



วารสารตำรวจราชานุภาพ

ปีที่ 6 ฉบับที่ 22 มกราคม - มีนาคม 2550 ISSN 1513-6884



การพัฒนา ทรัพยากรบุคคล

วารสารดำรงราชานุภาพ
DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงมหาดไทย



ตราประจำพระองค์
สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ
กรมพระยาดำรงราชานุภาพ

“บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏ
ในวารสารดำรงราชานุภาพ
เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ
สถาบันดำรงราชานุภาพและ
บรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย”

วารสารดำรงราชานุภาพ DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

คณะผู้จัดทำวารสารดำรงราชานุภาพ

เจ้าของ	สถาบันดำรงราชานุภาพ	
คณะที่ปรึกษา	นายพงศ์ไพรม	วาศกูติ
	นายสาโรช	คัชมาตย์
	ดร.พีรพล	ไตรทศวิทย์
	นายสุรอรณ	ทองนิรมล
	นายสมชาย	ชุ่มรัตน์
บรรณาธิการบริหาร	นายชยาวุธ	จันทร
บรรณาธิการ	นายสงวน	ธีระกุล
กองบรรณาธิการ	นางณิษฐา	แสวงทอง
	นางวันเพ็ญ	ทรงวิวัฒน์
	นางรัตนภรณ์	ศรีพยัคฆ์
	นางจรัญญา	ศรีไพร
	นางกาญจนา	แจ่มมินทร์
แบบปก	นางสาวอจนา	เดชะพันธุ์

สถานที่ติดต่อ

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย
ถนนอัษฎางค์ เขตพระนคร
กรุงเทพมหานคร 10200
โทร. 0-2221-5958 โทรสาร 0-2222-4157
<http://www.stabundamrong.go.th>

ป

ทบรรณาธิการ

วารสารดำรงราชานุภาพ จัดทำขึ้นโดย มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้
แห่งการเรียนรู้ในกระทรวงมหาดไทยและสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ตามที่กำหนดไว้
ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
มาตรา 11

สำหรับวารสารดำรงราชานุภาพ ฉบับที่ 22 ปีที่ 7 นี้ มีสาระหลักเกี่ยวกับหลักการ
แนวคิด และประสบการณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยผู้เขียนหลายท่าน จากต่าง
มุมมอง คือจากภาครัฐ และภาคเอกชน ที่เป็นนักวิชาการและนักบริหาร (ผู้ว่าราชการจังหวัด)
ซึ่งผู้อ่านทุกท่านจะได้ความรู้ และแง่คิดที่เป็นประโยชน์

กองบรรณาธิการขอขอบคุณผู้เขียนทุกท่านที่ส่งบทความมาลงในวารสารฯ ฉบับนี้
อนึ่ง บทความทุกเรื่องในวารสารฉบับนี้ จะเผยแพร่ในเว็บไซต์ของสถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (www.stabundamrong.go.th) ด้วย

กองบรรณาธิการ



หน้า

❖ การจัดการงานบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ชัชจันนัต ธรรมจินดา	7
❖ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแนวใหม่	บัญญัติ บุญญา	17
❖ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	อำนาจ วัตจินดา	24
❖ การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์	29
❖ แนวทางการจัดทำ Strategic HR Scorecard	ณรงควิทย์ แสันทอง	40
❖ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard	รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์	46
❖ การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อวางแผนกลยุทธ์ด้าน HRD อย่างมีประสิทธิภาพ	อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์	53
❖ ข้อควรระวังในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้าน HRD	อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์	57
❖ แผนกลยุทธ์ในการบริหารคน ต้องออกสตาร์ท ก่อนแผนกลยุทธ์ขององค์กร	ณรงควิทย์ แสันทอง	60
❖ ข้าราชการไทยจะเป็น Knowledge Workers ได้ไหม? : แนวคิดในการสร้าง "ข้าราชการมืออาชีพ"๑	สุรพงษ์ มาลี	63
❖ การส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคล : จังหวัดพิษณุโลก	พิพัฒน์ วงศาโรจน์	73
❖ การบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้กรมอุบลราชธานี	สุธี มากบุญ	83
❖ การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กร สู่ระดับบุคคลของกรมที่ดิน	ชวลิต อัคระมหาศักดิ์ดา	91
❖ นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา	อำนาจ วัตจินดา	105
❖ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะ ข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เอาชนะยาเสพติดจังหวัด	กนกกร ปราชญ์นคร	110





กา¹รพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Development)

อำนาจ วัตจินดา¹

ในยุคที่มีการแข่งขันทางธุรกิจกันอย่างมากไม่ว่าจะเป็นในระดับประเทศระดับภูมิภาค จนถึงในระดับโลก องค์กรทางธุรกิจต่างมุ่งปรับตัวเองให้สามารถดำรงอยู่ในสภาวะดังกล่าวได้โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยการสร้าง องค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) มีการใช้กลวิธีอันหลากหลายในการใช้ทรัพยากรในองค์กร ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทรัพยากรทางการเงิน เช่น เงินทุน หุ่น

ซึ่งอาจรวมเรียกว่าเป็นทรัพยากรที่สามารถจับต้องได้ (Tangible) แต่ในความเป็นจริงแล้วยังคงมีทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible) อย่างเป็นรูปธรรม แต่ถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการใช้ทรัพยากรอื่นๆ นั่นคือ ทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ในความเป็นจริงแล้วองค์กรต่างๆ อาจมีจำนวนพนักงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่หากไร้ซึ่งความรู้ความสามารถในการทำงาน ก็ย่อมจะไม่สามารถนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้น นักบริหารจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรของตนให้มีมากพอที่จะสามารถเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อน

¹ ผู้อำนวยการสถาบัน AA HR-Solution วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
vatjinda@yahoo.com



องค์กรได้ อีกทั้งสามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยกระแสหรือแนวโน้มในปัจจุบันกำลังให้ความสำคัญและสนใจอย่างยิ่งในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีแนวคิดที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) กำเนิดขึ้นโดยมีแนวคิดหลักที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการลงทุน (Investment) ซึ่งต่างจากเดิมที่ผู้บริหารมองเป็นค่าใช้จ่าย ด้วยเหตุนี้เองแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับความสำคัญ และมีการศึกษาเผยแพร่กันมากขึ้นในยุคปัจจุบัน อีกทั้งมีการนำหลักวิชานี้มาประยุกต์ใช้ในองค์กรสมัยใหม่อย่างกว้างขวาง ซึ่งเราคงทราบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า HRD คืออะไร มีที่มาอย่างไร และมีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ HRD คืออะไร :

มีนักวิชาการทั้งจากประเทศไทยและต่างประเทศจำนวนมากได้ให้คำนิยามไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า HRD คือ "การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และปรับทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล"

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ HRD มีที่มาอย่างไร :

คงต้องมองย้อนไปเมื่อ 36 ปีก่อน คือในปี ค.ศ. 1969 ในการประชุมประจำปีของสมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาแห่งอเมริกา (American Society for Training and Development) หรือใช้คำย่อว่า ASTD มีสมาชิกท่านหนึ่ง ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้กล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นคนแรก คือ Leonard Nadler และในปี ค.ศ.1970 เขาและภรรยา Zeace ได้ให้คำนิยามของ HRD อย่างเป็นทางการ จากนั้น HRD ก็ได้รับความสนใจและมีการศึกษากันอย่างแพร่หลาย และนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

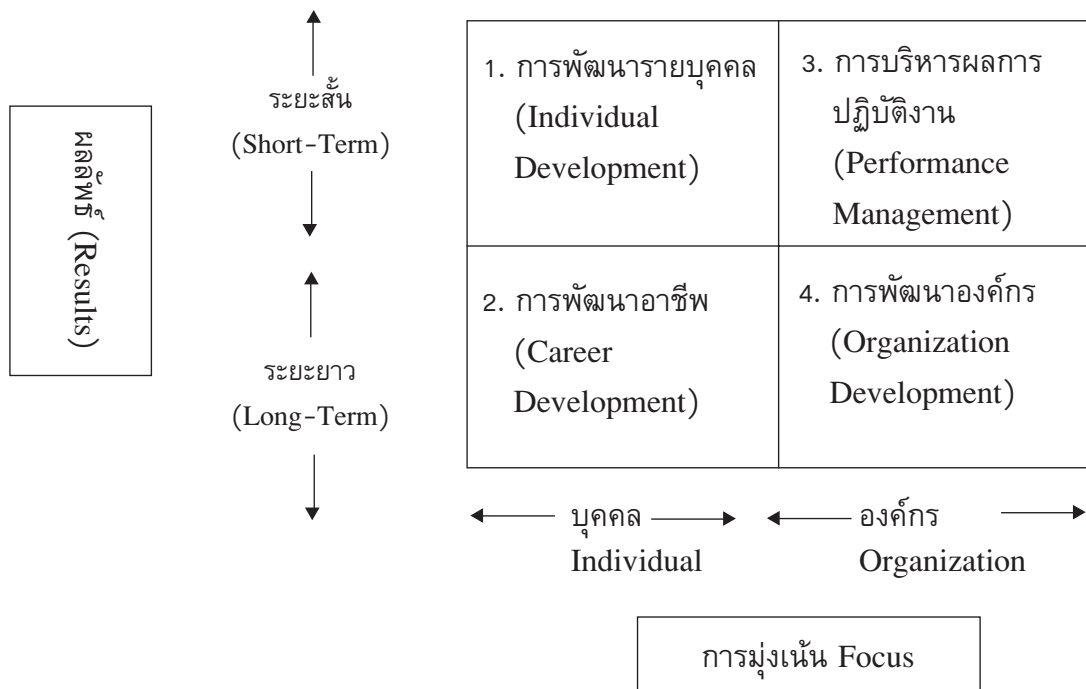
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ HRD มีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง :

จากการศึกษาดำรงทางวิชาการด้าน HRD หลายเล่ม ผู้เขียนเห็นว่าแนวคิดของ Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland และ Ann Maycunich Gilley ในหนังสือ Principle of Human Resource Development ซึ่งตีพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1989 และครั้งที่สอง ในปี 2002 ได้นำเสนอหลักการในการพิจารณาองค์ประกอบของ HRD ไว้อย่างน่าสนใจโดยใช้ตาราง Matrix เป็นตัวแบบในการนำเสนอ โดยใช้ 2 มิติประกอบกัน คือ



มิติทางด้าน**จุดเน้น** (Focus) กล่าวคือกลุ่มที่ต้องดำเนินการหรือได้รับการดำเนินการโดยในขอบเขตที่กว้างขวางจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนจำนวนมากหรือตัวองค์กร เป็นมิติด้านองค์กร ส่วนในขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลคนใดคนหนึ่งในองค์กร เป็นมิติ

ด้านบุคคล อีกมิติหนึ่งคือ**ผลลัพธ์** (Results) ผลที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ในระยะเวลาอันสั้น คือต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ถ้าดำเนินการแล้วได้ประโยชน์ในระยะยาว คือค่อนข้างยั่งยืน ถือเป็นผลลัพธ์ระยะยาว รายละเอียดดังตัวแบบ (Model) ดังต่อไปนี้



เมื่อพิจารณา Matrix ข้างต้นจะเห็นว่า มีองค์ประกอบสำคัญของ HRD สี่ด้านดังต่อไปนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development)

เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร เพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ ซึ่งส่วนนี้เราค้นเคยกันในเรื่องการฝึกอบรม (Training) แต่การฝึกอบรมนั้นจะมีคุณค่าหรือได้ประโยชน์มากน้อยเพียงใดก็ขึ้นกับการดำเนินการในส่วนงานที่รับผิดชอบ ทั้งโดยตรงและหน่วยงานสนับสนุน ในอดีตมักเข้าใจว่าหน่วยงานที่ต้องดูแลเรื่องการฝึกอบรม คือฝ่ายบุคคล และหน่วยงานหลัก



(Line) เป็นหน่วยสนับสนุน แต่ในปัจจุบัน แนวคิดกลับกันโดยสิ้นเชิง องค์กรยุคใหม่ ผู้บริหารที่เป็นหน่วยงานหลักต้องดูแล รับผิดชอบการพัฒนาความสามารถของ ลูกน้องมากยิ่งขึ้น โดยมีฝ่ายบุคคลเป็น ผู้สนับสนุนอำนวยความสะดวกให้

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

เป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิด ผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ ความจำเป็นรายบุคคลในเรื่องของความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำไป วางแผนพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ เพื่องาน ในอนาคตส่วนนี้มักเรียกว่าการพัฒนาบุคคล (Development) ซึ่งเป็นกิจกรรมในระยะยาว ตั้งแต่การวางสายงานอาชีพ (Career Path) กำหนดว่าใครจะสามารถโยกย้าย หมุนเวียน ไปที่ใดได้บ้าง หรือจะเติบโตในองค์กรเป็น ผู้บริหารที่ใด โดยต้องมีการจัดทำแผนการ พัฒนารองรับการเจริญเติบโต หรือโอนย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง ทั้งนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบ คือฝ่ายบุคคลจะต้องดำเนินการโดยอาศัย ความร่วมมือจากหน่วยงานหลักเป็นสำคัญ

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้ง องค์กร และเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึง การมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กร โดยมี

เป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากร จะต้องมีความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ และ สภาพแวดล้อมที่ดี ในการสนับสนุน ให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างเกิดผล สัมฤทธิ์ โดยมีการวิเคราะห์ความสามารถ (Competency) และการสร้างระบบการ วัดผลงาน (Measurement) พร้อมทั้งการ ปรับปรุงผลการปฏิบัติร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง โดยในทางปฏิบัติ องค์กรต่างๆ จะใช้ระบบ Key Performance Indicators (KPI) คือดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ ของงานของบุคลากรแต่ละคน ต้องสอดคล้อง กับ KPI ของหน่วยงานและองค์กร แต่ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น การที่บุคลากร จะทำงานให้สำเร็จตาม KPI จำเป็นต้องมี ศักยภาพโดยแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ในการทำงาน ซึ่งคือการวิเคราะห์หา Competency ของบุคลากรนั่นเอง

4. การพัฒนาองค์กร (Organization)

เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมองค์กร และเกิดผลในระยะยาว หมายถึง การแก้ไข ปัญหาขององค์กร ซึ่งถือเป็นกิจกรรม ที่สำคัญยิ่งเพราะพิจารณาที่ตัวโครงสร้างหลัก พร้อมทั้งต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุของ ปัญหาองค์กรที่แท้จริง เพื่อนำไปสู่การ ออกแบบเครื่องมือการพัฒนาต่อไป โดย กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น การปรับปรุงหรือ วางระบบโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) วัฒนธรรมองค์กร (Organization



Culture) ที่สำคัญคือการกำหนดกลยุทธ์องค์กร (Strategy) เพื่อกำหนดเป้าหมายไปข้างหน้า (Vision) และการสรรหากลยุทธ์ที่ทำให้ถึงเป้าหมาย และกิจกรรมย่อยอื่นๆ คือการปรับปรุงกระบวนการบริหารงานการทำงาน เช่น การลดขั้นตอน การเพิ่มผลผลิต เป็นต้น

ดังนั้นการเรียนรู้และเข้าใจ HRD ซึ่งเป็นศาสตร์ที่เกิดขึ้นในช่วงไม่เกิน

สี่ทศวรรษมานี้เอง เป็นสาขาวิชาที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นศาสตร์ที่มุ่งเน้นทั้งภาคทฤษฎี และสามารถนำไปใช้ในโลกรของการปฏิบัติได้จริง เมื่อผู้ศึกษาเกิดความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอ จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือทั้งในระดับบุคคล และภาพรวมองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนขององค์กรต่อไป





กา รพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์¹

การนำเอาแนวความคิดในการบริหารจัดการของภาคเอกชนเข้ามาสู่ภาครัฐนั้น เริ่มมาได้ 1-2 ปีแล้ว ความจริงก็ดี เทคนิคการบริหารหลายอย่างยืมกันมาได้ แต่ไม่ได้เอาของภาคเอกชนมาทั้งหมด แต่นำมาปรับใช้ คือหนึ่ง อย่างน้อยก็ทำให้เร็วขึ้น และสอง มีกรอบความคิดอย่างเอกชน จะเป็นการบังคับให้คิดอย่างเป็นระบบ โดยทำเป็น Balance Scorecard แก้ปัญหาเป็นขั้นๆ ซึ่งเทคนิคเหล่านี้สมัยก่อนจะเป็น Logical Framework เป็นวิธีคิดแบบระดับแผนงาน ระดับโครงการ และระดับกิจกรรม ล้อกันมาจนบัดนี้เป็น Balance Scorecard

วันนี้เป็นเรื่องของการคิดในการพัฒนาคน การจัดการวางแผน การวางกรอบแนวคิดเรื่องคน ทั้งหมด ซึ่งได้เน้นเรื่องคนมาเป็นระยะๆ บางปีเน้นมากบางปีเน้นน้อย วันนี้เป็นเรื่องที่เราขอร้อง แกมบังคับจากระบบของชาติให้ทุกคนต้องทำ ขอให้ฟังและคิดตามเพื่อนำไปใช้ ฟังอย่างมีคุณภาพ และมีสมาธิ ถ้ามีปัญหาต้องถาม

นายพีรพล ไตรทศาวีทย์²

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย

¹ ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ สรุปลงจากการบรรยายของ อาจารย์ จันทน์ โพธิ์วิจิตร ผู้อำนวยการกลุ่มระบบและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ 2 สำนักวิจัยและพัฒนาการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard

² คำกล่าวเปิดการบรรยายเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard โดย รองปลัดกระทรวงมหาดไทย (นายพีรพล ไตรทศาวีทย์) เมื่อ 2 มีนาคม 2550 ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 5 อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ

บทนำ

การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐจะต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยจะต้องเปลี่ยนไปในทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์อย่างชัดเจนขึ้น เช่นเดียวกับระบบราชการในต่างประเทศ โดยมีแนวคิดที่จะยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลจากการทำงานในระดับกิจกรรมพื้นฐานไปสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งเน้นความสำเร็จของส่วนราชการ สามารถวัดและประเมินความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้

ความสำคัญของทรัพยากรบุคคล (ทุนมนุษย์)

ความสำคัญของทุนมนุษย์ที่เป็นตัวชี้วัดที่ ก.พ.ร. จะประเมินความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็คือ เทคโนโลยี ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ติดอยู่ในตัวข้าราชการในการปฏิบัติงาน

ทุนมนุษย์กล่าวถึงเรื่องการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้ยั่งยืนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- ราคา จะถูกลดลงเลียนแบบได้ภายใน 2 เดือน
- การประกาศ โฆษณา ไม่ถึงปีก็สามารถเลียนแบบและตามทันได้

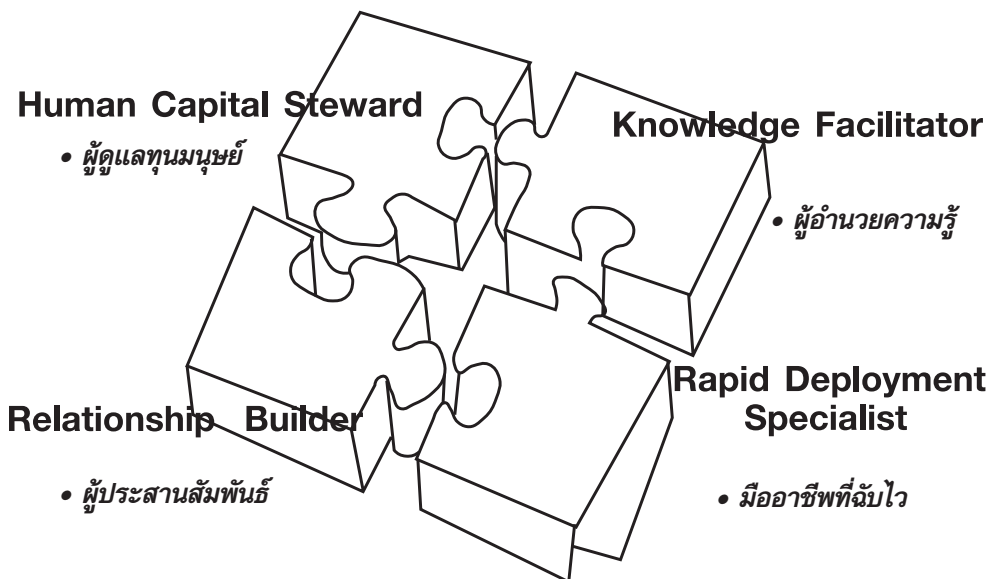
- นวัตกรรม ไม่ถึง 2 ปี ก็สามารถตามทัน
- ระบบการผลิต ไม่ถึง 3 ปี ก็สามารถตามทัน
- ทรัพยากรบุคคล จะต้องใช้เวลาสั่งสมและเลียนแบบถึง 7 ปี คู่แข่งจึงจะตามทันได้



เพราะฉะนั้น ทั้งภาคราชการและภาคเอกชนจึงให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวสินทรัพย์ เทคโนโลยี และทักษะความรู้ต่างๆ ที่ติดอยู่ในตัวคน เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ จะทำอย่างไรให้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ออกมาเป็นผลงานของกรม ก็ต้องมีกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะนำสินทรัพย์เหล่านี้ มาแปลงเป็นทุนของหน่วยงานและสร้างผลงานออกมา จึงจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคล



บทบาทใหม่ของการบริหาร “ทุนมนุษย์”



สำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการบุคคล
สำนักงาน ก.พ.

บทบาทใหม่ของการบริหาร “ทุนมนุษย์”

บทบาทใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์คือ

- เป็นผู้ดูแลทุนมนุษย์ (Human Capital Steward) ซึ่งจะต้องมีงานข้อมูลกำลังคนในหน่วยงานจะต้องรู้ว่ามีข้าราชการจำนวนเท่าไร และคุณภาพอย่างไร

- เป็นผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก (Knowledge Facilitator) ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

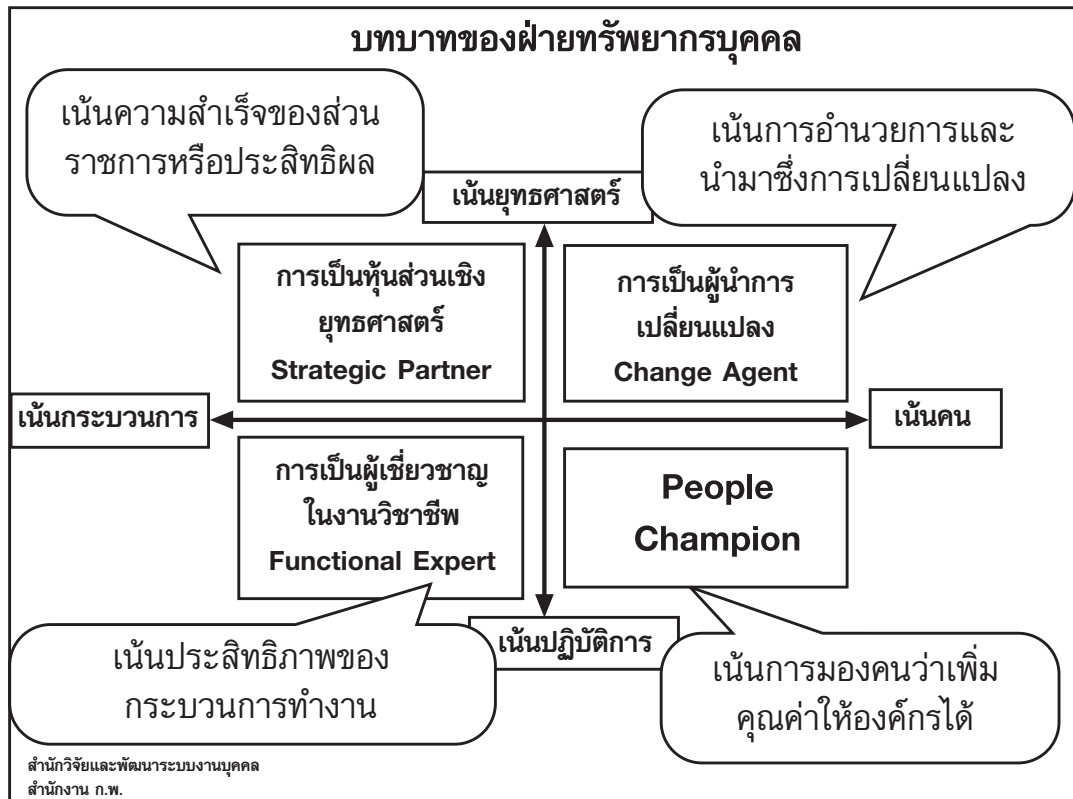
- เป็นผู้ประสานสัมพันธ์ (Relationship Builder) และสร้างโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นทีม

- เป็นมืออาชีพที่ฉับไว (Rapid Deployment Specialist) ในการสรรหา พัฒนา รักษาคนไว้ และใช้ประโยชน์ ด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย โดยส่วนราชการหลายแห่งได้นำ Software ที่เรียกว่า Human Resource Information System (HRIS) มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลกำลังคน และการลาป่วย ลาพักร้อน หรือสามารถเข้าไปใน Website ของกรมเพื่อบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมพัฒนาของตนเองได้ โดยจะมี Password ให้เข้าไปในข้อมูลของตนเองเป็นต้น ซึ่งจะทำให้ข้อมูลทรัพยากรบุคคลเป็นข้อมูลที่ทันสมัยและถูกต้องสมบูรณ์



ดังนั้น บทบาทของผู้ดูแลทุนมนุษย์
จึงจะต้องเป็นมืออาชีพที่จับใจ จะต้องมีความ

และสามารถหาข้อมูลได้ทันทั่วทั้งที่ หรือเมื่อมี
ตำแหน่งว่างก็สามารถสรรหาได้อย่างรวดเร็ว



บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่จะต้องเป็นต่อไปคือ การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) จะเน้นความสำเร็จของส่วนราชการหรือประสิทธิผลโดยการเป็นหุ้นส่วนกับผู้บริหารในระดับ

สำนัก/กอง ที่จะต้องร่วมคิด ร่วมทำแผนทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ภารกิจสำเร็จ ซึ่งจะต้องรู้ว่าจะใช้คนจำนวนเท่าไร มีคุณสมบัติอย่างไร และการจะได้คนที่มีคุณสมบัติเช่นนั้น จะต้องใช้วิธีอะไร หรือจะต้องพัฒนาให้มีความรู้เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างไร



การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เน้นการอำนวยความสะดวก การนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง คือคิดหา นวัตกรรมใหม่ๆ หรือเทคนิคใหม่ๆ หรือ เครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากร บุคคล

การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิชาชีพ (Functional Expert)

การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิชาชีพ (Functional Expert) และการเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเน้น ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น โปรแกรม HRIS เป็นต้น หรือบางแห่งใช้ E – Recruit มาใช้รับสมัครสอบทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งจะช่วย ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการปฏิบัติการ เน้นการเป็น HR แชมป์เปี้ยน และเน้นการ มองคนว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ โดย ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีข้อมูลที่จะนำ บุคคลเหล่านี้มาพัฒนาสมรรถนะและ ถ้างาน ตรงนั้น ต้องการคนมีสมรรถนะอะไร ฝ่าย ทรัพยากรบุคคลต้องเตรียมบุคคลเพื่อให้ พร้อมทำงานได้ และบรรลุตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์

การปรับเปลี่ยนแนวคิดและทิศทางการ บริหารทรัพยากรบุคคล

1) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ เดิม มุ่ง เน้น งาน ธุร การ บุ ค ค ล (Transactions) และยึดติดกับกิจกรรม ที่ทำ (Doables & Routine Activities) เปลี่ยนเป็นมุ่งเน้นงานยุทธศาสตร์ (Strategic) และเน้นผลลัพธ์สุดท้าย ที่ต้องส่งมอบ การจัดทำคำสั่ง การทำ ทะเบียนประวัติ งานเหล่านี้คงยังต้องทำอยู่ แต่ต้องนำเครื่องมือ ที่เป็น Software หรือ เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อให้สามารถหันไป ทำงานเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น คือเปลี่ยนไป เน้นผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องส่งมอบ เน้นการเป็น หุ่นส่วนทางยุทธศาสตร์ และผู้นำการ เปลี่ยนแปลง เป็นต้น

2) การบริหารทรัพยากรบุคคล จากเดิมที่ยึดกฎระเบียบเป็นที่ตั้ง (Rule Based) ก็เปลี่ยนไปยึดหลักการ (Principle Based) และประยุกต์ใช้หลัก การให้สอดคล้องกับความจำเป็นของ บุคคลและสถานการณ์ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือนใหม่ และกำหนดหลักเกณฑ์ในการ บริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นผลงาน สมรรถนะ การกระจายอำนาจ และระบบ คุณธรรม เป็นต้น

3) การบริหารทรัพยากรบุคคล จากเดิมการจัดโครงสร้างการบริหาร ยึดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นหลัก (Process Based) เปลี่ยนเป็น การจัดโครงสร้างการบริหารโดยยึด บทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็น หลัก (Role Based) จะเน้นไปในด้าน ยุทธศาสตร์ มากขึ้น การจัดแบ่งงานใน หน่วยงานการเจ้าหน้าที่จะต้องปรับเปลี่ยนไป ตัวอย่างเช่น การปฏิบัติในกระบวนการสรรหา พัฒนา จะต้องมีการบริหารความรู้และ บริหารผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อให้การ บริหารทรัพยากรบุคคลเป็นยุทธศาสตร์ มากขึ้น

4) การบริหารทรัพยากรบุคคล เดิม จะรวมศูนย์อำนาจและเน้นความเหมือน (Centralisation & One Size fits all) แต่ปัจจุบันกระจาย/มอบอำนาจและเน้น ความแตกต่าง (Decentralisation, Differentiation and Customisation) เช่น การขอกำหนดตำแหน่งระดับ 9 สำนักงาน ก.พ. มอบอำนาจการกำหนดตำแหน่งระดับ 9 ให้ส่วนราชการดำเนินการเอง เป็นต้น

5) การบริหารงานทรัพยากรบุคคล เดิมจะไม่เชื่อมโยงหรือสนับสนุนให้หน่วย งานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Alignment) แต่ในปัจจุบันจะต้องเชื่อมโยงและสนับสนุน ให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Alignment) จะต้องเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ เช่น ในการสรรหา และพัฒนาคน จะต้องพัฒนาไปในทิศทาง

ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ของกรมด้วย

6) การบริหารทรัพยากรบุคคล เดิม เป็นงานของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ แต่ ขณะนี้จะอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และหน่วย งานการเจ้าหน้าที่ เช่น การจัดทำแผน กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จะต้องมึ คณะทำงานซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ สำนัก/กอง ของสายงานหลัก มาร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ เป็นการ เน้นเรื่องยุทธศาสตร์มากกว่าเน้นเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลเหมือนเช่นเดิม



การพัฒนาสมรรถนะการบริหารการ ทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคล สำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษา จากภาคเอกชนและภาครัฐของประเทศต่างๆ เช่น ในภาคเอกชนของสหรัฐอเมริกาจะดู



วารสารดำรงราชานุภาพ

จากความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลในมิติต่างๆ 4 มิติ ที่ภาคเอกชนของสหรัฐอเมริกาใช้ประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน คือ

มิติที่ 1 ระบบงานที่ก่อให้เกิดผลงานในระดับสูง (The High Performance Work System)

มิติที่ 2 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร (HR System Alignment) และคิดว่าเหมาะสม โดยได้ดึงมาใช้กับมิติที่ 1 ของ HR Scorecard กับองค์กรของราชการไทย

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Efficiency)

มิติที่ 4 ผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่องค์กรต้องบรรลุ (HR Deliverables)

แบบแผนการปฏิบัติที่ดีของภาครัฐในต่างประเทศ

นอกจากศึกษาของภาคเอกชนดังกล่าวมาแล้ว ยังได้ศึกษามาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของประเทศต่างๆ ดังนี้

การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของสหรัฐอเมริกา มีดังนี้

- **มิติที่ 1** ความสอดคล้องทางยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)

- **มิติที่ 2** การวางแผนกำลังคน การใช้กำลังคน (Workforce Planning & Deployment)
- **มิติที่ 3** ภาวะผู้นำและการบริหารความรู้ (Leadership & Knowledge Management)
- **มิติที่ 4** มุ่งผลสัมฤทธิ์และการบริหารผลงาน (Results-Oriented & Performance Culture)
- **มิติที่ 5** การดูแลคนที่มีความรู้ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Talent)
- **มิติที่ 6** ความพร้อมรับผิดในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Accountability)

การบริหารทรัพยากรบุคคลของประเทศอังกฤษ มีดังนี้

- **มิติที่ 1** ต้องรู้พันธกิจของกรม (Knowing the business)
- **มิติที่ 2** ความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Mastery)
- **มิติที่ 3** การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Act as a Change Agent)
- **มิติที่ 4** ความน่าเชื่อถือในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Personal Credibility)

**การบริหารทรัพยากรบุคคลของ
ประเทศออสเตรเลีย** จะเห็นว่ามีมิติที่
คล้ายคลึงกัน คือ

- **มิติที่ 1** มีความสอดคล้องเชิง
ยุทธศาสตร์ (Alignment)
- **มิติที่ 2** การบริหารผลการ
ปฏิบัติงาน (Performance)
- **มิติที่ 3** ความสัมพันธ์ (Relation-
ships) ว่าด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ระบบงาน และ ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้
บังคับบัญชาและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
- **มิติที่ 4** นวัตกรรม (Innovation)
- **มิติที่ 5** การบริหารความรู้ (Know-
ledge)
- **มิติที่ 6** ความน่าเชื่อถือของ
การบริหารทรัพยากรบุคคล (Credibility)

จากการศึกษา Best Practice ของ
ภาครัฐในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และ
ออสเตรเลียแล้ว จึงได้มากำหนดเป็น HR
Scorecard ของราชการไทย

องค์ประกอบของระบบ HR Scorecard

องค์ประกอบที่ 1 มาตรฐานความ
สำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล 5 ด้าน
เป็นเรื่องของความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพร้อม
รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล คุณภาพ
ชีวิตและความสมดุลของชีวิตทำงานและชีวิต
ส่วนตัว เมื่อมีมาตรฐานความสำเร็จแล้ว
จะต้องมีปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

และจะทำให้เกิดมาตรฐานความสำเร็จทั้ง
5 ด้าน จะต้องมียุทธศาสตร์ หรือแผนงาน
โครงการที่ดำเนินการให้มีผลผลิตตัวชี้วัด
ตามที่กำหนด และมีวัตถุประสงค์ที่สนอง
ตอบต่อปัจจัยความสำเร็จ

**แกนหลักของการบริหารทรัพยากร
บุคคลแนวใหม่** ตามกฎหมายใหม่ ที่จะมียผล
บังคับใช้ในปี 2551 นี้ มีสาระแกนหลัก ดังนี้

1) **หลักสมรรถนะ (Competency)**
การจัดการบุคคลที่มีสมรรถนะอะไร และจัด
คนที่มีสมรรถนะที่ตรงลงตำแหน่งที่ต้องการ

2) **หลักผลงาน (Performance)**
ในการเลื่อนตำแหน่งและให้ความดีความชอบ
รวมทั้งการกำหนดเงินเดือนตามผลงานที่ทำ
เพิ่มขึ้น

3) **หลักคุณธรรม (Merit)** คือความรู้
ความสามารถ ความเสมอภาค โอกาส
ความเป็นกลาง และความมั่นคง

4) **หลักคุณภาพชีวิต (Work Life
Quality)** คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน
การจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมาย
กำหนด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา
ผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่าง
เพื่อนร่วมงานด้วยกัน

5) **หลักการกระจายอำนาจการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล (HR Decentralization)**
ซึ่งเป็นแกนหลักของกฎหมายใหม่ที่สำนักงาน
ก.พ. ได้มีการมอบอำนาจ เพื่อเตรียม
ความพร้อมให้ส่วนราชการ สามารถดำเนินการ
ได้ทันที



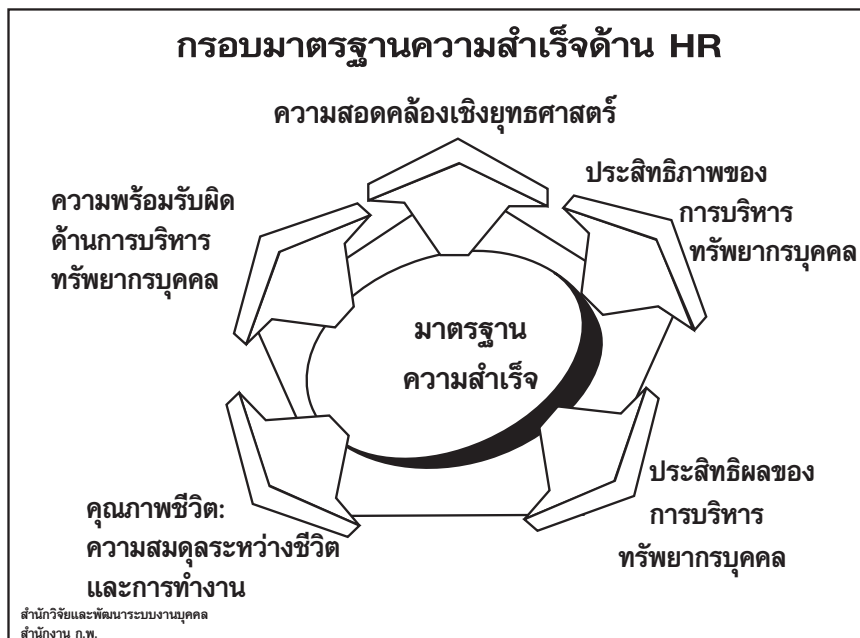
วารสารดำรงราชานุภาพ

องค์ประกอบที่ 2 การนำ HR Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยปรับบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์จากการบริหารทรัพยากรที่เป็นอยู่เดิมมาเป็นการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะมีขั้นตอนในการวางแผนโดยยึดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เพราะตั้งแต่มีการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินได้นำระบบการบริหารแนวใหม่มาใช้มีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยทุกส่วนราชการมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกรม อีกทั้งจะมีการปรับปรุง พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินด้วย

ในปี 2546 ก.พ. ได้นำเสนอ โดยใช้ชื่อเรื่องว่า การประเมินสมรรถนะการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล แต่ต่อมาได้ปรับเป็น การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเป็นเครื่องมือให้กรม และจังหวัดประเมินทรัพยากรบุคคลของตน เพื่อต้องการทราบว่า กรม และจังหวัด มีความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับใด อยู่ในระดับสำเร็จมากหรือสำเร็จบางส่วน หรือยังจะต้องได้รับการสนับสนุน อะไรบ้าง และเมื่อทราบแล้วก็จะพัฒนาเพื่อยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม ซึ่งเป็นไปตามหลักการประเมิน

องค์ประกอบที่ 3 เป้าหมายของการประเมินก็เพื่อเป็นเครื่องมือให้กรม/จังหวัดใช้ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดความคุ้มค่า และสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี





กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 มิติ

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ จะดูว่าส่วนราชการ/ กรม/จังหวัด มีนโยบายหรือแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลหรือไม่ ใน พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2535 กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. รายงานเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อคณะรัฐมนตรี และในขณะเดียวกัน ได้มีหนังสือเวียนให้กรมและจังหวัดรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลมายังสำนักงาน ก.พ. ด้วย ซึ่งข้อมูลที่ได้รับส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการดำเนินการทางวินัย

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลจะเริ่มตั้งแต่การสรรหา พัฒนา และจะรักษาไว้ได้อย่างไร มีสิ่งจูงใจอะไรที่จะรักษาไว้ มีการให้สวัสดิการอะไร มีการใช้ประโยชน์ หรือมอบหมายงานอย่างไร เพราะฉะนั้น ส่วนราชการจะต้องพิจารณาว่าการดำเนินการสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือไม่ โดยจะดูจากนโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม ว่ามีการวางแผนบริหารกำลังคนหรือไม่ ตัวอย่างเช่น สำนักงาน ก.พ. จะมอบอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กรมกำหนดตำแหน่งระดับ 9 ได้เอง ซึ่งคณะกรรมการ ก.พ. ได้มีมติให้กรมต่างๆ กำหนดกรอบอัตรากำลังกรมจะต้องพิจารณาว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจของกรม ใน 4 ปี ข้างหน้า จะใช้คนจำนวนเท่าไร ระดับอะไร รวมถึงระดับ 9 จำนวนเท่าไร และจะมีผู้เชี่ยวชาญจำนวนเท่าไร

และจัดทำแผนอัตรากำลังเสนอมายังสำนักงาน ก.พ.

ต่อไปจะพิจารณาว่า ได้มีการบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูงมาใช้หรือไม่ หรือมีการเลือกกลุ่มที่มีทักษะสมรรถนะสูงในระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ไว้เพื่อเตรียมจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งไว้หรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากในช่วงปี 2554 และปี 2555 หลายกรมจะประสบปัญหาเดียวกันคือ จะมีจำนวนผู้เกษียณอายุเป็นจำนวนมาก ดังนั้นส่วนราชการก็ต้องเตรียมวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยต้องพิจารณาว่ากลุ่มที่มีสมรรถนะที่จะไปแทนตำแหน่งเหล่านี้อยู่ที่ใดและจะต้องเตรียมพัฒนาในเรื่องภาวะผู้นำและหลักวิชาที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และเมื่อประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว ส่วนราชการจะต้องมีการวางแผนกำลังคนและบริหารกำลังคน เพื่อที่จะไม่ให้การบริหารราชการขาดช่วง

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล จะดูที่การรักษาข้าราชการที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุตามเป้าหมาย (Talent) โดยสำรวจความพึงพอใจต่อนโยบาย มาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล มีมากน้อยเพียงไร มีการบริหารจัดการความรู้ หรือมีการดำเนินการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไรบ้าง หรือในกรณีที่กรมมีข้าราชการที่กำลังจะเกษียณอายุ กรมได้นำความรู้หรือประสบการณ์จากผู้ที่



วารสารดำรงราชานุภาพ

กำลังจะเกษียณอายุมาจัดทำเป็นคู่มือให้กับข้าราชการที่จะปฏิบัติงานต่อไป หรือไม่อย่างไร



มติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล จะพิจารณาว่ากรมมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือไม่ และมีวิธีดำเนินการอย่างไร เริ่มตั้งแต่การมอบหมายงาน โดยวางแผนว่าจะมอบหมายงานให้ใคร เช่น กองที่รับผิดชอบ KPIs ของกรม มีอะไรบ้าง เป็นงานของสำนัก / กองใด ในระดับกองจะดูว่า KPIs นี้ฝ่ายใดรับผิดชอบ จากฝ่ายจะลงมายังระดับบุคคลระดับข้าราชการ นี่คือขั้นตอนแรกของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนการวางแผนการมอบหมายงาน ต่อจากนั้นจะเป็นขั้นตอนการติดตามการทำงาน และการประเมินผล

เมื่อประเมินผลแล้วปรากฏว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสมรรถนะหรือผลงานยังไม่ถึงระดับ ก็ต้องมาดูว่าสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ

งานนั้นมีสมรรถนะที่ตรงกับสมรรถนะที่ต้องการในการทำงานหรือไม่ ถ้ายังไม่มีสมรรถนะในเรื่องใดหรือมีสมรรถนะที่ยังไม่ได้ระดับที่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลดีเยี่ยมก็จะต้องมีการทำแผนพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคล

มติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล ในเรื่องของการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอยู่บนหลักความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน ในเรื่องความเสมอภาคระหว่างข้าราชการหญิง ข้าราชการชาย และความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ไว้เป็นที่เปิดเผยและเป็นที่ยอมรับของทุกคนหรือไม่ โดยเผยแพร่ทาง Website ทุกคนมีโอกาสที่จะรู้ข้อมูลพร้อมๆ กัน จะได้เตรียมตัวพร้อมๆ กัน

มติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน มีการสำรวจความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และระบบงานมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานหรือส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเรื่องสวัสดิการที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้บังคับบัญชาด้วยกันเอง



กาจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์¹

บทนำ

กาจัดทำแผนกลยุทธ์ (HR Scorecard) การพัฒนา การบริหาร ทรัพยากรบุคคล เป็นเรื่องที่สำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษาและเสนอครั้งแรก เมื่อ ปี 2546 โดยกรมราชทัณฑ์ ได้สมัครเข้าร่วมโครงการ นำร่องในเรื่องการนำแผนไปใช้เป็นกรมแรก ต่อมาคือกรมศุลกากร สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงานปลัดกระทรวงไอซีที และในปีที่สอง มีกรมนำร่องอีก 4 กรมคือ กรมการปกครอง

กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ และกรมชลประทาน

ในปี 2549 สำนักงาน ก.พ.ร. เห็น ว่าเรื่องนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ในเรื่องการ บริหารคน และการทำแผนกลยุทธ์ด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล จึงได้กำหนดให้เป็น ตัวชี้วัดในกรอบการประเมินด้านการปฏิบัติ งานของส่วนราชการ คือตัวชี้วัดที่ 13.1 และ มีการให้คะแนนตามระบบความสำเร็จของ การจัดทำแผน

¹ ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ สรุปลงจากการบรรยายของ อาจารย์ จันทน์ โพธิ์วิจิตร ผู้อำนวยการกลุ่มระบบและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ 2 สำนักวิจัยและพัฒนาการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard



HR Scorecard คืออะไร ใช้ทำอะไร

1) HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรมและจังหวัด การประเมินตนเองในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2) เป็นเครื่องมือช่วยให้กรม/จังหวัดได้พัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สูงขึ้นอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกด้าน เพราะเมื่อมีการประเมินจะทำให้ทราบสถานภาพว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม/จังหวัดมีความสำเร็จระดับใด อยู่ในระดับสำเร็จหรืออยู่ในระดับสำเร็จบางส่วน หรือยังต้องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานกลางในเรื่องอะไรบ้าง และในขณะเดียวกันได้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 ด้าน หรือไม่ ทั้งในเรื่องความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิด และคุณภาพชีวิตของข้าราชการ

3) ใช้เป็นแนวทางในการปรับบทบาทในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

4) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการมอบ/กระจายอำนาจ และบูรณาการการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และปฏิบัติการให้มีความประสานสอดคล้องกัน

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard จะมีการประเมินสภาพงาน โดยให้ข้าราชการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ที่กำหนดไว้



นั้น ถ้าจะทำให้สำเร็จตามที่กำหนด การบริหารทรัพยากรบุคคลควรจะเป็นอย่างไร เพื่อให้คนสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นั้นได้ และจะต้องมีทิศทางการดำเนินงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารงานของกรม และเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการมอบอำนาจ กระจายอำนาจ และการบูรณาการการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องกัน ซึ่งกฎหมายใหม่จะมีการมอบอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กรม/จังหวัดดำเนินการ ทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมให้ส่วนราชการได้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จที่กำหนดไว้

การบริหารทรัพยากรบุคคล เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในราชการ มี 3 ระดับ คือระดับการบริหารนโยบายระดับการบริหารยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ

- **ระดับการบริหารนโยบาย** เน้นการบริหารและพัฒนากำลังคน หน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ องค์การกลางบริหารทรัพยากรบุคคล (สำนักงาน ก.พ.) ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและติดตามประเมินผล
- **ระดับการบริหารยุทธศาสตร์** เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ผู้ที่รับผิดชอบ คือ ส่วนราชการ/จังหวัด ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
- **ระดับปฏิบัติการ** จะต้องดำเนินการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในความรับผิดชอบของกรมและจังหวัด ที่จะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติ

สำหรับในปีนี้ คำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดระดับความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยดูระดับความสำเร็จถึงขั้นตอนที่จัดทำแผนสำเร็จ (ขั้นตอนที่ 5) ระดับ 5 คะแนน แต่ในปีต่อไประดับความสำเร็จจะต้องขยับไปถึงขั้นนำไปปฏิบัติ ความเชื่อมโยงและเครื่องมือที่จะใช้เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับการบริหารนโยบาย การบริหารยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติ

HR Scorecard กับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ในการพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรบุคคล (HR Capabilities) การพัฒนาสิ่งจูงใจ (HR Motivation) และการกำหนดทิศทางการบริหารงานบุคคล (HR Direction/Strategy) จะต้องพิจารณาจากเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตัว HR ต้อง Align กับตัวเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจ อดีต เลขาธิการ ก.พ. (นายสีมา สีมานันท์) ได้เคยกล่าวไว้ว่า HR เหมือนกับการถือพวงมาลัย โดยจะต้อง Align กับตัวทิศทาง ถ้าเราหมุนไปทางซ้ายรถก็จะไปทางซ้าย การบริหารทรัพยากรบุคคลก็เช่นเดียวกัน คือต้องการเห็นทิศทางเดียวกับการบริหารของกรม



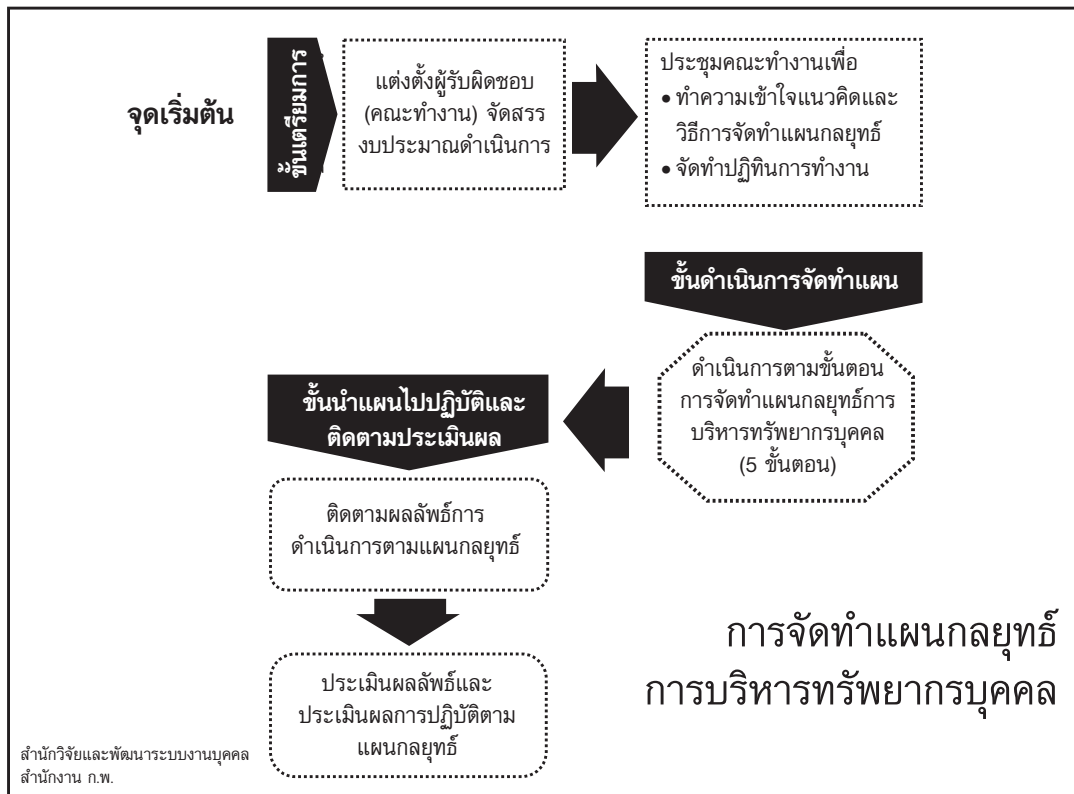
การจัดทำแผนกลยุทธ์ตามตัวชี้วัดที่ 13.1

การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ส่วนราชการจะต้องทำตามตัวชี้วัดที่ 13.1 ขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติต่อไป คือจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และเรื่องจุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหาร และข้าราชการมีความคาดหวังอยากเห็นการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าเป็นอย่างไร เราต้องรู้สถานการณ์ปัจจุบันก่อน (Where we are) ว่าเราจะไปที่ไหน (Where we want to go) เราจะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรม โดยให้คนทำงานให้สำเร็จและเราจะต้องวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร (How we plan to get there) เพื่อที่จะทำให้คนสามารถที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรมได้

การจัดทำแผนกลยุทธ์ คือการกำหนดเป้าหมาย วิธีการไปสู่การบรรลุเป้าหมาย รวมถึงกิจกรรมที่หน่วยงานต้องมุ่งให้ความสำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการ

จัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

แผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 ที่นำการบริหารราชการแนวใหม่เข้ามาใช้โดยทุกส่วนราชการต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งกรม/จังหวัดจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติการตามแผน การจัดทำให้แผนสำเร็จ บุคลากร หรือทรัพยากรบุคคลของกรมเป็นผู้ดำเนินการให้งานสำเร็จ ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อที่จะปฏิบัติไปตามแผน จะเห็นความเชื่อมโยงของ HR Scorecard กับ Balance Scorecard คือแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ของกรมกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งจะต้องไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือถ้าจะทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ คนทำงานจะต้องมีความรู้หรือจะต้องดูแลคนในเรื่องสวัสดิการ เพื่อให้คนทุ่มเทให้กับงานเพื่อให้งานสำเร็จตามวิสัยทัศน์หรือตามแผนที่วางไว้



การ จัดทำ แผนกลยุทธ์ การพัฒนา ทรัพยากรบุคคล

การ จัดทำ แผนกลยุทธ์ การพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน
ดังนี้

ขั้นเตรียมการ

ส่วนราชการ ต้องแต่งตั้งคณะทำงาน
มีการวางแผน ทำปฏิทินการดำเนินงาน ให้
ความรู้ความเข้าใจ ซึ่งสำนักงานปลัด
กระทรวงมหาดไทย ได้ดำเนินการในขั้น
ตอนนี้แล้ว

ขั้นดำเนินการตามแผน

การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมิน
สถานภาพ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
การบริหารทรัพยากรบุคคล และกำหนด
เป้าประสงค์ตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน ตามที่
ก.พ.ร กำหนด โดยข้อมูลที่ได้จากการ
ประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากร
บุคคล จะเป็นข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ
ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ประกอบด้วยระบบทำงานซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียในการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของกรม ที่มาจากนโยบายของปลัดกระทรวง
รองปลัดกระทรวง หรืออาจจะให้ข้อมูลว่า
อยากเห็นการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็น



วารสารดำรงราชานุภาพ

อย่างไร ก็สามารถนำมากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ได้ เมื่อได้ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อนแล้ว จึงนำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพิ่มเติมได้

ตัวอย่างเช่น ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นคนมีวินัย ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนเป็นอย่างดีซึ่งเป็นจุดแข็งสำหรับจุดอ่อนคือไม่กล้าคิดนอกกรอบ ส่วนในเรื่องความคาดหวัง เราคาดหวังว่าจะให้งานบรรลุตามวิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ดังนั้นการจะแก้ไขจุดอ่อน จะต้องคิดถึงประเด็นยุทธศาสตร์ มาตรการ และแผนงาน ที่จะกำจัดจุดอ่อน และมาตรการในการรักษาจุดแข็งไว้ การบริหารทรัพยากรบุคคลควรจะเป็นอย่างไร เพื่อที่จะนำไปกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงมหาดไทยต่อไป

ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ สิ่งที่จะต้องพิจารณาประกอบคือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และถ้าวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์มีข้อใดข้อหนึ่งพูดถึงเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็สามารถดึงออกมาเป็นประเด็นได้เลย และเมื่อนำเสนอผู้บริหารแล้ว อาจจะได้รับนโยบายที่จะ สามารถนำมากำหนดเป็นประเด็นเพิ่มได้อีก

ต่อจากนั้นจะนำประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้ทั้งหมดมาทำ Gap Analysis ให้ได้ประเด็นยุทธศาสตร์ประมาณ 5 - 7 ประเด็น และจะต้องหาเป้าประสงค์ กำหนดตัวชี้วัด

ตั้งค่าเป้าหมาย ในท้ายที่สุดจะจัดทำเป็นแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลตามขั้นตอน

ชั้นนำแผนไปปฏิบัติและติดตามประเมินผล

การประเมินผลความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล จะประเมินโดยดูจากขั้นตอนการดำเนินตามแผนกลยุทธ์ แต่การจัดทำแผนก็ต้องนำแผนไปปฏิบัติด้วยในการนำเสนอแผน ส่วนราชการจะต้องกำหนดแผนงานโครงการที่จะรองรับ และทำกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นการเตรียมการจัดทำค่าของงบประมาณเพื่อที่จะนำมาดำเนินการในปีต่อไป

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard มีขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง คือ ขั้นตอนการให้ความรู้ความเข้าใจกับผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างน้อย 60 % มีคะแนน 1 คะแนน ซึ่งจะต้องมีหลักฐานการจัดประชุม กำหนดการประชุม เอกสารประกอบการประชุม และรายชื่อลงทะเบียนของผู้เข้าร่วมประชุมครบ 60 %

ขั้นตอนที่สอง คือ ขั้นตอนการประเมินสถานภาพทรัพยากรบุคคล เพื่อดูความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการ



บริหารทรัพยากรบุคคลของกรม และเรื่อง จุดแข็ง จุดอ่อน ของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อที่จะให้ทราบว่า ขณะนี้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอยู่ในระดับใด จะได้มีการวางแผนว่า คนของเราอยู่ในสถานภาพนี้ เราจะทำอะไรให้คนของเราสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้ จะมีแผนงาน โครงการอะไรบ้าง ซึ่งทุกกรมจะต้องดำเนินการในขั้นตอนที่สองให้แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ 2 ของปีงบประมาณ 2550

ขั้นตอนที่สาม เมื่อได้สถานภาพ ความคาดหวัง จุดอ่อน และจุดแข็ง ของการบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว กรมจะนำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งถ้าเป็นจุดแข็งอยู่แล้ว จะกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่จะรักษาจุดแข็งนั้นไว้ และถ้ามีจุดอ่อนในเรื่องอะไร กรมจะ

ต้องกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่จะรับมือกับจุดอ่อน หรือกำจัดจุดอ่อนนั้น

ขั้นตอนที่สี่ จะดำเนินการคล้ายๆ กับแผนยุทธศาสตร์ของกรม คือ กรมจะต้องกำหนดเป้าประสงค์ หรือหาปัจจัยความสำเร็จที่จะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ และกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เหมือนในแผนยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ห้า จัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 4 มาลงในแบบฟอร์ม HR Scorecard Template ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำคู่มือให้กับทุกส่วนราชการนำไปเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน





66 แนวทางการจัดทำ Strategic HR Scorecard

ณรงค์วิทย์ แสันทอง¹

จากกระแสของเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่โหมเข้าหาองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนของไทย ทั้งแนวคิดและเครื่องมือการจัดการ เช่น การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ Balanced Scorecard, KPI (Key Performance Indicators) หรือ Competency ก็ตาม ทำให้องค์กรต่างๆ ปรับตัวกันเป็นการใหญ่ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นหน่วยงานหนึ่ง ที่ได้รับผลกระทบไม่น้อยไปกว่าหน่วยงานอื่นฯ ในองค์กร เนื่องจากแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ เริ่มผนวกรวม

เอาเรื่องคนเป็นมิติที่สำคัญมิติหนึ่ง เราจะเริ่มเห็นตั้งแต่ระบบการจัดการคุณภาพก็เริ่มเน้นเด่นชัดเรื่องคน Balanced Scorecard ก็มีมุมมองหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับคน (Learning & Growth) และไม่ว่าแนวคิดอะไรที่ออกมาใหม่ๆ สมัยนี้ เริ่มหนีไม่พ้นเรื่องคน ถ้ามองในแง่ดีก็ถือว่าเป็นโอกาสของคนทำงานในสายงานทรัพยากรมนุษย์ เพราะไม่ต้องไปออกแรงนำเสนอ ให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญด้านการบริหารคนอีกต่อไป แต่ถ้ามองอีกด้านหนึ่ง มันคือภาระหนักสำหรับคนทำงานในด้านนี้ ที่จะต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่และครั้งใหญ่ ที่ไม่ใช่

¹ กรรมการผู้จัดการบริษัท พีเพิล แวลูว์ จำกัด วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เปลี่ยนเพียงแนวคิด แต่จะกระทบถึงรูปแบบ และแนวทางการทำงานของคนในสายงานนี้มากพอสมควร ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากคนทำงานเบื้องหลัง คนทำงานประจำ คนที่คอยสนับสนุนหน่วยงานอื่น มาเป็นผู้นำในมิติของคน เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับทุกหน่วยงาน และต้องทำงานเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น

HR Scorecard เป็นเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่อย่างหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถ้าจะพูดอธิบายกันง่าย ๆ คือเครื่องมือที่จะใช้ในการวัดผลงานของ HR นั่นเอง เพียงแต่ไม่ใช่เป็นแค่เพียงการวัดผลงานแต่เป็นเครื่องมือในการบริหารผลงานของ HR ที่จะบอกว่า อะไรสำคัญต่อองค์กร จะวัดผลงานอย่างไร และจะมั่นใจได้อย่างไรว่าเราจะไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

HR Scorecard เกิดขึ้นมาเพื่อตอบคำถามของความสัมพันธ์ระหว่างระบบ 3 ระบบคือ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Management) ระบบการบริหารผลงานสมัยใหม่ (Performance Management System) ที่มี Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือ และระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)

ระบบการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Business Strategy)

องค์กรต่าง ๆ เริ่มเปลี่ยนรูปแบบการบริหารองค์กรจากการบริหารงานประจำมา

เป็นการบริหารงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ดังนั้นทุกส่วนที่อยู่ในองค์กรก็ต้องบริหารงานบนพื้นฐานกลยุทธ์ขององค์กร

ระบบการประเมินผลงานที่ใช้เครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ที่เรียกว่า Balanced Scorecard

ระบบการประเมินผลงานสมัยใหม่ที่น่าโดยเครื่องมือที่เรียกว่า Balanced Scorecard เข้ามามีอิทธิพลให้องค์กรเริ่มนำเอาแนวคิดนี้ไปใช้กับทุกส่วนขององค์กร การบริหารงานทุกด้านจะต้องสามารถวัดได้อย่างชัดเจน

ระบบการบริหารงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารงานของ HR ในอดีตที่ผ่านมามักจะเน้นการทำงานประจำ ไม่ค่อยได้เน้นการบริหารงานเชิงกลยุทธ์มากนักและการวัดผลงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนก็ยังไม่ค่อยชัดเจนมากนัก จึงทำให้ HR ต้องหาเครื่องมือมาตอบโจทย์ในการบริหารคนให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

จากความสัมพันธ์ของทั้งสามเรื่องนี้ จึงทำให้เกิดแนวคิดในการสร้างเครื่องมือที่เรียกว่า HR Scorecard ขึ้นมา เพื่อให้การบริหารงานและการวัดผลงานของงาน HR สอดคล้องกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น แต่ผมอยากจะทำให้ HR Scorecard ดูดีและมีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น จึงเพิ่มคำว่า "Strategic" เข้าไป

อีกคำเป็น Strategic HR Scorecard เพื่อต้องการเน้นให้คน HR เห็นว่าไม่ใช่แค่ทำ Scorecard ขึ้นมาเพื่อให้งาน HR วัดได้จับต้องได้เท่านั้น แต่จะต้องเป็นการวัดผลงานที่เป็นผลงานเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น จึงจะทำให้เราสามารถเดินเคียงข้างและเป็นหุ้นส่วนธุรกิจขององค์กรไม่น้อยหน้าหน่วยงานอื่นๆ ได้โดยไม่ต้องน้อยเนื้อต่ำใจอีกต่อไป

เพื่อให้เพื่อนๆ ชาว HR สามารถจัดทำ Strategic HR Scorecard ได้อย่างมั่นใจมากยิ่งขึ้น ผู้เขียนจึงขอแนะนำขั้นตอนและแนวทางในการจัดทำดังต่อไปนี้

1. จัดทำแผนกลยุทธ์ระยะยาว (HR Long-term Plan)
2. จัดทำ Strategic HR Scorecard ระยะยาว
3. จัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี (HR Annual Plan)
4. จัดทำ HR Scorecard ประจำปี

1. จัดทำแผนกลยุทธ์ระยะยาว (HR Long-term Plan)

การจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะยาวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะทำได้ก็ต่อเมื่อเรารู้ว่าแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรจะไปทางไหน เราในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบุคลากรจะต้องทำอะไรบ้าง เมื่อไหร่จึงจะสามารถช่วยให้องค์กรเดินไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรในระยะยาวได้ สำหรับแหล่งข้อมูลที่จะเชื่อมโยงมาสู่แผนกลยุทธ์ระยะยาวของ HR มาจากแหล่งต่างๆ ดังนี้

1.1 แผนงานและเป้าหมายระยะยาวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

แผนและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะเชื่อมโยงมาสู่แผนกลยุทธ์ระยะยาวของ HR เพราะเป้าหมายบางเรื่องขององค์กรอีก 5 ปีข้างหน้า HR ต้องทำแผนงานรองรับก่อน เช่น อีก 5 ปีข้างหน้าบริษัทต้องการขยายงานไปต่างประเทศ และ HR ต้องพัฒนาบุคลากรให้สามารถไปทำงานต่างประเทศได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องภาษา วัฒนธรรมการทำงานของคนในประเทศนั้นๆ ก่อนปีที่ยี่สิบกำหนดเป้าหมายไว้ เพราะการพัฒนาบุคลากรจะต้องออกเดินไปก่อนแผนงานขององค์กรอย่างน้อยหนึ่งหรือสองปี จะไปรอดำเนินการพร้อมๆ กับแผนงานหลักขององค์กรไม่ได้

1.2 แผนงานและเป้าหมายระยะยาวของหน่วยงานหลัก

บางครั้งแผนงานและเป้าหมายหลักขององค์กรที่สามารถเชื่อมโยงมาสู่แผนงานระยะยาวของ HR โดยตรงนั้นไม่มีหรือมีน้อย เราจึงจำเป็นต้องไปพิจารณาจากแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานหลัก เพราะเป้าหมายขององค์กรบางเรื่องต้องผ่านการแปลงสู่แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานหลักก่อน จึงจะสามารถเชื่อมโยงมาสู่แผนงานของ HR ได้ เช่น เป้าหมายในการเพิ่มรายได้ขององค์กรจะต้องแปลงมาสู่แผนงานการขายตลาดของฝ่ายขายก่อน HR จึงจะรู้ว่าการบริหารบุคลากรจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องหรือสนับสนุนแผนงานของฝ่ายขายได้อย่างไร เช่น แผนพัฒนาศักยภาพของพนักงานขาย

1.3 ค่านิยมองค์กร (Core Competencies/Core Value)

ค่านิยมหรือความเชื่อหรือบางองค์กรเรียกว่าปรัชญาองค์กร เป็นอีกแหล่งหนึ่ง ที่น่าจะนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยม จำเป็นต้องวางแผนการดำเนินการระยะยาว ไม่สามารถทำได้โดยใช้แผนงานปีเพียงเดียว

2. จัดทำ Strategic HR Scorecard ระยะยาว

การจัดทำ Strategic HR Scorecard ระยะยาว หมายถึง การนำเอาแผนงานเชิงกลยุทธ์ระยะยาวของ HR มาวิเคราะห์ และกำหนดตัวชี้วัดผลงานของ HR โดยใน Strategic HR Scorecard ควรจะประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

2.1 เป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร/หน่วยงานหลัก เช่น

- o เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ

2.2 กลยุทธ์ของ HR ที่สนับสนุนเป้าหมายองค์กร/หน่วยงานหลัก เช่น

- o เพิ่มศักยภาพของบุคลากร

2.3 ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) ของ HR เช่น

- o รายได้เฉลี่ยต่อหัวของพนักงาน
- o อัตราผลผลิตต่อคน/ชั่วโมง

- o % ต้นทุนแรงงานต่อต้นทุนรวม

2.4 แผนงาน/โครงการรองรับเช่น

- o โครงการพัฒนาทักษะด้านเทคนิคของพนักงานโรงงาน
- o การปรับระบบการจ่ายผลตอบแทนบนพื้นฐานของผลงาน
- o โครงการพัฒนาการบริหารงานแบบพนักงานมีส่วนร่วม

3. จัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี (HR Annual Plan)

ในแต่ละปี HR จะต้องทำแผนกลยุทธ์ประจำปี ซึ่งข้อมูลของแผนกลยุทธ์ประจำปีจะได้มาจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

3.1 แผนกลยุทธ์ระยะยาวของ HR

เป็นการดึงเอาแผนกลยุทธ์ระยะยาวที่จะต้องดำเนินการในปีนี้ออกมา และจัดทำรายละเอียดของแผนงานเพิ่มเติมว่า จะทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร ใครรับผิดชอบ ต้องใช้งบประมาณเท่าไร

3.2 นโยบายประจำปีขององค์กร

นโยบายประจำปีบางเรื่องเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเฉพาะปี ไม่อยู่ในแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร บางนโยบายเป็นเรื่องที่องค์กรต้องการเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เด่นชัดในปีนั้นๆ HR จึงจำเป็นต้องนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ประจำปีด้วย

3.3 แผนงานของหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร ส่วนนี้ถือเป็นส่วนที่สำคัญ เพราะ

งาน HR เป็นงานสนับสนุนให้กลยุทธ์ของหน่วยงานต่างๆ ประสบความสำเร็จ ถ้าแผนกลยุทธ์ประจำปีของ HR ไม่มีส่วนไปสนับสนุนแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอื่นแล้ว โอกาสที่จะได้รับความร่วมมือและบรรลุเป้าหมายคงจะเป็นไปได้ยาก

3.4 ข้อกำหนดของกฎหมายหรือระบบมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง ส่วนนี้ถึงแม้จะไม่ค่อยเกี่ยวข้องโดยตรงกับการขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แต่เป็นส่วนที่สำคัญเพราะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย หรือระบบมาตรฐานสากลที่มักจะมีส่วนเชื่อมโยงมาถึงการบริหารคนเสมอ เราจึงไม่ควรมองข้าม ควรจะนำมาพิจารณาเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปีของ HR ด้วย

4. จัดทำ HR Scorecard ประจำปี

สำหรับขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะเป็นส่วนที่จะแสดงผลการบริหารงานของ HR ที่เด่นชัด และมีส่วนในการประเมินผลงานประจำปีของ HR อีกด้วย สำหรับ Strategic HR Scorecard ประจำปีสามารถแบ่งออกเป็นมุมมองได้หลายรูปแบบ เช่น

4.1 แบ่งตามกระบวนการในการบริหารบุคลากร เช่น มุมมองด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร

4.2 แบ่งตามฟังก์ชันงานของ HR เช่น มุมมองด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ด้านแรงงานสัมพันธ์ ด้านผลตอบแทน การแบ่งมุมมองไม่ใช่สาระสำคัญอะไร แต่ที่สำคัญคือใน Strategic HR Scorecard จะต้องมีส่วนประกอบดังนี้

- o ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)
- o ข้อมูลฐานในปีปัจจุบัน (Based line)
- o เป้าหมาย (Target)
- o ระดับผลงาน (Performance levels)
- o แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมรองรับ (Action plan) ซึ่งรวมถึงงบประมาณ
- o ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหา

สรุป

การจัดทำ Strategic HR Scorecard จำเป็นต้องเริ่มมาจากแผนงานและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร มาสู่แผนงานกลยุทธ์ระยะยาวของ HR มาจนถึงแผนกลยุทธ์ประจำปีของ HR ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่า Scorecard ของ HR ในแต่ละปีนั้น เป็น Scorecard เชิงกลยุทธ์ และสอดคล้องสัมพันธ์กัน ทั้งมิติของเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว และมิติของงาน HR กับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอื่น และกลยุทธ์ขององค์กร

ผู้เขียนมีความเชื่อว่าคนที่ทำงานด้าน
HR เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถไม่แพ้
หน่วยงานอื่น เพียงแต่เรายังขาดเครื่องมือ
ในการบริหารงานให้เห็นเป็นรูปธรรม ดังนั้น
เมื่อชาว**HR** มีเครื่องมือคู่กายอย่าง **Strategic**

HR Scorecard แล้วผู้เขียนเชื่อมั่นว่าเพื่อน ๆ

HR หลายคนคงจะสามารถก้าวขึ้นไปยืนอยู่
แถวหน้าเพื่อรบเคียงบ่าเคียงไหล่กับ
ผู้บริหารในสายงานอื่นได้อย่างเต็มภาคภูมิ





การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อวางแผนกลยุทธ์ ด้าน HRD อย่างมีประสิทธิภาพ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์¹

ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นระบบใหญ่ ซึ่งนักพัฒนาบุคลากรจะต้องวางแผนว่า ในแต่ละปีจะเน้นการวางแผนเพื่อดำเนินการในเรื่องใดก่อนหลังจากกรอบ HRD (Human Resource Development) ที่ผู้เขียนได้กล่าวถึง โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาบุคคล (Individual Development) 2) ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development) 3) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และ 4) ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

พบว่ากรอบแนวคิดด้าน HRD ทั้งสี่เรื่องนี้ไม่สามารถดำเนินการไปพร้อมๆ กันในช่วงระยะเวลาเดียวกันได้ นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องวางแผนทั้งระยะยาวและระยะสั้นว่า จะเน้นการพัฒนาในเรื่องใดก่อนตามลำดับความสำคัญ โดยกำหนดขึ้นมาเป็นกลยุทธ์เพื่อช่วยให้แผนงานด้านการพัฒนาบุคลากรที่ถูกเลือกขึ้นมาประสบความสำเร็จ

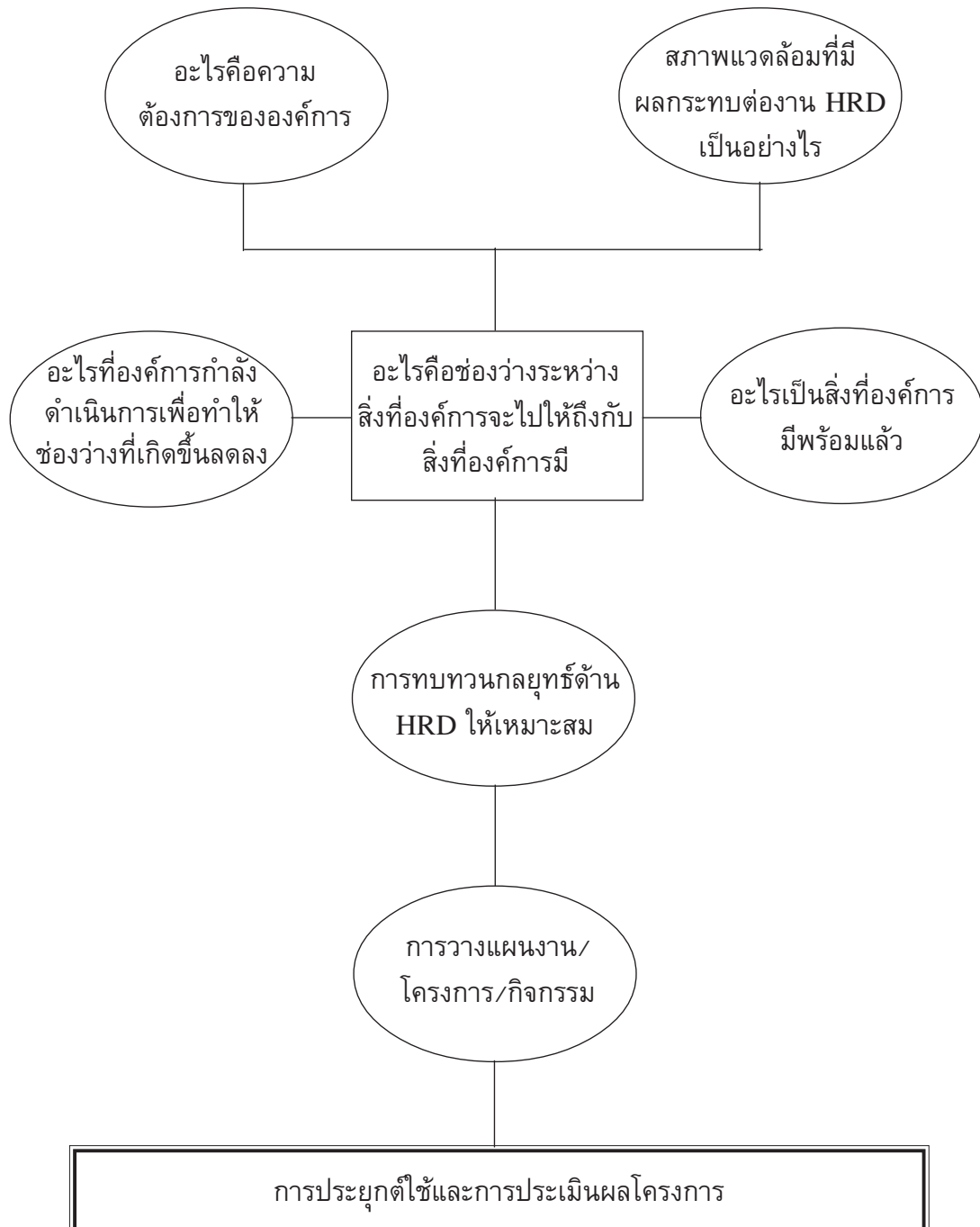
การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์ด้าน HRD เป็นไปอย่างถูกต้องและตรงตาม

¹ โครงการบัณฑิตศึกษา หลักสูตรนานาชาติ สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา อําเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี p_arporn11@yahoo.com



ความต้องการของผู้บริหารระดับสูงสุด
ผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ และพนักงาน
ผู้เขียนจึงขอนำเสนอโมเดลการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดในการวางแผน
บริหารทรัพยากรมนุษย์ของ David Hussey
(2002) ดังนี้



ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ด้าน HRD ที่เหมาะสม นั่นก็คือ การตอบคำถามว่า อะไรคือความต้องการขององค์กร สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่องาน HRD เป็นอย่างไร อะไรเป็นสิ่งที่องค์กรมีพร้อมแล้ว อะไรเป็นสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการเพื่อให้ช่องว่างที่เกิดขึ้นลดลง และอะไรคือช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์กรจะไปให้ถึงกับสิ่งที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันในแต่ละประเด็นคำถามเหล่านี้จะเป็นการจุดประกายให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญในแต่ละข้อคำถาม ดังต่อไปนี้

อะไรคือความต้องการขององค์กร ข้อมูลที่สำคัญคือวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายระดับองค์กร ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ระดับองค์กร และนโยบายคุณภาพเป็นอย่างไร ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถรวบรวมข้อมูลดังกล่าวนี้ได้จากการเข้าร่วมประชุมระดับบริหาร การประชุมกับผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ

สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่องาน HRD เป็นอย่างไร กลยุทธ์ด้าน HRD ที่สมบูรณ์แบบจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการวิเคราะห์ S-W-O-T ที่มีผลต่องาน HRD นั่นก็คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในได้แก่ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ว่าปัจจัยภายในที่เป็นอยู่ภายในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อะไรคือจุดแข็ง และจุดอ่อน รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกได้แก่ โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม

(Threat) ถือว่าเป็นการวิเคราะห์หาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้าน HRD ให้เหมาะสม

อะไรเป็นสิ่งที่องค์กรมีพร้อมแล้ว เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลว่าระบบที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระบบใดบ้างที่องค์กรได้ดำเนินการไปแล้ว ระบบงานนั้นเป็นอย่างไร สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และสามารถช่วยทำให้องค์กร หน่วยงาน และพนักงานบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่

อะไรเป็นสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการ เพื่อให้ช่องว่างที่เกิดขึ้นลดลง เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใดบ้างที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อตอบสนองและสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร หัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งระบบงานสามารถทำให้เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ และปัจจัยใดที่เป็นสาเหตุต่อการนำระบบงานด้าน HRD มาใช้ไม่ประสบผลสำเร็จ

อะไรคือช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์กรจะไปให้ถึงกับสิ่งที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถระบุได้ว่าระบบงานด้าน HRD ใดบ้างที่ควรถูกนำมาใช้แต่ยังไม่สามารถทำให้เป้าหมายองค์กรที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์กรควรจะนำระบบงานด้าน HRD มาใช้เพื่อช่วยทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จบ้าง ตัวอย่างเช่น :

อะไรคือความต้องการขององค์กร
เช่น ต้องการเป็นที่หนึ่งในธุรกิจน้ำมัน
ในเขตภูมิภาคเอเชียอาคเนย์

สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่องาน HRD เป็นอย่างไร เช่น ทีมงาน HRD มีความรู้ ความสามารถ (จุดแข็ง) ทีมงาน HRD มีน้อย (ประมาณ 2 คน - จุดอ่อน) ผู้บริหารระดับสูง สนับสนุนงบประมาณด้าน HRD (โอกาส) และผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ เน้นเรื่องงานมากกว่าเรื่องคน (ภาวะคุกคาม)

อะไรเป็นสิ่งที่องค์กรมีพร้อมแล้ว
เช่น ปัจจุบันองค์กรมีการจัดทำใบกำหนด
หน้าที่งาน (Job Description : JD) โดย
เชิญบริษัทที่ปรึกษามาช่วยทำโครงการ
ดังกล่าวนี้

อะไรเป็นสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการ
เพื่อให้ช่องว่างที่เกิดขึ้นลดลง เช่น
องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการฝึก
อบบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ
(Training Road Map) เนื่องจากเท่าที่
ผ่านมาการจัดฝึกอบรมไม่ถูกกระทำอย่าง
ต่อเนื่อง จัดทำเป็นแผนเฉพาะการ เน้นการ
จัดฝึกอบรมตามความต้องการของผู้บริหาร
ในแต่ละช่วงเวลา

อะไรคือช่องว่างระหว่างสิ่งที่ต้องการ
จะไปถึงกับสิ่งที่ต้องการมีอยู่ในปัจจุบัน
เช่น องค์กรควรเริ่มต้นจัดทำขีดความสามารถ
(Competency) ของตำแหน่งงานก่อน เพื่อ
นำมาใช้จัดทำผังการฝึกอบรมบุคลากร
ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ด้าน HRD - กลยุทธ์ด้าน
HRD ที่เหมาะสมในปี 25xx คือ การจัดทำ
Training Road Map โดยเริ่มต้นจากการ
จัดทำ Competency ของตำแหน่งงานก่อน
ซึ่งสามารถใช้ข้อมูลจาก JD ประกอบในการ
หา Job Competency โดยจ้างบริษัทที่
ปรึกษาช่วยจัดทำโครงการดังกล่าวนี้ขึ้น
เนื่องจากนัก HRD มีจำนวนไม่มากนัก โดย
มุ่งเน้นการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้ตรง
กันของกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับแนวคิด Training
Road Map และ Competency

ดังนั้นการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้าน
HRD จำเป็นจะต้องศึกษาและวิเคราะห์
ข้อมูลที่สำคัญก่อน เพื่อให้การกำหนดแผน
กลยุทธ์ด้าน HRD สามารถตอบโจทย์ที่
ท้าทายขององค์กรให้ตรงจุดตรงประเด็น
มากที่สุด





๒ ปัจจัยระวางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ ด้าน HRD

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์¹

จากประสบการณ์ของผู้เขียนที่สัมผัสกับงานด้านการพัฒนาบุคลากรมาโดยตลอดพบว่ามืองค์กรอยู่หลายแห่งที่กำลังประสบปัญหาว่า โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นนั้นไม่ทำให้พนักงานปรับปรุงการทำงานของตนเอง ประสิทธิภาพการทำงานไม่ได้เพิ่มขึ้นเท่าที่ควร

สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นมีอยู่ 2 เรื่องด้วยกัน ประการแรกพนักงานไม่สนใจ ไม่ใส่ใจที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ปัญหาดังกล่าวนี้นี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากพนักงานโดยตรง และประการที่สองคือ แผนการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดขึ้นขาดความชัดเจน ไม่สามารถตอบสนองต่อ

เป้าหมายหลักของพนักงาน หน่วยงาน และองค์กรได้

การที่พนักงานไม่ใส่ใจในการพัฒนาตนเองนั้น สามารถแก้ไขได้จากการมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน จะเห็นได้ว่าความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับสองเรื่องหลักๆ คือ ระบบ (System) และบุคลากร (People) พบว่าหากองค์กรมีบุคลากรที่ดี มีคุณภาพ เป็นพนักงานที่มีฝีมือการทำงานที่ดีมาก แต่องค์กรไม่มีระบบการพัฒนา และจูงใจพนักงานเหล่านั้น ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือ ความรู้สึกเบื่อหน่าย ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน และไม่สนใจที่จะเรียนรู้และสร้างผลงานให้เกิดขึ้น

¹ โครงการบัณฑิตศึกษา หลักสูตรนานาชาติ สาขาการพัฒนาศักยภาพคนสู่สมรรถนะมหาวิทยาลัยบูรพา
p_arporn11@yahoo.com



ระบบการพัฒนาศักยภาพจึงมีความสำคัญในการส่งเสริม ผลักดัน และกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีความสุข ปรารถนาที่จะอุทิศตนทำงานให้กับองค์กร จะเห็นได้ว่าระบบที่ดีย่อมเกิดขึ้นจากการมีแผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพที่มีการวางแผนไว้อย่างชัดเจน และพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการพัฒนาศักยภาพในองค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จนั้น มักจะเกิดขึ้นจากระบบนั้นขาดการวางแผนกลยุทธ์ด้านพัฒนาศักยภาพและจากสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้องค์กรหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าวประสบความสำเร็จ ผู้เขียนขอเสนอข้อพึงระวังในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพ ดังต่อไปนี้

จงอย่าสักว่ามีแผนกลยุทธ์เท่านั้น

กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพที่กำหนดขึ้นขององค์กรหลายแห่งสักแต่ว่ามีขาดการวิเคราะห์เชื่อมโยงถึงความต้องการที่แท้จริงขององค์กร นักพัฒนาศักยภาพไม่สามารถให้คำตอบได้ว่าแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถตอบโจทย์หรือความต้องการขององค์กรได้อย่างไร จึงทำให้กลยุทธ์ขององค์กรเดินไปคนละทิศทางกับกลยุทธ์การพัฒนาพนักงาน และเมื่อแผนกลยุทธ์ธุรกิจไปทางหนึ่ง แผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพไปอีกทางหนึ่ง จึงทำให้ผู้บริหารระดับสูงสุดมองว่ากลยุทธ์การ

พัฒนาพนักงานไม่สามารถช่วยและส่งเสริมให้พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ และด้วยเหตุนี้ทำให้ CEO ขององค์กรหลายแห่งไม่ส่งเสริม สนับสนุนต่อโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพที่ถูกกำหนดขึ้น กลับมองว่าโครงการดังกล่าวเป็นการลงทุนโดยใช่เหตุ ซึ่งทำให้โครงการหรือกิจกรรมเหล่านั้นไม่ได้รับการพิจารณาอนุมัติงบประมาณค่าใช้จ่ายจาก CEO

จงอย่าทำขึ้นจากข้อมูลที่จำกัด

กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้น อาจเกิดขึ้นจากการมีข้อมูลที่ไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ และประมวลผล นักพัฒนาศักยภาพขาดความเข้าใจที่แท้จริงถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร เนื่องจากมีโอกาสเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูงไม่มากนัก หรือไม่พยายามที่จะมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจอย่างแท้จริง ข้อมูลที่ไม่เพียงพอจึงเป็นเหตุให้การประมวลผลข้อมูลผิดพลาด การกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร ดังนั้นแผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งที่นักพัฒนาศักยภาพจะต้องค้นหาความต้องการและเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ด้วยการมีส่วนร่วมในการประชุมกับผู้บริหารระดับสูง การแสวงหาโอกาสที่จะพูดคุยกับผู้บริหาร



ของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสอบถามถึงความต้องการของผู้บริหารเหล่านั้น

จงอย่าทำขึ้นหากทีมงานไม่มีความพร้อม

แผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ประสบความสำเร็จ อาจเกิดขึ้นจากนักพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นทีมงานในการนำแผนกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติขาดความรู้ความเข้าใจถึงโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้นมาเพื่อรองรับต่อแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรนั้น จึงทำให้ทีมงานเหล่านั้นไม่สามารถเป็นที่ปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง หรือให้คำตอบที่ชัดเจนแก่ผู้บริหารและพนักงานได้ดีเท่าที่ควร และเมื่อพนักงานขาดความเข้าใจถึงหลักการ แนวคิด ประโยชน์ และบทบาทที่จะต้องรับผิดชอบในโครงการและกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดขึ้น การให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือจากกลุ่มคนเหล่านี้อาจจะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นก่อนที่จะกำหนดโครงการหรือกิจกรรมใดๆ ทีมงานจะต้องมั่นใจก่อนว่าตนเองมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ ดีพอสมควร และพร้อมที่จะให้ข้อมูล และตอบข้อซักถามต่างๆ ที่ได้รับจากพนักงานในระดับต่างๆ

จงอย่าทำขึ้นโดยขาดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน

เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจนนั้นเป็นเสมือนเครื่องมือช่วยตรวจสอบถึงประสิทธิภาพการทำงานของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น และบ่อยครั้งที่นักพัฒนา

บุคลากรที่มีหน้าที่กำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาพนักงานในองค์กรไม่สามารถตอบได้ว่า อะไรคือตัวชี้วัดผลงานที่เกิดขึ้นของแผนกลยุทธ์เหล่านั้น พวกเขาเหล่านั้นมักจะวัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรจากจำนวนของโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้นมาว่าเป็นไปตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ งบประมาณค่าใช้จ่ายเป็นไปตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ หรือระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเป็นอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ตัวชี้วัดผลงานดังกล่าวนี้ไม่สามารถตอบใจหายได้ว่าพนักงานในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น จะเห็นได้ว่าการมีเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลงานที่ไม่ชัดเจน ย่อมทำให้ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ขาดความเชื่อมั่นถึงประสิทธิภาพของแผนงานนั้นๆ ดังนั้นคำถามที่ทำนายสำหรับนักพัฒนาบุคลากรจะต้องพยายามค้นหาคำตอบก็คือ อะไรควรจะเป็นตัวชี้วัดผลงานที่แท้จริงของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร พบว่าตัวชี้วัดผลงานที่แท้จริง นั่นคือ ความสำเร็จของงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

สรุปว่าแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่ดีนั้นมิใช่สักแต่จะขอให้มีแผนกลยุทธ์ขึ้นมา โดยไม่มีการค้นหาข้อมูลที่แท้จริง ทีมงานขาดความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงการไม่มีเป้าหมายในการพัฒนาและการมีตัวชี้วัดผลงานที่แท้จริงที่สามารถบ่งบอกได้ถึงประสิทธิภาพของแผนกลยุทธ์นั้น



66 แผนกลยุทธ์ในการบริหารคน ต้องออก สตาร์ทก่อนแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง¹

“ถ้าเราอยากกินทุเรียนในวันนี้ เรา
จะมาเริ่มปลูกทุเรียนในวันนี้ คงไม่มี
โอกาสได้กินแน่ๆ” มีทางเดียวคือต้องไป
ซื้อมากินแทนแต่ของบางอย่างหาซื้อยากมาก
ของบางอย่างอาจจะหาซื้อไม่ได้ยกเว้นเรา
ต้องทำขึ้นมาเอง

เช่นเดียวกันกับการบริหารคนใน
องค์กร คงไม่มีองค์กรไหนสามารถพัฒนา
คนให้เป็นคนเก่ง เป็นคนดีขึ้นมาได้ภายใน
วันเดียวหรือปีเดียวการพัฒนาคนต้องใช้เวลา
เช่นเดียวกับการปลูกทุเรียน ปัญหาสำคัญที่
เกิดขึ้นกับองค์กรต่างๆ คือ แผนกลยุทธ์ใน
การพัฒนาบุคลากรมักจะเกิดขึ้นและดำเนิน

การไปพร้อมๆ กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
เช่น

- เริ่มสร้างจิตสำนึกของพนักงาน
ด้านสิ่งแวดล้อมพร้อมๆ กับการจัดทำระบบ
เอกสารพร้อมๆ กับการขอการรับรองระบบฯ
พุดง่าย ๆ คือเริ่มสร้างจิตสำนึกคนในปีที่
ต้องขอการรับรองนั่นเอง
- เริ่มพัฒนาทักษะด้านภาษาของ
บุคลากรในปีที่องค์กรกำลังขยายสาขาไป
ต่างประเทศ
- เริ่มดำเนินการแผนการสร้าง
วัฒนธรรมองค์กรหลังจากที่มีการรวมกิจการ
กันแล้ว

¹ กรรมการผู้จัดการบริษัท พีเพิล แวลูว์ จำกัด วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



- เริ่มจัดทำระบบการสืบทอดทายาทในปีที่ผู้ดำรงตำแหน่ง (หัวหน้า) เกษียณอายุ ฯลฯ จะเห็นว่าเมื่อเป็นเช่นนี้ ปัญหาที่จะเกิดขึ้นคือ คนไม่พร้อมรับกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพราะแผนกลยุทธ์องค์กรแต่ละปีนั้นจะต้องสามารถวัดผลได้ชัดเจนเห็นเป็นรูปธรรมแต่การพัฒนาคนนั้นอาจจะเห็นผลการพัฒนาได้ไม่ชัดเจนหรือเห็นได้ยาก ทำให้การพัฒนาคนในปีเดียวกันกับที่แผนกลยุทธ์ขององค์กรต้องการนั้นไม่สัมพันธ์กัน จากตัวอย่าง เช่น ถ้าแผนกลยุทธ์ขององค์กรต้องการขยายสาขาออกไปต่างประเทศในปลายปีนี้ และแผนการพัฒนาทักษะด้านภาษาของบุคลากรก็เพิ่งเริ่มดำเนินการในช่วงต้นปีนี้ คงจะเป็นไปได้ยากที่ผลของการพัฒนาทักษะด้านภาษาจะรองรับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อป้องกันปัญหาการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร จึงขอแนะนำแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

- วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ระยะปานกลาง และระยะยาวขององค์กร องค์กรหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจะนำเอาแผนกลยุทธ์ทั้งระยะปานกลางและระยะยาวขององค์กรมาศึกษาวิเคราะห์ดูว่าเป้าหมายในแต่ละเรื่องขององค์กรนั้นมีส่วนไหนบ้างที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร อาจจะเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับการวิเคราะห์ก็ให้ถามว่าการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายในเรื่องนั้นๆ บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้อง

ตรงไหนอย่างไร เช่น เป้าหมายเรื่อง การเป็นบริษัทภิบาล บุคลากรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ บุคลากรจะต้องตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่โปร่งใส ฯลฯ

- นำแผนกลยุทธ์ขององค์กรมา กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคน เมื่อทราบแล้วว่าคนจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการนำเอาผลการวิเคราะห์มากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร เช่น เราจะพัฒนาบุคลากรโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมเราจะพัฒนาบุคลากรโดยเชื่อมโยงกับผลตอบแทน เราจะพัฒนาบุคลากรโดยอาศัยเทคโนโลยี เราจะพัฒนาบุคลากรทั้งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและเรื่องส่วนตัวอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรนี้จะเป็เครื่องรับประกันว่าถ้าเราพัฒนาบุคลากรอย่างนี้ จะช่วยการันตีว่าผลของการพัฒนาจะช่วยสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรได้แน่ๆ

- วิเคราะห์ระยะเวลาที่จะเห็นผลของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่อง ประเด็นสำคัญที่ไม่ควรมองข้ามคือ การวิเคราะห์และประเมินระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากรในเรื่องนั้นๆ ว่าต้องใช้เวลานานแค่ไหนจึงจะเห็นผล และที่สำคัญผลของการพัฒนาบุคลากรนั้น จะต้องเกิดขึ้นก่อนหรือพร้อมๆ กับเป้าหมายขององค์กร เช่น การพัฒนาทักษะที่หลากหลายของช่าง (Multi-Skills) จะต้องใช้เวลาอย่างน้อย

2 ปี การพัฒนาทักษะด้านภาษาต้องใช้เวลาอย่างน้อย 2 ปี การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน อาจจะต้องใช้เวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี เป็นต้น

- **จัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร** เมื่อเราทราบแล้วว่าเป้าหมายขององค์กรในแต่ละปีข้างหน้าเป็นอย่างไร ทราบแล้วว่าการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรตรงไหน อย่างไร และทราบแล้วว่าการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องนั้นต้องใช้เวลานานแค่ไหนจึงจะพอเห็นผลได้ ขั้นตอนสุดท้ายคือการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรในระยะปานกลางและระยะยาวโดยแผนการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องดำเนินการให้เสร็จก่อนเป้าหมายขององค์กรจะเริ่มต้น พุดง่าย ๆ คือถ้าเราจะแข่งฟุตบอลเราคงจะต้องเตรียมทำสนามให้เสร็จก่อนที่นักฟุตบอลจะลงสนาม

- **ทบทวนแผนกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรทุกปี** เนื่องจากแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น แผนการพัฒนาบุคลากรก็ต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ

แผนกลยุทธ์ขององค์กรด้วย และถ้าเป็นไปได้ ทุกๆ ปีน่าจะมีการทบทวนแผนการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ เพราะบางครั้งองค์กรวิ่งเป้าหมาย เข้ามาเร็วขึ้น บางครั้งอาจจะขยายเวลาของเป้าหมายออกไป **หน้าที่ของการพัฒนาบุคลากรคือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและที่สำคัญคือ การพัฒนาบุคลากรจะต้องออกสตาร์ทก่อนเป้าหมายขององค์กรเสมอ** เพราะมิฉะนั้นการพัฒนาบุคลากรจะเป็นเพียงเครื่องประดับเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น ดูดีแต่ไม่มีผลอะไรต่อเป้าหมายขององค์กรในปีนั้นๆ เพราะกว่าจะรอให้ผลของการพัฒนาคนในปีนั้นๆ ได้ผล เป้าหมายองค์กรก็เปลี่ยนไปทางอื่นเรียบร้อยแล้ว

สรุป

การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่แค่เพียงการดำเนินการจัดกิจกรรม ไม่ใช่แค่เพียงการพัฒนาคนให้ได้ผล แต่ที่สำคัญคือต้องพัฒนาคนให้ได้ผลและผลที่ได้จะต้องไปสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาด้วย





๒ ข้าราชการไทยจะเป็น Knowledge Workers ได้ไหม?: แนวคิดในการสร้าง "ข้าราชการมืออาชีพ" ตามระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่¹

ดร.สุรพงษ์ มาลี²

จากเสียงบ่น...สู่นโยบาย

ท่านคงเคยได้ยินเสียงบ่นหรืออาจจะบ่นเสียเองว่า "เอ๊ะ ทำไมเดี๋ยวนี้ เป็นถึงข้าราชการซี 8 แล้ว ยังต้องพิมพ์งานและถ่ายเอกสารเอง" หรือไม่ก็ "เดี๋ยวนี้มีแต่นาย (ซีสูงๆ ไม่มีลูกน้อง)" เสียงบ่นอย่างนี้ดูเหมือนเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ เพราะบางเรื่องนั้นมีสาเหตุ

มาจากการที่ข้าราชการเติบโตตามกาลเวลาสามารถไต่บันไดความก้าวหน้าจนได้ซีสูงๆ ขณะเดียวกันนโยบายการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐที่มุ่งเน้นการใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ และจำกัดการบรรจุข้าราชการใหม่ ทำให้ข้าราชการ ซีเล็กๆ มีจำนวนน้อย ทุกคนเลยต้องช่วยเหลือตัวเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

¹ บทความนี้จะตีพิมพ์ในวารสารข้าราชการฉบับเดือนพฤษภาคม-มิถุนายน 2550

² เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ทีมนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.



ขณะเดียวกันก็มักจะมีเสียงบ่นจากบรรดาผู้บริหารว่า "ทำไมพวกคุณไม่ค่อยรอบคอบเอาเสียเลย เอกสารแต่ละเรื่องที่ขึ้นมาถึงผม (หรือดิฉัน) จะต้องเจอที่ผิดพลาดทุกที ทั้งๆ ที่ผ่านกันมาตั้งหลายตา หลายระดับ" "ทำไมพวกคุณต้องให้หัวหน้าส่วนราชการอย่างผม ทำหน้าที่เป็นคนตรวจหนังสือซี 12 ด้วย" บางครั้งก็มีการตำหนิด้วย เช่น "แค่เจ้าหน้าที่ไม่มาทำงานคนหนึ่ง รายงานที่ผมขอไว้เลยยังไม่เสร็จ ดิฉันจริงๆ ผมน่าจะตั้งเจ้าหน้าที่คนนั้นเป็น ผอ.กองแทนคุณ" หรือไม่ก็ "หัดทำกันเองซะบ้างสิ จะรอใครล่ะ คอมพิวเตอร์ก็มีกันทุกคน" เสียงบ่นอย่างนี้เองที่สะท้อนว่า**การมีผู้บังคับบัญชาไว้เป็น "ทางผ่าน" ของเรื่องต่างๆ นั้นอาจจะล้าสมัยเสียแล้ว** และวัฒนธรรมที่เน้น "ซีใหญ่มาก่อน ซีเล็กเอาไว้ทีหลัง" หรือ "ยังเด็กอยู่ อาวุโสหน่อยไปหน่อย" ก็คงจะต้องมีการทบทวนกันใหม่ โดยจะต้องยึดความสามารถ (Merit Base) มากกว่าหลักอาวุโสเพราะอยู่นาน (Longivity Base) พุดง่าย ๆ คือต้องไม่เน้น "แก่เพราะกินข้าวเฒ่าเพราะอยู่นาน" อย่างที่สำนวนไทยโบราณว่าไว้

สำนักงาน ก.พ. ได้ยินเสียงบ่นและไม่ได้นิ่งนอนใจที่จะหาทางแก้ไขปัญหา โดยพยายามที่จะแก้ไขปรับปรุง "โครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล" และ "ตัวบทกฎหมายที่เกี่ยวข้อง" รวมทั้งดำเนินการ "พัฒนาตัวบุคคล" ให้สามารถทำงานในสภาพ

ปัญหาที่กำลังเผชิญหน้าอยู่ในปัจจุบันได้ และตระหนักดีว่าการทำงานของข้าราชการในปัจจุบันต่างจากเมื่อก่อนซึ่งเน้นการมีลูกน้องไว้ใช้งานหรือช่วยงานเยอะๆ หรือแม้แต่มีไว้ประดับบารมี ทำให้ระบบราชการเน้น "ปริมาณ" ไม่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่ซับซ้อน ทำให้สมัยหนึ่งระบบราชการถูกโจมตีว่าเป็นองค์กรที่เน้นการใช้แรงงาน หรือ Labour Intensive แต่ในปัจจุบันเกินกว่าร้อยละ 60 ของข้าราชการเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ทำให้ระบบราชการต้องพลิกผันตัวไปเป็นองค์กรของผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพที่ใช้ความรู้ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานหรือ Knowledge Intensive ส่งผลให้ต้องพัฒนากำลังคนให้ปรับเปลี่ยนบทบาทและมีสมรรถนะสำหรับการทำงานอย่างมืออาชีพ หรือมีความเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยใช้องค์ความรู้หรือ Knowledge Workers

และนี่จึงเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ. ได้ปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่ง โดยกำหนดกลุ่ม "ประเภทตำแหน่งวิชาการ" หรือที่เรียกกันติดปากว่า "แท่ง K" นั่นเอง ซึ่งถือว่าข้าราชการในแท่งนี้คือ Knowledge Workers ที่จะต้องมีการพัฒนาระบบและวิธีการทำงาน สมรรถนะ ค่าตอบแทน และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ที่เหมาะสมต่อไป



ข้าราชการไทยจะเป็น Knowledge Workers

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่สังคมได้ปรับเปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจที่เน้นการผลิตไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการบริการและความรู้ (Service /Knowledge Economy) และองค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต่างถือว่า "ความรู้" คือสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งและเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก ทำให้ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า "ความรู้คือหัวใจแห่งความสำเร็จขององค์กร" และแนวคิดตลอดจนเทคนิคเรื่อง "การบริหารจัดการความรู้" (Knowledge Management) จึงแพร่หลายราวดอกเห็ดที่แข่งกันบานในหน้าฝน จนถูกวิจารณ์ว่ากลายเป็นแพ้นั้นการบริหารไปเสียแล้ว แต่ก็ไม้อาจทานกระแสที่เชื่อกันว่า "Knowledge Workers" เป็นพลังสำคัญของระบบเศรษฐกิจสังคมใหม่ได้

ไหนๆ ข้าราชการไทยก็จะเป็น Knowledge Workers กันแล้ว ขณะที่หลายองค์กรและส่วนราชการก็กำลังง่วนกับการจัดการบริหารองค์ความรู้ บทความนี้จะจึงขอเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร Knowledge Workers ทั้งเรื่องจุดกำเนิดและพัฒนาการโดยลำดับ แม้คำว่า "Knowledge Workers" จะได้รับการพูดถึง มีการบรรยายอบรมและสัมมนา จนคำๆ นี้ติดอยู่ที่ริมฝีปากของผู้บริหารจำนวนมาก แต่มีองค์กรเพียงไม่กี่แห่งเท่านั้นที่มีความรู้และเข้าใจว่า

"Knowledge Workers" คือคนกลุ่มใด มีลักษณะอย่างไร และจะมีวิธีการบริหารและพัฒนาคนกลุ่มนี้อย่างไร เหล่านี้คือคำถามที่บทความนี้มุ่งแสวงหาคำตอบ

ใครคือ Knowledge Workers

มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า Knowledge Workers หลายท่าน ที่สำคัญที่สุดคือปีเตอร์ เอ็ม ดรักเกอร์ ปรมาจารย์ทางการบริหาร ซึ่งได้เริ่มใช้คำๆ นี้เมื่อ 30 กว่าปีที่แล้ว โดยบอกว่า **Knowledge Workers คือ "กลุ่มคนซึ่งเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร โดยแปลงและประมวลผลข้อมูลให้กลายเป็นข้อมูลข่าวสารใหม่ ซึ่งจะนำไปใช้ในการค้นหาและแก้ปัญหาขององค์กร"** หรือแปลไทยให้เป็นไทยก็คือ **"กลุ่มคนที่ใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลนั่นเอง"** ดังนั้นหากจะถือว่าปีเตอร์ ดรักเกอร์ คือผู้บุกเบิกแนวคิดเรื่อง Knowledge Workers ก็คงจะไม่ผิด

ในหนังสือชื่อ The Practice of Management ที่ปีเตอร์ ดรักเกอร์ เขียนไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1954 ได้พูดถึงแนวโน้มแรงงานในสหรัฐอเมริกาว่ากลุ่มคนที่มีทักษะซึ่งผ่านการฝึกฝนอบรมมาอย่างดี (Skilled and Trained People) จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและแนวความคิดเรื่อง Knowledge Workers ของเขายิ่งเด่นชัดขึ้นเรื่อยๆ ดังที่ปรากฏในหนังสือเล่มต่อๆ มา เช่น หนังสือชื่อ Landmarks of Tomorrow ระบุว่างานที่มีประสิทธิภาพสูงในระบบสังคมเศรษฐกิจ

แต่คำว่า Knowledge Workers นั้น
ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ได้นำมาใช้เป็นครั้งแรกใน
หนังสือชื่อ The Effective Executive ซึ่ง
ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1966 โดยให้ความสำคัญ
กับคนกลุ่มนี้เสมือนว่าเป็นผู้บริหาร เพราะ
เป็นกลุ่มคนที่ทำหน้าที่กระจายความรู้
ในองค์กร ทำให้องค์กรมีขีดความสามารถ
ในการบรรลุเป้าหมายมากขึ้น อีก 3 ปีต่อมา
คือในปี ค.ศ. 1969 เขาได้เขียนหนังสือชื่อ
The Age of Continuity ที่พูดถึงกลุ่มคนที่
ปฏิบัติงานบนฐานของความรู้อย่างชัดเจน
โดยเน้นย้ำประเด็นที่ว่าอุตสาหกรรมใหม่
ในอนาคตจะแตกต่างจากอุตสาหกรรมใน
ปัจจุบัน (คือช่วงที่เขาเขียนหนังสือเล่มนี้)
เพราะจำเป็นต้องใช้พนักงานที่ใช้สมองและ
ความรู้ (Knowledge Workers) มากกว่า
พนักงานที่ใช้แรงงาน (Manual Workers)
รวมทั้งได้ย้ำในหนังสือชื่อ Management
ในปี ค.ศ. 1973 ว่า เรื่องที่สำคัญที่สุดใน
การบริหารกำลังคน คือการบริหารช่วง

นักวิชาการในยุคต่อๆ มา ก็ให้ความสำคัญ
หมายของ Knowledge Workers ไปใน
แนวเดียวกับปีเตอร์ ดรักเกอร์ เช่น W.C.
Miller ซึ่งเป็นผู้ที่สนใจในการพัฒนาทุน
ทางปัญญาในองค์กร ได้กล่าวถึงคนกลุ่มนี้ว่า
"เป็นกลุ่มคนที่ใช้สติปัญญาของตน
(Intellect) ในการแปลงความคิดให้เป็น
ผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการต่างๆ
ในองค์กร"³ ส่วน R.R.Rogoski ซึ่งเป็น
นักวิชาการอีกคนหนึ่ง ที่ให้ความสำคัญต่อ
คุณค่าของ Knowledge Workers ได้กล่าว
ว่า "คนกลุ่มนี้มีความสามารถในการรวบรวม
ประมวล และวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจน
ตัดสินใจเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กร
พวกเขาสร้างความร่วมมือ และสามารถ
ในการทำงานร่วมกับคนอื่นเรียนรู้จากผู้อื่น
พร้อมที่จะเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิด
พลาด ไม่ใช่แค่เพียงแต่จะวิพากษ์
วิจารณ์จับผิดผู้อื่น"⁴ ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้อง
กับของ V. Allee ที่กล่าวว่า Knowledge
Workers นั้น "เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและ
ตระหนักดีว่าความรู้นั้นล้ำมัยได้"⁵

⁵ Allee, V. (1997) Principles of Knowledge Management. Training and Development, November 51(11), pp.71-75



คุณลักษณะของ Knowledge Workers เป็นอย่างไร

ในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้นั้น กำลังคนกลุ่มที่ใช้แรงงานเป็นหลักซึ่งมักจะเรียกว่า Blue Collar Workers และกลุ่มคนที่ทำงานในสำนักงานที่เรียกว่า White Collar Workers กำลังถูกแทนที่ด้วย Knowledge Workers หรือกลุ่มคนที่ทำงานด้วยสมองและความรู้หรือหลายคนเรียกขานคนกลุ่มนี้ว่าเป็น Gold Collar Workers เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1) เป็นคนที่แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่แค่คนที่ทำงานตามหน้าที่ไปเพียงวัน ๆ หนึ่ง

2) เป็นคนที่ใช้สติปัญญาในการทำงานเพื่อดำรงชีพ ไม่ใช่แค่คนที่ใช้ฝีมือแรงงานในการทำงาน

3) เป็นคนซึ่งต้องการความอิสระในการปฏิบัติงานสูง

4) เป็นคนที่ใส่ใจต่อคุณภาพของการตัดสินใจและการใช้วิจารณญาณ ไม่ใช่เน้นแค่การทำงานในหน้าที่ หรือตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้งานมาก ๆ หรือทำให้งานเสร็จไว ๆ

5) เป็นคนที่มีความรู้พื้นฐานที่คนอื่นไม่มีหรือไม่เคยมีใครสร้างขึ้นมาก่อน (คือเป็นคนต้นคิดในการสร้างหรือพัฒนาความรู้) ทำให้คนอื่นเลียนแบบยาก

6) เป็นคนที่มีความสามารถในการแยกแยะ ประมวล วิเคราะห์และวินิจฉัยตัดสินใจข้อมูลข่าวสาร

7) เป็นคนที่ใช้ความรู้และข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความรู้และข้อมูลข่าวสารใหม่ที่มีความลึกซึ้งขึ้นกว่าเดิม

Knowledge Workers มีกี่ประเภท

หากพิจารณาความหมายและคุณลักษณะของ Knowledge Workers ข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าแทบจะทุกคนในองค์กรถือว่าเป็น Knowledge Workers เพราะคนส่วนใหญ่ย่อมใช้ความรู้ไม่มากนักน้อยในการทำงาน แต่เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติ อาจแบ่งผู้ปฏิบัติงานบนฐานความรู้ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหลัก หรือ Core Knowledge Workers เป็นกลุ่มที่มีบทบาทที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการบริหารจัดการความรู้ เช่น การเป็นผู้บริหารด้านข้อมูลและข่าวสารขององค์กร หรือเป็นนักวิเคราะห์ระบบ เป็นต้น และกลุ่ม Knowledge Workers อื่น ๆ (Everyone Else) คือกลุ่มคนที่ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพในการปฏิบัติงานตามบทบาทและความรับผิดชอบต่างๆ

จะบริหารและพัฒนา Knowledge Workers อย่างไร

หัวใจสำคัญของการบริหารกำลังคน คือ การใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมากที่สุด ในยุคอุตสาหกรรมผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าคนงานอาจถือแฟ้มเดินไปตรวจตราการปฏิบัติงาน จับเวลาและความเคลื่อนไหว



ในการทำงาน (Time-and-Motion) เพื่อหาทางปรับปรุงงานและเพิ่มผลิตภาพของแรงงาน (Labour Productivity) แต่ปัจจุบันการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยวิธีการควบคุมเจ้าหน้าที่ให้ทำงานอยู่ตามเวลาที่กำหนดคงจะใช้ไม่ได้ผล เพราะงานในปัจจุบันไม่ใช่งานในโรงงานหรือ อุตสาหกรรมการผลิต อีกต่อไปแล้ว จากการสำรวจเมื่อไม่นานมานี้พบว่า ในสหรัฐอเมริกา เหลืองานอุตสาหกรรมอยู่ไม่ถึงร้อยละ 10 ขณะที่ในอังกฤษเหลืออยู่ไม่เกินร้อยละ 15 เนื่องจากระบบเศรษฐกิจสังคมของประเทศเหล่านั้น ผันตัวไปสู่อุตสาหกรรมบริการ (Service Industry) ทำให้มีคนทำงานเลี้ยงชีพโดยใช้สมองมากกว่าใช้แรงงาน (They are paid for their brain rather than their brawn) ดังนั้น Knowledge Workers จึงเป็นกระดูกสันหลังหรือผู้สร้างความมั่งคั่งให้กับประเทศอย่างแท้จริง

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน : หุ่นส่วน ไม่ใช่ลูกน้อง

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม Knowledge Workers ไม่ใช่เรื่องง่าย และถือว่าเป็นปัญหาทางเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งในยุคนี้ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ เองก็เคยพูดไว้ว่า "บทบาทใหม่ของผู้บริหาร คือการเพิ่มผลิตภาพจากความรู้" (Management's new role is to make knowledge more productive) ดังนั้น

ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารจะใช้วิธีการเดินตรวจงานและการปรับปรุงประสิทธิภาพแบบเดิมๆ ไม่ได้ แต่ก็คงจะปล่อยเฉยให้คนกลุ่มนี้ทำงานไปวันๆ ตามสไตร์ของแต่ละคนไม่ได้เช่นกัน

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ได้ตีพิมพ์บทความในวารสาร Forbes⁶ ในปี 1998 กล่าวถึงกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน (New paradigm) ว่าการที่องค์กรเริ่มมี Knowledge Workers เพิ่มขึ้น ก็จะทำให้จำนวนคนที่เป็ "ลูกน้อง" น้อยลง ไปด้วย แม้แต่ในงานที่อยู่ในระดับชั้นล่างๆ (ซึ่งปกติจะต้องมีการบังคับบัญชา) ก็ตาม ดังนั้นการบริหาร Knowledge Workers จะบริหารแบบ "นายกับลูกน้อง" เห็นจะไม่ได้ผล แต่จะต้องปฏิบัติต่อพวกเขาเยี่ยงหุ้นส่วนในการทำงาน (Associates หรือ Strategic Partners) ว่ากันว่าตามปกติแล้ว เมื่อพ้นระยะเวลาทดลองฝึกหัดงาน Knowledge Workers จะต้องรู้งานของตนเองดีกว่าคนที่เป็นายหรือคนอื่นๆ ในองค์กร กล่าวโดยสรุปหากจะต้องปฏิบัติต่อคนที่เป็ Knowledge Workers เยี่ยงหุ้นส่วน ก็หมายความว่าต้องยอมรับพวกเขาวามีความเท่าเทียมกัน ไม่แบ่งชั้นการบังคับบัญชาให้รุนแรงซับซ้อน

การจูงใจ

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ กล่าวว่า การจะจูงใจ Knowledge Workers ให้ทำงาน

⁶ Drucker, Peter Management's New Paradigms. Forbes 1998, 5 October



อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูง อาจต้องใช้วิธีการเดียวกันกับการจูงใจคนที่ เป็น "อาสาสมัคร" (Volunteers) ที่เน้น ความพึงพอใจในงาน ความท้าทายและ ความสำเร็จของงาน โอกาสในการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมี โครงสร้างองค์กรและระบบงานที่มีความ ยืดหยุ่นสูง การให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและความ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ การมีระบบการประเมิน ติดตามและให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนในการ พัฒนาและนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการแบ่งปันผลกำไรให้กับ Knowledge Workers ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของ องค์กร

การบริหารทรัพยากรบุคคลบน ฐานของการจัดการองค์ความรู้

การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับ กลุ่ม Knowledge Workers นั้นจะต้อง บูรณาการและนำแนวคิดเรื่องการบริหาร ความรู้มาใช้ประกอบด้วย กล่าวคือ ต้องให้ ความสำคัญต่อการสร้าง (Creation) การ ถ่ายทอด (Transfer) การใช้ (Application) และการรักษา (Retention) องค์ความรู้ไว้ ในองค์กร ดังนั้น กระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) เกณฑ์การสรรหา คัดเลือกต้อง เปลี่ยนแปลงไป เช่น ต้องให้ความสำคัญต่อ การทำงานเป็นทีมมากขึ้น

2) การพัฒนาความก้าวหน้าใน อาชีพจะต้องสะท้อนความสำคัญของการ จูงใจและการรักษาองค์ความรู้ไว้ในองค์กร

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะ ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะและ ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

4) การพัฒนาความสมดุลระหว่าง ชีวิตกับการทำงาน โดยเฉพาะกลุ่มพนักงาน ที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว

5) การพัฒนากลุ่มประชาคมผู้ปฏิบัติ (Communities of Practice) ซึ่งมีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาความรู้ในองค์กร และเป็นตัวเชื่อม ประสานระหว่างกลุ่มผู้พัฒนาความรู้และ ผู้ที่นำความรู้ไปใช้

แนวทางการบริหารและพัฒนา Knowledge Workers ในระบบ ราชการไทย

Knowledge Workers กับการ เป็นข้าราชการมืออาชีพ

หากจะให้คำนิยามว่า Knowledge Workers ในระบบราชการไทยหมายถึงใคร ก็คงจะต้องตอบว่า หมายถึงข้าราชการ ทุกคนทุกระดับที่ปฏิบัติงานบนฐานของ ความรู้ เพราะตามที่ได้กล่าวแล้วในตอนต้น ของบทความนี้ว่า ระบบราชการไทยใน ปัจจุบันมีใช้องค์กรที่ปฏิบัติงานโดยคนซึ่ง ไม่มีหรือมีความรู้และทักษะไม่มากอีกต่อไป แต่เป็นระบบราชการของผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ ความรู้และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามหากพิจารณาโดยลักษณะและ



ธรรมชาติของงาน อาจกล่าวได้ว่า ข้าราชการ ในประเภทตำแหน่งวิชาการ หรือใน "แท่ง K" ตามระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ใหม่ มีลักษณะที่เป็น Knowledge Workers มากที่สุด

หากจะพูดให้เข้าใจง่ายที่สุด Knowledge Workers น่าจะหมายถึง "ข้าราชการ มืออาชีพ" ซึ่งในบริบทของระบบราชการไทย คือ "ข้าราชการผู้ซึ่งปฏิบัติงานบนพื้นฐานของ องค์ความรู้ ยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณ และความประพฤติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานอันเป็นเลิศ" กล่าวคือ เป็นบุคคลผู้ที่มีทั้งผลสัมฤทธิ์สูง (High Performing Professionals) และมีคุณธรรม และจริยธรรมสูง (High Moral and Ethical Professional) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็น ทั้งคนเก่ง (คือรู้จริงในงานและรู้แนวทางในการปฏิบัติให้บังเกิดผล) และเป็นคนดีนั่นเอง

แนวทางในการบริหารและ พัฒนาข้าราชการมืออาชีพ

เพื่อให้ข้าราชการได้ปรับเปลี่ยน บทบาทและพัฒนาสมรรถนะไปสู่การเป็น Knowledge Workers หรือการเป็น ข้าราชการมืออาชีพ ควรดำเนินการ ดังนี้

1) กำหนดกรอบสมรรถนะของ การเป็น Knowledge Workers โดยผนวก เข้ากับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) ของสายงานต่างๆ ในกลุ่ม ประเภทตำแหน่งวิชาการตามแนวทางการ จำแนกตำแหน่งใหม่ เพื่อใช้เป็นกรอบ

สำหรับการสรรหา การพัฒนา การสร้าง ความก้าวหน้าและการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2) จัดทำแผนและดำเนินการ พัฒนาข้าราชการให้เป็นมืออาชีพ โดยจะ ต้องมีการประเมินสมรรถนะของข้าราชการ เพื่อหาส่วนต่างระหว่างสมรรถนะที่คาดหวัง และสมรรถนะที่มีอยู่ด้วย (Competency Gap) และต้องเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ

2.1 การพัฒนาข้าราชการก่อนการ ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมืออาชีพ โดยควรมีการจัดตั้ง "สถาบัน พัฒนาความพร้อมในการปฏิบัติงานสำหรับ ข้าราชการแรกบรรจุ" ในลักษณะที่เป็น Civil Service Academy โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ความรู้เกี่ยวกับระบบ กระบวนการ กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ราชการ ค่านิยมหลักของการเป็นข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตลอดจนการปรับ กระบวนทัศน์และการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ เนื้อหาหลักสูตรการพัฒนาจะต้องสะท้อน กรอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติ งานและมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สำหรับข้าราชการมืออาชีพที่จะกำหนดขึ้น ด้วย

2.2 จัดทำแผนที่การพัฒนาความ เป็นมืออาชีพ (Professional Development Roadmap) เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับได้รับ การพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับระดับตำแหน่งที่ดำรงอยู่โดย ส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดจัดทำและ



ดำเนินการพัฒนาข้าราชการตาม "แผนที่การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ" ซึ่งจะต้องสะท้อนกรอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน และมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการมืออาชีพ โดยให้บูรณาการเข้ากับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการที่ส่วนราชการและจังหวัดได้จัดทำขึ้นด้วย โดยอาจใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การส่งไปเข้าหลักสูตรการพัฒนาต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ การสอนงาน (Coaching and Mentoring) การฝึกปฏิบัติงานในงาน (On the Job Training) การไปปฏิบัติงานที่องค์กรอื่น (Secondment) การพัฒนา Mid Career Development หรือรูปแบบอื่นๆ ประกอบกัน

2.3 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เนื่องจากข้าราชการมืออาชีพเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานบนฐานขององค์ความรู้ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ (Creation) การจัดระบบความรู้ การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ (Share and Transfer) การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Application) และการรักษาองค์ความรู้ไว้ในองค์กร (Retention) ทั้งนี้จะต้องส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดจัดทำและดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความรู้สำหรับข้าราชการมืออาชีพ

3) รักษา Knowledge Workers และข้าราชการมืออาชีพไว้ในระบบราชการ (Professional Retention) โดยส่งเสริมให้

ส่วนราชการและจังหวัดจัดทำแผนการบริหารข้าราชการกลุ่มที่มีสมรรถนะและทักษะที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน (Talent Management for Professionals) โดยการหา พัฒนา และ รักษาไว้ซึ่ง Talent ของหน่วยงาน จะมีลักษณะเป็น Competency Based Talent Management ซึ่งต้องสะท้อนกรอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานและมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการมืออาชีพที่จะกำหนดขึ้นด้วย

4) กำหนดเงินเดือนข้าราชการมืออาชีพด้วยระบบค่าตอบแทนใหม่ตามหลัก Broadbanding โดยในขั้นแรกควรมีการแบ่งแยก Bands สำหรับกลุ่มวิชาชีพด้านเทคนิค (Technical) กลุ่มวิชาชีพอื่นๆ (Professional) และกลุ่มนักวิชาการ และเมื่อระบบเข้าที่แล้วจะได้พิจารณาแยก Bands สำหรับกลุ่มสายอาชีพต่างๆ (Occupational Groups) ต่อไป นอกจากนี้จะมีการศึกษาการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะและสมรรถนะ (Skill and Competency Based Pay) และตามผลงาน (Performance Based pay) ด้วย

5) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของข้าราชการมืออาชีพ โดยเปิดโอกาสให้มีการเคลื่อนย้ายทั้งแนวดิ่ง (Upward or Vertical Progression) ในลักษณะที่เป็น การเลื่อนระดับหรือการปฏิบัติงานที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น (Job Enrichment) และแนวระนาบ (Horizontal) เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้เพิ่มพูนความเป็นมืออาชีพผ่านทางระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน



(Rotation) ทั้งภายในและระหว่างส่วนราชการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานที่กว้างขวางขึ้น (Job Enlargement) ตลอดจนช่วยให้เกิดการสะสมองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

6) พัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดยมีความเป็นอิสระในวิชาชีพ (Professional Autonomy) อย่างเต็มที่ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรหรือทีมงานแบบอิสระ (Self Control/Autonomous Team) หรือการจัดระบบงานที่ไม่ต้องอยู่ในสถานที่ทำงานตลอดเวลา รวมทั้งมีกลไกในการติดตามรายงานและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

7) พัฒนาระบบการมอบหมายงาน (Job Assignment) เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้นำความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Professional/Functional Expertise) ไปใช้ในการทำงานซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจหรือเป้าประสงค์ของส่วนราชการ หรือเป็นงานที่ท้าทายซึ่งจะช่วยให้ข้าราชการมีอาชีพได้ปลดปล่อยศักยภาพออกมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8) นำระบบบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้ในการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถวัดและแยกแยะระดับของผลงาน (Differentiating Performance)

ได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานอ้างอิง โดยในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะท้อนกรอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานที่เน้นการนำความรู้ในวิชาชีพมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล และมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการมืออาชีพที่จะกำหนดขึ้นด้วย

บทสรุป : Knowledge Workers กับข้าราชการมืออาชีพ

กระแสของการบริหารความรู้และการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานบนฐานของความรู้ (Knowledge Workers) ทำให้ผู้บริหารตลอดจนนักวิชาชีพด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องหันมาให้ความสำคัญต่อการนำ "ความรู้" มาใช้ให้เกิด "มูลค่าเพิ่ม" ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น รวมทั้งต้องหาแนวทางในการจูงใจพนักงานเพื่อให้พวกเขาเปลี่ยนและนำความรู้และประสบการณ์ที่สะสมในตัว (Implicit/ Tacit Knowledge) ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร (Explicit Knowledge) ซึ่งถือเป็นสิ่งท้าทายสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน เนื่องจากความรู้และผู้ปฏิบัติงานบนฐานของความรู้คือปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ดังนั้น ความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็น Knowledge Workers ในระบบราชการไทย จึงขึ้นอยู่กับระดับของความสำเร็จในการบริหารและพัฒนาข้าราชการให้มีความเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้นนั่นเอง



การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลของกรมที่ดิน

ชลิต อัสวมหาศักดา¹

ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มิติที่ 4 ด้าน การพัฒนาองค์กร สำนักงานก.พ.ร.ได้กำหนด ตัวชี้วัดเลือก 3 ตัว โดยให้ แต่ละส่วน ราชการเลือกทำ 1 ตัว คือ การบริหารจัดการองค์กร (PMQA) การบริหารความเสี่ยง และการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ซึ่งกรมที่ดิน ได้เลือก "ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล" (Individual Scorecard หรือ Internal Performance Agreement : IPA) เป็นตัวชี้วัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในมิตินี้ และกำหนดให้กลุ่มพัฒนาระบบ

บริหาร โดยศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน เป็นเจ้าภาพหลัก เนื่องจากกรมที่ดิน พิจารณาเห็นว่า ตัวชี้วัดนี้จะทำให้ตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานมีความสอดคล้องกับ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมที่ดิน และยังช่วยสนับสนุนให้ยุทธศาสตร์ของกรมที่ดิน ประสบความสำเร็จได้

เมื่อได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าภาพ ตัวชี้วัดนี้ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารก็เริ่มหา ข้อมูลเพราะในขณะนั้นยังมองภาพไม่ออกว่า จะมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร และได้ปรึกษากับผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน (คุณวิไลรัตน์ ช่างประดิษฐ์) ซึ่งท่านทราบว่าสำนักงาน

¹ นักวิชาการที่ดิน 8ว หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน

เศรษฐกิจการคลัง เคยทำเรื่องนี้มาแล้ว จึงได้มีการติดต่อประสานไปขออุทธรณ์ และพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง เพื่อขอคำแนะนำ ซึ่งสำนักงานเศรษฐกิจการคลังได้จ้างบริษัท P.A. เป็นที่ปรึกษา



ต่อมาได้รับทราบจากสำนักงาน ก.พ.ร. ว่า ได้สนับสนุนกระทรวงยุติธรรมให้เป็นหน่วยงานนำร่องในการจัดทำ Individual Scorecard โดยจ้างรองศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์ และคณะจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษา ผู้เขียนจึงติดต่อประสานงานไปยังกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมคุมประพฤติ ซึ่งเป็นหน่วยงานเจ้าภาพ หน่วยหนึ่งของกระทรวงยุติธรรมที่กำลังจัดทำ Individual Scorecard และได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีให้เข้าร่วมรับฟังและรับทราบขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำ Individual Scorecard ของสำนัก/กองภายในกรมคุมประพฤติ ว่ามีรูปแบบการดำเนินงานอย่างไร

หลังจากนั้น ผมได้สอบถามกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย ว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มีหน่วยงานใดในสังกัดกระทรวงมหาดไทยที่ได้เลือกตัวชี้วัดนี้บ้าง ปรากฏว่ากรมการพัฒนาชุมชนได้เลือกตัวชี้วัดนี้ จึงได้ประสานไปยังกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมการพัฒนาชุมชน เพื่อขออุทธรณ์แนวทางซึ่งพบว่ากรมการพัฒนาชุมชนได้จ้างอาจารย์ชายนำ ภาววิมล และคณะจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นที่ปรึกษา

จากการไปดูงานทั้ง 3 แห่ง พบว่าแต่ละแห่งจะมีแนวทางการดำเนินงานไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะแนวทางของรองศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์ จะมีการแปลงวิสัยทัศน์ของระดับกระทรวงลงสู่ระดับกลุ่มภารกิจ แปลงวิสัยทัศน์จากกลุ่มภารกิจลงสู่ระดับกรม แปลงวิสัยทัศน์จากระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กอง แล้วแปลงวิสัยทัศน์ระดับสำนัก/กองลงสู่ระดับบุคคล ซึ่งในระดับสำนัก/กองจะมีกระบวนการประเมินผลโดยเริ่มต้นจากการยืนยันบทบาทหน้าที่ของสำนัก/กอง กำหนดเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ขององค์กร กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ยังไม่ได้มีการประเมิน และกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งการดำเนินการได้ครบทุกสำนัก/กองต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานเป็นระยะเวลามาก

เมื่อได้แนวทางจากการดูงานจากหน่วยงานต่างๆ ดังกล่าวแล้ว เจ้าหน้าที่



วารสารดำรงราชานุภาพ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมที่ดิน ก็ได้
ปรึกษาหารือกัน โดยได้รับคำแนะนำจาก
ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ
กรมที่ดินว่าควรจะนำแนวทางต่างๆ ที่ได้
ศึกษาดูงานมาปรับให้เข้ากับลักษณะงานของ
กรมที่ดิน และให้สามารถปฏิบัติได้ทัน
ภายในกำหนดระยะเวลาปีงบประมาณ 2549
ซึ่งขณะนั้นมีระยะเวลาเหลืออยู่ประมาณ
7-8 เดือน

เนื่องจากการจัดทำคำรับรองฯ ใน
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำนักงาน ก.พ.ร.
ได้กำหนดว่าให้ถ่ายทอดตัวชี้วัดและ
เป้าหมายของระดับองค์กรไปสู่ระดับหน่วย
งานเท่านั้นไม่ต้องไปถึงระดับบุคคล โดยได้
กำหนดความหมายไว้ว่า เป็นความสำเร็จ
ที่ส่วนราชการจัดให้มีระบบประเมินผลการ
ดำเนินงานภายในส่วนราชการ (Internal
Performance Agreement : IPA) โดยให้
แต่ละองค์กรจัดให้มีระบบในการถ่ายทอด
เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดตามพันธกิจ และ
ยุทธศาสตร์ขององค์กรไปยังหน่วยงานที่รับ
ผิดชอบ กำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
และเป้าหมายในระดับหน่วยงาน และจัดทำ
คำรับรองการปฏิบัติราชการ รวมทั้งจัดให้มี
การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
ตามเป้าหมายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนทาง
สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดเป็น 5 ระดับโดย
พิจารณาจากระดับความสำเร็จ (Milestone)
ตามเป้าหมายแต่ละระดับ ซึ่งผู้เขียนและ
ทีมงานได้ดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. มีการกำหนดแนวทางการดำเนิน
การ/แผนงานการประเมินผลภายในกรมที่ดิน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 คือ

1.1 ระหว่างเดือนพฤศจิกายน-
ธันวาคม 2548 ได้ดำเนินการศึกษาแนวทาง
การดำเนินงานเรื่องการถ่ายทอดตัวชี้วัด
เป้าหมาย ระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานที่
สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กรมคุมประพฤติ
และกรมการพัฒนาชุมชน

1.2 เดือนธันวาคม 2548 แต่งตั้ง
คณะทำงานวางระบบประเมินผลหน่วยงาน
ภายในกรมที่ดินระดับสำนัก/กอง



1.3 ระหว่างเดือนธันวาคม 2548
ถึงต้นเดือนกุมภาพันธ์ 2549 ได้จัดประชุม
คณะทำงานฯ เพื่อกำหนดกรอบแนวทาง
และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการของสำนัก/กอง และวางระบบการ
ประเมินผลการปฏิบัติราชการ

1.4 เดือนมกราคม 2549 ตรวจ
สอบวิเคราะห์ห้วงสัปดาห์ พันธกิจ ประเด็น
ยุทธศาสตร์ของกรมที่ดิน และภารกิจหน้าที่
ของสำนัก/กองต่างๆ ภายในกรมที่ดิน
รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ
พ.ศ. 2549 ของหน่วยงาน



1.5 ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม 2549 สำนัก/กองต่างๆ ร่วมกันจัดทำแผนผังยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของแต่ละหน่วยงานภายในกรมที่ดิน โดยกำหนดเป้าประสงค์ ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับสำนัก/กองให้เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมที่ดิน

1.6 ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม 2549 กำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และวางระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินการ การถ่ายทอดเป้าหมายตัวชี้วัดของสำนัก/กอง ให้มีความต่อเนื่องราย 3 เดือน โดยการออกแบบติดตามประเมินผลให้แต่ละสำนัก/กอง เพื่อติดตามจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดเป็นรายเดือน

1.7 เดือนมิถุนายน 2549 จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง กับหัวหน้ากลุ่มภารกิจและอธิบดี

1.8 ประธานจัดให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด และเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ในระดับสำนัก/กอง พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลและสรุปรายงานผลในรอบ 6, 9 และ 12 เดือน

1.9 สำนัก/กอง สรุปประเมินผลตนเอง และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน รวบรวมรายงานผลการประเมินไปยังกองแผนงานภายในเดือนเมษายน, กรกฎาคม, และตุลาคม 2549

1.10 นำข้อมูลการประเมินผลการดำเนินงานในระดับสำนัก/กอง ไปพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลให้กับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสำนัก/กอง โดยเชื่อมโยงกับระบบสร้างแรงจูงใจ

2. มีการยืนยันวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมที่ดินกับหน่วยงานในสังกัด จัดทำ Strategy Map ของแต่ละหน่วยงานในสังกัด โดยกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานให้เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมที่ดิน กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ดังนี้

2.1 กรมที่ดิน มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานวางระบบและประเมินผลหน่วยงานภายในกรมที่ดินระดับสำนัก/กอง ซึ่งประกอบด้วย ที่ปรึกษาด้านประสิทธิภาพกรมที่ดิน เป็นประธาน รองอธิบดี ผู้ตรวจราชการกรม ผู้อำนวยการสำนัก/กอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นคณะทำงาน ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน เป็นคณะทำงานและเลขานุการ และได้มีหนังสือเวียนแจ้งผู้อำนวยการสำนัก/กอง ต่างๆ ทราบ และถือปฏิบัติ โดยคณะทำงานชุดนี้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) กำหนดกรอบและวิธีการในการประเมินผลของกรมที่ดินระดับสำนัก/กอง เพื่อใช้วัดผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ

(2) วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับสำนัก/กอง

(3) วิจารณ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของ กรมที่ดิน และจัดทำแผนผังยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของหน่วยงาน ระดับสำนัก/กอง

(4) กำหนดเกณฑ์การ ประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสำนัก/กอง เชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

(5) ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง และตามที่อธิบดีกรมที่ดินมอบหมาย

2.2 ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ กรมที่ดิน นำยุทธศาสตร์กรมที่ดิน (แผน ปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2548-2551) และ แผนปฏิบัติการกรมที่ดินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มาแจกจ่ายละเอียดลงในตาราง ซึ่งประกอบด้วย หัวข้อประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ตัวชี้วัด เป้าหมายแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม พร้อม ทั้งหน่วยงานรับผิดชอบ และรายละเอียด บทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อเป็น ข้อมูลพื้นฐานให้คณะทำงานวางระบบฯ และ หน่วยงานต่างๆ ได้ทำการทบทวน

2.3 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน และ ผู้แทนกองแผนงาน ได้ศึกษาดูงานการ ถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายของระดับ องค์การ สู่ระดับบุคคลของกรมเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง, กรมคุมประพฤติ กระทรวง ยุติธรรม และกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวง มหาดไทย เพื่อนำองค์ความรู้มาปรับใช้กับ กรมที่ดิน

2.4 คณะทำงานวางระบบ ประเมินผลหน่วยงานภายในกรมที่ดินระดับ สำนัก/กองได้จัดประชุมคณะทำงานฯ รวม 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2548 และครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2549 เพื่อพิจารณากรอบการประเมินผลตัว ชี้วัด กรอบแผนผังยุทธศาสตร์ (Strategy Map) บทบาท หน้าที่ และภารกิจของแต่ละ สำนัก/กอง และกำหนดวิธีการประเมินผล ทั้ง 4 มิติ ดังนี้

(1) มิติด้านประสิทธิผล น้ำหนักร้อยละ 40 โดยมีการวัดผลใน 2 ประเด็น คือ

(1.1) ผลสำเร็จในการ ปฏิบัติงานโครงการ/กิจกรรมตามแผน ปฏิบัติการกรมที่ดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และตามภารกิจ ได้รับมอบหมาย คิดเป็นน้ำหนักร้อยละ 30

(1.2) การมีส่วนร่วม ของสำนัก/กองในแต่ละกลยุทธ์ของแต่ละ ประเด็นยุทธศาสตร์กรมที่ดินที่มีส่วนร่วม รับผิดชอบ คิดเป็นน้ำหนักร้อยละ 10

(2) มิติด้านคุณภาพน้ำหนัก ร้อยละ 20 โดยมีการวัดผลใน 2 ประเด็น คือ

(2.1) ความพึงพอใจ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นน้ำหนักร้อยละ 10

(2.2) ความรวดเร็วใน การปฏิบัติงาน คิดเป็นน้ำหนักร้อยละ 10

(3) มิติด้านประสิทธิภาพ น้ำหนักร้อยละ 20 โดยมีการวัดผลใน 2 ประเด็น คือ

(3.1) งบประมาณของ
สำนัก/กองที่ประหยัดได้ คิดเป็นน้ำหนักร้อยละ 10

(3.2) พลังงานไฟฟ้า
ที่สำนัก/กองลดลงได้ คิดเป็นน้ำหนักร้อยละ 10

(4) มิติด้านการพัฒนา
หน่วยงาน น้ำหนักร้อยละ 20 โดยมีการ
วัดผลใน 2 ประเด็น คือ

(4.1) การดำเนินงาน
ตามโครงการ/กิจกรรมที่มีการริเริ่มสร้างสรรค์
คิดเป็นน้ำหนักร้อยละ 10

(4.2) การพัฒนาและ
ส่งเสริมองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน
คิดเป็นน้ำหนักร้อยละ 10



ที่ประชุมได้กำหนดให้สำนัก/กอง
จัดทำแผนผังยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
ของหน่วยงานส่งให้ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ
กรมที่ดิน ภายในวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2549

2.5 ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ
กรมที่ดิน โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารใน
ฐานะเลขานุการคณะทำงานวางระบบ

ประเมินผลฯ ได้มีหนังสือแจ้งผู้อำนวยการ
สำนัก/กองต่างๆ ให้มอบหมายเจ้าหน้าที่
ผู้รับผิดชอบเข้าร่วมประชุมรับฟังคำชี้แจง
เรื่องการปรับปรุงแก้ไขแผนผังยุทธศาสตร์
ในวันที่ 23 และ 24 มีนาคม 2549 พร้อมทั้ง
ให้ปรับปรุงแผนผังยุทธศาสตร์ตามแบบ
ที่กำหนดและส่งให้ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ
ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2549

2.6 ประสานงานกับกองแผน
งานเพื่อเตรียมการทำคำรับรองการปฏิบัติ
ราชการในระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง
กับรองอธิบดี หัวหน้ากลุ่มภารกิจ และ
อธิบดีกรมที่ดิน

2.7 การจัดพิธีลงนามคำรับรอง
การปฏิบัติราชการของกรมที่ดิน ประจำ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549
ในระดับสำนัก/กอง กับ
หัวหน้ากลุ่มภารกิจ และ
อธิบดี เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน
2549

3. มีระบบในการ
ติดตามผลการดำเนินงาน
ตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย
ตามคำรับรองการปฏิบัติ

ราชการของผู้อำนวยการสำนัก/กอง และมี
การติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
โดยดำเนินการ ดังนี้

3.1 กำหนดให้แต่ละสำนัก/กอง
จัดทำข้อมูลลงในแบบกำหนดสัดส่วนการมี
ส่วนร่วมในการดำเนินงานตามประเด็น
ยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการประจำปี โดย

ให้ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2549 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดสัดส่วนการมีส่วนร่วมของสำนัก/กองต่อไป

3.2 กำหนดแบบจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดในแต่ละมิติ โดยให้แต่ละสำนัก/กองนำไปปรับใช้เพื่อจัดเก็บข้อมูลเป็นรายเดือน

3.3 จัดทำแบบรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละมิติทุกตัวชี้วัด โดยให้สำนัก/กอง รายงานให้ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดินทราบ ตามรอบระยะเวลา ที่กำหนด 2 ครั้ง คือ รอบ 9 เดือน (ภายในวันที่ 20 มิถุนายน 2549) และรอบ 12 เดือน (ภายในวันที่ 20 กันยายน 2549)

3.4 ประสานให้คำแนะนำการดำเนินการตามแบบฟอร์มการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดให้สำนัก/กองต่างๆ จำนวน 3 ครั้ง คือ เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2549 ณ กรมที่ดิน และวันที่ 24 มีนาคม 2549 ณ อาคารวังวัด และทำแผนที่ (ปากเกร็ด) และ กรมที่ดิน

3.5 มีหนังสือเวียนแจ้งให้ทุกสำนัก/กอง ชักซ้อมการจัดเตรียมข้อมูลผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เพื่อการรายงานผลงานในรอบ 9 เดือน และ 12 เดือน

3.6 วิเคราะห์ประมวลข้อมูลการมีส่วนร่วมฯ ในแต่ละกิจกรรม (13 กิจกรรม) ของแต่ละกลยุทธ์ (10 กลยุทธ์) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมที่ดินที่สำนัก/กองจัดส่งมาให้

3.7 ทำการประมวลผลข้อมูลการมีส่วนร่วมการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 แล้วมีหนังสือเวียนแจ้งให้ทุกสำนัก/กองตรวจสอบค่าระดับคะแนน และคะแนนถ่วงน้ำหนักการมีส่วนร่วมของแต่ละสำนัก/กองที่ได้รับแล้วแจ้งให้ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ ทราบภายในวันที่ 7 มิถุนายน 2549 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานของสำนัก/กองในการจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

3.8 สำนัก/กอง จัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ตามแบบรายงานที่กำหนดของรอบ 9 เดือน (ภายในวันที่ 20 มิถุนายน 2549) และส่งให้ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ ทำการวิเคราะห์ประมวลผลการดำเนินงานของแต่ละสำนัก/กอง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี พ.ศ. 2549 ต่อไป

3.9 ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ ได้ทำการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลการปฏิบัติงานของแต่ละสำนัก/กองรอบ 9 เดือนตามแบบรายงานที่กำหนด (8 ตัวชี้วัดย่อย) ซึ่งได้จัดส่งมาให้เพื่อประเมินผลการดำเนินงานผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง

3.10 รายงานสรุปผลคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กองตามตัวชี้วัด 20 (17) ประจําวตรอบ 9 เดือนของแต่ละสำนัก/กองนำเสนอให้ประธานคณะกรรมการวางแผนระบบประเมินผลหน่วยงาน

ภายในกรมที่ดิน ระดับสำนัก/กอง (ที่ปรึกษา
ด้านประสิทธิภาพ กรมที่ดิน) ทราบ

4. มีการประเมินผลการดำเนินงาน
ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายตามคำรับรองการ
ปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
2549 ในระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง โดย
ดำเนินการ ดังนี้

4.1 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพได้แจ้งผลคะแนน
ที่ได้จากการประเมินผลตามตัวชี้วัดของ
แต่ละสำนัก/กอง ให้ผู้บริหารระดับกรม และ
ผู้อำนวยการสำนัก/กอง

ทราบ

4.2 คณะทำงาน
วางระบบประเมินผล
หน่วยงานภายใน กรมที่ดิน
ระดับสำนัก/กองได้จัด
ประชุมคณะทำงานฯ ครั้งที่
2/2549 เมื่อวันที่ 4 กันยายน
2549 เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ
ในการจัดเก็บ ข้อมูล

ผลการดำเนินงาน ของแต่ละสำนัก/กอง
และการใช้ฐานข้อมูลในการรายงานผลการ
ประเมินการปฏิบัติราชการฯ ตามตัวชี้วัด
ของรอบ 12 เดือน ให้เป็นไปในแนวทาง
เดียวกัน ตลอดจนปัญหาข้อขัดข้องในการ
รายงานผลฯ ที่ผ่านมา

4.3 สำนัก/กองจัดเก็บและ
รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตัวชี้วัด ตาม
แบบรายงานที่กำหนดรอบ 12 เดือน และ
ส่งให้ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ ภายในวัน

ที่ 5 ตุลาคม 2549 เพื่อทำการวิเคราะห์ประ
เมินผลการดำเนินงานของแต่ละสำนัก/กอง
และนำผลคะแนนที่ได้จากการดำเนินงานไป
ใช้ประกอบในการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัล
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

4.4 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯได้ทำการวิเคราะห์
ประมวลผลข้อมูลการรายงานผลการปฏิบัติงาน
รอบ 12 เดือน ตามตัวชี้วัดของแต่ละ
สำนัก/กอง ตามแบบรายงานที่กำหนด และ
ผลสรุปการประเมินผลการดำเนินงานใน 4 มิติ
8 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้



มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล มีการ
ประเมินผลใน 2 ประเด็น ดังนี้

(1) ตัวชี้วัดย่อยที่ 1 : ร้อยละของ
ผลสำเร็จในการปฏิบัติการ/โครงการ/กิจกรรม
ตามแผนปฏิบัติการกรมที่ดิน ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2549, ตามคำรับรอง
การปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ
พ.ศ. 2549 และตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็นร้อยละ
ของผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 100

คิดเป็นระดับคะแนน 5 ได้ร้อยละ 90 คิดเป็นระดับคะแนน 4 ได้ร้อยละ 80 คิดเป็นระดับคะแนน 3 ได้ร้อยละ 70 คิดเป็นระดับคะแนน 2 และหากได้ต่ำกว่าร้อยละ 60 คิดเป็นระดับคะแนน 1 พบว่าสำนัก/กองส่วนใหญ่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในช่วงร้อยละ 80 – 100 ของเป้าหมาย ซึ่งสำนัก/กองที่สามารถดำเนินงานได้ครบทุกกิจกรรมตามเป้าหมาย (100%) ได้ค่าคะแนนระดับ 5 มีกองนิติการ กองแผนงาน กองพัสดุ สำนักมาตรฐานทางทะเบียนที่ดิน และศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน สำนักจัดการที่ดินของรัฐ

(2) ตัวชี้วัดย่อยที่ 2 : ร้อยละของการมีส่วนร่วมของสำนัก/กองในแต่ละกลยุทธ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์กรมที่ดิน ที่มีส่วนรับผิดชอบ จะพิจารณาจากกิจกรรมต่างๆ รวม 13 กิจกรรม ซึ่งกำหนดน้ำหนักกิจกรรมหลักร้อยละ 40 และกิจกรรมสนับสนุนรวมกัน ร้อยละ 60 แล้วมีการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมของแต่ละสำนัก/กอง ในกิจกรรมต่างๆ จากสำนัก/กองที่เป็นเจ้าภาพหลักรับผิดชอบในแต่ละกลยุทธ์ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2549 และสำนัก/กองที่มีส่วนสนับสนุน และมีส่วนผลักดันให้การดำเนินงานของกรมที่ดินบรรลุได้ตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ คือ มีส่วนร่วมตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป ได้ระดับคะแนน 5 มีส่วนร่วมร้อยละ 8 ได้ระดับคะแนน 4 มีส่วนร่วมร้อยละ 6 ได้ระดับคะแนน 3 มีส่วนร่วมร้อยละ 4

ได้ระดับคะแนน 2 และหากมีส่วนร่วมร้อยละ 2 หรือต่ำกว่า ได้ระดับคะแนน 1 ซึ่งจากการประเมินผลฯ รวม 22 สำนัก/กอง พบว่าสำนัก/กองที่เป็นเจ้าภาพ 1 กลยุทธ์ จะมีค่าคะแนนระหว่าง 3.0 – 4.0 และสำนัก/กองที่เป็นเจ้าภาพมากกว่า 1 กลยุทธ์ จะมีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 4.5 – 5 เช่น กองนิติการ, สำนักจัดการที่ดินของรัฐ

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพ มีการประเมินผลใน 2 ประเด็น ดังนี้

(3) ตัวชี้วัดย่อยที่ 3 ร้อยละของระดับความพึงพอใจ (ของผู้ที่เกี่ยวข้อง) ในการติดต่อประสานงานและการให้บริการของแต่ละสำนัก/กอง เพื่อสอบถามความพึงพอใจในการติดต่อประสานงานและการให้บริการของสำนัก/กองนั้น โดยแต่ละสำนัก/กองจะต้องทำการวิเคราะห์ก่อนว่า ใครคือผู้มีส่วนได้เสียและเป็น Stake holder แล้วออกแบบสำรวจความพึงพอใจให้ตรงกับภารกิจของแต่ละสำนัก/กอง พร้อมทั้งส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสร็จแล้วนำมาประมวลผลโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ คือ ร้อยละ 80 ได้คะแนนระดับ 5 ร้อยละ 75 ได้คะแนนระดับ 4 ร้อยละ 70 ได้คะแนนระดับ 3 ร้อยละ 65 ได้คะแนนระดับ 2 และต่ำกว่าร้อยละ 60 ได้คะแนนระดับ 1 เช่น ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ ได้ส่งแบบสอบถามความพึงพอใจฯ ให้แก่สำนัก/กองต่างๆ รวม 20 หน่วยงาน จำนวนแบบสอบถามฯ 231 ชุด ผลประเมินความพึงพอใจอยู่ในระดับเกณฑ์

เฉลี่ยที่ 71.24% คิดเป็นค่าคะแนนได้ 3.25 หรือสำนักมาตรฐานและส่งเสริมการรังวัด ส่งแบบสำรวจความพึงพอใจฯ ใน 6 ประเด็น ให้สำนัก/กองต่าง ๆ ภายใน 19 หน่วยงาน จำนวน 161 ชุด ปรากฏว่า มีผลประเมิน ความพึงพอใจฯ คิดเป็นร้อยละ 80 และได้ ค่าคะแนนเป็น 5 หรือการสำรวจความ พึงพอใจที่มีแบบสอบถามฯ มากกว่า 1 แบบ เช่น สำนักมาตรฐานการทะเบียนที่ดิน ได้ส่งแบบสำรวจความพึงพอใจฯ ให้แก่ผู้รับ บริการ ดังนี้

1. สำหรับผู้มาติดต่อขอรับบริการ ณ สำนักงานฯ จำนวน 50 ชุด
2. สำหรับการให้บริการต่อพนักงาน ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 900 ชุด แยกเป็น
 - สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร และสาขา 150 ชุด
 - สำนักงานที่ดินจังหวัด 750 ชุด

ผลประเมินความพึงพอใจฯ คิดได้ ร้อยละ 82.18 ได้ค่าคะแนนระดับ 5 และ จากการประเมินผลความพึงพอใจฯ ของ สำนัก/กองต่าง ๆ ปรากฏว่า สำนัก/กองที่มีผลประเมิน ความ พึง พ อ ใ จ ฯ มากกว่าร้อยละ 80 (คะแนน ระดับ 5) เช่น สำนักงาน เลขาธิการกรม กองการ เจ้าหน้าที่ กองพัสดุ สำนัก ส่งเสริมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ หน่วยตรวจสอบภายใน ฯลฯ

(4) ตัวชี้วัดย่อยที่ 4 : ระดับความ รวดเร็วในการปฏิบัติงาน ได้มีการประชุม คณะทำงานฯ เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2549 เพื่อพิจารณากำหนดการประเมินผลความ รวดเร็วในการปฏิบัติงานจากการส่งรายงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการฯ หรือตามที่ได้รับมอบ หมาย ซึ่งที่ประชุมมีมติให้ใช้วันที่กองแผน งานได้รับรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน ปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลความรวดเร็ว การปฏิบัติงานของสำนัก/กอง เพราะว่าทุก สำนัก/กองจะต้องส่งรายงานให้กองแผนงาน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 5 ระดับ คือ ส่งก่อนกำหนดเวลาได้คะแนน ระดับ 5 ส่งตามกำหนดเวลาได้คะแนนระดับ 4 ส่งช้า 1 วัน ได้คะแนนระดับ 3 ส่งช้า 2 วัน ได้คะแนนระดับ 2 หากส่งช้ากว่า 2 วัน ได้คะแนนระดับ 1 และจากการสรุปผล ระดับความรวดเร็วของการรายงานผลฯ ปรากฏว่า กองฝึกอบรม และศูนย์ส่งเสริม ประสิทธิภาพฯ ได้จัดส่งรายงานผลฯ ให้





วารสารดำรงราชานุภาพ

กองแผนงานก่อนกำหนดเวลาที่กำหนด จึงมีผลคะแนนประเมินได้ระดับ 5

มติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพ มีการประเมินผลใน 2 ประเด็น ดังนี้

(5) ตัวชี้วัดย่อยที่ 5 : ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้เป็นการประเมินผลสำนัก/กองต่างๆ ที่สามารถใช้งบประมาณได้ต่ำกว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรร และยังได้ผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด ซึ่งสำนัก/กองที่มีส่วนทำให้เกิดการประหยัดงบประมาณ จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการประหยัดงบประมาณในภาพรวมของกรมที่ดินและมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองฯ ของตัวชี้วัดที่ 11 (ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้) สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 5 ระดับ คือ ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้ตั้งแต่ร้อยละ 5 ขึ้นไป คิดเป็นระดับคะแนน 5 ประหยัดได้ร้อยละ 4 คิดเป็นระดับคะแนน 4 ประหยัดได้ร้อยละ 3 คิดเป็นระดับคะแนน 3 ประหยัดได้ร้อยละ 2 คิดเป็นระดับคะแนน 2 หากประหยัดได้ร้อยละ 1 คิดเป็นระดับคะแนน 1 และจากการประเมินผลพบว่า สำนัก/กองที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการประหยัดงบประมาณได้ เช่น กองฝึกอบรม กองพัสดุ สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานครฯ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

(6) ตัวชี้วัดย่อยที่ 6 : ร้อยละของพลังงานไฟฟ้าที่ลดลง เป็นการประเมินผลสำนัก/กองต่างๆ ที่สามารถควบคุมปริมาณ

การใช้ไฟฟ้าต่อหน่วยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 แล้วลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณการใช้ไฟฟ้าของปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ คือ ร้อยละของพลังงานไฟฟ้าที่ลดลงตั้งแต่ร้อยละ 15 ขึ้นไป ได้คะแนนระดับ 5 ลดลงร้อยละ 12 ได้คะแนนระดับ 4 ลดลงร้อยละ 9 ได้คะแนนระดับ 3 ลดลงร้อยละ 6 ได้คะแนนระดับ 2 หากลดลงร้อยละ 3 หรือต่ำกว่าได้คะแนนระดับ 1 และจากการประเมินผลปริมาณการใช้ไฟฟ้าของสำนัก/กองที่สามารถควบคุมปริมาณการใช้ไฟฟ้าของปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 แล้วลดลงได้มากกว่าร้อยละ 15 ขึ้นไป มีกองฝึกอบรม สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานครฯ สำนักมาตรฐานการทะเบียน สำนักจัดการที่ดินของรัฐ

มติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาหน่วยงาน มีการประเมินผลใน 2 ประเด็น ดังนี้

(7) ตัวชี้วัดย่อยที่ 7 : ระดับความสำเร็จการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานของสำนัก/กองที่ได้จัดทำขึ้นนอกเหนือจากแผนงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็นระดับขั้นตอนของความสำเร็จ (Milestone) ตามเป้าหมายแต่ละระดับ (5 ระดับ) และจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนัก/กองต่างๆ ตามแบบที่กำหนด สรุปผลการประเมินฯ ได้ ดังนี้



1) สำนัก/กองที่มีผลการดำเนินการโครงการริเริ่มสร้างสรรค์ครบ 5 ขั้นตอน คือ ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ (โครงการจดหมายข่าวราย 2 เดือน) สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร (โครงการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการประทับใจ ประจำปี พ.ศ. 2549) กองฝึกอบรม (โครงการพัฒนาห้องสมุด e-Library) ฯลฯ

2) สำนัก/กองที่มีผลการดำเนินการ/โครงการริเริ่มสร้างสรรค์ไม่ครบ 5 ขั้นตอน คือ สำนักมาตรฐานการทะเบียนที่ดิน (โครงการจัดทำคู่มือการจัดทำคำขอสัญญา บันทึกข้อตกลง และสารบัญญัติทะเบียนเกี่ยวกับการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม) กองนิติการ (โครงการเผยแพร่กฎหมาย เพื่อเสริมสร้างความรู้และวิสัยทัศน์เจ้าหน้าที่กรมที่ดิน) ฯลฯ

3) สำนัก/กองที่ไม่ได้ดำเนินการจัดทำโครงการริเริ่มสร้างสรรค์ คือ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักบริหารการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน) ฯลฯ

(8) ตัวชี้วัดย่อยที่ 8 : ร้อยละการพัฒนาและส่งเสริมองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยหากมีการส่งเสริมองค์ความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานคิดเป็นร้อยละ 85 จะได้คะแนนระดับ 5 ส่งเสริมองค์ความรู้ร้อยละ 80 จะได้คะแนนระดับ 4 ส่งเสริมองค์ความรู้ร้อยละ 75 จะได้คะแนนระดับ 3 ส่งเสริมองค์ความรู้ร้อยละ 70 ได้คะแนนระดับ 2 หากส่งเสริมองค์ความรู้ให้บุคลากรต่ำกว่าร้อยละ 65 จะได้

คะแนนระดับ 1 ซึ่งจากการประมวลผลการดำเนินงานดังกล่าว ปรากฏว่าสำนัก/กองส่วนใหญ่ได้มีการพัฒนา และส่งเสริมองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรในด้านการฝึกอบรม สอนแนะ ฯลฯ และมีผลประเมินอยู่ในเกณฑ์มากกว่า ร้อยละ 85 (ค่าคะแนนที่ได้เป็น 5) เช่น โครงการเพิ่มประสิทธิภาพศูนย์ดำรงธรรม กรมที่ดิน "กระจกชาวดิน" ของสำนักงานเลขานุการกรม โครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาส่งเสริมองค์ความรู้ใหม่ให้แก่บุคลากรของกองแผนงาน, โครงการอบรมเจ้าหน้าที่ "บทบาทของข้าราชการกรมที่ดินในปัจจุบันและอนาคต" ของสำนักส่งเสริมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ ฯลฯ

4.5 ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ ได้รวบรวมข้อมูลจากแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ตามตัวชี้วัดที่ 20 (17) รอบ 12 เดือนของสำนัก/กองต่างๆ รวม 22 หน่วยงานแล้วทำการวิเคราะห์ ประมวลผลนำเสนอประธานคณะทำงานวางระบบประเมินผลหน่วยงานภายในกรมที่ดิน ระดับสำนัก/กอง (ที่ปรึกษาด้านประสิทธิภาพ กรมที่ดิน) ซึ่งค่าคะแนนจากการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ 20 (17) ของคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ ในระดับสำนัก/กอง พบว่ามีค่าคะแนนมากกว่า 3 คะแนน สรุปได้ ดังนี้



การดำเนินการของแต่ละ
สำนัก/กอง นำเสนอให้
ประธานคณะทำงานวาง
ระบบประเมินผลหน่วยงาน
ภายในกรมที่ดิน ระดับ
สำนัก/กอง (ที่ปรึกษา
ด้านประสิทธิภาพกรม
ที่ดิน) ทราบ และพิจารณา
เพื่อจะได้แจ้งสำนัก/กอง
ต่างๆ ทราบต่อไป

(1) สำนัก/กองที่มีระดับค่า
คะแนนอยู่ระหว่าง 3 - 3.5 มี กองคลัง,
กองการเจ้าหน้าที่, สำนักบริหารการแปลง
สินทรัพย์เป็นทุน, สำนักงานตรวจราชการฯลฯ

(2) สำนัก/กองที่มีระดับค่า
คะแนนระหว่าง 3.51 - 4.0 มี สำนักงาน
เลขานุการกรม, กองการพิมพ์, กองนิติการ,
สำนักงานคณะกรรมการชั่งรังวัดเอกชน,
สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ, หน่วย
ตรวจสอบภายใน ฯลฯ

(3) สำนัก/กองที่มีระดับค่า
คะแนนระหว่าง 4.01 - 4.5 มี กองแผนงาน,
กองฝึกอบรม, กองพัสดุ, สำนักงานที่ดิน
กรุงเทพมหานคร, สำนักมาตรฐานและ
ส่งเสริมการรังวัด, ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ
กรมที่ดิน ฯลฯ

(4.6) ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ
ได้มีบันทึก ที่ มท 0519/1808 ลงวันที่ 24
ตุลาคม 2549 รายงานผลการดำเนินงาน
ตามตัวชี้วัดที่ 20 (17) รอบ 12 เดือน โดย
สรุปผลคะแนนที่ได้จากการประเมินผล

5. มีการนำผลการประเมินการ
ดำเนินงานในระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง
ไปเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ
(Motivation) โดยดำเนินการ ดังนี้

5.1 ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ
ได้มีหนังสือแจ้งเวียนให้ทุกสำนัก/กอง ทราบ
ถึงหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรสิ่งจูงใจ โดย
จะนำผลคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการ
ปฏิบัติราชการฯ ตามตัวชี้วัดที่ 20 (17) ของ
แต่ละสำนัก/กอง ไปเชื่อมโยงกับระบบสร้าง
แรงจูงใจ โดยจะใช้เป็นส่วนหนึ่งในการ
ประกอบการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัล
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 หากผล
คะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติราชการฯ
ของสำนัก/กองใด มีค่าคะแนนต่ำกว่าระดับ
3 คะแนน จะไม่มีสิทธิได้รับการพิจารณา
จัดสรรเงินรางวัลประจำปี งบประมาณ พ.ศ.
2549 ในส่วนนั้น

5.2 ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ
ได้มีบันทึก ส่งประกาศคณะทำงานวาง
ระบบประเมินผลหน่วยงานภายในกรมที่ดิน



ระดับสำนัก/กอง เรื่องผลคะแนนการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ ของแต่ละสำนัก/กอง เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งประกอบการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เวียนแจ้งให้สำนัก/กองต่างๆ ทราบ

จากการตรวจติดตามผล (Site Visit) ของผู้แทนบริษัททริส และผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2550 ได้มีการซักถามรายละเอียดวิธีการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดว่าดำเนินการอย่างไร โดยกรมที่ดินไม่ได้จ้างที่ปรึกษา ผู้เขียนได้ชี้แจงให้ผู้แทนบริษัททริสและผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. ทราบถึงขั้นตอนการเตรียมงานการติดตามงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนวิธีการวิเคราะห์และประมวลผล แล้วนำไปเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ ดังรายละเอียดตามขั้นตอนที่ 1 ถึง 5 ซึ่งก็เป็นที่พอใจของผู้ตรวจสอบ และหวังว่าคงจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจในบทความนี้ไม่มากนัก





กาารส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคล : จังหวัดพิษณุโลก

พิพัฒน์ วงศาโรจน์¹



เศรษฐกิจพอเพียง โดยให้การ
รับราชการมีความเป็นมืออาชีพ
ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ
สามารถดำรงชีพอย่างพอเพียง
มีมโน สัจจิต ตลอดจนมี
สมรรถนะ ชีดความสามารถใน
การบริการประชาชนตาม

นโยบายรัฐบาลที่แถลงต่อสภา
นิติบัญญัติ เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2549 ข้อ
1.7 "มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลและ
การจัดองค์กรภาครัฐ ให้สอดคล้องกับ
ทิศทางการนำพาประเทศไปสู่การพัฒนาที่
ยั่งยืน สังคมมีความเข้มแข็งและประชาชนมี
ความสุขด้วยการดำรงชีพตามปรัชญาของ

แนวทางพระราชทาน "เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา"

เพื่อดำเนินการเป็นไปตามนโยบาย
ของรัฐบาล จังหวัดพิษณุโลก ได้ตระหนัก
และเห็นความสำคัญของ "บุคคล" ที่เป็น
ปัจจัยการบริหารที่สำคัญที่สุด ได้ให้การ
สนับสนุนส่งเสริมทั้งเชิงวิชาการงบประมาณ
และอื่นๆ ที่จะทำให้การบริหารทรัพยากร

¹ ผู้ว่าราชการจังหวัดพิษณุโลก

บุคคลของจังหวัด ส่งผลต่อการทำงานของข้าราชการ ให้ทำงานอย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเรื่องของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เป็นวาระแห่งชาติของรัฐบาล ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ที่ในที่สุดแล้ว ให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน



มติการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคล

จังหวัดพิษณุโลก ต้องการที่จะเห็น "ข้าราชการ" ของจังหวัดพิษณุโลก ในฐานะที่ต่างก็เป็นข้าราชการบริพารในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ได้ร่วมกันเป็นพลังแผ่นดิน แสดงความจงรักภักดี และสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ ตามรอยเบื้องพระยุคลบาท สนองพระราชปณิธานในพระปฐมบรมราชโองการ "เราจะปกครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์

สุขแห่งมหาชนชาวสยาม" โดยเฉพาะปี 2550 นี้ เป็นปีมหามงคลวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมพรรษา 80 พรรษา โดยส่งเสริมการดำเนินงาน และปฏิบัติตนเป็นต้นแบบหลายประการ อาทิ

ส่วนที่ 1 : การส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดสถานที่ทำงานของกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานจังหวัด ซึ่งจังหวัดได้เห็นความสำคัญของกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานจังหวัด ในฐานะที่จะต้องทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในระดับจังหวัด ในการประสานการดำเนินงาน กับส่วนราชการ/หน่วยงานในจังหวัด และหน่วยงานส่วนกลาง เช่น สำนักงาน ก.พ. เป็นต้น ทั้งนี้ที่ได้มีการจัดตั้งกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล และได้รับการจัดอัตรากำลังเพื่อปฏิบัติงาน เมื่อช่วงปลายเดือนกุมภาพันธ์ 2549 ได้จัดหาห้องทำงาน และอนุมัติงบประมาณในการพัฒนา ปรับปรุงห้องทำงาน พร้อมทั้งจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีต่างๆ และเอกสารคู่มือในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ รวมทั้งให้มีการจ้างลูกจ้างชั่วคราวเพื่อช่วยปฏิบัติงานอีกส่วนหนึ่งด้วย เนื่องจากภารกิจของกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลมีขอบเขตที่กว้างและมีปริมาณมาก แต่มีเจ้าหน้าที่ที่เป็นข้าราชการเพียง 2 คน และพนักงานราชการอีก 2 คน เท่านั้น



2. การติดอาวุธทางปัญญา จังหวัดเห็นว่าการสร้างความรู้ความเข้าใจก่อนการลงมือปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพื่อให้การทำงานสามารถไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน จึงมีการติดอาวุธทางปัญญา ให้องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อปลูกจิตสำนึกและสร้างความตระหนักในการปฏิบัติราชการ ครองตน ครองคน และครองงาน ให้เป็นไปตามวาระแห่งชาติ ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ และปฏิบัติตามนโยบาย 4ป ของรัฐบาล ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ คือ โปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด ประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น



2.1 ให้ส่วนราชการ/หน่วยงานในจังหวัด ที่จะจัดให้มีโครงการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้บรรจุเรื่องที่เป็นวาระแห่งชาติไว้ในหลักสูตร อย่างน้อยหลักสูตรละ 1 ชั่วโมง

2.2 กล่าวสวดแทรก เน้นย้ำ ในการเปิดการประชุม/สัมมนา และเปิดงานพิธีต่างๆ ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานทั้งภาคราชการและภาคเอกชน เชิญผู้ว่าราชการจังหวัดไปเปิด

2.3 เน้นย้ำ ในการประชุมหัวหน้าส่วนราชการของจังหวัดประจำเดือน เพื่อให้ระดับหัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานที่สังกัดราชการบริหารส่วนกลางส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ทั้งพลเรือน ตำรวจ และทหารได้นำไปปฏิบัติ และให้สวดสวดดูแลกำกับเจ้าหน้าที่ในสังกัดให้ถือปฏิบัติด้วย

2.4 สนทนาออกอากาศทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ในรายการวิทยุ "บ้านเมืองน่าอยู่" หรือรายการ "ผู้ว่าราชการจังหวัดพบประชาชน" ในวันพุธ เพื่อให้ส่งไปถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

และประชาชนในหมู่บ้าน / ชุมชน เนื่องจากรายการนี้มีระบบเสียงตามสาย และระบบหอกระจายข่าวรองรับ ซึ่งได้รับหนังสือและไปรษณียบัตร แสดงความขอบคุณและชมเชยจากประชาชนเป็นระยะๆ

2.5 จัดทำเป็นบทความเผยแพร่ใน "พิษณุโลกสารบูรณาการ" ทุกเดือน

2.6 เปิดดูรับเรื่องราวร้องทุกข์ ร้องเรียนกรณีทุจริตคอร์รัปชัน ที่หน้าบ้านพักผู้ว่าราชการจังหวัด ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด สำนักงานจังหวัด ศาลากลางจังหวัด ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดเคลื่อนที่ การออกอากาศรายการวิทยุ "บ้านเมืองน่าอยู่" หรือ "ผู้ว่าราชการจังหวัดพบประชาชน" และหน้าห้องทำงานกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานจังหวัด ชั้น 2 ศาลากลางจังหวัดพิษณุโลก

3. กระตุ้นจิตสำนึกด้วยพระบรมราโชวาท และพระบรมฉายาสาทิสลักษณ์ เพื่อเป็นการกระตุ้นและตอกย้ำจิตสำนึกของข้าราชการ และให้ข้าราชการในฐานะข้าราชการบริพาร ทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความจงรักภักดี โดยตามรอยเบื้องพระยุคลบาท ได้ให้อัญเชิญพระบรมราโชวาท และพระบรมฉายาสาทิสลักษณ์ขนาดใหญ่ ไปติดตั้งที่บริเวณห้องทำงานกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ศาลากลางจังหวัดพิษณุโลก



3.1 พระบรมราโชวาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว คือ "...ในบ้านเมืองมีทั้งคนดีและคนไม่ดี ไม่มีใครจะทำให้ทุกคนเป็นคนดีได้ทั้งหมด การทำให้บ้านเมืองมีความปรกติสุขเรียบร้อย จึงมิใช่การทำให้ทุกคนเป็นคนดี หากแต่อยู่ที่การส่งเสริมคนดี ให้คนดีได้ปกครองบ้านเมือง และควบคุมคนไม่ดี ไม่ให้มีอำนาจ ไม่ให้ก่อความเดือดร้อนวุ่นวายได้..."

3.2 พระบรมฉายาสาทิสลักษณ์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ทรงงานอย่างตรากตรำพระวรกาย พระเสโทหลังไหลหยดใต้พระนาสิก

4. การใช้ประโยชน์จาก Output และ Outcome ที่แสดงให้เห็นความตั้งใจ และเอาใจใส่ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและยุทธศาสตร์ "อยู่ดีมีสุขจังหวัด" ที่จังหวัดพิษณุโลกได้รับเกียรติจากรัฐบาลให้เป็น 1 ใน 2 จังหวัดนำร่อง ทั้งการดำเนินโครงการ การเบิกจ่ายงบประมาณ ผลการประเมินตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด และการดำเนินงานอื่นๆ มาใช้ประกอบในการพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานและเจ้าหน้าที่

5. ให้ความร่วมมือสนับสนุนสำนักงาน ก.พ. เช่น

5.1 การจัดตั้งสำนักงาน ก.พ. เครือข่ายภูมิภาค ได้ให้การสนับสนุนในการดำเนินการจัดตั้งสำนักงาน ก.พ. เครือข่าย

ภูมิภาค ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
ทั้งการบริการและการประสานการดำเนินงาน
กับส่วนราชการ/หน่วยงาน และจังหวัดต่าง ๆ

5.2 การจัดการสอบแข่งขันเพื่อ
บรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ภาคความรู้ความ
สามารถทั่วไป (ภาค ก.) ได้จัดบุคลากรเข้า
ร่วมเป็นกรรมการ และประสานการดำเนินงาน
กับส่วนราชการ/หน่วยงานในจังหวัด
ทั้งที่สังกัดราชการบริหารส่วนกลาง ส่วน
ภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชน
และภาคประชาชน รองรับผู้เข้าสอบแข่งขัน
ภายใต้ภาพลักษณ์ยุทธศาสตร์การพัฒนา
จังหวัดพิษณุโลกให้เป็นเมืองบริการ และ
เมืองปลอดภัย ในด้านการคมนาคมขนส่ง
ทางเครื่องบิน รถยนต์ และรถไฟ ทั้งระหว่าง
จังหวัดและภายในจังหวัด ด้านสถานที่พัก
โรงแรมต่างๆ ด้านการคุ้มครองผู้บริโภคใน
เรื่องของอาหาร/เครื่องดื่มและยา ด้านการ
ทะเบียนและบัตรประชาชนในลักษณะ One
Stop Service การอำนวยความสะดวกด้าน
การจราจร การรักษาความสงบเรียบร้อยและ
การรักษาความปลอดภัย การประชาสัมพันธ์
การสอบในทุก ๆ มิติและทุกสื่อในพื้นที่เป็นต้น

5.3 การจัดการฝึกอบรมผู้บริหาร
ระดับกลางเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัด
ที่เป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างสำนักงาน ก.พ.
กับกระทรวงมหาดไทย รวมทั้งการประเมิน
สมรรถนะ ในกลุ่มเป้าหมาย คือ หัวหน้า
ส่วนราชการ/หน่วยงานในจังหวัด ทั้งสังกัด
ราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และ
ส่วนท้องถิ่น

5.4 การเผยแพร่ภารกิจ ข้อมูล
ต่างๆ ของสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน
ก.พ. เครือข่ายภูมิภาค โดยมอบหมายให้
ประชาสัมพันธ์ จังหวัดเผยแพร่ตามสื่อต่างๆ
ให้จัดหางานจังหวัดประกาศที่บอร์ด
ประชาสัมพันธ์จัดหางาน รวมทั้งบอร์ด
ประชาสัมพันธ์ของกลุ่มบริหารทรัพยากร
บุคคล สำนักงานจังหวัด และเผยแพร่ใน
รายการวิทยุ "บ้านเมืองน่าอยู่" หรือ "ผู้ว่า
ราชการจังหวัดพบประชาชน" ตลอดจนใน
website ของจังหวัดที่ [www : Phitsanulok.go.th](http://www.Phitsanulok.go.th)
เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาและผู้หางานทำ
ได้ใช้ประโยชน์ เช่น

1. การรับสมัครงานของ
ส่วนราชการ/หน่วยงานทั้งของภาคราชการ
และภาคเอกชน รวมทั้งสถาบัน/สถานศึกษา
ที่ขอความร่วมมือ เช่น รับสมัครพนักงาน
ราชการ หรือครูอัตราจ้าง หรือลูกจ้างชั่วคราว
 เป็นต้น

2. การรับสมัครสอบ
คัดเลือกเพื่อรับทุนการศึกษา การศึกษาต่อ
ระดับปริญญาโท ทั้งภายในประเทศและต่าง
ประเทศสำหรับนักเรียน นักศึกษาข้าราชการ
ทั้งของสำนักงาน ก.พ. และมหาวิทยาลัย
ของรัฐเช่นสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม หรือ
สวนดุสิต เป็นต้น

5.5 การให้คำปรึกษา ให้คำ
แนะนำ และข้อเสนอ ด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลกับส่วนราชการ/หน่วยงาน
ทั้งให้คำแนะนำปรึกษาแก่ส่วนราชการ/หน่วยงาน

โดยตรง และโดยร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาล เป็นต้น

5.6 การสร้างเสริมสุขภาพกาย เพื่อให้ข้าราชการที่มีความเครียดจากการทำงานได้ออกกำลังกายเพื่อสร้างเสริมสุขภาพ จึงได้กำหนดให้มีการขี่รถจักรยานยนต์ออกกำลังกายไปตามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ โดยมีผลพลอยได้ คือ ทำให้ข้าราชการมีความสามัคคี เป็นการเยี่ยมเยียนประชาชน และบำรุงขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ ในทุกวันพุธ



5.7 การสร้างเสริมสุขภาพใจ เพื่อให้ข้าราชการมีจิตใจที่เข้มแข็งในทุกๆ มิติ จึงได้จัดให้มีการดำเนินโครงการท่องเที่ยวธรรม 9 วัดขึ้น โดยเชิญชวนข้าราชการทุกระดับและประชาชน เข้าร่วมโครงการซึ่งได้มีการดำเนินการทุกปี

ส่วนที่ 2 : การบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

จังหวัดพิษณุโลก เห็นว่าภาวะเศรษฐกิจและการครองชีพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือนของข้าราชการ แม้รัฐบาลจะได้พยายามปรับอัตราเงินให้แล้วก็ตาม และด้วยความเชื่อมั่นในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานให้คนไทยได้นำไปประพฤติปฏิบัติในการดำเนินชีวิต จึงได้ดำเนินการดังนี้

1. การให้องค์ความรู้ในลักษณะของ KM (Knowledge Management) เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น

1.1 การกล่าวสดแทรกเน้นย้ำในการเปิดการประชุม/สัมมนา และเปิดงานพิธีต่างๆ ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานทั้งภาคราชการและภาคเอกชนเชิญผู้ว่าราชการจังหวัดไปเปิด

1.2 การเน้นย้ำในการประชุมหัวหน้าส่วนราชการของจังหวัดประจำเดือน เพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงาน ทั้งที่สังกัดราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น ทั้งพลเรือน ตำรวจ และทหาร ได้นำไปปฏิบัติ และให้สอดส่องดูแล กำชับเจ้าหน้าที่ในสังกัดให้ถือปฏิบัติร่วมกันด้วย

1.3 การนำไปสนทนาออกอากาศทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในรายการวิทยุ "บ้านเมืองน่าอยู่"

หรือรายการ "ผู้ว่าราชการจังหวัดพบประชาชน" ในวันพุธ

1.4 จัดทำเป็นบทความเผยแพร่ใน "พิษณุโลกสารบูรณาการ" ทุกเดือน

2. การกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติ และขอความร่วมมือ เช่น

2.1 การจัดการประชุมต่างๆ ขอให้เป็นไปด้วยความประหยัด เช่น การประชุมหัวหน้าส่วนราชการของจังหวัด ประจำเดือน จะจัดอาหารกลางวันรับประทานร่วมกัน นอกจากเพื่อความประหยัดแล้ว ยังเป็นความสนทนาค้นคว้า และสร้างความรู้จัก สามัคคี ด้วย

2.2 การยึดหลัก 4 ป. อย่างเคร่งครัด

2.3 ช่างงานเทศกาลต่างๆ ขอให้ชื่อของไทย กินของไทย และใช้ของไทย โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ชุมชน หรือสินค้า OTOP เป็นต้น

2.4 การจัดงานเลี้ยงในโอกาสต่างๆ ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานจัดขึ้น ขอให้เป็นไปด้วยความประหยัด และเท่าที่จำเป็น

2.5 น้อมนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ไปใช้ในการดำเนินชีวิตทั้งส่วนตน และครอบครัว โดยขอให้ประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่างให้กับประชาชน

3. การใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ด้วยการทำเป็นตัวอย่าง เช่น

3.1 การใช้ชีวิตที่ไม่ฟุ้งเฟ้อ ฟุ่มเฟือย

3.2 การไม่ดื่มสุรา เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ จนเกินจำเป็น

3.3 การไม่สูบบุหรี่ ไม่เล่นการพนัน

3.4 การรับประทานอาหารในร้านอาหารที่ไม่ต้องหรูหราเกินจำเป็น

3.5 รับประทานอาหารกลางวันภายในห้องทำงานเป็นบางมื้อ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3.6 การเดินทางไปศึกษาดูงานตามโครงการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัด กำหนดให้ศึกษาดูงานในประเทศ และเดินทางด้วยความประหยัดโดยผสมผสานระหว่างการเดินทางด้วยพาหนะรถยนต์บัสและเครื่องบิน เป็นต้น

มิติการบริหารตามหลัก HR Scorecard ประกอบด้วย

มิติที่ 1 : ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ได้ดำเนินการ ดังนี้

1. จังหวัดร่วมกับกระทรวงมหาดไทย และสำนักงาน ก.พ. ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการ ภายใต้โครงการ "พัฒนาผู้บริหารระดับกลางเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัด"

2. จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีโครงการย่อย 8 หลักสูตร เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์จังหวัด การประเมินผลตามตัว

ชีวิตของจังหวัด เช่น โครงการพัฒนาบุคลากรตามตัวชีวิต "ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ" และ "ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ" เป็นต้น

มติที่ 2 : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ดำเนินการ ดังนี้

1. มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลของจังหวัด โดยส่วนหนึ่งใช้โปรแกรม DPIS 3 และอีกส่วนหนึ่งได้ว่าจ้างมหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินการด้านระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านบุคคล

2. จัดทำและพัฒนา website ของหน่วยงานทั้งในระดับจังหวัด อำเภอ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเชื่อมโยงกับเครือข่าย website ของจังหวัดที่มีอยู่ทั้งทาง internet [http:// Phitsanulok.go.th](http://Phitsanulok.go.th) หรือทาง www.pitloknet เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารรวมทั้งปรับปรุงฐานข้อมูลด้วย

3. ส่งข้อมูลข่าวสารให้ส่วนราชการ/หน่วยงานทาง e-mail เพื่อความรวดเร็วในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

มติที่ 3 : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ดำเนินการ ดังนี้

1. พัฒนาระบบการ มาตรการ และกลวิธีในการดำเนินงานตามมาตรการการค้นหาและระดมคลังสมอง (Think Tank) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิภาคประชาชน เป็นคณะทำงานที่ปรึกษาของภาคราชการและภาคประชาชน

2. จัดกิจกรรมยกย่องให้รางวัลเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์สุจริต

3. มีการประกวดหน่วยงานที่มีภาพลักษณ์การบริการดีเด่นแห่งปี



4. มีแผนจัดการองค์ความรู้ให้บุคลากร เพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

มติที่ 4 : ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ดำเนินการ ดังนี้

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากลับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการพลเรือน และค่าจ้างของลูกจ้างประจำในจังหวัด เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และเป็นไปด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม

2. มีการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดแบบบูรณาการและราชการอิสระอาต ระหว่างจังหวัดในเขตภาคเหนือตอนล่าง สำนักงาน ก.พ. และมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

มิติที่ 5 : คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงานได้ดำเนินการดังนี้

1. ส่งเสริมและพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน มีการมอบใบประกาศเกียรติคุณให้กับสถานที่ราชการ/หน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์ตามโครงการบ้านเมืองน่าอยู่
2. ส่งเสริมให้มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการครองตน ครองคน และครองงาน ด้วยกระบวนการจัดการองค์ความรู้
3. จัดทำและดำเนินโครงการปฏิบัติธรรมเฉลิมพระเกียรติ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการและเจ้าหน้าที่
4. จัดสร้างและพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยเฉพาะในส่วนของกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานจังหวัด ในฐานะหน่วยประสานการดำเนินงานด้านบุคลากรของทุกส่วนราชการ/หน่วยงานในจังหวัด เพื่อนำไปเป็นต้นแบบการจัดกระบวนการทำงาน
5. ส่งเสริมจัดเวทีพบปะหารือ (สภาคาแฟ) ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานเดือนละ 2 ครั้ง

มิติที่ 6 : การนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ประชาสัมพันธ์ข่าวสารงานบุคคล/ตำแหน่งงานว่างลงใน website ของจังหวัด

2. จัดทำ webboard ของกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อแสดงความคิดเห็นในการพัฒนางานด้านบุคคลของแต่ละหน่วยงาน

สรุป

ทั้งหมดเป็นเพียงบางส่วนของจังหวัดพิษณุโลก ตั้งใจและพยายามที่จะส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ที่เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาลที่จะสนองพระราชดำริสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเพื่อตามรอยเบื้องพระยุคลบาทสนองพระราชปณิธานในพระปฐมบรมราชโองการ "เราจะปกครองแผ่นดินโดยธรรมเพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม" โดยเฉพาะปี 2550 นี้ เป็นปีมหามงคลวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมพรรษา 80 พรรษา ที่ข้าราชการในจังหวัดพิษณุโลกจะต้องร่วมกันเป็นพลังแผ่นดินนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลอย่างจริงจังเพื่อบรรลุเป้าหมายสุดท้ายคือความพึงพอใจของประชาชนเป็นสำคัญทำให้**มูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา คัดเลือกจังหวัดพิษณุโลกให้เป็นจังหวัดส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคลดีเด่น ประจำปี 2550** และเข้ารับมอบโล่เกียรติยศจาก พลตำรวจเอก เภา สารสิน ประธานในพิธี เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2550 ณ ห้องประชุมจินดา ณ สงขลา อาคารศูนย์สัมมนา สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

ความสำเร็จเกิดขึ้นจากความร่วมมือ
ร่วมแรงร่วมใจของรองผู้ว่าราชการจังหวัด
หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ทีมงานทุกกลุ่ม/
ฝ่ายในสำนักงานจังหวัดพิษณุโลก หัวหน้า
ส่วนราชการ/หน่วยงาน ภาคเอกชน และ
ภาคประชาชนในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยการ

สนับสนุนของผู้บังคับบัญชาระดับสูงของ
กระทรวงมหาดไทย สำนัก/กองใน
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย
สำนักงาน ก.พ. และกระทรวง/กรมต่างๆ ซึ่ง
จังหวัดพิษณุโลกต้องขอขอบพระคุณเป็น
อย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้





นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Innovation)

อำนาจ วัตจินดา¹

นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก innovare ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา โดยความหมายของนวัตกรรมนั้นเริ่มต้นในเชิงเศรษฐศาสตร์คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม สำหรับการพัฒนาแนวคิดด้าน

นวัตกรรมนั้นได้เริ่มต้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 จากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์โดยเน้นไปที่การสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก ด้วยเหตุนี้เองแนวคิดด้านนวัตกรรมจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประดิษฐ์คิดค้น (invention) ในประเด็นที่ว่า การประดิษฐ์คิดค้นเป็นการค้นพบสิ่งใหม่โดยยังไม่มีผู้ใดคิดค้น หรือค้นพบมาก่อน นั่นเอง

¹ ผู้อำนวยการสถาบัน AA HR-Solution วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร
vatjinda@yahoo.com

สรุปความหมายของนวัตกรรม คือ ความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนา ดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรม มาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดี มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม

ลักษณะของนวัตกรรม

1. นวัตกรรมใหม่อย่างสิ้นเชิง

หมายถึง ขบวนการเสนอสิ่งใหม่ ที่ใหม่อย่างแท้จริง สู่สังคม โดยการ เปลี่ยนแปลงค่านิยม (Values) ความเชื่อ (belief) เดิมของสังคม อย่างสิ้นเชิง ตัวอย่าง เช่น ระบบเครือข่าย Internet ซึ่งจัดว่าเป็น นวัตกรรมหนึ่งในยุคโลกข้อมูลข่าวสาร โดย ทำให้ค่านิยมเดิมที่เชื่อว่า โลกข้อมูลข่าวสาร จำกัดอยู่ในวงเฉพาะ ทั้งในด้านเวลา และ สถานที่นั้น เปลี่ยนไป เปิดโอกาสให้ ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลไร้ขีดจำกัด ทั้งใน ด้านของเวลา และระยะทาง การเปลี่ยนแปลง ในครั้งนี้ ทำให้ระบบคุณค่าของข้อมูลข่าวสาร เปลี่ยนแปลงไป บางคนเชื่อว่า Internet จะเข้ามาแทนที่ระบบการส่งข้อมูลข่าวสาร ในระบบเดิม อย่างสิ้นเชิงในไม่ช้า อาทิเช่น ระบบไปรษณีย์

2. นวัตกรรม ที่มีลักษณะค่อยเป็น ค่อยไป

เป็นขบวนการการค้นพบ (discover) หรือ คิดค้นสิ่งใหม่ (invent) โดยการประยุกต์ ใช้แนวคิดใหม่ (new idea) หรือ ความรู้ใหม่

(new knowledge) ที่มีลักษณะต่อเนื่อง ไม่สิ้นสุด โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ หรือความรู้ใหม่ของมนุษย์ และการค้นพบ เทคนิค (technique) หรือ เทคโนโลยี (technology) ใหม่ นวัตกรรมที่มีลักษณะ ค่อยเป็นค่อยไป จึงมีลักษณะของการสะสม การเรียนรู้ (cumulative learning) อยู่ใน บริบทของสังคมหนึ่ง ในปัจจุบันสังคมได้ เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เพราะผลของ ขบวนการโลกาภิวัตน์ ทำให้สังคมมีลักษณะ ไร้ขอบเขต (borderless) เป็นสังคมของชาว โลกที่มีความหลากหลายทางด้านสังคม วัฒนธรรมและการเมือง ส่งผลให้นวัตกรรม มีแนวโน้มที่จะเป็น ขบวนการค้นพบใหม่ อย่างต่อเนื่องในระดับนานาชาติ มากกว่าที่จะเป็นนวัตกรรมใหม่โดยสิ้นเชิง สำหรับ สังคมหนึ่งๆ

นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Innovation)

เมื่อกล่าวถึงการฝึกอบรม (Training) หลายคนคงนึกถึงห้องประชุมสี่เหลี่ยม มีโต๊ะ เรียง มีเอกสารประกอบการฝึกอบรม และ ที่สำคัญวิทยากร (Trainer) ที่มาถ่ายทอด ความรู้ในหัวข้อที่ฝึกอบรม นั่นคือ บรรยายการฝึกอบรมที่พวกเราคงคุ้นเคย กัน แต่ในความเป็นจริงแล้ว การฝึกอบรม และพัฒนานั้นควรจะมีรูปแบบใหม่ๆ ซึ่ง แตกต่างจากเดิม ไม่จำกัดเฉพาะการ ฝึกอบรมในห้องเรียนเพียงอย่างเดียวซึ่งจะ ส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาความรู้



ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้หากนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาปรับใช้ ในการออกแบบกระบวนการหรือวิธีการจะ เพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้จากการสำรวจ ของนิตยสารฝึกอบรม (Training Magazine) ของสหรัฐอเมริกาพบว่า มีนวัตกรรมการฝึกอบรมสมัยใหม่ (Training Innovation) ที่น่าสนใจและสามารถสร้างให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ และสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนวัตกรรมการฝึกอบรม มี 6 ประการดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

ถ้าเรามองย้อนกลับมาที่องค์กรที่เราอยู่ จะเห็นว่ามีเพื่อนร่วมงานของเราที่ทำงานมานานกว่าเราหรือพร้อมๆกับเรา น้องใหม่ที่เพิ่งเข้ามาหรือแม้กระทั่งตัวเราเองก็ตาม แต่ละคนมีการสะสมความรู้ ประสบการณ์ ทั้งจากที่องค์กรจัดฝึกอบรมให้ หรือเรียนรู้ จากการปฏิบัติงานจริง (Learning by doing) ซึ่งเรียกว่า ความรู้ภายใน (Tacit Knowledge) ซึ่งถ้านำมาแลกเปลี่ยนกันโดยผ่าน กระบวนการที่เรียกว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) จะทำให้ได้ความรู้ ที่เรียกว่า ความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) คือทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถรู้ เข้าใจ เข้าถึง และสามารถนำไปเก็บไว้ในรูป ของเอกสารหรือสารสนเทศอื่นๆ ของ องค์กรซึ่งเรียกว่า คลังความรู้ (Data Warehouse) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็น

ส่วนหนึ่งของแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือ เรียกย่อๆ ว่า KM ที่ได้รับความสนใจอย่างมากในยุค ปัจจุบัน

2. การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal learning)

มีคำกล่าวว่า "การเรียนรู้กับการทำงานเหมือนเหรียญสองด้าน" ซึ่ง หมายความว่า การเรียนรู้และการทำงานคง ต้องเดินไปควบคู่กัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ในการฝึกอบรมคงไม่ใช่การหยุดงาน เพื่อไปเข้าห้องฝึกอบรมและนำเอาความรู้ ในห้องฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน พบว่า ในความเป็นจริงแล้วความรู้ที่ได้จากห้อง ฝึกอบรมอาจจะไม่สามารถนำไปใช้ในการ ทำงานได้ทั้งหมด ดังนั้นการฝึกอบรมที่ ถือว่าดีที่สุดวิธีหนึ่งคือ การฝึกอบรมที่ ควบคู่ไปกับการทำงานจริง (On The job- training) จะเห็นได้ว่าวิธีนี้ได้รับความนิยม มากในประเทศญี่ปุ่น โดยผู้ที่จะมีบทบาท สำคัญในการส่งเสริมวิธีนี้คือหัวหน้างานนั่นเอง

3. การเรียนรู้ตามความต้องการ (real- time learning)

เหตุการณ์ที่พนักงานที่กำลัง ปฏิบัติงานอยู่ เกิดความสงสัยไม่แน่ใจใน วิธีการทำงาน หรือต้องการความรู้เพิ่มเติม อย่างเร่งด่วนในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การทำงาน ทั้งเมื่ออยู่ในที่ทำงาน หรือนอก ที่ทำงานก็ตาม ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงาน ฝึกอบรมคงต้องหาวิธีการตอบสนององ ความ ต้องการดังกล่าว ในรูปของสิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวกเพื่อการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เช่น VDO CD VCD DVD การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (Web-base learning) หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้ผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile Learning) และสุดท้ายอาจต้องมีบุคลากรที่เรียกว่า ที่ปรึกษาการเรียนรู้ (Learning Consultant) ประจำอยู่เพื่อช่วยให้พนักงานเรียนรู้ได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

4. การเรียนรู้บนพื้นฐานของความสามารถ (Competency- Base Learning)

ถ้ามีการตั้งคำถามว่าในองค์กรของเราพนักงานคนใดควรได้รับการฝึกอบรม และจะอบรมในเรื่องใดกันบ้าง นักฝึกอบรมคงตอบเป็นเสียงเดียวกันก็คือ ต้องมีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) ซึ่งถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการฝึกอบรมในองค์กร กล่าวคือต้องมีการวิเคราะห์ว่าใครมีจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานบ้าง หรือมีการปรับเปลี่ยนองค์กรในส่วนการโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง หรือมีการบรรจุพนักงานใหม่ ซึ่งถือว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ตามบางองค์กรกลับใช้วิธีสอบถามพนักงานว่าต้องการฝึกอบรมเรื่องใด พบว่าพนักงานบางคนอยากฝึกอบรมในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานของตนที่เรียกว่า Training Want มากกว่า แต่ในปัจจุบันการฝึกอบรมสมัยใหม่มีการนำแนวคิดเรื่องความสามารถ (Competency) มาใช้เพื่อกำหนดว่าพนักงานแต่ละคนควรมีความ

สามารถในเรื่องใดบ้าง และในแต่ละปีจะมีการประเมินความสามารถ (Competency Assessment) เพื่อหาว่าพนักงานแต่ละคนมีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องใด ที่จะนำไปสู่การฝึกอบรมต่อไป ซึ่งจะทำให้การนำงบประมาณ หรือทรัพยากรขององค์กรไปใช้ได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด

5. การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อการเรียนรู้ (ROI Learning)

ในการนำทรัพยากรขององค์กรไปลงทุนเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ มักต้องมีการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน (Return on Investment) หรือเรียกย่อๆ ว่า ROI ในการฝึกอบรมก็เช่นเดียวกัน มักมีคำถามจากผู้บริหารอยู่เสมอว่าฝึกอบรมไปแล้วได้อะไร หรือคุ้มค่าในการจัดอบรมแต่ละครั้ง ดังนั้นวิธีในการตอบคำถามนี้ในปัจจุบันเริ่มนำแนวคิดเรื่อง ROI มาใช้อธิบายกันอยู่บ้างเพื่อตอบใจത്യว่าองค์กรได้ผลประโยชน์อะไรบ้างในการฝึกอบรมแต่ละครั้งพบว่านักวิชาการหลายท่านเห็นว่า ROI เป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก เพราะการฝึกอบรมแต่ละครั้งอาจไม่ส่งผลประโยชน์ทันทีทันใด จะต้องใช้ระยะเวลา หรือโอกาสที่จะนำไปใช้ก็ได้

6. การเป็นหุ้นส่วนร่วมกับสถาบันการศึกษา (Academic Partnership)

การฝึกอบรมในยุคที่มีองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมาก พบว่าองค์กรแต่ละแห่งจะต้องพยายามตามกระแสของความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ให้ทัน โดยเฉพาะหน่วยงาน



วารสารดำรงราชานุภาพ

ฝึกอบรมต้องรู้ว่าแนวโน้มในอนาคตจะมีองค์ความรู้ หรือเครื่องมือใหม่ๆ อะไรเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งถือว่าเป็นภาระอันหนักยิ่งขององค์กร ดังนั้นแนวโน้มการฝึกอบรมสมัยใหม่ควรมีการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่เป็นแหล่งที่สร้างองค์ความรู้ เช่น การทำวิจัย (Research) เพื่อให้ได้องค์ความรู้มาใช้พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยองค์กรอาจมีการส่งพนักงานเข้าไปฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้นที่ออกแบบร่วมกับสถาบันการศึกษา หรือมีการให้ทุนสถาบันการศึกษาคำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และถ่ายทอดให้กับพนักงานในองค์กรที่ถือได้ว่าเป็นวิธีหนึ่งในการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

นวัตกรรม เป็นความคิดหรือการกระทำในรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร พนักงาน หรือแม้แต่คนทุกคนในสังคม ควรให้ความสนใจและสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอตราบใดที่มนุษย์ยังมีความต้องการในสิ่งใหม่ๆ หรือต้องการพัฒนาสิ่งเก่าให้ดีขึ้น ทั้งนี้โดยเฉพาะด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในยุคใหม่ที่ต้องสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และแสดงบทบาทของความเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์(Strategic Partner) ขององค์กร เพื่อช่วยนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ





การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้าง สมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้ เอาชนะยาเสพติดจังหวัด

กนกกร ปราชญ์นคร¹

ปัญหาและความสำคัญ

ปัญหายาเสพติด รัฐบาลถือว่าเป็นปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบร้ายแรงต่อการพัฒนาประเทศ ต้องใช้กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างองค์กร และกลไกทางสังคมทุกระดับ ซึ่งเป็นปัญหาที่มีองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน 3 ประการ คือ คน ยา และสิ่งแวดล้อม โดยมีความสัมพันธ์สลับซับซ้อนและทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปรากฏการณ์การแพร่ระบาดของยาบ้าที่ระบาดเข้าไปในโรงเรียน ชุมชน และสถานประกอบการ ทำให้การกำหนดมาตรการที่

จะเข้าไปดำเนินการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นนั้นไม่สามารถใช้มาตรการป้องกันยาเสพติดเพียงมาตรการเดียวได้อีกต่อไป จำเป็นต้องมีการประยุกต์ใช้มาตรการ เพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะทั้งป้องกันและแก้ไขไปพร้อมๆ กัน ในการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด จึงมีแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดพื้นที่และกลุ่มประชากรเป้าหมายในการดำเนินงาน เนื่องจากการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดแต่ละพื้นที่ต่างกัน มีการแพร่ระบาดรุนแรงเบาบาง

¹ ปรินุญานพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

และพื้นที่ที่ไม่มีปัญหา ผลสมผสานมาตรการในการดำเนินงานให้สามารถจัดการกับปัญหายาเสพติด ที่มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยการระดมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในพื้นที่ ทั้งภาครัฐบาล ภาคเอกชนและองค์กรพัฒนาเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ต้องกำหนดให้แต่ละหน่วยงานมีบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามความสอดคล้องกับภารกิจปกติของหน่วยงานนั้น ๆ รวมทั้งมุ่งพัฒนาบุคลากรทางด้านความรู้ ทักษะ ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ ทักษะค่านิยมในการปฏิบัติงานด้วยความเสียสละทุ่มเทอย่างเต็มกำลังความสามารถ ดังที่ McClelland ได้กล่าวถึงความสามารถเชิงสมรรถนะ ซึ่งสะท้อนได้จากพฤติกรรมในการทำงาน ที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดได้ และสังเกตเห็นได้ ในกลุ่มของความรู้ ทักษะการพัฒนาข้าราชการอันจะนำไปสู่แนวทางความสำเร็จที่ดีที่สุด คือ การฝึกอบรมด้วยหลักสูตรที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถเสริมสร้างข้าราชการมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ได้

ดังนั้น การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดจังหวัด (ศตส.จ.) ซึ่งเปรียบเสมือนทัพหน้าในการสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนสามารถเป็นกลไกการประสานทุกภาคส่วนในสังคมได้อย่างมีทิศทางและเป้าหมายร่วมกันในการขจัดปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติด และสร้างความเชื่อมั่นแก่

ประชาชนว่ารัฐบาลมีเจตนารมณ์แน่วแน่และจริงจังที่จะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้ปัญหากลับมารุนแรงอีก และการพัฒนาหลักสูตร ยังเป็นกลไกที่สำคัญในการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่ทันสมัย ในสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ปรัชญาหลักสูตร คือ "เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา"

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร "เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ทักษะค่านิยมแห่งการเป็นข้าราชการยุคใหม่ ที่เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา ในการเอาชนะยาเสพติดในระดับพื้นที่อย่างยั่งยืน"

หลักการหลักสูตร

หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดจังหวัด เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะโดยมีหลักการ มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะค่านิยม และคุณธรรมจริยธรรมให้ข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดจังหวัด (ศตส.จ.) ได้รับการพัฒนาที่เหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วิถีคิด วิถีการทำงานสู่การเป็นข้าราชการยุคใหม่ ที่เข้าใจ เข้าถึง และมองเห็นทิศทางการพัฒนา ได้อย่างมีศักยภาพครอบคลุมทุกมิติในการปฏิบัติงานต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดในระดับพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

เป้าหมายหลักสูตร

มุ่งให้เกิดประโยชน์แก่ข้าราชการ
ประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะ
ยาเสพติดจังหวัด

จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการ
ประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะ
ยาเสพติดจังหวัดให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ
และค่านิยมแห่งการเป็นข้าราชการยุคใหม่
ปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้าใจ เข้าถึง พัฒนาเพื่อ
เอาชนะยาเสพติดในระดับพื้นที่อย่างยั่งยืน

เนื้อหาหลักสูตร

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล
พบว่า สมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์
ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด จังหวัด
มี 10 ประการ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้าน
ภาวะผู้นำและการสื่อสารเพื่อความเข้าใจ
2) สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์
3) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมงาน
(Teamwork) 4) สมรรถนะด้านการวิเคราะห์
บังคับใช้กฎหมาย 5) สมรรถนะด้านการ
จัดการทรัพยากร (Resource Management)
6) สมรรถนะด้านยุทธวิธีการเข้าถึงประชาชน
7) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม
8) สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ
(MIS) 9) สมรรถนะด้านการการพัฒนา
10) สมรรถนะด้านจิตวิทยามวลชน

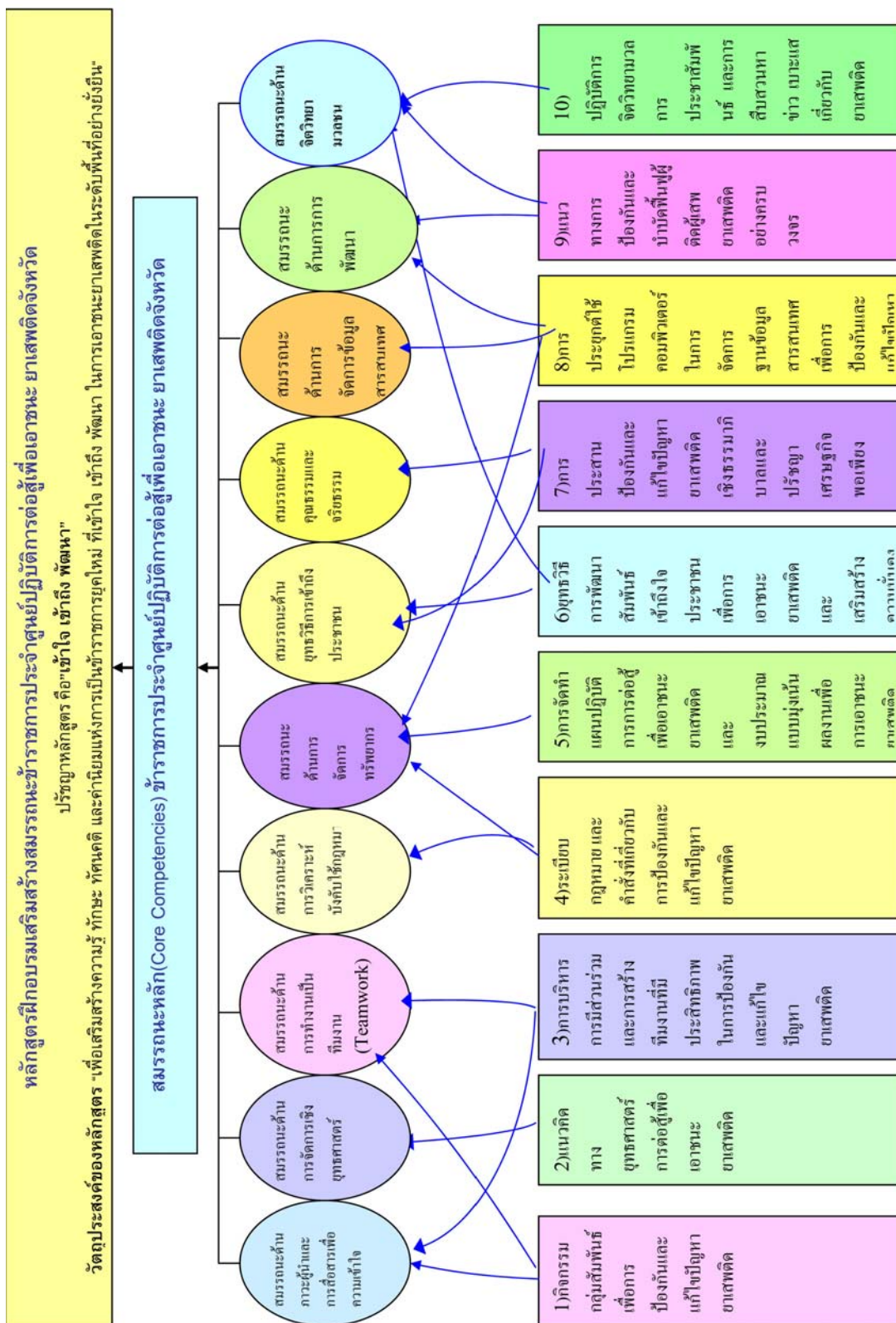
การกำหนดเนื้อหาหลักสูตร ผู้ศึกษา
ได้พิจารณาความสอดคล้องระหว่าง
สมรรถนะหลัก จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับ
เนื้อหารายวิชา มี 10 หัวข้อวิชา เรียงตาม
ลำดับความเหมาะสมของการจัดเนื้อหา
หลักสูตรฝึกอบรม ดังนี้ 1) กิจกรรมกลุ่ม
สัมพันธ์เพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหายา
เสพติด 2) แนวคิดทางยุทธศาสตร์การ
ต่อสู้ เพื่อเอาชนะยาเสพติด 3) การบริหาร
การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงานที่มี
ประสิทธิภาพในการป้องกันและแก้ไขปัญหายา
เสพติด 4) ระเบียบ กฎหมาย และคำสั่ง
ที่เกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหายา
เสพติด 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการ
การต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด และงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อการเอาชนะยาเสพติด
6) ยุทธวิธีการพัฒนาสัมพันธ์เข้าถึงใจ
ประชาชน เพื่อการเอาชนะยาเสพติด และ
เสริมสร้างความมั่นคงของชาติ 7) การ
ประสานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด
เชิงธรรมาภิบาลและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
8) การประยุกต์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์
ในการจัดการฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อ
การป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด
9) แนวทางการป้องกันและบำบัดฟื้นฟูผู้ติดยา
ผู้เสพยาเสพติดอย่างครบวงจร 10) ปฏิบัติการ
จิตวิทยามวลชน การประชาสัมพันธ์
และการสืบสวนหาข่าว เบาะแสเกี่ยวกับ
ยาเสพติด

ที่	สมรรถนะหลัก (Core Competencies)	หัวข้อวิชาตามหลักสูตรฯ ที่สนับสนุน สมรรถนะข้าราชการ ประจำ ศตส.จ.	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
1.	สมรรถนะด้านภาวะ ผู้นำและการสื่อสาร เพื่อความเข้าใจ	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อการป้องกันและแก้ไข ปัญหายาเสพติด	1. เพื่อเสริมสร้างให้ข้าราชการประจำ ศตส.จ. มีทักษะในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด 2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีทักษะ ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเกิดความสามัคคีกลมเกลียว ความผูกพันและความรู้สึกที่ดีระหว่างกันในองค์กร และระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด 3. เพื่อให้ข้าราชการประจำ ศตส.จ. เรียนรู้ทักษะการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมในการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในแต่ละพื้นที่
2.	สมรรถนะด้านการ จัดการเชิงยุทธศาสตร์	แนวคิดทางยุทธศาสตร์ การต่อสู้เพื่อเอาชนะ ยาเสพติด	1. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหายาเสพติดในปัจจุบัน จุดแข็งจุดอ่อน ของการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด 2. เพื่อให้เข้าใจแนวทางปฏิบัติตามนโยบายและยุทธศาสตร์การป้องกันปราบปราม และแก้ปัญหายาเสพติดของรัฐบาล 3. เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันและแก้ปัญหายาเสพติดได้อย่างเด็ดขาดและยั่งยืน

ที่	สมรรถนะหลัก (Core Competencies)	หัวข้อวิชาตามหลักสูตรฯ ที่สนับสนุน สมรรถนะข้าราชการ ประจำ ศตส.จ.	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
3.	สมรรถนะด้านการ ทำงานเป็นทีมงาน (Teamwork)	การบริหารการมีส่วนร่วม และการสร้างทีมงานที่มี ประสิทธิภาพในการ ป้องกันและแก้ไขปัญหา ยาเสพติด	เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เข้าอบรมสามารถ เข้าใจหลักการ วิธีการและขั้นตอนใน การบริหารการมีส่วนร่วม และการ ทำงานเป็นทีมในการต่อสู้เพื่อเอา ชนะยาเสพติด
4.	สมรรถนะด้านการ วิเคราะห์บังคับใช้ กฎหมาย	ระเบียบ กฎหมาย และ คำสั่งที่เกี่ยวกับการ ป้องกันและแก้ไขปัญหา ยาเสพติด	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และสามารถวิเคราะห์ใช้กฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การป้องกันและแก้ปัญหายาเสพติด ได้อย่างถูกต้อง
5.	สมรรถนะด้านการ จัดการทรัพยากร (Resource Management)	การจัดทำแผนปฏิบัติการ การต่อสู้เพื่อเอาชนะ ยาเสพติด และงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อการเอาชนะ ยาเสพติด	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ และ ทักษะในการจัดทำและประสานแผน ปฏิบัติการเพื่อเอาชนะยาเสพติด และ การจัดทำงบประมาณป้องกันและแก้ไข ปัญหายาเสพติดแบบมุ่งเน้นผลงาน
6.	สมรรถนะด้านยุทธวิธี การเข้าถึงประชาชน	ยุทธวิธีการพัฒนาสัมพันธ์ เข้าถึงใจประชาชน เพื่อ การเอาชนะยาเสพติด และเสริมสร้างความ มั่นคงของชาติ	1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวคิดและวิธีการใน การแก้ปัญหายาเสพติดในสภาวะ วิกฤตที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง ของชาติ 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความ สามารถในการใช้ยุทธวิธีพัฒนา สัมพันธ์เข้าถึง เข้าใจ พัฒนา เพื่อ การป้องกันและแก้ปัญหายาเสพติด

ที่	สมรรถนะหลัก (Core Competencies)	หัวข้อวิชาตามหลักสูตรฯ ที่สนับสนุน สมรรถนะข้าราชการ ประจำ ศตส.จ.	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
7	สมรรถนะด้าน คุณธรรมและ จริยธรรม	การประสานป้องกันและ แก้ไขปัญหายาเสพติด เชิงธรรมาภิบาล และ ปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง	1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการเสริมสร้างให้เกิดความรู้ ทักษะตามแนวความคิดการบริหารเชิงธรรมาภิบาลเพื่อการปฏิบัติการต่อสู้เอาชนะยาเสพติด 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ คักยภาพด้านการถ่ายทอดให้เกิดเครือข่ายด้านเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการป้องกันปัญหาเสพติด
8.	สมรรถนะด้านการ จัดการข้อมูลสาร สนเทศ (MIS)	การประยุกต์ใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ในการ จัดการฐานข้อมูล สารสนเทศเพื่อการ ป้องกันและแก้ไขปัญหา ยาเสพติด	1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ และสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการจัดการฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ แสวงหา วิเคราะห์ และจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดได้อย่างครบถ้วน
9.	สมรรถนะด้านการ การพัฒนา	แนวทางการป้องกันและ บำบัดฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดอย่างครบวงจร	เพื่อให้ข้าราชการประจำ ศตส.จ. มีความสามารถในการจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัดฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดในชุมชนอย่างครบวงจร

ที่	สมรรถนะหลัก (Core Competencies)	หัวข้อวิชาตามหลักสูตรฯ ที่สนับสนุน สมรรถนะข้าราชการ ประจำ ศตส.จ.	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
10.	สมรรถนะด้าน จิตวิทยามวลชน	ปฏิบัติการจิตวิทยา การประชาสัมพันธ์ และการสืบสวนหาข่าว เบาะแสเกี่ยวกับ ยาเสพติด	1. เพื่อให้ข้าราชการประจำ ศตส.จ. มีคุณลักษณะด้านจิตวิทยามนุษย สัมพันธ์ในเชิงประสานการบูรณาการ การป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. เพื่อให้มีทักษะในการประชาสัมพันธ์ และการสืบเสาะแสวงหาข่าว ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติการ อาชญาวิทยาเสพติด



กาจัดการงานบุคคลและการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์

ชัชจันน์ ธรรมจินดา¹



ความนำ

ในปัจจุบัน สำหรับองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์กรที่ไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไร ปัจจัยสำคัญในการบริหารงานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งคือ บุคลากรหรือพนักงานของ

หน่วยงาน ซึ่งหากพิจารณาถึงเนื้อหาทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้ว จะพบว่ามีคำศัพท์ทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิชาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลายๆ คำ เช่น การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) การจัดการทรัพยากรมนุษย์

¹ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

(Human Resource Management) การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งอาจสร้างความสับสนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ คนว่าคำศัพท์แต่ละคำมีความหมาย ความเกี่ยวข้องและความแตกต่างกันอย่างไร บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอภาพรวมของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเบื้องต้น เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับผู้อ่านในการพัฒนาความเข้าใจในเชิงลึกต่อไป

การจัดการงานบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์คืออะไร

คำศัพท์ "การจัดการทรัพยากรมนุษย์" มีการใช้กันแพร่หลายในองค์กรและสถาบัน การศึกษาด้านธุรกิจในสหรัฐอเมริกา ในทศวรรษที่ 1980 โดยใช้แทนคำว่า การบริหารงานบุคคล และการจัดการงานบุคคล พัฒนาการของสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่าองค์กรถือว่าบุคลากรหรือพนักงานคือ ทรัพยากรที่มีคุณค่า (valuable resource) ไม่ใช่ต้นทุนที่จะต้องพยายามลด ทรัพยากรมนุษย์นั้น หากสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพในมิติเชิงกลยุทธ์ ก็จะสามารถสร้างประสิทธิผลขององค์กร (organizational effectiveness) ซึ่งจะเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อีกด้วย



นิยาม



"การจัดการงานบุคคล หมายถึงชุดของกิจกรรม ซึ่งในประการแรก ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานและองค์กรผู้จ้างงานสามารถทำความตกลงในเรื่องวัตถุประสงค์และธรรมชาติของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน และในประการที่สอง ช่วยทำให้ข้อตกลงข้างต้นได้รับการปฏิบัติ"

(ดีเรค ทอริงตัน และลอว์รา ฮอลล์, 1994)

"การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือแนวทาง (approach) เชิงกลยุทธ์และมีความเกี่ยวเนื่องกันในการจัดการสินทรัพย์ (asset) ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร ซึ่งได้แก่บุคลากรขององค์กรโดยทั้งในแง่ของปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคลหรือทีมงาน มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน"

(ไมเคิล อาร์มสตรอง, 1992)

"การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือชุดของนโยบาย (ด้านบุคคล) ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้การบูรณาการขององค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความยืดหยุ่น (ของการบริหารทรัพยากรบุคคล) และคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับสูงสุด"

(เดวิด เกสท์, 1987)

วิวัฒนาการของแนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดด้านการจัดการงานบุคคลของประเทศแถบตะวันตก มีที่มาที่สืบค้นได้ตั้งแต่ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 ในราวทศวรรษที่ 1940 ซึ่งยึด "แนวทางการสร้างสวัสดิการ" (welfare tradition) เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานขององค์กร ต่อมาการจัดการงานบุคคลได้มีพัฒนาการมาตามลำดับจากทศวรรษที่ 1940 ถึง 1970 ซึ่งเป็นช่วงที่ภารกิจและหน้าที่ด้านงานบุคคล มีสถานะและความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนมีการทำให้เกิดสาขาวิชาชีพมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะในด้านการแรงงานสัมพันธ์ (industrial relations)



แนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจัดว่าเป็นแนวทางใหม่และเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์(strategic approach) ในการจัดการบุคลากรนั้น มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 การวิวัฒน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ หลายประการได้แก่ความกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่ม

สูงขึ้น อันเป็นผลมาจากการผ่อนคลายกฎระเบียบ (deregulation) โลกาภิวัตน์ (globalization) ตลอดจนอิทธิพลทางความคิดของนักวิชาการในสหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักรที่มีชื่อเสียงหลายท่าน



ความแตกต่างระหว่าง การจัดการงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แม้จะมีผู้วิจารณ์ว่า "การจัดการทรัพยากรมนุษย์" เป็นเพียงการเปลี่ยนชื่อเรียกขานของ "การจัดการงานบุคคล" ขึ้นใหม่โดยไม่มีข้อแตกต่างที่มีนัยสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการที่ระบุความแตกต่างระหว่าง การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ไว้ ดังนี้

มาโฮนี และ เดคคอป (1986 อ้างใน Beaumont, 1994) ชี้ให้เห็นถึงข้อแตกต่างระหว่างการจัดการงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. ด้านการวางแผนการจ้างงาน (employment planning) แต่เดิมเน้นเทคนิคในการทำนาย



วารสารดำรงราชานุภาพ

ความต้องการกำลังคน แต่ปัจจุบันให้ความสนใจที่การเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนทรัพยากรบุคคลกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนแผนธุรกิจ (กรณีของเอกชน)

2. การบริหารงานบุคคล เน้นการเจรจาต่อรองและข้อตกลงร่วมด้านการจ้างงาน (สำหรับองค์กรที่มีสหภาพแรงงาน) แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์สนใจเรื่องการใช้การบริหารปกครอง (workforce governance) โดยไม่ใช่กลไกต่อรองร่วม (non-collective bargaining mechanism) เช่น การใช้วงจรคุณภาพ (quality circle) หรือระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นต้น ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตน
3. การบริหารงานบุคคล สนใจเรื่องความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ของบุคลากรรายบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์สนใจเรื่อง "บรรยากาศการทำงานในองค์กร"

(organizational climate) และต่อมาให้ความสนใจด้าน "วัฒนธรรมองค์กร" (organizational culture)



4. สำหรับการบริหารงานบุคคล การตัดสินใจต่างๆ ในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน พิจารณาที่บทบาทของบุคลากรรายบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานตามคำพรรณนาลักษณะงาน (job description) แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชื่อว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลคือวิถีทางที่นำไปสู่ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
5. การบริหารงานบุคคลเน้นการลดต้นทุน โดยการลดจำนวนการลาออกและอัตราการขาดงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสร้างประสิทธิผลระดับองค์กร

6. การบริหารงานบุคคลเน้นการฝึกอบรม และการเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานสำหรับบุคลากรรายบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว ทั้งโดยการฝึกอบรมและวิธีอื่นๆ เช่น การหมุนเวียน การสอยงาน การเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ การให้ทุนศึกษาต่อ การให้โอกาสไปทำงานในหน่วยงานอื่นชั่วคราว (secondment) เป็นต้น



นอกจากนี้ จอห์น สโตเรย์ (1993) ได้ระบุถึงคุณลักษณะ 4 ประการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแตกต่างอย่างชัดเจนจากการจัดการงานบุคคล คุณลักษณะดังกล่าว ประกอบด้วย

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ระดับองค์กรอย่างแข็งแกร่ง
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งให้บุคลากรมีความยึดมั่น (commitment) ต่อ

หน้าที่มากกว่าการเน้นให้บุคลากรยอมตาม (compliance) ข้อบังคับหรือแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดแต่เพียงฝ่ายเดียว

3. การที่จะทำให้บุคลากรมีความยึดมั่น (commitment) ต่อพันธกิจและหน้าที่นั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่ใช้แนวทางแบบบูรณาการ (integrated approach) ในการกำหนดและดำเนินนโยบายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งการฝึกอบรมและพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นต้น

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นบทบาทของผู้บริหารหรือผู้จัดการในสายงานหลักขององค์กรในการบริหารจัดการบุคลากรภายใต้การบริหารงานของตน

ปรัชญาของการจัดการงานบุคคลและปรัชญาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปรัชญาของการจัดการงานบุคคลยึดกำลังคนเป็นศูนย์กลาง (workforce centered) ให้ความสนใจที่การสรรหา การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การอธิบายถึงความคาดหวังของฝ่ายบริหาร การแสดงความชอบธรรมจากการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร การตอบสนองความต้องการของพนักงานเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงาน การจัดการกับปัญหาแรงงานสัมพันธ์ และการปรับเปลี่ยนการบริหารเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่พอใจของพนักงาน (ทอริงตันและฮอล, 1994)

ปรัชญาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่บนพื้นฐานของหลักการ 4 ประการ

1. ทรัพยากรมนุษย์คือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร
2. ความสำเร็จขององค์กรมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ หากมีการเชื่อมโยงนโยบายทรัพยากรมนุษย์กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
3. วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วม บรรยากาศการทำงานในองค์กร และพฤติกรรมการบริหารจัดการ มีผลอย่างยิ่งต่อการบรรลุความเป็นเลิศ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องอาศัยความพยายามอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ค่านิยมร่วมเป็นที่ยอมรับและได้รับการประพฤติปฏิบัติโดยสมาชิกในองค์กร
4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร จำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยึดมั่นในวัตถุประสงค์ร่วม (common purpose) ขององค์กร (อาร์มสตรอง, 1992)

แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Approaches to HRM)

แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทางหลัก ได้แก่ แนวทางแบบไม่แข็ง (hard approach) และแนวทางแบบไม่นุ่ม (soft approach)



องค์กรที่ใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบไม่แข็ง ได้แก่องค์กรที่เน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากร และเน้นการบรรลุผลของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ในกรณีนี้องค์กรจะถือว่าบุคลากรคือ ทรัพยากรประเภทหนึ่งซึ่งต้องมีการบริหารจัดการ เช่นเดียวกับทรัพยากรประเภทอื่น ๆ ในหน่วยงาน ภายใต้แนวทางแบบไม่แข็งนี้หน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารก็คือการทำให้โครงสร้างขององค์กร (organizational structure) กับระบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System) ขององค์กรมีความสอดคล้องกัน (alignment) เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ได้ ตัวอย่างที่เด่นชัดของแนวทางนี้ คือนักวิชาการสำนักมิชิแกน (โดย ซี เจ เดวานา และคณะ) และนิวยอร์ก

(โดยชูเลอร์และแจ๊คสัน)ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีจับคู่กลยุทธ์ (strategy matching theories)

สำนักความคิดนี้ เน้นที่คำว่า "ทรัพยากร" (resource) โดยถือว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่ต้องสรรหามาด้วยต้นทุนที่ต่ำ ต้องใช้งานเท่าที่จำเป็น และต้องบริหารจัดการเหมือนกับทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กรโดยต้องใช้ประโยชน์ให้เต็มที่

ประเด็นสำคัญที่นักคิดสำนักนี้ให้ความสนใจคือ ความเหมาะสมทางยุทธศาสตร์ (strategic fit) ได้แก่

- o การจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ด้านคุณภาพและประสิทธิภาพ
- o การกำหนดนโยบายด้านบุคคล และการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- o ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความเหมาะสม (fit) ระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

- o เน้นการพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
- o ภายใต้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการที่สำคัญได้แก่ การสรรหา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ และการพัฒนากระบวนการทั้งสี่นี้จะต้องมีความเกี่ยวเนื่อง (coherent) และความสม่ำเสมอ (consistent) ตลอดจนเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม มีข้อโต้แย้งว่า การเน้นแนวทางแบบไม่แข็งมากเกินไป เป็นการละเลยความเป็นไปได้ที่จะมีการขัดแย้งไม่ให้ความร่วมมือของพนักงานและสหภาพแรงงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ขององค์กร (ในกรณีของภาครัฐจะพบปัญหานี้น้อยกว่า เพราะมีกฎระเบียบควบคุมอย่างเคร่งครัดมากกว่า)



สำหรับองค์กรที่เน้นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบไม่แนวม (soft HRM) จะถือว่าบุคลากรคือสินทรัพย์ที่มีคุณค่า (valuable asset) ขององค์กร ในแง่นี้เป็นการเน้นที่คำว่า "มนุษย์" (human) ซึ่งหากบุคลากรมีความยึดมั่นต่อหน้าที่และพันธกิจแล้วจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรที่ยึดแนวทางนี้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

- 1) มุ่งการบูรณาการ (integration) นโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR policies) เข้ากับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) เพื่อให้บุคลากรมีความยึดมั่น (commitment) ต่อหน้าที่ตามพันธกิจอย่างเต็มที่
- 3) เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น (flexibility) ในการทำงาน โดยพยายามไม่ยึดกรอบโครงสร้างแบบระบบราชการที่มีความแข็งทื่อ (rigid bureaucracy structure)
- 4) เพื่อเพิ่มคุณภาพ (quality) ของผลการปฏิบัติงาน

ตัวแบบภายใต้แนวทางแบบไม่แนวม ซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายได้แก่ ตัวแบบของสำนักฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM - โดยไมเคิล เบียร์และคณะ) ได้แก่กลุ่มทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่าย (multiple stakeholder theory) ตัวแบบนี้มีรากฐานที่มาจากทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human

Relations Theory) คุณลักษณะสำคัญของตัวแบบนี้ ได้แก่

- o ถือว่าแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์คือปัจจัยเชิงสถานการณ์ (situational factor) ประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- o ระบุถึงปัจจัยเชิงสถานการณ์อื่นๆ ที่มีผลต่อทางเลือกในการกำหนดและดำเนินนโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR policies) ได้แก่ปรัชญาการบริหารจัดการที่องค์กรยึดถือ กฎหมาย กฎระเบียบ และค่านิยมของสังคม

- o ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เช่น รัฐบาล ฝ่ายบริหารขององค์กร สหภาพแรงงาน ประชาชนผู้รับบริการ ลูกค้า เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลกับทางเลือกในการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะหากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ก็หมายความว่าองค์กรไม่มีโอกาสตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญกลุ่มนั้นๆ และในที่สุดจะมีผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

หัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ที่การบูรณาการ

หากพิจารณาประเด็นในตัวแบบต่างๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะพบว่าหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการบูรณาการ (integration) ซึ่ง เดวิด เกสท์ (1987) ชี้ว่าการบูรณาการของการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมมี 3 ระดับ ได้แก่

1. การบูรณาการนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร (ความเหมาะสมภายนอก หรือ external fit)
2. การบูรณาการระหว่างประเด็นต่างๆ ภายใต้นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ความเหมาะสมภายใน หรือ internal fit)
3. การบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับภาระหน้าที่ของผู้บริหารในสายงานหลักขององค์กร

การบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

จากตัวแบบต่างๆ ที่กล่าวถึงข้างต้น ประเด็นหลักที่สำคัญคือการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เข้ากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ในแง่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจมีบทบาทเชิงรุกในการร่วมกำหนดแผนยุทธศาสตร์หรือมีบทบาทเชิงรับในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เมื่อองค์กรกำหนดแผนยุทธศาสตร์เสร็จเรียบร้อยแล้ว

อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ควรให้ความสนใจคือ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์การจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ เข้ากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร คือ การเมืองภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

สำหรับในภาครัฐ การเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เข้ากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร มีความซับซ้อนกว่าภาคเอกชน เนื่องจากมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมากมาย เช่น ความกดดันทางการเมือง การขัดแย้งกันของเป้าประสงค์ต่างๆ การมีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลากหลายกลุ่มที่จะต้องตอบสนองความต้องการ ตลอดจนการมีอุปสรรคปัญหาอันสืบเนื่องมาจากโครงสร้างและกระบวนการขององค์กรในปัจจุบัน เป็นต้น

ตัวอย่างการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เข้ากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีกลยุทธ์มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ ก็ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้และทัศนคติที่จำเป็นในการบริการที่เป็นเลิศ เป็นต้น

กระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นพัฒนาการที่สำคัญด้านการจัดการบุคลากร (management of people) โดยอาศัยพื้นฐานของหน้าที่ (functions) การจัดการงานบุคคลและองค์ความรู้ด้านมนุษยสัมพันธ์



(human relations) ทั้งนี้จะเน้นประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร
2. กลยุทธ์
3. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
4. การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ
5. การจัดการผลการปฏิบัติงาน
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันได้มีพัฒนาการขององค์ความรู้ด้าน "การจัดการทุนมนุษย์" เกิดขึ้น ซึ่งมุ่งเน้นเป้าหมาย 3 ประการในการบริหารทุนมนุษย์คือ การอุทิศตน (dedication) การยึดมั่นต่อพันธกิจ (commitment) และ การจูงใจ (motivation)

บรรณานุกรม

Armstrong, M. (1992) (ed.) **Strategies for Human Resource Management**, London: Kogan Page.

Beaumont, P. B. (1994) **The US Human Resource Management Literature: A Review**, in G. Salaman, (ed.), **Human Resource Strategies**, London: Sage.

Fleming, S. (ไม่ระบุปี) **From Personnel Management to HRM: Key Issues and Challenges**, CPMR discussion Paper 16.

Guest, D. (1987) **Human Resource Management and Industrial Relations**, *Journal of Management Studies*, vol. 24, No. 5.

Sparrow, J. and Hiltrop, J. M. (1994) **European Human Resource Management in Transition**, Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Stoery, J. (1993) **Introduction : from personnel management to human resource management**, in J. Stoery, (ed.) **New perspectives on Human Resource Management**, London: Routledge.

Torrington, D. and Hall, L. (1994) **Personnel Management**, 2nd edition, Hemel Hempstead: Prentice Hall.





การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแนวใหม่

บัญญัติ บุญญา¹

1. ที่มาและสภาพปัญหา

ย้อนหลังกลับไปเมื่อประมาณ 10 ปีที่แล้ว หลายท่านคงจำได้ดีว่าเวลาเราไปติดต่อราชการ ในเรื่องพื้นฐานต่างๆ เช่น การไปขอทำบัตรประชาชน เราต้องเสียเวลารอนานมากกว่าจะได้บัตรประชาชนมาสักใบ แถมการบริการของเจ้าหน้าที่ก็ต่ำกว่ามาตรฐาน ทำให้ไม่เป็นที่พึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการ ส่งผลทำให้ประชาชนส่วนใหญ่มองระบบราชการว่า...

- การบริหารคนขาดประสิทธิภาพ
- การบริหารงานไม่มีระบบที่ดี
- การบริหารงบประมาณที่ไม่โปร่งใส
- การทุจริตคอร์รัปชัน ในทุกระดับ

- การทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม
- การทำงานที่เน้นระบบอุปถัมภ์มากเกินไป
- การทำงานที่ซ้ำซ้อน ขาดการประสานงาน
- การใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองไม่คุ้มค่า ฯลฯ

ปัจจุบันปัญหาต่างๆ ได้รับการปรับปรุงพัฒนา จนสามารถแก้ไขได้หลายเรื่องด้วยกัน ซึ่งทำให้ประชาชนส่วนใหญ่เริ่มเปลี่ยนมุมมองที่ดีขึ้นต่อระบบข้าราชการ แต่ก็ยังเป็นเฉพาะในบางเรื่องเท่านั้น

คำถามที่ตามมาคือ ทำไม? พวกเราข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

¹ ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์บริหารบุคลากร สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)



วารสารดำรงราชานุภาพ

ที่ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกมาอย่างดี เป็นคนระดับหัวกะทิกันทั้งนั้น ไม่ช่วยกันทำเพื่อประชาชนผู้เสียภาษีมาจ่ายเงินเดือนให้พวกเรา ได้เลี้ยงดูครอบครัวและดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

คำตอบสุดท้าย ที่จะช่วยแก้ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นได้คือ "ต้องแก้ที่มนุษย์" เพราะมนุษย์เป็นสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงและเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร ซึ่งถ้าเราสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็น "คนดี-คนเก่ง" ได้เป็นจำนวนมากเท่าไร พวกเราก็สามารถแก้ปัญหาให้ตรงกับความต้องการของประชาชนได้มากขึ้นเท่านั้น

2. แนวคิดเรื่องการพัฒนากระบวนการ

2.1 วิสัยทัศน์การพัฒนากระบวนการ

พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศสามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลัก

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชน

2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

1. ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
2. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
3. รื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
4. สร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทน
5. ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยม
6. เสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
7. เปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

2.3 ภาพแสดงการพัฒนากระบวนการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน





2.4 นโยบายการบริหารราชการ

1. ปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพและมี**โครงสร้างที่กระชับ**เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ พร้อมทั้งเร่งตรากฎหมายเพื่อปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลก และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม

2. ปรับปรุงบทบาทของภาครัฐจากผู้ปฏิบัติและควบคุมมาเป็นผู้สนับสนุนและ**อำนวยความสะดวก** และให้การสนับสนุนการดำเนินงานของภาคเอกชนและประชาชน โดยส่งเสริมให้ภาคเอกชนและประชาชนสามารถมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ เพื่อวางแนวทางดำเนินการให้ชัดเจนและต่อเนื่อง

3. ปรับกระบวนการบริหารราชการโดย**ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ** เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง รวดเร็ว และเท่าเทียมกัน พร้อมการปรับปรุงพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

4. **เร่งพัฒนาคุณภาพของข้าราชการ** ให้มีทัศนคติที่เอื้อต่องานบริการประชาชน รวมทั้งทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารราชการมีความยืดหยุ่น มีประสิทธิผล

โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการประเมินผลที่เป็นระบบและเป็นธรรม

5. เร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำและจัดสรร**งบประมาณ** ให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ และส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

2.5 แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ

1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality)

2. ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing)

3. ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง และเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance)

4. ตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance)

5. การปรับโครงสร้าง (Structure) จัดกลุ่มภารกิจกระทรวง/กรมใหม่

6. การปรับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปรับวัฒนธรรมการทำงานใหม่

7. การปรับลดอัตรากำลังคนให้มีขนาดที่เหมาะสม (Size)

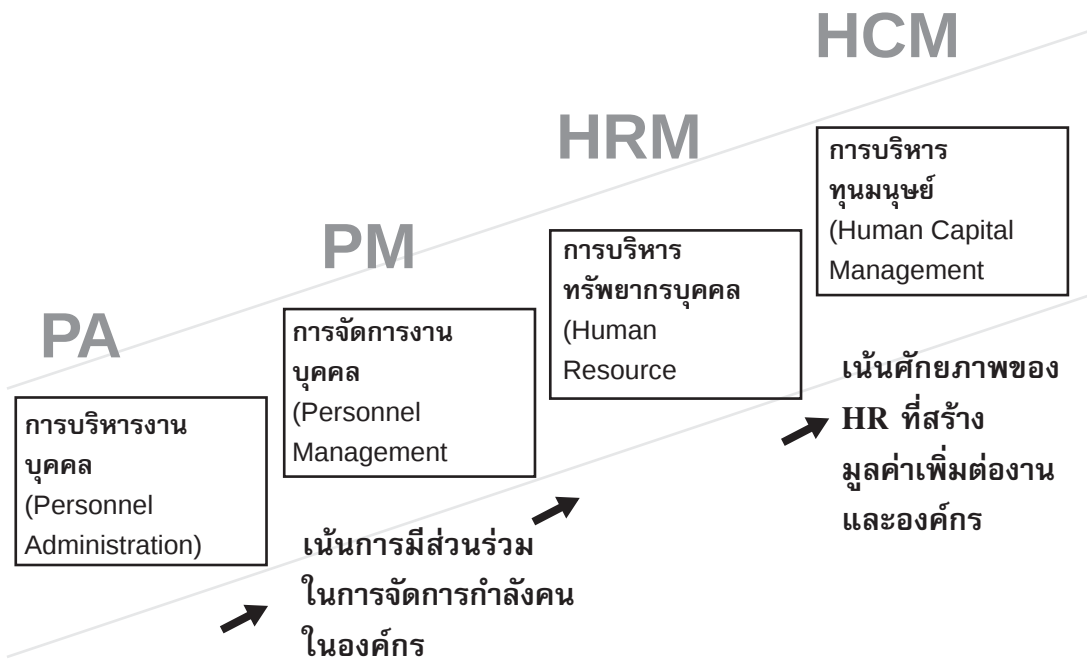


3. แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินกิจกรรมการบริหารเกี่ยวกับบุคลากร นับตั้งแต่ก่อนบุคคลเหล่านั้นจะเข้าสู่องค์กร จนเมื่อพ้นจากองค์กรไป

3.2 วิวัฒนาการของแนวคิด/หลักการบริหารงานบุคคล



3.3 การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (แนวเดิม)

การบริหารงานบุคคลเดิมเน้นกระบวนการจัดการ เป็นลักษณะ Staff Function โดยมีกระบวนการง่ายๆ คือ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การรักษาให้ประโยชน์

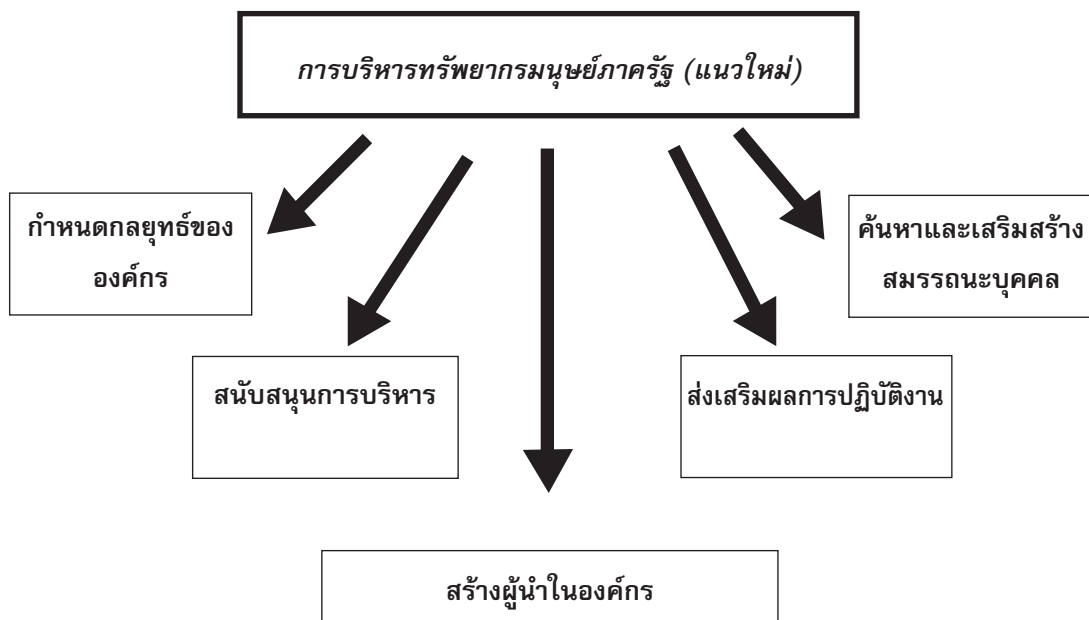
3.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ (แนวใหม่)

- เชื่อมโยง HRM กับ ทิศทางองค์กร (Strategic alignment)
- ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดหลักขีดความสามารถ (Competency based HR)
- ยึดหลักการบริหารคนตามผลงานในการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Performance based)



- สร้างระบบที่มีความยืดหยุ่นหลากหลาย ใช้คนน้อย แต่มีประสิทธิภาพสูง
- ใช้คนตามภารกิจหลัก/รอง/สนับสนุนใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน
- พัฒนาคนให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge worker)
- มีระบบจูงใจคนรุ่นใหม่ที่มีขีดความสามารถสูงเข้าสู่ระบบราชการ

- มีการถ่ายเทคนที่มีผลงานต่ำและไม่อาจพัฒนาได้ออกจากระบบ
- ส่วนราชการมีอิสระในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้เอง ภายใต้กรอบตำแหน่งและเงินงบประมาณที่กำหนด
- ส่งเสริมให้ส่วนราชการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และมีการใช้กำลังคนที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม



3.4.1 บทบาทใหม่ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ (แนวใหม่)

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert)

2. ผู้กระตุ้นให้เกิดความสำเร็จของพนักงาน (Employee Champion)

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)



4. ผู้เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์
(Strategic Partner)

3.4.2 บทบาทใหม่ของผู้บริหาร ต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ (แนวใหม่)

1. ผู้บริหารต้องมีบทบาท
มากขึ้น

2. เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์

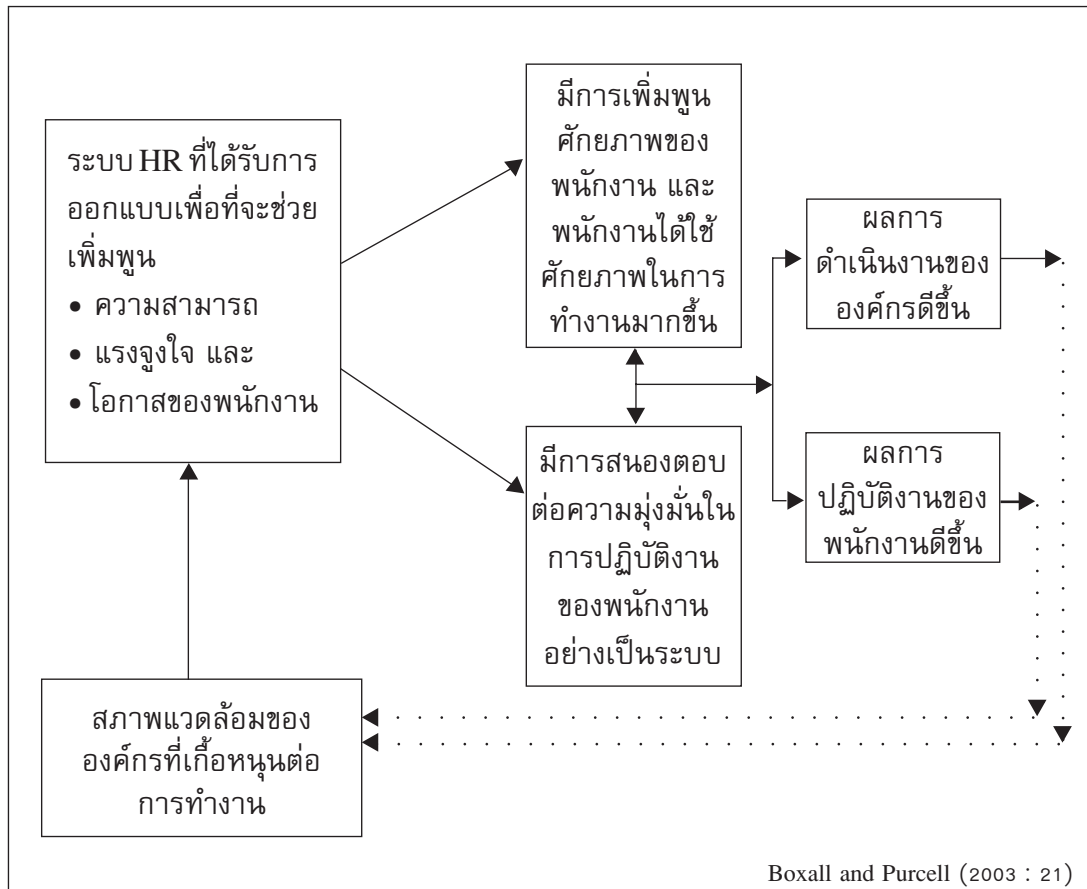
3. การบริหารงานบุคคล
ระบบเปิด

4. การยืดหยุ่นสมรรถนะ

5. ลดบทบาทกำกับ ควบคุม
ของหน่วยงานกลาง

6. มีรูปแบบที่หลากหลาย

3.5 ระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่ช่วยพัฒนาองค์กร



จากแผนภาพที่แสดงข้างบนสามารถสรุปได้ว่าบุคลากรสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดีก็ต่อเมื่อ



1. สามารถที่จะทำงานของตนเองได้ดี (มีความรู้ ทักษะและความเข้าใจในงาน)

2. มีแรงจูงใจในการทำงาน (มีสิ่งตอบสนองที่เหมาะสม)

3. มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อหนุน และมีช่องทางในการแสดงออก (เช่น มีอุปกรณ์สนับสนุน มีสังคม และมีโอกาสเสนอแนะปัญหาและข้อคิดเห็น)

3.6 สรุปผลการปรับเปลี่ยนระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแนวใหม่

1. ระบบบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ: ต้องสนองตอบกลยุทธ์องค์กร

2. ระบบการปรับปรุง HR ภาครัฐ ตามแนวทางการบริหารงานแนวใหม่

3. ระบบตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการตามแนวทางใหม่

4. ระบบข้าราชการระดับสูง เป็นระบบเปิด เพื่อแสวงหาคนดี คนเก่ง

5. ระบบการเลื่อนตำแหน่งที่เร็วขึ้นสำหรับผู้ที่มีขีดความสามารถสูง

6. ระบบพนักงานราชการ โดยมีการประเมินผลงานเพื่อต่อสัญญา

7. ระบบการสร้างความเข้มแข็งด้าน HR ให้ส่วนราชการทุกระดับ

8. ระบบการกำหนดตัวชี้วัดของ HR ที่สามารถตอบสนององค์กรได้อย่างแท้จริง





การบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้กรมอุบลราชธานี

สุธี มากบุญ¹

จังหวัดอุบลราชธานี มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 3 ของประเทศ มีเนื้อที่ประมาณ 10 ล้านไร่ เป็นจังหวัดชายแดนที่มีแนวพรมแดนติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านถึง 428 กิโลเมตร ลักษณะภูมิศาสตร์ โดยทั่วไปเป็นที่สูงๆ ต่ำๆ ลักษณะเป็นที่ราบสูงลาดเอียงไปทางตะวันออก มีทรัพยากรธรรมชาติอันทรงคุณค่ามากมาย อาทิเช่น ป่าไม้ แร่ธาตุ พื้นที่ทำการเกษตร จำนวน 6,034,170 ไร่ คิดเป็น 51.07 % ส่วนภูมิสังคมของจังหวัดอุบลราชธานี เป็นสังคมเกษตรกรรม มีศิลปวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ของจังหวัดที่ยาวนาน และมีความหลากหลายทางภูมิปัญญาพื้นบ้าน

ประกอบกับในภาคราชการมีหน่วยงานที่มาปฏิบัติงานในจังหวัดเป็นจำนวนมาก แบ่งเป็นราชการส่วนภูมิภาค 26 หน่วยงาน ราชการส่วนกลางที่มีหน่วยงานตั้งประจำอยู่ในจังหวัด 132 หน่วยงาน มี 20 อำเภอ 5 กิ่งอำเภอ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 239 แห่ง รวมข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานกว่า 20,000 คน ซึ่งเป็นองค์ประกอบในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล และนโยบายจังหวัดยุทธศาสตร์ "อยู่ดีมีสุขจังหวัด" ไปสู่ประชากร จำนวน 1,806,093 คน ได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์ (Performance Base) ทรัพยากรทางการบริหารจัดการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ

¹ ผู้ว่าราชการจังหวัดอุบลราชธานี

ในอดีตที่ผ่านมา เราทุกท่านทราบดีว่า ปัจจัยในการบริหารงานจะประกอบไปด้วย 4'm คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Manager) ซึ่งในแนวคิดเดิมนั้น คนเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในการบริหารงานเท่านั้น แต่ในปัจจุบันคนในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หรือเป็น "ต้นทุน" ที่สำคัญขององค์กร ดังนั้นผู้ที่ มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเรื่องคน จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ และความ เป็นมืออาชีพ จึงจะบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

"แนวคิดในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ (Human capital Management) ต้อง สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ของคนให้ มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักใน การบริหารคน แต่ในข้อเท็จจริงแล้ว คนจะ ทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเดียวยังคงไม่ได้ หากไม่คำนึงถึงเรื่องของจริยธรรม คุณธรรม ดังนั้นการบริหารจึงต้องทำทั้ง 2 ด้านควบคู่ กันไป คือ ทำให้เป็นคนดีและเก่งด้วย ผู้เขียนจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นแนวทาง ในการศึกษาบุคลากรของจังหวัดอุบลราชธานี ทำให้ค้นพบว่าบุคลากรของจังหวัด อุบลราชธานียังขาดทักษะในการบริหาร ราชการในหลายๆ ด้าน เช่น

1. ไม่มีการนำหลักวิชาการที่ถูกต้อง มาประยุกต์ใช้
2. ขาดการศึกษาข้อมูล และ วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง

3. ขาดความรู้ ความเข้าใจในการ ปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ และ กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารงาน แบบบูรณาการได้แบบมืออาชีพ
4. ขาดคุณธรรม จริยธรรม และ จิตสำนึก ในการทำงานอันเป็น แบบอย่างที่ดีแก่สังคมโดยสมบูรณ์
5. ขาดทักษะในการนำเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
6. ขาดการประสานงาน และ แสวงหาความร่วมมือทุกรูปแบบ เพื่อผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนา



จากปัญหาอุปสรรคดังกล่าว จึงได้ นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหาร บุคลากร โดยเฉพาะกับนักบริหารระดับกลาง (Middle Manager) ที่เป็นผู้ขับเคลื่อนการ บริหารงานของจังหวัดที่แท้จริง เนื่องจากนัก บริหารระดับกลางเป็นตัวเชื่อมระหว่างระดับ นโยบายของผู้บริหารระดับสูงกับข้าราชการ ในหน่วยงาน ซึ่งผู้เขียนเห็นพ้องกับคำกล่าว ที่ว่า "จุดแตกหักของการพัฒนาอยู่ที่



วารสารดำรงราชานุภาพ

ทรัพยากรมนุษย์" จึงกำหนดแนวทางในการสร้างจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ดี ไว้ 4 ประการ คือ

1. หลักความเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ คือการปฏิบัติตน ตามรอยพระยุคลบาท ยึดมั่นในกระแสพระราชดำรัส เพื่อการเป็นข้าราชการที่ดีในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ อย่างเต็มภาคภูมิ

2. ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในทุกๆ เรื่องให้ดีที่สุด

3. ในการพัฒนาให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ดูแลทุกข์สุขของประชาชนให้ดีที่สุด

4. หลักปฏิบัติในวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือการสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการ เน้นการปฏิบัติราชการเพื่อผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ การคุ้มค่า โปร่งใสและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายคือเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

จากกรอบแนวความคิดดังกล่าว จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในจังหวัดอุบลราชธานีใน 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านการพัฒนากระบวนการทำงาน

1.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ "การบูรณาการแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2548 - 2551) การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ" ของจังหวัดอุบลราชธานี รวมถึงการจัดทำแผนที่

ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยได้เชิญผู้แทนขององค์กรทุกภาคส่วนภายในจังหวัดมาร่วมสัมมนา ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์จาก ดร.วัฒนา พัฒนพงศ์, ดร.พิมพ์ไพ อินทวิทักษ์ และทีมงานจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มาช่วยชี้แนะ โดยนำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของเดิมของจังหวัดที่มี 5 ยุทธศาสตร์ 43 กลยุทธ์ มาทำการปรับปรุงวิเคราะห์ตามหลัก SWOT Analysis จนกระทั่งได้ **"แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี จังหวัดอุบลราชธานี ประจำปี พ.ศ. 2548 - 2551"** โดยองค์กรทุกภาคส่วนได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ว่า **"ชุมชนเข้มแข็ง เมืองน่าอยู่ เป็นประตูการค้าและการท่องเที่ยว การเกษตรมีศักยภาพ"** มี 6 ยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ เนื่องจากจังหวัดอุบลราชธานีมีพรมแดนติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านยาวถึง 428 กิโลเมตร จึงเพิ่มยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ซึ่งแผนฉบับนี้ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายและสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล จึงสามารถใช้เป็นคู่มือในการพัฒนาได้อย่างสมบูรณ์



1.2 จากนั้น เพื่อให้หน่วยงานภายในจังหวัดได้มีเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถสังเคราะห์ความคิด (Diagnose) อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม เกิดความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Readiness) อันประกอบด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Improvement) การพัฒนาคุณภาพ (Quality Improvement) และการเสริมสร้างขีดสมรรถนะ (Capacity Building) สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ได้ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ไปสู่จุดหมายได้อย่างสมบูรณ์ เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงได้จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ "การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)" โดยเชิญผู้แทนขององค์กรทุกภาคส่วนที่เข้าสัมมนาฯ แผนฯ 4 ปี รวมทั้งทีมวิทยากรมาร่วมสัมมนาฯจนสามารถจัดทำ "ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) จังหวัดอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2551" ได้สำเร็จสามารถใช้เป็นคู่มือในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านสมรรถนะของบุคลากร

2.1 ดำเนินการปลูกฝังแนวคิด ปรับรูปแบบการปฏิบัติงาน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกๆ ด้าน โดยสิ่งแรก ที่ดำเนินการคือการปลูกฝัง ปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานสมัยใหม่ให้แก่บุคลากรหล่อหลอมดวงใจบุคลากรทุกภาคส่วนให้

ละทิ้งความคิดแบบเดิมๆ ที่ยึดติดกับต้นสังกัดให้มีความเป็นหนึ่งเดียว เปรียบเสมือน "กรมอุบลราชธานี" มีความ "รู้รัก สามัคคี" ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้หลัก "5 ร่วม" (ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหา และร่วมติดตามประเมินผล) "3 ประสาน" (ประสานงาน ประสานใจ ประสานการปฏิบัติ) ภายใต้วิธีการตามกระแสพระราชดำรัสที่ว่า "เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา" เพื่อการเป็น "ข้าราชการที่ดีในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ อย่างเต็มภาคภูมิ" ซึ่งในห้วงระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา ได้ดำเนินการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการบริหารงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดให้กับบุคลากรขององค์กรทุกภาคส่วนในรูปแบบของหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ จำนวน 131 หลักสูตร มีบุคลากรได้รับการพัฒนาจำนวน 49,500 คน

2.2 ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. และกระทรวงมหาดไทย จัดทำโครงการพัฒนานักบริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงานใน ส่วนภูมิภาค จำนวน 180 คน ในหลักสูตร "การพัฒนาและเพิ่มทักษะนักบริหารระดับกลางเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัด" และหลักสูตร "สโตร์ฮอลลิวูด" (Hollywood Model of Business) เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางของจังหวัดให้มีความพร้อม มีทักษะ มีการปรับใช้กลยุทธ์ มีการแสวงหาความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของจังหวัดไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างสมบูรณ์ ด้วยศักยภาพของหัวหน้าหน่วยงาน



ด้วยกันเอง ตลอดจนการตรวจติดตาม ประเมินผล โดยการทดสอบสมรรถนะ ทางการบริหารของสำนักงาน ก.พ. เป็น ระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง

2.3 การจัดทำโครงการ "อุบล สามัคคี" ซึ่งเป็นการประชุมอย่างไม่เป็น ทางการเดือนละ 1 ครั้ง หมุนเวียนให้หน่วยงาน ต่างๆ เป็นเจ้าภาพสร้างความ "รู้ รัก สามัคคี" ให้เหนียวแน่นยิ่งขึ้น

2.4 การจัดประชุมยามเช้า (Morning Brief) ในลักษณะ "สภากาแฟ" ทุกเช้าวันอังคารและพฤหัสบดี เพื่อกำกับดูแล และติดตามผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้ง การสั่งการเกี่ยวกับการกิจสำคัญเร่งด่วน

2.5 โครงการนำร่อง ของ สำนักงาน ก.พ. โดยความเห็นชอบของ กระทรวงมหาดไทย คัดเลือกจังหวัด อุบลราชธานีเป็นจังหวัดต้นแบบ เกี่ยวกับการสร้างความเข้มแข็ง การบริหารทรัพยากร บุคคลของส่วนราชการและจังหวัด การส่งเสริมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใน ราชการให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ บน หลักคุณธรรม จริยธรรม และการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี โดยให้เหตุผลว่า อุบลราชธานีได้ดำเนินการเรื่องนี้เป็นอย่างดี เป็น รูปธรรมอยู่แล้ว โดยใช้เงินทุนความช่วยเหลือ จากมูลนิธิคอนราด อเดนาวร์ หรือ KAF ผ่าน ทางสำนักงาน ก.พ.

2.6 ศูนย์ประสานราชการ ใส่สะอาดจังหวัดอุบลราชธานี ได้ดำเนินการ ทบทวนผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งจัดทำ

แผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการ ทุจริตประพฤติมิชอบประจำปี 2549 เพื่อใช้ เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางและ แนวทางปฏิบัติของส่วนราชการ และ ข้าราชการทุกภาคส่วน อีกทั้งได้รับการ สนับสนุนจากสำนักงาน ป.ป.ช. ในการจัด สัมมนาตามโครงการประชาสัมพันธ์ และชุมชนสัมพันธ์ จัดประชุมสัมมนาผู้แทน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด เพื่อ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางป้องกันและ ปราบปรามการทุจริตในองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

3. ด้านพัฒนาระบบการช่วย ปฏิบัติงาน

3.1 การพัฒนาระบบการเชื่อมโยง เครือข่าย : วางแนวทางในการนำระบบ Internetมาใช้เป็นระบบเครือข่าย Intranet ของ จังหวัด โดยจดทะเบียน Domain Name ใหม่ ชื่อ www.ubpoc.in.th เพิ่มเติมจาก Domain Name เดิมคือ www.ubonratchathani.go.th

3.2 การพัฒนาระบบฐานข้อมูล: ทั้ง 3 ส่วนคือข้อมูล 45 กลุ่มเรื่องของ กระทรวงมหาดไทย, ข้อมูล 33 ตัวชี้วัดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และข้อมูลตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาจังหวัด อีกทั้งยังได้ริเริ่มนำ ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และ ระบบการจองห้องประชุมผ่านทางเครือข่าย อินเทอร์เน็ตมาใช้เพื่อลดภาระงานทางด้าน ธุรการ

3.3 การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ : ดำเนินการฝึกอบรมเรื่องการพัฒนาเว็บเพจ การใช้โปรแกรมระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การจัดทำระบบฐานข้อมูลให้กับบุคลากรของ 61 หน่วยงาน รวม 140 คน ในลักษณะมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยจังหวัดจัดสรรพื้นที่ Server สำหรับเก็บข้อมูลให้ฟรี ส่งผลให้มีการพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานเพิ่มขึ้น จำนวน 61 เว็บไซต์ และจะมีการขยายผลต่อไป

3.4 นอกจากนี้ยังได้ริเริ่มแนวทางการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาให้บริการแก่ประชาชนในลักษณะ One Stop Service เกี่ยวกับการจัดทำคำขอใช้บริการและชำระค่าบริการทางด้านสาธารณูปโภคของรัฐ/เอกชน ซึ่งจะมีการติดตั้งระบบฯ ถึงระดับองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เชื่อมโยงกับโครงการอินเตอร์เน็ตตำบลของรัฐบาล (ขณะนี้อยู่ระหว่างการพัฒนาระบบโปรแกรมและเครือข่ายร่วมกับ บมจ. ทีโอที)

จากแนวคิดและการบริหารจัดการดังกล่าว จึงนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและรางวัลแห่งความสำเร็จในห้วงระยะเวลา 1 ปี 6 เดือน ในตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดอุบลราชธานี ดังนี้

1. ข้าราชการของจังหวัดอุบลราชธานี มีจิตสำนึกและมุ่งมั่นในการทำงานในมิติ “กรมอุบลราชธานี” ร่วมกัน โดยมีความรู้ รัก สามัคคี และสำนึกในบุญคุณแผ่นดิน โดยน้อมนำปณิธาน และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาถือปฏิบัติอย่างเหมาะสม ตาม

สภาพภูมิสังคม และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ภาคเอกชน ตลอดจนประชาชน

2. ประโยชน์และความผาสุกของประชาชนที่เกิดขึ้นเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเฉพาะครัวเรือนยากจนจากยอด จำนวน 12,287 ครัวเรือนสามารถลดเหลือเพียง 2,968 ครัวเรือน หรือลดลงคิดเป็นร้อยละ 76.03



3. ผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชน สำนักงานสถิติจังหวัดอุบลราชธานี ได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนในปี 2549 จำนวน 3,411 ราย พบว่าประชาชนมีความพึงพอใจ ในการบริหารงานของจังหวัดในมิติ “กรมอุบลราชธานี” กว่าร้อยละ 80

4. รางวัลระดับประเทศ จำนวน 14 รางวัล

4.1 รางวัลหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้านการปราบปรามยาเสพติด จาก ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี

4.2 รางวัลจังหวัด To be Number One ดีเด่นชนะเลิศในเขต 14



4.3 รางวัลจังหวัด To be Number One ดีเด่นรองชนะเลิศอันดับสอง ในการประกวดระดับประเทศ เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2549

4.4 รางวัลเศรษฐกิจพอเพียงดีเด่นที่สุดระดับประเทศ 1 ใน 12 หมู่บ้านประเภทการออม (บ้านตำแย หมู่ที่ 11 ตำบลม่วงสามสิบ อำเภอม่วงสามสิบ คัดเลือกโดยกระทรวงมหาดไทย)

4.5 รางวัลประเภทที่ 1 ผลการดำเนินการตามมาตรการและแผนการดำเนินงาน ป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนน ช่วงเทศกาลสงกรานต์ปี 2549 จากศูนย์อำนวยการความปลอดภัยทางถนน เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2549

4.6 ชนะเลิศการประกวดพื้นที่ตำบลอำเภอดีเด่นกิจกรรมเมืองไทยแข็งแรงระดับประเทศ (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) ประจำปี 2549 จากชมรมสาธารณสุขแห่งประเทศไทย (ตำบลบัวงาม อำเภอเดชอุดม)

4.7 รางวัลที่ 3 ชุตครูฝึกวิทยากรดีเด่นหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง (อพป.) ระดับภาค ประจำปี 2549 จากกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 2

4.8 การประกวดโคเนื้อและกระบือแห่งชาติ ที่จังหวัดสุรินทร์ เมื่อวันที่ 3 - 5 มีนาคม 2549 ได้รับรางวัลรวม 11 รางวัล

4.9 ชนะเลิศการจัดระบบการบริการแพทย์ฉุกเฉินดีเด่นระดับชาติ (EMS) รับรางวัลที่โรงแรมโซฟิเทล จังหวัดขอนแก่น เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2550

4.10 รางวัลจังหวัดกลไกขับเคลื่อนดีด้านเด็กและเยาวชน Child Watch Award ครั้งที่ 2 จาก ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2550

4.11 รางวัลคุณภาพโรงพยาบาลผ่านการรับรองกระบวนการคุณภาพและการสร้างเสริมสุขภาพ (HA/HPA) โดยรับประทานโล่เกียรติยศจากพระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชาทินัดดามาตุ เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2550 ณ ศูนย์ประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี จังหวัดนนทบุรี

4.12 ประกาศเกียรติคุณยกย่องนายสุธี มากบุญ ผู้ว่าราชการจังหวัดอุบลราชธานี เป็นผู้บริหารราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี 2548 และรับมอบเหรียญสดุดีเกียรติคุณ "ครุฑทองคำ" ของสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย

4.13 รางวัลนักบริหารทรัพยากรบุคคลดีเด่น ปี พ.ศ.2550 ของมูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา สำนักงาน ก.พ. โดยรับรางวัลจากพลตำรวจเอก เกา สารสิน เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2550 ณ ห้องประชุมจินดา ณ สงขลา อาคารศูนย์สัมมนา สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี (รางวัลเฉพาะบุคคลของผู้เขียน)

4.14 ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (รางวัลเฉพาะบุคคลของผู้เขียน)

สำหรับในปีงบประมาณ 2550 จังหวัดยังคงเตรียมพัฒนาคนตามนโยบายเน้นหนัก



ของรัฐบาลในเรื่อง "เศรษฐกิจพอเพียง" ในการสร้างบุคลากร จำนวน 82,910 คน เพื่อขยายผลการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่ความเข้มแข็งของชุมชน ในพื้นที่เป้าหมาย 2,699 หมู่บ้าน ซึ่งบุคลากรดังกล่าว

ประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือน ทหาร ตำรวจ นักวิชาการ ผู้นำท้องถิ่น ประชาชน ชาวบ้าน รวมถึงพระสงฆ์ ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดได้ต่อไปในอนาคต





พิมพ์ที่ บริษัท บพิทธการพิมพ์ จำกัด

70 ถนนราชบพิธ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทร. 0-2222-5555, 0-2221-9781 โทรสาร 0-2221-6433 นายยอดย้ง โสภณ ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา พ.ศ.2549

E-mail Address : borpitt@asianet.co.th

**“เอกลักษณ์ของคนไทย คือความกตัญญูกตเวทิตาคุณ
ความนอบน้อมต่อมตน การให้อภัยซึ่งกันและกัน และ
ความขยันหมั่นเพียรศึกษาทำได้เช่นนี้ ความเป็นสิริมงคล
จะเกิดขึ้นกับตนและครอบครัวอยู่เป็นนิจ”**

คติธรรมของสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาเดชาดิศร