

ส่วนที่ 1 ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

**การคัดเลือกและประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน
ที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ
ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา**

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

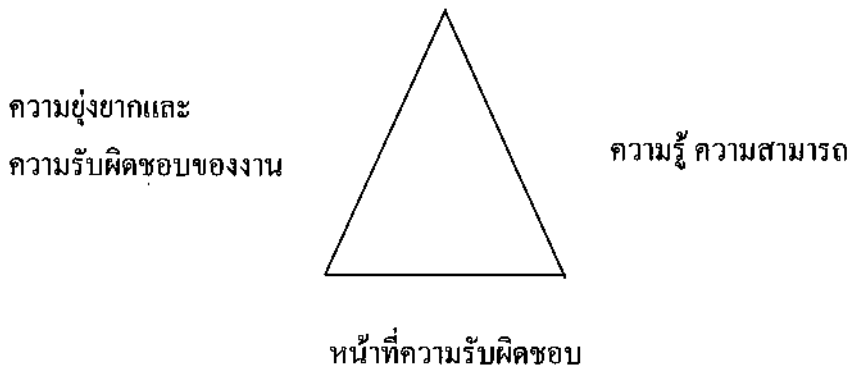
1. **ชื่อผลงาน** การคัดเลือกและประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา
2. **ระยะเวลาที่ดำเนินการ** ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 (1 ตุลาคม 2549 ถึง 30 พฤษภาคม 2550)
3. **ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ**

การคัดเลือกและประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา ได้อาศัยความรู้ทางวิชาการหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมิน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานที่ ก.พ. กำหนด รวมทั้งแนวทางปฏิบัติกรคัดเลือกบุคคลและการประเมินผลงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานกำหนด เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการ อีกทั้งความรู้เกี่ยวกับประเภทตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งข้าราชการและการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามหลักการ ซึ่งความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

3.1 ความรู้เกี่ยวกับประเภทตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ

3.1.1 ความหมายและความสำคัญ

ตำราญ ธารายุศม์ และบุญรอด ถึงหัววัฒนาศิริ (2530 : 154) (อ้างใน สุขชัย ยาวะประภาส 2546 : 71) ให้ความเห็นว่า “ตำแหน่ง หมายถึง กลุ่มงานหรือกลุ่มของหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อจะมอบหมายให้บุคคลหนึ่งปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามภารกิจของหน่วยงาน” และสำนักงาน ก.พ. (อ้างใน สุขชัย ยาวะประภาส 2546 : 72) ให้ความหมาย “ตำแหน่ง คือ กลุ่มหน้าที่และความรับผิดชอบอันสัมพันธ์และคล้ายคลึงกันที่ผู้มีอำนาจมอบหมายให้บุคคลหนึ่งจัดการให้เรียบร้อยอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ซึ่งสัมพันธ์กันและจะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไปมิได้ คือ หน้าที่ความรับผิดชอบ (duty and responsibility) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการกำหนดตำแหน่งที่จะเป็นตัวกำหนด ความรู้ ความสามารถ (knowledge and ability) ที่ต้องใช้สำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบและ ความยุ่งยากและความรับผิดชอบของงาน (difficulty and complexity) ซึ่งจะต้องคำนึงถึงควบคู่กับความรู้ ความสามารถ” ทั้ง 3 องค์ประกอบ ประกอบกันเป็นสัดส่วนดุลยภาพของสามเหลี่ยม ดังนี้



3.1.2 การกำหนดกลุ่มตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

ตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้กำหนดกลุ่มตำแหน่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ตำแหน่งประเภททั่วไป
2. ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา
3. ตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง หรือบริหารระดับกลาง ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

และตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ประกอบกับรายละเอียดในพระราชกฤษฎีกากำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ประเภทบริหารระดับสูงและประเภทบริหารระดับกลาง พ.ศ. 2535 และพระราชกฤษฎีกากำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทวิชาชีพเฉพาะและประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ พ.ศ. 2535 สามารถจัดกลุ่มของตำแหน่งตามประเภทและระดับตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งได้ 8 ประเภท (สุรพงษ์ อรุณโชติ, 2549 : 11) ได้แก่

1. ตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลางและประเภทบริหารระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 8 (บก.), ระดับ 9 (บส.), ระดับ 10 (บส.) และระดับ 11 (บส.) ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาฯ
2. ตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 9 (ชช.), ระดับ 10 (ชช.) และระดับ 11 (ชช.) ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาฯ
3. ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 9 (วช.), ระดับ 10 (วช.), ระดับ 11 (วช.) ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาฯ
4. ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 8 (วช.) ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาฯ

5. ตำแหน่งประเภททั่วไปซึ่งเป็นตำแหน่งสำหรับลักษณะงานให้คำปรึกษาหรือผู้ปฏิบัติงานที่รายงานตรงต่อนายกรัฐมนตรี ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 9 ,ระดับ 10 และระดับ 11

6. ตำแหน่งประเภททั่วไปซึ่งเป็นตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 6 ว ,ระดับ 7 ว และระดับ 8 ว

7. ตำแหน่งประเภททั่วไป ซึ่งเป็นตำแหน่งในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 4 , ระดับ 5 , ระดับ 6 และระดับ 7

8. ตำแหน่งประเภททั่วไป ซึ่งเป็นตำแหน่งในระดับบรรจุและตำแหน่งระดับควมและเป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานของสายงานต่าง ๆ

ภาพแสดงโครงสร้างตำแหน่งตาม พ.ร.บ.ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

ระดับ	ตำแหน่งประเภททั่วไป			ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ และเชี่ยวชาญเฉพาะ		ตำแหน่งประเภท บริหารระดับสูงและ บริหารระดับ กลาง (บส. บก.)
	ระดับบรรจุระดับควม	หัวหน้า หน่วยงาน	ผู้ปฏิบัติงานที่มี ประสบการณ์ (ว)	วิชาชีพเฉพาะ (วช.)	เชี่ยวชาญ เฉพาะ (ชช.)	
11				11	11	11
10				10	10	10
9				5	5	5
8			8	8		8
7		7	7	7		
6		6	6			
5		5	5			
4		4	4			
3	3	3	3			
2	2	2				
1	1					

หมายเหตุ ตำแหน่งในระดับตาม 4-5-6 เป็นตำแหน่งบรรจุสำหรับสายงานแพทย์ ทันตแพทย์ สัตวแพทย์
ที่มา : ศุภชัย ยาวะประภาส , การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย , 86

การจัดกลุ่มตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ และตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน ได้จัดกลุ่มตำแหน่งที่มีลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนกันหรือ คล้ายคลึงกันเพื่อประโยชน์ในการแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยน รับ โอนหรือบรรจุกลับ แบ่งเป็น 6 กลุ่ม ตามที่สำนักงาน ก.พ.อนุมัติการจัดกลุ่มตำแหน่งตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 1009.4/106 ลงวันที่ 27 พฤศจิกายน 2545 ดังนี้

ก. กลุ่มที่ปฏิบัติการกิจหลักและปฏิบัติงานสนับสนุนการบริหาร

1. นักวิชาการแรงงาน
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
3. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
4. เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์
5. บุคลากร
6. นักประชาสัมพันธ์
7. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ข. กลุ่มที่ปฏิบัติงานการคลัง

1. นักวิชาการเงินและบัญชี
2. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน
3. นักวิชาการพัสดุ

ค. กลุ่มที่ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย

1. นิติกร

ง. กลุ่มที่ปฏิบัติงานบรรณารักษ์

1. บรรณารักษ์

จ. กลุ่มที่ปฏิบัติงานโสตทัศนศึกษา

1. นักวิชาการโสตทัศนศึกษา

ฉ. กลุ่มที่ปฏิบัติงานคอมพิวเตอร์

1. นักวิชาการคอมพิวเตอร์

สำหรับการจัดกลุ่มตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะในกระทรวงแรงงาน
สำนักงาน ก.พ. ได้อนุมัติตามหนังสือ ที่ นร 1008.3.3/56 ลงวันที่ 28 มกราคม 2547 ดังนี้
กลุ่มให้คำปรึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

นักวิชาการแรงงาน 10 ชช. (ที่ปรึกษาวิชาการแรงงาน)

นักวิชาการแรงงาน 9 ชช. (นักวิชาการแรงงาน)

นักวิชาการแรงงาน 9 ชช. (ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการส่งเสริมการมีงานทำ)

นักวิชาการแรงงาน 9 ชช. (ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาฝีมือแรงงาน)

นักวิชาการแรงงาน 9 ชช. (ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน)

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 10 ชช. (ที่ปรึกษาด้านประสิทธิภาพ)

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 9 ชช. (ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน)

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 9 ชช. (ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านประกันสังคม)

3.1.3 ประเภทของการกำหนดตำแหน่งในระบบราชการไทย

ปัจจุบันการกำหนดตำแหน่งในระบบราชการไทย แบ่งออกเป็น 2 ระบบใหญ่ คือ
1) ระบบการกำหนดตำแหน่งตามชั้นยศและคุณสมบัติ และ 2) ระบบการกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่
ความรับผิดชอบ

1) ระบบการกำหนดตำแหน่งตามชั้นยศและคุณสมบัติ (rank classification : RC)
ระบบนี้จะยึด “ตัวคน” เป็นหลักเบื้องต้น เช่น วุฒิ อาวุโส ประสบการณ์ และคุณสมบัติของตัวบุคคล
ว่าจะอยู่ในยศชั้นไหน ตำแหน่งสูงเพียงไร ลักษณะสำคัญของระบบนี้ คือ

1.1) การถือชั้นหรือยศประจำตัวบุคคลเป็นหลัก

1.2) การกำหนดเงินเดือนจะกำหนดตามชั้นยศของตัวบุคคล (กรณีข้าราชการ
ตำรวจและข้าราชการทหาร)

1.3) การดำเนินการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจะต้องเป็นไปตามชั้นยศประจำตัว
บุคคล โดยจะกำหนดว่าตำแหน่งใดจะต้องแต่งตั้งจากข้าราชการยศใดหรือชั้นยศใด และ

1.4) การดำเนินการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่น ๆ เช่น การสอบบรรจุ เป็นต้น
จะถือชั้นยศเป็นสำคัญ

ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างยศของข้าราชการตำรวจกับเงินเดือน

ยศ	ระดับ เงินเดือน	ต่ำสุด – สูงสุด (บาท)
๑. พลตำรวจกองประจำการและพลตำรวจสำรอง	พ.๑	๑,๒๔๐ - ๔,๔๕๐
๒. พลตำรวจสำรองพิเศษ พลตำรวจพิเศษ และพลตำรวจสมัคร	พ. ๒	๔,๔๕๐ - ๗,๘๖๐
๓. ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนยศสิบตำรวจตรี สิบตำรวจโท สิบตำรวจเอก และจ่าสิบตำรวจ	ป. ๑	๔,๔๕๐ - ๑๔,๒๓๐
๔. ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนยศจ่าสิบตำรวจ อัตราเงินเดือนจ่าสิบตำรวจ (พิเศษ)	ป. ๒	๖,๕๓๐ - ๑๗,๔๕๐
๕. ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนยศนายดาบตำรวจ	ป. ๓	๕,๔๗๐ - ๒๑,๓๖๐
๖. ข้าราชการตำรวจยศร้อยตำรวจตรี ร้อยตำรวจโท และ ร้อยตำรวจเอก	ส. ๑	๕,๕๒๐ - ๒๑,๓๖๐
๗. ข้าราชการตำรวจยศพันตำรวจตรี	ส. ๒	๑๒,๐๔๐ - ๒๖,๔๔๐
๘. ข้าราชการตำรวจยศพันตำรวจโท	ส.๓	๑๔,๘๑๐ - ๓๒,๒๕๐
๙. ข้าราชการตำรวจยศพันตำรวจเอก	ส. ๔	๑๘,๑๘๐ - ๔๕,๖๒๐
๑๐. ข้าราชการตำรวจยศพลตำรวจจัตวา หรือพันตำรวจเอก อัตราเงินเดือนพันตำรวจเอก (พิเศษ)	ส. ๕	๒๒,๓๓๐ - ๔๘,๖๐๐
๑๑. ข้าราชการตำรวจยศพลตำรวจตรี	ส. ๖	๒๗,๔๕๐ - ๕๗,๔๗๐
๑๒. ข้าราชการตำรวจยศพลตำรวจโท	ส. ๗	๓๒,๑๒๐ - ๖๑,๘๖๐
๑๓. ข้าราชการตำรวจยศพลตำรวจเอก	ส. ๘	๓๕,๗๘๐ - ๖๑,๘๖๐
๑๔. ข้าราชการตำรวจยศพลตำรวจเอกซึ่งดำรงตำแหน่ง อธิบดีกรมตำรวจ	ส. ๙	๔๕,๕๖๐ - ๖๗,๕๒๐

ที่มา : พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการตำรวจ (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2538 มาตรา 4

(www.mof.go.th/salary/salary_act_2548_.pdf) 9 July 2007

ข้อมูลอัตราเงินเดือนตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือน
(ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2548

2) ระบบการกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (duty and responsibility classification/position classification : PC) หรืออาจเรียกว่า กำหนดตามงาน (rank in job) การกำหนดตำแหน่งแบบยึด “หน้าที่ความรับผิดชอบ” เป็นหลัก จะมีลักษณะสำคัญที่แตกต่างไปจากระบบการกำหนดตำแหน่งแบบขั้นยศ คือ

2.1) ไม่ถือขั้นยศประจำตัวบุคคลแต่ถือหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งหรืองานเป็นหลัก

2.2) การรับเงินเดือนจะให้รับเงินเดือนตามตำแหน่ง ตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงก็กำหนดให้เป็นระดับตำแหน่งสูง ซึ่งจะได้รับเงินเดือนสูงไปด้วย

2.3) การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ถือตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของบุคคล และ

2.4) การบริหารงานบุคคลจะใช้ตำแหน่งเป็นแกนกลาง เช่น การสอบบรรจุจะกำหนดว่าสอบแข่งขันบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งอะไร ระดับใด

ประเทศไทยได้นำวิธีการกำหนดตำแหน่งแบบยึดหน้าที่และความรับผิดชอบมาใช้เป็นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ.2518 โดยพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ซึ่งกำหนดให้มีการจำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมดออกเป็นสายงานและระดับ และให้กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ โดยยึดถือลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพ และปริมาณงานเป็นหลัก ระดับตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญมีทั้งหมด 11 ระดับ การกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งใดเป็นระดับตำแหน่งใดนั้น จะประเมินจากความยากและคุณภาพของงานในตำแหน่งนั้นแล้วเปรียบเทียบกับบรรทัดฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำไว้ ให้สอดคล้องกับมาตรา 42 ของ พระราชบัญญัติ ซึ่งระบุถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานไว้ โดยในมาตรา 45 ระบุว่า “ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือนตามตำแหน่ง” รายละเอียดของระดับของตำแหน่งและอันดับเงินเดือน ดังภาพข้างล่างนี้

ภาพแสดงระดับของตำแหน่งและอันดับเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ

ระดับของตำแหน่งและอันดับเงินเดือนข้าราชการพลเรือน			
			ป. ๑๑ (๔๕,๕๖๐-๖๓,๕๒๐)
๑๑			ท.๑๑ (๓๒,๑๒๐ - ๖๑,๘๖๐)
๑๐		○○○○	ท.๑๐ (๒๗,๔๕๐ - ๕๗,๔๗๐)
๙		○○○○	ท.๙ (๒๒,๓๓๐ - ๔๘,๖๐๐)
๘		○○○○	ท.๘ (๑๘,๑๘๐ - ๔๕,๖๒๐)
๗		○○○○	ท.๗ (๑๔,๘๑๐ - ๓๒,๒๕๐)
๖	○○○○	○○○○	ท.๖ (๑๒,๐๔๐ - ๒๖,๔๔๐)
๕	○○○○	○○○○	ท.๕ (๙,๗๕๐ - ๒๑,๓๖๐)
๔	○○○○	○○	ท.๔ (๘,๐๐๐ - ๑๗,๔๕๐)
๓	○○○○	○	ท.๓ (๖,๕๓๐ - ๑๔,๒๓๐)
๒	○○		ท.๒ (๕,๓๑๐ - ๙,๔๑๐)
๑	○		ท.๑ (๔,๔๕๐ - ๗,๘๖๐)
	จ.ธุรการ	จ.การเงินและบัญชี	นิติกร

ที่มี : สมาน รังสีโยกฤษฎ์, ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, 28. (อ้างใน สุขชัย ขวาระประภาส, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, 85.) และแก้ไขเฉพาะข้อมูลอัตราเงินเดือนตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2548

3.2 ความรู้เกี่ยวกับตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ และตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ

ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ และตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือที่เรียกโดยรวมว่า “ตำแหน่งทางวิชาการ” มีคำจำกัดความหรือความหมาย หมายถึง “ตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ต้องศึกษา ค้นคว้า ทดลอง วิเคราะห์ วิจัย หรือ โดยวิธีการอื่นใด เพื่อหาวิธีการ ทฤษฎี แนวความคิด หรือสิ่งใหม่ ๆ หรือ เพื่อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อราชการหรือเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานเป็นการปฏิบัติการหรืองานบริการที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและความชำนาญงานอย่างสูงเฉพาะบุคคล และโดยที่งาน

ปฏิบัติการหรืองานบริการดังกล่าว จะต้องทำเป็นแบบฉบับหรือเป็นตัวอย่าง โดยปกติจะเป็นตำแหน่งที่มีใช้หัวหน้าหรือรองหัวหน้าหรือผู้ช่วยหัวหน้างาน และเป็นตำแหน่งในระดับสูง ซึ่งจะพิจารณา กำหนดโดยยึดถืองานเป็นรายตำแหน่งหรือกรอบอัตรากำลังตามความจำเป็นของส่วนราชการ”

(สุรพงษ์ อรุณโชติ, 2549 : 15-16)

ตำแหน่งทางวิชาการอาจพิจารณาจำแนกลักษณะงานออกได้ 2 ลักษณะ คือ

1) ตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ต้องศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อหาวิธีการ แนวความคิด ทฤษฎีหรือสิ่งใหม่ๆ หรือเพื่อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อราชการ โดยทั่วไปตำแหน่งที่มีลักษณะงานดังกล่าวจะเป็นตำแหน่งที่ปฏิบัติงานโดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานหรือประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อราชการ หรือประเทศชาติ

2) ตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่เป็นการให้บริการหรือปฏิบัติการ โดยผู้มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญงานอย่างสูงเฉพาะบุคคล ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการปฏิบัติงานหรือบริการนั้น จะต้องเป็นแบบฉบับหรือตัวอย่างแก่การปฏิบัติงานธรรมดาทั่วไปและเป็นประโยชน์แก่ราชการด้วย

ตำแหน่งทางวิชาการอาจเป็นตำแหน่งในสายงานใดก็ได้ แต่ทั้งนี้ตำแหน่งใดจะกำหนดเป็นตำแหน่งทางวิชาการได้ จะต้องคำนึงถึงลักษณะงานและความจำเป็นของส่วนราชการนั้นๆ ตำแหน่งในสายงานใดจะกำหนดเป็นตำแหน่งทางวิชาการนั้น อาจแยกออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ตำแหน่งในสายงานที่ปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ระดับปริญญาหรือเทียบเท่าขึ้นไป ซึ่งอาจเป็นการปฏิบัติงานในสาขาวิชาชีพเฉพาะด้าน เช่น ตำแหน่งในสายงานแพทย์ สายงานพยาบาลวิชาชีพ สายงานวิศวกรรม สายงานสถาปัตยกรรม สายงานนิติการ เป็นต้น หรือการปฏิบัติงานในงานวิชาการเฉพาะทางหรือทั่วไป เช่น ตำแหน่งในสายงานวิเคราะห์งานบุคคล สายงานวิชาการศึกษา สายงานฝึกอบรม สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน สายงานนักวิชาการเกษตร เป็นต้น

2) ตำแหน่งในสายงานที่ปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ต่ำกว่าปริญญาหรือเทียบเท่าซึ่งมีลักษณะเป็นงานทางวิชาการที่ต้องใช้ความชำนาญงานและมีมือในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องจบการศึกษาวิชาชีพก็ได้ เช่น ตำแหน่งในสายงานนายช่างสาขาต่างๆ สายงานจิตรกรรมและประติมากรรม สายงานดุริยางค์ศิลป์ เป็นต้น

ตำแหน่งทางวิชาการจึงมิใช่ตำแหน่งที่ปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ในระดับปริญญาหรือเทียบเท่าเท่านั้น แต่อาจปฏิบัติโดยผู้มิวุฒิกการศึกษาในระดับต่ำปริญญาก็ได้เพราะบางตำแหน่งเป็นการปฏิบัติงานที่ใช้ฝีมือหรือความชำนาญงานเพียงอย่างเดียวโดยไม่ต้องจบการศึกษาสาขาวิชาชีพก็ได้

จึงสรุปได้ว่า ลักษณะงานของตำแหน่งทางวิชาการ เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้และการสั่งสมประสบการณ์ในสาขาวิชาการหรือวิชาชีพนั้นๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษา

วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการเฉพาะด้าน เสนอแนะหลักการ และแนวคิดใหม่ๆหรือวินิจฉัยเพื่อการปฏิบัติงานต่างๆซึ่งเป็นการใช้ความรู้หรือประสบการณ์เฉพาะ ตัวของผู้ดำรงตำแหน่งสามารถทำงานอย่างอิสระได้ ผู้ที่ไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ในวิชาการหรือ วิชาชีพนั้นๆ มาก่อนย่อมไม่สามารถทำงานในตำแหน่งทางวิชาการนั้นๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ดังนั้น ตำแหน่งทางวิชาการจึงต้องกำหนดเริ่มจากระดับสูงพอสมควร

3.3 หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 10 ลงวันที่ 15 กันยายน 2548 กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมินผลงาน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานเพื่อ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่ง ประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา มีหลักการและสาระสำคัญ ดังนี้

หลักการ

(1) ก.พ.มอบอำนาจให้ อ.ก.พ.กรมดำเนินการบริหารจัดการเรื่องการประเมินบุคคลเพื่อ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่ง ประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา อย่างเป็นระบบ โดย อ.ก.พ. กรม ต้องวางหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินบุคคลทั้งระบบ อีกทั้งขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลและการส่งผลงานประเมิน รวมทั้ง กำหนดองค์ประกอบและแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(2) เน้นกระบวนการคัดเลือกคนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อให้ได้คนที่มีความเหมาะสม ก่อนที่จะให้ส่งผลงานเพื่อประเมินต่อไปได้

(3) ผลงานที่ส่งประเมิน จะต้องเป็นผลงานที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยคำนึงถึง คุณภาพมากกว่าปริมาณ และต้องประกอบด้วย 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ต้องเสนอว่า “คุณทำอะไร” เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา แต่ ให้นำเสนอในรูปของการสรุปและวิเคราะห์ถึงผลที่เกิดขึ้น หรือประโยชน์ที่เกิดจากผลงานนั้นที่ สามารถนำไปเสริมยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้ ไม่ใช่เป็นเพียงการรวบรวมผลงานย้อนหลัง

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ต้องนำเสนอว่า “คุณจะทำอะไร” เป็นการนำเสนอแนวคิดวิธ ิการเพื่อพัฒนา หรือปรับปรุงงานของหน่วยงานในเชิงรุก เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดย เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

สาระสำคัญ

(1) หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 10 ลงวันที่ 15 กันยายน 2548 มีผลใช้บังคับ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2548 เป็นต้นไป โดยยกเลิกหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคลตามหนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.4/ว 16 ลงวันที่ 29 กันยายน 2538 (ว 16/2538) เฉพาะหลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป)

และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตั้งแต่ระดับ 8 ลงมาเท่านั้น สำหรับการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป ทั้งตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะยังคงใช้หลักเกณฑ์ตาม ว 16/2538 เหมือนเดิม และยกเลิกหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ ว 11 ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2546 (ว 11/2546) และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 6 ลงวันที่ 9 เมษายน 2547 (ว 6/2547)

(2) กำหนดให้มีการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมก่อนที่จะให้ส่งผลงานประเมินเพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยเน้นความโปร่งใสและเป็นธรรม

(3) ในการคัดเลือกบุคคล อ.ก.พ. กรม มีหน้าที่หลักในการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการคัดเลือก และองค์ประกอบอื่นที่จะต้องเสนอในเบื้องต้น รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาคัดเลือกบุคคลและเกณฑ์การตัดสิน

(4) การคัดเลือกบุคคลในกรณีตำแหน่งว่างทุกกรณีและตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งที่ปรับระดับสูงขึ้นได้จากระดับเริ่มต้นของสายงาน (ไม่ใช่ตำแหน่งเลื่อนไหล เช่น ตำแหน่งบุคลากร 8ว หรือตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6ว/7ว เป็นต้น) ต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่จะให้เข้ารับการประเมินผลงาน โดย อ.ก.พ. กรม เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกหรืออาจแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่แทน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ อ.ก.พ. กรมกำหนด ซึ่งการคัดเลือกจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติครบตามหลักเกณฑ์ที่ อ.ก.พ. กรมกำหนด มีโอกาสได้เข้ารับการคัดเลือกอย่างเท่าเทียมกัน แม้ว่าจะเป็นตำแหน่งที่มีผู้ครองตำแหน่งอยู่ ดังนั้นการพิจารณาคัดเลือกดังกล่าวจึงต้องเน้นที่ความโปร่งใสและเป็นธรรม

(5) การคัดเลือกบุคคลในกรณีตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งที่ปรับระดับสูงขึ้นได้จากระดับเริ่มต้นของสายงาน และมีผู้ครองตำแหน่งอยู่แล้ว (ตำแหน่งเลื่อนไหล เช่น ตำแหน่งบุคลากร 3-5 หรือ 6ว หรือตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ 3-5 หรือ 6ว หรือ 7วช . เป็นต้น) ต้องมีการคัดเลือกก่อนเช่นเดียวกัน โดยผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 หรือผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับมอบอำนาจเป็นผู้พิจารณาคัดเลือก ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ อ.ก.พ. กรม กำหนด ทั้งนี้ เพื่อเป็นการพิจารณาถึงความพร้อม ความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคคลว่ามีความเหมาะสมที่จะได้เลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้หรือยัง แม้ว่าจะเป็นตำแหน่งเลื่อนไหลและตนเองครองอยู่เดิม

(6) ในการพิจารณาคัดเลือกทุกกรณี ให้มีการประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก และชื่อผลงานที่จะส่งประเมินพร้อมเค้าโครงเรื่อง สักส่วนของผลงานและรายชื่อผู้ร่วมจัดทำผลงาน และกำหนดให้มีการทักท้วงได้ภายในเวลา 30 วัน นับตั้งแต่วันประกาศผล อย่างไรก็ตาม มีมาตรการป้องกันการกลั่นแกล้งไว้ด้วย ถ้าหากการทักท้วงนั้นตรวจสอบแล้วว่าเป็นการกลั่นแกล้งหรือไม่สุจริตก็ให้มีการสอบสวนผู้ทักท้วง

(7) ผู้ที่จะส่งผลงานประเมินได้จะต้องผ่านการคัดเลือกบุคคลก่อน โดยต้องส่งผลงานที่เป็นเรื่องเดียวกับเรื่องที่เสนอในขั้นตอนการคัดเลือกบุคคล และผลงานที่ส่งประเมินจะต้องประกอบด้วยผลงาน 2 ส่วน คือ ผลงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นผลสำเร็จของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นั้น และข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(8) อ.ก.พ. กรมแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานตามสายงานของตำแหน่งที่จะประเมิน โดยองค์ประกอบมีความคล่องตัวมากขึ้นกว่าเดิมและไม่ได้กำหนดให้มีผู้แทน ก.พ. เป็นคณะกรรมการด้วย

(9) คณะกรรมการประเมินผลงาน มีหน้าที่หลักในการกำหนดเงื่อนไข ขอบเขตมาตรฐานของผลงานแต่ละสายงานและแต่ละระดับ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การตัดสินคุณภาพของผลงานและพิจารณาประเมินคุณภาพของผลงานและกำหนดจำนวนผลงานที่จะส่งประเมินว่าจะให้ส่งผลงานในส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 แต่ละส่วนเป็นจำนวนเท่าใด แต่ทั้งนี้ต้องเป็นผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จำนวนอย่างน้อย 1 เรื่อง และข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางานอย่างน้อย 1 เรื่อง

(10) ให้มีการเปิดเผยผลงานที่ผ่านการประเมินแล้วต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการศึกษาหรือใช้อ้างอิงและป้องกันการลอกเลียนผลงาน

(11) การพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลเกี่ยวกับระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่เกี่ยวข้องหรือเกี่วข้อง มอบให้ อ.ก.พ. กรม หรือคณะกรรมการคัดเลือกพิจารณาตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจริงของข้าราชการแต่ละราย รวมทั้งประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับหากมีปัญหาให้ อ.ก.พ. กรม เป็นผู้วินิจฉัย

3.4 หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมิน ผลงานเพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น สำนักงาน ก.พ. กำหนด ดังนี้

3.4.1 ให้คัดเลือกเพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าระดับตำแหน่งที่ผู้นั้นดำรงอยู่ได้ไม่เกิน 1 ระดับ

3.4.2 ให้มีการคัดเลือกบุคคลอย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสมที่จะให้ส่งผลงานประเมินและให้มีการประกาศผลการคัดเลือกอย่างเปิดเผย รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการทักท้วงได้ภายในเวลาที่กำหนด

3.4.3 การคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมินผลงาน แบ่งเป็น 2 กรณี คือ

1) กรณีการคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย กำหนดเป็นตำแหน่งที่ปรับระดับสูงขึ้นได้จากระดับเริ่มต้นของสายงาน และมีผู้ครองตำแหน่งอยู่แล้ว เช่น ตำแหน่งนิติกร 3-5 หรือ 6ว หรือ 7ว ตำแหน่งบุคลากร 3-5 หรือ 6ว เป็นต้น ให้ผู้มีอำนาจ

ตั้งบรรจตามมาตรา 52 เป็นผู้พิจารณาคัดเลือก ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ อ.ก.พ. กรม กำหนด โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ความเหมาะสม ประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับ และให้ระบุเหตุผลในการพิจารณาไว้เป็นลายลักษณ์อักษรด้วย ทั้งนี้ หากส่วนราชการได้มอบอำนาจให้จังหวัดเป็นผู้ดำเนินการประเมินบุคคล ก็ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้พิจารณาคัดเลือก โดยระบุเหตุผลในการพิจารณาไว้เป็นลายลักษณ์อักษรทำนองเดียวกัน

2) กรณีการคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งตามข้อ 1) เช่น ตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ 7ว ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7ว หรือ 8ว เป็นต้น และกรณีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งว่างทุกกรณี เช่น ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ 3-5 หรือ 6ว หรือ 7ว. ที่ว่างลง ให้ อ.ก.พ. กรม หรือคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลที่ อ.ก.พ. กรม แต่งตั้งเป็นผู้พิจารณาคัดเลือก ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ อ.ก.พ. กรม กำหนด โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคคล ความเหมาะสม ความเป็นธรรม และประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับ ทั้งนี้ ให้ อ.ก.พ. กรม หรือคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลระบุเหตุผลในการพิจารณาไว้เป็นลายลักษณ์อักษรด้วย

3.4.4 ในการคัดเลือกบุคคล ให้ อ.ก.พ. กรม มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการคัดเลือก เช่น ผู้ที่จะเข้ารับการคัดเลือกต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนแล้ว หรือกำหนดให้เข้ารับการคัดเลือกก่อนมีคุณสมบัติครบถ้วน แต่ทั้งนี้ต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนภายในระยะเวลาที่ อ.ก.พ. กรม กำหนด และกำหนดองค์ประกอบอื่นที่จะต้องเสนอในเบื้องต้น เช่น ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี ผลงานที่จะส่งประเมินทั้ง 2 ส่วน เป็นต้น

2) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาคัดเลือกบุคคลโดยต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่ คุณสมบัติของบุคคล คุณลักษณะของบุคคล ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี ชื่อผลงานที่จะส่งประเมินพร้อมทั้งเค้าโครงเรื่อง สักส่วนของผลงานในส่วนที่ตนเองปฏิบัติ และรายชื่อผู้ร่วมจัดทำผลงาน (ถ้ามี) ข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางานฯ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การตัดสินและอื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร

3) กำหนดให้มีการประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกตำแหน่งละ 1 คน รวมทั้งชื่อผลงานที่จะส่งประเมินพร้อมทั้งเค้าโครงเรื่อง สักส่วนของผลงานในส่วนที่ตนเองปฏิบัติ และรายชื่อผู้ร่วมจัดทำผลงาน (ถ้ามี) โดยประกาศอย่างเปิดเผย เช่น ประกาศ ลง Intranet หรือลง Web-site เป็นต้น และกำหนดเวลาให้มีการทักท้วงได้ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันประกาศ

4) ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการในข้อ 1)-3) ให้ข้าราชการในสังกัดได้ทราบทั่วกัน

5) พิจารณาคุณสมบัติของบุคคลในเรื่องระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งหรือสายงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวข้องกับสายงานที่จะแต่งตั้ง

6) พิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมินผลงาน ตำแหน่งละ 1 คน

7) วินิจฉัยกรณีมีปัญหาเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคคลในเรื่องระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งหรือสายงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเกี่อกลับกับสายงานที่จะแต่งตั้ง

8) รายงานผลการพิจารณาคัดเลือก ตามข้อ 6) พร้อมทั้งเหตุผลในการพิจารณาต่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ หากมีปัญหาให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 เป็นผู้พิจารณาชี้ขาด

9) ตรวจสอบข้อมูลกรณีมีผู้ทักท้วง โดยให้ตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นโดยเร็ว หากพบว่าข้อทักท้วงมีมูลให้รายงานผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 เพื่อดำเนินการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0707.3/ว 5 ลงวันที่ 12 เมษายน 2542 ต่อไป แต่ถ้าตรวจสอบแล้วมีหลักฐานว่าข้อทักท้วงนั้นเป็นการกั่นแกล้งหรือไม่สุจริต ให้รายงานผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 ดำเนินการสอบสวนผู้ทักท้วงเพื่อหาข้อเท็จจริง แล้วดำเนินการตามที่เห็นสมควรต่อไปด้วย

ทั้งนี้ อ.ก.พ. กรม อาจแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในข้อ 5), 6), 8) และ 9) แทนก็ได้ โดยให้แต่งตั้งตามความเหมาะสมของแต่ละสายงานและอาจแต่งตั้งได้หลายคณะตามความจำเป็น

3.5 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น สำนักงาน ก.พ. กำหนดดังนี้

3.5.1 ผลงานที่ส่งประเมิน

1) ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจาก อ.ก.พ. กรม หรือคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลที่ อ.ก.พ. กรมแต่งตั้ง และผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 เห็นชอบแล้ว หรือผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 หรือผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วแต่กรณี ให้ส่งผลงานประเมินตามหัวข้อเรื่องที่ได้เสนอไว้ในขั้นตอนการคัดเลือกบุคคล

2) ผลงานที่ส่งประเมินจะต้องประกอบด้วยผลงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางาน ดังนี้

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมาที่เป็นผลสำเร็จของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นั้น ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องมีการจัดทำผลงานชิ้นใหม่เพื่อใช้ในการประเมิน โดยเฉพาะ โดยให้นำเสนอในรูปแบบของการสรุปวิเคราะห์ถึงผลที่เกิดขึ้น แสดงถึงความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานของบุคคล สามารถระบุผลสำเร็จของงานหรือประโยชน์ที่เกิดจากผลงานดังกล่าว หรือการนำผลงานไปใช้ เพื่อแก้ไขปัญหางานหรือใช้เสริมยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยมีใช้เป็นเพียงการรวบรวมผลงานย้อนหลัง ซึ่งรูปแบบการนำเสนออาจ

ใช้รูปแบบการเสนอผลงานตามตัวอย่างที่กำหนด ทั้งนี้ คณะกรรมการประเมินผลงานอาจกำหนดเพิ่มเติมให้มีความเหมาะสมกับสายงานและลักษณะงานของหน่วยงานก็ได้ และ

ข้อเสนอแนวคิด วิธีการ เพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรเป็นแนวคิด วิสัยทัศน์หรือแผนงานที่จะทำในอนาคต เพื่อพัฒนางานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้งและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน รวมทั้งควรเป็นแนวคิดหรือแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งรูปแบบการนำเสนออาจใช้รูปแบบการเสนอตามตัวอย่างที่กำหนด ทั้งนี้ คณะกรรมการประเมินผลงานอาจกำหนดเพิ่มเติมให้มีความเหมาะสมกับสายงานและลักษณะงานของหน่วยงานก็ได้

3) ผลงานที่ส่งประเมินจะต้องอยู่ในเงื่อนไข ดังนี้

3.1) เป็นผลงานที่จัดทำขึ้นในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าระดับที่จะประเมิน 1 ระดับ เว้นแต่จะกำหนดเป็นอย่างอื่น แต่อย่างน้อยจะต้องมีผลงานที่ต่ำกว่า 1 ระดับอยู่ด้วย

3.2) ไม่ใช่ผลงานวิจัย หรือวิทยานิพนธ์ที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อขอรับปริญญาหรือประกาศนียบัตร หรือเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

3.3) กรณีที่เป็นผลงานร่วมกันของบุคคลหลายคน จะต้องแสดงให้เห็นว่าผู้เสนอผลงานประเมิน ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำ หรือผลิตผลงานในส่วนใด หรือเป็นสัดส่วนเท่าใด และมีคำรับรองจากผู้มีส่วนร่วมในผลงานนั้น และจากผู้บังคับบัญชาด้วย

3.4) ผลงานที่นำมาใช้ประเมินเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นแล้ว จะนำมาเสนอให้ประเมินเพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นอีกไม่ได้

3.5) แนวคิดเพื่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้องเป็นแนวคิดที่จะพัฒนางานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของระยะเวลาของการดำเนินงานไว้ด้วย

3.6) จำนวนผลงานและข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางานให้ส่งตามจำนวนที่คณะกรรมการประเมินผลงานในแต่ละสายงานจะกำหนด

4) ลักษณะของผลงานของตำแหน่งในแต่ละระดับและแต่ละสายงาน ดังนี้

4.1) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) ตำแหน่งระดับ 6

ขอบเขตของผลงาน เป็นผลการปฏิบัติงานและหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และแนวคิดหรือแผนงานที่จะดำเนินการในอนาคต ที่เป็นการพัฒนางานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง

คุณภาพของผลงาน มีคุณภาพของผลงานที่เชื่อถือได้

ความยุ่งยากซับซ้อนของผลงาน ใช้หลักวิชาการเฉพาะทางในการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากมาก จำเป็นต้องมีการตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาในงานที่ปฏิบัติด้วยตนเองได้

ประโยชน์ของผลงาน เป็นประโยชน์ต่อทางราชการหรือประชาชน หรือต่อความก้าวหน้าทางราชการ หรือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง สามารถช่วยเสริมยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

ความรู้ความชำนาญงานและประสบการณ์ มีความรู้ ความชำนาญงาน และประสบการณ์ที่สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบด้วยตนเองได้ เป็นที่ยอมรับในงานนั้น ๆ

4.2) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 7

ขอบเขตของผลงาน เป็นผลการปฏิบัติงานและหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และแนวคิดหรือแผนงานที่จะดำเนินการในอนาคต ที่เป็นการพัฒนางานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง

คุณภาพของผลงาน มีคุณภาพของผลงานดี

ความยุ่งยากซับซ้อนของผลงาน ใช้หลักวิชาการเฉพาะทางหรือหลักวิชาชีพเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากมากเป็นพิเศษ จำเป็นต้องมีการตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาในงานที่ปฏิบัติมาก

ประโยชน์ของผลงาน เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ หรือประชาชน หรือประเทศชาติ หรือต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือในงานวิชาชีพในระดับสูง หรือการพัฒนาการปฏิบัติงานในระดับสูง

ความรู้ความชำนาญงานและประสบการณ์ มีความรู้ ความชำนาญงาน และประสบการณ์สูงมาก เป็นที่ยอมรับในระดับกอง หรือวงการวิชาการหรือวิชาชีพด้าน นั้น ๆ

4.3) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8

ขอบเขตของผลงาน เป็นผลการปฏิบัติงานและหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และแนวคิดหรือแผนงานที่จะดำเนินการในอนาคต ที่เป็นการพัฒนางานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง

คุณภาพของผลงาน มีคุณภาพของผลงานดีมาก

ความยุ่งยากซับซ้อนของผลงาน ใช้หลักวิชาการเฉพาะทางหรือหลักวิชาชีพเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากมากเป็นพิเศษ จำเป็นต้องมีการตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาในงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ

ประโยชน์ของผลงาน เป็นประโยชน์ต่อทางราชการหรือประชาชน หรือ ประเทศชาติ หรือต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือในงานวิชาชีพในระดับสูงมาก หรือการพัฒนาการปฏิบัติงานในระดับสูงมาก

ความรู้ความชำนาญงานและประสบการณ์ มีความรู้ ความชำนาญงาน และประสบการณ์สูงมากเป็นพิเศษ เป็นที่ยอมรับในระดับกอง หรือวงการวิชาการหรือวิชาชีพด้าน นั้น ๆ

3.5.2 คณะกรรมการประเมินผลงาน

1) ให้ อ.ก.พ. กรม แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงาน โดยแต่งตั้งตามสายงาน ของตำแหน่งที่จะประเมินเป็นจำนวนหลายคณะก็ได้ ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละ กรม มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละไม่เกิน 2 ปี โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1.1) กรณีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 6

ประธาน ให้แต่งตั้งจาก

- ข้าราชการหรือผู้เคยเป็นข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรง ตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับ 8 หรือเทียบเท่าขึ้นไป ในสายงานที่จะประเมิน หรือในสายงานที่เกี่ยวข้องตาม ที่กรมเจ้าสังกัดได้จัดกลุ่มไว้ โดยความเห็นชอบของ ก.พ. หรือ

- ผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านที่มีความชำนาญในสายงานนั้น ๆ ซึ่งไม่เคยเป็น ข้าราชการมาก่อน หรือ

- รองอธิบดีหรือผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าส่วน ราชการประจำจังหวัด ตั้งแต่ระดับ 8 หรือเทียบเท่าขึ้นไป ที่กำกับดูแลสายงานที่จะประเมิน

กรรมการจำนวน 2-5 คน ให้แต่งตั้งจาก

- ข้าราชการหรือผู้เคยเป็นข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรง ตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับ 7 หรือเทียบเท่าขึ้นไป ในสายงานที่จะประเมินหรือในสายงานที่เกี่ยวข้องตาม ที่กรมเจ้าสังกัดได้จัดกลุ่มไว้ โดยความเห็นชอบของ ก.พ. ซึ่งผู้นั้นต้องมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ใน ความสามารถแล้ว หรือ

- ผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านที่มีความชำนาญในสายงานนั้น ๆ ซึ่งไม่เคยเป็น ข้าราชการมาก่อน

ทั้งนี้ มีบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ ซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่า ระดับ 6 เป็นเลขานุการ

1.2) กรณีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 7 และระดับ 8

ประธาน ให้แต่งตั้งจาก

- ข้าราชการ หรือผู้เคยเป็นข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับ 9 หรือเทียบเท่าขึ้นไปในสายงานที่จะประเมินหรือในสายงานที่เกี่ยวข้องตามที่กรมเจ้าสังกัดได้จัดกลุ่มไว้ โดยความเห็นชอบของ ก.พ. หรือ

- ผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านที่มีความชำนาญในสายงานนั้น ๆ ซึ่งไม่เคยเป็นข้าราชการมาก่อน หรือ

- รองอธิบดีหรือผู้อำนวยการสำนักตั้งแต่ระดับ 9 หรือเทียบเท่าขึ้นไป ที่กำกับดูแลสายงานที่จะประเมิน

กรรมการ จำนวน 2-5 คน ให้แต่งตั้งจาก

- ข้าราชการ หรือผู้เคยเป็นข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับ 8 หรือเทียบเท่าขึ้นไปในสายงานที่จะประเมินหรือในสายงานที่เกี่ยวข้องตามที่กรมเจ้าสังกัดได้จัดกลุ่มไว้ โดยความเห็นชอบของ ก.พ. ซึ่งผู้นั้นต้องมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถแล้ว หรือ

- ผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านที่มีความชำนาญในสายงานนั้น ๆ ซึ่งไม่เคยเป็นข้าราชการมาก่อน

ทั้งนี้ มีบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ ซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 6 เป็นเลขานุการ

3.6 แนวทางปฏิบัติการคัดเลือกบุคคลและการประเมินผลงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานกำหนดเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติ ดังนี้

3.6.1 คุณสมบัติของบุคคลที่มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก

1) การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 6 ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1.1) ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 5 บุคลากร 5 นิติกร 5 นักวิชาการแรงงาน 5 นักประชาสัมพันธ์ 5 นักวิชาการโสตทัศนศึกษา 5 เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ 5 นักวิชาการเงินและบัญชี 5 นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 5 นักวิชาการพัสดุ 5 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 5 นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 5 บรรณารักษ์ 5

1.2) ดำรงตำแหน่งในระดับ 5 หรือที่ ก.พ. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 4 หรือที่ ก.พ. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี

1.3) ดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งหรือได้ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานที่จะแต่งตั้งหรือสายงานอื่น ซึ่งมีลักษณะงานเชิงวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

1.4) มีระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งสายงานที่จะแต่งตั้งตามคุณวุฒิของบุคคลและระดับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง ดังนี้

- (1) ระยะเวลา 6 ปี สำหรับผู้มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี
- (2) ระยะเวลา 4 ปี สำหรับผู้มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท
- (3) ระยะเวลา 2 ปี สำหรับผู้มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก

2) การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 7 ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

2.1) ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6ว เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6ว บุคลากร 6ว นิติกร 6ว นักวิชาการแรงงาน 6ว นักประชาสัมพันธ์ 6ว เจ้าหน้าที่พิเศษสัมพันธ์ 6ว นักวิชาการเงินและบัญชี 6ว นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6ว นักวิชาการพัสดุ 6ว เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 6ว นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 6ว บรรณารักษ์ 6ว

2.2) ดำรงตำแหน่งในระดับ 6 หรือที่ ก.พ. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 5 หรือที่ ก.พ.เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี

2.3) ดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งหรือได้ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานที่จะแต่งตั้งหรือสายงานอื่น ซึ่งมีลักษณะงานเชิงวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2.4) มีระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งสายงานที่จะแต่งตั้งตามคุณวุฒิของบุคคลและระดับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง ดังนี้

- (1) ระยะเวลา 7 ปี สำหรับผู้มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี
- (2) ระยะเวลา 5 ปี สำหรับผู้มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท
- (3) ระยะเวลา 3 ปี สำหรับผู้มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก

3) การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 8 ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

3.1) ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7ว บุคลากร 7ว นิติกร 7ว นักวิชาการแรงงาน 7ว นักประชาสัมพันธ์ 7ว เจ้าหน้าที่พิเศษสัมพันธ์ 7ว นักวิชาการเงินและบัญชี 7ว นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7ว เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 7ว นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 7ว

3.2) ดำรงตำแหน่งในระดับ 7 หรือที่ ก.พ. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 6 หรือที่ ก.พ.เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

3.3) ดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งหรือได้ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานที่จะแต่งตั้งหรือสายงานอื่น ซึ่งมีลักษณะงานเชิงวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3.4) มีระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งสายงานที่จะแต่งตั้งตามคุณวุฒิของบุคคลและระดับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง ดังนี้

- (1) ระยะเวลา 8 ปี สำหรับผู้มีวุฒิกการศึกษา ระดับปริญญาตรี
- (2) ระยะเวลา 6 ปี สำหรับผู้มีวุฒิกการศึกษา ระดับปริญญาโท
- (3) ระยะเวลา 4 ปี สำหรับผู้มีวุฒิกการศึกษา ระดับปริญญาเอก

4) การพิจารณานำระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานอื่นมานับรวมเป็นระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้ง ให้พิจารณาระยะเวลาที่ได้ปฏิบัติงานในช่วงที่ผู้นั้นมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งและดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 3 หรือสายงานที่เริ่มจากระดับ 1 และ 2 แต่ให้นับได้ไม่เกินครึ่งหนึ่งของระยะเวลานำมานับ โดยระยะเวลาดังกล่าวจะต้องเป็นระยะเวลาในขณะที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป

5) ไม่อยู่ระหว่างถูกตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง หรืออยู่ระหว่างดำเนินการทางวินัย

6) ไม่อยู่ระหว่างลาศึกษาต่อ

7) ผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเข้ารับการประเมินคุณลักษณะบุคคลและผลงาน ต้องผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการคัดเลือกฯ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน หรือได้รับความเห็นชอบจากปลัดกระทรวงแรงงาน กรณีเป็นตำแหน่งเลื่อนไหล

3.6.2 หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา

1) กรณีที่เป็นตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งที่ปรับระดับสูงขึ้นได้จากระดับเริ่มต้นของสายงาน (ตำแหน่งระดับ 6ว/7ว และระดับ 7ว/8ว)

1.1) ผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานกำหนด เป็นผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกเพื่อประเมินบุคคลให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

1.2) ผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกที่ประสงค์สมัครเข้ารับการคัดเลือกจัดส่งเอกสารประกอบการคัดเลือก ประกอบด้วย

- (1) แบบพิจารณาคุณสมบัติของบุคคล
- (2) แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล โดยผู้บังคับบัญชา 2 ระดับตามลำดับ เป็นผู้ประเมิน

(3) ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมาที่จะส่งประเมินพร้อมเค้าโครงเรื่อง จำนวน 1 เรื่อง

(4) ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงของหน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้ง จำนวน 1 เรื่อง

(5) ผลการปฏิบัติงานย้อนหลังในรอบ 3 ปี

(6) แบบแสดงรายละเอียดลักษณะการปฏิบัติงานในสายงานอื่นเพื่อนับ
ระยะเวลาเกือกลูกกับตำแหน่งที่ขอรับการประเมิน

1.3) วิธีการคัดเลือก คณะกรรมการคัดเลือก ดำเนินการ ดังนี้

(1) ประกาศรับสมัครคัดเลือก โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน
ตามที่กำหนดสมัครเข้ารับการคัดเลือก

(2) คณะกรรมการคัดเลือกพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับประเมินเพื่อ
แต่งตั้ง ตำแหน่งละ 1 คน

(3) รายงานผลการพิจารณาคัดเลือก พร้อมทั้งเหตุผลในการพิจารณาให้
ปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ กรณีที่มีปัญหาให้ ปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นผู้
พิจารณาชี้ขาด

(4) ประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับการคัดเลือกตำแหน่งละ 1 คน ชื่อผลงานที่จะ
ส่งประเมิน สักส่วนผลงานที่ตนเองเป็นผู้ปฏิบัติ และรายชื่อผู้ร่วมจัดทำผลงาน (ถ้ามี) โดยติดประกาศ
อย่างเปิดเผย ณ กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน ชั้น 10 เพื่อเปิดโอกาสให้มีการทักท้วงผลการ
คัดเลือกการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติบุคคล การเสนอผลงานเข้าช้อนหรือการลอกเลียนผลงานได้
ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันประกาศ

(5) แจ้งผู้ได้รับการคัดเลือกให้ทราบและส่งผลงาน

2) กรณีที่เป็นตำแหน่งที่ปรับระดับสูงขึ้นได้จากระดับเริ่มต้นของสายงานและมีผู้
ครองตำแหน่งอยู่แล้ว (ตำแหน่งเลื่อนไหล เช่น ตำแหน่งระดับ 3 - 5 หรือ 6ว และตำแหน่งระดับ 3 - 5
หรือ 6ว หรือ 7ว)

2.1) ผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก จัดส่งเอกสารประกอบการคัดเลือกประกอบด้วย

(1) แบบพิจารณาคุณสมบัติของบุคคล

(2) แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล โดยผู้บังคับบัญชา 2 ระดับ เป็นผู้
ประเมิน

(3) ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมาที่จะส่งประเมินพร้อมเค้าโครง
เรื่อง จำนวน 1 เรื่อง

(4) ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงของหน่วย
งานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้ง จำนวน 1 เรื่อง

(5) ผลการปฏิบัติงานย้อนหลังในรอบ 3 ปี

(6) แบบแสดงรายละเอียดลักษณะการปฏิบัติงานในสายงานอื่นเพื่อนับระยะเวลาที่สอดคล้องกับตำแหน่งที่ขอรับการประเมิน

2.3) วิธีการคัดเลือก กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน สำนักบริหารกลาง
ดำเนินการ ดังนี้

(1) รวบรวมข้อมูลผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน เสนอปลัดกระทรวงแรงงาน
พิจารณาให้ความเห็นชอบในการเข้ารับการประเมิน

(2) ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกอย่างเปิดเผย ณ กลุ่มงานพัฒนา
องค์กรและระบบงาน ชั้น 10 เพื่อเปิดโอกาสให้มีการทักท้วงการแจ้งข้อมูลเท็จเกี่ยวกับคุณสมบัติ
บุคคลและการเสนอผลงานซ้ำซ้อนหรือการลอกเลียนผลงานได้ ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันประกาศ

(3) แจ้งผู้ได้รับการคัดเลือกให้ทราบและให้ส่งผลงาน

3.6.3 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน
ที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงาน โดยให้ผู้ที่มีการรายชื่อ
ตามประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก จะต้องส่งผลงานประเมินตามหัวข้อเรื่องที่ได้เสนอไว้ใน
ขั้นตอนการคัดเลือก โดยผลงานที่ส่งประเมินจะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1) เงื่อนไขของผลงาน

1.1) เป็นผลงานที่จัดทำขึ้นในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าระดับที่
ประเมิน 1 หรือ 2 ระดับ

1.2) ไม่ใช่ผลงานวิจัย หรือวิทยานิพนธ์ที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อขอรับ
ปริญญา หรือประกาศนียบัตร หรือเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

1.3) กรณีที่เป็นผลงานร่วมกันของบุคคลหลายคน จะต้องแสดงให้เห็นว่า
ผู้เสนอผลงานเพื่อขอรับการประเมิน ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำ หรือผลิตผลงานในส่วนใด หรือเป็น
สัดส่วนเท่าใด และมีคำรับรองจากผู้มีส่วนร่วมในผลงานนั้น และจากผู้บังคับบัญชาด้วย

1.4) ผลงานที่นำมาประเมินเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่
สูงขึ้นแล้ว จะนำมาเสนอให้ประเมินเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งในระดับที่สูงขึ้นอีกไม่ได้

1.5) แนวคิดเพื่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้องเป็นแนวคิด/วิธี
การเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานในเชิงรุกเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดย
เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (ระดับกลุ่มงาน) และมีการกำหนดตัวชี้วัด
ความสำเร็จของระยะเวลาของการดำเนินงานไว้ด้วย

2) ลักษณะของผลงาน

องค์ประกอบ	ระดับ 6	ระดับ 7	ระดับ 8
1. ขอบเขตของผลงาน	เป็นผลงานและหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและแนวคิดหรือผลงานที่จะดำเนินการในอนาคต ที่เป็นการพัฒนางานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง	เป็นผลงานและหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและแนวคิดหรือผลงานที่จะดำเนินการในอนาคต ที่เป็นการพัฒนางานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง	เป็นผลงานและหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและแนวคิดหรือผลงานที่จะดำเนินการในอนาคต ที่เป็นการพัฒนางานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง
2. คุณภาพของผลงาน	มีคุณภาพของผลงานที่เชื่อถือได้	มีคุณภาพของผลงานดี	มีคุณภาพของผลงานดีมาก
3. ความยุ่งยากซับซ้อนของผลงาน	ใช้หลักวิชาการเฉพาะทาง ในการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากมากจำเป็นต้องมีการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในงานที่ปฏิบัติด้วยตนเองได้	ใช้หลักวิชาการเฉพาะทาง หรือหลักวิชาชีพเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากเป็นพิเศษ จำเป็นต้องมีการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในงานที่ปฏิบัติมาก	ใช้หลักวิชาการเฉพาะทาง หรือหลัก วิชาชีพเฉพาะด้าน ในการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากเป็นพิเศษ จำเป็นต้องมีการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ
4. ประโยชน์ของผลงาน	เป็นประโยชน์ต่อทางราชการหรือประชาชน หรือต่อความก้าวหน้าของทางราชการ หรือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องสามารถช่วยเสริมยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี	เป็นประโยชน์ต่อทางราชการหรือประชาชน หรือประเทศชาติ หรือต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือในงานวิชาชีพในระดับสูง หรือการพัฒนาการปฏิบัติงานในระดับสูง	เป็นประโยชน์ต่อทางราชการหรือประชาชน หรือประเทศชาติ หรือต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือในงานวิชาชีพในระดับสูงมาก หรือการพัฒนาการปฏิบัติงานในระดับสูงมาก
5. ความรู้ความชำนาญงานและประสบการณ์	มีความรู้ ความชำนาญงาน และประสบการณ์ที่สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบด้วยตนเองได้เป็นที่ยอมรับในงานนั้นๆ	มีความรู้ ความชำนาญงาน และประสบการณ์สูงมาก เป็นที่ยอมรับในระดับกอง หรือวงการวิชาการหรือวิชาชีพด้านนั้น ๆ	มีความรู้ ความชำนาญงาน และประสบการณ์สูงมากเป็นพิเศษ เป็นที่ยอมรับในระดับกองหรือระดับกรม หรือวงการวิชาการหรือวิชาชีพด้านนั้น ๆ

3) รูปแบบการเสนอผลงาน

ส่วนที่ 1 ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จำนวน 1 เรื่อง

หมายถึง เป็นผลงานจากประสบการณ์ในช่วงระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าระดับที่จะประเมิน 1 หรือ 2 ระดับ ซึ่งเป็นผลสำเร็จของงานที่ผู้ขอประเมินได้เคยทำงานหรือสร้างผลงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ภาคภูมิใจ หรือได้รับรางวัล คำชมเชยจากหน่วยงานต่าง ๆ หรือปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยมสมบูรณ์แบบ สามารถเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้อื่นได้ โดยแสดงให้เห็นว่างานนั้นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ หรือเป็นงานที่มีความยุ่งยากหรือมีคุณภาพสูงมาก ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความชำนาญงาน ทักษะ หรือประสบการณ์ที่สั่งสมมาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือเป็นผลงานที่มีคุณค่าและประโยชน์เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้งานที่กล่าวถึงอาจมาจากการคิดริเริ่มของตนเอง ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา หรือเป็นงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบก็ได้

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนวคิด วิธีการเพื่อพัฒนางาน จำนวน 1 เรื่อง

โดยให้นำเสนอในรูปของแนวความคิด วิธีการ หรือแผนงานในการพัฒนางานหรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยให้เป็นแนวคิด วิธีการ หรือแผนงานที่จะทำในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

4) แนวทางการประเมิน

4.1) แนวทางการประเมิน

ส่วนที่ 1 ผลงานที่เป็นผลการดำเนินการที่ผ่านมา ประเมินจาก 4 หัวข้อ ดังนี้

(1) คุณภาพของผลงาน พิจารณาจากความถูกต้องตามเทคนิค วิธีการ หลักวิชา หลักการตามข้อกำหนดมาตรฐานของวิชาการด้านนั้น ๆ

(2) ความยุ่งยากซับซ้อนของผลงาน พิจารณาจากการใช้ความรู้ทางวิชาการ กฎ ระเบียบข้อบังคับ มาตรฐาน รูปแบบ เทคนิค วิธีการ หรือเทคโนโลยีเหมาะสมกับระดับตำแหน่ง การใช้ความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา

(3) ประโยชน์ของผลงานในการนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง การประยุกต์ใช้ หรือการนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา หรือเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการ

(4) ความรู้ความชำนาญงานและประสบการณ์ที่สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบด้วยตนเองได้ และเป็นที่ยอมรับในงานนั้น ๆ

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนวคิดในการพัฒนางาน การให้คะแนนประเมินจาก 4 หัวข้อ ดังนี้

- (1) เป็นแนวความคิดที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันหรือสภาพโดยทั่วไปของระดับหน่วยงาน
- (2) การเสนอปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน เหตุผลความจำเป็นและการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา
- (3) การเสนอแนวความคิด/ข้อเสนอแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (4) การเสนอตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถปฏิบัติได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

4.2) ระยะเวลาจัดทำผลงาน ให้ผู้ขอรับการประเมินจัดทำผลงานภายในกำหนดระยะเวลา 90 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้งจากสำนักบริหารกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ถ้าครบกำหนดระยะเวลา 90 วันแล้ว ผู้ขอรับการประเมินยังไม่สามารถจัดทำผลงานให้แล้วเสร็จได้ ให้ขยายระยะเวลาต่อไปอีกได้ไม่เกิน 30 วัน นับจากวันที่ครบกำหนด

กรณีครบกำหนดการขยายระยะเวลาในการจัดทำผลงานแล้ว ยังไม่สามารถจัดทำผลงานให้แล้วเสร็จและส่งได้ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเข้ารับการประเมินบุคคลแทนต่อไป

4.3) ระยะเวลาการแก้ไขผลงาน กำหนดระยะเวลาการแก้ไขผลงาน ดังนี้

(1) การแก้ไขผลงานในกรณีที่เป็นสาระสำคัญ กำหนดให้แก้ไขให้แล้วเสร็จและส่งผลงานภายใน 90 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้ง และอาจขอขยายเวลาต่อคณะกรรมการฯ ได้อีกหนึ่งครั้งแต่ต้องมีระยะเวลาไม่เกิน 15 วันนับแต่วันที่ครบกำหนดให้แก้ไขในครั้งแรก

(2) การแก้ไขผลงานในกรณีที่ไม่เป็นสาระสำคัญ กำหนดให้แก้ไขให้แล้วเสร็จและส่งผลงานภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้ง และอาจขอขยายเวลาต่อคณะกรรมการฯ ได้อีกหนึ่งครั้งแต่ต้องมีระยะเวลาไม่เกิน 15 วันนับแต่วันที่ครบกำหนดให้แก้ไขในครั้งแรก

ทั้งนี้ การแก้ไขผลงานทั้งสองกรณีข้างต้น หากเกินระยะเวลาที่ขอขยายแล้ว ผู้ได้รับคัดเลือกยังไม่ส่งผลงาน ให้คณะกรรมการฯ นำเรียนปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อพิจารณาดำเนินการคัดเลือกใหม่ (สำหรับกรณีตำแหน่งเลื่อนไหลและมีผู้ครองตำแหน่ง) หรือนำเรียนคณะกรรมการคัดเลือก เพื่อพิจารณาดำเนินการคัดเลือกใหม่ (สำหรับกรณีตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งเลื่อนไหล) โดยการขอขยายเวลาต่อคณะกรรมการฯ ให้หน่วยงานต้นสังกัดของผู้ได้รับคัดเลือกแจ้งขอขยายเวลาเป็น

หนังสือ พร้อมด้วยเหตุผลความจำเป็นไปยังกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน ก่อนที่จะครบกำหนดให้แก่ไขผลงานในครั้งแรก

5) เกณฑ์การตัดสินและการให้คะแนน

เมื่อคณะกรรมการได้ร่วมประชุมพิจารณารายละเอียดของผลงานที่นำเสนอเพื่อขอรับการประเมินแล้ว ให้คณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือให้คะแนนในแต่ละองค์ประกอบและเหตุผลในการให้คะแนนโดยรวม ทั้งนี้ การพิจารณาคัดสินให้ผ่านการประเมิน ผู้ขอรับการประเมินทุกระดับต้องได้คะแนนรวมทุกองค์ประกอบ ไม่น้อยกว่า 60 %

6) การเผยแพร่ผลงาน

ให้คณะกรรมการประเมินผลงานพิจารณาคัดเลือกผลงานที่เปิดเผยได้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการศึกษาหรือใช้อ้างอิง และป้องกันการลอกเลียนผลงาน

จากการนำเสนอความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการดังกล่าว ตามข้อ 3.1 และข้อ 3.2 เป็นการนำเสนอความรู้เกี่ยวกับกลุ่มตำแหน่งและประเภทตำแหน่งข้าราชการพลเรือน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตำแหน่งระบบราชการไทย และตามข้อ 3.3 - 3.6 สรุปได้ว่าการคัดเลือกและประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา ได้อาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมินผลงาน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้

4. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

จากข้อมูลความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการคัดเลือกและประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา ทำให้ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งของข้าราชการทั้งการกำหนดกลุ่มตำแหน่ง โครงสร้างของตำแหน่ง ประเภทของตำแหน่ง และกรอบแนวทางในการดำเนินการคัดเลือกและการประเมินบุคคล มีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

4.1 ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมิน แยกได้เป็น 2 กรณี คือ

4.1.1 กรณีการคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรับระดับสูงขึ้นได้จากระดับเริ่มต้นของสายงาน (ตำแหน่งเลื่อนไหล) และมีคนครองอยู่ ดำเนินการดังนี้

2) แจ้งหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้ผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน จัดทำและส่งเอกสารประกอบการพิจารณาคัดเลือก ดังนี้

- แบบพิจารณาคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล
- แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งเป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา 2 ระดับ ตามลำดับ
- ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมาที่จะส่งประเมินตามเค้าโครงเรื่องที่กำหนด จำนวน 1 เรื่อง
- ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานที่จะแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จำนวน 1 เรื่อง
- ผลการปฏิบัติงานย้อนหลังในรอบ 3 ปี จำนวน 1 เรื่อง
- แบบแสดงรายละเอียดลักษณะการปฏิบัติงานในสายงานอื่นเพื่อนับระยะเวลาที่เกี่ยวเนื่องกับตำแหน่งที่ขอรับการประเมิน (กรณีที่ระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งไม่ครบตามที่กำหนด)

3) ตรวจสอบเอกสารและคุณสมบัติของผู้ขอรับการประเมิน รวบรวมข้อมูลและเอกสารประกอบการคัดเลือกดังกล่าว เสนอปลัดกระทรวงแรงงานเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบในการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมินผลงาน

4.1.2 กรณีการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งเลื่อนไหล ดำเนินการดังนี้

1) เมื่อมีตำแหน่งว่างและคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลมีมติให้เปิดรับสมัครคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่าง จึงดำเนินการประกาศรับสมัครคัดเลือก โดยมีเวลารับสมัครไม่น้อยกว่า 10 วัน และเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ ก.พ.กำหนด มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือก และกำหนดให้ส่งเอกสารประกอบการคัดเลือก ดังนี้

- แบบพิจารณาคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล
- แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งเป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา 2 ระดับ ตามลำดับ
- ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมาที่จะส่งประเมินตามเค้าโครงเรื่องที่กำหนด จำนวน 1 เรื่อง

- ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานที่จะแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จำนวน 1 เรื่อง

- ผลการปฏิบัติงานย้อนหลังในรอบ 3 ปี จำนวน 1 เรื่อง

- ตารางรายละเอียดคุณสมบัติของบุคคลในการนับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในสายงานที่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวคู่ (กรณีที่ระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งไม่ครบตามที่กำหนด)

2) ส่งเอกสารเค้าโครงเรื่องผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานฯ ให้คณะกรรมการกลั่นกรองและประเมินผลงานของผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก ประเมินให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนที่คณะกรรมการคัดเลือกฯ กำหนด

3) ตรวจสอบเอกสารประกอบการคัดเลือก คุณสมบัติของผู้สมัคร จัดทำและรวบรวมข้อมูลของผู้สมัครทั้งหมด ประกอบด้วย การครองระดับ เงินเดือน อายุราชการ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน การประเมินคุณลักษณะของบุคคล ผลการประเมินเค้าโครงเรื่องผลงานที่ผ่านมาและข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานฯ ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การให้คะแนน และสรุปผลคะแนนของผู้สมัคร

4) ดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการคัดเลือกบุคคล เพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมิน ตำแหน่งละ 1 คน รายงานผลการพิจารณาคัดเลือกพร้อมทั้งเหตุผลในการพิจารณาต่อปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

4.2 ขั้นตอนที่ 2 การประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก

ทั้งกรณีการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเลื่อนไหล (ระดับ 3 – 5/6ว) และที่ไม่ใช่ตำแหน่งเลื่อนไหล (ระดับ 6ว/7ว),(ระดับ 7ว/8ว) เมื่อปลัดกระทรวงให้ความเห็นชอบแล้ว จึงดำเนินการประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับคัดเลือก และชื่อผลงานที่จะส่งประเมิน โดยติดประกาศอย่างเปิดเผยลงในระบบ Intranet กระทรวงแรงงาน และ ณ กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน ชั้น 10 เพื่อเปิดโอกาสให้มีการทักท้วงผลการคัดเลือก การแจ้งข้อสงสัยเกี่ยวกับการเสนอผลงานเข้าช้อนหรือการลอกเลียนผลงานได้ภายใน 30 วันนับแต่วันประกาศ

ในการเปิดโอกาสให้มีการทักท้วงดังกล่าวได้มีมาตรการป้องกันการกลั่นแกล้งไว้ด้วย คือ ถ้าหากการทักท้วงนั้นตรวจสอบแล้วพบว่าเป็นการกลั่นแกล้งหรือไม่สุจริตก็ให้มีการสอบสวนผู้ทักท้วง โดยคณะกรรมการคัดเลือกทำหน้าที่ตรวจสอบข้อมูลตามที่ได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.พ. สป. หากพบว่าข้อทักท้วงมีมูลให้รายงานปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อดำเนินการผู้สมัครตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0707.3/ว 5 ลงวันที่ 12 เมษายน 2542 แต่ถ้าตรวจสอบแล้วมีหลักฐานว่าข้อทักท้วงนั้นเป็นการกลั่นแกล้งหรือไม่สุจริต ให้รายงานปลัดกระทรวงแรงงานดำเนินการสอบสวนผู้ทักท้วงเพื่อหาข้อเท็จจริงแล้วดำเนินการตามสมควรแก่กรณีต่อไป

4.3 ขั้นตอนที่ 3 การส่งผลงานประเมิน

ดำเนินการแจ้งผู้ได้รับคัดเลือกให้จัดทำและส่งผลงาน โดยต้องส่งผลงานที่เป็นเรื่องเดียวกันกับเรื่องที่เสนอในขั้นตอนการคัดเลือกบุคคล ซึ่งประกอบด้วยผลงาน 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมาที่เป็นผลสำเร็จของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งกำหนดระยะเวลา 90 วันนับจากวันที่ได้รับแจ้งจากกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน หากไม่สามารถจัดทำให้แล้วเสร็จ สามารถขอขยายระยะเวลาได้ไม่เกิน 30 วัน

4.4 ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลงาน

4.4.1 เมื่อกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงานได้รับเอกสารผลงานของผู้ขอรับการประเมิน (ผู้ได้รับคัดเลือก) จะจัดส่งเอกสารผลงานนั้นแก่คณะกรรมการประเมินผลงาน และนัดประชุมคณะกรรมการหลังจากส่งเอกสารผลงานประมาณ 10 – 15 วัน เพื่อให้ คณะกรรมการฯ มีเวลาในการอ่านผลงานนั้นก่อนการประชุม

4.4.2 ทำการเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนกรรมการประเมินผลงานตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังที่กำหนดตามหนังสือที่ กค 0526.7/ว 155 ลงวันที่ 12 ธันวาคม 2539 ซึ่งอนุมัติให้เบิกจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ประเมินผลงานทางวิชาการของผู้ขอรับการประเมินในตำแหน่งระดับ 6 และระดับ 7 ให้ได้รับค่าตอบแทนในอัตราคนละ 500 บาท ต่อผู้ขอรับการประเมิน 1 ราย และระดับ 8 ให้ได้รับค่าตอบแทนในอัตราคนละ 800 บาท ต่อผู้ขอรับการประเมิน 1 ราย

4.4.3 จัดประชุมคณะกรรมการประเมินผลงาน พร้อมกับสรุปความเห็นและมติของคณะกรรมการฯ ซึ่งสามารถแยกประเด็นมติการประชุมและการดำเนินการในแต่ละประเด็น ดังนี้

1) กรณีมีมติให้ผ่านการประเมิน และไม่ต้องแก้ไข คณะกรรมการฯ จะประเมินและให้คะแนนได้ทันที ทั้งนี้การพิจารณาตัดสินให้ผ่านการประเมินต้องได้คะแนนรวมทุกองค์ประกอบไม่น้อยกว่า 60 %

2) กรณีมีมติให้ปรับปรุงแก้ไขโดยไม่ถือเป็นการแก้ไขในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ ฝ่ายเลขานุการแจ้งผู้ขอรับการประเมินให้ปรับปรุงแก้ไขตามความเห็นของคณะกรรมการประเมินผลงาน ซึ่งกำหนดให้แก้ไขให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้ง และอาจขอขยายเวลาต่อคณะกรรมการฯ ได้ แต่ต้องมีระยะเวลาไม่เกิน 15 วัน นับแต่วันที่ครบกำหนดให้แก้ไขในครั้งแรก

เมื่อผู้ขอรับการประเมินแก้ไขปรับปรุงแล้วก็นำสู่กระบวนการให้คณะกรรมการประเมินผลงาน ประเมินอีกครั้ง และเป็นไปตามมติของคณะกรรมการฯ ถ้าคณะกรรมการฯ มีมติให้ผ่านก็ดำเนินการตามข้อ 1) ถ้าให้ปรับปรุงแก้ไขโดยไม่ถือเป็นการแก้ไขในส่วนที่เป็นสาระสำคัญก็ดำเนินการตามข้อ 2)

3) กรณีมีมติ ไม่ผ่านการประเมิน ฝ่ายเลขานุการ แจ้งผู้ขอรับการประเมินจัดทำปรับปรุงเนื้อหาตามความเห็นของคณะกรรมการฯ ซึ่งกำหนดให้จัดทำไว้แล้วเสร็จภายใน 90 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้ง และอาจขอขยายเวลาต่อคณะกรรมการ ได้อีกไม่เกิน 15 วัน นับแต่วันที่ครบกำหนดให้แก้ไขในครั้งแรก

เมื่อผู้ขอรับการประเมินจัดทำแก้ไขปรับปรุงแล้ว ก็นำสู่กระบวนการให้คณะกรรมการประเมินอีกครั้ง และเป็นไปตามมติของคณะกรรมการ ถ้าคณะกรรมการฯ มีมติให้ผ่านก็ดำเนินการตามข้อ 1) ถ้าให้ปรับปรุงแก้ไข โดยไม่ถือเป็นการแก้ไขในส่วนที่เป็นสาระสำคัญก็ดำเนินการตามข้อ 2) หรือถ้ายังไม่ผ่านการประเมินอีกให้ดำเนินการตามข้อ 3)

4.5 ขั้นตอนที่ 5 การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

เมื่อคณะกรรมการมีมติให้ผ่านการประเมินแล้ว จึงจัดทำคำสั่งเลื่อนและแต่งตั้งผู้ขอรับการประเมินให้ดำรงตำแหน่งตามที่ขอรับการประเมินเสนอปลัดกระทรวงให้ความเห็นชอบ และแจ้งเวียนคำสั่งแต่งตั้ง (เลื่อน) ข้าราชการหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ขอรับการประเมิน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร กลุ่มงานคลังและพัสดุ และในระบบ Intranet

- 5. ผู้ร่วมดำเนินการ**
1. นางนงมิตา วายนต์ สัดส่วนของผลงาน ร้อยละ 80
 2. นางสาววรรณ ยศธีารัง สัดส่วนของผลงาน ร้อยละ 15
(การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการประเมินกรณีที่เป็นตำแหน่งระดับ 7ว,8ว)
 3. นางนารีรัตน์ หทัยโชติ สัดส่วนของผลงาน ร้อยละ 5
(การแจ้งเวียนประกาศ หนังสือและคำสั่งแต่งตั้ง)

6. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ (ระบรายละเอียดของผลงานพร้อมทั้งสัดส่วนของผลงาน)

ผลงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ มีสัดส่วนของผลงานคิดเป็นร้อยละ 80 ของขั้นตอนทั้งหมด โดยได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานการคัดเลือกและประเมินบุคคลและมีนางสาววรรณ ยศธีารัง หัวหน้าฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง รับผิดชอบการประชุมคณะกรรมการคัดเลือกเพื่อคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมินกรณีตำแหน่งระดับ 7ว และ 8ว และนางนารีรัตน์ หทัยโชติ รับผิดชอบการแจ้งเวียนหนังสือ ประกาศและคำสั่งแต่งตั้ง ผู้เกี่ยวข้องและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)

7.1 สามารถบริหารจัดการและดำเนินการตามกระบวนการคัดเลือกและประเมินบุคคลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และขั้นตอนการประเมินจนกระทั่งออกคำสั่งแต่งตั้งได้ตามที่ได้รับมอบหมาย

7.2 มีการเผยแพร่เอกสารผลงานทางวิชาการของผู้ผ่านการประเมินผ่านช่องทางห้องสมุดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานแก่ผู้สนใจและเพื่อสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

7.3 สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำเอกสารผลงานทางวิชาการ กระบวนการประเมินบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานแก่ผู้เข้ารับการประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง

8. การนำไปใช้ประโยชน์

เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการคัดเลือกและประเมินบุคคลสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้มีความรู้ ความเข้าใจในงาน ขั้นตอนกระบวนการประเมินที่เป็นรูปธรรมสามารถนำไปเป็นแบบอย่างการปฏิบัติได้ทันที โดยไม่ต้องศึกษาหรือค้นคว้าใหม่ ทำให้เป็นการประหยัดเวลาและลดขั้นตอนในการศึกษางาน

9. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหาอุปสรรค

9.1 การคัดเลือกบุคคลมีหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกโดยเน้นกระบวนการให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม จึงใช้ระยะเวลาพอสมควร ตั้งแต่ขั้นตอนการรับสมัคร การประกาศรายชื่อผู้ได้รับคัดเลือกจนถึงการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ทำให้เกิดความล่าช้าในการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

9.2 การประเมินผลงาน คณะกรรมการประเมินผลงานส่วนใหญ่เป็นผู้บริหาร โดยเฉพาะคณะกรรมการที่แต่งตั้งจากราชการระดับ 9 และระดับ 8 ซึ่งต้องมีหน้าที่รับผิดชอบเป็นจำนวนมาก การนัดประชุมเพื่อพิจารณาผลงานจึงเป็นไปได้ด้วยความไม่คล่องตัว ต้องเลื่อนนัดการประชุมบ่อยครั้ง ทำให้ส่งผลกระทบต่อแผนการปฏิบัติงาน

9.3 ในการประชุมพิจารณาผลงาน ส่วนใหญ่ ข้าราชการผู้เสนอผลงานไม่ได้เข้าชี้แจงหรือรับฟังข้อชี้แนะ ทำให้บางครั้งฝ่ายเลขานุการมีปัญหาในการสรุปผล อาจไม่ครอบคลุม เกิดความผิดพลาดได้

9.4 ในการจัดทำผลงานไม่มีการกำหนดจำนวนหน้าของผลงาน ผู้ขอรับการประเมินส่วนใหญ่จึงเน้นที่จะจัดทำผลงานให้มีจำนวนหน้ามาก ๆ จึงทำให้ไม่ได้สังเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำผลงาน ข้อมูลจึงมีมากเกินไปและไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิเคราะห์

9.5 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติต้องมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำชี้แจง ซึ่งผู้ขอรับการประเมินก็มีความหลากหลายจำเป็นต้องอาศัยการมีมนุษยสัมพันธ์และทักษะในการสื่อสารที่ดีสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านนี้

10. ข้อเสนอแนะ

10.1 เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการประเมินผลงานและไม่ให้กระทบต่อสิทธิประโยชน์ของผู้เข้ารับการประเมิน ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินผลงานควรกำหนดระยะเวลาในการจัดประชุมคณะกรรมการฯ ที่แน่นอน เช่น กำหนดให้มีการประชุมภายใน 15-20 วัน นับจากวันที่ฝ่ายเลขานุการฯ ส่งผลงานของผู้เข้ารับการประเมินให้คณะกรรมการฯ เป็นต้น

10.2 ในการจัดทำเอกสารผลงานของผู้เข้ารับการประเมิน ควรพิจารณาตามความเหมาะสมของเนื้อหาผลงาน โดยประกอบด้วยเนื้อหาในส่วนที่เกี่ยวข้องจริง ๆ (เนื้อหาในส่วนที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ควรนำไปไว้ในภาคผนวก) เพื่อให้เอกสารมีความกระชับ (precise) ทั้งนี้ จะได้ไม่เป็นภาระในการประเมินผลงานของคณะกรรมการประเมินผลงานทางวิชาการมากจนเกินไป

10.3 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรมีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ให้เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในขั้นตอนอื่นๆ เช่น การประเมินสมรรถนะ เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวม

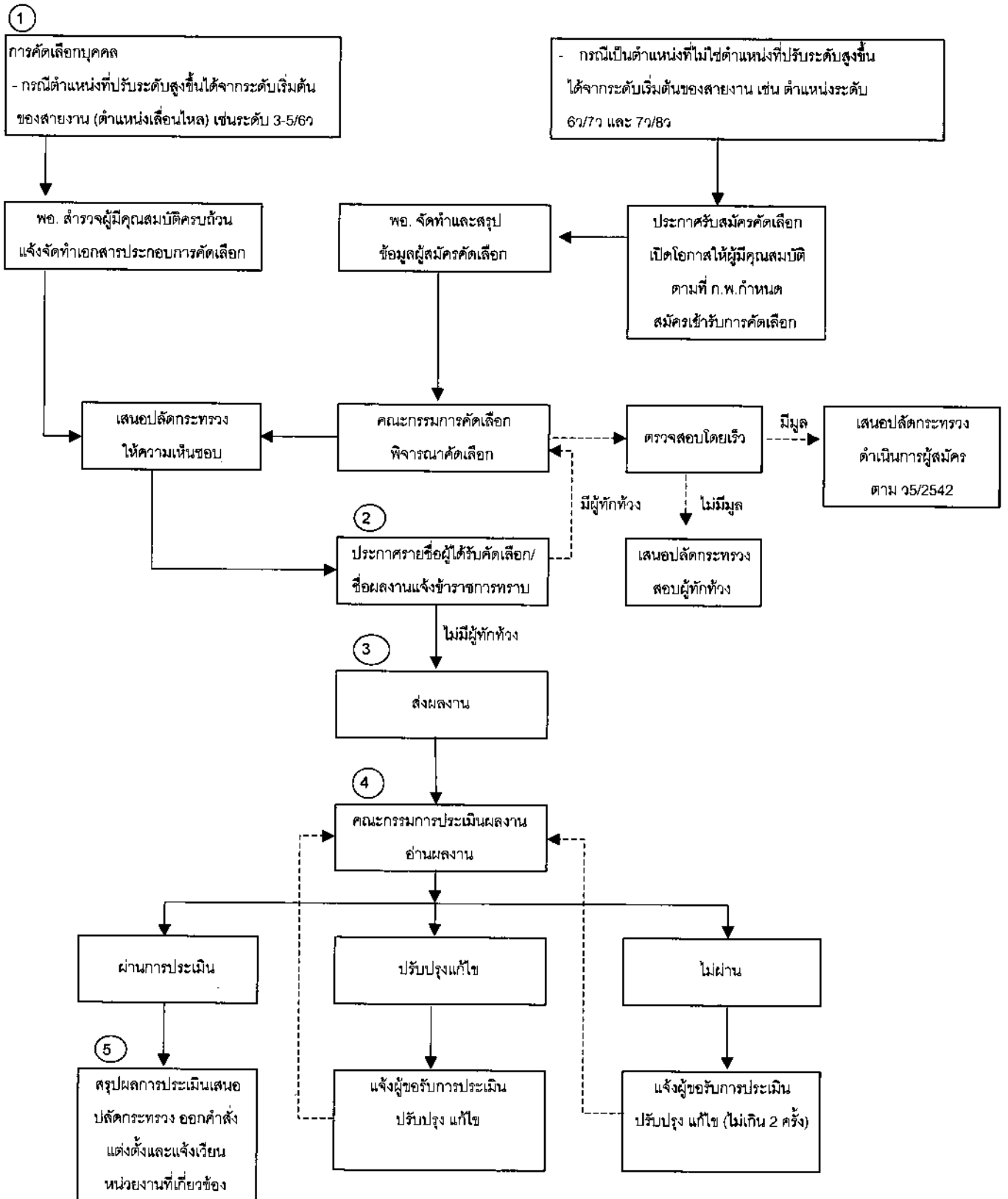
10.4 ควรจัดให้มีการประกวดผลงานวิชาการประจำปี เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้มีการผลิตผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้จัดทำผลงานทางวิชาการอื่น ๆ และเป็นการยกย่องผู้ที่จัดทำผลงานทางวิชาการดีเด่น

10.5 ในการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาผลงานควรเปิดโอกาสให้ผู้เขียนผลงานได้ชี้แจงและร่วมฟังข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ หรือกรณีในส่วนภูมิภาค เพื่อความคล่องตัวและสะดวกทั้งผู้เขียนและผู้ประเมินควรกระจายอำนาจการประเมินผลงานให้จังหวัดดำเนินการ

10.6 ควรจัดให้มีการประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินบุคคลแก่ผู้เข้ารับการประเมิน เนื่องจากได้มีการเปลี่ยนรูปแบบการเขียนผลงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจแนวการจัดทำผลงานในทิศทางเดียวกัน

สรุปขั้นตอนการคัดเลือกและการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

สำหรับปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา



หมายเหตุ

- 1. การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการประเมิน
- 2. ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก
- 3. การส่งผลงานประเมิน
- 4. การประเมินผลงาน
- 5. การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

**ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงาน
ของหน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้ง ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น**

**เรื่อง การกำหนดระบบประเมินสมรรถนะของบุคคลเพื่อใช้
ในการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการ**

ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงาน
ที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ของ นางนมิตา วายนต์

เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบุคลากร 7๖

ตำแหน่งเลขที่ 56 กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน สำนักบริหารกลาง

เรื่อง การกำหนดระบบประเมินสมรรถนะของบุคคลเพื่อใช้ในการสรรหาและเลือกสรร
พนักงานราชการ

1. หลักการและเหตุผล

ภายหลังการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของระบบราชการตั้งแต่
บทบาทหน้าที่ของรัฐ โครงสร้างอำนาจในระดับต่าง ๆ โครงสร้างรูปแบบองค์กร ระบบบริหารและ
วิธีการทำงาน ระบบบริหารงานบุคคล กฎหมาย กฎ ระเบียบ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน
เพื่อให้ระบบราชการมีความสามารถสูงในการเป็นกลไกบริหารและจัดการประเทศตามแนวคิด
หลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management – NPM) การปฏิรูประบบราชการ
ในยุคที่เรียกว่า “การพัฒนาระบบราชการ” โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
(พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) กำหนดให้มีการสร้างระบบบริหารงานบุคคล มีเป้าประสงค์เพื่อปรับ
บทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing) ซึ่งมีตัวชี้วัดในการปรับลดจำนวนข้าราชการ
ลงอย่างน้อยร้อยละ 10 ภายในปีพ.ศ. 2550 ฉะนั้น ทุกส่วนราชการจะต้องถูกลดจำนวนข้าราชการ
ลงตามตัวชี้วัดดังกล่าว ในขณะที่ภารกิจต้องทำทายมากกว่าเดิม

คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2546 อนุมัติในหลักการให้ใช้ระบบสัญญาจ้าง
เพื่อรองรับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยใช้ชื่อระบบสัญญาจ้างนี้ว่า “ระบบพนักงานราชการ”
และเรียกบุคลากรผู้ปฏิบัติงานว่า “พนักงานราชการ” ระบบนี้จะนำมาแทนการจ้างงานลูกจ้างประจำ
และลูกจ้างชั่วคราว เพื่อต้องการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลภาครัฐให้การจ้างงานมีอิสระ ยืดหยุ่น
และคล่องตัว ไม่ยึดติดกับการจ้างงานแบบเก่าที่มีลักษณะเป็นการจ้างงานตลอดชีพ มาเป็นการมอบ
อำนาจการบริหารการจ้างแก่ส่วนราชการในการกำหนดอัตราค่าจ้าง ทำสัญญาจ้าง และดำเนินการ
ทั้งหมดได้เองตามกรอบอัตราที่ได้รับจาก ก.พ. และเน้นการจ้างบุคลากรตามหลักสมรรถนะและหลักผล
สัมฤทธิ์ของงาน และที่สำคัญต้องการให้เห็นภาพของพนักงานราชการเป็นบุคคลที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี
ในฐานะบุคลากรของรัฐ ทำงานในภาคราชการควบคู่กับข้าราชการ และทำงานหลากหลายตั้งแต่
ระดับปฏิบัติงานถึงระดับผู้เชี่ยวชาญและเป็นกำลังของภาครัฐตามหลักการบริหารจัดการยุคใหม่

กรอบอัตรากำลังปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 – 2551 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (สป.) มีข้าราชการ จำนวน 709 ราย และพนักงานราชการ จำนวน 226 ราย คิดเป็นสัดส่วนของข้าราชการ ต่อพนักงานราชการ คือ 3.14 : 1 ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่ค่อนข้างสูง พนักงานราชการจึงถือเป็นส่วนหนึ่ง ในการช่วยขับเคลื่อนงานราชการ ดังนั้น การสรรหาพนักงานราชการที่มีสมรรถนะตามลักษณะงาน สามารถทำงานควบคู่กับข้าราชการอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี จึงเป็นบทบาทหน้าที่ของกลุ่มงาน พัฒนาองค์กรและระบบงานที่จำเป็นต้องแสวงหาแนวทางเลือกสรรพนักงานราชการให้เข้าไป อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ

2.1 บทวิเคราะห์

สป. ได้ดำเนินการจ้างงานตามระบบพนักงานราชการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2547 และได้จัดทำ กรอบอัตรากำลังพนักงานราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 – 2551 เพื่อทดแทนลูกจ้างชั่วคราว เดิม และเพื่อรองรับลูกจ้างประจำที่จะว่างลงในอนาคต จำนวนทั้งสิ้น 226 อัตรา และการดำเนินการ สรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการตามแผนการจ้างปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการสามารถใช้วิธีการสรรหาจากบุคคลภายนอก ประชาชนทั่วไป ซึ่งเป็นระบบเปิด หรือสรรหาจากลูกจ้างชั่วคราวของส่วนราชการ ซึ่งเป็นระบบปิด ก็ได้ ซึ่ง สป. ได้ดำเนินการ ดังนี้

1) ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2547 ให้ลูกจ้างชั่วคราวที่มีอายุงาน เกินกว่า 5 ปี ปรับเปลี่ยนสถานะเป็นพนักงานราชการ

2) ดำเนินการจ้างจากลูกจ้างชั่วคราวที่จ้างโดยเงินงบประมาณหมวดบุคลากร ประจำปี งบประมาณ 2548 และยังปฏิบัติงานอยู่ในเวลานั้น เลือกสรร โดยการสอบสัมภาษณ์

จะเห็นได้ว่าการดำเนินการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการ จึงเป็นไปตามหลักการ บริหารงานบุคคลแบบเดิม ๆ ยังไม่มีการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการจ้างอย่างเป็นระบบ พนักงานราชการจึงยังถูกมองว่าไม่แตกต่างจากการเป็นลูกจ้างชั่วคราวในอดีต ได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติงานในเชิงธุรการ งานสารบรรณ งานที่ไม่มีความยุ่งยาก ถึงแม้จะได้รับการจ้างในตำแหน่งที่ใช้ วุฒิปริญญาตรี และได้รับเงินเดือนที่มากกว่าข้าราชการ ในระดับการบรรจุที่ใช้วุฒิระดับเท่ากัน

การที่องค์กรต่าง ๆ ในภาครัฐจะบรรลุผลสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และ ภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งด้านเงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ การใช้เทคโนโลยี และโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ สถิติปัญญา เข้ามาลงทุนให้กับองค์กร บุคคลจึงเป็นผู้สร้างความสำเร็จให้กับ องค์กรได้มากที่สุด เมื่อเทียบกับปัจจัยด้านอื่น ๆ ดังนั้น การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จหรือบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ต้องอาศัยบุคคลมีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะต่าง ๆ ที่

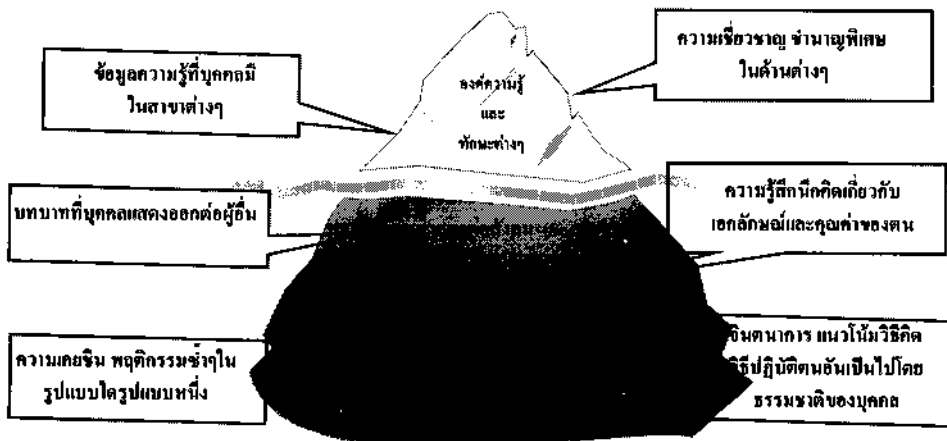
ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จในที่สุด

2.2 แนวคิดระบบสมรรถนะของบุคคล

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ / ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ หรืออาจกล่าวได้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง กลุ่มความรู้ ความสามารถ (ทักษะ) และพฤติกรรมหรืออุปนิสัยในการปฏิบัติงานที่บุคลากรของหน่วยงานพึงมีร่วมกันอย่างสอดคล้องกับงานที่ทำและตอบสนองต่อความสำเร็จของหน่วยงาน (สำนักงาน ก.พ. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตร HR ยุคใหม่ วันที่ 4 – 19 กรกฎาคม 2549 : 73)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็งของ เดวิด ซี.แมคเคลแลนด์ (Iceberg Model by David C. McClelland , 1973 อ้างในสำนักงาน ก.พ. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตร HR ยุคใหม่ วันที่ 4 – 19 กรกฎาคม 2549 : 71) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ทัศนคติภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ดังภาพข้างล่างนี้

ที่มาของ Competency



จากภาพแสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ สามารถอธิบายได้ดังนี้
ส่วนที่ปรากฏในระดับผิวน้ำ (สังเกตได้ง่าย)

1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่บุคคลได้เรียนรู้มา ข้อมูล ข่าวสาร ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ทั้งในด้านทั่วไปและเฉพาะเจาะจง รวมทั้งต้องสามารถนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ ตัวอย่างเช่น ผู้ที่เป็นนักบัญชีจะต้องมีความรู้เฉพาะทางในหลักวิชาบัญชี การจัดทำบัญชี ขณะเดียวกันจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติในหน้าที่ด้วย

2) ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความชำนาญ ในการฝึกฝนหรือฝึกปฏิบัติมาเป็นอย่างดี ตัวอย่างเช่น ผู้ที่เป็นนักการทูต จะต้องมีความคล่องแคล่วในการติดต่อสื่อสารกับผู้มาติดต่อรู้จักการเจรจาต่อรองหรือโน้มน้าวผู้อื่น หรือผู้ที่เป็นนักคอมพิวเตอร์ จะต้องมีความคล่องแคล่วในการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ส่วนที่ปรากฏในระดับใต้น้ำ (สังเกตได้ยาก)

3) บทบาทที่แสดงออกในสังคม (Social Role) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากปัจจัยทางสังคมที่เป็นตัวกำหนด ตัวอย่างเช่น ผู้นำขององค์การ จะต้องแสดงบทบาทที่แตกต่างไปจากผู้ตามโดยต้องปฏิบัติตนในฐานะเป็นผู้กระตุ้น ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ ส่วนผู้ตามอาจมีบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติตนตามคำสั่งหรือทำตามภายในขอบเขตที่กำหนด เป็นต้น

4) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) หมายถึง ความรู้สึก ทศนคติที่บุคคลมีต่อตนเองรวมทั้งค่านิยมที่บุคคลยึดถือ ตัวอย่างเช่น ผู้นำจะต้องมีทัศนคติและค่านิยมที่จะนำผู้อื่นหรือพัฒนาผู้อื่น หรือ ผู้ที่เป็นข้าราชการจะต้องยึดถือค่านิยมการเสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นต้น

5) อุปนิสัยหรือลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล หรือการกระทำในรูปแบบหรือลักษณะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องจนเป็นแบบแผนเฉพาะของบุคคลนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี หรือเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ หรือ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี เป็นต้น

6) แรงผลักดันหรือแรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงขับให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อจุดมุ่งหมายต่าง ๆ โดยแรงจูงใจจะประกอบด้วย แรงจูงใจเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจเพื่อมุ่งสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น (Affiliation Motive) และแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ (Power Motive) ตัวอย่างเช่น ผู้ที่มีแรงจูงใจเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จในการทำงานจะแสดงออกถึงพฤติกรรมความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานได้เสร็จทันตามกำหนดหรือหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เป็นต้น

การแบ่งประเภทสมรรถนะ เทียน ทองแก้ว (2550 : 5) ได้จำแนกเป็น 5 ประเภท คือ

1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังสือ “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3) สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด(มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น

4) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อบริษัทงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน การบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคล ที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งบางทีตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

การนำสมรรถนะมาใช้เป็นแนวทางในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง จะก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญหลายประการ คือ

1. ช่วยให้ส่วนราชการคัดเลือกได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่พึงประสงค์

2. ทำให้ผู้สมัครงานเข้าใจลักษณะงาน ความต้องการของงาน หรือความคาดหวังขององค์การที่ตนสมัคร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกประกอบอาชีพ และลดช่องว่างระหว่างลักษณะที่ต้องการของตำแหน่งงานกับลักษณะของบุคคลที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

3. นำไปใช้ในการปรับปรุงวิธีการประเมินบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงานและความต้องการขององค์การ เนื่องจากแต่ละส่วนราชการมีความต้องการแตกต่างกัน

4. ช่วยให้การเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง กระทำบนพื้นฐานของการวิเคราะห์งาน มิใช่อคติหรือความพึงพอใจส่วนบุคคล หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

5. ทำให้องค์การคาดการณ์หรือประเมินจุดอ่อน จุดแข็งด้านต่าง ๆ ของบุคคลได้ตามความต้องการของตำแหน่งงาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการอื่น ๆ ต่อไปได้อีก เช่น การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นต้น

6. ทำให้องค์การได้กำลังคนที่สามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพในระดับสูง ทั้งนี้เพราะบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสามารถใช้สมรรถนะที่ตนมีในงานที่รับผิดชอบได้ และเข้าใจความคาดหวังขององค์การที่มีต่อบทบาทของตนเป็นอย่างดี

การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ในภาครัฐจึงเป็นภารกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของส่วนราชการ เนื่องจากเป็นภารกิจเริ่มแรกของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะนำมาซึ่ง “ทรัพยากรบุคคล” ที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลงานให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติ เป้าหมายสำคัญของการกิจด้านการสรรหาและเลือกสรรบุคคล จึงอยู่ที่การแสวงหาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีทั้งความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งและเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการนำหลักสมรรถนะมาเป็นกรอบหรือแนวทางในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง

2.3 ข้อเสนอ

จากการวิเคราะห์การทำงานของพนักงานราชการและแนวความคิดดังกล่าวผู้ขอรับการประเมิน จึงมีความเห็นว่า การสรรหาและเลือกสรรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะนั้น เป็นการมุ่งเน้นคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับตำแหน่งงาน ที่ต้องมีความละเอียดและชัดเจนมากขึ้นกว่าแนวทางการสรรหาและเลือกสรรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ที่เป็นการพิจารณาคุณสมบัติบุคคลด้านการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานเท่านั้น การนำสมรรถนะไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งนั้น จำเป็นต้องกำหนดสมรรถนะที่สอดคล้องและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จในตำแหน่งเป้าหมายของการสรรหาและเลือกสรร หัวใจสำคัญของการนำสมรรถนะมาใช้ในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง จึงอยู่ที่การกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Mode) ที่เหมาะสมกับลักษณะของตำแหน่งงาน วัตถุประสงค์ ภารกิจ กลยุทธ์และวัฒนธรรมหรือค่านิยมขององค์การ

ผู้ขอรับการประเมินได้ศึกษาและนำหลักการกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรรข้าราชการที่ ก.พ. กำหนด มาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการ ซึ่งมีวิธีการและขั้นตอนการกำหนดรูปแบบสมรรถนะในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนงาน ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นกรอบหรือเครื่องวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน ดังตัวอย่าง

<p>วัตถุประสงค์</p> <p>1. เพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับการสรรหาและเลือกสรรบุคคลตำแหน่ง.....</p> <p>2. เพื่อกำหนดรูปแบบ วิธีการวิเคราะห์สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง.....</p> <p>ผลลัพธ์</p> <p>รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับตำแหน่ง.....</p> <p>นำไปใช้ในการสรรหาและเลือกสรรเพื่อให้ได้ผู้ที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการและสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสัมฤทธิ์</p>
--

1.2 การกำหนดแผนการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนการกำหนดผู้ดำเนินงานหรือผู้ปฏิบัติงานและรูปแบบวิธีการดำเนินการตลอดจนแผนการปฏิบัติงาน ดังนี้

- ผู้ดำเนินงานหรือผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญในตำแหน่งงานหรือภารกิจ ที่ปรึกษาจากภายนอก ผู้อำนวยการสำนัก/กอง เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานของตำแหน่งที่สรรหา และเจ้าหน้าที่ในสำนัก/กองที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ

- รูปแบบวิธีการดำเนินงานเพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ควรจัดรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะของการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการลงมือกำหนดรูปแบบสมรรถนะให้เกิดผลสำเร็จ โดยจะใช้วิธีการประชุมระดมความเห็น การอบรม การฝึกปฏิบัติ และการประเมินความก้าวหน้าควบคู่กันไป

- การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยขั้นตอนการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมแต่ละขั้นตอน ตัวบุคคลที่รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน ผลผลิตที่จะได้รับ รวมทั้งการกำหนดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ของการดำเนินงาน แผนการปฏิบัติงานจะช่วยให้ทราบว่าตนมีหน้าที่รับผิดชอบอะไร และต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในช่วงใด

ประโยชน์ที่ได้จากการวางแผนงาน จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ เป้าหมาย กิจกรรม ผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนจากระดับผู้บริหารขององค์กรและกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาเพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ประกอบด้วยแนวทางดังนี้

2.1 การศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ ค่านิยมขององค์กร เป็นการศึกษาภาพรวมขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงภารกิจที่สำคัญคืออะไร ปัจจัยหรือตัวชี้วัดความสำเร็จประกอบด้วยอะไรบ้าง เพื่อนำไปเชื่อมโยงกับการศึกษาสมรรถนะที่ต้องการของตำแหน่งว่ามีสมรรถนะใดบ้างที่น่าจะมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามภารกิจของตำแหน่งนั้น ๆ

2.2 การศึกษาวิธีการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ กระทำได้ 2 วิธี คือ

1) วิธีการจากบนลงล่าง (Top-down Approach) โดยการให้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดโดยอาศัยข้อมูลจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจหลักขององค์กร เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสัมฤทธิ์

2) วิธีการจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) โดยการสร้างทีมงานโครงการเพื่อศึกษาและกำหนดรูปแบบสมรรถนะจากสมาชิกภายในองค์กร ตลอดจนบุคคลอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเริ่มจากวิเคราะห์ตำแหน่งงาน แผนก ฝ่าย และองค์กรตามลำดับ

ในขั้นตอนที่ 2 นี้จะทำให้ได้ภาพร่างอย่างคร่าว ๆ ถึงสมรรถนะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของตำแหน่ง ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลพื้นฐานที่เกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อการรวบรวม ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สมรรถนะในขั้นตอนต่อไป

3. ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

3.1 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน (Job) คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ และพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนการใช้สมรรถนะต่างๆ ของตำแหน่งงาน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานอาจใช้วิธีหนึ่งหรือหลายวิธีเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง โดยทั่วไปมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1) การสัมภาษณ์ เป็นการสนทนาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาสมรรถนะหรือรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะต่าง ๆ ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งมีทั้งการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม ที่ประกอบด้วยผู้สัมภาษณ์หลาย ๆ คน หรือการสัมภาษณ์แบบเดี่ยว โดยผู้สัมภาษณ์จะต้องกำหนดหรือเตรียมเนื้อหาของการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่สะท้อนสมรรถนะของตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น การสอบถามเกี่ยวกับ ความรู้ ความสามารถที่ต้องใช้

ในการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่ง ปัญหาที่ต้องเผชิญในการทำงาน การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน พฤติกรรมการใช้เวลาในการทำงาน เป็นต้น

กลุ่มเป้าหมายของการสัมภาษณ์ อาจแบ่งได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งเป้าหมายที่จะคัดเลือก ซึ่งควรเป็นตำแหน่งในระดับ เดียวกันหรือใกล้เคียงกันและมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีหรือมีประสิทธิภาพสูง (High-Performer)

ตัวอย่างเช่น ต้องการคัดเลือกตำแหน่งบุคลากร 3 ผู้ที่จะถูกสัมภาษณ์ ควรเป็นผู้ดำรงตำแหน่ง บุคลากร ระดับ 3—5 ที่มีผลปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นต้น

2. กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งเป้าหมายที่จะคัดเลือกในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียง แต่เป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์เฉลี่ยปกติ

3. กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงกว่า ในระดับหัวหน้างาน / หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการกอง / สำนัก เป็นต้น

วิธีการสัมภาษณ์นี้ จะทำให้คณะทำงาน ได้ข้อมูลสำคัญที่เป็นตัวอย่าง พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Job Behavior) ของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ใน ระดับปานกลาง การแยกพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็น 2 ระดับเช่นนี้ เป็นการสะท้อนถึงสมรรถนะ ที่อาจแตกต่างกันได้

2) การใช้เทคนิค Focus Group เป็นการสนทนาแบบกลุ่มย่อย ซึ่งประกอบด้วย ผู้นำการสนทนาและผู้เข้าร่วมการสนทนา จำนวนผู้เข้าร่วมสนทนาควรอยู่ระหว่าง 8-12 คน ผู้นำการสนทนาจะต้องจัดเตรียมเนื้อหาหรือหัวข้อในการสนทนาและเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแสดง ออกถึงตัวอย่างพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยกำหนดหัวข้อที่ใช้ในการสนทนาให้มีลักษณะคล้ายหรือ เช่นเดียวกับวิธีการสัมภาษณ์ สิ่งสำคัญ ผู้นำการสนทนาจะต้องเป็นผู้สรุปประเด็นและสร้างคำถาม ปลายเปิด รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นให้ครบทุกคน กลุ่มเป้าหมายควรเป็น ผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีหรือมีประสิทธิภาพสูง

3) การใช้แบบสำรวจ/แบบสอบถาม เป็นการรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณซึ่งมี ประโยชน์สำหรับการใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลได้เป็นจำนวนมาก ช่วยประหยัดเวลาและ ค่าใช้จ่าย และช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน ภารกิจ ผลลัพธ์ที่ได้จากงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ที่ดี รวมทั้งสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งทั้งในปัจจุบันและแนวโน้ม ในอนาคต เนื้อหาของแบบสำรวจ/แบบสอบถามควรประกอบด้วยหัวข้อที่เกี่ยวกับ ลักษณะงาน ภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะทำงานให้สำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ฯลฯ

4) การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะของตำแหน่งงานเป้าหมายว่ามีสมรรถนะใดบ้าง มีมากน้อยเพียงใด หรือมีลักษณะอย่างไร โดยการเขียนเล่าเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น พฤติกรรมการให้บริการประชาชนหรือผู้มีติดต่อ พฤติกรรมการให้คำปรึกษาของหัวหน้างาน เป็นต้น

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากผลการศึกษาด้วยวิธีการต่างๆ ของคณะมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดร่างรูปแบบสมรรถนะ (Prototype Competency Model) ที่จะใช้สำหรับการเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งนั้น ๆ การวิเคราะห์ข้อมูลนี้เป็นการนำตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานต่าง ๆ ที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อสรุปว่าพฤติกรรมการทำงานลักษณะใดบ้างที่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเลิศ ทำให้การทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ข้อมูลพฤติกรรมการทำงานที่ได้ต้องนำมาใช้สนับสนุนหรือเป็นหลักฐานสนับสนุนในการจัดกลุ่มสมรรถนะ ตัวอย่างตามตารางข้างล่างนี้

ตัวอย่าง ตารางสรุปการวิเคราะห์สมรรถนะตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ภารกิจ	สมรรถนะในปัจจุบัน	ตัวอย่างพฤติกรรมการทำงาน	ความรู้ ความสามารถ ทักษะ	สมรรถนะในอนาคต
ภารกิจ การฝึก อบรม ปฐมนิเทศ	การติดต่อสื่อสาร	-ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าใจอย่างถูกต้องครบถ้วน -ตอบปัญหาและข้อซักถามได้อย่างชัดเจนตรงประเด็น	<u>ความรู้</u> -การเขียนโครงการฝึกอบรม -หลักเทคนิคการฝึกอบรม -กฎระเบียบ -เนื้อหาการฝึกอบรม	-ความคิดสร้างสรรค์ -ความรู้ภาษาต่างประเทศ -การใช้เทคนิคการฝึกอบรมทาง Internet
		-จัดทำสื่อการสอนที่เหมาะสม เป็นที่ประทับใจแก่ผู้เข้ารับการอบรม	<u>ทักษะ</u> -การใช้เทคโนโลยีประกอบการฝึกอบรม -การสื่อสารด้วยวาจา <u>คุณลักษณะ</u> -การใฝ่เรียนรู้	

ที่มา : สำนักงาน ก.พ. การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร หน้า 45

3.3 การจัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะ (Prototype Competency Model) หลังจากจัดกลุ่มสมรรถนะที่อาศัยข้อมูลพฤติกรรมการทำงานต่าง ๆ แล้ว ให้นำข้อมูลที่ได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ ซึ่งควรประกอบด้วยโครงสร้างของสมรรถนะ ดังนี้

1) สมรรถนะหรือกลุ่มสมรรถนะ (Cluster of Competencies) หมายถึง กลุ่มของสมรรถนะต่าง ๆ ที่จัดรวมให้อยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน เช่น กลุ่มคำนิยาม ประกอบด้วยสมรรถนะ “การบริการ” “ความซื่อสัตย์” “ความมีวินัย” เป็นต้น

2) นิยามของสมรรถนะ (Definition) หมายถึง ความหมายของสมรรถนะที่มีความชัดเจน ทำให้เข้าใจตรงกันว่าสมรรถนะนั้น ๆ หมายถึงอะไร และมีขอบเขตพฤติกรรมอย่างไร

3) พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ (Key Behaviors) หมายถึง พฤติกรรมต่างๆ ที่บุคคลแสดงออก ซึ่งบ่งชี้หรือสะท้อนสมรรถนะนั้น ๆ ได้ โดยมีลักษณะสำคัญ คือ สามารถสังเกตได้ วัดได้ หรือมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากที่สุด ในการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ที่อาจสรุปได้เป็นหน่วยของสมรรถนะ (Unit of Competencies) ซึ่งเป็นการรวบรวมพฤติกรรมบ่งชี้ที่สะท้อนคุณลักษณะของสมรรถนะนั้นไว้เป็นหมวดหมู่ ทำให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

4) ระดับของสมรรถนะ (Proficiency Level) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์การ

3.4 การตรวจสอบร่างรูปแบบสมรรถนะ เมื่อจัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะแล้ว จำเป็นต้องตรวจสอบยืนยันความถูกต้องและความเหมาะสมก่อนนำไปใช้เลือกสรรบุคคล วิธีการตรวจสอบร่างรูปแบบสมรรถนะ วิธีการจะคล้ายกับขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลสมรรถนะ แต่จะแตกต่างกันในเรื่องกลุ่มเป้าหมายที่จะวิเคราะห์และเนื้อหาของข้อมูล โดยใช้วิธีการดังนี้

1) การใช้เทคนิค Focus Group โดยการจัด Focus Group กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งในระดับหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นระดับตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งเป้าหมาย โดยให้พิจารณาร่างรูปแบบสมรรถนะว่ามีความเหมาะสม ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และต้องการเพิ่มเติมหรือลดในส่วนใดบ้าง

2) การใช้แบบสำรวจ/แบบสอบถาม เป็นการที่ใช้แบบสำรวจกับกลุ่มเป้าหมายที่กว้างหรือมีหลายระดับตำแหน่งมากยิ่งขึ้น กลุ่มเป้าหมายอาจประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น ๆ เช่น กลุ่มผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ หรือกลุ่มตำแหน่งอื่น ๆ ในวงกว้างออกไป เนื้อหาของการสำรวจมุ่งเน้นการตรวจสอบรายการสมรรถนะของร่างรูปแบบสมรรถนะว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงสมรรถนะของตำแหน่งนั้น ๆ ได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ขณะเดียวกันก็ให้ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติมได้

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบร่างรูปแบบสมรรถนะการนำผลข้อมูลทั้งจากการใช้เทคนิค Focus Group และการใช้แบบสำรวจ / แบบสอบถามมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ว่ามีองค์ประกอบใดของร่างรูปแบบสมรรถนะที่ยังคงใช้ได้และมีองค์ประกอบใดที่ควรตัดทิ้งหรือมีองค์ประกอบใดที่ควรเพิ่มเติม จากนั้นจึงวิเคราะห์เพื่อสรุปเป็นรูปแบบสมรรถนะ สำหรับการสรรหาและเลือกสรรบุคคลในตำแหน่งเป้าหมายที่สมบูรณ์

4. ขั้นตอนที่ 4 การนำไปใช้และติดตามประเมินผล ดำเนินการดังนี้

4.1 การนำเสนอรูปแบบสมรรถนะให้ฝ่ายบริหารหรือผู้มีอำนาจอนุมัติให้ความเห็นชอบ เพื่อเป็นการสร้างการยอมรับในกลุ่มระดับบริหาร ซึ่งจะทำการนำไปใช้สะดวกขึ้น

4.2 การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจและยอมรับร่วมกัน ซึ่งเป็นการยกระดับมาตรฐานการดำเนินการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

4.3 การนำไปใช้สรรหาและเลือกสรร เป็นการวางระบบเกี่ยวกับการดำเนินการสรรหาบุคคล ซึ่งต้องจัดเตรียมขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ ให้พร้อม เช่น ตัวบุคคลที่รับผิดชอบ งบประมาณ ค่าใช้จ่าย เทคนิคหรือวิธีการประเมินสมรรถนะ เพื่อให้การสรรหาบุคคลได้มาตรฐาน โปร่งใสและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การนำไปใช้จะมีวิธีการประเมินสมรรถนะของบุคคล สามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) การนำไปใช้จะมีการประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test of Performance) เป็นแบบทดสอบที่มุ่งวัดความสามารถของบุคคล โดยให้แสดงพฤติกรรมตามเงื่อนไขที่กำหนด ตัวอย่างเช่น การใช้แบบทดสอบวัดความสามารถทางสมองทั่วไป แบบทดสอบการคิดวิเคราะห์ แบบทดสอบที่วัดความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือวัดทักษะด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการใช้ภาษาไทย ทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น การประเมินโดยใช้แบบทดสอบนี้จะมุ่งประเมินสมรรถนะด้านที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ เป็นสำคัญ

แบบทดสอบประเภทต่าง ๆ เหล่านี้ มักจะมี 2 รูปแบบ คือ แบบปรนัย และแบบอัตนัย ซึ่งส่วนราชการควรเลือกรูปแบบให้เหมาะสมกับเนื้อหาและจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัดรวมทั้งความสามารถในการดำเนินการและความคุ้มค่าในเรื่องเวลาและค่าใช้จ่ายด้วย การใช้แบบทดสอบเพื่อการเลือกสรรบุคคล สามารถนำไปใช้เพื่อทดสอบสมรรถนะด้านต่างๆ ได้อย่างกว้างขวางทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ทั้งในลักษณะของการใช้เพื่อทดสอบความรู้ ความสามารถพื้นฐานในการปฏิบัติงานหรือการทดสอบความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง

2) การประเมินโดยการสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) เช่น การสังเกตพฤติกรรมการทำงานโดยตรง การสัมภาษณ์ การใช้แบบประเมินสมรรถนะ การประเมินบุคคลด้วยเทคนิค Assessment Centers เป็นต้น การประเมินด้วยการสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากที่สุด โดยการสัมภาษณ์ที่มุ่งเน้นการค้นหาสมรรถนะ (Competency – Based Interview) ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะเป็นผู้ตั้งคำถามที่มีความสอดคล้องกับการประเมินสมรรถนะต่างๆ

การใช้การสัมภาษณ์เพื่อเป็นเครื่องมือเลือกสรรบุคคล จะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการสัมภาษณ์ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์อย่างอิสระ (Free interview / unstructured interview) เป็นการสัมภาษณ์โดยไม่มีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า เป็นการสัมภาษณ์ตามแนวที่ผู้สัมภาษณ์คิดว่าจะทำให้ได้รับข้อมูลสำคัญที่จะนำมาประเมินผู้สมัคร รูปแบบนี้มีประสิทธิภาพน้อย เพราะยึดในความคิดเห็นของผู้สัมภาษณ์เป็นสำคัญ

2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เป็นการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบที่ต้องมีการจัดเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นคำถามที่ครอบคลุมเนื้อหาของสมรรถนะที่ต้องการทราบ มีการจัดทำคู่มือการสัมภาษณ์สำหรับกรรมการสัมภาษณ์ จัดบันทึกเพื่อเป็นหลักฐานเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับ และประเมินผลการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบ การสัมภาษณ์รูปแบบนี้มีประสิทธิภาพสูงกว่ารูปแบบแรก เพราะมีความเป็นระบบ สามารถทดสอบสมรรถนะที่ต้องการได้ชัดเจน และช่วยลดอคติที่เกิดจากการสัมภาษณ์

3) การประเมินโดยการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง (Self Reports) เช่น การใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็น แบบวัดทัศนคติ หรือการประเมินโดยพิจารณาจากประวัติส่วนบุคคลหรือข้อมูลพฤติกรรมในอดีต เป็นต้น

4.4 การติดตามประเมินผล ซึ่งภายหลังจากได้นำรูปแบบสมรรถนะไปใช้สรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ เรียบร้อยแล้ว จึงมีการติดตามประเมินผลการเลือกสรรบุคคลว่าสามารถคัดเลือกได้บุคคลที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการหรือไม่ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป วิธีการติดตามประเมินผลอาจกระทำได้ ดังนี้

1) การตรวจสอบจากผลการปฏิบัติงานระยะ 6 เดือนแรก โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินในหัวข้อที่เกี่ยวกับ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความถูกต้อง ระยะเวลา การใช้ทรัพยากร และคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับสมรรถนะของตำแหน่ง

2) การตรวจสอบความสอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่ง โดยใช้แบบประเมินสมรรถนะ ในที่นี้อาจประเมินสมรรถนะจากบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ถูกประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งจะทำได้ภาพที่ชัดเจนว่าบุคคลมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งหรือไม่ โดยประเมินหัวข้อที่เกี่ยวกับ

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ระดับของสมรรถนะต่าง ๆ และความรู้ ทักษะ คุณลักษณะต่าง ๆ
 เจือปนสำคัญในการติดตามประเมินผล คือ หน่วยงานต้องมีการสอนงานและมอบ
 หมายงาน (Coaching) อย่างเป็นระบบให้แก่ผู้รับการบรรจุ นอกจากนี้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน
 และการตรวจสอบความสอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งจำเป็นต้องอาศัยการประเมินอย่างเป็น
 กลางปราศจากอคติ

3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีระบบประเมินสมรรถนะพนักงานราชการเพื่อ
 สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะหรือคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานของ
 พนักงานราชการ

3.2 ระบบประเมินสมรรถนะพนักงานราชการ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำ
 แผนพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะของพนักงานราชการ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ระดับผลผลิต : สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีระบบประเมินสมรรถนะสำหรับ
 พนักงานราชการเพื่อการสรรหาและเลือกสรร

ระดับผลลัพธ์ : ร้อยละของพนักงานราชการที่ได้รับการสรรหาโดยใช้การประเมิน
 สมรรถนะและผ่านการทดลองงาน

บรรณานุกรม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545.

เทียน ทองแก้ว. สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ.

<http://dusithost.dusit.ac.th/ei/tuam/file21122005046.du>

ธัญญา พลอนันต์. การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2546.

เลิศฤทธิ์ วนะภูติ. คู่มือการประเมินผลงานทางวิชาการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ระดับ 6ว และระดับ 7ว ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. เอกสารผลงานขอรับการประเมินในตำแหน่งบุคลากร 6ว สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2548.

ศุภชัย ยาวะประภาส. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพมหานคร : บริษัท จุฑาทอง จำกัด, 2546.

สุรพงษ์ อรุณ โชติ. ความคิดเห็นของวิศวกรรังวัดต่อระบบการประเมินผลงานทางวิชาการ ตำแหน่ง วิศวกร 6ว : กรณีศึกษาข้าราชการกรมที่ดิน. ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548

สำนักงาน ก.พ.. การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตร HRยุคใหม่. วันที่ 4 - 19 กรกฎาคม 2549.

สำนักงาน ก.พ.. การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร. กรุงเทพมหานคร : หจก.นั้งถึงการพิมพ์, 2547.

สำนักงาน ก.พ..เอกสารประกอบการชี้แจงกระทรวงแรงงาน เรื่อง พนักงานราชการ. วันที่ 20 มกราคม 2547.

สำนักงาน ก.พ.. เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทางสำหรับรองรับการทำงานตามระบบ จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ (PC Specific). สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล วันที่ 11- 13 มิถุนายน 2550.

สำนักงาน ก.พ.. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535. กรุงเทพมหานคร : หจก.นั้งถึงการพิมพ์, 2544.