



แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

รวบรวมโดย
งานบริหารงานบุคคลฯ ฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัด
องค์การบริหารส่วนตำบลปอ
อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย

บทนำ

การจัดการแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลปอ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ และมีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้ายและสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลปอ ก่อให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ รวมทั้งเพื่อเป็นการดึงดูดใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งในการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพฉบับนี้ เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อเป็นแนวทางในการเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภท

งานบริหารงานบุคคลฯ
องค์การบริหารส่วนตำบลปอ

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
๑. เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path).....	๑
๒. ความสำคัญของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ	๑
๓. องค์ประกอบหลักในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ	๒
๔. กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๓
๕. การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน	๔
๖. ตำแหน่งประเภทวิชาการ	๕
๗. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ <u>ท้องถิ่น</u>	๖
๘. ตำแหน่งประเภทบริหาร <u>ท้องถิ่น</u>	๗
๙. การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง <u>ต่างประเภท</u>	๘
๑๐. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ <u>ท้องถิ่น</u>	๙
๑๑. ตำแหน่งประเภทบริหาร <u>ท้องถิ่น</u>	๑๐
๑๒. ภาพรวมของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ	๑๑
๑๓. การแบ่งประเภทสมรรถนะ	๑๒
๑๔. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	๑๓



เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) คือ เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งบุคลากรจะสามารถก้าวหน้าได้ภายในองค์กร เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่ง จากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจ ในด้านความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะบุคลากรจะรู้ถึงแนวทางการก้าวหน้าของตนเองในองค์กรได้ สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร และทำให้บุคลากรขยันและตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้ตนเองสามารถเจริญก้าวหน้าตามตำแหน่งงาน สายงานได้อย่างเหมาะสม

ความสำคัญของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

การวางแผนทางเดินสายอาชีพ (Career Planning) นับเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ต่อยอดจากการพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคคลให้เกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ในขณะที่การวางแผนทางเดินสายอาชีพจะมุ่งเน้นพัฒนาบุคคลให้เกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจ ค่านิยม ความรู้ และความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง สายงานในอนาคตได้

การพัฒนารายบุคคล (Individual Development)	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
การวางแผนทางเดินสายอาชีพ (Career Planning)	การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

← บุคคล (individual) → ← องค์กร (Organization) →
การมุ่งเน้น Focus

องค์ประกอบหลักในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

กระบวนการการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่สมบูรณ์นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ	รายละเอียด
เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งคัดเลือก ประเมิน และพัฒนา	ต้องมีการกำหนดรายละเอียดของการเลื่อนระดับตำแหน่ง เช่น จะใช้หลักเกณฑ์อะไร และสัดส่วนเป็นเท่าใด โดยส่วนใหญ่จะใช้หลักเกณฑ์ เช่น องค์ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ หรือจำนวนปีขั้นต่ำของประสบการณ์ (เพื่อเป็นเกณฑ์ที่ช่วยในการพิจารณา)
โครงสร้างและทางเลือกในสายอาชีพ	ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างระดับชั้นงาน (Grade) เพื่อให้เกิดทางเดินสายอาชีพที่มากขึ้นทั้งในระดับบริหาร และระดับผู้เชี่ยวชาญ
การบริหารผลงานและการวางแผน การพัฒนารายบุคคลที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรแต่ละรายก้าวหน้าไปในสายอาชีพได้ตามศักยภาพ	ต้องมีระบบบริหารงานบุคคลที่สนับสนุนการวางแผนทางเดินสายอาชีพ - ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) - แผนการพัฒนาที่จำเป็น เช่น หลักสูตรการฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง - ระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อได้ประสบการณ์ที่สามารถพัฒนาทั้งทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น - ระบบการประเมินและการแต่งตั้ง

กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในด้านบริหาร (Management Track)
และด้าน เชี่ยวชาญ (Specialist Track)

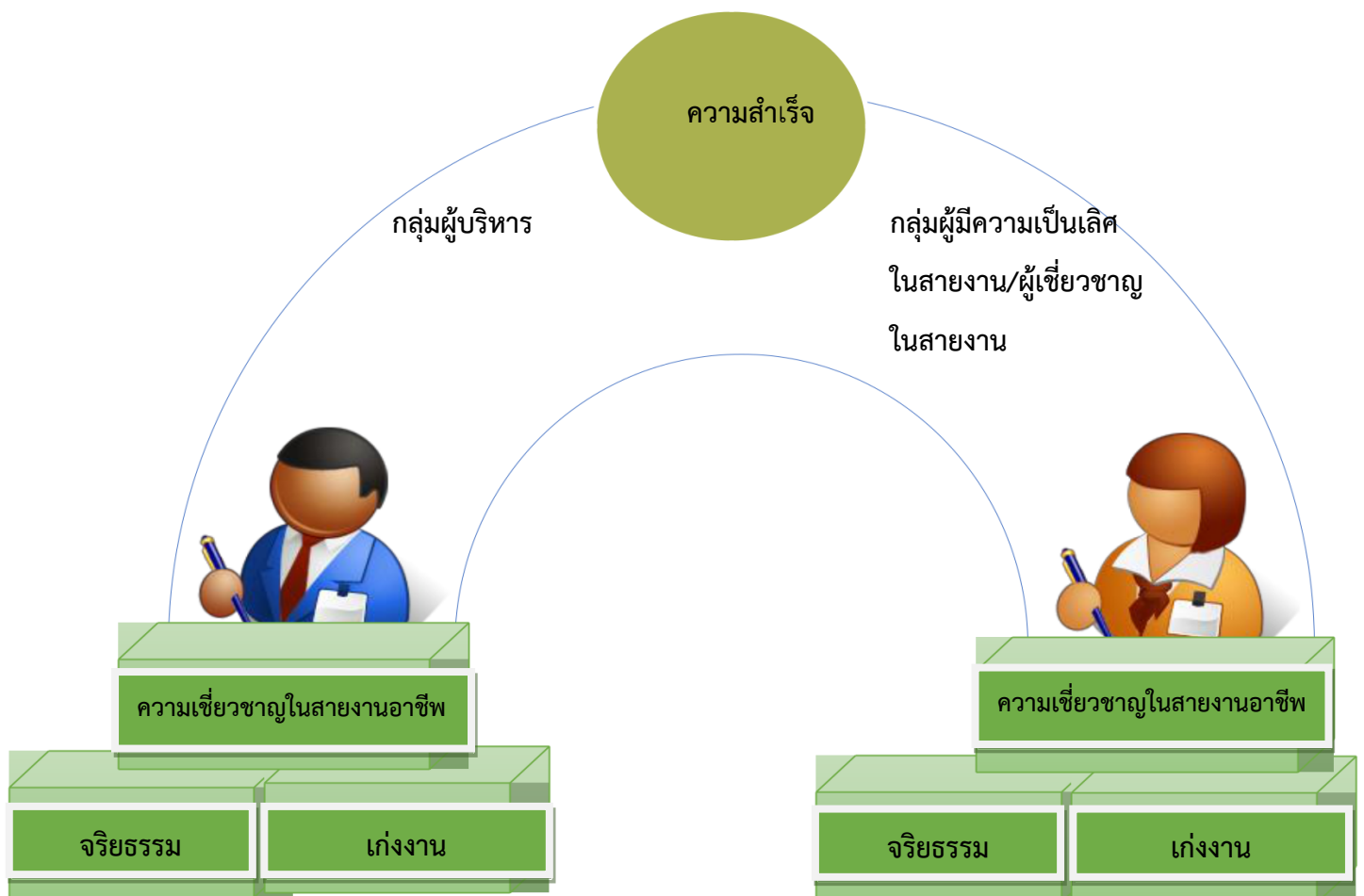
มีแรงปรารถนาที่จะนำคนและทีมงาน

มีแรงปรารถนาในการเน้นคุณภาพผลงาน

เน้นการทำงานเป็นทีม

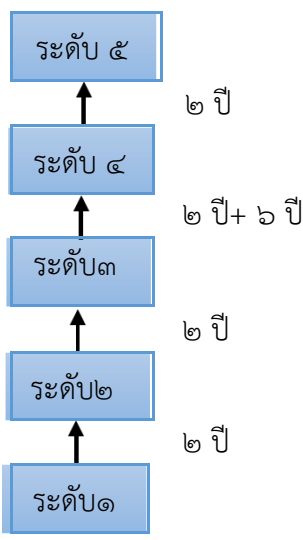
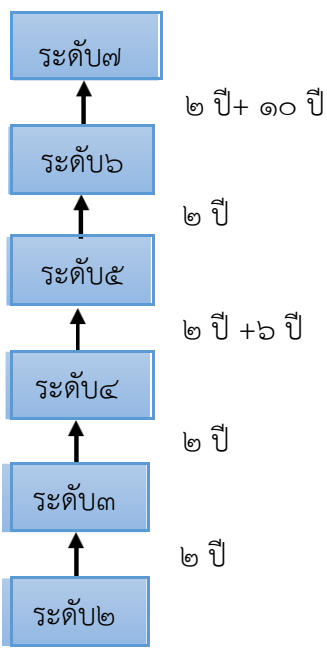
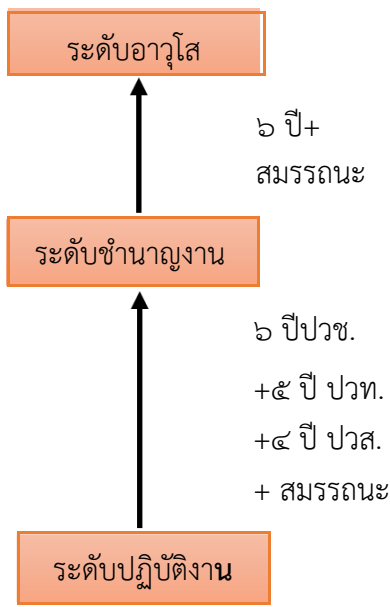
เก่งการบูรณาการ

นวัตกรรม

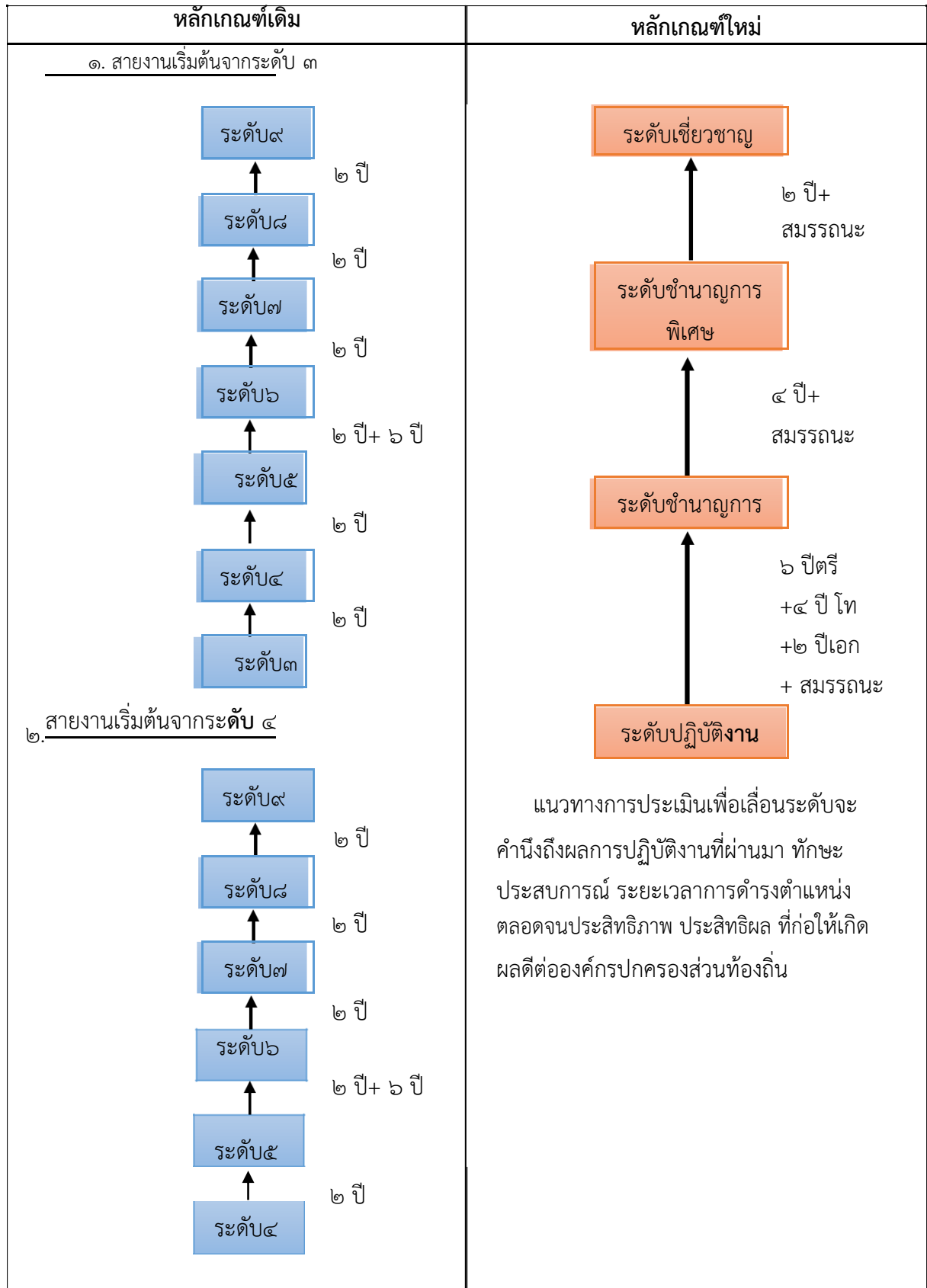


การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน

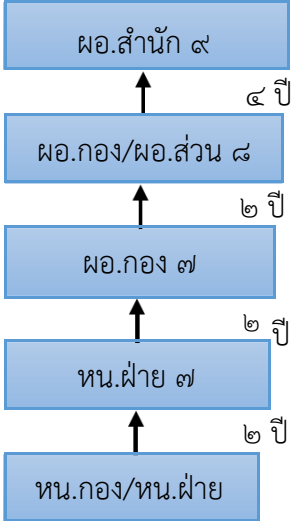
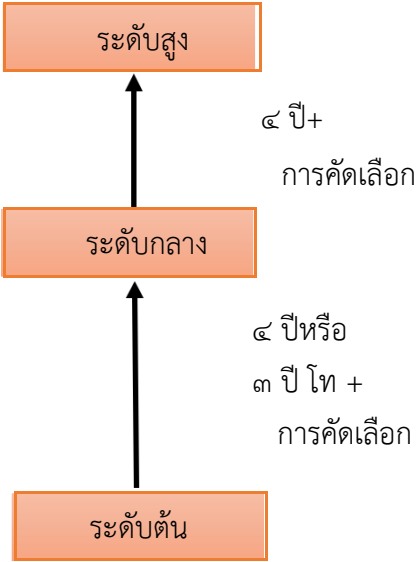
ตำแหน่งประเภททั่วไป

หลักเกณฑ์เดิม	หลักเกณฑ์ใหม่
๑. สายงานเริ่มต้นจากระดับ ๑  <pre> graph BT L1[ระดับ ๑] -- "๒ ปี" --> L2[ระดับ ๒] L2 -- "๒ ปี" --> L3[ระดับ ๓] L3 -- "๒ ปี + ๖ ปี" --> L4[ระดับ ๔] L4 -- "๒ ปี" --> L5[ระดับ ๕] </pre> ๒. สายงานเริ่มต้นจากระดับ ๒  <pre> graph BT L2[ระดับ ๒] -- "๒ ปี" --> L3[ระดับ ๓] L3 -- "๒ ปี" --> L4[ระดับ ๔] L4 -- "๒ ปี + ๖ ปี" --> L5[ระดับ ๕] L5 -- "๒ ปี" --> L6[ระดับ ๖] L6 -- "๒ ปี + ๑๐ ปี" --> L7[ระดับ ๗] </pre>	มีความเห็นดังนี้  <pre> graph BT LP[ระดับปฏิบัติงาน] -- "๖ ปีพวช. + ๕ ปี ปวท. + ๔ ปี ปวส. + สมรรถนะ" --> LE[ระดับชำนาญงาน] LE -- "๖ ปี+ สมรรถนะ" --> EA[ระดับอาวุโส] </pre> แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

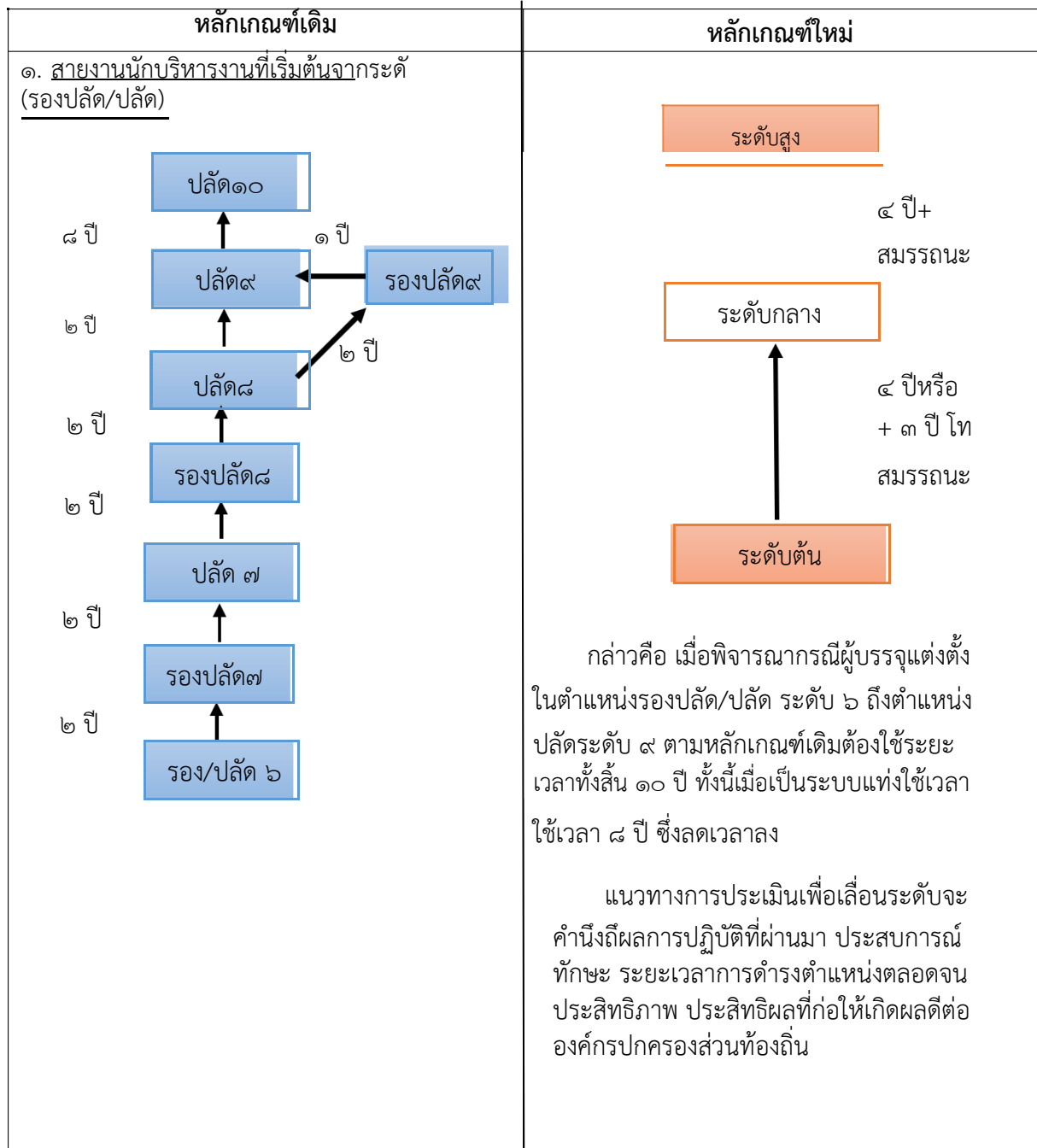
ตำแหน่งประเภทวิชาการ



ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น

หลักเกณฑ์เดิม	หลักเกณฑ์ใหม่
๑. <u>สายงานนักบริหารงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๖</u> (ยกเว้นรองปลัด/ปลัด)  <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>	ปรับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับกลาง จาก ๒ ปี เป็น ๔ ปี เพื่อให้มีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์เดิมและสอดคล้องกับระยะเวลาการเลื่อนระดับของประเภทบริหารท้องถิ่น ดังนี้  <pre> graph BT A[ระดับต้น] -- "๔ ปีหรือ ๓ ปี โท + การคัดเลือก" --> B[ระดับกลาง] B -- "๔ ปี+ การคัดเลือก" --> C[ระดับสูง] </pre> กล่าวคือ หลักเกณฑ์เดิมกำหนดให้ ผอ.กอง ผอ.ส่วน ระดับ ๘ ต้องดำรงตำแหน่ง ๔ ปี ถึงจะมีสิทธิเลื่อนระดับเป็น ผอ.สำนัก ระดับ ๙ ได้ ทั้งนี้ หากปรับแก้ไขระยะเวลาการดำรงตำแหน่งใหม่นี้จะทำให้ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับต้น ถึงระดับสูง รวมแล้วใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น ๘ ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่เร็วกว่าหลักเกณฑ์เดิมที่ต้องดำรงตำแหน่งทั้งสิ้น ๑๐ ปี แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ จะคำนึงถึงผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ทักษะ ประสิทธิภาพ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

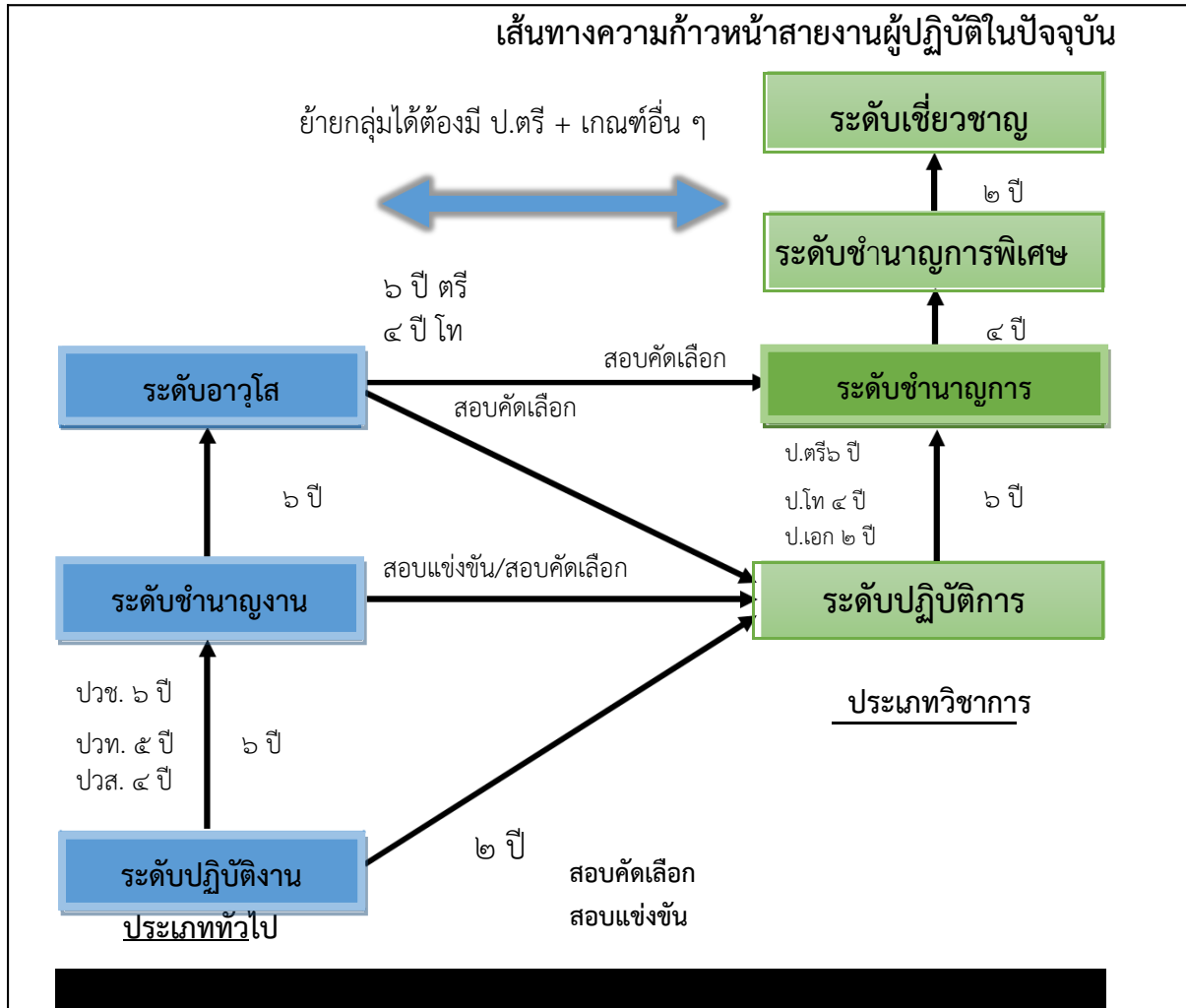
ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น



จากการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด จะเห็นว่าการลดระยะเวลาในการเลื่อนระดับของตำแหน่งงานในแต่ละประเภท ทำให้การวางแผนความก้าวหน้าในทางเดินสายอาชีพเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นมากขึ้น โดยจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินที่เข้มข้นมากขึ้นตามแนวทางของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะประจำตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่ในระบบแบ่ง

การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภท

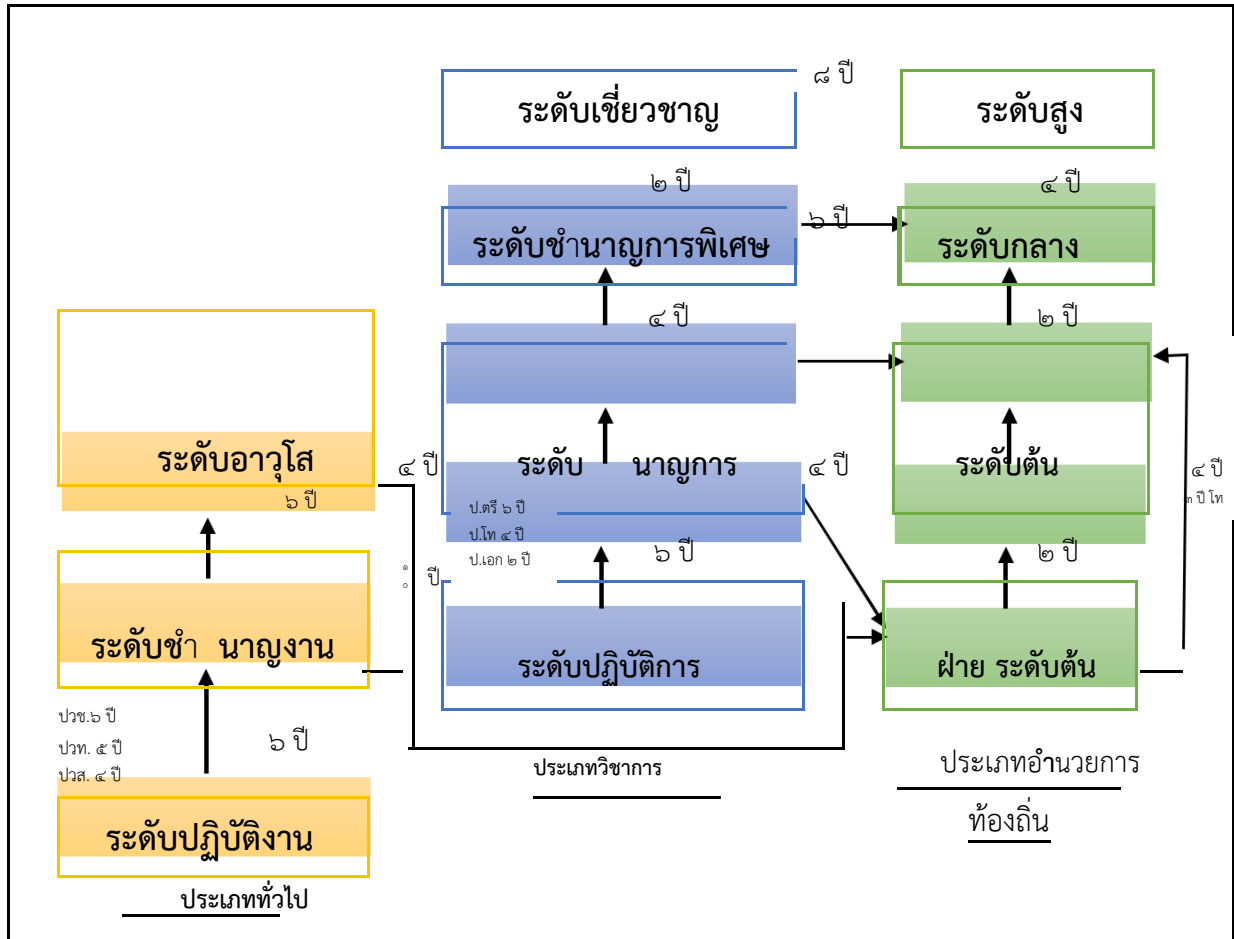
ตำแหน่งประเภทวิชาการ



จากรูปจะเห็นว่าข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน สามารถสอบแข่งขันมาเป็นข้าราชการประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการได้ และหากมีอายุงาน ๒ ปี ในระดับสามารถสอบคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการได้ ในขณะที่ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานสามารถสอบแข่งขันและสอบคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งประเภทวิชาการ ในระดับปฏิบัติการได้ เช่นเดียวกับข้าราชการในประเภททั่วไป ระดับอาวุโส

อย่างไรก็ดีในการเข้าสู่ระบบแท่งนั้น ตามมติของ ก.กลาง ได้เพิ่มโอกาสให้กับข้าราชการประเภททั่วไป ในระดับอาวุโส โดยหากมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีแล้วครองระดับตำแหน่งมาไม่น้อยกว่า ๖ ปี หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทแล้วครองระดับตำแหน่งมาไม่น้อยกว่า ๔ ปี สามารถสอบคัดเลือกไปสู่ตำแหน่งในประเภทวิชาการ กลุ่มตำแหน่งที่กำหนดไว้ในระดับชำนาญการ

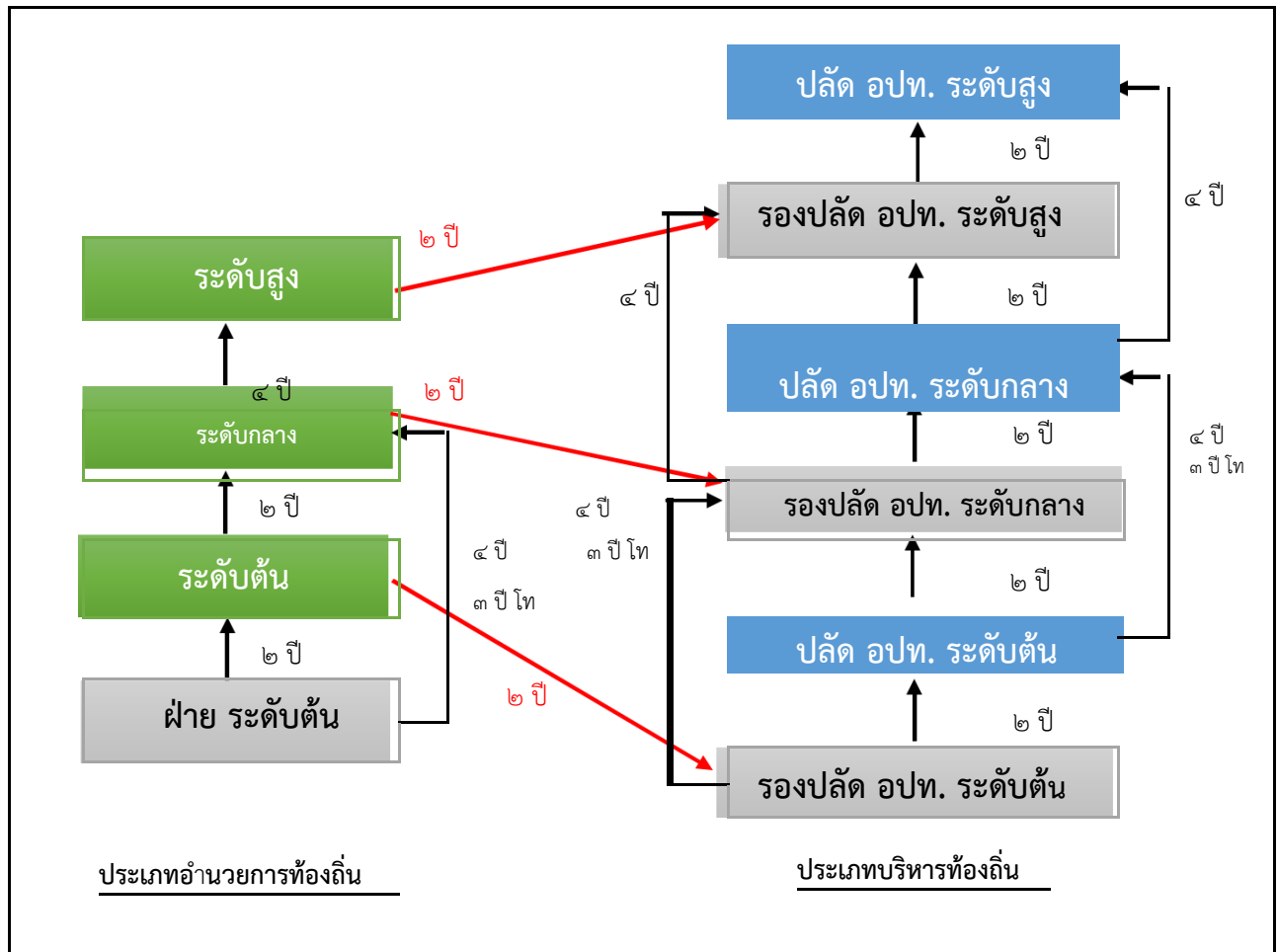
ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น



จากรูปจะเห็นว่าข้าราชการประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานสามารถมีโอกาสเปลี่ยนระดับเป็นหัวหน้าฝ่ายตามหลักเกณฑ์และกระบวนการที่ ก.กลาง กำหนดได้ หากมีอายุงานในระดับมากกว่า ๑๐ ปี (ทั้งนี้ในบทเฉพาะกาลให้บวกอายุงานในระดับซีเดิม คือ ซี ๕ และซี ๖ ได้ด้วย) ในขณะที่ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับอาวุโส หากมีอายุงานมากกว่า ๔ ปีในระดับ (ทั้งนี้ในบทเฉพาะกาลให้บวกอายุงานในระดับซีเดิม คือ ซี ๗ ได้ด้วย) ก็สามารถมีโอกาสเปลี่ยนระดับเป็นหัวหน้าฝ่าย ในประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับต้น ทั้งนี้ในระยะแรกกระบวนการคัดเลือกให้คงหลักเกณฑ์เดิมไปก่อนจนกว่า ก.กลาง จะมีมติปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการใหม่

สำหรับในประเภทวิชาการ ข้าราชการระดับชำนาญการ หากมีอายุงานมากกว่า ๔ ปี สามารถมีโอกาสเปลี่ยนระดับเป็นหัวหน้าฝ่าย ในประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับต้น ตามหลักเกณฑ์และกระบวนการที่ ก.กลาง กำหนดได้ (ทั้งนี้ ในบทเฉพาะกาลให้บวกอายุงานในระดับซีเดิม คือ ซี ๖ และ ซี ๗ ได้ด้วย) ในขณะที่ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ หากมีอายุงานมากกว่า ๖ ปี ในระดับ (ทั้งนี้ในบทเฉพาะกาลให้บวกอายุงานในระดับซีเดิม คือ ซี ๘ ได้ด้วย) ก็สามารถมีโอกาสเปลี่ยนระดับเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับสูง ทั้งนี้ในระยะแรกกระบวนการคัดเลือกให้คงหลักเกณฑ์เดิมไปก่อนจนกว่า ก.กลาง จะมีมติปรับปรุงหลักเกณฑ์และกระบวนการใหม่

ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น

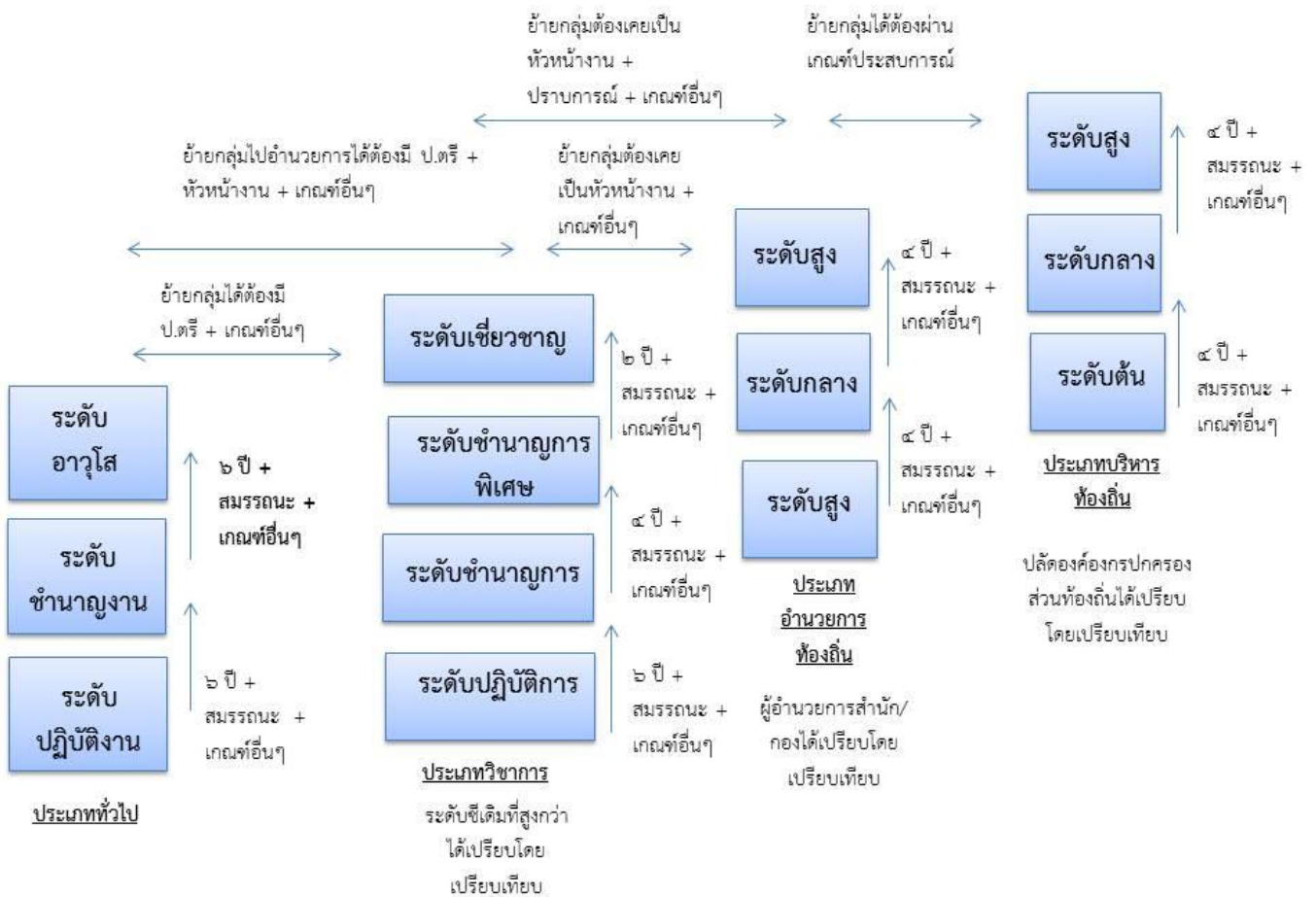


จากรูปจะเห็นว่าข้าราชการประเภทอำนวยการท้องถิ่น เปลี่ยนสายงานเป็นตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่นได้ โดยแต่ละระดับมีการกำหนดอายุงานที่แตกต่างกัน ตามระดับชั้นและวุฒิการศึกษา

สำหรับตำแหน่ง ประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับต้น จะสามารถเปลี่ยนสายงานไปเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับต้นได้ หากมีอายุงานในระดับมากกว่า 2 ปี เช่นเดียวกับ ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับกลาง จะสามารถเปลี่ยนสายงานไปเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับกลางได้หากมีอายุงานในระดับมากกว่า 2 ปี และตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับสูง จะสามารถเปลี่ยนสายงานไปเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับสูงได้ หากมีอายุงานในระดับมากกว่า 2 ปี การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะเห็นว่าตำแหน่งในประเภทอำนวยการท้องถิ่น เมื่อเข้าสู่ระบบแห่งแล้ว จะไม่สามารถไปดำรงตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีหน้าที่งานและลักษณะงานที่มีความหลากหลายได้ทันที จำเป็นต้องไปผ่านงานและประสบการณ์ของการเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงานและลักษณะงานที่หลายหลากก่อน

อย่างไรก็ดี ในการเลื่อนจากตำแหน่งรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปเป็นตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในระดับชั้นงานเดียวกันสามารถดำเนินการได้หากมีอายุงานในตำแหน่งรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเวลามากกว่า ๒ ปี รวมถึงสามารถเลื่อนไปเป็นระดับชั้นงานถัดไปในตำแหน่งรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้หากครองตำแหน่งเป็นเวลามากกว่า ๔ ปี (โดยลดให้ ๑ ปี หากมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท) ในการเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับกลาง ทั้งนี้ ในระยะแรกกระบวนการคัดเลือกให้คงหลักเกณฑ์เดิมไปก่อนจนกว่า ก.กลาง จะมีมติปรับปรุงหลักเกณฑ์และกระบวนการใหม่

ภาพรวมของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ



นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอในการพัฒนาทักษะความสามารถในแต่ละระดับ แต่ละสายงาน และแต่ละหน่วยงานดังนี้ โดยในแต่ละการฝึกอบรมนั้น

๑. ผู้ฝึกอบรมจะต้องผ่านการประเมินความเข้าใจหรือผ่านการส่งผลงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในเนื้อหาของหลักสูตร ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาและฝึกอบรมในครั้งนั้น ๆ สามารถช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งใหม่มากขึ้น

๒. การฝึกอบรมจะมีขึ้นหลังจากได้รับตำแหน่งแล้ว แต่การจะได้ตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่นั้น ขึ้นกับว่าผู้ฝึกอบรมผ่านการทดสอบที่กำหนดไว้ในหลักสูตรหรือไม่ หากไม่ผ่านให้เรียนรู้และสอบไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะผ่านการทดสอบความเข้าใจ

๓. หากผู้ที่ได้รับตำแหน่งผ่านการฝึกอบรมเรื่องดังกล่าวแล้วจะเลือกที่จะทบทวนหรือขอผ่านการฝึกอบรมก็ได้

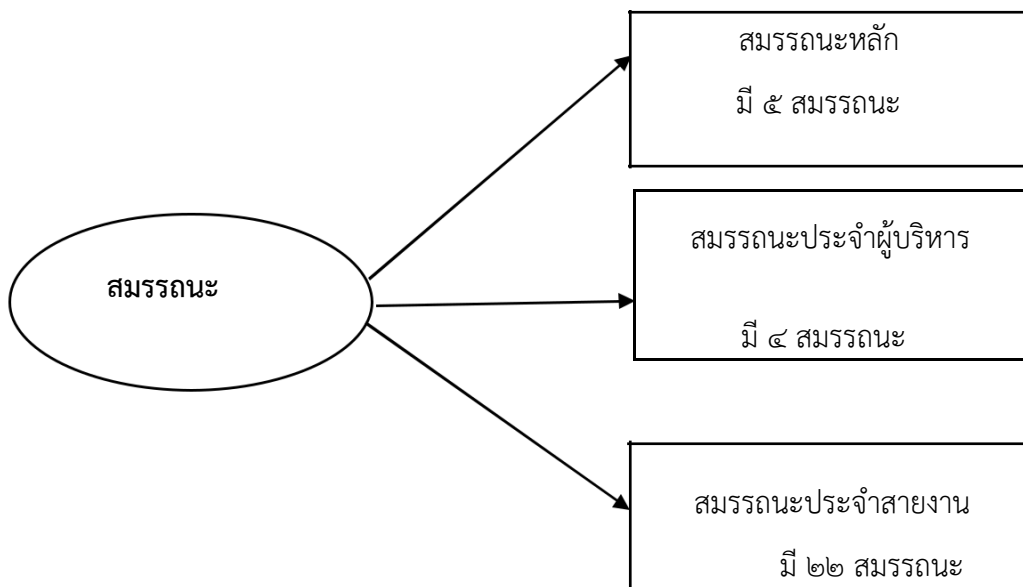
การแบ่งประเภทสมรรถนะ

การแบ่งสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและทุกระดับตำแหน่งจำเป็น

สมรรถนะประจำผู้บริหาร คือ สมรรถนะที่ตำแหน่งประเภทบริหารและอำนวยการ ต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สมรรถนะประจำสายงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่ง/สายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ได้ดียิ่งขึ้น



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

