

การคัดเลือกและประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง  
สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป)  
และตำแหน่งประเภทวิชาที่เฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา



การกำหนดระบบประเมินสมรรถนะของบุคคล  
เพื่อใช้ในการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการ

โดย

นางนมิตา วายนต์  
ตำแหน่งบุคลากร 6ว

ผู้ขอรับการประเมินในตำแหน่งบุคลากร 7ว  
กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน สำนักบริหารกลาง  
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



ว12.05.6  
น633ก  
2550

ห้องสมุดกระทรวงแรงงาน  
11834  
การคัดเลือกและประเมินบุคคล

## บทคัดย่อ



การนำเสนอผลงานเพื่อขอรับการประเมินในครั้งนี้ ผู้ขอรับการประเมินได้นำเสนอผลงานที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 เรื่อง ดังนี้

1. ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง การคัดเลือกและประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา

การคัดเลือกและประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา ได้อาศัยความรู้ทางวิชาการหรือแนวคิดที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมิน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานที่ ก.พ. กำหนด รวมทั้งแนวทางปฏิบัติการคัดเลือกบุคคลและการประเมินผลงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานกำหนด เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการ อีกทั้งความรู้เกี่ยวกับประเภทตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งข้าราชการและการปฏิบัติงานที่ต้องปฏิบัติตามหลักการ

ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 10 ลงวันที่ 15 กันยายน 2548 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคล พร้อมทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา โดยมีหลักการและสาระสำคัญ คือ

1. มอบอำนาจให้ส่วนราชการมีอำนาจในการบริหารจัดการในการคัดเลือกบุคคลให้เป็นระบบ มีความโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อให้ได้คนที่มีความเหมาะสมก่อนที่จะให้ส่งผลงาน

2. ให้ อ.ก.พ. กรม หรือคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลที่ อ.ก.พ. กรมแต่งตั้ง มีหน้าที่ในการคัดเลือกบุคคลตามหลักเกณฑ์ที่ อ.ก.พ. กรมกำหนด และให้มีการประกาศรายชื่อผู้ได้รับคัดเลือก พร้อมทั้งให้มีการทักท้วงผลการคัดเลือกและการแจ้งข้อมูลเท็จได้ภายใน 30 วัน นับแต่วันประกาศผล

3. ผู้ที่จะส่งผลงานประเมิน จะต้องผ่านการคัดเลือกบุคคลก่อน โดยต้องส่งผลงานที่เป็นเรื่องเดียวกับเรื่องที่เสนอในขั้นตอนการคัดเลือกบุคคล และผลงานที่ส่งประเมินจะต้องประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือเป็นผลสำเร็จของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นั้น

ส่วนที่ 2 เป็นข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานที่จะประเมิน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทั้งนี้ ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมิน 2) การประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก 3) การส่งผลงานประเมิน 4) การประเมินผลงาน และ 5) การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

โดยการดำเนินการดังกล่าว เกิดผลสำเร็จคือ

1. สามารถบริหารจัดการและดำเนินการตามกระบวนการคัดเลือกและประเมินบุคคลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และขั้นตอนการประเมินจนกระทั่งออกคำสั่งแต่งตั้งได้ตามที่ได้รับมอบหมาย
2. มีการเผยแพร่เอกสารผลงานทางวิชาการของผู้ผ่านการประเมินผ่านช่องทางห้องสมุดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานแก่ผู้สนใจและเพื่อสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำเอกสารผลงานทางวิชาการ กระบวนการประเมินบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานแก่ผู้เข้ารับการประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง

สำหรับความยุ่งยาก ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ เช่น การคัดเลือกบุคคลมีหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกโดยเน้นกระบวนการให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม จึงใช้ระยะเวลาการพอสมควร ตั้งแต่ขั้นตอนการรับสมัคร การประกาศรายชื่อผู้ได้รับคัดเลือกจนถึงการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ทำให้เกิดความล่าช้าในการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง และในการประเมินผลงานคณะกรรมการประเมินผลงานส่วนใหญ่เป็นผู้บริหาร โดยเฉพาะคณะกรรมการที่แต่งตั้งจากราชการระดับ 9 และระดับ 8 ซึ่งต้องมีหน้าที่รับผิดชอบเป็นจำนวนมาก การนัดประชุมเพื่อพิจารณาผลงานจึงเป็นไปด้วยความไม่คล่องตัว ต้องเลื่อนนัดการประชุมบ่อยครั้ง ทำให้ส่งผลกระทบต่อแผนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**2. ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานฯ เรื่อง การกำหนดระบบประเมินสมรรถนะของบุคคลเพื่อใช้ในการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการ**

เหตุผลที่เสนอผลงานในเรื่องนี้ เนื่องจากการกำหนดให้ทุกส่วนราชการมีการดำเนินการจ้างพนักงานราชการเพื่อทดแทนการจ้างงานลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้มีการดำเนินการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการ โดยใช้วิธีการสรรหาตามหลักการแบบเดิม ๆ ยังไม่มีการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการสรรหาและการจ้างอย่างเป็นระบบ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการนำระบบประเมินสมรรถนะของบุคคลมาใช้ในการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนภารกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การนำระบบประเมินสมรรถนะของบุคคลมาใช้ในการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการ มีแนวคิดที่สำคัญที่เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะที่มีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งอธิบายว่า “ความแตกต่างระหว่างบุคคล เปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนที่มองเห็นได้ยาก อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก” คำว่า “สมรรถนะ” นั้น หมายถึง กลุ่มความรู้ ความสามารถ (ทักษะ) และพฤติกรรมหรืออุปนิสัยในการปฏิบัติงาน ที่บุคลากรของหน่วยงานพึงมีร่วมกันอย่างสอดคล้องกับงานที่ทำและตอบสนองต่อความสำเร็จของหน่วยงาน

สำหรับข้อเสนอในการกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อใช้ในการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการ ผู้ขอรับการประเมินได้ศึกษาและนำหลักการกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรรข้าราชการ ที่ ก.พ. กำหนดมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการ ซึ่งมีวิธีการและขั้นตอนการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การศึกษาเพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะ 3) การกำหนดรูปแบบสมรรถนะ และ 4) การนำไปใช้และติดตามประเมินผล

การดำเนินการดังกล่าวผู้ขอรับการประเมินคาดหวังว่าสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะมีระบบประเมินสมรรถนะพนักงานราชการเพื่อสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะหรือคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานของพนักงานราชการ และระบบประเมินสมรรถนะพนักงานราชการ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะของพนักงานราชการ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี

---

## คำนำ

การจัดทำเอกสารผลงานเข้ารับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบุคลากร 7ว ในครั้งนี้ ผู้ขอรับการประเมินเลือกนำเสนอผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลทั้ง 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง การคัดเลือกและประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา ซึ่งเป็นผลงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและได้เรียบเรียงขึ้นมาโดยยึดแนวทางที่ได้ปฏิบัติงานจริง

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานที่ขอรับการประเมิน เรื่อง การกำหนดระบบประเมินสมรรถนะของบุคคลเพื่อใช้ในการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการ เหตุผลที่เสนอผลงานเรื่องนี้ เนื่องจากเห็นว่าพนักงานราชการถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะเข้ามามีบทบาทในการปฏิบัติงานภาครัฐเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคตจากการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ฉะนั้น กระบวนการหรือวิธีการที่จะคัดเลือกพนักงานราชการ จึงควรมีการกำหนดรูปแบบ/วิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพ มีความสามารถเป็นที่ต้องการขององค์กร

ผู้ขอรับการประเมินจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า “เอกสารผลงานทางวิชาการ” ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการ หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

นมิตา วายนต์

กรกฎาคม 2550

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	I
คำนำ	IV
สารบัญ	V
ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	
เรื่อง การคัดเลือกและประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มี ที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา	
1. ชื่อผลงาน	1
2. ระยะเวลาที่ดำเนินการ	1
3. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ	1
3.1 ความรู้เกี่ยวกับประเภทตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ	1
3.2 ความรู้เกี่ยวกับตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ฯ	8
3.3 หลักการและสาระสำคัญของหนังสือ ว 10/2548	10
3.4 หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด	12
3.5 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด	14
3.6 แนวทางปฏิบัติการคัดเลือกบุคคลและการประเมินผลงาน ที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานกำหนด	18
4. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ	
4.1 ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมิน	26
4.2 ขั้นตอนที่ 2 การประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก	28
4.3 ขั้นตอนที่ 3 การส่งผลงานประเมิน	29
4.4 ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลงาน	29
4.5 ขั้นตอนที่ 5 การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง	
5. ผู้ร่วมดำเนินการ	30
6. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ	30
7. ผลสำเร็จของงาน	30
8. การนำไปใช้ประโยชน์	31
9. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค	31
10. ข้อเสนอแนะ	32

ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานฯ

เรื่อง การกำหนดระบบประเมินสมรรถนะของบุคคลเพื่อใช้ในการสรรหาและเลือกสรร

พนักงานราชการ

- |                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1. หลักการและเหตุผล               | 34 |
| 2. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ | 35 |
| 3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ            | 47 |
| 4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ            | 47 |

บรรณานุกรม 48

ภาคผนวก

ก หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 10 ลงวันที่ 15 กันยายน 2548

ข แบบฟอร์มและเอกสารที่เกี่ยวข้องในการคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้ง

ให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป)

และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา