

เอกสารสรุป
กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
เรื่อง

การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.มท.
ไปสู่การปฏิบัติ

11 สิงหาคม 2553

องค์ความรู้ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
ด้านการนำแผนกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรบุคคล สป. มท. ไปสู่การปฏิบัติ

ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา
กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ
กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสป. มท.

การกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เป็นไปตามรหัส SP 3 หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ของตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสป. มท. พ.ศ. 2551-2554 ไว้แล้ว แผนฯดังกล่าวมีกลยุทธ์ด้านต่างๆประกอบด้วย

1. การกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล
2. การมีระบบบุคลากรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์/ การกิจ
3. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง
4. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมหลัก
6. การพัฒนาเกณฑ์และเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติราชการ
7. การกำหนดกรอบสมรรถนะข้าราชการ สป.
8. การส่งเสริมความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
9. การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการ สป.



เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. ตอบสนองความจำเป็นขององค์กร ได้อย่างน่าพอใจ
2. สังเคราะห์กลยุทธ์จากการผลศึกษาวิเคราะห์ที่ละเอียดถี่ถ้วน ไม่ใช่เป็นแค่ความปรารถนา
3. กลยุทธ์ที่กำหนด สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ ตลอดจนสามารถคาดการณ์ได้ถึงสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติ รวมทั้งปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

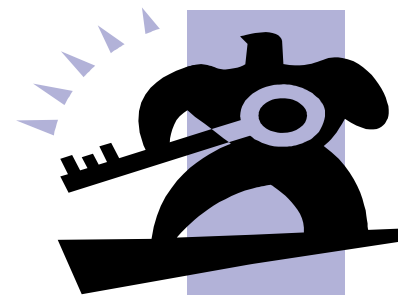
4. กลยุทธ์มีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์อื่นๆในแผนฯเดียวกัน
5. มีการพิจารณาถึงความจำเป็นต่างๆของผู้บริหารระดับกอง/ สำนัก ในสายงานหลัก ตลอดจนบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสีย

กล่าวโดยสรุป แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ต้องเป็นแผนที่ทำให้นักลากรู้สึกได้ว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร ได้รับรู้ภารกิจขององค์กร ได้รับรู้ว่าตนเอง/ ทีมงาน มีส่วนอย่างไรต่อการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร โดยที่แผนฯต้องแสดงให้เห็นชัดว่า สิ่งที่บุคลากรรายบุคคล/ ทีมงาน จะต้องทำนั้นตรงกับกลยุทธ์ใด จะได้รับรางวัล ค่าตอบแทนอย่างไร จะพัฒนาบุคลากรอย่างไร และบุคลากรจะก้าวหน้าเติบโตได้อย่างไร

กระบวนการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสป. มท. ไปสู่การปฏิบัติ

ในการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสป. มท. ไปสู่การปฏิบัตินั้น กองการเจ้าหน้าที่ สป. ได้กำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน พ.ศ. 2552-2554 โดยกำหนดประเด็นหลัก 4 ประการ คือ

1. สร้างประสิทธิผลในการสนับสนุนภารกิจสป.มท. (มิติประสิทธิผล)
2. ส่งเสริมจรรยาข้าราชการและคุณภาพการให้บริการ (มิติคุณภาพ)
3. เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (มิติประสิทธิภาพ)
4. ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (มิติการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร)



เมื่อกำหนดแผนดำเนินงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแผนรายปีของกองการเจ้าหน้าที่ (ซึ่งถ่ายทอดภารกิจจากแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และภารกิจตามคำรับรองของสป.มท. เฉพาะที่กองการเจ้าหน้าที่เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบ ซึ่งนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับกอง (DPA: department performance assessment) หลังจากนั้น ทุกกลุ่มงานได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มงาน และกำหนดตัวชี้วัดของกลุ่มงาน (SPA: section performance assessment) เมื่อได้แผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มงานแล้ว เจ้าหน้าที่แต่ละคนในแต่ละกลุ่มงานจึงกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลของตนเอง (IPA: individual performance assessment) ตามรอบการประเมินที่1 (กันยายน 2552- มีนาคม 2553) และรอบการประเมินที่2 (เมษายน- กันยายน 2553) ต่อไป

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำแผนฯไปสู่การปฏิบัติ

1. การสนับสนุนและการติดตามให้ความสำคัญกับแผนฯ และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สป.
2. การยึดมั่น (commitment) ต่อการดำเนินงานตามแผนฯ ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
3. คุณภาพของแผนฯ (มีความสอดคล้อง(alignment) กับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี/ เป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้ (attainable) มีแนวทางติดตามและมีเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน)

4. มีการถ่ายทอดแผนไปสู่ปฏิบัติ (deploy) อย่างเหมาะสม โดยถ่ายทอดเป้าหมาย(cascading) จากระดับกองสู่ระดับกลุ่มงาน และจากระดับกลุ่มงานสู่ระดับบุคคล ตลอดจนมีการจัดหาและบริหารจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามแผนฯ
5. มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามความจำเป็นให้สามารถดำเนินงานตามแผนฯ
6. มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานตามกับการให้รางวัล ทั้งในรูปแบบที่เป็นเงิน เช่น เงินเดือน เงินรางวัล และรูปแบบที่ไม่ใช่เงิน เช่น การยกย่องชมเชย
7. มีการทบทวนแผนฯ เมื่อสภาพแวดล้อมภายใน และ/หรือภายนอก มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และ/ หรือ งาน/ โครงการ
8. มีการติดตาม และประเมินผลตามแผนฯ และนำผล ไปเป็นปัจจัยนำเข้าสู่ของกระบวนการทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. มท. ต่อไป

