

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การบริหารส่วนตำบลดอนมัน อำเภอบึงสามพัน จังหวัดนครราชสีมา

๑.

กรอบความคิดเพื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์

(Diagnostic Framework for Strategic Human Resource Management)

การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรต้องเชื่อมโยงไปถึงการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแยกไม่ออกความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์องค์กรเป็นผลโดยตรงจากคามมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น

กรอบความคิดเพื่อการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อความสัมพันธ์ของ

ยุทธศาสตร์องค์กรจึงถูกกำหนด ใน 2 มิติ คือ

- (1) มิติเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และ
- (2) มิติกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล

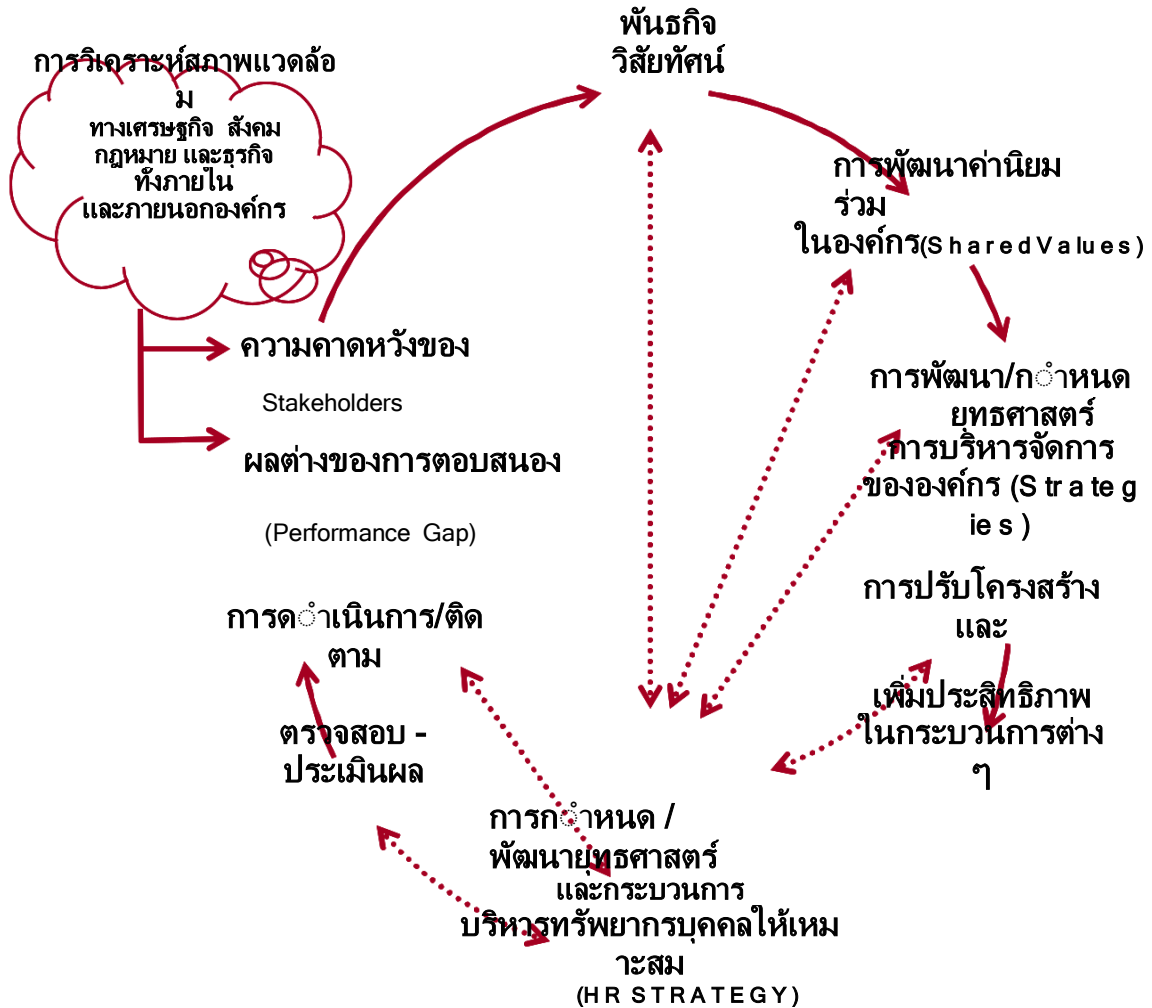
มิติเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Concern)

การบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ ที่เริ่ม พัฒนามา หลังการปฏิรูประบบราชการ เมื่อ ตุลาคม พ.ศ. 2545 ได้ปรับกระบวนการทัศน์ และรูปแบบการจัดการใกล้เคียงภาคธุรกิจมากขึ้น โดยมีการกำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ในการบริหาร องค์กรไว้ค่อนข้างชัดเจน ซึ่งเรามักจะเรียก การบริหารสมัยใหม่นี้ว่า การบริหารโดยยึดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์(Mission(-Vision-Strategy Management) ภายหลังการปฏิรูป พ.ศ. 2545 ททส่วนราชการ ทั้งระดับกระทรวง ระดับกรม และจังหวัด ต่างก็มีวิธีการกำหนด พัฒนา พันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ และมีการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

กระบวนการบริหารโดยยึด พันธกิจ-วิสัยทัศน์-

ยุทธศาสตร์มีจุดมุ่งหมายสุดท้ายเพื่อการตอบสนองความต้องการของบุคคลต่างๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการขององค์กร (Stakeholders) ดังนั้น การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่การปฏิบัติให้ผลตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

การวิเคราะห์สมรรถนะ และผลงานขององค์กร ตามหลักการบริหารที่ยึด พันธกิจ-วิสัยทัศน์-ยุทธศาสตร์



ตามแผนภูมิได้สะท้อนถึงกิจกรรมหลักๆ
ในกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ ยึดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์
แต่ขณะเดียวกันก็ได้ชี้ให้เห็นด้วยว่า กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์
และระบบการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล มีส่วนสัมพันธ์ทั้งทางตรง
และทางอ้อมต่อความสัมฤทธิ์ผลของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
ขององค์กร
ลูกศรที่มีลักษณะแตกต่างได้เชื่อมโยงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังก
ิจกรรมหลักอื่นๆ ในกระบวนการ ซึ่งเป็นการกำหนดหลักและกระบวนการที่
การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะอธิบายต่อไป

มิติเชิงกระบวนการบริหารจัดการ (Administrative Concern)
กิจกรรมหลักใน กระบวนการ
บริหารทรัพยากรบุคคลสามารถกำหนดเป็น 3 กิจกรรมหลักที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้
(Weiss, 1999)

กิจกรรมหลัก1: การเปิดประตูรับบุคคลเข้าสู่องค์กร (The“Hatch” Processes)

ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

(ก) การสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร (Recruitment and Selection)

(ข) การบรรจุ แต่งตั้งและการปฐมนิเทศ
ให้มีความพร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กร

(Appointment and Orientation) เป็นต้น

กิจกรรมหลัก2: การประสานทรัพยากรบุคคลเข้ากับองค์กร(The “Match”Processes)

ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

(ก)

การพัฒนาการทำงานของทรัพยากรบุคคล(Performance Development)

(ข) การจัดระบบ และการให้ค่าตอบแทนCompensation()

(ค) การให้การสนับสนุน และการจูงใจPromotion(and Recognition)

(ง) การเสริมสร้างความเข้าใจ และคุณ
ภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคล

(Employee Services and Work Life Balance) และ

(จ) การเสริมสร้างวินัยและการอุทธรณ์ร้องทุกข์Grievance(and Discipline) เป็นต้น

กิจกรรมหลัก3: การเปลี่ยนถ่ายกำลังคน หรือการเกษียณอายุ (The“Dispatch” Processes) ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

(ก)

การเตรียมการเพื่อการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีก่อนการเกษียณอายุ
(Retention and Retirement)

(ข) การสรรหาบุคคลใหม่มาทดแทน (Work Force Planning) และ

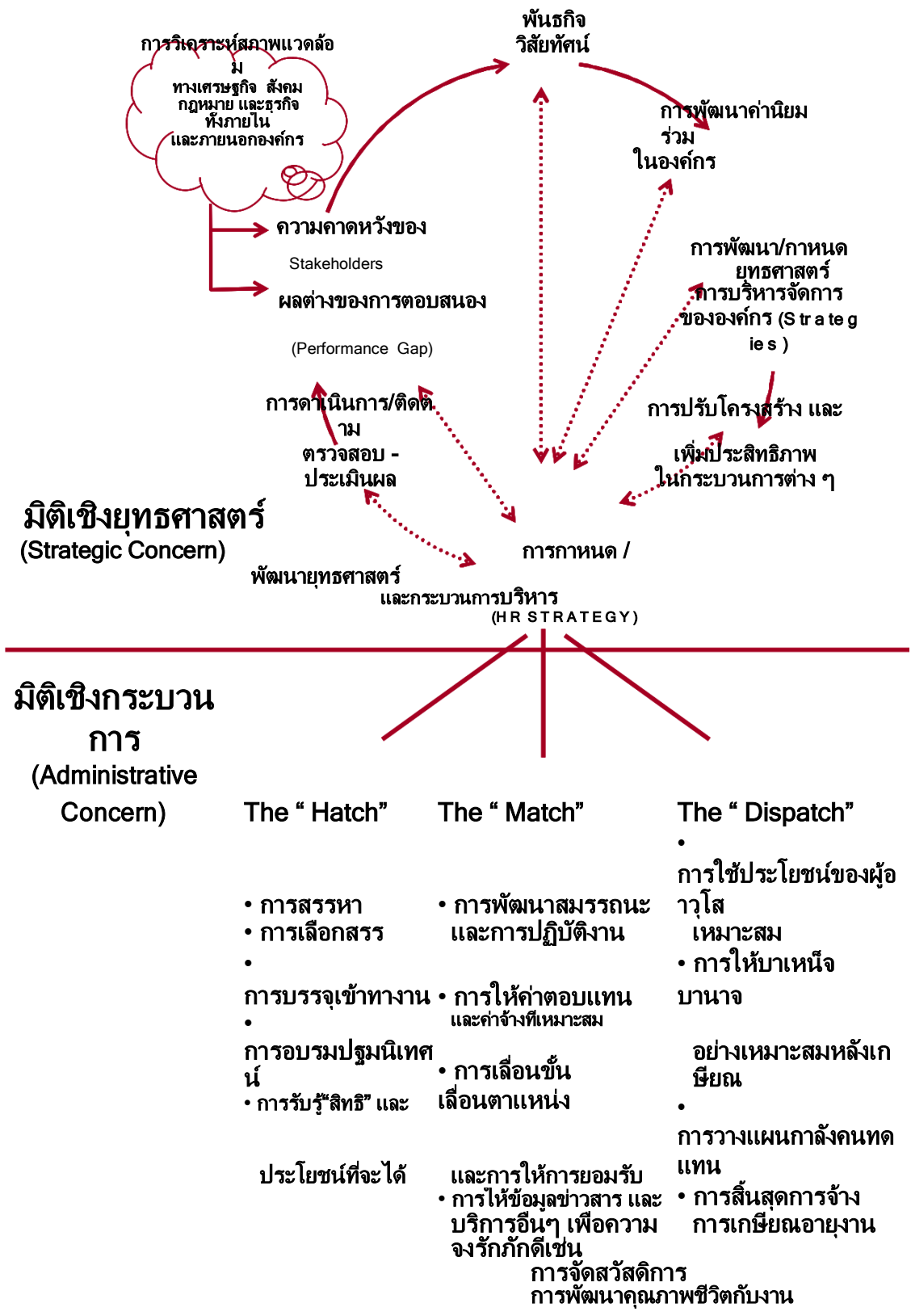
(ค) การสิ้นสุดการทำงานโดยให้มีความเหมาะสม (Termination with Dignity and Recognition)

การมองการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง2มิติ

(มิติเชิงยุทธศาสตร์และมิติเชิงกระบวนการบริหาร)

ได้นำมาสู่ข้อเสนอรูปแบบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ชัดเจนขึ้นตามแผนภูมิข้างล่างนี้

รูปแบบ และกรอบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Diagnostic Model of Strategic HRM)



• การบำบัดทุกข์และวินัยในงาน

๒. แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Guidelines for Action)

จากกรอบการวิเคราะห์งานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์
ทำให้มองเห็นความ

เชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
ทั้งมิติเชิงยุทธศาสตร์ และมีतिकะบวนการ บริหารจัดการได้ชัดเจน

ดังนั้น

ในส่วนนี้จะได้ชี้แนะแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์
ซึ่งจะช่วยให้

เกิดการเรียนรู้และเข้าใจในกระบวนทัศน์(paradigm)และบทบาทหน้าที่ใหม่เชิง
ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์

ผลักดันให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน

ทรัพยากรบุคคล

ต้องมองบทบาทตนเองเลยออกไปจากกรอบความคิดเดิมไปสู่บทบาท

และกระบวนทัศน์ใหม่ ที่จะต้องเสริมสร้างคุณค่าของความสามารถ

(Capability) ความสัมฤทธิ์ผล(Achievement)และความเจริญที่มั่นคง

และยั่งยืนSustainability() ให้กับทรัพยากรบุคคล และให้กับองค์กร

ผู้บริหารHR

จะต้องมองบทบาทตนเองในฐานะเป็นผู้บริหารคนหนึ่งในที่งานของ
ผู้บริหาร

ระดับสูง ซึ่งเรียกว่า“ผู้มีหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร” (Strategic
Partner) แต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงความ

เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้วย(เป็น HR
Professional) เหมือนกับผู้บริหารงาน

ด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์กร เช่น ผู้บริหารการเงิน

ผู้บริหารด้านเทคนิคต่างๆ -Operational Manager ผู้บริหารด้านกฎหมาย

ผู้บริหารด้านการวางแผนธุรกิจ และผู้บริหารด้านสารสนเทศ เป็นต้น

บทบาทของผู้บริหารด้านHR เชิงยุทธศาสตร์ต่อความสัมฤทธิ์ผล

และความยั่งยืนของ องค์กร

จำแนกได้เป็น 4 บทบาทที่สำคัญ คือ (Ulrich and Brockbank, 2005)

(1) ในฐานะผู้บริหารทรัพยากรบุคคล(Administrative Expert)

จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ด้านการ

บริหารทรัพยากรบุคคล และเข้าใจในกฎหมาย กฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติต่างๆ

ที่ควบคุม และกำกับการดำเนินการเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้

ความสามารถเหมาะสมเข้ามาสู่องค์กรได้อย่างรวดเร็ว ทันความต้องการ

และไม่ผิดกฎหมายของรัฐบาล และ ไม่

ขัดธรรมเนียมปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับชุมชน สังคมนั้น

โดยยึดหลักของคุณธรรมในการดำเนินการอย่างมั่นคง

(Merit Principle)

(2)

ในฐานะเป็นผู้นำให้กับทรัพยากรบุคคลที่เข้ามาสู่องค์กร(HRChampions
)

เพื่อการผลักดัน และส่งเสริมให้ทรัพยากรบุคคลต่างๆในองค์กร
มีความรู้ความสามารถ และมีขีด
สมรรถนะสูงในงานตามกลุ่มงาน หรือภารกิจหลักขององค์กร พร้อมกับ
เสริมสร้างแรงจูงใจ และความจงรักภักดี
ของทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กร เพื่อให้มีการอุทิศ
เสียสละทุ่มเทก้ำล้งความคิด ก้ำล้งกาย และเวลาให้กับ
องค์กรอย่างเต็มที่ โดยพยายามหลีกเลี่ยงการบ้งคับ ข่มเหง กดขี่
หรือการประพฤติปฏิบัติที่ไร้คุณธรรม จริยธรรมที่ดีอันควร

5

(3) ในฐานะเป็นผู้ การเปลี่ยนแปลงให้กับทรัพยากรบุคคล(Change Agents)

เพื่อตอบสนองความต้องการ
และปัจจัยท้าทายต่างๆของความมีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลในองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน
การปรับเปลี่ยนว หรือยุทธศาสตร์ใหม่
ขององค์กร
รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ที่นำเข้ามาเสริมการทำงานทั้งหมดของ
องค์กร จำเป็นต้องมีการ
บริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทรัพยากรบุคคลของกลุ่ม งานต่างๆ
ให้เหมาะสมสามารถรองรับการ
ปรับเปลี่ยนต่างๆที่เกิดขึ้น ผู้นำทรัพยากรบุคคลอาจจำเป็นต้องเสริมสร้าง
หรือพัฒนาวัฒนธรรม หรือค่านิยมร่วม
ใหม่ในกลุ่มทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้อง เป็นปัจจัยกระตุ้นให้ยอมรับการปรับเปลี่ยน
และพร้อมที่จะปรับกระบวนการทัศน์ และวัฒนธรรมการทำงาน
ให้รับกับความจําเป็นใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

(4) ในฐานะเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ของผู้นำองค์กร(Strategic Partner)

จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์
และยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึง
ถึงการมีสมรรถนะ
และค่านิยมที่สอดคล้องกันกับผู้นำองค์กรเพื่อที่จะช่วยบริหารจัดการทรัพยากร
บุคคลภายใน
องค์กรให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ความสัมฤทธิ์ผล
ตอบสนองความต้องการของบุคคลต่างๆ ภายนอกที่
มีความสําคัญยึงต่อความอยู่รอดขององค์กร

จากบทบาทของผู้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4
ด้านเมื่อนำมา เปรียบเทียบ
กับบทบาท และกระบวนการทัศน์เดิม
ที่ยังคงมองแค่เป็นงานรองงานสนับสนุนผู้นำองค์กร (Supportive
Functions) จะมีคําถามที่ท้าทายผู้บริหารด้าน HR ยุคใหม่อย่างมาก
ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีความสำคัญมากขึ้นหรือไม่ เพียงใด
อย่างไร ใน ปัจจุบันที่เรากำลัง
ถึงความสัมฤทธิ์ผลที่ยั่งยืนขององค์กร
2. จะมีหนทาง หรือวิธีการใดที่จะบอกให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
หันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มากขึ้น รวมถึงให้ความสำคัญ
สำคัญกับบทบาทใหม่ที่เหมาะสม ของผู้บริหาร
ทรัพยากรบุคคลด้วย
3. จะมีภารกิจ หรือหน้าที่อะไร
ที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลสามารถเชื่อมโยงไปถึง ตอบสนองความ
คาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กร (stakeholders' expectation)
และการ เสริมสร้างสมรรถนะการ
บริหารจัดการของผู้บริหารระดับต่างๆในองค์กร ที่จะต้องร่วมมือช่วยเหลือกัน
เพื่อพัฒนาสมรรถนะ หรือขีดความ
สามารถ พร้อมแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายเป็นรายบุคคล รายกลุ่มงาน
หรือทีม
4. ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล จะมีกลยุทธ์ หรือวิธีการอย่างไร
ที่จะบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เชื่อมโยงไป
ถึงการพัฒนายุทธศาสตร์ หรือแผนงานหลักขององค์กร
และการนำพาองค์กรไปสู่ ความสัมฤทธิ์ผลโดยการบริหาร
จัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้น
5. องค์กรจะปรับปรุงบทบาท และโครงสร้าง (รวมถึง
กระบวนการทำงาน) ของหน่วย บริหารงาน
ทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างไร เพื่อให้เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ที่แท้จริง
และยังคง
ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. สมรรถนะหลัก(Core Competency) และสมรรถนะอื่นๆ
ที่จำเป็น เพื่อการ ปรับภารกิจ
และบทบาทใหม่ของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ ควรเป็นอะไร
และจะพัฒนาปรับ เพิ่มพูนได้อย่างไร

6

7.
องค์กรควรจะพัฒนาเทคนิควิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ได้อย่างไร
และจะสามารถ
นำมาใช้ปฏิบัติให้เกิดผลตามที่คาดหวังที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กรได้
หรือไม่
8. ที่สำคัญ คือ
องค์กรต่างๆจะมียุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร ให้สอดคล้อง
กับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจขององค์กร
และควรจะมีการพัฒนาHRStrategy ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร

คำถาม ทั้ง 8 ประการ เป็นปัจจัยท้าทายบทบาท
และสมรรถนะใหม่ของผู้บริหาร/ ผู้ปฏิบัติงาน
ด้านทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างยิ่งดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์
ควรใช้ กรอบความคิดวิเคราะห์
การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์มาช่วยกัน กําหนดแนวทาง
และบทบาทใหม่ให้กับตนเอง และสามารถ
แสดงบทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม

แนวทางดำเนินการตามกรอบความคิดวิเคราะห์HRเชิงยุทธศาสตร์มีด้
งต่อไปนี้

(1) ทําการศึกษาวิเคราะห์ (เช่นเดียวกับ
ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การเปลี่ยนแปลงปัจจัย
สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อชีวิตขององค์กร ซึ่งรวมถึง เข้าใจ
คาดหวังของstakeholders ต่างๆ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ
การแข่งขันเชิงธุรกิจ นโยบาย และทิศทางของรัฐบาลในส่วนที่เกี่ยวข้อง
และกฎหมายต่างๆที่รัฐบาลปรับปรุงใหม่ การรวมตัวของอาชีพ
กลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ คุณภาพกําลังคน
ที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งองค์กรต้องสรรหาเข้า
เพื่อทดแทนคนที่จะเกษียณออกไป และการเคลื่อนย้ายกําลัง
คนและแรงงาน และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทางสังคม และทรัพยากรธรรมชาติ
และแหล่งชุมชนทางวัฒนธรรมหลัก
ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร เป็นต้น
การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก
จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรได้ทราบ และตระหนักถึง
อิทธิพลต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร
และอิทธิพลที่องค์กรสามารถเข้าไปกำกับ ดูแลได้ ความ
สำคัญของสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายนอกที่มีต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร
ต้องยอมรับร่วมกันในกลุ่มผู้บริหารขององค์กร และจะต้องร่วมกันวิเคราะห์
และแสวงหายุทธศาสตร์เพื่อตอบโต้และนํามาพิจารณาและมีผลต่อการวางแผน

และการกําหนดยุทธศาสตร์ เพื่อการอยู่รอด และมั่นคงขององค์กร

(2) ทําการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม และอิทธิพลต่างๆ

ภายในองค์กร เพื่อจะได้เข้าใจสภาพ

แท้จริง ตักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค ข้อจํากัดๆ

และโอกาสต่างที่องค์กรมี และจะมีในโอกาสต่อไป

จะต้องทําการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายทางยุทธศาสตร์

หรือธุรกิจองค์กร เพื่อจะได้พัฒนาปรับปรุง

ให้เหมาะสม

ต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรทั้งที่ควรปรับเปลี่ยนสนับสนุนจริงจังกเพิ่มขึ้น

เพื่อสร้างองค์กรให้มีความ

เข้มแข็งรวมตลอดถึง โครงสร้างการจัดระบบงานและกําลังคน

(รวมถึงระบบการบริหารการจัดการภายในด้วย) ว่าเหมาะสมเพียงใด

ในสภาวะแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไป

(3) จะต้องร่วมกันเป็นทีมกับผู้บริหารระดับสูง
(ในฐานะเป็นส่วนทางยุทธศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์ และระบุความสำเร็จ
และความล้มเหลวของการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม
ว่าสามารถตอบสนองความต้องการ
ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholder) ใน และนอกองค์กรมาก
น้อยเพียงใด นี่คือการระบุ หรือ กําหนด
หนดผลต่างในการตอบสนองขององค์กรต่อความคาดหวังต่าง (Identification
of Organizational Performance Gap)
การประเมินความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความคาดหวังต่าง
ต่างๆ จะช่วยให้ผู้บริหาร
ร่วมกันค้นหา ปรับปรุง วิสัยทัศน์
และยุทธศาสตร์ใหม่ให้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

7

(4) ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง กําหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์
และยุทธศาสตร์ขององค์กรใหม่
ให้เหมาะสมโดยมีจุดมุ่งหมาย ทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว
เพื่อความสำเร็จ ความเจริญเติบโต และความอยู่รอดที่มั่นคง
และยั่งยืนขององค์กร ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล เป็นหุ้นส่วนคนหนึ่งที่มี
ความเชี่ยวชาญหรือกเรื่องบุคคลหรือกำลังคนที่องค์กรต้องการ
จะช่วยให้การกําหนด วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์
สอดคล้อง กับขีดความสามารถในการทำงานของทรัพยากรบุคคลที่องค์กร
และจะต้องพัฒนาเพิ่มขึ้นให้เหมาะสม และสอดคล้อง ดังนั้น วิสัยทัศน์
และยุทธศาสตร์ที่ปรับ ความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผลสำเร็จ ได้จากการ
ปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล ที่จะต้องทําให้พร้อม
และยอมรับการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น

(5) การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ
และความสัมฤทธิ์ผลขององค์กร ตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ใหม่
ก่อให้เกิดการปรับกระบวนการทัศน์ ระบุปฏิบัติงานและวัฒนธรรมกา
ของทรัพยากรบุคคล เป็นรายคน เป็นกลุ่ม/ทีม และทั่วองค์กร
การผลักดันเพื่อคงไว้ หรือยก คุณภาพการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล
ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ต้องส่งเสริม
และผลักดันอย่างจริงจังจากผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหาร
ระดับสูงร่วมกับผู้บริหารทุกระดับ
ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ร่วมกัน พร้อมทั้งทุ่มเท
ความคิด และแรงงาน เป็นทีม
งานที่เข้มแข็ง สร้างให้เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง
ต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยรวม
ให้มีวัฒนธรรมการทำงาน และค่านิยมร่วมกันแสดงความเป็นปึกแผ่น
และการผนึกกำลัง (Synergy) ที่เข้มแข็งของทรัพยากรบุคคลทั่วองค์กร
ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และทีมงาน ในฐานะที่เป็นผู้
การเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

และเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย (HR Champion) จะต้องช่วยกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยร่วมกับผู้บริหาร ผู้จัดการทุกระดับตามสายงานต่างๆ เพื่อช่วยกันปรับระบบ ค่านิยม และสมรรถนะของทรัพยากรบุคคล ให้มีความเป็นปึกแผ่น และผนึกกำลังอย่างแท้จริง สร้างความเป็นเอกลักษณ์ (Brand) และความเข้มแข็งให้กับองค์กรพร้อมตอบสนอง และรับผิดชอบ ต่อผู้รับบริการ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และชุมชนสังคมที่องค์กรตั้งอยู่ หรือมีผลกระทบโดยตรง

(6) ในการประสานหน่วยต่างๆ ภายในองค์กร จำเป็นต้องมีการจัดวางระบบ และ โครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้นและสามารถผนึกกำลังคนเข้าด้วยกันในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์สู่วิสัยทัศน์ ที่ต้องการ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และทีมงาน จำเป็นต้องมีความเข้าใจ พร้อมหลักวิชาในการออกแบบงาน (Work and Organizational Design) และเพื่อสรรหาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาส่งองค์กรใน โครงสร้างงานต่างๆ ที่ได้ออกแบบไว้ จำเป็นต้องรู้ ศึกษาหาความรู้ในหลักวิชาการปรับโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ เพื่อให้เกิดผลจริงในการปรับปรุง สู่ความเป็นองค์กรที่ทันสมัย และสามารถบริหารจัดการใช้สมรรถนะ และความมุ่งมั่นเต็มใจของ ทรัพยากรบุคคล ได้อย่างเต็มที่ ร่วมกันอย่างเหนียวแน่น ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความ สัมฤทธิ์ผลตามที่คาดหวัง

ระบบ และวิธีการบริหารคุณภาพงานทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ก็จะต้องได้รับการกำหนดพัฒนา และผลิตภัณฑ์ให้ทรัพยากรบุคคล ทั้งผู้บริหารด้วยกันและผู้ปฏิบัติได้ร่วมกัน พัฒนาคุณภาพงาน สร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรได้

(7) ในฐานะเป็น Strategic Partner ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และทีมงานต้องมี ความรู้ และสามารถกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล(Human Resource Strategy) เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยอาศัยหลักการ และกระบวนการเช่นเดียวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ และ

8

ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กล่าวมาตั้งแต่ข้อ 1 ถึง 6 ก็ถือเป็นส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการคู่ขนานกัน เพื่อ ผู้บริหารระดับสูง เชื่อมั่นและแน่ใจว่า ยุทธศาสตร์ ขององค์กร สามารถขับเคลื่อน โดยกำลังคนขององค์กรในจำนวนและคุณภาพที่เหมาะสม และคุ้มค่าเป็นประโยชน์ ทั้งต่อองค์กร ต่อชุมชน ผู้รับบริการ และต่อผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร

ในการพัฒนา HR Strategy

จำเป็นต้องวางระบบกา ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้พร้อมทั้งมีระบบและวิธีการติดตาม ตรวจสอบ

และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ (Walker, 1992

การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์HR ก็คือ

การกำหนดแผนปฏิบัติการต่างๆตาม ภารกิจ หน้าที่ (Function) ของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ขั้นเริ่มรับเข้า (Hatch) การบรรจุ แต่งตั้ง และ ประสานเข้ากับองค์กร (Match) และการใช้ประโยชน์ และการเปลี่ยนถ่ายกำลังคนDispatch() ซึ่งประกอบด้วย ภารกิจหลักๆ ที่เป็นส่วนประกอบมากมาย

1.3

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ

ด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลHR (Scorecard)

ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 มิติ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ส่วนราชการจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Human Resource Management Plan) ซึ่งเป็น กระบวนการแรกที่ สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

นอกจากนี้

การจัดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็น การวางแผนในเชิงรุก

เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่างๆ

ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอยู่

เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ

จะสามารถช่วยให้ ส่วนราชการนั้นๆ บรรลุ

ผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร

โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญ

ของกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น

จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรร

ทรัพยากรและงบประมาณด้านบุคคลต่อไป

- ความหมายของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่บอกว่าเราอยู่ตรงไหน เราจะไปทางไหน และเราวางแผนว่าจะไปที่ จุดนั้นให้สำเร็จได้อย่างไร (Where We are, when we want to go, and how we plan to get there.)

การจัดทำแผนกลยุทธ์

จึงหมายถึงรกำหนดเป้าหมายวิธีการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

รวมถึงกิจกรรมที่หน่วยงานต้องมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญ

เพื่อเป็นแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

- การจัดทำแผนกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค **Balanced Scorecard (BSC)**

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้วยBalanced Scorecard

เป็นการวางแผนโดยการมององค์รวมและแยกแยะ

องค์รวมต่างๆ ออกเป็นส่วนย่อยๆ ที่เรียกว่ามุมมอง หรือมิติ (Perspectives)

ที่ต่างส่งผลต่อกันและกัน

อย่างเป็นเหตุเป็นผล(Causes and Effects) เพื่อให้ระบบโดยองค์

รวม (System) ซึ่งอาศัยการกำหนดและการติดตามผลตามตัวชี้วัด (Performance Measures) ขั้นต้นไปสู่ผล

การปฏิบัติงาน (Performance) ที่องค์กรต้องการในที่สุด

ความหมายและประโยชน์ของ **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (BSC)

เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ซึ่งถูก พัฒนาขึ้นมาในปี ค.ศ.1990 โดย Dr. Robert Kaplan และ David Norton เพื่อสร้างความสมดุลในการวัดความสำเร็จของ องค์กรในทุกด้าน

เมื่อนำไปใช้ได้ระยะหนึ่ง **Balanced Scorecard**

ได้กลายมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

ที่ช่วยสร้างความชัดเจนในด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

และแปลงทั้งสองส่วนลงมาเป็นเป้าหมายในการทำงาน ตลอดจนสามารถวัดผลสำเร็จที่จับต้องได้ ดังนั้น **Balanced Scorecard** จึงกลายเป็นเครื่องมือที่

เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์กรสมัยใหม่

Dr.Robert Kaplan และ David Norton กล่าวไว้ว่า ประโยชน์ที่เด่นชัด ของ **Balanced Scorecard** นั้นแบ่งออกได้เป็น 3 ด้านหลัก คือ

ช่วยให้เกิดการมองภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญและเป็นกุญแจที่นำไปสู่การ

ขับเคลื่อนไปข้างหน้าขององค์กร

ช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงของวิธีการใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กรเข้าด้วยกัน เช่น การมุ่งเน้นคุณภาพ

การมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นต้น

ช่วยให้เกิดการย่อยตัวชี้วัดทางยุทธศาสตร์ลงไปในทุกระดับทำให้ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงาน

ระดับปฏิบัติการแต่ละคนมองเห็นได้ว่า สิ่งที่องค์กรต้องการจากพนักงานคืออะไร และสิ่งนั้นจะช่วยให้องค์กร

ประสบความสำเร็จในภาพรวมได้อย่างไร

จากคำกล่าวของDr. Robert Kaplan และ David Norton ข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า หากเรานำ **Balanced Scorecard** มาปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เรียกว่า **HR Scorecard** แล้ว จะก่อให้เกิดการ

พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในภาพรวม

โดยมุ่งเน้นเฉพาะปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อองค์กร

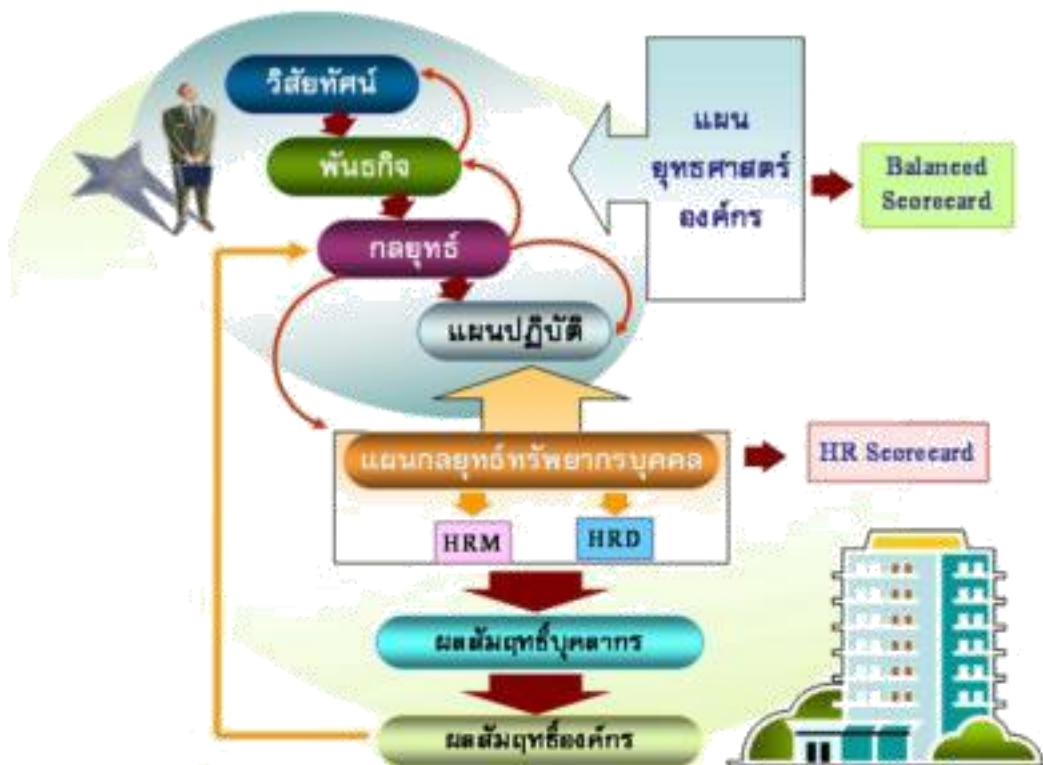
นอกจากนี้ยังช่วยให้วิธีการสมัยใหม่ในการบริหารทรัพยากร

บุคคลทั้งหลายถูกนำมาใช้เกิดการเชื่อมโยงต่อกัน และที่

สำคัญที่สุดคือ

ช่วยให้บุคลากรในส่วนราชการเกิดความชัดเจนถึงเป้าหมายในงานของตนที่ส่งผลต่อความก้าวหน้า

ตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในภาพรวม



ภาพที่2

ความเชื่อมโยงของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ต่อ ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

HR Scorecard ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

การนำแนวความคิดและเทคนิค Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลนั้น

จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์และปรับใช้ที่เหมาะสม ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.

จึงได้ศึกษาและกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือ HR Scorecard

สำหรับเป็นแนวทางแก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานดังกล่าว

โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

“เพื่อจัดให้ทิศทาง ยุทธศาสตร์

และแนวทางปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ตอบสนอง สนับสนุน

และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของแนวราชการ

โดยก่อให้เกิดการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ยุทธศาสตร์

และการติดตามวัดประเมินผลลัพธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับบทบาทงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ของส่วนราชการ ให้มีความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)

หรือสนับสนุนความสำเร็จตาม

ประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการที่หน่วยบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นให้บริการ
รอยู่”

มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (Standard for

Success) หมายถึง

ผลการบริหารงานราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ ส่วนราชการต้องบรรลุ โดยสำนักงาน ก.พ.

ได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จไว้ 5 มิติ สำหรับ

เป็นแนวทางแก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานดังกล่าว ดังนี้

มิติที่1ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

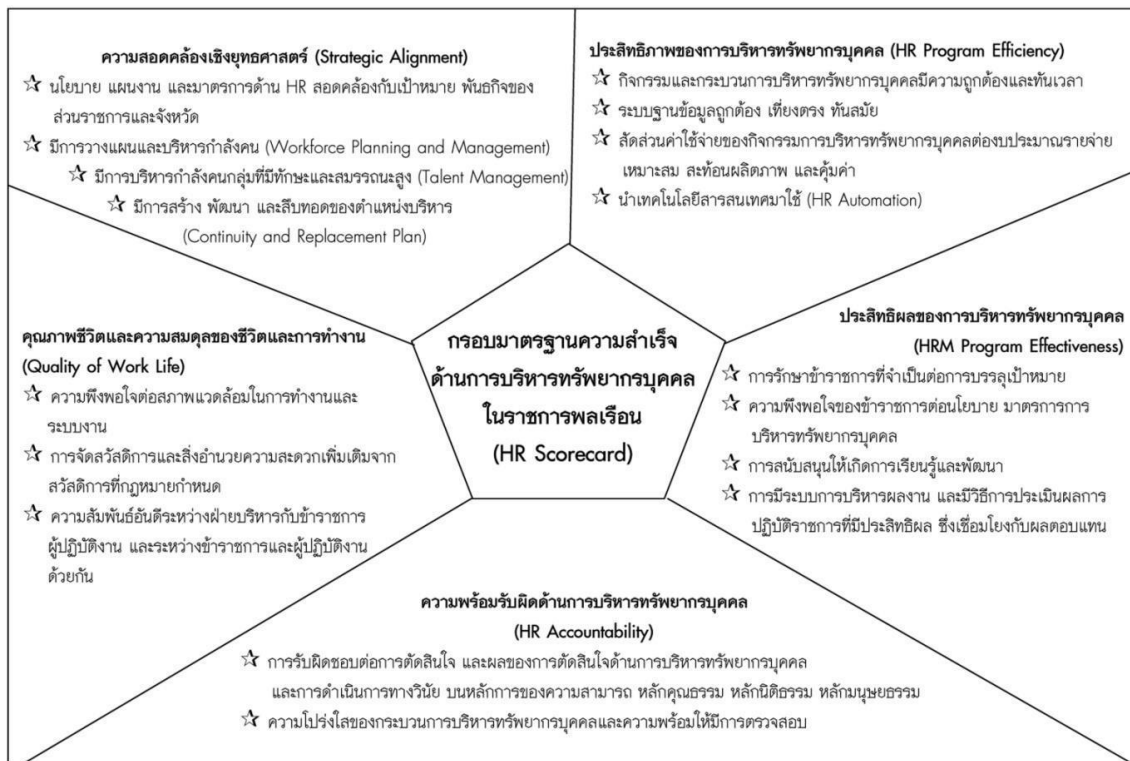
มิติที่2ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล HR

(Operational Efficiency)

มิติที่3ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลHRM (Program Effectiveness)

มิติที่4ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่5คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน



▪ ภาพที่3

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

1.4 ทิศทางและแนวทางการด

าเนื้องานด้านการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

กรอบแนวคิด

ประเด็นและเจตนารมณ์ในการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
ภายใต้ระบบปัจจุบัน ไปสู่การบริหารงานบุคคลที่พึงปรารถนา

(1) หลักความเป็นอิสระของท้องถิ่นที่จะสามารถกำหนดนโยบาย
ตัดสินใจ หรือ ดำเนินการใดๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

(2) หลักคุณธรรม ที่เน้นในเรื่องความรู้ ความสามารถ ความเสมอภาคในโอกาส ความมั่นคงในอาชีพ และความเป็นกลางทางการเมือง

(3) หลักประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลที่เน้นการใช้ทรัพยากรการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ
สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

(4) หลักความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ การบริหารงานต้องเป็นไปอย่างเปิดเผยสามารถให้ทุกฝ่าย
ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

12

(5) หลักการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานบุคคลเน้นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน
กระบวนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ
ได้เข้ามามีส่วนให้ความคิดเห็นร่วมรับผิดชอบ

(6) หลักการรับผิดชอบต่อส่วนรวม
หมายถึงการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อส่วนราชการกับสังคม

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

(1) พัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารงานบุคคล
โดยให้อยู่ในกรอบวงเงินไม่เกินร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(2) พัฒนาบุคลากรโดยเน้นถึงการสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรม การสร้างกลไก การพัฒนาบุคลากร
ให้ท้องถิ่นพัฒนาไปได้

(3) พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลบุคคล โดยมีตัวชี้วัด
กลไกในการวัดและทดสอบสมรรถนะ
ตัวบุคคล

(4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีและการเชื่อมโยงเครือข่ายโดยเน้นเฉพาะข้อมูลบุคคล
ที่มีคุณสมบัติ
เหมาะสม และยินดีมาทำงานให้ท้องถิ่น

เป้าหมายการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

เพื่อให้แนวคิดและทิศทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
ดังกล่าว เป็นไปตาม
เจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและหลักการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงกำหนดเป้าหมาย
ของการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ดังนี้

(1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระบบการบริหารงานบุคคล
ที่มีความเป็นอิสระตา เจตนารมณ์
ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
โดยเป็นระบบที่ยึดถือหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี
(2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
มีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีความทันสมัยและ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ในการบริหารงานสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลในการบริหารและจัดการให้
บังเกิดประโยชน์สูงสุด
โดยมีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลไม่เกินร้อยละ40ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี

(3)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบบริหารงานบุคคลที่ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่
ที่รองรับภารกิจ
ที่ได้รับการถ่ายโอนจากราชการบริหารส่วนกลาง
และราชการบริหารส่วนภูมิภาค
แผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543
ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทิศทางและแนวทางการดำเนินงาน

กรอบแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นตามที่ ก.ถ.
ได้มีมติเห็นชอบดังกล่าว

มีแนวทางดำเนินการสู่การปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารงานบุคคล

(1)

ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการวางแผน
ยุทธศาสตร์การบริหาร
งานบุคคลของท้องถิ่นเอง
โดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนการกระจายอำนาจภายใต้กรอบมาตรฐานกล
าง
และมาตรฐานทั่วไป แต่ต้องอยู่ภายใต้กรอบวงเงิน40%ของงบประมาณ
รายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นนั้นๆ

(2)

ส่งเสริมและปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้เป็นระบบ
เปิดมากขึ้น สามารถที่จะดำเนินการ
การให้มีการโอน ย้าย สับเปลี่ยนบุคลากรกันได้
ระหว่างข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นประเภทเดียวกันและ
ประเภทอื่นๆ

(3)

ส่งเสริมการจัดรูปแบบองค์กรและระบบการบริหารจัดการที่เป็นอิสระจากราชการ
ทั่วไปทั้งนี้
ราชการบริหารส่วนกลางจะเป็นเพียงหน่วยงานกำกับดูแลและกำหนดกรอบแ
นวทางการบริหารงานเพื่อให้เกิด
ประสิทธิภาพ โดยอาจแบ่งบุคลากรออกเป็น2ประเภท
ประเภทแรก ยังคงเป็นพนักงานประจำอยู่ในระบบราชการ
ประเภทที่สองเป็นพนักงานของท้องถิ่นตามระบบการจ้างโดยทำสัญญา
ซึ่งอาจให้ทำหน้าที่ในการ
ให้บริการสาธารณะต่างๆหรือที่เป็นหน่วยงานกำกับและตรวจสอบองค์กรและร
บบบริหารจัดการข้างต้น

(4)

สนับสนุนกระบวนการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจ
การสาธารณะ

2. การพัฒนาบุคลากร

(1) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้ความรู้และ ทักษะการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการพัฒนาบุคลากรจะต้องดำเนินการทุกระยะตั้งแต่ก่อนการรับเข้าทำงานและระหว่างการทำงาน

(2) ดำเนินการจัดทำนโยบายการพัฒนาบุคลากรส่วนท้องถิ่น นำเสนอ ก.ถ. ให้ความเห็นชอบเพื่อเป็นกรอบให้ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างจริงจัง เป็นระบบ ทัวถึง และ ต่อเนื่อง

(3) ดำเนินการประสานและสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันเพื่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวทางของแผนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543.

(4) ดำเนินการศึกษา กำหนดและพัฒนาหลักสูตรการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นโดย รวบรวมข้อมูลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการในปัจจุบัน และประเมินความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาของบุคลากรส่วนท้องถิ่น เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมาย แนวทางการฝึกอบรมหลักแนวทางการฝึกอบรม การติดตาม ประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

(5) การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ สนับสนุน และประสานกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ท้องถิ่น องค์กรระหว่างประเทศ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรส่วนท้องถิ่น ทั้งในด้านทุนการศึกษา ฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาบุคลากรและระบบงานบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

(6) พิจารณาศึกษาด้านสิทธิประโยชน์ตอบแทนข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นโดย ยึด หลักความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพ โดยไม่อิงกับระดับตำแหน่ง พร้อมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถจากแหล่งต่างๆ เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้นเช่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดดำเนินการตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีค่าใช้จ่ายด้านต่ำกว่า 40 % ของงบประมาณ

รายจ่ายประจำปี

อาจเพิ่มเงินเดือนกรณีพิเศษให้ข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นในองค์กรนั้นๆ ได้มากกว่าที่

กำหนดไว้ตามปกติหรือการพิจารณาจัดสรรเงินค่าตอบแทนพิเศษ

หรือพิจารณาเรื่องระบบทุนการศึกษาต่อ เป็นต้น เพื่อสร้างขวัญ

กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

การพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล

(1)

พิจารณากำหนดประเด็นการติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารงานบุคคลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยคำนึงถึงความต้องการและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบงาน

14

(2)

ดำเนินการพัฒนาตัวชี้วัดและกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมิน

โดยจำแนกเป็นเกณฑ์

มาตรฐานด้านความสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของบุคคลและเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ ขององค์กร

(3)

ดำเนินการพัฒนาออกแบบและจัดทำคู่มือในการติดตามประเมินผล

(4)

พิจารณาจัดทำโครงการนำร่องการพัฒนาระบบติดตามประเมินผลเพื่อการบริหารงาน บุคคลส่วนท้องถิ่น

4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการเชื่อมโยงเครือข่าย

(1) ดำเนินการพัฒนา

และวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น โดย

1) ออกแบบและวางระบบฐานข้อมูล

2)

นำระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการสื่อสารมาใช้เพื่อการบริหาร และจัดการ ระบบงาน

สารสนเทศ

(2) ส่งเสริม สนับสนุน

และประสานงานให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำและวางแผนการพัฒนา

ระบบสารสนเทศ

รวมทั้งได้เชื่อมโยงการใช้ระบบงานสารสนเทศร่วมกันเป็นระบบ เครือข่าย

โดยจัดทำระบบการ

เชื่อมโยงระหว่าง สำนักงาน ก.ค.

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เครือข่ายสื่อสาร

ของสำนักปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อเป็นการใช้

ประโยชน์ในทรัพยากรร่วมกันอย่างมี

ประสิทธิภาพสามารถประสานการใช้ข้อมูลเชื่อมโยงและ
แลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

(3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาและ
ใช้น้ำเทคโนโลยีสารสนเทศมา
ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน

(4) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นให้มีความสามารถในการ
พัฒนา การจัดการและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

(5) ส่งเสริมให้มีการจัดทำโครงการนำร่องการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริ
หารงาน บุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
และการเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น
เพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลบุคลากรส่วนท้องถิ่นของ ก.ถ. และขยายผลโครงการ
ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมใช้ประโยชน์ในโอกาสต่อไป

**1.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ 2561.-
2563 ในการเสริมสร้าง**

ธรรมาภิบาล

หลักการ

บ่มเพาะปลูกฝังและเสริมสร้างให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นมืออาชีพ
มีคุณธรรมจริยธรรมและ อดมการณ์ในการปฏิบัติราชการ
เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน
และเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนสูงสุด

วิสัยทัศน์

ข้าราชการส่วนท้องถิ่นมีภูมิคุ้มกันต่อปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรมและ
ธรรมาภิบาลและ เชื่อถือศรัทธาของประชาชนในพื้นที่ภายในปี พ.ศ. 2563

พันธกิจ

เสริมสร้างพัฒนาผู้นำและข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกระดับ
ไปพร้อมกับการปรับกลไกการบริหารงาน
ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

15

เป้าประสงค์

- เกิดการปรับกลไก (กฎ ระเบียบ กระบวนการ ระบบ ฯลฯ)

นการบริหารจัดการองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นโดยเฉพาะในส่วนการบริหารงานบุคคลโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและ
เปิดโอกาสให้ ภาคส่วนต่างๆ

เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

-

เกิดการเสริมสร้างความเข้มแข็งและจิตสำนึกในสิทธิหน้าที่ของข้าราชการส
วณท้องถิ่น เพื่อให้

สามารถดูแลผลประโยชน์ของภาคส่วนต่างๆให้เกิดความเป็น
ธรรมในสังคม

ตัวชี้วัด และข้อเสนอระดับเป้าหมาย

- ระดับความสำเร็จของการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ 2561.- 2563 ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล
- ระดับความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในภาพรวมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อเปรียบเทียบกับนานาชาติดีขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 20 ในปี 2563 เทียบกับปี 2556
- ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการทํางานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสูงขึ้น มากกว่า ร้อยละ ๘๕ หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา
- ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการที่โปร่งใสและเป็นธรรมขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นเพิ่มสูงขึ้น มากกว่าร้อยละ ๘๕ หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา
- ร้อยละของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าใจและประยุกต์หลักคุณธรรมจริยธรรมธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการปฏิบัติราชการมากกว่าร้อยละ ๖๐ ของจำนวนประชากรที่สุ่มทดสอบ
- ระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อความเป็นธรรมในการบริหารงานเพิ่มสูงขึ้นมากกว่า ร้อย ละ ๖๐ หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา

หมายเหตุ : ระดับเป้าหมายเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่สำนักงาน

ก.พ.ร. กำหนดในตัวชี้วัด ส่วนราชการ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2561 - 2563

ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ที่ 1

: การกำหนดมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่มผู้นำและองค์การ สุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี Organization (Integrity)

กลยุทธ์ที่ 1.1 ยกย่องข้าราชการ/

ผู้นำรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนคุณธรรม

กลยุทธ์ที่ 1.2 สร้างองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี (Organizational Integrity)

กลยุทธ์ที่ 1.3

กำหนดมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมของนักการเมืองท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่: 2

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์สร้างทักษะและพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในรูปแบบต่าง ๆ

กลยุทธ์ที่ 2.1 ปลุกจิตสำนึกผ่านพระราชกรณียกิจ

พระราชจริยวัตรและพระบรมราโชวาท กลยุทธ์ที่ 2.2

กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาภาคบังคับแก่ข้าราชการทุกระดับ

กลยุทธ์ที่ 2.3 สร้างศูนย์กลางในการวิจัย

สำรวจให้คำปรึกษาแนะนำและข้อมูลข่าวสารด้าน ธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาและปฏิรูประบบนิเทศข้าราชการอย่างเข้มข้น

กลยุทธ์ที่ 2.5

กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน และ

สู่มาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ 3.1 ปรับปรุงแนวทางและกฎระเบียบในการสรรหาบรรจุแต่งตั้ง โอน ย้ายโดยยึด หลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 3.2 ขับเคลื่อนจรรยาบรรณข้าราชการไปสู่การปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 3.3

ขับเคลื่อนระบบสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลแก่ข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 4

การสร้างการมีส่วนร่วมในระบบสนับสนุนและโครงสร้างพื้นฐานทางด้านคุณธรรม

จริยธรรม และธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 4.1

เปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 4.2

เปิดให้ประชาชนและหน่วยงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมและการติดตามสถานการณ์ การทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.6 กรอบคิดในการพัฒนาพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลดอนมัน

กรอบคิดในการพัฒนาพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลดอนมันซึ่งเป็นไปตามประกาศ

คณะกรรมการพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครราชสีมา เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยว

กับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีกรอบในการพัฒนาพนักงานส่วนตำบลดอนมันทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

(1) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่

ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยทั่วไป สถานที่ โครงสร้างของงาน นโยบายต่างๆ

(2) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง

ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งใดโดยเฉพาะ เช่น งานฝึกอบรมติดตามพิมพ์งานด้านช่าง

(3) ด้านการบริหาร ได้แก่

รายละเอียดที่เกี่ยวกับการบริหารงานและการบริหารคน เช่น ในเรื่องวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน

- (4) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ การช่วยเสริมบุคลิกภาพที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เช่น มนุษย์สัมพันธ์การทำงาน การสื่อความหมาย การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย
- (5) ด้านคุณธรรม และจริยธรรม ได้แก่ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น จริยธรรมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่า ความสุข

17

โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาดังนี้

- (1) การเตรียมการและการวางแผน ให้กระทำดังนี้

(1.1) การหาความจำเป็นในการพัฒนา

การหาความจำเป็นในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน หมายถึงการศึกษาวิเคราะห์ดูว่า

ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสมควรจะต้องได้รับการพัฒนาด้านใดบ้างงานใดบ้างที่จะปฏิบัติงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

(1.2) ประเภทของ ความจำเป็น ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมจริยธรรม

- (2) การดำเนินการพัฒนา ให้กระทำดังนี้

(2.1) การเลือกวิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม

เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรนำข้อมูลเหล่านั้น

มาพิจารณาว่ากำหนดกลุ่มเป้าหมาย และเรื่องและผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สมควรจะได้รับการพัฒนามีใครบ้างและแต่ละคนสมควรจะได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไร ต่อจากนั้น

ก็เลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย อาจเป็นวิธีการที่ดำเนินการได้ในขณะปฏิบัติงาน เช่น การสอนงาน การสับเปลี่ยนงาน การให้คำปรึกษา หรืออาจเป็นการพัฒนาอื่นๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น

(2.2) วิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาวิธีการพัฒนา

ได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การสอนงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การรักษารูขูการแทน หรือการรักษาการในตำแหน่ง การส่งไปศึกษาดูงาน การฝึกอบรมประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนา เป็นต้น

- (3) ขั้นตอนการทดลองปฏิบัติ ให้กระทำดังนี้

(3.1) ใ ห้ ท ด ล อ ง ป ฎิ บั ติ โดยเริ่มต้นจากงานที่ง่ายแล้วค่อยให้ทำงานที่ยากขึ้นตามลำดับ

(3.2)

ให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนถึงเหตุผลและขั้นตอนวิธีการทำงาน เพื่อตรวจสอบว่าผู้ใต้บังคับ

บัญชาเข้าใจและเรียนรู้วิธีการทำงานมากน้อยเพียงใด

(3.3) ช ่วย แ ก้ ใ ข ช ้อ บ ก พ ร ่อง ห รื อ ช ้อ ผิ ด พ ล า ด ต ่า ง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นถึงสิ่งเหล่านี้ด้วยโดยควรรคานึง

คือ หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ให้ยกย่องชมเชยก่อนที่จะแก้ไขข้อผิดพลาด ให้ผู้เข้ารับการสอบแก้ไขข้อผิดพลาด

ด้วยตนเอง อย่าแก้ไขข้อผิดพลาดให้เกินขอบเขต

อย่าแก้ไขข้อผิดพลาดต่อหน้าผู้อื่น และอย่าด่วนตำหนิผู้เข้ารับ

การสอนเร็วเกินไป

(3.4) ก ระ ต ัน แ ล ะ ใ ห้ ก ่า ล ัง ใ จ แ ก้ ผู้ ใ ต้ บ ัง ค ับ บ ัญ ชา

เพื่อให้มีกำลังใจและมีความเชื่อมั่นในตัวเองที่จะเรียนรู้งานต่อไป

(3.5) ใ ห้ ด ่า เนื น ก าร ส อ น ต อ ไป ร ี อ ย ๆ

จนแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้และปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

จึงยุติการสอน

(4) ข ัน ต อ น ก าร ตี ต ตาม ผล ใ ห้ ก ระ ท ่า ด ัง นี

(4.1) ม อ บ ห ม า ย ก าร ใ ห้ ป ฎิ บั ติ ด ้วย ต น เอง

(4.2) เ ปิ ด อ ก าส ใ ห้ ช ัก ถ าม ช ้อ ส ง ส ัย ได้ ใน ก ร ณ ี ที่ มี ป ญ ห า

(4.3) ต ร ว จ ส อ บ ผล ก าร ป ฎิ บั ติ ก าร ใน ร ะ ย ะ เริ ม แ ร ก แ ล ะ ค ่อ ย ๆ

ลดการตรวจสอบลงเมื่อ ผู้ใต้บังคับ

บัญชาแน่ใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับ การสอนได้ถูกต้อง

(4.4) แ จ ้ง ใ ห้ ผู้ บ ัง ค ับ บ ัญ ชา ท ร าบ ถึ ง ผล ก าร ป ฎิ บั ติ ก าร

ทั้งในส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้ดี และ

ส่วนที่ยังต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง และแก้ไขข้อการปฏิบัติงานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

18

เพื่อใ ให้ การ ด ่า เนื น ก าน เ ป น ไป อ ย ่า ง มี ร ะ บ บ ช ัด เจ น ควรให้องค์การบริหารส่วนตำบลจัดทำแผนพัฒนาพนักงานส่วนตำบล เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะท ำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการใน

ด ่า แ ه น ึ่ง น ี ไ ต อ ย ่า ง มี ป ร ะ ส ิ ท ิ ภา พ โดยในการจัดทำแผนการพัฒนาพนักงานส่วนตำบลต้องก ำหนดกรอบของ แผนแม่บทการพัฒนาพนักงานส่วนตำบลที่ ัก ำหนด โดยให้ก ำหนดเป็นแผนพัฒนาพนักงานส่วนตำบลมีระยะเวลา

3 ปี ตามกรอบของแผนอัตราก ำลึงของพนักงานส่วนตำบลนั้น

.....



นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี

งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓

**องค์การบริหารส่วนตำบลดอนมัน
อำเภอประทาย จังหวัดนครราชสีมา**