

การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ



ปัจจุบันความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลคือ การพัฒนา และการรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในทุกระดับภายในองค์กร จึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้บุคลากรสร้างผลงานและอยู่ทำงานกับองค์กรไปนานๆ ยกตัวอย่างกิจกรรมเช่น การบริหาร ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาฝึกอบรม การให้รางวัลตอบแทน การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น โดยแต่ละหน่วยราชการสามารถเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมได้เช่น การสรรหาผู้มีศักยภาพเข้ามารับทุนรัฐบาลและบรรจุเป็นข้าราชการ การพัฒนาผู้บริหาร หลักสูตรบริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการกลุ่มต่างๆ รวมถึงการนำระบบการบริหารปฏิบัติงาน (High Performance and Potential System) มาใช้ ทำให้สามารถรักษาและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงในระดับต่างไว้ได้ในระดับหนึ่ง

๑. บทนำ

ปัญหาการการสูญเสียกำลังคนขององค์กร

๕-๑๐ ปีข้างหน้าจะมีการเกษียณอายุราชการเกิดขึ้น ซึ่งหากพิจารณาข้อมูลข้าราชการพลเรือนสามัญในขณะนี้พบว่าข้าราชการสูงอายุมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ ๔๒.๖๘ ปี และในอีก ๑๐ ปี ข้าราชการเกือบ ๑๐๐,๐๐๐ คน จะเกษียณอายุราชการออกไป (๙๗.๐๓๔) หรือร้อยละ ๒๖.๗๖ ของข้าราชการที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน โดยในจำนวนนี้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งสำคัญและตำแหน่งระดับสูงของส่วนราชการ หากส่วนราชการไม่มีการเตรียมกำลังคนที่มีอายุราชการน้อยหรือกำลังคนรุ่นใหม่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มากเพียงพอ อาจต้องพบกับความยากลำบากในการค้นหาผู้มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างลงในอนาคตได้ ด้วยเหตุนี้สำนัก ก.พ. จึงได้ศึกษาและออกแบบแนวทาง การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการเตรียมกำลังคน



หลักการของความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ Career Path หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการที่จะไปสู่ตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการ โดยมีการกำหนดและแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงานในแต่ละตำแหน่งที่ครองมาก่อนการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งสำคัญ

ซึ่งอาจจะเลื่อนจากตำแหน่งระดับล่างสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการย้ายตำแหน่งในระนาบเดียวกัน โดยมีหลักการในการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนี้

๑) การวางแผนการพัฒนาเพื่อการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ โดยยึดหลัก ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานเพื่อการเตรียมความพร้อมกำลังคนคุณภาพของ ส่วนราชการ

๒) การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อคัดกรองคนดีคนเก่ง โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ เกิดขึ้นจากการทำงาน หรือพื้นที่ที่มีความจำเป็นสำหรับใช้เป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ เมื่อจะดำรงตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการนั้น

๓) การจูงใจให้บุคลากรในส่วนราชการเกิดการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยตั้งใจ ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และสร้างผลงานที่เป็นที่ยอมรับ พร้อมกับเสนอตนในการ สับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย

๔) การส่งเสริมให้ส่วนราชการวางแผนและกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการแต่งตั้ง ข้าราชการภายในที่ดำเนินการสอดคล้องและตรงตามหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งข้าราชการที่ ก.พ. กำหนด

การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan)



หมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือส่วนราชการทั้ง ในระยะสั้นและระยะยาวที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยเริ่ม จากการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากร ได้ทราบว่าตนเองสามารถเติบโตหรือเลื่อนไปดำรงตำแหน่งใน ระดับสูงตำแหน่งใดได้บ้าง และจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร เพื่อก้าว ไปสู่ตำแหน่งนั้นๆ ทั้งนี้ก่อนที่จะเริ่มจัดทำแผนพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพจะต้องมีการคัดเลือกบุคคล และ ส่งเสริม พัฒนาให้มีศักยภาพสูง มีความพร้อมและเหมาะสมกับ ตำแหน่งสำคัญที่จะแต่งตั้งภายในระยะเวลาที่คาดการณ์ไว้

เพื่อไม่ให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารหรือการปฏิบัติราชการ การจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจและรักษาข้าราชการทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มผู้มีความรู้สูง ให้เกิด แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพยายามสร้างผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังได้ เมื่อส่วนราชการ จัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนแล้ว หากต้องการจะเตรียมความพร้อมของข้าราชการเพื่อ

ขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญอย่างเป็นระบบ ก็ควรมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพและมีผลงาน เป็นประจักษ์จำนวน (ประมาณ ๓-๕ คน ต่อ ๑ ตำแหน่งเป้าหมาย) และจัดทำแผนพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงกับทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้ข้าราชการ ที่ได้รับคัดเลือกมานั้นได้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ส่วนราชการ กำหนดขึ้นเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)

๒. การศึกษาปัจจัยพื้นฐาน

บทบาทภารกิจ โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างตำแหน่ง

บทบาทภารกิจหลักในเรื่องใด และภารกิจหลักนั้นต้องอาศัยข้าราชการที่มีความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือไม่ เช่น ส่วนราชการที่มีภารกิจหลักเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่ง ลักษณะงานมีความจำเป็นต้องอาศัยข้าราชการที่มีความสามารถหรือเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยี สารสนเทศจึงจะสามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการได้ โดยอาจกำหนดทาง ก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นแบบคู่ขนาน ๒ เส้นทาง (Dual Career Path) คือ เส้นทางสายบริหาร และเส้นทางผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการเลือกที่จะเติบโตในทางก้าวหน้า ที่ สนใจและถนัด ทั้งนี้ อาจมีการเปลี่ยนทางก้าวหน้าจากสายผู้เชี่ยวชาญไปเป็นสายผู้บริหาร

ผังโครงสร้างตำแหน่งงาน (Position Chart) คือ การศึกษาว่าโครงสร้างหน่วยงานระดับ กอง/สำนักมีการจัดแบ่งหน้าที่เป็นหน่วยงานย่อยอย่างไร และในแต่ละหน่วยงานนั้นประกอบด้วย ตำแหน่งประเภทและสายงานอะไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภายในและสาย การบังคับบัญชาของหน่วยงาน ลักษณะงานว่าเป็นอย่างไรเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์งาน เพื่อจัดกลุ่มงานสำหรับการกำหนดรูปแบบทางก้าวหน้าที่เหมาะสม

ระดับตำแหน่ง (Position Level) คือ การศึกษาการกำหนดประเภทตำแหน่ง สายงาน และระดับตำแหน่งทั้งหมดของแต่ละสำนัก/กองในส่วนราชการ ที่สามารถบ่งบอกคุณภาพและ ความยุ่งยากของงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการจัดกลุ่มงาน (Job Family) ให้เหมาะสมสำหรับการพิจารณากำหนดตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Ladder Position) ว่าควรดำรงตำแหน่งใดก่อนหรือดำรงตำแหน่งใดหลัง

๓. การวิเคราะห์งาน

ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน

๑) การเตรียมการ เป็นการกำหนดว่าจะทำการวิเคราะห์อะไร (What) และวิเคราะห์ทำไม (Why) โดยทั่วไปเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้



- การเลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์ เพื่อให้มีขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนขึ้นว่าจะดำเนินการในเรื่องงานใด ตำแหน่งใด หรือหน่วยงานใด

- การกำหนดประเภทและขอบเขตของข้อมูลในการเก็บรวบรวม เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้ ทักษะ สมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่ง ผลสัมฤทธิ์ของงานในตำแหน่งนั้น สถิติปริมาณงานที่ผ่านมาจะเก็บย้อนหลังเท่าไรจึงจะเหมาะสมกับการนำไปใช้งาน เป็นต้น

- การกำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรม หากมีการกำหนดทีมงานที่รับผิดชอบ หรือจัดตั้งเป็นคณะทำงานในการวิเคราะห์งาน ก็ควรมีการแบ่งภาระหน้าที่ในการดำเนินการและวางแผนการทำงานให้เหมาะสม

- การกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูล การวิเคราะห์งาน เช่น กรณีวิเคราะห์งานเพื่อนำไปใช้ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ในแบบบรรยายลักษณะงาน การวิเคราะห์ก็จะมุ่งประเด็นที่หน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติมากกว่าประเด็นอื่น เป็นต้น

๒) การศึกษาข้อมูลขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เป็นการทบทวนทำความเข้าใจพื้นฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผังโครงสร้างองค์กร คุณลักษณะของชั้น ตำแหน่งงาน และรายละเอียดคำบรรยายลักษณะงานที่มีอยู่ทั้งหมด เป็นต้น

๓) การออกแบบสอบถาม ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลของงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน รายละเอียดในแบบสอบถามจะแสดงให้เห็นถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรู้ความสามารถของบุคคลที่จำเป็นสำหรับงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานในการสร้างแบบสอบถาม สิ่งที่สำคัญที่ควรตระหนัก คือ ควรใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกันศึกษางานประเภทเดียวกัน

๔) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน เป็นการดำเนินการวิเคราะห์งานอย่างแท้จริง โดยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงานนั้นๆ อย่างละเอียด ตลอดจนความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานและคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จำเป็นสำหรับงานนั้นๆ เทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานมีหลายวิธี เช่น การสังเกตการณ์สัมภาษณ์ตัวแทนหรือผู้ครองตำแหน่งต่างๆ การจัดสัมมนา การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

๕) การจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน ผู้ทำการวิเคราะห์งานจะต้องนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดระเบียบ เรียบเรียงเป็นแบบหน้าที่งาน/แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งส่วนใหญ่มักจะชี้ให้เห็นถึงลักษณะของงาน ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต้องทำ เพื่อให้งานนั้นๆ สัมฤทธิ์ผลด้วยดี

๖) การจัดทำรายละเอียดคุณสมบัติของบุคคล มีส่วนประกอบสำคัญ คือ คุณสมบัติของบุคคล ความรู้ความสามารถ ทักษะคุณลักษณะ/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้งานนั้นๆ สำเร็จลงได้ด้วยดี

การวิเคราะห์งานเพื่อการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

๑) แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คือการเขียนอธิบายหน้าที่ สภาพการทำงาน และลักษณะอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของงานนั้น

๒) คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) คือ การระบุว่าคุณสมบัติที่สามารถทำงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติอย่างไร

๓) การกำหนดมาตรฐานของงาน (Job Standard) ได้แก่ ผลการดำเนินงาน หรือ เป้าหมายการทำงาน เพื่อใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ไปสู่เกณฑ์ที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์งานจะทำให้เราสามารถศึกษาถึง งานของตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position) ตำแหน่งต่างๆ ในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) เป็นแนวทางให้เราสามารถกำหนดทางก้าวหน้าได้อย่างเหมาะสม กรณีที่ส่วนราชการมีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานมาแล้ว ก็จะมีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบอยู่แล้ว ซึ่งอาจใช้สิ่งที่มีอยู่มาดำเนินการจัดทำทางก้าวหน้าของตำแหน่งเป้าหมายต่างๆ ได้ หากยังไม่มีผลการดำเนินการก็สามารถสำรวจข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์งาน เพื่อจัดทำหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ผลสัมฤทธิ์ของงาน ตัวชี้วัด ผลงานหลัก คุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้

ผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนี้

๑) ลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบ ทำให้ทราบถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ เมื่อวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง เป้าหมาย หรือตำแหน่งต่างๆ ในเส้นทางก้าวหน้า จะทำให้ทราบถึงคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ที่มาดำรงตำแหน่งเป้าหมาย เช่น คุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถ ด้านทักษะการทำงาน ด้านสมรรถนะหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อาจมีรายละเอียดที่นอกเหนือจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่กำหนดไว้

๒) โอกาสในการจัดกลุ่มเป้าหมาย ทำให้ทราบถึงโอกาสในการจัดกลุ่มงานในหน่วยงาน หรือ Job Family เพื่อทำให้เห็นโอกาสในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

๓) กำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานและตัวชี้วัด ช่วยในการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานและตัวชี้วัดในการทำงาน การวิเคราะห์งานจะช่วยให้สามารถกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ของการทำงานในตำแหน่งที่อยู่ในเส้นทางก้าวหน้า ได้ และสามารถนำไปกำหนดผลการทำงานที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ครองตำแหน่งสมควรที่จะได้มีการเลื่อนขั้นหรือย้ายไปดำรงตำแหน่งถัดไปในเส้นทางก้าวหน้า ที่ได้กำหนดไว้

๔) กำหนดเกณฑ์อื่นๆ ในการพิจารณา ช่วยในการกำหนดเกณฑ์อื่นๆ ในการพิจารณาความพร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งถัดไปของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า ซึ่งเรียกว่าเกณฑ์พิจารณาประสิทธิภาพและผลงาน เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งถัดไป (Performance Measures) โดยในการกำหนดเกณฑ์ดังกล่าว ต้องมีการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งที่จะก้าวไปมีบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอย่างไร ผู้ที่อยู่ในเส้นทางก้าวหน้า จะมีเงื่อนไขที่ต้องสั่งสมประสิทธิภาพในการทำงานอย่างไร มีผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานอะไรบ้างที่จำเป็นและบ่งบอกว่ามีขีดความสามารถพร้อมที่จะเข้ารับหน้าที่ของตำแหน่งในลำดับถัดไปได้แล้ว

การวิเคราะห์งานเพื่อระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบหลัก และผลสัมฤทธิ์ของงาน

ความรับผิดชอบหลักจะช่วยให้วิเคราะห์หาผลสัมฤทธิ์ หรือ Key Result Areas และวิเคราะห์ต่อไปว่าตำแหน่งงานนี้สมควรมีตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการทำงานอย่างไร ซึ่งหากวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละด้านแล้ว จะสามารถกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้ และเมื่อกำหนดผลสัมฤทธิ์หลักและตัวชี้วัดไว้ในแบบสั่งสมประสิทธิภาพและผลงานแล้ว ก็สามารถนำไปเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์พิจารณาประสิทธิภาพ และผลงานเพื่อก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งลำดับถัดไปตามเส้นทางก้าวหน้าได้

การจัดกลุ่มงานและการจัดกลุ่มตำแหน่ง

การจัดกลุ่มงาน (Job Family) คือ การจัดกลุ่มงานต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาจากลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน ตลอดจนผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นเกณฑ์เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนและการจัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่าง ๆ โดยการจัดกลุ่มงานจะมีแนวคิดและแนวทาง ดังนี้

๑) จัดตามลักษณะขอบเขตหน้าที่ (Scope of work) ที่ชัดเจน เป็นการจัดกลุ่มงานโดยการจัดให้งาน ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันรวมเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน หรืออาจพิจารณาในระดับกรม โดยไม่จำเป็นต้องแบ่งเป็น สำนัก/กอง หากพิจารณาว่างานนั้นๆ เป็นงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน จะจัดเป็นกลุ่มเดียวกันก็ได้ เช่น กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานตรวจสอบ กลุ่มงานสืบสวนและปฏิบัติการ กลุ่มงานกำหนดมาตรฐาน เป็นต้น

๒) จัดตามลักษณะของงานที่มีวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงาน ฝ่ายบรรจุแต่งตั้ง และฝ่ายสรรหา เมื่อพิจารณาลักษณะของงานทั้ง ๓ ฝ่ายแล้วจะเห็นว่า มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้คนเข้ามาทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ราชการเช่นเดียวกัน ก็อาจพิจารณาเป็นกลุ่มงานเดียวกันได้

๓) จัดตามลักษณะของคุณสมบัติที่ต้องการในงาน เป็นการจัดโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ใช้ พื้นฐานความรู้ ทักษะ สมรรถนะในลักษณะเดียวกัน หรือมีความต้องการในด้านการฝึกอบรมที่คล้าย ๆ กัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น กรมที่ดิน มีลักษณะงานที่ทำเกี่ยวกับแผนที่อยู่ในหลายสำนัก/กอง เมื่อพิจารณาจัดเป็นกลุ่มงานหรือ Job Family ก็เห็นว่ามีการใช้ความรู้ในเรื่องการรังวัดและทำแผนที่เหมือนกัน จึงอาจจะพิจารณาออกแบบทางก้าวหน้าโดยการหมุนเวียนงานให้แก่ช่างรังวัดได้มีประสบการณ์ใน Job Family เดียวกันก่อนที่จะดำรงตำแหน่งสูงขึ้นได้

การจัดกลุ่มตำแหน่ง

เป็นการดำเนินการเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาโยกย้ายการดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน หากเป็นกรณีการโยกย้ายข้ามสายงานที่จัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น สายงานทรัพยากรบุคคล โยกย้ายไปสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผนได้โดยไม่ต้องประเมินผลงาน (งานเกื้อกูลกัน) ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด (ว ๑๐/๒๕๔๘ และ ว ๑๖/๒๕๓๘) โดยมีหลักเกณฑ์ในการจัดกลุ่ม ดังนี้

๑) พิจารณาที่คุณวุฒิตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละสายงานว่าเป็นวุฒิเดียวกันหรือไม่

๒) พิจารณาที่ลักษณะของงานที่ปฏิบัติของสายงานว่ามีความเกื้อกูลกันระหว่างสายงานหรือไม่ หรือจะมีองค์ความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในงานดังกล่าวคล้ายคลึงกันหรือไม่

๔. การออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

แผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart) หมายถึง แผนผังเส้นทางการดำรงตำแหน่งไปสู่เป้าหมาย ทั้งในแนวดิ่ง (การเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น) และในแนวนอน (การย้ายเลขที่ตำแหน่ง ย้ายสำนัก/กอง หรือการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานโดยการมอบหมายงานใหม่) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสั่งสมประสบการณ์และผลงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเป้าหมาย

ตำแหน่งเป้าหมาย หมายถึง ตำแหน่งสุดท้ายที่เป็นเป้าหมายในการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในองค์กรและต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์พอสมควรก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายนี้

ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) หมายถึง ตำแหน่งต่างๆ ที่กำหนดไว้ในทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อวางแผนให้ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเป้าหมายได้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งเหล่านั้นตามลำดับที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้ผู้นั้นได้เรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ก่อนก้าวสู่ตำแหน่งเป้าหมายต่อไป

กระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

๑) การเตรียมการกำหนดผู้มีส่วนร่วม บุคคลที่มีส่วนร่วมในการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ประกอบด้วย ผู้บริหารส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชาของผู้ดำรงตำแหน่ง เป้าหมายและผู้ดำรงตำแหน่งเป้าหมาย คณะทำงานและหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ข้าราชการ ส่วนราชการที่จะดำเนินการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ อาจวางแผนการทำงานตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- แต่งตั้งคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการ หรือรองหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับมอบหมาย ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ที่เป็นตำแหน่ง เป้าหมายหมาย และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน ทั้งนี้อาจพิจารณาตามความเหมาะสมของส่วนราชการ

- กำหนดแผนการทำงาน เพื่อกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย ออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ จัดทำแบบสังขมประสบการณ์และผลงาน โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการและวิธีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นต่อการออกแบบ และวิเคราะห์งาน (ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่ง)

- ยกร่างแผนผัง ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart) และแบบสังขมประสบการณ์และผลงาน (Job Profile)

- นำเสนอคณะทำงาน และ/หรือ อ.ก.พ. กรม อ.ก.พ.กระทรวง แล้วแต่กรณีเพื่ออนุมัติให้ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการต่อไป

๒) การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย คำนึงถึงความจำเป็นในการสร้างความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่ง งบประมาณในการจัดหาเครื่องมือในการคัดเลือกบุคคล กระบวนการพัฒนาบุคคลผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

๓) การวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า

๔) การเขียนแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

๕. การจัดทำแบบสังขมประสบการณ์และผลงาน

แบบสังขมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย

แบบฟอร์ม (Template) และสาระสำคัญในแบบสังขมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องจัดทำ มีดังนี้

๑) ชื่อตำแหน่งเป้าหมายและหน่วยงานที่สังกัด

๒) แผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career chart)

๓) หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

๔) ผลสัมฤทธิ์หลัก (key Result Areas : KRAs) ระบุเจตนา หรือ ผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรต้องการจากผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเป้าหมาย

๕) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ระบบหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าจะพิจารณาความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจากหน่วยวัดความสำเร็จ

๖) ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ

๗) เกณฑ์การพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย

แบบสังขมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

๑) ระยะเวลาขั้นต่ำในการครองตำแหน่ง ระบุระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนั้นๆ ตามที่กำหนดไว้ในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งระยะเวลาที่กำหนดจะต้องเพียงพอสำหรับสังขมประสบการณ์และสร้างผลงานในแต่ละตำแหน่ง ดังนั้นจึงควรกำหนดเจตนาให้ชัดเจนว่าจะให้เข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นเพื่ออะไร แล้วจึงกำหนดระยะเวลาที่เพียงพอกับการเรียนรู้งานในตำแหน่งนั้นๆ โดยอาจแบ่งได้เป็น ๒ กรณี ดังนี้

- ในกรณีที่มีเจตนาให้ครองตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning Purpose) ควรกำหนดระยะเวลาในการถือครองตำแหน่งดังกล่าว ไม่เกิน ๑ ปี

- ในกรณีที่มีเจตนาให้ครองตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อสร้างหรือพิสูจน์ผลงาน (Performance Purpose) ควรกำหนดระยะเวลาในการถือครองตำแหน่งดังกล่าว ไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๒) เกณฑ์พิจารณาประสบการณ์และผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งลำดับต่อไป (Performance Measures) เพื่อพิสูจน์ว่าผู้มีศักยภาพได้เต็มเต็มประสบการณ์ (Fulfilled Experience) และมีผลงานที่ปรากฏเป็นธรรม การเริ่มพิจารณาตามเกณฑ์นี้ จะกระทำเมื่อผู้มีศักยภาพเข้าดำรงตำแหน่งงานหนึ่งครบตามระยะเวลาขั้นต่ำที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น

การกำหนด Performance Measures จะต้องกำหนดให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม ไม่มีอคติส่วนบุคคล ดังนั้นจึงควรนำผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับแต่ละตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ มากำหนดเป็น Performance Measures ด้วย

๖. การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เป็นกระบวนการในการคัดเลือกและจัดเตรียมข้าราชการ “ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor)” มาพัฒนาตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้

ลักษณะทั่วไปของแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑) เป็นแผนระดับนโยบาย ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ของส่วนราชการ (Corporate Strategy)

๒) เป็นแผนสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ หรือตำแหน่งในสายงานหลัก (Key Position) ที่ส่งผลต่อการดำเนินการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการโดยตรง

๓) เป็นการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพและพัฒนาข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential)

๔) เน้นการสรรหาบุคลากรเพื่อมาทดแทนตำแหน่งว่างจากภายในส่วนราชการ (Internal Recruitment) มากกว่าการสรรหาจากภายนอกส่วนราชการ (External Recruitment)

การเชื่อมโยงการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) กับแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)

กระบวนการคัดเลือกบุคลากรและจัดเตรียมพัฒนาให้มีความพร้อม “การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ”

๑) แบบระยะสั้นหรือฉุกเฉิน เป็นการจัดทำ Succession Plan แบบคัดเลือกตัวบุคคลแล้วบรรจุเข้าดำรงตำแหน่ง หรือดำเนินการพัฒนาตัวบุคคลให้พร้อมภายในระยะเวลา ๑-๒ ปี แต่หากส่วนราชการจะดำเนินการวางแผนระยะสั้นอย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ก็อาจจำเป็นต้องจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างตัวบุคคล (Candidate) มากกว่า ๑-๒ คน ในตารางแสดงความสัมพันธ์ที่เรียกว่า “Talent/Succession Matrix” ด้วย และการดำเนินการพัฒนารูปแบบนี้ส่วนใหญ่จะกระทำได้โดยการจัดฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ

๒) แบบระยะยาว เป็นการจัดทำ Succession Plan แบบจัดเตรียมและพัฒนาตัวบุคคลผู้มีศักยภาพไว้ล่วงหน้ามากกว่า ๑-๒ ปี โดยผสมผสานทั้งกระบวนการคัดเลือกตัวบุคคลผ่านทาง Talent/Succession Matrix และ Career Path เข้าด้วยกัน การดำเนินการในรูปแบบระยะยาวหรือ Long-term Succession Plan นี้ Career Path จะมีบทบาทเป็นเครื่องมือสำคัญ (HR Tool) ที่จะช่วยในการจัดเตรียม และพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะเข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมายในอนาคต ผ่าน

ทางกระบวนการสั่งสมประสบการณ์ตามที่กำหนดไว้ใน Career Path ของตำแหน่งอำนวยการหรือบริหารแต่ละตำแหน่งในส่วนราชการนั้นๆ เอง

ประโยชน์ของการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑) ทำให้ส่วนราชการมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่า มีกำลังคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถอยู่เป็นจำนวนเท่าไร โดยมั่นใจได้ว่าตำแหน่งสำคัญๆ ในส่วนราชการมีผู้มีความรู้ที่ จะทดแทนตำแหน่งที่เหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานได้เทียบเท่าหรือสูงกว่าผู้ดำรงตำแหน่งเดิม

๒) ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนคัดเลือกคนในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น สามารถวางแผนได้ล่วงหน้า เพื่อรองรับตำแหน่งที่จะว่างจากการเกษียณอายุราชการ และตำแหน่งที่หาผู้มีคุณสมบัติมาดำรงตำแหน่งได้ยาก ทั้งจะได้มีการวางแผนและจัดลำดับคุณสมบัติของผู้มีความรู้ที่จะทดแทนตำแหน่งจากการพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลมากกว่าหนึ่งคน เพื่อคัดเลือกหาผู้ที่จะเป็น Successor คนที่ ๑,๒ หรือ ๓ ตามลำดับ

๓) หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สามารถวางแผนการพัฒนาข้าราชการ (Development Plan) ได้สอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นเครื่องมือผลักดันให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้ในส่วนราชการ (Learning Organization)

๔) เพิ่มโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential) ซึ่งจะ เป็นเครื่องมือจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ เนื่องจาก Succession Plan เป็นระบบที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพและความสามารถของข้าราชการจากการสรรหาและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจากบุคคลากรภายในมากกว่าการสรรหาจากภายนอกส่วนราชการ

๕) ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ให้กับข้าราชการ ทำให้ข้าราชการรับทราบถึงความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ขั้นตอนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑) การเลือกตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการหาผู้มีความรู้ที่ จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการจัดทำ Succession Plan

๒) การกำหนดเกณฑ์เพื่อหาผู้มีความรู้ที่ จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ในตำแหน่ง

ต่างๆ ให้พิจารณามาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. และส่วนราชการสามารถกำหนดคุณสมบัติอื่นๆ เพิ่มเติมได้

- ๓) การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง
- ๔) การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ
- ๕) การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑) ผู้บริหารของส่วนราชการไม่เห็นความสำคัญและไม่สนับสนุนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการจริงจัง

๒) มีการเปลี่ยนแปลงผังโครงสร้างการจัดส่วนราชการและตำแหน่งอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งทำให้ยากต่อการกำหนดผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

๓) การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านความสามารถตามหลักคุณธรรม

๔) มีการประชุมบ่อยครั้งและใช้เวลานานในการวางแผนและพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

๕) มีค่าใช้จ่ายในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ Succession Plan ซึ่งส่วนราชการอาจพิจารณาแล้วว่าไม่คุ้มค่ากับเงินที่ได้ลงทุนไป

๖) ขาดผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง รวมทั้งขาดบุคลากรในการประสานงานและควบคุมการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง

๗) ขาดผู้สอนแผนงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทุ่มเทให้การสอนแผนงาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของส่วนราชการ

๒) ผู้บริหารต้องสื่อสารและทำความเข้าใจให้ข้าราชการทราบถึงประโยชน์และความจำเป็นในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานราชการ

๓) ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ต้องให้การสนับสนุนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๔) การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ

๕) คณะทำงานต้องทำความเข้าใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบว่าจะวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการเป็นแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของราชการที่มีศักยภาพที่เข้าสู่ตำแหน่ง แต่มีใช้พันธะสัญญาว่าจะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

๖) กระบวนการคัดเลือกข้าราชการผู้ที่มีศักยภาพที่จะเข้าสู่แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการต้องมีให้ดำรงตำแหน่ง

๗) ผู้สอนแนะนำงานต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญและต้องอุทิศตนทุ่มเทให้การสอนแนะนำงาน

๘) การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการถือเป็นการลงทุนระยะยาว ดังนั้นส่วนราชการต้องเตรียมงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดทำแผนและพัฒนาข้าราชการผู้ที่มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

๗. ประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้เรื่อง “การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ”

ทำให้มีความรู้และเข้าใจหลักการวางแผนทางก้าวหน้าสายอาชีพ เห็นความสำคัญของการส่งเสริมประสบการณ์ที่จำเป็น เพิ่มโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากประสบการณ์ สนับสนุนบุคคลที่มีความสามารถ ศักยภาพและความตั้งใจ จัดทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้



จัดทำโดย นางนริศชา ภู่อลีบ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่

สรุปจากการเรียนรู้ HRD e-learning สำนักงาน ก.พ. หัวข้อวิชา “การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ”

เมื่อวันที่ ๗-๘ กันยายน ๒๕๖๔