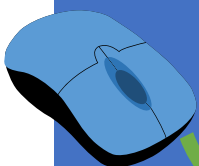


การบริหารและพัฒนาบุคลากร เข้าสู่ระบบราชการ 4.0



เกี่ยวข้องกับ

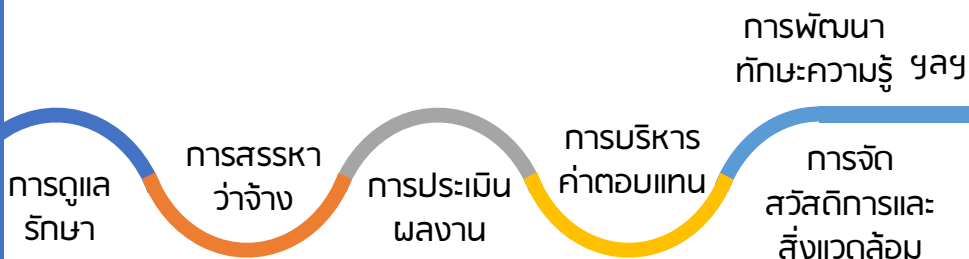


การวางแผน
กำลังคน



เลือกมาดำเนินการ
ใน 3 ประเด็น
เร่งด่วน

จุดมุ่งหมาย



1. การคัดเลือกบุคลากรและการคัดสรรอย่างสร้างสรรค์



2. การดูแล (On-boarding) ข้าราชการบรรจุใหม่



3. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (HRD 4.0)

ได้คนเกรด A ที่พึงประสงค์

1. Agility – ยืดหยุ่นสูง เรียนรู้เร็ว
2. Creativity – ริเริ่มสร้างสรรค์ นำการเปลี่ยนแปลง
3. Work hard – มีพลังในการทำงาน
4. Passion – มีแรงบันดาลใจ ไม่ย่อท้อ
5. Customer Centric – เข้าใจและตอบสนองลูกค้าได้ดี
6. Coaching – ให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นได้
7. Teamwork – ให้ความร่วมมือและให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีม
8. High Performance – มีประวัติและผลงานเกินความคาดหวัง
9. Integrity – ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง
10. Communication – มีทักษะการสื่อสารที่ดี รวมถึงการสื่อสารในยุคดิจิทัล

ราชการ/ระบบราชการ 4.0





1. การคัดเลือกบุคลากรและการ คิดสรรอย่างสร้างสรรค์



: เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent)



1) การวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง

- ข้อสอบแบบปรนัย
- ข้อสอบแบบอัตนัย
- ทดสอบการปฏิบัติ

2) การวัดความเหมาะสมกับตำแหน่ง

- การสัมภาษณ์
- ทดสอบทางจิตวิทยา
- ศูนย์ประเมิน (ACM)



- **แบบมุ่งเน้นคุณลักษณะทางจิตใจ** เช่น หากคุณต้องทำงานร่วมกับบุคคลที่ไม่มีใครในสำนักงานชอบ คุณจะอย่างไรให้สามารถทำงานกับเขาได้อย่างราบรื่น
- **แบบสถานการณ์ (สมมติ)** เช่น สมมติคุณพบว่าประตูสำนักงานของคุณถูกงัดแงะ และคุณเป็นบุคคลแรกที่มาถึงและพบเหตุการณ์ คุณจะจัดการปัญหานี้อย่างไร
- **แบบค้นหาประวัติ** เช่น ให้คุณเล่าถึงเป้าหมายชีวิตการทำงานหรือเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ หรือ อะไรคือสิ่งที่หัวหน้าของคุณจะต้องทำเพื่อยับยั้งการตัดสินใจลาออกของคุณ
- **แบบสืบค้นพฤติกรรมในอดีต** เช่น ให้เล่าให้ฟังถึงสถานการณ์ความล้มเหลวที่ประสบ บุคคลที่เกี่ยวข้องบ้าง คุณทำอะไร และผลลัพธ์ที่เกิด

ตัวอย่างการสัมภาษณ์



2. การดูแล (On-boarding) ข้าราชการบรรจุใหม่



เป็นโปรแกรมที่ช่วยดูแลข้าราชการใหม่ ให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร ทำความรู้จักกับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ตลอดจนหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ทำให้พวกเขาเกิดประสบการณ์ที่ดี สามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น และเกิดความผูกพันกับองค์กร

2 วันเริ่มปฏิบัติงานวันแรก

- ทำวันแรกให้เป็น “วันพิเศษ”
- อธิบายอุปกรณ์การใช้งาน
- เชิญชวนเข้าร่วมกิจกรรมของที่ทำงาน เช่น อบรม/สัมมนา/กีฬา ฯลฯ
- แจ้งความคาดหวัง/บทบาทหน้าที่/พี่เลี้ยง ฯลฯ

4 ช่วงทดลองราชการ

- วางแผนและควบคุมการดูแลให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด
- อย่าลืมการให้ Feedback



เทคนิคการให้ Feedback

- S= Situation : อธิบายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในขณะนี้
- I= Impact : บอกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง
- B= Behavior : แ่บ่งเป็นพฤติกรรม/ วิธีการที่อยากให้เปลี่ยนแปลงในอนาคต
- A= Action: การกระทำ/ข้อตกลง/สิ่งที่คุณต้องการเห็น

1 ก่อนวันเริ่มปฏิบัติงาน

- อธิบายสิ่งที่เขาต้องเจอ “ก่อน” วันเริ่มงาน
- ทำรายการ Check list สิ่งที่ต้องเตรียมในวันแรก

3 สัปดาห์แรกของการปฏิบัติงาน

- One-on-One เพื่อทบทวน/สรุปสิ่งที่ได้ในสัปดาห์แรก/ปัญหาอุปสรรค/แนวทางปรับปรุง
- ตั้งกรรมการประเมินผลฯ / แจ้งกิจกรรม/งานที่ต้องส่ง

5 ปฏิบัติงานครบ 1 ปี

- สรุปผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้น
- ให้คำแนะนำเส้นทางความก้าวหน้าต่อไปในองค์กร
- สอบถามสิ่งที่ขาดตกบกพร่อง และองค์กรจะสามารถเติมเต็มได้ในอนาคต



3. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (HRD 4.0)



เพื่อให้บุคลากรที่มีอยู่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ เพียงพอ สำหรับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รองรับระบบราชการ 4.0

- การกำหนดแผนการพัฒนา รายบุคคล (Individual Development Plan) ที่ สอดคล้องกับ KSA และ ความถนัดในการเรียนรู้ของ บุคคล
- การกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในงาน (Career Path)

01 การพัฒนา สิ่งจูงใจ (HR Motivation)

เป็นกระบวนการหาปัจจัยที่เป็น ตัวกำหนดแรงจูงใจของบุคลากร และนำปัจจัยเหล่านั้นมากระตุ้นให้ บุคลากรเกิดการพัฒนา ทั้งใน ภาพรวมและรายบุคคล

- กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม 3 ส่วน ได้แก่ Core Course ,Managerial Course และ Functional Course
- สรุปจำนวนหลักสูตรฝึกอบรม
- จัดทำแผนระยะ 3-5 ปี ตลอดจนหลักสูตรบังคับ ที่ต้องผ่าน
- จัดทำรายละเอียดหลักสูตร
- นำ TRM ไปประยุกต์ใช้ปีต่อปี

02 การพัฒนา ชัดความสามารถ (HR Competency)

เป็นการหา KSA ที่พึงประสงค์ ขององค์กร เพื่อนำมาทำ แผนพัฒนาชัดเจนความสามารถใน ระยะกลางหรือระยะยาว (Training Roadmap : TRM)

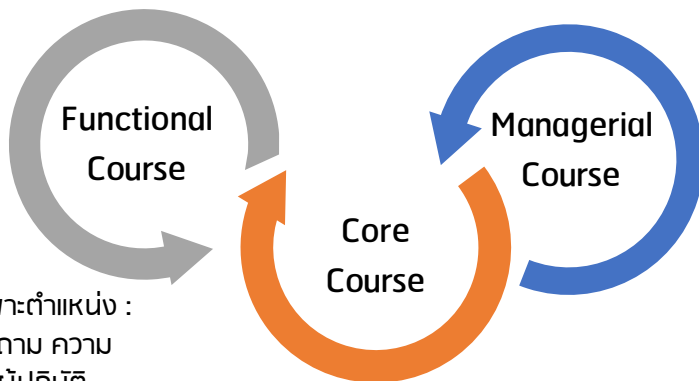
- การฝึกอบรม
- การปฏิบัติงานจริง (On the Job Training)
- การสอนงานและให้คำปรึกษา (Mentoring and Coaching)

03 การกำหนด กลยุทธ์การดำเนินงาน (HR Direction)

เป็นการนำ TRM มาทำเป็น แผนการดำเนินงานจริงในแต่ละปี รวมถึงการให้บุคลากรที่ต้องผ่าน ตามหลักสูตรที่กำหนดได้พัฒนา เพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น



หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง : โดยอาจสอบถาม ความ ต้องการจากผู้ปฏิบัติ



หลักสูตรนักบริหาร : เน้นการพัฒนา Soft skill เพื่อนำ ทีมงานให้บรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ

หลักสูตรร่วม : ตามสมรรถนะที่จำเป็นขององค์กร ในปัจจุบันและอนาคต เช่น ดิจิทัล, การสื่อสาร ฯลฯ

องค์ความรู้การบริหารและพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ 4.0

การบริหารและพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 คือ กระบวนการในงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เช่น การวางแผนกำลังคน การสรรหาว่าจ้าง การดูแลรักษา การประเมินผลงาน การบริหารค่าตอบแทน การจัดการสวัสดิการและสิ่งแวดล้อม การพัฒนาความรู้ทักษะ ตลอดจนกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อไปสู่เป้าหมายการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยมีหัวใจ คือ เป็นการมีราชการและระบบราชการที่เป็นที่พึงของประชาชน เชื่อถือ และไว้วางใจได้ อันเกิดจากปัจจัยหลักที่สำคัญ 3 ประการ คือ ราชการและระบบราชการที่ 1) สานพลังทุกภาคส่วน 2) สร้างนวัตกรรม และ 3) ปรับสู่ความเป็นดิจิทัล

ในการจัดทำองค์ความรู้ข้างต้น คณะทำงานจัดทำองค์ความรู้การบริหารและพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 ได้ดำเนินการพิจารณากระบวนการที่เกี่ยวข้องในงานบริหารทรัพยากรบุคคล และดำเนินการจัดลำดับความสำคัญในประเด็นที่ควรดำเนินการก่อนมาจำนวน 3 เรื่อง ประกอบด้วย

- 1) การคัดเลือกบุคลากรและการคัดสรรอย่างสร้างสรรค์
- 2) การดูแล (On-boarding) ข้าราชการบรรจุใหม่
- 3) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (HRD 4.0)

โดยแต่ละเรื่องมี ประเด็นสำคัญ (Heart) ขอบเขตการดำเนินการ (Head) และเทคนิคการนำมาปฏิบัติ (Hand) ดังนี้

1. การคัดเลือกบุคลากรและการคัดสรรอย่างสร้างสรรค์

<p>ประเด็นสำคัญ (Heart) : เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent)</p>	
<p>ขอบเขตการดำเนินการ (Head) : เป็นการดำเนินการภายหลังจากบุคคลได้ผ่านการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก) แล้ว โดยครอบคลุมถึง</p> <p>1) การสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (คะแนนเต็ม 200) โดยมีเครื่องมือที่ใช้ อาทิ</p> <p>1.1) ข้อสอบแบบปรนัย – แบบเลือกตอบ (2-5 ตัวเลือก), แบบถูก – ผิด, แบบจับคู่, แบบเติมคำ</p> <p>1.2) ข้อสอบแบบอัตนัย/ ความเรียง – แบบไม่กำหนดขอบเขตการตอบ, แบบกำหนดขอบเขตการตอบ</p>	<p>เทคนิคการนำมาปฏิบัติ (Hand) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ การออกข้อสอบให้พิจารณาว่าในตำแหน่งที่จะสรรหาคัดเลือกนั้น ต้องการความรู้ (Knowledge) หรือทักษะ (Skill) ใดบ้าง โดยพิจารณาจากรายละเอียดของลักษณะงาน (Job Description) ในตำแหน่งนั้นประกอบ เช่น <ul style="list-style-type: none"> ➢ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ของ สศอ. ควรมีความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และมีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ ➢ นักวิชาการเงินและบัญชี ควรมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดทำบัญชี และเอกสารรายงานทางการเงิน และมีทักษะการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน

<p>ขอบเขตการดำเนินการ (Head) :</p> <p>1.3) การทดสอบการปฏิบัติ - งานตามแบบแผน (ปฏิบัติตามต้นแบบหรือชิ้นงานที่กำหนดให้) งานแบบจำลอง (ปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือรายละเอียดที่กำหนดให้ รวมถึงตามบทบาทสมมติ) และงานในสถานการณ์จริง</p> <p>2) การสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่ง (คะแนนเต็ม 100) โดยมีเครื่องมือที่ใช้ อาทิ</p> <p>2.1) การสัมภาษณ์ แบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การสัมภาษณ์แบบค้นหาประวัติ - มุ่งนำข้อมูลเกี่ยวกับประวัติต่าง ๆ ของผู้รับการสัมภาษณ์ มาตั้งคำถามเพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านจุดมุ่งหมายและแรงจูงใจในการทำงาน ● การสัมภาษณ์แบบมุ่งเน้นคุณลักษณะทางจิตใจ – เน้นการประเมินคุณลักษณะที่เกี่ยวกับลักษณะนิสัย อารมณ์ เจตคติ ค่านิยมของผู้รับสัมภาษณ์ ● การสัมภาษณ์แบบสืบค้นพฤติกรรมในอดีต - มุ่งให้ผู้รับการสัมภาษณ์ ยกตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานในอดีตที่แสดงถึงความสำเร็จ ความล้มเหลว โดยใช้หลักคำถามสืบค้นพฤติกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ “STAR” ประกอบด้วย Situation/Task สถานการณ์หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้น Action การกระทำที่ตอบสนองออกไป และ Result ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ● การสัมภาษณ์แบบสถานการณ์ - มุ่งให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์สมมติที่ผู้สัมภาษณ์กำหนดขึ้น (มักเป็นสถานการณ์วิกฤติที่มีโอกาสเกิดขึ้นจริง) 	<p>เทคนิคการนำมาปฏิบัติ (Hand) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ การสัมภาษณ์ที่ดีควรมี <ul style="list-style-type: none"> ➢ เตรียมแนวคำถาม-แนวทางประเมินล่วงหน้า ➢ ฝึกอบรมให้กรรมการสัมภาษณ์ ➢ จัดบันทึกข้อมูลเชิงพฤติกรรมเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการประเมินคุณลักษณะ ■ โดยทั่วไป ผู้สัมภาษณ์มักติดกับดักในการเลือกผู้ที่ “คล้ายคลึงกับตัวเอง” อย่างไรก็ตาม ควรพิจารณาลักษณะงานที่จะแต่งตั้งด้วย เช่น ถ้างานนั้นต้องการความคิดสร้างสรรค์ ก็ควรเลือกคนที่มีลักษณะหลากหลายเพื่อให้ทีมงานมีความแตกต่างและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ■ ตัวอย่างคำถามการสัมภาษณ์แบบค้นหาประวัติ เช่น ให้คุณเล่าถึงเป้าหมายชีวิตการทำงานหรือเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของคุณ หรืออะไรคือสิ่งที่หัวหน้าของคุณจะต้องทำเพื่อยับยั้งการตัดสินใจลาออกของคุณ ■ ตัวอย่างคำถามการสัมภาษณ์แบบมุ่งเน้นคุณลักษณะทางจิตใจ เช่น หากคุณต้องทำงานร่วมกับบุคคลที่ไม่มีใครในสำนักงานชอบ คุณจะทำอะไรให้สามารถทำงานกับเขาได้อย่างราบรื่น ■ ตัวอย่างคำถามการสัมภาษณ์แบบสืบค้นพฤติกรรมในอดีต เช่น ให้เล่าให้ฟังถึงสถานการณ์ความล้มเหลวที่ประสบ บุคคลที่เกี่ยวข้องบ้าง คุณทำอะไร และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ■ ตัวอย่างคำถามการสัมภาษณ์แบบสถานการณ์ เช่น สมมติคุณพบว่าประตูสำนักงานของคุณถูกงัดแงะ และคุณเป็นบุคคลแรกที่มาถึงและพบเหตุการณ์ คุณจะจัดการปัญหานี้อย่างไร ■ บางครั้งการถามคุณลักษณะเด่น-ด้อยของผู้ถูกสัมภาษณ์ ให้ลองให้ตอบในมุมมองของบุคคลที่ 3 จะได้ข้อเท็จจริง เช่น หากไปถามเพื่อนสนิทของคุณ เขาจะอธิบายว่าคุณเป็นคนอย่างไร หรือถ้าคุณไม่อยู่เพื่อน ๆ ของคุณจะนิยามคุณว่าอะไร
--	--

ขอบเขตการดำเนินการ (Head) :

2.2) การทดสอบทางจิตวิทยาหรือแบบวัด

บุคลิกภาพ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

- การทดสอบโดยใช้เทคนิคการฉายออก (Projective Techniques) โดยการใช้สิ่งเร้าที่มีลักษณะคลุมเครือ แล้วให้ผู้รับการทดสอบบรรยายสิ่งที่เห็นหรือคิดว่ากำลังจะเกิดขึ้นในภาพนั้น
- การทดสอบโดยใช้แบบสำรวจบุคลิกภาพ โดยให้อ่านข้อความในแบบทดสอบแล้วพิจารณาว่ามีลักษณะตรงตามข้อความนั้นหรือไม่ ซึ่งคำตอบที่ได้จะถูกนำมาให้คะแนนและแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2.3) การใช้เทคนิคการประเมินแบบ “ศูนย์ประเมิน” (Assessment Center) หรือ

ACM โดยมีการวิเคราะห์งานของตำแหน่งที่ต้องการเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ แล้วดำเนินการประเมินโดยใช้หลาย ๆ วิธีการร่วมกัน เช่น การสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ สถานการณ์จำลอง ทดสอบบุคลิกภาพ การจัดแฟ้มงาน ฯลฯ ที่มีความคล้ายคลึงกับสภาพการทำงานจริง และใช้ผู้ประเมินหลายคนเพื่อร่วมกันสังเกต ให้คะแนนและประเมินผลในภาพรวม

เทคนิคการนำมาปฏิบัติ (Hand) :

1. การทดสอบทางจิตวิทยาช่วยให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล แต่ไม่ควรใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินว่าผ่าน-ไม่ผ่าน
2. ตัวอย่างแบบทดสอบ เช่น NEO Five Factor Inventory, California Psychological Inventory, MBTI (คุณลักษณะ 16 แบบ), DISC (สัตว์ 4 ทิศ) ฯลฯ
3. การใช้ศูนย์ประเมิน ต้องมีการฝึกอบรมผู้ประเมิน ให้เป็นผู้มีความสามารถในการสังเกตเข้าใจขั้นตอน วิธีการ ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ และเข้าใจตลอดจนมีความชำนาญในการประเมินลักษณะของพฤติกรรมที่ต้องการ ตลอดจนผู้ประเมินต้องมีการอภิปรายกลุ่มเพื่อประมวลให้ได้ผลสรุป (ต้องเป็นข้อสรุป่วม ไม่ใช่เพียงการเอาคะแนนของแต่ละคนมาเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก)
4. นอกจากนี้ยังคัดสรรบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ ที่อาจนำมาประยุกต์ได้อีกหลายวิธี อาทิ
 - 1) การสัมภาษณ์ด้วยการแข่งขันกันเชิงทัศนคติ (สามารถประยุกต์ใช้ช่วงการสัมภาษณ์ได้ เช่น การนำภาพตัวอย่างให้ดูแล้วให้เลือกที่ตรงกับความคิดเพื่อสังเกตทัศนคติ)
 - 2) การคัดสรรจากกระบวนการเวิร์คชอป (อาจประยุกต์ใช้ได้ หากส่วนราชการประสงค์ให้มีการทดสอบโดยการปฏิบัติ หรือการใช้ศูนย์ประเมิน แล้วมอบหมายให้ทำงานในเวลาที่กำหนด)
 - 3) เข้าค่ายฝึกวิชาในหลากหลายทักษะ (Bootcamp) (อาจประยุกต์ใช้ในขั้นตอนการทดลองราชการ)

<p>ขอบเขตการดำเนินการ (Head) :</p>	<p>เทคนิคการนำมาปฏิบัติ (Hand) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) โปรแกรมการฝึกงานแบบฉบับพิเศษ (อาจทำได้ยาก เพราะผู้ฝึกงานอาจจะยังไม่ผ่านการสอบภาค ก มาก่อน) 5) การแก้โจทย์ปัญหา (อาจประยุกต์ใช้ได้ทั้งการสอบวัดความรู้ความสามารถ หรือการวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งอย่างการสัมภาษณ์ หรือศูนย์ประเมิน) 6) แข่งกันฟรีเซนต์เรซูเม่ (อาจประยุกต์ใช้ในขั้นตอนการสัมภาษณ์ แต่ต้องแจ้งให้ผู้เข้าสอบทราบล่วงหน้าก่อน) 7) กระบวนการสรรหาจากการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (อาจประยุกต์ใช้ได้โดยการทดสอบโดยใช้ศูนย์ประเมิน หรืออาจประยุกต์นำไปใช้ในขั้นตอนการทดลองราชการ) 8) กระบวนการสรรหาจากภารกิจที่กำหนด (อาจกำหนดไว้ได้ทั้งในการสอบวัดความรู้ความสามารถ การทดสอบการปฏิบัติ หรือการใช้ศูนย์ประเมิน) 9) การให้ทุนการศึกษาและการอบรม (ส่วนราชการมีการดำเนินการอยู่แล้ว)
------------------------------------	--

ตัวอย่างคำถามสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์คัดเลือกบุคลากร

1. การสัมภาษณ์แบบค้นหาประวัติ มุ่งนำข้อมูลเกี่ยวกับประวัติต่าง ๆ ของผู้รับการสัมภาษณ์ มาตั้งคำถามเพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านจุดมุ่งหมายและแรงจูงใจในการทำงาน
 - ขอให้แนะนำตัวเอง และประสบการณ์ในงานที่ผ่านมา
 - ช่วยเล่าประวัติการเรียนของคุณ?
 - ช่วยเล่าประวัติการทำงานของคุณ?
 - ทำไมคุณถึงหางานใหม่?
 - ทำไมคุณถึงมีความสนใจที่จะทำงานกับเรา?
 - ทำไมเราถึงควรจ้างคุณ?
 - คุณมีทักษะ หรือประสบการณ์อื่น ๆ อะไรบ้างที่เป็นประโยชน์กับงานที่สมัคร
 - คุณถนัดหรือชำนาญงานในหน้าที่ใดเป็นพิเศษ
 - ทักษะเชิงเทคนิคในตัวเองและความรู้เรื่องใดที่คุณมีมากที่สุด
 - คุณคิดว่าอะไรคือสิ่งที่คุณทำให้องค์กรได้ ในขณะที่ที่คนอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้
 - ในการทำงานในอุตสาหกรรมนี้ คุณชอบอะไรมากที่สุด? และชอบอะไรน้อยที่สุด?
 - อะไรคือเหตุผลสำคัญที่ทำให้คุณตัดสินใจลาออก/โอนย้ายจากงานปัจจุบัน
 - อะไรคือสิ่งที่หัวหน้าของคุณจะต้องทำเพื่อยับยั้งการตัดสินใจลาออกของคุณ
 - อะไรเป็นเงื่อนไขสำคัญที่คุณใช้ตัดสินใจรับเงื่อนไขและตอบรับร่วมงานด้วย
 - เป้าหมายในอาชีพของคุณคืออะไร?
 - งานในฝันของคุณคืออะไร?
 - อีก 5 ปี 10 ปี คุณคิดว่า คุณจะอยู่ที่จุดไหนในหน้าที่การงาน?
 - คุณมีแผนจะทำอะไรให้สำเร็จ ในช่วง 30 วัน / 40 วัน / 90 วันแรกของการทำงาน?
 - ทำไมช่วงเวลาระหว่าง [ตั้งแต่วันที่] - [ถึงวันที่] คุณถึงไม่ได้ทำงาน?
 - คุณสามารถทำงานในวันหยุด/วันสุดสัปดาห์ได้มั๊ย?
 - คุณสามารถทำงานมากกว่า ๔๐ ชม.ต่อสัปดาห์ได้หรือไม่?
 - คุณสามารถมาเริ่มงานได้เมื่อไหร่?
 - คุณสามารถย้ายที่อยู่ได้มั๊ย?
 - คุณสามารถเดินทางไปทำงานที่ต่างจังหวัด / ต่างประเทศ ได้มั๊ย?
 - หนังสือเล่มสุดท้ายที่คุณอ่านเพื่อความเพลิดเพลินคือหนังสือเล่มใด?
 - งานอดิเรกของคุณคืออะไร?
 - เว็บไซต์โปรดของคุณคือเว็บไซต์ใด?
2. การสัมภาษณ์แบบมุ่งเน้นคุณลักษณะทางจิตใจ – เน้นการประเมินคุณลักษณะที่เกี่ยวกับลักษณะนิสัย อารมณ์ เจตคติ ค่านิยมของผู้รับสัมภาษณ์
 - คุณคิดว่า คุณเป็นคนอย่างไร? /เจ้านายของคุณและเพื่อนร่วมงานของคุณพูดถึงคุณว่าอย่างไร
 - จุดอ่อนของคุณคืออะไร? จุดแข็งของคุณคืออะไร? /เพื่อนร่วมงานของคุณพูดถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของคุณอย่างไร

- คุณคิดว่า ผู้บังคับบัญชาคนเก่าของคุณ ต้องการให้คุณได้ปรับปรุงในสิ่งใดบ้าง ๓ ข้อ? /ถ้าผมโทรถามหัวหน้าคุณตอนนี้ คุณคิดว่าอะไรคือสิ่งที่เค้าต้องการให้คุณปรับปรุงมากที่สุด?
- คุณคือผู้นำ หรือ ผู้ตาม?
- ถ้าอะไรทำให้คุณไม่สบายใจ?
- อะไรคือสิ่งที่เพื่อนร่วมงานทำ แล้วทำให้เรารำคาญใจบ้าง?
- หากคุณต้องทำงานร่วมกับบุคคลที่ไม่มีใครในสำนักงานชอบ คุณจะอย่างไรให้สามารถทำงานกับเขาได้อย่างราบรื่น
- คุณอยู่ในสถานการณ์ยุ่งยาก คุณจะจัดการกับมันอย่างไร? /คุณรับมือกับความกดดันอย่างไร?
- แรงกระตุ้นของคุณคืออะไร? / อะไรคือแรงกระตุ้นให้คุณตื่นมาทำงานตอนเช้า?
- ผู้ให้คำปรึกษาของคุณคือใคร?
- คนที่คุณชื่นชอบที่สุดคือใคร เพราะอะไร
- คุณลักษณะของหัวหน้างานที่จะช่วยให้คุณทำงานได้ผลงานอย่างยอดเยี่ยม
- จุดแข็ง / จุดอ่อน ของหัวหน้าคุณคืออะไร?
- กรรมการผู้จัดการขององค์กรเรา ชื่ออะไร?
- มีคำถามอะไรที่ทางเรายังไม่ได้ถามคุณบ้างมั๊ย?
- คุณมีคำถามอะไรจะถามมั๊ย?
- ถ้าคุณได้เป็นตัวละครหนึ่งในนิยาย คุณจะเป็ใคร /ถ้าคุณได้เป็นซูเปอร์ฮีโร่ คุณอยากมีพลังพิเศษแบบไหน
- ถ้ามีคนเขียนเกี่ยวกับประวัติชีวิตของคุณ คุณคิดว่าชื่อเรื่องควรใช้ว่าอะไร
- ถ้าคุณหลงทางกลางทะเลทราย ของ 2 สิ่งที่คุณต้องการมีติดตัวเพื่อให้รอดชีวิตคืออะไร
- ถ้าคุณมีชีวิตอยู่ได้อีกไม่เกิน 6 เดือน โดยที่ไม่มีข้อห้ามหรือข้อจำกัดทางการเงินใด ๆ คุณจะใช้เวลานี้ทำอะไร
- ถ้าคุณมีโอกาสได้รับประทานอาหารร่วมกับบุคคลในประวัติศาสตร์ คุณจะเลือกใคร เพราะอะไร
- ถ้าเปรียบเทียบตัวคุณกับสัตว์ คุณคิดว่าคุณจะเป็นสัตว์ชนิดใด เพราะอะไร
- ถ้าเปรียบเทียบตัวคุณเป็นอาหาร คุณจะเป็อาหารชนิดใด
- ถ้าคุณถูกล้อตเตอร์ 20 ล้านบาท คุณจะอย่างไรกับเงินก้อนนั้น

3. การสัมภาษณ์แบบสืบค้นพฤติกรรมในอดีต - มุ่งให้ผู้รับการสัมภาษณ์ยกตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานในอดีตที่แสดงถึงความสำเร็จ ความล้มเหลว โดยใช้หลักคำถามสืบค้นพฤติกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ “STAR” ประกอบด้วย Situation/Task สถานการณ์หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้น Action การกระทำที่ตอบสนองออกไป และ Result ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

- คุณมีตัวอย่างผลงานที่คุณคิดว่าเป็นผลงานโดดเด่นเพื่อประกอบการพิจารณาของเราในเรื่องใดบ้าง
- อะไรคือความสำเร็จของคุณที่ทำให้คุณภูมิใจที่สุด?
- อะไรคือสิ่งที่คุณเคยทำผิดพลาดบ้าง? ความล้มเหลวที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของคุณคืออะไร?
- ช่วยยกตัวอย่างสถานการณ์ทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ คุณมีบทบาทอะไรในทีม และคุณเรียนรู้อะไรจากการทำงานชิ้นนั้น
- ช่วยยกตัวอย่างสถานการณ์ยากลำบากที่สุดในการทำงาน คุณทำอย่างไร และผลเป็นอย่างไร

- เล่าเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ของคุณเพื่อใช้แก้ปัญหาในอดีต
- คุณเคยมีปัญหากับคนในทีมหรือไม่ คุณจัดการกับปัญหานั้นอย่างไร
- ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่คุณมุ่งมั่นจะไปถึงเป้าหมายให้ได้ แต่มีอุปสรรคระหว่างทาง คุณมีวิธีเอาชนะอุปสรรคอย่างไร
- เล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชาของคุณ?
- เวลาที่ผู้อื่นมีความคิดเห็นไม่ตรงกับคุณ คุณทำอย่างไร
- ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณต้องทำงานเกินร้อย เพื่อที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี?
- ยกตัวอย่างสถานการณ์ในการเป็นผู้นำของคุณ?
- คุณเคยเลิกจ้างใครมั๊ย? และมีวิธีการพูดอย่างไร?

4. การสัมภาษณ์แบบสถานการณ์ - มุ่งให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์สมมติที่ผู้สัมภาษณ์กำหนดขึ้น (มักเป็นสถานการณ์วิกฤติที่มีโอกาสเกิดขึ้นจริง)

- สมมติว่าคุณพบว่าประตูสำนักงานของคุณถูกขัง และคุณเป็นบุคคลแรกที่มาถึงและพบเหตุการณ์ คุณจะจัดการปัญหานี้อย่างไร
- สมมติว่าผู้บังคับบัญชาคุณเป็นคนหัวร้อนมาก และมักจะบ่นว่าคุณอยู่เป็นประจำที่สาเหตุอาจจะมาจากคุณบ้างหรือไม่ได้มาจากคุณบ้าง คุณจะวิธีรับมือกับผู้บังคับบัญชานี้อย่างไร
- สมมติว่าคุณรับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีภาระหน้าที่หลายประการ อาทิ การทำประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน การประเมินเลื่อนระดับข้าราชการ การสรรหาว่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร หากมีงานเข้ามาพร้อม ๆ กัน คุณจะจัดสรรเวลาโดยเรียงลำดับความสำคัญอย่างไร
- สมมติว่าคุณเป็นคนจัดการประชุมสำคัญ และมาพบในภายหลังว่ามีเอกสารประกอบการประชุมซึ่งสำคัญมากขาดหายไป คุณจะดำเนินการอย่างไร และจะมีวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกได้อย่างไร
- ถ้าคุณเจอลูกค้าที่โกรธ และโมโห อย่างมากเนื่องจาก (สถานการณ์สมมติ) คุณจะรับมือกับเค้าอย่างไร

2. การดูแล (On-boarding) ข้าราชการบรรจุใหม่

ประเด็นสำคัญ (Heart) :

เป็นโปรแกรมที่ช่วยดูแลข้าราชการใหม่ ให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร ทำความรู้จักกับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ตลอดจนหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ทำให้พวกเขาเกิดประสบการณ์ที่ดี สามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น และเกิดความผูกพันกับองค์กร

ขอบเขตการดำเนินการ (Head) :

เป็นการดำเนินการเริ่มตั้งแต่วันที่ข้าราชการผู้บรรจุใหม่มารายงานตัว จนข้าราชการดังกล่าวได้รับการบรรจุให้เข้ารับราชการ สามารถทำงานเองได้ดี และเข้าใจระบบการทำงานทั้งหมดขององค์กรแล้ว โดยทั่วไปใช้ระยะเวลาประมาณ 6 เดือน ถึง 1 ปี นับตั้งแต่การบรรจุ แบ่งเป็น 5 ช่วง คือ

1) ช่วงก่อนวันเริ่มปฏิบัติงาน (Pre-boarding)

- ฝ่าย HR แจ้งข้อมูลเบื้องต้นให้ผู้บรรจุใหม่ทราบ อาทิ เวลาเข้า-ออกงาน ระเบียบปฏิบัติเบื้องต้น ผู้ประสานงาน/หมายเลขติดต่อหากมีข้อสงสัย
- ฝ่าย HR ประสานให้มีการสแกนนิ้ว เพื่อพร้อมสำหรับการมาทำงานวันแรก
- ฝ่าย HR เตรียมของที่ระลึก (Welcome Kit) ที่จะให้ในวันทำงานวันแรก เช่น เสื้อทีม หนังสือคู่มือ ฯลฯ
- ผอ./หัวหน้างานเตรียมแผนการมอบหมายงานที่จะดำเนินการในช่วงทดลองราชการให้พร้อม ตลอดจนการแจ้งให้ทีมงานทราบถึงวันเวลาการมาของผู้บรรจุใหม่ และการแบ่งบทบาทหน้าที่ในทีมงาน
- หัวหน้างาน/ธุรการ เตรียมอุปกรณ์การทำงานให้พร้อม อาทิ ความสะอาดและใช้งานได้ของโต๊ะ เก้าอี้ กุญแจ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ อุปกรณ์การทำงาน อุปกรณ์เชื่อมต่อต่าง ๆ และรหัสผ่าน

เทคนิคการนำมาปฏิบัติ (Hand) :

- ภาพรวม
 - เอาใจเขามาใส่ใจเรา (ถ้าเราเจอแบบนี้จะรู้สึกอย่างไร)
 - พร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา
- ก่อนเริ่มวันปฏิบัติงาน
 - อธิบายสิ่งที่เขาต้องเจอ “ก่อน” วันเริ่มงาน เช่น ต้องรายงานตัวเมื่อไหร่/ที่ไหน แต่งกายอย่างไร ต้องไปพบใครบ้าง แนวปฏิบัติการจ่ายเงินเดือน วันหยุด/วันลา
 - ทำรายการ Checklist สิ่งที่ต้องเตรียมให้ข้าราชการใหม่ในวันปฏิบัติงานวันแรก อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์/อุปกรณ์ โทรศัพท์ สติกเกอร์จอรถ อุปกรณ์เครื่องเขียน ฯลฯ

ขอบเขตการดำเนินการ (Head) :

2) วันเริ่มปฏิบัติงานวันแรก – สร้างวันแรกแสนดี ที่น่าจดจำ

- HR เปิด Presentation แนะนำองค์กร (ถ้ามี) มอบของที่ระลึก คู่มือการทำงาน
- ผอ./หัวหน้างาน มีการพูดคุยแนะนำ กิจกรรมที่จะทำในวันแรก อาจมีกินเลี้ยง/ แคร็กต้อนรับ แนะนำทีมงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดพี่เลี้ยง พาแนะนำสถานที่ทำงาน (Office Tour) และมีการกล่าวสรุป สิ่งที่ต้องบรรลุจะต้องดำเนินการ/การประเมินในช่วงทดลองราชการ
- หัวหน้างาน/พี่เลี้ยง เชิญชวนให้เข้ามาในเครือข่ายสังคมขององค์กร อาทิ Line, Facebook ฯลฯ
- หัวหน้างาน/พี่เลี้ยง เชิญชวนให้เข้าร่วมกับ กิจกรรมของสถานที่ทำงาน เช่น การไป อบรมสัมมนา, กิจกรรม Retreat, กีฬาสี ฯลฯ
- พี่เลี้ยง/ฝ่ายธุรการ แนะนำการเข้าใช้ระบบ เครือข่าย (คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ อีเมลล์ โปรแกรมพื้นฐานอื่น ๆ เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบจองห้องประชุม ฯลฯ)

3) สัปดาห์แรกของการปฏิบัติงาน

- HR ประสานรายชื่อ/แต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินผลการทดลองราชการ และทำ บันทึกกิจกรรมที่ผู้ได้รับการบรรจุต้อง ดำเนินการส่งให้กอง/กลุ่มที่รับผิดชอบ
- ผอ./หัวหน้างาน นั่งคุย (One-on-one) กับ ผู้บรรจุใหม่ เพื่อทบทวน/สรุป/ประเมินสิ่งที่ ได้ทำในสัปดาห์แรก ปัญหาอุปสรรคและ แนวทางการปรับปรุง
- หากหน่วยงานมีการกินเลี้ยงประจำสัปดาห์ หรือประจำเดือน ให้ผู้บรรจุใหม่มีโอกาสได้ เป็นคนเลือกร้าน หรือกิจกรรมในงานเลี้ยง ด้วย

เทคนิคการนำมาปฏิบัติ (Hand) :

■ วันปฏิบัติงานวันแรก

- วันทำงานวันแรก อย่าให้มัวแต่ให้กรอก เอกสารต่าง ๆ (อาจส่งให้กรอกล่วงหน้าเพื่อ ลดความตึงเครียด)
- ทำวันแรกให้เป็นวันพิเศษ เช่น มีกิจกรรม ต้อนรับ หรือมีการต้อนรับที่ลงนามจาก บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน
- อธิบายการใช้อุปกรณ์และระบบเครือข่าย ขององค์กร อาทิ รหัสเข้าใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ระบบวันลาออนไลน์ การใช้ Fax/ เครื่องถ่ายเอกสาร การใช้ E-mail ของ หน่วยงาน ฯลฯ
- แจ้งความคาดหวังในกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเตรียมตัว/เตรียมพร้อม
- สิ่งที่ต้องบอก 5 เรื่อง
 - 1) วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
 - 2) จุดแข็งของผู้ได้รับการบรรจุ (ทำไมถึง ได้รับการคัดเลือก)
 - 3) บทบาทหน้าที่
 - 4) พี่เลี้ยง และ/หรือ Buddy
 - 5) โอกาสและอนาคตในการทำงานที่นี่

ขอบเขตการดำเนินการ (Head) :

4) ช่วงทดลองราชการ

ผอ./หัวหน้างาน สอนงาน กำกับดูแลและให้ Feedback ตามแผนการทดลองราชการที่กำหนดไว้ ตลอดจนทวนสอบความคืบหน้า และประสบการณ์ที่ได้รับ และแนวทางการพัฒนาปรับปรุง (ถ้ามี)

5) ปฏิบัติงานครบ 1 ปี – เป็นระยะเวลาที่

คาดหวังได้ว่าผู้บรรจุใหม่จะมีสมรรถนะเพียงพอต่อการทำงานในระดับต้น สามารถทำงานได้เองตามลักษณะงานที่มอบหมาย

- ผอ./หัวหน้างาน/HR สรุปผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้น และให้คำแนะนำเส้นทางความก้าวหน้าต่อไปในองค์กร ตลอดจนข้อเสนอแนะ สิ่งที่ขาดตกบกพร่อง และองค์กรจะสามารถเติมเต็มได้ในอนาคต

เทคนิคการนำมาปฏิบัติ (Hand) :

■ ช่วงทดลองราชการ

- วางแผนและควบคุมการดูแลข้าราชการใหม่ให้เป็นไปตามกระบวนการ เช่น วันพบทีมงาน วันฝึกอบรม วันพบผู้บริหาร วันสิ้นสุดการ On-boarding ฯลฯ
- การให้ Feedback เป็นสิ่งสำคัญ..อย่าลืม
- วิธีการให้ feedback ที่มีคุณภาพ
 - ก่อนให้ Feedback ต้องสร้างบรรยากาศให้เป็นมิตร เกิดความไว้วางใจต่อกันก่อน
 - หากต้องการให้ feedback ต้องคิดก่อนว่าเมื่อผู้รับ feedback รับไปแล้วจะได้ประโยชน์อะไร
 - มีเป้าหมาย และประเด็นที่ชัดเจนว่าจะ Feedback เรื่องอะไร
 - การให้ Feedback ที่ดี ให้ feedback ทักษะ กระบวนการ และความพยายามที่เป็นรูปธรรมและเฉพาะเจาะจงกับพฤติกรรม บอกสิ่งที่ทำ ได้ดีกับสิ่งที่ควรปรับปรุง ให้ข้อมูลลงลึกกับพฤติกรรมนั้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น
 - หลังจาก Feedback สรุปประเด็นถึงสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง
 - หัวหน้าหรือผู้ให้ feedback ไม่ให้ขณะที่ยังมีอารมณ์เสีย โกรธ โมโห เพราะผู้รับ feedback จะโฟกัสที่อารมณ์ของหัวหน้าหรือผู้ให้ มากกว่า เนื้อหาที่ได้รับ
 - SIBA Model สำหรับการให้ Feedback
 - S= Situation : อธิบายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในขณะนี้ เช่น เหตุการณ์,พฤติกรรม, ระบบ
 - I= Impact : บอกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง เช่น ทีมไม่สามารถตัดสินใจได้, ผู้รับบริการไม่พึงพอใจ
 - B= Behavior : แบ่งปันพฤติกรรม/ วิธีการที่อยากให้เปลี่ยนแปลงในอนาคต หรือบอกทิศทางหรือการพัฒนาาร่วมกันได้
 - A= Action: การกระทำ/ข้อตกลง/สิ่งที่คุณต้องการเห็นหรือเป็นผลมาจากวิธีการใหม่นี้

3. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (HRD 4.0)

<p>ประเด็นสำคัญ (Heart) :</p> <p>เพื่อให้บุคลากรที่มีอยู่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (KSA : Knowledge, Skill, Attribute) เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตรองรับระบบราชการ 4.0 ที่มุ่งเน้นการมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมีทัศนคติและแนวพฤติกรรมที่ 1) สานพลังทุกภาคส่วน 2) สร้างนวัตกรรม และ 3) ปรับสู่ความเป็นดิจิทัล</p>	
<p>ขอบเขตการดำเนินการ (Head) :</p> <p>เป็นการดำเนินการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการผ่านกระบวนการ 3 ส่วน ประกอบด้วย</p> <p>1) การพัฒนาสิ่งจูงใจ (HR Motivation) เป็น กระบวนการหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจของบุคลากร และนำปัจจัยเหล่านั้นมากระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนา ทั้งในภาพรวมและรายบุคคล เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่สอดคล้องกับ KSA และความถนัดในการเรียนรู้ของบุคคล ● การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในงาน (Career Path) <p>2) การพัฒนาขีดความสามารถ (HR Competency) เป็น การหา KSA ที่พึงประสงค์ขององค์กร เพื่อนำมาทำแผนพัฒนาขีดความสามารถในระยะกลางหรือระยะยาว (Training Roadmap: TRM) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม 3 ส่วน ได้แก่ หลักสูตรร่วม (Core Course) หลักสูตรนักบริหาร (Managerial Course) และ หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง (Functional Course) ● สรุปจำนวนหลักสูตรฝึกอบรม ตาม Competency, หน่วยงาน, ตำแหน่งงาน ● จัดทำแผนระยะ 3-5 ปี ตลอดจนหลักสูตรบังคับที่ต้องผ่านเพื่อให้เกิด Career Path ● จัดทำรายละเอียดหลักสูตร ● นำ TRM ไปประยุกต์ใช้ปีต่อปี 	<p>เทคนิคการนำมาปฏิบัติ (Hand) :</p> <p>5. หากประยุกต์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ แรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญ นอกจากการได้ค่าตอบแทนที่เพียงพอ มีความปลอดภัย และมีสังคมรอบข้างที่ดีแล้ว คือ ความต้องการเป็นที่ยอมรับ และเกิดความภาคภูมิใจต่อตนเองได้ ซึ่งปัจจัยสำคัญ คือ ได้รับ “โอกาส” ในการแสดงผลงาน ประกอบไปกับได้รับอำนาจในการตัดสินใจ ดังนั้นต้องหาเวทีให้คนเก่งได้มีโอกาสแสดงออก ได้ปล่อยของ โดยแผนพัฒนารายบุคคล ผู้จัดทำและพี่เลี้ยงต้องร่วมกันกำหนดว่าจะให้ลงมือทำอะไร (ไม่ใช่เพียงจะให้เรียนรู้เรื่องอะไร)</p> <p>6. ต้องมีการสื่อสารให้ชัดว่าบุคลากรแต่ละตำแหน่ง/แต่ละระดับจะสามารถก้าวหน้าได้ถึงจุดใด และจะมีวิธีการใดที่จะทำให้ก้าวหน้าได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ การกำหนดหลักสูตร ต้องเริ่มจากการหาช่องว่างสมรรถนะขององค์กร (Competency Gap) ว่าหากต้องการให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดในอนาคตองค์กรควรมีสมรรถนะใดบ้าง ซึ่งอาจประเมินได้ในหลายวิธี อาทิ การระดมความคิดเห็น การสัมภาษณ์ผู้นำองค์กร การสอบถามข้อมูลจากลูกค้า ฯลฯ ■ หลักสูตรร่วมที่สำคัญในปัจจุบัน เช่น ความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล ทักษะในการสื่อสาร การสร้างวุฒิภาวะสู่ความเป็นเลิศ ฯลฯ ■ การหาหลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง จำเป็นต้องสอบถามจากผู้ปฏิบัติในตำแหน่งนั้น ๆ โดยอาจดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs/ Training Survey)

<p>3) การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน (HR Direction) เป็นการนำ TRM มาทำเป็นแผนการดำเนินงานจริงในแต่ละปี (Training Plan) รวมถึงการให้บุคลากรที่ต้องผ่านตามหลักสูตรที่กำหนดได้พัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Training Passport) ผ่าน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การฝึกอบรม ● การปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) ● การสอนงานและให้คำปรึกษา (Mentoring and Coaching) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ การทำ Training Passport เป็นการนำหลักการทำให้เป็นเกม (Gamification) มาใช้ เพื่อกระตุ้นการแข่งขัน/แข่งดี ซึ่งกันและกัน โดยข้อสำคัญคือกติกาของเกม ต้องชัดเจนเป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติร่วมกัน เพราะหากเกิดการชนะเกม (Win) ได้โดยไม่ต้องทำตามกติกา ก็จะทำให้ไม่มีใครอยากเล่นเกมหรือทำตามกติกานั้น ๆ (เช่น ถ้าจะแต่งตั้งคนตาม Career Path ที่กำหนด ก็ต้องให้คน ๆ นั้นมีคุณสมบัติใน Training passport ครบถ้วนตามกำหนดด้วย ไม่ใช่แต่งตั้งคนที่ไม่มีคุณสมบัติเข้ามา) ■ การสอนงานและให้คำปรึกษาที่ดี นั้นผู้สอนงาน/ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีทักษะในการสอน/ให้คำปรึกษาที่ดีด้วยเช่นกัน จึงอาจเป็น Core Course ที่องค์กรควรสนับสนุนให้เกิดการฝึกฝน
---	---