หลักสูตร การวางแผนทางก้าวหน้าในสายงาน

โดย นางสาวมาริษา ร่มฉัตรเวทย์
นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ

วัตถุประสงค์

การวางแผนทางก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path) เป็นการสร้างเส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงานที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่ง เป้าหมาย เพื่อให้ส่วนราชการสามารถวางแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพ ในขณะเดียวกันก็เป็นการจูงใจให้ข้าราชการพัฒนาตนเองให้สั่งสมประสบการณ์และผลงานได้ตามเส้นทาง การศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ จัดทำแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานการต่อยอดเพื่อนำไปใช้ในการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะนำมาพัฒนาตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพและการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑. การศึกษาปัจจัยพื้นฐาน

๑.๑ บทบาทภารกิจ โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างตำแหน่ง

- บทบาทภารกิจ ส่วนราชการมีบทบาทภารกิจหลักในเรื่องใด และภารกิจหลักนั้นต้องอาศัยข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือไม่ จึงควรมีออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ให้ความสำคัญทั้งงานบริหารและงานเทคนิคหรือวิชาชีพเฉพาะด้านไปพร้อมๆ กัน โดยอาจกำหนดทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นแบบคู่ขนาน ๒ เส้นทาง (Dual Career Path) คือ เส้นทางสายบริหารและเส้นทางผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการเลือกที่จะเติบโตในทางก้าวหน้าที่ตนสนใจและถนัด ทั้งนี้ อาจมีการเปลี่ยนทางก้าวหน้าจากสายผู้เชี่ยวชาญไปเป็นสายผู้บริหารก็ได้
- โครงสร้างองค์กร ควรศึกษาโครงสร้างในภาพรวมของส่วนราชการว่าเป็นอย่างไร จัดแบ่งหน่วยงานเป็นระดับ สำนัก กอง อย่างไรบ้าง
- โครงสร้างตำแหน่ง ศึกษาว่าโครงสร้างหน่วยงานระดับสำนัก/กอง มีการจัดแบ่งหน้าที่เป็นหน่วยงานย่อยๆ อย่างไร และในแต่ละหน่วยงานย่อยนั้นประกอบด้วยตำแหน่งประเภทใดและสายงานอะไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภายในและสายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน รวมทั้งลักษณะงานว่าเป็นอย่างไร อันจะเป็นโยชน์ต่อการวิเคราะห์งานเพื่อจัดกลุ่มงานสำหรับกำหนดรูปแบบทางก้าวหน้าที่เหมาะสมต่อไป

๑.๒ โครงสร้างอายุกำลังคน

- อายุเฉลี่ยของกำลังคนทั้งหมดในปัจจุบัน
- การกระจายของกำลังคนในช่วงอายุต่างๆ
- แนวโน้มการเกษียณอายุในอนาคต

เพื่อวิเคราะห์ลักษณะการกระจายของกำลังคนตามช่วงอายุต่างๆ ว่าจะส่งผลกระทบอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังสามารถวิเคราะห์โครงสร้างอายุตามสายงาน ตามหน่วยงานระดับสำนัก/กอง เพื่อวิเคราะห์หาแนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรในแต่ละสายงาน หรือแต่ละสำนัก/กอง ในแต่ละช่วงปี เป็นต้น โดยข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลสำคัญประกอบการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) ซึ่งจะเป็นการเตรียมการรองรับกำลังคนที่จะเกษียณอายุต่อไปด้วย

๑.๓ มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๖๒ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง คุณวุฒิ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ประสบการณ์

๑.๔ หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งที่ ก.พ. กำหนด

เป็นการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกันในระดับที่สูงกว่าเดิม การเลื่อนในขณะนี้ยังใช้บทเฉพาะกาลตามมาตรา ๑๓๒ ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. ๒๕๕๑ ที่ให้นำกฎ ก.พ. หลักเกณฑ์และวิธีการซึ่งใช้อยู่เดิมมาบังคับใช้เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัติฉบับนี้ สำหรับการเลื่อนข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งอื่นๆ ก็มีหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ซึ่งผู้รับผิดชอบการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจ

๑.๕. ธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งตั้งของส่วนราชการ

หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งที่ ก.พ. กำหนดแล้ว ส่วนราชการบางแห่งก็ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งข้าราชการในส่วนราชการของตน เพื่อประโยชน์ในการบริหารกำลังคนในส่วนราชการนั้นๆ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดเพิ่มเติมดังกล่าวถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ซึ่งผู้รับผิดชอบการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพไม่ควรละเลย แต่ควรนำมาเป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณากำหนดทางก้าวหน้าของข้าราชการในส่วนราชการนั้นๆ ด้วย

๒. การวิเคราะห์งาน

๒.๑. ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน

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

- การเลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์ เพื่อให้มีขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนขึ้นว่าจะดำเนินการในเนื้องานใด ตำแหน่งใด หรือหน่วยงานใด

- การกำหนดประเภทและขอบเขตของข้อมูลในการเก็บรวบรวม เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้ ทักษะ สมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่ง ผลสัมฤทธิ์ของงานในตำแหน่งนั้น สถิติปริมาณงานที่ผ่านมาจะเก็บย้อนหลังเท่าไหร่จึงจะเหมาะสมกับการนำไปใช้งาน 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 โดยทำการศึกษา และเก็บข้อมูลที่เกี่ยวกับลักษณะของงานนั้นๆ อย่างละเอียด ตลอดจนความรู้ความสามารถทักษะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานและคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จำเป็นสำหรับงานนั้นๆ 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 ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็นเพื่อที่จะทำให้งานนั้นๆ สำเร็จลงได้ด้วยดี

๒.๒ การวิเคราะห์งานเพื่อการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

๑) แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คือการเขียนอธิบายหน้าที่ สภาพการทำงาน และลักษณะอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของงานนั้น

๒) คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) คือ การระบุว่าบุคคลที่จะสามารถทำงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพควรจะมีคุณสมบัติอย่างไร

๓) การกำหนดมาตรฐานของงาน (Job Standard) ได้แก่ ผลการดำเนินงาน หรือเป้าหมายการทำงาน เพื่อใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ไปสู่เกณฑ์ที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์งานจะทำให้เราสามารถศึกษาถึง งานของตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position) ตำแหน่งต่างๆ ในเส้นทางก้าวหน้าฯ (Ladder Position) เป็นแนวทางให้เราสามารถกำหนดทางก้าวหน้าได้อย่างเหมาะสม

กรณีที่ส่วนราชการมีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานมาแล้ว ก็จะมีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบอยู่แล้ว ซึ่งอาจใช้สิ่งที่มีอยู่มาดำเนินการจัดทำทางก้าวหน้าของตำแหน่งเป้าหมายต่างๆ ได้ หากยังไม่มีการดำเนินการก็สามารถสำรวจข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์งาน เพื่อจัดทำหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ผลสัมฤทธิ์ของงาน ตัวชี้วัด ผลงานหลัก คุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้

ผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ มีดังนี้

- ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้ทราบถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ เมื่อวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง เป้าหมาย หรือตำแหน่งต่างๆ ในเส้นทางก้าวหน้าฯ จะทำให้ทราบถึงคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งเป้าหมาย เช่น คุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถ ด้านทักษะการทำงาน ด้านสมรรถนะหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อาจมีรายละเอียดที่นอกเหนือจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่กำหนดไว้

- โอกาสในการจัดกลุ่มเป้าหมาย ทำให้ทราบถึงโอกาสในการจัดกลุ่มงานในหน่วยงาน หรือ Job Family เพื่อทำให้เห็นโอกาสในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

- กำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานและตัวชี้วัด ช่วยในการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานและตัวชี้วัดในการทำงาน การวิเคราะห์งานจะช่วยให้สามารถกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ของการทำงานในตำแหน่งที่อยู่ในเส้นทางก้าวหน้าฯ ได้ และสามารถนำไปกำหนดผลการทำงานที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ครองตำแหน่งสมควรที่จะได้มีการเลื่อนขั้นหรือย้ายไปดำรงตำแหน่งถัดไปในเส้นทางก้าวหน้าฯ ที่ได้กำหนดไว้

- กำหนดเกณฑ์อื่นๆ ในการพิจารณา ช่วยในการกำหนดเกณฑ์อื่นๆ ในการพิจารณาความพร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งถัดไปของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าฯ ซึ่งเรียกว่าเกณฑ์พิจาณาประสบการณ์และผลงาน เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งถัดไป (Performance Measures) โดยในการกำหนดเกณฑ์ดังกล่าว ต้องมีการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งที่จะก้าวไปมีบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอย่างไร ผู้ที่อยู่ในเส้นทางก้าวหน้าฯ จะมีเงื่อนไขที่ต้องสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร มีผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานอะไรบ้างที่จำเป็นและบ่งบอกว่า มีขีดความสามารถพร้อมที่จะเข้ารับหน้าที่ของตำแหน่งในลำดับถัดไปได้แล้ว

๒.๓ การวิเคราะห์งานเพื่อระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบหลัก และผลสัมฤทธิ์ของงาน

ความรับผิดชอบหลัก จะช่วยให้วิเคราะห์หาผลสัมฤทธิ์ หรือ Key Result Areas และวิเคราะห์ต่อไปว่าตำแหน่งงานนี้สมควรมีตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการทำงานอย่างไร ซึ่งหากวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละด้านแล้ว จะสามารถกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้ และเมื่อกำหนดผลสัมฤทธิ์หลักและตัวชี้วัดไว้ในแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานแล้ว ก็สามารถนำไปเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์พิจารณาประสบการณ์ และผลงานเพื่อก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งลำดับถัดไปตามเส้นทางก้าวหน้าฯได้

๒.๔ การจัดกลุ่มงานและการจัดกลุ่มตำแหน่ง

การจัดกลุ่มงาน (Job Family) คือ การจัดกลุ่มงานต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาจากลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน ตลอดจนผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นเกณฑ์ เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนและการจัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่าง ๆ โดยการจัดกลุ่มงานจะมีแนวคิดและแนวทาง ดังนี้

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

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

๓) จัดตามลักษณะของคุณสมบัติที่ต้องการในงาน เป็นการจัดโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ใช้พื้นฐานความรู้ ทักษะ สมรรถนะในลักษณะเดียวกัน หรือมีความต้องการในด้านการฝึกอบรมที่คล้าย ๆ กัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น กรมที่ดิน มีลักษณะงานที่ทำเกี่ยวกับแผนที่อยู่ในหลายสำนัก/กอง เมื่อพิจารณาจัดเป็นกลุ่มงานหรือ Job Family ก็เห็นว่ามีการใช้ความรู้ในเรื่องการรังวัดและทำแผนที่เหมือนกัน จึงอาจจะพิจารณาออกแบบทางก้าวหน้าโดยการหมุนเวียนงานให้แก่นายช่างรังวัดได้มีประสบการณ์ใน Job Family เดียวกันก่อนที่จะดำรงตำแหน่งสูงขึ้นได้

การจัดกลุ่มตำแหน่ง

เป็นการดำเนินการเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาโยกย้ายการดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน หากเป็นกรณีการโยกย้ายข้ามสายงานที่จัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น สายงานทรัพยากรบุคคล โยกย้ายไปสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผนได้โดยไม่ต้องประเมินผลงาน (งานเกื้อกูลกัน) ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด (ว 10/25๔๘ และ ว ๑๖/๒๕๓๘) โดยมีหลักเกณฑ์ในการจัดกลุ่ม ดังนี้

๑) พิจารณาที่คุณวุฒิตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละสายงานว่าเป็นวุฒิเดียวกันหรือไม่

๒) พิจารณาที่ลักษณะของงานที่ปฏิบัติของสายงานว่ามีความเกื้อกูลกันระหว่างสายงานหรือไม่ หรือจะมีองค์ความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในงานดังกล่าวคล้ายคลึงกันหรือไม่

๓. การออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

๓.๑ นิยาม

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

ตำแหน่งเป้าหมาย หมายถึง ตำแหน่งสุดท้ายที่เป็นเป้าหมายในการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในองค์กรและต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์พอสมควรก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายนี้

ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) หมายถึง ตำแหน่งต่างๆ ที่กำหนดไว้ในทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อวางแผนให้ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเป้าหมายได้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งเหล่านั้นตามลำดับที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้ผู้นั้นได้เรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ก่อนก้าวสู่ตำแหน่งเป้าหมายต่อไป

๓.๒ กระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

๑) การเตรียมการ

กำหนดผู้มีส่วนร่วม บุคคลที่มีส่วนร่วมในการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพประกอบด้วย ผู้บริหารส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชาของผู้ดำรงตำแหน่ง เป้าหมายและผู้ดำรงตำแหน่งเป้าหมาย คณะทำงานและหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ข้าราชการ ส่วนราชการที่จะดำเนินการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ อาจวางแผนการทำงานตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- แต่งตั้งคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการ หรือรองหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับมอบหมาย ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ที่เป็นตำแหน่ง เป้าหมายหมาย และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน ทั้งนี้อาจพิจารณาตามความเหมาะสมของส่วนราชการ

- กำหนดแผนการทำงาน เพื่อกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย ออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ จัดทำแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงาน โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการและวิธีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นต่อการออกแบบ และวิเคราะห์งาน (ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่ง)

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

- นำเสนอคณะทำงาน และ/หรือ อ.ก.พ. กรม อ.ก.พ.กระทรวง แล้วแต่กรณีเพื่ออนุมัติ ให้ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการต่อไป

๒) การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย คำนึงถึงความจำเป็นในการสร้างความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่ง งบประมาณในการจัดหาเครื่องมือในการคัดเลือกบุคคล กระบวนการพัฒนาบุคคลผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

๓) การวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า

๔) การเขียนแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

๔. การจัดทำแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงาน

๔.๑ แบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย

แบบฟอร์ม (Template) และสาระสำคัญในแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องจัดทำ 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

๔.๒ แบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

๑) ระยะเวลาขั้นต่ำในการครองตำแหน่ง

ระบุระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนั้นๆ ตามที่กำหนดไว้ในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งระยะเวลาที่กำหนดจะต้องเพียงพอสำหรับสั่งสมประสบการณ์และสร้างผลงานในแต่ละตำแหน่ง ดังนั้นจึงควรกำหนดเจตนาให้ชัดเจนว่าจะให้เข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นเพื่ออะไร แล้วจึงกำหนดระยะเวลาที่เพียงพอกับการเรียนรู้งานในตำแหน่งนั้นๆ โดยอาจแบ่งได้เป็น ๒ กรณี ดังนี้

- ในกรณีที่มีเจตนาให้ครองตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Leaning Purpose) ควรกำหนดระยะเวลาในการถือครองตำแหน่งดังกล่าว ไม่เกิน ๑ ปี

- ในกรณีที่มีเจตนาให้ครองตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อสร้างหรือพิสูจน์ผลงาน (Performance Purpose) ควรกำหนดระยะเวลาในการถือครองตำแหน่งดังกล่าว ไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๒) เกณฑ์พิจารณาประสบการณ์และผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งลำดับต่อไป (Performance Measures) เพื่อพิสูจน์ว่าผู้มีศักยภาพได้เติมเต็มประสบการณ์ (Fulfilled Experience) และมีผลงานที่ปรากฏเป็นธรรม การเริ่มพิจารณาตามเกณฑ์นี้ จะกระทำเมื่อผู้มีศักยภาพเข้าดำรงตำแหน่งงานหนึ่งครบตามระยะเวลาขั้นต่ำที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นแล้วนั้น

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

๕. การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๕.๑ นิยาม

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

๕.๒ ลักษณะทั่วไปของแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

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

๒) เป็นแผนสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ หรือตำแหน่งในสายงานหลัก (Key Position) ที่ส่งผลต่อการดำเนินการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการโดยตรง

๓) เป็นการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพและพัฒนาข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential)

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

๕.๓ การเชื่อมโยงการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) กับแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)

กระบวนการคัดเลือกบุคลากรและจัดเตรียมพัฒนาให้มีความพร้อม “การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ”

๑) แบบระยะสั้นหรือฉุกเฉิน เป็นการจัดทำ Succession Plan แบบคัดเลือกตัวบุคคลแล้วบรรจุเข้าดำรงตำแหน่ง หรือดำเนินการพัฒนาตัวบุคคลให้พร้อมภายในระยะเวลา ๑-๒ ปี แต่หากส่วนราชการจะดำเนินการวางแผนระยะสั้นอย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ก็อาจจำเป็นต้องจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างตัวบุคคล (Candidate) มากกว่า๑-๒ 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) ที่จะช่วยในการจัดเตรียมและพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะเข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมายในอนาคต ผ่านทางกระบวนการสั่งสมประสบการณ์ตามที่กำหนดไว้ใน Career Path ของตำแหน่งอำนวยการหรือบริหารแต่ละตำแหน่งในส่วนราชการนั้นๆ เอง

๕.๔ ประโยชน์ของการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑) ทำให้ส่วนราชการมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่า มีกำลังคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถอยู่เป็นจำนวนเท่าไหร่ โดยมั่นใจได้ว่าตำแหน่งสำคัญๆ ในส่วนราชการมีผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งที่เหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานได้เทียบเท่าหรือสูงกว่าผู้ดำรงตำแหน่งเดิม

๒) ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนคัดเลือกคนในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น สามารถวางแผนได้ล่วงหน้าเพื่อรองรับตำแหน่งที่จะว่างจากการเกษียณอายุราชการ และตำแหน่งที่หาผู้มีคุณสมบัติมาดำรงตำแหน่งได้ยาก ทั้งจะได้มีการวางแผนและจัดลำดับคุณสมบัติของผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งจาก การพิจารณาความเหมาะของบุคคลมากกว่าหนึ่งคน เพื่อคัดเลือกหาผู้ที่จะเป็น Successor คนที่ ๑,๒ หรือ ๓ ตามลำดับ

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

๔) เพิ่มโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ เนื่องจาก Succession Plan เป็นระบบที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของข้าราชการจากการสรรหาและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจากบุคคลากรภายในมากกว่าการสรรหาจากภายนอกส่วนราชการ

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

๕.๕ ขั้นตอนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑) การเลือกตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการจัดทำ Succession Plan

๒) การกำหนดเกณฑ์เพื่อหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ในตำแหน่งต่างๆ ให้พิจารณามาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. และส่วนราชการสามารถกำหนดคุณสมบัติอื่นๆ เพิ่มเติมได้

๓) การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

๔) การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ

๕) การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา

๕.๖ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ เป็นปัจจัยที่ทำให้ส่วนราชการไม่ประสบผลสำเร็จในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession)

๑) ผู้บริหารของส่วนราชการไม่เห็นความสำคัญและไม่สนับสนุนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการจริงจัง

๒) มีการเปลี่ยนแปลงผังโครงสร้างการจัดส่วนราชการและตำแหน่งอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งทำให้ยากต่อการกำหนดผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

๓) การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านความสามารถตามหลักคุณธรรม

๔) มีการประชุมบ่อยครั้งและใช้เวลานานในการวางแผนและพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

๕) มีค่าใช้จ่ายในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติรายการ Succession Plan ซึ่งส่วนราชการอาจพิจารณาแล้วว่าไม่คุ้มค่ากับเงินที่ได้ลงทุนไป

๖) ขาดผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง รวมทั้งขาดบุคลากรในการประสานงานและควบคุมการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง

๗) ขาดผู้สอนแนะงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทุ่มเทให้กับการสอนแนะงาน

๕.๗ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของส่วนราชการ

๒) ผู้บริหารต้องสื่อสารและทำความเข้าใจให้ข้าราชการทราบถึงประโยชน์และความจำเป็นในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานราชการ

๓) ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ต้องให้การสนับสนุนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๔) การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ

๕) คณะทำงานต้องทำความเข้าใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบว่าแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการเป็นแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของราชการที่มีศักยภาพที่เข้าสู่ตำแหน่ง แต่มิใช่พันธะสัญญาว่าจะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

๖) กระบวนการคัดเลือกข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะเข้าสู่แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการต้องมีให้ดำรงตำแหน่ง

๗) ผู้สอนแนะงานต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญและต้องอุทิศตนทุ่มเทให้กับการสอนแนะงาน

๘) การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการถือเป็นการลงทุนระยะยาว ดังนั้นส่วนราชการต้องเตรียมงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดทำแผนและพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์ที่ได้รับ

สามารถศึกษา และวิเคราะห์แนวทางความสามารถและศักยภาพของตนเองได้อย่างชัดเจน รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาจุดอ่อน และการเสริมสร้างจุดแข็งของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ