



คู่มือการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



กองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

คำนำ

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญ ในการสร้างความสำเร็จให้องค์กร ที่จะต้องรักษา และพัฒนาให้เป็นระบบและต่อเนื่อง และสร้าง แรงจูงใจที่จะทำให้ทรัพยากรบุคคลเหล่านั้น ทุ่มเทร่างกาย แรงใจในการปฏิบัติงาน ผูกพันและ รักองค์กร จึงได้มีนโยบายกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาระบบ กลไก และเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยเมื่อวันที่ ๑ ธันวาคม ๒๕๖๓ ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ดร.ทองเปลว กองจันทร์) ได้กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ Agri Challenge ด้านการวางรากฐานการทำงานของกระทรวง รองรับ ความปกติใหม่ (New Normal) ให้ส่วนราชการในสังกัดสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน และพัฒนา Smart Officer ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และต่อเนื่องมาสู่ Next Normal 2022 “เหลียวหลัง แลหน้า รองรับ Next Normal” ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ มีนโยบายให้ส่วนราชการ ในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดำเนินการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) โดยมอบหมายให้กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์หรือหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้เป็นทิศทางเดียวกัน ซึ่งหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ของทุกส่วนราชการได้หารือและกำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมกันแล้วเมื่อวันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

คู่มือการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจ และใช้ เป็นแนวทางในการดำเนินการวางแผนทดแทนตำแหน่งของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์ โดยศึกษาและพัฒนามาจากแนวทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพและระบบ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ.

กองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
มีนาคม ๒๕๖๕

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
๑. ความสำคัญของการวางแผนทดแทนตำแหน่ง	๓
๒. วัตถุประสงค์	๔
๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๔
๔. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan)	๕
๔.๑ หลักการสำคัญในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan)	๕
๔.๒ ข้อดีของการวางแผนหาผู้ทดแทนตำแหน่ง	๕
๔.๓ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง	๖
๔.๔ ข้อควรระวังในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง	๙
๔.๕ ขั้นตอนหลักของการวางแผนทดแทนตำแหน่ง	๑๐
๕. แนวทางการวางแผนทดแทนตำแหน่งของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๑๒
๕.๑ ตำแหน่งเป้าหมายและจำนวนผู้ทดแทนตำแหน่ง	๑๒
๕.๒ เกณฑ์การหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง	๑๒
๕.๓ การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง	๑๔
๕.๔ การวางแผนและพัฒนาผู้ทดแทนตำแหน่ง	๑๖
๕.๕ การติดตามประเมินผล	๑๘
๕.๖ ขั้นตอนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง	๑๙
๖. บทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนทดแทนตำแหน่ง	๒๑
ภาคผนวก	
➤ ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง	๒๔
➤ ตัวอย่างประกาศรับสมัครข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ระบบ	๒๖
การวางแผนทดแทนตำแหน่ง	
➤ ใบสมัครเข้ารับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง	๒๗
ประเภทบริหาร ระดับต้น	
➤ ใบสมัครเข้ารับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง	๒๙
ประเภทอำนวยการ	
➤ ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์	๓๑

แนวทางการวางแผนทดแทนตำแหน่งของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑. ความสำคัญของการวางแผนทดแทนตำแหน่ง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๒๕๘ ข. ได้กำหนดให้มีการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน และแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มุ่งสร้าง “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ โดยภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรมและมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ในเรื่องและประเด็นการปฏิรูปที่ ๕ ระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้าง และรักษาคนดี คนเก่งไว้ในภาครัฐ กลยุทธ์ที่ (๖) พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพและสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่ง ในแผนงานที่ ๑ จัดทำแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เพื่อเตรียมพร้อมเป็นผู้นำขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ โดยมีเป้าหมาย ภาครัฐมีผู้นำรุ่นใหม่ที่มี Mindsets และ Skill Sets ที่พร้อมสำหรับการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ กำหนดตัวชี้วัด สัดส่วนของผู้นำรุ่นใหม่ต่อตำแหน่งประเภทบริหารและอำนวยการในแต่ละส่วนราชการ (Talent Inventory) และในแผนงานที่ ๒ พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพต่าง ๆ และสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่ง (Career Advancement & Succession Planning) โดยมีเป้าหมาย บุคลากรภาครัฐมีความก้าวหน้าตามความสามารถและมีจำนวนผู้มีความรู้ ความสามารถสำหรับดำรงตำแหน่งสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Post) ในราชการที่เพียงพอและต่อเนื่อง และกำหนดตัวชี้วัด มีคลังผู้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น (Successor Inventory)

การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นกระบวนการคัดเลือกและพัฒนา ศักยภาพของผู้ที่จะมาทดแทนตำแหน่งสำคัญ ๆ หรือตำแหน่งหลัก (Key Position) เช่น ตำแหน่งผู้บริหาร โดยจะมีการประเมินและพัฒนาอย่างเป็นระบบ เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำ และความพร้อมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวในอนาคต ส่งผลให้องค์กรไม่ขาดบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งเป้าหมาย ซึ่งต้องใช้เวลาในการเตรียมผู้ทดแทนตำแหน่งล่วงหน้าอย่างน้อย ๒-๓ ปี เป็นการดำเนินการที่เชื่อมโยงกันระหว่างการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาที่มีต่ออาชีพของตนตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ รักษาคนเก่ง และดีไว้ในองค์กร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะกลุ่มที่มีศักยภาพสูง ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับที่มีผลสัมฤทธิ์งานสูง และเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

ในช่วง ๕ ปีข้างหน้า (พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๖๙) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีแนวโน้มจะสูญเสียบุคลากรประเภทบริหาร และประเภทอำนวยการ (ระดับสูง) จากการเกษียณอายุราชการ ร้อยละ ๗๑.๓๔ (ข้อมูล ณ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๔) ซึ่งจะทำให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ขาดผู้บริหารที่เป็นกลไกหลักที่สำคัญในการแปลงนโยบายและขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของกระทรวง และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในเชิงรุก ป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรสำหรับทดแทนตำแหน่งที่สำคัญ ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงมีนโยบายให้ทุกส่วนราชการในสังกัดดำเนินการให้มีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง โดยให้มีแนวปฏิบัติ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒. วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อวางแผนและเตรียมความพร้อมบุคลากรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำหรับ ทดแทนตำแหน่งที่สำคัญอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
- ๒) เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับข้าราชการที่เป็นคนดี มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential)
- ๓) เพื่อให้การบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรมีความต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติงานดี และมีความประพฤติที่ดี ให้อยู่กับองค์กร

๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- ๑) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีฐานข้อมูลผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง สำหรับใช้ บริหารตำแหน่งที่สำคัญได้อย่างต่อเนื่อง และเพียงพอ
- ๒) การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยลดการสูญเสียเวลาและงบประมาณ ในการเตรียมกำลังคนขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญ
- ๓) กำลังคนคุณภาพของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง มีศักยภาพและมีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งผู้บริหารของกระทรวง มีขวัญ และ กำลังใจในการปฏิบัติราชการ

๔. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan)

๔.๑ หลักการสำคัญในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan)

การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) จะประสบความสำเร็จจะต้องมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

๑) ต้องรู้และเห็นภาพอย่างชัดเจนว่า “องค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด” เพื่อให้สามารถเตรียมจำนวนและคุณสมบัติของผู้บริหาร ผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญได้ถูกต้องและเหมาะสม

๒) ต้องทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนดการประเมินและพัฒนา ศักยภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร และมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโตไปพร้อมกับการเติบโตขององค์กร

๓) ต้องทำในเชิงรุก (Proactive) เพราะจะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากร ในตำแหน่งสำคัญเพราะองค์กรจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เป็นระยะ ๆ โดยมีการสรรหา พัฒนาและเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา

๔) ต้องเน้นการสรรหาและคัดเลือกจากภายในองค์กรและมีการติดตามประเมินศักยภาพของผู้ที่เป็นว่าที่ผู้ทดแทนตำแหน่งเป็นระยะ ๆ ที่สำคัญต้องมีการจัดลำดับว่า ใครมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ พบว่าการวางแผนทดแทนตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะทำให้องค์กรไม่ขาด “คนเก่ง คนดี” และเหมาะสมกับตำแหน่ง

๔.๒. ข้อดีของการวางแผนหาผู้ทดแทนตำแหน่ง

ข้อดีของการวางแผนหาผู้ทดแทนตำแหน่งเป็นดังนี้

๑) เพื่อให้องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) และ ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) อยู่เป็นจำนวนเท่าไร ซึ่งการประเมินด้านกำลังคนนี้ ต้องมีการประเมินทั้งปริมาณและคุณภาพ ทำให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น หากจะมีการเพิ่มภารกิจใหม่ก็จะทราบได้ล่วงหน้าว่า มีอัตรากำลังคนพร้อมแค่ไหน ต้องหาคนเพิ่มหรือไม่ หรือต้องฝึกอบรมคนที่มีอยู่ในเรื่องใด ต้องใช้เวลาเท่าไรจึงจะหาคนที่ต้องการมาได้ในจำนวนที่ขาดอยู่

๒) เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น เพราะเมื่อองค์กรมีการประเมินความพร้อมของกำลังคนอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีการจัดทำข้อมูลด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบก็จะทำให้ทราบถึงจำนวนคนที่ต้องการในอนาคต การที่สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ล่วงหน้า ทำให้สามารถวางแผนหาคนได้ล่วงหน้า

๓) เพื่อให้รู้ว่าบุคลากรในตำแหน่งใดกำลังเกษียณอายุและบุคลากรในตำแหน่งใดมีคุณสมบัติหายากและเป็นที่ต้องการขององค์กรหรือภาครัฐการ ดังนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจะได้ประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงทั้งหลายได้ถูกต้อง ทั้งนี้ จะได้วางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ที่จะมาทดแทนตำแหน่งได้ล่วงหน้า ซึ่งควรสร้างผู้ทดแทนตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างลงไว้ ๒ - ๓ คน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่น การลาออก การโอน ย้าย หรือการเสียชีวิต เป็นต้น นอกจากนี้ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือจูงใจบุคลากรได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ ถ้าองค์กรมีนโยบาย ส่งเสริมการเลื่อนขั้นบุคลากรภายในมากกว่าสรรหาคนนอกมาดำรงตำแหน่งแทนแล้ว นโยบายนี้จะทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจดีขึ้น อีกทั้งยังมีผลทางอ้อมทำให้บุคลากรทุกคนมุ่งมั่นและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและตลอดเวลา หากองค์กรมีการดำเนินการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ในเชิงรุก

๔.๓ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) แบ่งออกเป็น ๙ ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ ๑ ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นความสำคัญของการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) เพราะจะขาดทั้งปัจจัยและทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารมีอำนาจในการสั่งการอนุมัติให้ดำเนินการวางแผนทดแทนตำแหน่งได้ ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลต้องไปพูดคุยทำความเข้าใจ และชี้แจงถึงประโยชน์ที่จะได้รับการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ให้ผู้บริหารได้รับทราบก่อน และเมื่อผู้บริหารเห็นด้วยกับการวางแผนทดแทนตำแหน่ง จึงดำเนินการในขั้นตอนของการวางแผนทดแทนตำแหน่งต่อไป

ปัจจัยที่ ๒ ผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารและประกาศถึงนโยบายการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ให้ข้าราชการทุกคนได้รับทราบ

การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ถือเป็นหนึ่งในนโยบายหลักที่สะท้อนถึงปรัชญาในการบริหารจัดการบุคลากรขององค์กร ดังนั้น จึงสมควรเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ทำหน้าที่สื่อสารและประกาศให้ทราบถึงนโยบายการวางแผนการทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) เพราะเป็นการสื่อให้เห็นถึงความใส่ใจในอนาคตและการเติบโตพัฒนาของข้าราชการ ซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างความประทับใจที่ดีให้แก่ข้าราชการว่าทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับการพัฒนาและเลื่อนขั้นตำแหน่ง หากมีความสามารถที่เข้าเกณฑ์ที่ตั้งไว้เพราะการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) นั้น ต้องทำควบคู่กันไปกับการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ (Career Development) นอกจากนี้ ผู้บริหารยังควรใช้โอกาสนี้ทำความเข้าใจกับข้าราชการที่ใกล้เกษียณว่าการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) คือ แผนการขององค์กรที่เตรียมให้กลุ่มคนเหล่านี้โอนหรือ

ย้ายออกจากตำแหน่ง และคนกลุ่มนี้ คือบุคคลมีคุณค่าและมีประสบการณ์การทำงานที่องค์กรต้องการ ให้ช่วยถ่ายทอดให้ข้าราชการที่จะก้าวมาเป็นผู้ทดแทนตำแหน่งต่อ ถ้าองค์กรจะมีรางวัลพิเศษให้แก่ ข้าราชการใกล้เคียงกันเพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้พวกเขาถ่ายทอดวิชาความรู้และประสบการณ์ให้แก่ ข้าราชการรุ่นหลังก็จะยิ่งช่วยสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่ ๓ ขอแรงสนับสนุนจากผู้อำนวยการทุกสำนัก

เมื่อนักทรัพยากรบุคคลได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว ต้องขอความร่วมมือ จากผู้อำนวยการทุกสำนัก เพื่อช่วยสนับสนุนให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะ ผู้อำนวยการแต่ละสำนักจะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับข้าราชการในสำนักของตนมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น การคัดเลือกบุคคลที่จะได้รับการพัฒนาเป็นผู้ทดแทนตำแหน่ง จึงขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้อำนวยการแต่ละสำนักเป็นหลัก นอกจากนี้ การคอยติดตามประเมิน พัฒนาการความพร้อมของข้าราชการตลอดจนการดูแลคอยสอนงานและโค้ช (Coaching) ข้าราชการ ก็ยังอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบการดูแลของผู้อำนวยการสำนักอยู่เป็นส่วนใหญ่

ปัจจัยที่ ๔ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ต้องเชื่อมโยงและ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

แผนกลยุทธ์ของทุกสำนักและขององค์กรต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ว่าด้วยเรื่องการสรรหา การพัฒนา การบริหารผลงาน การวางแผนทางเดิน สายอาชีพและการบริหารค่าตอบแทนของข้าราชการ รวมทั้ง แนวคิดการบริหารงานแนวใหม่อื่น ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ เช่น Balanced Scorecard, KPIs, Competency เป็นต้น ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคล ต้องคอยตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของตนเองในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ว่าเป็นการดำเนินการที่ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ หากไม่ใช่จะต้อง รีบดำเนินการปรับและแก้ไขให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ปัจจัยที่ ๕ กระบวนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ต้องโปร่งใส ยุติธรรม

การคัดเลือกข้าราชการที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาให้เตรียมทดแทนตำแหน่ง เป็นกระบวนการ ที่มีผลกระทบต่อจิตใจและความคาดหวังของทั้งผู้ถูกเลือกและผู้ที่ไม่ได้รับการเลือก ดังนั้น เพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดการครหา นักทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารจึงต้องเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินข้าราชการ ที่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ นอกจากนี้ผู้ที่ทำการประเมินก็ต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการประเมิน เพื่อทำให้มั่นใจว่าการประเมินมีอคติน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ ๖ กระบวนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ไม่ใช่สัญญาที่องค์กรจะต้องเลื่อนขั้นข้าราชการเสมอไป

ประเด็นปัญหาข้อนี้เป็นเรื่องที่จะทำให้ผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลรู้สึกหนักใจมากที่สุด เพราะผู้บริหารอาจมีความกังวลและกลัวว่า เมื่อได้มีการกำหนดตัวบุคคลที่จะทดแทนตำแหน่งแล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกิดขึ้น เช่น ข้าราชการไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ถึงระดับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือมีเหตุอันไม่คาดคิดอื่น ๆ ทำให้ต้องมีการยุบเลิกตำแหน่งงาน ทำให้ข้าราชการไม่ได้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะว่าทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและนักทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจว่าแผนพัฒนาเตรียมการทดแทนตำแหน่งนั้น คือการให้โอกาสแก่ข้าราชการที่มีผลงานและมีศักยภาพที่น่าจะพัฒนาได้ แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าข้าราชการต้องได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเพื่อทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ เสมอไป เพราะจะต้องมีการประเมินผลอีกครั้งว่าข้าราชการมีความสามารถถึงระดับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม เพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ข้าราชการจะต้องผิดหวังเกิดขึ้นทั้งผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคล ต้องมั่นใจว่าองค์กรมีระบบการประเมินผลงานและศักยภาพของข้าราชการที่ถูกต้อง ชัดเจน และละเอียดถี่ถ้วนที่สุด ก่อนจะมีการกำหนดตัวเก็งผู้ทดแทนตำแหน่ง เพราะจะทำให้ข้าราชการหมดความเชื่อถือในฝ่ายบริหารได้

ปัจจัยที่ ๗ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจริงในการสอนงานและการเป็นโค้ช (Coaching)

ในระหว่างที่ข้าราชการอยู่ในช่วงกำลังพัฒนานั้น ต้องมีการกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยดูแลและให้คำปรึกษาแก่ข้าราชการอย่างเป็นทางการ ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นข้าราชการที่กำลังจะเกษียณไป หรือผู้บังคับบัญชาของข้าราชการคนที่กำลังจะทดแทนตำแหน่ง ร่วมกับนักทรัพยากรบุคคล งานพัฒนาเพื่อเตรียมตัวผู้ทดแทนตำแหน่ง เป็นงานที่ต้องการ “โค้ช (Coach)” แบบทำงานเต็มเวลาและเป็นระบบ ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลจึงควรทำการปฐมนิเทศและฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้เข้าใจ ถึงบทบาท ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของพี่เลี้ยงให้ดี และควรทำตารางเวลาตรวจสอบความก้าวหน้าของข้าราชการด้วยกันเป็นระยะ ๆ หรืออาจจำเป็นต้องมีการปรับแผนการพัฒนาข้าราชการ

ปัจจัยที่ ๘ มีการเตรียมเรื่องงบประมาณล่วงหน้า

เนื่องจากการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ต้องใช้ทรัพยากรทั้งคน เวลา และงบประมาณ ทั้งในด้านการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง การออกแบบ การพัฒนาแบบทดสอบและแบบประเมิน การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาและการฝึกอบรมต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรควรเตรียมงบประมาณล่วงหน้าให้เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินการเพื่อให้การวางแผนทดแทนตำแหน่งประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด

ปัจจัยที่ ๙ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นการลงทุนในระยะยาว

การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นการลงทุนระยะยาว ผลลัพธ์ที่จะได้รับเกิดในระยะยาวเช่นกัน ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย คือ ผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและข้าราชการต้องใช้ความอดทนและมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง จึงจะทำให้การวางแผนทดแทนตำแหน่งประสบความสำเร็จ

๔.๔ ข้อควรระวังในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง

ข้อควรระวังในการวางแผนทดแทนตำแหน่งเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

๑) **เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน** การวางแผนทดแทนตำแหน่งจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ รวมทั้ง เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ต้องมีความชัดเจน เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติ เนื่องจากหลายองค์กรที่มีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง มักทำให้ในกลุ่มผู้ทดแทนตำแหน่ง (Successor) เกิดการแย่งชิงผลงานกันเอง ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีความลำบากและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ อย่างไรก็ตาม แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ บางองค์กรจะเก็บผลการประเมินผู้ทดแทนตำแหน่ง (Successor) เป็นความลับ เพื่อไม่ให้ทราบว่าเป็นผู้ทดแทนตำแหน่ง แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเปิดใจกว้างและยอมรับซึ่งกันและกัน จึงจะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้

๒) **เกิดระบบอุปถัมภ์ในสายงาน** การวางแผนทดแทนตำแหน่งอาจทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ในสายงาน เนื่องจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่ทำงานอย่างใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง มักจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ทดแทนตำแหน่งของตน เนื่องจากมีความไว้วางใจและสามารถสั่งงานได้ ซึ่งระบบอุปถัมภ์นี้ทำให้เกิดความเกรงใจกันมากกว่าความถูกต้อง และในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้ทดแทนตำแหน่งต่อ อาจไม่ใช่คนเก่งที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ในระยะยาวจะทำให้องค์กรขาดแคลนคนเก่ง ดังนั้น บางองค์กรจะแก้ไขปัญหานี้โดยให้ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงกว่าเป็นคนตัดสินใจประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมในการเป็นผู้ทดแทนตำแหน่ง

๓) **ขาดความหลากหลายในการทำงาน** การเติบโตตามสายงานที่ทำงานเหมือนกันมานานจะทำให้ไม่มีความหลากหลายในความคิดเชิงกลยุทธ์เพราะผู้ทดแทนตำแหน่ง (Successor) จะรู้เฉพาะในสายงานที่ตนเองทำงานอยู่เท่านั้น แต่ในปัจจุบันเป็นโลกแห่งความรู้ (Knowledge-based Global Economy) ดังนั้นการรับรู้เฉพาะในสายงานของตนเท่านั้นย่อมไม่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้บริหารได้เท่าที่ควร โดยเฉพาะตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) ในระดับสูง มักต้องการผู้บริหารที่มีความรู้และความสามารถสูง ต้องเป็นนักคิดและนักวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เนื่องจากในที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงเป็นเวทีสำหรับ

การเสนอแนะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่อไป

๔) ข้อจำกัดที่มาจากบุคลากรภายในองค์กร หากองค์กรใดจัดทำระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่งที่มาจากกระบวนการคัดกรองบุคลากรจากภายในองค์กรเป็นหลัก อาจจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ ที่ไม่เปลี่ยนแปลง และไม่เรียนรู้จากเทคโนโลยีภายนอกที่ก้าวไปไกลกว่าที่ใช้อยู่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร เพราะถ้าวัฒนธรรมองค์กรเน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ย่อมทำให้ไม่มีปัญหามากนัก แต่ถ้าเป็นองค์กรที่ค่อนข้างอนุรักษ์นิยมและไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะเป็นปัญหามาก เพราะจะทำให้บางองค์กรอาจปรับองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อป้องกันปัญหาการไม่ยอมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ไม่มีระบบการคัดกรองคนที่มีความสามารถเข้ามาภายในองค์กร เนื่องจากการบริหารระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่งจะมุ่งไปที่การสร้างการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เพื่อที่จะสามารถสร้างคนเก่งมาทดแทนในตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) แต่หากการออกแบบการพัฒนาสายอาชีพที่ไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และการประเมินผลที่ไม่มีความถูกต้องและแม่นยำแล้ว ย่อมเป็นการสูญเสียเปล่าเช่นเดียวกัน หากองค์กรหันไปเลือกการรับคนเก่งจากภายนอกเข้ามาภายในองค์กรและไม่มีระบบการคัดกรองที่ดีแล้ว ย่อมทำให้ไม่ได้บุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาภายในองค์กร

๔.๕ ขั้นตอนหลักของการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan)

การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑) การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย เป็นการกำหนดตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินการเลือกตำแหน่งเป้าหมายนี้ ต้องทำควบคู่กับการสำรวจข้อมูลบุคลากรที่เกี่ยวข้องอายุในตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนในการเตรียมและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ให้มีความสามารถและมีความพร้อมมาทดแทนตำแหน่งเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่จะเกิดขึ้น การพิจารณาตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) พิจารณาจากตำแหน่งงานที่อยู่ในสายงานหลักที่ต้องการความเชี่ยวชาญ พิเศษหรือความชำนาญเฉพาะด้านหรือเป็นตำแหน่งงานที่ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพค่อนข้างเป็นเวลานาน หากขาดแล้วจะทำให้ส่วนราชการเกิดความเสียหาย เป็นต้น

๒) การกำหนดเกณฑ์เพื่อหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง เป็นการกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติในเชิงความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง (Success Profile) ที่จะทำให้งานในความรับผิดชอบเกิดเป็นผลสำเร็จสูงสุดประกอบด้วยความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการแต่งตั้งข้าราชการสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ (Promotion) นอกจากการกำหนด Success Profile แล้ว องค์กรควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทดแทนตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) ที่เหมาะสมโดยยึดหลักดังนี้

ระดับที่ ๑ การคัดสรรเพื่อคัดเลือก “คนดี” คุณสมบัติของบุคลากรที่ผู้บังคับบัญชามีสิทธิเสนอชื่อเพื่อพิจารณาเป็นว่าที่ผู้ทดแทนตำแหน่งงาน เป็นหลักเกณฑ์เบื้องต้นที่ใช้ในการคัดเลือก เช่น อายุ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งเดิม อายุงาน วุฒิการศึกษา ผลงาน รวมทั้งความประพฤติและการลงโทษทางวินัยที่ผ่านมา เป็นต้น

ระดับที่ ๒ การกรองเพื่อคัดเลือกคนดีที่เป็น “คนเก่ง” เป็นการพิจารณาคุณสมบัติผู้ทดแทนตำแหน่ง (Successor List) โดยยึดเอาคุณสมบัติความรู้ความสามารถ ตามตำแหน่งที่ต้องการหาผู้ทดแทนตำแหน่งมาเป็นเกณฑ์ เช่น ภาวะผู้นำ ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การกล้าตัดสินใจ ความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น

ระดับที่ ๓ การกรองคนดีและคนเก่งที่ “เหมาะสม” ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการพิจารณาคัดเลือกผู้ทดแทนตำแหน่งที่เป็นบุคลากรดี และบุคลากรเก่งที่มีความ “เหมาะสม” กับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไป

๓) การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง การพิจารณาคัดเลือกความสามารถและศักยภาพของบุคคลที่จะทดแทนตำแหน่ง คือ การประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ ผลงาน หรือสมรรถนะของบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถคัดเลือกผู้ทดแทนตำแหน่งที่มีศักยภาพอย่างเพียงพอ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เหมาะสม และพร้อมที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) ขององค์กรต่อไป โดยการประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคลสามารถพิจารณาได้ใน ๒ องค์ประกอบหลัก คือ ด้านผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานและด้านสมรรถนะ

๔) การจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพผู้ที่จะทดแทนตำแหน่ง การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ทดแทนตำแหน่งเป็นการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของผู้ทดแทนตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาจุดอ่อน (Area of Improvement) ที่ควรปรับปรุงของผู้ทดแทนตำแหน่งแต่ละคน โดยการพัฒนาและการฝึกอบรมมีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม (Training) การสอนงาน (Coaching) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ (Special Project)

การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นต้น มาประกอบการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาผู้ทดแทนตำแหน่งควรจะเป็นบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารในแต่ละสายงานหรือตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) มากกว่าจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรมและนักทรัพยากรบุคคล

๕) การติดตามประเมินผล เมื่อได้ผู้ทดแทนตำแหน่งแล้วจะเข้าสู่ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนทดแทนตำแหน่ง คือ การประเมินผลและการนำผู้ทดแทนเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย รวมทั้งการประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง

๕. แนวทางการวางแผนทดแทนตำแหน่งของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แนวทางการวางแผนทดแทนตำแหน่งของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีการหารือร่วมกันระหว่างหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และได้รับความเห็นชอบในหลักการจากปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์แล้ว ดังนี้

๕.๑ ตำแหน่งเป้าหมายและจำนวนผู้ทดแทนตำแหน่ง

การวางแผนทดแทนตำแหน่งของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นการบริหารและพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ในอีกหนึ่งระบบที่ระดับสูงขึ้นกว่าระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) เดิม ที่เป็นการพัฒนาจากประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ สู่ระดับชำนาญการพิเศษ ซึ่งดำเนินการตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายและจำนวนข้าราชการเพื่อเข้าสู่กระบวนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง สำหรับใช้ในการวางแผนทดแทนตำแหน่งของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กำหนดตำแหน่งเป้าหมายไว้ ๒ ประเภท คือ

๑) ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น กำหนดจำนวนผู้ทดแทนตำแหน่ง อย่างน้อย ๓ เท่าของจำนวนตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นของส่วนราชการ

๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ กำหนดจำนวนผู้ทดแทนตำแหน่ง อย่างน้อย ๓ เท่า ของจำนวนผู้ที่จะเกษียณอายุราชการในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ในระยะ ๒-๓ ปี ข้างหน้า (ขึ้นกับระยะเวลาในการสรรหาและวางแผนพัฒนา ซึ่งกำหนดไว้ไม่น้อยกว่า ๒ ปี)

๕.๒ เกณฑ์การหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

การคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเข้าสู่คลังผู้มีศักยภาพ (Talent Inventory) กำหนดองค์ประกอบจาก ๒ มิติ คือ มิติศักยภาพ (Potential) และมิติผลงาน (Performance) เกณฑ์การรับสมัคร ประกอบด้วย

๑) คุณสมบัติผู้สมัคร ได้แก่ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง อายุราชการ การผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรที่กำหนด ผลการประเมินการปฏิบัติราชการย้อนหลัง ความหลากหลายของประสบการณ์ในงาน

๒) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกระทรวง (Smart Officer) ได้แก่ (๑) ความเชี่ยวชาญหรือความรู้ (๒) ภาวะผู้นำและคุณธรรม จริยธรรม (๓) จิตอาสาหรือจิตบริการ (๔) ความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์สุจริต (๕) การทำงานเป็นทีม (๖) เก่งคิด เก่งปฏิบัติ และ (๗) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยใช้คะแนนการทดสอบจากสถาบันเกษตรกรวิชาการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๓) ความสามารถด้านดิจิทัล โดยใช้คะแนนการทดสอบอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้แก่

- ICDL Workforce Basics
- IC3 Digital Literacy Certification
- แบบทดสอบสมรรถนะด้านการใช้ดิจิทัลของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) (Thailand Professional Qualification Institute: TPQI)

๔) ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ โดยใช้คะแนนการทดสอบ Placement Test ของสถาบันเกษตรกรวิชาการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

โดยกำหนดเกณฑ์ตามประเภทตำแหน่งเป้าหมาย ดังตาราง

ตารางแสดงเกณฑ์การหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร ระดับต้น

เกณฑ์	ประเภทอำนวยการ	ประเภทบริหาร ระดับต้น
๑. คุณสมบัติผู้สมัคร ๑.๑ ตำแหน่งและระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง	เป็นผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ มาแล้วอย่างน้อย ๑ ปี หรือผู้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสมาแล้วอย่างน้อย ๔ ปี	เป็นผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูงมาแล้วอย่างน้อย ๖ เดือน
๑.๒ อายุ	อายุไม่เกิน ๔๕ ปี นับถึงวันปิดรับสมัคร	อายุไม่เกิน ๕๐ ปี นับถึงวันปิดรับสมัคร
๑.๓ การฝึกอบรม	ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ ระดับกลาง หรือหลักสูตรเทียบเท่าที่สถาบันเกษตรกรวิชาการรับรอง	ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ ระดับกลาง หรือระดับสูง หรือหลักสูตรเทียบเท่าที่สถาบันเกษตรกรวิชาการรับรอง
๑.๔ ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ	ไม่ต่ำกว่าระดับดีมาก อย่างน้อย ๒ รอบการประเมิน ย้อนหลัง ๒ ปี	

เกณฑ์	ประเภทอำนาจการ	ประเภทบริหาร ระดับต้น
๑.๕ ประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย	มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายไม่น้อยกว่า ๒ อย่าง อย่างละไม่น้อยกว่า ๒ ปี	-
๒. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกระทรวง (Smart Officer)	คะแนนรวม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	
๓. ความสามารถด้านดิจิทัล	คะแนนการทดสอบอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ - ICDL Workforce Basics - IC3 Digital Literacy Certification - แบบทดสอบสมรรถนะด้านการใช้ดิจิทัลของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) (Thailand Professional Qualification Institute: TPQI)	
๔. ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ (Placement Test)	คะแนนการทดสอบ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	

ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์เพื่อหาผู้ที่มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง ในคู่มือเป็นเกณฑ์เบื้องต้นที่ทุกส่วนราชการต้องใช้ร่วมกัน ส่วนราชการสามารถเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับเกณฑ์พิจารณาเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายประเภทอำนาจการหรือประเภทบริหาร ระดับต้นที่กำหนดในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของส่วนราชการ (ถ้ามี)

๕.๓ การพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

ผู้ที่มีศักยภาพที่ประสงค์สมัครเข้ารับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่งจะต้องมีคุณสมบัติส่วนบุคคล มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกระทรวง และมีความสามารถตามเกณฑ์การรับสมัครผู้ที่มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งในข้อ ๕.๒ การคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งให้คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากหัวหน้าส่วนราชการเป็นผู้พิจารณา และกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการคัดเลือก โดยดำเนินการดังนี้

๑) หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ดังนี้

๑.๑) คณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่งประเภทอำนาจการ ประกอบด้วย

(๑) ประธานกรรมการ แต่งตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งรองหัวหน้าส่วนราชการ

(๒) กรรมการ จำนวนไม่น้อยกว่าสามคนแต่ไม่เกินห้าคน ซึ่งแต่งตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการระดับสูงขึ้นไป และหัวหน้าหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากร (กรณีส่วนราชการมีหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ)

(๓) หัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ทำหน้าที่กรรมการและเลขานุการ ทั้งนี้ อาจแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นผู้ช่วยเลขานุการ ได้ตามความเหมาะสม

๑.๒) คณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น ประกอบด้วย

(๑) หัวหน้าส่วนราชการ หรือรองปลัดกระทรวงที่ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่ ประธานกรรมการ

(๒) กรรมการ จำนวนไม่น้อยกว่าสองคนแต่ไม่เกินสี่คน ซึ่งแต่งตั้งจากผู้ดำรง ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นขึ้นไป

(๓) หัวหน้าหรือผู้แทนหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ทำหน้าที่เลขานุการ อาจแต่งตั้ง ผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากรทำหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการ

๑.๓) คณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการสรรหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทน ตำแหน่ง และดำเนินการคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง

(๒) กำหนดกรอบสังเขปประสบการณ์ หรือแนวทางการพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะ ทดแทนตำแหน่ง พิจารณาความเหมาะสมและการฟื้นฟูสภาพของการเป็นผู้ทดแทนตำแหน่ง

(๓) ขับเคลื่อนระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่งของส่วนราชการ

๒) คณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง กำหนดองค์ประกอบในการ พิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง โดยให้มีองค์ประกอบหลักดังนี้

- ข้อมูลบุคคล ได้แก่ คุณสมบัติของบุคคล ประวัติการศึกษา ประวัติการรับราชการ ประวัติการฝึกอบรมดูงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ผลงานที่ผ่านมาและประวัติทางวินัย

- ความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเหมาะสม กับตำแหน่งเป้าหมาย หรือตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

- ความประพฤติ มีความประพฤติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งเป้าหมาย

- คุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ทศนคติ บุคลิกลักษณะ การควบคุมอารมณ์

- อื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร

๓) คณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้มีศักยภาพ ที่จะทดแทนตำแหน่ง โดยใช้การพิจารณาจากเอกสารการสมัคร และวิธีการสัมภาษณ์ หรือกำหนดวิธีการ อื่น ๆ ร่วมด้วยตามที่คณะกรรมการฯ เห็นว่าเหมาะสม

๔) คณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ และน้ำหนัก คะแนนในแต่ละองค์ประกอบ ทั้งนี้ ผู้ได้รับการคัดเลือกควรได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๐

๕.๔ การวางแผนและพัฒนาผู้ทดแทนตำแหน่ง

การพัฒนาผู้ทดแทนตำแหน่ง มีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้ผู้มีศักยภาพที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่งได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ให้มีศักยภาพและคุณสมบัติพร้อมสำหรับการขึ้นสู่ตำแหน่งเป้าหมาย การวางแผนพัฒนาส่วนราชการจะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของตำแหน่งประเภทอำนวยการของส่วนราชการและเป็นไปตามเงื่อนไขการขึ้นสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหารระดับต้นที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด รวมถึงให้มีลักษณะที่พึงประสงค์ตามสมรรถนะของกระทรวง (Smart Officer) และลักษณะที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ กำหนดรูปแบบการพัฒนาให้มีความหลากหลาย สอดคล้องกับเรื่องที่จะพัฒนา วางระบบการหมุนเวียนงาน การสอนงานและการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการเรียนรู้และพัฒนาแบบ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ (70:20:10 Model in Learning & Development)

- ๗๐% เกิดจากประสบการณ์จากการทำงาน และการคิดแก้ปัญหา มาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ผ่านจากประสบการณ์จริง จากการทำงานจริง ที่ได้มีโอกาสเรียนรู้และศึกษาจากงานประจำวัน การได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ หรือโครงการใหม่ ๆ จากผู้บังคับบัญชา ทำให้ต้องเรียนรู้และฝึกทักษะหลาย ๆ อย่าง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

- ๒๐% เกิดจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพี่เลี้ยง หรือโค้ช โดยกระบวนการ Coaching การได้รับ Feedback จากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในที่งาน เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ

- ๑๐% ได้จากการเข้าฝึกอบรมหรือการอ่าน การเรียนรู้นี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนา อย่างเป็นทางการ

การพัฒนาผู้มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่ง กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาอย่างน้อย ๒ ปี อาศัยเครื่องมือในการวางแผนพัฒนา ๒ แบบ ได้แก่ การจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework : EAF) ตามที่สำนักงาน ก.พ. วางแนวทางไว้สำหรับการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เป็นกรอบสำหรับการพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานจริง (On-the-job-training) โดยการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อปฏิบัติงานในสำนัก/กองต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นได้มีโอกาสเรียนรู้ทั้งความรู้ ทักษะ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน รวมทั้งวัฒนธรรมของสำนัก/กองนั้น ๆ การจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์จะต้องจัดทำให้สอดคล้องกับตำแหน่งเป้าหมาย โดยพิจารณาว่า การจะพัฒนาให้ผู้ทดแทนตำแหน่งมีความพร้อมตามที่กำหนดในเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของตำแหน่งเป้าหมายตามที่ส่วนราชการกำหนด และตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด

ทั้งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ จะต้องมีประสบการณ์ในงานใด และต้องปฏิบัติงานที่สำนัก/กองใดบ้าง เป็นกรอบการสั่งสมประสบการณ์พื้นฐานรวมของตำแหน่งเป้าหมาย โดยผ่านความเห็นชอบจาก คณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง และนำกรอบการสั่งสมประสบการณ์นี้มาพัฒนา ปรับให้เหมาะสมกับผู้มีความรู้ที่ทดแทนตำแหน่งแต่ละราย ซึ่งมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและ สมรรถนะที่แตกต่างกัน เป็นกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล (Individual Experience Accumulation Framework : IEAF) ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถศึกษาวิธีการและตัวอย่างแบบฟอร์ม การจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์เพิ่มเติมได้จาก คู่มือการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ของสำนักงาน ก.พ. ที่ (<https://www.ocsc.go.th/node/3469>)

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เป็น กระบวนการที่ผู้มีความรู้ที่ทดแทนตำแหน่ง ร่วมกับหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล และ ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น กำหนดความจำเป็น หรือเป้าหมายการพัฒนา โดยใช้กรอบการสั่งสม ประสบการณ์เป็นกรอบความคิดในการพัฒนา รวมทั้งใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของผู้มีความรู้ที่ทดแทนตำแหน่ง มาสร้างแผนการพัฒนาเฉพาะสำหรับแต่ละบุคคล เพื่อประโยชน์ ต่อทั้งส่วนราชการและความก้าวหน้าในอาชีพอย่างมีคุณภาพ สามารถวางแผนสำหรับการพัฒนา เพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาระยะสั้นที่มุ่งเสริมจุดแข็ง และแก้ไขจุดที่ต้องปรับปรุง โดยเน้น ให้สามารถสร้างผลงานหรือปฏิบัติงาน และมีสมรรถนะตามที่หน่วยงานกำหนดหรือสูงกว่า รวมทั้ง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในกรอบการสั่งสมประสบการณ์ โดยมีขั้นตอนหลัก ๆ ๓ ขั้นตอน คือ

๑) การประเมินช่องว่างในการพัฒนา (Assess) เป็นการประเมินความรู้ ทักษะ สมรรถนะของ ผู้ทดแทนตำแหน่ง เพื่อประเมินศักยภาพของผู้ทดแทนตำแหน่งแต่ละรายตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ IEAF ที่กำหนดไว้ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา โดยเป้าหมายจะต้องสามารถตอบสนองความจำเป็น และความต้องการของส่วนราชการ ตำแหน่งเป้าหมาย และตัวของผู้มีความรู้เอง ดังนั้น จึงต้องมีการ ประเมินศักยภาพของผู้ทดแทนตำแหน่ง เพื่อวิเคราะห์ระดับความสามารถปัจจุบันเปรียบเทียบกับ ความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อให้ทราบว่าผู้ทดแทนตำแหน่งแต่ละรายมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาด้านใด

๒) การกำหนดวิธีการพัฒนา (Acquire) กำหนดวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จะต้องได้รับการพัฒนาของแต่ละบุคคล โดยวิธีการพัฒนาจะมีทั้งการฝึกอบรม ในห้องเรียน (Training) และการฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ (Non-Training) เช่น การสอนงาน การเรียนรู้ ด้วยตนเอง การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน พี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา เป็นต้น ซึ่งวิธีการ พัฒนาควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของ “ความถนัด” หรือความชอบของแต่ละคนรวมถึง “ความเหมาะสม” ของเนื้อหาที่ต้องการให้เรียนรู้

๓) การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง (Apply) เป็นการประเมินผลการพัฒนาว่าสามารถดำเนินการไปตามแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคลที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งยังเป็นการเพิ่มโอกาสให้ผู้ทดแทนตำแหน่งได้ประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับการพัฒนา หรือเรียนรู้ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง เป็นรูปธรรมในการสร้างผลงานให้หน่วยงานได้จริง ซึ่งถือเป็นการประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาของผู้ทดแทนตำแหน่งจึงมีบทบาทสำคัญในการวางแผนร่วมกับผู้ทดแทนตำแหน่ง ร่วมกันพัฒนาและติดตามประเมินผลการพัฒนา อันจะทำให้เกิดการปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงได้

ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถศึกษาวิธีการ และตัวอย่างแบบฟอร์มการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพิ่มเติมได้จาก คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. (<https://www.ocsc.go.th/node/3475>)

สำหรับการเลือกใช้เครื่องมือในการวางแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง ส่วนราชการพิจารณาเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ที่สำคัญส่วนราชการต้องส่งเสริมและให้โอกาสผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งได้รับการพัฒนา ในหลักสูตรที่เป็นเงื่อนไขของตำแหน่งเป้าหมายประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร ระดับต้น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายตามเงื่อนไขของตำแหน่งประเภทอำนวยการ โดยกำหนดแผนที่ชัดเจนในการให้ผู้ที่จะทดแทนตำแหน่งได้เข้าอบรม รวมทั้งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาเฉพาะสำหรับพัฒนาผู้ทดแทนตำแหน่ง การวางแผนพัฒนาในวิธีการอื่น ๆ การมอบหมายงานที่ทำทนาย เพื่อให้ผู้ทดแทนตำแหน่งมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณลักษณะตามที่กำหนดในเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ หรือตาม Job Description ของตำแหน่งเป้าหมาย รวมทั้งตามที่ส่วนราชการกำหนด

๕.๕ การติดตามประเมินผล

กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งทุกปี ทั้งในช่วงระหว่างการพัฒนาและช่วงหลังจากพัฒนาครบตามแผนเรียบร้อยแล้ว แต่ยังไม่ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเป้าหมาย หากผลการประเมินไม่ผ่านตามเกณฑ์ ให้พ้นสภาพจากการเป็นผู้ทดแทนตำแหน่ง โดยเป็นอำนาจของคณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่งของส่วนราชการ ในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการประเมิน ผู้ประเมิน พิจารณาความเหมาะสมและการฟื้นฟูสภาพของการเป็นผู้ทดแทนตำแหน่ง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) การประเมินผลระหว่างการพัฒนาตามแผน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการพัฒนา โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในกรอบการสั่งสมประสบการณ์ หรือแผนการพัฒนารายบุคคล การพิจารณาจากผลการปฏิบัติราชการ ผลงาน ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการวางแผน

พัฒนาผู้ทดแทนตำแหน่งในปีต่อไป ซึ่งทุกปีหน่วยงานการเจ้าหน้าที่จะต้องบันทึกผลการประเมิน
ในฐานข้อมูลผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Talent Inventory) จนครบระยะเวลาของแผน
การพัฒนา รวมทั้งการบันทึกการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการดำรงตำแหน่ง ประวัติการฝึกอบรม
ในหลักสูตรที่เป็นเงื่อนไขของตำแหน่งเป้าหมาย รวมทั้งการสะสมประสบการณ์ที่หลากหลาย ๓ อย่าง
อย่างละ ๒ ปี ตามเงื่อนไขของตำแหน่งประเภทอำนวยการ

๒) การประเมินผลหลังพัฒนาครบตามแผน เป็นการประเมินผู้ทดแทนตำแหน่งระหว่าง
ที่รอการได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเป้าหมาย พิจารณาความเหมาะสมของการเป็นผู้ทดแทน
ตำแหน่ง เพื่อคงความเป็นผู้มีศักยภาพที่พร้อมสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย และใช้ในการจัดลำดับ
ความเหมาะสมของผู้ทดแทนตำแหน่งกับตำแหน่งเป้าหมาย โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ผลงาน
ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และประวัติ
ทางวินัย บันทึกผลการประเมิน รวมทั้งข้อมูลการเปลี่ยนแปลง ในฐานข้อมูลผู้มีศักยภาพที่จะทดแทน
ตำแหน่ง (Talent Inventory) จนกว่าผู้ทดแทนตำแหน่งจะได้รับการคัดเลือกสู่ตำแหน่งเป้าหมาย หรือ
พ้นสภาพจากการเป็นผู้ทดแทนตำแหน่ง

ทั้งนี้ เมื่อผู้ทดแทนตำแหน่งพัฒนาครบตามแผนแล้ว จะต้องประเมินคุณลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของกระทรวง ฯ (Smart Officer) ทักษะภาษาอังกฤษ (Placement Test) ของสถาบัน
เกษตรราธิการ (ควรได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐) และบันทึกผลคะแนนในฐานข้อมูลผู้มีศักยภาพ
ที่จะทดแทนตำแหน่ง (Talent Inventory)

๓) การพ้นสภาพการเป็นผู้ทดแทนตำแหน่ง สาเหตุการพ้นสภาพการเป็นผู้ทดแทน
ตำแหน่ง ได้แก่

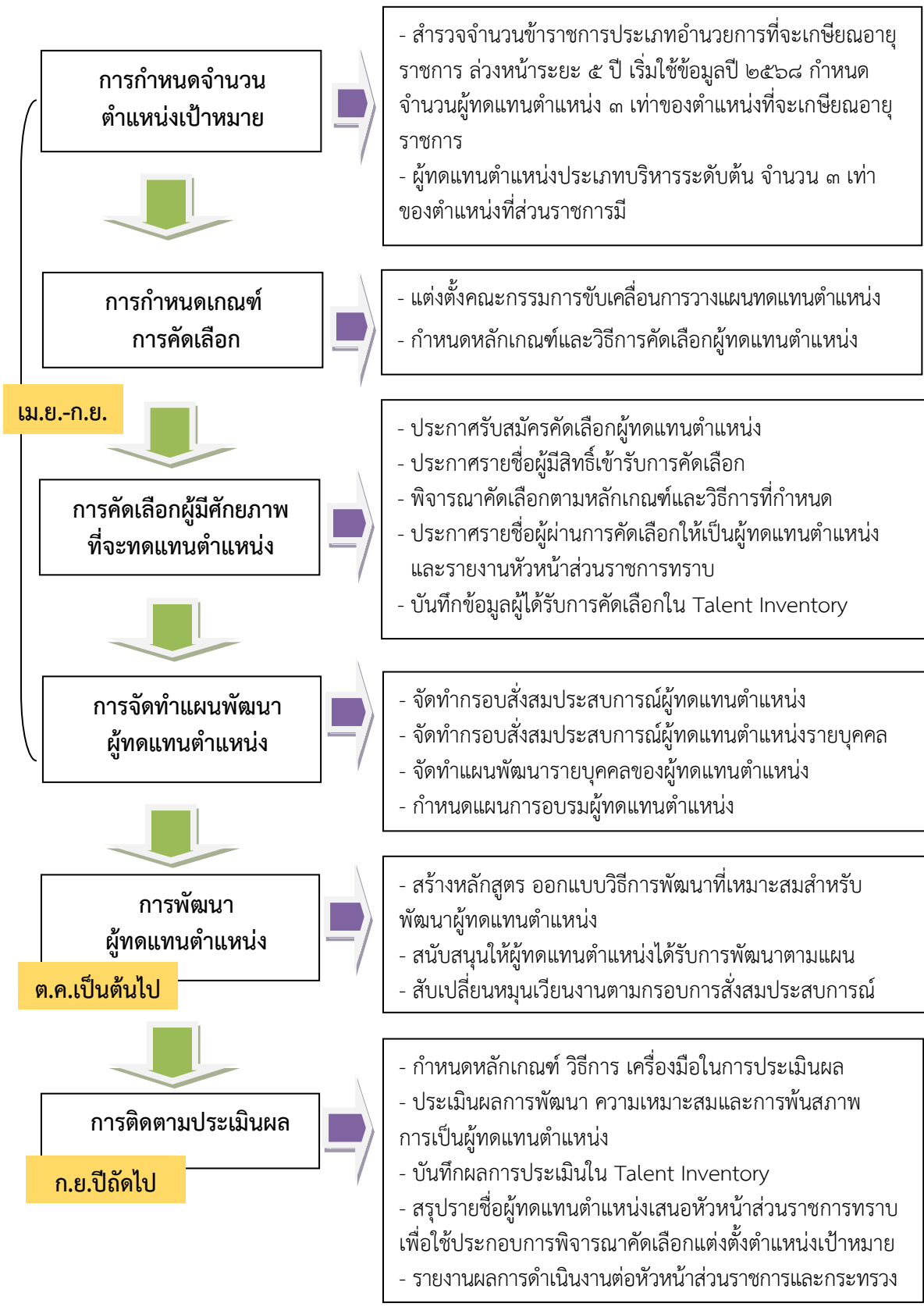
- การขอลาออกของผู้ทดแทนตำแหน่ง
- การได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป้าหมาย
- ผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ที่คณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง

กำหนด

- มีประวัติการถูกลงโทษทางวินัย
- เกษียณอายุราชการ
- อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่งกำหนด

๕.๖ ขั้นตอนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง

การวางแผนทดแทนตำแหน่งของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดำเนินการ
ตามขั้นตอนและกรอบระยะเวลาโดยประมาณ ดังนี้



ภาพขั้นตอนและกรอบระยะเวลาการวางแผนทดแทนตำแหน่ง

๖. บทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนทดแทนตำแหน่ง

ในการดำเนินการวางแผนทดแทนตำแหน่งให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

๑) ผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทดังนี้

- กำหนดนโยบายในการสนับสนุนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง
- กำหนดนโยบายในการสนับสนุนการพัฒนาผู้ทดแทนตำแหน่ง
- กำกับ ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน
- สนับสนุนให้ผู้ทดแทนตำแหน่งได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เป็นเงื่อนไขของตำแหน่งเป้าหมาย
- เปิดโอกาสให้ผู้ทดแทนตำแหน่งได้เสนอความคิดเห็น มอบหมายงาน/โครงการสำคัญที่มีความท้าทาย
- สนับสนุนให้ผู้ทดแทนตำแหน่งที่มีศักยภาพได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย

๒) หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีบทบาทดังนี้

- บริหารจัดการการดำเนินงานในภาพรวม
- สร้างความเข้าใจ และเป็นທີ່ปรึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- ดำเนินการตามขั้นตอนของการวางแผนทดแทนตำแหน่ง
- จัดทำกรอบการส่งมอบประสบการณ์ภาพรวม
- กำหนดแผนการส่งผู้ทดแทนตำแหน่งเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรตามเงื่อนไขของการขึ้นสู่ตำแหน่งเป้าหมาย และบริหารจัดการให้ผู้ทดแทนตำแหน่งได้อบรมตามแผน
- ติดตามการพัฒนาผู้ทดแทนตำแหน่งให้เป็นไปตามแผน
- บันทึกข้อมูลผู้ทดแทนตำแหน่งในฐานะข้อมูล (Talent Inventory) และนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องแก่ผู้บริหาร
- ประเมินผลการดำเนินงานสรุปเสนอหัวหน้าส่วนราชการและกระทรวงฯ
- ปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานการวางแผนทดแทนตำแหน่งของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพ

๓) หน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีบทบาทดังนี้

- วางแผนพัฒนาผู้ทดแทนตำแหน่งในภาพรวม
- พัฒนาหลักสูตร และกำหนดวิธีการสำหรับใช้พัฒนาผู้ทดแทนตำแหน่ง
- กำหนดแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้ทดแทนตำแหน่ง
- ให้โอกาสผู้ทดแทนตำแหน่งได้เข้าอบรมในหลักสูตรเงื่อนไขการขึ้นสู่ตำแหน่ง เป้าหมาย ตามแผนที่หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกำหนดไว้

๔) ผู้มีศักยภาพที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง

- ศึกษารายละเอียดการวางแผนทดแทนตำแหน่ง
- หารือผู้เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และหรือกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล
- ทำความเข้าใจเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ เรื่องที่ต้องเรียนรู้และพัฒนาตามแผนที่กำหนด
- รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง มีวินัยในตนเอง และต้องกระตือรือร้นในการเรียนรู้หรือพัฒนาตนเอง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

ถึงแม้การเป็นผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จะถือเป็นทางเลือกหนึ่งในการพิจารณาคัดเลือกเพื่อเลื่อนระดับให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในตำแหน่งเป้าหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ แต่สิ่งที่ผู้มีศักยภาพในการเป็นผู้ทดแทนตำแหน่งจะได้รับ คือ โอกาสในการได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เป็นเงื่อนไขของการขึ้นสู่ตำแหน่งเป้าหมาย การได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ในวิธีการที่หลากหลาย การได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานสำคัญ ๆ ที่มีความท้าทาย การได้มีโอกาสเข้าร่วมเป็นทีมงานของผู้บริหารระดับสูงเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีศักยภาพ และมีความพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารที่ดี เก่ง และมีคุณธรรมของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต่อไป

ภาคผนวก

ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan)



คำสั่ง.....(ชื่อส่วนราชการ).....

ที่...../.....

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง

ตามที่ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีนโยบายให้ทุกส่วนราชการในสังกัดดำเนินการวางแผนทดแทนตำแหน่ง เตรียมกำลังคนที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ ให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารการดำเนินงาน และพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคนคุณภาพ โดยกำหนดตำแหน่งเป้าหมายสำหรับวางแผนทดแทนตำแหน่ง ๒ ประเภท คือ ประเภทบริหาร ระดับต้น และประเภทอำนวยการ นั้น

เพื่อให้การขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่งของ..... เป็นระบบต่อเนื่อง และเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม จึงแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ดังนี้

๑. คณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น

องค์ประกอบ

- | | |
|---|------------------|
| ๑.๑ หัวหน้าส่วนราชการ หรือรองปลัดกระทรวงที่ได้รับมอบหมาย | ประธาน |
| ๑.๒ ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้นขึ้นไป
(จำนวนไม่น้อยกว่าสองคนแต่ไม่เกินสี่คน) | กรรมการ |
| ๑.๓ | กรรมการ |
| ๑.๔ | กรรมการ |
| ๑.๕ หัวหน้าหรือผู้แทนหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ | เลขานุการ |
| ๑.๖ ผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากร | ผู้ช่วยเลขานุการ |

๒. คณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่งประเภทอำนวยการ
องค์ประกอบ
- | | | |
|-----|---|---------------------|
| ๒.๑ | รองหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับมอบหมาย | ประธาน |
| ๒.๒ | ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูงขึ้นไป
(จำนวนไม่น้อยกว่าสามคนแต่ไม่เกินห้าคน) | กรรมการ |
| ๒.๓ | | กรรมการ |
| ๒.๔ | | กรรมการ |
| ๒.๕ | หัวหน้าหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากร | กรรมการ |
| ๒.๖ | หัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ | กรรมการและเลขานุการ |
| ๒.๗ | ผู้แทนหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ | ผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- ๑) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการสรรหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง และดำเนินการคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง
 - ๒) กำหนดกรอบการส่งสมประสงค์ หรือแนวทางการพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง พิจารณาความเหมาะสมและการฟื้นฟูสภาพของการเป็นผู้ทดแทนตำแหน่ง
 - ๓) ขับเคลื่อนระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่งของส่วนราชการ
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่..... พ.ศ.

(ลงชื่อ).....

(.....)

(หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม)

ตัวอย่างประกาศรับสมัครข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง



ประกาศคณะกรรมการขับเคลื่อนการวางแผนทดแทนตำแหน่งประเภท.....
เรื่อง รับสมัครข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง
ประเภท.....ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ด้วย.....มีความประสงค์ประกาศรับสมัครข้าราชการพลเรือนสามัญ
เพื่อคัดเลือกเข้าสู่ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ประเภท..... ประจำปีงบประมาณ
พ.ศ. โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. คุณสมบัติ

.....

๒. การรับสมัคร

.....

๓. วิธีการและเกณฑ์การคัดเลือก

.....

๔. การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก

.....

หมายเหตุ

๑. ผู้ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่งจะได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยจะต้องจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์หรือแผนพัฒนารายบุคคลตามที่คณะกรรมการฯ กำหนด มีวินัยในการพัฒนาตามแผน กระจตัวหรือร้อนในการเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
๒. การเป็นผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งถือเป็นทางเลือกหนึ่งในการพิจารณาคัดเลือกเพื่อเลื่อนระดับ ให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในตำแหน่งเป้าหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ

ประกาศ ณ วันที่พ.ศ.

(ลงชื่อ).....

(.....)

ประธานกรรมการขับเคลื่อน

การวางแผนทดแทนตำแหน่งประเภท.....

ใบสมัครกำหนดให้ใช้เหมือนกันทุกส่วนราชการเนื่องจากต้องบันทึกข้อมูลใน Talent Inventory

ใบสมัครเข้ารับการคัดเลือก
เข้าสู่ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan)
ประเภทบริหาร ระดับต้น

ติดรูปถ่าย
ขนาด ๑ นิ้ว
ถ่ายไม่เกิน ๑ ปี

ชื่อ - สกุล (นาย/นาง/นางสาว).....
สังกัด..... สำนักงาน/กอง.....
ชื่อตำแหน่ง..... ประเภท..... ระดับ.....
ตำแหน่งเป้าหมาย (ชื่อตำแหน่งทางการบริหาร).....

ผลคะแนนการทดสอบ

คะแนนประเมิน Smart Officer.....คะแนนประเมิน Placement test.....
คะแนนประเมินความสามารถด้านดิจิทัล.....

ความเชี่ยวชาญ.....

ความสามารถพิเศษ.....

ประวัติส่วนตัว

เลขบัตรประจำตัวประชาชน.....วัน/เดือน/ปี เกิด.....

เริ่มรับราชการเมื่อวันที่.....ปีที่เกษียณอายุราชการ พ.ศ.

E-Mail.....Line ID.....

เบอร์มือถือ.....เบอร์มือถือสำรอง.....

เบอร์สำนักงาน.....เบอร์โทรสาร.....

สถานภาพ โสด สมรส หย่าร้าง หม้าย แยกกันอยู่

ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรี

โรคประจำตัว.....

ข้อมูลกำลังคนคุณภาพ

เป็นนักบริหารนำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เป็น New Wave

เป็นนักยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปประเทศเชิงบูรณาการ เป็น HiPPS

เป็นนักเรียนทุนรัฐบาลประเภทศึกษา

รางวัลที่เคยได้รับ

ชื่อรางวัล	จากหน่วยงาน	เมื่อวัน/เดือน/ปี

ประวัติการศึกษา

ระดับ.....

สถาบันการศึกษา.....ชื่อวุฒิการศึกษา.....

วิชาเอก.....ประเทศ.....

ศึกษาระหว่าง พ.ศ. ถึง พ.ศ. เกียรตินิยม.....

ประเภททุนการศึกษา (กรณีได้รับทุน).....ชื่อทุนการศึกษา

ระดับ.....

สถาบันการศึกษา.....ชื่อวุฒิการศึกษา.....

วิชาเอก.....ประเทศ.....

ศึกษาระหว่าง พ.ศ. ถึง พ.ศ. เกียรตินิยม.....

ประเภททุนการศึกษา (กรณีได้รับทุน).....ชื่อทุนการศึกษา

ทุนรัฐบาลเพื่อการฝึกอบรม

ประเภททุน	หลักสูตร	ปีที่ได้รับทุน	ประเทศที่ไปอบรม

ประวัติการฝึกอบรม (เฉพาะหลักสูตรที่เป็นเงื่อนไขการเลื่อนตำแหน่ง)

ชื่อหลักสูตร	รุ่นที่	หน่วยงานผู้จัด	ปีที่เข้ารับการฝึกอบรม

ประวัติการดำรงตำแหน่ง (ตั้งแต่ประเภทอำนวยการ)

หน่วยงาน	สำนัก/กอง	ตำแหน่ง	ประเภท	ระดับ	วันที่ดำรงตำแหน่ง (ตั้งแต่...ถึง...)

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ข้อความดังกล่าวข้างต้นถูกต้องตามความเป็นจริงทุกประการ และข้าพเจ้าเป็นผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดในประกาศรับสมัคร

ลายมือชื่อ.....ผู้สมัคร
(.....)

วันที่ เดือน พ.ศ.

ใบสมัครกำหนดให้ใช้เหมือนกันทุกส่วนราชการเนื่องจากต้องบันทึกข้อมูลใน Talent Inventory

ใบสมัครเข้ารับการคัดเลือก
เข้าสู่ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan)
ประเภทอำนวยการ

ติตรูปถ่าย
ขนาด ๑ นิ้ว
ถ่ายไม่เกิน ๑ ปี

ชื่อ – สกุล (นาย/นาง/นางสาว).....
สังกัด..... สำนัก/กอง.....
ชื่อตำแหน่ง..... ประเภท..... ระดับ.....
ตำแหน่งเป้าหมาย (ชื่อตำแหน่งทางการบริหาร).....

ผลคะแนนการทดสอบ

คะแนนประเมิน Smart Officer.....คะแนนประเมิน Placement test.....
คะแนนประเมินความสามารถด้านดิจิทัล.....

ความเชี่ยวชาญ.....

ความสามารถพิเศษ.....

ประวัติส่วนตัว

เลขบัตรประจำตัวประชาชน.....วัน/เดือน/ปี เกิด.....
เริ่มรับราชการเมื่อวันที่.....ปีที่เกษียณอายุราชการ พ.ศ.
E-Mail.....Line ID.....
เบอร์มือถือ.....เบอร์มือถือสำรอง.....
เบอร์สำนักงาน.....เบอร์โทรสาร.....
สถานภาพ โสด สมรส หย่าร้าง หม้าย แยกกันอยู่
ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรี
โรคประจำตัว.....

ข้อมูลกำลังคนคุณภาพ

- เป็นนักบริหารนำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เป็น New Wave
 เป็นนักยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปประเทศเชิงบูรณาการ เป็น HiPPS
 เป็นนักเรียนทุนรัฐบาลประเภทศึกษา

รางวัลที่เคยได้รับ

ชื่อรางวัล	จากหน่วยงาน	เมื่อวัน/เดือน/ปี

ประวัติการศึกษา

ระดับ.....

สถาบันการศึกษา.....ชื่อวุฒิการศึกษา.....

วิชาเอก.....ประเทศ.....

ศึกษาระหว่าง พ.ศ. ถึง พ.ศ. เกียรตินิยม.....

ประเภททุนการศึกษา (กรณีได้รับทุน).....ชื่อทุนการศึกษา

ระดับ.....

สถาบันการศึกษา.....ชื่อวุฒิการศึกษา.....

วิชาเอก.....ประเทศ.....

ศึกษาระหว่าง พ.ศ. ถึง พ.ศ. เกียรตินิยม.....

ประเภททุนการศึกษา (กรณีได้รับทุน).....ชื่อทุนการศึกษา

ทุนรัฐบาลเพื่อการฝึกอบรม

ประเภททุน	หลักสูตร	ปีที่ได้รับทุน	ประเทศที่ไปอบรม

ประวัติการฝึกอบรม (เฉพาะหลักสูตรที่เป็นเงื่อนไขการเลื่อนตำแหน่ง)

ชื่อหลักสูตร	รุ่นที่	หน่วยงานผู้จัด	ปีที่เข้ารับการฝึกอบรม

ประวัติการดำรงตำแหน่ง (ตั้งแต่เริ่มรับราชการ)

หน่วยงาน	สำนัก/กอง	ตำแหน่ง	ประเภท	ระดับ	วันที่ดำรงตำแหน่ง (ตั้งแต่...ถึง...)

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ข้อความดังกล่าวข้างต้นถูกต้องตามความเป็นจริงทุกประการ และข้าพเจ้าเป็นผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดในประกาศรับสมัคร

ลายมือชื่อ.....ผู้สมัคร
(.....)

วันที่ เดือน พ.ศ.

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผู้สมัครเป็นผู้มีความประพฤติดี สมควรได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ทดแทนตำแหน่งประเภทอำนวยการ

ลายมือชื่อ.....ผู้บังคับบัญชา
(.....)

วันที่ เดือน พ.ศ.

ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์



แบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์
ของผู้มีศักยภาพทดแทนตำแหน่ง

ชื่อ - นามสกุล.....เป็นผู้ทดแทนตำแหน่งปี.....
ตำแหน่ง.....ระดับ.....สังกัด.....

คำชี้แจง แบบประเมินผลการปฏิบัติงานผู้มีศักยภาพทดแทนตำแหน่ง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาที่ดูแล
ผู้มีศักยภาพทดแทนตำแหน่ง ประกอบด้วย ๒ ส่วน
ส่วนที่ ๑ ผลงาน คะแนน
ส่วนที่ ๒ พฤติกรรมในการทำงานคะแนน

รายการประเมิน		คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้รับ
ส่วนที่ ๑ ผลงาน			
๑.๑	ปริมาณผลงาน (พิจารณาจากปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลง ตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์)		
๑.๒	คุณภาพของผลงาน (พิจารณาจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความ สมบูรณ์ และความประณีต หรือคุณภาพอื่น ๆ)		
๑.๓	ความทันเวลา (พิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานซึ่งต้องใช้เวลาในการ ปฏิบัติงานที่รวดเร็วกว่ามาตรฐานปกติ)		
๑.๔	การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร (พิจารณาจากความ ฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากรหรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับ ผลผลิตของงานหรือโครงการ)		
๑.๕	ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ (พิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ของผลงาน ซึ่งต้องสูงกว่ามาตรฐานปกติ เช่น แผนงานโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน)		
๑.๖	องค์ประกอบอื่น ๆ ๑)..... ๒).....		
รวมคะแนนด้านผลงาน			

รายการประเมิน		คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้รับ
ส่วนที่ ๒ พฤติกรรมในการทำงาน			
๒.๑	ความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง		
๒.๒	ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา (ตั้งใจ พุ่มเทแรงกาย แรงใจ ที่จะทำงานให้สำเร็จไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา)		
๒.๓	ความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา (ปฏิบัติงานในหน้าที่และที่ได้รับมอบหมายโดยเต็มใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จลุล่วงและยอมรับผลที่เกิดจากการทำงาน)		
๒.๔	แสดงออกว่าต้องการงานให้ดีขึ้น และแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย		
๒.๕	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (การคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งส่งเสริม ผลักดัน และกระตุ้นใจผู้อื่นให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา)		
๒.๖	การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน บุคคลทั่วไป รวมถึงบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายและสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งได้)		
๒.๗	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (วิเคราะห์หาสาเหตุก่อนเสมอเมื่อประสบปัญหาใด ๆ วิเคราะห์หาแนวทางแก้ปัญหาโดยมีทางเลือกปฏิบัติได้หลายวิธี เลือกทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาได้ถูกต้องเหมาะสม ใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจและแก้ปัญหา)		
๒.๘	ความสามารถในการสื่อความหมาย (สื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ได้ดี โดยเข้าใจ ถูกต้องตรงกัน ถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน ใช้ภาษาอย่างถูกต้องและเหมาะสม)		
๒.๙	องค์ประกอบอื่น ๆ.....		
รวมคะแนนด้านพฤติกรรมในการทำงาน			
รวมคะแนนด้านผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน			

สรุปผลการประเมิน

- ดีเด่น (๙๐ - ๑๐๐%)
- ดีมาก (๘๐ - ๘๙%)
- ดี (๗๐ - ๗๙%)
- พอใช้ (๖๐ - ๖๙%)
- ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า ๖๐%)

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....