

**ส่วนที่ 2. ข้อเสนอแนวคิด / วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น**  
**ของนายนักปราชญ์ ไชยानนท์**  
**เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ**

เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาองค์กร หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

**1. หลักการและเหตุผล / ความเป็นมา**

สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัด ในมิติที่ 4 มิติการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นตัวชี้วัดภาคบังคับ โดยมีวัตถุประสงค์ให้จังหวัดจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร และวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กรให้ได้ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) โดยได้วางแนวทางการดำเนินการ หรือ Roadmap ไว้เป็นขั้นตอน ดังนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เน้นการปรับปรุงองค์กรในหมวด 1 การนำองค์กร และหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เน้นการปรับปรุงองค์กรในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จะเน้นการปรับปรุงองค์กรในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาสู่ความโดดเด่น รายหมวด หรือ Successful Level ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ต่อไป

**2. บทวิเคราะห์ แนวคิด / ข้อเสนอ**

กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานจังหวัดเป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดทำแผนฯ จึงขอเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานการจัดทำแผนฯ ใน 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร คณะทำงานต้องร่วมกันทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ให้ครอบคลุมทุกส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นส่วนราชการส่วนภูมิภาค เพื่อเห็นถึงภาพรวมของจังหวัด ทิศทางที่จังหวัดจะมุ่งเน้น สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่จังหวัดเผชิญอยู่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติการกิจ

2. การจัดทำรายงานประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1-7

3. การจัดทำแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยมีแนวทางการปรับปรุงองค์กร ดังนี้

**HR1** จังหวัดต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง จังหวัดยังไม่มีกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรในจังหวัด

แนวทางการปรับปรุง

1. ดำเนินการสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรในจังหวัด ทั้งปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานและปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน
2. นำผลการสำรวจมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรในจังหวัด
3. จัดทำแผนการสร้าง ความผาสุกและความพึงพอใจ เช่น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการ การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่ กิจกรรมสันทนาการ เป็นต้น
4. ดำเนินการตามแผน และติดตามประเมินผล

**HR2 จังหวัดมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น**

การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง จังหวัดมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2552 แต่การดำเนินงานยังแยกส่วนกับ SP5 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ส่วนราชการประจำจังหวัดและระดับบุคคล

#### แนวทางการปรับปรุง

1. นำประเด็นการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ส่วนราชการประจำจังหวัดและระดับบุคคลมาประกอบการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นเรื่องเดียวกัน และประกาศให้บุคลากรทราบ
2. ปรับปรุงหลักเกณฑ์ วิธีการประเมิน มาตรฐานการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง และสอดคล้องกับตัวชี้วัดของจังหวัดและของส่วนราชการ
3. ปรับปรุงกระบวนการชี้แจง ให้คำแนะนำเพื่อหาแนวทางพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน โดยจัดอบรมเทคนิคการให้คำปรึกษาแก่ผู้ประเมิน
4. จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาผลงาน

**HR3 จังหวัดต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**

การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง จังหวัดมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) แต่มีปัญหาในขั้นตอนการดำเนินการตามแผนฯ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการดำเนินงานตามภารกิจงานประจำของแต่ละหน่วยงาน ขาดเจ้าภาพในการบูรณาการแผนฯ และงบประมาณในการขับเคลื่อนแผนฯ ในภาพรวม

#### แนวทางการปรับปรุง

1. ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของจังหวัด โดยมีกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานจังหวัดเป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลัก มีการบูรณาการแผนฯ และงบประมาณร่วมกันระหว่างส่วนราชการในจังหวัด และควรใช้งบประมาณสนับสนุนการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการขับเคลื่อนแผนฯ ในภาพรวม
2. ดำเนินการตามแผนและติดตามประเมินผล โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนแผนงานโครงการและกิจกรรมตามแผนฯ เช่น การจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร การพัฒนาบุคลากรตามหลักสมรรถนะ เป็นต้น

**HR4 จังหวัดต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร**

การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง จังหวัดยังไม่มีกำหนดหลักเกณฑ์กลางสำหรับการฝึกอบรมเพื่อประกันคุณภาพการฝึกอบรม ส่วนการประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรม ส่วนใหญ่เป็นการประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมเท่านั้น ยังไม่มีการประเมินผลการนำความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือประเมินที่ผลลัพธ์ขององค์กร

แนวทางการปรับปรุง

1. กำหนดหลักเกณฑ์กลางการจัดฝึกอบรมสำหรับหน่วยงานประจำจังหวัด เช่น เนื้อหาหลักสูตร ความเหมาะสมผู้เข้ารับการอบรม คุณสมบัติของวิทยากร เทคนิคการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม เป็นต้น
2. กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการฝึกอบรม โดยในการอบรมแต่ละหลักสูตรต้องมีการมีวัดผลความรู้ ความเข้าใจของผู้รับการอบรมก่อนเริ่มการอบรม (Pretest) และหลังการอบรม (Posttest)
3. กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลลัพธ์ขององค์กรภายหลังการฝึกอบรมในระยะเวลาที่เหมาะสม เช่น การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ลดลง เป็นต้น

**HR5 จังหวัดต้องมีระบบการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในจังหวัดที่มีประสิทธิผล**

การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง จังหวัดมีการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM) มาอย่างต่อเนื่อง แต่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังจำกัดอยู่ในวงแคบเฉพาะเรื่องที่คัดเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ และขาดการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

แนวทางการปรับปรุง

1. จัดเวทีกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น เช่น การประชุมสภากาแฟ (Morning Talk)
2. จัดให้มีช่องทางแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านกระดานข่าว (Web board) หรือจัดหลักสูตรการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-Learning
3. จัดให้มีชุมชนนักปฏิบัติ (CoP : Community of Practice) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์

**3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ /ประโยชน์ที่จะได้รับ**

1. บุคลากรของจังหวัดมีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด
2. การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ**

1. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อจังหวัด ต่อระบบการพัฒนากุศลกรและการประเมินผลสูงขึ้น
2. ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในจังหวัดสูงขึ้น
3. ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดสูงขึ้น

(ลงชื่อ)



(นายนักปราชญ์ ไชยานนท์)

ผู้เสนอแนวคิด

13 / กรกฎาคม / 2553