

# บทนำ

352,65

เลขที่ ค122

2555

ลงทะเบียน 19๙85

วันที่ 2 ๙ S.H./2555

114612

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) ได้มีการดำเนินการในระยะเริ่มต้นใน 8 ส่วนราชการนำร่อง ได้แก่ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กรมธุรกิจพลังงาน กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน สำนักนโยบายและแผนพลังงาน และสำนักงาน ก.พ. ในฐานะผู้พัฒนาระบบ สำนักงาน ก.พ. ได้นำรูปแบบ “**ข้อตกลงการทำงาน**” ซึ่งเป็นแผนการมอบหมายงานที่กำหนดล่วงหน้าในแต่ละปีงบประมาณมาประยุกต์ใช้ในการมอบหมายงานสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยตั้งสมมุติฐานว่า หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต้นจะมอบหมายงานที่ช่วยในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทั้งทางด้านความรู้งานที่จำเป็น (Knowledge) ทักษะการทำงาน (Skills) สมรรถนะในการทำงาน (Competencies) รวมทั้งกำหนดบทบาทในภาพกว้างเกี่ยวกับการมอบหมายงานข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในตำแหน่งระดับต่าง ๆ

ต่อมาภายหลัง ได้มีการประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำรูปแบบ “ข้อตกลงการทำงาน” ไปใช้ดำเนินการจริงกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นนำร่อง ซึ่งพบว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมิได้เป็นไปตาม “ข้อตกลงการทำงาน” เนื่องจากมีเงื่อนไขและปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น การได้รับมอบหมายงานพิเศษทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามข้อตกลงการทำงานที่กำหนดในตอนต้นของปีงบประมาณได้ การได้รับทุนเพื่อไปศึกษาในต่างประเทศเป็นระยะเวลา 1-2 ปี และการได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติราชการหรือช่วยราชการในหน่วยงานอื่น เป็นต้น จากเหตุผลดังกล่าวทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

นอกจากประเด็นของการบริหารผลงาน (Performance Management) แล้ว หากพิจารณาถึงแง่มุมของการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การใช้ “ข้อตกลงการทำงาน” ยังสะท้อนให้เห็นถึงจุดอ่อนของการพัฒนาบางประการอีกด้วย **ประการแรก** เมื่อมีการใช้ข้อตกลงการทำงานไปสู่การปฏิบัติจริงทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ในที่นี้ ได้แก่ หัวหน้างานระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง และ/หรือผู้บังคับบัญชาระดับต้น)

มักมุ่งเน้นที่การพัฒนาในระยะสั้น หรือเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะการทำงาน และ พฤติกรรมในการทำงานที่จำเป็นสำหรับสำนัก/กองนั้น ๆ หรือในตำแหน่งที่ข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงดำรงอยู่มากกว่าการวางแผนการพัฒนาในระยะยาว นอกจากนี้ ยังมี ความเป็นไปได้สูงที่การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากไม่มีการวางแผนการพัฒนาในระยะยาว ตลอดจนอาจพบปัญหาด้านการ พัฒนาที่มักเน้นการพัฒนาเชิงลึกมากกว่าการพัฒนาเชิงกว้าง หรือการเน้นให้รู้ลึก มากกว่าการรู้รอบ หรืออีกนัยหนึ่ง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะได้รับการพัฒนาใน ด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะมากกว่าการพัฒนาความรู้ทักษะงานด้าน ๆ อื่นในองค์กร และส่งผลต่อการทำงานแบบบูรณาการซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับภาคราชการ

**ประการที่สอง** ข้อตกลงการทำงาน มักมีการกำหนดในรูปแบบของการ เป็นคณะทำงานร่วมกับสำนัก/กองอื่น ๆ โดยคาดหวังว่าการมอบหมายให้เป็น คณะทำงานจะช่วยให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้เรียนรู้งานที่หลากหลายมากขึ้น แต่ ในหลาย ๆ กรณีที่ผ่านมากการไปทำงานร่วมเป็นคณะทำงานนั้น ข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนมักจะได้รับมอบหมายให้ทำงานตามบทบาทเดิมที่ตนเองมี ความถนัดมากกว่าได้ไปเรียนรู้ทักษะงานใหม่ ๆ อาทิ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่มา จากสำนัก/กองที่รับผิดชอบเกี่ยวกับด้านการวิจัยก็มักจะได้รับมอบหมายจากคณะทำงาน ให้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติมากกว่าการเปิดโอกาสให้เรียนรู้งานเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และเทคนิค การวิเคราะห์ค่างานในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการให้ข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูงนำไปพัฒนา เป็นต้น

จากปัญหาด้านการพัฒนาสองประการที่กล่าวข้างต้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัท วัตสัน ไวแอท (ประเทศไทย) จำกัด ได้ร่วมกันศึกษาแนวคิดและวิธีการในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan) สำหรับกลุ่มข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นกรอบความคิดให้ส่วนราชการได้ใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน การพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานจริง (On-the-job-training) โดยการหมุนเวียนข้าราชการ

ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไปทำงานในสำนัก/กองต่าง ๆ (Job Rotation) ภายในหน่วยงาน หรือ แม้แต่การหมุนเวียนไปทำงานในหน่วยงานภายนอก (Secondment) ที่อาจเป็นไปได้ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งการหมุนเวียนนี้จะไปอย่างมีระบบและมี เป้าหมายของการพัฒนาอย่างชัดเจน และในเวลาต่อมาจึงได้พัฒนาเป็นกรอบการสั่งสม ประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework-EAF) หรือ เรียกย่อ ๆ ว่า “EAF”

**“กรอบการสั่งสมประสบการณ์”** หรือ “EAF” ถือเป็นแผนความก้าวหน้า ในอาชีพซึ่งจัดทำแยกตามตำแหน่งเป้าหมายที่ส่วนราชการกำหนด และกรอบการสั่งสม ประสบการณ์ดังกล่าวนี้ จะได้รับการพัฒนาเป็นกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล (Individual Experience Accumulation Framework-IEAF) หรือแผนความก้าวหน้า ในอาชีพรายบุคคลสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แต่แต่ละคนที่ได้รับการคัดเลือก ซึ่งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทุกคนจำเป็นต้องมีแผนดังกล่าวเพื่อเป็นกรอบการพัฒนา ตลอดระยะเวลาที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

เนื้อหาของ **คู่มือการเขียนแผนความก้าวหน้าในอาชีพรายบุคคล สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**ฉบับนี้ เริ่มต้นด้วยการอธิบายถึงแนวคิดของ การจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ภาพรวมของส่วนราชการ ซึ่งเป็นแผนเริ่มต้น ของการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพรายบุคคล โดยได้อธิบายขั้นตอนของ การดำเนินการอย่างง่าย ๆ บทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และการจัดทำกรอบการสั่งสม ประสบการณ์รายบุคคล หรือแผนความก้าวหน้าในอาชีพรายบุคคลสำหรับข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งเป็นการอธิบายแนวคิดในการจัดทำ ไม่เน้นรูปแบบหรือวิธีการ ที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากต้องการให้ผู้อ่านได้เข้าใจแนวคิดก่อน เพื่อจะสามารถ เลือกวิธีการในการจัดทำแผนดังกล่าวให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละส่วนราชการ อย่างไรก็ตามท้ายของคู่มือนี้เป็นข้อเสนอแนะและเทคนิคในการดำเนินการซึ่งจะเป็น ประโยชน์สำหรับการเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการจัดทำแผนดังกล่าวอีกด้วย