

หลักการและแนวทางการก้าวหน้า  
ในสายอาชีพพนักงานส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกระแตئين  
อำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### หลักการและแนวคิดของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานแสดงถึงการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร มีส่วนช่วยในการสร้างขวัญ กำลังใจ และรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์กร รวมทั้งเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดความก้าวหน้าในการทำงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย และกำหนดหนทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย

เมื่อคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร พนักงานจึงควรได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ ดังนั้นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพจึงมีจุดมุ่งหมายไปยังบุคลากรให้มีความตระหนักรู้ต่อความสนใจ คุณค่า จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง การได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน่วยงาน การวิเคราะห์เป้าหมายในอาชีพ และการกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพ สามารถจัดทำได้ทั้งเป็นแผนระยะสั้น (๑ ปี/๒ ปี) และแผนระยะยาว (๕ ปี/๑๐ ปี)

#### ลักษณะของสายอาชีพ (Career Path) สามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. สายอาชีพในแนวตั้ง (Vertical) เป็นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงาน (Promotion) ซึ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบจะเปลี่ยนไปตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้นโดยสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑.๑ การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “บริหาร” สู่ระดับ “บริหาร” (Executive to Executive Level)

๑.๒ การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “พนักงาน” สู่ระดับ “บริหาร” (Non-Executive to Executive Level)

CAREER PATH หรือการกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับพนักงานในองค์กร คือ การบริหารคนและเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว

เมื่อพูดถึงคำว่า CAREER PATH หลายๆท่านอาจเปรียบได้ว่าเป็นเหมือนเส้นทางเดินในการก้าวหน้าที่สู่ตำแหน่งอาชีพของแต่ละคนที่จะต้องเติบโตในองค์กรเมื่อเวลาผ่านไป แต่ในความคิดเห็นอีกแง่มุมหนึ่ง CAREER PATH มีแนวโน้มในการเป็นแผนพัฒนาสู่ความสำเร็จของแต่ละคนมากกว่า (SUCCESS PLANNING) ซึ่งต้องดำเนินการไปพร้อมๆกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพบุคลากรและตอบสนองความต้องการขององค์กรในระยะยาว

เมื่อ คน เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ดังนั้น พนักงานจึงควรจะได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ การทำ CAREER PATH ภายในองค์กร ก่อขึ้นต้องดูว่า องค์กรมีหลักเกณฑ์ในการจ้างพนักงานไปตลอดชีพหรือไม่ องค์กรต้องการให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถทำงานอยู่กับองค์กรไปตลอดหรือไม่ หากคำตอบคือใช่ องค์กรก็ควรมีการวางแผนในการทำ CAREER PATH ที่เหมาะสมและสัมพันธ์กับความสามารถ (COMPETENCY) ของพนักงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์หนึ่งของเส้นทางหรือแผนผังความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานที่เริ่มตั้งแต่ก้าวเข้าสู่องค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ

สูตรง่ายในการกำหนด CAREER PATH นั่นคือ คนทั่วไปจะมีอายุการทำงานโดยเฉลี่ย ๓๐ ปีขึ้นไป หากองค์กรไม่มีการวางแผน CAREER PATH ที่ดี ก็จะทำให้เกิดกรณีของการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดด

ในช่วงแรกๆ แต่เมื่อผ่านไประยะหนึ่งตำแหน่งงานก็เริ่มอึดตัว ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ต้องมากระจุกติดอยู่กับตำแหน่งเดิมๆ ในช่วงกลางของอายุการทำงานและติดอยู่ในตำแหน่งนั้นๆ จนกระทั่งเกษียณอายุหรือลาออก ดังนั้น การจะทำ CAREER PATH ที่ดีต้องเข้าใจเสียก่อนว่า JOB LEVEL ในองค์กรนั้นมีอยู่ที่ชั้น กี่ลำดับ แล้วนำมาหารกับอายุงานโดยเฉลี่ยของพนักงานแต่ละคน ก็จะได้เส้นทางของ CAREER PATH อย่างง่าย ๆ

ยกตัวอย่าง นางสาว ก. จบปริญญาตรี เข้ามาทำงานในองค์กรใน JOB LEVEL ๓ ซึ่งในองค์กรมี JOB LEVEL ทั้งหมด ๑๕ ชั้น ดังนั้นนางสาว ก. จะสามารถก้าวกระโดดสู่ความสำเร็จได้อีกทั้งหมด ๑๒ ชั้น (บนสมมุติฐานที่ว่านางสาว ก. มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและมีผลงานดี)

นอกจากนี้การทำ CAREER PATH ควรมีทั้ง ๓ ระดับ คือ SLOW TRACK , NORMAL TRACK และ FAST TRACK ซึ่งเปรียบเสมือนลู่วิ่งของพนักงานแต่ละคน สำหรับพนักงานปกติส่วนใหญ่ ๗๐ % จะมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบ NORMAL TRACK คือก้าวไปตามลำดับขั้น ตามระยะเวลาที่เหมาะสม สำหรับคนเก่งซึ่งในองค์กรหนึ่งๆ จะมีประมาณ ๑๐ - ๑๕ % จะใช้ช่องวิ่งแบบ FAST TRACK ซึ่งจะเติบโตได้เร็วกว่าพนักงานทั่วไป และสำหรับพนักงานที่มีความสามารถในการเรียนรู้ช้า หรือมีผลงานที่ไม่ค่อยดี ก็ใช้ลู่วิ่งช่อง SLOW TRACK

อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีการกำหนดเกณฑ์กติกาสำหรับพนักงานที่เหมาะสมจะใช้ลู่วิ่งช่อง FAST TRACK ให้ชัดเจน มิเช่นนั้นหัวหน้างานหลายคนก็พยายามจะผลักดันให้ลูกน้องของตนเอง ใช้ช่องวิ่ง FAST TRACK และสุดท้ายจะทำให้ช่องวิ่ง FAST TRACK เป็นช่องวิ่งมาตรฐานของพนักงานส่วนใหญ่ โดยเกณฑ์กติกาที่องค์กรใช้ในการกำหนดเป็นคุณสมบัติของพนักงานที่จะสามารถใช้ช่องวิ่ง FAST TRACK ได้นั้น มักประกอบไปด้วยปัจจัยสองสามอย่างคือ

๑. ความรู้ความสามารถที่มี (COMPETENCY) และศักยภาพที่จะพัฒนาเพิ่มเติมได้ในอนาคต (POTENTIAL)

๒. ผลงานย้อนหลังที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยติดต่อกันอย่างน้อย ๒ ถึง ๓ ปีและ

๓. การยอมรับจากบุคคลรอบด้านที่พนักงานคนนั้นทำงานด้วย

ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวจะพบว่านอกจากผลงานย้อนหลังแล้ว เกณฑ์กติกาอีก ๒ ตัวเป็นสิ่งที่วัดได้ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะการยอมรับ ดังนั้น เครื่องมือวัดอย่างหนึ่งที่มีถูกนำมาใช้คือการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา (การให้คนรอบๆข้างของพนักงานคนนั้นซึ่งได้แก่ หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินและให้ความเห็นเกี่ยวกับบุคคลนั้น)

อย่างไรก็ตาม การนำ CAREER PATH มาใช้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งเป็นข้อที่ต้องพึงระวังอย่างมากในการบริหารคน ข้อดีคือ ทำให้พนักงานรู้ทางเดินของชีวิตการทำงานของตน และองค์กรมีแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าของคน ช่วยให้องค์กรไม่ละเลยพนักงานในแต่ละระดับ รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หัวหน้างานมีเกณฑ์ในการปรับระดับให้แก่ลูกน้องของตนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในทางกลับกัน ข้อเสียคือการทำ CAREER PATH อาจเป็นอุปสรรคกับพนักงานบางคนที่เก่งมากๆ เพราะเขาเหล่านั้นจะรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีไฟแต่ไม่ได้รับการยอมรับจากองค์กร เพราะการเลื่อนตำแหน่งต้องดูจากอายุงานรวมไปด้วย เมื่อมีการกำหนดอายุงานขั้นต่ำ ก็อาจทำให้พนักงานที่มีไฟแรงรู้สึกว่าคุณเก่งแต่กลับเติบโตหรือก้าวหน้าช้าไป หลายคนจึงตัดสินใจจากองค์กรไป ทั้งๆที่องค์กรก็ใช้ลู่วิ่งในช่องทาง FAST TRACK แล้ว แต่พนักงานอาจรู้สึกว่ายังเร็วไม่พอ

ดังนั้น การทำ CAREER PATH ไม่ใช่ทำเพราะคนอื่นเขาทำกัน แต่ทำเพราะเข้าใจ ทำเพราะเห็นประโยชน์ ทำเพราะเชื่อว่าจะช่วยพัฒนาองค์กรและพัฒนาพนักงานได้ต่างหาก

### วัตถุประสงค์ของการจัดทำความก้าวหน้าในสายงาน

- เพื่อให้เกิดแนวทางในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกระเต็นอย่างเป็นระบบซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป
- เพื่อให้ข้าราชการมีความชัดเจนในแนวทางและหลักเกณฑ์ในทางเดินก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่จำเป็นแก่การบริหารจัดการงานบุคคลแก่คณะทำงานหรือข้าราชการที่เกี่ยวข้องขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกระเต็นให้สามารถนำระบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- เพื่อให้ตรงตามตัวชี้วัดตาม PMQA ที่กำหนดไว้

## บทที่ ๒

### หลักการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

#### หลักการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

หลักการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพต้องเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสั่งสมศักยภาพของทั้งบุคลากรในองค์กรและองค์กร โดยการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมนั้นต้องก่อให้เกิดองค์ประกอบ ๓ ประการ ดังนี้

ประการที่ ๑ ต้องก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านประสบการณ์และการสั่งสมความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ดังนั้นการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมจึงต้องเน้น

- การพัฒนาการสั่งสมของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะให้มีความชำนาญมากขึ้น
- การพัฒนาความหลากหลายของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ
- การสร้างสรรค์ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ประการที่ ๒ การวางแผนทางเดินสายอาชีพที่ดีต้องสร้างความชัดเจนในเกณฑ์และกระบวนการในการเลื่อน โอน ย้าย เพื่อให้สามารถคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับคุณสมบัติที่ต้องการในงาน โดยเกณฑ์และกระบวนการที่ดีควรจะต้องสามารถสนับสนุนให้

- สามารถเลือกสรรบุคลากรที่ต้องการในงานและสอดคล้องกับพันธกิจและคุณค่าขององค์กร
- สามารถคัดสรรให้คนดีคนเก่งมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงกว่าโดยเปรียบเทียบ

ประการที่ ๓ ผลของการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมจะต้องเพิ่มความสามารถขององค์กรในการเก็บรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและผลงานโดดเด่นไว้ในองค์กร เนื่องจากเป็นระบบที่ทำให้เกิด

- การสร้างขวัญกำลังใจและตอบแทนคนดีคนเก่งขององค์กร
- องค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและเก็บรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและผลงานโดดเด่นไว้ในองค์กร ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ได้ประโยชน์จากศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้นด้วย

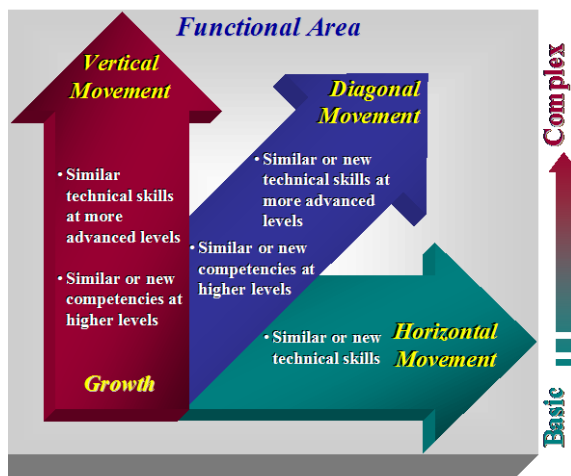
โดยกระบวนการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่สมบูรณ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้

องค์ประกอบ	รายละเอียด
เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง คัดเลือกประเมิน และพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รายการโดยละเอียดขององค์ความรู้และความต้องการทางทักษะสำหรับทุกตำแหน่งงานในองค์กร</li> <li>• หน้าที่รับผิดชอบ พร้อมตัวชี้วัดของทุกตำแหน่งงานที่ระบุไว้ในแบบบรรยายลักษณะงาน</li> <li>• ระดับสมรรถนะที่ต้องการในทุกตำแหน่งงานในองค์กร</li> <li>• จำนวนปีขั้นต่ำของประสบการณ์ (ไว้เป็นเกณฑ์ที่ช่วยในการพิจารณา)</li> </ul>
โครงสร้างและทางเลือกในสายอาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงสร้างระดับชั้นงาน (Grade) และทางเดินสายอาชีพ กลุ่มงานและการโยกย้ายภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงาน</li> <li>• โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน</li> </ul>

องค์ประกอบ	รายละเอียด
<p>การบริหารผลงานและการวางแผนการพัฒนารายบุคคลที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรแต่ละรายก้าวหน้าไปในสายอาชีพได้ตามศักยภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System)</li> <li>● แผนการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็น เช่น โปรแกรมการฝึกอบรมและการสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น</li> <li>● ระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อให้ได้ประสบการณ์ที่สามารถพัฒนาทั้งทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น</li> <li>● ระบบการประเมินและการแต่งตั้ง</li> </ul>

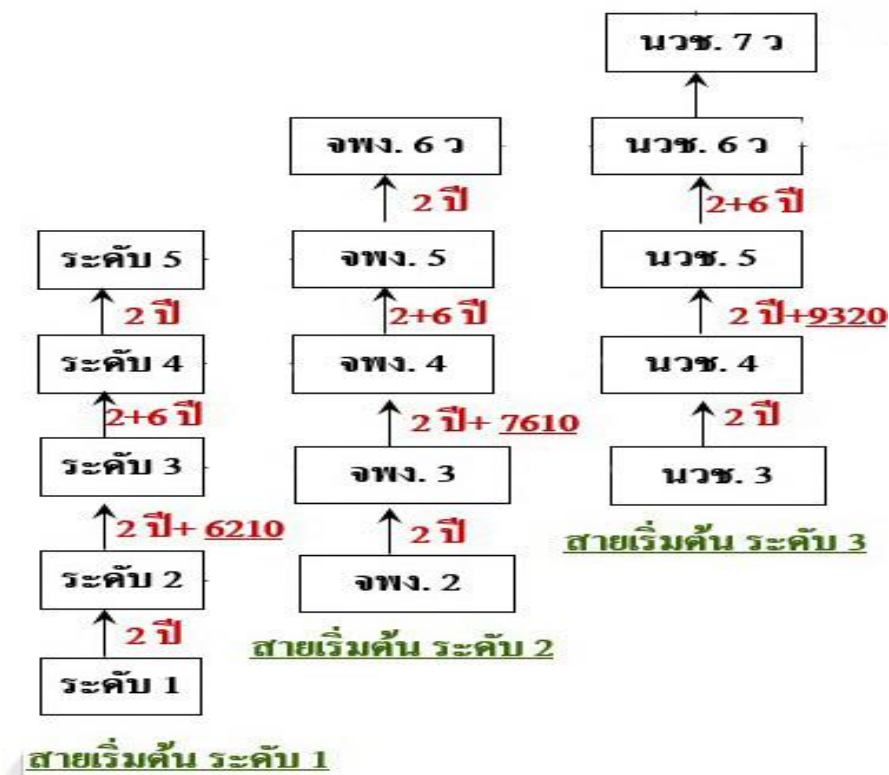
### การวางแผนทางเดินสายอาชีพ

ในการวางแผนทางเดินสายอาชีพสามารถสามารถวางแผนได้ใน ๓ ลักษณะ ดังนี้



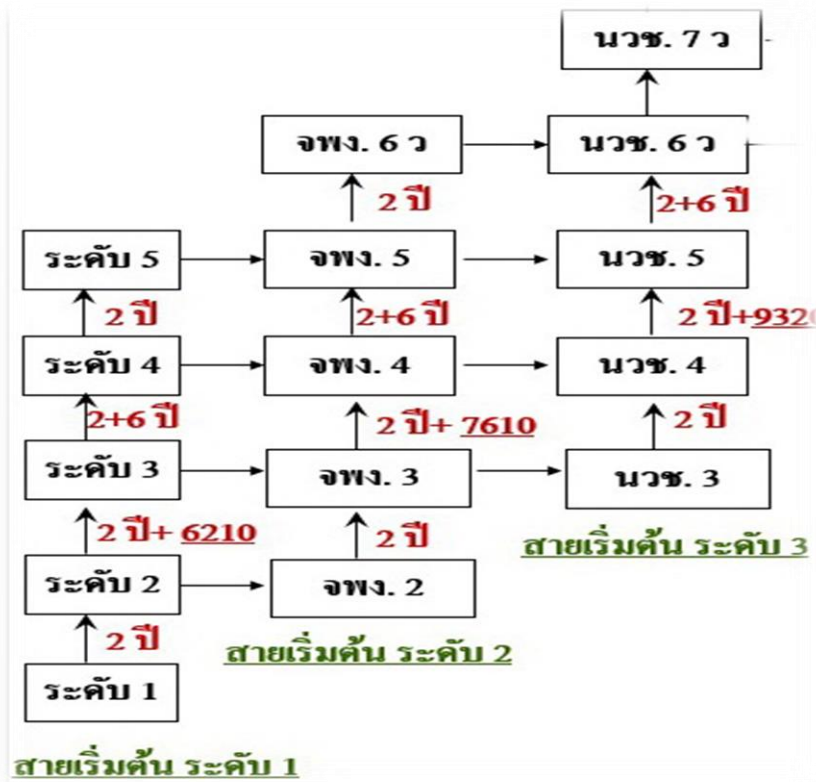
การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง (VERTICAL MOVEMENT) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปในสายงาน/ประเภทตำแหน่งเดิมที่ต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ลึกและซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยอาจต้องการความรู้ และทักษะใหม่บ้างบางจำนวนในระดับสูง เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางและจัดทำนโยบายหรือกลยุทธ์ในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวอย่าง: การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง



๑. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวนอน (HORIZONTAL MOVEMENT) เป็นการเลื่อนในระดับเดิมแต่เปลี่ยนไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานรูปแบบใหม่ๆ และเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่หลากหลายยิ่งขึ้น ซึ่งจะมีความซับซ้อนกรณีที่เลื่อนงานตามแนวนอนเมื่องานอยู่ในระดับสูงแล้ว เนื่องจากงานอาจต้องการความรู้และทักษะใหม่ที่อยู่ในระดับที่ลึกและซับซ้อนมากขึ้น

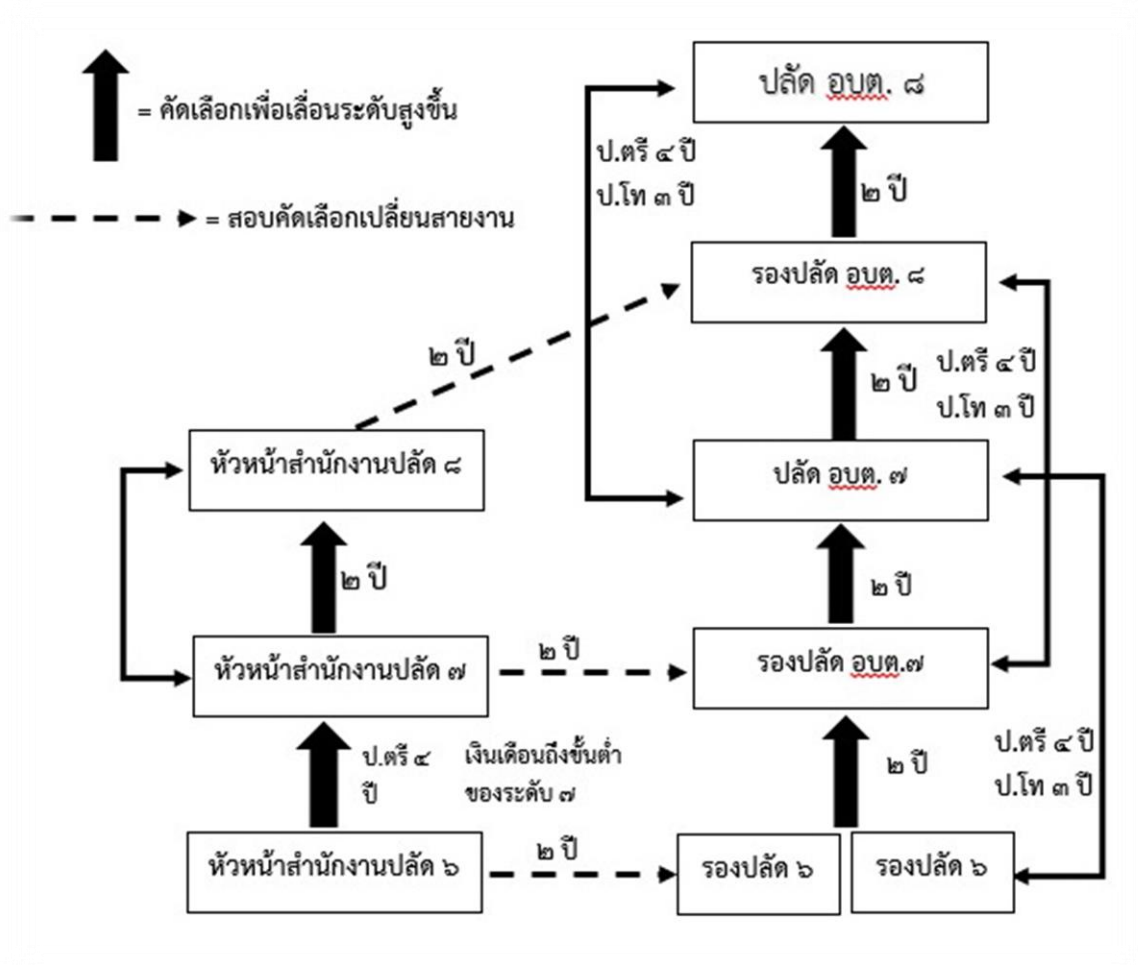
ตัวอย่าง: การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวนอน



๒. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวขวาง (DIAGONAL MOVEMENT) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานรูปแบบใหม่ๆ การเลื่อนเช่นนี้จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้ได้รับการมอบหมายเนื่องจากเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่หลากหลาย ซับซ้อน และยากยิ่งขึ้นในเวลาเดียวกัน โดยเฉพาะในกรณีที่เลื่อนงานเมื่องานอยู่ในระดับสูงแล้ว



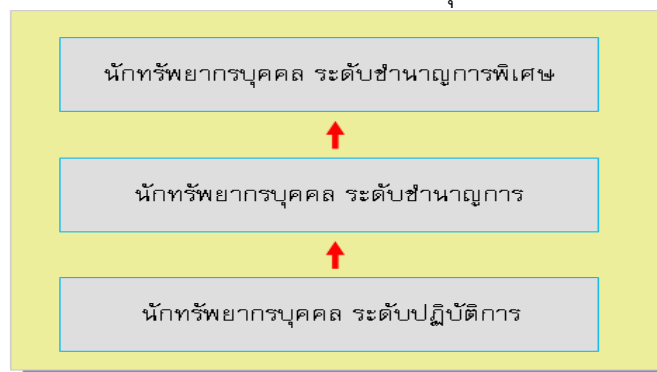
ตัวอย่าง: การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวขวาง



นอกจากนี้รูปแบบการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CAREER PATH) ในองค์กรอาจแบ่งออกได้เป็น ๓ รูปแบบ ดังนี้

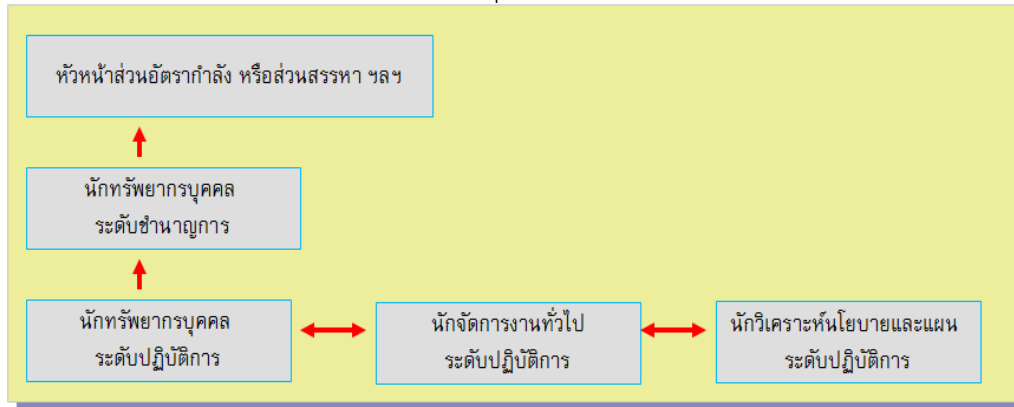
๑. TRADITIONAL CAREER PATH เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวตั้ง (VERTICAL) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานในสายงานเดิมที่รับผิดชอบซึ่งจะอยู่ภายในฝ่ายหรือหน่วยงานเดียวกัน โดยมีการเลื่อนขั้นทีละลำดับจากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่ง (STEP BY STEP)

ตัวอย่าง: TRADITIONAL CAREER PATH ของนักทรัพยากรบุคคล



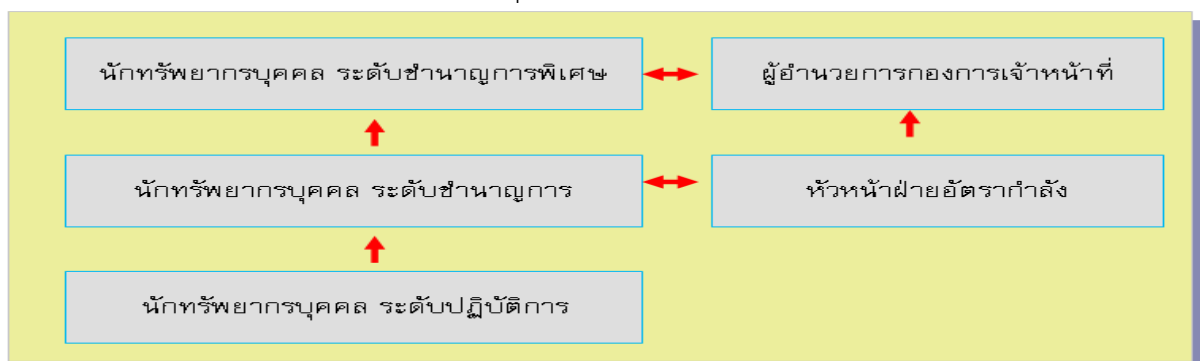
๒. NETWORK CAREER PATH เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวตั้ง (VERTICAL) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงาน และในแนวนอน (HORIZONTAL) ในลักษณะของการโอนย้าย (TRANSFER) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (JOB ROTATION) โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในแต่ละขั้น

ตัวอย่าง: NETWORK CAREER PATH ของนักทรัพยากรบุคคล



๓. DUAL CAREER PATH เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบกึ่งปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวตั้ง (VERTICAL) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามสายงานที่รับผิดชอบ โดยสามารถเปรียบเทียบ (COMPARISON) แต่ละตำแหน่งที่อยู่ในลำดับขั้นเดียวกันได้

ตัวอย่าง: DUAL CAREER PATH ของนักทรัพยากรบุคคล



ซึ่งในโครงการนี้จัดทำรูปแบบของการวางแผนทางเดินสายอาชีพในทุกรูปแบบ เพื่อให้เกิดความหลากหลายและความยืดหยุ่นในกระบวนการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มโอกาสและทางเลือกในการวางแผนทางเดินสายอาชีพให้แก่ผู้บริหารและข้าราชการทั้งหมด โดยการสรุปผลการวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกระเต็น (CAREER PLANNING) จะแสดงรายละเอียดในบทถัดๆ ไป

### แนวทางในการนำการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไปปฏิบัติ

แนวทางในการนำการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จจะครอบคลุมขั้นตอนดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานควรแจ้งให้ข้าราชการรับรู้ถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถสอบถามข้อมูลต่างๆ ในการสร้างความเข้าใจตรงกัน

- งานการเจ้าหน้าที่ควรร่วมกับผู้บังคับบัญชาพิจารณาคุณสมบัติและความสามารถที่คาดหวัง (Expectation Competency) เพื่อวิเคราะห์และประเมินหาช่องว่างของความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency Gap Assessment)
- งานการเจ้าหน้าที่ควรจัดทำสรุปความสามารถหรือสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องพัฒนารวมทั้งกำหนดหลักสูตรหรือโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)
- ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งแผนการพัฒนารายบุคคลให้ข้าราชการรับรู้และสร้างความเข้าใจให้ตรงกันโดยการชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวทาง หรือวิธีการพัฒนา รวมทั้งวิธีการในการติดตามผล
- งานการเจ้าหน้าที่ควรร่วมกับผู้บริหารแต่ละส่วนราชการติดตามผลการพัฒนา
- งานการเจ้าหน้าที่ควรร่วมกับผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานดำเนินการโอนย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งงาน กรณีที่ข้าราชการมีความพร้อมและได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแผนการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล

แต่อย่างไรก็ดี เพื่อให้การวางแผนทางเดินสายอาชีพ (Career Planning) และการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของทุกตำแหน่งงานในองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกระเต็นประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล ตลอดจนความต้องการของข้าราชการและผู้บริหารของ อบต.ทุ่งกระเต็น

### บทที่ ๓

#### การวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกระเต็น

ในบทนี้เป็นการนำเสนอการสรุปผลการวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกระเต็น (CAREER PLANNING) โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### หลักเกณฑ์สำคัญในการวางแผนทางเดินสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกระเต็น

ในการวางแผนทางเดินสายอาชีพให้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดควรกำหนดการวางแผนทางเดินสายอาชีพให้เป็นแกนหลักในระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้นการวางแผนทางเดินสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกระเต็น จึงควรยึดโยงกับแนวคิดและหลักการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ เพื่อให้การวางแผนทางเดินสายอาชีพมีความถูกต้องและสอดคล้องตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ กล่าวคือหลักเกณฑ์สำคัญในการวางแผนทางเดินสายอาชีพในทุกตำแหน่ง/สายงานจะต้องอิงหลักต่างๆ ดังนี้

**หลักผลงาน:** การเลื่อน โอน ย้ายจะต้องคำนึงถึงผลงานของบุคลากรที่ผ่านมา โดยบุคคลที่มีผลงานโดดเด่นควรจะได้รับโอกาสมากกว่าโดยเปรียบเทียบ

**หลักสมรรถนะ:** การเลื่อน โอน ย้ายจะต้องมีการเปรียบเทียบความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติที่งานต้องการ กับคุณสมบัติที่ข้าราชการผู้สมัครแต่ละรายมีอยู่ โดยผู้สมัครรายใดที่มีความเหมาะสมสูงสุดควรจะได้รับโอกาสมากกว่าโดยเปรียบเทียบ

**หลักคุณธรรม:** การดำเนินการใดๆ เพื่อวางแผนทางเดินสายอาชีพจะต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นมาตรฐานกลางไว้มาตรฐานเดียว

**หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ:** การเลื่อน โอน ย้ายในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่งอาจมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและข้าราชการที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในเรื่องการมีส่วนร่วมประเมินและให้ข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

#### กระบวนการดำเนินงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่ดีและประสบความสำเร็จ ผู้วางแผนต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างแท้จริงในกระบวนการ และขั้นตอนในการดำเนินการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

##### ๑. วางแผนเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงาน (Career Planning)

เป็น กระบวนการวางแผนอันเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในชีวิตการทำงาน หรือเป้าหมายในอนาคตของตัวพนักงานเอง ซึ่งการที่จะวางแผนเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้คือ

- ๑.๑ ความสนใจในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน
- ๑.๒ ชีตความสามารถทั้งเฉพาะตัวและการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
- ๑.๓ ศึกษาและสำรวจตำแหน่งงานต่าง ๆ ตลอดจนโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในองค์กร
- ๑.๔ กำหนดจุดมุ่งหมายที่พนักงานและองค์กรปรารถนาทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

๑.๕ ฝึกอบรมและแนวทางการพัฒนาสำหรับพนักงานนั้น ๆ

๑.๖ ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

## ๒. การจัดการเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงาน (Career Management)

เมื่อ มีการวางแผนแล้ว ก็ต้องมีขั้นการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางแผนไว้ สำหรับการจัดการเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงานนั้น มีแนวทางการปฏิบัติกันอยู่หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็จะมี ความเหมาะสมในองค์กรต่างกันไป และไม่จำเป็นที่จะต้องนำทุกวิธีที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้มาปฏิบัติพร้อมกัน ๆ กัน ในองค์กรบางแห่งอาจจะเลือกใช้วิธีที่เห็นว่าเหมาะสมเป็นบางวิธีเท่านั้น ซึ่งวิธีปฏิบัติสำหรับการจัดการ เกี่ยวกับหน้าที่งานของพนักงานมีดังต่อไปนี้ คือ

**๒.๑ จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)** ซึ่งเป็นผังของผู้บริหารระดับรองลงไปที่พร้อม จะรับตำแหน่งหลักแทนเจ้าของ ตำแหน่งเดิมในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการ จัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยมีขั้นตอนการทำ Succession Plan ที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ

**ขั้นตอนที่ ๑** วิเคราะห์ว่าสถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างไร บริษัทมีนโยบายไปใน ทิศทางไหน จะขยายตัวหรือลดขนาดธุรกิจหรือไม่ แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะได้วิเคราะห์ประเมินอัตรา กำลังคนที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง ทั้งปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้รวมถึงข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ของบริษัท เช่น กลยุทธ์การตลาดแบบใหม่ การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ หรือการขยายกิจการออกนอกประเทศ ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ว่า คุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทพึงมีจะเป็นอย่างไร

**ขั้นตอนที่ ๒** ประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติ ว่ามีความพร้อมที่จะทำงาน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัททั้งในระยะสั้นและ ระยะยาวหรือไม่ อย่างไร และบริษัทมีความจำเป็น เร่งด่วนที่จะต้องใช้กำลังคนในแง่จำนวน หรือในแง่คุณสมบัติเมื่อใด ทั้งนี้เพื่อที่ว่าแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะได้ทราบว่า ตนเองมีเวลามากน้อยแค่ไหนในการจัดสร้างกำลังคนให้พร้อมสนองกับความต้องการ ดังกล่าว

**ขั้นตอนที่ ๓** กำหนดแผนการสร้างความพร้อมของกำลังคน ในขั้นตอนนี้แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องทราบว่า ในแต่ละตำแหน่งงานโดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่สำคัญนั้น พนักงานมีอายุการทำงานเท่าใด จะมีพนักงานเกษียณจำนวนเท่าใด จะมีคน Early Retire ก็คน และมีกี่คนที่คาดว่าจะอายุจะอยู่ทำงานให้บริษัท ไม่นาน จากข้อมูลนี้ แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็สามารถทำการพยากรณ์คาดการณ์ได้ว่าในแต่ละปี ทุก ๓ ปี และทุก ๕ ปี จะต้องพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนคนที่จะออกไปในอนาคตที่ ตำแหน่ง

**ขั้นตอนที่ ๔** จากการคาดการณ์ในขั้นตอนที่ ๓ แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็สามารถสร้างแผนสรร หาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ ได้ล่วงหน้า ก่อนที่พนักงานทั้งหลายจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา ดังนั้นเวลาที่ตำแหน่งต่าง ๆ วางลง ก็จะมีพนักงานคนใหม่ที่ แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ปลูกปั้นเตรียมเป็นทายาทแต่เนิ่น ๆ เข้าดำรง ตำแหน่งแทนได้ทันที

**ขั้นตอนที่ ๕** กำหนดความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ ตลอดจน บุคลิกภาพ และทัศนคติที่พึงปรารถนาของพนักงานของตำแหน่งนั้น

**ขั้นตอนที่ ๖** คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความ เหมาะสม ในการที่พัฒนาให้สืบทอดตำแหน่งที่จะว่างต่อไป ดังที่กล่าวในเบื้องต้นแล้วว่า การทำ Succession Planning เชิงรุกนั้น ต้องวางแผนแต่เนิ่น ๆ ดังนั้นแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ ร่วมกับผู้บริหารแต่ละแผนก ควรปรึกษากันอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อทำการทบทวน และพิจารณาผลงานของพนักงานแต่ละคน ทั้งนี้จะ ได้ทราบว่าพนักงานคนใดมีผลงานดี และมีศักยภาพที่จะพัฒนาให้ทำงานในตำแหน่งที่ว่าง (ซึ่งน่าจะเป็น

ตำแหน่งที่สูงขึ้น)ได้ ในกรณีนี้ทั้ง แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารควรแยกแยะให้ออกว่า อะไรคือ ผลงานในปัจจุบันของพนักงาน และอะไรคือศักยภาพ (Potential) ของพนักงาน และผลงานในปัจจุบันของ พนักงานคนหนึ่งขณะดำรงตำแหน่งหนึ่งอาจจะดี แต่พอถูกย้ายหรือเลื่อนขั้นให้ไปทำงานในตำแหน่งอื่นหรือใน ตำแหน่งที่สูงขึ้น เขาอาจจะไม่สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ดี แม้ว่าจะได้รับการฝึกอบรมพัฒนาแล้วก็ตาม เรื่องของศักยภาพของพนักงาน นั้นจึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของ ผู้บริหารในการ คาดการณ์ว่า พนักงานจะมีความสามารถที่ถูกพัฒนาไปได้ถึงระดับใด แต่เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ยาก และต้องอาศัยเครื่องมือที่เป็นวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยที่เรียกว่า Assessment Tools หรือเครื่องมือทดสอบ และประเมินบุคลากร

**ขั้นตอนที่ ๗** การใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน สืบเนื่องจากขั้นตอนที่ผ่านมา หากข้อมูลจากการประเมินผลงานจากอดีตจนถึงปัจจุบันของพนักงานไม่เพียงพอที่จะ คาดการณ์ถึงศักยภาพของพนักงานที่จะทำงานในตำแหน่งใหม่ในอนาคตได้ การนำแบบทดสอบต่าง ๆ และแบบประเมินต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบความถนัด ทักษะ ทักษะคนดี บุคลิกภาพ ปฏิภาณไหวพริบต่าง ๆ การตัดสินใจ ฯลฯ จึงเป็นทางเลือกที่อาจจะดีที่สุดในปัจจุบันสำหรับ แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ผู้บริหารที่จะใช้ประเมินพนักงาน เพื่อคาดการณ์ศักยภาพของพนักงาน สำหรับบริษัทใหญ่ที่มีทุนทรัพย์มากก็จะมีศูนย์ทดสอบและ ประเมินพนักงาน (Assessment Center) เป็นของ บริษัทเอง ซึ่งต้องใช้ค่าใช้จ่ายมากทีเดียว อาจจะเป็นระดับหลายสิบล้านบาท เพราะแบบทดสอบแต่ละชุดนั้นมี ราคาสูงมาก และการจ้างที่ปรึกษาเพื่อสร้างแบบประเมินโดยเฉพาะให้กับบริษัทก็ต้องใช้ค่า ใช้จ่ายสูงมาก เช่นกัน ดังนั้น บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก (Small and Medium Enterprises: SMEs) จึงไม่สามารถ รอมรับค่าใช้จ่ายในการประเมินนี้ได้ จึงจำต้องอาศัยการวิเคราะห์ผลงานในปัจจุบัน และการคาดคะเนของ ผู้บริหารเป็นหลัก

อย่างไรก็ตามแผนกบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก ก็สามารถใช้หลักการ ประเมินผลงานแบบ ๓๖๐ องศามาใช้ เพื่อที่จะได้ข้อมูลจากหลายมุมมอง คือ จากหัวหน้างาน จากเพื่อน ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า ในการพิจารณาศักยภาพของพนักงาน การได้ข้อมูลจากหลายแหล่งจะทำให้สามารถลดอคติและข้อผิดพลาดในการประเมิน พนักงานลงไปได้ในระดับหนึ่ง

**ขั้นตอนที่ ๘** ระบุ ตัวยาทายาผู้สืบทอดตำแหน่ง เมื่อได้ทำการประเมินและวิเคราะห์ผลงาน รวมทั้ง ศักยภาพของพนักงานจนเป็นที่พอใจและมั่นใจแล้ว ก็ทำการระบุตัวพนักงานที่จะเป็นทายาทสืบทอดตำแหน่ง ได้เลย และแจ้งเรื่องนี้ให้พนักงานคนนั้นทราบแต่เนิ่น ๆ หลายบริษัททำการระบุตัวยาทายาประมาณ ๑ ปี ล่วงหน้าก่อนตำแหน่งจะว่างลงเพื่อที่จะได้ทำการพัฒนาอบรมพนักงานได้ทัน แต่สำหรับตำแหน่งสำคัญใน ระดับสูง อาจต้องใช้เวลามากกว่านั้น เช่น ประมาณ ๒-๓ ปี เพื่อที่จะได้ส่งเข้าไปอบรมในต่างประเทศ เตรียม รับผิดชอบงาน เรียนรู้งานจากเจ้าของตำแหน่งในปัจจุบัน เป็นต้น

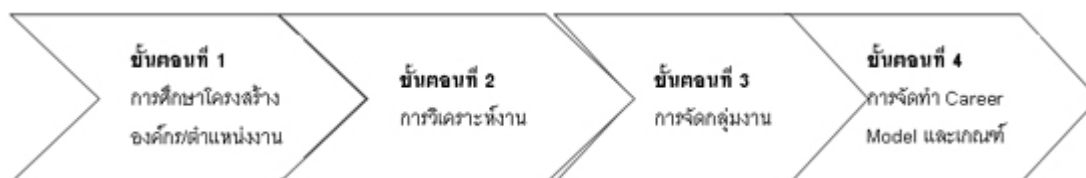
**ขั้นตอนที่ ๙** หาทายาทสำรองไว้ด้วย เพราะถึงแม้ท่านคิดว่าได้เตรียมหาทายาทเอาไว้แล้ว แต่ทายาท ก็อาจจะถูกซื้อตัวไปเสียก่อนก็ได้ ดังนั้นจึงควรมองหาตัวสำรองเตรียมไว้อีกสัก ๑ คน ซึ่งไม่จำเป็นว่าต้องมี คุณสมบัติเท่าเทียมกับคนแรก แต่ขอให้ใกล้เคียงกัน โดยใช้วิธีจัดอันดับ คือ มีอันดับ ๑ อันดับ ๒ และอันดับ ๓ ทั้งนี้ควรจัดแผนพัฒนาพนักงานเหล่านี้ตามที่สมควร อย่างไรก็ตามไม่จำเป็นต้องจัดหลักสูตรให้เหมือนกับตัว เติงอันดับที่ ๑ แต่ขอให้มีการพัฒนาในแนวทางที่เป็นการเตรียมการพวกเขาไว้บ้าง และก็ไม่จำเป็นต้องบอกเต็ง อันดับ ๒ อันดับ ๓ ให้ทราบว่าเขาคือตัวเต็ง เพราะอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตัวเต็งได้ คิดว่าบอกแค่ ตัวเต็งอันดับหนึ่งก็น่าจะเหมาะสม

**ขั้นตอนที่ ๑๐** ทำการพัฒนาและประเมินพนักงานเป็นระยะ ๆ แม้ว่าจะผ่านการประเมินศักยภาพมาแล้ว ใ้ว่าจะมั่นใจได้ ๑๐๐% ว่าพนักงานที่คาดว่าจะจะเป็นทายาทจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง ดังนั้น เมื่อได้เริ่มทำการพัฒนาพนักงานก็จะต้องมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อวิเคราะห์ระดับการเรียนรู้และการพัฒนาการตนเองของพนักงานว่าน่าพอใจ หรือไม่อย่างไร หากไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อาจจะต้องมีการเปลี่ยนตัวก็เป็นได้และยังทันเวลา

**๒.๒ จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)** ซึ่งเป็นวิธีที่ปฏิบัติกันค่อนข้างมาก โดยในแต่ละตำแหน่งควรจะมี Job Description และควรจะมีคณะกรรมการเพื่อพิจารณากำหนดสายทางเดินของตำแหน่งงานที่เหมาะสม และเป็นไปได้ ซึ่งสายความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นจะต้องมีการระบุความต้องการขั้นต่ำ สำหรับตำแหน่งงานไว้เสมอ เช่น พื้นฐานการศึกษา อายุ ประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น

#### ขั้นตอนของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพมีขั้นตอนที่สำคัญ ๔ ขั้นตอนด้วยกันคือ **ขั้นตอนที่ ๑** การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งงาน **ขั้นตอนที่ ๒** การวิเคราะห์งาน **ขั้นตอนที่ ๓** การจัดกลุ่มงาน และ **ขั้นตอนที่ ๔** การจัดทำ Career Model และเกณฑ์ ดังแสดงในรูป ข้างล่างนี้



**ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งงาน** เป็นการศึกษาลักษณะทั่วไปของโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานในปัจจุบัน ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มต้นก่อนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดผังโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงานขององค์กรในปัจจุบัน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การจัดกลุ่มงาน (Job Family) ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กร

**ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)** เป็นการศึกษาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และกิจกรรมหลักของแต่ละงาน รวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยจะวิเคราะห์ขอบเขตของตำแหน่งงานในกลุ่มต่าง ๆ ตามผังโครงสร้างองค์กร และผังโครงสร้างตำแหน่งงานปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดกลุ่มงานและจัดทำรูปแบบของสายอาชีพให้เหมาะสมกับ ภารกิจขององค์กร

**ขั้นตอนที่ ๓ การจัดกลุ่มงาน (Job Family)** เป็นการจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยวิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานที่จัดทำขึ้น โดยการจัดกลุ่มงานมีวิธีการที่สำคัญดังต่อไปนี้

๑. ศึกษาขอบเขตหน้าที่งาน (Scope of Work) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification)

๒. การจัดแบ่งกลุ่มงาน (Job Family) โดยพิจารณาจัดกลุ่มงานจากงานที่มีความสามารถ (Competency) ที่คล้ายคลึงกันควรจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน

๓. การจัดแบ่งกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ของแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) ที่กำหนดขึ้น

**ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำ Career Model และเกณฑ์** โดยมีแนวทางในการจัดทำ Career Model หรือรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร ที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ

๑. การระบุตำแหน่งงานทั้งหมดที่อยู่ในหน่วยงานทั้งในระดับฝ่าย ส่วน แผนกของแต่ละกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ในแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) ที่กำหนดขึ้น

๒. การจัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพ โดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสม ซึ่งพิจารณาจากความสามารถในงาน (Job Competency) โดยมีแนวทางเลือก คือ โอนย้ายงานข้ามกลุ่มย่อย (Sub Group) ของกลุ่มงาน (Job Family) เดียวกัน และโอนย้ายงานข้ามกลุ่มงาน (Job Family) ที่แตกต่างกัน

๓. พิจารณาการโอนย้ายของตำแหน่งงาน โดยมีเทคนิคที่สำคัญคือ

๓.๑ การพิจารณาโอนย้ายระดับตำแหน่งงาน มีหลักเกณฑ์คือโอนย้ายทุกระดับตำแหน่งงาน และโอนย้ายบางระดับตำแหน่งงาน

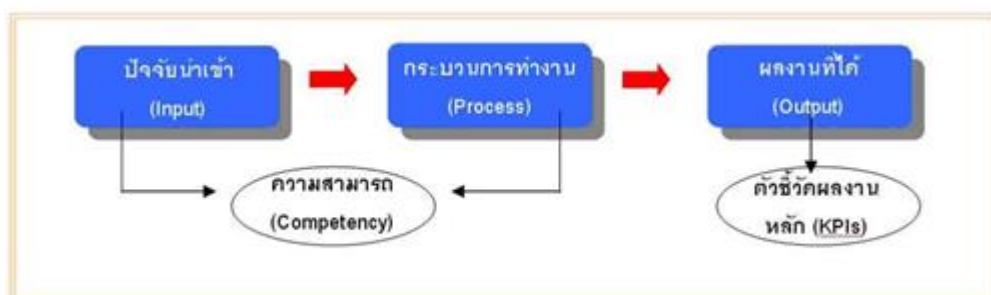
๓.๒ การจัดทำผังแสดงความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งงาน และการโอนย้ายงาน ซึ่งมีหลักเกณฑ์คือ การเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานภายในกลุ่มงาน (Job Family) ที่เหมือนกัน และเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานในกลุ่มงาน (Job Family) ที่แตกต่างกัน

๔. การจัดทำเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานตามรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Model) ที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งงานและการโอนย้ายงาน

**๒.๓ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างในองค์กร** โดยไม่เก็บไว้เป็นความลับเพียงในหมู่ผู้บริหารเท่านั้น เพื่อที่ว่าพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ จะได้ไม่ถูกมองข้ามไป ซึ่งหน้าที่นี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องรับผิดชอบในการประกาศด้วยสื่อต่าง ๆ เช่น วารสารภายใน ตีตบอร์ด ประกาศภายใน เป็นต้น ซึ่งตำแหน่งที่ว่างจะต้องระบุถึงชื่อและตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบที่แน่ชัด เงินเดือน สังกัด ความต้องการพื้นฐานของตำแหน่งนั้น ๆ ไว้ด้วย

**๒.๔ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน** ตามหลักการแล้วผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนดีว่า เป็นอย่างไร ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมจะทำให้ทราบได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร โดยรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่สำคัญ คือ

ใช้ตัวชี้วัดผลงานในเชิงรูปธรรม หรือ Key Performance Indicators: KPIs รวมทั้งแนวคิดเรื่องการวัดผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ที่เรียกว่า ความสามารถ หรือ ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ (Competency) ซึ่งสามารถสรุปแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบผสม (Mixed Model) ระหว่างตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) และ Competency ได้ดังแสดงในรูป



จากรูปจะเห็นได้ว่าการวัดผลการปฏิบัติงานจากแนวคิด ๒ ด้าน (Competency และ KPIs) จะทำให้หัวหน้างานในแต่ละสายงานสามารถตอบคำถามพนักงานในสายงานนั้นได้ ว่าพวกเขาทำงานไม่ดีในส่วนไหน และเชื่อแน่ว่ายังมีพนักงานอีกหลายคนที่คิดว่าตนเองทำงานดี ชยัน มาทำงานแต่เช้า กลับบ้านดึก อาสาทำงาน



หรือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ไม่เคยปฏิเสธที่จะทำงานด่วนหรืองานพิเศษเกินขอบเขตหน้าที่งานของตนเอง และเหตุผลนี้เองที่จะทำให้พนักงานพวกนั้นคิดว่าพวกเขาควรมีผลการปฏิบัติ งานดีกว่าพนักงานคนอื่น

ดังนั้นการนำรูปแบบผสมมาใช้จะทำให้หัวหน้างานในแต่ละสาย งานมีคำตอบแก่พนักงานในสายงานนั้นถึงผลงานที่เกิดขึ้นและความสามารถหรือ พฤติกรรมการทำงานของพวกเขา และเป็นไปได้ว่าพนักงานในสายงานนั้นอาจจะได้คะแนนดีในส่วนของความสามารถหรือ พฤติกรรมการทำงาน ที่เรียกว่า Competency แต่ในส่วนของผลงานที่เกิดขึ้น หรือ Key Performance Indicators: KPIs ยังไม่ดีเท่าที่ควร และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

สำหรับแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบผสม (Mixed Model) สามารถอธิบายในรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

#### Key Performance Indicators: KPIs

เป็น การวัดผลการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นที่ต้องสามารถวัดได้ในเชิง รูปธรรม หรือตัวเลข หรืออาจเป็นพฤติกรรมที่จะต้องสังเกตเห็นได้ การกำหนด KPIs จะกำหนดจากเป้าหมายการทำงานที่หัวหน้างานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น โดยหัวหน้างานและพนักงานจะต้องพิจารณาร่วมกันในการกำหนด KPIs ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของหน่วยงานและองค์กร เป็นตัวชี้วัดผลงานหลักที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ดังนั้นรูปแบบการวัดผลงานโดยการพิจารณาจากตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ Key Performance Indicators (KPIs) ควรจะต้องครอบคลุมถึง

- เป้าหมาย (Goals) เป็นผลงานหรือสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการจากพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป้าหมายของหัวหน้างานแต่ละคนจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงาน และเป้าหมายของพนักงานจะถูกกำหนดขึ้นจากขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำ งาน หรือใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

- ตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators) เป็นปัจจัยวัดผลการทำงานที่ถูกกำหนดขึ้นมาจากเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดขึ้นมานั้นจะต้องยึดหลักของ S-M-A-R-T ได้แก่

Specific ตัวชี้วัดต้องเฉพาะเจาะจงเกี่ยวข้องกับขอบเขตหน้าที่งานที่ปฏิบัติ

Measurable ตัวชี้วัดต้องสามารถวัดได้ในเชิงของตัวเลขที่เป็นรูปธรรม หรือเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้

Attainable ตัวชี้วัดต้องสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เช่น มีทีมงาน งบประมาณ หรืออุปกรณ์ที่สามารถทำให้ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นประสบผลสำเร็จ

Relevant ตัวชี้วัดต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงานและสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร

Timetable ตัวชี้วัดต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ

- ผลสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเป้าหมาย (Goals) ที่กำหนดขึ้นมา

Competency เป็นการวัดผลงานโดยพิจารณาจากความสามารถของตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นการวัดพฤติกรรมการทำงานที่ถือว่าเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และวิธีการหรือกระบวนการทำงาน (Process) โดยสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) ทั้งนี้ปัจจัยที่ชี้วัดความสามารถของตำแหน่งงานจะแบ่งออกได้เป็น ๒ กลุ่มคือ

- ความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กร จะถูกกำหนดขึ้นจากคุณค่าร่วม (Core Values) หรือวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ทั้งนี้ความสามารถหลักจะเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้พนักงานทุกคนและ ทุกระดับตำแหน่งงานมีพฤติกรรมหรือความสามารถที่เหมือนกัน

- ความสามารถในงาน (Job Competency) เป็นความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ พนักงานไม่จำเป็นต้องมีความสามารถในงานที่เหมือนกัน ทั้งนี้ความสามารถในงานของตำแหน่งงานนั้นจะกำหนดขึ้นมาจากขอบเขตหน้าที่งาน ของตำแหน่งงาน (Job Description) ซึ่งความสามารถในงานที่กำหนดขึ้นมานั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภทหลัก ได้แก่

ความสามารถด้านการบริหาร/จัดการงาน (Managerial Competency) ที่เน้นทักษะในการบริหารหรือจัดการงาน ซึ่งโดยส่วนใหญ่ระดับผู้จัดการจะมีมากกว่าระดับพนักงาน เช่น ความสามารถในการวางแผนงาน (Planning) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นต้น

ความสามารถด้านเทคนิคเฉพาะ งาน (Technical Competency) ที่เน้นทักษะในการทำงานเฉพาะตำแหน่งงาน เช่น หัวหน้างานขาย จะมีความรู้เกี่ยวกับสินค้า (Product Knowledge) ทักษะในการขาย (Selling Skills) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นต้น

ซึ่งวิธีการประเมินความสามารถในงาน (Job Competency) สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ วิธีด้วยกันคือ

**วิธีที่ ๑ การประเมินโดยหัวหน้างาน** เป็นการประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานโดยอาศัยดุลยพินิจของหัวหน้า (ผู้ประเมิน) เพียงผู้เดียว มีข้อดีตรงที่ว่าหัวข้อในการประเมินความสามารถจะตรงตามตำแหน่งงานมากกว่าการ ประเมินผลแบบเก่าที่หัวข้อการประเมินเหมือนกันหมดทุกตำแหน่ง และไม่ยุ่งยากซับซ้อนอะไรมาก แต่ข้อจำกัดคือ ผลการประเมินอิงอยู่กับความรู้สึกของคนเพียงคนเดียว โอกาสที่หัวหน้าจะใช้ความรู้สึก หรืออคติยังมีมาก องค์กรใดไม่ต้องการเปลี่ยนระบบการประเมินผลจากหน้ามือเป็นหลังมือในปีแรก ๆ อาจจะเปลี่ยนเพียงหัวข้อการประเมินความสามารถให้ตรงตามตำแหน่งไปก่อน แต่ยังคงใช้วิธีการแบบเดิมคือให้หัวหน้าประเมินคนเดียวไปก่อนก็ได้ แล้วค่อยปรับเปลี่ยนในปีต่อ ๆ ไป วิธีนี้มักจะมีคำอธิบายระดับของความสามารถกำกับไว้เป็นแนวทางสำหรับผู้ ประเมิน ดังแสดงตัวอย่างในตารางข้างล่างนี้

ตัวอย่างการวัดความสามารถสำหรับผู้ประเมินโดยหัวหน้างาน

ความสามารถ	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง
ภาวะผู้นำ	สามารถโน้มน้าวคนอื่น ทำตามได้ในทุก สถานการณ์	สามารถโน้มน้าวให้คน อื่นทำตามได้ในหลาย สถานการณ์	สามารถโน้มน้าวคนบาง คนให้ทำตามได้ในบาง สถานการณ์	ยังไม่สามารถโน้มน้าวให้ ผู้อื่นทำตามได้ในทุก สถานการณ์

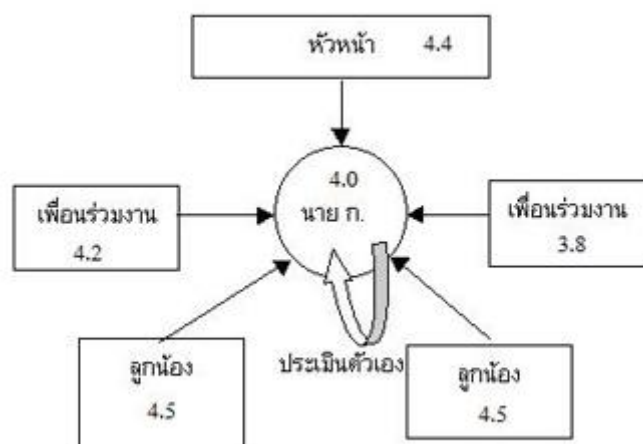
**วิธีที่ ๒ การบันทึกพฤติกรรมที่โดดเด่น** วิธีการประเมินความสามารถแบบนี้เป็นการประเมินโดยหัวหน้างานเพียงคนเดียว เช่นกัน แต่ต่างจากวิธีแรกตรงที่ทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะต้องมีการจดบันทึกพฤติกรรม หลักที่โดดเด่นทั้งในแง่บวกและลบที่เกี่ยวข้องกับความสามารถประจำตำแหน่งงาน นั้น ๆ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาผลของความสามารถ ทั้งนี้เพื่อป้องกันการมีอคติมากเกินไป เพราะทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะมีข้อมูลของพฤติกรรมประกอบ

ถึงแม้วิธีนี้จะมีข้อดีตรงที่มีข้อมูลหลักฐานประกอบก็จริงอยู่ แต่ข้อจำกัดของมันคือยุ่งยากในการจดบันทึก และไม่สามารถบันทึกพฤติกรรมได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะประเภทงานที่หัวหน้าไม่ได้อยู่ใกล้ชิดกับลูกน้องตลอดเวลา นอกจากนี้วิธีนี้อาจจะยังไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของคนทำงานมากนัก เพราะไม่ค่อยชอบการจดบันทึก ยังเป็นการบันทึกสิ่งที่ไม่ดีของตัวเองแล้ว ยิ่งจดยากมากขึ้นไปอีก วิธีนี้จะบันทึกรายละเอียดของพฤติกรรมที่สังเกตได้ดังแสดงตัวอย่างในตาราง ที่ ๓ ข้างล่างนี้

## แสดงตัวอย่างการบันทึกรายละเอียดของพฤติกรรมที่สังเกตได้

วัน/เดือน/ปี	เหตุการณ์	การกระทำ	ผล	ความสามารถ
1/12/2544	แขกมาแจ้งพนักงานต้อนรับว่าจะขอพบคุณ สมชายมีเรื่องด่วนมาก	พนักงานต้อนรับมัวแต่คุยกับเพื่อนเลยลืมติดต่อคุณสมชายให้กับแขก	แขกคนนั้นกลับเลขไปและโทรมาตำหนิกับคุณสมชายอย่างรุนแรง	การบริการลูกค้า (ลบ)

**วิธีที่ ๓ การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา** วิธีการในการประเมินแบบนี้เป็นวิธีการที่กำลังได้รับความนิยมมากที่สุดขณะนี้ เนื่องจากเป็นวิธีการที่ประเมินแล้วมีความน่าเชื่อถือมากที่สุดถ้าเปรียบเทียบกับวิธีการอื่น ๆ เพราะเป็นการประเมินความสามารถของคน ๆ หนึ่งจากผู้คนที่อยู่รอบข้าง (หัวหน้า ตัวเอง เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง บางตำแหน่งอาจจะรวมถึงลูกค้าภายนอกด้วย) แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินออกมา เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าระดับความสามารถที่แท้จริงในแต่ละหัวข้อนี้อยู่ใน ระดับใด ดังแสดงตัวอย่างการประเมินความสามารถด้าน ภาวะผู้นำของนาย ก ในรูปข้างล่างนี้



จากรูปจะเห็นว่าจากคะแนนเต็ม ๕ ในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำ นาย ก ได้คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา เท่ากับ  $(๔+๔.๒+๔.๕+๔.๕+๓.๘+๔.๕)/๖ = ๔.๒๓$  ซึ่งในการประเมินจริงแล้วจะต้องมีการคำนวณค่าเบี่ยงเบนของข้อมูลที่ได้ด้วย เช่น ต้องตัดคะแนนที่สูงหรือต่ำมากเกินไปออก เมื่อประเมินครบทุกคนทุกหัวข้อแล้ว จะมีการสรุปผลการประเมินความสามารถโดยรวมของแต่ละคนออกมา เพื่อนำไปใช้ในการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาตัวเองต่อไป โดยทั่วไปแล้วคนที่จะเป็นผู้ให้คำปรึกษามักจะเป็นคนนอก (Third Party) เพราะมีความเป็นกลางมากกว่าคนภายในองค์กร หรือถ้าไม่ได้ว่าจ้างบุคคลภายนอกมา

หน้าที่นี้ก็มักจะตกอยู่กับหัวหน้าที่จะต้องทำหน้าที่ ให้คำแนะนำ ชี้แนะและช่วยเหลือให้ผู้ถูกประเมินวางแผนในการพัฒนาความสามารถที่ยัง บกพร่องอยู่ โดยการจัดทำแผนพัฒนาส่วนบุคคลที่เรียกว่า Individual Development Plan โดยระบุว่า จะพัฒนาเรื่องอะไร อย่างไร ให้อยู่ในระดับไหน และเมื่อไหร่ ซึ่งวิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา นี้อย่าเข้าใจผิดว่าจะนำไปใช้ในการประเมินผลงานทั้งหมด เพราะจริง ๆ แล้วมันเป็นเพียงตัวช่วยของการประเมินผลความสามารถเพียงอย่างเดียวเท่านั้น และความสามารถก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งของผลงาน นอกจากนี้การประเมินแบบนี้ถ้านำไปใช้อย่างไม่ระมัดระวัง แล้ว อาจจะเป็นผลร้ายมากกว่าผลดีก็ได้ ถ้านำไปใช้แล้วล้มเหลว เมื่อนำกลับมาใช้ใหม่จะต้องทุ่มเทความพยายามเพิ่มขึ้นอีกหลายเท่าตัว

**๒.๕ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสายอาชีพ (Career Counseling)** ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในงาน โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีเจ้าหน้าที่เป็นที่

ปรึกษาทางด้านนี้ อีกทั้งควรจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเข้าใจกว้างขึ้น โดยมีวิธีการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสายอาชีพที่สำคัญ ๓ วิธีด้วยกันคือ

**วิธีที่ ๑ จัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาโดยเฉพาะ (Counseling Clinic)** โดยกำหนดให้หน่วยงานนี้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาทั้งปัญหาเชิงรับและเชิงรุก หน่วยงานนี้เปรียบเสมือนหน่วยงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรที่มีหน้าที่ทั้งการ ซ่อมเมื่อเครื่องจักรเสีย (Break Down Maintenance) เพื่อให้กลับคืนมาสู่สภาพการใช้งานได้อย่างปกติ และในขณะเดียวกันจะต้องจัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) เพื่อให้เครื่องจักรมีอายุการใช้งานได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยไม่เกิด ปัญหาเสียในระหว่างการใช้งาน เช่นเดียวกันกับคนที่ต้องดูแลสภาพจิตใจคนทั้งสภาพจิตใจที่ตกต่ำกว่าปกติและ ในขณะเดียวกันจะต้องหาทางพัฒนาศักยภาพทางจิตใจให้แข็งแกร่ง สามารถป้องกันปัญหาที่จะเข้ามารบกวนได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย

**วิธีที่ ๒ อาสาสมัครให้คำปรึกษา (Voluntary Counselor)** อาจจะทำในรูปของโครงการต่าง ๆ เช่น "เพื่อนช่วยเพื่อน" "แบ่งปันกำลังใจ" โดยให้พนักงานในองค์กรอาสาเข้าร่วมเป็นสมาชิกโครงการ และมีการพัฒนาฝึกอบรมวิธีการในการให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง มีการฝึกปฏิบัติในการให้คำปรึกษาจริง กลุ่มให้คำปรึกษานี้จะทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการสอดส่องดูแลปัญหาคนภายใน องค์กร มีการแบ่งกลุ่มสมาชิกตามสายสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ เช่น หน่วยงานเดียวกัน เพื่อนกลุ่มเดียวกัน อาศัยอยู่ด้วยกัน เพื่อให้อาสาสมัครสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

กลุ่มอาสาสมัครจะทำหน้าที่คล้าย ๆ เอ็นจีโอ (Non-Governmental Organizations: NGOs) ซึ่งจะคอยทำหน้าที่ช่วยเหลือคนที่ด้อยโอกาสทางสังคม คนกลุ่มนี้จะทำหน้าที่ด้วยใจรักไม่หวังผลตอบแทน สิ่งจูงใจที่สำคัญคือ กำไรทางจิตใจ และผลพลอยได้ที่เกิดขึ้นคือ การให้คำปรึกษาเป็นหนทางนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจ การยอมรับนับถือ ซึ่งจะเป็นประตูสู่ความสำเร็จในการบริหารคน และเป็นหนทางไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพการงานในระดับที่สูงขึ้นไป เพราะตำแหน่งยิ่งสูงมากขึ้นเท่าไร ความสามารถในการทำงานเริ่มลดลง แต่ความสามารถในการบริหารคนกลับเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

**วิธีที่ ๓ ผู้ให้คำปรึกษาประจำกลุ่ม/หน่วยงาน (Unit Counselor)** เป็นการแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งในทุกหน่วยงานให้ทำหน้าที่ในการให้คำ ปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน องค์กรส่วนมากมักจะมอบหน้าที่นี้ให้กับหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ แต่ปัญหาในทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นคือ พนักงานบางคนมีปัญหาอันสืบเนื่องมาจากตัวหัวหน้างาน ซึ่งคงจะเป็นเรื่องยากที่จะไปขอคำปรึกษาจากหัวหน้างาน ดังนั้น ในแต่ละหน่วยงานน่าจะมีบุคคลอื่นนอกเหนือจากหัวหน้าหน่วยงานที่ผ่านการฝึก อบรมเกี่ยวกับเทคนิคการให้คำปรึกษา เพราะอย่างน้อย บุคคลนี้จะเปรียบเสมือนตัวกรองปัญหาของคนในหน่วยงานลงได้ ระดับหนึ่ง แม้ว่าจะไม่ทั้งหมดก็ตาม

### ๓. ช่วงเวลาที่เหมาะสมกับ Career Development

จังหวะ หรือช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะพัฒนาบุคคลในองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จนั้น ควรมีการคำนึงถึงช่วงเวลาของคนที่เขาทำงานกับองค์กร โดยทั่ว ๆ ไปจะถูกแบ่งออกเป็น ๔ ช่วงคือ

**ช่วงที่ ๑ ช่วงเริ่มต้น** เป็นช่วงอายุตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึง ๒๕ ปี นับว่าเป็นช่วงที่มี Turnover Rate ค่อนข้างสูง เพราะหากไม่พอใจในการทำงานก็มักจะลาออกไปหางานใหม่ โดยมีแนวทางในการบริหารจัดการปัญหาการออกจากงานเชิงรุกที่สำคัญ ดังต่อไปนี้คือ

**๑. วางแผนกลยุทธ์เพื่อการออกจากงานของบุคลากร** การแก้ไขปัญหาการออกจากงานของบุคลากรขององค์กรต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นการแก้ไขปัญหาเชิงรับคือเราจะทราบก็ต่อเมื่อมีคนมายื่นใบลา ออกแล้ว คนบางคนสาเหตุของการลาออกเพียงเล็กน้อยแต่ถ้าตัดสินใจยื่นแล้ว เปลี่ยนใจยากทั้ง ๆ ที่ลึก ๆ อยากเปลี่ยนใจเหมือนกัน แต่ศักดิ์ศรี (ที่กินไม่ได้) นั้นมันค้ำคองอยู่ การที่เรามาตามแก้ไขปัญหาการออกจากงานนั้นเป็นเรื่องที่

นำปวดหัวมาก เพราะไหนจะต้องหาคนมาแทน กว่าทำงานได้ดีเหมือนคนก่อนทั้งผู้บริหาร ทั้งหน่วยงานต้นสังกัด ทั้งฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ วนเวียนกันไปทั้งองค์กร และเหตุการณ์อย่างนี้ก็เกิดขึ้นเรื่อยมา และยังไม่มีการทำอะไรที่จะลดลงเมื่อไหร่

กลยุทธ์แบบใหม่ที่จะแนะนำ คือ เราควรจะวางแผนการออกจากราชการเชิงรุกให้กับพนักงานไปเลย ว่าแต่ละตำแหน่ง แต่ละคนเขามีแผนการออกจากราชการเมื่อไหร่ หรืออีกทางหนึ่งคือเราวางแผนให้เขาไปเลยว่าเขาควรจะออกจากเราไปเมื่อไหร่ โดยทำควบคู่กันไปดังนี้

- ส่งเสริมให้พนักงานตั้งเป้าหมายในชีวิต เพื่อให้องค์กรได้ทราบว่าเป้าหมายในชีวิตจริง ๆ ของเขา

คือ อะไร เขาต้องการเป็นลูกจ้างต่อหรือเขามีแผนที่จะออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัวเมื่อไหร่ โดยการให้ใช้ “เทคนิคการวางแผนเพื่อพัฒนาตัวเอง (Self – Development)” เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงานเกิดความอยากต่อความสำเร็จในเป้า หมายชีวิตที่กำหนดไว้ ในขณะที่เดียวกันองค์กรจะได้รับทราบด้วยว่าแต่ละคนวางแผนชีวิตไว้อย่างไร

- ในบางตำแหน่งองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าจะให้คนออกจากราชการเมื่อไหร่

โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มต่อธุรกิจ เช่น งานประจำอาจจะวางแผนใช้บริการจากภายนอก ( Out Sourcing) งานบางตำแหน่งอายุงานไม่สัมพันธ์กับระดับความสามารถและผลตอบแทนที่จะต้องจ่ายทุกปี เช่น ตำแหน่งพนักงานทำความสะอาดที่ทำงานแก่คนหนึ่งอายุงาน ๒๐ ปี กับคนทำความสะอาดที่แก่แต่มีอายุงานเพียง ๒ ปี อาจจะมียกระดับฝีมือไม่แตกต่างกัน เพราะงานลักษณะนี้มีเพดานจำกัดในเรื่องของความสามารถ ถ้าเราไม่วางแผนการออกจากราชการของคนในตำแหน่งงานแบบนี้ ในอนาคตเราไม่สามารถแข่งขันเรื่องต้นทุนได้ เพราะถึงแม้เราจะปรับเงินเดือนให้หน่อย แต่ปรับทุก ๆ ปี แน่แน่นอนว่าต้นทุนเราสูงกว่าคู่แข่งอย่างแน่นอน

**๒. พัฒนาระบบการสอนงานเชิงรุก** ผลกระทบอย่างหนึ่งที่หลายองค์กรได้รับอันเนื่องมาจากการออกจากราชการคือ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานใหม่ต่ำ และต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานนาน ทำให้เกิดของเสียมากขึ้น ถ้าเราตามแก้ไขในจุดนี้ไม่ได้ ขอแนะนำว่าเราควรจะวางแผนการสอนงานเชิงรุกให้มากขึ้น เช่น ตั้งศูนย์พัฒนาฝีมือหรือการสอนงานขึ้นมาเพื่อฝึกคนก่อนที่จะเข้ามาทำงานจริง อาจจะเป็นการตั้งขึ้นมาเหมือนกับโรงเรียนฝึกอาชีพทั่วไป หรืออาจจะเป็นการคัดเลือกคนไว้ล่วงหน้าเมื่อสอบผ่านแล้วให้ฝึกอบรมก่อนเลย ถ้าฝึกอบรมเสร็จแล้วยังไม่มีงาน ก็ปล่อยให้เขากลับไปรองานที่บ้านหรือไปทำงานที่อื่นไปก่อน เมื่อถึงเวลาเราจึงจะเรียกเขามาทำงาน ขอให้ลองเปรียบเทียบดูว่า วิธีการแบบนี้มีต้นทุนสูงกว่าหรือต่ำกว่าที่เราต้องเสียโอกาส เสียของ เสียเวลากับการแก้ไขปัญหาพนักงานใหม่ในปัจจุบันหรือไม่ เพราะวิธีการแบบนี้อาจจะเหมาะสมกับบางธุรกิจ แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับบางธุรกิจ

**สอนงาน สำคัญต้องชัดเจน** ก่อนอื่นคุณต้องรู้ก่อนว่าจุดหมายขององค์กรคุณคืออะไร บริษัทโดยมากต้องการให้พนักงานเรียนรู้งานอย่างถูกต้องภายในระยะเวลาสั้น เท่าที่จะเป็นไปได้ และวิธีการที่ใช้นั้นจะต้องเป็นวิธีที่ไม่สร้างค่าใช้จ่ายจำนวนมากให้กับ บริษัทด้วย

**ต้องชัดเจน** เมื่อรู้แน่ชัดแล้วว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรคืออะไรขั้นต่อไปก็เป็นเรื่องจำเป็นที่คุณต้องอธิบายงานให้พนักงานใหม่ฟังให้เข้าใจ พนักงานใหม่ไม่มีทางที่จะรู้จักเครื่องมือ เครื่องจักรที่อยู่ในสายการผลิต ฉะนั้นคุณต้องสอนโดยเริ่มจากเรื่องพื้นฐานก่อน ตั้งแต่บอกว่าเครื่องจักร หรือเครื่องมือชิ้นนั้นเรียกชื่อว่าอะไร อธิบายด้วยว่าใช้ทำอะไรโดยอธิบายอย่างง่าย ๆ ไม่ต้องใช้ศัพท์เทคนิคขั้นสูง และอย่าลืมอธิบายด้วยว่างานที่พนักงานใหม่จะได้รับมีค่าน้ำหนักมีความสำคัญ อย่างไรต่อสายการผลิต และต่อบริษัท

**สร้างองค์ความรู้** เมื่อพนักงานใหม่ได้เรียนรู้ในเรื่องที่จำเป็นแล้ว ขั้นต่อไปก็จะเป็นการสอนทำงานที่ยากกว่าเดิมแต่ก็ยังถือว่าอยู่ในขั้นพื้นฐาน เช่น การสอนวิธีเปิด-ปิดเครื่อง สอนการใช้ปั๊มหยุดเครื่องฉุกเฉิน

สอนการนำชิ้นงานเข้า-ออกเครื่อง โดยที่คุณต้องเริ่มสอนจากสิ่งที่คุณรู้อีกก่อน และค่อย ๆ สอนไปหาสิ่งที่คุณไม่รู้  
คนเราจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อมีพื้นฐานแน่น

**สาธิต สาธิต และสาธิต** การสาธิตการใช้เครื่องจักรเป็นเรื่องง่ายกว่าการอธิบายเพียงอย่างเดียว แต่ถ้า  
เป็นเครื่องจักรที่มีขนาดใหญ่เกินกว่าที่จะนำมาใช้ในห้องสำหรับฝึกอบรม คุณก็ต้องอาศัยการวาด  
ภาพประกอบ หรือวาด Chart ประกอบ อย่างไรก็ตามพนักงานใหม่อาจจะยังต้องการฝึกทำงานจริงกับ  
เครื่องจักร

**ให้ทำตาม** หลังจากการสาธิตแล้วลองให้พนักงานใหม่ทำตาม บรรยากาศในการสอนงานควรจะจัดให้  
ใกล้เคียงกับบรรยากาศในการทำงานจริงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ยิ่งพนักงานใหม่มีส่วนร่วมใน  
กระบวนการสอนงานมากเท่าไรพนักงานใหม่ก็จะมี โอกาสที่เรียนรู้งานได้มากยิ่งขึ้นเท่านั้น

**ใช้คำพูดที่นุ่มนวล** คำพูดที่ใช้ในการสอนงานก็เป็นเรื่องที่สำคัญ พยายามหลีกเลี่ยงการใช้ประโยค  
คำสั่งให้มากที่สุด

**เปิดโอกาสให้ถาม** อย่าได้คิดว่าการทำงานที่พนักงานใหม่ทั้งห้องไม่ถามคำถามนั้นหมายความว่าพวกเขา  
เข้าใจในสิ่งที่คุณสอน ส่วนมากแล้วที่เขาไม่ยอมถามเพราะเขาคิดว่าเขาเป็นคนเดียวที่ไม่เข้าใจ ถ้าไม่มีใครถาม  
คำถามคุณสักข้อ คุณก็อาจจะตั้งคำถามถามเอง เริ่มต้นจากคำถามง่าย ๆ ก่อนแล้วค่อยถามคำถามทางด้าน  
เทคนิคที่ยากขึ้น

**ประเมินผล** ก่อนที่จะสิ้นสุดการสอนงาน อย่าลืมประเมินผลโดยให้พนักงานใหม่ทดลองทำงานจริง  
ด้วย

**ใส่ใจ** ไม่ว่าจะเป็คำถามสั้น ๆ ที่วางอยู่บนโต๊ะของคุณ หรือ การที่พนักงานใหม่เดินออกจากห้องที่ใช้  
ในการฝึกอบรมในระหว่างที่คุณสอน อย่ารอช้าที่จะแก้ไขถ้าสาเหตุนั้นมาจากคุณ

**ให้รางวัล** การให้รางวัลเป็นการทำให้พนักงานใหม่รู้ว่าเขาทำงานดี และจะเป็นสิ่งที่จะช่วยเพิ่มขวัญและ  
กำลังใจในการทำงาน ช่วยให้เขามีความมั่นใจในการทำงาน และพัฒนาความสามารถต่อไป

เทคนิคง่าย ๆ เพียงไม่กี่ประการเท่านั้นก็สามารถช่วยให้พนักงานใหม่เรียนรู้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
ช่วยให้การสอนงานเป็นเรื่องง่ายสำหรับองค์กรของคุณ

**๓. นาระบบการวัดผลงานที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้** ในอนาคตเราต้องเน้นประสิทธิภาพการทำงาน  
ของคนให้มากกว่าอายุงานของคน เพราะอายุงานมากหรือนานไม่ได้หมายความว่าคน ๆ นั้นได้สร้างคุณค่า  
ให้กับองค์กรมากกว่าคนที่มียุงานน้อย ดังนั้นการที่จะนำเสนอว่าพนักงานในองค์กรเรามีอายุงานเฉลี่ย  
เท่าไรนั้น น่าจะเลิกไปได้แล้ว น่าจะนำเสนอในแนวทางที่ว่าพนักงานของเรามีผลผลิต ยอดขายหรือกำไรต่อ  
คนเป็นเท่าไรมากกว่า แต่การที่จะนำเสนอแบบนี้ได้นั้น องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานเสียใหม่ให้สามารถวัดผล การทำงานของแต่ละคนให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งตอนนี้ก็มีเครื่องมือหลาย  
อย่าง เช่น Balanced Scorecard, KPIs

**๔. จัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้เข้ามาใช้ (Knowledge Management)** เมื่อเราวางแผนกล  
ยุทธ์ให้คนออกจากงานแล้ว มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดึงเอาความรู้ความสามารถของคนเก่ง  
ๆ ที่จะออกจากเราไปนั้น มาไว้กับระบบการบริหารองค์ความรู้ขององค์กร พุดง่าย ๆ คือดึงเอาความรู้  
ความสามารถที่มีอยู่ในหัวคนออกมาเป็นคู่มือ วิธีคิด วิธีการทำงาน เพื่อสะสมเป็นคลังสมองขององค์กร และ  
นำไปถ่ายทอดกับคนรุ่นต่อ ๆ ไปได้ ทำให้คนรุ่นหลัง ๆ ไม่ต้องมาลองผิดลองถูก และย่นเวลาในการเรียนรู้ได้ด้  
ขึ้น

**๕. สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานด้วยการให้รางวัล** เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ต้องนำมาใช้ เพื่อที่จะ  
รักษาไว้ซึ่งคนที่เก่ง คนที่ดี ให้อยู่กับองค์กรของคุณ

**หลักที่สำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจมี ๘ ประการ** เทคนิคในการให้ความสำคัญกับพนักงานไม่จำเป็นต้องใช้เวลา ความพยายาม และเงินทองเสมอไป ไม่ว่าคุณจะยุ่งแค่ไหน จะมีงบประมาณมากน้อยเท่าไร ต้องมีอะไรสักอย่างที่คุณสามารถทำให้พนักงานของคุณรู้ว่าคุณให้ความสำคัญในความพยายามในการทำงานของเขา เพียงแค่ชมไม่ก็คำ หรือกระตาดโน้ตที่ใช้เขียนคำขอบคุณ ก็สามารถสื่อให้พนักงานของคุณรู้ได้ ไม่ว่าคุณจะเลือกวิธีการไหนก็ตาม ขอให้คุณมั่นใจว่ารางวัลนั้น

**ตัดสินจากประสิทธิภาพในการทำงาน** รางวัลที่ตัดสินจากอย่างอื่นไม่สามารถทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นได้

**รวดเร็ว** รางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ได้รับในวันนี้มีค่ามากกว่ารางวัลใหญ่ที่จะได้ในอนาคต

**ชัดเจน** เมื่อคุณจะชมพนักงานสักคนอย่าใช้คำพูดที่คลุมเครือ คุณต้องเอ่ยถึงผลงานที่ทำให้คุณยกย่องเขา และบอกเขาด้วยว่าทำไมผลงานนั้นถึงมีความสำคัญ และผลงานนั้นส่งผลอย่างไรต่อองค์กร

**ส่งผลในด้านบวก** การชมพนักงานส่งผลในด้านบวกแน่นอน อย่าชมเชยเนื้อหาของรายงาน แต่กลับบอกเจ้าของผลงานว่าพิมพ์ผิดเยอะ การชม และติด้วยไม่ใช่วิธีที่ดีในการสร้างขวัญและกำลังใจ

**จริงใจ** อย่าพูดในสิ่งที่คุณไม่ได้ต้องการจะพูดจริง ๆ

**ส่งเสริม** พึงสังเกตพฤติกรรมที่คุณต้องการสนับสนุน และวางแผน ที่จะให้รางวัลพนักงานที่ทำงานได้ดี การบริหารแบบจับผิดนั้นเน้นที่ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่วิธีการที่จะสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานได้

**เป็นส่วนตัว** ถ้าเป็นไปได้การให้รางวัล หรือการชื่นชมนั้นควรกระทำเป็นการส่วนตัว ซึ่งจะเป็นการบอกพนักงานว่าไม่ว่าคุณจะยุ่งมากแค่ไหนไม่มีอะไรที่จะสำคัญ มากกว่าการให้ความสำคัญกับเจ้าของผลงานที่ทำงานได้สำเร็จ

**เป็นที่ต้องการ** ถ้าวางวัลที่คุณให้เป็นสิ่งที่ไม่มีความต้องการ รางวัลนั้นก็ไม่มี ความหมาย อย่าลืมนึกว่าคนแต่ละคนไม่เหมือนกันจำไว้ว่า รางวัลที่คนหนึ่งชื่นชอบอาจเป็นสิ่งที่อีกคนไม่ต้องการเลยก็เป็นไปได้

ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นอีกแรงกระตุ้นเตือนให้พนักงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงานในองค์กรนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และเกิดความรักในองค์กรยากที่จะไปจากองค์กรนั้น

**๖. ขึ้นนำทัศนคติของคนทำงาน** เมื่อเราไม่สามารถหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกระแสการออกจากงานของพนักงานได้ ขอให้เราเป็นผู้นำในกระแสไปเลย นั่นก็คือแทนที่เราจะตามกระแส เราจะต้องกระตุ้นให้คนทำงานคิดถึงอนาคตตัวเองให้มากขึ้น ส่งเสริมให้คนออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว (บางคนอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของสายใยแห่งคุณค่าขององค์กรเราก็ได้ เช่น เป็นเอเยนต์จำหน่ายผลิตภัณฑ์เรา) ส่งเสริมให้คนเปลี่ยนงานเพื่อความก้าวหน้า (เพราะที่เราไม่มีตำแหน่งให้เขา) ใครอยากเปลี่ยนงานบริษัทอาจจะช่วยเหลือสนับสนุน แต่มีเงื่อนไขว่าคน ๆ นั้นต้องเคยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรมาค้ำค้ำแล้ว สิ่งทั้งสองฝ่ายจะได้คือ คนทำงานได้งานที่ดีขึ้น ไม่ต้องหลบซ่อนเรื่องการหางาน ในขณะที่องค์กรได้คือ ได้เครดิตจากพนักงาน ได้ลดต้นทุนไปในตัว เพราะเมื่อคนเก่า (เงินเดือนสูง) ออก จ้างคนใหม่ที่เงินเดือนต่ำเข้ามา ได้ถ่ายเลือดขององค์กรใหม่ และอนาคตซึ่งเราไม่ควรปิดกั้นคนที่เคยออกจากเราไปทำงานที่อื่น ควรเปิดโอกาสให้เขากลับเข้ามาทำงานที่เราได้ ถ้าคน ๆ นั้นมีคุณค่าต่อองค์กร การบริหารแบบนี้เหมือนกับการขอยืมบันไดบ้านคนอื่น (บางขั้น) ให้คนในครอบครัวเราเติบโตขึ้นไปในสายอาชีพการงานและก้าวกลับมาอยู่กับเราใน จุดที่สูงขึ้น

**ช่วงที่ ๒ ช่วงแสวงหาความก้าวหน้า** คือ ช่วงอายุระหว่าง ๒๖-๔๔ ปี จะเป็นช่วงที่พนักงานจะเริ่มตั้งใจทำงาน และแสวงหาความก้าวหน้าในงาน ผลงานเด่น ๆ ส่วนใหญ่จะอยู่กับคนในระดับนี้ ซึ่งจะพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) และแสวงหาความสำเร็จ

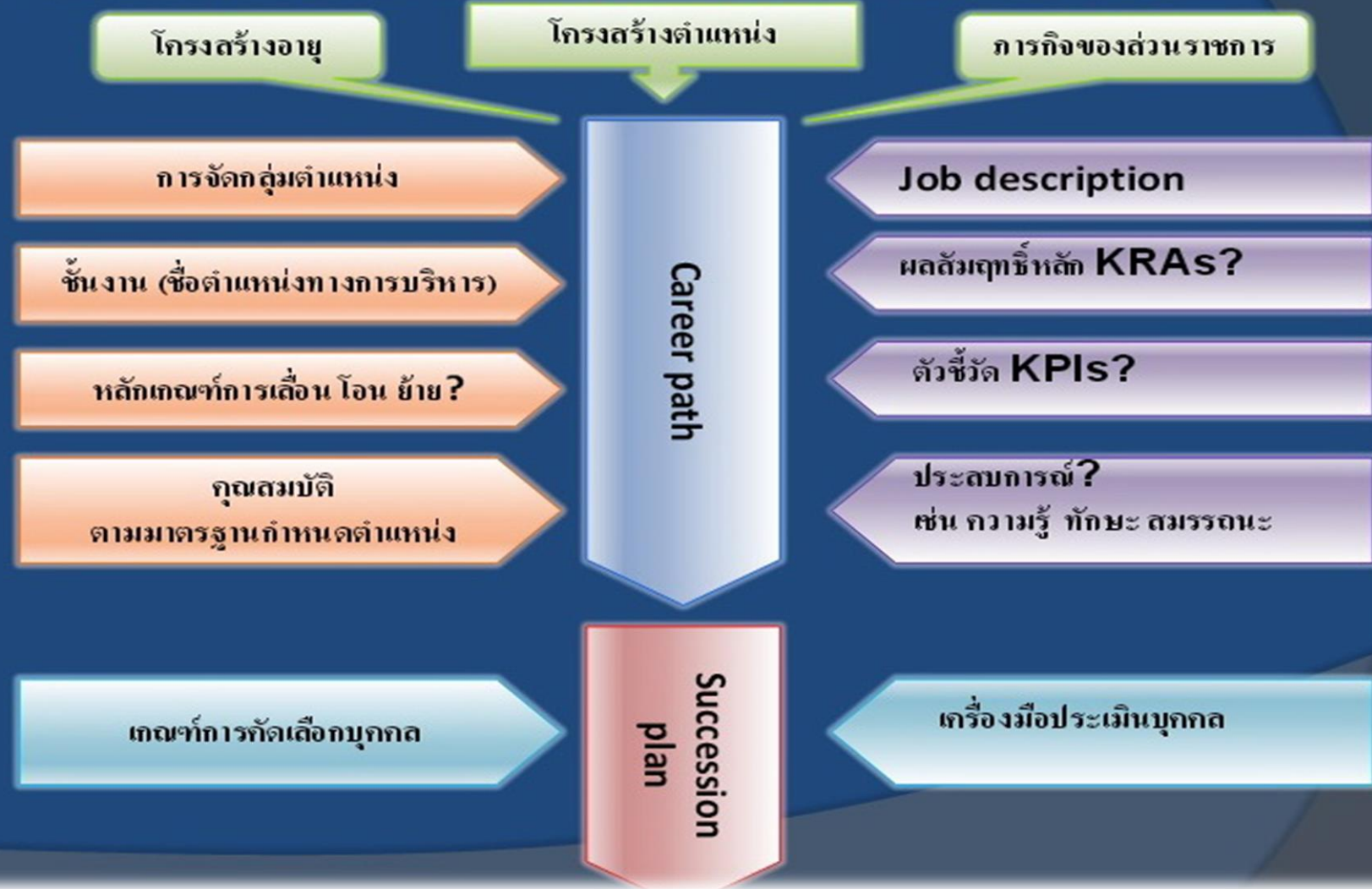
**ช่วงที่ ๓ ช่วงรักษาความมั่นคง** คือ ช่วงอายุระหว่าง ๔๕ -๕๕ ปี พนักงานที่มีอายุในช่วงนี้จะเริ่มรักษาตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานจะเริ่มคงที่ หรือถอยหลังลง ดังนั้น จึงควรจะต้องมีการพัฒนาในด้านวิชาการ และความรู้ให้ทันสมัย ทันโลกขึ้น ก่อนที่ประสิทธิภาพการทำงานจะลดลง และควรพัฒนาทักษะในการฝึกหัดสอนงานกับพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาแทนที่ หรือโยกย้ายไปในงานอื่นที่จะมีการเปลี่ยนทักษะจากเดิม

**ช่วงที่ ๔ ช่วงเตรียมพร้อมสภาพ** ได้แก่ ช่วงอายุ ๕๕ ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นวัยที่เตรียมเกษียณอายุ อาจจะเปลี่ยนจากผู้ที่เคยมีอำนาจในการตัดสินใจมาเป็นทีปรีक्षा หรือเตรียมรับตำแหน่งใหม่ภายนอกองค์กรในกรณีที่มีที่รองรับ

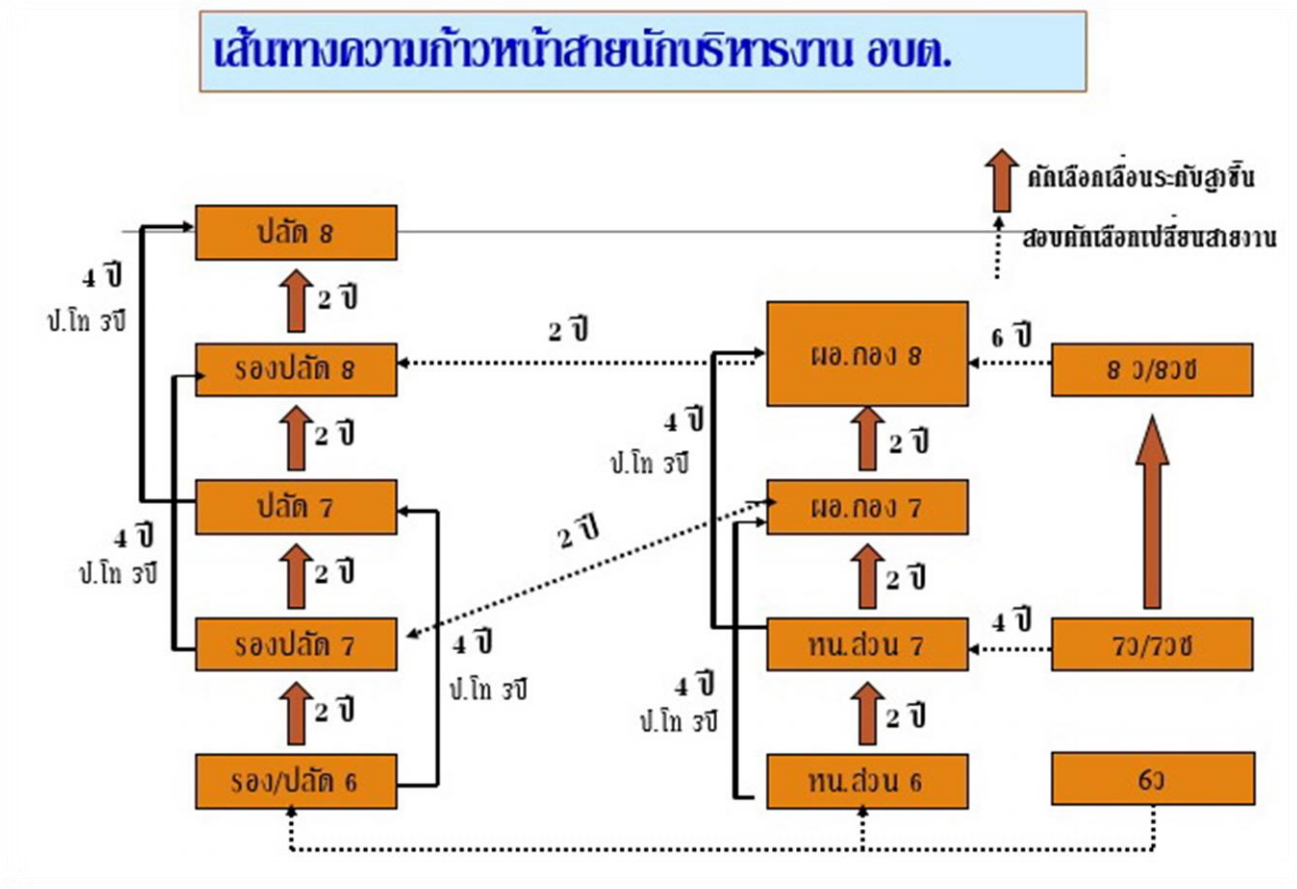
ผู้บริหารที่รับผิดชอบในเรื่องการพัฒนาสายความก้าวหน้าในงานของบุคลากรจะ ต้องเข้าใจในพฤติกรรมขององค์กรและบุคคล เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างได้ผลเป็นรูปธรรม และสามารถปฏิบัติได้จริง เพื่อส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรต่อไป



# ภาพรวมการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ



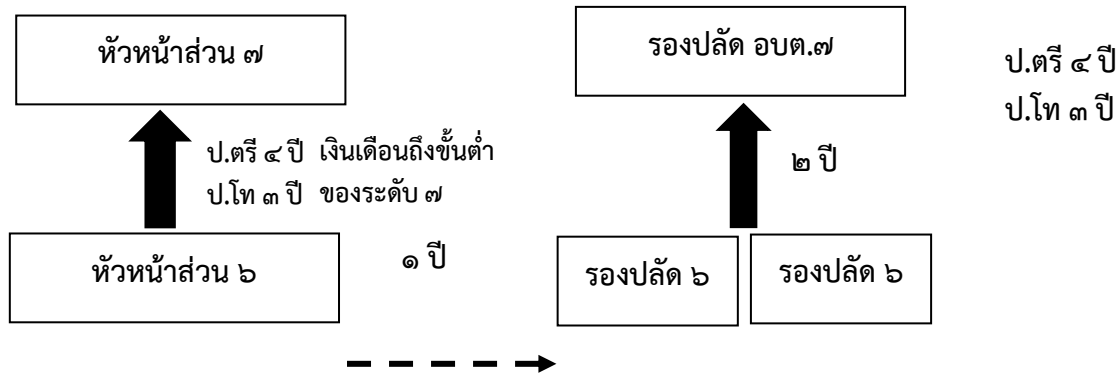
เส้นทางเดินสายอาชีพของสายบริหาร (ปลัด อบต., รองปลัด อบต.)



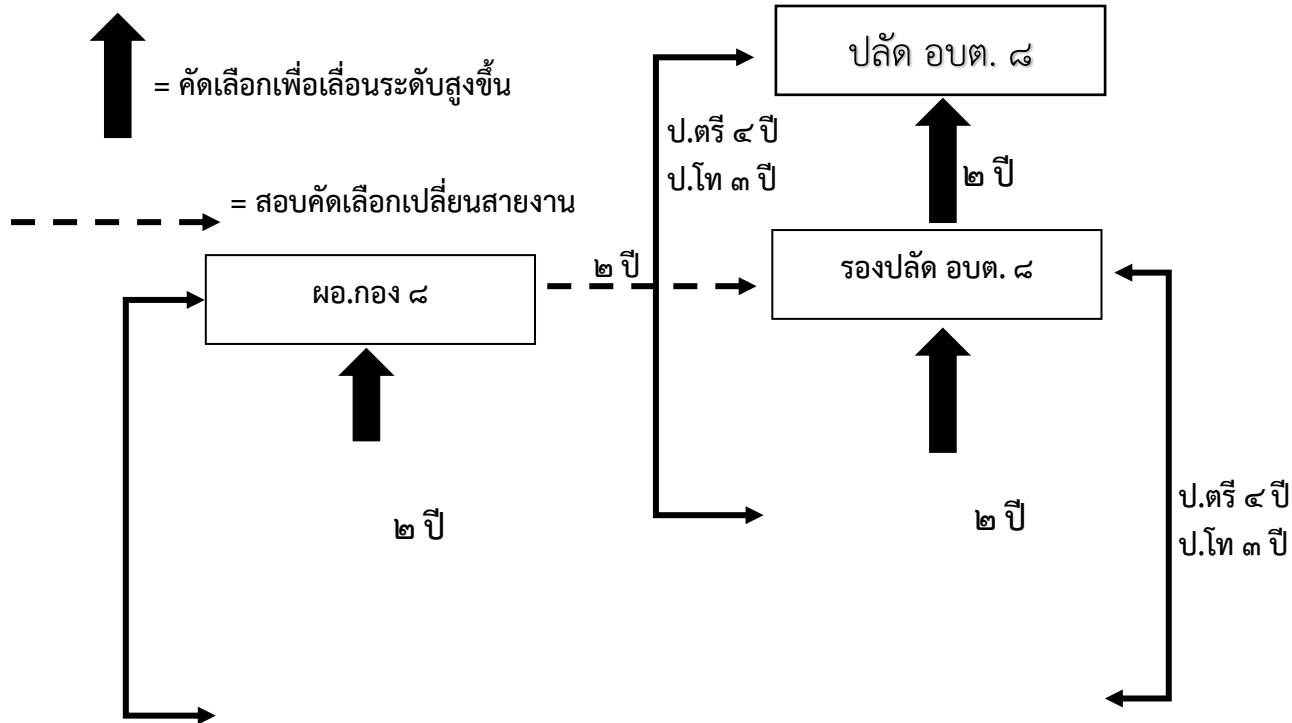








**เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพของนักบริหารการศึกษา**

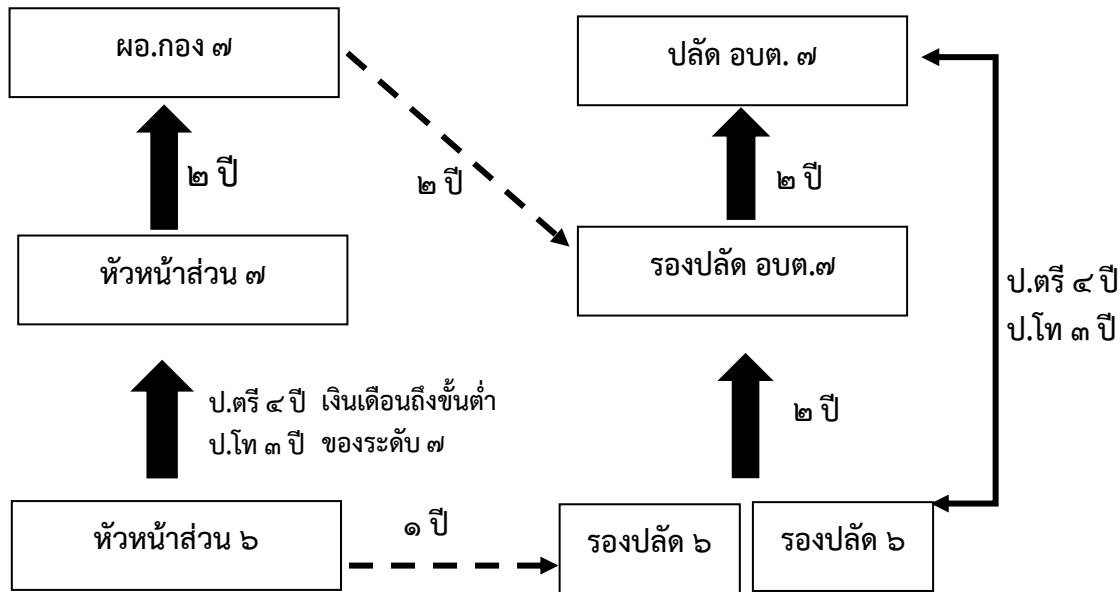


**คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง**

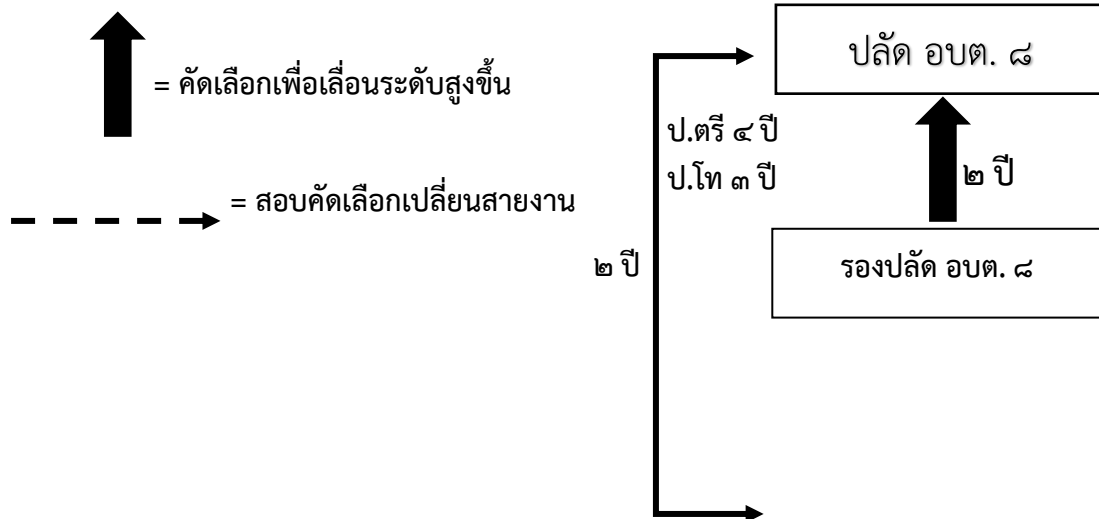
- ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางการศึกษา หรือทางอื่น ที่ ก.อบต.กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้ และ
- ดำรงตำแหน่งในระดับ ๖ หรือที่ ก.อบต.เทียบเท่า โดยต้องปฏิบัติงานทางด้านการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี

**ความรู้ความสามารถที่ต้องการ**

- มีความรู้ในวิชาการบริหารการศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
- มีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมายสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่
- มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัด
- มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา



**เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพของนักบริหารการเกษตร**

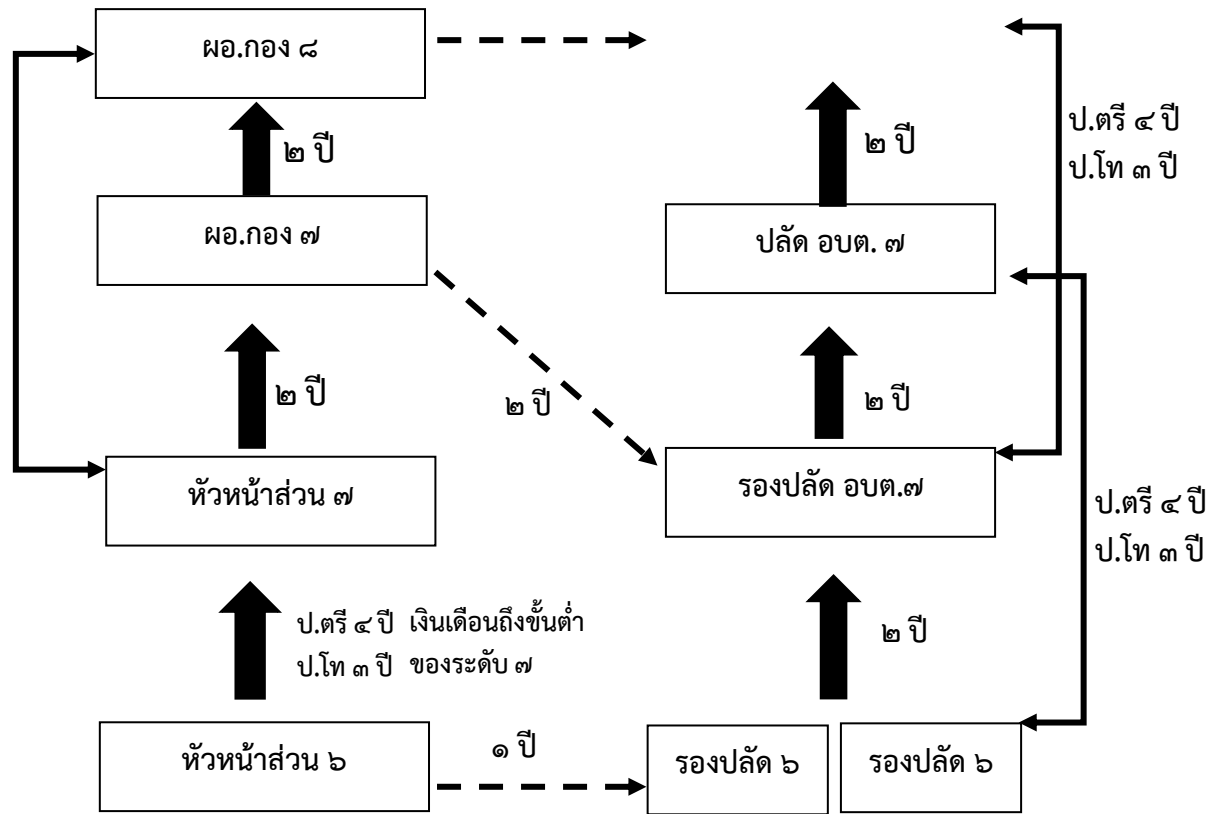


**คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง**

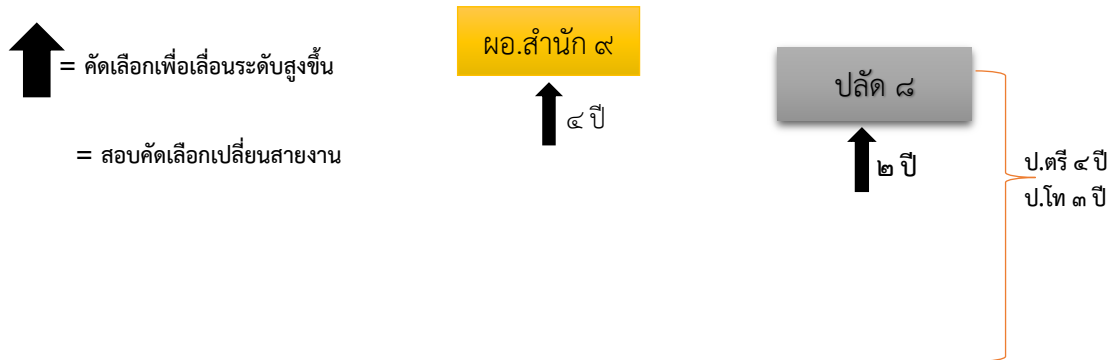
๑. ได้รับปริญญาตรี หรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางการเกษตร สัตว์แพทย์ การประมง หรือทางอื่นที่ ก.อบต.กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้ และ
๒. ดำรงตำแหน่งในระดับ ๖ หรือที่ ก.อบต.เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี โดยปฏิบัติงานในตำแหน่งส่งเสริมการเกษตรกรรม มาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี

**ความรู้ความสามารถที่ต้องการ**

๑. มีความรู้ความสามารถเข้าใจนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัด
๒. มีความสามารถในการจัดทำแผนควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
๓. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน
๔. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

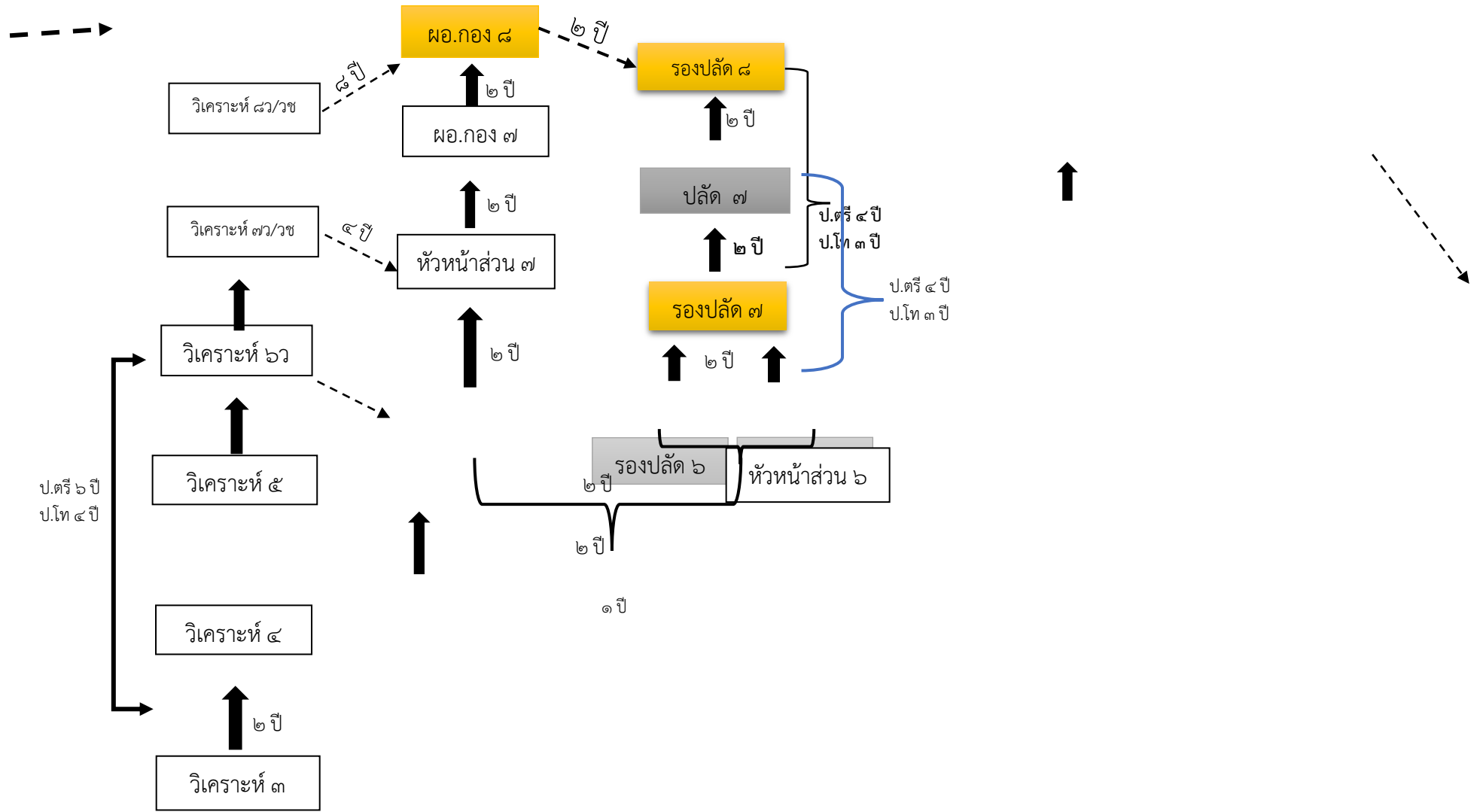


เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนและสายงานเกี่ยวเนื่อง

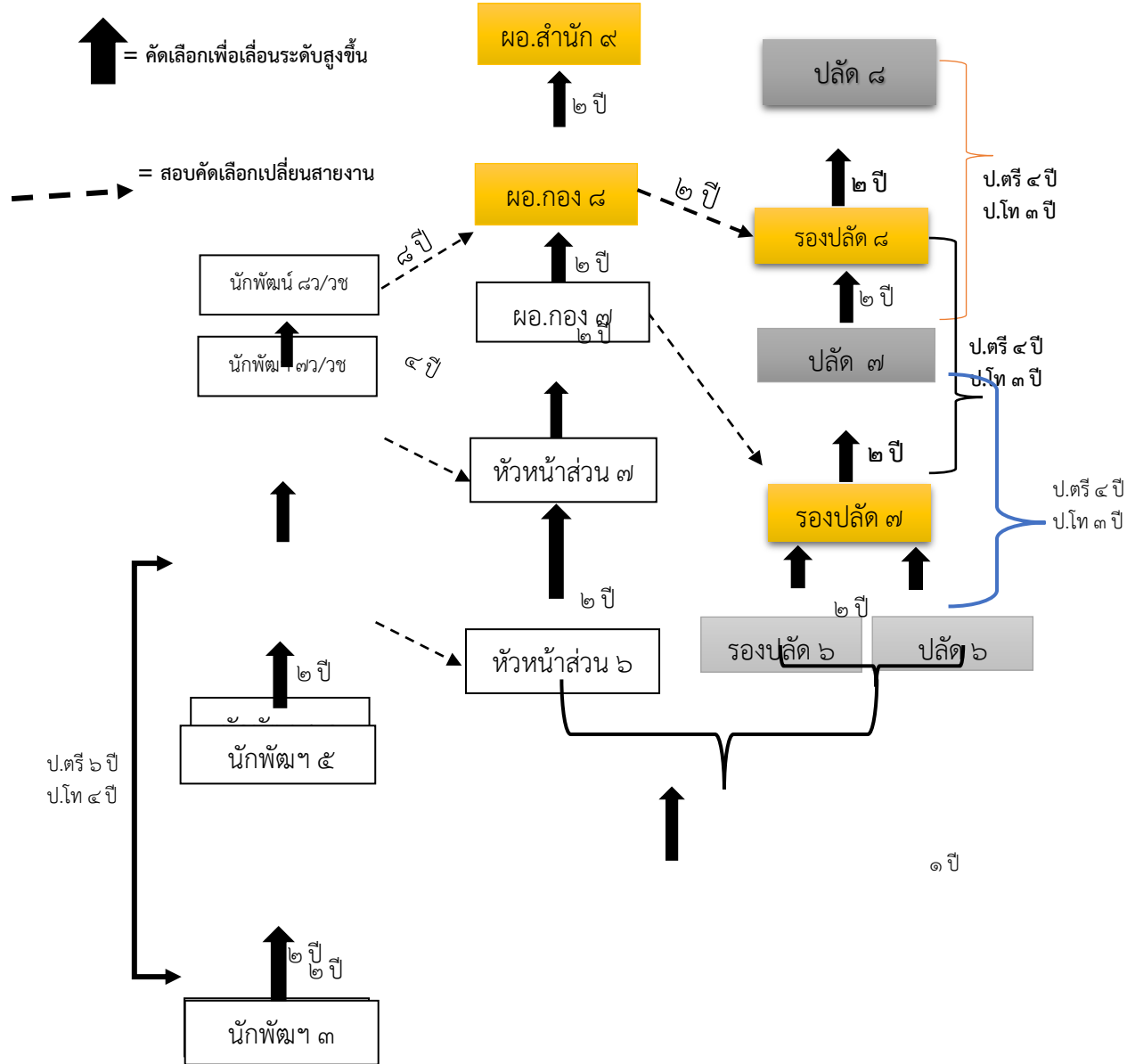


- งานที่เกี่ยวข้องกันตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (ตามหนังสือที่ มท๐๓๑๓.๓/ว ๕๔ ลงวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๔๕)
๑. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
  ๒. บุคลากร
  ๓. เจ้าหน้าที่บริหารงานทะเบียนและบัตร
  ๔. เจ้าพนักงานเทศกิจ
  ๕. นักวิจัยงานจราจร





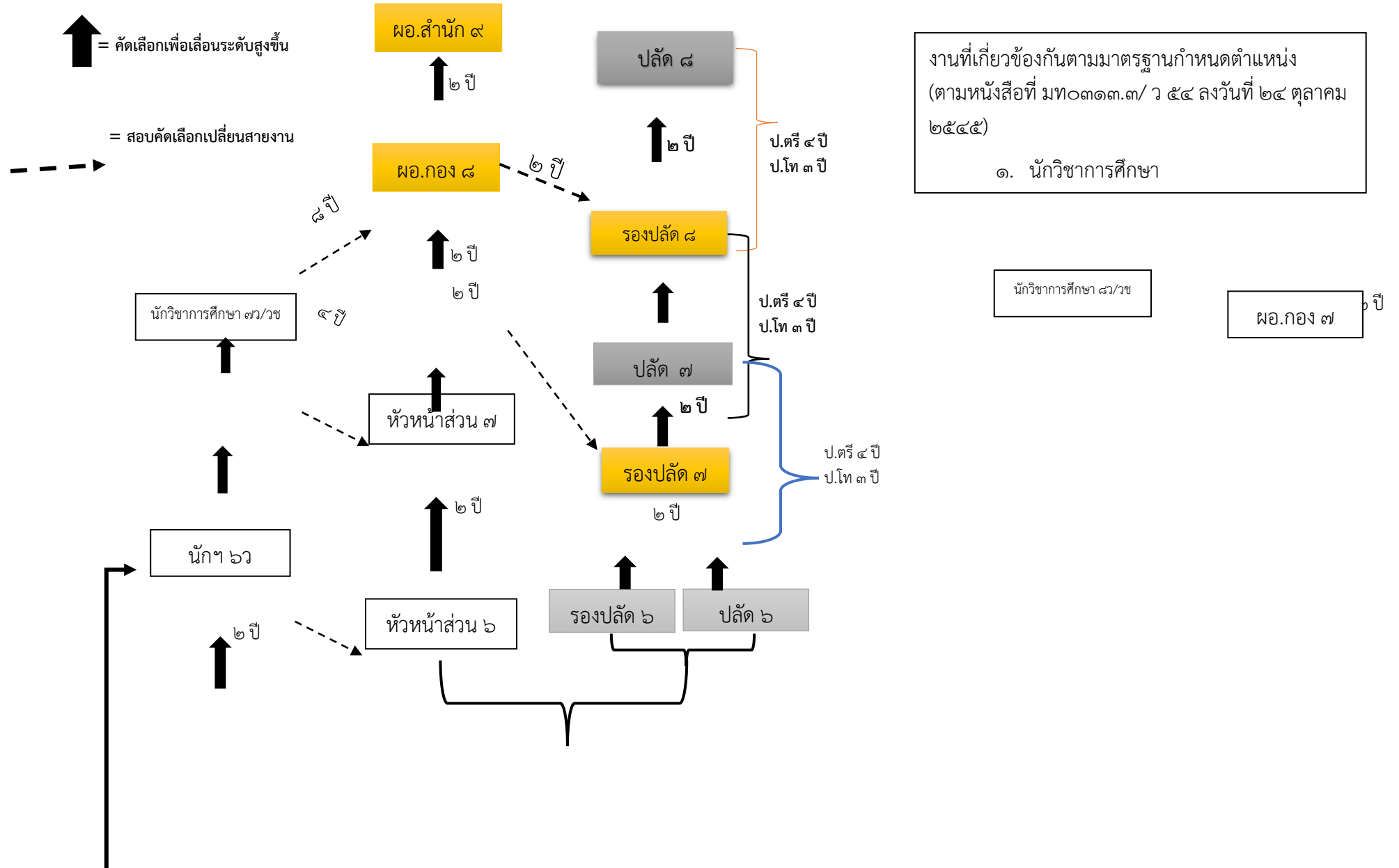
เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพของนักพัฒนาชุมชนและสายงานเกี่ยวคู่



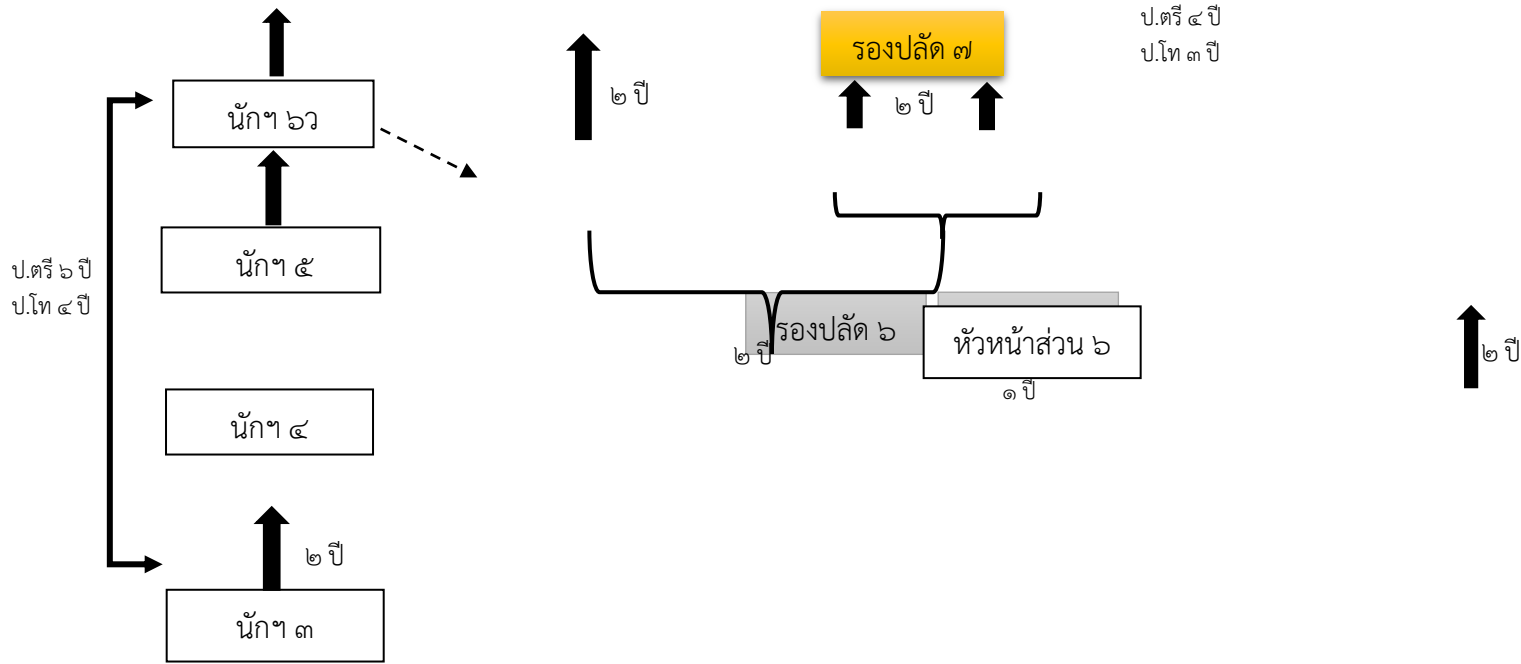
งานที่เกี่ยวข้องกันตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง  
 (ตามหนังสือที่ มท๐๓๑๓.๓/ว ๕๔ ลงวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๕๕)

๑. นักพัฒนาชุมชน
๒. นักสังคมสงเคราะห์

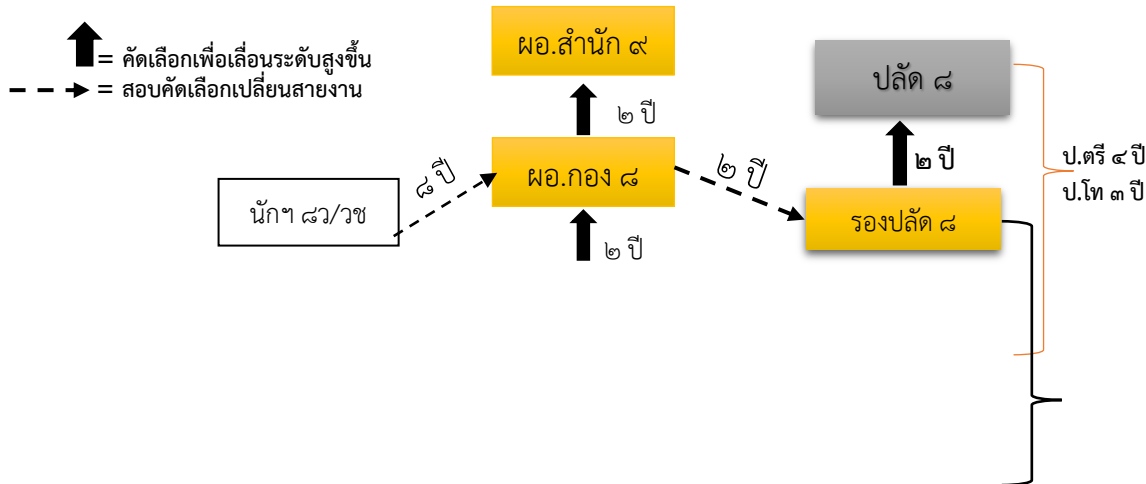
เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพของนักวิชาการศึกษาและสายงานเกื้อกูล





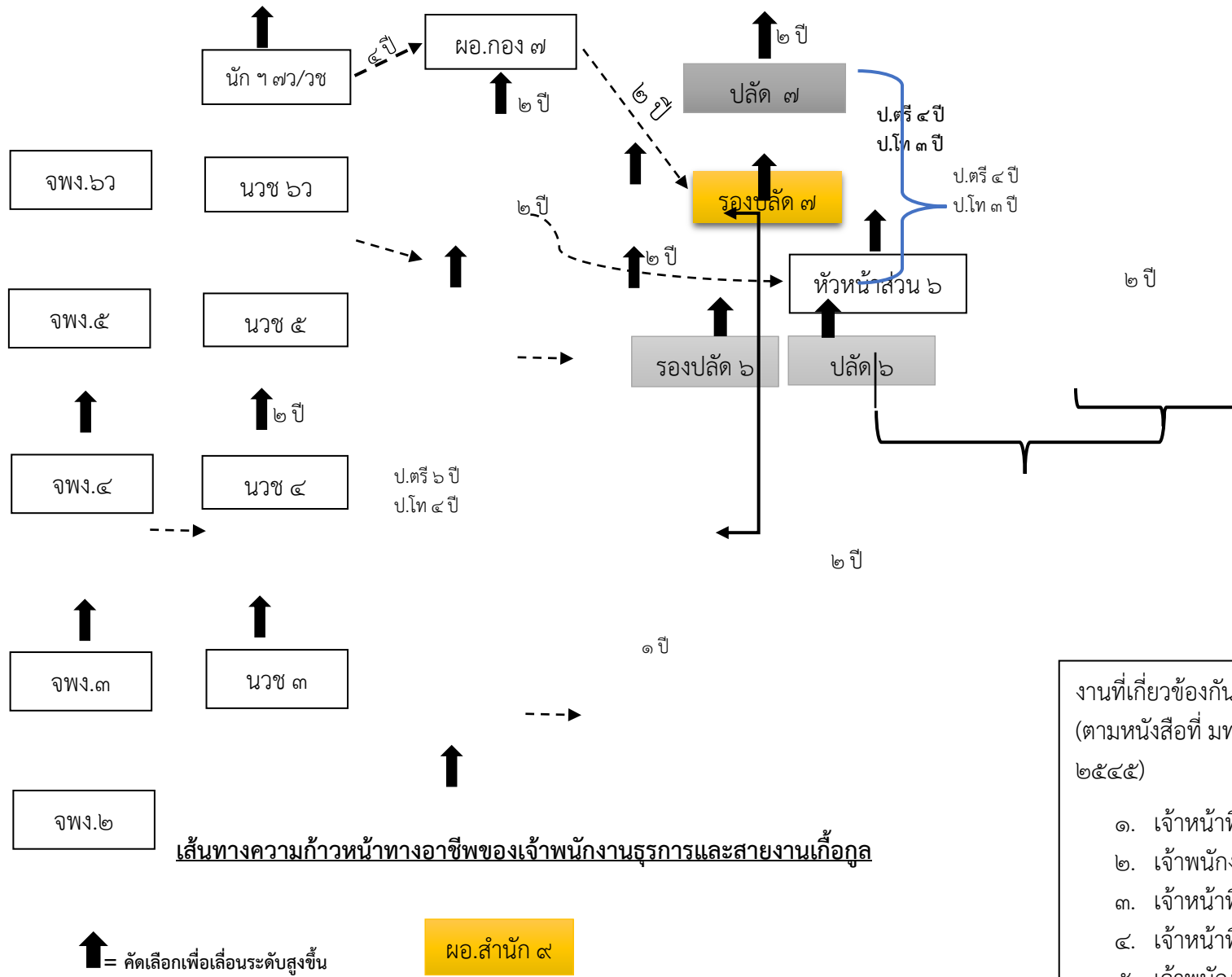


เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพของเจ้าพนักงานการเงินและบัญชีและสายงานเกื้อกูล



งานที่เกี่ยวข้องกันตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (ตามหนังสือที่ มท๐๓๑๓.๓/ว ๕๔ ลงวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๕๕)

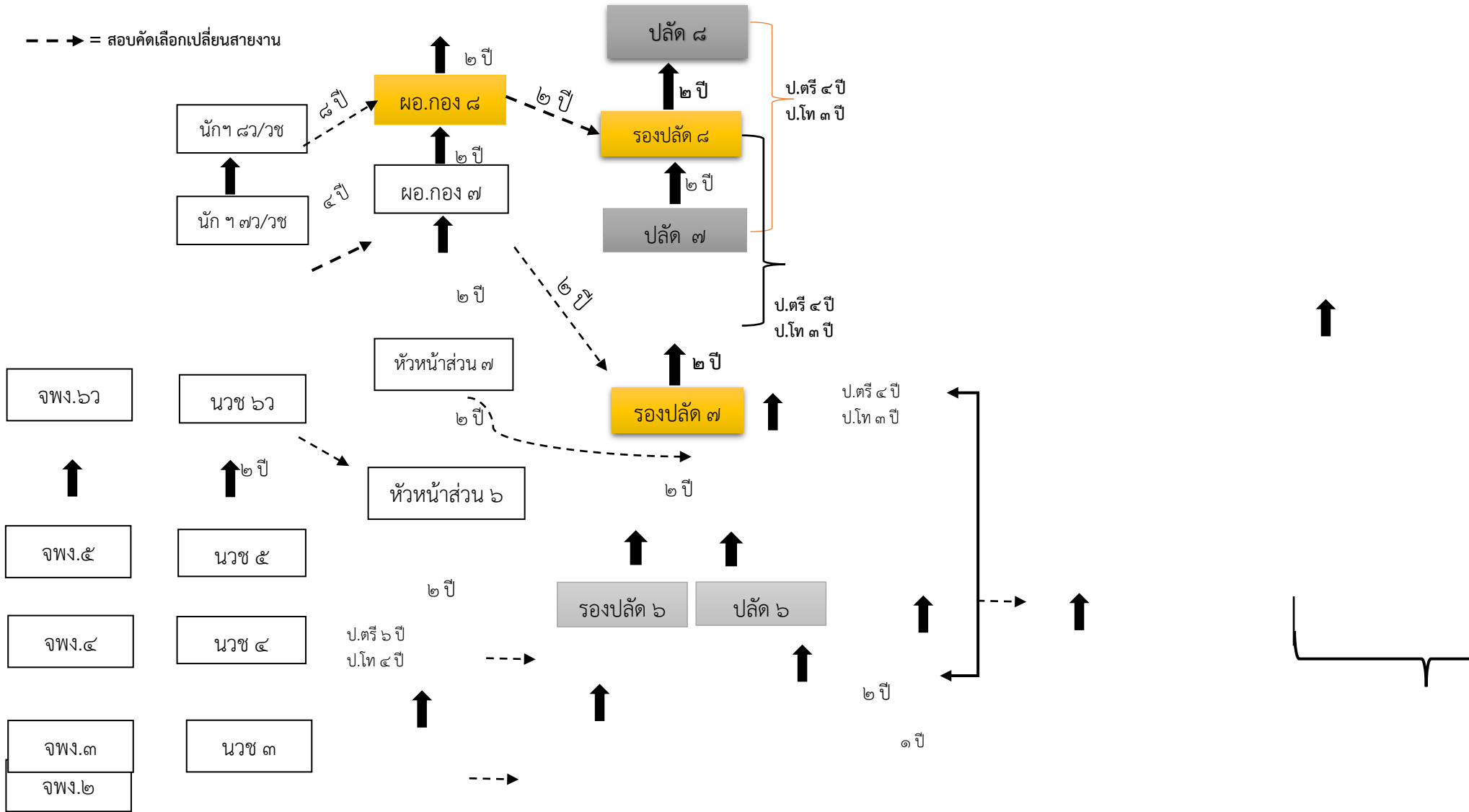
๑. เจ้าหน้าที่พัสดุ
๒. เจ้าพนักงานพัสดุ
๓. เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี
๔. เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
๕. เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้
๖. เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้
๗. เจ้าหน้าที่การคลัง
๘. เจ้าพนักงานการคลัง



หัวหน้าส่วน ๗

งานที่เกี่ยวข้องกันตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (ตามหนังสือที่ มท๐๓๑๓.๓/ว ๕๔ ลงวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๔๕)

๑. เจ้าหน้าที่ธุรการ
๒. เจ้าพนักงานธุรการ
๓. เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล
๔. เจ้าหน้าที่ทะเบียน
๕. เจ้าพนักงานทะเบียน
๖. เจ้าหน้าที่เทคนิค
๗. เจ้าหน้าที่ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
๘. เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย







### ประโยชน์ที่องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกระเต็นจะได้รับจากการวางแผนความก้าวหน้าในงาน

๑. พนักงานได้ทำงานตรงกับความถนัด ความรู้ ความสามารถของตน ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร
๒. ช่วยลดปัญหาการโอน (ย้าย) ของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกระเต็น
๓. ภายในองค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติ ที่พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องให้การยอมรับในผลการประเมิน
๔. พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้ทำงานเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ
๕. เป็นองค์กรแห่งการสะสมทุนทรัพยากรมนุษย์ ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
๖. สามารถพัฒนาพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกระเต็นให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ ประสิทธิภาพที่สูง พร้อมทั้งก้าวไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น