพร้อมที่จะพัฒนา มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความประพฤติดี และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

### 2.3.2 คุณลักษณะของคนเก่ง

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554) กล่าวว่า องค์กรที่มีคนเก่งจะเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าองค์กรจะมีผลงานที่ดีและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (Competitive Advantage) โดยได้ระบุคุณลักษณะของคนเก่งว่าจะต้องมีคุณลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ ดังนี้

- 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ และความรู้ในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2) ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงาน ทักษะการแก้ปัญหา และทักษะในการเรียนรู้ รวมถึงความสามารถในการพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงาน
- 3) บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว พฤติกรรมในการปฏิบัติงานและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน
- 4) มนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ รอบตัวในช่วงเวลาที่ปฏิบัติงาน

### 2.3.3 ความหมายของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)

การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ หรือ การบริหารจัดการคนเก่ง ได้มีผู้ให้คำนิยามหรือความหมายไว้หลากหลาย ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ หรือ การบริหารจัดการคนเก่ง ไว้ดังนี้

Schweyer (2004) อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์ (2559) ให้คำจำกัดความไว้ว่า ระบบการบริหารคนเก่ง เป็นกระบวนการที่ได้ผ่านการวางแผนและการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การทำงาน การพัฒนา และการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรให้มีความสอดคล้องกันและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารคนเก่ง (Talent Management) หมายถึง การบริหารบุคคลที่มุ่งเน้นการให้คนเก่งหรือคนที่มีความรู้ ความสามารถ มาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้นได้ เหมือนตนเอง ตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต การบริหารคนเก่ง จะทำให้องค์กรมีคนเก่งมากขึ้น สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารคนเก่ง เป็นกระบวนการสร้างผลงานที่ดีและสร้างความก้าวหน้าขององค์กรให้มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการคนเก่งประกอบด้วย การสรรหา และคัดเลือกผู้มีความสามารถพิเศษขององค์กร การพัฒนาและอบรม การจูงใจ และการรักษาคนเก่ง ไว้ในองค์กร

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2558) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ การได้รับการยอมรับ ความพึงพอใจในงาน และโอกาสในการพัฒนา ในสายอาชีพ ถือเป็นปัจจัยหลัก และยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กร หัวหน้างาน รางวัลผลตอบแทน การเรียนรู้ การพัฒนา และโอกาสที่ได้แสดงศักยภาพ

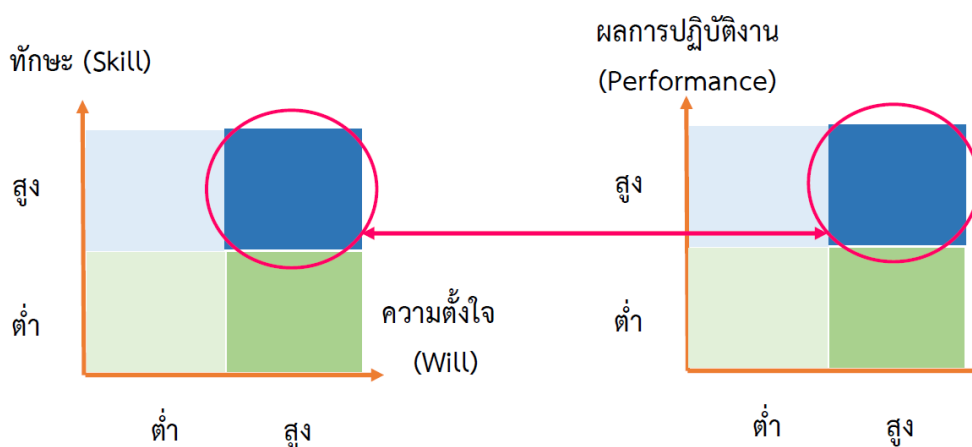
นันทธาดา สวามิวัสสุกิจ (2559) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง ความพยายามในการรักษาคนเก่ง ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามารถ และ ประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มกำลัง ความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายที่แข็งแรงสมบูรณ์มีความรู้สึกรับประกันในการปฏิบัติงานสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานร่วมกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ หมายถึง กระบวนการในการ วิเคราะห์และวางแผนการสรรหา การคัดเลือก การใช้ประโยชน์ และการพัฒนากำลังคนคุณภาพ รวมถึงการรักษากำลังคนคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กร ด้วยการเสริมสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและ ไม่เป็นตัวเงิน

### 2.3.4 แนวทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เป็นแนวคิดที่มีการศึกษาและได้นำมาใช้ในองค์กรอย่างแพร่หลาย โดยภักชอุดา พันอินทร์ (2555) ได้ดำเนินการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ จึงสามารถสรุปได้ว่าแนวทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุคนเก่ง (Talent Identification) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญ คือ การที่องค์กรสามารถระบุได้ว่าคนเก่งขององค์กรเป็นใคร มีคุณสมบัติ คุณลักษณะ และความสามารถเป็นอย่างไร ที่ตรงกับความต้องการขององค์กร จึงจะช่วยให้องค์กรบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการประเมินศักยภาพตามหลักสมรรถนะ (Competency Model) เพื่อช่วยในการค้นหามบุคลากรที่มีคุณสมบัติ คุณลักษณะ มีความตั้งใจในการทำงาน มีศักยภาพสูง มีความพร้อมในการพัฒนา และสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคลากรทั่วไป (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554 อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2558) ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แผนภาพแสดงแนวทางการระบุคนเก่ง (Talent Identification)  
(สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554 อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2558)

2) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent Recruitment and Selection) เป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการที่จะคัดเลือกคนเก่ง โดยจะต้องอาศัยกลยุทธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการและครบถ้วนในการที่จะจำแนกคนเก่งออกจากบุคลากรทั่วไป ดังนั้น องค์กรจึงจะต้องมีวิธีการวัดหรือการประเมินความรู้ความสามารถ สมรรถนะ และทัศนคติอย่างเหมาะสม ซึ่งแตกต่างกันไปตามความต้องการขององค์กร โดยชัยทวี เสนะวงศ์ (2551) อ้างถึงใน ภักชอุดา พันอินทร์ (2555)



ได้เสนอแนะแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กรด้วยการพิจารณา 2 มิติ คือ ผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพของบุคคล จึงสามารถสรุปความสัมพันธ์ของ 2 มิติดังกล่าว ดังแสดงในภาพที่ 4

ดี	เก่ง	ปกติ
ผลการปฏิบัติงาน		
ไม่ดี	มีปัญหา	เฉื่อย
	สูง	ต่ำ
	ศักยภาพ	

ภาพที่ 4 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ

(ชัยทวี เสนะวงศ์ ,2551 อ้างถึงใน ภัคชุตดา พันอินทร์ ,2555)

จากภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ จึงสามารถสรุปได้ว่า คนเก่งจะต้องเป็นบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพสูงด้วย คนปกติเป็นบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานดีแต่มีศักยภาพต่ำจึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นในอนาคต คนมีปัญหาเป็นบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดีแต่มีศักยภาพสูงจึงต้องค้นหาปัญหาที่เป็นสาเหตุ และจัดการแก้ไข ปัญหา เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และสุดท้ายคนเฉื่อยเป็นบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี และมีศักยภาพต่ำ อาจเกิดจากการทำงานที่ไม่ตรงกับความต้องการและความสามารถของบุคคล จึงควรให้โอกาสในการปฏิบัติงานอื่นที่ตรงกับความต้องการและความสามารถของบุคคล และพัฒนาในระยษะหนึ่ง

3) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) เป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรตามหลักสมรรถนะ (Competency) ทั้งในด้านสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) รวมถึงการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ด้วย โดยดำเนินการพัฒนาในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงาน การมอบหมายงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน และการโอนย้ายหรือการหมุนเวียนงาน (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก,

2558) การจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Development Plan) รวมถึง การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ของตำแหน่งที่สำคัญไปควบคู่กัน

4) การให้รางวัลและจ่ายค่าตอบแทนคนเก่ง (Talent Reward and Recognition) เป็นขั้นตอนในการพิจารณาถึงวิธีการให้รางวัลและการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่คนเก่ง ซึ่งเป็นได้ทั้ง สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยผูกโยงกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI) เพื่อให้การให้รางวัลและจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปอย่างยุติธรรมและเท่าเทียม ซึ่งเป็น การสร้างความผูกพันและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร และสร้างแรงจูงใจให้กับ คนเก่งสร้างผลงานที่โดดเด่นออกมาอย่างต่อเนื่อง

5) การประเมินผลคนเก่ง (Talent Evaluation) เป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นไปที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะของคนเก่ง เพื่อเป็นการประเมินหาช่องว่างของผล การปฏิบัติงาน (Performance Gap) ว่าคนเก่งเหล่านั้นมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเป็นอย่างไร และยังขาดความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะในด้านไหนอีกบ้าง เพื่อจะได้นำมาวางแผนการบริหาร จัดการกำลังคนคุณภาพต่อไป

6) การรักษาคนเก่ง (Talent Retention) การรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กรถือเป็น งานที่ท้าทาย เนื่องจากคนเก่งมักเป็นที่ต้องการจากองค์กรอื่นๆ ด้วยเช่นกัน จึงทำให้คนเก่งมีการย้าย งานบ่อยเพราะสามารถเลือกองค์กร งาน และผลตอบแทนที่สอดคล้องกับความต้องการตนเองได้ ซึ่งมี ปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลให้การรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ หัวหน้างาน การให้ รางวัลและจ่ายค่าตอบแทน โอกาสในการก้าวหน้าในสายอาชีพ โอกาสในการพัฒนา งานที่ท้าทาย ความยืดหยุ่นในการบริหาร และความผูกพันต่อองค์กร

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

### 2.4.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้มีผู้ให้คำนิยามหรือความหมายไว้หลากหลาย ผู้วิจัย จึงได้รวบรวมความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การนำองค์ความรู้และเทคนิควิธีต่างๆ ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาเพิ่มศักยภาพ และพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนในการดำเนินการต่างๆ การสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (ม.ป.ป.) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดการกับกลไกต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้ทันทั่วทั้งกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในองค์กร ซึ่งจะเป็นผลดีและลดผลกระทบทางลบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดและดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง

วิรัตน์ มาตัญญู (2552) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินการต่างๆ ตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและลดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

วรรณภา เอราวรรณ (2561) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เทคนิคในการบริหารงานและปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนและการจัดการระบบงานต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป โดยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การปรับตัว และพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปในทิศทางที่ดีและลดผลกระทบต่อองค์กรให้น้อยที่สุด

CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### 2.4.2 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (ม.ป.ป.) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) องค์กรที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว ตอบสนองได้ทันกับปัญหาและการท้าทายจากสภาพแวดล้อมได้สำเร็จ ซึ่งขึ้นกับความสามารถในการปรับตัวทางด้านเทคโนโลยี ตลาด คู่แข่ง ลูกค้าผู้รับบริการ และแหล่งทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีช่วยให้องค์กรเห็นถึงภัยคุกคามและโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้น จึงทำให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อคว้าโอกาสและจัดการกับ ภัยคุกคามได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปได้ อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง

4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้องค์กรมีความมั่นคง ไม่สับสนวุ่นวาย เมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

5) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องในด้านต่างๆ และจะช่วยให้มีการนำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า

### 2.4.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท ได้แก่

1) ปัจจัยภายนอก (External Change Driver) หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันจากภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย นโยบายภาครัฐ ความต้องการของผู้บริโภค สภาพการแข่งขันของตลาด และเทคโนโลยีซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในยุคปัจจุบัน จึงก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรที่จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ยังคง ความสามารถในการแข่งขัน ถึงแม้ว่าองค์กรภาครัฐจะไม่ได้รับผลกระทบจากสภาวะของตลาด แต่ความต้องการ ความคาดหวัง และวิถีชีวิตของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องค์กรภาครัฐ ต้องปรับปรุงแนวทางในการดำเนินงาน ปรับตัว และเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาการให้บริการภาครัฐ ให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร อย่างต่อเนื่อง

2) ปัจจัยภายใน (Internal Change Driver) หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การปรับทิศทางกลยุทธ์ การเปลี่ยน ผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยี ใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ การรวมองค์กร หลายองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นต้น โดยปัจจัยภายในเหล่านี้หลายกรณีเกิดจากองค์กรต้องปรับตัว และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความแตกต่างจากสิ่งที่เคยเป็นมาในองค์กร ซึ่งถือว่า

เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร โดยกล่าวกันว่าปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุดคือการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง

#### 2.4.4 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ John Kotter (1996) อ้างถึงใน ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1) การสร้างความตระหนักถึงความเร่งด่วน (Create Sense of Urgency) ของการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารและอธิบายให้กับบุคลากรในองค์กรตระหนักว่าตอนนี้องค์กรมีปัญหาอะไร เหตุใดจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และมีเหตุผลความจำเป็นเร่งด่วนอย่างไร เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2) การริเริ่มแนวทางร่วมกัน (Build Guiding Coalition) หรือสร้างทีมเฉพาะกิจสำหรับบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) จากผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง ซึ่งคนกลุ่มนี้ต้องเป็นบุคลากรที่มีความสามารถ เชื่อมมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีทักษะในการสื่อสาร รวมทั้งมีอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือสามารถจูงใจผู้อื่นได้

3) สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และริเริ่มสร้างสรรค์ (Form Strategic Vision and Initiatives) มีการวางเป้าหมายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อสารออกไปให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะเป็น

4) การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ (Communicating the Change Vision) การประชาสัมพันธ์ และใช้ช่องทางในการสื่อสารในหลายรูปแบบให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ๆ ที่ต้องการ

5) การมอบอำนาจ (Empower Action) เป็นขั้นตอนสำคัญในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงผู้บริหารที่จะมีบทบาทในการจัดปัญหาหรืออุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงราบรื่น

6) สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Establish Short-term Wins) การตั้งเป้าหมายระยะสั้นที่สามารถเห็นผลได้ทันทีจะเป็นแรงจูงใจให้ทุกคนเห็นถึงประโยชน์และมีส่วนร่วมในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นความสำเร็จในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลง

7) รักษาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่อง (Consolidating Gains and Producing More Changes) เป็นการขยายผลการเปลี่ยนแปลงไปยังระบบอื่นๆ ในองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างต่อเนื่องและถาวร และไม่ย้อนกลับสู่สภาพเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลง

8) การสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ (Anchoring New Approaches in the Culture) ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมใหม่ โดยมีการใช้ช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมใหม่

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ายังมีผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการในการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำนวนน้อย โดยผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมา ดังนี้

พงษ์เทพ คำจำง (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าธนาคารมีการบริหารจัดการคนเก่ง โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งมองว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร และมีการดำเนินการไปอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์นโยบายและวัฒนธรรมขององค์กร

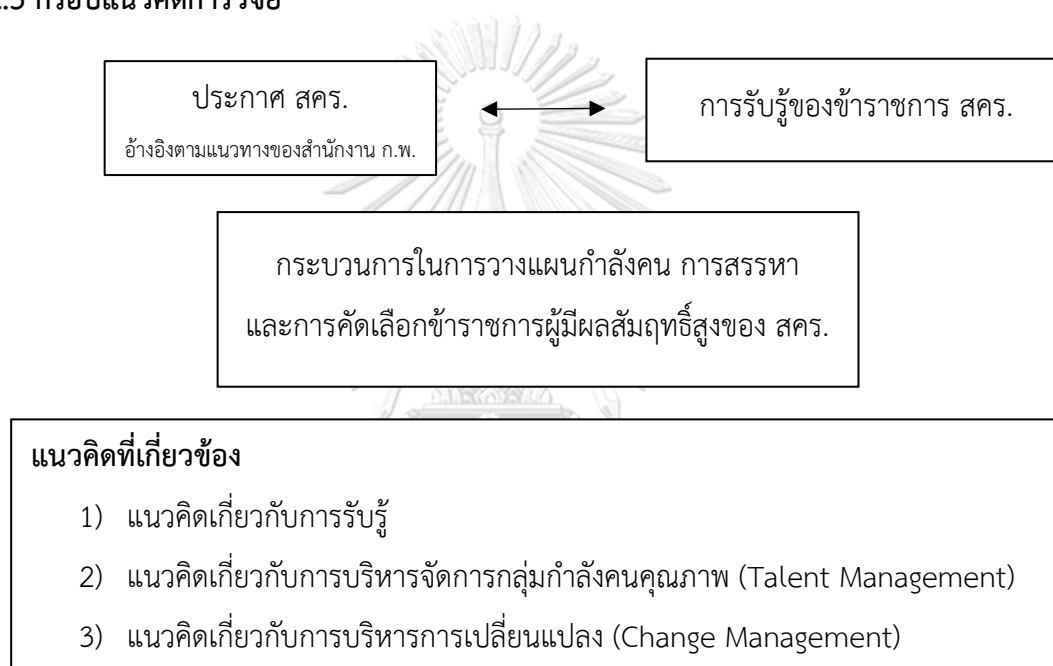
อังศินันท์ อินทรกำแหง และคณะ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ: กรณีศึกษาระบบราชการไทย ผลการศึกษาพบว่า ส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้เข้มข้น รวมถึงมีการจัดเตรียมแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ และเน้นผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง

อิสริย์ เพชรโรจนกิตต์ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ดึงดูดกำลังคนคุณภาพให้เข้าสู่ระบบราชการ พบว่า ปัจจัยที่ดึงดูดกำลังคนคุณภาพมากที่สุดคือปัจจัยด้านงานที่ทำหาย โดยกำลังคนคุณภาพมีมุมมองต่อราชการในเรื่องคุณลักษณะงานมากที่สุด ส่วนรูปแบบการดึงดูดกำลังคนคุณภาพเป็นการจัดโครงการเพื่อสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพจากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานภาครัฐ โดยช่องทางการสื่อสารที่กำลังคนคุณภาพเชื่อถือมากที่สุด คือ การบอกเล่าปากต่อปากจากคนใกล้ชิด และในส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้ภาครัฐเป็น Employer of Choice พบว่า ภาครัฐควรเริ่มปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในก่อนเป็นอันดับแรกแล้วจึงเริ่มปรับปรุงเรื่องของการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ พัฒนาการสร้างแบรนด์ภาครัฐให้เป็นรูปธรรม และสุดท้าย คือ การปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนให้สามารถจูงใจคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพได้

นุชจรรย์ น้อยวานิช และชัยรัตน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัดสำนักงาน

ปลัดกระทรวงพลังงาน พบว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ยังขาดความพร้อมเนื่องจากเป็นหน่วยงานนาร่อง ส่งผลให้แนวทางการวางแผนกำลังคนยังขาดความชัดเจนและมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี ประกอบกับหน่วยงานยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมากนัก โดยมีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 15 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 จากข้าราชการทั้งหมด 602 คน ซึ่งโดยส่วนใหญ่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานจะเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสายงานหลัก

## 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่างานวิจัยเรื่องการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและศึกษาระบวนการในการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. โดยมีขอบเขตการศึกษาการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. จากการทำตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตั้งแต่ปี 2561 ถึงปัจจุบัน เพราะฉะนั้นเพื่อนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้วางแผนการออกแบบระเบียบวิธีวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

ในการดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง “การวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.” เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยประกอบด้วย

1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารจากแหล่งต่างๆ ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาการรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

3) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของคำถามเป็นรูปแบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) มีการจัดเตรียมคำถามสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และกระบวนการในการวางแผนกำลังคน



การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. โดยกลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามและผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจถึงประเด็นต่างๆ ที่ต้องการศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้ได้

### 3.2 กลุ่มประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ)

กลุ่มประชากรเป้าหมาย (Population) ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.” เป็นข้าราชการของ สคร. ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 172 คน และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการกรม ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ จำนวน 9 คน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 10 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยสามารถแบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1) ข้าราชการ สคร. โดยใช้เกณฑ์เรื่องระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติราชการใน สคร. และผลการปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมา รายละเอียดดังนี้

#### 1.1) ข้าราชการ ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ

- กรณีบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาตรี หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 2 ปี

- กรณีบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอก หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 1 ปี

- กรณีได้รับคุณวุฒิปริญญาโท หรือปริญญาเอกที่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งเพิ่มขึ้น ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 1 ปี

#### 1.2) ปฏิบัติราชการใน สคร. ไม่น้อยกว่า 1 ปี

1.3) ผลการปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมาไม่ต่ำกว่าระดับดีมาก การประเมินผลการปฏิบัติราชการ 1 รอบ จะมีการประเมิน 2 ครั้ง คือ ช่วงเดือนตุลาคม และเดือนเมษายนของทุกปี โดยในการวิจัยนี้จะใช้รอบการประเมินรอบที่ 1 และรอบที่ 2 ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ทั้งนี้ เมื่อใช้เกณฑ์การคัดเลือกตามข้อ 1 พบว่า มีข้าราชการ สคร. ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ทั้งหมดจำนวน 63 คน ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับโครงการ

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เพื่อศึกษาการรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และคัดเลือกข้าราชการ สคร. จำนวน 8 คน จาก 63 คน เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อไป

2) เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการกรม ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 2 คน

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้มี 2 รูปแบบ คือ การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ด้วยรูปแบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยใช้แนวคำถามที่ได้จัดเตรียมไว้ ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนถ้อยคำให้เหมาะสม มีความสอดคล้องกับบุคคล บริบท และสถานการณ์ได้ ซึ่งนิยมใช้กับงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ต้องการความยืดหยุ่นของประเด็นคำถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมประเด็นที่ศึกษาอย่างครบถ้วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) แบบสอบถามเกี่ยวกับโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed Ended Question) และปลายเปิด (Open Ended Question) และมีลักษณะเป็นคำตอบแบบหลายตัวเลือก (Multiple Choice Question) โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 การรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 8 ข้อ

2) แบบสัมภาษณ์จะแบ่งเป็น 2 ฉบับ ดังนี้

2.1) แบบสัมภาษณ์ข้าราชการ สคร. คำถามในแบบสัมภาษณ์จะแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการสอบถามความเข้าใจในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

2.2) แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง คำถามในแบบสัมภาษณ์จะแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ร่วมกับการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยการแจกแบบสอบถามให้ข้าราชการ สคร. จำนวน 63 ชุด และการสัมภาษณ์ข้าราชการ สคร. และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการกรม ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ จำนวน 10 คน

### 3.5 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.” ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าความถี่ และร้อยละ เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการใน สคร.

#### 3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยรูปแบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จึงจำเป็นที่จะต้องนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาจัดระเบียบให้เป็นระบบ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและพรรณนาสรุปผลการศึกษาวิจัยต่อไป ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและศึกษากระบวนการในการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. เป็นการศึกษาวิจัยโดยการเก็บข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ซึ่งในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยที่ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) ทั้งในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) อธิบายผลการศึกษาวิจัยอันเกิดจากการตอบแบบสอบถาม ซึ่งในบทนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

4.1 การรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

4.2 กระบวนการในการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

#### 4.1 การรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากข้าราชการ สคร. ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์คัดเลือก จำนวน 63 คน ร่วมกับการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการ สคร. จำนวน 8 คน ซึ่งผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ สรุปผลข้อมูลจากแบบสอบถาม และสรุปผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 4.1.1 สรุปผลข้อมูลจากแบบสอบถาม

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากข้าราชการ สคร. ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์คัดเลือก จำนวน 63 คน จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการใน สคร. และรู้จักโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหรือไม่ โดยแสดงค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังแสดงในตารางที่ 4 – 8

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของข้าราชการ สคร. ที่จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	28	44.44
ปริญญาโท	32	50.8
ปริญญาเอก	3	4.76
รวม	63	100

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. จำนวน 63 คน ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 และระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของข้าราชการ สคร. ที่จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปฏิบัติการ	23	36.51
ชำนาญการ	40	63.49
รวม	63	100

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. จำนวน 63 คน ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่ง อยู่ในระดับชำนาญการ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 63.49 และระดับปฏิบัติการ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 36.51

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของข้าราชการ สคร. ที่จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	1	1.59
สำนักงานเลขาธิการกรม	13	20.63
กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 1	5	7.94
กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 2	5	7.94
กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 3	6	9.52
กองส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ	4	6.35
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	3	4.76

หน่วยงานที่สังกัด (ต่อ)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สำนักกฎหมาย	7	11.11
สำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	4	6.35
สำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ	8	12.7
สำนักบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ	7	11.11
รวม	63	100

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. จำนวน 63 คน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดสำนักงานเลขาธิการกรม จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 20.63 สังกัดสำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 สังกัดสำนักกฎหมาย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 สังกัดสำนักบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 สังกัดกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 3 จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.52 สังกัดกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 1 จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.94 สังกัดกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 2 จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.94 สังกัดกองส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.35 สังกัดสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.35 สังกัดศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 และสังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.59

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาที่ข้าราชการปฏิบัติราชการใน สคร.

ระยะเวลา ที่ปฏิบัติราชการ ใน สคร.(ปี)	$\bar{X}$	Max	Min	S.D.
	5.86	9.42	2.5	1.66

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. จำนวน 63 คน มีระยะเวลาปฏิบัติราชการใน สคร. โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 5.86 ปี โดยข้าราชการที่มีระยะเวลาปฏิบัติราชการใน สคร. มากที่สุด 9.42 ปี และข้าราชการที่มีระยะเวลาปฏิบัติราชการใน สคร. น้อยที่สุด 2.5 ปี และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.66

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของข้าราชการ สคร. ที่รู้จักโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

โครงการ HiPPS	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รู้จัก	63	100
ไม่รู้จัก	0	0
รวม	63	100

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. จำนวนทั้ง 63 คน คิดเป็นร้อยละ 100 รู้จักโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

## ส่วนที่ 2 การรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากข้าราชการ สคร. ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์คัดเลือก จำนวน 63 คน จำแนกตามข้อคำถาม โดยแสดงค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังแสดงในตารางที่ 9 - 15

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของการรับรู้วัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการ สคร.

วัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพื่อเป็นช่องทางใหม่ในการดึงดูดบุคคลที่มีความรู้และความสามารถสูงเข้าสู่ระบบราชการ	0	0
เพื่อดึงดูด พัฒนา และรักษาคนเก่งไว้ในระบบราชการ ให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ	61	96.83
เพื่อพัฒนาความพร้อมของผู้เข้ารับราชการใหม่ของภาคราชการไทย ให้พร้อมในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาระบบราชการตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	2	3.17
เพื่อเสริมสร้างศักยภาพความเป็นเลิศด้านภาวะผู้นำที่มีความเป็นสากล	0	0
รวม	63	100

จากตารางที่ 9 วัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คือ เพื่อดึงดูด พัฒนา และรักษาคนเก่งไว้ในระบบราชการให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. รับรู้วัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงถูกต้อง จำนวน 61 คน

คิดเป็นร้อยละ 96.83 และรับรู้วัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่ถูกต้องจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.17

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของการรับรู้คุณสมบัติของตนเองในการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการ สคร.

การรับรู้คุณสมบัติของตนเอง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ได้	60	95.24
ไม่ได้	3	4.76
รวม	63	100

จากตารางที่ 10 การรับรู้คุณสมบัติของตนเองในการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการ สคร. แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. รับรู้คุณสมบัติของตนเองว่าสามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 95.24 และรับรู้คุณสมบัติของตนเองว่าไม่สามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 ซึ่งในความเป็นจริงกลุ่มตัวอย่างจำนวน 63 คน เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติสามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ทั้งหมด จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. รับรู้คุณสมบัติของตนเองถูกต้อง จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 95.24 และข้าราชการ สคร. รับรู้คุณสมบัติของตนเองไม่ถูกต้อง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของการรับรู้คุณสมบัติของบุคคลที่จะสามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการ สคร.

คุณสมบัติของบุคคลที่จะสามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เป็นข้าราชการ ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ	63	100
ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนราชการเจ้าสังกัด อย่างน้อย 1 ปี	42	66.67
มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์	42	66.67
เป็นผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา	0	0



คุณสมบัติของบุคคลที่จะสามารถสมัครเข้าร่วมโครงการ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (ต่อ)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เป็นบุคคลภายนอกจากภาคเอกชน หน่วยงาน หรือ องค์การระหว่างประเทศ	0	0
มีผลการปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมาในแต่ละรอบอยู่ใน ในระดับดีมากขึ้นไป	56	88.89

จากตารางที่ 11 คุณสมบัติของบุคคลที่จะสามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีดังนี้ เป็นข้าราชการ ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนราชการเจ้าสังกัดอย่างน้อย 1 ปี มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และมีผลการปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมาในแต่ละรอบอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. รับรู้คุณสมบัติของบุคคลที่จะสามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ข้อเป็นข้าราชการ ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือข้อมีผลการปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมาในแต่ละรอบอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 88.89 และข้อต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนราชการเจ้าสังกัดอย่างน้อย 1 ปี และข้อมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ มีจำนวนเท่ากัน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 จึงสรุปได้ว่าข้าราชการ สคร. ทั้ง 63 คน รับรู้คุณสมบัติของบุคคลที่จะสามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ถูกต้อง แต่เมื่อจำแนกดูคำตอบรายบุคคลพบว่ามีกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. จำนวน 24 คน จาก 63 คน คิดเป็นร้อยละ 38.10 สามารถระบุคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงครบทั้ง 4 ข้อ ข้าราชการ สคร. สามารถระบุคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ 3 ข้อ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 47.62 ข้าราชการ สคร. สามารถระบุคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ 2 ข้อ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 และข้าราชการ สคร. สามารถระบุคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้เพียง 1 ข้อ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.58

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจสมัครเข้าร่วมโครงการ  
ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจสมัครเข้าร่วมโครงการ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โอกาสก้าวหน้า/เลื่อนตำแหน่งเป็นชำนาญการพิเศษ	63	100
โอกาสในการพัฒนาตนเอง	49	77.78
โอกาสในการเรียนรู้งาน/หมุนเวียนงาน	27	42.86
โอกาสในการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ	0	0
โอกาสได้ทำงานที่ท้าทาย	28	44.44
โอกาสในการได้เครือข่ายกำลังคนคุณภาพ	1	1.59

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. จำนวน 63 คน คิดว่าโอกาสก้าวหน้า/เลื่อนตำแหน่งเป็นชำนาญการพิเศษเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือโอกาสในการพัฒนาตนเอง จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 โอกาสได้ทำงานที่ท้าทาย จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 โอกาสในการเรียนรู้งาน/หมุนเวียนงาน จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 และโอกาสในการได้เครือข่ายกำลังคนคุณภาพ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.59 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของช่องทางการรับรู้ข่าวสารโครงการข้าราชการผู้มี  
ผลสัมฤทธิ์สูง

ช่องทางการรับรู้ข่าวสาร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หนังสือเวียนประกาศ สคร.	63	100
เพื่อน	20	31.75
ผู้บังคับบัญชา	13	20.63
เจ้าหน้าที่ของฝ่ายการเจ้าหน้าที่	8	12.7

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. จำนวน 63 คน ได้รับรู้ข่าวสารโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผ่านช่องทางหนังสือเวียนประกาศ สคร. มากที่สุด จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือผ่านช่องทางเพื่อน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 31.75 ผู้บังคับบัญชา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 20.63 และเจ้าหน้าที่ของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของความคิดเห็นต่อโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ความคิดเห็นต่อโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น่าสนใจ	63	100
ไม่น่าสนใจ	0	0
รวม	63	100

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. จำนวนทั้ง 63 คน คิดเป็นร้อยละ 100 คิดเห็นว่าโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงน่าสนใจ

ตารางที่ 15 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของเจตจำนงในการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

เจตจำนงในการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สนใจสมัคร	51	80.95
ไม่สนใจสมัคร	12	19.05
รวม	63	100

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. จำนวนทั้ง 63 คน มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 80.95 สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และมีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 19.05 ไม่สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

#### 4.1.2 สรุปผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มที่ 1 ซึ่งเป็นข้าราชการ สคร. จำนวน 8 คน โดยมีรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังแสดงในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

รหัส	ระดับตำแหน่ง	ระดับการศึกษา	ระยะเวลาปฏิบัติงาน ใน สคร.
A01	ชำนาญการ	ปริญญาโท	8 ปี 9 เดือน
A02	ชำนาญการ	ปริญญาโท	6 ปี

รหัส	ระดับตำแหน่ง	ระดับการศึกษา	ระยะเวลาปฏิบัติงาน ใน สคร.
A03	ชำนาญการ	ปริญญาโท	5 ปี
A04	ชำนาญการ	ปริญญาโท	4 ปี 6 เดือน
A05	ปฏิบัติการ	ปริญญาโท	4 ปี
A06	ปฏิบัติการ	ปริญญาตรี	3 ปี 3 เดือน
A07	ปฏิบัติการ	ปริญญาตรี	2 ปี 10 เดือน
A08	ปฏิบัติการ	ปริญญาตรี	2 ปี 6 เดือน

## ส่วนที่ 2 ข้อค้นพบจากการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลของจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด และทำการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยผู้ศึกษาได้พบประเด็นที่ได้จากการศึกษาแบ่งเป็น 4 ประเด็นหลัก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### **ประเด็นหลัก 1 การรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**

การรับรู้เรื่องของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นข้อมูลการรับรู้ตั้งแต่การให้ความหมายโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การรับรู้วัตถุประสงค์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คุณสมบัติของผู้สมัคร และประโยชน์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยแบ่งเป็น 4 ประเด็นย่อย ดังนี้ 1.1) การให้ความหมายโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 1.2) การรับรู้วัตถุประสงค์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 1.3) การรับรู้คุณสมบัติของผู้สมัคร และ 1.4) การรับรู้ประโยชน์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

#### **ประเด็นย่อย 1.1 การให้ความหมายระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**

สำหรับประเด็นการให้ความหมายโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนี้เป็นข้อมูลแสดงถึงการให้ความหมายของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นข้าราชการ สคร. ทั้งนี้ จากการที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยได้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคนได้ให้คำนิยามหรือคำจำกัดความระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความหมายที่มีความหมายที่แตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ดีพบว่าความหมายที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยนั้นสามารถสรุปได้เป็น 2 นัยยะด้วยกัน กล่าวคือ นัยยะแรกคือ เส้นทางการเติบโตก้าวหน้าอย่างรวดเร็วสำหรับคนเก่ง นัยยะที่สอง คือ เครื่องมือในการบริหาร

จัดการคนเก่งของระบบราชการไทย ซึ่งเมื่อนับความถี่ที่ได้จากชุดข้อมูลในการให้โครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการ สคร. จำนวน 8 คน มีผู้ให้ความหมายของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในนัยยะเป็นเส้นทางการเติบโตก้าวหน้าอย่างรวดเร็วสำหรับคนเก่ง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 และให้ความหมายในนัยยะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการคนเก่งของระบบราชการไทย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 17

ตารางที่ 17 การให้ความหมายโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	การให้ความหมายระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	
	เส้นทางการเติบโตก้าวหน้าอย่างรวดเร็วสำหรับคนเก่ง	เครื่องมือในการบริหารจัดการคนเก่งของระบบราชการไทย
A01		✓
A02	✓	
A03		✓
A04	✓	
A05	✓	
A06	✓	
A07		✓
A08	✓	
จำนวน (ร้อยละ)	5 (62.5)	3 (37.5)

ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“โครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เหมือนเป็นเครื่องมือที่ใช้  
ในการบริหารจัดการคนเก่งของระบบราชการไทย”

(A01, สัมภาษณ์ 28 ตุลาคม 2565)

“โครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นเส้นทางที่คนเก่งจะ  
ได้ก้าวหน้าเร็วกว่าคนทั่วไป”

(A04, สัมภาษณ์ 31 ตุลาคม 2565)

### ประเด็นย่อย 1.2 การรับรู้วัตถุประสงค์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

สำหรับประเด็นการให้รับรู้วัตถุประสงค์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนี้เป็นข้อมูลแสดงถึงการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญอ้างตามประกาศ สคร. จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 8 คน ซึ่งเป็นข้าราชการ สคร. ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสอดคล้องกับประกาศ สคร. ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เพื่อดึงดูด พัฒนา และรักษาคณเฑาะ

ไว้ในระบบราชการ”

(A07, สัมภาษณ์ 25 ตุลาคม 2565)

### ประเด็นย่อย 1.3 การรับรู้คุณสมบัติของผู้สมัคร

สำหรับประเด็นการให้รับรู้คุณสมบัติของผู้สมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนี้เป็นข้อมูลแสดงถึงการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญอ้างตามประกาศ สคร. จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 8 คน ซึ่งเป็นข้าราชการ สคร. ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสอดคล้องกับประกาศ สคร. จำนวน 2 คน และสอดคล้องบางส่วน จำนวน 6 คน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ความสอดคล้อง (2 คน)

“ต้องเป็นข้าราชการปฏิบัติการหรือชำนาญการ ทำงานที่ สคร.

ไม่น้อยกว่า 1 ปี มีผลการปฏิบัติราชการในระดับดีมากขึ้นไป

มีผลงานโดดเด่น”

(A07, สัมภาษณ์ 25 ตุลาคม 2565)

ความสอดคล้องบางส่วน (6 คน)

“เป็นข้าราชการ และทำงาน

ที่ สคร. ไม่น้อยกว่า 1 ปี”

(A08, สัมภาษณ์ 26 ตุลาคม 2565)

### ประเด็นย่อย 1.4 การรับรู้ประโยชน์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

สำหรับประเด็นการให้รับรู้ประโยชน์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนี้เป็นข้อมูลแสดงถึงการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญอย่างตามประกาศ สคร. จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 8 คน ซึ่งเป็นข้าราชการ สคร. ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสอดคล้องกับประกาศ สคร. จำนวน 3 คน และสอดคล้องบางส่วน จำนวน 5 คน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

#### ความสอดคล้อง (3 คน)

“ช่วยรักษาคนเก่งไว้ในระบบราชการ  
สร้างข้าราชการที่มีคุณภาพเตรียมความพร้อม  
ในการเป็นผู้นำในอนาคต”

(A07, สัมภาษณ์ 25 ตุลาคม 2565)

#### ความสอดคล้องบางส่วน (5 คน)

“รักษาคนเก่งให้คงอยู่ในระบบราชการ ลดการสูญเสียคนเก่ง”

(A06, สัมภาษณ์ 27 ตุลาคม 2565)

### ประเด็นหลัก 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

จากการที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยได้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 8 คน ได้แสดงความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นโครงการที่น่าสนใจ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นโครงการที่น่าสนใจด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันไป โดยสามารถสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยได้เป็น 4 ประเด็นด้วยกัน คือ โครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นช่องทางในการก้าวหน้าทางอาชีพ โอกาสในการพัฒนาตนเอง สัมผัสประสบการณ์ทำงานที่หลากหลาย และสร้างเครือข่ายบุคลากรภาครัฐ รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ปัจจัยที่มีผลต่อการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ	ปัจจัยที่มีผลต่อการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง			
	ช่องทางในการ ก้าวหน้าทางอาชีพ	โอกาสในการ พัฒนาตนเอง	สั่งสมประสบการณ์ ทำงานที่หลากหลาย	สร้างเครือข่าย บุคลากรภาครัฐ
A01	✓	✓	✓	
A02	✓			
A03	✓	✓		✓
A04	✓	✓	✓	
A05	✓	✓		
A06	✓			
A07	✓	✓		✓
A08	✓	✓		
จำนวน (ร้อยละ)	8 (100)	6 (87.5)	2 (25)	2 (25)

ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“หลักๆ ก็น่าจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งเป็นชำนาญการพิเศษ  
ได้เรียนรู้ พัฒนาตัวเอง แล้วก็จะได้รู้จักเพื่อนใหม่ๆ ที่เป็น  
ข้าราชการจากกรมหรือกระทรวงอื่นๆ ด้วย”

(A03, สัมภาษณ์ 25 ตุลาคม 2565)

“โอกาสที่จะได้เรียนรู้พัฒนาศักยภาพของตนเอง ได้ทำงาน  
ที่หลากหลาย แล้วก็ความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วย”

(A04, สัมภาษณ์ 31 ตุลาคม 2565)



“เป็นโครงการที่น่าสนใจนะ คนที่เป็น HiPPS ก้าวหน้าเร็วกว่า  
เป็นขำนาญการพิเศษได้โดยไม่ต้องสอบแข่งขันกับคนอื่น  
แล้วก็มีทุนการศึกษา หลักสูตรอบรมสำหรับกลุ่มนี้  
โดยเฉพาะด้วย ถือเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาความรู้  
ทักษะ ศักยภาพของตัวเอง”

(A05, สัมภาษณ์ 28 ตุลาคม 2565)

### ประเด็นหลัก 3 ช่องทางการรับรู้ข้อมูลของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

จากการที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยได้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับช่องทางการรับรู้ข้อมูลของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 8 คน ซึ่งเป็นข้าราชการ สคร. พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญรับรู้ข้อมูลของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผ่าน 2 ช่อง คือ หนังสือเวียน และเพื่อน รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ช่องทางการรับรู้ข้อมูลของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ช่องทางการรับรู้ข้อมูลของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	
	หนังสือเวียน	เพื่อน
A01	✓	
A02	✓	
A03	✓	✓
A04	✓	
A05	✓	✓
A06	✓	
A07	✓	✓
A08	✓	✓
จำนวน (ร้อยละ)	8 (100)	4 (50)

ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เคยเห็นทาง สล. เวียนมานะ ธุรการเขาก็เวียนให้ทุกคน  
เซ็นรับทราบอยู่”

(A01, สัมภาษณ์ 28 ตุลาคม 2565)

“ก็เห็นหนังสือเวียนมาทุกปีนะ แล้วรู้จากเพื่อนที่เป็น HiPPS อยู่”

(A03, สัมภาษณ์ 25 ตุลาคม 2565)

“เห็นมีเวียนมาก็เปิดดูบ้าง ไม่ได้อ่านทั้งหมดหรอก มันเยอะอยู่นะ”

(A04, สัมภาษณ์ 31 ตุลาคม 2565)

#### ประเด็นหลัก 4 เจตจำนงในการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

จากการที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยได้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละรายแสดงเจตจำนงในการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คน สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คิดเป็นร้อยละ 75 และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 2 คน ไม่สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 25 โดยให้เหตุผลในการสมัครหรือไม่สมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

##### สนใจสมัคร (6 คน)

“อยากสมัครสิ เพราะเป็นโอกาสที่ดีที่เราจะได้พัฒนาศักยภาพ

ของตนเอง ผลักดันตัวเองให้ออกจาก comfort zone

ได้เรียนรู้และทำงานใหม่ๆ ที่มีความท้าทาย แล้วก็มีโอกาส

ได้ความก้าวหน้าเร็วด้วย”

(A04, สัมภาษณ์ 31 ตุลาคม 2565)

“คิดจะสมัครอยู่เหมือนกัน เพราะมันก็เป็นโครงการที่ดีนะ  
ก็เห็นพี่ๆ ในกองก็เป็น HiPPS กันหลายคน บางคนก็เป็น  
ชำนาญการพิเศษไปแล้ว ก็ถือเป็นช่องทางก้าวหน้าและก็เป็น  
โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองด้วย”

(A07, สัมภาษณ์ 25 ตุลาคม 2565)

### ไม่สนใจสมัคร (2 คน)

“เป็นโครงการที่น่าสนใจแหละ แต่พี่จะสมัครได้หรือ พี่ทำงาน  
ในสายสนับสนุนไม่ใช่สายหลัก ที่ผ่านมาเห็นคนที่เป็น HiPPS  
มาจากสายหลักทั้งนั้นเลย”

(A02, สัมภาษณ์ 26 ตุลาคม 2565)

“จริงๆ ก็เป็นโครงการที่น่าสนใจนะ แต่ตอนนี้คิดว่าคงยังไม่  
อยากสมัคร เพราะว่ายังคิดๆ เกี่ยวกับเส้นทางในชีวิตอยู่  
อาจจะมีการปรับเปลี่ยนอาชีพในอนาคต”

(A06, สัมภาษณ์ 27 ตุลาคม 2565)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 4.2 กระบวนการในการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 คือ เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน เลขาธิการกรม ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 2 คน รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

รหัส	ระดับตำแหน่ง	ระดับการศึกษา	ระยะเวลาปฏิบัติงานใน สคร.
T01	ชำนาญการพิเศษ	ปริญญาโท	15 ปี 8 เดือน
T02	ปฏิบัติการ	ปริญญาตรี	2 ปี 8 เดือน

## **ส่วนที่ 2 ข้อค้นพบจากการศึกษา**

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด จำนวน 2 คน และทำการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยผู้ศึกษาได้พบประเด็นที่ได้จากการศึกษาแบ่งเป็น 3 ประเด็นหลัก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### **ประเด็นหลักที่ 1 กระบวนการการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.**

กระบวนการการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นข้อมูลเกี่ยวกับตั้งแต่กระบวนการการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. โดยแบ่งเป็น 3 ประเด็นย่อย ดังนี้ 1.1) การวางแผนกำลังคนของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 1.2) การสรรหาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และ 1.3) การคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

#### **ประเด็นย่อย 1.1 การวางแผนกำลังคนของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**

สำหรับประเด็นการวางแผนกำลังคน (Planning) นี้เป็นข้อมูลแสดงถึงการวางแผนกำลังคนของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ซึ่งจากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย พบว่า สำนักงาน ก.พ. ได้มีการกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ โดย สคร. ก็ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่ผู้อำนวยการของ สคร. แต่งตั้งขึ้นให้มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของ สคร. รวมถึงในตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่างๆ เช่น ตำแหน่งนักบริหาร ตำแหน่งในสายงานที่ขาดแคลน ตำแหน่งที่มีอัตราเกษียณอายุราชการค่อนข้างสูง เป็นต้น
- 2) กำหนดตำแหน่งเป้าหมายและพิจารณากรอบการสั่งสมประสบการณ์ภาพรวมของ สคร. และกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล
- 3) กำหนดวิธีการ เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก และดำเนินการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- 4) ขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

5) ติดตามการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ และรายงานให้ ก.พ. ทราบ

โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า ผู้บริหารของ สคร. เองก็เห็นถึงความสำคัญของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สคร. จึงได้เข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมาตั้งแต่ปี 2550 และมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผู้บริหารของ สคร. เห็นความสำคัญกับโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่แล้ว ถึงได้เข้าร่วมโครงการตั้งแต่ปี 2550 เป็นโครงการที่ดีที่น้องๆ จะได้มีประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลายและท้าทาย มีโอกาสได้พัฒนาความสามารถ และศักยภาพของตนเองอย่างเป็นระบบ สคร. เองก็ได้ประโยชน์ แล้วก็เป็นประโยชน์และความก้าวหน้าของน้องๆ เองด้วย”

(T01, สัมภาษณ์ 1 พฤศจิกายน 2565)

### ประเด็นย่อย 1.2 การสรรหาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

สำหรับประเด็นการสรรหา (Recruiting) นี้เป็นข้อมูลแสดงถึงการสรรหาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ซึ่งจากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย พบว่า ในช่วงเดือนมีนาคมของทุกปีทางสำนักงาน ก.พ. มีหนังสือชี้แจงแนวทาง ขั้นตอน และเกณฑ์การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไปยังส่วนราชการต่างๆ สคร. จะดำเนินการจัดทำประกาศรับสมัครคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นต่างๆ ทุกปี และทำหนังสือเวียนประกาศดังกล่าวไปยังสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม ต่างๆ โดย สคร. จะดำเนินการรับสมัครในช่วงเดือนมีนาคมถึงมิถุนายน ยกเว้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ที่ สคร. มีประกาศขยายระยะเวลาประกาศรับสมัครเป็นในช่วงเดือนมีนาคมถึงกันยายน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 สคร. มีประกาศขยายระยะเวลาประกาศรับสมัครเป็นในช่วงเดือนมีนาคมถึงกรกฎาคม อันเนื่องมาจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และเพื่อให้สอดคล้องตามแนวทางและการขยายกรอบระยะเวลาของสำนักงาน ก.พ. โดย สคร. มีวิธีการสรรหาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

2 วิธีด้วยกัน ได้แก่ ข้าราชการผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดสมัครด้วยตนเอง และผู้บังคับบัญชา ระดับต้นที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานเป็นผู้เสนอรายชื่อข้าราชการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนด โดยข้าราชการที่สามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้จะต้องมี คุณสมบัติ ดังนี้

1) เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ หรือระดับชำนาญการ

- กรณีบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาตรี หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ ในระดับเดียวกัน ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 2 ปี

- กรณีบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอก หรือคุณวุฒิ อย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 1 ปี

- กรณีได้รับคุณวุฒิปริญญาโท หรือปริญญาเอกที่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งเพิ่มขึ้น ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 1 ปี

2) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนราชการเจ้าสังกัดอย่างน้อย 1 ปี

3) มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และมีผลการปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมา ในแต่ละรอบอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป

4) เป็นผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา

5) เป็นผู้ที่มีความประพฤติดีปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัย

โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า สคร. ใช้วิธีประชาสัมพันธ์การรับสมัครคัดเลือก ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผ่านช่องทางเดียวและครั้งเดียวเท่านั้น คือการทำหนังสือแจ้งเวียนไปยัง สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม ต่างๆ ข้าราชการที่สนใจสมัครให้ดำเนินการกรอกและพิมพ์ใบสมัครในเว็บไซต์ ของสำนักงาน ก.พ. แล้วนำมายื่นให้สำนักงานเลขาธิการกรม ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ภายในระยะเวลา ที่กำหนด ถึงแม้จะมีวิธีการสรรหาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ด้วย 2 วิธี แต่พบว่าที่ผ่านมาผู้สมัคร เข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมาจากการสมัครด้วยตนเองเพียงอย่างเดียว และผู้สมัคร เข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ล้วนเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสายหลัก ได้แก่ ตำแหน่งนักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน และนิติกร ดังจะเห็นได้จาก ตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การจัดทำประกาศ และทำบันทึกข้อความเวียนประกาศไปยัง  
สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม ต่างๆ เพื่อให้รับทราบทั่วกัน ข้าราชการ  
ที่สนใจสมัครในเว็บไซต์ ก.พ. แล้วยื่นเอกสารมาที่ กจ. ได้เลย  
ที่ผ่านมาข้าราชการที่สนใจสมัครด้วยตนเอง ยังไม่เคยเห็นมี  
การเสนอรายชื่อจากผู้บังคับบัญชาณะ คนสมัครส่วนใหญ่ก็มา  
จากสายหลักทั้งนั้นแหละ”

(T02, สัมภาษณ์ 2 พฤศจิกายน 2565)

### ประเด็นย่อย 1.3 การคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

สำหรับประเด็นคัดเลือก (Selecting) นี้เป็นข้อมูลแสดงถึงการคัดเลือกข้าราชการ  
ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ซึ่งจากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย พบว่า ในขั้นตอนของ  
การคัดเลือกคณะกรรมการบริหารระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. จะดำเนินการคัดเลือก  
ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงด้วยวิธีการพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และกำหนด  
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของส่วนราชการเพิ่มเติม ตามที่คณะกรรมการบริหารระบบข้าราชการผู้มี  
ผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. มีมติเห็นชอบ โดยใช้วิธีประเมินด้วยวิธีการสัมภาษณ์จากผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ  
หรือผู้ที่สมัครด้วยตนเอง โดยมีวิธีและเกณฑ์การคัดเลือก แบ่งเป็น 2 มิติ รายละเอียดดังนี้

#### 1) มิติศักยภาพ แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1) ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (ผ่าน/ไม่ผ่าน) ซึ่งประเมินโดย  
แบบทดสอบ ตามข้อ (1) หรือ (2) ดังนี้

(1) The International Computer Driving License (ICDL) ; Workforce  
Basics ประเมินทักษะ ความเข้าใจ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นการทดสอบทักษะการใช้งาน  
คอมพิวเตอร์และแอปพลิเคชันสำหรับการปฏิบัติงานในสำนักงาน ผ่านการประเมิน 2 หลักสูตร  
ประกอบด้วย

- การรับรู้และเข้าถึงโลกดิจิทัล (Computer and Online Basics)  
การประเมินความรู้พื้นฐานการใช้งานคอมพิวเตอร์ (Computer Basics) ทั้งด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์  
และพื้นฐานการใช้งานอินเทอร์เน็ต (Online Basics) การประเมินความรู้ด้านการใช้อีเมลและ  
อินเทอร์เน็ต

- พื้นฐานความรู้ทักษะดิจิทัล (Application Basics) การประเมินความรู้พื้นฐานงานเอกสารประมวลคำ (Word Processing Basics) เช่น การจัดรูปแบบของเอกสาร การทำรายงาน และการทำจดหมาย เป็นต้น พื้นฐานตารางคำนวณ (Spreadsheet Basics) เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล ตารางคำนวณ การเขียนสูตรคำนวณ และกราฟ เป็นต้น และพื้นฐานการนำเสนองาน (Presentation Basics) ด้วยข้อความ เสียง รูปภาพ และภาพเคลื่อนไหว

(2) Digital Literacy Certification (IC3) การประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐาน ผ่านการประเมิน 2 หลักสูตร ประกอบด้วย

- ความรู้พื้นฐานการใช้งานคอมพิวเตอร์ (Computing Fundamentals) การประเมินความรู้ความเข้าใจพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และอินเทอร์เน็ตพื้นฐาน

- การใช้งานโปรแกรมสำนักงาน (Key Applications) การประเมินความรู้ความเข้าใจด้านการใช้งานโปรแกรมสำนักงาน ได้แก่ การใช้งานโปรแกรมประมวลผลคำ การใช้งานโปรแกรมตารางคำนวณ และการใช้งานโปรแกรมนำเสนองาน

(3) แบบทดสอบมาตรฐานสมรรถนะการใช้ดิจิทัล ผ่านการประเมิน 2 หลักสูตร ประกอบด้วย

- Level 1 การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน ได้แก่ การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล และการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

- Level 2 การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงาน ได้แก่ การใช้โปรแกรมประมวลผลคำ การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ และการใช้โปรแกรมนำเสนองาน

ทั้งนี้ ผู้ผ่านการคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องได้คะแนนในแต่ละหลักสูตร ตามแบบทดสอบ (1) หรือ (2) หรือ (3) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

1.2) ความสามารถด้านภาษา (ผ่าน/ไม่ผ่าน) ประเมินโดยการทดสอบภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่น 1 ภาษา ดังนี้

(1) ภาษาอังกฤษ ผ่านการประเมินแบบทดสอบใดแบบหนึ่ง ได้แก่

- CU – TEP หรือ CU – TEP (e-Testing) ไม่ต่ำกว่า 60 คะแนน
- TOEFL Computer – based ไม่ต่ำกว่า 173 คะแนน หรือ Internet – based ไม่ต่ำกว่า 61 คะแนน
- IELTS ไม่ต่ำกว่าระดับ 6



- DIFA TES ทักษะการอ่านและการฟังไม่ต่ำกว่าระดับ B1+ ของข้อสอบ Module ที่ 1 ซึ่งประกอบด้วยทักษะการอ่าน (Reading) และทักษะการฟัง (Listening) ซึ่งต้องเป็นการสอบในครั้งเดียวกัน

(2) ภาษาเยอรมัน (Goethe –Zertifikat) หรือภาษาฝรั่งเศส (DELF) หรือภาษาสเปน (DELE) ไม่ต่ำกว่าระดับ B2 ตาม Common European Framework of Reference for Language (CEFR)

(3) ภาษาจีน (HSK) ไม่ต่ำกว่า HSK ระดับ 4

(4) ภาษาญี่ปุ่น (JLPT) ไม่ต่ำกว่า JLPT ระดับ N2

ทั้งนี้ ผลคะแนนความสามารถด้านภาษาต้องมีอายุไม่เกิน 2 ปี นับถึงวันที่ปิดรับสมัคร

1.3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยแบบประเมินสมรรถนะ ก.พ. (ผ่าน/ไม่ผ่าน) ทั้งนี้ ผู้ผ่านการคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50

1.4) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ

2) ประเมินมิติผลงาน แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1) ผลการปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมา 2 รอบการประเมินติดต่อกัน

2.2) ผลงานสำคัญในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา

ผู้ผ่านการคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะต้องได้คะแนนรวมในมิติศักยภาพและมิติผลงาน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 โดยจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้รับการคัดเลือกเมื่อรวมกับจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ที่มีอยู่แล้ว จะต้องไม่เกินจำนวนตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิ ของ สคร. รวมกัน ซึ่งเมื่อกระบวนการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. เสร็จสิ้นแล้ว สคร. จะดำเนินจัดทำประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ของ สคร. และแจ้งผลการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. พร้อมรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกให้สำนักงาน ก.พ. ทราบต่อไป

โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่าการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. นั้นมีความเหมาะสมและมีมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด แต่ในขณะเดียวกันสำนักงาน

ก.พ. ยังเปิดช่องว่างให้ส่วนราชการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของส่วนราชการเพิ่มเติมได้ด้วย เพื่อให้ส่วนราชการได้ข้าราชการที่มีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับส่วนราชการนั้นๆ อย่างแท้จริง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ก็ต้องมี หลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เพื่อให้เป็นระเบียบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน แล้วก็ สคร. ก็กำหนดพวกคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ของ สคร. เพิ่มเติมไปด้วย เพราะนอกจากจะต้อง เป็นคนเก่ง มีคุณภาพแล้ว ก็ต้องเป็นคนที่ใช่สำหรับ สคร. ด้วย ที่จะช่วยขับเคลื่อนภารกิจของ สคร. ต่อไปได้”

(T01, สัมภาษณ์ 1 พฤศจิกายน 2565)

## ประเด็นหลักที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

จากการที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการกรม ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 2 คน โดยได้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. โดยสามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยได้เป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1) แนวทาง ขั้นตอน และเกณฑ์การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. มีรายละเอียดหลายอย่างที่ต้ออาศัยการตีความ ส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน

2) ช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นช่วงที่มีปัญหา มากที่สุด เพราะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการรับสมัครและคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. และส่วนราชการเป็นวงกว้าง อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อการดำเนินการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. ในภาพรวมด้วย โดยเฉพาะคะแนนความสามารถทางภาษา ซึ่งผู้สมัครล้วนใช้คะแนนความสามารถทางภาษาอังกฤษ ซึ่งมีช่องทางที่จำกัดประกอบกับสนามสอบปิด

มีรอบสอบน้อย ส่งผลให้ไม่สามารถนำคะแนนความสามารถทางภาษามายื่นได้ทันระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงผู้สมัครบางรายติดเชื้อโควิด 19 ส่งผลให้ไม่สามารถไปเข้ารับการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยแบบประเมินสมรรถนะ ก.พ. ตามวันและเวลาที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดได้ (กำหนดแค่ 1 วัน) จึงทำให้เสียโอกาสในปีนั้นไป

3) การวางแผนกำลังคนของ สคร. ยังขาดการบูรณาการกัน ส่งผลให้การบริหารกำลังคนคุณภาพขาดความชัดเจน

4) สคร. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผ่านทางหนังสือเวียนเพียงช่องทางเดียวและครั้งเดียวเท่านั้น ซึ่งไม่ค่อยน่าสนใจและดึงดูดใจน้อย

ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ช่วงโควิดมีปัญหามากที่สุดเลยเพราะเป็นโรคระบาดเกิดใหม่  
ที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง การรับสมัครคัดเลือก HiPPS ก็ด้วย  
เหมือนกัน เพราะจะต้องมีผลคะแนนภาษาและเทคโนโลยี  
ดิจิทัลมาด้วย ที่มีปัญหาที่คะแนนภาษา ส่วนใหญ่ใช้คะแนน  
ภาษาอังกฤษกัน ปี 63 ที่มีหลายคนไม่ได้สมัครเพราะไม่มีผล  
คะแนนสอบภาษาอังกฤษ ถึงแม้จะมีการขยายเวลารับสมัคร  
แล้วก็ตาม เพราะไม่ค่อยเปิดรอบให้สอบ มีรอบสอบน้อย ถึงมี  
รอบสอบแต่คนก็สมัครสอบเยอะมาก แย่งกันลง ลงไม่ทันบ้าง  
คะแนนสอบออกไม่ทันบ้าง หรือบางคนก็ติดโควิดช่วงที่ต้องไป  
สอบประเมินสมรรถนะอีก ก็ต้องเสียโอกาสไป”

(T01, สัมภาษณ์ 1 พฤศจิกายน 2565)

**ประเด็นหลักที่ 3 ข้อเสนอแนะของกระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.**

จากการที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขานุการกรม ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 2 คน โดยได้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของกระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

โดยสามารถสรุปข้อเสนอแนะของกระบวนการการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยได้เป็น 4 ประเด็น ดังนี้

1) สำนักงาน ก.พ. ควรมีการจัดประชุม เพื่อชี้แจงแนวทาง ขั้นตอน และเกณฑ์การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทุกส่วนราชการมีความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถดำเนินการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นไปอย่างมีมาตรฐานและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) ควรมีการจัดทำแนวปฏิบัติด้านการบริหารระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อรับมือกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ยังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เช่น การกำหนดวันประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยแบบประเมินสมรรถนะ ก.พ. เพิ่มเติม หรือ การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผ่านช่องทางออนไลน์

3) พิจารณาแบบทดสอบทางภาษาอังกฤษเพิ่มเติม เช่น TU-GET และ MU Grad เพื่อให้ผู้สมัครมีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น

4) สคร. ควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรูปแบบอื่นๆ เช่น Infographic ประกอบไปด้วยข้อมูลที่สำคัญ ให้มีความกระชับและเข้าใจได้ง่าย มีความสวยงามดึงดูดใจ น่าอ่าน รวมถึงการประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในช่องทางอื่นๆ ด้วย เช่น ไลน์ เฟสบุ๊ก ข่าวสารของ สคร.

ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ตอนนี้มีแค่การประชาสัมพันธ์ทางหนังสือเวียนช่องทางเดียว และก็เวียนไปครั้งเดียวนะ ซึ่งในประกาศก็ต้องเป็นแบบภาษาราชการอะเนอะ ค่อนข้างยาว ต้องอ่านแล้วตีความทำความเข้าใจนิดนึง มันอาจจะไม่ค่อยน่าสนใจเท่าไร ถ้าคนที่ไม่ได้สนใจอยู่แล้วก็คงไม่อ่าน ต่อไปคิดว่าถ้ามีการทำโปสเตอร์ หรือ Infographic ที่สวยๆ น่าอ่าน กระชับได้ใจความ เข้าใจง่าย ผ่านช่องทางอื่นๆ เช่น ไลน์ เฟสบุ๊ก ข่าวสารของ สคร. ก็น่าจะดึงดูดใจคนได้มากขึ้น”

(T02, สัมภาษณ์ 2 พฤศจิกายน 2565)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และเพื่อศึกษากระบวนการในการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. โดยการศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของคำถามเป็นรูปแบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ข้าราชการ สคร. จำนวน 8 คน และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการกรม ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 2 คน

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร.

จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 เป็นข้าราชการระดับชำนาญการ จำนวน 40 คน คิดเป็น 63.49 สังกัดสำนักงานเลขาธิการกรม จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 20.63 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการใน สคร. โดยเฉลี่ย 5.86 ปี และรู้จักโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การรับรู้ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร.

1) การรับรู้วัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. รับรู้วัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงถูกต้อง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 96.83

2) การรับรู้คุณสมบัติของตนเอง พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. รับรู้คุณสมบัติของตนเองถูกต้อง จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 95.24

3) การรับรู้คุณสมบัติของผู้สมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 38.10 สามารถระบุคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงครบทั้ง 4 ข้อ ข้าราชการ สคร. สามารถระบุคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ 3 ข้อ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 47.62 ข้าราชการ สคร. สามารถระบุคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ 2 ข้อ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 และ ข้าราชการ สคร. สามารถระบุคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้เพียง 1 ข้อ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.58

4) ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 100 คิดว่าโอกาสก้าวหน้า/เลื่อนตำแหน่งเป็นขำนาญการพิเศษเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด รองลงมาคือโอกาสในการพัฒนาตนเอง จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 โอกาสได้ทำงานที่ ทำทาย จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 โอกาสในการเรียนรู้งาน/หมุนเวียนงาน จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 และโอกาสในการได้เครือข่ายกำลังคนคุณภาพ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.59 ตามลำดับ

5) ช่องทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. รับรู้ข่าวสารโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผ่านช่องทางหนังสือเวียนประกาศ สคร. มากที่สุด จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือผ่านช่องทางเพื่อน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 31.75 ผู้บังคับบัญชา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 20.63 และเจ้าหน้าที่ของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 ตามลำดับ

6) ความน่าสนใจของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. จำนวนทั้ง 63 คน คิดเป็นร้อยละ 100 คิดเห็นว่าโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง น่าสนใจ

7) เจตจำนงในการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ สคร. จำนวนทั้ง 63 คน มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 80.95 สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และมีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 19.05 ไม่สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

## 5.1.2 สรุปผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์

### 5.1.2.1 การเปรียบเทียบความสอดคล้องกับประกาศ สคร.

ผลการศึกษาการรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะอ้างอิงประกาศ สคร. จะแบ่งการสรุปผลเป็น 4 ประเด็นดังนี้

1) การรับรู้ความหมายของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประกาศ สคร. จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 และไม่สอดคล้องจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5

2) การรับรู้วัตถุประสงค์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประกาศ สคร. ทั้ง 8 คน คิดเป็นร้อยละ 100

3) การรับรู้คุณสมบัติของผู้สมัคร มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประกาศ สคร. จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 25 และสอดคล้องบางส่วน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 75

4) การรับรู้ประโยชน์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประกาศ สคร. จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 และสอดคล้องบางส่วน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5

### 5.1.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 8 คน คิดเป็นร้อยละ 100 คิดว่าโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นโครงการที่น่าสนใจ เนื่องจากข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะมีโอกาสในการก้าวหน้าทางอาชีพ โอกาสในการพัฒนาตนเอง สิ่งสมประสงค์การทำงานที่หลากหลาย และสร้างเครือข่ายบุคลากรภาครัฐ โดยไม่มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนใดรับรู้เรื่องข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะมีโอกาสได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเป็นกรณีพิเศษเลย

### 5.1.2.3 ช่องทางการรับรู้ข้อมูลของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 8 คน คิดเป็นร้อยละ 100 รับรู้ข้อมูลของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผ่านช่องทางหนังสือเวียน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รับรู้ข้อมูลของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผ่านช่องทางเพื่อน

#### 5.1.2.4 เจตจำนงในการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คน สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คิดเป็นร้อยละ 75 เนื่องจากเหตุผลดังนี้ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งเป็นระดับชำนาญการพิเศษ โอกาสในการพัฒนาตนเอง และโอกาสในการทำงานที่ท้าทาย และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 2 คน ไม่สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 25 เนื่องจากเหตุผลดังนี้ อาจมีการปรับเปลี่ยนอาชีพในอนาคต และทำงานในสายสนับสนุนไม่ใช่สายหลัก

#### 5.1.2.5 กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. จะแบ่งการสรุปผลเป็น 3 ประเด็นดังนี้

1) กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สามารถสรุปได้รายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 5 โดยที่ผ่านมาผู้สมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมาจากการสมัครด้วยตนเองเพียงอย่างเดียว และผู้สมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ล้วนเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสายหลัก

#### 2) ปัญหาและอุปสรรค

2.1) แนวทาง ขั้นตอน และเกณฑ์การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. มีความสับสนและไม่ชัดเจน บางประการส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน

2.2) การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

2.3) การวางแผนกำลังคนของ สคร. ยังขาดการบูรณาการกัน ส่งผลให้การบริหารกำลังคนคุณภาพขาดความชัดเจน

2.4) การประชาสัมพันธ์ข้อมูลโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีเพียงช่องทางเดียวและครั้งเดียวเท่านั้น

#### 3) ข้อเสนอแนะ

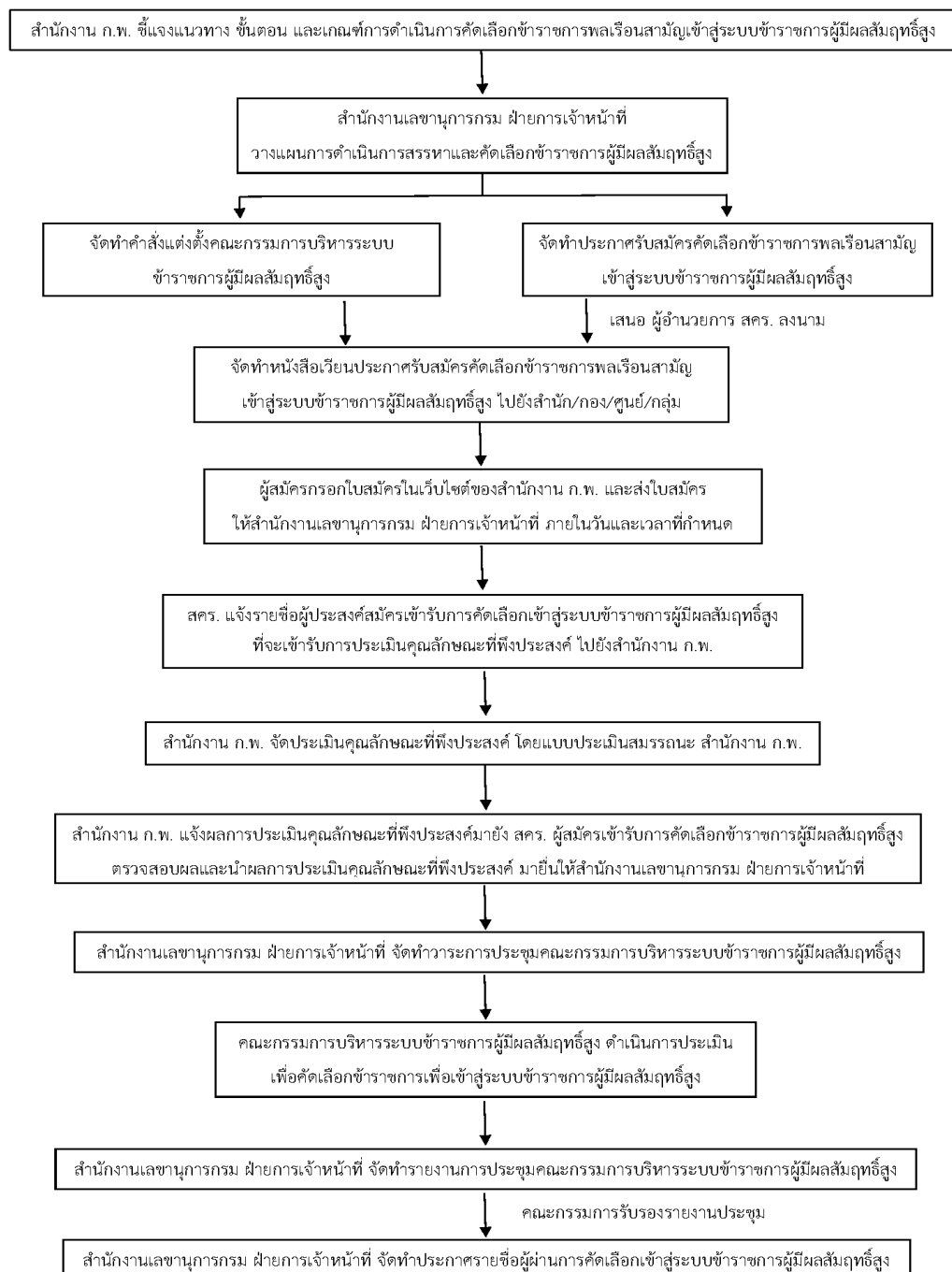
3.1) สำนักงาน ก.พ. ควรมีการจัดประชุม เพื่อชี้แจงแนวทาง ขั้นตอน และเกณฑ์การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทุกส่วนราชการมีความเข้าใจที่ตรงกัน



3.2) ควรมีการจัดทำแนวปฏิบัติด้านการบริหารระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อรับมือกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

3.3) พิจารณาแบบทดสอบทางภาษาอังกฤษเพิ่มเติม

3.4) สคร. ควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรูปแบบและช่องทางอื่นๆ ด้วย



ภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นที่มีความน่าสนใจที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อที่จะได้นำไปใช้ประโยชน์และเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไป รายละเอียดดังนี้

### 5.2.1 การรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

จากผลการศึกษาในบทที่ 4 ทำให้ทราบว่าข้าราชการ สคร. มองว่าโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นโครงการที่น่าสนใจ โดยข้าราชการ สคร. จำนวน 51 คน จาก 63 คน สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าข้าราชการ สคร. ปัจจุบันมีการรับรู้ทั่วไป เกี่ยวโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพียงแต่ยังขาดความเข้าใจเชิงลึก ในด้านการรับรู้คุณสมบัติของผู้สมัคร และการรับรู้ประโยชน์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาที่พบว่าข้าราชการ สคร. มีการรับรู้สอดคล้องสูงสุด คือ ด้านการรับรู้วัตถุประสงค์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญสอดคล้อง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด รองลงมา คือ การรับรู้ความหมายของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และการรับรู้ประโยชน์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญสอดคล้อง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด และการรับรู้คุณสมบัติของผู้สมัคร มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญสอดคล้อง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด และข้าราชการ สคร. มีการรับรู้สอดคล้องบางส่วน 2 ด้าน ได้แก่ การรับรู้คุณสมบัติของผู้สมัคร จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 75 ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด และการรับรู้ประโยชน์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด และข้าราชการ สคร. มีการรับรู้ไม่สอดคล้อง 1 ด้าน คือ การรับรู้ความหมายของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด ซึ่งจะเห็นว่าภาพรวมการรับรู้ของข้าราชการ สคร. ต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีการรับรู้พื้นฐานในระดับดี แต่ยังมีบางด้านที่รับรู้ไม่สอดคล้องและสอดคล้องเพียงบางส่วน เนื่องจาก สคร. มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับโครงการหรือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผ่านช่องทางหนังสือเวียนเพียงช่องทางเดียวและเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ถึงแม้ว่าการประชาสัมพันธ์ด้วยหนังสือเวียนจะเป็นช่องทางที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นข้าราชการ สคร. ได้มากที่สุด ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ข้อมูลของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผ่านช่องทางหนังสือเวียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100

แต่การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางหนังสือเวียนนั้นอาจไม่ได้มีประสิทธิภาพและดึงดูดใจเพียงพอ เนื่องจากเป็นรูปแบบของหนังสือราชการซึ่งต้องใช้เวลาในการอ่านและทำความเข้าใจ ส่งผลให้ข้าราชการ สคร. ยังมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการหรือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่เพียงพอหรือไม่ถูกต้องนัก ดังจะเห็นได้จากกลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะมีโอกาสในการก้าวหน้าทางอาชีพ โอกาสในการพัฒนาตนเอง สังคมประสบการณ์ทำงานที่หลากหลาย และเสริมสร้างเครือข่ายบุคลากรภาครัฐ แต่ไม่มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนใดรับรู้เรื่องข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะมีโอกาสได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเป็นกรณีพิเศษเลย รวมทั้ง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังมีการรับรู้ว่าจะสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้นั้นจะต้องเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสายหลักเท่านั้นหรือไม่ สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ของสื่อภิญญา เพียรงาน (2549) ว่าการรับรู้เกิดจากการตีความหรือแปลความหมายโดยอาศัยประสบการณ์เดิมของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551) อ้างถึงในจิตรา ทองสุข (2556) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์ (Experience) ของบุคคลหล่อหลอมมาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ส่งผลให้บุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน โดยบุคคลจะรับรู้ตามประสบการณ์เดิมที่ตนเองเคยประสบ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญรับรู้มาจากการประสบการณ์เดิมจากที่เคยเห็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทุกคนล้วนมาจากสายหลักทั้งนั้น ยังไม่เคยเห็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มาจากสายสนับสนุนเลย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนุชจริย์ น้อยวานิช และชัยรัตน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง (2565) ที่พบว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสายงานหลัก ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดย สคร. จะต้องมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรูปแบบและช่องทางที่หลากหลายมากขึ้น และการส่งเสริมบทบาทของผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้อำนวยการ

### 5.2.2 กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

จากผลการศึกษาในบทที่ 4 ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ยังมีข้อบกพร่องบางประการ ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ John Kotter (1996) อ้างถึงใน ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การสร้างความตระหนักถึงความเร่งด่วน (Create Sense of Urgency) การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็น ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าทางฝ่ายบริหารของ สคร. ให้ความสำคัญกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สคร. จึงได้ส่งข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. มาตั้งแต่ปี 2550 และมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. แต่ถึงกระนั้นในขั้นตอนของการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็น พบว่า สคร. ยังขาดการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในภาพรวมว่าระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้นคืออะไร มีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างไร

2) การริเริ่มแนวทางร่วมกัน (Build Guiding Coalition) หรือสร้างทีมเฉพาะกิจสำหรับบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สคร. ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. โดยเฉพาะ

3) สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และริเริ่มสร้างสรรค์ (Form Strategic Vision and Initiatives) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สคร. ยังขาดการวางแผนกำลังคนและการกำหนดเป้าหมาย ส่งผลให้การบริหารระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงขาดความชัดเจน ซึ่งถือเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญที่สุดตามแนวทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ของภาคอุตสาหกรรม (2555) ซึ่งก็คือขั้นตอนการระบุคนเก่ง ในการระบุว่าคุณเก่งของ สคร. เป็นใคร จำนวน ประเภท คุณสมบัติ คุณลักษณะ และความรู้ความสามารถเป็นอย่างไร ที่ตรงกับความต้องการของ สคร. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการในขั้นถัดไปคือขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ว่า สคร. จะรู้ได้อย่างไรว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้จากการสรรหาและคัดเลือกมานั้นเป็นคนเก่งและคนที่ใช่อย่างแท้จริงสำหรับ สคร. โดยในขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งนั้นเป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์และตัดสินใจคัดเลือกคนเก่ง ซึ่งจะต้องอาศัยกลยุทธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการและครบถ้วนในการที่จะจำแนกคนเก่งออกจากบุคลากรทั่วไป โดย สคร. ได้มีการกำหนดแนวทางการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกแบ่งเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติศักยภาพ และมิติผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับชัยวี เสนณรงค์ (2551) อ้างถึงใน ภาคชูด้า พันอินทร์ (2555) ที่ได้เสนอแนะแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กรด้วยการพิจารณา 2 มิติ คือ ผล

การปฏิบัติงาน และศักยภาพของบุคคล เพราะคนเก่งนอกจากจะต้องมีผลการปฏิบัติงานดีแล้วจะต้องมีศักยภาพสูงด้วย

4) การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ (Communicating the Change Vision) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สคร. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผ่านหนังสือเวียนเพียงช่องทางเดียวและครั้งเดียวเท่านั้น ซึ่งถือว่ายังมีการสื่อสารในระดับที่น้อยและใช้วิธีการสื่อสารในรูปแบบเดียว ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและดึงดูดใจไม่เพียงพอ ส่งผลให้ข้าราชการ สคร. ยังมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่เพียงพอหรือไม่ถูกต้องนัก

5) การมอบอำนาจ (Empower Action) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สคร. บทบาทหลักในการดำเนินการเกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะอยู่ที่คณะกรรมการบริหารระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ยังขาดการกระจายอำนาจ และการเข้ามามีส่วนร่วมแนะนำแนวทางแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้อำนวยการ ดังจะเห็นได้จากกระบวนการสรรหาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สามารถสรรหาได้จาก 2 วิธี คือ ข้าราชการสมัครด้วยตนเอง และการเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา แต่ในการดำเนินการที่ผ่านมาพบว่ามีผู้สมัครมาจากข้าราชการสมัครด้วยตนเองเท่านั้น ส่งผลให้อาจมีข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและมีศักยภาพสูงแต่ไม่ได้เข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.

6) สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Establish Short-term Wins) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สคร. ขาดการวางแผนกำลังคนและการกำหนดเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลให้การบริหารระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงขาดความชัดเจน และไม่มีการติดตามผลการดำเนินการ จึงไม่สามารถวัดความสำเร็จในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ได้

7) รักษาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่อง (Consolidating Gains and Producing More Changes) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สคร. ยังใช้การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรูปแบบและวิธีการเดิม ยังไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการ

8) การสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ (Anchoring New Approaches in the Culture) โดยมีการใช้ช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมใหม่ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สคร. ยังขาดการสร้างวัฒนธรรมที่ถาวรถึงความจำเป็นเร่งด่วน การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างการมีส่วนร่วม และสร้างความสำเร็จระยะสั้น อีกทั้งการสื่อสารยังอยู่ในระดับที่น้อยและขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้ สคร. ยังมีการดำเนินการสรรหา

และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรูปแบบและวิธีการเดิมและไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ได้

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

สำหรับการศึกษาวิจัย เรื่อง การวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ ตลอดจนข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต ดังต่อไปนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำไปปฏิบัติ

1) สคร. ควรนำการวางแผนกำลังคนของ สคร. มาใช้ในการวางแผนกำลังคนของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ด้วย เพื่อให้แนวทางการวางแผนกำลังคนกับการบริหารกำลังคนคุณภาพเกิดการบูรณาการและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้ สคร. สามารถบริหารกำลังคนคุณภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งระยะสั้น หมายถึง การระบุจำนวน ประเภท คุณสมบัติ และสมรรถนะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีความเหมาะสมกับแผนการทำงานและกลยุทธ์ของ สคร. ในปัจจุบัน และระยะยาว หมายถึง การจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Success Planning) รวมถึงจัดทำแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Human Resource Development Plan) ได้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของ สคร. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยจะต้องมีการทบทวนบทบาทภารกิจ และทิศทางของ สคร. รวมถึงวิเคราะห์สภาพกำลังคนในปัจจุบัน วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนในอนาคต ตำแหน่งนักบริหาร ตำแหน่งในสายงานที่ขาดแคลน และตำแหน่งที่มีอัตราเกษียณอายุราชการค่อนข้างสูง และวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต เพื่อนำมากำหนดแนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตลอดจนวิธีการติดตามประเมินผลการบริหารกำลังคนคุณภาพของ สคร. ต่อไป

2) สคร. ควรมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมากขึ้น ในรูปแบบและช่องทางที่หลากหลายมากขึ้น เช่น Infographic วีดิทัศน์ แผ่นพับ การประชุม การจัดเวทีเสวนาโดยให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร. ได้มาถ่ายทอดประสบการณ์ พุดคุย และตอบคำถามเกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในแง่มุมต่างๆ ผ่านช่องทางอื่นๆ เช่น ไลน์ เฟสบุ๊กข่าวสารของ สคร. บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรของ สคร. ทุกคน รับรู้ถึงความสำคัญ วัตถุประสงค์ และประโยชน์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

3) ส่งเสริมบทบาทของผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้อำนวยการในการผลักดัน ส่งเสริม และจูงใจข้าราชการที่มีคุณภาพและศักยภาพ ด้วยการให้ข้อมูลและชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของระบบ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแก่ข้าราชการในสังกัด รวมถึงการโน้มน้าวและเสนอชื่อข้าราชการในสังกัด ที่มีคุณภาพและศักยภาพให้เข้ารับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1) ข้อค้นพบที่ได้เป็นกรณีศึกษา (Case Study) ของ สคร. ซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐ ทั้งนี้ ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาอาจนำไปใช้ทำความเข้าใจกับการส่งเสริมให้ข้าราชการเข้าร่วมโครงการ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในบริบทของส่วนราชการอื่นๆ หรือบริบทใกล้เคียงเท่านั้น

2) การศึกษาครั้งนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการ สคร. เท่านั้น อย่างไรก็ตามในการศึกษาวิจัยในอนาคตอาจจะมีการเพิ่มเติมส่วนที่เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของ สคร. ผู้อำนวยการ และผู้บังคับบัญชาระดับต้น เพื่อจะได้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่มาจากมุมมองของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา

3) ศึกษาเรื่องการประชาสัมพันธ์และการสื่อสาร รวมถึงการวิเคราะห์วิธีการสื่อสาร และข้อความในการสื่อสาร ตลอดจนคุณภาพของข้อความ ความครบถ้วน และการจูงใจของข้อความ เพื่อนำมาใช้ในการอธิบายปัจจัยที่ส่งผลเพื่อนำมาใช้ในการอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อการสมัครเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ดียิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- จิตรา ทองสุข. (2556). การรับรู้และความคาดหวังด้านการบริการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากรสนับสนุนด้านคลินิก ในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. CUIR.  
<http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/43268>
- ฉัตรวีณา เอื้อแท้. (2559). ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกระหว่างภาค ราชการกับภาคเอกชน [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- ชากานต์ ปัตถัย และลลิตยา แพร์พาณิชวัฒน์. (2565). การรับรู้การเปิดใช้สนามบินนานาชาติเบตงเชิง พาณิชย์ และการตัดสินใจเพื่อการเดินทางสู่เบตงของนักท่องเที่ยวชาวไทย. วารสารศิลปศาสตร์ มทร.กรุงเทพ, 4(1), 113-126.
- ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะ ผู้นำและการสื่อสารในองค์การ. วารสาร *Veridian E-Journal* สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 9(1), 895-919. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/56868/47275>
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2529). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.  
<https://chula.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab05085a&AN=chu.b1230390&site=eds-live>
- นันท์ธนาดา สวามิวิสุตกิจ. (2559). หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ แรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับ ปฏิบัติการในองค์การ [สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ].  
[http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1913/1/nantthanada\\_sawa.pdf](http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1913/1/nantthanada_sawa.pdf)
- นุชจรรย์ น้อยวานิช และชัยรัตน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง. (2565). แนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหาและ การคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน. วารสารมหา จุฬาลงกรณ์, 13(1), 67-77.
- ปรมะ สตะเวทิน. (2530). หลักนิเทศศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขและปรับปรุง). กรุงเทพฯ : จำรัสการพิมพ์.  
<https://chula.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab05085a&AN=chu.b1034509&site=eds-live>
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (ม.ป.ป.). การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การ ภาครัฐในยุคปัจจุบัน (พิมพ์ครั้งที่ 1). คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



<https://chula.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat05085a&AN=chu.b1636651&site=eds-live>

พงษ์เทพ คำจำง. (2555). การบริหารจัดการคนเก่ง (*talent management*): กรณีศึกษา  
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].  
พียัด วุฒิรงค์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า = *HR in the next decade* (พิมพ์  
ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

<https://chula.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat05085a&AN=chu.b2119523&site=eds-live>

พรรัตน์ แสดงหาญ. (2556). การดำรงรักษาคนเก่งในองค์กร. วารสารนักบริหาร, 33(3), 33-38.

<https://www.tci-thaijo.org/index.php/executivejournal/article/view/80792>

ภาคชуда พันอินทร์. (2555). แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน  
กรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. CUIR.

<https://chula.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir01978a&AN=cuir.123456789.44876&site=eds-live>

มาริสสา อินทรเกิด. (2560). การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทายขององค์กร. วารสารธุรกิจปริทัศน์,  
9(1), 279-290.

<https://chula.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir01309a&AN=thaijo.article.121589&site=eds-live>

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (2551, 25 มกราคม). ราชกิจจานุเบกษา.  
เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก.

วรรณภา เอรารวรรณ. (2561). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการ  
จัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต  
2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี].

[https://book.pbru.ac.th/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=86136&query\\_desc=kw%2Cwrdl%3A%2086136](https://book.pbru.ac.th/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=86136&query_desc=kw%2Cwrdl%3A%2086136)

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2554). การพัฒนาหลักสูตรระดับอุดมศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : อาร์ แอนด์  
ปรินท์.

<https://chula.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat05085a&AN=chu.b1909183&site=eds-live>

วิทยา พยัคฆ์บุตร และเสรี ชัดแฉ่ม. (2564). การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของ  
องค์กร. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 12(1), 143-160.

วิรัตน์ มาตันบุญ. (2552). การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ [สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่]. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

<https://search.lib.cmu.ac.th/search/?searchtype=&searcharg=b1465390>

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพฯ : จุดทอง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี [http://web.sut.ac.th/qa/pdf/Knowledge-general/24-Change\\_Management1.pdf](http://web.sut.ac.th/qa/pdf/Knowledge-general/24-Change_Management1.pdf)

สำนักงาน ก.พ. (2555). คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน จำกัด ศรีบูรณคอมพิวเตอร์-การพิมพ์.

สำนักงาน ก.พ. (2561). ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) คืออะไร. Retrieved from

<http://wiki.ocsc.go.th/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%B8%E0%B8%84%E0%B8%84%E0%B8%A5/%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%82%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9C%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%A1%E0%B8%B5%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%AA%E0%B8%B1%E0%B8%A1%E0%B8%A4%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B9%8C%E0%B8%AA%E0%B8%B9%E0%B8%87>

สำนักงาน ก.พ. (2562). ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. Retrieved from

[https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/circular/hnangsuueewiyn\\_w\\_16-2562\\_rabb\\_hipps\\_0.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/circular/hnangsuueewiyn_w_16-2562_rabb_hipps_0.pdf)

สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป.). แนวทางการวิเคราะห์อัตรากำลังและแนวทางการวางแผนกำลังคน.

Retrieved from <https://www.forest.go.th/person/wp-content/uploads/sites/78/2018/08/%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B3%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%9B%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B9%84%E0%B8%A1%E0%B9%89.pdf>

<https://www.forest.go.th/person/wp-content/uploads/sites/78/2018/08/%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B3%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%9B%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B9%84%E0%B8%A1%E0%B9%89.pdf>

- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2565). จำนวนตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภท  
 อำนวยการ ระดับสูง ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ และเชี่ยวชาญ และจำนวน  
 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สคร.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (ม.ป.ป.). วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์. Retrieved from  
<https://www.sepo.go.th/content/2>
- สื่อปัญญา เพ็ชรงาน. (2549). การรับรู้คุณภาพการบริการของลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์  
 การเกษตรในจังหวัดอุดรธานี [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี].  
<http://cms.dru.ac.th/jspui/handle/123456789/735>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย *Talent management by  
 competency-based career development and succession planning* (พิมพ์ครั้งที่ 1).  
 กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.  
<https://chula.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat05085a&AN=chu.b1899171&site=eds-live>
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2558). การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถของ  
 องค์กร. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทร์วิโรฒ, 6(2), 145-150.  
<http://ejournals.swu.ac.th/index.php/MBASBJ/article/view/6280>
- สุริโย ชัยโสภณ. (2549). การรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมรถยนต์ศึกษา  
 กรณี บริษัท อาซาฮีสุมบอร์ม อลูมิเนียม จำกัด [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
 ราชภัฏราชชนครินทร์].  
<http://thesis.rru.ac.th/files/pdf/1185944720%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%9B%E0%B8%81.pdf>
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2558). การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ : ปัจจัย  
 สำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน. วารสาร *Veridian E-Journal* สาขา  
 มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 8(3), 1096-1112. [https://www.tci-  
 thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/47987/39818](https://www.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/47987/39818)
- อังคินันท์ อินทรกำแหง, นริสรา พิงโพธิ์สม, สุดารัตน์ ต้นติวิวัฒน์, ก่อเกียรติ มหาวิรัชชาติกุล, และรัชพล  
 พรอบแสนพ่าย. (2563). การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ:  
 กรณีศึกษาระบบราชการไทย. วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, 12(1), 56-73.  
<https://chula.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir01309a&AN=thaijo.article.226105&site=eds-live>
- อิสริย์ เพชรโรจนกิตต์. (2563). การศึกษาปัจจัยที่ดึงดูดกำลังคนคุณภาพในบริบทภาครัฐของประเทศ

ไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์].

<https://chula.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.ED4844A1&site=eds-live>





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ภัสธารีย์ พลไพโรจน์
วัน เดือน ปี เกิด	5 ธันวาคม 2537
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY