

ส่วนที่ 1

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ชื่อผลงาน

**การดำเนินการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งข้าราชการ
ให้ดำรงตำแหน่งในระดับ 8 ระดับ 9 และระดับ 10**

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1. ชื่อผลงาน การดำเนินการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในระดับ 8 ระดับ 9 และระดับ 10

2. ระยะเวลาที่ดำเนินการ ปี พ.ศ.2544 ถึงปัจจุบัน

3. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

การดำเนินการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในระดับ 8 ระดับ 9 และระดับ 10 ได้ใช้ความรู้ทางวิชาการ หรือแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลและกฎระเบียบ และหนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการ เพื่อให้การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ และกฎระเบียบของทางราชการ ซึ่งความรู้ทางวิชาการ หรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการประกอบด้วย

3.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

3.1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

งานการเจ้าหน้าที่ หรือในทางวิชาการทางด้านการบริหาร เรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” (Personnel Management Administration) เป็นภารกิจที่สำคัญของการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพราะ “บุคคล” หรือ “คน” หรือ “ทรัพยากรบุคคล” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ เพราะผู้บริหารจะต้องใช้คนให้ทำงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และคนจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นๆ ให้ทำงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานบุคคล ได้มีนักวิชาการให้คำจำกัดความไว้หลายท่าน อาทิ พยอม วงศ์สารศรี (อ้างจากฉันทภูพันธ์ เขจรนันท์ 2548, หน้า 130) กล่าวว่า

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ ศิลปะ และกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณาบุคคลที่มีอยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์กรและในขณะที่บุคคลเข้ามา

ปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีการจัดกิจกรรมบำรุงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี, 2534:3)

3.1.2 ขอบเขตของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีขอบเขตภารกิจที่สำคัญที่นักวิชาการได้กำหนดไว้ เช่น คณีย์ เทียนพูน (2546, หน้า 26-27) กล่าวว่า เราสามารถกำหนดภารกิจของงานบริหารงานบุคคลเป็น 4 ภารกิจหลัก ใหญ่ๆ คือ

- การสรรหา (RECRUITMENT) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากร โดยเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่

- เป็นคนที่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (COROPRATE CULTURE) หรือ นอร์ม (NORM) ขององค์กร รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีแนวโน้มในการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าได้

โดยปกติ การสรรหาจะเป็น 2 ลักษณะ คือ การสรรหาภายใน และการสรรหาภายนอก

- การพัฒนา (DEVELOPMENT) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT) กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT) ในทั้ง 2 วิธีนั้น มีจุดหมายที่จะเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนพนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน ก็พร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการมุ่งสู่องค์กรที่จะชนะในการแข่งขันด้วย

- การรักษาพนักงาน (RETENTION) คือ การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์กร ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มุ่งใจที่จะรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

- การใช้ประโยชน์ (UTILIZATION) หมายถึง การใช้ให้ได้ ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือ การปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยองค์กร และด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ก็เพื่อ จัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และ ทำหายคนให้ทำงาน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่จะทำ

3.1.3 การสรรหาบุคคล

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2548, หน้า 133 – 135) กล่าวว่า

การสรรหาบุคคล (Personnel Recruitment) เป็นกระบวนการ ในการกำหนดความต้องการ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรสนใจจะรับเข้าเป็น พนักงานให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร การสรรหาจะเป็นงานสำคัญที่มีผล โดยตรงต่อผลงานที่ออกมาขององค์กร การสรรหาบุคคลเปรียบเทียบกับกระบวนการเตรียม ปัจจัยที่จะป้อนเข้า (Input) เพื่อนำไปสู่กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) เพื่อให้ได้ผลผลิต (Output) ที่ต้องการในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยสิ่งที่จะ ต้องคำนึงถึงในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานก็คือ ความต้องการกำลังคนที่จะใช้ ปฏิบัติงาน และความเหมาะสมของคนกับลักษณะงานที่จะทำงาน โดยสามารถจำแนก แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรออกเป็น 2 แหล่ง คือ

1. ภายในองค์กร (Internal Sources) ซึ่งสามารถสรรหา บุคลากรเข้าทำงานได้ 2 ลักษณะ คือ

1.1 ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่คัดเลือก โดยพิจารณาจาก ผลงานและคุณสมบัติของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถดำเนินการเอง หรืออาจมีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้บริหารด้วยกัน

1.2 ประกาศรับสมัครจากบุคลากรภายในอย่างเป็นทางการและเปิดเผย โดยเปิดโอกาสให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่องค์กร ต้องการสามารถเสนอตัวเข้ารับการคัดเลือกซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้รับบุคลากรจาก ภายในที่มีความรู้ ความสามารถและเต็มใจทำงาน

โดยที่การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กรจะมีข้อดี คือ

(1) สร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน เพราะการสรรหาบุคลากรจากภายในจะทำให้พนักงานรู้ว่าตนมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งต่างๆ ได้

(2) ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก ประชุมนิเทศ และฝึกอบรม เพราะพนักงานมีความคุ้นเคยกับหน่วยงานและระบบงานในองค์กร แต่องค์กรก็ยังคงต้องฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมในการดำรงตำแหน่งใหม่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งบุคลากรและองค์กร

(3) สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและไม่ยุ่งยาก ทำให้มีผู้ปฏิบัติงานได้เมื่อต้องการ

ขณะที่การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อเสีย คือ

(1) จำกัดโอกาสสำหรับบุคคลอื่นที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถสูง แต่ไม่ได้ทำงานอยู่ในองค์กร

(2) กรอบความคิดแคบและไม่แตกต่างจากความคิดเดิมๆ ในองค์กร ขาดมุมมองและประสบการณ์อย่างกว้างขวางจากที่อื่นๆ ทำให้การพัฒนาองค์กรอยู่ในเฉพาะกรอบความคิดของพนักงานที่อยู่ในองค์กร

(3) ขาดแคลนกำลังคนใหม่ๆ ในหน่วยงานที่มีนโยบายเลื่อนบุคลากร ขึ้นมา ถ้ากรณีที่องค์กร หรือหน่วยงานมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจะทำให้เกิดปัญหาคนงานไม่พอ ซึ่งอาจจะทำให้งานหยุดชะงักลงได้

2. ภายนอกองค์กร (External Sources) เป็นการสรรหาบุคลากรจากแหล่งอื่นๆ เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยปกติองค์กรจะต้องการพนักงานจากภายนอกเข้ามาเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพราะบางตำแหน่งไม่สามารถหาบุคลากรได้จากภายในองค์กร หรือต้องการแรงงานใหม่ๆ จากภายนอกองค์กร

โดยที่การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะมีข้อดี คือ

(1) เพื่อคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานมากที่สุด ให้เข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร

(2) ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ทดแทนบุคลากรที่เลื่อนตำแหน่งไปทำงานอื่น หรือออกไปจากองค์กร

(3) ได้รับความคิดและประสบการณ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างกันออกไปจากบุคลากรปัจจุบัน

ขณะที่การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะมีข้อเสียคือ

(1) สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากกว่าการสรรหาบุคลากรจากภายใน เพราะจะมีค่าใช้จ่ายตั้งแต่การเตรียมการ การจัดเตรียมเอกสารให้แก่ผู้สมัคร การทดสอบ การคัดเลือก และการฝึกอบรม

(2) มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรปัจจุบัน ทำให้คิดว่าตนขาดโอกาสที่จะก้าวหน้า จึงไม่ทุ่มเท และอาจจะลาออกจากงาน

(3) สร้างความขัดแย้งระหว่างบุคลากรเดิมหรือพวกคนเก่า (Old Blood) กับผู้เข้ามาใหม่ (New Blood) ทั้งในด้านความสนใจส่วนตัว และผลกระทบในโรงงาน



3.1.4 รูปแบบและระบบการสรรหาบุคคล

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2548, หน้า 133 – 135) กล่าวว่า นอกจากการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องพิจารณาถึงรูปแบบหรือระบบที่ใช้ในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสม เพื่อเข้ามาทำการคัดเลือกด้วย โดยที่เราสามารถจำแนกระบบการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 3 ระบบ คือ

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือระบบความสามารถ เป็นวิธีการที่ต้องการให้ได้ผู้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะทำการสรรหาโดยการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีศักยภาพมาสมัครเข้ารับการคัดเลือก นอกจากนี้เรายังสามารถแยกแนวคิดเกี่ยวกับระบบคุณธรรมออกเป็น 4 ประการ คือ

1.1 หลักความเสมอภาคของโอกาส (Equality of Opportunity) เป็นการเปิดโอกาสให้แก่ทุกคน (Open to All) ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้เข้ารับการคัดเลือกเพื่อปฏิบัติงานในองค์การด้วยวิธีการสอบแข่งขัน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนา ผิวพรรณ หรือความสนิทสนมส่วนตัว

1.2 หลักความสามารถ (Competence) ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจะพยายามสรรหาและคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการ ผ่านการกำหนดคุณลักษณะของบุคคลจากเอกสารบรรยายงาน (Job Description) หรือ JD และความต้องการของงานอย่างแท้จริง

1.3 หลักความมั่นคงในการจ้างงาน (Security on Tenure) ความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในทุกองค์การ โดยองค์การจะต้องมีระเบียบและกฎเกณฑ์ที่จะคุ้มครองบุคคลให้มีความมั่นคงและปลอดภัยเมื่อการปฏิบัติงานผิดพลาด เช่น มีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน หรือกฎหมายด้านความปลอดภัย เป็นต้น เพื่อป้องกันไม่ให้มีการกลั่นแกล้งให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด หรือการปฏิบัติงานที่มีอันตราย

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) เป็นหลักการสำคัญที่ใช้ในหน่วยงานราชการมากกว่าการทำงานในองค์กรธุรกิจ เพราะหน่วยงานราชการมีบุคคลที่มาจากพื้นฐานและความสนใจที่แตกต่างกัน ดังนั้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องพิจารณาความเป็นกลาง และความเหมาะสมทางการเมืองในองค์การ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจเอกชนก็ไม่สามารถมองข้ามปัจจัยทางการเมืองได้ เพราะถ้าเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ขึ้น ก็จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) หรือระบบซุบเถียงเป็นการเปิดให้ระบบสืบสายโลหิตเดียวกันเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นระบบที่ตรงกันข้าม

กับระบบคุณธรรม โดยระบบอุปถัมภ์เป็นระบบที่สนับสนุนพรรคพวก เพราะผู้บริหารต้องการปฏิบัติงานกับคนคุ้นเคย ตลอดจนให้รางวัลต่อบุคคลที่อุทิศตนให้สู่ตำแหน่งระดับสูง หรือเป็นการสร้างรากฐานอำนาจในองค์กร

3. ระบบอาวุโส (Seniority System) โดยการพิจารณาจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานมานาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี และเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิประสบความสำเร็จสามารถแสดงความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะเป็นขวัญและกำลังใจแก่สมาชิกที่ปฏิบัติงานมานาน และส่งเสริมให้บุคลากรใหม่มุ่งมั่นทำงาน เพื่อจะได้รับการคัดเลือกในอนาคต

ในทางปฏิบัติ องค์กรต่างๆ จะไม่ใช้การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรด้วยวิธีการใดโดยเฉพาะ แต่จะใช้ร่วมกันอย่างผสมผสานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสถานการณ์ขององค์กร เพราะแต่ละวิธีการก็จะมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ระบบคุณธรรมจะช่วยให้สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในหน้าที่ต่างๆ แต่ก็อาจจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แข่งขันและชิงดีชิงเด่นกัน เป็นต้น

3.1.5 หลักเกณฑ์และแนวทางการแต่งตั้งผู้บริหาร

ดนัย เทียนพุฒ (2543, หน้า 260 - 261) กล่าวว่า ในการเลื่อนตำแหน่งหรือแต่งตั้งผู้บริหารให้รับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือในหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้นกว่าเดิม โดยวิธีการปฏิบัติของแต่ละธุรกิจมักจะดำเนินในวิธีการที่เคยปฏิบัติตามๆ กันมาจนเป็นประเพณีปฏิบัติ หรืออาจจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งของพนักงานและผู้บริหารไว้ แต่ก็เป็นที่สงสัยในหลักเกณฑ์หรือวิธีการว่ายุติธรรมและเหมาะสมเพียงใด

เช่นการเลื่อนตำแหน่งหรือแต่งตั้งผู้บริหาร มักจะมีหลักเกณฑ์และแนวทางดังนี้

1. การพิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้บริหารเพื่อแต่งตั้ง มักจะพิจารณาในสิ่งต่อไปนี้

- มีอายุงานในตำแหน่งมานาน หรือเป็นผู้อาวุโสในงาน
- มีอัตราเงินเดือนถึงระดับขั้นตำแหน่งของอีกระดับที่สูงกว่า

- เป็นผู้ที่ได้รับการอบรมดูงาน หรือ ได้รับการพัฒนา
เป็นประจำ

- มีวุฒิ หรือการศึกษาตรงตามตำแหน่งที่ต้องการจะแต่งตั้ง
- มีบุคลิกภาพที่ดี มนุษยสัมพันธ์สูง ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

2. การกำหนดหลักเกณฑ์ด้านความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน
เช่น

- มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่ามาตรฐาน
- ผลการขึ้นเงินเดือนในปีที่ผ่านมา อยู่ในระดับดีมาก

หรือเป็นกรณีพิเศษ

- ผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นที่สูงกว่า มีความเห็นว่าเป็น
ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

ซึ่งตามคุณสมบัติหรือหลักเกณฑ์ที่ยกมาเป็นตัวอย่างนั้น
มักถือใช้กันอย่างกว้างขวาง แต่ก็มีจุดอ่อนหรือขาดการยอมรับในสภาพธุรกิจที่มีการ
แข่งขันหรือขยายตัวเร็วเช่นในปัจจุบัน

ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารธุรกิจ
ระดับสูงในองค์กรสมัยใหม่ จึงมีแนวคิดที่จะหาเครื่องมือในการวัดความสามารถ หรือ
สิ่งที่จะทำนายให้ได้ว่า

- ทำอย่างไรถึงจะ “คัดเลือก” หรือ “แต่งตั้ง” ผู้บริหารที่เหมาะสม
และประสบความสำเร็จในตำแหน่งที่สำคัญของบริษัท

- จะมีเครื่องมืออะไรที่บอกถึง “วัดความสามารถ” ได้แม่นยำ
หรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

- บริษัทไม่ต้องเสี่ยงหรือลองผิดลองถูก ที่จะแต่งตั้งบุคคล
ที่ไม่เหมาะสม

“การประเมินศักยภาพผู้บริหาร” จึงเป็นแนวโน้มหรือทิศทาง
ที่ยอมรับมากขึ้น มีการศึกษาและพัฒนาวิธีการให้เป็นที่ยอมรับในการเลื่อนตำแหน่ง
สำหรับผู้บริหาร ในอนาคตที่เหมาะสมและสมควรหยิบฉวยไปใช้เป็นเครื่องมือประกัน
การตัดสินใจของผู้บริหารที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง

3.2 ความรู้และแนวคิดเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติในการแต่งตั้งข้าราชการ

3.2.1 หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว 22 ลงวันที่ 30 กันยายน 2540 ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและขั้นตอนการพิจารณาความเหมาะสมและการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังนี้

(1) การเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งระดับ 9 และระดับ 10 (อธิบดี/รองปลัดกระทรวง/ผู้ตรวจราชการ/ผู้อำนวยการสำนัก)

1. มีคณะกรรมการคัดเลือก ซึ่ง อ.ก.พ. กระทรวง มีคำสั่งแต่งตั้ง

2. ขั้นตอนการคัดเลือก ส่วนราชการที่มีตำแหน่งหรือที่จะว่างเสนอข้อมูลบุคคลที่มีคุณสมบัติที่จะได้รับการแต่งตั้งต่อคณะกรรมการ ดังนี้

- ชื่อ และจำนวนตำแหน่งว่าง หรือที่จะว่างพร้อมรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของตำแหน่ง

- รายชื่อข้าราชการที่มีคุณสมบัติที่จะได้รับการแต่งตั้ง (บัญชีรายชื่อข้าราชการตามอาวุโส) จำนวน 1 - 2 ชื่อ (ตามที่กระทรวงเห็นสมควรกำหนด) พร้อมข้อมูลบุคคลพื้นฐาน ผลการปฏิบัติงานประจำปี และความเห็นของผู้บังคับบัญชา และข้อเสนอของบุคคลผู้นั้นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ตามความคาดหวัง แนวทางการดำเนินการและแก้ปัญหาต่าง ๆ ของงานในตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

- ปลัดกระทรวงพิจารณารายชื่อที่คณะกรรมการเสนอ

(2) การเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งระดับ 8 (บก.)

1. มีคณะกรรมการคัดเลือก ซึ่ง อ.ก.พ. สำนักงาน ปลัดกระทรวงมีคำสั่งแต่งตั้ง

2. ขั้นตอนการคัดเลือก การเจ้าหน้าที่ เสนอรายชื่อผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนและผู้อยู่ในเกณฑ์จะเลื่อนพร้อมข้อมูลต่าง ๆ ของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง เสนอต่อคณะกรรมการ

3. คณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมซึ่งได้รับการเสนอชื่อพิจารณาเทียบข้อมูลบุคคล

4. ปลัดกระทรวงพิจารณารายชื่อที่คณะกรรมการเสนอ

3.2.2 หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0701/ว9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 เรื่องการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 และที่ปรับปรุงเพิ่มเติมตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1003/ว11 ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2549 ที่ นร 1003/ว13 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2549 และที่ นร 1013.3/220 ลงวันที่ 31 สิงหาคม 2549 สรุปได้ดังนี้

1. มีคณะกรรมการคัดเลือกฯ ซึ่งประกอบด้วย

1) ประธาน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ ก.พ. แต่งตั้งจากรายชื่อที่

อ.ก.พ.กระทรวง เสนอ

2) กรรมการ ซึ่งแต่งตั้งจาก อ.ก.พ.กระทรวง

2. ขั้นตอนการคัดเลือก

1) กรมแจ้งรายละเอียดตำแหน่งว่างมายังกระทรวง เพื่อส่งต่อไปให้คณะกรรมการคัดเลือกฯ

2) คณะกรรมการฯ วิเคราะห์งานในตำแหน่งที่ว่าง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอนในการคัดเลือก

3) คณะกรรมการคัดเลือกฯ ได้พิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม จำนวนไม่เกิน 3 ชื่อ ต่อ 1 ตำแหน่ง พร้อมเหตุผลเสนอผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ ตามมาตรา 52 พิจารณาแต่งตั้ง

4) ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 เห็นว่า รายชื่อที่เสนอยังมีเหตุผลและข้อมูลไม่ครบให้นำประเด็นกลับไปปรึกษาหารือกับ คณะกรรมการตัดสิน

3.2.3 หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.4/ว16 ลงวันที่ 29 กันยายน 2538 เรื่องการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ ขึ้นมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 9 ระดับ 10 ที่เป็นตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ สรุปได้ดังนี้

- 1) กรมที่มีตำแหน่งว่างเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมให้ ปลัดกระทรวงพิจารณา
- 2) ปลัดกระทรวงพิจารณาแล้วแจ้งให้ผู้เข้ารับการประเมิน จัดทำเอกสารผลงาน
- 3) ผู้เข้ารับการประเมิน จัดส่งเอกสารผลงานให้กระทรวง แล้วกระทรวงส่งเอกสารให้ ก.พ. ประเมิน

3.2.4 หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว10 ลงวันที่ 15 กันยายน 2548 เรื่อง การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มี ประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชารับเฉพาะตำแหน่ง ระดับ 8 ลงมา สรุปได้ดังนี้

- 1) แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคคล และคณะกรรมการ ประเมินผลงาน
- 2) กำหนดให้มีการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสม ก่อนที่จะให้ส่งผลงานประเมินและให้ประกาศผลการพิจารณาอย่างเปิดเผย โปร่งใส รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการทักท้วงได้ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันประกาศผล

3.3 ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไข เพิ่มเติม ข้อกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา คัดเลือก และแต่งตั้งข้าราชการ เช่น การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง การให้ได้รับ เงินเดือน การจัดระเบียบบริหารราชการในกระทรวง ทบวง กรม ดังนี้

(1) “การแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ” หมายถึง การสั่งให้ ข้าราชการพลเรือน มีอำนาจ (Authority) หน้าที่ (Duty) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ในงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งซึ่งบทบัญญัติของกฎหมายตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้กำหนดกรณีการแต่งตั้งไว้ 5 กรณี คือ

(1) การแต่งตั้งผู้ได้รับการบรรจุให้ดำรงตำแหน่ง (มาตรา 48, 50, 51, 61, 63, 64, 65 และ 66)

(2) การย้าย (มาตรา 57)

(3) การโอน (มาตรา 60)

(4) การเลื่อนตำแหน่ง (มาตรา 58-59)

(5) การแต่งตั้งมีคุณสมบัติไม่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งกลับไปดำรงตำแหน่งเดิม (มาตรา 62)

การย้าย หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกัน ภายในกรมเดียวกัน ทั้งนี้ จะเป็นตำแหน่งในสายงานเดียวกันหรือต่างสายงานก็ได้ และในบางกรณีอาจมีการสั่งให้ไปดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่าได้ แต่ต้องขออนุมัติ ก.พ.ก่อน หรือ ก.พ. มอบอำนาจให้ดำเนินการได้

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งที่มีระดับสูงกว่าเดิม อาจเป็นตำแหน่งในสายงานเดิมหรือต่างสายงานก็ได้

การโอน หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ดำรงตำแหน่งในกระทรวง ทบวง กรมหนึ่ง พ้นจากตำแหน่งและไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในกระทรวง ทบวง กรมอื่น ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

(2) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

มาตรา 52 (4) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2535 กำหนดว่า “การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 9 ให้ปลัดกระทรวงผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

(3) การประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง

มาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2535 บัญญัติเกี่ยวกับเกณฑ์และวิธีการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง สำหรับกรณีการเลื่อนข้าราชการผู้สอบคัดเลือกได้หรือผู้ได้รับการคัดเลือกขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ให้แต่งตั้งได้ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงความรู้

ความสามารถ ความประพฤติและประวัติการรับราชการซึ่งจะต้องเป็นผู้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถแล้ว ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

4. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

1. การศึกษา กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีดำเนินการแต่งตั้งข้าราชการตามประเภทและลักษณะของตำแหน่ง

การแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ วิธีการ ที่ ก.พ. กำหนด หากการดำเนินการผิดพลาดอาจต้องยกเลิกการแต่งตั้งอันก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการบริหารบุคคล และปัญหาการร้องเรียนความไม่เป็นธรรมตามมา ซึ่งในการดำเนินการแต่งตั้งต่าง ๆ ก็มีวิธีการที่แตกต่างกันตามประเภท ลักษณะหรือระดับ เช่นตำแหน่งในระดับ 9 ได้แก่ตำแหน่งรองอธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ก็มีวิธีดำเนินการแต่งตั้งที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องศึกษา กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการดำเนินการแต่งตั้งให้เข้าใจเพื่อจะได้ดำเนินการอย่างถูกต้อง โดยต้องมีการวิเคราะห์และแปลความหมายในบางกรณี เนื่องจากเป็นลักษณะภาษากฎหมายและเป็นศัพท์ทางด้านการบริหารบุคคลของทางราชการ รวมทั้งยังมีการอ้างอิงหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบเดิมๆ ที่จะต้องกลับไปศึกษาค้นคว้า เพื่อมาเปรียบเทียบข้อแตกต่าง อีกประการหนึ่งคือ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ มีจำนวนมากโดยต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างละเอียด และนำหลาย ๆ หลักเกณฑ์มาพิจารณาประกอบรวมกัน

2. สำรวจ ตรวจสอบอัตรากำลังตำแหน่งว่างในระดับ 10 , 9 และ 8

สิ่งสำคัญในการจัดทำข้อมูลรายละเอียดอัตราว่างคือความถูกต้องและมีอัตรากำลังข้าราชการตามโครงสร้างในปัจจุบัน มีการกำหนดตำแหน่งไว้ในโครงสร้างของสำนัก กอง ต่าง ๆ แยกต่างกัน โดยในการจัดทำแผนอัตรากำลังมีการปรับปรุง และยกเว้นบางตำแหน่งไว้เป็นการชั่วคราวตามความจำเป็นในการจัดบุคลากรลงตามโครงสร้าง การตรวจสอบข้อมูลตำแหน่งซึ่งเป็นตำแหน่งลักษณะบริหาร หน่วยงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ความละเอียดรอบคอบอย่างมาก โดยต้องมีการตรวจสอบจากหลายข้อมูลทั้งจากบัญชีถือจ่าย ซึ่งมีข้อมูลเป็นปัจจุบัน จากแผน

อัตราค่าจ้างที่ ก.พ. กำหนด และข้อมูลการปรับปรุงตำแหน่งเพิ่มเติมเพื่อได้ข้อมูล ที่ถูกต้องสมบูรณ์และเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการแต่งตั้งข้าราชการ

3. จัดทำหลักการ แนวทางการดำเนินการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งข้าราชการ ให้ดำรงตำแหน่งที่ว่าง ในระดับ 10, 9 และ 8 เสนอปลัดกระทรวงแรงงานพิจารณาและ มอบนโยบาย เนื่องจากปลัดกระทรวง เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในกระทรวงแรงงาน ดังนั้นในการพิจารณาการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งว่างใดๆ แต่ละคราวจะต้อง จัดทำหลักการ แนวทางการดำเนินการแต่งตั้งข้าราชการ พร้อมรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ต่าง ๆ เสนอ เพื่อขอรับทราบนโยบายในการพิจารณาดำเนินการแต่งตั้งก่อน

4. กำหนดแผนปฏิบัติการในการดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการ เมื่อได้สำรวจตรวจสอบข้อมูลตำแหน่งว่างและได้รับมอบนโยบายการดำเนินการแต่งตั้ง ข้าราชการจากปลัดกระทรวงแล้ว จะต้องกำหนดแผนดำเนินการแต่งตั้ง ขั้นตอน วัน เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมโดยเร็ว โดยเฉพาะกรณีตำแหน่งที่จะว่างเนื่องจาก เกษียณอายุจะต้องรับดำเนินการแต่งตั้งข้าราชการให้แล้วเสร็จเพื่อความต่อเนื่อง ในการปฏิบัติงาน

5. ศึกษาวิเคราะห์เพื่อจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบลักษณะ งานที่ปฏิบัติและคุณสมบัติความต้องการของตำแหน่งที่จะดำเนินการแต่งตั้งข้าราชการ ข้อมูลรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะการปฏิบัติงาน คุณสมบัติและความ ต้องการของตำแหน่งเป็นข้อมูลที่มีความจำเป็นอันดับแรกที่จะต้องนำมาใช้ ประกอบการพิจารณาคัดเลือกของคณะกรรมการ โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง จะต้องจัดทำคำบรรยายถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติและความต้องการของรายตำแหน่งให้ ครบคลุมในภารกิจหน้าที่อย่างถูกต้องแท้จริง เพื่อให้การพิจารณาคัดเลือกข้าราชการ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง มีความเหมาะสม เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการซึ่ง ต้องศึกษา วิเคราะห์เอกสารข้อมูลหลักตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนด ตำแหน่ง ประกอบกับการวิเคราะห์ภารกิจหน้าที่ในภาพรวมของหน่วยงานที่กำหนดตาม โครงสร้างอัตราค่าจ้างของรวมทั้งพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการเพื่อให้สามารถ จัดทำข้อมูลได้

6. การดำเนินการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ในระดับ 10 , 9 และ 8 ที่ว่าง เมื่อได้รับนโยบายจากปลัดกระทรวงแรงงานให้ดำเนินการแต่งตั้งข้าราชการในตำแหน่งว่างต่าง ๆ แล้ว จะต้องดำเนินการประเภทหรือระดับตำแหน่ง ดังนี้

6.1 ตำแหน่งรองปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ตรวจราชการกระทรวง (ระดับ 10)

จัดทำรายละเอียดข้อมูลบุคคลของผู้ที่มีคุณสมบัติในการเสนอเข้ารับการคัดเลือก พร้อมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง โดยในการนำเสนอแต่งตั้งจะต้องดำเนินการตรวจสอบเพื่อจัดทำรายละเอียดข้อมูลอย่างรอบคอบ ถูกต้อง สมบูรณ์ และครอบคลุมในประเด็นที่มีความสำคัญต่อการพิจารณาของคณะกรรมการฯ เมื่อปลัดกระทรวงได้พิจารณาเอกสารข้อมูลที่จะต้องนำเสนอการแต่งตั้งให้รัฐมนตรีกระทรวง เพื่อนำเสนอ ครม. พิจารณาอนุมัติ และเมื่อได้รับอนุมัติจะต้องเสนอนายกรัฐมนตรีนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่งไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการนำเสนอข้อมูล

6.2 ตำแหน่งรองอธิบดี (นักบริหาร 9) ก.พ. ได้กำหนดให้ใช้ระบบเปิด โดยสามารถสรรหาบุคคลทั้งภายในและภายนอก ส่วนราชการเข้ามาได้ด้วยโดยการประกาศให้ ผู้มีคุณสมบัติสมัครเข้ารับคัดเลือก โดยจะต้องวิเคราะห์ภารกิจหน้าที่ของตำแหน่งรองอธิบดีเพื่อกำหนดสมรรถนะหลักทางการบริหาร สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งหน้าที่ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตามที่ ก.พ. กำหนดไว้

- ในขั้นตอนการคัดสรรบุคคลเข้ารับการคัดเลือก ข้อมูลบุคคลเป็นเอกสารสำคัญที่สุดที่จะใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ จึงต้องวิเคราะห์เพื่อทำข้อมูลให้มีรายละเอียดปลีกย่อยในประเด็นสำคัญ ทั้งในเชิงลึก เชิงกว้าง ให้ครอบคลุมเพียงพอสำหรับการพิจารณาของคณะกรรมการ โดยเฉพาะข้อมูลที่ใช้เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาคุณสมบัติในการพิจารณาแต่งตั้ง

- เมื่อคณะกรรมการฯ ได้พิจารณาลงมติคัดเลือกตัวบุคคลแล้ว จะต้องจัดทำหนังสือเสนอปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อพิจารณาเสนอการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดี โดยชี้แจงหลักการ เหตุผลในการพิจารณา

นำเสนอ พร้อมข้อมูลบุคคลในรายละเอียดที่เป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการพิจารณาคุณสมบัติพร้อมทั้งจัดทำบันทึกรายงานการประชุม ในสาระสำคัญเกี่ยวกับหลักเกณฑ์วิธีการคัดสรร การแสดงความคิดเห็น เหตุผลในการมีมติคัดเลือกของคณะกรรมการฯ โดยละเอียดอย่างรวดเร็วเพื่อนำเสนอปลัดกระทรวงแรงงานประกอบการพิจารณาในการดำเนินการคัดเลือกจะต้องประสานกับกรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมและประสานกับผู้เกี่ยวข้องในการเข้ารับการคัดเลือกได้ทันเหตุการณ์

- เวียนแจ้งคำสั่งแต่งตั้งให้ข้าราชการทราบ

6.3 ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก, ผู้อำนวยการศูนย์ (ระดับ 9)

- ในการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ จะต้องดำเนินการคัดสรรข้าราชการ โดยระดับ 8 ซึ่งมีอยู่มากถึง 300 กว่าราย โดยคัดเลือกเสนอต่อคณะกรรมการ ดังนั้นในการจัดทำข้อมูลบุคคลนอกจากจะต้องวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อมูลให้มีรายละเอียดปลีกย่อยในประเด็นสำคัญ เช่นเดียวกับการดำเนินการคัดเลือกในตำแหน่งรองอธิบดีแล้ว จะต้องหาวิธีจัดทำสรุปข้อมูลในหลายมิติ เพื่อให้คณะกรรมการสามารถนำมาเปรียบเทียบให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนสามารถใช้ตัดสินใจคัดเลือกได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

- สำหรับการดำเนินการในขั้นตอนการนำเสนอเรื่องให้ปลัดกระทรวงพิจารณา การจัดทำบันทึกรายงานการประชุม มีลักษณะยุ่งยากในการปฏิบัติ เช่นเดียวกับการดำเนินการในตำแหน่งรองอธิบดี

6.4 ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (ระดับ 9)

- ในการคัดสรรบุคคลเพื่อเสนอขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (ระดับ 9) จะดำเนินการจัดทำข้อมูลบุคคลในระดับ 8 นำเสนอให้คณะกรรมการฯ พิจารณาดำเนินการคัดเลือก เช่นเดียวกับการดำเนินในตำแหน่ง ผอ.สำนัก/ศูนย์ โดยจะต้องดำเนินการประเมินบุคคล และผลงานตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.กำหนด

6.5 ตำแหน่งในระดับ 8 บก, 8ว, 8วช

6.5.1 การแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในระดับ 8 บก, 8ว และ 8วช ถึงแม้จะแตกต่างกันโดยการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ 8ว, 8วช จะต้องดำเนินการประเมินบุคคลและผลงานตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด แต่ในการคัดสรรบุคคลจะต้องดำเนินการดังนี้

1. ระดับ 8 บก. (แรงงานจังหวัด)

1) ดำเนินการจัดเตรียมเอกสารและข้อมูลต่างๆ สำหรับใช้ประกอบ การพิจารณา ได้แก่

- รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่ง

- ข้อมูลบุคคล ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการปฏิบัติราชการ และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ในความสามารถของข้าราชการที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาของคณะกรรมการฯ

2) เสนอรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนและอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง พร้อมรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง และของผู้ซึ่งได้รับการเสนอชื่อทุกคนต่อคณะกรรมการฯ

2. ระดับ 8 (อัครราชทูตที่ปรึกษา)

1) ดำเนินการประกาศให้ข้าราชการสมัครเข้ารับการคัดเลือก

2) ตรวจสอบข้อมูลเอกสารการสมัครเข้ารับ การคัดเลือกข้อมูลประวัติของผู้สมัคร พร้อมทั้งจัดทำข้อมูลบุคคลที่สำคัญของผู้สมัครเพื่อนำเสนอประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการฯ

3) จัดประชุมคณะกรรมการคัดเลือก

4) กำหนดให้มีขั้นตอนการสัมภาษณ์ ผู้สมัครเพิ่มเติม จากการพิจารณาเฉพาะเอกสารการสมัคร

5) จัดทำสรุปมติที่ประชุมและบันทึกรายงาน การประชุม

3. ระดับ 8 ว

- การเปิดรับสมัครคัดเลือก จะต้องดำเนินการตรวจสอบหลักฐานการสมัคร การตรวจข้อมูลประวัติของผู้สมัคร และจัดทำรายละเอียดข้อมูลของผู้สมัคร นอกจากนี้จะต้องดำเนินการอย่างละเอียด รอบคอบแล้ว จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลด้านการสรรหาบุคคล เพื่อนำมากำหนดองค์ประกอบและแนวทางการประเมินบุคคล เพื่อสรุปเป็นประเด็นประกอบการพิจารณาโดยให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองขึ้นมาช่วยในการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

- การจัดทำเอกสารข้อมูลบุคคล ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางถือเป็นสิ่งสำคัญ จำเป็นที่สุดจะต้องมีรายละเอียดในหลายประเด็น ให้ครอบคลุมเพียงพอ สำหรับการพิจารณาของคณะกรรมการฯ มีการตรวจสอบข้อมูลอย่างละเอียด รอบคอบถูกต้อง สมบูรณ์มากที่สุด เพราะหากข้อมูลคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงจะมีผลกระทบในแง่ของความเป็นธรรมต่อข้าราชการที่อาจจะเสียประโยชน์หรือได้รับประโยชน์ที่ไม่เหมาะสม

- การรวมคะแนนผลการประเมินของคณะกรรมการจัดทำบันทึกรายงานการประชุมลงมติสรุปผลการคัดเลือกต้องดำเนินการด้วยความละเอียด รอบคอบ ถูกต้อง โดยเร็ว

6.5.2 เมื่อคณะกรรมการฯ ได้คัดเลือกตัวบุคคลแล้ว จะต้องดำเนินการนำเสนอให้คณะกรรมการฯ พิจารณาขอความคิดเห็นชอบจากปลัดกระทรวงในการแต่งตั้ง โดยต้องจัดทำเอกสารข้อมูลการเสนอขอแต่งตั้งข้าราชการ กำชี้แจงรายละเอียด เหตุผล ให้สะท้อนอย่างชัดเจนว่าคณะกรรมการฯ ได้ใช้ดุลยพินิจในการคัดสรรกลั่นกรองการพิจารณาคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งอย่างเหมาะสม เพื่อประโยชน์ของทางราชการอย่างแท้จริง ทั้งนี้การดำเนินการในขั้นตอน การจัดทำข้อมูลบุคคล เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคลฯ ประกอบการพิจารณา มีลักษณะความยุ่งยากในการปฏิบัติ เช่นเดียวกับการดำเนินการในตำแหน่งรองอธิบดี และผอ.สำนัก และผชช. 9 เพื่อจะใช้หลักดำเนินการเดียวกัน

5. ผู้ร่วมดำเนินการ -

6. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ

ผู้ขอรับการประเมินซึ่งปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่ายสรรหาและบรรจุ แต่งตั้งมีภารกิจหน้าที่ รับผิดชอบการดำเนินการโดยตรง จึงเป็นผู้ดำเนินการในทุก ๆ ขั้นตอน ซึ่งทุกขั้นตอนประกอบด้วย การศึกษากฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีดำเนินการแต่งตั้งข้าราชการตามประเภทและลักษณะของตำแหน่ง การสำรวจตรวจสอบ อัตรากำลังตำแหน่งว่าง การจัดทำหลักการ แนวทางการดำเนินการคัดเลือก การกำหนด แผนปฏิบัติการในการดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้ง การศึกษาวิเคราะห์เพื่อจัดทำ รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และคุณสมบัติความต้องการของ ตำแหน่ง และการดำเนินการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง โดยผู้ขอรับการประเมินเป็นผู้บริหารกำหนดแนวทางการปฏิบัติการ และตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์โดยละเอียดในทุกๆ ขั้นตอน

7. ผลสำเร็จของงาน

1. คณะกรรมการดำเนินการคัดเลือก และผู้บริหารของกระทรวง มีความเข้าใจและมีข้อมูลประกอบ การพิจารณาเลือกบุคคลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ช่วยให้การคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง มีความถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

2. การดำเนินงานแผนการบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับการเลื่อน ข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งตามความรู้ความสามารถและความต้องการของตำแหน่ง ได้อย่างเหมาะสม

8. การนำไปใช้ประโยชน์

1. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สามารถดำเนินการคัดเลือกเพื่อ แต่งตั้งข้าราชการไปดำรงตำแหน่ง ตามความรู้ความสามารถและความต้องการของ ตำแหน่ง ได้อย่างเหมาะสม

2. ข้าราชการมีขวัญ กำลังใจ และโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ โดยได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับสูงขึ้น หรือตำแหน่งที่ก้าวหน้าขึ้น
3. ข้าราชการมีความกระตือรือร้น แข่งขันสร้างผลงานเพื่อสร้างโอกาส ให้ได้รับคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งระดับสูงขึ้น
4. ข้าราชการมีโอกาสนับครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนหรือย้ายไปดำรงตำแหน่งได้โดยเท่าเทียมกันอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส

9. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ ปัญหา/ อุปสรรค

1. ในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งระดับสูง ระดับ 10 ระดับ 9 และระดับ 8 ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะเป็นผู้บริหารหน่วยงานตั้งแต่ระดับ กรม สำนัก กอง ศูนย์ และกลุ่ม มีความสำคัญต่อการบริหารงานในภาพรวมของ กระทรวงแรงงาน รวมทั้งตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับ 9 ก็มีความสำคัญ ในด้านของการพัฒนาระบบหรือมาตรฐานของงานเฉพาะด้าน ดังนั้นการดำเนินการ คัดเลือกเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการ ให้ดำรงตำแหน่ง จึงต้องศึกษาวิเคราะห์ โครงสร้างอัตรากำลังและภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัด เพื่อนำมากำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะการปฏิบัติงาน คุณสมบัติ ความต้องการของตำแหน่ง เพื่อนำเสนอประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมตรงตามความต้องการของ ตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งในการจัดทำ ข้อมูลบุคคลที่จะเสนอเข้ารับคัดเลือก จะต้องจัดทำ ข้อมูลให้มีรายละเอียดปลีกย่อยในประเด็นสำคัญทั้งในเชิงลึก เชิงกว้าง ให้ครอบคลุม เพียงพอ สำหรับการพิจารณาของคณะกรรมการฯ เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ สัมพันธ์ภาพเหมาะสมกับตำแหน่ง และมีความเป็นธรรมในการคัดเลือก รวมทั้ง ต้องคิดค้นหาวิธีการในการจัดวางรูปแบบเอกสารข้อมูลให้สะดวกและง่ายต่อการพิจารณา หรือเปรียบเทียบข้อมูลเพื่อให้สามารถพิจารณาแต่งตั้งบุคคล ไปดำรงตำแหน่งได้อย่าง เหมาะสมตามความรู้ ความสามารถ สัมพันธ์ภาพ โดยเมื่อคณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการ คัดสรรบุคคลแล้วในการนำเสนอปลัดกระทรวงแรงงานพิจารณาจะต้องทำคำชี้แจง รายละเอียด เหตุผลให้สะท้อนอย่างชัดเจนว่าคณะกรรมการฯ ได้ใช้ดุลยพินิจในการ

คัดสรรกลุ่มกรองคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งอย่างเหมาะสม เพื่อประโยชน์ของทางราชการอย่างแท้จริง

2. การแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด หากดำเนินการผิดพลาด อาจต้องยกเลิกการแต่งตั้งอันจะก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคคล และปัญหาการร้องเรียนความมา ซึ่งในการดำเนินการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ มีวิธีการที่แตกต่างกันตามประเภท ลักษณะหรือระดับ ดังนั้น จึงต้องศึกษา กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีดำเนินการแต่งตั้งให้เข้าใจ โดยต้องมีการวิเคราะห์และแปลความหมายในบางกรณี เนื่องจากเป็นลักษณะภาษากฎหมายและเป็นศัพท์ทางด้านการบริหารงานบุคคลของทางราชการ อีกประการหนึ่งคือ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่างๆมีจำนวนมาก โดยต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างละเอียดและนำหลายๆ หลักเกณฑ์มาพิจารณาประกอบรวมกัน

10. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อกฎหมาย ระเบียบ หนังสือสั่งการและหลักเกณฑ์ต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล ได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องเหมาะสมทันเหตุการณ์หลายฉบับ จำเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของข้อกฎหมาย ระเบียบ หนังสือ สั่งการ และหลักเกณฑ์ต่างๆ อย่างถ่องแท้ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

2. การแต่งตั้งข้าราชการ จะต้องดำเนินการโดยเร่งด่วนเพื่อให้การย้ายหมุนเวียนแล้วเสร็จโดยเร็วที่สุด เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาการวิงวอนในการเปลี่ยนแปลงมติซึ่งจะเกิดความไม่โปร่งใส เป็นธรรมดาตามมาได้อีกภายหลัง

3. ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการคัดเลือกข้าราชการที่จะดำรงตำแหน่งในระดับ 8, 9, 10 สำหรับในระดับ 8 กระทรวงไม่มีข้อมูลของแต่ละบุคคล แต่ในระดับ 9 และระดับ 10 กระทรวงฯ มีข้อมูลอยู่แล้วแต่การเชื่อมต่อข้อมูลระดับกรมกับกระทรวงยังไม่สามารถกระทำได้ ดังนั้นหากสามารถทำระบบที่เชื่อมต่อข้อมูลระหว่างกรมต่อกรม หรือกรมต่อกระทรวงได้ และกรณีกรมมีการบันทึก

เปลี่ยนแปลงประวัติ เช่น การอบรม การดูงานทั้งในและต่างประเทศ และข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงจะปรากฏทั้งกรมและกระทรวง จะให้ระบบการคัดเลือกมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ส่วนที่ 2

ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงาน
ของหน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ชื่อผลงาน

แนวทางการสรรหา คัดเลือกบุคลากร
เพื่อดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ

ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงาน
ที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ของ นางสาววรรณ ยศธำรง

เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง บุคลากร 8ว

ตำแหน่งเลขที่ 55 สำนักบริหารกลาง กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน

เรื่อง แนวทางการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ

1. หลักการและเหตุผล

การปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐในปี พ.ศ. 2545 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อระบบราชการของไทยเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เกิดการปรับโครงสร้างองค์กรในระดับต่าง ๆ มีการปรับปรุงแนวทางการบริหารงานบุคคลให้เป็นแนวราบมากขึ้น ทำให้องค์กรภาครัฐมีการปรับตัวสู่การบริหารแนวใหม่ที่เป็นองค์กรขนาดเล็กถึง แต่บุคลากร มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย รู้จักใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กร ได้อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนลง เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่มาขอรับบริการจากภาครัฐ ให้เกิดความรวดเร็ว พึงพอใจ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ดังนั้นการสรรหา คัดเลือกบุคลากร เพื่อดำรงตำแหน่งต่าง ๆ จึงถือว่ามี ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลและตรงกับความต้องการขององค์กรนั้น จะทำให้การบริหารทรัพยากรขององค์กรมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะบุคลากรในตำแหน่ง ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและถือเป็น “ตัวแทน” ขององค์กร

กระทรวงแรงงานเป็นกระทรวงหนึ่งที่มีข้าราชการที่ประจำการในต่างประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งที่เป็นตัวแทนของกระทรวงแรงงาน รับผิดชอบดูแล และให้ความคุ้มครองแรงงานที่เดินทางไปทำงานต่างประเทศตามภารกิจของกระทรวง

แรงงานทั้งในด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ด้านจัดหางาน ด้านพัฒนาฝีมือแรงงาน และด้านประกันสังคม โดยเน้นภารกิจที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. การคุ้มครองสิทธิประโยชน์แรงงานไทยในต่างประเทศ ประกอบด้วย
 - ให้ความช่วยเหลือแรงงานไทยที่ไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ตามกฎหมาย
 - ออกพบปะเยี่ยมเยียนแรงงานไทยเพื่อช่วยเหลือคุ้มครอง เจรจาไกล่เกลี่ยภาพการจ้าง
 - ร่วมกับองค์กรภาครัฐ/เอกชน อาสาสมัครเพื่อช่วยเหลือแรงงานไทยที่ตกทุกข์ได้ยากในต่างประเทศ
 - เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแก่แรงงานไทย (เฉพาะที่เจนีวา ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ จะดำเนินการสำรวจสถานะของการประชุมแบบพหุภาคีของ ILO และองค์การระหว่างประเทศอื่นๆ)
2. การส่งเสริม รักษา และขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศ ประกอบด้วย
 - การประชุมเจรจาภาครัฐ/เอกชน เพื่อรักษาระดับการจ้าง
 - ติดตามศึกษา วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและสภาพการจ้างงาน เช่น วิเคราะห์ข่าวสารการจ้างแรงงานต่างชาติ
 - ตรวจสอบประกอบกรณีที่ขอจ้างแรงงานไทย
 - ให้บริการรับรองเอกสารเพื่อการขอจ้างแรงงานไทย (รับรองการจ้างงานผ่านกรมการจัดหางาน/องค์กรผู้จัดส่ง นายจ้างโดยตรง โดยผ่านบริษัทจัดหางานไทยจัดส่งคนงานเดินเรื่องเองและจัดส่งให้รัฐ)
 - เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการจ้างแรงงานไทย
 - อื่นๆ (ให้คำแนะนำ ปรีกษานายจ้าง ตัวแทนจัดหางานในการจ้างแรงงานไทยดำเนินการให้นายจ้างติดต่อโดยตรงกับคนงาน สำรวจประเภทอาชีพ กิจกรรมสภาพการจ้าง และอัตราค่าจ้าง เป็นต้น)
3. การเป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และแนวโน้มความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน เพื่อการวางแผนพัฒนากำลังแรงงานไทยให้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานไทยในต่างประเทศ การบริหารสำนักงาน การจัดทำแผนงาน/โครงการงบประมาณ

ปัจจุบันกระทรวงแรงงานมีข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ รวม 22 อัตรา แบ่งเป็น ข้าราชการระดับ 8 จำนวน 13 อัตรา ข้าราชการระดับ 7 จำนวน 9 อัตรา หากเปรียบเทียบแรงงานไทยในความดูแลของเจ้าหน้าที่กระทรวงแรงงานกับ อัตรากำลังที่มีอยู่ จะเห็นว่าบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในต่างประเทศจะต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้การช่วยเหลือ คุ้มครองสิทธิประโยชน์แรงงานไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความคุ้มครองแรงงานอย่างทั่วถึง และครอบคลุมในทุกระดับ ดังนั้น แนวทางในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ กระทรวงแรงงานจำเป็นต้อง มีเครื่องมือที่ช่วยคัดกรองบุคลากร ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่จะไปดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ ซึ่งจะทำให้การสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่จะไป ดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ มีมาตรฐาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง อันจะส่งผลดีต่อกระทรวงแรงงาน และแรงงานไทยโดยตรง

มูลเหตุดังกล่าวผู้ศึกษาจึงมีแนวคิดที่จะปรับปรุงแนวทางการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในต่างประเทศโดยมีเหตุผลสองประการคือ

1. หากมีการกำหนดเครื่องมือเพื่อสร้างหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม มีมาตรฐาน และนำข้อมูลที่ได้รับนำมาวางแผนเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ เช่น กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้จะดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ ต้องผ่านการอบรมแต่ละระดับ เช่นเดียวกับการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องผ่านการอบรมตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด จะช่วยให้การคัดกรองบุคลากรเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้และลดปัญหาการปฏิบัติงานในต่างประเทศได้ระดับหนึ่ง

2. การสรรหาบุคลากรมีหลายวิธี สำหรับเครื่องมือที่ใช้หลักสมรรถนะ หรือ Competency เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารในปัจจุบันให้ความสนใจ ดังนั้นหากวางกรอบแนวทางการสรรหาบุคลากรโดยใช้การประเมินสมรรถนะควบคู่กับหลักคุณธรรม “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” จะทำให้บุคลากรที่เป็น “ตัวแทน” กระทรวงแรงงานในต่างประเทศสามารถผลักดันภารกิจของกระทรวงแรงงานให้บรรลุเป้าประสงค์และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดคือ “การส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างประเทศ เพื่อประโยชน์ของแรงงานไทย”

2. บทวิเคราะห์/แนวคิด/ข้อเสนอ

2.1 บทวิเคราะห์

การทำงานของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในต่างประเทศของกระทรวงแรงงาน นับว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการให้ความช่วยเหลือ การคุ้มครองแรงงาน ตลอดจนทำให้ปัญหาของแรงงานไทยในต่างประเทศได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้แรงงานไทยมีขวัญและกำลังใจในการทำงานของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ

สำหรับการสรรหา คัดเลือกบุคลากรของกระทรวงมีแนวทาง ดังนี้

1. ศึกษา กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการแต่งตั้งข้าราชการตามประเภทและลักษณะของตำแหน่ง เพื่อให้การดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

2. สืบรวจ ตรวจสอบอัตรากำลังที่คาดว่าจะครบวาระ เพื่อนำเสนอแนวทางการดำเนินการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งแทนที่ครบวาระ โดยตรวจสอบจากแผนอัตรากำลังที่มีการกำหนดเงื่อนไขของตำแหน่ง

3. จัดทำหลักการ แนวทาง คุณสมบัติของผู้ที่จะคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ

4. กำหนดแผนปฏิบัติการในการดำเนินการคัดเลือก และแต่งตั้งข้าราชการให้แล้วเสร็จในระยะเวลาที่เหมาะสม ประกอบด้วย การประกาศรับสมัคร การตรวจสอบข้อมูล การสมัคร และข้อมูลประวัติของผู้สมัคร การสอบคัดเลือก และการจัดทำคำสั่ง เพื่อให้ไปดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ

ขั้นตอนการสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่นับว่าสำคัญที่สุดคือ “การจัดทำหลักเกณฑ์ แนวทาง คุณสมบัติของผู้ที่จะคัดเลือกไปดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ และ ผู้ที่ผ่านการทดสอบจะขึ้นบัญชีเพื่อรอการบรรจุแต่งตั้ง สำหรับหลักเกณฑ์การคัดเลือกของกระทรวงแรงงานที่กำหนดไว้ ได้แก่

1. คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัคร

1.1 เป็นข้าราชการและมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

1.2 มีสุขภาพดี เหมาะสำหรับการไปปฏิบัติราชการในสำนักงานต่างประเทศ โดยมีใบรับรองแพทย์เป็นหลักฐาน

1.3 ข้าราชการที่เคยไปดำรงตำแหน่งในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศและได้กลับมาปฏิบัติในประเทศแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี จึงจะมีสิทธิสมัครและได้รับพิจารณาคัดเลือก ให้ปฏิบัติงานในสำนักงานในต่างประเทศอีก

2. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

2.1 ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) (เจ้าหน้าที่บริหารงาน แรงงาน 8), (นักวิชาการแรงงาน 8)

- เป็นข้าราชการระดับ 8 ในหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป

2.2 ตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) (นักวิชาการแรงงาน 7)

- เป็นข้าราชการระดับ 7 ในหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป

3. ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

3.1 ด้านภาษา มีความรู้ภาษาอังกฤษดี โดยมีคะแนนทดสอบภาษาอังกฤษของสถาบันการต่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ ไม่นต่ำกว่า 50% ในกรณีที่ผู้สมัครมีความรู้หรือเข้าใจภาษาท้องถิ่นของประเทศที่จะไปประจำการ อาจได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ

3.2 ด้านความถนัดของงาน พิจารณาจากความรู้ในด้านแรงงานในต่างประเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ความรู้ในการใช้คอมพิวเตอร์ รวมทั้งความรู้ ความสามารถพิเศษอื่นๆ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์

4. หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก

4.1 ผู้สมัครต้องได้รับการทดสอบภาษาอังกฤษ โดยมีคะแนนการทดสอบภาษาอังกฤษของสถาบันต่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ ไม่นต่ำกว่า 50%

4.2 คณะกรรมการฯ จะประเมิน โดยพิจารณาจากใบสมัคร เอกสารประกอบและการสัมภาษณ์ซึ่งผู้มีสิทธิเข้ารับการสัมภาษณ์จะต้องสอบผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษ 50% ตามที่ระบุไว้

หลักเกณฑ์ดังกล่าวหากเปรียบเทียบกับส่วนราชการที่มีการส่งข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ เช่นกระทรวงพาณิชย์ พบว่ามีหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการไปประจำการ ดังนี้

1. คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัคร

1.1 เป็นข้าราชการในหน่วยงานสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งมีวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป

1.2 ต้องรับราชการในหน่วยงานสังกัดกระทรวงพาณิชย์มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี นับถึงวันสุดท้ายของการรับสมัคร

1.3 มีสุขภาพดี เหมาะสำหรับการ ไปปฏิบัติราชการ ในสำนักงาน ต่างประเทศ โดยมีใบรับรองแพทย์เป็นหลักฐาน

2. การคัดเลือก จะพิจารณาความรู้ ความสามารถของข้าราชการที่จะ ไปประจำการ ในสำนักงานต่างประเทศแต่ละตำแหน่งและแต่ละประเทศ โดยพิจารณา จากใบสมัคร เอกสารประกอบและการสัมภาษณ์ ดังนี้

2.1 ด้านภาษา มีความรู้ภาษาอังกฤษดี โดยมีคะแนนการทดสอบ ภาษาอังกฤษของกรมวิเทศสหการระดับ A ไม่ต่ำกว่า 60% หรือ TOFEL แบบสอบ ข้อเขียน ไม่ต่ำกว่า 450 หรือแบบสอบด้วยคอมพิวเตอร์ไม่ต่ำกว่า 133 หรือ IELTS ไม่ต่ำกว่า 5.0 ผลการสอบจะต้องไม่เกิน 2 ปี นับถึงวันเริ่มต้นของการรับสมัคร ยกเว้น ผู้ที่เคยประจำการในต่างประเทศซึ่งมีระยะเวลาประจำการ ไม่น้อยกว่า 4 ปี ไม่ต้อง ทดสอบภาษาอังกฤษ

ในกรณีผู้สมัครมีความรู้ หรือเข้าใจภาษาท้องถิ่นของประเทศที่จะไป ประจำการ จะได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ

2.2 ด้านความถนัดของงาน พิจารณาจากความรู้ในด้านการค้า ระหว่างประเทศ ความรู้ในการใช้คอมพิวเตอร์ รวมทั้งความรู้ความสามารถพิเศษอื่น บุคลิกภาพ และมนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ

3. เมื่อข้าราชการได้รับการคัดเลือกแล้ว จะขึ้นบัญชีไว้เป็นข้าราชการที่ถูกคัดเลือก ไปประจำการในสำนักงานต่างประเทศเป็นระยะเวลา 2 ปี และเมื่อมีตำแหน่งว่างจะนำมาพิจารณาพร้อมกับผู้ที่สมัครใหม่

อย่างไรก็ตามการทำงานของข้าราชการในต่างประเทศที่ต้องประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานภาครัฐของประเทศที่ไปประจำการ นายจ้าง และแรงงานไทย ตลอดจนการบริหารแรงงานในสำนักงานที่ผ่านมาประสบปัญหาในการปฏิบัติงานมากบ้าง น้อยบ้างตามสภาพการณ์ ผู้ศึกษาจึงได้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการบริหารงานของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาการทำงานเป็นทีม พบว่า ข้าราชการระดับ 8 (อัครราชทูต ที่ปรึกษาฝ่ายแรงงาน) ระดับ 7 (ที่ปรึกษาฝ่ายแรงงาน) มีปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกัน

2. ปัญหาด้านภาษา พบว่าข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในต่างประเทศจะได้รับการอบรมก่อนการเดินทาง ณ กระทรวงการต่างประเทศซึ่งเป็นการ อบรม ตามระเบียบพิธีทางการทูต สำหรับกระทรวงแรงงานไม่มีการอบรมเตรียมความพร้อมแต่อย่างใด โดยเฉพาะด้านภาษา

3. ปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น พบว่าข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งไปดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่นของประเทศนั้น ๆ ทำให้มีปัญหาในด้านการติดต่อประสานงานและไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร

4. ปัญหาด้านความเหมาะสมในการบรรจุแต่งตั้ง เช่น การแต่งตั้งข้าราชการสุภาพสตรีไปปฏิบัติงานในประเทศที่มีปัญหาผู้รับ หรือประเทศแถบตะวันออกที่นับถือศาสนาอิสลามทำให้มีปัญหาในการใช้ชีวิตประจำวัน

2.2 แนวคิด

ผู้ศึกษาขอเสนอแนวคิดที่ใช้ในการสรรหา คัดเลือก ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ 2 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและแนวคิดในการประเมินโดยใช้หลักสมรรถนะ (Competency) ดังนี้

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 มีจุดมุ่งหมาย 5 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), กรกฎาคม, 2550, น.2) คือ

1. สร้างกฎเกณฑ์และกลไกในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม เพื่อให้หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงและผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องสามารถปรับเปลี่ยนกลไกและฟันเฟืองการทำงานและการประสานงานในภาครัฐและเอกชนได้อย่างทันที่เวลามีปัญหา

2. พัฒนาศักยภาพของนักวิชาการให้สามารถค้นคว้าเสนอแนะแนวทางการแก้ไขข้อบกพร่องที่จำเป็นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างถูกต้องกล้าหาญและมีจริยธรรม

3. ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งของภาครัฐและภาคธุรกิจให้รวดเร็ว ชัดเจน เป็นธรรม

4. ขยายโอกาสของประชาชนในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมืองเพื่อร่วมกับภาคเอกชนในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาส่วนรวม

5. จัดการทุจริตประพฤติมิชอบและการหลีกเลี่ยงกฎหมายเพื่อแสวงหาประโยชน์ใส่ตนหรือกิจการที่ตนมีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดความสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน

การทำงานของหน่วยงานภาครัฐดำเนินงานโดยยึดหลักพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า แต่ละหลักแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับประเทศ ระดับภาครัฐ และระดับองค์กร การทำงานแต่ละระดับจะมีความเชื่อมโยงกัน สำหรับข้าราชการจะเกี่ยวข้องกับระดับองค์กรมากกว่าระดับอื่น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), กรกฎาคม, 2550, น.4 – 8) ดังนี้

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกา และการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก สำหรับระดับองค์กรหมายถึงกติกากการทำงานหรือเข้าประชุมให้ตรงต่อเวลา การ ให้บริการประชาชนอย่างเสมอภาคกัน รวมถึงข้อตกลง ในการสับเปลี่ยนหน้าที่ภายใน องค์กร

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การ ส่งเสริมสนับสนุน ให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต ระดับองค์กรเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ให้ความยุติธรรมแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส ระดับองค์กร ประชาชนรู้ขั้นตอนที่จะติดต่องานและสามารถสอบการทำงานได้ และ ภายในองค์กรจะต้องมีความ โปร่งใสในการตัดสินใจการบริหารงาน เงิน คน มีการ สื่อสารที่ดีภายในองค์กร

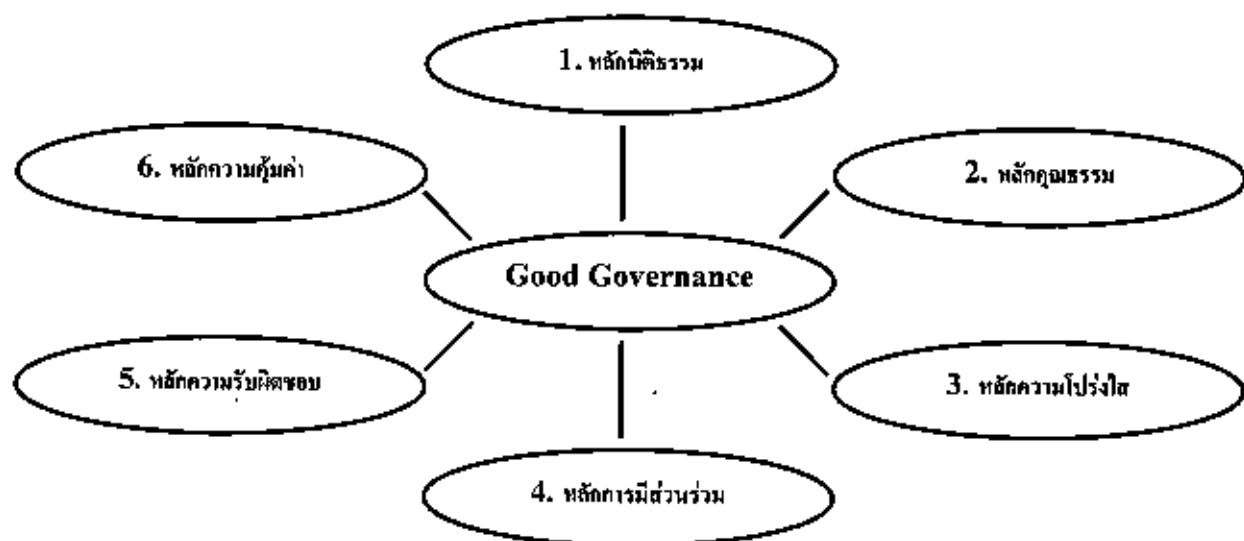
4. หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชน มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วย การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ ใน ระดับองค์กรจะต้องมีการวางระบบการรับฟัง ความเห็นและการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่ จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและในองค์กรต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการ บริหารงานภายในด้วย

5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและ กระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความ กล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตน ในระดับองค์กรมีการกำหนด โครงสร้างและระบบการใช้อำนาจรัฐใหม่ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับล่าง

เพื่อให้ความรับผิดชอบในทุกระดับมีความชัดเจน มีรายงาน ประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จ

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึงการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด การสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน ในระดับองค์กร ผู้บริหารต้องทบทวนในความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพิจารณาถ่ายโอนงานที่ภาครัฐกิจเอกชน หรือภาคประชาชน ทำได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าออกไป เลือกนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้และพัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

แผนภูมิ แสดงหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี



2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ หรือ Competency สำนักงาน ก.พ. ศูนย์สรรหาและเลือกสรรกลุ่มพัฒนาเครื่องมือและวิธีการประเมินบุคคล ได้ให้ความหมายว่า คือ พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Other Characteristics) ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและ

บรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ทั้งนี้องค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ สำนักงาน ก.พ. ได้สรุปประโยชน์ของการสรรหาและเลือกสรรบุคคลากร โดยยึดหลักสมรรถนะไว้ (สำนักงาน ก.พ., กลุ่มพัฒนาเครื่องมือและวิธีการประเมินบุคคล, พฤษภาคม, 2547, น.27) ดังนี้

1. ช่วยให้ส่วนราชการคัดเลือกได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม และคุณลักษณะต่างๆที่พึงประสงค์
2. ทำให้ผู้สมัครงานเข้าใจลักษณะงาน ความต้องการของงาน หรือความคาดหวังขององค์การที่ตนสมัคร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกประกอบอาชีพ และลดช่องว่างระหว่างลักษณะที่ต้องการของตำแหน่งงานกับลักษณะของบุคคลที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
3. นำไปใช้ในการปรับปรุงวิธีการประเมินบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงานและความต้องการขององค์การ เนื่องจากแต่ละส่วนราชการมีความต้องการแตกต่างกัน
4. ช่วยให้การเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง กระทำบนพื้นฐานของการวิเคราะห์งาน มิใช่อคติหรือความพึงพอใจส่วนบุคคล หรือปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
5. ทำให้องค์การคาดการณ์หรือประเมินจุดอ่อน จุดแข็งด้านต่างๆ ของบุคคลได้ตามความต้องการของตำแหน่งงาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการอื่นๆ ต่อไปได้อีก เช่น การพัฒนาบุคคล การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคคล

การจะพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นสมรรถนะจะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ (สำนักงาน ก.พ., ศูนย์สรรหาและเลือกสรร, กลุ่มพัฒนาเครื่องมือและวิธีการประเมินบุคคล, พฤษภาคม, 2547, 11) คือ

1. เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะต่างๆ ของบุคคลที่สะท้อนออกมาในรูปพฤติกรรมการทำงาน

2. มีความสัมพันธ์กับงาน หรือสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
3. สังเกตได้ วัดหรือประเมินได้อย่างเป็นระบบด้วยวิธีการหรือเครื่องมือที่เหมาะสม
4. สร้างหรือพัฒนาให้มีในตัวบุคคลได้

สมรรถนะแบ่งเป็น 4 ระดับ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, Career Development In Practice, 2548, น. 28 – 30) ได้แก่

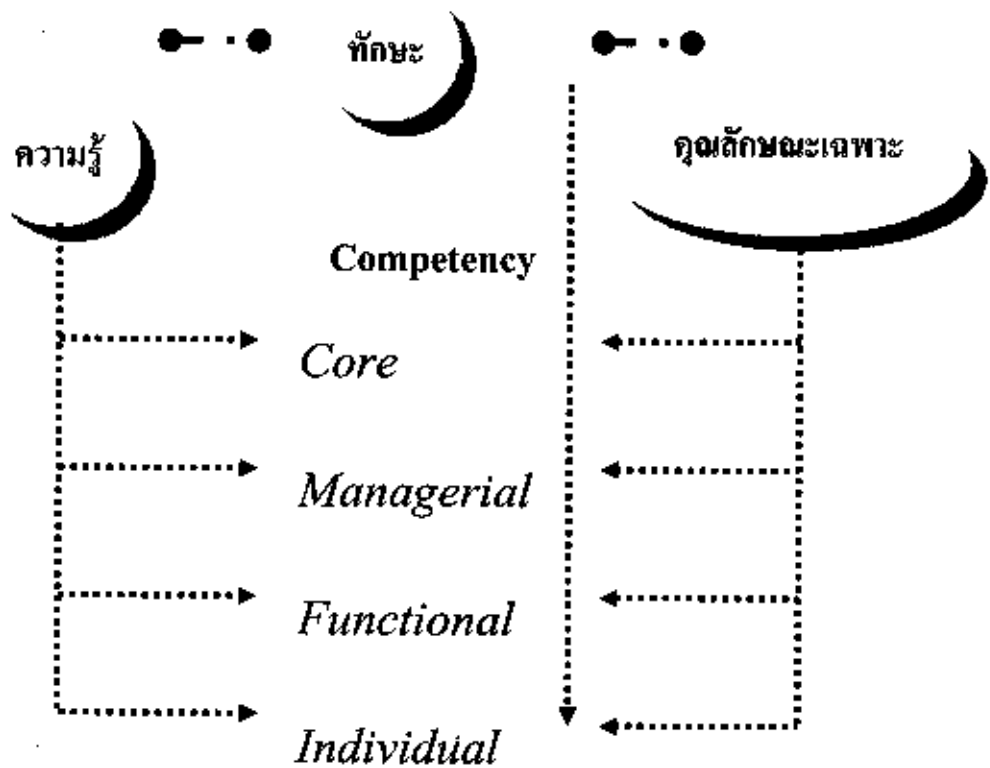
1. Core Competency คือ ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคน ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย การกิจตามวิสัยทัศน์ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงาน ที่องค์กรต้องการ

2. Managerial Competency คือ ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นทักษะการบริหารจัดการต่างๆ ซึ่งเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่

3. Functional Competency คือ ความสามารถในงานเฉพาะของงานต่างๆ (Job-Based) ซึ่งหน้าที่งานต่างกันความสามารถในงานย่อมต่างกัน สามารถเรียกว่าเป็น Job Competency หรือ Technical Competency

4. Individual Competency คือ ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งหน้าที่งานเหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนปฏิบัติหน้าที่นั้นต้องมีความสามารถเหมือนกัน ซึ่งควรมีการกำหนดหน้าที่ ความสามารถของตำแหน่งนั้นๆ ก่อน และอาจแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ความสามารถหลัก Core Competency ความสามารถในการจัดการ Managerial Competency และความสามารถในงาน Functional Competency เพื่อนำไปใช้ประเมินความสามารถเฉพาะบุคคลว่ามีความสามารถเป็นไปตามตำแหน่งหรือไม่

ระดับของ Competency



สำหรับการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency-Based Recruitment and Selection) มุ่งเน้นว่าบุคคลจะเหมาะสมและสอดคล้องกับตำแหน่งหรือไม่มีวิธีการและขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน (สำนักงาน ก.พ., ศูนย์สรรหาและเลือกสรร, กลุ่มพัฒนาเครื่องมือและวิธีการประเมินบุคคล, พฤษภาคม, 2547, 28 - 50.) คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน ในขั้นตอนนี้จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ เพื่อให้ได้ผู้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุ ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร การกำหนดแผนการดำเนินงาน

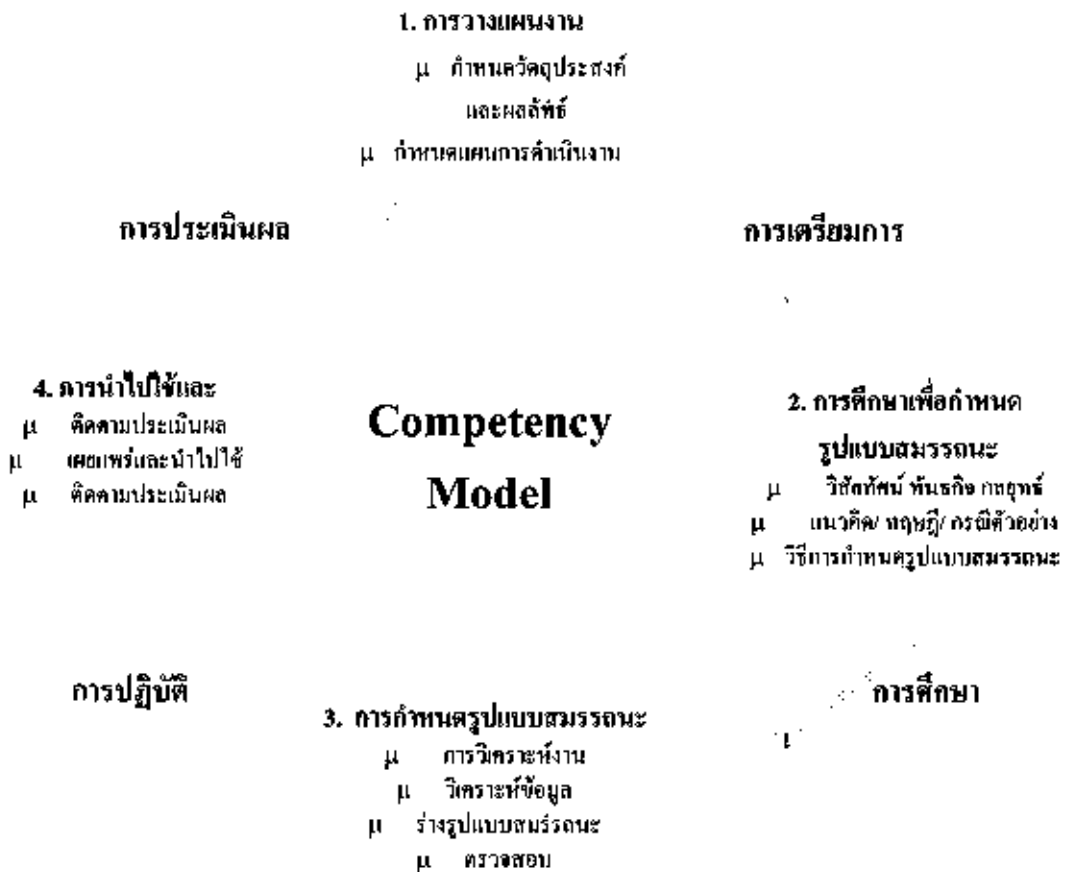
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาเพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ซึ่งการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ผู้ดำเนินงานต้องศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ ค่านิยมขององค์กร เพื่อสำรวจว่าองค์กรต้องการบรรลุผลสำเร็จใดในอนาคต ภารกิจหลัก ขอบข่าย การดำเนินงานขององค์กรมีอะไรบ้าง สำหรับองค์กรที่มีแผนกลยุทธ์แล้วสามารถนำมาใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการกำหนดสมรรถนะได้ การศึกษาแนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำสมรรถนะมาใช้ การศึกษาวิธีการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะทำให้ได้ภาพคร่าวๆ ของสมรรถนะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของตำแหน่ง

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะ การจัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะ (Prototype Competency Model) และ การตรวจสอบร่างรูปแบบสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 4 การนำไปใช้และติดตามประเมินผล สำหรับการดำเนินการในขั้นตอนนี้ จะประกอบด้วย การนำเสนอฝ่ายบริหารหรือผู้มีอำนาจอนุมัติ การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ภายใน องค์กร การนำไปใช้สรรหาและเลือกสรร และการติดตามประเมินผล

การดำเนินงานทั้ง 4 ขั้นตอนศึกษาได้ตามภาพ

ภาพแสดงขั้นตอนการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model)



2.3 ข้อเสนอ

แนวทางการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การจัดทำสมรรถนะ โดยนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี มาเป็นส่วนประกอบซึ่งหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี มี 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ทั้งนี้ผู้ที่จะไปดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ ควรมีคุณสมบัติอย่างน้อย 2 ประการ

2. การคัดเลือกบุคลากรที่จะไปดำรงตำแหน่งในต่างประเทศควรนำระบบสมรรถนะมาช่วยเสริมในระบบการคัดเลือกโดยแบ่งเป็นสมรรถนะที่ทุกคนควรมีเหมือนกัน เช่น ความรู้ ความสามารถด้านภาษา ด้านคอมพิวเตอร์ ด้านบริหารการจัดการ เป็นต้น และสมรรถนะที่เหมาะสม จำเป็นในแต่ละประเทศ ทั้งนี้อาจใช้ฐานข้อมูลการจัดทำสมรรถนะจากผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งในต่างประเทศมาก่อน เนื่องจากจะเข้าใจสภาพปัญหาอย่างแท้จริง การสอบถามจากผู้บริหารระดับสูง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งแรงงานไทยไปทำงานในต่างประเทศ เช่น บริษัทจัดหางาน เป็นต้น ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้จัดทำตัวอย่างแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วนเพื่อเป็นฐานข้อมูลการจัดทำสมรรถนะ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ภารกิจหลักของสำนักงานในต่างประเทศ

ส่วนที่ 2 ความสามารถในแต่ละด้านของผู้ดำรงตำแหน่ง

ส่วนที่ 3 ภารกิจ อำนาจ หน้าที่ของสำนักงานแรงงานใน

ต่างประเทศ

ส่วนที่ 2

ความสามารถในแต่ละด้านซึ่งผู้จะดำรงตำแหน่งในต่างประเทศควรมี

ประกอบด้วย

คำอธิบาย : 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ความสามารถ	ระดับ				
	5	4	3	2	1
ความสามารถด้านภาษา					
1. สนร.ชาอูคีอาระเบีย (ริยาด)					
ภาษาอังกฤษ					
ภาษาอื่น ๆ (ระบุ).....					
2. สนร.ชาอูคีอาระเบีย (เจดดาห์)					
ภาษาอังกฤษ					
ภาษาอื่น ๆ (ระบุ).....					
3. สนร. ณ เมืองฮ่องกง					
ภาษาอังกฤษ					
ภาษาอื่น ๆ (ระบุ).....					
4. สนร. ณ กรุงมะนิลา (ไต้หวัน)					
ภาษาอังกฤษ					
ภาษาอื่น ๆ (ระบุ).....					
5. สนร. ณ กรุงมะนิลา (เกาสง)					
ภาษาอังกฤษ					
ภาษาอื่น ๆ (ระบุ).....					
6. สนร.ญี่ปุ่น					
ภาษาอังกฤษ					
ภาษาอื่น ๆ (ระบุ).....					
7. สนร.มาเลเซีย					
ภาษาอังกฤษ					
ภาษาอื่น ๆ (ระบุ).....					

ความสามารถ	ระดับ				
	5	4	3	2	1
ความสามารถด้านภาษา					
8. สนร.สิงคโปร์					
ภาษาอังกฤษ					
ภาษาอื่น ๆ (ระบุ).....					
9. สนร.บรูไน					
ภาษาอังกฤษ					
ภาษาอื่น ๆ (ระบุ).....					
10. ประจำ สอท. ณ กรุงเทลอาวีฟ					
ภาษาอังกฤษ					
ภาษาอื่น ๆ (ระบุ).....					
11. ประจำ สอท. ณ กรุงโซล					
ภาษาอังกฤษ					
ภาษาอื่น ๆ (ระบุ).....					
12. ประจำ สอท. ณ กรุงเบอร์ลิน					
ภาษาอังกฤษ					
ภาษาอื่น ๆ (ระบุ).....					
13. ประจำคณะทูตถาวรแห่งประเทศไทย ประจำสหประชาชาติ ณ นครเจนีวา					
ภาษาอังกฤษ					
ภาษาอื่น ๆ (ระบุ).....					
ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์					
- Microsoft word					
- Microsoft Power Point					
- Microsoft Excel					
- Internet					

ความสามารถ	ระดับ				
	5	4	3	2	1
การบริหารสำนักงาน <ul style="list-style-type: none">- การวางแผน- การติดต่อประสานงาน- การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง- การจัดทำรายงาน- การจัดทำงบประมาณ การเงิน พัสดุ- การประชุม					
คุณสมบัติส่วนตัวของเจ้าหน้าที่แรงงาน <ul style="list-style-type: none">- การทำงานเป็นทีม- ความเชื่อมั่นในตนเอง- การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน					

ส่วนที่ 3

ภารกิจ อำนาจ หน้าที่ของสำนักงานแรงงานในต่างประเทศที่สำคัญมี 3 ด้าน ท่านคิดว่า ผู้ที่จะไปดำรงตำแหน่งในต่างประเทศควรมีความรู้เฉพาะตำแหน่งอย่างไร

1. ด้านที่ 1 การคุ้มครองสิทธิประโยชน์แรงงานไทยในต่างประเทศ

2. ด้านที่ 2 การส่งเสริม รักษา และขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศ

3. ด้านที่ 3 ด้านวิชาการ การเป็นศูนย์กลางข้อมูลนายจ้าง แรงงานไทย เพื่อวางแผนพัฒนากำลังแรงงานไทยในต่างประเทศและกำหนดนโยบายแรงงานไทยในต่างประเทศ

ส่วนที่ 4 ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้งานสำเร็จ ทั้งปัจจุบันและอนาคต

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

3. การเตรียมความพร้อมบุคลากร โดยการจัดอบรมให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งควรเตรียมความพร้อมตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ วางมาตรฐานสำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ในต่างประเทศ การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละระดับ ทั้งนี้ผู้ที่จะไปดำรงตำแหน่ง ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรต่างๆ เช่น หลักสูตรการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หลักสูตรเกี่ยวกับงานด้านคุ้มครองสิทธิประโยชน์ แรงงานไทยในต่างประเทศ หลักสูตรเกี่ยวกับการส่งเสริม รักษา และขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศ หลักสูตรการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ เป็นต้น

4. เปลี่ยนแนวทางการทดสอบความสามารถด้านภาษาให้มีความหลากหลายมากขึ้น หากใช้หลักเกณฑ์เช่นเดียวกับกระทรวงพาณิชย์ กล่าวคือ กระทรวงพาณิชย์ ผู้สมัคร สามารถใช้ผลการทดสอบจากกรมวิเทศสหการหรือ TOFEL หรือ IELTS หรือแบบทดสอบด้วยคอมพิวเตอร์ได้ ซึ่งถือว่าเป็นจุดที่ผู้สมัครสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษได้ตลอดเวลา และทดสอบได้มากกว่า 1 ครั้ง ซึ่งทำให้ กระทรวงพาณิชย์สามารถคัดเลือกบุคลากรได้มากขึ้น ในขณะที่กระทรวงแรงงานผู้สมัคร มีโอกาสทดสอบเพียงครั้งเดียว ซึ่งหากในช่วงที่เปิดทดสอบ มีภารกิจหรือไม่สบายไม่สามารถ ไปทดสอบได้จะหมดสิทธิ์ทันที ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของกระทรวงแรงงาน หากกระทรวง แรงงานสามารถเปลี่ยนแนวทางการทดสอบความสามารถด้านภาษาได้มากกว่า 1 ครั้ง แล้ว จะทำให้ข้าราชการของกระทรวงแรงงานมีความตื่นตัวมากขึ้นเนื่องจากสามารถพัฒนา ตนเองและเข้ารับการทดสอบได้หลายครั้ง จะทำให้กระทรวงแรงงานมีโอกาสคัดผู้ที่มีความสามารถได้มากขึ้น

5. ก่อนที่ข้าราชการจะไปประจำการในต่างประเทศจะต้องผ่านการอบรม และฝึกปฏิบัติ ตามหลักสูตรที่คณะกรรมการกำหนดทั้งด้านคุณธรรมและจริยธรรมของ ข้าราชการ ระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติราชการในต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นจุดแข็งและ โอกาสที่ผู้ปฏิบัติงานในต่างประเทศ ได้มีการเตรียมความพร้อมก่อนการเดินทาง โดยที่ ผ่านมาการสรรหาบุคลากรกระทรวงแรงงานยังไม่มีฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อม ก่อนการเดินทางไปประจำการต่างประเทศ

3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 ทำให้สามารถนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นมาที่ช่วยในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ ให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพในการบริหารงานสำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกระทรวงแรงงาน

3.2 ทำให้สามารถปรับปรุงวิธีการประเมินบุคลากรให้สอดคล้อง และตรงกับความต้องการบุคลากรที่จะไปดำรงตำแหน่งในแต่ละประเทศ

3.3 การคัดเลือกบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ อยู่บนพื้นฐานการวิเคราะห์งานแบบเป็นธรรมชาติ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

4.1 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีสมรรถนะสำหรับตำแหน่งในแต่ละประเทศ เพื่อสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในต่างประเทศที่เป็นธรรมชาติ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

4.2 ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้รับการอบรม เพื่อพัฒนา ศักยภาพในทุกด้าน เพื่อให้การทำงานสามารถสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของกระทรวงแรงงานได้อย่างแท้จริง

4.3 กระทรวงแรงงานสามารถรักษาและขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศได้ และแรงงานไทยในต่างประเทศได้รับการคุ้มครอง สิทธิประโยชน์อย่างเต็มที่

บรรณานุกรม

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2548). *การจัดการ*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส. เอเชียเพรส(1989) จำกัด.
- คณีย์ เทียนพูน. (2543). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณีย์ เทียนพูน. (2546). *การบริหารพลวัตคน*. กรุงเทพมหานคร : หจก.ไทยเจริญการพิมพ์.
- คลัง ทศแทนคุณ. (2545). *แนวทางการประเมินความสามารถในการทำงานของบุคลากรระดับ หัวหน้าฝ่าย (ระดับ 7) ของสำนักงานประกันสังคม*. เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร “นักบริหารประกันสังคม” รุ่นที่ 6 ระหว่างวันที่ 25 พฤศจิกายน – 23 ธันวาคม 2545)
- ชนชล สุริยนาถกาน. (2546). *การเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานทั่วไป ของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด*. เอกสารประกอบการประเมินในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านประกันสังคม (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 9 ชช.)
- สำนักงาน ก.พ.,ศูนย์สรรหาและเลือกสรร,กลุ่มงานพัฒนาเครื่องมือและวิธีการประเมินบุคคล. (2547). *การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร*.
- ถาวรณัฏ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). *Paree Development in Practice*. บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.