

คู่มือการบริหารจัดการ กำลังคนคุณภาพ

TALENT MANAGEMENT



สารบัญ

1 > ระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในราชการไทย	3
เหตุผล และความจำเป็นของระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในราชการไทย	3
กำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทย	6
แนวคิดของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทย	7
วัตถุประสงค์ของระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทย	12
ประโยชน์ของระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทย	13
บทบาทของสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ	14
2 > เครื่องมือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ : กลไกการบริหารจัดการ	
กำลังคนคุณภาพสำหรับส่วนราชการ (กลไก P-R-I-D-E)	15
วัตถุประสงค์ของกลไก P-R-I-D-E	16
แนวทางการดำเนินงานตามกลไก P-R-I-D-E	16
- การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (P : Planning)	17
- การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (R : Recruiting & Selecting)	18
- การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารกำลังคนคุณภาพ (I : Institutionalizing)	19
- การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (D : Developing)	20
- การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (Evaluating & Monitoring)	21
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs)	22
ตัวอย่างเอกสาร/แบบฟอร์ม ที่เกี่ยวข้อง	22
- การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย	22
- การสรรหา ‘คนที่ใช่’ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย	23
- การสร้างทีมงานขับเคลื่อนภายในส่วนราชการ	24
- การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น	24
- การกำหนดพฤติกรรม/คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้สอนงาน	25
3 > ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	26
แนวคิดของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	26
หลักการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	27
วัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	27
เป้าหมาย	27
จุดเด่นของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	28
ขั้นตอนการดำเนินงานในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	29

สารบัญ

รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	30
- คณะกรรมการด้านการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ (Talent Unit)	30
- การจัดทำกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ของส่วนราชการ	30
- การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	33
- การพัฒนาข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	36
- การติดตามการพัฒนา และเสริมสร้างแรงจูงใจ	47
กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	48
4 > ตัวอย่างเอกสารและแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง	49
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนกำลังคนของส่วนราชการ และขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ของส่วนราชการหรือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent Unit)	50
แบบฟอร์มกรอบการส่งเสริมประสบการณ์	52
ใบสมัครข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในระบบสารสนเทศทรัพยากรของ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory Profiles)	53
ประกาศรับสมัครข้าราชการเข้ารับการคัดเลือก	59
ประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกและหลักเกณฑ์ วิธีการคัดเลือกของส่วนราชการ	61
ประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ	63
ตัวอย่างกรอบการส่งเสริมประสบการณ์รายบุคคล	64
แบบฟอร์มสรุปการดำเนินงานตามเงื่อนไขหลักของกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ (Development Credit) ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	65

1 > ระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในราชการไทย

เหตุผล และความจำเป็นของระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในราชการไทย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 258 ข. ได้กำหนดให้มีการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2561 – 2565) กำหนดประเด็นปฏิรูปไว้ 6 เรื่อง 24 กลยุทธ์ 56 แผนงาน โดยในเรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 5 : ระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนดีคนเก่งไว้ในภาครัฐ กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพและสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่ง แผนงานที่ 1 จัดทำแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพ เพื่อให้เป็นผู้นำขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ กำหนดเป้าหมายให้ภาครัฐมีผู้นำรุ่นใหม่ที่มี Mindsets และ Skillsets ที่พร้อมสำหรับการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ และกำหนดตัวชี้วัด : สัดส่วนของผู้นำรุ่นใหม่ ต่อตำแหน่งประเภทบริหาร และอำนวยการในแต่ละส่วนราชการ (Talent Inventory)

นายกรัฐมนตรี (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา) ให้ความสำคัญต่อการใช้ศักยภาพของบุคลากรในภาครัฐ ให้สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และส่งเสริมให้ผู้ที่มิใช่ผลงานเป็นที่ประจักษ์ได้รับการยกย่องและได้รับการสนับสนุนให้ได้สร้างสรรค์งานคุณภาพอย่างสม่ำเสมอและมีข้อสั่งการ เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2560 ให้สำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณากำหนดแนวทาง ในการดูแลและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับทุนรัฐบาลกลับมาทำงานใช้ทุน อีกทั้งได้มีข้อสั่งการในงานสัมมนา หัวข้อ “หนึ่งองศาขยับ ปรับเปลี่ยนประเทศไทย : ผลิตพลชั้นคุณภาพเพื่อการปฏิรูปประเทศเชิงบูรณาการ” เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2561 เรื่องพัฒนาการบริหารบุคลากรและกำลังคนภาครัฐ โดยให้ ก.พ. ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พิจารณากำหนดแนวทาง จูงใจให้ข้าราชการที่มีความสามารถ เช่น นักเรียนทุนรัฐบาล ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential : HiPPS) ผู้ผ่านหลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leaders) นักบริหาร การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ข้าราชการที่มีสมรรถนะสูงของส่วนราชการ และข้าราชการทุกคนที่เสียสละ และอุทิศตนด้วยความมานะอดทนให้คงอยู่ในระบบราชการต่อไป

สำนักงาน ก.พ. จึงมีนโยบายที่จะพัฒนาแนวทางการรักษากลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Retention) ผ่านกลไกการปฏิบัติงานในโครงการเชิงยุทธศาสตร์/โครงการสำคัญระดับประเทศ (Policy Study/Work Team : PWST) โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อสนับสนุนให้เกิดการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพที่กระจายอยู่ในส่วนราชการต่าง ๆ มาร่วมกันขับเคลื่อนโจทย์สำคัญระดับประเทศหรือยุทธศาสตร์ ประเทศ สามารถสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์และการสร้างผลกระทบในภาพกว้าง (Talent Utilization) 2) เพื่อเตรียมและพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างเป็นระบบให้มีการส่งมอบประสบการณ์ ทักษะและ

องค์ความรู้ที่หลากหลายมีการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมความต่อเนื่องในการบริหารงาน (Talent Pipeline) และ 3) เพื่อกระตุ้นและสร้างวัฒนธรรมการหมุนเวียน/แลกเปลี่ยนบุคลากรในภาพรวมของระบบราชการ (Talent Mobility)

ผลผลิตหนึ่งในแนวทางการรักษากลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Retention) ผ่านกลไกการปฏิบัติงานในโครงการเชิงยุทธศาสตร์/โครงการสำคัญระดับประเทศ (Policy Work/Study Team : PWST) คือ โครงการพัฒนานักยุทธศาสตร์ เพื่อการปฏิรูปประเทศเชิงบูรณาการ (Strategist Development Program) โดยเริ่มดำเนินการในสำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ (สทนช.) เป็นส่วนราชการนำร่อง ซึ่งเป็นการสนับสนุนการใช้ศักยภาพกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่กระจายอยู่ในส่วนราชการต่าง ๆ มาร่วมกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ

ก.พ. ในการประชุมครั้งที่ 12/2561 เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2561 มีมติเห็นชอบแนวทางการรักษากลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Retention) ผ่านกลไกการปฏิบัติงานในโครงการเชิงยุทธศาสตร์/โครงการสำคัญระดับประเทศ (Policy Work/ Study Team : PWST) โดยให้สำนักงาน ก.พ. ขยายผลโครงการพัฒนานักยุทธศาสตร์ เพื่อการปฏิรูปประเทศเชิงบูรณาการ (Strategist Development Program) รวมทั้งเห็นชอบให้มีกรอบตำแหน่งหมุนเวียน เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินตามยุทธศาสตร์สำคัญและนโยบายรัฐบาล รวมถึงเพื่อกระตุ้นและสร้างวัฒนธรรมการหมุนเวียน/แลกเปลี่ยนบุคลากรในภาพรวมของระบบราชการ (Talent Mobility) อันจะทำให้สำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการข้อมูลภาพรวมกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Excellence Center) รายงานและจัดทำข้อเสนอแนะต่อรัฐบาลได้ ตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี

ตลอดระยะที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ. ได้ปรับปรุงระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) มาอย่างต่อเนื่อง ให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกำลังคนคุณภาพกลุ่มอื่นด้วย ได้แก่ นักเรียนทุนรัฐบาล ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leaders) นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และนักยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปประเทศเชิงบูรณาการ (Strategist Development Program) เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในระยะต่อไป ดังนี้

ระดับบุคคล 	การสร้างผลงานเชิงประจักษ์/เป็นรูปธรรมของกำลังคนคุณภาพ (Potential & Performance)
ระดับส่วนราชการ 	ความพร้อม/ศักยภาพในการบริหารกำลังคนคุณภาพ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์/ภารกิจสำคัญ
ระดับระบบราชการ 	การสร้างคลังกำลังคนคุณภาพ/การรวบรวมความเชี่ยวชาญ/ความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้ เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มุ่งเน้นให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการสอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพและสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นหลัก กำหนดให้รัฐพึงทำภารกิจที่รัฐทำได้ดี เพิ่มอิสระ การดำเนินงานก้าวหน้า ลดการควบคุมจากส่วนกลาง เน้นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีระบบสนับสนุนทางด้านบุคลากรและเทคโนโลยี เน้นการแข่งขันระหว่างบทบาทภาครัฐและภาคเอกชนและการกระจายอำนาจ การบริหารทรัพยากรบุคคลไปให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดดำเนินการได้เอง โดยแต่ละส่วนราชการสามารถดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้เองในเรื่องต่าง ๆ เช่น การกำหนดตำแหน่งในแต่ละส่วนราชการว่ามีจำนวนเท่าใดและเป็นตำแหน่งประเภทใด ระดับใดซึ่งได้ให้ อ.ก.พ. กระทรวงเป็นผู้กำหนดตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. วางไว้ เป็นต้น

กำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทย

กำลังคนคุณภาพในภาคราชการ หมายถึง บุคลากรผู้มีคุณสมบัติและผ่านกระบวนการสรรหาและประเมินอย่างเข้มข้น มีการแข่งขันสูง และได้รับการคัดเลือกเข้าสู่กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องผ่านระบบ/โครงการ/หลักสูตรต่าง ๆ ได้แก่

- นักเรียนทุนรัฐบาล ผู้ผ่านกระบวนการสอบแข่งขันเพื่อรับการคัดเลือกไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
- นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ผู้ผ่านกระบวนการสอบแข่งขันเพื่อรับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่
- ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ผู้ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือก โดยส่วนราชการและ/หรือสำนักงาน ก.พ. เพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS)
- นักยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปประเทศเชิงบูรณาการ ผู้ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเพื่อเข้าร่วมโครงการพัฒนานักยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปประเทศเชิงบูรณาการ (Strategist Development Program) ผ่านกลไกการปฏิบัติงานในโครงการเชิงยุทธศาสตร์/โครงการสำคัญระดับประเทศ (Policy Work/Study Team : PWST)
- ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย ผู้ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leadership Development Programme) หรือ
- ผู้มีศักยภาพสูงของส่วนราชการ ผู้ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเข้าร่วมหลักสูตร/โครงการเตรียมหรือพัฒนาผู้นำที่ส่วนราชการดำเนินการตามกลไก P-R-I-D-E

แนวคิดของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทย

สำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นท้าทายและบริบทการทำงานในอนาคต สภาพปัญหาของการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการไทย ได้ติดตามประเมินผลการดำเนินการระบบบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในระยะที่ผ่านมา และได้จัดประชุมระดมความเห็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ในภาคราชการไทย โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงและพัฒนา ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของการเตรียม และสร้างกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทย ให้มีจำนวนเพียงพอ มีคุณภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ

แนวคิดของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทย สรุปได้ ดังนี้

สภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากข้อมูลการศึกษาสภาวะการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลพบว่า ตลาดแรงงาน ในหลาย ๆ อุตสาหกรรมรับผลกระทบต่อการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยี Digital Disruption ทำให้ธุรกิจ ต่าง ๆ ต้องปรับตัว เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กิจกรรม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource) จึงต้องปรับเปลี่ยนเช่นกัน ตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา การกำหนดค่าตอบแทน ต้องปรับตัว เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลที่ไม่ได้เป็นเพียงการย้ายข้อมูลจากแฟ้ม กระดาษ มาสู่ในคอมพิวเตอร์ หรือระบบ cloud แต่มีทักษะการทำงานหลาย ๆ อย่างที่ HR ต้องรู้ ต้อง Redesign นำ Digital มาใช้ในการบริหารคนในทุกมิติ เพื่อสนับสนุนให้ส่วนอื่น ๆ ขององค์กรสามารถ ขับเคลื่อนได้อย่างรวดเร็ว รวมไปถึงบริบทการเตรียมกำลังคนให้พร้อมสำหรับอนาคต บริษัทชั้นนำภาคเอกชน และองค์กรในต่างประเทศหลายแห่งจึงปรับจุดเน้นในการบริหารกำลังคนคุณภาพ หรือ Talent Management สรุปได้ดังนี้ เน้นการสร้างผลงานที่ชัดเจนที่เป็นปัจจุบัน มากกว่าเน้นการฝึกอบรมซึ่งยังไม่เห็นผลในวันนี้ เน้นการดูแลคนในรูปแบบที่หลากหลายตามโจทย์ความต้องการและความสนใจที่ไม่เหมือนกัน มากกว่า เน้นการพัฒนาแบบเหมือนกันหมด อีกทั้งกำลังคนคุณภาพมีอยู่ในทุก ๆ องค์กร ควรเน้นการหา source of recruit ที่หลากหลาย ทั้งในสายงานหลักและสายงานสนับสนุน นอกจากนี้ การเคลื่อนย้ายของกลุ่มกำลังคน คุณภาพระหว่างหน่วยงานจะมีมากขึ้น ดังนั้น สิ่งที่ HR ต้องให้ความสำคัญคือ การเป็น Real Strategic และ Business Partner กล่าวคือ การดึงและใช้ศักยภาพคนเก่งให้มากขึ้นและการสร้างกลยุทธ์ในการบริหารคน ให้ตอบโจทย์ เพื่อทำให้องค์กรมีขีดความสามารถ และนำไปทำให้เกิดผลโดยเร็ว (เรียบเรียงจากข้อมูลของ บริษัท HR Trend Institute เกี่ยวกับแนวโน้มหรือทิศทางของ Talent Management ในปี 2018)

แนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างอายุของข้าราชการ

 จากการศึกษาโครงสร้างอายุข้าราชการในภาคราชการพบว่า อายุเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือนสามัญ อยู่ที่ประมาณ 43 ปี (รายงานกำลังคนภาครัฐ 2561) โดยในบางส่วนราชการระดับกรม มีอายุเฉลี่ยสูงถึง 48 ปี ได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช กรมป่าไม้ และกรมสรรพสามิต และกระทรวงที่มีอายุเฉลี่ยของข้าราชการมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป มีมากถึง 6 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงคมนาคม กระทรวงแรงงาน กระทรวงการคลัง กระทรวงวัฒนธรรม และกระทรวงมหาดไทย ตามลำดับ นอกจากนี้สถิติการเกษียณอายุราชการพบว่าในอีก 10 ปีข้างหน้า มีส่วนราชการหลายแห่ง ที่จะมีอัตราเกษียณอายุเกินกว่าร้อยละ 35 ถึง 6 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงคมนาคม กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวทำให้เห็นปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนภาครัฐใน 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

ประเด็นที่หนึ่ง คือ การสร้างกำลังคนทดแทน เนื่องจากอายุเฉลี่ยที่ค่อนข้างสูง เมื่อศึกษาในรายละเอียดพบว่า ในหลายกระทรวงจะมีข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในระดับตติสใจ หรือผู้บริหารระดับสูง เกษียณอายุในจำนวนค่อนข้างสูง ดังนั้น หากส่วนราชการมิได้มีการเตรียมพร้อมในการสร้างข้าราชการ เพื่อเป็นนักบริหารที่มีคุณภาพ จะทำให้เกิดวิกฤตกำลังคนคุณภาพในระดับของการตติสใจซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในระดับนโยบาย

ประเด็นที่สอง คือ ความแตกต่างของกำลังคนรุ่นใหม่และกำลังคนที่มีอยู่ในภาคราชการ ซึ่งหากศึกษาจากช่วงอายุของคนในส่วนราชการหลายแห่งพบว่ามี ความแตกต่างระหว่างวัยค่อนข้างมาก ซึ่งจากการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงพบว่าผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องใช้เวลาในการทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของความคาดหวัง วิธีคิดและทัศนคติในการทำงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)

 การบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลก ได้นำมาใช้ เพื่อดึงดูดและรักษากำลังคนคุณภาพ (Talents) ไว้ในองค์กรของตน โจทย์ของการบริหารกำลังคนคุณภาพเกิดจากการวิเคราะห์ว่าขีดความสามารถขององค์กรเกิดจากความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญและ จะทำอย่างไรจึงจะได้บุคลากรคุณภาพมาอยู่กับองค์กรเพื่อมาช่วยสร้างความได้เปรียบขององค์กร ขับเคลื่อน กลยุทธ์ หรือช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร โดยขั้นตอนและกลไกหลักของการบริหารกำลังคนคุณภาพ จะรวมถึง

 การให้คำจำกัดความของกำลังคนคุณภาพ (เราจะรู้ได้อย่างไรว่าใครเป็นกำลังคนคุณภาพขององค์กร) : ควรต้องมีการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของกลุ่มคนดังกล่าวไว้ (competency modeling) เพื่อลดปัญหา เรื่อง like-me bias หรือ like-us bias

การคัดเลือกและการประเมินกำลังคนคุณภาพ (เราจะรู้ได้อย่างไรว่าควรเลือกหรือ promote ใคร) : ควรออกแบบรูปแบบการประเมิน (assessment methods) ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะ/สมรรถนะที่พึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือกและเลื่อนระดับ

การวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่าง ๆ (เรามีการวางแผน/วางแผนทดแทนหรือยัง) : ฝ่ายบริหารของทุกองค์กรควรจัดทำแผนการทดแทนสำหรับตำแหน่ง เพื่อเตรียมการในเรื่องนี้

การพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่าง ๆ (เราควรพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกลุ่มคนดังกล่าวอย่างไรให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ) : ควรพัฒนาระบบการสอนงาน และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติจริง (action learning) โดยเน้นที่การมอบหมายงานบางอย่างที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบหรือต้องตัดสินใจหรือการทดสอบให้ปฏิบัติหน้าที่/ทำหน้าที่รักษาการตำแหน่งผู้บริหารเมื่อผู้บริหารไม่อยู่ เป็นต้น

การรักษาและใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ (ทำอย่างไรให้สามารถดึงดูดและจูงใจให้คนกลุ่มนี้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ) : ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนหรือการจูงใจให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้มอบหมายให้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยระบบค่าตอบแทน/สิ่งจูงใจมีได้หลายลักษณะ เช่น การให้อำนาจในการตัดสินใจในระดับหนึ่งหรือสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นเพิ่มเติม ทีมงาน ระบบ IT เป็นต้น เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรได้ นอกจากนี้ หากกำลังจะสูญเสียกำลังคนคุณภาพขององค์กรไป ควรต้องมีการสัมภาษณ์และสอบถามถึงเหตุผล (exit interview) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาระบบต่อไป

แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการไทย

จากการศึกษาของสำนักงาน ก.พ. พบว่าการพัฒนาข้าราชการโดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่การพัฒนาเชิงลึกมากกว่าเชิงกว้าง ประกอบกับส่วนราชการส่วนใหญ่มีการหมุนเวียนงานค่อนข้างน้อยและการหมุนเวียนงานโดยส่วนใหญ่มิได้เป็นการหมุนเวียนที่มีการวางแผนการพัฒนาประกอบ ทำให้ผู้บริหารบางกลุ่มเมื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงที่ต้องใช้ประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายเพื่อประกอบการตัดสินใจ ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารในภาครัฐพบว่า ผู้บริหารเองยังรู้สึกว่าคุณภาพของตนเองยังขาดความพร้อม หรือขาดความมั่นใจในระยะแรกของการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูง (Transitional Period) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะและองค์ความรู้สำหรับการทำงานในบริบทของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

แนวคิดเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายกำลังคนในราชการไทย

 การเคลื่อนย้ายข้าราชการให้มาปฏิบัติงานที่สำคัญและเร่งด่วน ใช้รูปแบบของการผลิตภาพยนตร์ในต่างประเทศ (Hollywood Model) หรือการจัดทีมไทยแลนด์ ที่รวบรวมผู้มีความสามารถ หรือจุดเด่นในเรื่องต่าง ๆ ให้มาปฏิบัติงานร่วมกันชั่วคราว เมื่อภารกิจเสร็จสิ้น ก็กลับไปปฏิบัติงานของตน โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จของการทำงานในรูปแบบนี้ ประกอบด้วย 1) การมีโจทย์หรือภารกิจของการทำงานที่ชัดเจน 2) การมีหัวหน้าหรือผู้รับผิดชอบโครงการที่มีศักยภาพสูง เป็นผู้นำที่ดีและสามารถขับเคลื่อนความสำเร็จของโครงการได้ และ 3) ความเข้าใจและการสนับสนุนที่ดีจากผู้บริหารหน่วยงานต้นสังกัดของกำลังคนคุณภาพ

สำหรับระบบราชการควรมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่เป็นศูนย์ข้อมูลผู้มีศักยภาพหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้ามาค้นหาบุคคลที่เป็นที่ต้องการได้ ทั้งนี้ การเคลื่อนย้ายข้าราชการที่เป็นที่ต้องการซึ่งอยู่ต่างหน่วยงาน จะต้องมีการผลักดันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น มติคณะรัฐมนตรีเป็นต้น อีกทั้ง ควรมีแนวทางหรือวิธีการป้องกันเพื่อมิให้ราชการสูญเสียกำลังคนคุณภาพไป โดยกำหนดระยะเวลาการไปปฏิบัติงานให้ชัดเจน ดังนั้น เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเกิดผลในทางปฏิบัติ สำนักงาน ก.พ. จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการ เป็นศูนย์กลางในการประสานการดำเนินการ จัดหาหน่วยงานที่ต้องการผู้ไปปฏิบัติงาน รับผู้ที่สนใจไปปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนส่วนราชการต่าง ๆ ให้ดำเนินการอย่างจริงจัง

แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพที่พึงประสงค์ในราชการไทย

 ผลการประชุมระดมความเห็นเพื่อพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในภาคราชการ (จัดขึ้นในเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม 2561) มีกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย ผู้บริหาร/ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชน ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ผู้มีศักยภาพสูง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ผู้รับผิดชอบระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในส่วนราชการ รวมทั้งสิ้น 250 คน) สรุปได้ ดังนี้

 ความเห็นที่มีต่อระบบปัจจุบันและระบบที่เหมาะสม

ระบบการสรรหาและคัดเลือก : การกำหนดคุณสมบัติที่ผ่านมา ทำให้ได้คนที่ใช่ คือเก่งในงาน เก่งทฤษฎี แต่ยังขาดเรื่องการทำงานร่วมกับคนอื่น หรือคนเก่งปฏิบัติ เห็นควรปรับใช้กระบวนการคัดเลือกของระบบบริหารระดับสูงมาใช้ในการคัดเลือก talent โดยให้สำนักงาน ก.พ. กำหนดเกณฑ์คัดเลือกขั้นตอนที่ 1 แล้วให้ส่วนราชการ คัดเลือกคนที่ใช่สำหรับส่วนราชการต่อไป

ระบบการพัฒนา : จำกัดวงเฉพาะและเล็กเกินไป กลุ่มเป้าหมายซ้ำซ้อน ทำให้คนเก่งหลายคน ถูกกลืนเลย เห็นควรปรับให้ครอบคลุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมากขึ้น (inclusive approach) เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวก โดยรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น พี่เลี้ยง (Mentor) คู่ขนานไปด้วย

ระบบการประเมินผล : หลักเกณฑ์ไม่แตกต่าง แต่หลักปฏิบัติต่างกันในแต่ละส่วนราชการ เห็นควรกำหนดหลักเกณฑ์กลางว่าตัวชี้ค่าเป้าหมายของกลุ่ม Talent สูงกว่าข้าราชการทั่วไป และมีความท้าทายมากกว่า



ความเห็นที่มีต่อบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันและบทบาทที่เหมาะสม

สำนักงาน ก.พ. ควรยกระดับบทบาทการเป็น Excellence Center ด้านข้อมูลกำลังคนภาครัฐ โดยเฉพาะกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ซึ่งการส่งเสริมให้กำลังคนคุณภาพไปปฏิบัติงานในภารกิจสำคัญในรูปแบบ Policy Work/Study Team เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะทำให้มีการใช้ศักยภาพกำลังคนคุณภาพให้เหมาะสม ตรงกับความสามารถของบุคคลได้มากขึ้น ช่วยให้มีการหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วนราชการมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการพัฒนาคนในภาครัฐให้มีประสบการณ์หลากหลาย มีสมรรถนะพร้อมสำหรับการทำงานในบริษัท ที่เปลี่ยนแปลงเร็ว สำหรับกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เห็นควรให้ส่วนราชการ มีส่วนร่วมในการกำหนดคุณภาพของส่วนราชการเอง เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ โดยสำนักงาน ก.พ. กำหนดเกณฑ์กลาง เพื่อให้ส่วนราชการสามารถเลือกคนที่ใช่จริง ๆ สำหรับส่วนราชการ และ ควรขยายให้ครอบคลุมความสามารถในทักษะอื่น ๆ ด้วย ไม่ใช่เพียงแค่ภาษาอังกฤษเท่านั้น

แนวความคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ



เป็นการปรับบทบาทของสำนักงาน ก.พ. ไปสู่การเป็นผู้กำหนดนโยบายและรักษามาตรฐาน ในขณะที่เพิ่มอำนาจและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนไปให้ส่วนราชการมากยิ่งขึ้น โดยแต่ละส่วนราชการสามารถดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้เองในเรื่องต่าง ๆ เช่น การกำหนด ตำแหน่งในแต่ละส่วนราชการว่ามีจำนวนเท่าใดและเป็นตำแหน่งประเภทใด ระดับใด ซึ่งได้ให้ อ.ก.พ. กระทรวง เป็นผู้กำหนดตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. วางไว้

วัตถุประสงค์ของระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาครัฐไทย

► เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ
ดึงดูดและรักษาข้าราชการ
ผู้มีศักยภาพสูงไว้ในราชการ

► เพื่อให้การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ
ในราชการไทยมีการบูรณาการแบบเป็น
องค์รวมมีเป้าหมาย การดำเนินงานชัดเจน
และสามารถรองรับภาวะการขาดแคลน
กำลังคนคุณภาพในอนาคตได้

► เพื่อให้ส่วนราชการไทยมีเครื่องมือ
สนับสนุนการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคน
คุณภาพให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละ
ส่วนราชการ

► เพื่อพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง
อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบให้มีคุณภาพ
และประสบการณ์ที่เพียงพอสำหรับ
ตำแหน่งระดับสูง

ประโยชน์ของระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาครัฐราชการไทย

1. ประโยชน์ต่อระบบราชการ

- ระบบราชการไทยมีแนวทางการสร้างคลังกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory) ที่มีคุณภาพและจำนวนที่เพียงพอต่อการทดแทนตำแหน่งระดับสูง
- การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพรูปแบบต่าง ๆ ในระบบราชการไทยมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ โดยใช้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นแนวคิดหลัก
- เป็นการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานภาครัฐรูปแบบใหม่ที่มีการเรียนรู้ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยใช้องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นประเด็นขับเคลื่อนความสำเร็จ

2. ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

- มีการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพด้วยกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนคุณภาพ (planning) การคัดเลือกและสรรหา (recruiting & selecting) การพัฒนาและส่งเสริมประสบการณ์อย่างเป็นระบบ (developing) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (monitoring & evaluating) เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงและพัฒนาในระยะต่อไป
- เป็นองค์กรแห่งทางเลือกของคนที่มีคุณภาพและศักยภาพ
- มีเครือข่ายกลุ่มกำลังคนคุณภาพทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรม

3. ประโยชน์ต่อข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

- มีโอกาสในการทำงานที่ท้าทายและงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ
- มีแผน/เส้นทางอนาคตในการทำงานและได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- มีมุมมองที่หลากหลาย ผ่านการพัฒนาที่เป็นระบบและการส่งเสริมประสบการณ์ที่หลากหลาย
- มีระบบผู้สอนงานและพี่เลี้ยงทำหน้าที่สอน แนะนำและให้คำปรึกษาทั้งงานและวัฒนธรรมในการทำงาน
- มีเครือข่ายระหว่างส่วนราชการทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรม

บทบาทของสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

สำนักงาน ก.พ. 	ส่วนราชการ 
สร้างคลังคนคุณภาพและพัฒนากลไกการใช้ศักยภาพคนคุณภาพในมิติที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานของประเทศไทย โดยใช้กลไกการปฏิบัติงานในโครงการสำคัญระดับประเทศ/โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (Policy Work/Study Team) และวางระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องเหมาะสม	วางระบบ ออกแบบระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพที่เหมาะสมกับส่วนราชการ กำหนดคุณลักษณะ และสร้างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในมิติที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานของส่วนราชการ (HiPPS) รวมทั้งเป็นผู้คัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ
กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการเพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ได้รับการพัฒนา การส่งสมประสบการณ์ที่มีคุณภาพเหมาะสม เพียงพอ และมีเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน บนหลักการพิสูจน์ผลงาน	พัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ให้มีการส่งสมประสบการณ์ที่มีคุณภาพเหมาะสม เพียงพอ และมีเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน บนหลักการพิสูจน์ผลงาน รวมทั้งมีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในโครงการสำคัญระดับประเทศ/โครงการเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
ค้นหา สรรหากลุ่มกำลังคนคุณภาพจากภายนอก และภายในระบบราชการ รวมถึงกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) นักเรียนทุนรัฐบาล นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการ และผู้มีศักยภาพสูงของส่วนราชการ เพื่อมาปฏิบัติงานในโครงการสำคัญระดับประเทศ/โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (Policy Work/Study Team : PWST) รวมทั้งการจัดทำรายงานข้อมูลกลุ่มกำลังคนคุณภาพเสนอฝ่ายบริหารผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Talent Inventory)	บันทึก รวบรวม กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ และผลงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Talent Inventory)

2 > เครื่องมือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ : กลไกการบริหารจัดการ กำลังคนคุณภาพสำหรับส่วนราชการ (กลไก P-R-I-D-E)

● กลไกการบริหารกำลังคนคุณภาพ หรือ กลไก P-R-I-D-E คือตัวแบบการให้คำปรึกษาแนะนำที่สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาขึ้น เพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการสามารถเตรียมกำลังคนที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจ และสร้างผู้นำในอนาคต และสามารถบริหารกำลังคนคุณภาพให้สอดคล้องกับทิศทาง บทบาทภารกิจ และผลการวินิจฉัยองค์กรของส่วนราชการ

● กลไก P-R-I-D-E เป็นผลการดำเนินการตามมติ ก.พ. ในการประชุมครั้งที่ 3/2554 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2554 ซึ่งที่ประชุมได้มีมติเห็นชอบแนวทางการบริหารกำลังคนคุณภาพภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยให้ปรับปรุงระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกำลังคนคุณภาพกลุ่มอื่นด้วย และให้กำหนดบทบาทให้ส่วนราชการบริหารกำลังคนคุณภาพเชิงรุก เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและวางแผนเตรียมกำลังคนคุณภาพ และมติ ก.พ. ในการประชุมครั้งที่ 13/2554 เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2554 ได้เห็นชอบการกำหนดมาตรการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงรุกสำหรับส่วนราชการ ภายใต้กลไก P-R-I-D-E อันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การสรรหา (Recruiting and Selecting) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่ส่วนราชการ (Institutionalizing) การพัฒนา (Developing) และการติดตามการใช้ประโยชน์ (Evaluating and Monitoring)

● ระหว่างปี 2555 - 2560 สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างองค์ความรู้ให้แก่ทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการต่าง ๆ ผ่าน หลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) โดยในหัวข้อ การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ได้ใช้กลไกการบริหารกำลังคนคุณภาพ หรือ กลไก P-R-I-D-E เป็นตัวแบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในส่วนราชการ รวมทั้ง สามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังคนคุณภาพที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพให้แก่ผู้บริหารส่วนราชการได้ โดยมีนักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการเข้าร่วมหลักสูตรกว่า 200 คน

● ในปี 2558 สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินโครงการส่งเสริมและสนับสนุนส่วนราชการให้นำมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557 - 2561) ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2556 เรื่อง มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557 - 2561) ไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับความจำเป็นตามภารกิจของส่วนราชการ โดยมีตัวแบบการให้คำปรึกษาแนะนำใน 5 ประเด็นไปสนับสนุนการให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับความจำเป็นของส่วนราชการ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์อัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญ 3) การกำหนดยุทธศาสตร์และจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ 4) การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าของข้าราชการ และ 5) การบริหารกำลังคนคุณภาพ ซึ่งมีกระทรวงวัฒนธรรมเป็นหน่วยงานนำร่องในโครงการดังกล่าว

วัตถุประสงค์ของกลไก P-R-I-D-E

เพื่อให้ส่วนราชการไทยมีเครื่องมือสนับสนุนการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของแต่ละส่วนราชการ

เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดึงดูดและรักษาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงไว้ในภาคราชการและส่วนราชการ

เพื่อให้การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในราชการไทยมีการบูรณาการแบบเป็นองค์รวม มีเป้าหมายการดำเนินงานชัดเจนและสามารถรองรับภาวะการขาดแคลนกำลังคนคุณภาพในอนาคตได้

แนวทางการดำเนินงานตามกลไก P-R-I-D-E



กลไก P-R-I-D-E เป็นเครื่องมือการเตรียมกำลังคนคุณภาพตามบริบทและความต้องการของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งส่วนราชการควรเป็นผู้กำหนดและออกแบบ สาระ เทคนิคและวิธีการในทุก ๆ กระบวนการของการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตั้งแต่การวางแผน (Planning) การสรรหา (Recruiting and Selecting) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Institutionalizing) การพัฒนา (Developing) และการติดตามการใช้ประโยชน์ (Evaluating and Monitoring) อันจะเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ส่วนราชการสามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการเองได้ ตลอดจนมีกลุ่มกำลังคนคุณภาพจำนวนเพิ่มมากขึ้น

การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (P : Planning)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ส่วนราชการมีแผนการเตรียมและการพัฒนากำลังคนคุณภาพสำหรับตำแหน่งที่มีความสำคัญ

แนวทาง การดำเนินการ

ส่วนราชการทบทวนบทบาทภารกิจและกำลังคนของส่วนราชการ รวมทั้งวิเคราะห์แนวโน้มและทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดทำแผนกำลังคนคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงและประเด็นท้าทายต่าง ๆ อาทิ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ การขาดแคลนกำลังคน วิฤติโครงสร้างอายุ ตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น โดยหัวหน้าส่วนราชการเป็นผู้ให้ความเห็นชอบ และกำหนดทิศทางการเตรียมคนของส่วนราชการ กำหนดเป็นแผนการเตรียมคนในระยะยาว (20 ปี) เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และมีการจัดทำแผนระยะ 5 ปีที่ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติสอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

แผนการเตรียมและการพัฒนากำลังคนคุณภาพสำหรับตำแหน่งที่มีความสำคัญของส่วนราชการ

ข้อมูลประกอบการดำเนินการ

- การวินิจฉัยสภาพการบริหารราชการของส่วนราชการและประเมินความจำเป็นในการพัฒนา ปรับปรุง การบริหารและพัฒนากำลังคนของส่วนราชการ
- การวิเคราะห์กำลังคนของส่วนราชการ เช่น โครงสร้างอายุ การกระจายตัวของบุคลากรในระดับต่าง ๆ จำนวนกลุ่มกำลังคนคุณภาพและผู้มีศักยภาพสูงของส่วนราชการ ตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ และการขาดแคลนบุคลากรในบางสายงาน เป็นต้น
- ทิศทางเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ/แผนปฏิรูป/ภารกิจสำคัญเร่งด่วนของส่วนราชการที่ต้องการกำลังคนคุณภาพร่วมดำเนินการ

การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (R : Recruiting & Selecting)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ส่วนราชการมีคลังข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่เพียงพอ มีขีดความสามารถในการดึงดูด และรักษาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงไว้ในราชการ

แนวทางการดำเนินการ

ส่วนราชการกำหนดนิยามกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ กำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Competency Modeling) รวมทั้งออกแบบและเลือกใช้เครื่องมือการสรรหาและคัดเลือก ให้สามารถประเมินคุณสมบัติและคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ได้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมในการคัดเลือก

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

คลังข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ

ข้อมูลประกอบ การดำเนินการ

- นิยามกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ
- คุณสมบัติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ
- เครื่องมือการประเมิน สรรหาและคัดกรองกำลังคนคุณภาพ

การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารกำลังคนคุณภาพ (I : Institutionalizing)

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ส่วนราชการในการบริหารกำลังคนคุณภาพ บุคลากรในส่วนราชการมีความเข้าใจที่ถูกต้อง เห็นความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ ตลอดจนมีส่วนร่วมขับเคลื่อนและดำเนินการเชิงรุกในการเตรียมกำลังคนคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทาง การดำเนินการ

ส่วนราชการมีการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ของการบริหารกำลังคนคุณภาพ และเข้ามามีส่วนร่วมในทุก ๆ กระบวนการของการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตั้งแต่การวางแผน (Planning) การสรรหา (Recruiting and Selecting) การพัฒนา (Developing) และการติดตามการใช้ประโยชน์ (Evaluating and Monitoring)

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรในส่วนราชการมีความเข้าใจที่ถูกต้อง เห็นความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ของการบริหารกำลังคนคุณภาพ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

ข้อมูลประกอบ การดำเนินการ

- กิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในส่วนราชการ
- การประชุมหารือร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง

การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (D : Developing)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ มีศักยภาพและความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำและการดำรงตำแหน่งระดับสูงในราชการ

แนวทางการดำเนินการ

ส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพ ออกแบบระบบและรูปแบบการพัฒนาให้มีความหลากหลาย สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ อันจะเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะและศักยภาพของกำลังคนคุณภาพเพื่อการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางระบบ การหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ มีศักยภาพและความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำและการดำรงตำแหน่งระดับสูงในราชการ

ข้อมูลประกอบการดำเนินการ

- ทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน
- ความต้องการได้รับการพัฒนาของกำลังคนคุณภาพ
- หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ การเรียนรู้แบบผสมผสานและรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย

การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (Evaluating & Monitoring)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ รวมทั้งเพื่อให้ภาคราชการและส่วนราชการได้ใช้ประโยชน์จากศักยภาพของข้าราชการกลุ่มดังกล่าวสูงสุด

แนวทางการดำเนินการ

ส่วนราชการกำหนดแนวทางการประเมินและติดตามการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ และวางระบบการรักษามาตรฐานกำลังคนคุณภาพและระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจโดยเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการและความก้าวหน้าในสายอาชีพ สามารถดึงศักยภาพของกลุ่มกำลังคนคุณภาพมาสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ส่วนราชการมีกลไกการเสริมสร้างแรงจูงใจ การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการดึงศักยภาพของกลุ่มกำลังคนคุณภาพมาสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการ

ข้อมูลประกอบ การดำเนินการ

- การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายการปฏิบัติราชการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- ระบบการสอนงานและมอบหมายงาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs)

- กลไกการทำงานภายในส่วนราชการที่สามารถรองรับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพได้อย่างเหมาะสม
- การเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ในงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน
- นโยบายของส่วนราชการที่สนับสนุนระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพและความมุ่งมั่นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ

ตัวอย่างเอกสาร/แบบฟอร์ม ที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย

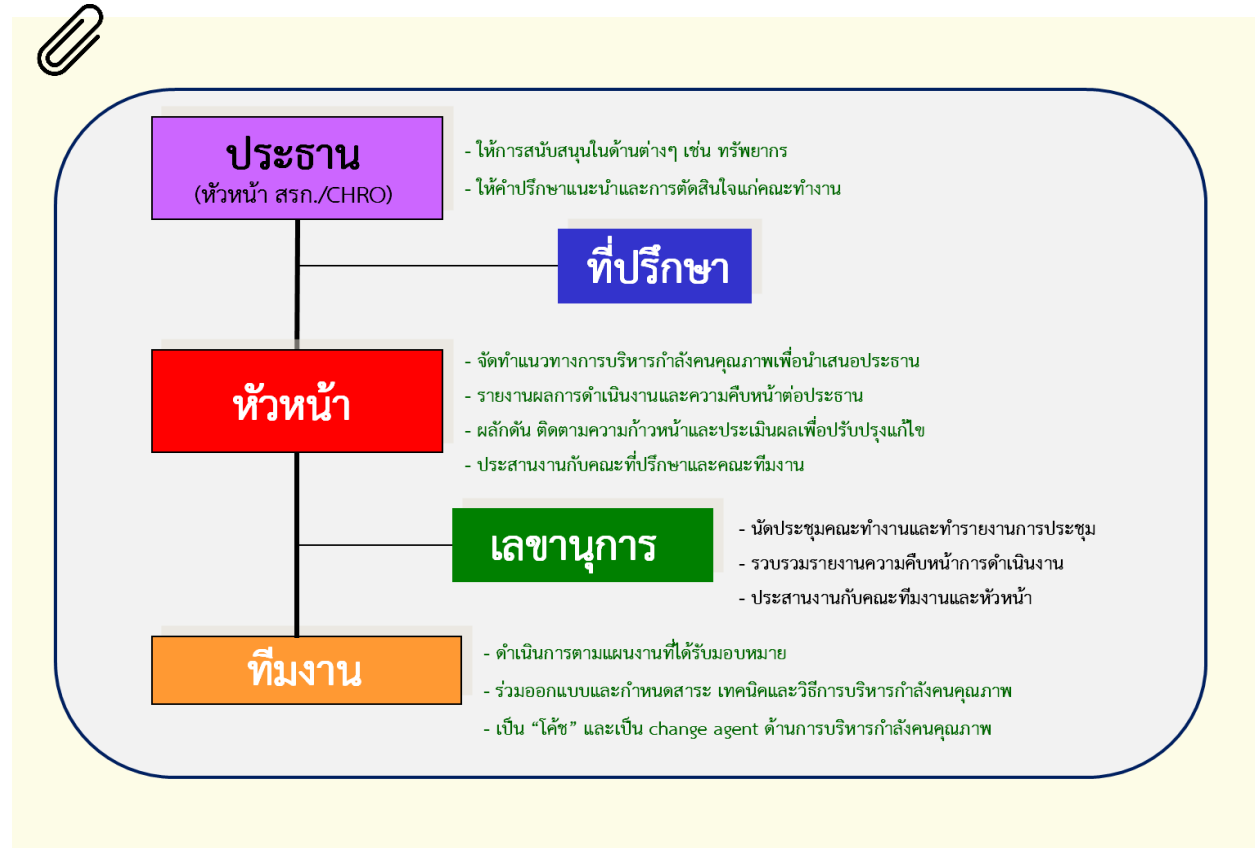


ตำแหน่งเป้าหมาย			
หน่วยงานเป้าหมาย			
บทบาทความรับผิดชอบของตำแหน่ง			
ทักษะ องค์ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะและประสบการณ์สำหรับ ตำแหน่งเป้าหมาย	ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ	สมรรถนะที่จำเป็น	ประสบการณ์ที่จำเป็น
ความท้าทายในการเตรียมกำลังคน ในอนาคต			

การสรรหา ‘คนที่ใช่’ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย

วิธีการ	อธิบายการดำเนินการ	เหตุผลประกอบการเลือก
☐ คุณสมบัติเบื้องต้น (เช่น อายุ ระดับ ตำแหน่ง)		
☐ สมรรถนะ (เช่น สมรรถนะ เฉพาะสายงาน คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์)		
☐ องค์ความรู้ (เช่น การศึกษา ความเชี่ยวชาญ เฉพาะ)		
☐ ประสบการณ์ (เช่น ผลงาน ผลการปฏิบัติราชการ ระยะเวลาดำรง ตำแหน่ง)		
☐ อื่น ๆ		

การสร้างทีมงานขับเคลื่อนภายในส่วนราชการ



การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น

สมรรถนะ/คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ที่สำคัญ/จำเป็นที่จะสร้าง ความโดดเด่นของ คนที่ “ใช่”	แนวทางพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว		
	<u>งานที่มอบหมาย</u>	<u>หลักสูตร</u>	<u>Coach</u>
	<u>งานที่มอบหมาย</u>	<u>หลักสูตร</u>	<u>Coach</u>

การกำหนดพฤติกรรม/คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้สอนงาน

Coach ในดวงใจ

องค์ความรู้/ประสบการณ์/ลักษณะที่โดดเด่น/จุดแข็งของ Coach

องค์ความรู้/ประสบการณ์/คุณลักษณะ ที่โดดเด่น/จุดแข็ง	เหตุการณ์/พฤติกรรมใดที่แสดงให้เห็นว่า Coach ท่านนั้น มีคุณลักษณะดังกล่าว (ตัวชี้วัด)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

3 > ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

สำนักงาน ก.พ. ได้ริเริ่มและพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ในส่วนราชการนำร่อง 8 ส่วนราชการ ได้แก่ 1. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 2. สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน 3. กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ 4. กรมธุรกิจพลังงาน 5. กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน 6. สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน 7. สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และ 8. สำนักงาน ก.พ. โดยได้นำผลการดำเนินการในส่วนราชการนำร่องมาประเมินผลและปรับปรุงระบบ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2549 และวันที่ 19 กันยายน 2549 ได้มีมติรับทราบหลักการและแนวทางการดำเนินการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และการให้บำเหน็จความชอบกรณีพิเศษแก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สำนักงาน ก.พ. จึงขยายผลการดำเนินการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไปยังส่วนราชการอื่น ๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา

นับถึงปัจจุบัน มีผู้ผ่านการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รวมทั้งสิ้น 15 รุ่น จำนวน 1,272 คน จาก 120 ส่วนราชการ

แนวคิดของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ระบบ HiPPS เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการกำลังคนที่มีคุณภาพ (Talent Management) ในส่วนราชการ เพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผ่านกลไกการเรียนรู้ การพัฒนา และการส่งเสริมประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ ระบบดังกล่าวยังเป็นทางเลือกหนึ่งในการแก้ไขปัญหาและความท้าทายต่าง ๆ ของส่วนราชการ อาทิ การสูญเสียกำลังคนไปยังหน่วยงานอื่น วิกฤตโครงสร้างอายุ อัตราการเกษียณอายุราชการ การขาดแคลนกำลังคนคุณภาพ การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรทางเลือกสำหรับคนรุ่นใหม่ (employer of choice) และการจัดการองค์ความรู้

หลักการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

- 1) การวางแผนกำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการของภาครัฐ
- 2) การสรรหาและการประเมินที่เป็นระบบและเข้มข้น
- 3) การสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ และการเสริมสร้างแรงจูงใจ
- 4) การพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 5) การบริหารทรัพยากรบุคคลของระบบต้องสอดคล้องกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาพรวม

วัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

- 1) เพื่อจูงใจผู้มีความรู้ ความสามารถ มีผลงานที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐให้สามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถ
- 2) เพื่อพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
- 3) เพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม และประสบการณ์สำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป

เป้าหมาย

- 1) เพื่อให้ภาคราชการมีกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่ช่วยขับเคลื่อนภารกิจ โดยปรับบทบาทสำนักงาน ก.พ. ไปสู่การทำหน้าที่เป็นศูนย์ข้อมูลผู้มีศักยภาพหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ (Headhunter/ Excellence Center) เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติได้
- 2) เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการทรัพยากรกลุ่มกำลังคนคุณภาพของระบบราชการ
- 3) เพื่อให้ส่วนราชการสามารถคัดกรองคุณลักษณะของ ‘คนที่ใช่’ สำหรับส่วนราชการครอบคลุมทั้งมิติคนดี คนเก่ง และคนคุณภาพซึ่งมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เหมาะสมต่อการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของแต่ละส่วนราชการ โดยมีสัดส่วนของผู้รุ่นใหม่ และผู้ที่มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเพียงพอและอย่างต่อเนื่อง (Talent and Successor Inventory)
- 4) เพื่อให้สำนักงาน ก.พ. ส่งเสริม/พัฒนากลไกการใช้ศักยภาพกลุ่มคนคุณภาพ ในมิติที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานของประเทศ โดยการทำหน้าที่ที่ปรึกษาให้แก่ส่วนราชการ ตลอดจนพัฒนากลไกการปฏิบัติงานในโครงการสำคัญระดับประเทศ/โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (Policy Work/Study Team)

จุดเด่นของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

คัดเลือกอย่างมีมาตรฐาน :	สร้างกลไกการคัดกรองโดยส่วนราชการและสำนักงาน ก.พ อย่างเข้มข้น โปร่งใสและเป็นธรรม
เติบโตอย่างมีคุณภาพ :	มุ่งพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงในระดับปฏิบัติการและชำนาญการให้เป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษที่มีคุณภาพสูงได้ภายในระยะเวลาขั้นต่ำตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
พิสูจน์ด้วยผลงานและศักยภาพ :	การพิสูจน์ตัวเองทั้งในด้านสมรรถนะและผลงาน
ขับเคลื่อนผ่านกลไกแรงจูงใจ :	กลไกการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผลงานและศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง
พัฒนาสู่เป้าหมายของ ส่วนราชการ :	การวางแผนทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยใช้เทคนิคกรอบการสะสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework : EAF) เพื่อให้ข้าราชการในระบบนี้เติบโตอย่างสอดคล้องกับศักยภาพของตนเองและเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสูงสุดสำหรับส่วนราชการต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
แตกต่างแต่ไม่แปลกแยก :	สอดคล้องกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาพรวม โดยระบบ HiPPS จะช่วยขับเคลื่อนให้กลไกต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐมุ่งไปสู่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ขั้นตอนการดำเนินงานในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Unit)

ทำหน้าที่ขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการและระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดย วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของส่วนราชการ รวมถึงในตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งนักบริหาร ตำแหน่งในสายงานที่ขาดแคลน ตำแหน่งที่มีอัตราเกษียณอายุราชการค่อนข้างสูง เป็นต้น กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย พิจารณารอบการส่งสมประสบการณ์ของส่วนราชการ และกรอบการส่งสมประสบการณ์รายบุคคล กำหนดวิธีการ เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก และดำเนินการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ติดตามการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ และรายงานให้ ก.พ. ทราบ

ทั้งนี้ คณะกรรมการดังกล่าวอาจเป็น อ.ก.พ. กรม คณะกรรมการที่ อ.ก.พ. แต่งตั้ง หรือ คณะกรรมการที่ส่วนราชการแต่งตั้งก็ได้

วางแผนกำลังคน และจัดทำกรอบการส่งสมประสบการณ์ของส่วนราชการ (ระดับกรม)

วิเคราะห์ความต้องการในการเตรียมกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ และกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย รวมทั้งสาระของการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการส่งสมประสบการณ์ เพื่อเป็นแผนการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

คัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (ระดับกรม)

กำหนดวิธีการ เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก และดำเนินการคัดเลือกข้าราชการเพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามวิธีการที่ ก.พ. กำหนด และแจ้งผลการคัดเลือกให้สำนักงาน ก.พ. ทราบ

พัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

จัดทำกรอบการส่งสมประสบการณ์รายบุคคลสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และดำเนินการตามกรอบการส่งสมประสบการณ์ที่กำหนดไว้ ส่งข้าราชการที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมและผ่านกิจกรรม/หลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด รวมทั้ง แจ้งและติดตามให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีหน้าที่ในการให้ข้อมูล และรายงานผลงานในระบบสารสนเทศทรัพยากรของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory Profiles)

ติดตามการพัฒนาตามกรอบการส่งสมประสบการณ์และขับเคลื่อนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ติดตามการดำเนินการตามกรอบการส่งสมประสบการณ์รายบุคคลของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พิจารณาเสริมสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลส่วนบุคคล และสถานภาพการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในเดือนสิงหาคมของทุกปี

รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

คณะกรรมการด้านการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ (Talent Unit)

ทำหน้าที่ขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในภาพรวมของส่วนราชการ ดำเนินการตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องเชื่อมโยงตั้งแต่กระบวนการวางแผน การสรรหา การคัดกรองคุณลักษณะของ ‘คนที่ใช่’ สำหรับส่วนราชการ การคัดเลือกคนดี คนเก่ง และคนคุณภาพซึ่งมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เหมาะสมต่อการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของแต่ละส่วนราชการ การพัฒนา การติดตามการใช้ศักยภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจ

การวางแผนกำลังคนของส่วนราชการและขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการหรือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent Unit) อาจให้ อ.ก.พ. กรม คณะกรรมการที่ อ.ก.พ. กรมแต่งตั้งหรือคณะกรรมการที่หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้ง เป็นผู้ดำเนินการ ในกรณีที่เป็นดำเนินการโดยคณะกรรมการที่หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้ง คณะกรรมการดังกล่าวต้องประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานกรรมการ และกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากข้าราชการของส่วนราชการนั้น รวมทั้งหมดไม่น้อยกว่า 3 คน โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของส่วนราชการ รวมถึงในตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งนักบริหาร ตำแหน่งในสายงานที่ขาดแคลน ตำแหน่งที่มีอัตราเกษียณอายุราชการค่อนข้างสูง เป็นต้น
- กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย พิจารณารอบการสั่งสมประสบการณ์ของส่วนราชการ และรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล
- กำหนดวิธีการ เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก และดำเนินการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- ขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ
- ติดตามการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ และรายงานให้ ก.พ. ทราบ

การจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของส่วนราชการ

กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework-EAF) เป็นรูปแบบหนึ่งของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกำลังคนขององค์กร โดยเน้นที่การเตรียมกำลังคนที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานประเภทใดประเภทหนึ่ง แนวคิดในการออกแบบกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ได้รับการพัฒนามาจากฐานความเชื่อว่าการสั่งสมประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย โดยเฉพาะการลงมือปฏิบัติจริง เป็นการพัฒนาที่ทำให้คนได้เรียนรู้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลกรอบการสั่งสมประสบการณ์ เป็นเครื่องมือสำหรับส่วนราชการในการ

พัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบ มีทิศทางและเกิดประสิทธิผลสูงสุด เป็นแผนการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในกรอบระยะเวลา 2 – 10 ปี มีจุดมุ่งหมายเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสำหรับตำแหน่งเป้าหมายตามความต้องการของส่วนราชการ โดยกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ควรต้องประกอบด้วย

- การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย และสาระของการเรียนรู้ที่จำเป็น
- การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือย้ายในและระหว่างสำนัก/กองต่าง ๆ
- การมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในโครงการสำคัญ หรือโครงการร่วมทั้งในและนอกส่วนราชการ หรือหน่วยงานเอกชน
- การส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม ดูงานทั้งในและต่างประเทศ
- การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง และการสอนงาน
- การกำหนดสาระการเรียนรู้และการมอบหมายงานภายใต้กรอบการส่งเสริมประสบการณ์โดยจะต้องมุ่งเน้นงานที่มีความท้าทาย ยุ่งยากและซับซ้อน มากกว่างานที่ข้าราชการระดับเดียวกันในระบบปกติได้รับ
- การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในแต่ละรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกรอบการส่งเสริมประสบการณ์

>>ขั้นตอนการจัดทำกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ของส่วนราชการ (ระดับกรม) ประกอบด้วย<<

ขั้นตอนที่ 1

การวิเคราะห์ความต้องการในการเตรียมกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการและกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย

รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กร เช่น เป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง บทบาท และหน้าที่ สถานการณ์กำลังคน เป็นต้น นอกจากนี้ **หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้** คือ การซักถามข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้ งาน ทักษะการทำงาน รวมทั้งพฤติกรรมบ่งชี้ หรือลักษณะงานที่ควรจะได้ เพื่อสะท้อนว่าข้าราชการมีองค์ความรู้ และทักษะที่กำหนดข้างต้น

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง หรือหัวหน้างาน/กลุ่มงาน (Line Managers) ซึ่งจะเป็นกลุ่มคนสำคัญที่สามารถให้ข้อมูล เนื่องจากเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานโดยตรงในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นระยะเวลาพอสมควร

ขั้นตอนที่ 2

การพิจารณาร่างกรอบการสั่งสมประสบการณ์

หลังจากที่รวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสำนัก/กอง หรือหัวหน้างาน/กลุ่มงาน (Line Managers) และจัดทำในรูปแบบของกรอบการสั่งสมประสบการณ์แล้ว ควรนำข้อมูลดังกล่าวให้แก่ผู้อำนวยการสำนัก/กอง แต่ละท่านพิจารณาอีกครั้ง และขอความเห็นเพิ่มเติมในการปรับปรุงร่างกรอบการสั่งสมประสบการณ์ เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการจริงได้

ขั้นตอนที่ 3

การสร้างภาพรวมเส้นทางการหมุนเวียนงานของกรอบการสั่งสมประสบการณ์

ขั้นตอนที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ คือ การสร้างภาพรวมของเส้นทางการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์โดยเริ่มต้น ดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่งเป้าหมายสำหรับการพัฒนาเป็นลำดับแรก โดยวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของส่วนราชการ รวมถึงในตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งนักบริหาร ตำแหน่งในสายงานที่ขาดแคลน ตำแหน่งที่มีอัตราเกษียณอายุราชการค่อนข้างสูง เป็นต้น และต้องคำนึงถึง

- ความต้องการของส่วนราชการ
- ความสามารถของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- ความต้องการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

2. การกำหนดเส้นทาง โดยการตั้งคำถามว่า “หากมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีอายุราชการเพียง 1 ปี ท่านจะหมุนเวียนให้ข้าราชการท่านนั้นไปทำงานใน *สำนัก/กองใดบ้าง* เพื่อสั่งสมประสบการณ์ให้เป็นผู้สมัคร (Candidate) ที่น่าจะผ่านการคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งเป้าหมาย *ภายในระยะเวลา 2-10 ปี*”

ข้อสังเกต : การกำหนด “ระยะเวลา 2-10 ปี” สำหรับการพัฒนา เป็นการคำนวณระยะเวลาโดยรวมของระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งขั้นต่ำจากระดับ 4-8 ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเดิม ซึ่งเป็นเพียงกรอบเริ่มต้นในการคิดเท่านั้น แต่ละส่วนราชการอาจเพิ่ม หรือลดตามลักษณะงานของตำแหน่งเป้าหมาย หรือ อาจกำหนดโดยศึกษาระยะเวลาเฉลี่ยในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งของข้าราชการภายในส่วนราชการก็ได้ นอกจากนี้มาตรฐานขั้นต่ำอาจเปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงของการกำหนดตำแหน่งตามที่ ก.พ. กำหนด

ขั้นตอนที่ 4

การส่งกรอบการสั่งสมประสบการณ์

หลังจากที่มีการทบทวนและให้ความเห็นชอบกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ส่วนราชการจะดำเนินการจัดส่งกรอบการสั่งสมประสบการณ์ไปยังสำนักงาน ก.พ. เพื่อติดตามความก้าวหน้าของส่วนราชการต่อไป

การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

เพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถ ทั้งในมิติศักยภาพและผลงาน เข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และเพื่อให้คุณภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของทุกส่วนราชการอยู่ในระดับที่เทียบเคียงกัน สำนักงาน ก.พ. จะกำหนดวิธีการสรรหา คุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือกและวิธีการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและแจ้งให้ส่วนราชการดำเนินการ ซึ่งแนวทางการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสรุปได้ ดังนี้

วิธีการสรรหา มี 2 วิธี

1. ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานเป็นผู้เสนอรายชื่อข้าราชการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสำนัก กองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกอง เพื่อให้ความเห็นชอบ
2. ข้าราชการผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดสมัครด้วยตนเอง โดยผู้บังคับบัญชาในระดับสำนัก กองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกองให้ความเห็น

คุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือก ดังนี้

1. เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ หรือระดับชำนาญการ
 - (1) กรณีบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาตรี หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ ในระดับเดียวกัน ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่าสองปี หรือ
 - (2) บรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอก หรือคุณวุฒิ อย่างอื่นที่เทียบได้ ในระดับเดียวกัน ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่าหนึ่งปี หรือ
 - (3) กรณีได้รับคุณวุฒิปริญญาโท หรือปริญญาเอกที่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง เพิ่มขึ้น ต้องมีอายุราชการตาม (2)
 2. ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนราชการเจ้าสังกัดอย่างน้อย 1 ปี
 3. มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และมีผลการปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมา โดยในแต่ละรอบอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป
 4. มีความรู้ และทักษะทางภาษาต่างประเทศตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดในระดับดีมาก และทางคอมพิวเตอร์ในระดับที่ใช้งานได้ดี
 5. เป็นผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา
 6. เป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัย
- ทั้งนี้ อ.ก.พ. กรม คณะกรรมการที่ อ.ก.พ. กรมแต่งตั้ง หรือคณะกรรมการที่หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้งแล้วแต่กรณี อาจประกาศกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือกเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม

สมรรถนะ/คุณลักษณะ/ทักษะ

เนื่องจากบริบทการทำงานของแต่ละส่วนราชการได้ให้คำจำกัดความหรือนิยามคำว่า Talent แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร นโยบายภาครัฐ สภาพสังคมเศรษฐกิจ ฯลฯ นอกจากนี้แต่ละคนมีความสามารถที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ที่แตกต่างกันไป ส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดจะทราบความสามารถที่เป็นจุดแข็งของข้าราชการแต่ละคนในสังกัดเป็นอย่างดี จึงสามารถดึงเอาศักยภาพของข้าราชการแต่ละคนมาใช้อย่างตรงจุดให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และนำไปพัฒนาต่อยอด ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการสามารถสรรหาและเลือกสรร รักษา และพัฒนา ‘คนที่ใช่’ ขององค์กร สามารถช่วยขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและส่วนราชการมากที่สุด จึงกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะ/คุณลักษณะ/ทักษะจาก 2 มิติ ดังนี้

1. มิติศักยภาพ (Potential) ประกอบด้วย

- ความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล
- ความสามารถทางภาษา และ
- คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และสมรรถนะ/คุณลักษณะที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละส่วนราชการ

2. มิติผลงาน (Performance) ประกอบด้วย

- ผลงานสำคัญย้อนหลัง 1 ปี และ
- ผลการปฏิบัติราชการ

การคัดเลือก

1. ให้คณะกรรมการของส่วนราชการ ดำเนินการคัดเลือกจากผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อหรือผู้ที่สมัครด้วยตนเอง รายละเอียดตามประกาศสำนักงาน ก.พ. เรื่อง รับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่มีกำหนดแจ้งในช่วงเดือนมกราคมของทุกปี โดยจำนวนข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือก เมื่อรวมกับจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีอยู่แล้ว จะต้องไม่เกินจำนวนตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิของส่วนราชการนั้น ๆ รวมกัน และให้ประกาศผลการคัดเลือกให้ทราบทั่วกัน และให้รายงานผลการคัดเลือกต่อ อ.ก.พ. กรม เพื่อทราบ

2. ให้ส่วนราชการแจ้งผลการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ พร้อมรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกให้สำนักงาน ก.พ. รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลส่วนบุคคล และสถานภาพการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในเดือนสิงหาคมของทุกปี

3. ให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีหน้าที่ในการให้ข้อมูล และรายงานผลงานในระบบสารสนเทศ ทรัพยากรของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory Profiles)

เครื่องมือการคัดเลือก

ตัวอย่างเครื่องมือการประเมิน มิติศักยภาพ (Potential) และผลงาน (Performance) โดยให้ส่วนราชการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการสร้าง พัฒนา และประเมินกำลังคนคุณภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน และสอดคล้องกับภารกิจในอนาคตของส่วนราชการ รวมทั้งความหลากหลายของบุคคล มีดังนี้

มิติ	องค์ประกอบ	เครื่องมือ
Potential (ศักยภาพ) 	• ความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล • ความสามารถทางภาษา - ภาษาอังกฤษ หรือ - ภาษาเยอรมัน หรือ - ภาษาฝรั่งเศส หรือ - ภาษาสเปน หรือ - ภาษาจีน หรือ - ภาษาญี่ปุ่น • คุณลักษณะที่พึงประสงค์ - คุณลักษณะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด - ส่วนราชการกำหนด	• ICDL หรือ IC3 หรือ TPQI • CU – TEP หรือ TOEFL หรือ IELTS หรือ DIFA TES • Goethe – Zertifikat • DELF • DELE • HSK • JLPT • แบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง • การสัมภาษณ์
Performance (ผลงาน) 	• ผลงานสำคัญย้อนหลัง 1 ปี • ผลการปฏิบัติราชการ	• ใบสมัคร • ใบสมัคร

การพัฒนาข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

การพัฒนาข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ

1. **การพัฒนาตามกรอบการสะสมประสบการณ์รายบุคคล** (Individual Experience Accumulation Framework : I-EAF) ที่มีการเชื่อมโยงเทคนิคการพัฒนา เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการหมุนเวียนงาน ให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ซึ่งส่วนราชการจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาให้เป็นไปตามกรอบการสะสมประสบการณ์ที่ได้มีการวางแนวทางไว้ และ

2. **การอบรมพัฒนา** (Training & Development) เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติราชการในแต่ละช่วงเวลาที่เหมาะสมกับบทบาท ความรับผิดชอบ ซึ่งส่วนราชการต้องส่งข้าราชการเข้าร่วมและผ่านหลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเพื่อเป็นพื้นฐานให้เกิดการดำเนินงานแบบองค์รวมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเตรียมกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

กรอบการสะสมประสบการณ์รายบุคคล (Individual Experience Accumulation Framework-IEAF)

เมื่อข้าราชการได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแล้ว ส่วนราชการต้องจัดทำกรอบการสะสมประสบการณ์รายบุคคลเพื่อเป็นแผนการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรอบระยะเวลา 2 - 10 ปี โดยกรอบการสะสมประสบการณ์รายบุคคลจะต้องสอดคล้องกับกรอบการสะสมประสบการณ์ของส่วนราชการ โดยปรับปรุงให้เหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นรายบุคคล

กรอบการสะสมประสบการณ์รายบุคคล คือ กรอบการพัฒนาของข้าราชการแต่ละบุคคลที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งรายละเอียดของแผนการพัฒนา ทิศทางการพัฒนา และระยะเวลาในรอบของการพัฒนาของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับข้อมูลภูมิหลังที่เกี่ยวกับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน of ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละบุคคล ซึ่งรวมถึงการทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด

>>ขั้นตอนการจัดทำกรอบการสะสมประสบการณ์รายบุคคล<<

ขั้นตอนที่ 1

เริ่มดำเนินการเมื่อส่วนราชการ และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงร่วมกันตัดสินใจเลือกตำแหน่งเป้าหมายและกรอบการสะสมประสบการณ์เรียบร้อยแล้ว โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลภูมิหลังที่เกี่ยวกับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน of ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละบุคคล ซึ่งรวมถึงการทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดทั้งงานในภาคราชการ งานภาคเอกชน (หากมี) รวมถึงผลงานในขณะศึกษา เช่น งานวิจัย งานวิทยานิพนธ์ บทความ ผลงานทางวิชาการหรืองานเขียนต่าง ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2

คือ การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลภูมิหลังในขั้นตอนแรกกับรายละเอียดของกรอบการสั่งสมประสบการณ์ เพื่อเทียบเคียงว่ามียอดความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานหรือสมรรถนะใดบ้างที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีอยู่แล้ว โดยอาจจะพิจารณาจากแง่มุมของผลงานที่เคยทำมา ทักษะที่ใช้ในการทำงานที่ผ่านมา หรือ สมรรถนะที่ใช้ในการทำงานที่คล้ายคลึงกัน

โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน และผลงานที่ผ่านมาในส่วนราชการนั้น ๆ ว่าผลงาน หรือ การทำงานในโครงการใดที่สามารถเทียบเคียงกับรายละเอียดที่กำหนดในกรอบการสั่งสมประสบการณ์ได้ ก็สามารถปรับลดระยะเวลา หรือ ปรับระดับองค์ความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะให้สูงขึ้นเพื่อความเหมาะสมของการพัฒนาได้ และในบางกรณีสามารถปรับลดระยะเวลาในการเรียนรู้ได้ เช่น กรณีที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่รับราชการในส่วนราชการนั้น ๆ มานาน (ประมาณ 4-5 ปี) และปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสิ่งที่กำหนดในกรอบการสั่งสมประสบการณ์ก็สามารถปรับลดระยะเวลา สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีประสบการณ์การทำงานเพียง 1 ปี หรือเคยทำงานในหน่วยงานอื่นมาก่อน ก็สามารถนำข้อมูลภูมิหลังของการทำงานมาเปรียบเทียบกับรายละเอียดในกรอบการสั่งสมประสบการณ์ได้

ขั้นตอนที่ 3

ถือเป็นขั้นตอนของการพิจารณาปรับเส้นทางการหมุนเวียนในภาพรวม ซึ่งเป็นการกำหนดหลังจากที่ได้ปรับรายละเอียดสำหรับการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคลให้เหมาะสมกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละรายแล้ว ซึ่งการจัดลำดับของการเรียนรู้ใช้หลักการเดียวกันกับการกำหนดเส้นทางในภาพรวมของการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ หากแต่ขั้นตอนนี้ เน้นให้ฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะมีบทบาทเพิ่มเติม โดยเพิ่มมุมมองของการบริหารจัดการกำลังคนในภาพรวมเป็นสำคัญ เนื่องจาก การหมุนเวียนงานส่งผลกระทบต่อการวางแผนกำลังคนในภาพรวม อีกนัยหนึ่งคือเมื่อมีการหมุนเวียนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ก็จำเป็นต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการอื่นเพื่อให้เกิดความสมดุลของกำลังคนในหน่วยงานด้วย ดังนั้น ในบางส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมากกว่า 1 คน อาจมีการกำหนดการหมุนเวียนงานในระดับพื้นฐานที่สอดคล้องกัน หรือ การหมุนเวียนระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในหน่วยงานหนึ่งไปอีกหน่วยงานหนึ่ง ในขั้นตอนนี้ฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะเป็นผู้ที่ให้ความเห็น เพื่อให้การกำหนดเส้นทางการหมุนเวียนเป็นไปตามจุดประสงค์ของการพัฒนาและผลักดันให้มีการหมุนเวียนงานได้จริงในทางปฏิบัติอีกด้วย

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญในการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล

1. ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ดังนั้น หลังจากตกลงร่วมกับส่วนราชการในการเลือกเป้าหมายการพัฒนาแล้ว ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะต้องศึกษากรอบการสั่งสมประสบการณ์ที่ตนเองเลือก โดยปรึกษากับหัวหน้างานเพื่อเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งผลงาน

ที่ผ่านมาว่าสามารถเทียบเคียงกับรายละเอียดในกรอบการสั่งสมประสบการณ์ได้หรือไม่ เช่น การเคยอยู่ในสำนัก/กองที่ตรงกับที่กำหนดในกรอบการสั่งสมประสบการณ์แต่ไม่ได้ทำงานตามที่กรอบการสั่งสมประสบการณ์กำหนด หรือ การที่อยู่ในสำนัก/กองหนึ่ง แต่มีโอกาสได้รับมอบหมายงานโครงการที่ได้มีโอกาสเรียนรู้ความรู้งาน ทักษะ รวมทั้งสร้างผลงานที่ตรงกับรายละเอียดที่กรอบการสั่งสมประสบการณ์กำหนด เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพรายบุคคล หรือกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคลของตนเอง

จากนั้น เมื่อสามารถกำหนดกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคลของตนเองแล้ว หน้าที่ที่สำคัญที่สุดในระยะเริ่มต้น คือ การทำความเข้าใจกับเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาวที่กำหนดในกรอบดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางแผนระยะสั้นซึ่งต้องศึกษาว่าเมื่อมาปฏิบัติงานอยู่ที่สำนัก/กองใดกองหนึ่ง จำเป็นต้องเรียนรู้ความรู้งานเรื่องใด และจะต้องเพิ่มพูนทักษะงานด้านใด หรือ ต้องทำงานอะไรบ้าง เพื่อสะท้อนว่ามีความรู้และทักษะงานนั้น ๆ รวมทั้งจะต้องได้รับมอบหมายงานประเภทใดบ้าง ซึ่งการทราบเป้าหมายโดยละเอียดจะทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งจะใช้ในการหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผู้อำนวยการสำนัก/กองต่อไป

2. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงปฏิบัติราชการในสังกัด เป็นผู้ที่ได้รับผิดชอบในการที่จะพิจารณาผลการพัฒนาในภาพรวมของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยเมื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหมุนเวียนมาที่สำนัก/กองและเริ่มปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการสำนัก/กอง จะมีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

➤ ศึกษากรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคลของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงดังกล่าว เพื่อจะได้ทราบว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีพื้นฐานความรู้งาน ทักษะงาน และมีประสบการณ์ในการสร้างผลงานอะไรบ้างในสำนัก/กองอื่น ๆ ที่ผ่านมา และวิธีการที่ดีที่สุด คือ การจัดประชุมร่วมระหว่างหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้อำนวยการสำนัก/กองเดิมที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสังกัดอยู่กับหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้อำนวยการสำนัก/กองที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะหมุนเวียนไปทำงาน

➤ ศึกษากรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนัก/กอง เพื่อพิจารณาว่าในปัจจุบันมีงาน/โครงการใดบ้างที่จะมอบหมายให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสได้เรียนรู้งาน ทักษะการทำงาน รวมทั้งได้แสดงพฤติกรรมบ่งชี้และสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานตามที่แผนความก้าวหน้าในอาชีพรายบุคคล หรือ กรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคลกำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ผู้อำนวยการสำนัก/กองควรหารือกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาระดับต้นของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะต้องศึกษาก่อนที่จะมีการมอบหมายงาน

➤ ศึกษากรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคลในลำดับต่อไปของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้ล่วงหน้าประมาณ 3 เดือนก่อนระยะเวลาที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะต้องหมุนเวียนไปปฏิบัติงานในหน่วยงานถัดไป เพื่อความต่อเนื่องของการเรียนรู้ระหว่างงานในสำนัก/กองที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันกับการทำงานในสำนัก/กองที่จะไปปฏิบัติในลำดับต่อไป

ก่อนที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะหมุนเวียนไปยังสำนัก/กองต่อไป ผู้อำนวยการสำนัก/กองจะเป็นผู้ลงนามเห็นชอบว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมี ความรู้งาน ทักษะการทำงาน รวมทั้งผลงานที่ตรงตามที่แผน ความก้าวหน้าในอาชีพรายบุคคล หรือ กรอบการส่งเสริมประสบการณ์รายบุคคลกำหนดไว้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ ผู้อำนวยการสำนัก/กองอาจให้ความเห็นเพิ่มเติมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต่อไป

3. ผู้บังคับบัญชาระดับต้น/หัวหน้างานเป็นผู้อำนวยความสะดวกเรียนรู้ (Facilitator) ผ่านการมอบหมายงาน ให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงปฏิบัติ รวมทั้งทำหน้าที่หลักในการสอนงาน (Coach) โดยจุดมุ่งหมายในการสอนงาน ของผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะมุ่งเน้นที่ความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ความรู้ด้านเทคนิค ในการทำงานเป็นหลัก โดยผู้บังคับบัญชาระดับต้น/หัวหน้างาน จะมีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

➤➤➤ ให้คำปรึกษา และตัดสินใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน และผลงาน ที่ผ่านมาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ เพื่อวิเคราะห์ว่าองค์ความรู้ งานทักษะ หรือพฤติกรรมบ่งชี้ใดที่กำหนดในกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ตรงกับสิ่งที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้เรียนรู้ครบถ้วนแล้ว และสามารถยกเว้นไม่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมแล้วเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดเป็นกรอบ การส่งเสริมประสบการณ์รายบุคคล

➤➤➤ หากหรือกับผู้อำนวยความสะดวกเรียนรู้ เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกรอบ การส่งเสริมประสบการณ์รายบุคคล รวมทั้งตัดสินใจเกี่ยวกับงาน/โครงการที่จะมอบหมายให้แก่ข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ต้องคำนึงถึง คือ งาน/โครงการที่จะมอบหมาย ต้องสร้างโอกาส ให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนว่ามีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ตามที่กำหนดไว้

➤➤➤ มอบหมายงานให้กับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และบริหารผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติราชการ จะหมายถึงความรวมถึงกระบวนการ ตั้งแต่ การวางแผนปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผล การปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

➤➤➤ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาผ่านการทำงานจริงของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในทุกแง่มุม และร่วมหารือกับผู้อำนวยความสะดวกเรียนรู้ในการประเมินภาพรวมของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

➤➤➤ หน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การให้ความเห็นในการปรับแก้กรอบการส่งเสริมประสบการณ์ ในภาพรวมแก่ผู้รับผิดชอบในการจัดทำกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ เนื่องจากเป็นผู้มีประสบการณ์ ในการทำงานจริงและมีประสบการณ์ตรงในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแล้ว

4. ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งกำกับดูแลความก้าวหน้าในการพัฒนาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แต่ละคนให้เป็นไปตามกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ และกรอบการส่งเสริมประสบการณ์รายบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสนับสนุนให้มีการหมุนเวียนงานอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่พิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับปรับแก้กรอบการส่งเสริมประสบการณ์ในภาพรวมอีกด้วย

5. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารการดำเนินการในภาพรวม โดยติดตามการพัฒนาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนว่ามีความสอดคล้องกับกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ รายบุคคล หรือไม่ อย่างไร และนำเสนอข้อมูลกับฝ่ายบริหารเมื่อเกิดปัญหาในการดำเนินการ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ อีกด้วย

เงื่อนไขหลักของกรอบการส่งเสริมประสบการณ์

เงื่อนไขหลักของกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ หมายถึง มิติการพัฒนาที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พึงส่งเสริมในระหว่างที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อสร้างเสริมองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงาน และการผลิตผลงานในฐานะกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ อันจะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับชำนาญการพิเศษสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย การมีผลงานเป็นที่ประจักษ์อย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมประสบการณ์ที่หลากหลาย มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ส่วนราชการกำหนดได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญระดับประเทศ หรือเข้าร่วมการปฏิบัติงานในโครงการเชิงยุทธศาสตร์/โครงการสำคัญระดับประเทศ เข้าร่วมกิจกรรม/หลักสูตรการพัฒนาที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด มีการรวบรวมผลงานรายบุคคลในระบบ Talent Inventory Profile เป็นประจำทุกปี

องค์ประกอบของเงื่อนไขหลักของกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ (Development Credit Profiles)

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงพึงต้องส่งเสริมองค์ประกอบให้ครบถ้วนทั้ง 4 องค์ประกอบ (มิติศักยภาพ 2 องค์ประกอบ และมิติผลงาน 2 องค์ประกอบ) โดยในแต่ละองค์ประกอบมีน้ำหนักคะแนนร้อยละ 25 ซึ่งต้องได้คะแนนในแต่ละองค์ประกอบไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 และคะแนนรวมในทุกองค์ประกอบไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. มิติศักยภาพ (Potential)

1.1 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ/สมรรถนะที่พึงประสงค์/พฤติกรรม/คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Profile) : ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS' Competencies) มีพฤติกรรมเหมาะสม รวมทั้งมีคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เป็นที่ยอมรับ

1.2 องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง (Self-development Profile) : ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องเข้าร่วมและผ่านหลักสูตรฝึกอบรมภาคบังคับ (ต้น-กลาง-สูง) ครบถ้วน ต้องได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ที่ท้าทาย/ผู้สอนงานกลุ่มกำลังคนคุณภาพ รุ่นน้อง เข้าร่วมปฏิบัติงานในโครงการเชิงยุทธศาสตร์/โครงการสำคัญระดับประเทศ (Policy Work/Study Team) และ/หรือได้รับการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ ที่เทียบเคียงได้

2. มิติผลงาน (Performance)

2.1 องค์ประกอบด้านการผลิต/สร้างผลงานระดับองค์กร (Performance Profile) : ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องผลิตผลงานอย่างต่อเนื่องทุกปี อาทิ มีผลงานเชิงนวัตกรรม/ข้อเสนอแนวคิดในงาน/วิชาชีพ (Initiatives) มีบทความวิชาการ/งานศึกษา/งานวิจัย/โครงการที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีการจัดทำชิ้นงานในรูปแบบสื่อ/Motion Graphic สร้างผลงานที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน/ผู้รับบริการ และ/หรือมีการสร้างผลงานในรูปแบบอื่น ๆ ที่เทียบเคียงได้ โดยต้องระบุระดับการมีส่วนร่วมในผลงานชิ้นนั้น ๆ ด้วย เช่น เป็นหัวหน้าโครงการ เป็นต้น

2.2 องค์ประกอบด้านการสร้างผลงานสาธารณะ/เครือข่าย/การยอมรับในระดับประเทศ (National/Network Profile) : ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญในงาน โดยการเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่าย/สมาคมวิชาการ/วิชาชีพ เช่น สมาคมนักเรียนทุนรัฐบาล เครือข่ายกำลังคนคุณภาพในภาคราชการ เป็นต้น เข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสา/กิจกรรมเพื่อสังคม (CSR : Corporate Social Responsibility) และ/หรือมีการสร้างการยอมรับในรูปแบบอื่น ๆ ที่เทียบเคียงได้

กรอบการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Training and Development Roadmap)

แผนการพัฒนาข้าราชการที่อยู่ในระบบเป็นกรอบการพัฒนาข้าราชการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทุกฝ่าย ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผู้รับผิดชอบระบบของส่วนราชการ และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยส่วนราชการต้องส่งข้าราชการเข้าร่วม และผ่านหลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เพื่อเป็นพื้นฐานให้เกิดการดำเนินงานแบบองค์รวมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเตรียมกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



ทั้งนี้ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นใหม่ทุกคนต้องได้รับการพัฒนาในหลักสูตร “การเสริมสร้างคุณลักษณะส่วนบุคคลและทักษะการทำงานสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” ซึ่งถือเป็นหลักสูตรพื้นฐานและเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการได้รับแรงจูงใจจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง อาทิ ทุนฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารและความเป็นผู้นำ การเข้าอบรมในหลักสูตร/กิจกรรมต่าง ๆ การกำหนดตำแหน่งเป็นระดับชำนาญการพิเศษเป็นการเฉพาะคราว และการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น



ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ในการอบรมพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สำนักงาน ก.พ. ได้จัดกิจกรรม/ฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ โดยแบ่งระดับการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการพัฒนาภายใต้กรอบการส่งเสริมประสบการณ์ ดังนี้

● **ระดับพื้นฐาน (Fundamental)** กลุ่มเป้าหมายคือ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 3 ปี โดยจะเน้นการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพบนหลักการพื้นฐานดังนี้

➔ การให้ความรู้เกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การปลูกจิตสำนึกในเรื่องจิตสาธารณะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และการพัฒนาเครือข่ายการทำงานระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในส่วนราชการต่าง ๆ

➔ การเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนบุคคล โดยพัฒนาทั้งคุณลักษณะภายในและภายนอก การประเมินตนเองเพื่อพัฒนาแนวทางในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาศักยภาพและความมั่นใจ ตลอดจนการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง

➔ การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นและสอดคล้องกับการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

● **ระดับสูง (Advanced)** กลุ่มเป้าหมาย คือ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปีขึ้นไป เน้นการเรียนรู้แนวทางการบริหารทีมงาน เพื่อสร้างความพร้อมสำหรับการเป็นผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ เทคนิคและวิธีการที่จำเป็นสำหรับการบริหารทีมงานที่ประสบความสำเร็จ การสร้างภาวะผู้นำและเตรียมพร้อมในการเป็นผู้รับผิดชอบ/ผู้บริหารโครงการต่าง ๆ

● **ระดับต่อยอด (Professional)** กลุ่มเป้าหมายคือ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน/โครงการ เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในการเป็นผู้บริหารที่มีแนวคิดและวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก และเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้สอนงานหรือหัวหน้างานที่มีคุณภาพ



ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงถือเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการร่วมกันพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หลักสูตรที่จำเป็นเกี่ยวกับทักษะการสอนงาน เนื่องจากการสอนงาน เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้ที่เป็นหัวหน้างาน และเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาข้าราชการผู้ได้บังคับบัญชา/ลูกน้องให้สามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพรวมทั้งใช้ศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ในตนเองได้อย่างเต็มที่

การสอนงานเป็นศิลปะ ที่ต้องปรับเปลี่ยนตามลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาและลักษณะงาน แต่การสอนงานให้ประสบผลสำเร็จมีเทคนิคพื้นฐานที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับผู้ได้บังคับบัญชา/ลูกน้องที่แตกต่างกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการเรียนรู้เทคนิคเพิ่มเติมที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาทักษะการสอนงานมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน การประเมินบุคลิกภาพ การนำศักยภาพ การตั้งเป้าหมายหรือการกำหนดตัวชี้วัดการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา



ผู้รับผิดชอบระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ

ผู้รับผิดชอบระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการต่าง ๆ เป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่จะคอยสนับสนุนให้การพัฒนาตามกรอบการส่งเสริมประสบการณ์สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีบทบาทหลักในการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์กร เกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จึงจำเป็นต้องมีการอบรมและสร้างความเข้าใจในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ควบคู่ไปกับพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น การพัฒนาศักยภาพและความมั่นใจ ตลอดจนการฝึกควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง นำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดเป้าหมาย และบริหารภารกิจ การผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์โดยเน้นการเป็นผู้ริเริ่มที่มีความคิดเชิงบวก การพัฒนาหลักคิดพื้นฐาน การนำเสนองาน ทักษะการสื่อสารสร้างความเข้าใจ เป็นต้น

กิจกรรมที่จำเป็นในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ในระยะเวลาที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ. ได้จัดฝึกอบรมและพัฒนาให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทุกระดับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงรุกและเชิงบูรณาการมากยิ่งขึ้น (มิติเครือข่ายและมิตินานาชาติ) อันจะเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งในบริบทการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในระดับภูมิภาคและเวทีโลก ซึ่งได้มีการปรับปรุงกิจกรรมการเรียนรู้ให้มุ่งเน้นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการรับราชการและการทำงาน เพื่อส่วนรวมมากยิ่งขึ้น ได้แก่ กิจกรรมวันดีดี (One Degree Drive) เป็นต้น รวมทั้งได้สร้างเวทีให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้แสดงศักยภาพทั้งในประเทศ เช่น การสัมมนาวิชาการประจำปี กิจกรรม Speed Mentoring และกิจกรรม CEO Visit เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้นำระดับสูงของประเทศ และผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่าง ๆ และเวทีต่างประเทศในรูปแบบของทุนรัฐบาลเพื่อฝึกอบรมระยะสั้นในต่างประเทศ (Talent Network) ซึ่งกิจกรรมจำเป็นที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องเข้าร่วม ประกอบด้วย

✪ กิจกรรมการปฐมนิเทศ

กิจกรรมการปฐมนิเทศข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้นเพื่อให้ข้าราชการผู้ผ่านการคัดเลือกเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในแต่ละรุ่นได้รับทราบแนวคิด วัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงานของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และยังเป็นโอกาสเปิดโอกาสให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในแต่ละรุ่นได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างเครือข่ายการทำงานที่เป็นรูปธรรม ระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในลักษณะข้ามส่วนราชการ ระหว่างรุ่นและภายในรุ่นเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแนวทางของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



กิจกรรมเครือข่าย ‘วันดีดี’

‘วันดีดี’ หรือ One Degree Drive เป็นผลผลิตจากงานสัมมนาวิชาการประจำปีของ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หัวข้อ “**หนึ่งองศาขยับ ปรับเปลี่ยนประเทศไทย**” ที่จัดขึ้นเมื่อวันที่ 8 กันยายน 2553 ณ หอประชุมสุขุมนัยประดิษฐ์ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี โดยมีนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน งานสัมมนาดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ประโยชน์และผลงานของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต่อการพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพในส่วนราชการต่าง ๆ ตลอดจนเพื่อเสริมสร้างเครือข่ายกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทยให้มีความเข้มแข็ง มีเวทีได้ริเริ่ม สร้างคุณค่าและพัฒนาสิ่งดี ๆ ให้แก่ระบบราชการและสังคมไทยโดยรวม

‘วันดีดี’ หรือ แผนการขยับความคิดให้เกิดการปรับเปลี่ยนประเทศไทยนี้เป็นแนวทางหนึ่งที่ข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะช่วยขับเคลื่อนให้เกิดการลงมือปฏิบัติ ที่เป็นรูปธรรม โดยมีความมุ่งหวังที่จะสร้างคุณค่า (add value) รวมทั้งสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดี ๆ ให้กับการทำงานในส่วนราชการ และให้กับสังคม อันเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นข้าราชการที่พึงประสงค์ กลยุทธ์หลักของ ‘วันดีดี’ มีดังนี้

1. วันดีดีเพื่อเสริมสร้างปัญญา (head) : มุ่งเน้นการแสดงผลงานและศักยภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในเชิงวิชาการ (มิติคนเก่ง) เพื่อขับเคลื่อนการถ่ายทอด ถ่ายเทและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในแง่มุมต่าง ๆ ตัวอย่างกิจกรรม เช่น

➔ **โครงการเปิดกะลา HiPPS** (เปิดหู เปิดตา เปิดใจ/คนรุ่นใหม่ใส่ใจธรรมชาติ ฯลฯ)

➔ **โครงการ HiPPS คั่นกะทิ** (เผยแพร่บทความหรือผลงานวิชาการของ HiPPS ในสื่อต่าง ๆ/จัดประชุมวิชาการนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ ฯลฯ)

2. วันดีดีเพื่อเสริมสร้างจิตใจ (heart) : มุ่งเน้นการแสดงผลงานและศักยภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในเชิงจิตอาสา (มิติคนดี) เพื่อขับเคลื่อนจิตสาธารณะ และความรับผิดชอบต่อสังคมในแง่มุมต่าง ๆ ตัวอย่างกิจกรรม เช่น

➔ **โครงการมอบความสุขสู่สังคม** (บริจาคโลหิต/จิตอาสาช่วยเหลือสังคม/อนุกรรมการครอบครัวพอเพียงร่วมกับมูลนิธิประเทศไทยใสสะอาด ฯลฯ)

3. วันดีดีเพื่อเสริมสร้างพลังเครือข่าย (hand) : มุ่งเน้นการแสดงผลงานและศักยภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในเชิงบูรณาการความร่วมมือ (มิติคนคุณภาพ) เพื่อขับเคลื่อนให้เครือข่ายกำลังคนคุณภาพมีพลังเพียงพอที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลงในแง่มุมต่าง ๆ ตัวอย่างกิจกรรม เช่น

➔ **โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ** (HiPPS Camp/HiPPS Team Delivery /Talent Network ระหว่าง HiPPS และผู้ผ่านการฝึกอบรมโครงการผู้นำคนรุ่นใหม่ในราชการไทย หรือ New Wave Leadership Development ฯลฯ)

กลยุทธ์ทั้งสามข้างต้นเป็นการขยับให้มุมมองของการเปลี่ยนแปลงเปิดกว้างขึ้น เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มอื่น ๆ เช่น กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลได้รู้จักและแลกเปลี่ยนแนวคิด มุมมอง และประสบการณ์กับกลุ่มกำลังคนที่มีคุณภาพของภาคราชการมากยิ่งขึ้น ตลอดจนได้ร่วมแสดงความเห็นและให้การสนับสนุนเพื่อเสริมสร้างให้แผนงาน/โครงการดังกล่าวเกิดสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ



การติดตามการพัฒนา และเสริมสร้างแรงจูงใจ

เพื่อให้การพัฒนา และการเสริมสร้างแรงจูงใจสำหรับข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนราชการควรติดตามความก้าวหน้ากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ควรมีการชี้แจงและเสริมสร้างความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวภายในส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอ แจ้งผลการพัฒนา การเสริมสร้างแรงจูงใจ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การเปลี่ยนส่วนราชการต้นสังกัด การนับระยะเวลา การออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ให้สำนักงาน ก.พ. เพื่อทราบ และปรับปรุงข้อมูลส่วนบุคคลและสถานภาพการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในเดือนสิงหาคมของทุกปี ดังรายละเอียดปรากฏตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1003/ว 16 ลงวันที่ 11 กันยายน 2562 เรื่อง ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รวมทั้ง ติดตามให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีหน้าที่ในการให้ข้อมูล และรายงานผลงานในระบบสารสนเทศทรัพยากรของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory Profiles)

กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

หนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ **นร 1003/ว 16** ลงวันที่ 11 กันยายน 2562
เรื่อง ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



หนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ **นร 1008/ว 10** ลงวันที่ 12 กรกฎาคม 2559
เรื่อง การปรับปรุงหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งสำหรับข้าราชการ
ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



หนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ **นร 1006/ว 7** ลงวันที่ 26 สิงหาคม 2557
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ
ระดับชำนาญการพิเศษ กรณีผู้ครองตำแหน่งเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)



4 > ตัวอย่างเอกสารและแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

- ✔ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนกำลังคนของส่วนราชการ และขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการหรือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent Unit)
- ✔ แบบฟอร์มกรอบการส่งเสริมประสบการณ์
- ✔ ใบสมัครข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในระบบสารสนเทศทรัพยากรของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory Profiles)
- ✔ ประกาศ – รับสมัครข้าราชการเข้ารับการคัดเลือก
- ✔ ประกาศ – รายชื่อข้าราชการผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก และหลักเกณฑ์ วิธีการคัดเลือกของส่วนราชการ
- ✔ ประกาศ – รายชื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ
- ✔ ตัวอย่างกรอบการส่งเสริมประสบการณ์รายบุคคล
- ✔ แบบฟอร์มสรุปการดำเนินงานตามเงื่อนไขหลักของกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ (Development Credit) ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนกำลังคนของส่วนราชการ และขับเคลื่อนระบบบริหาร
กำลังคนคุณภาพของส่วนราชการหรือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent Unit)



คำสั่ง –ส่วนราชการระดับกรม–

ที่ /

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนกำลังคนของส่วนราชการ และขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ
หรือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent Unit) ของส่วนราชการระดับกรม–

เพื่อให้การวางแผนกำลังคนและการขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ หรือระบบข้าราชการ
ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent Unit) ของ ส่วนราชการระดับกรม– เป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้อง
ตามวัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
มีประสบการณ์ในการทำงาน และได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาได้อย่างแท้จริง อาศัยอำนาจ
ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1003/ว 16 ลงวันที่ 11 เดือนกันยายน พ.ศ. 2562 จึงแต่งตั้งคณะกรรมการ
เพื่อวางแผนกำลังคนของส่วนราชการ และขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ หรือระบบข้าราชการ
ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent Unit) ของส่วนราชการระดับกรม– ดังนี้

- | | |
|--|---------------------|
| 1. หัวหน้าส่วนราชการ | ประธานกรรมการ |
| หรือรองหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับมอบหมาย | |
| 2. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง | กรรมการ |
| 3. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง | กรรมการ |
| 4. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง | กรรมการ |
| 5. หัวหน้ากลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ | กรรมการและเลขานุการ |
| หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย | |

โดยให้คณะ...

โดยให้คณะกรรมการฯ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของส่วนราชการ รวมถึงในตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งนักบริหาร ตำแหน่งในสายงานที่ขาดแคลน ตำแหน่งที่มีอัตราเกษียณอายุราชการค่อนข้างสูง เป็นต้น
2. กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย พิจารณากรอบการสั่งสมประสบการณ์ของส่วนราชการ และกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล
3. กำหนดวิธีการ เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก และดำเนินการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
4. ขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ
5. ติดตามการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ และรายงานให้ ก.พ. ทราบ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ พ.ศ.

(ลงชื่อ)

(.....)

....-หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม-....

แบบฟอร์มกรอบการสั่งสมประสบการณ์

ชื่อ-นามสกุล.....

ตำแหน่งเป้าหมาย

หน่วยงาน

1 หน่วยงานที่ ต้องผ่านงาน	2 ความรู้งานที่ต้องเรียนรู้	3 ตัวบ่งชี้ พฤติกรรม	4 ระยะเวลา	5 ผู้สอนงาน	6 กลไกการพัฒนา	7 งานที่ มอบหมาย
หน่วยงานที่ ต้องปฏิบัติ เพื่อเรียนรู้	ระดับพื้นฐาน (Fundamental)				หลักสูตร ฝึกอบรม	
	ระดับสูง (Advanced)					
	ระดับเป็นเลิศ (Benchmarked)					

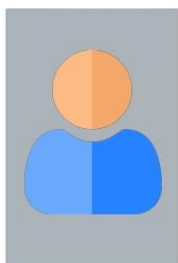
- กำหนดหน่วยงานที่ต้องผ่านงาน จึงจะทำให้พัฒนาสู่ตำแหน่งเป้าหมายได้
- พิจารณาว่าต้องผ่านงานในหน่วยงานถึงในระดับใด เป็นระดับ Fundamental, Advanced หรือ Benchmarked และกำหนดหัวเรื่องความรู้งานที่ต้องเรียนรู้
- ระบุตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมที่จะใช้วัด หรือแสดงให้เห็นถึงการบรรลุได้ตามระดับความสามารถ
- ระบุระยะเวลาที่เหมาะสมในการผ่านงานในหน่วยงาน ณ ระดับความสามารถหนึ่ง ๆ
- ระบุผู้สอนงาน ใครคือผู้ที่เหมาะสมและมีศักยภาพในการสอนงาน
- ระบุหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ หลักสูตรใดที่จำเป็นเพื่อสร้างฐานความรู้ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
- ระบุงานที่ควรมอบหมาย ซึ่งจะทำให้บรรลุได้ถึงระดับความสามารถที่มุ่งหวัง

ใบสมัครข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
ในระบบสารสนเทศทรัพยากรของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory Profiles)



ประวัติข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 1 / ...แก้ไขข้อมูล...



1 - จุดเลขศูนย์ สุนทรประสาท - 1100800714749

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 1

Hipps รุ่นที่ :
ชื่อ-นามสกุล : (คงสถานภาพ HiPPS)
Name :
ชื่อเล่น / Nickname :
เพศ :
สถานภาพสมรส :
เกิดเมื่อ ปี(ค.ศ.) เดือน วัน :
Email :
โทรศัพท์มือถือ/Mobile:

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 2 / ...แก้ไขข้อมูล...

โทรศัพท์มือถือ
ถือ(สำรอง) / Mobile
(2nd.)
ตำแหน่ง (ปัจจุบัน)
ระดับตำแหน่ง
(ปัจจุบัน)
หน่วยงาน (กระทรวง-
กรม)
ที่อยู่สถานที่ทำงาน
โทรศัพท์สำนักงาน
โทรสาร / Fax
โรคประจำตัว
ข้อจำกัดด้านอาหาร /
แพ้อาหาร / อาหาร
พิเศษ
ตำแหน่ง ขณะเข้าสู่
HiPPS
ระดับตำแหน่ง ขณะ
เข้าสู่ HiPPS
ความสามารถพิเศษ
ความเชี่ยวชาญลำดับที่

1	
ความเชี่ยวชาญลำดับที่ 2	
ความเชี่ยวชาญลำดับที่ 3	
เป็น นปร. หรือไม่	
เป็น New Wave หรือไม่	
เป็นนักเรียนทุนรัฐบาลประเภทศึกษาหรือไม่	
วันที่เริ่มต้นเข้ารับราชการ	
วันที่ปรับตำแหน่งเป็นชำนาญการ	
วันที่ปรับตำแหน่งเป็นชำนาญการพิเศษ	
ลักษณะงานที่รับผิดชอบหลัก	
ตำแหน่งเป้าหมาย	
เป้าหมายมุ่งเน้นไปยังสาย	
File ประกอบ EAF	
ท่านยินดีที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงาน	
ระดับการศึกษาสูงสุด	

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 2 : ประวัติการศึกษา

ลำดับที่ #	ระดับการศึกษา	ชื่อปริญญา	สาขา	สถาบัน	ประเทศ	ศึกษา ระหว่างปี (พ.ศ.)	ทุนที่ ท่าน ใช้ ศึกษา	เกียรตินิยม อันดับ
2	ปริญญาโท							
1	ปริญญาตรี							

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 2 : ข้อมูลทุนรัฐบาลเพื่อฝึกอบรม

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 2 : ผลงานที่สำคัญ

ลำดับ ที่ #	ผลงานที่สำคัญ	ประโยชน์ที่มีต่อสาธารณะ	ประโยชน์ ที่มีต่อ ตนเอง
4			
3			
2			
1			

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 2 : รางวัล / ประกาศเกียรติคุณ

ลำดับที่ #	ปี พ.ศ. # รางวัล / ประกาศเกียรติคุณ
2	
1	

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 2 : ประสบการณ์การเป็นวิทยากร

ลำดับ ที่ #	ปี พ.ศ. # ประสบการณ์การเป็นวิทยากร
1	
2	

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 2 : กิจกรรมทางสังคม

ลำดับ ที่ #	ปี พ.ศ. # กิจกรรมทางสังคม
1	

ลำดับ ที่ #	ปี พ.ศ. # กิจกรรมทางสังคม
2	
3	

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 2 : รายละเอียดการหมุนเวียนงาน

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 2 : ผู้บังคับบัญชา

ลำดับที่ #	ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา	ชื่อผู้บังคับบัญชา
1		

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 2 : ประวัติการร่วมอบรมหลักสูตร HiPPS

ปีงบประมาณ	วันจัดหลักสูตร	ชื่อหลักสูตร / กิจกรรม	กลุ่ม หลักสูตร

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 2 : ประวัติการฝึกอบรม

ลำดับ ที่ #	ปี พ.ศ. # ชื่อหลักสูตร / จัดโดย-แหล่งทุน	ระยะ เวลา	ปี พ.ศ. ที่
10			
9			
8			
7			
6			
5			
4			

ลำดับ ที่ #	ปี พ.ศ. # ชื่อหลักสูตร / จัดโดย-แหล่งทุน	ระยะ เวลา	ปี พ.ศ. ที่ อบรม
3			
2			
1			

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 2 : ผลการประเมิน

ลำดับที่ #	Nid	ผลการประเมินที่ได้รับ	ได้รับการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษจากระบบ HiPPS หรือไม่
2			
1			

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 2 : ผลคะแนนประเมินฯ รายบุคคล

ข้อมูล HiPPS ส่วนที่ 2 : ข้อมูลประกอบการสมัครเข้ารับการคัดเลือก

การทดสอบ ความรู้	
เอกสารสรุป ข้อเสนอฯ (Project Summary)	
ประวัติผล งาน	
คุณลักษณะ ที่โดดเด่น ของตัวผ่าน 3 ประการ	
สิ่งที่ ต้องการ พัฒนาเพิ่ม เติม 3 ประการ	

การทดสอบ
ความรู้

ท่านมีเป้า
หมายใน
ชีวิต
อย่างไร
และท่านใช้
หลักการ
หรือแนวคิด
ใดในการ
ปฏิบัติให้
บรรลุเป้า
หมาย

ท่านมีความ
คิดเห็นต่อ
ราชการ
ไทยใน
ปัจจุบัน
อย่างไร
ควรมีการ
พัฒนา
อย่างไรและ
ตัวท่านเอง
จะมีส่วนใน
การผลักดัน
การพัฒนา
นี้ได้อย่างไร

ความคิด
เห็นต่อ
โครงการ

ประกาศรับสมัครข้าราชการเข้ารับการคัดเลือก



ประกาศ...-ส่วนราชการระดับกรม-.....

เรื่อง รับสมัครข้าราชการเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ของ...-ส่วนราชการระดับกรม-..... ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ด้วย...-ส่วนราชการระดับกรม-..... จะดำเนินการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. จึงประกาศรับสมัครข้าราชการ...-ส่วนราชการระดับกรม-..... เข้ารับการคัดเลือก ตามรายละเอียด ดังนี้

1. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือก ผู้สมัครต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้น ดังนี้

1) เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ หรือระดับชำนาญการ

(1) กรณีบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาตรี หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่าสองปี หรือ

(2) กรณีบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอก หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่าหนึ่งปี หรือ

(3) กรณีได้รับคุณวุฒิปริญญาโท หรือปริญญาเอกที่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเพิ่มขึ้น ต้องมีอายุราชการตาม (2)

2) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการใน ...-ส่วนราชการระดับกรม-.....อย่างน้อย 1 ปี

3) มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และมีผลการปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมาโดยในแต่ละรอบอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป

4) มีความรู้ และทักษะทางภาษาต่างประเทศตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดในระดับดีมาก และทางคอมพิวเตอร์ในระดับที่ใช้งานได้ดี

5) เป็นผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา

6) เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัย

7)

2. การรับสมัคร

ให้ผู้ประสงค์จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกกรอกใบสมัครผ่านระบบสารสนเทศทรัพยากรของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory Profiles) ทางเว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. และยื่นใบสมัครได้ที่.....-
กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักบริหารกลาง-... ตั้งแต่วันที่ - ในเวลาราชการ
(ตั้งแต่เวลา 08.30 – 16.30 น.)

3. การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก

รายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกจะประกาศให้ทราบในวันที่ ณ -กลุ่มงาน
การเจ้าหน้าที่ สำนักบริหารกลาง-...

4. วิธีการคัดเลือก

วิธีการคัดเลือกจะประกาศให้ทราบในวันที่ ณ-กลุ่มงาน
การเจ้าหน้าที่ สำนักบริหารกลาง-...

5. วัน เวลา และสถานที่สอบ

วัน เวลา และสถานที่เข้ารับการคัดเลือกจะประกาศให้ทราบในวันที่
ณ-กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักบริหารกลาง-...

ประกาศ ณ วันที่ พ.ศ.

(ลงชื่อ)

(.....)

....-หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม-.....

**ประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกและหลักเกณฑ์
วิธีการคัดเลือกของส่วนราชการ**



ประกาศ...-ส่วนราชการระดับกรม-.....

เรื่อง รายชื่อข้าราชการผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก และหลักเกณฑ์ วิธีการคัดเลือกข้าราชการ
เพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ...-ส่วนราชการระดับกรม-.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ตามที่ได้มีประกาศ...-ส่วนราชการระดับกรม-...ลงวันที่พ.ศ.รับสมัคร
ข้าราชการเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ของ.....-ส่วนราชการระดับกรม-
..... ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. นั้น

บัดนี้ การรับสมัครได้เสร็จสิ้นแล้ว จึงประกาศรายชื่อ เลขประจำตัวสอบของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก
เพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ...-ส่วนราชการระดับกรม-..... ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
..... และหลักเกณฑ์ วิธีการคัดเลือกข้าราชการ ดังต่อไปนี้

1. รายชื่อและเลขประจำตัวสอบ

ชื่อ – นามสกุล	เลขประจำตัวสอบ
นาย/นางสาว.....	6301
นาย/นางสาว.....	6302
นาย/นางสาว.....	6303
นาย/นางสาว.....	6304
นาย/นางสาว.....	6305

2. หลักเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือก

2.1 ประเมินมิติศักยภาพ (Potential) มีองค์ประกอบ ดังนี้

- ความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการใช้แบบประเมิน...
- ความสามารถทางภาษา โดยการใช้แบบทดสอบ
- คุณลักษณะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด อาทิ
..... โดยการใช้แบบประเมิน...

- คุณลักษณะที่พึงประสงค์/สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา เพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
อาทิโดยการสัมภาษณ์

2.2 ประเมินมิติผลงาน (Performance) มีองค์ประกอบ ดังนี้

- ผลงานสำคัญย้อนหลัง 1 ปี
- ผลการปฏิบัติราชการ

โดยคณะกรรมการจะพิจารณาประเมินศักยภาพ สมรรถนะ และผลงานจากใบสมัครและเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้องประกอบการสัมภาษณ์

3. วัน เวลา และสถานที่สอบ

3.1 ยื่นผลทดสอบความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล และผลทดสอบความสามารถทางภาษา
ภายในวันที่พ.ศ. เวลาน.

3.2 การสัมภาษณ์ ในวันที่ พ.ศ. เวลา น. ณ.....

4. เกณฑ์การตัดสิน

ผู้ที่ถือว่าเป็นผู้ได้รับการคัดเลือก จะต้องได้คะแนนการทดสอบความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล
ไม่ต่ำกว่าร้อยละ และความสามารถทางภาษา ไม่ต่ำกว่าร้อยละ และได้คะแนนการสอบสัมภาษณ์
ไม่ต่ำกว่าร้อยละ

ทั้งนี้ หากปรากฏว่าผู้สมัครรายใดมีคุณสมบัติไม่ตรงตามประกาศรับสมัครจะถือว่าผู้สมัครรายนั้น
เป็นผู้ขาดคุณสมบัติ

ประกาศ ณ วันที่ พ.ศ.

(ลงชื่อ)

(.....)

....-หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม-....

ประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ



ประกาศ...-ส่วนราชการระดับกรม-....

เรื่อง รายชื่อข้าราชการผู้ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ของ...-ส่วนราชการระดับกรม-.... ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ตามที่ได้มีประกาศ...-ส่วนราชการระดับกรม-....ลงวันที่พ.ศ. รับสมัคร
ข้าราชการเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ...-ส่วนราชการระดับกรม-....
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. นั้น

บัดนี้ การคัดเลือกได้เสร็จสิ้นแล้ว จึงประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการ
ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ...-ส่วนราชการระดับกรม-....ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ดังต่อไปนี้

เลขประจำตัวสอบ

ชื่อ – สกุล

6302

นาย/นางสาว.....

6303

นาย/นางสาว.....

6307

นาย/นางสาว.....

6309

นาย/นางสาว.....

6310

นาย/นางสาว.....

โดยผู้ได้รับการคัดเลือกดังกล่าว จะต้องเข้ารับการปฐมนิเทศและเข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามที่สำนักงาน
ก.พ. กำหนดต่อไป รวมทั้งมีหน้าที่ต้องให้ข้อมูล และรายงานผลงานในระบบสารสนเทศทรัพยากรของกลุ่ม
กำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory Profiles)

ประกาศ ณ วันที่ พ.ศ.

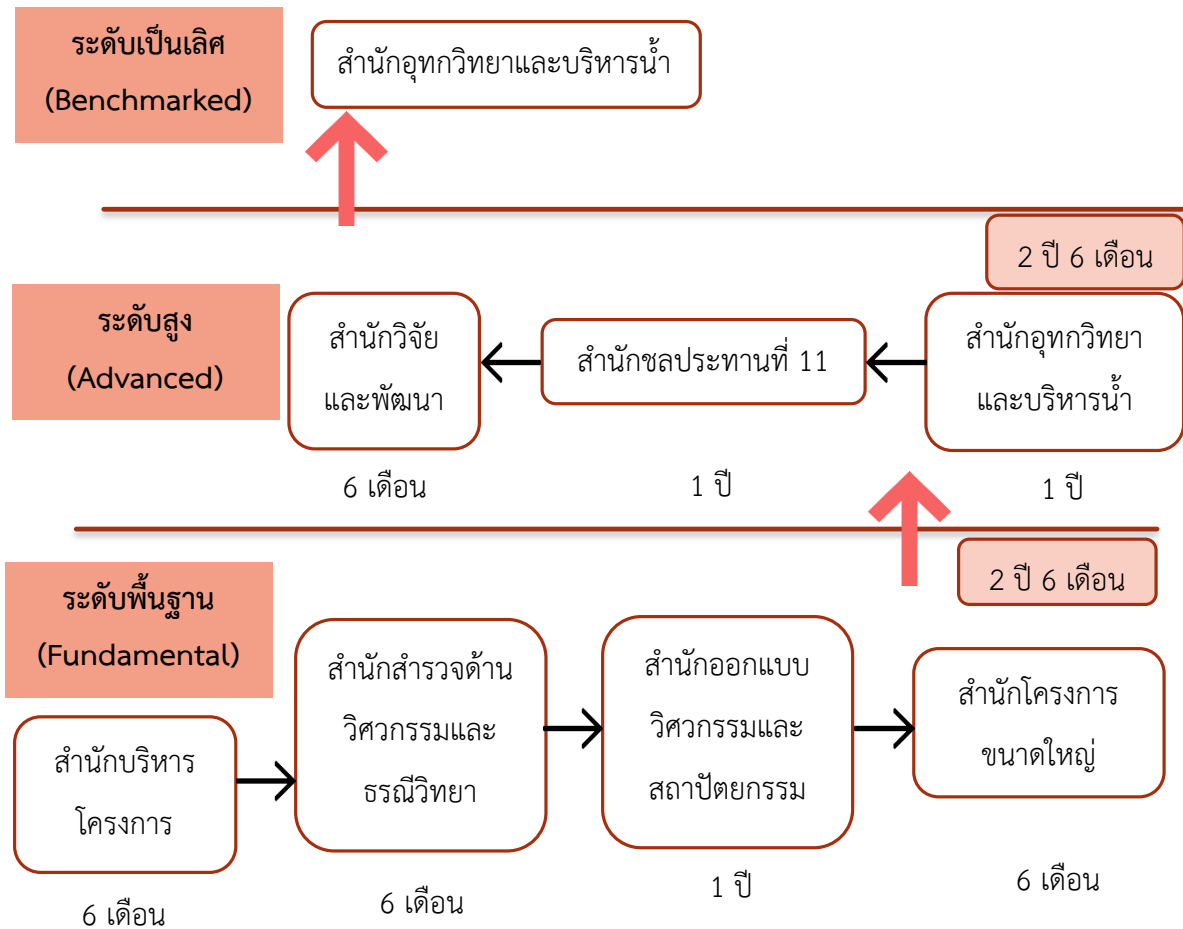
(ลงชื่อ)

(.....)

....-หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม-....

ตัวอย่างกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล

ตำแหน่งเป้าหมาย วิศวกรชลประทานชำนาญการพิเศษ (ด้านจัดสรรน้ำและบำรุงรักษา)



**แบบฟอร์มสรุปการดำเนินงานตามเงื่อนไขหลักของกรอบการส่งเสริมประสบการณ์
(Development Credit) ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**

ชื่อ-นามสกุล

ส่วนราชการ

องค์ประกอบ	น้ำหนัก คะแนน	การดำเนินการ/รายละเอียดมิติการพัฒนา ที่ได้ส่งเสริม (แสดงพร้อมหลักฐาน)	คะแนน*
1. มิติศักยภาพ (Potential)			
1.1 ด้านคุณลักษณะ/ สมรรถนะที่พึงประสงค์/ พฤติกรรม/คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Profile)	25		
1.2 ด้านการพัฒนาตนเอง (Self-development Profile)	25		
2. มิติผลงาน (Performance)			
2.1 ด้านการผลิต/ สร้างผลงานระดับองค์กร (Performance Profile)	25		
2.2 ด้านการสร้างผลงาน สาธารณะ/เครือข่าย/ การยอมรับในระดับประเทศ (National/Network Profile)	25		
รวมคะแนน			

* หมายเหตุ ต้องได้คะแนนในแต่ละองค์ประกอบไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 และคะแนนรวมในทุกองค์ประกอบ
ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60

ขอบคุณภาพจาก

<https://www.flaticon.com>

<https://www.freepik.com>

<https://www.pinterest.com>



ศูนย์นักบริหารระดับสูง
สำนักงาน ก.พ.