



คู่มือเส้นทางความก้าวในสายอาชีพ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์การบริหารส่วนตำบลเชียงหวาง  
อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี

## คำนำ

การจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลเชียงหวางมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพและมีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้ายและการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลเชียงหวาง ให้เกิดการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จอาชีพ รวมทั้งเพื่อเป็นการดึงดูด และจูงใจ รักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งในการจัดทำคู่มือเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเล่มนี้ เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเองก็จะได้เตรียมมาตรการในการรองรับบุคลากรในอนาคตต่อไป

งานกรรเจ้าหน้าที  
องค์การบริหารส่วนตำบลเชียงหวาง

## สารบัญ

- ★ กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ๑
  - โครงสร้างชั้นงานในระบบจำแนกตำแหน่ง
  - ระบบปัจจุบันเทียบกับระบบใหม่
- ★ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ๕
  - การเปรียบเทียบเส้นทางความก้าวหน้า
  - การเปลี่ยนตำแหน่ง
  - การขยายระดับควบ
  - การโอนย้าย
  - สรุปภาพรวมการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้า
- ★ ระบบบริหารงานบุคคลแบบครบวงจร ๑๑
  - การแบ่งประเภทสมรรถนะ
  - สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

## กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) หมายถึง เส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ อธิบายง่าย ๆ คือ เราเริ่มต้นทำงานใน ตำแหน่งใด จากตำแหน่งนี้เราจะเติบโตไปเป็นอะไรได้บ้าง สูงสุดแล้วเราอยากเป็นอะไร อยากไปถึงไหน ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายแล้ว เราควรมีการวางแผนเส้นทางเดินว่าเราจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้อย่างไรด้วย

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

การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพต้องคำนึงถึงอะไรบ้าง

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

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

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

เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเปลี่ยนระบบบริหารจากระบบซี ปรับเข้าสู่ระบบจำแนกตำแหน่งในระบบแห่งในวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๕๙ จึงทำให้ต้องมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม

หลักการเปลี่ยนจากระบบซี สู่อระบบ 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 คุณธรรมและจริยธรรม ประวัติการปฏิบัติราชการ และการผ่านหลักสูตรอบรมตามที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานให้คำนึงถึงระบบการบริหารผลงานที่เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานรายบุคคลไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร

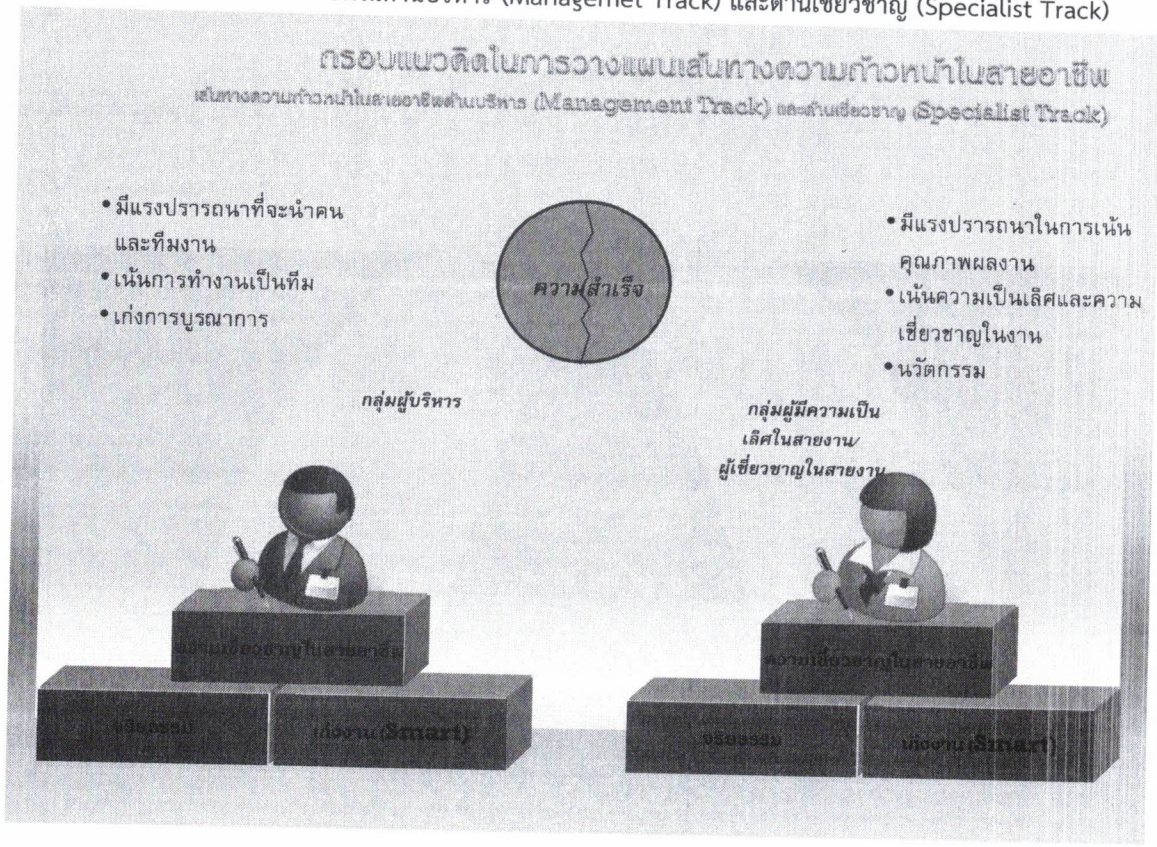
**ประเภทบริหาร** คือตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่น กำหนด มี ๓ ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

**ประเภทอำนวยการ** คือตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่าย 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 ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทวิชาการ ตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด มี ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส

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

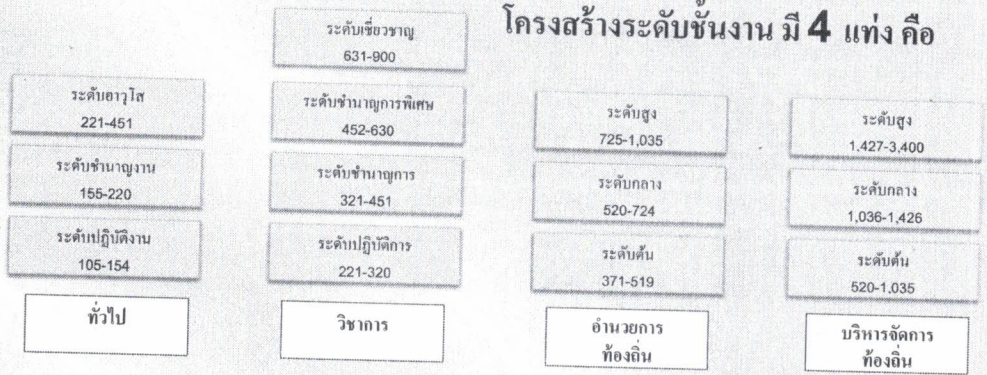


# โครงสร้างชั้นงานในระบบจำแนกตำแหน่ง

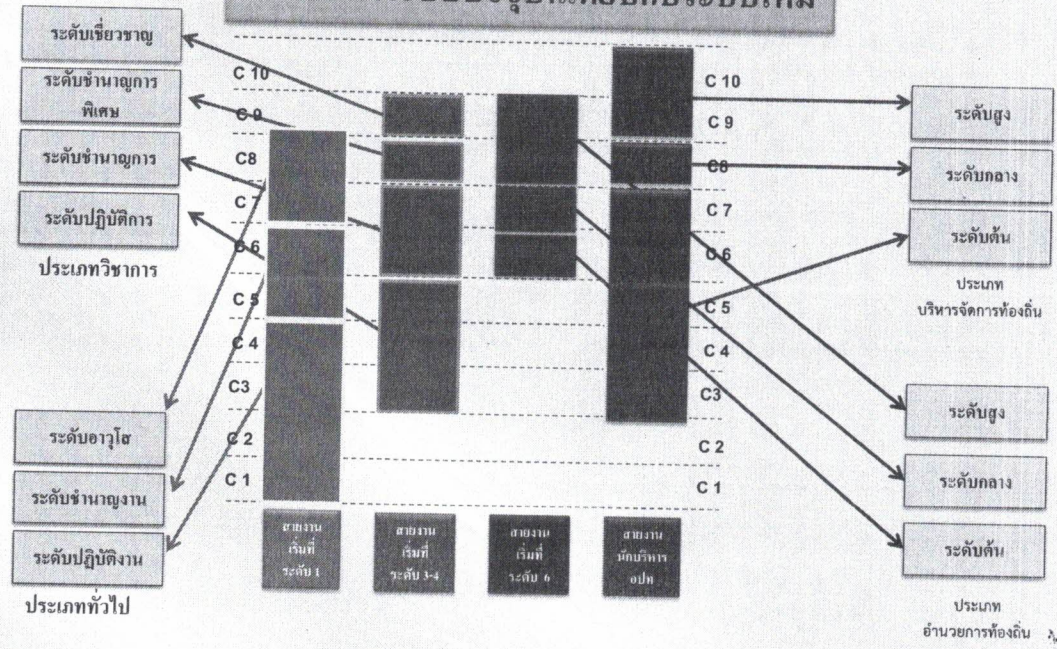
## ระบบจำแนกตำแหน่ง

ปรับเป็นโครงสร้างระดับชั้นงานแบบแท่ง (Broadband) เหมือนข้าราชการพลเรือน แต่ปรับปรุงหรือเพิ่มระดับเฉพาะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

### โครงสร้างระดับชั้นงาน มี 4 แท่ง คือ



### ภาพแสดงระบบปัจจุบันเทียบกับระบบใหม่



# แผนความก้าวหน้าในอาชีพ ...

## ประเภทบริหาร ท้องถิ่น

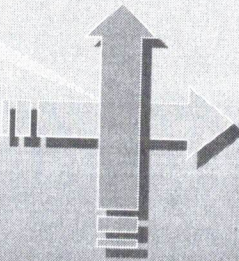
- วุฒิการศึกษาปริญญาตรี
- อายุงาน
- ความรู้/ ทักษะ/ สมรรถนะ
- ประเมินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

- อายุงาน
- ความรู้/ ทักษะ/ สมรรถนะ
- ประเมินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ระดับสูง	๒
ระดับกลาง	๒
ระดับต้น	๒

ระดับอาวุโส	๒
ระดับชำนาญงาน	๒
ระดับปฏิบัติงาน	๒

ระดับเชี่ยวชาญ	๒
ชำนาญการพิเศษ	๒
ระดับชำนาญการ	๒
ระดับปฏิบัติการ	๒

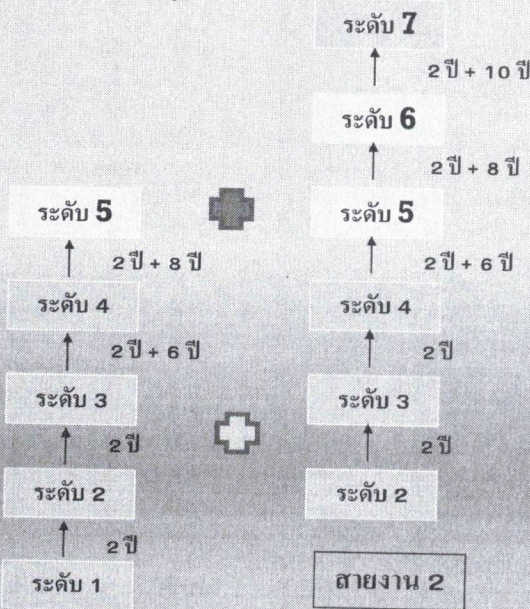


ระดับสูง	๒
ระดับกลาง	๒
ระดับต้น	๒

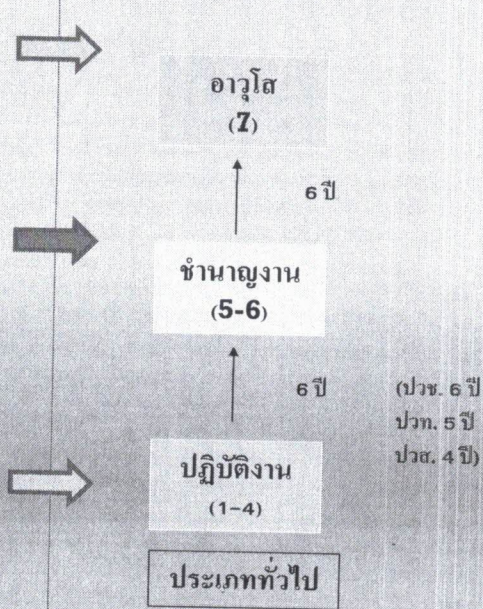
- อายุงาน
- ความรู้/ ทักษะ/ สมรรถนะ
- ประเมินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

## เปรียบเทียบเส้นทางความก้าวหน้า ประเภททั่วไป (สายงาน 1/2)

### ระบบปัจจุบัน

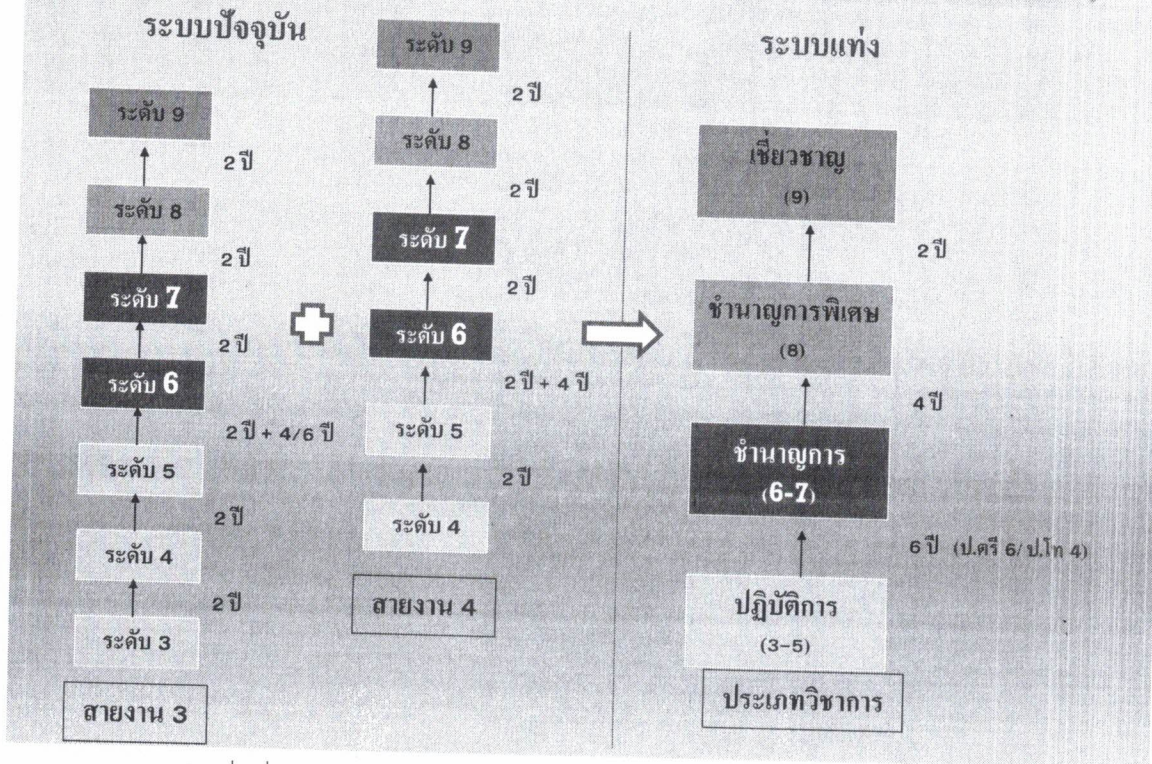


### ระบบแห่ง



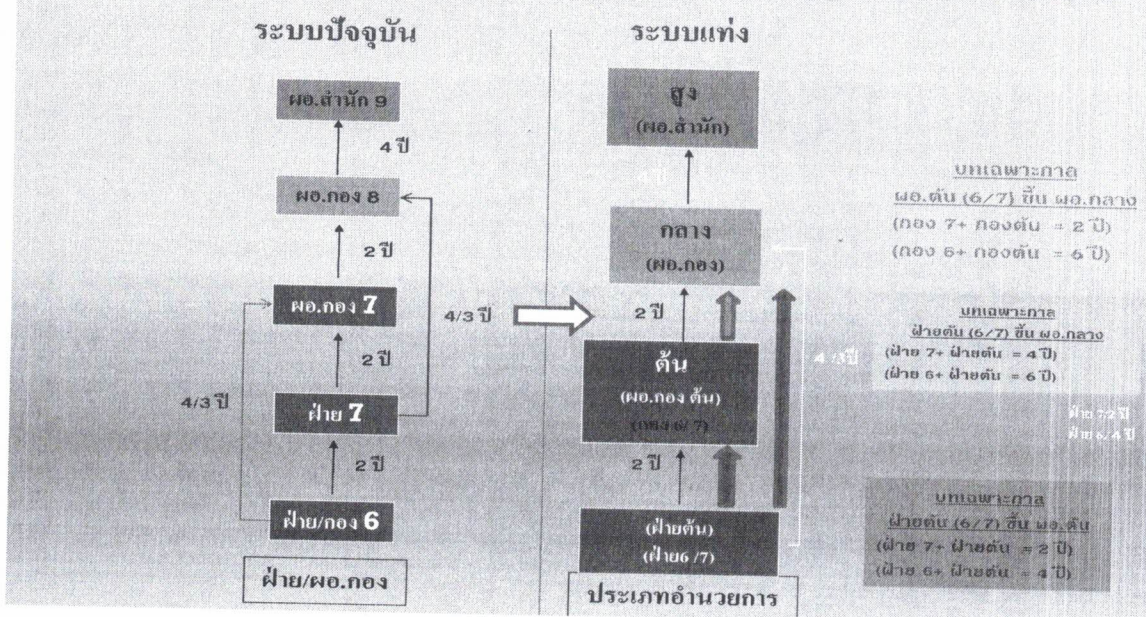
แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตลอดจน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## เปรียบเทียบเส้นทางความก้าวหน้า ประเภทวิชาการ (สาย 3/4)



แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

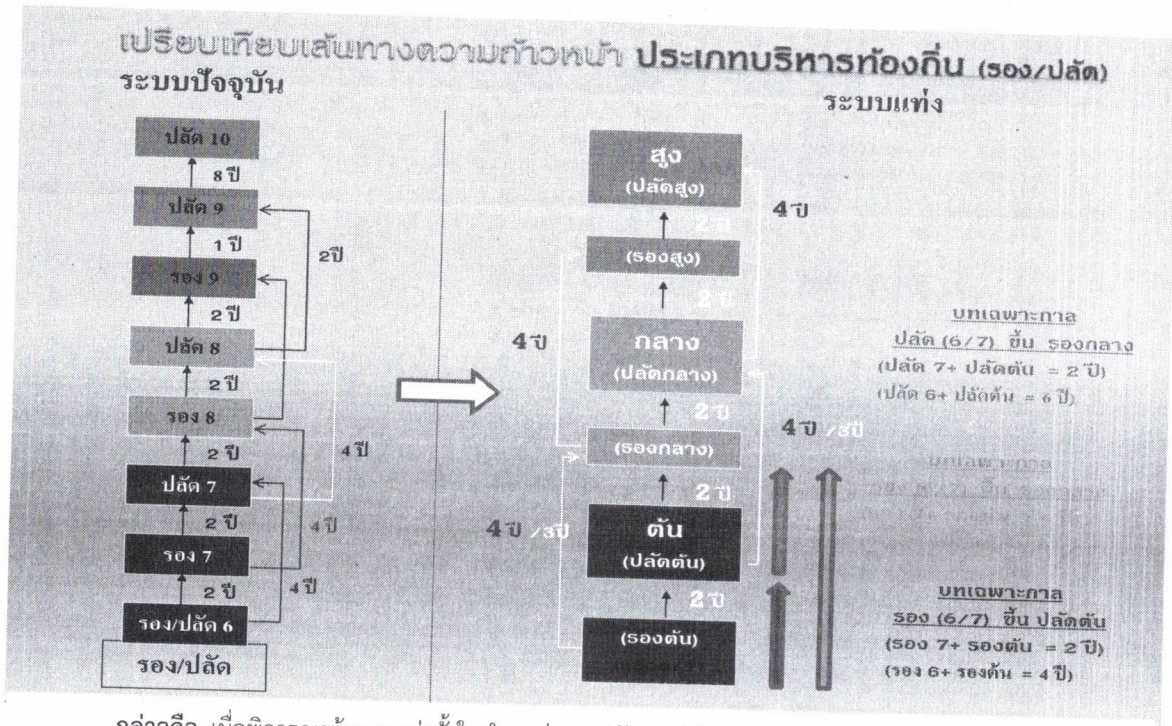
## เปรียบเทียบเส้นทางความก้าวหน้า ประเภทอำนวยการท้องถิ่น (ฝ่าย/ผอ.)



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

แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

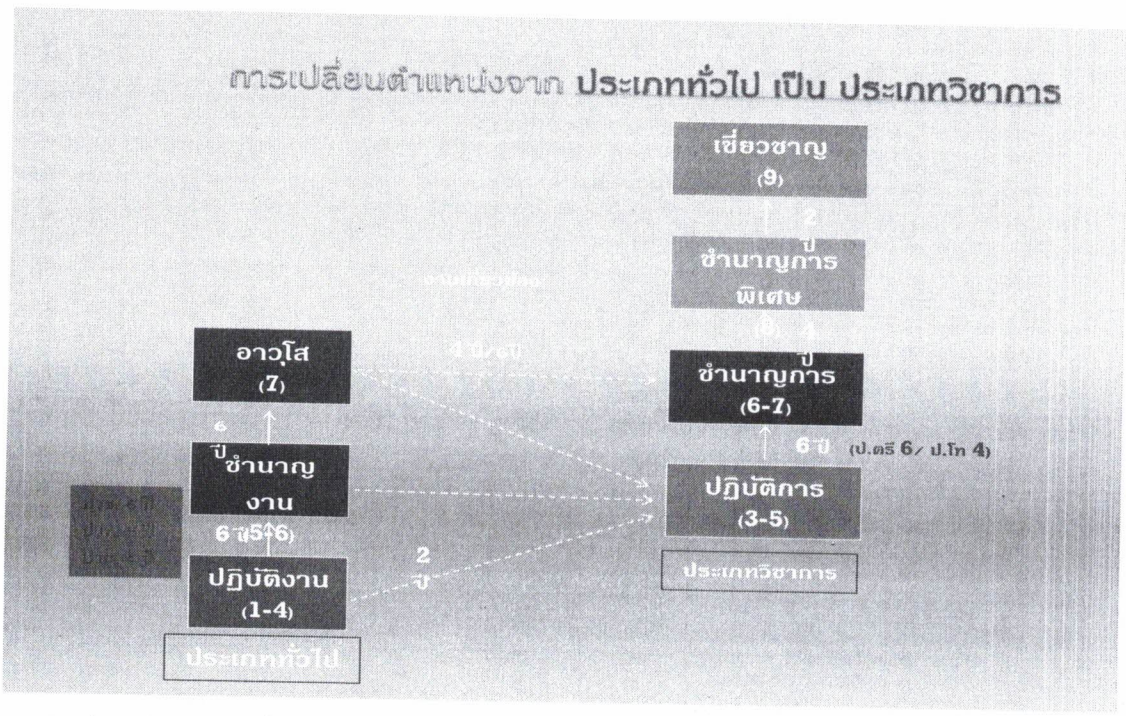




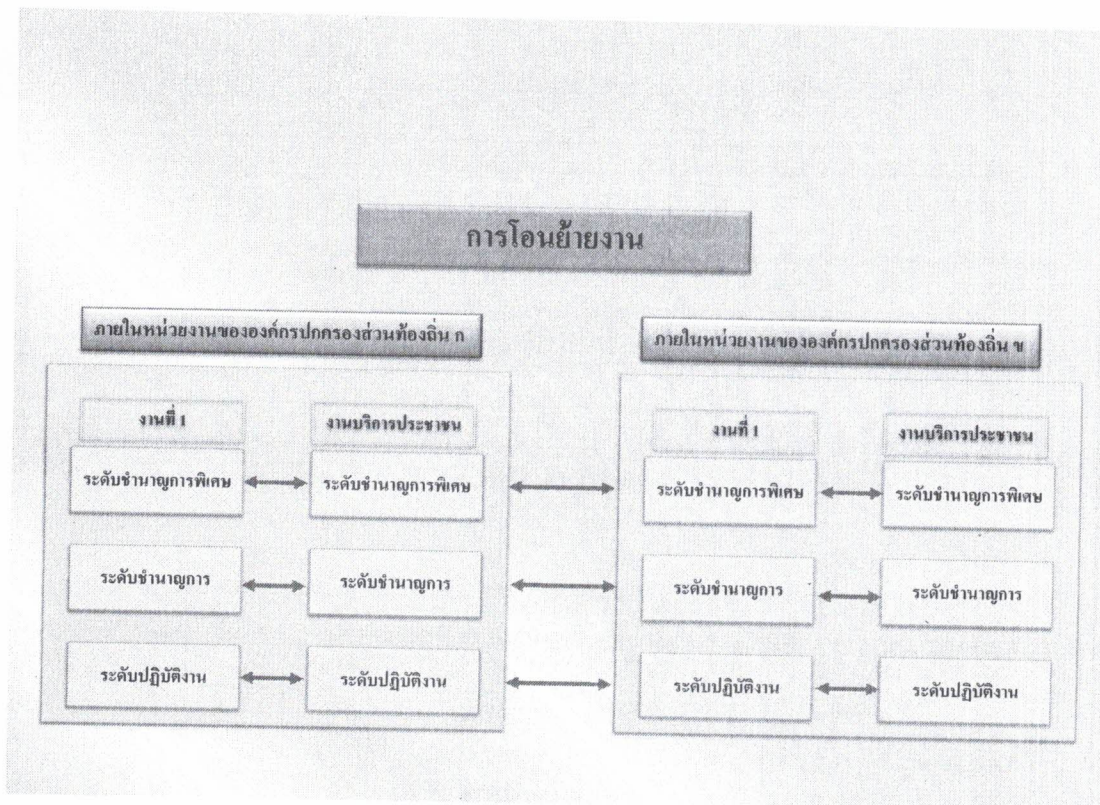
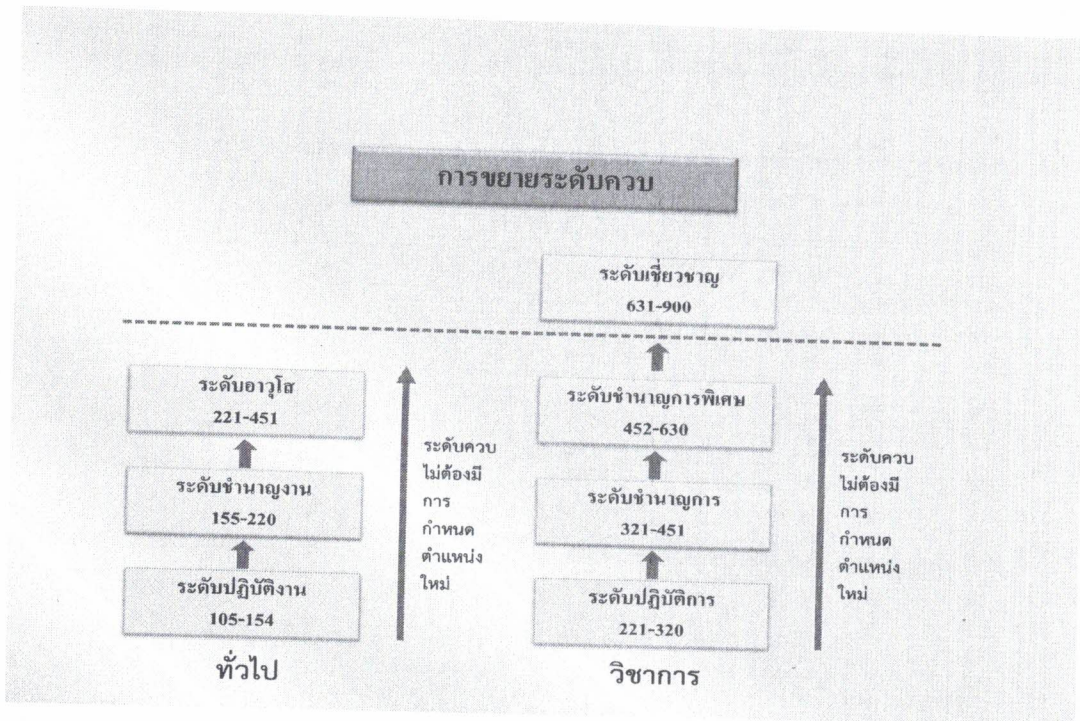
กล่าวคือ เมื่อพิจารณาผู้บรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งรองปลัด / ปลัด ระดับ ๖ ถึงตำแหน่งปลัดระดับ ๙ ตามหลักเกณฑ์เดิมต้องใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น ๑๐ ปี ทั้งนี้เมื่อเป็นระบบแห่งใช้เวลา ๘ ปี ซึ่งลดเวลาลง

แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### การเปลี่ยนตำแหน่ง

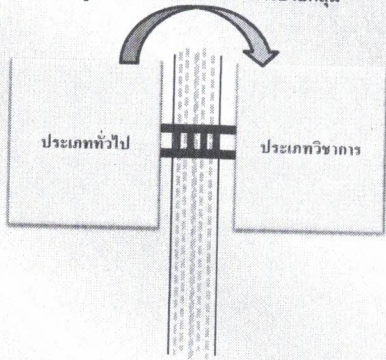




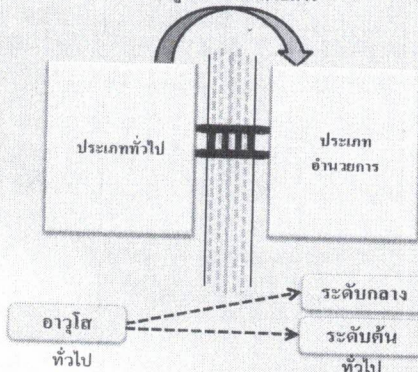


**กำหนดกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนระดับ และย้ายทั้งในประเภทและต่างประเภทงานใหม่**

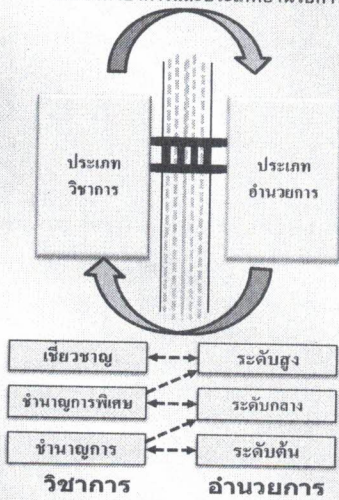
กรณีที่ 1 การเปลี่ยนกลุ่มประเภททั่วไป  
สู่ประเภทวิชาการเกณฑ์การย้ายกลุ่ม



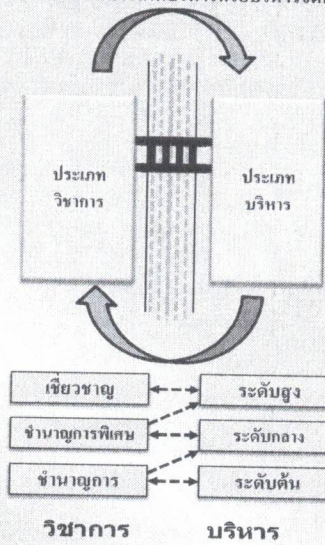
กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มประเภททั่วไป  
สู่ประเภทอำนาจการ



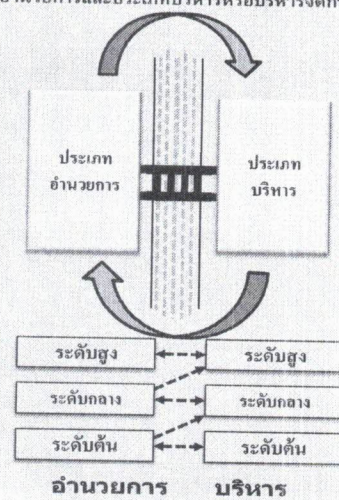
กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มระหว่าง  
ประเภทวิชาการและประเภทอำนาจการ



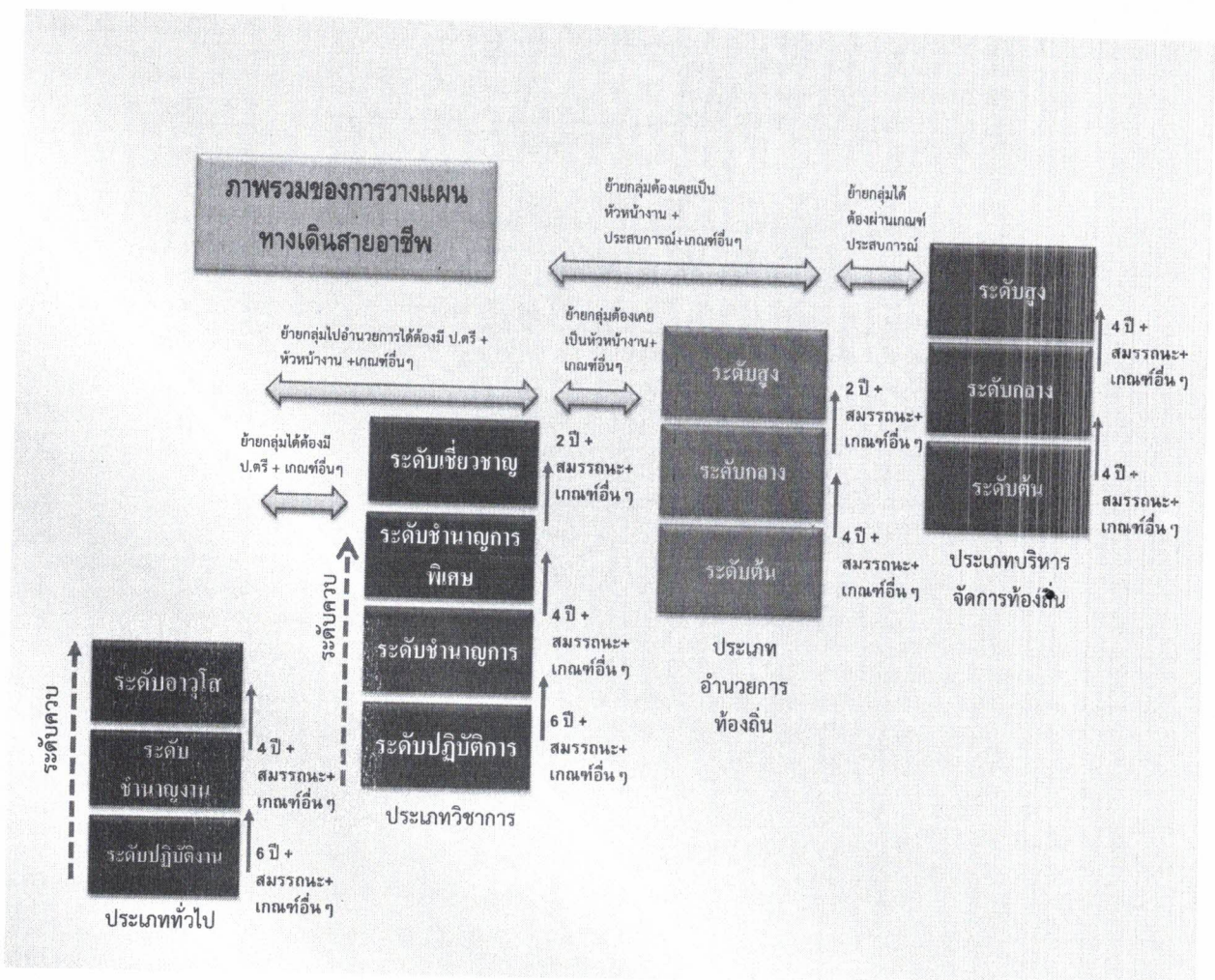
กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มระหว่างประเภท  
วิชาการและประเภทบริหารหรือบริหารจัดการ



กรณีที่ 2 การเปลี่ยนกลุ่มระหว่างประเภท  
อำนาจการและประเภทบริหารหรือบริหารจัดการ



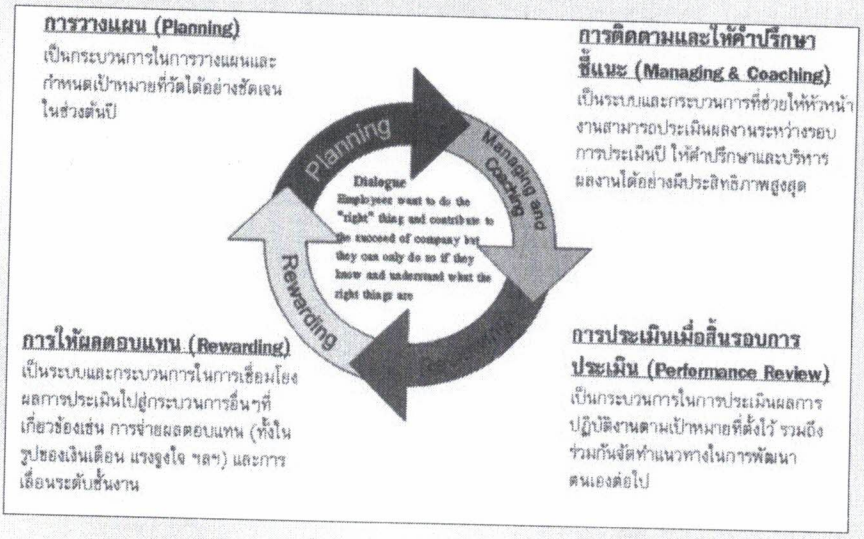
# สรุปภาพรวมการวางแผนทางเดินสายอาชีพ



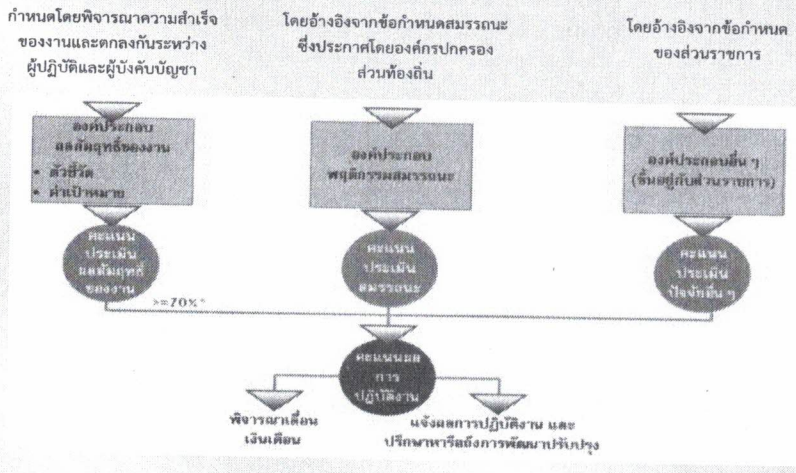
๑๕

# ระบบการบริหารผลงาน

## ระบบการบริหารผลงานแบบครบวงจร



## ระบบบริหารผลงาน

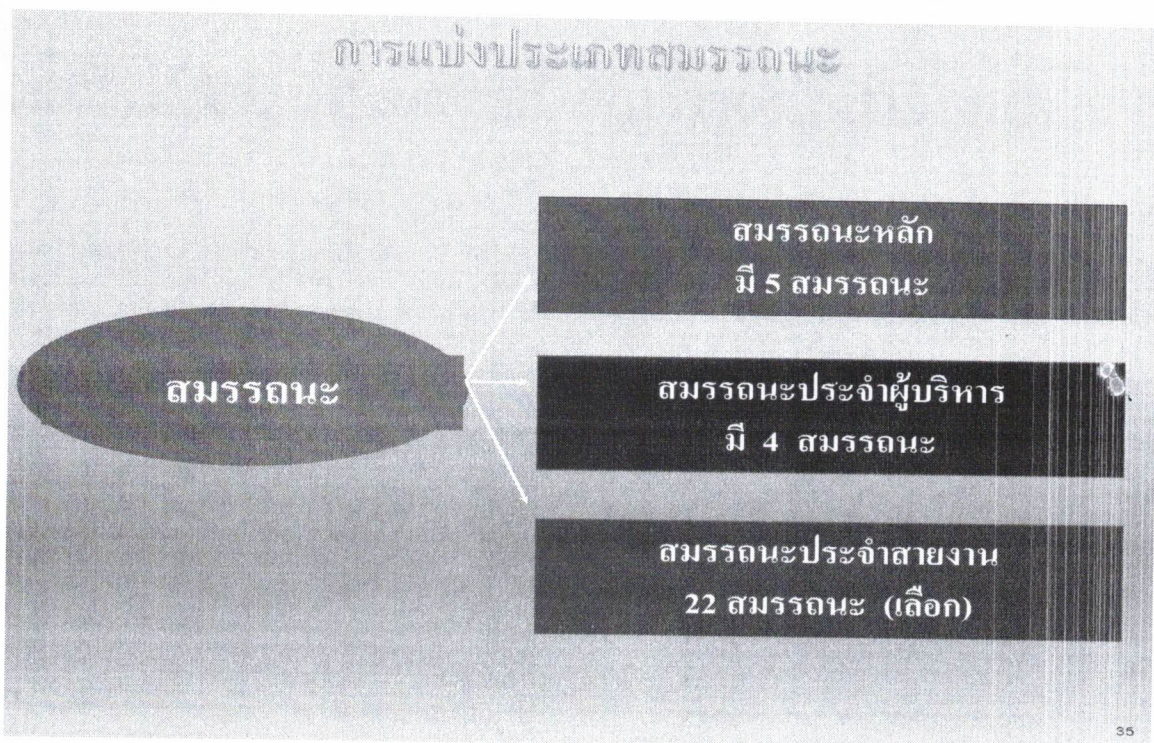


## การแบ่งสมรรถนะดังนี้

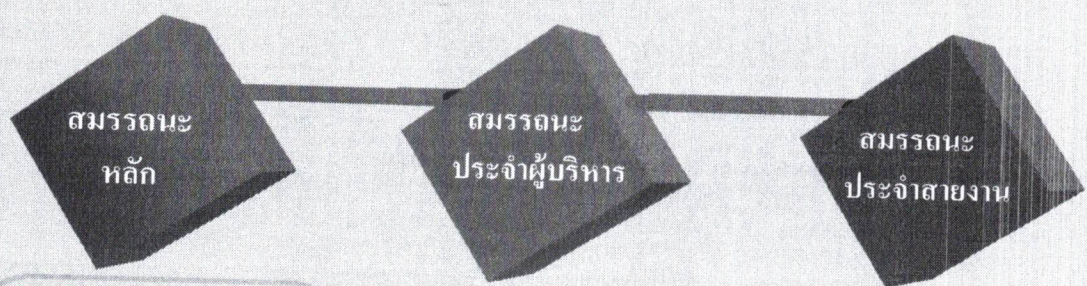
สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและทุกระดับ  
ตำแหน่งจำเป็นต้องมี

สมรรถนะประจำผู้บริหาร คือ สมรรถนะที่ตำแหน่งประเภทบริหารและ  
อำนวยการต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สมรรถนะประจำสายงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับ  
ตำแหน่ง/สายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ได้ดีขึ้น



### สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน



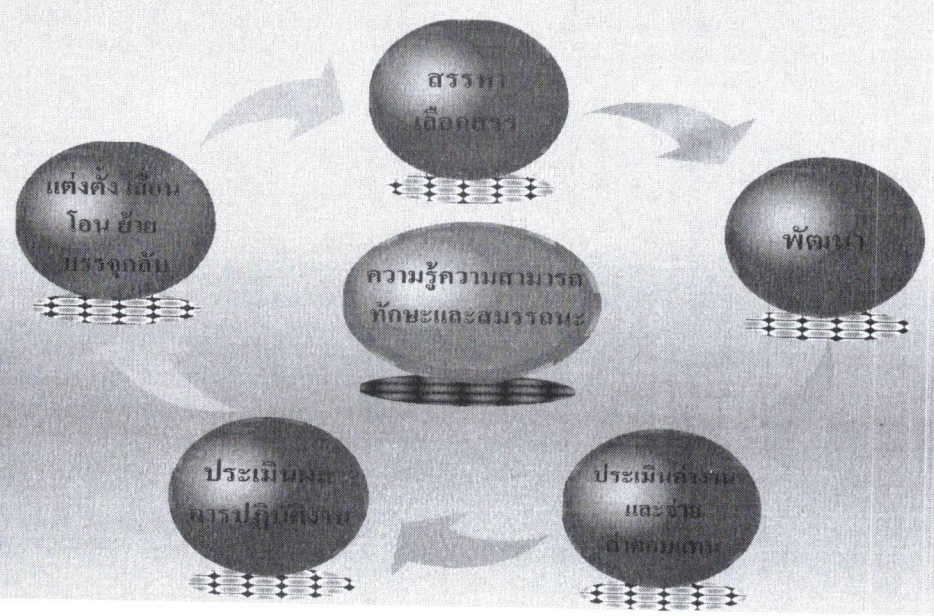
- สมรรถนะหลัก**
1. มุ่งผลสัมฤทธิ์
  2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
  3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
  4. การบริการเป็นเลิศ
  5. การทำงานเป็นทีม

- สมรรถนะประจำผู้บริหาร**
1. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
  2. ความสามารถในการเป็นผู้นำ
  3. ความสามารถในการพัฒนาคน
  4. การคิดเชิงกลยุทธ์

**สมรรถนะประจำสายงาน**

ทุกประเภทกำหนดอย่างน้อย 3 สมรรถนะ

การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล





กรอบแนวคิดเรื่องการพัฒนาทักษะ-ความสามารถกับการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

จากการศึกษาพบว่า การวางแผนทางเดินสายอาชีพที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการพัฒนาบุคลากรในทักษะ-ความสามารถที่จำเป็น ต้องใช้ใบตำหนักัดไป มากกว่าจะให้บุคคลผู้นั้นไปสร้างใหม่เองในงาน



**เดิม**

- การวางแผนทางเดินสายอาชีพจะประกอบด้วย
  - การกำหนดทางเดินก้าวหน้าในแต่ละสายอาชีพ โดยดูที่วุฒิการศึกษาเป็นสำคัญ
  - เกณฑ์และเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้สามารถพิจารณาจัดวางตัวบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
  - การหมุนเวียนและโอนย้ายงาน เพื่อเรียนรู้งานในขอบเขตที่กว้างมากขึ้น
- เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ต้องสั่งสมความรู้ความสามารถในตำแหน่งใหม่



**ใหม่**

- การวางแผนทางเดินสายอาชีพจะประกอบด้วย
  - กระบวนการเดิมทั้งหมด และเพิ่ม
  - การฝึกอบรมและการพัฒนาศักยภาพในทักษะความสามารถที่จำเป็น ต้องมีในสายงาน เพื่อช่วยสร้างเสริมปัจจัยและคุณลักษณะต่างๆ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถสร้างผลงานระดับยอดเยี่ยมให้กับองค์กรได้รวดเร็วกว่า
- เป็นหน้าที่ขององค์กรและเจ้าหน้าที่ต้องเพิ่มความรู้ความสามารถก่อนก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่