

แบบรายงานผลการพัฒนาความรู้ของข้าราชการ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑๐

รอบการประเมินที่.....๑/๒๕๖๘.....ตั้งแต่วันที่...๑ ต.ค. ๒๕๖๗ - ๓๑ มี.ค. ๒๕๖๘.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ชื่อ-นามสกุล.....นายเมธา ศรีทองคำ.....ตำแหน่ง.....นักสำรวจดินชำนาญการพิเศษ.....

กลุ่ม/ฝ่าย.....กลุ่มวางแผนการใช้ที่ดิน.....

หัวข้อการพัฒนา.....การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ.....

สถานที่.....OCSC Learning Portal (สำนักงาน ก.พ.) สพข.๑๐.....วันที่.....๓๑ มี.ค. ๖๘.....

วิทยากร/ผู้ให้ความรู้.....สำนักงาน ก.พ.....หน่วยงานที่จัดอบรม.....สำนักงาน ก.พ.....

สรุปสาระสำคัญ

๑. การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan)

หมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่าตนเองสามารถเติบโตหรือเลื่อนไปดำรงตำแหน่งในระดับสูงตำแหน่งใดได้บ้าง และจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งนั้นๆ ทั้งนี้ก่อนที่จะเริ่มจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพจะต้องมีการคัดเลือกบุคคล และส่งเสริม พัฒนาให้มีศักยภาพสูง มีความพร้อมและเหมาะสมกับตำแหน่งสำคัญที่จะแต่งตั้งภายในระยะเวลาที่คาดการณ์ไว้ เพื่อไม่ให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารหรือการปฏิบัติราชการ การจัดทำทางก้าวหน้าใน สายอาชีพเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจและรักษาข้าราชการทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้มีความรู้สูง ให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพยายามสร้างผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังได้ เมื่อส่วนราชการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนแล้ว หากต้องการจะเตรียมความพร้อมของข้าราชการเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญอย่างเป็นระบบ ก็ควรมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพและมีผลงานเป็นประจักษ์ จำนวน (ประมาณ ๓-๕ คน ต่อ ๑ ตำแหน่งเป้าหมาย) และจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงกับทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้ข้าราชการที่ได้รับคัดเลือกมานั้นได้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)

๒. บทบาทภารกิจ โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างตำแหน่ง

บทบาทภารกิจหลักในเรื่องใด และภารกิจหลักนั้นต้องอาศัยข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือไม่ เช่น ส่วนราชการที่มีภารกิจหลักเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งลักษณะงานมีความจำเป็นต้องอาศัยข้าราชการที่มีความสามารถหรือเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจึงจะสามารถปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการได้ โดยอาจกำหนดทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นแบบคู่ขนาน ๒ เส้นทาง (Dual

Career Path) คือ เส้นทางสายบริหารและเส้นทางผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการเลือกที่จะเติบโตในทางก้าวหน้าที่ตนสนใจและถนัด ทั้งนี้ อาจมีการเปลี่ยนทางก้าวหน้าจากสายผู้เชี่ยวชาญไปเป็นสายผู้บริหาร

ผังโครงสร้างตำแหน่งงาน (Position Chart) คือ การศึกษาว่าโครงสร้างหน่วยงานระดับกอง/สำนักมีการจัดแบ่งหน้าที่เป็นหน่วยงานย่อยอย่างไร และในแต่ละหน่วยงานนั้นประกอบด้วยตำแหน่งประเภทและสายงานอะไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภายในและสาย การบังคับบัญชาของหน่วยงาน ลักษณะงานว่าเป็นอย่างไรเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์งานเพื่อจัดกลุ่มงานสำหรับการกำหนดรูปแบบทางก้าวหน้าที่เหมาะสม

ระดับตำแหน่ง (Position Level) คือ การศึกษาการกำหนดประเภทตำแหน่ง สายงานและระดับตำแหน่งทั้งหมดของแต่ละสำนัก/กองในส่วนราชการ ที่สามารถบ่งบอกคุณภาพและความยุ่งยากของงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการจัดกลุ่มงาน (Job Family) ให้เหมาะสมสำหรับการพิจารณากำหนดตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Ladder Position) ว่าควรดำรงตำแหน่งใดก่อนหรือดำรงตำแหน่งใดหลัง

๓. การวิเคราะห์งาน

๓.๑ การเตรียมการ เป็นการกำหนดว่าจะทำการวิเคราะห์อะไร (What) และวิเคราะห์ทำไม (Why)

๓.๒ การศึกษาข้อมูลขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เป็นการทบทวนทำความเข้าใจพื้นฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผังโครงสร้างองค์กร คุณลักษณะของชั้น ตำแหน่งงาน และรายละเอียดคำบรรยายลักษณะงานที่มีอยู่ทั้งหมด เป็นต้น

๓.๓ การออกแบบสอบถาม ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลของงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน รายละเอียดในแบบสอบถามจะแสดงให้เห็นถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรู้ความสามารถของบุคคลที่จำเป็นสำหรับงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานในการสร้างแบบสอบถาม สิ่งที่สำคัญที่ควรตระหนัก คือ ควรใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกันศึกษางานประเภทเดียวกัน

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน เป็นการดำเนินการวิเคราะห์งานอย่างแท้จริง โดยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงานนั้นๆ อย่างละเอียด ตลอดจนความรู้ความสามารถทักษะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานและคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จำเป็นสำหรับงานนั้นๆ เทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานมีหลายวิธี เช่น การสังเกตการณ์สัมภาษณ์ตัวแทนหรือผู้ครองตำแหน่งต่างๆ การจัดสัมมนา การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

๓.๕ การจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน ผู้ทำการวิเคราะห์งานจะต้องนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดระเบียบเรียบเรียงเป็นแบบหน้าที่งาน/แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งส่วนใหญ่มักจะชี้ให้เห็นถึงลักษณะของงาน ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต้องทำ เพื่อให้งานนั้นๆ สมฤทธิ์ผลด้วยดี

๓.๖ การจัดทำรายละเอียดคุณสมบัติของบุคคล มีส่วนประกอบสำคัญ คือ คุณสมบัติของบุคคล ความรู้ความสามารถ ทักษะคุณลักษณะ/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้งานนั้นๆ สำเร็จลงได้ด้วยดี

๔. การวิเคราะห์งานเพื่อการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

๔.๑ แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คือการเขียนอธิบายหน้าที่ สภาพการทำงาน และลักษณะอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของงานนั้น

๔.๒ คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) คือ การระบุว่าคุณสมบัติที่จะสามารถทำงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติอย่างไร

๔.๓ การกำหนดมาตรฐานของงาน (Job Standard) ได้แก่ ผลการดำเนินงาน หรือเป้าหมายการทำงาน เพื่อใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ไปสู่เกณฑ์ที่กำหนดไว้

๕. ผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนี้

๕.๑ ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้ทราบถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ เมื่อวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง เป้าหมาย หรือตำแหน่งต่างๆ ในเส้นทางก้าวหน้า จะทำให้ทราบถึงคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ที่มาดำรงตำแหน่งเป้าหมาย เช่น คุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถ ด้านทักษะการทำงาน ด้านสมรรถนะหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อาจมีรายละเอียดที่นอกเหนือจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่กำหนดไว้

๕.๒ โอกาสในการจัดกลุ่มเป้าหมาย ทำให้ทราบถึงโอกาสในการจัดกลุ่มงานในหน่วยงาน หรือ Job Family เพื่อทำให้เห็นโอกาสในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

๕.๓ กำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานและตัวชี้วัด ช่วยในการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานและตัวชี้วัดในการทำงาน การวิเคราะห์งานจะช่วยให้สามารถกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ของการทำงานในตำแหน่งที่อยู่ในเส้นทางก้าวหน้า ได้ และสามารถนำไปกำหนดผลการการทำงานที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ครองตำแหน่งสมควรที่จะได้มีการเลื่อนขั้นหรือย้ายไปดำรงตำแหน่งถัดไปในเส้นทางก้าวหน้า ที่ได้กำหนดไว้

๕.๔ กำหนดเกณฑ์อื่นๆ ในการพิจารณา ช่วยในการกำหนดเกณฑ์อื่นๆ ในการพิจารณาความพร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งถัดไปของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า ซึ่งเรียกว่าเกณฑ์พิจารณาประสิทธิภาพและผลงาน เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งถัดไป (Performance Measures) โดยในการกำหนดเกณฑ์ดังกล่าว ต้องมีการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งที่จะก้าวไปมีบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอย่างไร ผู้ที่อยู่ในเส้นทางก้าวหน้า จะมีเงื่อนไขที่ต้องสั่งสมประสิทธิภาพในการทำงานอย่างไร มีผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานอะไรบ้างที่จำเป็นและบ่งบอกว่า มีขีดความสามารถพร้อมที่จะเข้ารับหน้าที่ของตำแหน่งในลำดับถัดไปได้แล้ว

๖. การวิเคราะห์งานเพื่อระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบหลัก และผลสัมฤทธิ์ของงาน

ความรับผิดชอบหลักจะช่วยให้วิเคราะห์หาผลสัมฤทธิ์ หรือ Key Result Areas และวิเคราะห์ต่อไปว่า ตำแหน่งงานนี้สมควรมีตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการทำงานอย่างไร ซึ่งหากวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละด้านแล้ว จะสามารถกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้ และเมื่อกำหนดผลสัมฤทธิ์หลักและตัวชี้วัดไว้ในแบบสั่งสมประสิทธิภาพและผลงานแล้ว ก็สามารถนำไปเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์พิจารณาประสิทธิภาพ และผลงานเพื่อก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งลำดับถัดไปตามเส้นทางก้าวหน้าได้

๗. การจัดกลุ่มงานและการจัดกลุ่มตำแหน่ง

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

๗.๒ จัดตามลักษณะของงานที่มีวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงาน ฝ่ายบรรจุแต่งตั้ง และฝ่ายสรรหา เมื่อพิจารณาลักษณะของงานทั้ง ๓ ฝ่าย แล้วจะ

เห็นว่ามิวัตุประสงค์เพื่อให้ได้คนเข้ามาทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ราชการเช่นเดียวกัน ก็อาจพิจารณาเป็นกลุ่มงานเดียวกันได้

๗.๓ จัดตามลักษณะของคุณสมบัติที่ต้องการในงาน เป็นการ จัดโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ใช้ พื้นฐานความรู้ ทักษะ สมรรถนะในลักษณะเดียวกัน หรือมีความต้องการในด้านการฝึกอบรมที่คล้าย ๆ กัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น กรมที่ดิน มีลักษณะงานที่เกี่ยวกับแผนที่อยู่ในหลายสำนัก/กอง เมื่อพิจารณาจัดเป็นกลุ่มงานหรือ Job Family ก็เห็นว่ามีการใช้ความรู้ในเรื่องการรังวัดและทำแผนที่เหมือนกัน จึงอาจจะพิจารณาออกแบบทางก้าวหน้าโดยการหมุนเวียนงานให้แก่ข้าราชการรังวัดได้มีประสบการณ์ใน Job Family เดียวกันก่อนที่จะดำรงตำแหน่งสูงขึ้นได้

๘. การจัดกลุ่มตำแหน่ง

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

๘.๑ พิจารณาที่คุณวุฒิตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละสายงานว่าเป็นวุฒิเดียวกันหรือไม่

๘.๒ พิจารณาที่ลักษณะของงานที่ปฏิบัติของสายงานว่ามีความเกื้อกูลกันระหว่างสายงานหรือไม่ หรือจะมีองค์ความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในงานดังกล่าวคล้ายคลึงกันหรือไม่

๙. การออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

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

ตำแหน่งเป้าหมาย หมายถึง ตำแหน่งสุดท้ายที่เป็นเป้าหมายในการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในองค์กรและต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์พอสมควรก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายนี้

ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) หมายถึง ตำแหน่งต่างๆ ที่กำหนดไว้ในทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อวางแผนให้ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเป้าหมายได้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งเหล่านั้นตามลำดับที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นั้นได้เรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ก่อนก้าวสู่ตำแหน่งเป้าหมายต่อไป

กระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

๙.๑ การเตรียมการกำหนดผู้มีส่วนร่วม บุคคลที่มีส่วนร่วมในการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพประกอบด้วย ผู้บริหารส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชาของผู้ดำรงตำแหน่ง เป้าหมายและ ผู้ดำรงตำแหน่งเป้าหมาย คณะทำงานและหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ข้าราชการ ส่วนราชการที่จะดำเนินการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ อาจวางแผนการทำงานตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- แต่งตั้งคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการ หรือรองหัวหน้า ส่วนราชการที่ได้รับมอบหมาย ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ที่เป็นตำแหน่ง เป้าหมายหมาย และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน ทั้งนี้อาจพิจารณาตามความเหมาะสมของส่วนราชการ

- กำหนดแผนการทำงาน เพื่อกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย ออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ จัดทำแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงาน โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการและ

วิธีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นต่อการออกแบบ และวิเคราะห์งาน (ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่ง)

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

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

๙.๒ การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย คำนึงถึงความจำเป็นในการสร้างความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่ง งบประมาณในการจัดหาเครื่องมือในการคัดเลือกบุคคล กระบวนการพัฒนาบุคคลผู้มีความศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

๙.๓ การวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า

๙.๔ การเขียนแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

๑๐. การจัดทำแบบสั้งสมประสบการณ์และผลงาน

๑๐.๑ แบบสั้งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย

แบบฟอร์ม (Template) และสาระสำคัญในแบบสั้งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องจัดทำ มีดังนี้

๑๐.๑.๑ ชื่อตำแหน่งเป้าหมายและหน่วยงานที่สังกัด

๑๐.๑.๒ แผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career chart)

๑๐.๑.๓ หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

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

๑๐.๑.๕ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ระบบหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าจะพิจารณาความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจากหน่วยวัดความสำเร็จ

๑๐.๑.๖ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ

๑๐.๑.๗ เกณฑ์การพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย

๑๐.๒ แบบสั้งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

๑๐.๒.๑ ระยะเวลาขั้นต่ำในการครองตำแหน่ง ระบุระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนั้นๆ ตามที่กำหนดไว้ในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งระยะเวลาที่กำหนดจะต้องเพียงพอสำหรับสั้งสมประสบการณ์และสร้างผลงานในแต่ละตำแหน่ง ดังนั้นจึงควรกำหนดเจตนาให้ชัดเจนว่าจะให้เข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นเพื่ออะไร แล้วจึงกำหนดระยะเวลาที่เพียงพอกับการเรียนรู้งานในตำแหน่งนั้นๆ โดยอาจแบ่งได้เป็น ๒ กรณี ดังนี้

- ในกรณีที่มิได้เจตนาให้ครองตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning Purpose) ควรกำหนดระยะเวลาในการถือครองตำแหน่งดังกล่าว ไม่เกิน ๑ ปี

- ในกรณีที่มิได้เจตนาให้ครองตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อสร้างหรือพิสูจน์ผลงาน (Performance Purpose) ควรกำหนดระยะเวลาในการถือครองตำแหน่งดังกล่าว ไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๑๐.๒.๒ เกณฑ์พิจารณาประสบการณ์และผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งลำดับต่อไป (Performance Measures) เพื่อพิสูจน์ว่าผู้มีความศักยภาพได้เต็มเต็มประสบการณ์ (Fulfilled Experience) และมีผลงานที่ปรากฏ

เป็นธรรม การเริ่มพิจารณาตามเกณฑ์นี้ จะกระทำเมื่อผู้มีศักยภาพเข้าดำรงตำแหน่งงานหนึ่งครบตามระยะเวลาขั้นต่ำที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น

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

๑๑. การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

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

๑๑.๑ ลักษณะทั่วไปของแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

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

๑๑.๑.๒ เป็นแผนสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ หรือตำแหน่งในสายงานหลัก (Key Position) ที่ส่งผลต่อการดำเนินการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการโดยตรง

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

๑๑.๑.๔ เน้นการสรรหาบุคลากรเพื่อมาทดแทนตำแหน่งว่างจากภายในส่วนราชการ (Internal Recruitment) มากกว่าการสรรหาจากภายนอกส่วนราชการ (External Recruitment)

๑๑.๒ การเชื่อมโยงการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) กับแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) กระบวนการคัดเลือกบุคลากรและจัดเตรียมพัฒนาให้มีความพร้อม “การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ” มีดังนี้

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

๑๑.๒.๒ แบบระยะยาว เป็นการจัดทำ Succession Plan แบบจัดเตรียมและพัฒนาตัวบุคคล ผู้มีศักยภาพไว้ล่วงหน้ามากกว่า ๑-๒ ปี โดยผสมผสานทั้งกระบวนการคัดเลือกตัวบุคคลผ่านทาง Talent/Succession Matrix และ Career Path เข้าด้วยกัน การดำเนินการในรูปแบบระยะยาวหรือ Long-term Succession Plan นี้ Career Path จะมีบทบาทเป็นเครื่องมือสำคัญ (HR Tool) ที่จะช่วยในการจัดเตรียม และพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะเข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมายในอนาคต ผ่านทางกระบวนการสั่งสมประสบการณ์ตามที่กำหนดไว้ใน Career Path ของตำแหน่งอำนวยการหรือบริหารแต่ละตำแหน่งในส่วนราชการนั้นๆ เอง

๑๑.๓ ประโยชน์ของการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑๑.๓.๑ ทำให้ส่วนราชการมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่า มีกำลังคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถอยู่เป็นจำนวนเท่าไร โดยมั่นใจได้ว่าตำแหน่งสำคัญๆ ในส่วนราชการมีผู้มีความรู้ที่จะทดแทนตำแหน่งที่เหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานได้เทียบเท่าหรือสูงกว่าผู้ดำรง ตำแหน่งเดิม

๑๑.๓.๒ ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนคัดเลือกคนในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น สามารถวางแผนได้ล่วงหน้าเพื่อรองรับตำแหน่งที่จะว่างจากการเกษียณอายุราชการ และตำแหน่งที่หาผู้มีความรู้มาดำรงตำแหน่งได้ยาก ทั้งจะได้มีการวางแผนและจัดลำดับคุณสมบัติของผู้ที่มีความรู้ที่จะทดแทนตำแหน่งจากการพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลมากกว่าหนึ่งคน เพื่อคัดเลือกหาผู้ที่จะเป็น Successor คนที่ ๑, ๒ หรือ ๓ ตามลำดับ

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

๑๑.๓.๔ เพิ่มโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential) ซึ่งจะเป็เครื่องมือ จูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ เนื่องจาก Succession Plan เป็นระบบที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของข้าราชการจากการสรรหาและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจากบุคคลากรภายในมากกว่าการสรรหาจากภายนอกส่วนราชการ

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

๑๑.๔ ขั้นตอนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑๑.๔.๑ การเลือกตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการหาผู้มีความรู้ที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการจัดทำ Succession Plan

๑๑.๔.๒ การกำหนดเกณฑ์เพื่อหาผู้มีความรู้ที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ในตำแหน่งต่างๆ ให้พิจารณามาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. และส่วนราชการสามารถกำหนดคุณสมบัติอื่นๆ เพิ่มเติมได้

๑๑.๔.๓ การพิจารณาคัดเลือกผู้มีความรู้ที่จะทดแทนตำแหน่ง

๑๑.๔.๔ การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีความรู้

๑๑.๔.๕ การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา

๑๑.๕ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑๑.๕.๑ ผู้บริหารของส่วนราชการไม่เห็นความสำคัญและไม่สนับสนุนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการจริงจัง

๑๑.๕.๒ มีการเปลี่ยนแปลงผังโครงสร้างการจัดส่วนราชการและตำแหน่งอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งทำให้ยากต่อการกำหนดผู้มีความรู้ที่จะทดแทนตำแหน่ง

๑๑.๕.๓ การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านความสามารถตามหลักคุณธรรม

๑๑.๕.๔ มีการประชุมบ่อยครั้งและใช้เวลานานในการวางแผนและพัฒนาผู้มีความรู้ที่จะทดแทนตำแหน่ง

๑๑.๕.๕ มีค่าใช้จ่ายในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ Succession Plan ซึ่งส่วนราชการอาจพิจารณาแล้วว่าไม่คุ้มค่ากับเงินที่ได้ลงทุนไป

๑๑.๕.๖ ขาดผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง รวมทั้งขาดบุคลากรในการประสานงานและควบคุมการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง

๑๑.๕.๗ ขาดผู้สอนแผนงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทุ่มเทให้การสอนแผนงาน

๑๑.๖ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑๑.๖.๑ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของส่วนราชการ

๑๑.๖.๒ ผู้บริหารต้องสื่อสารและทำความเข้าใจให้ข้าราชการทราบถึงประโยชน์และความจำเป็นในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานราชการ

๑๑.๖.๓ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ต้องให้การสนับสนุนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑๑.๖.๔ การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ

๑๑.๖.๕ คณะทำงานต้องทำความเข้าใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบว่าแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการเป็นแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของราชการที่มีศักยภาพที่เข้าสู่ตำแหน่ง แต่มีใช้พันธะสัญญาว่าจะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

๑๑.๖.๖ กระบวนการคัดเลือกข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะเข้าสู่แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการต้องมีให้ดำรงตำแหน่ง

๑๑.๖.๗ ผู้สอนแผนงานต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญและต้องอุทิศตนทุ่มเทให้การสอน แผนงาน

๑๑.๖.๘ การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการถือเป็นการลงทุนระยะยาว ดังนั้นส่วนราชการต้องเตรียมงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดทำแผนและพัฒนาข้าราชการ ผู้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

๑๒. ประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้เรื่อง “การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ”

ทำให้มีความรู้และเข้าใจหลักการวางแผนทางก้าวหน้าสายอาชีพ เห็นความสำคัญของการสั่งสมประสบการณ์ที่จำเป็น เพิ่มโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากประสบการณ์ สนับสนุนบุคคลที่มีความสามารถ ศักยภาพและความตั้งใจ จัดทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้

(ลงนาม).....

(นายเมธา ศรีทองคำ)

ตำแหน่ง นักสำรวจดินชำนาญการพิเศษ

(ลงนาม).....

(นายอภิเชษฐ ทองส่ง)

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
 ผู้อำนวยการกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดิน

(ลงนาม).....

(นายคำนิง แสงขำ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑๐
 ผู้รับรองผลการพัฒนาความรู้