

เอกสารวิชาการ

เรื่องที่ ๑

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)
สำหรับตำแหน่งประภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์

โดย

ปรารณา พลายมาศ

สุวิมล สว่างวงศ์

เลขทะเบียนวิชาการ

๖๓(๒)-๐๕๐๓-๑๔๖

สถานที่ดำเนินการ

กลุ่มพัฒนาบุคลากร

กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์

ระยะเวลาดำเนินการ

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

การเผยแพร่

เว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์

การเผยแพร่ผลงาน ทางเว็บไซต์ กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์

<http://person.dld.go.th>



กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์

Personnel Division

กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์ ข้อมูลหน่วยงาน งาน/โครงการ สมัครงานออนไลน์ ผลงานวิชาการ (KM) ข้อมูลสถิติ ผังเว็บไซต์

ผอ.กองการเจ้าหน้าที่



นายพงษ์พันธ์ ธรรมมา

เมนูหลัก

- การบริหารทรัพยากรบุคคล >>
- ประกาศ/คำสั่ง >>
- ลูกจ้างประจำ
- พนักงานราชการ>>
- สวัสดิการกรมปศุสัตว์ >>
- กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- เครื่องราชอิสริยาภรณ์
- การแต่งกาย
- จัดซื้อจัดจ้างงบประมาณ
- Spec ครุภัณฑ์
- การป้องกันและปราบปรามการทุจริต
- จรรยาบรรณการกรมปศุสัตว์
- การให้บริการ >>
- ถาม - ตอบ
- เว็บไซต์หน่วยงานในสังกัดกรมปศุสัตว์
- เว็บไซต์เดิมกองการเจ้าหน้าที่ (2556)

ปฏิทินกิจกรรม

ธันวาคม 2563

อา	จ	อ	พ	พฤ	ศ	ส
-	-	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

ผลงานวิชาการ (KM)

KM กองการเจ้าหน้าที่

- ปี 2563
 - คู่มือการจัดการข้อร้องเรียนทุจริต
 - ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆของการพัฒนาบุคลากร
- ปี 2558
 - ขั้นตอนการเข้าสู่ข้อมูลใน โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (ฝ่ายทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ)
- ปี 2555
 - การจัดทำกระบวนการงานการจ่ายเงินค่าสงเคราะห์ศพ (ฝ่ายสวัสดิการฯ)
- ปี 2554
 - การเสนอขอเหรียญจักรพรรดิมาลา (ร.จ.พ.) (ฝ่ายทะเบียนฯ)

ผลงานวิชาการ กองการเจ้าหน้าที่

- ปี 2563
 - คู่มือการปฏิบัติงานการฃาปนกิจสงเคราะห์ กรมปศุสัตว์ (นางวันเพ็ญ เอกชน)
 - คู่มือการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ของกรมปศุสัตว์ (ปรับปรุงตามมติคณะกรรมการประเมินฯ ในการประชุมครั้งที่ 2/2564 วันที่ 15 ธันวาคม 2563) (นางสาวปรารถนา พลายมาศ , นางสาวธัญนันท์ ลินชัย)
 - การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ (ปรับปรุงตามมติคณะกรรมการประเมินฯ ในการประชุมครั้งที่ 2/2564 วันที่ 15 ธันวาคม 2563) (นางสาวปรารถนา พลายมาศ , นางสาวสุวิมล สว่างวงศ์)
 - การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ พ.ศ.2559 (แก้ไขตามมติคณะกรรมการฯ ครั้งที่ 4/2563 เมื่อวันที่ 20 เม.ย.63) (นางสาวจารุภัทร ขวัญเยื้อง)
- ปี 2562
 - คู่มือการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ กรมปศุสัตว์ (แก้ไขตามมติคณะกรรมการฯ ครั้งที่ 3/2562 เมื่อวันที่ 12 ก.ค.62) (นางทัศนีย์ ภูเขาทอง,นางรวิวรรณ มรรควิน)
 - คู่มือการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ กรมปศุสัตว์ (นางทัศนีย์ ภูเขาทอง,นางรวิวรรณ มรรควิน)

ที่มา <http://person.dld.go.th/๒๕๕๗/km.php>

คำนำ

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Plan คือ ระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างบุคลากรทดแทนตำแหน่งสำคัญ ช่วยลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งสำคัญขององค์กร อีกทั้งยังเป็นแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกที่จะต้องประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นระยะ ๆ เพื่อให้องค์กรมีการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพเป็นการเตรียมความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งสำคัญ ที่จะว่างลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรใดที่มีการวางแผนสรรหาและพัฒนากำลังคนขององค์กรไว้ จะทำให้องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง จะสามารถสานต่อภารกิจงานที่สำคัญขององค์กรได้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้ง การเตรียมความพร้อมในการสร้างบุคลากรทดแทน ยังเป็นการดึงดูด รักษา และจูงใจให้คนเก่ง คนดี ให้อยู่ในองค์กรต่อไปได้ การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ จัดทำขึ้นภายใต้การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ และการวางแผนวางแนวทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการบริหารและพัฒนากำลังคนของส่วนราชการ อีกทั้ง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ และแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓ (HR Scorecard) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาและบริหารกำลังคนเชิงรุก เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรและประสิทธิภาพของระบบราชการ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการวางระบบการเตรียมความพร้อม เพื่อทดแทนบุคลากร ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการในอนาคตได้

ในปี พ.ศ. ๒๕๖๒ มีผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ จำนวนทั้งสิ้น ๓๑ คน แต่จะมีผู้เกษียณอายุราชการในระยะเวลา ๑๐ ปี (ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ - ๒๕๗๐) จำนวน ๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๓.๘๗ ของจำนวนตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ ซึ่งมีผลกระทบต่อขาดแคลนกำลังคนที่มีศักยภาพด้านวิชาการปศุสัตว์ อันเป็นหัวใจหลักของกรมปศุสัตว์ ผู้ศึกษาในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ จึงจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นการนำร่อง จำนวน ๑ ตำแหน่ง เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ และส่งเสริมองค์ความรู้ ความเข้าใจของข้าราชการในสังกัดกรมปศุสัตว์ ทั้งยังเป็นการดึงดูด รักษา และจูงใจ คนเก่ง คนดี มีผลงานให้อยู่กับกรมปศุสัตว์ต่อไป

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ในครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์จากนางสาวสายใจ ชื่นสุข ผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ในฐานะคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ ที่มีผู้ทรงคุณวุฒิกรมปศุสัตว์เป็นประธาน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่า ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะในการสรรหา คัดเลือก และพัฒนาผู้มีศักยภาพตลอดทุกระบวนงาน และขอขอบคุณ นางสาววิวรรณ สุวรรณพันธ์ หัวหน้ากลุ่มพัฒนาบุคลากร ผู้ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้ศึกษาเสมอมา รวมถึงชี้แนะและจุดประกายความคิดในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งดังกล่าวตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

คณะทำงาน

กันยายน ๒๕๖๓

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	จ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญ	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๒
๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา	๒
๑.๔ นิยามศัพท์	๒
๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๓
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	๔
๒.๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนารับยากรบุคคลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔	๔
๒.๒ ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕	๕
๒.๓ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓ (HR Scorecard)	๕
๒.๔ การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent) ของสำนักงาน ก.พ.	๕
๒.๕ การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงาน ก.พ.	๗
๒.๖ ความหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	๘
๒.๗ หลักการของการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	๑๐
๒.๘ ประโยชน์ของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	๑๐
๒.๙ ขั้นตอนของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	๑๑
๒.๑๐ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	๑๓
๒.๑๑ แนวคิดเรื่องกรอบสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework)	๑๕
บทที่ ๓ ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์	๑๙
๓.๑ ขั้นตอนที่ ๑ การเลือก/กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย	๒๐
๓.๒ ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อสรรหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง	๒๓
๓.๓ ขั้นตอนที่ ๓ การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง	๓๓
๓.๔ ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง	๓๕
๓.๕ ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมินผลการพัฒนา	๔๑

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๔ สรุปผล ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ	๔๘
๔.๑ สรุปผลการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์	๔๘
๔.๒ ปัญหาและอุปสรรค	๔๘
๔.๓ ข้อเสนอแนะ	๔๙
๔.๔ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะโดยสรุป	๕๑
บรรณานุกรม	๕๒
ภาคผนวก	
๑. ตัวอย่างการจัดทำรายละเอียดตำแหน่งเป้าหมาย	๕๔
๒. ตัวอย่างหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์	๕๗
๓. ตัวอย่างกรอบการสัมภาษณ์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ หรือ i๒-Smart	๖๘
๔. ตัวอย่างการสรุปการประเมินองค์ประกอบด้านคุณสมบัติของบุคคลและคุณลักษณะของบุคคล	๗๐
๕. ตัวอย่างการสรุปการประเมินองค์ประกอบด้านคุณภาพและมาตรฐานของผลงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์	๗๑
๖. ตัวอย่างการสรุปการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ (i๒-Smart)	๗๒
๗. ตัวอย่างการสรุปการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่ง	๗๓
๘. ตัวอย่างกรอบสังขมประสบการณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์	๗๔
๙. ตัวอย่างการประเมินศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่ง	๗๗
๑๐. ตัวอย่างแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคลตามกรอบสังขมประสบการณ์	๗๙
๑๑. ตัวอย่างแบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล	๘๑

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ กระบวนการที่ ๑	๓๐
ตารางที่ ๒ หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ กระบวนการที่ ๒	๓๒
ตารางที่ ๓ การประเมินศักยภาพตามลักษณะภารกิจงานด้านวิชาการและด้านบริหาร	๓๗
ตารางที่ ๔ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow) กระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับ ตำแหน่งประภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์	๔๓

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑ กลไก P - R - I - D - E	๖
ภาพที่ ๒ ขั้นตอนของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	๑๑
ภาพที่ ๓ การพัฒนาสำหรับตำแหน่งเป้าหมายด้วยแนวทางเฉพาะที่แตกต่าง	๑๖
ภาพที่ ๔ ความสอดคล้องและเชื่อมโยงของนโยบายต่อการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ของหน่วยงาน	๑๘
ภาพที่ ๕ ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์	๑๙
ภาพที่ ๖ แผนภาพแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ ระดับชำนาญการพิเศษของกรมปศุสัตว์ แยกตามช่วงอายุบุคคล	๒๔
ภาพที่ ๗ แผนภาพแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ ระดับชำนาญการพิเศษของกรมปศุสัตว์ แยกตามระยะเวลาการรับราชการ ดำรงตำแหน่งในสายงานนายสัตวแพทย์	๒๕
ภาพที่ ๘ แผนภาพแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ ระดับชำนาญการพิเศษของกรมปศุสัตว์ แยกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	๒๕

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญ

กรมปศุสัตว์เป็นหน่วยงานวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการปศุสัตว์เป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย มีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์ ตลอดจนการพัฒนาระบบการผลิตปศุสัตว์ เพื่อให้ได้สัตว์พันธุ์ดี และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตปศุสัตว์ให้ได้มาตรฐานปลอดภัยต่อผู้บริโภค โดยเฉพาะข้าราชการพลเรือนประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ หรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเชิงลึก เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาการผสมเทียมและความสมบูรณ์พันธุ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาพันธุ์โคนม ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์อาหารสัตว์ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและชั้นสูตรโรคสัตว์ เป็นต้น ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อกรมปศุสัตว์อย่างสูงสุดได้ แต่จากแนวโน้มของจำนวนประชากรผู้เชี่ยวชาญในกรมปศุสัตว์ จากแผนอัตรากำลังเพื่อทดแทนอัตราการเกษียณอายุราชการและรองรับภารกิจในอนาคตของกรมปศุสัตว์ ระบุว่าอัตรากำลังข้าราชการในระยะ ๑๐ ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๗๐) จะมีข้าราชการเกษียณอายุราชการทั้งสิ้น จำนวน ๑,๙๑๕ คน (กรณีไม่ได้รับคืนอัตรากะเกษียณ) คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๖๘ ของข้าราชการปัจจุบัน ซึ่งในปี พ.ศ. ๒๕๖๒ จำนวนข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ที่มีผู้ครองตำแหน่ง มีจำนวนทั้งสิ้น ๓๑ คน จะมีผู้เกษียณอายุราชการในระยะ ๑๐ ปี จำนวน ๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๓.๘๗ ทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ที่แตกต่างกันหลากหลายในด้านการปศุสัตว์จะสูญหายไปในช่วงระยะเวลาอนาคตอันใกล้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานด้านการปศุสัตว์ของกรมปศุสัตว์และด้านการปศุสัตว์ของประเทศในระยะยาวได้ ดังนั้น กรมปศุสัตว์จึงควรจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ เพื่อเตรียมความพร้อมในการสรรหาและจัดเตรียมข้าราชการผู้มีความรู้ที่ทดแทนตำแหน่ง (Successor) ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ที่ว่างลงจากการเกษียณอายุราชการ ลาออก หรือเสียชีวิต พร้อมสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทดแทนในตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม เปรียบเสมือนการคัดนักกีฬาเพื่อลงแข่งขันนอกรอบหรือลงแข่งขันในรอบแรก ๆ จนถึงรอบ Semi - final หรือเป็นการเตรียมบุคคลไว้ก่อนล่วงหน้า ๒ - ๓ ปี เพื่อจัดเตรียมและพัฒนาข้าราชการตามทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีความรู้ที่ทดแทนตำแหน่งในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ แต่ในการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเปรียบเสมือนการแข่งขันรอบสุดท้ายนั้น ส่วนราชการต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนดต่อไป เพื่อให้กรมปศุสัตว์ได้รักษาไว้ซึ่ง “คนเก่ง คนดี มีจิตสาธารณะ เข้าสู่กรมปศุสัตว์ สืบสานและต่อยอดองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการปศุสัตว์ เพื่อพัฒนากรมปศุสัตว์สู่วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรที่นำและขับเคลื่อนการปศุสัตว์ไทย สู่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในตลาดโลก”

ดังนั้น กองการเจ้าหน้าที่จึงได้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญและตำแหน่งสำคัญอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้กรมปศุสัตว์มีระบบบริหารและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมในการสร้างบุคลากรทดแทนตำแหน่งที่สำคัญสำหรับหน่วยงาน

ในอนาคต โดยมีรายละเอียดครอบคลุมการดำเนินการแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย การกำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีศักยภาพ การคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งว่าง การจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคล และการติดตามประเมินผล รวมทั้ง เพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในกระบวนการของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งให้แก่ข้าราชการกรมปศุสัตว์ เป็นการดึงดูด รักษา และจูงใจ คนเก่ง คนดี ของกรมปศุสัตว์ให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนากรมปศุสัตว์ให้เป็นองค์กรชั้นนำ ด้านการปศุสัตว์ต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑.๒.๑ เพื่อให้กรมปศุสัตว์มีแนวทางดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ

๑.๒.๒ เพื่อส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจของข้าราชการในสังกัดกรมปศุสัตว์ให้มีความเข้าใจในกระบวนการของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นการดึงดูด รักษา และจูงใจ คนเก่ง คนดี มีผลงานให้อยู่กับกรมปศุสัตว์ต่อไป

๑.๒.๓ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมปศุสัตว์ สามารถดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง

๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ ได้ทำการศึกษาครอบคลุมรายละเอียด เกี่ยวกับหลักการของการสืบทอดตำแหน่ง สถานการณ์ด้านอัตรากำลังของกรมปศุสัตว์ กรอบแนวคิดการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง ขั้นตอนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ได้แก่ การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ และการติดตามประเมินผล

๑.๔ นิยามศัพท์

๑.๔.๑ แผนสืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Planning หมายถึง แผนการสืบทอดตำแหน่ง, แผนสืบทอดทายาท, แผนทดแทนตำแหน่ง ที่เป็นกระบวนการในการคัดเลือกและจัดเตรียมข้าราชการอย่างเป็นระบบ เพื่อบูรณาการและสร้างความต่อเนื่องในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการรวมกระบวนการสรรหาและการพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ “ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงอย่างเหมาะสม” ดังนั้น Succession Plan จึงเปรียบเหมือนการคัดค้านักกีฬา ฝึกซ้อมและพัฒนา นักกีฬา เพื่อลงแข่งขันดุนเครื่อง หรือลงแข่งในรอบแรก ๆ จนถึงรอบ Semi-Final หรือเป็นการเตรียมตัวบุคคลไว้ก่อนอย่างน้อย ๒ – ๓ ปี เพื่อจัดเตรียมและพัฒนาข้าราชการตามแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ แต่การคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งเปรียบเสมือนการแข่งขันรอบสุดท้ายนั้น ส่วนราชการต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, ๒๕๕๖)

๑.๔.๒ กรอบสั่งสมประสบการณ์ หรือ Experience Accumulation Framework : EAF หมายถึง แนวทางการพัฒนาสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบและบูรณาการ โดยมีการเชื่อมโยงเทคนิคการพัฒนาต่างๆ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การสอนงาน และการฝึกอบรมเข้าด้วยกัน (คู่มือการจัดทำกรอบสั่งสมประสบการณ์สำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, ๒๕๕๙)

๑.๔.๓ ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) หมายถึง ผู้สืบทอด ผู้สืบท่อ ผู้สืบทตำแหน่ง ผู้รับช่วงต่อ หรือตัวตายตัวแทน (Guru, ๒๕๖๓)

๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๕.๑ กรมปศุสัตว์มีระบบการเตรียมความพร้อมการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีแนวทางในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ และตำแหน่งสำคัญอื่น ๆ ของกรมปศุสัตว์ มีการวางแผนและเตรียมการสรรหาบุคคลไว้ล่วงหน้า เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความโปร่งใส ทันต่อยุคสมัย และมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับ

๑.๕.๒ ข้าราชการกรมปศุสัตว์มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อสามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดึงดูด คนเก่ง คนดี มีผลงานให้อยู่กับกรมปศุสัตว์ต่อไป

๑.๕.๓ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมปศุสัตว์ สามารถดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ และตำแหน่งสำคัญอื่น ๆ ได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัดและคุ้มค่า

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) หรือ แผนการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการอย่างเป็นระบบ ผู้ศึกษาได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

๒.๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนารัพยากรบุคคลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔

๒.๒ ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕

๒.๓ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓

๒.๔ การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

๒.๕ การวางแผนแนวทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

๒.๖ ความหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

๒.๗ หลักการของการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

๒.๘ ประโยชน์ของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

๒.๙ ขั้นตอนของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

๒.๙.๑ การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย

๒.๙.๒ การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก

๒.๙.๓ การพิจารณาคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถที่จะทดแทนตำแหน่ง

๒.๙.๔ การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการผู้มีความรู้

๒.๙.๕ การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา

๒.๑๐ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

๒.๑๑ แนวคิดเรื่องกรอบสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework)

๒.๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนารัพยากรบุคคลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนารัพยากรบุคคลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ (สถาบันเกษตรกรอาชีพ, ๒๕๕๙) โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความเป็นมืออาชีพ ควบคู่คุณธรรม นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณภาพชีวิตที่ดี ในยุทธศาสตร์ที่ ๑ : พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการเกษตรและสหกรณ์ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : สร้างและพัฒนาเครือข่ายด้านวิชาการและความเป็นเลิศในด้านการเกษตรต่างประเทศ และ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรให้รองรับภารกิจในระยะ ๕ ปีข้างหน้า สอดคล้องกับภารกิจหลัก ภารกิจรอง กลยุทธ์ ตลอดจนความต้องการขององค์กรในอนาคตอย่างเป็นระบบ และเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคนดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

๒.๒ ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕

ในยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ (กรมปศุสัตว์, ๒๕๖๐) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : สร้างความเข้มแข็งให้กับบุคลากรภาคการปศุสัตว์ เสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้วิจัยและพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ภูมิปัญญา กับเทคโนโลยีและนวัตกรรมในเชิงบูรณาการในทุกมิติ และยุทธศาสตร์ที่ ๓ : ส่งเสริมการวิจัยเพื่อการพัฒนาการปศุสัตว์ไทย สนับสนุนการเตรียมความพร้อมด้านองค์ความรู้เพื่อเป็นฐานรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงพาณิชย์และกระบวนการผลิต โดยให้ความสำคัญและส่งเสริมการวิจัยของเหล่านักวิชาการภายในประเทศ หน่วยงานภาครัฐ และเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สาขาการปศุสัตว์ให้มีขีดความสามารถและสมรรถนะที่สูงขึ้น เพื่อยกระดับบุคลากรด้านการปศุสัตว์ในระดับสากลต่อไป

๒.๓ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓ (HR Scorecard)

HR Scorecard (กองการเจ้าหน้าที่, ๒๕๖๐) คือ เครื่องมือสำหรับประเมินขีดสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถ และระดับความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยประยุกต์หลักการของ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล และเมื่อนำมาปรับใช้กับราชการพลเรือน จึงเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งราชการพลเรือนในเชิงระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมปศุสัตว์ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓ ในมิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาระบบการสรรหาและเลือกสรรเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่ง “คนเก่ง คนดี มีจิตสาธารณะ” เข้าสู่กรมปศุสัตว์ตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ๒.๒ : เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการอย่างเป็นระบบ ตัวชี้วัด ๒.๒.๑ : ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Succession Plan) หรือแผนการสืบทอดตำแหน่ง

๒.๔ การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

การบริหารกำลังคนคุณภาพ (คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ สำนักงาน ก.พ., ๒๕๖๓) เป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลกได้นำมาใช้ เพื่อดึงดูดและรักษา กำลังคนคุณภาพ (Talents) ไว้ในองค์กรของตน ความท้าทายของการบริหารกำลังคนคุณภาพ คือ การวิเคราะห์ที่ขีดความสามารถขององค์กร เกิดจากความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญและจะอย่างไรจึงจะได้บุคลากรคุณภาพมาอยู่กับองค์กร เพื่อมาช่วยสร้างความได้เปรียบขององค์กร ขับเคลื่อนกลยุทธ์ หรือช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร ซึ่งอาศัยขั้นตอนและกลไกหลักของการบริหารกำลังคนคุณภาพ ได้แก่

๒.๔.๑ การให้คำจำกัดความของกำลังคนคุณภาพ (เราจะรู้ได้อย่างไรว่าใครเป็น กำลังคนคุณภาพขององค์กร) โดยการกำหนดคุณลักษณะสมรรถนะที่พึงประสงค์ของกำลังคนคุณภาพ เพื่อลดปัญหาเรื่องอคติหรือระบบอุปถัมภ์

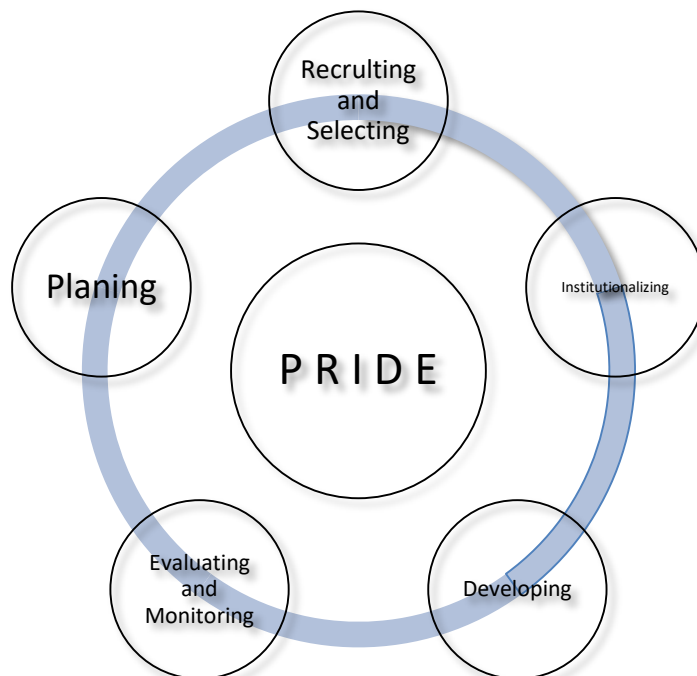
๒.๔.๒ การประเมินและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (เราจะรู้ได้อย่างไรว่าควรเลือก หรือ Promote ใคร) การออกแบบรูปแบบการประเมินให้สอดคล้องกับคุณลักษณะ/สมรรถนะที่พึงประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการประเมินและคัดเลือก

๒.๔.๓ การวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่าง ๆ (เรามีการวางแผน/วางแผนทดแทนหรือยัง) : การวางแผนการพัฒนาบุคลากรสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ (Succession Plan) เพื่อเตรียมการ

๒.๔.๔ การพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ (เราควรพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกลุ่มคนดังกล่าวอย่างไรให้ สามารถปฏิบัติงานทดแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ) : การพัฒนาระบบการ สอนงานและให้คำแนะนำ (Coaching and Mentoring) ตลอดจนการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action-Based Learning) โดยเน้นที่การมอบหมายงานบางอย่างที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ หรือต้องตัดสินใจ หรือการทดสอบให้ปฏิบัติหน้าที่หรือทำหน้าที่รักษาการตำแหน่งผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารไม่อยู่ เป็นต้น

๒.๔.๕ การรักษาและใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ (ทำอย่างไรให้สามารถ ดึงดูด และจูงใจให้คนกลุ่มนี้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ) : ปรับปรุง ระบบค่าตอบแทนหรือการจัดสรรสิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้ มอบหมายให้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ แต่หากระบบค่าตอบแทน/การจัดสรรสิ่งจูงใจไม่เอื้อ อาจลองพิจารณาให้อำนาจในการตัดสินใจ ในระดับหนึ่งหรือสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นเพิ่มเติม เช่น ทีมงาน หรือระบบ IT เป็นต้น เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรได้นอกจากนี้ หากกำลังจะสูญเสียกำลังคนคุณภาพขององค์กรไป ควรต้องมีการสัมภาษณ์และสอบถามถึงเหตุผล (Exit Interview) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาระบบต่อไป

สำนักงาน ก.พ. จึงได้ใช้กลไก P-R-I-D-E เป็นแนวทางเพื่อให้ส่วนราชการมีระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามความต้องการของส่วนราชการ สามารถ เตรียมและพัฒนา กลุ่มกำลังคนผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้เพียงพอต่อตำแหน่งสำคัญในส่วนราชการ ตลอดจนมีการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคน ดังกล่าวได้อย่างเต็มศักยภาพ



ภาพที่ ๑ กลไก P-R-I-D-E

ที่มา : คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ สำนักงาน ก.พ. ปี ๒๕๖๓

๑) การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (P : Planning) เพื่อเป็นกรอบการสรรหาและคัดเลือกกลุ่มคนดังกล่าวอย่างเป็นระบบและช่วยลดปัญหาเรื่องการมือคุดและความไม่โปร่งใสของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

๒) การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (R : Recruiting and Selecting) เป็นการออกแบบรูปแบบการประเมินที่หลากหลายให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือกและเพื่อให้การเลื่อนระดับสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพที่แท้จริง

๓) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่ส่วนราชการ (I : Institutionalizing) เพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นการจัดทำแผนการทดแทนสำหรับตำแหน่ง เพื่อเตรียมการวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่าง ๆ โดยระบุรายชื่อผู้ที่จะมาทดแทน ประเมินสมรรถนะและศักยภาพ รวมทั้งเตรียมการพัฒนากลุ่มคนตามรายชื่อดังกล่าว อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนได้อย่างมีคุณภาพ

๔) การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (D : Developing) เพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่าง ๆ เป็นการพัฒนา ระบบการสอนงาน การศึกษาคูแผล ระบบพี่เลี้ยง และระบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติจริง โดยเน้นที่การมอบหมายงานบางอย่างที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบหรือต้องตัดสินใจหรือการทดสอบให้ปฏิบัติหน้าที่ทำหน้าที่รักษาการตำแหน่งผู้บริหาร

๕) การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (E : Evaluating and Monitoring) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ดึงดูดและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและอยู่กับองค์กรในระยะยาวปรับปรุงระบบค่าตอบแทนหรือการจัดสรรสิ่งจูงใจให้ เหมาะสมกับภาระงานที่ได้มอบหมายให้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ แต่หากระบบค่าตอบแทนและการจัดสรรสิ่งจูงใจไม่เอื้อ อาจลองพิจารณาให้อำนาจในการตัดสินใจในระดับหนึ่งหรือสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นเพิ่มเติม เช่น ทีมงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรได้ นอกจากนี้ หากกำลังจะสูญเสียกำลังคนคุณภาพขององค์กรไป ควรต้องมีการสัมภาษณ์และสอบถามถึงเหตุผล เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงต่อไป

๒.๕ การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สำนักงาน ก.พ. (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, ๒๕๕๖) มีแนวคิดในการสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ หรือ แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) มีความเกี่ยวข้องและต่อเนื่องจากการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เนื่องจากการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เป็นการจัดเตรียมเส้นทางหรือถนนเพื่อส่งมอบประสบการณ์และผลงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย ส่วนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เป็นการดำเนินการคัดเลือก “ผู้มีศักยภาพที่จะมาทดแทนตำแหน่ง (Successor)” และดำเนินการพัฒนาเตรียมความพร้อมของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายนั้น ๆ หากจะแยกแยะให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นระหว่าง Career Path และ Succession Plan แล้ว Career Path เป็นการจัดเตรียมเส้นทางหรือถนนส่งมอบประสบการณ์ไว้ให้เท่านั้น ยังไม่ได้ข้องเกี่ยวกับ “ตัวบุคคล” ที่จะคัดเลือกกว่าผู้ใดเป็น “ผู้มีศักยภาพที่จะมาทดแทนตำแหน่ง” ใน Career Path นั้น อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการอาจเริ่มดำเนินการคัดเลือกตัวบุคคลพร้อม ๆ กับการเตรียมการพัฒนาตัวบุคคลให้พร้อมที่จะเข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมายก็ได้ ซึ่งถือเป็นการคัดเลือกผู้มีศักยภาพแล้วเตรียมพัฒนาในระยะสั้น เช่น การจัดหลักสูตรนักรับราชการระดับกลาง และนักรับราชการระดับสูง หรืออาจ

ดำเนินการจัดเตรียมพัฒนาในระยะยาว โดยผ่านเส้นทางการส่งสมประสงค์ตามทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ก็ได้

ดังนั้น กระบวนการคัดเลือกตัวบุคคลและจัดเตรียมพัฒนาให้บุคคลดังกล่าวมีความพร้อมอย่างเต็มที่ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมาย จึงเรียกว่า “การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ หรือ แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)” ซึ่งอาจดำเนินการได้ ๒ แบบ ดังนี้

๑) แบบระยะสั้นหรือฉุกเฉิน เป็นการจัดทำ Succession Plan แบบคัดเลือกตัวบุคคลแล้วบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งทันที หรือดำเนินการพัฒนาตัวบุคคลให้พร้อมภายในระยะเวลา ๑ - ๒ ปี (มีคุณสมบัติที่ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งอยู่แล้ว) แต่หากส่วนราชการจะดำเนินการวางแผนระยะสั้นอย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ก็อาจจำเป็นต้องจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างตัวบุคคล (Candidate) มากกว่า ๑ - ๒ คน ในตารางแสดงความสัมพันธ์ที่เรียกว่า “Talent / Succession Matrix” ด้วย และการดำเนินการพัฒนา ตามรูปแบบนี้ส่วนใหญ่จะกระทำได้โดยการจัดฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ

๒) แบบระยะยาว เป็นการจัดทำ Succession Plan แบบจัดเตรียมและพัฒนาตัวบุคคลผู้มีศักยภาพไว้ล่วงหน้ามากกว่า ๑ - ๒ ปี โดยผสมผสานทั้งกระบวนการคัดเลือกตัวบุคคลผ่านทาง Talent / Succession Matrix และ Career Path เข้าด้วยกัน การดำเนินการในรูปแบบระยะยาวหรือ Long-term Succession Plan นี้ Career Path จะมีบทบาทเป็นเครื่องมือสำคัญ (HR Tool) ที่จะช่วยในการจัดเตรียมและพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะเข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตให้เกิดความพร้อมอย่างเต็มที่ผ่านทางกระบวนการส่งสมประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ใน Career Path ของตำแหน่งอำนาจการหรือบริหาร แต่ละตำแหน่งในส่วนราชการนั้น ๆ

ก่อนที่จะนำ Career Path และ Succession Plan ไปใช้ในส่วนราชการได้นั้น ส่วนราชการต้องมีความพร้อมในกระบวนการพื้นฐานเสียก่อน กระบวนการพื้นฐานเหล่านั้นได้แก่ “กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)” และ “กระบวนการบริหารสมรรถนะ (Competency Management)” ทั้งสองกระบวนการนี้เปรียบเสมือน “พื้น” ที่มั่นคงของบ้าน จากนั้นส่วนราชการจึงควรสร้างกระบวนการย่อยอันเปรียบเสมือน “เสา” ที่แข็งแรง ได้แก่ กระบวนการสอนแนะงาน (Career Coaching) กระบวนการออกแบบ และบริหารจัดการเส้นทางการส่งสมประสงค์และผลงาน (Career Path Design & Management) และกระบวนการเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรม (Classroom Learning) เมื่อกระบวนการพื้นฐานต่าง ๆ มีความแข็งแรงดีแล้ว (โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบบริหารผลการปฏิบัติงานต้องสมบูรณ์ในระดับหนึ่ง กล่าวคือ KPI วัดผลการปฏิบัติงานได้จริง และคะแนนผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าเชื่อถือได้) ส่วนราชการจึงจะออกแบบและดำเนินการจัดทำ Succession Plan ให้ได้ผลดี ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า “ส่วนราชการไม่สามารถทำให้ทุกคนเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารได้ แต่ส่วนราชการสามารถทำให้คนที่ดีและเก่งเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารได้อย่างต่อเนื่องด้วยการจัดทำ Succession Plan”

๒.๖ ความหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ ดังนี้

๒.๖.๑ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ ให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูง/ระดับผู้นำองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Leadership Continuity) ทั้งนี้ เพื่อทดแทนในตำแหน่งเดิมและรองรับตำแหน่งที่จะต้องกำหนดขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, ๒๕๕๖)

๒.๖.๒ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การจัดการอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบครบองค์ (Comprehensive) เพื่อให้ข้าราชการผู้สืบทอดมีความพร้อมสำหรับสืบทอดหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักบริหารระดับสูง ได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมโดยการ ๑) มอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ในหลากหลายหน่วยงาน ๒) เข้ารับการอบรมในหลักสูตรสำคัญ (Milestone Programs) และโครงการฝึกอบรมอื่นๆ รวมทั้งเน้นนโยบายที่จะส่งเสริมข้าราชการผู้สืบทอดให้ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างรอบด้านและต่อเนื่องด้วย (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ๒๕๖๒)

๒.๖.๓ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือ การกำหนดแผนพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมแก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กร (Human Intellectual Management Co.)

๒.๖.๔ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) คือ การจัดเตรียมคนเพื่อทดแทนตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร โดยจัดทำเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์กร เป็นต้น และมีการกำหนดระบบการพัฒนาบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบในระยะยาว (อนุโรจน์, ๒๕๖๑)

๒.๖.๕ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นการวางแผนอนาคตการทำแผนเชิงรุก เพื่อช่วยลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญและความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยองค์กรจะต้องประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นระยะๆ มีการสรรหา พัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ที่จะต้องหาผู้สืบทอดเพื่อดำรงตำแหน่ง ถ้าองค์กรได้มีการพัฒนาและวางแผนองค์กรไว้ทั้งหมด ทำให้องค์กรสามารถวางแผนสรรหาและพิจารณาคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ทำให้องค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงทั้งหลายได้ถูกต้อง สามารถวางแผนการพัฒนา ฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรที่จะมาสืบทอดตำแหน่งล่วงหน้าและยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรในองค์กร (สวนพุด, ๒๕๕๘)

ผู้ศึกษาจึงขอสรุปการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การสรรหาบุคคลภายในองค์กรที่เป็น “ดาวเด่น” (Talent) ที่สามารถสร้างผลงานที่เลิศตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ แทนที่ที่ตำแหน่งนั้น ๆ วางลง โดย “ดาวเด่น” ดังกล่าว จะต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านวิสัยทัศน์และคุณวุฒิ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ที่วางลงในทันทีตามที่องค์กรกำหนด โดยองค์กรจะทำการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีความพร้อมและเหมาะสมที่สุด เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ถือเป็นการมอบหมายงานที่สำคัญขององค์กรให้แก่ผู้ที่เหมาะสมในเวลาอันควร (Put the right person on the right job at the right time) เพื่อให้งานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งดังกล่าวมีความต่อเนื่อง โดยไม่เกิดการสะดุดไม่ว่ากรณีใด ๆ

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้วยความเชื่อที่ว่าผู้บริหารที่มากด้วยความสามารถเพียงผู้เดียว ก็จะนำพาองค์กรให้เติบโตและประสบความสำเร็จได้ แต่ด้วยสภาพการแข่งขันและสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนสืบทอดตำแหน่งจึงไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จขององค์กรมิได้ขึ้นอยู่กับ “ผู้บริหาร” เพียงคนเดียว หากแต่ยังต้องอาศัยความชำนาญความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของข้าราชการในแต่ละระดับเช่นกัน ดังนั้น แม้องค์กรจะมีแม่ทัพที่มากด้วยความสามารถเช่นใด แต่หากขาด “ขุนพล” ที่เก่งกล้า ที่สามารถแปลงนโยบายและวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติแล้ว ผู้นำองค์กรก็จะไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ดังนั้น การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในปัจจุบันนี้จึงครอบคลุมการวางแผนสำหรับตำแหน่งอื่น ๆ ที่สำคัญ ที่เป็นเหมือน “หัวใจ” ขององค์กรนั้น ๆ คือ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นแกนหลักสำคัญขององค์กร ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านวิชาการในเรื่องต่าง ๆ เฉพาะทางอันเป็นภารกิจหลักสำคัญขององค์กร

๒.๗ หลักการของแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

สำนักงาน ก.พ. (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, ๒๕๕๖) มีแนวคิดในการสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ หรือ แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) โดยมีหลักการของเป็นสืบทอดตำแหน่ง ดังนี้

- ๑) เป็นแผนระดับนโยบายที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของส่วนราชการ
- ๒) เป็นแผนสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการที่ส่งผลต่อการดำเนินการให้องค์กรบรรลุพันธกิจ
- ๓) เป็นการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพและพัฒนาข้าราชการที่มีศักยภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๔) เน้นการสรรหาบุคคล เพื่อมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงภายในส่วนราชการ มากกว่าสรรหาจากภายนอกส่วนราชการ
- ๕) แตกต่างจากแผนทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง (Replacement Planning) ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อสรรหามาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง ณ ขณะนั้น โดยไม่มีการวางแผนหรือเตรียมการสรรหาคนไว้ล่วงหน้า โดยแผนทดแทนตำแหน่งนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อหน่วยงานต้นสังกัดมีความต้องการหรือมีความจำเป็นในการสรรหามาดำรงตำแหน่งที่ว่างลงในเวลานั้น

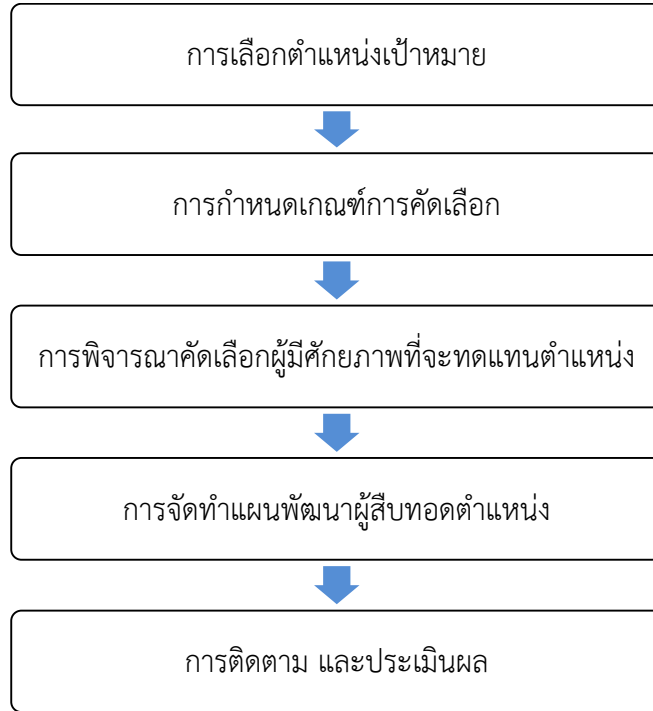
๒.๘ ประโยชน์ของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

สำนักงาน ก.พ. (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, ๒๕๕๖) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งของส่วนราชการ ไว้ดังนี้

- ๑) ส่วนราชการมีการประเมินความพร้อมขององค์กรอยู่เสมอว่า มีกำลังคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถอยู่เป็นจำนวนเท่าไร ส่งผลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยมั่นใจว่าตำแหน่งสำคัญๆ ในกรมปศุสัตว์มีผู้มีความรู้ที่มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานได้เทียบเท่าหรือสูงกว่าผู้ดำรงตำแหน่งเดิม
- ๒) ส่วนราชการสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกคนในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น สามารถวางแผนหาคนได้ล่วงหน้า เพื่อรองรับตำแหน่งที่ว่างลงจากการเกษียณอายุราชการ และตำแหน่งที่หาผู้มีความรู้ที่มีคุณสมบัติมาดำรงตำแหน่งได้ยาก
- ๓) ส่วนราชการสามารถวางแผนการพัฒนาข้าราชการ (Development Plan) ได้สอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง เป็นเครื่องมือผลักดันให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้ในกรมปศุสัตว์
- ๔) เป็นการเพิ่มโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับข้าราชการที่มีศักยภาพสูง ซึ่งจะเป็นเครื่องมือจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการเนื่องจากแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นระบบที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของข้าราชการจากการสรรหาและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจากบุคคลภายในมากกว่าการสรรหาจากภายนอกส่วนราชการ
- ๕) ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้กับข้าราชการ ทำให้ข้าราชการรับทราบถึงความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาจุดอ่อน และเสริมสร้างจุดแข็งของตนเองได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

๒.๙ ขั้นตอนของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

สำนักงาน ก.พ. ได้วางแนวทาง หรือขั้นตอนของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, ๒๕๕๖) โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง การพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอด การกำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอด และการติดตามประเมินผลการพัฒนา ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ ๒ ขั้นตอนของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

๒.๙.๑ การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย

การเลือกตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยอาจเลือกจากตำแหน่งที่มีการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) แล้วก็ได้ หรือเลือกตำแหน่งเป้าหมายอื่นที่มีความสำคัญและเป็น “หัวใจหลัก” ขององค์กร เช่น ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเพราะเป็นตำแหน่งในสายงานหลักที่ส่งผลต่อการดำเนินการให้บรรลุภารกิจ/พันธกิจ ของหน่วยงาน

๒.๙.๒ การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

การกำหนดคุณสมบัติและหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง จะต้องเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. และส่วนราชการสามารถกำหนดคุณสมบัติอื่น ๆ เพิ่มเติมได้

๒.๙.๓ การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

เมื่อกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์การคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่งแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดวิธีการดำเนินการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง โดยเลือกวิธีการประเมิน การแสดงผลงาน การแสดงวิสัยทัศน์ การทำแบบทดสอบ ให้ตรงตามเกณฑ์การคัดเลือกที่จะใช้อย่างน้อย ๒ วิธีการหรือกระบวนการ จากนั้นนำค่าคะแนนจากการประเมินด้วยเครื่องมือต่าง ๆ มาพิจารณาคัดเลือกและ

จัดลำดับผู้มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่งต่อไป โดยหลักของการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง ควรแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ระดับที่ ๑ การกรองเพื่อคัดเลือก “คนดี” ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเป็น ผู้สืบทอดตำแหน่งทุกคน ต้องผ่านการคัดกรองในระดับนี้ก่อน เช่น อายุ อายุงานในตำแหน่งเดิมไม่น้อยกว่าที่ปวุฒิการศึกษา ผลงานที่ผ่านมา ความประพฤติ การลงโทษทางวินัย คุณธรรม จริยธรรม

ระดับที่ ๒ การกรองเพื่อคัดเลือกคนดีที่เป็น “คนเก่ง” ไว้สำหรับการคัดเลือกรายชื่อคนดีที่ถูกเสนอชื่อขึ้นมาเพื่อพิจารณาให้เป็นผู้ที่อยู่ในระบบ Succession Plan โดยกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ ตามตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม

ระดับที่ ๓ การกรองคนดีและคนเก่งที่ “เหมาะสม” คนที่ผ่านกระบวนการในระดับ ๒ มาแล้ว ส่วนใหญ่มีคุณสมบัติทั้งดีและเก่งอยู่แล้ว ขั้นตอนนี้เน้นการพิจารณาเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่เป็นคนดีและเก่งที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งเป้าหมายที่จะเลื่อนขึ้น

๒.๙.๔ การจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Development Plan)

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งยวดที่จะช่วยให้เตรียมความพร้อมให้ผู้สืบทอดตำแหน่ง มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ตรงตามที่คาดหวัง รวมถึงทำให้ข้าราชการรับทราบถึงความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างชัดเจน สามารถพัฒนาจุดอ่อน และเสริมสร้างจุดแข็งของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง มี ๒ องค์ประกอบ คือ

๑) การจัดทำกรอบสังเขปประสบการณ์ (กรอบใหญ่ของการพัฒนาผู้สืบทอด)

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้กรอบสังเขปประสบการณ์ หรือ Experience Accumulation Framework : EAF เป็นเครื่องมือสำหรับใช้อ้างอิงในการวางแผนพัฒนารายบุคคล ตลอดจนใช้วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อนของผู้พัฒนา (คู่มือการจัดทำกรอบสังเขปประสบการณ์สำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, ๒๕๕๙) โดยมีหลักการ คือ เน้นการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติจริงได้ในลักษณะ On The Job Training ใช้การฝึกอบรม Training เพื่อเสริมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ใช้ความต้องการของส่วนราชการเป็นตัวตั้งเป้าหมาย สร้างความรอบรู้ (Well-Rounded) มีการกำหนดกรอบเวลาในการพัฒนาที่เหมาะสม

กระบวนการจัดทำกรอบสังเขปประสบการณ์

๑. วิเคราะห์ความต้องการของกำลังคนและกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย
๒. กำหนดหน่วยงานที่จะต้องเรียนรู้
๓. กำหนดสาระของการเรียนรู้
๔. ระบุตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่จะใช้วัด
๕. กำหนดระยะเวลาการเรียนรู้
๖. กำหนดผู้สอนงาน
๗. กำหนดวิธีการพัฒนา
๘. การทบทวนกรอบสังเขปประสบการณ์

๒) การจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคล หรือ แผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งรายบุคคล สำนักงาน ก.พ. (คู่มือการจัดทำแผนเฉพาะบุคคล สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๐) ได้วางแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ประกอบด้วย ๒ มิติ คือ

๑. การพัฒนาระยะยาว เพื่อเสริมสร้างศักยภาพที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่กำหนดไว้ตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์

๒. การพัฒนาระยะสั้น เพื่อเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) และแก้ไขจุดที่ต้องปรับปรุง (Developmental area) โดยเน้นให้สามารถสร้างผลงานหรือปฏิบัติงาน หรือมีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้

กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย

๑. การประเมินช่องว่างในการพัฒนา (Assess) ประกอบด้วยข้อมูลพื้นฐานเป้าหมายตามกรอบสั่งสมประสบการณ์ ผลการประเมินการปฏิบัติราชการรอบที่ผ่านมา กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาที่ได้จากการประเมินร่วมกัน

๒. การกำหนดวิธีการพัฒนา (Acquire) เป็นการผสมผสานเทคนิควิธีการและมีความเหมาะสมเป็นรายบุคคล พร้อมระบุปัญหาอุปสรรค ปัจจัยสนับสนุน การวัดความสำเร็จ

๓. การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง (Apply) ระบุโอกาสที่จะนำไปปรับใช้การติดตามความก้าวหน้า วิธีการวัดผล

วิธีในการพัฒนา ได้แก่

๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Training)

๒. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)

๓. การสอนงาน (Coaching)

๔. การให้คำปรึกษา (Consulting)

๕. การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

๖. การมีพี่เลี้ยง (Mentoring)

๗. การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-Learning)

๒.๙.๕ การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา

การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา จะถูกดำเนินการโดยผู้สอนงาน หรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล Successor ติดตามและประเมินผลงานเป็นระยะโดยประเมินถึงความสามารถที่ได้รับการพัฒนาและไม่ได้รับการพัฒนา และการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้ Successor ได้ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตัวเองเพื่อให้สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงานที่ได้รับมอบหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งการปรับเปลี่ยน และปรับปรุงความสามารถตามความเหมาะสม

๒.๑๐ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ผลการศึกษาของหน่วยงานราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Office Of Personnel Management (OPM) มีหน้าที่รับผิดชอบและบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ ได้ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จในด้านต่างๆ เพื่อผลักดันให้การบริหารแผนสืบทอดตำแหน่ง สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ๖ ข้อ คือ (วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๖๑)

๑) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นในการส่งเสริม สนับสนุน และรับผิดชอบอย่างจริงจัง ตลอดจนตระหนักว่า ตนเองคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการติดตามความคืบหน้า และ

เป็นตัวอย่งที่ดีในด้านการมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่นจากผู้บริหารนี้ ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานต่างๆ ในการบริหารจัดการแผนสืบทอดตำแหน่ง หากขาดปัจจัยนี้แล้ว การนำแผนการบริหารไปปฏิบัติย่อมเป็นเรื่องยาก

๒) การบริหารกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล การลงทุนในอนาคตขององค์กร การบริหารงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร และต้องมีการบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งจะเป็จุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้แผนสืบทอดตำแหน่งมีความเข้าใจที่ชัดเจนว่าพวกเขาได้รับการคาดหวังอะไรจากองค์กร รวมถึงเป็นการปลุกดันให้คนเก่งมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีผลการทำงานที่สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้ง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และผลตอบแทนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนสืบทอดตำแหน่ง ด้วยการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน สอดคล้องกับผลตอบแทนที่ต้องแตกต่างจากบุคลากรที่มีผลงานธรรมดาถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่แผนสืบทอดตำแหน่งไม่ควรมองข้าม

๓) การกำหนดรูปแบบกรอบสมรรถนะที่จำเป็น เมื่อองค์กรมีทิศทางและนโยบายที่ชัดเจนแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาต่อ คือ การกำหนดรูปแบบความสามารถที่ต้องการหรือกรอบสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรให้ชัดเจน โดยต้องเชื่อมโยงทิศทาง เป้าหมายตลอดจนแผนหลักขององค์กร

๔) การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม เมื่อมีการระบุความสามารถหรือกรอบสมรรถนะที่หน่วยงานต้องการตามความจำเป็นแต่ละตำแหน่งเป้าหมายและลักษณะขององค์กรแล้ว กระบวนการคัดเลือกสรรหาผู้มีความสามารถตามหลักเกณฑ์นั้น ๆ จะต้องมีการที่โปร่งใสและยุติธรรม รวมทั้งต้องเปิดกว้างให้บุคลากรที่มีความสามารถทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน มีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังอะไร และควรมีบุคลากรที่ครอบคลุมในหลายระดับ ไม่เพียงแต่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น แต่ควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กับผู้สืบทอดตำแหน่ง ทั้งสิ่งที่ทำได้ดีและยังทำได้ไม่ตัวอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลความสำเร็จของงานที่สามารถสอบทวนกระบวนการดำเนินงานเป็นรายบุคคลได้อย่างชัดเจน

๕) การศึกษาและประเมินความพร้อมของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรมีการจัดทำฐานข้อมูล ที่รวบรวมเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างครบถ้วนครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย โดยองค์กรสามารถเฝ้าติดตามและประเมินผลงานของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนเป็นประจำทุกเดือนและทุกปี ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งนั้น จำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงและพูดถึงเป้าหมายของแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ต้องเปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้แจ้งและสื่อสารข้อมูลป้อนกลับโดยตรงไปตรงมา ทั้งในส่วนของคนเก่งที่มีความมุ่งมั่นจะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องกับองค์กร รวมถึงคนเก่งบางคนที่ไม่พร้อมจะไปต่อและต้องการขอยกเลิกแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเป็นมุมมองประกอบการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์กรต่อไป

๖) การพัฒนาศักยภาพ โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย การพัฒนาผู้นำ ควรมีการประเมินศักยภาพ มองหาจุดแข็งที่แต่ละคนมี และหาทางพัฒนาจุดแข็งนั้นให้แกร่งยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกัน หากมีจุดอ่อนในเรื่องบางเรื่องที่สามารถเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและการเติบโตในอนาคต ก็ต้องหาทางแก้ไขปรับปรุงด้วยโดยจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล ที่มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะความสามารถและการเรียนรู้ผ่านการทำงานจริงในโครงการที่ท้าทายและมีความรับผิดชอบที่นอกเหนือจากหน้าที่การงานในปัจจุบัน ซึ่งอาจมีความรับผิดชอบสูงกว่าเดิม

๒.๑๑ แนวคิดเรื่องกรอบสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework)

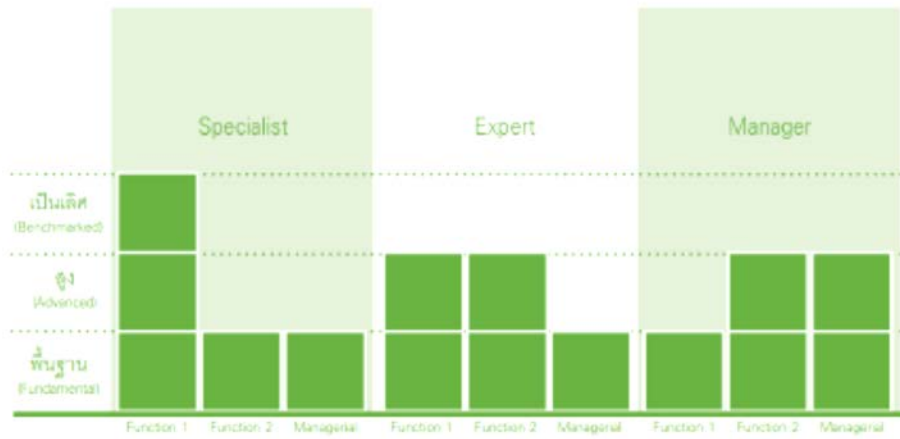
กรอบสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า EAF เป็นแผนความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกำลังขององค์กร โดยเน้นที่การเตรียมกำลังที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานประเภทใดประเภทหนึ่ง เป็นวัฏกรรมของแผนความก้าวหน้าในอาชีพรูปแบบหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้นโดยศึกษาจากลักษณะและปัญหาภายใต้บริบทของการทำงานในภาคราชการ ดังนั้น จากปัญหาที่สำคัญของภาคราชการในปัจจุบันข้าราชการมีความรู้ลึก มากกว่ารู้รอบ อันเนื่องมาจากการขาดการหมุนเวียนงาน ทำให้แนวคิดในการออกแบบกรอบสั่งสมประสบการณ์ได้รับการพัฒนามาจากฐานความเชื่อที่ว่า “การหมุนเวียนงาน” เป็นการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่สำคัญที่สุด การสั่งสมประสบการณ์ทำงานที่หลากหลายเป็นการพัฒนาที่ทำให้คนได้เรียนรู้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (ศุภยรักษ์บริหารระดับสูง, ๒๕๕๙)

ดังนั้น กรอบสั่งสมประสบการณ์ จึงหมายถึง กรอบสำหรับการพัฒนาที่เน้นการหมุนเวียนงานเพื่อปฏิบัติงานในสำนัก/กอง ต่างๆ ภายในส่วนราชการ โดยการหมุนเวียนไปยัง สำนัก / กอง นั้น ๆ หมายถึง การไปปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นข้าราชการในสำนัก/กองนั้น ซึ่งจะส่งผลให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้มีโอกาสเรียนรู้ทั้งความรู้ ทักษะ ขั้นตอน / กระบวนการทำงาน รวมทั้งวัฒนธรรมของสำนักงาน / กอง นั้น ๆ ซึ่งแตกต่างจากการไปฝึกงาน / ดูงานระยะสั้นที่ไปในฐานะ “คนนอก” มากกว่า “คนในสังกัด” กรอบสั่งสมประสบการณ์เปรียบเสมือนแผนที่ไปยังสถานที่ใดที่หนึ่ง เป็นการสร้างโดยผู้มีประสบการณ์ ซึ่งเป็นเพียงการแนะนำเส้นทางการเดินทางเท่านั้น หากแต่ผู้เดินทางจะไปถึงจุดหมายได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เดินทางเป็นหลัก กรอบสั่งสมประสบการณ์จึงเป็นแผนที่การพัฒนาที่สร้างขึ้นเพื่อเตรียมข้าราชการให้มีความพร้อมที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเท่านั้น การได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป้าหมายขึ้นอยู่กับ การพิสูจน์ความสามารถ และการสร้างผลงานของข้าราชการแต่ละคน

การเริ่มต้นของการจัดทำกรอบสั่งสมประสบการณ์ คือการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายว่าจะพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนให้เป็นแบบใด เป้าหมายของการพัฒนาตามกรอบสั่งสมประสบการณ์ สามารถจำแนกออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ (Specialist)
๒. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert)
๓. ผู้บริหาร (Manager)

ซึ่งแต่ละบทบาทจะถูกพัฒนาด้วยแนวทางเฉพาะที่แตกต่างกัน โดยตำแหน่งประเภทบริหารจะมุ่งเน้นการเรียนรู้รอบด้าน ควบคู่กับการเสริมสร้างทักษะและสมรรถนะทางการบริหารเป็นสำคัญ ในขณะที่ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มุ่งเน้นให้มีการพัฒนาความรู้และสั่งสมประสบการณ์ในงานด้านใดด้านหนึ่ง ดังแผนภาพแสดงการพัฒนาสำหรับตำแหน่งเป้าหมายด้วยแนวทางเฉพาะที่แตกต่าง



ภาพที่ ๓ การพัฒนาสำหรับตำแหน่งเป้าหมายด้วยแนวทางเฉพาะที่แตกต่าง
ที่มา : คู่มือการจัดทำกรอบสังขสมประสพการณั ศูนย์นักรบริหารระดับสูง ปี ๒๕๕๙

- ๑) หลักการของกรอบสังขสมประสพการณั คือ
 ๑. เน้นการเรียนรู้ เพื่อปฏิบัติจริงได้ในลักษณะ On The Job Training
 ๒. ใช้การฝึกรอบรม Training เพื่อเสริมองค์ความรู้ที่จำเป็น
 ๓. ใช้ความต้องการของส่วนราชการเป็นตัวตั้งเป้าหมาย
 ๔. เน้นการสร้างควมรอบรู้ (Well-Rounded)
 ๕. การกำหนดกรอบเวลาในการพัฒนา ต้องมีความเหมาะสม ไม่มากและไม่น้อยเกินไป
- ๒) ประโยชน์ที่ร่รับจากการมีกรอบสังขสมประสพการณั
 ๑. ประโยชน์ต่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
 - เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ
 - มีเส้นทางการพัฒนาที่ชัดเจน
 - มีความมั่นคงในสายอาชีพ
 - สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานขององค์กร
 ๒. ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน
 - ผู้ได้บังคับบัญชาทราบขอบเขตของงาน
 - ช่วยลดภาระงานประจำวันในการมอบหมายงาน
 - มีเวลาเพียงพอในการวางแผนงานด้านต่าง ๆ
 - สร้างตัวแทนในการทำงานแทนหัวหน้างาน
 ๓. ประโยชน์ต่อองค์กร
 - สร้างระบบ / มาตรฐานในการพัฒนาบุคลากร
 - สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร
 - จูงใจคนเก่ง คนดี ให้อยู่ในองค์กร

๓) ระดับของกรอบสังเขปประสพการณ สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ ได้แก่

๑. กรอบสังเขปประสพการณภาพรวม คือ กรอบการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แต่ละตำแหน่ง เป็นกรอบภาพรวมที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาผ่านการหมุนเวียนการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามตำแหน่งเป้าหมายนั้น ๆ

๒. กรอบสังเขปประสพการณรายบุคคล คือ กรอบการพัฒนาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แต่ละบุคคล ซึ่งรายละเอียดของแผนการพัฒนา ทิศทางการพัฒนาและระยะเวลาในกรอบของแต่ละบุคคล จะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับข้อมูลภูมิหลังเกี่ยวกับการศึกษา ประสพการณการทำงานและสมรรถนะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละบุคคล

๔) เป้าหมายของการพัฒนาตามกรอบสังเขปประสพการณ มี ๓ ระดับ คือ

๑. ระดับพื้นฐาน (Fundamental) หมายถึง ความสามารถในระดับความรู้พื้นฐานทั่วไป ในการปฏิบัติหน้าที่ เน้นที่องค์ความรู้ทั่วไป

๒. ระดับสูง (Advanced) หมายถึง ความสามารถในระดับที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้พื้นฐานกับ งานในลักษณะต่าง ๆ ได้ สามารถคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง

๓. ระดับเป็นเลิศ (Benchmarked) หมายถึง ความสามารถในระดับที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ใหม่ นวัตกรรม รวมถึงความสามารถในระดับที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลในวิชาชีพ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสามารถระดับนี้ต้องใช้การศึกษาเฉพาะในทางลึก

๕) กระบวนการจัดทำกรอบสังเขปประสพการณ

๑. วิเคราะห์ความต้องการของกำลังคนและกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย

๒. กำหนดหน่วยงานที่จะต้องเรียนรู้

๓. กำหนดสาระของการเรียนรู้

๔. ระบุตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่จะใช้วัด

๕. กำหนดระยะเวลาการเรียนรู้

๖. กำหนดผู้สอนงาน

๗. กำหนดวิธีการพัฒนา

๘. การทบทวนกรอบสังเขปประสพการณ

การจัดทำกรอบสังเขปประสพการณ และแผนความก้าวหน้าในอาชีพรายบุคคล หรือ กรอบสังเขปประสพการณรายบุคคล เป็นเพียงขั้นตอนเริ่มต้นของการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ ในส่วนราชการ โดยเป็นเพียงกรอบกว้าง ๆ ของแต่ละตำแหน่งเป้าหมายเท่านั้น และถือเป็นการดำเนินการ ในระยะแรกของส่วนราชการที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ของส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ

จากแนวคิด ทฤษฎี และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดข้างต้น ผู้ศึกษาจึงขอสรุปว่าการจัดทำ แผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่มุ่งเน้นการ ปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ประเด็นปฏิรูปที่ ๔ ที่ระบุว่า มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สามารถดึงดูด สร้าง และรักษาคนดี คนเก่งไว้ในภาครัฐ ซึ่งนำสู่แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ และยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ และ เชื่อมโยงถึงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมปศุสัตว์พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓ (HR Scorecard) เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรและประสิทธิภาพของระบบราชการ รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีการวางระบบการ เตรียมความพร้อม เพื่อทดแทนบุคลากร ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและ

สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการในอนาคตได้ ผู้ศึกษาจึงขอสรุปความสอดคล้องและเชื่อมโยงของนโยบายต่อการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งของหน่วยงาน ดังแผนภาพนี้



ภาพที่ ๔ ความสอดคล้องและเชื่อมโยงของนโยบายต่อการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งของหน่วยงาน

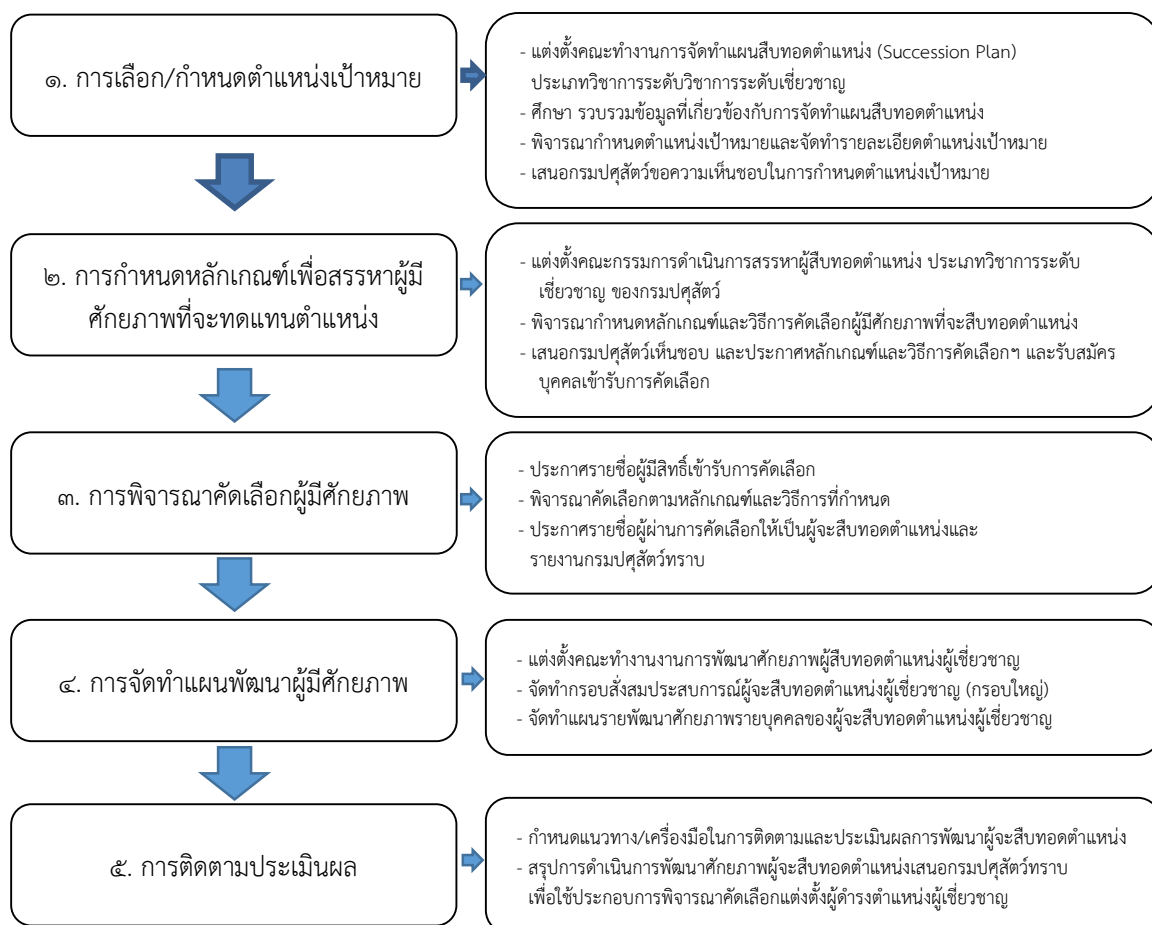
กรมปศุสัตว์ ในฐานะองค์กรทางด้านวิชาการปศุสัตว์อันดับหนึ่งของประเทศไทยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ จึงได้เชื่อมโยงระบบการสรรหา การเลือกสรร และการพัฒนาบุคลากร ให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญ ด้วยการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ (Succession Plan) เป็นการนำร่อง ๑ ตำแหน่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดแทนตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ที่จะว่างลงจากการเกษียณอายุราชการ ลาออก และเสียชีวิต เป็นการเตรียมความพร้อมในการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และยังเป็นการดึงดูด รักษา และจูงใจ คนเก่ง คนดี ให้อยู่ในกรมปศุสัตว์ และพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจด้านวิชาการระดับเชี่ยวชาญได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะกล่าวรายละเอียดในบทที่ ๓ ต่อไป

บทที่ ๓

ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ เป็นการดำเนินการตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เพื่อสร้างบุคลากรหรือกลุ่มคนที่มีความรู้ ความสามารถ และพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านไว้รองรับหรือบรรจุในตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญที่ว่างลง สามารถสรุปขั้นตอนการดำเนินการเพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำคัญอื่น ๆ ของกรมปศุสัตว์ต่อไป สามารถแบ่งออกเป็น ๕ ขั้นตอน คือ

- ๓.๑ ขั้นตอนที่ ๑ การเลือก/กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย
 - ๓.๒ ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อสรรหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทน
 - ๓.๓ ขั้นตอนที่ ๓ การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง
 - ๓.๔ ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ
 - ๓.๕ ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามประเมินผล
- โดยแต่ละขั้นตอนมีสรุปรายละเอียดการดำเนินการได้ตามภาพ ดังนี้



ภาพที่ ๕ ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)
สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์

๓.๑ ขั้นตอนที่ ๑ การเลือก/กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย

กองการเจ้าหน้าที่ ได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ โดยมีผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่เป็นประธานคณะทำงาน และคณะทำงานประกอบด้วยบุคลากรของกลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง และกลุ่มพัฒนาบุคลากร เพื่อศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งการวิเคราะห์ข้อมูล ทิศทาง และนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓ แผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาทำการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย และเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ต่อไป

คณะทำงานจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ ได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กรมปศุสัตว์เป็นหน่วยงานวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการปศุสัตว์เป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย มีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงานด้านการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการผลิตปศุสัตว์ เพื่อให้ได้สัตว์พันธุ์ดี และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตปศุสัตว์ให้ได้มาตรฐาน ปลอดภัยต่อผู้บริโภค โดยเฉพาะข้าราชการพลเรือน ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ หรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเชิงลึก เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยการผสมเทียมและความสมบูรณ์พันธุ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาพันธุ์โคนม ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์อาหารสัตว์ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและชันสูตรโรคสัตว์ เป็นต้น ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่ตนมีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อกรมปศุสัตว์อย่างสูงสุดได้ โดยกรมปศุสัตว์มีตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น จำนวน ๔๗ ตำแหน่ง แยกตามสายงานได้ดังนี้

๑. ตำแหน่งนายสัตวแพทย์เชี่ยวชาญ	จำนวน ๒๘ ตำแหน่ง
๒. ตำแหน่งนักวิชาการสัตวบาลเชี่ยวชาญ	จำนวน ๑๒ ตำแหน่ง
๓. ตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์เชี่ยวชาญ	จำนวน ๓ ตำแหน่ง
๔. ตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์การแพทย์เชี่ยวชาญ	จำนวน ๑ ตำแหน่ง
๕. ตำแหน่งเศรษฐกรเชี่ยวชาญ	จำนวน ๑ ตำแหน่ง
๖. ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ	จำนวน ๑ ตำแหน่ง
๗. ตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบภายในเชี่ยวชาญ	จำนวน ๑ ตำแหน่ง

ในปี พ.ศ. ๒๕๖๓ กรมปศุสัตว์มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๒๙ ตำแหน่ง และเป็นตำแหน่งว่าง จำนวน ๑๘ ตำแหน่ง โดยในปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗ มีผู้เชี่ยวชาญที่จะเกษียณอายุราชการ จำนวน ๑๙ คน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างหลากหลายด้านการปศุสัตว์จะสูญหายไป อันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านการปศุสัตว์ในระยะยาว และมีผลกระทบต่อขาดแคลนกำลังคนที่มีศักยภาพ และการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุราชการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญของสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ ซึ่งมีตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ทั้งหมด ๓ ตำแหน่ง ได้แก่ ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพน้ำเชื้อพ่อพันธุ์ผสมเทียม (นายสัตวแพทย์เชี่ยวชาญ) ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ (นายสัตวแพทย์เชี่ยวชาญ) และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยการผสมเทียมและความสมบูรณ์พันธุ์ (นายสัตวแพทย์เชี่ยวชาญ) จะเกษียณอายุต่อเนื่องในปี ๒๕๖๓ ปี ๒๕๖๕ และปี ๒๕๖๗ โดยแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญ ดังนี้

๑. ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพน้ำเชื้อพ่อพันธุ์ผสมเทียม (นายสัตวแพทย์เชี่ยวชาญ) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยทางวิชาการสัตวแพทย์ด้านน้ำเชื้อและพ่อพันธุ์ วิทยาการระบบสืบพันธุ์สัตว์เพศผู้ ระบบต่อมไร้ท่อ สรีรวิทยา ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพน้ำเชื้อ การเก็บรักษาและการใช้น้ำเชื้อ การตรวจวิเคราะห์ คุณภาพด้านชีวภาพและสุขอนามัย พันธุศาสตร์โมเลกุล เกี่ยวกับน้ำเชื้อพ่อพันธุ์ และจุลชีพในน้ำเชื้อ ระบบควบคุมคุณภาพน้ำเชื้อพ่อพันธุ์ และศูนย์ผลิตน้ำเชื้อ ประยุกต์ พัฒนา การตรวจวิเคราะห์และควบคุมคุณภาพน้ำเชื้อ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขยายและปรับปรุงพันธุ์ปศุสัตว์

๒. ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ (นายสัตวแพทย์เชี่ยวชาญ) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาด้านเทคโนโลยีชีวภาพชีวโมเลกุล และอณูพันธุศาสตร์ โดยศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับยีน สารพันธุกรรมหรือดีเอ็นเอ ลายพิมพ์ดีเอ็นเอ เครื่องหมายโมเลกุล เครื่องหมายดีเอ็นเอ ความหลากหลายทางชีวโมเลกุล รวมถึงโรคทางพันธุกรรม เพื่อพัฒนาพันธุ์สัตว์ขยายพันธุ์สัตว์ และอนุรักษ์พันธุ์สัตว์พื้นเมืองและสัตว์ที่ใกล้สูญพันธุ์

๓. ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาการผสมเทียมและความสมบูรณ์พันธุ์ (นายสัตวแพทย์เชี่ยวชาญ) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาเกี่ยวกับการผสมเทียมและความสมบูรณ์พันธุ์ โดยศึกษาวิจัยด้านฮอร์โมน ต่อมไร้ท่อ เซลล์พันธุศาสตร์ โมเลกุล และสารอาหารที่จำเป็น ตลอดจนเอ็นไซม์ส่งผลถึงความสมบูรณ์ และเทคนิคการผสมพันธุ์ให้มีการปฏิสนธิและลูกอ่อนเจริญเติบโตจนคลอดได้เป็นปกติ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการผลิตน้ำนม การเจริญเติบโต ปัญหาการผสมติดยาก ผสมไม่ติด การค้นคว้าและวิจัยการนำชีวอินทรีย์และสมุนไพรมาแก้ไขปัญหการสืบพันธุ์ เพื่อทดแทนการใช้สารเคมี ซึ่งส่งผลถึงการปนเปื้อนในน้ำนมและเนื้อ ตลอดจนสิ่งแวดล้อม และพัฒนาพันธุ์สัตว์และขยายพันธุ์สัตว์ที่มีพันธุกรรมที่ดี

ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับตำแหน่งที่จะเกษียณอายุราชการสำหรับตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญของสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ ให้มีผู้ปฏิบัติงานที่มีองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการผสมเทียมและเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สำคัญ ด้านการผลิตปศุสัตว์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ คณะทำงานจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ จึงเห็นควรเสนองกรมปศุสัตว์ให้กำหนดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญของสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ เป็นตำแหน่งเป้าหมายในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ เป็นตำแหน่งนำร่องในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และตำแหน่งสำคัญอื่น ๆ ของกรมปศุสัตว์ โดยมีเหตุผลสำคัญประกอบ ดังนี้

๑. เป็นตำแหน่งที่ต้องเตรียมความพร้อมบุคคลไว้ทดแทนตำแหน่งที่จะเกษียณอายุราชการ เพื่อพัฒนาบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นตำแหน่งที่ต้องใช้องค์ความรู้เฉพาะด้านเชิงลึก ด้านการผสมเทียมและเทคโนโลยีชีวภาพด้านการผลิตปศุสัตว์ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรมปศุสัตว์ ในการศึกษา วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีชีวภาพด้านการผลิตปศุสัตว์ ผลิตและขยายพันธุ์สัตว์ น้ำเชื้อ เชื้อพันธุ์ เพื่อการพัฒนาการผลิตปศุสัตว์ และอนุรักษ์พันธุกรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์

๒. เป็นตำแหน่งในสายงานหลักของกรมปศุสัตว์ ได้แก่ ตำแหน่งนายสัตวแพทย์ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ส่งผลต่อการดำเนินการให้บรรลุตามภารกิจ/พันธกิจของกรมปศุสัตว์ ในการขับเคลื่อนการปศุสัตว์ของประเทศให้บรรลุตามเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. เป็นตำแหน่งที่มีความก้าวหน้าในสายอาชีพถึงระดับทรงคุณวุฒิ คือ ตำแหน่งนายสัตวแพทย์ทรงคุณวุฒิ

โดยตำแหน่งเป้าหมายเพื่อเป็นการนำร่องในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญของ
กรมปศุสัตว์ภายในสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์นั้น คือ ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทาง
พันธุกรรมสัตว์ อันมีเหตุผลสำคัญประกอบ ดังนี้

๑. ผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ เป็นตำแหน่งที่ต้องใช้องค์ความรู้เฉพาะด้าน
ในเชิงลึก คือ ด้านเทคโนโลยีชีวภาพ ชีวโมเลกุล และอนุพันธุศาสตร์เกี่ยวกับยีนและสารพันธุกรรม
ความหลากหลายทางพันธุกรรม และโรคทางพันธุกรรมสัตว์ รวมถึงการปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ Animal
Molecular Laboratory ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะทางที่ต้องอาศัยระยะเวลาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสูง

๒. ผู้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ในขณะนี้ มีกำหนดการ
เกษียณอายุราชการในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ ดังนั้น จะมีระยะเวลาในการดำเนินการสรรหาและพัฒนาผู้มีศักยภาพ
ที่เหมาะสม ประมาณ ๑ - ๒ ปี ทำให้มีการประเมินผล และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องและ
เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะทดแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากมีช่วงระยะเวลาการพัฒนาหรือเตรียมคน
ที่น้อยเกินไป การพัฒนาบุคลากรก็จะไม่สามารถวัดและประเมินผลการพัฒนาใด ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
แต่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพน้ำเชื้อพ่อพันธุ์ผสมเทียม จะเกษียณอายุราชการในปี พ.ศ. ๒๕๖๓
ซึ่งหากดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งดังกล่าว จะไม่มีระยะเวลาของการพัฒนาผู้มีศักยภาพ จะเป็น
เพียงการเลือกสรรบุคคลมาทดแทนตำแหน่งเช่นเดียวกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญจะต้อง
ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๐๘.๔/ว ๑๖
ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๓๘ และผู้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยการผสมเทียมและบำรุงพันธุ์
จะเกษียณอายุราชการในปี พ.ศ. ๒๕๖๗ ซึ่งมีระยะเวลายาวนานเกินไปที่จะดำเนินการสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอด
ตำแหน่ง อาจทำให้กระบวนการพัฒนาขาดความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่งเป้าหมายดังกล่าวได้

ในลำดับต่อมา คณะทำงานจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ประเภทวิชาการ
ระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ จึงได้จัดทำรายละเอียดของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์
เสนอกรมปศุสัตว์พิจารณาเห็นชอบและแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภท
วิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ เพื่อกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็น
ผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ที่จะทดแทนตำแหน่งเป้าหมาย
ดังกล่าวในขั้นตอนต่อไป โดยการจัดทำรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมาย ประกอบด้วย

๑. ชื่อตำแหน่ง หน่วยงานสังกัด
๒. หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)
๓. ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)
๔. ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)
๕. สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Competency)

ทั้งนี้ สามารถดูตัวอย่างการจัดทำรายละเอียดตำแหน่งเป้าหมาย ดังรายละเอียดในภาคผนวก

๓.๒ ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อสรรหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

กรมปศุสัตว์ได้พิจารณาเห็นชอบในการกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย (นำร่อง) เพื่อจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ คือ ตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ โดยมีนายสัตวแพทย์ทรงคุณวุฒิเป็นประธานคณะกรรมการและคณะกรรมการ ประกอบด้วยรองอธิบดีกรมปศุสัตว์ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพน้ำเชื้อพ่อพันธุ์ผสมเทียม ผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาการผสมเทียมและบำรุงพันธุ์ หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง หัวหน้ากลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาบุคลากร เพื่อศึกษาและดำเนินการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอด วิธีการ และเงื่อนไขในการพิจารณาสรรหา และคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งรายบุคคล และติดตามประเมินผลการพัฒนารวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสม

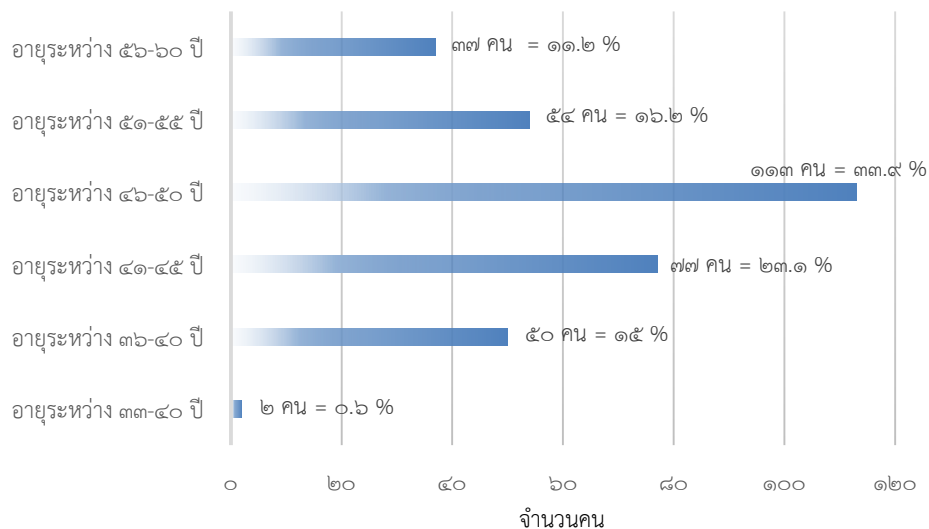
คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ ได้ทำการศึกษาและพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ จากแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของกรมปศุสัตว์ อันประกอบด้วย

๑. หน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป (Job Summary)
๒. หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
 - ก. ด้านการปฏิบัติการ
 - ข. ด้านการวางแผน
 - ค. ด้านการประสานงาน
 - ง. ด้านการบริการ
๓. คุณสมบัติที่จำเป็นในงาน (Job Specifications)
๔. ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งงาน
 - ก. ความรู้ที่จำเป็นในงาน
 - ข. กฎหมายเกี่ยวกับการปศุสัตว์
 - ค. ทักษะที่จำเป็นในงาน
 - ง. สมรรถนะที่จำเป็นในงาน
 - จ. สมรรถนะทางการบริหาร
 - ฉ. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

เพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลผู้มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ โดยคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ ได้ร่วมกันพิจารณากำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก ขั้นตอนการดำเนินการ วิธีการคัดเลือกและเกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง และพิจารณาไปสมัครเข้ารับการคัดเลือก ดังนี้

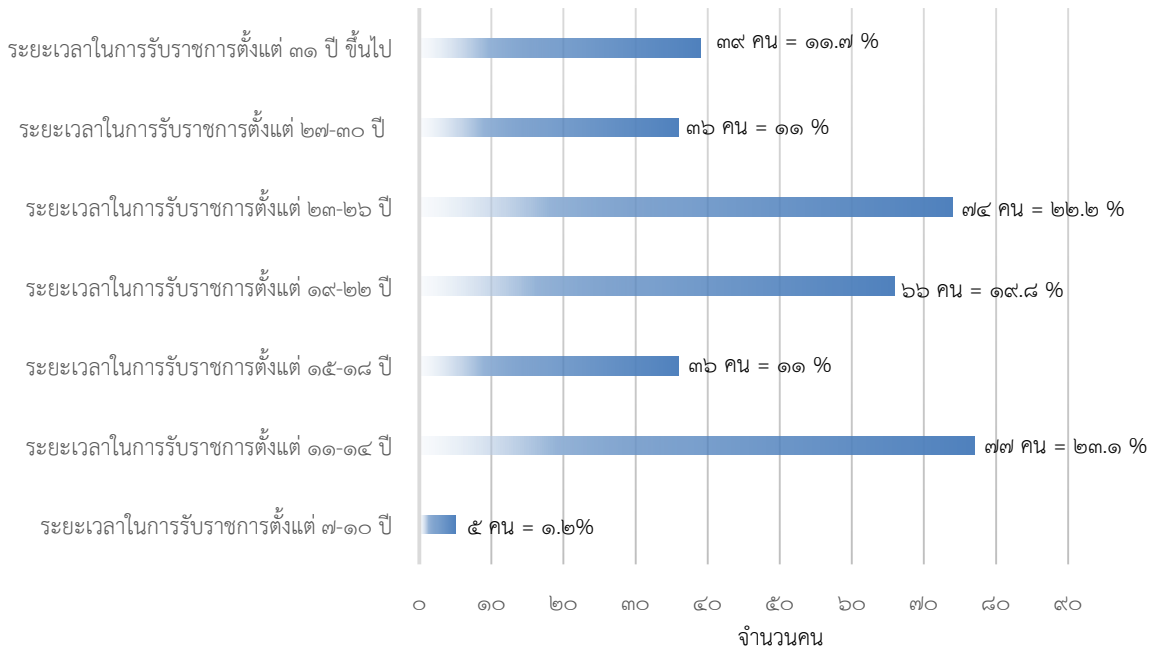
๑) คุณสมบัติของบุคคลที่จะสมัครเข้ารับการศึกษาเลือก

ตำแหน่งเป้าหมายของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ในครั้งนี้ คือ ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ เป็นตำแหน่งประเภทวิชาการสายงานนายสัตวแพทย์ ซึ่งเป็นสายงานหลักของกรมปศุสัตว์ มีผู้ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ระดับชำนาญการพิเศษ ที่สามารถเลื่อนระดับให้สูงขึ้นเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับเชี่ยวชาญได้ จำนวน ๓๓๓ คน ทั่วประเทศ ข้อมูลจากกลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง กองการเจ้าหน้าที่ ณ วันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๓ โดยสามารถแบ่งช่วงอายุของบุคคล ช่วงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ และช่วงอายุของการรับราชการดังแผนภาพต่อไปนี้



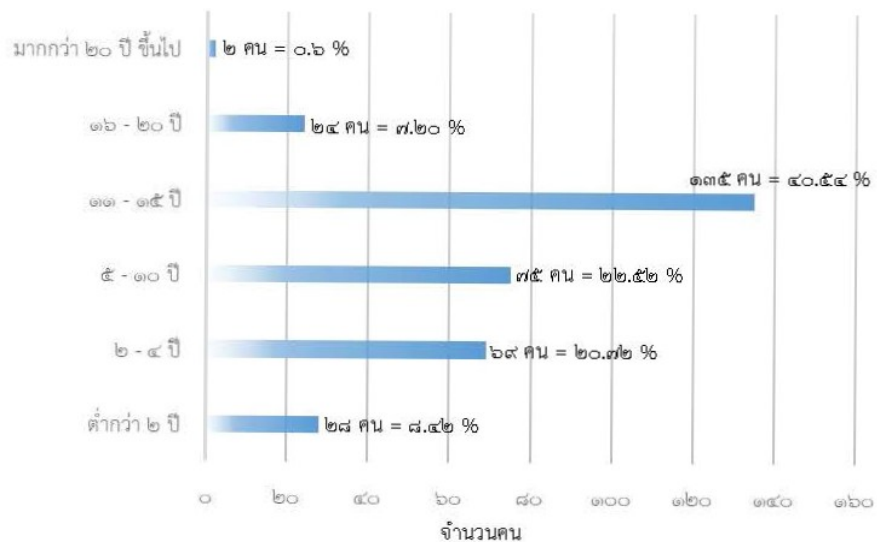
ภาพที่ ๖ แผนภาพแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ระดับชำนาญการพิเศษของกรมปศุสัตว์แยกตามช่วงอายุของบุคคล

จากแผนภาพที่ ๖ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ระดับชำนาญการพิเศษของกรมปศุสัตว์แยกตามช่วงอายุของบุคคล รวมทั้งสิ้น ๓๓๓ คน พบว่ามีผู้ดำรงตำแหน่งในช่วงอายุระหว่าง ๔๖ - ๕๐ ปี มากที่สุด จำนวน ๑๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๙ รองลงมาคือมีช่วงอายุระหว่าง ๔๑ - ๔๕ ปี จำนวน ๗๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๑ และมีช่วงอายุระหว่าง ๕๑ - ๕๕ ปี จำนวน ๕๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๒ โดยช่วงอายุระหว่าง ๓๓ - ๔๐ ปี มีผู้ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ชำนาญการพิเศษน้อยที่สุดเพียง ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๖ จากจำนวนนายสัตวแพทย์ชำนาญการพิเศษทั้งหมดของกรมปศุสัตว์



ภาพที่ ๗ แผนภาพแสดงจำนวนและร้อยละผู้ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ชำนาญการพิเศษของกรมปศุสัตว์แยกตามระยะเวลาการรับราชการดำรงตำแหน่งในสายงานนายสัตวแพทย์

จากแผนภาพที่ ๗ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ระดับชำนาญการพิเศษของกรมปศุสัตว์แยกตามระยะเวลาการรับราชการ รวมทั้งสิ้น ๓๓๓ คน พบว่ามีระยะเวลาในการรับราชการตั้งแต่ ๑๑ - ๑๔ ปี มากที่สุด จำนวน ๗๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๑ รองลงมาคือมีระยะเวลาในการรับราชการตั้งแต่ ๒๓ - ๒๖ ปี จำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๒ และมีระยะเวลาในการรับราชการตั้งแต่ ๑๙ - ๒๒ ปี จำนวน ๖๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๘ ในลำดับรองลงมา โดยระยะเวลาในการรับราชการตั้งแต่ ๗ - ๑๐ ปี มีเพียง ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๒ จากจำนวนนายสัตวแพทย์ชำนาญการพิเศษทั้งหมดของกรมปศุสัตว์



ภาพที่ ๘ แผนภาพแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ระดับชำนาญการพิเศษของกรมปศุสัตว์แยกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

จากแผนภาพที่ ๘ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ระดับชำนาญการพิเศษของกรมปศุสัตว์แยกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ชำนาญการพิเศษ รวมทั้งสิ้น ๓๓๓ คน พบว่ามีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ ๑๑ - ๑๕ ปี จำนวน ๑๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๕๔ รองลงมาคือมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ ๕ - ๑๐ ปี จำนวน ๗๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๕๒ และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ ๒ - ๔ ปี จำนวน ๖๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๗๒ โดยระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป มีเพียง ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๖ จากจำนวนนายสัตวแพทย์ชำนาญการพิเศษทั้งหมดของกรมปศุสัตว์

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ พิจารณาแล้วเห็นว่า คุณสมบัติเฉพาะสำหรับการแต่งตั้งเพื่อให้ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ระดับเชี่ยวชาญ ตามมาตรฐานกำหนดที่ ก.พ. กำหนด จะต้องดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ชำนาญการพิเศษ มาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปี และมีระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานนายสัตวแพทย์ ไม่น้อยกว่า ๗ ปี เพื่อเป็นการเปิดโอกาสในการเตรียมความพร้อมข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ เพื่อนำมาพัฒนาและเสริมสร้างประสบการณ์ให้เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวต่อไป จึงเห็นควรกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นจะต้องดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๒ ปี และควรมีประสบการณ์หรือระยะเวลาการปฏิบัติงานในสายงานตำแหน่งนายสัตวแพทย์ ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่าผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกจะมีองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในสายงานนายสัตวแพทย์ระดับสูงเหมาะสมที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ อีกทั้ง การสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้องค์ความรู้เฉพาะด้านในเชิงลึกในด้านเทคโนโลยีชีวภาพ ชีวโมเลกุล และอณูพันธุศาสตร์เกี่ยวกับยีนและสารพันธุกรรม ความหลากหลายทางพันธุกรรม และโรคทางพันธุกรรมสัตว์ รวมถึงการปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ Animal Molecular Laboratory จึงจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ และต้องมีผลงานหรือชิ้นงานที่รับผิดชอบอันมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับเทคโนโลยีชีวภาพชีวโมเลกุล อณูพันธุศาสตร์เกี่ยวกับยีนและสารพันธุกรรมความหลากหลายทางพันธุกรรม และโรคทางพันธุกรรมสัตว์ในเชิงลึกอีกด้วย โดยผู้สมัครจะต้องมีคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติราชการอยู่ในเกณฑ์ ที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวตน รวมถึงการมีความประพฤติที่ดี ไม่ถูกสอบสวน และต้องมีความรู้ทักษะภาษาอังกฤษที่ใช้ในการสื่อสารได้อย่างดี สามารถศึกษาบทความทางวิชาการของต่างประเทศได้ และต้องมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทั้งในการใช้งานพื้นฐานและการใช้งานในห้องปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องอีกด้วย คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ จึงได้เห็นชอบกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ ประกอบด้วย

คุณสมบัติของผู้สมัครเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ดังนี้

- ๑) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๒ ปี นับถึงวันปิดรับสมัคร
- ๒) ปฏิบัติราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี นับตั้งแต่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการในสายงานนายสัตวแพทย์
- ๓) ปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ไม่น้อยกว่า ๒ ปี โดยมีผู้บังคับบัญชาในระดับสำนัก/กอง ให้การรับรองประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์

๔) ได้รับความแนะนำการประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่าระดับดีมาก ติดต่อกันอย่างน้อย ๒ รอบการประเมินในปีที่รับสมัคร

๕) เป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเหมาะสม มีคุณธรรม จริยธรรมตามจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการที่ดีจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และไม่เคยถูกร้องเรียน กล่าวหา ว่ากระทำความผิดวินัย หรืออยู่ระหว่างสอบสวนวินัย ในช่วง ๒ ปีที่ผ่านมา

๖) มีความรู้และทักษะภาษาอังกฤษอยู่ในระดับดี

๗) มีความรู้และทักษะการใช้คอมพิวเตอร์อยู่ในระดับดี

การดำเนินการสมัครเข้ารับการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์

๑) กรมปศุสัตว์ประกาศรับสมัครคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์

๒) ผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและมีความประสงค์สมัครเข้ารับการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ จัดทำเอกสารประกอบการคัดเลือก ประกอบด้วย

๒.๑ ใบสมัคร ที่ผ่านความเห็นชอบของผู้อำนวยการ สำนัก / กอง / ปศุสัตว์เขต / ปศุสัตว์จังหวัด

๒.๒ แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล โดยผู้อำนวยการ สำนัก/กอง/ปศุสัตว์เขต / ปศุสัตว์จังหวัด เป็นผู้ประเมิน

๒.๓ แบบแสดงผลงานใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานด้านเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ อย่างน้อย ๒ เรื่อง / โครงการ / ชิ้นงาน

โดยเอกสารการสมัครคัดเลือกจะมีผลสมบูรณ์ เมื่อผู้สมัครส่งหนังสือทางราชการตามระบบงานสารบรรณถึงกองการเจ้าหน้าที่ภายในวันที่ปิดรับสมัครตามที่กำหนด ในวันและเวลาราชการ โดยถือวันที่ประทับตราลงทะเบียนรับของกรมปศุสัตว์วันสุดท้ายเป็นวันที่ที่กำหนด (รับสมัครทางไปรษณีย์หรือยื่นเอกสารที่ครบถ้วนพร้อมประทับตราลงทะเบียนรับของกรมปศุสัตว์เรียบร้อยแล้ว) ทั้งนี้ หากจัดส่งเอกสารการสมัครไม่ครบถ้วน หรือเกินกำหนดเวลาการรับสมัคร จะไม่ได้รับการพิจารณา

๓) กองการเจ้าหน้าที่ ตรวจสอบคุณสมบัติ แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล และคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์พิจารณาให้คะแนนผลงานทั้ง ๒ เรื่อง / โครงการ / ชิ้นงาน ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานด้านเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ ในแบบแสดงผลงานของผู้ขอรับการคัดเลือก ๆ และเรียงลำดับผู้ที่มีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ เสนอคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ ดำเนินการนัดสัมภาษณ์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ (i²-Smart) โดยทำการสัมภาษณ์ที่ กองการเจ้าหน้าที่ หรือ VDO Conference

๔) คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ ทำการสัมภาษณ์ตามประเด็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ (i²-Smart)

๕) คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์พิจารณาคัดเลือกบุคคล และรายงานผลการพิจารณาคัดเลือก ตามข้อ ๔ ข้างต้น พร้อมเหตุผลในการพิจารณาเสนอต่ออธิบดีกรมปศุสัตว์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ในกรณีที่ปัญหาให้ถือว่าผลการพิจารณาของคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญถือเป็นที่สุด

๖) คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์

ซึ่งเมื่อได้ตัวบุคคลผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์เรียบร้อยแล้ว จะมีการพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดตำแหน่งในระยะสั้นและระยะยาว และใช้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย รวมถึงมีการประเมินผลการพัฒนา เพื่อให้ได้ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์อย่างสมบูรณ์แบบต่อไป

หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์

การพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ เป็นการเตรียมความพร้อมในการสร้างบุคคลทดแทนตำแหน่งทางวิชาการที่สำคัญของกรมปศุสัตว์ ซึ่งจะว่างลงจากการเกษียณอายุราชการ พร้อมทั้งเป็นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถ เข้ามาทดแทนในตำแหน่งที่ว่างลงอย่างเหมาะสมเป็นระบบ โดยบูรณาการกระบวนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและความต่อเนื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล อันจะทำให้กรมปศุสัตว์ได้มาและรักษาไว้ซึ่ง “ คนเก่ง คนดี มีจิตสาธารณะ ” เข้าสู่กรมปศุสัตว์ ดังนั้น การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อคัดสรรให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสม และพร้อมที่จะเข้ารับการพัฒนาให้เป็นผู้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไปจึงประกอบด้วยกระบวนการ ๒ กระบวนการ ดังนี้

กระบวนการที่ ๑ มุ่งเน้นความสำคัญขององค์ประกอบ ๓ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านคุณสมบัติ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคคล และองค์ประกอบด้านคุณภาพและมาตรฐานของผลงาน โดยพิจารณาจาก ใบสมัคร แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล และแบบแสดงผลงาน อย่างน้อย ๒ เรื่อง / โครงการ / ชิ้นงาน ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานด้านเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินองค์ประกอบ ๓ องค์ประกอบ และมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

๑. องค์ประกอบด้านคุณสมบัติของบุคคล ที่แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติทั่วไปในการดำรงตำแหน่ง อายุ การศึกษา การฝึกอบรม อายุราชการ และทักษะความรู้ความสามารถทั่วไป ซึ่งจะทำให้สามารถประเมินความเหมาะสมในการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งในเบื้องต้นได้ โดยกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์เป็นผู้ทำการประเมินองค์ประกอบด้านคุณสมบัติของบุคคล มีค่าคะแนนเท่ากับ ๑๐ คะแนน โดยพิจารณาจาก

- วุฒิการศึกษา ๕ คะแนน
- ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการในสายงานนายสัตวแพทย์ ๕ คะแนน

๒. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคคล เป็นการแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะและทักษะตามแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ มีค่าคะแนนเท่ากับ ๔๕ คะแนน โดยพิจารณาจาก

- สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน และการควบคุมตนเอง ๒๐ คะแนน

- สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ และการมองภาพองค์กรรวม ๑๕ คะแนน

- ทักษะที่จำเป็นในงาน ได้แก่ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๑๐ คะแนน

ซึ่งการแสดงออกถึงสมรรถนะของบุคคลต้องอาศัยบุคคลซึ่งมีความใกล้ชิด หรือร่วมกันปฏิบัติงานกับผู้สมัครมาสำกระยะหนึ่ง เป็นผู้ทำการประเมินให้คะแนน เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะที่แท้จริงของผู้สมัคร โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการกอง เป็นผู้ทำการประเมินองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคคลมีค่าคะแนนเท่ากับ ๔๕ คะแนน จากคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน

๓. องค์ประกอบด้านคุณภาพและมาตรฐานของผลงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นสำคัญของกระบวนการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ เนื่องจากเป็นวิธีการที่แสดงให้เห็นถึงประสบการณ์และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ เป็นการประเมินความสำเร็จในผลงานที่เกี่ยวข้องทั้งปริมาณงาน ความหลากหลาย ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานตามนโยบายของกรมปศุสัตว์ หรือยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์หรือไม่ และยังเป็นการสะท้อนการนำความรู้เชิงวิชาการมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีผลงานเชิงประจักษ์ ผลงานมีความยุ่งยากซับซ้อนของกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติ การประสานงานภายในและภายนอกสายงาน รวมถึงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครมีความเหมาะสมกับการสืบทอดตำแหน่ง มากน้อยเพียงใด โดยกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์เป็นผู้ทำการประเมินองค์ประกอบด้านคุณภาพและมาตรฐานของผลงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานด้านเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ มีค่าคะแนนเท่ากับ ๔๕ คะแนน โดยพิจารณาจาก

- หลักการและแนวคิดของผลงาน ๑๐ คะแนน
- ความยุ่งยากของผลงานในการดำเนินการ ๑๐ คะแนน
- ประโยชน์ของผลงานที่มีต่อกรมปศุสัตว์ ๒๕ คะแนน

ทั้งนี้ การพิจารณาให้คะแนนองค์ประกอบด้านคุณสมบัติของบุคคล และองค์ประกอบด้านคุณภาพและมาตรฐานของผลงานนั้น จะกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ จะให้คณะกรรมการ ฯ พิจารณาให้คะแนนเป็นรายบุคคล และดำเนินการรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าเฉลี่ยที่ผู้สมัครได้รับ ผู้สมัครที่มีคะแนนรวมในกระบวนการที่ ๑ มากกว่าร้อยละ ๘๐ เข้ารับการประเมินในกระบวนการที่ ๒ ในลำดับต่อไป

ตารางที่ ๑ หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ กระบวนการที่ ๑

วิธีการ	องค์ประกอบ	เครื่องมือ	ผู้ทำการประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน			คะแนนเต็ม		
กระบวนการที่ ๑	๑.องค์ประกอบด้านคุณสมบัติของบุคคล	ใบสมัคร	คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งฯ	วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	๓	คะแนน	๑๐	
					ปริญญาโท	๔	คะแนน		
					ปริญญาเอก	๕	คะแนน		
					คะแนนรวม	๕	คะแนน		
				ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการในสายงานนายสัตวแพทย์	ตั้งแต่ ๑๐-๑๔ปี	๓	คะแนน		
	มากกว่า ๑๔-๒๐ ปี	๔	คะแนน						
	มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	๕	คะแนน						
	คะแนนรวม	๕	คะแนน						
	๒.องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคคล (ตาม Job Description ของตำแหน่งเป้าหมาย)	แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล	แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล	ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กอง/ปศข./ปศจ.	สมรรถนะทางการบริหาร				๔๕
					- วิสัยทัศน์	๕	คะแนน		
- การวางกลยุทธ์ภาครัฐ					๕	คะแนน			
- ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน					๕	คะแนน			
- การควบคุมตนเอง					๕	คะแนน			
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ									
- การคิดวิเคราะห์					๕	คะแนน			
- การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน					๕	คะแนน			
- การมองภาพองค์กรรวม					๕	คะแนน			
ทักษะที่จำเป็นในงาน									
ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ					๕	คะแนน			
ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	๕	คะแนน							
คะแนนรวม	๔๕	คะแนน							
๓.องค์ประกอบด้านคุณภาพและมาตรฐานของผลงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์	แบบแสดงผลงานอย่างน้อย ๒ เรื่อง/โครงการ/ชิ้นงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานด้านเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์	คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งฯ	๑.หลักการและแนวคิดของผลงาน		๑๐	คะแนน	๔๕		
			๒.ความยุ่งยากของผลงานในการดำเนินการ		๑๐	คะแนน			
			๓.ประโยชน์ของผลงานที่มีต่อกรมปศุสัตว์		๒๕	คะแนน			
			คะแนนรวม		๔๕	คะแนน			
การคัดเลือกกระบวนการที่ ๑ คะแนนเต็ม							๑๐๐		

กระบวนการที่ ๒ คือ การประเมินองค์ประกอบด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ โดยในยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ได้ระบุค่านิยมขององค์กร คือ i²-Smart ประกอบด้วย (กองแผนงาน, ๒๕๖๐)

Innovation (มุ่งเน้นนวัตกรรม) กรมปศุสัตว์ต้องการให้เจ้าหน้าที่ของกรมปศุสัตว์มุ่งสร้างนวัตกรรมทางด้านปศุสัตว์ขึ้น เพื่อเป็นฐานความรู้ที่สำคัญของการพัฒนาด้านการปศุสัตว์ไทย และเป็นเครื่องมือเครื่องจักรที่สำคัญ สำหรับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการปศุสัตว์ไทย

Integration (บูรณาการการทำงาน) กรมปศุสัตว์ต้องการให้เจ้าหน้าที่ของกรมปศุสัตว์ตระหนักถึงการทำงานร่วมกัน เป็นทีมในทุกแผนก ทุกเครือข่าย เชื่อมโยง สอดประสานกัน อย่างเป็นระบบ ภายใต้การบูรณาการร่วมกันทั้งองค์กร

Standard (มีมาตรฐาน) มุ่งเน้นความมีมาตรฐานในทุกๆภารกิจที่ดำเนินการ ต้องการกระตุ้นให้ทั้งกรมปศุสัตว์ตระหนักถึงความมีมาตรฐาน ในทุกหน้าที่ความรับผิดชอบ ตั้งแต่องค์กรไปจนถึง โครงข่าย การผลิต การสร้างตราสินค้า

Mastery (ทำงานอย่างมืออาชีพ) มุ่งเน้นให้ตระหนักและระลึกถึงความเป็นมืออาชีพอยู่เสมอ ในทุกๆความรับผิดชอบ เพื่อเป็นการยกระดับการทำงานของกรมปศุสัตว์ไปสู่ความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น

Agility (ความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง) ปรับบุคลิกภาพของกรมปศุสัตว์ ให้มีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งของการขับเคลื่อนกรมปศุสัตว์ ภายใต้สถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลาจากปัจจัยภายนอกที่ก่อกวนการควบคุม หากกรมปศุสัตว์และบุคลากรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ย่อมเกิดผลกระทบในเชิงลบได้ต่ำ

Responsibility (รับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ) หน้าที่หลักของมนุษย์ คือ การรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการทำหน้าที่ขององค์กรอย่างกรมปศุสัตว์ ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐจำเป็นต้องตระหนัก เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติเป็นสำคัญ เพื่อลดปัญหาและผลกระทบในเชิงลบ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน

Teamwork (มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน) หัวใจหลักของบุคลิกกรมปศุสัตว์ที่เปลี่ยนไป คือ การยึดถือและมุ่งมั่นการทำงานร่วมกันเป็นทีม ตลอดทั้งเครือข่ายทั้งภายในกรมปศุสัตว์ ระหว่างหน่วยงานรัฐ สอดประสานกับภาคเอกชน ตลอดจนเชื่อมโยงไปถึงเกษตรกร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเป็นการเพิ่มศักยภาพของการทำงานในภาคการปศุสัตว์ทั้งระบบ

การคัดสรรบุคลากรเพื่อมาทดแทนในตำแหน่งสำคัญของกรมปศุสัตว์ นอกจากจะมุ่งเน้นในเรื่องของคุณสมบัติ คุณลักษณะของบุคคล และผลงานที่เกี่ยวข้องแล้ว บุคลากรที่มีค่านิยมหรือมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามที่กรมปศุสัตว์ต้องการ รวมถึงการมีทัศนคติ และวิสัยทัศน์ ต่อตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีน และโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ซึ่งสามารถประเมินได้จากการสัมภาษณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินการสรรหา ผู้สืบทอดตำแหน่ง ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ ซึ่งจะพิจารณาให้คะแนนเป็นรายบุคคล และดำเนินการรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าเฉลี่ยที่ผู้สมัครได้รับ โดยมีคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน จึงทำให้เชื่อได้ว่าการพิจารณาคัดเลือกตามกระบวนการข้างต้นจะสามารถค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพและมีความเหมาะสมที่จะช่วยผลักดันภารกิจงาน และสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ให้เป็นองค์กรที่นำและขับเคลื่อนการปศุสัตว์ไทย สู่อันดับต้นๆ และยั่งยืนในตลาดโลกได้

ตารางที่ ๒ หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ กระบวนการที่ ๒

วิธีการ	องค์ประกอบ	เครื่องมือ	ผู้ทำการประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน			คะแนนเต็ม
กระบวนการที่ ๒	๔.องค์ประกอบด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ คือ i ² -Smart	การสัมภาษณ์ที่กองการเจ้าหน้าที่หรือ VDO Conference	คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง	I = innovation	๑๐	คะแนน	
				I = integration	๑๐	คะแนน	
				S = standard	๑๐	คะแนน	
				M = mastery	๑๐	คะแนน	
				A = agility	๑๐	คะแนน	
				R = responsibility	๑๐	คะแนน	
				T = teamwork	๑๐	คะแนน	
				วิสัยทัศน์หรือแนวคิดต่อตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์	๓๐	คะแนน	
				คะแนนรวม	๑๐๐	คะแนน	
การคัดเลือกกระบวนการที่ ๒ คะแนนเต็ม							๑๐๐

ทั้งนี้ เกณฑ์การตัดสินผู้ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ คือ ผู้ที่มีคะแนนรวมแต่ละกระบวนการ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ โดยเรียงคะแนนสูงสุดจากคะแนนรวมทั้ง ๒ กระบวนการ เรียงลำดับสูงสุด ๑ , ๒ และ ๓ (จากคะแนนเต็ม ๒๐๐ คะแนน) หากมีกรณีที่ผู้ขอรับการคัดเลือกได้รับคะแนนรวมเท่ากัน ให้ถือว่าผลการพิจารณาของคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญถือเป็นที่สุด

การคัดเลือก	คะแนนเต็ม
กระบวนการที่ ๑	๑๐๐
กระบวนการที่ ๒	๑๐๐
คะแนนรวม	๒๐๐

ทั้งนี้ สามารถดูรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ ดังรายละเอียดในภาคผนวกหน้า ๕๗

๓.๓ ขั้นตอนที่ ๓ การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

เมื่อคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ได้ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ทางเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์ และประชาสัมพันธ์ไปยังอีเมลล์ของทุกหน่วยงานในสังกัดกรมปศุสัตว์ทั่วประเทศ พร้อมกับเปิดรับสมัครผู้ที่มีคุณสมบัติ ให้สมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ มีระยะเวลาการสมัคร ๑ เดือน โดยให้ผู้ประสงค์สมัครเข้ารับการคัดเลือกดำเนินการตามขั้นตอนการสมัครคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ และเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการสมัคร เลขาธิการคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ จึงดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในเบื้องต้น และเสนอให้ประธานคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกให้เป็นผู้จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ทางเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ และมีหนังสือแจ้งไปยังผู้สมัครทั้งหมด เพื่อเตรียมตัวเข้ารับการสัมภาษณ์ต่อไป

๓.๓.๑ คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ กำหนดการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ และร่วมกันพิจารณา ดังนี้

- ๑) องค์ประกอบด้านคุณสมบัติของบุคคล มีค่าคะแนน ๑๐ คะแนน
- ๒) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคคล มีค่าคะแนน ๔๕ คะแนน ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดเป็นผู้ทำการประเมินให้คะแนน
- ๓) องค์ประกอบด้านผลงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ จำนวน ๒ ผลงาน คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ พิจารณาให้คะแนนเป็นรายบุคคล และรายผลงาน และนำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยของคะแนนของผู้สมัครแต่ละรายได้

๓.๓.๒ ฝ่ายเลขานุการดำเนินการสรุปคะแนนของคณะกรรมการดำเนินการสรรหาสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ ในกระบวนการที่ ๑ โดยผู้สมัครที่มีคะแนนรวมมากกว่าร้อยละ ๘๐ จะถือว่าผ่านการเกณฑ์การพิจารณาในกระบวนการที่ ๒ และให้เข้ารับการสัมภาษณ์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ (i²-Smart) ในลำดับต่อไป สำหรับผู้สมัครที่มีคะแนนในกระบวนการที่ ๑ ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ ให้ถือว่าไม่ผ่านการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์กำหนด

๓.๓.๓ คณะกรรมการดำเนินการสรรหาสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ ดำเนินการสัมภาษณ์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ (i²-Smart) ตามกระบวนการที่ ๒ โดยมีกรอบการสัมภาษณ์ด้วยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ (i²-Smart) และให้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ไม่เกิน ๑๕ นาทีต่อผู้สมัคร ๑ ราย โดยให้เรียงลำดับเข้ารับการสัมภาษณ์ตามคะแนนรวมมากที่สุดของกระบวนการที่ ๑ เป็นผู้เข้าสัมภาษณ์รายแรก

๓.๓.๔ ฝ่ายเลขานุการดำเนินการสรุปคะแนนของคณะกรรมการดำเนินการสรรหาสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ ในกระบวนการที่ ๒ โดยผู้สมัครที่มีคะแนนรวมมากกว่าร้อยละ ๘๐ จะถือว่าผ่านการเกณฑ์การพิจารณาในกระบวนการที่ ๒ สำหรับผู้สมัครที่มีคะแนนในกระบวนการที่ ๒ ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ ให้ถือว่าไม่ผ่านการคัดเลือกของคณะกรรมการดำเนินการสรรหาสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์

๓.๓.๕ ฝ่ายเลขานุการดำเนินการสรุปคะแนนของผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกครบทั้ง ๒ กระบวนการ และนำผลคะแนนของผู้สมัครแต่ละราย เสนอให้คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ พิจารณาให้ความเห็นชอบร่วมกัน

๓.๓.๖ คณะกรรมการดำเนินการสรรหาสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ มีมติร่วมกันพิจารณาให้ผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกทั้ง ๒ กระบวนการ เป็นผู้จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ พร้อมเสนอกรมปศุสัตว์ทราบผลการคัดเลือก และจัดทำประกาศคณะกรรมการดำเนินการสรรหาสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ เรื่อง รายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกให้เป็นผู้จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ เพื่อประชาสัมพันธ์และแจ้งให้ผู้ผ่านการคัดเลือกให้เป็นผู้จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ทราบถึงกระบวนการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ตามกรอบสั่งสมประสบการณ์ และแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ตามที่คณะทำงานการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์กำหนด

ทั้งนี้ สามารถดูตัวอย่างการประเมินผลการพิจารณาการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งอันประกอบด้วย

กระบวนการที่ ๑ ตัวอย่างการประเมินองค์ประกอบด้านคุณสมบัติ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ในภาคผนวก หน้า ๗๐ และการประเมินคุณภาพของผลงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ ในภาคผนวก หน้า ๗๑

กระบวนการที่ ๒ ตัวอย่างการสัมภาษณ์องค์ประกอบด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (i²-Smart) ด้วยการสัมภาษณ์ ในภาคผนวก หน้า ๖๘

และตัวอย่างการสรุปการพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่ง ในภาคผนวก หน้า ๗๓

๓.๔ ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้ที่ขาดตำแหน่ง

เมื่อได้บุคคลผู้มีความรู้ที่ขาดตำแหน่งที่จะได้รับการพัฒนาให้เป็นกำลังสำคัญในด้านวิชาการของกรมปศุสัตว์ต่อไปในอนาคตนั้น การพัฒนาผู้จะสืบทอดตำแหน่ง จึงต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการตามบทบาทภารกิจงานของตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อนำมากำหนดทิศทางการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจงาน โดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในการเชื่อมโยงและสนับสนุนการพัฒนาซึ่งกันและกัน จำนวน ๒ เครื่องมือ ได้แก่ การจัดทำกรอบสังเขปประสบการณ์ เพื่อเป็นกรอบใหญ่ หรือ แนวทางหลักในการพัฒนาผู้สืบทอดให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และความสามารถตรงตามตำแหน่งเป้าหมายที่คาดหวัง และการจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้รายบุคคล ตามแนวทางที่กำหนด คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ จึงมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ขึ้น โดยมีผู้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์เป็นประธานคณะทำงาน หัวหน้ากลุ่มงานในสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการปศุสัตว์ ที่มีภารกิจงานที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับตำแหน่งเป้าหมาย เช่น หัวหน้ากลุ่มระบบข้อมูลและเครือข่ายชีวภาพการปศุสัตว์ หัวหน้ากลุ่มวิจัยและประเมินพันธุกรรมสัตว์ หัวหน้ากลุ่มวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและความหลากหลายทางชีวภาพปศุสัตว์ หัวหน้ากลุ่มวิจัยการผลิตและมาตรฐานน้ำเชื้อ เป็นต้น พร้อมทั้งมีหัวหน้ากลุ่มงานของกองการเจ้าหน้าที่ ผู้จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาบุคลากร โดยคณะทำงานการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์มีหน้าที่ในการกำหนดกรอบสังเขปประสบการณ์ (กรอบใหญ่ของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์) กำหนด แผนพัฒนาผู้มีความรู้รายบุคคล รวมถึงดำเนินการ ประสานงาน สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ ที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ตามที่กำหนด พร้อมกำหนดการติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งฯ และสรุปรายงานผลการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการให้คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ทราบ ทุก ๖ เดือน และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่มอบหมาย

๓.๔.๑ กรอบสังเขปประสบการณ์ หรือ Experience Accumulation Framework : EAF

การจัดทำกรอบสังเขปประสบการณ์ เพื่อเป็นกรอบใหญ่ หรือแนวทางหลักในการพัฒนาผู้จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ซึ่งการจัดทำกรอบสังเขปประสบการณ์ คณะทำงานการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ได้ร่วมกันพิจารณากำหนดกรอบสังเขปประสบการณ์ผู้จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ โดยพิจารณาจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Job Description) ตามที่กรมปศุสัตว์กำหนด ประกอบด้วย ๓ มิติ ดังนี้

มิติที่ ๑ ด้านวิชาการ เป็นการกำหนดกรอบการพัฒนาที่สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านงานวิจัย สามารถค้นคว้า วิเคราะห์และพัฒนางานด้านเทคโนโลยีชีวภาพ ชีวโมเลกุล และอนุพันธุศาสตร์เกี่ยวกับยีนและสารพันธุกรรม ความหลากหลายทางพันธุกรรม และโรคทางพันธุกรรมสัตว์ การบูรณาการงานวิจัยด้านชีวโมเลกุลกับงานด้านอื่น ๆ ค้นหาแหล่งทุนต่าง ๆ ในการทำงานวิจัยหรือพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน และจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ด้านการปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ Animal Molecular Laboratory และสามารถให้บริการด้านวิชาการ ถ่ายทอดความรู้ และให้คำปรึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ แก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกกรมปศุสัตว์ ตลอดจนเกษตรกรผู้เกี่ยวข้อง

มติที่ ๒ ด้านการบริหารงาน มุ่งเน้นการพัฒนาแนวคิดในการบริหารในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ โดยกำหนดให้พัฒนาเกี่ยวกับงานการกำหนดนโยบายและการวางแผน และงบประมาณ เพราะสามารถนำความรู้มาใช้เกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนางานวิจัยและการบริหารงานวิจัย ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและการวางแผนนโยบายเพื่อกำหนดทิศทางการวิจัยด้านชีวโมเลกุล ร่วมกับงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ ให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และยุทธศาสตร์ชาติ และการวางแผนงานเกี่ยวกับห้องปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาห้องปฏิบัติการในระยะยาว รวมถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณ การจัดทำคำของบประมาณ การจัดสรรและติดตามการใช้งบประมาณ เพื่อสามารถจัดทำงบประมาณเพื่อขอสนับสนุนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ความรับผิดชอบ

มติที่ ๓ ด้านบุคลิกภาพและการแสดงออก เป็นการพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรม การแสดงออกที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะในการนำเสนอและการสื่อสาร การพัฒนาบุคลิกภาพ รวมถึงทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อให้สามารถเป็นวิทยากร ถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ และความรู้ด้านชีวโมเลกุลและความหลากหลายทางชีวภาพให้แก่นักวิชาการ และเกษตรกรได้อย่างเหมาะสม และสามารถเป็นผู้แทนกรมปศุสัตว์ในการประสานงานทางวิชาการ ร่วมประชุมวิชาการและแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือในการปฏิบัติหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์

การจัดทำกรอบสัมประสมการณของผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ เพื่อวางแผนภาพรวมในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่ง แบ่งเป็น ๓ มิติ ดังกล่าวข้างต้น ได้วางแผนพัฒนาประกอบด้วย ความรู้ / ทักษะที่จะต้องได้รับการพัฒนา ความคาดหวังของตำแหน่งเป้าหมาย วิธีการพัฒนา ระยะเวลา และผู้สอนงาน และระดับความคาดหวังของตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความสามารถปัจจุบันของผู้สืบทอดตำแหน่งกับระดับความคาดหวังของตำแหน่งเป้าหมาย จะทำให้ทราบระดับความคาดหวังที่ผู้สืบทอดตำแหน่งจะต้องมีพฤติกรรมแสดงออกตามที่กำหนด เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยแบ่งระดับความคาดหวัง ออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่

ระดับ ๑	หมายถึง	ปรับปรุง
ระดับ ๒	หมายถึง	พอใช้
ระดับ ๓	หมายถึง	ดี
ระดับ ๔	หมายถึง	ดีมาก
ระดับ ๕	หมายถึง	ดีเด่น

ทั้งนี้ กำหนดระดับความคาดหวังของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ต้องมีพฤติกรรมแสดงออก ระดับ ๔ เพื่อให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งที่ ก.พ. และกรมปศุสัตว์กำหนด สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ และกำหนดระยะเวลาของการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ตามกรอบสัมประสมการณ มีระยะเวลา ๑ ปี ๖ เดือน เพื่อสามารถดำเนินการพัฒนาให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ก่อนการเกษียณอายุราชการในตำแหน่งเป้าหมาย ให้สามารถเชื่อมั่นได้ว่ากรมปศุสัตว์จะมีบุคลากรที่มีความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งสำคัญดังกล่าว และสามารถสานต่อภารกิจที่สำคัญต่อไปได้ ทั้งนี้ สามารถดูตัวอย่างกรอบสัมประสมการณผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ในภาคผนวก หน้า ๗๔

๓.๔.๒ แผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคลของผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นกรอบการพัฒนา รายบุคคล หรือแนวทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ตามกรอบสัมประสมการณ ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ คือ

๑) การประเมินช่องว่างในการพัฒนา (Assess) เป็นการประเมินความรู้ ทักษะ สมรรถนะของผู้จะสืบทอดตำแหน่ง เพื่อประเมินศักยภาพของผู้จะสืบทอดตำแหน่งแต่ละรายตามกรอบสิ่งสมประสพการณ์ EAF ที่กำหนดไว้ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา โดยเป้าหมายจะต้องสามารถตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของทั้ง ๓ ฝ่าย คือ กรมปศุสัตว์ สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ และตัวของผู้มีศักยภาพเอง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาระดับสูง (ผอ.กอง/สำนัก) ผู้เชี่ยวชาญเจ้าของตำแหน่งเป้าหมาย และผู้สืบทอดตำแหน่งจะเป็นผู้ทำการประเมินศักยภาพ เพื่อประเมินศักยภาพของผู้จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ วิเคราะห์ระดับความสามารถปัจจุบันเปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อให้ทราบว่าผู้จะสืบทอดตำแหน่งแต่ละรายมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความจำเป็นด้านใดจะต้องได้รับการพัฒนา โดยให้แยกการประเมินศักยภาพตามลักษณะภารกิจงานด้านวิชาการและด้านบริหารออกจากกัน ดังนี้

ตารางที่ ๓ แสดงการประเมินศักยภาพตามลักษณะภารกิจงานด้านวิชาการและด้านบริหาร

มิติด้านตามกรอบสิ่งสมประสพการณ์	ผู้ทำการประเมิน		
	ผู้จะสืบทอดตำแหน่ง	ผู้เชี่ยวชาญ ๑ เจ้าของตำแหน่ง	ผอ.สทป.
ด้านวิชาการ	✓	✓	-
ด้านการบริหารงาน	✓	✓	✓
ด้านการพัฒนาบุคลากรและการแสดงออก	✓	✓	✓

เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคลในการ ลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถปัจจุบัน กับความสามารถที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งเป้าหมายที่สูงขึ้น ทั้งนี้ สามารถดูตัวอย่างการประเมินศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งตามกรอบสิ่งสมประสพการณ์ ได้ที่ภาคผนวก หน้า ๗๗

๒) การกำหนดวิธีการพัฒนา (Acquire) คณะทำงานการพัฒนาศักยภาพ ๑ ผู้บังคับบัญชา และผู้จะสืบทอดตำแหน่ง ร่วมกันวิเคราะห์เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อน ที่ต้องได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุง เพื่อนำไปกำหนดแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคล และกำหนดวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ที่จะต้องได้รับการพัฒนาของแต่ละบุคคล โดยวิธีการพัฒนาจะมีทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียน (Training) และการฝึกอบรมแบบไม่เข้าทางการ (Non-Training) เช่น การสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม ในขณะที่ปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน พี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา เป็นต้น ซึ่งวิธีการพัฒนาควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของ “ความถนัด” หรือ ชอบรูปแบบวิธีการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างกัน บางคนชอบการอ่านหนังสือ บางคนชอบการเข้าชั้นเรียน รวมถึง “ความเหมาะสม” ของเนื้อหาที่ต้องการให้เรียนรู้ เช่น การทำงานในห้องปฏิบัติการที่ต้องอาศัยการลงมือปฏิบัติจริง เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อความคุ้มค่าในด้านงบประมาณและเวลารวมถึงลดความเสี่ยงของความล้มเหลวในการพัฒนา และควรเลือกเพียง ๑ หรือ ๒ เรื่องที่จำเป็นในอันดับต้น ๆ และสามารถเลือกวิธีการพัฒนาที่หลากหลายจากคู่มือแนะนำแนวทางการพัฒนารายบุคคล ซึ่งได้แนะนำวิธีการพัฒนาอื่น ๆ Non Training / On the Job Training ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมไว้ (กองการเจ้าหน้าที่, ๒๕๕๓) ดังนี้

การสอนงาน (Coaching) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาวางแผนการสอนงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ๒ ฝ่าย ส่วนมากมักเรียกผู้บังคับบัญชาว่า Coach และผู้ใต้บังคับบัญชาว่า Coachee ซึ่งการสอนงานจะก่อให้เกิดการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์เพื่อฝึกปฏิบัติ และเน้นให้เกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการสอนงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารงานที่มีอยู่ให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รูปแบบของการสอนงาน มี ๒ ลักษณะ

๑. การสอนงานแบบฝึก คือ การสั่งและการสอนให้ทำ หรือบอกวิธีการทำอย่างชัดเจน
ซึ่งรูปแบบนี้จะใช้ได้กรณีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ ไม่มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
หรือกรณีที่ต้องการให้งานเสร็จสิ้นโดยเร็ว

๒. การสอนงานแบบดึง คือ การที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาลักษณะเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับ
บัญชา แล้วดึงข้อดีออกมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ทั้ง ๒ รูปแบบจะต้องลดอคติและข้อสันนิษฐานส่วนตัวทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
และควรจัดทำข้อตกลงทั้งคำพูดหรือลายลักษณ์อักษร เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

ข้อดี

๑. ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบงานได้มากขึ้น
๒. ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ไขงาน
๓. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องทนรับคำตำหนิ
๔. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ประโยชน์จากทั้งประสบการณ์ของตนเองและประสบการณ์ของ
ผู้บังคับบัญชา และขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็สามารถรู้ถึงปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
๕. เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อจำกัด

๑. ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มักมีอคติ
๒. ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยมีเวลาในการสอนงาน
๓. ขาดการประเมินผลของการสอนงานทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
๔. ผู้ใต้บังคับบัญชามักขาดแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น

การทำงาน เป็น การปฏิบัติงานอย่างถูกวิธีให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ แต่การสอนงาน คือ
การถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้บังคับบัญชาและสิ่งที่มีอยู่ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผลลัพธ์ของการสอนงาน คือ
ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ รวมไปถึงทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ผู้สอนงานต้องการได้ แต่ทั้งนี้ผลลัพธ์ของ
การสอนงานจะต้องขึ้นอยู่กับผู้สอนงาน

พี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง กระบวนการสอนงาน (Coaching) ที่ไม่จำเป็นต้องเป็น
ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอนงาน หากแต่เป็นบุคคลอื่นในหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น “พี่เลี้ยง” ซึ่งหมายถึงการเป็น
ผู้สนับสนุน เป็นกำลังใจ คอยให้ความช่วยเหลือ เป็นผู้สอนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ประเด็น
สำคัญของการพัฒนาบุคลากรโดยระบบพี่เลี้ยงนี้ขึ้นอยู่กับกำหนัดตัวพี่เลี้ยงให้มีความเหมาะสมกับ
ผู้ถูกสอนงานและถูกกับงานที่จะสอนด้วย

คุณสมบัติที่สำคัญของผู้ที่จะเป็นพี่เลี้ยง ได้แก่

- มีความพร้อม มีความเต็มใจ ที่จะเป็นพี่เลี้ยง
- มีความคิดในเชิงบวก และมีอารมณ์ที่มั่นคง
- มีความอดทน เสียสละและรับผิดชอบสูง
- มีความรอบรู้ในเนื้องาน หรือ มีอายุงานที่มากกว่า
- มีการสื่อสารที่ดี และเป็นผู้รับฟังที่ดี

นอกเหนือจากการเลือกที่เลี้ยงให้เหมาะสมแล้ว ที่เลี้ยงควรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยอาจจะใช้การฝึกอบรม (Training) หรือเทคนิคอื่นๆที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม (Non-Training) ในการพัฒนา เพื่อให้การสนองงานที่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาออกแบบลักษณะงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานแตกต่างไปจากเดิม โดยเน้นให้เกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายมากขึ้น

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้เกิดความแปลกใหม่ และเปลี่ยนมุมมองใหม่ ในการทำงาน
๒. เพื่อพัฒนาและแสวงหาความชำนาญที่มากขึ้นจากงานใหม่ ๆ
๓. เพื่อพัฒนาการบริหารเชิงลึกและท้าทายมากยิ่งขึ้น

รูปแบบ

๑. การเพิ่มคุณค่าให้กับค่างานเช่นเดียวกัน คือ ทำงานในระดับเดียวกัน
๒. การเพิ่มคุณค่าในงานที่มีค่างานสูงกว่างานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งรูปแบบนี้จะส่งผลให้บุคลากรมีโอกาสในการตัดสินใจ และส่งเสริมให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้

กลุ่มเป้าหมาย : เหมาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเดิม ๆ ซ้ำ ๆ ใช้ทักษะในการปฏิบัติงานซ้ำ ๆ การเพิ่มคุณค่าในงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจขอบเขตความรับผิดชอบงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียด รอบคอบ เพื่อพิจารณาขอบข่ายงานที่ยากขึ้นให้เหมาะสมกับบุคคล โดยจะต้องคอยแนะนำแนวทางการปฏิบัติ ติดตามและประเมินผลจากงานที่มอบหมายด้วย

การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาออกแบบเพื่อเพิ่มปริมาณงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่าไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ : เพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารจัดการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ใหม่ในงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้น

รูปแบบ : จะเน้นที่การเพิ่มปริมาณงานที่มีมูลค่าไม่ต่างไปจากงานที่รับผิดชอบ เป็นการเพิ่มที่ปริมาณของงานเท่านั้น

กลุ่มเป้าหมาย : เหมาะสำหรับบุคลากรที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ข้อดี : ประหยัดเวลา และงบประมาณ

ข้อจำกัด : ผู้ใต้บังคับบัญชามักเกิดอคติได้ง่าย

การเพิ่มปริมาณงานนั้น จะต้องพิจารณาความสามารถของบุคลากรเป็นหลักสำคัญ หากมีปริมาณงานมากอยู่แล้ว การพัฒนาในรูปแบบนี้จะไม่เหมาะสม ทั้งนี้ จะต้องมีการวางแผนระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน กำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการทำงาน (KPI : Key Performance Indicators) ให้เป็นตัวเลขที่จับต้องได้ เพื่อแก้ปัญหาข้อข้องใจที่อาจเกิดขึ้นได้

การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาออกแบบเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการมอบหมายโครงการให้กับบุคคลหรือกลุ่ม เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งจะเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก โดยผู้บังคับบัญชากำหนดช่วงเวลาชัดเจนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ

- วัตถุประสงค์ : เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากร ฝึกทักษะในการทำงานเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้น ๆ ฝึกทักษะในการบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชา และเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเลื่อนระดับ สรรหาบุคลากรดีเด่น หรือผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงานได้
- รูปแบบ : การมอบหมายโครงการ จะเน้นที่การมอบโครงการให้รับผิดชอบตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นโครงการ และต้องมีการวางแผน กำหนดช่วงเวลา มีกิจกรรมงบประมาณ ผลลัพธ์ รวมทั้งการติดตามประเมินผลโครงการด้วย
- กลุ่มเป้าหมาย : เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีความเป็อหน่ายในงานเดิม
- ข้อดี : ประหยัดเวลาและงบประมาณ และสามารถลงมือปฏิบัติจริง
- ข้อจำกัด : ก่อให้เกิดอคติได้ง่าย และมักเลือกโครงการที่ไม่เหมาะสมกับบุคคล

ข้อควรระวังในการมอบหมายโครงการ คือ การคัดเลือกโครงการที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร และเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้รับมอบหมายโครงการ ทั้งนี้ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สอบถาม และปรึกษาผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรตามที่มุ่งหวังไว้

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาวางแผนสับ/เปลี่ยน/หมุนเวียนงาน ที่อยู่ในขอบข่ายงานเดียวกัน เพื่อการพัฒนาผู้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม/ทีม โดยเน้นการเพิ่มมูลค่างาน และเน้นการเปลี่ยนงาน ไม่ใช่ การเปลี่ยนตำแหน่ง

- วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญในขอบเขตงานที่กว้างขึ้น ก่อให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน และเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้หน่วยงาน กรณีที่มีการขาดงาน ลาออก โอน โยกย้าย ฯลฯ
- รูปแบบ : การหมุนเวียนงานระหว่างสายงานเดียวกัน และการหมุนเวียนงานต่างสายงานกัน
- กลุ่มเป้าหมาย : เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีความเป็อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำ ๆ จำเจ และกลุ่ม/ทีม ที่มีการลาออก โอน โยกย้าย เพื่อที่จะสามารถทำงานแทนได้
- ข้อดี : ประหยัดเวลาและงบประมาณ ลงมือปฏิบัติได้จริง และมีทักษะการทำงานที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น
- ข้อจำกัด : ก่อให้เกิดอคติได้ง่าย การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานไม่เหมาะสม และลักษณะงานเชิงเทคนิคเฉพาะทาง หรือวิชาชีพ จะไม่ค่อยประสบความสำเร็จ

การหมุนเวียนงานจะต้องได้รับการยินยอมพร้อมใจทั้งผู้หมุนเวียนงานด้วยตนเอง และระหว่างผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกหมุนเวียนงาน อีกทั้งยังต้องมีการกำหนดระยะเวลาของการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน รวมไปถึงผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้หมุนเวียนงานด้วย

การจับคู่หู (Buddy Working) หมายถึง การจับคู่กับเพื่อนร่วมงานที่มีขอบข่ายการทำงานเดียวกับ หรือ มี Competency ในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ช่วยกันทำงานในหน้าที่ให้สมบูรณ์

- วัตถุประสงค์ : เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานระหว่างกัน และเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- รูปแบบ : การจับคู่หูที่มี Competency เดียวกัน หรือสายงานเดียวกัน และการจับคู่หูที่มี Competency คล้ายกัน หรือต่างสายงานกัน
- กลุ่มเป้าหมาย : เหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีบุคลากรใหม่เข้ามา

การจับคู่หู จะต้องสร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันก่อนการจับคู่ โดยจะต้องเปิดใจกว้างทั้ง ๒ ฝ่าย ที่สำคัญคู่หูคนใดคนหนึ่งจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความชำนาญในงานนั้น ๆ และผู้บังคับบัญชาต้องสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ทั้งงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจ และบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews – AAR) คือ การประชุมกลุ่ม เพื่อทบทวนการปฏิบัติในภารกิจที่ได้ทำไปแล้วว่ามีผลอย่างไร และมีอะไรที่เป็นความรู้ บทเรียน และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติในครั้งต่อไป ทั้งของตนเอง และบุคคลอื่น

รูปแบบ : แบบเป็นทางการ (Formal) มีรูปแบบการจัดและบทบาทในเวทีที่ชัดเจน
แบบไม่เป็นทางการ (Informal) มีรูปแบบการจัดที่ไม่เป็นทางการ
นอกเวลาไม่กำหนดบทบาทที่ชัดเจน และการสนทนาไม่เรียงตามวาระ

คำถามหลักของการถอดบทเรียน

What	หัวข้อเรื่องที่จะถอดบทเรียน
Why	เหตุผลที่ต้องมีการถอดบทเรียน (ปัญหาที่เกิดขึ้น)
How	ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร
Who	ใครคือผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ
Where	หน่วยงาน/เขตพื้นที่/สถานที่การดำเนินการ
When	ระยะเวลาในการดำเนินการ

กระบวนการของการถอดบทเรียน

๑. จัดเวที / ประชุม / ถอดองค์ความรู้
๒. รวบรวมประเด็นความรู้ / ปัญหาให้เป็นรูปธรรม
๓. สร้างระบบ / พื้นที่รองรับความรู้ (คลังความรู้)
๔. สื่อสาร / แจก / เปิดช่องทางในการเข้าหาค้นหาความรู้
๕. สร้างระบบรองรับการต่อยอดความรู้ให้ทันสมัย

ข้อดี : บรรยากาศไม่เคร่งเครียด ผ่อนคลายสบายใจที่จะแลกเปลี่ยน ได้ภาคภูมิใจในตนเอง และความสำเร็จของกลุ่ม และคิดเชิงบวก มองอนาคต ช่องทางใหม่ๆ ร่วมกัน

ทั้งนี้ สามารถดูตัวอย่างแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคลตามกรอบสังฆสมประสงค์ ได้ที่ ภาคผนวก หน้า ๗๙

๓) การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง (Apply) เป็นการประเมินผลการพัฒนาว่าสามารถดำเนินการไปตามแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคลที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งยังเป็นการเพิ่มโอกาสให้ผู้จะสืบทอดตำแหน่งได้ประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับการพัฒนา หรือเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง เป็นรูปธรรมในการผลิตผลงานให้หน่วยงานได้จริง ซึ่งถือเป็นการประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนา ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาของผู้จะสืบทอดตำแหน่งจะมีบทบาทสำคัญในการวางแผนร่วมกับผู้จะสืบทอดตำแหน่ง ร่วมกันพัฒนา และติดตามประเมินผลการพัฒนาทุก ๖ เดือน อันจะทำให้เกิดการปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงได้

๓.๕ ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมินผลการพัฒนา

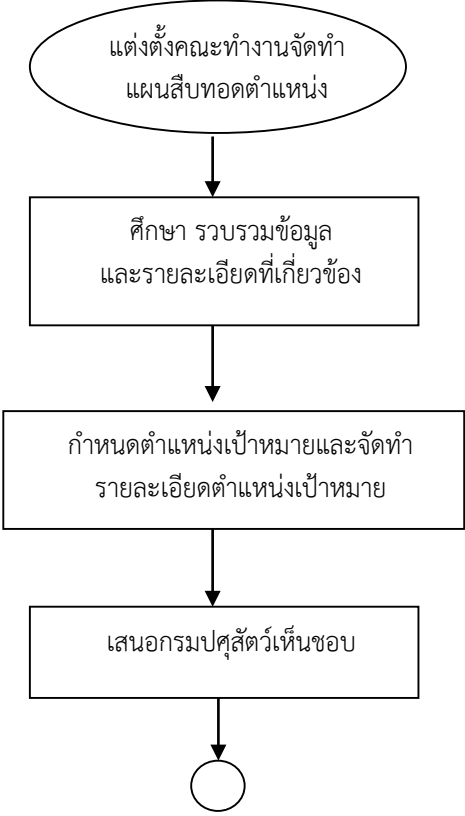
เมื่อมีการพัฒนาผู้มีศักยภาพเป็นรายบุคคล จะต้องมีการติดตามประเมินผลการพัฒนารายบุคคล ทุก ๖ เดือน โดยให้ปรับใช้แบบประเมินศักยภาพของผู้จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านอื่นและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ในการทำการติดตามและประเมินผลการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาความรู้

ความสามารถ และทักษะตามแผนพัฒนารายบุคคลที่กำหนด รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีในการพัฒนาและปรับปรุงตามความเหมาะสม โดยผู้ติดตามและประเมินผลการพัฒนารายบุคคล จะประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญเจ้าของตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ คณะทำงานการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่ง ฯ และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น ผู้สอนงาน หรือกรณีที่ได้รับเชิญเป็นวิทยากร จะสามารถติดตามการพัฒนาได้จากการประเมินผลของผู้เข้ารับฟังการบรรยาย เป็นต้น ทั้งนี้ สามารถดูตัวอย่างการติดตามและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลได้ในภาคผนวก หน้า ๘๑

การประเมินผลการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลของผู้จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ จะนำผลรวมของการติดตามผลการพัฒนาตลอดระยะเวลา ๑ ปี ๖ เดือน ไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล โดยคณะทำงานการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมหรือไม่ก็ได้ เช่น การทำข้อสอบ หรือการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ตามกรอบสังขมประสพการณ์ และเมื่อคณะทำงานการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่ง ฯ มีมติเห็นชอบผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ประธานคณะทำงานการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ จะเสนอรายชื่อให้ประธานคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์เป็นผู้พิจารณาเห็นชอบในลำดับต่อไป และเสนออธิบดีกรมปศุสัตว์ทราบผลการดำเนินการตามแผนสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๐๘.๔/ว ๑๖ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๓๘ ต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจขั้นตอนหรือกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ และเพื่อให้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมปศุสัตว์หรือผู้เกี่ยวข้อง สามารถดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง จึงได้สรุปรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow) “กระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์” ที่ได้จากการดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นแนวทางหรือประยุกต์ใช้ในการดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งสำคัญหรือตำแหน่งเป้าหมายอื่น ๆ ของกรมปศุสัตว์ต่อไป ดังผังกระบวนการต่อไปนี้

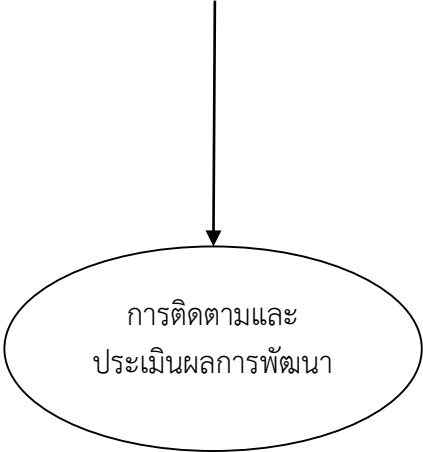
ตารางที่ ๔ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow) กระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง/ แบบฟอร์ม
๑. การการเลือก/กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย	 <pre> graph TD A([แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง]) --> B[ศึกษา รวบรวมข้อมูลและรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง] B --> C[กำหนดตำแหน่งเป้าหมายและจัดทำรายละเอียดตำแหน่งเป้าหมาย] C --> D[เสนอมติกรมปศุสัตว์เห็นชอบ] D --> E(()) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> - แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ เพื่อศึกษาแนวทางการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย - คณะทำงานฯ ศึกษา รวบรวมข้อมูลและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น โครงสร้าง อัตรากำลัง สถานการณ์ด้านกำลังคน อัตราการเกษียณอายุราชการ ภารกิจงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด เป็นต้น - คณะทำงานฯ ประชุมพิจารณากำหนดตำแหน่งเป้าหมายและจัดทำรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมาย ประกอบด้วย ชื่อตำแหน่ง หน่วยงานสังกัด หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง - เสนอมติกรมปศุสัตว์ขอความเห็นชอบในการกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ ดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งต่อไป 	<p>คณะทำงานจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กรอบโครงสร้างของหน่วยงาน - อัตรากำลัง - ข้อมูลการเกษียณอายุราชการ - ภารกิจงาน - มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง - คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง/ แบบฟอร์ม
๒. การกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อสรรหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง	<pre> graph TD A[แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง] --> B{พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคล} B -- ไม่เห็นชอบ --> C[ทบทวน/ปรับปรุง เสนอคณะกรรมการพิจารณาใหม่] C --> B B -- เห็นชอบ --> D[ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก และรับสมัครบุคคลที่จะสืบทอดตำแหน่ง] D --> E(()) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> - กรมปศุสัตว์แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ โดยมอบหมาย นายสัตวแพทย์ทรงคุณวุฒิเป็นประธานคณะกรรมการ และคณะกรรมการประกอบด้วย รองอธิบดีกรมปศุสัตว์ที่กำกับดูแล กอง/สำนัก ของตำแหน่ง เป้าหมาย ผู้อำนวยการ กอง/สำนัก ของตำแหน่งเป้าหมาย ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง ผู้อำนวยการ กองการเจ้าหน้าที่ หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบและอัตรากำลัง หัวหน้ากลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาบุคลากรโดยมีนักทรัพยากรบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ เป็นเลขานุการ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งเป้าหมาย - ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสรรหา เพื่อพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วย คุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก ขั้นตอน การดำเนินการ และหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก - เสนอกรมปศุสัตว์เห็นชอบ และประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ และรับสมัครคัดเลือกบุคคลที่จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ 	<p>คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์</p>	<ul style="list-style-type: none"> - คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ - หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ - ใบสมัคร - แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล - แบบแสดงผลงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง/ แบบฟอร์ม
<p>๓. การพิจารณาคัดเลือกผู้มีความรู้ที่ทดแทนตำแหน่ง</p>	<pre> graph TD A[ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ เข้ารับการคัดเลือก] --> B{พิจารณาเลือก บุคคลผู้มีความรู้ ที่ทดแทนตำแหน่ง} B -- "ไม่ได้รับคัดเลือก" --> C(สิ้นสุด การดำเนินการ) B -- "ได้รับคัดเลือก" --> D[ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก ให้เป็นผู้จะสืบทอดตำแหน่ง] D --> E(()) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> - เลขานุการการคณะกรรมการฯ ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในเบื้องต้น และเสนอประธานคณะกรรมการฯ ประกาศรายชื่อผู้มีคุณสมบัติถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เป็นผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก และ สอบสัมภาษณ์ ตามวัน เวลา และสถานที่ในการคัดเลือกที่กำหนด - คณะกรรมการดำเนินการสรรหาฯ ประชุมเพื่อพิจารณาคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด ประกอบด้วย ๒ กระบวนการ กระบวนการที่ ๑ ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านคุณสมบัติของบุคคล ด้านคุณลักษณะของบุคคล และด้านคุณภาพและมาตรฐานของผลงานที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาจากใบสมัคร แบบประเมินคุณลักษณะบุคคลจากผู้บังคับบัญชา และผลงานอย่างน้อย ๒ เรื่อง/โครงการ/ชิ้นที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของตำแหน่งเป้าหมาย กระบวนการที่ ๒ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ พิจารณาจากค่านิยมของกรมปศุสัตว์ I²- SMART โดยวิธีการสัมภาษณ์ - คณะกรรมการฯ สรุปลงคะแนนของผู้สมัครแต่ละราย โดยผู้ผ่านการคัดเลือกจะต้องได้คะแนนรวมแต่ละกระบวนการ ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ ๘๐ และเรียงลำดับตามคะแนนสูงสุดจากคะแนนรวมทั้ง ๒ กระบวนการ ลำดับ ๑, ๒ และ ๓ จะเป็นผู้ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสืบทอดตำแหน่ง และประธานคณะกรรมการฯ ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกให้เป็นผู้จะสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้ผู้ได้รับการคัดเลือกสืบทอดตำแหน่งได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ตามกรอบสั่งสมประสบการณ์และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และรายงานเสนออธิบดีกรมปศุสัตว์ทราบต่อไป 	<ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก - ใบสรุปลงผลการคัดเลือกในกระบวนการที่ ๑ - กรอบการสัมภาษณ์ - ใบสรุปลงผลการคัดเลือกในกระบวนการที่ ๒ - ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกให้เป็นผู้จะสืบทอดตำแหน่ง

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง/ แบบฟอร์ม
๔. การจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้	<pre> graph TD A[แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ] --> B[จัดทำกรอบสังมประสการณผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ (กรอบใหญ่)] B --> C[จัดทำแผนพัฒนาศกยภาพรายบุคคลของผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ] C --> D(()) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> - ประธานคณะกรรมการฯ แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ เพื่อดำเนินการจัดทำกรอบสังมประสการณผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ (กรอบใหญ่) จัดทำแผนพัฒนาศกยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งรายบุคคล และกำหนดการติดตามและประเมินผลผู้สืบทอดตำแหน่ง - คณะทำงานฯ ร่วมกันพิจารณากำหนดกรอบสังมประสการณ โดยพิจารณาจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Job Description) เพื่อวางแผนภาพรวมในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่ง โดยกรอบสังมประสการณ ประกอบด้วย ความรู้/ทักษะ ที่จะต้องได้รับการพัฒนา ความคาดหวังของตำแหน่งเป้าหมาย ระดับความคาดหวัง วิธีการพัฒนา ระยะเวลา และผู้สอนงาน - คณะทำงานฯ จัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งรายบุคคล ตามแนวทางกรอบสังมประสการณสำหรับตำแหน่ง (กรอบใหญ่) ตามที่ได้กำหนด โดยวิธี ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> ๑) การประเมินช่องว่างในการพัฒนา เป็นการประเมินความรู้ ทักษะ สมรรถนะของ ผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยผู้บังคับบัญชาาระดับสูง (ผอ.กอง/สำนัก) ผู้บังคับบัญชาาระดับต้น (หัวหน้ากลุ่มงาน) และการประเมินตนเอง เพื่อวิเคราะห์และประเมิน จุดแข็งและจุดอ่อน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงานปัจจุบันของผู้สืบทอดตำแหน่งกับระดับความคาดหวังของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญที่กำหนด เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลในการลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถปัจจุบันกับความสามารถที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งเป้าหมายที่สูงขึ้น ๒) คณะทำงานฯ ผู้บังคับบัญชา และผู้สืบทอดตำแหน่ง ร่วมกันวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ที่ต้องได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุง โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และกำหนดวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ที่จะต้องได้รับการพัฒนาของแต่ละบุคคล วิธีการพัฒนามีทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียน (Training) และการอบรมแบบไม่เป็นทางการ (Non-Training) เช่น การสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน พี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นต้น ๓) การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง (Apply) เป็นการประเมินผลการพัฒนาว่าสามารถดำเนินการไปตามแผนพัฒนาศกยภาพรายบุคคลที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งยังเป็นการเพิ่มโอกาสให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้ประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับการพัฒนา หรือเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง เป็นรูปธรรมในการผลิตผลงานให้หน่วยงานได้จริง ซึ่งถือเป็นการประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> - คณะทำงานการพัฒนาศกยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ - ผู้สืบทอดตำแหน่ง - ผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้อำนวยการสำนัก 	<ul style="list-style-type: none"> - กรอบสังมประสการณผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ - แบบประเมินศกยภาพผู้สืบทอดตำแหน่ง - แผนพัฒนาศกยภาพรายบุคคล - แบบติดตามผลการพัฒนาศกยภาพรายบุคคล

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง/ แบบฟอร์ม
๕. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา		<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินความรู้ ทักษะ สมรรถนะของผู้จะสืบทอดตำแหน่ง เพื่อประเมินศักยภาพของผู้จะสืบทอดตำแหน่งแต่ละรายตามกรอบสังขมประสพการณ์ EAF ที่กำหนดไว้ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา โดยเป้าหมายจะต้องสามารถตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของทั้ง ๓ ฝ่าย คือ กรมปศุสัตว์ สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ และตัวของผู้มีศักยภาพเอง ดังนั้นผู้บังคับบัญชาระดับสูง (ผอ.กอง/สำนัก) ผู้เชี่ยวชาญเจ้าของตำแหน่งเป้าหมาย และผู้สืบทอดตำแหน่ง จะเป็นผู้ทำการประเมินศักยภาพ เพื่อประเมินศักยภาพของผู้จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ วิเคราะห์ระดับความสามารถปัจจุบันเปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อให้ทราบว่าผู้จะสืบทอดตำแหน่งแต่ละรายมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความจำเป็นด้านใดจะต้องได้รับการพัฒนา โดยให้แยกการประเมินศักยภาพตามลักษณะภารกิจงานด้านวิชาการและด้านบริหารออกจากกัน เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคลในการ ลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถปัจจุบันกับความสามารถที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งเป้าหมายที่สูงขึ้น โดยวิธีการพัฒนาจะมีทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียน (Training) และการฝึกอบรมแบบไม่เข้าทางการ (Non-Training) เช่น การสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน ที่เลี้ยว การให้คำปรึกษา เป็นต้น ซึ่งวิธีการพัฒนาควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของ “ความถนัด” หรือชอบรูปแบบวิธีการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างกัน บางคนชอบการอ่านหนังสือ บางคนชอบการเข้าชั้นเรียน รวมถึง “ความเหมาะสม” ของเนื้อหาที่ต้องการให้เรียนรู้ เช่น การทำงานในห้องปฏิบัติการที่ต้องอาศัยการลงมือปฏิบัติจริง เป็นต้น - คณะทำงาน ฯ สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินด้านอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น การทำข้อสอบ หรือการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ตามกรอบสังขมประสพการณ์ผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์กำหนด (กรอบใหญ่) และเมื่อคณะทำงานการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่ง ฯ มีมติเห็นชอบผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ประธานคณะทำงานการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ จะเสนอรายชื่อให้ประธานคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ เป็นผู้พิจารณาเห็นชอบในลำดับต่อไป และเสนออธิบดีกรมปศุสัตว์ทราบผลการดำเนินการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งเสนอกรมปศุสัตว์ทราบ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญต่อไป 	คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ	- แบบฟอร์มการติดตามและประเมินผลการพัฒนา

บทที่ ๔

สรุปผล ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

บทสรุปผลงานวิชาการฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้สรุปผลการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์ และชี้แจงปัญหา อุปสรรคของการจัดทำ ตลอดจนจัดทำข้อเสนอแนะจากการศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่น่าเสนอไว้ในบทก่อนแล้ว เพื่อให้ผู้อ่านพิจารณาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งอื่น ๆ ที่สำคัญของกรมปศุสัตว์ ในอนาคตได้อย่างมีแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมต่อไป

๔.๑ สรุปผลการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมปศุสัตว์

ผู้ศึกษาได้ร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ คณะทำงานการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ เป็นการนำร่อง ๑ ตำแหน่ง เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมวางแผนการสรรหาและคัดเลือกผู้มีศักยภาพ พร้อมทั้งจะเข้ามาทดแทนในตำแหน่งสำคัญอื่น ๆ ที่ว่างลงได้อย่างเหมาะสม โดยแนวทางการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ประกอบด้วย ๑. การกำหนดตำแหน่ง เป้าหมายในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ๒. การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่ง ๓. การคัดเลือกผู้มีศักยภาพ ๔. การวางแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ (กรอบสังเขป ประสิทธิภาพ และแผนพัฒนารายบุคคล) และ ๕. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้มีศักยภาพ ซึ่งเมื่อผ่านกระบวนการตามแผนสืบทอดตำแหน่งครบทุกกระบวนการแล้ว ทำให้มั่นใจได้ว่ากรมปศุสัตว์จะมีบุคลากรที่มีศักยภาพที่ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยจะสามารถสานต่อภารกิจงานสำคัญของกรมปศุสัตว์ต่อไปได้อย่างไม่มีสะดุด แต่ทั้งนี้ ในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ หรือดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ทุกท่านจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ดังนั้น แผนสืบทอดตำแหน่ง จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะช่วยให้กรมปศุสัตว์สรรหา และพัฒนาบุคลากรในเชิงรุกที่ได้มาตรฐาน ช่วยและสนับสนุนให้บุคลากรผู้มีศักยภาพ มีทักษะ สมรรถนะ ความรู้เหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นการเตรียมความพร้อมการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างแนวทางในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง สำหรับตำแหน่งอื่นๆ ต่อไป “เราไม่สามารถทำให้ทุกคนเข้ามาดำรงตำแหน่งได้ แต่เราสามารถทำให้คนดี คนเก่งเข้าดำรงตำแหน่งอย่างเหมาะสมได้ ”

๔.๒ ปัญหาและอุปสรรค

ในการดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ของกรมปศุสัตว์ ผู้ศึกษาได้รวบรวมปัญหา หรือข้อควรระวัง และอุปสรรคที่พบ คือ

๑. การไม่มีระบบการบริหารและประเมินผลงานที่ชัดเจน การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Plan เป็นกระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพที่มีความเหมาะสม โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ไม่ว่าจะเป็นด้านประสิทธิภาพ อายุงาน ผลงาน ศักยภาพความสามารถ ปัญหาที่พบ คือ ขาดระบบการบริหารและประเมินผลงานที่ชัดเจน หรือการให้คะแนนผลงานแบบกลาง ๆ บัวไม่เข้าน้ำไม่ขุ่น ทำให้ไม่มีข้อมูลผู้ที่มีผลงานที่เด่นชัด

๒. ผู้สืบทอดตำแหน่ง มีความวิตกกังวลในการดำเนินการพัฒนาตามกรอบสั่งสมประสบการณ์ และยังมองว่าเป็นการเพิ่มภาระงานที่มากขึ้น ทำให้เกิดความท้อแท้ และไม่ยอมเข้าสู่ระบบการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

๔.๓ ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษา มีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่พบในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ดังนี้

๔.๓.๑ ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ต้องมีความโปร่งใสและยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลงานเชิงประจักษ์ และสามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆต่อไปได้

๔.๓.๒ ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ต้องมีความเข้าใจการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง พร้อมสร้างทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเองให้มีความศักยภาพและความสามารถ พร้อมทั้งจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอาจให้วิธีการหมุนเวียนงานเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ทั้งความรู้ ทักษะ ขั้นตอน / กระบวนการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม รวมถึงได้เรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานหรือลักษณะงานใหม่ ๆ ที่หมุนเวียนไป ซึ่งในช่วงแรก ผู้ถูกหมุนเวียนงาน และผู้บังคับบัญชา จะพบปัญหา และข้อจำกัดจากการที่ทำงานในลักษณะเดิม รูปแบบเดิมมานาน หากแต่ได้ดำเนินการหมุนเวียนไปสักระยะ จะทำให้เกิดทักษะ และการประยุกต์ภารกิจงานในรูปแบบใหม่ขึ้น อันจะส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว ดังนั้น การหมุนเวียนงานจึงไม่ใช่เรื่องของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นเรื่องที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องไม่ยึดติดอยู่กับงานเดิม ๆ นอกจากผู้บริหารจะต้องเข้าใจแล้ว ผู้ถูกหมุนเวียนงานจะต้องออกจาก Comfort Zone หรือการยึดหน้าทำงานที่ตนรับผิดชอบ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเร่งพัฒนาตนเองให้มีความศักยภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ด้วย

ทั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินการในตำแหน่งเป้าหมายอื่นที่สำคัญของกรมปศุสัตว์ ดังนี้

๑) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Plan เป็นการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ตั้งแต่การสรรหาและการพัฒนา และใช้เครื่องมือการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (PM) เข้ามามีส่วนสำคัญในการผลักดันและขับเคลื่อนการพัฒนา โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้สืบทอดตำแหน่ง ร่วมกันวางแผน พัฒนา ติดตามและประเมินผลการพัฒนา ครบทั้งกระบวนการอย่างสมบูรณ์แบบ จึงจะสามารถทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ในผลงานและสมรรถนะ อันนำมาซึ่งผลสำเร็จขององค์กรได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมได้ สิ่งสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารจะต้องเชื่อ และทำตามระบบ หรือ ขั้นตอน วิธีการที่กำหนดไว้ โดยห้ามมีข้อยกเว้น ซึ่งกระบวนการตามแผนสืบทอดตำแหน่ง กองการเจ้าหน้าที่ หรือ HR ได้วางแนวทางไว้เป็นอย่างดี แต่ผู้บริหารไม่ทำตามระบบที่วางไว้ ก็จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เกิดความครหา และไม่มีคุณธรรม โปร่งใส บุคลากรในองค์กรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อองค์กรต่อไป และอาจจะเสียคนดีคนเก่ง ที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาได้ ดังนั้น จึงควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและสนับสนุนการพัฒนาผู้สืบทอด เช่น ร้อยละของจำนวนคนภายในองค์กรที่ได้รับการแต่งตั้งเมื่อมีตำแหน่งว่าง หรือร้อยละของคนที่ได้รับการพัฒนาตามแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น จึงจะทำให้แผนสืบทอดตำแหน่งจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดอนาคตขององค์กรได้

๒) การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นเรื่องสำคัญหลักใหญ่ของแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งการพัฒนาจะต้องเป็นแบบเข้มข้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรและผู้สืบทอดตำแหน่งในการได้รับความไว้วางใจให้ขึ้นมาดำรงตำแหน่งในระดับสูงได้ ดังนั้น การพัฒนาผู้สืบทอดต้องได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ในงาน ทักษะการบริหารจัดการ และพฤติกรรมที่ดีในการบริหารจัดการ หรือเรียกได้ว่า จะต้องพร้อมทั้งด้าน Hard Skill และ Soft Skill ซึ่งจะประกอบไปด้วยวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย จึงจะมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น นอกเหนือจากภาระงานปกติที่มีอยู่ ดังนั้น เพื่อเป็นการดึงดูดบุคคลผู้มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรและพร้อมเข้าดำรงตำแหน่งที่สำคัญต่อไป จึงมีความจำเป็นในการกำหนดสิ่งตอบแทนพิเศษ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากงานประจำ

๓) การลาออกเป็นเรื่องธรรมดาทุกหน่วยงาน แต่การลาออกอย่างฉับพลันมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในทุกปี หากไม่สามารถเตรียมคนขึ้นดำรงตำแหน่งหรือสานต่อภารกิจงานได้อย่างทันท่วงทีก็จะกระทบต่อภารกิจงานขององค์กร ดังนั้น การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง จึงเป็นกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะสามารถเตรียมความพร้อมของผู้มีศักยภาพที่จะมาทดแทนผู้ลาออกได้ อีกทั้ง ยังเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในระยะยาว

๔) องค์กรควรมีฐานข้อมูลของบุคลากร เป็นคลังข้อมูลบุคลากร ที่สอดคล้องกันทุกระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่สรรหา การแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนระดับ และการพัฒนา เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลด้านบุคลากรไปวิเคราะห์ และพยากรณ์สถานการณ์ด้านบุคลากรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

๕) ชื่อกระบวนการ ควรมีการเปลี่ยนชื่อจากแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็น การสร้างและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Development) เพราะคำว่า “ แผน ” ไม่ได้เป็นการพัฒนาคน แต่ “ การพัฒนา ” ต่างหากที่เป็นสิ่งที่ส่งผลสะท้อนให้เห็นว่าคนนั้นได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้ง ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่เหมาะสมในการสืบทอดตำแหน่งอย่างแท้จริง

๖) ถ้าองค์กรใดมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง แต่ไม่มีระบบเกษียณอายุที่ชัดเจน หรือมีการต่ออายุราชการไปเรื่อย ๆ ซึ่งการกระทำแบบนี้ จะเกิดความรู้สึกในเชิงลบกับองค์กร ในด้านขวัญและกำลังใจของบุคลากร แผนสืบทอดตำแหน่งจะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีระบบการเกษียณอายุที่ชัดเจนแน่นอน สามารถวางแผนได้ว่าในแต่ละปีจะมีข้าราชการกี่คนที่เกษียณ ตำแหน่งอะไรบ้าง ระดับใดบ้าง ซึ่งจะช่วยให้เราสามารถวางแผนสืบทอดตำแหน่งได้อย่างดี

๗) นอกจากการรายงานผลการดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งแก่ผู้บริหารขององค์กรแล้ว ควรมีการประเมินผลความพึงพอใจต่อแนวทางการหรือแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ได้ดำเนินการ โดยจะต้องประเมินผลทั้ง ผู้บังคับบัญชา ผู้ครองตำแหน่งเป้าหมาย ผู้สืบทอดตำแหน่ง ผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงบุคลากรภายในองค์กร หรือทำประชาพิจารณ์ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับใช้ในการดำเนินการตำแหน่งเป้าหมายอื่น ๆ ต่อไป

๘) การดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นการเตรียมความพร้อมการบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการที่มีความโปร่งใส ทันต่อยุคสมัย และมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับ รวมถึงทำให้ข้าราชการสามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเป็นการดึงดูด รักษา และจูงใจ คนเก่ง คนดี มีผลงาน ให้อยู่กับกรมปศุสัตว์ต่อไปได้ ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะแผนสืบทอดตำแหน่ง ไปเชื่อมโยงกับการดำเนินการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เพื่อเป็นการบริหารกำลังคนคุณภาพในระยะยาว โดยเริ่มตั้งแต่เข้ารับราชการด้วยทุนรัฐบาลเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ Undergraduate Intelligence Scholarship Program (UiS) และเมื่อนักเรียนทุนอยู่ในระบบราชการและพัฒนาตามระบบ

ทุนเรียบร้อยแล้ว จะมีระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System – HiPPS) เป็นเครื่องมือในการบริหารกำลังคนคุณภาพที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม ซึ่งจะสำเร็จสมบูรณ์เมื่อข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ และแผนสืบทอดตำแหน่ง จะเป็นบันไดขั้นต่อไปที่จะรักษา “คนที่ใช่” ขององค์กร “คนที่ช่วย” ฝ่ายบริหารขับเคลื่อนความสำเร็จ และ “คนที่ชอบ” งานท้าทายอันจะเป็นการสร้างความพร้อมให้แก่กำลังคนคุณภาพ เพื่อให้อยู่ในกรมปศุสัตว์ต่อไป เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของกรมปศุสัตว์ และเป็นการเตรียมพร้อมในการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม และประสพการณ์

บรรณานุกรม

- กองการเจ้าหน้าที่, กลุ่มพัฒนาบุคลากร (๒๕๕๓). คู่มือแนะนำแนวทางการพัฒนารายบุคคล โดยวิธีการพัฒนาอื่นๆ Non Training / On the Job Training . กรุงเทพมหานคร
- กองการเจ้าหน้าที่, กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง (๒๕๖๐). แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓. กรุงเทพมหานคร: กรมปศุสัตว์
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (๒๕๖๒). แผนสืบทอดตำแหน่ง. ค้นทางเว็บไซต์ <https://www.sat.or.th/> เมื่อวันที่ ๕ พฤษภาคม ๒๕๖๓
- กองแผนงานกรมปศุสัตว์. (๒๕๖๐). ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕. กรุงเทพมหานคร
- คู่มือการจัดทำกรอบสั่งสมประสบการณ์สำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง.(๒๕๕๙). สำนักงาน ก.พ นนทบุรี
- คู่มือการจัดทำแผนเฉพาะบุคคล สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๐). นนทบุรี: ค้นทางเว็บไซต์ ocsc.go.th เมื่อวันที่ ๒๘ เมษายน ๒๕๖๓
- คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ สำนักงาน ก.พ. นนทบุรี: ค้นเมื่อวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๖๓ ทางเว็บไซต์ https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/khuumuuetalent๖๓_final.pdf
- วรัญมี สนวนพุดิ. (๒๕๕๘). Succession Planning Management: เตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต. จากเว็บไซต์ www.ftpi.or.th: ค้นเมื่อวันที่ ๑๔ เมษายน ๒๕๖๓
- วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร. (๒๕๖๑). การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง. กรุงเทพมหานคร: เข้าถึงได้จาก [http://www.thaindc.org/images/pulldown_๑๔๘๕๗๘๕๘๐๕/๓NDC_SR_March_๒๐๑๘_ Revised-reduce.pdf](http://www.thaindc.org/images/pulldown_๑๔๘๕๗๘๕๘๐๕/๓NDC_SR_March_๒๐๑๘_Revised-reduce.pdf) วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๓
- ศูนย์นักบริหารระดับสูง. (๒๕๕๙). คู่มือการจัดทำกรอบสั่งสมประสบการณ์ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๙). นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ
- สถาบันเกษตรราธิการ. (๒๕๕๙). ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (๒๕๕๖). การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ. สำนักงาน ก.พ นนทบุรี: บริษัท อัทธยุครีเอทีฟ จำกัด
- อนุโรจน์, ค. (๒๕๖๑). การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- Guru, W. (๒๕๖๓). Successor. ค้นทางเว็บไซต์ <https://www.wordyguru.com/> เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๓
- Human Intellectual Management Co., L. (n.d.). Succession Plan. ค้นทางเว็บไซต์ <http://him.co.th/> เมื่อวันที่ ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

ภาคผนวก

ตัวอย่าง

การจัดทำรายละเอียดตำแหน่งเป้าหมาย

การจัดทำรายละเอียดตำแหน่งเป้าหมาย
ชื่อตำแหน่งเป้าหมาย : ผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ (นายสัตวแพทย์เชี่ยวชาญ)
ชื่อหน่วยงาน : สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์
หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)
<p>ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญทางวิชาการสัตวแพทย์ด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมาก และมีผลกระทบในวงกว้างของสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ และกรมปศุสัตว์ เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์มีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และสนับสนุนภารกิจของกรมปศุสัตว์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์แก่ประเทศและเกษตรกร</p> <p>ด้านการปฏิบัติการ</p> <ol style="list-style-type: none">พัฒนารูปแบบและนโยบายการวิจัยด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์เกี่ยวกับการผสมเทียมและเทคโนโลยีชีวภาพ เพื่อให้สามารถนำผลงานวิจัยมาใช้ประโยชน์ได้ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาด้านเทคโนโลยีชีวภาพ ชีวโมเลกุล และอนุพันศาสตร์ โดยศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับยีน สารพันธุกรรมหรือดีเอ็นเอ ลายพิมพ์ดีเอ็นเอ เครื่องหมายโมเลกุล เครื่องหมายดีเอ็นเอ ความหลากหลายทางชีวโมเลกุล รวมถึงโรคทางพันธุกรรม เพื่อพัฒนาพันธุ์สัตว์ ขยายพันธุ์สัตว์ และอนุรักษ์สัตว์พื้นเมืองและสัตว์ที่ใกล้สูญพันธุ์พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเทคนิค ชีวโมเลกุล อนุพันศาสตร์ ในระดับยีน ดีเอ็นเอ และโรคทางพันธุกรรมสัตว์ เพื่อให้วิธีการเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและสากลให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่อกรมปศุสัตว์ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กรอบการศึกษาวิจัยและแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีชีวภาพเกี่ยวกับยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ตลอดจนอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวโมเลกุลในสัตว์ เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์สามารถบรรลุผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้คำปรึกษา แนะนำ การดำเนินงานทางวิชาการ งานวิจัย การวิเคราะห์ตรวจสอบด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และนักวิชาการที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้อย่างถูกต้องเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมและถ่ายทอดเทคนิคความรู้ด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ให้แก่ นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้อย่างถูกต้อง และสามารถดำเนินการหรือปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์ที่เป็นจริงเป็นผู้แทนกรมปศุสัตว์ในการประสานงาน ร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการและแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกันและบรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนับสนุนให้กรมปศุสัตว์ในภาพรวมประสบความสำเร็จตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวอย่าง

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)	
<p>ด้านการวางแผน</p> <p>วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผน โดยเชื่อมโยงหรือบูรณาการแผนงาน โครงการ ด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ในระดับกลยุทธ์ของกรมปศุสัตว์ มอบหมายงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ติดตาม ประเมินผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด</p> <p>ด้านการประสานงาน</p> <p>1. ประสานการทำงานโครงการต่าง ๆ กับบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรอื่น โดยมีบทบาทในการจูงใจ โน้มน้าว เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด</p> <p>2. ให้ข้อคิดเห็น และคำแนะนำแก่หน่วยงานของสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งที่ประชุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินการร่วมกัน</p> <p>ด้านการบริการ</p> <p>ให้คำปรึกษา แนะนำและ/หรือเผยแพร่ให้ความรู้ ความเข้าใจในการฝึกอบรม ทั้งในเชิงทักษะเฉพาะด้านและทักษะทั่วไปในด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์แก่บุคลากรในสายงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติหน้าที่</p>	
ผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Areas : KRAs)	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)
<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตสัตว์พันธุ์ดี 2. การเพิ่มขึ้นของสัตว์พันธุ์ดี 3. การลดลงของปัญหาด้านระบบสืบพันธุ์สัตว์ 4. ระบบการจัดการข้อมูลการผลิตปศุสัตว์ที่มีคุณภาพ 5. การผลิตน้ำเชื้อผสมเทียมได้มาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการ 6. การเพิ่มมาตรฐานของการบริการด้านผสมเทียม 7. การคงอยู่ของพันธุ์สัตว์ 8. การพัฒนาพ่อแม่พันธุ์กรรมสัตว์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● ● ● ●

ตัวอย่าง

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Competency)	
		ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Proficiency Level)
1. ความรู้เกี่ยวกับการปศุสัตว์ 2. ความรู้เรื่องงานสัตวแพทย์ 3. กฎหมายเกี่ยวกับการปศุสัตว์ 4. กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ แผ่นดิน	1. การคำนวณ 2. การจัดการข้อมูล 3. การใช้ภาษาอังกฤษ 4. การใช้คอมพิวเตอร์	<u>สมรรถนะหลัก</u> 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม 6. ความใฝ่รู้รอบด้าน 7. การทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง 8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ <u>สมรรถนะทางการบริหาร</u> 1. วิสัยทัศน์ 2. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 3. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 4. การควบคุมตนเอง <u>สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ</u> 1. การคิดวิเคราะห์ 2. การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน 3. การมองภาพองค์รวม	ระดับ 4 ระดับ 4 ระดับ 4 ระดับ 4 ระดับ 4 ระดับ 4 ระดับ 4 ระดับ 4 ระดับ 2 ระดับ 2 ระดับ 2 ระดับ 2 ระดับ 4 ระดับ 4 ระดับ 4

ตัวอย่าง

ประกาศกรมปศุสัตว์

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง
ผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์

ตามคำสั่งกรมปศุสัตว์ที่ ๓๖๑/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๔ เมษายน ๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเพณีวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการสร้างบุคคลทดแทนตำแหน่งทางวิชาการที่สำคัญของกรมปศุสัตว์ ซึ่งจะว่างลงจากการเกษียณอายุราชการ พร้อมทั้งเป็นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถ เข้ามาทดแทนในตำแหน่งที่ว่างลงอย่างเหมาะสมเป็นระบบ โดยบูรณาการกระบวนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและความต่อเนื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล อันจะทำให้กรมปศุสัตว์ได้มาและรักษาไว้ซึ่ง “คนเก่ง คนดี มีจิตสาธารณะ” เข้าสู่กรมปศุสัตว์ต่อไป กรมปศุสัตว์จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ ดังนี้

๑. รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์

สามารถดูรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ได้จากแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของกรมปศุสัตว์ (เอกสารแนบ ๑)

๒. คุณสมบัติของบุคคลที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก

๑. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๒ ปี นับถึงวันปิดรับสมัคร
๒. ปฏิบัติราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี นับตั้งแต่ดำรงตำแหน่งประเพณีวิชาการในสายงานนายสัตวแพทย์
๓. ปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ไม่น้อยกว่า ๒ ปี โดยมีผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กอง ให้การรับรองประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์
๔. ได้รับคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่าระดับดีมาก ติดต่อกันอย่างน้อย ๒ รอบการประเมินในปีที่รับสมัคร
๕. เป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเหมาะสม มีคุณธรรม จริยธรรมตามจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการที่ดีจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และไม่เคยถูกร้องเรียน กล่าวหา ว่ากระทำผิดวินัย หรืออยู่ระหว่างสอบสวนวินัย ในช่วง ๒ ปีที่ผ่านมา

๖. มีความรู้และทักษะภาษาอังกฤษอยู่ในระดับที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

๗. มีความรู้และทักษะการใช้คอมพิวเตอร์อยู่ในระดับที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

๓. ขั้นตอนการดำเนินการ

๑. กรมปศุสัตว์ประกาศรับสมัครคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ ตั้งแต่วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓ ถึงวันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓

๒. ผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและมีความประสงค์สมัครเข้ารับการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ จัดทำเอกสารประกอบการคัดเลือก ประกอบด้วย

ตัวอย่าง

๒.๑ ใบสมัคร ที่ผ่านความเห็นชอบของผู้อำนวยการ สำนัก/กอง/ปศุสัตว์เขต/ปศุสัตว์จังหวัด (เอกสารแนบ ๒)

๒.๒ แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล โดยผู้อำนวยการ สำนัก/กอง/ปศุสัตว์เขต/ปศุสัตว์จังหวัด เป็นผู้ประเมิน (เอกสารแนบ ๓)

๒.๓ แบบแสดงผลงานใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานด้านเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ อย่างน้อย ๒ เรื่อง/โครงการ/ชิ้นงาน (เอกสารแนบ ๔)

โดยเอกสารการสมัครคัดเลือกจะมีผลสมบูรณ์ เมื่อผู้สมัครส่งหนังสือทางราชการตามระบบงานสารบรรณถึงกองการเจ้าหน้าที่ภายในวันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓ ในวันและเวลาราชการ โดยถือวันที่ประทับตราลงทะเบียนรับหนังสือของกรมปศุสัตว์วันสุดท้ายเป็นวันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓ (รับสมัครทางไปรษณีย์ หรือยื่นเอกสารที่ครบถ้วนพร้อมประทับตราลงทะเบียนรับของกรมปศุสัตว์เรียบร้อยแล้ว) ทั้งนี้ หากจัดส่งเอกสารการสมัครไม่ครบถ้วน หรือเกินกำหนดเวลาการรับสมัคร จะไม่ได้รับการพิจารณา

๓. กองการเจ้าหน้าที่ ตรวจสอบคุณสมบัติ แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล และคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์พิจารณาให้คะแนนผลงานใด ๆ ทั้ง ๒ เรื่อง/โครงการ/ชิ้นงาน ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานด้านเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ ในแบบแสดงผลงานของผู้ขอรับการคัดเลือกฯ และเรียงลำดับผู้ที่มีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ เสนอคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ ดำเนินการนัดสัมภาษณ์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ (i²-Smart) โดยทำการสัมภาษณ์ที่กองการเจ้าหน้าที่ หรือ VDO Conference

๔. คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์ ทำการสัมภาษณ์ตามประเด็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ (i²-Smart)

๕. คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์พิจารณาคัดเลือกบุคคล ฯ และรายงานผลการพิจารณาคัดเลือก ตามข้อ ๔ ข้างต้น พร้อมเหตุผลในการพิจารณาเสนอต่ออธิบดีกรมปศุสัตว์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ในกรณีที่มีปัญหาให้ถือว่าผลการพิจารณาของคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญถือเป็นที่สุด

๖. กรมปศุสัตว์ประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์

๔. วิธีการคัดเลือกและเกณฑ์การตัดสิน

กระบวนการที่ ๑ การพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

๑. ใบสมัคร ที่ผ่านความเห็นชอบของผู้อำนวยการ สำนัก/กอง/ปศุสัตว์เขต/ปศุสัตว์จังหวัด

๒. แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล โดยผู้อำนวยการ สำนัก/กอง/ปศุสัตว์เขต/ปศุสัตว์จังหวัด เป็นผู้ประเมิน

๓. แบบแสดงผลงานใด ๆ อย่างน้อย ๒ เรื่อง/โครงการ/ชิ้นงาน ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานด้านเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์

กระบวนการที่ ๒ ผู้ที่ได้รับคะแนนรวมในกระบวนการที่ ๑ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ จะได้เข้ารับการสัมภาษณ์เพื่อประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ (i²-Smart) ที่กองการเจ้าหน้าที่ หรือ VDO Conference จากคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์

ตัวอย่าง

วิธีการคัดเลือกและเกณฑ์การตัดสิน

วิธีการ	องค์ประกอบ	เครื่องมือ	ผู้ทำการประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนเต็ม																																							
กระบวนการที่ ๑	๑.องค์ประกอบด้านคุณสมบัติของบุคคล	ใบสมัคร	คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งฯ	<table border="1"> <tr> <td rowspan="4">วุฒิการศึกษา</td> <td>ปริญญาตรี</td> <td>๓</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>ปริญญาโท</td> <td>๔</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>ปริญญาเอก</td> <td>๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>คะแนนรวม</td> <td>๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการในสายงานนายสัตวแพทย์</td> <td>ตั้งแต่ ๑๐-๑๔ปี</td> <td>๓</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>มากกว่า ๑๔-๒๐ ปี</td> <td>๔</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป</td> <td>๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td></td> <td>คะแนนรวม</td> <td>๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> </table>	วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	๓	คะแนน	ปริญญาโท	๔	คะแนน	ปริญญาเอก	๕	คะแนน	คะแนนรวม	๕	คะแนน	ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการในสายงานนายสัตวแพทย์	ตั้งแต่ ๑๐-๑๔ปี	๓	คะแนน	มากกว่า ๑๔-๒๐ ปี	๔	คะแนน	มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	๕	คะแนน		คะแนนรวม	๕	คะแนน	๑๐												
	วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	๓	คะแนน																																								
		ปริญญาโท	๔	คะแนน																																								
ปริญญาเอก		๕	คะแนน																																									
คะแนนรวม		๕	คะแนน																																									
ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการในสายงานนายสัตวแพทย์	ตั้งแต่ ๑๐-๑๔ปี	๓	คะแนน																																									
	มากกว่า ๑๔-๒๐ ปี	๔	คะแนน																																									
	มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	๕	คะแนน																																									
	คะแนนรวม	๕	คะแนน																																									
๒.องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคคล	แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล (ตาม Job Description ของตำแหน่งเป้าหมาย)	ผู้บังคับบัญชาระดับ สำนัก/กอง/ปศ./ปศจ.	<table border="1"> <tr> <td colspan="3">สมรรถนะทางการบริหาร</td> </tr> <tr> <td>- วิสัยทัศน์</td> <td>๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>- การวางกลยุทธ์ภาครัฐ</td> <td>๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>- ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน</td> <td>๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>- การควบคุมตนเอง</td> <td>๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td colspan="3">สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ</td> </tr> <tr> <td>- การคิดวิเคราะห์</td> <td>๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>- การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน</td> <td>๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>- การมองภาพองค์รวม</td> <td>๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td colspan="3">ทักษะที่จำเป็นในงาน</td> </tr> <tr> <td>ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ</td> <td>๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์</td> <td>๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td></td> <td>คะแนนรวม</td> <td>๔๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> </table>	สมรรถนะทางการบริหาร			- วิสัยทัศน์	๕	คะแนน	- การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	๕	คะแนน	- ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	๕	คะแนน	- การควบคุมตนเอง	๕	คะแนน	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ			- การคิดวิเคราะห์	๕	คะแนน	- การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน	๕	คะแนน	- การมองภาพองค์รวม	๕	คะแนน	ทักษะที่จำเป็นในงาน			ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	๕	คะแนน	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	๕	คะแนน		คะแนนรวม	๔๕	คะแนน	๔๕
สมรรถนะทางการบริหาร																																												
- วิสัยทัศน์	๕	คะแนน																																										
- การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	๕	คะแนน																																										
- ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	๕	คะแนน																																										
- การควบคุมตนเอง	๕	คะแนน																																										
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ																																												
- การคิดวิเคราะห์	๕	คะแนน																																										
- การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน	๕	คะแนน																																										
- การมองภาพองค์รวม	๕	คะแนน																																										
ทักษะที่จำเป็นในงาน																																												
ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	๕	คะแนน																																										
ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	๕	คะแนน																																										
	คะแนนรวม	๔๕	คะแนน																																									
๓.องค์ประกอบด้านคุณภาพและมาตรฐานของผลงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์	แบบแสดงผลงานอย่างน้อย ๒ เรื่อง/โครงการ/ชิ้นงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์	คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งฯ	<table border="1"> <tr> <td>๑.หลักการและแนวคิดของผลงาน</td> <td>๑๐</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>๒.ความยุ่งยากของผลงานในการดำเนินการ</td> <td>๑๐</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>๓.ประโยชน์ของผลงานที่มีต่อกรมปศุสัตว์</td> <td>๒๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td></td> <td>คะแนนรวม</td> <td>๔๕</td> <td>คะแนน</td> </tr> </table>	๑.หลักการและแนวคิดของผลงาน	๑๐	คะแนน	๒.ความยุ่งยากของผลงานในการดำเนินการ	๑๐	คะแนน	๓.ประโยชน์ของผลงานที่มีต่อกรมปศุสัตว์	๒๕	คะแนน		คะแนนรวม	๔๕	คะแนน	๔๕																											
๑.หลักการและแนวคิดของผลงาน	๑๐	คะแนน																																										
๒.ความยุ่งยากของผลงานในการดำเนินการ	๑๐	คะแนน																																										
๓.ประโยชน์ของผลงานที่มีต่อกรมปศุสัตว์	๒๕	คะแนน																																										
	คะแนนรวม	๔๕	คะแนน																																									
การคัดเลือกกระบวนการที่ ๑ คะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน ผู้สมัครได้คะแนน																																												
กระบวนการที่ ๒	๔.องค์ประกอบด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ คือ i ² -Smart	การสัมภาษณ์ที่กองการเจ้าหน้าที่หรือ VDO Conference	คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งฯ	<table border="1"> <tr> <td>I = innovation</td> <td>๑๐</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>I = integration</td> <td>๑๐</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>S = standard</td> <td>๑๐</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>M = mastery</td> <td>๑๐</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>A = agility</td> <td>๑๐</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>R = responsibility</td> <td>๑๐</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>T = teamwork</td> <td>๑๐</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td>วิสัยทัศน์หรือแนวคิดต่อตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยื่นและโรคทางพันธุกรรมสัตว์</td> <td>๓๐</td> <td>คะแนน</td> </tr> <tr> <td></td> <td>คะแนนรวม</td> <td>๑๐๐</td> <td>คะแนน</td> </tr> </table>	I = innovation	๑๐	คะแนน	I = integration	๑๐	คะแนน	S = standard	๑๐	คะแนน	M = mastery	๑๐	คะแนน	A = agility	๑๐	คะแนน	R = responsibility	๑๐	คะแนน	T = teamwork	๑๐	คะแนน	วิสัยทัศน์หรือแนวคิดต่อตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยื่นและโรคทางพันธุกรรมสัตว์	๓๐	คะแนน		คะแนนรวม	๑๐๐	คะแนน	๑๐๐											
	I = innovation	๑๐	คะแนน																																									
I = integration	๑๐	คะแนน																																										
S = standard	๑๐	คะแนน																																										
M = mastery	๑๐	คะแนน																																										
A = agility	๑๐	คะแนน																																										
R = responsibility	๑๐	คะแนน																																										
T = teamwork	๑๐	คะแนน																																										
วิสัยทัศน์หรือแนวคิดต่อตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยื่นและโรคทางพันธุกรรมสัตว์	๓๐	คะแนน																																										
	คะแนนรวม	๑๐๐	คะแนน																																									
การคัดเลือกกระบวนการที่ ๒ คะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน ผู้สมัครได้คะแนน																																												

ตัวอย่าง

การคัดเลือก	คะแนนเต็ม	ผู้สมัครได้คะแนน
กระบวนการที่ ๑	๑๐๐	
กระบวนการที่ ๒	๑๐๐	
คะแนนรวม	๒๐๐	

เกณฑ์การตัดสิน

ผู้ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยื่นและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์ คือ ผู้ที่มีคะแนนรวมแต่ละกระบวนการ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ โดยเรียงคะแนนสูงสุดจากคะแนนรวมทั้ง ๒ กระบวนการ เรียงลำดับสูงสุด ๑ , ๒ และ ๓ (จากคะแนนเต็ม ๒๐๐ คะแนน) หากมีกรณีที่ผู้ขอรับการคัดเลือกได้รับคะแนนรวมเท่ากัน ให้ถือว่าผลการพิจารณาของคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญถือเป็นที่สุด

ประกาศ ณ วันที่

มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๓

ตัวอย่าง

เอกสารแนบ 1



แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของกรมปศุสัตว์

ตำแหน่งเลขที่ ๑๓๓๘

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป (Job Title)

ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน	ผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์
ชื่อตำแหน่งในสายงาน	นายสัตวแพทย์
ประเภท/ระดับ	ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ
ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กอง)	สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์
ชื่อส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน	-
ชื่อตำแหน่งผู้บังคับบัญชาโดยตรง	ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์
ประเภท/ระดับ	ประเภทอำนาจการ ระดับสูง

ส่วนที่ ๒ หน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป (Job Summary)

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญทางวิชาการสัตวแพทย์ด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมาก และมีผลกระทบในวงกว้างของสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์และกรมปศุสัตว์ เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และสนับสนุนภารกิจของกรมปศุสัตว์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์แก่ประเทศและเกษตรกร

ส่วนที่ ๓ หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ก. ด้านการปฏิบัติการ

ที่	หน้าที่รับผิดชอบหลัก	ตัวชี้วัด
๑	พัฒนารูปแบบและนโยบายการวิจัยด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ที่เกี่ยวกับการผสมเทียมและเทคโนโลยีชีวภาพ เพื่อให้สามารถนำผลงานวิจัยมาใช้ประโยชน์ได้	ตัวชี้วัดตามรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๒	ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาด้านเทคโนโลยีชีวภาพ ชีวโมเลกุล และอนุพันธุศาสตร์ โดยศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับยีน สารพันธุกรรมหรือดีเอ็นเอ ลายพิมพ์ดีเอ็นเอ เครื่องหมายโมเลกุล เครื่องหมายดีเอ็นเอ ความหลากหลายทางชีวโมเลกุล รวมถึงโรคทางพันธุกรรม เพื่อพัฒนาพันธุ์สัตว์ ขยายพันธุ์สัตว์ และอนุรักษ์พันธุ์สัตว์พื้นเมืองและสัตว์ที่ใกล้สูญพันธุ์	

ตัวอย่าง



ที่	หน้าที่รับผิดชอบหลัก	ตัวชี้วัด
๓	พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเทคนิค ชีวโมเลกุล อนุพันธุศาสตร์ ในระดับยีน ดีเอ็นเอ และโรคทางพันธุกรรมสัตว์ เพื่อให้วิธีการเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและสากล	
๔	ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่อกรมปศุสัตว์ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กรอบการศึกษาวิจัย และแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีชีวภาพเกี่ยวกับยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ตลอดจนการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวโมเลกุลในสัตว์ เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักสามารถบรรลุผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	
๕	ให้คำปรึกษา แนะนำ การดำเนินงานทางวิชาการ งานวิจัย การวิเคราะห์ตรวจสอบด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และนักวิชาการที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้อย่างถูกต้อง	
๖	เป็นวิทยากรในการฝึกอบรมและถ่ายทอดเทคนิคความรู้ด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ให้แก่นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้อย่างถูกต้อง และสามารถดำเนินการหรือปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์ที่เป็นจริง	
๗	เป็นผู้แทนกรมปศุสัตว์ในการประสานงาน ร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการและแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกันและบรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด	
๘	ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนับสนุนให้กรมปศุสัตว์ในภาพรวมประสบความสำเร็จตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้	

ตัวอย่าง



ข. ด้านการวางแผน

ที่	หน้าที่รับผิดชอบหลัก	ตัวชี้วัด
๑	วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผน โดยเชื่อมโยงหรือบูรณาการแผนงาน โครงการ ด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ในระดับกลยุทธ์ของกรมปศุสัตว์ มอบหมายงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ติดตามประเมินผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด	ตัวชี้วัดตามรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ค. ด้านการประสานงาน

ที่	หน้าที่รับผิดชอบหลัก	ตัวชี้วัด
๑	ประสานการทำงานโครงการต่างๆ กับบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรอื่น โดยมีบทบาทในการจูงใจ โน้มน้าวให้เกิดความร่วมมือ และผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด	ตัวชี้วัดตามรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๒	ให้ข้อคิดเห็น และคำแนะนำแก่หน่วยงานของสำนักฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งที่ประชุมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน	

ง. ด้านการบริการ

ที่	หน้าที่รับผิดชอบหลัก	ตัวชี้วัด
๑	ให้คำปรึกษา แนะนำและ/หรือเผยแพร่ให้ความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม ทั้งในเชิงทักษะเฉพาะด้าน และทักษะทั่วไปในการด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์แก่บุคลากรในสายงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติหน้าที่	ตัวชี้วัดตามรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๔ คุณสมบัติที่จำเป็นในงาน (Job Specifications)

มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามที่ ก.พ. กำหนด

ส่วนที่ ๕ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งงาน

ความรู้ที่จำเป็นในงาน

- | | |
|--------------------------------|-------------------|
| ๑. ความรู้เกี่ยวกับการปศุสัตว์ | ระดับที่ต้องการ ๔ |
| ๒. ความรู้เรื่องงานสัตวแพทย์ | ระดับที่ต้องการ ๔ |

ตัวอย่าง



๓. กฎหมายเกี่ยวกับการปศุสัตว์ ระดับที่ต้องการ ๓
๔. กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ระดับที่ต้องการ ๓

ทักษะที่จำเป็นในงาน

๑. ทักษะการคำนวณ ระดับที่ต้องการ ๒
๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ระดับที่ต้องการ ๒
๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ระดับที่ต้องการ ๒
๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ระดับที่ต้องการ ๒

สมรรถนะหลักที่จำเป็นในงาน

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับที่ต้องการ ๔
๒. บริการที่ดี ระดับที่ต้องการ ๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับที่ต้องการ ๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับที่ต้องการ ๔
๕. การทำงานเป็นทีม ระดับที่ต้องการ ๔
๖. ความใฝ่รู้รอบด้าน ระดับที่ต้องการ ๔
๗. การทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง ระดับที่ต้องการ ๔
๘. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระดับที่ต้องการ ๔

สมรรถนะทางการบริการ

๑. วิสัยทัศน์ ระดับที่ต้องการ ๒
๒. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ระดับที่ต้องการ ๒
๓. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ระดับที่ต้องการ ๒
๔. การควบคุมตนเอง ระดับที่ต้องการ ๒

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

๑. การคิดวิเคราะห์ ระดับที่ต้องการ ๔
๒. การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน ระดับที่ต้องการ ๔
๓. การมองภาพองค์รวม ระดับที่ต้องการ ๔

ส่วนที่ ๒ การลงนาม

ชื่อผู้ตรวจสอบ นายณรงค์ เลียงเจริญ
ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภาคการผลิตปศุสัตว์
วันที่ที่ได้จัดทำ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๙

ตัวอย่าง

ใบสมัครเข้ารับการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง		(เอกสารแนบ 2)
ผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ของกรมปศุสัตว์		
ข้อมูลส่วนบุคคล ชื่อ-สกุล สังกัด ดำรงตำแหน่งนายสัตวแพทย์ชำนาญการพิเศษ เมื่อวันที่.....เดือน.....ปี..... เลขที่ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพสัตวแพทย์ชั้นหนึ่ง อายุปัจจุบัน ปี เดือน และ อายุราชการ ปี เดือน (นับถึงวันที่ปิดรับสมัคร) อัตรารายเดือนปัจจุบัน บาท		
วุฒิการศึกษา	ปีที่สำเร็จการศึกษา	คะแนนผลการเรียน
ปริญญาตรี		
ปริญญาโท		
ปริญญาเอก		
ประวัติการฝึกอบรม ดูงาน สัมมนา		
หลักสูตร	ระยะเวลา	สถาบัน
ทักษะภาษาต่างประเทศ ระบุ		ความสามารถทางเทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน
ทักษะการฟัง <input type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้ <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยดี <input type="checkbox"/> ไม่ดี		การใช้ Microsoft office <input type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้ <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยดี <input type="checkbox"/> ไม่ดี
ทักษะการพูด <input type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้ <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยดี <input type="checkbox"/> ไม่ดี		การใช้ Application LINE <input type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้ <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยดี <input type="checkbox"/> ไม่ดี
ทักษะการอ่าน <input type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้ <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยดี <input type="checkbox"/> ไม่ดี		การใช้ e-mail <input type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้ <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยดี <input type="checkbox"/> ไม่ดี
ทักษะการเขียน <input type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้ <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยดี <input type="checkbox"/> ไม่ดี		
ความสามารถพิเศษ/ทักษะพิเศษ/ความเชี่ยวชาญพิเศษ (สิ่งที่โดดเด่นในตัวคุณ) ระบุ		ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้าพเจ้าได้ปฏิบัติงาน หรือ ผ่านการทำงาน ในลักษณะที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ เป็นระยะเวลา ปี (ติดต่อกัน) ลงชื่อผู้สมัคร ตำแหน่ง วันที่
ผลการประเมินการปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมา		
รอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการปีงบประมาณ พ.ศ.	ผลการประเมิน	
รอบที่ 1 เดือน ตค.-มีค. พ.ศ.....		
รอบที่ 2 เดือน เมย.-กย. พ.ศ.....		
สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับ สำนัก/กอง/ปศุสัตว์เขต/ปศุสัตว์จังหวัด		
ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้าพเจ้าหรือข้าพเจ้าผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกฯ เคยปฏิบัติงาน หรือ ผ่านการทำงาน ในลักษณะที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี (ติดต่อกัน) และยินดีส่งเสริม สนับสนุนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้สมัครให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานต่อไป ลงชื่อผู้บังคับบัญชาระดับ สำนัก/กอง/ปศุสัตว์เขต/ปศุสัตว์จังหวัด ตำแหน่ง วันที่		

ตัวอย่าง

แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่จะสมัครเข้ารับการศึกษาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยื่นและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ (เอกสารแนบ 3)										
ที่	คุณลักษณะของบุคคล	คำจำกัดความ	ระดับที่คาดหวัง	คำชี้แจงในระดับที่คาดหวัง	ระดับการแสดงผล					
					จัดอันดับ	จัดอันดับ	จัดอันดับ	จัดอันดับ	จัดอันดับ	ค่าคะแนนที่ได้ (คะแนนเต็ม 45)
					5	4	3	2	1	
สมรรถนะทางการบริหาร (ตาม Job Description ของ ผชช.)										
1	วิสัยทัศน์ (Visioning)	ความสามารถในการกำหนดทิศทาง การกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และสามารถในการสร้างความร่วมมือและแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์	ระดับ 2	อธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องในวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้						
2	การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)	ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้	ระดับ 2	ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐได้						
3	ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)	ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ และดำเนินการให้มีการปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง	ระดับ 2	ช่วยเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น						
4	การควบคุมตนเอง (Self Control)	ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้ภาวะกดดัน รวมถึงมีความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่มีความเครียดอย่างต่อเนื่อง	ระดับ 2	ผู้ทำงานยอมรับตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความเครียด หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อลดอารมณ์						
สมรรถนะเฉพาะตามคุณลักษณะงานที่ปฏิบัติ (ตาม Job Description ของ ผชช.)										
5	การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด โดยแตกแยกและประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือที่จะขึ้นตอน รวมถึงการจับประเด็นหลักอย่างเป็นระบบเปรียบเทียบเชิงปริมาณต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ชี้ชัดไปของกรณีต่างๆได้	ระดับ 4	เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชิงเชื่อมโยงอันเป็นรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาที่สถานการณ์หนึ่งๆ ได้						
6	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ (Concern for Order)	ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมโดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลขององค์พัฒนาระบบ การตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน	ระดับ 4	ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา						
				ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล						
				สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดที่พบ และเห็นมติให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน						

แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่จะสมัครเข้ารับการศึกษาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านยื่นและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ (เอกสารแนบ 3)										
ที่	คุณลักษณะของบุคคล	คำจำกัดความ	ระดับที่คาดหวัง	คำชี้แจงในระดับที่คาดหวัง	ระดับการแสดงผล					
					จัดอันดับ	จัดอันดับ	จัดอันดับ	จัดอันดับ	จัดอันดับ	ค่าคะแนนที่ได้ (คะแนนเต็ม 45)
					5	4	3	2	1	
7	การมองภาพรวม (Conceptual Thinking)	การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพรวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชิงมองหรือประยุกต์แนวทางการสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนะต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพรวม โดยการจัดประเด็น สรุปรูปแบบเชิงมองหรือประยุกต์แนวทางการสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนะต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพรวม โดยการจัดประเด็น สรุปรูปแบบเชิงมองหรือประยุกต์แนวทางการสถานการณ์ ข้อมูลหรือทัศนะต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่	ระดับ 4	สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่าย และสามารถเข้าใจได้						
				สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน						
ทักษะที่จำเป็นในงาน (ตาม Job Description ของ ผชช.)										
8	ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	ทักษะในการนำภาษาอังกฤษไปใช้งาน	ระดับ 2	สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้ และสามารถทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆได้						
9	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	ทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ 2	สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้ และสามารถนำไปใช้งานได้พื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว						
รวม										

ลงชื่อ ผู้ทำการประเมิน (ผู้บังคับบัญชาระดับ /รองผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

ตัวอย่าง

(เอกสารแนบ 4)

แบบแสดงผลงานใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์

1. เรื่อง

ชื่อผลงาน/เรื่อง/โครงการ/ชิ้นงาน	แนวคิดและหลักการของผลงาน	วัตถุประสงค์
ความยุ่งยาก ปัญหา หรืออุปสรรค	วิธีการแก้ไขปัญหานั้นๆ	ประโยชน์ต่อกรมปศุสัตว์

ลงชื่อผู้บังคับบัญชาระดับ สำนัก/กอง/ปศุสัตว์เขต/ปศุสัตว์จังหวัด

ตำแหน่ง

วันที่

หมายเหตุ : แบบแสดงผลงานนี้ ให้สรุปประเด็นสำคัญหรือประเด็นหลักๆของผลงาน ทั้งนี้ สามารถแบบผลงาน/โครงการ/ชิ้นงานฉบับเต็ม เพื่อประกอบการสมัครได้

(กระบวนกรที่ 2) การสัมภาษณ์องค์ประกอบด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครู หรือ I2-SMART

ชื่อ-สกุล ผู้เข้ารับการประเมิน:

ที่	คุณลักษณะ	ตัวบ่งชี้	คำถามที่ใช้วัด	ค่าคะแนน	คะแนนที่ได้
1	Innovation (ใช้นวัตกรรม) ครูเป็นผู้คิดค้นงานได้ทันหน้าที่ของกรมฯ และร่วมกิจกรรมทางต่าง ๆ ครูผู้เรียน เพื่อเป็นฐานความรู้ สักตุนของการพัฒนาด้านการครีเอทีฟ และนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งสำคัญ สำหรับการพัฒนา ความสามารถของบุคลากรภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> • คิดริเริ่มวิธีการทำงานใหม่หรือคิดค้นนวัตกรรมที่เป็นไปได้ • วิเคราะห์ปัญหาในการทำงานและหาวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายและรวดเร็วอย่างเป็นระบบ • นำสิ่งใหม่ ๆ ที่คิดริเริ่มโครงการหรือวิธีการที่มีส่วนสนับสนุนการทำงานของตนเองและหน่วยงาน สามารถเสนอไปยังหน่วยงานอื่น • ความยืดหยุ่น ยอมรับสิ่งที่ไม่คาดคิด หรือสิ่งที่ไม่เหมาะสม หรืออุปสรรค และพิจารณาหาวิธีใหม่ ๆ มีความ สามารถบูรณาการและปรับตัวเข้ากับ • การประสานงานกับหน่วยงาน หน่วยงานภาครัฐ องค์กรธุรกิจ ทรัพยากร การวิจัย การผลิต และบริการสาธารณะ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายประสงค์ • ความมีพื้นฐานในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ยกตัวอย่างผลงานคุณครูได้คิดริเริ่ม (งาน/งาน/พัฒนาวิธีการทำงาน หรือคิดริเริ่มโครงการหรือวิธีการ) และอธิบายหลักการที่ได้คิดร่วมกับกรมฯ • ยกตัวอย่างวิธีการปฏิบัติงานที่คิดริเริ่มของตนเองและตัวชี้วัดว่างานบรรลุ • ยกตัวอย่างผลงานที่นำมารวมกันหรือคิดริเริ่มที่ผู้อื่นได้คิดริเริ่ม • แสดงวิธีการประสานหรือสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน • เมื่อมีเรื่องความอยู่มาขอความเห็นในการทำงาน คุณครูอธิบายวิธีการที่ทราบตนเป็นอย่างดี 	10	10
2	Integration (บูรณาการการทำงาน) ครูเป็นผู้คิดค้นวิธีการให้เด็กที่ของกรมฯ ตามพื้นที่หรือพื้นที่ทำงานร่วมกัน เป็นทีมในทุกระดับ ทุกเครือข่าย เชื่อมโยง สอดประสานกัน อย่างเป็นระบบ ภายใต้การบูรณาการร่วมกันทั้งองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ยกตัวอย่างผลงานที่นำมาว่ามีความดีงามที่มองให้เห็นถึงความดีงามในมาตรฐานการทำงาน และอธิบายถึงขั้นตอนด้วย 	10	10
3	Standard (มีมาตรฐาน) มุ่งเน้นความถูกต้องตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด งาน ต้องสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความรับผิดชอบ ทั้งงานประจำที่ปฏิบัติงานเป็นประจำโดยซ้ำ ยึดถือ การสร้างตนเป็นต้นแบบ	<ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้ในสาขาอาชีพของตัวหรือที่เกี่ยวข้องกับงานปฏิบัติได้อย่างลึกซึ้ง • มีความรู้กับประยุกต์ใช้ในการทำงาน และบูรณาการความรู้ของตนเองไปใช้ในการดำรงชีวิตที่อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม • มีความรู้ในสาขาอาชีพของตัวหรือที่เกี่ยวข้องกับงานปฏิบัติได้อย่างลึกซึ้ง • มีความรู้กับประยุกต์ใช้ในการทำงาน และบูรณาการความรู้ของตนเองไปใช้ในการดำรงชีวิตที่อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม • มีความรู้ และจะสังเกตของงานมากกว่าปริมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> • ยกตัวอย่างผลงานที่นำมาว่ามีความดีงามที่มองให้เห็นถึงความดีงามในมาตรฐานการทำงาน และอธิบายถึงขั้นตอนด้วย 	10	10
4	Mastery (ทำงานอย่างมืออาชีพ) มุ่งเน้นใช้เทคนิคและระดับความเชี่ยวชาญที่พร้อมและในทุกๆ ความรับผิดชอบ เพื่อเป็นการยกระดับการทำงานของการปฏิบัติที่ได้ตามเป็นลักษณะวิชาชีพชั้นสูง	<ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้ในสาขาอาชีพของตัวหรือที่เกี่ยวข้องกับงานปฏิบัติได้อย่างลึกซึ้ง • มีความรู้กับประยุกต์ใช้ในการทำงาน และบูรณาการความรู้ของตนเองไปใช้ในการดำรงชีวิตที่อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม • มีความรู้ และจะสังเกตของงานมากกว่าปริมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> • ยกตัวอย่างผลงานที่นำมาว่ามีความดีงามที่มองให้เห็นถึงความดีงามในมาตรฐานการทำงาน และอธิบายถึงขั้นตอนด้วย 	10	10
5	Agility (ความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง) เป็นคุณลักษณะของครูผู้สอนที่มีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นหัวใจสำคัญของการนำเอาความรู้และประสบการณ์ไปใช้ ครูผู้สอนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	<ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้ในสาขาอาชีพของตัวหรือที่เกี่ยวข้องกับงานปฏิบัติได้อย่างลึกซึ้ง • มีความรู้กับประยุกต์ใช้ในการทำงาน และบูรณาการความรู้ของตนเองไปใช้ในการดำรงชีวิตที่อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม • มีความรู้ และจะสังเกตของงานมากกว่าปริมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> • ยกตัวอย่างผลงานที่นำมาว่ามีความดีงามที่มองให้เห็นถึงความดีงามในมาตรฐานการทำงาน และอธิบายถึงขั้นตอนด้วย 	10	10

(กระบวนการที่ 2) การสัมภาษณ์องค์ประกอบด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หรือ I2-SMART

ชื่อ-สกุล ผู้เข้ารับการประเมิน:

ที่	คุณลักษณะ	ตัวบ่งชี้	คำถามที่ใช้วัด	ค่าคะแนน	คะแนนที่ได้
6	Responsibility (รับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ) ทัศนคติของมนุษย์ คือการรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ โดยเอาหน้าที่หัวหน้าขององค์การอย่างจริงจัง ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐจัดเป็นองค์กรหลัก เข้าใจ และมีค่านิยมปฏิบัติเป็นสำคัญ เพื่อลดปัญหาและผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นในภาคที่ทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> • ระบุหน้าที่ความเป็นพลเมืองดีของประเทศชาติและสังคมโลก • มีส่วนไม่ผลักภาระและประโยชน์ของรัฐที่ไม่เป็นระบบด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตัว • อารมณ์ความถูกต้อง ยึดหลักที่ถูกต้อง ยึดมั่นและยึดถือสิ่งของ ประเทศชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> • หากมีเพื่อนสนิทคนมาชวนช่วยเหลื แต่คุณผู้ว่ารู้สึกดีออกมาในใจคือจะเบี่ยงไปช่วยคนอื่นคนอื่น โดยที่คุณไม่ช่วยก็จะเกิดความขัดแย้งกับเพื่อนสนิท คุณผู้ว่าก็บอกว่าการนั้นอย่างไร • คุณผู้ว่ามีการแก้ปัญหาคือเรื่องที่เกิดขึ้นในหน่วยงานคุณอย่างไร 	10	
7	Teamwork (มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่น) พลังผลักดันของทีมไปสู่ความสำเร็จ คือ การยึดถือและมุ่งสู่การทำงานร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนเครือข่ายทั้งภายในกรมปลัดฯ ระหว่างหน่วยงานรัฐ ตลอดจนสถาบันภายนอกจน ตลอดจนเชื่อมโยงถึงเกษตรกร เพื่อเห็นถึงความสามารถในการแข่งขันและเป็นการเพิ่มศักยภาพของการทำงานในภาคการปศุสัตว์ที่ระบบวิจัยที่ค้นพบหรือนวัตกรรมด้านพันธุ์สัตว์สายพันธุ์ใหม่และโรคทางพันธุกรรมสัตว์	<ul style="list-style-type: none"> • มีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถถ่ายทอดและรับฟังได้เป็นอย่างดี • การยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น เคารพและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน • ง่ายพออด ง่ายเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากรที่ใช้ให้กับเพื่อนร่วมงาน • ทำงานความลับทั้งอันดี และไม่ลับกับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งกล้าที่จะเผยแพร่งานร่วมกันอย่างจริงจัง 	<ul style="list-style-type: none"> • ยึดตัวอย่างการทำงานที่ผ่านแล้วคุณเคยได้รับมอบหมายให้ทำงานเป็นทีม คุณมีบทบาทที่อะไรให้มีความสามัคคีและความสามัคคีอย่างไร • คุณผู้ว่าสิ่งที่คุณใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ คืออะไร ระหว่าง นโยบาย เงิน ระบบงาน ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานและเพื่อนอย่างไร 	10	
8	วิจัยที่ค้นพบหรือนวัตกรรมด้านพันธุ์สัตว์สายพันธุ์ใหม่และโรคทางพันธุกรรมสัตว์	<ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้ในงานด้านสัตวและโรคทางพันธุกรรมสัตว์อย่างลึกซึ้ง • สามารถเผยแพร่ความรู้ความไม่ย่อหย่อนและรักษาทรัพยากรสัตว์ได้ • รับผิดชอบต่อสังคมและความเป็นอยู่ของประชาชนในทุกระดับ 	<ul style="list-style-type: none"> • หากคุณได้รับการแต่งตั้ง คุณมีแนวคิดที่จะพัฒนางาน หรืออย่างไร • หากคุณไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญ สิ่งแรกที่คุณเห็นว่าจะควรได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้ปรับประสิทธิภาพมากขึ้น คืออะไร เพราะเหตุใด 	30	
รวมคะแนนที่ได้ (เต็ม 100 คะแนน)				100	

ผลการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปลัดฯ ได้ผลการสัมภาษณ์

ผ่าน (ได้คะแนนมากกว่าร้อยละ 80)

ไม่ผ่าน (ได้คะแนนต่ำกว่าร้อยละ 80)

ลงชื่อ
()

- ชื่อผู้ทำการประเมิน
- นาย..... ผู้รับผิดชอบองค์การกรมหรือคุณลักษณะอย่างชัดเจนที่สุด
 - นาย..... ผู้รับผิดชอบองค์การกรมหรือคุณลักษณะอย่างชัดเจน
 - นาย..... ผู้รับผิดชอบองค์การกรมหรือคุณลักษณะด้านที่กล่าวถึง
 - นาย..... ผู้ใช้ความเชี่ยวชาญเป็นกรรมการหรือคุณลักษณะไม่เกี่ยวข้อง
 - นาย..... ผู้ใช้ความเชี่ยวชาญเป็นกรรมการหรือคุณลักษณะ

ตัวอย่าง

(กระบวนการที่ ๑) การประเมินองค์ประกอบด้านคุณสมบัติของบุคคลและคุณลักษณะของ
ผู้สมัคร ๑.....

กระบวนการที่ ๑		เกณฑ์การให้คะแนน				คะแนนรวม	ผู้สมัครได้ คะแนน (คะแนน เต็ม๕๘คะแนน)	ผู้ทำการประเมิน
องค์ประกอบด้านคุณสมบัติ ของบุคคล	คะแนนเต็ม ๑๐ คะแนน	วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	๓	คะแนน	๑๕		คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สอบข้อดีตำแหน่งผู้ว่าการประเมิน
			ปริญญาโท	๔	คะแนน			
			ปริญญาเอก	๕	คะแนน			
		ระยะเวลาการดำรง ตำแหน่งประเภทวิชาการ ในสายงานนายสัตวแพทย์	ตั้งแต่ ๑๐-๑๔ปี	๓	คะแนน	๑๕		
			มากกว่า ๑๔-๒๐ ปี	๔	คะแนน			
			มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	๕	คะแนน			
องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคคล	คะแนนเต็ม ๔๕ คะแนน	สมรรถนะทางการ บริหาร	วิสัยทัศน์	๕	คะแนน	๒๐		ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด ทำการประเมิน
			การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	๕	คะแนน			
			ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	๕	คะแนน			
			การควบคุมตนเอง	๕	คะแนน			
		สมรรถนะเฉพาะ ตามลักษณะงานที่ ปฏิบัติ	การคิดวิเคราะห์	๕	คะแนน	๑๕		
			การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน	๕	คะแนน			
			การมองภาพองค์รวม	๕	คะแนน			
		ทักษะที่จำเป็นใน งาน	ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	๕	คะแนน	๑๐		
			ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	๕	คะแนน			

ผลการประเมินผลงานสำคัญ ๑ ปีย้อนหลัง

ผลการประเมิน รอบที่ ๑ เดือนตุลาคม๒๕๖๒-มีนาคม๒๕๖๓ อยู่ในระดับ

ผลการประเมิน รอบที่ ๒ เดือนเมษายน-กันยายน ๒๕๖๓ อยู่ในระดับ

ตัวอย่าง

(กระบวนการที่ ๑) แบบฟอร์มการประเมินองค์ประกอบด้านคุณภาพและมาตรฐานของผลงานที่เกี่ยวข้องกับ
เทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์

ผู้สมัคร คือ ๑.....

ชื่อผลงานเรื่องที่ ๑ การตรวจสอบความเป็นพ่อ-แม่-ลูก (Parentage Test) และตรวจโรคทางพันธุกรรมโคในโครงการ
ผลิตพ่อพันธุ์โคนมทรอปิคอลโฮลส์ไต้หวัน

ที่	ประเด็น	คะแนนที่ได้ (๔๕ คะแนน)
๑	หลักการและแนวคิดของผลงาน (๑๐ คะแนน)	
๒	ความยุ่งยากของผลงานในการดำเนินการ (๑๐คะแนน)	
๓	ประโยชน์ของผลงานที่มีต่อกรมปศุสัตว์ (๒๕คะแนน)	
คะแนนรวม		

ชื่อผลงานเรื่องที่ ๒ การตรวจแยกเพศตัวอ่อนโคด้วยเทคโนโลยีชีวโมเลกุล

ที่	ประเด็น	คะแนนที่ได้ (๔๕ คะแนน)
๑	หลักการและแนวคิดของผลงาน (๑๐ คะแนน)	
๒	ความยุ่งยากของผลงานในการดำเนินการ (๑๐คะแนน)	
๓	ประโยชน์ของผลงานที่มีต่อกรมปศุสัตว์ (๒๕คะแนน)	
คะแนนรวม		

ลงชื่อ

()

กรรมการผู้ประเมิน

(กระบวนการที่ ๒) สรุปคะแนนการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ คือ ๒๒-SMART โดยวิธีการสัมภาษณ์
 ของคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สอบข้อดีตำแหน่งประเภชวิทยาระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์

ชื่อ-สกุล ผู้เข้ารับการประเมิน: 1.....

ที่	คณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สอบข้อดี ตำแหน่งฯ	คะแนนประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ คือ 12-SMART								คะแนนรวม	ผลการประเมิน (ผ่าน/ไม่ผ่าน)
		Innovation (นวัตกรรม) บูรณาการ (บูรณาการต่างงาน)	Integration (บูรณาการต่างงาน)	Standard (มาตรฐาน)	Mastery (ทำงานอย่างมืออาชีพ)	Agility (ความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง)	Responsibility (รับผิดชอบต่อสังคมและประชาชน)	Teamwork (ทำงานร่วมกัน)	วิสัยทัศน์หรือแนวความคิด ด้านผู้เชี่ยวชาญด้านอื่น และไร้พรมแดน		
๑										0.00	
๒										0.00	
๓										0.00	
๔										0.00	
๕										0.00	
๖										0.00	
๗										0.00	
๘										0.00	
๙										0.00	
๑๐										0.00	
๑๑										0.00	ผ่าน/ไม่ผ่าน

ลงชื่อ
 ()

สรุปคะแนนการคัดเลือกของคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้ถือใบอนุญาตตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญของกรมปศุสัตว์

ที่	รายชื่อผู้สมัคร	กระบวนการที่ ๑			กระบวนการที่ ๒			คะแนนรวม (๒๐๐คะแนน)	ผลการ คัดเลือก
		องค์ประกอบ ด้านคุณสมบัติ ของผู้สมัคร (๑๐ คะแนน)	องค์ประกอบด้าน คุณลักษณะของ บุคคล(๔๕คะแนน)	องค์ประกอบด้านคุณภาพและ มาตรฐานของตนเอง ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีชีวภาพ การเลี้ยงปศุสัตว์ (๕๕คะแนน) จำนวน ๒ เรื่อง	รวม คะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน	การสัมภาษณ์ คุณลักษณะที่ พึงประสงค์ของกรมปศุสัตว์ คือ I๒-SMART	รวม คะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน		
๑									
๒									
๓									
๔									

ลงชื่อ
()

เลขานุการ

ลงชื่อ
()

ประธานคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สอบ
ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ

กรอบส่งเสริมประสบการณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์

มิติด้าน	ความรู้/ทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนา	ความคาดหวัง	ระดับความคาดหวัง	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	ผู้ดำเนินงาน/หน่วยงาน
1. ด้านวิชาการ	<p>1.1. ด้านงานวิจัย</p> <p>1.1.1. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ และพัฒนางานด้านเทคโนโลยีชีวภาพชีวโมเลกุลและอนุพันธุศาสตร์เกี่ยวกับยีนและสารพันธุกรรม ความหลากหลายทางพันธุกรรมและโรคทางพันธุกรรมสัตว์</p> <p>1.1.2. การบูรณาการงานวิจัยด้านชีวโมเลกุลกับงานด้านอื่น ๆ</p> <p>1.1.3. การค้นหาแหล่งทุนต่าง ๆ ในการทำงานวิจัยหรือพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน</p> <p>1.2. ด้านการปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ Animal Molecular Laboratory</p>	<p>1. มีความเข้าใจกระบวนการวิจัยทั้งระบบ วิธีการเขียนงานวิจัย และสามารถเขียนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง</p> <p>2. สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับวิธีและหลักการเขียนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านชีวโมเลกุลและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง</p> <p>3. สามารถดูแลและแนะนำแนวทางการคิดและวิธีการวิจัยแก่นักวิจัยรุ่นน้องหรือนักวิจัยอื่นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบูรณาการทางการวิจัย</p> <p>4. สามารถสร้างและเผยแพร่ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้สัตวสัตวศาสตร์</p>	ระดับความคาดหวัง	<p>1. เรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>2. การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ หรือผู้มีประสบการณ์ด้านวิจัย</p> <p>3. การฝึกอบรบภายนอก</p>	1 ปี 6 เดือน (พ.ย. ๖๓ - พ.ค. ๖๔)	<p>1. พัฒนาคณะเอง</p> <p>2. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ด้านวิจัยต่าง ๆ</p>
	<p>1. มีความรู้ ความเข้าใจกระบวนการที่ใช้ในห้องปฏิบัติการ สามารถใช้เครื่องมือในห้องปฏิบัติการได้</p> <p>2. สามารถกำหนดวิธีทดลองที่เหมาะสมกับจุดประสงค์ของการทดลอง วิเคราะห์และสรุปผลการทดลองได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ</p> <p>3. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่นักปฏิบัติงานตลอดจนแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากเครื่องมือต่าง ๆ</p> <p>4. มีความคิดริเริ่มในการพัฒนาวิธีการทดลองใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของห้องปฏิบัติการและจัดทบทูลibrary ที่ทันสมัยมาใช้ในงาน</p>	ระดับความคาดหวัง	<p>1. เรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>2. ฝึกปฏิบัติงานที่ตนเองสนใจในห้องปฏิบัติการ</p> <p>3. การฝึกอบรบภายนอก</p>	1 ปี 6 เดือน (พ.ย. ๖๓ - พ.ค. ๖๔)	<p>1. การถ่ายทอดความรู้และวิธีปฏิบัติงานจากผู้เชี่ยวชาญ</p> <p>2. ผู้ปฏิบัติงาน</p>	
	<p>1.3. การบริการด้านวิชาการ</p>	<p>1. สามารถถ่ายทอดความรู้และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ตรวจสอบด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ตลอดจนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีชีวภาพชีวโมเลกุลและความหลากหลายทางชีวภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ภายในและภายนอกกรมผู้สัตว์ เกษตรกรและบุคคลภายนอก</p>	ระดับความคาดหวัง	<p>1. เรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>2. ฝึกปฏิบัติในพื้นที่ต่าง ๆ</p> <p>3. เข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้องที่มีการเสนอความคิดเห็นหรือแก้ไข</p> <p>4. คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง</p>	1 ปี 6 เดือน (พ.ย. ๖๓ - พ.ค. ๖๔)	<p>1. พัฒนาคณะเอง</p> <p>2. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง</p>

กรอบลี้้งสมประสภการณผู้เชียวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมลี้ตั้ง

มิตด้าน	ความรู้/ทักษะที่คองได้รับการพัฒนา	ความคาคาหวัง	ระดับความคาคาหวัง	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	ผู้คองงาน/หน่วยงาน
๒. ด้านการบรหารงาน	๒.๑ ก้กำหนดนโยบายและการวางแผน ๒.๑.๑ การวางแผนนโยบายและก้กำหนดทิศทางการวิจัยด้านชีวโมเลกุลร่วมกับงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ๒.๑.๒ การวิจัยชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ ๒.๑.๒ การวางแผนงานเกี่ยวกับห้องปฏิบัติการ	๑. สามารถเสนอหรือให้ข้อเสนอเพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายโครงการเกี่ยวกับงานวิจัยและงานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์/ยุทธศาสตร์ชาติ ๒. วางแผนเพื่อพัฒนาห้องปฏิบัติการฯ ในระยะยาว	ระดับความคาคาหวัง ระดับ ๔	๑. จัดทำแผนพัฒนาห้องปฏิบัติการร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ๒. เข้าร่วมการกำหนดแผนงานงบประมาณ ของสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ ๓. เข้าร่วมประชุมผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ๔. เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการวิจัยของสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ และคณะอนุกรรมการของกรมปศุสัตว์	๑ ปี ๒ เดือน (พ.ย.๒๓ - พ.ค.๒๔)	๑. ผอ.สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ ๒. คณะกรรมการวิจัยของสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์
	๒.๒ งบประมาณ ๒.๒.๑ การจัดท้ค่าของงบประมาณ ๒.๒.๒ การจัดสรรงบประมาณและการติดตามการใช้งบประมาณ	๑. สามารถจัดทำพ้อและชี้แจงแผนงานโครงการเพื่อเสนอของงบประมาณ ๒. สามารถจัดทำงบประมาณและติดตามผลการใช้งบประมาณ	ระดับ ๔	๑. เข้าร่วมประชุมชี้แจงแผนงานโครงการและการจัดทำงบประมาณ ๒. เข้าร่วมการประชุมการจัดทำพ้อและติดตามผลการใช้งบประมาณ	๑ ปี ๒ เดือน (พ.ย.๒๓ - พ.ค.๒๔)	๑. ผอ.สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ ๒. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง

กรอบส่งเสริมประสบการณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์

มิติด้าน	ความรู้/ทักษะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	ความคาดหวัง	ระดับ ความคาดหวัง	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	ผู้ดำเนินงาน/ หน่วยงาน
๓. การพัฒนา บุคลิกภาพ และการ แสดงออก	๓.๑ การนำเสนอและการสื่อสาร ๓.๒ การรู้ภาษาอังกฤษ ๓.๓ การพัฒนาบุคลิกภาพ	๑. สามารถใช้ภาษาอังกฤษ อ่าน ฟัง พูด และเขียนได้ ๒. มีความมั่นใจและสามารถพูดสื่อสารในที่สาธารณะ/ ประชุมได้ ๓. สามารถเป็นวิทยากร เพื่อถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญ ด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ความรู้ด้านชีวโมเลกุล และความหลากหลายทางชีวภาพให้แก่เกษตรกร ภาครัฐกร และผู้เกี่ยวข้อง ๔. สามารถเป็นผู้แทนหน่วยงานในการประสานงานทาง วิชาการ ร่วมประชุม วิชาการ และแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งใน และนอกประเทศ	ระดับ ๔	๑. เรียนรู้ด้วยตนเอง ๒. อบรมการรู้ภาษาจาก ภายนอก ๓. มีกลุ่มปฏิบัติการจัดทำ Journal club ด้านวิชาการ	๑ ปี ๖ เดือน (พ.ย.๖๓ - พ.ค.๖๕)	๑. พัฒนาตนเอง ๒. ส่งอบรม ภายนอก

หมายเหตุ : ความคาดหวัง

- | | | |
|---------|---------|----------|
| ระดับ ๑ | หมายถึง | ปรับปรุง |
| ระดับ ๒ | หมายถึง | พอใช้ |
| ระดับ ๓ | หมายถึง | ดี |
| ระดับ ๔ | หมายถึง | ดีมาก |
| ระดับ ๕ | หมายถึง | ดีเด่น |

ตัวอย่าง

การประเมินศักยภาพผู้จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านเฝ้าระวังโรคทางพันธุกรรมสัตว์ตามกรอบคำสั่งกรมการณ (EAF)

มีตัวตน	ความรู้/ทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนา	ความคาดหวัง	ระดับความคาดหวัง	ผู้ทำการประเมินศักยภาพของ	รวมคะแนน	GAP
	<p>๑.๑. ด้านงานวิจัย</p> <p>๑.๑.๑ ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ และพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีชีวภาพชีวโมเลกุลและอนุพันธุศาสตร์เกี่ยวกับสัตว์และสารพันธุกรรม ความหลากหลายทางพันธุกรรม และโรคทางพันธุกรรมสัตว์</p> <p>๑.๑.๒ การบูรณาการงานวิจัย</p> <p>ด้านชีวโมเลกุลกับงานด้านอื่น ๆ</p> <p>๑.๑.๓ การค้นคว้าแหล่งทุนต่าง ๆ ในการทำงานวิจัยหรือพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน</p> <p>๑.๒. ด้านการปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ Animal Molecular Laboratory</p>	<p>ความคาดหวัง</p> <p>๑. มีความเข้าใจในกระบวนการวิจัยทั้งระบบ วิธีการเขียนงานวิจัย และสามารถเขียนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง</p> <p>๒. สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับวิธีและหลักการเขียนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องด้านชีวโมเลกุลและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๓. สามารถดูแลและแนะนำแนวทางการคิดและวิธีการวิจัยแก่นักวิจัยรุ่นน้องหรือนักวิจัยอื่นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการวิจัย</p> <p>๔. สามารถสร้างและเผยแพร่ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยสู่สาธารณะ</p>	<p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p>	<p>ผู้ปกครอง ส่วนกลาง ประเมินตนเอง</p> <p>ผู้เชี่ยวชาญด้าน พันธุกรรมสัตว์ พันธุกรรมสัตว์</p> <p>อาสาสมัคร เกษตรกร ซึ่งสามารถติดต่อ ผู้เลี้ยง</p>		
๑.๒. ผู้เชี่ยวชาญ	<p>๑.๓. การบริการด้านวิชาการ</p>	<p>๑. มีความเข้าใจกระบวนการงานที่ใช้ในห้องปฏิบัติการ สามารถใช้เครื่องมือในห้องปฏิบัติการได้</p> <p>๒. สามารถกำหนดวิธีทดสอบที่เหมาะสมกับจุดประสงค์ของทางทดสอบ วิเคราะห์ และสรุปผลการตรวจรอบได้ถูกต้องและแม่นยำ</p> <p>๓. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำและปฏิบัติงานควบคุมดูแลงานเกิดจากเครื่องมือต่าง ๆ</p> <p>๔. มีความคิดริเริ่มในการพัฒนาวิธีการทดสอบใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาที่ลดความสามารถของปฏิบัติการและจัดการอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในงาน</p> <p>๕. สามารถถ่ายทอดความรู้และให้คำปรึกษากับเกษตรกร ครัวเรือนด้านอื่นและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ตลอดจนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีชีวภาพชีวโมเลกุลและความหลากหลายทางชีวภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ภายในและภายนอกกรมปศุสัตว์ เกษตรกรและบุคคลภายนอก</p>	<p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p> <p>ระดับ ๔</p>			

การประเมินศักยภาพผู้จะสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านเย็นและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ตามกรอบสังขมประสภการณ์ (EAF)

มีตัวตน	ความรู้/ทักษะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	ความคาดหวัง	ระดับความ คาดหวัง	ผู้ทำการประเมินศักยภาพ ของ ผู้รับผิดชอบ ตำแหน่ง ของตนเอง	ผู้เชี่ยวชาญด้าน ที่สนใจทาง พันธุกรรมสัตว์	ขอให้นัก แปลไปได้ ซึ่งหากท่านเกิด ปัญหา	รวมคะแนน	GAP
นางนงนุช นงนุช	๒.๑ กำหนดนโยบายและการวางแผน ๒.๑.๑ การวางแผนนโยบายและกำหนด ทิศทางภารกิจด้านขึ้นไม่แล้วร่วมกับงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เทคโนโลยีชีวภาพการผลิตภัณฑ์สัตว์ ๒.๑.๒ การวางแผนงานเกี่ยวกับ ห้องปฏิบัติการ ๒.๒ งบประมาณ ๒.๒.๑ การจัดทำค่างบประมาณ ๒.๒.๒ การจัดสรรงบประมาณและการ ติดตามการใช้งบประมาณ	๑. สามารถเสนอหรือให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายโครงการเกี่ยวกับ งานวิจัยและงานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวง เกษตรและสหกรณ์/ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับ ๔					
		๒. วางแผนเพื่อพัฒนาห้องปฏิบัติการ ในระยะยาว	ระดับ ๔					
รองศาสตราจารย์ ดร. นงนุช นงนุช	๓.๑ การนำเสนอและการสื่อสาร ๓.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ ๓.๓ การพัฒนาบุคลิกภาพ	๑. สามารถจัดทำทำทอและชี้แจงแผนงานโครงการเพื่อเสนอต่อหน่วยงาน ๒. สามารถจัดทำงบประมาณและติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ	ระดับ ๔					
		๑. สามารถใช้ภาษาอังกฤษ อ่าน ฟัง พูด และเขียนได้	ระดับ ๔					
		๒. มีความมั่นใจและสามารถพูดสื่อสารในที่สาธารณะ/ประชุมได้	ระดับ ๔					
		๓. สามารถเป็นวิทยากรที่ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจด้านเย็นและโรคทาง พันธุกรรมสัตว์ ความรู้ด้านชีวโมเลกุลและความหลากหลายทางชีวภาพให้แก่ นักวิชาการ เกษตรกรและผู้เกี่ยวข้อง	ระดับ ๔					
		๔. สามารถเป็นตัวแทนหน่วยงานในการประสานงานทางวิชาการ ร่วมประชุมวิชาการ และแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในระดับนานาชาติ	ระดับ ๔					

หมายเหตุ : ความคาดหวัง

- ระดับ ๑ หมายถึง ปรับปรุง
- ระดับ ๒ หมายถึง พอใช้
- ระดับ ๓ หมายถึง ดี
- ระดับ ๔ หมายถึง ดีมาก
- ระดับ ๕ หมายถึง ดีเด่น

ลงชื่อ

ผู้ทำการประเมิน

ตัวอย่าง

แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามกรอบหลักสูตรการณ

มิติ ด้าน	ความรู้/ทักษะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	ความคาดหวัง	ศักยภาพที่ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม				ระยะเวลา	ผู้สอน/ แนะ/ กำกับ/ สนับสนุน	
			ความรู้	วิธีการ พัฒนา	ทักษะ	วิธีการ พัฒนา			สมรรถนะ พัฒนา
๑. ด้านวิชาการ	๑.๑. ด้านงานวิจัย ๑.๑.๑ ทักษะ ค้นคว้า วิเคราะห์ และพัฒนางานด้าน เทคโนโลยีชีวภาพชีวโมเลกุล และอนุพันธุศาสตร์เกี่ยวกับ ยีนและสารพันธุกรรม ความ หลากหลายทางพันธุกรรม ความ และโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ๑.๑.๒ การบูรณาการ งานวิจัยด้านชีวโมเลกุลกับงาน ด้านอื่น ๆ ๑.๑.๓ การค้นหาแหล่งพัน ต่าง ๆ ในการทำงานวิจัยหรือ พัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน ๑.๒. ด้านการปฏิบัติงานใน ห้องปฏิบัติการ Animal Molecular Laboratory	๑. มีความเข้าใจในกระบวนการวิจัยทั้งระบบ วิธีการเขียน งานวิจัย และสามารถเขียนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง	ระดับ ๔						
		๒. สามารถใช้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับวิธีและหลักการเขียน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านชีวโมเลกุลและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	ระดับ ๔						
		๓. สามารถดูแลและแนะนำแนวทางการคิดและวิธีการวิจัยแก่นักวิจัย รุ่นน้องหรือนักวิจัยอื่น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบูรณาการ ทางการวิจัย	ระดับ ๔						
		๔. สามารถสร้างและเผยแพร่ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติธุระ สาธิตงาน	ระดับ ๔						
		๑. มีความรู้ ความเข้าใจกระบวนการพื้นฐานของปฏิบัติการ สามารถใช้ เครื่องมือในห้องปฏิบัติการฯ ได้	ระดับ ๔						
		๒. สามารถกำหนดวิธีทดลองที่เหมาะสมกับจุดประสงค์ของการ ทดลอง วิเคราะห์และสรุปผลการทดลองได้ถูกต้องและแม่นยำ	ระดับ ๔						
		๓. สามารถใช้คำปรึกษา แนะนำแก่นักปฏิบัติงานทดลองแก้ไขปัญหา ที่เกิดจากเครื่องมือต่าง ๆ	ระดับ ๔						
		๔. มีความคิดริเริ่มในการพัฒนาทริคการทดลองใหม่ๆ เพื่อพัฒนาขีด ความสามารถของห้องปฏิบัติการและจัดอุปกรณ์ที่ทันสมัย ใช้งาน ง่าย	ระดับ ๔						
		๑. สามารถถ่ายทอดความรู้และได้ปฏิบัติกับนักวิจัยระดับ ศาสตราจารย์ ในและต่างประเทศทั้งบรรยายและสอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีชีวภาพ ชีวโมเลกุลและความหลากหลายทางชีวภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ภายในและภายนอก กรมปศุสัตว์ เกษตรกรและบุคคลภายนอก	ระดับ ๔						

ตัวอย่าง

แผนการพัฒนาต่อยอดตามกรอบตั้งงบประมาณ

มิติ	ความจำเป็น/ทักษะ ที่ต้องการพัฒนา	ความคาดหวัง	ระดับ ความคาดหวัง	ศักยภาพที่ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม				ระยะเวลา	ผู้สอน/แนะ/กำกับ/สนับสนุน
				ความรู้	วิธีการ พัฒนา	ทักษะ	วิธีการ พัฒนา		
๒. ด้าน การบริหารงาน	๒.๑. กำหนดนโยบายและการวางแผน	๑. สามารถเสนอหรือใช้ข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายโครงการเกี่ยวกับงานวิจัยและงานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์/ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับ ๔						
	๒.๑.๑. การวางแผนนโยบายและกำหนดทิศทางการทำงานที่ไม่แสดงร่วมกับงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกเทคโนโลยีชีวภาพ การผลิตปศุสัตว์	๒. วางแผนเพื่อพัฒนาห้องปฏิบัติการฯ ในระยะยาว	ระดับ ๔						
	๒.๑.๒. การวางแผนงานเกี่ยวกับห้องปฏิบัติการ	๑. สามารถจัดทำที่พอและที่แจ้งแผนงานโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ	ระดับ ๔						
	๒.๒. การจัดทำทองบประมาณ	๒. สามารถจัดทำงบประมาณและติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ ๔						
๓. ด้าน การพัฒนาบุคลากร	๓.๑. การนำเสนอและการสื่อสาร	๑. สามารถใช้ภาษาอังกฤษ อ่าน ฟัง พูด และเขียนได้	ระดับ ๔						
	๓.๒. การใช้ภาษาอังกฤษ	๒. มีความมั่นใจและสามารถพูดสื่อสารในที่สาธารณะ/ประชุมได้	ระดับ ๔						
	๓.๓. การพัฒนาบุคลากร	๓. สามารถเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจกับงานอื่นและโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ความรู้ด้านชีวโมเลกุลและความหลากหลายทางชีวภาพให้กับนักวิชาการ เกษตรกรและผู้เกี่ยวข้อง	ระดับ ๔						
		๔. สามารถเป็นผู้แทนหน่วยงานในภาวประชาสงงานทางวิชาการ ร่วมประชุมวิชาการและแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในและนอกประเทศ	ระดับ ๔						

การติดตามผลการพัฒนาคุณภาพบุคลากรของผู้เชี่ยวชาญด้านยีนและโรคทางพันธุกรรมสัตว์

ชื่อ-สกุล ผู้สืบทอดตำแหน่ง	ตำแหน่ง	ระดับความคาดหวัง	การติดตามรอบที่	ระยะเวลาการพัฒนาดังแต่วันที่ ถึงวันที่				การปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา
				ศึกษาเพิ่มเติม	วิทยาทักษะ	วิธีการพัฒนา	ผู้ทำการติดตามผลการพัฒนา	
ความรู้/ทักษะที่ต้องการพัฒนา	ความคาดหวัง			ความรู้	ทักษะ	วิทยาทักษะ	คณะกรรมการพัฒนา	ผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ
๑. ด้านความรู้ ๑.๑. ด้านความรู้ ๑.๑.๑ ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ และพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีชีวภาพที่ไม่เสถียร และอยู่ขั้นอุตสาหกรรม เกี่ยวกับยีนและสารพันธุกรรม ความหลากหลายทางพันธุกรรม และโรคทางพันธุกรรมสัตว์ ๑.๑.๒ การบูรณาการงานวิจัยด้านชีวโมเลกุลกับงานด้านอื่น ๆ ๑.๑.๓ การค้นหาแหล่งทุนต่าง ๆ ในการทำงานวิจัยหรือพัฒนารูปแบบปฏิบัติงาน	๑. มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวิจัยทั้งระบบ วิธีการเขียนงานวิจัย และสามารถเขียนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ๒. สามารถให้คำปรึกษาแนะนำและเน้นเกี่ยวกับวิธีและหลักการเขียนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านชีวโมเลกุลและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ๓. สามารถดูแลและแนะนำแนวทางการคิดและวิธีการวิจัยแก่นักวิจัยรุ่นน้องหรือนักวิจัยอื่นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบูรณาการทางงานวิจัย ๔. สามารถสร้างและเผยแพร่ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติสู่สาธารณะ	ระดับความคาดหวัง	การติดตามรอบที่	ความรู้	ทักษะ	วิทยาทักษะ	คณะกรรมการพัฒนา	ผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ
๑. ด้านความรู้ ๑.๑.๑ การค้นหาแหล่งทุนต่าง ๆ ในการทำงานวิจัยหรือพัฒนารูปแบบปฏิบัติงาน ๑.๒. ด้านการปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการปฏิบัติงาน Molecular Laboratory	๑. มีความรู้ ความเข้าใจกระบวนการที่ใช้ในห้องปฏิบัติการ สามารถใช้เครื่องมือในห้องปฏิบัติการได้ ๒. สามารถกำหนดวิธีทดลองที่เหมาะสมกับจุดประสงค์ของการทดลอง วิเคราะห์และสรุปผลการทดลองได้ถูกต้องและแม่นยำ ๓. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่เกิดจากเครื่องมือต่าง ๆ ๔. มีความคิดริเริ่มในการพัฒนาทางวิธีการทดลองใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถขอ	ระดับความคาดหวัง	การติดตามรอบที่	ความรู้	ทักษะ	วิทยาทักษะ	คณะกรรมการพัฒนา	ผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

ตัวอย่าง

มิติ ด้าน	ความมุ่ง ที่ได้อำนาจ พัฒนา	ความคาดหวัง	ระดับ ความ คาดหวัง	ศักยภาพที่ต้องได้รับการพัฒนา เพิ่มเติม					ผู้ดำเนินการติดตามผลการพัฒนา				การปรับเปลี่ยน วิธีการพัฒนา	
				วิสัยทัศน์ องค์กร	กลยุทธ์	แผนพัฒนา องค์กร	แผนพัฒนา สายงาน	แผนพัฒนา บุคคล	คณะกรรมการ พัฒนา สายงาน	ผู้เชี่ยวชาญ ด้านอื่น ๆ	ผอ.สทป.	ผู้เกี่ยวข้อง อื่นๆ		
		ต้องการและจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ใช้ในงาน												
	๑.๑. การบริการด้าน วิชาการ	๑. สามารถถ่ายทอดความรู้และให้คำปรึกษา เกี่ยวกับกรณีศึกษาให้ ตรงสองด้านอื่นและวิธี ทางพันธุกรรมสัตว์ ตลอดจนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยีชีวภาพ ซึ่งไม่เลวร้ายและความหลากหลายทางชีวภาพให้แก่ เจ้าหน้าที่ภายในและภายนอก กรมผู้เลี้ยง ๒. สามารถเผยแพร่ผลงานออก	ระดับ ๔											
	๒.๑. กำหนดนโยบายและ การวางแผน ๒.๑.๑ การวางแผน นโยบายและกำหนดทิศ ทางการวิจัยด้านชีวโมเลกุล ร่วมกับงานอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องทั้งภายในและ ภายนอกกรมโมเลกุลชีวภาพ การสัตวผู้เลี้ยง ๒.๑.๒ การวางแผนงาน เกี่ยวกับห้องปฏิบัติการ ๒.๒. จำนวน ๒.๒.๑ การจัดทำขอ งบประมาณ ๒.๒.๒ การจัดสรร งบประมาณและการติดตาม การใช้งบประมาณ	๑. กำหนดนโยบายหรือให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการ กำหนดเป้าหมายโครงการเกี่ยวกับงานวิจัยและ งานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบายและ ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์/ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒. วางแผนเพื่อพัฒนาห้องปฏิบัติการ ในระยะ ยาว ๑. สามารถจัดทำข้อเสนอและชี้แจงแผนงาน โครงการเพื่อเสนอของบประมาณ ๒. สามารถจัดทำงบประมาณและติดตามผล การใช้งบประมาณ	ระดับ ๔											

ตัวอย่าง

มิติ ด้าน	ความรู้/ทักษะ ที่ต้องได้รับการ พัฒนา	ความคาดหวัง	ระดับ ความ คาดหวัง	ศักยภาพที่ต้องได้รับการพัฒนา				ผู้ทำการศึกษาตามผลการพัฒนา				การปรับเปลี่ยน วิธีการพัฒนา		
				ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ	พฤติกรรม	คณาจารย์ การพัฒนา ศักยภาพ ฯ	ผู้เชี่ยวชาญ ด้านอื่น ฯ	ผอ.สทป.	ผู้เกี่ยวข้อง อื่นๆ			
				ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ	พฤติกรรม							
	๓๑. การนำเสนอและการ สื่อสาร ๓๒. การใช้ภาษาอังกฤษ ๓๓. การพัฒนาบุคลิกภาพ	๑. สามารถใช้ภาษาอังกฤษ อ่าน ฟัง พูด และ เขียนได้ ๒. มีความมั่นใจและสามารถพูดสื่อสารในที่ สาธารณะ/ประชุมได้	ระดับ ๔											
		๓. สามารถเป็นวิทยากรเพื่อถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญด้านอื่นและโรคทางพันธุกรรมสู่ ความรู้ด้านชีวโมเลกุลและความหลากหลายทาง ชีวภาพให้แก่นักวิชาการ เกษตรกรและ ผู้เกี่ยวข้อง ๔. สามารถเป็นผู้นำหน่วยงานในการ ประสานงานทางวิชาการ ร่วมประชุมวิชาการ และแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในและนอกประเทศ	ระดับ ๔											