

สรุปการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)  
หลักสูตร การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ  
บรรยายโดย คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
วันที่ ๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๕

**ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)** หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการที่จะไปสู่ตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการ โดยมีการกำหนดและแสดงให้เห็นถึงเส้นทางสัมประสมการณ์และผลงานในแต่ละตำแหน่งที่ตรงมาก่อนการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งสำคัญ ซึ่งอาจจะเลื่อนจากตำแหน่งระดับล่างสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการย้ายตำแหน่งในระนาบเดียวกัน

หลักการ ในการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ มีดังนี้

๑. วางแผน เป็นการวางแผนการพัฒนาเพื่อการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ โดยยึดหลักความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานเพื่อการเตรียมความพร้อมกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ

๒. กำหนด เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อคัดกรองคนดีคนเก่ง โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน จากประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงาน หรือพื้นที่ที่มีความจำเป็นสำหรับใช้เป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เมื่อจะดำรงตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการนั้น

๓. จูงใจ เป็นการจูงใจให้บุคลากรในส่วนราชการเกิดการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยตั้งใจปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และสร้างผลงานที่เป็นที่ยอมรับ พร้อมกับเสนอตนในการสับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย

๔. ส่งเสริม เป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการวางแผนและกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการแต่งตั้งข้าราชการภายใน ที่ดำเนินการสอดคล้องและตรงตามหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งข้าราชการที่ ก.พ. กำหนด

**แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Department Plan)** หมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่าตนเองสามารถเติบโตหรือเลื่อนไปดำรงตำแหน่งในระดับสูงตำแหน่งใดได้บ้าง และจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งนั้นๆ ทั้งนี้ ก่อนที่จะเริ่มจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพจะต้องมีการคัดเลือกบุคคล และส่งเสริม พัฒนาให้มีศักยภาพสูง มีความพร้อมและเหมาะสมกับตำแหน่งสำคัญที่จะแต่งตั้งภายในระยะเวลาที่คาดการณ์ไว้ เพื่อไม่ให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารหรือการปฏิบัติราชการ

## รูปแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ แบ่งออกเป็น ๓ รูปแบบ ดังนี้

**๑. แบบดั้งเดิม (Traditional Career Path)** เป็นการกำหนดเส้นทางความเติบโตในแนวตั้งหรือแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งในสายงานเดิม หรืออยู่ในหน่วยงานเดิม

- ข้อดี**
๑. มีความชัดเจนในทางก้าวหน้าสายอาชีพ
  ๒. สะสมความเชี่ยวชาญในเชิงลึก
  ๓. เหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีจำนวนสายงานไม่มาก

- ข้อเสีย**
๑. ไม่เปิดโอกาสการเรียนรู้งานด้านอื่น
  ๒. ไม่ค่อยจูงใจเจ้าหน้าที่ผู้มีความสามารถ
  ๓. ไม่พัฒนาขีดความสามารถบุคคลให้เป็นผู้บริหาร

**๒. แบบเปิดหรือแบบเครือข่าย (Network Career Path)** เป็นการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทั้งในลักษณะแนวตั้งและแนวดิ่ง (Vertical) และแนวนอน (Horizontal) : มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในระดับเดียวกันจนมั่นใจในความสามารถ และจึงเลื่อนในระดับที่สูงขึ้น

- ข้อดี**
๑. ส่งเสริมการเรียนรู้งานด้านอื่น
  ๒. ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และประสบการณ์ที่หลากหลาย

**ข้อเสีย** มีความยุ่งยากในการจัดกลุ่มงานที่จะสับเปลี่ยนหมุนเวียน

**๓. แบบคู่ขนาน (Dual Career Path)** เป็นการกำหนดเส้นทางความเติบโตแนวตั้งหรือแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งตามสายงานที่รับผิดชอบ ทั้งสายงานด้านบริหารหรือสายงานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกทางของตนเองได้ เช่น ดำรงตำแหน่งทางวิชาการก็สามารถโยกย้ายสับเปลี่ยนมาดำรงตำแหน่งในสายบริหารได้ เป็นต้น

**ข้อดี** มีทางเลือกตามความถนัด

**ข้อเสีย** จัดทำได้เฉพาะบางลักษณะงาน ส่วนใหญ่จะเป็นงานที่เป็นภารกิจหลัก

## ขั้นตอนการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ มี ๔ ขั้นตอน ดังนี้

### ๑. การศึกษาปัจจัยพื้นฐาน ต้องคำนึงถึง

- ทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์และภารกิจหลักของส่วนราชการ
- โครงสร้างตำแหน่ง
- โครงสร้างอายุกำลังคน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เช่น อายุเฉลี่ยของกำลังคนทั้งหมดในปัจจุบัน การกระจายของกำลังคนในช่วงอายุต่างๆ แนวโน้มการเกษียณอายุในอนาคต
- มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เช่น ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง คุณวุฒิ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และประสบการณ์
- หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งข้าราชการ
- ธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการของส่วนราชการ

๒. การวิเคราะห์งาน ต้องครอบคลุมแต่ละด้าน ได้แก่ กำลังคน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ประเมินค่างานกำหนดค่าตอบแทน มาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน อบรมและพัฒนา และความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย โดยมีขั้นตอน ดังนี้

#### ๒.๑ การเตรียมการ โดยดำเนินการ ดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูล
- เลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์
- กำหนดประเภทและขอบเขตของข้อมูลในการเก็บรวบรวม
- กำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรม

๒.๒ การศึกษาข้อมูลขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผังโครงสร้างองค์กร คุณลักษณะของชั้นตำแหน่ง รายละเอียดคำบรรยายลักษณะงานที่มีอยู่ทั้งหมด เป็นต้น

#### ๒.๓ การออกแบบสอบถาม

#### ๒.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน

๒.๕ การจัดทำ “แบบบรรยายลักษณะงาน” เป็นการนำข้อมูลจากการเก็บรวบรวมมาจัดระเบียบ เรียบเรียงเป็นแบบหน้าที่งาน/แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงลักษณะของงาน ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้งานนั้นๆ สัมฤทธิ์ผลด้วยดี

๒.๖ การจัดทำรายละเอียดคุณสมบัติของบุคคล ได้แก่ คุณสมบัติของบุคคล ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็นเพื่อที่จะทำให้งานนั้นๆ สำเร็จลงได้ด้วยดี

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน สามารถนำไปประกอบการจัดทำเอกสารเพื่อใช้ในการบริหารราชการบุคคล ได้แก่ แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) และการกำหนดมาตรฐานของงาน (Job Standard)

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ทำให้ทราบลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ โอกาสในการจัดกลุ่มหน่วยงาน กำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานและตัวชี้วัด และกำหนดเกณฑ์อื่นๆ ในการพิจารณา

การวิเคราะห์งาน สามารถนำมาจัดกลุ่ม ได้ดังนี้

- การจัดกลุ่มงาน (Job Family) คือ การจัดกลุ่มงานต่างๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน เข้าไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาจากลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน ตลอดจนผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นเกณฑ์ เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนและการจัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่างๆ

- การจัดกลุ่มตำแหน่ง เป็นการดำเนินการเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาโยกย้าย การดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน หากเป็นกรณีการโยกย้ายข้ามสายงานที่จัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น สายงานทรัพยากรบุคคล โยกย้ายไปสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผนได้โดยไม่ต้องประเมินผลงาน (งานเกี่ยวเนื่องกัน) ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด

### ๓. การออกแบบทางก้าวหน้าสายอาชีพ มีดังนี้

๓.๑ แผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ หมายถึง แผนผังเส้นทางการดำรงตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายทั้งในแนวตั้ง (การเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น) และในแนวนอน (การย้ายเลขที่ตำแหน่ง ย้ายสำนัก/กอง หรือการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานโดยการมอบหมายงานใหม่) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการส่งเสริมประสบการณ์และผลงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเป้าหมาย

๓.๒ ตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position) หมายถึง ตำแหน่งสุดท้ายที่เป็นเป้าหมายในการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในองค์กร และต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้และส่งเสริมประสบการณ์พอสมควรก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายนี้

๓.๓ ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) หมายถึง ตำแหน่งต่างๆ ที่กำหนดไว้ในทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อวางแผนให้ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเป้าหมาย

ได้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งเหล่านั้นตามลำดับที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้ผู้นั้นได้เรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ก่อนก้าวสู่ตำแหน่งเป้าหมายต่อไป

#### กระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบทางก้าวหน้าสายอาชีพ ได้แก่

- การเตรียมการ โดยการกำหนดผู้มีส่วนร่วม กำหนดวัตถุประสงค์ของการออกแบบ และวางแผนการทำงาน
- การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย โดยเลือกตำแหน่งที่มีความสำคัญโดยรวมของส่วนราชการมากที่สุด
- การวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งในเส้นทางความก้าวหน้า ต้องมีลักษณะที่สร้างประสบการณ์ เป็นหน่วยงานหลัก สร้างการเรียนรู้ และประสบการณ์หลากหลาย

#### ๔. การจัดทำแบบสั่งสมประสบการณ์

๔.๑ แบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย ประกอบด้วย

- ชื่อตำแหน่งเป้าหมาย/และหน่วยงานที่สังกัด
- แผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
- หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
- ผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Areas : KRAs)
- ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)
- ความรู้ความสามารถ ทักษะ (Skills) และสมรรถนะ (Competencies)
- เกณฑ์การพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย

๔.๒ แบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

- ชื่อตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า/และหน่วยงานที่สังกัด
- ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
- หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
- ผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Areas : KRAs)
- ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)
- ความรู้ความสามารถ ทักษะ (Skills) และสมรรถนะ (Competencies)
- เกณฑ์การพิจารณาประสบการณ์และผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานลำดับ

ต่อไป (Performance Measures)

### การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)

เป็นกระบวนการในการคัดเลือกและจัดเตรียมข้าราชการ “ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor)” มาพัฒนาตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ ลักษณะทั่วไปของแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ มีดังนี้

๑) เป็นแผนระดับนโยบาย ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ของส่วนราชการ (Corporate Strategy)

๒) เป็นแผนสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ หรือตำแหน่งในสายงานหลัก (Key Position) ที่ส่งผลต่อการดำเนินการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการโดยตรง

๓) เป็นการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพและพัฒนาข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential)

๔) เน้นการสรรหาบุคลากรเพื่อมาทดแทนตำแหน่งว่างจากภายในส่วนราชการ (Internal Recruitment) มากกว่าการสรรหาจากภายนอกส่วนราชการ (External Recruitment)

๕) แตกต่างจากแผนทดแทนตำแหน่งว่าง (Replacement Planning) ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อสรรหาคณะมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง ณ ขณะนั้น โดยไม่มีการวางแผนและเตรียมการสรรหาคณะไว้ล่วงหน้า โดยแผนทดแทนตำแหน่งนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อหน่วยงานต้นสังกัดมีความต้องการหรือมีความจำเป็นในการสรรหาคณะมาดำรงตำแหน่งที่ว่างลงในเวลานั้น

### ขั้นตอนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

- ๑) การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย
- ๒) การกำหนดเกณฑ์เพื่อหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง
- ๓) การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง
- ๔) การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ
- ๕) การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา

### ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑) ผู้บริหารของส่วนราชการไม่เห็นความสำคัญและไม่สนับสนุนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการจริงจัง

๒) มีการเปลี่ยนแปลงผังโครงสร้างการจัดส่วนราชการและตำแหน่งอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งทำให้ยากต่อการกำหนดผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

๓) การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านความสามารถตามหลักคุณธรรม

๔) มีการประชุมบ่อยครั้งและใช้เวลานานในการวางแผนและพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

๖) ขาดผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง รวมถึงขาดบุคลากรในการประสานงานและควบคุมการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง

๗) ขาดผู้สอนงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทุ่มเทให้การสอนงาน

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๑) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของส่วนราชการ

๒) ผู้บริหารต้องสื่อสารและทำความเข้าใจให้ข้าราชการทราบถึงประโยชน์และความจำเป็นในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๓) ผู้อำนวยการสำนัก/กองต้องให้การสนับสนุนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

๔) การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ

๕) คณะทำงานต้องทำความเข้าใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบว่าแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการเป็นแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของราชการที่มีศักยภาพที่เข้าสู่ตำแหน่ง แต่มิใช่พันธะสัญญาว่าจะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

๖) กระบวนการคัดเลือกข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะเข้าสู่แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ ต้องมีตำแหน่งเป้าหมายให้ดำรงตำแหน่ง

๗) ผู้สอนงานต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญและต้องอุทิศตนทุ่มเทให้การสอนงาน

๘) การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการถือเป็นการลงทุนระยะยาว ดังนั้น ส่วนราชการต้องเตรียมงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดทำแผนและพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพที่เข้าสู่ตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง

### ประโยชน์ที่ได้รับ

จากการเข้ารับการอบรม ประโยชน์ที่ได้รับโดยหลัก คือ การมีสมาธิ ฝึกการฟัง การคิดวิเคราะห์ กลั่นกรอง และนำไปปฏิบัติ โดยหลักสูตร การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำให้ทราบและสามารถวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพได้ โดยการสร้างเส้นทางสังสรรค์และผลงานที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งเป้าหมาย และทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อสังสรรค์และผลงานได้ตามเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพได้

---

นางเชาวดี รักษาศรี  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
กลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง กองการเจ้าหน้าที่