



โครงการ Talent Development สายปฏิบัติการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

16 ตุลาคม 2560



หัวข้อการนำเสนอ

1. วัตถุประสงค์โครงการ Talent Development
2. ภาพรวมการดำเนินโครงการ Talent Development
3. การวางแผนอัตรากำลัง (PLAN)
4. การสรรหา คัดเลือก (SELECTION)
5. การพัฒนาและการจัดโอกาสให้แสดงความสามารถ (DEVELOPMENT)
6. การติดตามผลและโอกาสก้าวหน้าเพื่อรักษาไว้ (MONITORING)
7. แผนการดำเนินงาน

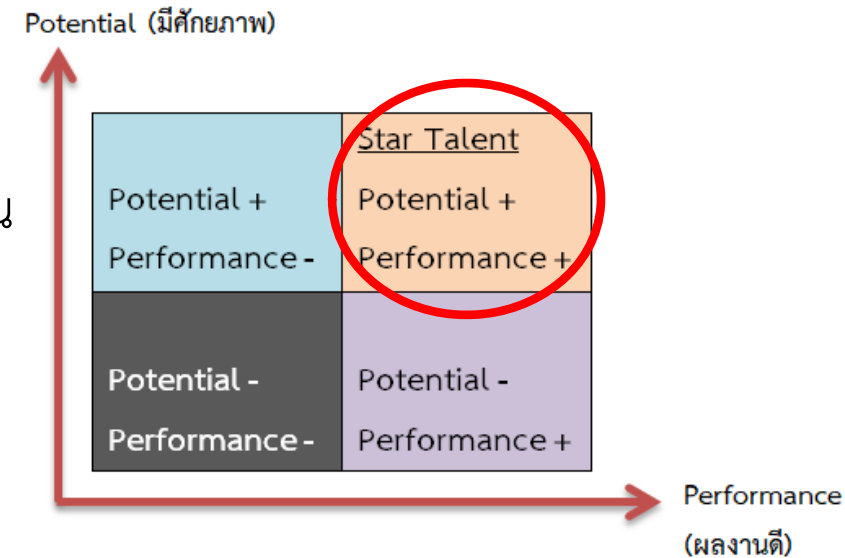


วัตถุประสงค์โครงการ Talent Development



โครงการ Talent Development เป็นโครงการพัฒนาสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการระดับ P6 และ P7 ที่มีผลงานและศักยภาพโดดเด่น ให้มีโอกาสเรียนรู้และลงมือปฏิบัติแบบ Action Learning เพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถให้รอบด้านตามกรอบสมรรถนะของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นและมีศักยภาพที่จะเติบโตเพื่อรับผิดชอบกับงานที่ท้าทายมากขึ้น ได้รับการเตรียมความพร้อม เพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานใหม่เมื่อมีโอกาสได้ทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง



Talent Development เป็นโครงการที่มหาวิทยาลัยต้องการสนับสนุนให้ทุกส่วนงานมีโอกาสพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นให้มีกำลังใจในปฏิบัติงาน และมองเห็นโอกาสก้าวหน้าของตนเองในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ภาพรวมการดำเนินโครงการ Talent Development



PLAN

การวางแผนอัตรากำลัง

ตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ กำลังจะว่าง มีโอกาสเสี่ยงที่จะว่าง โครงสร้างใหม่ งานโครงการพิเศษที่ต้องการกำลังคนเฉพาะกิจ



SELECTION

การสรรหา คัดเลือก

การค้นหาคandidate ด้วยหลักเกณฑ์และกระบวนการที่ชัดเจน โดยส่วนงานและมหาวิทยาลัย



การติดตามผลและโอกาสก้าวหน้า

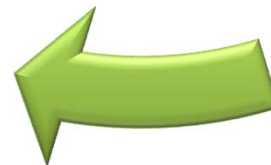
เพื่อรักษาไว้ในองค์กร

การติดตาม ดูแล Talent Pool และเตรียมความพร้อมในตำแหน่งที่เหมาะสม



การพัฒนาและจัดโอกาสให้แสดงความสามารถ

การค้นหาคandidate ความสนใจ จุดแข็ง จัดแผนพัฒนาส่วนบุคคล และจัดโอกาสส่งเสริมให้ได้ใช้ความสามารถควบคู่ไปกับการเรียนรู้



MONITORING

DEVELOPMENT





1. การวางแผนอัตรากำลัง (PLAN)



การวางแผนกรอบอัตรากำลัง**กลุ่มบริหารจัดการ**สำหรับสายปฏิบัติการ เป็นการคาดการณ์ในระยะ 3-5 ปีข้างหน้าเพื่อประเมิน

- ตำแหน่งงานที่คาดว่าจะว่างจากการเกษียณอายุ หรือ มีโอกาสเสี่ยงที่จะว่างจากแนวโน้มของ**อัตราการลาออก** หรือการโยกย้ายตำแหน่งงาน
- ตำแหน่งงานใหม่ที่เกิดจากการ**ปรับโครงสร้างใหม่**

การวางแผนกรอบอัตรากำลังนี้เป็นการวางแผนร่วมกันของส่วนงาน/หน่วยงาน และมหาวิทยาลัยภายใต้การประสานงานของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

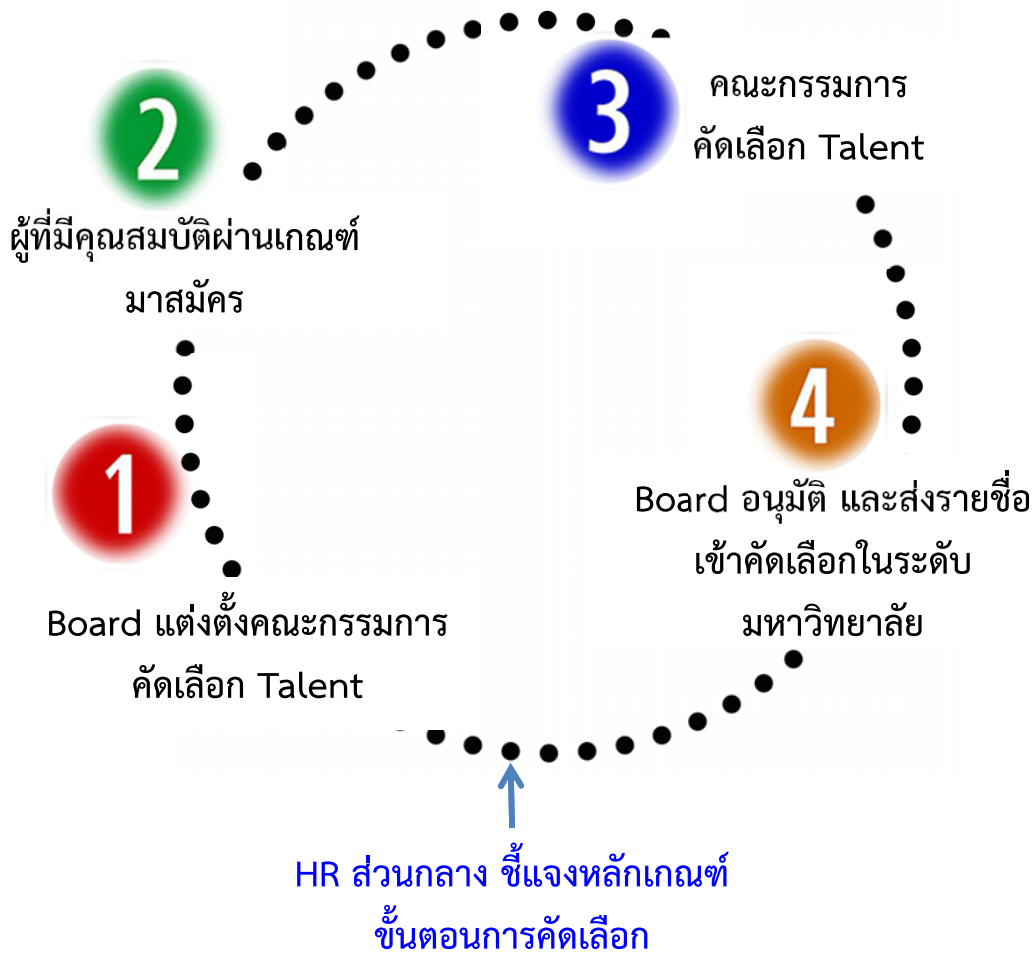


2. การสรรหา คัดเลือก (SELECTION)



ระดับคณะ

ระดับมหาวิทยาลัย



16 ต.ค.60



ปัจจัยในการพิจารณา-ระดับคณะ



1. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

- ผลการประเมินย้อนหลัง 3 ปี
- การพัฒนากระบวนการงานในแง่ระดับความซับซ้อน และผลกระทบ

2. ศักยภาพ (Potential)

- ความสามารถทางภาษาอังกฤษ (CULI-TEST)
- สมรรถนะหลัก (Core Competencies)
- แรงจูงใจต่อการทำงานที่ท้าทายความสามารถ (Motivational Fit)

หลักเกณฑ์การพิจารณา-ระดับมหาวิทยาลัย

3. ศักยภาพ โดยประเมินจาก

- ความสามารถในการใช้เหตุผล (Reasoning Ability Test)
- สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competencies)



เกณฑ์การคัดเลือก-ระดับคณะ



ปัจจัย	องค์ประกอบ	การให้คะแนน									
1.Performance (เต็ม 30 คะแนน)	<ul style="list-style-type: none"> ผลการประเมินย้อนหลัง 3 ปีติดต่อกัน (เต็ม 10 คะแนน) 	ได้คะแนนที่เปอร์เซ็นต์ที่ 80 – 90 ทั้ง 3 ปี = 4 คะแนน ได้คะแนนที่เปอร์เซ็นต์ที่ 90 ขึ้นไป ของ 1 ใน 3 ปี = 7 คะแนน ได้คะแนนที่เปอร์เซ็นต์ที่ 90 ขึ้นไป ของ 2 ใน 3 ปี หรือทั้ง 3 ปี = 10 คะแนน									
	<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนากระบวนการงาน (เต็ม 20 คะแนน) <ul style="list-style-type: none"> - ด้านความซับซ้อน (เต็ม 10 คะแนน) - ด้านผลกระทบ (เต็ม 10 คะแนน) 	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1133 724 1532 804">Complexity</th> <th data-bbox="1532 724 2007 804">Impact</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1133 804 1532 884">ภายในหน่วยงาน = 4 คะแนน</td> <td data-bbox="1532 804 2007 884">ลดขั้นตอน = 4 คะแนน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1133 884 1532 1011">ข้ามหน่วยงาน = 7 คะแนน</td> <td data-bbox="1532 884 2007 1011">ลดขั้นตอน และประหยัดทรัพยากร = 7 คะแนน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1133 1011 1532 1203">ข้ามส่วนงาน = 10 คะแนน</td> <td data-bbox="1532 1011 2007 1203">ลดขั้นตอน ประหยัดทรัพยากร และพัฒนาคุณภาพงานของส่วนงาน และมหาวิทยาลัย = 10 คะแนน</td> </tr> </tbody> </table>		Complexity	Impact	ภายในหน่วยงาน = 4 คะแนน	ลดขั้นตอน = 4 คะแนน	ข้ามหน่วยงาน = 7 คะแนน	ลดขั้นตอน และประหยัดทรัพยากร = 7 คะแนน	ข้ามส่วนงาน = 10 คะแนน	ลดขั้นตอน ประหยัดทรัพยากร และพัฒนาคุณภาพงานของส่วนงาน และมหาวิทยาลัย = 10 คะแนน
Complexity	Impact										
ภายในหน่วยงาน = 4 คะแนน	ลดขั้นตอน = 4 คะแนน										
ข้ามหน่วยงาน = 7 คะแนน	ลดขั้นตอน และประหยัดทรัพยากร = 7 คะแนน										
ข้ามส่วนงาน = 10 คะแนน	ลดขั้นตอน ประหยัดทรัพยากร และพัฒนาคุณภาพงานของส่วนงาน และมหาวิทยาลัย = 10 คะแนน										



เกณฑ์การคัดเลือก-ระดับคณะ (ต่อ)



ปัจจัย	องค์ประกอบ	การให้คะแนน
2.Potential P7→P6 เต็ม 26 คะแนน P6→P5 เต็ม 34 คะแนน	ทดสอบภาษาอังกฤษ CULI-TEST (เต็ม 10 คะแนน)	คะแนน 45 - 54 = 4.5 - 5.4 คะแนน คะแนน 55 - 64 = 5.5 - 6.4 คะแนน คะแนน 65 - 74 = 6.5 - 7.4 คะแนน คะแนน 75 ขึ้นไป = 10 คะแนน
	การประเมินสมรรถนะหลัก (4 Core Competencies)	P7→P6 : Core Competencies (เต็ม 16 คะแนน) P6→P5 : Core Competencies (เต็ม 24 คะแนน)
3.Motivational Fit <i>(พิจารณาว่า เหมาะสมหรือไม่)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ด้านความมุ่งสายบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> บริหารจัดการ ชำนาญการ ไม่ชัดเจน
	<ul style="list-style-type: none"> ด้านความยืดหยุ่น/การบริหารเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> ทำได้ดีตามความคาดหวัง พอทำได้ ไม่มีหลักฐานชัดเจน



เกณฑ์การคัดเลือก Talent



บัญชีกรอกผลการประเมินผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ Talent Development

สังกัดสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์.....

วันที่ ...16 ตุลาคม 2560..... ณอาคารจามจุรี 4 ชั้น 2.....

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	วันเริ่มงานในตำแหน่ง	Performance		Potential				คะแนนรวม P&P (Total)	คะแนนรวม 100 (เปอร์เซ็นต์)	Motivation Fit		หมายเหตุ	
				คะแนน		คะแนน ภาษาอังกฤษ	Core Competency					มุ่งสายบริหาร	ความยืดหยุ่นบริหารเวลา		
				ผลปฏิบัติงาน	พัฒนางาน		C1	C2	C3	C4					
1	นางซูใจ สายเย็น	จสน.	01/02/2010	10	20	10	4	4	4	4	56	100	✓	✓	
2	นางสาวใจดี มีใจ	จสน.	01/10/2004	10	18	7	4	3	3	2	47	83.93	✓	✓	
3	นายรักเดียว มั่นคง	จวค.	03/02/1997	10	18	6.5	4	3	2	2	45.5	81.25	✓	✓	
4	นางสาวสวย งามตา	จสน.	01/05/2009	10	18	6.5	4	3	2	2	45.5	81.25		✓	

..... ประธานกรรมการ
(.....)

..... กรรมการ
(.....)

..... กรรมการ
(.....)

..... กรรมการ
(.....)

..... กรรมการ
(.....)

..... เลขานุการ
(.....)

PASS



หลักเกณฑ์การพิจารณา-ระดับมหาวิทยาลัย



ปัจจัย	องค์ประกอบ	การให้คะแนน																		
1.Reasoning Ability Test (Online ภาษาไทย)	Verbal Reasoning Score benchmark with <ul style="list-style-type: none"> • International norm group • Managerial position for P5 • Supervisory position for P6 	ผ่านที่ระดับ 30 th Percentile																		
2.Managerial Competency (ผ่าน Development Center)	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="571 703 1279 778">Managerial competency</th> <th data-bbox="1279 703 1406 778">P5</th> <th data-bbox="1406 703 1534 778">P6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="571 778 1279 853">การมีวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์</td> <td data-bbox="1279 778 1406 853">x</td> <td data-bbox="1406 778 1534 853"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="571 853 1279 928">การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ</td> <td data-bbox="1279 853 1406 928">x</td> <td data-bbox="1406 853 1534 928">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="571 928 1279 1003">การบริหารทรัพยากร</td> <td data-bbox="1279 928 1406 1003">x</td> <td data-bbox="1406 928 1534 1003">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="571 1003 1279 1078">การพัฒนาบุคลากร</td> <td data-bbox="1279 1003 1406 1078">x</td> <td data-bbox="1406 1003 1534 1078">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="571 1078 1279 1153">การบริหารการเปลี่ยนแปลง</td> <td data-bbox="1279 1078 1406 1153">x</td> <td data-bbox="1406 1078 1534 1153"></td> </tr> </tbody> </table>	Managerial competency	P5	P6	การมีวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์	x		การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	x	x	การบริหารทรัพยากร	x	x	การพัฒนาบุคลากร	x	x	การบริหารการเปลี่ยนแปลง	x		เกณฑ์ผ่าน 70%
Managerial competency	P5	P6																		
การมีวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์	x																			
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	x	x																		
การบริหารทรัพยากร	x	x																		
การพัฒนาบุคลากร	x	x																		
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	x																			



คือ กระบวนการค้นหาความต้องการในการพัฒนาที่มุ่งประเมินพฤติกรรม ด้วยวิธีการมากกว่าหนึ่งวิธี และมีผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคนในสถานการณ์ที่กำหนดขึ้น

วิธีการประเมินพฤติกรรม

- Competency Based Interview
- สังเกตพฤติกรรมตาม Competency จากการทำกิจกรรมกลุ่ม
- การทดสอบผ่านกรณีศึกษา (Case Study)





Example

Managerial competency	Activity 1	Activity 2	Activity 3	
การมีวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์	x		x	
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	x	x		
การบริหารทรัพยากร		x		
การพัฒนาบุคลากร		x	x	
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	x		x	
รวมตามกิจกรรม	A	B	C	A + B + C

เกณฑ์ผ่าน 70%



3.การพัฒนาและการจัดโอกาสให้แสดงความสามารถ (DEVELOPMENT)

การพัฒนาผู้เข้าโครงการจะใช้หลักการพัฒนาที่เน้น

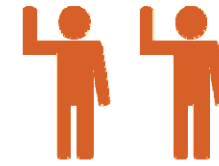
- เรียนรู้จากการปฏิบัติผ่านการทำโครงการที่ต้องใช้ทักษะหลายด้านภายใต้สิ่งแวดล้อมที่แตกต่างไปจากงานประจำ
- ใช้การตั้งคำถามของกลุ่มและการทบทวนตนเองเพื่อถอดบทเรียนเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญตลอดระยะเวลาของโครงการ โดยมีการจัด facilitator สำหรับกระบวนการนี้
- ทุกคนมีแผนพัฒนาส่วนบุคคลที่นำ feedback จาก Development Center มากำหนด
- การฝึกอบรมเป็นกลุ่มเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาที่ต้องเชื่อมโยงกับการนำไปใช้ที่เป็นรูปธรรมเสมอ



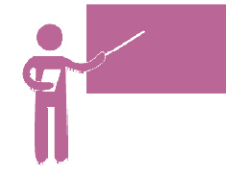
3.การพัฒนาและการจัดโอกาสให้แสดงความสามารถ (DEVELOPMENT)



- เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Action Learning)
- การมอบหมายงาน (Project Assignment)
- ศึกษาด้วยตนเอง (Self Study)
- การปฏิบัติในงาน (On the job training)
- แลกเปลี่ยนงาน (Job Swap)



- พี่เลี้ยง (Mentoring)
- การสอนงาน (Coaching)
- พบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing)
- ติดตามผู้มีประสบการณ์ (Work Shadowing)
- ศึกษาดูงาน (Field Trip)



ฝึกอบรม (Training)





4. การติดตามผลและโอกาสก้าวหน้าเพื่อรักษาไว้ (MONITORING)

- การติดตามระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

เป็นภารกิจของฝ่ายบริหารส่วนงาน/หน่วยงานที่จะคอยติดตามดูแลผู้เข้าร่วมโครงการ ให้ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานโดยตรงให้สามารถปฏิบัติตามแผนการฝึกอบรมพัฒนาได้อย่างเต็มที่ รวมถึงการติดตามความก้าวหน้าของโครงการพิเศษที่ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับการมอบหมายจากส่วนงาน/หน่วยงานให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนา

- การติดตามระดับโครงการ

เป็นภารกิจของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการติดตามภาพรวม ผลการพัฒนาศักยภาพ ความก้าวหน้าของการดำเนินการและทำการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้กิจกรรมการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามระดับโครงการยังรวมถึงการดูแลติดตามความเป็นไปของบุคลากร ที่เคยเข้ารับการพัฒนาผ่านโครงการ Talent Development นี้ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรภายในที่จะทดแทนอัตราว่างในระดับบริหาร



แผนการดำเนินงาน

หัวข้อ	ระยะเวลา	ต้นสังกัด	มหาวิทยาลัย
1. การวางแผนกรอบอัตรากำลัง (PLAN)	กรกฎาคม – กันยายน	✓	✓
2. การสรรหาคัดเลือก (SELECTION)			
➤ P7			
- ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	ตุลาคม – ธันวาคม	✓	
- ระดับมหาวิทยาลัย	มกราคม – กุมภาพันธ์		✓
➤ P6			
- ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	มีนาคม – พฤษภาคม	✓	
- ระดับมหาวิทยาลัย	มิถุนายน – กรกฎาคม		✓
3. การพัฒนาและการจัดโอกาสให้แสดง ความสามารถ (DEVELOPMENT)			
➤ P7	มีนาคม – กุมภาพันธ์ (รวม 2 ปี)		✓
➤ P6	สิงหาคม – กรกฎาคม (รวม 2 ปี)		✓
4. การติดตามผลและโอกาสก้าวหน้าเพื่อรักษาไว้ใน องค์กร (MONITORING)	มิถุนายน – กรกฎาคม (รายไตรมาส)	✓ (ผู้บังคับบัญชา)	✓

