

เอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)

แนวคิดของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS ขึ้น เพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Workplace Learning) และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่เหมาะสม

วัตถุประสงค์ของ HiPPS

- เพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจคนเก่ง คนดี มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในราชการ
- เพื่อพัฒนาข้าราชการพลเรือนผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
- เพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ มากประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service) และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Senior Professional Service) การเตรียมผู้นำตามวัตถุประสงค์นี้ จึงเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำทั้งทางด้านการบริหาร และผู้นำทางวิชาการหรือความคิดเป็นการเตรียมคนให้พร้อมเพื่อการเติบโตทั้งสองลักษณะ (Dual Track)

แนวทางในการพัฒนาระบบ HiPPS

เนื่องจากงานราชการมีลักษณะที่หลากหลาย และต้องการใช้บุคลากรหลายประเภทให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ดังนั้น ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จึงไม่ได้จำกัดเพียงแต่การพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะเติบโตไปเป็นผู้บริหารในระดับสูงเพียงเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงการสร้าง Talent สำหรับงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรืองานที่ต้องผสมผสานความเชี่ยวชาญหลากหลายด้านเข้าด้วยกันด้วย

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้มีการกำหนดประเภทข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้เป็น 4 ประเภท ดังแสดงในแผนภาพที่ 1 ประกอบด้วย

- (1) ประเภทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Specialist Type)
- (2) ประเภทผู้ชำนาญการ (Expert Type)
- (3) ประเภทผู้บริหาร (Manager Type) และ
- (4) ผู้ที่สามารถพัฒนาได้มากกว่า 1 ประเภท ข้างต้น เรียกว่า Superstar Type โดยระบบ HiPPS มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสู่ระบบนี้ไปเป็นหนึ่งในสี่ประเภทดังกล่าว

1 ประเภทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Specialist Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถ และความเชี่ยวชาญสูงเฉพาะทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชี่ยวชาญในเชิงเทคนิค โดยมีความสามารถเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ถึงระดับเป็นเลิศ(Benchmarked) ทั้งนี้ความสามารถในเรื่องเฉพาะดังกล่าวได้รับการยอมรับ และตระหนักรู้ (Recognized) ในแวดวงวิชาการ สาธารณะหรือในระดับกระทรวง

แผนภาพที่ 1 ประเภทของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



2. ประเภทชำนาญการ (Expert Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถในเนื้องานหลายด้าน (อย่างน้อย 2 ด้าน) ที่ไม่จำกัดเฉพาะงานด้านใดด้านหนึ่ง และความสามารถแต่ละด้านนั้นอยู่ในระดับสูง (Advanced) โดยรองรับงานในหน่วยราชการที่ค่อนข้างจะเน้นความรอบด้าน (Generalist) ในงานวิชาการ หรืองานนโยบายมากกว่าความเป็นเลิศทางเทคนิคเฉพาะด้าน
3. ประเภทผู้บริหาร (Manager Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถที่มุ่งเน้นในการบริหารจัดการผสมผสานเข้ากับเนื้องานในส่วนงานของตน โดยรองรับงานที่มีลักษณะเป็น Generalist ที่ต้องเน้นการบริหารจัดการเข้ามาเป็นส่วนสำคัญ
4. ประเภทที่สามารถพัฒนาได้เกินกว่าประเภทใดประเภทหนึ่ง (Superstar Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถเป็นข้าราชการได้ทั้งประเภทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ ประเภทชำนาญการและประเภทผู้บริหาร หรือได้อย่างน้อยสองในสามประเภท ข้าราชการประเภทนี้ จัดเป็นข้าราชการที่มีความยืดหยุ่นสูง (High Flexibility and High Mobilization) ที่หน่วยราชการสามารถมอบหมายภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลาย ไม่จำกัดเฉพาะงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

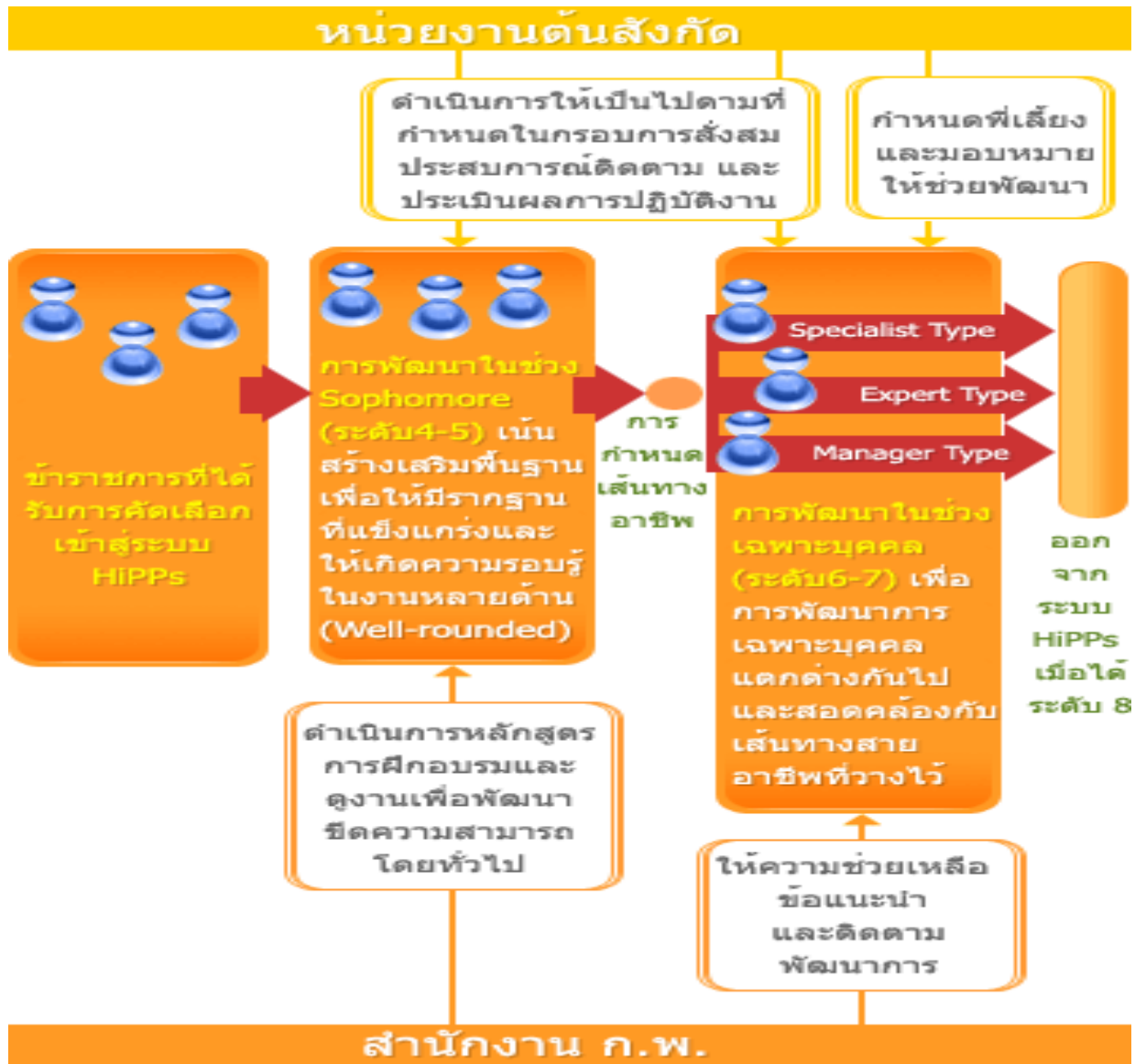
แผนภาพที่ 2 : การพัฒนาการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



พัฒนาการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งแสดงให้เห็นดังแผนภาพที่ 2 นั้น แสดงให้เห็นว่าข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ HiPPS จะได้รับการพัฒนาด้วยเครื่องมือการพัฒนาที่เป็นบูรณาการ เพื่อเติบโตไปเป็นหนึ่งในสี่ประเภทข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั่นเอง

การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะดำเนินการโดยอิงตามแนวทางดังแสดงในแผนภาพที่ 3 โดยในช่วงต้นนั้น ข้าราชการในระบบนี้ จะได้รับการพัฒนาในด้านกว้างเพื่อให้เข้าใจถึงงานของหน่วยงานที่สังกัด และในด้านพื้นฐานเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถโดยทั่วไปในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานเป็นทีม เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น โดยเป็นการพัฒนาที่ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน จากนั้น การพัฒนาจะเข้มข้นตามลำดับ โดยคาดว่าเมื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงดำรงตำแหน่งระดับ 6 จะสามารถวางแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan หรือเรียกย่อว่า IDP) ได้อย่างค่อนข้างชัดเจนเพื่อพัฒนาตนเองสู่เป้าหมายอาชีพ หนึ่งในสี่ประเภทดังกล่าว ทั้งนี้ ข้าราชการในระบบนี้จะมีพี่เลี้ยงเฉพาะ (Mentor) เพื่อช่วยให้คำแนะนำประเมิน และช่วยผลักดันในการพัฒนา

แผนภาพที่ 3 : แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



Talent Management ในรูปแบบต่างๆ

Talent Management เป็นแนวทางการจัดการด้านบุคลากรที่กำลังเป็นที่สนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน โจทย์ของ Talent Management เกิดจากการวิเคราะห์ว่าขีดความสามารถขององค์กรเกิดจากความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญและจะทำอย่างไรจึงจะได้บุคลากรคุณภาพมาอยู่กับองค์กร ทั้งเพื่อมาช่วยสร้างความได้เปรียบขององค์กร (competitive advantage) ขับเคลื่อนกลยุทธ์ หรือช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร (organization capability) โดยขั้นตอนและกลไกหลักของ Talent Management จะรวมถึง (1) การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรว่ากลุ่มเป้าหมายของระบบนี้คืออะไร เช่น จะเน้นผู้มีศักยภาพในองค์กร หรือจากภายนอกองค์กร และ จะเน้นระดับบริหาร หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เป็นต้น (2) การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ระบบ (3) การสร้างแรงจูงใจให้กับกลุ่มที่เป็น talent (4) กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาศักยภาพของบุคคลกลุ่มนี้ และ (5) การวัดและประเมินผลระบบ Talent Management

รูปแบบ Talent Management มีได้ด้วยกันหลายรูปแบบ ไม่สามารถระบุได้ว่ารูปแบบใดดีกว่า หรือด้อยกว่า ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรัชญา วัฒนธรรม โครงสร้าง และสถานะการณ์ของแต่ละองค์กรเป็นหลักใหญ่ เช่น บางองค์กรอาจมุ่งเน้นการจัดการ Talent โดยใช้วิธีการดึงตัวบุคลากรภายนอกเข้าร่วมงาน (หรือแนวทาง Buy) ในขณะที่บางองค์กรอาจมุ่งเน้นการสร้าง Talent จากภายในของตนเอง (หรือแนวทาง Build) หรือ บางองค์กรอาจใช้แนวทางการผสมผสานก็ได้

Talent Management เปรียบได้เสมือนหนึ่งการคัดเลือกนักกีฬาทีมชาติ Talent Management และ/หรือ ระบบ HiPPS นั้นอาจเปรียบเทียบได้กับการสร้างนักฟุตบอลทีมชาติ การได้ทีมชาติที่เข้มแข็ง ต้องประกอบด้วย การได้ตัวนักกีฬาที่มีความสามารถ มีกองหน้า กองกลาง กองหลัง ตลอดจนผู้รักษาประตูที่ดี และมีผู้จัดการทีม/โค้ชที่ดี ที่ทำหน้าที่ฝึกสอนนักกีฬา และวางแผนการแข่งขันได้ดี

เป็นที่รู้กันว่า นักกีฬานั้นจะมีความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละคนไป นักกีฬาบางคนอาจเก่งในการทำประตู ซึ่งก็ควรได้รับการฝึกฝนให้เป็นกองหน้า และมุ่งเน้นทักษะการยิงประตู ในขณะที่นักกีฬาบางคนอาจเก่งในการปกป้อง ซึ่งก็ควรได้รับการฝึกฝนให้เป็นกองหลัง และมุ่งเน้นทักษะในการสกัดลูก เป็นต้น

การได้มาซึ่งตัวนักกีฬาทีมชาตินั้นอาจมาได้จากหลายทาง ในทางหนึ่ง อาจได้มาจากการคัดจากทีมชาติชุดเยาวชน และในอีกทางหนึ่งอาจได้มาจากการคัดบุคคลทั่วไปที่ไม่ได้สังกัดทีมเยาวชนมาก่อน ในกรณีแรกนั้น ถือได้เสมือนหนึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรจากภายในขององค์กร ส่วนในกรณีหลังนั้นถือได้เป็นการดึงตัวบุคลากรจากภายนอก ทั้งสองแนวทางล้วนแล้วแต่เป็นวิธีที่องค์กร ซึ่งในที่นี้คือ ฟุตบอลทีมชาติชุดใหญ่ จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ หรือ Talent ซึ่งจะเป็นกำลังหลักในการสร้างผลงานให้กับองค์กรต่อไป ทั้งนี้ในแนว

ทางการตัดจากทีมเยาวชนนี้ อาจเปรียบได้เสมือนกับแนวทางที่ระบบ HiPPS เลือกใช้ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจากภายในหน่วยราชการเอง การคัดข้าราชการว่าผู้ใดจะได้เข้าสู่ระบบ HiPPS และควรเติบโตเป็นข้าราชการหนึ่งในสี่ประเภทใดนั้น ก็เสมือนกับการคัดว่านักกีฬาคนใดควรจะได้การฝึกฝนให้เป็นกองหน้า กองกลาง กองหลัง หรือผู้รักษาประตู จะได้กำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสม เพื่อสร้างความเป็นเลิศเป็นการเฉพาะให้กับบุคคล ส่วนกระบวนการคัดก็เปรียบเสมือนได้กับการพิจารณาเลือกนักกีฬาทีมชาติชุดเยาวชนเข้าทีมชาติชุดใหญ่ ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาผลงานในการลงสนามนัดต่างๆ ร่วมด้วยการคัดโดยให้นักกีฬาแสดงทักษะของตนเอง เช่น ทักษะการเลี้ยงลูก การสกัด การยิงประตู เป็นต้น และแข่งขัน โดยมีผู้จัดการทีม และโค้ช ทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์ และเป็นผู้คัดเลือก

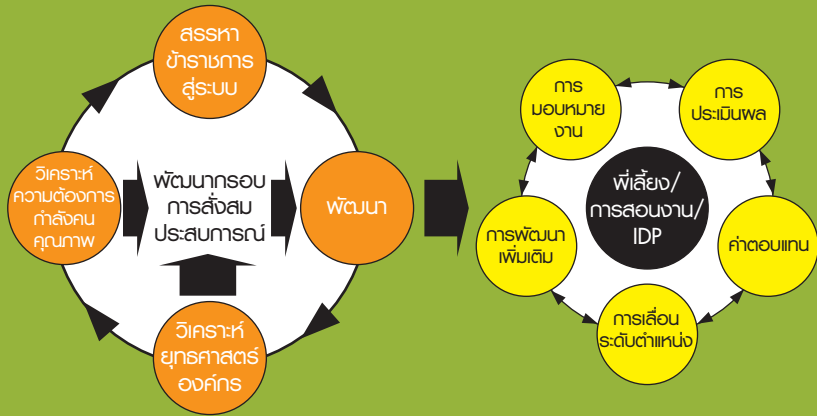
คู่มือภาพรวม

สำหรับระบบข้าราชการผู้มีพลสัมฤทธิ์สูง



ชุดคู่มือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

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



แผนภาพที่ 1 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและกลไกการพัฒนา

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

4. “คู่มือการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” เนื่องจากการพัฒนาเป็นพื้นฐานที่สำคัญของระบบฯ จึงมีการสร้างกรอบในการพัฒนาสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยคู่มือนี้จะอธิบายกรอบการพัฒนาในภาพรวม พร้อมกับมีคำแนะนำสำหรับการพัฒนาที่ยืดสมรรถนะเป็นหลักให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบทุกคน

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

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

7. “คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล” ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล คู่มือนี้ จึงอธิบายแนวคิด ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนดังกล่าวเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคน

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

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) ให้กับภารกิจต่างๆ ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ การพัฒนาระบบ HiPPS มีพื้นฐานมาจากปรัชญาและหลักการ 5 ประการ ได้แก่

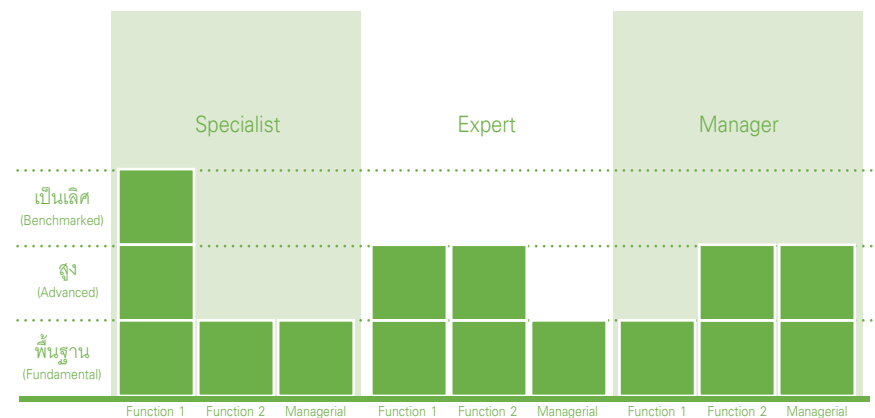
1. เป็นระบบที่มีความสอดคล้องกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลราชการในภาพรวม และช่วยขับเคลื่อนให้กลไกต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐมุ่งไปสู่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
2. เป็นระบบที่มีการสรรหาและการประเมินที่เป็นระบบ เข้มข้น และมีการแข่งขันสูง
3. มีการแต่งตั้งที่เป็นธรรม ปราศจากการแทรกแซงโดยมิชอบ
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) โดยมีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้มีความรอบด้าน ในงานวิชาการ หรืองานนโยบายมากกว่าความเป็นเลิศทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical expert)

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

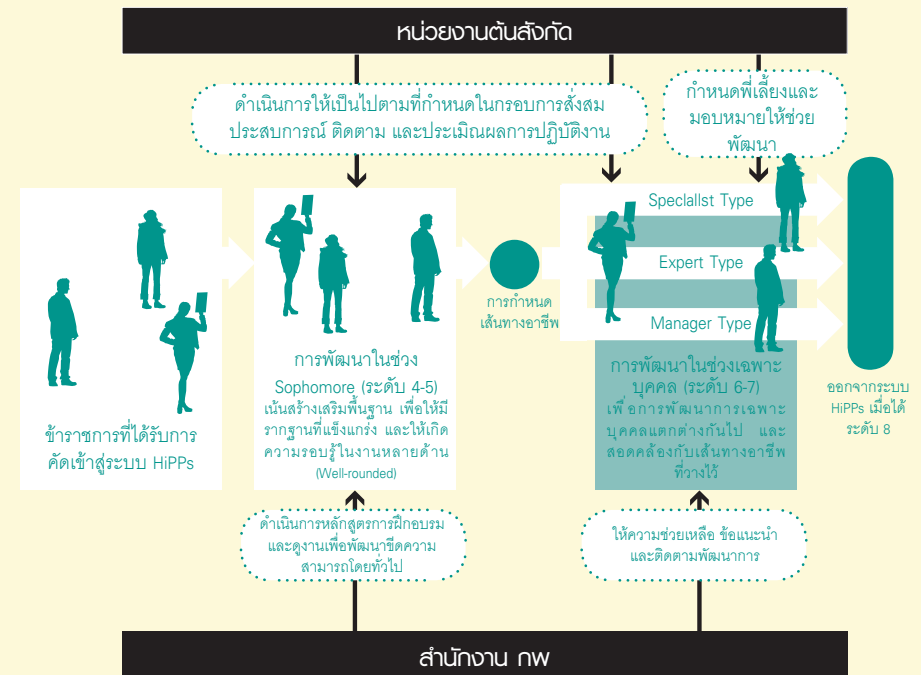
สำหรับการพัฒนาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง นั้น แผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่าข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ HiPPS จะได้รับการพัฒนาด้วยเครื่องมือการพัฒนาที่เป็นบูรณาการเพื่อเติบโตไปเป็นหนึ่งในสามประเภทข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั่นเอง



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 เครื่องมือดังกล่าวนี้พัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยกำหนดแนวทางการพัฒนา 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	
				หลักสูตรฝึก	งานที่มอบหมาย	
สำนักงานนโยบายเศรษฐกิจมหภาคและระหว่างประเทศ	ระดับพื้นฐาน (Basic)	1. ระบุเนื้อหาของเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจมหภาค	1 ปี			
		2. ฐานข้อมูลเศรษฐกิจมหภาคของไทยและการคาดการณ์ของประเทศไทยที่สำคัญ				
		3. กระบวนการและการประสานงานในการประชุมงานเศรษฐกิจระหว่างประเทศ				
	ระดับสูง (Advanced)	1. การวิเคราะห์ภาวะและทิศทางเศรษฐกิจมหภาคและนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจและด้านการเจรจาการค้า การลงทุน การเงิน และการคลัง	1 ปี			
		2. การวิเคราะห์แนวโน้มของเศรษฐกิจระยะสั้นและระยะยาวและระบบสัญญาณเตือนภัยทางเศรษฐกิจ				
		กระบวนการ และการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจมหภาค และระหว่างประเทศ				
ระดับเป็นเลิศ (Benchmarked)	การออกแบบนโยบายและมาตรการด้านเศรษฐกิจมหภาค และนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และด้านการเจรจาการค้า การลงทุน การเงิน และการคลัง	1 ปี				
	การพัฒนาแนวข้อเสนองานเศรษฐกิจระยะสั้นและระยะยาว และสัญญาณเตือนภัยทางเศรษฐกิจ					
สำนักงานนโยบายการเงิน	ระดับพื้นฐาน (Basic)	1. _____	x ปี			
		2. _____				
	ระดับสูง (Advanced)	1. _____		y ปี		
	ระดับเป็นเลิศ (Benchmarked)	1. _____	z ปี			

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.
- ศึกษาทำความเข้าใจกรอบการสังฆประสมการณ (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. จะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม การจัดสรรทุนการศึกษาหรือทุนฝึกอบรมให้แก่ ข้าราชการในแต่ละระดับ 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 มีการจัดข้อตกลงการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบเดียวกับ ข้าราชการทั่วไป แต่ให้มีเกณฑ์การประเมินที่เข้มข้นกว่าข้าราชการปกติ โดยผลการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมจะต้องไม่ต่ำกว่าระดับ 80% หากข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงระดับ 4-5 มีผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับ 70-79% เป็นครั้งที่ 3 หรือ 2 ครั้งติดต่อกัน หรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงระดับ 6-7 มีผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับต่ำกว่า 80% จะต้องออกจากระบบ

Q : ข้าราชการในระบบนี้ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากกว่าข้าราชการในระบบปกติหรือไม่

A : ข้าราชการในระบบนี้จะได้รับเงินเดือนในอัตราเช่นเดียวกับข้าราชการในระบบปกติ และไม่มีการกำหนดเงินพิเศษให้กับข้าราชการในกลุ่มนี้แต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม คณะรัฐมนตรีกำหนดให้มีโควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือนนอกเหนือจากโควตาปกติขึ้นเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการกลุ่มดังกล่าวที่จะต้องปฏิบัติงานที่ยากและท้าทาย ซึ่งกลไกนี้จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการในระบบนี้ในระดับที่เหมาะสม และขณะเดียวกันก็จะไม่เบียดบังงบประมาณเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการในระบบปกติ

Q : ในภาพรวมแล้วใครมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบ HiPPS บ้าง

A : ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับ 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 ให้อำนาจนำต่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 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 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ หรือ สำนักงาน ก.พ. ในกรณีที่มีปัญหาและต้องการผู้ให้คำปรึกษา

- 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

