

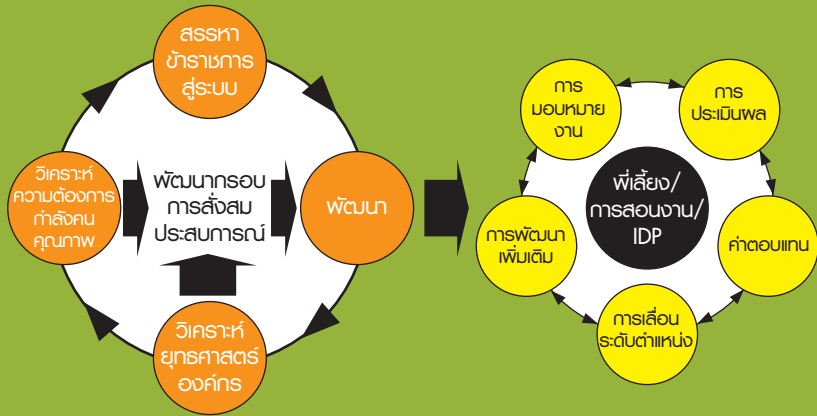
# คู่มือภาพรวม

สำหรับระบบข้าราชการผู้มีพลสัมฤทธิ์สูง



# ชุดคู่มือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) เป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (High-Performance) และเป็นผู้ที่หน่วยงานเห็นว่ามีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานในภาคราชการต่อไป โดยระบบนี้ใช้กลยุทธ์การพัฒนาที่หลากหลายเป็นพื้นฐานของการออกแบบระบบ



แผนภาพที่ 1 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและกลไกการพัฒนา

การพัฒนาภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประกอบด้วยระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลย่อย ๆ หลายระบบ เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (แผนภาพที่ 1) โดยมีแนวคิดเรื่องการพัฒนาที่หลากหลายเป็นแนวคิดพื้นฐาน และออกแบบระบบให้ “แตกต่าง” แต่ “ไม่แปลกแยก” จากระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลปกติ ดังนั้น เพื่อให้การนำระบบระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 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. “คู่มือการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์” เป็นเสมือน “แผนความก้าวหน้าในอาชีพ” ของส่วนราชการ หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า องค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูง ทั้งสายผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญในส่วนราชการนั้น ประกอบด้วยอะไรบ้าง กรอบการสั่งสมประสบการณ์นี้ถือเป็น “หัวใจสำคัญ” ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

4. “คู่มือการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” เนื่องจากการพัฒนาเป็นพื้นฐานที่สำคัญของระบบฯ จึงมีการสร้างกรอบในการพัฒนาสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยคู่มือนี้จะอธิบายกรอบการพัฒนาในภาพรวม พร้อมกับมีคำแนะนำสำหรับการพัฒนาที่ยึดสมรรถนะเป็นหลักให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบทุกคน

5. “คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน” เป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกับกรอบการสั่งสมประสบการณ์ที่เปรียบเสมือนเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว และเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการพัฒนาในแต่ละจุด (Check point) หรือ เป้าหมายการพัฒนาในระยะสั้น เพื่อตรวจสอบว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนได้มีโอกาสเรียนรู้งาน และสั่งสมประสบการณ์การทำงานจริงตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ที่ส่วนราชการได้วางไว้

6. “คู่มือการส่งงาน” อธิบายถึงข้อแนะนำเบื้องต้นในการส่งงานซึ่งในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีการมอบหมายผู้บังคับบัญชาระดับต้น เป็นผู้ส่งงาน (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

# 1. แนวคิดของระบบ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS (ซึ่งย่อมาจากคำว่า High Performance and Potential System) เป็นระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) พัฒนาขึ้นเพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Workplace Learning) และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม

## จุดเด่นของการพัฒนากายใต้ระบบ HiPPS สามารถสรุปได้ ดังนี้

- เป็นระบบที่มุ่งพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงในระดับ 4-5 ให้เป็นข้าราชการระดับ 8 ที่มีคุณภาพสูง ได้ในเวลาประมาณ 7-8 ปี โดยระบบนี้จะเป็นระบบที่เชื่อมต่อกับกระบวนการพัฒนาข้าราชการระดับกลางและระดับสูงต่อไป
- เป็นระบบที่มีกลไกการคัดกรองอย่างเข้มข้น โดยข้าราชการผู้สมัครเข้าสู่ระบบนี้จะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกทั้งโดยส่วนราชการต้นสังกัด และสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้าราชการผู้นั้นมีคุณภาพ และคุณสมบัติที่จะเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ ทั้งนี้ ส่วนราชการหนึ่งๆ จะมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่เกินประมาณร้อยละ 1 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด
- เป็นระบบที่มีกลไกการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน (การมีโอกาสได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้นกรณีพิเศษ) และแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน (โอกาสได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ทั้งการพัฒนาบนเนื้องาน และการฝึกอบรม ดูงาน)
- เป็นระบบที่กำหนดให้ข้าราชการต้องพิสูจน์ตัวเอง ทั้งในด้านสมรรถนะและผลงาน ผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมิน จะต้องพ้นการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- เป็นระบบที่มีการวางแผนทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยใช้เทคนิคกรอบการสะสมประสบการณ์ (EAF: Experience Accumulation Framework) ที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้นโดยเฉพาะ ร่วมกับเทคนิคการพัฒนารูปแบบต่างๆ เพื่อให้ข้าราชการในระบบนี้เติบโตอย่างสอดคล้องกับศักยภาพของตนและเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสูงสำหรับส่วนราชการต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์ของ HiPPS

- (1) เพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจคนเก่ง คนดี มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในราชการ
- (2) เพื่อพัฒนาข้าราชการพลเรือนผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
- (3) เพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ มากประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service) และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Senior Professional Service) การเตรียมผู้นำตามวัตถุประสงค์นี้ จึงเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำทั้งทางด้านการบริหาร และผู้นำทางวิชาการหรือความคิด เป็นการเตรียมคนให้พร้อมเพื่อการเติบโตทั้งสองลักษณะ (Dual Track)

HiPPS มีรากฐานมาจากแนวคิดของ “การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูง หรือ Talent Management” ที่ว่าด้วยการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูง (Talent) การอ้างรักษา (Retain) การพัฒนา (Develop) การจูงใจ (Motivate) และการมอบหมายงาน (Delegate) เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวบุคลากรผู้นั้น อันจะส่งผลให้องค์กร/หน่วยงาน สามารถมีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดัน (Driver) ให้กับภารกิจต่างๆประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ การพัฒนาระบบ HiPPS มีพื้นฐานมาจากปรัชญาและหลักการ 5 ประการ ได้แก่

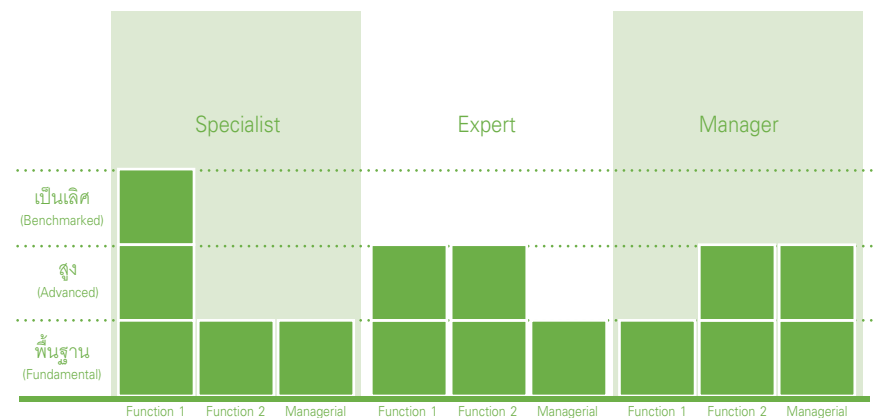
1. เป็นระบบที่มีความสอดคล้องกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลราชการในภาพรวม และช่วยขับเคลื่อนให้กลไกต่างๆของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐมุ่งไปสู่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
2. เป็นระบบที่มีการสรรหาและการประเมินที่เป็นระบบ เข้มข้น และมีการแข่งขันสูง
3. มีการแต่งตั้งที่เป็นธรรม ปราศจากการแทรกแซงโดยมิชอบ
4. เป็นกระบวนการพัฒนาเชิงบูรณาการ ซึ่งได้แก่การผสมผสานระหว่าง การลงมือปฏิบัติจริง การฝึกอบรม/พัฒนา และอื่นๆ เพื่อพัฒนาให้ข้าราชการเข้าใจทั้งภาพกว้างและ เชิงลึกขององค์กร
5. เป็นระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นการทำงานเป็นที่มระหว่างส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ. และข้าราชการในระบบนี้

## 2. แนวทางในการพัฒนาของระบบ HiPPS

เนื่องจากงานราชการมีลักษณะที่หลากหลายและต้องการใช้บุคลากรหลายประเภทให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ดังนั้น ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จึงไม่ได้จำกัดเพียงแต่การพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะเติบโตไปเป็นผู้บริหารในระดับสูงเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงการสร้าง Talent สำหรับงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือ งานที่ต้องผสมผสานความเชี่ยวชาญหลากหลายด้านเข้าด้วยกัน

ด้วยระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้มีการกำหนดประเภทข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้เป็น 3 ประเภท ดังแสดงในแผนภาพที่ 1 ประกอบด้วย (1) ประเภทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ (Specialist Type) (2) ประเภทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert Type) และ (3) ประเภทผู้บริหาร (Manager Type) โดยระบบ HiPPS มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสู่ระบบนี้ไปเป็นหนึ่งในสามประเภทดังกล่าว

1. ประเภทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ (Specialist Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถและความเชี่ยวชาญสูงเฉพาะทางโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชี่ยวชาญในเชิงเทคนิค โดยมีความสามารถเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ถึงระดับเป็นเลิศ (Benchmarked) ทั้งนี้ความสามารถในเรื่องเฉพาะดังกล่าวได้รับการยอมรับ (Recognized) ในแวดวงวิชาการ สาธารณะ หรือในระดับกระทรวง



แผนภาพที่ 1: ประเภทของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

2. ประเภทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถในทางอย่างน้อย 2 ด้าน และมีความสามารถในแต่ละด้านนั้นในระดับสูง (Advanced) โดยมีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ที่มีความรอบด้าน ในงานวิชาการ หรืองานนโยบายมากกว่าความเป็นเลิศทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical expert)

3. ประเภทผู้บริหาร (Manager Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการ (Management) ผสมผสานกับความเป็นผู้มีความรอบด้าน (Generalist)

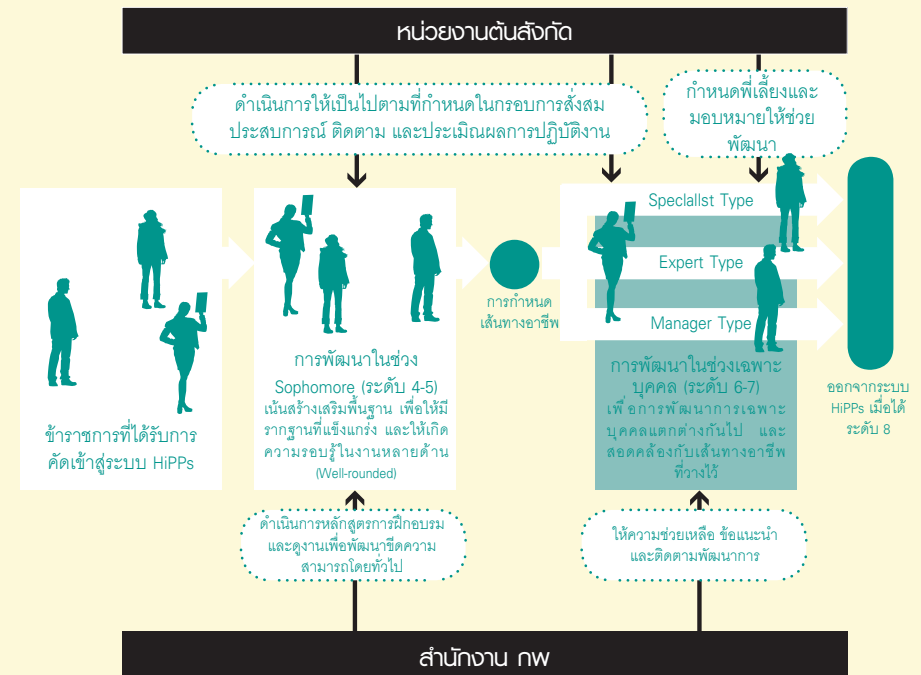
สำหรับการพัฒนาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง นั้น แผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่าข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ HiPPS จะได้รับการพัฒนาด้วยเครื่องมือการพัฒนาที่เป็นบูรณาการเพื่อเติบโตไปเป็นหนึ่งในสามประเภทข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั่นเอง



แผนภาพที่ 2: การพัฒนาการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะดำเนินการโดยอิงตามแนวทางดังแสดงในแผนภาพที่ 3 โดยในช่วงต้นนั้นข้าราชการในระบบนี้จะได้รับการพัฒนาในด้านกว้างเพื่อให้เข้าใจถึงงานของหน่วยงานที่สังกัด และในด้านพื้นฐานเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถโดยทั่วไปในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานเป็นทีม เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น โดยเป็นการพัฒนาที่ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน จากนั้น การพัฒนาจะเข้มข้นขึ้นตามลำดับ โดยคาดว่าเมื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงดำรง

ตำแหน่งระดับ 6 จะสามารถวางแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan หรือเรียกย่อว่า IDP) ได้อย่างค่อนข้างชัดเจนเพื่อพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายอาชีพ หนึ่งในสี่ประเภทดังกล่าว ทั้งนี้ ข้าราชการในระบบนี้จะมีพี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน (Mentor/Coach) เพื่อช่วยให้คำแนะนำ ประเมิน และช่วยผลักดันในการพัฒนา



แผนภาพที่ 3: แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

### 3. กรอบการสั่งสมประสบการณ์

กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework: EAF) ถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เครื่องมือนี้นี้พัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยกำหนดแนวทางการพัฒนา การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน และกำหนดเส้นทางอาชีพไว้อย่างกว้างๆ โดย EAF จะกำหนดงานและภารกิจที่สำคัญขององค์กร ที่ข้าราชการในระบบนี้จะต้องเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและยึดโยงกับสมรรถนะและความรู้ทักษะที่ข้าราชการจะต้องพัฒนาควบคู่กันไประหว่างปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

ตัวอย่างของ EAF สามารถแสดงให้เห็นได้ดังแผนภาพที่ 4 ซึ่งจะเห็นได้ว่า EAF นั้นได้มีการกำหนดลักษณะงานต่างๆรวมถึงแนวทาง

การพัฒนาและการเติบโตในวิชาชีพ ดังนั้นแล้ว EAF จึงเป็นทั้ง (1) กรอบของการพัฒนามนการปฏิบัติงานจริง หรือ On the Job Training (2) เป็นพื้นฐานในการกำหนดการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้กับข้าราชการแต่ละราย และ (3) เป็นแนวทางในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับข้าราชการในระบบนี้ (Career Development Plan) จึงทำให้มั่นใจได้ว่า ข้าราชการผู้ที่ได้รับการคิดเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนี้ จะได้รับการดูแลจากหน่วยงานและบุคลากรต่างๆที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี และอย่างเป็นระบบ

หน่วยงานที่ส่งปฏิบัตินงานเพื่อเรียนรู้	ความรู้งานที่ต้องเรียนรู้	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม	ระยะเวลา	ผู้สอนงาน	กลไกการพัฒนา		
					หลักสูตรฝึกอบรม	งานที่มอบหมาย	
สำนักงานโยธาและระหว่างประเทศ	ระดับพื้นฐาน (Basic)	1. ระบุเนื้อหาของเศรษฐกิจและเศรษฐกิจมหภาค	1 ปี				
		2. ระบุข้อมูลเศรษฐกิจมหภาคของไทยและการคาดการณ์ของประเทศไทยที่สำคัญ					
		3. กระบวนการและการประสานงานในการประชุมงานเศรษฐกิจระหว่างประเทศ					
	ระดับสูง (Advanced)	1. การวิเคราะห์ภาวะและสถานการณ์เศรษฐกิจมหภาคและนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจและด้านการเจรจาการค้า การลงทุน การเงิน และการคลัง	1 ปี				
		2. การวิเคราะห์แนวโน้มของเศรษฐกิจระยะสั้นและระยะยาวและระบบสัญญาณเตือนภัยทางเศรษฐกิจ					
	ระดับเป็นเลิศ (Benchmarked)	กระบวนการ และการประสานงานในเวทีโลก ที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจมหภาค และการค้าระหว่างประเทศ	1 ปี				
การออกแบบนโยบายและมาตรการด้านเศรษฐกิจมหภาค และนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และด้านการเจรจาการค้า การลงทุน การเงิน และการคลัง							
สำนักงานโยธาและระหว่างประเทศ	ระดับเป็นเลิศ (Benchmarked)	การพัฒนาข้อเสนอทางเศรษฐกิจระยะสั้นและระยะยาว และระบบสัญญาณเตือนภัยทางเศรษฐกิจ	1 ปี				
		1. ....					
		2. ....					
สำนักงานโยธาและระหว่างประเทศ	ระดับเป็นเลิศ (Benchmarked)	1. ....	1 ปี				
		2. ....					
		3. ....					

แผนภาพที่ 4: ตัวอย่างของกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของส่วนราชการหนึ่ง

และเนื่องจาก EAF เป็นเสมือนเข็มทิศในการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่ต่างกันไปตามแต่ละองค์กร ดังนั้น ส่วนราชการจึงจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนา EAF นี้ โดยสำนักงาน ก.พ. จะเป็นผู้สนับสนุนทางด้านเทคนิควิชาการ ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนา EAF ระหว่างส่วนราชการ

## 4.การดำเนินการของระบบ HiPPS

ระบบ HiPPS จะมีขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

### 1. ขั้นตอนการเตรียมการ และการทบทวนระบบ HiPPS ของส่วนราชการ:

ในขั้นตอนนี้ ส่วนราชการจะทบทวนการดำเนินการระบบ HiPPS ในปีที่ผ่านมา และพิจารณาว่าจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนในรายละเอียดของกรอบการส่งมอบประสบการณ์หรือไม่ หากส่วนราชการนั้นๆ เห็นควรจะต้องมีการปรับปรุง จะได้ทำการปรับปรุงโดยร่วมกับ สำนักงาน ก.พ. ก่อนที่จะใช้เพื่อการดำเนินการในปีต่อไป ทั้งนี้ สำหรับส่วนราชการที่เริ่มจะใช้ระบบ HiPPS เป็นครั้งแรก ขั้นตอนนี้ ได้แก่การเตรียมการต่างๆ ประกอบด้วยการจัดเตรียมกรอบการส่งมอบประสบการณ์ และการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรต่างๆที่เกี่ยวข้อง

### 2. ขั้นตอนการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ:

ขั้นตอนนี้ เป็นการคัดเลือกข้าราชการเพื่อเข้าสู่ระบบ HiPPS โดยส่วนราชการจะดำเนินการคัดเลือกเบื้องต้นและเสนอรายชื่อข้าราชการที่ผ่านการคัดเลือกมาให้สำนักงาน ก.พ. เพื่อที่จะได้ทำการคัดเลือกในขั้นตอนสุดท้าย ต่อไป

### 3. ขั้นตอนการพัฒนา:

ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนที่ใช้เวลานานที่สุด โดยข้าราชการที่เข้าสู่ระบบ HiPPS จะถูกมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในกรอบการส่งมอบประสบการณ์ และเสริมด้วย กลไกพี่เลี้ยง/ การสอนงาน การฝึกอบรมเพิ่มเติม การจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล และกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

# 5

## โอกาสการพัฒนาของข้าราชการ ที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสู่ระบบ HiPPS

เมื่อข้าราชการได้รับการคัดเลือกให้เข้าอยู่ในระบบ HiPPS จะได้รับโอกาสในการพัฒนาในลักษณะต่างๆ ดังนี้ :

1. โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ภายใต้กรอบการส่งมอบประสบการณ์ ทั้งนี้ข้าราชการในระดับ 4 ควรจะสามารถขึ้นสู่ระดับ 8 ได้ในเวลาประมาณ 7-8 ปี โดยอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บริหารของส่วนราชการ เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ พี่เลี้ยง และสำนักงาน ก.พ.

2. โอกาสในการได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย เหมาะสมกับศักยภาพ และการสร้างเครือข่ายการทำงานกับผู้มีศักยภาพสูงทั้งในภาครัฐ เอกชน และต่างประเทศ

3. โอกาสในการพัฒนาเพิ่มเติมทั้งทักษะ ความรู้ และสมรรถนะ โดยผ่านกลไกที่หลากหลาย เป็นบูรณาการ เช่น การพัฒนาในรูปแบบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) / การพัฒนาตนเองตามแนวทางที่กำหนด (Self-Directed Development) / การฝึกอบรมที่จัดโดย สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัด / ทุนฝึกอบรม / การศึกษาดูงาน และการเป็นคณะทำงานพิเศษสำหรับผู้บริหาร

4. โอกาสในการได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้นกรณีพิเศษด้วยโควตากลางที่ คณะรัฐมนตรีอนุมัติจัดสรร



### บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของข้าราชการผู้เข้าสู่ระบบ HiPPS

- ตระหนักว่าการพัฒนาในระบบ HiPPS เป็นการดำเนินการและรับผิดชอบร่วมกันระหว่างตัวข้าราชการเอง ส่วนราชการ และสำนักงาน ก.พ.
- ศึกษาทำความเข้าใจกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ (EAF) ของหน่วยงาน ซึ่งได้จัดเตรียมไว้ให้เป็นการแสดงถึงเส้นทางในการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การเติบโตในอาชีพ และเป้าหมายในการพัฒนา
- รับผิดชอบต่อข้อตกลงการทำงาน และ แผนการพัฒนาเฉพาะบุคคล (IDP) ให้สำเร็จตามเป้าหมาย
- ให้ความร่วมมือ และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ตามที่ระบบ HiPPS และ/หรือ หน่วยงานต้นสังกัดจัดให้
- จัดสรรเวลาให้เหมาะสม แบ่งเวลาให้กับกิจกรรมการพัฒนาต่างๆด้วยตนเอง อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนทักษะ และความรู้ต่างๆให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- ทำความเข้าใจตนเอง ค้นหาจุดแข็ง/จุดอ่อนของตนเอง และดำเนินการเพื่อพัฒนาแก้ไข
- ปรึกษาหารือถึงประเด็นการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง หน่วยงานกรเจ้าหน้าที่ หรือสำนักงาน ก.พ. ในกรณีที่มีปัญหา และต้องการผู้ให้คำปรึกษา
- พัฒนาเครือข่ายการทำงานของตนเองทั้งเพื่อประโยชน์โดยตรงต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการให้คำแนะนำข้าราชการระบบนี้ในรุ่นต่อไป

# ถาม-ตอบ

## เกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



**Q :** ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) คืออะไร

**A :** HiPPS เป็นระบบ Talent Management เพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบโดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Workplace Learning) และเสริมด้วยกลไกการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงทั้งประเภทบริหารและเชี่ยวชาญได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม

**Q :** ระบบนี้คือระบบ Fast Track หรือไม่ และจะสร้างความขัดแย้งในระบบข้าราชการหรือไม่

**A :** HiPPS เป็นระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างคนคุณภาพพร้อมด้วยประสบการณ์ในเวลาที่เหมาะสม ไม่ใช่ระบบที่เร่งให้โตเร็วหรือ Fast Track เพราะผู้ที่อยู่ในระบบนี้จะไม่ไปเร็วเกินกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (จากระดับ 4 ไปเป็นระดับ 8 ใช้เวลาอย่างรวดเร็ว 7 ปี) ซึ่งผู้ที่ไม่อยู่ในระบบนี้ก็สามารถเติบโตด้วยความเร็วเช่นนี้ ได้เหมือนกัน เพียงแต่ HiPPS จะช่วยให้เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพเป็นระบบมากขึ้นโดยกลไกการ Rotation และ การมอบหมายงานที่สำคัญ

**Q :** ระบบนี้จะพัฒนาข้าราชการไปจนถึงเมื่อใด

**A :** ข้าราชการที่อยู่ในระบบนี้จะได้รับการพัฒนาไปจนถึงระดับ 8 ซึ่งหมายความว่า

เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นระดับ 8 แล้ว ข้าราชการผู้นั้นจะไม่ได้รับสิทธิในกระบวนการพัฒนาของระบบ HiPPS หรือสิ่งจูงใจภายใต้ระบบ HiPPS อีกต่อไป ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการเหล่านี้ต้องรับผิดชอบตนเองในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้การแข่งขันเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูง (9-11) เป็นไปอย่างเสมอภาคระหว่างผู้อยู่ในระบบปกติกับผู้ที่เคยอยู่ในระบบ HiPPS

**Q :** ระบบนี้มีวิธีการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบอย่างไร จะทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติหรือไม่

**A :** ระบบการคัดเลือกเข้าสู่ HiPPS ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 เป็นการคัดเลือกโดยส่วนราชการ ซึ่งจะเปิดรับสมัครจากข้าราชการในกรมผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 4 หรือ 5 ที่ใช้วุฒิระดับปริญญา มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี และมีผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยของในรอบการประเมินในระดับดีมาก ผู้สมัครต้องผ่านการคัดเลือกภายในส่วนราชการก่อน จึงจะเสนอชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกมาที่สำนักงาน ก.พ. ที่จะทำการคัดเลือกในขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. จะดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญในการคัดเลือกจากภายนอกซึ่งจะทดสอบทั้งสมรรถนะและทักษะของผู้เข้ารับการคัดเลือก ดังนั้น ระบบการคัดเลือกของระบบ HiPPS จึงเป็นระบบที่เปิดกว้างสมัครใจ โปร่งใส และมีมาตรฐานการคัดเลือกที่ชัดเจน



**Q :** เมื่อข้าราชการเหล่านี้เข้ามาสู่ระบบ HiPPS แล้วจะได้รับการพัฒนาอย่างไรบ้าง

**A :** ข้าราชการในระบบนี้จะได้รับการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากการทำงานจริงและเสริมด้วยการพัฒนาความรู้ทักษะเชิงวิชาการ ดังนี้

- ข้าราชการเหล่านี้จะมีเส้นทางในอาชีพที่ชัดเจน (career path) โดยสำนักงาน ก.พ. จะร่วมกับส่วนราชการพัฒนากรอบการสะสมประสบการณ์หรือ EAF (Experience Accumulation Framework) เพื่อจะทราบว่าในแต่ละช่วงเวลาข้าราชการนั้นๆ ควรปฏิบัติงานอยู่ในสำนัก กองใด ต้องเรียนรู้งานใดในสำนัก/กอง นั้น และเป็นระยะเวลาเท่าใด กรอบการสะสมประสบการณ์ดังกล่าวจึงเป็นทั้งแนวทางการพัฒนาและเป็นกลไกกระตุ้นให้ข้าราชการได้สลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในส่วนราชการตนเอง (หรือหน่วยงานภายนอก) ซึ่งกลไกดังกล่าวยังเป็นสิ่งที่ดำเนินการได้น้อยภายใต้ระบบปกติ นอกจากนี้ การปฏิบัติงานภายใต้ EAF นี้จะมีทั้งงานประจำเพื่อฝึกฝนทักษะความรู้ที่จำเป็นและงานท้าทายเพื่อฝึกให้ข้าราชการเหล่านี้ทำงานภายใต้ความกดดัน

- ข้าราชการในระบบ HiPPS จะมีแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่จะช่วยวิเคราะห์ว่าจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเป็นอย่างไร เพื่อช่วยให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

ในส่วนของกรมฝึกอบรมพัฒนา ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะได้รับการพัฒนาใน 2 ส่วน คือ การพัฒนาสมรรถนะหลักและทักษะในการทำงาน

(Core Competency and Skills) ซึ่งสำนักงาน ก.พ. จะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมการจัดสรรทุนการศึกษาหรือทุนฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการในแต่ละระดับ ส่วนการพัฒนาสมรรถนะในงานตามหน้าที่ (Functional/Technical Competencies) ซึ่งจะอยู่ภายใต้กรอบการสั่งสมประสบการณ์และแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล ส่วนราชการต้นสังกัดจะเป็นผู้รับผิดชอบ

- การสอนงานและพี่เลี้ยง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ดำรงตำแหน่งระดับ 4-5 จะมีผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coach) โดยเน้นเรื่องการพัฒนาทักษะ ความรู้จำเป็นขั้นพื้นฐานสำหรับการทำงาน สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงดำรงตำแหน่งระดับ 6-7 ให้ส่วนราชการจัดให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อช่วยในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพในช่วงเปลี่ยนผ่านตำแหน่งจากระดับต้นสู่ระดับกลาง รวมทั้งช่วยพัฒนาทัศนคติการทำงาน การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ข้าราชการเกิดกำลังใจและมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง พร้อมทั้งสามารถวางตัวและกำหนดบทบาทตนเองได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. จะจัดให้มีการพัฒนาผู้ที่จะเป็นผู้สอนงานให้กับข้าราชการเหล่านี้ นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. จัดให้มีระบบ E-Learning เพื่อสนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหาให้กับข้าราชการในระบบนี้อีกด้วย

**Q :** ข้าราชการที่อยู่ในระบบนี้จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้หรือไม่

**A :** เงื่อนไขในการสมัครเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงก็คือข้าราชการจะต้องมีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการได้เรียนรู้บุคลิกและวิธีการทำงานของข้าราชการเหล่านี้ได้ดีพอ และ

ในการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบนั้น สมรรถนะหนึ่งที่ใช้เพื่อการคัดเลือกก็คือ การมีคุณสมบัติในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ง่าย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ ระบบนี้มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการภายในองค์กรเพื่อเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รูปแบบการพัฒนาที่ออกแบบขึ้นจะสนับสนุนให้ข้าราชการมีโอกาสทำงานกับบุคคลที่หลากหลาย ข้าราชการในระบบนี้จึงจะได้เรียนรู้การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์

**Q :** การประเมินผลการทำงานของข้าราชการในระบบนี้เป็นอย่างไร

**A :** การบริหารผลการปฏิบัติงานจะเน้นให้ส่วนราชการให้ความสำคัญกับทุกกระบวนการของการบริหารผลงาน ตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยในการวางแผนการปฏิบัติงานจะยึดกรอบการสั่งสมประสบการณ์เป็นหลัก มีการจัดซื้อตกลกรทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบเดียวกับข้าราชการทั่วไป แต่ให้มีเกณฑ์การประเมินที่เข้มข้นกว่าข้าราชการปกติ โดยผลการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมจะต้องไม่ต่ำกว่าระดับ 80% หากข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงระดับ 4-5 มีผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับ 70-79% เป็นครั้งที่ 3 หรือ 2 ครั้งติดต่อกัน หรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงระดับ 6-7 มีผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับต่ำกว่า 80% จะต้องออกจากระบบ

**Q :** ข้าราชการในระบบนี้ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากกว่าข้าราชการในระบบปกติหรือไม่

**A :** ข้าราชการในระบบนี้จะได้รับเงินเดือนในอัตราเช่นเดียวกับข้าราชการในระบบปกติและไม่มีการกำหนดเงินพิเศษให้กับข้าราชการในกลุ่มนี้แต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม คณะรัฐมนตรีกำหนดให้มีโควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือนนอกเหนือจากโควตาปกติขึ้นเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการกลุ่มดังกล่าวที่จะต้องปฏิบัติงานที่ยากและท้าทาย ซึ่งกลไกนี้จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการในระบบนี้ในระดับที่เหมาะสม และขณะเดียวกันก็จะไม่เบียดบังงบประมาณเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการในระบบปกติ

**Q :** ในภาพรวมแล้วใครมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบ HiPPS บ้าง

**A :** ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ HiPPS ประกอบด้วย 7 ฝ่าย ได้แก่

1. ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) จะเป็นกลุ่มข้าราชการระดับ 4-5 ที่ผ่านการคัดเลือกและจะผ่านกระบวนการพัฒนาต่างๆ อย่างเป็นระบบในช่วงที่ดำรงตำแหน่ง ระดับ 4-7

2. คณะกรรมการกำกับดูแลข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (หรือ อ.ก.พ. กรม) ถือได้ว่าเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการระดับกรม โดยจะทำหน้าที่พิจารณา กำหนดแนวทางการคัดเลือกและพัฒนาข้าราชการ รวมทั้ง กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลการใช้ประโยชน์ข้าราชการ การพัฒนารายปี การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนระดับตำแหน่งของข้าราชการที่อยู่ในระบบ

3. ฝ่ายบริหารของส่วนราชการ จะเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจะทำหน้าที่ร่วมกับคณะกรรมการกำกับฯ ในการผลักดัน

ได้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด

4 ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะทำหน้าที่ดูแล บังคับบัญชา มอบหมายงานต่างๆ โดยจะมีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ต่างๆ เพื่อช่วยให้การพัฒนาเป็นไปตามกรอบที่ได้วางไว้

5 พี่เลี้ยง จะใกล้ชิดและมีบทบาทอย่างมากในการดูแล ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ต่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทั้งในเรื่องการทำงาน การพัฒนาทัศนคติ การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถวางตัวและกำหนดบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม

6 ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการกำกับฯ (ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ) ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับฯ โดยจะเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อกำหนดแนวทางการคัดเลือกและพัฒนาข้าราชการ รวมทั้ง การกำกับดูแล ติดตามประเมินผลการใช้ประโยชน์ข้าราชการ การพัฒนารายปี การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนระดับตำแหน่งของข้าราชการที่อยู่ในระบบ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการกำกับฯ

7 สำนักงาน ก.พ. จะเป็นผู้สนับสนุนการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในส่วนราชการ โดยจะให้คำปรึกษาแนะนำ กำหนดแนวปฏิบัติ รวมทั้ง ติดตามตามประเมินผลให้ระบบฯ ดำเนินไปในทิศทางที่กำหนดไว้

**Q :** บทบาทและหน้าที่สำคัญของผู้ที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นอย่างไร HIpps

**A :** บทบาทสำคัญของผู้อยู่ในระบบ

นี้ ได้แก่

- ตระหนักว่าการพัฒนาในระบบ HIpps เป็นการดำเนินการและรับผิดชอบร่วมกันระหว่างตัวข้าราชการเอง ส่วนราชการ และสำนักงาน ก.พ.

- ศึกษาทำความเข้าใจกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (EAF) ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นกรอบแสดงถึงเส้นทางในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การเติบโตในอาชีพ และเป้าหมายในการพัฒนา

- รับผิดชอบต่อข้อตกลงการทำงาน และ แผนการพัฒนาเฉพาะบุคคล (IDP) ให้สำเร็จตามเป้าหมาย

- ให้ความร่วมมือ และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ตามที่ระบบ HIpps และ/หรือหน่วยงานต้นสังกัดจัดให้

- จัดสรรเวลาให้เหมาะสม แบ่งเวลาให้กับกิจกรรมการพัฒนาต่างๆด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนทักษะ และความรู้ต่างๆให้ทันสมัยอยู่เสมอ

- ทำความเข้าใจตนเอง ค้นหาจุดแข็ง/จุดอ่อนของตนเอง และดำเนินการเพื่อพัฒนาแก้ไข

- ปรึกษาหารือถึงประเด็นการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างตรงไปตรงมากับ ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด พี่เลี้ยง หัวหน้างาน การเจ้าหน้าที่ หรือ สำนักงาน ก.พ. ในกรณีที่มีปัญหา และต้องการผู้ให้คำปรึกษา

- พัฒนาเครือข่ายการทำงานของตนเองทั้งเพื่อประโยชน์โดยตรงต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการให้คำแนะนำข้าราชการระบบนี้ในรุ่นต่อไป

**Q :** โดยภาพรวมแล้วจุดเด่นของระบบ HIpps คืออะไร

**A :** จุดเด่นของระบบนี้ ได้แก่

- เป็นระบบที่มีการวางเส้นทางความ

ก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยใช้เทคนิคกรอบการสั่งสมประสบการณ์ EAF: Experience Accumulation Framework) ที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้นโดยเฉพาะ

- มุ่งพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงในระดับ 4-5 ให้เป็นข้าราชการระดับ 8 ที่มีคุณภาพสูงได้ในเวลาประมาณ 7-8 ปี โดยจะเชื่อมต่อกับกระบวนการพัฒนาข้าราชการระดับกลางและระดับสูงต่อไป

- เป็นระบบที่มีกลไกการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน (โอกาสได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้นกรณีพิเศษ) และแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน (การได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ทั้งการพัฒนามนุษย์และงาน และการฝึกอบรม ดูงาน)

- มีกลไกการคัดเลือกอย่างเข้มข้น โดยผู้สมัครเข้าสู่ระบบนี้ จะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกทั้งโดยส่วนราชการต้นสังกัดและสำนักงาน ก.พ. ทั้งนี้ ส่วนราชการหนึ่งๆ จะมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่เกินประมาณร้อยละ 1 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด

- เป็นระบบที่กำหนดให้ข้าราชการต้องพิสูจน์ตัวเอง ทั้งในด้านสมรรถนะและผลงานผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมิน จะต้องพ้นการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ศูนย์นักบริหารระดับสูง

สำนักงาน ก.พ. โทร. 0-2547-1598 หรือ [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th)

