

การพัฒนากระบวนการวางแผนทาง ก้าวหน้าในสายอาชีพ



เส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงาน
(Career Path)
เพื่อจัดเตรียมและพัฒนา
ภคิผู้มีศักยภาพดำรงตำแหน่งงานสำคัญ

Ultimate Purpose



**เจตนาของกระบวนการและเครื่องมือ
ที่ออกแบบและนำเสนอไว้ในโครงการนำร่องนี้ เพื่อ...**

**❖ จัดเตรียมและพัฒนาคนเก่งและดี ให้พร้อม
เข้ารับตำแหน่งงานสำคัญในสวนราชการ**

- **เตรียมและพัฒนาให้ถูกคน (3 คน ต่อ 1 ตำแหน่ง)**
- **เตรียมและพัฒนาให้ "เก่ง" ด้วยการสั่งสมประสบการณ์และผลงานที่เข้มข้น**
- **เตรียมและพัฒนาให้ "ดี" ด้วยกิจกรรมพัฒนาการใกล้ชิด
คุณธรรม และผู้สอนแนะ (Career Coach)**

ภาค 1



สรุปหลักการและ
การดำเนินโครงการนำร่อง
ในปีงบประมาณ 2553

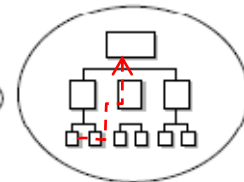
หลักการพื้นฐานของโครงการ



เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

ความหมาย

แนวทางความก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการหรือบริหาร โดยแสดงเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงาน ผ่านการเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างไปสู่ตำแหน่งระดับบนหรือในระนาบเดียวกัน



ประโยชน์

- สร้าง/เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของผู้มีศักยภาพ (Talent/Successor) ให้เกิดการสั่งสมผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance)
- **จัดเตรียมและพัฒนา**ผู้มีศักยภาพ ให้พร้อมทดแทนตำแหน่งงานเป้าหมายอันเป็นตำแหน่งงานบริหารระดับกลางขึ้นไปภายในส่วนราชการ ด้วยการ**สั่งสมประสบการณ์และผลงาน**

Career Path เป็นการจัดเตรียมเส้นทางหรือถนนสั่งสมประสบการณ์ไว้ให้เป็น **Development** เท่านั้น ยังไม่ได้ข้องเกี่ยวกับ "ตัวบุคคล" ที่จะคัดเลือกเข้ามาเป็น **Talent** หรือ **Successor**

ถ้ากระบวนการผสมกันระหว่างการคัดเลือกตัวบุคคล + วิธีการจัดเตรียมและพัฒนาตัวบุคคลให้พร้อม จึงเป็น **Succession Plan**

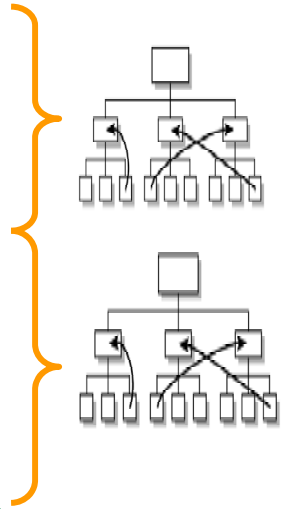
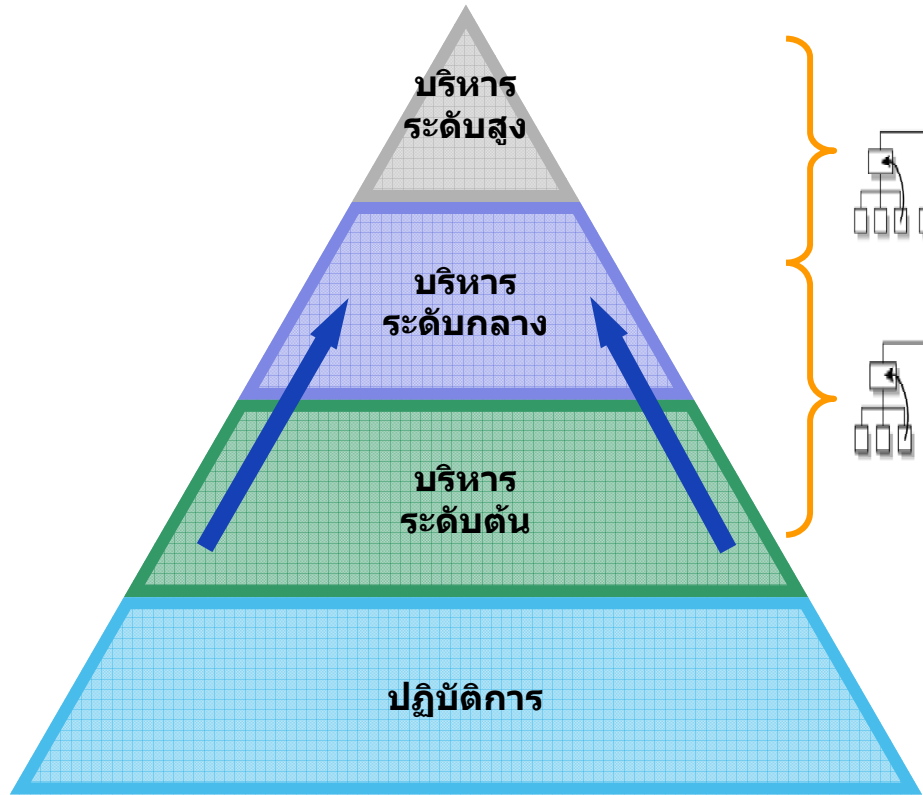
ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานต้องแข็งแกร่งเสียก่อน



องค์กรเป็นสามเหลี่ยม



เราไม่สามารถทำให้ทุกคนเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารได้
แต่เราสามารถทำให้คนที่ดีและเก่ง เข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารได้



คนดี และ เก่ง ที่องค์กรส่วนใหญ่อยากได้มาเป็นผู้นำ



- ❖ คุณธรรมแนวแน่
- ❖ ความเป็นผู้นำที่ดี
- ❖ การตัดสินใจเชิงจริยธรรม
- ❖ กระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี
ในเชิงศีลธรรมเสมอ
- ❖ ความรู้ดี รู้จริง รู้ลึกในงาน
- ❖ ทักษะดี คล่องแคล่ว
ผิดพลาดน้อยในงาน
- ❖ ทักษะการบริหารจัดการดี
ในทุกด้านของการบริหารจัดการ
- ❖ พฤติกรรมที่แสดงออก ตรงกับ
สมรรถนะที่องค์กรระบุไว้
- ❖ สมองปราดเปรียว การพิจารณา
ตัดสินใจดี
- ❖ กล้าคิด กล้าทำในเรื่องใหม่
- ❖ แก้ปัญหาได้ตรงกับสาเหตุราก และ
ลงมือแก้ปัญหาได้เสมอ
ไม่หลีกเลี่ยงปัญหา



ความท้าทายที่เราเผชิญอยู่



- ❖ เศรษฐกิจที่มีเงินเป็นปัจจัยสำคัญสูงสุด
- ❖ สถานะการแข่งขันจากภายนอกองค์กร (ปัจจัยภายนอก)
- ❖ สถานะการแข่งขันภายในองค์กร (การเมืองภายในองค์กรเอง)
- ❖ ขาดแคลนคนที่เก่งและดี
- ❖ ระบบอาวุโส = ประสิทธิภาพ
- ❖ อัตราส่วนของคนที่ดีและเก่ง
ในส่วนยอดปัจจุบันของสามเหลี่ยมองค์กร/
ระบบที่เหนือกว่า
- ❖ ความอยาก ของแต่ละบุคคล = แรงจูงใจภายนอก มีอิทธิพลมากขึ้น
- ❖ ความปรารถนา ในตัวแต่ละบุคคล = แรงจูงใจภายใน มีอิทธิพลน้อยลง

ความแตกต่างระหว่าง คัดเลือกมาจัดเตรียมพัฒนาไว้ กับ คัดเลือกเพื่อเข้าดำรงตำแหน่ง



คัดเลือกเพื่อเข้าดำรงตำแหน่ง

เปรียบเสมือนการแข่งขันรอบชิงชนะเลิศ จะเป็นการตั้งเกณฑ์ต่างๆ เพื่อใช้พิจารณาคัดกรองอย่างเข้มข้น อาจรวมทั้งการทดสอบ/ประเมินด้วย เพื่อตัดสินใจให้ตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เข้าดำรงตำแหน่งงานสำคัญ ในส่วนราชการต่างๆ มีเกณฑ์กลางโดยกฎระเบียบอยู่แล้ว



Succession Plan = คัดเลือกมาจัดเตรียมและพัฒนาไว้

เปรียบเสมือนการแข่งขันนัดอุ่นเครื่อง หรือการแข่งขันในรอบแรกๆ จนถึงรอบ semi-final เป็นการเตรียมตัวบุคคลไว้เพื่ออนาคต อย่างน้อย 2-3 ปี (ในองค์กรที่มีระบบอาวุโสสูง) หรือ 3-5 ปี (ในองค์กรที่ระบบอาวุโสไม่เข้มข้นนัก) เป็นการจัดเตรียมและพัฒนาตัวบุคคลด้วยเส้นทางสั่งสมประสบการณ์ฯ CDP* และ career coaching เมื่อถึงเวลาที่ต้องการ จึงทำการคัดเลือกขั้นสุดท้าย

*CDP = Career Development Plan

Career Path and Succession Plan Process

ความแตกต่างระหว่าง “ออกแบบ” กับ “ดำเนินการ”



“กระบวนการออกแบบ” (Design)



“กระบวนการดำเนินการ” (Implement)



กลยุทธ์หลักในการจัดเตรียมและพัฒนาคนดีและเก่ง เข้าดำรงตำแหน่งงานเป้าหมายในอนาคต



- ❖ **เส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงาน (Career Path) ให้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์** เรียนรู้บนหน้างานจริง สั่งสมทั้งประสบการณ์ และผลงาน ให้เป็นที่ปรากฏ สร้างความเก่งและยืนยันความดี อีกทั้งช่วยสร้างการยอมรับในตัวบุคคลได้เป็นอย่างดี
- ❖ **ผู้สอนแนะ (Career Coaching) ให้การเรียนรู้ด้วยการถ่ายทอดจากผู้มีประสบการณ์มาก่อนหรือผู้ที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับมาก่อน** สร้างความเก่งและถ่ายทอดค่านิยมความดี อีกทั้งช่วยประดับประดาให้พัฒนาไปได้ตลอดรอดฝั่ง
- ❖ **แผนพัฒนาตนเอง (Career Development Plan) ให้การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning)** ด้วยการเขียนแสดงพันธะออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรทุกปีว่าจะพัฒนาตนเองในด้านใดบ้างและจะพัฒนาด้วยกิจกรรมใดบ้าง สร้างความเก่งและพุงให้อยู่ใกล้ขีดความดี ต้องอาศัยลักษณะความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ของตัวบุคคลนั่นเอง
Career Coach จะเข้ามาช่วยในระหว่างการเขียน CDP โดยใช้ข้อมูลที่ระบุไว้ใน job profile มาช่วยประเมินตนเองของตัวบุคคลผู้มีศักยภาพด้วย

กระบวนการและขั้นตอนของโครงการนำร่อง



กำหนด/ระบุตำแหน่งงานหลัก

- จัดทำ **Success Profile** สำหรับตำแหน่งงานหลัก:
- หน้าที่รับผิดชอบหลัก
 - ผลสัมฤทธิ์หลัก/ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก
 - ความรู้ / ทักษะ / สมรรถนะประจำตำแหน่ง
 - คะแนนทดสอบความว่องไวปราดเปรียว (Mental Agility)
 - สไตล์การปฏิบัติงาน (Working Style)
 - เกณฑ์เบื้องต้น (คัดสรรผู้มีสิทธิเข้ารับการทดสอบ/ประเมิน)
- จัดทำเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงาน
(**Career Chart**)



Human JOB Analysis (HJA)

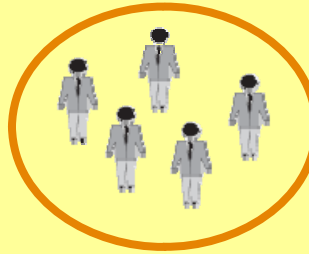
- ผู้เข้าร่วม Focus Group ได้แก่
- ผู้ถือครองตำแหน่งเป้าหมายในปัจจุบัน
 - ผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งเป้าหมาย

Development Potential (GTQ)

- ผู้ทำ Test ได้แก่
- ผู้ถือครองตำแหน่งเป้าหมายในปัจจุบัน และผู้บังคับบัญชา เพื่อใช้เป็น Benchmark สำหรับคัดเลือกผู้มีศักยภาพ

จัดทำข้อมูล Personal Profile

- ประเมินวิเคราะห์คุณสมบัติ (Personal Profile) ของผู้มีศักยภาพ เข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมาย



Personal Profile Analysis (PPA)

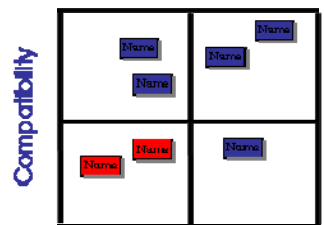
Development Potential (GTQ)

- ผู้ทำ Test ได้แก่
- ผู้มีศักยภาพที่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติเบื้องต้นฯ ตามที่ระบุใน Job Profile ของตำแหน่งงานเป้าหมาย

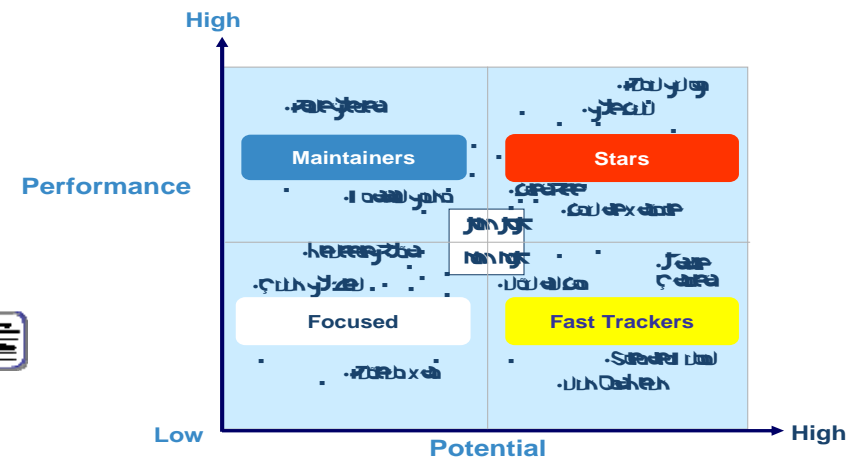
สรุปผล เสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณา

- สรุปผล และนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณา:
 - Performance & Potential Matrix
 - Compatibility & Potential Matrix

- ดัดสนใจเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่คลังข้อมูลผู้มีศักยภาพเข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมาย (Successor Inventory)
- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (CDP) สำหรับผู้มีศักยภาพแต่ละคน



Development Potential



ตัวอย่างขั้นตอนดำเนินโครงการ



Project Phase

ช่วงที่ 1

ก.พ. - เม.ย. 2553

กำหนดตำแหน่งงาน
เป้าหมาย (Key
Positions) และ จัดทำ
Success Profiles



ช่วงที่ 2

พ.ค. - มิ.ย. 2553

จัดทำเส้นทางสั่งสม
ประสบการณ์และ
ผลงาน (Career Path)
สำหรับตำแหน่งงาน
เป้าหมายที่กำหนดไว้



ช่วงที่ 3

ก.ค. - ส.ค. 2553

จัดทำ Succession
Matrix และคัดเลือกผู้มี
ศักยภาพสูงสุดเข้าสู่
เส้นทางสั่งสม
ประสบการณ์และผลงาน
จัดทำ CDP แรกเริ่ม



ภาค 2



เทคนิคต่างๆ
ที่ใช้ในการกำหนด
ตำแหน่งเป้าหมาย
และจัดทำข้อมูลความต้องการ
ของตำแหน่งเป้าหมาย
(Success Profile)

เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย และจัดทำข้อมูลความต้องการของตำแหน่งเป้าหมาย (Success Profile)



❖ Position Matrix

❖ Job Profile ของตำแหน่งงานเป้าหมาย ที่มีระบุถึง...

- เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดสรรผู้มีศักยภาพเข้าสู่เส้นทางสังสมประสบการณ์และผลงาน (ผู้มีสิทธิเข้ารับการทดสอบ/ประเมิน)
- ภาพเส้นทางสังสมประสบการณ์และผลงาน เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งงานเป้าหมายนี้ (Career Chart)

❖ ข้อมูลด้านปัจจัยที่จะใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่เส้นทางสังสมประสบการณ์และผลงาน (ปัจจัยที่จะใช้เป็นค่าคะแนนเปรียบเทียบใน Talent/Succession Matrix) เช่น

- ระดับ/ค่าคะแนนด้านสติปัญญา (Mentality)
- ระดับ/ค่าคะแนนด้านผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
- ระดับ/ค่าคะแนนความเหมาะสมทางพฤติกรรมการทำงาน ต่อตำแหน่งงานเป้าหมาย (Job Fitness)
- ระดับ/ค่าคะแนนประเมินสมรรถนะผู้นำ/บริหารจัดการ (Leadership/Management Competency)

Position Matrix



เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการกำหนดตำแหน่งงานหลัก เป็นตำแหน่งงานเป้าหมายเพื่อจัดทำเส้นทาง
 สิ่งสมประสงค์และผลงาน (Career Path) โดยการคัดเลือกตำแหน่งงาน (Position) ที่มีความสำคัญใน
 องค์กร อันเป็นตำแหน่งงานที่ผลสัมฤทธิ์ของตำแหน่งงานมีผลกระทบ (Impact) ต่อผลสัมฤทธิ์โดยรวมของ
 องค์กรมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งงานอื่นๆ ในองค์กร

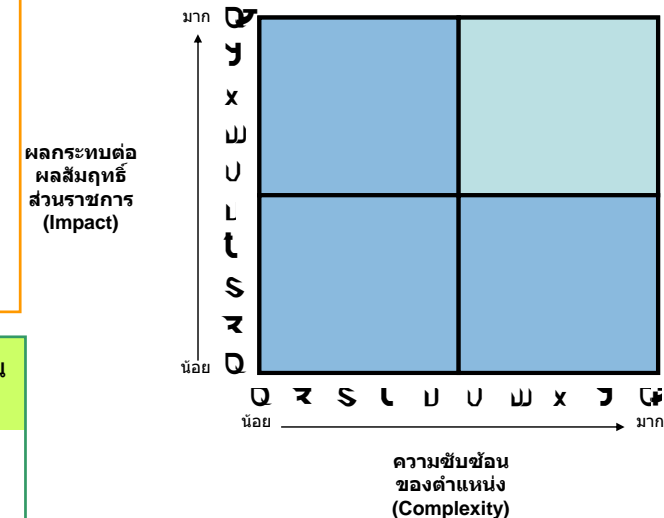
ให้คะแนนแต่ละตำแหน่งงาน ตามองค์ประกอบ 2 ด้านใน Matrix คือ ด้านผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ส่วนราชการ (Impact)
 และด้านความซับซ้อนของตำแหน่งงาน (Complexity) ตามคำถามต่อไปนี้

ผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ส่วนราชการ (Impact) หมายความว่า ผลสัมฤทธิ์ของตำแหน่งงานนั้นมี
 ผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์โดยรวมขององค์กรมากน้อยเพียงใด โดยให้คะแนนตามคำถามต่อไปนี้
 (1-น้อยที่สุด 10-มากที่สุด)

- เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งงานอื่นๆ ในระนาบเดียวกันแล้ว ตำแหน่งงานนี้สร้างผลสัมฤทธิ์หลักให้กับ
 ส่วนราชการมากน้อยเพียงใด
- เป็นตำแหน่งงานหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ส่วนราชการมากน้อยเพียงใด
- เป็นตำแหน่งงานที่ต้องยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นให้กับ
 ส่วนราชการ
- เป็นตำแหน่งงานที่รับผิดชอบต่อประชาชนผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้างมากน้อยเพียงใด
- เป็นตำแหน่งงานที่มีหน่วยงานสำคัญอยู่ภายใต้บังคับบัญชาจำนวนมากน้อยเพียงใด
- หากผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้ทำงานไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์จะก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อส่วนราชการมากน้อย
 เพียงใด

ความซับซ้อนของตำแหน่งงาน (Complexity) หมายความว่า ขอบเขตของงาน (Job Scope) และอำนาจใน
 การตัดสินใจของตำแหน่งงานมีมากน้อยเพียงใด โดยให้คะแนนตามคำถามต่อไปนี้ (1-น้อยที่สุด 10-มากที่สุด)

- เป็นตำแหน่งงานที่ต้องประสานร่วมกับหลายๆ หน่วยงานในส่วนราชการมากน้อยเพียงใด
- เป็นตำแหน่งงานที่มีอำนาจในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใดเกี่ยวกับเรื่องสำคัญอันมีผลกระทบในวงกว้าง
- เป็นตำแหน่งงานที่มีอำนาจในการกำหนดและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลักของส่วนราชการมากน้อยเพียงใด
- ผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้ต้องใช้ทักษะในเชิงสหวิทยาการ (Multi-Disciplines) มากน้อยเพียงใด
- เป็นตำแหน่งงานที่ต้องปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นแผนการทำงานมากน้อยเพียงใด เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป
- ผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้ จำเป็นต้องสั่งสมประสบการณ์หลายหน่วยงานมากน้อยเพียงใด
 เป็นระยะเวลาานานมากน้อยเพียงใด เพื่อให้สามารถดำรงตำแหน่งงานนี้ได้ดี



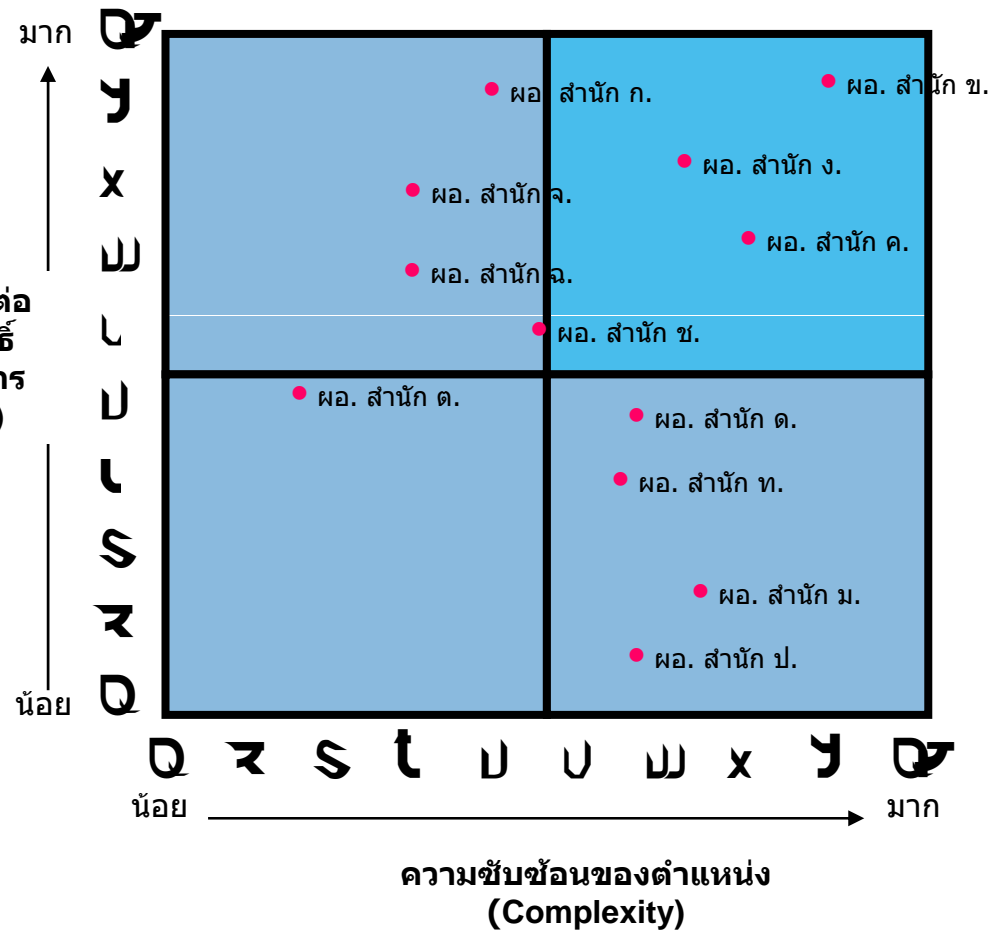
ตัวอย่าง Position Matrix



ตัวอย่าง การเลือก Key Position

ตำแหน่ง	Impact	Complexity
ผอ. สำนัก ก	9.5	5
ผอ. สำนัก ข	9.5	9
ผอ. สำนัก ง	8.5	7.5
ผอ. สำนัก จ	8	4
ผอ. สำนัก ฉ	7	4
ผอ. สำนัก ช	6	5.5
ผอ. สำนัก ค	5	7
ผอ. สำนัก ต	5	3
ผอ. สำนัก ท	4	6.5
ผอ. สำนัก ม	2.5	7.5
ผอ. สำนัก ป	1.5	7

ผลกระทบต่อ
ผลสัมฤทธิ์
ส่วนราชการ
(Impact)



Job Profile ตำแหน่งงานเป้าหมาย

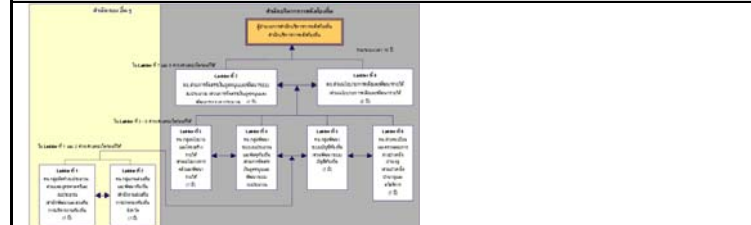


ตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position)			
ชื่อตำแหน่ง	ระบบชื่อตำแหน่งเป้าหมาย	หน่วยงาน	ระบบหน่วยงานที่ตำแหน่งเป้าหมายสังกัด
หน้าที่รับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)			
ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก โดยใช้เอกสารที่ระบุหน้าที่รับผิดชอบหลักที่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่ทางกรมฯ มีอยู่แล้ว ถ้าไม่มี ให้เขียนหน้าที่รับผิดชอบหลักที่ครอบคลุมหน่วยงานภายใต้บังคับบัญชาของตำแหน่งงานนั้นๆ			
ผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Areas: KRAs)		ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)	
ระบุผลลัพธ์สุดท้าย (Outcome) ที่องค์กรต้องการจากผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเป้าหมาย มักจะเป็นผลต่อเนื่องมาจากผลผลิตที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆ สร้างขึ้น และมีมูลค่า หรือคุณค่าต่อองค์กร (ประมาณ 7-10 ผลสัมฤทธิ์หลัก สำหรับแต่ละตำแหน่งงาน)		ระบุหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้เป็นหน่วยวัดความสำเร็จตามผลสัมฤทธิ์หลัก เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าเราจะพิจารณาความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานของผู้ถือครองตำแหน่งดังกล่าวจากหน่วยวัดความสำเร็จใด (ควรมีตัวชี้วัดฯ อย่างน้อย 1 ตัวในแต่ละผลสัมฤทธิ์หลัก)	
ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง
ระบุความสามารถทางสติปัญญาที่ได้จากการศึกษา หรือจากประสบการณ์การทำงานที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	ระบุความสามารถที่เกิดจากการเรียนรู้ทางกายภาพซึ่งต้องฝึกฝนบ่อยๆ เป็นระยะเวลาหนึ่ง จนเกิดความชำนาญ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	ระบุชื่อสมรรถนะ และระดับสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย <ul style="list-style-type: none"> หากส่วนราชการมี Competency Model แล้ว สามารถนำมาใช้ได้เลย หากไม่มี Competency Model ให้ใช้สมรรถนะในเอกสาร "มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง" (นร 1008/ว 27) 	
เส้นทางสังขมประสบการณ์และผลงานของผู้มีศักยภาพ (Career Chart)			
ให้นำ Career Chart ที่ทำไว้มาใสในส่วนนี้			
เกณฑ์เบื้องต้น เพื่อคัดสรรผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path			
ระบุเกณฑ์เบื้องต้น ในการคัดเลือกผู้มีสิทธิเข้ารับการทดสอบ/ประเมิน เพื่อเข้าสู่เส้นทางสังขมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย			

ตัวอย่าง Job Profile ตำแหน่งเป้าหมาย



ตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position)			
ชื่อตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น (ผอ.สน.คท.)	หน่วยงาน	สำนักบริหารการคลังท้องถิ่น (สน.คท.)
หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)			
ควบคุม กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะในเรื่องการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาระบบงบประมาณ ระบบบัญชี การจัดเก็บรายได้ และเงินกองทุนต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการดำเนินงานด้านการเงิน การคลัง การงบประมาณ การจัดเก็บรายได้และการประกอบกิจการพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดสรรรายได้และเงินอุดหนุนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด การให้คำปรึกษาและแนะนำหน่วยงานในส่วนที่สังกัดกรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่			
ผลสัมฤทธิ์หลัก (KEY RESULT AREAS: KRAs)		ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KEY PERFORMANCE INDICATORS: KPIs)	
.1องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดเก็บรายได้ในส่วนที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บเองเพิ่มขึ้น		.1ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของการจัดเก็บรายได้ในส่วนที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บเองเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา เป้าหมาย : ร้อยละ(3	
ฯลฯ		ฯลฯ	
ความรู้ที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้	ทักษะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้	สมรรถนะที่คาดหวัง สำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง
1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2. พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ2540. 3. พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ2496. ฯลฯ	4. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรม Microsoft Office และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 5. ทักษะการจัดการข้อมูล 6. ทักษะการนำเสนอ ฯลฯ	- มุ่งผลสัมฤทธิ์ - บริการที่ดี - การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ฯลฯ	• ระดับ3 • ระดับ3 • ระดับ3 ฯลฯ

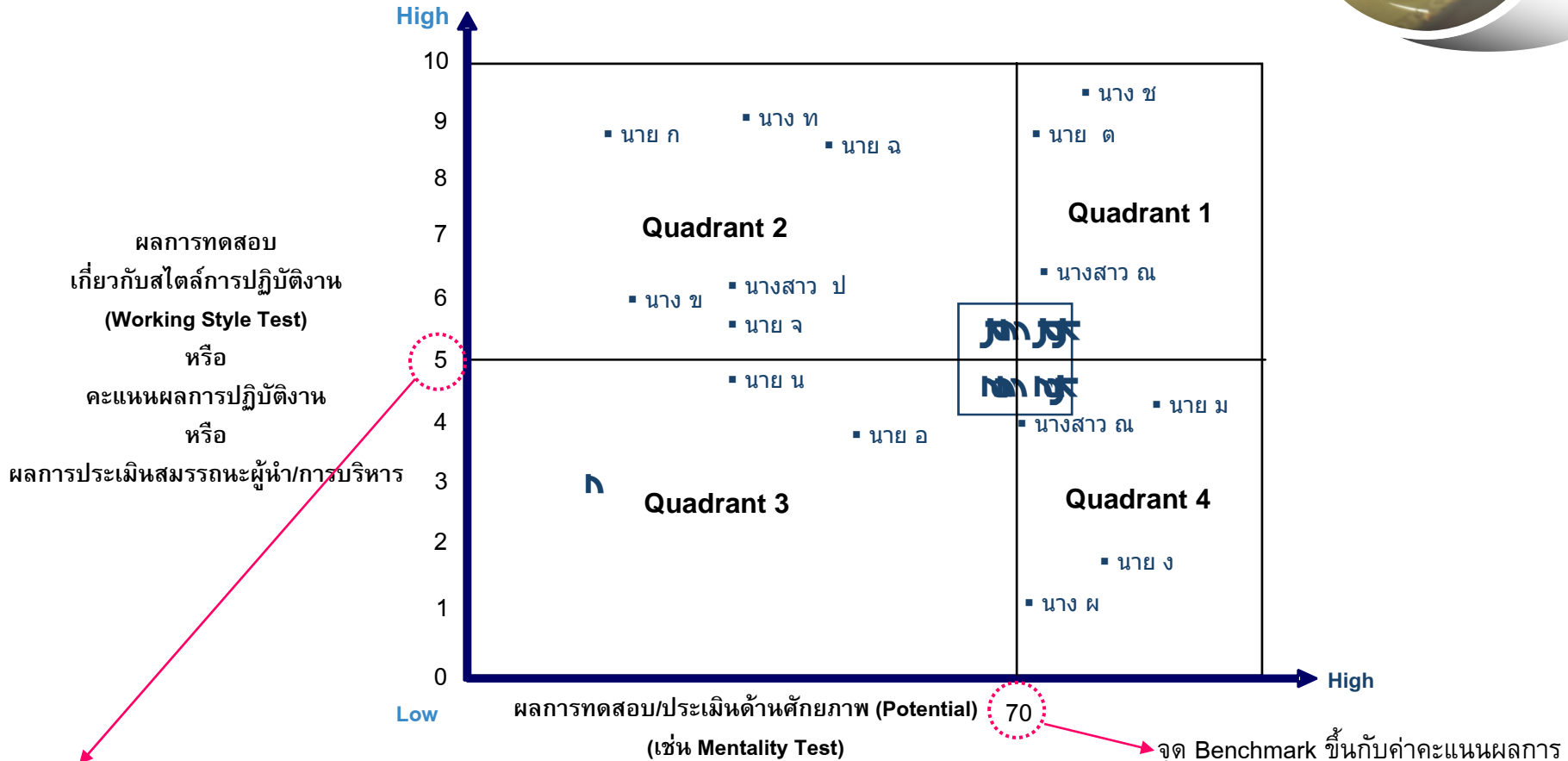


เกณฑ์เบื้องต้น เพื่อคัดสรรผู้สมัครเข้าสู่อำเภอ Career Path
1. เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีตามที่ส่วนราชการกำหนด และดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการมาไม่น้อยกว่า 4 ปี
2. ปฏิบัติราชการในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมาไม่น้อยกว่า 1 ปี
3. มีคะแนนผลการปฏิบัติงานดีเด่นติดต่อกันใน 4 รอบการประเมิน
4. ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยในช่วง 3 ปีย้อนหลัง หรือไม่เคยอยู่ระหว่างถูกดำเนินการทางวินัย

เลือกและกำหนดค่าคะแนนของปัจจัยที่จะใช้ใน Talent/Succession Matrix



Talent/Succession Matrix คัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path ตำแหน่ง ผอ. สำหรับ ก.



จุด Benchmark ขึ้นกับงานวิจัยรองรับของแบบทดสอบที่เลือกใช้ หรือใช้วิธีการ Rank เป็นระดับสูง กลาง ต่ำ เพื่อพล็อตเข้า Matrix

แต่ถ้าใช้คะแนนผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี จุด Benchmark จะเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้มีศักยภาพที่นำเข้าเปรียบเทียบใน Matrix นี้

จุด Benchmark ขึ้นกับค่าคะแนนผลการทดสอบของผู้บังคับบัญชา และผู้ดำรงตำแหน่งเป้าหมายในปัจจุบัน หรือใช้ค่าคะแนนจากงานวิจัยรองรับของแบบทดสอบที่เลือกใช้



ภาค 3



เทคนิคต่างๆ ที่ใช้
ในการจัดทำเส้นทางสั่งสม
ประสบการณ์และผลงาน
(Career Path)

เทคนิคการวาดภาพ

เส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงาน (Career Chart)



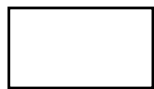
Career Chart เป็นภาพที่แสดงให้เห็นเส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงานของผู้มีศักยภาพ ที่ร้อยเรียงลำดับเป็นตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) จากอาวุโส น้อยไปมาก จนถึงตำแหน่งเป้าหมาย

- ❖ ให้ตอบคำถามว่า “ผู้ที่จะมีรับตำแหน่งเป้าหมายจำเป็นต้องสั่งสมประสบการณ์ในงาน ในตำแหน่งใด ในสังกัดหน่วยงานใด มาก่อนบ้าง เป็นเวลานานานเท่าใด”
- ❖ เรียงลำดับตั้งแต่ตำแหน่งชั้นบนสุด (ตำแหน่งสูงสุดก่อนถึงตำแหน่งเป้าหมาย) จนถึงตำแหน่งชั้นล่างสุด (ตำแหน่งเริ่มของ Career Path)
- ❖ ใช้สัญลักษณ์ต่อไปนี้ เพื่อแสดงให้เห็นเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงานของผู้มีศักยภาพ

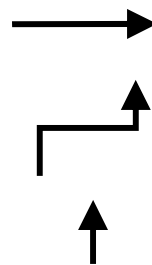
สัญลักษณ์



ตำแหน่งเป้าหมาย .. ระบุ
- ชื่อตำแหน่ง
- หน่วยงานสังกัด



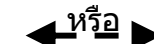
ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า .. ระบุ
- ชื่อตำแหน่ง
- หน่วยงานสังกัด
- ระยะเวลาในการถือครองตำแหน่ง



ดำรงตำแหน่ง
ตามทิศทางลูกศร



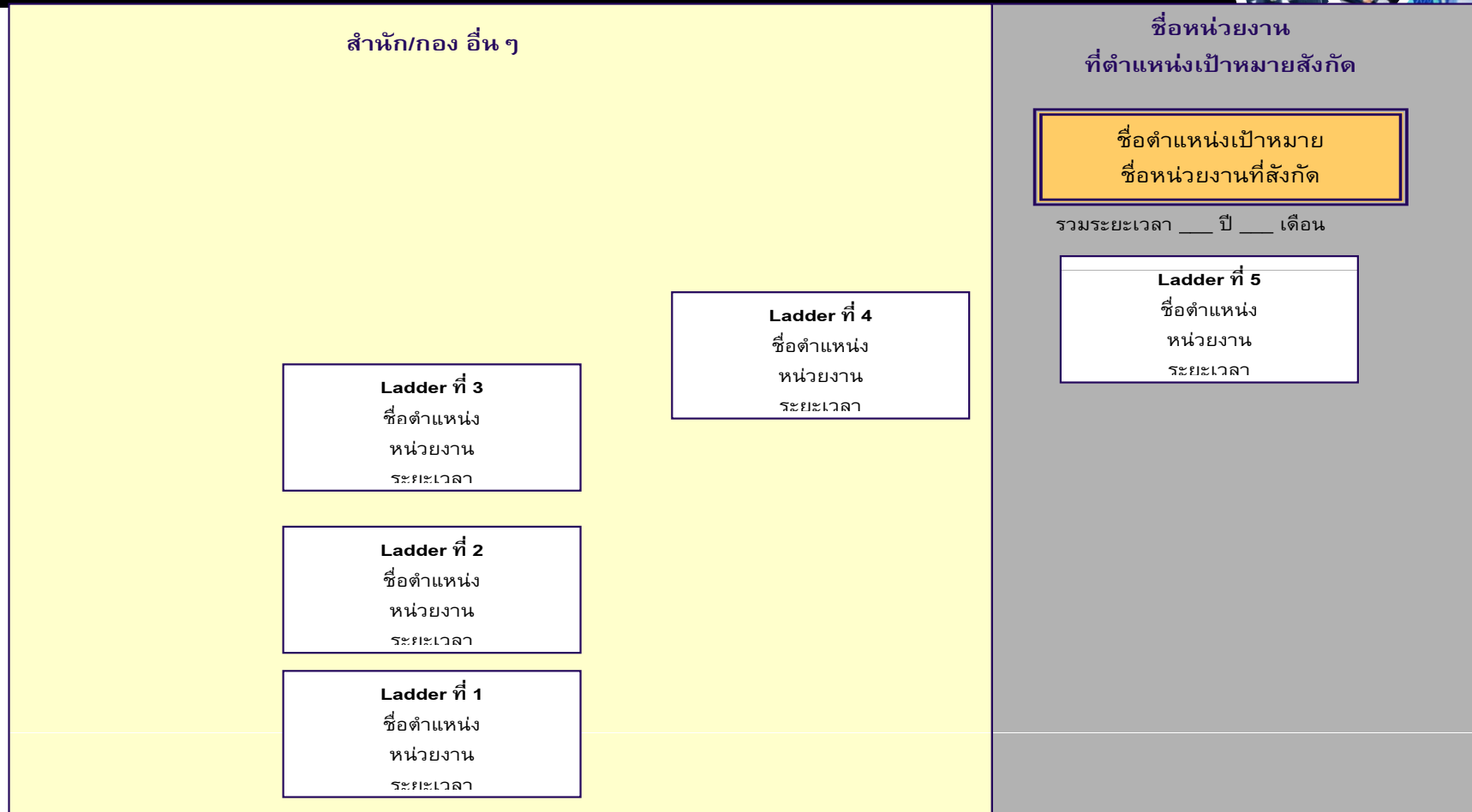
ดำรงตำแหน่งใดก่อนก็ได้



ดำรงตำแหน่งใด
ตำแหน่งหนึ่ง (หรือ)

Template

เส้นทางสัมประสพการณ์และผลงาน (Career Chart)



สัญลักษณ์



ตำแหน่งเป้าหมาย ..
ระบุ
- ชื่อตำแหน่ง
- หน่วยงานสังกัด



ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า ..
ระบุ
- ชื่อตำแหน่ง
- หน่วยงานสังกัด
- ระยะเวลาในการถือครองตำแหน่ง



ดำรงตำแหน่ง
ตามทิศทางลูกศร



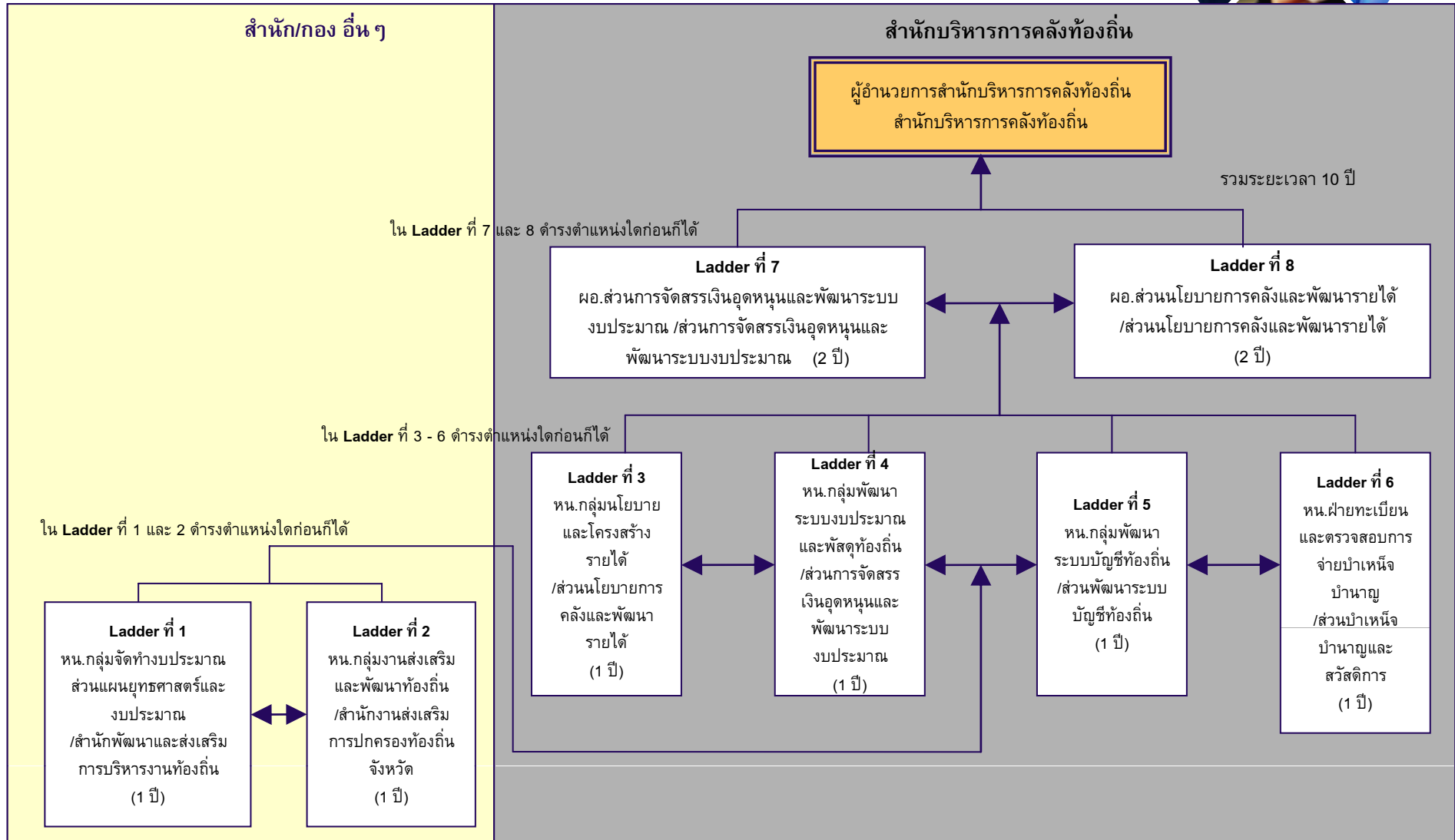
ดำรงตำแหน่งใด
ก่อนก็ได้



หรือ
ดำรงตำแหน่งใด
ตำแหน่งหนึ่ง

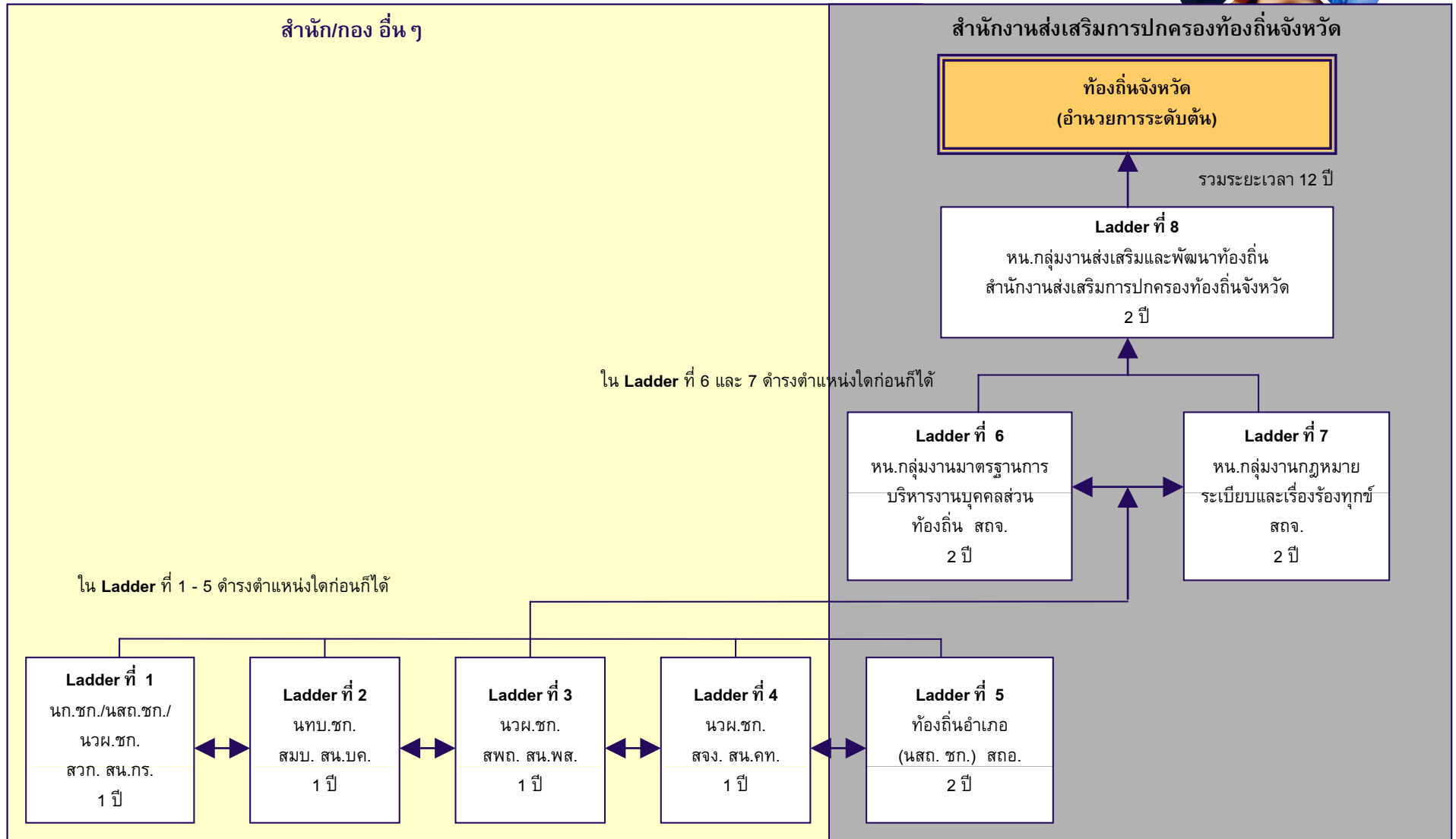
ตัวอย่าง

เส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงาน (Career Chart)



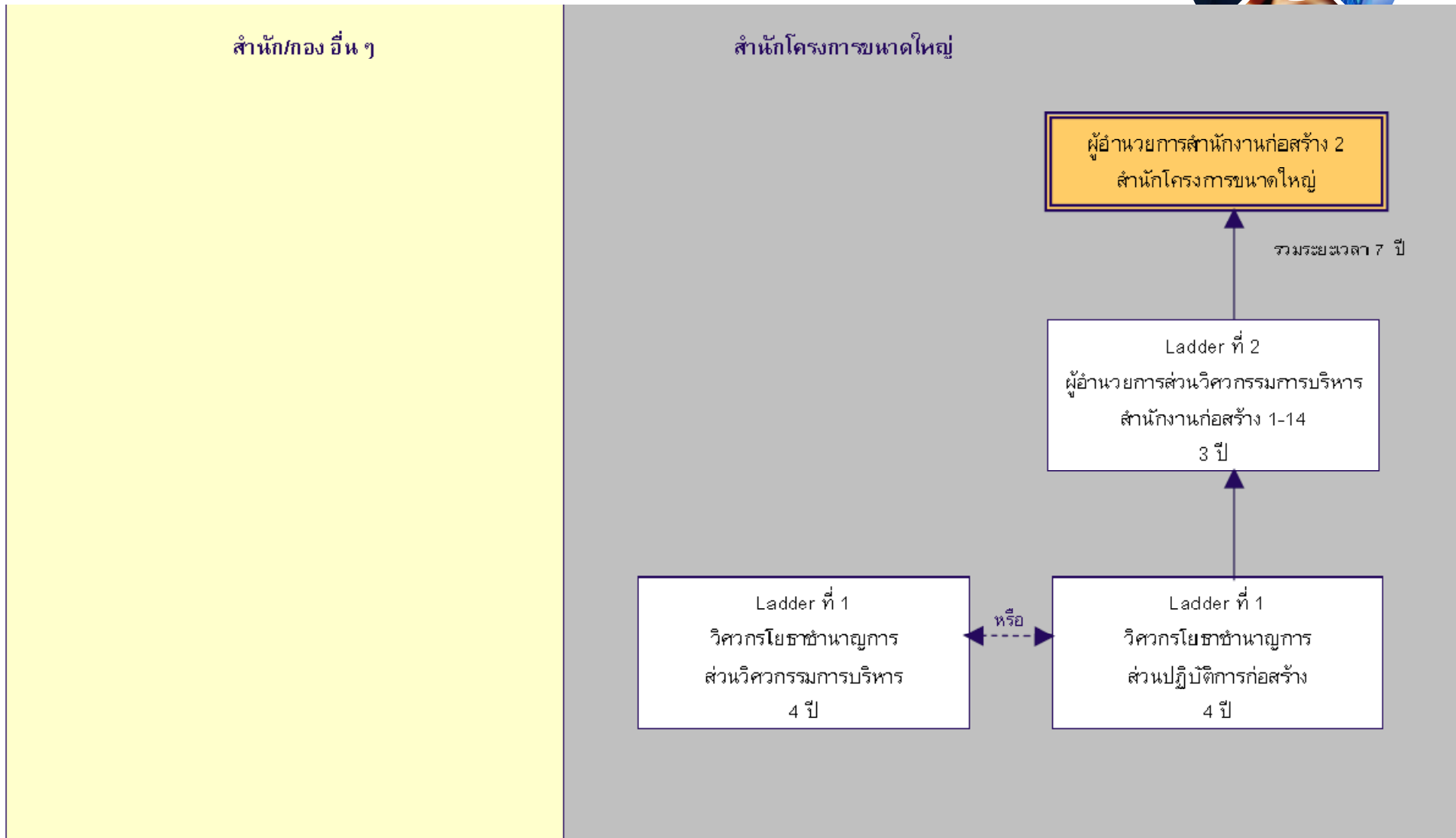
ตัวอย่าง

เส้นทางส่งเสริมประสบการณ์และผลงาน (Career Chart)



ตัวอย่าง

เส้นทางส่งเสริมประสบการณ์และผลงาน (Career Chart)



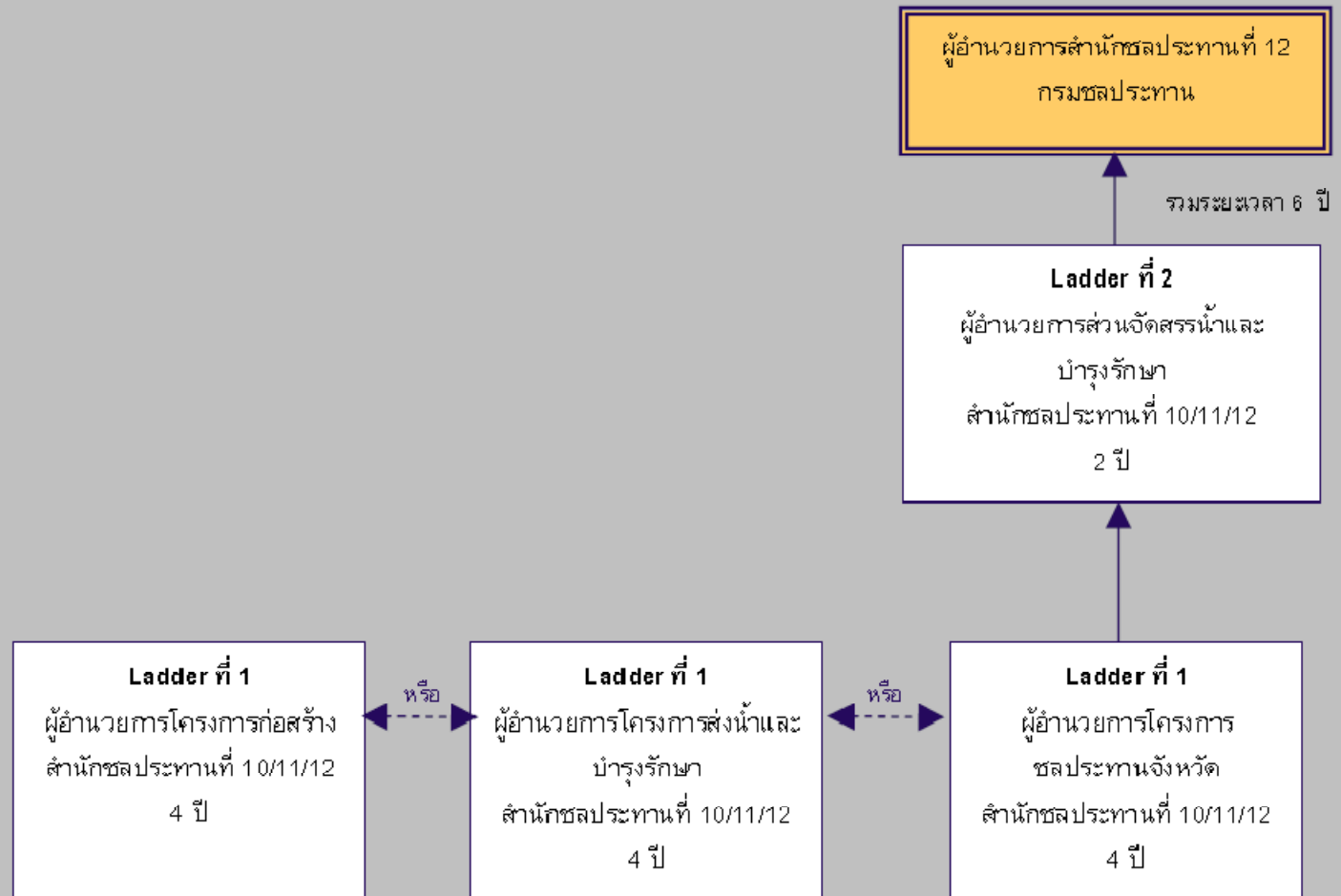
ตัวอย่าง

เส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงาน (Career Chart)



สำนักกอง อื่น ๆ

สำนักชลประทานที่ 12



เทคนิคการเขียน Job Profile ของตำแหน่งงานบนเส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงาน



Job Profile Template เป็นเอกสารที่แสดงรายละเอียดของตำแหน่งงานต่างๆ ที่ปรากฏในเส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงาน

ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position)			
ชื่อตำแหน่ง		หน่วยงาน	
ระยะเวลาขั้นต่ำในการถือครองตำแหน่ง			
หน้าที่รับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)			
ผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Areas: KRAs)		ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)	
ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่ง	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง
เกณฑ์พิจารณาประสบการณ์และผลงาน เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานลำดับต่อไป (Performance Measures)			

ระบุรายละเอียด ตามแบบฟอร์มเช่นเดียวกับ Job Profile ของตำแหน่งเป้าหมาย

หมายเหตุ

ความแตกต่างของ Job Profile ของตำแหน่งตำแหน่งเป้าหมาย (Critical) และ Job Profile ของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) ต่างกันตรงที่ Job Profile ของ ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า จะไม่ปรากฏ เส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงาน (Career Chart) และ เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดสรรผู้มีศักยภาพเข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงาน แต่จะมีรายละเอียดของ เกณฑ์พิจารณาประสบการณ์และผลงาน เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานลำดับต่อไป (Performance Measures) เพิ่มขึ้นมา

ตัวอย่าง Job Profile

ของตำแหน่งงานบนเส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงาน



ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (LADDER POSITION) LD 6	
ชื่อตำแหน่ง	ผู้อำนวยการส่วนนโยบายการคลังและพัฒนารายได้
หน่วยงาน	ส่วนนโยบายการคลังและพัฒนารายได้ (สตร) สำนักบริหารการคลังท้องถิ่น (สน.ดท.)
ระยะเวลาขั้นต่ำในการถือครองตำแหน่ง	2 ปี

หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)
ปฏิบัติงานควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบ ประสานงาน วางแผน งบประมาณงาน วิจัยสั่งการ ให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์กำหนดนโยบายการคลังและโครงสร้างรายได้ท้องถิ่น การปรับปรุงแนวทางการจัดหาประโยชน์ในทรัพย์สินท้องถิ่น การส่งเสริมและกำกับดูแลการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมท้องถิ่น การวางระบบข้อมูลสถิติการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การให้คำปรึกษาแนะนำและชี้แจงข้อมูลแก่หน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องการกำหนดนโยบายและการพัฒนารายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

หน้าที่รับผิดชอบหลัก	ผลสัมฤทธิ์หลัก (KEY RESULT AREAS: KRAS)	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KEY PERFORMANCE INDICATORS: KPIS)
1. พัฒนาประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรายได้ที่จัดเก็บเองเพิ่มมากขึ้น	1. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของการจัดเก็บรายได้ในส่วนที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บเอง (เป้าหมาย : ร้อยละ 5)
2. การจัดสรรเงินภาษีอากร และรายได้อื่นๆ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายและตามประกาศคณะกรรมการการกระจายอำนาจ	2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการจัดสรรเงินภาษีอากร และรายได้อื่นๆ ตามกฎหมายและตามประกาศคณะกรรมการกระจายอำนาจ	2. ระยะเวลาในการจัดสรรภาษีอากร และรายได้อื่นให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนับแต่วันที่ได้รับแจ้งยอดเงินจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (เป้าหมาย : 10 วันทำการ)

3. ให้ความเห็น การกลั่นกรอง การตรวจสอบปรับปรุงกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการจัดสรรเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (KNOWLEDGE)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (SKILLS)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่ง (COMPETENCIES)		
			ชื่อสมรรถนะ (COMPETENCY NAME)	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (PROFICIENCY LEVEL)	
	1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2. พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 3. พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 4. พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2507 5. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 6. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการท้องถิ่น พ.ศ. 2545 7. พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ.2508 8. พระราชบัญญัติภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา พ.ศ.2509	1. ทักษะการจัดเก็บข้อมูล 2. ทักษะการควบคุมการคลัง 3. ทักษะการวิจัยข้อมูลแบบกฎหมาย 4. ทักษะการนำเสนอ 5. ทักษะการประสานงาน 6. ทักษะการบริหารงานองค์กร 7. ทักษะการบริหารวิจัยการทำงาน 8. ทักษะการพัฒนาองค์กร 9. ทักษะการให้บริการ	1. มุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บริการที่ดี 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	สมรรถนะหลัก กพ. 5 ดี	• ระดับ 3 • ระดับ 3 • ระดับ 3

เกณฑ์พิจารณาประสิทธิผลและผลงาน เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานลำดับต่อไป (PERFORMANCE MEASURES)

1. คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ต้นติดต่อกันอย่างน้อย 2 รอบการประเมิน
2. ผ่านประสบการณ์ด้านการปรับปรุงระบบ ชักข้อม ตอบข้อหาหรือ เกี่ยวกับการคลังท้องถิ่นอย่างน้อย 6 ฉบับ
3. ผ่านประสบการณ์เป็นผู้จัดโครงการฝึกอบรมหรือตรวจ นิเทศงานการคลังท้องถิ่นอย่างน้อย 1 หลักสูตร
4. ผ่านประสบการณ์การตรวจนิเทศงานการคลังท้องถิ่นอย่างน้อย 6 ครั้ง
5. ผ่านประสบการณ์จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับงบประมาณของ อปท. อย่างน้อย 1 ครั้ง
6. ผ่านประสบการณ์การเป็นวิทยากรด้านการคลังท้องถิ่นอย่างน้อย 6 ครั้ง



เทคนิคการเขียน Performance Measures สำหรับแต่ละ Job Profile บนเส้นทางสั่งสมฯ



Performance Measures เป็นเสมือนหนึ่ง Exit Door ไม่ใช่ Entry
กล่าวคือ จะผ่านตำแหน่งงานนี้ไปได้ ต้องแสดงประสบการณ์และผลงานอะไรบ้างนั่นเอง

เกณฑ์พิจารณาประสบการณ์และผลงาน เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานลำดับต่อไป

- เป็นเกณฑ์เพื่อใช้พิสูจน์ว่าผู้มีศักยภาพที่เข้าไปดำรงตำแหน่งงานบนเส้นทางก้าวหน้าฯ นั้น ได้สั่งสมประสบการณ์หรือสั่งสมผลงานได้เต็มครบถ้วนตามเจตนาของการเข้าดำรงตำแหน่งงานดังกล่าวแล้วหรือไม่
- หากพิสูจน์ด้วยเกณฑ์ชุดดังกล่าวนี้แล้วว่า ผู้มีศักยภาพได้เต็มประสบการณ์แล้ว (Fulfilled Experience) ก็จะได้ให้ผู้มีศักยภาพนั้นก้าวไปสู่ตำแหน่งงานลำดับถัดไปในเส้นทางก้าวหน้าฯ ที่กำหนดไว้
- การเริ่มพิจารณาตามเกณฑ์ Performance Measures นี้ กระทำเมื่อผู้มีศักยภาพเข้าดำรงตำแหน่งงานหนึ่งครบระยะเวลาขั้นต่ำที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งงานนั้นแล้วเท่านั้น

กำหนด Performance Measures ตามเจตนา ของการเข้าดำรงตำแหน่งงานในเส้นทางก้าวหน้าฯ



เจตนา	Performance Measures ควรจะ..	ความท้าทาย
เพื่อให้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning Purpose) ในตำแหน่งงานนั้น หรือตำแหน่งงานที่กำหนดระยะเวลาถือครอง 1 ปี	อิงกับรายการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของ Job Profile ตำแหน่งงานนั้น อย่างนี้จะเป็น Performance Measures ที่เน้นให้เรียนรู้เก็บประสบการณ์	ไม่ท้าทายมาก
เพื่อให้ได้สั่งสมผลงาน (Performance Purpose) ในตำแหน่งงานนั้น หรือตำแหน่งงานที่กำหนดระยะเวลาถือครอง 2 ปีขึ้นไปจนถึง 4 ปี	อิงกับผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม KPI ของ Job Profile ตำแหน่งงานนั้น รวมทั้งผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม KPI ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการที่ตำแหน่งงานนั้นได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบด้วย	ท้าทายมากถึงท้าทายอย่างสูงสุด
เพื่อให้ได้สั่งสมประสบการณ์ในการแก้ปัญหาหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานลักษณะเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งในตำแหน่งงานนั้น	ลักษณะของจำนวน Case, ลักษณะ Case, จำนวนโครงการ, ลักษณะโครงการ, จำนวนการนำเสนอในที่ประชุมระดับชาติหรือนานาชาติ เป็นต้น จะต้องคำนึงด้วยว่า ผู้มีศักยภาพที่เข้าไปดำรงตำแหน่งงานดังกล่าว จะมีโอกาสได้จับ Case หรือโครงการ หรือเข้านำเสนอในที่ประชุมระดับชาติหรือนานาชาติ ในระหว่างระยะเวลาขั้นต่ำที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งงานนั้นในเส้นทางก้าวหน้าฯ หรือไม่	จะท้าทายมากหรือน้อย ขึ้นกับลักษณะและความถี่ของ Case หรือโครงการ ที่กำหนดให้ผู้มีศักยภาพเก็บประสบการณ์และผลงาน พิสูจน์ตนเอง

ตัวอย่าง

Performance Measures



วัดจาก	
KRA & KPI	<ul style="list-style-type: none">❑ คะแนนผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม KPI ยุทธศาสตร์ที่ได้รับมอบหมายและ KPI ตามตำแหน่งงาน อยู่ในระดับ.... (ดีเด่น) (อย่างน้อยร้อยละ 80) ติดต่อกันเป็นเวลา (2) (4) (5) รอบการประเมิน
ความรู้	<ul style="list-style-type: none">❑ ผ่านการทดสอบหลังการฝึกอบรมหลักสูตร..... โดยได้คะแนนอย่างน้อย(80%).....❑ ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร.....❑ ผ่านประสบการณ์การศึกษาเกี่ยวกับ และนำเสนอในที่ประชุมหน่วยงาน❑ ได้รับประกาศนียบัตรหลักสูตรวิชาชีพเฉพาะทางด้าน.....
ทักษะ	<ul style="list-style-type: none">❑ ผ่านการทดสอบทักษะการ.....โดยได้คะแนนอย่างน้อย.....(80%).....❑ ได้รับประกาศนียบัตรหลักสูตรวิชาชีพด้าน..... ระดับ.....(ต้น) (กลาง) (สูง)❑ ผ่านประสบการณ์การ.....(นำเสนอในที่ประชุมหน่วยงาน/ผู้บริหาร) (ตรวจประเมินสถานประกอบการ อย่างน้อย.....แห่ง).....
สมรรถนะ	<ul style="list-style-type: none">❑ คะแนนผลการประเมินสมรรถนะตามตำแหน่งงานปัจจุบัน อย่างน้อย(90%).....อย่างน้อย(2) (3) (4) รอบการประเมิน❑ ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรประกาศนียบัตร/เกียรติบัตร.....(ชื่อหลักสูตร).....❑ เข้ารับการฝึกปฏิบัติธรรม(ชื่อสถานที่หรือชื่อคอร์ส)..... อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง❑ ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการกระบวนการกลุ่ม Knowledge Sharing ของส่วนราชการ อย่างน้อยกลุ่ม/ครั้ง

ภาค 4

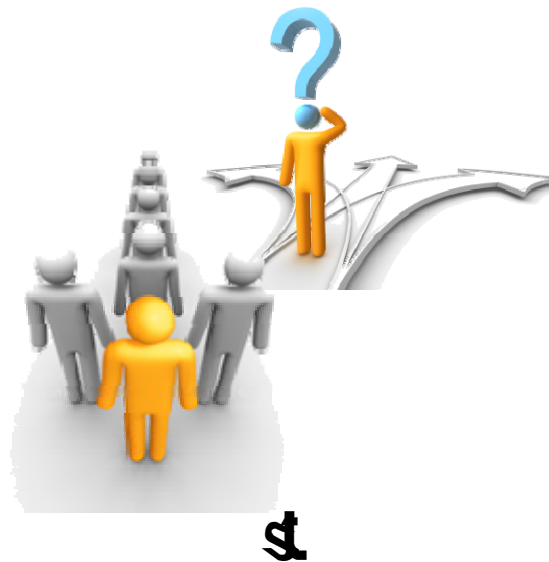


เทคนิคต่างๆ ที่ใช้
ในการคัดเลือกผู้มีศักยภาพ
เข้าสู่เส้นทางสั่งสม
ประสบการณ์และผลงาน
(Personal Profile และ
Talent/Succession Matrix)

เทคนิคการเลือกแบบทดสอบ/ประเมิน และจัดการทดสอบ/ประเมิน



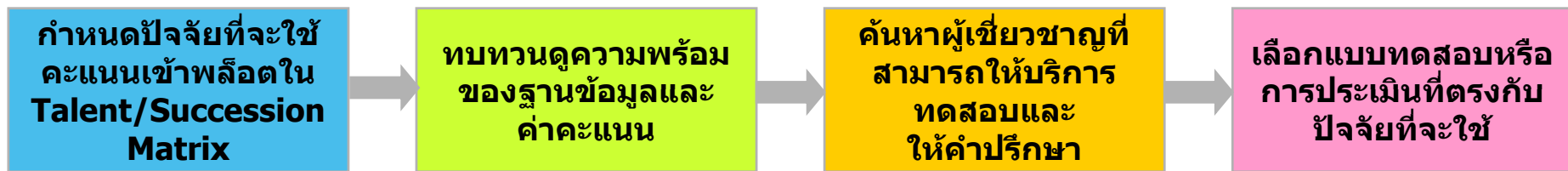
- ❖ เริ่มต้นจากปัจจัยที่เราเลือกไว้ว่าจะใช้ใน **Talent/Succession Matrix**
- ❖ เลือกแบบทดสอบ/ประเมินที่เป็นทวิสัยสูงสุด
- ❖ ดำเนินการทดสอบ/ประเมินผู้มีศักยภาพที่ผ่านเกณฑ์เบื้องต้นฯ มาแล้ว (เกณฑ์เบื้องต้นฯ ที่ระบุอยู่ใน **Job Profile** ของตำแหน่งงาน เป้าหมาย)



เทคนิคการเลือกแบบทดสอบ/ประเมิน และจัดการทดสอบ/ประเมิน



คณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล พึงดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้



เทคนิคการเลือกแบบทดสอบ/ประเมิน และจัดการทดสอบ/ประเมิน



ปัจจัยที่จะใช้แสดงค่าคะแนนบนแกนตั้ง (แกน y) และปัจจัยใดที่จะใช้แสดงค่าคะแนนบนแกนนอน (แกน x) โดยพิจารณาเลือกจากปัจจัยต่อไปนี้

กำหนดปัจจัยที่จะใช้
คะแนนเข้าพล็อตใน
Talent/Succession
Matrix



- Performance - ค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการปฏิบัติงาน (เฉพาะคะแนนส่วน "ผลงาน") ย้อนหลัง 3 ปี
- Competency - คะแนนผลการประเมินสมรรถนะ (ชุดเฉพาะที่ใช้สำหรับประเมินผู้มีศักยภาพทางการบริหาร หรือผู้มีศักยภาพทางเชี่ยวชาญ)
- Potential – คะแนนผลการทดสอบทางเชาว์ปัญญา หรือผลคะแนนการวัดระดับความว่องไวปราดเปรียวทางปัญญา หรือผลคะแนนอื่นตามที่แบบทดสอบชนิดนั้นระบุ ควรกำหนดปัจจัย Potential นี้ให้อยู่ในแกนนอน (x) เสมอ

เทคนิคการเลือกแบบทดสอบ/ประเมิน และจัดการทดสอบ/ประเมิน



ทบทวนดูว่ามีฐานข้อมูลรองรับอยู่หรือไม่ ค่าคะแนนที่ออกมา
น่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจัยด้านผลการ
ปฏิบัติงาน (Performance) และสมรรถนะ (Competency)

ทบทวนดูความพร้อม
ของฐานข้อมูลและ
ค่าคะแนน

- หากส่วนราชการยังไม่แน่ใจในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของตนว่าคะแนนที่แสดงออกมานั้นมาจากการประเมินด้วย KPI หรือด้วยผู้ประเมินที่น่าเชื่อถือมากเพียงพอ **ก็ไม่ควรใช้** ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานเข้ามาพล็อตใน Matrix
- หากฐานข้อมูลที่บันทึกคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วน "ผลงาน") ไม่สามารถตอบคำถามหรือคำนวณค่าเฉลี่ยคะแนนในส่วน "ผลงาน" ย้อนหลัง 3 ปี เป็นรายบุคคลได้ **ก็ไม่ควรใช้** ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานเข้ามาพล็อตใน Matrix
- **ไม่ควรใช้** คะแนนผลการประเมินสมรรถนะที่ใช้โดยปกติในระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเข้ามาพล็อตใน Matrix เพราะสมรรถนะที่ใช้ประเมินในระบบปกติเป็นสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน การประเมินสมรรถนะเพื่อ Succession นี้ต้องจัดทำชุดสมรรถนะขึ้นโดยเฉพาะกิจและต้องใช้การประเมินที่เป็นทวิสัยสูง เช่น ประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญใช้หลายเครื่องมือ (Assessment Center)
- **ไม่ควร** จัดทำข้อสอบที่วัดความรู้หรือทักษะขึ้นมาใช้เองในส่วนราชการ แล้วเอาผลคะแนนการสอบนี้มาจำแนกศักยภาพของบุคคล เพราะความรู้และทักษะที่วัดได้ออกมาด้วยข้อสอบนั้น จะบ่งชี้ความจำและทักษะ ณ ปัจจุบันของบุคคลผู้เข้าสอบเท่านั้น ไม่สามารถบ่งชี้หรือจำแนก "ศักยภาพ" ของบุคคล

เทคนิคการเลือกแบบทดสอบ/ประเมิน และจัดการทดสอบ/ประเมิน



ค้นหาผู้เชี่ยวชาญที่
สามารถให้บริการ
ทดสอบและ
ให้คำปรึกษา

ค้นหาผู้เชี่ยวชาญที่
สามารถให้บริการ
ทดสอบและ
ให้คำปรึกษา

ค้นหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต จากงานสัมมนาหรือนิทรรศการ
ทางด้านทรัพยากรบุคคล และจากการแนะนำโดยเจ้าหน้าที่
ผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เมื่อได้รายชื่อและการ
ติดต่อมาครบถ้วนดีแล้ว จึงเชิญผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น
(สถาบันอุดมศึกษา สถาบัน/องค์กรเฉพาะทาง บริษัทที่ปรึกษา
ด้านทรัพยากรบุคคล) มาทำการนำเสนอแบบทดสอบและวิธีการ
แปรผล/จำแนก ว่าตรงกับความต้องการของปัจจัยที่จะใช้พล็อตใน
Talent/Succession Matrix ของส่วนราชการมากน้อยเพียงใด
ตลอดจนงานวิจัยรองรับแบบทดสอบและการแปรผล/จำแนกนั้น
มีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด

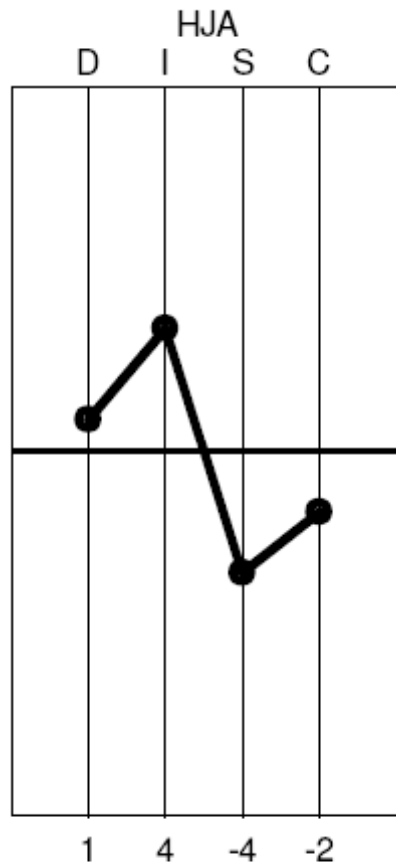
เลือกแบบทดสอบหรือ
การประเมินที่ตรงกับ
ปัจจัยที่จะใช้

เลือกแบบทดสอบหรือการประเมินที่ตรงกับปัจจัยที่จะใช้ใน Talent/Succession Matrix ของส่วนราชการมากที่สุด และมีความน่าเชื่อถือ
ในผลการทดสอบ การแปรผล/จำแนกมากที่สุด โดยคำนึงในกรณี
แย่มากที่สุดไว้ก่อนว่า หากค่าคะแนนที่ใช้ใน Talent/Succession
Matrix ไม่เป็นที่ยอมรับในความน่าเชื่อถือและเกิดกรณีร้องเรียนขึ้น
แล้ว ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาผู้ให้บริการนั้นจะมีงานวิจัยหรือหลัก
ฐานรองรับการแปรผล/จำแนกของแบบทดสอบหรือการประเมินนั้น
อย่างหนาแน่นเพียงพอหรือไม่

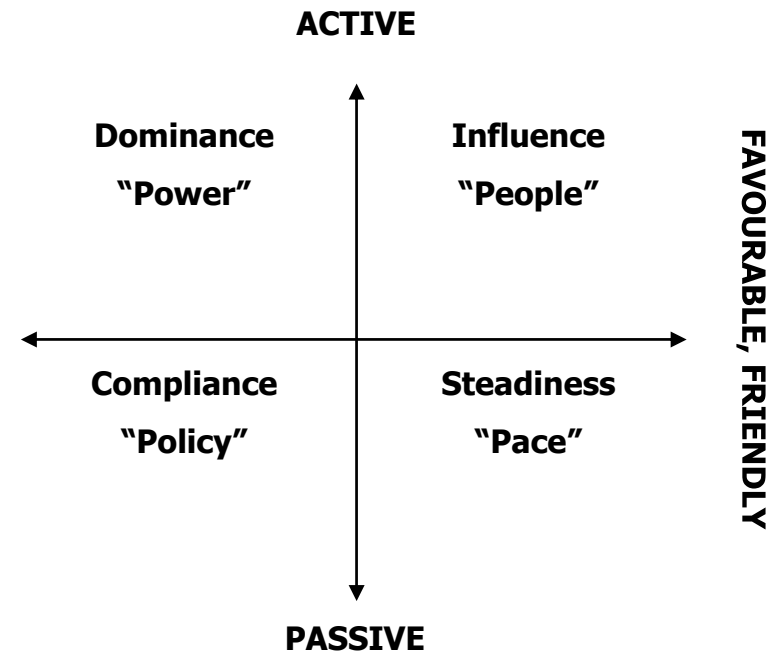
ตัวอย่าง



ลักษณะของบุคคลของผู้ดำรงตำแหน่งงาน - ตำแหน่งเป้าหมาย
(Human Job Analysis)



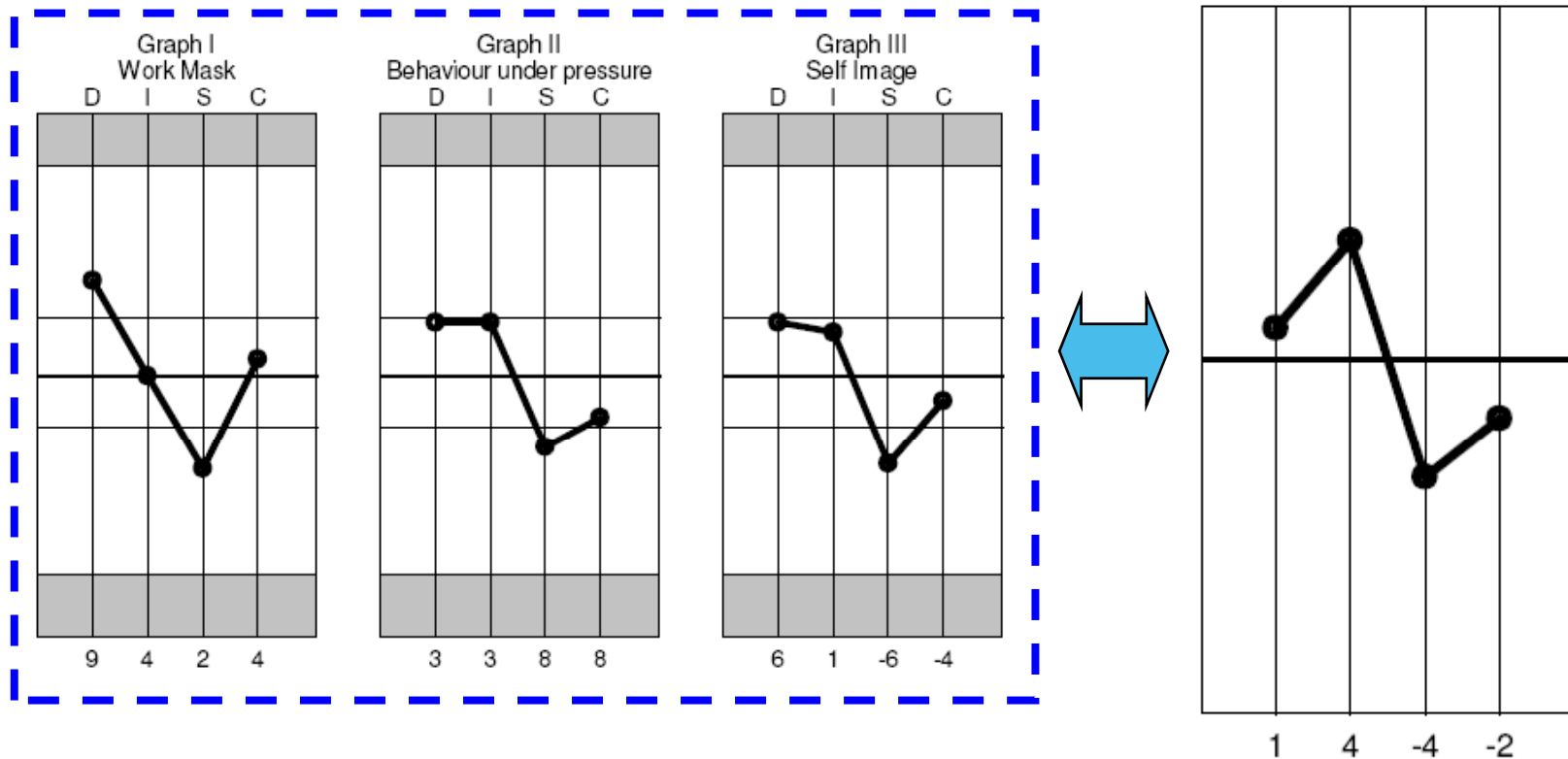
ANTAGONISTIC, COMPETITIVE, UNFRIENDLY



ตัวอย่าง



รายงานลักษณะเฉพาะรายบุคคล – ของผู้ที่เป็น Potential Candidate
(Personal Profile Analysis)

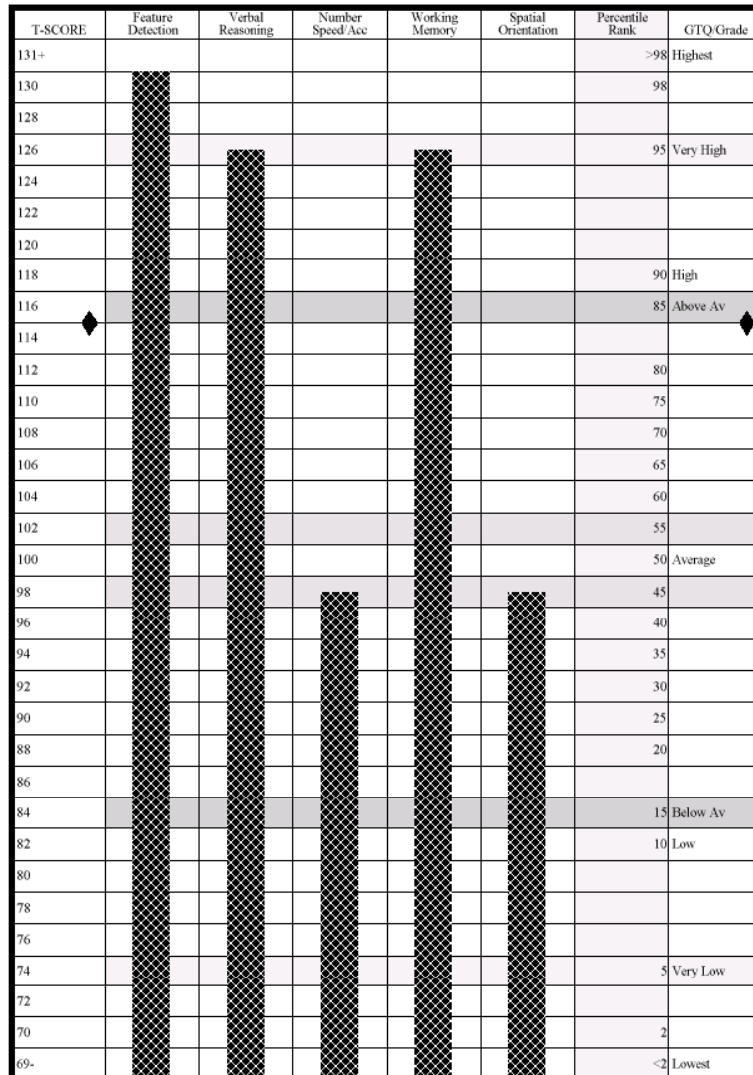


เปรียบเทียบระหว่าง PPA กับ HJA
๒

ตัวอย่าง



Name: MR. ANURAK ATTANON



GTQ (Development Potential)
Graph & Score Result

Development Potential (GTQ)

PROGRAMME ADMINISTERED

PROGRAMME 4 - Executive and management roles, cross functional surveys and graduates

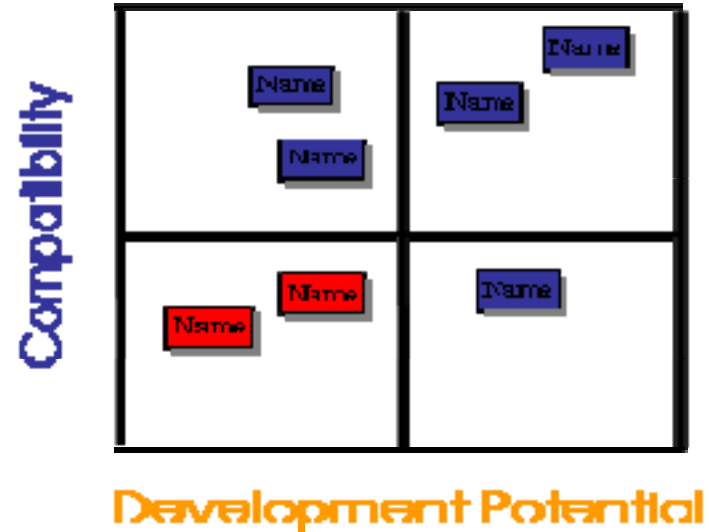
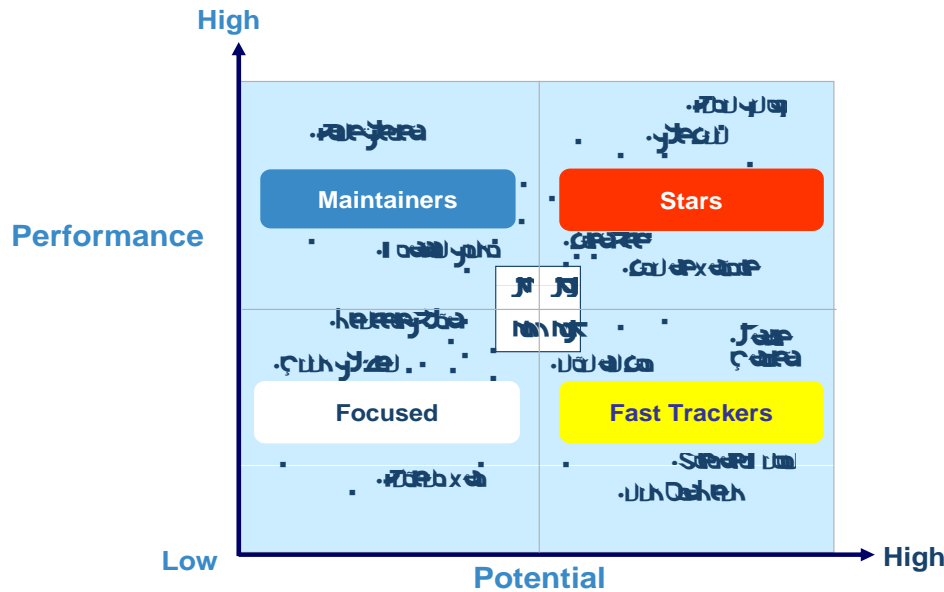
TEST NAME	DONE	RIGHT	PERCENTILE RANKING	GTQ
Feature Detection	60	56	99	131
Reasoning	22	21	75	110
Number Skills	45	44	85	116
Working Memory	36	36	80	112
Orientation	39	38	90	118
Overall			85	117

◆ indicates Overall GTQ and Percentile position

ตัวอย่าง



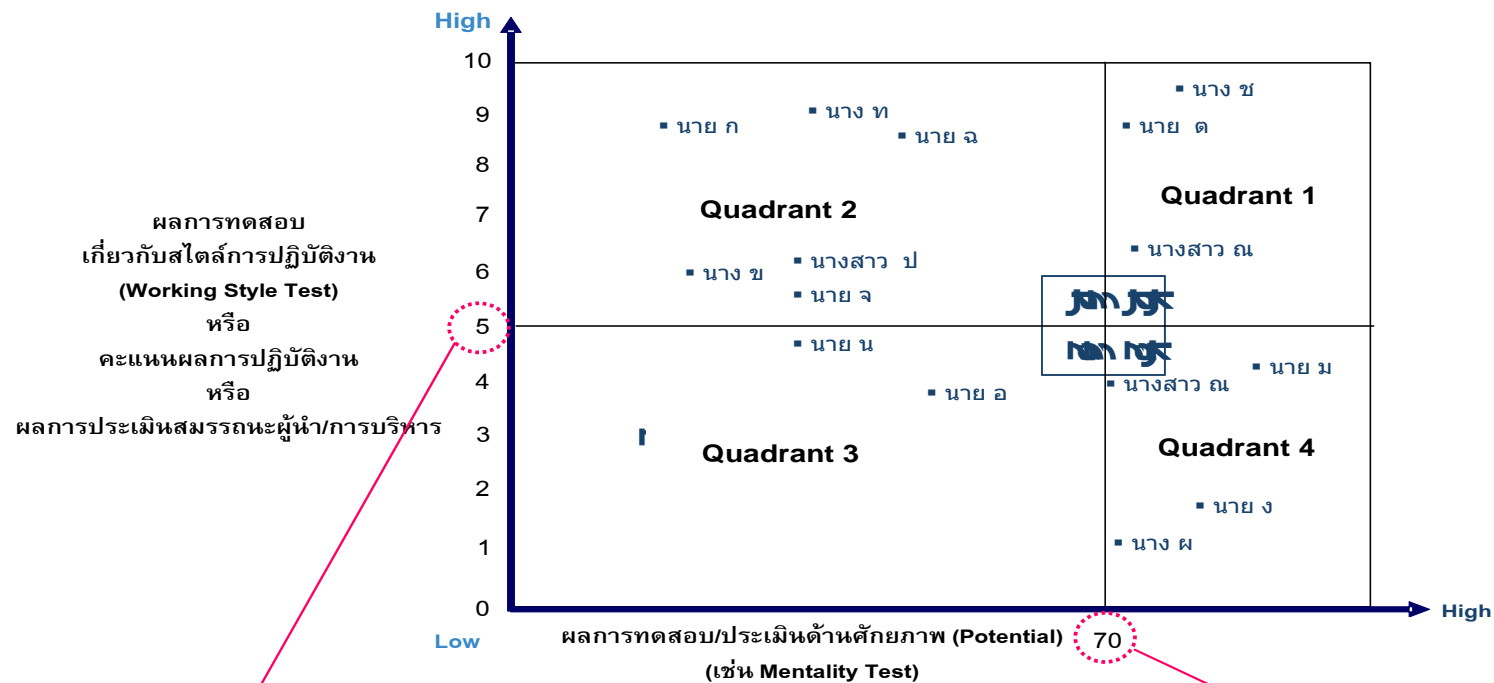
การนำผล Test และคะแนนผลการปฏิบัติงาน มาเปรียบเทียบกับ ในระหว่างผู้มีศักยภาพ (Potential Candidates) เพื่อตัดสินใจคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงสุดเข้าสู่กระบวนการจัดเตรียมและพัฒนา ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ด้วยเส้นทางสิ่งสมประสงค์และพัฒนาความก้าวหน้า (Career Path)



เทคนิคการจัดทำและใช้งาน Talent/Succession Matrix



Talent / Succession Matrix เป็นเครื่องมือที่แสดงเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มบุคคล
ผู้มีศักยภาพ โดยกำหนดจากค่าคะแนนสัมพัทธ์ระหว่างสองปัจจัยในการพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพ
เข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์และเป็น Successor ของตำแหน่งงานเป้าหมาย ซึ่งจะใช้ประกอบในการตัดสินใจ
ของผู้บริหารในการคัดเลือกผู้มีศักยภาพ



จุด Benchmark ขึ้นกับงานวิจัยรองรับของแบบทดสอบที่เลือกใช้
หรือใช้วิธีการ Rank เป็นระดับสูง กลาง ต่ำ เพื่อพล็อตเข้า Matrix

แต่ถ้าใช้คะแนนผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี จุด Benchmark
จะเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้มีศักยภาพ
ที่นำเข้าไปเปรียบเทียบใน Matrix นี้

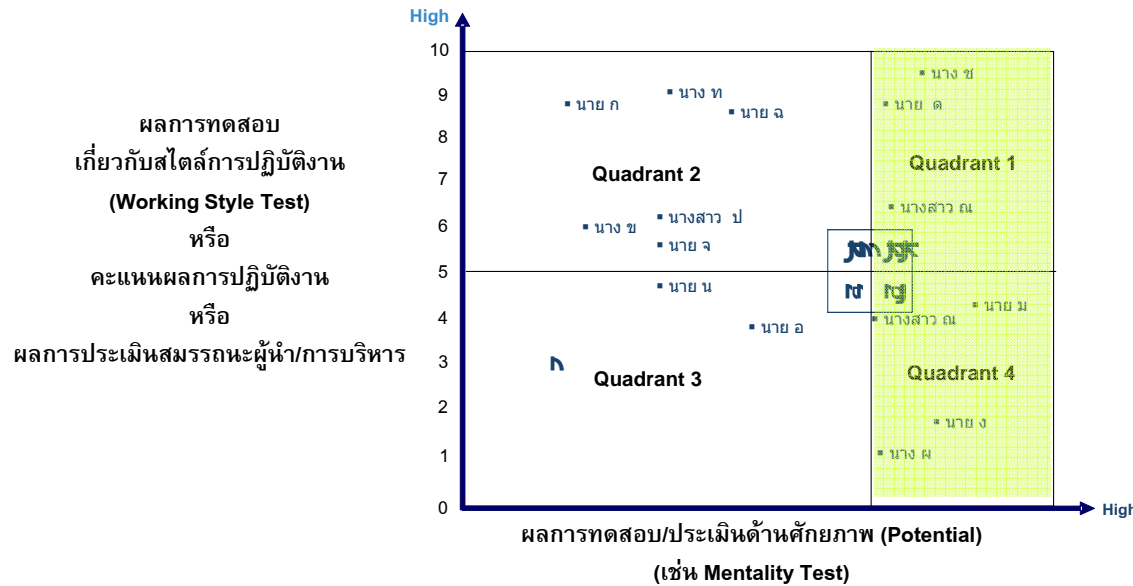
จุด Benchmark ขึ้นกับค่าคะแนนผลการ
ทดสอบของผู้บังคับบัญชา และผู้ดำรง
ตำแหน่งเป้าหมายในปัจจุบัน
หรือใช้ค่าคะแนนจากงานวิจัยรองรับของ
แบบทดสอบที่เลือกใช้

เทคนิคการจัดทำและใช้งาน Talent/Succession Matrix



- ❖ คณะทำงานหรือหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ทำการกำหนดปัจจัยทั้งสองด้านของ Matrix ให้ชัดเจน ว่าต้องการใช้ค่าคะแนนของปัจจัยอะไรในการเปรียบเทียบกลุ่มบุคคลเพื่อค้นหาผู้มีศักยภาพสูงสุด โดยทั่วไปมักใช้ปัจจัย “ผลการปฏิบัติงาน” อยู่ในแกนตั้ง และปัจจัย “ศักยภาพ” อยู่ในแกนนอน
- ❖ จัดการทดสอบ/ประเมินต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และทำการสรุปค่าคะแนนทั้งสองปัจจัยของผู้มีศักยภาพแต่ละบุคคลออกมาให้ชัดเจนก่อน
- ❖ หลังจากสรุปค่าคะแนนแต่ละปัจจัยของแต่ละผู้มีศักยภาพแต่ละบุคคลสำเร็จแล้ว ก็นำค่าคะแนนเหล่านั้นมาพล็อตลง Matrix ความสัมพันธ์สองปัจจัย
- ❖ ระบุชื่อบุคคลผู้มีศักยภาพแต่ละคนที่เป็นเจ้าของค่าคะแนนแต่ละจุด ลงข้างๆ จุดที่แสดงความสัมพันธ์ของค่าคะแนนสองปัจจัย
- ❖ จากนั้นกำหนดค่า Benchmark ของทั้งปัจจัยแกนตั้ง และปัจจัยแกนนอน แล้วกำหนดออกเป็น Quadrant (4 พื้นที่ย่อย) ตามจุดค่าคะแนน Benchmark
- ❖ อย่าปรับแต่งค่า Benchmark ของทั้งสองปัจจัยเป็นอันขาด ให้ปล่อยให้ตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏ เพราะจะมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง
- ❖ นำ Matrix นี้เข้านำเสนอในที่ประชุมผู้บริหารเพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวพิจารณาประกอบการตัดสินใจคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์ฯ และเป็น Successor ของตำแหน่งงานเป้าหมาย

การใช้ Talent/Succession Matrix ในการตัดสินใจ คัดเลือก/คัดกรองรายชื่อผู้มีศักยภาพ



Quadrant ที่ 1 (ขวาบน) แสดงถึงกลุ่มรายชื่อที่มีค่าคะแนนตั้งแต่กลาง-สูง ทั้งสองปัจจัยที่กำหนดไว้ (ทั้งแกนตั้งและแกนนอน) หมายความว่ากลุ่มรายชื่อนี้เป็นผู้มีศักยภาพที่เหมาะสมที่สุดสำหรับเข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์ฯ และเป็น Successor หากผู้บริหารไม่มีข้อพิจารณาอื่นๆ ที่เป็นอัตรวิสัยเข้ามาอธิบายเพิ่มเติม

Quadrant ที่ 2 (ซ้ายบน) แสดงถึงกลุ่มรายชื่อที่มีค่าคะแนนกลาง-สูง ในปัจจัยแรก (แกนตั้ง) แต่มีค่าคะแนนต่ำ-กลางในปัจจัยที่สอง (แกนนอน) หมายความว่ากลุ่มรายชื่อนี้เป็นผู้ที่โดดเด่น/เหมาะสมในงานปัจจุบันหรือลักษณะงาน/ระดับงานที่ใกล้เคียงกับงานปัจจุบัน แต่ไม่เหมาะสมที่จะเข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์ฯ และเป็น Successor

Quadrant ที่ 3 (ซ้ายล่าง) แสดงถึงกลุ่มรายชื่อที่มีค่าคะแนนต่ำ-กลาง ทั้งสองปัจจัยที่กำหนดไว้ (ทั้งแกนตั้งและแกนนอน) หมายความว่ากลุ่มรายชื่อนี้เป็นผู้ที่มีศักยภาพต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆทั้งหมดที่นำมาเปรียบเทียบกัน และไม่เหมาะสมที่จะเข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์ฯ และเป็น Successor

Quadrant ที่ 4 (ขวาล่าง) แสดงถึงกลุ่มรายชื่อที่มีค่าคะแนนต่ำ-กลางในปัจจัยแรก (แกนตั้ง) แต่มีค่าคะแนนกลาง-สูงในปัจจัยที่สอง (แกนนอน) หมายความว่ากลุ่มรายชื่อนี้เป็นผู้มีศักยภาพที่เหมาะสมรองลงมาจากกลุ่ม Quadrant ที่ 1 สำหรับเข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์ฯ และเป็น Successor โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้บริหารมีข้อพิจารณาอื่นที่เป็นอัตรวิสัยเข้ามาชี้แจงเพิ่มเติม

Talent/Succession Matrix

เป็นเครื่องมือสำคัญมาก เพราะ...



- ❖ มีความเป็นภาวิสัยสูง
- ❖ ช่วยลดอัตรวิสัย เหตุผลส่วนบุคคลของผู้มีอำนาจพิจารณา
- ❖ ไม่มองข้ามอัตรวิสัย เหตุผลส่วนบุคคลของผู้มีอำนาจพิจารณา
- ❖ ช่วยป้องกันปัจจัยจากภายนอกองค์กร

ภาค 5



การใช้ CDP และ Career Coach

Career Development Plan (CDP)



- ❖ เหมือนกับ IDP ของข้าราชการทั่วไป แต่ CDP ใช้เฉพาะสำหรับผู้มีศักยภาพที่ได้รับการบรรจุเข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงานเท่านั้น
- ❖ CDP จะระบุ “ตำแหน่งงานเป้าหมาย” (Career Goal) และมีความละเอียดในการพัฒนาอย่างรอบด้าน
- ❖ CDP ให้ทำสำหรับผู้มีศักยภาพทุกๆ ปี ระหว่างอยู่ในเส้นทางสั่งสมฯ และต้องร่วมมือกับ Career Coach

CDP Template

ชื่อ..... หน่วยงาน.....
 ตำแหน่งงานเป้าหมาย (Career Goal).....



1) ทบทวนตนเอง

แหล่งข้อมูลทบทวนตนเอง :

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
2. รายการความรู้ ใน Job Profile ของตำแหน่งงานลำดับถัดไปในเส้นทางสังสมประสบการณ์และผลงาน
3. รายการทักษะ ใน Job Profile ของตำแหน่งงานลำดับถัดไปในเส้นทางสังสมประสบการณ์และผลงาน
4. รายการสมรรถนะ ใน Job Profile ของตำแหน่งงานลำดับถัดไปในเส้นทางสังสมประสบการณ์และผลงาน

1) ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ

ที่ต้องจัดเตรียมและพัฒนาเพื่อตำแหน่งงานในลำดับถัดไปในเส้นทางสังสมประสบการณ์และผลงาน

<input type="checkbox"/> -----	<input type="checkbox"/> -----
<input type="checkbox"/> -----	<input type="checkbox"/> -----
<input type="checkbox"/> -----	<input type="checkbox"/> -----
<input type="checkbox"/> -----	<input type="checkbox"/> -----

2) ทบทวนภาวะผู้นำ/ทักษะการบริหาร

แหล่งข้อมูลทบทวนทบทวนภาวะผู้นำ/ทักษะการบริหาร :

1. Job Profile ของตำแหน่งงานเป้าหมายในเส้นทางสังสมประสบการณ์และผลงาน
2. ผลการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำ/การบริหาร
3. ผลการทดสอบ/ประเมินภาวะผู้นำ/การบริหาร

2) ภาวะผู้นำ/ทักษะการบริหารที่ต้องจัดเตรียมและพัฒนาเพื่อสืบทอดตำแหน่งงานเป้าหมายในอนาคต

<input type="checkbox"/> -----	<input type="checkbox"/> -----
<input type="checkbox"/> -----	<input type="checkbox"/> -----
<input type="checkbox"/> -----	<input type="checkbox"/> -----
<input type="checkbox"/> -----	<input type="checkbox"/> -----

3) กิจกรรมพัฒนาในบึงบระมาณนี้

3.1 แหล่งข้อมูลด้านเขาวปัญหา :

1. ผลการทดสอบเขาวปัญหา/ศักยภาพการเรียนรู้
2. ผลการทดสอบรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles)

3.2 กิจกรรมใกล้ชิดคุณธรรม

สุขภาพกาย <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> การออกกำลังกาย <input type="checkbox"/> การตรวจสุขภาพ <input type="checkbox"/> การรับประทานอาหาร	พัฒนาจิตใจ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ร่วมโปรแกรมถือศีลปฏิบัติธรรม (ที่กำหนดตารางเวลาชัดเจน) 3-5 วัน <input type="checkbox"/> ปลีกตัวไปปฏิบัติธรรมส่วนบุคคลกับครูอาจารย์ หรือผู้สอนที่นับถือ 3-5 วัน <input type="checkbox"/> เข้าโปรแกรมทบทวนชีวิตภายในส่วนบุคคล (Retreat) 3-5 วัน <input type="checkbox"/> เข้าร่วมกลุ่มสนทนาธรรม หรือกลุ่มวิพากษ์ หรือกลุ่มแบ่งปันชีวิตภายใน ตามนัดรายสัปดาห์หรือรายเดือน
พัฒนาปัญญา <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> อ่าน <input type="checkbox"/> เขียน	พัฒนาจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> กิจกรรมเพื่อสังคม <input type="checkbox"/> สอนหนังสือ <input type="checkbox"/> งานอาสาสมัคร <input type="checkbox"/> ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส

3) กิจกรรมพัฒนาในบึงบระมาณนี้

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----
5. -----



ผู้มีศักยภาพ

ผู้สอนแนะ
(Career Coach)

อนุมัติโดย

.....

CDP แรกเริ่ม ในโครงการนำร่อง



Career Development Plan

1 Self Awareness การสำรวจตนเอง

Graph #1
Self Image

2 Self Assessment การประเมินตนเอง

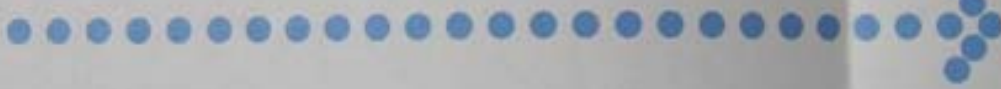
3 Self Assessment การประเมินตนเอง

4 Career Interest ความสนใจในอาชีพ

GTO Percentile (%ile)

85 - 99

50 - 84



4 Career Development กลยุทธ์การพัฒนา

C Strategy

- ใฝ่การฝึกอบรมและพัฒนาวิชาชีพ
- รับงานและโครงการที่ท้าทาย
- พยายามเรียนรู้เกี่ยวกับเส้นทางอาชีพและประสบการณ์และขอคำแนะนำกับผู้มีประสบการณ์
- กำหนดแผนการอาชีพ

1 Self Awareness การสำรวจตนเอง

Skill needed for my CDP in Priority

- Highest factor enhancement

-
-
-
-

2 Key Competencies ความสามารถที่สำคัญ

Competencies needed for my CDP in Priority

-
-
-
-

3 Leadership Challenge ความท้าทายในการเป็นผู้นำ

Coaching support needed in Priority

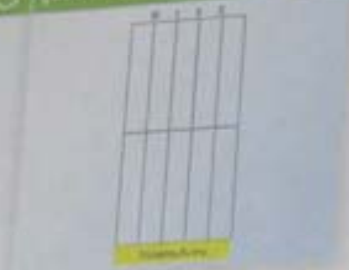
-
-
-
-

4 Career Development กลยุทธ์การพัฒนา

1

2

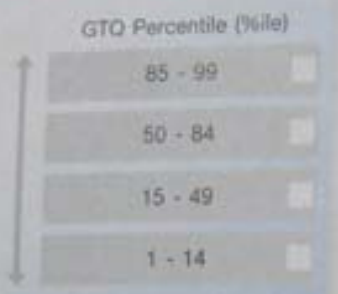
3 **รูปแบบพฤติกรรม** บทบาทผู้นำ



3 **Leadership Challenge**

- Coaching support
- -
 -
 -

4 **คะแนนศักยภาพ**



4 **กลยุทธ์การพัฒนา**

- C Strategy**
- ให้การฝึกอบรมและพัฒนาข้ามสายงาน
 - รับงานและโอกาสที่ท้าทาย
 - พลาดคุยเกี่ยวกับเส้นทางสิ่งสมประสงค์และผลงานกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน
 - กำหนดแผนการพัฒนาตนเองเพื่อเสริมทั้งจุดแข็งและลดจุดอ่อน
- D Strategy**
- ให้การฝึกอบรมและพัฒนาในงานปัจจุบัน
 - มุ่งพัฒนาในสิ่งที่ตนเองมีความชอบความถนัดอยู่แล้ว
 - มุ่งกิจกรรมพัฒนาโดยค่อยเป็นค่อยไป ที่ค่อยลดทักษะเดิมขึ้นไป
 - รับการประเมินและข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้สอนงานบ่อยๆ และต่อเนื่อง

4 **ทางเลือกในการพัฒนา**

- ภารกิจภายในและภายนอก +2 points
- ภารกิจใหม่ 0 points
- ภารกิจใหม่และพัฒนา +2 points
- การฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะงาน +1 points

5 **กิจกรรมใกล้ชิดคุณธรรม**

- Physical (ร่างกาย)**
- การออกกำลังกาย
 - การตรวจสุขภาพอย่างสม่ำเสมอ
 - รับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ
 - พักผ่อน

กำหนดกิจกรรม

.....

.....

.....

- Mental (สติปัญญา)**
- อ่าน
 - เขียน
 - คิด
 - ฟัง

กำหนดกิจกรรม

.....

.....

.....

- Spiritual (จิตใจ)**
- ถือศีล
 - ปฏิบัติไปปฏิบัติธรรม
 - ทบทวนชีวิตภายในส่วนบุคคล
 - ร่วมกลุ่มสนทนาธรรม

กำหนดกิจกรรม

.....

.....

.....

- Social Emotion (อารมณ์และสังคม)**
- กิจกรรมเพื่อสังคม
 - สอนหนังสือ
 - งานอาสาสมัคร
 - ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส

กำหนดกิจกรรม

.....

.....

.....

Career Coach

ผู้สอนแนะสำหรับผู้มีศักยภาพ



Coach ควรเป็นใครบ้าง?

- ข้าราชการที่เคยผ่านประสบการณ์ผู้นำ/ผู้บริหารดีเด่นในสวนราชการมาก่อน (เกษียณอายุราชการแล้วหรือไม่ก็ได้)
- ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน
- ผู้สอนแนะมืออาชีพด้านบริหารจัดการ (Executive Coach) จากภายนอกองค์กร

ควรเลือก coach อย่างไร?

- เป็นผู้ที่ผ่านประสบการณ์และมีผลงานในลักษณะเดียวกับตำแหน่งงานเป้าหมายมาก่อน
- เป็นผู้ที่สามารถสร้างความไว้วางใจต่อกันระหว่างผู้สอนแนะและผู้รับการสอนแนะ



coach มีบทบาทหน้าที่อย่างไร?

- ทำความเข้าใจตรรกะ รูปแบบ และเจตนาของแบบฟอร์ม CDP
- สอนแนะ และร่วมกับผู้มีศักยภาพที่ได้รับการคัดกรองเข้าสู่ Successor Inventory ในการกำหนด CDP ฉบับแรกเริ่ม
- พบปะกับผู้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่องตลอดปีงบประมาณ (อย่างน้อยเดือนละครั้ง) เพื่อติดตาม CDP
- ช่วยประเมินและช่วยเหลือผู้มีศักยภาพให้ทำการเขียน CDP ประจำปีงบประมาณถัดไปเป็นประจำทุกปี (ประมาณเดือนกันยายนของทุกปี) โดยใช้ข้อมูลที่ระบุใน Job Profile ของตำแหน่งงานลำดับถัดไปบน Career Chart มาเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการประเมินและช่วยเหลือผู้มีศักยภาพเพื่อให้เขียน CDP ที่เหมาะสมกับตนเองที่สุด

Successor Inventory Template



Successor Inventory ปังบประมาณพ.ศ. 255x

ปรับปรุงเมื่อวันที่ เดือน พ.ศ.

ตำแหน่งเป้าหมาย 1:	พร้อมทันที	พร้อมใน 1-2 ปี	อยู่ในระหว่างการจัดเตรียมและพัฒนา
ระบุชื่อตำแหน่งเป้าหมายของ เส้นทางสั่งสมประสบการณ์ฯ 1	ระบุชื่อบุคคลที่ผู้บริหารตัดสินใจว่า พร้อมที่จะเสนอชื่อเข้ากระบวนการ พิจารณาแต่งตั้งทันทีเมื่อต้องการ	ระบุชื่อบุคคลที่ผ่านเส้นทางสั่งสม ประสบการณ์ฯ มาจนถึงตำแหน่งงาน สุดท้ายแล้ว ณ ปัจจุบัน	ระบุชื่อบุคคลที่เพิ่งเริ่มต้น หรืออยู่ใน เส้นทางสั่งสมประสบการณ์ฯ
ตำแหน่งเป้าหมาย 2:	พร้อมทันที	พร้อมใน 1-2 ปี	อยู่ในระหว่างการจัดเตรียมและพัฒนา
ตำแหน่งเป้าหมาย 3:	พร้อมทันที	พร้อมใน 1-2 ปี	อยู่ในระหว่างการจัดเตรียมและพัฒนา
ตำแหน่งเป้าหมาย 4:	พร้อมทันที	พร้อมใน 1-2 ปี	อยู่ในระหว่างการจัดเตรียมและพัฒนา
ตำแหน่งเป้าหมาย 5:	พร้อมทันที	พร้อมใน 1-2 ปี	อยู่ในระหว่างการจัดเตรียมและพัฒนา
ตำแหน่งเป้าหมาย 6:	พร้อมทันที	พร้อมใน 1-2 ปี	อยู่ในระหว่างการจัดเตรียมและพัฒนา

.....
ลงชื่อ ผู้จัดทำข้อมูล

.....
ลงชื่อ ผู้ตรวจสอบข้อมูล

.....
ลงชื่อ ผู้อนุมัติข้อมูล



ถาม-ตอบ





SURAPONG@PRAXISINSIGHT.COM