



คู่มือความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ของ

องค์การบริหารส่วนตำบลป่าติ่ง

อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

บทนำ

การจัดทำแผนคู่มือแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าตึงฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในสังกัดมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพและมีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้ายและการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจน โปร่งใสและเป็นธรรมซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลป่าตึงให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) รวมทั้งเป็นแรงผลักดัน และแรงจูงใจที่จะรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งการจัดทำคู่มือเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพครั้งนี้เป็นการเตรียมความพร้อมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการปรับเข้าสู่ระบบการจำแนกตำแหน่งในระบบแบ่งซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๕๙

งานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัด

องค์การบริหารส่วนตำบลป่าตึง

สารบัญ

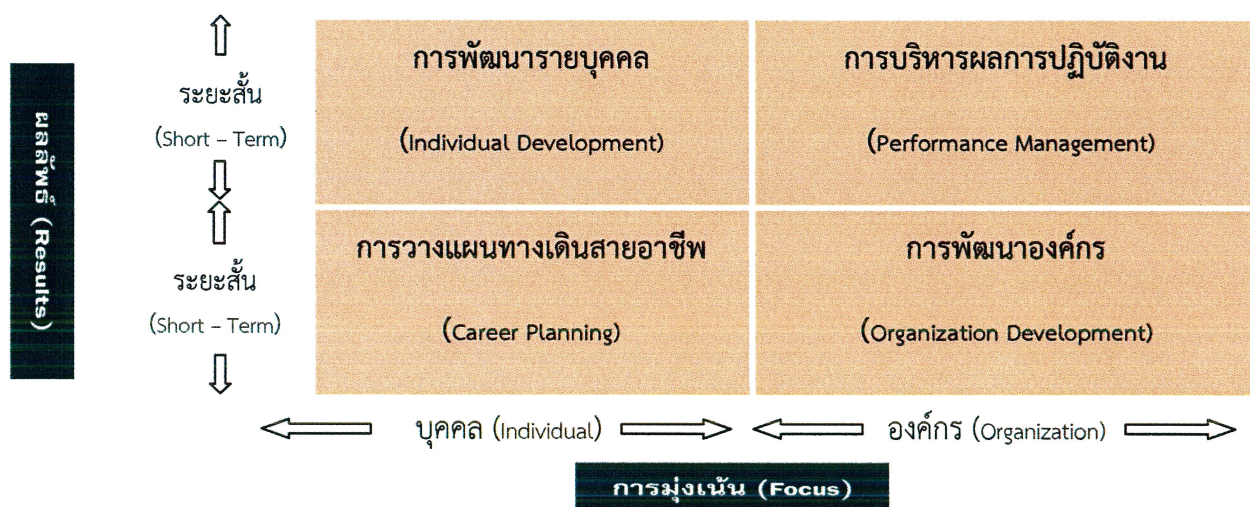
	หน้า
๑. เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๑
๒. ขั้นตอนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้า	๒
๓. กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๓
๔. หลักเกณฑ์การวางแผนทางเดินสายอาชีพ	๔ - ๑๑

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) คือ เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งบุคลากรจะสามารถก้าวหน้าได้ภายในองค์กร เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่ง จากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากนักวิชาการคลังไปจนถึงระดับอธิบดีกรมสรรพากร 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

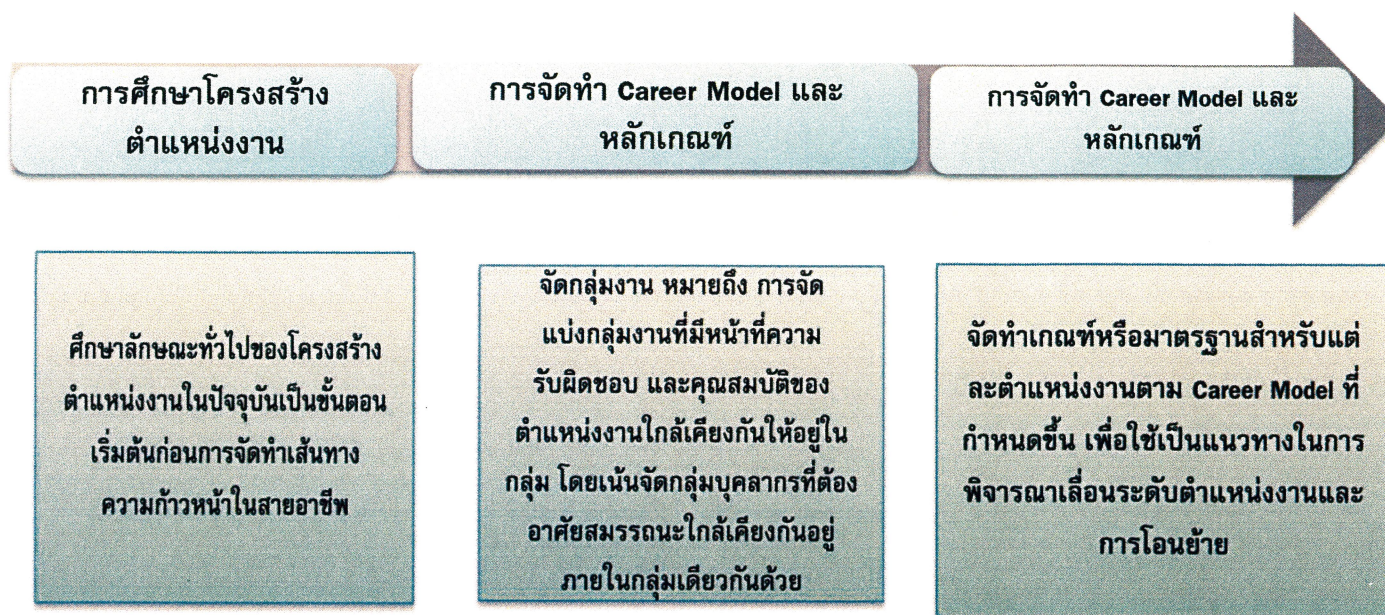


องค์ประกอบหลักในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

กระบวนการการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่สมบูรณ์นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ	รายละเอียด
เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง คัดเลือก ประเมิน และพัฒนา	ต้องมีการกำหนดรายละเอียดของการเลื่อนระดับตำแหน่ง เช่น จะใช้หลักเกณฑ์อะไร และสัดส่วนเป็นเท่าใด โดยส่วนใหญ่จะใช้หลักเกณฑ์ เช่น องค์ความรู้ 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 การเลื่อนเช่นนี้จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้ได้รับการมอบหมายเนื่องจากเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะสมรรถนะที่หลากหลายซับซ้อน และยากยิ่งขึ้นในเวลาเดียวกัน

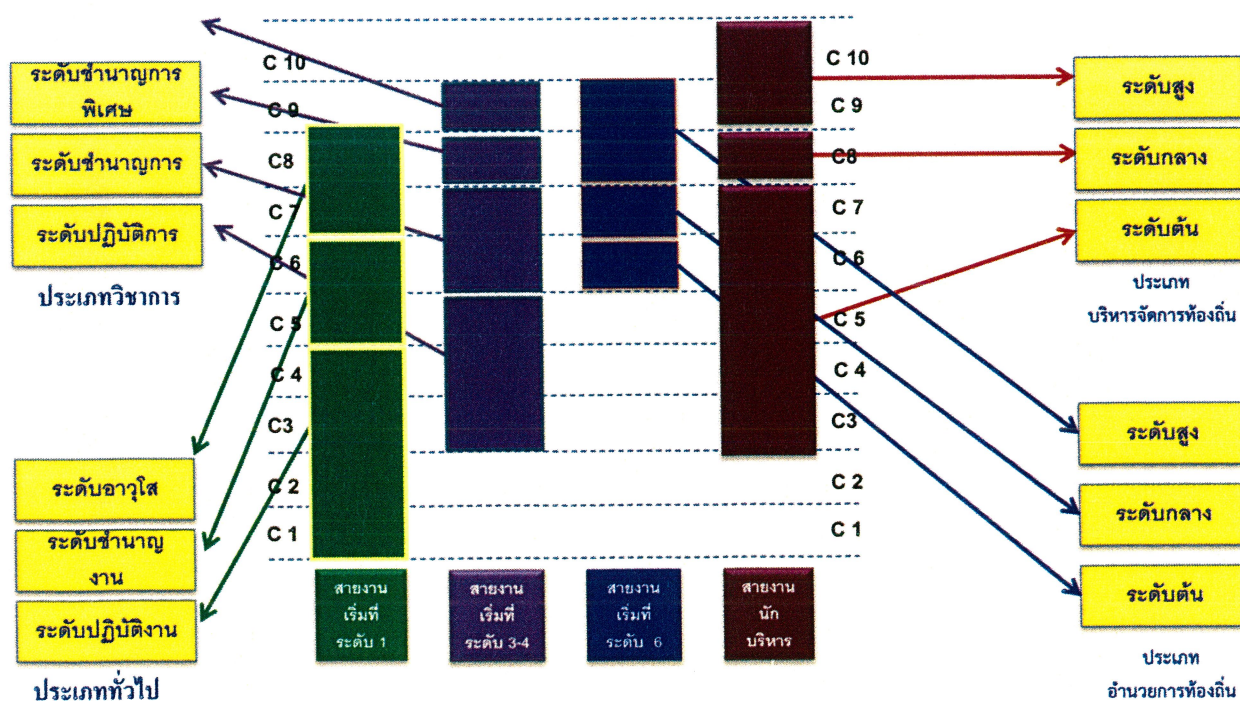
กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพด้าน Management Track และ Specialist Track



โครงสร้างระดับตำแหน่งใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพบนฐานของโครงสร้างระดับตำแหน่งใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ภาพแสดงระบบปัจจุบันเทียบกับระบบใหม่





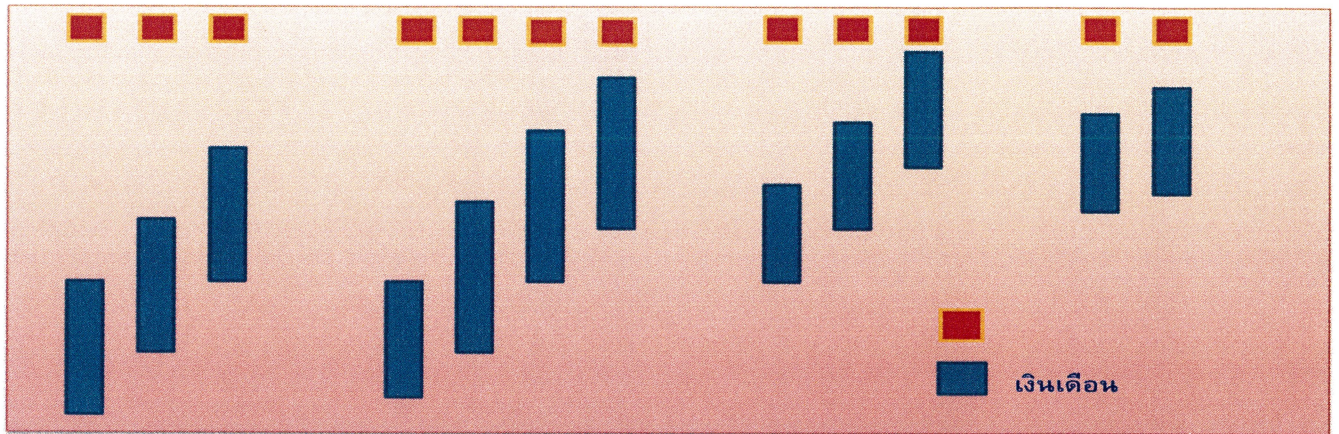
๒. ข้อเสนอเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทน

	ขั้นสูง	ขั้นต่ำ	ขั้นต่ำชั่วคราว
ประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับสูง	๗๓,๑๕๐	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



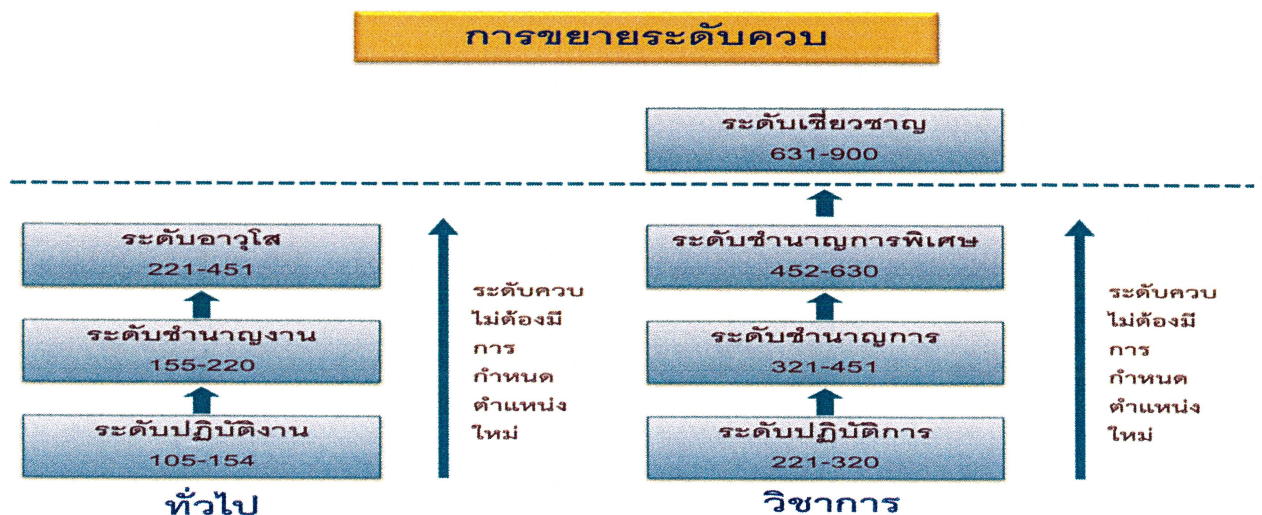
		ระดับค่าครองชีพและอัตราตลาด*		
		ต่ำ	กลาง	สูง
การเปรียบเทียบ หรือเสี่ยงภัย	ต่ำ	x0.1	x0.25	x0.50
	กลาง	x0.25	x0.50	x0.75
	สูง	x0.50	x0.75	x1

๔. ข้อเสนอเกี่ยวกับการกระบวนกรขึ้นเงินเดือน

ยังคงให้ใช้กระบวนกรขึ้นเงินเดือนตามระบบขั้นแบบเดิมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยจะต้องมีการจัดทำบัญชีอัตราเงินเดือนสำหรับใช้ในกระบวนกรขึ้นเงินเดือนเป็นการเฉพาะ

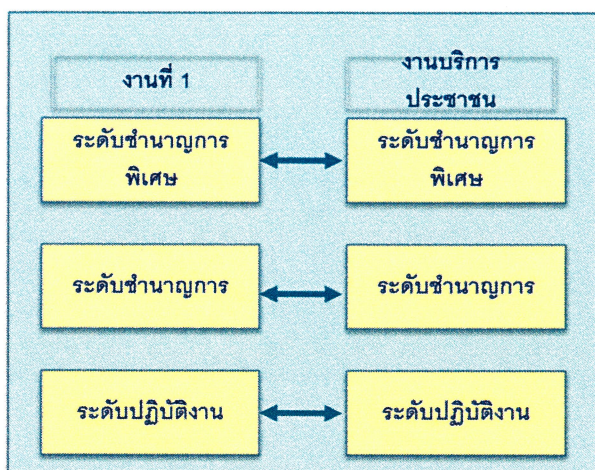
๕. ข้อเสนอเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

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

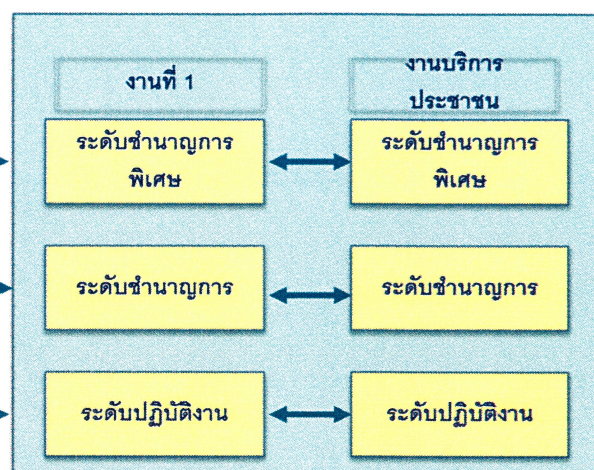


การโอนย้ายงาน

ภายในหน่วยงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก

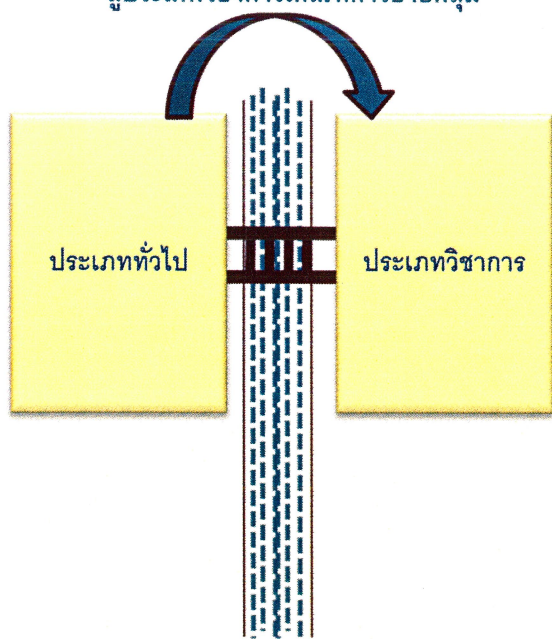


ภายในหน่วยงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข

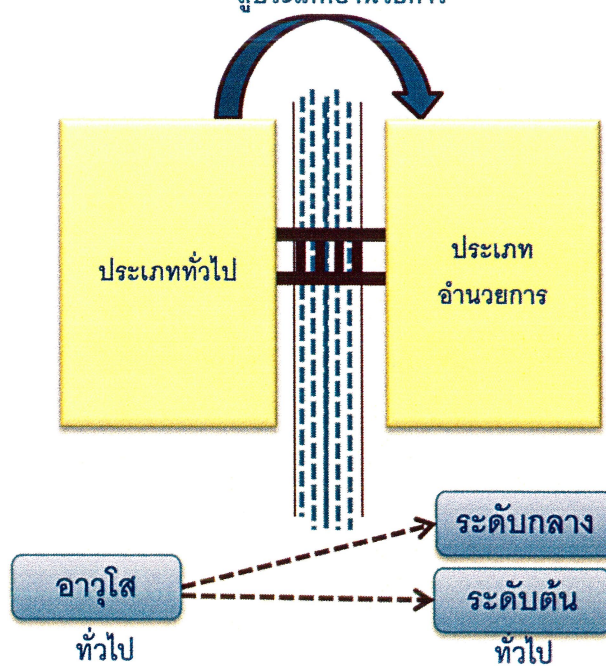


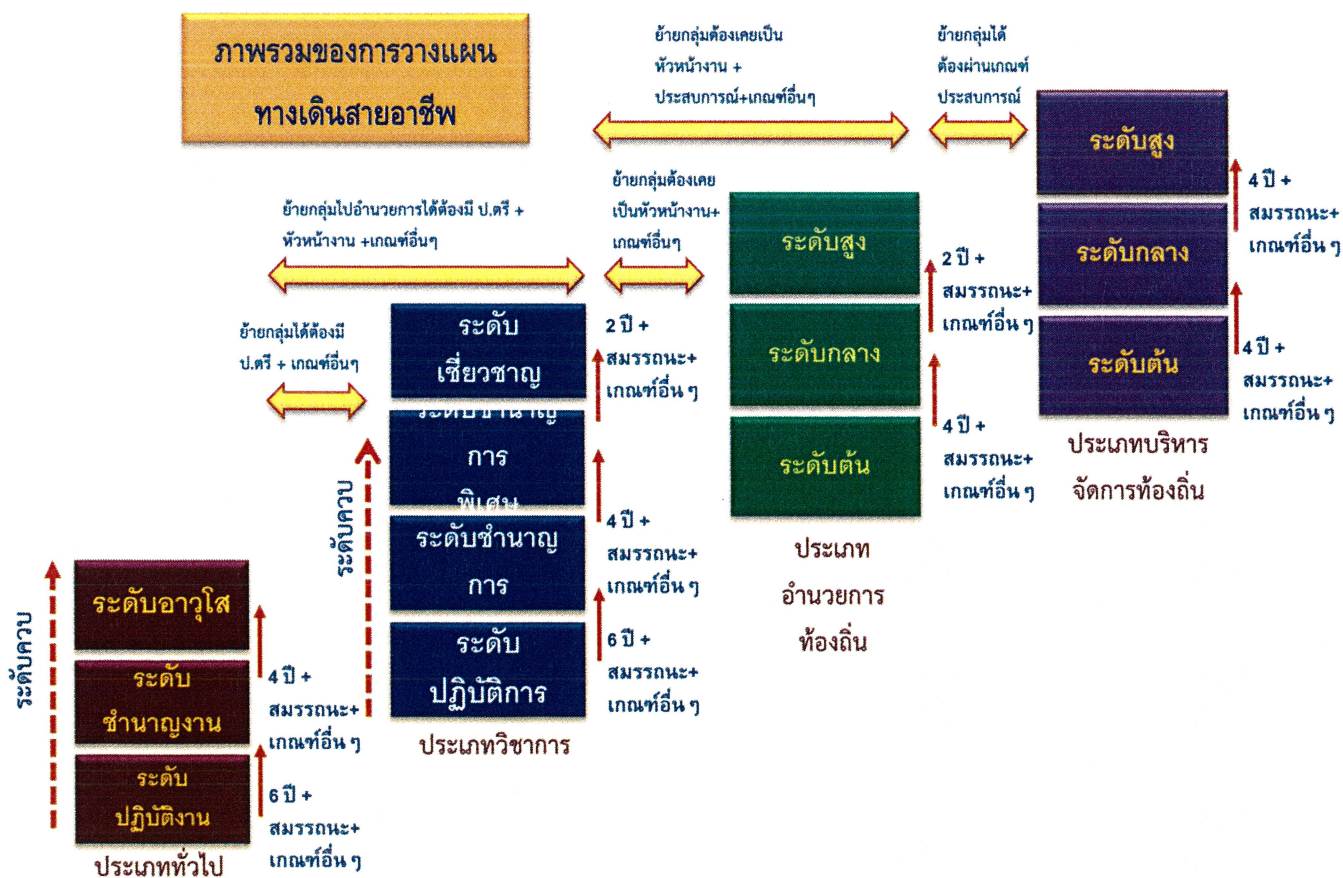
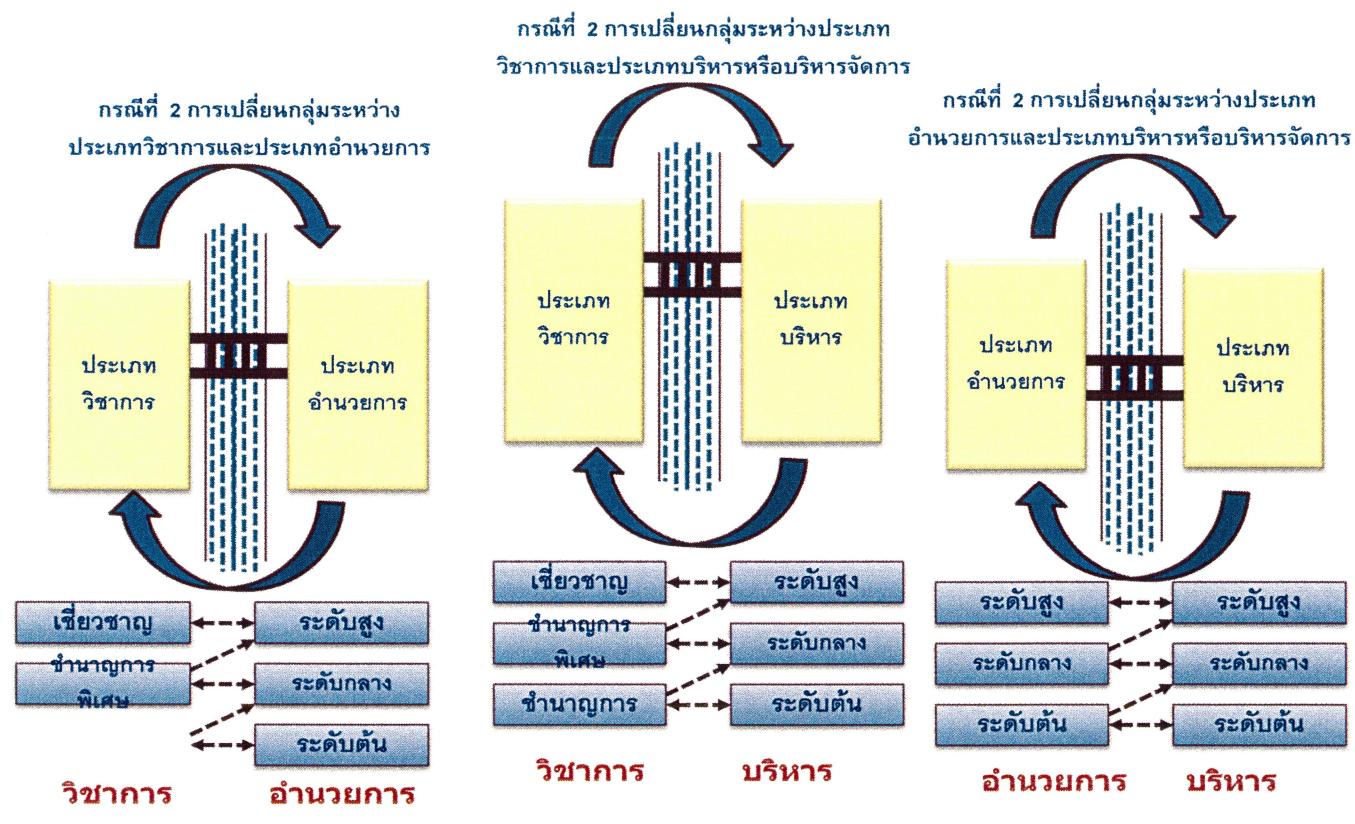
กำหนดกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง

กรณีที่ 1 การเปลี่ยนกลุ่มประเภททั่วไป
สู่ประเภทวิชาการเกณฑ์การย้ายกลุ่ม



กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มประเภททั่วไป
สู่ประเภทอำนวยการ



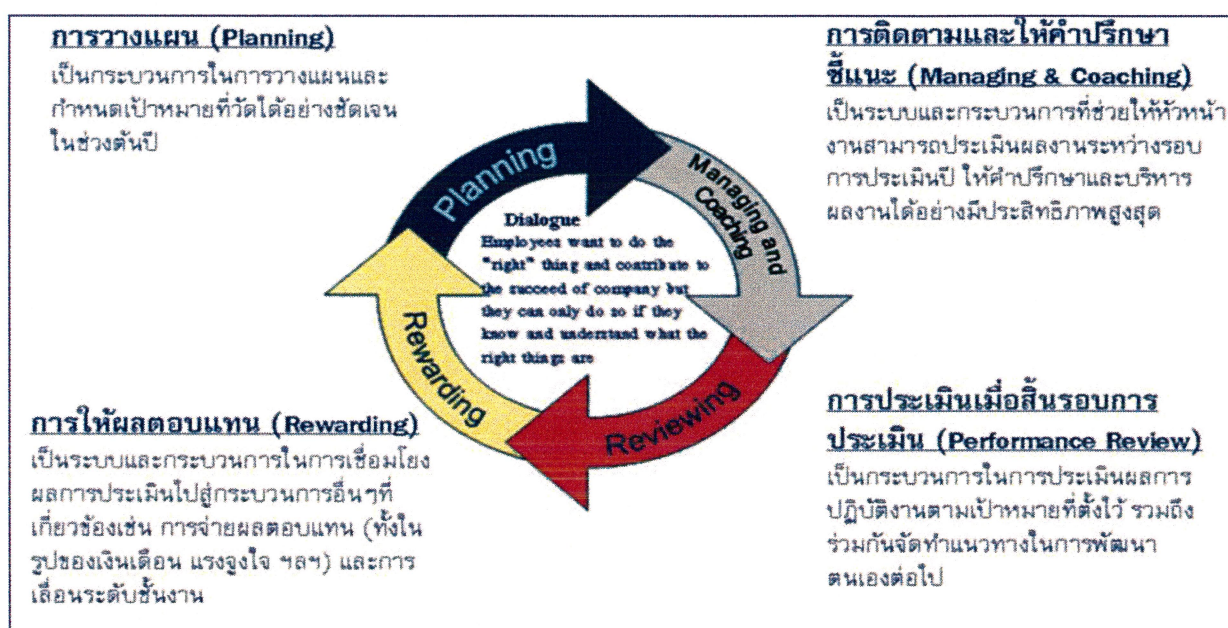


๖. ข้อเสนอเกี่ยวกับต้นแบบสมรรถนะ

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

๗. ข้อเสนอเกี่ยวกับระบบบริหารผลงาน

ระบบการบริหารผลงานแบบครบวงจร



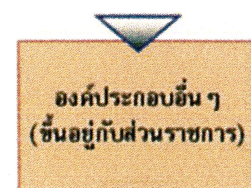
กำหนดโดยพิจารณาความสำเร็จ
ของงานและตกลงกันระหว่าง
ผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชา

โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดสมรรถนะ
ซึ่งประกาศโดยองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น

โดยอ้างอิงจากข้อกำหนด
ของส่วนราชการ



$\geq 70\%$



พิจารณาเลื่อน
เงินเดือน

แจ้งผลการปฏิบัติงาน และ
พิจารณาหรือการพัฒนาปรับปรุง

แบบประเมินผลงานระดับบุคคลของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ตำแหน่ง	ระดับ	ฝ่าย	KPIs
			1
			2
			3
			4
			5

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

แบบประเมินผลงานระดับบุคคลของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ระดับ สมรรถนะ	คำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะ	ความถี่ของการแสดงสมรรถนะ	โปรด x	โปรดใส่เหตุการณ์ประกอบ
ระดับที่ 1	ท่านมีความสามารถอันโดดเด่นเหนือกว่าเพื่อนร่วมงานในหน้าที่ให้ที่ ถูกต้อง และครบถ้วน	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้เล็กน้อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ได้อย่างสม่ำเสมอ	 x 	
ระดับที่ 2	ท่านสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานตามเป้าหมายหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้เล็กน้อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ได้อย่างสม่ำเสมอ	 x 	
ระดับที่ 3	ท่านสามารถปฏิบัติงานหรือกระบวนการที่ทำให้งานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น ดีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้เล็กน้อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ได้อย่างสม่ำเสมอ	 	
ระดับที่ 4	ท่านสามารถพัฒนากระบวนการทำงานในหน่วยงานหรือในกระทรวง เพื่อให้เกิดงานหรือนวัตกรรมที่ดีเด่น และแตกต่างได้เหนือใครๆ ได้มาก่อน	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้เล็กน้อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ได้อย่างสม่ำเสมอ	 	

ตัวอย่างแบบฟอร์มประเมินสมรรถนะ

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

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

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	คะแนน (ข) น้ำหนัก	รวมคะแนน (กxข)/5	บันทึกโดยผู้ประเมิน (ถ้ามี) และในกรณีพื้นที่ไม่พอ ให้บันทึกลงในเอกสารแนบหลัง
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ให้ในระดับเป้าหมายต่อไป	ให้ในระดับที่ประเมินต่อไป	20%	ณ สหภาพฯ	
			20%		
			20%		
			20%		
			20%		
		รวม	100%		

ตัวอย่างเกณฑ์ที่มักจะใช้ในการคัดสรรบุคคล



มีความถี่ของการนำมาใช้สูง

๘. ข้อเสนอเกี่ยวกับระบบการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

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

