



SUCCESS

# เทคนิคการปรับปรุงองค์การ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ดร. สุรพงษ์ มาลี

นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ

สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

surapong@ocsc.go.th

เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การ สำนักงาน ก.พ.ร.

# ประเด็นการสัมมนา

## 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

- ❖ แนวคิดและเทคนิคในการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์
- ❖ แนวทางการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

- ❖ แนวคิดในการประเมินและวางแผนการสร้างความผูกพันของบุคลากร
- ❖ ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง



# 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร



รหัส	แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ คุณภาพฯ	เทคนิคและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล
HR1	ส่วนราชการมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ	<p><b>การจัดทำแผนบริหารกำลังคนเชิงกลยุทธ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>กระบวนการวิเคราะห์อัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทิศทาง บทบาทภารกิจและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ</li> <li>- ความต้องการอัตรากำลัง (เชิงปริมาณ) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- ความต้องการด้านขีดความสามารถ (เชิงคุณภาพ) ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง</li> </ul> </li> <li>■ <b>การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์) ที่สอดคล้องกับแผนกำลังคน</b></li> </ul>
HR 2	ส่วนราชการมีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>การสำรวจความต้องการและความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน</b></li> <li>■ <b>การนำผลการสำรวจไปกำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติการ (ประกอบด้วยเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กิจกรรม) เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อม หรือเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากร ให้ตรงกับความต้องการของข้าราชการแต่ละกลุ่ม</b></li> </ul>



## แนวทางการดำเนินการตาม HR1

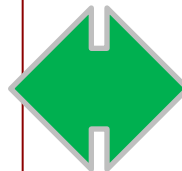
- ศึกษา ทบทวนทิศทาง บทบาท ภารกิจและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ประเทศ นโยบายของรัฐบาล และทิศทางการปฏิรูปประเทศ ฯลฯ
- ศึกษาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (ฉบับที่ 3) (พ.ศ. 2556-2561) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพระบบราชการ” กลยุทธ์ที่ 1 “การวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์”
- ศึกษามาตรการการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557-2561)
  - ยุทธศาสตร์ที่ 1 การวางแผนบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด
  - ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์
  - ยุทธศาสตร์ที่ 3 การดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพในภาครัฐ
- วิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังคนและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
- กำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดลำดับความสำคัญ ให้สอดคล้องกับ ทิศทางข้างต้น และกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)
- จัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงาน โครงการ กิจกรรม ริเริ่ม แนวทางการนำไปปฏิบัติและติดตามประเมินผล



# การวิเคราะห์ (อัตรากำลัง) เพื่อการวางแผนกำลังคน

## การวางแผนกำลังคนคืออะไร

- “Workforce planning is the strategic alignment of an organization’s human capital with its business direction. It is a methodological process of analyzing the current workforce, determining future workforce needs, identifying the gap between the present and future, and implementing solutions so the organization can accomplish its mission, goals and objectives” IPMA
- การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง สำนักงาน ก.พ. [2549]



## การวิเคราะห์อัตรากำลังคืออะไร

- เป็นกิจกรรมหนึ่งในการวางแผนกำลังคนเพื่อคำนวณอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร และเป็นเครื่องมือที่จะช่วยทบทวนตรวจสอบว่าอัตรากำลังที่มีอยู่เหมาะสมหรือไม่ (ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ)



# ความสำคัญและความจำเป็นในการวางแผนกำลังคน

- ใช้กำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
- เตรียมกำลังคน (ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ) สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ช่วยแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - การวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อลด Recruitment Gaps
  - การพัฒนาบุคลากร (Training and Development)
  - การวางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development)
  - การสืบทอดตำแหน่ง/สร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Succession Planning)
  - การบริหารค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ (Staff Costings)
  - การตัดสินใจลดหรือเพิ่มกำลังคนด้วยมาตรการต่างๆ (Expansion/ Restructuring /Reduction /Redundancy)

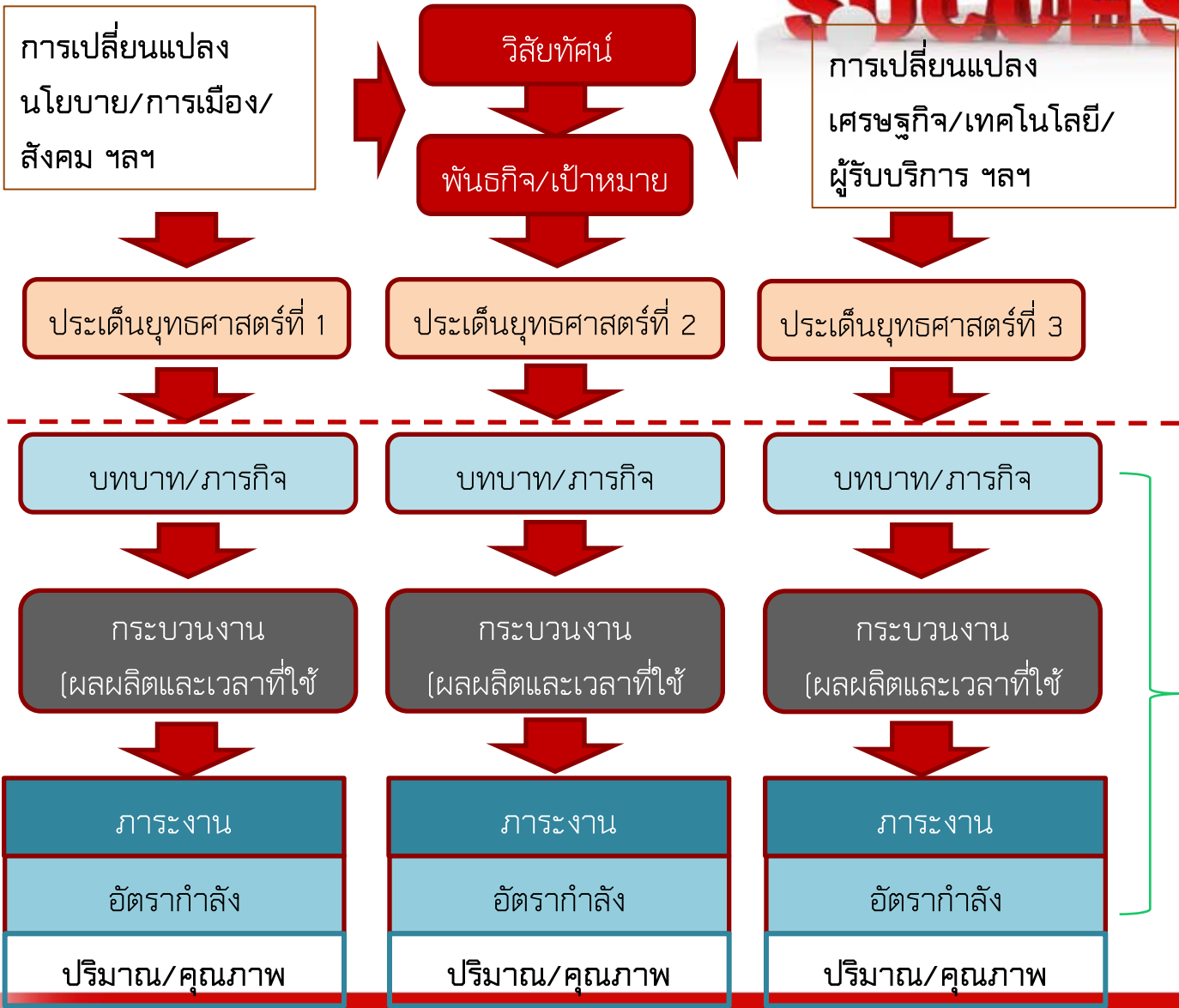


# กระบวนการวางแผนบริหารกำลังคนเชิงกลยุทธ์ : Workforce Planning Process





การวิเคราะห์  
และทบทวน  
ยุทธศาสตร์



การวิเคราะห์  
อัตรากำลัง  
จากภารกิจ  
ในปัจจุบัน





# แนวทางในการจัดทำแผนบริหารกำลังคนของส่วนราชการ

1

การกำหนด/ทบทวนยุทธศาสตร์  
การบริหาร  
Strategic Priority



ความต้องการของ  
ลูกค้าและผู้มี  
ส่วนได้ส่วนเสีย  
Stakeholders  
Needs



นโยบายและ  
เป้าหมายของการ  
ให้บริการสาธารณะ  
Policy Focus &  
Deliverable



การเปลี่ยนแปลง  
สภาพแวดล้อม  
ทางการบริหาร

หน่วยงานเจ้าภาพ

2

การทบทวนบทบาทและ  
กระบวนการทำงาน  
Roles & Process Priority

การทบทวนบทบาทภารกิจ  
(Role Redefinition)

- Rowing VS Steering?
- Policy VS Regulator VS Facilitator VS Provider VS Operator?
- Centralisation VS Decentralisation

การจัดการภารกิจภายในหน่วยงาน  
Mission & Function Review

- Core VS Non-Core Business
- ประเภทของภารกิจ (วิชาการ VS ปฏิบัติการ VS บริการ ฯลฯ)

การทบทวนกระบวนการทำงาน  
(Process Review/Redesign & Improvement)

- ลด
- ละ
- เลิก
- รวม
- สลับ
- ถ่ายโอน
- จำงเหมา
- ใช้เทคโนโลยี
- เพิ่มประสิทธิภาพ
- ฯลฯ

หน่วยงานเจ้าภาพ

3

การจัดการกำลังคน  
Workforce Priority

ความต้องการกำลังคน  
Workforce Demand

ปริมาณ/จำนวน	คุณภาพ/สมรรถนะ
--------------	----------------

รูปแบบ/ประเภทการจ้างงาน

พนักงาน VS ลูกจ้าง

(แผนบริหารกำลังคน)

กำลังคนที่มีในปัจจุบันและการใช้  
ประโยชน์ (Supply & Utilisation)

ปริมาณ/ประเภท	คุณภาพ/สมรรถนะ
---------------	----------------

ค่าใช้จ่ายบุคคล

หน่วยงานเจ้าภาพ

# มิติของการวางแผนและบริหารกำลังคน



## มิติเชิงปริมาณ

- ปริมาณของกำลังคนที่ต้องการ
  - ความต้องการอัตรากำลัง (Workforce Demand)
    - จำนวนอัตรากำลัง
    - จำนวนตำแหน่ง ระดับ
    - รูปแบบการจ้างงาน
  - อัตรากำลังที่มี

- วิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้กำลังคนในจำนวนที่เพียงพอ  
(เป็นประเด็นที่ต้องเพิ่มเติมในแผนกำลังคน)

## มิติเชิงคุณภาพ

- คุณภาพของกำลังคนที่ต้องการ (Workforce Quality) เช่น
  - ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ที่ควรจะมีสำหรับภารกิจในปัจจุบันและภารกิจในอนาคต
  - ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ที่มีอยู่จริง
  - ช่องว่างของความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ
  - ปัญหาของคุณภาพกำลังคนอื่นๆ
- วิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้กำลังซึ่งมีคุณภาพที่เหมาะสม



# มิติเชิงคุณภาพที่คุ้นเคย



## คุณสมบัติและคุณลักษณะ

- สัดส่วนของกำลังคนซึ่งมีวุฒิการศึกษา ตรงและเป็นสัดส่วนต่อภารกิจหลัก หรือภารกิจสนับสนุน
- ความพร้อมขององค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน
- ความเหมาะสมของสมรรถนะและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน
- ระดับของผลการปฏิบัติงาน

## แนวทางการบริหารจัดการ

- มีหลักสูตรการอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการตามภารกิจ
- มีระบบการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน
- มีการถ่ายทอดองค์ความรู้
- มีการวางแผนสร้างความก้าวหน้า
- มีการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต หรือรองรับการเปลี่ยนแปลง
- มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี





## Workforce Analysis and Workforce Planning Process

ตัวอย่างวิธีการดำเนินการและแบบฟอร์ม  
สำหรับการวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อจัดทำแผนบริหาร  
กำลังคนเชิงกลยุทธ์



ปรับปรุงยุคนี้ได้ตามความเหมาะสม

# การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน (Workforce Demand)



การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน (อุปสงค์): Workforce Demand Analysis

แบบฟอร์มที่ .... / ....

ส่วนราชการ.....

กลุ่มงาน/ฝ่าย.....

สำนัก/สถาบัน/ศูนย์.....

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดความต้องการกำลังคนของส่วนราชการ	ผลกระทบต่อความต้องการกำลังคนในอนาคต *				สรุปความต้องการกำลังคนของส่วนราชการ (ให้ระบุตำแหน่ง/รูปแบบการจ้างงานและจำนวน)
	❶ ไม่มีผลกระทบต่อความต้องการกำลังคน	❷ ต้องเพิ่มความต้องการกำลังคนเนื่องจากมีการระงงานเพิ่มขึ้น** (ให้ระบุตำแหน่ง/รูปแบบการจ้างงานและจำนวน)	❸ ต้องเพิ่มอัตรากำลังเนื่องจากยังไม่มีกำหนดตำแหน่งที่มีความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะรองรับการเปลี่ยนแปลงบทบาท การกิจของส่วนราชการ (ให้ระบุตำแหน่ง/รูปแบบการจ้างงานและจำนวน)	❹ ไม่ต้องเพิ่มอัตรากำลังแต่ต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง*** (ให้ระบุว่าตำแหน่งใดที่ต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ และต้องพัฒนาในเรื่องใด)	

หมายเหตุ \*ระยะปานกลางควรพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการ 4 ปี/ระยะยาวพิจารณาแนวโน้มในอนาคต 8- 10 ปี

\*\* ต้องวิเคราะห์กระบวนการงาน (Process Analysis) เพื่อยืนยันจำนวนอัตราที่เหมาะสม ส่วนรูปแบบการจ้างงานให้พิจารณาจากแนวทางการใช้กำลังคนตามมาตรการบริหารกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.2552 – 2556 )

\*\*\*อาจเทียบเคียงกับมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ ก.พ. กำหนด

ข้อมูล ณ วันที่.....เดือน..... พ.ศ. ....

# การวิเคราะห์กระบวนการงาน



แบบฟอร์ม ที่.../...

## แบบฟอร์มการวิเคราะห์กระบวนการงาน

ส่วนราชการ.....

สำนัก/สถาบัน/ศูนย์.....

กลุ่มงาน/ฝ่าย.....

ผลิต/ผลลัพธ์สำคัญของกลุ่มงาน/ฝ่าย.....

กระบวนการที่จะนำไปสู่การสร้างผลผลิต/ผลลัพธ์ที่สำคัญ (วาดแผนภาพ)

ตัวอย่าง



ชื่อกระบวนการ.....

ข้อมูล ณ วันที่.....เดือน..... พ.ศ. ....

# การวิเคราะห์ภาระงานและความต้องการอัตรากำลัง



แบบฟอร์ม ที่...../.....

## แบบฟอร์มการวิเคราะห์ภาระงานและอัตรากำลัง

ส่วนราชการ.....

สถาบัน/สำนัก/ศูนย์.....

กลุ่มงาน/ฝ่าย.....

ชื่อกระบวนงาน.....

ลำดับที่	งาน/กิจกรรม	หน่วยนับ (ฉบับ/ครึ่ง/ ราย/ชิ้น ฯลฯ)	① ปริมาณงานต่อปี	②* เวลามาตรฐาน หรือเวลาที่ใช้ใน การปฏิบัติงาน	③ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งหมดต่อปี ① x ②	④ จำนวนอัตรากำลังที่ต้องการ (③ / เวลามาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน/คน/ปี)**	ระบุประเภทของบุคลากร/ ตำแหน่ง ที่ต้องการ
รวม							

หมายเหตุ \* ในช่อง ② ถ้ามีการกำหนดเวลามาตรฐานของงานไว้แล้วให้ใส่เวลามาตรฐาน ถ้ายังไม่มีกำหนดเวลามาตรฐานให้ใส่เวลาจริงเฉลี่ยที่ใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม

\*\* เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน/คน/ปีในราชการ - 230 วัน X 6 ชั่วโมง X 60 นาที - 82,800 นาที

ข้อมูล ณ วันที่.....เดือน..... พ.ศ. ....

# การวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Supply)



แบบฟอร์มที่ .../...

## การวิเคราะห์สภาพกำลังคนของส่วนราชการ (อุปทาน): Supply Analysis

ส่วนราชการ..... กลุ่มงาน/ฝ่าย.....  
 สำนัก/สถาบัน/ศูนย์.....

1 อัตรากำลังในปัจจุบัน (Stock) อาจพิจารณาในภาพรวมของ หน่วยงาน/สายงาน/หรือ ตำแหน่ง	อัตรากำลังที่คาดว่าจะมีในอนาคต			5 ระดับขีดความสามารถของกำลังคนใน ส่วนราชการ (ให้ระบุความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่มีอยู่ หรือแนวโน้มของขีด ความสามารถในอนาคต)	6 สรุปอัตรากำลังคนที่คาดว่าจะ จะมี 1 - (อัตรากำลังที่คาดว่า จะมีในอนาคต)
	2 การไหลเวียนของ กำลังคน (Flow) (เช่น การเลื่อน การโอน และการย้าย เป็นต้น)	3 การสูญเสียกำลังคน (Loss) (เช่น เกษียณ/เกษียณก่อน กำหนด ลาออก ปลดออก ไล่ออก เป็นต้น)	4 กำลังคนที่อยู่ระหว่างการเตรียมพร้อม รอเข้าปฏิบัติราชการ (Backup) (เช่น นักเรียนทุน ผู้สืบทอดตำแหน่ง ผู้ลาศึกษาต่อ เป็นต้น)		



# แนวทางการกำหนดกลยุทธ์แผนบริหาร ทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์



การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคนและการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำแผนกำลังคน (Gap Analysis)

แบบฟอร์มที่ .../...

ส่วนราชการ.....

กลุ่มงาน/ฝ่าย.....

สำนัก/สถาบัน/ศูนย์.....

ผลการวิเคราะห์กำลังคน (Workforce Analysis)	อัตรากำลัง ที่จะเพิ่มหรือลด (ให้ระบุตำแหน่ง/รูปแบบการจ้างงานและจำนวน)	ขีดความสามารถที่จำเป็น (ให้ระบุความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของกำลังคน)	กลยุทธ์/แนวทางในการจัดทำแผนกำลังคน
การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน (Demand Analysis)			
การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply Analysis)			
การวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap)			

ข้อมูล ณ วันที่.....เดือน..... พ.ศ. ....

# การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารกำลังคน



แบบฟอร์มที่ .../...

## แบบฟอร์มการวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน

ส่วนราชการ.....

ส่วนราชการ.....

กลุ่มงาน/ฝ่าย.....

สรุปเปรียบเทียบอัตรากำลังที่ต้องการและอัตรากำลังที่มีอยู่

ลำดับที่	กระบวนงาน	ผลการวิเคราะห์กำลังคน						ส่วนต่างของกำลังคน						มาตรการสำหรับบริหารกำลังคน เพื่อจัดการ/แก้ไขปัญหาลูกข่าย	
		อัตรากำลังที่ต้องการ			อัตรากำลังที่มีอยู่			เพิ่ม			ลด				
		ขรก.	พวรก.	ลจ.	ขรก.	พวรก.	ลจ.	ขรก.	พวรก.	ลจ.	ขรก.	พวรก.	ลจ.		
สรุปผลการวิเคราะห์อัตรากำลัง															

ข้อมูล ณ วันที่.....เดือน..... พ.ศ. ....

## แบบวิเคราะห์ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability)

หน่วยงาน	สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร		
พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ	โปรตระบุ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] ที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> สนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมืออาชีพ <input type="checkbox"/> สนับสนุนงานรัฐสภาต่างประเทศให้มีบทบาทนำในเวทีประชาคมอาเซียน และรัฐสภาระหว่างประเทศ <input type="checkbox"/> ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน และพัฒนาประชาธิปไตยอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค <input type="checkbox"/> พัฒนางองค์กรมุ่งสู่การเป็น SMART Parliament <input type="checkbox"/> สนับสนุนการดำเนินงานของสภาปฏิรูป คณะกรรมการจัดทำร่างรัฐธรรมนูญ ฯลฯ		
ระบุขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนพันธกิจหรือยุทธศาสตร์			
ความรู้ความสามารถ	ทักษะ	สมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม	

### แบบจัดลำดับความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability Priority)

หน่วยงาน	สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร				
พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ	โปรตรระบุ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] ที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> สนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมืออาชีพ <input type="checkbox"/> สนับสนุนงานรัฐสภาต่างประเทศให้มีบทบาทในเวทีประชาคมอาเซียน และรัฐสภาระหว่างประเทศ <input type="checkbox"/> ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน และพัฒนาประชาธิปไตยอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค <input type="checkbox"/> พัฒนางองค์กรมุ่งสู่การเป็น SMART Parliament <input type="checkbox"/> สนับสนุนการดำเนินงานของสภาปฏิรูป คณะกรรมการจัดทำร่างรัฐธรรมนูญ ฯลฯ				
รายการความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ (สรุปจากแบบ SC1)	(๑) ผลกระทบต่อ พันธกิจ/ ยุทธศาสตร์	(๒) ผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพ ของกระบวนการ ทำงาน	(๓) โอกาส ในการสร้างหรือ พัฒนา	(๔) ผลคูณปัจจัย (๑) × (๒) × (๓)	(๕) ลำดับความสำคัญ

- หมายเหตุ
- ระดับของผลกระทบ/ระดับของความยุ่งยาก : ๔ = สูงมาก ๓ = สูง ๒ = น้อย ๑ = น้อยมาก
  - เลือกเฉพาะ ๓ ลำดับที่มีความสำคัญสูงสุด

**แบบกำหนดกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน**

หน่วยงาน	สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	
ขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องได้รับการพัฒนา (นำมาจาก SC3)	โปรดระบุ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] ที่เกี่ยวข้อง [ ] ..... [ ] ..... [ ] ..... [ ] ..... [ ] .....	
<b>แนวทาง/วิธีการดำเนินงาน</b>		
	<b>กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)</b>	<b>กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)</b>
๑)		๑)
๒)		๒)
๓)		๓)

**แบบวิเคราะห์ความสามารถในการปฏิบัติภารกิจประจำ (Functional Capability)**

<p>สำนัก/กอง</p>		
<p>พันธกิจ/เป้าหมายที่สำคัญ ของหน่วยงาน</p>	<p>โปรดระบุ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>[ ] .....</p> <p>[ ] .....</p> <p>[ ] .....</p> <p>[ ] .....</p> <p>[ ] .....</p>	
<p>ระบุขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติภารกิจประจำ</p>		
<p>ความรู้ความสามารถ</p>	<p>ทักษะ</p>	<p>สมรรถนะ</p>

### แบบจัดลำดับความสามารถในการปฏิบัติภารกิจประจำ (Functional Capability Priority)

สำนัก/กอง					
พันธกิจ/เป้าหมายที่สำคัญของ หน่วยงาน	โปรดระบุ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] ที่เกี่ยวข้อง [ ] ..... [ ] ..... [ ] ..... [ ] ..... [ ] .....				
รายการความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ (สรุปจากแบบ FC1)	(๑) ผลกระทบต่อการบรรลุ พันธกิจและเป้าหมาย สำคัญของสำนัก/กอง	(๒) ผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ของสำนัก/กอง	(๓) โอกาส ในการสร้างหรือ พัฒนา	(๔) ผลคูณปัจจัย (๑) × (๒) × (๓)	(๕) ลำดับความสำคัญ

หมายเหตุ • ระดับของผลกระทบ/ระดับของความยุ่งยาก : ๔ = สูงมาก ๓ = สูง ๒ = น้อย ๑ = น้อยมาก

• เลือกเฉพาะ ๓ ลำดับที่มีความสำคัญสูงสุด

แบบอธิบายรายละเอียดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจประจำ

สำนัก/กอง	รายละเอียดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจประจำ	
ลำดับความสำคัญของความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ	ความหมาย/คำอธิบาย	ดัชนีบ่งชี้เชิงพฤติกรรมที่สำคัญ
๑.		
๒.		
๓.		
๔.		
๕.		

หมายเหตุ ควรมีการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการในภาพรวมประกอบการกำหนดกลยุทธ์และการจัดทำแผนด้วย



แบบกำหนดกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน

สำนัก/กอง		
ชี้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานประจำ (นำมาจาก FC3)	โปรดระบุ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] ที่เกี่ยวข้อง [ ] ..... [ ] ..... [ ] ..... [ ] ..... [ ] .....	
<b>แนวทาง/วิธีการดำเนินงาน</b>		
กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)	
๑)	๑)	
๒)	๒)	
๓)	๓)	

แผนงาน/โครงการสร้างและพัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์ : HRM

หน่วยงาน	สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร			
กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล .....				
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ชื่อแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรมริเริ่มหลัก (Initial)	ระยะเวลาดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ

แผนงาน/โครงการสร้างและพัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์ : HRD

หน่วยงาน	สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร			
กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล .....				
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ชื่อแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรมริเริ่มหลัก (Initial)	ระยะเวลาดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร



รหัส	แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพฯ	เทคนิคและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล
HR 3	ส่วนราชการมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการและตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร	<p>การสำรวจความผูกพันของบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ การระบุปัจจัย</li> <li>■ การออกแบบและสำรวจ</li> <li>■ การกำหนดกลยุทธ์และการจัดทำแผน</li> <li>■ การนำไปปฏิบัติ ติดตามและประเมินผล</li> </ul>
HR 4	ส่วนราชการมีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา	<p>การจัดระบบการเรียนรู้ของบุคลากรที่สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ (Competency Based Development)</li> <li>■ การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพและการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Career Based Development)</li> <li>■ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา</li> </ul>



## แนวทางการดำเนินการตาม HR3-4

- การสร้างความผูกพันของบุคลากร
  - ระบุปัจจัย
  - ออกแบบสำรวจ
  - นำผลการสำรวจไปกำหนดกลยุทธ์
  - จัดทำแผนปฏิบัติการ
  - กำหนดแนวทางการนำไปปฏิบัติและติดตามผล
- การจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
  - การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ตามมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ
  - การประเมินคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร
- การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ
  - กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า
  - จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การระบุปัจจัยและการสำรวจ อาจดำเนินการพร้อมกับ HR 2





**SUCCESS**

**แนวทางการสร้างความผูกพันของบุคลากร**

Organizational Commitment and Engagement

**ดร. สุรพงษ์ มาลี**

นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ

สำนักงาน ก.พ.

# ความผูกพันต่อองค์กร

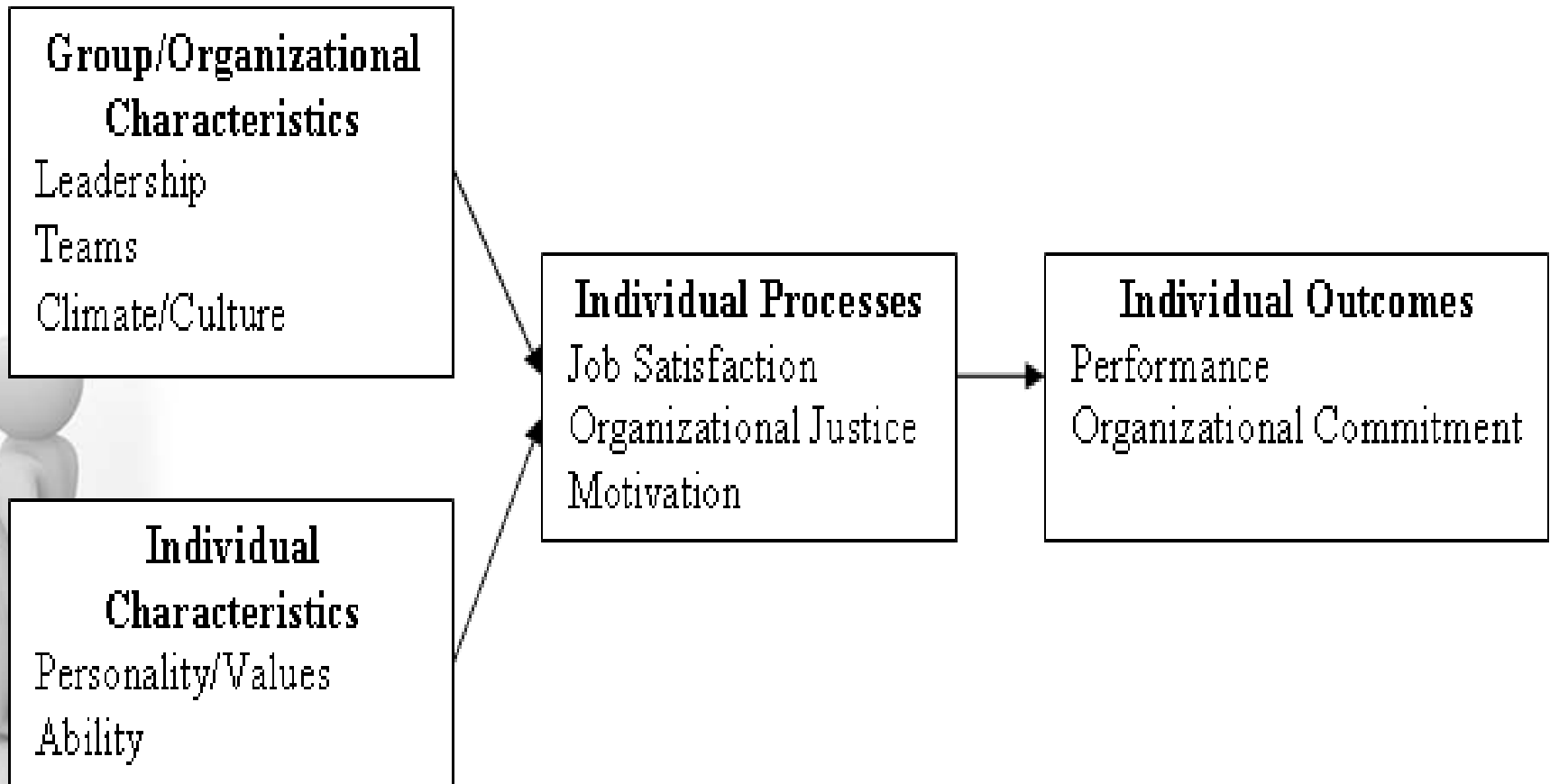
## Organizational Commitment



- ความปรารถนาของเจ้าหน้าที่ ที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร
- ความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากหลายมิติ multi-dimensional
- สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ทำให้เรื่องความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญยิ่งยวด
- การขาดความผูกพันต่อองค์กรก่อให้เกิดผลทางลบหลายประการ
- ผู้บริหารมีบทบาทอย่างมากในการสร้างหรือเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กร



# ความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผล ของการปฏิบัติราชการ





# แนวทางการระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความผูกพันต่อองค์กร



<p>Affective Commitment (อยู่เพราะรัก) Staying because you <u>want to</u></p>	<p>Continuance Commitment (อยู่ดีกว่าไป) Staying because you <u>need to</u></p>	<p>Normative Commitment (อยู่เพราะสำนึกในหน้าที่) Staying because you <u>ought to</u></p>
<p><u>Work Experiences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--Receptive &amp; fair management</li> <li>--Challenging job &amp; goals</li> <li>--Feedback on performance</li> <li>--Reciprocal exchange obligations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>--External job alternatives available</li> <li>--Length of time w/ the organization</li> <li>-- Benefits lock-in e.g. pensions, life insurance, medical plans</li> <li>--Age</li> <li>--Advancement potential</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>--Primary socialization</li> <li>-- Generational employment</li> <li>--Benefits lock-in e.g. pensions, life insurance, medical plans</li> <li>--Reciprocal exchange obligations</li> </ul>

# แนวทางการดำเนินการ



- ระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากร  
(โดยคำนึงถึงประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง สายงาน พื้นที่ปฏิบัติงาน และกลุ่มช่วงอายุ)
- ออกแบบและดำเนินการสำรวจความผูกพันของบุคลากร  
(ปกติจะสำรวจพร้อมกับการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร)
- นำผลการสำรวจไปกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากร (โดยอาจจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย)
- นำปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพัน ไปจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสร้าง/ปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร (เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม)
- แนวทางการนำไปปฏิบัติและติดตามผล



# แนวทางการกำหนดกลยุทธ์และ แผนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร



ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความผูกพันต่อองค์กร (จากการสำรวจ/จัดลำดับ ความสำคัญ)	กระบวนการและกิจกรรม การเรียนรู้ (ทำอย่างไร ความผูกพันจึงจะเกิด)	วิธีการติดตามผล การดำเนินการ (ตัวชี้วัด)	ข้อมูล/หลักฐานที่บ่งชี้ว่า กระบวนการและกิจกรรม ก่อให้เกิดความผูกพัน ต่อองค์กรจริง
หน่วยงาน			
ผู้บริหารระดับสูง			
ผู้บังคับบัญชา/ หัวหน้างาน			
เพื่อนร่วมงาน (ลูกน้อง/ทีมงาน)			
บรรยากาศและ วัฒนธรรมองค์กร			
อื่น ๆ			



**SUCCESS**

แนวทางการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

Learning and Development

ดร. สุรพงษ์ มาลี

นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ

สำนักงาน ก.พ.

### 3) การพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อให้เพียงพอสำหรับนำการเปลี่ยนแปลง (Talent Management)

- ⌚ ปรับปรุงระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา พัฒนา รักษา และจงใจกำลังคนคุณภาพภาครัฐ
- ⌚ บูรณาการวิธีการบริหารกำลังคนคุณภาพในภาครัฐ (HiPPS, นักเรียนทุนรัฐบาล, นปร. ฯลฯ)
- ★ พัฒนาระบบการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพภายในภาครัฐและระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น เช่น Exchange Program หรือ secondment
- ★ ติดตามประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent Contribution)

### 4) การพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ Career Planning & Development

- ⌚ ส่งเสริมการจัดทำเส้นทางและวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐ
- ⌚ ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่สอดคล้องกับความจำเป็น เน้นการพัฒนาผลงาน สมรรถนะ ศักยภาพและคุณธรรมจริยธรรม
- ★ วางระบบติดตามและประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (ROI)

### 5) พัฒนาความเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR PROFESSIONALISM)

- ☞ พัฒนาสมรรถนะในการบริหารคนของผู้บริหาร
- ☞ เร่งรัดการจัดทำมาตรฐานวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์

#### เป้าประสงค์

- (1) กำลังคนภาครัฐได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง
- (2) ส่วนราชการมีกำลังคนคุณภาพเพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ
- (3) ส่วนราชการมีความพร้อมรับการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุ
- (4) ผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีสมรรถนะในการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์



มิติของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

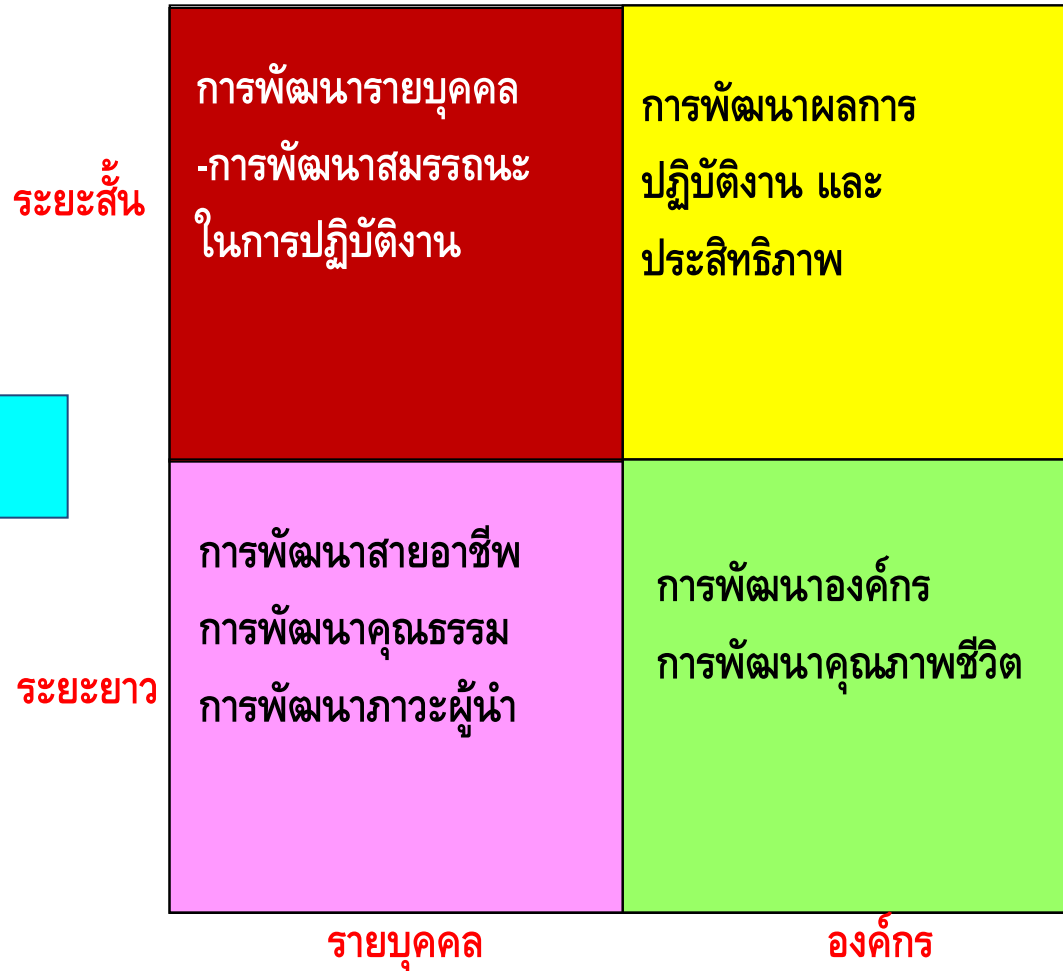
### 1) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (STRATEGIC COMPETENCIES)

- ☞ พัฒนาทักษะและขีดความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้าน และเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้พร้อมเข้าสู่ AEC และเวทีโลก
- ☞ พัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารในการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและภาวะวิกฤติ
- ⌚ พัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ตระหนักถึงการบริหารและการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง
- ★ ปรับเปลี่ยนทักษะและสมรรถนะให้เหมาะกับภารกิจ นโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ (Workforce Renewal)

### 2) เตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการสูญเสียจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ และความหลากหลาย (INTERGENERATION AND DIVERSITY MANAGEMENT)

- ★ วางแผนสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Succession Planning)
- ☞ วางระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องไม่ขาดช่วง
- ★ วางระบบการขยาย/ปรับเปลี่ยนอายุเกษียณและพัฒนารูปแบบการจ้างงานหลังการเกษียณอายุ (ในตำแหน่ง/สายงานที่จำเป็นหรือขาดแคลน)
- ⌚ เพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหารในการบริหารกลุ่มคนต่างช่วงอายุ และมีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความราบรื่นและพลังร่วม

# ทางเลือกของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

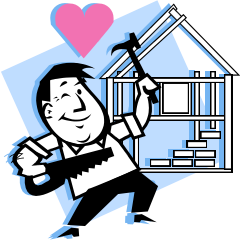


ผลลัพธ์

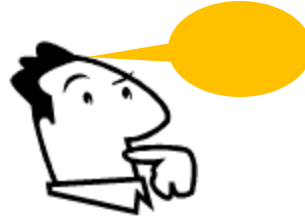


จุดมุ่งเน้น

# การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ : การกำหนดเป้าหมาย



**Improve Performance**



**Change Attitudes and  
Work Behaviours**



**Improve Knowledge,  
Skills and  
Competencies**



**Continuous Learning  
and Improvement**



**Strategic and Change  
Readiness**

เป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร ต้องสอดคล้องกับการวิเคราะห์กำลังคนของส่วนราชการ

# กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล



- ทบทวนเป้าประสงค์และภารกิจของหน่วยงานในปัจจุบันและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- วิเคราะห์เพื่อกำหนดประเด็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ (พฤติกรรม) และค่านิยม ที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงาน
- ประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ (พฤติกรรม) และค่านิยม ที่จำเป็น (Required) เปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคลากรมีอยู่จริง (Actual) เพื่อหาส่วนต่างที่ต้องได้รับการพัฒนา (Development Gap)
- จัดลำดับความสำคัญของประเด็น/จุดเน้นในการพัฒนา
- เลือกและตกลงวิธีการพัฒนา รวมทั้งกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของการพัฒนา
- ดำเนินการพัฒนาตามแผนและติดตามผล







**SUCCESS**

แนวทางการพัฒนาเพื่อสร้างความก้าวหน้า  
ในสายอาชีพ

Career Development

ดร. สุรพงษ์ มาลี

นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ  
สำนักงาน ก.พ.

# การพัฒนาเพื่อทางความก้าวหน้าในงาน Developing a Career Path



## แนวคิดที่สำคัญ

- ต้องก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านประสบการณ์ และการสั่งสมความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ
- ต้องนำไปสู่การสร้างหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในกระบวนการเลื่อน โอน ย้าย เพื่อให้สามารถคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับคุณสมบัติที่ ต้องการในงาน
- ต้องนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร และรักษาบุคลากร ที่มีศักยภาพและผลงานโดดเด่นไว้



# กระบวนการออกแบบระบบทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ



กำหนดเงื่อนไขในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ

เขียนแผนผังแสดงเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันและต่างกลุ่มงาน

จัดกลุ่มงานที่มีลักษณะงาน & competency ใกล้เคียงกันไว้ในกลุ่มงาน (job family) เดียวกัน

วิเคราะห์งาน ศึกษางานและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เพื่อจัดทำ Job –Position Profile

ศึกษาและออกแบบ/จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย

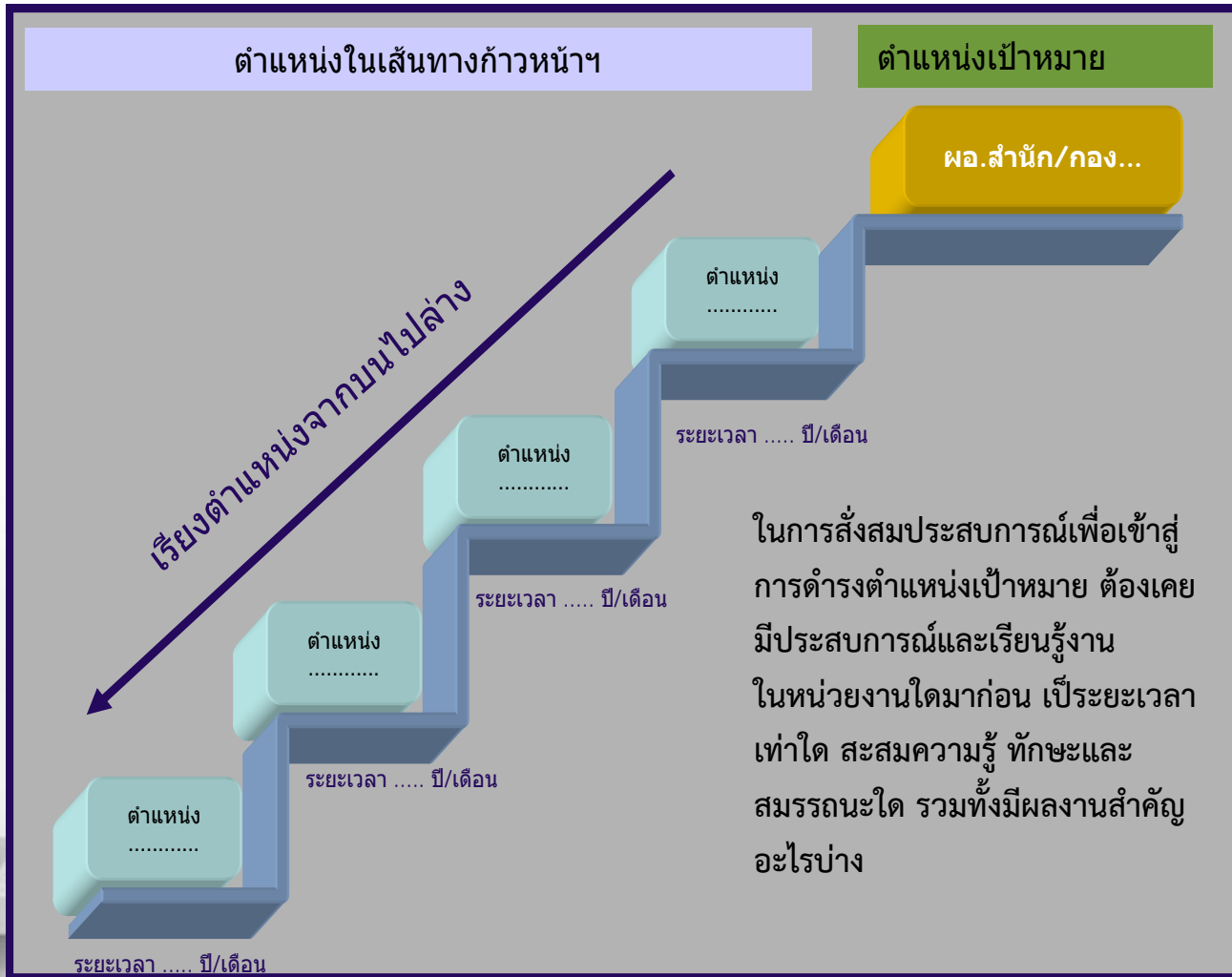
ศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าของพนักงาน

ศึกษาโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา / โครงสร้างตำแหน่งงาน นโยบายด้านบุคคล และวัฒนธรรมการบริหาร



# การกำหนดตำแหน่งในทางก้าวหน้า

## Ladder Positions



# ขั้นตอนการกำหนด Career Path



- การเตรียมการ
- การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position)
- การกำหนดตำแหน่งในเส้นทางความก้าวหน้า (Ladder Position)
- การจัดทำแผนผังความก้าวหน้าฯ (Career Chart)



## การเตรียมการ

- กำหนดผู้มีส่วนร่วม
- กำหนดวัตถุประสงค์
- วางแผนการทำงาน

## กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย

- เทคนิคการเลือกตำแหน่งเป้าหมาย

## วิเคราะห์และกำหนด Ladder Position

- คำถามเพื่อการวิเคราะห์
- ลักษณะของ Ladder Position

## เขียนแผนผัง (Career Chart)

- สัญลักษณ์และเครื่องหมาย
- ตัวอย่าง

“The Time to repair the roof is when the sun  
is shining”

– John F. Kennedy



กระบวนการวางแผน เพื่อให้งานใน  
ตำแหน่งหลัก (Key Positions) ของ  
หน่วยงานมีความต่อเนื่อง (Leadership  
Continuity) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากร  
ให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมที่จะดำรง  
ตำแหน่งดังกล่าว



## จุดประสงค์ของ Succession Planning



- ☐ เพื่อเป็นแนวทางในการระบุนหาเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้ความสามารถสูง (Identifying Highly Talented Individuals)
- ☐ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน (Promoting Employee Development)
- ☐ เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Refining Corporate Planning)
- ☐ เพื่อการจัดทำคลังผู้มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะสูง (Establishing the Talent Pool)





## เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

## แผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Plan)

### เส้นทางความก้าวหน้า (Career Chat)

### การสังมประสพการณ์และผลงาน (Job Profile)

การคัดเลือกและเตรียมความพร้อมตาม  
Career path หรือเป็น Successor

### • เทคนิควิธีการคัดเลือก

- Succession Matrix
  - แบบทดสอบ/ประเมิน
- การจัดทำบัญชีผู้มีศักยภาพ  
(Successor Inventory)
- แผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ  
ตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพ
- การสอน/ให้คำแนะนำ Successor  
(Career Coach)

- หน้าที่ความรับผิดชอบ  
(Job description)
- เกณฑ์ด้านผลงาน  
(KRA & KPIs)
- เกณฑ์ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ
- เกณฑ์และเงื่อนไขการดำรงตำแหน่ง
  - เกณฑ์เข้า → ตำแหน่งเป้าหมาย
  - เกณฑ์ออก → ตำแหน่งในเส้นทางฯ

- ตำแหน่งเป้าหมาย
- ตำแหน่งในเส้นทาง  
ความก้าวหน้า







Design/Define

Discover/Selection

Develop

1

การกำหนด  
ตำแหน่งงานหลัก  
(Identifying Key  
Positions)

Workforce Analysis

2

การวิเคราะห์  
องค์ประกอบสำคัญ  
ของตำแหน่งงาน  
หลัก (Job Profile  
Analysis)

การจัดทำ success  
Profile

3

การประเมิน  
บุคคล (Evaluate  
the successors)

การจัดทำ successor  
Pool

4

การจัดทำ  
แผนพัฒนา  
รายบุคคล (IDP)

การจัดทำ Personal  
Portfolio

5

การคัดเลือกบุคคลและการแต่งตั้ง  
ให้ดำรงตำแหน่ง

Deploy





# THANK YOU



กลุ่มแผนยุทธศาสตร์และการจัดการความรู้  
สำนักพัฒนาระบบงานประจำตำแหน่งและค่าตอบแทน  
สำนักงาน ก.พ.