



คู่มือความก้าวหน้าในสายอาชีพ



สำนักปลัด อบต.
องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกระสัง
อำเภอนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์

คำนำ

การจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลบุกระสัง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพและมีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้ายและการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจนโปร่งใสและเป็นธรรมซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลบุกระสังก่อให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ รวมทั้งเพื่อเป็นการดึงดูดใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรตลอดไปซึ่งในการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพฉบับนี้ เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการปรับเข้าสู่ระบบจำแนกตำแหน่งในระบบแท่ง ซึ่งจะเข้าสู่ระบบในวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๕๙ นี้

สำนักปลัด อบต.
องค์การบริหารส่วนตำบลบุกระสัง
อำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์

สารบัญ

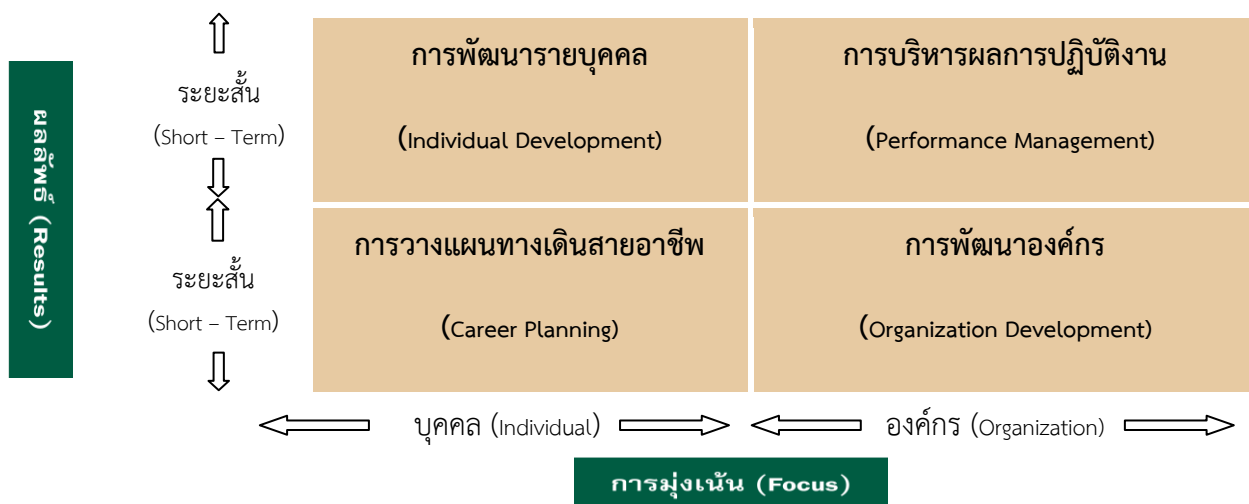
	หน้า
เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๑
ขั้นตอนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้า	๒
กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๓
หลักเกณฑ์การวางแผนทางเดินสายอาชีพ	๔ - ๑๑

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

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

ความสำคัญของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

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

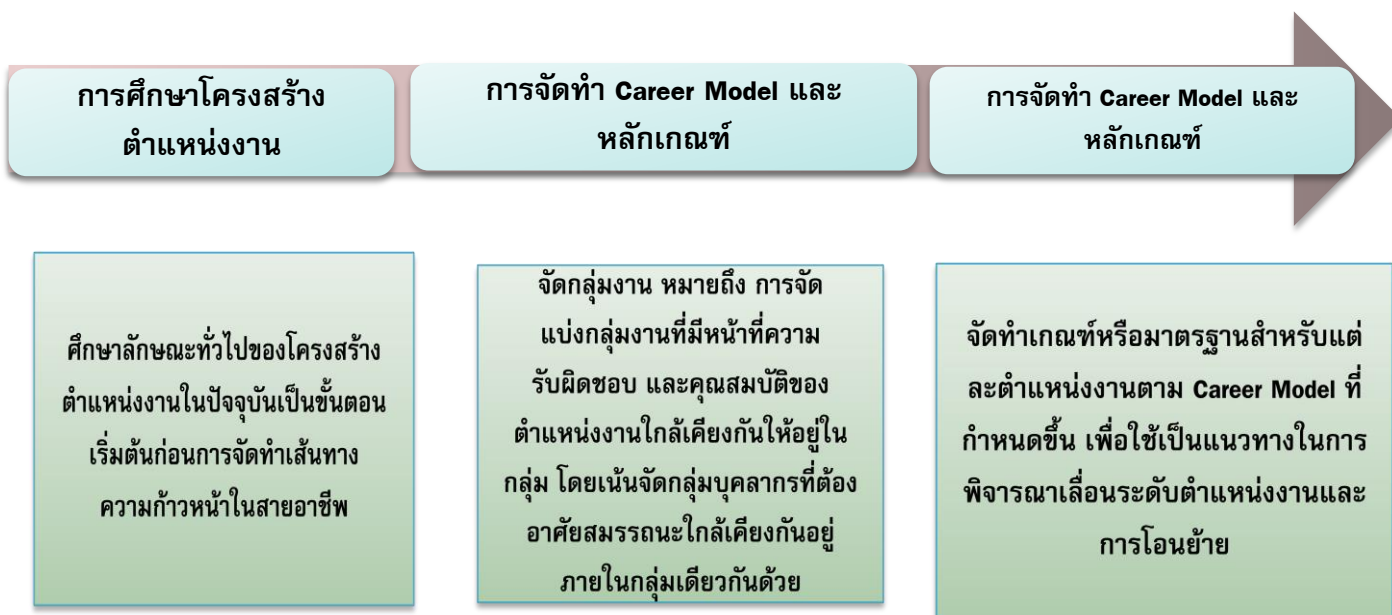


องค์ประกอบหลักในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

กระบวนการการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่สมบูรณ์นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ	รายละเอียด
เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง คัดเลือก ประเมิน และพัฒนา	ต้องมีการกำหนดรายละเอียดของการเลื่อนระดับตำแหน่ง เช่น จะใช้หลักเกณฑ์อะไร และสัดส่วนเป็นเท่าใด โดยส่วนใหญ่จะใช้หลักเกณฑ์ เช่น องค์กรความรู้ ทักษะ สมรรถนะ หรือจำนวนปีขั้นต่ำของประสบการณ์ (เพื่อเป็นเกณฑ์ที่ช่วยในการพิจารณา)
โครงสร้างและทางเลือกในสายอาชีพ	ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างระดับชั้นงาน (Grade) เพื่อให้เกิดทางเดินสายอาชีพที่มากขึ้นทั้งในระดับบริหารและระดับผู้เชี่ยวชาญ
การบริหารผลงานและการวางแผนการพัฒนารายบุคคลที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรแต่ละรายก้าวหน้าไปในสายอาชีพได้ตามศักยภาพ	ต้องมีระบบบริหารงานบุคคลที่สนับสนุนการวางแผนทางเดินสายอาชีพ - ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) - แผนการพัฒนาที่จำเป็น เช่น หลักสูตรการฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง - ระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อได้ประสบการณ์ที่สามารถพัฒนาทั้งทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น - ระบบการประเมินและการแต่งตั้ง

ขั้นตอนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)



การวางแผนความก้าวหน้าสามารถวางแผนได้ใน ๓ ลักษณะ

๑. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง (Vertical Movement) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปในสายงาน/ประเภทตำแหน่งเดิม ที่ต้องการความรู้ ทักษะสมรรถนะที่ลึกและซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยอาจต้องการความรู้และทักษะใหม่ในระดับสูงเพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางและจัดทำนโยบายหรือกลยุทธ์ในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
๒. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวนอน (Horizontal Movement) เป็นการเลื่อนในระดับเดิมแต่เปลี่ยนไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานรูปแบบใหม่ๆ การเลื่อนเช่นนี้จึงเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะสมรรถนะที่หลากหลายยิ่งขึ้น
๓. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวขวาง (Diagonal Movement) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานรูปแบบใหม่ๆ การเลื่อนเช่นนี้จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้ได้รับการมอบหมายเนื่องจากการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะสมรรถนะที่หลากหลายซับซ้อน และยากยิ่งขึ้นในเวลาเดียวกัน

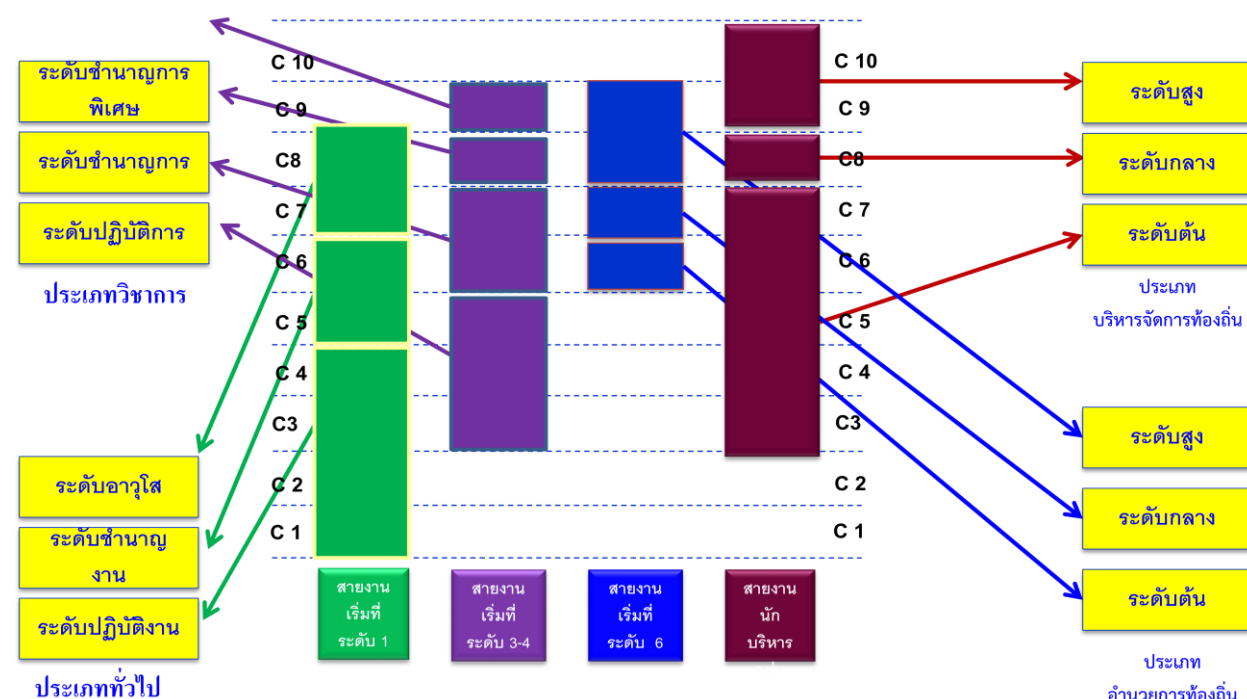
กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ด้าน Management Track และ Specialist Track



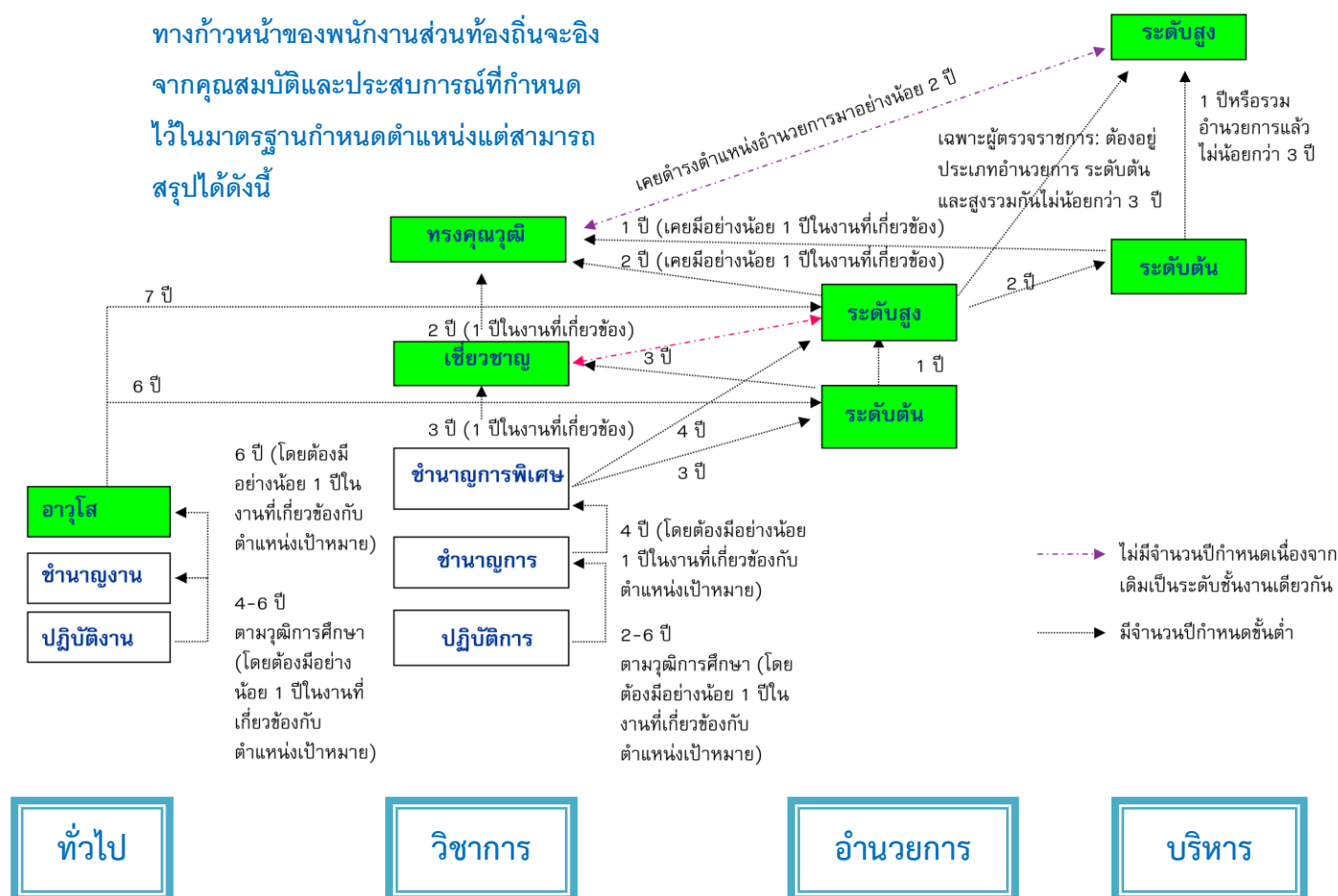
โครงสร้างระดับตำแหน่งใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพบนฐานของโครงสร้างระดับตำแหน่งใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ภาพแสดงระบบปัจจุบันเทียบกับระบบใหม่



หลักเกณฑ์ในการวางแผนทางเดินสายอาชีพให้ยึดอายุราชการและการทำงานสั่งสมประสบการณ์



๑. ข้อเสนอเกี่ยวกับระบบจำแนกตำแหน่ง

ปรับเป็นโครงสร้างระดับชั้นงานแบบแท่ง (Broadband) เหมือนข้าราชการพลเรือน แต่ปรับปรุง หรือเพิ่มระดับเฉพาะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น



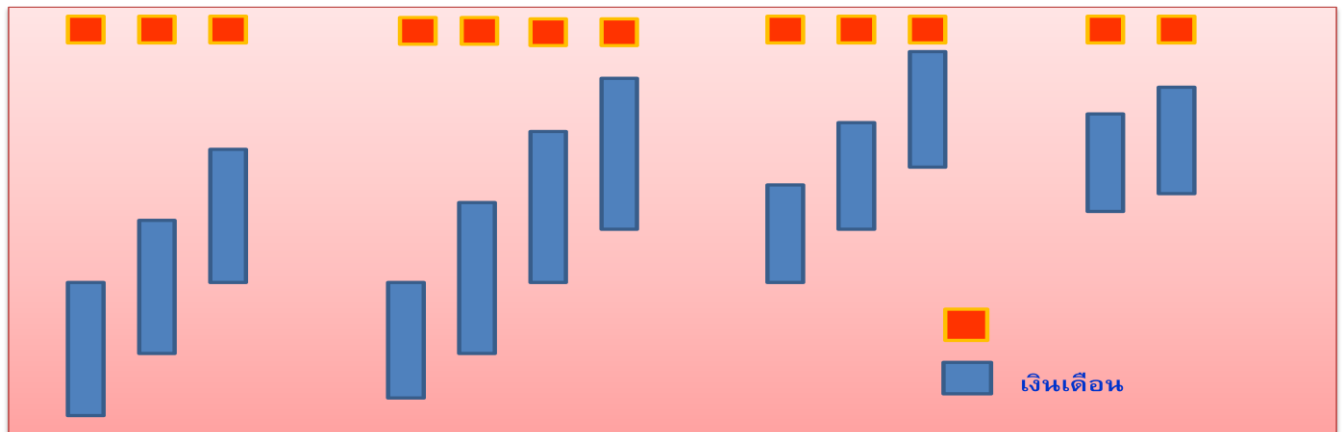
๒. ข้อเสนอเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทน

	ขั้นสูง	ขั้นต่ำ	ขั้นต่ำชั่วคราว
ประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับสูง	๗๓,๑๔๐	๕๖,๓๓๐	๒๔,๔๐๐
ประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับกลาง	๖๐,๔๕๐	๔๖,๕๖๐	๑๙,๘๖๐
ประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับต้น	๔๔,๙๙๐	๓๔,๖๘๐	๑๖,๑๙๐
ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับสูง	๗๐,๓๕๐	๕๐,๖๔๐	๒๔,๔๐๐
ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับกลาง	๖๐,๔๕๐	๔๓,๓๐๐	๑๙,๘๖๐
ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับต้น	๔๔,๙๙๐	๓๒,๒๗๐	๑๖,๑๙๐
ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ	๗๐,๓๕๐	๓๖,๔๑๐	๒๔,๔๐๐
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	๖๐,๔๕๐	๓๐,๑๐๐	๑๙,๘๖๐
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ	๔๔,๙๙๐	๒๒,๔๙๐	๑๓,๑๖๐
ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ	๒๗,๓๕๐	๑๕,๐๖๐	๙,๗๔๐
ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	๖๐,๔๕๐	๒๘,๐๓๐	๑๗,๕๖๐
ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน	๓๓,๓๑๐	๑๕,๙๒๐	๑๒,๕๓๐
ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน	๒๒,๗๖๐	๑๐,๗๗๐	๘,๒๖๐

๓. ข้อเสนอเกี่ยวกับการจ่ายเงินเพิ่ม

ประเภท / ระดับ	อัตรา (บาท/เดือน)
บริหารจัดการท้องถิ่น	
ระดับสูง	14,500
ระดับกลาง	10,000
ระดับต้น	5,600
อำนวยการท้องถิ่น	
ระดับสูง	10,000
ระดับกลาง	5,600
ระดับต้น	3,500
วิชาการ	
ระดับเชี่ยวชาญ	9,900
ระดับชำนาญการพิเศษ	5,600
ระดับชำนาญการ*	3,500

*สำหรับตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเท่านั้น



		ระดับค่าครองชีพและอัตราตลาด*		
		ต่ำ	กลาง	สูง
ความทรงกลมดาวหรือสี่เหลี่ยม	ต่ำ	x0.1	x0.25	x0.50
	กลาง	x0.25	x0.50	x0.75
	สูง	x0.50	x0.75	x1

๔. ข้อเสนอเกี่ยวกับการกระบวนกรขึ้นเงินเดือน

ยังคงให้ใช้กระบวนการขึ้นเงินเดือนตามระบบขั้นแบบเดิมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยจะต้องมีการจัดทำบัญชีอัตราเงินเดือนสำหรับใช้ในกระบวนการขึ้นเงินเดือนเป็นการเฉพาะ

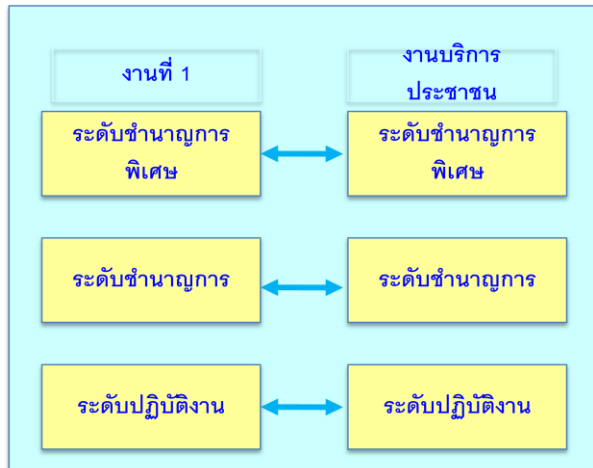
๕. ข้อเสนอเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

- เสนอให้มีการขยายระดับควบสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน - อาวุโส ตำแหน่งวิชาการระดับปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับต้น-กลาง และตำแหน่งประเภทบริหารจัดการท้องถิ่น ระดับต้น - กลาง
- เสนอให้มีการย้ายงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายใน อบท. หรือภายใน จังหวัด/ข้ามพื้นที่
- เสนอให้มีการกำหนดสายงานประเภทวิชาการ โดยเพิ่มระดับผู้ทรงคุณวุฒิ
- เสนอให้มีการกำหนดกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนระดับ และย้ายทั้งในประเภทและต่างประเภทงานใหม่

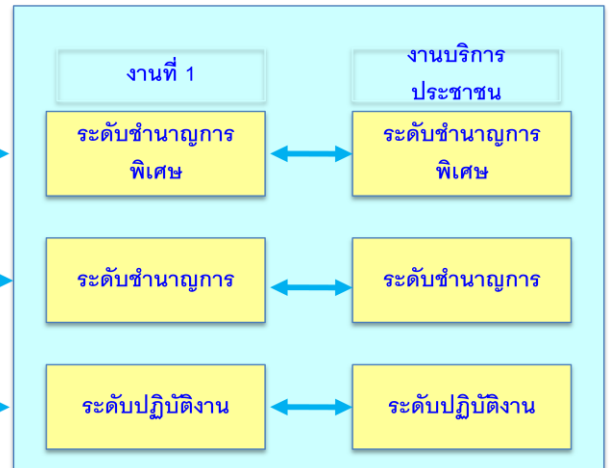


การโอนย้ายงาน

ภายในหน่วยงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก

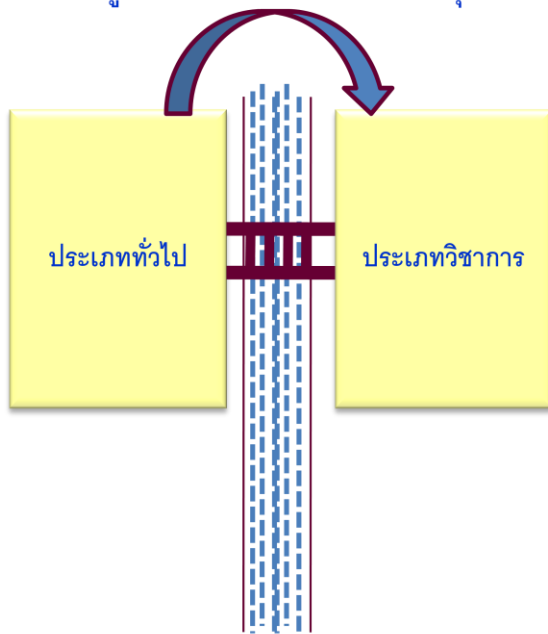


ภายในหน่วยงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข

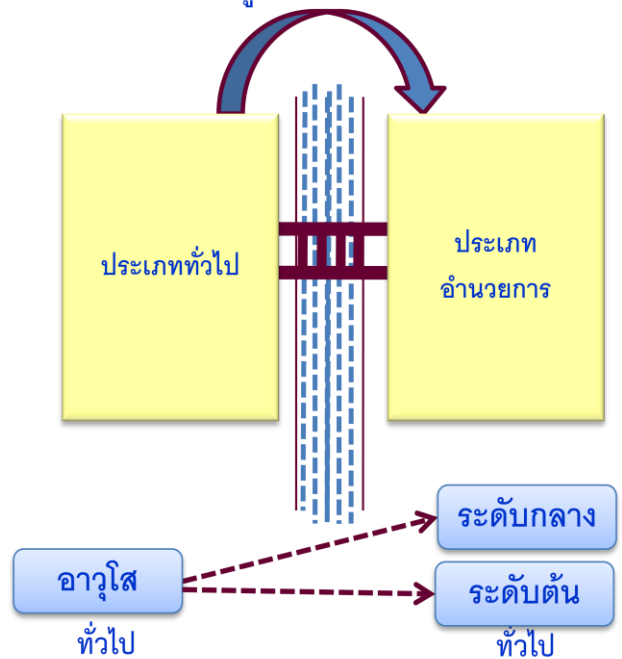


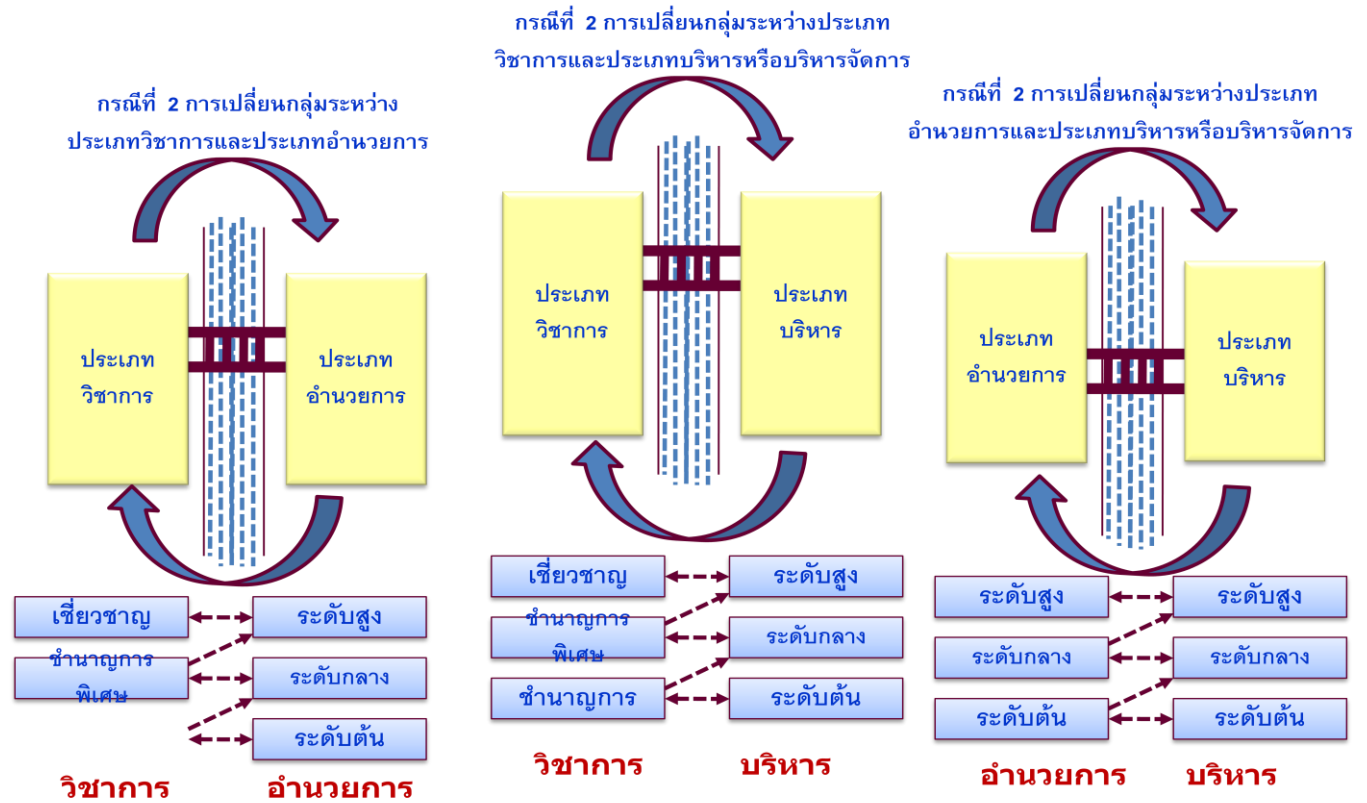
กำหนดกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง

กรณีที่ 1 การเปลี่ยนกลุ่มประเภททั่วไป
สู่ประเภทวิชาการเกณฑ์การย้ายกลุ่ม



กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มประเภททั่วไป
สู่ประเภทอำนวยการ



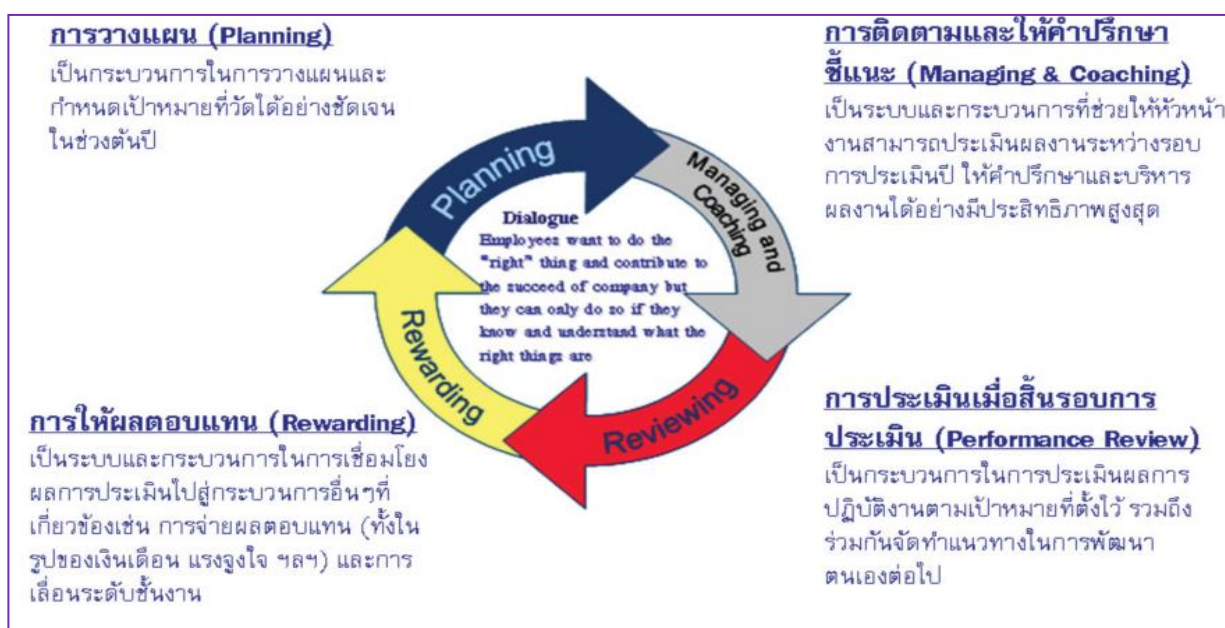


๖. ข้อเสนอเกี่ยวกับต้นแบบสมรรถนะ

- ต้นแบบสมรรถนะหลัก
- ต้นแบบสมรรถนะประจำผู้บริหารของข้าราชการส่วนท้องถิ่น
- ต้นแบบสมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น
- ทักษะที่จำเป็นในงาน ๙ ด้าน
- ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒๑ ด้าน

๗. ข้อเสนอเกี่ยวกับระบบบริหารผลงาน

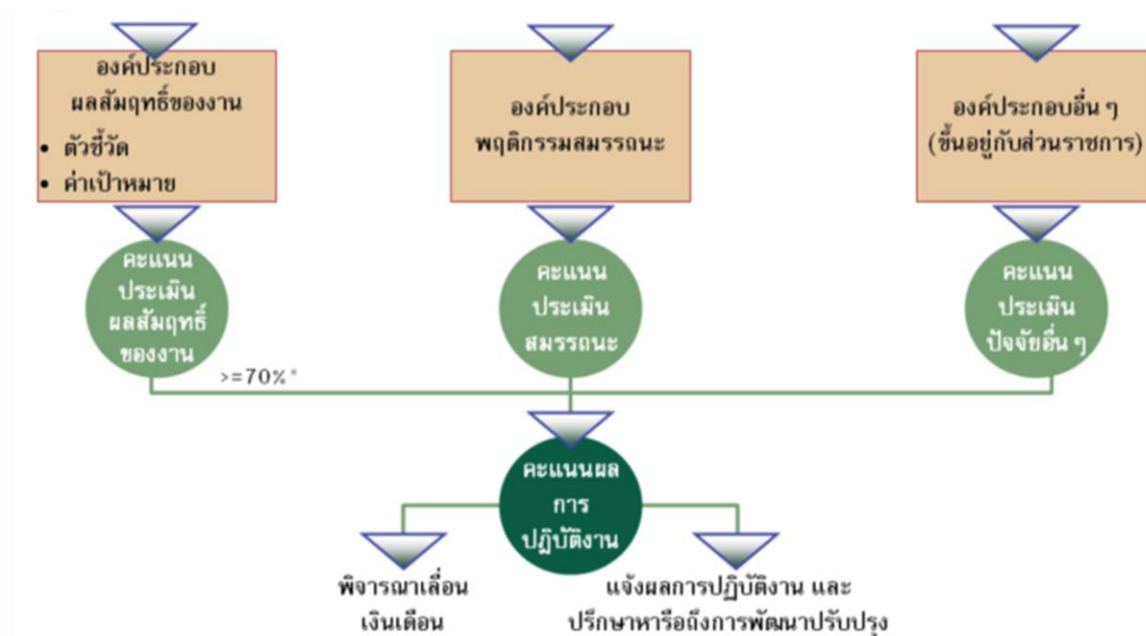
ระบบการบริหารผลงานแบบครบวงจร



กำหนดโดยพิจารณาความสำเร็จ
ของงานและตกลงกันระหว่าง
ผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชา

โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดสมรรถนะ
ซึ่งประกาศโดยองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น

โดยอ้างอิงจากข้อกำหนด
ของส่วนราชการ



แบบประเมินผลงานระดับบุคคลของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ตำแหน่ง	ระดับ	ฝ่าย	KPIs
			1
			2
			3
			4
			5

ผลสำเร็จรวมของฝ่าย	น้ำหนัก	คะแนนที่ได้	((ผลการประเมิน (น้ำหนัก คูณแบบที่ได้) /100)					ระบุเหตุผลที่ทำให้งานบรรลุ/ไม่บรรลุตามเป้าหมาย (ถ้ามี)		
น้ำหนักรวม			(ก) รวม							
ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการประจำปี	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ผลงานที่ทำได้	คะแนนที่ได้					((ผลการประเมิน (น้ำหนัก คูณแบบที่ได้) /5)	ระบุเหตุผลที่ทำให้งานบรรลุ/ไม่บรรลุตามเป้าหมาย
1				1	2	3	4	5		
2										
3										
รวม	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ผลงานที่ทำได้	คะแนนที่ได้					((ผลการประเมิน (น้ำหนัก คูณแบบที่ได้) /5)	ระบุเหตุผลที่ทำให้งานบรรลุ/ไม่บรรลุตามเป้าหมาย
ตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ผลงานที่ทำได้	1	2	3	4	5		
1										
2										
3										
รวม	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ผลงานที่ทำได้	คะแนนที่ได้					((ผลการประเมิน (น้ำหนัก คูณแบบที่ได้) /5)	ระบุเหตุผลที่ทำให้งานบรรลุ/ไม่บรรลุตามเป้าหมาย
ตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ผลงานที่ทำได้	1	2	3	4	5		
1										
2										
3										
น้ำหนักรวม				(ก) รวม						

แบบประเมินผลงานระดับบุคคลของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ระดับ สมรรถนะ	คำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะ	ความถี่ของการแสดงสมรรถนะ	โปรด x	โปรดใส่เหตุการณ์ประกอบ
ระดับที่ 1	ท่านมีความละเอียดรอบคอบและรอบคอบในการดำเนินงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และตรงต่อเวลา	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้อย่างสม่ำเสมอ	 X 	
ระดับที่ 2	ท่านสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานตามเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้อย่างสม่ำเสมอ	 X 	
ระดับที่ 3	ท่านสามารถปรับปรุงวิธีการหรือกระบวนการที่ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น เวิร์กคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้อย่างสม่ำเสมอ	 	
ระดับที่ 4	ท่านสามารถพัฒนากระบวนการ ขั้นตอน วิธีการทำงานในหน่วยงานหรือในกระทรวง เพื่อให้ได้ผลงานหรือนวัตกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างไปจากใครๆ ได้มาก่อน	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้อย่างสม่ำเสมอ	 	

ตัวอย่างแบบฟอร์มประเมินสมรรถนะ

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____
 ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	คะแนน (ข) น้ำหนัก	รวมคะแนน (กxข)/5	บันทึกโดยผู้ประเมิน (ถ้ามี) และในกรณีพื้นที่ไม่พอให้บันทึกลงในเอกสารแนบหลัง
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ให้ระดับเป้าหมายออกไป	ให้ใส่ผลคะแนนที่ประเมินลงไป	20%	ให้ใส่ระดับที่ประเมินลงไป	
			20%		
			20%		
			20%		
			20%		
		รวม	100%		

ตัวอย่างเกณฑ์ที่มักจะใช้ในการคัดสรรบุคคล



มีความถี่ของการนำมาใช้สูง

๘. ข้อเสนอเกี่ยวกับระบบการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ก.ถ เห็นชอบยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๐ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

