

## แนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน

### Manpower Planning Process, Recruitment and Selection of High Performance and Potential System (HiPPS) of The Development of the Permanent Secretary, Ministry of Energy

นุชจรรย์ น้อยวานิช<sup>1</sup>, ชัยรัตน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง<sup>2</sup>

Nuchjaree Noiwanich<sup>1</sup>, Chairat Wongkijrungraung<sup>2</sup>

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์<sup>12</sup>

Faculty of Social Sciences Kasetsart University, Thailand.<sup>12</sup>

E-mail: Nutcharee2564@hotmail.com<sup>1</sup>, fgcrw@ku.ac.th<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการที่เข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย เป็นการสัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัด จำนวน 5 ราย และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนกำลังคนของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานสำหรับในแต่ละปีมีความแตกต่างกัน โดยในช่วงแรกที่สำนักงาน ก.พ. นำระบบดังกล่าวมาใช้ในหน่วยงานราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานเป็นหน่วยงานนำร่อง ซึ่งยังไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมที่เป็นระบบอย่างชัดเจน และอาจยังไม่เห็นความสำคัญมากนักในปัจจุบัน สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานมีจำนวนข้าราชการในสังกัดจำนวน 602 คน และมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ของข้าราชการทั้งหมด โดยข้าราชการที่เข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงส่วนใหญ่เป็นข้าราชการดำรงตำแหน่งในสายงานที่เป็นสายงานหลัก ได้แก่ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งวิศวกร ตำแหน่งนักวิชาการพลังงาน ตามลำดับ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานได้มีการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการดำเนินการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกให้มีคุณภาพที่เหมาะสมมีการดำเนินการที่ชัดเจนและเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ทั้งในการดำเนินการวางแผนกำลังคนเพื่อความเหมาะสมในการเตรียมกำลังคนคุณภาพในอนาคต กระบวนการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบอย่างมีมาตรฐาน เพื่อให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

**คำสำคัญ:** ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง; การวางแผนกำลังคน; การสรรหาและการคัดเลือกสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน



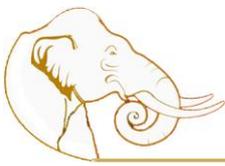
## Abstract

This research article aimed to study manpower planning process, recruitment and selection of government officers who have entered to high performance and potential system (HiPPS) of the development of the permanent secretary, Ministry of Energy. This research was a qualitative study. Research instrument was structured interviews. Research purposive sampling were 5 government officials who have entered to HiPPS. Data analysis included descriptive analysis method. The result found that manpower planning process of HiPPS of the development of the permanent secretary, Ministry of Energy was different each year. In the beginning period, Office of the civil service commission (OCSC) implemented HiPPS pilot project to the development of the permanent secretary, Ministry of Energy which has not been prepared in a systematic manner and not much importance. At present, the development of the permanent secretary, Ministry of Energy have 602 government officers and 15 officers in HiPPS (2.5%). Government officers in HiPPS were in the main division such as policy and plan analyst position, engineer position, energy academic position respectively. The development of the permanent secretary, Ministry of Energy has been improved and developed manpower planning process, recruitment and selection to suitable quality, obvious operation and systematically in manpower planning for prepared suitable quality in the future. Moreover, recruitment and selection process had the standard to each government officers for development efficiency and systematically in accordance with human resource management followed by Office of the civil service commission terms.

**Keywords:** High Performance And Potential System; Manpower Planning; Recruitment and Selection of The Development of The Permanent Secretary; Ministry of Energy

## บทนำ

ด้วยการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายและความร่วมมือระหว่างประเทศ ทำให้สถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญมากขึ้น “คน” เปรียบเสมือนเป็น “ทุน” ขององค์กร หรือเรียกว่า “ทุนมนุษย์” ซึ่งหมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตนเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพ และสามารถนำมาขับเคลื่อนองค์กร ตลอดจนสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร “คน” จึงเป็น



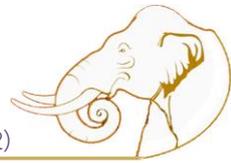
ทรัพยากรที่สำคัญทำให้องค์กรสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร (เดชา เดชะวัฒน์ ไพบูล, 2559)

ภาครัฐเองได้มีการปรับตัวนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงเข้ามาใช้ในระบบ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและรองรับสังคมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นการพัฒนาข้าราชการในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศและสร้างผู้นำการเปลี่ยนในระบบราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้ภาครัฐเริ่มให้ความสำคัญ และเป็นการเตรียมความพร้อมในระบบราชการของประเทศ เนื่องจากองค์กรเอกชนได้นำแนวความคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงเข้ามาใช้ ทำให้กลุ่มคนที่มีศักยภาพสูงในสังคมเลือกที่จะทำงานในองค์กรเอกชน ด้วยเหตุผลหลายประการ อาทิ อัตราค่าตอบแทนที่สูงกว่า การพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งการได้รับทุนการศึกษา การฝึกอบรม รวมทั้งความท้าทายในการทำงานที่สูงกว่าในระบบราชการ ส่งผลให้ในภาครัฐประสบปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังจากการเกษียณอายุราชการและการสูญเสียอัตรากำลังทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงลาออกไปสู่องค์กรเอกชน (สำนักงาน ก.พ., 2556)

จากสถานการณ์ข้างต้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้มีแนวคิดในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทย ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนา ขีดสมรรถนะของกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจของส่วนราชการและ ทิศทางการพัฒนาประเทศ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสร้างคลังบุคลากรที่มีผลงาน โดดเด่นมีสมรรถนะและศักยภาพสูง (Talent Pool) สำหรับเตรียมกำลังคนให้มีสถานะผู้นำและความพร้อมสำหรับปฏิบัติหน้าที่ในภารกิจ หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง โดยมีที่มาจากการศึกษาโครงสร้างอายุของข้าราชการไทยที่มีแนวโน้มเกษียณอายุราชการรวมทั้งคุณภาพกำลังคนที่เข้าสู่ราชการที่มีคุณภาพด้อยลง ทำให้ สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) เพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Workplace Learning) และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม

โดยมีวัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้แก่ 1) เพื่อจูงใจผู้มีความรู้ความสามารถ มีผลงานที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของรัฐให้สามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถ 2) เพื่อพัฒนาข้าราชการพลเรือนผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ 3) เพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม และประสบการณ์สำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป (สำนักงาน ก.พ., 2562)

สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ และแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนการปฏิบัติราชการ จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง จึงจำเป็นต้องใช้คนที่เปี่ยมทั้งนักคิดนักวางแผน และนักปฏิบัติ สามารถเข้าใจทั้งภาพลึกลับกว้าง เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายได้ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นแรกในปี พ.ศ. 2548 และมีข้าราชการเข้าสู่ระบบอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน มีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทั้งหมดจำนวน 15 ราย



ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็น 5 ประเด็น ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การเสริมสร้างแรงจูงใจ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผู้วิจัยต้องการศึกษาแนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เนื่องจากเป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาตามระบบดังกล่าว และผลการศึกษาดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางการดำเนินการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

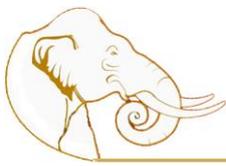
เพื่อศึกษาแนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน

## วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง โดยคำว่าคนเก่งในการศึกษาค้นคว้านี้ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถสูง ผู้มีศักยภาพสูง พนักงานที่เป็นดาวเด่น และในภาครัฐเองได้เรียกกลุ่มข้าราชการดังกล่าวว่าเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพ หรือผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง เรียกกลุ่มคนเก่งหรือผู้ที่มีศักยภาพสูงว่า กำลังคนคุณภาพ หรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักเรียนทุนรัฐบาล ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในระบบราชการ และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความ ความหมายต่างๆ ไว้มากมายและ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและขอสรุปนิยามของคำว่าผู้ที่มีศักยภาพสูงว่า หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานที่โดดเด่นในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร การสร้างสรรค์ผลงานที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความสามารถในการปรับตัว การเรียนรู้ และการเตรียมความพร้อมในการบริหารอย่างมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถพัฒนาและวางแผนและการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งมั่นต่อการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต และยังคงเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรมต่อการทำงาน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2549; Robertson, 2003 อ้างใน เจษฎา นกน้อย, 2552)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นแนวคิดที่ถูกศึกษามาอย่างต่อเนื่อง Schwyer(2004 อ้างใน พยัต วุฒิรงค์, 2559) กล่าวว่า ระบบการบริหารคนเก่ง เป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การกระจายไปทำงานการพัฒนา ตลอดจนการรักษาให้คงอยู่กับองค์กรของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถสูงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสอดคล้องกับ Al Ariss, Cascio and Paauwe(2014 อ้างใน จตุรงค์ นภธร, 2562) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารคนเก่ง พนักงานดาวเด่น หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งงานสำคัญที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร การพัฒนากลุ่มพนักงานดาวเด่นที่ความสามารถสูงเพื่อมาดำรงตำแหน่งดังกล่าว และการสร้างสถาบันทรัพยากรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถที่พร้อมจะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ระบบการบริหารพนักงานดาวเด่น จะเริ่มจาก การดำเนินการสรรหา คัดเลือก และการพัฒนากลุ่มพนักงานที่มีความสามารถหรือศักยภาพสูง โดยองค์กรจำเป็นต้องมีการสร้างแรงจูงใจและความรู้สึกผูกพันให้กับพนักงาน



จากการศึกษาและรวบรวมกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรในต่างประเทศ องค์กรที่ปรึกษาด้านบริหารทรัพยากรบุคคลระดับนานาชาติระดับโลก 4 องค์กร คือ 1) American Society for Training & Development (ASTD) 2) Tower Watson 3) Mercer และ 4) Success Factors บริษัทวิจัย ASTD ได้สำรวจเกี่ยวกับกิจกรรมที่องค์กรต่างๆ นิยมกำหนดไว้ในระบบบริหารจัดการคนเก่ง พบว่า กิจกรรมที่สำคัญ 5 อันดับแรกที่องค์กรส่วนใหญ่กำหนดไว้ในระบบบริหาร Talent คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ “การพัฒนา” และ “การรักษา” Talent ขององค์กร ตามตารางเปรียบเทียบ ดังนี้ (สุกัญญา รัชมีธรรม โชติ, 2554)

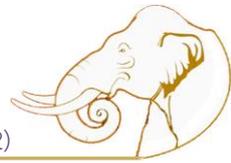
**ตารางที่ 1:** การเปรียบเทียบผลสำรวจเกี่ยวกับกิจกรรม 5 อันดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง

ASTD	Tower Watson	Mercer	Success Factors
1.การบริหารผลงาน (63.7%)	1.การพัฒนา Talent (66%)	1.การเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (29%)	1.การพัฒนา Talent ในองค์กร (63.3%)
2.การเรียนรู้/การฝึกอบรม (61.7%)	2.การแสดงความคิดเห็นต่อผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (57%)	2.การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (28%)	2.การรักษา Talent และลดอัตราการลาออกของ Talent (60%)
3.การพัฒนาผู้บริหาร (59.1%)	3.การบริหารผลงาน (55%)	3.การเตรียมแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งองค์กร (20%)	3.การสรรหา Talent มาทำงานร่วมกับองค์กร (49.4%)
4.การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (52.8%)	4.การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (55%)	4.การเตรียมอัตรากำลังที่เก่งให้เพียงพอ (19%)	4.การสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร (41.2%)
5.การสรรหา (43.2%)	5.การจัดทำระบบผู้สืบทอดตำแหน่ง (54%)	5.การสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร (19%)	5.การประเมินผลการปฏิบัติงาน (27.7%)

โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555) กล่าวว่า การบริหารกำลังคนคุณภาพ เป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรชั้นนำต่างๆ ทั่วโลกนำมาใช้ เพื่อดึงดูดและรักษากำลังคนคุณภาพหรือคนเก่งไว้ในองค์กร การบริหารกำลังคนคุณภาพเกิดจากการวิเคราะห์ขีดความสามารถขององค์กรจากความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยการดึงดูดและการรักษาบุคลากรคุณภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์กร ขับเคลื่อนกลยุทธ์และเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร โดยมีขั้นตอนและกลไกหลักของการบริหารกำลังคนคุณภาพ 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การให้คำจำกัดความของกำลังคนคุณภาพ โดยกำหนดคุณลักษณะสมรรถนะที่พึงประสงค์ของกำลังคนคุณภาพ (Competency modeling) เพื่อลดปัญหาอคติและระบบอุปถัมภ์

**ขั้นที่ 2** การประเมินและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ เป็นการออกแบบรูปแบบการประเมิน (Assessment Model) ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการประเมินและคัดเลือก



**ขั้นที่ 3** การวางแผนกำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นการวางแผนการพัฒนาบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญ (Succession Plan) เพื่อเตรียมการในเรื่องการทดแทนกำลังคนที่จะเกษียณอายุราชการ

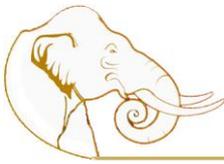
**ขั้นที่ 4** การพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นการพัฒนาระบบการสอนงานและให้คำแนะนำ (Coaching and Mentoring) ตลอดจนการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action-base learning) โดยเน้นที่การมอบหมายงานบางอย่างที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบหรือต้องตัดสินใจ หรือการทดสอบให้ปฏิบัติหน้าที่หรือทำหน้าที่รักษาการในตำแหน่งเมื่อผู้บริหารไม่อยู่ เป็นต้น

**ขั้นที่ 5** การรักษาและการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Retening and rewarding) เป็นการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนหรือการจัดสรรสิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ นอกจากนี้ หากกำลังจะสูญเสียกำลังคนคุณภาพองค์กร ควรต้องมีการสัมภาษณ์และสอบถามถึงเหตุผลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาระบบต่อไป

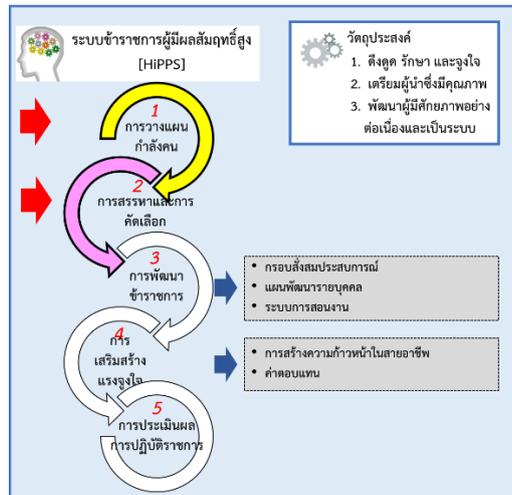
## 2. ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

โดยปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐมีวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ โครงสร้างของประชากร รวมทั้งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดการบริหารกำลังคนคุณภาพหรือการบริหารคนเก่งเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ และเป็นผู้ที่หน่วยงานเห็นว่า มีศักยภาพสูงเป็นการพัฒนาข้าราชการให้เป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยกลไกการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการต่างๆ โดยระบบจะใช้กลยุทธ์การพัฒนาที่หลากหลายเป็นพื้นฐานของการออกแบบระบบ โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง กลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสมจากแนวคิดข้างต้นสำนักงานก.พ.ได้มีการพัฒนาแนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมาอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการการพัฒนาข้าราชการที่มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศในปัจจุบัน(สำนักงาน ก.พ., 2555)

จากการตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่ง ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ศึกษาแนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน รวมทั้งการศึกษาประโยชน์ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่เกิดขึ้นในสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน



### 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1: กรอบแนวคิดการศึกษาแนวทางการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและการคัดเลือก ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

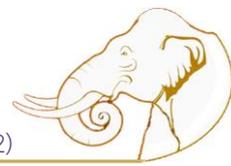
การวิจัยครั้งนี้เป็นการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดย การสัมภาษณ์แบบเจาะจง และมีผู้ให้ข้อมูลเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง พลังงาน จำนวน 5 ราย

##### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยใช้กรอบ แนวคิดที่ได้จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลที่ได้ สร้าง แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างขึ้น และเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก จึงใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิง เหตุผล โดยจะเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด ที่สร้างขึ้นให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก จากกลุ่มดังกล่าวในทุกมิติ ว่าสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานมีแนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัด รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับเป็นแนวทางในการปรับปรุง ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นต่อไป

##### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และไป ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (In-depth Interview) ทั้ง 5 ราย โดยติดต่อขอความร่วมมือจาก สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานในสำนักที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อขอเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง พลังงาน โดยคำนึงถึงหลักปฏิบัติตามหลักจริยธรรมการวิจัย การเคารพในตัวของบุคคลสำหรับผู้ให้ข้อมูล โดย ระหว่างการสัมภาษณ์หากผู้ให้ข้อมูลไม่ยินยอมหรือไม่สมัครใจในการให้ข้อมูลผู้วิจัยจะทำการยุติการ สัมภาษณ์ทันที ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเคารพในความเป็นส่วนตัวในเรื่องของการไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล หรือการ



เปิดเผยชื่อผู้ให้ข้อมูล โดยจะเก็บเป็นความลับและนำข้อมูลมาใช้สำหรับการศึกษาวิจัยผลกระทบของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีต่อการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานในครั้งนี้นี้เท่านั้น

### การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ถูกบันทึกโดยใช้เครื่องบันทึกเสียง และถอดข้อความเพื่อเรียบเรียงข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

### ผลการวิจัย

จากผลการศึกษาแนวทางการวางแผนกำลัง การสรรหาและคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน มีดังนี้

#### 1. ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน

ผลการศึกษาพบว่าในปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำนวน 15 คน ซึ่งมีจำนวนข้าราชการทั้งสิ้นจำนวน 602 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมดในสังกัด โดยสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานเป็นหน่วยงานนำร่องที่สำนักงาน ก.พ.ได้ริเริ่มนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเข้ามาใช้ในปี พ.ศ. 2548จนถึงปัจจุบัน เป็นระยะ 15 ปี ซึ่งมีจำนวนข้าราชการเข้าสู่ระบบในแต่ละปีที่ค่อนข้างน้อย จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในแต่ละรุ่น

นอกจากนี้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในสายงานหลัก ได้แก่ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 80 ตำแหน่งวิศวกรมีจำนวน 2 คนและ ตำแหน่งนักวิชาการพลังงาน มีจำนวน 1 คน และมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 30 – 45 ปี

#### 2. การวางแผนกำลังคน

สำหรับกระบวนการวางแผนกำลังคนของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยสำนักงาน ก.พ.ได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ โดยมีอำนาจหน้าที่ (สำนักงาน ก.พ., 2562) ดังนี้

1) วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของส่วนราชการรวมถึงตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่างๆ เช่น นักวิเคราะห์บริหาร ตำแหน่งในสายงานที่ขาดแคลน ตำแหน่งที่มีอัตราเกษียณอายุราชการค่อนข้างสูง เป็นต้น

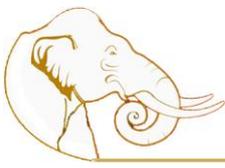
2) กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย พิจารณากรอบสังขมประสการณัของส่วนราชการและกรอบการสังขมประสการณัรายบุคคล

3) กำหนดวิธีการ เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก และดำเนินการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

4) ขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ

5) ติดตามการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพและรายงานให้ สำนักงาน ก.พ. ทราบ

โดยผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานมีการการวิเคราะห์ การวางแผนกำลังคนที่เหมาะสมมีการพิจารณาให้ในการสนับสนุนให้ข้าราชการประเภทวิชาการทุกสายงานทั้งราชการ



บริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาคสามารถเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงได้ และทุกตำแหน่งมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร

สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ในรุ่นแรกๆ เป็นระยะของการนำร่องเอาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเข้ามาใช้ อยู่ในช่วงที่ลองผิดลองถูก ทำให้ส่วนราชการเองยังไม่ได้มีการวิเคราะห์การวางแผนกำลังคนมากนักโดยข้าราชการในรุ่นแรกข้าราชการเข้ามาในระบบประมาณ 25 คน โดยผู้บริหารของกระทรวง เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะสูง ดังนั้นข้าราชการจึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีศักยภาพสูง และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาและอุปสรรค จากข้อมูลพบว่า การวางแผนกำลังคนยังขาดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน ทำให้ในระยะแรกมีการดำเนินการไม่ต่อเนื่อง และขาดการบูรณาการ การเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกัน ระหว่างกองการเจ้าหน้าที่ ผู้บริหาร และข้าราชการในสังกัด ในการผลักดันนโยบายดังกล่าว จะเห็นได้ว่าสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานยังมีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสัดส่วนที่น้อยเกินไป

### 3. การสรรหาและคัดเลือก

สำหรับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีวิธีการสรรหา 2 วิธี ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เสนอรายชื่อข้าราชการในสังกัดที่มีคุณสมบัติครบตามที่ส่วนราชการกำหนด และข้าราชการที่มีคุณสมบัติตามที่ส่วนราชการกำหนดสมัครด้วยตนเอง โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือก ดังนี้

1) เป็นข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ หากบรรจุวุฒิปริญญาตรีต้องปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า 2 ปี และบรรจุวุฒิปริญญาโทและเอกต้องปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า 1 ปี

2) มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และมีผลปฏิบัติการในรอบปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป

3) มีความรู้ และทักษะภาษาต่างประเทศในระดับดีมาก TOEFL ไม่ต่ำกว่า 183 คะแนนและ IELTS ไม่ต่ำกว่าระดับ 6.5 และทางคอมพิวเตอร์ในระดับปฏิบัติงานได้ดี

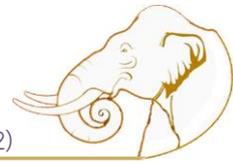
4) เป็นผู้มีความประพฤติดี และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาเพื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

5) เป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเหมาะสมตามจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการที่ดี

หลังจากนั้นจะเข้าสู่การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยประกอบด้วย 2 ขั้นตอนได้แก่ การคัดเลือกโดยส่วนราชการ หลักจากที่ผ่านแล้วจะต้องมาเข้ารับการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ.

โดยพบว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-6 เป็นช่วงแรกที่มีการนำร่องเอาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเข้ามาใช้ในส่วนราชการและเป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูงที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการในสังกัด ดังนั้นข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกจะพิจารณาจากผู้มีคุณสมบัติครบตามที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด และเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีผลงานโดดเด่นที่ได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน

ซึ่งต่อมาสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานได้มีการทบทวนแนวทางการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้สอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ. จึงได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาและการคัดเลือกที่มีมาตรฐานมากขึ้น เพื่อการสรรหาคนที่มีความรู้ ความสามารถมีความเหมาะสมสำหรับเข้ารับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อพิจารณาการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก วิธีการคัดเลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสม และ



สอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน โดยมีท่านรองปลัดกระทรวงพลังงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการเป็นประธานในการพิจารณาการคัดเลือกในแต่ละปี

ทั้งนี้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่เข้าสู่ระบบเกิดจากการได้รับคำแนะนำ คำเชิญชวนจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เพื่อจูงใจ และดึงดูดให้ข้าราชการที่มีศักยภาพในสังกัดได้รับการพัฒนาตนเองตามเครื่องมือที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด

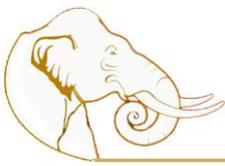
ปัญหาและอุปสรรค จากข้อมูลพบว่า การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงยังมีข้าราชการที่เข้ารับการคัดเลือกค่อนข้างน้อย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการในราชการบริหารส่วนกลาง จำนวน 13 คน และข้าราชการในสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคเพียง 2 คน เท่านั้น

### การอภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานมีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัดจำนวน 15 คนโดยส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่อยู่ในกลุ่มที่เป็นสายงานหลัก ได้แก่ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 12 คน ตำแหน่งวิศวกร จำนวน 2 คน และตำแหน่งนักวิชาการพลังงาน จำนวน 1 คน ซึ่งเป็นตำแหน่งงานในสายงานหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ที่มีบทบาทในด้านการวิเคราะห์นโยบายของภาครัฐ ยุทธศาสตร์ แผนงาน รวมถึงโครงการที่สำคัญทั้งในราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของส่วนราชการในการบูรณาการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วน เพื่อให้เล็งเห็นความสำคัญนโยบายด้านพลังงานในระดับประเทศและระดับจังหวัด

2. ผลการวิจัยพบว่า ปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานมีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพียงร้อยละ 2.5 ของข้าราชการทั้งหมด ถือว่าเป็นสัดส่วนที่น้อย และเนื่องจากเป็นหน่วยงานขึ้นใหม่ อัตรากำลังน้อยทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานมีการกำหนดให้ข้าราชการประเภทวิชาการทุกสายงาน ทั้งในราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาคเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ ซึ่งแตกต่างจากส่วนราชการอื่นที่มีการจำกัดสายงานที่เป็นสายงานที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ตามภารกิจ แต่อย่างไรก็ตามแม้จะเปิดกว้างให้ข้าราชการทุกตำแหน่งสามารถเข้าระบบได้ ก็ยังพบว่ามีจำนวนที่ค่อนข้างน้อยอยู่ สะท้อนให้เห็นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานอาจมีปัจจัยอื่นที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการที่ยังไม่เหมาะสม หรือสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน เช่น ข้าราชการในสังกัด ผู้บริหารระดับสูง กองการเจ้าหน้าที่ รวมทั้งกระบวนการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นต้น

3. ผลการวิจัยพบว่าในด้านการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ส่วนใหญ่ได้รับการแนะนำการเสนอรายชื่อจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นอาจมีข้าราชการที่มีศักยภาพแต่ไม่ได้รับการเสนอรายชื่อ ทำให้ข้าราชการที่มีศักยภาพสูงอาจไม่ได้เข้าสู่ระบบ และการพิจารณาข้าราชการที่มีคุณสมบัติด้านระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ทักษะด้านด้านภาษาต่างประเทศและคอมพิวเตอร์ ตามที่ ก.พ. กำหนด โดยมีการคัดเลือกการสัมภาษณ์ ทักษะคิดที่ดี ความเป็นผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งถือว่ามีความสอดคล้องกับแนวทางพัฒนาทรัพยากรบุคคลครอบคลุมทั้งมิติคนดี คนเก่ง และคนคุณภาพที่เหมาะสมกับส่วนราชการ สอดคล้องกับพงษ์เทพ ดำจ่าง (2556) ได้ทำการศึกษา เรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าธนาคารมีการบริหารจัดการคนเก่ง โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งมองว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ทำให้ธนาคาร



ประสบความสำเร็จในการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร และมีการดำเนินการไปอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย และวัฒนธรรมขององค์กร

### ข้อเสนอแนะ

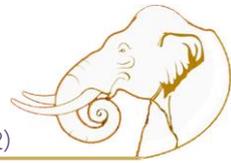
1. สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานควรมีการวิเคราะห์ การวางแผนกำลังคน เช่น กำหนดรายละเอียดของตำแหน่งงานให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพเพียงพอ รวมทั้งกระบวนการพัฒนาที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน คำนึงถึงความต้องการของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นต้นจะส่งผลให้ส่วนราชการมีข้าราชการที่มีคุณภาพครอบคลุมทั้งมิติศักยภาพและมิติเชิงผลงาน สามารถนำคนเก่งที่มีศักยภาพมาเข้าสู่ระบบให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อดึงดูดรักษา และจูงใจคนเก่ง คนดีมีผลงานให้อยู่ในระบบราชการ รวมทั้งเป็นการเตรียมผู้นำที่มีคุณภาพในจำนวนที่เพียงพอสำหรับเป็นนักบริหารระดับสูงเพื่อช่วยขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร

2. กองการเจ้าหน้าที่ถือว่ามีความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีคุณภาพบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่ คุณภาพ จำเป็นต้องมีการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง วิธีการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจและการประเมินผลในปัจจุบันของส่วนราชการสามารถดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณลักษณะและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าสู่ระบบได้หรือไม่ และอาจมีการกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติม ได้แก่ อายุของผู้สมัคร เนื่องจากเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ อาจมีความพร้อมสำหรับการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งการปรับปรุงวิธีการของกระบวนการสรรหาและบรรจุข้าราชการที่เข้ารับราชการในภาพรวมเพื่อให้ได้ข้าราชการที่มีคุณภาพเข้ามาสู่ระบบราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน

3. จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานยังมีข้อจำกัดบางอย่างที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายการบริหารจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนั้นสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ เพื่อวางแผน ปรับปรุง พัฒนา แนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีมาตรฐาน โปร่งใส และเป็นธรรม รวมถึง สำนักงาน ก.พ.หน่วยงานที่เป็นผู้ออกแบบระบบ อาจนำผลการศึกษาไปเป็นส่วนหนึ่งในการปรับปรุง พัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง อีกทั้ง ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

### บทสรุป

การศึกษาแนวทางการวางแผนกำลัง การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงใน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการที่เข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง พลังงาน ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย เป็นการสัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสังกัด จำนวน 5 ราย และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา(Descriptive Analysis) ผลการศึกษาพบว่า การวางแผน กำลังคนของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานสำหรับในแต่ละปีมีความ แตกต่างกัน สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานเป็นหน่วยงานนาร่อง ซึ่งยังไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมที่เป็น ระบบอย่างชัดเจน และอาจยังไม่เห็นความสำคัญมากนัก ในปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานมี จำนวนข้าราชการในสังกัดจำนวน 602 คน และมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ



2.5 ของข้าราชการทั้งหมด โดยข้าราชการที่เข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงส่วนใหญ่เป็นข้าราชการดำรงตำแหน่งในสายงานที่เป็นสายงานหลัก ได้แก่ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งวิศวกร ตำแหน่งนักวิชาการพลังงาน แต่อย่างไรก็ตามสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการดำเนินการการวางแผนกำลัง การสรรหาและคัดเลือกให้มีคุณภาพที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและเป็นระบบ ให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดผลการวิจัยข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการพัฒนาแนวทางการวางแผนกำลังคน กระบวนการสรรหา และการคัดเลือกกำลังคนคุณภาพเข้าสู่ระบบทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### เอกสารอ้างอิง

- จตุรงค์ นภากาศ. (2561). *การบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management) เพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระดับนานาชาติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). *การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประภัสสร วรรณสถิตย์. (2550). *การบริหารจัดการคนเก่ง*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พงษ์เทพ คำจำง. (2556). *การบริหารจัดการคนเก่ง: กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทย จำกัด มหาชน*. (ภาค นิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พยัต วุฒิรงค์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). *คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศรีบูรณคอมพิวเตอร์การพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). *คู่มือภาพรวมสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. (2554). *พัฒนาดาวเด่น เพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning*. กรุงเทพฯ: พรินท์ ซิตี้.
- สุนิสา ช่อแก้ว. (2558). *การบริหารคนเก่ง: แนวคิดในต่างประเทศและประสบการณ์ในภาครัฐของไทย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.