

HR SCORECARD

การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล



สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล
สำนักงาน ก.พ.

ISBN : 974-9646-20-7

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

พิมพ์ครั้งที่ 2

จำนวน 30 หน้า

จำนวนพิมพ์ 200 เล่ม

เดือน มิถุนายน พ.ศ.2547

หน่วยงานเจ้าของเรื่อง สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
www.ocsc.go.th

พิมพ์ที่ กลุ่มโรงพิมพ์ สำนักบริหารกลาง
สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก
เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2281-3333 ต่อ 2109

คำนำ

อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2547 มีมติเห็นชอบในหลักการองค์ประกอบ และวิธีการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. และเห็นควรให้ดำเนินการตามขั้นตอนการวางพื้นฐานสำหรับการประเมินสมรรถนะระบบบริหารบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับส่วนราชการ

เอกสารชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่แนวความคิดเกี่ยวกับการนำ Human Resource Scorecard มาใช้ในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้เตรียมพร้อมเพื่อนำแนวทางการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลไปใช้เป็นกรอบยุทธศาสตร์และเครื่องมือในการตรวจสอบการบริหารกำลังคนของตนเอง

สำนักงาน ก.พ. หวังว่า เอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาระบบงานให้ประสบความสำเร็จ

สำนักงาน ก.พ.

กุมภาพันธ์ 2547

สารบัญ

หน้า

คำนำ

- ♦ ที่มาของแนวความคิด.....1
- ♦ แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการ
ประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล.....3
- ♦ เหตุผลและความจำเป็นในการนำมาใช้ในราชการไทย.....10
- ♦ วัตถุประสงค์ของการนำระบบมาใช้ในราชการไทย.....13
องค์ประกอบของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล.....15
- ♦ มิติที่ใช้ในการประเมิน.....17
- ♦ ผู้ประเมิน.....23
- ♦ ผลการประเมิน.....25
- ♦ การกระตุ้นจูงใจ และการพัฒนาผลงานด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล.....27
- ♦ เงื่อนไขความสำเร็จของการนำระบบประเมินสมรรถนะฯ
ไปปฏิบัติ.....29

**แนวทางการประเมินสมรรถนะ
ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
(Human Resource Scorecard)**

องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในสังคม เศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่า ทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กรนั้นมี สภาพเป็น “ทุน” (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการ บริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร ผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผล ประกอบการขององค์กรนั้นเกิดจาก “ทุนมนุษย์” อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่เข้าใจและบริหารได้ยากที่สุด ตลอดจนวัดและประเมินได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหาร ทั้งหมดด้วย จึงมีคำกล่าวที่ว่า “หากไม่สามารถวัดประเมิน ทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้”¹ ดังนั้น การประเมินระบบ บริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้ องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและ

¹ David Norton กล่าวไว้ในบทนำของหนังสือ The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance ของ Brian E. Becker, Mark A. Huselid และ Dave Ulrich สำนักพิมพ์ Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts (ค.ศ. 2001)

เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร แนวทางหนึ่งในการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความแพร่หลายทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ คือการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลตามหลักการของ Human Capital Scorecard

การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด (Human Resource Architecture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์กร (ซึ่งมิใช่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน) กลุ่มนักวิชาการอันประกอบด้วย Brian E. Becker, Mark A. Huselid และ Dave Ulrich ได้เสนอแนวคิดเรื่อง HR Scorecard ไว้เป็นครั้งแรกในหนังสือชื่อ “The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance” โดยได้พัฒนาแนวคิดมาจากตัวแบบการประเมินแบบสมดุลของ Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเรื่อง Balanced Scorecard เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1992



๘ แบบแผนการปฏิบัติที่ดีของภาคเอกชนในต่างประเทศ

หนังสือ The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance กล่าวถึงการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรภาคเอกชนหลายแห่งในต่างประเทศ เช่น บริษัท GTE (ขณะนี้เปลี่ยนเป็น Verizon) และบริษัท Sears เป็นต้น ผลจากการศึกษาทำให้ผู้เขียนกำหนดกรอบในการจัดทำ HR Scorecard ว่าควรประกอบด้วย

(ก) ระบบงานที่ก่อให้เกิดผลงานในระดับสูง (The High Performance Work System)

(ข) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร (HR System Alignment)

(ค) ประสิทธิภาพของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Efficiency) และ

(ง) ผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่องค์กรต้องบรรลุ (HR Deliverables) โดยในแต่ละองค์ประกอบจะมีการกำหนดมาตรฐานวัดและตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (Measures or KPI) ที่เกี่ยวข้องไว้ด้วย

๘ แบบแผนการปฏิบัติที่ดีของภาครัฐในต่างประเทศ

♦ แนวปฏิบัติของสหรัฐอเมริกา

การนำระบบการประเมินแบบสมดุลมาใช้กับการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) นั้นมีภาคราชการในต่างประเทศได้นำมาประยุกต์ใช้จริง ยกตัวอย่างเช่น หน่วยงานในสังกัดราชการส่วนกลางของสหรัฐอเมริกา (Federal Government Agencies) อันได้แก่ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (Office Personnel Management) สำนักบริหารและงบประมาณ (Office of Management and Budget) และสำนักตรวจสอบและบัญชีกลาง (General Accounting Office) ได้ออกมาตรการเพื่อประเมินผลการบริหาร “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ของส่วนราชการ โดยถือเป็น 1 ใน 5 นโยบายและวาระด้านการบริหารของประธานาธิบดี (President Management of Agenda: PMA) อันประกอบด้วย (ก) การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Management of Human Capital) (ข) การเปิดให้มีการแข่งขันในการจ้างงานและประมูลงาน (Competitive Sourcing) (ค) การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน (Improved Financial Performance) (ง) การบูรณาการแผนงานและแผนเงิน (Budget and Performance Integration)

และ (จ) การขยายบริการและการบริหารด้วยระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์ (Expanded Electronics Government)

ทั้งนี้ หน่วยงานกลางของสหรัฐอเมริกาที่กล่าวถึงข้างต้นต่างได้พัฒนาองค์ประกอบการประเมิน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกัน รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 1 และต่อมาได้ร่วมกันพัฒนาแนวทางการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เรียกว่า “Human Capital Assessment and Accountability Framework”

ตารางที่ 1

แบบแผนการปฏิบัติที่ดีของภาครัฐ: สหรัฐอเมริกา

OMB HC Standard for Success	OPM		GAO: HC: Self Assessment Checklist for Agency Leaders
	HC Scorecard	Standard for HRM Accountability	
<ul style="list-style-type: none"> □ Strategic alignment □ Citizen-centered organization □ High performing workforce, HR flexibility and effective succession plan □ No skill gaps/ deficiency exist □ Workforce skill mix reflect e-government and competitive sourcing □ High & Low performance 	<ul style="list-style-type: none"> □ Strategic alignment □ Strategic competencies □ Leadership □ Performance culture □ Learning 	<ul style="list-style-type: none"> □ Strategic alignment □ HRM program effectiveness □ HRM operational efficiency □ Measures of legal compliance 	<ul style="list-style-type: none"> □ Strategic planning □ Organization alignment □ Leadership □ Performance culture □ Talent

♦ แนวปฏิบัติของออสเตรเลีย

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของออสเตรเลีย (Australian Public Service Commission) ได้พัฒนาตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในสายวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เข้าใจถึงสิ่งท้าทายต่างๆ ที่ส่วนราชการกำลังเผชิญอยู่และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายพันธกิจ ตัวแบบสมรรถนะฯ ดังกล่าวได้กำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นมืออาชีพทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาให้ผู้ที่อยู่ในวิชาชีพเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ รวมทั้งการสร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งให้หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เป็นหน่วยงานมีบทบาทต่อความสำเร็จของส่วนราชการ

ตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐบาลออสเตรเลีย มุ่งเน้นเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลได้ทราบความต้องการในการพัฒนาตนเอง (Development needs) และช่วยให้ส่วนราชการสามารถระบุคุณลักษณะและทักษะของคนที่จะเข้ารับราชการในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้ นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการเข้าใจและมองเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นก็มีส่วนต่อความสำเร็จของส่วนราชการเช่นกัน

♦ แนวปฏิบัติของอังกฤษ

รัฐบาลอังกฤษได้พัฒนากรอบการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของโครงการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้เป็นสมัยใหม่ (Modernising People Management Project)² เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผล กล่าวคือ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถใช้กรอบการประเมินฯ นี้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และใช้ประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ขณะที่ทีมการบริหารทรัพยากรบุคคลก็สามารถใช้กรอบการประเมินฯ ดังกล่าวนี้อเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและใช้เป็นเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับเกณฑ์ของมาตรฐานวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของอังกฤษ (CIPD)

² โครงการนี้ประกอบด้วย (ก) สมรรถนะ บุคลากร และโครงสร้างพื้นฐาน (Capability, People and Structure) (ข) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีส่วนร่วมของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน (Stakeholders and Staff Satisfaction and Engagement) (ค) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อผลงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ มีความคุ้มค่า (Stakeholder satisfaction with HR performance (value for money) (ง) การใช้การเทียบเคียงมาตรฐานเพื่อปรับปรุงตัวชี้วัดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Improving key performance indicators for people management through benchmarking) และ (จ) การสร้างความมั่นใจว่าภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นมีความคุ้มค่าต่อองค์กร (Ensuring HR functions provide value for money to their organisations)

กรอบการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของอังกฤษหรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า HRCF พัฒนามาจากแนวคิดที่ว่า มาตรการและแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นกับผู้บริหารขององค์กรหรือผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือรับผิดชอบในการให้บริการแก่ประชาชน

ตารางที่ 2

แบบแผนการปฏิบัติที่ดีในภาครัฐ: อังกฤษและออสเตรเลีย

The UK's HR Capability Framework	APS: The HR Capability Model
<ul style="list-style-type: none"> □ Knowing the business □ HR Mastery □ Act as a change agent □ Personal credibility 	<ul style="list-style-type: none"> □ Knowledge □ Alignment □ Performance □ Credibility □ Relationship □ Innovation



3

เหตุผลและความจำเป็น ในการนำ HR Scorecard มาใช้ในราชการไทย

1. ในการบริหารราชการแบบบูรณาการ ส่วนราชการ และจังหวัดจำเป็นต้องมีอิสระในการบริหารกำลังคนของตนเอง เพราะความสำเร็จในการบริหารราชการขึ้นอยู่กับการที่ส่วนราชการมีกำลังคนที่มีคุณภาพและสมรรถนะในจำนวนที่เหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบันและพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต อันจะช่วยให้ส่วนราชการบริหารงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความคุ้มค่าและมีความพร้อมรับผิด ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักคุณธรรมในการบริหารราชการ

2. ส่วนราชการและจังหวัดจำเป็นต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเข้มแข็งและมีสมรรถนะสูง (High Performing HR) การบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ในกระบวนการบริหารราชการจึงไม่ได้เป็นแค่เพียงงานสนับสนุน แต่ต้องเป็นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการ (Strategic Partner)

อันจะช่วยทำให้ส่วนราชการและจังหวัดใช้ทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุน (Human Capital) สำหรับการบริหารราชการ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

3. การประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จะช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการและจังหวัดซึ่งรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสังกัดโดยตรง ได้ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาของการใช้ทรัพยากรบุคคล อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการบรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ยังจะเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตลอด จนผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้พัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. การกระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้ กับส่วนราชการการได้ จำเป็นต้องมีกลไกที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกลางการบริหารทรัพยากรบุคคลกับส่วนราชการและจังหวัด การประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล จึงอาจใช้เป็นเครื่องมือสำหรับช่วยกำหนดทิศทางความสัมพันธ์ดังกล่าวได้

โดยองค์กรกลางบริหารงานบุคคลจะคอยอำนวยความสะดวก
ช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาตลอดจนกระตุ้นจิตใจ มิใช่
การควบคุม เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถกำหนด
ยุทธศาสตร์ วางแผน บริหารและพัฒนากำลังคนให้เกิด
ประโยชน์สูงสุด โดยคำนึง ถึงความต้องการและสภาพแวดล้อม
ของส่วนราชการและจังหวัดแต่ละแห่ง



4

วัตถุประสงค์ของการนำระบบ HR Scorecard มาใช้ในราชการไทย

การประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
ของส่วนราชการและจังหวัด มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาระบบและสร้างกลไกการประเมิน
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความคุ้มค่าและความ
พร้อมรับผิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการและ
จังหวัด อันจะเป็นช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับ
สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากร
บุคคล ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถบริหาร
กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุภารกิจและ
เป้าหมายที่ตั้งไว้

2. เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากร
บุคคลให้กับส่วนราชการและจังหวัด อันจะนำไปสู่การพัฒนา
สมรรถนะของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
และจังหวัด ให้สามารถปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นหุ้นส่วน
เชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการและ
จังหวัดได้

3. เพื่อสร้างกลไกความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำหน้าที่เชิงนโยบายด้านการบริหารกำลังคนในภาพรวม (Human Resource Policy) และส่วนราชการและจังหวัดซึ่งรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy and Operation)



5

องค์ประกอบของการประเมินสมรรถนะ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทย จึงกำหนดองค์ประกอบของการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดไว้ 4 ส่วน ดังนี้

องค์ประกอบ

- 1 มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหาร
ทรัพยากรบุคคล (HR Standard for Success)
- 2 ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
(Critical Success Factors)
- 3 มาตรการและตัวชี้วัดความสำเร็จ
(Measures and Indicators)
- 4 ผลการดำเนินงาน
(Evidence, Application and Reports)

5.1 มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

5.2 ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ

5.3 มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการและจังหวัดมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

5.4 ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการและจังหวัดได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ



มิติที่ใช้ในการประเมิน - การถ่วงน้ำหนัก



คือ ปัจจัยซึ่งเป็นตัวกำหนดสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด โดยประเมินจาก “มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด” ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

6.1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ ส่วนราชการและจังหวัด มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(ก) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงานและ มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ซึ่งมีความ สอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(ข) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้ง ในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและ สมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและ ความจำเป็นของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในปัจจุบันและใน อนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อ ลดช่องว่างดังกล่าว

(ค) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อ ดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและ ผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความ คงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ และจังหวัด (Talent Management)

(ง) ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

6.2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(ก) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(ข) ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

(ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องบประมาณรายจ่าย

ของส่วนราชการและจังหวัด มีความเหมาะสม และสะท้อน
ผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความ
คุ้มค่า (Value for Money)

(ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของ
ส่วนราชการและจังหวัด เพื่อปรับปรุงการบริหารและการ
บริการ (HR Automation)

**6.3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
(HRM Programme Effectiveness)** หมายถึง นโยบาย
แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากร
บุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(ก) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่ง
จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและ
จังหวัด (Retention)

(ข) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากร
ผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้าน
การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

(ค) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา
อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน
ข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge
Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มี

ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด

(ง) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

6.4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดจะต้อง

(ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความ สามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

(ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

6.5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการหรือจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(ก) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด

(ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัด กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

ให้ ก.พ. ตั้ง “คณะกรรมการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการและจังหวัด” ซึ่งมีความเป็นกลาง ทำหน้าที่ประเมินมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดตามมิติที่ใช้ประเมิน โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นประธานคณะกรรมการฯ สำหรับกรรมการฯ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นเป็นที่ยอมรับ ผู้แทนองค์กรกลางบริหารงานบุคคล ผู้แทนสำนักงบประมาณ และผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. โดยมีเลขานุการ ก.พ. หรือรองเลขานุการ ก.พ. ที่ได้รับมอบหมาย เป็นเลขานุการของคณะกรรมการฯ และให้ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล กับผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคนสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

คณะกรรมการประเมินสมรรถนะระบบบริหาร
ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด อาจพิจารณา
แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน หรือว่าจ้างบุคคล
หรือองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประเมินผลระบบ
บริหารงาน ให้ดำเนินการประเมินสมรรถนะระบบบริหาร
ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดแทน
คณะกรรมการฯ ก็ได้



คณะกรรมการประเมินสมรรถนะระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดจัดลำดับและแยก ผลการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการและจังหวัด ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

(ก) กลุ่มที่ประสบความสำเร็จ (Success) หมายถึง ส่วนราชการและจังหวัดซึ่งระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมี สมรรถนะสูง กล่าวคือ ส่วนราชการและจังหวัดสามารถดำเนินการ บริหารให้บรรลุมาตรฐานแห่งความสำเร็จของระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล ร้อยละ 80 ขึ้นไป

(ข) กลุ่มที่ประสบความสำเร็จบางส่วน (Mixed Result) หมายถึง ส่วนราชการและจังหวัดซึ่งระบบบริหารทรัพยากร บุคคลมีสมรรถนะปานกลาง กล่าวคือ ส่วนราชการและจังหวัด สามารถดำเนินการบริหารให้บรรลุมาตรฐานแห่งความสำเร็จ ของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ร้อยละ 60 ขึ้นไป แต่ไม่ถึง ร้อยละ 80

(ค) กลุ่มที่ยังต้องพัฒนา (Unsatisfactory) หมายถึง ส่วนราชการและจังหวัดซึ่งระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมี สมรรถนะต่ำ กล่าวคือ ส่วนราชการและจังหวัดดำเนินการบริหาร

ให้บรรลุมาตรฐานแห่งความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ไม่ถึงร้อยละ 60

คณะกรรมการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดแจ้ง “ผลการประเมินและความเห็นในการปรับปรุงสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล” ให้ส่วนราชการและจังหวัดแต่ละแห่งทราบอย่างเป็นทางการ รวมทั้งรายงานให้ ก.พ. และคณะรัฐมนตรีรับทราบต่อไปด้วย



9

การกระตุ้นใจ และการพัฒนาผลงานด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล

คณะกรรมการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด พิจารณาจัดสรรรางวัลใจให้กับกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ โดยสิ่งจูงใจอาจรวมถึงส่วนแบ่งจากการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรหรือรายรับที่เกิดจากการเพิ่มผลิตภาพการบริหารกำลังคน หรือการผ่อนคลายกฎระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้การบริหารกำลังคนในส่วนราชการหรือในจังหวัดนั้น ๆ มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ตามความพร้อมของส่วนราชการและจังหวัด แต่ต้องไม่ก่อให้เกิดผลเสียในระยะยาว (Hurdle Approach) รวมทั้งสิ่งจูงใจอื่น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในแนวทางการสร้างแรงจูงใจสำหรับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2546 หรือสิ่งจูงใจอื่น ๆ ที่คณะรัฐมนตรีจะได้กำหนดต่อไป

คณะกรรมการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด คัดเลือกส่วนราชการ 1 แห่ง และ จังหวัด 1 จังหวัด จากกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ ให้ได้รับ “รางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคลดีเด่นของ

นายกรัฐมนตรี” (Prime Minister’s Best HRM Award) ในแต่ละปี ตามกฎเกณฑ์และแนวทางที่ ก.พ. จะได้กำหนดต่อไป

ส่วนราชการซึ่งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในกลุ่มที่ยังต้องพัฒนาและกลุ่มที่ประสบความสำเร็จบางส่วน นำผลการประเมินและความเห็นในการปรับปรุงสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ไปจัดทำเป็นส่วนหนึ่งของ “คำรับรองเพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล” สำหรับปรับปรุงสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในปีถัดไป โดยต้องมีการตั้งเป้าหมายเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อยกระดับขึ้นไปอยู่ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จบางส่วน หรือกลุ่มที่ประสบความสำเร็จแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ให้ถือว่าคำรับรองเพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของ “คำรับรองการพัฒนาการปฏิบัติราชการ” ที่หัวหน้าส่วนราชการหรือผู้ว่าราชการจังหวัดจะได้ตกลงกับผู้บังคับบัญชาในปีถัดไป



การประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับส่วนราชการและจังหวัดในการบริหารราชการให้ประสบความสำเร็จได้ ควรคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ส่วนราชการและจังหวัดควรมีแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Human Resource Management Plan) ซึ่งมีองค์ประกอบสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระบบประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

2. มีการจัดตั้งรางวัลและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินเพื่อรับ “รางวัลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลดีเด่นของนายกรัฐมนตรี” (Prime Minister’s Best HRM Award)

3. ส่วนราชการและจังหวัดควรมีระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างครบถ้วน เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงสำหรับการประเมิน

4. ควรมีการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องไปพร้อม ๆ กัน เช่น ระบบการวางแผนและบริหารกำลังคน (Workforce Planning and Management) ระบบการบริหารกำลังคนโดยใช้งบประมาณเป็นตัวกำกับ และระบบการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ เป็นต้น



สงวนลิขสิทธิ์ :

หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติมหรือมีข้อเสนอแนะประการใด โปรดติดต่อ...

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

โทรศัพท์ 0-2282-0875 โทรสาร 0-2282-1828

