



## เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล  
กรณีแนวทางการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ  
ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

นางสุกัลยา นครมาลีรัตน์

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร

“การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 6

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ

ซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ  
ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการประเมินเป็นระดับเชี่ยวชาญ

พ.ศ. 2555

## คำนำ

การศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล กรณีแนวทางการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีหน้าที่ในการปฏิบัติงานในกลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ โดยรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในฐานะองค์กลางในการบริหารงานบุคคล (ก.ส.) ผู้ศึกษาได้พิจารณาเห็นว่า การปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ มีปัญหาและอุปสรรคเนื่องจากเหตุหลายประการ จึงได้ดำเนินการศึกษาเรื่องดังกล่าว เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนการบริหารงานบุคคลให้สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในฐานะองค์กลางในการบริหารงานบุคคล (ก.ส.) ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม และตรวจสอบได้

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษาเรื่องนี้ จะเป็นแนวทางที่จะนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลต่อไป

สุกัลยา นครมาลีรัตน์

ผู้ศึกษา

กันยายน 2555

### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล กรณีแนวทางการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ” เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรนักบริหาร ระดับสูง จัดโดยสำนักงานเลขาธิการผู้แทนราษฎร

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และวิทยากรประจำหลักสูตร ที่ได้ให้ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ รวมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการผู้แทนราษฎร (นายนุกูล สัญญัติเสรี) อาจารย์บุญเฉิด โสภณ อาจารย์อภิมุข สุขประสิทธิ์ และอาจารย์อุดม มุ่งเกษม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อให้เอกสารฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่ได้ให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเรื่องนี้ และน้อง ๆ กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่ได้ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาที่เข้าศึกษาอบรมในหลักสูตรนี้

นางสุกัลยา นครมาลีรัตน์

วิทยากรชำนาญการพิเศษ

กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง

สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

กันยายน 2555

### บทคัดย่อ

เอกสารวิชาการกรณีการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นการศึกษา เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล กรณีแนวทางการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา สาเหตุ ตลอดจนข้อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านบริหารงานทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งการศึกษาได้ศึกษาจากเอกสารข้อมูลต่าง ๆ การรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ตลอดจนสอบถามความคิดเห็นจากข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เกี่ยวกับความคิดเห็นเรื่องความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะนำไปปรับใช้ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล จากการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ มีปัญหาและสาเหตุการบริหารงานบุคคล เนื่องจากข้อมูลไม่ถูกต้องและไม่ครบถ้วน การประสานงานไม่มีประสิทธิภาพ อัตรากำลังบุคลากรไม่เพียงพอ บุคลากรขาดทักษะและประสบการณ์ ขาดการเผยแพร่ สื่อสาร และทำความเข้าใจ ปัญหาความล่าช้า และปัญหาการบริหารจัดการ ดังนั้น จากปัญหาและสาเหตุดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ศึกษาแล้วเห็นว่าสามารถปรับแก้ให้มีประสิทธิภาพได้ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการบริหารจัดการบุคลากรให้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ การเตรียมข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้อง เพิ่มช่องทางการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อการสืบทอดตำแหน่ง การฝึกอบรมให้บุคลากรเพิ่มทักษะ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง การจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ให้ครบถ้วน และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้ง การศึกษาทบทวนบทบาทภารกิจ เพื่อปรับอัตรากำลังให้บุคลากรเพียงพอกับปริมาณงาน ผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล โดยจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เผยแพร่ให้ข้าราชการรับทราบโอกาสก้าวหน้า ตั้งแต่เริ่มต้นการรับราชการ จนถึงตำแหน่งสูงสุด อย่างไรก็ตาม การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล จะสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก และบริหารงานบุคคลตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพเพิ่มยิ่งขึ้น

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
กิตติกรรมประกาศ	(2)
บทคัดย่อ	(3)
สารบัญเรื่อง	(4)
สารบัญภาพ	
- แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	40
- เส้นทางและระยะเวลาการเข้าสู่ตำแหน่ง	61
- ปัญหาและสาเหตุ	62
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
- ความเป็นมาและสภาพปัญหา	1
- วัตถุประสงค์	4
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
- ขอบเขตการศึกษา	5
- นิยามศัพท์	5
- วิธีการศึกษา	
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	
- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบประสิทธิภาพและประสิทธิผล	7
- ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ	8
- ความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล	9
- การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	11
- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ	16
- ความหมายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ	16
- แนวคิดเกี่ยวความก้าวหน้าอาชีพ	16
- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาเส้นทางอาชีพ	20
- แนวคิดในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่เส้นทางสังสมประสบการณ์และผลงาน	25
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
- ปัจจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	26
- ปัจจัยเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ	27

<b>บทที่ 3</b>	<b>หน่วยงานที่ศึกษาและลักษณะงานการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการ สิทธิมนุษยชนแห่งชาติ</b>	
-	โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และสำนักงาน คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	28
-	โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ อัตรากำลัง และหน้าที่ความรับผิดชอบ	31
-	หน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง	41
-	อัตรากำลังของกลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง	41
-	ลักษณะงานการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	
-	ภารกิจในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	42
	ในฐานะองค์การกลางการบริหารงานบุคคล (ก.ส.)	
-	ภารกิจตามหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล	42
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการวิเคราะห์และอภิปรายผล</b>	
-	ลักษณะอาการ ข้อมูลบกพร่อง	44
-	ลักษณะอาการ ความล่าช้า	44
-	ลักษณะอาการ ขาดการบริหารจัดการที่เป็นระบบ	45
-	อภิปรายผล	45
-	ขั้นตอนในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	48
-	ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาโครงสร้างองค์การและตำแหน่งงาน	48
-	ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป้าหมาย	50
-	ขั้นตอน 3 การจัดทำผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	50
-	เส้นทางและระยะเวลาการเข้าสู่ตำแหน่ง	53
-	เส้นทางเดินสายอาชีพตำแหน่งต่าง ๆ	54
-	เส้นทางสังสมประสบการณ์	61
-	แผนการพัฒนากการเข้าสู่ตำแหน่ง	63
<b>บทที่ 5</b>	<b>สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	
-	สรุปผลการศึกษา	66
-	ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ	67
-	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์	67
-	ข้อเสนอแนะอื่น ๆ	69

## บรรณานุกรม

### ภาคผนวก

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและสภาพของปัญหา

หน่วยงานราชการหรือองค์กรต่าง ๆ มีความต้องการและความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีส่วนสำคัญและเป็นปัจจัยต่อผลสำเร็จอันนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดขององค์กร ด้วยเหตุดังกล่าว จึงทำให้ผู้บริหารองค์กรมีความประสงค์ที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยนำเอาเครื่องมือหรือเทคนิคระบบต่าง ๆ มาใช้พัฒนาปรับปรุงระบบราชการ และทรัพยากรบุคคลเพื่อช่วยสร้างประโยชน์แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี ทั้งยังเป็นการมุ่งเน้นในการธำรงและรักษาข้าราชการที่มีคุณค่าให้มีความผูกพันและพร้อมที่จะอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดขึ้น หน่วยงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี และทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร

การบริหารจัดการบุคลากร หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารในปัจจุบัน เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร มีนักวิชาการกล่าวไว้ว่า “องค์กรทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุจุดหมายปลายทางที่กำหนดได้นั้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในบรรดาทรัพยากรในองค์กรนั้น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี (พยอม วงศ์สารศรี. 2538 หน้า 2) จุดเริ่มต้นของความสำเร็จของหน่วยงาน คือการวางแผนให้เหมาะสมกับงาน เวลา และตำแหน่ง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งการจะทำให้เกิดผลสำเร็จดังกล่าว ต้องอาศัยทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อจะได้ดึงศักยภาพและความสามารถที่บุคลากรมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หน่วยงานจึงจำเป็นต้องที่จะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุก ๆ ด้าน แนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบเดิม มุ่งเน้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับที่กำหนด เช่น การบรรจุ แต่งตั้ง การออกจากราชการ และทะเบียนประวัติ เป็นต้น ต่อมาเมื่อแนวคิดมีการเปลี่ยนแปลงไป องค์กรจะต้องพิถีพิถันทุกขั้นตอนในการสรรหา พัฒนา และธำรงรักษาไว้ ผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีภารกิจที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และต้องใช้ความเชิงเทคนิควิชาการมากขึ้น เครื่องมือที่นำมาพัฒนาบุคลากรมีหลายระบบหนึ่งในระบบที่จะนำมาสู่การพัฒนาบุคลากร และเพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะนำมาสู่ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นระบบที่เน้นไปที่ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นการมองเป้าหมายระยะยาวในอนาคต สำหรับระบบการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นระบบผลักดันหรือสนับสนุนให้บุคลากรมีศักยภาพและความสามารถพร้อมที่จะก้าวหน้าไปในสายอาชีพที่กำหนดขึ้นเป็นการมองเป้าหมายในการทำงานให้มี

ประสิทธิภาพในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในระยะสั้น ดังนั้น ทั้งสองระบบมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน และกัน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ 2548 หน้า 198) การค้นหาสิ่งที่คุณคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาสายอาชีพ หน่วยงานจะต้องทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อแสดงถึงการเติบโตของคุณบุคลากรเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน

เนื่องจากระบบราชการ มีโครงสร้างตำแหน่งเป็นรูปปิรามิด ที่มีฐานตำแหน่งในระดับล่างที่กว้าง มีบุคลากรจำนวนมาก จากสายงานต่างๆ แต่ตำแหน่งระดับสูงสุดมีเพียง 1 อัตรา ดังนั้น โครงสร้างของตำแหน่งจึงไม่สามารถทำให้ทุกคนเข้าดำรงตำแหน่งระดับสูงได้ การที่จะมีผู้ดำรงตำแหน่ง สามารถคัดเลือกให้ได้คนดีและเก่งเข้าดำรงตำแหน่ง โดยมีการจัดเตรียมและพัฒนาให้เป็นคนที่มีความสามารถ และได้รับการยอมรับในด้านคุณธรรม หากไม่เช่นนั้น จะทำให้เกิดปัญหาการปรับเปลี่ยนตำแหน่งผู้บริหาร หรือการขาดผู้ที่จะสืบทอด อาจเกิดปัญหาความต่อเนื่อง ในการปฏิบัติงานหรือปัญหาจากการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารงานในระยะเวลาที่กระชั้นชิด ก็จะสร้างความอ่อนแอทั้งในผลการปฏิบัติงาน และด้านคุณธรรมของส่วนราชการในที่สุด ในความสำคัญดังกล่าว องค์กรกลางการบริหารงานบุคคล เช่น คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยมีสำนักงาน ก.พ. เป็นส่วนงานที่กำกับ ดูแล ส่วนราชการ สังกัดข้าราชการพลเรือน อีกทั้งเป็นต้นแบบขององค์กรกลางการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ด้วยนั้น ได้กำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 - 2556 โดยได้ส่งเสริมสนับสนุนและผลักดัน ให้ส่วนราชการ เห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และพัฒนาขีดสมรรถนะ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ โดยมีกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะข้าราชการ และกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้ส่วนราชการมีแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง (แนวทางปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 - 2556 หน้า 8, 15) เช่นเดียวกับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้กำหนดกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) โดยกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ในข้อ 2.4 การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (แผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555) รวมทั้งส่วนราชการอื่นๆ ได้กำหนดการปฏิบัติตามเส้นทางกรอบก้าวหน้าในสายอาชีพด้วยเช่นกัน

การจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ จึงเป็นส่วนที่สำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาข้าราชการให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับเพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนประกอบการตัดสินใจของผู้ที่มีอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น แทนการใช้ข้อมูลบนพื้นฐานประสบการณ์การปฏิบัติงานและการใช้ดุลยพินิจ ดังนั้น แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพมีส่วนช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรเจริญก้าวหน้าด้วยความเป็นธรรม หากทรัพยากรบุคคลที่ถูกวางแผนในการ

พัฒนาควบคู่อย่างถูกต้องทาง การนำแนวทางดังกล่าวไปใช้ในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป ใช้บางตำแหน่ง นำร่องไปสู่การปฏิบัติก่อน ซึ่งในเวลาต่อมาควรพัฒนารูปแบบ ที่เหมาะสมกับส่วนราชการและนำไปใช้กับ ทุกระดับตำแหน่งต่อไปได้

การจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพถือได้ว่าเป็นการบริหารคนและเป็นการปูทาง สู่อการสร้างบุคลากรที่มีค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว ดังนั้น การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ จึงเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งที่องค์กรควรดำเนินการ เพราะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ก้าวหน้าไปได้ และผู้ปฏิบัติในองค์กรได้เห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพตำแหน่งงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึง ตำแหน่งสูงสุดที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถก้าวหน้าไปได้ และผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองได้ ทำให้มีโอกาสสำรวจสมรรถนะ ความถนัด และความสนใจของตนเอง ว่าเหมาะสมกับลักษณะแบบใด และสามารถเตรียมพร้อมที่จะปฏิบัติงาน รวมทั้งเตรียมการเพิ่มพูน ศักยภาพของตนเอง เพื่อรองรับความก้าวหน้าในอนาคตของตนเอง ซึ่งนอกจากจะสร้างความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ แล้วยังแสดงให้เห็นถึงความเป็นธรรม โปร่งใสในการดำรงตำแหน่ง ในระดับที่สูงขึ้นของข้าราชการด้วย

กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล สังกัดสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ตั้งแต่เริ่มตั้งสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา ผลกระทบ ต่อการบริหารงานบุคคล จากกรณีที่คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในฐานะองค์กรกลาง การบริหารงานบุคคล (ก.ส.) ได้รับเรื่องร้องทุกข์เพื่อขอความเป็นธรรม การร้องเรียนการคัดเลือกบุคคล ให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น และการมีข้อเสนอให้ปรับปรุงงานกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อข้าราชการได้รับสิทธิประโยชน์ที่พึงจะได้รับตามระบบคุณธรรม เมื่อพิจารณาถึงจำนวนข้าราชการที่จะ เกษียณอายุราชการใน 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2566) พบว่าข้าราชการตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติที่จะ เกษียณอายุ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ถึง พ.ศ. 2566 มีจำนวนรวม 47 คน จากจำนวนข้าราชการ ในเดือนกันยายน 2555 รวม 107 ราย มีสัดส่วนมากเมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดไว้จะสร้างความต่อเนื่องในการวางแผนเพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ ตำแหน่งทดแทนข้าราชการที่จะเกษียณอายุราชการ และสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนด เป้าหมายและวางแผนก้าวหน้าในชีวิตการรับราชการด้วยการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

จากเหตุผลต่าง ๆ นี้เอง การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) โดยเริ่มต้นจากการทำผัง เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะวางแผนเส้นทาง การเติบโตในสายอาชีพเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ช่วยสร้างขวัญกำลังใจ จูงใจ และลดการสูญเสีย กำลังคน รวมทั้งลดการร้องทุกข์จากการบริหารงานบุคคล เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- (1) เพื่อศึกษาปัญหาและสาเหตุการบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับการแต่งตั้งหรือการเลื่อนตำแหน่ง
  - (2) เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม
- ให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูประบบราชการใหม่
- (3) เพื่อนำแนวทางไปปรับใช้ในการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

## 3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ในการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะมีประโยชน์ทั้งในระดับองค์การ และระดับบุคลากร ดังนี้

### ระดับองค์การ

1. นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลที่เป็นมาตรฐาน เพื่อการแต่งตั้งหรือการเลื่อนตำแหน่ง การโอน หรือการย้าย โดยสร้างความเท่าเทียมกันในการสร้างความก้าวหน้าและโอกาสในการเจริญเติบโตในสายอาชีพอย่างเสมอภาค และสามารถตรวจสอบความโปร่งใส เป็นธรรมได้
2. นำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหา การคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งงานและเพื่อใช้เป็นแนวทางการเตรียมพร้อมของส่วนราชการในการสรรหาผู้ทดแทนตำแหน่งงานเป้าหมาย
3. นำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคล ให้มีขีดความสามารถตามหลักสมรรถนะที่กำหนดไว้

### ระดับบุคลากร

1. บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติทราบความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และเป็นการเตรียมวางแผนการพัฒนาศักยภาพตนเองในการสั่งสมประสบการณ์
2. เป็นการเตรียมพร้อมของบุคลากรเพื่อพัฒนาให้สามารถเข้าสู่ตำแหน่ง การเลื่อน หรือการย้าย ให้มีสมรรถนะความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งต่อไปได้

## 4. ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาโครงสร้างองค์การและตำแหน่งงานเฉพาะตำแหน่งสายงานหลักของตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละสายงาน และการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และจากการสัมภาษณ์ข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่มีต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพปัจจุบัน โดยมีขอบเขตการศึกษาระหว่างวันที่ 1 สิงหาคม 2555 ถึงวันที่ 28 กันยายน 2555

## 5. นิยามศัพท์

1. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การได้มาซึ่งผลการปฏิบัติงาน โดยการใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างคุ้มค่า มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและรวดเร็ว รวมทั้งผู้รับบริการมีความพึงพอใจหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. แผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ หมายถึง แนวทางความก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งประเภท อำนวยการ หรือบริหาร โดยแสดงเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงาน ผ่านการเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่าง ไปสู่ตำแหน่งระดับบนหรือในระนาบเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในด้านการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานผู้มีศักยภาพ ให้เกิดการสั่งสมผลการปฏิบัติงาน และเพื่อประโยชน์ในการจัดเตรียมพัฒนาผู้มีศักยภาพ ให้พร้อมทดแทนตำแหน่งงานเป้าหมายอันเป็นตำแหน่งงานในองค์กร

3. แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ หมายถึง ระบบการพัฒนาความก้าวหน้าที่จะสนับสนุนให้บุคลากรมีศักยภาพ พร้อมทั้งจะก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะหลักและแผนพัฒนารายบุคคล

## 6. วิธีการศึกษา

แนวทางการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นการจัดทำแผนสร้างความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากร และเป็นแนวทางหนึ่งเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ และนำมาจัดทำข้อเสนอตามขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากโครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงาน ลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ศึกษา กฎ ระเบียบ ข้อกฎหมายต่างๆ มาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง และหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก การประเมินสมรรถภาพข้าราชการ และระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ รัฐสภา พ.ศ. 2554

2. เก็บรวบรวมข้อมูล โดยจากการใช้เครื่องมือ ดังนี้

2.1 แบบเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานต่างๆ สำหรับการศึกษาในการจัดทำแผนเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพในตำแหน่งตามภารกิจหลักของข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

2.2 การสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ จำนวน 30 คน เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นปัญหาการบริหารงานบุคคล รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

2.3 รวบรวมข้อมูลรายงานสรุปผลการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกประเภทของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

3. ผลการศึกษามาวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอในการจัดทำแผนเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ รวมทั้งข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางใน

การพิจารณาแผนต่างๆ หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่งตามเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติจะต้องทบทวนเพื่อความเหมาะสมและชัดเจน ข้อเสนอต่างๆ หากนำไปศึกษาต่อการดำเนินการโดยคณะทำงานและมีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรรอบด้านจะทำให้การจัดทำแผนต่าง ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งข้อเสนอจากผู้ศึกษาเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะใช้แนวทางในการเริ่มต้นเท่านั้น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล กรณีแนวทางการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในหลักสูตร การพัฒนานักบริหารระดับสูง จัดโดยสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
  - 1.1 ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ
  - 1.2 ความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล
  - 1.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพและการพัฒนาเส้นทางอาชีพ
  - 2.1 ความหมายความก้าวหน้าในสายอาชีพ
  - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ
  - 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาเส้นทางอาชีพ
3. แนวคิดในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่เส้นทางสังสมประสบการณ์และผลงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 ปัจจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
  - 4.2 ปัจจัยเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นคำที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ผลการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มักจะแยกไม่ออกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพราะการปฏิบัติงานนั้น จะมีประสิทธิภาพไม่ได้ ถ้าหากการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิผล แต่ในขณะเดียวกันการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ก็ไม่จำเป็นว่า การปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและแนวคิดคำว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ ดังนี้

### 1.1 ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูงสุด โดยที่ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่าของทรัพยากรที่ใช้ไป (งงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, 2535 หน้า 314)

ประสิทธิภาพ ในวงการธุรกิจ หมายถึง การจัดการที่ได้รับผลกำไรหรือขาดทุนสำหรับการบริหารงานราชการในทางปฏิบัติวัดประสิทธิภาพได้ยากมาก วิธีวัดประสิทธิภาพ ในวงราชการ จึงหมายรวมถึงผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์แก่มวลมนุษย์ ดังนั้น ประสิทธิภาพในทางราชการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไร เพราะงานบางอย่าง ถ้าจะทำอย่างประหยัดอาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ (อุทัย หิรัญโต, 2525 หน้า 123)

ประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่บ่งบอกผลงานของคณงาน (ปฏิบัติงาน) ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งใช้เป็นเครื่องวัดว่ามีการใช้ทรัพยากรขององค์กรหรือหน่วยงานเหมาะสมเพียงไร (วิทยากร เชียงกุล, 2540 หน้า 173)

มิลเล็ท (Millet อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง, 2544 หน้า 13) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น (human satisfaction and benefit produced) ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียม (equitable service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (timely service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
4. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service)

ไซมอน (Simon อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง, 2544 หน้า 13) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ไว้ว่า กล่าวคือ ถ้าจะพิจารณาว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุคนั้น ให้ดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับ เพราะฉะนั้นตามทรรศนะนี้จึงหมายถึง ผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการ องค์กรของรัฐ ก็บวกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไปด้วยซึ่งอาจเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

รพี แก้วเจริญ และจิตยา สุวรรณชญา (2510 หน้า 5) ได้อธิบายความหมายของ คำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จซึ่งไม่ได้กล่าว ถึงปัจจัยนำเข้าหรือความพึงพอใจ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538 หน้า 2) ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึงผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2526 หน้า 198) นิยามว่าประสิทธิภาพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่ได้เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

ประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล การวัดประสิทธิภาพโดยทั่วไป จะวัดเป็นอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้าในการผลิตหรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วย และมักเป็นเรื่องเศรษฐกิจ เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพแบบนี้ อาจคลาดเคลื่อนได้ เพราะไม่ได้คำนึงถึงด้านคุณภาพแต่คำนึงถึงปริมาณในรูปของกำไรหรือผลผลิตสูงสุดเพียงด้านเดียว ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพจึงต้องวัดความแตกต่างด้านคุณภาพของผลผลิตด้วย (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2530 หน้า 70)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยสรุป หมายถึง ศักยภาพของพนักงานที่มีคุณภาพสามารถที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลผลิตได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความถูกต้อง รวดเร็ว และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

## 1.2 ความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การปฏิบัติงานในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งทั้งสองคำนี้มีความแตกต่างกัน หากแต่คำว่าประสิทธิภาพ (efficiency) ในการปฏิบัติงานมักจะแยกไม่ออกกับคำว่า ประสิทธิผล (effectiveness) ในการปฏิบัติงานเพราะการปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ในขณะเดียวกัน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลก็อาจไม่จำเป็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป มีผู้กล่าวไว้ในความแตกต่าง ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 หน้า 17)

ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินงานให้มีความก้าวหน้าและสามารถบรรลุเป้าหมาย

ประสิทธิภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้รับจากการดำเนินงานว่า ดีขึ้นอย่างไร แค่นั้นในขณะที่กำลังดำเนินการตามเป้าหมาย

พีเตอร์สัน และพลาแมน (Peterson & Plowman อ้างถึงใน คชาวุธ พรหมายน. 2545 หน้า 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านทางธุรกิจ ในความหมายอย่างแคบว่า หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และความหมายอย่างกว้าง หมายถึงคุณภาพของการมีประสิทธิผล (quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (competence and capability) และในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุด ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้า หรือบริการในปริมาณ และคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงิน ที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพในด้านธุรกิจมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) ปริมาณ (quantity) และวิธีการ (method) ในการผลิต

ประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพของงาน ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีลักษณะ ดังนี้

1. ประหยัด ได้แก่ ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร
2. เสร็จทันตามกำหนดเวลา
3. คุณภาพ โดยพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบ มีการคัดสรรอย่างดี มีกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิต (Process) และมีผลผลิต (Output) ที่ดี

ประสิทธิผลขององค์การเป็นของการพิจารณาว่าองค์การประสบความสำเร็จ เพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพขององค์การที่ตั้งไว้ หรือปรารถนาให้เกิดขึ้น (พิทยา บวรวัฒนา. 2541 หน้า 68)

โดยสรุปกล่าวได้ว่า การทำงานที่จะประสบความสำเร็จต้องมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพด้วย เพื่อมุ่งเน้นจุดสิ้นสุดของกิจกรรมหรือการดำเนินงานว่าได้ผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน การมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องพิจารณากระบวนการว่า ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพของงานเพียงใด ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด ประสิทธิผลเป็นผลสำเร็จของงานที่เป็นตามความมุ่งหวังที่กำหนด ไว้ในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่

1. เป้าหมายเชิงปริมาณ จะกำหนดชนิดประเภท และจำนวนผลผลิต สุดท้ายต้องการที่จะได้รับ เมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นลง
2. เป้าหมายเชิงคุณภาพ จะแสดงถึงคุณค่าของผลสำเร็จต้องมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพด้วย มุ่งเน้นที่จุดสิ้นสุดของกิจกรรม หรือการดำเนินงานว่า ได้ผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่ มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

### 1.3 การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน คชาวุธ พรหมายน, 2545, หน้า 14) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ Harring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มี ประสิทธิภาพในหนังสือ "The Twelve Principles of Efficiency" ซึ่งได้รับการยกย่อง และกล่าวขานกันมาก หลัก 12 ประการมีดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเลเบียน ไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานเสร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จแก่งานที่ดี

นอกจากนี้ ยังมีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น และมีนักทฤษฎีหลายท่านได้ศึกษา และสรุปเป็นปัจจัยสำคัญ ๆ ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

เบคเกอร์ และ นิวเฮาเซอร์ (Becker & Neuhauser อ้างถึงใน คชาวุธ พรหมายน, 2545, หน้า 12) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (model of organization efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์การในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (open system) ยังมีปัจจัยอื่นประกอบอีกดังแบบจำลองในรูปสมมติฐาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรนั้นมีความซับซ้อนต่ำ (low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (certain) มีการกำหนดระเบียบ ปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว แน่ชัดว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่า องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยาก และซับซ้อนสูง (high task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (uncertain)
2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย
3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันไปจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่สามารถมองเห็นได้ จะมีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

เบคเกอร์ และนิวเฮาเซอร์ ยังเชื่ออีกว่าการสามารถมองเห็นผลการทำงานของ องค์กรได้ (visibility consequences) และมีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบการปฏิบัติได้ซึ่งระเบียบการปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แคทซ์ และคายน (Katz & Kahn, 1978 หน้า 232-240) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรระบบเปิด (open system) เช่นกันก็ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเขากล่าวว่าประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal-attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย

ปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น สมยศ นาวิกาน (2544 หน้า 14) กล่าวว่า มีปัจจัย 7 ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (strategy) คือ กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (structures) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (systems) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (styles) แบบของการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (staff) ผู้ร่วมองค์กร
6. ความสามารถ (skill)
7. ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

โทมัส เจ. แอชชิสัน (Thomas J. Atchison อ้างถึงใน สุจินต์ ธารายุทธ 2537 หน้า 11) กล่าวว่าไว้ว่าการบริหาร หมายถึง ชุดกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนและดำเนินการให้งานบรรลุเป้าหมาย สตีเฟน พี. ร็อบบินส์ (Stephen P. Robbins) และ เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้เสนอแนวคิดการบริหารคล้ายกันว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของแต่ละบุคคลที่ร่วมกันทำกิจกรรมให้สมบูรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ติน ปรัชญพฤทธิ และอิสระ สุวรรณบล (2514 หน้า 6-7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นเรื่องของการจัดการ การปฏิบัติภารกิจ การอำนวยความสะดวกในองค์กร ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า การบริหารงานเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ที่นำเอาทรัพยากร ทางการบริหารมาประกอบตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ณรงค์และเฟื่องฟ้า นันทวรรณ (2536 หน้า 5-6) ได้ให้ความหมายที่คล้ายกันว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามเป้าหมาย 3 ประการ คือ

1. การมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่แน่นอน
2. มีทรัพยากรในการบริหาร
3. มีการประสานงานระหว่างกัน หรือมีปฏิกริยาร่วมกัน

ส่วนคำว่า "ประสิทธิภาพ" นั้น พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2538 หน้า 510) ได้ให้ความหมายว่า "ประสิทธิภาพ" เป็นความสามารถที่ทำให้เกิดผล ในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ฮาโรลด์ คูนต์ (Harold Koontz) ชี้ให้เห็นว่า "ประสิทธิภาพ" หมายถึง ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยการใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุด (อ้างถึงใน สมยศ ศรีสมวงศ์, 2537 หน้า 10)

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (อ้างถึงใน สมยศ ศรีสมวงศ์, 2537 หน้า 10) กล่าวว่า "ประสิทธิภาพ" หมายถึง สภาพการดำเนินงานที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์โดยใช้เวลา และการลงทุนน้อยที่สุด

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การดำเนินงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การทำงานที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์โดยใช้เวลาและการลงทุนที่น้อยที่สุด องค์การใดก็ตามที่ดำเนินงานจนบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด องค์การนั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็นองค์การที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยด้านในด้านต่าง ๆ

ปัจจัยด้านจำนวนบุคลากร ปริมาณของบุคลากรในองค์การเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่ง ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์การ คือ จำนวนบุคลากร หรือที่มงาน มีเพียงพอหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ นั่นคือ จำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอ เป็นอุปสรรคในการทำงาน ลิปส์กี (Lipsky อ้างถึงใน อาคม ใจแก้ว, 2533 หน้า 49) ได้กล่าวไว้ว่า ในกรณีที่สัดส่วนของบริการหรือภาระงานที่ต้องทำกับผู้ใช้บริการหรือผู้ปฏิบัติไม่ได้สัดส่วน โดยมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรนั้น ทางเลือกของผู้ปฏิบัติในการหาทางออกได้ 3 ทาง คือ ให้บริการไปตามภาระงาน โดยไม่สนใจคุณภาพของงานหรือบริการ ให้บริการหรือปฏิบัติงานโดยพยายามเน้นคุณภาพภายใต้รูปแบบของการใช้เวลาทำงานให้มากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างภาพภายนอกเท่านั้น ตามความเป็นจริงแล้วไม่ได้ทำงานอย่างละเอียดรอบคอบเพิ่มตามเวลาที่มากขึ้นแต่อย่างใด และทางเลือกสุดท้ายก็คือ การลดภาระงานให้น้อยลงเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายด้วยคุณภาพ

การศึกษาของนักวิชาการดังกล่าว พบว่าตัวแปรนี้น่าจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารการเงินขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละเขตการเดินรถขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ น่าจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารการเงินขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

แนวคิดเรื่องปัจจัยมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับแนวคิดเรื่องปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปเป็นปัจจัยสำคัญๆ ที่น่าสนใจ ดังนี้

Becker and Neuhauser (1975 อ้างถึงใน โสภส ปัญจะวิสุทธ์, 2541 หน้า 40) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organization Efficiency) โดยกล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลิตผลขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีก ดังแบบจำลองในรูป สมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainly) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ ในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วน แน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High Task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainly)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลของการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Becker ยังเชื่ออีกว่า การสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติได้ ระเบียบปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Katz และ Kahn (1978 อ้างถึงใน ควรคิด ชโลธรรังษี 2542) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรระบบเปิด (Open System) เช่นกันก็ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เขากล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง

การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่างๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย

Frederick Hertzberg (1968 อ้างถึงใน โสภส ปัญจะวิสุทธ์. 2541 หน้า 43) ได้ศึกษาการบริหารงานในแบบวิทยาศาสตร์โดยได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกันเพื่อให้ได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เขาจึงได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงาน และไม่พอใจในการทำงานพบว่าบุคคลที่พอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานสำเร็จ
3. ลักษณะเนื้อหาของงานเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
6. การที่ได้รับโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ คือ

- 1) นโยบายและการบริหารองค์กร (Policy and Administration)
- 2) การควบคุมการบังคับบัญชา (Supervision)
- 3) สภาพการทำงาน (Work Conditions)
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน (Relation with Peer and Subordinate)
- 5) ค่าตอบแทน (Salary)
- 6) สถานภาพ (Status)
- 7) การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
- 8) ความปลอดภัย (Security)

นักวิชาการที่ได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานที่สำคัญ ซึ่งได้กล่าวเพิ่มเติมถึงหลักการการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คือ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 หน้า 30) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ Henry Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการการทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ "The Twelve Principles of Efficiency" ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวขานกันมาก หลัก 12 ประการมีดังนี้ คือ

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเลียนไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานเสร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้

11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงานได้

12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

สมยศ นาวิการ (2529 หน้า 6) กล่าวถึงแนวความคิดของโทมัส เจ ปีเตอร์ (Thomas J. Peters)

ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ (7-S) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน และจุดแข็ง ภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก

2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน

3. ระบบ (Systems) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย

4. แบบ (Styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์กร

6. ความสามารถ (Skill)

7. ค่านิยม (Shared Values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538 หน้า 2) ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึง ผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ พิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้ มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อ สังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยสรุป หมายถึงศักยภาพของพนักงานที่มีคุณภาพ สามารถที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลผลิตได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความถูกต้อง รวดเร็ว และ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

### 2.1 ความหมายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2547 อ้างในบุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ 2550 หน้า 7) อาชีพ (Career) หมายถึง งานหรือภาระหน้าที่ที่มนุษย์ต้องทำสม่ำเสมอด้วยความถนัด ความสนใจ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ หรือการฝึกฝนจนเชี่ยวชาญ โดยมีผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ ความพึงพอใจของ บุคคลที่ได้กระทำความสำเร็จของตนเอง และองค์กร หรือกลุ่มหรือในรูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นเงินหรือ

สิ่งของต่างตอบแทน หรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน หรือการได้รับการยกย่องมีชื่อเสียงและเครือข่าย เพื่อนฝูงในสังคม

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

1. บุคคลเข้าทำงานในองค์กรด้วยวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ มุ่งหวังค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีวิตของตนเองและครอบครัว มุ่งหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งที่แสดงถึงการประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน และการได้รับการยอมรับยกย่องในการทำงาน ดังนั้น องค์กรจึงต้องเข้าใจถึงความต้องการของสมาชิกและดำเนินการตอบสนองอย่างเต็มที่ที่สามารถดำรงรักษากำลังคนที่มีคุณค่าไว้กับองค์กรตลอดไป

2. ในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนเป็นทิศทางมุ่งสู่ข้างหน้า โดยมีการปฏิบัติงานในระบบแผนงาน ระบบการเงิน และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้มาตรฐานเป็นฐานรองรับ องค์กรในลักษณะนี้ส่วนใหญ่ จึงมีรายละเอียดที่เป็นเครื่องมือในการบริหารและการปฏิบัติงานอยู่แล้ว นับตั้งแต่ผังโครงสร้างองค์กร ระบบตำแหน่งงานที่บ่งบอกถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง คำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร เพื่อให้สมาชิกได้มองเห็นโอกาสทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองและมุ่งมั่นพัฒนาความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จในชีวิตด้านการทำงาน โดยการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องขององค์กร

3. กรอบแนวคิดในการดำเนินการกำหนดรูปแบบของการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ควรกำหนดโดยมุ่งวางระบบของทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งได้แก่เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ประกอบกับการมุ่งวางระบบการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

กรอบแนวคิดนี้มีรายละเอียด ดังนี้

1. พื้นฐานของระบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ตำแหน่งเป็นแนวทางที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้รู้ได้เข้าใจถึงโอกาสและทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง ผ่านทางเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงเส้นทางก้าวหน้าที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นลำดับขั้นของตำแหน่งและภาพหน้าที่การงานพร้อมทั้งคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน

2. หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นหลักประกันในการกลั่นกรองและคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมและประเพณีขององค์กร เข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

3. ระบบการประเมินผลและการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งเป็นจุดเชื่อมหรือเครื่องมือพื้นฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของบุคคล เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรบ่งชี้และกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมในการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้เจริญเติบโตเป็นกำลังสำคัญขององค์กรต่อไป

4. การวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ ตัวบุคคล เป็นการดำเนินการกำหนดตำแหน่งสำคัญของหน่วยงานที่จำเป็นต้องมีการคัดเลือกและกลั่นกรอง เป็นการดำเนินการขององค์กรในการคัดเลือกและกลั่นกรองตัวผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีศักยภาพโดดเด่นและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งในระดับต่าง ๆ เพื่อวางแผนทางก้าวหน้าและจัดเตรียมพัฒนาด้วยวิธีต่าง ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นมีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมต่อการเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งที่วางไว้ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

4.1 การกำหนดตำแหน่งสำคัญ เป็นการกำหนดตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในภารกิจหลักและสำคัญและมีผลกระทบในวงกว้างที่ผู้ดำรงตำแหน่งต้องมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงานและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ไม่สามารถปล่อยให้ตำแหน่งว่างหรือผู้ดำรงตำแหน่งมีคุณสมบัติไม่สอดคล้องกับตำแหน่งได้

4.2 การประเมินศักยภาพบุคคลและความต้องการได้รับการพัฒนา โดยใช้หลักสมรรถนะ ซึ่งเป็นการประเมินศักยภาพของบุคคลว่ามีคุณสมบัติที่ซ่อนอยู่ในตัวสามารถพัฒนาและมอบหมายให้ปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ ได้ พร้อมทั้งยังมีเรื่องใดที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 การวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นการวางตัวบุคคลและแนวทางการพัฒนาบุคคลให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน ซึ่งโดยทั่วไปอาจวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นรายกลุ่มหรือรายบุคคล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่หน่วยงานใช้กลไกภายในดำเนินการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้ผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นแล้วว่า ควรจะก้าวขึ้นไปในทางใดหรือตำแหน่งใด โดยใช้ระยะเวลาเท่าใดและในช่วงเวลานั้น ผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นต้องได้รับการเตรียม หรือพัฒนาอย่างไร เพื่อให้มีความพร้อมที่จะเลื่อนขึ้นไปรับผิดชอบหน้าที่ที่สูงขึ้นได้ ภายใต้วิธีการพัฒนาบุคคลที่หลากหลาย เช่น การอบรมเฉพาะเรื่อง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบ การมอบหมายงานพิเศษ การศึกษา การมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการ การมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทน เป็นต้น

4.4 การปฏิบัติตามแผน เป็นการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดไว้ ได้แก่ การพัฒนาบุคคลตามแผนกำหนด การติดตามตรวจสอบ การสรุปผลการตัดสินใจ การดำเนินการตามแผนงานที่กำหนด

4.5 การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามและประเมินผลว่าทางก้าวหน้าและการพัฒนาบุคคลที่แผนงานได้กำหนดไว้ ได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร จำเป็นต้องมีการปรับแผนหรือไม่ และจะวางแผนให้ผู้ปฏิบัติงานชุดใหม่เข้าสู่แผนหรือทดแทนชุดเดิมได้อย่างไร

แนวคิดในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ มีดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะความก้าวหน้านี้ย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึง ความรู้สึก หรืออารมณ์ที่ทำงานจะกระทำในทางรับ หรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มคน สถานการณ์ หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นแก่บุคคล และหน่วยงานทุกหน่วยในองค์กร

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโอนย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น เพราะการกำหนดมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความล่าเอียง และข้อครหาอันจะนำไปสู่การเสื่อมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง ทุกคนทำงานเพราะหวังว่าจะได้ค่าตอบแทนในการยังชีพ และยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายถึงเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับการทำงานของคนโดยตรง ดังนั้น ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง ย่อมทำให้เกิดความไม่พอใจ และทำให้ความก้าวหน้าเสื่อมลง

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความก้าวหน้าในงานเกิดขึ้นด้วยความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยเฉพาะถ้างานนั้นเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มบุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่ทำโดยใจรักนั้น ย่อมดีกว่าผลงานที่ทำด้วยใจ

5. ความเป็นหน่วยงานหนึ่งของงานในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมต่าง ๆ เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น เช่น กลุ่มผู้ปฏิบัติงานอดิเรกเดียวกัน หรือมีความสนใจเรื่องเดียวกัน ซึ่งบุคคลหนึ่งอาจเป็นสมาชิกกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และเมื่ออยู่ในกลุ่มทุกคนย่อมต้องการการยอมรับ และต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม แม้ในบางครั้งบุคคลนั้นอาจจะไม่มีความสนใจงานทำมากนัก ถ้ามีขวัญ กำลังใจดี ก็ย่อมมีผลต่อการมีความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ได้

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจ และมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่

เสนาะ ดิยาว (2534 หน้า 196) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้น หมายถึง การดำรงตำแหน่งที่สำคัญ ทำให้มีอำนาจมากขึ้น มีความเป็นอิสระที่จะทำงาน ถูกควบคุมน้อยลง และสถานที่ทำงานดีกว่าเดิม การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ต้องการของทุกคน และเป็นทางหนึ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าและเป็นความสำเร็จในการทำงาน สังคมถือเอาการเลื่อนตำแหน่งแสดงฐานะบุคคล

เชียวบุญย์ ทิชนพงศ์ (2542 หน้า 13) กล่าวว่า องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ฮอลล์เลอร์ (Haller, 1977 อ้างใน ณรงค์ ทองไพโรจน์. 2542 หน้า 7) กล่าวว่า โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน คือ การมีโอกาสได้ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถ ในการทำงานย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อการปฏิบัติงานในองค์กร คือ การที่องค์กรมีโครงสร้างตำแหน่งงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจให้พนักงานก้าวหน้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม รวมถึงโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานและการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามความสามารถของแต่ละบุคคล

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาเส้นทางอาชีพ

อำนาจ วัดจินดา (2545 หน้า 20) กล่าวถึง การพัฒนาเส้นทางอาชีพถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และปรับทัศนคติ ของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากแนวคิดของ Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland และ Ann Maycunich Gilley ในหนังสือ Principle of Human Resource Development ได้นำเสนอหลักการในการพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 2 มิติ คือ มิติทางด้านจุดเน้น และมิติด้านผลลัพธ์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาจะเห็นว่าองค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนารายบุคคล เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะและปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ ซึ่งเป็นการฝึกอบรม

2. การพัฒนาอาชีพ เป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ เพื่องานในอนาคต ซึ่งส่วนนี้มักเรียกว่า การพัฒนาบุคคล

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์

4. การพัฒนาองค์กร เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมองค์กร และเกิดผลในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการแก้ไขปัญหาขององค์กร การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการบริหารงานและภาวะผู้นำ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548 หน้า 19) กล่าวถึงระบบการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพจะเชื่อมโยงกับระบบการฝึกอบรมกับการพัฒนา กล่าวคือระบบการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเป็นระบบที่ผลักดันหรือสนับสนุนให้พนักงานมีศักยภาพและความสามารถพร้อมที่จะก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดขึ้น อย่างไรก็ตาม พนักงานในองค์กรต่าง ๆ ต้องเปลี่ยนงานนั้น หากเป็นพนักงานในตำแหน่งสำคัญแล้ว การลาออกย่อมจะเกิดผลกระทบต่อองค์กรขึ้นได้ ดังนั้น การพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือสายความก้าวหน้าในงาน จึงเกิดขึ้นเนื่องจากมองเห็นว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และมีค่าที่สุดในองค์กรนับตั้งแต่พนักงานคนนั้น ๆ ได้เริ่มเข้ามาทำงานกับองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนเด็กที่เพิ่งเกิด

ถ้าเราให้ความดูแลเอาใจใส่ วางสายทางเดินที่ถูกต้องสำหรับเด็กแล้ว ในวันหนึ่งข้างหน้าเมื่อเด็กคนนั้นเติบโตเป็นผู้ใหญ่ เขาจะเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ และคุณค่ากับองค์กรอย่างมาก จึงเป็นหลักการของการระบบการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

— อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548 หน้า 8) ความต้องการเข้ามาทำงานในองค์กรเพื่อต้องการที่จะได้รับเงินเดือนมาก ๆ และมีสวัสดิการที่ดี ทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคง และต้องการทำงานที่ท้าทายความสามารถเป็นอันดับแรก ความต้องการต่าง ๆ ของคนที่ทำงานเหล่านี้จะเป็นผลมาจากปัจจัยพื้นฐานหลาย ๆ ประการ เช่น ด้านครอบครัว, ทักษะ, พื้นฐานด้านการศึกษา ฯลฯ ซึ่งในด้านการบริหารงานบุคคลแล้ว พอจะรวบรวมความต้องการหรือความปรารถนาของคนทำงานในองค์กรต่าง ๆ ได้ดังนี้ คือ

1. ต้องการงานหรืออาชีพที่มั่นคง
2. มีโอกาสที่จะก้าวหน้าต่อไปในหน้าที่การงาน
3. ได้รับเงินเดือนดีเหมาะสมกับงาน
4. ได้รับสวัสดิการที่ดี
5. เป็นงานที่มีเกียรติในสังคม
6. สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่ดี
7. ได้ผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ

แต่มีความจริงอยู่ประการหนึ่ง ซึ่งมักจะมีผู้กล่าวอยู่เสมอคือ “งานที่ดีที่สุด ไม่ใช่งานที่เราทำอยู่, นายที่ดีที่สุด ไม่ใช่นายที่เรามีอยู่, สวัสดิการและผลตอบแทนที่ดีที่สุด ไม่ใช่สิ่งที่มีอยู่” จากการศึกษาคนมักจะเห็นฝั่งอื่นดีกว่าฝั่งที่ตนเองยืนอยู่นี้เอง เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนงานและคำกล่าวอ้างในการเปลี่ยนงานที่นำมาใช้บ่อย ๆ ก็คือ “ขาดโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน”

ความสำคัญของการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

จากการที่พนักงานในองค์กรต่าง ๆ ต้องเปลี่ยนงานนั้น หากเป็นพนักงานในตำแหน่งที่ไม่สำคัญ ก็จะไม่เกิดปัญหาต่อองค์กรเท่าใดนัก แต่ถ้าเป็นพนักงานในตำแหน่งสำคัญ (KEY POSITION) แล้ว การลาออกย่อมจะเกิดผลกระทบต่อองค์กรขึ้นได้ ดังนั้น การพัฒนาความก้าวหน้าในงาน (Career Development) จึงเกิดขึ้นเนื่องจากมองเห็นว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และมีค่าที่สุดในองค์กรนับตั้งแต่พนักงานคนนั้น ๆ ได้เริ่มเข้ามาทำงานกับองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนเด็กที่เพิ่งเกิด ถ้าเราให้ความดูแลเอาใจใส่วางสายทางเดินที่ถูกต้องสำหรับเด็กแล้ว ในวันหนึ่งข้างหน้าเมื่อเด็กคนนั้นเติบโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ เขาจะเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ และคุณค่ากับองค์กรอย่างมาก จึงเป็นหลักการของการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

กลยุทธ์ในการนำการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจุบันในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ในอเมริกา เช่น Xerox, General Electric ให้ความสนใจในเรื่อง เป็นอย่างมาก ซึ่งแนวความคิดของ

CAREER DEVELOPMENT นี้ ก็ได้ถูกนำมาใช้ในองค์การธุรกิจภาคเอกชนหลายแห่งแทนระบบเดิม ซึ่งมักจะมีการพัฒนาพนักงานในองค์การในลักษณะที่ขาดการวางแผน และข้อมูลสนับสนุนอย่างเพียงพอ

การพัฒนาความก้าวหน้าในงานนั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นแนวความคิดที่จะพัฒนาพนักงานในองค์การให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยจับจุดจากความต้องการโอกาสก้าวหน้าของบุคคลทุกคนในองค์การ ซึ่งการพัฒนานี้เป็นสิ่งจำเป็น และมีคุณค่าทั้งกับตัวพนักงานและองค์การ ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่ไม่ได้ทำคุณประโยชน์ใด ๆ ให้กับองค์การ ก็อาจจะต้องพ้นจากหน้าที่ไป ซึ่งหากเป็นระบบเดิมนั้นผู้บริหารอาจจะไม่ได้รับข้อมูลดังกล่าว ดังนั้นการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน จึงจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งพนักงานและองค์การคือ

1. ทำให้องค์การเดินไปสู่ความสำเร็จโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างตัวพนักงานและองค์การ
2. ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตัวเองในการทำงาน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์การ เพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงานของตน
3. ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
4. เป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ทางหนึ่ง
5. สามารถพิจารณาความดีความชอบของพนักงานแต่ละคนได้ใกล้เคียงกับความจริงมากยิ่งขึ้น
6. สามารถจัดให้พนักงานได้ทำงานที่ตรงกับความถนัด, ความรู้ความสามารถของคน (Put the Right Man on The Right Job) ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์การ

ส่วนประกอบของการพัฒนาเส้นทางในสายอาชีพ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการพัฒนาความก้าวหน้าในงานนั้น ก็คล้ายกับการที่เราถามเด็กว่า “เมื่อโตขึ้น อยากจะเป็นอะไร?” แล้วเราก็นำความต้องการของเด็กประกอบกับความสามารถ, สติปัญญาที่จะเป็นไปได้ของเด็กคนนั้นมาวางแผนให้ ซึ่งในการทำการพัฒนาเส้นทางในสายอาชีพนั้น ก็ใช้หลักการดังกล่าว นั่นคือ

1. วางแผนเกี่ยวกับหน้าที่ของพนักงาน (Career Planning) เป็นกระบวนการวางแผนอันเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในชีวิตการทำงาน หรือเป้าหมายในอนาคตของตัวพนักงานเอง ซึ่งการที่จะวางแผนเกี่ยวกับหน้าที่ของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้ คือ

- 1.1 ความสนใจในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน
- 1.2 ซัดความสามารถทั้งเฉพาะตัวและการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
- 1.3 ศึกษาและสำรวจตำแหน่งต่าง ๆ ตลอดจนโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในองค์การ
- 1.4 กำหนดจุดมุ่งหมายที่พนักงานและองค์การปรารถนา ทั้งในระยะสั้น, ปานกลาง และระยะยาว
- 1.5 การฝึกอบรมและแนวทางการพัฒนาสำหรับพนักงานนั้น ๆ
- 1.6 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2. การจัดการเกี่ยวกับหน้าที่การงานของพนักงาน เมื่อมีการวางแผนแล้ว ก็จะต้องมีขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ตามที่วางแผนไว้ สำหรับการจัดการเกี่ยวกับหน้าที่งานของพนักงานนั้น มีแนวทางปฏิบัติกันอยู่หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็จะมีเหมาะสมในองค์การต่างกันไป และไม่จำเป็นที่จะต้องนำทุกวิธีที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้มาปฏิบัติพร้อม ๆ กัน ในองค์การบางแห่งอาจจะเลือกใช้วิธีที่เห็นว่าเหมาะสมเป็นบางวิธีเท่านั้น ซึ่งวิธีปฏิบัติสำหรับจัดการเกี่ยวกับหน้าที่งานของพนักงาน มีดังนี้ คือ

2.1 จัดทำผังทดแทน (Sucession Plan ) ซึ่งเป็นผังของผู้บริหารระดับรองลงไปทีพร้อมจะรับตำแหน่งหลักแทนเจ้าของตำแหน่งเดิมในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การ

2.2 จัดทำสายทางเดินของตำแหน่งงาน (CareerPath) ซึ่งเป็นวิธีที่ปฏิบัติกันค่อนข้างมาก โดยในแต่ละตำแหน่งควรมี Job Description และควรมีคณะกรรมการเพื่อพิจารณากำหนดสายทางเดินของตำแหน่งงานที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ซึ่งสายความก้าวหน้านั้นจะต้องมีการระบุความต้องการขั้นต่ำ สำหรับตำแหน่งงาน (Basic Requirement) ไว้เสมอ เช่น พื้นฐานการศึกษา, อายุ, ประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น

2.3 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างในองค์การ โดยไม่เก็บไว้เป็นความลับเพียงในหมู่ผู้บริหารเท่านั้น เพื่อที่ว่าพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ จะได้ไม่ถูกมองข้ามไป ซึ่งหน้าที่นี้ฝ่ายการพนักงานจะต้องรับผิดชอบในการประกาศด้วยสื่อต่าง ๆ ภายในองค์การ เช่น วารสารภายใน, ติดบอร์ดประกาศภายใน ฯลฯ ซึ่งตำแหน่งที่ว่าจะต้องระบุถึงชื่อและตำแหน่งงาน, ความรับผิดชอบที่แน่ชัด, เงินเดือน, สังกัด, ความต้องการพื้นฐานของตำแหน่งนั้น ๆ ไว้ด้วย

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักการแล้วผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนดีว่าเป็นอย่างไร ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมจะทำให้ทราบได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร จริงอยู่ในการประเมินบางครั้งอาจมีความลำเอียง (BIAS) เข้ามาปนอยู่ ดังนั้น จึงควรมีหน่วยงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อการประมวลผลจากการประเมินผลนี้ โดยเฉพาะ ซึ่งหน่วยงานนี้จะมีข้อมูลของพนักงานในด้านต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกับความจริง โดยอาจจะได้จากการสัมภาษณ์, การสอบประวัติพนักงาน, การสังเกต เช่น เมื่อเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา ผลการประเมินจะเปลี่ยนไปหรือไม่อย่างไร ซึ่งการตั้งหน่วยงานดังกล่าวนี้ หลายแห่งนิยมใช้เฉพาะในการประเมินพนักงานในระดับบริหารเท่านั้น

2.5 การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหน้าที่งาน โดยมีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

2.5.1 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในงาน

2.5.2 มีเจ้าหน้าที่เฉพาะโดยฝ่ายการพนักงานจะต้องมีเจ้าหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางด้านนี้

2.5.3 จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจกว้างขึ้นช่วงเวลาที่เหมาะสมกับ มีคำกล่าวอยู่เสมอ ๆ ว่า “จังหวะและโอกาสเป็นสิ่งสำคัญซึ่งทุกคนต้องการ” ในการทำการพัฒนาเส้นทาง ในสายอาชีพ ก็เช่นกัน เราจะต้องรู้ถึงจังหวะหรือช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะพัฒนาบุคคลในองค์กรให้ไปสู่ ความสำเร็จร่วมกันทั้งพนักงานและองค์กร ซึ่งช่วงเวลาของคนที่เข้าทำงานกับองค์กรโดยทั่ว ๆ ไป จะถูก แบ่งออกเป็น 4 ช่วง คือ

1. ช่วงแรกเริ่ม เป็นช่วงอายุตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึง 25 ปี นับว่าเป็นช่วงที่มีเปลี่ยนงาน ค่อนข้างสูง เพราะหากไม่พอใจในการทำงานก็มักจะลาออกไปหางานใหม่

2. ช่วงสร้างเสริมความก้าวหน้า คือช่วงอายุระหว่าง 26-44 ปี จะเป็นช่วงที่พนักงานจะเริ่มตั้งใจ ทำงาน และแสวงหาความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน ผลงานเด่น ๆ ส่วนใหญ่จะอยู่กับคนในระดับนี้ ซึ่งจะพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ และแสวงหาความสำเร็จ

3. ช่วงสรรหาความมั่นคง คือช่วงอายุระหว่าง 45-55 ปี พนักงานที่มีอายุในช่วงนี้จะเริ่มรักษา ตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานจะเริ่มคงที่ หรือถอยหลังลง ดังนั้น จึงควรจะต้องมีการพัฒนาในด้านวิทยาการ และความรู้ให้ทันสมัยทันโลกขึ้น ก่อนที่ประสิทธิภาพการทำงานจะลดลงและควรพัฒนาทักษะในการ ฝึกหัดสอนงานกับพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาแทนที่ หรือโยกย้ายไปในงานอื่นที่จะมีการเปลี่ยนทักษะจากเดิม

4. ช่วงเตรียมลงจากเวที ได้แก่ช่วงอายุ 55 ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นวัยที่เตรียมเกษียณอายุ (กรณี เกษียณอายุ 60 ปี หรือ 65 ปี หรือ 70 ปี) อาจจะเปลี่ยนจากผู้ที่เคยมีอำนาจในการตัดสินใจมาเป็น ที่ปรึกษาหรือเตรียมรับตำแหน่งใหม่ภายนอกองค์กรในกรณีที่มีที่รองรับ

จากทั้ง 4 ช่วงที่กล่าวมานี้ ช่วงที่ 2 จะเป็นช่วงที่เหมาะสมที่สุดในการทำการพัฒนาเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างจริงจัง ซึ่งหากการพัฒนาในช่วงที่ 2 เป็นผลสำเร็จ ย่อมจะส่งผลดีกับ องค์กรในช่วงที่ 3 และ 4 ต่อไปในอนาคตผู้บริหารที่รับผิดชอบในเรื่องการวางแผนพัฒนา สายความก้าวหน้าของบุคลากรจะต้องเข้าใจในพฤติกรรมขององค์กรและบุคคล เพื่อนำมาเป็นข้อมูล ประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างได้ผลเป็นรูปธรรม และสามารถปฏิบัติได้จริง สำหรับช่วงที่ 4 เป็นช่วงที่มีการแข่งขันสูงบุคคลที่มีศักยภาพจะได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งสูงสุดของการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอาจกล่าวได้ว่าเป็นแนวความคิดที่จะพัฒนา พนักงานในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยจับจุดจากความต้องการโอกาส ความก้าวหน้าของบุคคลทุกคนในองค์กร ซึ่งการพัฒนานี้เป็นสิ่งจำเป็น และมีคุณค่าทั้งกับตัวพนักงานและ องค์กร ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่ไม่ได้ทำคุณประโยชน์ใด ๆ ให้กับองค์กร ก็อาจจะต้องพ้นจากหน้าที่ไป ซึ่งหากเป็นระบบเดิมนั้นผู้บริหารอาจจะไม่ได้รับข้อมูลดังกล่าว ดังนั้น การพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือ สายความก้าวหน้าในงาน จึงจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับพนักงานและองค์กร คือ

1. ทำให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างตัวพนักงานและองค์กร
2. ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตัวเองในการทำงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์กร เพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงานของตน
3. ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
4. เป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ทางหนึ่ง
5. สามารถพิจารณาความชอบของพนักงานแต่ละคนได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น
6. สามารถจัดให้พนักงานได้ทำงานที่ตรงกับความถนัด ความรู้ ความสามารถของคน ซึ่งจะเป็ประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร

สรุปโครงการพัฒนาสายความก้าวหน้าในงาน จึงมีส่วนสำคัญยิ่งในการพัฒนาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อมูลจากการปฏิบัติงานเป็นเครื่องสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการวางตัวบุคคลบนตำแหน่งต่าง ๆ แทนการตัดสินใจด้วยความรู้สึกเหมือนในระบบเก่า ซึ่งอาจจะเกิดความผิดพลาดขึ้นได้มากกว่า ดังนั้น โครงการพัฒนาสายความก้าวหน้าในงานจึงเป็นส่วนเสริมอย่างสำคัญในการที่จะผลักดันองค์การให้เจริญเติบโตก้าวหน้าไปด้วยทรัพยากรบุคคลที่ถูกใช้อย่างถูกต้อง เนื่องจากเป็นโครงการที่มีลักษณะของงานที่ค่อนข้างจะละเอียดอ่อน และต้องการความร่วมมือจากผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ซึ่งควรจะมีลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป จนสามารถจัดรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กรของตนได้ โดยในระยะเริ่มแรกอาจจะทำในพนักงานระดับบริหารก่อน เนื่องจากเป็นกลุ่มน้อยที่สามารถดูแลได้ทั่วถึง แล้วจึงค่อยทำโครงการดังกล่าวสำหรับพนักงานระดับล่างในโอกาสต่อไป ซึ่งแน่นอนว่าสิ่งเหล่านี้จะต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงานในอันที่จะทำให้โครงการดังกล่าวสามารถจัดทำได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดกับบุคคลและองค์กร

### 3. แนวคิดในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงาน

สำนักงาน ก.พ. (คู่มือการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของส่วนราชการ : 2554) เส้นทางคัดเลือกบุคคลเข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงาน คือ การคัดเลือกบุคคลผู้มีศักยภาพสูงสุด เนื่องจากศักยภาพ เป็นปัจจัยชี้บ่งให้เป็นถึงความเป็นไปได้ของบุคคลดังกล่าวที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน อันทำให้อายุยิ่งขึ้นกว่าเดิม ขอบเขตงานกว้างขวางกว่าเดิม แตกต่างจากงานเดิมหรือหลักวิชาเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่ ตลอดจนตำแหน่งที่ต้องใช้ภาวะผู้นำหรือทักษะการบริหารจัดการอีกด้วย ในขณะที่ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน หรือสมรรถนะ เป็นปัจจัยที่พิสูจน์ให้เห็นในปัจจุบันว่า ผู้มีศักยภาพสูงนั้น สามารถใช้ศักยภาพของตนออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานในระดับที่ดีและเหมาะสมให้

ดังนั้น การตัดสินใจคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ จึงไม่ควรเลือกบุคคลที่มีคะแนนที่ดีเฉพาะปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน หรือสมรรถนะ เพราะเป็นการบ่งบอกถึงสถานะปัจจุบันของบุคคลดังกล่าวเท่านั้น ควรคัดเลือกบุคคลจากปัจจัยด้านศักยภาพเป็นหลักใหญ่ก่อน เพราะบ่งบอกถึงอนาคตได้ดีกว่า ประเด็นสำคัญที่ควรยึดเป็นหลักการพื้นฐานสำคัญ ก็คือหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และการเอื้ออำนาจกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่เส้นทางสัมประสบการณ์ และผลงาน

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 ปัจจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แรมรุ่ง สุบรรณเสนีย์ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาตำบล ตามระบบการพัฒนาชนบทแห่งชาติ (กชช.) ของสภาตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีสภาตำบลอำเภอปานฉะงาย จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่าความรู้ ความเข้าใจในการวางแผน ความต้องการความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนา ตำบลตามระบบการพัฒนาชนบทแห่งชาติของสภาตำบล ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาตำบลตามระบบการพัฒนาชนบทแห่งชาติของสภาตำบล

วิรุจเทพ ถิ่นนาโขง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาชุมชนของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดหนองคาย ผลการศึกษา พบว่า รายได้ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งและตำแหน่งต่างกัน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาชุมชนของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ขณะที่ระดับการศึกษา และการรับรางวัลที่แตกต่างกัน โดยไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาชุมชน ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาชุมชน การขาดงบประมาณ และการวางแผนที่ดีในการใช้จ่ายเงินเพื่อใช้ในโครงการพัฒนาสวัสดิการและค่าตอบแทนยังไม่เพียงพอ โดยไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน การปฏิบัติงานไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และการขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

วิรุจ วิชัยบุญ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการวางแผนพัฒนาของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการวางแผน คือ สถานภาพครอบครัว ระดับการศึกษา การได้รับการอบรมความรู้ในเรื่องการวางแผน และการมีส่วนร่วมในทางการเมือง การบริหาร ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการวางแผนพัฒนา คือ เพศ อายุ อาชีพ รายได้ ตำแหน่งในเวลาดำรงตำแหน่ง

สุทธิชัย จรุงเนตร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล โดยภาพรวม

มีประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาอยู่ในระดับสูงมากและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ด้านการวางแผนพัฒนาตำบลของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล คือ การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับการอบรม ประสบการณ์ทางการเมือง การประสานงานภายในคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล การประสานงานกับหน่วยงานอื่น และความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และการวางแผนส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพ ด้านการวางแผนพัฒนาตำบลของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล คือ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ ตำแหน่ง และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

พียดา สว่างศิลป์ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษากรณีบริษัท มิตรสุขุมิโตโม อินชัวร์รันส์ จำกัด สาขาประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด เรียงตามลำดับ ประกอบด้วย บรรยากาศองค์การ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล กระบวนการติดต่อสื่อสาร โครงการบริษัท การบริหารการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของพนักงานด้านความรู้ ความสามารถ สภาพการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การ สภาพเศรษฐกิจและเป้าหมายและภารกิจขององค์การ

#### 4.2 ปัจจัยเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (2553) ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสายงานนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงาน ที่มีต่อการดำรงตำแหน่งตามคุณสมบัติที่กำหนด จากข้าราชการ จำนวน 288 คน พบว่า

1) ความคิดเห็นที่มีต่อการกำหนดทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด พบว่าส่วนใหญ่มีความเห็นด้วย

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่มีต่อการกำหนดทางก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงาน พบว่า

2.1) เห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ นโยบายองค์กรเกี่ยวกับบริหารงานบุคคล และความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ

2.2) เห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

2.3) เห็นด้วยในระดับพอสมควร ได้แก่ ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม

3) ความคิดเห็นอื่น ๆ ได้แก่

3.1) การเลื่อนระดับสูงขึ้น จำเป็นต้องดูผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์และคุณสมบัติ มีการแสดงวิสัยทัศน์ พิจารณา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ โดยใช้หลักคุณธรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร

3.2) การกำหนดนโยบายองค์กรในการพิจารณาเลื่อนระดับ ควรแจ้งให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน เปิดเผยและโปร่งใส และถือเป็นมาตรฐานในการกำหนดหลักเกณฑ์

3.3) ควรสำรวจบุคลากรในความต้องการสับเปลี่ยนย้ายงาน

### บทที่ 3

## หน่วยงานที่ศึกษาและลักษณะงานการบริหารงานบุคคลของ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

#### 1. หน่วยงานที่ศึกษา

1.1 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้

1.2 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ อัตรากำลัง และหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.3 หน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง

1.4 อัตรากำลังของกลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง

#### 2. ลักษณะงานการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

2.1 ภารกิจในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล (ก.ส.)

2.2 ภารกิจตามหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. หน่วยงานที่ศึกษา

1.1. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ คือ

1.1.1 กฎหมายตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กำหนดโครงสร้าง อัตรากำลัง และหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1) มาตรา 256 คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ประกอบด้วยประธานกรรมการคนหนึ่งและกรรมการอื่นอีกหกคน ซึ่งพระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้งตามคำแนะนำของวุฒิสภาจากผู้ซึ่งมีความรู้หรือประสบการณ์ด้านการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนเป็นที่ประจักษ์ ทั้งนี้ โดยต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้แทนจากองค์กรเอกชนด้านสิทธิมนุษยชนด้วย

กรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีวาระการดำรงตำแหน่งหกปีนับแต่วันที่พระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้ง และให้ดำรงตำแหน่งได้เพียงวาระเดียว

ให้สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเป็นหน่วยงานที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

2) มาตรา 257 คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ตรวจสอบและรายงานการกระทำหรือการละเลยการกระทำ อันเป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน หรือไม่เป็นไปตามพันธกรณีระหว่างประเทศเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนที่ประเทศไทยเป็นภาคีและเสนอมาตรการการแก้ไขที่เหมาะสมต่อบุคคลหรือหน่วยงานที่กระทำหรือละเลยการกระทำดังกล่าว เพื่อดำเนินการในกรณีที่ปรากฏว่าไม่มีการดำเนินการตามที่เสนอให้รายงานต่อรัฐสภาเพื่อดำเนินการต่อไป

(2) เสนอเรื่องพร้อมด้วยความเห็นต่อศาลรัฐธรรมนูญ ในกรณี que เห็นชอบตามที่มีผู้ร้องเรียนว่าบทบัญญัติแห่งกฎหมายใดกระทบต่อสิทธิมนุษยชนและมีปัญหาเกี่ยวกับความชอบด้วยรัฐธรรมนูญ ทั้งนี้ ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยวิธีพิจารณาของศาลรัฐธรรมนูญ

(3) เสนอเรื่องพร้อมด้วยความเห็นต่อศาลปกครอง ในกรณี que เห็นชอบตามที่มีผู้ร้องเรียนว่ากฎ คำสั่ง หรือการกระทำอื่นใดในทางปกครองกระทบต่อสิทธิมนุษยชนและมีปัญหาเกี่ยวกับความชอบด้วยรัฐธรรมนูญหรือกฎหมาย ทั้งนี้ ตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง

(4) ฟ้องคดีต่อศาลยุติธรรมแทนผู้เสียหาย เมื่อได้รับการร้องขอจากผู้เสียหาย และเป็นกรณี que เห็นสมควรเพื่อแก้ไขปัญหาการละเมิดสิทธิมนุษยชนเป็นส่วนรวม ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

(5) เสนอแนะนโยบายและข้อเสนอในการปรับปรุงกฎหมาย และกฎ ต่อรัฐสภาหรือคณะรัฐมนตรีเพื่อส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน

(6) ส่งเสริมการศึกษา การวิจัย และการเผยแพร่ความรู้ด้านสิทธิมนุษยชน

(7) ส่งเสริมความร่วมมือและการประสานงานระหว่างหน่วยราชการ องค์กร เอกชน และองค์กรอื่นในด้านสิทธิมนุษยชน

(8) จัดทำรายงานประจำปีเพื่อประเมินสถานการณ์ด้านสิทธิมนุษยชนภายในประเทศและเสนอต่อรัฐสภา

(9) อำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติ

ในการปฏิบัติหน้าที่ คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของชาติและประชาชนประกอบด้วย

คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีอำนาจเรียกเอกสารหรือหลักฐานที่เกี่ยวข้องจากบุคคลใดหรือเรียกบุคคลใดมาให้ถ้อยคำ รวมทั้งมีอำนาจอื่นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

1.1.2 พระราชบัญญัติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ดังนี้

1) มาตรา 15 คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมการเคารพและการปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชนทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศ
2. ตรวจสอบและรายงานการกระทำหรือการละเลยการกระทำอันเป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชนหรืออันไม่เป็นไปตามพันธกรณีระหว่างประเทศเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนที่ประเทศไทยเป็นภาคี และเสนอมาตรการการแก้ไขที่เหมาะสมต่อบุคคลหรือหน่วยงานที่กระทำหรือละเลยการกระทำดังกล่าวเพื่อดำเนินการในกรณีที่ปรากฏว่าไม่มีการดำเนินการตามที่เสนอให้รายงานต่อรัฐสภาเพื่อดำเนินการต่อไป
3. เสนอแนะนโยบายและข้อเสนอในการปรับปรุงกฎหมาย กฎ หรือข้อบังคับต่อรัฐสภาและคณะรัฐมนตรีเพื่อส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน
4. ส่งเสริมการศึกษา การวิจัย และการเผยแพร่ความรู้ด้านสิทธิมนุษยชน
5. ส่งเสริมความร่วมมือและการประสานงานระหว่างหน่วยราชการ องค์กร เอกชน และองค์กรอื่นในด้านสิทธิมนุษยชน
6. จัดทำรายงานประจำปีเพื่อประเมินสถานการณ์ด้านสิทธิมนุษยชนภายในประเทศเสนอต่อรัฐสภา และคณะรัฐมนตรี และเปิดเผยต่อสาธารณชน
7. ประเมินผลและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเสนอต่อรัฐสภา
8. เสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาในกรณีที่ประเทศไทยจะเข้าเป็นภาคีสันติสัญญาเกี่ยวกับการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน
9. แต่งตั้งอนุกรรมการเพื่อปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการมอบหมาย
10. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ

(2) มาตรา 18 สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจการทั่วไปของคณะกรรมการ และให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. รับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
2. รับคำร้องเกี่ยวกับการละเมิดสิทธิมนุษยชนเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการและดำเนินการสืบสวนหรือตรวจสอบเกี่ยวกับเรื่องที่มีการยื่นคำร้องตามที่คณะกรรมการมอบหมาย
3. ศึกษาและสนับสนุนให้มีการศึกษาและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน
4. ประสานงานกับหน่วยราชการ องค์กรเอกชน หรือองค์กรอื่นในด้านสิทธิมนุษยชนในการดำเนินการเพื่อคุ้มครองสิทธิมนุษยชน
5. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

1.2 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามประกาศคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายใน และกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ดังนี้

1.2.1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ โดยมีหัวหน้าส่วนราชการ เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเป็นผู้บังคับบัญชา มีหน่วยงานภายใน 6 สำนัก และ 2 กลุ่มงานที่ขึ้นตรงต่อเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1) สำนักบริหารกลาง                    | 6) สำนักสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ                       |
| 2) สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน          | 7) กลุ่มงานอำนวยการกิจการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ |
| 3) สำนักวินิจฉัยและคดี                | 8) กลุ่มงานตรวจสอบภายใน                                 |
| 4) สำนักวิจัยและวิชาการ               |   |
| 5) สำนักส่งเสริมและประสานงานเครือข่าย |   |

1.2.2 อัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเป็นหน่วยงานตามรัฐธรรมนูญ ปี 2540 กำหนดให้เป็นหน่วยงานที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เริ่มจัดตั้งหน่วยงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 โดยมีข้าราชการ จำนวน 32 อัตรา ต่อมาในปี พ.ศ. 2553 มีอัตราข้าราชการ จำนวน 136 อัตรา และ ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2555 มีอัตราข้าราชการ จำนวน 139 อัตรา

จำแนกเป็นตำแหน่งประเภทและระดับ ซึ่งมีสายงานตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

- ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับสูง ตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และรองเลขาธิการฯ รวมจำนวน 4 อัตรา
- ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักและตำแหน่งผู้ตรวจการสิทธิมนุษยชน จำนวน 10 อัตรา
- ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงาน จำนวน 25 อัตรา
- ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ ตำแหน่งที่ปรึกษาสิทธิมนุษยชน จำนวน 5 อัตรา
- ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ถึงระดับเชี่ยวชาญ ตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชน ตำแหน่งวิทยากร ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี ตำแหน่งนักบัญชี ตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ และตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบภายใน จำนวน 83 อัตรา
- ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ถึงระดับชำนาญงาน ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 11 อัตรา และตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี จำนวน 1 อัตรา รวมจำนวน 12 อัตรา ตามแผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ดังนี้



### 1.2.3 หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ มี ดังนี้

1) สำนักบริหารกลาง แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานคลังและพัสดุ กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ และ กลุ่มงานนิติการ โดยสำนักบริหารกลางมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานบริหารทั่วไป งานอาคารสถานที่ และยานพาหนะ งานพิธีการ งานรักษาความปลอดภัย งานช่วยอำนวยความสะดวก และปฏิบัติงานในฐานะ ฝ่ายเลขานุการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล (ก.ส.)

(3) สนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มงานอำนวยความสะดวกกิจการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

(4) จัดระบบงานและบริหารงานทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการเสริมสร้างวินัย และระบบคุณธรรม

(5) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

(6) จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ประสานนโยบาย และแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งเร่งรัด ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

(7) บริหารงบประมาณและแผนการเงิน ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณและการพัสดุ

(8) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

(9) ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมสัญญา

(10) ดำเนินการจัดทำร่างกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

(11) ปฏิบัติงานที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใด ของสำนักงาน คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

(12) ร่วมปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

2) สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน แบ่งเป็น ๑ ฝ่าย และ ๕ กลุ่มงาน คือ ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก กลุ่มงานตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน 1 – 4 และมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) จัดระบบงานและดำเนินการเกี่ยวกับการรับเรื่องร้องเรียนการละเมิดสิทธิมนุษยชน

- (2) ดำเนินการเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนเบื้องต้น ระหว่างคู่กรณี ที่เป็นบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (3) ประสานการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนเพื่อให้การคุ้มครองและช่วยเหลือ แก่ผู้ถูกละเมิดสิทธิมนุษยชน ผู้พิทักษ์สิทธิมนุษยชน พยานบุคคล และผู้ที่ได้รับผลกระทบ
- (4) สืบสวน สอบสวนและตรวจสอบ เพื่อหาข้อมูล ข้อเท็จจริงและหลักฐาน เกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน และเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน แห่งชาติ
- (5) ดำเนินการตามมติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติในการส่งเรื่อง ต่อไปให้บุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนและติดตามผล
- (6) ดำเนินการตรวจสอบการกระทำหรือการละเลยการกระทำอันเป็นการ ละเมิดสิทธิมนุษยชน หรืออันไม่เป็นไปตามพันธกรณีระหว่างประเทศเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน ตามที่ คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีมติ
- (7) ดำเนินการเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยเพื่อประนีประนอม ระงับข้อพิพาท พร้อมทั้งจัดทำ ข้อตกลงระหว่างคู่กรณี
- (8) สืบสวน สอบสวนเพื่อแสวงหาข้อเท็จจริง รวบรวมพยานหลักฐานและ รับฟังคำชี้แจง ของผู้ที่เกี่ยวข้องประกอบข้อกฎหมายเพื่อวิเคราะห์ประเด็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน ที่ร้องเรียน พร้อมทั้งจัดทำสำนวน ความเห็น และมาตรการการแก้ไขปัญหาการละเมิดสิทธิมนุษยชน หรือแนวทางการแก้ไขการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน แห่งชาติ
- (9) จัดทำรายงานผลการตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชนตามมติ คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและแจ้งมาตรการการแก้ไข หรือแนวทางการแก้ไขตามรายงาน ผลการตรวจสอบไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่กระทำหรือละเลยการกระทำอันเป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน หรือการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม พร้อมแจ้งผู้ร้องเรียนหรือผู้ทำการแทนทราบ
- (10) เร่งรัด ติดตาม และตรวจสอบผลการดำเนินการตามมาตรการการแก้ไข ปัญหา การละเมิดสิทธิมนุษยชน หรือแนวทางการแก้ไขการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมของบุคคลหรือหน่วยงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- (11) จัดทำความเห็นและข้อเสนอ กรณีบุคคลหรือหน่วยงานไม่ดำเนินการ ตามมาตรการการแก้ไขโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรเสนอคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเพื่อพิจารณา เห็นชอบ ให้รายงานต่อนายกรัฐมนตรีเพื่อสั่งการต่อไป
- (12) จัดทำความเห็นและข้อเสนอ กรณีนายกรัฐมนตรีไม่ดำเนินการหรือ สั่งการให้ดำเนินการตามมาตรการการแก้ไข เสนอคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติพิจารณาเห็นชอบ ให้รายงานต่อรัฐสภาเพื่อดำเนินการต่อไป

(13) ดำเนินการเผยแพร่กรณีที่ไม่มีการดำเนินการตามมาตรการการแก้ไขให้สาธารณชนทราบ ตามมติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

(14) พัฒนาระบบรูปแบบหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินงานด้านการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน

(15) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานด้านการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องทั้งเรื่องที่อยู่ระหว่างดำเนินการและที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ

(16) ปฏิบัติงานในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติด้านการตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน

(17) ร่วมปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3) สำนักวินิจฉัยและคดี แบ่งเป็น 1 ฝ่าย และ 4 กลุ่มงาน คือ ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก กลุ่มงานคดีรัฐธรรมนูญ กลุ่มงานคดีปกครอง กลุ่มงานคดียุติธรรม และกลุ่มงานประสานบังคับคดี และพัฒนาคดี มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) จัดระบบงานและดำเนินการเกี่ยวกับการรับคำร้องจากผู้ร้องเรียนหรือผู้เสียหาย กรณีบทบัญญัติแห่งกฎหมายใดกระทบต่อสิทธิมนุษยชนและมีปัญหาเกี่ยวกับความชอบด้วยรัฐธรรมนูญ กรณีกฎ คำสั่ง หรือการกระทำอื่นใดในทางปกครองกระทบต่อสิทธิมนุษยชนและมีปัญหาเกี่ยวกับความชอบด้วยรัฐธรรมนูญหรือกฎหมาย หรือกรณีการแก้ไขปัญหาการละเมิดสิทธิมนุษยชนเป็นส่วนรวม เพื่อเสนอเรื่องต่อศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง หรือฟ้องคดีต่อศาลยุติธรรม แทนผู้เสียหายแล้วแต่กรณี

(2) ตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายเกี่ยวกับคำร้องของผู้ร้องเรียนหรือคำขอของผู้เสียหายเพื่อวินิจฉัยเงื่อนไขการฟ้องคดีและมูลคดีแล้วเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเพื่อประกอบการพิจารณารับเรื่องไว้เสนอต่อศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง หรือฟ้องคดีต่อศาลยุติธรรมแทนผู้เสียหาย

(3) สืบสวน สอบสวน รวบรวม และประมวลข้อเท็จจริง พยานหลักฐาน ประกอบ ข้อกฎหมายเพื่อวินิจฉัยและจัดทำสำนวน พร้อมความเห็นเสนอต่อคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเพื่อพิจารณาเสนอเรื่องต่อศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง หรือฟ้องคดีต่อศาลยุติธรรมแทนผู้เสียหาย

(4) จัดทำสำนวนพร้อมด้วยความเห็นเพื่อเสนอเรื่องต่อศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง หรือฟ้องคดีต่อศาลยุติธรรมแทนผู้เสียหาย หรือประสานงานกับพนักงานอัยการหรือทนายความ แล้วแต่กรณีเพื่อดำเนินการแทน และวินิจฉัยดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาคดีจนกว่าคดีจะถึงที่สุด

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยเพื่อประนีประนอมและระงับข้อพิพาทระหว่างคู่กรณีหรือคู่ความก่อนเสนอเรื่องต่อศาลปกครองหรือฟ้องคดีต่อศาลยุติธรรม ตามมติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติพร้อมทั้งจัดทำข้อตกลงระหว่างคู่กรณีหรือคู่ความ

(6) ประสานการดำเนินการเกี่ยวกับการบังคับคดีตามคำพิพากษา

(7) ดำเนินการเกี่ยวกับคดีที่คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ กรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเป็นคู่กรณีหรือคู่ความ ในคดีที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่เว้นแต่กรณีเป็นข้อพิพาทระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน

(8) ดำเนินการเกี่ยวกับความช่วยเหลือและความร่วมมือทางวิชาการกับองค์การหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานคดีทั้งในและต่างประเทศ

(9) ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้า จัดทำเอกสาร วารสาร บทความทางวิชาการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานคดีและอื่น ๆ

(10) ศึกษา วิเคราะห์เพื่อพัฒนาระบบ ระเบียบ หลักเกณฑ์มาตรฐานงานคดี รวมทั้งจัดทำแผนหลักและแผนพัฒนางานคดี

(11) ปฏิบัติงานในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติด้านคดี

(12) ร่วมปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

4) สำนักวิจัยและวิชาการ แบ่งเป็น 1 ฝ่าย และ 3 กลุ่มงาน คือ ฝ่ายช่วยอำนวยการ กลุ่มงานวิจัยสิทธิมนุษยชน กลุ่มงานพัฒนานโยบายและมาตรการ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) ศึกษา วิเคราะห์วิจัย เสนอแนะ และพัฒนาองค์ความรู้ด้านสิทธิมนุษยชน รวมทั้งกำหนดโจทย์การศึกษาวิจัยให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พร้อมจัดทำแผนงานการศึกษาวิจัยประจำปีตลอดจนบริหารจัดการงานศึกษาวิจัยให้มีประสิทธิภาพ

(2) ค้นคว้า รวบรวม ประมวลข้อมูล จัดหมวดหมู่สารสนเทศเป็นความรู้และนำความรู้ที่ได้ไปสื่อสารด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในงานด้วยวิธีการและกลยุทธ์อันหลากหลาย

(3) นำผลการศึกษาวิจัยไปขับเคลื่อนทางวิชาการและสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนา วัฒนธรรมและวิถีชีวิตสิทธิมนุษยชน รวมถึงจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(4) จัดทำรายงานประจำปีเพื่อประเมินสถานการณ์ด้านสิทธิมนุษยชนภายในประเทศ

(5) ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการศึกษาวิจัยตามแผนงานการศึกษาวิจัยประจำปีและแผนงานโครงการประจำปีพร้อมจัดทำรายงานการศึกษาวิจัยและผลงานการศึกษาวิจัยประจำปี

(6) ศึกษา ค้นคว้า และสังเคราะห์ในการริเริ่มเสนอนโยบาย มาตรการ กฎหมาย และกลไกในการปกป้องคุ้มครองสิทธิมนุษยชนที่ควรมีขึ้นใหม่หรือเสนอแนะให้มีการปรับปรุงแก้ไขเรื่องที่มีอยู่แล้วซึ่งขัดต่อหลักสิทธิมนุษยชน

(7) รวบรวม ประมวลข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับงานสิทธิมนุษยชน ตำรา รายงาน การศึกษาวิจัย บทความ คำพิพากษาของศาล คำวินิจฉัยขององค์กรต่าง ๆ ตามกฎหมาย และเอกสารอื่น ๆ เพื่อการค้นคว้าอ้างอิง และนำมาวิเคราะห์และจัดทำเป็นฐานข้อมูลในระบบสารสนเทศให้เหมาะสมแก่สภาพการใช้ประโยชน์ทั้งภายในส่วนราชการและให้บริการ

(8) ประมวลศึกษา วิเคราะห์และติดตามประเมินผลเกี่ยวกับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะนโยบายมาตรการ กฎหมาย กฎและแนวปฏิบัติของหน่วยงานของรัฐ พร้อมความเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

(9) พัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการบริหารงานและการบริการ

(10) ดำเนินการเกี่ยวกับงานห้องสมุด หอจดหมายเหตุและงานอนุรักษ์เอกสารต่าง ๆ

(11) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายข้อมูลข่าวสารของราชการและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(12) ร่วมปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

5) สำนักส่งเสริมและประสานงานเครือข่าย แบ่งเป็น 1 ฝ่าย และ 3 กลุ่มงาน คือ ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก กลุ่มงานส่งเสริมสิทธิมนุษยชน กลุ่มงานประสานงานเครือข่าย กลุ่มงานสารนิเทศ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้สิทธิมนุษยชนศึกษา เพื่อสร้างความตระหนัก และจิตสำนึกตามหลักสิทธิมนุษยชน

(2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ การเคารพและการปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชนของทุกภาคส่วนในสังคม

(3) ส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้เกิดการคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิมนุษยชน รวมถึงส่งเสริมวัฒนธรรมและวิถีชีวิตสิทธิมนุษยชนในสังคมไทย

(4) พัฒนามาตรการและกลไก เพื่อให้เป็นมาตรฐานในการปกป้อง คุ้มครอง และพิทักษ์สิทธิมนุษยชนโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน

(5) ประสานการพัฒนาระบบเครือข่ายด้านสิทธิมนุษยชนกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน ท้องถิ่น และภาคประชาสังคม และสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเครือข่าย ในการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน

(6) ประสานการพัฒนาระบบและวิธีการทำงานในลักษณะการมีส่วนร่วมของ องค์กร เครือข่ายด้านสิทธิมนุษยชนในการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน

(7) เสริมสร้างและพัฒนาความเข้มแข็งร่วมกับองค์กรเครือข่ายด้านสิทธิมนุษยชน และการรวมกลุ่มของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชนรวมทั้งกลไกเครือข่าย ในการติดตามเฝ้าระวังและตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน

(8) ส่งเสริมและสนับสนุนบทบาท ภารกิจและกิจกรรมขององค์กรเครือข่าย ด้านสิทธิมนุษยชน

(9) ดำเนินการเกี่ยวกับการสื่อสารสาธารณะเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และเห็นคุณค่า การเคารพและการปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชน

(10) ติดตาม ประมวลและวิเคราะห์ข่าว บทความ และข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ต่อบทบาท ภารกิจ รวมถึงภาพลักษณ์องค์กร ตลอดจนชี้แจงทำความเข้าใจและให้ข้อมูลแก่สื่อมวลชน

(11) เสริมสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีแก่สาธารณชนในบทบาท ภารกิจ และกิจกรรมของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

(12) พัฒนาองค์ความรู้การปรับเปลี่ยนเจตคติเผยแพร่ความรู้ด้านสิทธิมนุษยชน ให้แก่หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่น ภาคประชาสังคม และประชาชน ตลอดจนสื่อมวลชน

(13) ผลิตสื่อ วรรณคดี และเผยแพร่ความรู้ด้านสิทธิมนุษยชน

(14) ร่วมปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

6) สำนักสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ แบ่งเป็น 1 ฝ่าย และ 3 กลุ่มงาน คือ ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก กลุ่มงานสนับสนุนกิจการต่างประเทศ กลุ่มงานความร่วมมือระหว่างประเทศ และ กลุ่มงานพันธกรณีและมาตรฐานสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) สนับสนุนบทบาทและภารกิจของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และสำนักงาน คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติในด้านการต่างประเทศ

(2) ศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะด้านนโยบายและมาตรการความร่วมมือ ระหว่างประเทศด้านสิทธิมนุษยชน

(3) ติดต่oprสานความร่วมมือด้านสิทธิมนุษยชนกับองค์การสหประชาชาติ สถาบัน สิทธิมนุษยชนแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ องค์กรระหว่างประเทศ องค์กรภาครัฐและเอกชน ตลอดจนสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุล องค์กรระหว่างประเทศที่ประจำอยู่ในประเทศไทย

- (4) ศึกษา วิเคราะห์และรายงานสถานการณ์ตลอดจนความเคลื่อนไหว ที่เกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนที่สำคัญ หรือมีผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชนในประเทศและภูมิภาค
- (5) ประสานและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านสิทธิมนุษยชนที่สำคัญ ทั้งในระดับ ระหว่างประเทศและระดับภูมิภาค เช่น ความร่วมมือด้านสิทธิมนุษยชนกับสหประชาชาติ ความร่วมมือ ระหว่างสถาบันสิทธิมนุษยชนแห่งชาติในระดับระหว่างประเทศ ระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และกลไกต่าง ๆ ด้านสิทธิมนุษยชนของอาเซียน เป็นต้น
- (6) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการจัดทำรายงานสถานการณ์ พร้อมข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติตามพันธกรณีระหว่างประเทศเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนที่ประเทศไทย เป็นภาคี
- (7) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการเข้าเป็นภาคีสันติสัญญา ด้านสิทธิมนุษยชน
- (8) ศึกษาและเผยแพร่พันธกรณีและมาตรฐานสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ ต่าง ๆ ตลอดจนกลไกในการดำเนินงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน ภายในประเทศ
- (9) ร่วมปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย
- 7) **กลุ่มงานอำนวยการกิจการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้**
- (1) อำนวยการและประสานราชการประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ กรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- (2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- (3) ศึกษา วิเคราะห์ กลั่นกรองในเรื่องและปัญหาต่าง ๆ พร้อมเสนอความเห็น ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อประกอบการพิจารณาของประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และ คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- (4) ติดตามและประสานงานการจัดเตรียมเอกสาร ข้อมูล ประเด็นการประชุม การพบหารือ คำกล่าว และอื่น ๆ ของประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและกรรมการ สิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- (5) ติดตามและประสานการดำเนินการตามมติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน แห่งชาติและรายงานความก้าวหน้า พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน
- (6) ร่วมปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

## 8) กลุ่มงานตรวจสอบภายใน มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- (1) ดำเนินการวางแผนการตรวจสอบและจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี เสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติพิจารณาอนุมัติภายในเดือนกันยายน ในกรณีที่หน่วยงานตรวจสอบภายในวางแผนการตรวจสอบส่วนราชการที่มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่หนึ่งปีขึ้นไป ให้เสนอแผนการตรวจสอบระยะยาวต่อเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปี
- (2) เสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติทุกสามเดือน นับแต่วันที่อนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปี รวมทั้งจัดทำรายงานผลสรุปการตรวจสอบประจำปีกรณีเรื่องที่ตรวจพบเป็นเรื่องที่จะมีผลเสียหายต่อสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติให้รายงานผลการตรวจสอบทันที
- (3) ตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ โดยใช้เทคนิค และวิธีการตรวจสอบที่ยอมรับทั่วไป โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน วิเคราะห์และประเมินผลด้านการบริหารและการปฏิบัติงานของส่วนราชการภายในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- (4) ตรวจสอบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน การบริหาร พัสดุและทรัพย์สิน รวมทั้งการบริหารงานด้านอื่น ๆ ให้เป็นไปตามนโยบาย กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและมติคณะรัฐมนตรี
- (5) ตรวจสอบความเหมาะสมในการใช้และดูแลรักษาทรัพย์สินทุกประเภทของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด
- (6) สอบทานระบบการปฏิบัติงานและการบริหารงานด้านต่าง ๆ ภายในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติให้เป็นไปตามนโยบาย มาตรฐานข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่ง
- (7) ตรวจสอบและประเมินผลระบบการปฏิบัติงานและการควบคุมภายในในด้านต่าง ๆ ภายในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติวิเคราะห์ประเมินและปรับปรุง ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงการปฏิบัติงานและเสนอแนะวิธีป้องกันหรือมาตรการในการ ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม
- (8) ติดตามผลการตรวจสอบ เสนอแนะ และให้คำปรึกษาแก่หน่วยรับตรวจ เพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขของหน่วยรับตรวจเป็นไปตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบ
- (9) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน ตามที่ได้รับมอบหมาย

1.3 หน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล สังกัดสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบงานและบริหารงานทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการเสริมสร้างวินัย และระบบคุณธรรม
2. จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพบุคลากร จัดทำหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงติดตามและประเมินผล
3. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล (ก.ส.)
4. จัดทำโครงสร้าง อัตรากำลัง และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
5. ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง งานวินัยและจริยธรรม และงานทะเบียนประวัติ
6. จัดทำบัญชีถือจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างของข้าราชการและพนักงาน
7. ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน และการจ่ายเงินรางวัลประจำปี
8. ดำเนินการสอบแข่งขันหรือประเมินสมรรถภาพข้าราชการเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น
9. ดำเนินการเกี่ยวกับงานบำเหน็จบำนาญ งานกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) และงานประกันสังคม
10. จัดระบบงานและบริหารงานด้านสวัสดิการ
11. ดำเนินการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
12. ร่วมปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

1.4 อัตรากำลังของกลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล สังกัดสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ มีอัตราข้าราชการ จำนวน 4 อัตรา และพนักงานราชการ จำนวน 2 อัตรา ดังนี้

1. ข้าราชการ จำนวน 4 อัตรา

- 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงาน จำนวน 1 อัตรา (ก.ส. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภท อำนวยการ ระดับต้น) หรือขออนุมัติ ก.ส. เพื่อกำหนดเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ บังคับบัญชาข้าราชการ ตามมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554
- 2) ตำแหน่งวิทยากร ระดับปฏิบัติการ ถึง ระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 3 อัตรา

## 2. พนักงานราชการ จำนวน 2 อัตรา

- 1) ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล
- 2) ตำแหน่งนักจัดการทั่วไป

### 2. ลักษณะงานการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

2.1 ภารกิจในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล (ก.ส.) ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 19 กำหนดไว้ว่า ให้ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา และวรรคสอง กำหนดไว้ว่า บรรดาอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภาให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และให้ประธานกรรมการเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหารราชการและการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภาและกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา และมาตรา ๒๐ กำหนดไว้ว่า ให้สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และให้ประธานกรรมการเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหารราชการและการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภาและกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา

#### ลักษณะงานที่ปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินการ

##### 1. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนี้

1) ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอข้อกฎหมาย ความเห็นประกอบการศึกษาของ ก.ร. เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การนำกฎ ระเบียบ ก.ร. มาใช้โดยอนุโลม การดำเนินการทางวินัย การร้องทุกข์

2) ดำเนินการขอความเห็นชอบเกี่ยวกับโครงสร้างอัตรากำลัง ระบบงาน มาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การคัดเลือก การรับโอน การพัฒนาบุคลากร การบรรจุและแต่งตั้ง

##### 2. ขั้นตอนการดำเนินการ

การปฏิบัติงานของกลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับการประชุม ก.ส. โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายเลขานุการ ดังนี้

- 1) จัดทำหนังสือเชิญประชุม
- 2) จัดทำระเบียบวาระการประชุม
- 3) จัดทำเอกสารประกอบการประชุม โดยวิเคราะห์ข้อมูล ข้อกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ข้อพิจารณา และความเห็นประกอบการศึกษา

4) จัดทำบันทึกการประชุม สรุปประเด็นข้อกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินการตามมติในการประชุม และการรับรองรายงานการประชุม

5) ดำเนินการตามมติ ก.ส. ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

2.2 ภารกิจตามหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามข้อ 1.4 โดยแบ่งเป็นภารกิจหลักๆ ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานบุคคล
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร
3. ด้านทะเบียนประวัติและสวัสดิการ
4. ด้านวินัย และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์และอภิปรายผล

จากการศึกษาการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ของกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เช่น ศึกษาจากเอกสาร บทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ อัตรากำลัง และหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการบริหารงานบุคคล ศึกษาจากการรับฟัง ปัญหาการบริหารจัดการในสำนักงานฯ และจากการสัมภาษณ์ข้าราชการเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลและความคิดกระบวนการดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลและเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ศึกษาสามารถนำข้อมูลที่ได้รับมา ประมวลและวิเคราะห์หาข้อสรุป เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 1. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลของสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

##### 1.1 ลักษณะอาการ ข้อมูลบกพร่องไม่ถูกต้อง

###### 1) ข้อมูลที่สนับสนุน

- 1.1) ขาดการระดมความคิดเห็นร่วมกัน
- 1.2) เอกสารไม่มีคุณภาพ ขาดสาระประเด็นสำคัญ
- 1.3) ขาดความเข้าใจในกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- 1.4) ขาดการมอบหมายงานที่ตรงตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 1.5) มีเรื่องร้องทุกข์ และฟ้องร้องต่อศาลปกครอง

###### 2) สาเหตุ

- 2.1) ไม่มีการทำงานเป็นทีม และการประสานงาน
- 2.2) ขาดการวางแผนการปฏิบัติงานในระยะสั้นและระยะยาว
- 2.3) ขาดบุคลากรที่มีทักษะ ประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากร

บุคคล

###### 2.4) ขาดความไว้วางใจ

##### 1.2 ลักษณะอาการความล่าช้า

###### 1) ข้อมูลสนับสนุน

- 1.1) ระยะเวลาไม่เพียงพอ
- 1.2) ขาดการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.3) ขาดการจัดลำดับความสำคัญของงาน

1.4) การมอบหมายงานไม่ตรงกับทักษะ และประสบการณ์

2) สาเหตุ

2.1) อัตรากำลังข้าราชการในกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติไม่เพียงพอ เมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ

2.2) ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.3) ขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความร่วมมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

### 1.3 ลักษณะอาการ ขาดการบริหารจัดการที่เป็นระบบ

1) ข้อมูลสนับสนุน

1.1) ขาดการสร้างความรู้ ความเข้าใจในบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.2) ขาดการสื่อสารสร้างความเข้าใจกับบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

1.3) ขาดการสร้างเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคล

2) ข้อมูลสนับสนุน

2.1) ขาดการวางแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง

2.2) ขาดการสนับสนุนงบประมาณด้านอัตรากำลัง

2.3) ข้าราชการขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.4) ความขัดแย้งระหว่างหมู่ข้าราชการ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก

2.5) ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ ระบบที่เลี้ยงถ่ายทอดประสบการณ์

จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องยังดำเนินการได้น้อย

## 2. อภิปรายผล

การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล ของสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

ปัญหาและสาเหตุที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพข้างต้นนั้น ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้ถูกต้อง รวดเร็ว การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ ซึ่งภายใต้แนวคิดด้านการบริหารงานบุคคล ถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การ

จากแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้น โดยมีมูลเหตุจากแนวทางที่จะดำเนินการดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาได้ขอเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในภาพรวมทั้งระบบ ดังนี้

1. ศึกษาทบทวน บทบาทภารกิจ เพื่อปรับโครงสร้าง อัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับปริมาณงาน เนื่องจากปริมาณงานที่กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบไม่เหมาะสมกับอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน และการที่ประธาน อ.ก.ส. ระบบงาน อัตรากำลัง การเสริมสร้างวินัย และบริหารงานบุคคลได้สอบถามความคิดเห็นจากบุคลากรทุกหน่วยงาน ผลปรากฏว่าบุคลากรจากทุกหน่วยงานมีข้อเสนอมากที่สุด คือ ภารกิจที่รับผิดชอบมีปริมาณมากเกินไป ทำให้การดำเนินการแล้วเสร็จไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเวลาที่กำหนด และขาดความต่อเนื่องในการติดตามและประเมินผลปฏิบัติงาน และภารกิจที่มีปริมาณจำนวนมากทำให้ขาดเวลาในการพัฒนาตนเองและขาดเวลาในการจัดทำผลงานเพื่อขอประเมินขั้นในระดับสูงขึ้นในตำแหน่งของตนเอง

2. กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากขณะนี้การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ไม่ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อดำเนินการตามแผนงานประจำปี ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด มีแนวทางการวางแผนที่ชัดเจน

3. กำหนดแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร และดำเนินการให้เป็นไปตามแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หากกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมตามกลุ่มตำแหน่งงาน การสรรหาทุนการศึกษาต่อ และทุนแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานต่างหน่วยงาน และการสร้างระบบติดตามและประเมินผล

4. นำเครื่องมือการพัฒนาระบบงานมาใช้อย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล การกำหนดลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบรายบุคคล การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การกำหนดสมรรถนะและระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ระบบวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบการสืบทอดตำแหน่งเพื่อหาบุคลากรมาทดแทนข้าราชการที่เกษียณอายุ เนื่องจากอายุเฉลี่ยของข้าราชการส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีอายุค่อนข้างสูง มีอยู่สัดส่วนร้อยละ 47 จากข้าราชการจำนวน 107 คน

จากปัญหา และอุปสรรค เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาหนึ่งที่ต้องได้รับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ทบทวนหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลให้เป็นธรรม โปร่งใส หลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารควรให้ความสำคัญตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด หลักเกณฑ์ใดที่ยังไม่ได้กำหนด เมื่อมีผลกระทบ ควรศึกษาแนวทางปฏิบัติจากองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล เช่น ก.พ. เพื่อให้ข้าราชการได้รับการปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมเป็นธรรม ทั้งนี้ ปัญหาที่ควรแก้ไขควรทำควบคู่กันไป กรณีบุคลากรขาดการรับรู้เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ จึงส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพการรับราชการ ดังนั้น เพื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาสมองเห็นการเติบโตของตนเองในอนาคต ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ศึกษาเห็นควรกำหนดให้มีการดำเนินการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ที่จะช่วยทำให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบงานที่แสดงถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีเป้าหมาย และสามารถกำหนดหนทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายได้

ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีความตระหนักต่อความสนใจในคุณค่า จุดประสงค์ที่ตนเองต้องการ การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความก้าวหน้าในองค์กร เป้าหมายและการกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ควรดำเนินการตามรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

1. ทบทวนความครบถ้วนของหลักเกณฑ์ และเงื่อนไข พร้อมทั้งคุณสมบัติ การเลื่อน การย้าย การโอนและบรรจุกลับเข้ารับราชการ รวมทั้งการคัดเลือกต่าง ๆ
2. การวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อรองรับทางก้าวหน้า โดยกำหนดวิธีการพัฒนาและจัดหลักสูตรอย่างเป็นระบบเพื่อเตรียมข้าราชการขึ้นสู่ตำแหน่งในประเภทที่ต่างสายงาน และในสายงานเดิม
3. การกำหนดรายละเอียด ของระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งต่าง ๆ ของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการส่วนราชการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบบริหารราชการไทยที่ต้องการให้ภาครัฐยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่มาตรฐานสากล (High Performance) องค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการมาอย่างต่อเนื่อง โดยการนำเครื่องมือต่าง ๆ และเทคนิคในการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (P.M.Q.A.) เป็นต้น การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ช่วยพัฒนาบุคลากร รวมทั้งองค์การจากปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ความก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งในระดับสูง โดยแสดงเส้นทาง การสั่งสมประสบการณ์และผลงาน ผ่านการเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างไปสู่ตำแหน่งระดับบนหรือระดับเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในด้านการสร้างและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของ ผู้มีศักยภาพให้เกิดการสั่งสมประสบการณ์สูง และเพื่อประโยชน์ในการจัดเตรียมพัฒนาผู้มีศักยภาพ ให้พร้อมทดแทนตำแหน่งงานเป้าหมายอันเป็นตำแหน่งงานบริหารระดับกลางขึ้นไปในองค์กร

ความชัดเจนระหว่างการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ กับเส้นทาง การสั่งสมประสบการณ์และผลงาน การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นเพียงการจัดเตรียมเส้นทางหรือถนนสั่งสมประสบการณ์ไว้ให้เท่านั้น ยังไม่ได้เกี่ยวข้องกับ “ตัวบุคคล” ที่จะคัดเลือกกว่าเป็นผู้มีศักยภาพที่จะดำรงตำแหน่งระดับสูงกว่าเดิมต่อไปในอนาคต สำหรับเส้นทางหรือถนนสั่งสมประสบการณ์เป็นกระบวนการคัดเลือกตัวบุคคลและจัดเตรียมพัฒนาให้บุคคลดังกล่าวมีความพร้อมอย่างเต็มที่ที่จะเข้าดำรงตำแหน่ง ซึ่งสามารถดำเนินการได้ในระยะสั้น หรือระยะยาว สำหรับระยะยาว เป็นการกำหนดไว้ในเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

## ขั้นตอนในการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาโครงสร้างส่วนราชการ และตำแหน่งงาน
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position)
- ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาโครงสร้างองค์กร และตำแหน่งงาน

- ศึกษาลักษณะทั่วไปของโครงสร้างสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- ศึกษาโครงสร้างตำแหน่งงานในปัจจุบัน เช่น สายงาน ประเภทตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ศึกษาการจัดกลุ่มตำแหน่งงาน

#### 1.1 ศึกษาลักษณะทั่วไปของโครงสร้างสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

เพื่อใช้เป็นแนวทางการวิเคราะห์ภารกิจ การจัดกลุ่มงาน ให้มีความชัดเจนตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งจากการศึกษาโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ โดยมี 6 สำนักและ 2 กลุ่มงาน ดังนี้

- 1.1.1 สำนักบริหารกลาง
- 1.1.2 สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน
- 1.1.3 สำนักวินิจฉัยและคดี
- 1.1.4 สำนักส่งเสริมและประสานงานเครือข่าย
- 1.1.5 สำนักวิจัยและวิชาการ
- 1.1.6 สำนักสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ
- 1.1.7 กลุ่มงานอำนวยความสะดวกการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- 1.1.8 กลุ่มงานตรวจสอบภายใน

1.2 ศึกษาโครงสร้างตำแหน่งงานในปัจจุบัน เช่น สายงาน ประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบ

เพื่อใช้เป็นแนวทางจัดทำรูปแบบแต่ละตำแหน่งงาน โดยศึกษาจากหน้าที่รับผิดชอบแต่ละตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ มีตำแหน่ง ดังนี้

- 1.2.1 นักวิชาการสิทธิมนุษยชน
- 1.2.2 พนักงานคดี
- 1.2.3 วิทยากร
- 1.2.4 นักวิชาการตรวจสอบภายใน

## 1.2.5 นักบัญชี

## 1.2.6 นักวิชาการเงินและบัญชี

## 1.2.7 นักวิชาการพัสดุ

## 1.3 ศึกษาการจัดกลุ่มงาน

จากการศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง รวมทั้งโครงสร้างขององค์การตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชน มีลักษณะงานครอบคลุมหลากหลายลักษณะงาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ยังไม่ได้กำหนดการจัดแบ่งกลุ่มงาน ซึ่งตำแหน่งที่มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งโดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่คล้ายคลึงกันหรือใกล้เคียงกัน สามารถกำหนดเป็นกลุ่มงานเดียวกันได้ โดยเน้นจัดกลุ่มบุคลากรที่ต้องอาศัยสมรรถนะใกล้เคียงกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น ตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบภายใน นักบัญชี นักวิชาการเงินและบัญชี และตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ สำหรับตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชนมีลักษณะงาน ภารกิจตามโครงสร้างหน่วยงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การจัดทำโครงสร้างองค์การและโครงสร้างตำแหน่ง หากกำหนดตำแหน่งตามลักษณะงานจะช่วยให้สามารถแบ่งกลุ่มงานที่ชัดเจน ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องในการกำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพมากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์ศึกษาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ สามารถแบ่งตามลักษณะงานเพื่อประโยชน์ในการนำมาจัดกลุ่มงาน (Job Family) ตามลักษณะงานได้ ดังนี้

1. ลักษณะงานบริหารทั่วไป
2. ลักษณะงานพัฒนาระบบบริหาร
3. ลักษณะงานช่วยอำนวยความสะดวกคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
4. ลักษณะงานบริหารงานบุคคล
5. ลักษณะงานพัฒนาบุคลากร
6. ลักษณะงานคลังและพัสดุ
7. ลักษณะงานนโยบายและแผน
8. ลักษณะงานงบประมาณ
9. ลักษณะงานวิชาการและยุทธศาสตร์
10. ลักษณะงานกฎหมายและคดี
11. ลักษณะงานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่
12. ลักษณะงานส่งเสริมและการประสานเครือข่าย
13. ลักษณะงานด้านต่างประเทศ
14. ลักษณะงานตรวจสอบเรื่องร้องเรียน
15. ลักษณะงานสนับสนุนงานคณะกรรมการ

## ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position)

การเลือกตำแหน่งเป้าหมายเพื่อกำหนดเป็นตำแหน่งในการแสดงผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ  
ดังนี้

- กำหนดจากตำแหน่งงานที่อยู่ในสายงานหลักหรืออาจกำหนดเป็นทุกตำแหน่งก็ได้
- เป็นตำแหน่งที่สร้างผลสัมฤทธิ์หลักให้กับองค์กร
- เป็นตำแหน่งซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งงาน จำเป็นต้องสั่งสมประสบการณ์หลายลักษณะงาน

โดยปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นระยะเวลาหนึ่ง

ผู้ศึกษาได้กำหนดตำแหน่งที่จะแสดงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในตำแหน่งต่างๆ ดังนี้

1. ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับสูง คือตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ  
ตำแหน่งรองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
2. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง คือตำแหน่งผู้ตรวจการสิทธิมนุษยชน และตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการสำนัก และระดับต้น คือตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงาน
3. ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ คือตำแหน่งที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการสิทธิ  
มนุษยชนแห่งชาติ (นักวิชาการสิทธิมนุษยชน ทรงคุณวุฒิ)
4. ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการถึงระดับเชี่ยวชาญ คือตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชน  
พนักงานคดี วิทยากร นักบัญชี นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ และนักวิชาการตรวจสอบภายใน

## ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

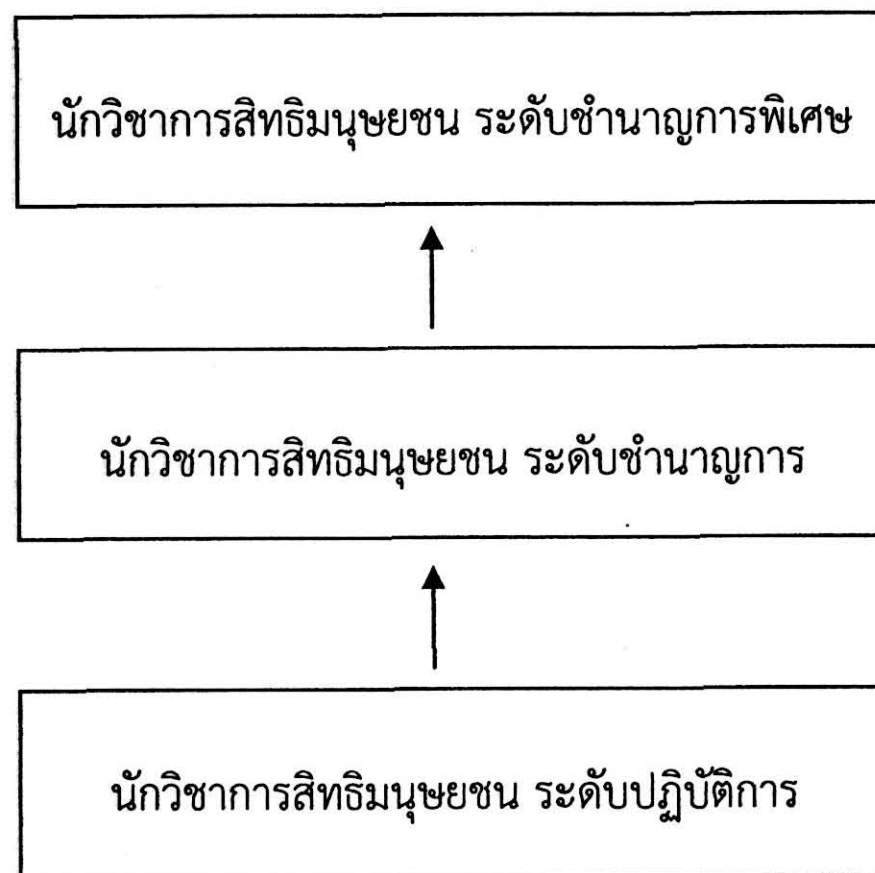
การจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่แสดงถึงการเติบโตในสายอาชีพ การเข้าสู่  
ตำแหน่งงาน ตามหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับ แต่ละตำแหน่งงานตามรูปแบบตามสายอาชีพ  
(Career Model) ที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การโอน  
การย้าย และการบรรจุกลับเข้ารับราชการ เป็นต้น

รูปแบบการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย แบ่งออกเป็น  
2 รูปแบบใหญ่ๆ ดังนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งในประเภท และสายงานเดียวกัน ในระดับตำแหน่งเดิม

เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบปิด แสดงถึงสายงานของข้าราชการ  
ในแนวตั้ง หรือแนวตั้ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งงานในสายงานเดิมที่รับผิดชอบอยู่  
โดยบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบจะเปลี่ยนแปลงไปตามตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นตำแหน่งเดิม แต่มีการ  
เลื่อนระดับสูงขึ้นจากระดับหนึ่งไปอีกระดับหนึ่งภายในหน่วยงานเดียวกัน โดยมีการเลื่อนขั้นที่ละลำดับ  
จากขั้นหนึ่งไปสู่ขั้นหนึ่ง ซึ่งเงื่อนไขเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนด  
และหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถภาพ

ตัวอย่าง เช่น ตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชน

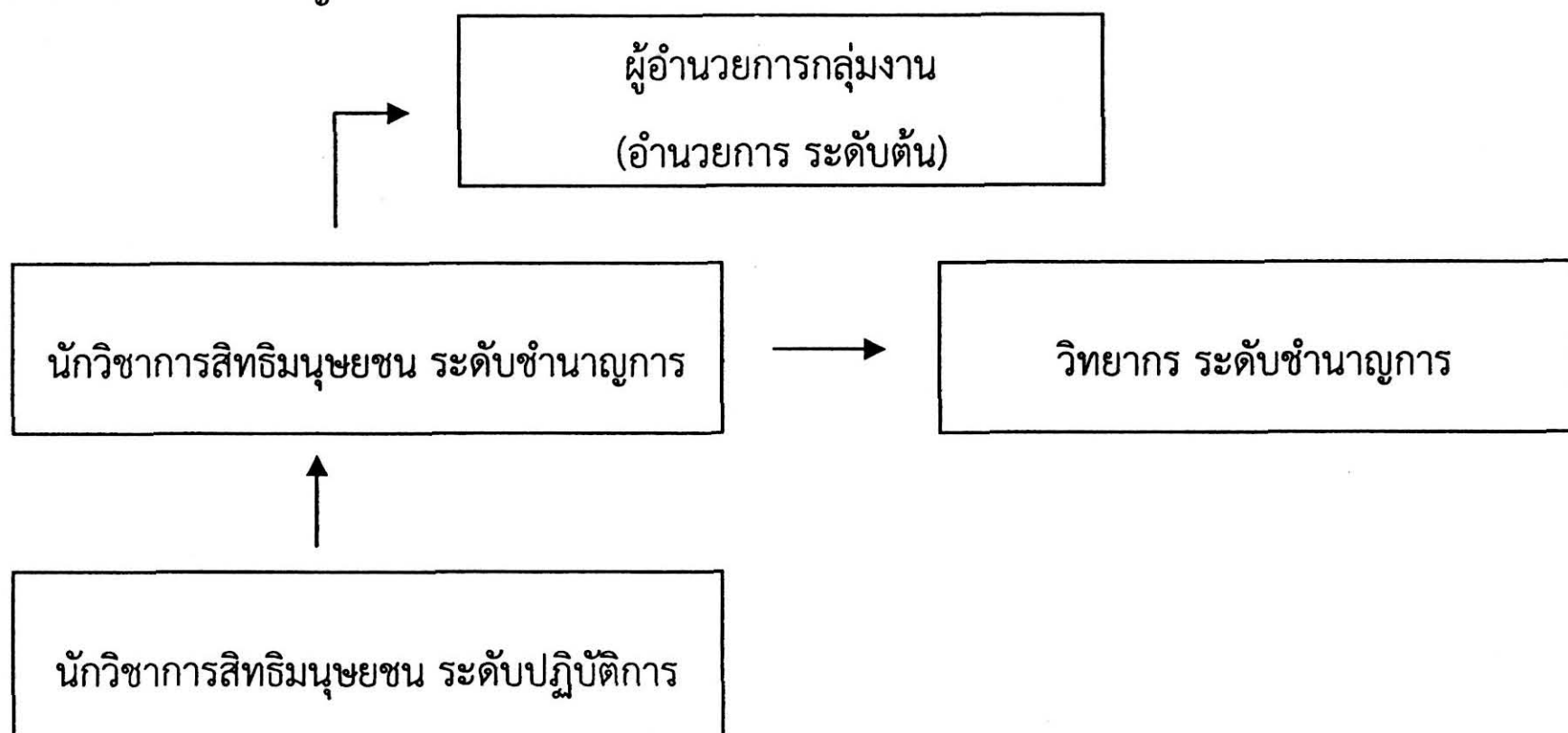


2. การเลื่อนตำแหน่งต่างประเภท ตำแหน่งหรือต่างสายงาน

แบ่งเป็น 2 รูปแบบ

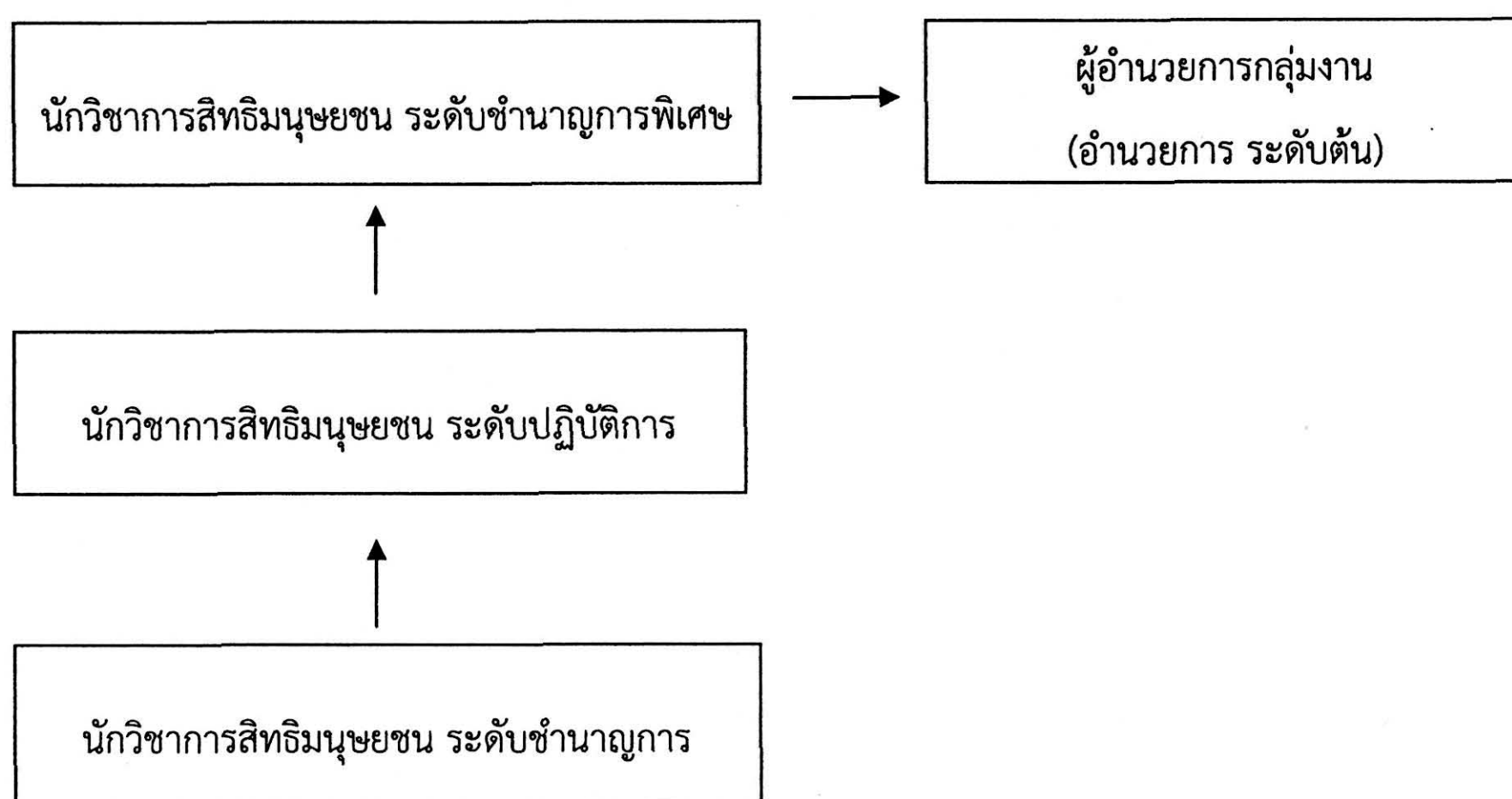
รูปแบบที่ 1 เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเปิด แสดงถึงสายงานของข้าราชการแสดงถึงสายงานของข้าราชการในแนวดิ่ง หรือแนวตั้ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งและในแนวนอน (Horizontal) ในลักษณะของการย้าย โอน ในตำแหน่งประเภทเดิม หรือต่างประเภทตำแหน่ง และต่างสายงาน แต่คงระดับตำแหน่งเท่าเดิม เช่น การย้ายสับเปลี่ยน การย้ายไปตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

ตัวอย่าง เช่น ตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชน ระดับชำนาญการ เลื่อนขึ้นตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงาน และตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชน ระดับชำนาญการ ย้ายไปดำรงตำแหน่งวิทยากร ระดับชำนาญการ เป็นต้น



รูปแบบที่ 2 เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบกึ่งปิด แสดงถึง สายงานของข้าราชการในแนวตั้ง หรือแนวตั้ง (Vertical) เช่น จากตำแหน่งประเภทวิชาการ เลื่อนเข้าสู่เป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ เป็นต้น

ตัวอย่าง เช่น ตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชน ระดับชำนาญการพิเศษ ไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงาน ระดับต้น เป็นต้น



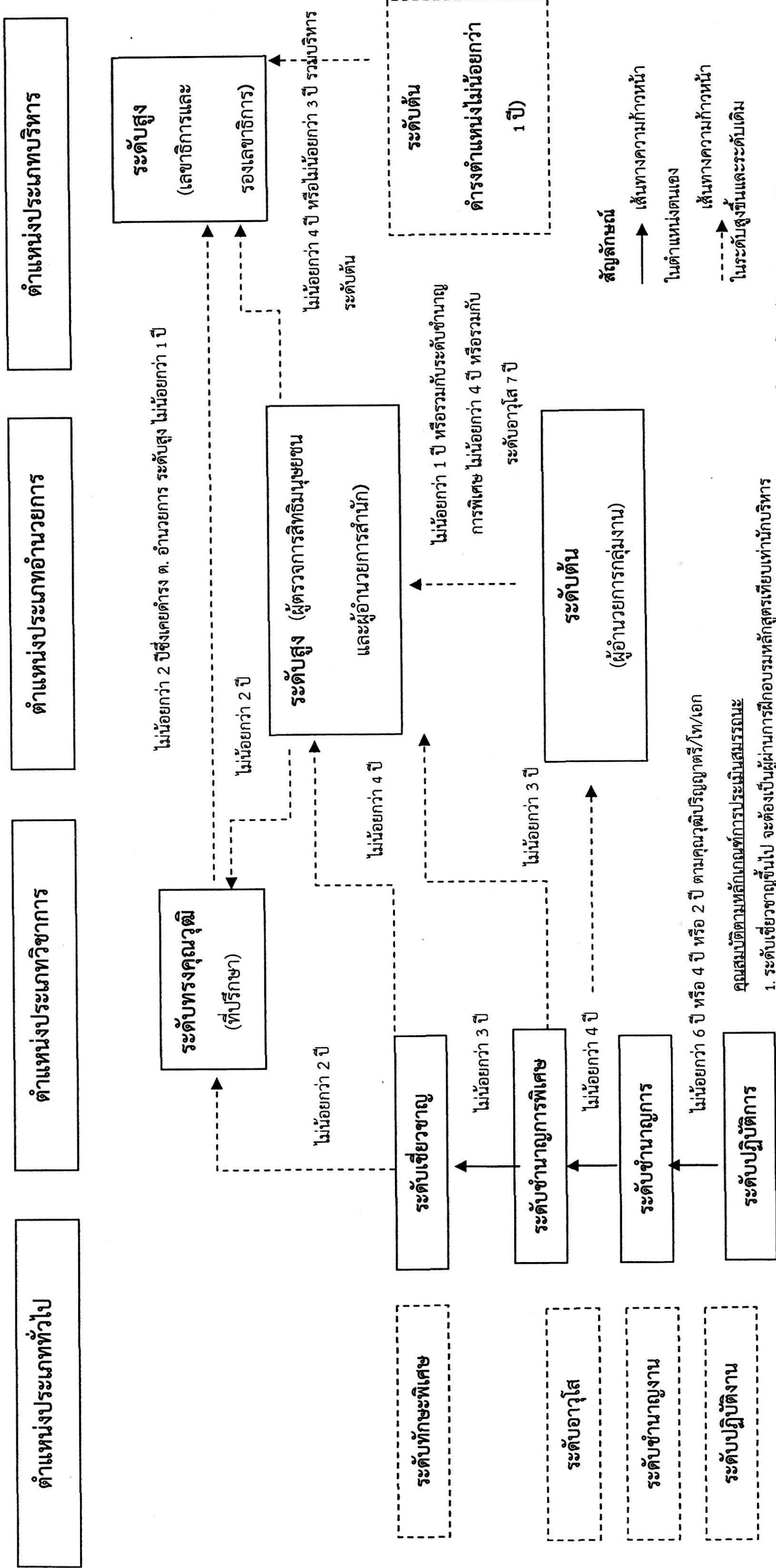
ในการจัดทำผังเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นเส้นทางสังสมประสพการณ์ และผลงานของผู้มีศักยภาพ ตามแผนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาความไม่ชัดเจนต่าง ๆ เช่น การย้ายหมุนเวียนของบุคลากรในองค์การ ปัญหาการมอบหมายงาน ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานและปัญหาการพัฒนาบุคลากร จึงต้องนำมาสู่การจัดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อความชัดเจนในการบริหารงานบุคคล

ดังนั้น จะต้องกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย วิเคราะห์ลักษณะงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เมื่อกำหนดตำแหน่งเป้าหมายแล้ว จัดทำรายละเอียดเส้นทางสังสมประสพการณ์ แยกเป็นรายประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร แต่ละช่วงระดับตำแหน่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เส้นทางและระยะเวลาการเข้าสู่ตำแหน่ง
2. เส้นทางเดินสายอาชีพแต่ละตำแหน่ง
3. เส้นทางสังสมประสพการณ์
4. แผนการพัฒนาการเข้าสู่ตำแหน่ง

# 1. เส้นทางและระยะเวลาการเข้าสู่ตำแหน่งของข้าราชการ ตำแหน่งประเภท วิชาการ อำานวยการ และบริหาร

## สังกัดสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา



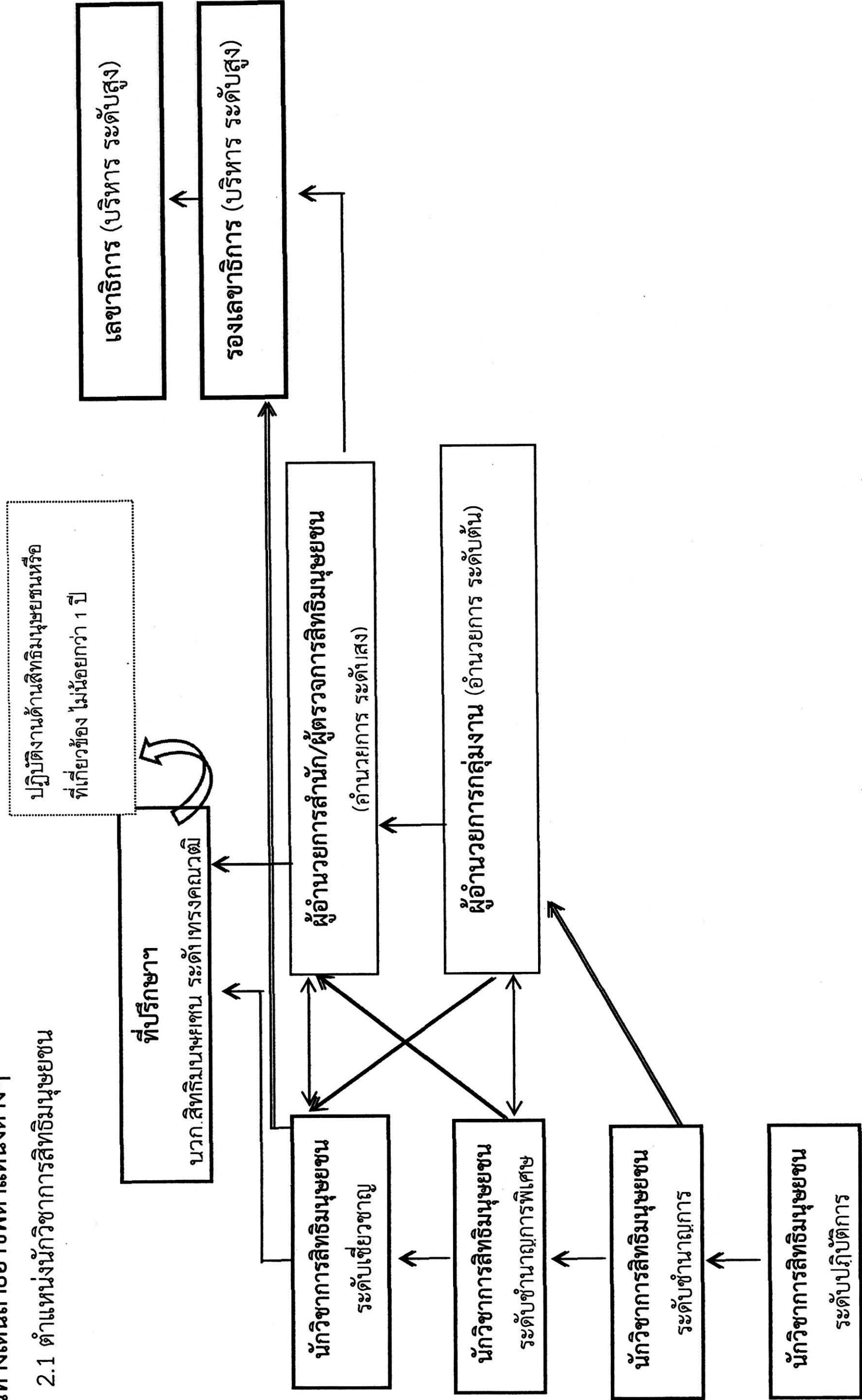
หลักสูตร "การพัฒนาบริหารระดับสูง" รุ่นที่ 6  
ระหว่างวันที่ 12 มิถุนายน - 2 ธันวาคม 2555

- คุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ
- ระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป จะต้องเป็นผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเทียบเท่ากับการบริหารระดับสูง หากยังไม่ผ่านให้ส่งเข้ารับการฝึกอบรมในโอกาสแรก
  - ระดับชำนาญการพิเศษ-ชำนาญการ จะเป็นผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรในระดับต้นๆ

"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น มีอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องใดๆ ทั้งสิ้น"

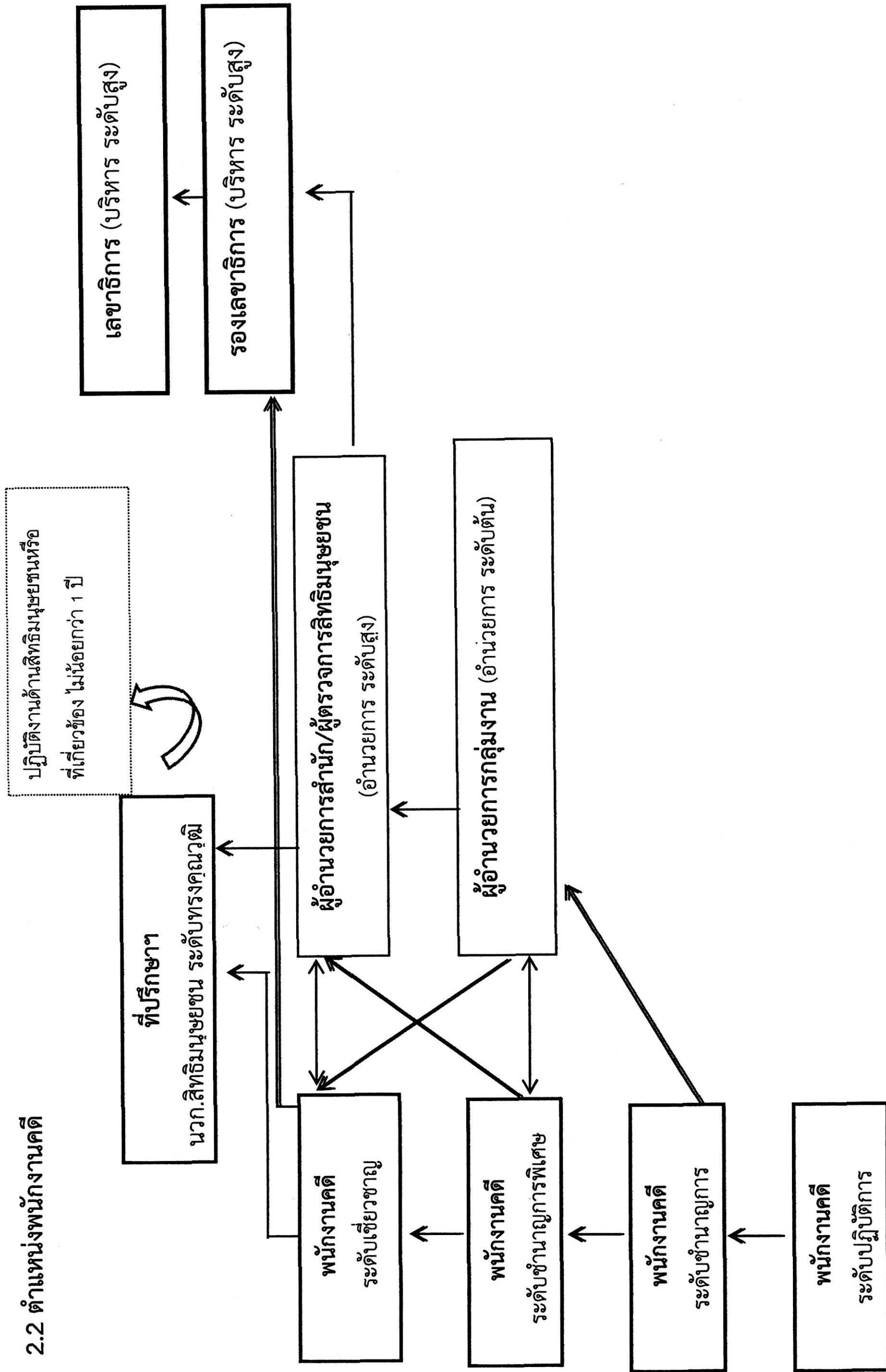
## 2. เส้นทางเดินสายอาชีพตำแหน่งต่างๆ

### 2.1 ตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชน



ระดับปฏิบัติการ - ระดับเชี่ยวชาญ หากมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งสามารถโยกย้ายไปตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกันได้

## 2.2 ตำแหน่งพนักงานคดี

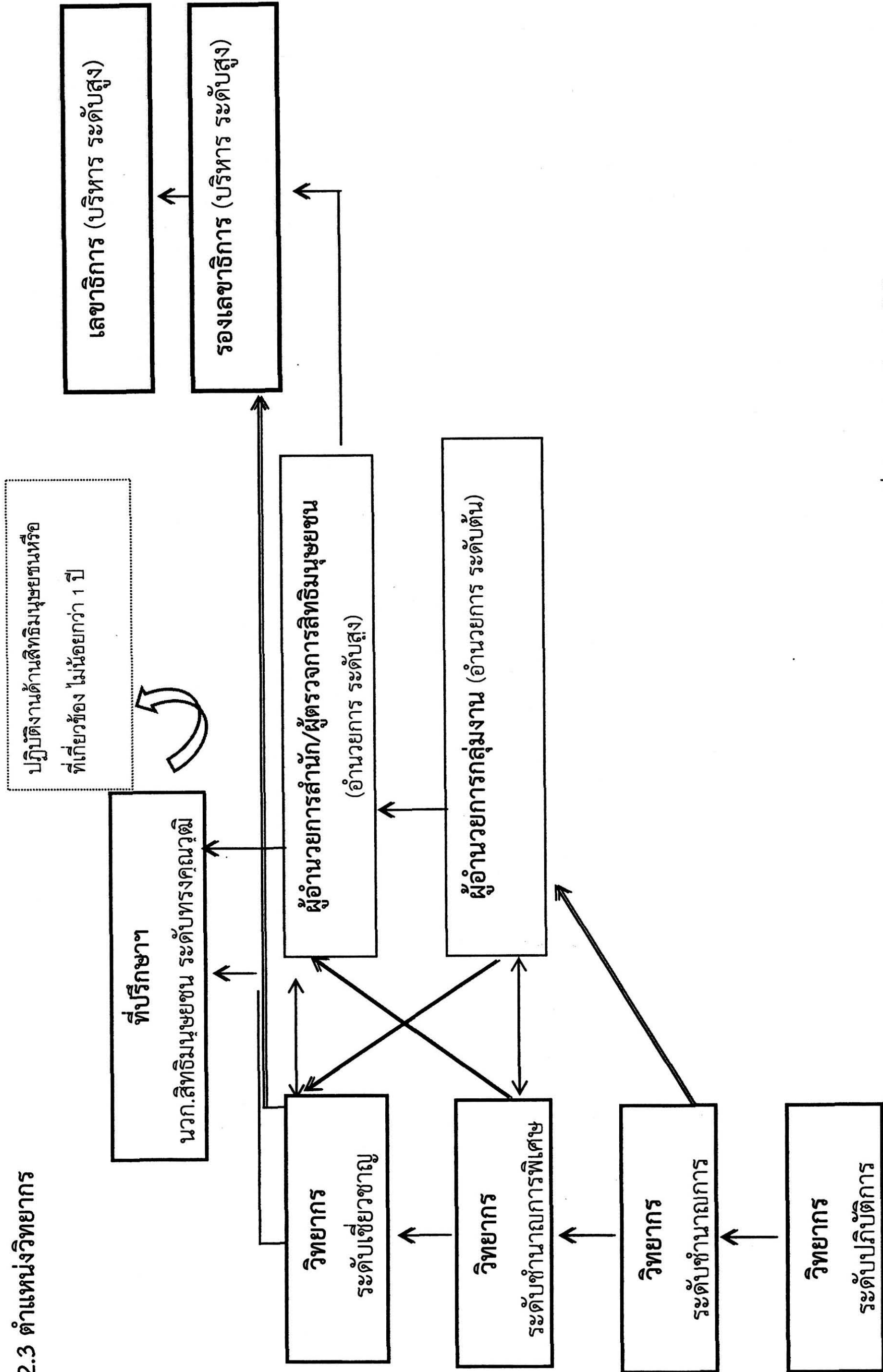


ระดับปฏิบัติการ - ระดับเชี่ยวชาญ หากมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งสามารถโยกย้ายไปตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกันได้

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้  
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น  
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใดๆ ทั้งสิ้น”

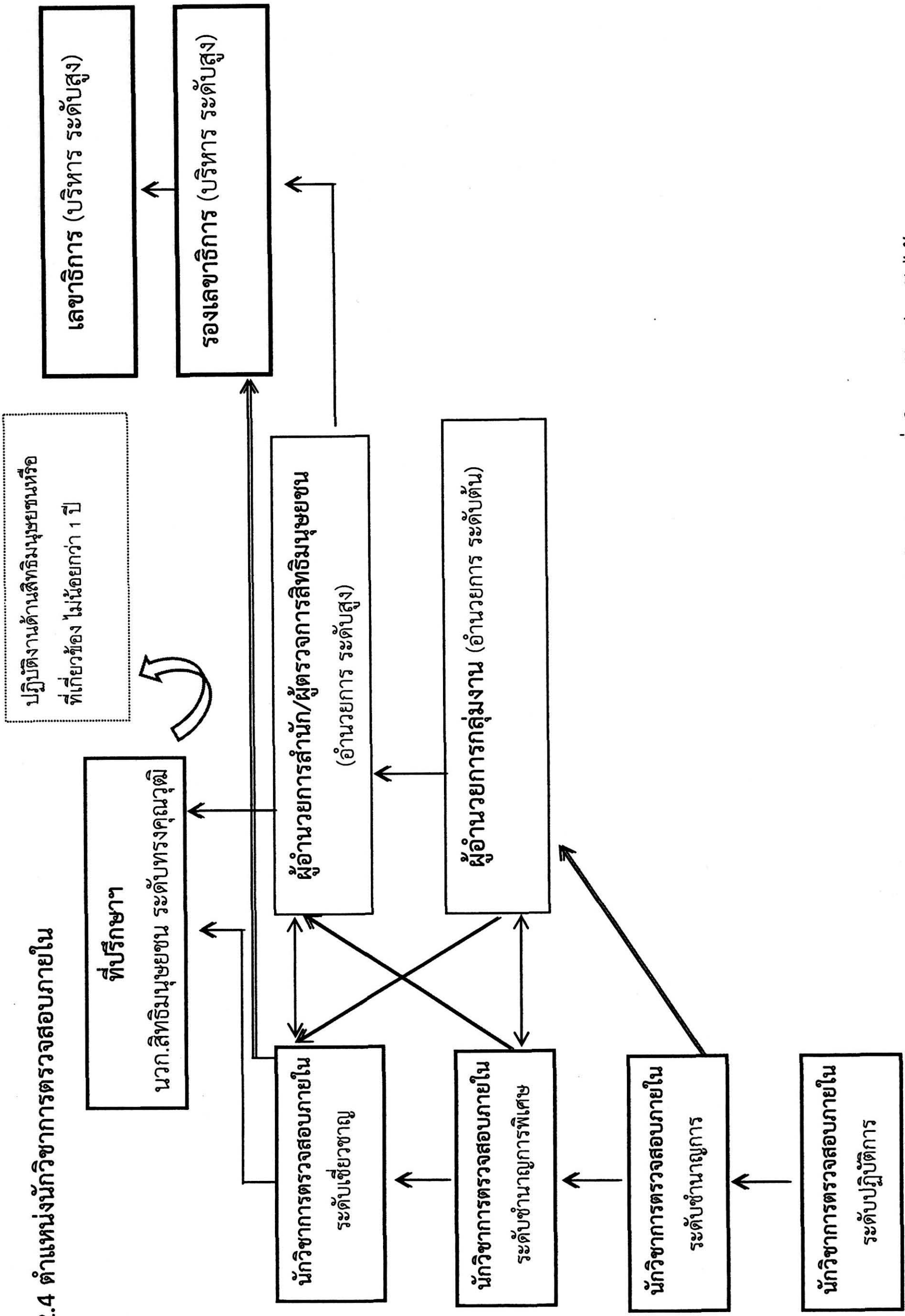
หลักสูตร “การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง” รุ่นที่ 6  
ระหว่างวันที่ 12 มิถุนายน - 2 ธันวาคม 2555

### 2.3 ตำแหน่งวิทยากร



ระดับปฏิบัติการ - ระดับเชี่ยวชาญ หากมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งสามารถโยกย้ายไปตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกันได้

### 2.4 ตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบภายใน

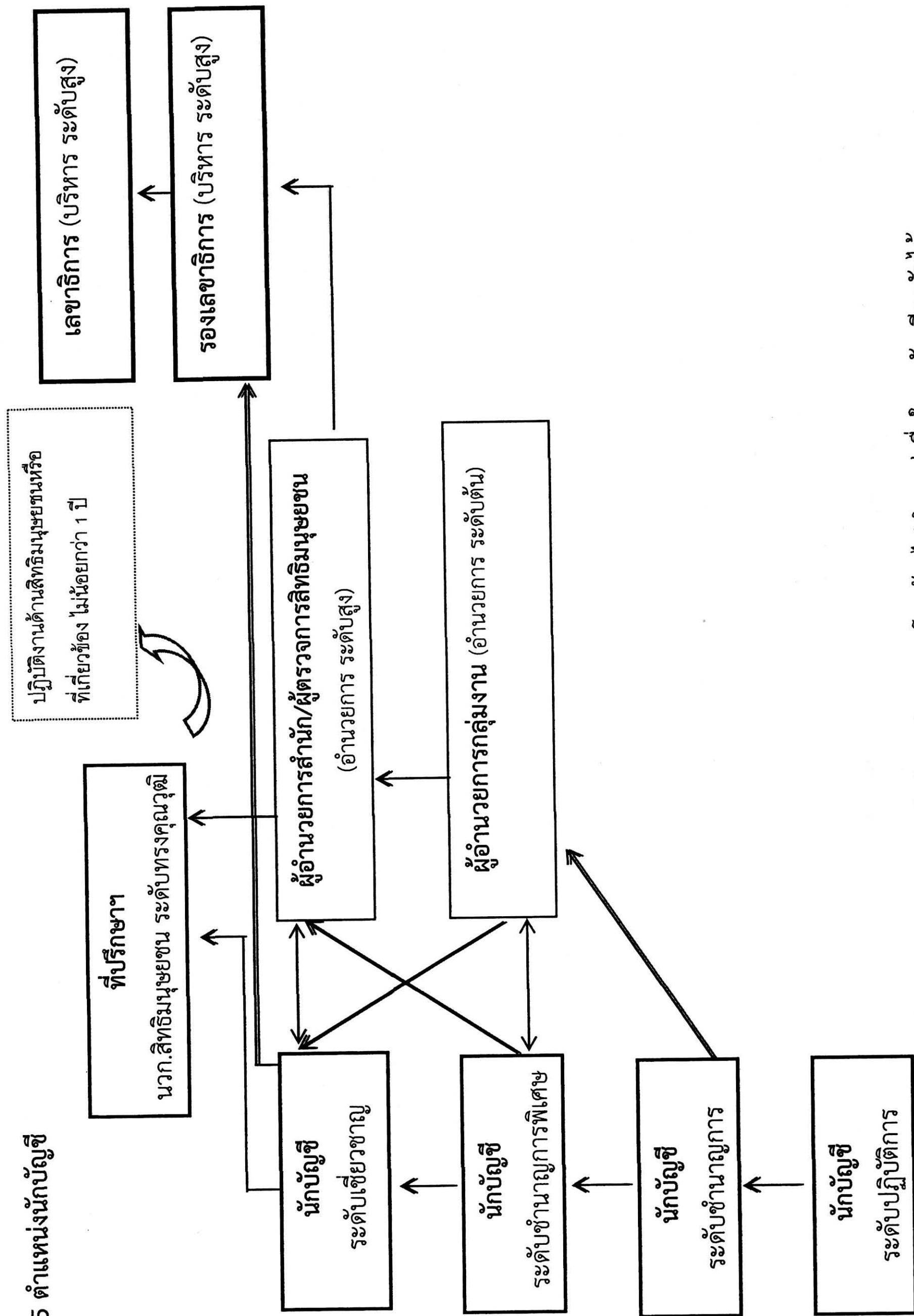


ระดับปฏิบัติการ - ระดับเชี่ยวชาญ หากมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งสามารถโยกย้ายไปตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกันได้

หลักสูตร "การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง" รุ่นที่ 6  
ระหว่างวันที่ 12 มิถุนายน - 2 ธันวาคม 2555

"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้  
จัดทำเพื่อการศึกษาระดับสูงและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น  
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใดๆ ทั้งสิ้น"

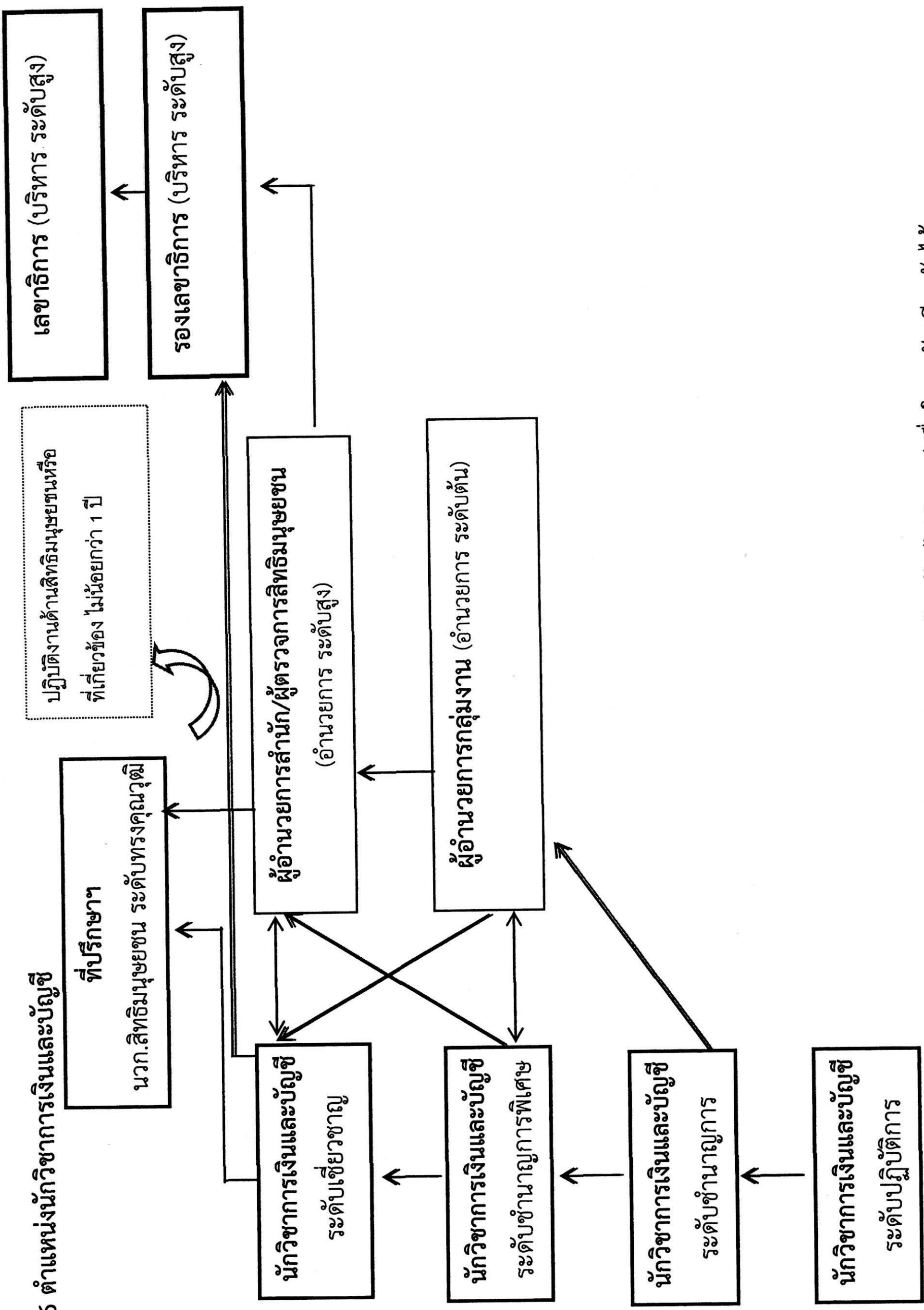
## 2.5 ตำแหน่งนักบัญชี



ระดับปฏิบัติการ - ระดับเชี่ยวชาญ หากมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งสามารถโยกย้ายไปตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกันได้

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้ จัดทำเพื่อการศึกษาระดับสูงเท่านั้น มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใดๆ ทั้งสิ้น”

### 2.6 ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี

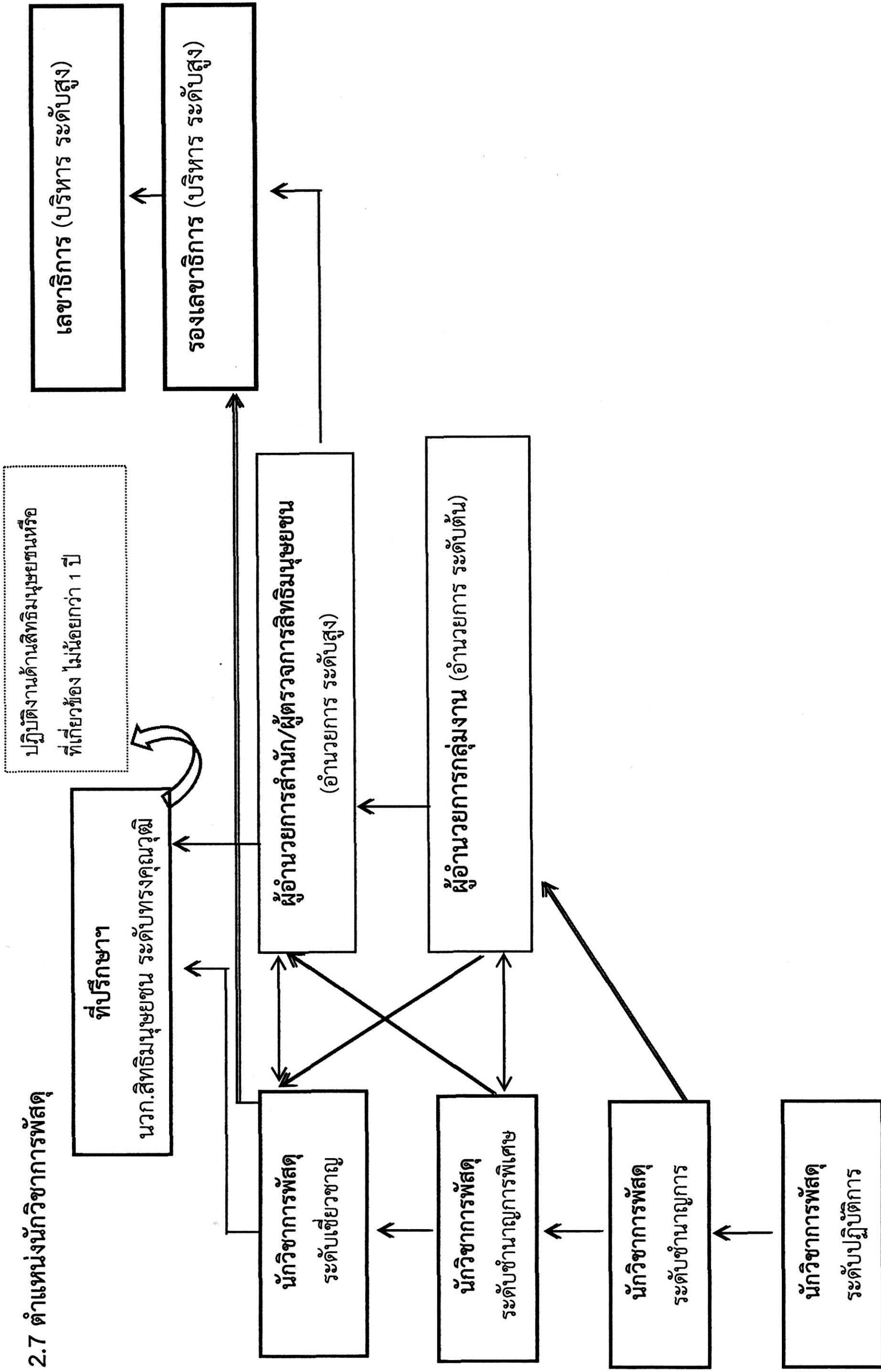


ระดับปฏิบัติการ - ระดับเชี่ยวชาญ หากมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งสามารถโยกย้ายไปตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกันได้

“เมื่อสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้ จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องใดๆ ทั้งสิ้น”

หลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 6  
ระหว่างวันที่ 12 มิถุนายน - 2 ธันวาคม 2555

## 2.7 ตำแหน่งนักวิชาการพัฒนา



ระดับปฏิบัติการ - ระดับเชี่ยวชาญ หากมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งสามารถโยกย้ายไปตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกันได้

หลักสูตร "การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง" รุ่นที่ 6  
ระหว่างวันที่ 12 มิถุนายน - 2 ธันวาคม 2555

"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้  
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น  
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใดๆ ทั้งสิ้น"

## 3. เส้นทางสัมประสพการณ์

ตำแหน่งในเส้นทางความก้าวหน้า			
ชื่อตำแหน่ง .....			
คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (ระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่ง) (กำหนดไว้ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแต่ละระดับตำแหน่ง)			
หน้าที่ความรับผิดชอบ (กำหนดไว้ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแต่ละระดับตำแหน่ง)			
ความรู้ความจำเป็น สำหรับตำแหน่ง (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่ง (Skills)	สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	
		ตำแหน่งประเภท วิชาการ อำนวยการ	ตำแหน่งประเภทบริหาร
1. <u>ระดับความรู้</u> <u>ความสามารถที่ใช้ในการ</u> <u>ปฏิบัติงาน</u> 1.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป 1.2 ตำแหน่งประเภท วิชาการ 1.3 ตำแหน่งประเภท อำนวยการ 1.4 ตำแหน่งประเภทบริหาร	1. การใช้คอมพิวเตอร์ 2. การใช้ภาษาอังกฤษ 3. การคำนวณ 4. การจัดการข้อมูล	1. <u>สมรรถนะหลัก</u> 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 1.2 การบริการที่ดี 1.3 การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงานอาชีพ 1.4 การยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม 1.5 การทำงานเป็นทีม	1. <u>สมรรถนะหลัก</u> 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 1.2 การบริการที่ดี 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ 1.4 การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม 1.5 การทำงานเป็นทีม
2. <u>ระดับความรู้เรื่อง</u> <u>กฎหมาย และกฎ ระเบียบ</u> <u>ราชการในแต่ละประเภท</u> <u>ตำแหน่ง</u> 2.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป 2.2 ตำแหน่งประเภท วิชาการ 2.3 ตำแหน่งประเภท อำนวยการ 2.4 ตำแหน่งประเภทบริหาร		2. <u>สมรรถนะทางการ</u> <u>บริหาร</u> 2.1 สภาวะผู้นำ 2.2 วิสัยทัศน์ 2.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 2.4 ศักยภาพเพื่อนำมา ปรับเปลี่ยน 2.5 การควบคุมตนเอง 2.6 การสอนงานและการ มอบหมายงาน	2. <u>สมรรถนะทางการบริหาร</u> 2.1 สภาวะผู้นำ 2.2 วิสัยทัศน์ 2.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 2.4 ศักยภาพเพื่อนำมา ปรับเปลี่ยน 2.5 การควบคุมตนเอง 2.6 การสอนงานและการ มอบหมายงาน

ความรู้ความจำเป็น สำหรับตำแหน่ง (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่ง (Skills)	สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	
		ตำแหน่งประเภท วิชาการ อำนวยการ	ตำแหน่งประเภทบริหาร
		3. สมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3.1 การคิดวิเคราะห์ 3.2 การมองภาพองค์รวม 3.3 การใส่ใจและพัฒนา ผู้อื่น 3.4 การสั่งการตามอำนาจ หน้าที่ 3.5 การสืบเสาะหาข้อมูล 3.6 ความเข้าใจข้อ แตกต่างทางวัฒนธรรม 3.7 ความเข้าใจผู้อื่น 3.8 ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ 3.9 การดำเนินการเชิงรุก 3.10 การตรวจสอบความ ถูกต้องตามกระบวนการ งาน 3.11 ความมั่นใจในตนเอง 3.12 ความยืดหยุ่นผ่อน ปรน 3.13 ศิลปะการสื่อสาร จูงใจ 3.14 สุนทรีย์ทางศิลปะ 3.15 ความผูกพันที่มีต่อ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา 3.16 การสร้าง ความสัมพันธ์	

#### 4. แผนการพัฒนาการเข้าสู่ตำแหน่ง

แผนเส้นทางเดินสายอาชีพ ควรดำเนินการไปพร้อมกับกระบวนการวางแผนพัฒนาบุคลากร และแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ซึ่งการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้ถูกกำหนดให้เป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมในแต่ละระดับตำแหน่ง หากยังไม่เป็นผู้ที่ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมมาก่อนให้สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติส่งเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนดต่อไป แต่สำหรับการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและเนื้อหาของหลักสูตรควรให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลัก ทักษะที่จำเป็น ในแต่ละประเภทตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติได้กำหนดให้ใช้ตามมาตรฐานและแนวทางตามหนังสือคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา ที่ ๔๔/๒๕๕๕ (ว ๑๗) ลงวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๕๕ เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ทั้งนี้ ช่วยให้เห็นในการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งองค์การมีระบบการคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้ที่มีศักยภาพมาปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้น

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดหลักสูตรตามสมรรถนะหลัก ผู้ศึกษาขอเสนอร่างหลักสูตรที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับตำแหน่ง ดังนี้

##### หลักสูตรตามสมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก	ตำแหน่งประเภท/ระดับ	หลักสูตร
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม	ประเภทบริหาร ระดับสูง และระดับต้น	1. การพัฒนาผู้บริหาร 2. การสร้างความเป็นผู้นำ 3. การสร้างคุณธรรม จริยธรรม
	ประธานอำนวยการ ระดับสูง และระดับต้น	1. การพัฒนาทีมงาน 2. หลักการประสานงาน
	ประวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ	1. การพัฒนาผู้ให้คำปรึกษา 2. หลักการมอบหมายงาน
	ประวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ	1. การทำงานเป็นทีม 2. การสอนงาน
	ประธานอำนวยการ ระดับชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ	1. การสร้างจิตบริการ 2. การสร้างคุณธรรม จริยธรรม

2. การกำหนดหลักสูตรตามทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

ผู้ศึกษาขอเสนอร่างหลักสูตรที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับตำแหน่ง ดังนี้

หลักสูตรตามทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

สมรรถนะหลัก	ตำแหน่งประเภท/ระดับ	หลักสูตร
1. การใช้คอมพิวเตอร์ 2. การใช้ภาษาอังกฤษ 3. การคำนวณ 4. การจัดการข้อมูล	ประเภทบริหาร ระดับสูง และระดับต้น	1. หลักการใช้เครื่องมือการสื่อสารในการบริหารจัดการ 2. การใช้ภาษาอังกฤษสำหรับผู้บริหาร
	ประเภทอำนวยการ ระดับสูง และระดับต้น	1. ทักษะการเขียนการพูดภาษาอังกฤษ 2. การบริหารจัดการข้อมูล
	ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ	1. การใช้ภาษาอังกฤษ 2. การวิเคราะห์ข้อมูล
	ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ	3. การใช้ภาษาอังกฤษ 4. การวิเคราะห์ข้อมูล
	ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษและชำนาญการ	1. การใช้ภาษาอังกฤษ 2. การค้นหาข้อมูล



## สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล กรณีแนวทางการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ได้ดำเนินการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาให้ข้าราชการได้ทราบโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพตำแหน่งงาน ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงตำแหน่งสูงสุด ตามผังแสดงความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งรายละเอียดแนวทางและหลักเกณฑ์ขั้นตอน เงื่อนไขและแนวทางปฏิบัติในการเข้าสู่ตำแหน่ง หรือโยกย้ายตำแหน่ง ที่ข้าราชการสามารถก้าวหน้าในสายอาชีพในตำแหน่งงานแต่ละช่วงเวลาตามที่กำหนดในคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และเพื่อให้ข้าราชการได้เตรียมการเพิ่มพูนศักยภาพตนเองและสั่งสมประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ศึกษาแนวทางแก้ไขการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม ให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูประบบราชการใหม่ ให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการดำเนินการออกแบบข้อเสนอความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นเครื่องมือในการเผยแพร่หลักเกณฑ์และวิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และเงื่อนไขต่าง ๆ ให้ข้าราชการมีแนวทางมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีขอบเขตการศึกษากิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ การศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล

1. สรุปผลการศึกษา
2. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ
  - 2.1 ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็น
  - 2.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

### 1. สรุปผลการศึกษา

การจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การสามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคคล เพื่อเตรียมวางแผนการสรรหาบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งด้วยหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตามระบบคุณธรรม แทนการสรรหาที่ปฏิบัติในอดีต ซึ่งอาจจะเกิดความผิดพลาดขึ้นได้มากกว่า ดังนั้น การจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสภาวะปัจจุบัน สามารถจัดรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับบุคลากรในองค์การ

การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และการเพิ่มคุณภาพชีวิต ให้กับบุคลากรได้ โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เช่น ลักษณะงานที่ทำ ค่าตอบแทน การได้รับการยกย่องนับถือ สิทธิประโยชน์ ความปลอดภัย การได้รับการพัฒนาความสามารถ สิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ ความเจริญก้าวหน้าในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้บุคลากรได้รับความสำเร็จก้าวหน้าในอาชีพเป็นไปตามผังการแสดงความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการจูงใจ ทำให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้รับรู้ถึงความก้าวหน้า ก็จะอาจแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการ เช่น การทำงานที่ทุ่มเทมากขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการนั่นเอง ดังนั้น ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์การต่อไปได้

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ

### 2.1 ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ กรณีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

จากการศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคล ในประเด็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เป็นการศึกษาโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิจากวิธีสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้าราชการ ประเภทอำนวยการระดับต้น และระดับสูง รวมทั้งข้าราชการ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ จำนวน 30 คน เพื่อรับรู้ปัญหาต่างๆ นำมาประมวลเป็นข้อมูลในการเสนอแนะแนวทางต่างๆ ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เพื่อเสนอแนะแนวทางต่างๆ ในการวางแผนสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ ให้มีความโปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้ และปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป จึงได้สรุปประเด็นปัญหาและเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา ดังต่อไปนี้

ด้านนโยบายองค์การเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ	
ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ รับทราบความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นเฉพาะสายงานที่ดำรงตำแหน่งอยู่</li> <li>➢ ไม่ทราบกำหนดระยะเวลาการดำรงตำแหน่งระดับที่จะเข้าสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในสายงานที่ดำรงตำแหน่งอยู่และต่างสายงาน</li> <li>➢ การโยกย้ายหรือย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งเป็นก้าวหน้าในระดับแวนอนหรือระดับเดิม ไม่มีความเหมาะสมในบางตำแหน่ง</li> <li>➢ หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งต่างสายงาน ควรให้โอกาสกับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นๆ ที่อยู่ในระดับเดียวกัน</li> <li>➢ การย้ายไปดำรงตำแหน่งที่มีสิทธิประโยชน์มากกว่าเดิม ควรตั้งหลักเกณฑ์และให้คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ควรชี้แจงทำความเข้าใจกับข้าราชการให้เห็นความสำคัญของการสั่งสมประสบการณ์ และวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ</li> <li>➢ จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้ตรงกับความต้องการขององค์การ พันธกิจขององค์การ เพื่อสามารถสรรหาคนได้ตรงตามความรู้ความสามารถและประกาศให้ข้าราชการทราบเส้นทางความก้าวหน้าของตนตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ</li> <li>➢ สำรวจหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคล ควรเพิ่มหลักเกณฑ์ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น เช่น หลักเกณฑ์การดำรงตำแหน่งต่างประเภทและสายงาน หลักเกณฑ์การย้าย เป็นต้น และให้พัฒนาความเหมาะสมในรูปคณะกรรมการ</li> </ul>

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	
ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ แผนการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม ดูงานหรือการศึกษา พบว่าไม่มีความสอดคล้องกับความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากเป็นการพัฒนาเพื่อเสริมศักยภาพในการทำงานในขณะนั้นมากกว่า</li> <li>➢ การได้รับมอบหมายให้ทำงานที่สำคัญพบว่ากระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพหากงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษล้มเหลวก็มีผลในเชิงลบต่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับแผนความก้าวหน้าในอาชีพ</li> <li>➢ กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่สำคัญจำเป็นในการปฏิบัติงานแต่ละระดับและกำหนดเป็นเงื่อนไขในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งต่างๆ ในระดับที่สูงขึ้น</li> <li>➢ กำหนดหลักเกณฑ์เรื่องการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotations) เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง</li> <li>➢ กำหนดแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession</li> </ul>

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	
ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
➤ การที่มีโอกาสได้ได้รับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotations) พบว่า ยังเป็นปัญหาต่อโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่จะนำมาสร้างเป็นผลงานวิชาการได้	Plan) ให้สอดคล้องกับแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ด้านโครงสร้างองค์กร และภาระงานที่รับผิดชอบ	
ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
<p>➤ ด้านโครงสร้างองค์กรพบว่าโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพในเชิงปริมาณไม่เป็นปัญหาเนื่องจากสัดส่วนระหว่างจำนวนตำแหน่งประเภทอำนาจการระดับต้นและระดับสูง และตำแหน่งประเภทบริหาร มีจำนวนที่เหมาะสม ต่อเมื่อสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติบรรจุและแต่งตั้งให้ครบตามจำนวนอัตราที่มีอยู่จริง</p> <p>➤ การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละระดับ มีภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบในปริมาณมากเกินไป งานล้นมือ งานแล้วเสร็จไม่ทันตามกำหนด ทำให้มีปัญหาต่อความก้าวหน้าในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพในการรองรับตำแหน่งที่สูงขึ้น</p>	<p>➤ การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กรมีความเหมาะสม หากมีการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรให้ครบตามอัตราที่มีอยู่ และกำหนดตำแหน่งงานที่มีความสำคัญในแต่ละหน่วยงานให้มีลักษณะเป็นโครงสร้างตำแหน่งทางการบริหารภายใน ผู้ดำรงตำแหน่งจะเห็นถึงความสำคัญของตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบเช่นกำหนดเป็นผู้อำนวยการส่วนผู้อำนวยการโครงการ</p> <p>➤ ควรกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบ Job Description และ job specification</p>

ด้านการสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่ง	
ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
มีระบบการสรรหาข้าราชการเพื่อเข้ารับราชการที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ สำหรับข้าราชการที่จะเลื่อนระดับสูงขึ้น มีการกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาการเลื่อนระดับให้สูงขึ้นกำหนดโดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ไม่สามารถแยกได้อย่างชัดเจนว่าเป็นไปตามระบบคุณธรรมหรือไม่ หรือการตอบแทนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน	การแต่งตั้งกรรมการที่มีความเป็นกลาง หรือแต่งตั้งกรรมการจากบุคคลภายนอกร่วมเป็นกรรมการในการพิจารณาการประเมินเลื่อนขั้น สู่ตำแหน่งต่างๆ ในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	
ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
จำนวนผู้รับผิดชอบงานและภารกิจในกลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม ไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคล ไม่มีระบบการประเมินผลรายบุคคล และไม่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษายุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ กำหนดทิศทางการวางแผนกำลังคนของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ</li> <li>2. ศึกษาทบทวนบทบาท ภารกิจ เพื่อกำหนดและกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม</li> <li>3. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ และทักษะประสบการณ์</li> </ol>

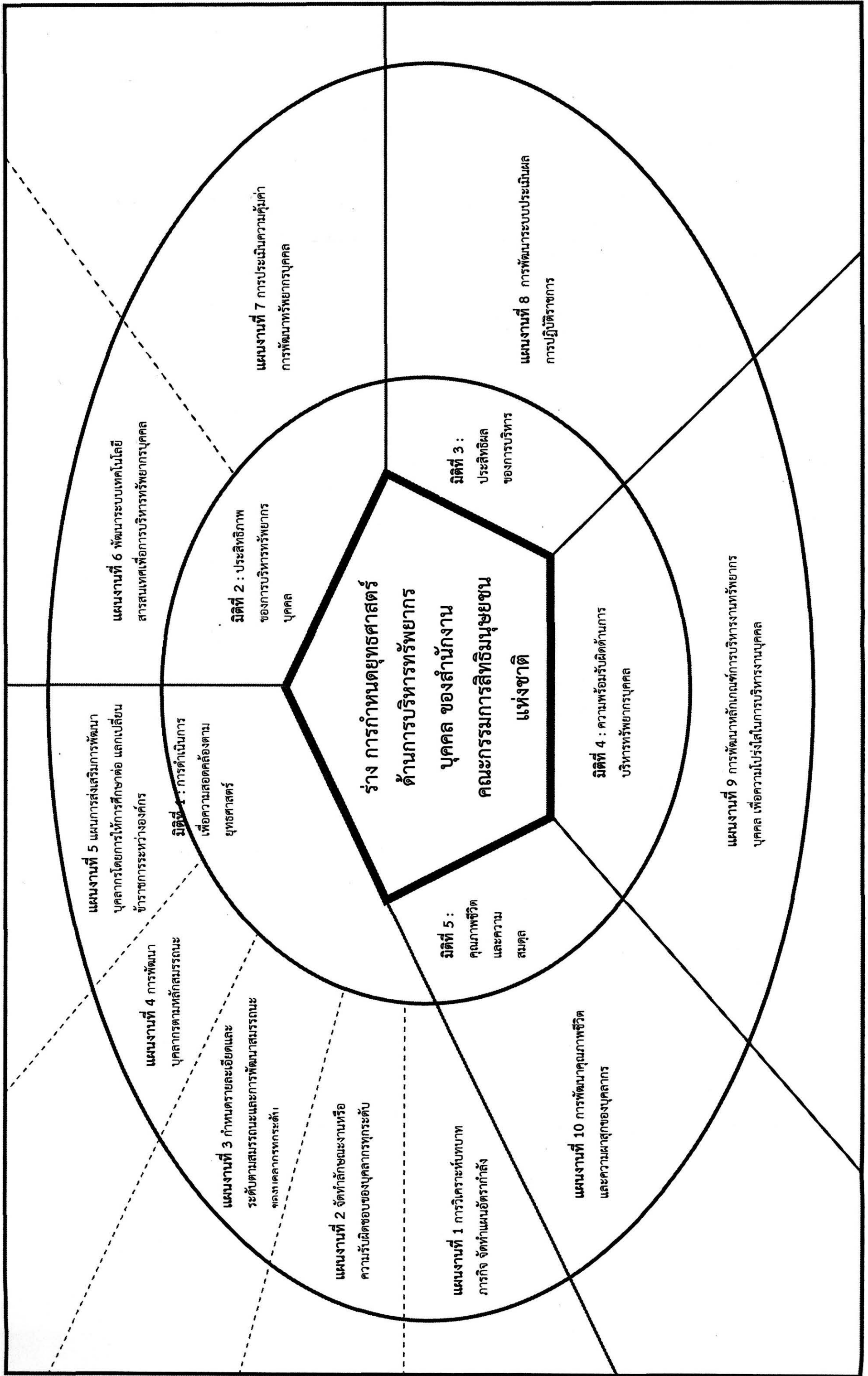
## 2.2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาและจัดทำแผนเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพทุกสายงาน เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการเตรียมความพร้อมและพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการ และเพื่อให้องค์การวางแผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับ และวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในตำแหน่งที่สำคัญ
2. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ รวมทั้งกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดหลักสูตรต่าง ๆ ให้สอดคล้องสมรรถนะต่อไป
3. เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องตามแนวทางการจัดทำแผนเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ควรกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก ให้ครอบคลุมถึงการโยกย้ายบุคลากรต่างประเภทตำแหน่ง และกำหนด

หลักเกณฑ์การใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง ในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนและ เพื่อย้ายบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่ง ทำให้การแต่งตั้งไม่เป็นไปโดยเหมาะสม

ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน แห่งชาติจะต้องกำหนดให้มีแผนกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้นมาก่อน เพื่อสำรวจ ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ด้วยภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกรอบยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนงานรองรับ ตามข้อเสนอแนะ

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกรอบยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนงานรองรับตามข้อเสนอแนะ



## บรรณานุกรม

- จินดาสักขณ วัฒนสินธุ์. (2530). การบริหารและการพัฒนาองค์การ. ใน เอกสารประกอบ การสอนชุด  
วิชาการบริหารและพัฒนาองค์การ (หน่วยที่ 2). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ควรรคิด ชโลธรรังษี. (2542). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสุขภาพ: ศึกษาเฉพาะ  
กรณี จังหวัดอุบลราชธานี. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม),  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- คชาวุธ พรหมายน. (2545). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้า  
เมือง: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย1 ฝ่าย2. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
(รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณรงค์ และเฟื่องฟ้า นันทวรรณะ. (2536) การบริหารงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: พิสิกส์เซ็นเตอร์  
พานิช.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ และอิสระ สุวรรณอุบล. (2514) ปทานุกรมการบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สมาคม  
สงเคราะห์.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. ประสิทธิภาพ. (2538) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ  
พิทยา บวรวัฒนา (2541) ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2526). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์ (2533) การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2535). พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพ มหานคร:  
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ระพี แก้วเจริญ และทิตยา สุวรรณะชฎ. (2510). การแบ่งเวลาปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน  
ในระดับบริหารอาวุโส. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนัก นายกรัฐมนตรี.
- แรมรุ่ง สุบรรณเสนีย์. (2535). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนา ตำบลตามระบบ  
การพัฒนาชนบทแห่งชาติ (กชช) ของสภาตำบล: ศึกษาเฉพาะ กรณีสภาตำบลในอำเภอบ้าน  
ฝาง จังหวัดขอนแก่น. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม), สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิรุจเทพ ถิ่นนาโขง. (2539). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาชุมชน ของกำนัน  
ผู้ใหญ่บ้าน: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดหนองคาย. ภาคนิพนธ์ พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต  
(พัฒนาสังคม), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิทยากร เชียงกุล. (2540). พจนานุกรมศัพท์เศรษฐกิจ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มติชน.
- สถิต คำลาเลี้ยง. (2544). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ: ศึกษาเฉพาะ กรณีกองการบิน  
ทหารเรือ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- สมยศ นาวิการ.(2544). ทฤษฎีองค์การ(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิการ. 2521. การพัฒนาองค์การและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพฯ การพิมพ์.
- สุทธิชัย จรุงเนตร. (2542).
- . ประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาของคณะกรรมการ บริหารองค์การ  
บริหารส่วนตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี. ภาคนิพนธ์  
พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุจินต์ ธารายุทธ. ประสิทธิภาพการบริหารโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการเพื่อ ขอใช้ไฟฟ้าของ  
การไฟฟ้านครหลวง : ศึกษาเฉพาะกรณีเขตสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.
- แสวง รัตนมงคลมาศ. (2514). เทคนิควิธีการใช้แนวความคิดทางทฤษฎีในการกำหนดปัญหา และสมมติฐาน  
ในการวิจัย. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 2, 80-106.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2555) แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร  
พ.ศ. 2555.
- อุทัย หิรัญโต. (2525). เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไอเดียนส์โตร.
- อาคม ใจแก้ว. (2533) การนำนโยบายไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ : ศึกษา ปัจจัยที่มี  
ผลกระทบต่อความสำเร็จ. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต,  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Katz, Daniel, & Kahn, Robert L. (1978). The social psychology of organization. (2nd ed.).  
New York: McGraw-Hill.

# ภาคผนวก

การเปรียบเทียบหลักเกณฑ์การคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งและแนวทางการดำเนินการขององค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล

ก.พ. (ข้าราชการพลเรือน) ก.ร. (ข้าราชการรัฐสภาสามัญ) และ ก.ส. (ข้าราชการรัฐสภาสามัญสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ)

ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
- เลขาธิการ คณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน แห่งชาติ	บริหาร	ระดับสูง	1. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้ 1.1 ประเภทบริหาร ระดับสูง 1.2 ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ ในสำนักงาน คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งเคยดำรง ตำแหน่งประเภทอำนวยการในสำนักงานคณะกรรมการ สิทธิมนุษยชนแห่งชาติมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี	กำหนดให้มีการ คัดเลือก โดย ดำเนินการตาม หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1003/ ว 15 ลงวันที่ 28 มิถุนายน 2554 เรื่อง การคัดเลือก ข้าราชการเพื่อแต่งตั้ง ข้าราชการพลเรือน สามัญให้ดำรง ตำแหน่งหัวหน้าส่วน ราชการระดับ กระทรวง และระดับ	ดำเนินการคัดเลือก ตามหลักเกณฑ์และ วิธีการที่ ก.ส. กำหนด ตามมติ ก.ส. ครั้งที่ 15/2555 วันที่ 16 พ.ค. 55 ครั้งที่ 16/2555 วันที่ 23 พ.ค. 55 ครั้งที่ 22 /2555 วันที่ 27 พ.ค. 55 ครั้งที่ 24/2555 วันที่ 4 ก..ค. 55	
- รองเลขาธิการ คณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน แห่งชาติ			1.3 ประเภทบริหาร ระดับต้น ไม่น้อยกว่า 1 ปี 1.4 ประเภทบริหาร ระดับต้น และประเภท อำนวยการ ระดับสูง รวมกันไม่น้อยกว่า 3 ปี 1.5 ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ในสำนักงาน คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ไม่น้อยกว่า 4 ปี 1.6 ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า 1.1 หรือ 1.2 หรือ 1.3 หรือ 1.4 หรือ 1.5 แล้วแต่กรณี ตามที่ ก.ส. กำหนด และ	ระเบียบข้าราชการ รัฐสภา พ.ศ. 2554 ตามมาตรา 42 (1) การบรรจุและแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่ง ประเภทบริหาร ระดับสูงให้ประธาน		

ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
			2. ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงตามที่ ก.ส. กำหนด หรือผ่านการอบรม หลักสูตรใด ๆ ที่ ก.ส. พิจารณาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถดีผ่านการฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารระดับสูง ตามที่ ก.ส. กำหนด หากยังไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าวมาก่อน ให้สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติส่งผู้ได้รับการแต่งตั้งเข้ารับการอบรมในโอกาสแรก หลังจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแล้ว	กรม ประกอบกับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามหนังสือ ที่ นร 0708.1/ว 22 ลงวันที่ 30 กันยายน 2540 เรื่อง การคัดเลือก เพื่อเลื่อนข้าราชการ พลเรือนสามัญขึ้น แต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา และระดับ 9 ระดับ 10 ระดับ 11 ที่ นร 0708.1/7 และวันที่ 13 สิงหาคม 2542 และ ที่ นร 1003/ว 9 ลงวันที่	รัฐสภา ประชสภา ผู้แทนราษฎร หรือ ประธานวุฒิสภา พิจารณำเสนอรายชื่อ และข้อมูล ต่อ ก.ร. เมื่อ ก.ร. ให้ความ เห็นชอบให้ประธาน รัฐสภา ประธานสภา ผู้แทนราษฎร หรือ ประธานวุฒิสภา แล้วแต่กรณีเป็นผู้มี อำนาจสั่งบรรจุและ นำความกราบบังคม ทูลโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง	และดำเนินการตาม พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการ รัฐสภา พ.ศ. 2554 ตามมาตรา 42 (1) ดำเนินการ เช่นเดียวกับ ก.ร. เมื่อ ก.ส. ให้ความ เห็นชอบให้ ประธานกสม.เป็นผู้ มีอำนาจสั่งบรรจุ และนำความ กราบบังคมทูล โปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และวิธีพิจารณาและระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
				26 สิงหาคม 2548 และ ที่ นร 1003/ ว 22 ลงวันที่ 18 มิถุนายน 2553 เรื่อง แนวทางในการ ปฏิบัติการคัดเลือก ข้าราชการพลเรือน สามัญชั้นแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งประเภทบริหาร และประเภทอำนวยการ ระดับสูง ที่ นร 0701/ว 9 ลงวันที่ 15 ส.ค.44 ที่ นร 1003/ว 11 ลงวันที่ 30 มิ.ย.49 และที่ นร 1003/ว 13 ลงวันที่ 21 ส.ค. 49 เรื่องการ คัดเลือกข้าราชการ		

ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
(สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ กำหนดตำแหน่งไว้ แต่กำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง)	บริหาร	ระดับต้น	<p>1. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้</p> <p>1.1 ประเภทบริหาร ระดับต้น</p> <p>1.2 ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ไม่น้อยกว่า 2 ปี</p> <p>1.3 ตำแหน่งประเภทอื่นที่ปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับประเภทอำนวยการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ตามที่ ก.ส. กำหนด และ</p> <p>1.4 ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า 1.1 หรือ 1.2 หรือ 1.3 แล้วแต่กรณี ตามที่ ก.ส. กำหนด และ</p> <p>2. ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงตามที่ ก.ส. กำหนด หรือผ่านการอบรม หลักสูตรใด ๆ ที่ ก.ส. พิจารณาให้เป็นผู้มีคุณสมบัติเสมือนได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ตามที่ ก.ส. กำหนด หากยังไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าวมาก่อน ให้สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติส่งผู้ได้รับการแต่งตั้งเข้ารับการอบรมในโอกาสแรก หลังจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแล้ว</p>	ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น ข้าราชการพลเรือน กำหนดเป็นตำแหน่งรองอธิบดี หรือเทียบเท่า หลักเกณฑ์และเงื่อนไข ดำเนินการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ข้างต้น	-	-

ชื่อตำแหน่ง		ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
					ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
- ผู้ตรวจการสิทธิมนุษยชน - ผู้อำนวยการสำนักงาน		อำนาจการ	ระดับสูง	<p>ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเภทผู้อำนวยการ ระดับสูง</li> <li>2. ประเภทผู้อำนวยการ ระดับต้น มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี</li> <li>3. ประเภทผู้อำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ รวมกันไม่น้อยกว่า 4 ปี</li> <li>4. ประเภทผู้อำนวยการ ระดับต้น และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส รวมกันไม่น้อยกว่า 7 ปี</li> <li>5. ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ</li> <li>6. ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า 4 ปี</li> <li>7. ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ</li> <li>8. ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ไม่น้อยกว่า 7 ปี</li> <li>9. ดำรงตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า 1 หรือ 2 หรือ 3 หรือ 4 หรือ 5 หรือ 6 หรือ 7 หรือ 8 แล้วแต่กรณี ตามที่ ก.ส. กำหนด</li> </ol>	<p>ดำเนินการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด ตามมติ ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว 22 ลงวันที่ 30 กันยายน 2540 เรื่อง การคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการ พลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 8 ลงมา และระดับ 9 ระดับ 10 ระดับ 11 และที่ นร 1006/ว 7 ลงวันที่ 6 มี.ค. 52 ที่ นร 1003/ว 22 ลงวันที่ 18 มิ.ย.53 และที่ นร 1012/443 ลงวันที่ 1 ก.ย. 55</p>	<p>ดำเนินการประเมินโดยเลขาธิการสภา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ รัฐสภา พ.ศ. 2554 ตามมาตรา 42 (3) การบรรจุและแต่งตั้ง ตำแหน่งอื่น นอกจาก (1) และ (2) ให้ เลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร เลขาธิการวุฒิสภา หรือหัวหน้าส่วนราชการเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ</p>	<p>ดำเนินการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ส. กำหนด ตามมติ ก.ส. ครั้งที่ 18 /2555 วันที่ 29 ก.ย. 55 และดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ รัฐสภา พ.ศ. 2554 ตามมาตรา 42 (3)</p>

ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
ผู้อำนวยการ กลุ่มงาน	อำนาจการ ตำแหน่ง	ระดับต้น	<p>ดำรงตำแหน่งได้ตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเภทอำนวยการ ระดับต้น</li> <li>2. ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า 3 ปี</li> <li>3. ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ไม่น้อยกว่า 6 ปี</li> <li>4. ตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า 1 หรือ 2 หรือ 3</li> </ol> <p>แล้วแต่กรณี ตามที่ ก.ส. กำหนด</p>	<p>ดำเนินการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว 22 ลงวันที่ 30 กันยายน 2540 เรื่อง การคัดเลือก เพื่อเลื่อนข้าราชการ พลเรือนสามัญขึ้น แต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา และระดับ 9 ระดับ 10 ระดับ 11</p>	<p>ไม่ได้กำหนดตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ ต้นไว้</p>	<p>ดำเนินการคัดเลือก ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ส. กำหนด ตามมติ ก.ส. ครั้งที่ 18 /2555 วันที่ 29 ก.ย. 55 และดำเนินการตาม พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการ รัฐสภา พ.ศ. 2554 ตามมาตรา 42 (3)</p>

ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
ที่ปรึกษา สำนักงาน คณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน แห่งชาติ (นักวิชาการสิทธิ มนุษยชน)	วิชาการ	ทรงคุณวุฒิ	<p>1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชน ระดับปฏิบัติการ และ</p> <p>2. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้</p> <p>2.1 ประเภทบริหาร ระดับสูง</p> <p>2.2 ประเภทบริหาร ระดับต้น ไม่น้อยกว่า 1 ปี</p> <p>2.3 ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ไม่น้อยกว่า 2 ปี</p> <p>2.4 ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ</p> <p>2.5 ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ไม่น้อยกว่า 2 ปี</p> <p>2.6 ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า 2.1 หรือ 2.2 หรือ 2.3 หรือ 2.4 หรือ 2.5 แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.ส. กำหนด</p> <p>และ</p> <p>3. ปฏิบัติงานด้านสิทธิมนุษยชน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามที่สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ</p>	กำหนดให้มีการคัดเลือก โดย ดำเนินการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ดังนี้ ที่ นร 1003/ว 9 ลงวันที่ 26 ส.ค. 48 เรื่อง การคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 11 และ ที่ นร 0708.1/ว 22	ดำเนินการประเมิน โดย ก.ร. เป็นคณะผู้พิจารณาคัดเลือก และดำเนินการประเมินผลงาน ตามหนังสือ คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) ที่ 65/2547 (ว 12) ลงวันที่ 26 ม.ค. 47 ที่ 104/2548 (ว 13) ลงวันที่ 23 พ.ย. 2554 ที่ 114/2551	ดำเนินการประเมินคัดเลือกโดย เลขานุการแต่งตั้ง คณะกรรมการคัดเลือกเสนอ ก.ส. เห็นชอบ คณะกรรมการประเมินผลงาน และประธาน กรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ แต่งตั้ง คณะกรรมการ ดำเนินการ ประเมินผลงาน ตาม หนังสือ

ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
			เห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี	<p>ลงวันที่ 30 กันยายน 2540</p> <p>เรื่อง การคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 8 ลงมา และระดับ 9 ระดับ 10 ระดับ 11 และดำเนินการประเมินผลงานตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.4/ว 16 ลงวันที่ 29 กันยายน 2538</p>	<p>(ว 17)</p> <p>ลงวันที่ 3 ต.ค.2551 ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ รัฐสภา พ.ศ. 2554 ตามมาตรา 42 (1)การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งให้ประธานเสนอ ต่อ ก.ร. เมื่อ ก.ร. ให้ความเห็นชอบให้ ประธานสภา กรณิ เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและนำความกราบบังคมทูลโปรด</p>	<p>คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) ที่ 65/2547 (ว 12) ลงวันที่ 26 ม.ค. 47</p> <p>ที่ 104/2548 (ว 13) ลงวันที่ 23 พ.ย. 2554</p> <p>ที่ 114/2551 (ว 17)</p> <p>ลงวันที่ 3 ต.ค. 2551</p> <p>และมติ ก.ส. ครั้งที่</p>

ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
				เรื่อง การปรับบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาชีพ และตำแหน่งประเภท	เกล้าฯ แต่งตั้ง	18/ 2553 วันที่ 29 ก.ย. 53 ครั้งที่ 40/ 2553 วันที่ 22 พ.ย. 54 ครั้งที่ 45/ 2554 วันที่ 29 ธ.ค. 2554 ยกเว้น 1. องค์ประกอบคณะกรรมการ 2. กรณีการผ่านการฝึกอบรม 3. การกำหนดเงื่อนไขลักษณะผลงาน

ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
						และดำเนินการ พระราชบัญญัติ ข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 มาตรา 42 (1) โดย ดำเนินการ ตาม ก.ร.

ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
นักวิชาการสิทธิมนุษยชน	วิชาการ	เชี่ยวชาญ	<p>1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชน ระดับปฏิบัติการ และ</p> <p>2. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้</p> <p>2.1 ประเภทอำนวยการ ระดับสูง</p> <p>2.2 ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า 1 ปี</p> <p>2.3 ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ</p> <p>2.4 ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า 3 ปี</p> <p>2.5 ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า 2.1 หรือ 2.2 หรือ 2.3 หรือ 2.4 แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.ส. กำหนด</p> <p>และ</p> <p>3. ปฏิบัติงานด้านสิทธิมนุษยชน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามที่สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่</p>	ส่วนราชการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ เป็นการเฉพาะบางตำแหน่ง ดำเนินการคัดเลือกตามหนังสือ ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว 22 ลงวันที่ 30 กันยายน 2540	ส่วนราชการ ก.ร. กำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการถึงระดับเชี่ยวชาญ ดำเนินการตามหนังสือ คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) ที่ 4/2554 (3) ลงวันที่ 26 มกราคม 2554	สำนักงาน ก.ส. กำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการถึงระดับเชี่ยวชาญ ดำเนินการตามหนังสือ คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) ที่ 4/2554 (3) ลงวันที่ 26 มกราคม 2554

ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
			ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี	ลงมา และระดับ 9 ระดับ 10 ระดับ 11 และดำเนินการ ประเมินผลงาน ตามหนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร ว 10/2548 ลงวันที่ 2548	และดำเนินการ พระราชบัญญัติ ข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 มาตรา 42 (3)	ยกเว้น 1. องค์ประกอบ คณะกรรมการ 2. กรณีการผ่าน การฝึกอบรม 3. การกำหนด เงื่อนไขลักษณะ ผลงาน ตามมาติ ก.ส. ครั้งที่ 6/2555 วันที่ 15 ก.พ. 55 ครั้งที่ 8/2555 วันที่ 29 ก.พ. 2555 และ

ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และวิธีการ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
						ดำเนินการ พระราชบัญญัติ ข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 มาตรา 42 (3) โดย ดำเนินการ ตาม ก.ร.

ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
นักวิชาการสิทธิมนุษยชน	วิชาการ	ชำนาญการพิเศษ	<p>1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชน ระดับปฏิบัติการ และ</p> <p>2. ดำรงตำแหน่งได้ตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้</p> <p>2.1 ประเภทอำนวยการ ระดับต้น</p> <p>2.2 ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ</p> <p>2.3 ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี</p> <p>2.4 ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า 2.1 หรือ 2.2 หรือ 2.3 แล้วแต่กรณีตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.ส. กำหนด</p> <p>และ</p> <p>3. ปฏิบัติงานด้านวิชาการสิทธิมนุษยชน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี</p>	<p>ประเมินสมรรถภาพตามหนังสือคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ที่ 75/2549 (ว 15) ลงวันที่ 29 สิงหาคม 2549 และดำเนินการพระราชบัญญัติข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 มาตรา 42 (3)</p>	<p>ประเมินสมรรถภาพตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ส. กำหนด ครั้งที่ 17/2549 วันที่ 9 พ.ย. 49 ครั้งที่ 19/2549 วันที่ 21 ธ.ค. 49 และดำเนินการพระราชบัญญัติข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 มาตรา 42 (3) โดยดำเนินการ ตาม ก.ร.</p>	

ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
นักวิชาการสิทธิมนุษยชน	วิชาการ	ชำนาญการ	<p>1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชน ระดับปฏิบัติการ และ</p> <p>2. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้</p> <p>2.1 ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ</p> <p>2.2 ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ไม่น้อยกว่า 6 ปี กำหนดเวลา 6 ปี ให้ลดเป็น 4 ปี สำหรับผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชน ระดับปฏิบัติการ ข้อ 3 ที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาโท และให้ลดเป็น 2 ปี สำหรับผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิชาการสิทธิมนุษยชน ระดับปฏิบัติการ ข้อ 4 ที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก</p> <p>2.3 ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า 2.1 หรือ 2.2 ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.ส. กำหนด</p> <p>และ</p> <p>3. ปฏิบัติงานด้านสิทธิมนุษยชนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเห็น</p>		<p>ดำเนินการ</p> <p>เช่นเดียวกับระดับชำนาญการพิเศษ</p>	<p>ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ส. กำหนด</p> <p>เช่นเดียวกับระดับชำนาญการพิเศษ</p>

ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
นักวิชาการสิทธิมนุษยชน	วิชาการ	ปฏิบัติ	<p>ว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี</p> <p>มีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางกฎหมายหรือทางสังคมศาสตร์</li> <li>2. ได้รับปริญญาตรีหรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาหรือทางที่สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ</li> <li>3. ได้รับปริญญาโทหรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาหรือทางที่สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ</li> <li>4. ได้รับปริญญาเอกหรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาหรือทางที่สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเห็นว่าเหมาะสมกับ</li> </ol>	<p>- สรรหาโดยวิธีการสอบแข่งขัน</p> <p>- สรรหาโดยการคัดเลือก</p> <p>แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551</p>	<p>- สรรหาโดยวิธีการสอบแข่งขันตามมาตรา 38</p> <p>- สรรหาโดยการคัดเลือก ตามมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554</p>	<p>- สรรหาโดยวิธีการสอบแข่งขันตามมาตรา 38</p> <p>- สรรหาโดยการคัดเลือก ตามมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554</p>

ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และวิธีการ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
				ก.พ.	ก.ร.	ก.ส.
			หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ 5. ได้รับปริญญาหรือคุณวุฒಿಯ่ออื่นที่ ก.ส. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้			

หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอน  
การคัดเลือกข้าราชการ  
ตำแหน่งต่าง ๆ

**หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนในการสรรหาข้าราชการเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง  
เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (บริหาร ระดับสูง)**

เพื่อให้การสรรหาข้าราชการเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (บริหาร ระดับสูง) มีความถูกต้อง เป็นธรรม และมีความโปร่งใส ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมที่สุด ในอันที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการ จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๙ และมาตรา ๒๐ แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๔๒ (๑) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๕๔ ประกอบกับมติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล (ก.ส.) ในการประชุมครั้งที่ ๑๕/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๕๕ ครั้งที่ ๑๖/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๕๕ ครั้งที่ ๒๑/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๗ มิถุนายน ๒๕๕๕ และครั้งที่ ๒๒/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๔ กรกฎาคม ๒๕๕๕ กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนในการดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ดังนี้

๑. ประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคคล  
ชั้นคณะหนึ่ง โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑.๑ กำหนดเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการคัดเลือก

๑.๒ พิจารณาคัดเลือกผู้สมัครที่เห็นว่าเหมาะสมกับตำแหน่ง

๑.๓ พิจารณาวินิจฉัยในกรณีที่มีปัญหาในการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่

๒. ให้สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เสนอข้อมูลต่อประธานกรรมการ  
สิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เพื่อส่งต่อไปยังคณะกรรมการสรรหาบุคคล ดังนี้

๒.๑ รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ขอบเขตของงาน ลักษณะงาน  
ความรู้ความสามารถ และข้อมูลอื่นที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (เอกสารหมายเลข ๑)

๒.๒ แบบแสดงผลงานประกอบการพิจารณา (เอกสารหมายเลข ๒)

๒.๓ เกณฑ์การพิจารณา เพื่อประเมินผู้สมัคร (เอกสารหมายเลข ๓)

๓. ให้คณะกรรมการสรรหาบุคคล ดำเนินการ ดังนี้

๓.๑ กำหนดเกณฑ์การประเมิน วิธีการ และเงื่อนไขในการคัดเลือก โดยอาจกำหนดให้ใช้  
วิธีการสัมภาษณ์ เสนอวิสัยทัศน์ การทดสอบความสามารถ การสอบข้อเขียน หรือวิธีการอย่างอื่น วิธีการใด  
วิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีตามที่เห็นว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับ หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนในการ  
สรรหาข้าราชการเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ  
(บริหาร ระดับสูง)

๓.๒ พิจารณาร่างประกาศรับสมัคร และใบสมัคร เพื่อเสนอประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติลงนามประกาศรับสมัคร



๓.๓ ให้คณะกรรมการสรรหาบุคคลพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่ง โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ความประพฤติและประวัติการรับราชการซึ่งจะต้องมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถมาแล้วเป็นหลักและให้พิจารณาถึงคุณลักษณะอื่นๆ คุณสมบัติ ผลงานที่ผ่านมา ประวัติการรับราชการกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของตำแหน่ง การสรรหาอาจกำหนดเพิ่มเติม เช่น การเขียนข้อเสนอเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ความคาดหวัง เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงานและการแก้ปัญหาต่างๆ ของภารกิจในตำแหน่งที่จะสรรหา

๓.๔ คณะกรรมการสรรหาบุคคล พิจารณาคัดเลือกโดยเสนอรายชื่อผู้ที่เหมาะสมที่จะให้ดำรงตำแหน่ง เรียงลำดับตามตัวอักษร พร้อมทั้งระบุเหตุผลและความเหมาะสมของผู้ได้รับการเสนอชื่อ เพื่อเสนอประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติดำเนินการต่อไป

๔. การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติให้ดำเนินการ ดังนี้

๔.๑ ประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาตินำเสนอรายงานผลการสรรหาต่อคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เพื่อพิจารณาว่าบุคคลใดในรายชื่อที่คณะกรรมการสรรหาบุคคลเสนอ โดยให้ระบุความสมควรที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง พร้อมทั้งเหตุผลของการตัดสินใจดังกล่าวแล้ว จึงดำเนินการตามขั้นตอนการบรรจุและแต่งตั้ง ตามมาตรา ๔๒ (๑) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๕๔ ต่อไป

๔.๒ กรณีประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พิจารณาแล้ว เห็นว่ารายชื่อผู้ที่คณะกรรมการสรรหาบุคคลเสนอมายังไม่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาตามข้อ ๓ ประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติปรึกษาหารือกับคณะกรรมการสรรหาบุคคลตามที่เห็นสมควร โดยจะขอให้คณะกรรมการสรรหาบุคคลดำเนินการคัดเลือกใหม่ก็ได้ หรือประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติอาจเสนอรายชื่อผู้ที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เพื่อพิจารณา โดยระบุเหตุผลอันสมควรที่จะรับการบรรจุพร้อมเหตุผลดังกล่าวแล้ว จึงดำเนินการตามขั้นตอนการบรรจุและแต่งตั้ง ตามมาตรา ๔๒ (๑) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา



รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่ง

ส่วนราชการและตำแหน่ง.....  
ตำแหน่งในการบริหาร.....ตำแหน่งในสายงาน.....  
ตำแหน่งประเภท..... ระดับ..... ตำแหน่งเลขที่.....

งานในหน้าที่

.....  
.....  
.....

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

.....  
.....  
.....  
.....

คุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง

ก. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง :

- ๑.
- ๒.
- ๓.

ข. คุณลักษณะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เป็นข้อมูลที่ใช้แสดงว่าตำแหน่งที่จะพิจารณานั้น ต้องการผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ อย่างไรบ้าง จึงจะเหมาะสมกับตำแหน่ง ตามลักษณะและความจำเป็นของงานในตำแหน่งนั้น

- ๑.
- ๒.
- ๓.



ผู้จัดทำ หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบ  
งานบริหารงานทรัพยากรบุคคล

ผู้บังคับบัญชา

(ลงชื่อ).....

(ลงชื่อ).....

( )

(ศาสตราจารย์อมรา พงศาพิชญ์)

ตำแหน่ง

ตำแหน่งประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

วันที่

พ.ศ.

วันที่



แบบแสดงผลงานประกอบการพิจารณา

.....

ชื่อเจ้าของผลงาน.....

ตำแหน่งทางการบริหาร.....

ตำแหน่งในสายงาน.....

สังกัด.....

รายละเอียดแบบแสดงผลงาน (ถ้ามีหลักฐานหรือเอกสารประกอบ โปรดแนบ) ดังนี้

- ๑. ชื่อผลงาน ดำเนินการเมื่อ
- ๒. สาระสำคัญและประโยชน์ของผลงาน
- ๓. ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น

เจ้าของผลงาน

(ลงชื่อ) .....

(.....)

ตำแหน่ง.....



เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

รายการ	เกณฑ์วัด	
	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ
<p>๑. ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความประพฤติ และประวัติ การรับราชการ สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เช่น ประวัติการรับราชการ การดำรงตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ประวัติการได้รับเกียรติยศ ชื่อเสียง ผลงานวิชาการ รวมทั้งประวัติทางวินัย ความรู้ในการบริหารจัดการองค์กร ความรู้เรื่องกฎหมาย กฎระเบียบราชการ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจใน รัฐธรรมนูญ กฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติคณะกรรมการสิทธิ มนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ รวมทั้งพันธกรณีระหว่างประเทศเกี่ยวกับสิทธิ มนุษยชนที่ประเทศไทยเป็นภาคี เป็นต้น</p> <p>๒. ผลสัมฤทธิ์ของงานอันเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ โดยพิจารณาจาก แบบแสดงผลงาน และผลการปฏิบัติราชการ</p> <p>๓. คุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เช่น การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงาน เป็นผู้มีภาวะ ผู้นำ บุคลิกภาพ วิสัยทัศน์ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีแนวคิดการพัฒนาระบบงาน แนวทางการแก้ไขปัญหา ความคิดริเริ่ม ความรอบรู้ มนุษยสัมพันธ์ ความอดทนและ ซื่อสัตย์ เป็นต้น</p> <p>๔. วิสัยทัศน์และเป้าหมายสัมฤทธิ์ของการบริหารงาน เช่น ความคาดหวัง เป้าหมาย แนวทางการดำเนินการ แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาระบบงาน การแก้ไขปัญหา และทัศนคติในการปฏิบัติงาน</p> <p>๕. อื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
คะแนนรวม		
คิดเป็นร้อยละ		

หมายเหตุ เกณฑ์วัดอาจเป็นคะแนนหรือเป็นระดับหรืออื่นๆ ได้



**หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการคัดเลือกและประเมินสมรรถภาพ  
ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ  
เพื่อเลื่อนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙ (นักบริหาร ๙ บส.)**

เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบกับมติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในฐานะองค์กรกลาง การบริหารงานบุคคล (ก.ส.) ครั้งที่ ๑๘/๒๕๕๓ เมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๓ คณะกรรมการ สิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล (ก.ส.) จึงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการคัดเลือกและประเมินสมรรถภาพข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เพื่อเลื่อนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙ (นักบริหาร ๙ บส.) (ยกเว้นการเลื่อนตำแหน่งที่ ก.ส. กำหนด เป็นตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ) ไว้ดังต่อไปนี้

การคัดเลือกและประเมินสมรรถภาพข้าราชการ เพื่อเลื่อนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ระดับ ๙ (นักบริหาร ๙ บส.) ให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. ให้เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ แต่งตั้งคณะกรรมการจำนวน ไม่น้อยกว่า ๕ คน แต่ไม่เกิน ๗ คน เพื่อพิจารณาคัดเลือกและประเมินสมรรถภาพข้าราชการ เพื่อเลื่อนชั้น แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙ (นักบริหาร ๙ บส.) ที่ว่างในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน แห่งชาติ ดังนี้

๑.๑ เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ หรือผู้ที่เลขาธิการคณะกรรมการ สิทธิมนุษยชนแห่งชาติมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ

๑.๒ ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ระดับ ๙ ขึ้นไป จำนวน ไม่น้อยกว่า ๔ คน เป็นกรรมการ

๑.๓ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง หรือผู้ที่เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน ชาติมอบหมาย เป็นเลขานุการ

๒. เมื่อมีตำแหน่งข้าราชการ ระดับ ๙ (นักบริหาร ๙ บส.) ในสำนักงานคณะกรรมการ สิทธิมนุษยชนแห่งชาติว่างลง ให้สำนักบริหารกลางเสนอข้อมูลต่อเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน ชาติแล้วแต่กรณี เพื่อส่งต่อไปยังคณะกรรมการ ดังนี้

๒.๑ ชื่อและจำนวนตำแหน่งที่ว่างหรือที่จะว่าง พร้อมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง เช่น ขอบเขตงานในหน้าที่ของตำแหน่ง ลักษณะงาน การควบคุมบังคับบัญชา คุณลักษณะของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ หรือมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เป็นต้น

ก.ส. กำหนดวันที่ ๒๕๕๓



๒.๒ รายชื่อข้าราชการที่มีคุณสมบัติและอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่าง พร้อมทั้งข้อมูลบุคคลพื้นฐานอื่นๆ เกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ ประวัติทางวินัยในอดีตของข้าราชการผู้นั้น

๓. ให้คณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้

๓.๑ กำหนดเกณฑ์การประเมินบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

๓.๑.๑ กำหนดเกณฑ์การประเมินโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และประวัติการรับราชการซึ่งจะต้องมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถมาแล้วเป็นหลัก และให้พิจารณาถึงคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นด้วย โดยในการพิจารณาคัดเลือก ควรกำหนดน้ำหนักของคะแนนแต่ละองค์ประกอบ พร้อมองค์ประกอบย่อยที่ชัดเจน ซึ่งอาจเป็นคะแนนหรือเป็นระดับหรืออื่นๆ ก็ได้

๓.๑.๒ จัดให้มีการประกาศเกณฑ์การประเมินบุคคล ให้ข้าราชการในสังกัดทราบล่วงหน้าก่อนการพิจารณาประเมินสมรรถภาพ

๓.๒ นอกจากการพิจารณาประเมินจากรายชื่อข้าราชการที่มีคุณสมบัติตามข้อ ๒.๒ แล้ว หากเห็นสมควรคณะกรรมการอาจกำหนดให้ใช้วิธีการประกาศรับสมัครก็ได้

๓.๓ การประเมินและคัดเลือก ให้พิจารณาเทียบข้อมูลบุคคล เช่น คุณสมบัติ ผลงาน ประวัติการรับราชการของแต่ละคน กับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่ง แล้วคัดเลือกให้เหลือผู้ซึ่งเหมาะสมไว้ตำแหน่งละไม่เกิน ๓ คน ในการพิจารณาเสนอรายชื่อ อาจใช้วิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม เช่น สอบคัดเลือก สัมภาษณ์ หรืออาจใช้วิธีอื่นใดก็ได้

ในกรณีที่เป็นการพิจารณาคราวละหลายตำแหน่งในระดับและสายงานเดียวกันและมีผู้เข้ารับการพิจารณาเป็นจำนวนมาก คณะกรรมการอาจคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งต่างๆ ได้ตามจำนวนที่เห็นสมควร แต่จำนวนผู้ที่สมควรได้รับคัดเลือกจะต้องมากกว่าจำนวนตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

๓.๔ ให้คณะกรรมการเสนอรายชื่อผู้ได้รับคัดเลือกตาม ข้อ ๓.๓ ต่อเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ โดยให้เสนอเรียงลำดับผู้ซึ่งเหมาะสมที่สุดไว้ในลำดับแรก และผู้ซึ่งเหมาะสมรองลงไปเป็นลำดับหลังต่อไป ทั้งนี้ความสมควรและเหตุผลไปประกอบการพิจารณาด้วย

๔. ให้เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติพิจารณารายชื่อที่คณะกรรมการเสนอตามข้อ ๓.๔ ว่า บุคคลใดในรายชื่อที่คณะกรรมการเสนอ เป็นผู้เหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้ง ก็ให้ดำเนินการตามขั้นตอนการออกคำสั่งต่อไป

๕. ในกรณีที่เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเห็นว่า รายชื่อผู้ที่คณะกรรมการเสนอยังไม่เหมาะสม ก็ให้ปรึกษากับประธานกรรมการ หรือสั่งให้คณะกรรมการพิจารณาใหม่ตามที่เห็นสมควร แล้วดำเนินการตามข้อ ๔ ต่อไป



**รายละเอียดแนวทางเพื่อประกอบการพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง**  
**(แบบทำหลักเกณฑ์หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการคัดเลือกและประเมินสมรรถภาพข้าราชการ**  
**สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙**  
**(นักบริหาร ๙ บส.) )**

.....

การพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่จะเลื่อนตำแหน่งกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งนั้น  
ให้ประเมินจากแนวทางที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

๑. รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง  
(เอกสารหมายเลข ๑)

๒. แบบแสดงผลงานประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (เอกสารหมายเลข ๒)

๓. เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกและประเมินข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการ  
สิทธิมนุษยชนแห่งชาติเพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙ (นักบริหาร ๙ บส.)  
(เอกสารหมายเลข ๓)



รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

<b>ส่วนราชการและตำแหน่ง</b>	
สำนัก .....	ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน .....
กลุ่ม .....	ชื่อตำแหน่งในสายงาน .....
ระดับ .....	ตำแหน่งเลขที่ .....
<b>งานในหน้าที่</b>	
๑. ตำแหน่ง .....	
๒. งานในหน้าที่ของตำแหน่ง	
๑) .....	
๒) .....	
๓) .....	
๔) .....	
<b>ลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b>	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
<b>คุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง</b>	
ก. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง	
๑) วุฒิ .....	
๒) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง .... ปี	
๓) ประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง	
.....	
.....	
๔) เสิ่นไรอื่นๆ (ถ้ามี)	
.....	
.....	



**ข. คุณลักษณะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว**

เป็นข้อมูลที่ใช้แสดงว่าตำแหน่งที่จะพิจารณาเลื่อนบุคคลนั้นต้องการผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ อย่างไม่ซ้ำ จึงจะเหมาะสมกับตำแหน่ง ตามลักษณะและความจำเป็นของงานในตำแหน่งนั้น

๑) ความรู้ (ระบุมความรู้ในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว)

.....  
.....  
.....

๒) ความสามารถ (ระบุมความสามารถในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถในการบริหารและการปกครองบังคับบัญชา หรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ) .....

.....  
.....  
.....

๓) ทักษะและความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ที่จำเป็น (ระบุมความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน) .....

.....  
.....  
.....

๔) คุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง (ระบุมคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตำแหน่งดังกล่าว เช่น ความคิดริเริ่ม ความอดทน มนุษยสัมพันธ์ ความรอบคอบ การมองการณ์ไกล ทักษะ ทักษะ ทักษะ รวมทั้งสุขภาพร่างกาย เป็นต้น) .....

.....  
.....  
.....

(ลงชื่อ) .....

(.....)

ตำแหน่ง .....

วันที่ .....

(ลงชื่อ) .....

(.....)

ตำแหน่ง .....

วันที่ .....

ผู้จัดทำ (สำนักบริหารกลางและผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง)



**แบบแสดงผลงาน  
ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง**

**ชื่อเจ้าของผลงาน** .....

**ตำแหน่งทางการบริหาร** .....

**ตำแหน่งในสายงาน** .....

**สังกัด** .....

**๑) ผลงาน/ผลสำเร็จของงานที่ผ่านมา (สรุปสาระสำคัญเฉพาะผลงานเด่นๆ)**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**๒) ประสบการณ์ที่ผ่านมา**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



**เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกและประเมิน  
ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ  
เพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ระดับ ๘ (นักบริหาร ๘ บส.)**

<p align="center"><b>รายการประเมิน</b></p>	<p align="center"><b>เกณฑ์การวัด (อาจเป็นคะแนนหรือเป็นระดับ หรืออื่นๆ ตามที่คณะกรรมการกำหนด)</b></p>
<p>๑. เกณฑ์การพิจารณา คณะกรรมการควรกำหนดให้ สอดคล้องและเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง</p> <p>    ๑.๑ <u>ความรู้</u> ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่และภารกิจ ของตำแหน่งและส่วนราชการ รวมทั้งความรู้ที่ต้องใช้ในการ ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ในการบริหารงาน หรือบริหารจัดการ ความรู้ในกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง การปกครอง บังคับบัญชา เป็นต้น</p> <p>    ๑.๒ <u>ความสามารถ</u> ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนา นโยบาย วางแผน วิจัยและแก้ปัญหา การบริหารงานและ การปกครองบังคับบัญชา ฯลฯ</p> <p>    ๑.๓ <u>ความประพฤติ</u> ได้แก่ การประพฤติและการปฏิบัติ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และภารกิจของส่วนราชการ</p> <p>    ๑.๔ <u>ประวัติการรับราชการ</u> ได้แก่ ประวัติการดำรง ตำแหน่งสำคัญที่ผ่านมา ผลงานสำคัญที่ประสบความสำเร็จ เป็นที่ประจักษ์ในความสามารถมาแล้ว เกียรติยศ ชื่อเสียง รวมทั้งประวัติทางวินัย เป็นต้น</p> <p>๒. คุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่จะแต่งตั้งหรือ องค์ประกอบอื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งและ ส่วนราชการที่จะแต่งตั้งตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร</p> <p>    ๒.๑ .....</p> <p>    ๒.๒ .....</p> <p>    ๒.๓ .....</p> <p align="center">ฯลฯ</p>	



หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการคัดเลือกและประเมินสมรรถภาพ  
ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ  
เพื่อเลื่อนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๘ (ผู้อำนวยการกลุ่มงาน)

เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบกับมติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล (ก.ส.) ครั้งที่ ๑๘/๒๕๕๓ เมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๓ จึงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการคัดเลือกและประเมินสมรรถภาพข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เพื่อเลื่อนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๘ (ผู้อำนวยการกลุ่มงาน) ยกเว้นการเลื่อนตำแหน่งที่ ก.ส. กำหนดเป็นประเภททั่วไป ตำแหน่งทางวิชาการ ระดับ ๘ ว ไว้ดังต่อไปนี้

การคัดเลือกและประเมินสมรรถภาพข้าราชการ เพื่อเลื่อนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๘ (ผู้อำนวยการกลุ่มงาน) ให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. ให้เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ แต่งตั้งคณะกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า ๓ คน แต่ไม่เกิน ๕ คน เพื่อพิจารณาคัดเลือกและประเมินสมรรถภาพข้าราชการ เพื่อเลื่อนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๘ (ผู้อำนวยการกลุ่มงาน) ที่ว่างในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ดังนี้

๑.๑ เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ หรือผู้ที่เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ

๑.๒ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง จำนวน ๑ คน และข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ระดับ ๙ ขึ้นไป ไม่น้อยกว่า ๑ คน เป็นกรรมการ

๑.๓ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง หรือผู้ที่เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมอบหมาย เป็นเลขานุการ

๒. เมื่อมีตำแหน่งข้าราชการ ระดับ ๘ (ผู้อำนวยการกลุ่มงาน) ในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติว่างลง ให้สำนักบริหารกลางเสนอข้อมูลต่อเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติแล้วแต่กรณี เพื่อส่งต่อไปยังคณะกรรมการ ดังนี้

๒.๑ ชื่อและจำนวนตำแหน่งที่ว่างหรือที่จะว่าง พร้อมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง เช่น ขอบเขตงานในหน้าที่ของตำแหน่ง ลักษณะงาน การควบคุมบังคับบัญชา คุณลักษณะของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เป็นต้น

๒.๒ รายชื่อข้าราชการที่มีคุณสมบัติและอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่าง พร้อมทั้งข้อมูลบุคคลพื้นฐานอื่นๆ เกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ผลงาน ประสิทธิภาพ ความรู้ความสามารถ ประวัติทางวินัยในอดีตของข้าราชการ



๓. ให้คณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้

๓.๑ กำหนดเกณฑ์การประเมินให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

๓.๑.๑ กำหนดเกณฑ์การประเมินโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และประวัติการรับราชการซึ่งจะต้องมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถมาแล้วเป็นหลัก และให้พิจารณาถึงคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นด้วย โดยในการพิจารณาคัดเลือก ควรกำหนดน้ำหนักของคะแนนแต่ละองค์ประกอบ พร้อมองค์ประกอบย่อยที่ชัดเจน ซึ่งอาจเป็นคะแนนหรือเป็นระดับหรืออื่นๆ ก็ได้

๓.๑.๒ จัดให้มีการประกาศเกณฑ์การประเมินบุคคล ให้ข้าราชการในสังกัดทราบล่วงหน้าก่อนการพิจารณาประเมินสมรรถภาพ

๓.๒ นอกจากการพิจารณาประเมินจากรายชื่อข้าราชการที่มีคุณสมบัติตามข้อ

๒.๒ แล้ว หากเห็นสมควรคณะกรรมการอาจกำหนดให้ใช้วิธีการประกาศรับสมัครก็ได้

๓.๓ การประเมินและคัดเลือก ให้พิจารณาเทียบข้อมูลบุคคล เช่น คุณสมบัติ ผลงาน ประวัติการรับราชการของแต่ละคน กับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่ง แล้วคัดเลือกให้เหลือผู้ซึ่งเหมาะสมไว้ตำแหน่งละไม่เกิน ๓ คน ในการพิจารณาเสนอรายชื่อ อาจใช้วิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม เช่น สอบคัดเลือก สัมภาษณ์ หรืออาจใช้วิธีอื่นใดก็ได้

ในกรณีที่เป็นการพิจารณาคราวละหลายตำแหน่งในระดับและสายงานเดียวกันและมีผู้เข้ารับการพิจารณาเป็นจำนวนมาก คณะกรรมการอาจคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งต่างๆ ได้ตามจำนวนที่เห็นสมควร แต่จำนวนผู้ที่สมควรได้รับคัดเลือกจะต้องมากกว่าจำนวนตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

๓.๔ ให้คณะกรรมการเสนอรายชื่อผู้ได้รับคัดเลือกตาม ข้อ ๓.๓ ต่อเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ โดยให้เสนอเรียงลำดับผู้ซึ่งเหมาะสมที่สุดในลำดับแรก และผู้ซึ่งเหมาะสมรองลงไปลำดับหลังต่อๆ กันไป พร้อมทั้งความสมควรและเหตุผลไปประกอบการพิจารณาด้วย

๔. ให้เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติพิจารณารายชื่อที่คณะกรรมการเสนอตามข้อ ๓.๔ ว่า บุคคลใดในรายชื่อที่คณะกรรมการเสนอ เป็นผู้เหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งก็ให้ดำเนินการตามขั้นตอนการออกคำสั่งต่อไป

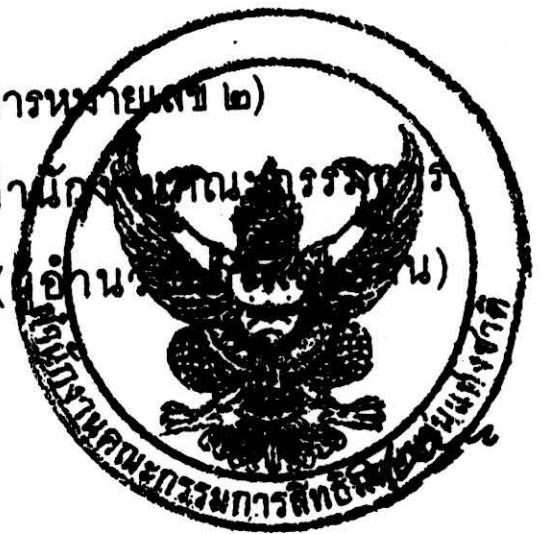
๕. ในกรณีที่เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เห็นว่า รายชื่อผู้ที่คณะกรรมการเสนอยังไม่เหมาะสม ก็ให้ปรึกษากับประธานกรรมการ หรือส่งให้คณะกรรมการพิจารณาใหม่ตามที่เห็นสมควร แล้วดำเนินการตามข้อ ๔ ต่อไป



รายละเอียดแนวทางเพื่อประกอบการพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง  
(แบบทำหลักเกณฑ์หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการคัดเลือกและประเมินสมรรถภาพข้าราชการ  
สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เพื่อเลื่อนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๘  
(ผู้อำนวยการกลุ่มงาน) )

การพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่จะเลื่อนตำแหน่งกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งนั้น  
ให้ประเมินจากแนวทางที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

๑. รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง  
(เอกสารหมายเลข ๑)
๒. แบบแสดงผลงานประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (เอกสารหมายเลข ๒)
๓. เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกและประเมินข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการ  
สิทธิมนุษยชนแห่งชาติเพื่อเลื่อนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๘ (ผู้อำนวยการกลุ่มงาน)  
(เอกสารหมายเลข ๓)



รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

ส่วนราชการและตำแหน่ง

สำนัก .....

กลุ่ม .....

ระดับ ..... ตำแหน่งเลขที่ .....

ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน .....

ชื่อตำแหน่งในสายงาน .....

งานในหน้าที่

๑. ตำแหน่ง .....

๒. งานในหน้าที่ของตำแหน่ง

๑) .....

๒) .....

๓) .....

๔) .....

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

คุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง

ก. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

๑) วุฒิ .....

๒) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ..... ปี

๓) ประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง

.....

๔) เสิ่นไขอื่นๆ (ถ้ามี)

.....  
.....



**ข. คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว**

เป็นข้อมูลที่ใช้แสดงว่าตำแหน่งที่จะพิจารณาเลื่อนบุคคลนั้นต้องการผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ  
อย่างไรบ้าง จึงจะเหมาะสมกับตำแหน่ง ตามลักษณะและความจำเป็นของงานในตำแหน่งนั้น

๑) ความรู้ (ระบุมความรู้ในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว)

.....  
.....  
.....

๒) ความสามารถ (ระบุมความสามารถในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถในการบริหารและ  
การปกครองบังคับบัญชา หรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ)

.....  
.....  
.....

๓) ทักษะและความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ที่จำเป็น (ระบุมความชำนาญหรือความ  
เชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน)

.....  
.....  
.....

๔) คุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง (ระบุมคุณลักษณะที่จำเป็นต่อ  
การปฏิบัติงานตำแหน่งดังกล่าว เช่น ความคิดริเริ่ม ความอดทน มนุษยสัมพันธ์ ความรอบคอบ การมอง  
การณ์ไกล ทักษะ ทักษะ ทักษะ รวมทั้งสุขภาพร่างกาย)

.....  
.....  
.....

(ลงชื่อ) .....

(.....)

ตำแหน่ง .....

วันที่ .....

(ลงชื่อ) .....

(.....)

ตำแหน่ง .....

วันที่ .....

ผู้จัดทำ (สำนักบริหารกลางและผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง)



แบบแสดงผลงาน  
ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ชื่อเจ้าของผลงาน .....  
ตำแหน่งทางการบริหาร .....  
ตำแหน่งในสายงาน .....  
สังกัด .....

๑) ผลงาน/ผลสำเร็จของงานที่ผ่านมา (สรุปสาระสำคัญเฉพาะผลงานเด่น ๆ)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๒) ประสบการณ์ที่ผ่านมา

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



**เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกและประเมิน**  
**ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ**  
**เพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ระดับ ๘ (ผู้อำนวยการกลุ่มงาน)**

รายการประเมิน	เกณฑ์การวัด (อาจเป็นคะแนนหรือเป็นระดับ หรืออื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการกำหนด)
<p>๑. เกณฑ์การพิจารณา คณะกรรมการควรกำหนดให้ สอดคล้องและเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง</p> <p>๑.๑ <u>ความรู้</u> ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่และภารกิจ ของตำแหน่งและส่วนราชการ รวมทั้งความรู้ที่ต้องใช้ในการ ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ในการบริหารงาน หรือบริหารจัดการ ความรู้ในกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง การปกครอง บังคับบัญชา เป็นต้น</p> <p>๑.๒ <u>ความสามารถ</u> ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนา นโยบาย วางแผน วิจัยและแก้ปัญหา การบริหารงานและ การปกครองบังคับบัญชา ฯลฯ</p> <p>๑.๓ <u>ความประพฤติ</u> ได้แก่ การประพฤติและการปฏิบัติ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และภารกิจของส่วนราชการ</p> <p>๑.๔ <u>ประวัติการรับราชการ</u> ได้แก่ ประวัติการดำรง ตำแหน่งสำคัญที่ผ่านมา ผลงานสำคัญที่ประสบความสำเร็จ เป็นที่ประจักษ์ในความสามารถมาแล้ว เกียรติยศ ชื่อเสียง รวมทั้งประวัติทางวินัย เป็นต้น</p> <p>๒. คุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่จะแต่งตั้งหรือ องค์ประกอบอื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งและ ส่วนราชการที่จะแต่งตั้งตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร</p> <p>๒.๑ .....</p> <p>๒.๒ .....</p> <p>๒.๓ .....</p> <p style="text-align: center;">ฯลฯ</p>	



**หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้เหมาะสมในการรับโอนข้าราชการ  
ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ลงวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๕๔**

เพื่อให้การพิจารณารับโอนข้าราชการตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ลงวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๕๔ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเหมาะสม คณะกรรมการบริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้เหมาะสมในการรับโอนข้าราชการตามประกาศดังกล่าว เพื่อเสนอคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล (ก.ส.) พิจารณา ไว้ดังนี้

**1. หลักเกณฑ์การพิจารณาผู้เหมาะสมที่สมควรรับโอน**

พิจารณาจากประวัติ ประสบการณ์ คุณลักษณะ และคุณสมบัติ ในเรื่องต่อไปนี้

**1.1 ประวัติส่วนตัว**

พิจารณาจากอายุตัว และอายุราชการ รวมถึงเกณฑ์อายุที่เหมาะสม

**1.2 ประวัติการศึกษา**

พิจารณาจากวุฒิการศึกษา หรือสาขาวิชาที่สำเร็จ ที่สอดคล้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง รวมถึงผลการศึกษา

**1.3 ประวัติการรับราชการ การศึกษา/อบรม ที่ผ่านมา และผลงาน**

พิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติและผลสำเร็จของงานที่สอดคล้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความต้องการของตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การเริ่มเข้ารับราชการ จากวุฒิการศึกษา หรือสายงาน ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในงาน การศึกษา/อบรมที่เป็นประโยชน์กับภารกิจของตำแหน่งที่รับโอน รวมถึงมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม และวินัย

**1.4 คุณลักษณะอื่น ๆ**

พิจารณาจากความประพฤติ การปฏิบัติงาน การเสียสละ ความอุตสาหะ การทุ่มเท การอุทิศเวลา และสุขภาพ (ที่ไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่) รวมถึงความซื่อสัตย์สุจริต และอื่น ๆ

**1.5 คุณสมบัติพิเศษ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน**

พิจารณาจากความสามารถพิเศษ หรือวุฒิการศึกษาเฉพาะด้านที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับโอน เช่น ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชน

**1.6 การได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ**

พิจารณาจากงานสำคัญที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องหรือเป็นไปตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

**2. วิธีการคัดเลือกเพิ่มเติมตามความเหมาะสมของตำแหน่ง**

อาจพิจารณาจากการสอบข้อเขียน หรือการสอบสัมภาษณ์ หรือการนำเสนอผลงาน หรือวิธีการอื่นตามที่คณะกรรมการบริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเห็นชอบ

เห็นชอบตามมติคณะกรรมการบริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

เมื่อวันพฤหัสบดีที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๕๔



