



# คู่มือความก้าวหน้า ในสายอาชีพ



เทศบาลตำบลพิบูลออก  
อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก

## บทนำ

การจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของเทศบาลตำบล พิภลออกมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพและมี หลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้ายและสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจนโปร่งใส และเป็นธรรมซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ของเทศบาลตำบลพิภลออกก่อให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จใน อาชีพรวมทั้งเพื่อเป็นการดึงดูดใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับ องค์กรตลอดไปซึ่งในการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพฉบับนี้เป็นการ จัดหาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการปรับเข้าสู่ระบบจำแนกตำแหน่งในระบบแห่ง

งานบริหารงานบุคคล

สำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลพิภลออก

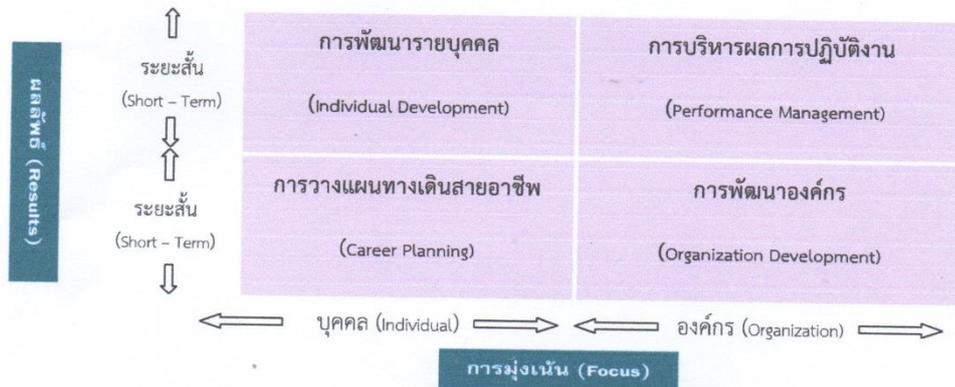
## สารบัญ

	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 เพราะบุคลากรจะรู้ถึงแนวทางการก้าวหน้าของตนเองในองค์กรได้ สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และทำให้บุคลากรขยันและตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้ตนเองสามารถเจริญก้าวหน้าตามตำแหน่งงาน/สายงานได้อย่างเหมาะสม ความสำคัญของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

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

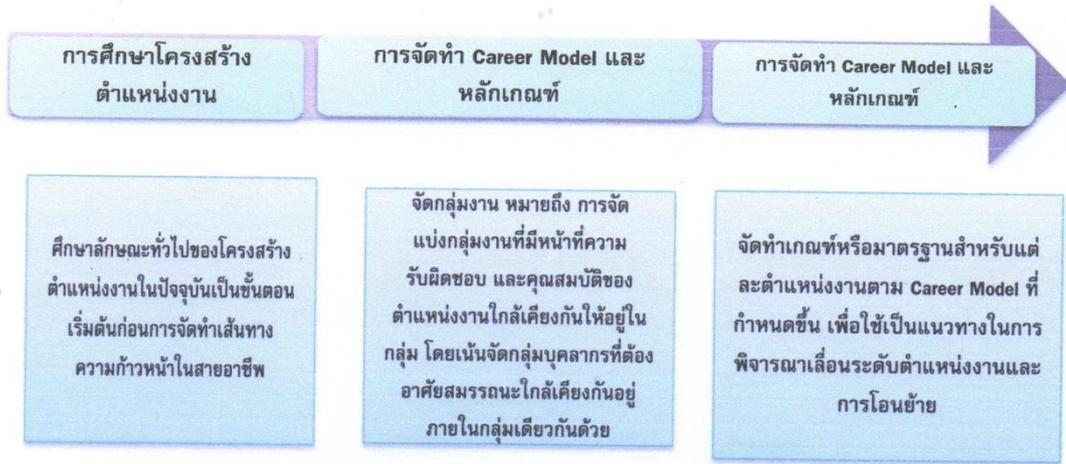


**องค์ประกอบหลักในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ**

กระบวนการการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่สมบูรณ์นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ	รายละเอียด
เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง คัดเลือก ประเมิน และพัฒนา	ต้องมีการกำหนดรายละเอียดของการเลื่อนระดับตำแหน่ง เช่น จะใช้หลักเกณฑ์อะไร และสัดส่วนเป็นเท่าใด โดยส่วนใหญ่จะใช้หลักเกณฑ์ เช่นองค์ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ หรือจำนวนปีขั้นต่ำของประสบการณ์ (เพื่อเป็นเกณฑ์ที่ช่วยในการพิจารณา)
โครงสร้างและทางเลือกในสายอาชีพ	ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างระดับชั้นงาน (Grade) เพื่อให้เกิดทางเดินสายอาชีพที่มากขึ้นทั้งในระดับบริหารและระดับผู้เชี่ยวชาญ
การบริหารผลงานและการวางแผนการพัฒนาบุคคลที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรแต่ละรายก้าวหน้าไปในสายอาชีพได้ตามศักยภาพ	ต้องมีระบบบริหารงานบุคคลที่สนับสนุนการวางแผนทางเดินสายอาชีพ <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System)</li> <li>แผนการพัฒนาที่จำเป็น เช่น หลักสูตรการฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>ระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อได้ประสบการณ์ที่สามารถพัฒนาทั้งทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น</li> <li>ระบบการประเมินและการแต่งตั้ง</li> </ul>

## ขั้นตอนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)



### การวางแผนความก้าวหน้าสามารถวางแผนได้ใน ๓ ลักษณะ

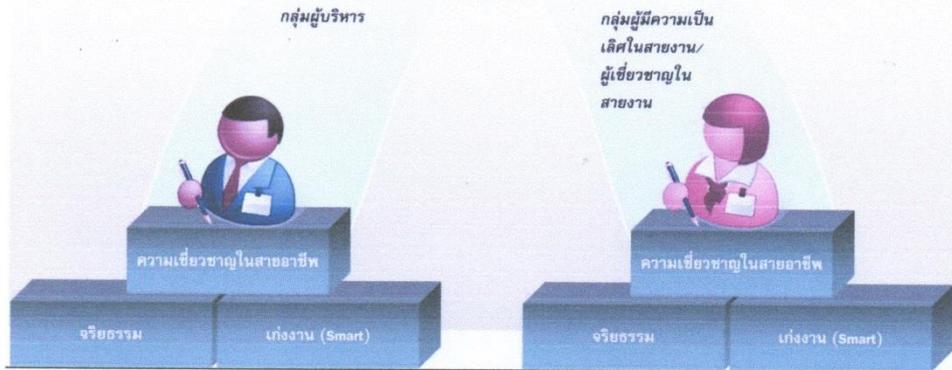
๑. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง (Vertical Movement) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปในสายงาน/ประเภทตำแหน่งเดิม ที่ต้องการความรู้ ทักษะสมรรถนะที่ลึกและซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยอาจต้องการความรู้และทักษะใหม่ในระดับสูงเพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางและจัดทำนโยบายหรือกลยุทธ์ในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด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

**กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพด้าน Management Track และ Specialist Track**

- มีแรงปรารถนาที่จะนำคนและทีมงาน
- เน้นการทำงานเป็นทีม
- เก่งการบูรณาการ



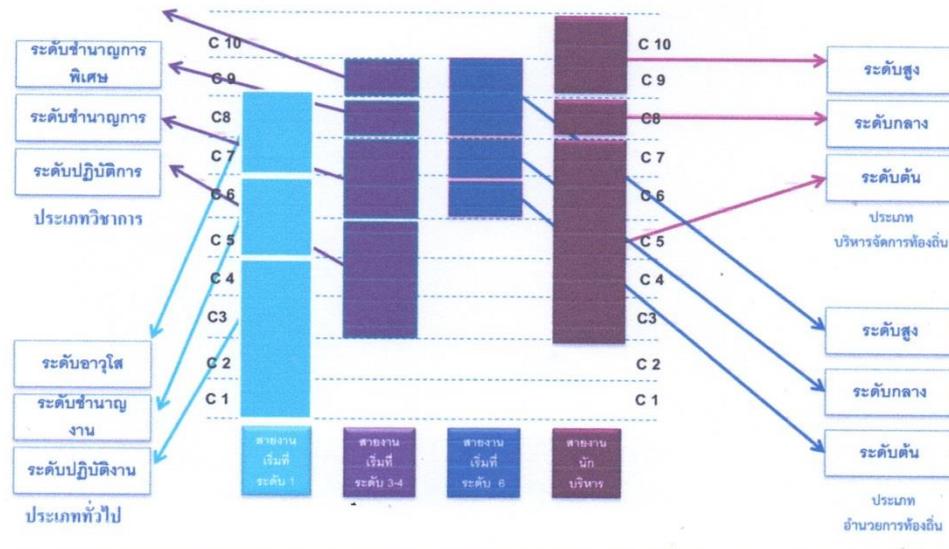
- มีแรงปรารถนาในการเน้นคุณภาพผลงาน
- เน้นความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญในงาน
- นวัตกรรม



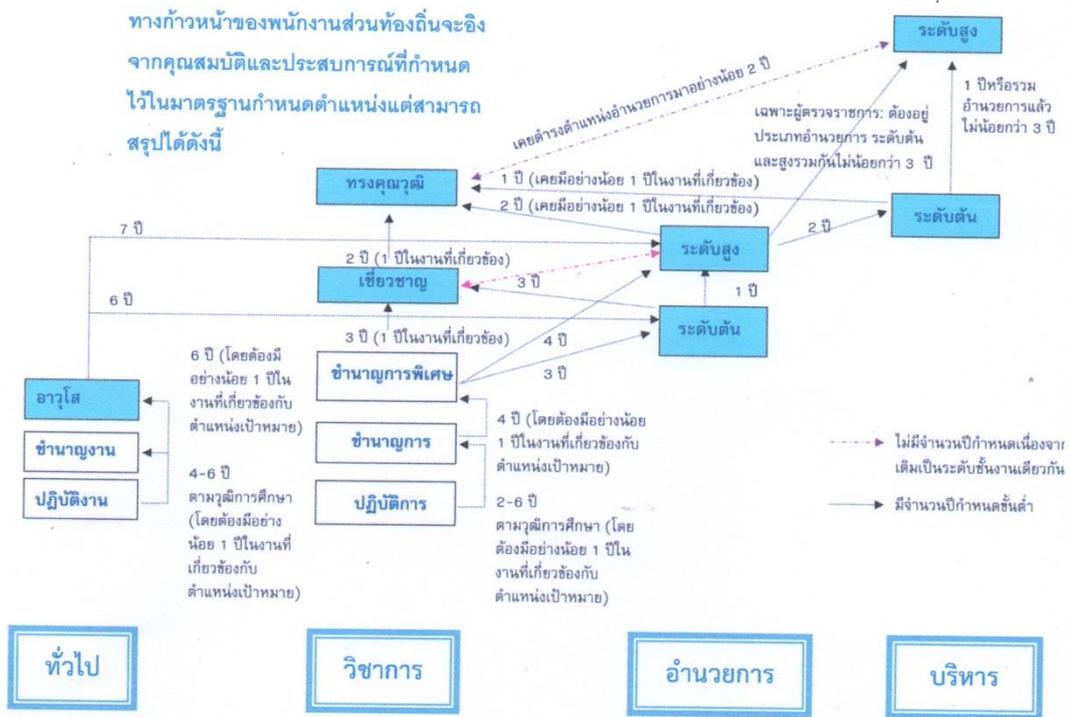
**โครงสร้างระดับตำแหน่งใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพบนฐานของโครงสร้างระดับตำแหน่งใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**ภาพแสดงระบบปัจจุบันเทียบกับระบบใหม่**



**หลักเกณฑ์ในการวางแผนทางเดินสายอาชีพให้ยึดอายุราชการและการทำงานสั่งสมประสบการณ์**



**๑. ข้อเสนอเกี่ยวกับระบบจำแนกตำแหน่ง**

ปรับเป็นโครงสร้างระดับชั้นงานแบบแท่ง (Broadband) เหมือนข้าราชการพลเรือน แต่ปรับปรุง หรือเพิ่มระดับเฉพาะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น



## ๒. ข้อเสนอเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทน

	ขั้นสูง	ขั้นต่ำ	ขั้นต่ำชั่วคราว
ประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับสูง	๗๓,๑๕๐	๕๖,๓๓๐	๒๔,๕๐๐
ประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับกลาง	๖๐,๔๕๐	๔๖,๕๖๐	๑๙,๘๖๐
ประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับต้น	๔๔,๙๙๐	๓๔,๖๘๐	๑๖,๑๙๐
ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับสูง	๗๐,๓๕๐	๕๐,๖๕๐	๒๔,๕๐๐
ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับกลาง	๖๐,๔๕๐	๔๓,๓๐๐	๑๙,๘๖๐
ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับต้น	๔๔,๙๙๐	๓๒,๒๗๐	๑๖,๑๙๐
ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ	๗๐,๓๕๐	๓๖,๔๑๐	๒๔,๕๐๐
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	๖๐,๔๕๐	๓๐,๑๐๐	๑๙,๘๖๐
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ	๔๔,๙๙๐	๒๒,๔๙๐	๑๓,๑๖๐
ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ	๒๗,๓๕๐	๑๕,๐๖๐	๙,๗๕๐
ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	๖๐,๔๕๐	๒๘,๐๓๐	๑๗,๕๖๐
ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน	๓๓,๓๑๐	๑๕,๙๒๐	๑๒,๕๓๐
ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน	๒๒,๗๖๐	๑๐,๗๗๐	๘,๒๖๐

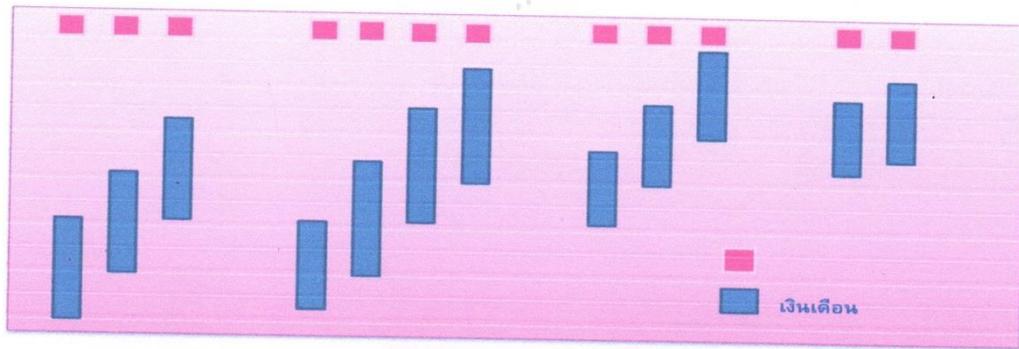
## ๓. ข้อเสนอเกี่ยวกับการจ่ายเงินเพิ่ม

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

\*สำหรับตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเท่านั้น

ข้อเสนอเกี่ยวกับการจ่ายเงินเพิ่ม(ต่อ)

๖



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

๔. ข้อเสนอเกี่ยวกับกระบวนการขึ้นเงินเดือน

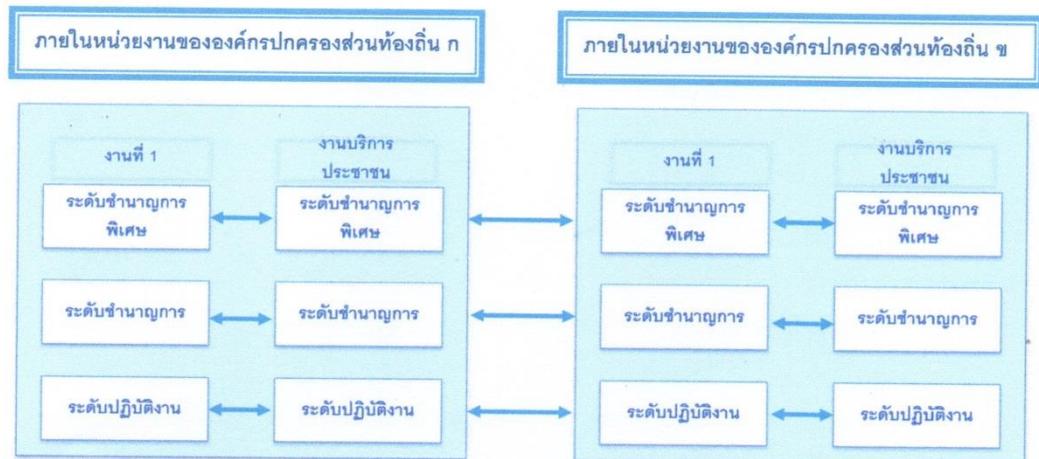
ยังคงให้ใช้กระบวนการขึ้นเงินเดือนตามระบบขั้นแบบเดิมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยจะต้องมีการจัดทำบัญชีอัตราเงินเดือนสำหรับใช้ในกระบวนการขึ้นเงินเดือนเป็นการเฉพาะ

๕. ข้อเสนอเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

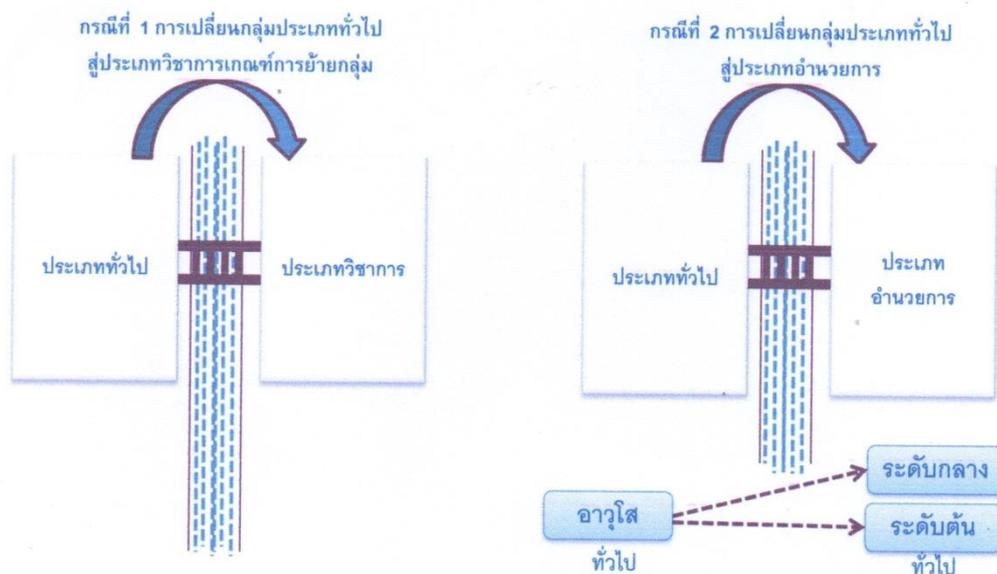
- เสนอให้มีการขยายระดับควบสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน - อาวุโส ตำแหน่งวิชาการระดับปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับต้น - กลาง และตำแหน่งประเภทบริหารจัดการท้องถิ่น ระดับต้น - กลาง
- เสนอให้มีการย้ายงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายใน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

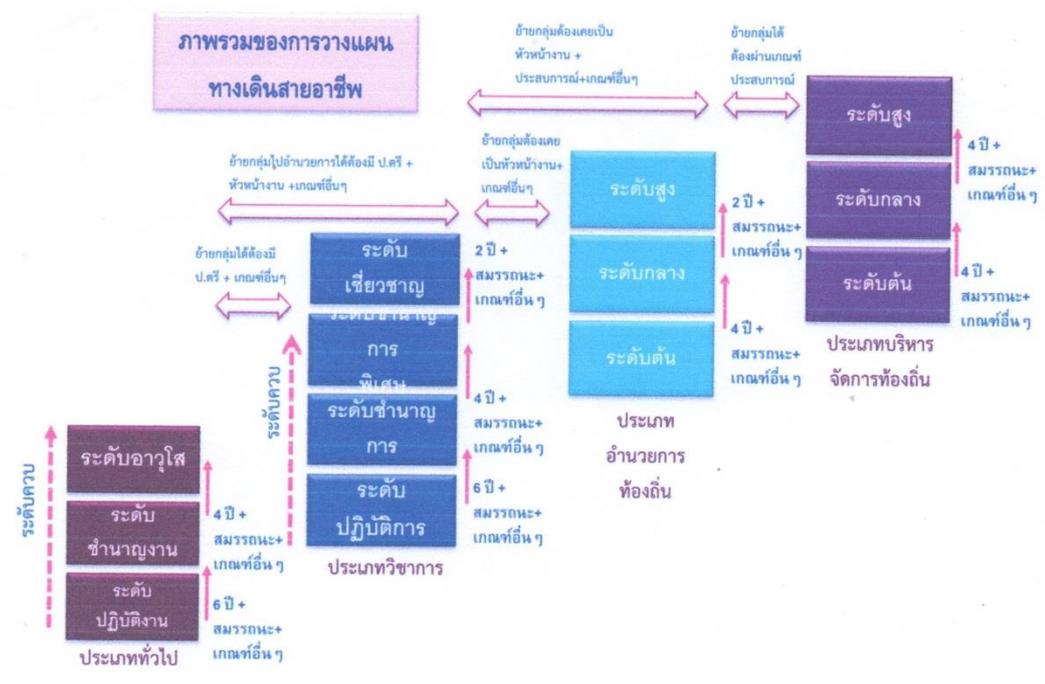
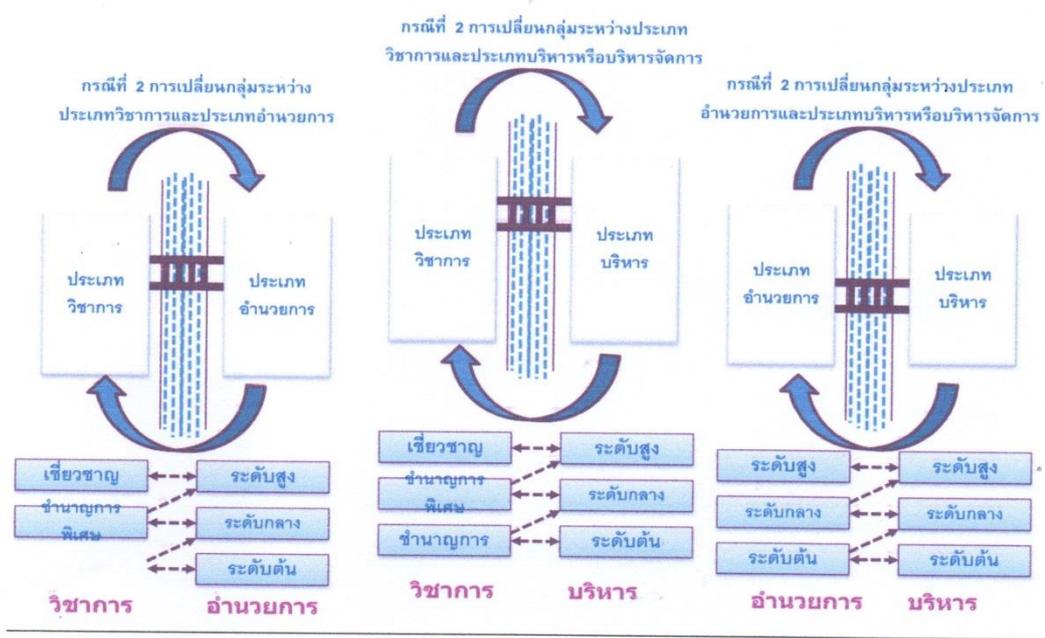


## การโอนย้ายงาน



### กำหนดกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง



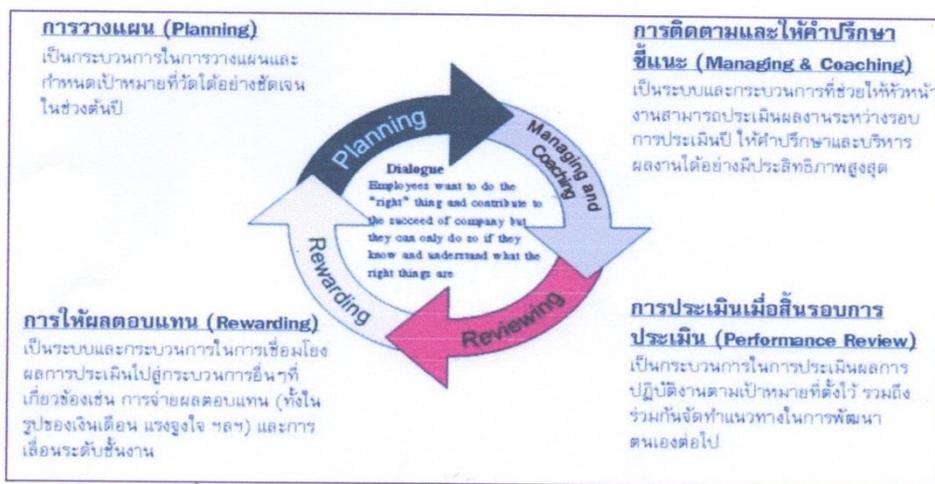


๖. ข้อเสนอเกี่ยวกับต้นแบบสมรรถนะ

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

๗. ข้อเสนอเกี่ยวกับระบบบริหารผลงาน

ระบบการบริหารผลงานแบบครบวงจร



กำหนดโดยพิจารณาความสำเร็จของงานและตกลงกันระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชา

โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดสมรรถนะซึ่งประกาศโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดของส่วนราชการ

องค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ของงาน  
• ตัวชี้วัด  
• ค่าเป้าหมาย

องค์ประกอบพฤติกรรมสมรรถนะ

องค์ประกอบอื่น ๆ (ขึ้นอยู่กับส่วนราชการ)

คะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน  
≥ 70%

คะแนนประเมินสมรรถนะ

คะแนนประเมินปัจจัยอื่น ๆ

คะแนนผลการปฏิบัติงาน  
พิจารณาเลื่อนเงินเดือน  
แจ้งผลการปฏิบัติงาน และปรึกษาหารือถึงการพัฒนาปรับปรุง

**แบบประเมินผลงานระดับบุคคลของข้าราชการส่วนท้องถิ่น**

ตำแหน่ง	ระดับ	ฝ่าย	KPIs
			1
			2
			3
			4
			5

ผลสำเร็จรวมของฝ่าย	น้ำหนัก	คะแนนที่ได้	(ผลภาพประเมิน (น้ำหนัก x คะแนนที่ได้) / 100)	ระบุเหตุผลที่ทำให้งานบรรลุ/ไม่บรรลุ ตามเป้าหมาย (ถ้ามี)		
น้ำหนักรวม			(ก) รวม			
ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการประจำปี	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ผลงานที่ทำได้	คะแนนที่ได้	(ผลภาพประเมิน (น้ำหนัก x คะแนนที่ได้) / 100)	ระบุเหตุผลที่ทำให้งานบรรลุ/ไม่บรรลุ ตามเป้าหมาย
1				1 2 3 4 5		
2						
3						
รวม						
ตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ผลงานที่ทำได้	คะแนนที่ได้	(ผลภาพประเมิน (น้ำหนัก x คะแนนที่ได้) / 100)	ระบุเหตุผลที่ทำให้งานบรรลุ/ไม่บรรลุ ตามเป้าหมาย
1				1 2 3 4 5		
2						
3						
รวม						
ตัวชี้วัดตามหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะ	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ผลงานที่ทำได้	คะแนนที่ได้	(ผลภาพประเมิน (น้ำหนัก x คะแนนที่ได้) / 100)	ระบุเหตุผลที่ทำให้งานบรรลุ/ไม่บรรลุ ตามเป้าหมาย
1				1 2 3 4 5		
2						
3						
รวม						
น้ำหนักรวม					(ก) รวม	

**แบบประเมินผลงานระดับบุคคลของข้าราชการส่วนท้องถิ่น**

ระดับสมรรถนะ	คำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะ	ความถี่ของการแสดงสมรรถนะ	โปรบ x	โปรบได้เหตุการณ์ประกอบ
ระดับที่ 1	ทำงานด้วยความถูกต้องและรอบคอบเพื่อให้บริการแก่ประชาชนในพื้นที่ กู้ยืม และบรรเทาทุกข์	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะที่น้อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะที่น้อยถึงปานกลาง (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะที่อย่างสม่ำเสมอ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
ระดับที่ 2	ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและตามเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะที่น้อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะที่น้อยถึงปานกลาง (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะที่อย่างสม่ำเสมอ	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
ระดับที่ 3	ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือสมรรถนะที่ทำได้ในงานได้พื้นที่ เวชภัณฑ์ หรือสิ่งของที่ยากลำบาก	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะที่น้อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะที่น้อยถึงปานกลาง (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะที่อย่างสม่ำเสมอ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
ระดับที่ 4	ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เวชภัณฑ์ หรือสิ่งของที่ยากลำบาก หรือในภาวะที่เร่งรีบ เพื่อให้ได้งานหรือบริการที่โดดเด่น และลูกค้าได้พอใจหรือประทับใจ	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะที่น้อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะที่น้อยถึงปานกลาง (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะที่อย่างสม่ำเสมอ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

## ตัวอย่างแบบฟอร์มประเมินสมรรถนะ

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) \_\_\_\_\_ ลงนาม \_\_\_\_\_

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) \_\_\_\_\_ ลงนาม \_\_\_\_\_

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	คะแนน (ข) น้ำหนัก	รวม คะแนน (กxข)/5	บันทึกโดยผู้ประเมิน (ถ้ามี) และในกรณีพื้นที่ไม่พอ ให้บันทึกลงในเอกสารหน้าหลัง
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ไว้ในระดับเป้าหมายต่อไป	ให้ใส่คะแนนแบบที่ประเมินลงไป	20%	ดูรายละเอียดในคู่มือประเมิน	
			20%		
			20%		
			20%		
			20%		
		รวม	100%		

### ตัวอย่างเกณฑ์ที่มีมักจะใช้ในการคัดสรรบุคคล



มีความถี่ของการนำมาใช้สูง

### ๘. ข้อเสนอเกี่ยวกับระบบการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

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

