

บทที่ 3

การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

We can't manage something that we can't describe.

Measurement is a language used to describe organisations and strategy.

David Norton

3.1 HR Scorecard กับการบริหาร (ทุน) ทรัพยากรบุคคล: แนวคิดพื้นฐาน

องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน(Asset) ขององค์กรนั้นมีสภาพเป็น “ทุน” (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร ผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์กรนั้นเกิดจาก “ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้” (Intangible Assets) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญซึ่งมีอยู่ใน “ทุนมนุษย์” อย่างไรก็ตามทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่เข้าใจและบริหารได้ยากที่สุด ตลอดจนวัดและประเมินได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมดด้วย จึงมีคำกล่าวที่ว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้”¹ ดังนั้นการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่าจะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร แนวทางหนึ่งในการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความแพร่หลายทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐคือการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลตามหลักการของ Human Capital Scorecard

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

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

3.2 แบบแผนการปฏิบัติที่ดีในการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ในภาคเอกชน

3.2.1 แบบแผนการปฏิบัติที่ดีของภาคเอกชนในต่างประเทศ

หนังสือเรื่อง The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance ได้รวบรวมตัวอย่างแบบแผนการปฏิบัติที่ดีของการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรภาคเอกชนหลายแห่งในต่างประเทศ เช่น บริษัท GTE (ขณะนี้เปลี่ยนเป็น Verizon) และบริษัท Sears เป็นต้น ผลจากการศึกษาทำให้ผู้เขียนกำหนดกรอบในการจัดทำ HR Scorecard ว่าควรประกอบด้วย (ก) ระบบงานที่ก่อให้เกิดผลงานในระดับสูง (The High Performance Work System) (ข) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร (HR System Alignment) (ค) ประสิทธิภาพของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Efficiency) และ (ง) ผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่องค์กรต้องบรรลุ (HR Deliverables) โดยในแต่ละองค์ประกอบจะมีการกำหนดมาตรวัดและตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (Measures or KPI) ที่เกี่ยวข้องไว้ด้วย

องค์ประกอบในการประเมินด้วย HR Scorecard ข้างต้น สะท้อนเป้าหมายหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล 2 ประการ คือ การควบคุมต้นทุน (Cost Control) และการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Value Creation) กล่าวคือองค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะนำไปสู่การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย ขณะที่อีก 3 องค์ประกอบที่เหลือนั้นจะเป็นตัวชี้ว่าระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจะก่อให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรมากน้อยแค่ไหน ดังนั้นการออกแบบการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย HR Scorecard จึงจำเป็นต้องมีความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ (ซึ่งเกี่ยวข้องกับการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย) กับการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

สาเหตุที่การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความสมดุลดังที่กล่าวข้างต้นก็เนื่องจาก (1) ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะการลดต้นทุนนั้น

ไม่ก่อให้เกิดการออม(Saving)มากพอที่จะส่งผลต่อผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น และ (2) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นแต่เรื่องประสิทธิภาพนั้นไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน (Competitive Advantage) เพราะองค์กรอื่นอาจเลียนแบบและตามทันได้ในเวลาไม่นานนัก ดังนั้นตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพจึงถือเป็นตัวชี้วัดที่แสดงอดีต (Lagging Indicators) ขณะที่ตัวชี้วัดด้านการสร้างคุณค่านั้นถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่แสดงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต (Leading Indicators) ตามหลักการของ Balanced Scorecard

3.2.2 แบบแผนการปฏิบัติที่ดีของภาคเอกชนในประเทศไทย

ภาคเอกชนของไทยยังไม่ได้นำ HR Scorecard มาใช้ในการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายมากนัก ส่วนใหญ่ฝ่ายการบุคคลของบริษัทเอกชนมักจะผนวกมิติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินแบบสมดุลของทั้งองค์กร (Company's Balanced Scorecard) แต่มีบางบริษัทอย่างเช่น ซินคอร์ปอเรชั่นและบริษัทชั้นนำหลายแห่ง ได้จัดทำ HR Scorecard โดยเชื่อมโยงเป้าหมายจากระดับบริษัทลงมาถึงระดับฝ่ายบุคคล (Departmental Scorecard) และมีการตั้งเป้าหมายตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานของฝ่ายบุคคล หลายบริษัทได้แบ่งการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลออกเป็น 4 มิติ² ได้แก่ (ก) มิติด้านผลิตภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (productivity) มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เช่น สัดส่วนของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนพนักงานทั้งหมดและสัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายของบริษัททั้งหมด (ข) มิติด้านลูกค้าภายใน มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เช่น ระดับความพึงพอใจของผู้จัดการตามสายงานหรือหน่วยธุรกิจ และการช่วยให้พนักงานใหม่ได้เข้าใจกฎระเบียบของบริษัท (ค) มิติทางด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลด้านการบุคคลเพื่อให้ฝ่ายบริหารของบริษัทใช้ตัดสินใจการระบุผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและศักยภาพสูง รวมทั้งการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ตลอดจนการพัฒนากระบวนการให้รางวัลผู้มีทักษะและศักยภาพสูง(Talent) เป็นต้น และ (ง) มิติทางด้านการศึกษาและการเติบโต มีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของธุรกิจ การฝึกอบรมและการพัฒนา รวมทั้งการสร้างสรรคักรรยากาศที่กระตุ้นให้คนทำงาน เป็นต้น

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้จัดทำโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) หรือ TQA โดยประกาศใช้ครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2545 โครงการนี้ใช้แนวทางการประเมินผลของ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของสหรัฐ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ

² ข้อมูลจากเอกสารประกอบการบรรยายของนายธีระ วีระธรรมสาริต ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล บมจ. ซิน คอร์ปอเรชั่น ในคราวบรรยายที่สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ.2546

และสังคมแห่งชาติ ได้กำหนดให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ เพื่อผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคผลิตและภาคบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไป “พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ” ทั้งนี้ในหมวด 5 ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินด้าน “การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล” เพื่อใช้ตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจูงใจและช่วยให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของพนักงานซึ่งจะโน้มนำไปสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์กร³

3.3 แบบแผนการปฏิบัติที่ดีในการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐในต่างประเทศ

ถึงแม้ว่าองค์กรภาครัฐในต่างประเทศหลายแห่ง อย่างเช่น หน่วยงานราชการในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ แคนาดาและออสเตรเลีย จะได้นำระบบการประเมินผลแบบสมดุล(Balanced Scorecard) มาใช้ในการบริหารกลยุทธ์และประเมินผลงานของส่วนราชการ แต่ก็มีเพียงไม่กี่แห่งที่มีการนำระบบการประเมินแบบสมดุลมาใช้ในการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) เป็นการเฉพาะ ยกเว้นหน่วยงานในสังกัดราชการส่วนกลางของสหรัฐอเมริกา (Federal Government Agencies) อันได้แก่ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (Office Personnel Management) สำนักบริหารและงบประมาณ (Office of Management and Budget) และสำนักตรวจสอบและบัญชีกลาง (General Accounting Office) ซึ่งได้ออกมาตรการเพื่อประเมินผลการบริหาร “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ของส่วนราชการโดยถือเป็น 1 ใน 5 นโยบายและวาระด้านการบริหารของประธานาธิบดี (President Management Agenda: PMA) อันประกอบด้วย (ก) การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Management of Human Capital) (ข) การเปิดให้มีการแข่งขันในการจ้างงานและประมูลงาน (Competitive Sourcing) (ค) การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน (Improved Financial Performance) (ง) การบูรณาการแผนงานและแผนเงิน (Budget and Performance Integration) และ (จ) การขยายบริการและการบริหารด้วยระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์ (Expanded Electronics Government) ทั้งนี้ สำนักบริหารและงบประมาณของสหรัฐ ได้แบ่งผลการประเมินความสำเร็จส่วนราชการการตามนโยบายและวาระด้านการบริหารของประธานาธิบดีออกเป็น 3 ระดับ โดยใช้สัญลักษณ์สัญญาณไฟแสดงสถานะการดำเนินงาน กล่าวคือ ไฟเขียว หมายถึง ประสบความ

³ ดูรายละเอียดในหนังสือ “เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ” ของสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สำเร็จ (Success) ไฟเหลือง หมายถึง ประสบความสำเร็จเพียงบางส่วน (Mixed results) และ ไฟแดง หมายถึง ผลการดำเนินการไม่น่าพอใจ (Unsatisfactory)

กล่าวโดยสรุป หลังจากเดือนสิงหาคม ค.ศ. 2001 เป็นต้นมา หน่วยงานกลางของสหรัฐได้ดำเนินการจัดทำระบบประเมินผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนของส่วนราชการ เพื่อให้นโยบายและวาระด้านการบริหารของประธานาธิบดีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ “การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์บรรลุผล”

3.4 ตัวแบบมาตรฐานความสำเร็จด้านทุนมนุษย์ของสำนักงานประมาทสหรัฐ

สำนักงานบริหารและงบประมาณ (OMB) ของสหรัฐได้จัดทำ Management Scorecard เพื่อใช้ในการประเมินความสำเร็จตามนโยบายและวาระด้านการบริหารของประธานาธิบดีเมื่อเดือนตุลาคม ค.ศ. 2001 โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลนั้น ได้กำหนดระบบมาตรฐานแห่งความสำเร็จหรือ Human Capital Standard for Success โดยมีองค์ประกอบในการประเมิน 6 ประการ คือ

- ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะต้องปรากฏอยู่ใน (ก) แผนยุทธศาสตร์และงบประมาณของส่วนราชการ (ข) สอดคล้องกับ Human Capital Scorecard ของสำนักงาน OPM และ (ค) สอดคล้องกับระบบมาตรฐานความพร้อมรับผิดชอบในส่วนราชการ (Standard for Internal Accountability System) ซึ่งมุ่งเน้นให้การบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรม

- โครงสร้างของส่วนราชการไม่ซับซ้อน เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centred Agency) และต้องเป็นโครงสร้างที่ช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายพันธกิจที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- ส่วนราชการจะต้อง (ก) รักษาไว้ซึ่งกำลังคนที่พัฒนาผลิตภาพอยู่ตลอดเวลา (ข) มีความยืดหยุ่นในการใช้กำลังคนเพื่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และ (ค) นำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plans) มาใช้อย่างจริงจัง

- จะต้องมีการกักตุนผู้มีทักษะอย่างพอเพียงในสายงานหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญ

- ส่วนราชการจะต้องใช้ระบบการให้รางวัลสูงใจและการลงโทษเพื่อแยกผู้ที่มีผลงานออกจากผู้ที่ไม่แสดงผลงาน (Differentiate high and low performers)

➤ ทักษะของข้าราชการทุกระดับและโครงสร้างของส่วนราชการจะต้องเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับการพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และการเปิดให้มีการแข่งขันในการจ้างงานและประมุขงาน ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ

3.5 ตัวแบบ Human Capital Scorecard ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

ของสหรัฐ

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (OPM) ได้จัดทำและประกาศใช้ “Human Capital Scorecard” เมื่อเดือนธันวาคม ค.ศ. 2001 เพื่อสนับสนุนให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารและใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายพันธกิจ ซึ่งจะยังผลให้ส่วนราชการได้รับการประเมินความสำเร็จตามนโยบายและวาระด้านการบริหารของประธานาธิบดีอยู่ในระดับ“ไฟเขียว” กล่าวคือ HC Scorecard ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลใช้สำหรับประเมินว่าส่วนราชการมีความคืบหน้าในการใช้ทักษะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในการบริหารงานเพื่อการส่งมอบบริการสาธารณะเพียงใด ดังนั้น HC Scorecard จึงถือเป็นเครื่องมือในการประเมินที่ต้องใช้ควบคู่กับ Human Capital Standard for Success ของสำนักบริหารและงบประมาณและต้องใช้ประกอบกับแผนงานและแผนงบประมาณของส่วนราชการด้วย ไม่ได้มีเจตนารมณ์เพื่อแยกประเมินเป็นการเฉพาะ เพื่อช่วยให้ส่วนราชการได้บูรณาการมาตรการต่างๆและผลการดำเนินการของหน่วยงานเข้าด้วยกัน

ในการพัฒนา HC Scorecard เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินสถานภาพของ “ทุนมนุษย์” ในส่วนราชการต่าง ๆ นั้น สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลได้ร่วมกับผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ในการศึกษาและเรียนรู้แนวปฏิบัติซึ่งส่วนใหญ่มาจากภาคเอกชน เพื่อหามาตรการที่เป็นรูปธรรมสำหรับประเมินและรายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (Human Capital Management) อันจะนำไปสู่การเปรียบเทียบกับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนที่มีมาตรฐานสูงกว่า กล่าวโดยสรุประบบ HC Scorecard ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล มีองค์ประกอบ 4 ประการคือ

3.5.1 มิติที่เกี่ยวกับทุนมนุษย์ (Dimensions of Human Capital) ซึ่งส่วนราชการต้องพิจารณาใช้เป็นกรอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยต่างๆซึ่งนำมาใช้ในการประเมินมิติเกี่ยวกับทุนมนุษย์ มาจากผลการวิเคราะห์เรื่องการใช้ทุนมนุษย์ของกลุ่มบริษัทเอกชนชั้นนำ 500 แห่งที่มีชื่ออยู่ในวารสารฟอร์จูน และผลวิจัยจากภาคเอกชน มิติต่างๆที่กำหนดขึ้นนี้นอกจากจะเป็นกรอบความคิด

แล้ว ยังใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ทั้งนี้ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลได้กำหนดมิติสำหรับการประเมินไว้ 5 ประการ คือ

- 1) **ความสอดคล้องและเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)** กล่าวคือ นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนจะต้องสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุภารกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ตั้งไว้
- 2) **มีการกำหนดสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competencies)** เพื่อใช้ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือสายงานที่มีความสำคัญ
- 3) **ภาวะผู้นำ (Leadership)** ซึ่งต้องทำให้ส่วนราชการมีความเชื่อมั่น สามารถชี้นำ จูงใจ แนะนำแนวทาง เป็นพี่เลี้ยง กระตุ้นให้คนในส่วนราชการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่จำเป็น เป็นแบบอย่างที่ดี มีจรรยาบรรณ มีความคิดที่เปิดกว้าง เคารพและให้เกียรติผู้อื่น และเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือของคนในส่วนราชการ
- 4) **วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน (Performance Culture)** คือ การที่ส่วนราชการสร้างวัฒนธรรมซึ่งจูงใจให้คนสร้างผลงานและมุ่งผลสัมฤทธิ์ อุทิศตนและมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จขององค์กร มีค่านิยมหลักร่วมกัน และพัฒนาความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในส่วนราชการ
- 5) **การเรียนรู้ (Learning)** คือ การที่ส่วนราชการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนแบ่งปันและถ่ายทอดองค์ความรู้ มีความเปิดกว้างทางความคิด สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.5.2 เป้าหมายผลการดำเนินการ (Performance Goals)คือ เป้าหมายเฉพาะในแต่ละมิติเกี่ยวกับทุนมนุษย์ที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการให้บรรลุผลเพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล(ในฐานะที่เป็นทุน) โดยเป้าหมายผลการดำเนินการเหล่านี้ควรจะต้องผนวกเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ แผนงานประจำปี และแผนงบประมาณของส่วนราชการ ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีการตั้งเป้าหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของแต่ละส่วนราชการ (Customised Human Capital Action) ด้วยเหตุที่ต้องมีการกำหนดเป้าหมายผลการดำเนินงานในแต่ละมิติ ก็เนื่องจาก

- 1) ผลการวิจัยระบุว่า องค์กรภาคเอกชน (และภาครัฐบางแห่ง) ที่ประสบความสำเร็จนั้น ได้ตั้งเป้าหมายผลการดำเนินการในลักษณะเดียวกัน
- 2) จากการทบทวนการดำเนินการของของทั้งระบบราชการในสหรัฐ พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่ยังไม่มีที่ตั้งเป้าหมายผลการดำเนินการ
- 3) เป้าหมายและผลการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนนี้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในนโยบายและวาระด้านการบริหารของประธานาธิบดี

3.5.3 มาตรการวัด (Measures) คือ มาตรการวัดผลงานซึ่งจะใช้ประเมินว่าแต่ละส่วนราชการ มีความคืบหน้าในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายเพียงใด มาตรการที่ใช้มี 3 ประเภท คือ

1) มาตรการที่ใช้ตรวจสอบว่าส่วนราชการมีการจัดทำแผนและดำเนินการตามแผน ได้สำเร็จหรือไม่ (Check- Off Measures) ถ้าสำเร็จ ส่วนราชการนั้นก็จะได้รับการประเมินว่า “ผ่าน” โดยอาจใช้การทำเครื่องหมายถูกในช่องที่กำหนด

2) มาตรการที่ใช้ประเมินความคืบหน้าของส่วนราชการในการลดช่องว่างระหว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ส่วนราชการประสงค์จะให้เกิดขึ้นในอนาคต (Improvement Gauge Measures) ตัวอย่างเช่น การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานซึ่งมีความสำคัญ แต่ปัจจุบันส่วนราชการยังขาดบุคลากรที่มีทักษะดังกล่าว ส่วนราชการจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ ช่องว่าง (Gaps) และมีการตั้งเป้าหมายเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

3) มาตรการเพื่อการเปรียบเทียบ (Comparative Measures) เป็นมาตรการที่กำหนด ขึ้นโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจทุกส่วนราชการหรือภาคเอกชน และนำมากำหนดเป็นมาตรฐาน กลางสำหรับเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของส่วนราชการ

3.5.4 การนำมาตรการไปปฏิบัติ (Operational Application of Measures) เป็นการให้ รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการนำมาตรการที่กล่าวถึงข้างต้นไปประยุกต์ใช้ แหล่งข้อมูล เกณฑ์และวิธีการวัดประเมิน ข้อมูลที่ได้จากการใช้มาตรการจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้ประเมินและส่วนราชการเอง โดยทั้งสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและสำนักบริหารและงบประมาณของสหรัฐได้ร่วมสร้างความ เข้าใจเกี่ยวกับมาตรการและวิธีการวัดให้กับส่วนราชการอย่างใกล้ชิด ดังนี้

1) มาตรการที่ต้องใช้ข้อมูลการสำรวจทั้งระบบราชการ สำนักบริหารทรัพยากร บุคคลจะเป็นผู้จัดเตรียมผลการประเมิน โดยจะนำชุดคำถามที่มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและ วัตถุประสงค์แต่ละข้อที่กำหนดไว้ในการสำรวจทั้งระบบราชการ ไปสอบถามข้าราชการทุกระดับ รวมทั้งผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงด้วย

2) มาตรการที่ใช้ตรวจสอบว่าส่วนราชการมีการจัดทำแผนและดำเนินการตามแผน ได้สำเร็จหรือไม่ (Check- Off Measures) ส่วนราชการจะต้องระบุให้ชัดเจนในแผนว่าได้ดำเนินการ อย่างไรไปแล้วบ้าง และต้องมีหลักฐานการดำเนินการที่ชัดเจนด้วย ส่วนราชการจะได้รับการประเมิน ว่า “ผ่าน” ก็ต่อเมื่อผู้ประเมินเห็นว่ามีดำเนินการแล้วเสร็จจริงตามแผนและบรรลุเป้าหมายที่ตั้ง ไว้ ซึ่งบางครั้งอาจจะต้องใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูลการบุคคลกลางหรือฐานข้อมูลของส่วนราชการเอง ในการประเมิน

3) มาตรวัดที่ใช้ประเมินความคืบหน้าของส่วนราชการในการลดช่องว่างระหว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ส่วนราชการประสงค์จะให้เกิดขึ้นในอนาคต (Improvement Gauge Measures) โดยส่วนราชการจะต้องระบุสถานภาพในปัจจุบันและระดับที่ต้องการพัฒนาขึ้นไปไว้ในแผนงานและแผนงบประมาณประจำปีด้วย รวมทั้งต้องมีการตั้งเป้าหมายสำหรับการพัฒนาในปีต่อไปไว้ด้วย ทั้งนี้ ส่วนราชการจะต้องระบุแหล่งข้อมูลสำหรับนำไปแสดงว่าส่วนราชการบรรลุเป้าหมายแล้วหรือไม่อย่างไร

3.6 ตัวแบบการประเมินทุนมนุษย์ด้วยตนเองสำหรับนักบริหารของสำนักงาน

ตรวจสอบของสหรัฐ

สำนักตรวจสอบและบัญชีกลางของสหรัฐ (GAO) ได้พัฒนาระบบการตรวจสอบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยตัวเองสำหรับหัวหน้าส่วนราชการ (Human Capital: Self-Assessment Checklist for Agency Leaders) ในเดือนกันยายน ค.ศ.2000 หนึ่งปีก่อนหน้าที่จะมีการประกาศวาระและนโยบายด้านการบริหารของประธานาธิบดี โดยได้จัดทำ “คู่มือการตรวจสอบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยตัวเองสำหรับหัวหน้าส่วนราชการ” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การประเมินด้วยตนเองเป็นก้าวแรกที่จะทำให้ส่วนราชการต่างๆ พัฒนาไปเป็น “องค์กรแห่งทุนมนุษย์” (Human Capital Organizations) ที่เน้นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานและเพื่อให้ส่วนราชการกำหนดนโยบายกำลังคนให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายและความสำเร็จของส่วนราชการสมตามเจตนารมณ์ของกฎหมายว่าด้วยการบริหารมุ่งผลงานและผลสัมฤทธิ์ของรัฐบาล Government Performance and Results Act (GPRA) ที่กำหนดให้ส่วนราชการบริหารแบบมุ่งผลงาน และจัดระบบบริหารทุนมนุษย์ให้เหมาะสมกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยตนเองสำหรับหัวหน้าส่วนราชการของ GAO เน้นเรื่องการลงทุนเพื่อเพิ่มคุณค่าในตัวผู้ปฏิบัติงานและกำลังคนของระบบราชการทั้งหมด และเพื่อตรวจสอบว่าส่วนราชการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน รวมทั้งมีการจัดสรรทรัพยากรและระบบต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว สำหรับกรอบการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ระบุไว้ในคู่มือของ GAO ประกอบด้วย 5 ปัจจัย และแต่ละปัจจัยจะมีคำถามให้หัวหน้าส่วนราชการประเมินนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการของตนเองอย่างน้อย 2 คำถาม นอกจากนี้คู่มือดังกล่าวยังแนะนำแหล่งของข้อมูลและตัวชี้วัดซึ่งจะใช้ตอบคำถามดังกล่าวไว้ด้วย

เป้าหมายของการจัดทำคู่มือนี้ก็เพื่อใช้เป็นเครื่องมืออย่างง่ายและเป็นรายการตรวจสอบ (check list) ที่ส่วนราชการใช้ได้ง่ายๆ ไม่ยุ่งยาก คู่มือนี้ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นแนวทางการประเมินตามระเบียบวิธีวิจัยแต่อย่างใด สำหรับองค์ประกอบในการประเมินนี้ GAO ได้พัฒนามาจาก

ผลการสำรวจองค์กรภาคเอกชนถึง 9 แห่ง ที่สำคัญได้แก่ บริษัท IBM Corp. บริษัท Federal Express Corp. บริษัท Motorola บริษัท Zerox และ Sears เป็นต้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีทั้งสิ้น 5 ปัจจัย ได้แก่

3.6.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ สำหรับอนาคต ค่านิยมหลัก เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ โดยมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับ (ก) วิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร (Shared Vision) และ (ข) กลยุทธ์ที่เน้นเรื่องการเมืองทรัพยากรบุคคลเป็น “ทุน” (Human Capital Focus)

3.6.2 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (Organisational Alignment) เกี่ยวข้องกับการบูรณาการทุนทรัพยากรบุคคลเข้ากับแบบแผนการดำเนินธุรกิจหลักของส่วนราชการ โดยมีตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องกับ (ก) การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) และ (ข) การบูรณาการกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (Integrating the HR Functions)

3.6.3 ความเป็นผู้นำ (Leadership) เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมให้คณะผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งบริหารเพื่อไม่ให้เกิดการบริหารงานขาดช่วง โดยมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับ (ก) การกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ (Defining Leadership) (ข) การทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร (Teamwork and Communication) และ (ค) การมีแผนการสร้างความสำเร็จในระดับผู้บริหาร (Ensuring continuity)

3.6.4 การมีความรู้และทักษะที่จำเป็น (Talent) เกี่ยวข้องกับการสรรหา คัดเลือก การจ้างงาน และการรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องต่างๆคือ (ก) การสรรหาและการจ้างงาน (Recruiting and hiring) (ข) การฝึกอบรมและพัฒนาให้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Training and Professional Development) (ค) การใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Workforce Deployment) (ง) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามผลงาน (Compensation) และ (จ) การมีสถานที่ทำงานที่น่ารื่นรมย์และมีบรรยากาศที่เป็นมิตร (employee-friendly workplace)

3.6.5 วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน (Performance Culture) เกี่ยวข้องกับการจูงใจและให้อำนาจตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และสร้างความมั่นใจว่าการบริหารตั้งอยู่บนหลักการของความพร้อมรับผิดชอบและความยุติธรรม โดยมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับ (ก) การบริหารผลงาน (Performance Management) (ข) การให้สิ่งจูงใจตามผลงาน (Performance Incentive) (ค) การเรียนรู้และการ

พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous learning and improvement) (ง) บทบาทของผู้จัดการและหัวหน้างาน (Managers and Supervisors) (จ) กระบวนการ เครื่องมือ และสิ่งสนับสนุนการทำงาน ให้บรรลุพันธกิจ (Job Processes, tools and mission support) (ฉ) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) (ช) การยอมรับและตอบสนองต่อความหลากหลายของกำลังคน (inclusiveness) และ (ซ) การแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labour relations)

3.7 ตัวแบบมาตรฐานความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหรัฐ

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (OPM) ได้พัฒนา “ระบบมาตรฐานความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้หลักการของระบบคุณธรรม” (Standards for Agency HRM Accountability Systems Under the Merit System Principle) โดยประกาศใช้เมื่อเดือนมกราคม ค.ศ.2002 ทั้งนี้ เป็นการทบทวน แก้ไขและเพิ่มเติมแนวทางการประเมินทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนที่กล่าวถึงข้างต้น และได้ผนวกมิติด้านความพร้อมรับผิด (Accountability) ซึ่งกำหนดไว้ในกฎข้าราชการพลเรือนข้อที่ 10 ตามคำสั่งสำนักประธานาธิบดีที่ 13197 เข้าไว้ด้วย

ระบบมาตรฐานความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้หลักการของระบบคุณธรรม มีเป้าหมายเพื่อ (ก) กำหนดมาตรฐานให้ส่วนราชการพัฒนาระบบความพร้อมรับผิดภายใน (Internal Accountability) ตามกฎข้าราชการพลเรือนข้อที่ 10 และ (ข) เพื่อให้สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลมีกรอบในการประเมินระบบดังกล่าว โดยกำหนดให้ระบบมาตรฐานความพร้อมรับผิด เป็นเพียงกรอบกว้าง ๆ ที่ครอบคลุมทุกกิจกรรมของเจ้าหน้าที่ในหน่วยบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและส่วนราชการสังกัดฝ่ายบริหารทุกแห่ง เพื่อให้บริหารกำลังคนได้บรรลุเป้าหมายพันธกิจและสอดคล้องกับหลักคุณธรรม นอกจากนี้ ระบบมาตรฐานความพร้อมรับผิด ยังเป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นสูง โดยกำหนดมาตรฐานร่วมเป็นข้อกำหนดกลาง หรือมาตรฐานขั้นต่ำ (Core Requirements) ให้น้อยที่สุด แต่มีความชัดเจนและยอมให้ส่วนราชการเพิ่มเติมปัจจัยในการประเมินได้ตามความเหมาะสมกับสภาพของส่วนราชการ มาตรฐานความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้หลักการของระบบคุณธรรมของส่วนราชการจะต้องมีลักษณะดังนี้

3.7.1 สนับสนุนและสอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการ กล่าวคือจะต้องมีความชัดเจนและมีส่วนโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งสนับสนุนหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการด้วย ระบบมาตรฐานความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องระบุได้ว่าส่วนราชการได้กำหนดและดำเนินการตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเห็นผลจนสามารถผลักดันให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายได้

หรือไม่ ทั้งนี้อย่างน้อยจะต้องมีปัจจัยชี้วัดความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ใน HC Scorecard ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลรวมอยู่ด้วย

3.7.2 ช่วยให้ส่วนราชการสามารถระบุปัญหาสำคัญๆทางการบริหารทรัพยากรบุคคลและหาทางแก้ไขได้ล่วงหน้าอย่างทันเวลาและเป็นระบบ โดยเฉพาะปัญหาซึ่งจะทำให้การบริหารราชการขาดประสิทธิผล หรือมีความเสี่ยงสูงที่จะเกิดการทุจริตขึ้นในส่วนราชการ ระบบมาตรฐานความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลฯ จะต้องช่วยให้ส่วนราชการดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาผลงานให้ได้มาตรฐานได้ทันทั่วถึง ทำให้ปัญหาไม่ลุกลามใหญ่โต ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว รวมถึง

- 1) วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่สนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายพันธกิจ
- 2) วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำให้ส่วนราชการเสี่ยงต่อการทำผิดกฎหมายหรือความอ่อนแอทางการเงิน
- 3) วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะทำให้ส่วนราชการละเมิดสิทธิของข้าราชการ
- 4) วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะทำให้ส่วนราชการสูญเสียความซื่อสัตย์สุจริตหรือทำให้สาธารณชนมองส่วนราชการว่ามีแต่ความทุจริต

3.7.3 ต้องเป็นเครื่องมือให้ส่วนราชการใช้ประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างสมดุล และปัจจัยที่ใช้ประเมินจะต้องใช้ได้เหมาะสมเหตุผล กล่าวคือต้องประเมินทั้ง 4 มิติ ได้แก่ (ก) ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ทฤษฎีของส่วนราชการ (ข) ประสิทธิภาพของการดำเนินการหรือโปรแกรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ค) ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และ (ง) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นไปตามบทบัญญัติหรือกรอบของกฎหมาย ทั้งนี้ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์การบริหารทฤษฎีจะต้องมีปัจจัยที่กำหนดไว้ใน HC Scorecard ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลรวมอยู่ด้วย โดยข้อมูลที่ใช้ในการประเมินอาจนำมาจากแฟ้มประวัติกลางด้านการบุคคล ฐานข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรของข้าราชการ ผลการสำรวจความพึงพอใจของข้าราชการและลูกจ้าง และหลักฐานการตรวจสอบการบริหารงานจากทั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอก

3.7.4 จะต้องมีระบบที่เก็บข้อมูลเกี่ยวกับระบบความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลของการดำเนินการตามระบบไว้อย่างเป็นทางการ กล่าวคือจะต้องมีการเก็บหลักฐานเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ วิธีการ มาตรการ ตัวชี้วัด กระบวนการ และผลการดำเนินการไว้อย่าง

ครบถ้วน และข้อมูลของระบบนี้จะต้องส่งไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการตัดสินใจหรือพิจารณา ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป ปกติแล้วข้อมูลที่จัดเก็บจะประกอบด้วย

- 1) รายละเอียดของระบบ รวมทั้งเป้าหมายและกระบวนการ
- 2) ผลของการใช้ระบบเพื่อติดตามว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
- 3) มีการระบุถึงสิ่งที่ยังบกพร่องและข้อเสนอแนะในการแก้ไข
- 4) หลักฐานว่ามีการดำเนินการตามข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

3.7.5 องค์ประกอบในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล(HRM Measurement Categories) สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องกำหนดให้ส่วนราชการ พัฒนาและใช้องค์ประกอบในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้เป็นกรอบกว้างๆ 4 องค์ประกอบ โดยในแต่ละองค์ประกอบจะมีการยกตัวอย่างตัวชี้วัดไว้ด้วย เพื่อช่วยให้ส่วนราชการ เข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบในการประเมินอย่างถ่องแท้ แต่ส่วนราชการอาจกำหนดตัวชี้วัดอื่นเพิ่มเติมก็ได้ องค์ประกอบในการประเมิน ได้แก่

1) **ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)** มีเป้าหมายเพื่อระบุว่าเป้าหมายและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องและส่งเสริมให้ส่วนราชการ บรรลุพันธกิจและเป้าหมายหรือไม่ทั้งนี้จะต้องรวมปัจจัยในการประเมินตาม Human Capital Scorecard ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ด้วย ทั้งนี้ ตัวอย่างตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (ก) ส่วนราชการสามารถลดช่องว่างทางสมรรถนะของข้าราชการ (Competency Gap) ได้ตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาส่วนราชการเพียงใด (ข) ข้าราชการมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบรรลุภารกิจที่สำคัญยิ่งของส่วนราชการเพียงใด(ค) ส่วนราชการสามารถบริหารผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด และ(ง) ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจว่า งานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเกี่ยวข้องและมีส่วนต่อความสำเร็จของส่วนราชการเพียงใด

2) **ประสิทธิผลของมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programme effectiveness)** มีเป้าหมายเพื่อระบุว่ามาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการหรือไม่ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนผู้บริหารของสายงานหลัก มีสมรรถนะในการผลักดันให้มาตรการต่างๆบรรลุเป้าประสงค์เพียงใด ตัวอย่างตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องได้แก่ (ก) อัตราการรักษาข้าราชการไว้ได้ (Retention Rate) (ข) ระดับความพึงพอใจของข้าราชการต่อมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (ค) จำนวนและประสิทธิผลของกิจกรรมด้านการอบรมและพัฒนาข้าราชการ (ง) ข้าราชการมีความหลากหลายในสัดส่วนที่สอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมเพียงใด และ (จ) ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีสมรรถนะที่จำเป็นอย่างน้อยเพียงใด

3) **ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)** มีเป้าหมายเพื่อระบุว่า การให้หรือการส่งมอบบริการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและข้าราชการที่เกี่ยวข้องในส่วนอื่น ๆ สนับสนุนให้การบริการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพเพียงใด สำหรับตัวอย่างตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องได้แก่ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความความถูกต้องเที่ยงตรงและทันเวลา (Accuracy and Timeliness of personnel processes) ซึ่งรวมถึง(ก) ระยะเวลาในการสรรหาคัดเลือกและแต่งตั้ง (ข) การใช้ฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องทันสมัย (ค) ต้นทุนต่อหัวของการบริหารทรัพยากรบุคคล (total cost of HR per Serviced Employee) และ (ง) ต้นทุนของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Cost of a given HRM Activities) เช่น ต้นทุนของการสรรหา ซึ่งเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นหรือเปรียบเทียบกับข้อมูลของปีที่ผ่านมา

4) **การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามกฎหมาย (Measures of Legal Compliance)** มีเป้าหมายเพื่อระบุว่าระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการนั้นสอดคล้องกับหลักคุณธรรมหรือกฎหมายหรือกฎระเบียบ จรรยาบรรณในวิชาชีพที่เกี่ยวข้องหรือไม่ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นควรจะต้องเกี่ยวข้องกับระเบียบและวิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายการเจ้าหน้าที่และผู้บริหารในสายงานหลักของส่วนราชการ ตัวอย่างตัวชี้วัดได้แก่ (ก) ผู้บริหารของส่วนราชการมีความเข้าใจในหลักคุณธรรมมากน้อยเพียงใด (ข) การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสอดคล้องกับหลักสิทธิเสรีภาพของประชาชนมากน้อยแค่ไหนหรือมีการคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลเบาะแสเรื่องการทุจริต (Whistleblowers) หรือไม่ (ค) ส่วนราชการทำตามผลการประเมินหรือผลการตรวจสอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งจากหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอกมากน้อยเพียงใด และ (ง) ส่วนราชการติดตามตรวจสอบดูแลฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ทันสมัยเพียงใด และมีการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องหรือไม่

3.8 **ตัวแบบกรอบการประเมินทุนมนุษย์และความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Capital Assessment and Accountability Framework)**

เนื่องจากมีหน่วยงานกลางของรัฐบาลสหรัฐหลายหน่วยงานได้กำหนดแนวทางและกลไกในการประเมินทรัพยากรบุคคล(ในฐานะที่เป็นทุน)ของส่วนราชการต่าง ๆ ดังที่กล่าวแล้วข้างต้น โดยแนวทางการประเมินล้วนมีความคล้ายคลึงกัน และหลายกรณีก็มีความซ้ำซ้อน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานการประเมินระบบบริหารทุนมนุษย์ซึ่งมีความครอบคลุมครบทุกด้าน (Comprehensive Human Capital) ดังนั้น สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล(OPM) สำนักบริหารและ

งบประมาณ(OMB) และสำนักตรวจสอบและบัญชีกลาง (GAO) จึงได้ทบทวน แก้ไข เพิ่มเติมเพื่อบูรณาการแนวทางการประเมินและได้จัดทำ “กรอบการประเมินทุนมนุษย์และความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” ซึ่งไม่ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องดำเนินการใดๆเพิ่มเติมเป็นแต่เพียงการวางแนวทางและให้คำแนะนำเชิงบูรณาการกับส่วนราชการเพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุน เพื่อช่วยให้ส่วนราชการมีความชัดเจนเกี่ยวกับ (ก) เป้าหมายความสำเร็จด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของส่วนราชการ (ข) วิธีดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว และ (ค) การติดตามประเมินความคืบหน้าในการดำเนินการและผลลัพธ์ ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้ส่วนราชการได้พัฒนาผลการดำเนินงานด้านนี้ให้ประสบความสำเร็จตามนโยบายและวาระด้านการบริหารของประธานาธิบดี โดยมีผลการประเมินอยู่ในระดับ “ไฟเขียว”

3.8.1 องค์ประกอบของ“กรอบการประเมินทุนมนุษย์และความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” มีส่วนสำคัญ 5 ส่วน คือ

- 1) **มาตรฐานแห่งความสำเร็จ (Standard for Success)** คือ ผลหรือเป้าหมายสุดท้ายของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่วนราชการต้องการจะบรรลุ
- 2) **ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)** คือ การดำเนินการที่จะทำให้บรรลุมาตรฐานแห่งความสำเร็จ
- 3) **คำถามสอบทาน (Questions)** คือ รายละเอียดของคำถามที่ส่วนราชการใช้สอบทานหรือตรวจสอบให้แน่ใจว่า สิ่งที่กำลังดำเนินการนั้นมุ่งไปในทิศทางที่ถูกต้องเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานแห่งความสำเร็จ
- 4) **สิ่งที่ส่วนราชการดำเนินการหรือมีอยู่จริง (Elements of Yes)** เป็นการตรวจสอบด้วยการใช้หลักฐานจริงเพื่อยืนยันว่า ส่วนราชการกำลังหรือได้ดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อ 4.1.3 แล้วอย่างเป็นรูปธรรม
- 5) **ตัวอย่างตัวชี้วัด (Suggested Performance Indicators)** คือหลักฐานที่บ่งชี้ว่าการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่มาตรฐานแห่งความสำเร็จของส่วนราชการนั้นมีความคืบหน้า

3.8.2 มาตรฐานด้านความสำเร็จด้านการบริหารทุนมนุษย์ในส่วนราชการ (Human Capital Standard for Success) ประกอบด้วย

- 1) **ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)** กล่าวคือยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และรวมเป็นเนื้อเดียวกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน และแผนงบประมาณของส่วนราชการ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จประกอบด้วย

ก) การให้ความสำคัญต่อกำลังคนในฐานะที่เป็นทุน (Human Capital focus) โดยส่วนราชการต้องมีกรอบความคิดในการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

ข) ความร่วมมือทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งระบบราชการ (Government Wide Human Capital Collaboration) ทั้งนี้เพื่อให้มีการ แลกเปลี่ยนแบบแผนการบริหารทรัพยากรที่ดี (Best Practices) และเรียนรู้เกี่ยวกับพัฒนาการใหม่ ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ค) ความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (Human Resources Collaboration) ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทุนมนุษย์และการวางแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยผู้ที่อยู่ในวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารของส่วนราชการในการพัฒนานโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการนำไปปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

2) การวางแผนและบริหารการใช้กำลังคน (Workforce Planning and Deployment) กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ไม่มีช่วงชั้นการบังคับบัญชา เน้นการบรรลุพันธกิจ นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการบริหารงาน และเปิดให้มีการแข่งขันในการจ้างงานและประเมินผลงาน สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จประกอบด้วย

ก) มีการวางแผนกำลังคน กล่าวคือ กลยุทธ์การวางแผนกำลังคนจะต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และโครงการของส่วนราชการและแผนกำลังคนจะต้องระบุ (ก) ความต้องการและขนาดของกำลังคนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (ข) การใช้และการเคลื่อนย้ายกำลังคนทั่วทั้งส่วนราชการ และ (ค) สมรรถนะที่จำเป็น (Competencies) สำหรับการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ทั้งนี้ แผนกำลังคนต้องช่วยให้ส่วนราชการได้พัฒนาไปเป็นองค์กรที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง เน้นผลงาน และเน้นการแข่งขันในระบบตลาด

ข) มีการใช้กำลังคนอย่างเหมาะสม กล่าวคือ มีการจัดวางกำลังคนอย่างเหมาะสมทั้งในเชิงตำแหน่งทางภูมิศาสตร์และความจำเป็นขององค์กร (Geographically and Organizationally) เพื่อให้สอดคล้องกับการให้บริการประชาชน ตลอดจนเหมาะสมกับลักษณะของพันธกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

3) มีความเป็นผู้นำและมีระบบการบริหารองค์ความรู้ (Leadership and Knowledge Management) กล่าวคือ หัวหน้าส่วนราชการและบรรดาข้าราชการระดับระดับสูงและกลาง สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการมีการสร้างผู้นำอย่างต่อเนื่อง และคงไว้ซึ่งบรรยากาศในการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จประกอบด้วย

ก) มีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ (Leadership Planning and Implementation) กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงรวมทั้งวางกลยุทธ์และกำหนดเป้าหมายในอันที่จะสร้างหรือพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว

ข) มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องมีผู้นำซึ่งเข้าใจถึงวิธีการสร้างความเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานที่ยั่งยืน

ค) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์และสร้างแรงดลใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท (Integrity and Inspiring Employee Commitment) กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องได้รับการยกย่องเชิดชูว่ามีความซื่อสัตย์สุจริตจนเป็นตัวอย่างให้กับกำลังคนในส่วนราชการ นอกจากนี้ยังจะต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสื่อสารทัศนคติให้ข้าราชการทุกระดับในองค์กรได้ทราบ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นซึ่งเป็นข้อมูลย้อนกลับจากข้าราชการด้วย

ง) มีการบริหารองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Knowledge Management) กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องมีทรัพยากร โครงการ มาตรการ และเครื่องมือซึ่งจะช่วยให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ในส่วนราชการ เพื่อสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายพันธกิจที่ตั้งไว้

จ) มีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning and Improving) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ข้าราชการได้มีส่วนร่วมในการบริหาร นอกจากนี้ผู้นำยังจะต้องลงทุนสำหรับการศึกษาอบรมและพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารและข้าราชการมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้

4) วัฒนธรรมการทำงานที่เห็นผลงาน (Result Oriented Performance Culture) กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องมีกำลังคนที่มีความหลากหลาย มุ่งเน้นผลงาน และมีระบบการบริหารผลงานที่สามารถระบุความแตกต่างระหว่างผลงานที่ดีกับผลงานที่ไม่น่าพอใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการเชื่อมโยงผลงานส่วนบุคคล ผลงานของทีมและผลงานของหน่วยงานเข้ากับเป้าหมายที่ส่วนราชการหวังจะบรรลุ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จประกอบด้วย

ก) **มีระบบการบริหารผลงาน (Performance management)** ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากผู้บริหารและข้าราชการ นอกจากนี้การบริหารผลงานยังจะเป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรทั้งสิ้น

ข) **ความหลากหลายของกำลังคน(Diversity)** กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ให้โอกาส ยอมรับและตอบสนองความต้องการของข้าราชการทุกกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกัน

ค) **การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการ (Employee/Labour Management Relations)** จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารงาน ช่วยลดความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการ พัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการบรรลุเป้าหมายพันธกิจขององค์กร

5) ความรู้ ทักษะ สมรรถนะและศักยภาพของกำลังคน (Talent) กล่าวคือ ส่วนราชการมีกำลังคนที่มีทักษะ ความรู้และสมรรถนะเพียงพอสำหรับพันธกิจที่มีความสำคัญ และหากมีความขาดแคลนก็ต้องแสดงให้เห็นว่า ส่วนราชการได้พยายามจัดและพัฒนากำลังคนเพื่ออุดช่องว่างเป็นอย่างดี สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จประกอบด้วย

ก) **การวิเคราะห์กำลังคน (Workforce Analysis)** กล่าวคือส่วนราชการจะต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบในการระบุว่าสาขาวิชาชีพและสมรรถนะไหนที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและต้องกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดช่องว่างดังกล่าวด้วย

ข) **มีการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรผู้มี ทักษะ สมรรถนะและศักยภาพสูง (Compete for Talent)** โดยส่วนราชการจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และมีการลงทุนในทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดผู้สมัครงานและข้าราชการ รวมทั้งรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติที่มีความรู้ความสามารถ สมรรถนะและศักยภาพสูง

6) ความพร้อมรับผิด (Accountability) กล่าวคือ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการวางแผนที่เน้นผลงานเป็นหลักและมีข้อมูลสนับสนุน (data driven results oriented planning) รวมทั้งมีระบบความพร้อมรับผิด(Accountability System) ทั้งนี้มาตรฐานที่กำหนดไว้ภายใต้หัวข้อความพร้อมรับผิดจะแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมที่ระบุไว้ในมาตรฐานแห่งความสำเร็จในรอบการประเมินนี้ เพื่อให้แน่ใจว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับหลักคุณธรรม หลักสิทธิมนุษยชนและนโยบายอื่นๆซึ่งมีส่วนโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ

ทั้งนี้ ทุกมาตรฐานแห่งความสำเร็จจะมีการกำหนดคำถามสอบถาม เพื่อตรวจสอบว่า ส่วนราชการมีกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน โครงการหรือมาตรการต่างๆอยู่จริงหรือไม่ (Elements of Yes) รวมทั้งยังระบุตัวอย่างของตัวชี้วัด (Suggested Performance Indicators) ที่ส่วนราชการใช้เป็นหลักฐานบ่งชี้ว่าการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่มาตรฐานแห่งความสำเร็จมีความคืบหน้าเพียงใด เนื่องจาก ปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ และมีรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติค่อนข้างมาก จึงไม่ได้นำรายละเอียดมาอธิบายไว้

3.9 ตัวแบบกรอบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของอังกฤษ

รัฐบาลอังกฤษได้พัฒนากรอบการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของโครงการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้เป็นสมัยใหม่ (Modernising People Management Project)⁴ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผล กล่าวคือ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถใช้กรอบการประเมินฯ นี้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และใช้ประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ขณะที่ทีมการบริหารทรัพยากรบุคคลก็สามารถใช้กรอบการประเมินดังกล่าวนี้ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และใช้เป็นเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับเกณฑ์ของมาตรฐานวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของอังกฤษ หรือ CIPD

กรอบการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของอังกฤษ (HR Capability Framework) หรือที่เรียกย่อๆว่า HRCF พัฒนามาจากแนวความคิดที่ว่า มาตรการและแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งจะบรรลุเป้าหมายนี้ได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารองค์กร หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือรับผิดชอบการให้บริการแก่ประชาชน สำหรับมิติที่ใช้ในการประเมินที่เป็นองค์ประกอบของ HRCF มี 4 มิติ คือ

⁴ โครงการนี้ประกอบด้วย (ก) สมรรถนะความสามารถ (Capability) บุคลากร (People) และโครงสร้างพื้นฐาน (Structure) (ข) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน (Stakeholders and staff satisfaction and engagement) (ค) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อผลงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Stakeholders satisfaction with HR performance (Value for money) (ง) การใช้ในการเทียบเคียงมาตรฐานเพื่อปรับปรุงตัวชี้วัดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Improving key performance indicators for people management through benchmarking) และ (จ) การสร้างความมั่นใจว่า ภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นมีความคุ้มค่าต่อองค์กร (Ensuring HR functions provide value for money to their organisations).

- การรอบรู้ในธุรกิจขององค์กร (Knowing the Business)
- การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล (HR Mastery)
- การเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Act as change agent)
- การเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่น่าไว้วางใจ (Personal credibility)

3.10 ตัวแบบกรอบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ออสเตรเลีย

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของออสเตรเลีย (Australian Public Service Commission) ได้พัฒนาตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการ (HR Capability Model) โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในสายวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เข้าใจถึงสิ่งท้าทายต่างๆที่ส่วนราชการกำลังเผชิญอยู่ และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายพันธกิจ ตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวได้กำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาให้ผู้ที่อยู่ในวิชาชีพนี้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ รวมทั้งการสร้างสมรรถนะและพัฒนาหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็ง เพื่อยกระดับให้เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทต่อความสำเร็จของส่วนราชการ

ตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐบาลออสเตรเลีย มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ทราบความต้องการในการพัฒนาตนเอง (Development Needs) และช่วยให้ส่วนราชการสามารถระบุคุณลักษณะและทักษะของคนที่ จะเข้ารับราชการในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการ เข้าใจและมองเห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นก็มีส่วนต่อความสำเร็จของส่วนราชการเช่นกัน สำหรับตัวแบบ HR Capability Model ของออสเตรเลีย มีมิติที่ใช้ในการประเมิน 6 มิติ ดังนี้

- ความรู้ในธุรกิจขององค์กร (Knowledge)
- ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Alignment)
- ผลงาน (Performance)
- ความน่าเชื่อถือ (Capability)
- ความสัมพันธ์ (Relationship)
- นวัตกรรม (Innovation)

3.11 บทสรุป

ผู้บริหารขององค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในสังคมเศรษฐกิจฐานองค์ความรู้ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนทางการบริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่การที่จะประเมินว่าทรัพยากรบุคคลช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายพันธกิจหรือไม่เพียงใดนั้น จะเป็นที่จะต้องมีความเห็นว่าการวัดและประเมินที่เน้น “ความสำเร็จด้านทรัพยากรบุคคล” หรือ “ผลลัพธ์สุดท้ายของการบริหารทรัพยากรบุคคล” HR Scorecard จึงเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงทรัพยากรบุคคล (People) เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) เพื่อก่อให้เกิดผลงานที่พึงประสงค์ (Performance) บทที่ 3 ได้สำรวจแนวความคิดและแบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการ “หาไม้บรรทัดเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ผลงานโดยรวมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร” ในภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์และวิเคราะห์แนวความคิดและแบบแผนการปฏิบัติที่ดี นำไปสู่การพัฒนาแนวทางการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ดังรายละเอียดปรากฏในบทที่ 4