

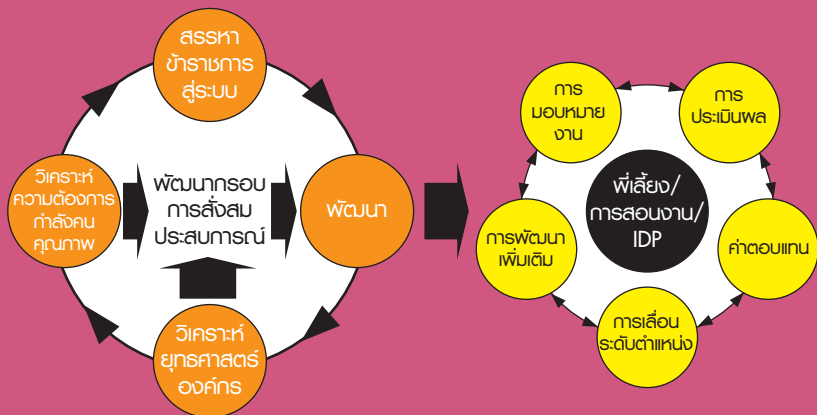
EXPERIENCE ACCUMULATION FRAMEWORK

คู่มือการจัดทำกรอบ
การสั่งสมประสบการณ์
สำหรับระบบข้าราชการผู้มีพลสมันทุกระดับสูง



ชุดคู่มือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) เป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (High-Performance) และเป็นผู้ที่หน่วยงานเห็นว่า “ศักยภาพสูง (High-Potential)” มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานในภาคราชการต่อไป โดยระบบนี้ใช้กลยุทธ์การพัฒนาที่หลากหลายเป็นพื้นฐานของการออกแบบระบบ



แผนภาพที่ 1 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและกลไกการพัฒนา

การพัฒนาภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประกอบด้วยระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลย่อย ๆ หลายระบบ เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (แผนภาพที่ 1) โดยมีแนวคิดเรื่องการพัฒนาที่หลากหลายเป็นแนวคิดพื้นฐาน และออกแบบระบบให้ “แตกต่าง” แต่ “ไม่แปลกแยก” จากระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลปกติ ดังนั้น เพื่อให้การนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ไปปรับใช้ในส่วนราชการเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำคู่มือเพื่ออธิบายรายละเอียดของระบบย่อย รวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างระบบย่อยต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. “คู่มือภาพรวมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” ซึ่งเป็นการอธิบายแนวคิดพื้นฐาน ที่มาและวัตถุประสงค์ รวมทั้งรายละเอียดและความเชื่อมโยงของระบบย่อยต่างๆ ที่ประกอบเป็นระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อให้เข้าใจระบบในภาพกว้างอย่างชัดเจน
2. “คู่มือการสรรหาและคัดเลือก” เป็นกรอบแนวคิด และวิธีการ ในการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งการคัดเลือกจะแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

คือ การคัดเลือกโดยส่วนราชการ เพื่อคัด “คนเก่ง คนดี” ของส่วนราชการ และการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. เพื่อรักษามาตรฐานกลางของ “คนดี คนเก่ง” สำหรับราชการพลเรือนในภาพรวม

3. “คู่มือการจัดทำกรอบการส่งเสริมประสบการณ์” เป็นเสมือน “แผนความก้าวหน้าในอาชีพ” ของส่วนราชการ หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า องค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูง ทั้งสายผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญในส่วนราชการนั้น ประกอบด้วยอะไรบ้าง กรอบการส่งเสริมประสบการณ์นี้ถือเป็น “หัวใจสำคัญ” ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

4. “คู่มือการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” เนื่องจากการพัฒนาเป็นพื้นฐานที่สำคัญของระบบฯ จึงมีการสร้างกรอบในการพัฒนาสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยคู่มือนี้จะอธิบายกรอบการพัฒนาในภาพรวม พร้อมกับมีคำแนะนำสำหรับการพัฒนาที่ยืดสมรรถนะเป็นหลักให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบทุกคน

5. “คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน” เป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกับกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ที่เปรียบเสมือนเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว และเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการพัฒนาในแต่ละจุด (Check point) หรือ เป้าหมายการพัฒนาระยะสั้น เพื่อตรวจสอบว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนได้มีโอกาสเรียนรู้งาน และส่งเสริมประสบการณ์การทำงานจริงตามกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ที่ส่วนราชการได้วางไว้

6. “คู่มือการสอนงาน” อธิบายถึงข้อแนะนำเบื้องต้นในการสอนงานซึ่งในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีการมอบหมายผู้บังคับบัญชาาระดับต้น เป็นผู้สอนงาน (Coaching) และการมอบหมายข้าราชการระดับสูง (ระดับ 9-11) เป็นพี่เลี้ยง (Mentor)

7. “คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล” ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล คู่มือนี้ จึงอธิบายแนวคิด ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนดังกล่าวเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคน

โดยสรุป ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นนวัตกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการและข้าราชการที่เน้นการพัฒนาที่เป็นระบบเชื่อมโยงและหลากหลาย เพื่อสนับสนุนให้เกิดกำลังคนคุณภาพในราชการ แต่การบริหารระบบนี้ให้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องอาศัยทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” โดย “ศาสตร์” หมายถึง แนวคิดและหลักการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่ส่วนราชการจะต้องเข้าใจหลักการพื้นฐานอย่างชัดเจนในขณะเดียวกัน ส่วนที่เป็น “ศิลป์” หมายถึงการที่ส่วนราชการจะต้องนำเอาหลักการกรอบวิธีการดำเนินการตามคู่มือเหล่านี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สารบัญ

1. แนวคิดและที่มา	5
2. วัตถุประสงค์ของคู่มือการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์	8
3. หลักการของการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์	10
4. เป้าหมายของการพัฒนา	12
5. กระบวนการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์	16
5.1 วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนและกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย	18
5.2 กำหนดหน่วยงานที่ต้องเรียนรู้	19
5.3 กำหนดสาระของการเรียนรู้	21
5.4 ระบุตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่จะใช้วัด	22
5.5 กำหนดระยะเวลาเรียนรู้งาน	23
5.6 กำหนดผู้สอนงาน	24
5.7 กำหนดวิธีการพัฒนา	25
5.8 การทบทวนกรอบการสั่งสมประสบการณ์	26
6. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการบริหารกรอบการสั่งสมประสบการณ์	28

EXPERIENCE
ACCUMULATION
FRAMEWORK

แนวคิดและที่มา

1. แนวคิดและที่มา

กรอบการสะสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework : EAF) เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างสำนักงาน ก.พ. และบริษัท วัตสันไวเวท (ประเทศไทย) เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS)

กรอบการสะสมประสบการณ์เป็นการนำเทคนิคการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Analysis) มาผสมผสานเข้าด้วยกันเพื่อสร้างเป็นกลไกสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของแต่ละส่วนราชการ โดยจะช่วยให้เกิดความชัดเจนของเป้าหมายการพัฒนา (ตำแหน่งเป้าหมาย) งานที่จะต้องเรียนรู้ เวลาที่จะต้องเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ในงานต่างๆ และวิธีการในการพัฒนารูปแบบต่างๆ ที่จะสนับสนุนให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถพัฒนาไปสู่ขีดความสามารถที่มุ่งหวังได้

กรอบการสั่งสมประสบการณ์ จึงเป็นเครื่องมือทั้งสำหรับฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายบริหาร เพื่อให้มีการมอบหมายงานและการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และเป็นเครื่องมือสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อใช้อ้างอิงในการวางแผนทางพัฒนาตนเอง ตลอดจนวิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองโดยเทียบผลการปฏิบัติงานของตนกับระดับความสามารถที่มุ่งหวังที่กำหนดไว้ในกรอบการสั่งสมประสบการณ์

ตัวอย่างโครงสร้างของกรอบการสั่งสมประสบการณ์

หน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานเพื่อเรียนรู้	ความรู้งานที่ต้องเรียนรู้	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม	ระยะเวลา	ผู้สอนงาน	กลไกการพัฒนา	
					หลักสูตรฝึกอบรม	งานที่มอบหมาย
A	1	1				
		2				
		3				
	2	1				
		2				
		3				
B	1	1				
		2				
		3				
	2	1				
		2				
		3				

EXPERIENCE ACCUMULATION FRAMEWORK

EXPERIENCE ACCUMULATION FRAMEWORK

วัตถุประสงค์

2. วัตถุประสงค์

คู่มือการจัดทำกรอบการสะสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework) จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- (1) เสริมสร้างศักยภาพของส่วนราชการในการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- (2) เพิ่มประสิทธิภาพส่วนราชการในการวางแผนและพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบโดยผ่านกลไกการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ
- (3) เพิ่มประสิทธิภาพส่วนราชการในการวิเคราะห์งาน และเงื่อนไขสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อคุณภาพของงานและการเรียนรู้ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- (4) เพื่อสร้างโอกาสให้กับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้กับตนเอง

EXPERIENCE ACCUMULATION FRAMEWORK

3. หลักการ

การจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ เป็นการกำหนดแนวทางพัฒนาสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบและบูรณาการ โดยมีการเชื่อมโยงเทคนิคการพัฒนาต่างๆ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (On the Job Training) การสอนงาน (Coaching) และการฝึกอบรม (Training) เข้าด้วยกัน และมีการเชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ทั้งนี้ การจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ มีหลักการดังต่อไปนี้

(1) เน้นการเรียนรู้ เพื่อปฏิบัติได้จริงในลักษณะ On the Job Training ผ่านกระบวนการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการมอบหมายงานโครงการ (Project Assignment)¹ ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจพิจารณาให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไปเรียนรู้งานจากหน่วยงานภายนอกโดยวิธีการ Secondment² ได้เท่าที่จำเป็น

(2) ใช้การฝึกอบรม (Training) เพื่อเสริมองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และเพื่อเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ส่วนการ

พัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) นั้น ส่วนราชการสามารถประยุกต์ใช้จากแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำไว้ในคู่มือการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

(3) พิจารณาความต้องการของส่วนราชการเป็นตัวตั้ง โดยต้องตอบคำถามให้ได้ว่าเป้าหมายของการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะเป็นเช่นใด เช่น ต้องการพัฒนาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ (Specialist) หรือจะเป็นผู้บริหาร (Manager)

(4) เน้นการสร้างความรู้รอบรู้ (Well-Rounded) ให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในระดับต้น (ระดับ 4-5) ควรเน้นให้ผ่านงานและเรียนรู้จากงานตลอดจนการได้รับการพัฒนาที่จะสร้างให้เกิดฐานที่เข้มแข็งเพื่อรองรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ในงานระดับที่สูงขึ้นไป ส่วนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในระดับ 6-7 ควรเน้นให้เรียนรู้งานเฉพาะทางมากขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย

(5) พิจารณากำหนดกรอบเวลาในการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเพื่อให้ผ่านการเรียนรู้งานแต่ละงานอย่างเหมาะสม ไม่มากเกินไปและไม่น้อยไป

อ้างอิง

¹การมอบหมายงานโครงการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ต้องคำนึงถึงบทบาท/หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละโครงการด้วย เพราะหากได้รับบทบาท/หน้าที่ที่ไม่ต่างจากการทำหน้าที่ในงานประจำ ก็อาจเกิดประโยชน์เพียงแค่เพิ่มพูนสมรรถนะด้านการงานเป็นทีม โดยเฉพาะการทำงานกับสำนัก/กองอื่นๆ แต่ไม่ได้เรียนรู้การทำงานที่ต้องใช้ความรู้ หรือทักษะด้านอื่น

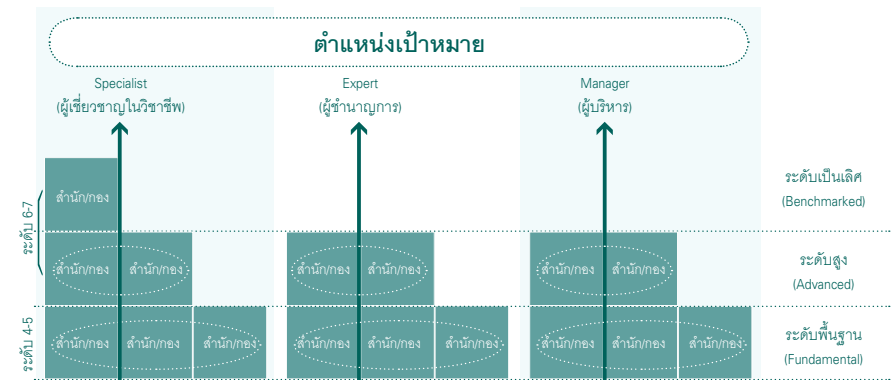
²การให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (Secondment) สามารถใช้หลักเกณฑ์ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

เป้าหมายของการพัฒนา

EXPERIENCE ACCUMULATION FRAMEWORK

4. เป้าหมายของการพัฒนา

เป้าหมายการพัฒนาตามแนวทางกรอบการสังสมประสบการณ์จำแนกออกได้เป็น 3 ประการ ได้แก่ การพัฒนาให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมุ่งไปสู่การเป็น 1) ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ (Specialist) 2) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน³ (Expert) และ 3) ผู้บริหาร (Manager) ซึ่งในแต่ละบทบาทเหล่านี้จะถูกพัฒนาด้วยแนวทางเฉพาะที่แตกต่างกัน ดังปรากฏใน แผนภาพข้างล่าง



* ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในที่นี้ หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญในด้านที่มิใช่วิชาชีพเฉพาะ

เนื่องจากหลักการของการพัฒนาตามแนวทางนี้คือการเรียนรู้ในลักษณะผ่านการปฏิบัติงานจริงในสำนัก/กอง (on the job training) ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ต่างกันจึงอาจผ่านการเรียนรู้งาน³ ที่แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้งานในระดับพื้นฐาน (Fundamental) เป็นสิ่งที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทุกคนต้องได้รับเหมือนกัน ส่วนการเสริมสร้างความสามารถในระดับสูง (Advanced) และระดับเป็นเลิศ (Benchmarked) นั้นขึ้นอยู่กับทางเลือกเส้นทางการพัฒนาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคน เช่น ผู้ที่กำหนดเป้าหมายไว้ว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่งในระดับเป็นเลิศ เป็นต้น ทั้งนี้ ระดับการพัฒนาที่มีความหมาย ดังนี้

- **ระดับพื้นฐาน (Fundamental)**

หมายถึง ความสามารถในระดับความรู้พื้นฐานทั่วไปในการปฏิบัติหน้าที่ เน้นที่องค์ความรู้ทั่วไป

- **ระดับสูง (Advanced)**

หมายถึง ความสามารถในระดับที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้พื้นฐานกับงานในลักษณะต่างๆ ได้ สามารถคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ได้ด้วยตนเอง

- **ระดับเป็นเลิศ (Benchmarked)**

หมายถึง ความสามารถในระดับที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ใหม่ นวัตกรรม รวมถึงความสามารถในระดับที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลในวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสามารถระดับนี้ต้องใช้การศึกษาเฉพาะในทางลึก

อ้างอิง

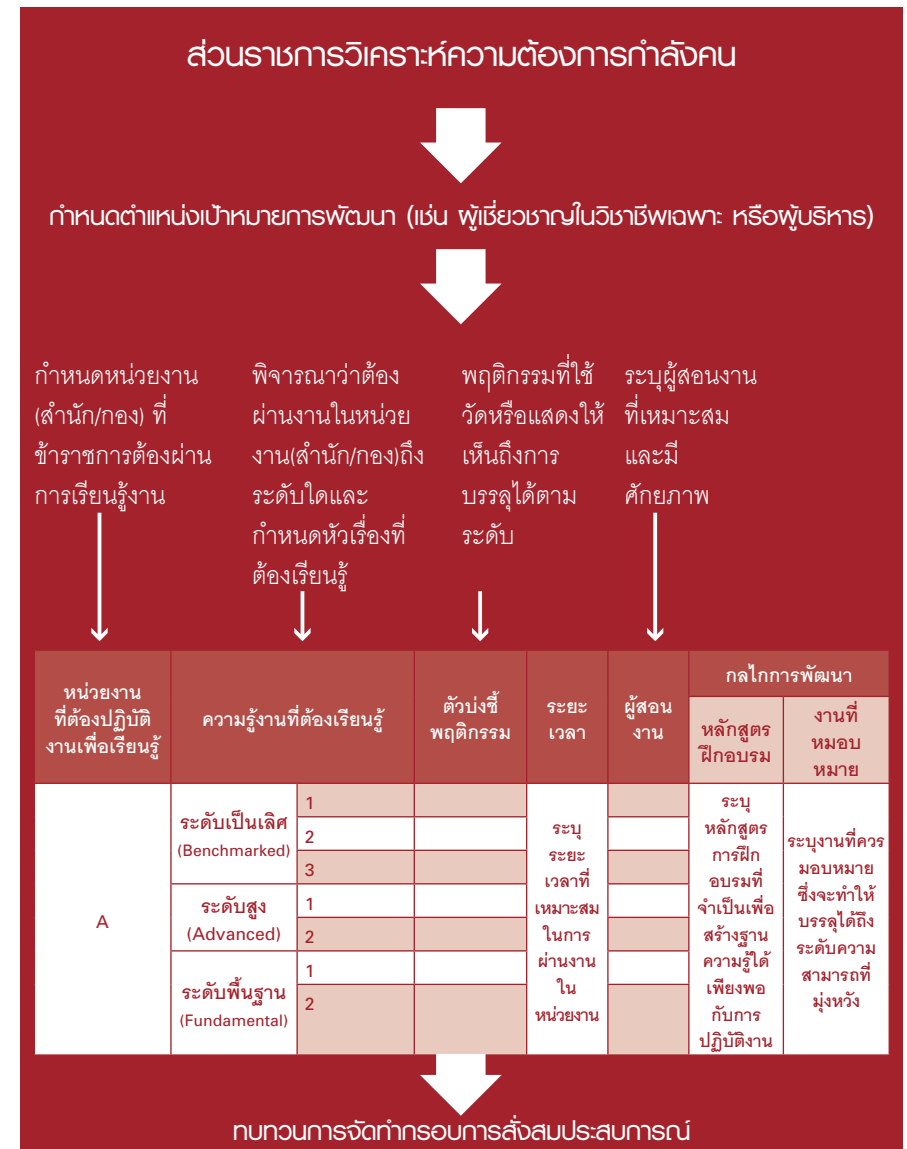
“งาน” ในคู่มือนี้ จะเน้นงานที่เป็นภารกิจหลักในแต่ละหน่วยงาน(สำนัก/กอง) ซึ่งจะมีจำนวนเท่าใดขึ้นอยู่กับแต่ละส่วนราชการ อย่างไรก็ตาม จำนวนงานที่เป็นภารกิจหลัก ของส่วนราชการ จะเป็นตัวกำหนดระยะเวลาของการพัฒนาด้วย เช่น หากส่วนราชการพิจารณาว่ามีงานที่เป็นภารกิจหลัก 7 งาน ก็ต้องให้ข้าราชการเรียนรู้ และหมุนเวียนไปตามหน่วยงาน (สำนัก/กอง) ต่างๆ อย่างน้อย 7 แห่ง เป็นต้น ซึ่งการกำหนดระยะเวลาในแต่ละหน่วยงาน (สำนัก/กอง) ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของงานในแต่ละหน่วยงาน(สำนัก/กอง) นั้นๆ

EXPERIENCE CUMULATION FRAMEWORK

EXPERIENCE ACCUMULATION FRAMEWORK

กระบวนการ การจัดทำกรอบการสั่งสม ประสบการณ์

5. กระบวนการการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์



EXPERIENCE ACCUMULATED FRAME

5.1 วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนและกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ของการพัฒนากรอบการสังมประสพการณ์ คือ การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อสนับสนุนภารกิจและผลักดันยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ดังนั้นส่วนราชการ จึงต้องวิเคราะห์ความต้องการด้านกำลังคนของตนเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรว่าต้องการบุคลากรประเภทใดใน 3 ประเภท และตำแหน่งระดับใดที่เป็นเป้าหมาย⁴ เพื่อกำหนดแนวทางและสาระการพัฒนา การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ส่วนราชการทราบถึงจำนวน และคุณลักษณะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่จะรับการพัฒนามตามแนวทางกรอบการสังมประสพการณ์นี้ โดยการพิจารณาความต้องการด้านกำลังคนอาจได้มาจากการประเมินผลในหลายทาง เช่น (1) ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ (2) นโยบาย หรือการปรึกษาหารือร่วมกับ อ.ก.พ.กรม (3) ความเห็นของผู้บริหาร หรือ (4) ข้อเสนอของฝ่ายการเจ้าหน้าที่

การวิเคราะห์ความต้องการ
กำลังคนคุณภาพที่
สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
หน่วยงาน

ตำแหน่งเป้าหมาย

- ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- ผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อม
- ผู้อำนวยการกอง
- ผู้อำนวยการสำนัก

⁴ การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย มีความสำคัญมากต่อการจัดทำกรอบการสังมประสพการณ์ เพราะเป็นการระบุเป้าหมายในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
ข้อเสนอแนะพื้นฐานในการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย คือ ให้มุ่งไปที่ตำแหน่งระดับ 9 (ได้แก่ ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ หรือตำแหน่งนักบริหาร เป็นต้น) ซึ่งการกำหนดเป้าหมายดังกล่าว จะช่วยทำให้การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพมีความเป็นระบบ ช่วยให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีการพัฒนาอย่างรอบด้าน (Well-Rounded) กระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Rotation) และไม่ยึดติดอยู่กับการพัฒนาในลักษณะความสามารถเฉพาะด้านมากเกินไป
ทั้งนี้ ส่วนราชการควรทำความเข้าใจกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงด้วยว่า ถึงแม้จะมีการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายไว้ที่ระดับ 9 แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้รับการพัฒนาตามกรอบการสังมประสพการณ์จะสามารถได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งไปจนถึงระดับ 9 โดยปริยาย ส่วนราชการควรชี้แจงว่าการเลื่อนระดับตำแหน่งนั้นยังคงขึ้นอยู่กับความสามารถและความเหมาะสมของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ส่วนกรอบการสังมประสพการณ์นั้นเป็นเรื่องของการพัฒนาที่จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แต่ไม่ใช่เป็นปัจจัยกำหนด การเลื่อนระดับตำแหน่ง

5.2 กำหนดหน่วยงานที่จะต้องเรียนรู้

หลังจากกำหนดตำแหน่งเป้าหมายแล้ว ส่วนราชการจะต้องพิจารณาว่าตำแหน่งงานเป้าหมายดังกล่าวเป็นตำแหน่งในส่วนงานใด จากนั้นฝ่ายการเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควรหารือร่วมกับผู้บริหารของส่วนงานนั้นและฝ่ายบริหารของส่วนราชการ เพื่อจัดทำกรอบการสังมประสพการณ์ โดยให้ใช้แบบฟอร์มดังปรากฏในแผนภาพหน้า 6 เพื่อพิจารณาว่า การที่จะพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผู้หนึ่งให้ไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายนั้นๆ ควรจะต้องผ่านงานในส่วนงาน (สำนัก/กอง) ไต่บ้าง จึงจะเรียนรู้งานและสร้างพื้นฐานได้ครบถ้วน เพียงพอที่จะทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผู้หนึ่งประสบความสำเร็จในหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งเป้าหมาย ทั้งนี้ โดยให้บันทึกชื่อส่วนงานดังกล่าวลงในตารางภายใต้ส่วนที่ระบุว่า “หน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานเพื่อเรียนรู้”

ข้อเสนอเพิ่มเติม

การกำหนดหน่วยงาน (สำนัก/กอง) ที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องผ่านการเรียนรู้งานนั้น ควรคำนึงถึงความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อตำแหน่งเป้าหมายเป็นสำคัญ ดังนั้น ส่วนราชการไม่จำเป็นต้องให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผ่านงานทุกสำนัก/กอง

EXPERIENCE ACCUMULATION FRAMEWORK

5.3 กำหนดสาระของการเรียนรู้

ขั้นตอนต่อไปได้แก่การกำหนดว่าในการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานที่ต้องผ่านงานนั้น ควรจะต้องเรียนรู้ในเรื่องใดเป็นสาระสำคัญในระดับพื้นฐาน (Fundamental) เรื่องใดในระดับสูง (Advanced) และเรื่องใดในระดับเป็นเลิศ (Benchmarked) ในกรณีนี้ หากพิจารณาว่าการเรียนรู้ในระดับสูงนั้นเพียงพอแล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องกำหนดการเรียนรู้ในระดับเป็นเลิศ และให้ระบุหัวเรื่องที่จะต้องเรียนรู้เหล่านี้ ลงในตารางภายใต้ส่วนที่ระบุว่า “ความรู้งานที่ต้องเรียนรู้” โดยระบุหัวเรื่องนี้ให้ตรงกับแถวตามระดับความรู้ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน ระดับสูง และระดับเป็นเลิศ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- การระบุหัวเรื่องของความรู้งานที่ต้องเรียนรู้ ให้ระบุด้วยคำนาม เช่น ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
- ให้พิจารณาประกอบด้วยว่าตำแหน่งเป้าหมายดังกล่าวนี้ จัดเป็นตำแหน่งลักษณะใด ใน 3 ประเภท
 - ในกรณีผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ (Specialist Type) ควรกำหนดให้มีการเรียนงานในสำนัก/กองใด สำนัก/กองหนึ่งให้มีความรู้งานในวิชาชีพเรื่องใดเรื่องหนึ่งขึ้นถึงระดับเป็นเลิศ (Benchmarked)
 - ในกรณีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert Type) ควรกำหนดให้มีการเรียนงานใน 2 สำนัก/กองขึ้นไปที่มีความรู้งานในวิชาชีพขึ้นถึงระดับสูง (Advanced)
 - ในกรณีตำแหน่งเป้าหมายเป็นผู้บริหาร (Manager Type) ให้เน้นให้มีการเรียนงานในสำนัก/กองหนึ่งอย่างน้อยขึ้นถึงระดับสูง และให้กำหนดแนวพัฒนาอื่นๆ เน้นไปในเชิงทักษะการบริหาร (Managerial Competency) เป็นหลัก อย่างน้อยควรถึงระดับสูง (Advanced)

5.4 ระบุตัวบ่งชี้พฤติกรรม ที่จะใช้วัด

เพื่อแสดงให้เห็นว่า ชำรษาการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผู้นั้นมีความสามารถได้ถึงระดับที่ต้องการ โดยให้ระบุลงในตารางภายใต้ส่วนที่ระบุว่า “ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม”

ข้อแนะนำเพิ่มเติม

- ให้ขึ้นต้นตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมด้วยคำกริยา และเป็นคำกริยาที่แสดงออกถึงความสามารถ เช่น จัดทำ วิเคราะห์ แสดงออกถึงความเข้าใจ กำหนด แยกแยะ เป็นต้น
- ในการเขียนตัวบ่งชี้พฤติกรรม อาจเขียนได้มากกว่าหนึ่งประโยคก็ได้ เพื่อที่จะแสดงให้ครอบคลุมในสาระหลักที่จำเป็นต่อความรู้ในในระดับความสามารถนั้นๆ ทั้งนี้ให้ตัดทอนในส่วนที่ไม่ใช่เป็นสาระหลักออกไป

ตัวอย่างการเขียนตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม

- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจมหภาคได้
- ประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรการ ด้านการออม การลงทุนและตลาดทุน
- กำหนดทำที่ และออกแบบนโยบายและมาตรการด้านภาษี
- ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาซากของเสียที่เป็นอันตราย (Hazardous Waste) ได้อย่างเหมาะสม
- แสดงออกถึงความเข้าใจในการทำงานในการประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม

5.5 กำหนดระยะเวลา เรียนรู้จบ

ระบุระยะเวลาที่เหมาะสมในการเรียนรู้ หรือผ่านงานในแต่ละส่วนงาน ณ ระดับความสามารถหนึ่งๆ โดยให้ระบุลงในตารางภายใต้ส่วนที่ระบุว่า “ระยะเวลา”

ข้อแนะนำเพิ่มเติม

ระยะเวลาในการเรียนรู้ หรือผ่านงานควรเป็นระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่มากไปและไม่น้อยไป เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถจะเรียนรู้งานได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ตามตัวบ่งชี้พฤติกรรม

ระยะเวลาในการเรียนรู้จากระดับ 4-7 เมื่อรวมกันแล้วไม่ควรเกินกว่า 7-8 ปี หากเกิน อาจพิจารณาตัดบางประเด็น ที่มีความสำคัญน้อยกว่าออก หรืออาจย่นระยะเวลาเพื่อให้เกิดการพัฒนาดำเนินการได้ภายในกรอบระยะเวลา 7-8 ปี

5.6 กำหนดผู้สอนงาน

ให้พิจารณาว่า บุคคลใดที่เหมาะสมจะเป็นผู้ให้คำแนะนำแก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในขณะที่ยังปฏิบัติงานในแต่ละช่วง โดยให้ระบุลงในตารางภายใต้ส่วนของ “ผู้สอนงาน”

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้สอนงานอาจจะเป็นหัวหน้าส่วน/ผู้อำนวยการกองหรือสำนัก หรือข้าราชการในหน่วยงานที่มีความชำนาญสูงกว่าก็ได้ ทั้งนี้ ให้พิจารณาตามความเหมาะสม ผู้สอนงานทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยชี้แนะในการกำหนดเป้าหมายและระดับขีดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคในการทำงาน

5.7 กำหนดวิธีการพัฒนา

พิจารณากลไกการพัฒนาที่เหมาะสมให้กับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สอดคล้องกับการเรียนรู้ในงานในเรื่องที่กำหนด โดยกลไกพัฒนานี้ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลักคือ (1) หลักสูตรการฝึกอบรม และ (2) งานที่มอบหมาย และให้ระบุลงในตารางภายใต้ส่วนที่ระบุว่า “หลักสูตรการฝึกอบรม” และ “งานที่มอบหมาย”

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- การพัฒนาผ่านการมอบหมายงาน เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะได้เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง และให้ได้ผลตามตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมที่ตั้งไว้
- ส่วนราชการควรพิจารณาเฉพาะหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน หรือความรู้/ทักษะเฉพาะด้านของส่วนราชการ ส่วนการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมทักษะพื้นฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) สามารถดูต้นแบบจากคู่มือที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบการฝึกอบรมต่อไป

5.8 การทบทวนกรอบการส่งเสริมประสบการณ์

ส่วนราชการควรมีการทบทวนกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ตำแหน่งเป้าหมาย : ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
 บทบาทหลักของตำแหน่งเป้าหมาย :
 สมรรถนะหลักของตำแหน่งเป้าหมาย :

หน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานเพื่อเรียนรู้	ความรู้งานที่ต้องเรียนรู้		ตัวบ่งชี้พฤติกรรม	ระยะเวลา	ผู้สอนงาน	กลไกการพัฒนา	
	ระดับพื้นฐาน (Basic)	ระดับสูง (Advanced)				หลักสูตรฝึกอบรม	งานที่มอบหมาย
สำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาคและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ	ระดับพื้นฐาน (Basic)	1. ข้อมูลเบื้องต้นของเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจมหภาค	รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของเศรษฐกิจภูมิภาค	1 ปี			
		2. ฐานข้อมูลเศรษฐกิจมหภาคของไทยและการค้าการลงทุนของประเทศคู่ค้าที่สำคัญ	จัดทำฐานข้อมูล เศรษฐกิจมหภาคของไทยและการค้าการลงทุนของประเทศคู่ค้าที่สำคัญ				
		3. กระบวนการและการประสานงานในการประชุมเจรจาเศรษฐกิจระหว่างประเทศ	ประสานงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการประชุมเจรจาเศรษฐกิจระหว่างประเทศ				
	ระดับสูง (Advanced)	1. การวิเคราะห์นโยบายและมาตรการด้านเศรษฐกิจมหภาคและนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจและด้านการเจรจาการค้า การลงทุน การเงินและการคลัง	ศึกษา วิเคราะห์เพื่อกำหนดทำที่แนวนโยบายและมาตรการด้านเศรษฐกิจมหภาคและนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจและด้านการเจรจาการค้า การลงทุน การเงิน และการคลัง	1 ปี			
		2. การวิเคราะห์แบบจำลองทางเศรษฐกิจระยะสั้นและระยะยาวและระบบสัญญาณเตือนภัยทางเศรษฐกิจ	ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อสร้างและพัฒนาแบบจำลองทางเศรษฐกิจระยะสั้นและระยะยาวและระบบสัญญาณเตือนภัยทางเศรษฐกิจ				
		3. กระบวนการและการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจมหภาค และการเจรจายนโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ	ประสานงานกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ				
ระดับเป็นเลิศ (Benchmarked)	1. การออกแบบนโยบายและมาตรการด้านเศรษฐกิจมหภาค และนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และด้านการเจรจาการค้า การลงทุน การเงิน การคลัง	กำหนดทำที่และออกแบบนโยบายและมาตรการด้านเศรษฐกิจมหภาคและนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และด้านการเจรจาการค้า การลงทุน การเงิน การคลัง	1 ปี				
	2. การพัฒนาแบบจำลองทางเศรษฐกิจระยะสั้นและระยะยาว และระบบระวังภัยและสัญญาณเตือนภัยทางเศรษฐกิจ	พัฒนาแบบจำลองทางเศรษฐกิจระยะสั้นและระยะยาว และระบบระวังภัยและสัญญาณเตือนภัยทางเศรษฐกิจ					
สำนักนโยบายการเงิน	ระดับพื้นฐาน (Basic)	1	x ปี			
		2				
	ระดับสูง (Advanced)	1	y ปี			
	ระดับเป็นเลิศ (Benchmarked)	1	z ปี			

ข้อเสนอเพิ่มเติม

ควรทำการประมวลประเด็นข้อคิดเห็นต่างๆ ในระหว่างรอบการประเมินอันเกี่ยวเนื่องกับการดำเนินการตามกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ เช่น สภาพปัญหาอุปสรรค ทั้งนี้ ควรนำประเด็นต่างๆ ดังกล่าวหรือกับฝ่ายบริหารของส่วนราชการ หรือ อ.ก.พ.กรม เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ให้สามารถเป็นเครื่องมือในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่าง การจัดทำกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ในส่วนราชการหนึ่ง

บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหาร กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (EAF Stakeholders)

6. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารกรอบการสั่งสม ประสบการณ์ (EAF Stakeholders)

อ.ก.พ. กสอ

- พิจารณานโยบายด้านกำลังคนที่ต้องการในอนาคต เพื่อใช้กำหนดกรอบการสั่งสมประสบการณ์
- ให้คำแนะนำ และความเห็นเพื่อการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ให้เหมาะสมกับแนวทางของส่วนราชการ เพื่อให้กรอบการสั่งสมประสบการณ์สามารถใช้ได้จริง
- ให้นโยบายเกี่ยวกับงานที่จะมอบหมายให้กับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยให้สอดคล้องกับกรอบการสั่งสมประสบการณ์
- ส่งเสริม ตรวจสอบ และผลักดันให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีโอกาสได้หมุนเวียนสับเปลี่ยนงานไปตามสำนัก/กอง เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางของกรอบการสั่งสมประสบการณ์

EAF STAKEHOLDERS

หน่วยงานการเจ้าหน้าที่

- ประสานกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนากรอบการส่งเสริมประสบการณ์
- รวบรวมข้อคิดเห็น ทำการศึกษา เพื่อการปรับปรุงกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ให้มีคุณภาพ
- สรุป และนำเสนอกรอบการส่งเสริมประสบการณ์เพื่อให้ฝ่ายบริหาร/อ.ก.พ.กรม หรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบ พิจารณาให้ความเห็นชอบ ปรับแก้ หรือให้ข้อเสนอแนะ

ฝ่ายบริหารของส่วนราชการ

- กำกับ ดูแล ความเชื่อมโยงของกรอบการส่งเสริมประสบการณ์กับการพัฒนาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- กำกับ ดูแล ให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในระบบมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งานระหว่างสำนัก/กอง/ฝ่าย ตามที่กำหนดในกรอบการส่งเสริมประสบการณ์

ผู้บังคับบัญชา

- กำหนดข้อตกลงการทำงานและมอบหมายงานที่เชื่อมโยงกับกรอบการสังมประสภการณให้กับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่อยู่ภายใต้ความดูแล
- สนับสนุนในด้านการวางแผนพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้สอดคล้องกับกรอบการสังมประสภการณ

ผู้สอนงาน (ผู้บังคับบัญชาระดับต้น)

- ดำเนินการมอบหมายงานและพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้เป็นไปตามกรอบการสังมประสภการณ
- ให้ความเห็นต่อการปรับปรุงกรอบการสังมประสภการณ
- วิเคราะห์ และพิจารณาการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ พร้อมทั้งให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือที่จำเป็น

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

- ทำความเข้าใจกับกรอบการสังมประสภการณของส่วนราชการที่ตนเองสังกัดเพื่อประโยชน์ในการเสริมสร้างและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ
- ปฏิบัติหน้าที่ และดำเนินการต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมอย่างสมบูรณ์

EFFA STAKEHOLDERS

EXPERIENCE ACCUMULATION FRAMEWORK

คู่มือการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์
สำหรับระบบข้าราชการผู้มีพลสัมฤทธิ์สูง

สงวนลิขสิทธิ์

ห้ามคัดลอก ถ่ายเอกสาร หรือนำไปเก็บในระบบที่สามารถถ่ายเทข้อมูลได้ไม่ว่าบางส่วนหรือทั้งหมดของ
หนังสือเล่มนี้ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากสำนักงาน ก.พ.

EXPERIENCE ACCUMULATION FRAMEWORK

ศูนย์นักบริหารระดับสูง
สำนักงาน ก.พ. โทร. 0-2547-1598 หรือ www.ocsc.go.th

