



(พญ.นงนุช ภัทรอนันตพ)

เลขรับ ๑๐๑
รับวันที่ ๒๐ ก.พ. ๒๕๖๘
เวลา ๑๖.๔๔ น.

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มยุทธศาสตร์บริหารงานบุคคลและอัตรากำลัง โทร. ๐ ๒๕๕๖ ๔๐๘๙

ที่ สธ.๐๙๐๒.๐๓/๑๐๕๐ วันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง รายงานผลโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) ให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

เรียน อธิบดีกรมอนามัย

ตามที่กรมอนามัยได้อนุมัติโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) ให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อวางแผนสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติราชการที่เชื่อมโยงกับกรอบสังขมประสพการณ์และผลงาน (Career Chart) และพัฒนากำลังคนกรมอนามัยให้เป็นกำลังคนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (มีผลการปฏิบัติงานที่สูง (High Performance) และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูง (High Potential)) ระหว่างวันที่ ๒๙ - ๓๑ มกราคม ๒๕๖๘ ณ โรงแรมอมารี ดอนเมือง แอร์พอร์ต กรุงเทพมหานคร นั้น

กองการเจ้าหน้าที่ ได้ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) ให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เสร็จสิ้นแล้ว จึงรายงานผลการดำเนินงานโครงการดังกล่าว โดยมีผู้เข้าร่วมการประชุมทั้งหมด ๗๒ คน ผลประเมินความรู้ของผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการก่อนการประชุมพบว่ามีความรู้ในระดับน้อยและน้อยที่สุดรวมกันคิดเป็นร้อยละ ๔๑.๘๒ หลังการประชุมผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ในระดับมากและมากที่สุดรวมกันคิดเป็นร้อยละ ๗๘.๙๑ และมีความพึงพอใจต่อการจัดประชุมโดยรวมคิดเป็นร้อยละ ๘๖.๑๘ โดยใช้งบประมาณในการจัดประชุมทั้งสิ้น ๒๒๔,๓๐๐ บาท (สองแสนสองหมื่นสี่พันสามร้อยบาทถ้วน) รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ จะเป็นพระคุณ

(นางสาววรรณวิสา แสงนพรัตน์)

ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

กรมอนามัย

ทราบ

(นางนงนุช ภัทรอนันตพ)

รองอธิบดีกรมอนามัย ปฏิบัติราชการแทน

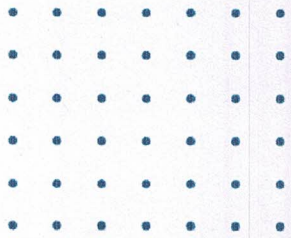
อธิบดีกรมอนามัย

๒๐ ก.พ. ๒๕๖๘



กรมอนามัย
กระทรวงสาธารณสุข

รายงานโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่อง ในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) ให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง



จัดทำโดย

กลุ่มยุทธศาสตร์บริหารงานบุคคลและอัตรากำลัง
กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย

คำนำ

กองการเจ้าหน้าที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย จัดระบบงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล กรมอนามัย และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้การขับเคลื่อนงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมอนามัย ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ตามประเด็นยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน ๓ ประเด็น ประกอบด้วย ๑) การบริหาร และพัฒนาอัตรากำลังรองรับสังคมการทำงานที่หลากหลาย ๒) การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่หลากหลาย และ ๓) การสร้างความสุขให้บุคลากรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยเฉพาะประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ ที่มุ่งเน้น การพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ประเด็นการสร้างความสุข และความผูกพันให้กับบุคลากรในองค์กร

กรมอนามัยจึงได้อนุมัติให้กองการเจ้าหน้าที่จัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) ให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมและวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการที่เชื่อมโยงกับกรอบสั่งสมประสบการณ์และผลงาน (Career Chart) และพัฒนากำลังคนกรมอนามัยให้เป็นการกำลังคนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (มีผลการปฏิบัติงานที่สูง (High Performance) และมีศักยภาพ ในการปฏิบัติงานที่สูง (High Potential))

กองการเจ้าหน้าที่ได้สรุปผลการจัดโครงการดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ผู้เข้ารับอบรมและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับหน่วยงานได้ หากผิดพลาดหรือมีข้อเสนอแนะประการใด ผู้จัดทำรายงานยินดีรับไปปรับปรุงและแก้ไขให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานต่อไป

คณะผู้จัดทำ
กลุ่มยุทธศาสตร์บริหารงานบุคคลและอัตรากำลัง
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
๑. ความเป็นมาของโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนสร้างความต่อเนื่อง ในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) ให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง	๑
๒. สรุปผลการดำเนินงานโครงการ	๓
๒.๑ พิธีเปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) ให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง	๓
๒.๒ การบรรยาย เรื่อง ความหมายและความสำคัญของการวางแผนสร้างความต่อเนื่อง ในการปฏิบัติราชการ (Succession plan)	๔
๒.๓ กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง การประเมินตำแหน่งที่สำคัญ (Critical Position)	๕
๒.๔ กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง การกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการในตำแหน่งที่สำคัญ ที่ระบุถึง ความรู้ สมรรถนะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง	๗
๒.๕ กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง การประเมินบุคลากร เพื่อระบุผู้ควรจะถูกคัดเลือกเข้ามาอยู่ในกลุ่ม ของผู้ที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool)	๗
๒.๖ กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง การจัดเตรียมโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากร ที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ รองรับการเป็นผู้สืบทอดในตำแหน่งที่สำคัญ	๙
๒.๗ กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง การติดตามและประเมินผลการพัฒนา เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากร ที่ได้รับการพัฒนามีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งเมื่อเวลามาถึง	๑๐
๒.๘ กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง การสร้างแรงจูงใจให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพร้อมที่จะรับบทบาทใหม่	๑๐
๓. สรุปผลแบบประเมินโครงการ	๑๑
๔. ผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	๑๓
๕. ภาพกิจกรรมโครงการ	๑๔

๑. ความเป็นมาของโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) ให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

๑. ความเป็นมาของโครงการ

๑.๑ **หลักการและเหตุผล :** จากสถานการณ์กำลังคนกรมอนามัย (ณ วันที่ ๑๑ กันยายน ๒๕๖๗) พบว่า กรมอนามัยมีการปฏิบัติงานของคนต่าง Generation หรือ แต่ละ Gen ที่มีบุคลากรอยู่ร่วมกันถึง ๔ Gen โดยในนี้ จะมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมและวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงกับกรอบเส้นทางการส่งสมประสพการณ์และผลงาน (Career Chart) กรมอนามัย เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาและคัดเลือกกลุ่มกำลังคนคุณภาพในการสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) และเตรียมความพร้อมข้าราชการเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญอย่างเป็นระบบ ซึ่งในหลักการกระบวนการเตรียมกำลังคนที่มีศักยภาพและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อตำแหน่งเป้าหมายมีการเตรียมความพร้อมโดยประมาณ ๓ - ๕ คน ต่อ ๑ ตำแหน่งเป้าหมาย ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์กำลังคนปัจจุบันพบว่า กรมกำลังจะสูญเสียกำลังคนกลุ่ม Gen BB มากถึงร้อยละ ๒๔.๙๑ และทดแทนด้วยกำลังคนส่วนใหญ่ที่เป็น Gen X ร้อยละ ๓๙.๐๘ ซึ่งเป็นกำลังคนส่วนใหญ่ขององค์กรจึงต้องสร้างกำลังคนให้มีความพร้อมเป็นข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งทางการบริหาร รองลงมา Gen Y ร้อยละ ๓๖.๗๘ ซึ่งเป็นกำลังคนที่ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดความชำนาญ/เชี่ยวชาญในวิชาชีพ เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการในระดับบริหารต้น (หัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างาน/ฝ่าย) และกลุ่ม Gen Z มีแนวโน้มเพื่อขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กองการเจ้าหน้าที่ ได้เล็งเห็นความสำคัญในการเตรียมความพร้อมพัฒนาและวางแผนสร้างความต่อเนื่อง ในการปฏิบัติราชการ ที่เชื่อมโยงกับกรอบส่งสมประสพการณ์และผลงาน (Career Chart) และพัฒนากำลังคนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (มีผลการปฏิบัติงานที่สูง (High Performance) และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูง (High Potential)) จึงได้จัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ ให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมกำลังคนผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งที่เหมาะสมสามารถวางแผนสรรหา คัดเลือกคนในเชิงรุก และสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่โปร่งใส เป็นธรรม ประกอบกับเป็นการเพิ่มโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ

๑.๒ วัตถุประสงค์ :

๑. เพื่อกำหนดตำแหน่งเป้าหมายทางการบริหาร สำหรับจัดทำแผนเตรียมความพร้อมพัฒนาและสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๒. เพื่อกำหนดสมรรถนะที่สำคัญของตำแหน่งเป้าหมายที่ใช้สำหรับการวางแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพให้มีความพร้อมเกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๓. เพื่อกำหนดแนวทาง/เกณฑ์ สำหรับการคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้ารับการเตรียมความพร้อมพัฒนาผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบ

๑.๓ เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

๑.๓.๑ เป้าหมายโครงการ

๑. กำหนดตำแหน่งเป้าหมายและสมรรถนะที่สำคัญเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ จำนวน ๖ สายงาน

๑.๓.๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

เชิงปริมาณ : จำนวนผู้เข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

เชิงคุณภาพ : ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

๑.๔ วิธีการดำเนินงาน :

๑.๔.๑ ประชุมวางแผนการดำเนินงานภายในทีมคณะทำงานจัดประชุม/อบรม/สัมมนา

- ศึกษาและวิเคราะห์เหตุผลความจำเป็นในการจัดประชุม/อบรม/สัมมนา
- มอบหมายผู้รับผิดชอบ
- วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย/ผู้ร่วมดำเนินการ
- สื่อสารการดำเนินโครงการแก่กลุ่มเป้าหมาย

๑.๔.๒ ประชุม/อบรม/สัมมนา

๑.๔.๓ สรุปรายงานการประชุม และสรุปผลการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

๑.๔.๔ จัดทำข้อเสนอเพื่อการดำเนินงานครั้งต่อไปเสนอผู้บังคับบัญชา

๑.๕ ขอบเขตการดำเนินงาน

- กลุ่มเป้าหมาย : ผู้ดำรงตำแหน่งประเพณีวิชาการระดับชำนาญการพิเศษที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้ากลุ่มงานของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย การดำเนินการเป็นการบรรยายให้ความรู้กิจกรรมกลุ่ม และฝึกปฏิบัติให้เกิดความเข้าใจ มีความชำนาญเมื่อต้องปฏิบัติจริง ซึ่งแบ่งเป็น ๗ กลุ่ม (จำนวน ๗๒ คน)
- ระยะเวลา : วันที่ ๒๙ - ๓๑ มกราคม ๒๕๖๘
- สถานที่จัดโครงการ : ณ โรงแรมอมารี ดอนเมือง แอร์พอร์ต กรุงเทพมหานคร
- งบประมาณ : จำนวน ๓๘๒,๐๐๐ บาท (สามแสนแปดหมื่นสองพันบาทถ้วน) โดยค่าใช้จ่าย จำนวน ๒๒๔,๓๐๐ บาท (สองแสนสองหมื่นสี่พันสามร้อยบาทถ้วน) และมีผู้เข้าร่วมโครงการ จำนวน ๗๒ คน

๒. สรุปผลการดำเนินงานโครงการ

๒.๑ พิธีเปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) ให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

วันที่พุธที่ ๒๙ มกราคม ๒๕๖๘ เวลา ๐๙.๐๐ - ๐๙.๓๐ น.



โดยแพทย์หญิงนงนุช ภัทรอนันตนพร รองอธิบดีกรมอนามัยเป็นประธานเปิดการประชุม และกล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) ดังนี้ “การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ ให้ความสำคัญพร้อมสำหรับการ

การดำรงตำแหน่งในระดับสูงหรือตำแหน่งที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง เพื่อทดแทนในตำแหน่งเดิมที่คาดว่าจะว่างและรองรับตำแหน่งที่จะต้องกำหนดขึ้นใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของกรม ดังนั้น กรมจึงให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร จึงจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ โดยการกำหนดคุณสมบัติ ศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่ต้องการและจำเป็นของตำแหน่งสำคัญ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรที่จะมาสืบทอดตำแหน่งงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้กรม อีกทั้ง เป็นการเพิ่มโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับข้าราชการที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งจะเป็นเครื่องมือจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยสร้างขวัญ กำลังใจ และเป็นการธำรงรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรต่อไป”

และนางสาววิกรานต์ ยาสมาน ตำแหน่งนิติกรชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ (ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล) รักษาการแทนผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กล่าวรายงานการประชุม ดังนี้ จากสถานการณ์กำลังคนกรมอนามัยใน ๑๐ ปีข้างหน้าที่จะมีข้าราชการเกษียณอายุมากถึง ร้อยละ ๑๕.๔๑ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่กรมจะต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน เพื่อเป็นการเตรียมวางแผนสรรหา คัดเลือกกำลังคน



และสร้างบุคลากรที่มีความสามารถที่จะเข้ามาทดแทนในตำแหน่งที่ว่างได้อย่างเหมาะสม ประกอบกับกรมได้จัดทำกรอบสังเขปประสบการณ์และผลงาน (Career Chart) เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับหน่วยงานสามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญ กองการเจ้าหน้าที่เล็งเห็นความสำคัญในการเตรียมความพร้อมวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้การวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จึงได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) โดยการประชุมครั้งนี้มีผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้บริหารกองการเจ้าหน้าที่ หัวหน้ากลุ่มงานที่ดำรงตำแหน่งสำคัญ และคณะทำงานโครงการ จำนวนทั้งสิ้น ๗๒ คน ซึ่งกำหนดเวลาดำเนินการเป็นเวลา ๓ วัน ในระหว่างวันที่ ๒๙ - ๓๑ มกราคม ๒๕๖๘

๒.๒ การบรรยาย เรื่อง ความหมายและความสำคัญของการวางแผนสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ (Succession plan)

ความหมายของการวางแผนสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการหาผู้สืบทอดในตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ความสำคัญของผู้นำ ถ้าหน่วยงานประสบปัญหาเช่นนี้จะเกิดผลลัพธ์อะไรบ้าง

- ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ในหน่วยงานถูกย้าย/ลาออก
 - ไม่สามารถหาบุคคลที่เหมาะสมมาทดแทนได้เกิน ๖ เดือน
 - สามารถหาผู้มาดำรงตำแหน่งได้ แต่ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ ไม่สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - บุคลากรในหน่วยงานมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะสืบทอดตำแหน่ง ต้องสรรหาจากภายนอกหน่วยงาน
- ความสำคัญในการวางแผนสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ
 - การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่ติดขัด
 - ลดความเสี่ยงในการบริหารราชการ
 - พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
 - เสริมสร้าง Engagement/แรงจูงใจ
 - ลดความเสี่ยงจากการสรรหาบุคลากรจากภายนอก
 - ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพสูง
- ประโยชน์ที่มีต่อบุคลากร
 ๑. เห็นโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในองค์กร
 ๒. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง
 ๓. เกิด Engagement กับองค์กร
 ๔. บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพ เพิ่มทักษะของตนเอง

องค์ประกอบสำคัญของ Succession Plan

- มีการวิเคราะห์และประเมินความต้องการขององค์กร

การระบุตำแหน่งสำคัญ (Critical Position) กำหนดตำแหน่งสำคัญที่ต้องการความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ ต้องมีผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างรวดเร็ว ไม่เกิดช่องว่างในการปฏิบัติราชการ

ระบุคุณสมบัติที่จำเป็น กำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นในการสรรหา/คัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างถูกต้อง

- การพัฒนาผู้มีความรู้และความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง

การคัดเลือกผู้มีความรู้และความพร้อม มีระบบการคัดเลือกที่สอดคล้องไปกับคุณสมบัติที่จำเป็น สามารถระบุถึงศักยภาพและความพร้อมได้ชัดเจน

การฝึกอบรมและการพัฒนา มีระบบการพัฒนาผู้มีความรู้และความพร้อมให้มีคุณสมบัติที่จำเป็นพร้อมที่จะถูกสรรหา/คัดเลือก เข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญเมื่อจำเป็นได้ทันที

- การจัดการผู้มีความรู้และความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง

การติดตามประเมินผลการพัฒนา มีระบบการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาผู้มีความรู้และความพร้อม เพื่อให้ทราบถึงระดับศักยภาพและความพร้อมของผู้มีความรู้และความพร้อม และปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน พร้อมใช้งาน

การกระตุ้น จูงใจ สร้าง Engagement ให้ผู้มีความรู้และความพร้อม มีระบบและกลยุทธ์ในการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ ให้ผู้มีความรู้ ความสามารถ ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีไฟในการปฏิบัติราชการ พร้อมทั้งจะเข้าสู่ตำแหน่งเมื่อได้รับโอกาส

๒.๓ กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง การประเมินตำแหน่งที่สำคัญ (Critical Position)

ขั้นตอนในการจัดทำ Succession Plan

๑. การระบุและคัดเลือกตำแหน่งที่สำคัญ (Critical Position)

เกณฑ์เบื้องต้นในการประเมินตำแหน่งสำคัญ

- ๑.๑ ตำแหน่งนี้ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน
- ๑.๒ ตำแหน่งนี้อยู่ในสายงานหลักของหน่วยงาน
- ๑.๓ ตำแหน่งนี้ผู้ดำรงตำแหน่งต้องมีทักษะขั้นสูง (Specialist)
- ๑.๔ ตำแหน่งนี้ผู้ดำรงตำแหน่งต้องมีทักษะการบริหาร (Management)
- ๑.๕ ตำแหน่งนี้มีความจำเป็นต้องมีผู้สืบทอดภายในเวลาไม่เกิน ๓ ปี ข้างหน้า
- ๑.๖ ตำแหน่งนี้ไม่สามารถสรรหาผู้สืบทอดจากภายนอกที่ทำงานได้ทันทีภายในเวลา ๖ เดือน
- ๑.๗ ตำแหน่งนี้ยังขาดบุคลากรภายในหน่วยงานที่มีศักยภาพเพียงพอในการสืบทอดตำแหน่ง
- ๑.๘ การพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานเพื่อสืบทอดตำแหน่ง ต้องใช้เวลาบ่มเพาะศักยภาพมากกว่า ๑ ปี
- ๑.๙ ตำแหน่งนี้มีผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องกำกับดูแลจำนวนมาก

กิจกรรมที่ ๑ : Critical Position เป็นการทบทวนข้อมูลการประเมินตำแหน่งที่สำคัญของหน่วยงานที่ประเมินมาเบื้องต้น โดยหน่วยงานได้คัดเลือกตำแหน่งที่สำคัญในหน่วยงานของตนเองมาแล้ว ๒ ตำแหน่ง

๒. วิเคราะห์ตำแหน่งสำคัญ

๒.๑ วิเคราะห์วิสัยทัศน์กรมอนามัย วิเคราะห์ความท้าทายของภารกิจ

๒.๒ ปรับ/เขียน Job Description

๒.๓ ระบุคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้จะเข้าสู่ตำแหน่ง (Success Profile)

- ความรู้ที่จำเป็น
- สมรรถนะ/ทักษะที่จำเป็น
- งาน/ภารกิจสำคัญที่ควรต้องทำมาก่อน
- คุณสมบัติอื่นๆ ที่คิดว่าจำเป็น

๓. พัฒนาเครื่องมือ/วิธีการ ในการประเมินคุณสมบัติ

๓.๑ เกณฑ์ (Criterion) : สิ่งที่ต้องการประเมิน เช่น Performance / ความรู้ / ความสามารถ

๓.๒ ตัวทำนาย (Predictor) : ปัจจัยที่จะใช้ทำนาย Criterion

- GPA เป็นตัวทำนายที่ดีของ Performance หรือไม่
- GPA เป็นตัวทำนายที่ดีของอะไรกันแน่
- อะไรคือตัวทำนาย Performance

๓.๓ คุณสมบัติสำคัญของเครื่องมือประเมิน

- ความตรง (Validity) (หรืออาจเรียกว่าความเที่ยง)
- ความเที่ยง (Reliability) (หรืออาจเรียกว่าความเชื่อมั่น)

๓.๔ ประสิทธิภาพของการคัดเลือก

- คุณภาพของเครื่องมือประเมิน
- Selection Ratio = (จำนวนตำแหน่งที่จะรับ/จำนวนผู้สมัครในตำแหน่งนั้น)
ถ้าคุณภาพของเครื่องมือประเมินดีมาก แต่ Selection Ratio = ๑ จะเป็นอย่างไร

๔. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินมีหลายรูปแบบ

- แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ - วัดความรู้
- แบบประเมินวัดความถนัด
- แบบประเมินบุคลิกภาพ/ค่านิยม
- การสัมภาษณ์
- การทดลองปฏิบัติงาน (Work Sample)
- Portfolio (ผลงาน/การผ่านการอบรม/โครงการที่เคยทำ/ความสำเร็จในงาน ฯลฯ)

๕. แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ (วัดความรู้)

- ระดับความจำ ความเข้าใจ
- ระดับวิเคราะห์
- ระดับประยุกต์
- ระดับสังเคราะห์สิ่งใหม่

ตัวอย่างการสร้างแบบประเมินวัดความรู้ : Growth Mindset

- ความหมายของ Growth Mindset
- ความแตกต่างระหว่าง Growth Mindset กับ Global Mindset คืออะไร
- ผู้นำที่ขาด Growth Mindset จะส่งผลต่อการบริหารงานอย่างไรบ้าง
- ข้อจำกัดในการพัฒนา Growth Mindset คืออะไร และจะจัดการอย่างไรบ้าง
- เขียนหลักสูตรการพัฒนา Growth Mindset

๖. แบบประเมินพฤติกรรม : การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์

คำแนะนำ : หากคำกริยามาใช้กำหนดพฤติกรรมเป้าหมายสำหรับการประเมิน

ข้อ	ข้อความ	ไม่ทำ	ชัดเจน				
๑	ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่างๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน	๐	๑	๒	๓	๔	๕
๒	อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ได้ชัดเจน ทั้งมีตีความลึกและครอบคลุม => วัดความ "เข้าใจ"	๐	๑	๒	๓	๔	๕
๓	จัดการงานหรือปัญหาโดยจัดลำดับความสำคัญ ทำให้งานสำเร็จตามกำหนด	๐	๑	๒	๓	๔	๕
๔	ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน ในประเด็นต่างๆ ได้อย่างชัดเจนมีเหตุผล	๐	๑	๒	๓	๔	๕

๗. ตัวอย่างคำสำหรับการใช้สร้าง/พัฒนาเครื่องมือ

ความจำ	ความเข้าใจ	วิเคราะห์ประเมินค่า	ประยุกต์ใช้/สังเคราะห์
บอก	อธิบาย	จำแนก	รวบรวม
ให้นิยาม คำจำกัดความ	อภิปราย	บอกความแตกต่าง	ออกแบบ
ระบุ	แปลความหมาย	วิเคราะห์	สร้าง
เขียนรายการ	ให้ความหมาย	หาความสัมพันธ์	ประดิษฐ์
เขียนชื่อ	แสดงความสัมพันธ์	เปรียบเทียบ	จัดระเบียบ
อ่านสัญลักษณ์	เปรียบเทียบ	ให้เหตุผล	เขียนโครงสร้าง
จับคู่	จำแนก	จัดประเภท	ผลิต
	จัดหมวดหมู่	ทดลอง	วางโครงการ
	ยกตัวอย่าง	ตัดสินใจ	คำนวณ
	ให้เหตุผล	ให้คะแนน	หาผลลัพธ์
	จับใจความ, สรุปย่อ	วางแผน	เขียนคำบรรยาย
	เขียนภาพประกอบ	ประเมิน	เขียนแผนงาน
	ตัดสินใจ, เลือก	ชี้ข้อมูล	แก้ปัญหา
	แสดงความคิดเห็น	พิจารณา	เลือกใช้ได้ถูกต้อง
	จัดเรียงลำดับ	วินิจฉัย	สาธิต
	วิจารณ์	เทียบคุณค่า	สร้าง
	อ่านกราฟ, อ่านแผนภูมิ		ทำให้ผลสำเร็จ

ตัวอย่างแบบประเมินเชิงสถานการณ์ : Growth Mindset

คำแนะนำ : ยิ่งสถานการณ์เหมือนหน้างานจริงเท่าไร ยิ่งวัดได้ดี

๒.๔ กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง การกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการในตำแหน่งที่สำคัญ ที่ระบุถึง ความรู้ สมรรถนะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

กิจกรรมที่ ๒ : พัฒนาเครื่องมือประเมินคุณสมบัติ (ตำแหน่งสำคัญ) เลือกตำแหน่งสำคัญมา ๑ ตำแหน่ง เป็นการพัฒนาเครื่องมือประเมินคุณสมบัติแต่ละคุณสมบัติใช้เครื่องมือประเมิน ๒ เครื่องมือ โดยในกิจกรรมที่ ๒ เป็นการทดสอบยกตัวอย่าง กรณี ถ้าจะรับสมัคร “แม่บ้านทำความสะอาดจะใช้เครื่องมือประเมินใดได้บ้าง”

๒.๕ กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง การประเมินบุคลากร เพื่อระบุผู้ควรจะถูกคัดเลือกเข้ามาอยู่ในกลุ่มของผู้ที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool)

กิจกรรมที่ ๓ : สร้างแบบประเมินพฤติกรรม สมรรถนะหลักของ ก.พ. และสมรรถนะ A๒IM นำแบบประเมินพฤติกรรมไปทดลองประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในตำแหน่ง Critical Position จำนวน ๒ คน โดยให้แต่ละกลุ่มสร้างแบบประเมินตามสมรรถนะที่กำหนดให้ ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ทั้งสมรรถนะ ทักษะ และสมรรถนะหลักของกรมอนามัย (A๒IM) ดังนี้

Group	สมรรถนะ/ทักษะ ของ ก.พ.	A๒IM กรมอนามัย
๑	มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-
๒	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) บริการที่ดี (Service Mind)	-
๓	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	Assessment

๔	-	Advocacy + Intervention
๕	Digital Mindset	Management
๖	การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy) การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการในการทำงาน และความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper collaboration)	-
๗	การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมใน องค์กร (Developing Self and Others, and Engaging)	-

หมายเหตุ แบบประเมินสมรรถนะตามเอกสารแนบ ๑

ตัวอย่างตารางสรุปผลการประเมินศักยภาพ (Potential) ดังนี้

ชื่อ-นามสกุล	คุณสมบัติที่ ๑	คุณสมบัติที่ ๒	คุณสมบัติที่ ๓	คุณสมบัติที่ ๔	รวมคะแนน
A					
B					
C					
D					
E					

หมายเหตุ : ๙๐% ขึ้นไป : พร้อมมาก,

๘๑ - ๙๐% : พร้อม + อบรมพัฒนา,

๗๑ - ๘๐% : ยังไม่พร้อม ต้องมีการพัฒนาอย่างเข้มข้น

ทั้งนี้โดยใช้ ๙ BOX TALENT GRID เป็นเครื่องมือประกอบ ดังนี้



๒.๖ กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง การจัดเตรียมโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ รองรับการเป็นผู้สืบทอดในตำแหน่งที่สำคัญ

กิจกรรมที่ ๔ : กระบวนการพัฒนาผู้มีศักยภาพ

แนวคิดสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

- เห็นประโยชน์/เห็นความสำคัญ
- สามารถทำได้ ปฏิบัติได้ ไม่ยากจนเกินไป
- มีส่วนร่วมในการพัฒนา
- เห็น Quick-Win ไปทีละ Steps
- ได้รับ Feedback และการชื่นชมอย่างสร้างสรรค์
- ใช้หลัก ๗๐/๒๐/๑๐

วิธีการที่มักใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- OJT (On the Job Training)
- Job Assignment
- พี่เลี้ยงสอนงานเฉพาะด้าน/Shadowing
- Job Rotation
- ศึกษาดูงาน
- ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง
- เข้าร่วมการอบรมในหลักสูตรต่างๆ

ให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันคิดหลักสูตรฝึกอบรม “การพัฒนาบุคลากรระดับชำนาญการ เพื่อเตรียมความพร้อมขึ้นระดับชำนาญการพิเศษ”

- ความท้าทายในอนาคตของบุคลากรระดับชำนาญการพิเศษ
- ปัญหาที่มักพบบ่อยๆ ในบุคลากรระดับชำนาญการ
- ปัญหาที่มักพบบ่อยๆ เมื่อเพิ่งเข้ารับตำแหน่งชำนาญการพิเศษ
- สมรรถนะ/ทักษะต่างๆ ที่ต้องมีในระดับชำนาญการพิเศษ
- ความรู้ที่จำเป็นในการบริหารกลุ่มงาน

โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการฝึกปฏิบัติในการจัดทำแผน IDP ให้กับผู้มีศักยภาพในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญตามตัวอย่างแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคล (Individual Development Plan)

แบบฟอร์มแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคล : นาย A

หัวข้อ	เดือนที่ ๑	เดือนที่ ๒	เดือนที่ ๓	เดือนที่ ๔	เป้าหมาย	ผลลัพธ์
คุณสมบัติ ๑		อบรม หลักสูตร				
คุณสมบัติ ๒	โครงการ....			โครงการ...		
คุณสมบัติ ๓			Shadowing	Shadowing		
คุณสมบัติ ๔			ให้เป็นพี่เลี้ยง เรื่อง			
คุณสมบัติ ๕		ดูงาน				

๒.๗ กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง การติดตามและประเมินผลการพัฒนา เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งเมื่อเวลามาถึง

การติดตามและประเมินผลการพัฒนาของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งเมื่อเวลามาถึง

๒.๘ กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง การสร้างแรงจูงใจให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ให้เกิดความกระตือรือร้นในการ พัฒนาตนเองและพร้อมที่จะรับบทบาทใหม่

การสร้างแรงจูงใจให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ให้บุคลากรกลุ่มนี้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพร้อมที่จะรับบทบาทใหม่ มีด้วยกันหลายวิธี เช่น การให้รางวัล การยกย่อง หรือการมอบโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพเป็นพิเศษ

เพื่อให้แผนสืบทอดตำแหน่ง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการคัดเลือกผู้ที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ในตำแหน่งที่สำคัญ องค์กรขนาดใหญ่มักจะพัฒนากลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง ให้เป็นกลุ่มผู้สืบทอดที่มีความพร้อมสำหรับการขึ้นดำรงตำแหน่งทันทีที่ผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบันว่างลง จำนวนอย่างน้อย ๒ คน ต่อ ๑ ตำแหน่ง เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมสูงสุด ทั้งนี้แนวทางในการพัฒนากลุ่มผู้สืบทอดให้มีจำนวนมากขึ้น องค์กรควรที่จะพัฒนาระบบเส้นทางอาชีพภายในองค์กรให้มีความหลากหลาย เพื่อให้มีจำนวนผู้ที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งที่สำคัญมีจำนวนมากขึ้น

๓. สรุปผลแบบประเมินโครงการ

๓.๑ การประเมินความพึงพอใจต่อการจัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ/ประเมินความพึงพอใจวิทยากร

๓.๑.๑ การประเมินความพึงพอใจต่อการจัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ

โดยแบบประเมินความพึงพอใจ ประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่ ๑) ความรู้ก่อนและหลังของผู้เข้าร่วมโครงการ ๒) ความพึงพอใจต่อรูปแบบ เนื้อหา สถานที่ และการประสานงานการจัดโครงการ ๓) ความพึงพอใจต่อวิทยากร โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาไว้ดังนี้

- เกณฑ์การประเมินตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูล เป็น ๕ ระดับ ดังนี้
 - ระดับความพึงพอใจ ๕ หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด
 - ระดับความพึงพอใจ ๔ หมายถึง มีความพึงพอใจมาก
 - ระดับความพึงพอใจ ๓ หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง
 - ระดับความพึงพอใจ ๒ หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย
 - ระดับความพึงพอใจ ๑ หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด
- แบ่งช่วงคะแนนเกณฑ์ประเมินใช้เกณฑ์การแปลความหมายจากค่าเฉลี่ย ดังนี้
 - ๑.๐๐ – ๑.๔๙ หมายถึง มีความพึงพอใจระดับต้องปรับปรุง
 - ๑.๕๐ – ๒.๔๙ หมายถึง มีความพึงพอใจระดับพอใช้
 - ๒.๕๐ – ๓.๔๙ หมายถึง มีความพึงพอใจระดับดี
 - ๓.๕๐ – ๔.๔๙ หมายถึง มีความพึงพอใจระดับดีมาก
 - ๔.๕๐ – ๕.๐๐ หมายถึง มีความพึงพอใจระดับดีที่สุด

กลุ่มเป้าหมายที่กำหนดตามโครงการฯ จำนวน ๘๐ คน มีผู้เข้าร่วมโครงการฯ จำนวน ๗๒ คน และมีผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ จำนวน ๕๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๖.๓๘

ลำดับ	ประเด็นคำถาม	ระดับความพึงพอใจ (จำนวนคน)					ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ระดับผลการประเมิน
		๑	๒	๓	๔	๕			
ความรู้ก่อนและหลังของผู้เข้าร่วมโครงการ									
๑	ก่อนการประชุมท่านมีความรู้ในเรื่องนี้	๑๒	๒๙	๑๒	๑	๑	๒.๐๙	๔๑.๘๒	น้อย
๒	หลังการประชุมท่านมีความรู้ในเรื่องนี้	๐	๐	๗	๔๔	๔	๓.๙๕	๗๘.๙๑	มาก
๓	ความรู้จากการประชุมสามารถนำไปปฏิบัติในการทำงาน	๐	๐	๖	๑๑	๓๕	๔.๕๘	๘๑.๖๔	มากที่สุด
รูปแบบ เนื้อหา สถานที่ และการประสานงานการจัดโครงการ									
๔	เนื้อหาของการประชุมมีความครบถ้วนเหมาะสม	๐	๑	๒	๓๙	๑๓	๔.๑๖	๘๓.๒๗	มาก
๕	การชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประชุมชัดเจน	๑	๐	๑๐	๓๑	๑๓	๔.๐๐	๘๐.๐๐	มาก
๖	รูปแบบ ระยะเวลา และสถานที่ในการจัดประชุมเหมาะสม	๐	๐	๖	๒๖	๒๓	๔.๓๑	๘๖.๑๘	มาก
๗	การดำเนินงาน การประสานงาน และอำนวยความสะดวกของผู้รับผิดชอบโครงการเหมาะสม	๑	๐	๖	๒๖	๒๒	๔.๒๔	๘๔.๗๓	มาก
๘	ความพึงพอใจต่อการจัดประชุมโดยภาพรวม	๐	๐	๓	๓๒	๒๐	๔.๓๑	๘๖.๑๘	มาก

ข้อเสนอแนะ

๑. อยากให้จัดทำแผน Succession plan ในทุกตำแหน่งสำคัญให้ครบถ้วน
๒. เมื่อเสร็จสิ้นโครงการฯ อยากให้มีการขับเคลื่อนต่ออย่างจริงจังไม่อย่าให้จบแล้วเงียบหายไป
๓. มีการสื่อสารความก้าวหน้าในการขับเคลื่อนฯ เป็นระยะ
๔. เป็นโครงการที่ดีและทำให้เห็นภาพการพิจารณาคนแต่ละตำแหน่งได้ชัดเจนขึ้น

๓.๑.๒ การประเมินความพึงพอใจต่อความพึงพอใจวิทยากร

➤ อาจารย์ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์ โดยมีผลการประเมินความพึงพอใจ ดังนี้

ลำดับ	ประเด็นคำถาม	ระดับความพึงพอใจ (จำนวนคน)					ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ระดับผลการประเมิน
		๑	๒	๓	๔	๕			
๑	การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจนตรงตามหัวข้อที่บรรยาย	๐	๐	๑	๒๗	๒๗	๔.๔๗	๘๙.๔๕	มาก
๒	ความสามารถในการอธิบายเนื้อหาและเชื่อมโยงเนื้อหาตามหัวข้อที่บรรยาย	๐	๐	๑	๒๖	๒๘	๔.๔๙	๘๙.๘๒	มาก
๓	ความครบถ้วนของเนื้อหาที่บรรยายและใช้เวลาการบรรยายที่เหมาะสม	๐	๐	๓	๒๖	๒๖	๔.๔๒	๘๘.๓๖	มาก
๔	การใช้สื่อการสอน การยกตัวอย่าง Workshop เหมาะสม	๐	๐	๐	๓๑	๒๔	๔.๔๔	๘๘.๗๓	มาก
๕	การตอบข้อซักถามผู้เข้าร่วมการประชุม	๐	๐	๑	๒๖	๒๘	๔.๔๙	๘๙.๘๒	มาก
๖	ความพึงพอใจต่อวิทยากรโดยรวม	๐	๐	๑	๒๗	๒๗	๔.๔๗	๘๙.๔๕	มาก

ข้อเสนอแนะ

๑. มีประโยชน์มาก การยกตัวอย่างสามารถนำไปใช้ได้จริง
๒. อาจารย์มีเทคนิคในการสอนที่เข้าใจง่าย สามารถนำไปปรับใช้ได้ดี การอธิบายและตอบคำถามชัดเจน
๓. ได้แนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปวางแผนการสืบทอดตำแหน่งให้หน่วยงานตนเอง

➤ อาจารย์พรสวรรค์ อยู่สุภาพ โดยมีผลการประเมินความพึงพอใจ ดังนี้

ลำดับ	ประเด็นคำถาม	ระดับความพึงพอใจ (จำนวนคน)					ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ระดับผลการประเมิน
		๑	๒	๓	๔	๕			
๑	การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจนตรงตามหัวข้อที่บรรยาย	๑	๑	๑๑	๓๑	๑๑	๓.๙๑	๗๘.๑๘	มาก
๒	ความสามารถในการอธิบายเนื้อหาและเชื่อมโยงเนื้อหาตามหัวข้อที่บรรยาย	๑	๑	๑๑	๓๒	๑๐	๓.๘๙	๗๗.๘๒	มาก
๓	ความครบถ้วนของเนื้อหาที่บรรยายและใช้เวลาการบรรยายที่เหมาะสม	๑	๒	๑๐	๒๙	๑๓	๓.๙๓	๗๘.๕๕	มาก
๔	การใช้สื่อการสอน การยกตัวอย่าง Workshop เหมาะสม	๑	๐	๙	๒๘	๑๗	๔.๐๙	๘๑.๘๒	มาก
๕	การตอบข้อซักถามผู้เข้าร่วมการประชุม	๑	๑	๑๓	๒๗	๑๓	๓.๙๑	๗๘.๑๘	มาก
๖	ความพึงพอใจต่อวิทยากรโดยรวม	๑	๐	๑๑	๒๕	๑๘	๔.๐๗	๘๑.๔๕	มาก

๔. ผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่มีแผนและผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ดังนี้.

รายการ	แผน	ผล
ค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการ (บาท)	๓๘๒,๐๐๐ บาท	๒๒๔,๓๐๐ บาท
จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ (คน)	๘๐ คน	๗๒ คน
ค่าใช้จ่ายในโครงการต่อคน (บาท)	๔,๗๗๕บาท	๓,๑๑๕.๒๘ บาท

๕. ภาพกิจกรรมโครงการ

