

การจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับความสุขในชีวิตการทำงาน: กรณีศึกษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในราชการไทย

ธนเดช สอนสะอาด¹ ชมัญญช หุ่นนาค²
พลศักดิ์ จิรไกรศิริ³ วิพร เกตุแก้ว⁴

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (2) เพื่อศึกษาความสุขมวลรวมในการทำงานของข้าราชการผู้เข้าระบบข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับความสุขมวลรวมของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (4) เพื่อแสวงหาตัวแบบการจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับความสุขมวลรวมของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง กลุ่มตัวอย่างการวิจัยจำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ (1) แบบสอบถาม (2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (3) การสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความสัมพันธ์ด้วยสถิติ สหสัมพันธ์คานอนิคอล (Canonical Correlation) และการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ตามตัวแบบสมมติฐาน สำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ด้วยคำถามเชิงลึก เอกสารราชการ และการสังเกตการณ์มาสนับสนุนข้อค้นพบของการศึกษา

การทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้มีความสุขมวลรวมในการทำงาน พบว่าการจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสัมพันธ์กับด้านสุขภาพ อยู่ในระดับต่ำ การจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสัมพันธ์กับด้านจิตภาพ อยู่ในระดับต่ำ การจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสัมพันธ์กับด้านเศรษฐกิจ อยู่ในระดับต่ำ การจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสัมพันธ์กับด้านสังคม อยู่ในระดับต่ำ สมมติฐานรวม การจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสัมพันธ์กับความสุขมวลรวม อยู่ในระดับปานกลาง แนวทางการจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้มีความสุขมวลรวมในการทำงานของข้าราชการไทย องค์การควรมุ่งเน้นการให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นบุคลากรของรัฐที่มีศักยภาพและเป็นมีคุณภาพการต่อองค์กร โดยมีความสัมพันธ์กับความสุขมวลรวมในการทำงานในด้านด้านสุขภาพด้านจิตภาพและด้านสังคมจะเป็นส่วนสำคัญที่ส่งเสริมความสุขมวลรวมในการทำงานของข้าราชการไทย

คำสำคัญ : มีผลสัมฤทธิ์สูง; ความสุขในการทำงาน; ราชการไทย

¹ รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

95/3 ถ.พุทธมณฑล สาย 5 อ.ศาลายา จ.นครปฐม 73170

อีเมล: thanadej_s@hotmail.com

² วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

³ สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

⁴ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

MANAGEMENT OF HIGH ACHIEVER IN ORDER FOR THEM TO POSSES INCLUSIVE HAPPINESS IN WORK LIFE: A CASE STUDY OF HIGH ACHIEVER IN THAI CIVIL SERVICE

Thanadej Sonsa-ard¹ Chompoonuch Hunnak²
Polsuk Jirakrisiri³ Viporn Katekao⁴

Abstract

The objectives of this study were to (1) study high achievers in Thai Bureaucracy (2) study gross happiness in work life of government officers in High Performance and Potential System (3) study the relationship between high achievers and gross happiness of high achievers (4) to identify the talent management model based on gross happiness. The total number of the sample size of the study was 350. The instruments used were (1) questionnaire (2) in- depth interview (3) focus group discussion. The statistics used to analyze the data were percentage, mean, standard deviation, Canonical Correlation and Path Analysis based on hypothesis. Qualitative research included in-depth interviews, official documents and observation used to support the finding of the study.

Based on hypothesis test to investigate the relationship between high achievers and gross happiness in work life, it was found that talent management had a low relationship with health, talent management had a low relationship with mentality, talent management had a low relationship with economics, talent management had a low relationship with society, and talent management had a moderate relationship with gross happiness. To manage high achievers for improved gross happiness, the organization should focus on encouraging high achievers to realize their potential and contribution to the organization. Factors such as health, mentality and society were integral parts in the promotion of gross happiness in work life of Thai government officers.

Keywords: High Achiever, Happiness in Work Life; Thai Civil Service

¹ Doctor of Public Administration, College of Innovation Management Rajamangala University of Technology Rattanakosin 95/3 Thanon Phutthamonthon Sai 5 Saraya Nakornpathom 73170
Email : thanadej_s@hotmail.com

² College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

³ School of Political Science, Sukhothai Thammathairat Open University

⁴ Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากกระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันในระดับนานาชาติ ประเทศไทยจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อสามารถแข่งขันได้ รัฐบาลและหน่วยงานราชการจึงตกอยู่ในสถานการณ์ที่มีการกิจที่ต้องทำมากขึ้น แต่มีเงินและคนสำหรับที่จะมาใช้ในการทำงานน้อยลงและยังต้องทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ อีกทั้งยังให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม เห็นได้ว่าวิธีการบริหารจัดการภาครัฐในแบบเดิมที่รัฐเคยปฏิบัติมาไม่สามารถนำพาประเทศให้อยู่รอดได้ จึงต้องอาศัยแนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการอื่น ๆ ร่วมด้วย อีกทั้งรัฐบาลหรือหน่วยงานราชการยังต้องพยายามรักษาคนทำงานที่เป็นทั้งคนดีและเป็นคนเก่งให้คงอยู่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ ภายใต้อาณัติที่กดดันต่าง ๆ ตามเหตุข้างต้น การให้ข้าราชการที่มีความสามารถเป็นที่ประจักษ์นี้ให้คงอยู่ในหน่วยราชการได้ ไม่ออกจากราชการ หรือไปทำงานเอกชนเสียก่อนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทำให้รัฐต้องหาแนวทางในการจัดการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารบุคลากร จึงใจให้คนเก่งอยู่กับหน่วยราชการไปนาน ๆ เพื่อให้หน่วยงานราชการเกิดความเข้มแข็ง เมื่อหน่วยงานราชการเข้มแข็งรัฐบาลก็สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ด้วยเหตุนี้ ทำให้มีการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม เป็นผู้มีคุณูปการต่อหน่วยงานราชการ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการจัดโครงการให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีโอกาสร่วมโครงการต่าง ๆ ก็เพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจคนเก่ง คนดี มีผลงานมาทำงานราชการ

อันเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้คงอยู่ในระบบราชการ และเพื่อพัฒนาข้าราชการพลเรือนผู้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ อีกทั้งเพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ มากประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

การบริหารจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่ผ่านมาประสบปัญหา ได้แก่ ความเข้าใจของผู้ร่วมงานทั้งในระดับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานทั่วไป อีกทั้งประสบปัญหาคุณภาพชีวิตปัญหาเศรษฐกิจ และสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ที่ข้าราชการเหล่านี้ต้องเผชิญอยู่ทุกวันทำให้เกิดคำถามในด้านการใช้ชีวิตในการทำงาน ว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่รับภาระหนักนั้นในด้านความสุขมวลรวมในการทำงาน พวกเขามีความสุขหรือไม่

จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องมีการจัดการ หรือหารูปแบบเพื่อการปรับตัวเพื่อรักษาสมดุลของชีวิตการทำงาน เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเหล่านี้ยังคงอยู่ได้ในชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวัน ดังนั้นจึงส่งผลให้องค์การที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่ในองค์การหรือโครงการต่างๆที่ร่วมดำเนินการกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ให้มีความสุขในการทำงาน สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเมือง เศรษฐกิจ และกระแสสังคมในปัจจุบัน การทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสุขมวลรวมในการทำงาน จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่คงรักษาไว้ซึ่งคนเก่งในองค์กร และสามารถทำให้องค์การ หน่วยงานราชการ ประสบความสำเร็จได้

ดังนั้นเพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสุขมวลรวมในการทำงาน ผู้ศึกษาจึงมีความต้องการที่จะศึกษาว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สามารถมีความสุขมวลรวมในการทำงาน โดยทำการศึกษาเฉพาะข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในราชการไทย เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศให้อยู่ในระดับ

สากล คงอยู่ในองค์กร ได้รับการยอมรับทำให้ราชการไทยพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง มั่นคง

คำถามของการวิจัย

“การจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถมีความสุขมวลรวมได้หรือไม่ อย่างไร”

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ในการวิจัย การจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับความสุขมวลรวมในการทำงาน : กรณีศึกษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในราชการไทย มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
2. เพื่อศึกษาความสุขมวลรวมในการทำงานของข้าราชการผู้เข้าระบบข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับความสุขมวลรวมในการทำงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
4. เพื่อแสวงหาตัวแบบการจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับความสุขมวลรวมในการทำงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

นิยามศัพท์

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน จึงนิยามศัพท์ให้ตรงกันดังนี้

1. คนเก่ง (Talent) หมายถึง บุคลากรที่มีสำคัญต่องานซึ่งมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่แหลมคม มีความสามารถเป็นผู้นำ มีทักษะในการสื่อสาร มีความสามารถในการจูงใจและแนะนำผู้อื่น มีสัญชาตญาณของความเป็นเจ้าของกิจการ มีทักษะในงานที่ทำและมีความสามารถที่จะมุ่งมั่นทำงานจนแล้วเสร็จ

2. การจัดการคนเก่ง (Talent Management) หมายถึง ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง คือ กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความ

สอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การกระจายไปทำงาน (Deployment) การพัฒนา (Development) ตลอดจนการรักษาให้คงอยู่กับองค์กร (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงการจัดการเพื่อบริหารกำลังคนคุณภาพภาคราชการเพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Workplace Learning) และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงานและการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมโดยมุ่งพัฒนาให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงในระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการให้เป็นระดับชำนาญการพิเศษที่มีคุณภาพสูงภายในระยะเวลาขั้นต่ำตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในเวลาที่เหมาะสม

4. ความสุขพื้นฐาน หมายถึงความสุขที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์หลายมิติ ในด้านการมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่การรู้จักผ่อนคลาย การพัฒนาความรู้ มีคุณธรรมประจำใจ มีเศรษฐกิจการเงินที่ดีการมีครอบครัวที่ดี การร่วมสังคมที่มีความสุข

5. ความสุขมวลรวมในการทำงานหมายถึงคือแนวคิดของการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ผ่านความสุขให้เกิดในที่ทำงาน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตในด้านเนื้อหาการศึกษาเป็นการศึกษาการใช้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในการจูงใจบุคลากรผู้มีความสามารถสูงภาครัฐในทัศนะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยศึกษาตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง คือ

1. ปัจจัยด้านภูมิหลังของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับเงินเดือน

2. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในด้าน รู้จักทำงานในระดับนโยบาย รู้ว่าตนเองอยู่ตรงตำแหน่งใดในโครงสร้างขององค์กร ทำงานเป็นระบบ สภาพอ่อนน้อมถ่อมตนรับฟังผู้อื่น มีภาวะผู้นำ และ รู้จักจัดการคน มีทักษะความชำนาญในงาน พร้อมทั้งจะแบ่งปันข้อมูลลงรักภักดีและมีคุณูปการต่อองค์กร

3. การศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และคุณภาพชีวิตการทำงานจากภายในประเทศและต่างประเทศ

4. การสืบค้นความสุขในการทำงาน HAPPY WORK PLACE แบ่งการศึกษาออกได้เป็น 8 มิติ 1) มิติมีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ 2) มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน 3) มีความศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต 4) รู้จักผ่อนคลายเป็นสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต 5) การศึกษาหาความรู้ พัฒนาตนเองตลอดเวลา 6) ปลอดภัย มีเงินรู้จักเก็บ รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้ 7) ครอบครัวดี มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง 8) สังคมดี มีความรักสามัคคี เอื้อเฟื้อต่อชุมชนที่ตนทำงานและที่พักอาศัย

ขอบเขตของพื้นที่ การวิจัยนี้มีขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาวิจัยเป็นหน่วยงานราชการที่รับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเข้าร่วมปฏิบัติงาน

ขอบเขตด้านประชากรการวิจัยนี้ได้มีการศึกษาในหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจากหน่วยงานราชการต่าง ๆ ทั้งผู้เข้าร่วมโครงการ และผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องในโครงการของสำนักงาน ก.พ. มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทั้งหมด 12 รุ่น 877 คน ในโครงการของสำนักงาน ก.พ.ร. มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 10 รุ่น 422 คน และ โครงการพัฒนาผู้นำคนรุ่นใหม่ในราชการไทย จำนวน 842 คนรวมทั้งสิ้น 2,141 คน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การศึกษาวิจัย การจัดการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูงกับความสุขในชีวิตการทำงาน: กรณีศึกษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในราชการไทยครั้งนี้ มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงการจัดการด้านความสุขมวลรวมในการทำงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
2. สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปเสนอแนะแนวทางการจัดการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง
3. ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบสำคัญของความสัมพันธ์ในการจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้มีความสุขมวลรวมในการทำงาน
4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปเป็นแนวทางการพัฒนา ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อให้เกิดความสุขมวลรวมในการทำงาน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิด BCG Matrix (Bruce D. Henderson for the Boston Consulting Group, 1970) ได้อธิบายถึงประเภทของบุคลากรในองค์กรไว้ 4 ประเภทคือ 1) Stars (ดาวเด่น) 2) Cash Cow (วัวทำเงิน) 3) Problem Children (เด็กมีปัญหา) 4) Dead Wood (ซากไม้) การจัดแบ่งกลุ่มพนักงานข้างต้นนี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มพนักงานในแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสมตามความแตกต่างด้านความสามารถในการปฏิบัติงานและศักยภาพ สำหรับคุณสมบัติทั่วไปของพนักงานที่จะถูกจัดอยู่ในกลุ่ม ดาวเด่น หรือคนเก่งในที่นี้ก็คือกลุ่มคนที่เป็น Star ในองค์กรหรือที่เรียกว่ากลุ่ม Talent ซึ่งเป็นพนักงานที่มีความสามารถหรือมีศักยภาพเป็นพิเศษ ควรจะมี

จาก The War of Talent (สงครามแย่งชิงคนเก่ง) ในปี 1997 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการให้ความสำคัญ

สนใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เก่งกว่าผู้ร่วมงานโดยทั่วไป และเกิดสงครามการแย่งชิงกลุ่มคนเหล่านี้ ที่ถูกนิยามคำว่า คนเก่ง (Talent) คือ บุคลากรที่มีความสำคัญต่องานซึ่งมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่แหลมคม มีความสามารถเป็นผู้นำ มีทักษะในการสื่อสาร มีความสามารถในการจูงใจและแนะนำผู้อื่น มีสัญชาตญาณของความเป็นเจ้าของกิจการ มีทักษะในงานที่ทำและมีความสามารถที่จะมุ่งมั่นทำงานจนแล้วเสร็จ

สำหรับวัตถุประสงค์ของการมีระบบการจัดการคนเก่งไว้ในองค์กรเพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจคนเก่ง คนดี มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในราชการ ให้สามารถพัฒนาข้าราชการพลเรือนผู้มีความรู้สูงอย่างต่อเนื่องอย่างมีระบบและเพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ มากประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service) และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Senior Professional Service) การเตรียมผู้นำตามวัตถุประสงค์นี้ จึงเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำทั้งทางด้านการบริหาร และผู้นำทางวิชาการหรือความคิดเป็นการเตรียมคนให้พร้อมเพื่อการเติบโตทั้งสองลักษณะ (Dual Track) ประโยชน์ของการจัดแบ่งกลุ่มพนักงานดังกล่าวเพื่อจัดสรรการจ่ายผลตอบแทน การฝึกอบรม ตลอดจนโปรแกรมการพัฒนาอย่างเหมาะสม เพราะถ้าองค์กรไม่สามารถบริหารกลุ่มพนักงานเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม ย่อมมีโอกาที่จะสูญเสียพนักงานระดับ Superkeepers และ Keepers ไป และเช่นเดียวกัน ถ้าจะพัฒนาพนักงาน ย่อมเลือกพัฒนาพนักงานระดับ Solidcitizens, Keepers และ Superkeepers หากผู้ที่มีความสามารถโดดเด่น มีศักยภาพสูง ย่อมมีโอกาสจะอยู่ในกลุ่มที่เป็น “Cream of the cream” นั้นหมายถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นผู้นำในองค์กรต่อไป

คนเก่ง (Talent) ในแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานขององค์กร วิสัยทัศน์

กลยุทธ์ ค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมองค์กร แต่อาจกล่าวสรุปโดยรวมได้ว่า “Talent” หมายถึง บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Performance and High Potential) ซึ่งถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและยังยืนต่อไปในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วในปัจจุบัน ดังนั้น ข้าราชการผู้มีความรู้สูง ประกอบไปด้วย คือ ผู้มีความรู้มีความจงรักภักดีกับองค์กรและเป็นผู้มีคุณภาพการต่อองค์กร (Ulrich, 2011)

แนวคิดและทฤษฎีแนวคิดความสุขในการทำงาน

คำว่า “ความสุข” หรือ สุขภาวะที่ดี (Happiness or Subjective Well-Being) ตามแนวคิดของ (Diener, 2000, pp. 34-43) มุ่งอธิบายด้วยองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) การมีความรู้สึกทางบวก (Positive Affect) และการไม่มีความรู้สึกทางลบ (Negative Affect) ซึ่งบุคคลจะประเมินความพึงพอใจในชีวิตจากหลาย ๆ ด้านของชีวิต เช่น ชีวิตการงาน ชีวิตการสมรส เป็นต้น เป็นการประเมินจากอารมณ์และความรู้สึกจากสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิต โดยบุคคลที่มีความสุขจะมีความสมดุลระหว่างความรู้สึกทางบวกและความรู้สึกทางลบ โดยที่มีความรู้สึกทางบวกสูงกว่าทางลบ ซึ่งอารมณ์ความรู้สึกเชิงบวกจะเพิ่มขึ้นจากการประเมินของเหตุการณ์ในเชิงบวก ทั้งนี้ บุคคลสามารถมีความรู้สึกทางบวกในระดับที่สูง โดยที่อาจจะมีความรู้สึกทางลบในระดับที่สูงได้ในเวลาเดียวกัน ดังนั้น ความสุขจึงต้องใช้มุมมองในหลายมิติเพื่อที่จะทำความเข้าใจได้ (Diener, 2000, pp. 34-43)

การมีความสุขในที่ทำงานจะทำให้พนักงานมีความสุข รู้สึกว่าตนเองเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำคัญต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่เพื่อนร่วมงาน มีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น และรู้จักบำเพ็ญประโยชน์ องค์กรเองก็จะมีบุคลากรที่กระตือรือร้น

เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังแห่งความคิดและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ซึ่งความสุขในการทำงานนั้นส่งผลต่ออารมณ์ความรู้สึก เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ผลักดันประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น ลดปัญหาการขาดงาน ลดอัตราการลาออก ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร และส่งผลต่อสังคมรอบข้างให้เกิดความสุขด้วย (Thai Health Promotion Foundation, 2009, pp. 1-14)

สำหรับในประเทศไทยก็มีหน่วยงานที่ศึกษาด้านความสุขในการทำงานอาทิเช่นสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สำนักวิจัยเอแบคโพลล์ ศูนย์เครือข่ายวิชาการเพื่อสังเกตการณ์ และวิจัยความสุขชุมชนเป็นต้น โดยหน่วยงานที่กล่าวมานั้นได้ทำการศึกษาและวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกตัวแปรที่ทำการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานของข้าราชการไทยที่มีผลสัมฤทธิ์สูงได้แก่ ด้านสุขภาพด้านจิตภาพด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม

สมมติฐานของการวิจัย

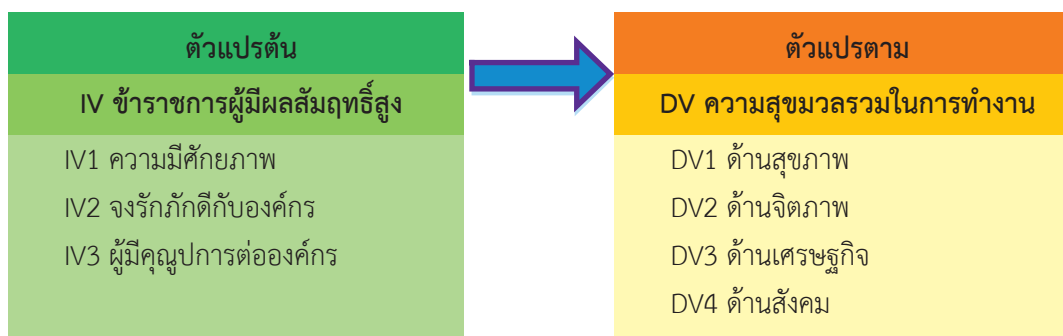
ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาค้นคว้า แนวคิดการจัดการผู้

มีผลสัมฤทธิ์สูง และจากกรอบแนวคิดของการศึกษาความสุขในการทำงาน นำมาตั้งเป็นกรอบความสัมพันธ์และสามารถนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานในการวิจัยได้ว่า “ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสัมพันธ์กับความสุขมวลรวมในการทำงาน”

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มีคำถามในการศึกษาว่า “การจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถมีความสุขมวลรวมได้หรือไม่ อย่างไร” จากการศึกษาพัฒนาการของแนวคิด ทฤษฎีและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วผู้วิจัยเลือกตัวแปรที่ทำการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้แก่การเป็นผู้มีศักยภาพ มีความจงรักภักดีกับองค์กร และ เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ในส่วนของความสุขมวลรวมนั้นผู้วิจัยเลือกตัวแปรที่ทำการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานของข้าราชการไทยที่มีผลสัมฤทธิ์สูงได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านจิตภาพ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม

การศึกษาวิจัยนี้ จึงต้องพิสูจน์ให้เห็นว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขได้อย่างไร สามารถสร้างกรอบแนวคิดได้ตามภาพ 1 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับความสุขมวลรวมในการทำงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



ภาพ 1 การจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับความสุขในชีวิตการทำงาน : กรณีศึกษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในราชการไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่เป้าหมายของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง พื้นที่ศึกษา หรือพื้นที่เป้าหมาย คือ 1) โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ PSED 2) โครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง HIPPS 3) โครงการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย NEW WAVE จำนวนทั้งสิ้น 2,141 คนแบบสอบถาม โดยการสร้างแบบสอบถามให้มีความสัมพันธ์กับกรอบการศึกษา กำหนดเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล และสำหรับ ส่วนที่ 2 สร้างมาจากตัวชี้วัดของตัวแปรต้นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและส่วนที่ 3 สร้างมาจากตัวชี้วัดของตัวแปรตาม ความสุขมวลรวมในการทำงาน สำหรับการวัดค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านได้ค่า IVC = 1 ส่วนการวัดค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือการวิจัย (Reliability) โดย

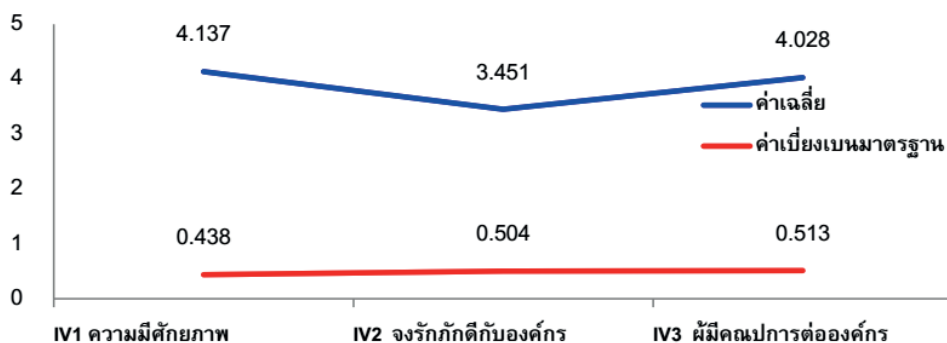
ทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผู้เข้าร่วมโครงการ PSED จำนวน 30 คน ได้ค่า อัลฟาครอนบาค = .9808 ในแบบการสัมภาษณ์การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงความสัมพันธ์ สร้างมาจากผลการทดสอบ 5 สมมติฐาน

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยรวบยอดสอดคล้องตามวัตถุประสงค์การศึกษา ได้ดังนี้

1. ตามวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

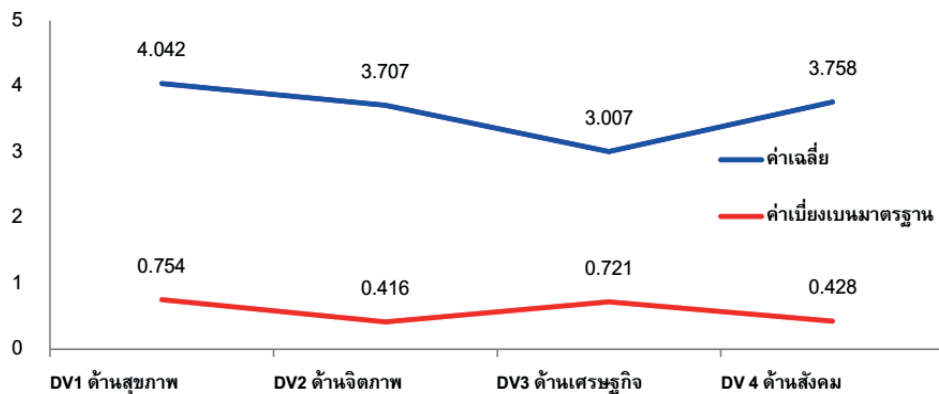
ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า การจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้มีความสุขมวลรวมในการทำงาน คือ การจัดการให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้มีศักยภาพ และจัดการให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นผู้มีคุณภาพการต่อองค์การอยู่ในระดับมาก การจรรงักักดีต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง รายละเอียด ตามภาพ 2



ภาพ 2 ระดับการจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

2. ตามวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 2 เพื่อศึกษาความสุขมวลรวมในการทำงานผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ความสุขมวลรวมในการทำงาน ของข้าราชการผู้มี

ผลสัมฤทธิ์สูงอยู่ในระดับปานกลาง รายละเอียด ตามภาพ 3



ภาพ 3 ระดับความสุมวลรวมในการทำงาน

3. ตามวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้มีความสุขมวลรวมในการทำงาน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

สมมติฐานที่ 1 การจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสัมพันธ์กับด้านสุขภาพ อยู่ในระดับต่ำ

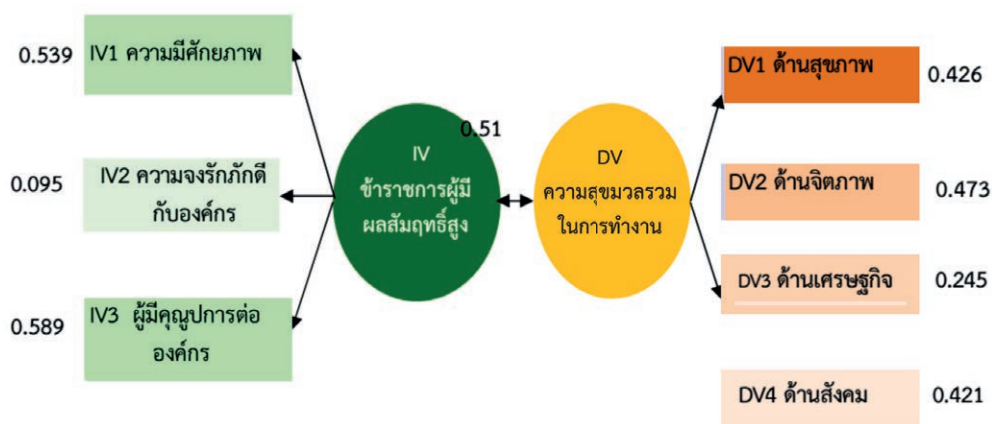
สมมติฐานที่ 2 การจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสัมพันธ์กับด้านจิตภาพ อยู่ในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 3 การจัดการข้าราชการผู้มีผล

สัมฤทธิ์สูงมีความสัมพันธ์กับด้านเศรษฐกิจ อยู่ในระดับสูงต่ำ

สมมติฐานที่ 4 การจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสัมพันธ์กับด้านสังคม อยู่ในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 5 สมมติฐานรวม การจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสัมพันธ์กับความสุขมวลรวม อยู่ในระดับปานกลาง



ภาพ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง กับความสุขมวลรวมในการทำงาน

4. ตัวแบบการจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง กับการสุขมวลรวมของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 4 เพื่อให้ได้แนวทางการจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้มีความสุขมวลรวมในการทำงานของข้าราชการไทย โดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) จากการศึกษาระดับความสัมพันธ์ ผลการทดสอบสมมติฐานโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์คานอนิคอล พบว่า องค์การควรมุ่งเน้นการให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นบุคลากรของรัฐที่มีศักยภาพและเป็นมีคุณูปการต่อองค์กร โดยมีความสัมพันธ์กับความสุขมวลรวมในการทำงานในด้านด้านสุขภาพด้านจิตภาพและด้านสังคม จะเป็นส่วนสำคัญที่ส่งเสริมความสุขมวลรวมในการทำงานของข้าราชการไทย

ตัวแบบทางสังคมศาสตร์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับความสุขมวลรวมในการทำงาน



ภาพ 5 ตัวแบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้มีความสุขมวลรวมในการทำงาน

การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุแนวทางการจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้มีความสุขมวลรวมในการทำงานของข้าราชการไทยและเพื่อสร้างตัวแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยเชิงสาเหตุแนวทางการจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้มีความสุขมวลรวมในการทำงานสำหรับผลการวิจัยการจัดการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้มีความสุขมวลรวมในการทำงานในปัจจุบันยังอยู่ในระดับปานกลาง

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงและมีความสุขมวลรวมด้านสุขภาพในการดูแลสุขภาพก็อยู่ในระดับสูงนั้นหมายความว่าถ้าข้าราชการดูแลสุขภาพและเป็นผู้มีศักยภาพสูงในการทำงานข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกลุ่มนี้โดยรวมแล้วจะมีความสุขในการทำงาน ดังนั้นรัฐบาล หน่วยงานต้นสังกัด จึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสร้างเสริมสุขภาพ ให้ข้าราชการเหล่านี้มีโอกาสดูแลสุขภาพ ซึ่งการดูแลสุขภาพจะเป็นการรักษาระดับศักยภาพในการทำงานของพวกเขาเหล่านี้ด้วยตรงกับกฎบัตรกรุงเทพฯ เพื่อการสร้างเสริมสุขภาพในยุคโลกาภิวัตน์ จากการประชุมระดับโลกเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพในประเทศไทย ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ ประเทศไทย ระหว่างวันที่ 7 - 11 สิงหาคม 2548 ในเรื่องของความรับผิดชอบที่สำคัญ 4 ประการ ในข้อที่ 2 ทำให้การสร้างเสริมสุขภาพเป็นความรับผิดชอบสำคัญของรัฐบาลทุกระดับในการให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อสุขภาพ ทั้งภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและภาคส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและให้การสนับสนุนด้านการเงินอย่างยั่งยืนเพื่อการสร้างเสริมสุขภาพ (Sinsakchon, 2009)

และจากข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับความสุขมวลรวมในการทำงานด้านเศรษฐกิจ สามารถสรุปได้ว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์

กับความสุขมวลรวมในการทำงานด้านเศรษฐกิจอยู่ในระดับต่ำข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีผู้มีคุณูปการอยู่ในระดับ ปานกลางความสุขมวลรวม ด้านเศรษฐกิจ เงินออมและโอกาสเติบโต กลับอยู่ในระดับสูงมาก ดังนั้นจึงหมายความว่า ถ้าหน่วยงานส่งเสริมให้ข้าราชการมีเงินออมและโอกาสเติบโต ให้กับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะเป็นความสุขในการทำงานของข้าราชการกลุ่มนี้ ซึ่งจะตรงกับการตอบคำถามของ นายประวิณ ณ นคร อดีตเลขาธิการ ก.พ.จากวารสารข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Satiravisalakij, 2015) ในหัวข้อทำอะไรให้บุคคลซึ่งเป็นทั้งคนเก่งและคนดี อยู่รับราชการต่อไปได้อย่างยาวนาน นายประวิณ ณ นคร กล่าวว่าทำให้ข้าราชการมีความมั่นคงในการรับราชการ ทั้งในด้านความมั่นคงในการดำรงชีวิต (Security of Living) โดยต้องให้ข้าราชการมีรายได้และค่าตอบแทนเพียงพอที่จะครองชีพตามฐานานุรูปตลอดชีวิตแม้ออกจากราชการแล้ว ก็มีบำเหน็จบำนาญให้พอครองชีพ รวมทั้งด้านความมั่นคงในการดำรงสถานภาพ (Security of Tenure) ซึ่งจะไม่ต้องออกจากราชการ นอกจากมีกรณีตามที่กฎหมายกำหนดไว้เช่น หย่อนความสามารถ หรือกระทำวินัยร้ายแรง ถูกสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออก เป็นต้น และจัดระบบข้าราชการให้มีทางก้าวหน้า ทั้งความก้าวหน้าในด้านค่าตอบแทน (Compensation Increase) ที่จะต้องกำหนดให้มีการเลื่อนเงินเดือนได้ตามความดีความชอบและตามอายุการทำงาน และความก้าวหน้าในฐานะทางราชการ (Promotion)ที่จะต้องกำหนดให้ตำแหน่งในแต่ละสายงานมีระดับต่าง ๆ เป็นบันไดให้เลื่อนขึ้นได้ (Career Ladder) กับจะต้องให้มีทางเลื่อนตำแหน่งโดยย้ายไปเลื่อนในสายงานอื่นได้ด้วย (Satiravisalakij, 2015) ซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยว่าถ้าหน่วยงานสนับสนุนให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีโอกาสออมเงิน และมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความสุขทางด้านเศรษฐกิจ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์

สูงเหล่านี้ก็จะมีความสุขในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. องค์การควรรักษาการประเมินศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรเพื่อรักษาศักยภาพของบุคลากร อันจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์การควรมีการจัดระบบสิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอันซึ่งจะทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับภาครัฐควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการผู้เข้าร่วมโครงการได้ปฏิบัติภารกิจที่มีความ

หลากหลายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีสังคมที่มากขึ้น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่หลากหลายนั้นมีความสัมพันธ์ที่อาจได้แสดงศักยภาพก่อให้เกิดความสุขสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาตัวแบบสร้างความสุขในการทำงานของข้าราชการทั่วไป เพื่อให้องค์การนำตัวแบบนั้นไปเป็นแนวนโยบายในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ หรือศึกษาเปรียบเทียบความสุขในการทำงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง กับข้าราชการทั่วไป ว่ามีความสุขในการทำงานแตกต่างกันหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

Reference

- Diener , E.(2000., Subjective well-being. The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1)34-43
- Juthapichth, S., (2015), Talent Important topic Civil Officials. *Thai Official Journal* , 58(2), 4-9. [In Thai]
- Sinsakchon, A. (2009), World's Meeting Minute Report Health promotion, 41-16
- Thai Health Promotion Foundation, (2009), Let's to Happy Organization / Healthy Organization Project by Resource Center Thai Health Promotion Foundation. [In Thai]
- Ulrich , D. (2011), *What is talent*. Michigan Ross School of Business.
- Satiravisalakij, J. (2015). Talent Important topic Civil Officials. *Thai Official Journal*, 58(2), 4-9. [In Thai]