

แผนพัฒนาพนักงานส่วนตำบล
(ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓)



องค์การบริหารส่วนตำบลบางเตย
อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม

ฝ่ายบริหารทั่วไป
สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบางเตย

การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล บางเตยได้นำแนวทางการดำเนินการมาจากโครงการศึกษาวิจัย เรื่อง การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน พนักงานส่วนท้องถิ่น (ระยะที่ ๒) ของโครงการศึกษาวิจัย เรื่องการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของ ข้าราชการท้องถิ่น (ระยะที่ ๒) ที่เสนอต่อกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจัดทำโดยสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพใน ราชการ (สปร.) ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาระบบราชการอย่างรวดเร็วในปัจจุบันโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการ บริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็น การจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การ เลือกรับบุคคลให้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในระบบเปิด และระบบข้าราชการผู้มีผลสมฤทธิ์สูงมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม ตลอดจนทัศนคติการทำงานของข้าราชการเสียใหม่ให้พร้อมรับก้าวทันกระแสการ เปลี่ยนแปลง

จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า การบริหารงานบุคคลของหน่วยงานภาครัฐราชการ ได้เปลี่ยนแนวทางใน การบริหารไปจากเดิมภายใต้กรอบคิดของ “การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์” (Strategic Human Resource Management) ภายใต้ฐานคิด “ทุนมนุษย์” (Human Capital) คือการจะบรรลุเป้าหมาย ภารกิจขององค์กรได้ “คน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ หน่วยงานต้องรู้ถึงสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อจะพัฒนาให้ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานนั้นมีแนวทาง ที่สามารถดำเนินการได้ ๓ ประการคือ

๑. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) เช่น การฝึกอบรม การศึกษาในและนอกระบบการพัฒนา ด้วยประสบการณ์ทำงานด้วยการโยกย้าย สับเปลี่ยน การเลื่อนตำแหน่งให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้สามารถทำงานได้

๒. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นกระบวนการที่หน่วยงานจัดขึ้น เพื่อช่วยเหลือบุคลากร ในการจัดการกับอาชีพของตนเอง ซึ่งอาจได้แก่ การประเมินศักยภาพของบุคคล การกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม การวางแผนการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาและความก้าวหน้าในงานและ

๓. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนเป็นความ พยายามของผู้บริหารระดับสูงสุดที่ได้วางแผน จัดองค์กร จัดการ และปรับปรุงสภาพแวดล้อมในองค์กร เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์การทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และองค์การที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และค่านิยม วัฒนธรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ขององค์กร

“การพัฒนาอาชีพ” (Career Development) เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและความเชื่อมโยงของ การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่ส่งผลสืบเนื่องต่อความก้าวหน้าของบุคลากรในหน่วยงาน

การพัฒนาอาชีพ เป็น “กระบวนการ” ที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการจัดการอาชีพไม่ว่าจะเป็น การประเมินศักยภาพบุคคล การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การวางแผนพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรได้รับการพัฒนาและก้าวหน้าในอาชีพการงาน ดังนั้น การพัฒนาสายอาชีพจึงเป็นงานที่มีความสำคัญต่อ หน่วยงาน และมีวัตถุประสงค์เพื่อ “พัฒนาทรัพยากรบุคคล” จาก “ประสบการณ์” โดยหน่วยงานต้องสนับสนุน บุคลากรที่มี “ความรู้ความสามารถ ศักยภาพ และความตั้งใจ” ด้วย “การบริหารทรัพยากรบุคคล” ให้เหมาะสมกับ งาน เสริมสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนการจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็ม ความสามารถ นอกจากนี้การพัฒนาอาชีพ ยังเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ทักษะ ขีดความสามารถ ศักยภาพและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปตามทิศทางที่ หน่วยงานต้องการ พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพและพัฒนาการมี “ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน” ตาม สายอาชีพของตน

การพัฒนาอาชีพในหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลหลายฝ่ายในหน่วยงานทั้ง “บุคลากร ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล” โดยเริ่มจากการที่บุคลากรจะเป็นผู้วางแผนอาชีพของตนเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้คำแนะนำและการสนับสนุน รวมทั้งให้กำลังใจ ส่วนนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นจะเป็นผู้วิเคราะห์ จัดทำแผนการพัฒนาและดำเนินการให้เป็นไปตามกำหนด หน่วยงานจะเป็นผู้ให้ทรัพยากร โครงสร้าง และทางเลือกในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า การพัฒนาอาชีพ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ คือ ๑. กระบวนการ ๒. การพัฒนา ๓. ความเจริญก้าวหน้า โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาอาชีพจะมีวิธีการดำเนินการ ๒ วิธีการ คือ

๑. การพัฒนาอาชีพโดยตัวบุคคล คือบุคคลประเมินความถนัด ความสนใจของตนเอง แสวงหาโอกาส และตั้งเป้าหมายในอาชีพ

๒. การพัฒนาอาชีพโดยองค์กร เป็นการพัฒนาอาชีพที่หน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการด้วยวิธีการ “ฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร” เพื่อเสริมสร้างความก้าวหน้า และพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน

กิจกรรมที่สามารถทำได้ประกอบด้วย การให้ข้อมูลจริงของงาน (Realistic Job Preview) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การมอบหมายงานท้าทาย (Challenging Assignment) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การให้ข้อมูลการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (Career Consulting) การประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development Workshop) และการลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals)

“เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ” (Career Path) จึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาอาชีพที่ดำเนินการโดยหน่วยงาน ในการศึกษาและกำหนด “ลำดับขั้นของตำแหน่งงาน” “ความสัมพันธ์ภายในและระหว่างสายอาชีพ” ผ่านแนวทาง “การเลื่อนตำแหน่ง” ในสายอาชีพ และ/หรือ “การวิเคราะห์กลุ่มงาน” อย่างเป็นขั้นตอนซึ่งแตกต่างกันไปตามการมอบหมายงาน โดยหน่วยงานจะใช้เส้นทางอาชีพในการวางแผนพัฒนาและเลื่อนตำแหน่งบุคลากร นอกจากนี้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพยังเป็นการจำลองเส้นทางเดินของแต่ละสายอาชีพในหน่วยงานที่อธิบาย “เส้นทางเลือกและคุณสมบัติของบุคคล” ในแต่ละช่วงเวลาของการประกอบอาชีพ

เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ยังเป็นการออกแบบแผนผังที่แสดงให้เห็น “โอกาสก้าวหน้าจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง ได้ทั้งตำแหน่งในระดับเดียวกันและในระดับที่สูงขึ้น” เป็นแผนผังที่หน่วยงานจัดทำอย่างละเอียดเพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงอัตราเงินเดือน คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการอบรมต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ผังนี้จะเป็นเสมือน “แผนที่ทางเดินภายในองค์กร” สำหรับบุคลากรในหน่วยงานได้เห็นโอกาสทางก้าวหน้า และวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมของตนเองในการที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งต่างๆ จนสูงสุดที่ตั้งเป้าหมายไว้

เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ จึงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอาชีพของบุคคลและหน่วยงาน เป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจทางเลือกในสายอาชีพของตน สามารถวางแผนอาชีพ และกำหนดเป้าหมายในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตของตนเองได้อีกด้วย

จากภาพรวมทั้งหมดที่เขียนมา คงพอจะเห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะต้องเกิดขึ้นกับรูปแบบการบริหารราชการยุคใหม่ “ยุคการพัฒนาาระบบราชการ” ที่ข้าราชการทุกคนต้องพร้อมปรับตัวให้ก้าวทันและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการแต่ละคนในตำแหน่งต่างๆ ย่อมมีความแตกต่างกันตาม “ความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลลัพธ์” ข้าราชการทุกคนต้องปรับกระบวนการทัศนคติและกรอบแนวคิดในการทำงานใหม่ ต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ สะสมความรู้ และปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ มีพฤติกรรมของ “ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์” จึงจะเป็นผู้ที่มีความก้าวหน้าในระบบราชการ ตามระบบการบริหารงานบุคคลรูปแบบใหม่ที่ได้ถูกออกแบบเพื่อนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ “ประชาชน” ภายใต้กรอบคิด “สรรหา-พัฒนา-รักษาไว้-ใช้

ประโยชน์ ด้วยระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ (ยกเลิกระบบซี) ระบบการจ้างแบบสัญญาจ้างที่เรียกว่า “พนักงานราชการ” ระบบการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินและวัดผลงานที่มีความเข้มข้นมากขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน รางวัล และการลงโทษที่ไม่มีประสิทธิภาพให้พ้นไปจากระบบราชการ และการนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Fast Track System) เข้ามาใช้ในระบบราชการ ในโอกาสต่อไป หากเป็นไปได้ผู้เขียนจะได้นำข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ การเตรียมพร้อม หรือการบริหารเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นภายใต้บริบทใหม่ของการพัฒนาระบบราชการที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรด้านพฤติกรรม ทักษะ ค่านิยม และวัฒนธรรมในการทำงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน เพื่อประโยชน์ในการปรับตัว ปรับปรุงแนวทางการทำงาน เพื่อพร้อมก้าวสู่การบริหารงานบุคคลยุคใหม่

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ในที่นี้จะนำเสนอหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนทางเดินสายอาชีพของข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามระบบตำแหน่งใหม่ ดังนี้

หลักการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

หลักการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพนั้นต้องเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสังคมนักยภาพของทั้งบุคลากรในองค์กรและตัวองค์กรเอง โดยการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมนั้นต้องก่อให้เกิดองค์ประกอบ ๓ ประการ

ประการที่ ๑ ต้องก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านประสบการณ์และการสั่งสมความรู้ ทักษะและสมรรถนะ ดังนั้น การวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมจึงต้องเน้นให้เกิดการ

- ☐ พัฒนาการสั่งสมของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ให้มีความชำนาญมากขึ้น
- ☐ พัฒนาความหลากหลายของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ
- ☐ สร้างสรรค์ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ประการที่ ๒ การวางแผนทางเดินสายอาชีพที่ดีต้องสร้างความชัดเจนในเกณฑ์และกระบวนการในการเลื่อน โอน ย้าย เพื่อให้สามารถคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับคุณสมบัติที่ต้องการในงาน โดยเกณฑ์และกระบวนการที่ดีควรจะต้องสามารถสนับสนุนให้

- ☐ สามารถเลือกสรรบุคลากรที่ต้องการในงานและสอดคล้องกับพันธกิจและคุณค่าขององค์กร
- ☐ สามารถคัดสรรให้คนดีคนเก่งได้โอกาสเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงกว่าโดยเปรียบเทียบ

ประการที่ ๓ ผลของการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมจะต้องเพิ่มความสามารถขององค์กรในการเก็บรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและผลงานโดดเด่นไว้ในองค์กร เนื่องจากเป็นระบบที่ทำให้เกิด

- ☐ การสร้างขวัญกำลังใจและตอบแทนคนดีคนเก่งขององค์กร
- ☐ องค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและเก็บรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ

และผลงานโดดเด่นไว้ในองค์กรในขณะเดียวกันองค์กรก็ได้ประโยชน์จากศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้นด้วย กระบวนการการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่สมบูรณ์นั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ รายละเอียด

เกณฑ์ในการเลื่อน

ตำแหน่งคัดเลือก

ประเมินและพัฒนา

- ☐ รายการโดยละเอียดของ องค์ความรู้และความต้องการทางทักษะสำหรับทุกตำแหน่งงานในองค์กร
- ☐ หน้าที่รับผิดชอบ พร้อมตัวชี้วัดของทุกตำแหน่งงานที่ระบุไว้ในแบบบรรยายลักษณะงาน
- ☐ ระดับสมรรถนะที่ต้องการ ในทุกตำแหน่งงานในองค์กร
- ☐ จำนวนปี ขั้นต่ำของประสบการณ์ (ไว้เป็นเกณฑ์ที่ช่วยในการพิจารณา) โครงสร้างและทางเลือกในสายอาชีพ
- ☐ โครงสร้างระดับชั้นงาน (Grade) และทางเดินสายอาชีพ (ทั้งในระดับบริหารและระดับผู้เชี่ยวชาญ)

- ☐ กลุ่มงาน และการยึดโยงภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงาน
- ☐ โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลงานและกรวางแผนการพัฒนารายบุคคลที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรแต่ละรายก้าวหน้าไปในสายอาชีพตามศักยภาพ
- ☐ ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System)
- ☐ แผนการฝึกอบรมที่เหมาะสม สำหรับการเรียนรู้ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็น เช่น โปรแกรมการฝึกอบรมและการสอนงานการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น
- ☐ ระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อได้ประสบการณ์ที่สามารถพัฒนาทั้งทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น
- ☐ ระบบการประเมินและการแต่งตั้ง

๕.๒ วิธีการในการวางแผนก้าวหน้าในสายอาชีพ

วิธีการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพนั้น เริ่มจากการจัดทำกลุ่มงาน (Job Family) ที่แบ่งแยกงานตามลักษณะความรับผิดชอบหรือตามสายอาชีพ หลังจากนั้นก็จัดทำโครงสร้างเพื่อหาระดับชั้นงานที่ให้แต่ละงานก้าวเดินไป โดยในการวางแผนทางเดินสายอาชีพนั้น สามารถสร้างการเคลื่อนไหวในทางเดินได้ใน ๓ ลักษณะดังนี้

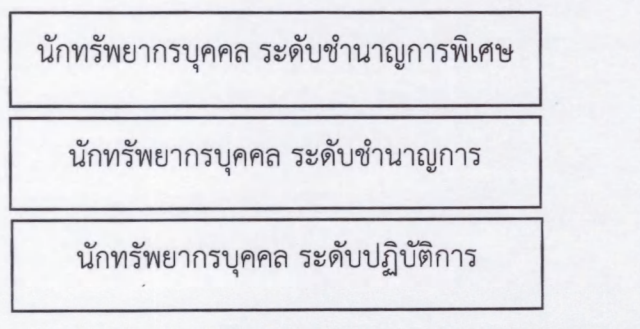
๑. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง (Vertical Movement) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปในสายงาน/ประเภทตำแหน่งเดิม ที่ต้องการความรู้ ทักษะสมรรถนะที่ลึกและซับซ้อนยิ่งขึ้นโดยอาจต้องการความรู้และทักษะใหม่บ้างบางจำนวนในระดับสูงเพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาและคำแนะนำแนวทางและจัดทำนโยบายหรือกลยุทธ์ในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๒. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวนอน (Horizontal Movement) เป็นการเลื่อนในระดับเดิมแต่เปลี่ยนไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานรูปแบบใหม่ๆ การเลื่อนเช่นนี้จึงเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะสมรรถนะที่หลากหลายยิ่งขึ้นซึ่งจะมีความซับซ้อนกรณีที่เลื่อนงานตามแนวนอนเมื่องานอยู่ระดับสูงแล้ว เนื่องจากงานอาจต้องการความรู้และทักษะใหม่ที่อยู่ในระดับที่ลึกและซับซ้อน

๓. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวขวาง (Diagnostic Movement) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานรูปแบบใหม่ๆ การเลื่อนเช่นนี้จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้ได้รับการมอบหมายเนื่องจากการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะสมรรถนะที่หลากหลาย ซับซ้อนและยากยิ่งขึ้นในเวลาเดียวกัน โดยเฉพาะกรณีที่เลื่อนงานเมื่องานอยู่ระดับสูงแล้วนอกจากนั้นรูปแลการจัดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในองค์กรอาจแบ่งออกได้เป็น ๓ รูปแบบดังนี้

๑. Traditional Career Path

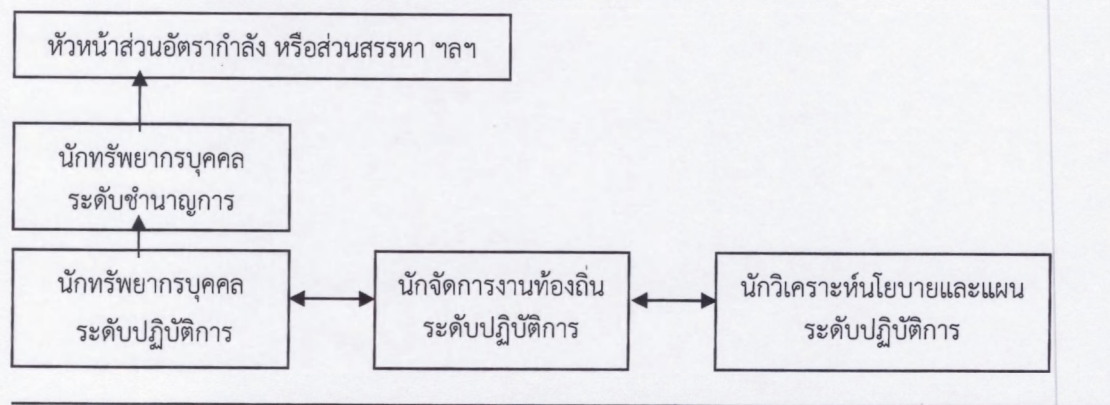
เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งในสายงานเดิมที่รับผิดชอบซึ่งจะอยู่ภายในฝ่ายหรือหน่วยงานเดียวกัน โดยมีการเลื่อนขั้นทีละลำดับจากขั้นหนึ่งไปสู่ขั้นหนึ่ง (step by step)



ตัวอย่าง : Traditional Career Path นักทรัพยากรบุคคล

๒. Network Career Path

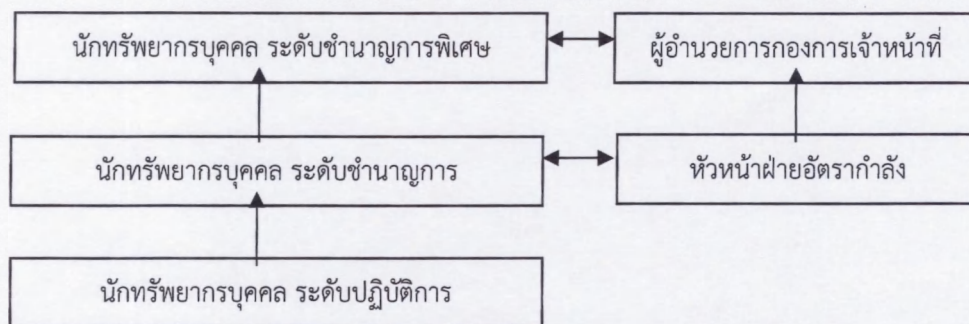
เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงาน และในแนวนอน (Horizontal) ในลักษณะของการโอนย้าย (Transfer) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในแต่ละขั้น



ตัวอย่าง : Network Career Path ของนักทรัพยากรบุคคล

๓. Dual Career Path

เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบกึ่งปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามสายงานที่รับผิดชอบโดยสามารถเปรียบเทียบ (Comparison) แต่ละตำแหน่งที่อยู่ในลำดับขั้นเดียวกันได้



ตัวอย่าง : Dual Career Path ของนักทรัพยากรบุคคล

ซึ่งในโครงการนี้เสนอให้ ก.ธ. จัดทำในทุกๆ รูปแบบของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ เพื่อให้เกิดความหลากหลายและยืดหยุ่นในกระบวนการ นอกจากนั้นยังเป็นการเพิ่มโอกาสและทางเลือกในการวางแผนทางเดินสายอาชีพให้แก่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นอีกด้วย โดยปัจจัยที่ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในการจัดทำแผน

ทางเดินสายอาชีพ (Critical Success Factors) นั้นจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้

- ☐ มีความสอดคล้องกันระหว่างแผนทางเดินสายอาชีพกับกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรในอนาคต
- ☐ เป็นระบบที่ต่อยอดและเชื่อมโยงกับระบบและกระบวนการบริหารบุคคลที่มีอยู่แล้วในองค์กร
- ☐ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญอย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการจัดทำกระบวนการวางแผนทางเดินสายอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคล
- ☐ องค์กรให้ความสำคัญอย่างเต็มที่ในการที่จะใช้แผนทางเดินสายอาชีพและตัดสินใจพิจารณาความก้าวหน้าโดยอิงนโยบายและเกณฑ์ที่ได้ตกลงกันไว้เป็นหลักอย่างสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์กร

๕.๓ ประโยชน์ของการวางแผนเส้นทางเดินในสายอาชีพ

จากผลการวิจัยพบว่า การวางแผนเส้นทางเดินในสายอาชีพที่เหมาะสมจะทำให้เกิดประโยชน์กับทั้งพนักงาน หัวหน้างาน และองค์กรดังนี้

สำหรับพนักงาน

- ☐ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เพราะพนักงานทุกคนจะทราบความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนอย่างชัดเจน
- ☐ สร้างโอกาสให้พนักงานได้รับรู้ถึงความต้องการ หรือความคาดหวังในการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อตนเอง พนักงานจะรับรู้ถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดที่ควรพัฒนา (Weakness) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงานดีขึ้น
- ☐ สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานขององค์กร เพราะพนักงานจะได้มีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมาย และรับรู้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจน

สำหรับพนักงานหรือผู้บังคับบัญชา

- ☐ เปิดโอกาสที่ดีในการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงขอบเขตงาน และเป้าหมายของงานที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังและต้องการ รวมทั้งจุดที่ควรพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้งานดีขึ้น
- ☐ ช่วยลดภาระในการทำงานประจำ (Routine) ของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสามารถทำงานได้ผลสัมฤทธิ์ และผลสำเร็จมากขึ้นสำหรับองค์กร
- ☐ องค์กรจะมีหลักเกณฑ์และมาตรฐานเดียวกันในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการโอนย้ายงานที่เป็นการสร้างความเท่าเทียมกันของความก้าวหน้าในสายอาชีพในการทำงานให้กับพนักงาน
- ☐ องค์กรจะมีความได้เปรียบในการสร้างรายได้ ผลกำไร และความเจริญเติบโตได้สูงขึ้น เนื่องจากองค์กรจะมีบุคลากรที่มีความรู้ และความสามารถในกรมทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่มีค่ามากที่สุด

๕.๔ ข้อเสนอหลักการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ที่ปรึกษาเสนอให้การวางแผนเส้นทางเดินในสายอาชีพของข้าราชการส่วนท้องถิ่นจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบบริหารงานบุคคลอื่นๆ ของท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการบูรณาการ และเตรียมความพร้อมข้าราชการและผู้บริหารไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อรองรับภารกิจของสายอาชีพ/สายงานและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงเป็นการเตรียมข้าราชการส่วนท้องถิ่นให้มีความพร้อมสำหรับการเติบโตเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือนักบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงสุดต่อไปในอนาคตเพื่อให้การวางแผนเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นแกนหลักในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลการออกแบบจึงควรยึดโยงกับแนวคิดหลักในการบริหารงานบุคคลกล่าวคือการวางแผนทางเดินสายอาชีพจะต้องอิงกับ

๑. **หลักการ :** การเลื่อน โอน ย้ายจะต้องคำนึงถึงผลงานของบุคลากรที่ผ่านมา โดยบุคคลที่มีผลงานโดดเด่นควรจะได้รับโอกาสมากกว่าโดยเปรียบเทียบ

๒. **หลักการสมรรถนะ :** การเลื่อน โอน ย้ายจะต้องมีการเปรียบเทียบความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติที่งานที่ต้องการกับคุณสมบัติที่ข้าราชการผู้สมัครแต่ละรายมีอยู่ โดยผู้สมัครรายใดที่มีความเหมาะสมสูงสุดควรจะได้รับโอกาสมากกว่าโดยเปรียบเทียบ

๓. **หลักคุณธรรม :** การดำเนินการใดๆ เพื่อวางแผนทางเดินสายอาชีพจะต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสเป็นธรรม และตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นมาตรฐานกลางไว้มาตรฐานเดียว

๔. **หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ :** การเลื่อน โอน ย้ายในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่งอาจมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและข้าราชการที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในเรื่องการมีส่วนร่วมประเมินและให้ข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

๕.๕ ข้อเสนอแนะนโยบายในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

ที่ปรึกษาขอเสนอแนะนโยบายการวางแผนทางเดินสายอาชีพของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ดังนี้

☐ หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงระดับชั้นงานในปัจจุบัน ที่ปรึกษาเสนอให้คงหลักเกณฑ์เดิมที่กำหนดไว้เพื่อง่ายต่อการบริหารจัดการ

☐ อย่างไรก็ตามหากมีการปรับระดับชั้นงานใหม่ขึ้น จะต้องมีการปรับการจัดทำทางเดินสายอาชีพโดยอิงโครงสร้างชั้นงานใหม่ (ทั้งประเภทและระดับชั้นงาน) เป็นหลัก โดยแต่ละประเภทจะสามารถเลื่อนระดับตำแหน่งภายในประเภทหรือข้ามประเภทกันได้ตามที่ ก.ค. กำหนด และตามที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ได้กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่งงาน

☐ การย้ายข้าราชการส่วนท้องถิ่นไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิม ต้องได้รับความยินยอมจากข้าราชการผู้นั้น

☐ การวางแผนทางเดินสายอาชีพจะต้องทำอย่างโปร่งใส เป็นธรรม โดยผสมผสานระหว่างการคัดสรรและการพัฒนาบุคลากรในแต่ละขั้นของทางเดินสายอาชีพ (ดังรูป)



☐ ควรมีการสนับสนุนให้มีการโอนย้ายระหว่างแต่ละหน่วยงานทั้งในระดับพื้นที่ หรือฝ่าย/ส่วนงานในหน่วยงานเดียวกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่กว้างและหลากหลาย (โดยมีสมมติฐานที่ว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ อบจ. องค์การบริหารส่วนตำบล และ อบต. เป็นมาตรฐานเดียวกัน)

☐ ความก้าวหน้าในสายอาชีพจะขึ้นอยู่กับปัจจัย ๓ ส่วนคือ

มีตำแหน่งว่างหรือตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการจะเลื่อนไปสู่บุคลากรที่จะเข้าดำรงตำแหน่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่งเป้าหมาย การพิจารณาของผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นในการตัดสินใจเลือกบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งเป้าหมายเพื่อให้นโยบายต่างๆ เป็นรูปธรรมขั้นที่ปรึกษาขอเสนอกระบวนการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพเป็น ๔ ข้อเสนอซึ่งจะต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กันดังนี้

๑. ให้มีการขยายระดับควบสำหรับระดับปฏิบัติงาน-ชำนาญการ-อาวุโส ในประเภททั่วไป และระดับปฏิบัติการ-ชำนาญการ-ชำนาญการพิเศษ เพื่อให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นมีโอกาสก้าวหน้าเพิ่มขึ้นรวมถึงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการที่ดีขึ้น

๒. ให้มีการย้ายงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภายในจังหวัด/ข้ามพื้นที่โดยจะกำหนดให้เป็นหนึ่งในเกณฑ์ประกอบการพิจารณาเลื่อนระดับขั้นงาน

๓. ให้มีการกำหนดสายงานประเภทวิชาการ โดยเพิ่มระดับทรงคุณวุฒิ

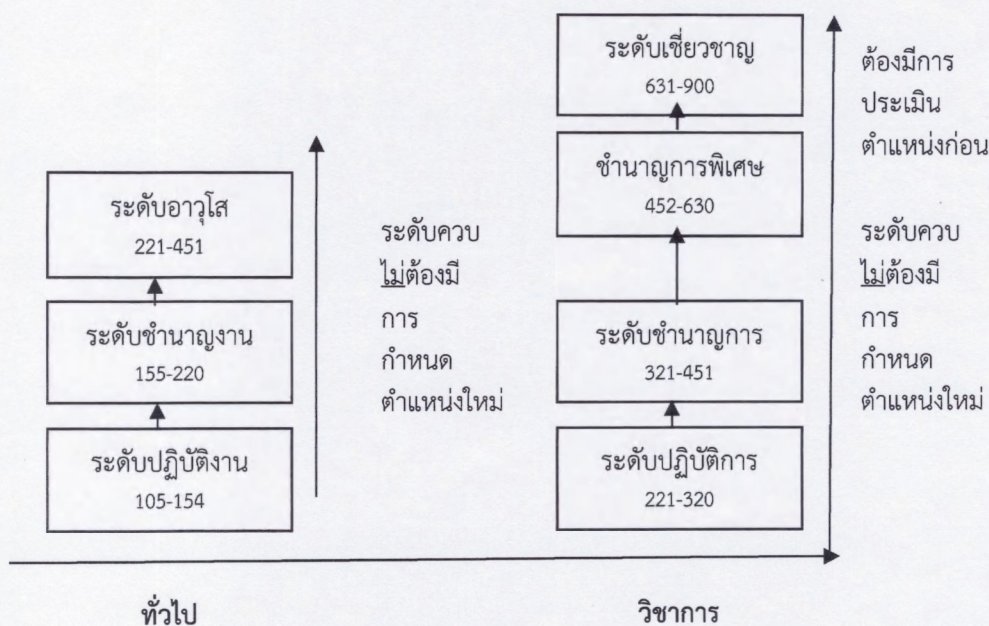
๔. ให้มีการกำหนดกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งและย้ายทั้งในประเภทและต่างประเภทงานใหม่

๕.๕.๑ ข้อเสนอที่ ๑ เรื่องการขยายระดับควบภายใต้ระบบใหม่

เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจและการทำงานร่วมกันเป็นทีม การวางแผนทางเดินสายอาชีพจึงควรเน้นให้เกิดการแข่งขันกับตนเองตามเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในการขยายระดับควบดังนี้

ข้าราชการแต่ละประเภทสามารถเลื่อนระดับขั้นงานได้ด้วยตำแหน่งของตนตามระดับควบที่กำหนดไว้(โปรดดูรูปด้านล่างประกอบ) ในประเภทวิชาการและประเภททั่วไป โดยการเลื่อนแต่ละระดับขั้นงานจะต้องผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใหม่ในข้อเสนอที่ ๔ อย่างเคร่งครัด

อย่างไรก็ดีจะต้องมีการคำนวณไม่ให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกินวงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้ในแต่ละปี



- ☐ การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- ☐ การผังเมือง
- ☐ การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก หรือทางน้ำและทางระบายน้ำ
- ☐ การวิศวกรรมจราจร
- ☐ การขนส่ง
- ☐ การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- ☐ การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- ☐ การควบคุมอาคาร
- ☐ การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- ☐ การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- ☐ การพัฒนาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

ท้องถิ่น

- ☐ การสาธารณสุขโรค
- ☐ การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- ☐ การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- ☐ การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- ☐ การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- ☐ การควบคุมความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัยในโรงแรมสรรพและสาธารณสถานอื่นๆ
- ☐ การจัดการศึกษา
- ☐ การสาธารณสุขการ
- ☐ การสังคมเคราะห์
- ☐ การส่งเสริมการประกอบอาชีพ
- ☐ การส่งเสริมการกีฬา
- ☐ การพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ☐ หน้าที่อื่นๆ ตามที่กฎหมายระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒. ต้องเป็นตำแหน่งที่ทำให้เกิดองค์ความรู้ หรือการปรับปรุงพัฒนาแนวคิด เทคโนโลยี หรือระบบที่ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ เป็นพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาอย่างพอเพียงและยั่งยืนในระดับนานาชาติ

๓. ในกรณีที่ ก.ถ. เห็นว่าตำแหน่งงานระดับทรงคุณวุฒิควรครอบคลุมงานอื่นๆ นอกเหนือจากเกณฑ์ที่กำหนดข้างต้นนั้นก็สามารถทำได้ แต่ไม่ควรให้ทุกสายงานก้าวเข้าสู่ระดับทรงคุณวุฒิ ควรเริ่มจากระดับเชี่ยวชาญเสียก่อน นอกจากนั้นการเพิ่มตำแหน่งที่สามารถเลื่อนไปถึงระดับทรงคุณวุฒิได้จะต้องมีเหตุผลสนับสนุนที่เหมาะสมและได้รับการอนุมัติจาก ก.ถ. เพื่อเป็นการป้องกันการเลื่อนขึ้นตามระยะเวลาที่รับราชการ และการบิดเบือนระบบ ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นในระบบการบริหารงานบุคคลและการจ่ายค่าตอบแทนภาครัฐโดยในปี แรกที่ปรึกษาเสนอตำแหน่ง นายแพทย์ ทันตแพทย์ นักจัดการงานเกษตร นักจัดการงานสิ่งแวดล้อม วิศวกรวิชาชีพ (วิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรวิชาชีพ (วิศวกรรมไฟฟ้า) วิศวกรวิชาชีพ (วิศวกรรมโยธา) นักผังเมือง สถาปนิก เกษตรกร นายสัตวแพทย์ นักวิทยาศาสตร์ และนักสังคมสงเคราะห์ ไว้ในเบื้องต้น สำหรับสายงานอื่นๆ อาจมีการกำหนดตำแหน่งระดับทรงคุณวุฒิในภายหลัง ทั้งนี้ให้เป็นไปตามมติของ ก.ถ. โดยการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒินั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งขึ้น

โดยสรุปแล้วในบทนี้จะเน้นการจัดทำข้อเสนอการวางแผนเส้นทางเดินสายอาชีพของข้าราชการส่วนท้องถิ่น โดยมีข้อ เสนอให้มีการขยายตำแหน่งระดับควบในประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป รวมถึงการเพิ่มระดับทรงคุณวุฒิ ในประเภทวิชาการ ซึ่งข้อเสนอดังกล่าวจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต้องทำไปพร้อมกับการกำหนดเกณฑ์การเลื่อน โอน ย้ายตำแหน่งอย่างชัดเจน ซึ่งในบทนี้ที่ปรึกษาเสนอให้ยึดกับผลงาน ประสพการณ์ ความรู้ทักษะ สมรรถนะ และการ พัฒนา เพื่อให้การวางแผนทางเดินสายอาชีพเป็นประโยชน์สูงสุดทั้งกับองค์กรและข้าราชการเองสำหรับบทสรุปการ วางแผนทางเดินสายอาชีพนั้น จะต้องมีการสรุปอย่างชัดเจนหลังการประกาศโครงสร้างระดับตำแหน่งใหม่ เพื่อให้มั่นใจ ว่าข้าราชการทุกรายไม่เสียสิทธิ์จากการเปลี่ยนแปลง