



สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission



การวางแผน ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

ชื่อหนังสือ การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

ISBN 978-616-XXX-XXX-X

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
โดย สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

พิมพ์ครั้งที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556

จำนวนพิมพ์ 1,000 เล่ม

เจ้าของ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.
47/111 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง
จังหวัดนนทบุรี 11000

ที่ปรึกษา อรรวรรณ น้อยภักดี ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

คณะผู้เขียน สุชาติ แสงทองสวัสดิ์
นิสากร วรจันทร์
ณัฐริกา วัฒนธรรณโณ

พิมพ์ที่ บริษัท อัทธรรุญ ครีเอทีฟ จำกัด
48/84 ถนนบางกรวย-ไทรน้อย ต.บางกร่าง อ.เมืองนนทบุรี จ.นนทบุรี 11000
โทร 0-2964-8484 โทรสาร 0-2964-8384

คำนำ

หนังสือการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพเล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการมีแนวทางในการพัฒนาและเตรียมความพร้อมกำลังคนในภาคราชการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ประเทศ รวมทั้งเพื่อรองรับวาระที่ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่วนราชการจึงจำเป็นต้องวางแผนกำลังคนและเตรียมความพร้อมข้าราชการให้เป็นผู้มีศักยภาพและสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เป็นการสร้างเส้นทางสังสรรค์และผลงานที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อให้ส่วนราชการสามารถวางแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพในขณะเดียวกันก็เป็นการจูงใจให้ข้าราชการพัฒนาตนเองให้สังสรรค์และผลงานได้ตามเส้นทางดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่มีลักษณะงานในการบริหาร เช่น ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทบริหาร ซึ่งมีความจำเป็นที่ผู้ดำรงตำแหน่งต้องสังสรรค์ที่หลากหลาย ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จะช่วยในการศึกษาวิเคราะห์ ออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ จัดทำแบบสังสรรค์และผลงาน โดยขั้นตอนและวิธีการดังกล่าวจะปรากฏในบทที่ 1 ถึง 5 ส่วนการต่อยอดเพื่อการนำไปใช้ในการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะนำมาพัฒนาตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพ และการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการนั้นจะปรากฏในบทที่ 6 ส่วนราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละส่วนราชการ

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพเล่มนี้ จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถทำความเข้าใจ และนำไปใช้ประกอบการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพได้ง่ายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการต่อไป

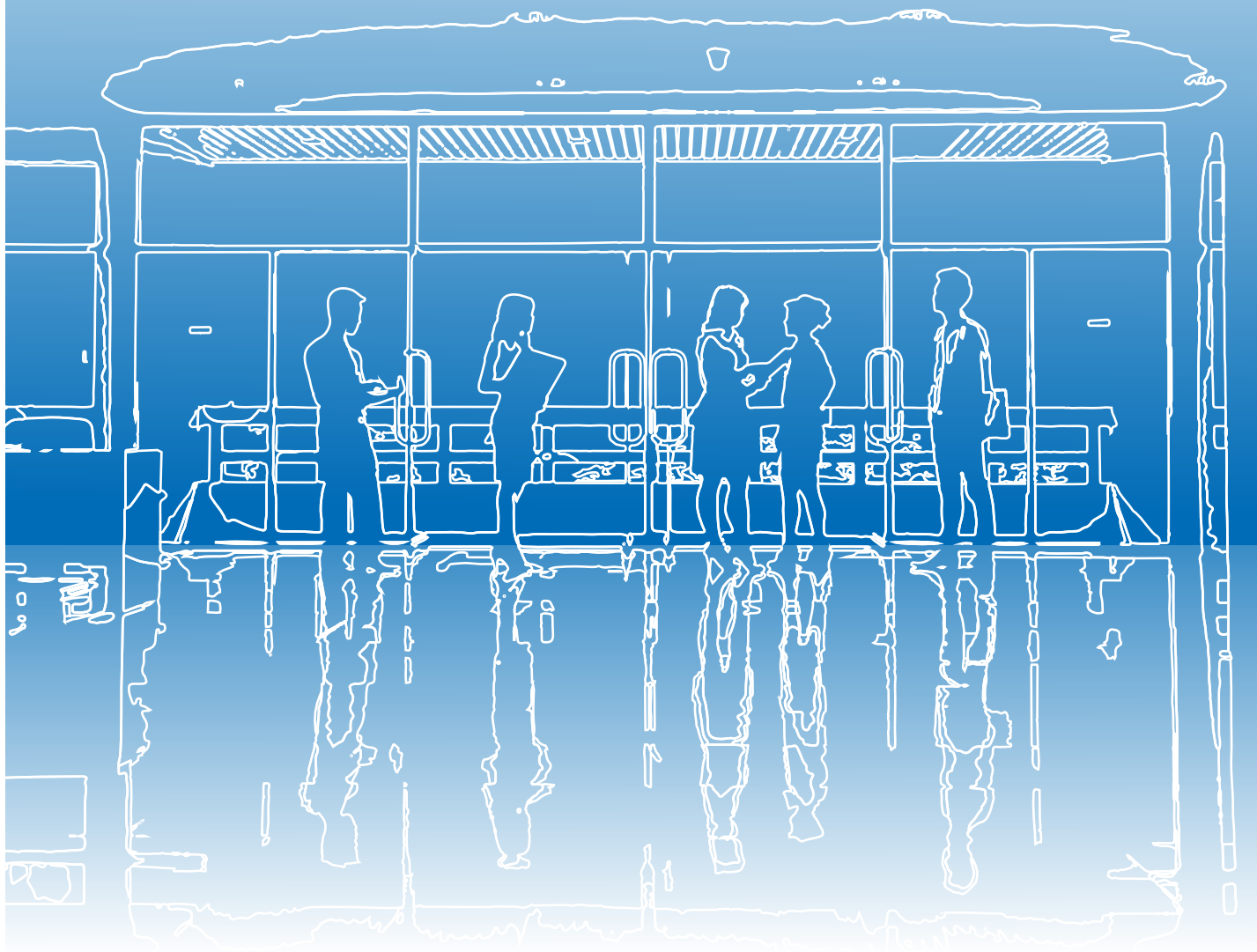
สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล
สำนักงาน ก.พ.
พฤษภาคม 2556



คำนำ	3
บทที่ 1 บทนำ	7
1.1 ความหมาย	8
1.2 รูปแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ	9
1.3 ขั้นตอนการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ	12
บทที่ 2 การศึกษาปัจจัยพื้นฐาน	14
2.1 บทบาทภารกิจ โครงสร้างองค์กร และโครงสร้างตำแหน่ง	14
2.2 โครงสร้างอายุกำลังคน	16
2.3 มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	18
2.4 หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งที่ ก.พ. กำหนด	20
2.5 ธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งตั้งของส่วนราชการ	22
บทที่ 3 การวิเคราะห์งาน	23
3.1 ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน	23
3.2 การวิเคราะห์งานเพื่อการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ	25
3.3 การวิเคราะห์งานเพื่อระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลักและผลสัมฤทธิ์ของงาน	27
3.4 การจัดกลุ่มงานและการจัดกลุ่มตำแหน่ง	28
บทที่ 4 การออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ	31
4.1 นิยาม	31
4.2 กระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ	31
4.2.1 การเตรียมการ	32
4.2.2 การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย	34
4.2.3 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ	39
4.2.4 การเขียนแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart)	40

สารบัญ

บทที่ 5	การจัดทำแบบสิ่งสมประสพการณ์และผลงาน (Job Profile)	45
5.1	แบบสิ่งสมประสพการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย	46
5.2	แบบสิ่งสมประสพการณ์และผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ	54
5.3	ตัวอย่างแบบสิ่งสมประสพการณ์และผลงาน	57
บทที่ 6	การจัดทำแผนสร้างความพร้อมในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)	66
6.1	นิยาม	66
6.2	ลักษณะทั่วไปของแผนสร้างความพร้อมในการปฏิบัติราชการ	66
6.3	การเชื่อมโยงการจัดทำแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพกับแผนสร้างความพร้อมในการปฏิบัติราชการ	67
6.4	ประโยชน์ของการจัดทำแผนสร้างความพร้อมในการปฏิบัติราชการ	68
6.5	ขั้นตอนการจัดทำแผนสร้างความพร้อมในการปฏิบัติราชการ	69
6.6	ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนสร้างความพร้อมในการปฏิบัติราชการ	84
6.7	ปัจจัยในการจัดทำแผนสร้างความพร้อมในการปฏิบัติราชการให้ประสบความสำเร็จ	86
ภาคผนวก		
	แบบฟอร์มการจัดทำแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ	87
บรรณานุกรม		101



บทนำ

ปัจจุบันภารกิจสำคัญที่ทำนายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน คือ การพัฒนาและการรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพในทุกกระดับไว้ในองค์กร โดยทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้อุบลากรกลุ่มนี้สร้างผลงานและอยู่ทำงานกับองค์กรนานที่สุด เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาฝึกอบรม การให้รางวัลตอบแทน การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น สำหรับในราชการพลเรือนสามัญนั้น ได้ให้ความสำคัญและมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวตามความจำเป็นและความเหมาะสมของแต่ละส่วนราชการ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาผู้มีศักยภาพเข้ามารับทุนรัฐบาลและบรรจุเป็นข้าราชการ การพัฒนาผู้บริหาร (หลักสูตรนักบริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น) การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการกลุ่มต่างๆ การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPs) มาใช้ ซึ่งก็สามารถรักษากลุ่มผู้มีศักยภาพในระดับต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจขององค์กรไว้ได้ในระดับหนึ่ง

การดำเนินการดังกล่าวอาจจะยังไม่เพียงพอสำหรับการรับมือปัญหาการสูญเสียกำลังคน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเกษียณอายุราชการที่จะเกิดขึ้นในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า ซึ่งหากพิจารณาข้อมูลข้าราชการพลเรือนสามัญในขณะนี้ พบว่าข้าราชการสูงอายุมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 42.68 ปี และตั้งแต่ในปีอีก 10 ปี ข้าราชการเกือบ 100,000 คน จะเกษียณอายุราชการออกไป (97,034 คน) หรือร้อยละ 26.76 ของข้าราชการที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน โดยในจำนวนนี้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งสำคัญและตำแหน่งระดับสูงของส่วนราชการ ดังนั้น หากส่วนราชการไม่มีการเตรียมกำลังคนที่มีอายุราชการน้อยหรือกำลังคนรุ่นใหม่ให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มากเพียงพอ อาจต้องพบกับความยากลำบากในการค้นหาผู้มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างลงในอนาคตได้ ด้วยเหตุนี้สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาและออกแบบแนวทาง “การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ” เพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการเตรียมกำลังคน โดยสร้างเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงานเพื่อให้ข้าราชการมีศักยภาพพร้อมที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันส่วนราชการยังสามารถใช้ทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดขึ้นนี้จูงใจให้ข้าราชการผู้มีศักยภาพซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่เข้ามารับราชการและปฏิบัติงานกับตนเป็นระยะเวลานานได้อีกด้วย

1.1 ความหมาย

1.1.1 ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

โดยข้อเท็จจริง ในราชการพลเรือนได้มีการกำหนดทางก้าวหน้าของแต่ละสายอาชีพไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแล้ว เช่น ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลสามารถเจริญก้าวหน้าไปตามลำดับจากระดับปฏิบัติการ ขึ้นสู่ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ ไปจนถึงระดับทรงคุณวุฒิได้ แต่ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งจะระบุไว้เพียงคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานขั้นต่ำเท่านั้น เช่น นักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการที่จะขึ้นสู่ระดับชำนาญการ จะต้องเคยดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี สำหรับผู้จบปริญญาตรี โดยจะต้องปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี เป็นต้น ยังมีได้ระดับถึงประสบการณ์หรือผลงาน และหน่วยงานที่นักทรัพยากรบุคคลผู้นั้นจะต้องไปนั่งปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลงานหรือเก็บเกี่ยวประสบการณ์ที่จำเป็นก่อนที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งในเส้นทางก่อนที่จะขึ้นสู่ระดับทรงคุณวุฒิ ดังนั้น ในคู่มือฉบับนี้จึงได้กำหนดแนวทางการจัดทำ “ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ” ที่เน้นให้ข้าราชการสั่งสมประสบการณ์หรือสร้างผลงานที่จำเป็นก่อนที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในแต่ละขั้นก่อนที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญที่เป็นตำแหน่งเป้าหมาย โดยได้กำหนดนิยามของ “ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ” ในคู่มือฉบับนี้ไว้ดังนี้

ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) หมายถึง “เส้นทางความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการที่จะไปสู่ตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการ โดยมีกำหนดและแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงานในแต่ละตำแหน่งที่รองมาก่อนการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งสำคัญ ซึ่งอาจจะเลื่อนจากตำแหน่งระดับล่างสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการย้ายตำแหน่งในระนาบเดียวกัน” ซึ่งในคู่มือฉบับนี้จะยึด **“หลักการ”** ในการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนี้

1. เป็นการวางแผนการพัฒนาเพื่อการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ โดยยึดหลักความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงาน เพื่อการเตรียมความพร้อมกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ
2. เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อคัดกรองคนดีคนเก่ง โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน จากประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงาน หรือพื้นที่ที่มีความจำเป็นสำหรับใช้เป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เมื่อจะดำรงตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการนั้น
3. เป็นการจูงใจให้บุคลากรในส่วนราชการเกิดการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยตั้งใจปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และสร้างผลงานที่เป็นที่ยอมรับ พร้อมกับเสนอตนในการสับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย
4. เป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการวางแผนและกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการแต่งตั้งข้าราชการภายในที่ดำเนินการได้สอดคล้องและตรงตามหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งข้าราชการที่ ก.พ. กำหนด

1.1.2 การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan)

ดังที่กล่าวไปตอนต้นแล้วว่าการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจและรักษาข้าราชการทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง ให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพยายามสร้างผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังได้ อย่่างไรก็ตาม เมื่อส่วนราชการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนแล้ว หากต้องการจะเตรียมความพร้อมของข้าราชการเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญอย่างเป็นระบบ ก็ควรมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์จำนวนหนึ่ง (ประมาณ 3-5 คน ต่อ 1 ตำแหน่งเป้าหมาย) และจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan) ที่เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงกับทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้ข้าราชการที่ได้รับคัดเลือกมานั้นได้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)

กล่าวโดยสรุป “**แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan)**” จึงหมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่าตนเองสามารถเติบโตหรือเลื่อนไปดำรงตำแหน่งในระดับสูงตำแหน่งใดได้บ้าง และจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งนั้นๆ ทั้งนี้ ก่อนที่จะเริ่มจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพจะต้องมีการคัดเลือกบุคคล และส่งเสริม พัฒนาให้มีศักยภาพสูง มีความพร้อมและเหมาะสมกับตำแหน่งสำคัญที่จะแต่งตั้งภายในระยะเวลาที่คาดการณ์ไว้ เพื่อไม่ให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารหรือการปฏิบัติราชการ

1.2 รูปแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) มีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้กับข้าราชการในหน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้รับรู้ว่าการที่จะได้รับความก้าวหน้าหรือได้รับการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งสำคัญในหน่วยงานหรือส่วนราชการนั้น จะต้องผ่านประสบการณ์การทำงานหรือรับผิดชอบและผลิตผลงานอะไรบ้าง จึงจะมีคุณสมบัติหรือได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ได้ โดยจำเป็นต้องมีการโอนย้าย (Transfer) หรือการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในแนวระนาบบ้าง ก่อนที่จะเลื่อนไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งรูปแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่องค์กรต่างๆ นิยมจัดทำกัน แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์, 2547 : หน้า 130) ดังนี้

1) **แบบดั้งเดิม** (Traditional Career Path) เป็นการกำหนดเส้นทางความเติบโตในแนวตั้งหรือแนวตั้ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งในสายงานเดิม หรืออยู่ในหน่วยงานเดิม ดังตัวอย่างในแผนภาพต่อไปนี้

Traditional career path



ข้อดี

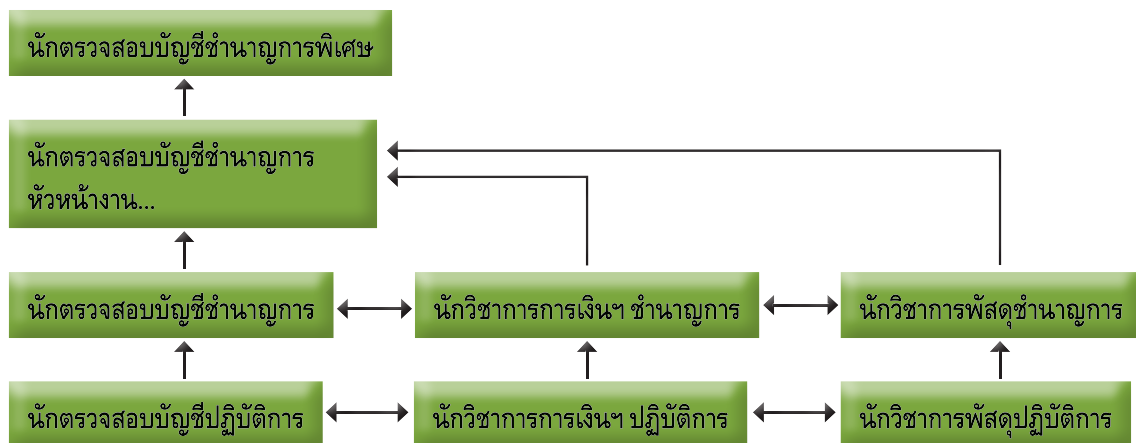
- มีความชัดเจนในทางก้าวหน้าสายอาชีพ
- สะสมความเชี่ยวชาญในเชิงลึก
- เหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีจำนวนสายงานไม่มาก

ข้อเสีย

- ไม่เปิดโอกาสการเรียนรู้ทางด้านอื่น
- ไม่ค่อยจูงใจเจ้าหน้าที่ผู้มีความสามารถ
- ไม่พัฒนาขีดความสามารถบุคคลให้เป็นผู้บริหาร

2) **แบบเปิดหรือแบบเครือข่าย** (Network Career Path) เป็นการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทั้งในลักษณะแนวตั้งหรือแนวตั้ง (Vertical) และแนวระนาบ (Horizontal) มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในระดับเดียวกันจนมั่นใจในความรู้ความสามารถ แล้วจึงเลื่อนในระดับที่สูงขึ้น

Network Career Path



ข้อดี

- ส่งเสริมการเรียนรู้ทางด้านอื่น
- ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะและประสบการณ์ที่หลากหลาย

ข้อเสีย

- มีความยุ่งยากในการจัดกลุ่มงานที่จะสลับเปลี่ยนหมุนเวียน

3) **แบบคู่ขนาน (Dual Career Path)** เป็นการกำหนดเส้นทางความเติบโตในแนวดิ่งหรือแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งตามสายงานที่รับผิดชอบ ทั้งสายงานด้านบริหาร หรือสายงานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกเส้นทางของตนได้ เช่น ดำรงตำแหน่งทางวิชาการก็สามารถโยกย้ายสลับเปลี่ยนมาดำรงตำแหน่งในสายบริหารได้ เป็นต้น



การนำรูปแบบเส้นทางก้าวหน้าในแบบที่ 3 ไปใช้ โดยทั่วไปจะมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1) ตำแหน่งเริ่มต้นขององค์กรจะเริ่มจากตำแหน่งพื้นฐานทั่วไปที่องค์กรกำหนด โดยยังไม่มีกรแบ่งสายอาชีพที่ชัดเจน

2) ตำแหน่งสายบริหารและสายผู้เชี่ยวชาญในระดับเดียวกัน มีความสำคัญและได้รับค่าตอบแทนที่ใกล้เคียงกัน

3) ข้าราชการในแต่ละเส้นทางสามารถย้ายหรือเปลี่ยนประเภทตำแหน่งได้ หากสามารถพัฒนาตนเองและสร้างผลงานตามที่องค์กรคาดหวังได้ และมีคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

อย่างไรก็ตาม การเลือกนำรูปแบบแต่ละรูปแบบไปใช้ ควรจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานและโครงสร้างตำแหน่งขององค์กร ตัวอย่างเช่น หน่วยงานราชการที่มีขนาดใหญ่และมีลักษณะงานที่หลากหลายทั้งงานด้านบริหาร งานบริการ งานวิชาการ และงานเทคนิคเฉพาะด้าน ซึ่งงานแต่ละด้านล้วนมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการไม่น้อยกว่างานด้านบริหาร ดังนั้น ส่วนราชการจึงไม่ควรจัดทำเส้นทางก้าวหน้าให้มุ่งสู่ “ตำแหน่งบริหาร” เพียงเส้นทางเดียว เพราะจะทำให้การเติบโตของข้าราชการกลุ่มใหญ่แคบและสั้นลง เนื่องจากตำแหน่งบริหารซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการเติบโตมีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการทั้งหมด อีกทั้งข้าราชการที่ปฏิบัติงานวิชาการ หรืองานเทคนิคเฉพาะด้านมักมีความรู้ ทักษะหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในอาชีพมากกว่าการบริหารจัดการ ทำให้ไม่สามารถเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารของส่วนราชการได้แม้จะมีโอกาส ด้วยเหตุนี้ ส่วนราชการขนาดใหญ่จึงควรจัดทำเส้นทางก้าวหน้าที่ให้ความสำคัญ

ทั้งงานบริหารและงานวิชาชีพเฉพาะด้านไปพร้อม ๆ กัน เพื่อรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพของทั้งสองกลุ่มไว้ โดยอาจเลือกใช้รูปแบบที่ 3 คือ แบบคู่ขนาน (Dual career path) เป็นต้น

1.3 ขั้นตอนการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

การจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพภายในส่วนราชการนั้นเปรียบเสมือนการสร้างถนนหรือเส้นทางเพื่อให้ข้าราชการได้เลือกเดินไปสู่เป้าหมายปลายทางซึ่งเป็นตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการ โดยมีการกำหนดสถานที่สำคัญต่าง ๆ ที่ข้าราชการจะต้องเดินทางผ่านเพื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์ และมีการกำหนดเกณฑ์หรือเงื่อนไขในการพิจารณาความพร้อมก่อนออกเดินทางจากแต่ละสถานที่ ซึ่งการดำเนินการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพนี้ จำเป็นต้องมีกระบวนการจัดทำที่เป็นระบบและมีขั้นตอนที่ชัดเจน เพื่อให้ข้าราชการได้รับทราบและยอมรับก่อนการนำไปปฏิบัติจริง และจะต้องได้รับการสนับสนุน ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมจากบุคคลหลายฝ่ายจึงจะประสบผลสำเร็จ

ในการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพนั้น ผู้รับผิดชอบหลักคือหน่วยงานทรัพยากรบุคคล แต่ส่วนราชการอาจจัดตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบการดำเนินการได้ ทั้งนี้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญและเป็นกลไกในการผลักดันให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จมีดังนี้

1) หัวหน้าส่วนราชการ เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนรวมทั้งพิจารณาอนุมัติทางก้าวหน้าในสายอาชีพและหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่จัดทำขึ้น ดังนั้น จึงควรมีการเสนอเหตุผลความจำเป็นของการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพนี้ ให้หัวหน้าส่วนราชการพิจารณาให้ความเห็นชอบและเห็นความสำคัญก่อนเริ่มดำเนินการ

2) ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง รองหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ซึ่งมีบทบาทในฐานะประธานคณะทำงานจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำหน้าที่ในการกำหนดแนวทางดำเนินการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่คณะทำงานและหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

3) หน่วยงานทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน จัดทำแผนการดำเนินการ รับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ข้าราชการ นำทางก้าวหน้าในสายอาชีพไปปฏิบัติ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรติดตามและปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม

4) ผู้อำนวยการสำนัก/กอง เป็นผู้สนับสนุน ให้ข้อมูลและให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ จูงใจและกระตุ้นการทำงานของข้าราชการเพื่อให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ประเมินผลงานและศักยภาพของข้าราชการอย่างยุติธรรม สนับสนุนการพัฒนาข้าราชการโดยการสอนงาน (Coaching) การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) และการมอบหมายงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น ตลอดจนให้โอกาสข้าราชการในการสับเปลี่ยน หมุนเวียนงานและเติบโตตามสายอาชีพที่ข้าราชการต้องการ

5) ข้าราชการ เป็นผู้ให้ข้อมูลความต้องการ ให้ความคิดเห็น และเป็นผู้ใช้ทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ ส่วนราชการจัดทำขึ้น

กิจกรรมหรือขั้นตอนการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้



1) การศึกษาปัจจัยพื้นฐาน เป็นขั้นตอนสำคัญในการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของส่วนราชการ โดยผู้รับผิดชอบต้องทำความเข้าใจกับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์และภารกิจหลักของส่วนราชการอย่างถ่องแท้ รวมทั้งศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างอายุข้าราชการ มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งข้าราชการ รวมถึงธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการในส่วนราชการนั้น ๆ ด้วย

2) การวิเคราะห์งาน เป็นการศึกษาข้อเท็จจริงของตำแหน่ง เช่น ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะของบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ การจัดกลุ่มงาน (Job Family) และเพื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาสหมุนเวียนงานและสั่งสมประสบการณ์ที่หลากหลาย

3) การออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 เพื่อหาข้อสรุปว่าส่วนราชการจะจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งใดบ้าง (ตำแหน่งเป้าหมาย) และเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งจะต้องผ่านการปฏิบัติงานเพื่อสั่งสมประสบการณ์และผลงานในตำแหน่งใด หน่วยงานใด และเป็นระยะเวลาเท่าใดจึงจะเหมาะสม จากนั้นจึงดำเนินการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

4) การจัดทำแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงาน (Job Profile) เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมายและตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง (Accountability) ผลสัมฤทธิ์หลักของงาน (KRA) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPI) ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง รวมทั้งจัดทำเกณฑ์การพิจารณาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งต่อไป (Performance Measures) เพื่อประโยชน์ในการบริหารทางก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan) ที่เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงกับทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับมีโอกาสพัฒนาตนเองไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่ตนเลือกต่อไป

รายละเอียดการดำเนินการของแต่ละขั้นตอนจะได้นำเสนอในบทที่ 2 ถึงบทที่ 5 สำหรับแบบฟอร์มต่าง ๆ ได้นำเสนอไว้ในภาคผนวกท้ายเล่มด้วยแล้ว

การศึกษาปัจจัยพื้นฐาน

ก่อนเริ่มดำเนินการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ผู้รับผิดชอบหรือคณะทำงาน จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบทบาทภารกิจ โครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานของส่วนราชการ รวมทั้งสภาพข้อเท็จจริงในการปฏิบัติราชการ วัฒนธรรมในการบริหารราชการภายในกรม กระทรวง จังหวัด ตลอดจนสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการนั้นๆ ด้วย เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงประกอบการออกแบบทางก้าวหน้าให้เหมาะสมกับส่วนราชการ โดยปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่ต้องศึกษามีดังต่อไปนี้



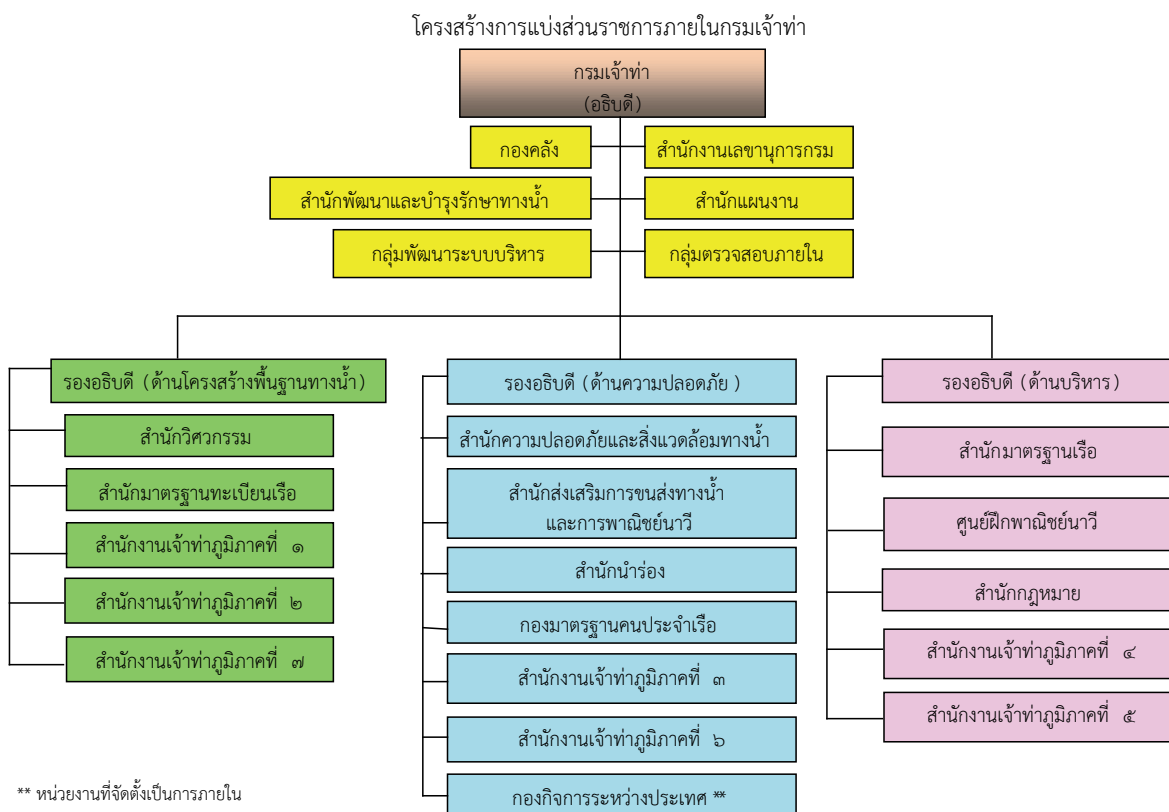
2.1 บทบาทภารกิจ โครงสร้างองค์กร และโครงสร้างตำแหน่ง

ในการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้เหมาะสมกับลักษณะงาน วัฒนธรรมขององค์กรและสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทภารกิจและลักษณะทั่วไปของโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานของส่วนราชการในปัจจุบันก่อน โดยต้องรวบรวมและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องดังนี้

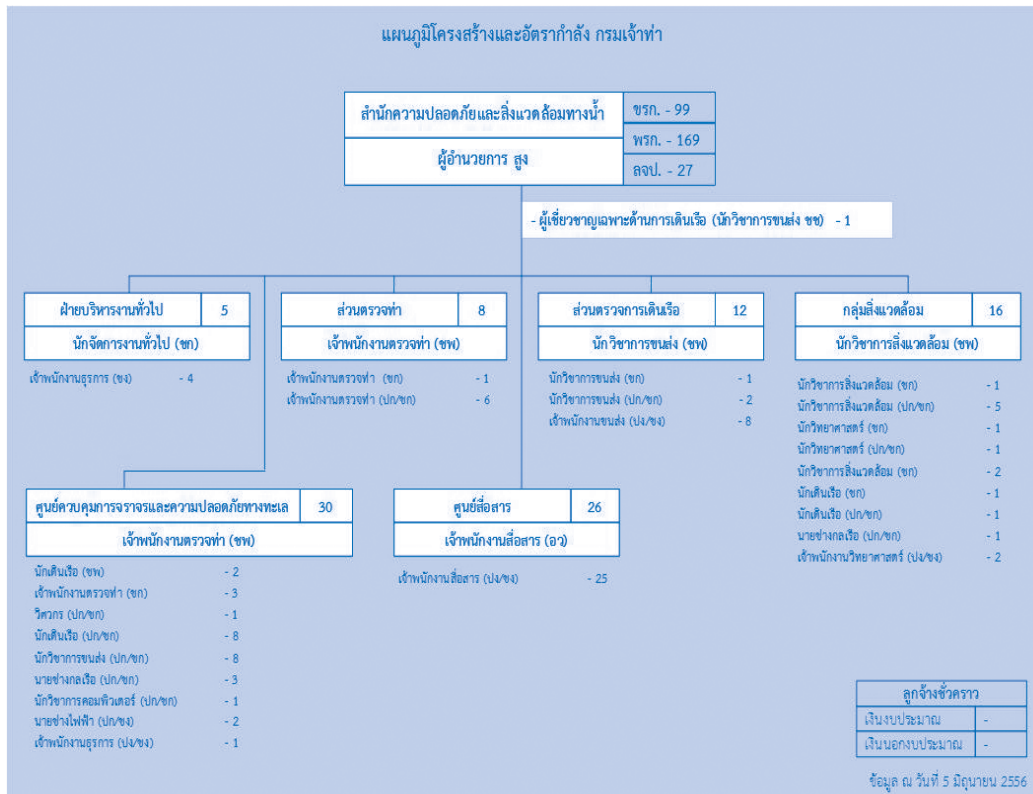
1) **บทบาท ภารกิจของส่วนราชการ** : ส่วนราชการมีบทบาทภารกิจหลักในเรื่องใด และภารกิจหลักนั้นต้องอาศัยข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือไม่ เช่น ส่วนราชการที่มีภารกิจหลักเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งลักษณะงานมีความจำเป็นต้องอาศัยข้าราชการที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจึงจะสามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการได้ ดังนั้น ในกรณีนี้จึงควร

ออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ให้ความสำคัญทั้งงานบริหารและงานเทคนิคหรือวิชาชีพเฉพาะด้านไปพร้อม ๆ กัน โดยอาจกำหนดทางก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นแบบคู่ขนาน 2 เส้นทาง (Dual Career Path) คือ เส้นทางสายบริหาร และเส้นทางสายผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการเลือกที่จะเติบโตในทางก้าวหน้าที่ตนสนใจ และถนัด ทั้งนี้ อาจมีการเปลี่ยนทางก้าวหน้าจากสายผู้เชี่ยวชาญไปเป็นสายผู้บริหารก็ได้

2) ผังโครงสร้างส่วนราชการ (Organization Chart): ศึกษาโครงสร้างในภาพรวมของส่วนราชการว่า เป็นอย่างไร จัดแบ่งหน่วยงานเป็นระดับสำนัก กอง อย่างไรบ้าง ดังแสดงในภาพตัวอย่าง



3) ผังโครงสร้างตำแหน่งงาน (Position Chart): ศึกษาว่าโครงสร้างหน่วยงานระดับสำนัก/กอง มีการจัดแบ่งหน้าที่เป็นหน่วยงานย่อยๆ อย่างไรบ้าง และในแต่ละหน่วยงานย่อยนั้นประกอบด้วยตำแหน่งประเภทใด และสายงานอะไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภายในและสายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน รวมทั้งลักษณะงานว่าเป็นอย่างไร อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์งานเพื่อจัดกลุ่มงานสำหรับการกำหนดรูปแบบทางก้าวหน้าที่เหมาะสมต่อไป ดังแสดงในภาพตัวอย่าง



4) ระดับตำแหน่ง (Position Level) : ศึกษาการกำหนดประเภทตำแหน่ง สายงานและระดับตำแหน่งทั้งหมดของแต่ละสำนัก/กองในส่วนราชการ เนื่องจากระดับตำแหน่งจะบ่งบอกคุณภาพและความยุ่งยากของงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการจัดกลุ่มงาน (Job Family) ให้เหมาะสมสำหรับการพิจารณากำหนดตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Ladder Position)¹ ว่าควรดำรงตำแหน่งใดก่อนหรือดำรงตำแหน่งใดหลังต่อไป

2.2 โครงสร้างอายุกำลังคน

การวิเคราะห์โครงสร้างอายุกำลังคนในหน่วยงานเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอายุในแง่มุมต่าง ๆ เช่น อายุเฉลี่ยของกำลังคนทั้งหมดในปัจจุบัน การกระจายของกำลังคนในช่วงอายุต่าง ๆ และแนวโน้มการเกษียณอายุในอนาคต เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิเคราะห์ ดังนี้

1) เพื่อให้เห็นภาพรวมของกำลังคนในหน่วยงานว่ามีโครงสร้างอายุในลักษณะใด เช่น กรม ก. เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมานาน มีจำนวนข้าราชการที่อายุสูงกว่า 50 ปี ถึงร้อยละ 30 ของข้าราชการทั้งหมด และร้อยละ 10 ของข้าราชการกลุ่มนี้อยู่ในตำแหน่งบริหาร ดังนั้น กรม ก. จะต้องมีการเตรียมกำลังคนเพื่อขึ้นสู่

¹ จะกล่าวรายละเอียดในบทที่ 4 ต่อไป

ตำแหน่งบริหารที่จะมีการเกษียณภายใน 10 ปีข้างหน้า โดยจัดทำเส้นทางก้าวหน้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position) คือ ตำแหน่งที่จะมีการเกษียณภายใน 10 ปีข้างหน้าเป็นหลัก และคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพเพื่อมาจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เชื่อมโยงกับเส้นทางก้าวหน้าที่จัดทำขึ้น

2) เพื่อวิเคราะห์ลักษณะการกระจายของกำลังคนตามช่วงอายุต่างๆ ว่าจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังสามารถวิเคราะห์โครงสร้างอายุตามสายงาน ตามหน่วยงานระดับสำนัก/กอง เพื่อวิเคราะห์หาแนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรในแต่ละสายงาน หรือแต่ละสำนัก/กอง ในแต่ละช่วงปี เป็นต้น โดยข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลสำคัญประกอบการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession plan) ซึ่งจะเป็นการเตรียมการรองรับกำลังคนที่จะเกษียณอายุต่อไปด้วย ดังตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนข้าราชการในกรมเจ้าท่า จำแนกตามส่วนราชการและช่วงอายุ

ส่วนราชการ/หน่วยงาน	รวม	<24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	>55	อายุเฉลี่ย
ส่วนกลาง	12	-	1	-	2	1	1	5	2	47.75
สำนักงานเลขาธิการกรม	34	1	3	4	9	2	7	7	1	41.82
กองคลัง	37	2	2	4	6	7	3	10	3	42.81
ศูนย์ฝึกพาณิชยนาวี	58	-	2	9	11	6	12	11	7	44.14
สำนักความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมทางน้ำ	83	-	4	14	13	20	14	8	10	42.69
สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ	237	-	3	18	38	37	46	65	30	46.25
สำนักส่งเสริมการขนส่งทางน้ำและการพาณิชยนาวี	26	-	-	6	5	2	5	6	2	43.85
กองมาตรฐานคนประจำเรือ	9	-	-	-	1	2	1	4	1	49.22
สำนักกฎหมาย	17	-	-	2	4	5	4	2	-	42.06

ตารางที่ 1 เป็นการแสดงการกระจายของกำลังคนตามช่วงอายุในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรมเจ้าท่า ซึ่งจากข้อมูลจะเห็นได้ว่ากำลังคนในทุกหน่วยงานมีอายุเฉลี่ยมากกว่า 40 ปี โดยหน่วยงานที่มีผู้สูงอายุสูงกว่า 50 ปี เป็นอัตราส่วนที่สูง คือ ส่วนกลาง (ร้อยละ 58.33) สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ (ร้อยละ 40.08) และกองมาตรฐานคนประจำเรือ (ร้อยละ 55.55) ซึ่งทั้ง 3 หน่วยงานควรมีแผนเตรียมการรองรับกำลังคนที่จะเกษียณอายุในช่วง 10 ปีข้างหน้า

นอกจากนี้ หากพิจารณาข้อมูลจำนวนข้าราชการในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่งในหน่วยงานต่างๆ ของ

กรมตามตารางที่ 2 เช่น สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ ซึ่งนอกจากจะเป็นหน่วยงานที่มีผู้ที่มีอายุสูงกว่า 50 ปี เป็นอัตราส่วนที่สูงแล้ว ยังพบว่าข้าราชการส่วนใหญ่ของสำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำจะอยู่ในประเภททั่วไประดับชำนาญงาน ในขณะที่มีตำแหน่งที่เป็นระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหารค่อนข้างน้อย ดังนั้น จึงควรออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้เจริญเติบโตในสายอาชีพของตน ในขณะเดียวกัน ก็ควรพิจารณาว่าสมควรจะสร้างเส้นทางไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารด้วยหรือไม่ โดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ และธรรมเนียมที่เคยยึดถือกันมา เพื่อเป็นทางเลือกสำหรับผู้มีทักษะทางด้านการบริหารด้วย

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนข้าราชการในระดับตำแหน่งต่าง ๆ

ส่วนราชการ/หน่วยงาน	ทั่วไป				วิชาการ					อำนวยการ		บริหาร		รวม	ร้อยละ
	ปง	ชง	อว	ทษ	ปก	ชก	ชพ	ชช	ทว	อด	อส	บก	บส		
ส่วนกลาง	-	1	-	-	2	4	1	-	-	-	-	3	1	12	1.15
สำนักงานเลขาธิการกรม	3	6	1	-	9	13	1	-	-	1	-	-	-	34	3.25
กองคลัง	5	12	1	-	7	9	2	-	-	1	-	-	-	37	3.53
ศูนย์ฝึกพาณิชยนาวี	-	18	-	-	10	16	12	1	-	-	1	-	-	58	5.54
สำนักความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมทางน้ำ	5	30	1	-	22	20	4	-	-	-	1	-	-	83	7.93
สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ	11	175	4	-	11	34	1	-	-	-	1	-	-	237	22.64

(ข้อมูล ณ วันที่ 5 มิถุนายน 2556)

2.3 มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 62 กำหนดให้ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในราชการพลเรือนสามัญต้องมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ด้วยเหตุนี้ การจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพจึงต้องยึดถือมาตรฐานในเรื่องต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในมาตรฐานตำแหน่ง อันได้แก่ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง คุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างที่ 1 การกำหนดเส้นทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งอธิบดี (นักบริหารระดับสูง หรือ S2) มาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดให้ผู้ที่ได้รับการพิจารณาแต่งตั้งจะต้องเคยดำรงตำแหน่งรองอธิบดี (นักบริหารระดับต้น หรือ S1) มาแล้วอย่างน้อย 1 ปี หรือผ่านประสบการณ์การดำรงตำแหน่งรองอธิบดีและเคยดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (M) รวมกันไม่น้อยกว่า 3 ปี หรือเคยดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับทรงคุณวุฒิ (K5) และเคย

ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (M) รวมกันไม่น้อยกว่า 2 ปี หรืออื่นๆ ตามที่สรุปไว้ในตารางที่ 3 นอกจากนี้ ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งยังได้กำหนดเงื่อนไขให้ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิบดี จะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงหรือหลักสูตรอื่นที่ ก.พ.รับรอง ดังนั้น ส่วนราชการจะต้องบรรจุ การอบรมหลักสูตรนี้ รวมถึงหลักสูตรต่างๆ ที่พัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารไว้ในแผนพัฒนาความก้าวหน้า ในสายอาชีพของผู้มีศักยภาพที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งนี้ด้วย

ตารางที่ 3 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักบริหารระดับสูง

ตำแหน่ง	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง		
	ดำรงตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว	ผ่านการอบรม	สมรรถนะหลัก ทางการบริหาร
นักบริหาร ระดับสูง (S2)	1. S2	นบส./หลักสูตรอื่น ที่ ก.พ.รับรอง (หากยังไม่อบรมให้อบรม ภายใน 1 ปี)	
	2. S1 ไม่น้อยกว่า 1 ปี	„	
	3. S1 + M รวมกันไม่น้อยกว่า 3 ปี	„	
	4. (1) K5 ซึ่งเคยเป็น M มา 2 ปี (2) K5 ซึ่งเคยเป็นประเภทอื่นที่ ปฏิบัติงานเช่นเดียวกับ M มา 2 ปี (3) K5 ที่เคยเป็น (1)+(2) รวมกัน มาแล้ว 2 ปี	„	✓
	5. ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่าฯ ข้อ 1 หรือ ข้อ 2 หรือ ข้อ 3	„	✓

ตัวอย่างที่ 2 การกำหนดเส้นทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก (อำนวยการระดับสูง หรือ M2) มาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดให้ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาแต่งตั้งจะต้องเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง (อำนวยการระดับต้น หรือ M1) มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือผ่านประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง (M1) และเคยดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ (K3) รวมกันไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือเคยดำรง ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ (K4) หรืออื่นๆ ตามที่สรุปไว้ในตารางที่ 4 นอกจากนี้ ในมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งยังได้กำหนดเงื่อนไขให้ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักจะต้องผ่าน **ประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย** ซึ่งในขณะนี้ (พฤศจิกายน 2556) หลักเกณฑ์ในเรื่องนี้ยังอยู่ระหว่างการพิจารณา โดยแนวทางการกำหนดประสบการณ์ในงานที่หลากหลายจะหมายรวมถึง การปฏิบัติราชการใน **ต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงาน** โดยผู้ที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ต้องผ่านประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 3 อย่าง อย่างละไม่น้อยกว่า 2 ปี ซึ่งอาจเป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ ในต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงาน รวมกันก็ได้ แต่ถ้ามีประสบการณ์ในต่างสายงาน

ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงานในเวลาเดียวกัน ให้นับได้เพียงอย่างเดียว ซึ่งหากหลักเกณฑ์เกี่ยวกับประสบการณ์ในงานที่หลากหลายนี้มีผลบังคับใช้ ผู้รับผิดชอบในการออกแบบทางก้าวหน้าก็จะต้องพิจารณาออกแบบให้เส้นทางขึ้นสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการต้องผ่านประสบการณ์ให้ครบตามหลักเกณฑ์นี้ด้วย

ตารางที่ 4 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง

ตำแหน่ง ประเภท	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง	
	ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว	ประสบการณ์
อำนวยการ ระดับสูง (M2)	1. M2	ในงานที่หลากหลายตามที่ กำหนดใน กฎ ก.พ.
	2. M1 ไม่น้อยกว่า 1 ปี	
	3. M1 + K3 รวมกันไม่น้อยกว่า 4 ปี	
	4. M1 + O3 รวมกันไม่น้อยกว่า 7 ปี	
	5. K4	
	6. K3 ไม่น้อยกว่า 4 ปี	
	7. O4	
	8. O3 ไม่น้อยกว่า 7 ปี	
	9. ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ข้อ 1 - 8	

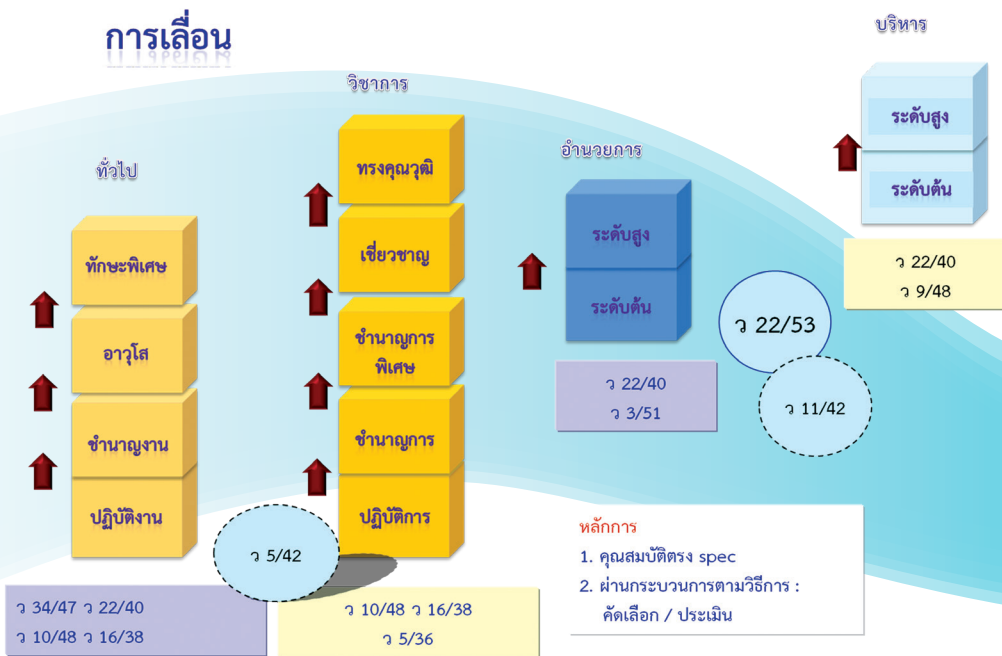
2.4 หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งที่ ก.พ. กำหนด

การจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในส่วนราชการ และยังเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของข้าราชการด้วยวิธีการเลื่อน หรือการย้ายข้าราชการไปยังหน่วยงานอื่น พื้นที่อื่นหรือสายงานอื่น เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้สับเปลี่ยนหมุนเวียนและเรียนรู้งานที่หลากหลาย ดังนั้น ผู้รับผิดชอบการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพจึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการในการแต่งตั้งตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ในหนังสือเวียนฉบับต่าง ๆ ด้วย

2.4.1 การเลื่อน เป็นการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกันในระดับที่สูงกว่าเดิม การเลื่อนในขณะนี้ยังใช้บทเฉพาะกาลตามมาตรา 132 ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2551 ที่ให้นำกฎ ก.พ. หลักเกณฑ์และวิธีการซึ่งใช้อยู่เดิมมาบังคับใช้เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัติฉบับนี้ เช่น การเลื่อนตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการเป็นระดับชำนาญการพิเศษจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 10 ลงวันที่

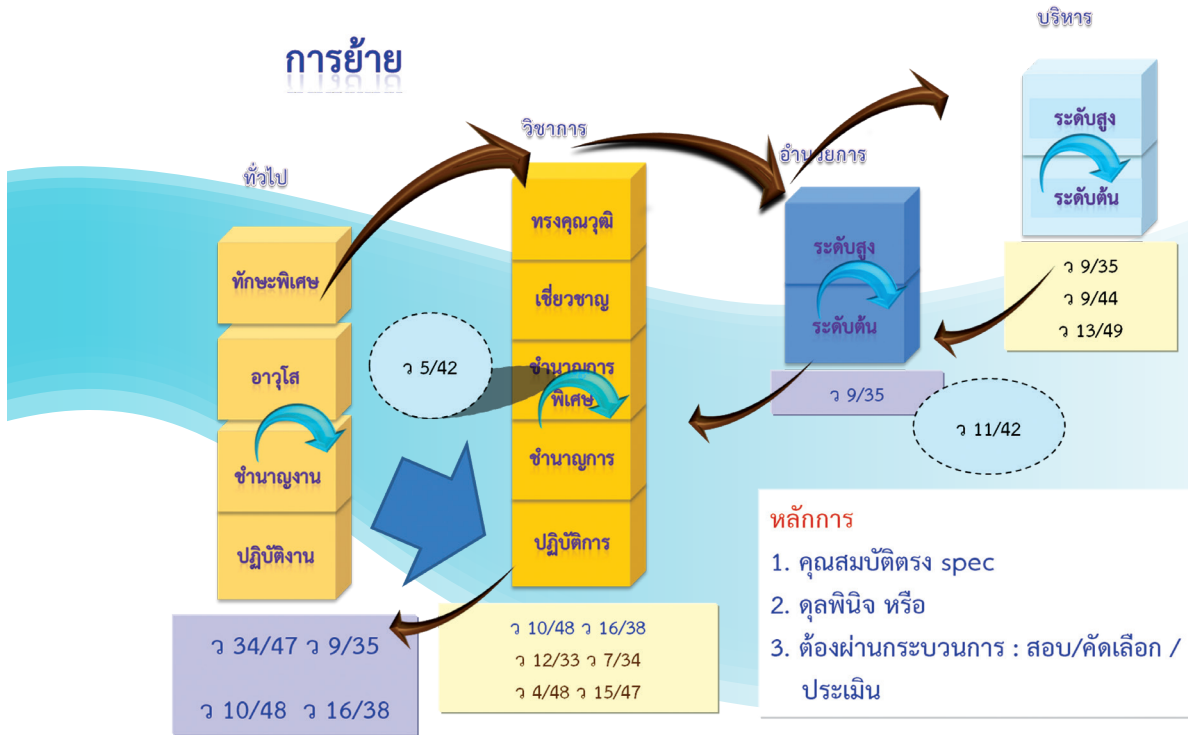
15 กันยายน 2548 (ว 10/48) ซึ่งกำหนดให้ อ.ก.พ. กรม กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาคัดเลือกบุคคล โดยต้องมียุทธศาสตร์ประกอบต่างๆ ได้แก่ คุณสมบัติของบุคคล คุณลักษณะของบุคคล และผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การตัดสินและอื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องส่งผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมาจำนวนอย่างน้อย 1 เรื่อง และข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางานอย่างน้อย 1 เรื่อง เพื่อเข้ารับการประเมิน โดยหลักเกณฑ์และวิธีการตามหนังสือเวียนดังกล่าว ผู้รับผิดชอบการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพจะต้องนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์พิจารณาประเมินและผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานลำดับต่อไป (Performance Measures) ด้วย

สำหรับการเลื่อนข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งอื่นๆ ก็มีหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ซึ่งผู้รับผิดชอบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจ ตามแผนภาพที่ปรากฏด้านล่างนี้



2.4.2 การย้าย เป็นการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งให้ดำรงตำแหน่งอื่นในกรมเดียวกัน ซึ่งจะเป็นตำแหน่งประเภทเดียวกันหรือต่างประเภทกันก็ได้ ในการดำเนินการตามทางก้าวหน้าที่กำหนดขึ้น หากมีกรณีข้าราชการผู้มีศักยภาพต้องย้ายเพื่อไปดำรงตำแหน่งต่างประเภทกัน เช่น จากตำแหน่งประเภททั่วไป ไปดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ โดยข้าราชการผู้นั้นมีวุฒิเพิ่มขึ้น ก็ต้องดำเนินการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0711/ว 12 ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2533 (ว 12/33) และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่ 28 มิถุนายน 2547 (ว 15/47) เป็นต้น

สำหรับการย้ายข้าราชการให้ไปดำรงตำแหน่งต่างประเภท ก็มีหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องตามที่ปรากฏในแผนภาพในหน้าถัดไป

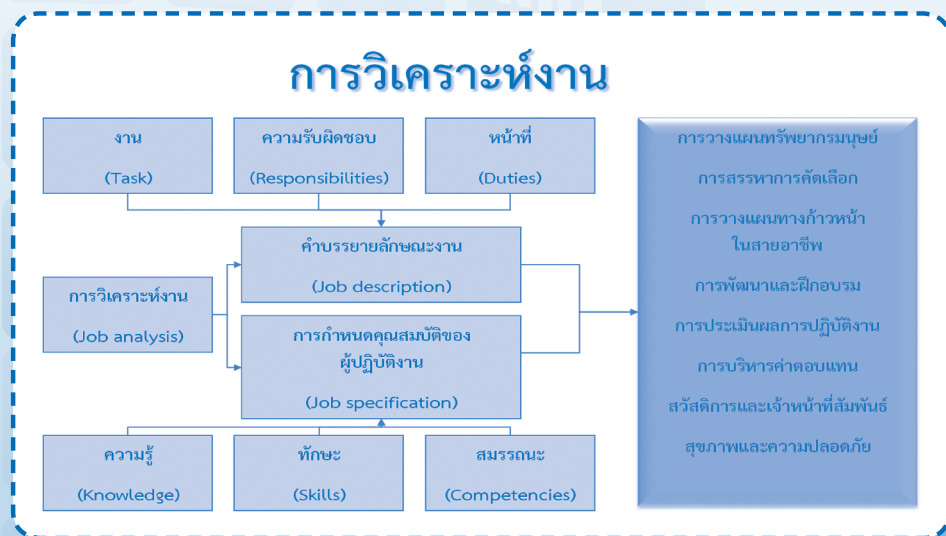


2.5 ธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งตั้งของส่วนราชการ

นอกจากหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งที่ ก.พ. กำหนดแล้ว ส่วนราชการบางแห่งก็ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งข้าราชการในส่วนราชการของตน เพื่อประโยชน์ในการบริหารกำลังคนในส่วนราชการนั้น ๆ เช่น การกำหนดหลักเกณฑ์ในเรื่องระยะเวลาการดำรงตำแหน่งก่อนเลื่อนไปดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นเป็นระยะเวลาที่มากกว่าระยะเวลาขั้นต่ำตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การกำหนดให้ผู้ที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักจะต้องผ่านการเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดมาก่อน หรือจะต้องมีผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งอย่างน้อย 3 เรื่อง เป็นต้น หลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดเพิ่มเติมดังกล่าวถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติซึ่งผู้รับผิดชอบการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพไม่ควรละเลย แต่ควรนำมาเป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณากำหนดทางก้าวหน้าของข้าราชการในส่วนราชการนั้น ๆ ด้วย

การวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากเป็นการดำเนินการเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลุล่วงได้นั้น จะต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นอย่างไร รวมถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานอย่างเป็นระบบ อันจะส่งผลให้การสรรหาหรือคัดเลือกบุคคล ได้เหมาะสมกับงานแต่ละตำแหน่ง และเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ การประเมินค่างานและการกำหนดค่าตอบแทน มาตรฐานงานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนาบุคคล การจัดการเรื่องความปลอดภัย และสุขภาพอนามัย เป็นต้น



3.1 ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ลักษณะงานและผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการคาดหวัง จากงาน เพื่อนำเสนอเนื้อหาสาระของงานอย่างถูกต้องและชัดเจน ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจภาพรวมขององค์กรเป็นอย่างดี เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่เหมาะสม โดยมีขั้นตอนพื้นฐานที่จำเป็น ดังนี้

3.1.1 การเตรียมการ เป็นการกำหนดว่าจะทำการวิเคราะห์อะไร (What) และวิเคราะห์ทำไม (Why) โดยทั่วไปเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

- การกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์งาน เช่น กรณีจะวิเคราะห์งานเพื่อนำไปกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแบบบรรยายลักษณะงาน การวิเคราะห์ก็จะมุ่งประเด็นที่หน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติมากกว่าประเด็นอื่น เป็นต้น

- การเลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์ เพื่อให้มีขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนขึ้นว่าจะดำเนินการในเนื้องานใด ตำแหน่งใด หรือหน่วยงานใด

- การกำหนดประเภทและขอบเขตของข้อมูลในการเก็บรวบรวม เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้ ทักษะ สมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่ง ผลสัมฤทธิ์ของงานในตำแหน่งนั้น สถิติปริมาณงานที่ผ่านมาจะเก็บย้อนหลังเท่าไรจึงจะเหมาะสมกับการนำไปใช้งาน เป็นต้น

- การกำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรม หากมีการกำหนดทีมงานที่รับผิดชอบ หรือจัดตั้งเป็นคณะทำงานในการวิเคราะห์งาน ก็ควรมีการแบ่งภาระหน้าที่ในการดำเนินการและวางแผนการทำงานให้เหมาะสม

3.1.2 การศึกษาข้อมูลขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เป็นการทบทวนทำความเข้าใจข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผังโครงสร้างองค์กร คุณลักษณะของชั้นตำแหน่งงาน และรายละเอียดคำบรรยายลักษณะงานที่มีอยู่ทั้งหมด เป็นต้น

3.1.3 การออกแบบสอบถาม ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลของงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน รายละเอียดในแบบสอบถามจะแสดงให้เห็นถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรู้ความสามารถของบุคคลที่จำเป็นสำหรับงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในการสร้างแบบสอบถาม สิ่งที่สำคัญที่ควรตระหนัก คือ ควรใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกันศึกษางานประเภทเดียวกัน

3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน เป็นการดำเนินการวิเคราะห์งานอย่างแท้จริง โดยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของงานนั้น ๆ อย่างละเอียด ตลอดจนความรู้ความสามารถ ทักษะ ที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานและคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จำเป็นสำหรับงานนั้นๆ เทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานมีหลายวิธี เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ตัวต่อตัวหรือผู้ครองตำแหน่งต่างๆ การจัดสัมมนา การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

3.1.5 การจัดทำ “แบบบรรยายลักษณะงาน” หลังจากรวบรวมข้อมูลทั้งหมดแล้ว ผู้ทำการวิเคราะห์งานจะต้องนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดระเบียบ เรียบเรียงเป็นแบบหน้าที่งาน/แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งส่วนใหญ่มักจะชี้ให้เห็นถึงลักษณะของงาน ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต้องทำ เพื่อให้งานนั้นๆ สัมฤทธิ์ผลด้วยดี

3.1.6 การจัดทำรายละเอียดคุณสมบัติของบุคคล ขั้นสุดท้ายของการวิเคราะห์งาน คือ การจัดทำ “รายละเอียดคุณสมบัติที่ต้องการ” (Job Specification) ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญ คือ คุณสมบัติของบุคคล ความรู้ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็นเพื่อที่จะทำให้งานนั้นๆ สำเร็จลงได้ด้วยดี

3.2 การวิเคราะห์งานเพื่อการจัดทำ ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานนั้น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น นอกจากนี้ ยังสามารถนำไปประกอบการจัดทำเอกสารที่สำคัญเพื่อใช้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อีกหลายชิ้น ได้แก่

- แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งเป็นการเขียนอธิบายหน้าที่ สภาพการทำงาน และ ลักษณะอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของงานนั้น
- คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) คือ การระบุว่าคุณคนที่จะสามารถทำงานนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติอย่างไร
- การกำหนดมาตรฐานของงาน (Job Standard) ได้แก่ ผลการดำเนินงาน หรือเป้าหมายการทำงาน เพื่อใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ไปสู่เกณฑ์ที่กำหนดไว้

สำหรับการนำไปใช้ในการกำหนดทางก้าวหน้าในสายอาชีพนั้น การวิเคราะห์งานจะทำให้เราสามารถศึกษา ถึงงานของตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position) หรือตำแหน่งต่าง ๆ ในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) อันจะเป็นแนวทางให้เราสามารถกำหนดทางก้าวหน้าได้อย่างเหมาะสม ซึ่งกรณีที่ส่วนราชการมีการจัดทำแบบ บรรยายลักษณะงานมาแล้ว ก็จะมีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่แล้ว ซึ่งอาจใช้สิ่งที่มีอยู่ มาดำเนินการจัดทำทางก้าวหน้าของตำแหน่งเป้าหมายต่าง ๆ ได้ แต่หากยังไม่มี การดำเนินการก็สามารถสำรวจข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์งานเพื่อจัดทำหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ผลสัมฤทธิ์ของงาน ตัวชี้วัด ผลงานหลัก และคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ ผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำ ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ มีดังนี้

3.2.1 ทำให้ทราบถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ เมื่อวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง เป้าหมาย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ในเส้นทางก้าวหน้า จะทำให้เราทราบถึงคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ที่จะมา ดำรงตำแหน่งเป้าหมาย เช่น คุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถ ด้านทักษะการทำงาน ด้านสมรรถนะหรือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อาจมีรายละเอียดที่นอกเหนือไปจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่กำหนดไว้ ดังตัวอย่างดังต่อไปนี้

ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง

ปฏิบัติงานในฐานะผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางในการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนวยการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบประเมินผลงาน ตัดสินใจ และแก้ปัญหาในงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบและคุณภาพที่สูงมากเป็นพิเศษ เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานตรวจและประสานราชการ งานคลัง งานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ งานห้องสมุด งานศูนย์บริการประชาชน งานยานพาหนะ สถานที่ และสื่อสาร เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักบริหารกลางมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุผลสำเร็จ ตามแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และสนับสนุนภารกิจของกรมอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์

จากหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง ทำให้ทราบว่าตำแหน่งนี้จำเป็นต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการในขอบเขตงานที่กว้างในระดับกรม เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักของกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านแผนปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ การเงิน การคลัง และสถานที่ของกรม อีกทั้งต้องมีการอำนวยการจัดระบบงานและการสั่งราชการภายในกรม ลักษณะงานดังกล่าวมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพที่สูงมากเป็นพิเศษ จึงต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ดังนี้

ความรู้ที่จำเป็นในงาน

- | | |
|-----------------------------|-------------------|
| 1. ความรู้ที่จำเป็นในงาน | ระดับที่ต้องการ 3 |
| 2. ความรู้ที่จำเป็นในกฎหมาย | ระดับที่ต้องการ 3 |

ทักษะที่จำเป็นในงาน

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| 3. ทักษะการคำนวณ | ระดับที่ต้องการ 2 |
| 4. ทักษะการจัดการข้อมูล | ระดับที่ต้องการ 2 |
| 5. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ | ระดับที่ต้องการ 2 |
| 6. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ | ระดับที่ต้องการ 2 |

สมรรถนะหลักที่จำเป็นในงาน

- | | |
|---|-------------------|
| 7. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ | ระดับที่ต้องการ 3 |
| 8. บริการที่ดี | ระดับที่ต้องการ 3 |
| 9. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ | ระดับที่ต้องการ 3 |
| 10. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม | ระดับที่ต้องการ 3 |
| 11. การทำงานเป็นทีม | ระดับที่ต้องการ 3 |

Tips: ระดับความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นในงาน ให้ดูได้จากมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร. 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 ทั้งนี้ หากพบว่ามีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านอื่นที่จำเป็นอีก หรือมีระดับที่ส่วนราชการควรกำหนดในระดับที่สูงกว่าจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้ ก็สามารถกำหนดในระดับที่สูงกว่าได้ เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการในกระทรวงการต่างประเทศ อาจกำหนดทักษะด้านภาษาอังกฤษที่จำเป็นในงานในระดับที่สูงกว่าได้

3.2.2 ทำให้ทราบถึงโอกาสในการจัดกลุ่มงานในหน่วยงาน หรือ Job Family เพื่อทำให้เห็นโอกาสในการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

3.2.3 ช่วยในการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานและตัวชี้วัดในการทำงาน การวิเคราะห์งานจะช่วยให้เราสามารถกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ของการทำงานในตำแหน่งที่อยู่ในเส้นทางก้าวหน้าฯ ได้ และสามารถนำไปกำหนดผลการดำเนินงานที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ครองตำแหน่งสมควรที่จะได้มีการเลื่อนขั้นหรือย้ายไปดำรงตำแหน่งถัดไปในเส้นทางก้าวหน้าฯ ที่ได้กำหนดไว้ได้

3.2.4 ช่วยในการกำหนดเกณฑ์อื่น ๆ ในการพิจารณาความพร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งถัดไปของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าฯ ซึ่งเรียกว่าเกณฑ์พิจารณาประสิทธิภาพและผลงาน เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งลำดับถัดไป (Performance Measures) โดยในการกำหนดเกณฑ์ดังกล่าว ต้องมีการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งที่จะก้าวไปมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอย่างไร ผู้ที่อยู่ในเส้นทางก้าวหน้าฯ มีเงื่อนไขที่ต้องส่งสมรรถนะในการทำงานอย่างไร มีผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานอะไรบ้างที่จำเป็นและบ่งบอกว่ามีขีดความสามารถพร้อมที่จะเข้ารับหน้าที่ของตำแหน่งในลำดับถัดไปได้แล้ว

ตัวอย่างเช่น นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษในหน่วยงานแห่งหนึ่ง กำลังจะมีคุณสมบัติเลื่อนไปดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา รวมทั้งเสนอแนะทิศทางการยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เมื่อวิเคราะห์แล้วเห็นว่าผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญตำแหน่งนี้ ต้องเคยผ่านประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการพิเศษในส่วนราชการมาก่อน การที่จะสามารถให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการได้ จำเป็นต้องมีประสบการณ์หลายด้าน เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและเลือกสรร การบรรจุและแต่งตั้ง การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นต้น รวมทั้งต้องมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ ตลอดจนต้องเคยได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้ากลุ่มงานที่ได้รับการยอมรับในความสามารถ ซึ่งในการจัดทำเกณฑ์พิจารณาประสิทธิภาพและผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งลำดับถัดไป (Performance Measures) จะมีการระบุเงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้ไว้ในเอกสารแบบส่งสมรรถนะและผลงานตามรายละเอียดในบทที่ 5

3.3 การวิเคราะห์งานเพื่อระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบหลักและผลสัมฤทธิ์ของงาน

การวิเคราะห์งานจะทำให้เราทราบข้อเท็จจริงในการทำงาน ว่างานนั้นคืองานอะไร งานนั้นทำไมต้องทำ งานนั้นทำอย่างไร งานนั้นทำกับใคร งานนั้นต้องใช้คนที่มีคุณสมบัติอย่างไร และงานนั้นทำที่ไหน เมื่อไหร่ เมื่อนำมาบันทึกเป็นแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ก็สามารถนำหน้าที่ความรับผิดชอบที่อยู่ในแบบบรรยายลักษณะงานนั้น ไประบุในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในแบบส่งสมรรถนะและผลงาน (Job Profile) ของตำแหน่งได้



หน้าทีความรบัผดชอบหลักดังกล่าวนี้ จะช่วยให้เราวิเคราะห์หาผลสัมฤทธืหลัก หรือ Key Result Areas และวิเคราะห์ต่อไปว่าตำแหน่งงานนี้สมควรมีตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการทำงานอย่างไร เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางของส่วนราชการแห่งหนึ่ง มีการกำหนดหน้าทีความรบัผดชอบหลักไว้ 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการบริหารงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ซึ่งหากวิเคราะห์หน้าทีความรบัผดชอบในแต่ละด้านแล้ว จะสามารถกำหนดผลสัมฤทธืของงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้ (ดูตัวอย่างในบทที่ 5) และเมื่อกำหนดผลสัมฤทธืหลัก และตัวชี้วัดไว้ในแบบสังขมประสการณัและผลงานแล้ว ก็สามารถนำไปเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์พิจารณาประสการณั และผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งลำดับถัดไปตามเส้นทางก้าวหน้าได้

3.4 การจัดกลุ่มงานและการจัดกลุ่มตำแหน่ง

3.4.1 การจัดกลุ่มงาน (Job Family) คือ การจัดกลุ่มงานต่างๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาจากลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน ตลอดจนผลลัพธ์/ผลสัมฤทธืของงานเป็นเกณฑ์ เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนและการจัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่างๆ โดยการจัดกลุ่มงานจะมีแนวคิดและแนวทาง ดังนี้

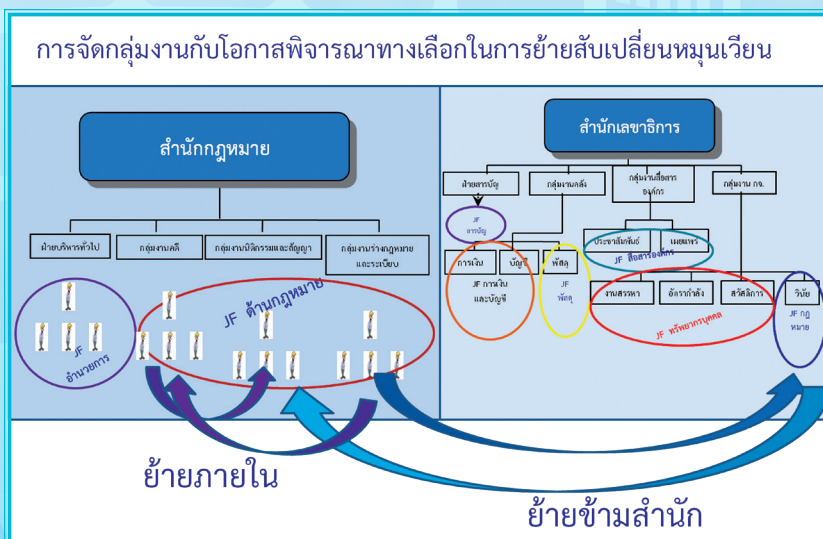
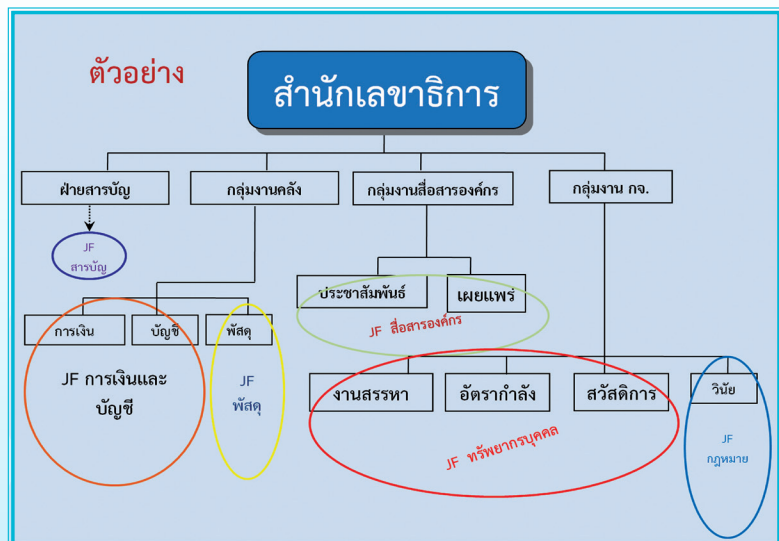
1) จัดตามลักษณะขอบเขตหน้าที่ (Scope of work) ที่ชัดเจน เป็นการจัดกลุ่มงานโดยการจัดให้งานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันรวมเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน หรืออาจพิจารณาในระดับกรม โดยไม่จำเป็นต้องแบ่งเป็นสำนัก/กอง หากพิจารณาว่างานนั้นๆ เป็นงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันจะจัดเป็นกลุ่มเดียวกันก็ได้ เช่น กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานตรวจสอบ กลุ่มงานสืบสวนและปฏิบัติการ กลุ่มงานกำหนดมาตรฐาน เป็นต้น

2) จัดตามลักษณะของงานที่มีวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธืของงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงาน ฝ่ายบรรจุแต่งตั้ง และฝ่ายสรรหา เมื่อพิจารณาลักษณะของงานทั้ง 3 ฝ่ายแล้ว

จะเห็นว่าม็ว้วัตถุประสงค์เพื่อให้ได้คนเข้ามาทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ราชการเช่นเดียวกัน ก็อาจพิจารณาเป็นกลุ่มงานเดียวกันได้

3) จัดตามลักษณะของคุณสมบัติที่ต้องการในงาน เป็นการจัดโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ใช้พื้นฐานความรู้ ทักษะ สมรรถนะในลักษณะเดียวกัน หรือมีความต้องการในด้านการฝึกอบรมที่คล้าย ๆ กัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น กรมที่ดิน มีลักษณะงานที่ท่่าเกี่ยวกับแผนที่อยู่ในหลายสำนัก/กอง เมื่อพิจารณาจัดเป็นกลุ่มงานหรือ Job Family ก็เห็นว่ามีการใช้ความรู้ในเรื่องการรังวัดและทำแผนที่เหมือนกัน จึงอาจจะพิจารณาออกแบบทางก้าวหน้าโดยการหมุนเวียนงานให้แก่ชาย่งรังวัดได้มีประสบการณ์ใน Job Family เดียวกันก่อนที่จะดำรงตำแหน่งสูงขึ้นได้

กรณีตัวอย่างต่อไปนี้เป็นตัวอย่างการจัดกลุ่มงานเพื่อพิจารณาโอกาสในการสร้างหรือออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพในส่วนราชการ



จากภาพ จะเห็นได้ว่าเมื่อเราจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน หรือเป็น Job Family เดียวกันแล้ว จะพบว่านิติกรในกลุ่มงานคดี กลุ่มงานนิติกรรมและสัญญา และกลุ่มงานร่างกฎหมายและระเบียบ ในสำนักกฎหมาย รวมทั้งนิติกรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในงานวินัยของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ในสำนักเลขาธิการนั้น สามารถจัดเป็น Job Family เดียวกัน ซึ่งสามารถหมุนเวียนสลับเปลี่ยนกันได้ เพื่อเรียนรู้งานข้ามกลุ่มงาน ในสำนักเดียวกัน หรือข้ามสำนักไปอีกหน่วยงานหนึ่งก็ได้ ซึ่งจะทำให้ข้าราชการที่เลือกเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพนี้ มีการสั่งสมประสบการณ์และผลงานในหน้าที่ที่แตกต่างกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

3.4.2 การจัดกลุ่มตำแหน่ง เป็นการดำเนินการเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาโยกย้ายการดำรงตำแหน่ง ในระดับเดียวกัน หากเป็นกรณีการโยกย้ายข้ามสายงานที่จัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น สายงานทรัพยากรบุคคล โยกย้ายไปสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผนได้โดยไม่ต้องประเมินผลงาน (งานเกื้อกูลกัน) ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด (ว 10/2548 และ ว 16/2538) โดยมีหลักเกณฑ์ในการจัดกลุ่ม ดังนี้

- พิจารณาที่คุณวุฒิตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละสายงานว่าเป็นวุฒิเดียวกันหรือไม่
- พิจารณาที่ลักษณะของงานที่ปฏิบัติของสายงานว่ามีความเกื้อกูลกันระหว่างสายงานหรือไม่ หรือจะมีองค์ความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในงานดังกล่าวคล้ายคลึงกันหรือไม่

การจัดกลุ่มตำแหน่งเพื่อการพิจารณาโยกย้าย

กลุ่ม ๑

สายงานทรัพยากรบุคคล

สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน

กลุ่ม ๒

สายงานวิชาการเงินและบัญชี

สายงานวิชาการพัสดุ

สายงานวิชาการ.....

กลุ่ม ๓

สายงานปฏิบัติงานธุรการ

สายงานปฏิบัติงานการเงิน

พิจารณาจาก...

- ✓ วุฒิการศึกษาตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง
- ✓ ลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีความเกื้อกูลกันระหว่างสายงาน หรือมีองค์ความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในงานที่คล้ายคลึงกัน

การออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

4.1 นิยาม

แผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart) หมายถึง แผนผังเส้นทางการดำรงตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งเป้าหมาย ทั้งในแนวดิ่ง (การเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น) และในแนวนอน (การย้ายเลขที่ตำแหน่ง ย้ายสำนัก / กอง หรือการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานโดยการมอบหมายงานใหม่) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสังมประสพการณ์และผลงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเป้าหมาย

ตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position) หมายถึง ตำแหน่งสุดท้ายที่เป็นเป้าหมายในการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในองค์กร และต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้และสังมประสพการณ์พอสมควรก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายนี้

ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) หมายถึง ตำแหน่งต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อวางแผนให้ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเป้าหมายได้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งเหล่านั้นตามลำดับที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้ผู้นั้นได้เรียนรู้และสังมประสพการณ์ก่อนก้าวสู่ตำแหน่งเป้าหมายต่อไป

4.2 กระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

การออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังต่อไปนี้



4.2.1 การเตรียมการ

ในขั้นตอนนี้ นอกจากจะต้องศึกษาปัจจัยพื้นฐานของส่วนราชการ อาทิ วิสัยทัศน์ พันธกิจ บทบาทภารกิจ ของส่วนราชการ โครงสร้างตำแหน่งและการบังคับบัญชา โครงสร้างอายุข้าราชการ ฯลฯ ซึ่งได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 2 ผู้ดำเนินการยังต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) กำหนดผู้มีส่วนร่วม

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการออกแบบบทก้าวหน้าในสายอาชีพ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารส่วนราชการ 2) ผู้บังคับบัญชาของผู้ดำรงตำแหน่งเป้าหมาย และผู้ดำรงตำแหน่งเป้าหมาย 3) หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ 4) ข้าราชการ โดยมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

ผู้มีส่วนร่วม	บทบาทหน้าที่
ผู้บริหารส่วนราชการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำบทก้าวหน้าในสายอาชีพในส่วนราชการ 2. เป็นผู้พิจารณาอนุมัติและผลักดันบทก้าวหน้าในสายอาชีพไปสู่การปฏิบัติ 3. เป็นผู้สร้างและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ เช่น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ
ผู้บังคับบัญชาของผู้ดำรงตำแหน่งเป้าหมายและผู้ดำรงตำแหน่งเป้าหมาย	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้ร่วมให้ความเห็นในการออกแบบบทก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ 2. เป็นผู้ร่วมผลักดันบทก้าวหน้าในสายอาชีพไปสู่การปฏิบัติ 3. เป็นผู้สอนแนะงาน (Career Coach) ให้แก่ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor)
คณะทำงานและหน่วยงานการเจ้าหน้าที่	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้ศึกษาวิเคราะห์ ให้ข้อมูลและนำเสนอให้ผู้บริหารส่วนราชการมีความเข้าใจ เห็นถึงประโยชน์ของการจัดทำบทก้าวหน้าในสายอาชีพ 2. เป็นผู้จัดหาเครื่องมือและจัดกิจกรรมสำหรับรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำบทก้าวหน้าในสายอาชีพ 3. สร้างความเข้าใจให้ข้าราชการในส่วนราชการเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการเรื่องการวางแผนบทก้าวหน้าในสายอาชีพ 4. ติดตามประเมินผลผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่างๆ ในการนำบทก้าวหน้าในสายอาชีพไปใช้ปฏิบัติในส่วนราชการ 5. วางหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด และสนับสนุนส่งเสริมการใช้ทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและวัฒนธรรมการหมุนเวียนงาน

ผู้มีส่วนร่วม	บทบาทหน้าที่
ข้าราชการ	1. เรียนรู้และทำความเข้าใจแนวคิด และหลักการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ 2. แสวงหาโอกาส และพัฒนาตนเองตามความสนใจให้มีคุณสมบัติตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ส่วนราชการวางไว้

(2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการออกแบบ

เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางในการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยอาจตั้งคำถามเพื่อจะได้ออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพได้เหมาะสมกับความต้องการและสภาพปัญหาของส่วนราชการนั้น ๆ อาทิ

- 1) เหตุผลความจำเป็นที่ส่วนราชการจะวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 2) จะออกแบบโดยใช้ต้นแบบของอดีตผู้ดำรงตำแหน่งท่านใด
- 3) จะมุ่งเน้นข้าราชการกลุ่มใหญ่หรือข้าราชการเฉพาะกลุ่ม
- 4) เส้นทางก้าวสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่ควรจะเป็น หรือทำเท่าที่เป็นอยู่
- 5) ส่วนราชการและข้าราชการจะได้รับผลดีจากทางก้าวหน้านั้นอย่างไร

ทั้งนี้ ในการตอบคำถามอาจจำเป็นต้องได้รับความคิดเห็นจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อให้ออกแบบได้เหมาะสมกับการนำไปใช้ในส่วนราชการนั้น ๆ

(3) วางแผนการทำงาน

ส่วนราชการที่จะดำเนินการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ อาจวางแผนการทำงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) แต่งตั้งคณะทำงาน ซึ่งควรประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ หรือ รองหัวหน้าส่วนราชการ ที่ได้รับมอบหมาย ผู้อำนวยการสำนัก / กอง ที่เป็นตำแหน่งเป้าหมาย และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน ทั้งนี้ อาจพิจารณาตามความเหมาะสมของส่วนราชการ

2) กำหนดแผนการทำงาน เพื่อกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย ออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ จัดทำแบบสังเขปประสบการณ์และผลงาน โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ และวิธีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นต่อการออกแบบ อาทิ การศึกษาปัจจัยพื้นฐานของส่วนราชการ (ทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โครงสร้างอายุข้าราชการ มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์ และวิธีการแต่งตั้ง) และการวิเคราะห์งาน (ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่ง)

3) ยกร่างแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart) และแบบสังเขปประสบการณ์และผลงาน (Job Profile)

4) นำเสนอคณะทำงาน และ / หรือ อ.ก.พ. กรม อ.ก.พ. กระทรวง แล้วแต่กรณี เพื่ออนุมัติให้ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการต่อไป

4.2.2 การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position)

ตำแหน่งทุกตำแหน่งในส่วนราชการย่อมมีความสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น แต่หากพิจารณาในประเด็นของความจำเป็นในการสร้างความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่งก่อน/หลัง รวมทั้งข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือในการคัดเลือกบุคคล กระบวนการพัฒนาบุคคลผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งแล้ว จำเป็นต้องเลือกตำแหน่งที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยอาจพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ปัจจัยทางด้านผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ปัจจัยด้านศักยภาพและประสบการณ์ของบุคลากรที่มีอยู่ ปัจจัยด้านความซับซ้อนของงาน เป็นต้น ซึ่งเทคนิคที่จะแนะนำต่อไปนี้ จะเป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจ และสร้างการยอมรับของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

เทคนิคการเลือกตำแหน่งเป้าหมาย (Position Matrix)

Position Matrix เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจเลือกตำแหน่งงานหลักมาเป็น “ตำแหน่งเป้าหมาย” เพื่อจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยการคัดเลือกตำแหน่ง (Position) ที่มีความสำคัญในส่วนราชการอันเป็นตำแหน่งที่มีผลกระทบ (Impact) ต่อผลสัมฤทธิ์โดยรวมของส่วนราชการมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งงานอื่น ๆ ในส่วนราชการ โดยการให้คะแนนแต่ละตำแหน่ง ตามองค์ประกอบใน Position Matrix 2 มิติ คือ 1. มิติด้านผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ส่วนราชการ (Impact) และ 2. มิติด้านความซับซ้อนของงาน (Complexity)

มิติที่ 1 ผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ส่วนราชการ (Impact)

หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของตำแหน่งงานนั้นมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์โดยรวมของส่วนราชการมากน้อยเพียงใด โดยสามารถประเมินตามคำแนะนำในตารางด้านล่างนี้

ตารางประเมินมิติด้านผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ส่วนราชการ (Impact)

คำแนะนำ

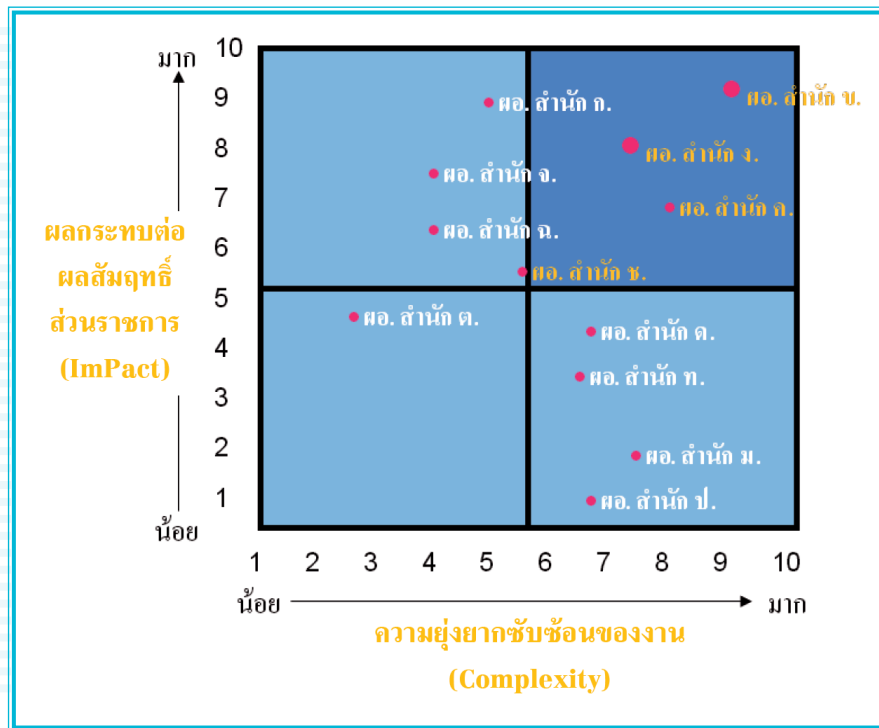
1. ให้นำตำแหน่งที่ท่านจะนำมาพิจารณาจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพใส่ในหัวตารางดังตัวอย่าง เช่น ผอ. ก. - ผอ. ป.
2. พิจารณาให้คะแนนแต่ละตำแหน่งระหว่าง 1-10 ตามประเด็นคำถามทั้ง 6 ข้อ โดย 1 หมายถึง น้อยที่สุด และ 10 หมายถึง มากที่สุด
3. รวมคะแนนทั้งหมดของแต่ละตำแหน่ง และหาคะแนนเฉลี่ยโดยการหารด้วย 6 (จำนวนข้อที่ประเมิน)

ตำแหน่ง	ผอ.ก.	ผอ.ข.	ผอ.ค.	ผอ.ง.	ผอ.จ.	ผอ.ฉ.	ผอ.ช.	ผอ.ต.	ผอ.ด.	ผอ.ท.	ผอ.ม.	ผอ.ป.
คำถาม												
5. เป็นตำแหน่งที่ต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับแผนการทำงานมากน้อยเพียงใด เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป												
6. ผู้ดำรงตำแหน่งนี้ จำเป็นต้องสั่งสมประสบการณ์หลากหลาย และใช้ระยะเวลาสั่งสมมากน้อยเพียงใด เพื่อให้สามารถดำรงตำแหน่งงานนี้ได้ดี												
คะแนนรวม												
คะแนนรวมเฉลี่ย (คะแนนรวม / 6)												

จากนั้นนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากทั้ง 2 องค์ประกอบของแต่ละตำแหน่งงานมารอกในตารางสรุปคะแนนดังภาพตัวอย่างด้านล่าง

ตำแหน่ง	ผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ ส่วนราชการ (Impact)	ความซับซ้อนของงาน (Complexity)
ผอ. สำนัก ก	9.5	5
ผอ. สำนัก ข	9.5	9
ผอ. สำนัก ง	8.5	7.5
ผอ. สำนัก จ	8	4
ผอ. สำนัก ฉ	7	4
ผอ. สำนัก ช	6	5.5
ผอ. สำนัก ด	5	7
ผอ. สำนัก ต	5	3
ผอ. สำนัก ท	4	6.5
ผอ. สำนัก ม	2.5	7.5
ผอ. สำนัก ป	1.5	7

เพื่อให้เห็นถึงระดับความสำคัญที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ให้นำคะแนนที่ได้ในแต่ละตำแหน่งข้างต้นมาพล็อตบนกราฟหรือตารางเมตริกซ์ (Matrix) จะปรากฏตำแหน่งทุกตำแหน่งที่นำมาคัดเลือกกระจายอยู่บนตารางเมตริกซ์ จากนั้นให้พิจารณาเลือกตำแหน่งงานที่มีคะแนนผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ส่วนราชการ (Impact) และคะแนนความซับซ้อนของงาน (Complexity) สูง มาเป็นตำแหน่งเป้าหมายในการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพก่อนเป็นอันดับแรก และตำแหน่งงานอื่นๆ ถัดไปตามลำดับคะแนน จากแผนภาพตัวอย่างที่แสดงในลำดับถัดไปนั้นพบว่าควรเลือกตำแหน่งที่อยู่ในโซนขวามือซึ่งได้แก่ ผอ.สำนัก ข. ผอ.สำนัก ง. และ ผอ.สำนัก ค. มาจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพก่อน



สำหรับการพิจารณาตำแหน่ง ผอ.สำนัก ค. กับ ผอ.สำนัก ง. หากจำเป็นต้องเลือกตำแหน่งเป้าหมายตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งก่อน จากภาพจะเห็นว่า ผอ.สำนัก ค. มีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการสูงกว่า ผอ.สำนัก ง. แต่ในขณะเดียวกัน ผอ.สำนัก ง. มีความซับซ้อนของตำแหน่งสูงกว่า ผอ.สำนัก ค. ในกรณีนี้ส่วนราชการอาจนำปัจจัยความเร่งด่วนในการสรรหาผู้มีความเหมาะสมมาดำรงตำแหน่งหรือปัจจัยอื่นๆ มาพิจารณาเพิ่มเติมได้ เช่น หากตำแหน่ง ผอ.สำนัก ง. คนปัจจุบันกำลังจะเกษียณอายุราชการในอีก 1-2 ปีข้างหน้า และยังไม่มีการเตรียมความพร้อมผู้ที่จะมาทดแทนตำแหน่งไว้ ส่วนราชการอาจจะดำเนินการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพของ ผอ.สำนัก ง. ก่อนก็ได้

อย่างไรก็ตาม หากศึกษาโครงสร้างอายุของผู้มีคุณสมบัติที่จะเลื่อนในขณะนั้นหรือผู้ดำรงตำแหน่ง ถัดลงไปแล้ว พบว่ามีปัญหาเฉพาะหน้าของตำแหน่งสำคัญบางตำแหน่งที่อาจหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งได้ยากภายใน 3-5 ปีข้างหน้า ก็อาจพิจารณานำตำแหน่งนั้นมาดำเนินการเป็นลำดับแรกๆ ก่อน เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการ

สำนักนิติการของส่วนราชการแห่งหนึ่งจำเป็นต้องใช้เวลาในการพัฒนาผู้มีความรู้ที่จำเป็นที่จะดำรงตำแหน่ง แม้ว่าจะไม่อยู่ในโซนที่ต้องเลือกในลำดับแรกๆ ตามตารางเมตริกซ์ข้างต้น ก็อาจเลือกตำแหน่งนั้นมาพิจารณาเป็นตำแหน่งเป้าหมายได้ตามสภาพข้อเท็จจริง ทั้งนี้ การกำหนดมิติหรือปัจจัยในการประเมินคะแนนตามตารางข้างต้น อาจเลือกกำหนดได้ตามความเหมาะสมของสภาพข้อเท็จจริงของส่วนราชการนั้นๆ ได้

4.2.3 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position)

(1) การวิเคราะห์ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า

การวิเคราะห์งานในบทที่ 3 จะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเลือกหรือกำหนดงานที่จำเป็นในการสร้างประสบการณ์สำคัญก่อนที่จะดำรงตำแหน่งเป้าหมาย ผู้วิเคราะห์ควรพิจารณาจากลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งเป้าหมาย โดยดูจากแบบบรรยายลักษณะงานของตำแหน่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งเป้าหมายนี้ จำเป็นต้องสั่งสมประสบการณ์ในงานในตำแหน่งใด สังกัดหน่วยงานใด มาก่อนบ้าง นอกจากนี้ควรพิจารณาโครงสร้างตำแหน่ง สายการบังคับบัญชา รวมทั้งศึกษาข้อมูลพื้นฐาน หรือเอกสารการจัดส่วนราชการหรือผังโครงสร้างองค์กร เพื่อประกอบการพิจารณาว่าควรจะดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามลำดับก่อนหลังอย่างไร และต้องอยู่ในแต่ละตำแหน่งเป็นระยะเวลาเท่าไร จึงจะเพียงพอที่จะสั่งสมประสบการณ์หรือสร้างผลงานสำคัญในตำแหน่งนั้นๆ



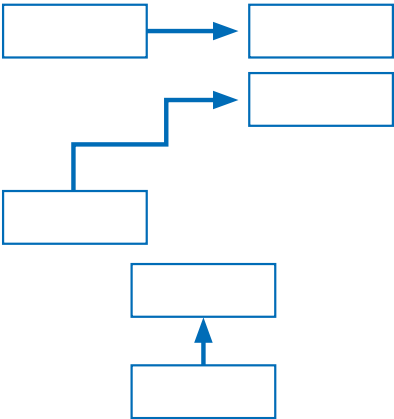
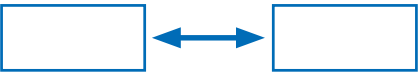
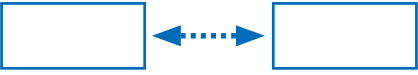
แหล่งข้อมูลที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่งที่ผู้วิเคราะห์ สามารถหาข้อมูลได้ คือการสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้ดำรงตำแหน่งเป้าหมายปัจจุบัน และในอดีต หรือการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในส่วนราชการ โดยไม่ควรคำนึงถึงตัวบุคคลในปัจจุบันมากเกินไป และโปรดระวังการใช้วิจารณ์ญาณส่วนบุคคล สิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะไม่ทำให้หลงทางคือ ไม่ควรคิดว่าทุกคนควรมีโอกาสเท่ากัน แต่ให้พิจารณาเหตุผลความจำเป็นจริง ๆ และพึงระลึกอยู่เสมอว่าคำถามที่ถูกต้องที่ต้องการหาคำตอบคือ “การที่ผู้ดำรงตำแหน่งเป้าหมายจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องผ่านการสั่งสมประสบการณ์และเรียนรู้งานใด ที่ใด เป็นระยะเวลาเท่าใด” มิใช่การตอบคำถามที่ว่า “ใครสามารถได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นได้บ้าง” เนื่องจากคำตอบของคำถามหลังนั้นสามารถดูได้จากคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งได้อยู่แล้ว

(2) ลักษณะของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position)

- 1) เป็นตำแหน่งที่สามารถสร้างประสบการณ์ซึ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย หรือตำแหน่งงานในเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพลำดับต่อไป
- 2) เป็นตำแหน่งที่มิงานในหน้าที่รับผิดชอบที่มีความท้าทายสูง หรือสร้างโอกาสให้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวสามารถเรียนรู้ได้มาก
- 3) เป็นตำแหน่งที่อยู่ในหน่วยงานหลักของส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ
- 4) เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายในหรือภายนอกสำนัก/กองของตำแหน่งเป้าหมายก็ได้ เพื่อสั่งสมประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย

4.2.4 การเขียนแผนผังทางก้าวหน้า (Career Chart)

1) สัญลักษณ์และเครื่องหมาย

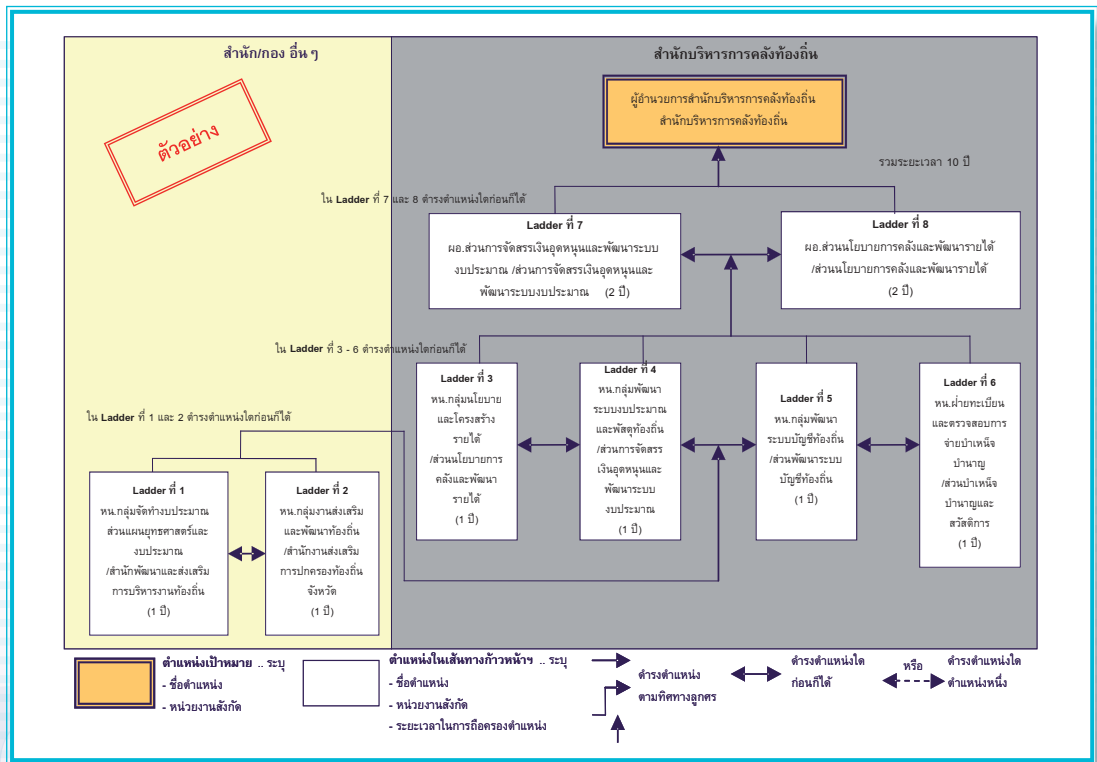
	<p>หมายถึง ตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position) โปรดระบุชื่อตำแหน่งและหน่วยงาน</p>
	<p>หมายถึง ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) โปรดระบุชื่อตำแหน่ง หน่วยงาน และระยะเวลาขั้นต่ำ ในการดำรงตำแหน่ง</p>
	<p>หมายถึง กำหนดทิศทางและลำดับก่อนหลัง ของการดำรงตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ</p>
	<p>หมายถึง จะกำหนดตำแหน่งใดก่อนก็ได้ แต่ต้องผ่านงานทั้ง 2 ตำแหน่ง</p>
	<p>หมายถึง ไม่จำเป็นต้องผ่านงานทั้ง 2 ตำแหน่ง จะดำรงตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่งก็ได้</p>

เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าตำแหน่งเป้าหมายควรสั่งสมประสบการณ์และผลงานในตำแหน่งใด หน่วยงานใด เป็นระยะเวลาเท่าใด ให้วาดแผนผังทางก้าวหน้า (Career Chart) โดยให้แบ่งพื้นที่วางกล่องตำแหน่งต่างๆ เป็นสองโซน คือ 1) โซนขวาเป็นโซนของหน่วยงานที่ตำแหน่งเป้าหมายสังกัด และ 2) โซนซ้ายเป็นโซนของสำนัก/กองอื่นที่ต้องออกไปสั่งสมประสบการณ์ และให้เรียงตำแหน่งเป้าหมายไว้ด้านบนสุดของแผนภาพ ไล่เรียงลงมา ถึงตำแหน่งเริ่มต้น และให้รวมระยะเวลาสั่งสมประสบการณ์ตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพทั้งหมด ดังตัวอย่างในแผนภาพที่แสดงต่อไปนี้

2) ตัวอย่าง แผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart)

ส่วนราชการ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

ตำแหน่งเป้าหมาย ผู้อำนวยการสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น



การวิเคราะห์

(1) กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มีการจัดส่วนราชการ ดังนี้

ก. ราชการบริหารส่วนกลาง

- (1) สำนักงานเลขาธิการกรม
- (2) กองการเจ้าหน้าที่
- (3) กองคลัง
- (4) กองกฎหมายและระเบียบท้องถิ่น
- (5) กองตรวจสอบระบบการเงินบัญชีท้องถิ่น
- (6) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศท้องถิ่น
- (7) สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น
- (8) สำนักบริหารการคลังท้องถิ่น
- (9) สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
- (10) สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น

ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด 75 จังหวัด

(2) การจัดกลุ่มงาน (Job Family) พิจารณาภารกิจในแต่ละหน่วยงานในกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว สามารถจัดกลุ่มงานในภารกิจหลักเป็น 5 กลุ่มงาน คือ

- กลุ่มงานพัฒนาและบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้แก่ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น
- กลุ่มงานพัฒนาและบริหารการคลัง และการตรวจสอบระบบบริหารการเงินบัญชีท้องถิ่น ได้แก่ สำนักบริหารการคลังท้องถิ่น และกองตรวจสอบระบบการเงินบัญชีท้องถิ่น
- กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น ได้แก่ สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น
- กลุ่มงานให้คำปรึกษาแนะนำและส่งเสริมในพื้นที่ ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด 75 จังหวัด
- กลุ่มงานด้านกฎหมายและระเบียบ ได้แก่ กองกฎหมายและระเบียบท้องถิ่น

(3) ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผน/อำนวยการสั่งราชการ กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ตัดสินใจ แก้ปัญหาการปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบงบประมาณและพัสดุระบบบัญชี การจัดเก็บรายได้ การประกอบกิจการพาณิชย์ของท้องถิ่น การจัดสรรรายได้และเงินอุดหนุนให้แก่ท้องถิ่น เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาด้านการเงินการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง โดยมีการจัดส่วนราชการดังแผนภาพต่อไปนี้



จากแผนภาพ Career Chart คณะทำงานกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นวิเคราะห์ลักษณะงานในแบบบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น เห็นว่า ประสบการณ์การทำงานในกลุ่มงานพัฒนาและบริหารการคลังฯ กลุ่มงานพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น และกลุ่มงานให้คำปรึกษาแนะนำในพื้นที่ (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด 75 จังหวัด) จะช่วยสนับสนุนและเกื้อกูลกันในการสั่งสมประสบการณ์ไปดำรงตำแหน่งเป้าหมาย (ผู้อำนวยการสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น) ได้ดี

ดังนั้น เส้นทางความก้าวหน้าของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น ควรจะมีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนา การบริหารจัดการ ระบบงานและโครงสร้างการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ต้องเคยรับผิดชอบงานในพื้นที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง และการบริหารจัดการ เพื่อจะได้มีความเข้าใจงานของท้องถิ่นอย่างถ่องแท้ และสามารถนำประสบการณ์นั้นมาวางแผน กำกับ ติดตาม แก้ปัญหาเกี่ยวกับระบบงบประมาณ บัญชี พัสดุ และการจัดเก็บรายได้ของท้องถิ่น จึงควรกำหนดตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าฯ ตามลำดับดังนี้

- ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) ลำดับที่ 1 และ 2 จะเห็นว่าในลำดับเริ่มต้นของเส้นทางก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักนี้ควรผ่านงานจากสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดมาก่อน จึงกำหนดให้ข้าราชการที่จะเข้าสู่ตำแหน่งดังกล่าวต้องเคยปฏิบัติงานและมีประสบการณ์ในฐานะหัวหน้ากลุ่มจัดทำงบประมาณ ส่วนแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณ สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงาน

ท้องถิ่น อย่างน้อย 1 ปี และหัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่น สำนักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด อย่างน้อย 1 ปี ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งก่อนก็ได้ เพื่อให้เรียนรู้งานเกี่ยวกับการจัดหางบประมาณ และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นกลุ่มงานนอกสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น และเห็นว่าควรต้องรู้งานทั้ง 4 ด้านของสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น

- ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) ลำดับที่ 3, 4, 5 และ 6 เห็นว่าควรต้องรู้งานทั้ง 4 ด้านของสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น ก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนฯ (ลำดับ ที่ 7 และ 8) คือ ต้องปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้ากลุ่มนโยบายและโครงสร้างรายได้ ส่วนนโยบายการคลังและพัฒนารายได้ หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบงบประมาณและพัสดุท้องถิ่น ส่วนการจัดสรรเงินอุดหนุนและพัฒนาระบบงบประมาณ หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบัญชีท้องถิ่น ส่วนพัฒนาระบบบัญชีท้องถิ่น หัวหน้าฝ่ายทะเบียนและตรวจสอบการจ่ายบำนาญบำนาญ ส่วนบำนาญบำนาญและสวัสดิการ อย่างน้อย 1 ปี เพื่อให้เรียนรู้งานทุกหน่วยงานในสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น (กลุ่มใดก่อนก็ได้)

- ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) ลำดับที่ 7 และ 8 เห็นว่า ก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักฯ ควรต้องผ่านการดำรงตำแหน่งลำดับที่ 7 และ 8 ในตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนการจัดสรรเงินอุดหนุนและพัฒนาระบบงบประมาณ ส่วนการจัดสรรเงินอุดหนุนและพัฒนาระบบงบประมาณ และตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนนโยบายการคลังและพัฒนารายได้ ส่วนพัฒนาการคลังและพัฒนารายได้ อย่างน้อย 2 ปี ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งก่อนก็ได้ รวมระยะเวลา 10 ปี ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น

จะเห็นว่ากรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นมุ่งสร้างประสบการณ์และความชำนาญทั่วไป (Generalist) ให้ผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น โดยกำหนดให้มีการออกไปสั่งสมประสบการณ์/เรียนรู้ในสำนัก/กองอื่นๆ ในช่วงต้นของ Career Path แล้วจึงกลับมาสร้างประสบการณ์/ผลงานที่หน่วยงานตนเองเมื่อตอนกลางและปลายของ Career Path ซึ่งจะทำให้ผู้มีศักยภาพมีมุมมองกว้างและพร้อมจะเป็นผู้บริหารมากกว่าผู้เชี่ยวชาญ



การจัดทำแบบสังขมประสขการณและผลงาน (Job Profile)

แบบสังขมประสขการณและผลงาน (Job Profile) เป็นเอกสารซึ่งแสดงรายละเอียดว่า “ตำแหน่งเป้าหมาย” หรือ “ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ” มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักอะไร และจะต้องผลิตผลงานอะไร โดยสามารถตรวจสอบวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมว่า ผู้นั้นเป็นผู้มีผลงานตามที่กำหนด รวมทั้งได้รับความรู้และประสขการณการทำงานในบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งนั้นแล้ว หรือมีความพร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งต่อไปได้ นอกจากนี้ แบบสังขมประสขการณและผลงาน ยังเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้เป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้ตามเนื้อหาในบทที่ 4 ด้วย

แบบสังขมประสขการณและผลงานที่ต้องจัดทำมีด้วยกัน 2 แบบ คือ แบบสังขมประสขการณและผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position) และแบบสังขมประสขการณและผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Ladder Position) โดยทั้ง 2 แบบ ประกอบด้วยสาระดังนี้ (แบบฟอร์มปรากฏในภาคผนวก)

แบบสังขมประสขการณและผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย	แบบสังขมประสขการณและผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า
<ol style="list-style-type: none"> ชื่อตำแหน่งเป้าหมาย/หน่วยงานที่สังกัด แผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart) หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Areas : KRAs) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และสมรรถนะ (Competency) เกณฑ์การพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย 	<ol style="list-style-type: none"> ชื่อตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า/หน่วยงานที่สังกัด ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในแผนผังทางก้าวหน้าตาม Career Chart หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Areas: KRAs) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และสมรรถนะ (Competency) เกณฑ์พิจารณาประสขการณและผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานลำดับต่อไป (Performance Measures)

หากพิจารณาสาระในแบบสั่งสมประสบการณ์ทั้ง 2 แบบแล้ว จะเห็นว่ามีสาระที่คล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ แต่จะมีจุดแตกต่างกันอยู่ 2-3 จุด คือ แบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมายจะมีแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart) และเกณฑ์การพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย ในขณะที่แบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า ไม่มีแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ แต่จะมีการระบุระยะเวลาการดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า ตาม Career Chart เท่านั้น ส่วนเกณฑ์ท้ายแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า นั้น จะเป็นเกณฑ์พิจารณาประสบการณ์และผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานลำดับต่อไป (Performance Measures) มิใช่เกณฑ์การพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่ง โดยแต่ละแบบมีแนวทางในการจัดทำดังต่อไปนี้

5.1 แบบสั่งสมประสบการณ์และผลงาน ของตำแหน่งเป้าหมาย

แบบฟอร์ม (Template) และสาระสำคัญของแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องจัดทำ มีดังนี้

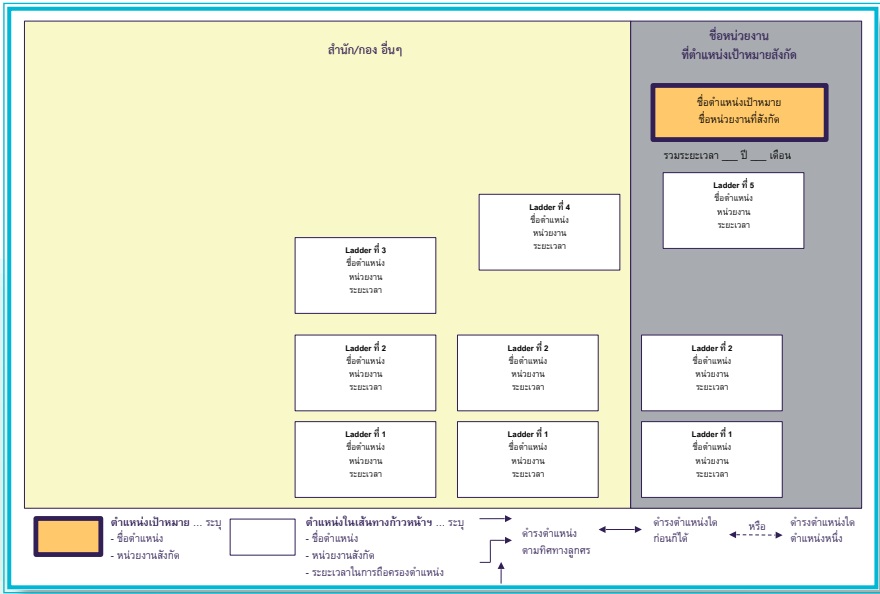
ตำแหน่งเป้าหมาย			
1 ชื่อตำแหน่ง หน่วยงาน			
2 แผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart)			
3 หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก			
ด้านแผนงาน	ด้านบริหารงาน	ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	ด้านบริหารทรัพยากรและงบประมาณ
4 ผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Areas: KRAs)		5 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)	
6 ความรู้ความสามารถ	ทักษะ	สมรรถนะ	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ
7 เกณฑ์การพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย			

(1) ชื่อตำแหน่งเป้าหมาย และหน่วยงานที่สังกัด

- ระบุชื่อตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง
- ระบุหน่วยงานที่ตำแหน่งเป้าหมายนั้นสังกัดอยู่ เช่น สำนักบริหารกลาง

(2) แผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart)

นำแผนผังเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart) ที่ออกแบบตามแนวทางในบทที่ 4 มาใส่ไว้



(3) หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบหลักหรือหน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป (Job Summary) และหน้าที่หลักตามด้านต่างๆ ของงานหรือหน้าที่งานของตำแหน่ง ดังนี้

● **หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก** สามารถวิเคราะห์ได้จากหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับลักษณะงานของตำแหน่งงานนั้น เนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งจะระบุงานแบบกว้างๆ เท่านั้น โครงสร้างการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก มีดังนี้

“ปฏิบัติงานในฐานะ..... โดยรับผิดชอบเกี่ยวกับ.....
.....เพื่อ.....
.....” ดังตัวอย่างต่อไปนี้

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะผู้อำนวยการสำนักงานบริหารกลางในการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน หน่วยงาน สรรหาคน มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบประเมินผลงาน ตัดสินใจ และแก้ปัญหาทาง ในหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพที่สูงมากเป็นพิเศษในงานบริหารทั่วไป งานตรวจและประสานราชการ งานคลัง งานประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ งานห้องสมุด งานศูนย์บริการประชาชน งานยานพาหนะ สถานที่และสื่อสาร เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักบริหารกลางมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และสนับสนุนภารกิจของกรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนี้

- **หน้าที่ความรับผิดชอบหลักตามด้านต่าง ๆ** ซึ่งแต่ละประเภทตำแหน่งมีการกำหนดหน้าที่ที่แตกต่างกัน

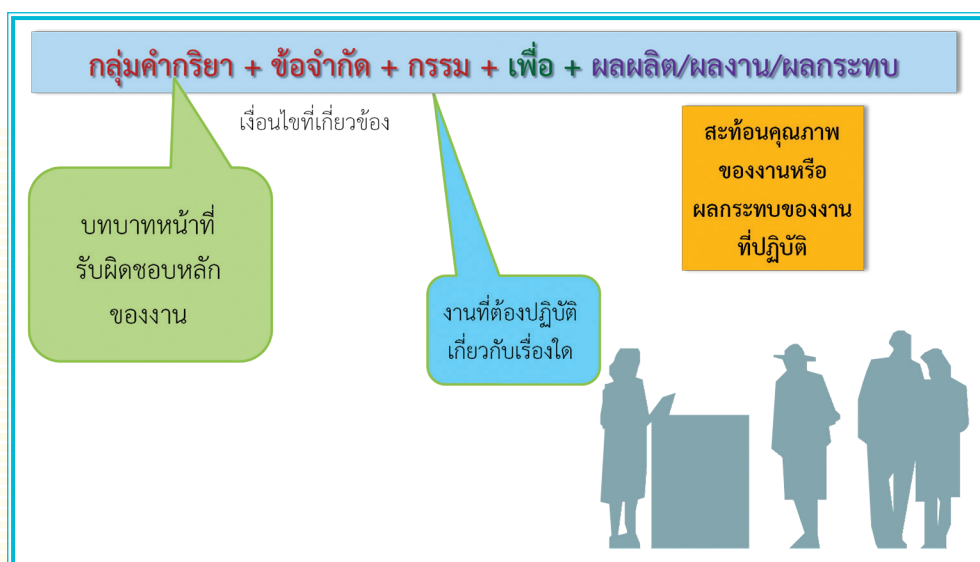
<ul style="list-style-type: none"> ■ ประเภททั่วไป (2-3 ด้าน) <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการปฏิบัติการ - ด้านการบริการ - ด้านการกำกับดูแล *** (เฉพาะตำแหน่งหัวหน้างาน)
<ul style="list-style-type: none"> ■ ประเภทวิชาการ (4 ด้าน) <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการปฏิบัติการ - ด้านการวางแผน - ด้านการประสานงาน - ด้านการบริการ
<ul style="list-style-type: none"> ■ ประเภทอำนวยการ (4 ด้าน) <ul style="list-style-type: none"> - ด้านแผนงาน - ด้านบริหารงาน - ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล - ด้านบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

ตัวอย่าง ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง

ด้านแผนงาน	ด้านบริหารงาน
<p>แปลงนโยบาย ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของกรมไปสู่แผนงาน แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของกรมที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ฯลฯ</p>	<p>บริหารจัดการและกำกับดูแลงานบริหารทั่วไป งานตรวจและประสานราชการ งานคลัง งานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ งานห้องสมุด งานศูนย์บริการประชาชน งานยานพาหนะ สถานที่และสื่อสาร เพื่อให้งานบรรลุตามภารกิจ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายของสำนักบริหารกลาง และกรมอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความโปร่งใส และคุ้มค่ามากที่สุด</p>
ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	ด้านบริหารทรัพยากรและงบประมาณ
<p>จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในสำนักบริหารกลางที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างสูงสุด และสอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ของสำนักบริหารกลาง ฯลฯ</p>	<p>วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของสำนักบริหารกลาง เพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของกรม ฯลฯ</p>

หลักการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ควรเขียนให้เป็นประโยคที่แสดงถึงสิ่งที่ตำแหน่งงานต้องสร้างคุณค่าให้กับองค์กร โดยจะต้องเป็นประโยคที่กระชับและครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์หลัก ๆ ของตำแหน่งงานโดยรวม โดยทั่วไปแล้วการเขียนวัตถุประสงค์ของงานจะอยู่ในรูปประโยคเพียงประโยคเดียวที่สรุปและรวมเนื้อหา

ทั้งหมดสามส่วนเข้าด้วยกัน นั่นคือ ผู้ดำรงตำแหน่งงานดังกล่าวมีหน้าที่ทำอะไรโดยสรุป หน้าที่นั้นมีความยากง่ายและเผชิญปัญหาหนักน้อยเพียงใด และเหตุใดผู้ดำรงตำแหน่งงานต้องปฏิบัติงานนี้ หรืออีกนัยหนึ่ง หน้าที่ดังกล่าวส่งผลกระทบอะไร หรือให้ผลสำเร็จอะไรกับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติ โดยรวม โดยใช้แนวทางการเขียนดังนี้



อย่างไรก็ตาม การเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักอาจพิจารณาให้ตรงกับแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่ส่วนราชการได้จัดทำไว้ ซึ่งจะช่วยให้สะดวกและสอดคล้องกัน

(4) ผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Areas: KRAs)

ระบุ “เจตนา” หรือ “ผลลัพธ์สุดท้าย (Outcome)” ที่องค์กรต้องการจากผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเป้าหมาย มักจะเป็นผลต่อเนื่องมาจากผลผลิตที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆ สร้างขึ้นและมีมูลค่าหรือคุณค่าต่อองค์กร โดยใช้คำถามต่อไปนี้เป็นแนวทาง

- ◎ ตำแหน่งนี้ทำภารกิจหลักไปเพื่ออะไร?
- ◎ ตำแหน่งนี้ทำให้เกิดผลอะไรต่อส่วนราชการ / ประชาชน / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย?
- ◎ ผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการของการทำงานนั้นๆ คืออะไร?

ในการกำหนดผลสัมฤทธิ์หลัก ควรวิเคราะห์ภารกิจหลักทั้งหมดก่อน แล้วจึงพิจารณากำหนดผลสัมฤทธิ์หลัก เนื่องจากในความเป็นจริง การปฏิบัติภารกิจ 2-3 ภารกิจ อาจเกิดผลสัมฤทธิ์หลักเพียงตัวเดียว จึงไม่จำเป็นต้องกำหนดผลสัมฤทธิ์หลักสำหรับทุกภารกิจของตำแหน่งงาน

ลักษณะของ KRAs ที่ดี

- ✓ ใช้คำนาม เพื่อแสดงถึงผลที่ต้องการ
- ✓ เป็นนามธรรม แต่มีคุณค่าต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- ✓ อยู่ในหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง
- ✓ มีจำนวนประมาณ 5-10 ผลสัมฤทธิ์หลัก สำหรับแต่ละตำแหน่งงาน ดีที่สุดควรมีไม่เกิน 5 ตัว (เฉพาะผลงานสำคัญเท่านั้น)



(5) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)

ระบุหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดความสำเร็จตามผลสัมฤทธิ์หลัก เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าเราจะพิจารณาความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจากหน่วยวัดความสำเร็จใด (ควรมีตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ตัวในแต่ละผลสัมฤทธิ์หลัก) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs) ที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

- ✓ สามารถวัดเป็นตัวเลขได้ชัดเจน เช่น จำนวน ร้อยละ เป็นต้น
- ✓ หน่วยงานมีข้อมูลอยู่แล้ว หรือเก็บตัวเลขได้ง่าย ไม่ต้องลงทุนจ้างทำวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลโดยไม่จำเป็น
- ✓ ข้อมูลที่มีอยู่น่าเชื่อถือสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- ✓ วัดความสำเร็จตรงผลสัมฤทธิ์หลักที่ต้องการ
- ✓ เข้าใจได้ง่าย และเข้าใจตรงกันทุกฝ่าย
- ✓ สามารถแยกแยะผู้ปฏิบัติงานผลงานดีออกจากผู้ปฏิบัติงานในระดับธรรมดาได้

ตัวอย่างคำถามเพื่อช่วยในการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs)

- จะรู้ได้อย่างไรว่า KRA นั้นๆ สำเร็จหรือไม่ พิจารณาจากอะไร
- ถ้า KRA นั้นล้มเหลว จะพิจารณาได้จากเกณฑ์อะไร
- เรามีข้อมูลอะไรบ้างที่จะสื่อถึงความสำเร็จของเรื่องนั้นๆ
- เราจะวัดความสำเร็จในการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวจากอะไร
- หน่วยวัดความสำเร็จใดที่แยกแยะได้ดีที่สุดว่า โครบบรรลุเป้าหมายตาม KRA ของตำแหน่งดังกล่าว
- ตัวชี้วัดใดสามารถหาข้อมูลได้น่าเชื่อถือที่สุด

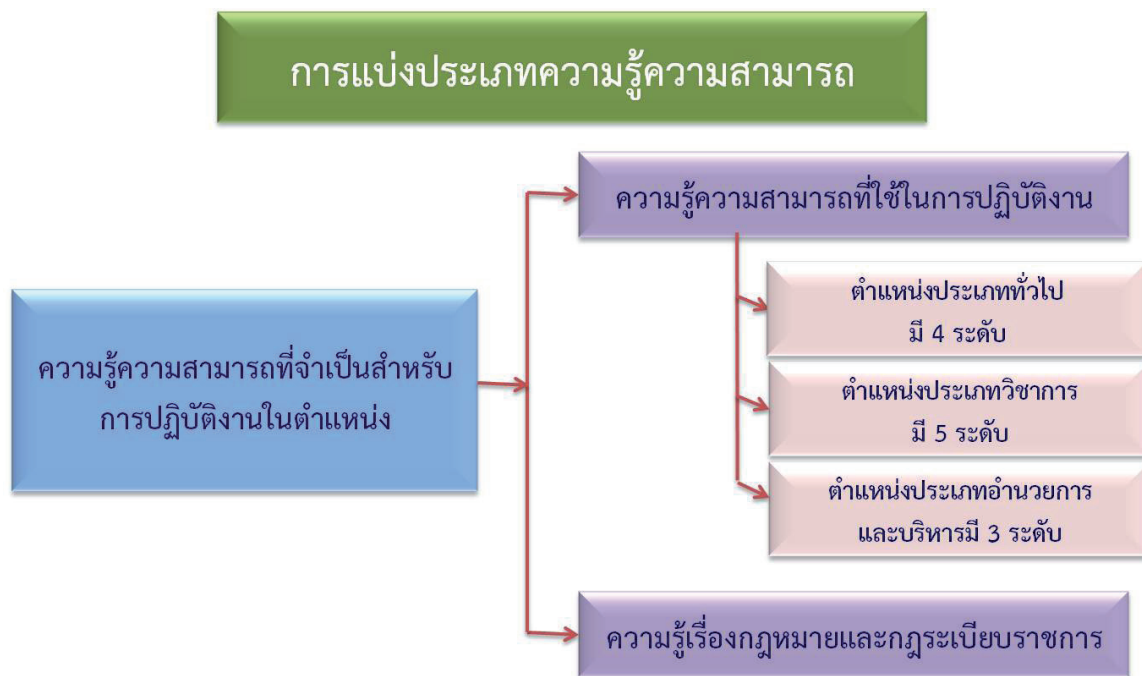


(6) ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ

ระบุความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะรวมทั้งระดับที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น โดยระบุให้สอดคล้องกับมาตรฐานและแนวทางที่กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 ดังนี้

● ความรู้ความสามารถ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- 1) ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับการจัดตั้งและการบริหารสหกรณ์ เป็นต้น
- 2) ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เป็นต้น



● **ทักษะ (Skills)** ระบุทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ซึ่งทักษะที่ ก.พ. กำหนด ประกอบด้วย ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษ การคำนวณ และการจัดการข้อมูล นอกจากนี้ ส่วนราชการอาจ กำหนดจำนวนทักษะเพิ่มขึ้นตามลักษณะงานได้ตามความเหมาะสม



● **สมรรถนะ (Competency)** ระบุชื่อสมรรถนะ และระดับสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่ง ซึ่งรวมถึงสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่ส่วนราชการได้กำหนดขึ้น ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก มี 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

2) สมรรถนะทางการบริหาร มี 6 ด้าน ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ คักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน

3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่วนราชการสามารถกำหนดให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง ตำแหน่งละอย่างน้อย 3 ด้าน เช่น การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ เป็นต้น

(7) เกณฑ์การพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย

ระบุเกณฑ์เบื้องต้นที่จะใช้ในการพิจารณานบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง รวมทั้งคำนึงถึงหลักเกณฑ์และวิธีการในการแต่งตั้งบุคคลที่ ก.พ. กำหนดไว้ด้วย เช่น กรณีตำแหน่งเป้าหมายเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ควรกำหนดให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งต้องมีประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลายด้วย เพื่อเป็นการเตรียมคุณสมบัติของผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งต่อไป นอกจากนี้ หากมีการวิเคราะห์พบว่าต้องผ่านการอบรมและพัฒนาเรื่องใด หรือส่วนราชการมีธรรมเนียมปฏิบัติภายในเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคคลที่จะมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป้าหมายอย่างไร ก็สามารถนำมากำหนดไว้เป็นเกณฑ์ในส่วนนี้ได้

ตัวอย่าง

1. ดำรงตำแหน่ง.....มาแล้วไม่น้อยกว่า.....ปี
2. มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
3. มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังนี้
 - 3.1 ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ.....หรือ
 - 3.2 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าโครงการ / ปรธานกรรมการ / ประธานคณะทำงาน ที่เป็นภารกิจหลักของกรม หรือ
 - 3.3 ปฏิบัติราชการแทนตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก หรือ
 - 3.4 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่าย / กลุ่มงาน
4. ในรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในช่วง 2 ปีย้อนหลัง ก่อนเข้ารับการคัดเลือก มีผลการประเมินในระดับดีอย่างน้อย 1 ครั้ง
5. ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง หรือเทียบเท่า
6. ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยในช่วง 2 ปีย้อนหลัง หรืออยู่ระหว่างถูกดำเนินกิจการทางวินัย

5.2 แบบสังขมประสพการณืและผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าฯ

การวิเคราะห์และกรอกข้อมูลในแบบสังขมประสพการณืและผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าฯ (Ladder Position) สามารถใช้แนวทางเดียวกับการกรอกแบบสังขมประสพการณืและผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย แตกต่างกันที่แบบสังขมประสพการณืและผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อวางแนวทางในการพัฒนาข้าราชการให้รับผิตชอบในหน้าที่และผลิตผลงานเมื่อขณะยังครองตำแหน่งนั้น ๆ รายละเอียดหัวข้อในแบบสังขมประสพการณืและผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าฯ มีดังนี้

ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า			
ชื่อตำแหน่ง หน่วยงาน			
ระยะเวลาขั้นต่ำในการครองตำแหน่ง			
หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก			
ด้านผลงาน	ด้านบริหารงาน	ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	ด้านบริหารทรัพยากรและงบประมาณ
ผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Areas: KRAs)		ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)	
ความรู้ความสามารถ	ทักษะ	สมรรถนะ	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ
เกณฑ์พิจารณาประสพการณืและผลงาน เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานลำดับต่อไป			

หมายเหตุ หัวข้อในกรอบสีแดง คือ หัวข้อที่แตกต่างไปจากแบบสังขมประสพการณืและผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย

(1) ระยะเวลาขั้นต่ำในการครองตำแหน่ง

ระบุระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งระยะเวลาที่กำหนดจะต้องเหมาะสมและเพียงพอสำหรับผู้มีศักยภาพสูงสมประกอบและสร้างผลงานในแต่ละตำแหน่งเพื่อก้าวหน้าไปตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนั้น ผู้ออกแบบทางก้าวหน้าฯ จึงควรกำหนดเจตนาให้ชัดเจนก่อนว่าจะให้เข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นเพื่ออะไร แล้วจึงกำหนดระยะเวลาที่เพียงพอกับการเรียนรู้งานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือระยะเวลาที่เพียงพอต่อการพิสูจน์ตนเองตามเกณฑ์พิจารณาประสพการณ์และผลงาน (Performance Measures) ของตำแหน่งงานดังกล่าว โดยอาจแบ่งได้เป็น 2 กรณี ดังนี้

- 1) ในกรณีที่มีเจตนาให้ครองตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าฯ เพื่อการเรียนรู้จากประสพการณ์ (Learning Purpose) ควรกำหนดระยะเวลาในการถือครองตำแหน่งดังกล่าว ไม่เกิน 1 ปี
- 2) ในกรณีที่มีเจตนาให้ครองตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าฯ เพื่อสร้างหรือพิสูจน์ผลงาน (Performance Purpose) ควรกำหนดระยะเวลาในการถือครองตำแหน่งดังกล่าว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

ทั้งนี้ ระยะเวลาในการครองตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าฯ ที่ระบุไว้ เป็นเพียงระยะเวลาขั้นต่ำ หากผู้ถือครองตำแหน่งไม่สามารถบรรลุ “เกณฑ์พิจารณาประสพการณ์และผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานลำดับต่อไป” (Performance Measures) ได้ภายในระยะเวลาขั้นต่ำที่กำหนด จะต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นต่อไป

(2) เกณฑ์พิจารณาประสพการณ์และผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งลำดับต่อไป (Performance Measures)

ระบุเกณฑ์พิจารณาประสพการณ์และผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานลำดับต่อไป (Performance Measures) ซึ่งเป็นเสมือนประตูกัน (Exit Door) เพื่อพิสูจน์ว่าผู้มีศักยภาพได้เติมเต็มประสพการณ์ (Fulfilled Experience) และมีผลงานที่ปรากฏเป็นรูปธรรมครบถ้วนตามเจตนาของการเข้าดำรงตำแหน่งงานดังกล่าวแล้ว การเริ่มพิจารณาตามเกณฑ์นี้ จะกระทำเมื่อผู้มีศักยภาพเข้าดำรงตำแหน่งงานหนึ่งครบตามระยะเวลาขั้นต่ำที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นแล้วเท่านั้น

ตัวอย่างเกณฑ์พิจารณาประสพการณ์และผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งลำดับต่อไป

ตัวอย่าง

1. มีผลสัมฤทธิ์หลักของงาน (KRAs) ตามที่กำหนด
2. มีผลงานตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนด
3. ในรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในช่วง 2 ปีย้อนหลัง มีผลการประเมินในระดับดีเด่นอย่างน้อย 1 ครั้ง
4. ผ่านประสพการณ์การจัดโครงการที่เกี่ยวกับด้านสิทธิประโยชน์ อย่างน้อย 1 หลักสูตร
5. ผ่านประสพการณ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียน อย่างน้อย 1 เรื่อง
6. ผ่านประสพการณ์เป็นวิทยากรด้านสิทธิประโยชน์ อย่างน้อย 1 ครั้ง

การกำหนด Performance Measures จะต้องกำหนดให้มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถปฏิบัติได้กับทุกคนที่เป็นผู้มีความรู้ที่จะมาทดแทนตำแหน่งอย่างเสมอภาค ไม่มีอคติส่วนบุคคล (ใช้ความคิดหรือความรู้สึกตัดสิน) ดังนั้น จึงควรนำผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่กำหนดใน Job Profile สำหรับแต่ละตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า มากำหนดเป็น Performance Measures ด้วย

การกำหนด Performance Measures ควรกำหนดให้มีระดับความท้าทายที่แตกต่างกัน โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเจตนาที่ต้องการพัฒนาผู้มีความรู้ระหว่างดำรงตำแหน่งงานในเส้นทางสัมประสพการณ์และผลงานนั้น ซึ่งแนวทางการกำหนดเกณฑ์และระดับความท้าทายของเกณฑ์ มีดังนี้

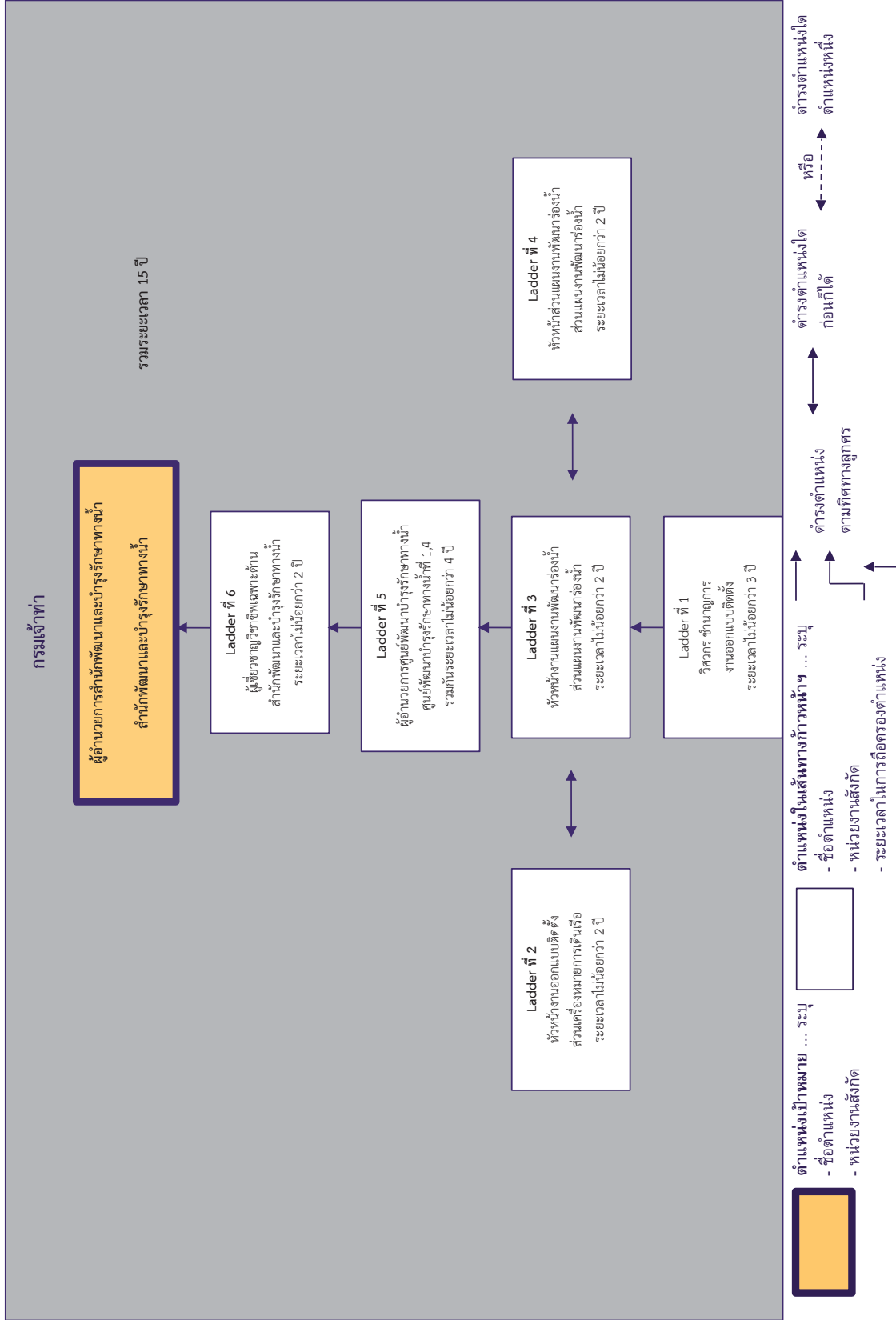
เจตนา	Performance Measures ควรจะ..	ความท้าทาย
เพื่อให้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning Purpose) ในตำแหน่งงานนั้น หรือตำแหน่งงานที่กำหนด ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 1 ปี	อิงกับรายการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของ Job Profile ตำแหน่งงานนั้น เป็น Performance Measures ที่เน้นให้เรียนรู้และเก็บประสบการณ์	ไม่ท้าทายมาก
เพื่อให้ได้สัมผลงาน (Performance Purpose) ในตำแหน่งงานนั้น หรือตำแหน่งงานที่กำหนด ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 2 ปีขึ้นไป จนถึง 4 ปี	อิงกับผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม KPI ของ Job Profile ตำแหน่งงานนั้น รวมทั้งผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม KPI ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการที่ตำแหน่งงานนั้นได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบด้วย	ท้าทายมากถึงท้าทายอย่างสูงสุด
เพื่อให้ได้สัมประสพการณ์ ในการแก้ปัญหาหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานลักษณะเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งในตำแหน่งงานนั้น	อิงกับจำนวน Case ลักษณะ Case จำนวนโครงการ ลักษณะโครงการ จำนวนการนำเสนอในที่ประชุม ระดับชาติหรือนานาชาติ เป็นต้น จะต้องคำนึงด้วยว่า ผู้มีความรู้ที่เข้าไปดำรงตำแหน่งงานดังกล่าว จะมีโอกาสได้รับผิดชอบ Case หรือโครงการ หรือเข้านำเสนอในที่ประชุมระดับชาติหรือนานาชาติ ในระหว่างระยะเวลาขั้นต้นที่กำหนดไว้ สำหรับตำแหน่งงานนั้นในเส้นทางก้าวหน้า หรือไม่	จะท้าทายมากหรือน้อยขึ้นกับลักษณะและความถี่ของ Case หรือโครงการ ที่กำหนดให้ผู้มีความรู้เก็บประสบการณ์และผลงานพิสูจน์ตนเอง

ในท้ายบทนี้ ได้นำตัวอย่างการจัดทำแบบสัมประสพการณ์และผลงานของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ สังกัดสำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพในปี พ.ศ. 2556 ได้จัดทำขึ้นมาเพื่อให้ผู้อ่านได้ศึกษาและประยุกต์ใช้ ดังนี้

ตัวอย่างแบบส่งมอบประสบการณ์และผลงาน

ตำแหน่งเป้าหมาย

ชื่อตำแหน่งเป้าหมาย
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ
หน่วยงานสังกัด
สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ
ชื่อส่วนราชการ
กรมเจ้าท่า



ตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position) ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ			
หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก			
<p>บริหารงานในฐานะผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ ที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับ การวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนวยความสะดวก ส่งเสริมการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ดัดสินใจแก้ปัญหาตามภารกิจของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพสูงมากเป็นพิเศษในการ ดำเนินการเกี่ยวกับ การขุดลอกและรักษาร่องน้ำทางเดินเรือ และงานเครื่องหมกยารเดินเรือในแม่น้ำและบริเวณชายฝั่ง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย</p>			
ด้านแผนงาน	ด้านบริหารงาน	ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	ด้านบริหารพยากรณ์และงบประมาณ
<p>1. วางแผนงาน โครงการ หรือแผนการ ปฏิบัติงาน</p> <p>2. บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย และความ ยุ่งยากซับซ้อนมาก ให้เป็นไปตาม แผนงาน โครงการ หรือแผนการ ปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและ รายงานผลการดำเนินงาน</p>	<p>1. กำหนดกลยุทธ์ ระบบงาน และวิธีการ ปฏิบัติราชการของหน่วยงาน</p> <p>2. มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่ หลากหลายและมีระดับของหน่วยงาน</p> <p>3. วิจัยวิจัย ส่งการ เรื่องที่มีขอบเขต ผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความ ซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้อง พิจารณามุมมิติ อนุญาตการดำเนินการ ต่าง ๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ</p> <p>4. ติดตามประสานงานกับหน่วยงานหรือ องค์การภาครัฐ เอกชน และบุคคล ที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>1. จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงานที่มีความหลากหลายทั้ง ในเชิงปริมาณและคุณภาพให้สอดคล้อง กับภารกิจ</p> <p>2. ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ ในบังคับบัญชา</p> <p>3. ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงและ พัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ในบังคับบัญชา</p> <p>4. ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากร บุคคล</p>	<p>1. วางแผนการ ใช้ทรัพยากรและงบประมาณ ของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูง</p> <p>2. ติดตาม ตรวจสอบการ ใช้ทรัพยากร และงบประมาณจำนวนมาก</p>

ด้านแผนงาน	ด้านบริหารงาน	ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	ด้านบริหารทรัพยากรและงบประมาณ
	<p>5. ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในประชุมคณะกรรมการ และคณะทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับแต่งตั้ง หรือ เวิร์กชอปต่าง ๆ ในระดับหน่วยงาน หรือองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในฐานะเป็นผู้สืบทอดหลัก</p> <p>6. ควบคุมและกำกับดูแลงานภายใน สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ส่วนแผนงานพัฒนาร่องน้ำ ศูนย์พัฒนา และบำรุงรักษาทางน้ำที่ 1-8 ส่วนเครื่องหมายความเดินเรือ ส่วนช่างกล ส่วนเรือขุดลอก</p>		
ผลลัพธ์หลัก (Key Result Areas: KRAs)			
1. การดำเนินงานเกี่ยวกับการขุดลอกและบำรุงรักษาร่องน้ำทางเรือเดิน แผนงานโครงการ หรือแผนปฏิบัติงานด้านการขุดลอกร่องน้ำ มีความสอดคล้องกับนโยบาย และแผนกลยุทธ์ของกรมเจ้าท่า	สามารถปฏิบัติงานเร่งด่วนได้ทันตามกำหนด	แผนการปฏิบัติงานด้านการขุดลอกร่องน้ำที่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ตามที่กรมเจ้าท่าได้กำหนดไว้	ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)
2. ผู้บังคับบัญชาภายใต้การควบคุมและกำกับดูแล สามารถปฏิบัติตามวิธีการตามระบบงานและวิธีปฏิบัติงานได้ตามคำแนะนำ หรือที่ได้รับมอบหมาย	ปฏิบัติตามวิธีการตามคำแนะนำที่ได้รับมอบหมาย	ร้อยละของความสำเร็จในการปฏิบัติตามวิธีการของผู้บังคับบัญชา	
3. ผู้ร้องนำมีความพึงพอใจในการดำเนินการขุดลอก/บำรุงรักษาร่องน้ำ	ดำเนินการดำเนินการขุดลอก/บำรุงรักษาร่องน้ำ	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ร้องนำที่มีต่อร่องน้ำที่ดำเนินการขุดลอก/บำรุงรักษา	
4. การใช้งบประมาณของสำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ มีความสอดคล้องกับนโยบายและพันธกิจของกรมเจ้าท่า รวมทั้งเป็นไปตามกำหนดการในการเบิกจ่ายงบประมาณ	มีความสอดคล้องกับนโยบายและพันธกิจของกรมเจ้าท่า รวมทั้งเป็นไปตามกำหนดการในการเบิกจ่ายงบประมาณ	ร้อยละของงบประมาณที่สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำได้รับ ถูกใช้เป็นตามระยะเวลาที่กำหนด	

ความรู้ที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Proficiency Level)
ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1. การจัดทำนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ งบประมาณ และการติดตามการ ประเมินผล 2. การบริหารทรัพยากรบุคคล 3. องค์การและระบบราชการ 4. การบริหารแผนงาน/โครงการ 5. การบริหารงบประมาณ 6. การบริหารจัดการองค์ความรู้	1. การใช้คอมพิวเตอร์ 2. การใช้ภาษาอังกฤษ 3. การคำนวณ 4. การจัดการข้อมูล	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม การทำงานเป็นทีม สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การลงมือทำและมอบหมายงาน ความผูกพันที่รับผิดชอบต่อส่วนราชการ การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	4 4 4 4 4 2 2 2 2 2 2 4 4 4	
ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบ ราชการ ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551				

เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งในตำแหน่งเป้าหมาย

1. มีคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
2. มีประสบการณ์ในงานที่หลักหลายตำแหน่งประเภทหน่วยงาน ตามที่กำหนดใน กฎ ก.พ. ที่ออกตามความในมาตรา 63 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (ปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า 3 ปีที่ หรือ 3 ลักษณะงาน หรือ 3 หน่วยงาน)
3. ในรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาก่อนรับการคัดเลือก มีผลการประเมินในระดับดีมากขึ้นไป ติดต่อกันไม่น้อยกว่า 2 รอบการประเมิน
4. มีประสบการณ์เป็นผู้มีบทบาทเป็นหัวหน้าโครงการ/งานที่เป็นภารกิจหลักของสำนัก
5. เคยได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทนตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก
6. ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง หรือเทียบเท่า
7. ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยในช่วง 2 ปีย้อนหลัง หรืออยู่ระหว่างถูกดำเนินการทางวินัย

การสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position)

ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า ที่ 6 ผู้เชี่ยวชาญวิชาเฉพาะด้านการวางแผนพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ	
ชื่อตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญวิชาเฉพาะด้านการวางแผนพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ (วิศวกรรมโยธา)	หน่วยงาน สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ
ระยะเวลาที่ดำเนินการครองตำแหน่ง	2 ปี

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

<p>ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในด้านวิศวกรรมโยธา ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากขึ้นในวงกว้าง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย</p>			
ด้านปฏิบัติการ	ด้านวางแผน	ด้านประสานงาน	ด้านบริการ
<ol style="list-style-type: none"> ตรวจสอบ กัลั่นกรอง แบบแปลน ออก ร้องนำ รายการคำนวณต่าง ๆ กำหนดแนวทางการศึกษา วิจัย ทดสอบ และรับรองวัสดุที่ใช้ในงานก่อสร้างและบูรณะซ่อมแซม วางแผนการตรวจสอบสัญญาจ้าง และงานก่อสร้าง รวมถึงการแก้ไขสัญญาและรูปแบบในกรณีที่ทั้งก่อนสร้าง ไม่สามารถก่อสร้างได้ตามรูปแบบ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่สำคัญทางวิศวกรรมโยธา และโครงสร้างพื้นฐานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา 	<ol style="list-style-type: none"> วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผน โดยเชื่อมโยงหรือบูรณาการแผนงานโครงการในระดับกลยุทธ์ของส่วนราชการระดับกรม มอบหมายงาน แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ติดตาม ประเมินผล 	<ol style="list-style-type: none"> ประสานการทำงานโครงการต่าง ๆ กับ บุคคล หน่วยงาน หรือ องค์กรอื่น โดยสัมพันธ์ในภารกิจใจ ให้นำ 2. ให้ข้อคิดเห็น และคำแนะนำแก่หน่วยงานระดับสำนักหรือกอง รวมทั้ง ประชุมชี้แจงและต่างประเทศ 	<ol style="list-style-type: none"> ให้คำปรึกษาแนะนำ ซึ่งแจ้งและตอบ ปัญหาที่สำคัญทางวิศวกรรมโยธา หรืออำนวยความสะดวกฝึกอบรมหรือ ถ่ายทอดความรู้แก่หน่วยงานราชการ เอกชนหรือประชาชนทั่วไป กำหนดแนวทางการจัดทำฐานข้อมูล หรือระบบสารสนเทศ ที่เกี่ยวกับงาน วิศวกรรมโยธา

หน้าที่รับผิดชอบหลัก			
ด้านปฏิบัติการ	ด้านวางแผน	ด้านประสานงาน	ด้านบริการ
5. วางแนวทางเพื่อวางแผน กำหนด กฎ ระเบียบ มาตรฐาน มาตรการ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน และ โครงสร้างพื้นฐาน			
6. เป็นผู้แทนของหน่วยงานในการเข้า ประชุมคณะกรรมการต่างๆ ในระดับชาติ			
7. ตรวจสอบ ติดตาม และให้คำปรึกษา การดำเนินงานการดูแลการร้องเรียน ตาม แผนการดำเนินงานประจำปี			
ผลลัพธ์หลัก (Key Result Areas : KRAs)			
ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)			
1. ร้องเรียนที่ได้รับการดูแลเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด			ร้อยละของร้องเรียนที่ได้รับการดูแลเป็นไปตามแบบที่กำหนด
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาการดูแลการร้องเรียน			ร้อยละของปัญหาเกี่ยวกับการดูแลการร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข
3. ผู้ใช้ร้องเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อโครงการต่างๆ ของสำนักงานพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ			ร้อยละของโครงการของสำนักงานพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำที่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามแผนหรืองานที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้
4. ร้องเรียนเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และเรือสามารถเข้า-ออกได้โดยสะดวก			ร้อยละของรูปแบบทางวิศวกรรมการดูแลการร้องเรียนเป็นไปตามมาตรฐานสากล และสามารถนำมาใช้ในการดูแลการร้องเรียนได้
5. หน่วยงานราชการ เอกชน หรือประชาชน ได้ทราบและเข้าใจข้อมูล ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับการดูแลการร้องเรียน			จำนวนหน่วยงานราชการ เอกชน หรือประชาชน ที่ได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการดูแลการร้องเรียน

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่ง (Competencies) ชื่อสมรรถนะ (Competency Name) ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Proficiency Level)
<p>ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. วิศวกรรมโยธา แม่เหล็ก และชายฝั่งทะเล 2. องค์การและระบบราชการ 3. การบริหารแผนงาน/โครงการ <p>ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ได้แก่</p> <p>พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การใช้คอมพิวเตอร์ 2. การใช้ภาษาอังกฤษ 3. การคำนวณ 4. การจัดการข้อมูล 	<p>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</p> <p>บริการที่ดี</p> <p>การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</p> <p>การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ</p> <p>การทำงานเป็นทีม</p> <p>ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ</p> <p>การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ</p> <p>ความสนใจในตนเอง</p>
<p>เกณฑ์พิจารณาประเมินการประเมินผลงาน เพื่อกำหนดตำแหน่งงานลำดับต่อไป</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีผลสัมฤทธิ์หลักของงาน (KRAs) ไม่น้อยกว่า 4 ด้าน 2. มีผลงานตามตัวชี้วัด (KPIs) จำนวน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. คุณลักษณะของบุคคล <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ในระดับที่ 2 และมีความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ในระดับที่ 3 - มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ในระดับที่ 2 - มีสมรรถนะหลัก ในระดับที่ 4 มีสมรรถนะทางการบริหาร ในระดับที่ 2 และมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในระดับที่ 4 4. ในรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมามีผลการประเมินในระดับดีมากขึ้นไป ติดต่อกันไม่น้อยกว่า 2 รอบการประเมิน 5. ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยในช่วง 2 ปีย้อนหลัง หรืออยู่ระหว่างถูกดำเนินการทางวินัย 		

การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่อง ในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)

6.1 นิยาม

แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เป็นกระบวนการในการคัดเลือกและจัดเตรียมข้าราชการ “ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor)” มาพัฒนาตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ การคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเปรียบเสมือนการคัดนักกีฬาเพื่อลงแข่งขันนัดอุ่นเครื่อง หรือลงแข่งขันในรอบแรก ๆ จนถึงรอบ Semi-Fifinal หรือเป็นการเตรียมตัวบุคคลไว้ก่อนอย่างน้อย 2-3 ปี เพื่อจัดเตรียมและพัฒนาข้าราชการตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ แต่ในการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งเปรียบเสมือนการแข่งขันรอบสุดท้ายนั้น ส่วนราชการต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

6.2 ลักษณะทั่วไปของแผนสร้างความต่อเนื่อง ในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)

แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) มีลักษณะดังนี้

6.2.1 เป็นแผนระดับนโยบายที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ของส่วนราชการ (Corporate Strategy)

6.2.2 เป็นแผนสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ หรือตำแหน่งในสายงานหลัก (Key Positions) ที่ส่งผลต่อการดำเนินการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการโดยตรง

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

6.2.4 แผนการสรรหาบุคลากรเพื่อมาทดแทนตำแหน่งว่างจากภายในส่วนราชการ (Internal Recruitment) มากกว่าการสรรหาจากภายนอกส่วนราชการ (External Recruitment)

6.2.5 แตกต่างจากแผนทดแทนตำแหน่งว่าง (Replacement Planning) ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อสรรหาคณะมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง ณ ขณะนั้น โดยไม่มีการวางแผนและเตรียมการสรรหาคนไว้ล่วงหน้า โดยแผนทดแทนตำแหน่งนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อหน่วยงานต้นสังกัดมีความต้องการหรือมีความจำเป็นในการสรรหาคณะมาดำรงตำแหน่งที่ว่างลงในเวลานั้น

6.3 การเชื่อมโยงการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) กับแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)

การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) มีความเกี่ยวข้องและต่อเนื่องจากการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เนื่องจากการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เป็นการจัดเตรียมเส้นทางหรือถนนเพื่อส่งสมประสงค์และผลงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย ส่วนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เป็นการดำเนินการคัดเลือก “ผู้มีศักยภาพที่จะมาทดแทนตำแหน่ง (Successor)” และดำเนินการพัฒนาเตรียมความพร้อมของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายนั้น ๆ

หากจะแยกแยะให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นระหว่าง Career Path และ Succession Plan แล้ว Career Path เป็นการจัดเตรียมเส้นทางหรือถนนส่งสมประสงค์ไว้ให้เท่านั้น ยังไม่ได้ข้องเกี่ยวกับ “ตัวบุคคล” ที่จะคัดเลือกว่าผู้ใดเป็น “ผู้มีศักยภาพที่จะมาทดแทนตำแหน่ง” ใน Career Path นั้น อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการอาจเริ่มดำเนินการคัดเลือกตัวบุคคลพร้อม ๆ กับการเตรียมการพัฒนาตัวบุคคลให้พร้อมที่จะเข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมายก็ได้ ซึ่งถือเป็นการคัดเลือกผู้มีศักยภาพแล้วเตรียมพัฒนาในระยะสั้น เช่น การจัดหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง และนักบริหารระดับสูง หรืออาจดำเนินการจัดเตรียมพัฒนาในระยะยาวโดยผ่านเส้นทางการส่งสมประสงค์ตาม Career Path ก็ได้ ดังนั้น กระบวนการคัดเลือกตัวบุคคลและจัดเตรียมพัฒนาให้บุคคลดังกล่าวมีความพร้อมอย่างเต็มที่ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมาย จึงเรียกว่า “การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)” ซึ่งอาจดำเนินการได้ 2 แบบ ดังนี้

แบบระยะสั้นหรือฉุกเฉิน เป็นการจัดทำ Succession Plan แบบคัดเลือกตัวบุคคลแล้วบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งทันที หรือดำเนินการพัฒนาตัวบุคคลให้พร้อมภายในระยะเวลา 1-2 ปี (มีคุณสมบัติที่ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งอยู่แล้ว) แต่หากส่วนราชการจะดำเนินการวางแผนระยะสั้นอย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ก็อาจจำเป็นต้องจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างตัวบุคคล (Candidate) มากกว่า 1-2 คน ในตารางแสดงความสัมพันธ์ที่เรียกว่า “Talent/Succession Matrix” ด้วย และการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบนี้ส่วนใหญ่จะกระทำได้โดยการจัดฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ

แบบระยะยาว เป็นการจัดทำ Succession Plan แบบจัดเตรียมและพัฒนาตัวบุคคลผู้มีศักยภาพไว้ล่วงหน้ามากกว่า 1-2 ปี โดยผสมผสานทั้งกระบวนการคัดเลือกตัวบุคคลผ่านทาง Talent / Succession Matrix และ Career Path เข้าด้วยกัน การดำเนินการในรูปแบบระยะยาวหรือ Long-term Succession Plan นี้ Career Path จะสืบบทบาทเป็นเครื่องมือสำคัญ (HR Tool) ที่จะช่วยในการจัดเตรียมและพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะเข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตให้เกิดความพร้อมอย่างเต็มที่ ผ่านทางกระบวนการสั่งสมประสบการณ์ตามที่กำหนดไว้ใน Career Path ของตำแหน่งอำนาจการหรือบริหารแต่ละตำแหน่งในส่วนราชการนั้น ๆ

ก่อนที่จะนำ Career Path และ Succession Plan ไปใช้ในส่วนราชการได้นั้น ส่วนราชการต้องมีความพร้อมในกระบวนการพื้นฐานเสียก่อน กระบวนการพื้นฐานเหล่านั้นได้แก่ “กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)” และ “กระบวนการบริหารสมรรถนะ (Competency Management)” ทั้งสองกระบวนการนี้เปรียบเสมือน “พื้น” ที่มั่นคงของบ้าน จากนั้นส่วนราชการจึงควรสร้างกระบวนการย่อยอันเปรียบเสมือน “เสา” ที่แข็งแรง ได้แก่ กระบวนการสอนแนะงาน (Career Coaching) กระบวนการออกแบบและบริหารจัดการเส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงาน (Career Path Design & Management) และกระบวนการเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรม (Classroom Learning) เมื่อกระบวนการพื้นฐานต่าง ๆ มีความแข็งแรงดีแล้ว (โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบบริหารผลการปฏิบัติงานต้องสมบูรณ์ในระดับหนึ่ง กล่าวคือ KPI วัดผลการปฏิบัติงานได้จริง และคะแนนผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าเชื่อถือได้) ส่วนราชการจึงจะออกแบบและดำเนินการจัดทำ Succession Plan ให้ได้ผลดี ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า “ส่วนราชการไม่สามารถทำให้ทุกคนเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารได้ แต่ส่วนราชการสามารถทำให้คนที่ดีและเก่งเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารได้อย่างต่อเนื่องด้วยการจัดทำ Succession Plan”

6.4 ประโยชน์ของการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)

6.4.1 ทำให้ส่วนราชการมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่า มีกำลังคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถอยู่เป็นจำนวนเท่าไร ส่งผลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่องทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยมั่นใจได้ว่าตำแหน่งสำคัญ ๆ ในส่วนราชการมีผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งที่เหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานได้เทียบเท่าหรือสูงกว่าผู้ดำรงตำแหน่งเดิม

6.4.2 ทำให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือกคนในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น สามารถวางแผนหาคนไว้ล่วงหน้า เพื่อรองรับตำแหน่งที่ว่างจากการเกษียณอายุราชการ และตำแหน่งที่หาผู้มีคุณสมบัติมาดำรงตำแหน่งได้ยาก ทั้งนี้จะได้มีการวางแผนและจัดลำดับคุณสมบัติของผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งจากการพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลมากกว่าหนึ่งคน เพื่อคัดเลือกหาผู้ที่จะเป็น Successor คนที่ 1 2 หรือ 3 ตามลำดับ

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

6.4.4 เพิ่มโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ เนื่องจาก Succession Plan เป็นระบบที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของข้าราชการจากกรสรรหาและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจากบุคคลากรภายใน มากกว่าการสรรหาจากภายนอกส่วนราชการ

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

6.5 ขั้นตอนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)

ขั้นตอนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) สามารถสรุปได้ดังภาพด้านล่างนี้



ขั้นตอนที่ 1 : การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย

การเลือกตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการจัดทำ Succession Plan ทั้งนี้ อาจเลือกจากตำแหน่งที่มีการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพไว้แล้วก็ได้

ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดเกณฑ์เพื่อหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor)

การกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้พิจารณามาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. และส่วนราชการสามารถกำหนดคุณสมบัติอื่น ๆ เพิ่มเติมได้ ดังตัวอย่างการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ของกรมสุขภาพจิต (สรรเสริญ นามพรหม, 2556) ดังต่อไปนี้

ผู้มีสิทธิสมัครคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งประเภทวิชาการ

1. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี
2. มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และมีผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยระดับดีมาก
3. เป็นผู้มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาเพื่อก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งระดับที่สูงขึ้นในแต่ละสายงานตามที่กรมสุขภาพจิตกำหนด
4. มีความรู้และทักษะทางภาษาอังกฤษระดับดี และความสามารถทางคอมพิวเตอร์ในระดับใช้งานได้ดี
5. เป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเหมาะสมมีคุณธรรม จริยธรรมตามจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการที่ดีจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
6. มีสมรรถนะตามที่ ก.พ. และกรมสุขภาพจิตกำหนด

ผู้มีสิทธิสมัครคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาล/สถาบัน/สำนัก

1. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนายแพทย์ระดับชำนาญการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
2. ได้รับวุฒิบัตรหรืออนุมัติบัตรด้านเวชกรรมสาขาจิตเวชศาสตร์ หรือ สาขาจิตเวชศาสตร์เด็กและวัยรุ่น หรือ สาขาเวชศาสตร์ป้องกันแขนงสุขภาพจิตชุมชน
3. มีความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
4. มีความรู้และทักษะทางด้านต่างๆ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษ การบริหารจัดการข้อมูล ทักษะเรื่องการประสานงาน และการบริหารแผนงาน/โครงการ
5. มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังนี้
 - 5.1) ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ
 - 5.2) รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรักษาราชการแทนผู้อำนวยการมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ

- 5.3) ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าโครงการ / ประธานกรรมการ / ประธานคณะทำงาน ในโรงพยาบาล สถาบัน
 สำนัก และกรมสุขภาพจิตมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ
- 5.4) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์สุขภาพจิตมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ
- 5.5) ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 6. มีสมรรถนะตามที่ ก.พ. และกรมสุขภาพจิตกำหนด

ผู้มีสิทธิสมัครคัดเลือกตำแหน่งผู้อำนวยการกอง/เลขานุการกรม

- 1. มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่จะแต่งตั้งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด
- 2. ดำรงตำแหน่งในสายงานที่เกี่ยวข้องในระดับชำนาญการมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 3. มีความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 4. มีความรู้และทักษะทางด้านต่างๆ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษ
 การบริหารจัดการข้อมูล ทักษะเรื่องการประสานงาน และการบริหารแผนงาน/โครงการ
- 5. มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังนี้
 - 5.1) รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรักษาราชการแทนผู้อำนวยการมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี
 หรือ
 - 5.2) ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าโครงการ / ประธานกรรมการ/ประธานคณะทำงานในโรงพยาบาล สถาบัน
 สำนัก และกรมมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ
 - 5.3) ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่าย / กลุ่มงานมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 6. มีสมรรถนะตามที่ ก.พ. และกรมสุขภาพจิตกำหนด

ผู้มีสิทธิสมัครคัดเลือกตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์สุขภาพจิต

- 1. ดำรงตำแหน่งนายแพทย์ หรือ นักวิชาการสาธารณสุข หรือ พยาบาลวิชาชีพ หรือ นักจิตวิทยา หรือ
 นักสังคมสงเคราะห์ ในระดับชำนาญการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 2. ผู้ดำรงตำแหน่งนายแพทย์จะต้องได้รับวุฒิบัตรหรืออนุมัติบัตรด้านเวชกรรมสาขาจิตเวชศาสตร์
 หรือ สาขาจิตเวชศาสตร์เด็กและวัยรุ่น หรือ สาขาเวชศาสตร์ป้องกันแขนงสุขภาพจิตชุมชน
- 3. มีความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 4. มีความรู้และทักษะทางด้านต่างๆ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษ
 การบริหารจัดการข้อมูล ทักษะเรื่องการประสานงาน และการบริหารแผนงาน/โครงการ
- 5. มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังนี้
 - 5.1) ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ
 - 5.2) รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรักษาราชการแทนผู้อำนวยการมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

หรือ

- 5.3) ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าโครงการ/ประธานกรรมการ / ประธานคณะทำงาน ในโรงพยาบาล สถาบัน
สำนัก และกรมสุขภาพจิตมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 5.4) ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี
6. มีสมรรถนะตามที่ ก.พ. และกรมสุขภาพจิตกำหนด

ขั้นตอนที่ 3: การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor)

เมื่อกำหนดเกณฑ์ที่จะคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดวิธีการดำเนินการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง โดยเลือกวิธีการประเมินหรือแบบทดสอบ ให้ตรงกับเกณฑ์ที่จะใช้ อย่างน้อย 2 วิธีการ จากนั้นนำค่าคะแนนจากการประเมินหรือแบบทดสอบดังกล่าว มาพล็อตลงในกราฟ Succession Matrix

3.1 เทคนิคในการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Succession Matrix)

Succession Matrix เป็นเครื่องมือที่แสดงการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มข้าราชการผู้มีศักยภาพ โดยกำหนดจากค่าคะแนนสัมพัทธ์ระหว่างสองปัจจัยในการพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์และเป็น Successor ของตำแหน่งเป้าหมาย ซึ่งจะใช้ประกอบในการตัดสินใจของผู้บริหารในการคัดเลือกผู้มีศักยภาพ

เทคนิคในการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง ที่เรียกว่า Succession Matrix นี้ คือการกำหนดปัจจัยที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และนำคะแนนที่ได้มาพล็อตลงในกราฟ โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

3.1.1 ส่วนราชการทำการกำหนดปัจจัยทั้งสองด้านของ Matrix ให้ชัดเจน ว่าต้องการใช้ค่าคะแนนของปัจจัยอะไรในการเปรียบเทียบกลุ่มบุคคลเพื่อค้นหาผู้มีศักยภาพสูงสุด โดยปัจจัยที่จะใช้แสดงค่าคะแนนบนแกนตั้ง (y) และปัจจัยที่จะใช้แสดงค่าคะแนนบนแกนนอน (x) สามารถพิจารณาเลือกจากปัจจัยต่อไปนี้

แกนตั้ง (y) จะใช้ปัจจัยที่แสดงถึงผลงานและความสามารถในอดีตถึงปัจจุบัน อาทิ ผลการประเมินการปฏิบัติราชการย้อนหลัง รูปแบบการปฏิบัติงานและผลการทดสอบสมรรถนะด้านต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของตำแหน่งในปัจจุบัน

แกนนอน (x) จะใช้ปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพหรือแนวโน้มในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อรองรับตำแหน่งหน้าที่ในอนาคต (Potential) โดยใช้คะแนนผลการทดสอบทางเชาว์ปัญญา หรือผลคะแนนการวัดระดับความว่องไวทางปัญญา (Mental Agility)

3.1.2 จัดการทดสอบ / ประเมินต่าง ๆ และทำการสรุปค่าคะแนนทั้งสองปัจจัยของผู้มีศักยภาพแต่ละบุคคลออกมาให้ชัดเจนก่อน โดยให้ผู้ดำรงตำแหน่งเป้าหมายในปัจจุบันเข้าร่วมการทดสอบด้วยเพื่อหาจุด Benchmark

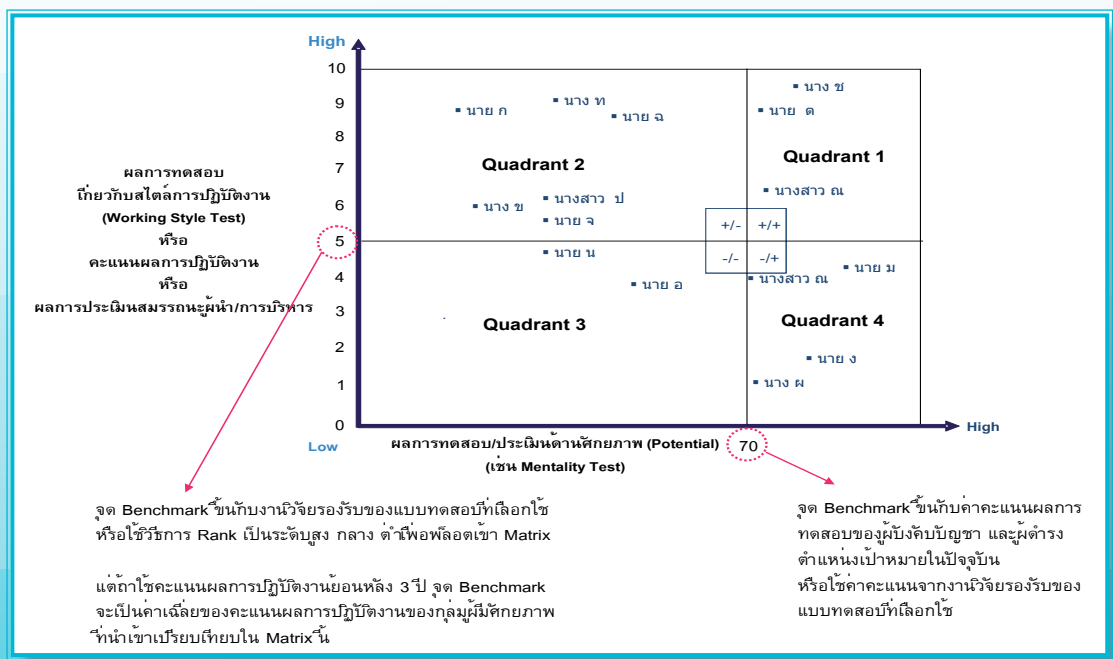
3.1.3 หลังจากสรุปค่าคะแนนแต่ละปัจจัยของผู้มีศักยภาพแต่ละบุคคลสำเร็จแล้ว ก็นำค่าคะแนนเหล่านั้นมาพล็อตลง Succession Matrix

3.1.4 ระบุชื่อบุคคลผู้มีศักยภาพแต่ละคนที่เป็นเจ้าของค่าคะแนนแต่ละจุดลงข้าง ๆ จุดที่แสดงความสัมพันธ์ของค่าคะแนนสองปัจจัย

3.1.5 จากนั้นกำหนดค่า Benchmark ของทั้งปัจจัยแกนตั้ง และปัจจัยแกนนอน แล้วแบ่งออกเป็น 4 พื้นที่ย่อย (Quadrant) ตามจุดค่าคะแนน Benchmark โดยจุด Benchmark ขึ้นอยู่กับคะแนนของผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ผลการวิจัยหรือเกณฑ์ที่ส่วนราชการกำหนดไว้ตั้งแต่ต้น โดยห้ามปรับแต่งค่า Benchmark ของทั้งสองปัจจัยเป็นอันขาด ปล่อยให้ขยับไปตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏ เพราะจะมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง

3.1.6 นำ Succession Matrix นี้ เสนอในที่ประชุมผู้บริหารเพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวพิจารณาประกอบการตัดสินใจคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเป้าหมายและเข้าสู่แผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ

ตัวอย่างการใช้เทคนิคในการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Succession Matrix)



Quadrant ที่ 1 (ขาบน) หรือเรียกว่ากลุ่ม Star แสดงถึงกลุ่มข้าราชการที่มีค่าคะแนนตั้งแต่กลาง-สูง ในทั้งสองปัจจัยที่กำหนดไว้ (ทั้งเกณฑ์ตั้งและเกณฑ์นอน) ข้าราชการกลุ่มนี้เป็นผู้มีศักยภาพที่เหมาะสมที่สุดสำหรับเข้าสู่แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) และเป็น Successor หากผู้บริหารไม่มีข้อพิจารณาอื่น ๆ ที่มีนัยสำคัญยิ่งสำหรับการใช้ดุลยพินิจเพิ่มเติมเพื่อความเป็นธรรมและเหมาะสมยิ่งกว่า

Quadrant ที่ 4 (ขาล่าง) หรือเรียกว่ากลุ่ม Fast Track แสดงถึงกลุ่มที่มีค่าคะแนนต่ำ-กลางในเกณฑ์ตั้ง (ผลงานและความสามารถในการอดีตถึงปัจจุบัน) แต่มีค่าคะแนนกลาง-สูงในปัจจัยเกณฑ์นอน (ศักยภาพหรือแนวโน้มในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ) ข้าราชการกลุ่มนี้เป็นผู้มีศักยภาพที่เหมาะสมรองลงมาจากกลุ่ม Quadrant ที่ 1 สำหรับเข้าสู่แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) และเป็น Successor

Quadrant ที่ 2 (ซ้ายบน) หรือเรียกว่ากลุ่ม Maintainer แสดงถึงกลุ่มที่มีค่าคะแนนกลาง-สูงในเกณฑ์ตั้ง (ผลงานและความสามารถในการอดีตถึงปัจจุบัน) แต่มีค่าคะแนนต่ำ-กลางในปัจจัยเกณฑ์นอน (ศักยภาพหรือแนวโน้มในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ) กลุ่มนี้เป็นผู้ที่โดดเด่น/เหมาะสมในงานปัจจุบันหรือลักษณะงาน/ระดับงานที่ใกล้เคียงกับงานปัจจุบัน แต่ไม่เหมาะสมที่จะเข้าสู่แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) หรือเป็น Successor

Quadrant ที่ 3 (ซ้ายล่าง) หรือเรียกว่ากลุ่ม Focus เป็นกลุ่มที่มีค่าคะแนนต่ำ-กลางทั้งสองปัจจัยที่กำหนดไว้ (ทั้งเกณฑ์ตั้งและเกณฑ์นอน) กลุ่มนี้เป็นผู้มีศักยภาพต่ำกว่ากลุ่มอื่น ๆ ทั้งหมดที่นำมาเปรียบเทียบกัน และ ไม่เหมาะสมที่จะเข้าสู่แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) หรือเป็น Successor

3.2 การจัดทำตารางการประเมินผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

จัดทำตารางการประเมินผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งโดยระบุรายชื่อและตำแหน่งของบุคคลที่เลือกไว้แล้ว ตามตารางประเมินผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

- อายุ
- อายุราชการ
- คุณวุฒิ / สาขา / สถานศึกษา
- ผลการประเมินการปฏิบัติราชการที่ผ่านมา : ควรพิจารณาผลการปฏิบัติราชการย้อนหลังอย่างน้อย 3 รอบการประเมิน
- ระดับศักยภาพของข้าราชการ : เป็นการประเมินระดับความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และสมรรถนะ (Competency) และผลคะแนนการวัดระดับความไว้วางใจทางปัญญา (ถ้ามี)
- ความพร้อมในการดำรงตำแหน่งเป้าหมาย : ตรวจสอบว่าข้าราชการมีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งเป้าหมายในช่วงเวลาใด

ตัวอย่างตารางประเมินข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

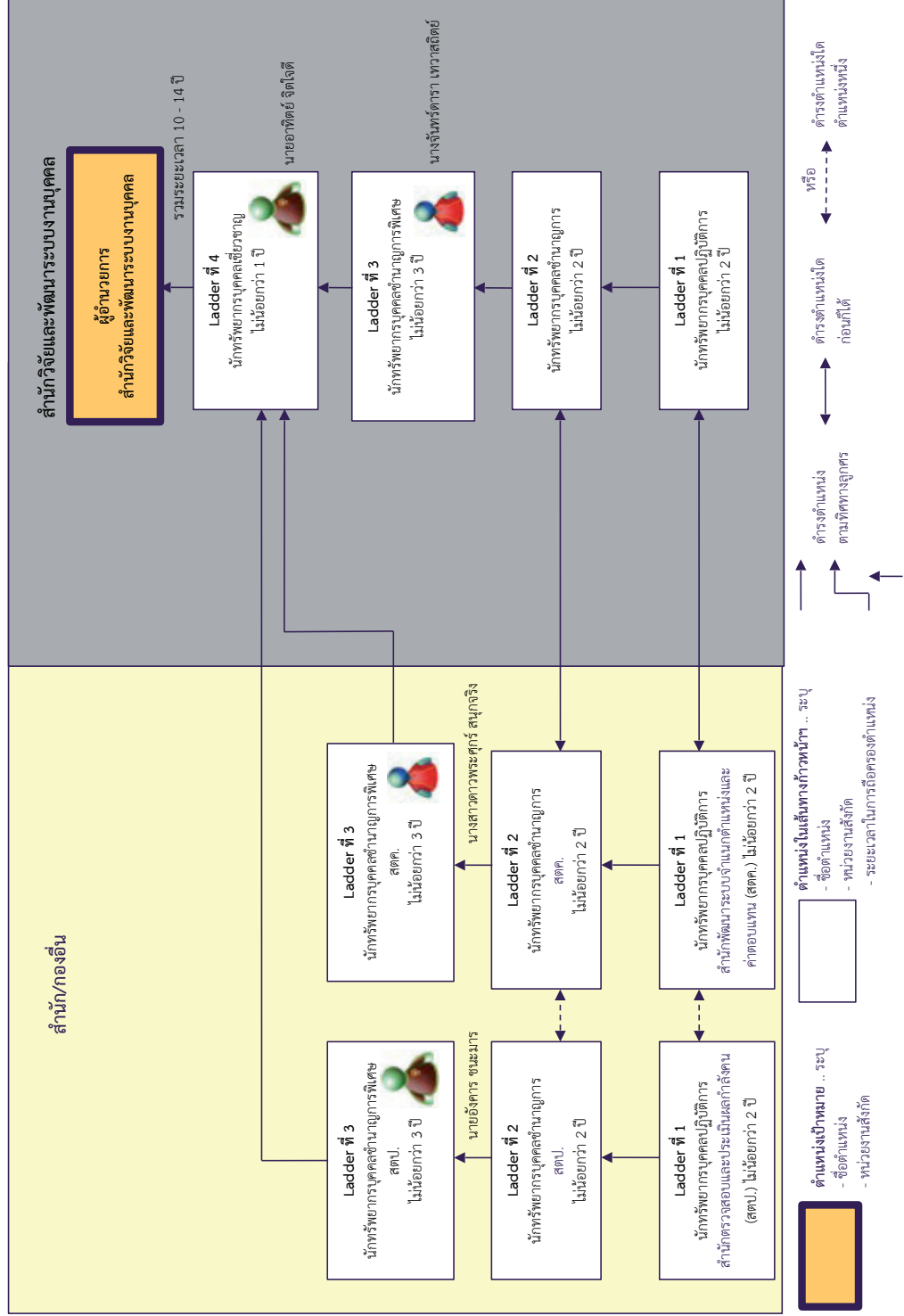
ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน	อายุ	อายุราชการ	คุณวุฒิ/สาขา/สถานศึกษา	ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ	
						ความพร้อมในการดำรงตำแหน่งเป้าหมาย (ปี)	เกณฑ์ Performance Measure
1	นายอาทิตย์ จิตใจดี	นักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ/สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล	48	25	ร.บ. (รัฐประศาสนศาสตร์) จุฬาลงกรณ์ ร.บ. (บริหารรัฐกิจ) ธรรมศาสตร์	รอบที่ 2/2556 – ดัตัน รอบที่ 1/2556 – ดัตัน รอบที่ 2/2555 – ดัตัน	ความพร้อมในการดำรงตำแหน่งเป้าหมาย (ปี)
ขีดความสามารถ							
ความรู้			ทักษะ		สมรรถนะ	อื่นๆ	
ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน 1. ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับ 4 (ผ่าน) 2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์และนโยบายพัฒนาประเทศ ระดับ 4 (ผ่าน) 3. การวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล ระดับ 4 (ผ่าน)			ทักษะหลัก 1. การใช้คอมพิวเตอร์ ระดับ 2 (ผ่าน) 2. การใช้ภาษาอังกฤษ ระดับ 2 (ผ่าน) 3. การคำนวณ ระดับ 2 (ผ่าน) 4. การจัดการข้อมูล ระดับ 2 (ผ่าน) 5. ทักษะการนำเสนอ ระดับ 2 (ผ่าน)		สมรรถนะหลัก 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับ 4 (ผ่าน) 2. การบริการที่ดี ระดับ 4 (ผ่าน) 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับ 4 (ผ่าน) 4. ความยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับ 4 (ผ่าน) 5. การทำงานเป็นทีม ระดับ 4 (ผ่าน) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 1. การคิดวิเคราะห์ ระดับ 4 (ผ่าน) 2. การมองภาพองค์รวม ระดับ 4 (ผ่าน) 3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ระดับ 4 (ผ่าน) 4. ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ ระดับ 4 (ผ่าน)		
ความรู้เกี่ยวกับเรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ 1. กฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน ระดับ 3 (ผ่าน) 2. กฎหมายวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง ระดับ 3 (ผ่าน) 3. กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ระดับ 3 (ผ่าน)			สมรรถนะทางการบริหาร 1. สภาวะผู้นำ ระดับ 2 (ผ่าน) 2. วิสัยทัศน์ ระดับ 2 (ผ่าน) 3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ระดับ 2 (ผ่าน) 4. รักษาภาพพจน์การปรับเปลี่ยน ระดับ 2 (ผ่าน) 5. การควบคุมตนเอง ระดับ 2 (ผ่าน) 6. การสื่อสารและการยอมรับยกย่อง ระดับ 2 (ผ่าน)		1. ดำรงตำแหน่งเชี่ยวชาญมาเป็นระยะเวลา 3 ปี 2. ประสบการณ์หลากหลาย เคยทำงานมาแล้ว 3 สำนัก สำนัก ละไม่น้อยกว่า 2 ปี 3. เคยรับผิดชอบงานในฐานะหัวหน้าโครงการ 4. เคยผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลางหรือเทียบเท่า 3 ด้าน ในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ 5. มีผลสัมฤทธิ์หลักของงานครบ คือ 5.1 งานพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล 5.2 งานศึกษา วิเคราะห์วิจัย 5.3 งานดำเนินการให้คำปรึกษา 6. ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัย		

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน	อายุ	อายุราชการ	คุณวุฒิ/สาขา/สถานศึกษา	ผลการประเมินการปฏิบัติงาน	ขีดความสามารถ		ความพร้อมในการดำรงตำแหน่งเป้าหมาย (ปี)	
							ทักษะ	สมรรถนะ อื่นๆ		
2	นางสาวพรชฎาพรชฎา สุกิจจริง	นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ/สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งและค่าตอบแทน	51	27	ร.บ. (รัฐประศาสนศาสตร์) จุฬาลงกรณ์ ร.บ. (บริหารรัฐกิจ) ธรรมศาสตร์	รอบที่ 2/2556 - ด.ต้น รอบที่ 1/2556 - ด.ต้น รอบที่ 2/2555 - ด.ต้น	ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับงาน 1. ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับ 4 (ผ่าน) 2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์และนโยบายพัฒนาประเทศ ระดับ 4 (ผ่าน) 3. การวิจัยและพัฒนากระบวนการงานบุคคล ระดับ 4 (ผ่าน) ความรู้เกี่ยวกับเรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ 1. กฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน ระดับ 3 (ผ่าน) 2. กฎหมายวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง ระดับ 3 (ผ่าน) 3. กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ระดับ 3 (ผ่าน)		สมรรถนะหลัก 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับ 4 (ผ่าน) 2. การบริการที่ดี ระดับ 4 (ผ่าน) 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับ 4 (ผ่าน) 4. ความยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับ 4 (ผ่าน) 5. การทำงานเป็นทีม ระดับ 4 (ผ่าน) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 1. การคิดวิเคราะห์ ระดับ 4 (ผ่าน) 2. การมองภาพองค์รวม ระดับ 4 (ผ่าน) 3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ระดับ 4 (ผ่าน) 4. ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ ระดับ 4 (ผ่าน) สมรรถนะทางการบริหาร 1. สามารถผู้นำ ระดับ 2 (ผ่าน) 2. วิสัยทัศน์ ระดับ 2 (ผ่าน) 3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ระดับ 2 (ผ่าน) 4. ศักยภาพเพื่อให้นำการปรับเปลี่ยน ระดับ 2 (ผ่าน) 5. การควบคุมตนเอง ระดับ 2 (ผ่าน) 6. การสอนงานและการมอบหมายงาน ระดับ 2 (ผ่าน)	Performance Measure 1. ดำรงตำแหน่งชำนาญการพิเศษมาเป็นระยะเวลา 3 ปี 5 เดือน 2. ยังไม่เคยดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ 3. ประสบการณ์หลากหลาย เคยทำงานมาแล้ว 2 สำนัก สำนักละไม่น้อยกว่า 2 ปี 4. เคยรับผิดชอบงานในฐานะหัวหน้าโครงการ 5. เคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย 6. ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัย

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน	อายุ	อายุราชการ	คุณวุฒิ/สาขา/สถานศึกษา	ผลการประเมินการปฏิบัติงานราชการ	
						ความพึงพอใจ	การดำรงตำแหน่งเป้าหมาย (ปี)
3	นางจันทรีดาภา ทวารสิทธิ์	นักทรัพยากรบุคคล ระดับ ชำนาญการพิเศษ / สำนักวิจัย และพัฒนาระบบงานบุคคล	45	20	MA in Public Administration and Public Policy จาก University of Exeter อป. จุฬาลงกรณ์	รอบที่ 2/2556 – ดัติน รอบที่ 1/2556 – ดิมม รอบที่ 2/2555 – ดัติน	
ขีดความสามารถ							
ความรู้	ทักษะ	สมรรถนะ	อื่นๆ				
ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน 1. ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับ 3 (ไม่ผ่าน) 2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์และนโยบายพัฒนาประเทศ ระดับ 4 (ผ่าน) 3. การวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล ระดับ 3 (ไม่ผ่าน)	1. การใช้คอมพิวเตอร์ ระดับ 2 (ผ่าน) 2. การใช้ภาษาอังกฤษ ระดับ 2 (ผ่าน) 3. การคำนวณ ระดับ 2 (ผ่าน) 4. การจัดการข้อมูล ระดับ 2 (ผ่าน) 5. ทักษะการนำเสนอ ระดับ 1 (ไม่ผ่าน)	สมรรถนะหลัก 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับ 4 (ผ่าน) 2. การบริการที่ดี ระดับ 4 (ผ่าน) 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับ 4 (ผ่าน) 4. ความยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับ 4 (ผ่าน) 5. การทำงานเป็นทีม ระดับ 4 (ผ่าน) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 1. การคิดวิเคราะห์ ระดับ 4 (ผ่าน) 2. การมองภาพองค์รวม ระดับ 4 (ผ่าน) 3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ระดับ 4 (ผ่าน) 4. ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ ระดับ 4 (ผ่าน)	สมรรถนะทางการบริหาร 1. สภาวะผู้นำ ระดับ 2 (ผ่าน) 2. วิสัยทัศน์ ระดับ 2 (ผ่าน) 3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ระดับ 2 (ผ่าน) 4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ระดับ 2 (ผ่าน) 5. การควบคุมตนเอง ระดับ 2 (ผ่าน) 6. การสอนงานและการมอบหมายงาน ระดับ 1 (ไม่ผ่าน)	1. ดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการพิเศษมาแล้ว 5 ปี 6 เดือน 2. ยังไม่เคยดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ 3. ประสบการณ์หลากหลาย เคยทำงานมาแล้ว 3 สำนัก สำนักละไม่น้อยกว่า 2 ปี 4. เคยรับผิดชอบงานในฐานะหัวหน้าโครงการ 5. เคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้นำคลังลูกใหม่ในราชการไทย 6. ผลสัมฤทธิ์ของงานยังไม่ครบ 3 ด้าน มีเพียง 2 ด้าน คือ - งานด้านให้คำปรึกษา - งานพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล 7. ไม่เคยถูกแจ้งโทษทางวินัย	1. ต้องผ่านการดำรงตำแหน่งในระดับเชี่ยวชาญ 2. การได้รับมอบหมายไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานใหม่เพื่อเติมหมู่ประสบการณ์ 3. ยังต้องวางแผนพัฒนาขีดความสามารถในการดำรงตำแหน่งเป้าหมาย (ปี)		

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน	อายุ	อายุราชการ	คุณวุฒิ/สาขา/สถานศึกษา	ผลการประเมินการปฏิบัติงาน	
						รอบที่ 2/2556 – คัดเน้น	รอบที่ 1/2556 – คัดเน้น
4	นายองค์าร ฑณะมาร	นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ / สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน	37	11	พ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ศศป. (รัฐศาสตรวิกรมคณา)	รอบที่ 2/2556 – คัดเน้น	รอบที่ 1/2556 – คัดเน้น
ขีดความสามารถ							
ความรู้	ทักษะ	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะ		อื่นๆ	เกณฑ์ Performance Measure	ความพร้อมในการดำรงตำแหน่งเป้าหมาย (ปี)
			ทักษะ	สมรรถนะ			
ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน 1. ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับ 3 (ไม่ผ่าน) 2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์และนโยบายพัฒนาประเทศ ระดับ 4 (ผ่าน) 3. การวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล ระดับ 3 (ไม่ผ่าน)	1. การใช้คอมพิวเตอร์ ระดับ 2 (ผ่าน) 2. การใช้ภาษาอังกฤษ ระดับ 2 (ผ่าน) 3. การคำนวณ ระดับ 2 (ผ่าน) 4. การจัดการข้อมูล ระดับ 2 (ผ่าน) 5. ทักษะการนำเสนอ ระดับ 1 (ไม่ผ่าน)	สมรรถนะหลัก 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับ 4 (ผ่าน) 2. การบริการที่ดี ระดับ 4 (ผ่าน) 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับ 4 (ผ่าน) 4. ความยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับ 4 (ผ่าน) 5. การทำงานเป็นทีม ระดับ 4 (ผ่าน)	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 1. การคิดวิเคราะห์ ระดับ 4 (ผ่าน) 2. การมองภาพองค์รวม ระดับ 3 (ผ่าน) 3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ระดับ 4 (ผ่าน) 4. ศิลปะการสื่อสารสูงใจ ระดับ 4 (ผ่าน)	สมรรถนะทางการบริหาร 1. สภาวะผู้นำ ระดับ 2 (ผ่าน) 2. วิสัยทัศน์ ระดับ 2 (ผ่าน) 3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ระดับ 2 (ผ่าน) 4. ศักยภาพเพื่อให้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับ 2 (ผ่าน) 5. การควบคุมตนเอง ระดับ 2 (ผ่าน) 6. การสอนงานและการมอบหมายงาน ระดับ 1 (ไม่ผ่าน)	1. ดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการพิเศษมาแล้ว 1 ปี 2. ยังไม่เคยดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ 3. ประสบการณ์หลากหลาย เคยทำงานแล้ว 2 สำนัก สำนักละไม่น้อยกว่า 2 ปี 4. เคยรับผิดชอบงานในฐานะหัวหน้าโครงการ 5. เคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทยและอยู่ในระบบข้าราชการผู้สำเร็จสัมฤทธิ์สูง 6. ผลสัมฤทธิ์ของงานยังไม่ครบ 3 ด้าน มีเพียง 2 ด้าน คือ - งานด้านให้คำปรึกษา - งานพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล 7. ไม่เคยถูกกลงโทษทางวินัย		

ตัวอย่างการแสดงความพร้อมของผู้เข้ารับการประเมินศักยภาพในเส้นทางตั้งสมประสงค์
ของผู้อำนวยความสะดวกสำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการ



ตัวอย่างตารางสรุปผลการประเมินข้าราชการผู้มีศักยภาพ ที่จะทดแทนตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

ผู้มีศักยภาพ	ผลการปฏิบัติราชการ	ขีดความสามารถ			ประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง		ผลสัมฤทธิ์ของงาน	การอบรมหลักสูตรสำคัญ
		ความรู้	ทักษะ	สมรรถนะ	ระยะเวลา	ความหลากหลาย		
นายอาทิตย์ จิตใจดี	●	●	●	●	●	●	●	●
นางสาวดาวพระศุภร์ สุนุกจริง	●	●	●	●	●	●	●	●
นางจันทร์ดารา เทวาสติติย์	●	●	●	●	●	●	●	●
นายอังคาร ชนะมาร	●	●	●	●	●	●	●	●

● ความพร้อมมาก ● ความพร้อมปานกลาง ● ยังต้องพัฒนา

หมายเหตุ อาจมีองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติม หรือปรับลดได้ตามแต่กรณี และตามความเหมาะสม

3.3 การจัดทำคลังข้อมูลข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

เมื่อวิเคราะห์คุณสมบัติของบุคคลทั้งหมดที่ระบุไว้ในตารางการประเมินผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งแล้ว ให้พิจารณาความพร้อมของแต่ละบุคคล โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่พร้อมเข้าสู่ตำแหน่งได้ทันที 2) กลุ่มที่จะพร้อมใน 1-2 ปี และ 3) กลุ่มที่อยู่ระหว่างการจัดเตรียมและพัฒนา โดยในแต่ละกลุ่มให้จัดลำดับของผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง ดังภาพตัวอย่าง

คลังข้อมูลข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor Inventory)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ...

ปรับปรุงเมื่อวันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2556

ตำแหน่งเป้าหมาย 1:	พร้อมทันที	พร้อมใน 2 ปี	อยู่ในระหว่างการจัดเตรียมและพัฒนา
ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล	นายอาทิตย์ จิตใจดี	นางสาวดาวพระศุภร์ สุนุกจริง	นางจันทร์ ดารา เทวาสติติย์ นายอังคาร ชนะมาร
ตำแหน่งเป้าหมาย 2:	พร้อมทันที	พร้อมใน 1-2 ปี	อยู่ในระหว่างการจัดเตรียมและพัฒนา
ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานวินัย	นางสาวเจนนิเฟอร์ โชติศิริคม	นางสาวเจนี เทียนประเสริฐ	นางนันทิดา บุศรี
ตำแหน่งเป้าหมาย 3:	พร้อมทันที	พร้อมใน 1-2 ปี	อยู่ในระหว่างการจัดเตรียมและพัฒนา
ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย	นางนพาศ แวดดา	นายบารมี มีสุข	นายสมสัน แก่นแก้ว
ตำแหน่งเป้าหมาย 4:	พร้อมทันที	พร้อมใน 1-2 ปี	อยู่ในระหว่างการจัดเตรียมและพัฒนา
ผู้อำนวยการศูนย์บริหารระดับสูง	นายคุณ มีทอง	นายปิ่น วันนิต	นายชนะ มานะเพียร
ตำแหน่งเป้าหมาย 5:	พร้อมทันที	พร้อมใน 1-2 ปี	อยู่ในระหว่างการจัดเตรียมและพัฒนา
ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน	นางสาวกิ่งกมล ธานี	นางปณิตดา มหาคุณ	นายโชติ โรจน์เสียร

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ

แผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ เป็นแผนที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของข้าราชการในการทำงานปัจจุบันกับศักยภาพของข้าราชการในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นสำหรับอนาคตข้างหน้า ดังนั้นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นการลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถของข้าราชการในปัจจุบันกับความสามารถที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น

เมื่อส่วนราชการได้มีการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) โดยระบุบุคคลที่จะเป็นผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งจากลำดับที่ 1 ถึงลำดับที่ 3 ซึ่งเป็นบุคคลที่มีโอกาสได้คัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับกลุ่มคนที่เป็นผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) เหล่านั้นโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 วิเคราะห์ระดับความสามารถของข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ในปัจจุบัน การวิเคราะห์ความสามารถของข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น จะทำให้ทราบว่าข้าราชการคนนั้นมีความรู้และทักษะในการทำงานเป็นอย่างไร และจำเป็นจะต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะในด้านใดบ้าง

4.2 ระบุความสามารถหรือสิ่งที่ข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ต้องพัฒนาปรับปรุง โดยร่วมวิเคราะห์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบถึงความสามารถของผู้มีศักยภาพฯ ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุง โดยการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

4.2.1 ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่ต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่งในทางก้าวหน้าในสายอาชีพและทางสังฆสมประกอบการณ์และผลงานปัจจุบัน เช่น ทักษะการจัดการข้อมูล ในตำแหน่งที่ผู้มีศักยภาพฯ ครอบงอยู่ปัจจุบัน และก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งเป้าหมายตามแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

4.2.2 ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่ต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่งในแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพและเส้นทางสังฆสมประกอบการณ์และผลงานในอนาคต เช่น สมรรถนะทางการบริหาร ที่ผู้มีศักยภาพฯ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักตามแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

4.3 วิธีการในการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ใน Succession Plan มีหลายวิธี ได้แก่

- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Training Program) หมายถึง การที่ส่วนราชการจัดการอบรมให้แก่ข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ในส่วนราชการ หรือการส่งข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ไปอบรมที่อื่น
- การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT) หมายถึง การฝึกการปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้ชำนาญงาน หรือหัวหน้างาน เป็นผู้คอยดูแลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ
- การสอนแนะงาน (Coaching) หมายถึง การสอนงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน เน้นความรู้ความสามารถทางด้านเทคนิค และขั้นตอนในงานที่ได้รับมอบหมายนั้นๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในงานปัจจุบัน
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) ในเรื่องต่างๆ ทั้งด้านวิชาการ รวมถึงเรื่องอื่นๆ เช่น การแต่งกายและการวางตัวในสถานที่ทำงาน

- การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การมอบหมายงานใหม่ให้ปฏิบัติ โดยอาจดำเนินการย้ายภายในสำนัก/กองเดียวกัน หรือต่างสำนัก/กองก็ได้ เพื่อให้ข้าราชการไปเรียนรู้งานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งใหม่ ซึ่งแตกต่างจากลักษณะงานของตำแหน่งเดิม
- การมีพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง การมอบหมายให้ผู้ที่มิประสบความสำเร็จ มีความรู้ความสามารถ และมีความมุ่งมั่นที่จะให้การสนับสนุนมาช่วยดูแล
- การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self Learning) หมายถึง การให้ได้เรียนรู้ในสิ่งที่สนใจและต้องการทราบด้วยตนเอง โดยข้าราชการผู้มีศักยภาพเป็นผู้ตัดสินใจวางแผนและเลือกวิธีการการเรียนรู้ อาทิ การอ่านหนังสือ การเรียนทางไกลรูปแบบต่างๆ และการสอบถามจากผู้รู้ เป็นต้น

4.4 การเขียนแผนพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

การเขียนแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพควรให้ผู้สอนแนะงาน (Career Coach) หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ และข้าราชการผู้มีศักยภาพ (Successor) ร่วมกันพิจารณาออกแบบ โดยรายละเอียดในแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

4.4.1 การกรอกข้อมูลตำแหน่งงานและผลสัมฤทธิ์ของงานในตำแหน่งที่ข้าราชการผู้มีศักยภาพ (Successor) จะต้องหมุนเวียนไปสั่งสมประสบการณ์และผลงานตามแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart)

4.4.2 การทบทวนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการผู้มีศักยภาพ (Successor) เพื่อทบทวนและประเมินช่องว่างของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เป็นอยู่ในตำแหน่งปัจจุบันกับความคาดหวังในตำแหน่งเป้าหมาย โดยใช้แหล่งข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 1) การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมา
- 2) รายการความรู้ในแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงาน Job Profile¹ ของตำแหน่งงานลำดับถัดไปในเส้นทางก้าวหน้า
- 3) รายการทักษะในแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงาน Job Profile ของตำแหน่งงานลำดับถัดไปในเส้นทางก้าวหน้า
- 4) รายการสมรรถนะแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานใน Job Profile ของตำแหน่งงานลำดับถัดไปในเส้นทางก้าวหน้า
- 5) ผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร (สำหรับตำแหน่งเป้าหมายประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร)

4.4.3 การวางแผนพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย วิธีการพัฒนา ระยะเวลา และผู้สอนแนะงาน

จากนั้นกรอกรายละเอียดในแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ ดังตัวอย่าง

¹ แบบสั่งสมประสบการณ์และผลงาน ในบทที่ 5

แผนพัฒนาข้าราชการผู้ศึกษาที่จะภาคเอกชนตำแหน่ง

ชื่อ นางจันทร์ตรา เทวสถิตย์
ตำแหน่งเป้าหมาย ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ
หน่วยงาน สำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการบุคคล

ลำดับ ที่	ตำแหน่ง เป้าหมาย	หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของ ตำแหน่งเป้าหมาย	ศักยภาพที่ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม			วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	ผู้สอนและ งาน (Career Coach)
			ความรู้	ทักษะ	สมรรถนะ			
1.	ผู้อำนวยการสำนัก วิจัยและพัฒนา ระบบงานบุคคล	บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการใน ระดับสำนักที่สังกัดกระทรวงงานในกระทรวงแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหา ตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน อันได้แก่ การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ส่งเสริม ให้คำปรึกษาแนะนำ และเสนอ แนะเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ พัฒนา ระบบ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ มาตรฐาน และการติดตามประเมินผลด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคลในฝ่ายพลเรือน	ความรู้ ความสามารถที่ จำเป็นสำหรับปฏิบัติ งาน 1. ยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล ระดับ 4 2. การวิจัยและพัฒนา ระบบงานบุคคล ระดับ 4 ความรู้เกี่ยวกับเรื่อง กฎหมายและกฎระเบียบ ราชการ กฎหมายระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน ระดับ 3	ทักษะการนำเสนอ ระดับ 2 (สามารถ นำเสนอข้อมูลทาง วิชาการทั้งในสาร สัมพันธ์ และการ ประชุมได้อย่างมี ประสิทธิภาพ)	สมรรถนะทาง การบริหาร • การส่งมอบ และการมอบ หมายงาน ระดับ 2	1. พัฒนาความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการ การปฏิบัติงานและความรู้เกี่ยวกับเรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบราชการ โดยการ 1. การฝึก อบรมในห้องเรียน 2. การฝึกอบรมในขณะ ปฏิบัติงาน 3. การสอนแนะนำงาน 4. การให้คำ ปรึกษาแนะนำ 5. การลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน 6. การมีพี่เลี้ยง 7. การเรียนรู้ด้วยตัวเอง 2. ทักษะการนำเสนอ โดยการ 1. การฝึกอบรม ในห้องเรียน 2. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายให้นำเสนอภาวะการประชุม อ.ก.พ./ก.พ. และเป็นวิทยากรบรรยายในหัวข้อ ต่างๆ 3. การให้คำปรึกษาแนะนำ และ 4. การ มีพี่เลี้ยง 3. สมรรถนะทางการบริหาร โดยการ 1. มอบ หมายให้เป็นที่หัวหน้าทีมที่รับผิดชอบโครงการ เพิ่มเติม อย่างน้อย 1 ปี และ 2. การได้รับการ สอนแนะนำ (Coaching) และ 3. การมีพี่เลี้ยง (Mentoring) อย่างน้อย 1 ปี	2 ปี	นายจิรายุ บุตรถ้อยอง

นางจันทร์ตรา เทวสถิตย์
ผู้ศึกษาภาพ

นายจิรายุ บุตรถ้อยอง
ผู้สอนแนะนำ

นางทองน้อยแก้ว คุ้มเย็น
หัวหน้าหน่วยงานการศึกษาที่

ในส่วนของการฝึกอบรมในห้องเรียนนั้น ส่วนราชการควรจัดทำ “เส้นทางการฝึกอบรม” (Training Roadmap) ซึ่งหมายถึง การกำหนดเส้นทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีแบบแผนเพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถของข้าราชการตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง โดยการวางแผน และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา

ผู้สอนแนะงาน (Career Coach) หรือผู้บังคับบัญชาาระดับต้นหรือผู้ได้รับมอบหมายให้ดูแลข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง ควรมีการติดตามการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ และประเมินผลการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการผู้นั้นเป็นระยะ โดยการพูดคุยถึงความสามารถที่ได้รับการพัฒนาและไม่ได้รับการพัฒนา และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างตรงไปตรงมา เช่น ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ และผลการประเมินสมรรถนะในแต่ละรอบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ได้ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง และเพื่อให้สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงานทั้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถตามความเหมาะสม ตลอดจนการจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาต่อไป ดังตัวอย่างแบบการติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา หน้าถัดไป

6.6 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนสร้างความพร้อมในการปฏิบัติราชการ

ปัจจัยที่ทำให้ส่วนราชการไม่ประสบผลสำเร็จในการจัดทำแผนสร้างความพร้อมในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) มีดังต่อไปนี้

6.6.1 ผู้บริหารของส่วนราชการไม่เห็นความสำคัญและไม่สนับสนุนการจัดทำแผนสร้างความพร้อมในการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง

6.6.2 มีการเปลี่ยนแปลงผังโครงสร้างการจัดส่วนราชการและตำแหน่งอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งทำให้ยากต่อการกำหนดผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

6.6.3 การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านความสามารถตามหลักคุณธรรม

6.6.4 มีการประชุมบ่อยครั้งและใช้เวลานานในการวางแผนและพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

6.6.5 มีค่าใช้จ่ายในการจัดทำแผนสร้างความพร้อมในการปฏิบัติราชการ Succession Plan ซึ่งส่วนราชการอาจพิจารณาแล้วว่าไม่คุ้มค่างบเงินที่ได้ลงทุนไป อาทิ ค่าใช้จ่ายในการใช้แบบทดสอบต่าง ๆ เพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพฯ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพฯ

แบบการติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา

ชื่อ นางจันทร์ดา ทวารสิทธิ์	ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล.
ตำแหน่งเป้าหมาย ผู้อำนวยการ	สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล	
ผู้สอนแนะนำ (Career Coach)	นายวิญญู บุตรถ้อย	นักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ
หน่วยงาน	สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล	

ปีที่	ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและผลงาน	ความเห็นด้านการพัฒนาศักยภาพ	การพัฒนาเพิ่มเติม
1	<p>จุดเด่น: มีความมุ่งมั่นเพียร ตั้งใจเรียนรู้สิ่งสมบูรณ์ประการดี และผลงานตามที่ได้รับมอบหมาย.</p> <p>จุดด้อย: บางครั้งขาดความมั่นใจในตนเอง โดยเฉพาะเมื่อจำเป็นต้องปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในงานที่ยังไม่มีความเชี่ยวชาญ</p> <p>ความสามารถของผลงาน: ผลงานที่ได้รับมอบหมาย มีความถูกต้องครบถ้วน ไม่มีการแก้ไขในสาระสำคัญ</p>	<p>1. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน</p> <p>1. ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับ 3 (ต่ำกว่าระดับตำแหน่งเป้าหมาย 1 ระดับ)</p> <p>2. การวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล ระดับ 3 (ต่ำกว่าระดับตำแหน่งเป้าหมาย 1 ระดับ)</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับเรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ</p> <p>กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ระดับ 2 (ต่ำกว่าระดับเดียวกับตำแหน่งเป้าหมาย 1 ระดับ)</p> <p>ทักษะ มีทักษะอื่น ๆ ในระดับเดียวกับตำแหน่งเป้าหมาย ยกเว้นทักษะการนำเสนอ ระดับ 1 (ต่ำกว่าระดับตำแหน่งเป้าหมาย 1 ระดับ)</p> <p>สมรรถนะ มีสมรรถนะหลักไม่ระดับเดียวกับตำแหน่งเป้าหมาย (ระดับ 4)</p> <p>มีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในระดับเดียวกับตำแหน่งเป้าหมาย (ระดับ 4)</p> <p>มีสมรรถนะทางการบริหาร ตำแหน่งงานและผลการดำเนินงาน ระดับ 1 (ต่ำกว่าระดับตำแหน่งเป้าหมาย 1 ระดับ)</p>	<p>1. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน</p> <p>1. ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>2. การวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับเรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ</p> <p>กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน</p> <p>โดยการ 1. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานอย่างน้อย 6 เดือน</p> <p>2. การสอนตนเองอย่างน้อย 6 เดือน 3. การสืบเปลี่ยนหมุนเวียนงานอย่างน้อย 2 ปี</p> <p>3. ทักษะการนำเสนอ โดยการ 1. การฝึกอบรมในห้องเรียน</p> <p>2. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายให้นำเสนอวาระการประชุม อ.พ./ก.พ.และเป็นวิทยากรบรรยายในหัวข้อต่าง ๆ 3. การนำคำปรึกษาแนะนำ และ 4. การมีพี่เลี้ยง</p> <p>4. สมรรถนะทางการบริหาร ตำแหน่งงานและผลการมอบหมายงาน โดยการ 1. ฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ด้วยการมอบหมายให้มีหัวหน้าทีมที่รับผิดชอบโครงการ เพิ่มเติม อย่างน้อย 1 ปี</p> <p>2. การได้รับการสอนแนะนำ และการมีพี่เลี้ยง อย่างน้อย 1 ปี</p>

นางจันทร์ดา ทวารสิทธิ์	นายวิญญู บุตรถ้อย	นางทองน้อยแก้ว เข้าเย็น
ผู้สังเกตสภาพ	ผู้สอนแนะนำ	หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐ

6.6.6 ชาตผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง รวมทั้งขาดบุคลากรในการประสานงานและควบคุมการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง

6.6.7 ชาตผู้สอนแผนงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทุ่มเทให้การสอนแผนงาน

จากปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวข้างต้นจะทำให้การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของคณะทำงานที่จะต้องศึกษาแนวทางและวิธีการในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการอย่างละเอียด ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการกระตุ้น จูงใจให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ อีกทั้งยังต้องทำหน้าที่ในการติดตาม ประเมินผล และทบทวนผลการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ ควรพยายามทำให้การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ เป็นสิ่งที่ยั่งยืนและไม่ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องใช้เวลาในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการมากนัก (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์, 2548)

6.7 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย :

6.7.1 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของส่วนราชการ

6.7.2 ผู้บริหารต้องสื่อสารและทำความเข้าใจให้ข้าราชการทราบถึงประโยชน์และความจำเป็นในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

6.7.3 ผู้อำนวยการสำนัก / กองต้องให้การสนับสนุนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

6.7.4 การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของส่วนราชการ

6.7.5 คณะทำงานต้องสร้างความเข้าใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบว่าแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการเป็นแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของข้าราชการที่มีศักยภาพที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง แต่มีใช้พันธระสัญญาว่าจะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

6.7.6 กระบวนการคัดเลือกข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะเข้าสู่แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการต้องมีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และยุติธรรม

6.7.7 ผู้สอนแผนงานต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และต้องอุทิศตนทุ่มเทให้การสอนแผนงาน

6.7.8 การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการถือเป็นการลงทุนระยะยาว ดังนั้นส่วนราชการต้องเตรียมงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดทำแผนและพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ อย่างต่อเนื่อง

ภาคผนวก

แบบฟอร์มการจัดทำแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ



แผนทางการก้าวหน้าในสายอาชีพ
ส่วนราชการ.....

ส่วนที่ 1 ภาพรวมของส่วนราชการ

1. บทบาทภารกิจของส่วนราชการ

- 1.1 วัตถุประสงค์
- 1.2 พันธกิจ
- 1.3 ยุทธศาสตร์ส่วนราชการ

2. โครงสร้างและการจัดส่วนราชการและอัตรากำลัง

- 2.1 การจัดส่วนราชการระดับกรม
- 2.2 การจัดส่วนราชการระดับต่ำกว่ากรม

3. อัตรากำลัง

สำนัก / กอง / ศูนย์	ทั่วไป			วิชาการ					อำนาจการ		บริหาร		รวม	ร้อยละ	
	ปง	ชง	อว	ทษ	ปภ	ชก	ชพ	ชช	ทว	อต	อัส	บก			บส
ส่วนกลาง															
สำนัก.....															
รวม															
รวมแต่ละประเภทตำแหน่ง															

4. โครงสร้างอายุข้าราชการ

4.1 ตารางแสดงจำนวนข้าราชการ จำแนกตามส่วนราชการและช่วงอายุ

ส่วนราชการ/หน่วยงาน	รวม	<21	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	อายุเฉลี่ย
ส่วนกลาง											
สำนัก.....											

หมายเหตุ อาจปรับปรุงช่วงอายุได้ตามความเหมาะสม

4.2 ตารางแสดงจำนวนข้าราชการ จำแนกตามสายงานและช่วงอายุ

สายงาน	รวม	<21	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	อายุเฉลี่ย

หมายเหตุ อาจปรับปรุงช่วงอายุได้ตามความเหมาะสม

4.3 ตารางแสดงจำนวนข้าราชการ จำแนกตามส่วนราชการและจำนวนอายุราชการที่เหลือ

ส่วนราชการ/หน่วยงาน	รวม	<1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	หมายเหตุ
ส่วนกลาง													
สำนัก.....													

หมายเหตุ ให้จำนวนปีที่เหลือเท่านี้

4.4 ตารางแสดงจำนวนข้าราชการ จำแนกตามสายงานและจำนวนอายุราชการที่เหลือ

สายงาน	รวม	<1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	หมายเหตุ

หมายเหตุ ให้จำนวนปีที่เหลือเท่านี้

5. การจัดกลุ่มตำแหน่ง

ประเภทตำแหน่ง	กลุ่มตำแหน่ง	สถานที่
ทั่วไป	กลุ่มที่ 1	
	กลุ่มที่ 2	
วิชาการ	กลุ่มที่ 1	
	กลุ่มที่ 2	
อำนวยการ	กลุ่มที่ 1	
	กลุ่มที่ 2	
บริหาร	กลุ่มที่ 1	
	กลุ่มที่ 2	

6. การจัดกลุ่มงาน (Job group /Job family)

ลำดับ/กอง	กลุ่มลักษณะงาน	สายงาน

7. การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย

ตำแหน่งเป้าหมายในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในกรม.....

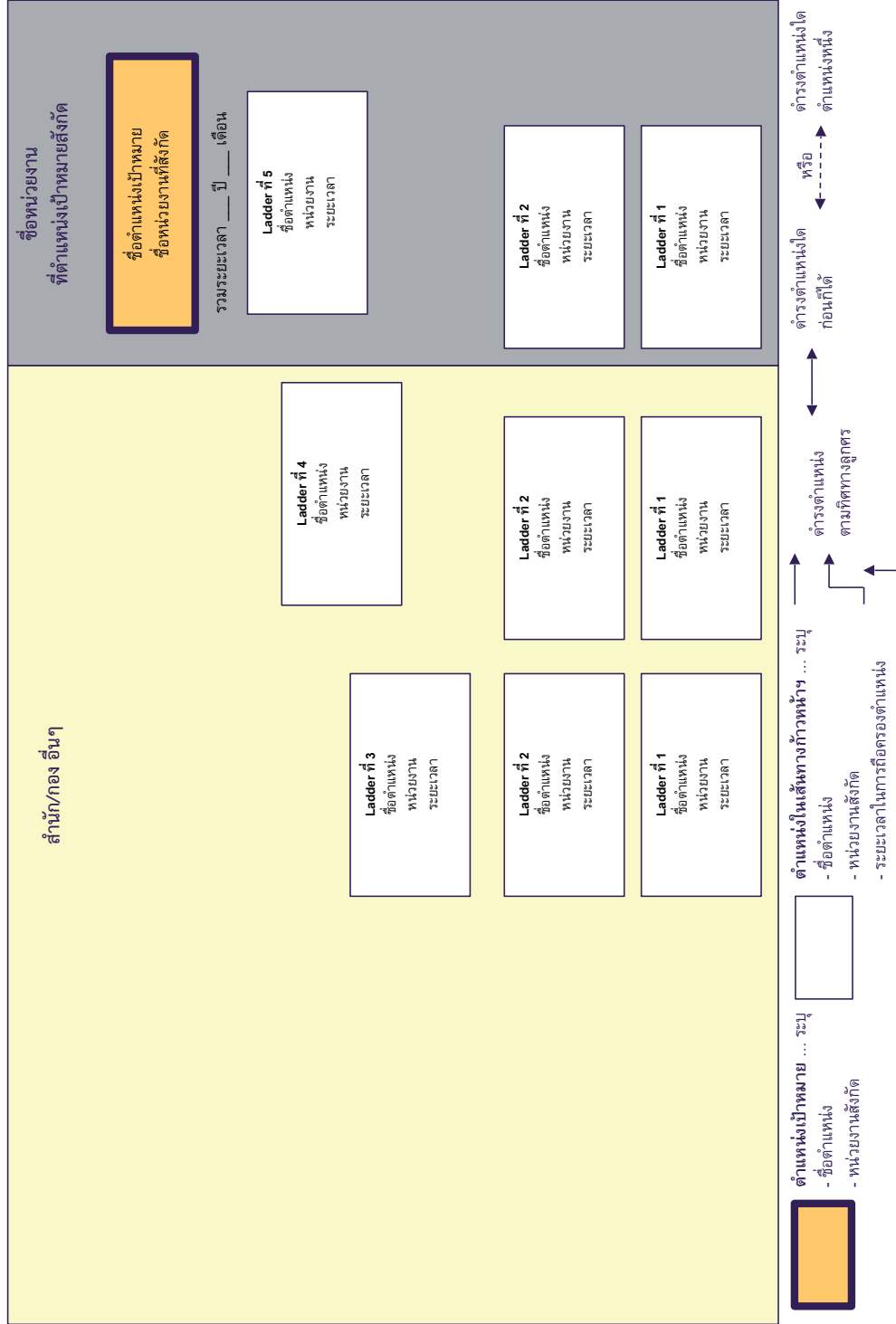
1. ตำแหน่ง.....
2. ตำแหน่ง.....
3. ตำแหน่ง.....
4. ตำแหน่ง.....
5. ตำแหน่ง.....

ส่วนที่ 2: แบบสังขมประสมการณัและผลงา

2.1 คำแห่งเข้าทมา

ชื่อตำแหน่งเข้าทมา
หน่งงานลั้กั
ชื่อส่วนราชการ

2.1.1 ภาพแสดงเส้นทางสัมปสรรสารณ์ และผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย ตำแหน่ง



2.1.2 การสังขสมประสมการณืและพลขานของตำแหน่งเป้าหมาย

ตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position)		หน่วยงาน
ชื่อตำแหน่ง		
หน้าที่รับผิดชอบหลัก		
ด้าน.....	ด้าน.....	ด้าน.....
ด้าน.....	ด้าน.....	ด้าน.....
ผลลัพธ์หลัก (Key Result Areas : KRAs)		ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)
1.		
2.		
3.		

2.2 ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position)

ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า ลำดับที่

ชื่อตำแหน่ง

หน่วยงาน

การสังเคราะห์ประสิทธิผลและผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position)

ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า ลำดับที่...			
ชื่อตำแหน่ง	หน่วยงาน		
ระยะเวลาขั้นต่ำในการครองตำแหน่ง			
หน้าที่รับผิดชอบหลัก			
ตำแหน่ง.....	ตำแหน่ง.....	ตำแหน่ง.....	ตำแหน่ง.....
ผลลัพธ์/ชี้หลัก (Key Result Areas : KRAs)			
1.	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)		
2.			
3.			

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่ง (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Proficiency Level)

เกณฑ์พิจารณาประสบการณ์และผลงาน เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานถัดไป

บรรณานุกรม

- ทวีศักดิ์ สุททมาทิน **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์** กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2551.
- สรเสรีภูมิ นามพรหม **เอกสารประกอบการอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์หลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ เรื่อง “การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ”**, 2556
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ **พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning** กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2554.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551** กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ., 2551.
- สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน **กำลังคนภาครัฐ 2553: ข้าราชการพลเรือนสามัญ** นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ., 2553.
- สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน **คู่มือการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน** นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ., 2553.
- สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน **คู่มือการวิเคราะห์งาน** นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ., 2553.
- สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน **คู่มือแนวทางการวางแผนและบริหารกำลังคนสำหรับส่วนราชการ** นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ., 2556.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล **การจัดการความรู้เพื่อความต่อเนื่องในการบริหารงาน** กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ., 2552.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล **การทำคลังข้อมูลข้าราชการผู้มีศักยภาพ (Talent Inventory) เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับกลาง** กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ., 2549.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล **คู่มือการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของส่วนราชการ** นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ., 2554.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล **แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน** นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ., 2551.
- ศูนย์นักบริหารระดับสูง **คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ** นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ., 2555
- ศูนย์นักบริหารระดับสูง **คู่มือระบบที่เลี้ยงสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง** นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ **Career Development in Practice** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2548.

