การศึกษาศักยภาพทุนมนุษย์ในภาครัฐด้วยโซ่คุณค่าของผู้มีความสามารถสูงและเทคนิคการวิเคราะห์ทุนมนุษย์

รับบทความ: 30 ธันวาคม 2568
แก้ไขบทความเสร็จ: 27 กุมภาพันธ์ 2569
ตอบรับบทความ: 10 มีนาคม 2569

วุฒิไกร งามศิริจิตต์[1]

บทคัดย่อ

แนวคิดการศึกษาศักยภาพทุนมนุษย์ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจากมุมมองเศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ และบริหารศาสตร์ โดยมุ่งเน้นการวางแผนเพื่อประเมิน วิเคราะห์ และตัดสินใจด้านทุนมนุษย์ โดยมีการนำตัวชี้วัด เครื่องมือ และเมตริกซ์มาใช้ในการระบุคุณค่าของบุคลากรและผู้มีศักยภาพสูง การศึกษานี้นำเสนอตัวแบบการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ (Human capital analytics models) ที่ได้จากการศึกษาการบริหารทุนมนุษย์ในภาครัฐใน 2 ส่วนหลัก ประกอบด้วย (1) การระบุแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ภายใต้ขีดความสามารถในการกำกับดูแลอัจฉริยะ (Smart governance) ของหน่วยงานภาครัฐ และ (2) การประเมินรูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คุณค่าที่ส่งมอบโดยผู้มีศักยภาพสูงและคุณค่าที่องค์กรได้รับจากผู้มีศักยภาพสูงของหน่วยงานภาครัฐ หรือที่เรียกว่า การบริหารโซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง (Talent value chain management) และการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คุณค่าที่ส่งมอบโดยผู้มีศักยภาพสูง และคุณค่าที่องค์กรได้รับ ผลการศึกษานำไปสู่การพัฒนาตัวแบบการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ซึ่งบูรณาการมุมมองการบริหารทุนมนุษย์และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่สอดคล้องกับสมรรถนะด้านดิจิทัลและกำลังคนผู้มีศักยภาพสูงของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อช่วยวางแผนศักยภาพทุนมนุษย์และช่วยให้ผู้บริหารมีเครื่องมือที่ในการวางแผนและพัฒนาทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์, การกำกับดูแลอัจฉริยะ, การบริหารโซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง, การวิเคราะห์ทุนมนุษย์

[1] **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 50 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 02-942-8777 อีเมล wuttigrai.ng@ku.th

The Study of Human Capital Potential in the Public Sector through the Talent Value Chain and Human Capital Analytics Techniques

Wuttigrai Ngamsirijt[1]

Received: December 30, 2025
Revised: February 27, 2026
Accepted: March 10, 2026

Abstract

The concept of studying human capital potential has continuously evolved across economic, social, and managerial perspectives, emphasizing planning for assessing, analyzing, and making decisions related to human capital. Indicators, tools, and various metrics have been applied to identify the value of personnel and high-potential employees. This study presents human capital analytics models derived from an examination of human capital management in the public sector in two main areas: (1) identifying human capital management approaches aligned with public organizations' smart governance capabilities, and (2) evaluating high-potential talent management practices, the value delivered by high-potential employees, and the value gained by public organizations—referred to as talent value chain management—as well as analyzing the linkages among talent management practices, value delivered, and organizational value received. The findings contribute to the development of human capital analytics models that integrate perspectives on human capital management and high-potential talent management, aligned with the digital competencies and strategic talent requirements of public sector organizations. These models aim to support human capital planning and provide executives with tools for more effective human capital planning and development.

Keywords: Human capital, Smart governance, Talent value chain, Human capital analytics

[1] **Affiliation:** Faculty of Business Administration, Kasetsart University, 50 Ngamwongwan Road, Chatuchak, Bangkok Thailand 10900 Tel. Tel. 02-942-8777 Email: wuttigrai.ng@ku.th

บทนำ (Introduction)

การแข่งขันด้านข้อมูลสารเทศถึงจุดที่สามารถนำเสนอระบบใหม่ ๆ ให้องค์กรได้อย่างทั่วถึง ทำให้องค์กรสามารถก้าวสู่การเป็นองค์กรที่ชาญฉลาด (Smart organization) อีกทั้งข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ก็มีมากขึ้น (Filos, 2006) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ได้พัฒนาไปสู่การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อยกระดับการตัดสินใจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือกล่าวคือ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มมองเชิงกลยุทธ์และองค์รวม โดยนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทใหม่ (Nicolaescu et al., 2020) มุ่งเน้นบริหารผู้มีความสามารถสูง และการส่งมอบงานทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาระบบสารสนเทศที่อิงเฉพาะกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ไม่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น จึงควรให้คุณค่าเกินกว่าด้านประสิทธิภาพ โดยต้องวิเคราะห์เชิงทุนมนุษย์อย่างครอบคลุม โดยรวบรวมและผลิตข้อมูลจากหลายมิติ เพื่อทำให้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์มีความน่าสนใจและตอบโจทย์องค์กรได้กว้างขึ้น (Handayani et al., 2025) ทั้งนี้การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์ทุนมนุษย์ต้องอาศัยความเข้าใจด้านการบริหารทุนมนุษย์และขีดความสามารถขององค์กรในการก้าวสู่การกำกับดูแลอัจฉริยะ หรือที่เรียกว่า Smart Governance (Curtis et al., 2009; Galinec, 2010) และด้วยรูปแบบการบริหารทุนมนุษย์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานภาครัฐ การออกแบบระบบสารสนเทศด้านทุนมนุษย์ควรมีสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารและขีดความสามารถของหน่วยงานภาครัฐแต่ละประเภท เพื่อให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใช้ อีกทั้งเพื่อลดความซับซ้อนในการปรับแต่ง และเกิดความคุ้มค่าในการนำระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในวงกว้าง (Matimbwa & Olatokun, 2024)

หนึ่งในประเด็นการบริหารทุนมนุษย์ที่สำคัญ คือ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) ซึ่งมีรากฐานมาจาก 4 แนวคิด ได้แก่ (1) แนวคิดเรื่องคน (People approach) จำแนกพนักงานตามความสามารถและศักยภาพ เพื่อประเมินคุณค่าที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (2) แนวคิดเรื่องวิธีการปฏิบัติ (Practices approach) เป็นการกำหนดกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคุณค่าจะเกิดขึ้นเมื่อกระบวนการเหล่านี้ได้นำไปปฏิบัติร่วมกัน (3) แนวคิดเรื่องตำแหน่ง (Position approach) เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรตามบทบาทเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยจะระบุความต้องการและแนวทางการพัฒนาพนักงานได้อย่างเหมาะสม และ (4) แนวคิดเรื่องกลุ่มยุทธศาสตร์ (Strategic pools approach) ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มุ่งสร้างผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้ตัวชี้วัดในการบริหาร การวางแผน และการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนในพนักงาน เพื่อแสดงให้เห็นคุณค่าที่ผู้มีศักยภาพสูงสร้างให้แก่องค์กร อันนำไปสู่การออกแบบและการดำเนินงานระบบบริหารผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรแบบต่าง ๆ (Sparrow and Makram, 2015)

จากวิวัฒนาการของแนวคิดข้างต้น การขับเคลื่อนทุนมนุษย์จึงต้องบูรณาการมิติองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และพัฒนาสู่กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (Alfaraby & Sinambela, 2025) การศึกษานี้ทำการพัฒนาตัวแบบการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ (Human capital analytics models) ซึ่งได้มาจากการศึกษาการบริหารทุนมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐใน 2 ส่วนหลัก ประกอบด้วย (1) แนวทางการบริหารทุนมนุษย์ภายใต้ขีดความสามารถในการกำกับดูแลอัจฉริยะของหน่วยงานภาครัฐ และ (2) รูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คุณค่าที่ส่งมอบโดยผู้มีศักยภาพสูงและคุณค่าที่องค์กรได้รับจากผู้มีศักยภาพสูงของหน่วยงานภาครัฐ หรือที่เรียกว่า การบริหารโซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง (Talent value chain management) และการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คุณค่าที่ส่งมอบโดยผู้มีศักยภาพสูง และคุณค่าที่องค์กรได้รับ ผลการศึกษาที่ได้นำไปสู่การพัฒนาตัวแบบการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ซึ่งบูรณาการมุมมองการบริหารทุนมนุษย์และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่สอดคล้องกับสมรรถนะด้านดิจิทัลและกำลังคนผู้มีศักยภาพสูงของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสามารถช่วยให้ผู้บริหารมีเครื่องมือที่ในการวางแผนและพัฒนาทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. ประเมินและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของขีดความสามารถในการกำกับดูแลอัจฉริยะและแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐ
2. ระบุความต้องการระบบสารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์ด้านทุนมนุษย์
3. ประเมินและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คุณค่าที่ส่งมอบโดยผู้มีศักยภาพสูง และคุณค่าที่องค์กรได้รับจากผู้มีศักยภาพสูงของหน่วยงานภาครัฐ
4. พัฒนาและนำเสนอตัวแบบการวิเคราะห์ทุนมนุษย์

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การบริหารทุนมนุษย์ ทุนมนุษย์เป็นความรู้และทักษะที่เกิดจากการศึกษาและการฝึกอบรม ซึ่งเป็นผลจากการลงทุนที่ให้ผลตอบแทน ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยความคลาดเคลื่อน (Residual factors) ในการผลิตที่ส่งผลต่อความแปรปรวนของระดับรายได้ (Huang et al., 2023) แนวคิดนี้นำไปสู่การพัฒนา ทฤษฎีทุนมนุษย์ และทฤษฎีทุนมนุษย์สำหรับผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการศึกษา การอบรม และความรู้ และได้นำแนวคิดมาประยุกต์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Kaplan และ Norton (1996) พัฒนาเป็น Human Resource Scorecard ซึ่งเป็นระบบวัดที่ช่วยให้การดำเนินกลยุทธ์สำเร็จและแสดงความสอดคล้องระหว่างงานทรัพยากรมนุษย์ บุคลากร และกลยุทธ์ขององค์กร (Zula & Chermack, 2007) การวางแผนทุนมนุษย์ถือเป็นกระบวนการธุรกิจสำคัญที่สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณค่า (Wobo et al., 2024) โดยมุ่งกำหนดเป้าหมายด้านทุนมนุษย์ให้สอดคล้อง

กับกลยุทธ์ธุรกิจ ครอบคลุมการสรรหา คัดเลือก จัดสรร และรักษาผู้มีความสามารถ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลตอบแทนการลงทุนที่สูงกว่าเฉลี่ย (Gautam & Gautam, 2022)

การบริหารทุนมนุษย์ภายใต้การกำกับดูแลอัจฉริยะ Kaehler และ Grundei (2019) มองว่า การกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการ โดยทำหน้าที่เป็นกรอบเชิงพฤติกรรมขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารและการควบคุมทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยตรงต่อประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร และรูปแบบการกำกับดูแลทุนมนุษย์ช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าการทำงานของพนักงานสอดคล้องกับวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงได้ออกแบบนโยบายและเครื่องมือด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการกับระบบดิจิทัลและการกำกับดูแลแบบอัจฉริยะ เพื่อให้ทุนมนุษย์สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Silva et al., 2020)

โซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง โซ่คุณค่า (Value Chain) คือ ลำดับกิจกรรมในการส่งมอบคุณค่าแก่ตลาด โดยโซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง (Talent Value Chain) จึงเป็นการระบุคุณค่าที่องค์กรต้องการ และคุณค่าที่ได้รับจากกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงในลำดับของกิจกรรมต่าง ๆ ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แก่ตลาด โดยแสดงผลลัพธ์ผ่านกราฟการกระจายตัวของระดับความสามารถซึ่งเปลี่ยนตามการพัฒนาและการเคลื่อนไหวของบุคลากรตามความต้องการของธุรกิจ (Blass, 2007)

แนวทางการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ (1) ระยะกำหนดความต้องการ: วางแผนขนาด เกณฑ์ และความโปร่งใสในการคัดสรรบุคลากร (2) ระยะการพัฒนา: จัดทำแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพ การสร้างแรงจูงใจ และค่านิยมองค์กร พร้อมประเมินความเสี่ยง และ (3) ระยะดำเนินการ: ประเมินผล/ปรับปรุงระบบบริหาร และตรวจสอบความยึดมั่นของบุคลากรต่อองค์กร โดยผลลัพธ์จะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นช่องว่างระหว่างการใช้บุคลากรกับคุณค่าที่องค์กรต้องการส่งมอบ

ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยเพิ่มเติมภายในโซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการประเมินช่องว่างการส่งมอบคุณค่า โดยอ้างอิงแบบประเมินระบบบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงของ McKinsey & Company (2011) ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์โซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง 4 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย (1) ระบุกลยุทธ์การแข่งขันโดยรทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กร (2) วิเคราะห์กิจกรรม (3) การวิเคราะห์คุณค่าและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และ (4) วางแผนกลยุทธ์เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงโซ่คุณค่าการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

Sparrow and Makram (2015) นำเสนอ กระบวนการขับเคลื่อนคุณค่า ประกอบด้วย

1. การสร้างคุณค่า: แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ คุณค่าสำหรับการใช้งาน (Use Value) คือ คุณภาพงานที่ผู้ใช้รับรู้ และคุณค่าด้านการแลกเปลี่ยน (Exchange Value) คือ จำนวนเงินที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนของงาน ต้องพิจารณาว่าองค์กรสามารถนำคุณค่าสำหรับการใช้งานไปใช้ได้จริงและต่อยอดให้เกิดคุณค่าด้านการแลกเปลี่ยนเพิ่มขึ้น โดยองค์กรต้องกำหนดกิจกรรมตลอดกระบวนการสร้าง

มูลค่า (ต้นน้ำ–ปลายน้ำ) ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ต้องการ และปรับความรู้ของผู้มีศักยภาพสูงให้เข้ากับรูปแบบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง

2. การจับคุณค่า: แบ่งได้ 2 ระดับ คือ ระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยระดับองค์กรมีบทบาทในการสร้างและถ่ายทอดคุณค่าผ่านกระบวนการเสริม เพื่อผลักดันขีดความสามารถใหม่ให้เกิดโอกาสทางธุรกิจ โดยการจับคุณค่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วนและขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. การทวีคุณค่า: เป็นการใช้ขีดความสามารถขององค์กรผ่านการเคลื่อนย้าย ความร่วมมือและจัดวางอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีแนวทางสำคัญ คือ การหาและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารความร่วมมือระหว่างผู้มีศักยภาพสูงด้วยกัน การให้คำปรึกษาและพัฒนาพนักงานรุ่นใหม่ และการสร้างความเข้าใจในขีดความสามารถขององค์กรเพื่อรองรับการขาดแคลน โดยกลไกที่สำคัญในการทวีคุณค่า คือ การผสานทักษะบุคคลเข้ากับความรู้ขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและรองรับการเปลี่ยนแปลง

4. การธำรงรักษาคุณค่า: ต้องบริหารความเสี่ยงและดูแลผู้มีศักยภาพสูงผ่านการบริหาร เช่น การจัดการความเสี่ยง การลดการลาออก และการปรับตำแหน่ง เพื่อป้องกันการสูญเสียคุณค่าไปยังคู่แข่ง การประเมินประสิทธิผลสามารถวัดได้จากคุณค่าตลอดช่วงชีวิตของพนักงาน (Lifetime Value)

แนวคิดการบริหารผู้มีศักยภาพสูง นำเสนอแนวคิดการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย (1) แนวคิด Talent supply chain management: ปัญหาช่องว่างทักษะเกิดจากการขาดความสามารถที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ซึ่งสามารถแก้ไขโดยสร้างความร่วมมือระหว่างนายจ้าง สถาบันการศึกษา และผู้ผลิตผู้มีความสามารถสูงร่วมกันจัดทำแผนธุรกิจร่วม เพื่อจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทาน โดยใช้กระบวนการบริหารอุปสงค์–อุปทาน เพื่อคาดการณ์และพัฒนาทักษะบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว (Birou & Hoek, 2022) และ (2) แนวคิด Talent data analytics: เป็นการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจจะช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมและจ้างผู้ที่เหมาะสม สามารถเข้าถึงผู้มีความสามารถผ่านเสียงของพนักงาน สามารถพัฒนาการตัดสินใจด้านการจ้างงานด้วยข้อมูลคุณลักษณะพนักงาน และสร้างทีมสัมภาษณ์ที่ประเมินผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีความชัดเจนและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (Saputra et al., 2022)

ตัวอย่างการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ในภาครัฐ การวางแผนกำลังคนภาครัฐตามนโยบายจากส่วนกลางหรือของหน่วยงานเอง มีทั้งแบบภาคบังคับและไม่บังคับ โดยแต่ละหน่วยงานมักผสมผสานแนวทางและเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทของตน (International Personnel Management Association, 2002) โดยการวางแผนจะกำหนดความต้องการกำลังคนและออกแบบยุทธศาสตร์รองรับ ซึ่งต้องเตรียมแผนรับมือและลดช่องว่างกำลังคนในอนาคต โดยผ่าน 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การ

วิเคราะห์อุปทาน (Supply Analysis) เพื่อประเมินสมรรถนะองค์กร ข้อมูลบุคลากร และแนวโน้มการจ้างงาน เป็นฐานในการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา (2) การวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand Analysis) การประเมินความต้องการกำลังคนในอนาคต เพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็น และวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ (3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เป็นการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์อุปทานและอุปสงค์ เพื่อระบุความแตกต่างระหว่างกำลังคนปัจจุบันกับความต้องการในอนาคต และ (4) การวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา (Solution Analysis) พัฒนากลยุทธ์เพื่อปิดช่องว่างด้านสมรรถนะและกำจัดสมรรถนะที่ไม่จำเป็น โดยใช้แนวทางการรับสมัคร การฝึกอบรม การพัฒนาทักษะใหม่ และการวางตำแหน่งบุคลากรตามแผน (Anderson, 2004)

The United States Office of Personnel Management (2011) ได้พัฒนาวิธีการวิเคราะห์อุปทาน เพื่อประเมินกำลังคนและภาระงานในปัจจุบันและอนาคต ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์แนวโน้มการลาออก การเกษียณ และการเคลื่อนย้ายบุคลากร เพื่อวางแผนกำลังคนในอนาคต จะช่วยให้องค์กรปรับกลยุทธ์ให้จัดการกำลังคนได้อย่างเหมาะสม

การวิเคราะห์อุปสงค์ เป็นการประเมินกิจกรรม ภาระงาน และสมรรถนะที่จำเป็นต่อกำลังคนในอนาคต แม้ไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่องค์กรยังคงต้องจ้างพนักงานเพิ่มเพื่อทดแทนอัตราการหมุนเวียนเข้า-ออกของพนักงาน แบะวิธีการวิเคราะห์สำหรับการระบุสมรรถนะเพื่อตอบอุปสงค์ ต้องพิจารณาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยศึกษาจากพนักงานที่ประสบความสำเร็จและรวบรวมข้อมูลผ่านวิธีการต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยสำคัญในการกำหนดสมรรถนะ คือ การวิเคราะห์ทักษะของกำลังคน และการวิเคราะห์งาน

ภาครัฐได้นำเครื่องมือและข้อมูลการวิเคราะห์ และโปรแกรมช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายมาใช้ เช่น Workforce HR, Payroll, Scheduler, Timekeeper, Timekeeper Center และ ShopTrac Pro ที่ช่วยจัดการบันทึกเวลา ตารางงาน และเงินเดือน และโปรแกรม Enterprise Resource Planning เข้ามาช่วยบริหารการปฏิบัติงาน วางแผน และจัดการข้อมูลในองค์กร (Anderson, 2004)

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้าสู่บริบทการกำกับดูแลอัจฉริยะ องค์กรมีความต้องการเชื่อมโยงทุนมนุษย์ให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรผ่านเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการกับระบบดิจิทัล ทั้งนี้ การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากทุนมนุษย์ที่สำคัญยิ่งขององค์กร ซึ่งคือ ผู้มีศักยภาพสูง นั้น จำเป็นต้องพัฒนาตัวแบบการวิเคราะห์ทุนมุนษย์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและมีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น นอกเหนือไปจากการประยุกต์ใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ เช่น การใช้ Human Resource Scorecard และ Dashboard ในการวางแผนทุนมนุษย์อาจไม่เพียงพอในการใช้วางแผนกำลังคน การวิเคราะห์อุปสงค์–อุปทาน และการปิดช่องว่างสมรรถนะสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้งานวิจัยด้านการบริหารผู้มีศักยภาพสูงได้นำเสนอแนวคิดโซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงผลลัพธ์

การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเข้ากับประเด็นการบริหารทุนมนุษย์ในระยะต่างๆ ได้อย่างละเอียด และสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตัวแบบการวิเคราะห์ทุนมุนษย์ การวิจัยนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อเติมเต็มช่องว่างของการบริหารทุนมนุษย์ในยุคขององค์กรดิจิทัล โดยนำเสนอตัวแบบการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการวางแผน พัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทุนมนุษย์ได้ดีขึ้น

ในบริบทองค์กรภาครัฐของประเทศไทย การขับเคลื่อนการบริหารทุนมนุษย์บนฐานเครื่องมือวิเคราะห์อย่างเป็นรูปธรรม ต้องอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) เพื่อยืนยันถึงมิติการบริหารทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในการศึกษานี้จึงกำหนดกรอบการวิจัยเพื่อตอบคำถาม 3 ข้อ ประกอบด้วย

Q1: องค์กรที่ดำเนินการกำกับดูแลอัจฉริยะให้ความสำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์ด้านใด

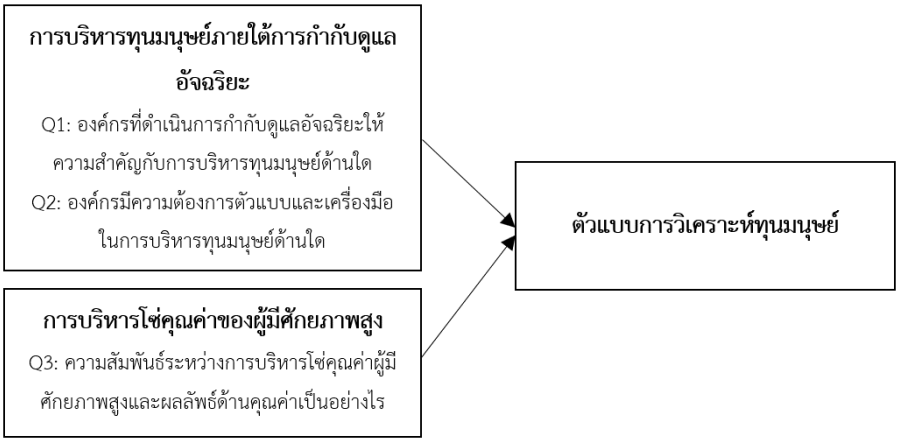
Q2: องค์กรมีความต้องการตัวแบบและเครื่องมือในการบริหารทุนมนุษย์ด้านใด และ

Q3: ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโซ่คุณค่าผู้มีศักยภาพสูงและผลลัพธ์ด้านคุณค่าเป็นอย่างไร

เมื่อผนวกรวมผลการจากศึกษาทั้ง 3 ข้อนี้ ข้อค้นพบที่ได้จะนำไปสู่การสร้างตัวแบบการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ที่ครอบคลุมทั้งมิติของความสำคัญเชิงกลยุทธ์ กลไกการบริหาร และผลลัพธ์เชิงคุณค่า ซึ่งช่วยให้การพัฒนาตัวแบบการวิเคราะห์ทุนมนุษย์สอดคล้องกับบริบทของการบริหารองค์กรและการนำไปใช้ในภาครัฐได้อย่างเหมาะสม

กรอบแนวคิดของการศึกษา

ภาพที่ 1 กรอบการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

วิธีการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) แบบวิธีการสำรวจ (Survey research) ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพทุนมนุษย์ ผ่านมุมมอง Smart government และโซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง

ประชากร หน่วยงานของรัฐประเภทส่วนราชการ ซึ่งมีฐานะเป็นกระทรวงหรือเทียบเท่า จำนวน 20 กระทรวง ประกอบด้วย ส่วนราชการซึ่งมีฐานะเป็นกรมหรือเทียบเท่ากรม จำนวน 147 แห่ง ทั้งนี้ ส่วนราชการซึ่งมีฐานะเป็นกรมหรือเทียบเท่ากรมมีการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ภายใต้กระทรวง ดังนั้น ประชากรในการศึกษานี้จึงใช้จำนวนประชากรเฉพาะส่วนราชการซึ่งมีฐานะเป็นกระทรวงหรือเทียบเท่า จำนวน 20 กระทรวง, หน่วยงานของรัฐประเภทรัฐวิสาหกิจ จำนวน 55 แห่ง, หน่วยงานของรัฐประเภทองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 จำนวน 39 แห่ง, องค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะ (หน่วยงานในกำกับ) จำนวน 16 แห่ง, หน่วยงานของรัฐประเภทหน่วยธุรการขององค์การของรัฐที่เป็นอิสระ จำนวน 7 แห่ง, มหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 63 แห่ง ในการศึกษานี้ไม่รวมมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ และสถาบันภายใต้มูลนิธิซึ่งเป็นกลไกของส่วนราชการ รวมเป็นจำนวนประชากรทั้งสิ้น 200 หน่วยงาน

กลุ่มตัวอย่าง จำนวนที่เหมาะสมเท่ากับ 127 องค์กร โดยเทียบขนาดประชากรกับตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 การวิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำนวน 128 หน่วยงาน ตามลักษณะการจัดตั้งและหน้าที่หลักๆ ได้แก่ ส่วนราชการซึ่งมีฐานะเป็นกระทรวงหรือเทียบเท่า จำนวน 12 กระทรวง, หน่วยงานของรัฐประเภทรัฐวิสาหกิจ จำนวน 36 แห่ง, หน่วยงานของรัฐประเภทองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 จำนวน 25 แห่ง, องค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะ (หน่วยงานในกำกับ) จำนวน 10 แห่ง, หน่วยงานของรัฐประเภทหน่วยธุรการขององค์การของรัฐที่เป็นอิสระ จำนวน 4 แห่ง, มหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 41 แห่ง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูลแบบปลายปิด แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ประกอบด้วย (1) การศึกษาการบริหารทุนมนุษย์ในบริบทหน่วยงานภาครัฐที่มีความพร้อมก้าวสู่การกำกับดูแลอัจฉริยะ แบบสอบถามประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับองค์กร การกำกับดูแลอัจฉริยะ และนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทุนมนุษย์ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) และ (2) การศึกษาการบริหารโซ่คุณค่าของผู้มีความสามารถสูง แบบสอบถามประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร กระบวนการในการบริหารโซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง และคุณค่าที่ส่งมอบโดยผู้มีศักยภาพสูง และคุณค่าที่องค์กรได้รับจากผู้มีศักยภาพสูง โดยลักษณะของ แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและสร้างแบบสอบถาม (ตารางที่ 1) จากนั้นตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญ และทดสอบความเชื่อมั่นกับกลุ่มทดลอง 30 คน พบค่า สัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach แบบสอบถามส่วนที่ 1 เท่ากับ 0.931 และส่วนที่ 2 เท่ากับ 0.921 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง เหมาะสมต่อใช้เก็บข้อมูล ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ตัวแปรในแบบสอบถามการบริหารทุนมนุษย์ในบริบทหน่วยงานภาครัฐที่มีความพร้อมก้าวสู่การกำกับดูแลอัจฉริยะ มีค่า KMO เท่ากับ 0.930 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก และผลการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-square เท่ากับ 420.49 ($p < .001$) สำหรับตัวแปรในแบบสอบถามการบริหารโซ่คุณค่าของผู้มีความสามารถสูง มีค่า KMO เท่ากับ 0.731 ซึ่งอยู่ในระดับดี และผลการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-square เท่ากับ 188.78 ($p < .001$) แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตารางที่ 1 ตัวแปรและข้อคำถามที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปร	ข้อคำถาม
ส่วนที่ 1: การศึกษาการบริหารทุนมนุษย์ในบริบทหน่วยงานภาครัฐที่มีความพร้อมก้าวสู่การกำกับดูแลอัจฉริยะ	
1.1 การกำกับดูแลอัจฉริยะ (Meijer & Bolívar, 2016)	
โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี (IT)	- บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ - ความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - การใช้งานร่วมกันได้ระหว่างเทคโนโลยีส่วนต่าง ๆ
การมีส่วนร่วม (PT)	- การรับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากประชาชน - การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจ - การสร้างสรรค์บริการร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ - กระบวนการแบบล่างขึ้นบน
ความโปร่งใสและการเข้าถึงสารสนเทศ (TA)	- ข้อมูลเปิด (Open Data) - ความโปร่งใสของรัฐบาล - เครื่องมือที่ใช้แสดงข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลของประชาชน
การบริการภาครัฐและการบริการสังคม (SER)	- บริการออนไลน์ภาครัฐและภาคสังคม - การบูรณาการและการเชื่อมโยงบริการต่าง ๆ - การมีบุคคล คณะบุคคล หรือองค์กรในเครือข่ายสังคมออนไลน์ของภาครัฐ
การกำกับดูแลหลายระดับ (MG)	- การบูรณาการและการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐในหลายระดับ
ประสิทธิภาพในการบริหาร (EF)	- สิทธิภาพในการจัดการกฎ ระเบียบ และเครื่องมือบริหาร - ความมีประสิทธิภาพในการกำหนดข้อกำกับและกระบวนการบริหาร
ผลลัพธ์ในภาพรวมจากการกำกับดูแลอัจฉริยะ (OV)	- ความยั่งยืนของการดำเนินงาน - ประสิทธิผลด้านต้นทุน

ตัวแปร	ข้อคำถาม
	- การยกระดับมาตรฐานในการดำเนินงานขององค์กร
1.2 การดำเนินการด้านนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทุนมนุษย์ (Cappelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009)	
การบริหารผลปฏิบัติการของผู้บริหาร (EX), การกำหนดเป้าหมายด้วยความสอดคล้อง (OB), การวางแผนกำลังคน (WP), การบริหารจัดการการสืบทอด (SCP), การพัฒนาภาวะผู้นำ (LD), ค่าตอบแทน (PB), การได้มาซึ่งผู้มีความสามารถสูง (TL), ความหลากหลาย (DIV), การพัฒนาผู้มีความสามารถสูง (TD), รางวัลและการรักษาผู้มีความสามารถสูง (INC), การบริหารสมรรถนะ (CP), การบริหารผลการทำงาน (PM), วัฒนธรรมองค์กร (CUL), การสื่อสารภายใน (IC), โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (INFRA), ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ (STR)	
ส่วนที่ 2: การศึกษาการบริหารโซ่คุณค่าของผู้มีความสามารถสูง	
2.1 การบริหารโซ่คุณค่าของผู้มีความสามารถสูง (Boudreau & Ramstad., 2007)	
กิจกรรมการสร้างคุณค่า (CRE)	- ประเมินความรู้ความสามารถของผู้มีศักยภาพสูงโดยผู้ประเมินที่มีความเชี่ยวชาญ - กำหนดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่องค์กรวางไว้ ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ - นำคุณค่าของผู้มีศักยภาพสูงไปใช้จริง และสร้างคุณค่าเพื่อนำไปใช้สำหรับงานใหม่ ๆ ได้ - สร้างคุณค่าต่าง ๆ ผ่านการดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นลำดับ - ปรับความรู้ที่ผู้มีศักยภาพสูงมีให้สอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
กิจกรรมการจับคุณค่า (CAP)	- พึ่งพาผู้มีศักยภาพสูงในระดับบุคคลเป็นหลัก - ใช้ประโยชน์จากสถานะของผู้มีศักยภาพสูงในเครือข่ายสังคม ความสัมพันธ์กับผู้อื่นในเครือข่าย และมุมมอง/ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและธุรกิจ - สร้างและโอนถ่ายคุณค่าของผู้มีศักยภาพสูงผ่านกระบวนการเสริมต่าง ๆ ที่องค์กรพัฒนาขึ้น - สร้างกลไกในการใช้ประโยชน์จากผู้มีศักยภาพสูงและทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร เพื่อการสร้างขีดความสามารถใหม่และผลักดันขีดความสามารถเหล่านี้ในการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กร - สร้างกลไกเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองขององค์กร เพื่อให้ได้คุณค่าตามต้องการ
กิจกรรมการทวีคุณค่า (LEV)	- ประเมินบุคลากรแบบองค์รวม ไม่คัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว - ดำเนินกิจกรรมที่ช่วยให้องค์กรได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูงที่แท้จริง - บริหารระหว่างผู้มีศักยภาพสูงด้วยกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน - ผสมผสานทักษะของแต่ละบุคคลเข้ากับความรู้ขององค์กร - สร้างกระแสความรู้ การโอนถ่ายความรู้ และการแพร่กระจายความรู้ให้เกิดขึ้นจริง และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรวางไว้
กิจกรรมการธำรงรักษาคุณค่า (MA)	- ใช้แนวทางการแทรกแซงด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การปรับเลื่อนตำแหน่ง การลดอัตราการลาออกของผู้มีความสามารถสูง เพื่อป้องกันไม่ให้คุณค่าที่สร้างขึ้นไหลออกไปยังคู่แข่ง

ตัวแปร	ข้อคำถาม
	- ปกป้องการลงทุนที่ลงไปในผู้มีศักยภาพสูง เช่น การกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการค้นหา/เปิดเผยความเสี่ยงที่มีอยู่ในองค์กร - ประเมินคุณค่าตลอดช่วงชีวิตของพนักงาน รวมถึงความเสี่ยงและต้นทุนของการสูญเสียผู้มีศักยภาพสูง ระดับความสำเร็จด้านความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้มีศักยภาพสูง
2.2 ผลลัพธ์ด้านคุณค่าที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบ (Sparrow & Makram, 2015)	
ผลการทำงาน/ปฏิบัติงาน, การมีส่วนร่วมกับองค์กร, ประสิทธิผลด้านภาวะผู้นำ, การยึดมั่นกับองค์กร, การพัฒนาขีดความสามารถของตน, การเป็นผู้สืบทอด, การเป็นที่จดจำ/ยอมรับ, วัฒนธรรมด้านการเรียนรู้, วัฒนธรรมด้านนวัตกรรม	
2.3 ผลลัพธ์ด้านคุณค่าที่องค์กรได้รับจากผู้มีศักยภาพสูง (Coulson-Thomas, 2012)	
ความเสี่ยงด้านช่องว่างความสามารถลดลง (หมายถึง ความสามารถที่องค์กรต้องการเทียบกับความสามารถที่บุคลากรทำได้), การเป็นผู้นำในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน, การลงทุนในผู้มีศักยภาพสูงมีประสิทธิภาพ, ชื่อเสียงของการเป็นนายจ้าง, นวัตกรรม	

การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ความเป็นอิสระของค่าคลาดเคลื่อนด้วยค่า Durbin–Watson statistic การทดสอบการแจกแจงแบบปกติ และการไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันสูงระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ด้วยค่า Tolerance และ ค่า VIF ของตัวแปรในกรอบการวิจัยแสดงในตารางที่ 2 ซึ่งผ่านเกณฑ์ในการนำไปวิเคราะห์ การวิจัยนี้ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาด้วยค่าสถิติร้อยละและการแจกแจงความถี่ และวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน ด้วยวิธีหาความแตกต่างระหว่างกลุ่ม (F-test: One-way ANOVA) และวิธี Multiple Regression แบบ Enter method เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่มีค่าต่อเนื่องที่พัฒนาขึ้นจากกรอบทฤษฎี

ตารางที่ 2 ตัวแปรและข้อคำถามที่ใช้ในการศึกษา

Variables	Test of normality (Kolmogorov–Smirnov)	Durbin-Watson statistic	Tolerance	VIF
IT	0.118 (p-value = 0.223)	1.834	0.537	1.862
PT			0.319	3.132
TA			0.513	1.948
SER			0.422	2.368
MG			0.277	3.606
EF			0.217	4.590
OV			0.272	3.672
CRE	0.0767 (p-value = 0.636)	1.883	0.642	1.555
CAP			0.507	1.971
LEV			0.589	1.695
MA			0.685	1.458

การพัฒนาต้นแบบการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ นำเสนอต้นแบบของตัวแบบการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ที่รวมการวางแผน การวิเคราะห์ และการบริหารวงจรชีวิตทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้เป็นฐานในการพัฒนาระบบสารสนเทศภาครัฐที่สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทุนมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อทำให้ระบบมีความชาญฉลาดและตอบโจทย์การใช้งานในอนาคต โดยการศึกษานี้เน้น (1) การวิเคราะห์เพื่อการทำนาย (Predictive analytics) เป็นการระบุตัวแปรและยืนยันความน่าเชื่อถือของการทำนาย (Fitz-enz & Mattox, 2014) โดย Watson & Nelson (2013) นำเสนอวิธีทำนาย 3 วิธี ได้แก่ การจัดหมวดหมู่ การจัดกลุ่ม และการหาความเกี่ยวเนื่อง (2) การวิเคราะห์เพื่อชี้แนะ (Prescriptive analytics) เป็นการต่อยอดจากการวิเคราะห์เชิงพรรณนาและเชิงทำนาย มุ่งเน้นการจัดสรรบุคลากรและบริหารต้นทุนบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทำการระบุตัวแปร โดยตัวแปรต้องมีความชัดเจนและเกี่ยวข้องกัน และทำการพัฒนาตัวแบบการวิเคราะห์ใน 2 ลักษณะ คือ ตัวแบบความสัมพันธ์ และตัวแบบระบบ ซึ่ง 2 วิธีนี้จะให้คำตอบเพื่อการตัดสินใจมากกว่าการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผลการศึกษา (Findings)

1. การกำกับดูแลอัจฉริยะ

ผลการศึกษาวิเคราะห์การขับเคลื่อนแนวทางการบริหารทุนมนุษย์และขีดความสามารถในการก้าวสู่การกำกับดูแลอัจฉริยะ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 128 หน่วยงาน พบว่า องค์กรภาครัฐให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนนโยบาย ซึ่งเน้นให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในด้าน Smart governance มากที่สุด (83%) รองลงมาคือ Smart people (49%) และอื่น ๆ ได้แก่ Smart living (39%), Smart economy (34%), Smart environment (36%) และ Smart mobility (12%) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าภาครัฐมอง Smart governance และ Smart people เป็น 2 ประเด็นหลักในการก้าวสู่ความเป็นอัจฉริยะ ซึ่งการกำกับดูแลอัจฉริยะเป็นรูปแบบการบริหารที่ช่วยให้องค์กรรับมือกับความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างคุณค่าร่วมกัน จากองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้านของการกำกับดูอัจฉริยะ กระบวนการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ เรื่องความร่วมมือและการมีส่วนร่วมภายนอก การประสานงานภายใน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการบริหารแบบอิเล็กทรอนิกส์ ตามลำดับ

เมื่อจำแนกและวิเคราะห์หมวดหมู่จากข้อมูลผลสำรวจปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการกำกับดูแลอัจฉริยะขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ พบว่า องค์กรมีปัญหา 5 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย (1) ด้านบุคลากร (35%) เช่น บุคลากรขาดความรู้ทางเทคโนโลยี และไม่มีผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบด้าน การกำกับดูแลอัจฉริยะ (2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (21%) เช่น ขาดอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ (3) ด้านการบริหารดำเนินการ (19%) (4) ด้านโครงสร้างองค์กร (17%) และ (5) ด้านงบประมาณ (8%)

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรภาครัฐให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนสู่การกำกับดูแลอัจฉริยะ อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ต้องพัฒนาในเรื่องการกำกับดูแลหลายระดับ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลจากหลายส่วน และการมีบุคลากรที่มีความรู้ด้านการกำกับดูแลอัจฉริยะ โดยการกำกับดูแลอัจฉริยะยังคงต้องมีการพึ่งพาเทคโนโลยีอยู่ ดังนั้น เทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมโยงการตัดสินใจของส่วนต่างๆ ในระบบจึงถือเป็นประเด็นที่องค์กรกลุ่มตัวอย่างตระหนักถึงและต้องการพัฒนาให้เกิดผล

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลอัจฉริยะและการบริหารทุนมนุษย์จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบประเด็นสำคัญ ดังนี้ (1) จากตารางที่ 3 และ 4 พบว่า ขีดความสามารถในการกำกับดูแลอัจฉริยะในด้านการบริการภาครัฐและบริการสังคม (SER) มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทุนมนุษย์ด้านการได้มาซึ่งผู้มีความสามารถ (TL) โดยองค์กรภาครัฐที่มีขีดความสามารถด้านการบริการภาครัฐและบริการสังคมแบบอัจฉริยะไม่สูง จะมีการบริหารการได้มาซึ่งผู้มีความสามารถสูง ในระดับที่มากกว่าองค์กรที่มีขีดความสามารถด้านการบริการภาครัฐและบริการสังคมแบบอัจฉริยะสูง

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ของการกำกับดูแลอัจฉริยะและการดำเนินการด้านนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทุนมนุษย์ด้านการได้มาซึ่งผู้มีความสามารถสูง

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	ผลการทดสอบ
Regression	14.783	7	2.112	2.251	0.039*	มีความสัมพันธ์
Residual	74.119	79	0.938			
Total	88.902	86				

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ของการกำกับดูแลอัจฉริยะและการดำเนินการด้านนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทุนมนุษย์ด้านการได้มาซึ่งผู้มีความสามารถสูง

Model			Unstandardized Coefficients		Stand. Coef.	T	Sig.
			B	Std. Error	Beta		
		(Constant)	2.400	0.544		4.410	0.000
TL	<-	IT	0.194	0.196	0.156	0.990	0.325
TL	<-	PT	0.216	0.235	0.183	0.929	0.356
TL	<-	TA	-0.033	0.058	-0.068	-0.569	0.571
TL	<-	SER	-0.454	0.224	-0.366	-2.030	0.046*
TL	<-	EF	0.069	0.294	0.059	0.233	0.819
TL	<-	MG	-0.144	0.241	-0.130	-0.597	0.552

(2) จากตารางที่ 5 พบว่า ขีดความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ใน 10 ด้าน ดังนี้ การบริหารของผู้บริหาร การกำหนด

เป้าหมาย การสืบทอด การพัฒนาภาวะผู้นำ ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาผู้มีความสามารถสูง การบริหารสมรรถนะ การบริหารผลการทำงาน วัฒนธรรม และโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ของการกำกับดูแลอัจฉริยะด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และการดำเนินการด้านนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทุนมนุษย์

Model			Unstandardized Coefficients		Stand. Coef.	T	Sig.
			B	Std. Error	Beta		
		(Constant)					0.000
EX	<-	IT	0.396	0.140	0.293	2.826	0.006*
OB	<-	IT	0.377	0.145	0.271	2.601	0.011*
SCP	<-	IT	0.417	0.150	0.288	2.775	0.007*
LD	<-	IT	0.402	0.160	0.264	2.513	0.014*
STR	<-	IT	0.299	0.127	0.249	2.353	0.021*
TD	<-	IT	0.279	0.125	0.235	2.232	0.028*
CP	<-	IT	0.322	0.115	0.290	2.798	0.006*
PM	<-	IT	0.276	0.132	0.223	2.092	0.039*
CUL	<-	IT	0.271	0.119	0.240	2.278	0.025*
INFRA	<-	IT	0.329	0.121	0.282	2.714	0.008*

(3) จากตารางที่ 6 พบว่า องค์กรที่มีขีดความสามารถในการกำกับดูแลอัจฉริยะด้านการมีส่วนร่วมในระดับสูง จะมีความสามารถในการวางแผนกำลังคนที่สูงกว่าองค์กรที่ขาดการมีส่วนร่วม เนื่องจากการวางแผนกำลังคนต้องมีการติดตามความต้องการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ติดตามแนวโน้มของส่วนงานต่าง ๆ และระบุความต้องการผู้มีความสามารถสูงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ของการกำกับดูแลอัจฉริยะด้านการมีส่วนร่วมและการดำเนินการด้านนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทุนมนุษย์ด้านการได้มาซึ่งผู้มีความสามารถสูงด้านการวางแผนกำลังคน

Model			Unstandardized Coefficients		Stand. Coef.	T	Sig.
			B	Std. Error	Beta		
		(Constant)	2.239	0.533		4.203	0.000
WP	<-	PT	0.396	0.137	0.299	2.890	0.005*

(4) จากตารางที่ 7 พบว่า การกำกับดูแลอัจฉริยะมีความสัมพันธ์สำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์ โดยเฉพาะด้านการได้มาซึ่งผู้มีความสามารถสูงและด้านความหลากหลาย โดยการกำกับดูแลอัจฉริยะนั้นสัมพันธ์กับการสรรหาผู้มีความสามารถสูง ขณะที่การกำกับดูแลก็สัมพันธ์กับการบริหารความหลากหลาย

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ของการกำกับดูแลอัจฉริยะด้านผลลัพธ์ในภาพรวมจากการกำกับดูแลอัจฉริยะและการดำเนินการด้านนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทุนมนุษย์ด้านการได้มาซึ่งผู้มีความสามารถสูง และด้านความหลากหลาย

Model			Unstandardized Coefficients		Stand. Coef.	T	Sig.
			B	Std. Error	Beta		
		(Constant)					0.000
TL	<-	OV	0.352	0.113	0.321	3.125	0.002
DIV	<-	OV	0.357	0.129	0.287	2.759	0.007

ผลการศึกษาโดยรวมชี้ว่า การกำกับดูแลอัจฉริยะด้านเทคโนโลยีและด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับการบริหารทุนมนุษย์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะด้านการสรรหาผู้มีความสามารถสูง และการวางแผนกำลังคน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร จากข้อค้นพบดังกล่าวนี้ กล่าวได้ว่า แนวทางในการพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรภาครัฐสามารถออกแบบและ ปรับใช้แนวทางการพัฒนาในเชิงอัจฉริยะ (Intelligent manners) ได้ โดยเฉพาะการใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อบริหารผู้มีศักยภาพสูง การศึกษาในส่วนต่อไปจึงมุ่งค้นหาแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อออกแบบวิธีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐ

ผลการศึกษาความต้องการตัวแบบและเครื่องมือในการบริหารและทุนมนุษย์ พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ต้องการเครื่องมือการบริหารในด้านการวางแผนกำลังคน (96.8%) การวิเคราะห์และการวัดผลกระบวนงานด้านบริหารกำลังคน (88.2%) และด้านบริหารบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (87.1%) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อค้นพบข้างต้น

2. การบริหารโซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง

จากผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา พบว่า ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าร้อยละ 70 ดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร แบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง (29%) ระดับอำนวยการ (43%) ตำแหน่งงานทั่วไป (12%) และงานวิชาการ (4%) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างนี้มีความน่าเชื่อถือ เนื่องด้วยผู้ตอบอยู่ในระดับนโยบาย (3) บทบาทหลักขององค์กร พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้พัฒนา (ปลายน้ำ) (58.1%) เป็นผู้ผลิต (ต้นน้ำ) (51.6%) เป็นทั้งผู้ผลิตและผู้พัฒนา 24.7% เป็นผู้ใช้ (ปลายน้ำ) (46.2%) และเป็นผู้มีบทบาทตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำอยู่ 9.7% และ (4) ประเภทของผู้มีศักยภาพสูงในองค์กร พบว่า เป็นพนักงานประจำ (97.8%) พนักงานเกษียณแล้ว (20.4%) และพนักงานชั่วคราว (16.1%)

ผลการพิจารณาความเชื่อมโยงของหน่วยงานในโซ่อุปทานผู้มีศักยภาพสูง พบว่า หน่วยงานในโซ่อุปทานมีการประสานงานทั้งแนวระนาบและแนวดิ่ง โดยส่วนใหญ่เป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานระดับเดียวกัน และพบว่า หน่วยงานมีปฏิสัมพันธ์กันในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ใน 3 รูปแบบ ได้แก่ Centralized, Decentralized และ Distributed หรือ Network ซึ่งสะท้อนถึงการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในการบริหารโซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง

กิจกรรมในโซ่คุณค่าขององค์กรภาครัฐ พบว่า องค์กรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกกับกิจกรรมต้นน้ำ คือ การวางแผนและกำหนดนโยบาย (79.6%) ต่อมาเป็นกิจกรรมปลายน้ำอย่างการให้บริการ (57.0%) ตามด้วยกิจกรรมการระดมทุนและจัดสรรทรัพยากรในการส่งมอบบริการขององค์กรภาครัฐ (55.9%) และด้วยกิจกรรมดังกล่าวนี้ กล่าวได้ว่า องค์กรภาครัฐต้องสามารถจัดสรรบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับกิจกรรมและรักษากลยุทธ์ขององค์กรไว้ได้ การบริหารบุคลากรต้องอาศัยการวางแผนและประเมินอย่างรอบคอบ เพื่อให้มีทรัพยากรเพียงพอต่อภารกิจหลักและต้องสามารถเคลื่อนย้ายบุคลากรไปสนับสนุนกลยุทธ์อื่นขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

จากผลการศึกษาการบริหารโซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีการบริหารและเชื่อมโยงโซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูงผ่านการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ องค์กรภาครัฐมีการปฏิบัติในกิจกรรมการจับคุณค่า (86%) มีความต้องการเพิ่มศักยภาพของทุนมนุษย์ผ่านการเชื่อมโยงกับองค์กรที่อยู่ในเครือข่ายสังคม และการทวีคุณค่า (79.6%) เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับความรู้ขององค์กร ทั้งสองกิจกรรมนี้ถือเป็นการบริหารเชิงรุกที่อาศัยการวางแผนทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นสำคัญ และสำหรับองค์กรที่ระบุว่าไม่มีกิจกรรม (15%) หรือไม่แน่ใจว่ามีกิจกรรม (19%) โดยเฉพาะไม่แน่ใจว่ามีกิจกรรมการธำรงรักษาคุณค่า (20%) อาจทำให้มีความเสี่ยงในการสูญเสียผู้มีศักยภาพสูงได้โดยง่าย ในการประเมินตนเองขององค์กรภาครัฐ พบว่า ผลลัพธ์ด้านคุณค่าที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบอยู่ในระดับดีเลิศคือด้านผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 15.72$) ในระดับดี คือ ด้านการมีส่วนร่วมและการพัฒนาขีดความสามารถ ($\bar{x} = 13.76$) และที่ต้องปรับปรุงเร่งด่วนคือ การสืบทอดตำแหน่ง ($\bar{x} = 30.61$) และการยึดมั่นกับองค์กร ($\bar{x} = 19.22$) หากละเลยอาจกระทบต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโซ่คุณค่าผู้มีศักยภาพสูงและผลลัพธ์ด้านคุณค่า

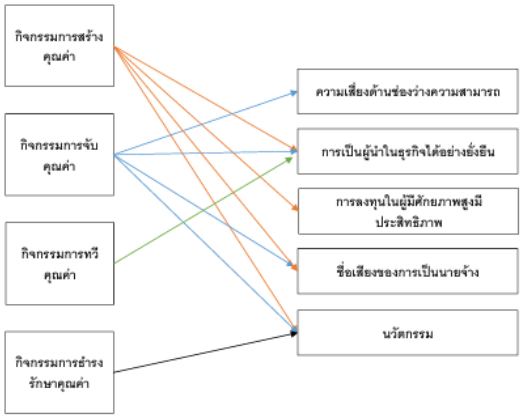
ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโซ่คุณค่าผู้มีศักยภาพสูงและผลลัพธ์ด้านคุณค่าที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบ และระหว่างการบริหารโซ่คุณค่าผู้มีศักยภาพสูงและผลลัพธ์ด้านคุณค่าที่องค์กรได้รับที่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงตามภาพที่ 2 และ 3 ตามลำดับ กิจกรรมการสร้างคุณค่ามีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบ ประกอบด้วย ผลการทำงานปฏิบัติงาน ประสิทธิผลด้านภาวะผู้นำ การพัฒนาขีดความสามารถของตน การเป็นผู้สืบทอด วัฒนธรรมด้านการเรียนรู้ และวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม (ตารางที่ 8) และกิจกรรมการสร้างคุณค่ามีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านคุณ

ค่าที่องค์กรได้รับจากผู้มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย การเป็นผู้นำในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน การลงทุนในผู้มีศักยภาพสูงมีประสิทธิภาพ ชื่อเสียงของการเป็นนายจ้าง และนวัตกรรม (ตารางที่ 9)

ภาพที่ 2



ภาพที่ 3



ตารางที่ 8 ผลการทดสอบระหว่าง กิจกรรมการสร้างคุณค่าและผลลัพธ์ที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบ

ผลลัพธ์ด้านคุณค่า	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	ผลการทดสอบ
กิจกรรมการสร้างคุณค่า							
ผลการทำงาน/ปฏิบัติงาน	Regression	3.480	5	0.696	2.658	0.028*	มีความสัมพันธ์
	Residual	22.344	85	0.263			
	Total	25.824	90				
ประสิทธิผลด้านภาวะผู้นำ	Regression	4.513	5	0.903	2.748	0.024*	มีความสัมพันธ์
	Residual	27.926	85	0.329			
	Total	32.44	90				
การพัฒนาขีดความสามารถของตน	Regression	6.316	5	1.263	3.549	0.006*	มีความสัมพันธ์
	Residual	30.256	85	0.356			
	Total	36.571	90				
การเป็นผู้สืบทอด	Regression	6.940	5	1.388	2.655	0.028*	มีความสัมพันธ์
	Residual	44.444	85	0.523			
	Total	51.385	90				
วัฒนธรรมด้านการเรียนรู้	Regression	7.288	5	1.458	4.209	0.002*	มีความสัมพันธ์
	Residual	29.437	85	0.346			
	Total	36.725	90				

ตารางที่ 9 ผลการทดสอบระหว่าง กิจกรรมการสร้างคุณค่าและผลลัพธ์ด้านคุณค่าที่องค์กรได้รับจากผู้มีศักยภาพสูง

ผลลัพธ์ด้านคุณค่า	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	ผลการทดสอบ
กิจกรรมการสร้างคุณค่า							
การเป็นผู้นำในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน	Regression	11.345	5	2.269	2.358	0.047*	มีความสัมพันธ์
	Residual	81.797	85	0.962			
	Total	93.143	90				
การลงทุนในผู้มีศักยภาพสูงมีประสิทธิภาพ	Regression	14.545	5	2.909	4.107	0.002*	มีความสัมพันธ์
	Residual	60.203	85	0.708			
	Total	74.747	90				
ชื่อเสียงของการเป็นนายจ้าง	Regression	15.599	5	3.120	3.604	0.005*	มีความสัมพันธ์
	Residual	73.588	85	0.866			
	Total	89.187	90				
นวัตกรรม	Regression	8.802	5	1.760	2.461	0.039*	มีความสัมพันธ์
	Residual	60.803	85	0.715			
	Total	69.604	90				

กิจกรรมการจับคุณค่ามีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบ ประกอบด้วย ผลการทำงาน/ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมกับองค์กร ประสิทธิผลด้านภาวะผู้นำ การเป็นผู้สืบทอด และการเป็นที่จดจำ/ยอมรับ (แสดงตามตารางที่ 10) และกิจกรรมการจับคุณค่ามีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านคุณค่าที่องค์กรได้รับจากผู้มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านช่องว่างความสามารถ การเป็นผู้นำในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ชื่อเสียงของการเป็นนายจ้าง และนวัตกรรม (แสดงตามตารางที่ 11)

ตารางที่ 10 ผลการทดสอบระหว่าง กิจกรรมการจับคุณค่าและผลลัพธ์ที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบ

ผลลัพธ์ด้านคุณค่า	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	ผลการทดสอบ
กิจกรรมการจับคุณค่า							
ผลการทำงาน/ปฏิบัติงาน	Regression	4.071	5	0.814	3.244	0.01*	มีความสัมพันธ์
	Residual	21.085	84	0.251			
	Total	25.156	89				
การมีส่วนร่วมกับองค์กร	Regression	5.375	5	1.075	2.829	0.021*	มีความสัมพันธ์
	Residual	31.914	84	0.380			
	Total	37.289	89				

ผลลัพธ์ด้านคุณค่า	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	ผลการทดสอบ
กิจกรรมการจับคุณค่า							
ประสิทธิผลด้านภาวะผู้นำ	Regression	5.644	5	1.129	3.598	0.005*	มีความสัมพันธ์
	Residual	26.356	84	0.314			
	Total	32.000	89				
การเป็นผู้สืบทอด	Regression	8.046	5	1.609	3.249	0.01*	มีความสัมพันธ์
	Residual	41.610	84	0.495			
	Total	49.656	89				
การเป็นที่จดจำ/ยอมรับ	Regression	6.104	5	1.221	3.379	0.008*	มีความสัมพันธ์
	Residual	30.351	84	0.361			
	Total	36.456	89				

ตารางที่ 11 ผลการทดสอบระหว่าง กิจกรรมการจับคุณค่าและผลลัพธ์ด้านคุณค่าที่องค์กรได้รับจากผู้มีศักยภาพสูง

ผลลัพธ์ด้านคุณค่า	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	ผลการทดสอบ
กิจกรรมการจับคุณค่า							
ความเสี่ยงด้านช่องว่างความสามารถ	Regression	12.228	5	2.446	3.93	0.003*	มีความสัมพันธ์
	Residual	52.272	84	0.622			
	Total	64.500	89				
การเป็นผู้นำในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน	Regression	19.317	5	3.863	4.397	0.001*	มีความสัมพันธ์
	Residual	73.806	84	0.879			
	Total	93.122	89				
ชื่อเสียงของการเป็นนายจ้าง	Regression	16.546	5	3.309	3.83	0.004*	มีความสัมพันธ์
	Residual	72.576	84	0.864			
	Total	89.122	89				
นวัตกรรม	Regression	12.010	5	2.402	3.506	0.006*	มีความสัมพันธ์
	Residual	57.545	84	0.685			
	Total	69.556	89				

กิจกรรมการทวีคุณค่ามีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบ ประกอบด้วย ประสิทธิผลด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมด้านการเรียนรู้ (แสดงตามตารางที่ 12) และกิจกรรมการธำรงรักษาคุณค่ามีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านคุณค่าที่องค์กรได้รับจากผู้มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย การเป็นผู้นำในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (แสดงตามตารางที่ 13)

ตารางที่ 12 ผลการทดสอบระหว่าง กิจกรรมการทวีคุณค่าและผลลัพธ์ที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบ

ผลลัพธ์ด้านคุณค่า	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	ผลการทดสอบ
กิจกรรมการทวีคุณค่า							
ประสิทธิผลด้านภาวะผู้นำ	Regression	5.169	7	0.738	2.257	0.038*	มีความสัมพันธ์
	Residual	26.831	82	0.327			
	Total	32.000	89				
วัฒนธรรมด้านการเรียนรู้	Regression	6.205	7	0.886	2.4	0.028*	มีความสัมพันธ์
	Residual	30.283	82	0.369			
	Total	36.489	89				

ตารางที่ 13 ผลการทดสอบระหว่าง กิจกรรมการทวีคุณค่าและผลลัพธ์ด้านคุณค่าที่องค์กรได้รับจากผู้มีศักยภาพสูง

ผลลัพธ์ด้านคุณค่า	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	ผลการทดสอบ
กิจกรรมการทวีคุณค่า							
การเป็นผู้นำในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน	Regression	19.000	7	2.76	3.097	0.006	มีความสัมพันธ์
	Residual	73.079	82	0.891			
	Total	92.400	89				

กิจกรรมการธำรงรักษาคุณค่ามีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมกับองค์กร การเป็นผู้สืบทอด การเป็นที่จดจำ/ยอมรับ วัฒนธรรมด้านการเรียนรู้ และวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม (แสดงตามตารางที่ 14) และกิจกรรมการธำรงรักษาคุณค่ามีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านคุณค่าที่องค์กรได้รับจากผู้มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย นวัตกรรม (แสดงตามตารางที่ 15)

ตารางที่ 14 ผลการทดสอบระหว่าง กิจกรรมการธำรงรักษาคุณค่าและผลลัพธ์ที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบ

ผลลัพธ์ด้านคุณค่า	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	ผลการทดสอบ
กิจกรรมการธำรงรักษาคุณค่า							
การมีส่วนร่วมกับองค์กร	Regression	7.541	8	0.943	2.558	0.015*	มีความสัมพันธ์
	Residual	30.218	82	0.369			
	Total	37.758	90				

ผลลัพธ์ด้านคุณค่า	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	ผลการทดสอบ
กิจกรรมการธำรงรักษาคุณค่า							
การเป็นผู้สืบทอด	Regression	5.166	8	1.722	3.242	0.026*	มีความสัมพันธ์
	Residual	46.218	82	0.531			
	Total	51.385	90				
การเป็นที่จดจำ/ยอมรับ	Regression	3.191	8	1.064	2.76	0.047*	มีความสัมพันธ์
	Residual	33.534	82	0.385			
	Total	36.725	90				
วัฒนธรรมด้านการเรียนรู้	Regression	5.145	8	1.715	4.725	0.004*	มีความสัมพันธ์
	Residual	31.580	82	0.363			
	Total	36.725	90				

ตารางที่ 15 ผลการทดสอบระหว่าง กิจกรรมการธำรงรักษาคุณค่าและผลลัพธ์ด้านคุณค่าที่องค์กรได้รับจากผู้มีศักยภาพสูง

ผลลัพธ์ด้านคุณค่า	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	ผลการทดสอบ
กิจกรรมการธำรงรักษาคุณค่า							
นวัตกรรม	Regression	7.397	8	2.466	3.448	0.02*	มีความสัมพันธ์
	Residual	62.208	82	0.715			
	Total	69.604	90				

จากผลการทดสอบทางสถิติ ชี้ให้เห็นว่า กิจกรรมการสร้างคุณค่าและกิจกรรมการจับคุณค่ามีอิทธิพลสำคัญต่อผลลัพธ์ที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบครอบคลุมผลลัพธ์ทุกด้าน (ยกเว้นด้านการยึดมั่นกับองค์กร) และให้ผลในลักษณะเดียวกันกับผลลัพธ์ที่องค์กรได้รับจากผู้มีศักยภาพสูง ในขณะที่กิจกรรมการทวีคุณค่าและกิจกรรมการธำรงรักษาคุณค่ามีความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมขององค์กร จากมุมมองนี้ กล่าวได้ว่า กิจกรรมการสร้างคุณค่าและกิจกรรมการจับคุณค่านั้นถือเป็นส่วนการบริหารโซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูงที่สำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ด้านทุนมนุษย์ในบริบทของภาครัฐ

4. ตัวแบบการวิเคราะห์คุณค่า

ในส่วนนี้ทำการนำเสนอตัวแบบการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ที่บูรณาการการบริหารทุนมนุษย์ภายใต้การกำกับดูแลอัจฉริยะและการบริหารโซ่คุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์

ขององค์กรและกิจกรรมการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างคุณค่าที่องค์กรต้องการและคุณค่าที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบ โดยคุณค่าที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบนั้นพิจารณาจากตัวผู้มีศักยภาพสูงและจากการเข้ามามีส่วนขับเคลื่อนโดยตัวองค์กร (ตามตารางที่ 16)

ตารางที่ 16 ตัวแบบการวิเคราะห์คุณค่า

โซ่คุณค่าทุนมนุษย์	ประเด็นวิเคราะห์	ตัวแบบ	ประโยชน์
การวางแผนอัตรากำลัง	- ระบบอุปทาน - อัตรากำลัง - ตอบสนองความต้องการและกลยุทธ์	การวิเคราะห์อัตรากำลังผู้มีศักยภาพสูงที่ตอบสนองความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กร	- ลดช่องว่างกำลังคน - ลดช่องว่างทักษะระดับองค์กร
การออกแบบองค์กร	- โครงสร้างที่ตอบความต้องการของธุรกิจ - บทบาทในงานตามระดับ	การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรที่ตอบความต้องการของธุรกิจและบทบาทในงานตามระดับความสามารถของพนักงาน	- ลดช่องว่างด้านการให้โอกาสและแรงจูงใจแก่บุคลากร - เพิ่มความเหมาะสมของการจัดสรรบุคลากรตามบทบาท
การสรรหาบุคลากร	- การเคลื่อนย้ายพนักงาน - นโยบายเลือกบุคลากร - ผู้สมัครที่เหมาะกับงาน	การวิเคราะห์ระบบการเคลื่อนย้ายพนักงานขององค์กร	- เติมเต็มตำแหน่งงาน - ลดช่องว่างทักษะในช่วงเสร็จสิ้นการสรรหา
ประสิทธิผลของทีม	- ความเข้ากันของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กร	การวิเคราะห์ความเข้ากันได้ของพนักงานในทีม	- เพิ่มการใช้บุคลากรได้อย่างตรงจุด
การบริหารผลการทำงาน	- ผลการปฏิบัติงาน - การพัฒนาด้านการทำงาน/การเติบโตในอาชีพ	การจัดสรรบุคลากรในตำแหน่งงานตามทักษะและสมรรถนะ	- ลดช่องว่างด้านผลการทำงานของบุคลากร - เพิ่มการเคลื่อนย้ายในเส้นทางอาชีพ

4.1 การวิเคราะห์อัตรากำลังผู้มีศักยภาพสูงที่ตอบสนองความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กร การวิเคราะห์ระบบอุปทานผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวิเคราะห์ระดับบน (Aggregate level) มีขั้นตอน ดังนี้ ต้นน้ำของอุปทานกำลังคน โดยตลาดแรงงานมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรงงานใหม่ (New entry) และกลุ่มแรงงานกลับเข้า (Re-entry) ในฝั่งของผู้จ้างจะเป็นผู้กำหนดอัตราการรับ ซึ่งเมื่อบุคลากรได้ถูกคัดเลือกและจัดสรรตามโครงสร้างองค์กรแล้ว จากนั้นจะเกิดการเคลื่อนไหวภายใน (Internal movement) หรือการไหลของบุคลากรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งบุคลากรต้องตัดสินว่าจะอยู่หรือลาออก องค์กรจึงต้องสร้างสมดุลในการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยการดำเนินกลยุทธ์ เช่น

รักษาบุคลากรเดิมหรือจ้างใหม่ หากบุคลากรลาออกจะกลับสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งถือเป็นโซ่อุปทานในปลายน้ำ (Ngamsirijit, 2019) เป้าหมายของการวิเคราะห์นี้ คือ การวิเคราะห์จุดคุ้มค่าในการจัดสรรภายใต้ค่าใช้จ่ายที่น้อยที่สุด ผลลัพธ์ที่ได้ คือ จำนวนบุคลากรตรงกับความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้วางแผนการบริหารกำลังคนได้อย่างเหมาะสมครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ

4.2 การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรที่ตอบความต้องการของธุรกิจและบทบาทในงานตามระดับความสามารถของพนักงาน การออกแบบองค์กรโดยใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เป็นการกำหนดแนวทางการเคลื่อนย้ายบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม หากองค์กรมีโครงสร้าง (1) แบบ Restricted structure ปรับตำแหน่งขึ้นอยู่กับอายุงาน และ (2) แบบเปิด คล่องตัวย้ายได้อย่างอิสระ ซึ่งหากโครงสร้างนั้นไม่สนับสนุนให้บุคลากรเคลื่อนย้ายได้ ผู้บริหารควรพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร รวมถึงการบริหารงานก่อนที่จะเริ่มวิเคราะห์และประเมินทุนมนุษย์ขององค์กร

การประเมินบุคลากรใช้วิธีวิเคราะห์การจัดสรรบุคลากรตามโครงสร้างองค์กร จะแตกต่างกันไปตามแต่ละแผนก เช่น ฝ่ายการตลาด: ใช้โครงสร้างแบบ Open เน้นคัดเลือกจากศักยภาพและความสามารถสูงสุด เพื่อให้ตอบโจทย์ทางธุรกิจ และสำหรับฝ่ายกลยุทธ: ใช้โครงสร้างแบบ Restricted เน้นการเลื่อนตำแหน่งตามเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานและอายุงาน เพื่อความมั่นคงในสายอาชีพ มีวัตถุประสงค์ คือ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรบุคลากร ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณและโครงสร้างองค์กร

4.3 การวิเคราะห์ระบบการเคลื่อนย้ายพนักงานขององค์กร ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากร โครงสร้างงานขององค์กร และเกณฑ์และวิธีการปรับตำแหน่ง ซึ่งหากนำพิจารณาร่วมกับนโยบายจะช่วยให้ทราบถึงความเหมาะสมของผู้สมัคร จากนั้นต้องบริหารการไหลของบุคลากร (Internal movement) และจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านทุนมนุษย์ขององค์กรมี 2 กระบวนการ คือ (1) กระบวนการสรรหา เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การปรับตำแหน่งและนโยบายการเลือกบุคลากร และ (2) กระบวนการทำงานภายใน เกี่ยวข้องกับโครงสร้างงาน หลังจากวิเคราะห์ระบบการเคลื่อนย้ายของบุคลากร ผู้บริหารจะทราบถึงจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์กร มุมมองนี้สามารถนำไปกำหนดข้อจำกัดในการจัดสรรบุคลากรแต่ละแผนก และนำไปใช้ประกอบการพิจารณาอัตรากำลังในระบบอุปทาน ทั้งนี้ยังต้องวิเคราะห์ส่วนเสริม คือ การเข้ากันได้ของทีม ผลการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง การพัฒนาด้านผลการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง/การเติบโตในเส้นทางอาชีพ และความต้องการการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน เพื่อให้การวิเคราะห์เกิดจากมุมมองด้านทุนมนุษย์ที่ครอบคลุมมากที่สุด

4.4 การวิเคราะห์ความเข้ากันได้ของพนักงานในทีม การวิเคราะห์ข้างต้นใช้วิธีการจัดกลุ่ม (Clustering) คือ การเอาข้อมูลที่นำเข้าทั้งหมดและทำการหาคุณลักษณะหรือจุดเด่นของแต่ละกลุ่ม โดยข้อมูลที่มีค่าระยะทางเฉลี่ยใกล้เคียงกันจะจัดไว้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปใช้ในการ กำหนดนโยบายหรือสร้างวัฒนธรรมการอยู่กับองค์กรต่อไป

4.5 การจัดสรรบุคลากรในตำแหน่งงานตามทักษะและสมรรถนะ การจัดสรรบุคลากรในตำแหน่งงาน เป็นขั้นตอนสำคัญในแบบจำลองการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เพื่อให้การวางคนให้เหมาะกับงาน โดยอาศัยการคำนวณค่าความสอดคล้องระหว่างทักษะและความสามารถของบุคลากร ซึ่งค่าความสอดคล้องสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างทักษะของพนักงานได้ เช่น ความสามารถพนักงาน A ในตำแหน่งงาน A และ B มีค่าเท่ากับ 0 และ -1.5 ตามลำดับ ดังนั้นพนักงาน A ควรจัดสรรลงในตำแหน่งงาน A

การอภิปรายผล (Discussion)

จุดเริ่มต้นของโซ่คุณค่าทุนมนุษย์ คือ การวิเคราะห์ระบบอุปทานกำลังคนขององค์กร เพื่อทำความเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ จะช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมของแหล่งบุคลากรและคุณค่าที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากกระบวนการภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงจำนวนบุคลากร จำนวนคาดการณ์และคุณลักษณะของบุคลากรที่อยู่ในส่วนต่าง ๆ ของโซ่อุปทาน/มาจากกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กร และทักษะของบุคลากรจากมุมมองอุปสงค์และอุปทาน

ระบบอุปทานช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม การบริหารทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยการจัดสรรบุคลากรให้เข้ากับโครงสร้างองค์กร หากขาดการพิจารณาที่เพียงพอ อาจทำให้คุณค่าของบุคลากรและผู้มีศักยภาพสูงไม่ได้รับการใช้ประโยชน์เต็มที่ ส่งผลให้เกิดการลาออกหรือคุณค่าลดลงได้

ระบบการเคลื่อนย้ายพนักงานขององค์กร ถือเป็นโครงสร้างองค์กรที่สำคัญ เพราะการปรับเปลี่ยนคุณค่าภายในองค์กรต้องสอดคล้องกับการเคลื่อนย้ายบุคลากร ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ (1) คุณลักษณะของบุคลากร (2) โครงสร้างงานขององค์กร และ (3) เกณฑ์และวิธีการปรับตำแหน่ง เมื่อพิจารณาร่วมกับนโยบายการเลือกบุคลากร จะช่วยให้ระบุผู้สมัครที่เหมาะสมกับบทบาทได้ การสรรหาที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรได้รับคุณค่าจากบุคลากรอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ การจำลองเหตุการณ์ในช่วงสรรหาบุคลากร จะช่วยให้ผู้บริหารเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเลือกบุคลากร การปรับตำแหน่งและโครงสร้างงาน ซึ่งช่วยให้มองเห็นช่องว่างในการบริหารทุนมนุษย์ส่วนต้นได้อย่างชัดเจน ต่อมาจะเกิดการส่งมอบคุณค่าของบุคลากร คือ ความเข้ากันได้ของบุคลากรในทีมและวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าความเข้ากันได้นี้นำไปสู่ประสิทธิผลของทีมหรือไม่ เพื่อระบุช่องว่างและปรับปรุงทีม โดยพิจารณาได้จากการนำประวัติโดยย่อของพนักงาน แบบทดสอบพฤติกรรม และคุณสมบัติของพนักงาน มาวิเคราะห์ร่วมกับเกณฑ์คุณลักษณะของทีมและวัฒนธรรมองค์กร

ผู้บริหารจำเป็นต้องติดตามสถานะการทำงานของบุคลากรและผู้มีศักยภาพสูงตลอดช่วงเวลาที่อยู่ในองค์กร การประเมินคุณค่าควรครอบคลุมอุปสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะกลาง พร้อมกับพิจารณาสถานการณ์ของอุปทานด้วย เพื่อให้เกิดความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าร่วมกัน การ

ติดตามพัฒนาการด้านผลการทำงานและเส้นทางอาชีพของบุคลากรจะช่วยให้สามารถเชื่อมโยงมุมมองคุณค่าระหว่างองค์กรกับบุคลากร และใช้ช่องว่างนั้นเป็นแนวทางปรับปรุงการบริหารทุนมนุษย์

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ (Discussion and Recommendation)

การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่

เมื่อการแข่งขันด้านข้อมูลสารสนเทศสามารถเข้าองค์กรต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง จนองค์กรสามารถปรับตัวสู่การเป็นองค์กรที่ชาญฉลาด (Smart organization) ที่ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจมากขึ้นในการบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management) จึงพัฒนาไปสู่การใช้ระบบสารสนเทศด้านทุนมนุษย์ เพื่อเสริมศักยภาพการบริหารและการตัดสินใจในระดับสูง โดยเชื่อมโยงข้อมูลเชิงกลยุทธ์และพลวัตของการเปลี่ยนแปลงเข้าร่วมในการตัดสินใจ การบริหารทุนมนุษย์ของภาครัฐในปัจจุบันเน้นผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากร แต่จำเป็นต้องขยายมุมมองไปสู่การบริหารศักยภาพของบุคลากรและผู้มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐในอนาคต การพัฒนาในยุคใหม่ต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่หลากหลาย เพื่อการวิเคราะห์ในเชิงทุนมนุษย์ให้ครอบคลุม โดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์ (Analytics) ที่ผสานตรรกะและตัวเลข เพื่อสร้างความเข้าใจและคุณค่าที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น จากประเด็นข้างต้นนำไปสู่ประเด็นเชิงนโยบายในการพัฒนาข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อการบริหารทุนมนุษย์ในภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการนำแนวคิดเชิงคุณค่าและศักยภาพของทุนมนุษย์มาบูรณาการกับแนวคิดเชิงกระบวนการและผลลัพธ์การทำงาน เพื่อพัฒนาวิธีการวิเคราะห์ที่ตอบโจทย์การบริหารบุคลากรควบคู่กับการใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนเป้าหมายองค์กรได้อย่างครบถ้วน และการปรับตัวของภาครัฐในการใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนและบริหารผู้มีศักยภาพสูงในระบบ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในภาครัฐ: จากผลการประเมินขีดความสามารถในการบริหารทุนมนุษย์จากกลุ่มตัวอย่างและการประเมินโซ่คุณค่าทุนมนุษย์ที่ยังมีช่องว่างในการพัฒนาองค์กรภาครัฐควรดำเนินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงบนฐานคิด 3 ฐาน ประกอบด้วย

1.1 การบริหารโซ่อุปทานผู้มีศักยภาพสูง ให้ความสำคัญกับปัญหาช่องว่างทักษะที่เกิดจากการขาดความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ โดยปัญหาที่ภาครัฐพบได้บ่อย คือ การบริหารบุคลากรแบบแยกส่วนและนโยบายที่ไม่ครอบคลุมเพียงพอ แนวทางแก้ไข คือ การพิจารณาอย่างเป็นระบบเพื่อการมีอุปทานที่ตอบสนองต่ออุปสงค์ ผ่าน 4 ยุทธวิธี ได้แก่ (1) การจัดหาเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างนายจ้าง สถาบันการศึกษา และผู้ผลิตบุคลากรคุณภาพ (2) การจัดการอุปสงค์และอุปทาน โดยคาดการณ์ระยะสั้น–ยาว เพื่อวางแผนสมดุลระหว่างทรัพยากรและความต้องการ (3) การดำเนินการตามแนวทางที่อุปสงค์และอุปทานสอดคล้องกัน และ (4) การวิเคราะห์และประเมินผลความสามารถของผู้ผลิตและผู้จัดหา รวมถึงผลตอบแทนที่องค์กรได้รับ

1.2 การวิเคราะห์ผู้มีศักยภาพสูง เป็นพื้นฐานการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การวิเคราะห์ผู้มีศักยภาพสูงสามารถสร้างความแตกต่างในการบริหารได้ ซึ่งช่วยให้มองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของกระบวนการบริหารบุคลากร ควบคุมอุปสงค์และอุปทานของผู้มีศักยภาพสูงได้ใกล้ชิด และลดความไม่เข้าใจในบุคลากรภายในองค์กร เครื่องมือสำคัญที่ใช้ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การวางแผนต้นทุนด้านกำลังคนและการจำลองเหตุการณ์ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์เชิงทำนายด้านทุนมนุษย์และตัวแบบการรักษาพนักงาน การค้นหามุมมองกำลังคน และการค้นหามุมมองการพัฒนาบุคลากรเป้าหมายผู้มีความสามารถ

1.3 การบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่เน้นผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ใช้การจำลองเหตุการณ์ เพื่อวิเคราะห์และคาดการณ์ผลลัพธ์ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การเคลื่อนย้ายพนักงานภายในองค์กร โดยพิจารณาปัจจัยด้านองค์กร นโยบาย และปัจจัยส่วนบุคคล ให้เห็นถึงเส้นทางอาชีพของพนักงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ดูความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง และช่วยวิเคราะห์ความเพียงพอของบุคลากร อัตราการลาออก และจำนวนพนักงานที่พร้อมปฏิบัติงาน รวมถึงประยุกต์ใช้กำหนดการเชิงเส้นและเชิงเป้าหมาย เพื่อตอบคำถามด้านการบริหารผู้มีศักยภาพสูงได้ด้วย

การบริหารผู้มีศักยภาพสูงทั้งสามด้าน ช่วยเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กรกับกิจกรรมการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ทำให้ช่องว่างระหว่างคุณค่าที่องค์กรต้องการและคุณค่าที่ผู้มีศักยภาพสูงส่งมอบลดลง เกิดความชัดเจนในบริหารทุนมนุษย์ที่เป็นทุนที่สำคัญยิ่งและมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วขึ้น

2. การพัฒนาข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทุนมนุษย์ในภาครัฐ: ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ยังขาดคุณลักษณะของระบบสารสนเทศบนพื้นฐานของความรู้ อย่างไรก็ตาม ระบบดังกล่าวยังมีข้อจำกัด ได้แก่ ระบบไม่มีการนำความรู้ที่ยังไม่เป็นทางการมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ และการทดสอบความสามารถของระบบมักไม่ครอบคลุมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้ ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ จึงบูรณาการเครื่องมือการพัฒนาตัวแบบเข้ากับความรู้ของคน เพื่อช่วยให้ตัดสินใจการสืบทอดตำแหน่งได้แม่นยำและรวดเร็วขึ้น เรียกว่าระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างชาญฉลาด ซึ่งทำงานได้แม้ข้อมูลไม่สมบูรณ์ และลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นส่วนบุคคล หากภาครัฐสามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างชาญฉลาดได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศ ภาครัฐจึงควรส่งเสริมการลงทุน พัฒนา และจัดเก็บข้อมูลทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ระยะยาว เนื่องจากในอนาคตการใช้ข้อมูลและสารสนเทศจะเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การวิจัยในอนาคตควรมุ่งพัฒนาและต่อยอดตัวแบบการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ เพื่อการเชื่อมโยงแนวคิดเชิงคุณค่าและศักยภาพของทุนมนุษย์เข้ากับมิติของกระบวนการบริหารและผลลัพธ์การทำงาน ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการวางแผนกำลังคนและการบริหารผู้

มีศักยภาพสูง พร้อมทั้งพัฒนาดัชนีชี้วัดเชิงกลยุทธ์ที่สะท้อนความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร รวมถึงศึกษาประเด็นธรรมาภิบาลข้อมูล ความโปร่งใส และความเป็นธรรมของกฎเกณฑ์ที่ใช้วิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างการบริหารทุนมนุษย์ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง (References)

Alfaraby, A., & Sinambela, L. P. (2025). Human capital development strategies in improving the performance of the general and financial bureaus of the Indonesian Quarantine Agency. *International Journal of Management Science and Information Technology, 5*(1), 20–26. https://doi.org/10.35870/ijmsit.v5i1.3619

Anderson, M. W. (2004). The metrics of workforce planning. *Public Personnel Management, 33*(4), 363–378. https://doi.org/10.1177/009102600403300402

Birou, L., & Van Hoek, R. (2022). Supply chain management talent: The role of executives in engagement, recruitment, development and retention. *Supply Chain Management: An International Journal, 27*(6), 712–727. https://doi.org/10.1108/SCM-08-2020-0418

Blass, E. (2007). *Talent management: Maximising talent for business performance*. Chartered Management Institute.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review, 86*(3), 74–81, 133.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Coulson-Thomas, C. (2012). Talent management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training, 44*(7), 429–436. https://doi.org/10.1108/00197851211268027

Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller, S. A. (2009). *The People CMM: A framework for human capital management* (2nd ed.). Addison-Wesley Professional.

Filos, E. (2006). Smart organizations in the digital age. In I. Mezgár (Ed.), *Integration of ICT in smart organizations* (pp. 1–38). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-59140-390-6.ch001

Galinec, D. (2010). Human capital management process based on information technology models and governance. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals, 1*(1), 44–60. https://doi.org/10.4018/jhcitp.2010091104

Gautam, P. K., & Gautam, R. R. (2022). Investing in human capital management for firm performance: Liability or strategic alignment? *Management Dynamics, 25*(2), 39–53. https://doi.org/10.3126/md.v25i2.57426

Huang, J., Balezentis, T., Shen, S., & Streimikiene, D. (2023). Human capital mismatch and innovation performance in high-technology enterprises: An analysis based on the micro-level perspective. *Journal of Innovation & Knowledge, 8*(4), Article 100452. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100452

Jones, C., & Pimdee, P. (2017). Innovative ideas: Thailand 4.0 and the fourth industrial revolution. *Asian International Journal of Social Sciences, 17*(1), 4–35. https://doi.org/10.29139/aijss.20170101

Kaehler, B., & Grundei, J. (2019). HR governance as a part of the corporate governance concept. In *HR governance: A theoretical introduction* (pp. 27–50). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94526-2_3

Matimbwa, H., & Olatokun, W. (2024). Human capital management information system: Scope of application and challenges facing the public sector in Tanzania. *Regional Journal of Information and Knowledge Management, 9*(1), 29–46. https://doi.org/10.70759/z51tef79

Meijer, A., & Rodríguez Bolívar, M. P. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences, 82*(2), 392–408. https://doi.org/10.1177/0020852314564308

McKinsey & Company. (2011, January 1). *Talent System Assessment Tool (TSAT).* https://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/talent-system-assessment-tool

Ngamsirijit, W. (2019). Talent management through integration of talent value chain and human capital analytics approaches. *International Journal of Economics and Management Engineering, 13*(6), 853–856. https://doi.org/10.5281/zenodo.3299473

Nicolaescu, S. S., Florea, A., Kifor, C. V., Fiore, U., Cocan, N., Receu, I., & Zanetti, P. (2020). Human capital evaluation in knowledge-based organizations based on big data analytics. *Future Generation Computer Systems, 111*, 654–667. https://doi.org/10.1016/j.future.2019.09.048

Saputra, A., Wang, G., Zhang, J. Z., & Behl, A. (2022). The framework of talent analytics using big data. *The TQM Journal, 34*(1), 178–198. https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0089

da Silva, A. O., & Fernandes, R. A. S. (2020). Smart governance based on multipurpose territorial cadastre and geographic information system: An analysis of geoinformation, transparency and collaborative participation for Brazilian capitals. *Land Use Policy, 97*, Article 104752. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104752

Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review, 25*(3), 249–263. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002

Handayani, N. S., Cahaya, R., & Shaddiq, S. (2025). Integrating human resource information systems (HRIS) into Industry 4.0 and Society 5.0: Toward a smarter and more strategic human capital management. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin, 2*(7), 349–366. https://doi.org/10.71282/at-taklim.v2i7.700

OPM's workforce planning model. https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/reference-materials/strategic-alignment/workforceplanning.pdf

Zula, K. J., & Chermack, T. J. (2007). Integrative literature review: Human capital planning: A review of literature and implications for human resource development. *Human Resource Development Review, 6*(3), 245–262. https://doi.org/10.1177/1534484307303762