



## แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ



องค์การบริหารส่วนตำบลดอนทอง  
อำเภอหนองโดน จังหวัดสกลบุรี

## บทนำ

การจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพและมีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้ายและการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจนโปร่งใสและเป็นธรรมซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลหนอง ก่อให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในอาชีพรวมทั้งเพื่อเป็นการดึงดูด จูงใจ และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรตลอดไปซึ่งในการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าใน สายอาชีพฉบับนี้เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในการปรับเข้าสู่ระบบจำแนกตำแหน่งในระบบแห่ง ซึ่งจะเข้าสู่ระบบในวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๕๙ นี้

งานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัด  
องค์การบริหารส่วนตำบลหนอง

## สารบัญ

	หน้า
★ 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 เราเริ่มต้นทำงานในตำแหน่งใด จากตำแหน่งนี้เราจะเติบโตไปเป็นอะไรได้บ้าง สูงสุดแล้วเราอยากเป็นอะไร อยากไปถึงไหน ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายแล้ว เราควรมีการวางแผนเส้นทางเดินว่าเราจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้อย่างไรด้วย

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

### การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพต้องคำนึงถึงอะไรบ้าง

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

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

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

เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเปลี่ยนระบบบริหารจากระบบซี ปรับเข้าสู่ระบบจำแนกตำแหน่งในระบบแห่งในวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๕๙ จึงทำให้ต้องมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม

### หลักการเปลี่ยนจากระบบซี สู่ระบบ แห่ง

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 คุณธรรมและจริยธรรมประวัติ การปฏิบัติราชการ และการผ่านหลักสูตรอบรมตามที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานให้คำนึงถึงระบบการบริหารผลงานที่เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานรายบุคคลไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร

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

**ประเภทอำนวยการ** คือ ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่าย 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 ตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ และตำแหน่ง ประเภทวิชาการ ตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด มี ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส

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



### โครงสร้างชั้นงานในระบบจำแนกตำแหน่ง

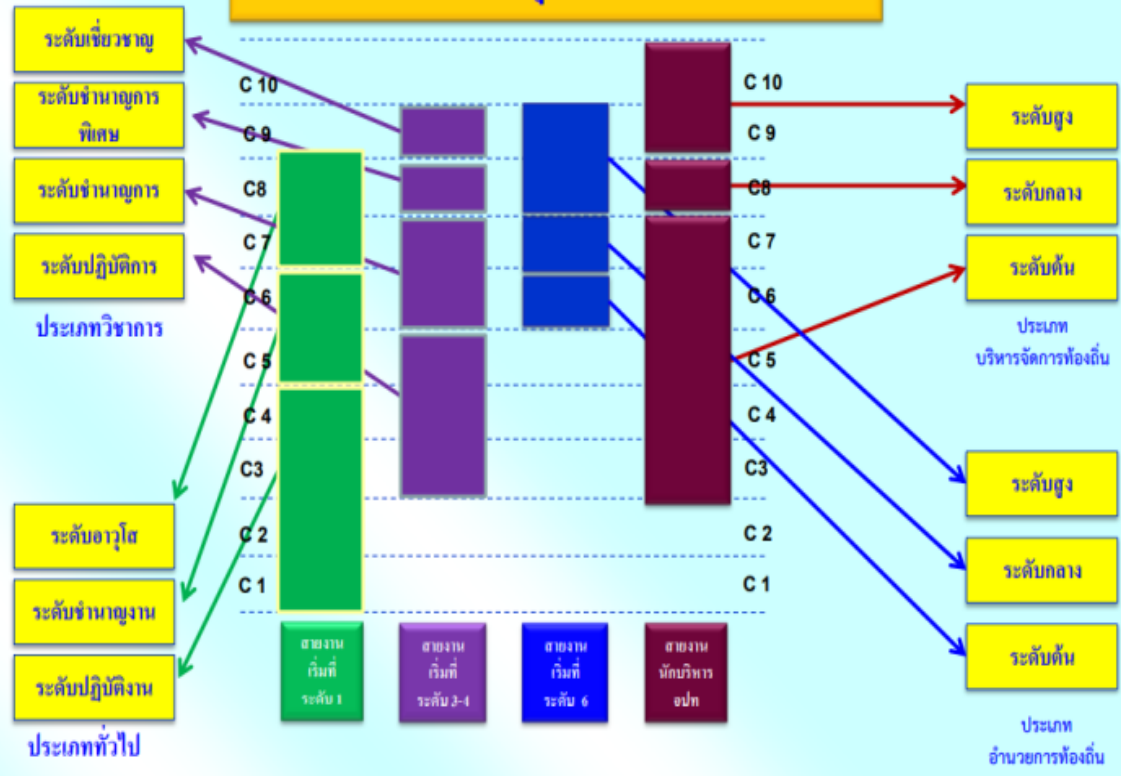
## ระบบจำแนกตำแหน่ง

ปรับเป็นโครงสร้างระดับชั้นงานแบบแท่ง (Broadband) เหมือนข้าราชการพลเรือน แต่ปรับปรุงหรือเพิ่มระดับเฉพาะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

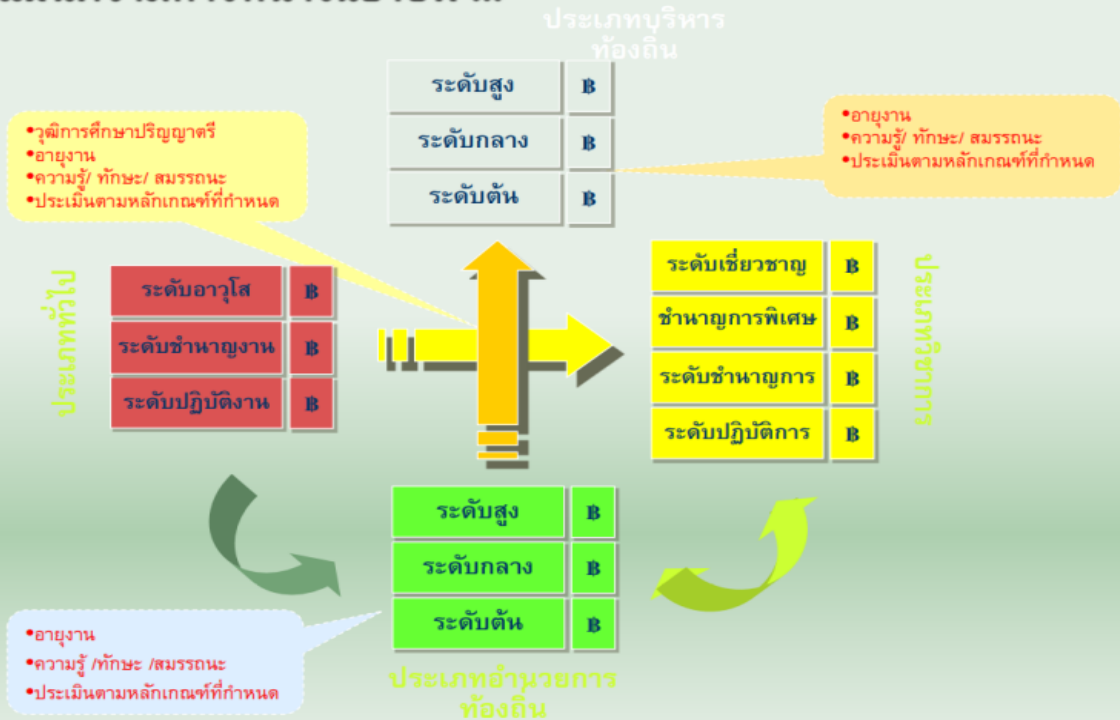
โครงสร้างระดับชั้นงาน มี 4 แท่ง คือ



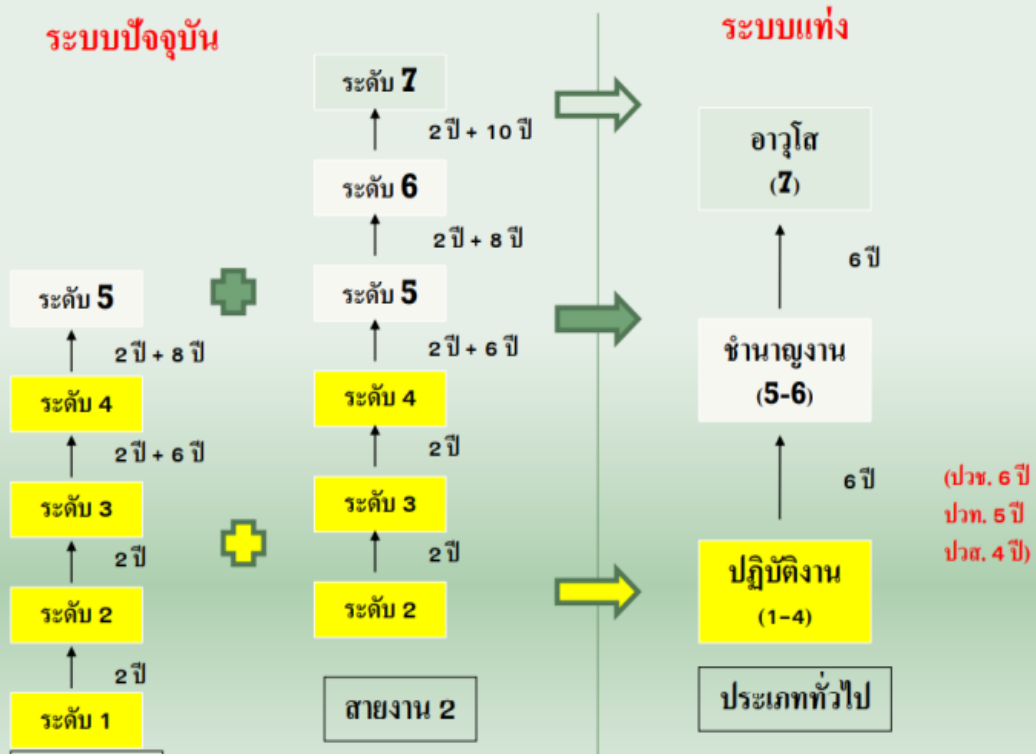
## ภาพแสดงระบบปัจจุบันเทียบกับระบบใหม่



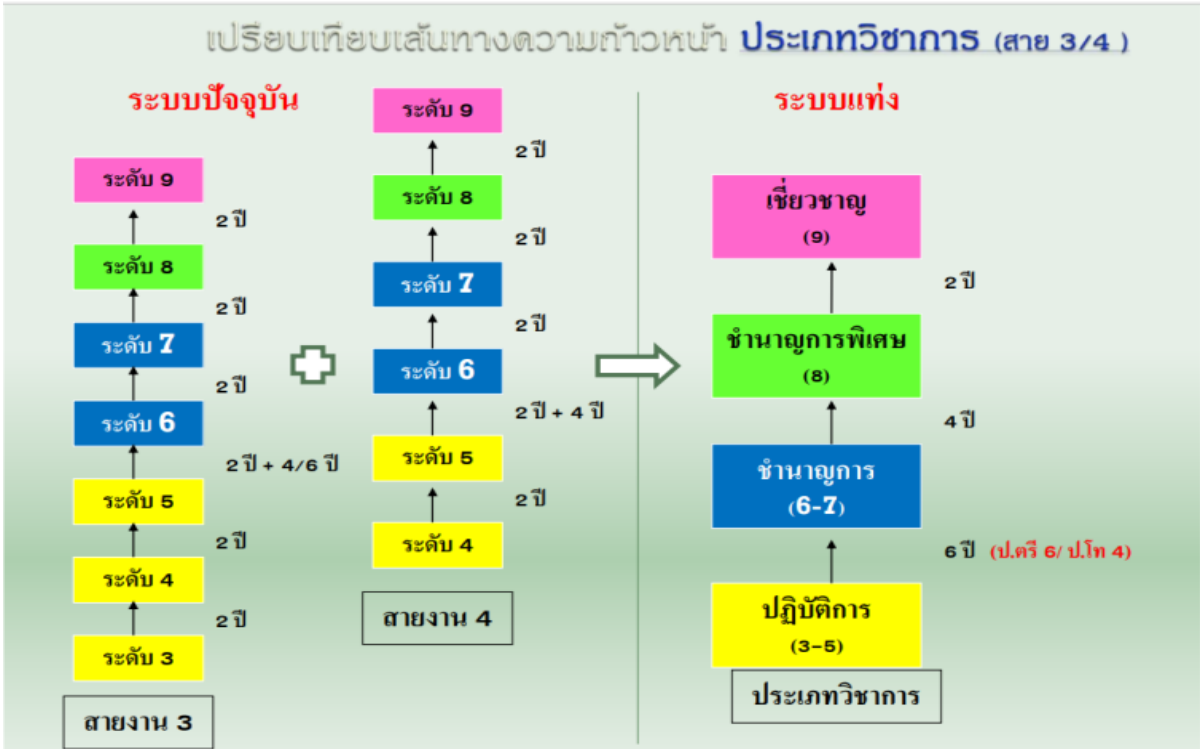
## แผนความก้าวหน้าในอาชีพ ...



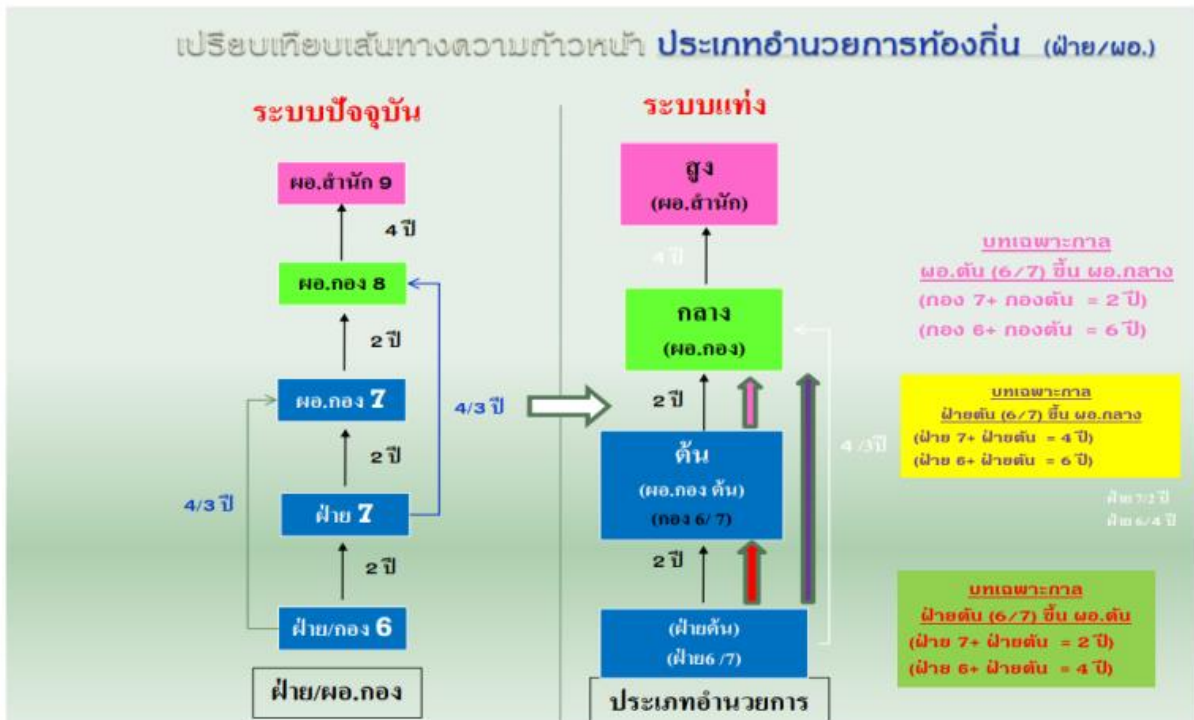
## เปรียบเทียบเส้นทางความก้าวหน้า ประเภททั่วไป (สายงาน 1/2)



แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตลอดจน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



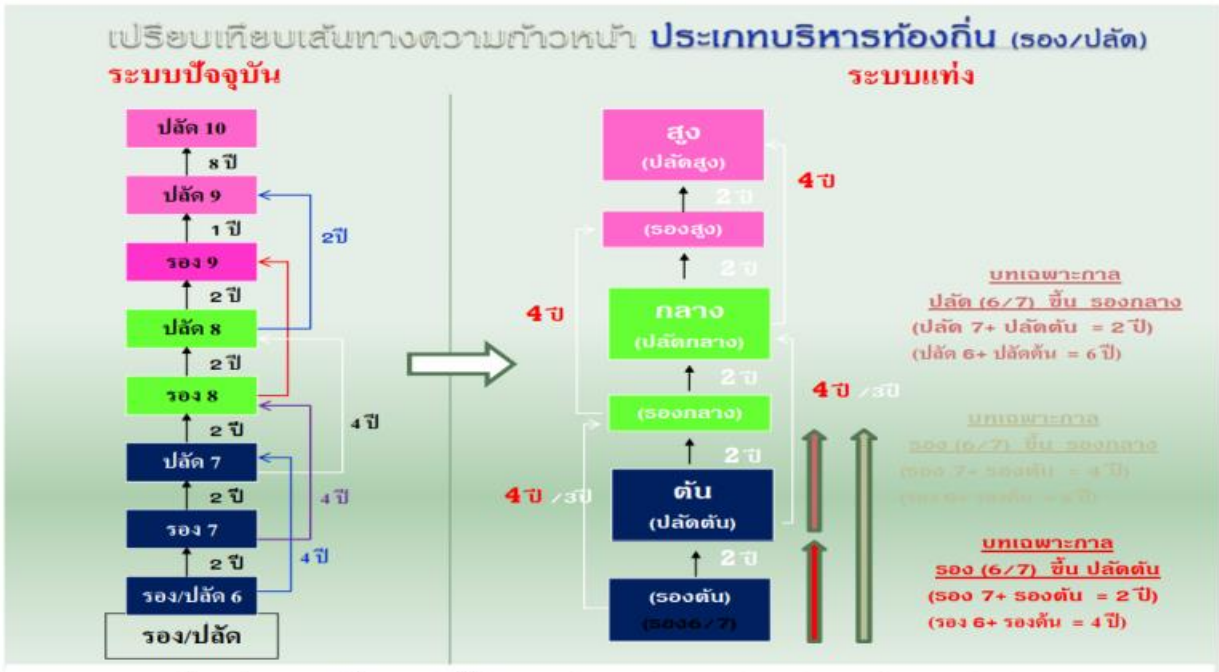
แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



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

แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

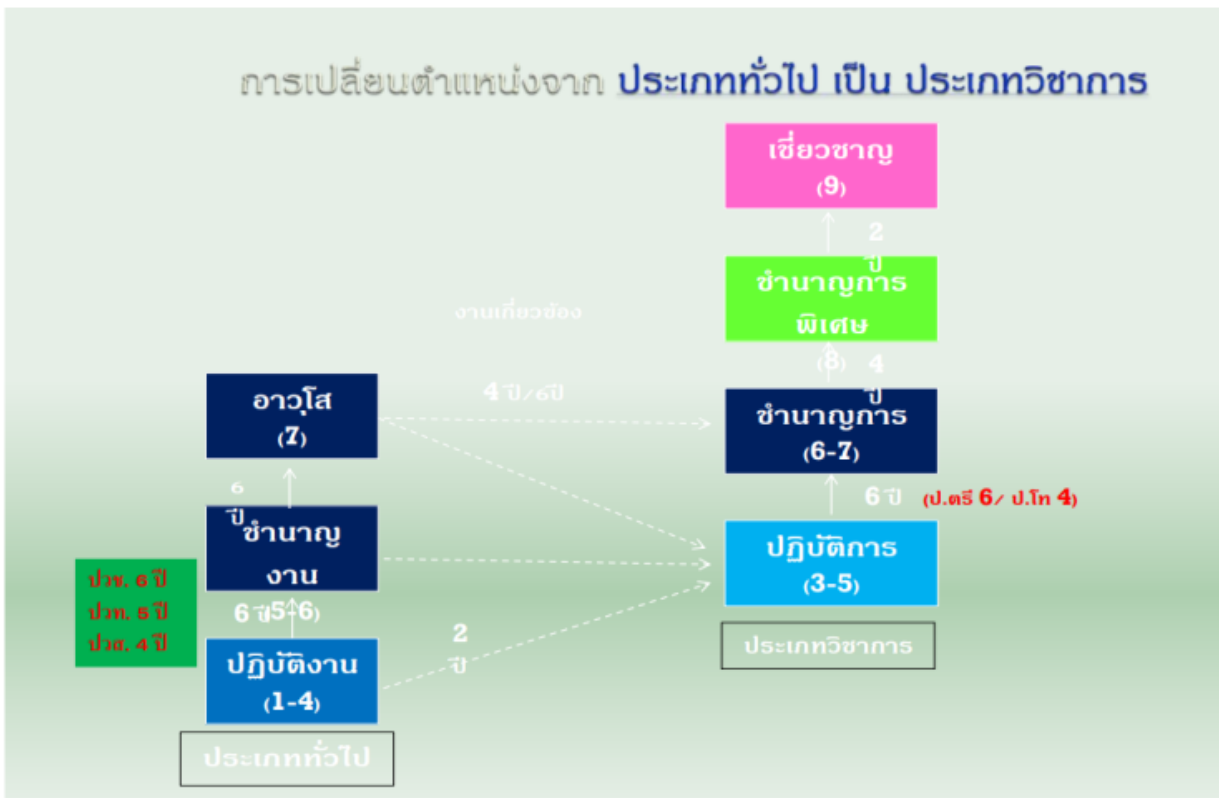




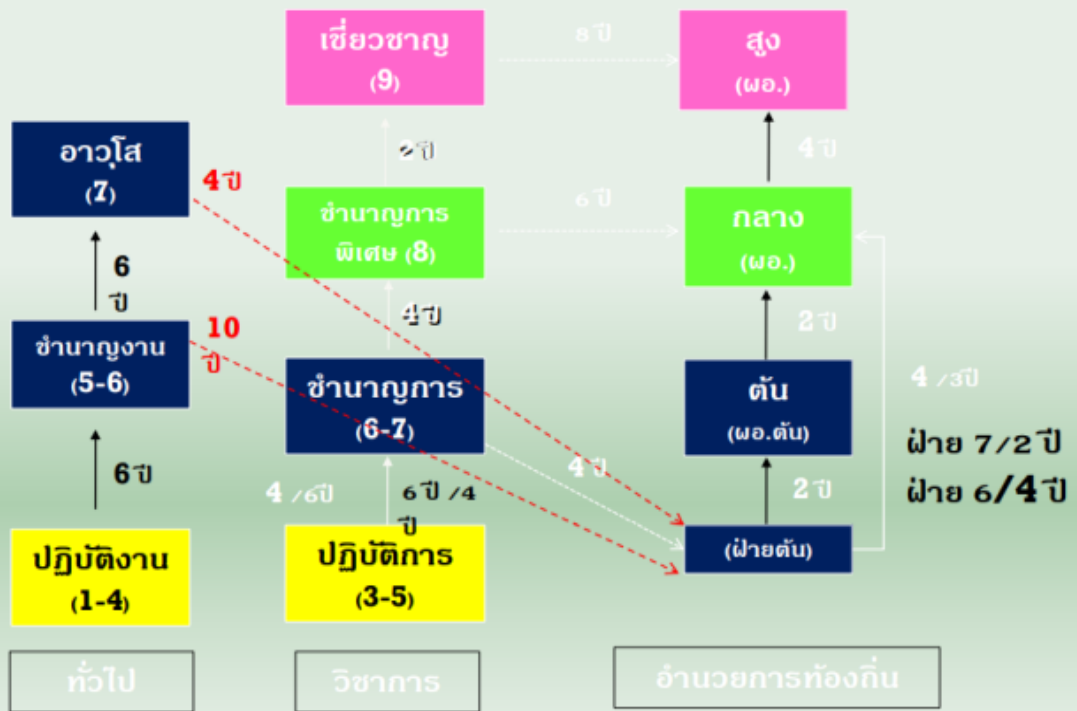
กล่าวคือ เมื่อพิจารณาผู้บรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งรองปลัด / ปลัด ระดับ ๖ ถึงตำแหน่งปลัดระดับ ๘ ตามหลักเกณฑ์เดิมต้องใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น ๑๐ ปี ทั้งนี้เมื่อเป็นระบบแห่งใช้เวลา ๘ ปี ซึ่งลดเวลาลง

แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

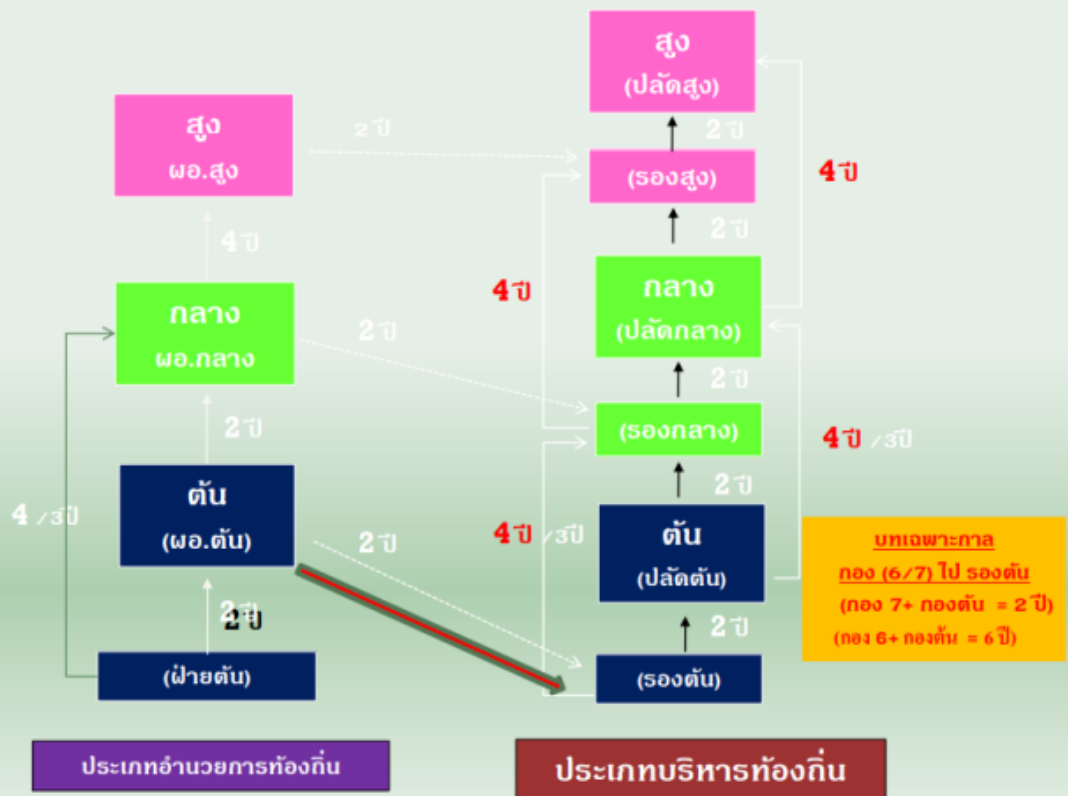
### การเปลี่ยนตำแหน่ง



### การเปลี่ยนตำแหน่งเป็น ประเภทอำนาจการท้องถิ่น



### การเปลี่ยนตำแหน่งเป็น ประเภทบริหารท้องถิ่น



### การขยายระดับควบ

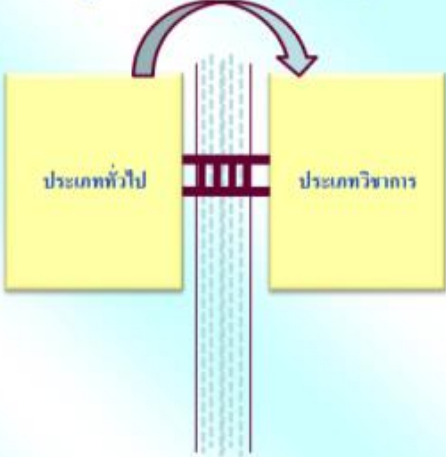


### การโอนย้ายงาน

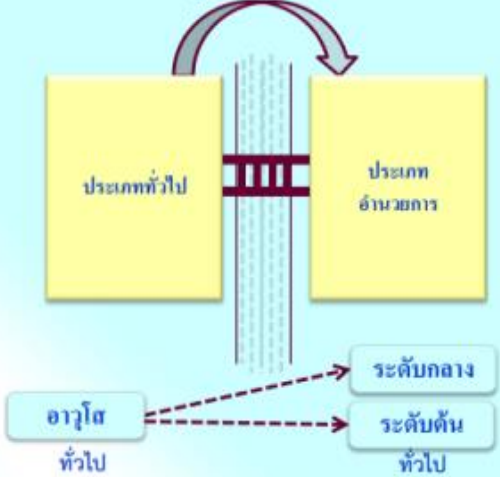


### กำหนดกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนระดับ และย้ายทั้งในประเภทและต่างประเภทงานใหม่

กรณีที่ 1 การเปลี่ยนกลุ่มประเภททั่วไปสู่ประเภทวิชาการเกณฑ์การย้ายกลุ่ม

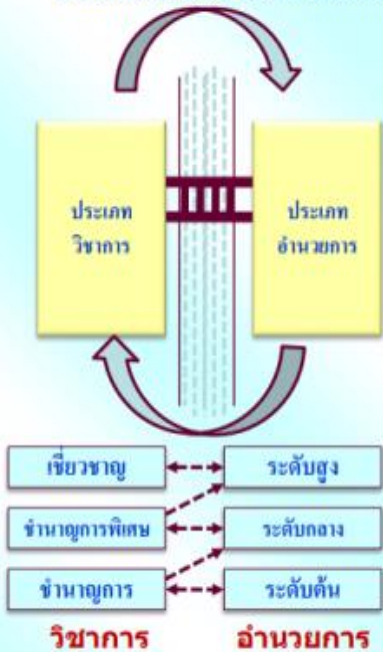


กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มประเภททั่วไปสู่ประเภทอำนาจการ

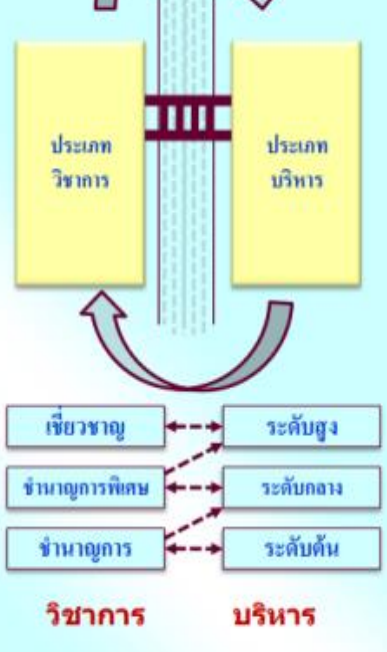


กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มระหว่างประเภทวิชาการและประเภทบริหารหรือบริหารจัดการ

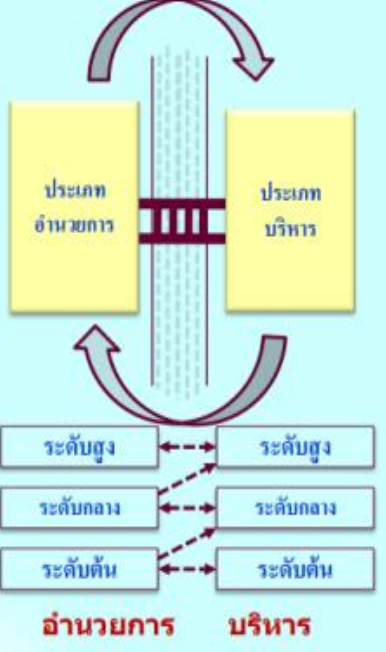
กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มระหว่างประเภทวิชาการและประเภทอำนาจการ



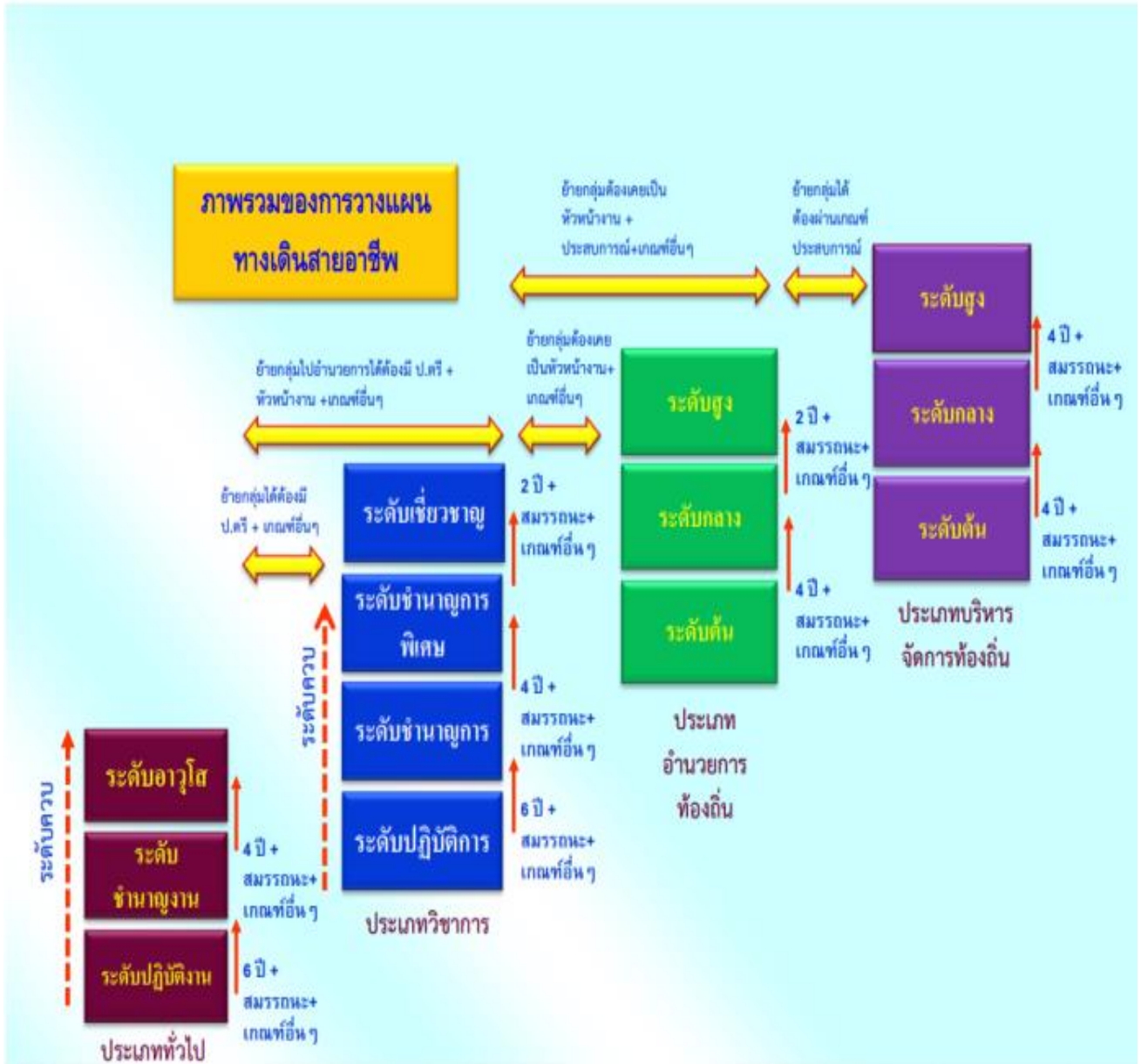
กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มระหว่างประเภทวิชาการและประเภทบริหารหรือบริหารจัดการ



กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มระหว่างประเภทอำนาจการและประเภทบริหารหรือบริหารจัดการ



# สรุปภาพรวมการวางแผนทางเดินสายอาชีพ



# ระบบการบริหารผลงาน

## ระบบการบริหารผลงานแบบครบวงจร

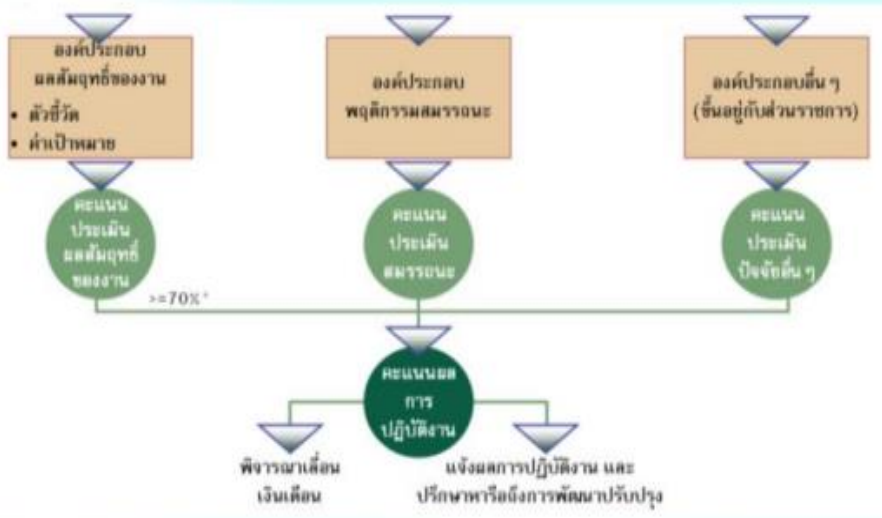


## ระบบบริหารผลงาน

กำหนดโดยพิจารณาความสำเร็จของงานและตกลงกันระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชา

โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดสมรรถนะซึ่งประกาศโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดของส่วนราชการ



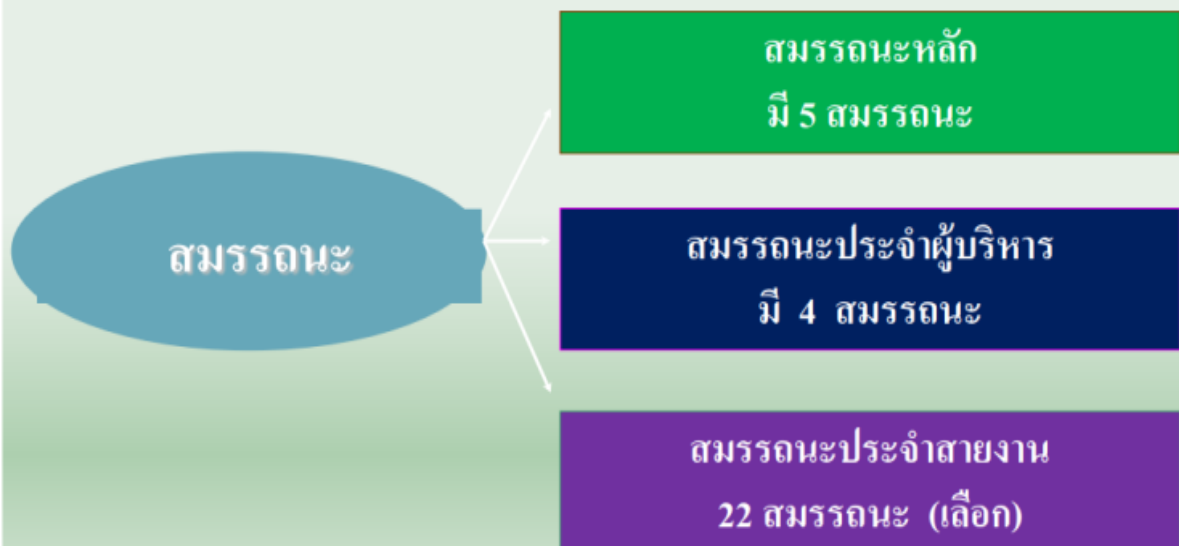
## การแบ่งสมรรถนะดังนี้

สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและทุกระดับ  
ตำแหน่งจำเป็นต้องมี

สมรรถนะประจำผู้บริหาร คือ สมรรถนะที่ตำแหน่งประเภทบริหารและ  
อำนวยการต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สมรรถนะประจำสายงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับ  
ตำแหน่ง/สายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ได้ดีขึ้น

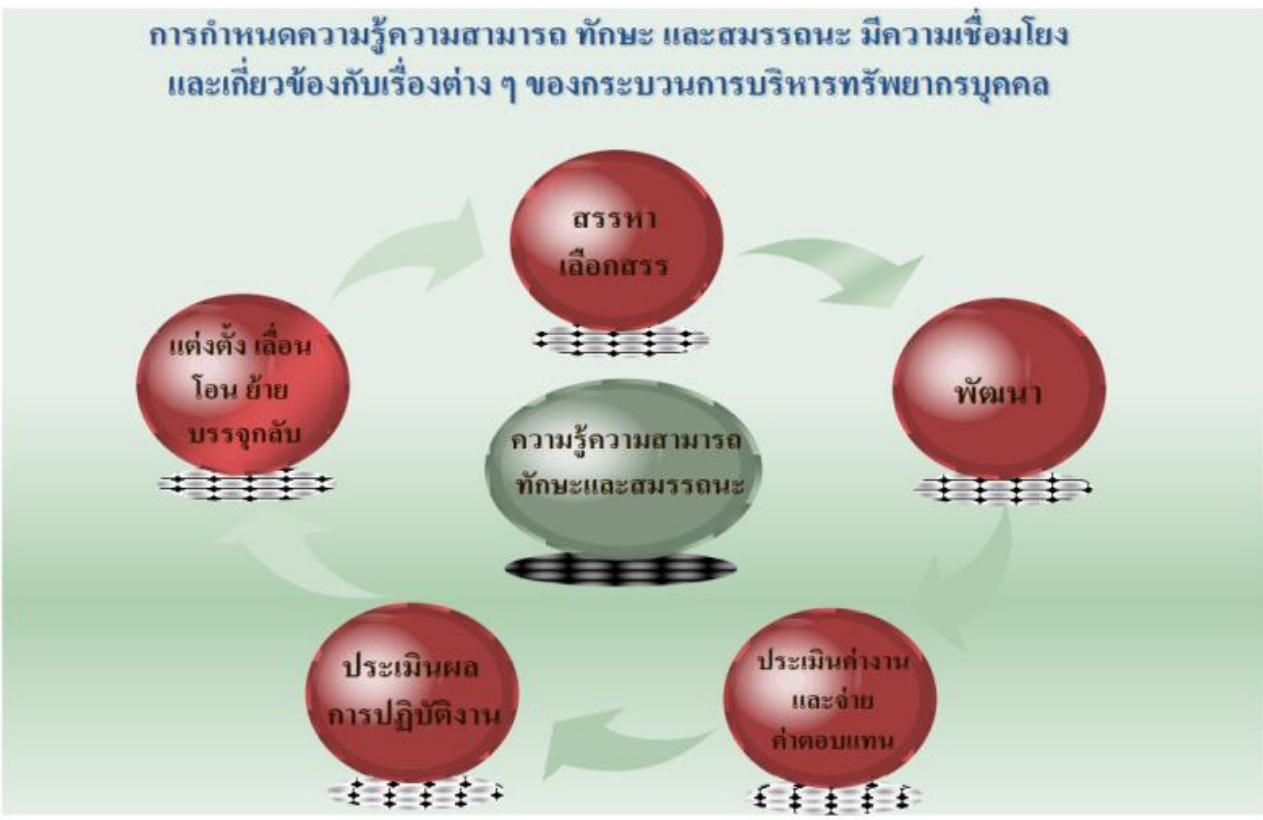
## การแบ่งประเภทสมรรถนะ



### สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน



การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล





## กรอบแนวคิดเรื่องการพัฒนาทักษะความสามารถกับการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

๑ จากการศึกษาพบว่า การวางแผนทางเดินสายอาชีพที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการพัฒนาบุคลากรในทักษะความสามารถที่จำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งถัดไป มากกว่าจะให้บุคคลผู้ขึ้นไปสร้างใหม่เองในงาน



### เดิม

- การวางแผนทางเดินสายอาชีพจะประกอบด้วย
  - การกำหนดทางเดินก้าวหน้าในแต่ละสายอาชีพ โดยดูที่วุฒิการศึกษาเป็นสำคัญ
  - เกณฑ์และเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้สามารถพิจารณาจัดวางตัวบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
  - การหมุนเวียนและโอนย้ายงาน เพื่อเรียนรู้งานในขอบเขตที่กว้างมากขึ้น
- เป็นหน้าที่ของ เจ้าหน้าที่ ที่ต้องสั่งสมความรู้ความสามารถในตำแหน่งใหม่



### ใหม่

- การวางแผนทางเดินสายอาชีพจะประกอบด้วย
  - กระบวนการเดิมทั้งหมด และ **เพิ่ม**
  - การฝึกอบรมและการพัฒนาศักยภาพในทักษะความสามารถที่จำเป็นต้องมีในสายงาน เพื่อช่วยสร้างเสริมปัจจัยและคุณลักษณะต่างๆ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถสร้างผลงานระดับยอดเยี่ยมให้กับองค์กรได้รวดเร็วกว่า
- เป็นหน้าที่ของ องค์กรและเจ้าหน้าที่ ที่ต้องเพิ่มความรู้ความสามารถก่อนก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่