



บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

(Executive Summary)

โครงการจ้างที่ปรึกษาศึกษาบทบาทและภารกิจของ
กรมการศึกษานานาชาติ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
และการพัฒนาประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

ผลจากการศึกษาโดยวิธีการต่างๆ ทั้งการทบทวนวรรณกรรม การศึกษาผลการสำรวจที่เคยมีการจัดทำบทความและงานวิจัยอื่นๆ การศึกษาหน่วยงานภาครัฐในต่างประเทศที่มีบทบาทภารกิจใกล้เคียงกับกรมการจัดหางาน การใช้ข้อมูลเอกสารและเว็บไซต์จากกรมการจัดหางาน รวมทั้งการสำรวจโดยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์จัดทำข้อสรุปและข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และกระบวนการดำเนินงานได้ดังนี้

1. การระบุบทบาท/ภารกิจ ที่มีการปรับเปลี่ยนใหม่

การปรับเปลี่ยนบทบาท/กระบวนการดำเนินงาน วิเคราะห์จากข้อสังเกตเกี่ยวกับสิ่งที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (As is) เทียบกับประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการในอนาคต (Should Be) ในการเพิ่ม/ลดบทบาทหรือกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งมีผลต่อการพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรต่อไป ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 1 การดำเนินงานในปัจจุบัน (As is) เทียบกับประเด็นที่ควรดำเนินการ (Should Be)

ข้อสังเกตจากสิ่งที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (As is)	ประเด็นสำคัญของดำเนินการในอนาคต (Should Be)	
	เพิ่มบทบาท/กระบวนการดำเนินงาน	ปรับลดบทบาท/กระบวนการดำเนินงาน
1. การพัฒนาระบบบริการจัดหางาน		
<ul style="list-style-type: none"> - การบริการจัดหางานในปัจจุบันมีภาคเอกชนดำเนินการจำนวนมาก การดำเนินงานของกรมการจัดหางานจึงซ้ำซ้อนกับเอกชน - ในขณะนี้กรมฯ มีการจัดหางานในลักษณะของการจับคู่ (matching) ระหว่างนายจ้างกับคนหางานเป็นหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้เอกชนดำเนินการ โดยภาครัฐทำการกำกับดูแลและสนับสนุนแทน - ปรับปรุงระเบียบ/กฎหมายให้เอื้อต่อการทำงานของบริษัทจัดหางานและเพื่อการกำกับดูแลของภาครัฐ - กรมฯ เป็นศูนย์ข้อมูลด้านแรงงาน โดยนำข้อมูลจากบริษัทจัดหางานและฐานข้อมูลแรงงานจากผู้ผลิต และอื่นๆ มาเชื่อมโยงกันในลักษณะ Big Data 	<p>ลดบทบาทการให้บริการจัดหางานโดยกรมฯ เป็นผู้ดำเนินการเอง ทั้งการจับคู่ งาน เว็บไซต์ และอื่นๆ แต่มุ่งเน้นกลุ่มเฉพาะแทน เช่น กลุ่มบุคคลพิเศษ เป็นต้น</p>
2. การส่งเสริมการมีงานทำ		
<p><u>กลุ่มบุคคลพิเศษ</u></p> <p>ขณะนี้กรมฯ มีการดำเนินงานเพื่อการจัดหางานของกลุ่มคนพิเศษ เช่น กลุ่มคนพิการ ผู้สูงอายุ ผู้พันโทฯ และนักเรียน นักศึกษา ฯลฯ มีมาตรการรองรับในด้านการหางาน ให้ความรู้การฝึกทักษะ และ สนับสนุนกลุ่ม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การแนะแนวเพื่อค้นหาและพัฒนาศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยลดอุปสรรคด้านต่างๆ ลง มีผู้เชี่ยวชาญในด้านการแนะนำการปรับตัว ให้การฝึกงานนั้นไม่เป็นอุปสรรคของการทำงาน 	



ข้อสังเกตจากสิ่งที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (As is)	ประเด็นสำคัญของดำเนินการในอนาคต (Should Be)	
	เพิ่มบทบาท/กระบวนการดำเนินงาน	ปรับลดบทบาท/กระบวนการดำเนินงาน
ผู้สูงอายุที่มีความรู้ความชำนาญพิเศษมาถ่ายทอดความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - การร่วมมือ บูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนกลุ่มบุคคลพิเศษให้ครบวงจร มีการส่งต่อในการพัฒนาศักยภาพ การให้สวัสดิการ ฯลฯ - จัดตั้งทีมงานสำหรับบุคคลพิเศษเฉพาะ และให้บริการจัดหางาน แนะนำ พัฒนา การส่งเสริมงานด้านอาชีพอิสระ ฯลฯ โดยมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ งานบางส่วนกรมฯอาจไม่ดำเนินการเอง แต่ส่งต่อ/ประสานงาน/คัดกรองไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง 	
<u>งานอิสระ</u> การทำงานยุคใหม่มีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของงานอิสระที่ไม่สังกัดนายจ้างประจำ จึงควรมีการสนับสนุนกลุ่มนี้ที่แตกต่างจากกลุ่มทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนโดยการสร้าง platform ที่สามารถบันทึกข้อมูลคนหางาน ความสามารถ คุณสมบัติ ประสบการณ์ผลงาน ผู้ว่าจ้าง ฯลฯ ของกลุ่มอาชีพอิสระ และการเชื่อมโยงกับระบบการชำระเงิน งานด้านสวัสดิการ การเข้าถึงแหล่งทุน การพัฒนาทักษะเพื่อสร้างศักยภาพและอื่นๆ 	
<u>การแนะแนวอาชีพ</u> ขณะนี้มุ่งเน้นการแนะแนวก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน (pre employment) เป็นหลัก โดยมีผู้รับบริการหลัก คือนักเรียนนักศึกษาในสถาบันการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - มีการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพในแต่ละช่วงวัยการทำงานที่มีความต้องการแตกต่างกัน เช่น แรงงานวัยแรกเริ่มทำงาน วัยที่ทำงานมาในระยะเวลาหนึ่ง (mid-career) แรงงานสูงวัย วัยเกษียณ ในลักษณะของการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career planning) และกลุ่มบุคคลพิเศษ แรงงานข้ามชาติ 	
<u>การพัฒนา อบรม</u> - คนหางานบางกลุ่มต้องการอบรมเพื่อเพิ่มโอกาสในการมีงานทำ เช่น การ upskill reskill new skill	<ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานกับหน่วยงานด้านการพัฒนาทักษะอย่างบูรณาการ วางแผนงานล่วงหน้ากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการแนะแนว และการอบรมออนไลน์ด้วย 	



ข้อสังเกตจากสิ่งที่ยังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (As is)	ประเด็นสำคัญของดำเนินการในอนาคต (Should Be)	
	เพิ่มบทบาท/กระบวนการดำเนินงาน	ปรับลดบทบาท/กระบวนการดำเนินงาน
<p><u>การส่งเสริมการรับงานไปทำที่บ้าน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คนหางานและนายจ้างสามารถใช้ช่องทางอื่นในการจับคู่งานและแหล่งทุนได้มากกว่าใช้บริการจากกรมฯ 		<p>ลดบทบาทด้านการรับงานไปทำที่บ้านและกองทุนฯ ลง เนื่องจากคนหางานสามารถรับบริการจากช่องทางอื่นได้</p>
<p>3. การจัดหาแรงงานไทยไปทำงานในต่างประเทศ</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - มีการกำกับดูแล บริษัท/องค์กร ที่ทำการนำเข้า/ส่งออกแรงงานตามระเบียบ กฎหมาย ที่กำหนดไว้ - กรมฯ มีการดำเนินงานเองในการนำแรงงานไทยไปทำงานในต่างประเทศ แต่ยังมีสัดส่วนที่น้อยกว่าภาคเอกชน - มีการให้ความรู้ในการใช้ชีวิตการทำงานในต่างประเทศ มีกองทุนเพื่อใช้ช่วยเหลือแรงงานที่มีปัญหา มีหน่วยงานดูแลและรับร้องทุกข์ 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการสนับสนุนและกำกับดูแลภาคเอกชนแทนการให้บริการจัดหางานไปทำงานในต่างประเทศด้วยตนเอง - มีการดำเนินงานเชิงรุก เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลแรงงานส่วนเกิน ส่งเสริมการส่งออกแรงงานเหล่านั้นไปทำงานในต่างประเทศ ทำการ upskill reskill new skill เพื่อสร้างงานที่มีมูลค่าสูงขึ้น - มีบุคลากรด้านการแนะแนวให้กับคนหางานที่ต้องการไปทำงานในต่างประเทศ <u>ก่อนการตัดสินใจเดินทาง</u> โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะความเป็นอยู่ของการทำงาน ความเสี่ยงที่พึงระวัง 	<p>ลดบทบาทการให้บริการจัดหางานลง อาจคงเหลือเฉพาะกลุ่มที่มี MOU เท่านั้น</p>
<p>4. การคุ้มครองคนหางาน</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาที่มีอยู่มากคือ กรณีของการหลอกลวงจากนายหน้าเถื่อนที่ชักชวนไปทำงานในต่างประเทศ และการดูแลแรงงานไทยที่ไปทำงานในต่างประเทศ - นอกจากนั้น คนหางานที่ทำงานในประเทศไทย มีปัญหาบางประการ ตัวอย่างเช่น การรับเงินจากนายหน้าแล้วไม่ได้งานที่ต้องการ 	<ul style="list-style-type: none"> - นอกเหนือจากการรับข้อร้องเรียนตามขั้นตอนที่กำหนดไว้แล้ว ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้คนหางานรู้เท่าทันทราบข่าวสาร สิทธิ และการร้องเรียน - มีการแนะแนวก่อนการตัดสินใจเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ เพื่อให้คนหางานได้ทราบว่ามีปัจจัยความเสี่ยง ข้อควรระวังใดบ้าง - อาจพิจารณาเพิ่มเติมการช่วยเหลือชาวไทยในต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น ด้านภาษา การแปล ด้านกฎหมาย สิทธิมนุษยชน และอื่นๆ 	

ข้อสังเกตจากสิ่งที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (As is)	ประเด็นสำคัญของดำเนินการในอนาคต (Should Be)	
	เพิ่มบทบาท/กระบวนการดำเนินงาน	ปรับลดบทบาท/กระบวนการดำเนินงาน
5. การพัฒนาระบบการกำกับดูแลการทำงานของคนต่างด้าว		
<p>- ในขณะนี้มุ่งเน้นการกำกับ ตรวจสอบ ตามระเบียบ กฎหมาย เป็นหลัก ในขณะที่ความต้องการของประเทศยังขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพและความรู้สูงในบางสาขา ซึ่งควรนำคนต่างด้าวให้เข้ามาร่วมงาน ช่วยถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะ</p>	<p>- เพิ่มบทบาทการสนับสนุนให้คนต่างด้าวได้เข้ามาทำงาน เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ โดยพิจารณาวางแผนระดับมหภาค กำหนดทิศทางของการชักจูงแรงงานระดับสูงที่ประเทศไทยขาดแคลนเข้ามาพัฒนา ถ่ายทอดความรู้ให้ เป็นไปตามยุทธศาสตร์</p> <p>- นอกจากนี้ อาจพิจารณาสนับสนุนให้มีการทำงานระยะไกล (online) โดยไม่จำเป็นต้องพำนักในประเทศไทยอีกด้วย</p>	<p>เนื่องจากบุคลากรกรมฯ ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ และการดำเนินงาน ในด้านของการกำกับดูแลการทำงานของคนต่างด้าวให้มีประสิทธิภาพ อาจให้ภาคเอกชนดำเนินการแทน (outsourcing) เช่น งานทะเบียน ด้านการอนุญาตทำงานของคนต่างด้าว บางกระบวนการ</p>
6. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล ข่าวสารตลาดแรงงาน		
<p>- เนื่องจากภาคเอกชนมีผู้ดำเนินการหลายบริษัท จึงทำให้ข้อมูลด้านการหา งานในตลาดแรงงานมีการกระจายตัวไม่เป็นฐานข้อมูลเดียวกัน</p>	<p>- นำข้อมูลที่มีกระจายตัวในหลายบริษัท นำมารวบรวมไว้ในฐานข้อมูลเดียวกัน สามารถเข้าถึงข้อมูลได้จากช่องทางเดียว (single gateway) เพื่อสร้างความสะดวก รวดเร็วของคนหางาน และเพื่อให้ภาครัฐควบคุม กำกับดูแลบริษัทหางานได้ดี</p> <p>- บูรณาการภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับตลาดแรงงาน ทั้งภาคการผลิต เช่น สถานศึกษา องค์กรฝึกอบรม ฯลฯ และด้านการจ้างงานทั่วประเทศ ไว้ในฐานข้อมูลเดียวกัน ทำให้เกิดฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) เพื่อใช้วิเคราะห์แนวโน้มความต้องการแรงงาน รวมถึงการนำระบบ AI มาใช้ได้ในอนาคต</p>	



ข้อสังเกตจากสิ่งที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (As is)	ประเด็นสำคัญของดำเนินการในอนาคต (Should Be)	
	เพิ่มบทบาท/กระบวนการดำเนินงาน	ปรับลดบทบาท/กระบวนการดำเนินงาน
7. การพัฒนาการมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่ายในการบริหารตลาดแรงงาน		
กรมการจัดหางานมีการเชื่อมต่อประสานงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ ในหลายด้าน ตัวอย่างเช่น การแนะนำการฝึกอบรมมีการประสานกับ กรม พัฒนาฝีมือแรงงาน การคุ้มครองแรงงาน มีการประสานกับ กรมสวัสดิการแรงงาน การประสานกับ หน่วยงานด้านการศึกษาและ อุตสาหกรรมต่างๆ ในด้านงานด้าน ข้อมูล และความร่วมมืออื่นๆ	<ul style="list-style-type: none">- ในอนาคตอาจมีการประสานงานกับ ภาคส่วนต่างๆ ในลักษณะต่างๆ เพิ่มเติม ตัวอย่างเช่น- นำบริษัทจัดหางานมาสร้างเครือข่าย ร่วมมือกัน เพื่อเป็นพันธมิตร ร่วมกัน จัดงาน หรือให้หน่วยงานเอกชนเป็น outsource ในบางงาน- ทำงานบูรณาการอย่างแท้จริงกับ หน่วยงานต่างๆ สถาบันการศึกษา หน่วยงานเอกชน และภาคสังคม- ประสานงานกับสถาบันการศึกษา สถานประกอบการ เพื่อให้ข้อมูล ข่าวสารการผลิต (supply) และ ตลาดแรงงาน (demand) มาใช้อย่าง บูรณาการ	

2. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้ระบบสมรรถนะ (competency)

2.1 การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก (core competency) ของกรมการจัดหางาน

เนื่องจากกรมการจัดหางานยังไม่มีภาระระบบสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างเป็นทางการ แต่มีการนำค่านิยมองค์กรมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งบ่งชี้ลักษณะพฤติกรรมนิสัยของบุคลากรที่พึงประสงค์และมีการสื่อสารให้รับรู้ทั่วกันมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง จึงนำค่านิยมองค์กรมาใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์สมรรถนะหลักของกรมการจัดหางานได้ โดยการเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ กรมฯ ได้มีการกำหนดค่านิยมองค์กรคือ ISDOE ก่อนเปลี่ยนมาเป็น STRONG จึงนำค่านิยมเดิมมาประกอบการวิเคราะห์ด้วย

ค่านิยมขององค์กรปัจจุบัน คือ “S T R O N G” โดยที่

S = Service Mind : มีจิตบริการ มุ่งเน้นให้บริการประชาชนทุกช่วงวัยที่มารับบริการ

T = Team Work : การทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

R = Response : ตอบสนองต่อทุกภารกิจที่ได้รับอย่างรวดเร็วฉับไว

O = Owner : มีจิตสำนึกในความเป็นเจ้าขององค์กร และภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

N = Network : สานสร้างเครือข่ายเพื่อการบูรณาการทั้งภายในและภายนอกองค์กร

G = Goal : เพื่อเป้าหมายคือประชาชน

ค่านิยมองค์กรเดิม คือ ISDOE มีความหมายดังนี้

I = Integrity : ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม

S = Service mind : มีจิตบริการ

D = Development : มุ่งเน้นการพัฒนา

O = Objective : มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย

E = Energetic : ตื่นตัว คิดและกล้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ระบุประเด็นต่างๆ ได้ตามตารางถัดไป
ดังนี้

M = Maintain คือ ค่านิยมกับพฤติกรรมมีความตรงกัน สามารถใช้เป็นสมรรถนะหลักได้โดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลง

SC = Somewhat Coherence คือ ค่านิยมมีความเชื่อมต่อดคล้องกับพฤติกรรมเป็นบางส่วน ซึ่งอาจพิจารณาปรับปรุงในการเพิ่มขยาย (expand) หรือ พิจารณาต่อไปว่ามีค่านิยมอื่นๆ ที่สามารถนำมาใช้ประกอบกันเพื่อให้สอดคล้องมากขึ้นหรือไม่

A = Addition คือ ค่านิยมที่เพิ่มเติมจากพฤติกรรมซึ่งผู้บริหารขององค์กรอาจมีความเห็นว่าสามารถช่วยในการผลักดันพฤติกรรมบุคลากรให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ที่ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์

คุณลักษณะ (attribute) ที่สำคัญต่อกระบวนการงาน	จิตใจที่รักบริการ	ตระหนักถึงความต้องการของผู้รับบริการ	ชอบการประสานงานร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงาน	แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆ	เห็นความสำคัญของคุณค่าของทรัพยากรบุคคลทุกกลุ่ม	ยึดมั่นต่อหลักการ/แนวทางที่ถูกต้องในการไปสู่จุดหมาย	อื่นๆ
คำอธิบายคุณลักษณะ	การให้บริการทั้งหน้างานแก่ประชาชนกลุ่มต่างๆ และบริการภายใน/ภายนอกองค์กร	เรียนรู้ความต้องการที่ต่างกันของผู้รับบริการ ประชาชน เพื่อให้บริการตามความต้องการแต่ละราย	การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายต่างๆ	ทำงานตอบรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	แสวงหาและเสริมสร้างคุณค่าของทรัพยากรบุคคลทุกกลุ่ม เพื่อนำศักยภาพบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ยึดมั่นต่อหลักการที่ได้รับมอบหมายอย่างซื่อสัตย์เที่ยงตรงตามแนวทางที่กำหนดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์	พฤติกรรมอื่นๆ ที่ผู้บริการมีความเห็นที่สำคัญในการผลักดันให้ภารกิจบรรลุผล
STRONG							
S = Service Mind	M						
T = Teamwork			SC				
R = Response							A
O = Owner						SC	
N = Network			SC				
G = Goal						SC	
ISDOE							
I = Integrity						SC	
S = Service mind	M						
D = Development				SC			
O = Objective						SC	
E = Energetic							A

2.2 การนำระบบฐานสมรรถนะ (competency based) มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ข้อเสนอในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ คือการนำระบบฐานสมรรถนะ (competency base) มาใช้ โดยกำหนดให้สอดคล้องกับภารกิจของภารกิจของกรมฯ ระบุชุดสมรรถนะทั้งในด้านของทักษะ (skill) ความรู้ (knowledge) พหุคุณ (attribute) ในแต่ละตำแหน่งงานให้ชัดเจน

ตัวอย่างตารางด้านล่างแสดงถึงชุดสมรรถนะเฉพาะ (functional competency) ของตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน (ด้านจิตวิทยาการแนะแนว) ซึ่งแสดงความรู้ ทักษะ และพหุคุณที่ควรจะเป็น ดังนี้

ตารางที่ 3 ตัวอย่างชุดสมรรถนะ ตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน (ด้านจิตวิทยาการแนะแนว)

ความรู้ (knowledge)
วิธีการในการทดสอบด้านต่างๆ
ข้อมูลตลาดแรงงาน แนวโน้มความต้องการอาชีพต่างๆ
มาตรฐานอาชีพ ลักษณะของอาชีพต่างๆ คุณสมบัติของอาชีพ
โปรแกรมการพัฒนาบุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
ทักษะ (skill)
การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT)
(ด้านอาชีพ ตลาดแรงงาน เส้นทางทางการพัฒนา และการวิเคราะห์คุณสมบัติบุคลากรเพื่อระบุปัญหาวิเคราะห์ผลการทดสอบ)
การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ
ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing-CI)
ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU)
พหุคุณ (attribute)
บริการที่ดี (Service Mind-SERV)
ชอบการวิเคราะห์เจาะลึก

ตัวอย่างในตารางถัดไป แสดงถึงการกำหนดสมรรถนะด้านทักษะ (skill) ในด้านของ การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ โดยแบ่งออกเป็นระดับ (level) ต่างๆ 5 ระดับ ซึ่งมีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะในด้านการให้คำปรึกษาด้านอาชีพ

ระดับสมรรถนะ	คุณสมบัติ
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถให้คำแนะนำตามคู่มือ ขั้นตอน ที่กำหนดไว้ชัดเจนได้ โดยเป็นการนำข้อมูลหรือ <u>บทวิเคราะห์</u> ที่มีผู้จัดทำไว้แล้ว มาชี้แจงผู้รับบริการ ตัวอย่างเช่น <ul style="list-style-type: none"> ○ ให้ข้อมูลได้ว่าอาชีพซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดคืออะไร คุณสมบัติ การศึกษา ประสบการณ์ การพัฒนาตามที่คนหางานระบุความต้องการมาสามารถเข้าถึงในช่องทางใด ○ นำข้อมูลที่มีอยู่แล้ว (เช่น ความต้องการแรงงานจากหน่วยงานต่างๆ มาตรฐานอาชีพ โปรแกรมการพัฒนาฝีมือแรงงาน แบบทดสอบเบื้องต้น ฯลฯ) มาคัดเลือกเพื่อส่งมอบข้อมูล และอธิบายตามความต้องการที่ได้รับการร้องขอในแต่ละกรณี ■ สามารถประสานงาน ส่งต่องาน ไปยังหน่วยงานหรือบุคคลอื่นเพื่อรับคำปรึกษาเชิงลึกต่อไป
ระดับ 2	<ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถให้คำแนะนำตามคู่มือ ข้อมูล ที่มีการเตรียมไว้ และ <u>ประยุกต์ใช้แนวทาง</u> (guideline) ที่มีการกำหนดไว้ให้เหมาะสมในแต่ละกรณี ■ สามารถระบุและ <u>วิเคราะห์เบื้องต้นได้</u> ว่าปัญหาความต้องการที่คนหางานระบุคืออะไร ใช้แนวทางปฏิบัติหรือเครื่องมือที่มีอยู่ส่วนใด ที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของแต่ละราย ■ ทำการปรับเปลี่ยนประยุกต์ข้อมูล เครื่องมือ ที่มีอยู่ให้ตรงกับความเหมาะสมอย่างไร เช่น การแปลความหมาย วิเคราะห์แบบทดสอบตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ การแนะนำอาชีพที่เหมาะสม โดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาเทียบกับบทวิเคราะห์ด้านตลาดแรงงาน ที่มีผู้จัดทำไว้
ระดับ 3	<ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่ ประกอบกับการใช้ <u>ดุลยพินิจ</u> <u>พิจารณา</u> <u>วิจรรณญาณ</u> ที่มีความเหมาะสม เพิ่มเติม เพื่อแนะนำ <u>ปรึกษาเชิงลึก</u> ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลที่มีปัญหาต่างกัน ■ สามารถตรวจสอบพิจารณาคุณสมบัติ <u>ปัญหา สาเหตุที่เกิดขึ้น</u> ทั้งที่คนหางานทราบและ <u>ไม่ทราบ</u> (เช่น จากการศึกษาไม่เพียงพอ วุฒิไม่เพียงพอ ประสบการณ์ไม่มี ปัญหาจากทางสังคม ฯลฯ) สามารถระบุลำดับความสำคัญของปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไข หรือ <u>จุดเด่นที่ควรพัฒนา</u> ประกอบกับข้อมูลตลาดแรงงาน โปรแกรมการพัฒนา สมรรถนะที่ต้องพัฒนา ฯลฯ เพื่อให้ทางเลือกที่ดีที่สุด ตามความต้องการแตกต่างกันของบุคคลแต่ละราย
ระดับ 4	<ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถสอนงาน ให้คำแนะนำในเชิงลึก แก้ไขปัญหา วิเคราะห์ปัญหาที่ยาก ให้กับ <u>ผู้ปฏิบัติงาน</u> <u>ผู้ได้บังคับบัญชา</u> ในหน่วยงาน
ระดับ 5	<ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถกำหนดหลักการ แนวทาง จัดทำคู่มือ ตำรา ที่ระบุหลักการในการให้คำปรึกษาด้านอาชีพและแรงงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางให้นำไปใช้ในการสอน การปฏิบัติ ■ การกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ กระบวนการ เครื่องมือที่ใช้ ฯลฯ ในการให้คำปรึกษา ■ การให้คำปรึกษาผู้บริหาร ในด้านนโยบาย แนวทาง กระบวนการ ที่ควรจะเป็นในด้านการให้บริการให้คำปรึกษาในด้านที่เกี่ยวข้อง

2.3 การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

การนำสมรรถนะมาใช้ในการประเมินบุคลากร นำเอาสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นสมรรถนะที่คาดหวัง (expected competency) มาเปรียบเทียบกับ สมรรถนะที่เป็นอยู่จริงของรายบุคคล (actual competency) จะได้ช่องว่างทางสมรรถนะ (competency gap) ซึ่งนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการบริหารจัดการงานด้านบุคลากรต่อไป

จากตารางตัวอย่างด้านล่าง แสดงผลจากการประเมินสมรรถนะ พบว่ามีค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่คาดหวังกับระดับสมรรถนะที่เป็นจริง สิ่งนี้คือช่องว่างทางสมรรถนะ (competency gap) ซึ่งมีทั้งค่าบวก (+) ค่าลบ (-) และศูนย์ (0)

สมรรถนะที่มีระดับเท่ากับที่กำหนด (0) คือ มีคุณสมบัติด้านนั้นเท่ากับที่ควรจะเป็น ส่วนสมรรถนะเกินกว่าระดับที่กำหนด (+) คือ มีสมรรถนะที่สูงกว่าที่ระบุไว้ในตำแหน่งนั้น สมรรถนะที่ต่ำกว่ากำหนด (-) คือ สมรรถนะที่ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น จึงควรต้องมีการปรับปรุงพัฒนาเพิ่มเติมให้เท่ากับระดับที่คาดหวัง

ตารางที่ 5 ตัวอย่างผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคล (นายปกรณ์) เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด

ทักษะ (skill)	ระดับที่คาดหวัง (expected competency)	ระดับจากการประเมิน (actual competency)	ช่องว่างทางสมรรถนะ (competency gap)
การคิดวิเคราะห์	3	4	+1
การให้คำปรึกษาที่ตรงกับความต้องการของบุคคล	3	3	0
ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	3	2	-1
ความเข้าใจผู้อื่น	3	2	-1



นำมาวิเคราะห์ เพื่อใช้ในการดำเนินงานต่างๆ

เช่น การสรรหาบุคลากร การประเมินเพื่อพิจารณาผลงาน ความดีความชอบ การพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ

3. ขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต

การปรับบทบาทและภารกิจของกรมการเจ้าหน้าที่มีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในหลายด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงาน คุณสมบัติของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ฯลฯ รวมทั้งการจัดทำเครื่องมือต่างๆ ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนของการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 6 ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต

ขั้นตอน	การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน
1	การกำหนดบทบาทใหม่ของกรมการเจ้าหน้าที่ และกระบวนการสำคัญที่ควรปรับเปลี่ยน
2	กำหนดโครงสร้างองค์กร โครงสร้างบุคลากร ตามบทบาทและกระบวนการใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป
3	ระบุอัตรากำลัง ตำแหน่งงานต่างๆ ภายใต้โครงสร้างใหม่ จัดทำผังโครงสร้างองค์กร (organization chart)
4	ระบุภารกิจของแต่ละตำแหน่ง จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (job description)
5	นำคำบรรยายลักษณะงานมาเป็นพื้นฐานของการจัดทำสมรรถนะประจำตำแหน่ง (functional competency) และสมรรถนะด้านการบริหาร (managerial competency) ในตำแหน่งผู้บริหาร รวมทั้งการกำหนดสมรรถนะหลัก (core competency)
6	นำสมรรถนะที่กำหนดไว้มาพัฒนาเครื่องมือต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ฐานสมรรถนะ (competency base) ตัวอย่างเช่น นำมาใช้ประกอบการสรรหา (recruitment) ระบบการประเมินผลบุคลากร (evaluation) การพัฒนาบุคลากร (human resource development) และอื่นๆ
7	จัดทำเครื่องมืออื่นๆ เพิ่มเติม ตัวอย่างเช่น เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) แผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) เส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ (training roadmap) การประเมินค่างาน (job evaluation) การปรับปรุงและจัดทำระเบียบบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
8	จัดทำแผนงานการดำเนินงานปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับอัตรากำลัง การจัดทำเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล การปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เป็นต้น โดยระบุระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละด้าน
9	ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้ และทำการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

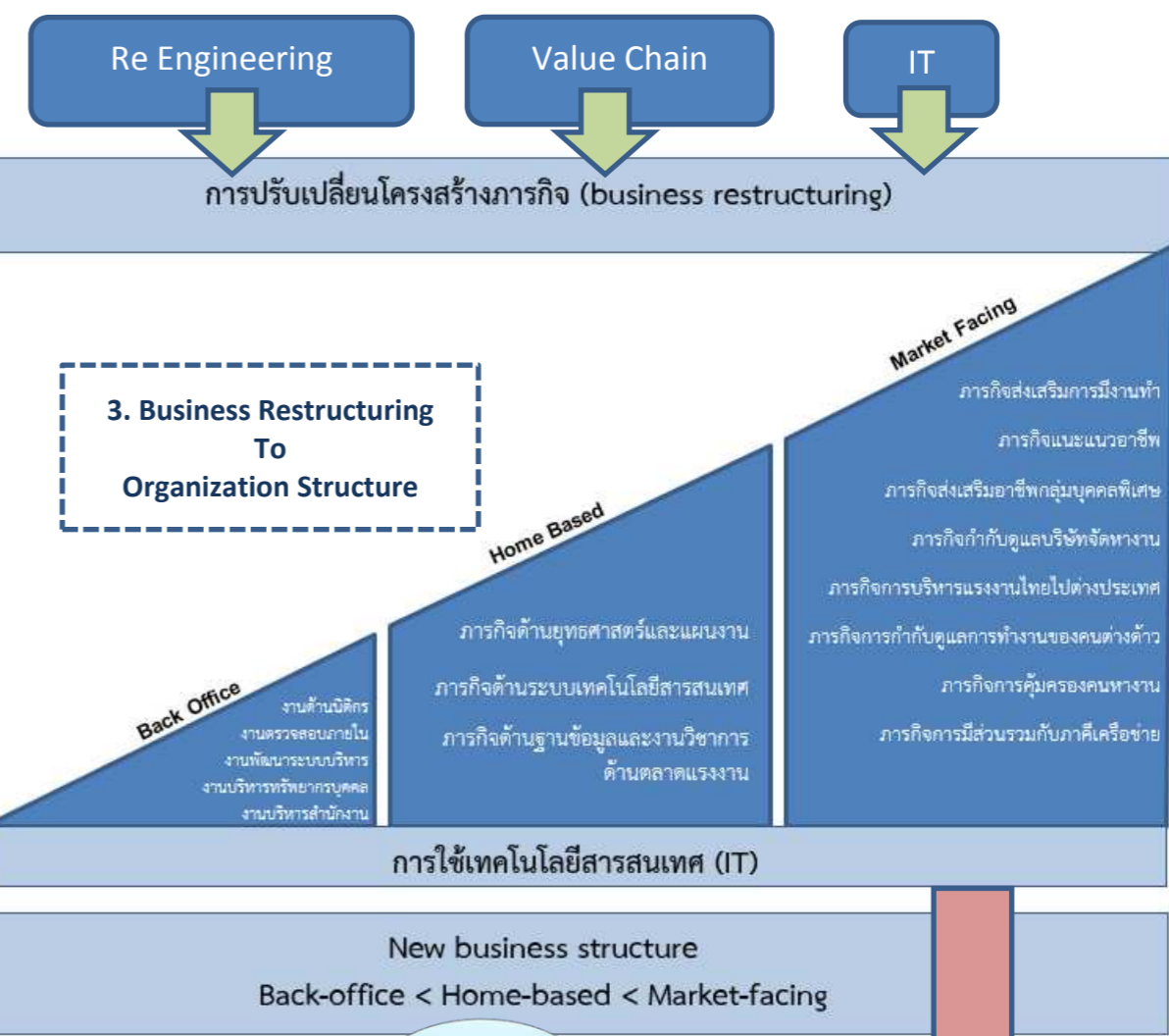
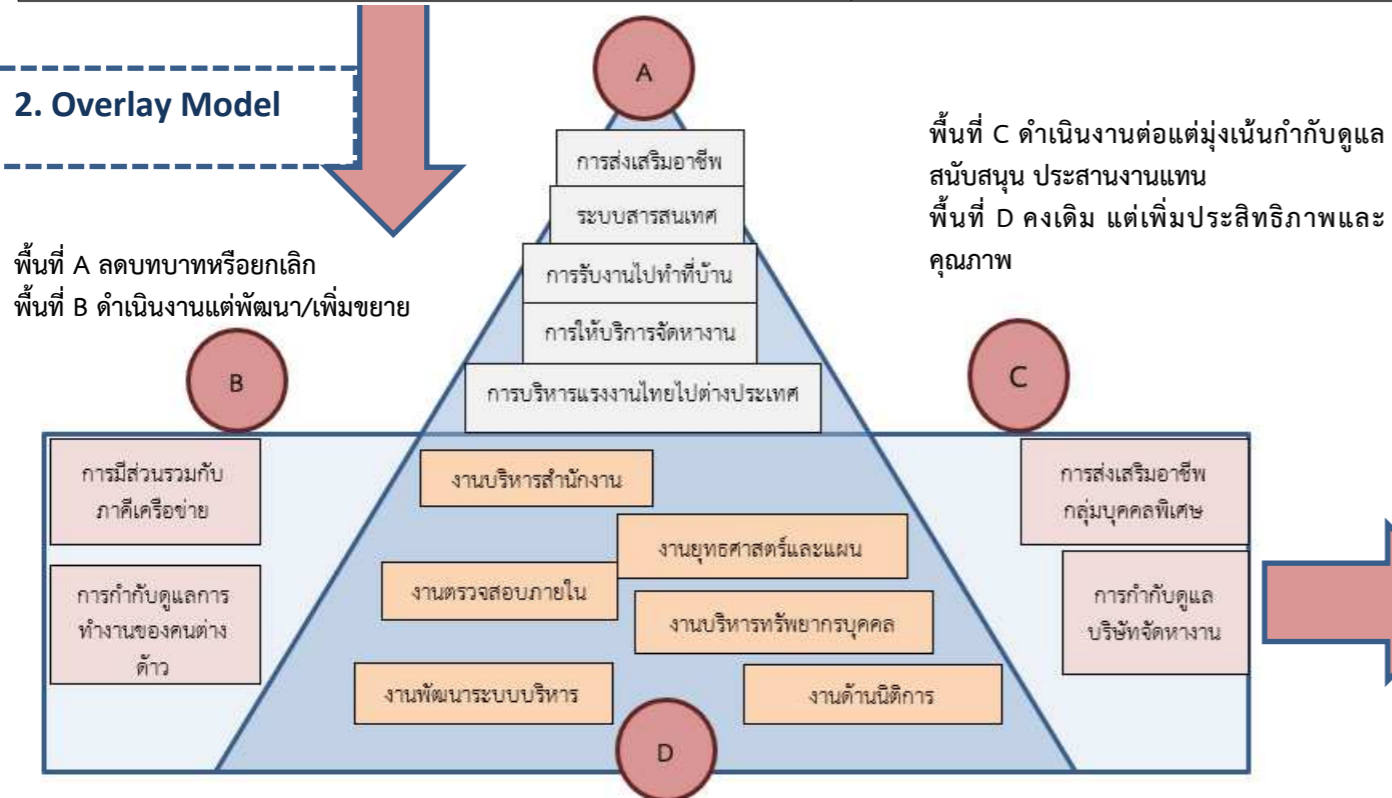


ผลการศึกษการปรับเปลี่ยนบทบาท/กระบวนการดำเนินงานของกรมฯ สามารถสรุปเป็นแผนภาพ
แสดงการวิเคราะห์ เพื่อปรับเปลี่ยน เพิ่มลดบทบาทในด้านต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปรับโครงสร้างองค์กรและ
การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. Business Canvas Analysis

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customers Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structures			Revenue Streams	

2. Overlay Model



สมรรถนะหลัก (core competency)

- จิตใจที่รักบริการ
- ตระหนักถึงความต้องการของผู้รับบริการ
- ขอการประสานงานร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงาน
- แสวงหาความรู้และ ทักษะใหม่ๆ
- เห็นความสำคัญของคุณค่าทรัพยากรบุคคลทุกกลุ่ม
- ยึดมั่นต่อหลักการ/แนวทางที่ถูกต้องในการไปสู่จุดหมาย

การปรับกระบวนการ

ลำดับ	กระบวนการใหม่
1	มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ
2	ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน
3	มีการเรียนรู้ในกระบวนการทำงาน
4	มุ่งเน้นประโยชน์จากการดำเนินงาน

ระดับ	คุณสมบัติ
1	<ul style="list-style-type: none"> ให้คำแนะนำตามคู่มือ ขั้นตอน ที่กำหนดไว้แล้ว นำข้อมูลที่มีอยู่แล้วมาคัดเลือกเพื่อส่งมอบข้อมูล ประสานงาน ส่งต่องาน ไปยังหน่วยงานหรือบุคคลอื่น
2	<ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ใช้แนวทาง/เครื่องมือ ที่กำหนดให้เหมาะสมในแต่ละกรณี ระบุและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นได้
3	<ul style="list-style-type: none"> นำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยใช้ดุลยพินิจ ที่เหมาะสม ให้คำแนะนำปรึกษาเชิงลึกได้ ระบุปัญหาที่ต้องแก้ไขหรือจุดเด่นที่ควรนำมาพัฒนา
4	<ul style="list-style-type: none"> สอนงาน ให้คำแนะนำในเชิงลึก แก่ผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ได้
5	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดหลักการ แนวทาง จัดทำคู่มือ ตำรา กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ กระบวนการงาน ให้คำปรึกษาผู้บริหาร

พจนานุกรมสมรรถนะ



ทักษะ (skill)	ระดับที่คาดหวัง expected competency	ระดับจากการประเมิน actual competency	ช่องว่างทางสมรรถนะ competency gap
การคิดวิเคราะห์	3	4	+1
การให้คำปรึกษาที่ตรงกับความต้องการของบุคคล	3	3	0
ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ	3	2	-1
ความเข้าใจผู้อื่น	3	2	-1

การประเมินสมรรถนะรายบุคคล

4. Competency Based HR Management

- การนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้
- การสรรหาบุคลากร
 - การประเมินเพื่อพิจารณาผลงาน ความดีความชอบ
 - การพัฒนาบุคลากร
 - การเลื่อนตำแหน่ง
 - การให้แรงจูงใจ
 - เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path)
 - แผนการสืบทอดตำแหน่ง (succession plan)
 - การบริหารจัดการต่างๆ



กรมการจัดหางาน

ถนนมิตรไมตรี เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

<http://www.doe.go.th>
