



คู่มือความก้าวหน้า ในสายอาชีพ

องค์การบริหารส่วนตำบลโจดหนองแก
อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น

บทนำ

การจัดการแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาล้าน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้าย และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจใน ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาล้าน ก่อให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเอง ไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ รวมทั้งเพื่อเป็นการดึงดูด จูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร ตลอดไป ซึ่งในการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพฉบับนี้ เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าใน สายอาชีพเพื่อเป็นแนวทางในการเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน การเลื่อนและแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งต่างประเภท

งานบริหารงานบุคคล
สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจอหอ

สารบัญ

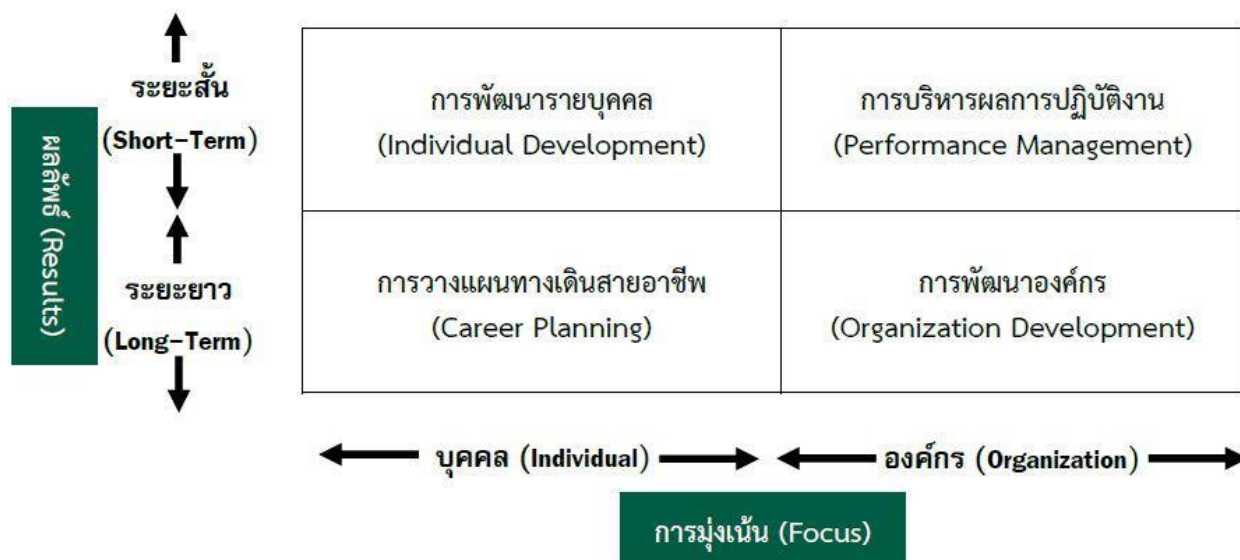
เรื่อง	หน้า
๑. เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	๑
๒. ความสำคัญของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ	๑
๓. องค์ประกอบหลักในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ	๒
๔. กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๓
๕. การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน	๔
๖. ตำแหน่งประเภททั่วไป	๔
๗. ตำแหน่งประเภทวิชาการ	๕
๘. ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น	๖
๙. ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น	๗
๑๐. การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภท	๘
๑๑. ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น	๙
๑๒. ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น	๑๐
๑๓. ภาพรวมของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ	๑๑
๑๔. การแบ่งประเภทสมรรถนะ	๑๒
๑๕. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	๑๓

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ(Career Path)คือ เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งบุคลากรจะสามารถก้าวหน้าได้ภายในองค์กร เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่ง จากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากนักวิชาการคลังไปจนถึงระดับอุตสาหกรรมจังหวัด เป็นต้น เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าให้กับบุคลากร”เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะบุคลากรจะรู้ถึงแนวทางความก้าวหน้าของตนเองในองค์กรได้ สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และทำให้บุคลากรขยันและตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้ตนเองสามารถเจริญก้าวหน้าตามตำแหน่งงาน/สายงานได้อย่างเหมาะสม

ความสำคัญของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

การวางแผนทางเดินสายอาชีพ (Career Planning) นับเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ต่อยอดจากการพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคคลให้เกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ในขณะที่การวางแผนทางเดินสายอาชีพ จะมุ่งเน้นพัฒนาบุคคลให้เกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจ ค่านิยม ความรู้ และความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน/สายงานในอนาคตได้



องค์ประกอบหลักในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

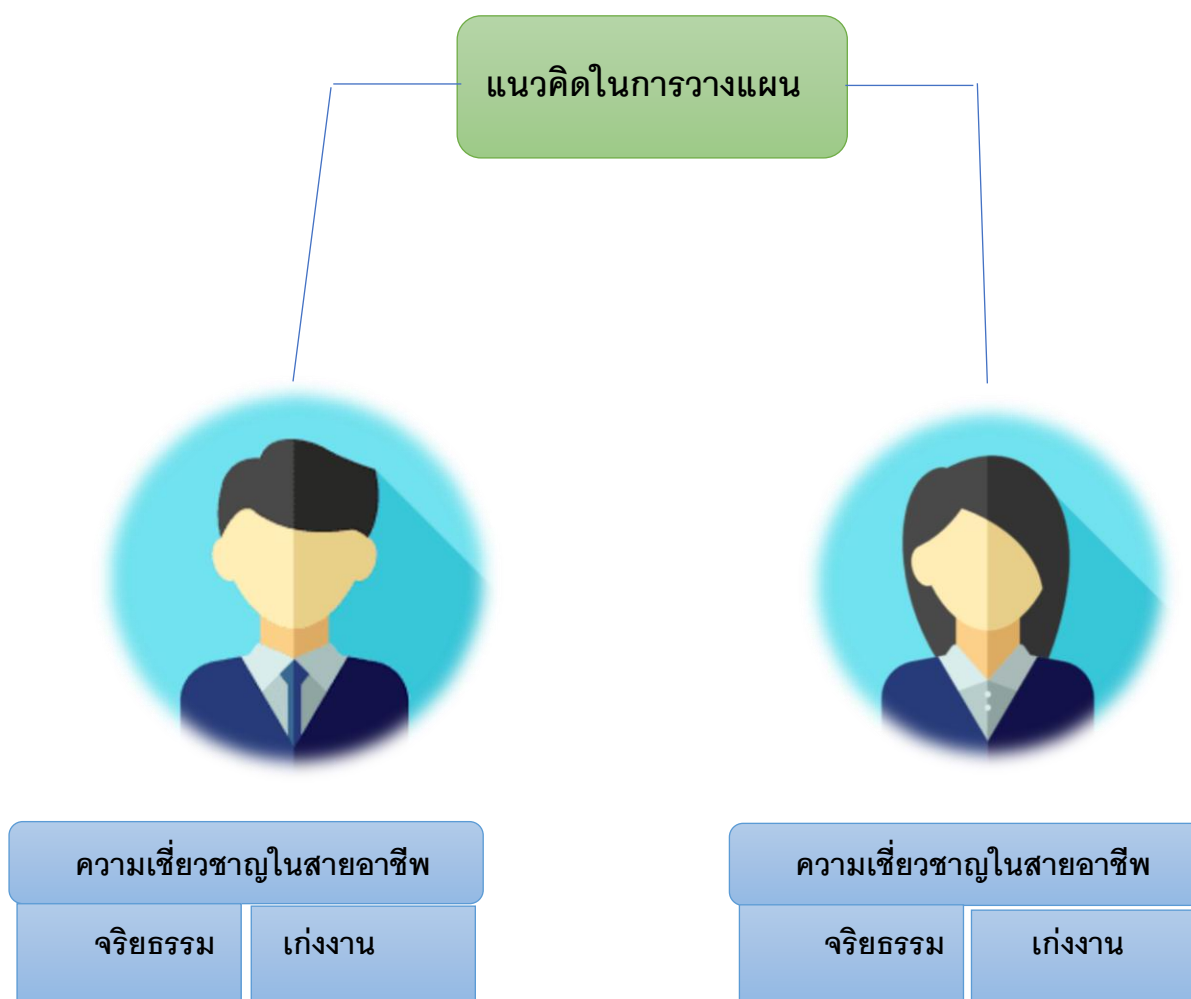
กระบวนการการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่สมบูรณ์นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ	รายละเอียด
เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งคัดเลือก ประเมิน และพัฒนา	ต้องมีการกำหนดรายละเอียดของการเลื่อนระดับตำแหน่ง เช่น จะใช้หลักเกณฑ์อะไร และสัดส่วนเป็นเท่าใด โดยส่วนใหญ่จะใช้หลักเกณฑ์ เช่นองค์ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ หรือจำนวนปีขั้นต่ำของประสบการณ์ (เพื่อเป็นเกณฑ์ที่ช่วยในการพิจารณา)
โครงสร้างและทางเลือกในสายอาชีพ	ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างระดับชั้นงาน (Grade) เพื่อให้เกิดทางเดินสายอาชีพที่มากขึ้นทั้งในระดับบริหาร และระดับผู้เชี่ยวชาญ
การบริหารผลงานและการวางแผน การพัฒนารายบุคคลที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรแต่ละรายก้าวหน้าไป ในสายอาชีพได้ตามศักยภาพ	ต้องมีระบบบริหารงานบุคคลที่สนับสนุนการวางแผนทางเดินสายอาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) - แผนการพัฒนาที่จำเป็น เช่น หลักสูตรการฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง - ระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อให้ได้ประสบการณ์ที่สามารถพัฒนาทั้งทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น - ระบบการประเมินและการแต่งตั้ง

กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

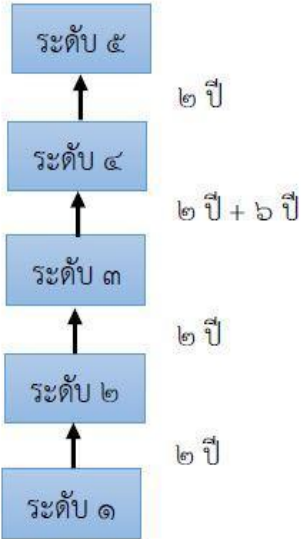
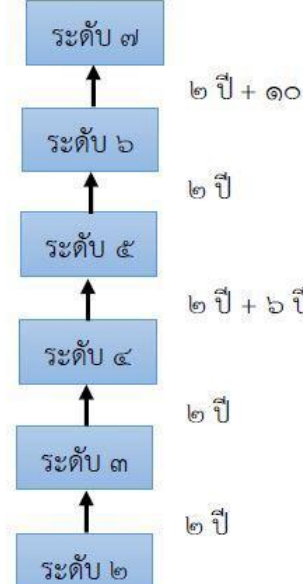
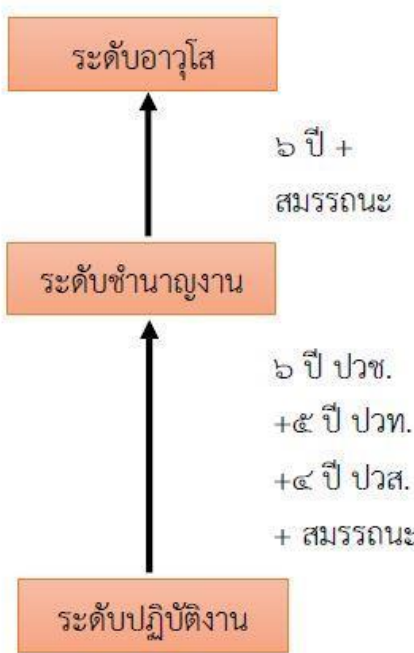
เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในด้านบริหาร (Management Track) และด้านเชี่ยวชาญ (Specialist Track)

- มีแรงปรารถนาที่จะนำคนและทีมงาน
- เน้นการทำงานเป็นทีม
- เก่งการบูรณาการ
- มีแรงปรารถนาในการเน้น คุณภาพผลงาน
- เน้นความเป็นเลิศและความ เชี่ยวชาญในงาน
- นวัตกรรม

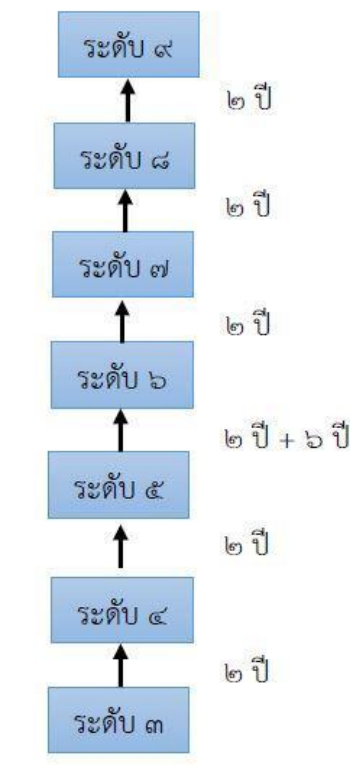
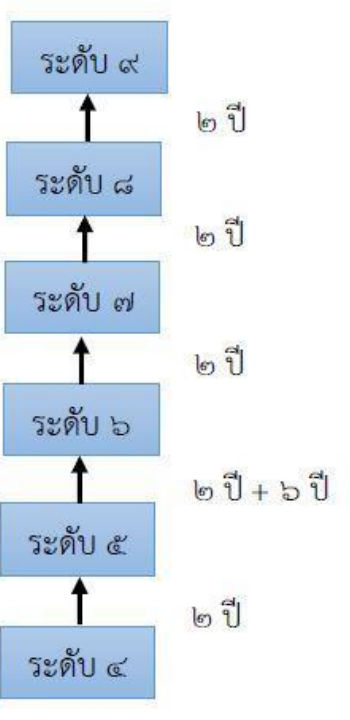
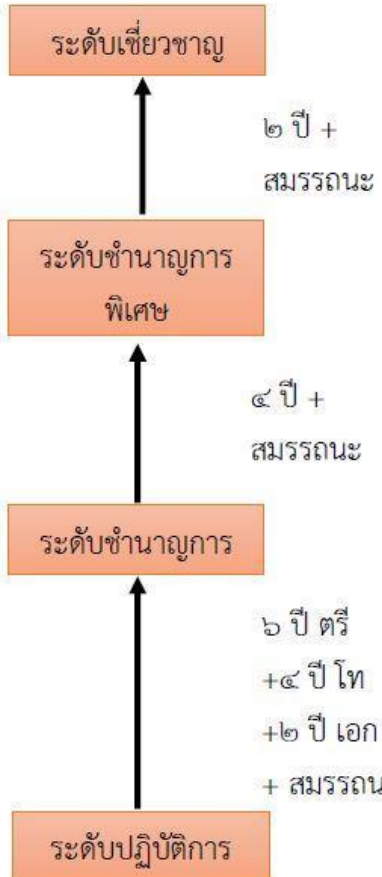


การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน


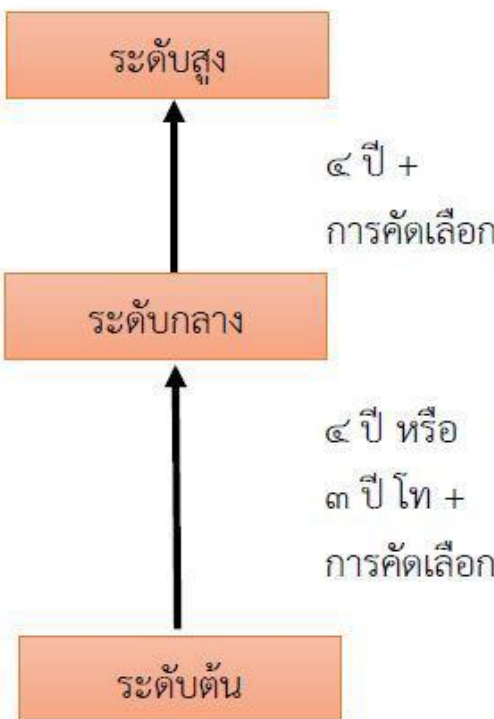
ตำแหน่งประเภททั่วไป

หลักเกณฑ์เดิม	หลักเกณฑ์ใหม่
<p>๑.สายงานเริ่มต้นจากระดับ ๑</p>  <p>๒.สายงานเริ่มต้นจากระดับ ๒</p> 	<p>มีความเห็นดังนี้</p>  <p>แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงถึง ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทักษะ ประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ๒ ปี ตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p>

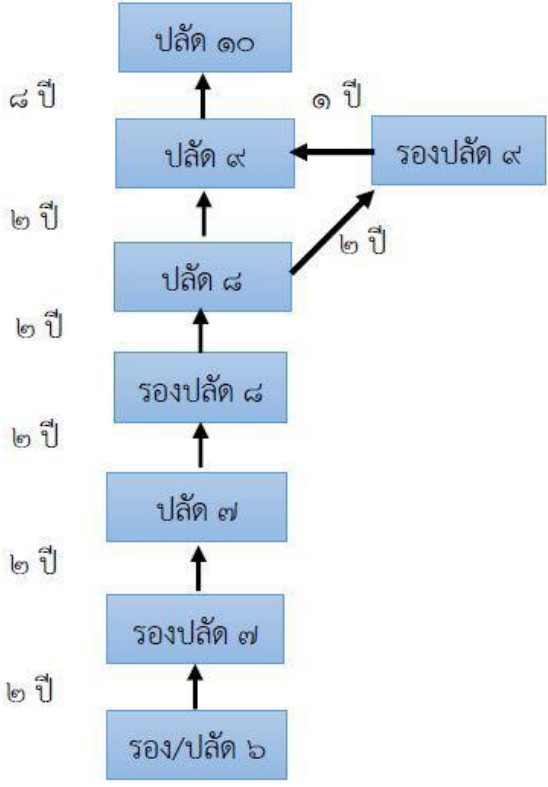
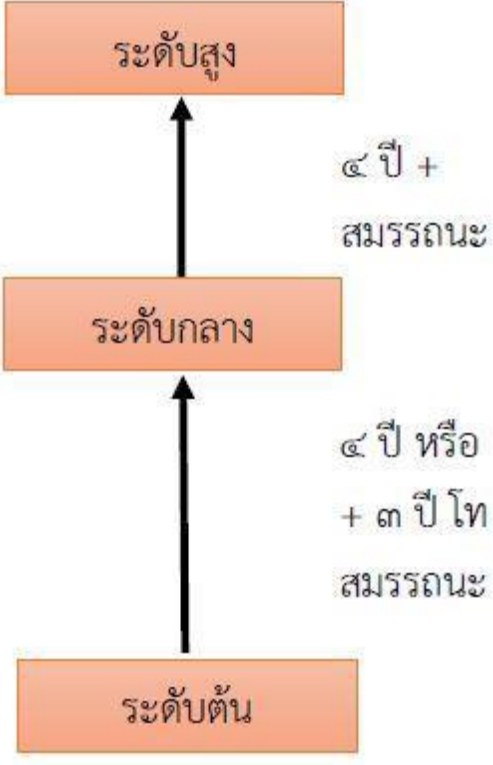
ตำแหน่งประเภททั่วไป

หลักเกณฑ์เดิม	หลักเกณฑ์ใหม่
<p>๑.สายงานเริ่มต้นจากระดับ ๓</p>  <pre> graph BT L3[ระดับ ๓] -- ๒ ปี --> L4[ระดับ ๔] L4 -- ๒ ปี --> L5[ระดับ ๕] L5 -- ๒ ปี + ๖ ปี --> L6[ระดับ ๖] L6 -- ๒ ปี --> L7[ระดับ ๗] L7 -- ๒ ปี --> L8[ระดับ ๘] L8 -- ๒ ปี --> L9[ระดับ ๙] </pre> <p>๒.สายงานเริ่มต้นจากระดับ ๔</p>  <pre> graph BT L4[ระดับ ๔] -- ๒ ปี --> L5[ระดับ ๕] L5 -- ๒ ปี + ๖ ปี --> L6[ระดับ ๖] L6 -- ๒ ปี --> L7[ระดับ ๗] L7 -- ๒ ปี --> L8[ระดับ ๘] L8 -- ๒ ปี --> L9[ระดับ ๙] </pre>	<p>มีความเห็นดังนี้</p>  <pre> graph BT L1[ระดับปฏิบัติการ] -- "๖ ปี ตริ + ๔ ปี โท + ๒ ปี เอก + สมรรถนะ" --> L2[ระดับชำนาญการ] L2 -- "๔ ปี + สมรรถนะ" --> L3[ระดับชำนาญการพิเศษ] L3 -- "๒ ปี + สมรรถนะ" --> L4[ระดับเชี่ยวชาญ] </pre> <p>แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทักษะ ประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ๒ ปี ตลอดจนจนประสิทธิภาพประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p>

ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น

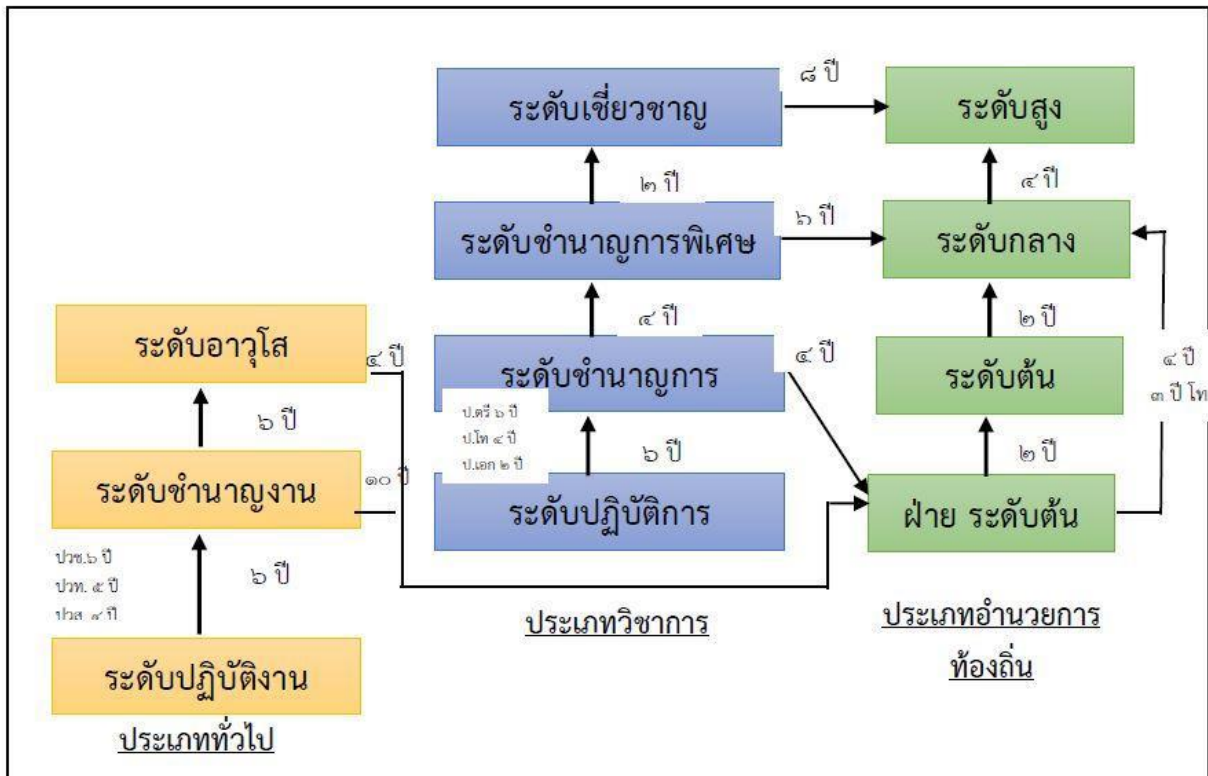
หลักเกณฑ์เดิม	หลักเกณฑ์ใหม่
<p data-bbox="215 392 790 481">๑.สายงานนักบริหารงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๕ (ยกเว้นรองปลัด/ปลัด)</p>  <pre> graph BT A[หน.กอง/หน.ฝ่าย] -- ๒ ปี --> B[หน.ฝ่าย ๗] B -- ๒ ปี --> C[ผอ.กอง ๗] C -- ๒ ปี --> D[ผอ.กอง/ผอ.ส่วน ๘] D -- ๒ ปี --> E[ผอ.สำนัก ๙] </pre>	<p data-bbox="869 392 1061 436">มีความเห็นดังนี้</p>  <pre> graph BT A[ระดับต้น] -- "๔ ปี หรือ ๓ ปี โท + การคัดเลือก" --> B[ระดับกลาง] B -- "๔ ปี + การคัดเลือก" --> C[ระดับสูง] </pre> <p data-bbox="861 1310 1484 1680">กล่าวคือ หลักเกณฑ์เดิมกำหนดให้ ผอ.กอง / ผอ.ส่วน ระดับ ๘ ต้องดำรงตำแหน่ง ๔ ปี ถึง จะมีสิทธิเลื่อนระดับเป็น ผอ.สำนัก ระดับ ๙ ได้ ทั้งนี้ หากปรับแก้ไขระยะเวลาการดำรง ตำแหน่งใหม่นี้จะทำให้ระยะเวลาการดำรง ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับต้นถึงระดับสูง รวมแล้วใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น ๘ ปี ซึ่ง เป็นระยะเวลาที่เร็วกว่าหลักเกณฑ์เดิมที่ต้อง ดำรงตำแหน่งทั้งสิ้น ๑๐ ปี</p> <p data-bbox="861 1713 1484 1904">แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะ คำนึงถึง ผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ทักษะ ประสบการณ์ระยะเวลา การดำรงตำแหน่ง ตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิด ผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p>

ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น

หลักเกณฑ์เดิม	หลักเกณฑ์ใหม่
<p>๑.สายงานนักบริหารงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๕ (ยกเว้นรองปลัด/ปลัด)</p> 	<p>มีความเห็นดังนี้</p>  <p>กล่าวคือ เมื่อพิจารณากรณีผู้บรรจุแต่งตั้ง ใน ตำแหน่งรองปลัด/ปลัด ระดับ ๕ ถึงตำแหน่ง ปลัดระดับ ๙ ตามหลักเกณฑ์เดิมต้องใช้ ระยะเวลาทั้งสิ้น ๑๐ ปี ทั้งนี้เมื่อเป็นระบบแห่ง ใช้เวลา ๔ ปี ซึ่งลดเวลาลง แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะ คำนึงถึง ผลการปฏิบัติ ที่ผ่านมา ทักษะ ประสบการณ์ ระยะเวลา การดำรงตำแหน่ง ตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ ก่อให้เกิด ผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p>

จากการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด จะเห็นว่ามีการลดระยะเวลาในการเลื่อนระดับของตำแหน่งงานในแต่ละ ประเภท ทำให้การวางแผนความก้าวหน้าในทางเดินสายอาชีพเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นมากขึ้น โดยจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินที่เข้มข้นมากขึ้นตามแนวทางของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะประจำตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่ในระบบแห่ง

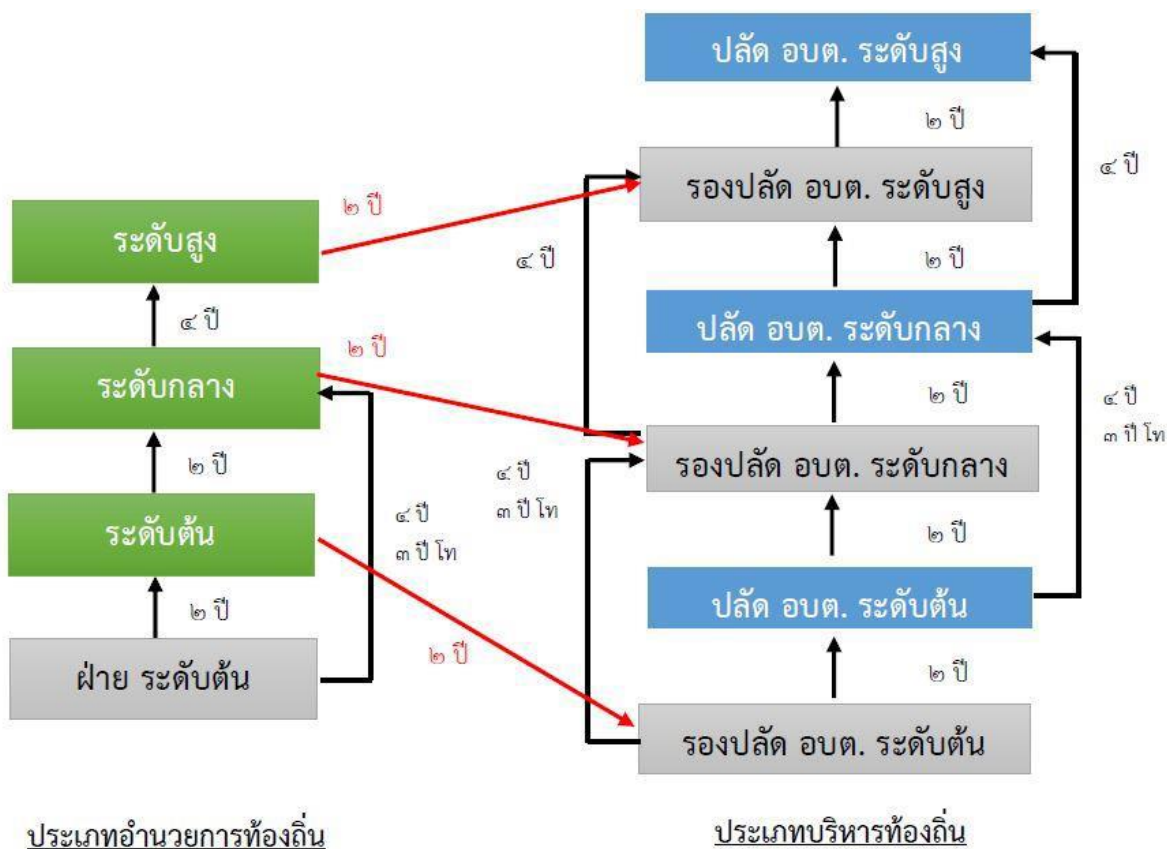
ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น



จากรูปจะเห็นว่าข้าราชการประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานสามารถมีโอกาสเปลี่ยนระดับเป็นหัวหน้า ฝ่าย ตามหลักเกณฑ์และกระบวนการที่ ก.กลาง กำหนดได้ หากมีอายุงานในระดับมากกว่า ๑๐ ปี ทั้งนี้ในบท เฉพาะกาลให้บวกอายุงานในระดับซีเดิม คือ ซี ๕ และซี ๕ ได้ด้วย) ในขณะที่ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับ อาวุโส หากมีอายุงานมากกว่า ๔ ปีในระดับ (ทั้งนี้ในบทเฉพาะกาลให้บวกอายุงานในระดับซีเดิม คือ ซี ๗ ได้ด้วย) ก็สามารถมีโอกาสเปลี่ยนระดับเป็นหัวหน้าฝ่าย ในประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับต้น ทั้งนี้ในระยะแรกกระบวนการคัดเลือกให้คงหลักเกณฑ์เดิมไปก่อนจนกว่า ก.กลาง จะมีมติปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการใหม่

สำหรับในประเภทวิชาการ ข้าราชการระดับชำนาญการ หากมีอายุงานมากกว่า ๔ ปี สามารถมีโอกาส เปลี่ยนระดับเป็นหัวหน้าฝ่าย ในประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับต้น ตามหลักเกณฑ์และกระบวนการที่ ก.กลาง กำหนดได้ (ทั้งนี้ในบทเฉพาะกาลให้บวกอายุงานในระดับซีเดิม คือ ซี ๕ และซี ๗ ได้ด้วย) ในขณะที่ ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ หากมีอายุงานมากกว่า ๕ ปี ในระดับ (ทั้งนี้ในบทเฉพาะ กาลให้บวกอายุงานในระดับซีเดิม คือ ซี ๘ ได้ด้วย) ก็สามารถมีโอกาสเปลี่ยนระดับเป็นตำแหน่งในประเภท อำนวยการท้องถิ่น ระดับกลาง รวมถึงข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ หากมีอายุงานมากกว่า ๔ ปี ในระดับ มีโอกาสเปลี่ยนระดับเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับสูง ทั้งนี้ในระยะแรกกระบวนการคัดเลือกให้คงหลักเกณฑ์เดิมไปก่อนจนกว่า ก.กลาง จะมีมติปรับปรุงหลักเกณฑ์และกระบวนการใหม่

ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น

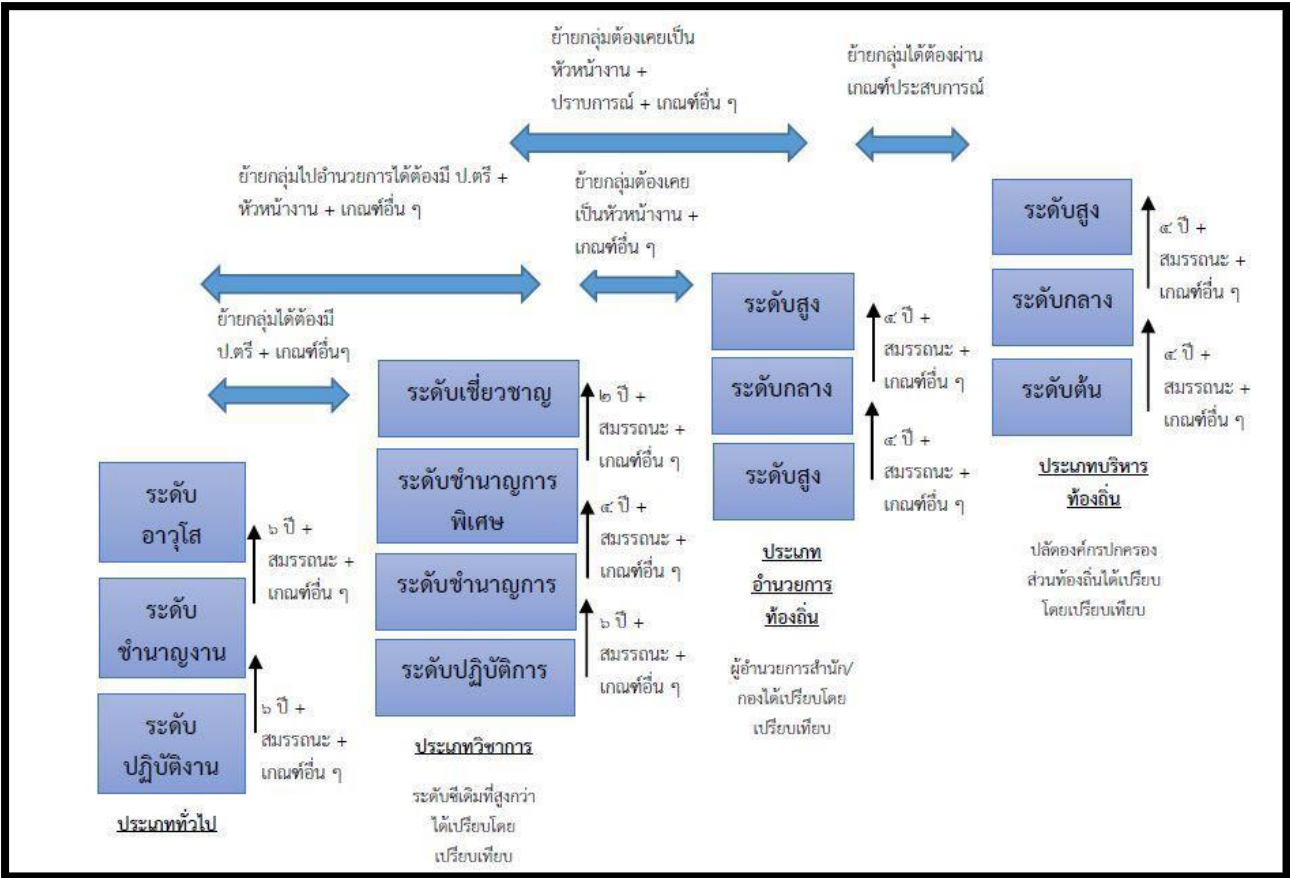


จากรูปจะเห็นว่าข้าราชการประเภทอำนวยการท้องถิ่น เปลี่ยนสายงานเป็นตำแหน่งประเภทบริหาร ท้องถิ่นได้ โดยแต่ละระดับมีการกำหนดอายุงานที่แตกต่างกัน ตามระดับชั้นและวุฒิการศึกษา

สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับต้น จะสามารถเปลี่ยนสายงานไปเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับต้นได้หากมีอายุงานในระดับมากกว่า ๒ ปี เช่นเดียวกับ ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับกลาง จะสามารถเปลี่ยนสายงานไปเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับกลางได้หากมีอายุงานในระดับมากกว่า ๒ ปี และตำแหน่งประเภท อำนวยการท้องถิ่นระดับสูง จะสามารถเปลี่ยนสายงานไปเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเภท บริหารท้องถิ่น ระดับสูงได้ หากมีอายุงานในระดับมากกว่า ๒ ปี การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเห็นว่า ตำแหน่ง ประเภทอำนวยการท้องถิ่น เมื่อเข้าสู่ระบบแล้วจะไม่สามารถไปดำรงตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นที่มีหน้างานและลักษณะงานที่มีความหลากหลายได้ทันทีจำเป็นต้องไปผ่านงานและประสบการณ์ของการเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์ในการบริหารงานและลักษณะงานที่ หลากหลายก่อน

อย่างไรก็ดีในการเลื่อนจากตำแหน่งรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปเป็นตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในระดับชั้นงานเดียวกันสามารถดำเนินการได้หากมีอายุงานในตำแหน่งรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเวลามากกว่า ๒ ปี รวมถึงสามารถเลื่อนไปเป็นระดับชั้นงานถัดไปในตำแหน่งรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้หากครองตำแหน่งเป็นเวลามากกว่า ๔ ปี (โดยลดให้ ๑ ปี หากมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท) ในการเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับกลาง ทั้งนี้ในระยะแรกกระบวนการคัดเลือกให้คงหลักเกณฑ์เดิมไปก่อนจนกว่า ก.กลางจะมีมติปรับปรุงหลักเกณฑ์และกระบวนการใหม่

ภาพรวมของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ



นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอในการพัฒนาทักษะความสามารถในแต่ละระดับ แต่ละสายงาน และแต่ละ หน่วยงานดังนี้ โดยในแต่ละการฝึกอบรมนั้น

๑. ผู้ฝึกอบรมจะต้องผ่านการประเมินความเข้าใจหรือผ่านการส่งผลงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ ในเนื้อหาของหลักสูตร ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาและฝึกอบรมในครั้งนั้น ๆ สามารถช่วยให้ผู้เข้าฝึกอบรมมี ความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งใหม่มากขึ้น

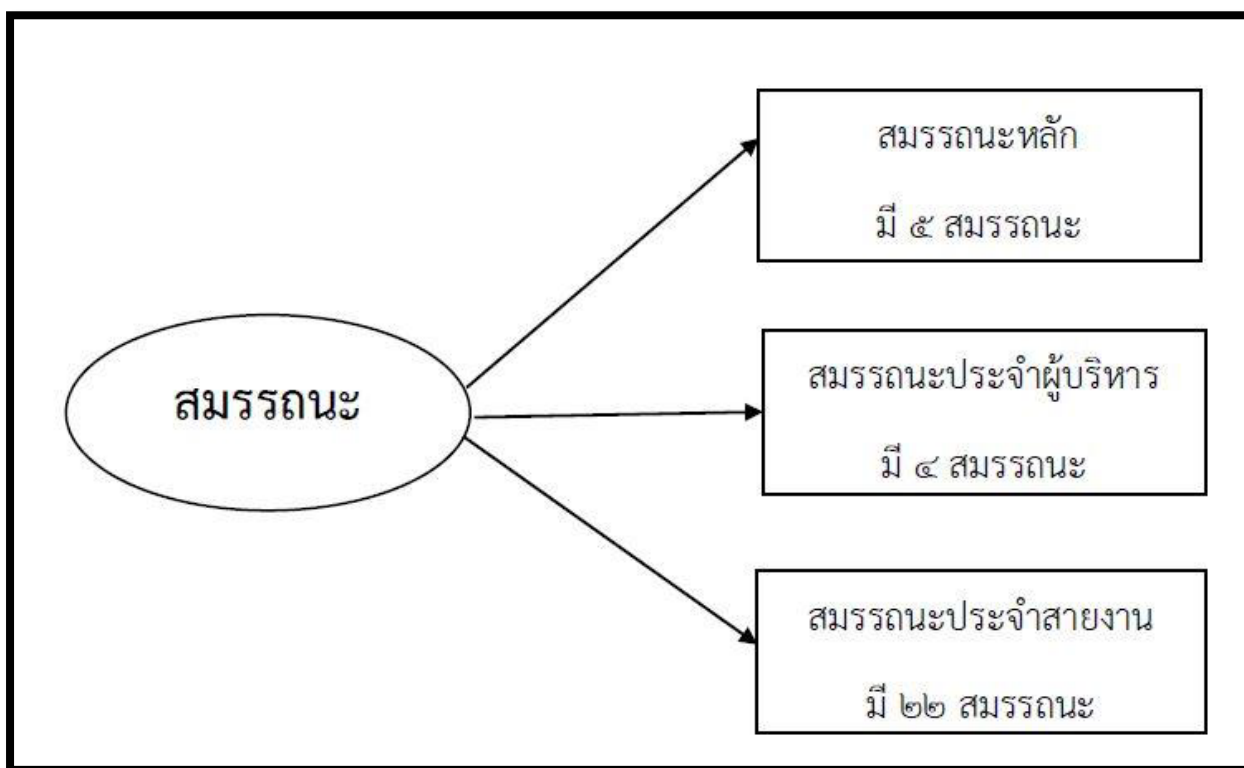
๒. การฝึกอบรมจะมีขึ้นหลังจากได้รับตำแหน่งแล้ว แต่การจะได้ตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่ขึ้น ขึ้นกับว่าผู้ฝึกอบรมผ่านการทดสอบที่กำหนดไว้ในหลักสูตรหรือไม่ หากไม่ผ่านให้เรียนรู้และสอบไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะผ่านการทดสอบความเข้าใจ

๓. หากผู้ที่ได้รับตำแหน่งผ่านการฝึกอบรมเรื่องดังกล่าวแล้วจะเลือกที่จะทบทวนหรือขอผ่านการ ฝึกอบรมก็ได้

การแบ่งประเภทสมรรถนะ

การแบ่งสมรรถนะ ดังนี้

- สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและทุกระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมี
- สมรรถนะประจำผู้บริหาร คือ สมรรถนะที่ตำแหน่งประเภทบริหารและอำนวยการ ต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- สมรรถนะประจำสายงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่ง/สายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ได้ดียิ่งขึ้น



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

