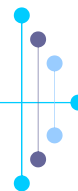


# บทที่ 1



## ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

### การบริหารราชการแนวใหม่เป็นไปตามหลักการของ

- ▶ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- ▶ การสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : การจัดทำคำรับรองการพัฒนาระบบการปฏิบัติราชการและการประเมินผล
- ▶ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546

ภายใต้สภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในเวทีโลก มีการพัฒนาระบบการเมือง เศรษฐกิจ การค้า เทคโนโลยี และระบบสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจต้องปรับตัวและแสวงหาวิธีบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามา เพื่อให้้องค์การสามารถฝ่าฟันกับวิกฤติที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต องค์กรที่จะอยู่รอดได้ภายใต้สภาวะที่มีการแข่งขันสูงและปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต้องเป็นองค์กรที่มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน รู้เท่าทันถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาวิธีการหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ขององค์กร ตลอดจนพัฒนาและยกระดับองค์กรจากสถานะปัจจุบันให้ไปถึงสถานะที่ต้องการในอนาคตได้

ผลกระทบจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงเมื่อปี 2540 ทำให้รัฐบาลต้องเร่งปฏิรูประบบราชการเพื่อฟื้นฟูสภาพของประเทศไทยให้กลับมาอยู่ในสถานะปกติอย่างรวดเร็ว รวมทั้งวางโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหารราชการเพื่อพัฒนาประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน นำความผาสุกมาสู่ประชาชน รัฐบาลสมัยนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กำหนดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อให้ทุกภาคส่วนของสังคมร่วมกันพัฒนาประเทศภายใต้หลักทั้ง 6 ประการดังกล่าว ต่อมาในรัฐบาลสมัยพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร ได้ประกาศพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย 7 ประการ ได้แก่

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หลักการนี้จึงเป็นแนวทางที่สำคัญในยุคปัจจุบันที่ภาคราชการจะต้องบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายทั้ง 7 ประการ และเพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้ในปีงบประมาณ 2547 ส่วนราชการระดับกรมและจังหวัดทั้งหมดจัดทำคำรับรองการพัฒนาการปฏิบัติราชการและเข้าร่วมในระบบการประเมินผลเพื่อรับสิ่งจูงใจ โดยคำรับรอง

การพัฒนาการปฏิบัติราชการและการประเมินผลจะเป็นไปตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ 4 มิติ และตัวชี้วัดในแต่ละมิติที่ได้กำหนดไว้

|                  |                                     |
|------------------|-------------------------------------|
| <b>มิติที่ 1</b> | <b>มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ</b> |
|------------------|-------------------------------------|

- การประเมินผลยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
- ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (ตัวชี้วัดบังคับ)

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>มิติที่ 2</b> | <b>มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ</b> |
|------------------|---|

- การลดค่าใช้จ่าย (ตัวชี้วัดบังคับ)
- การลดระยะเวลาการให้บริการ (ตัวชี้วัดบังคับ)
- การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงานบางส่วน
- การเพิ่มผลิตภาพ
- การวัดผลิตภาพ
- การวัดต้นทุนต่อหน่วย
- การเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือองค์การพัฒนาที่ไม่แสวงหากำไรสามารถคัดค้านและเข้ามาดำเนินการแข่งขันได้
- การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพ (Capital Charge)
- การตรวจสอบความคุ้มค่าของเงิน (Value for money)

|                  |                                   |
|------------------|-----------------------------------|
| <b>มิติที่ 3</b> | <b>มิติด้านคุณภาพการให้บริการ</b> |
|------------------|-----------------------------------|

- คุณภาพการให้บริการ (ตัวชี้วัดบังคับ)
- การให้บริการผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์
- การนำระบบประกันคุณภาพมาใช้
- การสำรวจและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และจัดให้มีคณะที่ปรึกษาภาคประชาชน

|                 |                                |
|-----------------|--------------------------------|
| <b>มติที่ 4</b> | <b>มิติด้านการพัฒนาองค์การ</b> |
|-----------------|--------------------------------|

- การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้ทำงานคุ้มค่า (ตัวชี้วัดบังคับ)
- การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ
- การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับบุคคลให้สอดคล้องกับระดับองค์การ
- การพัฒนาระบบควบคุมภายใน
- นวัตกรรม

นโยบายการบริหารราชการใหม่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ซึ่งได้กำหนดหลักการไว้ 7 ประการ คือ

1. การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

2. กำหนดให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในจังหวัดเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างศักยภาพในการแข่งขัน และแก้ไขปัญหาพร้อมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และความสิ้นเปลือง

3. ส่วนราชการในราชการส่วนกลางและในพื้นที่จังหวัดให้การสนับสนุนการจัดองค์การ บุคลากร งบประมาณ และข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเพียงพอ เพื่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปสู่ระดับปฏิบัติ

4. สนับสนุนนโยบายการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นด้วยการทำให้เกิดการยอมรับต่อเป้าหมายการทำงานร่วมกันจากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

มากกว่ามุ่งเน้นการกำกับดูแลแต่เพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และมีความโปร่งใสมากขึ้น

5. ส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติและมีศูนย์รวมข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานข้อมูลในการบริหารและติดตามประเมินผล

6. มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับชาติ โดยให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการสามารถกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติและตัวชี้วัดในระดับจังหวัดได้เอง

จากหลักการที่กำหนดข้างต้น ส่วนราชการและจังหวัดทั้งหมดจึงต้องมีวิธีการบริหารราชการในเชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งเป้าหมายมากขึ้น โดยการกำหนดทิศทางและเป้าหมายพันธกิจที่ส่วนราชการและจังหวัดต้องการให้ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ รวมทั้งกำหนดวิธีการวัดและประเมินผล เพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานและวัดระดับความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ได้สารสนเทศที่ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์ให้องค์การไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้ โดยในการปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม เน้นการทำงานตามพันธกิจ และสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างองค์การ เพื่อร่วมกันผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์

# ส่วนที่ 1

## กรอบและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐ

### การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

#### การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในราชการพลเรือนเป็นไปตาม

- ▶ หลักการบริหารทุนมนุษย์
- ▶ หลักการกระจายอำนาจ
- ▶ หลักคุณธรรม
- ▶ หลักความรับผิดชอบต่อร่วม

#### หลักการบริหารทุนมนุษย์

องค์การสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์การนั้นมีสภาพเป็น “ทุน” (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์การ มีคำกล่าวที่ว่า “People are our greatest assets.” ซึ่งยืนยันได้จากผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์การนั้นเกิดจาก “ทุนมนุษย์” และงานวิจัยของ Office of Personnel Management เมื่อปี 1999 ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการเพิ่มระดับความสำเร็จขององค์การ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้เพิ่มความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่ม

ความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และให้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุพันธกิจ

จากการประชุมของสมาคม International Personnel Management Association (IPMA) ครั้งที่ 28 สาขา Human Resources เมื่อปี 2546 ได้มีการกล่าวถึงประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ ที่เริ่มให้ความสำคัญมากขึ้นในการมองคนเป็นต้นทุนที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐจึงมุ่งไปที่การบริหารทุนมนุษย์ (Strategic Human Capital Management) ซึ่งองค์กรต้องลงทุนเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูงมาปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ และวัดผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน



ภาพที่ 1 ทิศทางการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ

## หลักการกระจายอำนาจ “Let managers manage”

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์มีการมอบ/กระจายการบริหารทรัพยากรบุคคลไปให้ผู้บริหารของสายงานหลัก (Line Managers) ตามหลัก “Let managers manage” ส่วนผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนบทบาทไปเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์การ และผู้บริหารของสายงานหลักต้องร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งแนวคิดนี้ ทำให้รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนไปจากที่เคยเป็นในอดีตที่หน้าที่ความรับผิดชอบเป็นของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ฝ่ายเดียว ที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ทำหน้าที่เชิงธุรการ หรือตามกระบวนการบริหารงานบุคคลแต่เพียงเท่านั้น แต่การบริหารทรัพยากรบุคคลตามรูปแบบใหม่ จะมุ่งที่การ “ตอบสนองการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์การ” และผู้บริหารในสายงานหลักจะมีบทบาทและความพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในราชการพลเรือนก็เช่นเดียวกันกล่าวคือมีการมอบ/กระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลจาก ก.พ. ไปให้หัวหน้าส่วนราชการ เพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถบริหารให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดในคำรับรองการพัฒนาการปฏิบัติราชการ โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการจะสนับสนุนต่อความสำเร็จตามเป้าหมายพันธกิจ และผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะผูกโยงกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การ และส่วนราชการ/จังหวัดจะสามารถวัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และผลตอบแทนหรือความคุ้มค่าจากการใช้จ่ายงบประมาณในกิจกรรมการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้



ในส่วนของการบริหารงานแบบบูรณาการในจังหวัด ได้มีการมอบอำนาจการบริหารงานบุคคลให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด เพื่อให้สามารถบริหารงานแบบบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์กำลังคนของจังหวัดทำหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์กำลังคนของจังหวัด และรองผู้ว่าราชการจังหวัดกำกับดูแลภารกิจด้านกำลังคนในภาพรวมของจังหวัด (Chief Human Resource Officer - CHRO) ตามหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1009.5/986-1195 ลงวันที่ 10 กันยายน 2546 เมื่อมีการมอบ/กระจายอำนาจไปให้ส่วนราชการและผู้ว่าราชการจังหวัดให้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของตน ก.พ. จะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาและสนับสนุนองค์ความรู้และเครื่องมือต่างๆ เพื่อช่วยให้ส่วนราชการ/จังหวัดบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### หลักคุณธรรม (Merit Principle)

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ และข้าราชการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องยึดหลักคุณธรรม ดังนี้

- การสรรหาและแต่งตั้งในระบบเปิด มีการแข่งขันจากภายในหรือภายนอกระบบราชการ
- การบรรจุแต่งตั้งโดยยึดสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ
- การจ้างงานตามผลงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการให้มีความก้าวหน้าในอาชีพตามสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพ มีรายได้ที่เหมาะสมตามค่างาน อัตราตลาด และผลงาน ตลอดจนได้รับการปกป้องจากการใช้อำนาจโดยมิชอบของผู้บังคับบัญชา
- ความเป็นกลางทางการเมืองในระบบการเมืองแบบรัฐสภา และการให้บริการของรัฐโดยไม่เลือกปฏิบัติ

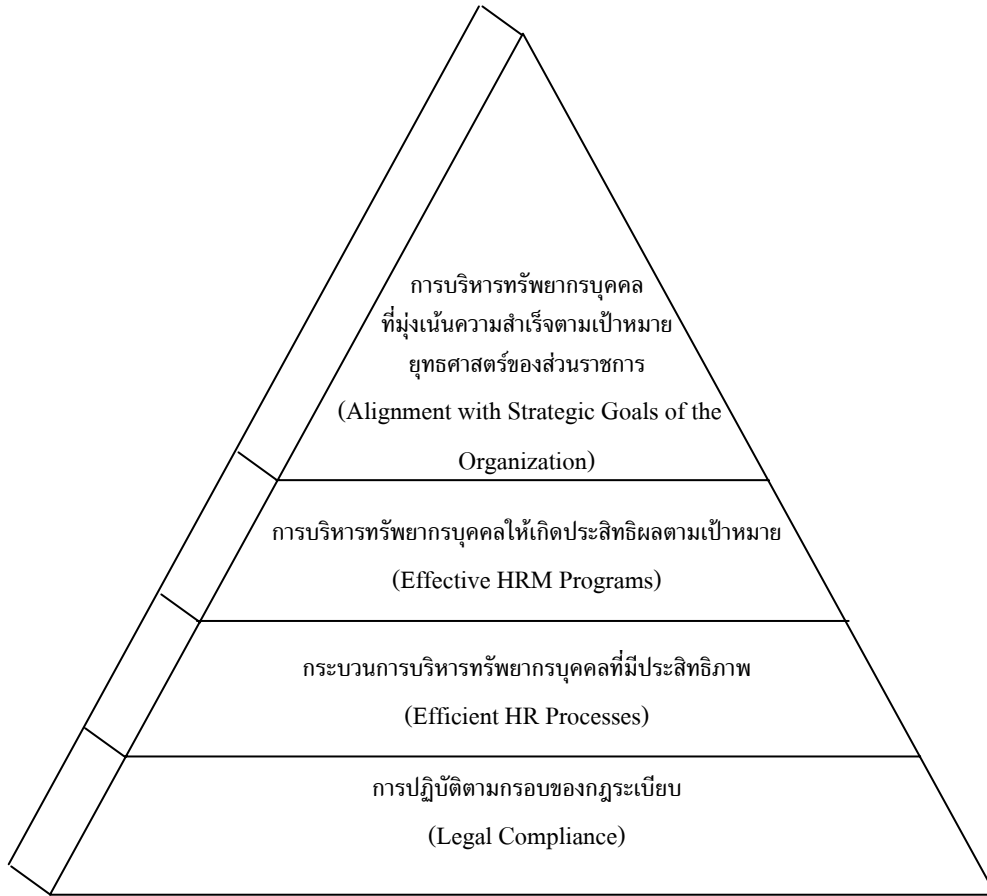
- การตอบสนองความต้องการของประชาชนและนโยบายของรัฐบาล

หัวหน้าส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามหลักคุณธรรมโดย ก.พ. จะเป็นผู้ให้คำแนะนำและส่งเสริม รวมทั้งติดตามประเมินผลว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสนับสนุนหรือส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการ เป็นไปตามหลักคุณธรรม และมีความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### หลักความรับผิดชอบร่วม

การมอบ/กระจายอำนาจไปให้ผู้บริหารของหน่วยงานหลักรับผิดชอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และเป็นไปตามหลักคุณธรรม ต้องมีการกำหนดความสัมพันธ์ในบทบาทความรับผิดชอบระหว่าง ก.พ. กับ หัวหน้าส่วนราชการ และระหว่างหัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารหน่วยงานหลัก และฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

การรับผิดชอบร่วมกันและการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจและสร้างขึ้นมา ความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบของกฎหมายก็คือความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ 2 ลำดับชั้นของความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

### บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากเดิมที่เน้นการให้บริการข้าราชการและการทำงานประจำและงานเอกสาร (ที่เป็น Paperwork) ไปเป็นการหากกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นั่นคือเป็นเรื่องของการเพิ่มคุณค่าให้องค์การไปสู่ความเป็นเลิศ การทำให้กำลังคนที่มีสมรรถนะทำงานได้เป็นอย่างดี และการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าวัดผลตอบแทนจากการ

ลงทุนในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่จึงต้อง  
หาทางลดภาระจากงานประจำมาทำบทบาทต่อไปนี้

- ให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้บริหารสาย  
งานหลักตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล

- สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายพันธกิจ สร้างความ  
มั่นใจให้แก่ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารหน่วยงานหลักว่าส่วนราชการ/จังหวัดจะ  
มีทรัพยากรบุคคลในจำนวนและสมรรถนะที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อน  
ยุทธศาสตร์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (The right people, with the right skills, in  
the right positions to carry out the agency mission)

- เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) โดยเข้าไปมีส่วน  
ร่วมในกระบวนการวางแผน หน่วยงานการเจ้าหน้าที่จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจ  
อย่างชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ และเป้าหมายทิศทางของส่วนราชการ และเข้าไปมี  
ส่วนร่วมให้มากขึ้นกับการตัดสินใจของผู้บริหารหน่วยงานหลักในประเด็นที่มี  
ผลกระทบกับองค์กร เช่น การสรรหา การวางแผนอัตรากำลัง และแผนสร้าง  
ความต่อเนื่องในการบริหารราชการ ฯลฯ กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การ  
บริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และ  
สื่อสารเป้าหมายและกลยุทธ์นั้นให้ผู้บริหารสายงานหลักทราบ

- มุ่งเน้นการสร้างคุณค่ามากกว่าการทำงานประจำ โดยจัด  
สัดส่วนความรับผิดชอบด้านกลยุทธ์ให้มากกว่างานประจำและงานเฉพาะหน้า  
ปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ง่ายและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้  
ข้าราชการและผู้บริหารหน่วยงานหลักรับผิดชอบและดำเนินการได้เอง (เช่น การ  
รับผิดชอบข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา การลา ฯลฯ) จัดเครือข่ายสารสนเทศด้าน  
ทรัพยากรบุคคลให้แก่ผู้บริหารสายงานหลัก

#### **บทบาทของผู้บริหารสายงานหลัก**

- เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับระบบคุณธรรมและกฎ ระเบียบด้าน  
การบริหารทรัพยากรบุคคล

- สร้างความเข้าใจให้ชัดเจนว่าการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล มีผลต่อการบรรลุพันธกิจอย่างไร และการตัดสินใจในงานมีผลต่อทรัพยากรบุคคลอย่างไร

- กระตุ้นข้าราชการให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์

#### **บทบาทของหัวหน้าส่วนราชการ**

- ตระหนักและสื่อสารว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด

- ตระหนักถึงความเชื่อมโยงของผลการปฏิบัติงานด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคลกับความสำเร็จของส่วนราชการ

- แสดงความมุ่งมั่นต่อความพร้อมรับผิด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลและสร้างความรับผิดชอบร่วมระหว่างผู้บริหารสายงานหลักและ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่

- พัฒนาผู้บริหารสายงานหลักให้มีความรู้และมีการตัดสินใจ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบของกฎหมาย และพัฒนาหน่วยงาน การเจ้าหน้าที่ให้เข้าใจบทบาทภารกิจและทิศทางของส่วนราชการ

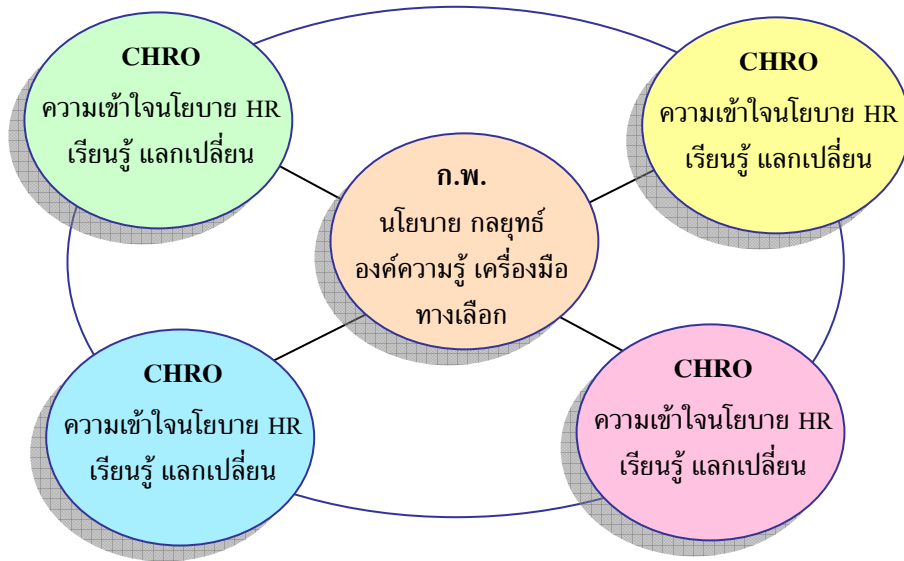
- ให้ความมั่นใจแก่ข้าราชการว่าจะได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม ตามหลักคุณธรรม และได้รับการดูแลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

- พร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล

#### **บทบาทของ ก.พ.**

- ส่งเสริมให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการ/จังหวัดเพื่อให้การบริหาร ทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- ดูแล ให้คำแนะนำ ติดตามประเมินผลเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นไปตามหลักคุณธรรม และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 3 เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของ ก.พ. และส่วนราชการ



ภาพที่ 4 เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของหัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารหน่วยงานหลัก และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

## ส่วนที่ 2

### การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

▶ “You get what you measure”

จากแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่ให้ความสำคัญกับการทำให้ทรัพยากรบุคคลสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร และมีความพยายามที่จะวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล จึงมีคำกล่าวที่ว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้”<sup>1</sup> ดังนั้น การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้ องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร สำนักงาน ก.พ. ได้นำการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (Human Resource Scorecard) ซึ่งมีความแพร่หลายทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ มาประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือน

การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด (Human Architecture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร

---

<sup>1</sup> 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)



(Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์การ (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 เป็นครั้งแรกใน ปี ค.ศ. 1992

การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลมีจุดประสงค์ใน 2 ประการ

- ประการแรกเพื่อให้ได้สารสนเทศแก่ผู้บริหารของส่วนราชการและจังหวัดว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่วนราชการและจังหวัดวางแผนและดำเนินการเกิดประสิทธิผลต่อการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การ ข้าราชการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ และการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามหลักคุณธรรมตามกรอบของกฎระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสารสนเทศที่กล่าวมานี้จะช่วยให้องค์การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนได้อย่างชัดเจนและหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อปรับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ

- ประการที่ 2 เพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของราชการพลเรือนสำหรับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมาย 7 ประการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีต่อไป

การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากจะทำให้ทราบถึงผลกระทบของการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อความสำเร็จขององค์การแล้ว ยังทำให้ส่วนราชการ/จังหวัดมีระบบที่สร้างความมั่นใจให้แก่ข้าราชการว่าจะได้รับ

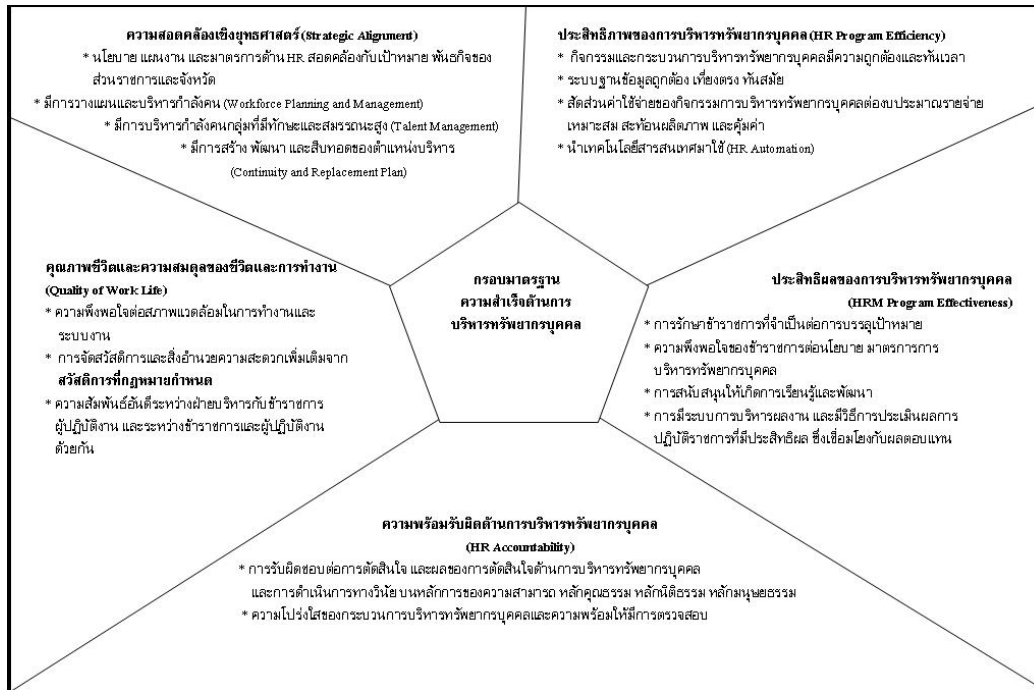
การปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรม คือยึดผลงาน สมรรถนะ และความ  
ประพฤติ การบริการที่ดีจากกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มี  
ประสิทธิภาพและเป็นไปตามกรอบของกฎหมาย ผู้บริหารจะได้รับสารสนเทศที่  
เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางกลยุทธ์

นอกจากนี้ การสร้างบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสูงสุด  
ผู้บริหารหน่วยงานหลัก และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นการกำหนดความ  
พร้อมรับผิดชอบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็น  
ทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในส่วนราชการ และระหว่างส่วนราชการ โดย  
ผ่านเครือข่าย CHRO ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาส่วนราชการ/จังหวัดให้ไปสู่  
ความสำเร็จในระดับที่ต้องการ ระบบการประเมินแบบสมดุล (HR Scorecard) ที่  
นำมาใช้ จึงช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน  
มีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อปรับกลยุทธ์ เสริมจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน ให้องค์การมี  
สมรรถนะสูงที่พร้อมเผชิญวิกฤตในอนาคตได้

## แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. หมายถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ/จังหวัด ข้าราชการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรม มีความพร้อมรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ

มาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการและจังหวัดต้องบรรลุ โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จไว้ 5 ด้าน สำหรับเป็นแนวทางแก่ส่วนราชการและจังหวัดในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานดังกล่าว



ภาพที่ 5 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล  
ในราชการพลเรือน

**มิติที่ 1 มิติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์**

หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัด มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(ก) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(ข) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในปัจจุบันและใน

อนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(ค) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อ ดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการและจังหวัด (Talent Management)

(ง) ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>มิติที่ 2</b> | <b>มิติด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล<br/>(HR Operational Efficiency)</b> |
|------------------|---|

หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

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

(ข) ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

(ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด มีความ

เหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>มิติที่ 3</b> | <b>มิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล<br/>(HRM Programme Effectiveness)</b> |
|------------------|--|

หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(ก) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด (Retention)

(ข) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

(ค) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด

(ง) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงาน

ส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

**มติที่ 4**    **มิติด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดจะต้อง

(ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

(ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

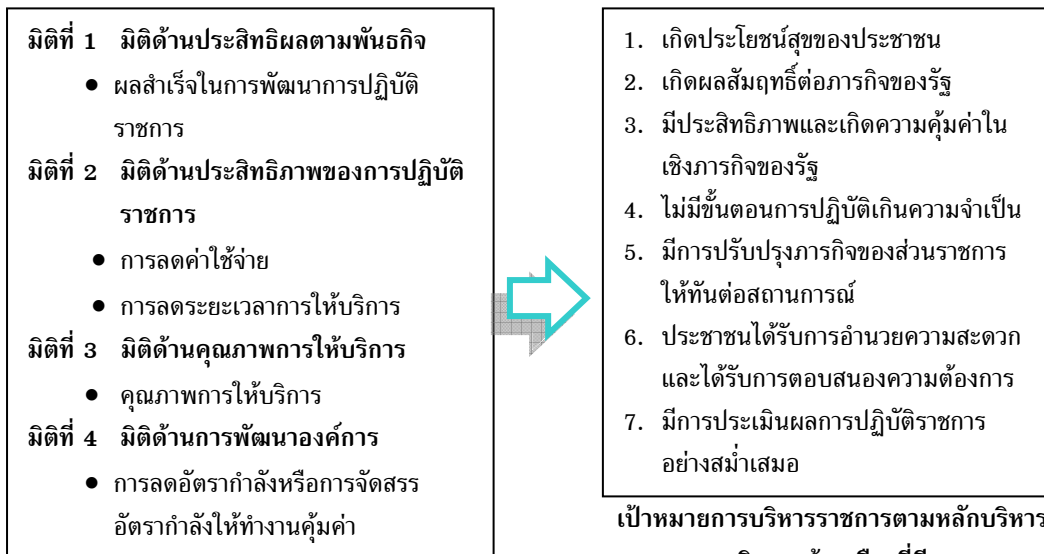
**มติที่ 5**    **มิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน**

หมายถึง การที่ส่วนราชการหรือจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(ก) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

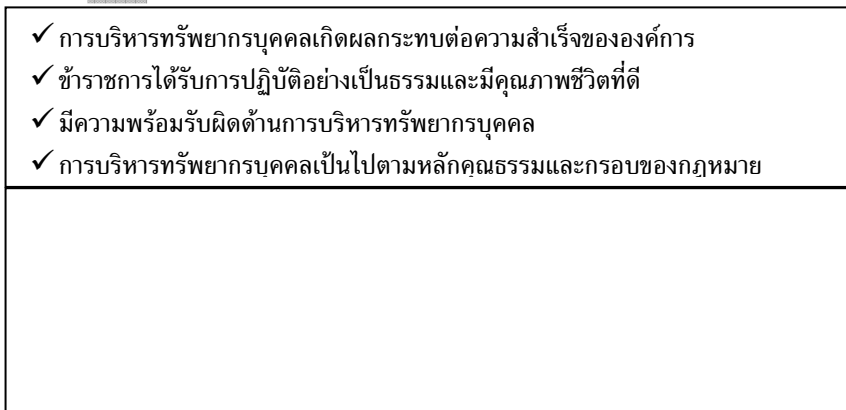
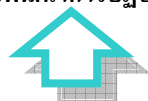
(ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด

(ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัด กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง



กรอบการพัฒนาการปฏิบัติราชการ

เป้าหมายการบริหารราชการตามหลักบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดี



กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล  
(HR Scorecard Standard for Success)

ภาพที่ 6 ความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล  
กับเป้าหมายการบริหารราชการ



## ส่วนที่ 3

### การสร้างความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์

ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 ด้านที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ส่วนราชการและจังหวัด จะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Human Resource Management Plan) ซึ่งเป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัด

แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่บอกว่าเราอยู่ตรงไหน เราจะไปทางไหน และเราวางแผนว่าจะไปที่จุดนั้นให้สำเร็จได้อย่างไร (Where they are, where they want to go, and how they plan to get there.)

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในบางหน่วยงานได้รวมเข้าไปในแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการ ไม่ได้แยกออกมาต่างหาก แต่หลายแห่งก็ทำแยกออกมา เหมือนกับแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หรือแผน IT อย่างไรก็ตาม การแยกแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลออกมาต่างหากจะต้องระวังว่าการวัดผลสัมฤทธิ์จะไม่มุ่งเน้นที่กระบวนการ ว่าขั้นตอน (step) ใดที่บรรลุเป้าหมาย แต่ควรให้ความสนใจที่ “ระดับการบรรลุผลลัพธ์” ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์

การสร้างความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ มีแนวทางดังนี้

1. บุคลากรเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าไปในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการ ผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อความสำเร็จขององค์การ นั่นคือในระหว่างกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัด ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารสายงานหลัก ฝ่ายแผนงาน ฝ่ายงบประมาณ และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ปรีกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับกิจกรรม การลำดับความสำคัญ และเป้าหมาย โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องเข้าใจความต้องการของส่วนราชการและต้องสามารถเสนอประเด็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรม และสร้างสรรค์

2. หัวหน้าส่วนราชการ และผู้บริหารของสายงานหลักต้องเข้าใจและตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ใช่เป็นเรื่องของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นเรื่องของทุกคน เนื่องจากงานของส่วนราชการและจังหวัดจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับข้าราชการ และการบริหารจัดการที่จะทำให้ข้าราชการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ทั้ง 3 ฝ่าย ต้องเข้าใจในบทบาทและมีความรับผิดชอบร่วมกัน จึงจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับเป้าหมายความสำเร็จที่ส่วนราชการและจังหวัดต้องการ

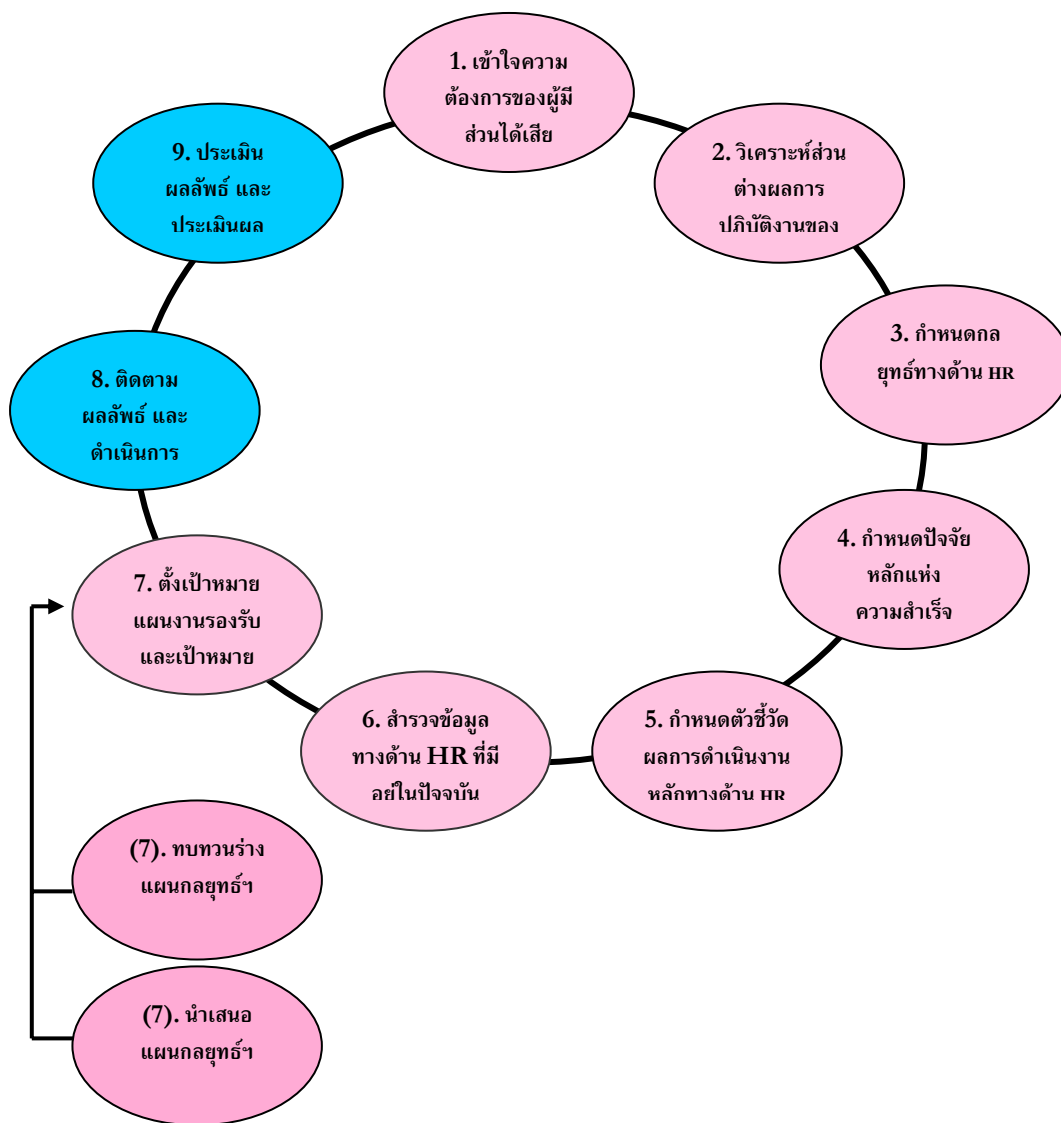
3. มุ่งเน้นกิจกรรมที่จะช่วยการตัดสินใจของส่วนราชการ เช่น จากนโยบายเกี่ยวกับขนาดกำลังคน การปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มคุณภาพการให้บริการ ฯลฯ การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลก็ต้องมุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย และเพื่อสร้างความยอมรับและความร่วมมือจากผู้บริหารสายงานหลัก หน่วยงานการเจ้าหน้าที่จำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์บนฐานของความต้องการของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยต้องเข้าไปมีบทบาทเกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนของส่วนราชการ นอกจากนี้ จะต้องคำนึงถึงขีดความสามารถของภาคราชการในอนาคต เช่น การวางแผนกำลังคน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การหาความต้องการในการพัฒนา การวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ ฯลฯ

4. จากการที่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่เข้าไปมีบทบาทมากขึ้นในกิจกรรมหลักของส่วนราชการ การประเมินผลลัพธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลจะประเมินผลกระทบของกิจกรรมเหล่านั้นต่อองค์กรในภาพรวม สารสนเทศที่ได้จากการประเมินจะถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์กร

5. การเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยทรัพยากรบุคคลกับผู้บริหาร โดยการแบ่งปันความพร้อมรับผิดระหว่างหน่วยทรัพยากรบุคคลกับผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารสายงานหลัก โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเพิ่มสมรรถนะของตนในการที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับประเด็นขององค์กร การเปลี่ยนแปลง และการจัดทำกลยุทธ์ เข้าใจพันธกิจและเสนอทางเลือกใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ และแก้ไขปัญหาขององค์กร และต้องเน้นย้ำในความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อความสำเร็จขององค์กร

# ส่วนที่ 4

## การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ 7 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

- ขั้นตอนที่ 1** เข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ เป็นขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารของสำนัก/กองต่างๆ ที่รับผิดชอบเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับทิศทาง เป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประเด็นท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่วนราชการและจังหวัดต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและอนาคต ปัญหาด้านบุคลากรที่หน่วยงานหลักกำลังเผชิญอยู่ สถานภาพปัจจุบันของสมรรถนะความสามารถ และวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ เครื่องมือในการบริหารจัดการที่หน่วยงานหลักใช้อยู่ในปัจจุบัน และที่จะใช้ในอนาคต
- ขั้นตอนที่ 2** วิเคราะห์ส่วนต่างผลการปฏิบัติงานของ HR เพื่อให้ได้ข้อมูลชี้วัดส่วนต่างผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน รวมทั้งข้อเสนอแนะของผู้บริหารหน่วยงานหลักต่อทรัพยากรบุคคล และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
- ขั้นตอนที่ 3** กำหนดกลยุทธ์ทางด้าน HR โดยหัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารของหน่วยงานหลัก และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1-2 ว่าประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคลใดที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการและจังหวัด ในระยะ 1-2 ปี นำมากำหนดเป็นรายการข้อบังคับเชิงกลยุทธ์ (Strategic Imperatives) ใน Scorecard
- ขั้นตอนที่ 4** กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จทางด้าน HR นำรายการข้อบังคับเชิงกลยุทธ์มาร่วมกันวิเคราะห์ต่อไปว่า ภายใต้กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้านที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด นั้นมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors-CSFs) ที่เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับข้อบังคับเชิงกลยุทธ์ (ปัจจัย

สำคัญใดที่เป็นเหตุให้เกิดผลตามรายการข้อบังคับเชิงกลยุทธ์) เมื่อได้รายการปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแล้ว ทำการเลือกปัจจัยที่จะนำไปกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และแผนงานรองรับที่ส่วนราชการหรือจังหวัดจำเป็นต้องดำเนินการก่อน (หากเลือกทำพร้อมกันหมดอาจประสบปัญหาในเรื่องการจัดสรรอัตรากำลัง และทรัพยากรต่าง ๆ จึงความลำดับความสำคัญและเลือกทำในสิ่งที่ย้ำเป็นก่อน)

- ขั้นตอนที่ 5** กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทางด้าน HR นำปัจจัยหลักมากำหนดรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (ตัวชี้วัดเฉพาะที่สำคัญเท่านั้น) พร้อมทั้งกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแต่ละตัว
- ขั้นตอนที่ 6** สืบหาข้อมูลทางด้าน HR ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้ได้รายการข้อมูลที่สามารถใช้ประเมินผลสำเร็จของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักได้ ผลการประเมินสถานภาพปัจจุบัน (Baseline) ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัวรายการข้อมูลที่ย้ำจำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถประเมินผลสำเร็จของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักได้
- ขั้นตอนที่ 7** ตั้งเป้าหมาย แผนงานรองรับ และเป้าหมายลดหลั่น เป้าหมายที่เป็นตัวเลข (Target) สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัว กำหนดแผนงานรองรับ (Initiatives) เพื่อทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผลสำเร็จ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็โครงการ หรือกิจกรรมงาน ที่จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักต้องการ

เมื่อได้ดำเนินงานจนบรรลุขั้นตอนที่ 7 ได้ร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลหรือ HR Scorecard แล้ว จะต้องทบทวนร่างและนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจยอมรับ Scorecard แผนงานรองรับที่จัดทำขึ้นมาตลอดจนมอบหมายผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนงานรองรับ แล้วสื่อสารถ่ายทอดให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและยอมรับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นวงจรที่ต่อเนื่อง เมื่อจัดทำแผนกลยุทธ์และมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงานที่รองรับเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารจะต้องติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ และประเมินระดับความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้ได้สารสนเทศในการปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและปรับยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับทิศทางความต้องการของส่วนราชการต่อไป

## บรรณานุกรม

1. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.
2. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546.
3. สำนักงาน ก.พ. สรุปการสนทนากับ รทพ.สีมา สีมานันท์ เรื่อง **Strategic Human Capital Management** เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2546.
4. สำนักงาน ก.พ. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. **HR Scorecard** การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล. สำนักงาน ก.พ. : 2547.
5. หนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ นร 1201/ว 4 ลงวันที่ 28 ตุลาคม 2546 เรื่อง คำอธิบายวิธีการจัดทำแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติราชการและการประเมินผลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547.
6. U.S. Office of Personnel Management, Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness. **Strategic Human Resources Management : Aligning with the Mission**. 1999.