

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน
ประสบการณ์จากส่วนราชการนำร่อง

คณะผู้จัดทำ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

เจ้าของ สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0 2282 0875
โทรสาร 0 2282 1828
www.ocsc.go.th E-mail: Brd@ocsc.go.th

พิมพ์ครั้งที่ 1 ธันวาคม 2547

จำนวน 1,000 เล่ม

ISBN 974-9646-50-9

จำนวนหน้า 108 หน้า

จัดพิมพ์โดย สำนักงาน ก.พ.

สนับสนุนโดย มูลนิธิคอนราด อาดเนาวิ

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ห้ามคัดลอก ถ่ายเอกสาร หรือนำไปเก็บในระบบที่สามารถถ่ายเทข้อมูลได้ไม่ว่า
บางส่วนหรือทั้งหมดของหนังสือเล่มนี้ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากสำนักงาน ก.พ.

คำนำ

กระแสความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การพัฒนาการเมือง การพัฒนาขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันในเวทีการค้าโลก ทำให้ระบบราชการต้องปรับตัวให้ทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐจึงมีสิ่งท้าทายที่ต้องเผชิญคือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ข้าราชการสามารถเพิ่มคุณค่าในการทำงานเพื่อให้องค์กรสามารถเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทำให้ข้าราชการมีความสุขในการทำงาน แนวโน้มของปัญหาที่ภาคราชการจะต้องเตรียมตัวรับให้กับทันสถานการณ์ คือการสรรหา พัฒนา และรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูงไว้ในราชการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และสร้างความเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความคาดหวังของรัฐบาลในการตอบสนองความต้องการของประชาชนและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนดังเช่นที่เป็นมา ที่มุ่งดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานบุคคลภายใต้กรอบของกฎหมายและหลักคุณธรรม ไม่เพียงพอที่จะทำให้ส่วนราชการปฏิบัติภารกิจได้บรรลุตามเป้าหมายและพร้อมรับกับสถานการณ์ในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2547 ก.พ. จึงได้เห็นชอบให้มีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เพื่อให้ส่วนราชการมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนองตอบต่อทิศทางเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ต้องการ ข้าราชการทำงานอย่างมีเป้าหมายและได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีกลไกความพร้อมรับผิดชอบ

ในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบของกฎหมายและหลักคุณธรรม นอกจากนี้ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะสามารถวัดและประเมินผลออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ส่วนราชการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง สร้างความเข้มแข็งให้พร้อมรับกับวิกฤตการณ์ในอนาคต

สำนักงาน ก.พ. มีความยินดีที่ส่วนราชการนำร่องทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมศุลกากร กรมราชทัณฑ์ และสำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จที่ ก.พ. กำหนด และประสบความสำเร็จในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งนับเป็นก้าวแรกที่จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีความเข้มแข็ง สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการต่อไปคือการผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนงาน รวมทั้งการติดตามประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตาม HR Scorecard ที่ได้จัดทำไว้ และนำผลการประเมินไปปรับปรุงเพื่อยกระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สูงยิ่งขึ้นต่อไป โดยสำนักงาน ก.พ. จะทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนในด้านองค์ความรู้ เทคนิค เครื่องมือ และกลไกต่างๆ ตลอดจนถึงติดตามประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติที่กำหนดไว้ เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการต่อไป

การจัดทำหนังสือเล่มนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล และประสบการณ์ของส่วนราชการนำร่อง 4 แห่ง ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนราชการแต่ละแห่งมีเป้าหมายที่แตกต่างกันไปตามทิศทางความต้องการของแต่ละส่วนราชการ แต่จะไม่มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ทุกส่วนราชการจะกำหนดกลยุทธ์ที่พิจารณาอย่างสมดุลทั้งในด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ
คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

การดำเนินโครงการนำร่องพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากร
บุคคล เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างที่ปรึกษาโครงการ (อาจารย์สุรพงษ์
พจนายน บริษัทแฟร์กซิสอินไซต์) คณะทำงานของส่วนราชการนำร่อง และ
สำนักงาน ก.พ. และได้มีการประสานและสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้และ
ประสบการณ์ร่วมกันทั้ง 4 หน่วยงาน ตั้งแต่เริ่มโครงการจนจบโครงการ ทำให้
การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด คือได้ HR Scorecard
สำหรับปีงบประมาณ 2548 ซึ่งส่วนราชการทั้ง 4 แห่ง จะดำเนินงานตาม
แผนงานและจะมีการติดตามประเมินผลสำเร็จตาม HR Scorecard ของแต่ละแห่ง
ต่อไป

นอกจากการนำร่องในส่วนราชการ 4 แห่งแล้ว ยังได้ดำเนินการ
นำร่องใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (นราธิวาส ปัตตานี ยะลา) เพื่อกำหนด
กรอบมาตรฐานความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลที่
เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของ 3 จังหวัดดังกล่าว โดยได้ประมวลเนื้อหาส่วนนี้
ไว้ในบทสุดท้ายของหนังสือ

สำนักงาน ก.พ. ขอขอบคุณส่วนราชการนำร่อง ที่ให้ความร่วมมือ
เป็นอย่างดีในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล และโดยเฉพาะ
อย่างยิ่ง อาจารย์สุรพงษ์ พจนายน ที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งได้ถ่ายทอดความรู้ และ
ร่วมดำเนินการกับคณะทำงานของส่วนราชการนำร่องจนประสบความสำเร็จตาม
เป้าหมาย สำนักงาน ก.พ. จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

สำนักงาน ก.พ.

ธันวาคม 2547

สารบัญ

คำนำ	(1)
สารบัญ	(5)
บทที่ 1 ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล	1
ส่วนที่ 1 กรอบและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวใหม่ในภาครัฐ	6
ส่วนที่ 2 การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ในราชการพลเรือน	16
ส่วนที่ 3 การสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	25
ส่วนที่ 4 การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	28
บทที่ 2 จากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ	33
สำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	35
กรมราชทัณฑ์	44
กรมศุลกากร	60
สำนักงาน ก.พ.	70
บทที่ 3 การเรียนรู้เพื่อการพัฒนา	79
บทที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับจังหวัด	83
ภาคผนวก	93

