เอกสารผลงาน

ส่วนที่ 1

ผลงานที่ผ่านมา

เรื่อง แนวทางปฏิบัติงานการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9

ส่วนที่ 2

ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้ง ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เรื่อง การนำ Competency มาใช้ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดย

นางจารุณี เขมะรังษี

ตำแหน่ง บุคลากร 6ว

ผู้ขอรับการประเมินในตำแหน่ง บุคลากร 7ว

หน่วยงาน/สังกัด กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน สำนักบริหารกลาง

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ห้องสมุดกระทรวงแรงงาน
11831
ว12.05.6
จ322น
2550
แนวทางปฏิบัติงานการแต่งตั้งข้า

บทคัดย่อ

เอกสารผลงานวิชาการฉบับนี้ ผู้รับการประเมินได้จัดทำขึ้นโดยประกอบด้วยผลงาน 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้ง ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีสาระโดยสรุปคือ

ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เป็นการนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้รับการประเมิน เรื่อง แนวทางปฏิบัติงานการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 โดยการปฏิบัติงานดังกล่าวได้อาศัยแนวความคิดจากแนวนโยบายของรัฐบาลด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคลที่ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถสูง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัฒน์ และความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งกำหนดโดยมติคณะรัฐมนตรี หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้ให้เข้าใจเพื่อนำมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวมถึงต้องหมั่นค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อก้าวทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถเตรียมพร้อมรับการปรับเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมืออาชีพ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการ ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกฯ การเตรียมข้อมูลรายละเอียดตำแหน่งว่าง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การรับสมัครและประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก

ขั้นตอนที่ 3 การคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการ

ผลของการดำเนินงานตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น ทำให้คณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกฯ และผู้บริหารของกระทรวงแรงงานมีความเข้าใจและมีข้อมูลประกอบการ

พิจารณาคัดเลือกบุคคลฯ อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ การคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการมีความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ และส่วนราชการมีข้าราชการระดับบริหารที่มีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการให้บรรลุผลตามนโยบายของกระทรวงได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ความยุ่งยากและปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการมักเกิดจากการที่ตำแหน่งนักบริหาร 9 ในส่วนราชการต่าง ๆ มีจำนวนน้อยและเป็นที่มุ่งหวังของข้าราชการจำนวนมาก ประกอบกับมีกฎเกณฑ์และข้อจำกัดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครเข้ารับคัดเลือกฯ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องถือปฏิบัติ การดำเนินการใด ๆ จึงต้องเป็นไปด้วยความละเอียดรอบคอบ แม่นยำ และปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เพราะหากกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งมีความผิดพลาดหรือไม่ถูกต้องอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อราชการ และเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องต่อศาลปกครอง รวมถึงการสูญเสียความเชื่อถือต่อการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบด้านงานบุคคลด้วย ซึ่งผู้รับการประเมินมีความเห็นว่า เพื่อป้องกันปัญหาความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้นจึงควรดำเนินการดังนี้

(1) จากข้อจำกัดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือกว่าต้องเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) หรือหลักสูตรอื่น ๆ ที่ ก.พ. รับรอง และผ่านการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของสำนักงาน ก.พ. นั้น กระทรวงแรงงานจึงควรมีแผนการจัดส่งข้าราชการไปเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับรูปแบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลตามระบบบริหารบุคคลภาครัฐแนวใหม่ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งระดับบริหารในอนาคต และเพิ่มโอกาสให้ส่วนราชการในการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้หลากหลายและเหมาะสมยิ่งขึ้น

(2) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ทั้งจากสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการอื่น ๆ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติ ตลอดจนต้องทำความเข้าใจกฎเกณฑ์หรือข้อระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะทำให้การวิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร เป็นไปโดยรวดเร็ว ถูกต้อง เหมาะสม

<u>สำหรับส่วนที่ 2</u> ผู้รับการประเมินได้นำเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้ง ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการนำ Competency มาใช้ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีแนวคิดมาจาก

การที่ปัจจุบันภาคราชการมีความตื่นตัวและปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ ซึ่งการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จตามแนวคิดดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ เทคโนโลยี และทรัพยากร โดยเฉพาะการมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับองค์กร ถือเป็นปัจจัยสำที่สุดต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร

การนำกระบวนการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Development) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้สามารถค้นหาและนำศักยภาพ/ความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรในหน่วยงานออกมาใช้ในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมถึงตัวบุคลากรก็มีความเข้าใจ และรับรู้เป้าหมายของตนว่าควรต้องพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน จึงถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งการดำเนินงานพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรบุคคล ขั้นที่ 2 การพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ขั้นที่ 3 การจัดเทียบความสามารถเชิงสมรรถนะ ขั้นที่ 4 การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ และขั้นที่ 5 การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ โดยกระบวนการทั้งหมดนี้เมื่อสำเร็จผลแล้วจะเป็นเครื่องสนับสนุนให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการบริหารงานบุคคล (สรรหา คัดเลือก แต่งตั้ง โอน ย้าย เลื่อน และสับเปลี่ยนหมุนเวียน) การฝึกอบรมและพัฒนา การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งการที่จะนำ Competency มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้รับการประเมินมีความเห็นว่าควรต้องมีการเสริมสร้างความเข้าใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ รวมถึงการเตรียมพร้อมของหน่วยงานทั้งด้านผู้ปฏิบัติงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะมารองรับการทำงานตามแนวทางพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะดังกล่าว

คำนำ

เอกสารแนวทางการปฏิบัติงานแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 กระทรวงแรงงาน ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงานคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งรองอธิบดีของทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน โดยวิธีการ ขั้นตอน และแนวทางต่าง ๆ ที่ปรากฏในเอกสารนี้ ส่วนหนึ่งเกิดจากการศึกษาและรวบรวมจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในช่วงระยะเวลาหนึ่งของผู้ขอรับการประเมิน และอีกส่วนเกิดจากการชี้แนะ ให้คำปรึกษา แนะนำ และให้ข้อสังเกตในกระบวนการดำเนินงานโดยผู้บังคับบัญชาและผู้รู้ทางด้านกฎหมาย โดยกระบวนการและวิธีการต่าง ๆ อยู่ภายใต้ข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ของระบบนักบริหารระดับสูงตามที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ส่วนหนึ่งในเอกสารผลงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลและผู้ที่สนใจ ในการเป็นตัวอย่างหรืออาจเป็นแนวทางที่จะนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานตามระบบนักบริหารระดับสูงต่อไปในภายหน้า

นางจารุณี เขมะรังษี

กรกฎาคม 2550

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ

คำนำ

สารบัญ

ส่วนที่ 1 ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1. ชื่อผลงาน 1
2. ระยะเวลาที่ดำเนินการ 1
3. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ 1
   - 3.1 ความรู้เกี่ยวกับแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล 1
   - 3.2 ความรู้และแนวคิดเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ 4
   - 3.3 ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 9
   - 3.4 ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน 15
4. สาระและขั้นตอนการดำเนินการ 17
5. ผู้ร่วมดำเนินการ 32
6. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ 32
7. ผลสำเร็จของงาน 33
8. การนำไปใช้ประโยชน์ 33
9. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค 33
10. ข้อเสนอแนะ 34

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้ง ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เรื่อง การนำ Competency มาใช้ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. หลักการและเหตุผล 35
2. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ 37

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ 42

4. ตัวชี้วัด 42

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0504/ว (ล) 4484
  ลงวันที่ 31 มีนาคม 2549 (มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 28 มีนาคม 2549)
- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร 0504/ว (ร) 32
  ลงวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2546 (มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2546)
- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนมาก ที่ นร 0205/ว (ล) 11157
  ลงวันที่ 6 กันยายน 2543 (มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 29 สิงหาคม 2543)
- หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1013.3/68 ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2550
- หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1013.3/220 ลงวันที่ 31 สิงหาคม 2549
- หนังสือสำนักงาน ก.พ. ด่วนที่สุด ที่ นร 1003/ว 13 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2549
- หนังสือสำนักงาน ก.พ. ด่วนที่สุด ที่ นร 1003/ว 11 ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2549
- หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0701/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544
- บันทึกสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (สิงหาคม 2537)
  เรื่อง การแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทนพาณิชย์จังหวัด
- มาตรฐานกำหนดตำแหน่งนักบริหาร 9