



คู่มือเส้นทางการก้าวหน้า ในสายอาชีพของพนักงานเทศบาล (CAREER PATH)

**งานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล
เทศบาลตำบลท่าจั่ว อำเภอห้วยยอด จังหวัดตรัง**

บทนำ

การจัดทำคู่มือเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานเทศบาลตำบลท่าจี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ และมีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้ายและ สับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลท่าจี้ก่อให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จ ในอาชีพ รวมทั้งเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งในการจัดทำคู่มือเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพฉบับนี้ เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพเพื่อเป็นแนวทางในการเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภท

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) คือ เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งบุคลากรจะสามารถก้าวหน้าได้ภายในองค์กร เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะบุคลากรจะรู้ถึงแนวทางความก้าวหน้าของตนเองในองค์กรได้สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร และทำให้บุคลากรขยันและตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้ตนเองสามารถเจริญก้าวหน้าตามตำแหน่งงานสายงานได้อย่างเหมาะสม

ความสำคัญของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

การวางแผนทางเดินสายอาชีพ (Career Planning) นับเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรต่อยอดจากการพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคคลให้เกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ในขณะที่การวางแผนทางเดินสายอาชีพ จะมุ่งเน้นพัฒนาบุคคลให้เกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจ ค่านิยม ความรู้ และความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง สายงานในอนาคตได้



องค์ประกอบหลักในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

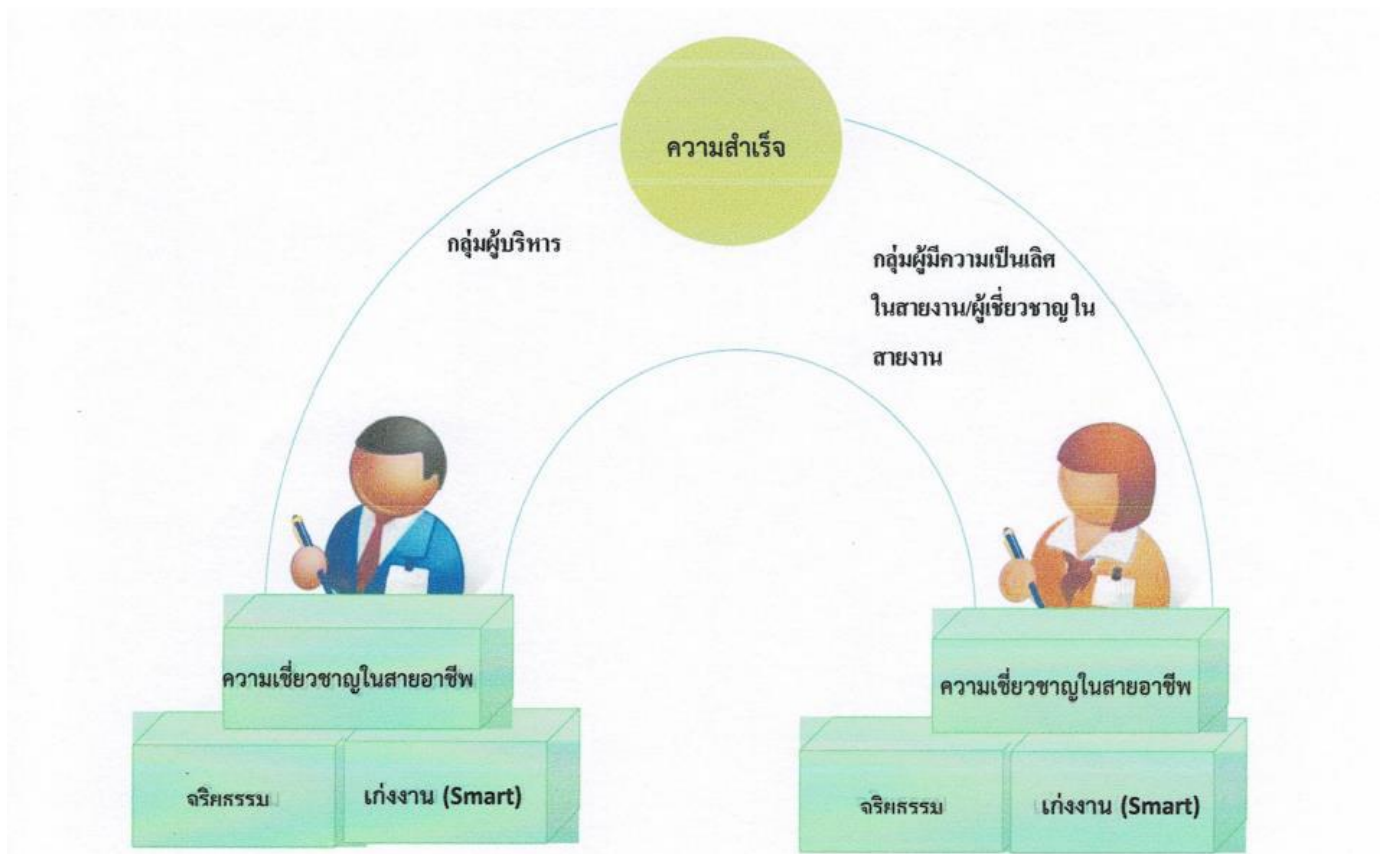
กระบวนการการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่สมบูรณ์นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก

ดังต่อไปนี้ องค์ประกอบ	รายละเอียด
เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งคัดเลือกประเมินและพัฒนา	ต้องมีการกำหนดรายละเอียดของการเลื่อนระดับตำแหน่ง เช่น จะใช้หลักเกณฑ์อะไร และสัดส่วนเป็นเท่าใด โดยส่วนใหญ่จะใช้หลักเกณฑ์ เช่น องค์ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ หรือจำนวนปีขั้นต่ำของประสบการณ์ (เพื่อเป็นเกณฑ์ที่ช่วยในการพิจารณา)
โครงสร้างและทางเลือกในสายอาชีพ	ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างระดับชั้นงาน (Grade) เพื่อให้เกิดทางเดินสายอาชีพที่มากขึ้นทั้งในระดับบริหารและระดับผู้เชี่ยวชาญ
การบริหารผลงานและการวางแผน	ต้องมีระบบบริหารงานบุคคลที่สนับสนุนการวางแผน
การพัฒนาบุคลากรที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรแต่ละรายก้าวหน้าไปในสายอาชีพได้ตามศักยภาพ	ทางเดินสายอาชีพ -ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) -แผนการพัฒนาที่จำเป็น เช่น หลักสูตรการฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง -ระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อได้ประสบการณ์ที่สามารถพัฒนาทั้งทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น -ระบบการประเมินและการแต่งตั้ง

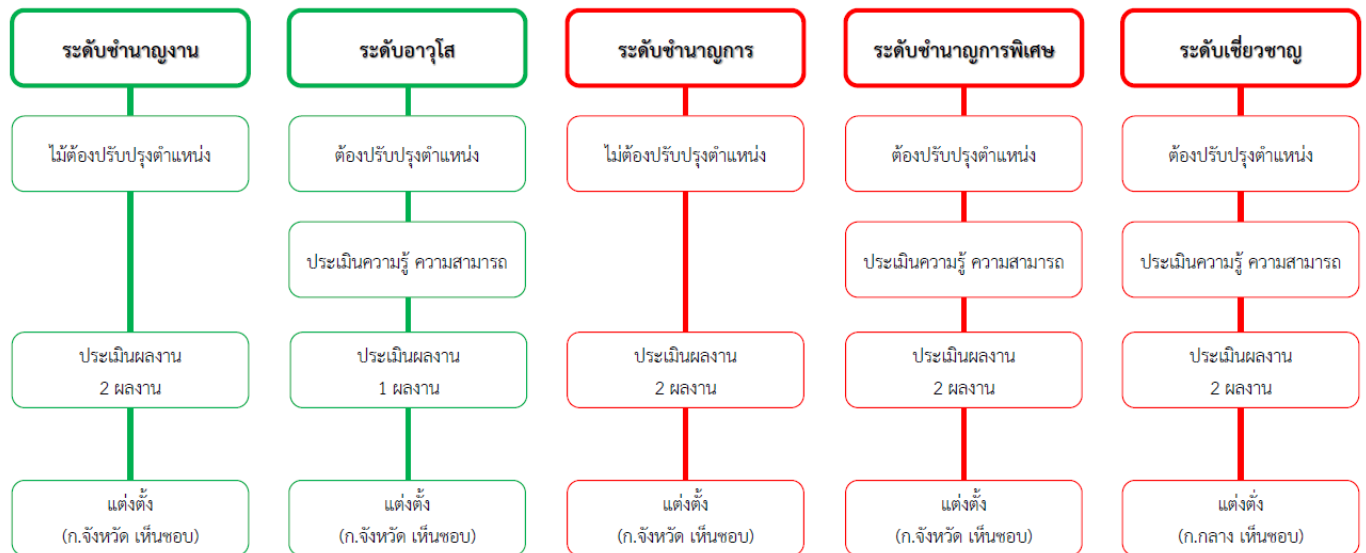
กรอบแนวคิดในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในด้านบริหาร (Management Track) และด้าน เชี่ยวชาญ (Specialist Track)

- มีแรงปรารถนาที่จะนำคนและทีมงาน
- มีแรงปรารถนาในการเน้นคุณภาพผลงาน
- เน้นการทำงานเป็นทีม
- เก่งการบูรณาการ
- นวัตกรรม

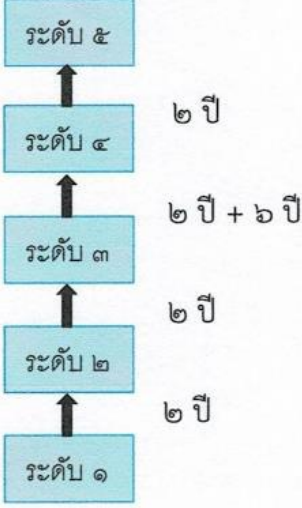
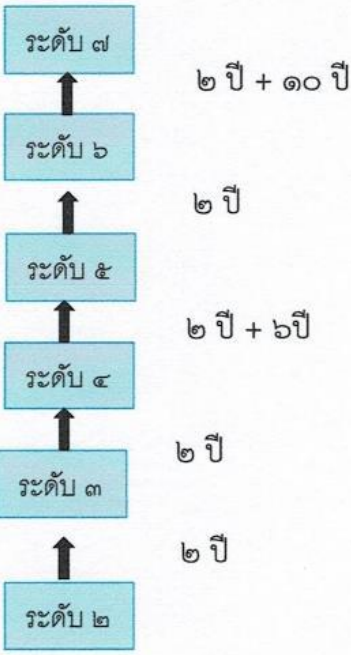
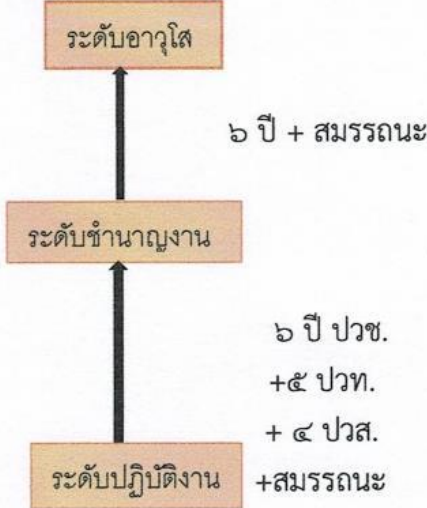


การคัดเลือกเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นตำแหน่งประเภททั่วไป และ
ตำแหน่งประเภทวิชาการ ให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น



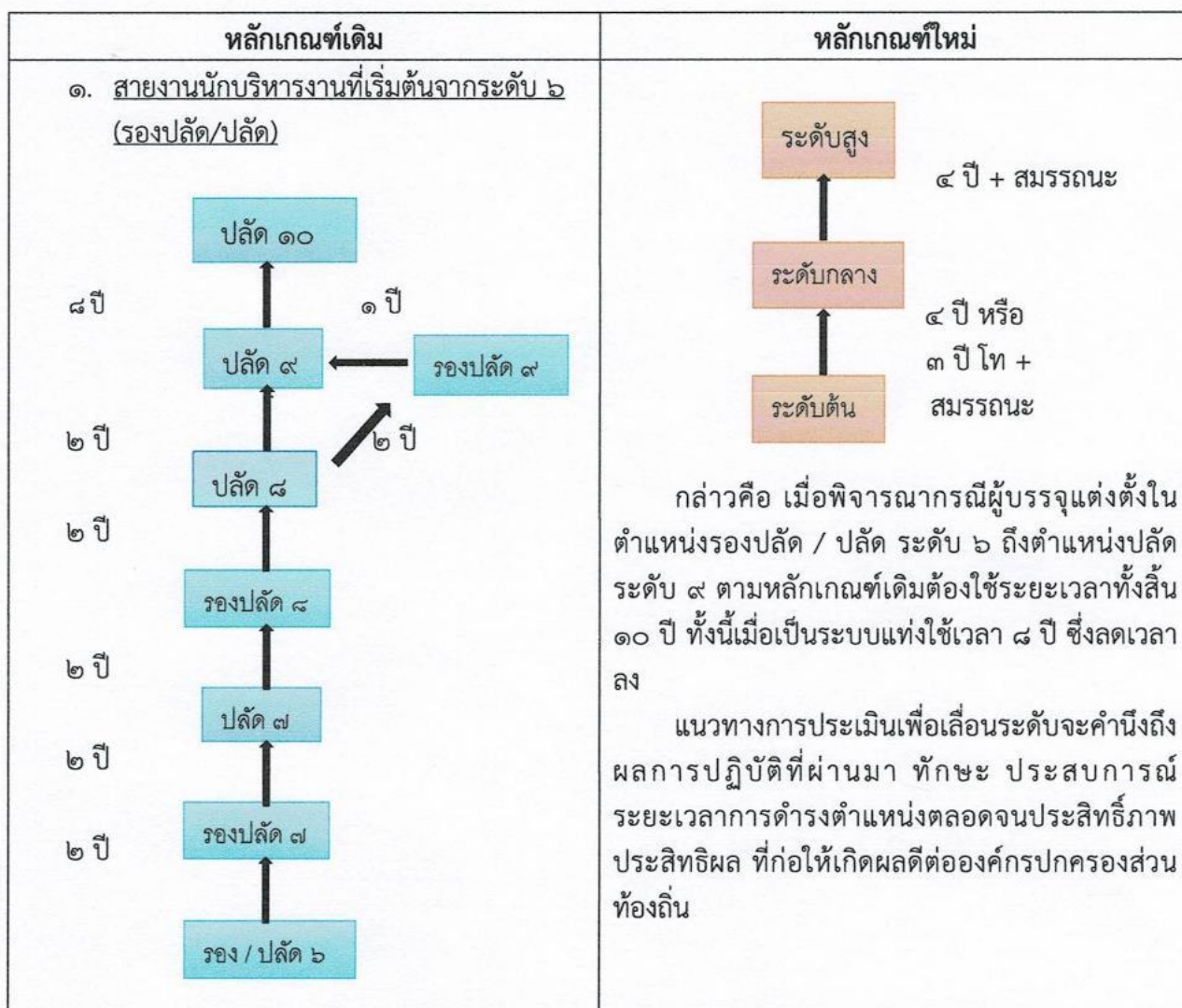
การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน
การคัดเลือกเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ระดับชำนาญงาน

ตำแหน่งประเภททั่วไป

หลักเกณฑ์เดิม	หลักเกณฑ์ใหม่
๑. <u>สายงานเริ่มต้นจากระดับ ๑</u>  <pre> graph BT L1[ระดับ ๑] -- ๒ ปี --> L2[ระดับ ๒] L2 -- ๒ ปี --> L3[ระดับ ๓] L3 -- ๒ ปี + ๖ ปี --> L4[ระดับ ๔] L4 -- ๒ ปี --> L5[ระดับ ๕] </pre> ๒. <u>สายงานเริ่มต้นจากระดับ ๒</u>  <pre> graph BT L2[ระดับ ๒] -- ๒ ปี --> L3[ระดับ ๓] L3 -- ๒ ปี --> L4[ระดับ ๔] L4 -- ๒ ปี + ๖ ปี --> L5[ระดับ ๕] L5 -- ๒ ปี --> L6[ระดับ ๖] L6 -- ๒ ปี + ๑๐ ปี --> L7[ระดับ ๗] </pre>	มีความเห็นดังนี้  <pre> graph BT L1[ระดับปฏิบัติงาน] -- ๖ ปี + สมรรถนะ --> L2[ระดับชำนาญงาน] L2 -- ๖ ปี ปวช. + ๕ ปวท. + ๔ ปวส. --> L3[ระดับอาวุโส] </pre> แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ จะคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทักษะ ประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตลอดจน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิด ผลดีต่อองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น

หลักเกณฑ์เดิม	หลักเกณฑ์ใหม่
๑. สายงานเริ่มต้นจากระดับ ๑ <pre> graph BT L1[ระดับ ๑] -- "๒ ปี" --> L2[ระดับ ๒] L2 -- "๒ ปี" --> L3[ระดับ ๓] L3 -- "๒ ปี + ๖ ปี" --> L4[ระดับ ๔] L4 -- "๒ ปี" --> L5[ระดับ ๕] </pre>	มีความเห็นดังนี้ <pre> graph BT BJP[ระดับปฏิบัติงาน] -- "+ ๔ ปวส. + ๕ ปวท. ๖ ปี ปวช." + สมรรถนะ --> TAP[ระดับชำนาญงาน] TAP -- "๖ ปี + สมรรถนะ" --> AL[ระดับอาวุโส] </pre>
๒. สายงานเริ่มต้นจากระดับ ๒ <pre> graph BT L2[ระดับ ๒] -- "๒ ปี" --> L3[ระดับ ๓] L3 -- "๒ ปี" --> L4[ระดับ ๔] L4 -- "๒ ปี + ๖ ปี" --> L5[ระดับ ๕] L5 -- "๒ ปี" --> L6[ระดับ ๖] L6 -- "๒ ปี + ๑๐ ปี" --> L7[ระดับ ๗] </pre>	แนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ จะคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทักษะ ประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตลอดจน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิด ผลดีต่อองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น

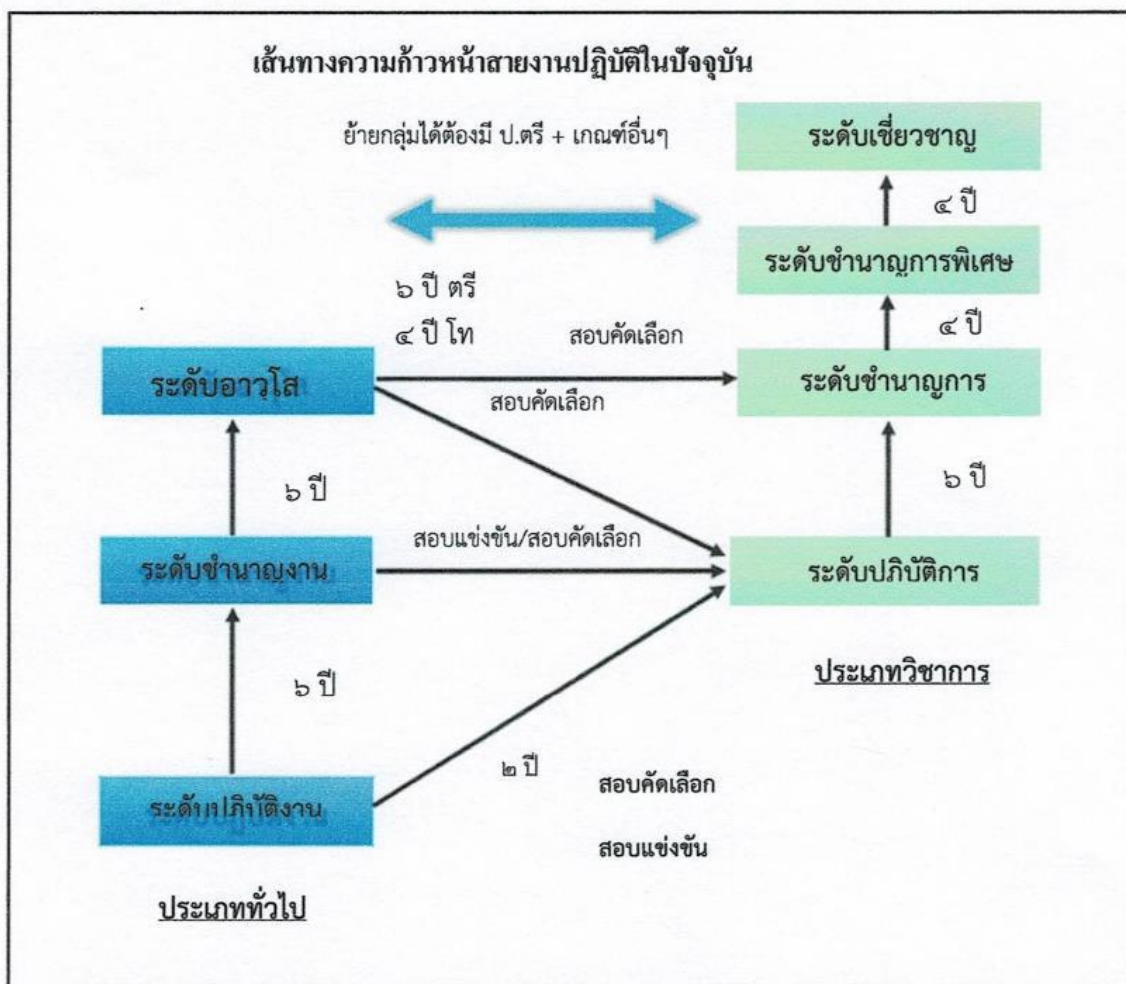
ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น



จากการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด จะเห็นว่าการลดระยะเวลาในการเลื่อนระดับของตำแหน่งงานในแต่ละประเภท ทำให้การวางแผนความก้าวหน้าในทางเดินสายอาชีพเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นมากขึ้น โดยจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินที่เข้มข้นมากขึ้นตามแนวทางของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะประจำตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่ในระบบแห่ง

การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภท

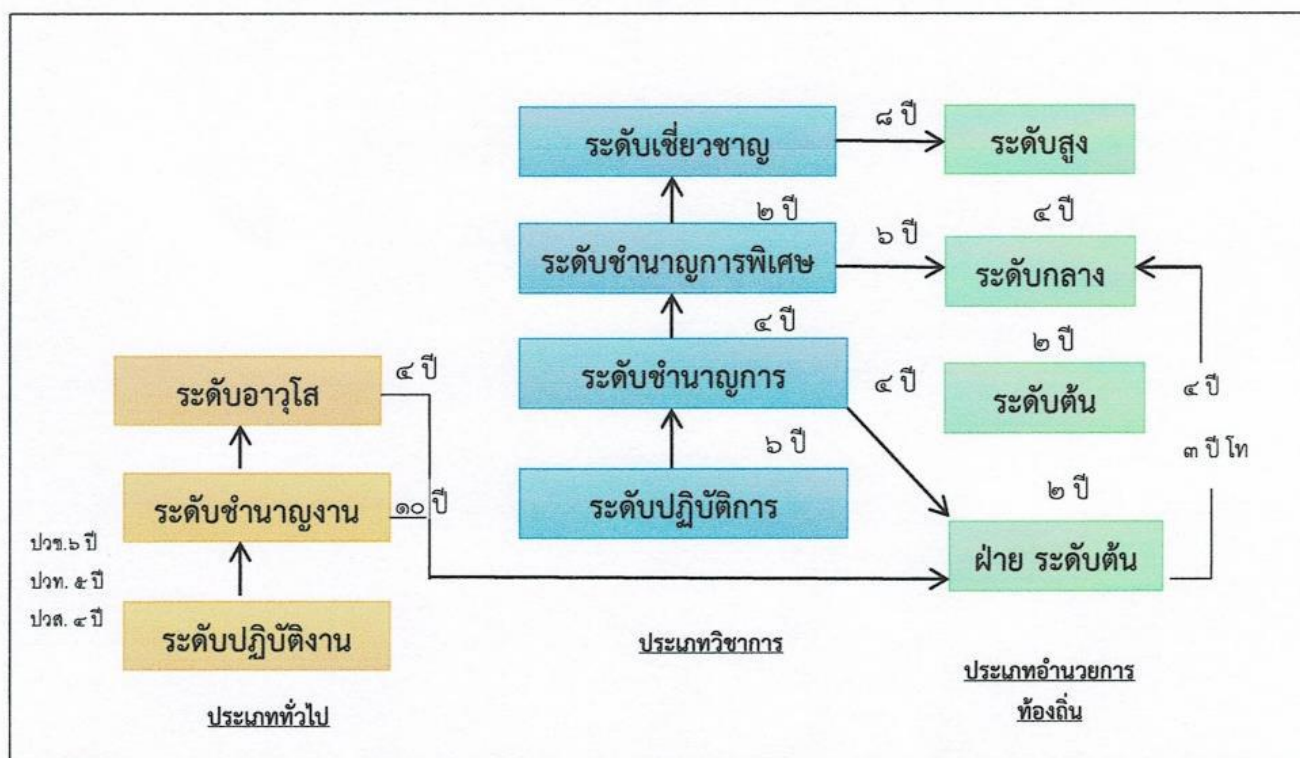
ตำแหน่งประเภทวิชาการ



จากรูปจะเห็นว่าข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน สามารถสอบแข่งขันมาเป็นข้าราชการประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการได้ และหากมีอายุงาน 2 ปี ในระดับสามารถสอบคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการได้ ในขณะที่ข้าราชการประเภททั่วไประดับชำนาญงานสามารถสอบแข่งขันและสอบคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งประเภทวิชาการ ในระดับปฏิบัติการได้ เช่นเดียวกับข้าราชการในประเภททั่วไป ระดับอาวุโส

อย่างไรก็ดีในการเข้าสู่ระบบเท่านั้น ตามมติของ ก.กลาง ได้เพิ่มโอกาสให้กับข้าราชการประเภททั่วไปในระดับอาวุโส โดยหากมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีแล้วครองระดับตำแหน่งมาไม่น้อยกว่า 6 ปีหรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทแล้วครองตำแหน่งมาไม่น้อยกว่า 4 ปี สามารถสอบคัดเลือกไปสู่ตำแหน่งในประเภทวิชาการ กลุ่มตำแหน่งที่กำหนดไว้ในระดับชำนาญการ

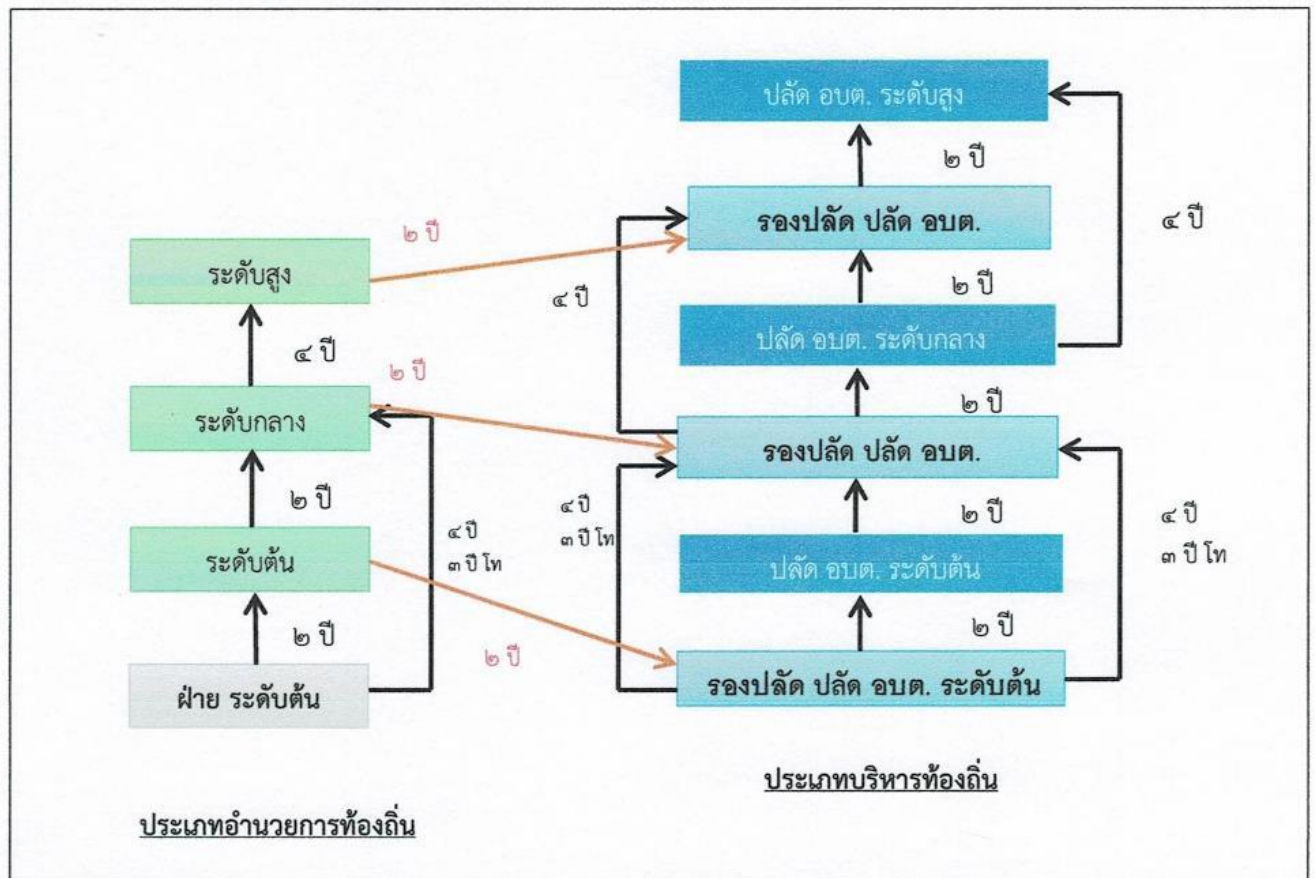
ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น



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 ทั้งนี้ใน ระยะแรก กระบวนการคัดเลือกให้คงหลักเกณฑ์เดิมไปก่อนจนกว่า ก.กลาง จะมีมติปรับปรุงหลักเกณฑ์และ วิธีการใหม่

สำหรับในประเภทวิชาการ ข้าราชการระดับชำนาญการ หากมีอายุงานมากกว่า ๔ ปี สามารถมีโอกาสเปลี่ยนระดับเป็นหัวหน้าฝ่ายในประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับต้น ตามหลักเกณฑ์และกระบวนการที่ ก.กลาง กำหนดได้ (ทั้งนี้ในบทเฉพาะกาลให้บวกอายุงานในระดับซีเดิม คือ ซี ๖ และซี ๗ ได้ด้วย) ที่ในขณะที่ ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ หากมีอายุงานมากกว่า ๖ ปี (ทั้งนี้ในบทเฉพาะกาลให้บวกอายุงานในระดับซีเดิม คือ ซี ๘ ได้ด้วย) ก็สามารถมีโอกาสเปลี่ยนระดับเป็นตำแหน่งในประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับกลาง รวมถึงข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ หากมีอายุงานมากกว่า ๘ ปี ในระดับ มีโอกาสเปลี่ยนระดับเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับสูง ทั้งนี้ในระยะแรกกระบวนการคัดเลือกให้คงหลักเกณฑ์เดิมไปก่อนจนกว่า ก.กลาง จะมีมติปรับปรุงหลักเกณฑ์และกวนการใหม่

ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น

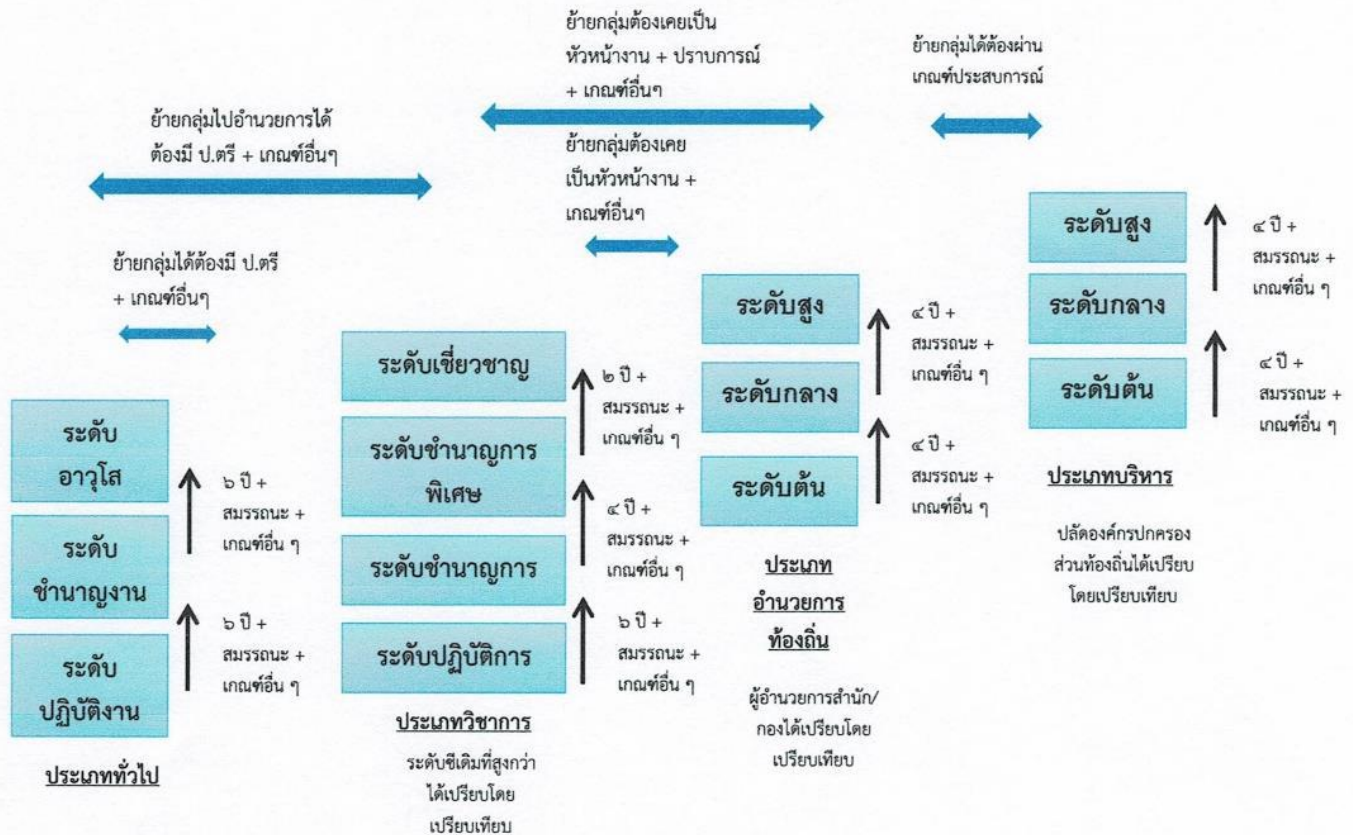


จากรูปจะเห็นว่าข้าราชการประเภทอำนวยการท้องถิ่น เปลี่ยนสายงานเป็นตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่นได้ โดยแต่ละระดับมีการกำหนดอายุงานที่แตกต่างกัน ตามระดับชั้นและวุฒิการศึกษา

สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับต้น จะสามารถเปลี่ยนสายงานไปเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับต้นได้หากมีอายุงานในระดับมากกว่า 2 ปี เช่นเดียวกับตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับกลาง จะสามารถเปลี่ยนสายงานไปเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับกลางได้หากมีอายุงานในระดับมากกว่า 2 ปี และตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับสูง จะสามารถเปลี่ยนสายงานไปเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับสูงได้ หากมีอายุงานในระดับมากกว่า 2 ปี การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเห็นว่าตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น เมื่อเข้าสู่ระบบแล้วจะไม่สามารถไปดำรงตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีงานและลักษณะงานที่มีความหลากหลายได้ทันทีเป็นต้องไปผ่านงานและประสบการณ์ของการเป็นรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์ในการบริหารงานและลักษณะงานที่หลากหลายก่อน

อย่างไรก็ดีในการเลื่อนจากตำแหน่งรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปเป็นตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในระดับชั้นงานเดียวกันสามารถดำเนินการได้หากมีอายุงานในตำแหน่งรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเวลามากกว่า ๒ ปี รวมถึงสามารถเลื่อนไปเป็นระดับชั้นงานถัดไปในระดับชั้นงานถัดไปในตำแหน่งรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้หากครองตำแหน่งเป็นเวลามากกว่า ๔ ปี (โดยลดให้ ๑ ปี หากวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท) ในการเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับกลาง ทั้งนี้ในระยะแรกกระบวนการคัดเลือกให้คงหลักเกณฑ์เดิมไปก่อนจนกว่า ก. กลางจะมีมติปรับปรุงหลักเกณฑ์และกระบวนการใหม่

ภาพรวมของการวางแผนทางเดินสายอาชีพ



นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอในการพัฒนาทักษะความสามารถในแต่ละระดับ แต่ละสายงาน และแต่ละหน่วยงาน ดังนี้ โดยในแต่ละการฝึกอบรมนั้น

๑. ผู้ฝึกอบรมจะต้องผ่านการประเมินความเข้าใจหรือผ่านการส่งผลงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในเนื้อหาของหลักสูตร ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าพัฒนาและฝึกอบรมในครั้งนั้น ๆ สามารถช่วยให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งใหม่มากขึ้น

๒. การฝึกอบรมจะมีขึ้นหลังจากได้รับตำแหน่งแล้ว แต่การจะได้ตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่ขึ้นขึ้นกับว่าผู้ฝึกอบรมผ่านการทดสอบที่กำหนดไว้ในหลักสูตรหรือหรือไม่ หากไม่ผ่านให้เรียนรู้และสอบไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะผ่านการทดสอบความเข้าใจ

๓. หากผู้ที่ได้รับตำแหน่งผ่านการฝึกอบรมเรื่องดังกล่าวแล้วจะเลือกที่จะทบทวนหรือขอผ่านการฝึกอบรมก็ได้

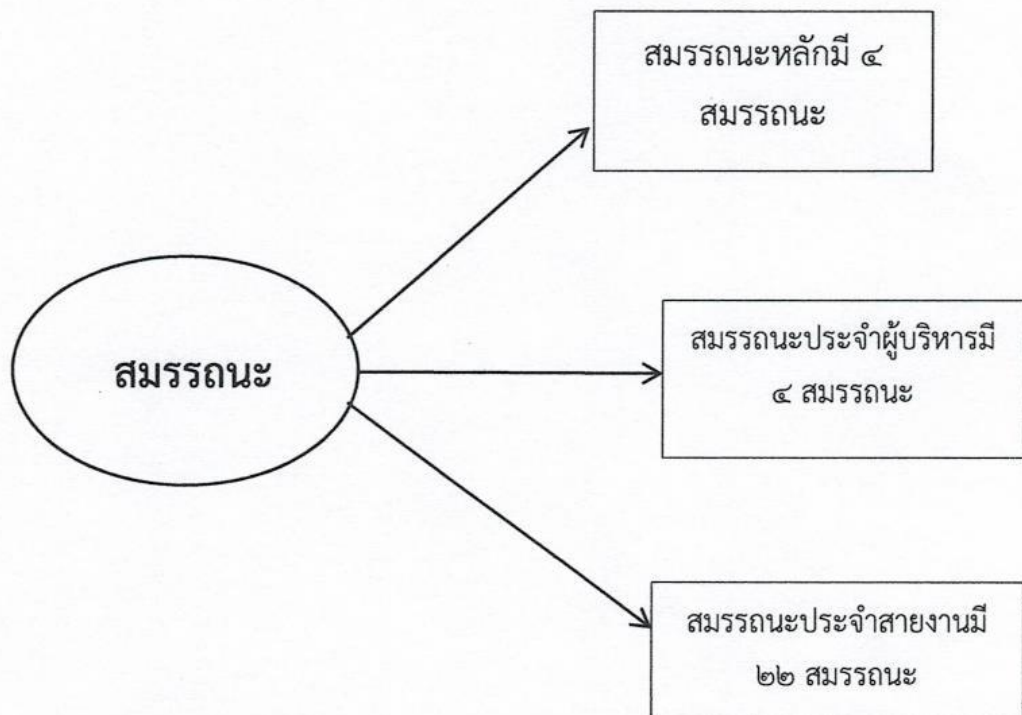
การแบ่งประเภทสมรรถนะ

การแบ่งสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและทุกระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมี

สมรรถนะประจำผู้บริหาร คือ สมรรถนะที่ตำแหน่งประเภทบริหารและอำนวยการ ต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สมรรถนะประจำสายงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่ง / สายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ได้ดียิ่งขึ้น



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

