



## แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ



องค์การบริหารส่วนตำบลนาแกว้าง  
อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี

## บทนำ

การจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลนาแกว้าง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง โยกย้าย และการสับเปลี่ยน หมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลนาแกว้าง ก่อให้เกิด การกระตุ้นการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ รวมทั้งเพื่อเป็นการดึงดูด จูงใจและรักษา บุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรตลอดไป

งานบุคคลสำนักงานปลัด

มกราคม 2559

## สารบัญ

- ★ กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ๑
  - โครงสร้างชั้นงานในระบบจำแนกตำแหน่ง
  - ระบบปัจจุบันเทียบกับระบบใหม่
- ★ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ๔
  - การเปรียบเทียบเส้นทางความก้าวหน้า
  - การเปลี่ยนตำแหน่ง
  - การขยายระดับควบ
  - การโอนย้าย
  - สรุปภาพรวมการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้า
- ★ ระบบบริหารงานบุคคลแบบครบวงจร ๑๑
  - การแบ่งประเภทสมรรถนะ
  - สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

## กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) หมายถึง เส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ อธิบายง่าย ๆ คือ เราเริ่มต้นทำงานใน ตำแหน่งใด จากตำแหน่งนี้เราจะเติบโตไปเป็นอะไรได้บ้าง สูงสุดแล้วเราอยากเป็นอะไร อยากไปถึงไหน ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายแล้ว เราควรมีการวางแผนเส้นทางเดินว่าเราจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้อย่างไรด้วย

โดยทั่วไปแล้ว เรามักต้องการมีงานที่มั่นคง มีโอกาสก้าวหน้า มีเกียรติเป็นที่ยอมรับในสังคม เงินเดือนดีเหมาะสมกับงาน สวัสดิการดี บรรยากาศในการทำงานดี สถานที่ทำงานดี ผู้บังคับบัญชาดี แต่เรามักไม่ค่อยวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของเรา หากคุณเป็นคนที่อยากประสบความสำเร็จมาเริ่มวางแผน Career Path ของตนเองกันดีกว่า

การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพต้องคำนึงถึงอะไรบ้าง

๑. ระดับตำแหน่งงาน (Career Level) ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นจะบอกถึงความก้าวหน้าจากการทำงานอาชีพนั้น ๆ เช่น จากระดับเจ้าหน้าที่ เป็นหัวหน้างาน เป็นระดับอาวุโส เป็นผู้บริหารระดับสูง ในสายงานของคุณต้องผ่านตำแหน่งอะไรบ้าง จึงจะไปถึงตำแหน่งที่คุณใฝ่ฝัน

๒. เป้าหมายของงาน (Target Job) ต้องมองว่าตำแหน่งที่คุณต้องการจะขึ้นไปนั้น ต้องการคนที่มีคุณสมบัติอย่างไร มีผลงานในระดับใด ต้องใช้ทักษะอะไร ต้องมีประสบการณ์อะไรบ้าง หรืออาจวัดจากคุณภาพของงาน ปริมาณงานที่ทำ และอายุงานเป็นเกณฑ์กำหนด คุณควรศึกษาและหาทางพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้นให้ถูกทาง

๓. ขอบเขตของหน้าที่ (Functional Area) การจะเลื่อนตำแหน่งได้นั้น คุณต้องสามารถรับผิดชอบงานที่มากขึ้นได้ด้วย ทั้งในเชิงปริมาณและขอบเขตงานที่กว้างขึ้น ทั้งนี้ควรศึกษาถึงขอบเขตของงาน และหน้าที่ที่คุณจะต้องทำในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้าด้วย

เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเปลี่ยนระบบบริหารจากระบบซี ปรับเข้าสู่ระบบจำแนกตำแหน่งในระบบแท่งในวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๕๙ จึงทำให้ต้องมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม

หลักการเปลี่ยนจากระบบซี สู่อะบบแท่ง

๑. การกำหนดตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่นให้มี ๔ ประเภท ได้แก่ ประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการท้องถิ่น และประเภทบริหารท้องถิ่น

๒. การสรรหาบุคคล การแต่งตั้งและการให้พ้นจากตำแหน่ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้พิจารณาโดยคำนึงถึงความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นตามบัญชีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ

๓. การเลื่อนพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ให้พิจารณาจากคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ผลงาน ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรม ประวัติการปฏิบัติราชการ และการผ่านหลักสูตรอบรมตามที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานให้คำนึงถึงระบบการบริหารผลงานที่เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานรายบุคคลไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร



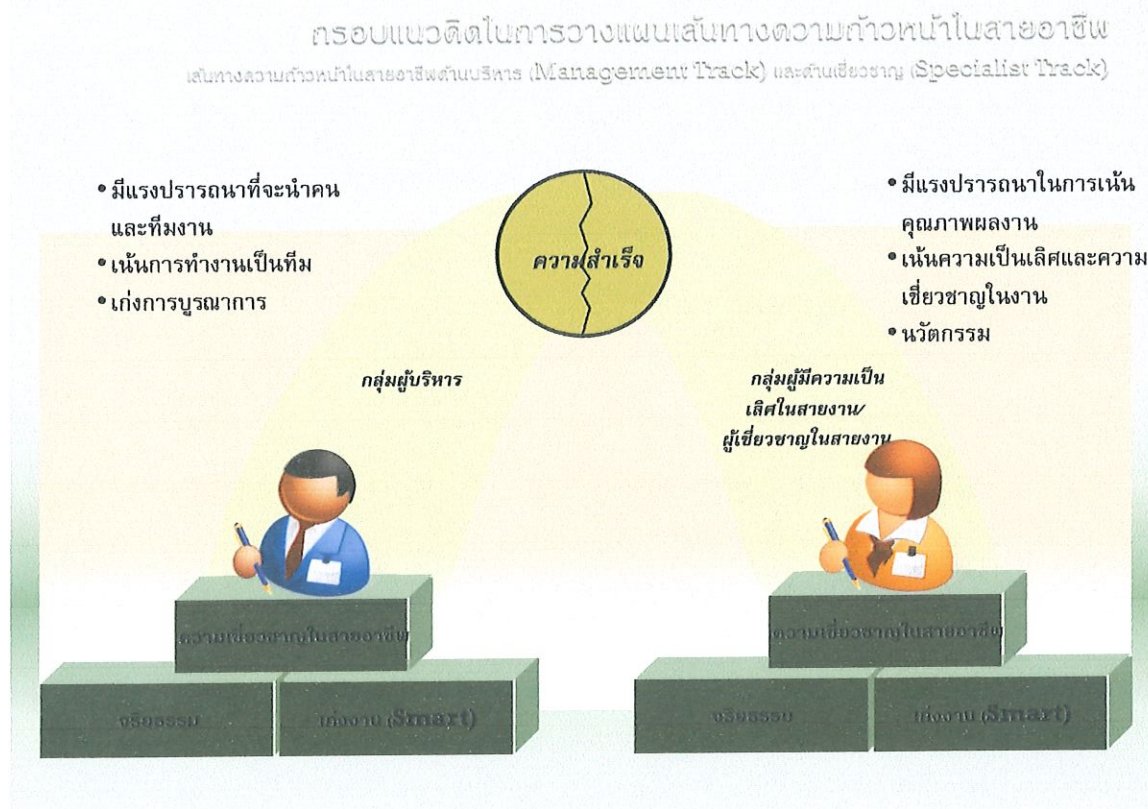
**ประเภทบริหาร** คือตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่น กำหนด มี ๓ ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

**ประเภทอำนวยการ** คือตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่าย ระดับส่วน ระดับกอง ระดับสำนัก ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือตำแหน่งระดับที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่น กำหนดมี ๓ ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

**ประเภทวิชาการ** คือ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น มี ๔ ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ

**ประเภททั่วไป** คือ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทวิชาการ ตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด มี ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส

**กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ**  
เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในด้านบริหาร (Management Track) และด้านเชี่ยวชาญ (Specialist Track)





### โครงสร้างชั้นงานในระบบจำแนกตำแหน่ง

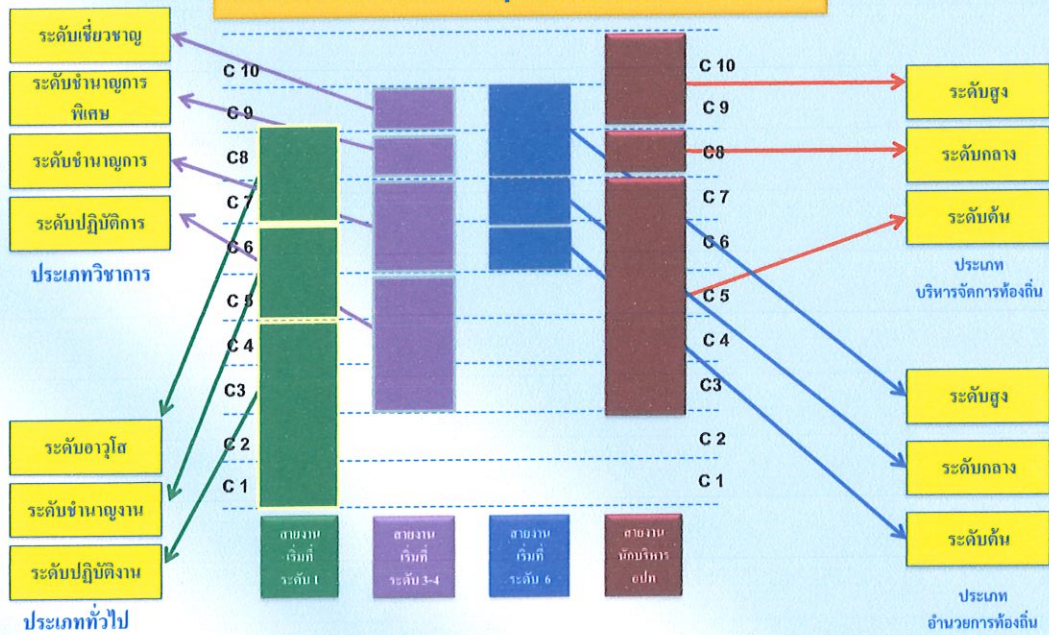
## ระบบจำแนกตำแหน่ง

ปรับเป็นโครงสร้างระดับชั้นงานแบบแท่ง (Broadband) เหมือนข้าราชการพลเรือน แต่ปรับปรุงหรือเพิ่มระดับเฉพาะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

โครงสร้างระดับชั้นงาน มี 4 แท่ง คือ

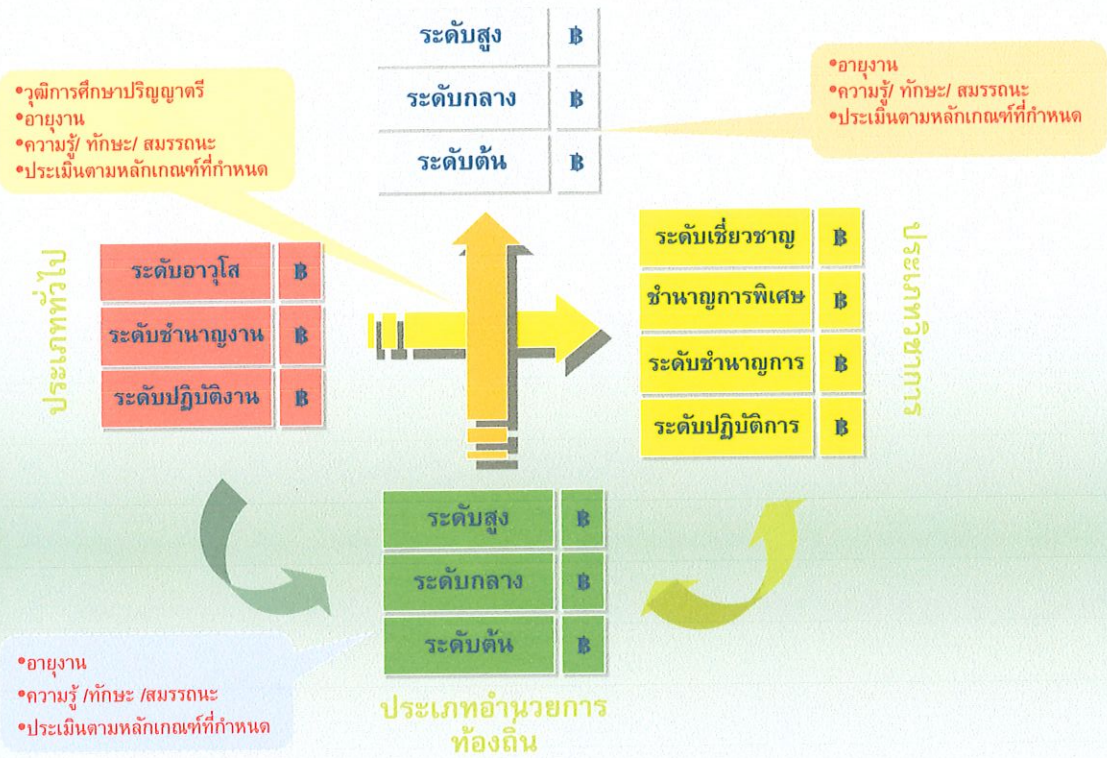


### ภาพแสดงระบบปัจจุบันเทียบกับระบบใหม่

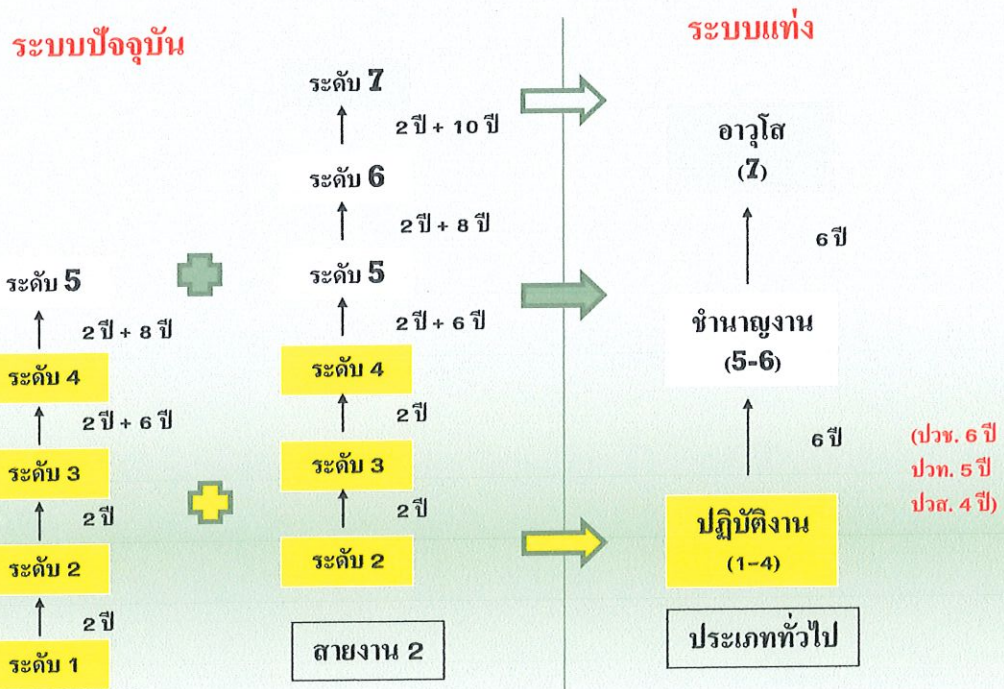




# แผนความก้าวหน้าในอาชีพ ...



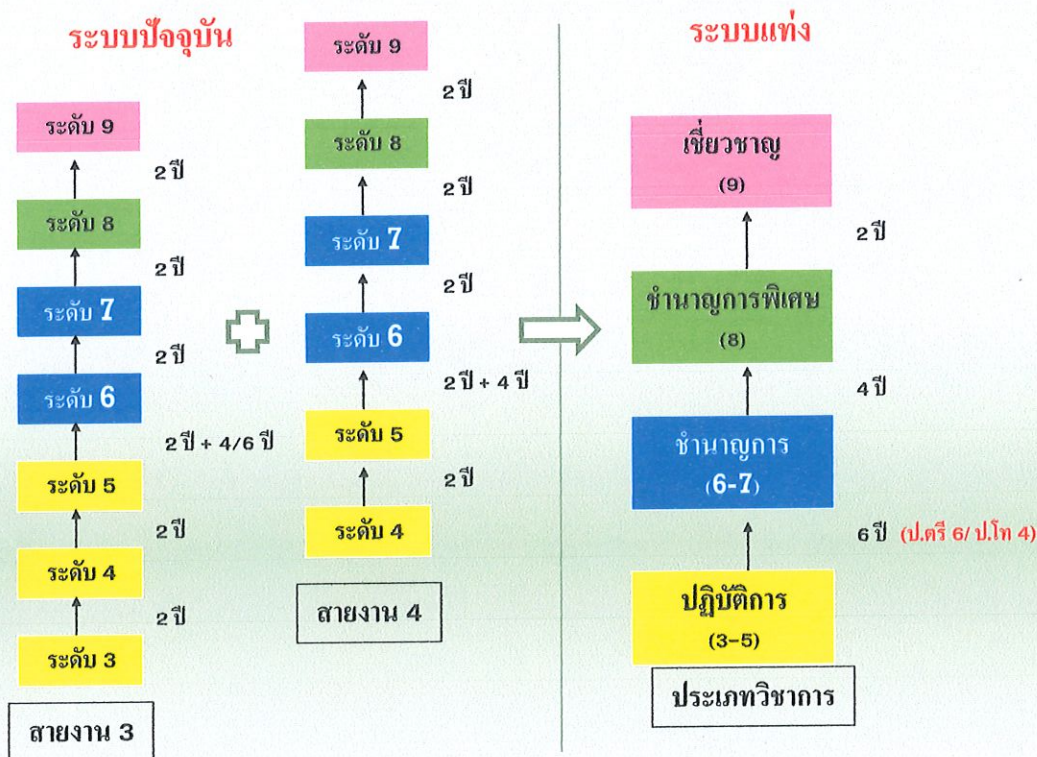
## เปรียบเทียบเส้นทางความก้าวหน้า ประเภททั่วไป (สายงาน 1/2)



แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตลอดจน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

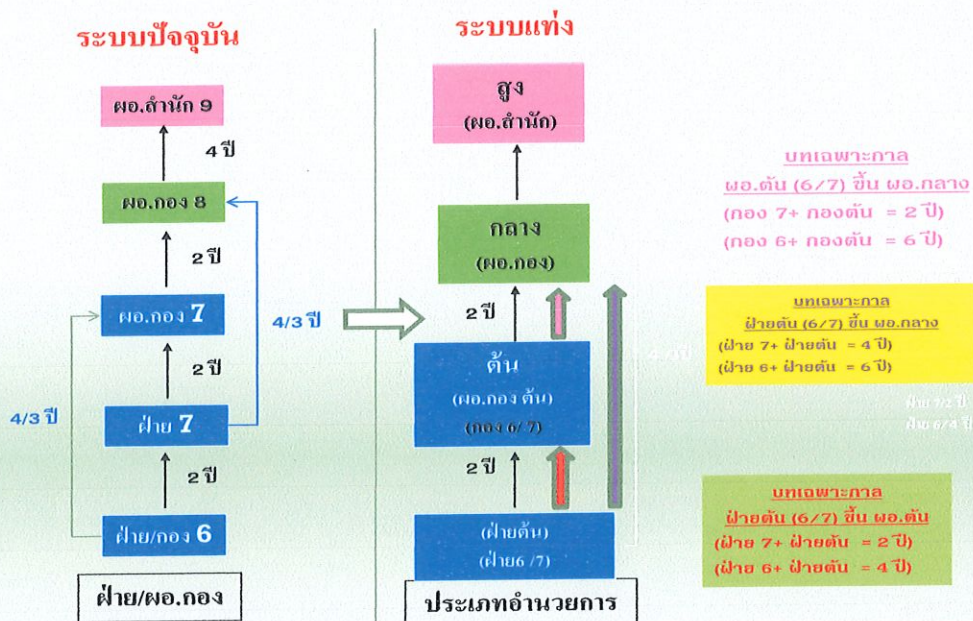


### เปรียบเทียบเส้นทางความก้าวหน้า ประเภทวิชาการ (สาย 3/4)



แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### เปรียบเทียบเส้นทางความก้าวหน้า ประเภทอำนวยการท้องถิ่น (ฝ่าย/ผอ.)



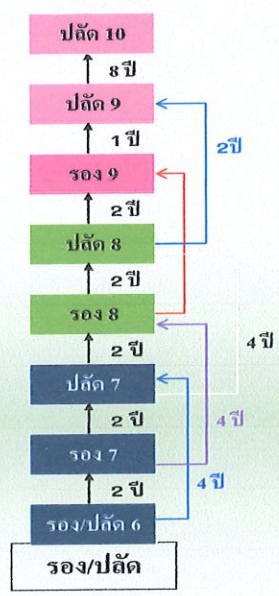
กล่าวคือ หลักเกณฑ์เดิมกำหนดให้ ผอ.กอง/ผอ.ส่วน ระดับ ๘ ต้องดำรงตำแหน่งใหม่จะทำให้ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งใหม่จะทำให้ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้น ถึงระดับสูงรวมแล้วใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น ๘ ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่เร็วกว่าหลักเกณฑ์เดิมที่ต้องดำรงตำแหน่งทั้งสิ้น ๑๐ ปี

แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

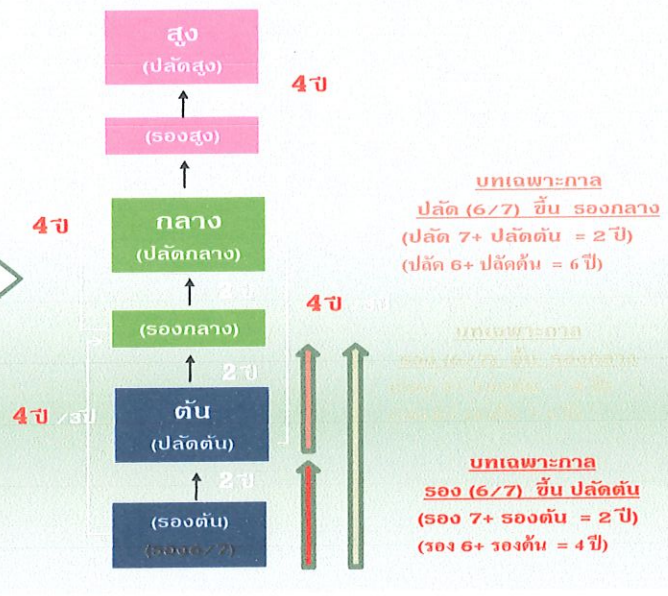


### เปรียบเทียบเส้นทางความก้าวหน้า ประเภทบริหารท้องถิ่น (รอง/ปลัด)

#### ระบบปัจจุบัน



#### ระบบแท่ง

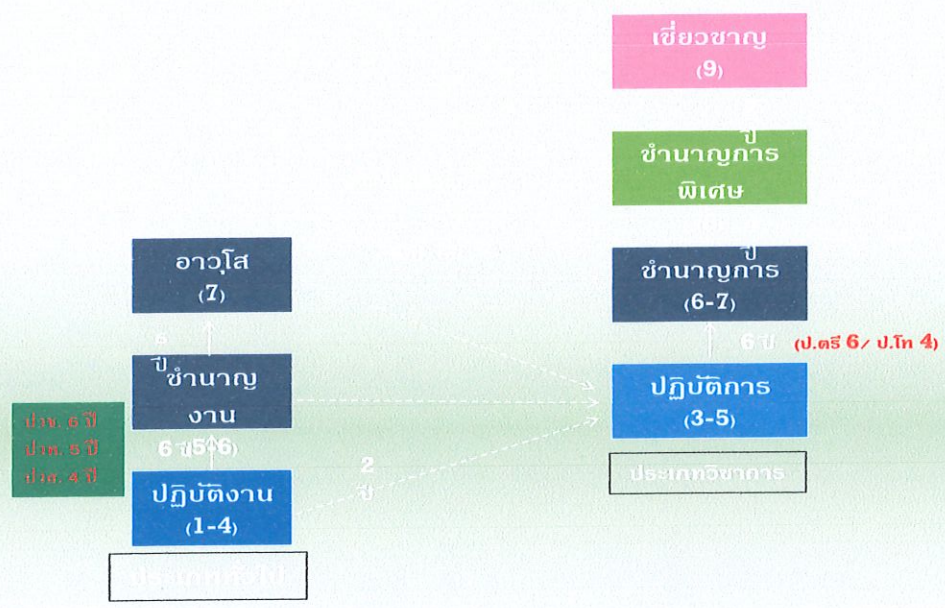


กล่าวคือ เมื่อพิจารณาผู้บรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งรองปลัด / ปลัด ระดับ ๖ ถึงตำแหน่งปลัดระดับ ๙ ตามหลักเกณฑ์เดิมต้องใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น ๑๐ ปี ทั้งนี้เมื่อเป็นระบบแท่งใช้เวลา ๘ ปี ซึ่งลดเวลาลง

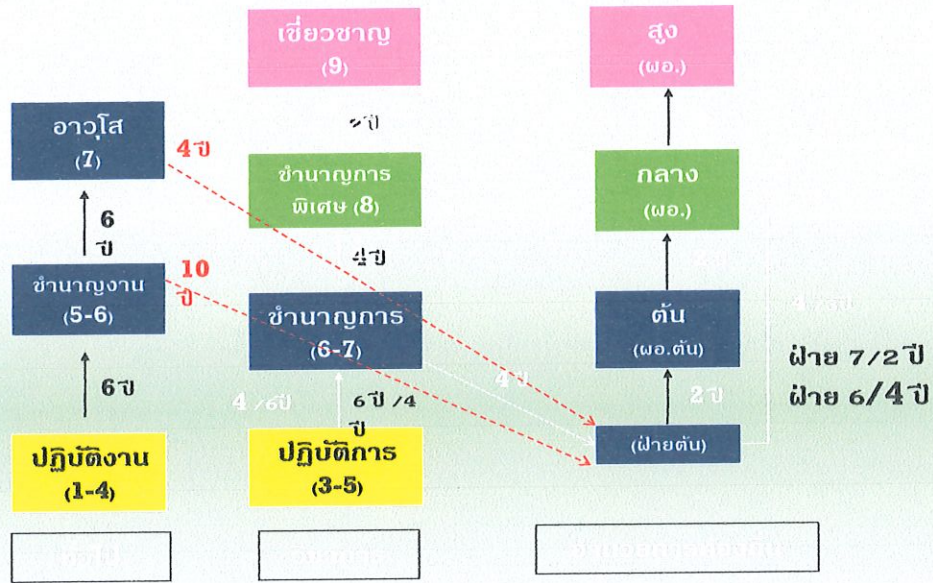
แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### การเปลี่ยนตำแหน่ง

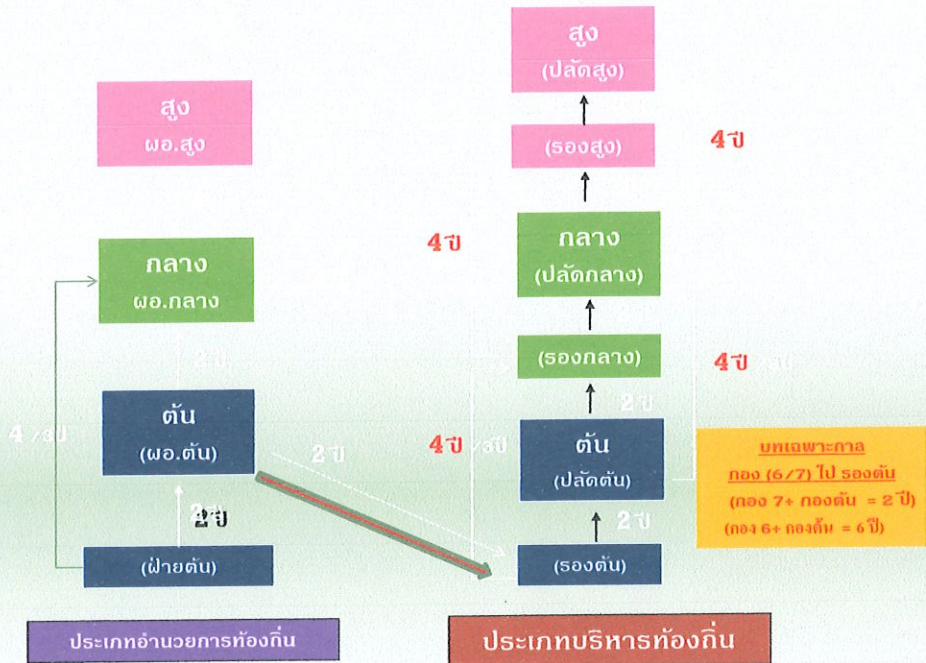
#### การเปลี่ยนตำแหน่งจาก ประเภททั่วไป เป็น ประเภทวิชาการ



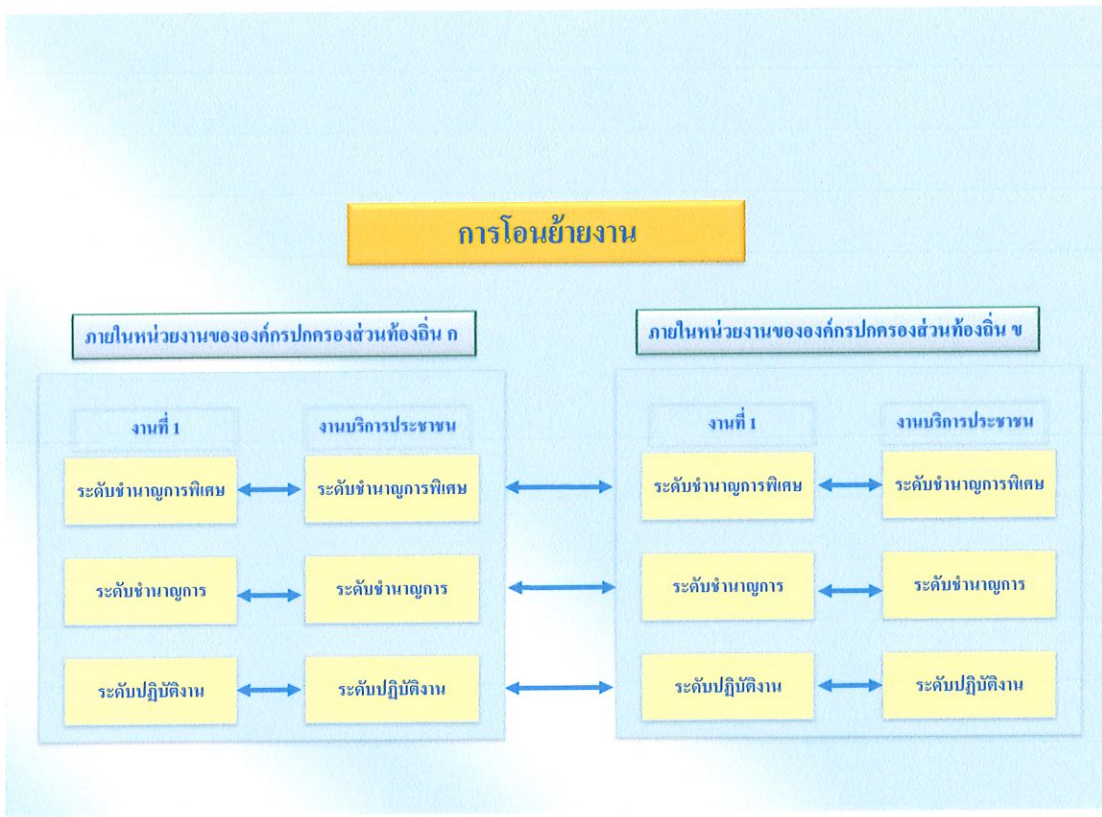
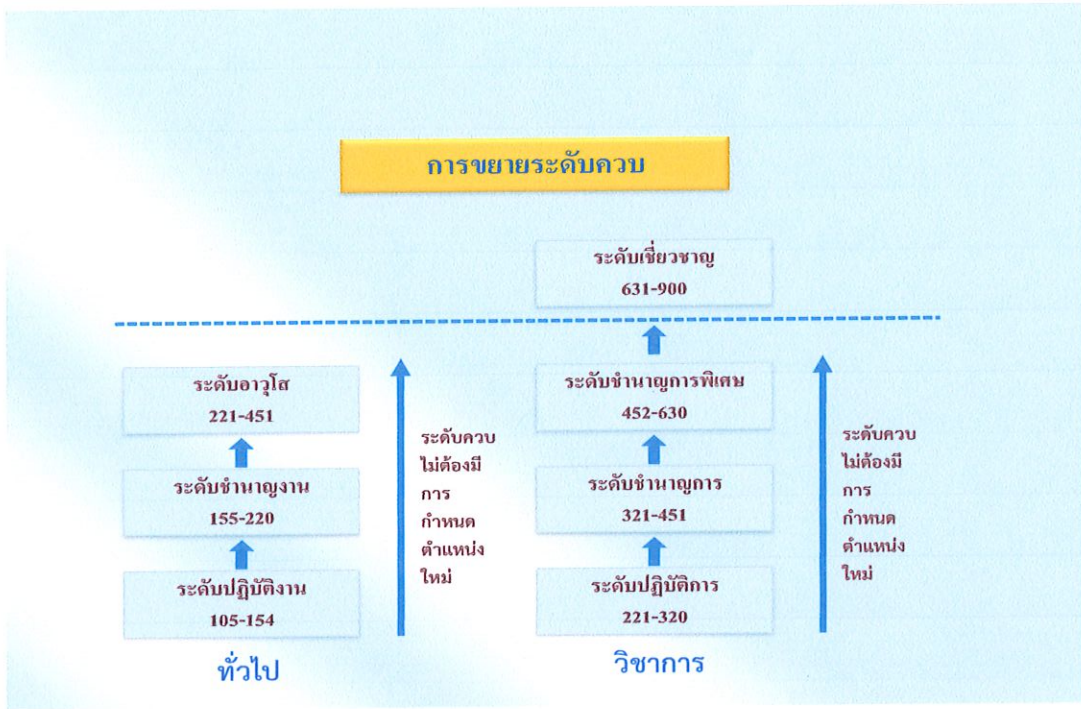
### การเปลี่ยนตำแหน่งเป็น ประเภทอำนาจการท้องถิ่น



### การเปลี่ยนตำแหน่งเป็น ประเภทบริหารท้องถิ่น

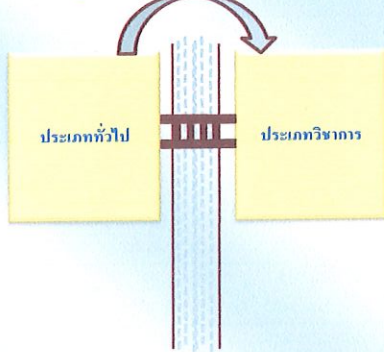




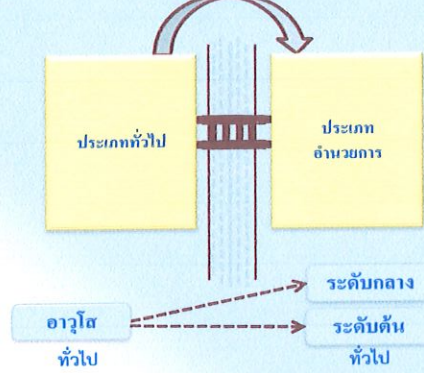


### กำหนดกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนระดับ และย้ายทั้งในประเภทและต่างประเภทงานใหม่

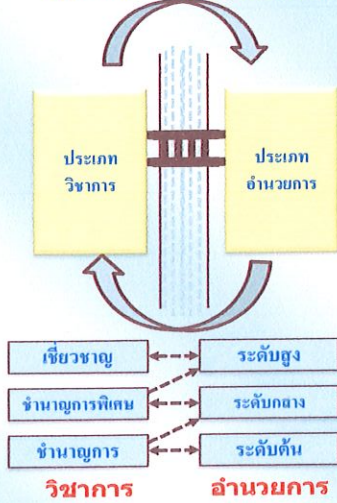
กรณีที่ 1 การเปลี่ยนกลุ่มประเภททั่วไปสู่ประเภทวิชาการเกณฑ์การย้ายกลุ่ม



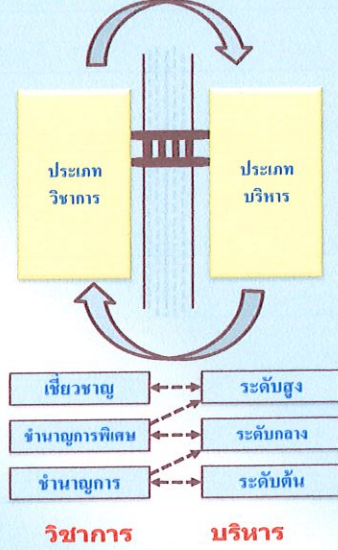
กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มประเภททั่วไปสู่ประเภทอำนาจการ



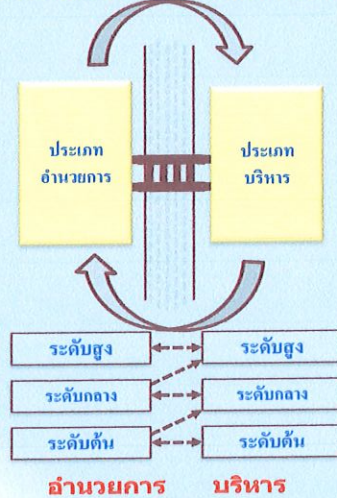
กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มระหว่างประเภทวิชาการและประเภทอำนาจการ



กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มระหว่างประเภทวิชาการและประเภทบริหารหรือบริหารจัดการ

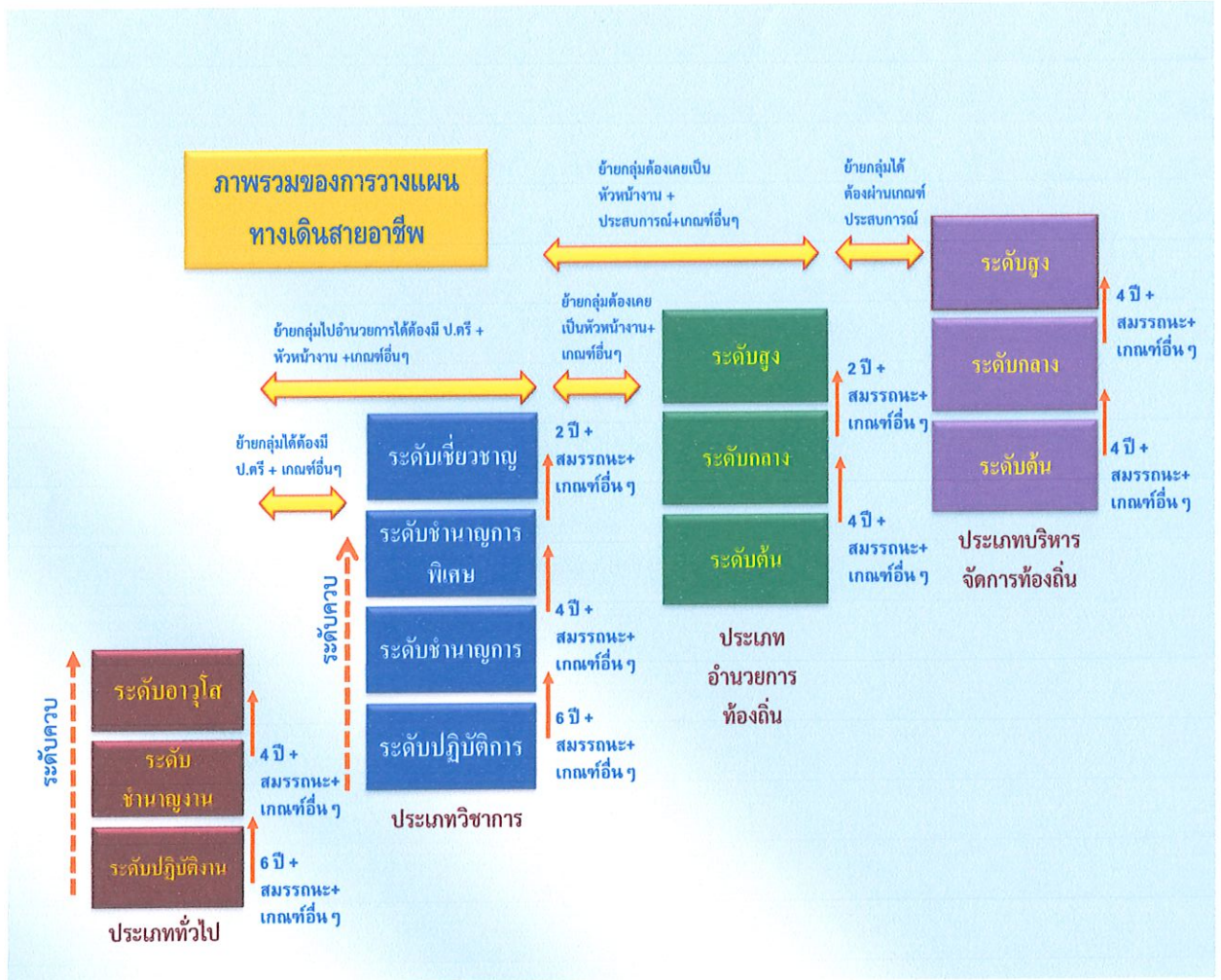


กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มระหว่างประเภทอำนาจการและประเภทบริหารหรือบริหารจัดการ



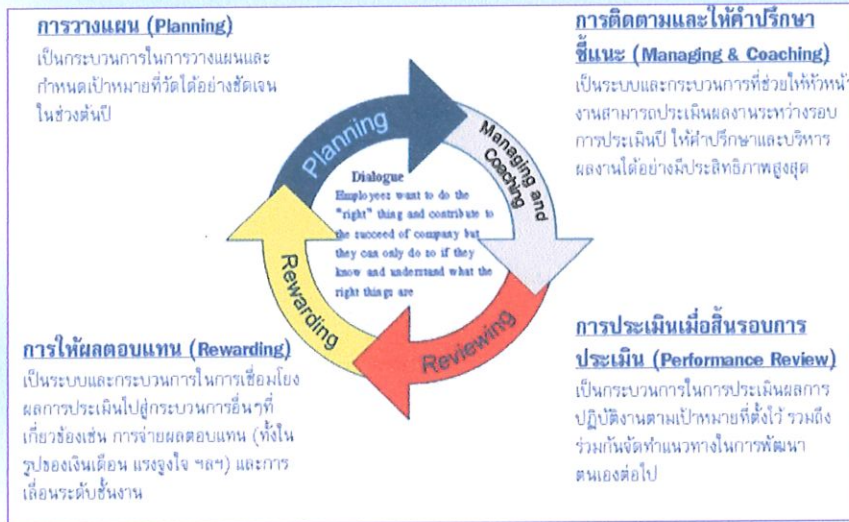


### สรุปภาพรวมการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

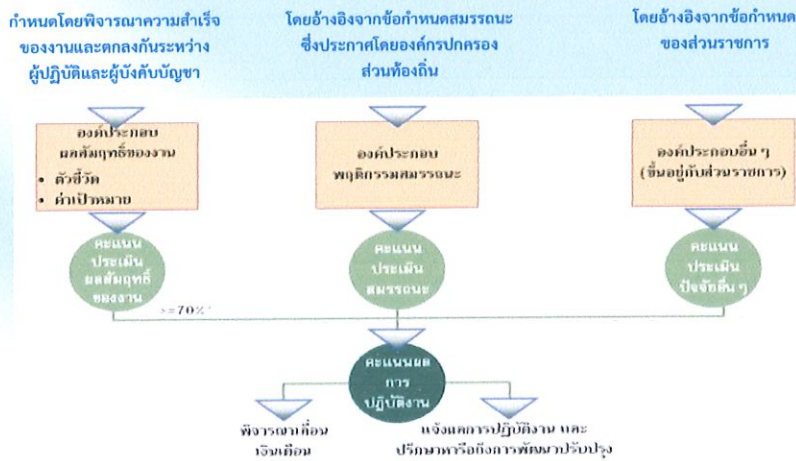


## ระบบการบริหารผลงาน

### ระบบการบริหารผลงานแบบครบวงจร



### ระบบบริหารผลงาน





## การแบ่งสมรรถนะดังนี้

สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและทุกระดับ  
ตำแหน่งจำเป็นต้องมี

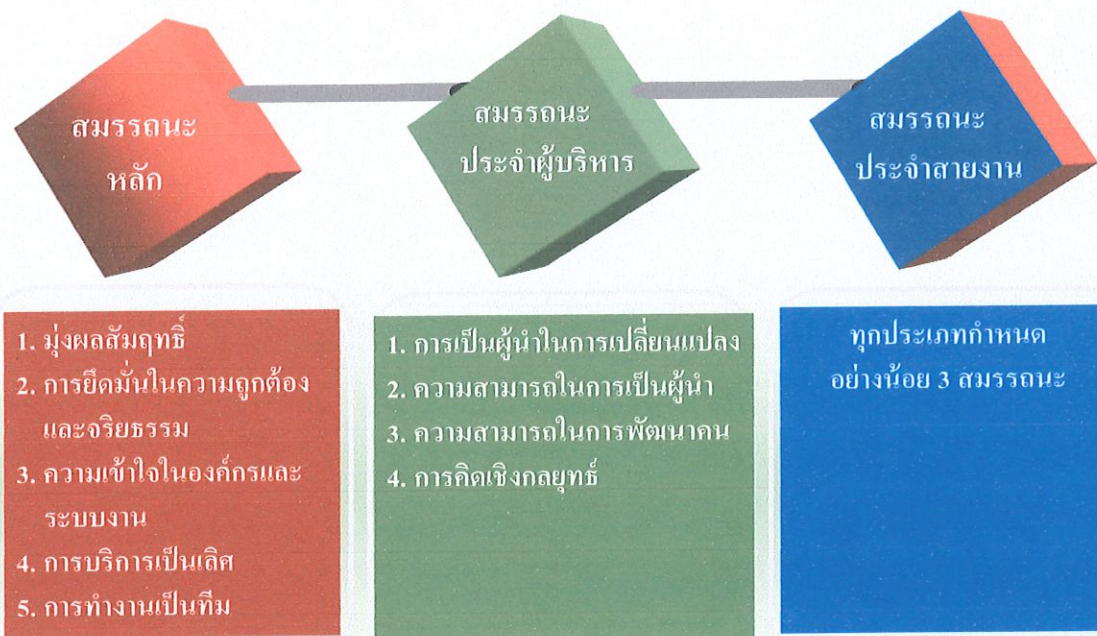
สมรรถนะประจำผู้บริหาร คือ สมรรถนะที่ตำแหน่งประเภทบริหารและ  
อำนวยการต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สมรรถนะประจำสายงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับ  
ตำแหน่ง/สายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ได้ดีขึ้น

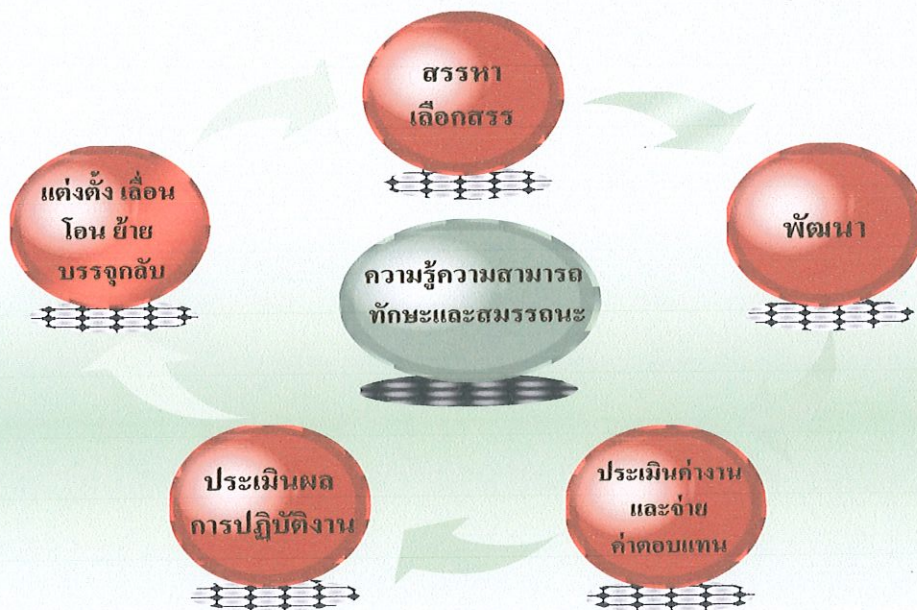
## การแบ่งประเภทสมรรถนะ



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน



การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล





กรอบแนวคิดเรื่องการพัฒนาทักษะความสามารถกับการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

๐จากการศึกษาพบว่า การวางแผนทางเดินสายอาชีพที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการพัฒนาบุคลากรในทักษะความสามารถที่จำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งถัดไป มากกว่าจะให้บุคลากรผู้นั้นไปสร้างใหม่เองในงาน



**เดิม**

- การวางแผนทางเดินสายอาชีพจะประกอบด้วย
  - การกำหนดทางเดินก้าวหน้าในแต่ละสายอาชีพ โดยดูที่วุฒิการศึกษาเป็นสำคัญ
  - เกณฑ์และเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้สามารถพิจารณาจัดวางตัวบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
  - การหมุนเวียนและโอนย้ายงาน เพื่อเรียนรู้งานในขอบเขตที่กว้างมากขึ้น
- เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่ต้องสั่งสมความรู้ความสามารถในตำแหน่งใหม่



**ใหม่**

- การวางแผนทางเดินสายอาชีพจะประกอบด้วย
  - กระบวนการเดิมทั้งหมด และเพิ่ม
  - การฝึกอบรมและการพัฒนาศักยภาพในทักษะความสามารถที่จำเป็นต้องมีในสายงาน เพื่อช่วยสร้างเสริมปัจจัยและคุณลักษณะต่างๆ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถสร้างผลงานระดับยอดเยี่ยมให้กับองค์กรได้รวดเร็วกว่า
- เป็นหน้าที่ขององค์กรและเจ้าหน้าที่ที่ต้องเพิ่มความรู้ความสามารถก่อนก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่