



กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

คู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ
สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ



สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

คู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ

1. บทนำ

กระบวนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นหนึ่งในกระบวนการด้านระบบ การบริหารและพัฒนาบุคคล ของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ หน่วยงานในความรับผิดชอบของสำนักงานเลขาธิการกรม หรือ สลก. เป็นหน่วยงานระดับกอง ภายใต้สังกัด สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารและพัฒนากำลังคน ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักที่จะผลักดันให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งใช้ กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

คู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ สำหรับตำแหน่งประเภท อำนวยการ

2.1 เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีให้กับบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการกรม

2.2 เพื่อเป็นการแสดงวิธีการทำงานที่สามารถถ่ายทอดให้กับผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ พัฒนาการทำงานเป็นมืออาชีพ และให้บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้

3. วัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ

3.1 เพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการมีแนวทางในการพัฒนาและเตรียมความพร้อมกำลังคน ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ประเทศ

3.2 เพื่อวางแผนกำลังคนและเตรียมความพร้อมข้าราชการ ให้เป็นผู้มีศักยภาพและสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3.3 เพื่อจูงใจให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง ให้สิ่งสมประสงค์และผลงานได้ตามเส้นทาง ก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่มีลักษณะงานในการบริหาร เช่น ตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ ซึ่งมีความจำเป็นที่ผู้ดำรงตำแหน่งต้องสั่งสมประสบการณ์ที่หลากหลาย

4. ขอบเขต

คู่มือ การปฏิบัติงานนี้ครอบคลุมขั้นตอนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ตั้งแต่การศึกษาปัจจัยพื้นฐาน เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของส่วนราชการ เช่น นโยบาย ยุทธศาสตร์ โครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างอายุข้าราชการ การวิเคราะห์งาน เช่น ลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่ง การออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ การจัด กลุ่มงาน โดยหาข้อสรุปว่าส่วนราชการจะจัดทำทางก้าวหน้า ในสายอาชีพของตำแหน่งใด การจัดทำแบบสั่งสม ประสบการณ์และผลงาน เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับ มีโอกาสพัฒนาตนเองไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่เลือกไว้

5. ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ สำหรับตำแหน่งประเภท
ผู้อำนวยการ

ประเด็นข้อกำหนด	ผู้รับบริการ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ข้อกำหนดและกฎหมาย
	ข้าราชการในหน่วยงาน	- ข้าราชการในหน่วยงาน - หน่วยงานภาคเอกชน - หน่วยงานภาครัฐ - ภาคประชาชน	
ความต้องการและ ความคาดหวัง	1.เส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพที่ชัดเจน 2.เป็นที่ยอมรับร่วมกัน 3.สามารถนำไปเป็นแนวทาง ในการพัฒนาและเตรียมความ พร้อมกำลังคนให้เหมาะสมกับ ภารกิจ	เส้นทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพ เป็นแนวทาง ในการพัฒนา และส่งเสริม ให้บุคลากรผู้มี ศักยภาพสร้างผลงาน ซึ่งมีผลต่อ การบรรลุเป้าหมายพันธกิจของ ส่วนราชการและทำให้เกิดการ ส่งสมผลงานความรู้ความสามารถ กว้างพอที่จะเป็นผู้บริหารได้ใน อนาคต	1.พระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 2.หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 และที่ นร 1008/ว7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553
จุดควบคุม ในกระบวนการ	1.มีการศึกษาข้อมูลของส่วน ราชการที่ถูกต้องครอบคลุมและ เป็นปัจจุบัน 2.การมีส่วนร่วมในการให้ ข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดทั้งกระบวนการ		

6. คำจำกัดความ

ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) หมายถึง เส้นทางก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการที่
จะไปสู่ตำแหน่งที่สำคัญของส่วนราชการ โดยมีการกำหนดและแสดงให้เห็นถึงเส้นทางส่งสมประสบการณ์และ
ผลงานในแต่ละตำแหน่งที่ตรงมาก่อนการเลื่อนไปตำแหน่งที่สำคัญ ซึ่งอาจจะเลื่อนจากตำแหน่งสำคัญระดับ
ล่างสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการย้ายในระดับเดียวกัน


7. ความรับผิดชอบ

ในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ซึ่งถูกรวบรวม
ไว้ในหัวข้อที่ 8

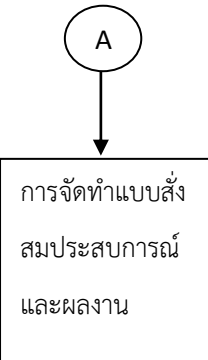
8. ระเบียบปฏิบัติ (ขั้นตอนการปฏิบัติงาน)

กระบวนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้จัดทำรวบรวมระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร นักวิชาการ จนได้เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยแต่ละขั้นตอนได้มีการระบุรายละเอียดของงาน ข้อมูลป้อนเข้า ผลผลิต รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยกระบวนการขั้นตอนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ มีรายละเอียดแสดงในรูปที่ 3.2

รูปที่ 3.2 แผนภาพเส้นทางกระบวนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก/กอง

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา (หน่วย)	รายละเอียดงาน	ข้อมูลป้อนเข้า	ผลผลิต	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารอ้างอิง
1	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> การศึกษา ปัจจัยพื้นฐาน ของส่วนราชการ </div>	1เดือน	ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของ ส่วนราชการ	- บทบาท ภารกิจของส่วน ราชการ - ที่มานโยบายยุทธศาสตร์ ของส่วนราชการ - ผังโครงสร้างส่วนราชการ - ผังโครงสร้างตำแหน่งงาน - โครงสร้างอายุกำลังคน - มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง - หลักเกณฑ์และวิธีการ แต่งตั้งข้าราชการที่ ก.พ. กำหนด	ข้อมูลสถานภาพ ของส่วนราชการ	- ก.บค. - สำนัก/กอง	
2	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> การวิเคราะห์งาน </div>	1 เดือน	ศึกษาวิเคราะห์ลักษณะ งานและผลสัมฤทธิ์ ที่ส่วนราชการคาดหวัง จากงาน	- ลักษณะงาน - หน้าที่ความรับผิดชอบ - คุณสมบัติเฉพาะรายบุคคล ที่จะมาดำรงตำแหน่ง - การจัดกลุ่มงาน	ข้อมูลเกี่ยวกับงาน และคุณสมบัติของ ผู้ดำรงตำแหน่ง งานที่เหมาะสม	- ก.บค. - สำนัก/กอง	
3.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> การวิเคราะห์ งานเพื่อจัดทำ เส้นทางก้าวหน้า ในสายอาชีพ </div>	1 เดือน	นำข้อมูลจากการ วิเคราะห์งานมาศึกษา งานของตำแหน่ง เป้าหมาย (Critical Position) และตำแหน่งในเส้นทาง ต่างๆ ในเส้นทาง ก้าวหน้า (Ladder Position)	- แบบบรรยายลักษณะงาน - มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง - มาตรฐานของงาน	ข้อมูลคุณสมบัติ ของผู้ที่จะมาดำรง ตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ความรู้ ความสามารถด้าน ทักษะการทำงาน ด้านสมรรถนะใน กาปฏิบัติงาน	- ก.บค.	
4	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> การจัดกลุ่มงาน และการจัดกลุ่ม ตำแหน่ง </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	1 เดือน	จัดกลุ่มงานต่างๆ ที่มีลักษณะงาน คล้ายคลึงกันเข้าไว้ ด้วยกัน	- แบบบรรยายลักษณะงาน - มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	กลุ่มงานที่จัดตาม ลักษณะของงาน เช่น กลุ่มงาน บุคคล กลุ่มงาน วิชาการ	- ก.บค.	

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา (หน่วย)	รายละเอียดงาน	ข้อมูลป้อนเข้า	ผลผลิต	ผู้รับผิดชอบ	เอกสาร อ้างอิง
5	<pre> graph TD A((A)) --> B[การออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพตำแหน่ง] B --> C((A)) </pre>	1 เดือน	<ul style="list-style-type: none"> - แต่งตั้งคณะกรรมการประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการ หรือรองหัวหน้าส่วนราชการ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง - กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position) โดยกำหนดเป็นตำแหน่งผู้อำนวยการ สำนัก/กอง ซึ่งเป็นตำแหน่งหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ - กำหนดตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Ladder Position) โดยพิจารณาจากลักษณะงานและหน้าที่ของตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อจะได้กำหนดว่าผู้มาดำรงตำแหน่งจะต้องมีคุณสมบัติใดในลักษณะงานใด หน่วยงานใด ระยะเวลาเท่าใด - การเขียนแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart) โดยกำหนดทิศทางและลำดับว่าจะต้องผ่านงานใดบ้าง ก่อน หลัง ระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่ง 	<ul style="list-style-type: none"> - วาระการประชุม - คณะทำงานจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> - รายงานการประชุม - คณะทำงาน - แผนผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart) 	<ul style="list-style-type: none"> - ก.บค. - สำนัก/กอง 	

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา (หน่วย)	รายละเอียดงาน	ข้อมูลป้อนเข้า	ผลผลิต	ผู้รับผิดชอบ	เอกสาร อ้างอิง
			ซึ่งจะสนับสนุนเกี่ยวเนื่องกันในการ ส่งเสริมประสบการณ์ ในตำแหน่งเป้าหมาย และอาจกำหนดให้มีการออกไปส่งเสริมประสบการณ์เรียนรู้ในกองอื่นๆ ในช่วงต้น Career Path แล้วจึงกลับมาส่งเสริมประสบการณ์และผลงานที่หน่วยงานตนเอง เมื่อตอนกลางและตอนปลายของ Career Path				
6	 <p>การจัดทำแบบสังเขปประสบการณ์และผลงาน</p>	1 เดือน	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแบบสังเขปประสบการณ์และผลงาน(Job Profile) ซึ่งแสดงรายละเอียดว่าตำแหน่งเป้าหมายและตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพมีหน้าที่หลัก มีผลงานอะไรโดยสามารถตรวจวัดได้ว่าผู้นั้นเป็นผู้ที่มีผลงานตามที่กำหนด รวมทั้งได้รับความรู้และประสบการณ์ในทุกบทบาทหน้าที่นั้น และพร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งต่อไปได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก - ผลสัมฤทธิ์หลัก - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก - ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ สมรรถนะ - เกณฑ์การพิจารณาประสบการณ์และผลงานเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งลำดับต่อไปจนถึงตำแหน่งเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> แบบสังเขปประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position) แบบสังเขปประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งในเส้นทางสายอาชีพ (Ladder Position) 		

9. ตัวชี้วัดและมาตรฐานงาน

กระบวนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับตำแหน่งประเภทอำนาจการ มีมาตรฐาน คือ มีรูปแบบและขั้นตอนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่เป็นแนวคิดกรอบการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยแยกเป็นตัวชี้วัดได้ดังนี้

กระบวนการ	ตัวชี้วัด			
	กระบวนการ	ผลผลิต	ผลลัพธ์	ผลกระทบ
การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับตำแหน่งประเภทอำนาจการ	- ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ - จำนวนสำนัก/กอง ที่เข้าร่วม ประชุมเพื่อจัดทำเส้นทางก้าวหน้า	- เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับตำแหน่งประเภทอำนาจการ	- เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับตำแหน่งประเภทอำนาจการที่นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนากำลังคน	- ผลการดำเนินงาน - เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับตำแหน่งประเภทอำนาจการ - ความพึงพอใจของข้าราชการสำนัก/กองที่นำไปใช้ในการพัฒนากำลังคน

10. เอกสารอ้างอิง

ในการจัดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับตำแหน่งประเภทอำนาจการ มีเอกสารอ้างอิง เพื่อให้การปฏิบัติงานสมบูรณ์ ได้แก่

10.1 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

10.2 หนังสือสำนักงาน ก.พ. 1008/ว27 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2552 และ นร 1008/ว7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553

10.3 แบบบรรยายลักษณะงาน ของ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

10.4 แบบความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งงานของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

11. แบบฟอร์มที่ใช้ (ถ้ามี)

- แบบแสดงรายละเอียดกำหนดเป้าหมาย (Critical Position)
- แบบการสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position)
- แบบการสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position)

12. เอกสารบันทึก

- รายงานการประชุมคณะกรรมการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Part) สำหรับตำแหน่งประเภทอำนาจการ

- ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Part) สำหรับตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการ