แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

(Career Path)



องค์การบริหารส่วนตำบลกาลูปัง

อำเภอรามัน จังหวัดยะลา

บทนำ

การจัดการแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลกาลูปัง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้ายและการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลกาลูปัง ก่อให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ รวมทั้งเพื่อเป็นการดึงดูด จูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งในการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพฉบับนี้ เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อเป็นแนวทางในการเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภท

งานบริหารงานบุคคล
องค์การบริหารส่วนตำบลกาลูปัง

สารบัญ

เรื่อง **หน้า**

๑. เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ๑
๒. ความสำคัญของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ ๑
๓. องค์ประกอบหลักในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ ๒
๔. กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ๓
๕. การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน ๔
๖. ตำแหน่งประเภทวิชาการ ๕
๗. ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น ๖
๘. ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น ๗
๙. การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภท ๘
๑๐. ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น ๙
๑๑. ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น ๑๐
๑๒. ภาพรวมของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ ๑๑
๑๓. การแบ่งประเภทสมรรถนพ ๑๓
๑๔. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ๑๔

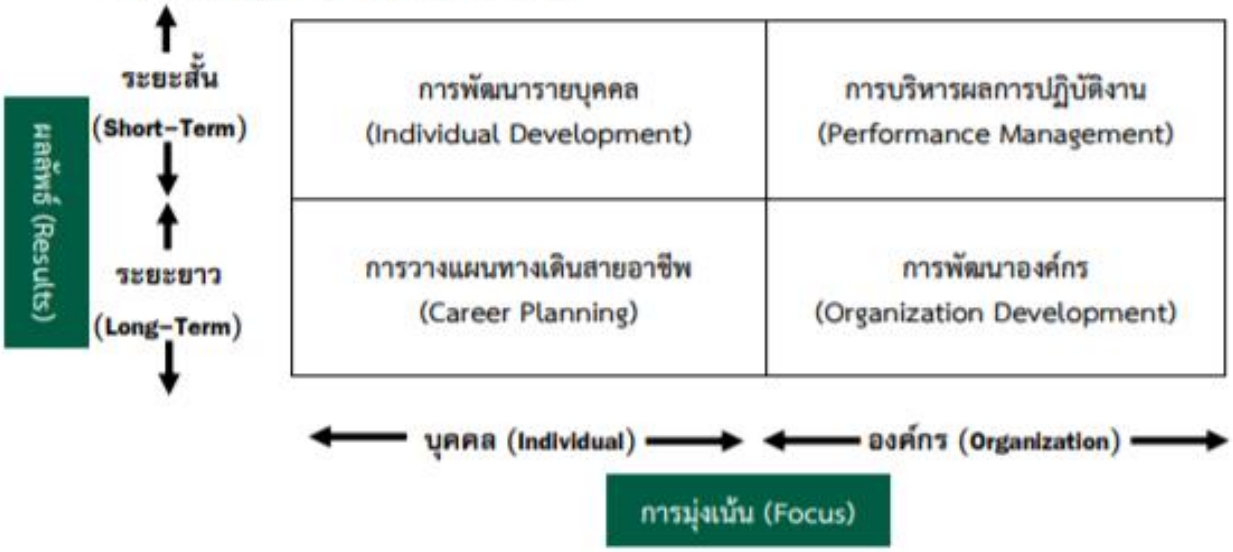
เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) คือ เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งบุคลากรจะสามารถก้าวหน้าได้ภายในองค์กร เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่ง จากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากนักวิชาการคลังไปจนถึงระดับอุตสาหกรรมจังหวัด เป็นต้น เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะบุคลากรจะรู้ถึงแนวทางความก้าวหน้าของตนเองในองค์กรได้ 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

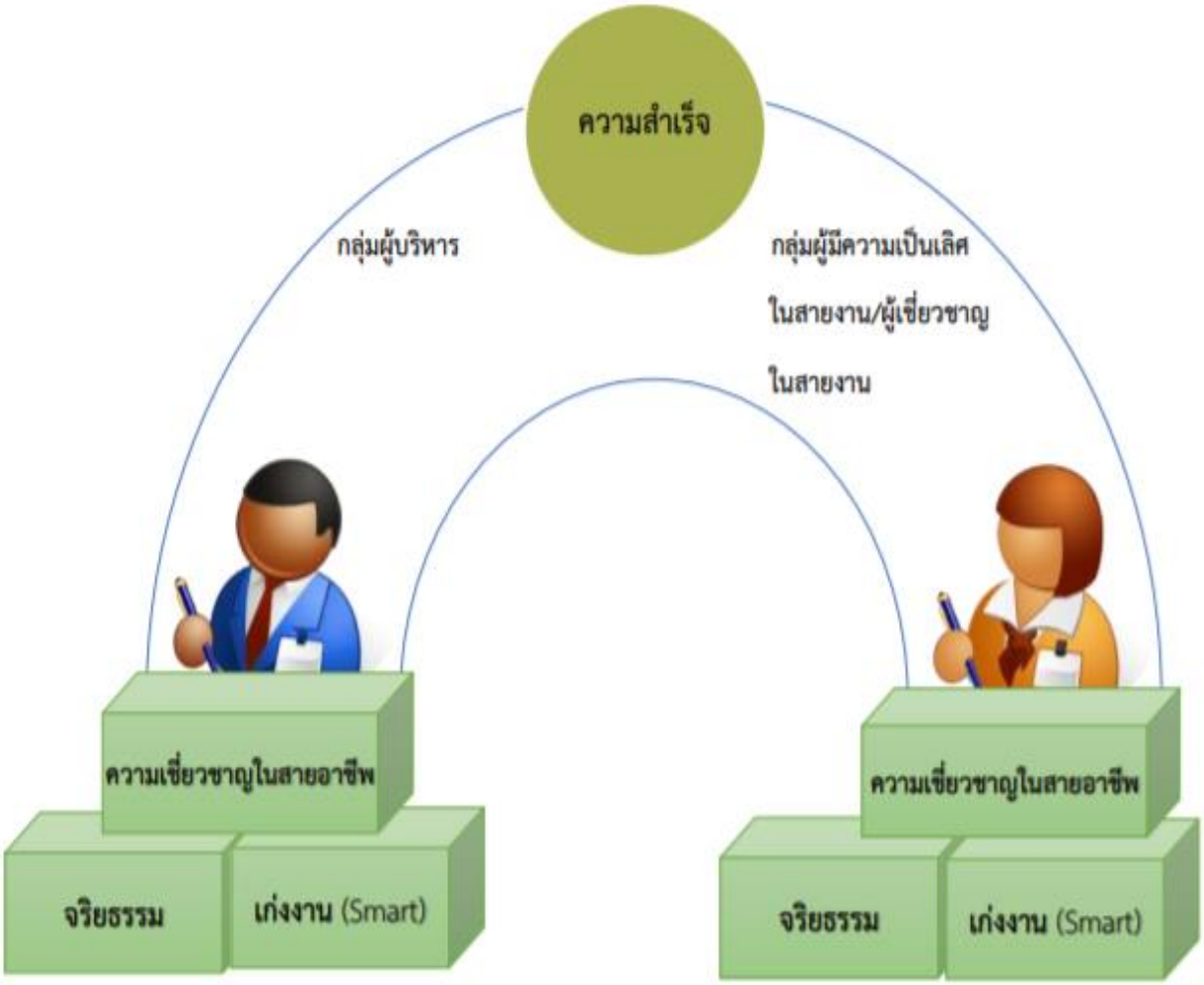
องค์ประกอบ	รายละเอียด
เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งคัดเลือก ประเมิน และพัฒนา	ต้องมีการกำหนดรายละเอียดของการเลื่อนระดับตำแหน่ง เช่น จะใช้หลักเกณฑ์อะไร และสัดส่วนเป็นเท่าใด โดยส่วนใหญ่จะใช้หลักเกณฑ์ เช่นองค์ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ หรือจำนวนปีขั้นต่ำของประสบการณ์ (เพื่อเป็นเกณฑ์ที่ช่วยในการพิจารณา)
โครงสร้างและทางเลือกในสายอาชีพ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

กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในด้านบริหาร (Management Track) และด้านเชี่ยวชาญ (Specialist Track)

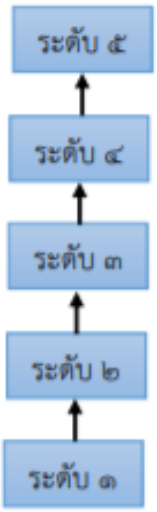
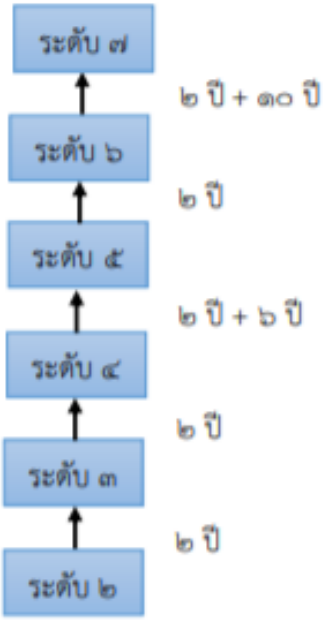
- มีแรงปรารถนาที่จะนำคนและทีมงาน
- เน้นการทำงานเป็นทีม
- เก่งการบูรณาการ

- มีแรงปรารถนาในการเน้นคุณภาพผลงาน
- เน้นความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญในงาน
- นวัตกรรม

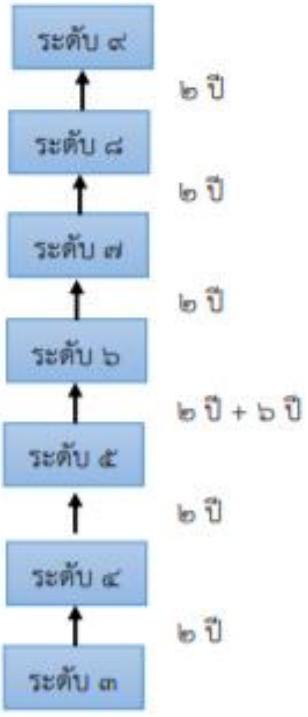
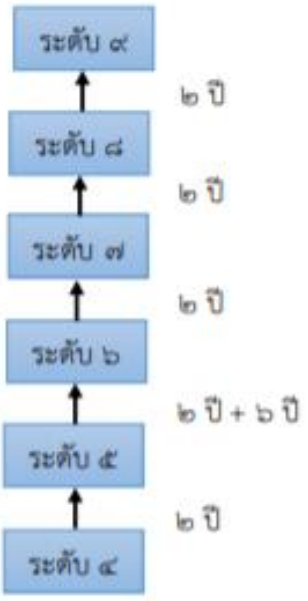
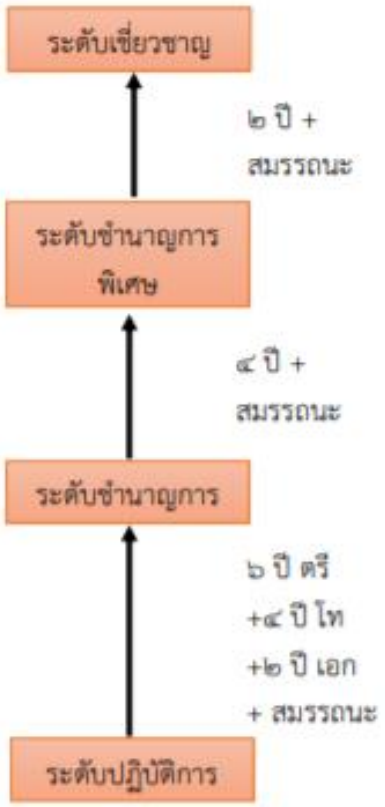


การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน

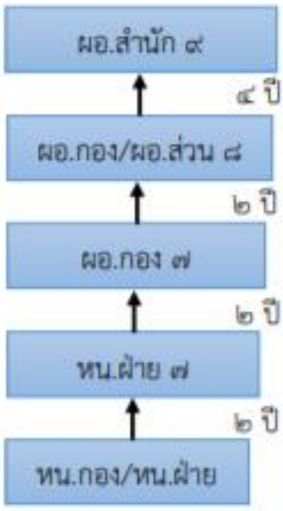
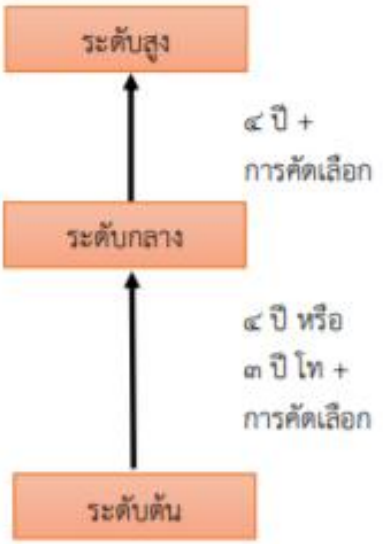
ตำแหน่งประเภททั่วไป

หลักเกณฑ์เดิม	หลักเกณฑ์ใหม่
๑. <u>สายงานเริ่มต้นจากระดับ ๑</u>  ๒. <u>สายงานเริ่มต้นจากระดับ ๒</u>  	มีความเห็นดังนี้  แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทักษะ ประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

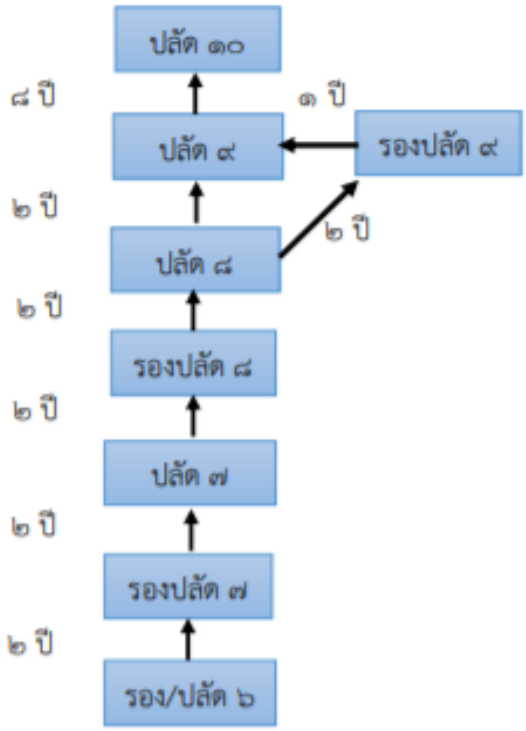
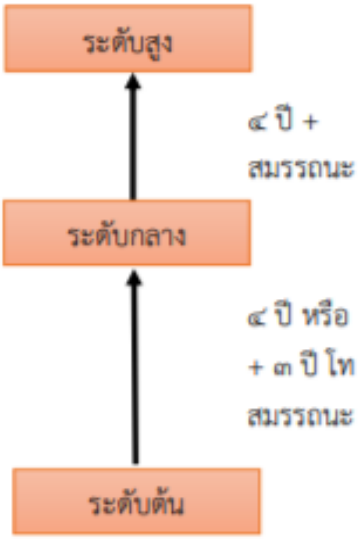
ตำแหน่งประเภทวิชาการ

หลักเกณฑ์เดิม	หลักเกณฑ์ใหม่
๑. สายงานเริ่มต้นจากระดับ ๓  ๒. สายงานเริ่มต้นจากระดับ ๔  	 แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทักษะ ประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น

หลักเกณฑ์เดิม	หลักเกณฑ์ใหม่
๑. <u>สายงานนักบริหารงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๖ (ยกเว้นรองปลัด/ปลัด)</u>  	ปรับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับกลาง จาก ๒ ปี เป็น ๔ ปี เพื่อให้ความสอดคล้องกับระยะเวลาการเลื่อนระดับของประเภทบริหารท้องถิ่น ดังนี้  กล่าวคือ หลักเกณฑ์เดิมกำหนดให้ ผอ.กอง/ผอ.ส่วน ระดับ ๘ ต้องดำรงตำแหน่ง ๔ ปี ถึงจะมีสิทธิเลื่อนระดับเป็น ผอ.สำนัก ระดับ ๙ ได้ ทั้งนี้ หากปรับแก้ไขระยะเวลาการดำรงตำแหน่งใหม่นี้จะทำให้ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับต้นถึงระดับสูง รวมแล้วใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น ๘ ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่เร็วกว่าหลักเกณฑ์เดิมที่ต้องดำรงตำแหน่ง ทั้งสิ้น ๑๐ ปี แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

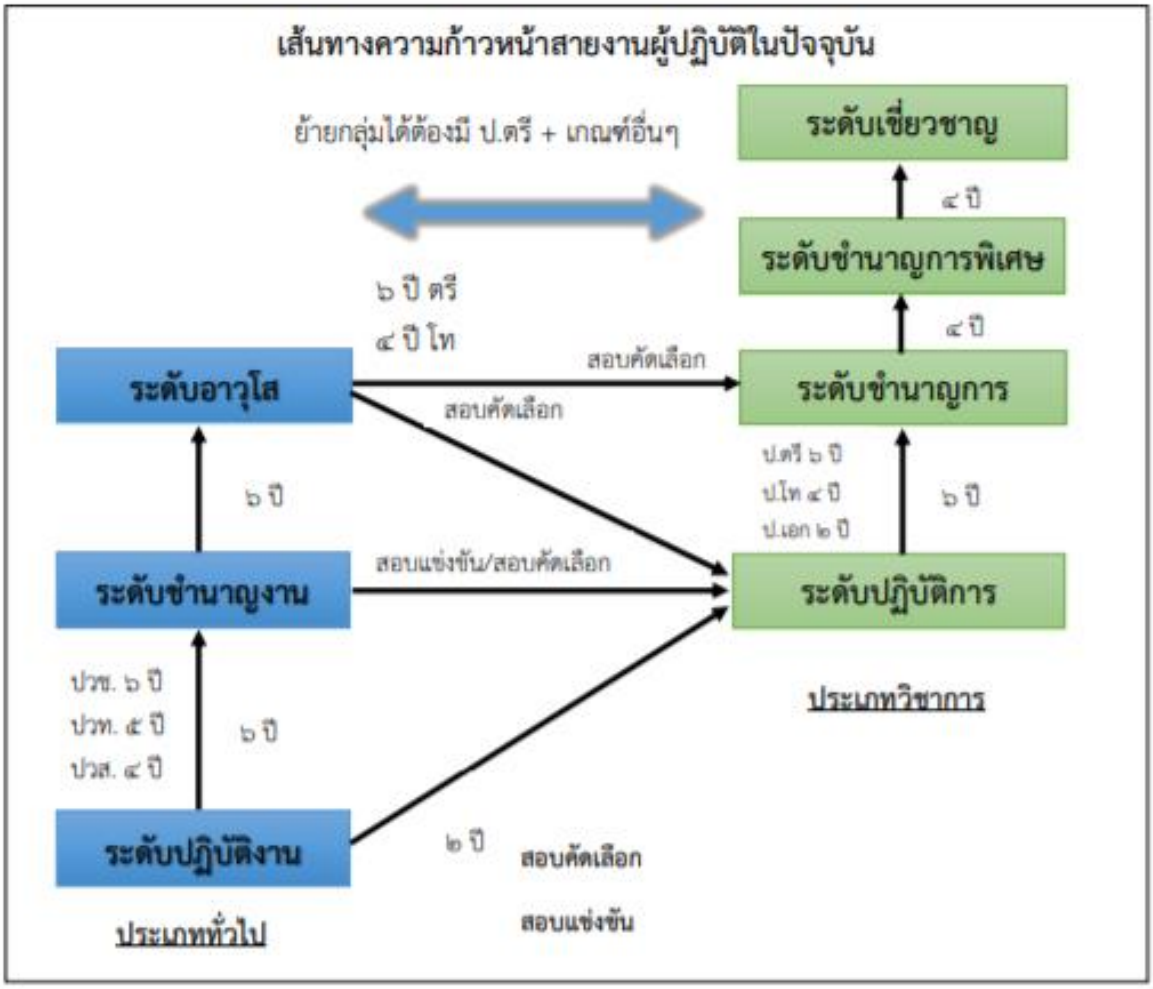
ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น

หลักเกณฑ์เดิม	หลักเกณฑ์ใหม่
๑. <u>สายงานนักบริหารงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๖ (รองปลัด/ปลัด)</u>  	 กล่าวคือ เมื่อพิจารณากรณีผู้บรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งรองปลัด/ปลัด ระดับ ๖ ถึงตำแหน่งปลัดระดับ ๙ ตามหลักเกณฑ์เดิมต้องใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น ๑๐ ปี ทั้งนี้เมื่อเป็นระบบแท่งใช้เวลา ๘ ปี ซึ่งลดเวลาลง แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ทักษะประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตลอดจนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด จะเห็นว่ามีการลดระยะเวลาในการเลื่อนระดับของตำแหน่งงานในแต่ละประเภท ทำให้การวางแผนความก้าวหน้าในทางเดินสายอาชีพเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นมากขึ้น โดยจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินที่เข้มข้นมากขึ้นตามแนวทางของความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะประจำตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่ในระบบแท่ง

การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภท

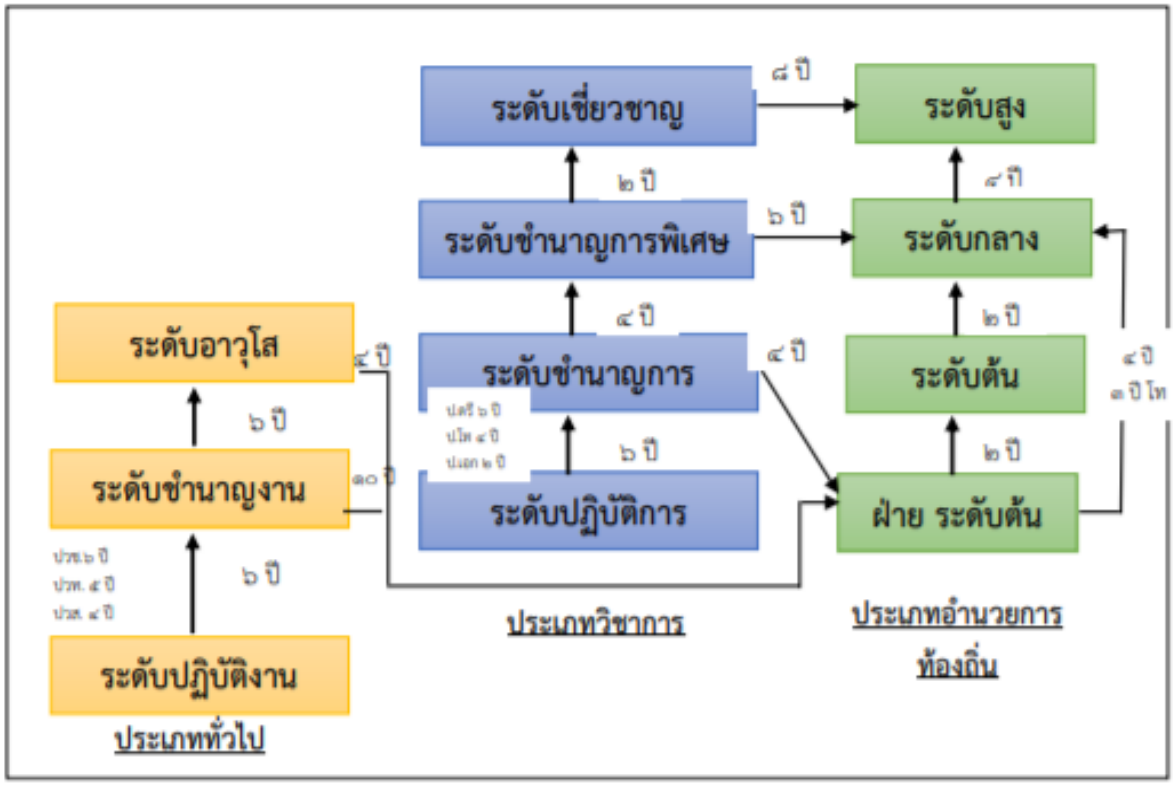
ตำแหน่งประเภทวิชาการ



จากรูปจะเห็นว่าข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน สามารถสอบแข่งขันมาเป็นข้าราชการประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการได้ และหากมีอายุงาน ๒ ปี ในระดับสามารถสอบคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการได้ ในขณะที่ข้าราชการประเภททั่วไประดับชำนาญงานสามารถสอบแข่งขันและสอบคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งประเภทวิชาการ ในระดับปฏิบัติการได้ เช่นเดียวกับข้าราชการในประเภททั่วไป ระดับอาวุโส

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

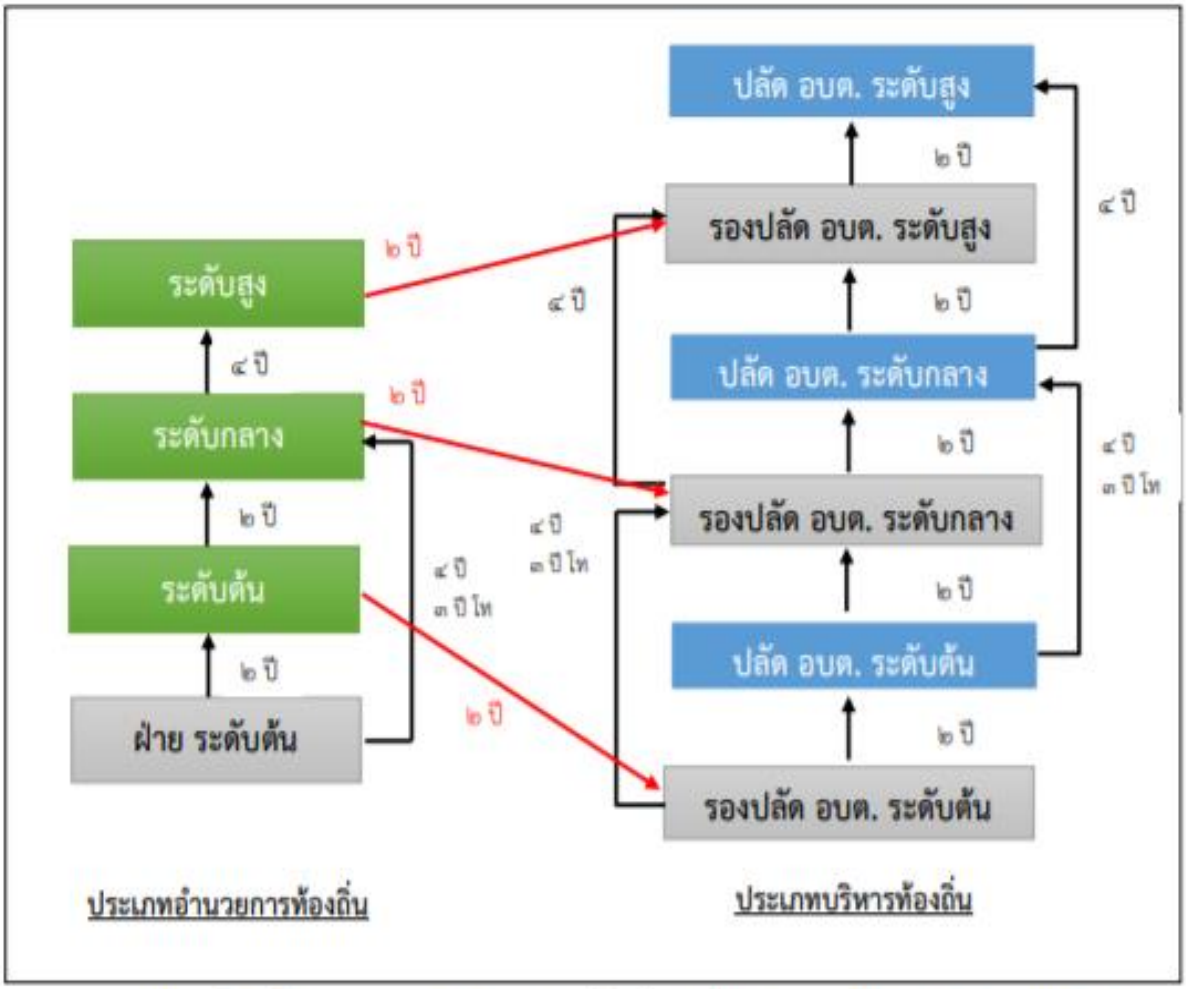
ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น



จากรูปจะเห็นว่าข้าราชการประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานสามารถมีโอกาสเปลี่ยนระดับเป็นหัวหน้าฝ่าย ตามหลักเกณฑ์และกระบวนการที่ 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 (ทั้งนี้ในบทเฉพาะกาลให้บวกอายุงานในระดับซีเดิม คือ ซี ๖ และซี ๗ ได้ด้วย) ในขณะที่ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ หากมีอายุงานมากกว่า ๖ ปี ในระดับ (ทั้งนี้ในบทเฉพาะกาลให้บวกอายุงานในระดับซีเดิม คือ ซี ๘ ได้ด้วย) ก็สามารถมีโอกาสเปลี่ยนระดับเป็นตำแหน่งในประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับกลาง รวมถึงข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ หากมีอายุงานมากกว่า ๘ ปี ในระดับ มีโอกาสเปลี่ยนระดับเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับสูง ทั้งนี้ในระยะแรกกระบวนการคัดเลือกให้คงหลักเกณฑ์เดิมไปก่อนจนกว่า ก.กลาง จะมีมติปรับปรุงหลักเกณฑ์และกระบวนการใหม่

ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น

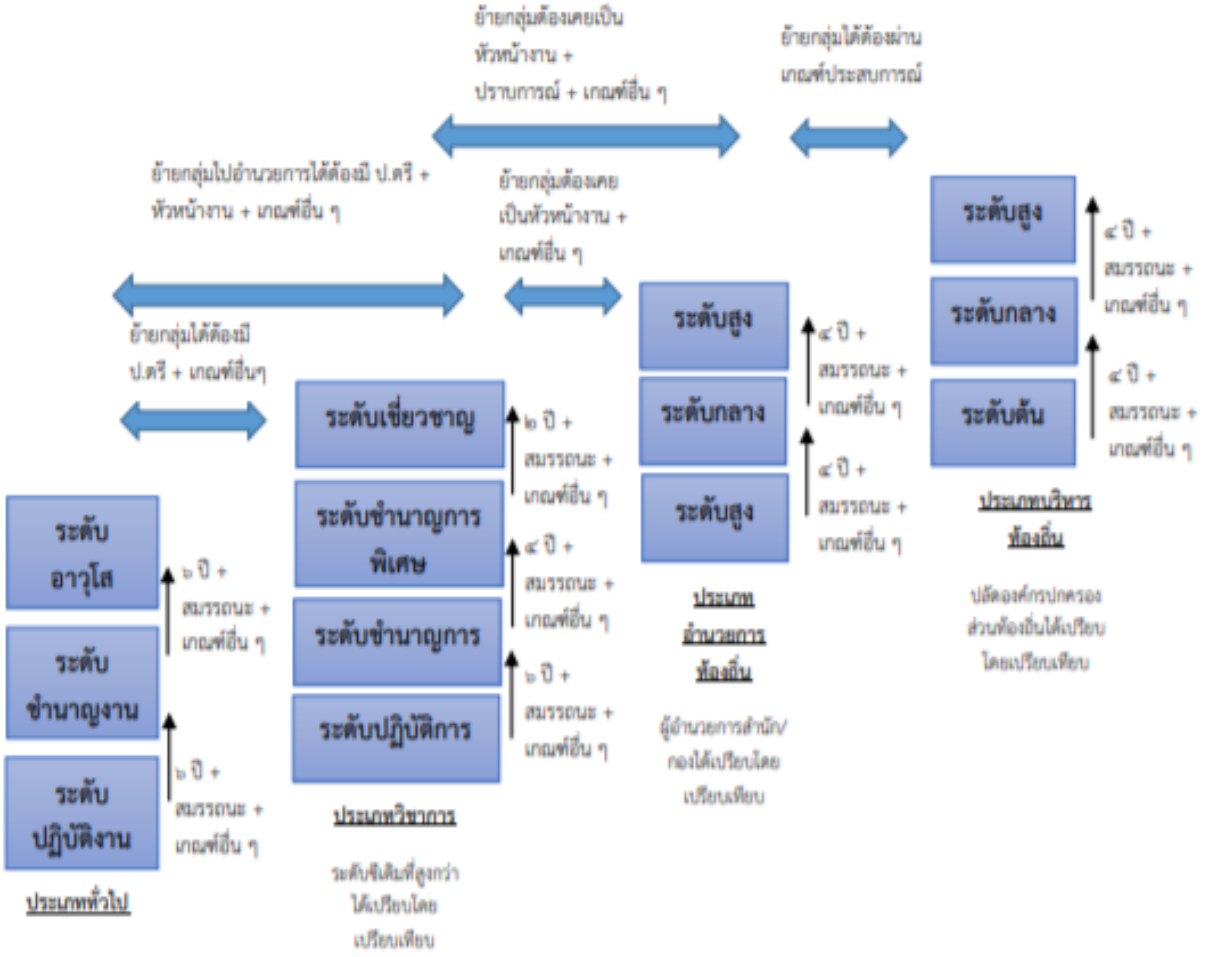


จากรูปจะเห็นว่าข้าราชการประเภทอำนวยการท้องถิ่น เปลี่ยนสายงานเป็นตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่นได้ โดยแต่ละระดับมีการกำหนดอายุงานที่แตกต่างกัน ตามระดับชั้นและวุฒิการศึกษา

สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับต้น จะสามารถเปลี่ยนสายงานไปเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับต้นได้หากมีอายุงานในระดับมากกว่า ๒ ปี เช่นเดียวกับตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับกลาง จะสามารถเปลี่ยนสายงานไปเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับกลางได้หากมีอายุงานในระดับมากกว่า ๒ ปี และตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับสูง จะสามารถเปลี่ยนสายงานไปเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับสูงได้ หากมีอายุงานในระดับมากกว่า ๒ ปี การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเห็นว่าตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น เมื่อเข้าสู่ระบบแห่งแล้วจะไม่สามารถไปดำรงตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีหน้างานและลักษณะงานที่มีความหลากหลายได้ทันทำเป็นต้องไปผ่านงานและประสบการณ์ของการเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์ในการบริหารหน้างานและลักษณะงานที่หลากหลายก่อน

อย่างไรก็ดีในการเลื่อนจากตำแหน่งรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปเป็นตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในระดับชั้นงานเดียวกันสามารถดำเนินการได้หากมีอายุงานในตำแหน่งรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเวลามากกว่า ๒ ปี รวมถึงสามารถเลื่อนไปเป็นระดับชั้นงานถัดไปในตำแหน่งรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้หากครองตำแหน่งเป็นเวลามากกว่า ๔ ปี (โดยลดให้ ๑ ปี หากมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท) ในการเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับกลาง ทั้งนี้ในระยะแรกกระบวนการคัดเลือกให้คงหลักเกณฑ์เดิมไปก่อนจนกว่า ก.กลางจะมีมติปรับปรุงหลักเกณฑ์และกระบวนการใหม่

ภาพรวมของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ



นอกจากนั้นยังมีข้อเสนอในการพัฒนาทักษะความสามารถในแต่ละระดับ แต่ละสายงาน และแต่ละหน่วยงานดังนี้ โดยในแต่ละการฝึกอบรมนั้น

๑. ผู้ฝึกอบรมจะต้องผ่านการประเมินความเข้าใจหรือผ่านการส่งผลงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในเนื้อหาของหลักสูตร ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาและฝึกอบรมในครั้งนั้น ๆ สามารถช่วยให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งใหม่มากขึ้น

๒. การฝึกอบรมจะมีขึ้นหลังจากได้รับตำแหน่งแล้ว แต่การจะได้ตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่นั้นขึ้นกับว่าผู้ฝึกอบรมผ่านการทดสอบที่กำหนดไว้ในหลักสูตรหรือไม่ หากไม่ผ่านให้เรียนรู้และสอบไปเรื่อยๆ จนกว่าจะผ่านการทดสอบความเข้าใจ

๓. หากผู้ที่ได้รับตำแหน่งผ่านการฝึกอบรมเรื่องดังกล่าวแล้วจะเลือกที่จะทบทวนหรือขอผ่านการฝึกอบรมก็ได้

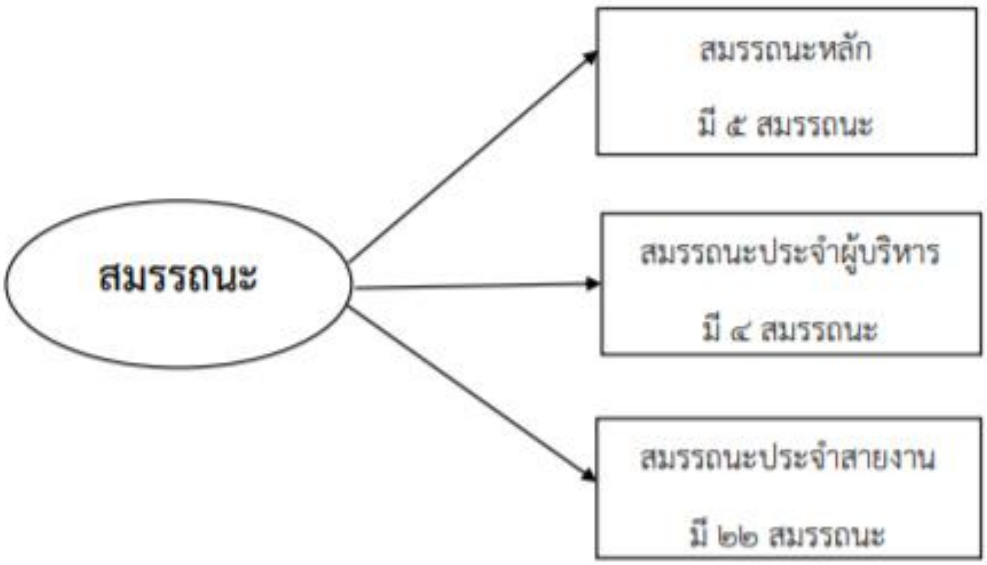
การแบ่งประเภทสมรรถนะ

การแบ่งสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและทุกระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมี

สมรรถนะประจำผู้บริหาร คือ สมรรถนะที่ตำแหน่งประเภทบริหารและอำนวยการ ต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สมรรถนะประจำสายงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่ง/สายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ได้ดียิ่งขึ้น




สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน
สมรรถนะ
หลัก
สมรรถนะ
ประจำผู้บริหาร
สมรรถนะ
ประจำสายงาน
๑. มุ่งสัมฤทธิ์
๒. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
๓. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
๔. การบริการเป็นเลิศ
๕. การทำงานเป็นทีม
๑. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
๒. ความสามารถในการเป็นผู้นำ
๓. ความสามารถในการพัฒนาคน
๔. การคิดเชิงกลยุทธ์
ทุกประเภทกำหนด
อย่างน้อย ๓ สมรรถนะ