



แผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan)



กรมการจัดหางาน
กระทรวงแรงงาน
พฤษภาคม ๒๕๕๙

คำนำ

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession plan) ของกรมการจัดหางาน จัดทำขึ้นภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กลยุทธ์ที่ ๒.๒ พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการในการวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Workforce Plan) ให้มีความเหมาะสม โดยพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรและประสิทธิภาพของระบบราชการ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร ทั้งในระยะสั้น ระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๖๑ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการบริหารและพัฒนากำลังคนของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับ แนวโน้มการเกษียณอายุในอีก ๕ ปีข้างหน้าของกรมการจัดหางาน (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๓) โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารที่จะเกษียณ (ตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร) มีจำนวน ๕๗ อัตรา ซึ่งมีผลกระทบต่อขาดแคลนกำลังคนที่มีศักยภาพและการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุ

กรมการจัดหางาน จึงได้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession plan) ของกรมการจัดหางาน เพื่อเป็นการเตรียมวางแผนสรรหา และคัดเลือกกำลังคน ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งทดแทนการเกษียณอายุ ลาออก เสียชีวิต และสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทดแทนในตำแหน่งที่ว่างได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับทิศทางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยและยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.

กรมการจัดหางาน
พฤษภาคม ๒๕๕๙

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ค
สารบัญภาพ	ง
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑. หลักการและเหตุผล	๑
๒. วัตถุประสงค์	๑
๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๒
๔. นิยามศัพท์	๒
บทที่ ๒ ข้อมูลทั่วไปและสถานการณ์ด้านกำลังคนของกรมการจัดหางาน	๓
๑. วิสัยทัศน์	๓
๒. ภารกิจหลัก	๓
๓. อำนาจหน้าที่	๓
๔. กรอบอัตรากำลังกรมการจัดหางาน	๔
บทที่ ๓ กรอบแนวคิดการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession plan)	๑๑
๑. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์	๑๑
๒. การบริหารงานภาครัฐและการบริหารทรัพยากร ภาครัฐแนวใหม่	๑๒
๓. ความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)	๑๙
๔. ลักษณะทั่วไปของแผนสืบทอดตำแหน่ง	๒๑
๕. การเชื่อมโยงการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ กับแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร	๒๑
๖. ประโยชน์ของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan)	๒๒
๗. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)	๒๓
๘. ขั้นตอนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร	๒๕
บทที่ ๔ แผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession plan) ของกรมการจัดหางาน	๒๘
๑. การเลือกตำแหน่งเป้าหมายและการกำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง	๒๘
๒. การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง	๖๐
๓. การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ	๖๑
๔. การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา	๙๕
ภาคผนวก	

สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ ๑	กรอบอัตรากำลังในภาพรวมของกรมการจัดหางาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙	๔
ตารางที่ ๒	ภาพรวมกรอบอัตรากำลังข้าราชการพลเรือนสามัญจำแนกตามชื่อตำแหน่ง ในสายงาน ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งกรมการจัดหางาน	๕
ตารางที่ ๓	ตำแหน่งข้าราชการที่เกษียณอายุในสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙	๗
ตารางที่ ๔	ตำแหน่งข้าราชการที่เกษียณอายุในสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐	๘
ตารางที่ ๕	ตำแหน่งข้าราชการที่เกษียณอายุในสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑	๙
ตารางที่ ๖	ตำแหน่งข้าราชการที่เกษียณอายุในสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒	๙
ตารางที่ ๗	ตำแหน่งข้าราชการที่เกษียณอายุในสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓	๑๐

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ ๑ แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนสีบทอดตำแหน่งทางการบริหาร

๒๕

๑. หลักการและเหตุผล

๑.๑ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กลยุทธ์ที่ ๒.๒ พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ ในการวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Workforce Plan) ให้มีความเหมาะสม รวมทั้งพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรและประสิทธิภาพของระบบราชการ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร ทั้งในระยะสั้น ระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๖๑ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการบริหารและพัฒนา กำลังคนของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑.๒ แนวโน้มการเกษียณอายุในอีก ๕ ปีข้างหน้าของกรมการจัดหางาน (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๓) โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารที่จะเกษียณ (ตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร) มีจำนวน ๕๗ อัตรา ซึ่งมีผลกระทบต่อการขาดแคลนกำลังคนที่มีศักยภาพและการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุ

๑.๓ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่กรมการจัดหางานจะต้องดำเนินการอย่าง เร่งด่วน เพื่อเป็นการเตรียมวางแผนสรรหา และคัดเลือกกำลังคน ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งทดแทนการ เกษียณอายุ ลาออก เสียชีวิต และสร้างบุคลากรที่มีความสามารถ เข้ามาทดแทนในตำแหน่งที่ว่างได้อย่าง เหมาะสม

เพื่อให้การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล กองการเจ้าหน้าที่ จึงได้จัดทำโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ทางการบริหาร (Succession Plan) ของกรมการจัดหางาน เพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และ เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรให้มีศักยภาพ เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และสอดคล้องกับ ทิศทางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยและยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อให้กรมการจัดหางานมีกรอบ หลักเกณฑ์ กระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการ บริหาร (Succession Plan) รวมถึงตำแหน่งหลักที่สำคัญของกรมการจัดหางาน

๒.๒ เพื่อให้กรมการจัดหางานมีระบบบริหารและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมในการสร้าง บุคลากรทดแทนตำแหน่งที่สำคัญสำหรับหน่วยงานในอนาคต

๒.๓ เพื่อให้กรมการจัดหางานสามารถวางแผนสรรหาและพัฒนากำลังคน ตรงตามความสามารถได้ อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๓.๑ กรมการจัดหางานมีแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan)

๓.๒ มีหลักเกณฑ์ รูปแบบ แนวทางกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan) รวมถึงตำแหน่งหลักที่สำคัญ อย่างเป็นระบบและเหมาะสม

๔. คำนิยามศัพท์

แผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร หรือแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เป็นกระบวนการในการคัดเลือกและจัดเตรียมข้าราชการ “ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor)” มาพัฒนาตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ การคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเปรียบเสมือนการคัดนักกีฬาเพื่อลงแข่งขันนัดอุ่นเครื่อง หรือลงแข่งขันในรอบแรกๆ จนถึงรอบ Semi-final หรือเป็นการเตรียมตัวบุคคลไว้ก่อนอย่างน้อย ๒ – ๓ ปี เพื่อจัดเตรียมและพัฒนาข้าราชการตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ แต่ในการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งเปรียบเสมือนการแข่งขันรอบสุดท้ายนั้น ส่วนราชการต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๖)

บทที่ ๒ ข้อมูลทั่วไปและสถานการณ์ด้านกำลังคนของกรมการจัดหางาน

กรมการจัดหางานจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๘) พ.ศ. ๒๕๓๖ และพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่และกิจการบางส่วน of กระทรวงมหาดไทยไปเป็นของ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม พ.ศ. ๒๕๓๖ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ ๒๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๓๖ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๒๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๖

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้มีการปฏิรูประบบราชการ โดยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ใหม่ ในส่วนของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้แยกการบริหารงานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ออกจากกัน จัดตั้งเป็นกระทรวงแรงงาน และกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบของรัฐสภา เมื่อวันที่ ๒๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๓ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๕

ตามแผนกลยุทธ์กรมการจัดหางาน พ.ศ. ๒๕๓๘ - ๒๕๖๑ ได้กำหนดกรอบการดำเนินงานไว้ ดังต่อไปนี้

๑. วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการมีงานทำ ค้ำครองคนหางาน และให้บริการข้อมูล ข่าวสารตลาดแรงงานที่ทันสมัย

๒. ภารกิจหลัก

- พัฒนาระบบ และให้บริการจัดหางานทั้งในและต่างประเทศ
- ส่งเสริม พัฒนา ให้บริการแนะแนวอาชีพและการประกอบอาชีพ
- ส่งเสริม กำกับดูแลการจัดหางานและค้ำครองคนหางาน
- พัฒนาระบบ สร้างเครือข่าย และผลิตข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน
- จัดระบบการทำงานของคนต่างด้าว

๓. อำนาจหน้าที่

๑. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการจัดหางานและค้ำครองคนหางาน กฎหมายว่าด้วยการทำงานของคนต่างด้าว และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

๒. วิเคราะห์สภาวะตลาดแรงงานและแนวโน้มความต้องการแรงงาน และเป็นศูนย์ทะเบียนข้อมูลตลาดแรงงาน

๓. พัฒนาระบบ รูปแบบ มาตรการ และวิธีการด้านการจัดหางาน จัดทำและประสานแผน การปฏิบัติงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านแรงงานของกระทรวง รวมทั้งกำหนด มาตรฐานอาชีพและอุตสาหกรรม

๔. ให้คำปรึกษา ส่งเสริม และให้บริการแนะแนวอาชีพตามแนวคิดให้แก่ประชาชน

๕. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือ คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

๔. กรอบอัตรากำลังกรมการจัดหางาน

จากตารางที่ ๑ กรอบอัตรากำลังในภาพรวมของกรมการจัดหางาน ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ประกอบด้วยอัตรากำลังทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาครวมทั้งสิ้น ๓,๓๙๗ อัตร่า แบ่งออกเป็นข้าราชการ ๑,๒๓๖ อัตร่า ลูกจ้างประจำ ๒๓๕ อัตร่า และพนักงานราชการ ๖๔๘ อัตร่า

ตารางที่ ๑ กรอบอัตรากำลังในภาพรวมของกรมการจัดหางาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

ลำดับ ที่	หน่วยงาน	รวม	ข้าราชการ (ตำแหน่ง)	ลูกจ้าง ประจำ (อัตร่า)	กรอบพนักงาน ราชการ (อัตร่า)	ลูกจ้างชั่วคราว	
						เงิน งบประมาณ (อัตร่า)	เงินนอก งบประมาณ (อัตร่า)
๑	ส่วนกลาง (ตำแหน่งไม่สังกัดกอง)	๑๑	๑๑	-	-		
๒	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๕	๔	-	๑		
๓	กลุ่มตรวจสอบภายใน	๖	๔	-	๒		
๔	สำนักงานเลขานุการกรม	๑๒๙	๖๒	๓๗	๓๐	-	-
๕	กองนิติการ	๒๘	๒๔	๒	๒	-	-
๖	กองแผนงานและสารสนเทศ	๕๓	๓๔	๖	๑๓	-	-
๗	กองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน	๒๘๗	๑๔๕	๑๑	๑๓๑	-	-
๘	กองวิจัยตลาดแรงงาน	๑๐๗	๔๕	๑๐	๕๒	-	-
๙	กองส่งเสริมการมีงานทำ	๔๘	๔๒	๖	-	-	-
๑๐	สำนักงานบริหารแรงงานไทย ไปต่างประเทศ	๒๕๙	๑๕๙	๒	๕๔	-	๔๔
๑๑	สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว	๕๔๙	๑๔๑	๒	๑๕	-	๓๙๑
๑๒	สำนักงานจัดหางานจังหวัด ๗๖ จังหวัด	๑,๙๑๕	๕๖๕	๑๕๙	๓๔๘	-	๘๔๓
	รวม	๓,๓๙๗	๑,๒๓๖	๒๓๕	๖๔๘	-	๑,๒๗๘

ตารางที่ ๒ ภาพรวมกรอบอัตรากำลังข้าราชการพลเรือนสามัญจำแนกตามชื่อตำแหน่งในสายงาน ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งกรมการจัดหางาน

ลำดับ ที่	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ประเภทตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง																รวม
		บริหาร		อำนวยการ		วิชาการ								ทั่วไป				
		สูง	ต้น	สูง	ต้น	ทว	ชช	ชพ	ชก/ชพ	ปก/ชก/ชพ	ชก	ปก/ชก	ปก	ทพ	อว	ชง	ปง/ชง	
	ส่วนกลาง																	
๑	นักบริหาร	๑	๓															
๒	ผู้ตรวจราชการกรม			๖														
๓	ผู้อำนวยการ			๖	๑													
๔	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ)			๑														
๕	นักจัดการงานทั่วไป								๑				๙					
๖	นักวิชาการตรวจสอบภายใน											๑						
๗	นักวิชาการแรงงาน											๕	๙	๒๒				
๘	นักวิชาการเงินและบัญชี											๑						
๙	นักวิชาการพัสดุ																	
๑๐	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา																	
๑๑	นักประชาสัมพันธ์																	
๑๒	นักทรัพยากรบุคคล																	
๑๓	นิติกร																	
๑๔	นักวิชาการคอมพิวเตอร์																	

ลำดับ ที่	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ประเภทตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง																รวม
		บริหาร		อำนวยการ		วิชาการ								ทั่วไป				
		สูง	ต้น	สูง	ต้น	ทว	ชช	ชพ	ชก/ชพ	ปก/ชก/ชพ	ชก	ปก/ชก	ปก	ทพ	อว	ชง	ปง/ชง	
๑๕	นักวิเทศสัมพันธ์								๑			๖						๗
๑๖	บรรณารักษ์											๑						๑
๑๗	เจ้าพนักงานธุรการ													๓			๑๗	๒๐
๑๘	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี																๑๙	๑๙
๑๙	เจ้าพนักงานแรงงาน																๖๘	๖๘
๒๐	เจ้าพนักงานพัสดุ																๓	๓
๒๑	เจ้าพนักงานห้องสมุด																๑	๑
๒๒	เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา																๒	๒
๒๓	นายช่างภาพ																๑	๑
๒๔	นายช่างศิลป์																๑	๑
	ส่วนภูมิภาค (๗๖ จังหวัด)																	
๒๕	ผู้อำนวยการ			๓๙	๓๗													๗๖
๒๖	นักวิชาการแรงงาน								๑๒			๒๕๓						๒๖๕
๒๗	นักจัดการงานทั่วไป											๖๗						๖๗
๒๘	เจ้าพนักงานแรงงาน																๗๓	๗๓
๒๙	เจ้าพนักงานธุรการ																๘๔	๘๔
	รวม	๑	๓	๕๒	๓๘	๐	๕	๑๒	๔๐	๐	๐	๘๑๓	๐	๐	๓	๐	๒๖๙	๑,๒๓๖

ตารางที่ ๓ ตำแหน่งข้าราชการที่เกษียณอายุในสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙
(ตำแหน่งประเภทบริหาร อำนวยการและประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และชำนาญการพิเศษ)

ลำดับที่	เลขที่ ตำแหน่ง	ตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง	สังกัด	หมายเหตุ
๑	๑	นักบริหารสูง	สำนักอธิบดี	
๒	๒	นักบริหารต้น	สำนักอธิบดี	
๓	๖	ผู้ตรวจราชการกรมสูง	สำนักผู้ตรวจราชการกรม	
๔	๑๐	ผู้ตรวจราชการกรมสูง	สำนักผู้ตรวจราชการกรม	
๕	๘	ผู้ตรวจราชการกรมสูง	สำนักผู้ตรวจราชการกรม	
๖	๑๐๙	ผู้อำนวยการสูง	กองแผนงานและสารสนเทศ	
๗	๓๑๗	ผู้อำนวยการสูง	กองวิจัยตลาดแรงงาน	
๘	๖๘๒	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดกาญจนบุรี	
๙	๗๒๑	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดฉะเชิงเทรา	
๑๐	๘๐๓	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดนครปฐม	
๑๑	๘๓๐	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดนครศรีธรรมราช	
๑๒	๘๗๗	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดปทุมธานี	
๑๓	๙๑๕	ผู้อำนวยการต้น	สำนักงานจัดหางานจังหวัดพะเยา	
๑๔	๙๗๒	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดมหาสารคาม	
๑๕	๑๐๓๖	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดลพบุรี	
๑๖	๑๐๕๒	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดลำพูน	
๑๗	๑๐๘๓	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดสงขลา	
๑๘	๑๑๐๘	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดสมุทรปราการ	
๑๙	๑๑๓๙	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดสระบุรี	
๒๐	๑๒๐๗	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดอุดรธานี	
๒๑	๔๓๐	นักวิชาการแรงงานเชี่ยวชาญ	สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว	
๒๒	๔๕๖	นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ	สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว	
๒๓	๑๗๐	นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ	กองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน	

ตารางที่ ๔ ตำแหน่งข้าราชการที่เกษียณอายุในสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐
(ตำแหน่งประเภทบริหาร อำนาจการและประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และชำนาญการพิเศษ)

ลำดับที่	เลขที่ ตำแหน่ง	ตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง	สังกัด	หมายเหตุ
๑	๗๑๕	ผู้อำนวยการต้น	สำนักงานจัดหางานจังหวัดจันทบุรี	
๒	๗๕๒	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดชุมพร	
๓	๗๕๙	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดเชียงราย	
๔	๗๘๘	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดตาก	
๕	๙๐๗	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	
๖	๙๒๗	ผู้อำนวยการต้น	สำนักงานจัดหางานจังหวัดพัทลุง	
๗	๑๐๒๒	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดระยอง	
๘	๑๐๒๘	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดราชบุรี	
๙	๑๑๒๕	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดสมุทรสาคร	
๑๐	๑๑๓๓	ผู้อำนวยการต้น	สำนักงานจัดหางานจังหวัดสระแก้ว	
๑๑	๑๑๖๙	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดสุรินทร์	
๑๒	๑๒๒๘	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดอุบลราชธานี	
๑๓	๓๔๕	นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ	กองวิจัยตลาดแรงงาน	

ตารางที่ ๕ ตำแหน่งข้าราชการที่เกษียณอายุในสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑
(ตำแหน่งประเภทบริหาร อำนาจการและประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และชำนาญการพิเศษ)

ลำดับที่	เลขที่ ตำแหน่ง	ตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง	สังกัด	หมายเหตุ
๑	๗	ผู้ตรวจราชการกรมสูง	สำนักผู้ตรวจราชการกรม	
๒	๙	ผู้ตรวจราชการกรมสูง	สำนักผู้ตรวจราชการกรม	
๓	๑๔๗	ผู้อำนวยการสูง	กองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน	
๔	๖๙๙	ผู้อำนวยการต้น	สำนักงานจัดหางานจังหวัดกำแพงเพชร	
๕	๗๒๘	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดชลบุรี	
๖	๗๘๒	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดตราด	
๗	๘๓๗	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดนครสวรรค์	
๘	๘๔๔	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดนนทบุรี	
๙	๘๘๖	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัด ประจวบคีรีขันธ์	
๑๐	๙๗๙	ผู้อำนวยการต้น	สำนักงานจัดหางานจังหวัดมุกดาหาร	
๑๑	๒๔	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ	สำนักงานเลขาธิการกรม	
๑๒	๖๖	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ	สำนักงานเลขาธิการกรม	
๑๓	๑๖๘	นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ	กองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน	

ตารางที่ ๖ ตำแหน่งข้าราชการที่เกษียณอายุในสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒
(ตำแหน่งประเภทบริหาร อำนาจการและประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และชำนาญการพิเศษ)

ลำดับที่	เลขที่ ตำแหน่ง	ตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง	สังกัด	หมายเหตุ
๑	๕	ผู้ตรวจราชการกรมสูง	สำนักผู้ตรวจราชการกรม	
๒	๗๖๗	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดเชียงใหม่	
๓	๘๕๓	ผู้อำนวยการต้น	สำนักงานจัดหางานจังหวัดนราธิวาส	
๔	๘๖๘	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดบุรีรัมย์	
๕	๙๒๑	ผู้อำนวยการต้น	สำนักงานจัดหางานจังหวัดพังงา	
๖	๙๓๓	ผู้อำนวยการต้น	สำนักงานจัดหางานจังหวัดพิจิตร	
๗	๑๐๕๘	ผู้อำนวยการต้น	สำนักงานจัดหางานจังหวัดเลย	
๘	๑๑๐๓	นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ	สำนักงานจัดหางานจังหวัดสุราษฎร์ธานี	

ตารางที่ ๗ ตำแหน่งข้าราชการที่เกษียณอายุในสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓
(ตำแหน่งประเภทบริหาร อำนาจการและประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และชำนาญการพิเศษ)

ลำดับที่	เลขที่ ตำแหน่ง	ตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง	สังกัด	หมายเหตุ
๑	๖๙๐	ผู้อำนวยการต้น	สำนักงานจัดหางานจังหวัดกาฬสินธุ์	
๒	๗๓๖	ผู้อำนวยการต้น	สำนักงานจัดหางานจังหวัดชัยนาท	
๓	๗๗๕	ผู้อำนวยการต้น	สำนักงานจัดหางานจังหวัดตรัง	
๔	๘๒๐	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดนครราชสีมา	
๕	๙๘๗	ผู้อำนวยการต้น	สำนักงานจัดหางานจังหวัดแม่ฮ่องสอน	
๖	๑๐๔๕	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดลำปาง	
๗	๑๑๗๗	ผู้อำนวยการสูง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดหนองคาย	
๘	๑๗๔	นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ	กองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน	
๙	๓๔๔	นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ	กองวิจัยตลาดแรงงาน	
๑๐	๔๓๑	นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ	สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว	รชก.เชี่ยวชาญ
๑๑	๗๐๘	นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ	สำนักงานจัดหางานจังหวัดขอนแก่น	

จากตารางที่ ๒ แสดงภาพรวมกรอบอัตรากำลังข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน ๑,๒๓๖ อัตรากำลังประกอบด้วยนักบริหาร (ประเภทบริหาร) จำนวน ๔ อัตรากำลัง ผู้ตรวจราชการกรม ๖ อัตรากำลัง ผู้อำนวยการ (ประเภทอำนาจการ) จำนวน ๙๐ อัตรากำลัง ส่วนที่เหลือจำแนกเป็น ๒๐ สายงานประกอบด้วยข้าราชการพลเรือนสามัญ ประเภทวิชาการ จำนวน ๘๗๐ อัตรากำลัง ส่วนใหญ่เป็นระดับชั้นงานปฏิบัติการและชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๔๕ ของข้าราชการประเภทวิชาการทั้งหมด ส่วนประเภททั่วไป จำนวน ๒๗๒ อัตรากำลังส่วนใหญ่เป็นระดับชั้นงานปฏิบัติงานและชำนาญงาน คิดเป็นร้อยละ ๙๘.๘๙ ของข้าราชการประเภททั่วไปทั้งหมด

เมื่อพิจารณาอัตรากำลัง ตำแหน่งข้าราชการที่เกษียณอายุในสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๒ (ตำแหน่งประเภทบริหาร อำนาจการและประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และชำนาญการพิเศษ) ตามตารางที่ ๓ - ๗ ปรากฏตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการทั้งสิ้นในแต่ละปีงบประมาณ ดังนี้ ๑) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ จำนวน ๒๓ อัตรากำลัง ๒) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ จำนวน ๑๓ อัตรากำลัง ๓) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ จำนวน ๑๓ อัตรากำลัง และ ๔) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ จำนวน ๘ อัตรากำลัง และ ๕) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ จำนวน ๑๑ อัตรากำลัง

บทที่ ๓ กรอบแนวคิดการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan)

ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร หรืออีกนัยหนึ่ง แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) คณะผู้จัดทำได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan) ของกรมการจัดหางานในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
๒. การบริหารงานภาครัฐและการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่
๓. ความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)
๔. ลักษณะทั่วไปของแผนสืบทอดตำแหน่ง
๕. การเชื่อมโยงการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ กับแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร
๖. ประโยชน์ของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)
๗. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)
๘. ขั้นตอนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) มีรากฐานมาจากปรัชญาที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เน้นธรรมชาติของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และกลยุทธ์ด้านธุรกิจหรือกลยุทธ์องค์การให้เป็นหนึ่งเดียวกัน

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นทั้งกลยุทธ์และกระบวนการที่ผสมผสานใช้ในการบริหารทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ นั่นคือ บุคคลที่ทำงานตามลำพังและทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ Storey (1989) ได้อธิบายความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรมหรือเชิงปริมาณ (Hard HRM) และการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรมหรือเชิงคุณภาพ (Soft HRM) ไว้ดังนี้

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรม เน้นการจัดการทรัพยากรบุคคลในเชิงปริมาณที่สามารถคำนวณได้ และคำนึงถึงกลยุทธ์ธุรกิจหรือกลยุทธ์องค์การ ใช้ความเป็นเหตุเป็นผลในลักษณะเดียวกับตัวแปรด้านเศรษฐศาสตร์อื่นๆ ปรัชญาพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนี้ เน้นที่การบริหารจัดการที่ทำให้บุคลากรในองค์การมีมูลค่าเพิ่มขึ้น มีศักยภาพและความสามารถสูงสำหรับการแข่งขันกับองค์การอื่น ซึ่งบุคลากรในองค์การคือ “ทุนมนุษย์” ที่สามารถทำ “กำไร” ให้กับองค์การได้ หากองค์การลงทุนในการพัฒนาคนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งผู้บริหารมีสิทธิจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรมนั้น มีรากฐานมาจากการยอมรับเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเน้นการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และความเป็นผู้นำ แนวคิดนี้มองลูกจ้างว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์การ ทำให้องค์การได้เปรียบทางการแข่งขันจากการยอมอุทิศตน การปรับตัวเองและคุณภาพ (ด้านทักษะการปฏิบัติงาน) เป็นต้น การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรม จึงเน้นการทำให้ลูกจ้างรู้สึกผูกพันและยอมอุทิศตนทั้ง “หัวใจและวิญญาณ” ซึ่งจะทำให้สำเร็จถ้ามีกระบวนการที่ทำให้ลูกจ้างเกิดความไว้วางใจ ผูกพัน และยอมอุทิศตนเพื่อองค์การ ทั้งนี้ กฎเกณฑ์สำคัญก็คือ วัฒนธรรมองค์การ

ทั้งนี้ เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ช่วยให้องค์การสามารถคาดการณ์และธำรงรักษาบุคลากรที่มีฝีมือ มีแรงจูงใจสูง มีความรู้สึผูกพันและยอมอุทิศตนเพื่อองค์การไว้ได้ ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน ตลอดจนพยายามธำรงรักษาและพัฒนาลูกจ้างในทุกๆ ด้าน ซึ่งการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan) ถือว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ตอบสนองแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวข้างต้น

ทั้งนี้ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่ง คือ กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งมีมุมมองในระยะยาวเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้เพื่อเพิ่มควมมีประสิทธิภาพขององค์การด้วยการ

๑. ทำให้แน่ใจว่าผู้บริหารเข้าใจว่าพวกเขาถูกคาดหวังอะไรบ้าง โดยร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเทียบกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา และระดับความสามารถของพวกเขาคือต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น

๒. การระบุผู้บริหารที่มีศักยภาพออกมา ส่งเสริมให้พวกเขาเตรียมแผนการพัฒนาดตนเองและนำมาใช้เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาได้รับการพัฒนา การฝึกอบรม และประสบการณ์ที่ทำให้พวกเขาพร้อมสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นทั้งในหน่วยงานของพวกเขาเอง และในส่วนอื่นในองค์การ

๓. วางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร และตั้งระบบที่จะทำให้มีการทบทวนแผนนี้เป็นประจำ

๒. การบริหารงานภาครัฐและการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๖๑) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ๗ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน

มีเป้าหมายเพื่อพัฒนางานบริการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจ ต่อคุณภาพการให้บริการ โดยออกแบบการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้ง่ายและหลากหลายรูปแบบ เน้นการบริการเชิงรุกที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างภาครัฐและประชาชน การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จอย่างแท้จริง พัฒนาระบบการจัดการ ข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ เช่น

๑. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐพัฒนาระบบการเชื่อมโยงงานบริการซึ่งกันและกัน และวางรูปแบบการให้บริการประชาชนที่สามารถขอรับบริการจากภาครัฐได้ทุกเรื่อง โดยไม่คำนึงว่าผู้รับบริการจะมาขอรับบริการ ณ ที่ใด (No Wrong Door)

๒. ยกระดับการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) ด้วยการเชื่อมโยงและ บูรณาการกระบวนการบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่าง ๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน เพื่อให้ประชาชนสามารถรับบริการได้สะดวก รวดเร็ว ณ จุดเดียว เช่น ศูนย์รับคำขออนุญาต ศูนย์ช่วยเหลือเด็กและสตรีในภาวะวิกฤต (One Stop Crisis Center : OSCC) เป็นต้น

๓. ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ในการให้บริการประชาชน (e-Service) เพื่อให้สามารถเข้าถึงบริการของรัฐได้ง่ายขึ้น รวมทั้งพัฒนารูปแบบ การบริการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเป็นผู้เลือกรูปแบบการรับบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเอง (Government You Design) โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ เช่น m - Government ซึ่งให้บริการผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile G๒C Service) ที่ส่งข้อมูลข่าวสารและบริการถึง ประชาชน แจ้งข่าวภัยธรรมชาติ ข้อมูลการเกษตร ราคาพืชผล หรือการติดต่อและแจ้งข้อมูล ข่าวสารผ่านสังคมเครือข่ายออนไลน์ (Social Network) เป็นต้น

๔. ส่งเสริมให้มีเว็บกลางของภาครัฐ (Web Portal) เพื่อเป็นช่องทางของบริการภาครัฐทุกประเภท โดยให้เชื่อมโยงกับบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ทุกหน่วยงานของภาครัฐ รวมถึงข้อมูล ข่าวสาร องค์กรความรู้ ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้

๕. ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหลายส่วนราชการ นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจของประเทศ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยทบทวนขั้นตอน ปรับปรุงกระบวนการ หรือแก้ไข กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชนของหน่วยงาน ของรัฐ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและเอื้อต่อการแข่งขันของประเทศ

๖. ส่งเสริมให้มีการนำระบบการรับประกันคุณภาพมาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement) มาใช้ในภาครัฐ ซึ่งเป็นการกำหนดเงื่อนไขในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ ที่มีต่อประชาชน โดยการกำหนดระดับการให้บริการ ซึ่งครอบคลุมการกำหนดลักษณะ ความสำคัญ ระยะเวลา รวมถึงการชดเชยกรณีการให้บริการไม่เป็นไปตามที่กำหนด

๗. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริการภาครัฐโดยใช้ประโยชน์จากบัตรประจำตัวประชาชน ในการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ประชาชน ตามวงจรชีวิต โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์จากบัตรสมาชิกการ์ด (Smart Card) หรือ เลขประจำตัวประชาชน ๑๓ หลัก

๘. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และหล่อหลอมการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐมีจิตใจที่เอื้อต่อการให้บริการที่ดี รวมถึง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพการบริการโดยตรงมากขึ้น

๙. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐยกระดับระบบการบริการประชาชนโดยการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ การสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่ใช้บริการเพื่อให้สามารถนำมาปรับปรุง และพัฒนา คุณภาพการบริการได้อย่างจริงจัง เน้นการสำรวจความพึงพอใจของประชาชน ณ จุดบริการ หลังจากได้รับการบริการ และ

นำผลสำรวจความพึงพอใจมาวิเคราะห์ ศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และเผยแพร่ผลการสำรวจให้ประชาชนทราบ โดยอาจจัดตั้ง สถาบันการส่งเสริมการให้บริการประชาชนที่เป็นเลิศ (Institute for Citizen -Centered Service Excellence) เพื่อทำหน้าที่ในการสำรวจความคิดเห็น วิเคราะห์ ติดตาม เสนอแนะ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริการประชาชนแก่ส่วนราชการต่าง ๆ

๑๐. ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียนและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างจริงจัง โดยเน้นการจัดการเชิงรุก มีการรวบรวมหลักเกณฑ์และกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน ตอบสนองทันท่วงที สามารถติดตาม เรื่องร้องเรียนได้ตั้งแต่จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของการให้บริการ รวมไปถึงการมีฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศในการเชื่อมโยงข้อมูลกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

๑๑. วางหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการช่วยเหลือเยียวยาเมื่อประชาชนได้รับความไม่เป็นธรรม หรือได้รับความเสียหายที่เกิดจากความผิดพลาดของการดำเนินการของภาครัฐและปัญหา ที่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือปัญหาอื่น ๆ ที่รัฐมีส่วนเกี่ยวข้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้าง องค์กรที่มีความทันสมัย กระทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เช่น

๑. ปรับปรุงหน่วยงานราชการให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ ลดความซ้ำซ้อน มีความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อบทบาทภารกิจหรือบริบท ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๒. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๓. ยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนยุทธศาสตร์ และผลักดันสู่การปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

๔. ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานของรัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

๕. นำเทคโนโลยีมาใช้ภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น ยกระดับคุณภาพ การให้บริการประชาชน สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานและให้บริการ รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานแบบเวอร์ชวล (Virtual Office) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการ และประหยัดค่าใช้จ่าย

๖. ปรับปรุงและพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ (Government Website Standard) และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงหน่วยงานของรัฐ (Connected Government) ที่สมบูรณ์แบบเพื่อก้าวไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

๗. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหลักโดยการจัดระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการให้บริการ ภาครัฐ และพัฒนาระบบสารสนเทศบนโครงสร้างพื้นฐานหลักที่ทางภาครัฐพัฒนาขึ้น ได้แก่ ระบบเครือข่ายสารสนเทศ ภาครัฐ (Government Information Network : GIN) และเครื่องแม่ข่าย (Government Cloud Service : G – Cloud) เพื่อลดค่าใช้จ่าย ทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

๘. นำกรอบแนวทางมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลแห่งชาติ (Thailand e-Government Interoperability Framework : TH e-GIF) มาใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ภาครัฐ เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยน และเชื่อมโยง ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๙. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การภาครัฐ ให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่าง ส่วนราชการด้วยกัน ในลักษณะโครงข่ายข้อมูลที่เชื่อมต่อถึงกัน เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ เพื่อสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญต่อการบริหารราชการแผ่นดินและการตัดสินใจ ไปยังศูนย์ปฏิบัติการนายกรัฐมนตรี (PMOC) เพื่อให้เกิดการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความเป็นปัจจุบันและถูกต้อง

๑๐. ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีแผนการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (Business Continuity Plan) เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ฉุกเฉิน ได้ทันท่วงที โดยกำหนดแนวทาง ขั้นตอน การช่วยเหลือ การซักซ้อม และการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลัก และสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน (Crisis Management Center) ในการบริหาร จัดการภาวะวิกฤตแต่ละประเภท ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

๑๑. วางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Workforce Plan) ให้มีความเหมาะสม ไม่เป็นภาระต่องบประมาณของประเทศ พัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากร และประสิทธิภาพของระบบราชการ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไปสู่การปฏิบัติ

๑๒. ส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร เช่น แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นต้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถเข้าสู่ระบบราชการได้โดยง่ายมากขึ้นในทุกระดับ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Talentmobility) ซึ่งสามารถเชื่อมโยง ได้ทั้งสองทางจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนและจากภาคเอกชนไปสู่ภาครัฐ

๑๓. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงเปรียบเทียบอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานและ/หรือแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมถึงปรับปรุงการทำงาน โดยนำเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับ การเพิ่มผลิตภาพมาใช้ มุ่งขจัดความสูญเปล่าของการดำเนินงานในทุกกระบวนการ ดัดกิจกรรม ที่ไม่มีประโยชน์หรือไม่มีการเพิ่มคุณค่าในกระบวนการออกไป เพิ่มความยืดหยุ่นขององค์การ ด้วยการออกแบบกระบวนการใหม่และปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการปฏิบัติงาน เช่น Lean Management เป็นต้น

๑๔. ส่งเสริมให้มีการนำรูปแบบการใช้บริการร่วมกัน (Shared Services) เพื่อประหยัดทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย ยกย่องคุณภาพมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานของรัฐ โดยรวม กิจกรรมหรือกระบวนการงานลักษณะ/ประเภทเดียวกัน (Common Process) ซึ่งเดิม ต่างหน่วยงาน ต่างดำเนินงานเองเข้ามาไว้ในศูนย์บริการร่วมโดยเฉพาะงานสนับสนุน (BackOffice) ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการเงินการคลัง และระบบบุคลากร เป็นต้น

๑๕. ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ จะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบ และปลอดภัยของสังคม ส่วนรวม รวมทั้งสนับสนุน เสริมสร้าง พัฒนาและสร้างความเข้มแข็ง ให้แก่สังคมและชุมชน เพื่ออยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด

มีเป้าหมายเพื่อวางระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ของราชการอย่างครบวงจร โดยคำนึงถึง ค่าใช้จ่ายที่ผูกมัด/ผูกพันติดตามมา (Ownership Cost) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างโอกาส และสร้างความมั่นคงตามฐานะเศรษฐกิจของประเทศ ลดความสูญเสียนเปลืองและเปล่าประโยชน์ รวมทั้ง วางระบบและมาตรการที่จะมุ่งเน้นการบริหารสินทรัพย์เพื่อให้เกิดผลตอบแทนคุ้มค่า สามารถลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย โดยรวม มีต้นทุนที่ต่ำลงและลดความต้องการของสินทรัพย์ใหม่ที่ไม่จำเป็น เช่น

ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสินทรัพย์และบูรณาการเข้ากับระบบ บริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์และการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม และ การลดต้นทุน โดยจัดให้มีระบบและข้อมูลเพื่อให้หน่วยราชการใช้ประกอบการวัดและวิเคราะห์ การใช้สินทรัพย์เพื่อให้เกิดผลิตภาพ (Asset Productivity) และเกิด ประโยชน์สูงสุด (Asset Utilization) เป็นต้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ

มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยกันเองเพื่อแก้ปัญหาการแยกส่วน ในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการวางระบบความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือระหว่าง ราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบของการประสานความร่วมมือที่หลากหลาย ภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน คือ นำศักยภาพเฉพาะของแต่ละหน่วยงานมาสร้างคุณค่าให้กับงานตามเป้าหมาย ที่กำหนด เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของประเทศและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เช่น

๑. วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการในยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศ (Cross Functional Management System) ตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chains) ครอบคลุมกระบวนการ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนกระทั่งปลายน้ำ รวมทั้งกำหนดบทบาทภารกิจให้มีความชัดเจนว่าใคร มีความรับผิดชอบในเรื่องหรือ กิจกรรมใด รวมทั้งการจัดทำตัวชี้วัดของกระทรวงที่มีเป้าหมาย ร่วมกัน (Joint KPIs)

๒. การออกแบบโครงสร้างและระบบบริหารงานราชการใหม่ในรูปแบบของหน่วยงานรูปแบบพิเศษ เพื่อให้สามารถรองรับการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศที่ต้องอาศัย การดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์กรและระบบราชการแบบเดิม

๓. ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณให้มีลักษณะแบบยืดหยุ่นศาสตร์และเป้าหมายร่วมเป็นหลัก เพื่อให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศและการบริหารงานแบบบูรณาการ

๔. พัฒนารูปแบบและวิธีการทำงานของภาครัฐในระดับต่าง ๆ (Multi-Level Governance) ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยเน้นการยึดพื้นที่เป็นหลัก เพื่อให้เกิดความร่วมมือประสานสัมพันธ์กันในการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าและไม่เกิดความซ้ำซ้อน และปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณ ให้เป็นแบบยึดพื้นที่เป็นตัวตั้ง (Area-based Approach) รวมทั้งวางเงื่อนไขการจัดสรร งบประมาณให้กระทรวง/กรม ต้องสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ในสัดส่วนวงเงินงบประมาณที่เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ : การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการ ทบพ ทบพาท และภารกิจของตนให้มีความเหมาะสม โดยให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน มุ่งเน้นการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น การถ่ายโอนภารกิจบางอย่างที่ภาครัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินงานเองให้ภาคส่วนอื่น รวมทั้ง การสร้างความร่วมมือหรือความเป็นภาคีหุ้นส่วน (Partnership) ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น เช่น

๑. ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือในรูปภาคีหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐกับเอกชน (Public-Private-Partnership : PPP) เพื่อให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นของประเทศที่ต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก และภาครัฐยังไม่สามารถดำเนินการได้เพียงพอกับความต้องการของประชาชน ได้รับการสนับสนุนกลไกการดำเนินการแบบร่วมลงทุนกับภาคเอกชนด้วยความชัดเจน โปร่งใส และเกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้มีการลงทุนที่ซ้ำซ้อน มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด สนับสนุนให้มีการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมการลงทุนของเอกชนร่วมในกิจการของรัฐ ตลอดจนให้มีหน่วยงาน รับผิดชอบกำหนดมาตรฐาน ส่งเสริม สนับสนุนการร่วมลงทุนเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินและการคลังของประเทศในระยะยาว

๒. เปิดให้ภาคเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันกันเพื่อจัดทำบริการสาธารณะแทนภาครัฐ (Contestability) ในภารกิจของภาครัฐที่ภาครัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินการเอง และภาคเอกชนสามารถดำเนินการแทนได้ โดยสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันอย่างเสรีผ่านกลไกตลาด เพื่อให้ภาคเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันได้โดยง่าย รวมทั้งป้องกันและลดปัญหาการผูกขาดในระยะยาว ตลอดจนทำให้ภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทของตนให้เป็นผู้กำหนดมาตรฐานและระดับการให้บริการ รวมทั้งติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของภาคเอกชนให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่วางไว้ได้อย่างแท้จริง

๓. เปิดให้องค์กรภาคประชาสังคมและชุมชนสามารถเข้ามาเป็นผู้จัดบริการสาธารณะแทนภาครัฐ โดยอาศัยการจัดทำข้อตกลงร่วม (Compact) ในรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะหุ้นส่วน ระหว่างภาครัฐกับภาคประชาสังคมและชุมชน ซึ่งมีเป้าหมายของข้อตกลงอยู่ที่การร่วมกัน ดำเนินภารกิจจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชนให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

๔. พัฒนารูปแบบและแนวทางการบริหารงานแบบเครือข่าย (Networked Governance) โดยการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้าง และกระบวนการทำงานขององค์กรภาครัฐให้สามารถเชื่อมโยง การทำงานและทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ให้เกิดการพึ่งพากันในรูปแบบ

พันธมิตร มีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว ทันท่วงทีต่อสถานการณ์ เชื่อมโยงระบบการทำงานระหว่างองค์กรได้ ด้วยความสะดวกและรวดเร็ว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ : การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน

มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและวางกลไกให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและสร้าง ความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของทางราชการ ตลอดจนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และมาตรการในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม เช่น

๑. เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม โดยการพัฒนาระบบการตรวจสอบสาธารณะ (Public Scrutiny) และผู้ตรวจสอบอิสระจากภายนอก (Independent Assessor) ที่ผ่านการฝึกอบรมและได้รับการรับรองเข้ามาดำเนินการสอดส่องดูแลและสอบทานกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของทางราชการ รวมทั้งวางกลไกสนับสนุนให้ดำเนินการจัดทำราคากลางและข้อมูลรายละเอียดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างไว้ในระบบข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้

๒. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเฝ้าระวังและติดตามตรวจสอบในเรื่องการทุจริต คอร์รัปชันในเชิงรุก รวมทั้งพัฒนาเครื่องมือวัดระดับความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ : การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

มีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งประสาน พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกันในการส่งเสริมและยกระดับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศสมาชิกอาเซียน อันจะนำไปสู่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางการเมือง และความเจริญผาสุกของสังคมร่วมกัน

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพข้อที่ ๑๑ และข้อที่ ๑๒ ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีการวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Workforce Plan) สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และส่งเสริมให้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร เช่น แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นต้น

ส่วนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ได้แก่

๑. หลักคุณธรรม (Merit Based or Virtue) หมายถึง หลักคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๑) หลักความเสมอภาคในโอกาส ๒) หลักความสามารถ ๓) หลักความมั่นคงในอาชีพ และ ๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง

๒. หลักการกระจายอำนาจ (HR Decentralization) โดยการมอบอำนาจและกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการและจังหวัดมากขึ้น เพื่อความคล่องตัว รวดเร็ว เหมาะสมกับภารกิจในแต่ละพื้นที่ตามลักษณะเฉพาะของแต่ละส่วนราชการและจังหวัด

๓. หลักผลงาน (Performance Based) ส่วนราชการต้องใช้เครื่องมือที่เหมาะสม มีอำนาจจำแนกผลงาน และมีค่าความเชื่อมั่นที่สามารถนำไปใช้พิจารณาประกอบการแต่งตั้งโยกย้ายได้อย่างเป็นธรรม

๔. หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการทำงาน (HRM Flexibility) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ต้องทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกสบายตามสมควร สมดุลกับชีวิตราชการที่เจริญก้าวหน้าตามโอกาสที่เสมอภาค

๕. หลักสมรรถนะ (Competency Based) เพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งโยกย้ายบุคคลให้มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องใช้เครื่องมือที่ถูกต้องเหมาะสมในการกำหนดสมรรถนะ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามที่ส่วนราชการต้องการอีกด้วย

๓. ความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

นักวิชาการหลายสำนักได้จำกัดความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ดังนี้

๑. “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ ให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูง/ระดับผู้นำองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Leadership Continuity) ทั้งนี้เพื่อทดแทนในตำแหน่งเดิมและรองรับตำแหน่งที่จะต้องกำหนดขึ้นใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต” โดยสำนักงาน ก.พ. ของประเทศไทย

๒. “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การจัดการอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบครบองค์ (Comprehensive) เพื่อให้ข้าราชการผู้สืบทอดมีความพร้อมสำหรับสืบทอดหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักบริหารระดับสูง ได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมโดยการ ๑) มอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายในหลากหลายหน่วยงาน และ ๒) เข้ารับการอบรมในหลักสูตรสำคัญ (Milestone Programs) และโครงการฝึกอบรมอื่นๆ รวมทั้งเน้นนโยบายที่จะส่งเสริมข้าราชการผู้สืบทอดให้ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างรอบด้านและต่อเนื่องด้วย” โดยสำนักงาน ก.พ. ของประเทศสิงคโปร์ (The Singapore Public Service Division : PSD)

๓. “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การกำหนดแผนพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมแก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กร” โดย Human Intellectual Management Co., Ltd. (HIM)

๔. “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การระบุคุณสมบัติที่ต้องการและจำเป็น (Requirement) ของตำแหน่งผู้บริหาร และการระบุถึงศักยภาพ (Potential) และความสามารถที่เหมาะสมของบุคคลที่จะมาสืบทอดตำแหน่งงานผู้บริหาร รวมถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมแก่บุคคลที่จะมาสืบทอดตำแหน่งงาน ตลอดจนคัดเลือกและคัดสรรบุคคลที่จะมาสืบทอดตำแหน่งงานที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมที่สุดเพื่อสร้างคุณค่า (Value added) ให้องค์กรตลอดไป” โดย National Academy of Public Administration (NAPA)

๕. “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Management Succession Plan) ด้วยการเตรียมข้าราชการให้พร้อมรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับสูง โดยเรียกข้าราชการกลุ่มนี้ว่า “Administrative Service” ซึ่งถือเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญสูงสุดของระบบราชการของสิงคโปร์ ซึ่งข้าราชการกลุ่ม Administrative Service มีความสำคัญสูงสุดตามโครงสร้างการบริหารราชการ

ของสิงคโปร์ เพราะมีหน้าที่สำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารซึ่งดำรงตำแหน่งทางการเมืองได้ทราบแนวโน้มสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน รักษามาตรฐานการทำงานและการให้บริการ กำหนดนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศสิงคโปร์มีความมั่นคงและประสบความสำเร็จ” อดีตนายกรัฐมนตรีโก๊ะจ๊กตงของประเทศสิงคโปร์

๖. “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) คือ การจัดเตรียมคนเพื่อทดแทนตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร โดยจัดทำเฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์กร เป็นต้น และมีการกำหนดระบบการพัฒนาบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอด (Successors) อย่างเป็นระบบในระยะยาว ” โดย คณิงนิจ อนุโรจน์

โดยสรุปการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การค้นหาบุคคลภายในองค์กรที่เป็น “ดาวเด่น” (Talent) ที่สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อให้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ แทนที่ที่ตำแหน่งนั้นๆ วางลง โดยทั่วไปองค์กรจะเตรียม “ดาวเด่น” จำนวนไม่น้อยกว่า ๓ คนไว้สำหรับรองรับหนึ่งตำแหน่ง โดย “ดาวเด่น” ดังกล่าวมีความเหมาะสมทั้งในด้านวิสัยทัศน์และคุณวุฒิ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ ที่วางลงในทันทีตามที่องค์กรกำหนด อย่างไรก็ตาม ในที่สุดองค์กรจะคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้เหลือเพียง ๑ คน ด้วยเกณฑ์การ “คัดเลือก” ขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่ “พร้อมและเหมาะสมมากที่สุด” เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ซึ่งถือเป็นการมอบหมายงานที่สำคัญขององค์กรให้แก่ผู้ที่เหมาะสมในเวลาอันควร (Put the right person on the right job at the right time) เพื่อให้งานในความรับผิดชอบของตำแหน่งดังกล่าวมีความต่อเนื่อง โดยไม่เกิดการสะดุดไม่ว่ากรณีใดๆ

ในอดีตการจัดทำ “แผนการสืบทอดตำแหน่ง” มักมุ่งไปที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น เช่น ผู้อำนวยการสำนักงาน หรือรองผู้อำนวยการ เป็นต้น ด้วยความเชื่อที่ว่าผู้บริหารที่มากด้วยความสามารถเพียงผู้เดียว ก็จะนำพาองค์กรให้เติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน แต่ด้วยสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจึงไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จขององค์กรมิได้ขึ้นอยู่กับ “ผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูง” เพียงคนเดียว หากแต่ยังต้องอาศัยความชำนาญและความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของข้าราชการในแต่ละระดับเช่นกัน ดังนั้นแม้องค์กรจะมีผู้นำที่เปรียบเสมือนแม่ทัพที่มากด้วยความสามารถและมีวิสัยทัศน์ แต่หากขาด “ขุนพล” ที่เก่งกล้า และสามารถแปลงวิสัยทัศน์ดังกล่าวมาสู่การปฏิบัติแล้ว ผู้นำองค์กรก็ไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้เช่นกัน ระบบการสืบทอดตำแหน่งในปัจจุบัน จึงครอบคลุมตำแหน่งอื่นๆ ที่สำคัญและเป็นเสมือน “หัวใจ” ขององค์กรด้วย ทั้งตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคด้านต่างๆ ในการสร้างผลสำเร็จของงาน

๔. ลักษณะทั่วไปของแผนสืบทอดตำแหน่ง มีลักษณะ ดังนี้

๔.๑ เป็นแผนระดับนโยบายที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของส่วนราชการ

๔.๒ เป็นแผนสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ หรือตำแหน่งในสายงานหลัก (Key Positions) ที่ส่งผลต่อการดำเนินการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการโดยตรง

๔.๓ เป็นการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพและพัฒนาข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential)

๔.๔ เน้นการสรรหาบุคลากรเพื่อมาทดแทนตำแหน่งว่างจากภายในส่วนราชการ (Internal Recruitment) มากกว่าสรรหาจากภายนอกส่วนราชการ (External Recruitment)

๔.๕ แตกต่างจากแผนทดแทนตำแหน่งว่าง (Replacement Planning) ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อสรรหาคณะมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง ณ ขณะนั้น โดยไม่มีการวางแผนหรือเตรียมการสรรหาคณะไว้ล่วงหน้า โดยแผนทดแทนตำแหน่งนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อหน่วยงานต้นสังกัดมีความต้องการหรือมีความจำเป็นในการสรรหาคณะมาดำรงตำแหน่งที่ว่างลงในเวลานั้น

๕. การเชื่อมโยงการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ กับแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร หรือแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องจากการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เนื่องจากการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เป็นการจัดเตรียมเส้นทางหรือถนนเพื่อส่งสมประสงค์และผลงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย ส่วนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร หรือแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เป็นการดำเนินการคัดเลือก “ผู้มีศักยภาพที่จะมาทดแทนตำแหน่ง (Successor)” และดำเนินการพัฒนาเตรียมความพร้อมของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายนั้น ๆ

หากจะแยกแยะให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นระหว่าง Career Path และ Succession Plan แล้ว Career Path เป็นการจัดเตรียมเส้นทางหรือถนนส่งสมประสงค์ไว้ให้เท่านั้น ยังไม่ได้ข้องเกี่ยวกับ “ตัวบุคคล” ที่จะคัดเลือกว่าผู้ใดเป็น “ผู้มีศักยภาพที่จะมาทดแทนตำแหน่ง” ใน Career Path นั้น อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการอาจเริ่มดำเนินการคัดเลือกตัวบุคคลพร้อม ๆ กับการเตรียมการพัฒนาตัวบุคคลให้พร้อมที่จะเข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมายก็ได้ ซึ่งถือเป็นการคัดเลือกผู้มีศักยภาพและเตรียมพัฒนาในระยะสั้น เช่น การจัดหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง และนักบริหารระดับสูง หรืออาจดำเนินการจัดเตรียมพัฒนาในระยะยาวโดยผ่านเส้นทางการส่งสมประสงค์ตาม Career Path ก็ได้ ดังนั้น กระบวนการคัดเลือกตัวบุคคลและจัดเตรียมพัฒนาให้บุคคลดังกล่าวมีความพร้อมอย่างเต็มที่ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมาย จึงเรียกว่า “การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร หรือแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)” ซึ่งอาจดำเนินการได้ ๒ แบบ ดังนี้

๕.๑ แบบระยะสั้นหรือฉุกเฉิน เป็นการจัดทำ Succession Plan แบบคัดเลือกตัวบุคคลแล้วบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งทันที หรือดำเนินการพัฒนาตัวบุคคลให้พร้อมในระยะเวลา ๑ – ๒ ปี (มีคุณสมบัติที่ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งอยู่แล้ว) แต่หากส่วนราชการจะดำเนินการวางแผนระยะสั้นอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ก็อาจจำเป็นต้องจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Candidate) มากกว่า ๑ – ๒ คน และการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบนี้ส่วนใหญ่ จะกระทำได้โดยการจัดการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ

๕.๒ แบบระยะยาว เป็นการจัดทำ Succession Plan แบบจัดเตรียมและพัฒนาตัวบุคคลผู้มีศักยภาพไว้ล่วงหน้ามากกว่า ๑ – ๒ ปี โดยผสมผสานทั้งกระบวนการคัดเลือกตาม Succession Plan และ Career Path เข้าด้วยกัน การดำเนินการในรูปแบบระยะยาวหรือ Long-term Succession Plan นี้ Career Path จะมีบทบาทเป็นเครื่องมือสำคัญ (HR Tool) ที่จะช่วยจัดเตรียมและพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตให้เกิดความพร้อมอย่างเต็มที่ ผ่านทางกระบวนการส่งสมประสงค์ตามที่กำหนดไว้ใน Career Path ของตำแหน่งอำนาจการหรือบริหารแต่ละตำแหน่งในส่วนราชการนั้น ๆ เอง

๖. ประโยชน์ของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

๖.๑ ทำให้ส่วนราชการมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่า มีกำลังคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถอยู่เป็นจำนวนเท่าไร ส่งผลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่องทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยมั่นใจว่าตำแหน่งสำคัญๆ ในส่วนราชการมีผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานได้เทียบเท่าหรือสูงกว่าผู้ดำรงตำแหน่งเดิม

๖.๒ ทำให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือกคนในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น สามารถวางแผนหาคนได้ล่วงหน้า เพื่อรองรับตำแหน่งที่จะว่างจากการเกษียณอายุ และตำแหน่งที่หาผู้มีคุณสมบัติมาดำรงตำแหน่งได้ยาก ทั้งนี้ จะได้มีการวางแผนและจัดลำดับคุณสมบัติของผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งจากการพิจารณาความเหมาะสมมากกว่าหนึ่งคน เพื่อคัดเลือกผู้ที่จะเป็น Successor คนที่ ๑, ๒ หรือ ๓ ตามลำดับ

๖.๓ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สามารถวางแผนการพัฒนาข้าราชการ (Development Plan) ได้สอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นเครื่องมือผลักดันให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้ในส่วนราชการ (Learning Organization)

๖.๔ เพิ่มโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการเนื่องจาก Succession Plan เป็นระบบที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของข้าราชการจากการสรรหาและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจากบุคคลภายในมากกว่าการสรรหาจากภายนอกส่วนราชการ

๖.๕ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development – HRD) ให้กับข้าราชการ ทำให้ข้าราชการรับทราบถึงความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาจุดอ่อน และเสริมสร้างจุดแข็งของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๗. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

กรมการจัดหางาน ได้กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) แบ่งออกเป็น ๙ ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ ๑ : ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญและไม่เห็นด้วยกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) แล้วก็ไม่ควรทำการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) นี้ต่อไปเพราะจะขาดทั้งปัจจัยและทรัพยากรอื่น ๆ ที่ผู้บริหารมีอำนาจในการสั่งการอนุมัติให้ดำเนินการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ได้ ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญลำดับแรกที่นักทรัพยากรบุคคลต้องไปพูดคุยทำความเข้าใจและชี้แจงถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ให้ผู้บริหารได้รับทราบก่อนและเมื่อผู้บริหารเห็นด้วยกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) แล้วการดำเนินงานในขั้นตอนของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ต่อไปก็ง่ายมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่ ๒ : ผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารและประกาศถึงนโยบายการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ให้ข้าราชการทุกคนได้รับทราบ แม้ว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้สวมบทบาทหลักในการดำเนินงานแต่ผู้บริหารระดับสูงเปรียบเสมือนเป็น“เจ้าภาพใหญ่”ของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เนื่องด้วยกิจกรรมนี้หากดำเนินการประสบความสำเร็จจะสร้างประโยชน์ให้องค์กรและข้าราชการเป็นอย่างสูงถือเป็นหนึ่งในนโยบายหลักที่สะท้อนถึงปรัชญาในการบริหารจัดการบุคลากรขององค์กร ดังนั้น จึงสมควรเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ทำหน้าที่สื่อสารและประกาศให้ทราบถึงนโยบายการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพราะผลประโยชน์ที่ตามมาคือเป็นการสื่อให้เห็นถึงความใส่ใจในอนาคตและการเติบโตพัฒนาของข้าราชการซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างความประทับใจที่ดีให้แก่ข้าราชการว่าทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับการพัฒนาและเลื่อนขั้นตำแหน่ง หากมีความสามารถที่เข้าเกณฑ์ที่ตั้งไว้เพราะการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) นั้น ต้องทำควบคู่กันไปกับการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ (Career Development) นอกจากนี้ผู้บริหารยังควรใช้โอกาสนี้ทำความเข้าใจกับข้าราชการที่ใกล้เกษียณอายุ ว่าพวกเขาไม่ควรหวั่นเกรงว่าการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) คือแผนการขององค์กรที่เตรียมให้พวกเขาโอนหรือย้ายออกจากตำแหน่ง แต่พวกเขาคือบุคคลที่มีคุณค่าและมีประสบการณ์ทำงานที่องค์กรต้องการให้ช่วยถ่ายทอดให้ข้าราชการที่จะก้าวมาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งต่อจากเขา อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรจะมีรางวัลพิเศษให้แก่ข้าราชการใกล้เกษียณอายุเพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้พวกเขาถ่ายทอดวิชาการความรู้และประสบการณ์ให้แก่ข้าราชการรุ่นหลัง ก็จะช่วยสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่ ๓ : ขอแรงสนับสนุนจากผู้อำนวยการทุกสำนักเมื่อนักทรัพยากรบุคคลได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเปิดตัวการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) แล้วในลำดับต่อไปคือต้องเดินหน้าขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการทุกสำนักเพื่อช่วยสนับสนุนให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพราะผู้อำนวยการแต่ละสำนักจะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับข้าราชการในสำนักของตนมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น การคัดเลือกบุคคลที่จะได้รับการพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งจึงขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้อำนวยการแต่ละสำนักเป็นหลัก นอกจากนี้ การคอยติดตามประเมินพัฒนาการความพร้อมของข้าราชการตลอดจนการดูแลคอยสอนงานและโค้ช (Coaching) ข้าราชการก็ยังคงอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบและการดูแลของผู้อำนวยการสำนักอยู่เป็นส่วนใหญ่

ปัจจัยที่ ๔ : การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร แผนกลยุทธ์ของทุกสำนักและขององค์กรต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ว่าด้วยเรื่องการพัฒนาการบริหารผลงานการวางแผนทางเดินสายอาชีพและการบริหารค่าตอบแทนของข้าราชการรวมทั้งแนวคิดการบริหารงานแนวใหม่อื่น ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ เช่น Balanced Scorecard, KPIs, Competency เป็นต้น ดังนั้นนักทรัพยากรบุคคลต้องคอยตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของตนเองในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ว่าเป็นการดำเนินการที่ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่หากไม่ใช่จะต้องรีบดำเนินการปรับและแก้ไขให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ปัจจัยที่ ๕ : กระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ต้องโปร่งใส ยุติธรรมการจะคัดเลือกข้าราชการที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาให้เตรียมสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่มีผลกระทบต่อจิตใจและความคาดหวังของทั้งผู้ถูกเลือกและผู้ที่ไม่ได้รับการเลือก อย่างไรก็ตามคงมีทั้งคนที่พอใจและไม่พอใจต่อการตัดสินใจของผู้บริหารแบ่งเป็น ๒ กลุ่มดังนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการครหาว่ามีการเลือกที่รักมักที่ชังนักทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารจึงต้องเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินข้าราชการที่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้นอกจากนี้ผู้ที่ทำการประเมินก็ต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการประเมินเพื่อทำให้มั่นใจว่าการประเมินมีอคติน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ ๖ : กระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ไม่ใช่สัญญาที่องค์กรจะต้องเลื่อนขั้นข้าราชการเสมอไป ประเด็นปัญหาข้อนี้เป็นเรื่องที่จะทำให้ผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลรู้สึกหนักใจมากที่สุดเพราะผู้บริหารอาจมีกังวลและกลัวว่าเมื่อได้มีการกำหนดตัวบุคคลที่จะสืบทอดตำแหน่งแล้วหากมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกิดขึ้น เช่น ข้าราชการไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ถึงระดับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือมีเหตุอันไม่คาดคิดอื่น ๆ ทำให้ต้องมีการยุบเลิกตำแหน่งงานทำให้ข้าราชการไม่ได้ดำรงตำแหน่งงานดังกล่าว ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะว่าทั้งสองฝ่ายคือฝ่ายบริหารร่วมกับนักทรัพยากรบุคคลและข้าราชการต้องคุยกันว่ากรณีที่มีการคัดเลือกข้าราชการคนใดคนหนึ่ง (หรือหลายคน) เพื่อเข้าแผนพัฒนาเตรียมการสืบทอดตำแหน่งนั้นคือการให้โอกาสแก่ข้าราชการที่มีผลงานและมีศักยภาพที่น่าจะพัฒนาได้ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าข้าราชการต้องได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเพื่อทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ เสมอไป เพราะจะต้องมีการประเมินผลอีกครั้งว่าข้าราชการมีความสามารถถึงระดับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตามเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ข้าราชการจะต้อง “ผิดหวัง” เกิดขึ้นทั้งผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลต้องมั่นใจว่าองค์กรมีระบบการประเมินผลงานและศักยภาพของข้าราชการที่ถูกต้องชัดเจนและละเอียดถี่ถ้วนที่สุดก่อนจะมีการกำหนดตัวแก่ผู้สืบทอดตำแหน่งเพราะจะทำให้ข้าราชการหมดความเชื่อถือในฝ่ายบริหารได้อย่างมาก

ปัจจัยที่ ๗ : การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจริงในการสอนงานและการเป็นโค้ช (Coaching) ในระหว่างที่ข้าราชการอยู่ในช่วงกำลังพัฒนานั้นต้องมีการกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยดูแลและให้คำปรึกษาแก่ข้าราชการอย่างเป็นทางการซึ่งโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นข้าราชการที่กำลังจะเกษียณไปหรือผู้บังคับบัญชาของข้าราชการคนที่กำลังจะสืบทอดตำแหน่งร่วมกับนักทรัพยากรบุคคล งานพัฒนาเพื่อเตรียมตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นงานที่ต้องการ “โค้ช (Coach)” แบบทำงานเต็มเวลาและเป็นระบบ ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลจึงควรทำการปฐมนิเทศและฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้เข้าใจถึงบทบาทภาระหน้าที่รับผิดชอบของพี่เลี้ยงให้ดีและควรทำ

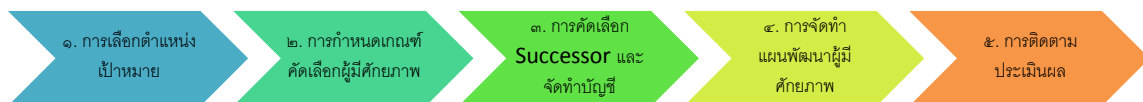
ตารางเวลาตรวจสอบความก้าวหน้าของข้าราชการด้วยกันเป็นระยะ ๆ เพื่อจำเป็นต้องมีการปรับแผนการพัฒนาข้าราชการ

ปัจจัยที่ ๘ : มีการเตรียมเรื่องงบประมาณล่วงหน้า เนื่องจากการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ต้องใช้ทรัพยากรทั้งคน เวลา และงบประมาณ ทั้งในด้านการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งการออกแบบและการพัฒนาแบบทดสอบและแบบประเมินและการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาและการฝึกอบรมต่างๆ ดังนั้น องค์กรควรเตรียมงบประมาณล่วงหน้าให้เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินการ เพื่อให้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด

ปัจจัยที่ ๙ : การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นการลงทุนในระยะยาว ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายคือผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและข้าราชการต้องใช้ความอดทนและมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงจึงจะทำให้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ อีกทั้งการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นการลงทุนในระยะยาวซึ่งผลลัพธ์ที่จะได้รับคงไม่เกิดภายในระยะเวลาอันสั้น

๘. ขั้นตอนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร

สามารถสรุปขั้นตอนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ ๑ แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร

ขั้นตอนที่ ๑ การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย

การเลือกตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการจัดทำ Succession Plan ทั้งนี้ อาจเลือกจากตำแหน่งที่มีการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพไว้แล้วก็ได้ ในกรณีของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกรมการจัดหางาน ได้ใช้ตำแหน่งเป้าหมายโดยเลือกจากตำแหน่งที่กรมการจัดหางานได้จัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพไว้แล้วส่วนหนึ่ง และพิจารณาเลือกตำแหน่งเป้าหมายเพิ่มเติมตามความเหมาะสมในปี ๒๕๕๙

ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดเกณฑ์เพื่อหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

การกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ในตำแหน่งต่างๆ กรมการจัดหางานได้พิจารณาจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสำนักงาน ก.พ. และกรมการจัดหางานได้กำหนดคุณสมบัติอื่นๆ เพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ ๓ การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

เมื่อกำหนดเกณฑ์ที่จะคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดวิธีการดำเนินการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) โดยเลือกวิธีการประเมินหรือแบบทดสอบให้ตรงกับเกณฑ์ที่จะใช้ อย่างน้อย ๒ วิธีการ จากนั้นนำค่าคะแนนจากการประเมินหรือแบบทดสอบมาพิจารณาคัดเลือกจัดลำดับผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งด้วยเครื่องมือในการคัดเลือกและจัดลำดับที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ

แผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพเป็นแผนที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของข้าราชการในการทำงานปัจจุบันกับศักยภาพของข้าราชการในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นสำหรับอนาคตข้างหน้า ดังนั้น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นการลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถของข้าราชการในปัจจุบันกับความสามารถที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น

เมื่อส่วนราชการได้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร โดยระบุบุคคลที่จะเป็นผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งจากลำดับที่ ๑ ถึงลำดับที่ ๓ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีโอกาสได้คัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับกลุ่มคนผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเหล่านั้น โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑) วิเคราะห์ระดับความสามารถของข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น จะทำให้ทราบว่าข้าราชการคนนั้นมีความรู้และทักษะในการทำงานเป็นอย่างไร และจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะในด้านใดบ้าง

๒) ระบุความสามารถหรือสิ่งที่ข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ต้องพัฒนาปรับปรุง โดยร่วมวิเคราะห์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบถึงความสามารถของข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุง โดยจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ประกอบด้วยรายละเอียดต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่ต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่งในแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพและเส้นทางส่งเสริมประสบการณ์และผลงานทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต ตลอดจนวิธีการในการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ใน Succession Plan เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน การฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ระบบพี่เลี้ยง และการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา

ผู้สอนแนะนำงาน (Career Coach) หรือผู้บังคับบัญชาระดับต้นหรือผู้ได้รับมอบหมายให้ดูแลข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง ควรมีการติดตามการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ และประเมินผลการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการผู้นั้นเป็นระยะ ๆ โดยการพูดคุยถึงความสามารถที่ได้รับการ

พัฒนาและไม่ได้รับการพัฒนา และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างตรงไปตรงมา โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาได้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และเพื่อให้สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงานทั้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันและอนาคตรวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา และปรับปรุงความสามารถตามความเหมาะสม ตลอดจนจัดแผนการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาต่อไป

บทที่ ๔ แผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan)

ของกรมการจัดหางาน

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan) ของกรมการจัดหางาน ได้ใช้เครื่องมือเชิงกระบวนการ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการให้ข้าราชการที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกันพิจารณาและกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ใน ๑) การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย ๒) การกำหนดเกณฑ์เพื่อหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง ๓) การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง ๔) การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ ๕) การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา ตามขั้นตอนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารที่กำหนด โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

๑. การเลือกตำแหน่งเป้าหมายและการกำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

การเลือกตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการจัดทำ Succession Plan ทั้งนี้ อาจเลือกจากตำแหน่งที่มีการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพไว้แล้วก็ได้

ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกรมการจัดหางานครั้งนี้ ได้ใช้ตำแหน่งเป้าหมายโดยเลือกจากตำแหน่งที่กรมการจัดหางานได้จัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพไว้แล้วส่วนหนึ่ง และพิจารณาเลือกตำแหน่งเป้าหมายเพิ่มเติมตามความเหมาะสมในปี ๒๕๕๙ ได้แก่ ตำแหน่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. จัดหางานจังหวัด
๒. ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการมีงานทำ
๓. ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน
๔. ผู้อำนวยการกองแผนงานและสารสนเทศ
๕. ผู้อำนวยการกองวิจัยตลาดแรงงาน

ทั้งนี้ในแต่ละตำแหน่งเป้าหมายได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ผลสัมฤทธิ์หลักและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก ความรู้ ทักษะและสมรรถนะของตำแหน่งเป้าหมาย ตลอดจนเกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดสรรผู้มีศักยภาพ ดังต่อไปนี้

อนึ่ง เอกสารส่วนหนึ่งตามรายการตำแหน่งเป้าหมายที่ ๑ - ๓ นำมาจากโครงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการกรมการจัดหางาน พ.ศ. ๒๕๕๕ และที่ประชุมเชิงปฏิบัติการได้จัดทำเพิ่มเติมตามรายการตำแหน่งเป้าหมายที่ ๔ - ๕



ชื่อตำแหน่งเป้าหมาย	จัดหางานจังหวัด (อำนาจการสูง)
หน่วยงานสังกัด	สำนักงานจัดหางานจังหวัด
ชื่อส่วนราชการ	กรมการ จัดหางาน

ตำแหน่งเป้าหมาย (CRITICAL POSITION)

ชื่อตำแหน่ง จัดหางานจังหวัด (อำนาจการสูง)

ชื่อหน่วยงาน สำนักงานจัดหางานจังหวัด

หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)

หน้าที่หลัก

บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารส่วนภูมิภาค โดยการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ในภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีงานทำและคุ้มครองคนหางาน วิเคราะห์สถานะ ตลาดแรงงานและแนวโน้มรวมทั้งการควบคุมการทำงานของคนต่างด้าวในพื้นที่ที่รับผิดชอบและพัฒนาระบบการส่งเสริมการมีงานทำ เพื่อให้ประชาชนมีงานทำ มีรายได้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัด ไม่ถูกหลอกลวง ตลอดจนได้รับสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมและเป็นธรรม ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

๑. ด้านหน้าที่รับผิดชอบหลัก

- ๑.๑ บริหารงานด้านการให้บริการจัดหางานทั้งในประเทศและต่างประเทศในพื้นที่ที่รับผิดชอบ
- ๑.๒ บริหารงานด้านการแนะแนวอาชีพและการส่งเสริมการประกอบอาชีพในพื้นที่ที่รับผิดชอบ
- ๑.๓ บริหารงานด้านการคุ้มครอง ดูแล ช่วยเหลือคนหางานทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ได้รับการปฏิบัติตามกฎหมายในพื้นที่ที่รับผิดชอบ
- ๑.๔ บริหารจัดการข้อมูลและสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน
- ๑.๕ บริหาร ควบคุม กำกับ และดูแลการทำงานของคนต่างด้าวให้เป็นไปตามกฎหมายในพื้นที่ที่รับผิดชอบ
- ๑.๖ บริหารงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการของกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัด และจังหวัด
- ๑.๗ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)

๒. ด้านการบริหารและกำกับดูแล

- ๒.๑ กำหนดกลยุทธ์ ระบบงาน และวิธีการปฏิบัติราชการของสำนักงาน เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจัดหางานจังหวัด
- ๒.๒ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของสำนักงานจัดหางานจังหวัด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้
- ๒.๓ วินิจฉัย สั่งการเรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาตการดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจสำนักงานจัดหางานจังหวัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้
- ๒.๔ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ที่รับผิดชอบ เพื่อเกิดความร่วมมือหรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ
- ๒.๕ ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการและคณะทำงานต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้ง หรือเวทีเจรจาต่าง ๆ ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลักในพื้นที่ที่รับผิดชอบ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

๓. ด้านการวางแผน

- ๓.๑ วางแผนงานโครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานจัดหางานจังหวัดให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัด และจังหวัด
- ๓.๒ บูรณาการแผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานจัดหางานจังหวัดตามที่กำหนด
- ๓.๓ ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายและความยุ่งยากซับซ้อนมากให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)

๔. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ๔.๑ จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจัดหางานจังหวัดที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อให้ปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
- ๔.๒ ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจัดหางานจังหวัด เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้
- ๔.๓ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจัดหางานจังหวัดให้มีความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ
- ๔.๔ ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานจัดหางานจังหวัด ในการพัฒนาให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการให้บริการหรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

๕. ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

- ๕.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และเป็นไปตามเป้าหมายของสำนักงานจัดหางานจังหวัด ให้เป็นไปตามแผนและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๕.๒ ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณในจำนวนที่สูงมาก ให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า เป็นไปตามเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ รวมถึงเป็นไปตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- ๕.๓ จัดทำค่าของงบประมาณจากจังหวัด กลุ่มจังหวัด และหน่วยงานอื่น เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

<p style="text-align: center;">ผลสัมฤทธิ์หลัก (KEY RESULT AREAS : KRAs)</p>	<p style="text-align: center;">ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPIs)</p>
<p>๑. คนหางาน นายจ้าง/สถานประกอบการ สถาบันการศึกษาและประชาชนได้รับข้อมูล ข่าวสารตลาดแรงงานที่เป็นประโยชน์อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย และทั่วถึง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละของผู้ใช้บริการนำข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงานไปใช้ประโยชน์ - ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน
<p>๒. คนหางานและประชาชนที่รับบริการ มีงานทำตามความรู้ความสามารถ และได้รับ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนประชากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการแนะนำอาชีพ - ร้อยละของผู้ใช้บริการแนะนำอาชีพมีงานทำ
<p>๓. คนหางานได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละของคนหางานที่มาร้องทุกข์ลดลงในแต่ละปี - ร้อยละของคนหางานที่มาร้องทุกข์และได้รับการช่วยเหลือ
<p>๔. คนต่างด้าวได้รับการจัดระบบการทำงานอย่างถูกกฎหมายและมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละของคนต่างด้าวที่ยื่นขอและได้รับอนุญาตทำงานตามกฎหมาย - ร้อยละความพึงพอใจของผู้มารับบริการด้านการอนุญาตทำงาน
<p>๕. การดำเนินการตามภารกิจของสำนักงานจัดหางานจังหวัดประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการได้ตามเป้าหมายของโครงการ/ กิจกรรม - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดของสำนักงานจัดหางานจังหวัด - ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการสำนักงานจัดหางานจังหวัด
<p>๖. การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานจัดหางานจังหวัดเป็นไปอย่างเหมาะสม มี ประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่สำนักงานจัดหางานจังหวัดต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล - ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากร หรือแผนพัฒนาขีดสมรรถนะ
<p>๗. การบริหารงบประมาณของสำนักงานจัดหางานจังหวัดมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละความสำเร็จของการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผน - ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมตามปีงบประมาณ
<p>๘. บุคลากรได้รับการถ่ายทอดความรู้ตามภารกิจเพื่อให้ความรู้ ความสามารถ และทักษะ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนองค์ความรู้ที่บุคลากรของสำนักงานจัดหางานจังหวัดได้จัดทำ - ร้อยละของบุคลากรในสำนักงานจัดหางานจังหวัดที่ได้รับการถ่ายทอด ความรู้จากจัดหางานจังหวัดให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
<p>๙. มีเครือข่ายสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานจัดหางานจังหวัดทั้งภาครัฐและ เอกชน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนเครือข่ายสนับสนุนการดำเนินงาน ด้านแนะนำอาชีพ จัดหางานในประเทศและ ต่างประเทศ และงานควบคุมการทำงานของคนต่างด้าวที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (KNOWLEDGE)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (SKILLS)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (COMPETENCIES)	
		ชื่อสมรรถนะ (COMPETENCY NAME)	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง
<p>๑. ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของจังหวัด กลุ่มจังหวัด กรม กระทรวง และรัฐบาล</p> <p>๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการจัดหางาน และคุ้มครองคนหางาน กฎหมายว่าด้วยการทำงานของคนต่างด้าว กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้สูงอายุ คนพิการ คำนุชย์ ประกันสังคม คุ้มครองแรงงาน ฯลฯ และระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน</p> <p>๓. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจสังคม การเมืองทั้งภายในจังหวัด ประเทศ และต่างประเทศ</p> <p>๔. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพ และมาตรฐานอุตสาหกรรม</p> <p>๕. ความรู้เกี่ยวกับการแนะแนวอาชีพ ระบบการจัดหางานในประเทศและต่างประเทศ</p> <p>๖. ความรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวและการคุ้มครองคนหางาน</p> <p>๗. ความรู้ในการติดตามและประเมินผล</p>	<p><u>ด้านการบริหาร</u></p> <p>๑. ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรด้านบุคลากร</p> <p>๒. ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรด้านงบประมาณ</p> <p><u>ด้านอื่นๆ</u></p> <p>๑. ทักษะการนำเสนอและการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ</p> <p>๒. ทักษะการวิเคราะห์และบริหารจัดการข้อมูลด้านแรงงาน</p> <p>๓. ทักษะการคำนวณ</p> <p>๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>๕. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ</p> <p>๖. ทักษะการให้คำปรึกษาและการถ่ายทอดความรู้</p> <p>๗. ทักษะการให้บริการจัดหางานและแนะแนวอาชีพ</p>	<p>๑. <u>สมรรถนะหลัก (Core Competency)</u></p> <p>๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์</p> <p>๑.๒ การบริการที่ดี</p> <p>๑.๓ การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</p> <p>๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม</p> <p>๑.๕ การทำงานเป็นทีม</p> <p>๒. <u>สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)</u></p> <p>๒.๑ สภาวะผู้นำ</p> <p>๒.๒ มีวิสัยทัศน์</p> <p>๒.๓ มีการวางกลยุทธ์ภาครัฐ</p> <p>๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>๒.๕ การควบคุมตนเอง</p> <p>๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน</p> <p>๓. <u>สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)</u></p> <p>๓.๑ การมองภาพองค์รวม</p> <p>๓.๒ การคิดวิเคราะห์</p> <p>๓.๓ การดำเนินการเชิงรุก</p> <p>๓.๔ ความคิดสร้างสรรค์</p>	<p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p>

เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดสรรผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

เกณฑ์พิจารณา

๑. ปฏิบัติราชการมาไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี
๒. ผ่านประสบการณ์ด้านการจัดหางานไม่น้อยกว่า ๓ ปี
๓. เป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่ง ดังต่อไปนี้
 - ๓.๑ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือ
 - ๓.๒ อำนวยการระดับต้นหรือ
 - (๑) ระยะเวลาไม่น้อยกว่า ๑ ปี สำหรับเจ้าหน้าที่ของกรมฯ หรือ
 - (๒) ระยะเวลาไม่น้อยกว่า ๓ ปี สำหรับเจ้าหน้าที่ที่โอนมาจากหน่วยงานอื่น
 - ๓.๓ ระดับชำนาญการพิเศษ ระยะเวลาไม่น้อยกว่า ๔ ปีหรือ
 - ๓.๔ ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ระยะเวลาไม่น้อยกว่า ๗ ปี
๔. มีคะแนนการประเมินผลงานระดับดีเด่นติดต่อกันอย่างน้อย ๔ รอบการประเมินในระดับก่อนที่จะไปดำรงตำแหน่งเป้าหมาย
๕. เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร
๖. มุ่งมั่นและพัฒนาการทำงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับกรมการจัดหางาน
๗. ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยในช่วง ๓ ปีย้อนหลัง

คุณสมบัติเบื้องต้น

๑. มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ยกเว้นประเภททั่วไป อาวุโส
๒. เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ดำรงตำแหน่งในระดับเชี่ยวชาญ หรืออำนวยการระดับต้น หรือชำนาญการพิเศษ หรือประเภททั่วไป อาวุโส ตามระยะเวลาที่กำหนด
๓. มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนด
๔. ระดับสมรรถนะตรงกับระดับสมรรถนะคาดหวังของตำแหน่งงานปัจจุบัน



ชื่อตำแหน่งเป้าหมาย	ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการมีงานทำ (ผู้อำนวยการสูง)
หน่วยงานสังกัด	กองส่งเสริมการมีงานทำ
ชื่อส่วนราชการ	กรมการจัดหางาน

ตำแหน่งเป้าหมาย (CRITICAL POSITION)	
ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการมีงานทำ (อำนวยการสูง)	ชื่อหน่วยงาน กองส่งเสริมการมีงานทำ
หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)	
<p>๑. ด้านหน้าที่รับผิดชอบหลัก</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑.๑ พัฒนาและส่งเสริมการแนะแนวอาชีพการประกอบอาชีพอิสระและการรับงานไปทำที่บ้าน ๑.๒ ศึกษาจัดทำข้อมูลอาชีพและแบบทดสอบเพื่อการแนะแนวอาชีพ ๑.๓ ศึกษาจัดทำและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมและจัดฝึกอบรมบุคลากรด้านการแนะแนวอาชีพ ๑.๔ เป็นศูนย์กลางข้อมูลอาชีพและส่งเสริมการจัดตั้งและดำเนินงานศูนย์ข้อมูลอาชีพทั่วประเทศ ๑.๕ ศึกษาจัดทำพัฒนาและเผยแพร่มาตรฐานอาชีพและมาตรฐานอุตสาหกรรม ๑.๖ จัดตั้งและบริหารกองทุนเพื่อการประกอบอาชีพอิสระและกองทุนผู้รับงานไปทำที่บ้าน ๑.๗ ขยายเครือข่ายการแนะแนวอาชีพและสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๑.๘ ส่งเสริมการมีงานทำให้กับกลุ่มบุคคลพิเศษ อาทิ ผู้พิการผู้สูงอายุผู้พันโทะ เป็นต้น <p>๒. ด้านการบริหารและกำกับดูแล</p> <ol style="list-style-type: none"> ๒.๑ กำหนดผลสัมฤทธิ์ทั้งด้านผลผลิตและผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ให้สามารถปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ๒.๒ จัดระบบและวิธีการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการประกอบอาชีพการแนะแนวอาชีพเพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ๒.๓ กำกับดูแลตรวจสอบติดตามให้คำปรึกษาแนะนำมอบหมายปรับปรุงแก้ไขปัญหาในเรื่องต่างๆเกี่ยวกับภารกิจหน้าที่ของกองส่งเสริมการมีงานทำเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่กำหนด ๒.๔ วินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานและบุคคลภายนอก ๒.๕ ติดต่อประสานงานกับองค์กรภาครัฐเอกชนหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศเพื่อให้เกิดความร่วมมือการบูรณาการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ ๒.๖ บริหารยุทธศาสตร์เพื่อให้ดำเนินงานส่งเสริมการมีงานทำเป็นไปในทิศทางเดียวกันในทุกระดับกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน 	

หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)

๓. ด้านการวางแผน

- ๓.๑ กำหนดวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์และแนวทางในการส่งเสริมการมีงานทำเพื่อให้การดำเนินงานส่งเสริมการมีงานทำมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในปัจจุบัน
- ๓.๒ วางแผนโครงการกิจกรรมและแผนการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของการส่งเสริมการมีงานทำให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวง กรมฯ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- ๓.๓ บูรณาการแผนงานโครงการกิจกรรมด้านการส่งเสริมการมีงานทำ โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในกระทรวงภายนอกกระทรวงภาคเอกชนภาคประชาชนและองค์กรระหว่างประเทศเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด
- ๓.๔ ติดตามเร่งรัดตรวจสอบดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน/โครงการรวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

๔. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ๔.๑ จัดระบบและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
- ๔.๒ ติดตามและประเมินผลของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด
- ๔.๓ ให้คำปรึกษาแนะนำพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้มีความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

๕. ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

- ๕.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายพันธกิจและเป็นไปตามเป้าหมายของกรมฯ
- ๕.๒ ติดตามตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพความคุ้มค่าและเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดเชิงบูรณาการโดยเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับรัฐบาลและระดับกรมฯ เข้ากับยุทธศาสตร์ของกองฯ

ผลสัมฤทธิ์หลัก (KEY RESULT AREAS : KRAs)	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPIs)
๑. นักเรียนนักศึกษาได้รู้จักตนเองเพื่อตัดสินใจในการเลือกเรียนเพื่อประกอบอาชีพตามที่ตนเองถนัดเป็นการสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนของการมีงานทำในอนาคต	๑.๑ จำนวนสถานศึกษาที่ได้รับการแนะนำอาชีพ ๑.๒ จำนวนนักเรียนนักศึกษาที่ได้รับการแนะนำอาชีพ ๑.๓ ระดับความพึงพอใจของนักเรียนนักศึกษาที่ได้รับการแนะนำอาชีพ
๒. ผู้ว่างงานได้รับการแนะนำทางการประกอบอาชีพตามที่ตนเองถนัด	๒.๑ จำนวนผู้ว่างงานที่ได้รับการแนะนำการประกอบอาชีพ ๒.๒ จำนวนผู้ว่างงานที่นำความรู้ไปประกอบอาชีพหรือมีงานทำ ๒.๓ ระดับความพึงพอใจของผู้ว่างงานที่ได้รับการแนะนำทางการประกอบอาชีพตามที่ตนเองถนัด
๓. ผู้รับงานไปทำที่บ้านเข้าถึงแหล่งเงินทุนของรัฐเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มผู้รับงานไปทำที่บ้าน	๓.๑ จำนวนกลุ่มผู้รับงานไปทำที่บ้านได้รับการจดทะเบียน ๓.๒ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของกลุ่มผู้รับงานไปทำที่บ้านและสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนของรัฐ ๓.๓ ระดับความพึงพอใจของผู้รับงานไปทำที่บ้านด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของรัฐ
๔. มีมาตรฐานรหัสอาชีพมาตรฐานรหัสอุตสาหกรรมใช้ในการส่งเสริมการมีงานทำและเป็นรหัสอ้างอิงสำหรับหน่วยงานอื่น	๔.๑ ระดับความสำเร็จของการจัดทำคู่มือมาตรฐานรหัสอาชีพและมาตรฐานรหัสอุตสาหกรรม
๕. มีนักแนะแนวอาชีพที่มีศักยภาพเป็นมืออาชีพทั่วประเทศ	๕.๑ ร้อยละของบุคลากรด้านแนะแนวอาชีพได้รับการพัฒนา ๕.๒ จำนวนของบุคลากรที่เป็นนักแนะแนวอาชีพมืออาชีพที่เพิ่มขึ้น
๖. มีศูนย์ข้อมูลอาชีพที่เป็นมาตรฐานทั่วประเทศ	๖.๑ ระดับความสำเร็จของการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลอาชีพที่เป็นมาตรฐานทั่วประเทศ ๖.๒ ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการศูนย์ข้อมูลอาชีพ
๗. ขยายเครือข่ายนักแนะแนวอาชีพ	๗.๑ จำนวนเครือข่ายนักแนะแนวอาชีพที่เพิ่มขึ้น ๗.๒ ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการนักแนะแนวอาชีพ
๘. แนะนำอาชีพให้กับกลุ่มบุคคลพิเศษ	๘.๑ จำนวนกลุ่มบุคคลพิเศษที่ได้รับการแนะนำอาชีพ ๘.๒ ร้อยละความพึงพอใจของกลุ่มบุคคลพิเศษที่มาใช้บริการ
๙. มีระบบสารสนเทศด้านข้อมูลอาชีพที่ทันสมัยเพื่อประชาชนสามารถใช้บริการได้ด้วยตนเอง	๙.๑ ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการระบบสารสนเทศด้านข้อมูลอาชีพ

ความรู้ที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (KNOWLEDGE)	ทักษะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (SKILLS)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (COMPETENCIES)	
		ชื่อสมรรถนะ (COMPETENCY NAME)	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (PROFICIENCY LEVEL)
<p>๑. ความรู้ในนโยบายของกรม กระทรวง และ รัฐบาล</p> <p>๒. ความรู้เรื่องสถานการณ์ด้านตลาดแรงงาน เศรษฐกิจสังคมและการเมืองทั้งภายในและ ต่างประเทศ</p> <p>๓. ความรู้ด้านข้อมูลอาชีพการแนะแนวอาชีพ และจิตวิทยาการแนะแนว</p> <p>๔. ความรู้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการ ติดตามประเมินผล</p> <p>๕. ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายว่าด้วยการจัดหางานฯ กฎหมายว่า ด้วยการส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการและ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน</p> <p>๖. ความรู้ด้านการจัดทำรหัสมาตรฐานอาชีพ และรหัสมาตรฐานอุตสาหกรรมตามหลัก สากล</p>	<p>ด้านการบริหาร</p> <p>๑. การบริหารจัดการทรัพยากรด้านบุคลากร</p> <p>๒. การบริหารจัดการทรัพยากรด้านงบประมาณ</p> <p>ด้านอื่นๆ</p> <p>๑. การนำเสนอและการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ</p> <p>๒. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล</p> <p>๓. การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี สารสนเทศ</p> <p>๔. การใช้ภาษาอังกฤษ</p> <p>๕. การคำนวณ</p> <p>๖. การให้คำปรึกษาและการถ่ายทอดความรู้</p>	<p>๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)</p> <p>๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๔</p> <p>๑.๒ การบริการที่ดี ๔</p> <p>๑.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔</p> <p>๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม ๔</p> <p>๑.๕ การทำงานเป็นทีม ๔</p>	
		<p>๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)</p> <p>๒.๑ สภาวะผู้นำ ๒</p> <p>๒.๒ มีวิสัยทัศน์ ๒</p> <p>๒.๓ มีการวางกลยุทธ์ภาครัฐ ๒</p> <p>๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง ๒</p> <p>๒.๕ การควบคุมตนเอง ๒</p> <p>๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน ๒</p>	
		<p>๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)</p> <p>๓.๑ การมองภาพองค์รวม ๔</p> <p>๓.๒ การคิดวิเคราะห์ ๔</p> <p>๓.๓ การดำเนินการเชิงรุก ๔</p>	

เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดสรรผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

๑. ปฏิบัติราชการมาไม่น้อยกว่า ๙ ปี
๒. ผ่านประสบการณ์ด้านการจัดการงานการส่งเสริมการมีงานทำและการแนะแนวอาชีพรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี
๓. เป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้
 - ๓.๑ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านส่งเสริมการมีงานทำหรือ
 - ๓.๒ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิจัยตลาดแรงงานหรือ
 - ๓.๓ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาระบบบริการจัดการงานหรือ
 - ๓.๔ อำนวยการระดับต้นไม่น้อยกว่า ๑ ปีหรือ
 - ๓.๕ วิชาการระดับชำนาญการพิเศษต้องเป็นผู้เคยดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งดังต่อไปนี้ไม่น้อยกว่า ๔ ปี
 - ๓.๕.๑ นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ กองส่งเสริมการมีงานทำหรือ
 - ๓.๕.๒ นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ สำนักงานจัดการงานจังหวัดหรือ
 - ๓.๕.๓ นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ กองพัฒนาระบบบริการจัดการงานหรือ
 - ๓.๕.๔ นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ กองวิจัยตลาดแรงงาน
๔. มีคะแนนการประเมินผลงานระดับดีเด่นติดต่อกันอย่างน้อย ๔ รอบการประเมินในระดับก่อนที่จะไปดำรงตำแหน่งเป้าหมาย
๕. เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร
๖. มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับ
๗. มุ่งมั่นและพัฒนาการทำงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับกรมการจัดการงาน
๘. ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยในช่วง ๓ ปีย้อนหลังหรืออยู่ระหว่างถูกดำเนินการทางวินัย

คุณสมบัติเบื้องต้น

๑. มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีสาขาจิตวิทยาแนะแนวสาขาสังคมศาสตร์หรือสาขาอื่นที่ผ่านการอบรมด้านการแนะแนวอาชีพไม่น้อยกว่า ๔๕ ชั่วโมง
๒. เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญดำรงตำแหน่งในระดับอำนวยการต้นมาไม่น้อยกว่า ๑ ปีหรือผ่านการดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านส่งเสริมการมีงานทำหรือด้านพัฒนาระบบบริการจัดการงานหรือด้านวิจัยตลาดแรงงาน
๓. มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนด
๔. ระดับสมรรถนะตรงกับระดับสมรรถนะคาดหวังของตำแหน่งงานปัจจุบัน



ชื่อตำแหน่งเป้าหมาย	ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน (อำนวยการสูง)
หน่วยงานสังกัด	กองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน
ชื่อส่วนราชการ	กรมการจัดหางาน

ตำแหน่งเป้าหมาย (CRITICAL POSITION)	
ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน(อำนาจการสูง)	ชื่อหน่วยงาน กองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน
หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)	
<p>๑. ด้านหน้าที่รับผิดชอบหลัก</p> <p>๑.๑ พัฒนาระบบกลไกและกระบวนการจัดหางานในประเทศให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ</p> <p>๑.๒ จัดทำข้อกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขและขั้นตอนการให้บริการจัดหางานแก่ผู้ว่างงานผู้ประกันตนและบุคคลกลุ่มพิเศษเพื่อให้มีงานทำ</p> <p>๑.๓ ส่งเสริมสนับสนุนการให้บริการจัดหางานร่วมระหว่างภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้มีการจ้างงานแรงงานไทยที่มั่นคงอย่างต่อเนื่องตลอดด้วยทำงาน</p> <p>๒. ด้านการบริหารและกำกับดูแล</p> <p>๒.๑ กำหนดผลสัมฤทธิ์ทั้งด้านผลผลิตและผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆให้สามารถปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>๒.๒ กำกับดูแลตรวจสอบติดตามให้คำปรึกษาแนะนำมอบหมายปรับปรุงแก้ไขปัญหาในเรื่องต่างๆเกี่ยวกับภารกิจหน้าที่ของกองพัฒนาระบบบริการจัดหางานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>๒.๓ วินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานและบุคคลภายนอก</p> <p>๒.๔ ติดต่อประสานงานกับองค์กรภาครัฐเอกชนหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศเพื่อให้เกิดความร่วมมือการบูรณาการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ</p> <p>๒.๕ บริหารยุทธศาสตร์เพื่อให้ดำเนินงานจัดหางานเป็นไปในทิศทางเดียวกันในทุกระดับกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน</p> <p>๓. ด้านการวางแผน</p> <p>๓.๑ กำหนดวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์และแนวทางในการให้บริการจัดหางานเพื่อให้การบริการจัดหางานมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในปัจจุบัน</p> <p>๓.๒ วางแผนโครงการกิจกรรมและแผนการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการจัดหางานมีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลกระทรวง กรม และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ</p> <p>๓.๓ บูรณาการแผนงานโครงการกิจกรรมด้านการบริการจัดหางานโดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในกระทรวง ภายนอกกระทรวง ภาคเอกชน ภาคประชาชนและองค์กรระหว่างประเทศเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด</p> <p>๓.๔ ติดตามเร่งรัดตรวจสอบดำเนินการกิจกรรมต่างๆให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน/โครงการ รวมทั้ง ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด</p>	

หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)

๔. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ๔.๑ จัดระบบและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
- ๔.๒ กำหนดแผนการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อเพิ่มความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ
- ๔.๓ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด
- ๔.๔ ให้คำปรึกษาแนะนำพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย

๕. ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

- ๕.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายพันธกิจและเป็นไปตามเป้าหมายของกรมฯ
- ๕.๒ ติดตามตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพความคุ้มค่าและเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดเชิงบูรณาการโดยเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับรัฐบาลและระดับกรมฯเข้ากับยุทธศาสตร์ของกองฯ

ผลสัมฤทธิ์หลัก (KEY RESULT AREAS : KRAs)	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPIs)
๑. มีระบบบริหารจัดการงานที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	๑.๑ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบการให้บริการจัดหางานทางอินเทอร์เน็ต สมาร์ทโฟน หรือช่องทางอื่นที่สะดวกและรวดเร็ว ๑.๒ ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการระบบบริหารจัดการงาน
๒. เป็นศูนย์ข้อมูลหลักด้านตำแหน่งงานว่างผู้สมัครงานและการมีงานทำของประเทศ	๒.๑ ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการศูนย์ข้อมูล ๒.๒ จำนวนช่องทางและความสะดวกในการใช้ข้อมูลสารสนเทศด้านตำแหน่งงานว่างผู้สมัครงาน และการมีงานทำ ๒.๓ ร้อยละของผู้ใช้ข้อมูลที่เพิ่มขึ้น
๓. มีเครือข่ายสนับสนุนการดำเนินงานด้านจัดหางานทั้งภาครัฐและเอกชน	๓.๑ จำนวนเครือข่ายสนับสนุนการดำเนินงานด้านจัดหางานที่เพิ่มขึ้น
๔. ผู้ใช้บริการทุกกลุ่มเพิ่มขึ้น	๔.๑ จำนวนของผู้สมัครงานที่เพิ่มขึ้น ๔.๒ จำนวนของนายจ้างที่ใช้บริการที่เพิ่มขึ้น

ความรู้ที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (KNOWLEDGE)	ทักษะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (SKILLS)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (COMPETENCIES)	
		ชื่อสมรรถนะ (COMPETENCY NAME)	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (PROFICIENCY LEVEL)
<p>๑. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายของกรมกระทรวง และรัฐบาล</p> <p>๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน กฎหมายเกี่ยวกับผู้สูงอายุ คนพิการ กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายควบคุมการทำงานของคนต่างด้าว กฎหมายประกันสังคม ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๓. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ตลาดแรงงานเศรษฐกิจสังคมการเมืองทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ</p> <p>๔. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและมาตรฐานอุตสาหกรรม</p> <p>๕. ความรู้เกี่ยวกับระบบการจัดหางานในประเทศและต่างประเทศ</p> <p>๖. ความรู้เรื่องการจัดทำนโยบายแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ</p> <p>๗. ความรู้ในการติดตามและประเมินผล</p>	<p>ด้านการบริหาร</p> <p>๑. ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรด้านบุคลากร</p> <p>๒. ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรด้านงบประมาณ</p> <p>ด้านอื่นๆ</p> <p>๑. ทักษะการนำเสนอและการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ</p> <p>๒. ทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล</p> <p>๓. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>๔. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ</p> <p>๕. ทักษะการคำนวณ</p> <p>๖. ทักษะการให้คำปรึกษาและการถ่ายทอดความรู้</p> <p>๗. ทักษะการสร้างความปลอดภัยให้กับผู้สมัครงานและนายจ้าง</p> <p>๘. ทักษะการวิเคราะห์และคัดกรองผู้สมัครงานก่อนส่งไปพบนายจ้าง</p> <p>๙. ทักษะการแนะนำตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถบุคลิกและความต้องการของผู้รับบริการ</p> <p>๑๐. ทักษะการรวบรวมและบริหารจัดการข้อมูลด้านแรงงาน</p> <p>๑๑. ทักษะการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ข้อมูลอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ด้านแรงงาน</p>	<p>๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)</p> <p>๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๔</p> <p>๑.๒ การบริการที่ดี ๔</p> <p>๑.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔</p> <p>๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ๔</p> <p>๑.๕ การทำงานเป็นทีม ๔</p>	
		<p>๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)</p> <p>๒.๑ สภาวะผู้นำ ๒</p> <p>๒.๒ มีวิสัยทัศน์ ๒</p> <p>๒.๓ มีการวางกลยุทธ์ภาครัฐ ๒</p> <p>๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง ๒</p> <p>๒.๕ การควบคุมตนเอง ๒</p> <p>๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน ๒</p>	
		<p>๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)</p> <p>๓.๑ การมองภาพองค์รวม ๔</p> <p>๓.๒ การคิดวิเคราะห์ ๔</p> <p>๓.๓ การดำเนินการเชิงรุก ๔</p> <p>๓.๔ ความคิดสร้างสรรค์ ๔</p>	

เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดสรรผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

๑. ปฏิบัติราชการมาไม่น้อยกว่า ๑๓ ปี
๒. ผ่านประสบการณ์ด้านการจัดหางานพัฒนาระบบบริการจัดหางานรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี
๓. เป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้
 - ๓.๑ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านระยะเวลา ๑ ปีหรือ
 - ๓.๒ อำนวยการระดับต้น
 - (๑) ระยะเวลา ๑ ปีสำหรับเจ้าหน้าที่ของกรมฯหรือ
 - (๒) ระยะเวลา ๓ ปีสำหรับเจ้าหน้าที่ที่โอนมาจากหน่วยงานอื่น
๔. มีคะแนนการประเมินผลงานระดับดีเด่นติดต่อกันอย่างน้อย ๔ รอบการประเมินในระดับก่อนที่จะไปดำรงตำแหน่งเป้าหมาย
๕. เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร
๖. มุ่งมั่นและพัฒนาการทำงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับกรมการจัดหางาน
๗. ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยในช่วง ๓ ปีย้อนหลัง

คุณสมบัติเบื้องต้น

๑. มีวุฒิมหาบัณฑิตไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
๒. เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญดำรงตำแหน่งในระดับเชี่ยวชาญและอำนวยการระดับต้นตามระยะเวลาที่กำหนด
๓. มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนด
๔. ระดับสมรรถนะตรงกับระดับสมรรถนะคาดหวังของตำแหน่งงานปัจจุบัน



ชื่อตำแหน่งเป้าหมาย	ผู้อำนวยการกองแผนงานและสารสนเทศ (ผู้อำนวยการสูง)
หน่วยงานสังกัด	กองแผนงานและสารสนเทศ
ชื่อส่วนราชการ	กรมการจัดหางาน

ตำแหน่งเป้าหมาย (CRITICAL POSITION)	
ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองแผนงานและสารสนเทศ (ผู้อำนวยการสูง)	ชื่อหน่วยงาน กองแผนงานและสารสนเทศ
หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)	
<p>หน้าที่หลัก</p> <p>บริหารงานในฐานะผู้อำนวยการกองแผนงานและสารสนเทศ ที่มีลักษณะเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของกองแผนงานและสารสนเทศ ซึ่งลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้</p> <p>ลักษณะงานที่ปฏิบัติ</p> <p>๑. ด้านการบริหารและกำกับดูแล</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑.๑ กำหนดกลยุทธ์ ระบบงาน และวิธีการปฏิบัติราชการของกระทรวงและกรมการจัดหางาน เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ ๑.๒ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของกระทรวงและกรมการจัดหางาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด ๑.๓ วินิจฉัย สั่งการเรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาตการดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด ๑.๔ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อเกิดความร่วมมือหรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ ๑.๕ ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการและคณะทำงานต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้ง หรือเวทีเจรจาต่างๆ ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลัก เพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ ๑.๖ เป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารของราชการ รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุดของกรมการจัดหางาน 	

หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)

๒. ด้านการวางแผน

- ๒.๑ วางแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติการ เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกรมการจัดหางาน ให้สอดคล้องนโยบายและแผนกลยุทธ์ของกระทรวง
- ๒.๒ บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงและกรมการจัดหางานที่กำหนด
- ๒.๓ ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความหลากหลาย และมีความยุ่งยากซับซ้อนมาก ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงและกรมการจัดหางานตามที่กำหนด

๓. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ๓.๑ จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในกองแผนงานและสารสนเทศที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า
- ๓.๒ ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกองแผนงานและสารสนเทศและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด
- ๓.๓ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา ให้มีความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ
- ๓.๔ ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนา กระตุ้น เร่งรัดเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

๔. ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

- ๔.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของกรมการจัดหางาน ที่ต้องรับผิดชอบสูง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และเป็นไปตามเป้าหมายของกระทรวงและกรมการจัดหางาน
- ๔.๒ ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณในจำนวนมาก ให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

<p style="text-align: center;">ผลสัมฤทธิ์หลัก (KEY RESULT AREAS : KRAs)</p>	<p style="text-align: center;">ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPIs)</p>
<p>๑. ให้ข้อเสนอแนะนโยบายและยุทธศาสตร์รวมทั้งมาตรการต่าง ๆ ด้านแรงงานสำหรับผู้บริหารระดับสูงใช้ในการบริหารราชการ</p>	<p>- ร้อยละของข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารให้ความเห็นชอบและใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติของหน่วยงานในสังกัด</p>
<p>๒. จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการระดับกรมเพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงาน</p>	<p>- จำนวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จและใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงาน</p>
<p>๓. ติดตาม เร่งรัดการปฏิบัติราชการและการใช้จ่ายงบประมาณของกรมและหน่วยงานในสังกัดของกรมให้เป็นไปตามเป้าหมาย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุงการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p>- ร้อยละของผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามแผน - ผลการเบิกจ่ายงบประมาณเทียบกับหลักเกณฑ์ของมติคณะรัฐมนตรี</p>

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (KNOWLEDGE)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (SKILLS)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (COMPETENCIES)	
		ชื่อสมรรถนะ (COMPETENCY NAME)	ระดับสมรรถนะที่ คาดหวัง
<p>๑. ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของกรม กระทรวงและรัฐบาล</p> <p>๒. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ</p> <p>๓. ความรู้ด้านการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการ</p> <p>๔. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจสังคม การเมืองทั้งภายในจังหวัด ประเทศ และต่างประเทศ</p> <p>๕. ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านแรงงาน</p> <p>๖. ความรู้ด้านการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ</p> <p>๗. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ</p> <p>๘. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง</p> <p>๙. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการจัดหางาน และคุ้มครองคนหางาน กฎหมายว่าด้วยการทำงานของคนต่างด้าว กฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้สูงอายุ การค้ามนุษย์ การประกันสังคม การคุ้มครองแรงงาน ฯลฯ และระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน</p>	<p>ด้านการบริหาร</p> <p>๓. ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรด้านบุคลากร</p> <p>๔. ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรด้านงบประมาณ</p> <p>ด้านอื่นๆ</p> <p>๘. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>๙. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ</p> <p>๑๐. ทักษะการคำนวณ</p> <p>๑๑. ทักษะการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และบริหารจัดการข้อมูลด้านแรงงาน</p> <p>๑๒. ทักษะการนำเสนอและการสื่อสาร</p>	<p>๒. สมรรถนะหลัก (Core Competency)</p> <p>๒.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์</p> <p>๒.๒ การบริการที่ดี</p> <p>๒.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</p> <p>๒.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม</p> <p>๒.๕ การทำงานเป็นทีม</p>	<p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p>
		<p>๓. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)</p> <p>๒.๒ สภาวะผู้นำ</p> <p>๒.๓ วิสัยทัศน์</p> <p>๒.๔ การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ</p> <p>๒.๕ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>๒.๖ การควบคุมตนเอง</p> <p>๒.๗ การสอนงานและการมอบหมายงาน</p>	<p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p>
		<p>๔. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)</p> <p>๓.๕ การมองภาพองค์กรรวม</p> <p>๓.๖ การคิดวิเคราะห์</p> <p>๓.๗ การดำเนินการเชิงรุก</p> <p>๓.๘ การสร้างสัมพันธภาพ</p>	<p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p>

เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดสรรผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

เกณฑ์พิจารณา

๑. ปฏิบัติราชการมาไม่น้อยกว่า ๙ ปี
๒. ผ่านประสบการณ์ด้านการจัดหางาน การส่งเสริมการมีงานทำ และการวิเคราะห์ตลาดแรงงาน รวมกันแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี
๓. เป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่ง ดังต่อไปนี้
 - ๓.๑ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือ
 - ๓.๒ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการวิจัยตลาดแรงงานหรือ
 - ๓.๓ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาระบบบริการจัดหางาน หรือ
 - ๓.๔ อำนวยการระดับต้นไม่น้อยกว่า ๑ ปี หรือ
 - ๓.๕ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ซึ่งเป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ดังต่อไปนี้ระยะเวลาไม่น้อยกว่า ๔ ปี
 - ๓.๕.๑ นักวิชาการแรงงาน ชำนาญการพิเศษ กองแผนงานและสารสนเทศ หรือ
 - ๓.๕.๒ นักวิชาการแรงงาน ชำนาญการพิเศษ สำนักงานจัดหางานจังหวัด หรือ
 - ๓.๕.๓ นักวิชาการแรงงาน ชำนาญการพิเศษ กองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน หรือ
 - ๓.๕.๔ นักวิชาการแรงงาน ชำนาญการพิเศษ กองส่งเสริมการมีงานทำ
 - ๓.๕.๕ นักวิชาการแรงงาน ชำนาญการพิเศษ กองวิจัยตลาดแรงงาน
๔. มีคะแนนการประเมินผลงานระดับดีเด่นติดต่อกันอย่างน้อย ๔ รอบการประเมินในระดับก่อนที่จะไปดำรงตำแหน่งเป้าหมาย
๕. เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร
๖. มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับ
๗. มุ่งมั่นและพัฒนาการทำงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับกรมการจัดหางาน
๘. ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยในช่วง ๓ ปีย้อนหลัง



ชื่อตำแหน่งเป้าหมาย	ผู้อำนวยการกองวิจัยตลาดแรงงาน (ผู้อำนวยการสูง)
หน่วยงานสังกัด	กองวิจัยตลาดแรงงาน
ชื่อส่วนราชการ	กรมการจัดหางาน

ตำแหน่งเป้าหมาย (CRITICAL POSITION)

ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองวิจัยตลาดแรงงาน (ผู้อำนวยการสูง)

ชื่อหน่วยงาน กองวิจัยตลาดแรงงาน

หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)

หน้าที่หลัก

บริหารงานในฐานะผู้อำนวยการกองวิจัยตลาดแรงงาน ที่มีลักษณะเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของกองวิจัยตลาดแรงงาน ซึ่งลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานสูงมากโดยต้องมีการบริหารงาน กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ต้องใช้ความรู้ ข้อค้นพบจากการศึกษา วิเคราะห์และวิจัยมาบริหารงาน ตลอดจนให้คำปรึกษาด้านวิชาการที่ต้องใช้ทักษะความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

๑. ด้านหน้าที่รับผิดชอบหลัก

- ๑.๑ พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลตลาดแรงงาน
- ๑.๒ รวบรวมวิเคราะห์วิจัยสถานะตลาดแรงงานและแนวโน้มความต้องการแรงงาน
- ๑.๓ ประสานการให้บริการข้อมูลตลาดแรงงานแก่ประชาชน ถึงระดับตำบลและหมู่บ้าน
- ๑.๔ ประสานความร่วมมือในการวางแผนพัฒนากำลังแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการแรงงาน

๒. ด้านการบริหารและกำกับดูแล

- ๒.๑ กำหนดผลสัมฤทธิ์ทั้งด้านผลิตผลและผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ให้สามารถปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๒.๒ จัดระบบและวิธีการปฏิบัติงานด้านการจัดทำข้อมูลการวิจัย การวิเคราะห์และเผยแพร่ข้อมูลตลาดแรงงานเพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
- ๒.๓ กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำปรึกษาแนะนำ มอบหมาย ปรับปรุง แก้ไขปัญหาในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับภารกิจหน้าที่ของกองวิจัยตลาดแรงงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่กำหนด
- ๒.๔ วินิจฉัย สั่งการ ในเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และบุคคลภายนอก
- ๒.๕ ติดต่อประสานงานกับองค์กรภาครัฐ เอกชน หน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความร่วมมือการบูรณาการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ
- ๒.๖ บริหารยุทธศาสตร์เพื่อให้การดำเนินงานการจัดทำข้อมูลการวิจัย และการวิเคราะห์ตลาดแรงงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันในทุกระดับกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)

๓. ด้านการวางแผน

- ๓.๑ กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแนวทางในการปฏิบัติงานของกองวิจัยตลาดแรงงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม
- ๓.๒ วางแผนงานโครงการ กิจกรรม หรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกองวิจัยตลาดแรงงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวง กรมฯ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- ๓.๓ บูรณาการแผนงาน โครงการ กิจกรรมของกองวิจัยตลาดแรงงานโดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในกระทรวง ภายนอกกระทรวง ภาคเอกชน ภาคประชาชน และองค์การระหว่างประเทศ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด
- ๓.๔ ติดตาม เฝ้าระวัง ตรวจสอบ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความหลากหลายและความยุ่งยากซับซ้อนมากให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

๔. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ๔.๑ จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในกองวิจัยตลาดแรงงานให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อให้ปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
- ๔.๒ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาภายในกองวิจัยตลาดแรงงานเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้
- ๔.๓ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาภายในกองวิจัยตลาดแรงงาน เพื่อให้มีความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ
- ๔.๔ ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนา กระตุ้น เร่งเร้าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

๕. ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

- ๕.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และเป็นไปตามเป้าหมายของกรมฯ
- ๕.๓ ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ ให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และเป็นไปตามเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด โดยเชื่อมโยงกลยุทธ์ของกองวิจัยตลาดแรงงาน ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับรัฐบาล ระดับกระทรวง และระดับกรม ตามลำดับ

<p style="text-align: center;">ผลสัมฤทธิ์หลัก (KEY RESULT AREAS : KRAs)</p>	<p style="text-align: center;">ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPIs)</p>
<p>๑. คนหางาน และผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานได้รับข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงานที่รวดเร็ว ทันต่อความต้องการ และทั่วถึง เป็นประโยชน์ต่อการหางาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละของผู้รับบริการที่ได้รับข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงานและนำไปใช้ประโยชน์ในการหางาน - ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน
<p>๒. จัดทำงานวิจัยเกี่ยวกับตลาดแรงงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนงานวิจัยตลาดแรงงาน
<p>๓. มีระบบสารสนเทศด้านข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงานที่เป็นปัจจุบัน เพื่อประชาชนสามารถเข้าใช้บริการได้ด้วยตนเอง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการระบบสารสนเทศด้านข่าวสารตลาดแรงงาน
<p>๔. มีเครือข่ายเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนเครือข่ายเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน - อัตราการเพิ่มขึ้นของผู้ได้รับข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน (ร้อยละ)

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เป้าหมาย (KNOWLEDGE)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (SKILLS)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (COMPETENCIES)	
		ชื่อสมรรถนะ (COMPETENCY NAME)	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง
<p>๑. ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของกรม กระทรวง และรัฐบาล</p> <p>๒. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจสังคม การเมืองทั้งภายในจังหวัด ประเทศ และต่างประเทศ</p> <p>๓. ความรู้ด้านสถิติและการใช้เครื่องมือทาง สถิติความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ ความรู้ด้าน การวิจัย</p> <p>๔. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ</p> <p>๕. ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านแรงงาน</p> <p>๖. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการจัด หางาน และคุ้มครองคนหางาน กฎหมาย ว่าด้วยการทำงานของคนต่างด้าว กฎหมาย ว่าด้วยการส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้สูงอายุ การค้ามนุษย์ การประกันสังคม การคุ้มครอง แรงงาน ฯลฯ และระเบียบบริหารราชการ แผ่นดิน</p>	<p>ด้านการบริหาร</p> <p>๑. ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรด้านบุคลากร</p> <p>๒. ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรด้านงบประมาณ</p> <p>ด้านอื่นๆ</p> <p>๑. ทักษะการนำเสนอและการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ</p> <p>๒. ทักษะการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และบริหารจัดการ ข้อมูลด้านแรงงาน</p> <p>๓. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>๔. ทักษะการให้คำปรึกษาและการถ่ายทอดความรู้</p> <p>๕. ทักษะการคำนวณ</p> <p>๖. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ</p>	<p>๓. สมรรถนะหลัก (Core Competency)</p> <p>๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์</p> <p>๓.๒ การบริการที่ดี</p> <p>๓.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</p> <p>๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม</p> <p>๓.๕ การทำงานเป็นทีม</p>	<p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p>
		<p>๔. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)</p> <p>๔.๑ สภาวะผู้นำ</p> <p>๔.๒ วิสัยทัศน์</p> <p>๔.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ</p> <p>๔.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>๔.๕ การควบคุมตนเอง</p> <p>๔.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน</p> <p>๕. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)</p> <p>๕.๑ การมองภาพองค์รวม</p> <p>๕.๒ การคิดวิเคราะห์</p> <p>๕.๓ การดำเนินการเชิงรุก</p> <p>๕.๔ ความคิดสร้างสรรค์</p>	<p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๒</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p>

เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดสรรผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

เกณฑ์พิจารณา

๑. ปฏิบัติราชการมาไม่น้อยกว่า ๙ ปี
๒. ผ่านประสบการณ์ด้านการจัดหางาน การส่งเสริมการมีงานทำ และการวิเคราะห์ตลาดแรงงาน รวมกันแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี
๓. เป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่ง ดังต่อไปนี้
 - ๓.๑ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือ
 - ๓.๒ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการวิจัยตลาดแรงงานหรือ
 - ๓.๓ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาระบบบริการจัดหางาน หรือ
 - ๓.๔ อำนวยการระดับต้นไม่น้อยกว่า ๑ ปี หรือ
 - ๓.๕ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ซึ่งเป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ดังต่อไปนี้ระยะเวลาไม่น้อยกว่า ๔ ปี
 - ๓.๕.๑ นักวิชาการแรงงาน ชำนาญการพิเศษ กองวิจัยตลาดแรงงาน หรือ
 - ๓.๕.๒ นักวิชาการแรงงาน ชำนาญการพิเศษ สำนักงานจัดหางานจังหวัด หรือ
 - ๓.๕.๓ นักวิชาการแรงงาน ชำนาญการพิเศษ กองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน หรือ
 - ๓.๕.๔ นักวิชาการแรงงาน ชำนาญการพิเศษ กองส่งเสริมการมีงานทำ
๔. มีคะแนนการประเมินผลงานระดับดีเด่นติดต่อกันอย่างน้อย ๔ รอบการประเมินในระดับก่อนที่จะไปดำรงตำแหน่งเป้าหมาย
๕. เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร
๖. มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับ
๗. มุ่งมั่นและพัฒนาการทำงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับกรมการจัดหางาน
๘. ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยในช่วง ๓ ปีย้อนหลัง

๒. การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ศึกษาจากเอกสารและการแสดงความคิดเห็นจากที่ประชุม สรุปผลการกำหนดขั้นตอนกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร ประเภทอำนวยการ ระดับสูง (Successor) ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง (Successor)

๑. กองการเจ้าหน้าที่ กรมการจัดหางานดำเนินการสำรวจตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูงที่จะครบเกษียณอายุราชการในแต่ละปีและดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่มีสิทธิเข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูงจำนวน ๑ คณะ ได้แก่ คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง โดยให้อธิบดีกรมการจัดหางานเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาเพื่อดำเนินการสรรหาข้าราชการกรมการจัดหางานเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง จำนวนไม่น้อยกว่า ๒ คนแต่ไม่เกิน ๕ คนและกรรมการที่จะได้รับแต่งตั้งจะต้องไม่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในตำแหน่งที่จะพิจารณาสรรหาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ซึ่งอธิบดีกรมการจัดหางานเป็นผู้แต่งตั้ง ประกอบด้วย

- ๑) ประธานกรรมการให้แต่งตั้งจากรองอธิบดีลำดับที่ ๑
- ๒) กรรมการให้แต่งตั้งจากรองอธิบดี ๒ คน และหัวหน้าผู้ตรวจราชการกรม
- ๓) ให้ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ เป็นเลขานุการ

ในการนี้คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูงมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- ๑) ดำเนินการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูงตามที่กำหนด
- ๒) ดำเนินการพิจารณาผลการประเมินผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง
- ๓) ดำเนินการติดตามการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูงและดำเนินการรายงานผลการพัฒนาต่ออธิบดีกรมการจัดหางาน
- ๔) ดำเนินการเสนอรายชื่อผู้ที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูงต่ออธิบดีกรมการจัดหางานเพื่อพิจารณาเห็นชอบ

๓. การดำเนินการสรรหาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา โดยให้กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการส่งแบบฟอร์มการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ให้แก่

- ๑) ผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อประเมินตนเองโดยมีสัดส่วนน้ำหนักร้อยละ ๑๐
- ๒) ผู้บังคับบัญชาในปัจจุบันของผู้รับการประเมินหรือในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บังคับบัญชาใหม่ (ไม่เกิน ๖ เดือน) ของผู้เข้ารับการสรรหาอาจส่งไปให้ผู้บังคับบัญชาเดิมของผู้เข้ารับการสรรหาก็ได้ โดยมีสัดส่วนน้ำหนักร้อยละ ๔๐
- ๓) เพื่อนร่วมงานหรือข้าราชการที่อยู่ในระดับตำแหน่งเดียวกับผู้เข้ารับการสรรหาที่ในส่วนราชการเดียวกันจำนวน ๓ ท่านโดยมีสัดส่วนน้ำหนักร้อยละ ๒๕

๔) ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการสรรหาอย่างน้อย ๓ ท่านโดยมีสัดส่วนน้ำหนักร้อยละ ๒๕ ทั้งนี้ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะประเมินอาจใช้วิธีการจับฉลาก

๕. การพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งฯ พิจารณาผลการประเมินของผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งฯ กำหนดโดย คณะกรรมการสรรหาฯ จะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

ปัจจัย	สัดส่วน
ผลการประเมินความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะ	ร้อยละ ๓๕
ผลงานและประสบการณ์ที่ผ่านมา	ร้อยละ ๓๐
การจัดลำดับอาวุโส	ร้อยละ ๑๐
ผลการประเมินพฤติกรรมตามประมวลจริยธรรมข้าราชการกรมการจัดหางาน	ร้อยละ ๑๕
อื่นๆ	ร้อยละ ๑๐

โดยปัจจัยอื่น ๆ นั้นอาจพิจารณาจากความเหมาะสมวิสัยทัศน์บุคลิกภาพการฝึกอบรมที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งเป้าหมายหรือความสามารถพิเศษที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่ตำแหน่งที่พิจารณา

ทั้งนี้ให้คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูงเป็นผู้กำหนดรายละเอียดหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขในการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูงรวมถึงในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ให้ยกเว้นหลักเกณฑ์เรื่องหลักความหลากหลายในประสบการณ์

ในการนี้สัดส่วนคะแนนการประเมินรวมเป็น ๑๐๐ คะแนนโดยผู้เข้ารับการสรรหาที่ได้คะแนนการประเมินร้อยละ ๗๐ ขึ้นไปจะได้รับการขึ้นบัญชีเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งและดำเนินการพัฒนาผู้ที่ได้รับการสรรหาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่ดียิ่งขึ้นสำหรับผู้เข้ารับการสรรหาที่ได้รับคะแนนการประเมินต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ จะได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะในส่วนที่ขาด (Gap) โดยจะนำไปพัฒนาตามหลักสูตรหรือวิธีการที่กรมการจัดหางานกำหนดเพื่อให้มีความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งเป้าหมายมากยิ่งขึ้นโดยสามารถประเมินได้ใหม่ในปีถัดไป

๓. การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ

คณะผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ร่วมกันพิจารณากรอบแนวทางในการพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ โดยกำหนดเป็นกรอบการสั่งสมประสบการณ์ผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง โดยกรอบการสั่งสมประสบการณ์ได้แสดงภาพรวมของการพัฒนา หากผู้ที่มีศักยภาพขาดประสบการณ์ใดควรให้ได้รับการพัฒนาเฉพาะประสบการณ์ในส่วนที่ขาดหรือยังไม่ผ่านการประเมิน

กรอบการสั่งสมประสบการณ์ดังกล่าว ได้พิจารณาจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก เพื่อกำหนดประสบการณ์ (ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง) ตลอดจนหน่วยงานที่ผู้มีศักยภาพควรเข้ารับการพัฒนา และระยะเวลาในการพัฒนาเพื่อสั่งสมประสบการณ์ดังกล่าว

นอกจากนี้ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ เพื่อทดแทนตำแหน่งไว้ด้วย ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ และวิธีการพัฒนาที่ควรใช้เพื่อพัฒนาข้าราชการผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีความรู้

๑. วิเคราะห์ระดับความสามารถและประสบการณ์ของข้าราชการผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในปัจจุบัน การวิเคราะห์ความสามารถและประสบการณ์ของข้าราชการผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความสามารถและประสบการณ์ที่คาดหวังของตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือตำแหน่งเป้าหมายนั้น จะทำให้ทราบว่าข้าราชการคนนั้นมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงานเป็นอย่างไร และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะด้านใดบ้าง

๒. ระบุความสามารถและประสบการณ์หรือสิ่งที่ข้าราชการผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะต้องพัฒนาปรับปรุงหรือสั่งสมประสบการณ์เพิ่มขึ้น โดยร่วมวิเคราะห์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบถึงความสามารถและประสบการณ์ของผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาหรือสั่งสมประสบการณ์เพิ่มขึ้น โดยการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

๑) ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่ต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่งในแผนผังความก้าวหน้าในสายอาชีพและเส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงานปัจจุบัน เช่น ทักษะการจัดการข้อมูล ในตำแหน่งที่ผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะครองอยู่ในปัจจุบัน และก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งเป้าหมายตามแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

๒) ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่ต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่งในแผนผังความก้าวหน้าในสายอาชีพและเส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงานในอนาคต เช่น สมรรถนะทางการบริหาร ที่ผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก หรือจัดหางานจังหวัด ตามแผนผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

๓) วิธีการพัฒนาข้าราชการผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในแผนสืบทอดตำแหน่งมีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน การฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน การสอนแนะงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมีพี่เลี้ยง การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น



การสั่งสมประสบการณ์และแนวทางการพัฒนาผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่ง จัดหางานจังหวัด (อำนวยการสูง)

การสั่งสมประสบการณ์สำหรับข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่ง จัดหางานจังหวัด (อำนวยการสูง)

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	ประสบการณ์ (ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง)	หน่วยงาน	ระยะเวลา
<p>บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารส่วนภูมิภาค โดยการวางแผน บริหารจัดการจัดระบบงาน อำนวยการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับแนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาในภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีงานทำและคุ้มครองคนหางาน วิเคราะห์สภาวะตลาดแรงงานและแนวโน้ม รวมทั้งการควบคุมการทำงานของคนต่างด้าวในพื้นที่ที่รับผิดชอบ และพัฒนาระบบการส่งเสริมการมีงานทำ เพื่อให้ประชาชนมีรายได้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัด ไม่ถูกหลอกลวง ตลอดจนได้รับสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมและเป็นธรรม ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย</p>	๑) สามารถบริหารจัดการการจัดหางานในประเทศ กระบวนการทำให้บริการจัดหางานแก่นายจ้าง สถานประกอบการ และผู้สมัครงาน	ศูนย์ SJC	๑ เดือน
	๒) สามารถให้คำแนะนำด้านการแนะแนวอาชีพ ความพร้อม และแบบทดสอบความถนัดทางอาชีพ	ฝ่ายสำรวจและพัฒนา ระบบการแนะแนวอาชีพ	๑ เดือน
	๓) สามารถบริหารจัดการกระบวนการจัดส่งแรงงานไทย ๕ วิธี การอบรมคนหางานก่อนเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ การบริหารงานด้านกองทุนคนหางาน	สรต.	๑ เดือน
	๔) สามารถให้ความคุ้มครองคนหางาน ในด้านการรับเรื่องราวจ้างทุกข์ การสอบและการบันทึกปากคำ การพิจารณาเอกสารการเดินทางออกนอกราชอาณาจักร และการตรวจสอบนายจ้าง สถานประกอบการ และแรงงานต่างด้าว	กตค./ด่านตรวจฯ	๑ เดือน
	๕) สามารถบริหารควบคุมการจัดระบบแรงงานต่างด้าว และบริหารจัดการเงินกองทุนคนต่างด้าว	สบต./สำนักงานกองทุนฯ	๑ เดือน
	๖) สามารถสร้างเครือข่ายและจัดทำข้อมูลข่าวสารด้านตลาดแรงงานเพื่อเผยแพร่แก่หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ	กองวิจัยตลาดแรงงาน	๑ เดือน
	๗) สามารถบริหารจัดการกระบวนการของสำนักงานจัดหางานจังหวัด	สำนักงานจัดหางาน จังหวัด	๓ - ๖ เดือน

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ที่ว่าง จ้างงานจังหวัด (อำนวยการสูง)

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
ความรู้ความสามารถ			
๘. ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของจังหวัด กลุ่มจังหวัด กรม กระทรวง และรัฐบาล	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรการบริหารเชิงกลยุทธ์
๙. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการจัดหางาน และคุ้มครองคนหางาน กฎหมายว่าด้วยการทำงานของคนต่างด้าว กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้สูงอายุ คนพิการ คำนุชย์ ประกันสังคม คุ้มครองแรงงาน ฯลฯ และระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน	การฝึกอบรม, การเรียนรู้ด้วยตนเอง, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การอภิปราย, การถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ	๑ เดือน	
๑๐. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจสังคม การเมือง ทั้งภายในจังหวัด ประเทศ และต่างประเทศ	การฝึกอบรม	๒ วัน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ	๑ เดือน	
๑๑. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและมาตรฐานอุตสาหกรรม	การฝึกอบรม	๑ สัปดาห์	
	การถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ	๑ สัปดาห์	
๑๒. ความรู้เกี่ยวกับการแนะแนวอาชีพ ระบบการจัดหางานในประเทศและต่างประเทศ	การฝึกอบรม	๑ สัปดาห์	
	การฝึกปฏิบัติในงาน, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	๑ สัปดาห์	
๑๓. ความรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวและการคุ้มครองคนหางาน	การฝึกอบรม	๑ สัปดาห์	
	การฝึกปฏิบัติในงาน, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	๑ สัปดาห์	
๑๔. ความรู้ในการติดตามและประเมินผล	การฝึกอบรม	๑ สัปดาห์	
	การถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ	๑ สัปดาห์	
ทักษะเฉพาะตำแหน่งเป้าหมาย			
๑. ทักษะการนำเสนอและสื่อสารเพื่อโน้มน้าวจิตใจ	การฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ, การพัฒนาบุคลิกภาพ	๒ สัปดาห์	
๒. ทักษะการให้คำปรึกษาและการถ่ายทอดความรู้	การฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ, การพัฒนาบุคลิกภาพ	๒ สัปดาห์	
๓. ทักษะการให้บริการจัดหางานและแนะแนวอาชีพ	การฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ, การพัฒนาบุคลิกภาพ	๒ สัปดาห์	

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ชื่อตำแหน่ง จัดหางานจังหวัด (อำนวยการสูง)

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
ทักษะของข้าราชการพลเรือน			
๑. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	การฝึกอบรม	๓ - ๕ วัน	ต่อหลักสูตร
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๒. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (ควรได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เป็นผู้ปฏิบัติงานจนกระทั่งเป็นผู้บังคับบัญชา)	การฝึกอบรม	๓ - ๕ วัน	ต่อหลักสูตร
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๓. ทักษะการคำนวณ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๔. ทักษะการจัดการข้อมูล	การฝึกปฏิบัติในงาน (OJT)	ตลอดเวลา	
	การขอคำปรึกษาแนะนำ		เมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน
สมรรถนะหลัก			
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การฝึกอบรม	๕ วัน	
	การมอบหมายงานโครงการ	-	ตามความเหมาะสม
	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๓ เดือน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๒. การบริการที่ดี	ศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ	๓ วัน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ดีจากหน่วยงานอื่น	๖ เดือน	
๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การสอนงาน	๓ เดือน	
	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๓ เดือน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ชื่อตำแหน่ง จัดหางานจังหวัด (อำนวยการสูง)

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
สมรรถนะหลัก (ต่อ)			
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	การปฏิบัติธรรม	๗ วัน	ตามความเชื่อทางศาสนา
	การศึกษาดูงานโครงการตามแนวพระราชดำริ	๓ วัน	ตามความเหมาะสม
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๕. การทำงานเป็นทีม	การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	๓ วัน	หลักสูตรการสร้างทีมงาน
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การมอบหมายงานเป็นโครงการ	-	ตามความเหมาะสม
สมรรถนะทางการบริหาร			
๑. สภาวะผู้นำ	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรภาวะผู้นำ
๒. วิสัยทัศน์	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การอภิปรายกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
๓. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการบริหารเชิงกลยุทธ์
๔. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	การฝึกอบรมและกรณีศึกษา	๕ วัน	หลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลง
๕. การควบคุมตนเอง	การขอคำปรึกษา	๒ สัปดาห์	
	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรความฉลาดทางอารมณ์
๖. การสอนงานและการมอบหมายงาน	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการสอนงาน
	การศึกษาดูงาน	๒ วัน	
	การติดตามศึกษาจากหัวหน้างาน	๒ สัปดาห์	

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ว่างตำแหน่ง จัดหางานจังหวัด (อำนาจการสูง)

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
สมรรถนะประจำสายงาน			
๑. การคิดวิเคราะห์	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรการคิดของนักบริหาร
	การมอบหมายงานโครงการ	๙๐ วัน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๒. การมองภาพองค์รวม	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการคิดเชิงระบบ
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๓. ดำเนินการเชิงรุก	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรการคิดของนักบริหาร
	การมอบหมายงานโครงการ	๓๐ วัน	
๔. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การอภิปรายกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
๕. การสร้างสัมพันธ์ภาพ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การติดตามศึกษาจากหัวหน้างาน	๑๕ วัน	
	การขอคำปรึกษา	๑๕ วัน	



การสั่งสมประสบการณ์และแนวทางการพัฒนาผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการมีงานทำ (อำนวยการสูง)

การส่งเสริมประสบการณ์สำหรับข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการมีงานทำ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	ประสบการณ์ (ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง)	หน่วยงาน	ระยะเวลา
๑) พัฒนาและส่งเสริมการแนะแนวอาชีพ การประกอบอาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> สามารถสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ ลักษณะงาน/อาชีพ ประเภท 	กลุ่มงานมาตรฐานอาชีพ และมาตรฐาน อุตสาหกรรม	๓ - ๖ เดือน
๒) อีสระ และการรับงานไปทำที่บ้าน			
๓) ศึกษา จัดทำและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม และจัด	<ul style="list-style-type: none"> สามารถให้คำปรึกษา และแนะแนวอาชีพแก่ผู้มารับใช้บริการ 	กลุ่มงานส่งเสริมการ ประกอบอาชีพอีสระ	๓ - ๖ เดือน
๔) ฝึกอบรมบุคลากรด้านการแนะแนวอาชีพ			
๕) เป็นศูนย์กลางข้อมูลอาชีพและส่งเสริมการจัดตั้ง และ			
๖) ดำเนินงานศูนย์ข้อมูลอาชีพทั่วประเทศ			
๗) ศึกษา จัดทำ พัฒนาและเผยแพร่มาตรฐานอาชีพและ			
๘) มาตรฐานอุตสาหกรรม			
๙) จัดตั้งและบริหารกองทุนเพื่อการประกอบอาชีพอีสระและ			
๑๐) กองทุนผู้รับงานไปทำที่บ้าน			
๑๑) ขยายเครือข่ายการแนะแนวอาชีพและสนับสนุนการ			
๑๒) ปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น			
๑๓) ส่งเสริมการมีงานทำให้กับกลุ่มบุคคลพิเศษ อาทิ ผู้พิการ			
๑๔) ผู้สูงอายุ ผู้พิการ เป็นต้น			

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการมีงานทำ

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
ความรู้ความสามารถ			
๑. ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของกรม กระทรวง และรัฐบาล	การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง	๕ วัน ตลอดเวลา	
๒. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจสังคม การเมืองทั้งภายในจังหวัด ประเทศ และต่างประเทศ	การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง	๕ วัน ตลอดเวลา	
๓. ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลอาชีพ การแนะแนวอาชีพ และจิตวิทยาการแนะแนว			
๔. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ	การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ	๕ วัน ๓๐ วัน	หลักสูตรการบริหารเชิงกลยุทธ์
๕. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน กฎหมายว่าด้วยการทำงานของคนต่างด้าว กฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้สูงอายุ การค้ามนุษย์ การประกันสังคม การคุ้มครองแรงงาน ฯลฯ และระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน	การฝึกอบรม, การเรียนรู้ด้วยตนเอง, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การอภิปราย, การถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ	๑ เดือน	
๖. ความรู้ด้านการจัดทำมาตรฐานอาชีพและมาตรฐานอุตสาหกรรมตามหลักสากล	การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงาน	๓ - ๕ วัน ตลอดเวลา ๑๕ วัน	
ทักษะเฉพาะตำแหน่งเป้าหมาย			
๑. ทักษะการนำเสนอและสื่อสารเพื่อโน้มน้าวจิตใจ	การฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ	๕ วัน	หลักสูตรการนำเสนออย่างมืออาชีพ
๒. ทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล	การฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติ	๕ วัน	หลักสูตรการวิเคราะห์
๓. ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	การฝึกอบรมและกรณีศึกษา	๕ วัน	หลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณ	การฝึกอบรม การสอนงาน	๗ วัน ๑๕ วัน	หลักสูตรการบริหารงบประมาณและการเงิน

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการมีงานทำ

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
ทักษะของข้าราชการพลเรือน			
๑. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	การฝึกอบรม	๓ - ๕ วัน	ต่อหลักสูตร
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๒. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (ควรได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เป็นผู้ปฏิบัติงานจนกระทั่งเป็นผู้บังคับบัญชา)	การฝึกอบรม	๓ - ๕ วัน	ต่อหลักสูตร
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๓. ทักษะการคำนวณ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๔. ทักษะการจัดการข้อมูล	การฝึกปฏิบัติในงาน (OJT)	ตลอดเวลา	
	การขอคำปรึกษาแนะนำ		เมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน
สมรรถนะหลัก			
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การฝึกอบรม	๕ วัน	
	การมอบหมายงานโครงการ	-	ตามความเหมาะสม
	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๓ เดือน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๒. การบริการที่ดี	ศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ	๓ วัน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ดีจากหน่วยงานอื่น	๖ เดือน	
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การสอนงาน	๓ เดือน	
	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๓ เดือน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการมีงานทำ

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
สมรรถนะหลัก (ต่อ)			
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	การปฏิบัติธรรม	๗ วัน	ตามความเชื่อทางศาสนา
	การศึกษาดูงานโครงการตามแนวพระราชดำริ	๓ วัน	ตามความเหมาะสม
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๕. การทำงานเป็นทีม	การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	๓ วัน	หลักสูตรการสร้างทีมงาน
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การมอบหมายงานเป็นโครงการ	-	ตามความเหมาะสม
สมรรถนะทางการบริหาร			
๑. สภาวะผู้นำ	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรภาวะผู้นำ
๒. วิสัยทัศน์	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การอภิปรายกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
๓. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการบริหารเชิงกลยุทธ์
๔. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	การฝึกอบรมและกรณีศึกษา	๕ วัน	หลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลง
๕. การควบคุมตนเอง	การขอคำปรึกษา	๒ สัปดาห์	
	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรความฉลาดทางอารมณ์
๖. การสอนงานและการมอบหมายงาน	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการสอนงาน
	การศึกษาดูงาน	๒ วัน	
	การติดตามศึกษาจากหัวหน้างาน	๒ สัปดาห์	

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการมีงานทำ

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
สมรรถนะประจำสายงาน			
๑. การคิดวิเคราะห์	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรการคิดของนักบริหาร
	การมอบหมายงานโครงการ	๙๐ วัน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๒. การมองภาพองค์รวม	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการคิดเชิงระบบ
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๓. ดำเนินการเชิงรุก	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรการคิดของนักบริหาร
	การมอบหมายงานโครงการ	๓๐ วัน	
๔. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การอภิปรายกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
๕. การสร้างสัมพันธ์ภาพ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การติดตามศึกษาจากหัวหน้างาน	๑๕ วัน	
	การขอคำปรึกษา	๑๕ วัน	



การสั่งสมประสบการณ์และแนวทางการพัฒนาผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน (อำนวยการสูง)

การสัมมนาประสบการณ์สำหรับข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	ประสบการณ์ (ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง)	หน่วยงาน	ระยะเวลา
๑) พัฒนาระบบกลไกและกระบวนการจัดหางานในประเทศให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	๑) สามารถนำยุทธศาสตร์การส่งเสริมการมีงานทำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ ระบบ กลไก กระบวนการจัดหางานในประเทศ	กลุ่มงานยุทธศาสตร์จัดหางานในประเทศ	๑ เดือน
๒) จัดทำข้อกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขและขั้นตอนการให้บริการจัดหางานแก่ผู้ว่างงานผู้ประกันตนและบุคคลกลุ่มพิเศษเพื่อให้มีงานทำ	๒) สามารถนำแนวคิดในการพัฒนา ปรับปรุงระบบการจัดหางานในประเทศให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้มีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น	กลุ่มงานพัฒนาระบบบริการจัดหางาน	๑ เดือน
๓) ส่งเสริมสนับสนุนการให้บริการจัดหางานร่วมระหว่างภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้มีการจ้างงานแรงงานไทยที่มีนัยสำคัญอย่างต่อเนื่องตลอดการทำงาน	๓) สามารถสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหางานในประเทศ	กลุ่มงานพัฒนาระบบฯ/ กลุ่มงานส่งเสริมและการจ้างงานคนพิการ ผู้สูงอายุ กลุ่มคนพิเศษ	๑ เดือน

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
ความรู้ความสามารถ			
๑. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายของกรม กระทรวง และรัฐบาล	การฝึกอบรม	๓ วัน	
๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน กฎหมายเกี่ยวกับผู้สูงอายุ คนพิการ กฎหมายคุ้มครองสิทธิ กฎหมายควบคุมการทำงานของคนต่างด้าว กฎหมายประกันสังคม ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง	การฝึกอบรม, การเรียนรู้ด้วยตนเอง, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การอภิปราย, การถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ	๑ เดือน	
๓. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ตลาดแรงงานเศรษฐกิจสังคมการเมืองทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ	การฝึกอบรม	๒ วัน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ	๑ เดือน	
๔. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและมาตรฐานอุตสาหกรรม	การฝึกอบรม	๑ สัปดาห์	
	การถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ	๑ สัปดาห์	
๕. ความรู้เกี่ยวกับระบบการจัดหางานในประเทศและต่างประเทศ	การฝึกอบรม	๑ สัปดาห์	
	การฝึกปฏิบัติในงาน, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	๑ สัปดาห์	
๖. ความรู้เรื่องการจัดทำนโยบายแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	การฝึกอบรม	๑ สัปดาห์	หลักสูตรการบริหารเชิงกลยุทธ์
	การฝึกปฏิบัติในงาน, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	๑ สัปดาห์	
๗. ความรู้ในการติดตามและประเมินผล	การฝึกอบรม	๑ สัปดาห์	
	การถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ	๑ สัปดาห์	
ทักษะเฉพาะตำแหน่งเป้าหมาย			
๑. ทักษะการนำเสนอและสื่อสารเพื่อโน้มน้าวจิตใจ	การฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ, การพัฒนาบุคลิกภาพ	๒ สัปดาห์	
๒. ทักษะการให้คำปรึกษาและการถ่ายทอดความรู้	การฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ, การพัฒนาบุคลิกภาพ	๑ เดือน	

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
๓. ทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล	การฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ	๓ วัน	
๔. ทักษะการสร้างความประทับใจให้กับผู้สมัครงานและนายจ้าง	การฝึกปฏิบัติในงาน (OJT)	๓๐ วัน	
๕. ทักษะการวิเคราะห์และคัดกรองผู้สมัครงานก่อนส่งไปพบนายจ้าง	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๓๐ วัน	
๖. ทักษะการแนะนำตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และความต้องการของผู้รับบริการ	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ		
๗. ทักษะการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ข้อมูลอุปสงค์และอุปทานด้านแรงงาน	การฝึกอบรม	๕ วัน	

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ว่างตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
สมรรถนะหลัก (ต่อ)			
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ	การปฏิบัติธรรม	๗ วัน	ตามความเชื่อทางศาสนา
	การศึกษาดูงานโครงการตามแนวพระราชดำริ	๓ วัน	ตามความเหมาะสม
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๕. การทำงานเป็นทีม	การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	๓ วัน	หลักสูตรการสร้างทีมงาน
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การมอบหมายงานเป็นโครงการ	-	ตามความเหมาะสม
สมรรถนะทางการบริหาร			
๑. สภาวะผู้นำ	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรภาวะผู้นำ
๒. วิสัยทัศน์	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การอภิปรายกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
๓. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการบริหารเชิงกลยุทธ์
๔. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	การฝึกอบรมและกรณีศึกษา	๕ วัน	หลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลง
๕. การควบคุมตนเอง	การขอคำปรึกษา	๒ สัปดาห์	
	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรความฉลาดทางอารมณ์
๖. การสอนงานและการมอบหมายงาน	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการสอนงาน
	การศึกษาดูงาน	๒ วัน	
	การติดตามศึกษาจากหัวหน้างาน	๒ สัปดาห์	

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ว่างตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
สมรรถนะประจำสายงาน			
๑. การคิดวิเคราะห์	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรการคิดของนักบริหาร
	การมอบหมายงานโครงการ	๙๐ วัน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๒. การมองภาพองค์รวม	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการคิดเชิงระบบ
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๓. ดำเนินการเชิงรุก	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรการคิดของนักบริหาร
	การมอบหมายงานโครงการ	๓๐ วัน	
๔. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การอภิปรายกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
๕. การสร้างสัมพันธภาพ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การติดตามศึกษาจากหัวหน้างาน	๑๕ วัน	
	การขอคำปรึกษา	๑๕ วัน	



การสั่งสมประสบการณ์และแนวทางการพัฒนาผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองแผนงานและสารสนเทศ (อำนวยการสูง)

การสังสมประสบการณ์สำหรับข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองแผนงานและสารสนเทศ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	ประสบการณ์ (ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง)	หน่วยงาน	ระยะเวลา
<p>บริหารงานในฐานะผู้อำนวยการกองแผนงานและสารสนเทศที่มีลักษณะเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของกองแผนงานและสารสนเทศ ซึ่งลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานสำคัญ ดังนี้</p> <p>๑) ศึกษาวิเคราะห์นโยบายและจัดยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน รวมทั้ง เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัด</p> <p>๒) ติดต่อและประสานงานกับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศด้านความช่วยเหลือและความร่วมมือด้านการส่งเสริมการมีงานทำ</p>	๑) สามารถจัดทำแผนที่เชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน เพื่อใช้ในการของงบประมาณได้	ฝ่ายนโยบายและแผน กองแผนงานและสารสนเทศ	๑ เดือน
	๒) สามารถเร่งรัดติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดกรมการจัดหางาน	ฝ่ายนโยบายและแผน กองแผนงานและสารสนเทศ	๑ เดือน
	๓) สามารถวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งข้อมูลป้อนกลับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปเร่งรัดหรือพัฒนางาน รวมถึงวิเคราะห์ภาระงานใหม่ที่เกิดขึ้น เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม	ฝ่ายนโยบายและแผน กองแผนงานและสารสนเทศ	๑ เดือน
	๔) สามารถชี้แจงรายละเอียดภารกิจหลักทั้งในเชิงนโยบายและการปฏิบัติต่อหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง	สำนักงานจัดหางานจังหวัดหรือ สำนักจัดหางานกรุงเทพมหานครพื้นที่	๓ - ๖ เดือน
	๕) สามารถอธิบายและชี้แจงข้อมูลต่อผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับอนุสัญญาและกฎหมายขององค์การระหว่างประเทศ การเจรจาทางการค้า การเคลื่อนย้ายแรงงานในภูมิภาค และอนุภูมิภาค	ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ กองแผนงานและสารสนเทศ	๑ - ๒ เดือน
	๖) สามารถจัดเตรียมและดำเนินการเจรจาระหว่างประเทศ	ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ กองแผนงานและสารสนเทศและ สำนักประสานความร่วมมือ ระหว่างประเทศ สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน	๑ - ๒ เดือน

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองแผนงานและสารสนเทศ

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
ความรู้ความสามารถ			
๑. ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของกรม กระทรวง และรัฐบาล	การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง	๕ วัน ตลอดเวลา	
๒. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ	การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ	๓ วัน ๓๐ วัน	หลักสูตรการบริหารเชิงกลยุทธ์
๓. ความรู้ด้านการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการ	การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ	๓ วัน ๓๐ วัน	หลักสูตรการจัดทำแผนปฏิบัติการ
๔. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจสังคม การเมืองทั้งภายในจังหวัด ประเทศ และต่างประเทศ	การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง	๕ วัน ตลอดเวลา	
๕. ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านแรงงาน			
๖. ความรู้ด้านการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ			
๗. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ			
๘. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ	๓ วัน ๓๐ วัน	หลักสูตรการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๙. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน กฎหมายว่าด้วยการทำงานของคนต่างด้าว กฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้สูงอายุ การค้ามนุษย์ การประกันสังคม การคุ้มครองแรงงาน ฯลฯ และระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน	การฝึกอบรม, การเรียนรู้ด้วยตนเอง, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การอภิปราย, การถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ	๑ เดือน	
ทักษะเฉพาะตำแหน่งเป้าหมาย			
๑. ทักษะการนำเสนอและสื่อสารเพื่อโน้มน้าวจิตใจ	การฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ	๕ วัน	หลักสูตรการนำเสนออย่างมืออาชีพ
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ วัน	จำนวน ๒ ครั้ง

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
	การฝึกปฏิบัติการนำเสนอเกี่ยวกับ		
	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลการปฏิบัติงาน 	ตามโอกาส	
	<ul style="list-style-type: none"> ● การจัดทำงบประมาณ 	ตามโอกาส	
	<ul style="list-style-type: none"> ● แผนงาน/โครงการ 	ตามโอกาส	
	<ul style="list-style-type: none"> ● ข้อมูลในการประชุมระหว่างประเทศ 	ตามโอกาส	

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ว่าง
 ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองแผนงานและสารสนเทศ

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
ทักษะของข้าราชการพลเรือน			
๑. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	การฝึกอบรม	๓ - ๕ วัน	ต่อหลักสูตร
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๒. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (ควรได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เป็นผู้ปฏิบัติงานจนกระทั่งเป็นผู้บังคับบัญชา)	การฝึกอบรม	๓ - ๕ วัน	ต่อหลักสูตร
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๓. ทักษะการคำนวณ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๔. ทักษะการจัดการข้อมูล	การฝึกปฏิบัติในงาน (OJT)	ตลอดเวลา	
	การขอคำปรึกษาแนะนำ		เมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน
สมรรถนะหลัก			
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การฝึกอบรม	๕ วัน	
	การมอบหมายงานโครงการ	-	ตามความเหมาะสม
	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๓ เดือน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๒. การบริการที่ดี	ศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ	๓ วัน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ดีจากหน่วยงานอื่น	๖ เดือน	
๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การสอนงาน	๓ เดือน	
	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๓ เดือน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองแผนงานและสารสนเทศ

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
สมรรถนะหลัก (ต่อ)			
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	การปฏิบัติธรรม	๗ วัน	ตามความเชื่อทางศาสนา
	การศึกษาดูงานโครงการตามแนวพระราชดำริ	๓ วัน	ตามความเหมาะสม
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๕. การทำงานเป็นทีม	การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	๓ วัน	หลักสูตรการสร้างทีมงาน
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การมอบหมายงานเป็นโครงการ	-	ตามความเหมาะสม
สมรรถนะทางการบริหาร			
๑. สภาวะผู้นำ	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรภาวะผู้นำ
๒. วิสัยทัศน์	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การอภิปรายกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
๓. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการบริหารเชิงกลยุทธ์
๔. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	การฝึกอบรมและกรณีศึกษา	๕ วัน	หลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลง
๕. การควบคุมตนเอง	การขอคำปรึกษา	๒ สัปดาห์	
	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรความฉลาดทางอารมณ์
๖. การสอนงานและการมอบหมายงาน	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการสอนงาน
	การศึกษาดูงาน	๒ วัน	
	การติดตามศึกษาจากหัวหน้างาน	๒ สัปดาห์	

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ว่างตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองแผนงานและสารสนเทศ

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
สมรรถนะประจำสายงาน			
๑. การคิดวิเคราะห์	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรการคิดของนักบริหาร
	การมอบหมายงานโครงการ	๙๐ วัน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๒. การมองภาพองค์รวม	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการคิดเชิงระบบ
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๓. ดำเนินการเชิงรุก	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรการคิดของนักบริหาร
	การมอบหมายงานโครงการ	๓๐ วัน	
๔. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การอภิปรายกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
๕. การสร้างสัมพันธภาพ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การติดตามศึกษาจากหัวหน้างาน	๑๕ วัน	
	การขอคำปรึกษา	๑๕ วัน	



การสั่งสมประสบการณ์และแนวทางการพัฒนาผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองวิจัยตลาดแรงงาน (ผู้อำนวยการสูง)

การสัมประสมการณ์สำหรับข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองวิจัยตลาดแรงงาน

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	ประสบการณ์ (ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง)	หน่วยงาน	ระยะเวลา
๑) พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลตลาดแรงงาน	๑) สามารถจัดทำแบบสำรวจ จัดเก็บ และประมวลผลข้อมูล เพื่อใช้ในการ ทำวิจัยและวิเคราะห์ตลาดแรงงานและแนวโน้มความต้องการแรงงาน	ด้านวิเคราะห์ตลาดแรงงาน	๓ - ๖ เดือน
๒) รวบรวมวิเคราะห์วิจัยสถานะตลาดแรงงานและแนวโน้ม ความต้องการแรงงาน	๒) สามารถนำเสนอแนวทางการพัฒนางานด้านการวิเคราะห์และวิจัย ตลาดแรงงาน	ด้านบริหารและพัฒนาข้อมูล	๓ - ๖ เดือน
๓) ประสานการให้บริการข้อมูลตลาดแรงงานแก่ประชาชน ถึงระดับตำบลและหมู่บ้าน			
๔) ประสานความร่วมมือในการวางแผนพัฒนากำลังแรงงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการแรงงาน			

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองวิจัยตลาดแรงงาน

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
ความรู้ความสามารถ			
๑. ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของกรม กระทรวง และรัฐบาล	การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง	๕ วัน ตลอดเวลา	
๒. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจสังคม การเมืองทั้งภายในจังหวัด ประเทศ และต่างประเทศ	การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง	๕ วัน ตลอดเวลา	
๓. ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านแรงงาน			
๔. ความรู้เกี่ยวกับสถิติและการใช้เครื่องมือทางสถิติ	การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ	๗ วัน ๓๐ วัน	หลักสูตรการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
๕. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ	การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ	๕ วัน ๓๐ วัน	หลักสูตรการบริหารเชิงกลยุทธ์
๖. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน กฎหมายว่าด้วยการทำงานของคนต่างด้าว กฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้สูงอายุ การค้ามนุษย์ การประกันสังคม การคุ้มครองแรงงาน ฯลฯ และระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน	การฝึกอบรม, การเรียนรู้ด้วยตนเอง, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การอภิปราย, การถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ	๑ เดือน	
ทักษะเฉพาะตำแหน่งเป้าหมาย			
๑. ทักษะการนำเสนอและสื่อสารเพื่อโน้มน้าวจิตใจ	การฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ	๕ วัน	หลักสูตรการนำเสนออย่างมืออาชีพ
๒. ทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล	การฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติ	๕ วัน	หลักสูตรการวิเคราะห์
๓. ทักษะการให้คำปรึกษาและการถ่ายทอดความรู้	การใช้ระบบพี่เลี้ยง	๓๐ วัน	

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ว่างที่ขาดแคลน ผู้ดำเนินการกองวิจัยตลาดแรงงาน

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
ทักษะของข้าราชการพลเรือน			
๑. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	การฝึกอบรม	๓ - ๕ วัน	ต่อหลักสูตร
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๒. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (ควรได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เป็นผู้ปฏิบัติงานจนกระทั่งเป็นผู้บังคับบัญชา)	การฝึกอบรม	๓ - ๕ วัน	ต่อหลักสูตร
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๓. ทักษะการคำนวณ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๔. ทักษะการจัดการข้อมูล	การฝึกปฏิบัติในงาน (OJT)	ตลอดเวลา	
	การขอคำปรึกษาแนะนำ		เมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน
สมรรถนะหลัก			
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การฝึกอบรม	๕ วัน	
	การมอบหมายงานโครงการ	-	ตามความเหมาะสม
	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๓ เดือน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๒. การบริการที่ดี	ศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ	๓ วัน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ดีจากหน่วยงานอื่น	๖ เดือน	
๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การสอนงาน	๓ เดือน	
	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๓ เดือน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ว่างตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองวิจัยตลาดแรงงาน

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
สมรรถนะหลัก (ต่อ)			
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	การปฏิบัติธรรม	๗ วัน	ตามความเชื่อทางศาสนา
	การศึกษาดูงานโครงการตามแนวพระราชดำริ	๓ วัน	ตามความเหมาะสม
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๕. การทำงานเป็นทีม	การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	๓ วัน	หลักสูตรการสร้างทีมงาน
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การมอบหมายงานเป็นโครงการ	-	ตามความเหมาะสม
สมรรถนะทางการบริหาร			
๑. สภาวะผู้นำ	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรภาวะผู้นำ
๒. วิสัยทัศน์	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การอภิปรายกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
๓. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการบริหารเชิงกลยุทธ์
๔. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	การฝึกอบรมและกรณีศึกษา	๕ วัน	หลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลง
๕. การควบคุมตนเอง	การขอคำปรึกษา	๒ สัปดาห์	
	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรความฉลาดทางอารมณ์
๖. การสอนงานและการมอบหมายงาน	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการสอนงาน
	การศึกษาดูงาน	๒ วัน	
	การติดตามศึกษาจากหัวหน้างาน	๒ สัปดาห์	

แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนตำแหน่ง
 ว่างตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองวิจัยตลาดแรงงาน

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
สมรรถนะประจำสายงาน			
๑. การคิดวิเคราะห์	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรการคิดของนักบริหาร
	การมอบหมายงานโครงการ	๙๐ วัน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๒. การมองภาพองค์รวม	การฝึกอบรม	๕ วัน	หลักสูตรการคิดเชิงระบบ
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
๓. ดำเนินการเชิงรุก	การฝึกอบรม	๓ วัน	หลักสูตรการคิดของนักบริหาร
	การมอบหมายงานโครงการ	๓๐ วัน	
๔. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การอภิปรายกับผู้เชี่ยวชาญ	๒ สัปดาห์	
๕. การสร้างสัมพันธภาพ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ตลอดเวลา	
	การติดตามศึกษาจากหัวหน้างาน	๑๕ วัน	
	การขอคำปรึกษา	๑๕ วัน	

๔. การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา

เพื่อให้การพัฒนาผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่งเป้าหมาย กรมการจัดหางานควรมีการแต่งตั้งผู้สอนแนะงาน (Career Coach) โดยผู้สอนแนะงาน หรือผู้บังคับบัญชาในระดับต้นหรือผู้ได้รับมอบหมายให้ดูแลข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง ควรมีการติดตามการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ และประเมินผลการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการผู้นั้นเป็นระยะๆ โดยการพูดคุยถึงความสามารถที่ได้รับการพัฒนาและไม่ได้รับการพัฒนา และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างตรงไปตรงมา โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาได้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และเพื่อให้สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงานทั้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันและอนาคตรวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา และปรับปรุงความสามารถตามความเหมาะสม ตลอดจนจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาต่อไป

ภาคผนวก

- แบบขอเข้ารับการเลือกสรรเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง
- รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่ง
- ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการเลือกสรร
- การเขียนแผนพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง
- (ตัวอย่าง) แผนพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง
- (ตัวอย่าง) แบบการติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา

ข้อมูลส่วนบุคคล (ผู้เข้ารับการเลือกสรรเป็นผู้กรอก)

.....
๗. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (เคยปฏิบัติงานเกี่ยวกับอะไรบ้างที่นอกเหนือจากข้อ ๕ เช่น เป็นหัวหน้าโครงการ หัวหน้างาน กรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงาน เลขานุการ เป็นต้น พร้อมทั้งระบุโครงการ คณะกรรมการ คณะทำงานฯ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานนั้นด้วย)
.....
.....
.....
.....
.....

๘. งานหรือแนวคิดเชิงวิชาการที่ผ่านมา (ถ้ามี) เช่น การเขียนรายงาน บทความ ผลงานวิจัย เป็นต้น
.....
.....
.....
.....

๙. ทักษะภาษาต่างประเทศ (ระบุ.....) และระดับความสามารถ

- | | | | |
|------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| ทักษะการฟัง | <input type="radio"/> พอใช้ | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ดีมาก |
| ทักษะการพูด | <input type="radio"/> พอใช้ | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ดีมาก |
| ทักษะการอ่าน | <input type="radio"/> พอใช้ | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ดีมาก |
| ทักษะการเขียน | <input type="radio"/> พอใช้ | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ดีมาก |
| ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ | <input type="radio"/> พอใช้ | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ดีมาก |

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อความที่แจ้งไว้ในแบบขอเข้ารับการเลือกสรรนี้ถูกต้องและตรงตามความเป็นจริง
ทุกประการ

ลงชื่อผู้เข้ารับการเลือกสรร.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่ง

ตำแหน่งประเภทอำนวยการ (ระดับสูง)
ชื่อตำแหน่ง.....ชื่อสายงาน..... ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับ.....ตำแหน่งเลขที่..... กลุ่มงาน/สำนัก.....สังกัด.....
หน้าที่ความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตำแหน่ง (ระบุงานหลักๆ ของตำแหน่ง) ๑. ๒. ๓. ๔. ๕.
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ๑. ๒. ๓. ๔. ๕.

คุณสมบัติของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง

คุณสมบัติของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง (ระบุคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งและคุณลักษณะของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ)

๑. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

๑. วุฒิ.....

๒. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง.....

๓. ประสบการณ์ในงาน.....

๔. เงื่อนไขอื่นๆ (ถ้ามี) เช่น การฝึกอบรม.....

๒. คุณลักษณะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว เป็นข้อมูลที่ใช้แสดงว่าตำแหน่งที่พิจารณาต้องการผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ อย่างไรบ้าง จึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งตามลักษณะและความจำเป็นของงานในตำแหน่งนั้น

๑. ความรู้ความสามารถ (ระบุความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องใช้เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวตามที่ส่วนราชการสังกัดกรมการจัดหางานกำหนด).....

๒. ความสามารถทางการบริหาร (เช่น ความสามารถในการบริหารและการปกครองบังคับบัญชา หรือ การแก้ไขปัญหาต่างๆ).....

๓. ทักษะหรือความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ที่จำเป็น (ระบุความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน).....

คุณสมบัติของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง

๔. สมรรถนะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

(ก) สมรรถนะหลัก.....

.....
.....
.....

(ข) สมรรถนะทางการบริหาร.....

.....
.....
.....

(ค) สมรรถนะเฉพาะ.....

.....
.....
.....

(ง) คุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง (เช่น ความคิดริเริ่ม มนุษยสัมพันธ์ การมองการณ์ไกล ทักษะ ทักษะ ทักษะ รวมทั้งสุขภาพร่างกาย เป็นต้น).....

.....
.....
.....

ผู้จัดทำ (กองการเจ้าหน้าที่ และส่วนราชการสังกัดกรมการจัดหางานที่มีตำแหน่งว่าง)

(ลงชื่อ).....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

(ลงชื่อ).....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการเลือกสรร

~~~~~

ข้อมูลบุคคล ได้แก่ ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ผลงาน ประสบการณ์ ความสามารถ ความชำนาญ ผลงานที่สำคัญ ตลอดจนความดีความชอบอื่นๆ ที่กองการเจ้าหน้าที่ กรมการจัดหางานจัดทำขึ้น สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการประเมิน กับรรยายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และความต้องการของ ตำแหน่ง เพื่อพิจารณาเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยจัดให้มีข้อมูลดังต่อไปนี้

๑. ประวัติส่วนตัว
๒. วุฒิการศึกษาและสาขาที่ศึกษา
๓. ประวัติการทำงานและการรับราชการ
๔. การฝึกอบรมและผลงาน
๕. ผลงานหรืองานสำคัญที่ปรากฏ
๖. เหตุการณ์สำคัญๆ ในการรับราชการซึ่งบ่งบอกถึงบุคลิกลักษณะที่สำคัญของผู้นั้น
๗. ความสามารถพิเศษ ความชำนาญพิเศษ และทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จ เพื่อจะได้นำไปพิจารณาว่าความสามารถและทักษะดังกล่าวจะทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ได้ผลดีหรือไม่ เพียงใด
๘. สุขภาพกายและจิตใจที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตำแหน่ง
๙. ประวัติทางวินัยและความประพฤติหรือข้อที่ควรปรับปรุงแก้ไขอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
๑๐. อื่นๆ (ถ้ามี)

ในการนี้ ให้กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลบุคคลเพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๑. จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและแก้ไขปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
๒. ควรแจ้งข้อมูลที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ข้าราชการผู้นั้นรับทราบ

## การเขียนแผนพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

การเขียนแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพควรให้ผู้สอนแนะงาน (Career Coach) กองการเจ้าหน้าที่ และข้าราชการผู้มีศักยภาพ ร่วมกันพิจารณาออกแบบ โดยรายละเอียดในแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ ประกอบด้วย

๑) การกรอกข้อมูลตำแหน่งงานและผลสัมฤทธิ์ของงานในตำแหน่งที่ข้าราชการผู้มีศักยภาพจะต้องหมุนเวียนไปสั่งสมประสบการณ์และผลงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ที่กำหนด

๒) การทบทวนเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการผู้มีศักยภาพ เพื่อทบทวนและประเมินช่องว่างของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่เป็นอยู่ในตำแหน่งปัจจุบันกับความคาดหวังในตำแหน่งเป้าหมาย โดยใช้แหล่งข้อมูล ดังต่อไปนี้

ก) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

ข) รายการความรู้ความสามารถในแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย

ค) รายการทักษะในแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย

ง) รายการสมรรถนะในแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย

จ) ผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร (สำหรับตำแหน่งเป้าหมายประเภทอำนวยการ)

๓) การวางแผนการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย วิธีการพัฒนา ระยะเวลา และผู้สอนแนะงาน

จากนั้น กรอกรายละเอียดในแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ ดังตัวอย่าง

ในส่วนของการฝึกอบรมในห้องเรียนนั้น ส่วนราชการควรจัดทำ “เส้นทางการฝึกอบรม” (Training Roadmap) ซึ่งหมายถึง การกำหนดเส้นทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีแบบแผนเพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถของข้าราชการตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง โดยการวางแผน และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของหลักสูตร

(ตัวอย่าง) แผนพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

|                                               |                                                            |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| ชื่อข้าราชการผู้มีศักยภาพนายสนใจ ใฝ่รู้       | ตำแหน่งข้าราชการผู้มีศักยภาพ นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ |
| ตำแหน่งเป้าหมาย ผู้อำนวยการกองวิจัยตลาดแรงงาน | หน่วยงานของตำแหน่งเป้าหมาย กองวิจัยตลาดแรงงาน              |

| ลำดับที่ | ตำแหน่งเป้าหมาย                                | หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งเป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ศักยภาพที่ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม                                                                                                                                                                                                                                             |                                                               |                                                                               | วิธีการพัฒนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ระยะเวลา | ผู้สอนแนะนำ        |
|----------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------|
|          |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ความรู้                                                                                                                                                                                                                                                                           | ทักษะ                                                         | สมรรถนะ                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          |                    |
| ๑        | ผู้อำนวยการกองวิจัยตลาดแรงงาน (ผู้อำนวยการสูง) | บริหารงานในฐานะผู้อำนวยการกองวิจัยตลาดแรงงาน ที่มีลักษณะเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของกองวิจัยตลาดแรงงาน ซึ่งลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานสูงมากโดยต้องมีการบริหารงาน กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ต้องใช้ความรู้ ข้อค้นพบจากการศึกษา วิเคราะห์และวิจัยมาบริหารงาน ตลอดจนให้คำปรึกษาด้านวิชาการที่ต้องใช้ทักษะความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย | <p><b>ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน</b></p> <p>๑. ความรู้เกี่ยวกับตลาดแรงงาน ระดับ ๔</p> <p>๒. ความรู้เกี่ยวกับสถิติและการใช้เครื่องมือสถิติ ระดับ ๔</p> <p><b>ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ</b></p> <p>๓. ความรู้กฎหมายว่าด้วยการจัดหางาน ระดับ ๓</p> | <p><b>ทักษะที่จำเป็น</b></p> <p>๑. ทักษะการนำเสนอ ระดับ ๒</p> | <p><b>สมรรถนะทางการบริหาร</b></p> <p>๑. การสอนงานและการมอบหมายงาน ระดับ ๒</p> | <p>๑. <b>พัฒนาความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน</b> โดยการ ๑) ฝึกอบรมในห้องเรียน ๒) การสอนแนะนำ ๓) การให้คำปรึกษาแนะนำ ๔) การค้นคว้าด้วยตนเอง</p> <p>๒. <b>ทักษะการนำเสนอ</b> โดยการ ๑) ฝึกอบรมในห้องเรียน ๒) การมอบหมายการนำเสนอในงานในวาระต่างๆ ๓) การมีที่เลี้ยง</p> <p>๓. <b>สมรรถนะทางการบริหาร</b> โดยการ ๑) มีที่เลี้ยง ๒) การให้คำแนะนำปรึกษา ๓) มอบหมายงานเป็นโครงการอย่างมีความหมาย ๔) การชี้แนะจากผู้เชี่ยวชาญ</p> | ๖ เดือน  | นางปราณี เกื้อบุตร |

(ตัวอย่าง) แบบการติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา

|                                               |                                                             |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| ชื่อข้าราชการผู้มีศักยภาพนายสนใจ ใฝ่รู้       | ตำแหน่งข้าราชการผู้มีศักยภาพ นักวิชาการแรงงาน ชำนาญการพิเศษ |
| ตำแหน่งเป้าหมาย ผู้อำนวยการกองวิจัยตลาดแรงงาน | หน่วยงาน กองวิจัยตลาดแรงงาน                                 |
| ผู้สอนแนะนำ นางปราณี เกื้อบุตร                | ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านฯ                              |
| หน่วยงาน กองวิจัยตลาดแรงงาน                   |                                                             |

| ปีที่ | ความเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์และผลงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ความเห็นด้านการพัฒนาศักยภาพ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | การพัฒนาเพิ่มเติม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑     | <p><b>จุดเด่น:</b> มีความขยันหมั่นเพียร ความตั้งใจในการรับการพัฒนาสูง สนใจค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ</p> <p><b>จุดด้อย:</b> บางครั้งขาดความมั่นใจในตนเอง โดยเฉพาะเมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในวงกว้าง</p> <p><b>ความสมบูรณ์ของผลงาน:</b> ผลงานที่ได้รับมอบหมายมีความถูกต้อง ครบถ้วน ไม่มีการแก้ไขในสาระสำคัญของงาน</p> | <p>๑.ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน</p> <p>๑) ความรู้เกี่ยวกับตลาดแรงงาน ระดับ ๓ (ต่ำกว่าระดับตำแหน่งเป้าหมาย ๑ ระดับ)</p> <p>๒) ความรู้เกี่ยวกับสถิติและการใช้เครื่องมือสถิติ ระดับ ๓ (ต่ำกว่าระดับตำแหน่งเป้าหมาย ๑ ระดับ)</p> <p>๒.ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ</p> <p>ความรู้กฎหมายว่าด้วยการจัดหางาน ระดับ ๒ (ต่ำกว่าระดับตำแหน่งเป้าหมาย ๑ ระดับ)</p> <p>๓.ทักษะที่จำเป็น มีทักษะอื่นๆ ในระดับเดียวกับตำแหน่งเป้าหมาย ยกเว้น ทักษะการนำเสนอ ระดับ ๑ (ต่ำกว่าระดับตำแหน่งเป้าหมาย ๑ ระดับ)</p> <p>๔.สมรรถนะหลักในระดับเดียวกับตำแหน่งเป้าหมายทุกรายการ</p> <p>๕.สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในระดับเดียวกับตำแหน่งเป้าหมายทุกรายการ</p> <p>๖.สมรรถนะทางการบริหาร</p> <p>ด้านการสอนงานและการมอบหมายงานระดับ ๑ (ต่ำกว่าระดับตำแหน่งเป้าหมาย ๑ ระดับ)</p> | <p>๑.ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องพัฒนาต่อไปอีกอย่างน้อย ๖ เดือน</p> <p>๑) ความรู้เกี่ยวกับตลาดแรงงาน</p> <p>๒) ความรู้เกี่ยวกับสถิติและการใช้เครื่องมือสถิติ</p> <p>๒.ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ</p> <p>ความรู้กฎหมายว่าด้วยการจัดหางาน โดยการ</p> <p>(๑) สอนแนะนำงาน</p> <p>(๒) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานอีกอย่างน้อย ๒ เดือน</p> <p>๓.ทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะการนำเสนอ โดยการมอบหมายการนำเสนอผลการวิเคราะห์ตลาดแรงงานในการประชุมประจำเดือนอย่างน้อย ๓ เดือน</p> <p>๔.สมรรถนะทางการบริหารด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน โดยการ</p> <p>๑) การสอนแนะนำงาน</p> <p>๒) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ด้วยการมอบหมายให้เป็นหัวหน้ารับผิดชอบโครงการสำคัญระดับกอง เพิ่มเติมอีกอย่างน้อย ๖ เดือน</p> <p>๓) การมีที่เลี้ยง ๖ เดือน</p> |

ลงชื่อ.....ผู้มีความรู้  
(นายสนใจ ใฝ่รู้)

ลงชื่อ.....ผู้สอนแนะนำ  
(นางปราณี เกื้อบุตร)

ลงชื่อ.....ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่  
(นายถนอม กำลังคน)