



การวางแผนกำลังคนคุณภาพ

(P: Planning)

นายอริยะ สกุลแก้ว

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

The OCSC's Vision and Mission

MISSION

HRM: พัฒนาและวางระบบ
บริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
เป็นพลังขับเคลื่อนการบริหาร
กำลังคนภาครัฐ

HRD: สร้างและพัฒนา
ทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนให้มี
สมรรถนะขีดความสามารถในการบริการ
ประชาชน

MERIT PROTECTOR: พิทักษ์
ระบบคุณธรรมในราชการพลเรือน
เสริมสร้างมโนสำนึก ความโปร่งใส
ในราชการ

"...seeks to serve as the central agency
in the provision of first-class and
professional HRD

in the public sector based on the principle of
the merit system, good governance to achieve
result-based public administration for
the benefit to all citizens"

“เป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการยกระดับ
คุณภาพการบริหารจัดการทรัพยากร
บุคคลภาครัฐบนหลักของระบบคุณธรรม
เพื่อประสิทธิผลของราชการ”

New Values and Principles for HRM (The Civil Service Act 2008)

Competencies

สมรรถนะ

Performance

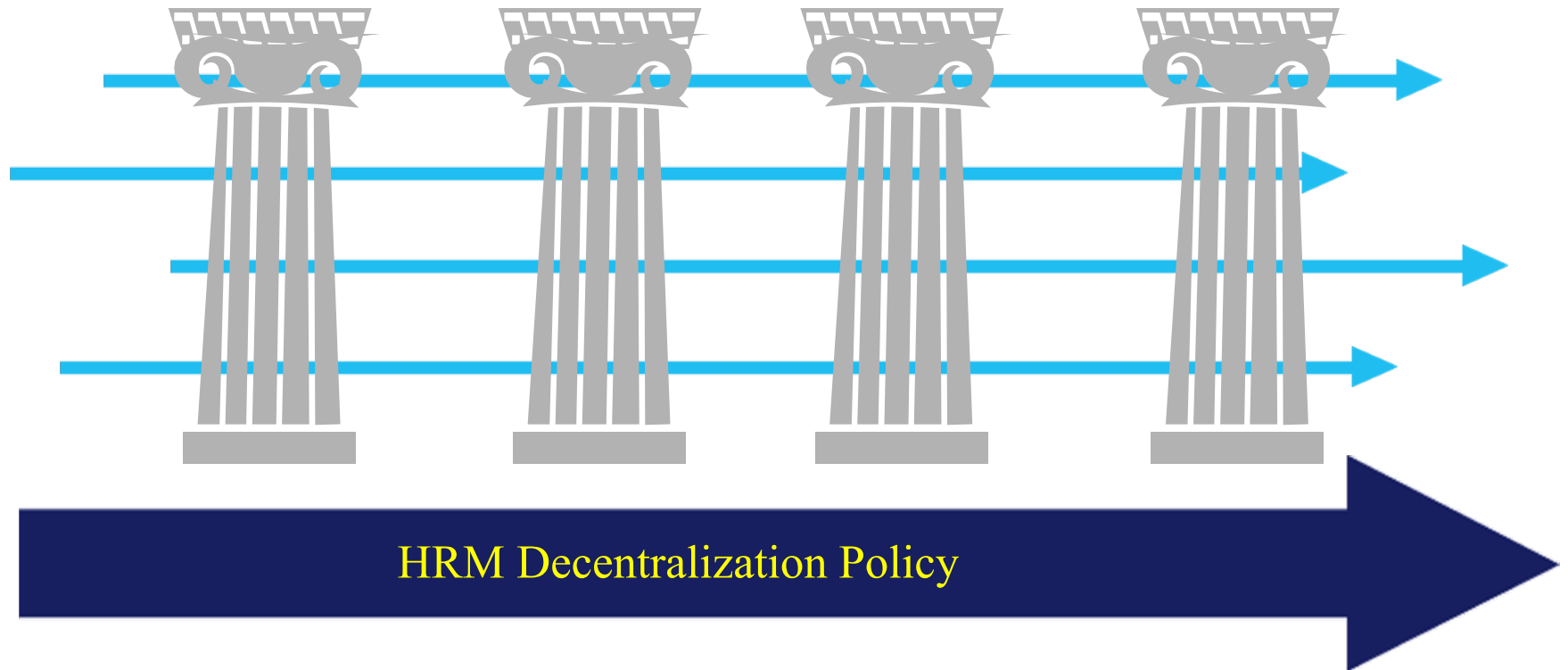
ผลการปฏิบัติงาน

Merit

ระบบคุณธรรม

Work Life Quality

คุณภาพชีวิตในการทำงาน



ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกรอบการดำเนินงานในช่วง ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘

- นโยบายรัฐบาล
- แผนบริหารราชการแผ่นดิน
- ยุทธศาสตร์สำนักงาน ก.พ.
- แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี

IT

ภาษา

กฎหมาย

โครงสร้างพื้นฐาน
 ฯลฯ

ASEAN

ปรับระบบ HR/Mind set /Skill set

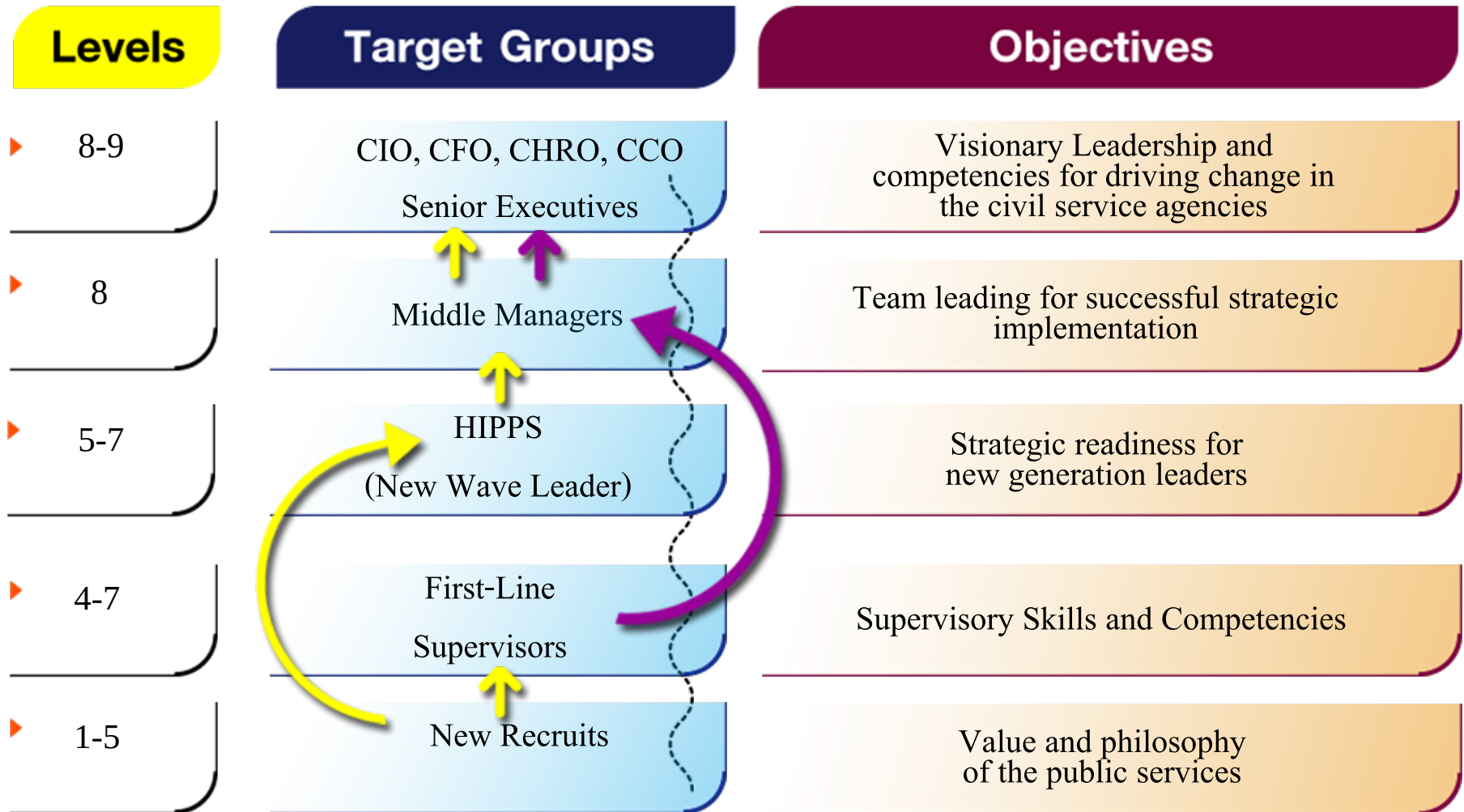
สัดส่วนภาระงาน HR Unit

STG/HRD

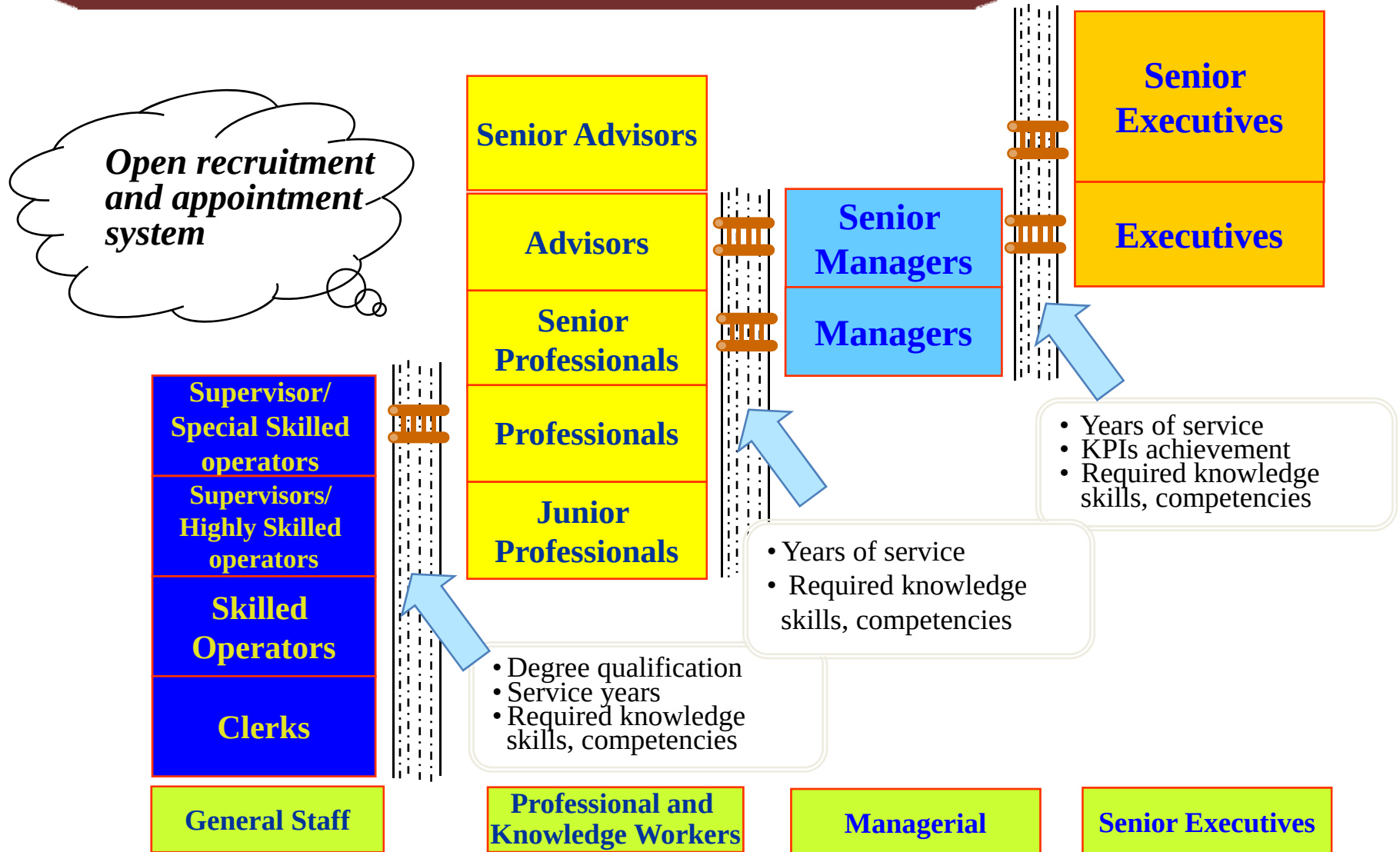
Management/
งานประจำ

- ปรับลดขั้นตอน กระบวนการ
- IT
- เพิ่มความสะดวกและลดภาระงาน
ประจำ

Former Development Roadmap



Broadband and Career Progression



สถานการณ์ประเทศไทย

6 ความเสี่ยง

- ❑ การบริหารภาครัฐอ่อนแอ
- ❑ โครงสร้างทางเศรษฐกิจไม่สามารถรองรับการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน
- ❑ โครงสร้างประชากรไม่สมดุล
- ❑ ค่านิยมที่ดิ่งลงของไทยเสื่อมถอย
- ❑ ฐานทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อมของประเทศมีแนวโน้มเสื่อมโทรมรุนแรง
- ❑ ความเสี่ยงด้านความมั่นคงและภัยคุกคาม

6 ภูมิคุ้มกัน

- ❑ ประเทศไทยมีการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- ❑ ภาคเกษตรเป็นฐานรายได้หลักและความมั่นคงด้านอาหารของประเทศ
- ❑ การพัฒนาประเทศบนฐานความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- ❑ สังคมไทยมีค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีงาม
- ❑ ชุมชนเป็นกลไกที่มีความสามารถในการบริหารจัดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิต เชื่อมโยงเป็นสังคมสวัสดิการ
- ❑ ประเทศไทยมีความเป็นเอกราช เป็นกลาง เป็นพันธมิตรในเวทีระหว่างประเทศ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ
ฉบับที่ 11
(พ.ศ. 2555 - 2559)

1

ยุทธศาสตร์การสร้าง
ความเป็นธรรมในสังคม

- การสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมให้ทุกคนในสังคมไทย
- การจัดบริการทางสังคมให้ทุกคนตามสิทธิพึงมีพึงได้/สร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาประเทศ
- เสริมสร้างความสัมพันธ์ของคนในสังคม

2

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคน
สู่สังคมแห่งการเรียนรู้
ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน

- ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้คนทุกกลุ่มทุกวัย
- พัฒนาคุณภาพคนไทยทุกช่วงวัย
- เสริมสร้างค่านิยมที่ดีและวัฒนธรรมไทยที่ดี

3

ยุทธศาสตร์การสร้างสมดุล
และมั่นคงของอาหารและพลังงาน

- พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติที่เป็นฐานการผลิตภาคเกษตรให้เข้มแข็งและยั่งยืน
- เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตภาคเกษตรและสร้างมูลค่า
- สร้างความมั่นคงในอาชีพและรายได้ให้แก่เกษตรกร
- สร้างความมั่นคงด้านพลังงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศและความเข้มแข็งภาคเกษตร

แผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ
ฉบับที่ 11
(พ.ศ. 2555 - 2559)

4

ยุทธศาสตร์การสร้างเศรษฐกิจ
ฐานความรู้และการสร้างปัจจัยแวดล้อม

- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตร
- พัฒนาภาคอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- พัฒนาภาคบริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสาขาธุรกิจบริการที่มีศักยภาพ
- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
- ปฏิรูปกฎหมายเศรษฐกิจ และกฎ ระเบียบต่างๆ ให้เอื้อประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจอย่างเป็นธรรม
- พัฒนาภาคการค้าและการลงทุน /ลดจากการพึ่งพาตลาดหลัก/ แก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานและวัตถุดิบในประเทศ

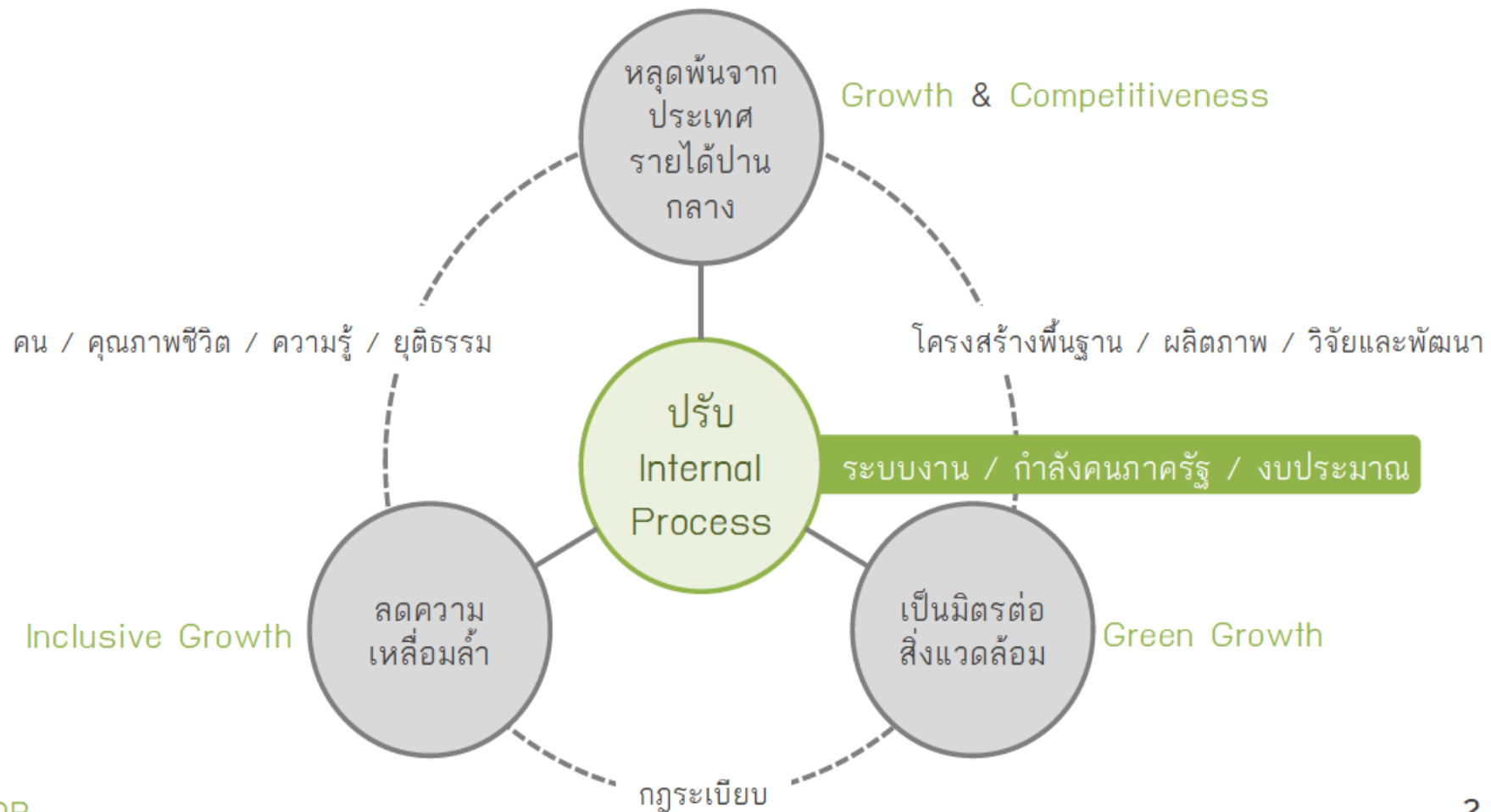
5

ยุทธศาสตร์การสร้าง
ความเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจ
ในภูมิภาค

- สร้างความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- ขยายความร่วมมือภายใต้กรอบความร่วมมือต่างๆ กับประเทศคู่ค้าในภูมิภาคต่างๆ
- ปรับปรุงและเสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคีการพัฒนาตั้งแต่ระดับชุมชนท้องถิ่น
- สนับสนุนการเปิดการค้าเสรี
- สร้างความเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจในภูมิภาคด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy)

NEW GROWTH MODEL สร้างฐานเศรษฐกิจที่มั่นคงและยั่งยืน



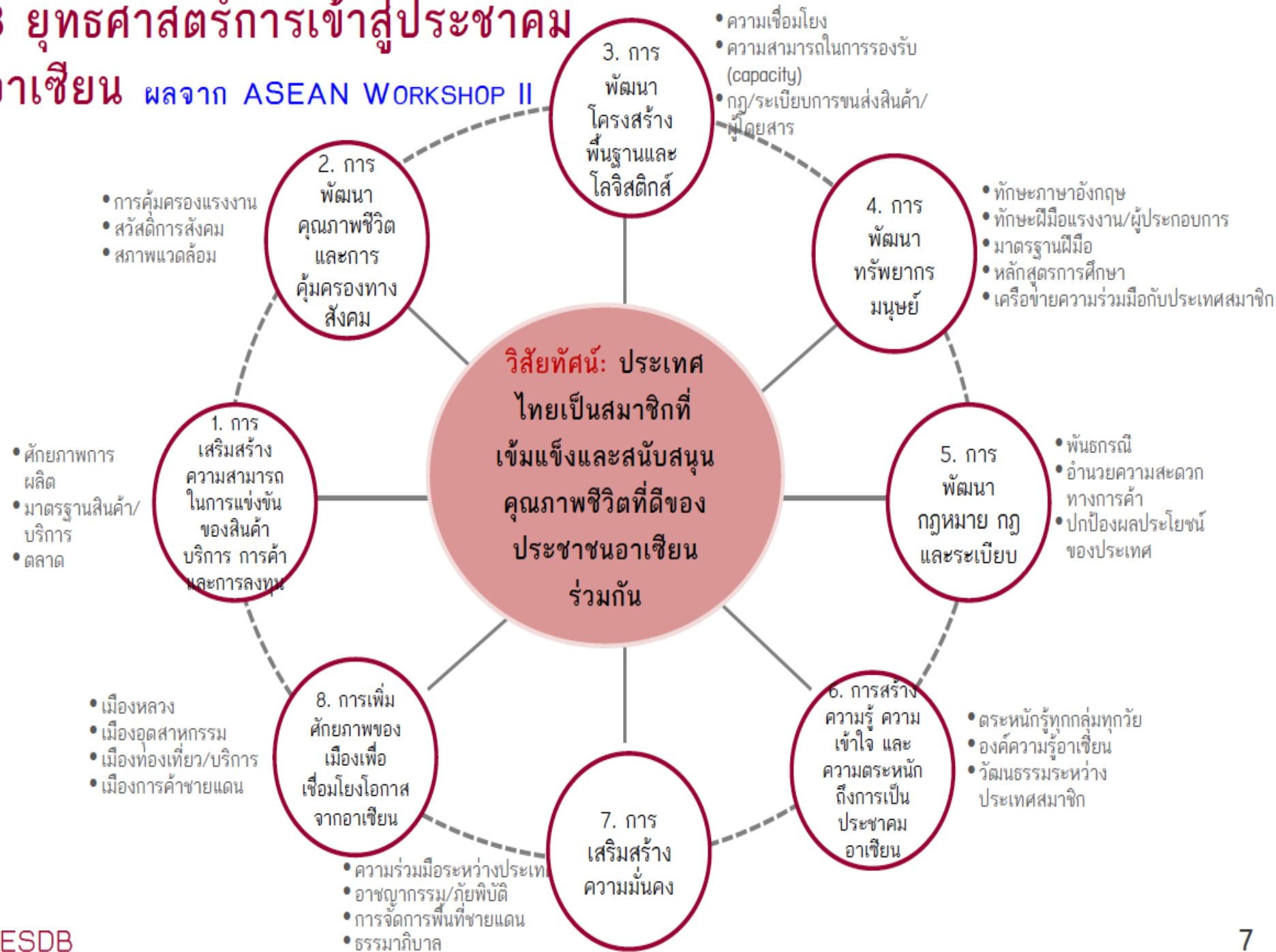
NEW GROWTH MODEL

แนวยุทธศาสตร์และนโยบายที่ต้องบูรณาการ รวม 27 ประเด็น

GROWTH & COMPETITIVENESS	INCLUSIVE GROWTH	GREEN GROWTH	INTERNAL PROCESS
• ด้านเกษตร • ภาคอุตสาหกรรม • การท่องเที่ยวและบริการ • โครงสร้างพื้นฐาน • พลังงาน • การเชื่อมโยงเศรษฐกิจในภูมิภาค • การปรับขีดความสามารถในการแข่งขัน • R&D	• การพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษา • การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานบริการสาธารณสุข • การดูแลผู้สูงอายุ เด็ก สตรี และผู้ด้อยโอกาส • การสร้างโอกาสและรายได้ แก่ SMEs และเศรษฐกิจชุมชน • แรงงาน • ระบบยุติธรรมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ • การต่อต้านการคอร์รัปชัน สร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใส • ความมั่นคงใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	• การพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ • การลดการปล่อย GHG • นโยบายการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม • การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและบริหารจัดการน้ำ • การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	• กรอบแนวทางและการปฏิรูปกฎหมาย • การปรับโครงสร้างระบบราชการ • การพัฒนากำลังคนภาครัฐ • การปรับโครงสร้างภาษี • การจัดสรรงบประมาณ • การพัฒนาสินทรัพย์ราชการที่ไม่ได้ใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8 ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ผลจาก ASEAN WORKSHOP II



สภาพปัญหาของการบริหารกำลังคนในภาคราชการ

ด้านการบริหารจัดการกำลังคนของส่วนราชการ

- การใช้กำลังคนและรูปแบบการจ้างงานไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน
- โครงสร้างบุคลากรภาครัฐเปี่ยงเบนไป อันเป็นผลมาจากการปรับโครงสร้างส่วนราชการ (มีการยุบรวมตำแหน่ง)
- มีคำขออัตราเพิ่มใหม่จำนวนมาก แต่มีตำแหน่งว่างที่ยังไม่ได้บรรจุจำนวนมาก
- ขาดการวางแผนและตรวจสอบการใช้กำลังคน
- ขาดระบบข้อมูลกำลังคนที่สมบูรณ์ทันสมัย

1

ด้านคุณลักษณะเชิงประชากรของกำลังคน

- อายุเฉลี่ยมีแนวโน้มสูงขึ้น (ปัจจุบัน = 42 ปี) บ่งชี้ว่า ในอีก 20 ปี จะสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณ ถึงร้อยละ 50
- บางสายงานมีอัตราการสูญเสียจากการเกษียณสูงมาก

2

ด้านขีดสมรรถนะของกำลังคนไม่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

- ทักษะไม่เหมาะสม/สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการแบบใหม่
- ขาดการประเมินขีดความสามารถในการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารราชการอย่างเป็นระบบ

3

ด้านผลิตภาพกำลังคน

4

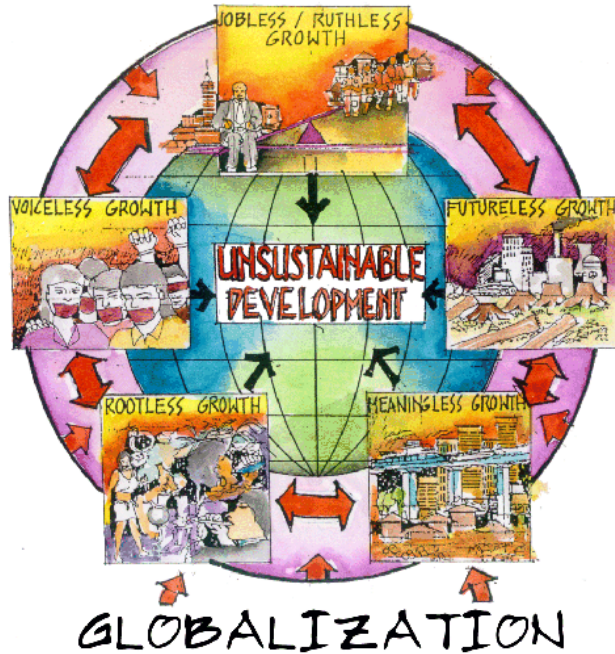
- ผลิตภาพกำลังคนไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (ปัจจุบันร้อยละ 38.3 ของงบประมาณรายจ่าย)
- ส่วนราชการขาดระบบในการติดตามและประเมินความคุ้มค่าด้านบุคลากร
- ระบบการบริหารและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของข้าราชการยังไม่สมบูรณ์

ด้านการดึงดูดกำลังคนรุ่นใหม่เข้าสู่ระบบราชการ

- กำลังคนรุ่นใหม่ไม่เห็นว่าราชการเป็น Employer of choice
- ไม่สามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งกำลังคนที่เก่ง ดี และมีจิตสาธารณะไว้ในระบบราชการ

5

ความท้าทายของการบริหารกำลังคนในภาคราชการ



Energy Crisis & Food Shortage



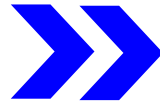
Management Trends

- Change Management
- Crisis Management
- Conflict Management
- Social responsibility
- Social Network
- etc.

แนวทางการดำเนินงาน

มติ ก.พ.

(ครั้งที่ 3/54)



เห็นชอบ

แนวทางการบริหารกำลังคนคุณภาพ
ภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
(High Performance & Potential System : HiPPS)

1.

ให้ปรับปรุงระบบ HiPPS ให้ครอบคลุม
กำลังคนคุณภาพกลุ่มอื่น



เพื่อเตรียมการรองรับภาวะการขาดแคลนกำลังคน
คุณภาพในอนาคต

2.

ให้ส่วนราชการมีการบริหารกำลังคน
คุณภาพเชิงรุก



เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วม
ในการบริหารจัดการและวางแผนเตรียมกำลังคนคุณภาพ

ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ



ผู้นำคลื่นลูกใหม่
ในราชการไทย
(New Wave)

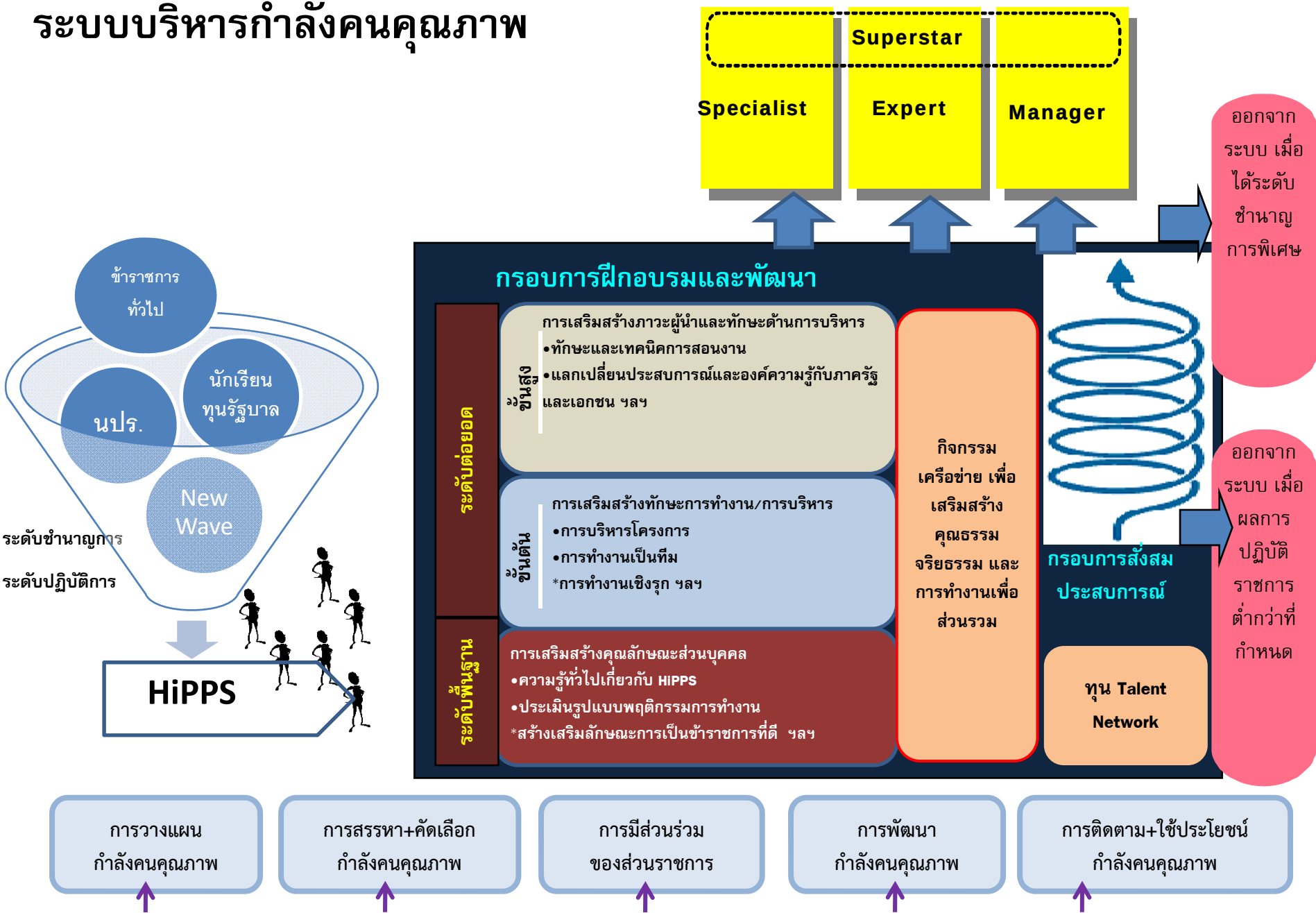
ข้าราชการผู้มี
ผลสัมฤทธิ์สูง
(HiPPS)

นักบริหาร
การเปลี่ยนแปลง
รุ่นใหม่ (นปร.)

นักเรียนทุนรัฐบาล
(นทร.)

การสรรหา	การคัดเลือก	การพัฒนา	แรงจูงใจ
ข้าราชการระดับ ชำนาญการ	- ผลการปฏิบัติงาน - แบบประเมิน สมรรถนะ (Assessment center)	- การฝึกอบรมระยะเวลา 6 สัปดาห์ เน้นภาวะผู้นำ	- เครือข่ายระหว่าง ส่วนราชการต่าง ๆ
ข้าราชการระดับ ปฏิบัติการ/ ชำนาญการและ นปร.	- ผลการปฏิบัติงาน - ความสามารถเชิง วิชาการ + ภาษาอังกฤษ	- กรอบการสั่งสม ประสบการณ์ สู่ตำแหน่ง เป้าหมาย - กรอบการพัฒนาอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง	- ความก้าวหน้าใน อาชีพ - เลื่อนเงินเดือนกรณี พิเศษ - เครือข่าย
- ข้าราชการ - ภาคเอกชน - ผู้เพิ่งสำเร็จ การศึกษา	- ความสามารถเชิง วิชาการ - ศักยภาพในการเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	- การฝึกอบรมและพัฒนา อย่างต่อเนื่องประมาณ 22 เดือน - การฝึกปฏิบัติจริงในท้องที่ ต่างประเทศและภาคเอกชน	- โอกาสการได้รับ ประสบการณ์ที่ หลากหลาย
- บุคคลทั่วไป	- ความสามารถเชิง วิชาการและการศึกษา ต่อ + ภาษาอังกฤษ	- การศึกษาในระดับต่อยอด	- ทุนการศึกษา - การศึกษาในระดับ ที่สูงขึ้น

ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ



มาตรการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงรุกสำหรับส่วนราชการ

วัตถุประสงค์

- ส่วนราชการ -----> มีระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
มีการเตรียมและพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
มีการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างเต็มศักยภาพ
- ระบบราชการ -----> มีคลังข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง

บทบาท HR : กลไก P-R-I-D-E

การวางแผน
กำลังคนคุณภาพ

การสรรหา
และคัดเลือก
กำลังคนคุณภาพ

การเสริมสร้าง
การมีส่วนร่วม
ให้แก่ส่วนราชการ

การพัฒนา
กำลังคนคุณภาพ

การติดตาม
การใช้ประโยชน์
กำลังคนคุณภาพ

P

lanning

R

ecruiting

& Selecting

I

nstitutionalizing

D

eveloping

E

valuating

& Monitoring

Planning : การวางแผนกำลังคนคุณภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ส่วนราชการ
เห็นความจำเป็นและมี
ส่วนร่วมในการเตรียม
กำลังคนคุณภาพ
สำหรับภาคราชการ

ส่วนราชการ

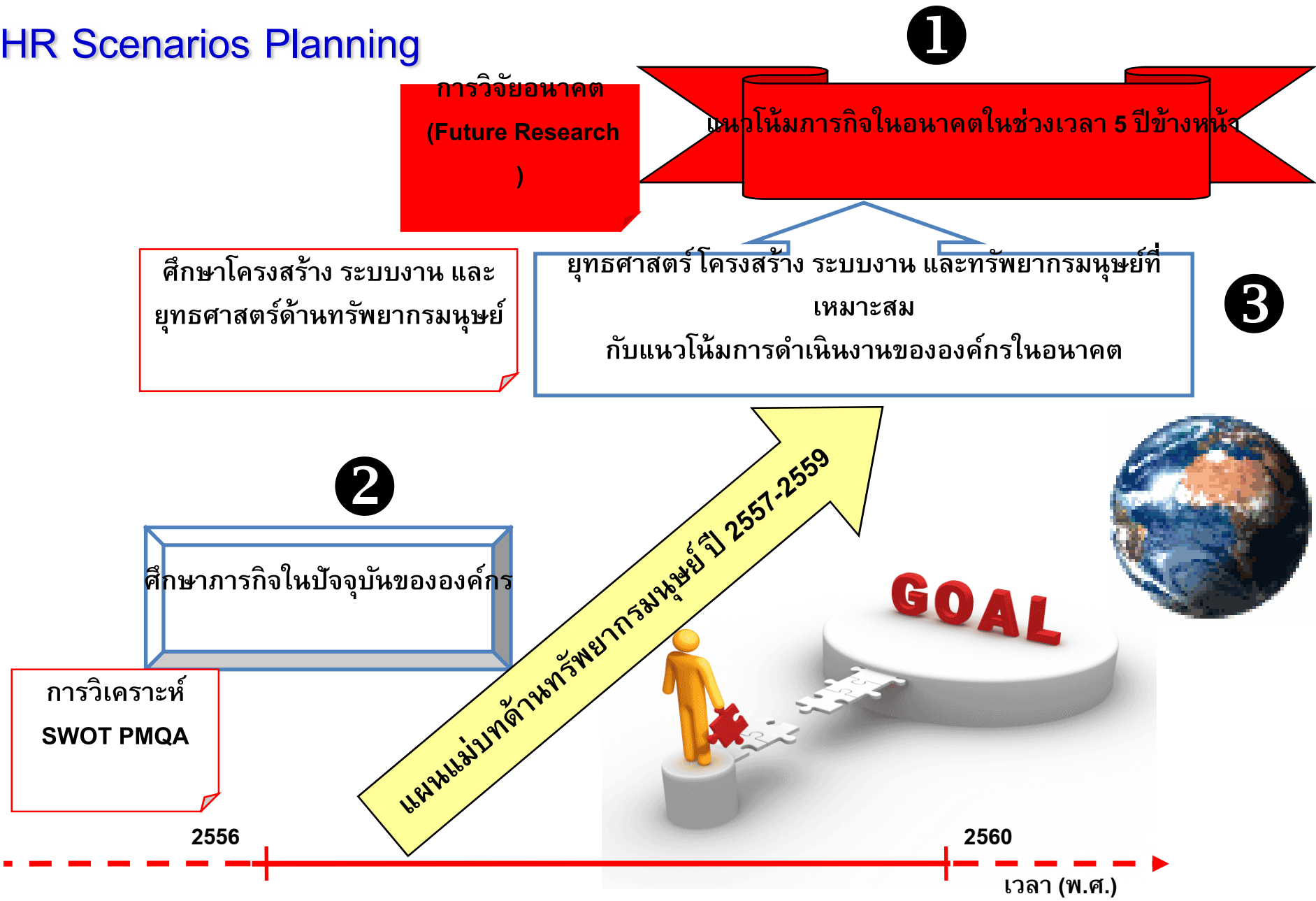
ทุกส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนา
กำลังคนคุณภาพ (Human
Resource Development
Plan) ให้สอดคล้องกับบริบทของ
ส่วนราชการ โดยผู้บริหารให้
ความเห็นชอบ

- ทบทวนบทบาท ภารกิจและ
กำลังคน
- แผนพัฒนาเชื่อมโยงระบบทุน
รัฐบาล HiPPS และ SES

สำนักงาน ก.พ.

- กำกับดูแลจำนวนและกำหนด
มาตรฐานในภาพรวมของ
ทุกส่วนราชการ
- จัดทำคู่มือการจัดทำแผน HRD
Plan
- ให้ความรู้ให้คำปรึกษา
- วางมาตรการจูงใจสำหรับส่วน
ราชการ

HR Scenarios Planning



แผนยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ

แผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร หมายถึงแผนยุทธศาสตร์ในระยะยาว 1- 5 ปี ที่เป็นแผนยุทธศาสตร์หลักที่ใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินกิจการขององค์กรสู่อนาคต

แผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน หมายถึงแผนยุทธศาสตร์ระยะกลาง 1-2 ปี ที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนแม่บทที่ได้วางไว้

แผนยุทธศาสตร์ระดับสายงาน หมายถึงแผนยุทธศาสตร์ตามภาระหน้าที่ของสายงานรายปี เพื่อรองรับการดำเนินการทางยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน

แผนยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ หมายถึงแผนงานระยะสั้นรายปีที่ใช้ในการดำเนินงานและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับสายงาน

The Big Picture: มองภาพกว้าง

การเตรียมกำลังคน = การวางแผนกำลังคน



แผนกลยุทธ์การบริหารงาน
ในอนาคต
(Strategic Plan)

หน่วยงานจะอุดช่องว่าง
นี้ได้อย่างไร???

สภาพกำลังคนในปัจจุบัน
Current Workforce

การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่างทิศทางการบริหารงานของหน่วยงาน กับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับเงื่อนไขเวลา

(Workforce planning is the strategic alignment of an organization's human capital with its business direction.

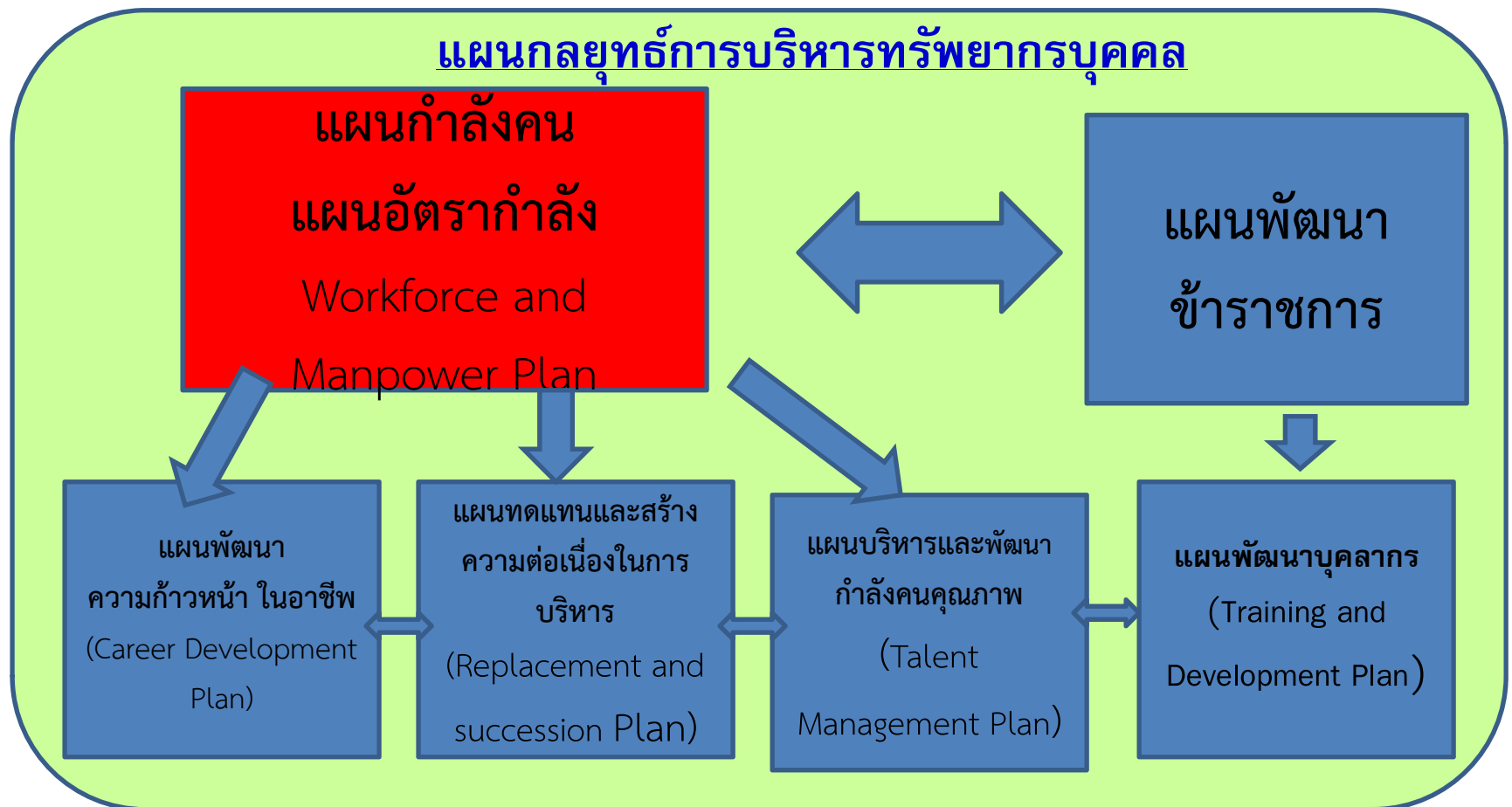
Have the *right person* with the *right skills* in the *right job* at the *right time*)

การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการที่ใช้ระเบียบวิธีในการวิเคราะห์สภาพกำลังคนในปัจจุบัน กำหนด/ระบุความต้องการกำลังคนในอนาคต วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต กำหนดแนวทางการจัดการและนำไปปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผล

(A methodical process of analyzing the current workforce, determining future needs, identifying gaps between the present and future, devising and implementing solutions, and evaluating results.)

แผนกำลังคน (“Workforce Plan”) เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์
การบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic HR Plan) ของส่วนราชการ

แผนอัตรากำลัง (Manpower Plan) และกรอบอัตรากำลัง เป็นส่วนหนึ่งของแผนกำลังคน



ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน

1

ใช้กำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า

2

เตรียมกำลังคน (ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3

เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวางแผนกำลังคนที่ดีจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารกำลังคนภาครัฐที่มีคุณภาพ

ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวางแผนการ
สรรหาและ
คัดเลือกบุคลากร

การพัฒนา
บุคลากร

การวางแผน
ก้าวหน้าในอาชีพ

การสืบทอดตำแหน่ง/
การสร้างความต่อเนื่อง
ในการบริหารราชการ

การบริหารค่าใช้จ่าย
ด้านบุคลากร

การตัดสินใจลด
/เพิ่มกำลังคน

Recruitment
Gaps

Training &
Development

Career
Development

Succession
Planning

Staffs
Costing

Restructuring/
Expansion/
Reduction

กระบวนการวางแผนกำลังคน : Workforce Planning

Process

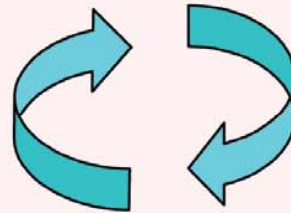


ลำดับที่ 1

การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
ของส่วนราชการ
(Set Agency Strategic Direction)

ลำดับที่ 2

การวิเคราะห์กำลังคนและ
การพัฒนากลยุทธ์
(Workforce Analysis and
Strategy Development)



ลำดับที่ 3

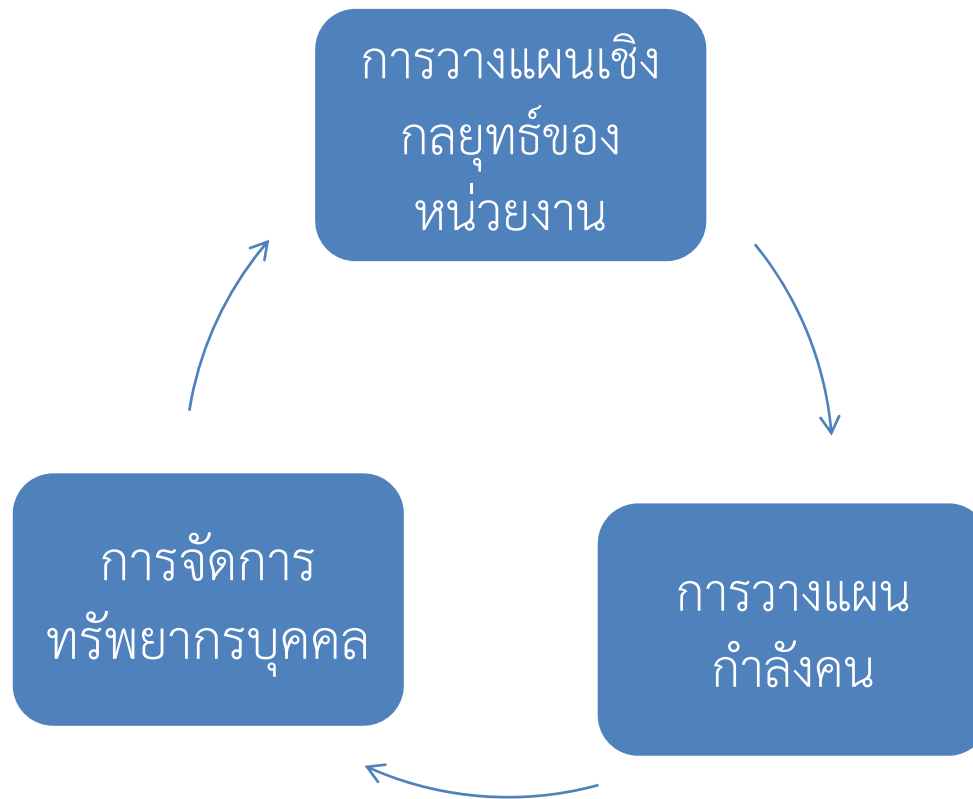
การปรับใช้แผนกำลังคน
(Implement Workforce
Plan)

ลำดับที่ 4

การติดตาม ประเมินผล และ
การปรับปรุงแผนกำลังคน
(Monitor, Evaluate and Revise)



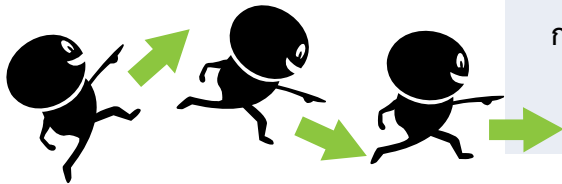
“...การวางแผนกำลังคนจะเป็นกุญแจสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์(Strategic Planning) ของหน่วยงานและการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ของหน่วยงานให้สอดคล้องกัน.....”



กระบวนการที่ 1 การทบทวนบทบาทภารกิจและทิศทางของหน่วยงาน

แนวคิด

- แผนยุทธศาสตร์เป็นพื้นฐานสำหรับกำหนดความต้องการกำลังคน
- แผนกำลังคน ช่วยให้หน่วยงาน Translate strategy into action โดยเป็นตัวกำหนดว่ากำลังคนของหน่วยงานจะเป็นอย่างไร ต้องมีการพัฒนาด้านใด



1.1 ทบทวนและวิเคราะห์บทบาทภารกิจ รวมทั้งทิศทางของหน่วยงานในอนาคต

จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (Strategic Focus)	☞ ทบทวนภารกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงใน 3-5 ปีข้างหน้า ☞ วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและประเด็นด้านกำลังคน ☞ วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจกระทบต่อกำลังคน
ปัญหาในการปฏิบัติงาน และงบประมาณ	ปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากร และคาดการณ์ว่าหน่วยงานจะได้รับผลกระทบจากงบประมาณด้านกำลังคนหรือไม่ อย่างไร
การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีจะกระทบต่อวิธีการทำงานของข้าราชการหรือไม่
การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย	การเปลี่ยนแปลงกฎหมายจะกระทบต่อภารกิจของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

แผนกำลังคน

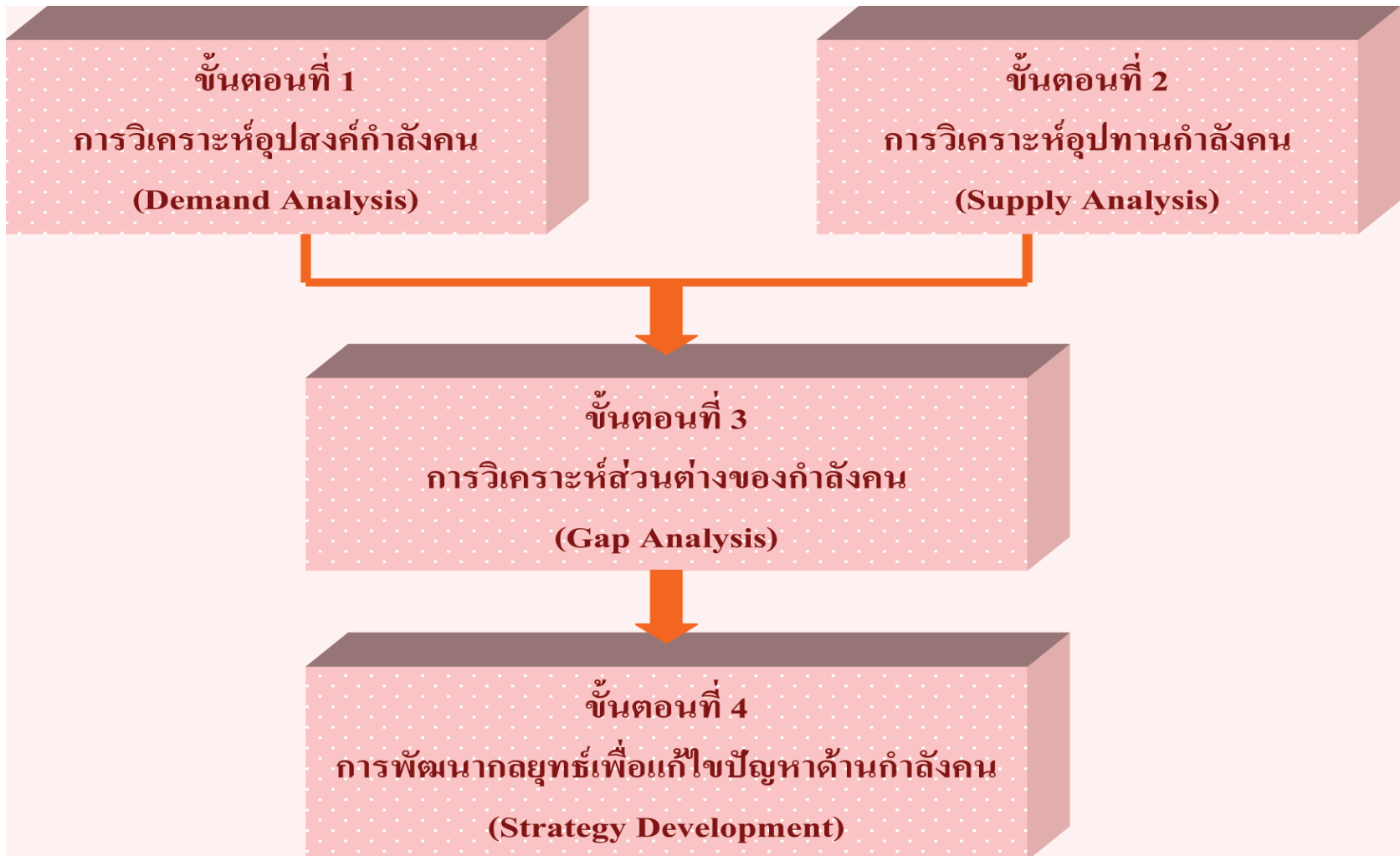
- เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ หน่วยงานต้องใช้คนเท่าใด และต้องมีทักษะ/สมรรถนะแบบใด
- หน่วยงานจะมีแนวทางในการสรรหา พัฒนาและรักษาไว้ ซึ่งคนที่มีทักษะ/สมรรถนะดังกล่าวอย่างไร

1.2 กำหนดขอบเขตของแผนกำลังคน (Determine Scope)

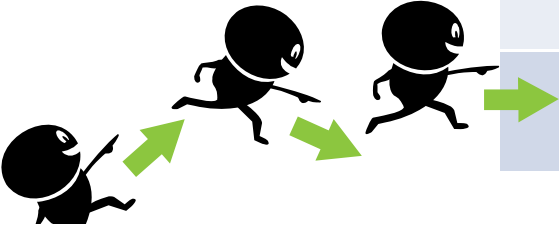
พิจารณาขอบเขตของแผนกำลังคนว่าจะครอบคลุมทั้งหมด หรือเฉพาะบางกลุ่ม	☞ วางแผนทั้งองค์กร ☞ เน้นเฉพาะกำลังคนที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนภารกิจ (Mission Critical Occupation) ☞ เน้นเฉพาะกำลังคนที่ยากแก่การดึงดูดและรักษาไว้ (Attract and Retain) ☞ เน้นเฉพาะกำลังคนที่จำเป็นในบางยุทธศาสตร์
--	--

กระบวนการที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์กำลังคน

“Workforce Analysis”



กระบวนการที่ 2.1 การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน (Demand Analysis)

แนวคิด	วิเคราะห์ปัจจัยที่กระทบต่อความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน (ภายใน/ภายนอก)	
- วิเคราะห์ความต้องการเพื่อกำหนดกำลังคนที่จำเป็นในอนาคต - งานที่หน่วยงาน<u>จำเป็นต้องทำ</u> <u>จริง</u> - ให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก 	คุณลักษณะเชิงประชากร (Demographic Change)	☞ ระบุการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะเชิงประชากรที่สำคัญ ที่จะส่งผลกระทบต่อความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน เช่น โครงสร้างอายุประชากร เป็นต้น
	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	☞ พิจารณาว่່านำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้/ขยายบริการ/ปรับปรุงการทำงานได้อย่างไร ☞ ระบุตำแหน่งงานที่จะได้รับผลกระทบจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ ☞ ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีจะกระทบต่อจำนวนคนและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
	สถานะเศรษฐกิจ	☞ แนวโน้มสถานะเศรษฐกิจจะส่งผลต่อการบริหารงานและการส่งมอบบริการของหน่วยงานอย่างไร
รูปแบบ/วิธีการ	สรุปคำถามสำคัญในการวิเคราะห์	
- ใช้แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ - ใช้การทบทวนข้อมูล/วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง - Focus Groups	☞ จำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือไม่ ☞ ต้องมีภารกิจ แผนงาน โครงการ เพิ่มหรือลด ☞ กำลังคนในปัจจุบันมีทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในอนาคตหรือไม่ ☞ ภาระงาน (Workload) จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ☞ ต้องใช้คนเพิ่มหรือควรลดคนในภารกิจใด	

กระบวนการที่ 2.2 การวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ (Supply Analysis)

แนวคิด

- วิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันและคาดว่าจะมีในอนาคต (Existing and future workforce supply)
- Create the exiting profile:
 - Create a current workforce profile
 - Review trend data
 - Project future workforce supply
- Create the future profile:

รูปแบบ/วิธีการ

- ใช้แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์
- ใช้การทบทวนข้อมูล/วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
- Focus Groups

ระบุกำลังคนที่หน่วยงานมีอยู่ (Determine the Internal Supply Factors)

ระบุคุณลักษณะเชิงประชากร ของกำลังคนในหน่วยงาน (STOCK & FLOW)

- ระบุคุณลักษณะเชิงประชากรของกำลังคน เช่น อายุ อายุงาน เพศ การศึกษา เป็นต้น
- ระบุความรู้ ทักษะ สมรรถนะของกำลังคน โดยอาจเปรียบเทียบกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่น ผลงานปกติ และยังต้องปรับปรุง
- ระบุประเด็นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่กระทบต่อกำลังคนในหน่วยงาน

ร่วมมือและขอคำปรึกษา แนะนำ จากผู้บริหาร

- ระบุว่ากำลังคนกลุ่มใดที่มีแนวโน้มที่จะเกิดปัญหา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

แนวโน้มตลาดแรงงาน และการจ้างงาน

- ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สำเร็จการศึกษา
- รูปแบบการจ้างงานอื่นๆ

ระบุกำลังคนที่จะมีในอนาคต (Determine Future Supply Factors) (LOSS & Back Up)

- ทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการลาออก การรักษาไว้ การเลื่อน การลา เป็นต้น
- วิเคราะห์ว่าการสูญเสียอัตรากำลังกระทบต่อการทำงานเพียงใด
- ทบทวนรูปแบบของการเกษียณอายุ
- ระบุแนวโน้มความต้องการกำลังคนในอนาคต หากไม่มีการบรรจุคนใหม่
- นำข้อมูลจาก Exit Interview มาพิจารณา (หากมี)
- พิจารณาว่ามาตรการกำหนดขนาดกำลังคน กระทบต่อหน่วยงานอย่างไร
- สิ่งท้าทายที่จะกระทบต่อการสรรหาและรักษาไว้ซึ่งกำลังคนที่มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน

กระบวนการที่ 2.3 การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน (Gap Analysis)

แนวคิด

- เปรียบเทียบการคาดการณ์สภาพกำลังคนในอนาคต (workforce supply projection) กับการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน (workforce demand forecast)

เปรียบเทียบ Demand กับ Supply

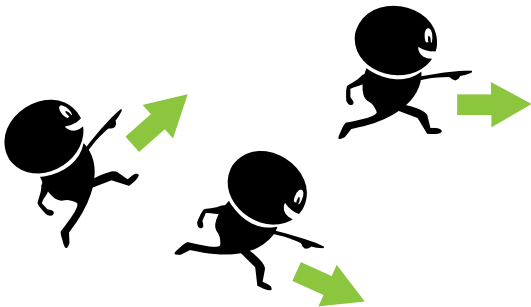
- ☞ จำนวน ทักษะหรือสมรรถนะใหม่ที่หน่วยงานต้องการสำหรับการบรรลุพันธกิจในอนาคต
- ☞ ปัจจุบันกำลังคนในหน่วยงานมีจำนวน ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอนาคตแล้วหรือยัง
- ☞ งานไหนหรือกำลังคนกลุ่มไหนที่อาจจะไม่จำเป็นอีกต่อไป ขาด หรือมีมากเกินไป

ส่วนขาด (Gap)

- กำลังคนในอนาคตจะไม่เพียงพอต่อความต้องการ
- ต้องวางแผนสรรหาและพัฒนา

ส่วนเกิน (Surplus)

- ทราบว่ากำลังคนส่วนไหนที่จะไม่เป็นที่ต้องการในอนาคต
- ต้องหามาตรการจัดการกับกำลังคนส่วนเกิน เช่น Re-Deployment



ตัวอย่างการวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคนของหน่วยงานใน ๓ ปี ข้างหน้า

สภาพกำลังคนในปัจจุบัน

- *จำนวน
- *ระดับ
- *ประเภท
- *สมรรถนะ

กำลังคนส่วนขาดที่ต้องสรรหาเพิ่ม

สภาพกำลังคนของหน่วยงาน
ปัจจุบันที่คาดว่าจะมีในอนาคต

- จำนวน
- ระดับ
- ประเภท
- สมรรถนะ

??????

-ผลการวิเคราะห์คาดการณ์
กำลังคนที่ต้องการในอนาคต
ได้แก่

- จำนวน
- ระดับ
- ประเภท
- สมรรถนะ

????????

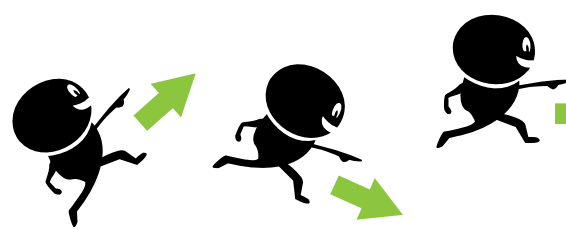
กำลังคนส่วนเกินที่ต้องวางแผนพัฒนาและ
บริหารจัดการเพิ่มเติม

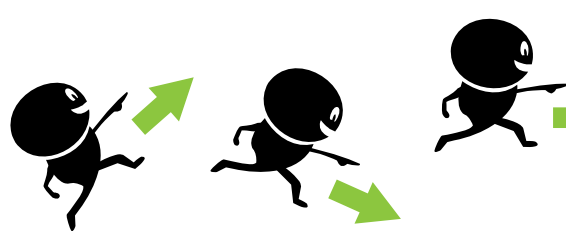
เครื่องมือช่วยได้แก่

-ระบบสารสนเทศ HR ที่ดีที่สามารถให้
ข้อมูลจำนวนและสมรรถนะ(Stock) ความ
เคลื่อนไหวกำลังคน(Flow) ในด้าน อัตรา
การบรรจุ การสูญเสีย การย้ายย้าย และ
เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ อาจจะศึกษาจาก
ระบบ DPIS ของ ก.พ.

กระบวนการที่ 2.4 การพัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกำลังคน (Strategic Development)

แนวคิด	กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง		
• เป็นการพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาจัดการกับส่วนขาดและส่วนเกิน • รวมถึงแผนงาน/โครงการ ในการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ กำลังคน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน • กลยุทธ์ควรคำนึงถึง เวลา ทรัพยากร และรายละเอียดเฉพาะขององค์กร เช่น ความตั้งใจในการพัฒนาตนเอง	☞ การทบทวนระบบงานและตำแหน่ง ☞ การเงินและค่าตอบแทน ☞ การพัฒนาบุคลากร ☞ การสรรหา/คัดเลือก(Recruitment Plan) ☞ แผนการพัฒนาฝึกอบรม(Development & Training Plan) ☞ การรักษาบุคลากร(Retention Plan) เช่น การดูแลคุณภาพชีวิตบุคลากร ☞ แผนการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ☞ การเกลี่ยและ Redeploy ☞ การวางแผนสร้างความต่อเนื่อง (succession Plan) ☞ การจัดการความรู้ ☞ ฯลฯ		
	Situation Plans		Optional Plans
	- Redundancy - Redeployment - Retirement - Recruitment - Training - Retention - Succession	•Outsource	





กระบวนการที่ 3 การทำแผนกลยุทธ์กำลังคนไปปฏิบัติ(Implement Workforce Plan

ควรมีแผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยคำนึงถึง

- ➡ ผู้บริหารสนับสนุน
- ➡ มีงบประมาณและทรัพยากรเพียงพอ
- ➡ กำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน
- ➡ มีกรอบระยะเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจน
- ➡ มีดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ
- ➡ สื่อสารทำความเข้าใจแผนกับผู้เกี่ยวข้อง



ข้อเตือนใจ

- ถ้าแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเปลี่ยน อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้รับบริการ ผู้บริหาร กฎหมายหรือปัจจัยอื่นๆ แผนกลยุทธ์ด้านกำลังคนต้องเปลี่ยนแปลงตามด้วย



ตัวอย่างการพัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหากำลังคน

กลยุทธ์เรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

ส่วนต่าง/ปัญหา



เกษียณอายุจำนวนมาก ลาออก
โอนย้าย

เป้าหมาย



จัดทำ Succession Plan เพื่อเตรียม
บุคลากรที่มีศักยภาพภาพเป็นผู้นำและ
บริหารจัดการให้พร้อมที่จะรับตำแหน่ง
บริหาร

ตัวอย่างกลยุทธ์



- ทำ Succession Profile
- Individual Development Plan
- ทำแผนการฝึกอบรม(Training Roadmap)
- ใ้รายชื่อและพัฒนาจากผู้เข้าร่วมโครงการ
กำลังคนคุณภาพ (Talent Management)



กระบวนการที่ 4 การติดตามประเมินผลและทบทวนแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคน (Monitor, Evaluate and Revise)

ควรมีการติดตามทบทวนเป็นระยะ

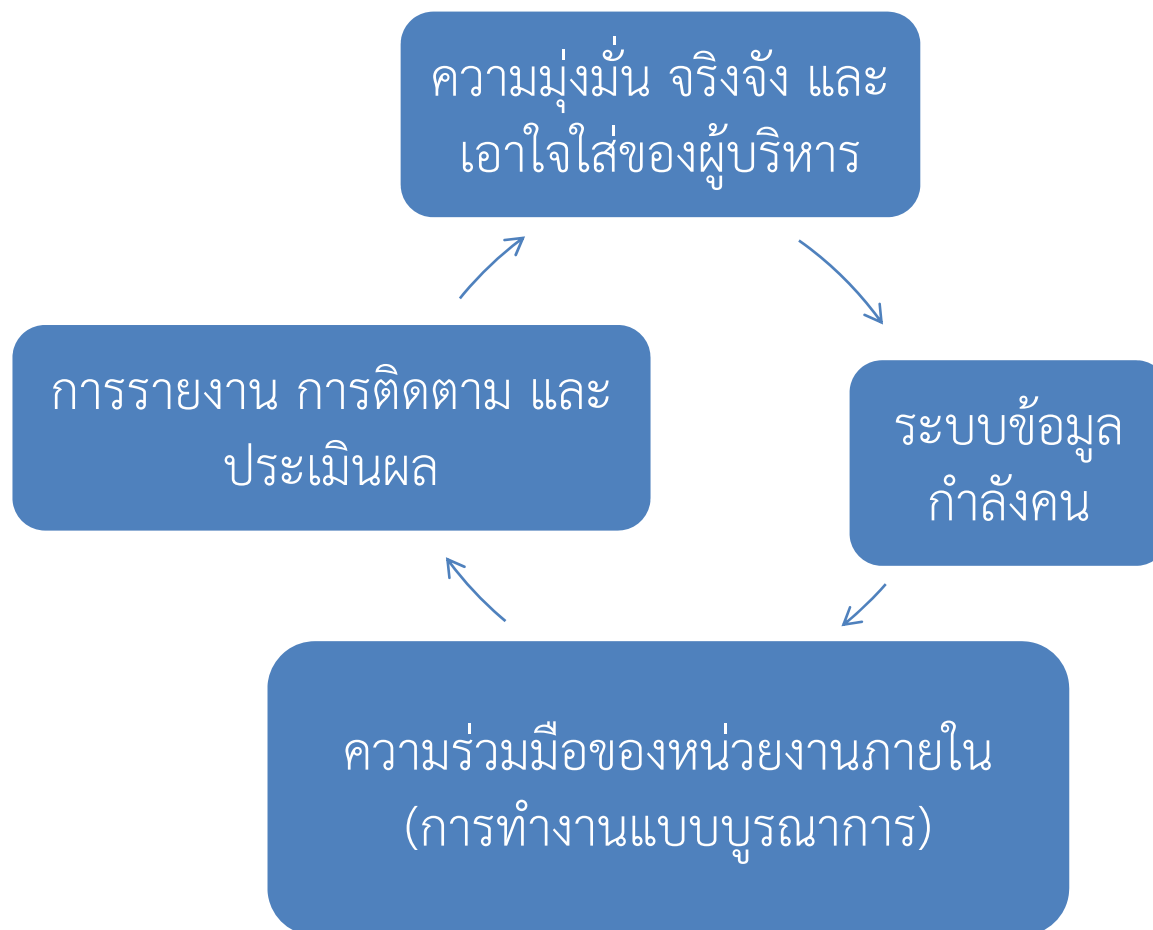
- ☞ ทบทวนผลการดำเนินงานทุกๆ ปี
- ☞ ประเมินว่าแผนไหนใช้ได้/ใช้ไม่ได้
- ☞ ปรับแผน
- ☞ นำประเด็นใหม่มาพิจารณา

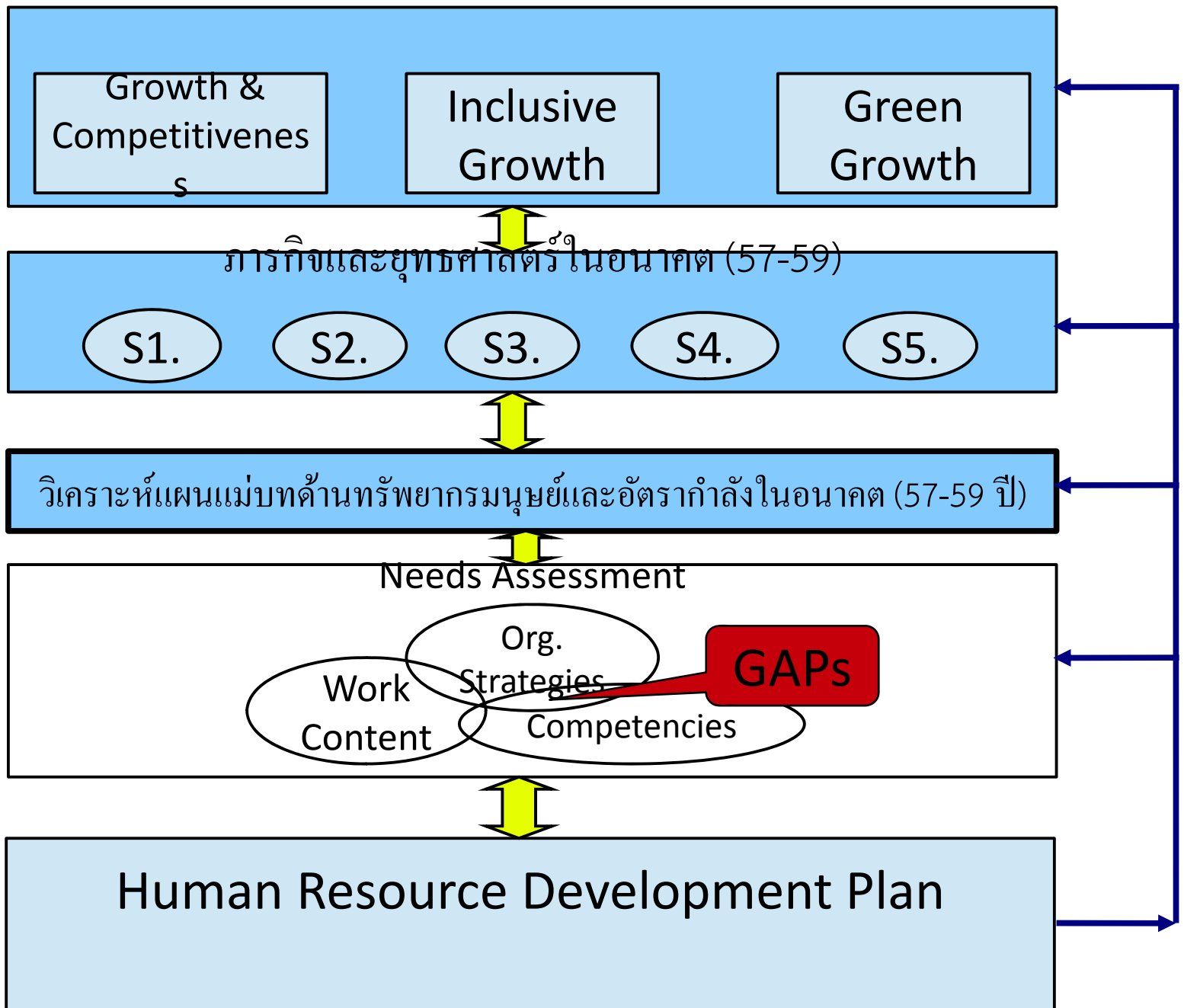
ข้อเตือนใจ: คำถาม

- ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเปลี่ยนแปลงหรือไม่
- การวิเคราะห์ Demand/Supply ที่ทำไว้อย่างใช้ได้หรือไม่
- มีการเปลี่ยนแปลงใด ที่ส่งผลกระทบต่อแผนกำลังคน
- ควรพัฒนาระบบสารสนเทศข้อมูลบุคลากรให้ทันสมัย มีความสมบูรณ์ อยู่เสมอ

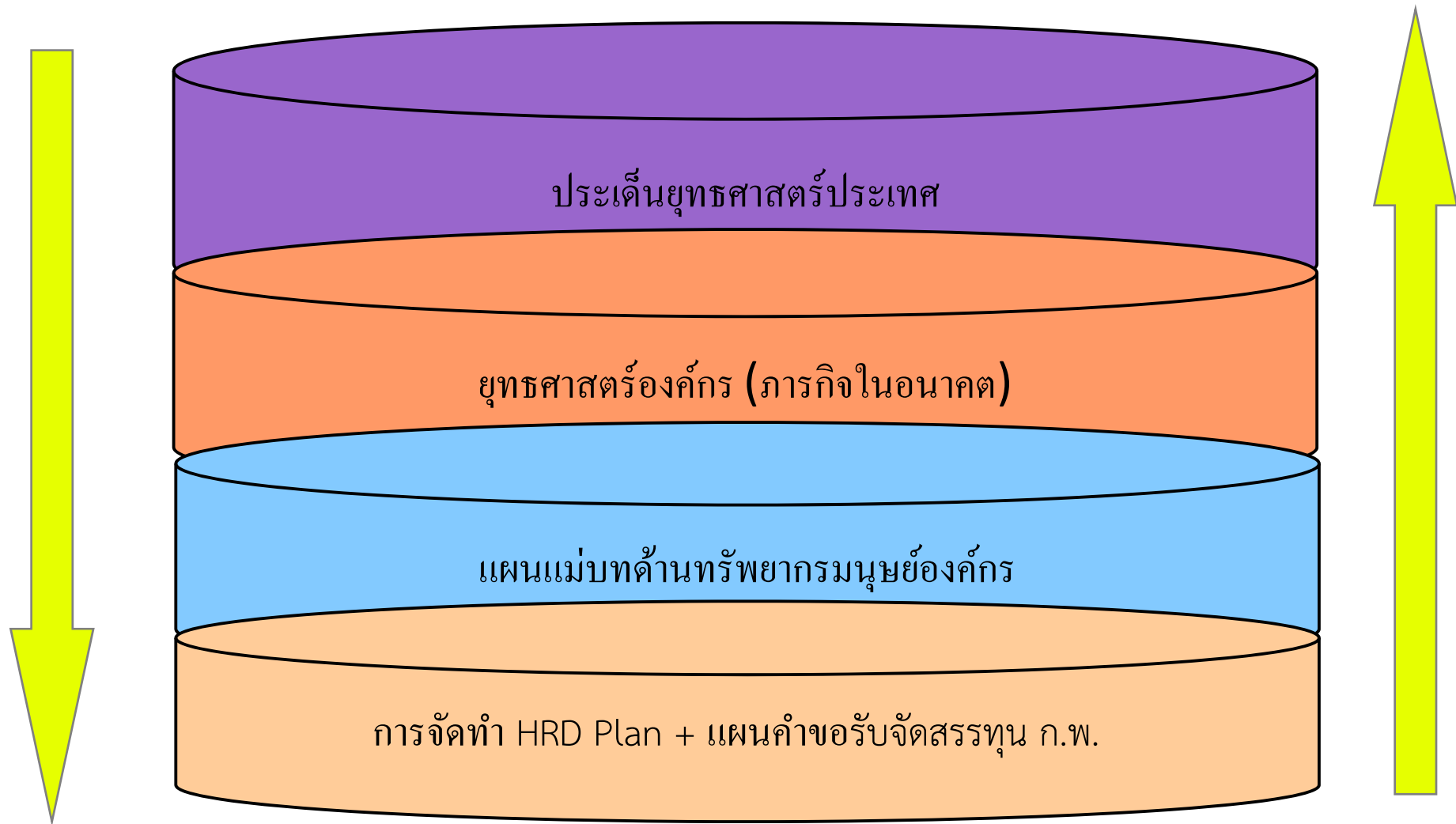


ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของการวางแผนกำลังคนในส่วนราชการ ประกอบด้วย Key Success Factors เช่น

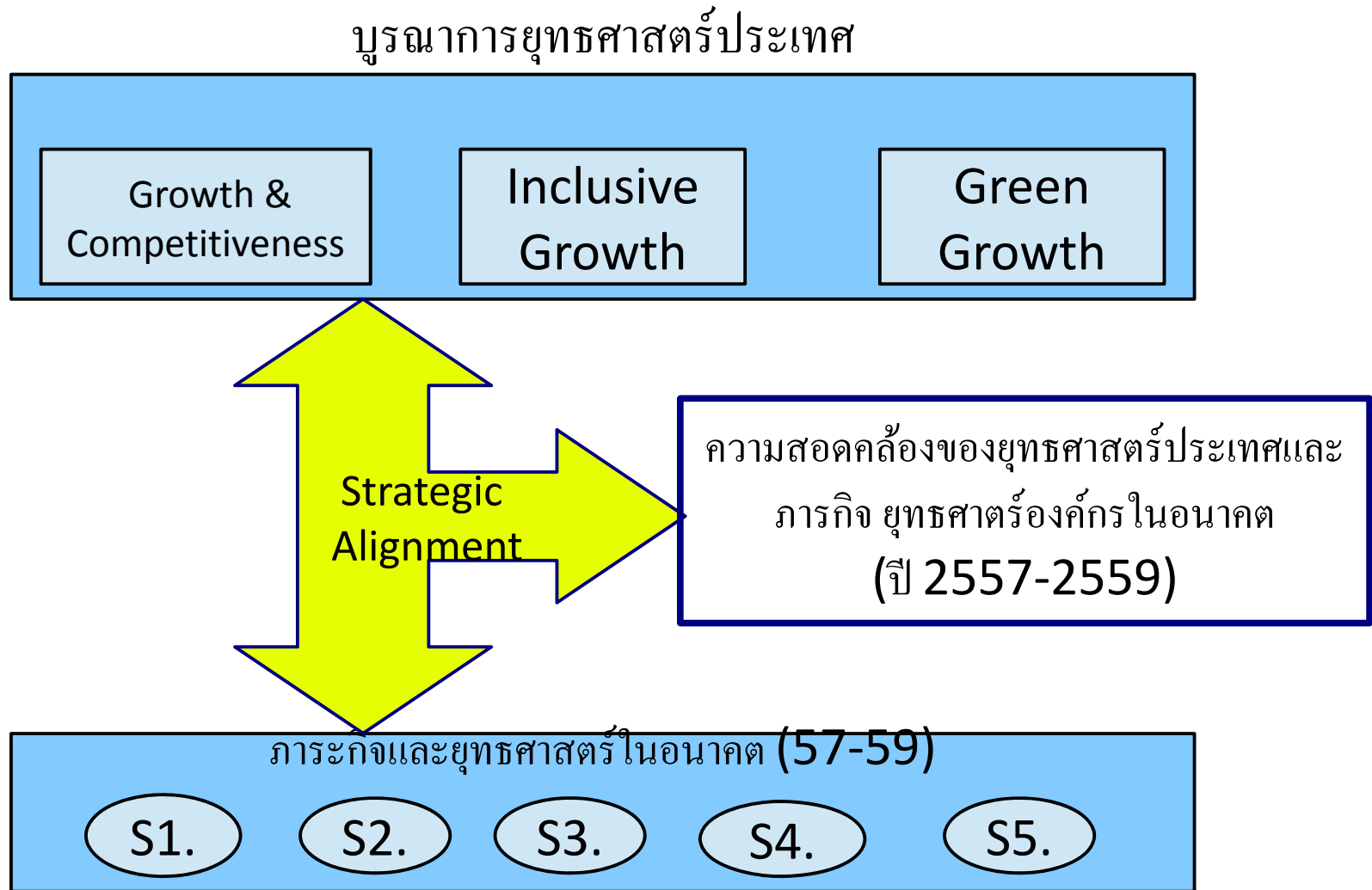




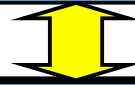
ความเชื่อมโยงในเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดทำแผนการลงทุน



ขั้นตอนที่ 1: บูรณาการยุทธศาสตร์ประเทศกับภารกิจในอนาคต

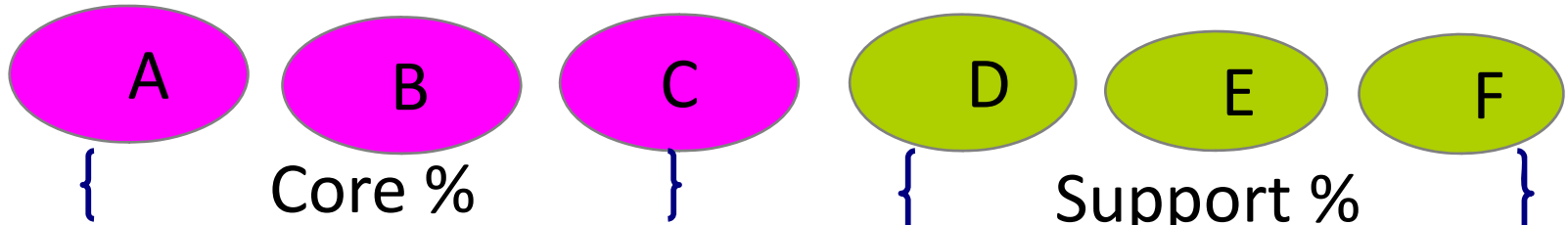


ขั้นตอนที่ 2: วิเคราะห์แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ อัตรากำลังในอนาคตที่
สอดคล้องกับภารกิจในอนาคต (ปี 2557-2559)



วิเคราะห์แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลังในอนาคต (57-59 ปี)

Strategic
Job
Family



Ratios: Core Support = %

Employees
2555

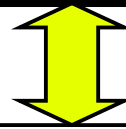
Scenarios Planning

Employees
2557

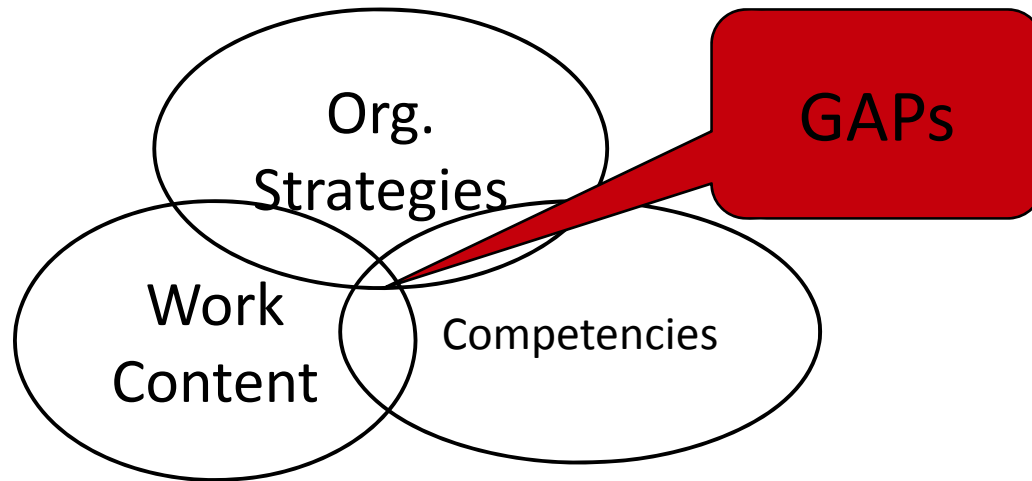
HR Strategic
Master Plan

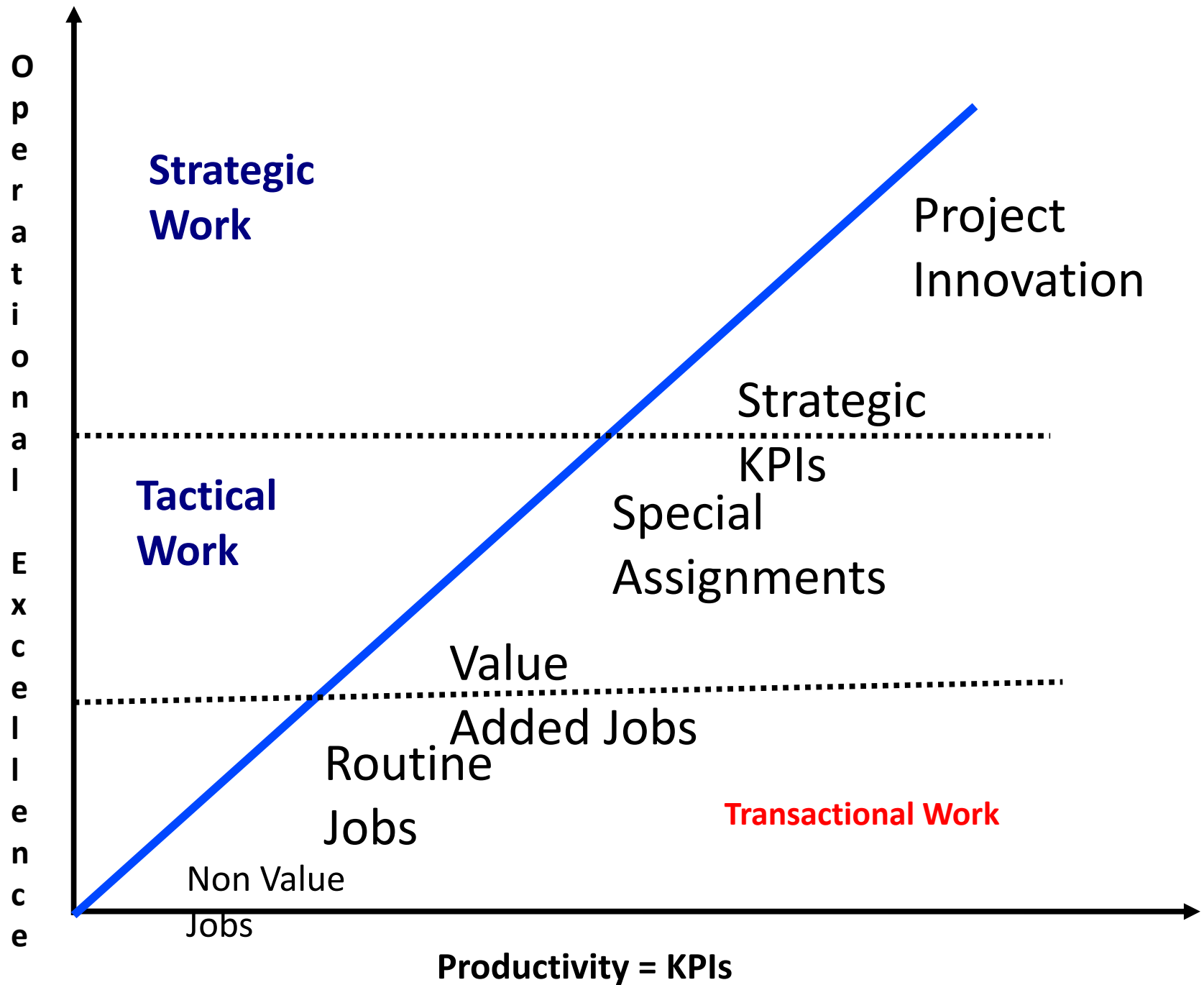
ขั้นที่ 3. กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการในอนาคต (Needs Assessment)

วิเคราะห์แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลังในอนาคต (57-59 ปี)

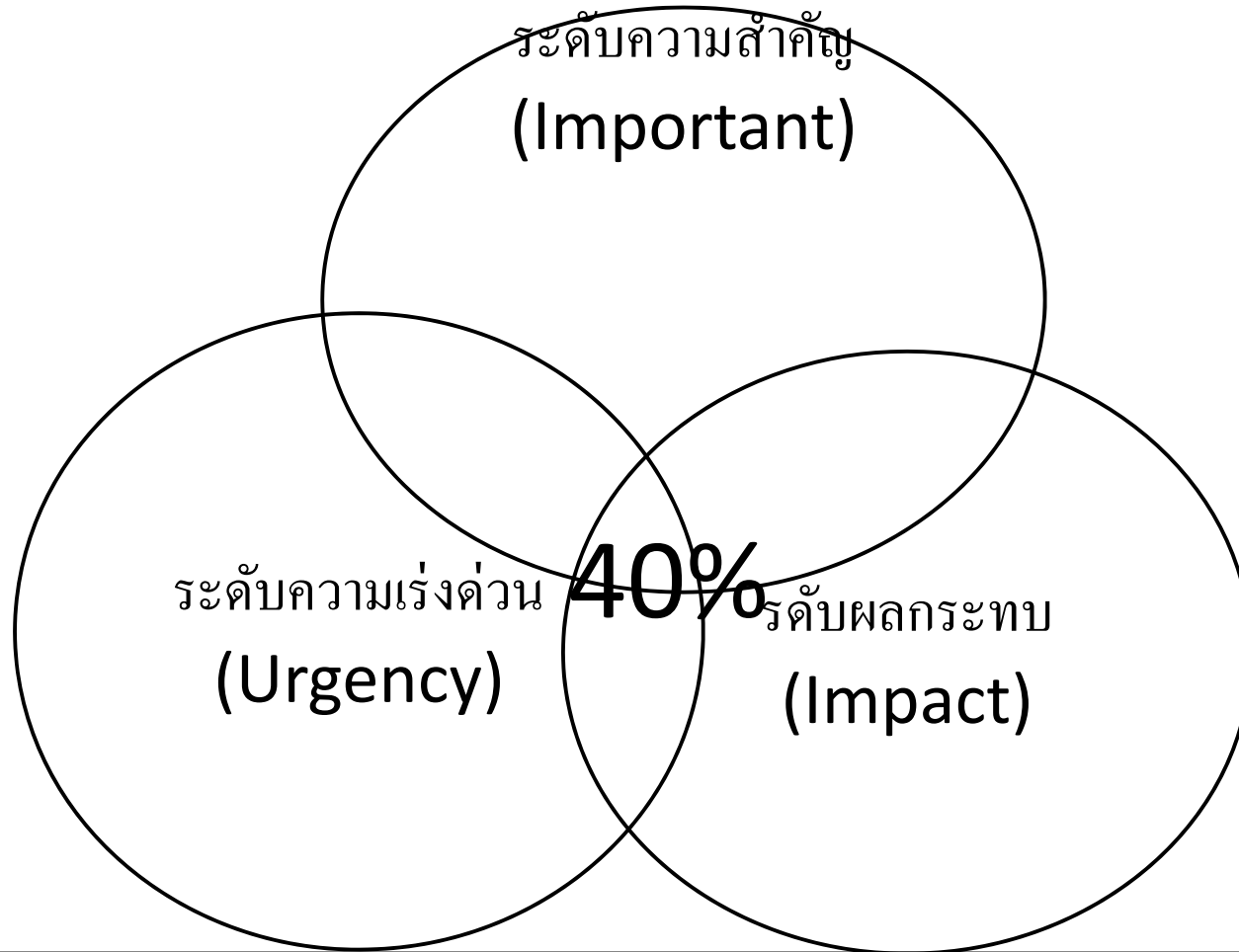


Needs Assessment





4. เกณฑ์การประเมินแผน HRD



Economic Value Management

ส่วนที่ ๓ มาตรการในการบริหารและเตรียมคน



ภารกิจที่มีการ
เปลี่ยนแปลง 1



ภารกิจที่มีการ
เปลี่ยนแปลง 2



ภารกิจที่มีการ
เปลี่ยนแปลง 3

ระบุภารกิจของส่วนราชการที่จะมี
การเปลี่ยนแปลงใน 5- 10 ปี

สรุปอัตรากำลังที่
ต้องการ/จำเป็นเพื่อ
รองรับภารกิจที่
เปลี่ยนแปลงไป

- จำนวน
- คุณภาพ

ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการ
กำลังคนในอนาคตของส่วนราชการ

- สรุปอัตรากำลังที่มีอยู่
หรือจะมีในช่วงที่มีการ
เปลี่ยนแปลงภารกิจ (ทั้ง
ปริมาณและคุณภาพ)
- สรุปกำลังคน
พอเพียง
ขาด
เกิน

ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคนที่มี
ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงภารกิจ
ของส่วนราชการ

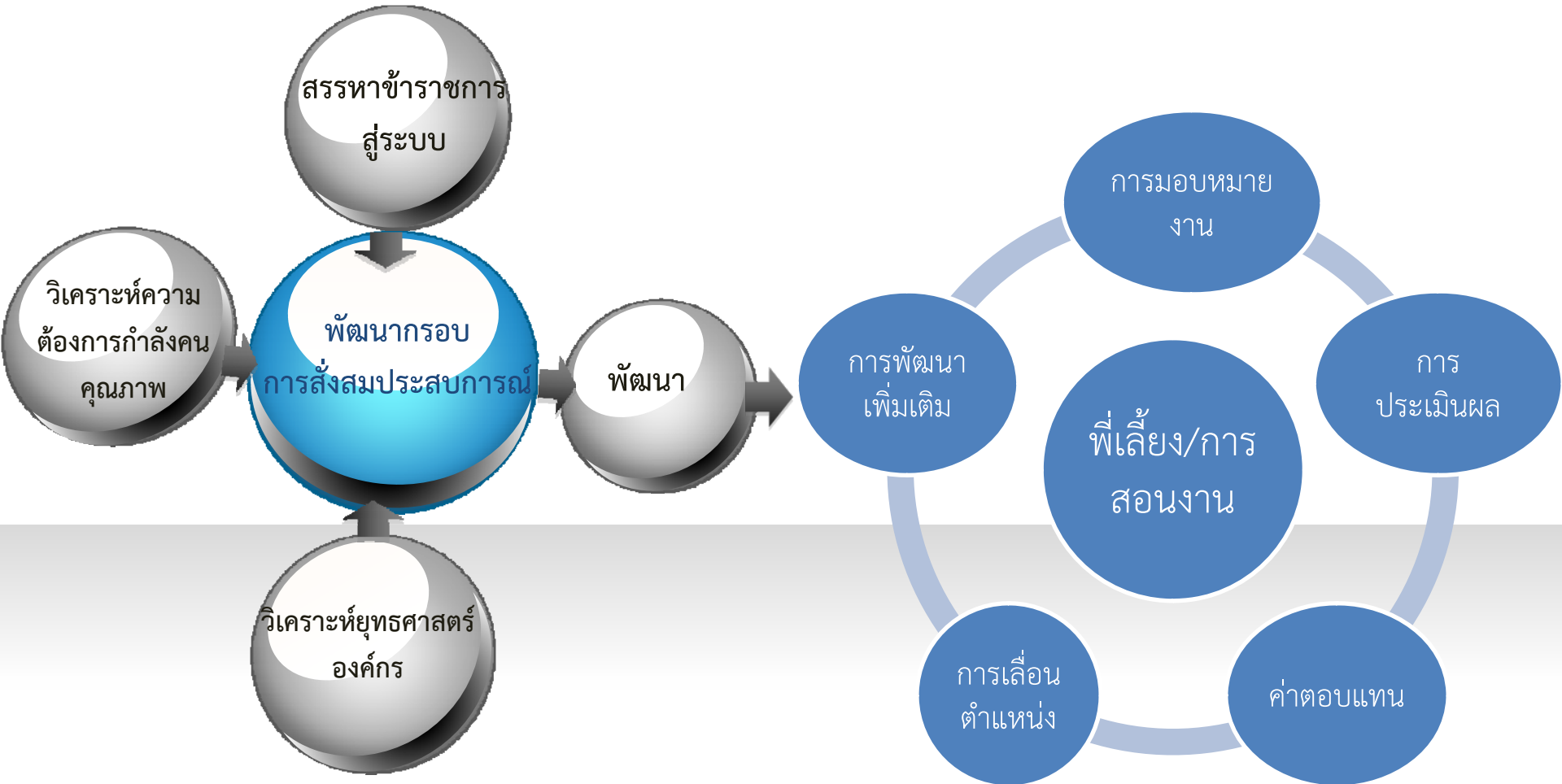
ส่วนที่ ๓ มาตรการในการบริหารและเตรียมคน

- กำลังคนขาด
- กำลังคนเกิน
- กำลังคนที่ต้องการ
 - ประเภท/ตำแหน่ง
 - จำนวน
 - คุณภาพ

- ▶ การเกลี้ยกำลังคน
- ▶ การเตรียมความพร้อม
 - แผนทดแทนอัตรากำลัง
 - แผนสร้างความต่อเนื่อง/ทดแทนตำแหน่ง
- ▶ การพัฒนาบุคลากร
 - แผนพัฒนาข้าราชการ
- ▶ การเตรียมกำลังคนโดย
ทุนการศึกษา/อบรม

ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการบริหาร
กำลังและพัฒนากำลังคนของส่วนราชการ

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและกลไกในการพัฒนา



กรอบสั่งสมประสบการณ์

(Experience Accumulation Framework: EAF)

- ▶ เทคนิคการวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
- ▶ การวิเคราะห์เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Analysis)

กลไกสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการผู้มี
ผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ

- เป้าหมายการพัฒนามีความชัดเจน(ตำแหน่งเป้าหมาย)
- งานที่ต้องปฏิบัติและสั่งสมประสบการณ์ในงานต่างๆ
- วิธีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ
- พัฒนาข้าราชการจนถึงขีดความสามารถที่คาดหวัง



การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ *(E: Evaluating & Monitoring)*

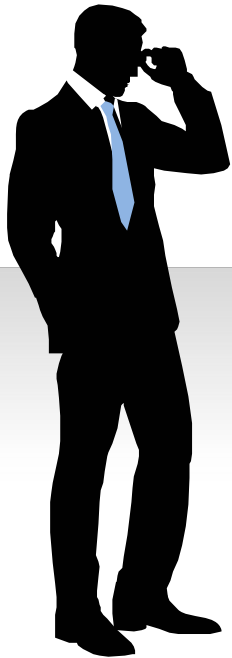
นายอริยะ สกุลแก้ว

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

๐ เทคนิคและเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๐ แนวทางการจูงใจและใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

(Performance Management: PM)



เป็นกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรหน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานราชการ

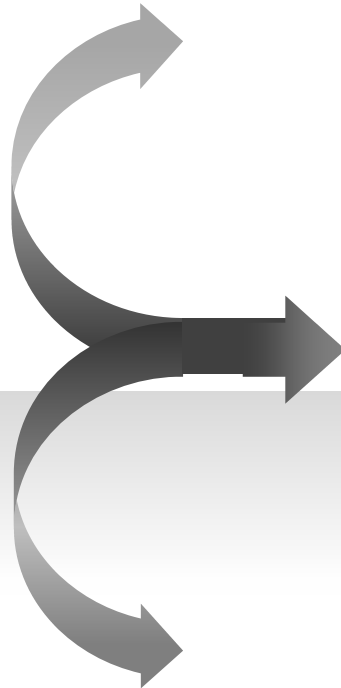
- (1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ
- (2) การติดตาม
- (3) การพัฒนา
- (4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- 5) การให้รางวัล



องค์ประกอบหลักในการประเมิน

ผลสัมฤทธิ์ของงาน

ประเมินจากปริมาณผลงานคุณภาพ
ผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตาม
เวลาที่กำหนด หรือความประหยัด
หรือความคุ้มค่าของการใช้
ทรัพยากร



พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

ให้ประเมินจากสมรรถนะตามที่
กำหนด ได้แก่ สมรรถนะหลัก ตาม
สายงาน และทางการบริหาร

องค์ประกอบหลักในการ
ประเมินผลการปฏิบัติราชการ



ตัวชี้วัด (KPI) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงหรือบอกให้รู้ว่าผลการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประเภทของตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

- 1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อวัดสิ่งที่นับได้เป็นตัวเลข โดยมีหน่วยวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา
- 2) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อวัดสิ่งที่ไม่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นคำอธิบาย หรือเกณฑ์ในการประเมิน เช่น ระดับความสำเร็จ เป็นต้น



- (1) วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง(Goal Cascading Method)
- (2) วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer Focused Method) โดย
พิจารณาจากความคาดหวังของผู้รับบริการแต่ละราย
- (3) วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Charting Method) โดยการ
ไล่เรียงเนื้องานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน



การกำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของ SMART Objective

- Specific : มีลักษณะเฉพาะเจาะจงชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร
- Measurable : สามารถวัดได้จริง
- Agreed Upon : ผู้ประเมินและผู้รับประเมินเห็นชอบร่วมกัน
- Realistic และ Relevant : มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้สำเร็จจริง
ไม่อยู่นอกเหนือการควบคุม
- Timebound : อยู่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม





ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

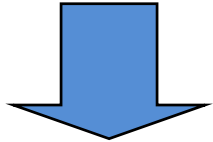
ผลงาน + สมรรถนะ



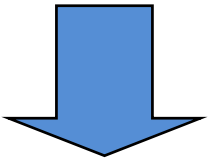
Performance Management



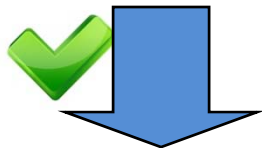
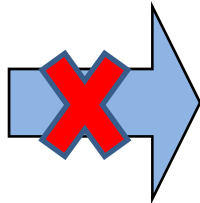
วางแผน
(กำหนด KPI)



ติดตาม



ประเมินผล



ผ่าน
(Promote/Reward)

การออกจากระบบ



HiPPS ระดับปฏิบัติการ

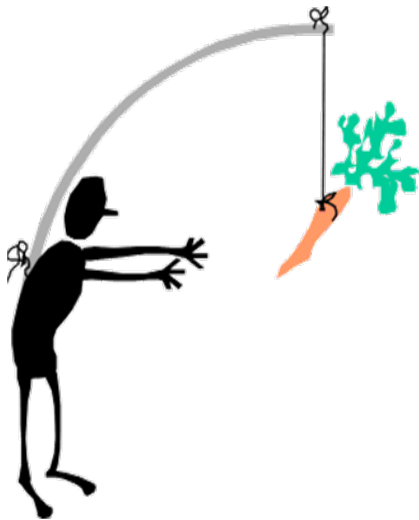
- ต่ำกว่าระดับดีมาก 2 ครั้งติดต่อกัน
- ต่ำกว่าระดับดีมาก เป็นครั้งที่ 3
- ต่ำกว่าระดับดี

HiPPS ระดับชำนาญการ

- ต่ำกว่าระดับดีมาก



ระบบแรงจูงใจ (ตำแหน่ง+ค่าตอบแทน+เครือข่าย)





HR management



“Dave Ulrich” นักทฤษฎีด้านบริหารองค์กร ได้วาง HR ไว้ในอนาคตต้องรับ 4 บทบาท ดังนี้

- 1.) Administrative Expert บทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานบริหาร
- 2.) Employee Champion HR ต้องมีหน้าที่ในการสร้างองค์กรให้พนักงานมีความพึงพอใจในสภาพทำงานและจ้างงาน ดัชนีวัดความสำเร็จคือ Job satisfaction
- 3.) Change Agent ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถแข่งขันได้
- 4.) Strategic Partner HR ต้องเข้าใจในธุรกิจและปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะเกี่ยวกับ “คน” เช่น วางแผนเตรียมกำลังคนคุณภาพ และ ใช้เครื่องมือคุณภาพในการบริหารจัดการคน ฯลฯ



การวิจัยของ 3 องค์กรดัง Hay Group ในปี 2005 McKinsey & Co. ในปี 2006 และ Towers Perrin ในปี 2007 ถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานจากองค์กรไป ได้ข้อสรุปตรงกันดังนี้ คือ

1. การได้รับข้อมูลป้อนกลับ และการโค้ชที่ไม่เพียงพอ
2. ขาดโอกาสในการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง
3. การให้รางวัล ผลตอบแทน รวมถึงการชมเชยในการทำงานที่น้อยเกินไป
4. ความรู้สึกว่าองค์กรเห็นความสำคัญในตัวเขา ที่แทบจะหาไม่ได้





การบริหารคนดีคนเก่ง (Talent Management) ไว้ในระบบราชการ

คนเก่ง" หรือ Talent หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่นซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจนโยบายวัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรว่าต้องการเดินไปในทิศทางใด





คุณลักษณะของ Talent



สำนักงาน ก.พ.
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

1. มีความสามารถ และมีคุณสมบัติในการนำตัวเองไปสู่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
2. สามารถแก้ปัญหาได้ดี วางแผนป้องกันปัญหาได้
3. เรียนรู้ได้รวดเร็ว
4. มีความกระตือรือร้น
5. มีความคิดสร้างสรรค์
6. ความเป็นผู้นำ
7. มีวิสัยทัศน์
8. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทั้งภายในได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา



“ค้นหาให้พบ ประคบให้ดี อयरอรีเสริมสร้าง ต้องไว้วางใจ ให้เขาคุ้มค่า นำพาผลงาน”

ข้อเตือนใจเกี่ยวกับคนเก่ง

“เก่งไม่กลัว กลัวโกง”

“คนเก่ง เถ่งงาน คนพาล เถ่งคน”

“เก่งงาน เรียกว่าพี่ เก่งดี เรียกว่าพ่อ”

“อยากสำเร็จยาวนาน ต้องเก่งทั้งงานและเก่งทั้งดี”



“กฎของ Maslo ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้น ซึ่ง “สิ่งจูงใจ” ในคนเก่งนั้น ก็คงไม่แตกต่างกัน เพียงแต่เขาอยู่ใน บันไดขั้นที่เท่าไรเท่านั้น ลักษณะของคนเก่งที่พิเศษกว่าคนทั่วไป ก็คือ **“สามารถแสวงหาความสุขจาก ความท้าทาย ตื่นเต้น และผลสำเร็จของงานได้อย่างไม่เบื่อ”** ดังนั้น คนเก่งจึงมักไม่กลัวการเผชิญกับงานใหม่ๆ ที่ท้าทาย แต่มักจะเบื่อกับงานเก่าๆ ที่จำเจ มากกว่า **การจูงใจที่สำคัญในคนเก่งจึงควรมอบหมาย ความรับผิดชอบให้กับเขาให้ความเป็นอิสระ ในการทำงาน และสำคัญกับผลงานที่เขาทำได้”**



1.. ได้ทำงานกับผู้นำที่มีความน่าเคารพศรัทธาหรือบุคคลต้นแบบ

Role model

2.. มีสัมพันธไมตรีในการทำงานที่ดีกับคนรอบข้าง

3. ได้ทำงานที่สำคัญและมีความหมาย

4. ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากองค์กร

5. สามารถสร้างสมดุลในตัวเองได้ดี

6. ได้รับการสอนงานและสนับสนุน

7. ได้มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ

8. มีการสื่อสารที่ดีในองค์กร

9. มีระบบการประเมินผลการทำงานที่เป็นธรรม

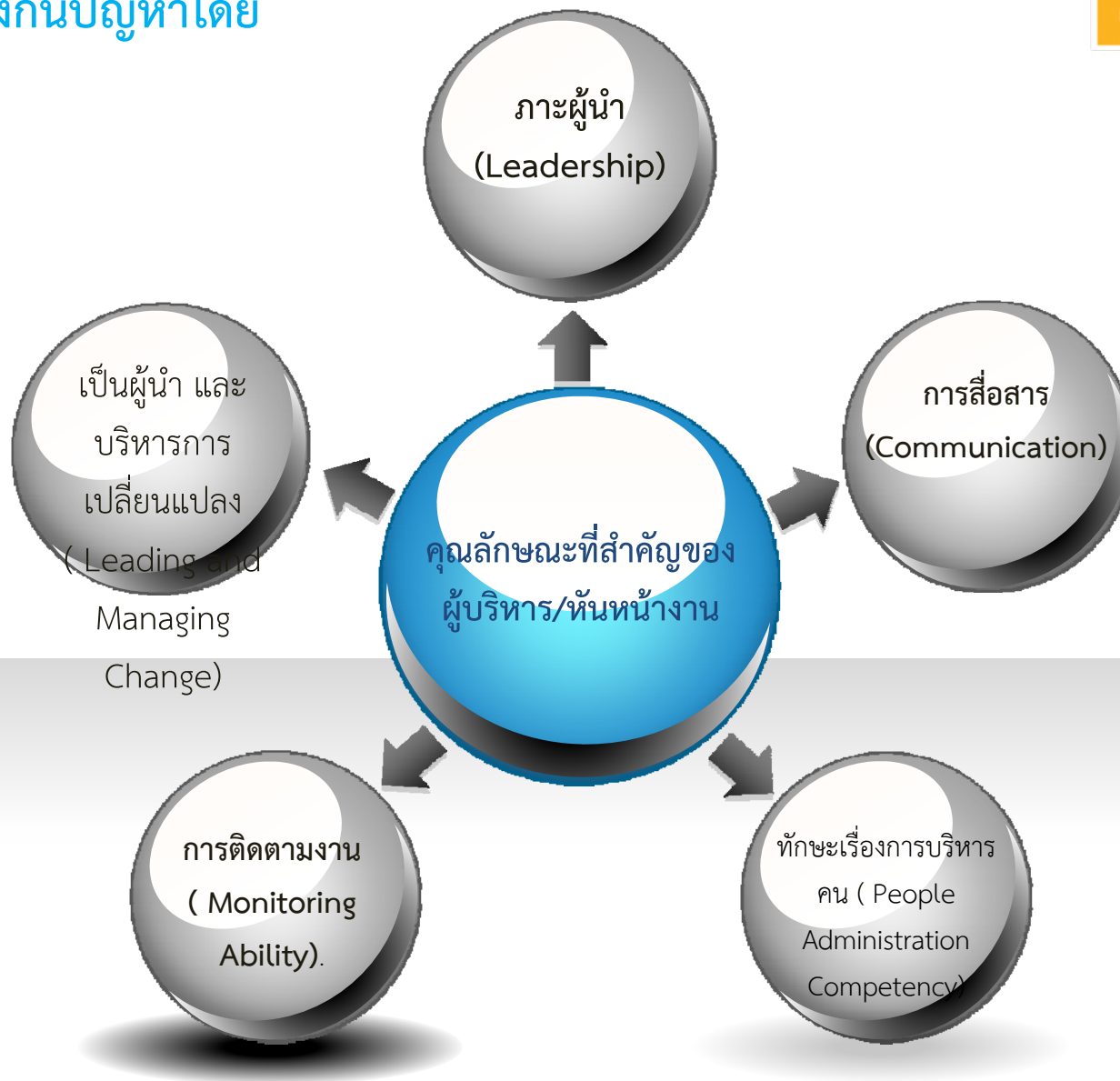
10. ได้รับโอกาสให้มีการพัฒนาและก้าวหน้าในองค์กร

11. มีการแจ้งขอบเขตหน้าที่และความคาดหวังในงานอย่างชัดเจน

12. มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอเหมาะสมตามหน้าที่และความรับผิดชอบ



การแก้/ป้องกันปัญหาโดย ผู้บริหาร



ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุด ดังนี้

1. ต้องให้ความสำคัญกับเขา แต่อย่าใช้อำนาจ ควรใช้ความรับผิดชอบไปควบคุมเขา
2. ต้องพร้อมรับฟังความเห็นจากเขา และให้โอกาสในการพิสูจน์ผลงาน
3. ควรวางเป้าหมายให้ชัดเจน และกำหนดการประเมินผลไว้ให้ชัด
4. ควรวาง Career path ไว้ให้เขาไว้ล่วงหน้า
5. ควรสร้างการตอบแทนที่ถูกต้อง เหมาะสม และถูกกาลเทศะด้วย
6. มีความเป็นธรรม คุณธรรม และจริยธรรม



Q: จะระบุได้อย่างไรว่าใครเป็นบุคคลที่มีความสามารถสูงในกลุ่มพนักงาน?

A: พิจารณาจากคุณลักษณะในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถในการงานที่รับผิดชอบ พฤติกรรมที่แสดงออก ความคิดริเริ่ม ความมุ่งมั่น และความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการการขับเคลื่อนองค์กร

Q: หากพนักงานมีความรู้สึกที่ไม่มีโอกาสได้แสดงความสามารถที่แท้จริง ในฐานะทำงาน HR จะจัดการเรื่องนี้อย่างไร?

A: 1. เสนอทบทวนบทบาท ภารกิจ โครงสร้าง เป้าหมาย และการวางแผนกำลังคน ให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรมากที่สุด

2. ใช้กรอบการสั่งสมประสบการณ์ Rotation system Project Assignment และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ เพื่อประเมินความเหมาะสมตามตำแหน่งและการมอบหมายงานให้แก่บุคลากร



Q: องค์การจะบริหารจัดการเพื่อรักษาคนดีคนเก่งไว้ในองค์กรได้อย่างไร?

A: ควรปรับการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เช่น การมีระบบ Mentor ที่ดี ฝ่ายบริหารมีคุณธรรมและบริหารแบบโปร่งใสเป็นธรรม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับและตรวจสอบได้ กระบวนการด้าน HR มีระบบ ทั้งด้าน การสรรหา พัฒนา สวัสดิการ ฯลฯ มีระบบการดูแล-พัฒนากำลังคนคุณภาพอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยไม่ให้กำลังคนอื่นๆ ในหน่วยงานรู้สึกแปลกแยกและไม่เป็นธรรม

Q: ลักษณะของคนเก่งเป็นอย่างไร?

A: เป็นบุคคลที่มีความผสมผสานความฉลาดทางอารมณ์ในแต่ละด้านอย่างสอดคล้องและเหมาะสม มีความกระตือรือร้น สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเห็นได้ชัด รวมถึงสามารถเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาภายในองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้



Q: แนวโน้มของการบริหารจัดการคนเก่งในอนาคตเป็นอย่างไร?

A: มีแนวโน้มสำคัญๆ เช่น

- เกิดการแย่งกำลังคนคุณภาพในระดับที่สูงจากผลพวงของ Aging Society ปัญหาเศรษฐกิจ การรวมตัวอาเซียน ฯลฯ
- องค์กรต่างๆ จะเน้นระบบ HR ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในระบบราชการ เพื่อสร้างภาพลักษณ์และสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรให้มากขึ้น
- องค์กรจะให้ความสำคัญกับการรักษากำลังคนที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรมากขึ้น
- องค์กรจะมีความตื่นตัวสูงเพื่อความอยู่รอด โดยมีการปรับรูปแบบการบริหารทั้งกระบวนการ โดยเฉพาะระบบ HR

Q: หน่วยงานจะใช้ระบบใดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการกำลังคนคุณภาพ?

A: ใช้ระบบ Performance Management :PM



Q: องค์ประกอบหลักในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (KM) มีอะไรบ้าง?

A: ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

Q: KPI คืออะไร?

A: **ตัวชี้วัด (KPI)** หมายถึง ข้อมูลที่แสดงหรือบอกให้รู้ว่าผลการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยตัวชี้วัดเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ



Q: กรอบการสั่งสมประสบการณ์(EAF) คืออะไร มีประโยชน์อย่างไร ?

A: คือ การวิเคราะห์เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Analysis) ผสมผสานกับเทคนิคการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อกำหนด Career plan ที่กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า การหมุนเวียนตำแหน่งเพื่อสร้างสมประสบการณ์ จนถึงตำแหน่งเป้าหมาย โดยมีประโยชน์ในการเตรียมกำลังคนแบบมีเป้าหมาย ร่วมกับการพัฒนาอย่างมีระบบ การเรียนรู้งาน และการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก

Q: กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพประกอบด้วยใครบ้าง?

A: ข้าราชการที่เป็นกำลังคนคุณภาพประกอบด้วย 1.) นักเรียนทุนรัฐบาล 2.) HiPPS 3.) นปร. 4.) New wave Leadership Program



Q: กลไกการบริหารกำลังคนคุณภาพ PRIDE ประกอบด้วยอะไรบ้าง?

A: การวางแผน(Planning) การคัดเลือก(Recruiting) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่ส่วนราชการ (Institutionalizing) การพัฒนา(Developing) และ การติดตามการใช้ประโยชน์ (E:Evaluating& Monitoring)

Q: ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง(HiPPS) มีเป้าหมายหลักเพื่ออะไร?

A: เพื่อพัฒนาข้าราชการที่เป็นเป้าหมายกำลังคนคุณภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นการรักษาและจูงใจไว้ในระบบราชการ



Q&A กับ Talent Management

Q: สาเหตุใดที่เป็นการสูญเสียอัตรากำลังคนในราชการพลเรือน?

A: การเกษียณอายุราชการ

Q: ข้าราชการรุ่นใหม่อายุประมาณ 30 ปี เรียกว่า?

A: กลุ่ม Gen Y



Q&A กับ Talent Management

Q: ลักษณะของ Career Path มีกี่ลักษณะ อะไรบ้าง ?

A: มี 2 ลักษณะ คือ สายอาชีพแนวดิ่ง และสายอาชีพแนวนอน

Q: กระบวนการแรกของการวางแผนกำลังคนคืออะไร?

A: การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ



Q&A กับ Talent Management

Q: กรอบการสั่งสมประสบการณ์กำหนดให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเรียนรู้ในกี่ระดับ อะไรบ้าง?

A: 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน ระดับสูง และ ระดับเป็นเลิศ

Q: องค์ประกอบหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานในกลุ่มกำลังคนคุณภาพคือ?

A: ผลสัมฤทธิ์ของงาน และ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ



Q: สำนักงาน ก.พ. ใช้เอกสารใดบ้างในการพิจารณาจัดสรรทุนรัฐบาล และการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ?

A: Human Resource Development Plan(HRD Plan)

Q: กระบวนการสุดท้ายของการบริหารจัดการกำลังคน คือ?

A: การติดตามประเมินผลและทบทวนแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคน





องศาชัย
ปรับเปลี่ยน
ประเทศไทย



สำนักงาน ก.พ.
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

Scholarship
Allocation
HIPPS
Senior Executive
Service

ขอขอบพระคุณอย่างสูง
หากมีข้อสงสัย กรุณาสอบถามเพิ่มเติมที่
นายอริยะ สกุลแก้ว
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
ศูนย์นักบริหารระดับสูง
สำนักงาน ก.พ.
นนทบุรี
โทร. 0 2547 1684
Email: ariya@ocsc.go.th

www.ocsc.go.th