

บทที่ 4



การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับจังหวัด

โครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับจังหวัดได้เลือกดำเนินการใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (นราธิวาส ปัตตานี ยะลา) เนื่องจากจังหวัดดังกล่าวกำลังเผชิญสถานการณ์ทางด้านความมั่นคงและความปลอดภัย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมทั้งขวัญและกำลังใจของข้าราชการในพื้นที่ ประกอบกับจังหวัดทั้ง 3 จังหวัดมีลักษณะทางภูมิรัฐศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีลักษณะเฉพาะทั้งในเชิงโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรม ตลอดจนปัญหาของตัวข้าราชการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความจำเป็นและปัญหาของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่โดยเร่งด่วน

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ แตกต่างจากการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการนำร่องทั้ง 4 ส่วนราชการ กล่าวคือ ส่วนราชการนำร่องทั้ง 4 ส่วนราชการจะดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้ผลผลิตคือ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องจัดทำตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ด้าน ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น แต่สำหรับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ นั้น จะดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลผลิตคือ กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องกำหนดขึ้นให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความจำเป็นและปัญหาในพื้นที่

ในการดำเนินการเพื่อกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้นั้น เริ่มต้นจาก

การศึกษาสภาพปัจจุบัน และประเด็นความท้าทายของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำมาเป็นข้อมูลหลักในการพัฒนาเป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อไป โดยได้ทำการศึกษาข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพจากกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ และข้าราชการระดับปฏิบัติการ จากการศึกษาได้ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

**ประเด็นความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้**

ความท้าทายอันดับที่ 1

ด้านสมรรถนะและความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Competency & Career Growth) ปัญหาที่พบ

- การสรรหาบุคลากรไม่ทันต่อความต้องการ อัตรากำลังไม่เต็มกรอบ
- การสรรหาบุคลากร คุณสมบัตินี้และความรู้ความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการ
- การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ไม่เป็นไปตามความสามารถ และผลงานที่ผ่านมา
- กระบวนการพัฒนาบุคลากรไม่เป็นระบบ การฝึกอบรมไม่ทั่วถึงทุกระดับ และการพัฒนาไม่สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ การประเมินผลการฝึกอบรมแต่ในเชิงปริมาณ
- ขาดการจัดเตรียมความรู้ ความชำนาญของบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงานในพื้นที่

ความท้าทายอันดับที่ 2

ด้านกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process) ปัญหาที่พบ

- การพิจารณาความดี ความชอบ พิจารณาตามความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา
- ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่มีอำนาจในการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้าส่วนราชการ
- ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่มีอำนาจขอเปลี่ยนคนหรือโยกย้าย ระดับหัวหน้าส่วนราชการที่ผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน
- ไม่เห็นด้วยกับการประเมิน โดยใช้มาตรการ 3 มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ เนื่องจากขาดความชัดเจน

ความท้าทายอันดับที่ 3

ด้านแรงจูงใจและความภาคภูมิใจ (Motivation & Pride) ปัญหาที่พบ

- การสร้างแรงจูงใจไม่แตกต่างและจูงใจการมาปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่เสี่ยง
- แรงจูงใจควรจะมีแตกต่างจากพื้นที่อื่นและมีความหลากหลายกว่านี้

ความท้าทายอันดับที่ 4

ด้านการสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน (Performance Supports) ปัญหาที่พบ

- นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ชัดเจน
- การถ่ายทอดนโยบายและช่องการสื่อสารระดับบริหารและระดับปฏิบัติการยังไม่ทั่วถึง
- เครื่องมือ อุปกรณ์ไม่เพียงพอ
- ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีระบบการจัดเก็บข้อมูล แต่ยังไม่ใช้ไม่ได้ทั่วถึง เนื่องจากระบบยังไม่ On Line ไม่มีข้อมูลบุคคลของจังหวัดที่ทันสมัยและรวดเร็วเพื่อประกอบการตัดสินใจ

ความท้าทายอันดับที่ 5

ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ปัญหาที่พบ

- ผู้นำขาดความยุติธรรม โปร่งใส เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ยังมีระบบเส้นสาย และอุปถัมภ์
- ไม่เป็นแบบอย่างที่ดี ใช้อำนาจ ไม่ถูกต้อง ส่งผลต่อระบบการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ทำให้ข้าราชการรู้สึกขาดขวัญกำลังใจ
- ขาดความพร้อม การมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดในการบริหารทรัพยากรบุคคล นโยบายไม่ชัดเจน ผู้ว่าไม่ได้อำนาจที่แท้จริง และยังขาดความพร้อม เนื่องจากไม่มีความรู้และความถนัดในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลต้องการที่เลี้ยง

ความท้าทายอันดับที่ 6

ด้านกระบวนการและความร่วมมือ (Work Process & Collaboration) ปัญหาที่พบ

- การประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือส่วนกลาง ยังขาดการให้ความร่วมมือที่ดี
- ระดับหัวหน้าส่วนราชการ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดต้องการให้ช่วยเหลือ เนื่องจากผู้ว่าราชการจังหวัดไม่มีอำนาจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการร่วมประเมินหรือขอยกย้ายระดับหัวหน้าส่วนราชการ และข้าราชการระดับ 8 ขึ้นไป ทั้งที่เห็นผลการปฏิบัติงาน

โดยภาพรวมประเด็นปัญหาหลักของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ

- ขาดการนำข้อมูลด้านสมรรถนะ (Competency) มาพิจารณา ทำให้การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ไม่ได้ยึดหลักของผลการปฏิบัติงาน (Performance) และระดับของสมรรถนะ (Competency) อันเป็นเหตุ (Cause) ของผลการปฏิบัติงาน
- กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process) และการตั้งเป้าหมายในการประเมิน ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- กระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรไม่ได้เชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการประเมินสมรรถนะ จึงขาดระบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม (Training & Development)

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

หลังจากได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับจังหวัดดังกล่าวต่อไป ในการกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ได้ยึดกรอบแนวคิดหลัก 5 ประการ คือ

1) ความยืดหยุ่นต่อบริบท : มีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายตัวชี้วัดตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

2) ความเชื่อมโยงของแต่ละมิติ ไปในทิศทางเดียวกัน (HR Strategic Alignment) : กำหนดมิติซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการนำกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกระบวนการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการเรียงลำดับมิติแต่ละด้านตามความสัมพันธ์ และแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของมิติแต่ละด้านไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ของจังหวัดและระบบราชการ

3) การสร้างสมรรถนะ (Competency-based) การสร้างและใช้สมรรถนะต้นแบบเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการออกแบบและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ทำให้สามารถจัดการการพัฒนาบุคลากรแบบบูรณาการระหว่าง การฝึกอบรม (Training) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ตลอดจนสามารถบูรณาการกิจกรรมการบริหารคนเกือบทั้งหมดเข้าด้วยกันบนพื้นฐานเดียวกัน เช่น การคัดสรร (Recruitment and Selection) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การพัฒนาคน (Training and Development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการบริหารบุคลากร
สมรรถนะสูง (Talent Management)

4) ผลการปฏิบัติงาน (Performance-based) การมีกระบวนการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Process) ที่มีความสอดคล้องกับ Scorecard
ของจังหวัดและหน่วยงานราชการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายงานและตัวชี้วัดที่
ชัดเจน รายการสมรรถนะและตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่ได้มาจากผลการปฏิบัติงาน
จะเป็นฐานข้อมูลที่น่าไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร (Training &
development) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรคาดหวัง
(Expected Work Behaviors) อันนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best
Performance) และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ
จังหวัดและระบบราชการ

5) การวางกระบวนการและบทบาทหน้าที่ การออกแบบ
กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล จะช่วยให้มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่
ของผู้ที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมาย ให้ได้มาซึ่ง
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่
กำหนดขึ้นเพื่อให้ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา
สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

▶ **มิติที่ 1** การบริหารจัดการทรัพยากร (Resources) ด้าน
กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ งบประมาณ ข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่ากับงบประมาณที่รัฐบาล จัดสรรให้

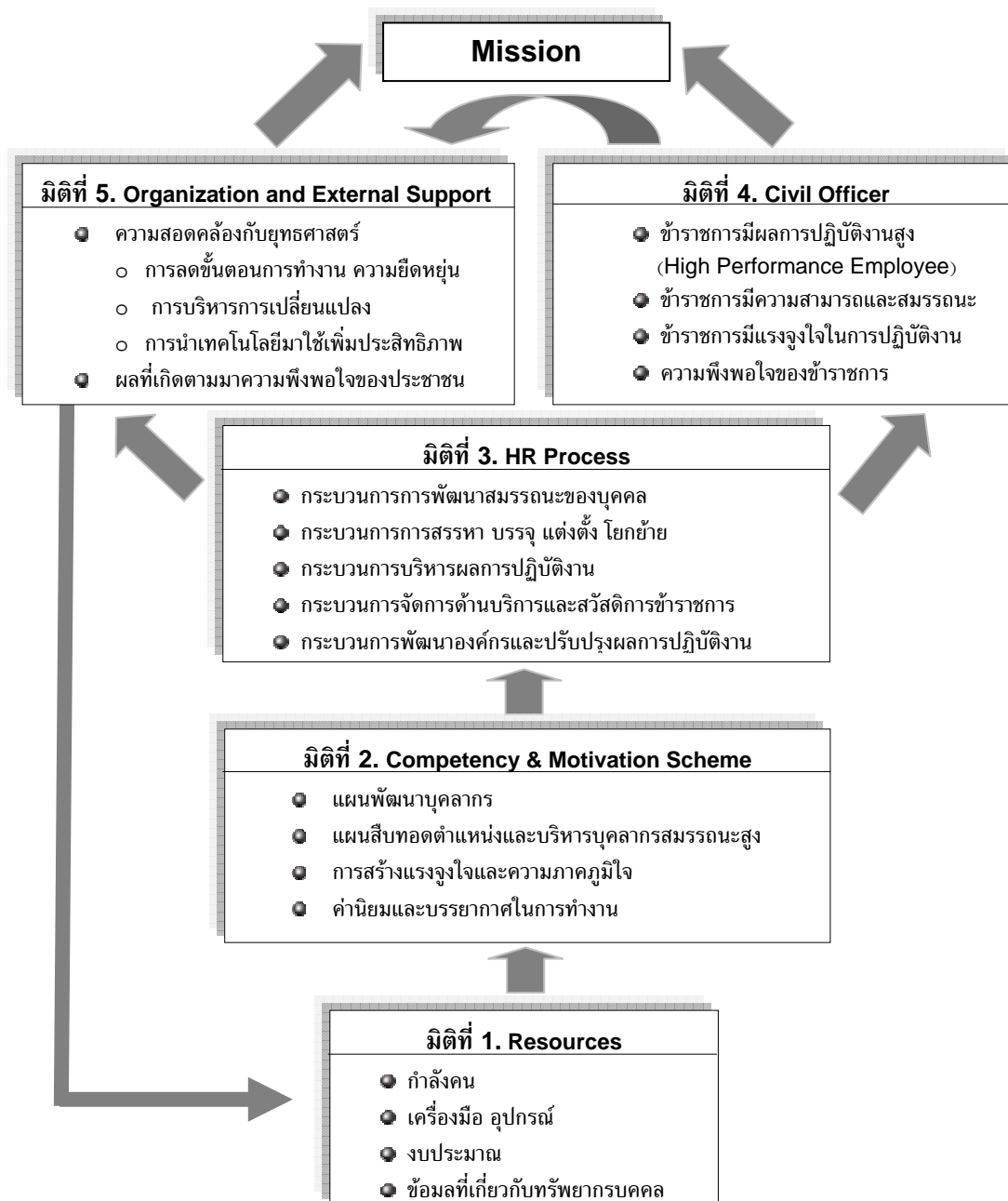
▶ **มิติที่ 2** การพัฒนาสมรรถนะและแรงจูงใจ (Competency &
Motivation Scheme) เพื่อให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์สอดคล้อง
กับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ระบบราชการและจังหวัด

▶ **มติที่ 3** กระบวนการทรัพยากรบุคคล (HR Process) การดำเนินกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามโครงสร้าง แผนงาน โครงการ

▶ **มติที่ 4** การติดตามประเมินสมรรถนะผลการดำเนินงาน (Civil Officer) ของกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการประเมินความพึงพอใจของข้าราชการต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

▶ **มติที่ 5** การจัดการและการสนับสนุนจากส่วนกลางและรัฐบาล (Organization & External Support) เพื่อให้ผลลัพธ์ที่เกิดตามแนวทางการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระบบราชการ มีการติดตามผลโดยยึดหลักการ ลดขั้นตอนการทำงาน มีความยืดหยุ่น มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง และมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 (HR Scorecard Perspective) 5 มิติ ที่เสนอสำหรับ
 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี นราธิวาส ยะลา)



ประโยชน์ที่ได้รับ

การนำกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard Perspective) 5 มิติ ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัด จะช่วยให้ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO และทีม CHRO มีความเข้าใจกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ง่ายขึ้น และสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนขึ้น เช่น การคัดสรร การวางแผนกำลังคน การพัฒนาคน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการบริหารบุคลากรสมรรถนะสูงบนฐานข้อมูลด้านสมรรถนะ

ข้อเสนอเพื่อการดำเนินการขั้นต่อไป

ก่อนที่จะนำกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard Perspective) ไปสู่การปฏิบัติใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำเป็นจะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งผู้บริหารและข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัด เพื่อยืนยันว่ากรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 ด้านนี้ สามารถเพิ่มขีดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในพื้นที่ 3 จังหวัดภาคใต้ และส่งผลให้การบริหารราชการของจังหวัดบรรลุเป้าหมายได้อย่างแท้จริง หลังจากนั้น จึงควรสร้างความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวโดยทั่วกัน ก่อนที่จะลงมือดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ที่ส่วนราชการนำร่องได้ดำเนินการไปแล้วต่อไป