

# บทที่ 2

## จากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ

หลังจากที่ ก.พ. ได้เห็นชอบกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ที่ สำนักงาน ก.พ. เสนอ เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2547 สำนักงาน ก.พ. จึงได้เผยแพร่แนวคิดและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่ส่วนราชการครั้งแรกในงานวันมูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2547 ซึ่งส่วนราชการต่างๆ ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก และมีส่วนราชการ 3 แห่ง ที่แสดงความประสงค์ในการนำร่องพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมกับสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมราชทัณฑ์ และกรมศุลกากร และได้มีการลงนามบันทึกความเข้าใจร่วมกันระหว่างหัวหน้าส่วนราชการของส่วนราชการทั้ง 4 แห่ง ในการนำร่องจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2547



ภาพที่ 8 พิธีลงนามบันทึกความเข้าใจระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อธิบดีกรมราชทัณฑ์ และอธิบดีกรมศุลกากร

ส่วนราชการทั้ง 4 แห่ง ได้ใช้เวลาในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลรวม 5 เดือน (ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม – กันยายน 2547) ได้แผนกลยุทธ์ที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นชอบและพร้อมดำเนินการตามแผนงานรองรับในปีงบประมาณ 2548 เนื้อหาที่จะกล่าวถึงในลำดับต่อไปนี้ไป จึงเป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ของส่วนราชการแต่ละแห่งในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ผู้อ่านได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของแต่ละส่วนราชการซึ่งมีความแตกต่างกันไป แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกออกแบบให้มีความเหมาะสมกับทิศทางความต้องการและเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

## สำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

### 1. ความเป็นมา สภาพแวดล้อม ทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 โดยรวมกิจการของงานมาจากส่วนราชการหลายแห่ง ได้แก่ กระทรวงคมนาคม สำนักนายกรัฐมนตรี ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) เป็นต้น ซึ่งภารกิจที่กระทรวงต้องปฏิบัติมีเป็นปริมาณมากและมีความหลากหลาย เช่น งานด้านอวกาศ งานด้านอุตุนิยมวิทยา งานไปรษณีย์โทรเลข เป็นต้น ซึ่งในอนาคตกรมไปรษณีย์โทรเลข จะปรับเปลี่ยนเป็นสำนักงานเลขาธิการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ นอกจากนี้ กระทรวงมีงานที่ยังไม่ได้รับโอนมาจากหน่วยงานเดิมอีก เช่น งานด้าน IT ทั้งหมด ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของ NECTEC ในขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงซึ่งมีกรอบอัตรากำลังทั้งหมดก่อนจัดตั้งกระทรวงจำนวน 246 คน แต่ในปัจจุบันประมาณ 2547 มีจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานจริงเพียง 123 คน ทำให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ต้องรับภาระงานมากและต้องทำงานหลายด้าน ระบบการบริหารงานบุคคลเป็นลักษณะ across the board

ภารกิจหลักของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและเป็นงานระดับสากล ดังนั้น จำเป็นต้องมีข้าราชการที่มีความรู้พื้นฐาน อย่างน้อย 3 ด้าน ดังนี้

- 1) โทรคมนาคม สารสนเทศและกฎหมาย  
(Telecommunication, Information Technology, Law)
- 2) Global
- 3) การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

หากข้าราชการของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีคุณลักษณะไม่ครบทุกด้าน จะไม่สามารถดูแล แก้ปัญหาหรือรักษาผลประโยชน์ระดับชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทหน้าที่ตามกฎหมายของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ยังไม่ชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับสภาพความจริง และการจัดตั้งกระทรวงเริ่มต้นจากฐานศูนย์ ทำให้ขณะนี้กระทรวงยังไม่มีข้าราชการปฏิบัติงานด้าน Telecommunication และ Information Technology

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานซึ่งเป็นผลกระทบมาจากการปฏิรูประบบราชการ ได้แก่

1) โครงสร้างการแบ่งงานภายใน และสายงานเดิมที่มีอยู่ ยังไม่สอดคล้อง และไม่สมดุลกับภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ

2) อัตรากำลังตามกรอบที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการรองรับงานตามสภาพข้อเท็จจริงที่ปรากฏ เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงฯ มีบทบาทภารกิจที่หลากหลาย ต้องดำเนินงานทั้งในฐานะกรม ๆ หนึ่ง และในฐานะศูนย์กลางของกระทรวง รวมทั้ง งานให้บริการกับสำนักงานรัฐมนตรีอีกด้วย

3) มีภาระงานจำนวนมาก โดยเฉพาะงานด้านวินัยที่รับโอนมาจากหน่วยงานเดิม ก่อนก่อตั้งกระทรวง ซึ่งควรจะมีข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญในงานด้านวินัย กฎระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงานได้สำเร็จลุล่วง และลดความกดดันในการปฏิบัติงานของข้าราชการในกระทรวงที่ต้องทำงานในเชิงรุก และเชิงรับที่มีปริมาณมาก

4) ข้าราชการที่มีอยู่รับโอนมาจากหลายส่วนราชการที่มีวัฒนธรรมการทำงานแตกต่างกัน ทำให้มีปัญหาการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรม ส่วนข้าราชการที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่ก็มีปัญหา ไม่มีประสบการณ์การทำงานด้าน IT ด้าน Telecom ด้านกฎหมาย ด้าน ICT

5) ข้าราชการที่มีอยู่ปฏิบัติงานบนความกดดัน เนื่องจากปริมาณงานมากไม่สมดุลกับจำนวนข้าราชการ ทำให้ มีอัตราการสูญเสียสูงมาก

## 2. ความคาดหวังของผู้บริหารสูงสุดในการนำ HR Scorecard มาใช้

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้าร่วมโครงการนำร่อง เพราะต้องการนำประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ไปชี้ให้รัฐบาลมีข้อตกลงว่า จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการของกระทรวงในภาพรวม ให้มีความรู้ผสมผสานทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าวข้างต้น โดยรัฐบาลจะต้องสนับสนุนงบประมาณค่าใช้จ่ายและมอบหมายหน่วยงานใด ทำหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาข้าราชการของกระทรวง ดังนั้น ในระหว่างนี้ การปฏิบัติหน้าที่ของกระทรวงจึงมีความจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ

## 3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

### ● วิสัยทัศน์

ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการด้วยการบริหารจัดการแนวใหม่ที่เอื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานและเสริมสร้างข้าราชการให้มีศักยภาพที่เป็นเลิศในระดับประเทศ

### ● พันธกิจ

1. พัฒนาการบริหารข้าราชการด้วยวัฒนธรรมการทำงานแนวใหม่
2. สร้างกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของข้าราชการ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการด้วยการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้งาน

### ● ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เป็นธรรมและทั่วถึง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ปฏิรูปกฎหมาย กฎระเบียบ สิทธิประโยชน์ และ  
มาตรการต่างๆ เพื่อให้เอื้ออำนวย ต่อการพัฒนาและ  
ใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เร่งรัดการบูรณาการฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนการ  
พัฒนาและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร  
เพื่อให้เกิดระบบการบริการและการบริหารของรัฐ

#### 4. วิธีดำเนินการ

โครงการนี้เป็นการทำงานเพื่อเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณะทำงาน  
ของสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คณะทำงาน  
ของสำนักงาน ก.พ. และบริษัทที่ปรึกษา โดยเมื่อเริ่มโครงการได้มีการจัดพิธีลง  
นามในบันทึกความเข้าใจการเข้าร่วมโครงการนำร่อง การพัฒนาสมรรถนะการ  
บริหารทรัพยากรบุคคลระหว่างกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับ  
สำนักงาน ก.พ. โดยปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับ  
เลขาธิการ ก.พ. เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2547 หลังจากนั้น สำนักงานปลัด  
กระทรวงฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการนำร่องฯ เพื่อกำหนดทิศ  
ทางการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดร่วมกันของผู้ร่วมปฏิบัติงานทั้ง  
สามฝ่าย

การดำเนินงานส่วนใหญ่ ใช้วิธีการสัมมนาระดมความคิดเห็น  
ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงฯ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายไว้ 3 กลุ่ม  
ได้แก่

1. กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย ทิศทางและยุทธศาสตร์  
ของหน่วยงาน

2. กลุ่มคณะทำงาน เป็นผู้ปฏิบัติต้องเรียนรู้การดำเนินการทุก  
ขั้นตอน รวมทั้งทำหน้าที่ประสานผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตาม  
แผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้

3. กลุ่มข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ทุกคน ที่จะได้รับผลกระทบเนื่องจากเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

ในขั้นตอนการสำรวจและวินิจฉัยองค์กร เพื่อนำมาจัดทำกรอบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ใช้วิธีการจัดประชุม Focus group เพื่อระดมความคิดเห็นผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ แทนการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามที่กำหนดไว้เดิม เนื่องจากเกรงว่าจะมีปัญหาผู้ตอบแบบสอบถามอาจไม่เข้าใจคำถาม ต่อจากนั้นเป็นการกำหนด Strategic Imperatives การจัดทำ Mapping การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ การกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและโครงการรองรับแผนกลยุทธ์ สำหรับ ปีงบประมาณ 2548 ซึ่งได้นำเสนอฝ่ายบริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ เห็นชอบแล้ว รวมทั้งได้จัดทำประชาพิจารณ์ให้ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ แสดงความคิดเห็นแล้ว ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับยุทธศาสตร์และโครงการต่างๆ ดังกล่าว

## 5. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

### 5.1 ข้อกำหนดเชิงยุทธศาสตร์

- 1) ให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับงาน
- 2) การออกแบบลักษณะงานและองค์กรมีความชัดเจน
- 3) สร้างสมดุลภาพภาระงาน
- 4) แผนที่มีมุ่งการปฏิบัติและมีผู้รับผิดชอบชัดเจน เป็นที่ตกลงและรับรู้โดยทั่วกัน
- 5) การพัฒนาบุคลากรและการรักษาบุคลากร
- 6) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร
- 7) มีอุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงานสอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมการทำงาน

## 5.2 แผนงานโครงการรองรับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

- 1) โครงการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงฯ
- 2) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงฯ
- 3) โครงการจัดทำตำแหน่งงาน (Role Profile) ในสำนักงานปลัดกระทรวงฯ
- 4) โครงการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ
- 5) โครงการสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expertise) ของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ
- 6) โครงการเสริมสร้างสวัสดิการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงฯ

## 6. สิ่งที่ได้เรียนรู้

ก่อนเริ่มโครงการ การทำงานของข้าราชการในหน่วยงานอยู่ในภาวะ Overload เพราะไม่มีเครื่องมือที่จะช่วยประเมิณผลการทำงานตั้งแต่ระดับสำนัก/กอง ลงมาจนถึงระดับบุคคลไม่มีการสื่อสารและวิเคราะห์สภาพปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลจากผู้ที่เกี่ยวข้องภายในส่วนราชการ ทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงประเด็น การจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่ละปี เป็นไปอย่างไม่มีทิศทางและไม่มีเป้าหมายชัดเจน เมื่อส่วนราชการเข้าร่วมโครงการจึงมีความคาดหวังต่อโครงการนี้ ดังนี้

- 1) เมื่อสิ้นสุดจะได้แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ
- 2) คณะทำงานได้มีโอกาสเรียนรู้วิธีการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลักการของ Balanced Scorecard



- 3) วิธีการทำงานที่เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมจากกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มในองค์กรที่นอกเหนือจากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโครงการโดยตรง
- 4) แผนงานโครงการรองรับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่จัดทำขึ้นมีความชัดเจนว่าจะบรรลุเป้าหมายในการพัฒนา หรือปรับปรุงเรื่องใดบ้าง ภายใต้กรอบการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ และข้อจำกัดด้านบุคลากรที่มีอยู่

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับหลังดำเนินโครงการ

### 7.1 ประโยชน์ต่อองค์กรและผู้บริหาร

- 1) ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งในมุมมองของผู้บริหาร มุมมองของเจ้าหน้าที่ด้านบุคคล และมุมมองของข้าราชการ
- 2) ทำให้ทราบถึงสิ่งที่องค์กรต้องเร่งปรับปรุงและพัฒนา เพื่อนำไปวางแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลและโครงการรองรับในปีงบประมาณ 2548 ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณด้านบุคคลได้อย่างคุ้มค่า
- 3) ทำให้ผู้บริหารมีเครื่องมือที่จะช่วยติดตามผลการดำเนินงานด้านบุคคลได้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง และสามารถแก้ปัญหากรณีงาน Overload ในหน่วยงานได้

### 7.2 ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่บุคคลและข้าราชการ

- 1) เป็นการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 2) มีความโปร่งใสและลดแรงต่อต้านจากข้าราชการในหน่วยงาน เมื่อมีการนำระบบงานด้านทรัพยากรบุคคลแนวใหม่มาใช้ในหน่วยงาน
- 3) ข้าราชการเกิดการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายของการบริหารจัดการด้านบุคคลขององค์กรที่ชัดเจนและให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนที่กำหนด

- 4) แผนงาน/โครงการที่ต้องจัดทำ มีเป้าหมายชัดเจนและจะสามารถบรรลุสำเร็จได้ตามกำหนดภายใต้ศักยภาพของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ ทำให้เจ้าหน้าที่ด้านบุคคลมีกำลังใจที่จะดำเนินงานโครงการต่อไป

#### 8. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการอื่น

- 1) ควรมีการปรับปรุงพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ให้ทราบโดยทั่วกันก่อน โดยเฉพาะคณะทำงานที่รับผิดชอบการจัดทำ HR Scorecard
- 2) ควรมีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน เช่น กำหนดกลุ่มเป้าหมาย วิธีการและผลผลิตที่จะได้รับจากการประชุมกลุ่มแต่ละครั้ง เพื่อประหยัดเวลาและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจน
- 3) การจัดประชุมแต่ละครั้งอาจยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม เช่น จัดประชุมในวันหยุดราชการ เพื่อจะได้มีเวลาประชุมได้พร้อมกันและใช้เวลาเต็มที่ เป็นต้น
- 4) ควรมีการประชาสัมพันธ์โครงการให้ทราบทั่วกันทั้งหน่วยงาน และรายงานผลความก้าวหน้าของโครงการเป็นระยะๆ เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจให้แก่ข้าราชการทุกคนในหน่วยงาน
- 5) เมื่อจัดทำแผนงาน/โครงการแล้ว ต้องกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้รับผิดชอบดำเนินการตามตัวชี้วัดให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติและเห็นผลจริง โดยถือเป็นงานระดับนโยบาย จำเป็นต้องมีการสั่งการแบบ Top down ลงมา เพื่อกระตุ้นให้มีการดำเนินงานจริง การใช้ความร่วมมือจากระดับล่าง แบบ Bottom up จะทำให้โครงการบรรลุผลได้ยาก จึงควรมีการออกคำสั่งหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

- 6) สำนักงาน ก.พ. ควรเป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานตลอดระยะเวลาดำเนินการ ทั้งในภาคทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ
- 7) เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่หน่วยงาน ควรมีรางวัลให้หน่วยงานที่ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ หรือการให้ประกาศนียบัตรให้แก่คณะทำงานที่มีความตั้งใจเรียนรู้การจัดทำแผนกลยุทธ์และสามารถนำไปใช้จัดทำแผนงาน/โครงการให้กับหน่วยงาน

## กรมราชทัณฑ์

### 1. ความเป็นมา สภาพแวดล้อม ทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรมราชทัณฑ์ เป็นกรมหนึ่งในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 แต่ก่อนจะมาถึงวันนี้ กรมราชทัณฑ์มีประวัติและวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน มีการเปลี่ยนแปลงหลายด้านที่ผันแปรไปตามสภาวะทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง โดยสามารถแบ่งเป็นยุคต่างๆ ดังนี้

**ยุคแรก** ในก่อนรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว กิจการเรือนจำสังกัดอยู่ตามส่วนราชการต่างๆ สอดคล้องกับการปกครองแบบจตุสดมภ์ เรือนจำแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ “คุก” เป็นที่คุมขังผู้ต้องขังที่มีโทษตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป สังกัดกระทรวงนครบาล ส่วน “ตะราง” ใช้เป็นที่คุมขังอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ว่าราชการเมืองหรืออาจส่งต่อให้กระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหมรับไปคุมขัง ขึ้นอยู่กับโทษของผู้ต้องขัง ต่อมาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ปรับปรุงระเบียบราชการใหม่ โดยโปรดให้สร้างคุกใหม่ขึ้น เรียกว่า “กองมหันตโทษ” และสร้างตะรางใหม่เรียกว่า “กรมนักโทษ” และให้มีสังกัดขึ้นตรงกับกระทรวงยุติธรรมในปี พ.ศ.2440 ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ.2445 ได้ย้ายไปสังกัดกระทรวงนครบาล

ในปี พ.ศ.2458 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระบรมราชโองการจัดตั้งกรมราชทัณฑ์ขึ้น โดยการรวมคุกกองมหันตโทษ และลหุโทษกับเรือนจำทั้งหลายขึ้นเป็นกรม สังกัดกระทรวงนครบาล และย้ายไปสังกัดกระทรวงยุติธรรมเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2465 แต่ในปี พ.ศ. 2469 เกิดภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจ พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงยุบกรมราชทัณฑ์ และให้ไปสังกัดกระทรวงยุติธรรม และต่อมาได้โอนกรมราชทัณฑ์ไปเป็นแผนกหนึ่งสังกัดกระทรวงมหาดไทย จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง

ในปี พ.ศ.2475 ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครอง ได้มีการตราพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ.2478 ยกฐานะกรมราชทัณฑ์ขึ้นเป็นกรมสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่เกี่ยวกับการเรือนจำการกักกันผู้มีส่วนเป็นโจรผู้ร้าย การฝึกและอบรมเด็กตัดสันดานและในส่วนภูมิภาคได้มีการกำหนดเป็นเรือนจำจังหวัดและเรือนจำอำเภอ

กรมราชทัณฑ์ได้ถูกกำหนดให้ย้ายสังกัดจากกระทรวงมหาดไทยมาอยู่กระทรวงยุติธรรมในปี พ.ศ.2545 ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 และตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ.2545 กำหนดให้กรมราชทัณฑ์มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมและแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขัง โดยมุ่งพัฒนาเป็นองค์กรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ไม่หวนกลับมากระทำผิดซ้ำ ได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบอาชีพ ที่สุจริตและสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอกได้อย่างปกติ โดยสังคมให้การยอมรับ อย่างไรก็ตาม จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศได้ส่งผลโดยรวมให้เกิดวิกฤติราชทัณฑ์ ในหลายด้าน อาทิ ปัญหาผู้ต้องขังล้นเรือนจำ ปัญหาภาพลักษณ์ของเรือนจำ/ทัณฑ์สถานและกรมราชทัณฑ์ ปัญหาการยอมรับของสังคมต่อบุคคลผู้ต้องขังหลังพ้นโทษ และผลของการปฏิรูประบบราชการในภาพรวม ซึ่งกำหนดให้องค์กรของรัฐต้องพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพิ่มคุณภาพในการให้บริการ ประกอบกับกระทรวงยุติธรรมเป็น 1 ใน 4 ของกระทรวงนำร่องในการเข้าสู่การพัฒนากระบวนการตามนโยบายของรัฐบาลที่จะต้องเป็นแกนกลางในการบริหารงานยุติธรรมให้มีความเชื่อมโยงกันทั้งกระบวนการตามหลักสากล และกรมราชทัณฑ์ในฐานะหน่วยงานหนึ่งของกระทรวงยุติธรรมจึงจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาองค์กรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) โครงสร้างการบริหารจัดการ ตลอดจนวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรเพื่อให้ตอบสนองต่อการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย ให้สามารถรองรับสถานการณ์ทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภารกิจของกรมราชทัณฑ์ในปัจจุบันจึงมิใช่แค่การควบคุมบุคคลที่ได้ชื่อว่า “เป็นผู้ต้องขัง” เท่านั้น หากแต่มีภารกิจในการ “ปรับระดับและยกระดับคุณภาพ” ของ

ทรัพยากรบุคคลของสังคมไทยให้อยู่ในระดับที่จะไม่สร้างปัญหาและเป็นภาระของสังคม

## 2. วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการปฏิรูประบบราชการดังกล่าวในปี พ.ศ.2547 กรมราชทัณฑ์ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ 5 ปี 2547-2551 ขึ้น และได้กำหนดให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของกรมดังกล่าว ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้กำหนดแผนงานโครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน โครงการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานและโครงการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน แผนงานเสริมสร้างศักยภาพงานราชทัณฑ์โดยการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกรมราชทัณฑ์ (พ.ศ.2547-2551) ดังนี้

- วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรชั้นนำของอาเซียนในการควบคุม แก้ไข และพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดี มีคุณค่าสู่สังคม”

- พันธกิจ

- 1) ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีอาชีวะ
- 2) บำบัด ฟื้นฟู และแก้ไขพฤตินิสัยของผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ

- ยุทธศาสตร์
  - ยุทธศาสตร์ที่ 1 เปลี่ยนภาระให้เป็นพลัง
  - ยุทธศาสตร์ที่ 2 ราชทัณฑ์ร่วมใจพิฆาตภัยยาเสพติด
  - ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างสมรรถภาพในการบริหารทุกองค์กรด้วยระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

### 3. ความคาดหวังของผู้บริหารสูงสุดในการนำ HR Scorecard มาใช้

จากยุทธศาสตร์การสร้างสมรรถภาพในการบริหารองค์กรด้วยระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กลไกสำคัญที่จะทำให้ยุทธศาสตร์บรรลุผลคือการพัฒนาระบบบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เมื่อสำนักงาน ก.พ. ได้จัดให้มีโครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ขึ้นในปี พ.ศ.2547 เพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลพร้อมรับกับการประเมินสมรรถนะระบบบริหารงานบุคคลที่จะมีขึ้นในอนาคต อธิบดีกรมราชทัณฑ์พิจารณาแล้ว เห็นว่าการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการบรรลุผล การสร้างระบบประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย Scorecard จะช่วยให้สามารถเข้าใจและพัฒนาขีดความสามารถ สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพมากขึ้น และ HR Scorecard เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยง คน ยุทธศาสตร์การบริหารและผลการปฏิบัติงานขององค์กรไว้ด้วยกัน ทำให้ได้รับผลงานสูงขึ้น

### 4. วิธีดำเนินงาน

ภายหลังจากอธิบดีกรมราชทัณฑ์ ลงนามบันทึกความเข้าใจ เข้าร่วมโครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงาน โครงการที่จะต้อง

ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ประจำปี 2548 โดยมีลำดับขั้นในการดำเนินงานจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ดังนี้

1) อธิบดีได้ลงนามแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดแนวทางและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ กำกับดูแลการทำงานของคณะทำงาน พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนกลยุทธ์ของกรมราชทัณฑ์และแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ขึ้นอีกคณะหนึ่งเพื่อให้ทำหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมและดำเนินการยกร่างแผนกลยุทธ์เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการฯ

2) กรมราชทัณฑ์จัดประชุมคณะกรรมการอำนวยการและคณะทำงานฯ ร่วมกับคณะที่ปรึกษาสำนักงาน ก.พ. เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้องถึงที่มาของโครงการ วัตถุประสงค์ เหตุผลความจำเป็นในการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงานและประโยชน์ที่จะได้รับ ภายหลังการประชุมคณะกรรมการอำนวยการฯ แล้ว คณะที่ปรึกษาสำนักงาน ก.พ. ได้จัดประชุมคณะทำงาน เพื่อปรึกษาหารือขั้นตอนรายละเอียด ซึ่งกรณีของกรมราชทัณฑ์ คณะที่ปรึกษาและคณะทำงานได้พิจารณาร่วมกันแล้วเห็นว่า โดยที่กรมราชทัณฑ์ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปี 2547-2551 ทั้งระดับกระทรวงและระดับกรมโดยละเอียดแล้ว และในกระบวนการทำแผน ก็ได้มีการศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจัดทำ SWOT Analysis มาโดยละเอียดแล้ว ดังนั้น ข้อมูลต่างๆ จึงมีอยู่ค่อนข้างมาก วิธีการที่น่าจะเหมาะสม สามารถลดระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ จึงควรใช้วิธีการประชุมระดมสมองของคณะทำงาน โดยขอให้คณะทำงานศึกษาแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์โดยละเอียด แล้วนำมาประชุมระดมสมองเพื่อดำเนินการในขั้นตอนอื่นๆ ต่อไป ซึ่งที่ประชุมได้กำหนดแผนงานไว้ตามลำดับคือ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 3 ครั้ง ครั้งแรกประชุมเป็นเวลา 3 วัน ติดต่อกันเพื่อวิเคราะห์ส่วนต่างของผลการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคล เลือกประเด็นยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินการในปี 2548 จัดทำ Strategy Map แสดงความสัมพันธ์ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ



เพื่อกำหนดเป้าหมาย CSFs และ KPIs จากนั้นดำเนินการสำรวจข้อมูลทางด้านทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน แล้วจัดประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 3 เพื่อกำหนดค่าน้ำหนัก CSFs และ KPIs กำหนดแผนงานโครงการรองรับ แล้วนำเสนอร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมราชทัณฑ์ต่อคณะกรรมการอำนวยการและผู้บริหารระดับสูงของกรม เพื่อให้คำแนะนำและความเห็นชอบ

3) ในขั้นตอนของการทำ Workshop ครั้งแรกเป็นเวลา 3 วัน คณะทำงานได้ระดมสมองวิเคราะห์ถึงประเด็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมราชทัณฑ์ สิ่งที่จะเป็นและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะทำงานได้เสนอประเด็นต่างๆ รวม 21 ประเด็น จากนั้นใช้เทคนิค Gap Analysis วิเคราะห์ส่วนต่างให้เหลือประเด็นที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มรวม 7 ประเด็น เมื่อได้ประเด็นสำคัญรวม 7 ประเด็นแล้ว คณะทำงานได้ร่วมกันวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ และความเป็นเหตุเป็นผลของประเด็นต่างๆ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยจัดทำ Strategy Mapping เลือกรายการข้อบังคับเชิงกลยุทธ์ (Strategic Imperatives) กำหนดรายการปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ที่เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับข้อบังคับเชิงกลยุทธ์แต่ละตัว และจัดทำรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก พร้อมทั้งกำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

4) การประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานครั้งที่ 2 เป็นเวลา 1 วัน เพื่อกำหนดเป้าหมาย CSFs และ KPIs ที่กำหนด

**ตารางแสดงข้อกำหนดปัจจัยความสำเร็จ และตัวชี้วัดปัจจัยความสำเร็จ  
ตามข้อบังคับเชิงยุทธศาสตร์**

ข้อบังคับเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Imperatives)	ปัจจัยความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดปัจจัยความสำเร็จ (KPIs)
1. วัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ ทักษะคิที่ได้รับ การหล่อหลอมให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร</li> <li>• พัฒนาพฤติกรรมให้ชัดเจน</li> <li>• พัฒนาภาวะผู้นำให้ “มี” และ “สอน” พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จำนวนหน่วยงานมีบอร์ดประชาสัมพันธ์ ค่านิยมและพฤติกรรมชี้วัด</li> <li>• ร้อยละของเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งบังคับบัญชาที่ได้รับการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ</li> <li>• ร้อยละ โดยเฉลี่ยของผลการประเมินพฤติกรรมผู้นำของเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งบังคับบัญชา</li> <li>• จำนวนครั้งของการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งบังคับบัญชาต่อปี</li> </ul>
2. แผนพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนต่อเนื่อง ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานภายใต้มาตรฐานสากล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนบริหารจัดการองค์ความรู้</li> <li>• ประเมิน “ภาวะผู้นำ” ต่อเนื่อง</li> <li>• มีฐานข้อมูลเจ้าหน้าที่ (ข้อมูลผลงาน/ชิ้นงาน การประเมินผลงาน และสมรรถนะ)</li> <li>• มีฐานข้อมูลองค์ความรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ร้อยละของผู้ที่แผนฯ ระบุว่ามีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับทราบแผนฯ</li> <li>• จำนวนครั้งของการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเจ้าหน้าที่ตำแหน่งบังคับบัญชาต่อปี</li> <li>• วันที่และเดือนที่ฐานข้อมูลเจ้าหน้าที่สามารถใช้งานได้</li> <li>• วันที่และเดือนที่ฐานข้อมูลความรู้สามารถใช้งานได้</li> </ul>
3. แผนสร้างความเป็นมืออาชีพ เน้นความชำนาญในงาน (วิชาชีพด้านแก้ไขและวิชาชีพเฉพาะ) รวมถึงความรู้ด้านทักษะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย และความเข้าใจในการกิจของกรมฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการจัดคนให้ตรงตามตำแหน่ง</li> <li>• การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของ Competency</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ร้อยละของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตรงกับตำแหน่ง</li> </ul>
4. คุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาโดยครอบคลุมด้านต่างๆ เช่น ด้านสุขภาพ/สวัสดิภาพ เวลาให้ครอบครัว ความเครียด การหมุนเวียนเข้าเวรยาม เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการประเมินความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการป้องกันและบริหารวิกฤติ</li> <li>• การเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัวข้าราชการ</li> <li>• ประเมิน “ภาวะผู้นำ” ต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ระดับความสำเร็จในการจัดการระบบบริหารความเสี่ยง (จำนวนกิจกรรม/ขั้นตอนที่จัดทำสำเร็จ)</li> <li>• จำนวนครั้งของการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่ตำแหน่งบังคับบัญชาต่อปี</li> </ul>

ข้อบังคับเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Imperative)	ปัจจัยความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดปัจจัยความสำเร็จ (KPIs)
5. การวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาการโยกย้าย สับเปลี่ยน คนไม่เหมาะสมกับงาน การกระจายงานตามหน่วยงาน หรือแม้แต่การจัดเวรยาม	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำเทคโนโลยีจัดการงานธุรการ และลดขั้นตอน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วันที่และเดือนที่กำหนดเทคโนโลยีเข้าแทนงานธุรการได้สำเร็จ</li> </ul>
6. การประเมินผลแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก อย่างมีระบบและเป็นมาตรฐาน โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมและเอื้อต่อการแข่งขันในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างและพัฒนา “ผู้นำ” ให้สามารถใช้ “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” ได้เป็นอย่างดี</li> <li>มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายแก่หน่วยงาน</li> <li>มีฐานข้อมูลเจ้าหน้าที่(ข้อมูลผลงาน/ชิ้นงาน การประเมินผลงานและสมรรถนะ)</li> <li>ประเมิน “ภาวะผู้นำ” ต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรม “การบริหารผลการปฏิบัติงาน”</li> <li>ร้อยละของหน่วยงานในกรมฯที่มี Scorecard</li> <li>วันที่และเดือนที่ฐานข้อมูลสามารถใช้งานได้</li> <li>จำนวนครั้งของการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่ในตำแหน่งบังคับบัญชาต่อปี</li> </ul>
7. สร้างความเป็นธรรมและโปร่งใส ตรวจสอบได้สำหรับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือการลงโทษทางวินัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างและพัฒนา “ผู้นำ” ให้สามารถใช้ “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” ได้เป็นอย่างดี</li> <li>ประเมิน “ภาวะผู้นำ” ต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรม “การบริหารผลการปฏิบัติงาน”</li> <li>จำนวนครั้งของการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งบังคับบัญชาต่อปี</li> </ul>

5) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานครั้งที่ 3 (1 วันทำการ) เพื่อกำหนดค่านำหน้า CSFs และ KPIs กำหนดแผนงานโครงการรองรับ ผลของการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้ง 3 ครั้งทำให้กรมได้ร่างแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมราชทัณฑ์ ปีงบประมาณ 2548 ประกอบด้วย ข้อบังคับเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยมิติต่างๆ ทั้ง 5 มิติ พร้อมทั้งการให้นำหน้าในการประเมินของแต่ละมิติ ปัจจัยความสำเร็จ (CSFs) ตัวชี้วัด (KPIs) ระดับการประเมินโครงการ แผนงาน และผู้รับผิดชอบ ดังตัวอย่างแผนกลยุทธ์ฯ

ตัวอย่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมราชทัณฑ์ ปีงบประมาณ พ.ศ.2548 (มิติที่ 1)

มิติ	ปัจจัยความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัด (KPIs)	Baseline	ระดับการประเมิน					น้ำหนัก			โครงการ/งาน	ผู้รับผิดชอบ
				ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ต่ำกว่าเป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม	KPIs	CSFs	มิติ		
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	กำหนดและนิยามอำนาจ/วัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมตัวชี้วัด	จำนวนหน่วยงานที่คิดค่านิยมและพฤติกรรมตัวชี้วัดประชาสัมพันธ์	Unknown	28	56	70	105	140	100%	20%	20%	โครงการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ยุคใหม่	ศูนย์ประสานราชการไร้รอยต่อ
	พัฒนาภาวะผู้นำให้ “มี” และ “สอน” พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร	(%) ของเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งบังคับบัญชาที่ได้รับการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ	Unknown	30	50	75	85	95	30%	15%			
		(%) โดยเฉลี่ยของผลการประเมินพฤติกรรมผู้นำของเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งบังคับบัญชา	Unknown	30	50	75	85	95	70%				
	การบริหารจัดการกระบวนการและเทคโนโลยีสนับสนุน	(จำนวน) กระบวนการที่ลดขั้นตอนสำเร็จในปี 2548	0	3	4	5	6	7	75%	25%			
		(%) เติบโต ของกำลังคนที่ลดลงในกระบวนการลดขั้นตอนสำเร็จทั้งหมด	0	2	5	10	15	20	25%				
	การทบทวนและปรับปรุงกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานในสังกัด	จำนวนหน่วยงานที่ทบทวนและปรับปรุงกรอบอัตรากำลังสำเร็จ	Unknown	28	56	70	105	140	100%	25%			
ประเมิน “ภาวะผู้นำ” ต่อเนื่อง	จำนวนครั้งของการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งบังคับบัญชาต่อปี	Unknown	0		1		2	100%	15%	โครงการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่			
Total										100%			

6) หลังจากการจัดทำร่างแผนกลยุทธ์ฯ แล้วได้มีการจัดประชุม นำเสนอร่างแผนกลยุทธ์ฯ ต่อคณะกรรมการอำนวยการและผู้บริหารระดับสูงของ กรมราชทัณฑ์เพื่อให้คำแนะนำและให้ความเห็นชอบ แล้วนำร่างแผนที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการอำนวยการ และผู้บริหารระดับสูงของกรมราชทัณฑ์ แล้ว และนำร่างแผนฯ เสนอต่อที่ประชุมส่วนราชการนำร่องฯ ที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้น

7) หลักจากการดำเนินการปรับปรุงร่างแผนกลยุทธ์ที่เสนอให้ ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องพิจารณาให้ความเห็นแล้ว กรมราชทัณฑ์ได้จัดทำแผน กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2548 ฉบับสมบูรณ์เสนอต่อ สำนักงาน ก.พ. ตามที่กำหนดไว้ในบันทึกความเข้าใจ (MOU) ของโครงการนำร่อง การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลระหว่างกรมราชทัณฑ์และ สำนักงาน ก.พ. จากนั้น กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการประชุมฝ่ายบริหารใน สายงานต่างๆ ของกรม และผู้เกี่ยวข้องเพื่อแจ้งให้หน่วยงานต่างๆ ให้ถือปฏิบัติ และได้จัดห้องบริหารผลการปฏิบัติงาน (War Room) เพื่อติดตามความก้าวหน้า ของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ในปีงบประมาณ 2548

## 5. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

### 5.1 ข้อกำหนดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Imperative)

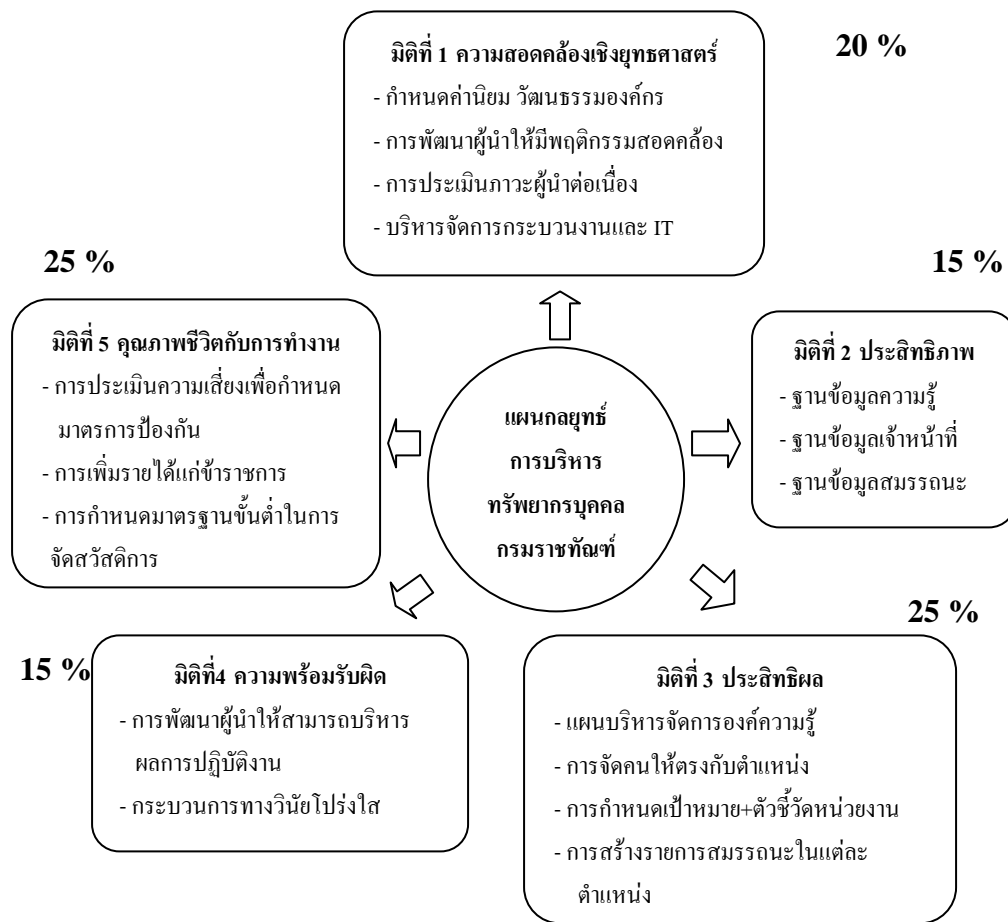
จากการดำเนินการตามโครงการนำร่องการพัฒนาการบริหารทรัพยากร บุคคล กรมราชทัณฑ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกรม ราชทัณฑ์ประจำปี 2548 โดยมีข้อกำหนดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Imperatives) รวม 7 ข้อ ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ รวมถึง ค่านิยมแรงจูงใจ และ ทศนคติ
- 2) พัฒนาระบบการพัฒนาศักยภาพอย่างชัดเจน ต่อเนื่อง ครอบคลุม งานที่ปฏิบัติ ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน ภายใต้อาตรฐานสากล

- 3) สร้างความเป็นมืออาชีพ เน้นความชำนาญงาน (วิชาชีพด้านแก้ไข และวิชาชีพเฉพาะ) รวมถึงความรู้เฉพาะด้าน ทักษะด้าน เทคโนโลยีที่ทันสมัย และความเข้าใจในภารกิจของกรมฯ
- 4) คุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพิจารณา โดยครอบคลุมด้าน ต่างๆ เช่น ด้านสุขภาพ/สวัสดิภาพ เวลาให้ครอบครัว ลดความ ตรากรตรา/ความเครียด และลดการหมุนเวียนเข้าเวรยาม
- 5) การวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาการ โยกย้ายสับเปลี่ยนคนที่ไม่เหมาะสมกับงาน การกระจายคนตาม หน่วยงาน หรือแม้แต่การจัดเวรยาม
- 6) การประเมินผลแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก อย่างมีระบบและเป็น มาตรฐาน โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมและเอื้อต่อการแข่งขันใน การทำงาน
- 7) สร้างความเป็นธรรมและโปร่งใส ตรวจสอบได้ สำหรับการเลื่อน ขึ้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการลงโทษทางวินัย

## 5.2 HR Scorecard ของปีงบประมาณ 2548

จากข้อกำหนดเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ประการ กรมราชทัณฑ์ได้นำ ข้อกำหนดดังกล่าวไปจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล กรมราชทัณฑ์ พ.ศ.2548 ประกอบด้วยมิติต่างๆ 5 มิติ โดยจัดนำหนักของแต่ละมิติเพื่อการ ประเมิน ซึ่งแสดงรายละเอียดไว้ดังนี้



ภาพที่ 9 HR Scorecard ของ สำนักงาน ก.พ.

## 6. สิ่งที่ได้เรียนรู้

1) ก่อนทำ HR Scorecard หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ทำงานแบบแยกส่วนกับหน่วยปฏิบัติหลักอื่นๆ ขององค์กร การดำเนินการบริหารงานบุคคลมุ่งที่กระบวนการ ระเบียบ ขั้นตอนตามกฎหมายมากกว่ามุ่งผลสัมฤทธิ์สุดท้ายของการบริหารงานบุคคล การเจ้าหน้าที่มองปัญหาการดำเนินงานเฉพาะกระบวนการบริหารงานบุคคล การมองปัญหาและการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลไม่ชัดเจน ผู้บริหารหน่วยงานหลักอื่นๆ ของกรมมองว่างานด้านบุคคลเป็นเรื่องของการเจ้าหน้าที่ไม่ใช่เรื่องของหน่วยปฏิบัติ

2) ระหว่างดำเนินการทำ HR Scorecard ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ตามลำดับคือ

2.1) ในช่วงของการวิเคราะห์ความต้องการ ทำให้คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้เรียนรู้ และสามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสของหน่วยงาน รวมทั้งได้เรียนรู้เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา จากการระดมสมองของผู้บริหารใน ส่วนต่าง ๆ อย่างแท้จริง

2.2) ในช่วงของการทำ Strategy Mapping คณะทำงานได้เรียนรู้ถึงวิธีการเชื่อมโยงสถานการณ์อย่างเป็นเหตุเป็นผล มองเห็นภาพรวมของการดำเนินงานทำให้เกิดความคิดในเชิงวิเคราะห์ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ข้อสรุปที่ลงตัว

2.3) ในช่วงของการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ตัวชี้วัด (KPIs) ใน Scorecard คณะทำงานได้มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ได้เรียนรู้ในการกำหนด CSFs และ KPIs ที่เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้ การให้น้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดต่างๆ เป็นไปตามหลักการทางวิชาการ มีความเป็นเหตุเป็นผล มีการทบทวนเป้าหมายตัวเลข โดยคำนึงถึงความสามารถในการปฏิบัติ และการยอมรับร่วมกัน

2.4) ในช่วงของการกำหนดแผนงานรองรับ คณะทำงานได้เรียนรู้วิธีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม จนสามารถกำหนดแผนงาน โครงการ อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบโครงการที่ชัดเจน ทำให้ง่ายต่อการติดตามประเมินผล

3) ความรู้สึกของผู้บริหารและผู้เข้าร่วมโครงการฯ ในช่วงก่อนเข้าร่วมโครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ผู้บริหารมุ่งตั้งใจทำงานเพื่อรักษาภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของหน่วยงานเป็นสำคัญ แต่เมื่อเข้าร่วมโครงการฯ แล้ว ความคิดของฝ่ายบริหารได้เปลี่ยนไป ดังนี้



3.1) เห็นประโยชน์ของโครงการฯ ที่สามารถสะท้อนให้เห็นปัญหา จุดอ่อน จุดแข็งของการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานอย่างชัดเจน

3.2) เห็นว่าผลการดำเนินงาน สามารถใช้เป็นแผนที่ชี้้นำการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริง

3.3) มุ่งดำเนินงาน HR Scorecard เพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็นหลัก ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานได้เกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจในการนำ HR Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล เกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานในเชิงรุกมากขึ้นและกระบวนการทำงานทำให้เกิดความสามัคคีปรองดอง สามีคคีและความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

## 7. ปัญหา อุปสรรค

1) ในระยะเริ่มต้นโครงการทั้งผู้บริหารในสายงานหลัก และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ยังมีความเข้าใจที่ไม่ชัดเจนถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำ HR Scorecard

2) การคัดเลือกคณะทำงานบางครั้งยังไม่ครอบคลุมถึงผู้บริหารของสายงานหลักและกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อย่างเพียงพอ

3) กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นฝ่ายเลขานุการของคณะทำงาน มีภาระงานประจำที่มากอยู่แล้ว โครงการจัดทำ HR Scorecard จึงเสมือนเป็นโครงการที่เพิ่มงานให้บุคลากรในกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น ถ้าผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้ความสำคัญกับโครงการฯ ไม่เพียงพอ จะทำให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้

## 8. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการอื่น

1) ในการดำเนินการโครงการพัฒนาสมรรถนะฯ ควรให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นสายงานหลัก และผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนงานและการประเมินผลงานขององค์กรเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้มากที่สุดตั้งแต่เริ่มต้น

- 2) ควรจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ สื่อสารให้คนในองค์กรทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินการโครงการฯ ให้ชัดเจน
- 3) ควรมีความสนใจตอบแทนหน่วยงานเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่น
- 4) ก.พ. ควรจัดเตรียมที่ปรึกษาโครงการฯ ให้ส่วนราชการอื่นๆ ที่จะดำเนินการโครงการฯ เช่นเดียวกับโครงการนำร่องฯ
- 5) สำนักงาน ก.พ. ควรจัดกลุ่มหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการฯ กลุ่มละ 3-4 ส่วนราชการ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างดำเนินการ

## 9) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในกรณีตัวอย่างของกรมราชทัณฑ์ที่อาจถือเป็นแบบอย่างของส่วนราชการอื่นๆ ที่จะดำเนินการในเรื่องนี้ต่อไป คือ

- 1) ความสนับสนุนและความเอาใจใส่อย่างจริงจังของผู้บริหารของส่วนราชการ อธิบดีกรมราชทัณฑ์และรองอธิบดีกรมราชทัณฑ์ ไม่เพียงแต่เห็นชอบให้ดำเนินการโครงการแต่ยังให้การสนับสนุนในการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน รวมทั้งได้ให้ความเอาใจใส่ ติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ และภายหลังที่แผนกลยุทธ์ฯ เสร็จ ก็ยังได้สั่งการ มีการจัดทำห้อง WAR ROOM เพื่อใช้ในการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ด้วย

- 2) ความเอาใจใส่ ความมุ่งมั่นจริงจังในการทำงานและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ และบุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานฯ ที่ทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารในสายงานหลักเป็นอย่างดี และจากบุคลิกภาพที่จริงจังแต่อ่อนน้อมและรับฟังความเห็นของผู้อื่น ของผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ทำให้สามารถสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นแก่คณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารงานในสายงานหลักซึ่งหลายคนมีอาวุโสสูงกว่าได้

- 3) ความสามารถของที่ปรึกษาจากภายนอกที่มีความรู้จริงในเทคนิควิธีการทั้ง HR Scorecard ความสามารถในการสรุปประเด็น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม และการสามารถอธิบายเรื่องยากให้เข้าใจได้ง่าย ก็

เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ คือ แรงสนับสนุนของผู้บริหารสูงสุดของกรม ความเอาใจใส่ ความมุ่งมั่นทุ่มเทของคณะทำงาน บุคลิกภาพของผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่และฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน ตลอดจนความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการ และการประยุกต์ความรู้ทางวิชาการสู่การปฏิบัติของคณะที่ปรึกษาจากภายนอก และการเป็นฝ่ายสนับสนุนที่ดีของสำนักงาน ก.พ.

## กรมศุลกากร

### 1. ความเป็นมา สภาพแวดล้อม ทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.1 กรมศุลกากรเป็นกรมในสังกัดกระทรวงการคลัง วิสัยทัศน์ของกรมศุลกากรคือเป็นองค์กรที่ทันสมัย ให้บริการที่เป็นเลิศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พันธกิจของกรมศุลกากร คือให้บริการศุลกากรที่ทันสมัยและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ บริหารจัดการการจดทะเบียนให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เสริมสร้างความปลอดภัยทางการค้าระหว่างประเทศ และปกป้องผลประโยชน์ ของชาติ ประชาชนด้วยมาตรการทางศุลกากร

#### 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ศักยภาพ ของกรมศุลกากร

การปฏิบัติงานของกรมศุลกากรเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ กรอบความตกลงทางการค้า (เช่น WTO WCO APEC เป็นต้น) ทำให้กรมศุลกากรมีการปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความเป็นสากลมากขึ้น การให้บริการที่ดีขึ้น มีกรอบการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน รวมทั้งให้การสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีและระบบที่ทันสมัยมาใช้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ข้าราชการกรมศุลกากรมีความสามารถในการปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสูง เนื่องจากมีลักษณะงานที่หลากหลาย และมีการหมุนเวียนในการปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ ทำให้ข้าราชการมีความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ข้าราชการกรมศุลกากรเป็นคนที่ทันสมัยเพราะต้องติดต่อกับองค์กรระหว่างประเทศ และนำมาตรฐานสากลมาใช้ในการปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา มีระบบค่าตอบแทนที่จูงใจ

อย่างไรก็ตามกฎระเบียบที่ใช้ในปัจจุบันมีจำนวนมาก และจำเป็นต้องปรับปรุงให้ทันสมัย และการปฏิบัติงานที่ต้องทำงานในเชิงบูรณาการมากขึ้น มีฐานข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์เพื่อการตัดสินใจ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีทักษะทางการค้า ภาษาต่างประเทศ และการเจรจาต่อรอง ตลอดจนการสร้างภาพลักษณ์ที่มีความโปร่งใสต่อสาธารณชน

## 2. ความคาดหวังของผู้บริหารสูงสุดในการนำ HR Scorecard มาใช้

ผู้บริหารสูงสุดของกรมศุลกากรมีความคาดหวังในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยนำแนวคิดเรื่อง HR Scorecard มาใช้ ดังนี้

- 1) พัฒนางค์กรให้มีมาตรฐาน เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้
- 2) พัฒนางค์กรให้ทันสมัย และเป็นที่ยอมรับ
- 3) มีระบบบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มีแผนกลยุทธ์บริหารบุคคลที่ชัดเจน

4) แผนกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

- 5) ปรับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- 6) มีระบบประเมินบุคคลและผลงานที่เป็นธรรม
- 7) ต้องการให้ ก.พ. ผ่อนคลายในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

7.1) กฎระเบียบต่างๆ มอบหมายให้ส่วนราชการไปดำเนินการได้เอง และให้สำนักงาน ก.พ.เป็นศูนย์กลางในการควบคุม กำกับดูแล

7.2) สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้กำหนดตำแหน่งโดยประสานกับสำนักงานประมาณให้จัดสรรงบประมาณให้ และให้ส่วนราชการไปบริหารและกำหนดตำแหน่งในสายงานได้เอง

7.3) นโยบายและแรงจูงใจถึงความก้าวหน้าในสายงาน หาก อ.ก.พ.กรมพิจารณาแล้วเห็นสมควรให้มีการเข้ารับการประเมินในตำแหน่งผู้มี

ประสบการณ์ได้ และมีงบประมาณเหลือพอที่จะให้ความก้าวหน้าแก่บุคคลใดไม่ควรที่จะกำหนดให้นำตำแหน่งอื่น ๆ มาแลกเปลี่ยน แต่ให้หน่วยงานนั้น ๆ ไปบริหารตำแหน่งให้อยู่ในวงเงินที่ได้รับอนุมัติ

7.4) ให้สำนักงาน ก.พ.เป็นหลักในการสร้างโปรแกรมการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ การบริหารโดยทำเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง on line กับส่วนราชการต่าง ๆ

### 3. วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของกรมศุลกากร

- วิสัยทัศน์

“องค์กรที่ทันสมัยให้บริการศุลกากรที่เป็นเลิศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้”

- วิสัยทัศน์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร

“บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในกรมศุลกากร บนหลักของระบบคุณธรรม และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อผลสัมฤทธิ์ในภารกิจกรมฯ”

- พันธกิจ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเจตนารมณ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีพันธกิจคือ

- พัฒนาและวางระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคนในกรมศุลกากร (Human Resource Management System)
- มุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลในกรมศุลกากรให้มีสมรรถนะสูงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ (Human Resource Development)
- พิทักษ์ระบบคุณธรรมในกรมศุลกากร (Merit Protection)

#### 4. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและวิธีดำเนินการ

1) กรมศุลกากรได้ลงนามในบันทึกความเข้าใจเข้าร่วมโครงการนำร่องประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2547 และต่อมาได้มอบหมายให้คณะกรรมการปรับระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเข้าสู่ระบบที่เน้นขีดความสามารถเป็นหลัก (Competency Based) รับผิดชอบในการทำ HR Scorecard (ตามมติที่ประชุมเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2547) โดยให้แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. เป็นที่ปรึกษาเพิ่มเติมในคณะกรรมการดังกล่าว

2) จากการสัมมนาเริ่มกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2547 กรมศุลกากรได้แสดงความต้องการในการเข้าร่วมโครงการนำร่องพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

##### 2.1) ความต้องการสำหรับหน่วยงาน (Business Needs)

- ต้องการจัดระบบการทำงานอย่างมีแบบแผน เป็นมาตรฐาน
- ต้องการให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร
- ต้องการความชัดเจนของตัวชี้วัด ว่าวัดได้จริง
- ต้องการที่จะปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมีกรอบและแนวทางที่ถูกต้อง
- สามารถวางแผน กำหนดวิธีนำไปปฏิบัติที่ชัดเจน และให้เป็นไปตามแนวทางของโครงการนี้
- ต้องการให้องค์กรเป็นองค์กรที่ทันสมัย และเป็นที่ยอมรับ
- สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของรัฐบาล กระทรวงและกรม

- เน้นให้บุคลากรของกรมมีจิตสำนึกในการให้บริการ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างสูงสุด
- สร้างองค์กรให้โปร่งใสและตรวจสอบได้

#### 2.2) ความต้องการให้มีในตัวข้าราชการ (Human Needs)

- ต้องการให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานตามเป้าหมายขององค์กร
- ต้องการให้ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม มีความสุขในการปฏิบัติงาน
- ได้รับการยอมรับจากองค์กรและสังคม
- มีระบบการประเมินบุคคลและผลงานที่เป็นธรรม

3) หลังจากการสัมมนาร่วมกันของหน่วยงานนำร่องเพื่อหาความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของบุคคลแล้ว ที่ปรึกษาโครงการ (อาจารย์สุรพงษ์ พจนายน บริษัท Praxis Insight) และที่ปรึกษาจากสำนักงาน ก.พ. จัดสัมมนาเปิดตัวโครงการ (Kick Off Meeting) ที่กรมศุลกากร เพื่อให้คณะทำงานทราบที่มาของโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ วิธีการ ขั้นตอน การดำเนินการและร่วมกันทำงานตามขั้นตอนดังนี้

#### 3.1) การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Imperatives)

ตามขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ในการทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นขั้นตอนวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ประโยชน์เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายในอนาคตของส่วนราชการ และวิเคราะห์ส่วนต่างของผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์เพื่อกำหนดเป็นข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Imperatives) ของ HR Scorecard ต่อไป



เนื่องจากกรมศุลกากรมีผลการศึกษาระดมทุน สภาพแวดล้อม และศักยภาพของกรมศุลกากร (SWOT Analysis) และกำหนด แผนยุทธศาสตร์ของกรมไว้แล้ว รวมทั้งได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ของกรมและแนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ของกรม (Road Map) ดังนั้นการประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งแรกคณะทำงานจึง ร่วมกันอภิปรายและสังเคราะห์ประเด็นร่วมกันกับที่ปรึกษาจากผลการศึกษาที่ได้ ดำเนินการแล้วดังกล่าว เพื่อใช้ประเด็นทางยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลที่มี อยู่เดิมแล้วมาพิจารณาเพิ่มเติมนำไปใช้เป็นข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Imperatives) ของ HR Scorecard ต่อไป ดังนี้

3.1.1) สร้างและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคน (HR Information System - HRIS)

3.1.2) อัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจ/เพิ่มประสิทธิภาพ กำลังคนตามปัจจัยภายนอก

3.1.3) คนมุ่งผลสำเร็จของงาน

3.1.4) คนมุ่งพัฒนาตนเองต่อเนื่อง

3.1.5) แผนบริหารองค์ความรู้ภายในกรมฯ

3.1.6) คนได้เพิ่มวุฒิ - ทุนการศึกษา - ได้เพิ่มความรู้ พื้นฐาน + ทักษะ ครอบครัwmั่นคง - มั่นคงทางการเงินส่วนตัว

3.1.7) สภาพแวดล้อมในการทำงาน - บรรยากาศทำงาน สมัยใหม่

3.1.8) TALENT - สร้างผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน พัฒนา ภาวะผู้นำสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ตาม

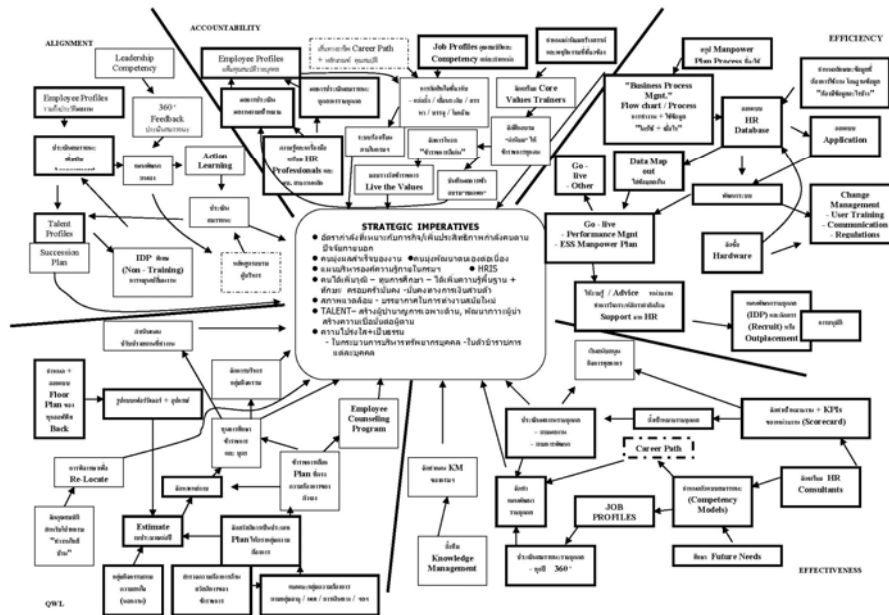
3.1.9) ความโปร่งใส+เป็นธรรม

3.2) ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) หลังจาก ที่ได้ข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Imperatives) แล้ว ขั้นตอนต่อมาเป็นการ วิเคราะห์เหตุปัจจัยที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์

นั่นคือการวิเคราะห์ว่าจะมีเหตุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ไต่บ้างที่จะทำให้เกิดผลตามข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์ โดยการทำแผนที่กลยุทธ์ที่พิจารณาตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยคณะทำงานจัดประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดเวลาและช่วงเวลาดำเนินการตามความพร้อมของกรม

แผนที่กลยุทธ์ที่ได้จัดทำสำเร็จจะมีความชัดเจนและสัมพันธ์เป็นเหตุ-ผล อันนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์ จากนั้นผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (คณะทำงาน) ร่วมกันเลือกปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่มีความสำคัญที่จะต้องเร่งดำเนินการก่อนหรือเหตุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ต้องดำเนินการก่อนปัจจัยหลักตัวอื่นๆ มาจัดทำ Scorecard ของปีงบประมาณ 2548 เพราะหากทำพร้อมกันทุกปัจจัย อาจจะไม่สำเร็จทุกปัจจัยภายใน 1 ปี เพราะตามความเป็นจริงกรมยังมีงานที่เป็นงานกิจวัตร (Routine) ที่ต้องทำให้สำเร็จด้วย

ในแผนที่กลยุทธ์ที่คณะทำงานจัดทำขึ้นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่จะทำ Scorecard ในปี 2548 จะแสดงอยู่ในแผนที่กลยุทธ์โดยการเน้นขนาดของเส้นหรือสีที่แตกต่างออกไปจากปัจจัยตัวอื่นๆ ดังที่แสดงในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 แผนที่กลยุทธ์ของกรมศุลกากร

3.3) หลังจากที่ได้เลือกปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่จำเป็นต้องดำเนินการก่อนแล้ว คณะทำงานของกรมได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องเพื่อร่วมกันพิจารณากำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators-KPIs) ของแต่ละปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (ปัจจัยละ 1-2 ตัวชี้วัด) ต่อจากนั้นคณะทำงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายระดับความสำเร็จ (Target) ของตัวชี้วัดแต่ละตัวโดยพิจารณาจากข้อมูลในอดีต หรือข้อมูลที่หน่วยงานอื่นมี มาเป็นฐานหรือ Baseline เมื่อกำหนดค่าเป้าหมายได้ทุกตัวชี้วัดแล้ว จึงร่วมกันกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัด ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และมิติทั้ง 5 มิติ โดยพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญดังนี้

3.3.1) ระหว่างตัวชี้วัดของปัจจัยหลักเดียวกัน ตัวชี้วัดใดมีน้ำหนักเท่าใดจาก 100%

3.3.2) ระหว่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของมิติเดียวกัน ปัจจัยใดมีน้ำหนักเท่าใดจาก 100%

3.3.3) ระหว่างมิติทั้ง 5 มิติ มิติใดมีน้ำหนักเท่าใดจาก 100%

3.4) การจัดทำแผนงานรองรับที่สอดคล้องกับ Scorecard

กรมศุลกากรจัดทำแผนงานรองรับในปีงบประมาณ 2548 ที่สนองต่อตัวชี้วัดและปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรด้วย แล้วนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเสนอต่อผู้บริหารเพื่อขอความเห็นชอบและจัดสรรทรัพยากรเพื่อดำเนินการต่อไป

แผนงานรองรับที่ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารแล้ว  
ได้แก่

- โครงการสร้างค่านิยมหลัก (Core Value) ของกรมศุลกากร คือ Change-Sharp-Smart
- โครงการบริหารบุคคลภายใต้ระบบ Competency Based Management
- โครงการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานบุคคลเข้าสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (HRIS : Human Resource Information System)
- โครงการปรับปรุงสวัสดิการของข้าราชการกรมศุลกากร
- โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- โครงการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

3.5) การจัดห้องบริหารผลการปฏิบัติงาน (War Room)

กรมศุลกากรได้จัดทำห้องบริหารผลการปฏิบัติงาน (War Room) ที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมินผลของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

## 5. สิ่งที่ได้เรียนรู้

- 1) ได้เรียนรู้เทคนิคการบริหารงานบุคคลแนวใหม่
- 2) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของส่วนราชการโดยการกำกับตรวจสอบ ให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ ได้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) ฝ่ายบริหารได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและมีความเป็น Owner และต้องกำกับ ดูแลเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย

## 6. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการอื่น

- 1) การลงนามในข้อตกลงระหว่างส่วนราชการในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลควรสื่อสารให้ข้าราชการในส่วนราชการดังกล่าวทุกคนทราบอย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดการร่วมมือทั่วทั้งองค์กร
- 2) องค์กรประกอบของคณะทำงานควรประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนัก/กอง กลุ่มพัฒนาระบบบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและออกแบบระบบงาน จากทุกสำนัก/กอง ทั้งที่เป็นสายงานหลักและสายงานสนับสนุน
- 3) ขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสนอกรอบกลยุทธ์ ปัจจัยหลักและตัวชี้วัด กำหนดแผนงานรองรับ ควรจัดประชุมติดต่อกันเป็นเวลา 3 วัน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการวิเคราะห์และทำงานของคณะทำงาน
- 4) ในปีแรกที่ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การกำหนดแผนงานรองรับควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่จะหาเงินงบประมาณสนับสนุนเพื่อจะทำได้ให้นำแผนไปปฏิบัติได้จริงในปีถัดไปหรือควรเลือกแผนงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้วและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงาน ก.พ.

## 1. ความเป็นมา สภาพแวดล้อม ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนเป็นไปตามหลักคุณธรรม ได้แก่ ความเสมอภาคในโอกาส ความรู้ความสามารถ ความมั่นคงในอาชีพ และความเป็นกลางทางการเมือง บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ตามพระราชบัญญัตินี้ได้มุ่งเน้นในเรื่องของการออกกฎ ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติและส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการตามกฎหมายระเบียบเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ตามหลักคุณธรรมดังกล่าว

หลังจากที่มีการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการ...ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยต้องมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน...” และมาตรา 18 วรรค 5 บัญญัติว่า “ให้ดำเนินการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อกำหนดภารกิจของ ก.พ.ร. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้เหมาะสม ซึ่งต้องทำให้แล้วเสร็จและเสนอสภาผู้แทนราษฎรภายในสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ” เป็นเหตุให้ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ต้องปรับบทบาทภารกิจใหม่ โดยตามร่างกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ นอกจากหน้าที่ในการเสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ หลักเกณฑ์ วิธีการและมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการฝ่ายพลเรือนแล้ว ก.พ. จะมีหน้าที่เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่กระทรวง ทบวง กรม เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของราชการพลเรือน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การ

บริหารทรัพยากรบุคคลฝ่ายพลเรือน และสำนักงาน ก.พ. จะมีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

ด้วยเหตุดังกล่าวสำนักงาน ก.พ. จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ชำนาญการด้านการออกกฎระเบียบการบริหารงานบุคคลและควบคุมให้ส่วนราชการดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ มาเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ส่วนราชการเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีความเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการภายใต้กรอบของกฎหมายและหลักคุณธรรมใหม่ (การสรรหาและแต่งตั้งในระบบเปิดที่มีการแข่งขันจากภายในหรือภายนอกระบบราชการ การบรรจุแต่งตั้งโดยยึดสมรรถนะ ผลงานและความประพฤติ การจ้างงานตามผลงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการให้มีความก้าวหน้าในอาชีพตามสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพ มีรายได้ที่เหมาะสมตามค่าจ้าง อัตราตลาด และผลงาน ตลอดจนได้รับการปกป้องจากการใช้อำนาจโดยมิชอบของผู้บังคับบัญชา ความเป็นกลางทางการเมืองในระบบการเมืองแบบรัฐสภา และการให้บริการของรัฐโดยไม่เลือกปฏิบัติ การตอบสนองความต้องการของประชาชนและนโยบายของรัฐบาล) การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. จึงต้องปรับให้เหมาะสมเพื่อให้สำนักงาน ก.พ. สามารถปฏิบัติภารกิจตามบทบาทใหม่ได้สัมฤทธิ์ผล

นอกจากนี้ จากวันที่เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2547 ก.พ. ได้เห็นชอบกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดภายใต้กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน (HR Scorecard) ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2547 เห็นชอบในหลักการของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. เสนอและให้ส่วนราชการและจังหวัดรับไปดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม การสร้างนักบริหารให้เป็น

ผู้นำยุคใหม่ และการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะของข้าราชการ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะของส่วนราชการและจังหวัดตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จดังกล่าว และประสิทธิผลของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนตามมติของคณะรัฐมนตรี ดังนั้น จึงเป็นสิ่งท้าทายของสำนักงาน ก.พ. ว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. เป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนความสำเร็จตามเป้าหมายพันธกิจดังกล่าว

## 2. ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. มีความคาดหวังว่าทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทใหม่ได้บรรลุผล โดยมีประเด็นท้าทายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลคือ

- 1) การลดช่องว่างของความแตกต่างระหว่างความเก่งกับไม่เก่งของข้าราชการ สกพ.
- 2) การสนับสนุนส่วนราชการให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การแสดงบทบาทเพื่อป้องกันแก้ไขปัญหาคอรัปชัน เช่น การกระตุ้น การสร้างองค์ความรู้ (- Risk Management) การสร้าง Watch Dog การปลูกฝังค่านิยม เป็นต้น
- 4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานแบบ Multiple Function และการสร้างความเข้าใจให้แก่ข้าราชการเกี่ยวกับการบังคับบัญชา การให้ความดีความชอบ จากการทำงานแบบ Matrix ภายใต้โครงสร้างที่ Fixed
- 5) การปรับตัวจากผู้อำนวยการด้านการออกกฎระเบียบ การตรวจสอบ ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ไปเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือแก่ส่วนราชการ/จังหวัด
- 6) การที่ข้าราชการจะต้องมีภาระงานหนักมากขึ้นทั้งในงานลักษณะเดิม และงานตามบทบาทใหม่
- 7) ความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของ สกพ.



### 8) การพัฒนาเพื่อหล่อหลอมให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานแนวใหม่ได้

ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. มีความคาดหวังว่าการพัฒนาสมรรถนะตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 ด้าน จะช่วยให้สำนักงาน ก.พ. บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสมดุลทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายพันธกิจ การทำให้ข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด และมีความสุขในการทำงานจากการได้รับการปฏิบัติที่โปร่งใส เป็นไปตามหลักคุณธรรม ตลอดจนการได้รับความเอาใจใส่ในการดูแลเพื่อให้ชีวิตและการทำงานมีความสมดุล นอกจากนี้ ยังคาดหวังว่าจะสามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สัมฤทธิ์ผลต่อไป

### 3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ.

#### • วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรกลางที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในราชการ ด้วยความเป็นมืออาชีพ บนหลักของระบบคุณธรรมและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อผลสัมฤทธิ์ในภารกิจของภาครัฐ และประโยชน์สุขของประชาชน

#### • พันธกิจ

- 1) พัฒนาและวางระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้ เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคนในราชการพลเรือน
- 2) มุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนให้มีสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ
- 3) พิทักษ์ระบบคุณธรรมในราชการพลเรือน

- ยุทธศาสตร์

- 1) ยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐ
- 2) ยุทธศาสตร์การใช้งากำลังคนให้มีประสิทธิผล
- 3) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งให้ส่วนราชการ
- 4) ยุทธศาสตร์การพิทักษ์ระบบคุณธรรม
- 5) ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลระบบเปิด
- 6) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งของสำนักงาน ก.พ.

#### 4. วิธีดำเนินการ

1) สำนักงาน ก.พ. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยเลขาธิการ ก.พ. รองเลขาธิการ ก.พ. ทั้ง 4 ท่าน และที่ปรึกษาระบบราชการซึ่งได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของสำนักงาน ก.พ. เป็นคณะที่ปรึกษาผู้อำนวยการสำนัก/กองทุกท่านเป็นคณะทำงาน หัวหน้ากลุ่มงานการเจ้าหน้าที่เป็นเลขานุการ และมีผู้ช่วยเลขานุการ 2 คน คณะกรรมการดังกล่าวได้ทำงานร่วมกับที่ปรึกษาจากภายนอกและเจ้าหน้าที่โครงการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางความต้องการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารได้แก่ เลขาธิการ ก.พ. รองเลขาธิการ ก.พ. ที่ปรึกษาระบบราชการ โดยฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการในข้อ 1 ร่วมกับที่ปรึกษาโครงการเป็นผู้สัมภาษณ์ และใช้วิธีการประชุมระดมสมองระหว่างผู้อำนวยการสำนัก/กอง ซึ่งเป็นคณะทำงาน

3) การวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับทิศทางที่ต้องการ ทำโดยการแจกแบบสอบถามซึ่งได้รวบรวมประเด็นจากข้อ 2 ให้คณะกรรมการบริหารโครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลตอบ ประเด็นที่มีค่าคะแนนความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในปัจจุบันกับทิศทางที่ต้องการมากที่สุดได้ถูกเลือกมากำหนดเป็นข้อกำหนดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Imperatives)

4) การวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก การกำหนดค่าเป้าหมาย และแผนงานรองรับ ใช้วิธีการระดมสมองระหว่างฝ่ายการเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงาน ก.พ.

5) การพิจารณาเห็นชอบกับ HR Scorecard ได้นำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีเลขาธิการ ก.พ. เป็นประธานการประชุม

## 5. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

### 5.1 ข้อกำหนดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Imperatives)

ข้อกำหนดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Imperatives) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ มี 5 ประการ ดังนี้

1) การสร้างดุลยภาพในบทบาทผู้จัดการทรัพยากรบุคคลของรัฐบาลและบทบาทการดูแลและธำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีของข้าราชการ

2) การพัฒนาเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ให้เป็น Knowledge worker

3) การเตรียมเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ให้มีความพร้อมในการติดตาม ดูแล ส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และเป็นไปตามหลักคุณธรรม

4) การพัฒนาเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ด้านการวิเคราะห์เชิงบูรณาการ

5) การพัฒนาเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ให้ทำงานเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของการบูรณาการองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และองค์ความรู้อื่นๆ แทนการทำงานที่เน้นการดำเนินการตามขั้นตอนของกฎระเบียบ

## 5.2 HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ.

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุข้อกำหนดเชิงยุทธศาสตร์ข้างต้น สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำ HR Scorecard ของปีงบประมาณ 2548 ดังนี้

- มิติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแผนงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการเป็นที่ปรึกษาให้แก่ส่วนราชการ/จังหวัด ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เข้มแข็ง โดยการจัดระบบเครือข่ายความรู้และเครือข่ายการพัฒนาเครื่องมือสำหรับให้คำปรึกษา และการจัดทีมสำนักงาน ก.พ. และเตรียมทีมให้พร้อมกับการทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือสนับสนุนส่วนราชการและจังหวัด

- มิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนกำลังคนให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการในการขับเคลื่อนแต่ละยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ.

- มิติด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดแผนงานรองรับการพัฒนาเจ้าหน้าที่ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อเตรียมปรับปรุงระบบเครือข่ายรองรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน การจัดการองค์ความรู้ และการปฏิบัติงานของทีมงานสำนักงาน ก.พ.

- มิติด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดแผนงานรองรับการรับฟังข้อคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภายในสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคล เกิดความเป็นธรรมและโปร่งใส

- มิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน ได้กำหนดแผนงานรองรับเป้าหมายกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน



ภาพที่ 11 HR Scorecard ของ สำนักงาน ก.พ.

## 6. สิ่งที่ได้เรียนรู้

จากการนำร่องจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงาน ก.พ. ได้รับประสบการณ์ดังนี้

1. หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้ว่าการปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทที่เป็นมา ไม่เพียงพอที่จะทำให้สำนักงาน ก.พ. ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ สิ่งท้าทายที่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องเผชิญคือ การปรับตัวเองให้มีบทบาทในการสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร ในขณะที่ต้องรับผิดชอบภารกิจประจำให้มีประสิทธิภาพ

2. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่มีโอกาสมากขึ้นในการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่

ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารหน่วยงานหลัก ในประเด็นเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคล จึงทำให้สามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการ ลูกค้านได้

3. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่จำเป็นต้อง ดำเนินการเหมือนกันกับส่วนราชการอื่นทุกรายละเอียด แต่สามารถปรับให้ เหมาะสมกับวัฒนธรรมหรือสภาพแวดล้อมของส่วนราชการได้ เช่น ในการจัดทำ ข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์ ส่วนราชการบางแห่งอาจใช้วิธี Focus group แต่บางแห่งใช้ การสัมภาษณ์ผู้บริหารร่วมด้วย แต่ไม่ว่าจะดำเนินการด้วยวิธีใดก็ตาม ความสำคัญจะอยู่ที่วิธีการนั้นทำให้เกิดการยอมรับร่วมกันใน Scorecard และ พร้อมที่จะรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานตามแผนงานรองรับ

## 7. ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ส่วนราชการอื่น

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจะสำเร็จได้ ผู้บริหารสูงสุดต้องแสดงออกซึ่งความมุ่งมั่นและส่งเสริมให้ผู้บริหารหน่วยงาน หลักเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด

2. หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานเชิงรุก และสามารถประสานและสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารหน่วยงานหลักถึงความ รับผิดชอบในการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตน และให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มากที่สุด