



บันทึกข้อความ

เลขที่ 454/
วันที่ 25 พ.ค. 62
เรื่อง 13.48v

รปร.ป.
เลขที่ 1996
รับวันที่ 25 พ.ค. 62
เวลา 13:22 น.

ส่วนราชการ กองพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนแนวพระราชดำริ (กพค.) โทร. 106
ที่ กพค. 1389 /2562 วันที่ 25 พฤศจิกายน 2562
เรื่อง รายงานผลการฝึกอบรม

เรียน ลปร. ผ่าน รปร.ป.ไว้
25 พ.ค. 62

ตามที่ สำนักงาน กปร. ได้ส่งกรรมไปฝึกอบรมหลักสูตร “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนสำหรับนักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 6 (ก.พ.ร. 1 รุ่นที่ 6) ระหว่างวันที่ 9 มีนาคม 2562 – 31 สิงหาคม 2562 และกรรมได้เสนอแนวทางการพัฒนางาน 1 เรื่อง ต่อ ก.พ.ร. เมื่อเดือน กันยายน 2562 ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ประจำหลักสูตรแล้ว คือ เรื่อง “การยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. สู่ความเป็นเลิศภายในปี พ.ศ. 2564” ซึ่งเป็นงานที่ดำเนินการจริงในปัจจุบันและแนวทางการพัฒนางานต่อไปถึงปี พ.ศ. 2564 รายละเอียดตามเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดเห็นชอบให้ กพค. ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลต่อไป

ทราบ + เห็นชอบ

27-5

(นายคณชา สินธวานนท์)

เลขาธิการ กปร.

25/พ.ค. 62

27-5

(นายสุวิทย์ ดุลยะนันท์)

ผู้อำนวยการกองพัฒนาทรัพยากรบุคคล
เพื่อขับเคลื่อนแนวพระราชดำริ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
เรื่อง การยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ
สำนักงาน กปร. สู่ความเป็นเลิศ

จัดทำโดย
นายสุวิทย์ ดุลยะนันท์
สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงาน
โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
สำหรับนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 6
(ก.พ.ร.1 รุ่นที่ 6)

สำนักงาน ก.พ.ร.
โดยสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.



เอกสารวิชาการส่วนบุคคลฉบับนี้ได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา
หลักสูตรการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
สำหรับนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 6

เรื่อง การยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของสำนักงาน กปร. สู่ความเป็นเลิศ

ผู้จัดทำ นายสุวิทย์ ดุลยะนันท์

อาจารย์ที่ปรึกษา รศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวลี

คำนำ

การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นการดำเนินงานที่สำคัญอย่างมากขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นกำลังสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จที่ “คาดไว้” ดังนั้นกำลังคนจะต้องได้รับการดูแลและพัฒนาให้มีกำลังกาย กำลังใจ ตลอดจนสติปัญญาที่ดี มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดผลงานตามเป้าประสงค์ซึ่งจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์สุดท้ายขององค์กร แต่การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรคงมิได้มีเพียงเท่านั้น กำลังคนในองค์กรจะต้องมีความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กรด้วย ซึ่งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีผลกระทบโดยตรงต่อทัศนคติของกำลังคนดังกล่าว ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกเรื่องจึงต้องมีคุณภาพ มีความเป็นธรรม และมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ และการบริหารงานที่ดี อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐหรือภาคราชการพลเรือนจะมีความยากและความซับซ้อนกว่าการบริหารงานบุคคลทั่วไป เนื่องจากการบริหารจะมีหลักของกฎหมาย ระเบียบของรัฐ หรือของทางราชการขึ้นมาบังคับใช้มากมาย เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 อีกทั้งยังมีรูปแบบมาตรฐานต่างๆ ของสากลที่ต้องดำเนินงานตามแบบ รวมทั้งการถูกตรวจสอบและตรวจวัดความถูกต้อง ความพึงพอใจและคุณภาพของการดำเนินงานในหลายรูปแบบจนถึงภาคประชาชนและรูปแบบหรือมาตรฐานสากลที่การบริหารทรัพยากรบุคคลภาคราชการพลเรือนต้องเข้าสู่มาตรฐานที่สำคัญ คือ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล

กองพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนแนวพระราชดำริ (กพค.) เป็นส่วนราชการ ในสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรและดูแลกำลังคนหรือข้าราชการพลเรือนตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติราชการจนพ้นจากราชการ และยังคงผูกพันไปจนถึงเวลาที่เสียชีวิต ดังนั้นในระหว่างเส้นทางดังกล่าวจึงมีภารกิจที่ต้องดำเนินการมากมายหลายเรื่อง เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนเป็นคนดีและเก่ง มีคุณภาพชีวิตที่ดี และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กพค. โดยเฉพาะผู้จัดทำผลงาน ดำรงตำแหน่งเป็น ผู้อำนวยการกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนแนวพระราชดำริของสำนักงาน กปร. ให้มีคุณภาพถูกต้องตามหลักกฎหมาย และระเบียบของทางราชการพร้อมกับสร้างความพึงพอใจของข้าราชการไปพร้อมกัน อีกทั้งต้องเป็นไปตามหลักแห่งความดีกับธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วย โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) 5 มิติ 17 ปัจจัย โดยมีสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการประเมินผล และใช้ฐานการประเมินประจำปี พ.ศ. 2560 เป็นฐานเริ่มต้น เนื่องจากเป็นปีที่มีการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการประเมินตลอดจนมิติและปัจจัยการประเมินอย่างมากเป็นปีแรก ซึ่งสำนักงาน กปร. ได้รับค่าคะแนนการประเมินเฉลี่ยที่ 82.83 ซึ่งอยู่ในระดับดีและสามารถพัฒนาขึ้นสู่ระดับดีเลิศที่เป็นต้นแบบได้ แต่ผู้จัดทำผลงานในฐานะผู้อำนวยการกอง (กพค.) ก็ได้เริ่มพัฒนาและปรับปรุงงานบริหารทรัพยากรบุคคลมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 แล้ว ตามบทบัญญัติในมาตรา 34 แห่ง พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ที่กำหนดให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าโดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

การจัดทำผลงานนี้ ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ประจำหลักสูตรและอาจารย์ที่ปรึกษา รศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวลี เป็นอย่างดีไม่ว่าจะในเชิงรูปแบบ วิธีการศึกษา และเนื้อหาสาระ จนสำเร็จเป็น ผลงานการศึกษานี้และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนางานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. ให้เกิดผลดียิ่งขึ้นได้ จนเป็นต้นแบบที่ดีเกิดประโยชน์แก่ทางราชการและประชาชน อีกทั้งจะเป็น ประโยชน์ของผู้ที่สนใจทั่วไปในการศึกษาและนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวางต่อไป ผู้จัดทำ ผลงานจึงขอขอบพระคุณ สำนักงาน ก.พ.ร. อาจารย์ประจำหลักสูตร อาจารย์ที่ปรึกษา ไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทที่ 1 บทนำ

1

1 ความเป็นมาและความสำคัญ

1

2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

4

3 กำหนดขอบเขตการศึกษา

4

4 วิธีการศึกษา

5

5 แนวคิดหลักในการพัฒนา

6

6 เป้าหมายของการพัฒนา

6

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6

บทที่ 2 ข้อมูลทั่วไปและสภาพปัญหา

7

1 ข้อมูลสำนักงาน กปร.

7

2 สภาพปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

9

3 ผลการประเมินมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

12

4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

13

บทที่ 3 บทวิเคราะห์

18

1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไปและสภาพปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

18

2 การวิเคราะห์ผลการประเมินมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของ สำนักงาน กปร. ประจำปี พ.ศ.2560 เปรียบเทียบกับปี พ.ศ.2561

19

3 การวิเคราะห์ผลการปรับปรุงหลักเกณฑ์การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือน
ระหว่างปี 26พ.ศ.2560-2561

26

4 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน กปร.

32

บทที่ 4 แนวทางการพัฒนางาน ข้อเสนอ และบทสรุป

34

1 แนวทางการพัฒนางานและข้อเสนอแนะ

34

2 แผนการดำเนินงาน

51

3 บทสรุป

51

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงาน กปร.

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ภาคผนวก 2 คะแนนผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของข้าราชการ

พลเรือนสามัญที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (Employee Survey: ES)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสำนักงาน กปร.

ภาคผนวก 3 โครงการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของ กพค. (ต่อเนื่อง)

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 : การประเมินส่วนราชการตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)	2
แผนภูมิที่ 2: แนวทางการศึกษา	5
แผนภูมิที่ 3: กรอบอัตรากำลังข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน กปร.	7
แผนภูมิที่ 4: ผังโครงสร้างการมอบหมายงานภายใน สำนักงาน กปร.	8
แผนภูมิที่ 5: ผังแสดงอัตรากำลังและการแบ่งงานของ กพค.	9
แผนภูมิที่ 6: หลักการทรงงาน 3 ด้าน 27 ข้อ	15
แผนภูมิที่ 7: หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	16
แผนภูมิที่ 8: การถอดองค์ความรู้เชิงทักษะของมิติความพอเพียงทั้งระดับองค์กรและระดับ บุคคล	17
แผนภูมิที่ 9: กราฟแสดงผลการประเมิน AS และ ES ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงาน กปร. ปี พ.ศ.2560	20
แผนภูมิที่ 10: กราฟแสดงผลการประเมิน ES ในภาพรวมและความผูกพันกับองค์กรของ ข้าราชการ กปร. ปี พ.ศ.2560	21
แผนภูมิที่ 11: กราฟสรุปผลการเปรียบเทียบเทียบสำนักงาน กปร. กับส่วนราชการในภาพรวมด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ.2560	21
แผนภูมิที่ 12: กราฟแสดงผลเปรียบเทียบการประเมิน Employee Survey : ES ด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร.	25
แผนภูมิที่ 13: กราฟแสดงการเปลี่ยนแปลงอัตราร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนตามผลการ ประเมินเปรียบเทียบ 7 รอบ	28
แผนภูมิที่ 14: กราฟเปรียบเทียบการเลื่อนเงินเดือนระดับดีเด่น ข้าราชการ 2 กลุ่มของ สำนักงาน กปร.	31
แผนภูมิที่ 15: แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี ของสำนักงาน กปร.	33
แผนภูมิที่ 16: เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	37

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 : การเปรียบเทียบผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. กับส่วนราชการอื่น	23
ตารางที่ 2 : แสดงการเปรียบเทียบค่าคะแนนความโปร่งใสและความผูกพันองค์กร	25
ตารางที่ 3 : แสดงการเปรียบเทียบความเห็นและความต้องการของข้าราชการเรื่องที่ควร ปรับปรุงอย่างเร่งด่วนในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร.	26

บทที่ 1

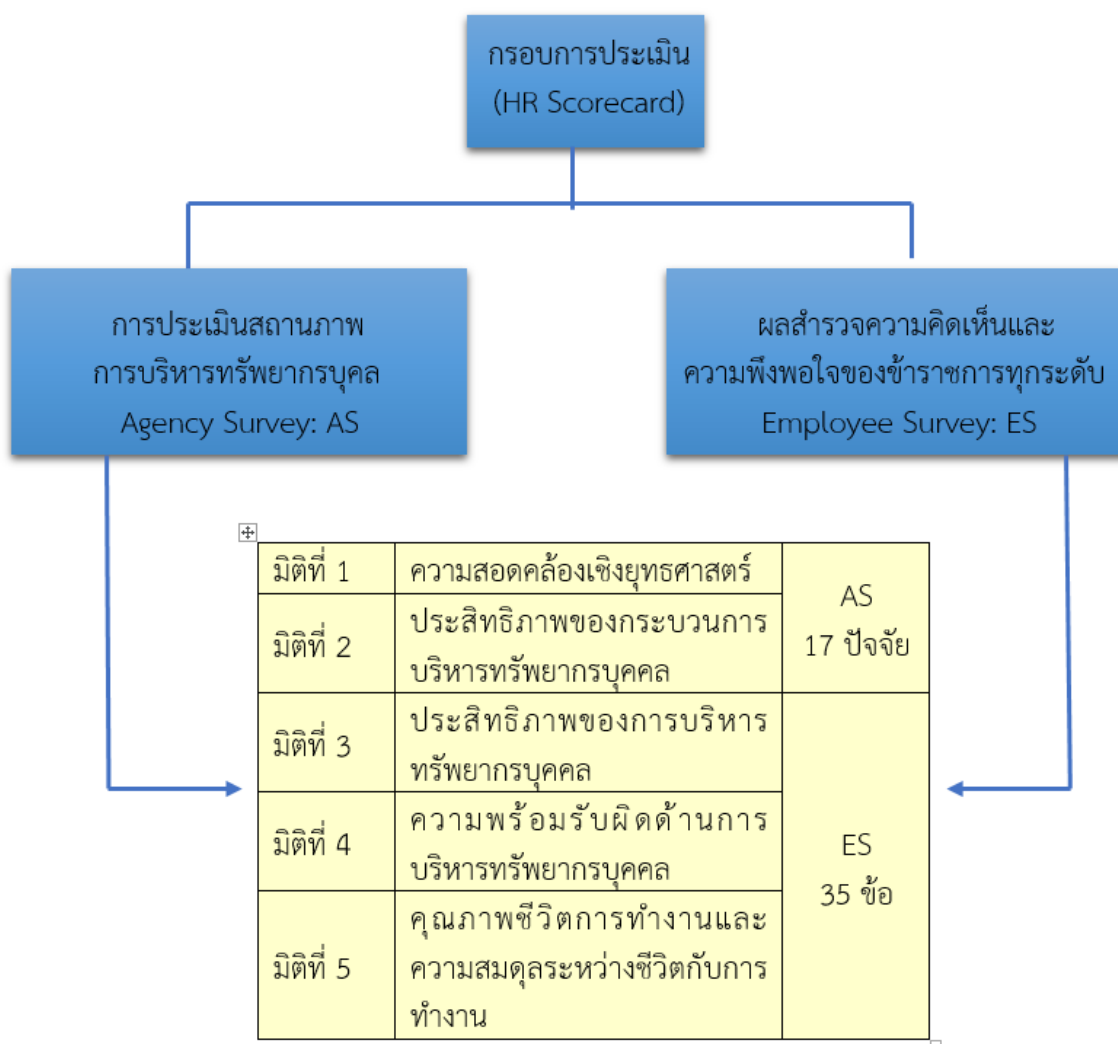
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

1.1 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) เป็นหน่วยงานกลางระดับนโยบายที่รับสนองพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ และ พระบรมวงศานุวงศ์เป็นแนวทางในการดำเนินงานโครงการศึกษาและพัฒนาในพื้นที่เพื่อแก้ไขปัญหาและช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนให้พึ่งพาตนเองได้ ตลอดจนพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศให้คงอยู่และใช้ประโยชน์ส่วนรวมของประเทศซึ่งงานสนองพระราชดำริมีอยู่มากมายในพื้นที่ทั่วทุกภาคของประเทศไทยเกือบ 5,000 โครงการ แต่สำนักงาน กปร. เป็นหน่วยงานขนาดเล็กที่มีข้าราชการพลเรือนเพียง 132 อัตรา ดังนั้นข้าราชการพลเรือนซึ่งเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนงานจึงต้องมีความรู้และสมรรถนะสูงที่จะบูรณาการหน่วยงานต่างๆ เข้ามาร่วมการดำเนินโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริให้ประสบผลสำเร็จก่อประโยชน์สุขแก่ประชาชน นอกจากความรู้และสมรรถนะแล้วข้าราชการ สำนักงาน กปร. จะต้องมีความสุขกายและสุขภาพจิต ตลอดจนทัศนคติที่ดีด้วย จึงจะทำงานราชการเพื่อสนองพระราชดำริได้อย่างสมบูรณ์ และลักษณะดังกล่าวของข้าราชการจะเกิดขึ้นได้ด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงาน กปร. ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนแนวพระราชดำริ (กพค.) จะเป็นหน่วยงานหลักสำคัญในการนำเสนอแนะนโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีไปสู่เป้าหมายและความคาดหวังของทั้งองค์กรและตัวข้าราชการ โดยเฉพาะตัวข้าราชการจะต้องเชื่อและพึงพอใจต่อผู้บริหารและการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ซึ่งดำเนินการประเมินผลความสำเร็จของส่วนราชการโดยสำนักงาน ก.พ. เป็นประจำทุกปี โดยในปี พ.ศ. 2560 สำนักงาน ก.พ. ได้ปรับปรุงรูปแบบ วิธีการประเมิน พร้อมมิติ และปัจจัยในการประเมินผลเพิ่มขึ้น คือ เพิ่มการประเมิน Agency Survey : AS ขึ้นใหม่และเพิ่มคำถามการประเมิน Employee Survey : ES จาก 32 ข้อ เป็น 35 ข้อ ดังแผนภูมิที่ 1 ดังนี้

แผนภูมิที่ 1 : การประเมินส่วนราชการตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)



เนื่องจากผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (ES) ประจำปี พ.ศ. 2559 ของข้าราชการพลเรือนสามัญ สังกัด สำนักงาน กปร. ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) 5 มิติ 28 ข้อ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเพียง 68.35 ประกอบคำถามด้านความโปร่งใสและความผูกพันกับองค์กรยังมีค่าเป็นลบ อยู่ระหว่าง 16.22 - 29.73 และมีประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องเร่งแก้ไขอย่างน้อย 7 ประเด็น จึงเห็นได้ว่าค่าความพึงพอใจอยู่เพียงระดับปานกลาง จึงต้องนำผลการประเมินนี้มาวางแผนแนวทางในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นครั้งแรก ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2559 โดยการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของเจ้าหน้าที่ทุกคนในกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลฯ เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาหรือแก้ไข และดำเนินการในปี พ.ศ. 2560 เป็นปีแรกในบางประเด็นเช่นระบบการเลื่อนเงินเดือน แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติราชการ ซึ่งยังมีไม่มากนักและยังขาดรูปแบบทิศทางพร้อมเป้าหมายที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงาน กปร. ประจำปี พ.ศ. 2560 ตามแผนภูมิที่ 1 ข้างต้น ผลการประเมิน ES มีค่าคะแนนเฉลี่ยเพียง 68.16 ซึ่ง

ยังคงอยู่ในระดับเดิมที่ปานกลาง แต่ผลการประเมิน AS มีค่าคะแนนเฉลี่ย 97.50 อยู่ในระดับดีมาก และค่าเฉลี่ย AS กับ ES ทั้ง 5 มิติ มีค่าคะแนนที่ 82.83 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของส่วนราชการทั้งหมดอยู่ที่ 75.56 จึงมีแนวโน้มที่จะปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. ไปสู่ระดับดีเลิศที่เป็นต้นแบบได้ จึงเป็นแรงจูงใจที่ดีในการพัฒนางานต่อไปให้มีระดับสูงขึ้น ประกอบกับการประเมินส่วนราชการ ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงาน ก.พ. มีความครอบคลุมครบทุกประเด็นต่อการบริหารงานบุคคล ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ตัวชี้วัดการประเมินจึงชี้ช่องทางการพัฒนางานในแต่ละประเด็นได้ชัดเจน อีกทั้งยังแสดงถึงระดับการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนของงานที่จะสามารถต่อยอดการพัฒนางานได้ ซึ่งต่างกับระบบประกันคุณภาพงานหรือการตรวจวัดคุณภาพที่ทำการตรวจวัดแบบเฉพาะเจาะจงเกินไป ซึ่งมักประสบปัญหาที่ไม่ใช่คำตอบของเป้าหมายงานหรือไม่ตอบโจทย์ของการพัฒนางานจึงทำให้เป้าหมายสำคัญของการพัฒนางานผิดพลาด ประกอบกับการประเมินผลตามตัวชี้วัดของ ก.พ. ไม่มีสภาพบังคับส่วนราชการจึงมีอิสระจะเลือกประเด็นการพัฒนาตามความสามารถและปัจจัยที่สนับสนุนได้โดยไม่ต้องเผชิญกับภาระงานด้านเอกสารของการประเมิน ซึ่งจะเป็นการดึงศักยภาพการบริหารงานทรัพยากรบุคคลอื่นๆ ขององค์กรให้ลดลง แต่กลับเป็นการเปิดโอกาสและเปิดพื้นที่ให้ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลเลือกทำได้โดยไม่มีการเปรียบเทียบหรือตัดสินกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

1.2 แผนยุทธศาสตร์ สำนักงาน กปร. ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2561 – 2564)

สำนักงาน กปร. ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2561 - 2564) ในยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์ที่ 2.1 และ 3.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กลยุทธ์ที่ 2.2, 3.1, 4.1 และ 4.2 กับยุทธศาสตร์ที่ 3 กลยุทธ์ที่ 2.1, 2.2 และ 3.2 กำหนดให้มีการพัฒนาความรู้และคุณภาพกำลังคนของสำนักงาน กปร. เพื่อให้มีความพร้อมและขีดสมรรถนะสูงในการสนองงานอันเนื่องมาจากพระราชดำริให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชน ประกอบกับนโยบายของผู้บริหารสำนักงาน กปร. ในแต่ละปีจะกำหนดประเด็นสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการเฉพาะเรื่องที่ต้องดำเนินการ เช่น การแต่งตั้งโยกย้าย การสรรหาบุคลากร การพัฒนาข้าราชการ ตลอดจนการจัดสวัสดิการต่างๆ ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์และนโยบายของผู้บริหารดังกล่าวจึงเป็นแรงผลักดันอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาคูณภาพงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงาน กปร.

1.3 การรับฟังความคิดเห็นจากข้าราชการสำนักงาน กปร.

ผู้จัดทำผลงานในฐานะผู้อำนวยการกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. จะมีบทบาทในการเป็นคณะทำงาน คณะกรรมการ หรือเป็นฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานต่างๆ หลายคณะและหลายด้านภารกิจที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินข้าราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือน คณะกรรมการสวัสดิการ และ อ.ก.พ. ระดับกรม และ ระดับกระทรวง เป็นต้น จึงมีโอกาสนในการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ สภาพปัญหา และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรมาปรับปรุงงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังมีการรับฟังความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วมทั้งองค์กรผ่านการสัมมนาเจ้าหน้าที่กรม และการสัมมนาสายงานบริหารประจำปีทุกปี เพื่อเสนอผลการปฏิบัติงานและแผนการ

ปฏิบัติงานพร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากที่ประชุม สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน กปร. ยังมีจุดอ่อนและปัญหาอีกบางประการ และมีเรื่องที่ยังสร้างความพึงพอใจได้ไม่ดีเท่าที่ควร เช่น การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การจัดสวัสดิการ เป็นต้น จึงมีความจำเป็นต้องยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะความพึงพอใจของข้าราชการในสำนักงาน กปร. ให้สูงขึ้นสู่ระดับดี พร้อมกับต้องสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทั้งถึงไปพร้อมกันด้วย

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. สู่ระดับดีเลิศ ตามตัวชี้วัดและผลการประเมินตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ. และสามารถเป็นต้นแบบของส่วนราชการได้

2.2 เพื่อตอบสนองนโยบายและสร้างความพึงพอใจของกำลังคนที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม จนบุคลากรเชื่อมั่นและรักดีต่อองค์กร

2.3 เพื่อสร้างคุณภาพกำลังคนครบทุกมิติทั้งในเชิงความรู้และขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการ สร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งกายและใจ โดยมีแนวความคิดและแนวทางการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.4 เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ข้าราชการของ สำนักงาน กปร. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้ดำเนินการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

3. กำหนดขอบเขตการศึกษา

3.1 เป็นการศึกษา วิเคราะห์ผลการประเมิน สำนักงาน กปร. ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีพ.ศ. 2560 จากสำนักงาน ก.พ. เพื่อหาประเด็นสำคัญ ในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อข้าราชการโดยรวมมากที่สุดและยังมีค่าการประเมินอยู่ไม่ถึงระดับดีมากวางแนวทางในการสร้างคุณภาพและความพึงพอใจให้สูงขึ้นซึ่งในเบื้องต้นมีประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนารวม 6 ด้าน คือ

1) การสรรหาข้าราชการ การย้าย และการเลื่อนตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญตลอดจนการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2) การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือน

3) การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

4) การจัดสวัสดิการโดยกองทุนสวัสดิการ

5) การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลฯ

6) การสื่อสารและการสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ข้าราชการ

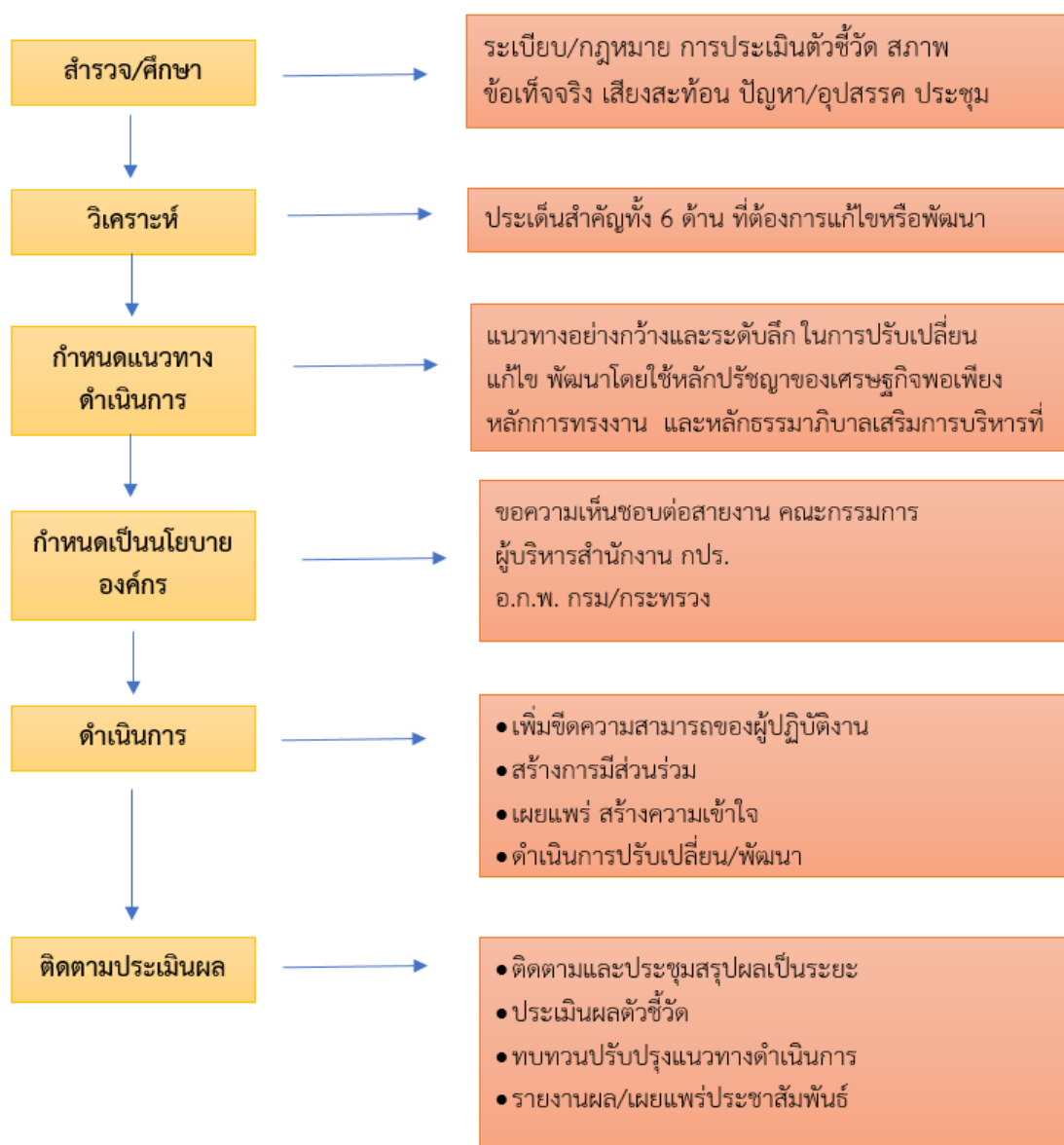
3.2 ศึกษากฎหมายและระเบียบ กฎ หนังสือเวียนของทางราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบถึงหลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนดให้ดำเนินการในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามประเด็นในข้อ 3.1 และนำมาใช้ในการพัฒนางานให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

3.3 ศึกษาหลักธรรมาภิบาลที่จะนำมาใช้เสริมในการพัฒนางานให้เกิดคุณธรรม และความดีในขั้นตอนต่างๆ ของการปฏิบัติและการบริหาร โดยเฉพาะสำนักงาน กปร. ควรที่จะนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการทรงงานมาปรับใช้ด้วย

4. วิธีการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ของการดำเนินงานที่ผ่านมา รายงานการประชุม เอกสารการประเมินผลโครงการและกิจกรรม รวมทั้งผลการประเมินตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2560 รวมถึงประสบการณ์จากการสัมภาษณ์ พูดคุยกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน และนำมาวิเคราะห์หาประเด็นสำคัญของการพัฒนางานตามแผนภูมิแนวทางการศึกษาดังนี้

แผนภูมิที่ 2: แนวทางการศึกษา



5. แนวคิดหลักในการพัฒนางาน

5.1 พัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ กฎ และ วัตถุประสงค์ของการบริหารราชการพลเรือนสามัญ

5.2 ใช้หลักความดีทางการบริหารเข้าเสริมการบริหารงานบุคคล คือ หลักธรรมาภิบาล หลักการทรงงาน 27 ข้อ และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการสร้างระบบการใช้ดุลยพินิจร่วมที่เหมาะสมหรือลดการใช้ดุลยพินิจ

5.3 พัฒนาการบริหารงานบุคคลสู่มาตรฐานที่ดีเป็นต้นแบบได้ไปพร้อมกับการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล และเน้นการมีส่วนร่วมทั้งกระบวนการ

5.4 เพิ่มความรวดเร็วของงานเชิงรุก โดยวางแผนล่วงหน้า ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความซับซ้อนและทำให้ง่ายขึ้น ประกอบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าสนับสนุน

5.5 ตอบสนองความต้องการของข้าราชการพลเรือนในจุดที่เหมาะสมและสร้างความพึงพอใจของข้าราชการต่อการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคล

5.6 สร้างคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคล

5.7 สร้างความรู้ ความเข้าใจทั้งองค์กรด้วยการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ ผลการดำเนินงาน ผลการประเมิน และคู่มือต่างๆ ผ่านช่องทางที่หลากหลาย

5.8 มีระบบตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานบุคคลและผู้บริหารองค์กร เพื่อทราบผลการเปลี่ยนแปลงหรือทราบคุณลักษณะทางการบริหาร

6. เป้าหมายของการพัฒนา

ยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 34 ที่บัญญัติให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยยกระดับผลการประเมินตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) สู่ระดับความเป็นเลิศเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี จากค่าคะแนนเฉลี่ย 82.83 ให้มากกว่า 87.75 ภายในปี พ.ศ. 2564

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สำนักงาน กปร. เป็นต้นแบบที่ดีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องคล่องธรรม และถูกต้องตามระเบียบแบบแผน และกฎหมายของทางราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

7.2 บุคลากรของสำนักงาน กปร. มีสมรรถนะสูงต่อภารกิจและมีทักษะในการดำเนินชีวิตที่ดีอย่างพอเพียง พร้อมเกิดความรัก ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กร

7.3 สามารถตอบสนองนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาภาครัฐในทุกระดับ

7.4 การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. เป็นไปตามหลักราชการ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีมาตรฐานสูงตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) จนเป็นแบบอย่างที่ดีของภาครัฐ

บทที่ 2

ข้อมูลทั่วไปและสภาพปัญหา

1. ข้อมูลสำนักงาน กปร.

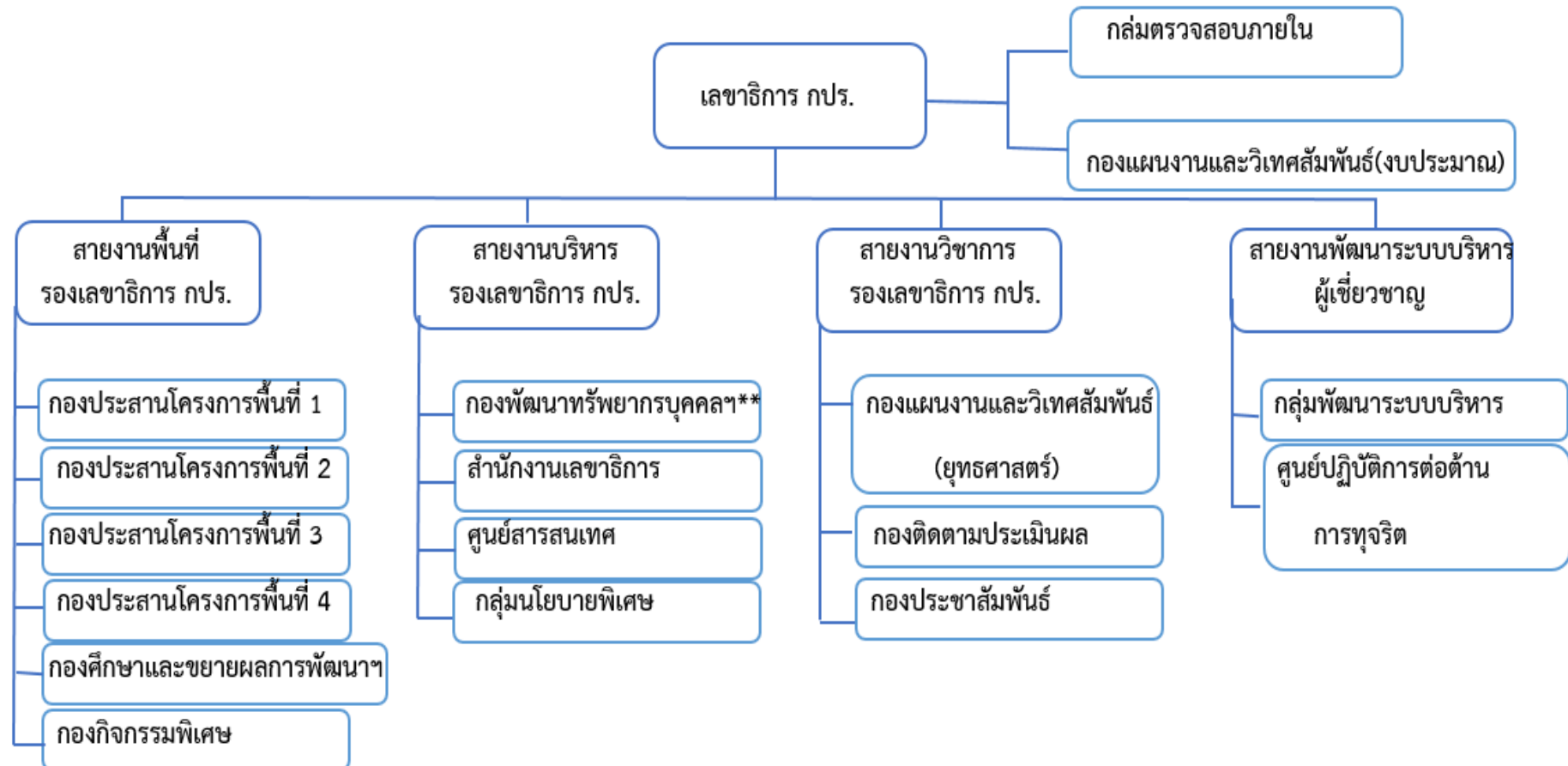
1.1 โครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง

สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) เป็นส่วนราชการมีฐานะเทียบเท่ากรมที่ไม่สังกัดกระทรวง แต่หัวหน้าส่วนราชการและการปฏิบัติราชการอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี โดยอาศัยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พ.ศ.2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติมรวม 3 ฉบับ ในการดำเนินงานร่วมกับส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนองพระราชดำริให้เกิดเป็นแผนงานโครงการพัฒนาเชิงพื้นที่ทั่วทุกภาคของประเทศไทย รวมกว่า 4,810 โครงการ โดยมีอัตรากำลังข้าราชการพลเรือน 132 อัตรา พนักงานราชการ 54 อัตรา ลูกจ้างประจำ 22 อัตรา รวมอัตรากำลังทั้งสิ้น 208 อัตรา โดยมีเลขาธิการ กปร. เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดและมอบอำนาจการบริหารราชการแก่รองเลขาธิการ กปร. 3 คน และผู้เชี่ยวชาญ 1 คน 4 สายงาน คือ สายงานพื้นที่ 6 กอง สายงานบริหาร 3 กอง 1 กลุ่มงาน สายงานวิชาการ 3 กอง และสายงานพัฒนาระบบบริหาร 2 ศูนย์/กลุ่ม ซึ่งผู้จัดทำผลงานสังกัดอยู่ในสายงานบริหารในฐานะผู้อำนวยการกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลฯ (กพค.) ซึ่งรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลภายในองค์กรทั้งหมด และการสร้างเครือข่ายภายนอก ดังแผนภูมิที่แสดงได้ ดังนี้

แผนภูมิที่ 3: กรอบอัตรากำลังข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน กปร.



แผนภูมิที่ 4: ผังโครงสร้างการมอบหมายงานภายใน สำนักงาน กปร.

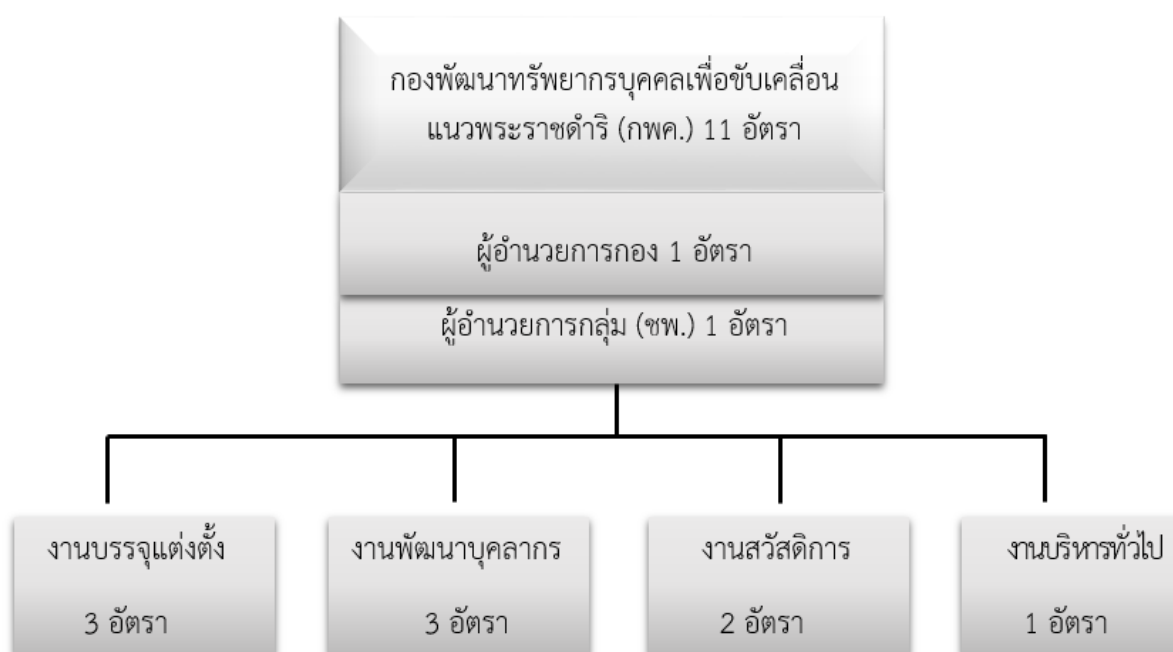


** กองที่ผู้จัดทำรายงานรับผิดชอบ

1.2 โครงสร้างการแบ่งงานและอัตรากำลังกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนแนวพระราชดำริ (กพค.)

กองพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนแนวพระราชดำริ (กพค.) เป็นส่วนราชการภายในระดับกอง ของสำนักงาน กปร. มีหน้าที่บริหารงานทรัพยากรบุคคลทุกเรื่องตามที่กฎหมายและระเบียบของทางราชการกำหนด ตั้งแต่การสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการจนพ้นจากราชการและเสียชีวิต จึงมีภารกิจให้ดำเนินการทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร อีกทั้งยังมีการกิจในการสร้างเครือข่ายขับเคลื่อนแนวพระราชดำริผ่านการฝึกอบรมบุคลากรภายนอกอีกจำนวน 2 หลักสูตร สำหรับอัตรากำลังของ กพค. รวม 11 อัตรา (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้างโครงการ) และการจัดแบ่งงานออกเป็น 3 งานหลักกับงานสนับสนุน ตามแผนภูมิภาพ ดังนี้

แผนภูมิที่ 5: ผังแสดงอัตรากำลังและการแบ่งงานของ กพค.



2. สภาพปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.1 การใช้กฎหมายและระเบียบราชการ

การบริหารงานบุคคลในภาคข้าราชการพลเรือนหลายด้านจะต้องดำเนินการตามกฎหมายและระเบียบตามที่หน่วยงานกลางกำหนด เช่น พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 กฎ ก.พ. หนังสือเวียน ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ. 2547 ซึ่งกฎหมายดังกล่าวจะกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติไว้ชัดเจน มีขั้นตอนมากอีกทั้งใช้ภาษายาก ดังนั้นการดำเนินการจึงอาจเกิดข้อผิดพลาดได้จากการแปลหรือการใช้กฎหมายได้ไม่ถูกต้องตามที่กำหนด การดำเนินการที่ไม่ตรงกับข้อกฎหมาย หรือไปดำเนินการนอกเหนืออำนาจที่กฎหมายกำหนดได้ จึงมักพบข้อผิดพลาดในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ เช่น การเลื่อนเงินเดือนที่ผิดพลาดในการจัดสรรเงินจากการ

คำนวณ การจัดสรรวงเงินที่ผิดไปจากวัตถุประสงค์ หรือการดำเนินการที่ล่าช้าจากความซับซ้อนของกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และกำหนดเพื่อการควบคุมและลดการใช้ดุลยพินิจของคณะกรรมการคัดเลือก หรือการกำหนดขั้นตอนให้เข้าสู่ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การดำเนินการจึงต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้น

2.2 การใช้ดุลยพินิจและการควบคุม

การบริหารงานบุคคล ในหลายลักษณะจะมีการกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาหรือมีคณะกรรมการกลุ่มต่างๆ ในการพิจารณาตัดสินใจแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เช่น การสรรหาบุคลากร การแต่งตั้งข้าราชการ การส่งบุคลากรไปฝึกอบรม การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน การประเมินบุคคล จะกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ให้มีการใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาประเมินหรือตัดสินใจคัดเลือกบุคคลในการดังกล่าว ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักจะส่งเสียงสะท้อนเกี่ยวกับผลการพิจารณาที่ไม่เป็นธรรม หรือไม่โปร่งใสบ้าง และถึงแม้องค์กรกลางจะกำหนดเครื่องมือที่ช่วยในการพิจารณาก็ตาม แต่สุดท้ายก็ต้องเป็นการใช้ดุลยพินิจบนเครื่องมือเสมอ ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีกลไกใดหรือเครื่องมือใดที่จะนำมาใช้แทนดุลยพินิจของบุคคลในการตัดสินใจเพราะปัจจุบันยังไม่มีเครื่องมือใดในการใช้แทนดุลยพินิจได้อย่างแท้จริง ตัวอย่างเช่น เกณฑ์คะแนนการคัดเลือกบุคคลก็ยังมีส่วนการให้คะแนนจากการใช้ดุลยพินิจสูงจนมีผลต่อการคัดเลือกบุคคลได้โดยตรง

2.3 ขีดความสามารถในการบริหารงานบุคคล

เมื่อกล่าวถึงขีดความสามารถในการบริหารงานบุคคลจะมีอยู่ 2 ส่วน คือ ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรซึ่งจะเป็นผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ กับขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติ เสนอเรื่อง เสนอแผนงานหรือเสนอแนะนโยบายแก่ผู้บริหารพร้อมลงมือปฏิบัติ จึงขอแยกลักษณะของปัญหา ดังนี้

2.3.1 ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กร โดยธรรมชาติและวัฒนธรรมของสำนักงาน ประกอบกับลักษณะโครงสร้างของส่วนราชการที่มีตำแหน่งในสายงานหลัก นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมากกว่าตำแหน่งงานในสายงานสนับสนุน ดังนั้น การแต่งตั้งผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองขึ้นไป จึงมาจากสายงานหลักเป็นส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์กรจึงไม่มีความรู้ ความเข้าใจในระดับลึกของการบริหารงานบุคคลตามกฎหมาย และระเบียบราชการพลเรือนจึงส่งผลให้การกำหนดนโยบายและการใช้ดุลยพินิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใช้เพียงหลักการบริหารทั่วไป และประสบการณ์ส่วนบุคคล ซึ่งอาจส่งผลให้การบริหารผิดวัตถุประสงค์ของกฎหมายภาครัฐ หรือใช้ดุลยพินิจออกนอกกฎเกณฑ์ และการบริหารภาครัฐที่ดีได้ และบางครั้งไม่มีความเข้าใจงานที่หน่วยปฏิบัติงานด้านบุคคลเสนอให้พิจารณา จึงส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล และกระทบต่อการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลไปในทิศทางที่ด้อยกว่าเดิมได้ซ้ำมา

2.3.2 ขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ด้วยข้อจำกัดด้านกำลังคนที่มีน้อย เป็นองค์กรขนาดเล็ก การหมุนเวียนกำลังคนในการปฏิบัติงาน จึงมีขีดจำกัดไปด้วย ดังนั้น จึงส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลหรือ กพค. ของสำนักงาน กปร. จึงขาดความเชี่ยวชาญ และ/หรือความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล อีกทั้ง งานประจำที่มีมากจึงขาดโอกาสในการไป

ศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมในแบบระยะยาวเมื่ออาชีพจึงไม่เกิดขึ้น ความรู้ และความสามารถจึงไม่ได้รับการพัฒนาให้ตอบสนองต่องานในระดับคุณภาพสูง อีกทั้งไม่มีการหมุนเวียนการปฏิบัติงานในแต่ละลักษณะ จึงส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานรู้งานเพียงด้านเดียว และปฏิบัติงานประจำไปจนล้มการพัฒนาจนให้มีคุณภาพสูงขึ้น หรือไม่อาจออกแบบรูปของกระบวนการงานได้ ขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ และไม่อาจนำนวัตกรรมทางการบริหารสมัยใหม่มาปรับปรุงงาน ขาดการวิเคราะห์ และประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่จะนำประเด็นสำคัญมากำหนดแนวทางการพัฒนางานในอนาคต หรือเพิ่มการตอบสนองความพึงพอใจของคนในองค์กร

2.4 วัฒนธรรมขององค์กรภาคราชการและรูปแบบการปฏิบัติราชการ

ด้วยรูปแบบการปฏิบัติราชการที่มีระเบียบ กฎหมายบังคับ กระบวนการปฏิบัติงานและรูปแบบที่กำหนดไว้ชัดเจนเกินไปจึงมีความแข็งตัวและไม่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนวิธีการได้ยาก อีกทั้งหากปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายหรือระเบียบกำหนดก็จะเป็นความเสี่ยงต่อความผิดวินัยทางราชการและการร้องเรียนจากข้าราชการที่เสียผลประโยชน์ รวมทั้งองค์กรกลางด้านการบริหารข้าราชการพลเรือน คือ สำนักงาน ก.พ. ยังมีแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดให้ส่วนราชการปฏิบัติที่แข็งตัวเช่นเดียวกันตามหลักกฎหมายจึงปรับเปลี่ยนยาก สำหรับวัฒนธรรมองค์กร สำนักงาน ก.พ. ก็ยังมีวัฒนธรรมทั่วไป เช่นเดียวกับส่วนราชการอื่นๆ เช่นระบบอุปถัมภ์ ระบบการตอบแทนบุญคุณที่กระทบต่อจริยธรรมที่ดี หรือระบบปฏิบัติตามอำนาจสั่งการของผู้บังคับบัญชา การใช้อำนาจดุลยพินิจ เป็นต้น จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้บนธรรมชาติของระบบราชการดังกล่าว แต่อาจไม่มากหรือเข้มข้นเหมือนองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการแข่งขันสูง แต่อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินความพึงพอใจของข้าราชการ (ES) ก็ยังปรากฏเรื่องดังกล่าว จึงต้องหยิบยกประเด็นปัญหานี้ขึ้นมาแก้ไขหรือพัฒนา และจากการมีรูปแบบการทำงานที่เหมือนกันในภาคราชการจึงต้องหาต้นแบบที่ดีเลิศเพื่อศึกษาเรียนรู้บ้าง

2.5 ความต้องการของข้าราชการในองค์กรและความรู้ความเข้าใจ

ปัญหาอีกประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลบนความพึงพอใจของคนในองค์กร คือ ความต้องการและความพึงพอใจของข้าราชการที่มีมากกว่าการตอบสนอง และมีความต้องการเพื่อตอบสนองตนเองที่ไม่มีสิ้นสุด ไม่พอเพียงและไม่สมเหตุสมผล จึงเกิดเป็นปฏิปักษ์กับองค์กร อีกทั้งข้าราชการในองค์กรบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ การบริหารทรัพยากรบุคคลภาคราชการ หรือไม่รู้รู้ผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรผลกระทบจึงเกิดความไม่เข้าใจ และมีความพึงพอใจน้อยซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน

2.6 งบประมาณ

ปัญหาด้านงบประมาณของภาครัฐ เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่ไม่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน วงเงินการเลื่อนเงินเดือน งบประมาณสำหรับการพัฒนากำลังคน โดยเฉพาะงบประมาณด้านสวัสดิการ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการก่อนการเจ็บป่วยจะไม่มีเลย งบประมาณบุคลากรก็ให้จำกัด การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงไม่ครอบคลุมครบด้านและจัดสรรให้แบบมีขีดจำกัด ส่วนราชการต้องหาเพิ่มเติมเอง ซึ่งก็ต้องระมัดระวังภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย สำหรับวงเงินการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการต่อรอบ 6 เดือน จะมีวงเงินเพียง 3% ของวงเงินเดือนข้าราชการทั้งหมด

แต่อัตราการเลื่อนระดับบุคคลสามารถเลื่อนสูงสุดได้ถึง 6% ของค่ากลางกลุ่มเงินเดือนซึ่งเกินกว่าอัตรา ร้อยละของการเลื่อนถึง 1 เท่าตัว ดังนั้นหากระบบการจัดสรรไม่เป็นธรรมดีพอก็จะเกิดความขัดแย้ง และความไม่พึงพอใจมาก จึงต้องหาจุดพอดีที่จะสร้างความพึงพอใจในการอยู่ร่วมกันให้ดีที่สุด

2.7 ตัวชี้วัดตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

เนื่องจากตัวชี้วัดดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้กำหนด ซึ่งก่อนปี พ.ศ. 2559 จะเป็นการ ประเมินเฉพาะความพึงพอใจของข้าราชการในองค์กร (ES) จำนวน 37 คน 28 คำถาม ส่วนในปี พ.ศ. 2560 การประเมินเพิ่มเป็น 2 ส่วน คือ ประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (Agency Survey: AS) 17 ปัจจัย จากการรายงานของส่วนราชการตามแบบที่ ก.พ. กำหนด และประเมินความ คิดเห็นและความพึงพอใจของข้าราชการภายในส่วนราชการ (Employee Survey : ES) จากคำถาม รวม 35 ข้อ สำหรับในปี พ.ศ. 2561 ทำการประเมินเช่นเดียวกับปี พ.ศ. 2560 แต่การประเมิน ES เพิ่ม กลุ่มเป้าจาก 42 คน เป็น 72 คน จะเห็นได้ว่ารูปแบบและวิธีการประเมินจะเริ่มคงที่ ในปี พ.ศ. 2560 แต่ในปี พ.ศ. 2561 มาเพิ่มกลุ่มเป้าหมายจึงส่งผลให้คะแนนของผลการประเมินยังเปรียบเทียบได้ไม่คงที่ และค่าคะแนนการประเมินไม่ดีขึ้น แม้จะมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานมาโดยตลอด ดังนั้น ผู้จัดทำ รายงานจึงใช้ฐานการประเมินของปี พ.ศ. 2560 เป็นฐานเริ่มต้น ซึ่งจะเปรียบเทียบผลการประเมินได้ชัดเจน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 เป็นต้นไป

3. ผลการประเมินมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงาน กปร.

ปี พ.ศ. 2560

ผู้จัดทำผลงาน ขอใช้ผลการประเมินมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงาน กปร. ประจำปี 2560 ซึ่งดำเนินการโดย สำนักงาน ก.พ. เป็นฐานอ้างอิงในการยกคุณภาพงาน เนื่องจากเป็นปีแรกที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ และวิธีการประเมินอย่างมาก และในการประเมินผล ประจำปี พ.ศ. 2561 ใช้รูปแบบเดิม ไม่มีการปรับเปลี่ยน ซึ่งจะสามารถนำผลการประเมินมา เปรียบเทียบความสำเร็จได้ จึงขอเสนอผลการประเมิน โดยสรุป คือ การประเมินใช้กรอบมาตรฐาน ความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) 5 มิติ 17 ปัจจัย โดยการแบ่งการ ประเมิน 2 ส่วนคือ

3.1 การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (Agency Survey: AS)

การประเมินจะกำหนดจาก 17 ปัจจัย โดยการรายงานผลการบริหารงานบุคคลของ สำนักงาน กปร. ต่อสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นการประเมินตนเองของส่วนราชการใน 5 มิติ 17 ปัจจัย และ ความเห็นชอบของ อ.ก.พ. การพัฒนาส่วนราชการ ของสำนักงาน ก.พ. พิจารณาเห็นชอบ คือ

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ค่าการประเมินผล 87.50 คะแนน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ค่าการประเมินผล 100 คะแนน

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ค่าการประเมินผล 100 คะแนน

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ค่าการประเมินผล 100 คะแนน

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ค่าการประเมิน ผล 100 คะแนน

ทั้งนี้ ผลการประเมิน ในปี พ.ศ. 2560 มีค่าเฉลี่ย AS ทุกมิติที่ 97.50 คะแนน ซึ่งเป็นคะแนนอยู่ในเกณฑ์ดีเลิศ มีเพียงมิติที่ 1 เท่านั้น ที่คะแนนอยู่ในระดับดี จึงอาจต้องแก้ไขในเชิงของความสะดวกคล่องเชิงยุทธศาสตร์ และผลการประเมิน AS ประจำปี 2561 อยู่ระหว่างการพิจารณาของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งคาดว่าจะทราบผลได้ในเดือนธันวาคม 2562

3.2 การประเมินจากผลสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจ (Employee Survey: ES)

เป็นการประเมินความเห็นและความพึงพอใจจากข้าราชการภายในสำนักงาน กปร. (Employee Survey: ES) ทุกระดับจากกลุ่มเป้าหมาย 42 คน โดยทำการประเมินความพึงพอใจจากข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ใน 5 มิติ เช่นกันจากคำถาม 35 ข้อ โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้สำรวจและสรุปผลแจ้งส่วนราชการ ซึ่งในปี พ.ศ. 2560 ค่าการประเมินทั้ง 5 มิติ ปรากฏดังนี้

มิติที่ 1	ค่าการประเมินผล	72.28	คะแนน
มิติที่ 2	ค่าการประเมินผล	66.67	คะแนน
มิติที่ 3	ค่าการประเมินผล	65.85	คะแนน
มิติที่ 4	ค่าการประเมินผล	62.90	คะแนน
มิติที่ 5	ค่าการประเมินผล	73.12	คะแนน

ทั้งนี้ ผลการประเมิน ในปี พ.ศ. 2560 มีค่าเฉลี่ย ES ทุกมิติที่ 68.18 คะแนน ซึ่งเป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกมิติ ดังนั้นจึงต้องพัฒนาคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. ทุกมิติตั้งแต่มิติที่ 1 ถึงมิติที่ 5 ให้คะแนนความพึงพอใจสูงขึ้นสู่ในระดับดี ทั้งนี้ค่าคะแนนเฉลี่ยการประเมินทั้ง AS และ ES อยู่ที่ 82.83 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับดีที่สามารถพัฒนาได้

4. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้จัดทำผลงานได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีของการพัฒนางาน 3 แนวทางหลักคือ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการทรงงาน และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่เป็นแนวพระราชดำริที่สำคัญมาปรับใช้ในการดำเนินงาน ดังนี้

4.1 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

4.1.1 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) โดยดำเนินการในรูปของการประชุมสัมมนา รับฟังความคิดเห็น และร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ในรูปของคณะทำงานหรือคณะกรรมการแบบฉันทามติ (Consensus-Oriented)

4.1.2 หลักนิติธรรม (Rule of Law) ปรับรูปแบบและวิธีการดำเนินงานให้ถูกต้องตามกฎหมาย กฎ และ ระเบียบของทางราชการและไม่ดำเนินการนอกเหนืออำนาจที่กฎหมายให้ไว้

4.1.3 ความโปร่งใส (Transparency) โดยการสร้างความโปร่งใส เปิดเผยการดำเนินงาน ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรได้รับรู้ และ เข้าถึงได้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม พร้อมสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่คนในองค์กร และ มีความพร้อมในการตรวจสอบได้

4.1.4 หลักความเที่ยงธรรม (Equity) โดยสร้างความเป็นธรรมในการได้รับโอกาส และสิทธิต่างๆ อย่างทั่วถึง และกระจายประโยชน์อย่างเป็นธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

4.1.5 หลักการตอบสนอง (Responsiveness) โดยการดูแลเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้ได้รับสิทธิประโยชน์ที่พึงได้อย่างรวดเร็วจนเกิดความพึงพอใจในระดับภาพรวมที่ดี และสร้างความพร้อมรับผิดโดยการแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดในทันทีที่ตรวจพบจากการทบทวนการดำเนินงาน

4.1.6 สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) โดยการสร้างมาตรฐานของการดำเนินงาน กำหนดรูปแบบกระบวนการงานที่ชัดเจน สร้างคู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานไปพร้อมกันแบบเชิงรุก

4.2 หลักการทรงงาน

ผู้จัดทำผลงานได้มีส่วนสำคัญในการรวบรวมหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศรมหาภูมิพลอดุยเดชมหาราช จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่สนองงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริไว้เดิม 23 ข้อ และกำหนดเป็นจริยธรรมของเจ้าหน้าที่สำนักงาน กปร. ทุกคนที่ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน แต่ในปัจจุบัน เมื่อเดือนสิงหาคม 2562 ได้มีการรวบรวม และ สังเคราะห์หลักการทรงงานใหม่ให้ครบถ้วนจาก 23 ข้อเป็น 27 ข้อ จากข้อเสนอแนะของท่านสุเมธ ตันติเวชกุล เลขาธิการมูลนิธิชัยพัฒนา โดยสังเคราะห์หลักการทรงงานเป็น 3 ด้าน ดังแผนภูมิที่ 6 แสดงดังนี้

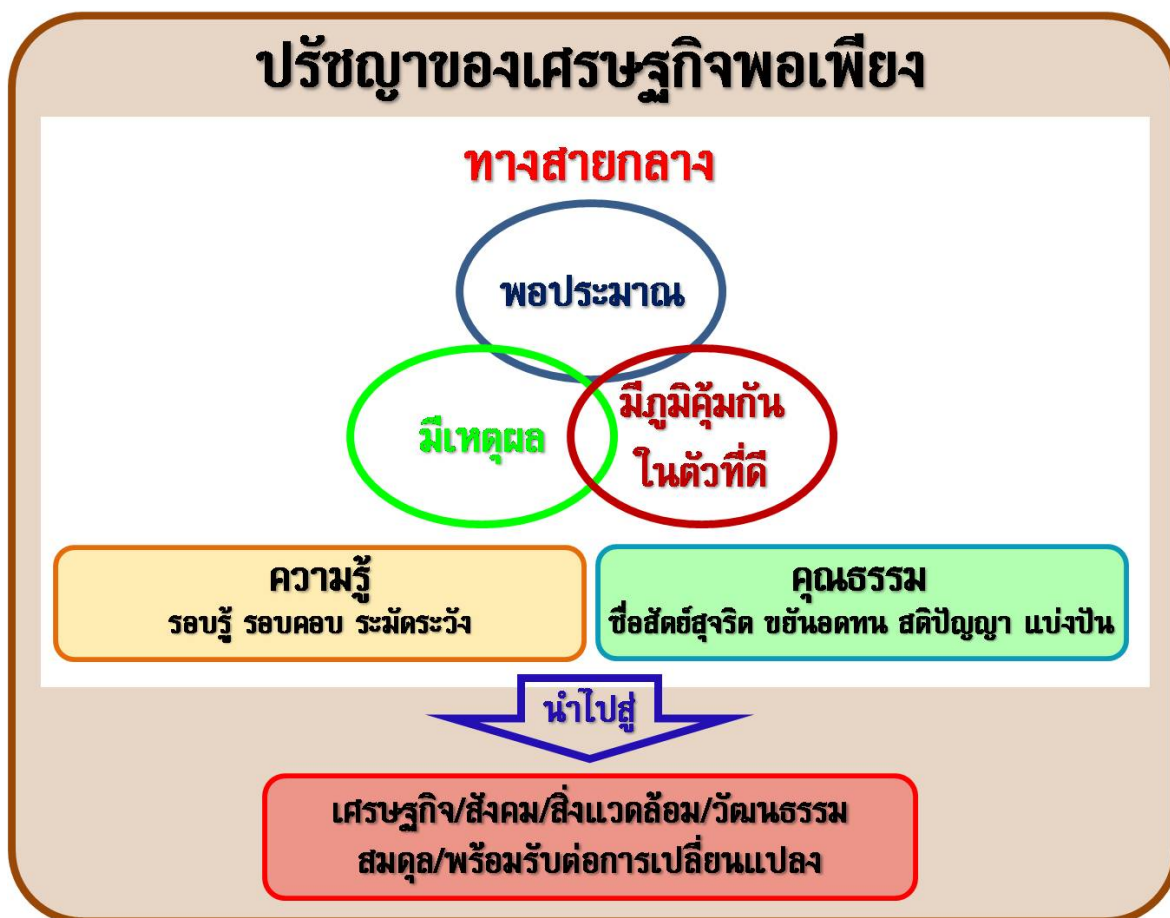
แผนภูมิที่ 6: หลักการทรงงาน 3 ด้าน 27 ข้อ



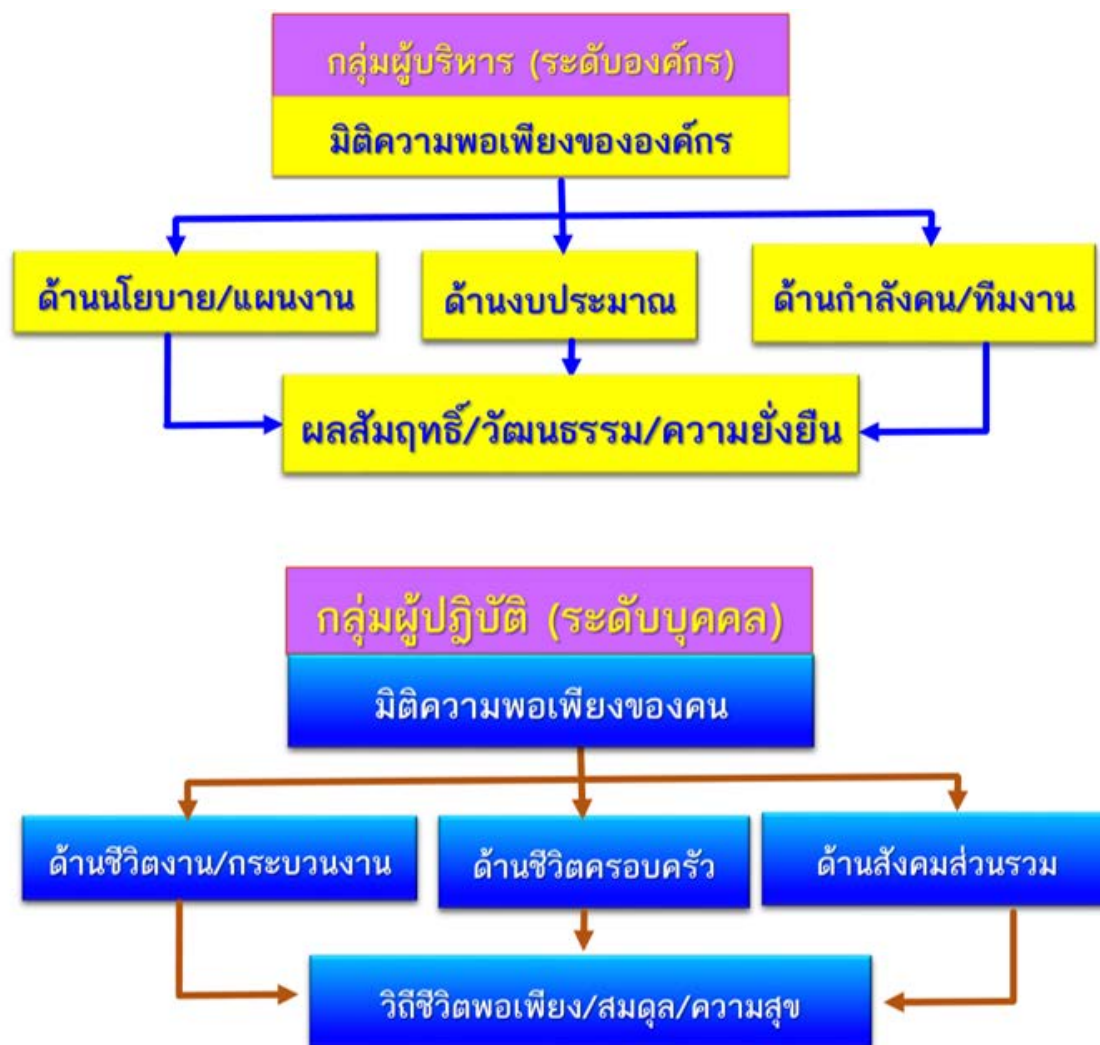
4.3 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้จัดทำผลงาน ได้นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแห่งองค์พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศรมหาภูมิพลอดุยเดชมหาราช ที่สรุปเป็นหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข มาปรับใช้ในการดำเนินงานและพัฒนางานด้วย ทั้งในระดับองค์กร และระดับตัวบุคคล ในมิติต่างๆที่เกี่ยวข้องแต่ละระดับตามแผนภูมิ 7 และ 8 ดังนี้

แผนภูมิที่ 7: หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



แผนภูมิที่ 8: การถอดองค์ความรู้เชิงทักษะของมิติความพอเพียงทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล



บทที่ 3

บทวิเคราะห์

1. การวิเคราะห์สภาพทั่วไปและสภาพปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.1 โอกาสในการพัฒนาและแก้ไข้ปัญหา

สำนักงาน กปร. เป็นองค์กรขนาดเล็ก มีกำลังคนน้อย ซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนเพียง 132 อัตรา ดังนั้นการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไข้ปัญหาในองค์กรจึงเกิดขึ้นได้ง่ายทั่วทั้งองค์กร และใช้ระยะเวลาไม่มากนักเหมือนองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนในเชิงระบบและเชิงปริมาณ อีกทั้งการสร้างระบบบริหารที่ดีสามารถพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนได้ สำหรับกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนตามแนวพระราชดำริ (กพค.) ของสำนักงาน กปร. แม้จะเป็นองค์กรขนาดเล็กมีอัตรากำลังน้อยมาก แต่หน่วยงานในแนวราบที่ต้องดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรจะมีเท่ากับกองและกรมที่มีขนาดใหญ่ก็ตาม ก็ยังมีโอกาสในการพัฒนางานให้ดีขึ้นได้ จากการปรับปรุงงานภายในให้สอดคล้องกับเป้าหมายของงานเพราะมีความยืดหยุ่นที่ปรับกลุ่มงานได้เอง และหากเพิ่มขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานไปพร้อมกันก็จะสามารถเพิ่มคุณภาพงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้สูงขึ้นได้ ข้อสำคัญที่จะทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการพัฒนางาน คือ หลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช “**ระเบิดจากข้างใน**” โดยผู้จัดทำผลงานได้นำผลการประเมินความเห็นและความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน สำนักงาน กปร. ประจำปี 2559 เข้าเป็นประเด็นสำคัญในการสัมมนากองเพื่อชี้และสร้างความตระหนักแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพงาน โดยอ้างอิงผลและกำหนดเป้าหมายจากการประเมินผลดังกล่าว พร้อมให้ทุกคนมีส่วนร่วมและพร้อมใจกันในการกำหนดเป้าหมายที่ยกระดับคุณภาพงานให้สูงขึ้น จึงมีแรงขับเคลื่อนงานไปสู่เป้าหมายเดียวกันที่ชัดเจน ประกอบกับการเป็นองค์กรขนาดเล็กการสร้างการมี “**ส่วนร่วมทั้งองค์กร**” จึงทำได้ง่ายในรูปของคณะทำงานหรือคณะกรรมการจากผู้แทนทุกกองในสำนักงาน กปร. ก่อให้เกิดการคิด และ การตัดสินใจร่วมกัน แบบฉันทามติ ซึ่งจะน่าเชื่อถือและยอมรับ เมื่อนำข้อตกลงร่วมดังกล่าวเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเพื่อกำหนดเป็นนโยบายหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติและบริหารองค์กร

สำหรับโอกาสในการแก้ไข้ปัญหาก็คงอยู่ในวิสัยที่สามารถแก้ไข้ได้ หรือลดความรุนแรงลงไม่ว่าจะเป็นปัญหาในแง่ของการใช้ระเบียบกฎหมาย และขั้นตอนราชการที่มีความยุ่งยากซับซ้อนที่ก่อปัญหาความล่าช้าและความผิดพลาด โดยใช้หลักการทรงงาน “**ทำให้ง่าย**” หรือ “**ไม่ติดตำรา**” โดยการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถตีความกฎหมายและใช้กฎหมายให้ถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์จากนั้นจึงออกแบบงานที่จะปฏิบัติเป็นกระบวนการงาน “**เป็นขั้นเป็นตอน**” ให้ง่ายต่อการปฏิบัติโดยไม่ไปเพิ่มความยุ่งยากซับซ้อนที่กฎหมายมิได้กำหนด เพื่อทดลองใช้และหาจุดบกพร่องจากการปฏิบัติจริง แล้วนำกลับมาร่วมกันทบทวนแก้ไข้ ปรับปรุง จนใช้เป็นมาตรฐาน หรือคู่มือให้เรียนรู้ได้ทั้งองค์กร ส่วนปัญหาด้านการใช้ดุลยพินิจและการควบคุมในเบื้องต้นก็อาจแก้ไข้ได้ในระดับหนึ่งโดยการลดการใช้ดุลยพินิจระดับบุคคลลงและไปเพิ่มหลักการใช้ดุลยพินิจร่วมหรือลดค่าน้ำหนักการใช้

ดุลยพินิจและไปเพิ่มน้ำหนักในการใช้เครื่องมือวัดผลให้เพิ่มขึ้น หรือสร้างความเปิดเผยต่อสาธารณะในการพิจารณาที่ใช้ดุลยพินิจก็จะสามารถควบคุมการใช้ดุลยพินิจให้ถูกต้อง ตรงไปตรงมา และเป็นธรรมได้ สำหรับปัญหาด้านขีดความสามารถในการปฏิบัติและการบริหารงานบุคคลสามารถแก้ไขได้แน่นอนด้วยการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงาน การสอนงาน การใช้คู่มือหรือการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยเสริมการปฏิบัติงานให้รวดเร็วและแม่นยำขึ้น และปัญหาด้านความต้องการและการสร้างความพึงพอใจของข้าราชการนั้น เมื่อมีการปรับปรุงคุณภาพงานตามที่กำหนดให้เพิ่มขึ้นก็จะสามารถตอบสนองความพึงพอใจและความต้องการในระดับสูง ซึ่งจำเป็นจะต้องสร้างความรู้ และความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในภาครัฐราชการไปพร้อมกันด้วย ก็จะสามารถส่งผลให้การประเมิน ES หรือความพึงพอใจมีค่าคะแนนสูงขึ้นได้ ปัญหาอีกประการหนึ่งคือด้านงบประมาณจะมีข้อจำกัดสูงมากที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและการเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดี แต่ปัญหานี้แก้ไขได้ด้วยโอกาสการใช้งบประมาณของสำนักงาน กปร. จากงบกลางโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริทดแทนงบบกที่ที่ไม่ได้รับการจัดสรรจึงสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างสิ้นเชิง นอกจากการแก้ไขปัญหากลไกทั้งภายในและภายนอกดังกล่าวแล้ว การปรับทัศนคติ และการปรับแนวทางการดำเนินงานและการดำเนินชีวิตด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักการทรงงาน ศีลธรรมและจริยธรรม ก็จะสามารถปรับสมดุลการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตให้อยู่ในจุดที่พอดีได้ และสร้างความพึงพอใจหรือความต้องการในจุดที่สมเหตุสมผลมีความพอดีตามสถานภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันก็จะลดปัญหาของแต่ละบุคคลลงได้ในขณะเดียวกัน การประเมินด้านความพึงพอใจก็จะกลับสูงขึ้นเอง แต่มีปัญหายุ่งยากมากที่สุดในการแก้ไข คือ วัฒนธรรมขององค์กรและระบบอุปถัมภ์ที่มีการสะสมและสร้างปัญหามานานจนฝังรากลึกอยู่ในองค์กรภาครัฐทุกหน่วยงาน และจะไปสัมพันธ์กับการใช้อำนาจดุลยพินิจของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งปัญหานี้ผู้จัดทำผลงานคงไม่อาจแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนได้ทั้งหมด เพราะมีปัจจัยสำคัญที่แก้ไขได้ยาก และต้องใช้เวลาอย่างมากในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่ดีกว่าขึ้นมาทดแทน ดังนั้นจึงอาจต้องแก้ไขปัญหานั้นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกันไปส่งผลกระทบต่อกระบวนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและการกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะสำเร็จได้โดยง่าย ซึ่งเป็นการใช้หลักการทรงงาน “แก้ไขปัญหาคือจุดเล็ก คิด Macro เริ่ม Micro”

2. การวิเคราะห์ผลการประเมินมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. ประจำปี พ.ศ. 2560 เปรียบเทียบกับปี พ.ศ.2561

ตามที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ 2 ข้อ 3 ถึงผลการประเมินมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. ประจำปี พ.ศ.2560 (HR Scorecard) ในส่วนนี้จึงขอทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบผล และสรุปผลในประเด็นสำคัญ ดังนี้

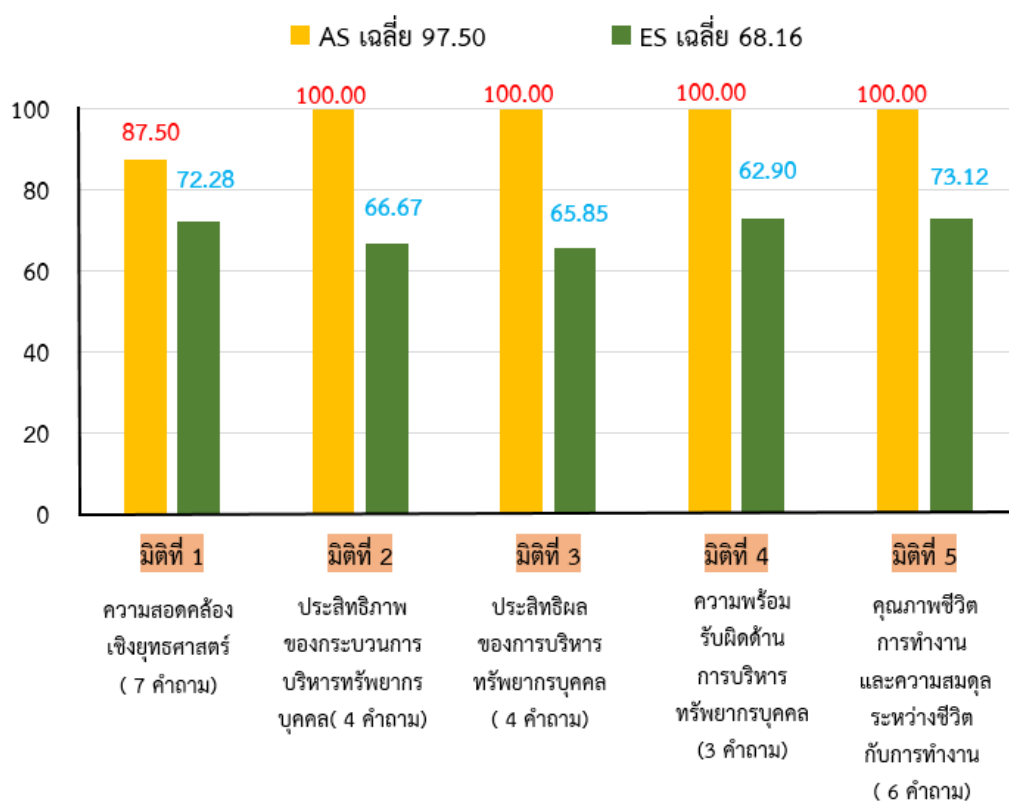
2.1 กรอบการประเมินผลและการวิเคราะห์ผลประจำปี พ.ศ.2560

- 1) ใช้กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) 5 มิติ

17 ปัจจัย

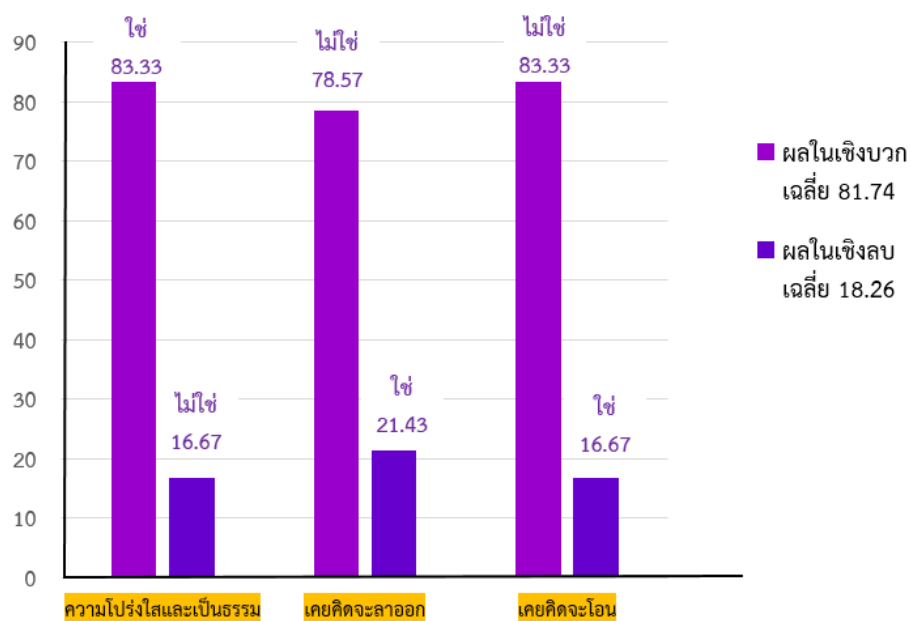
2) ประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (Agency Survey : AS) จาก 17 ปัจจัยและผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของข้าราชการภายใน สำนักงาน กปร. ทุกระดับ จำนวน 42 คน ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (Employee Survey : ES) จากคำถามรวม 35 ข้อ เป็นไปตามแนกมิติที่ 9 ถึง 11 ดังนี้

แผนภูมิที่ 9 กราฟแสดงผลการประเมิน AS และ ES ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. ปี พ.ศ.2560

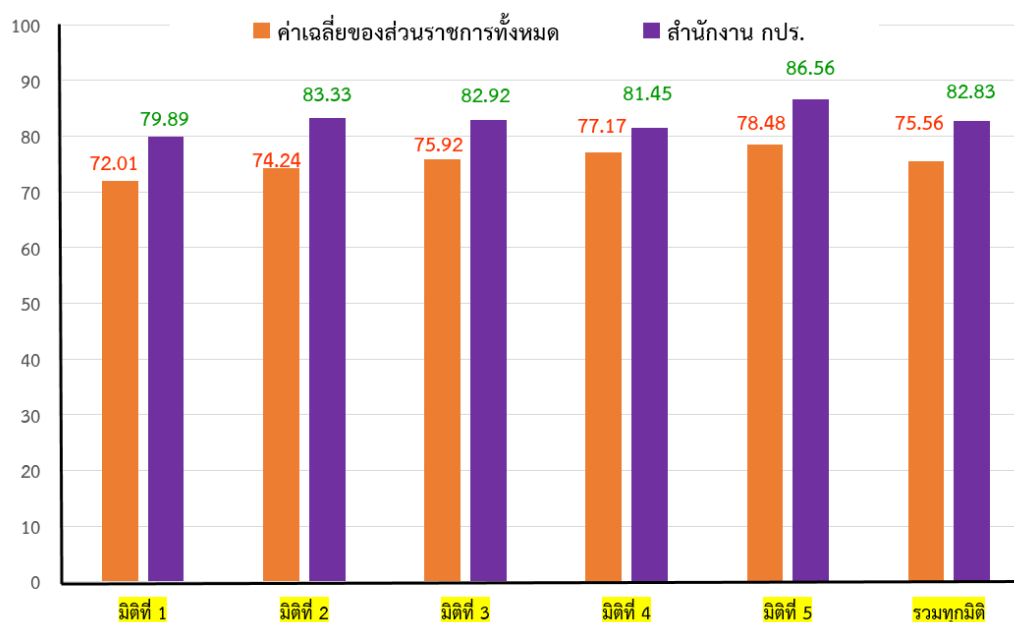


เฉลี่ย	79.89	83.33	82.92	81.45		86.56
ทุกมิติ	82.83					

แผนภูมิที่ 10 กราฟแสดงผลการประเมิน ES ในภาพรวมและความผูกพันกับองค์กรของ
ข้าราชการ กปร. ปี พ.ศ.2560



แผนภูมิที่ 11 กราฟสรุปผลการเปรียบเทียบสำนักงาน กปร. กับส่วนราชการในภาพรวมด้านการ
บริหารทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ.2560



Min	42.75	46.16	57.77	52.29	40.86	59.00
Max	84.41	87.29	89.21	87.50	89.58	85.87
Median	73.18	75.75	77.93	77.66	80.76	76.62

2.2 สรุปผล กราฟข้างต้น เป็นการแสดงผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. ได้ดังนี้

1) การประเมินจากผลสำรวจของสำนักงาน ก.พ. (AS) จะมีค่าคะแนนสูงมากทุกมิติ โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 97.50 ส่วนการประเมินจากการรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ กปร. (ES) มีค่าคะแนนระดับปานกลางทุกมิติโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 68.16 แต่ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 82.83 ซึ่งอยู่ในระดับดี ย่อมหมายความว่า ในภาพรวม การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. สามารถดำเนินการตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Score card) ได้อย่างครอบคลุมและสมดุลถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบราชการ ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างแรงจูงใจให้กำลังคนร่วมผลักดันภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนด ทั้งนี้ โอกาสที่จะขยายผลสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีแก่ส่วนราชการอื่น ๆ ต่อไปได้

2) การประเมิน ES เป็นการประเมินการรับรู้และความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ กปร. ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีค่าคะแนนระดับปานกลาง ซึ่งอาจเป็นความจริงบางประการที่ต้องมีการแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น โดยเฉพาะในมิติที่ 2 มิติที่ 3 และมิติที่ 4 และอาจมีการประเมินตลาดเคลื่อนจากการรับรู้ที่ไม่ถูกต้องหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบที่ก่อให้เกิดความคลางแคลงใจหรือไม่พึงพอใจ จึงต้องเพิ่มการสื่อสารทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ กปร. ให้มากขึ้น

3) การประเมิน ES ในภาพรวมด้านความเป็นธรรม ความโปร่งใสและความผูกพันต่อสำนักงาน กปร. มีผลในเชิงบวกสูงโดยมีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 78.57 - 83.33 และเฉลี่ยอยู่ที่ 81.74 สำหรับผลในเชิงลบหรือความไม่พึงพอใจต่อสำนักงาน กปร. มีค่าคะแนนในระดับต่ำระหว่าง 16.67 - 21.43 และเฉลี่ยอยู่ที่ 18.26 นั้นหมายความว่า เจ้าหน้าที่ กปร. ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจและเชื่อมั่นในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอีกทั้งมีความรักและผูกพันองค์กรสูง แต่ในประเด็นนี้ อาจแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาข้าราชการระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการกลุ่มขึ้นไปให้มีสมรรถนะสูง สามารถบริหารแผนงาน แผนเงิน และแผนอัตรากำลังอย่างมีคุณภาพและเป็นธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กรและสร้างระบบวิธีพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นให้โปร่งใส เป็นธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะในระดับชำนาญการพิเศษซึ่งส่งผลกระทบในภาพรวมมากที่สุด และการสร้างความก้าวหน้า (Career Path) เพิ่มเติมในบางสายงานหรือบางตำแหน่ง เช่น นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และ HiPPs รวมทั้งกำหนดและประกาศนโยบายการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน กปร. การใช้เทคโนโลยียุคใหม่ในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสวัสดิการของบุคลากรในองค์กรให้มีทิศทางชัดเจนขึ้น

4) การเปรียบเทียบผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงาน กปร. กับส่วนราชการอื่นๆในภาพรวมถือว่า สำนักงาน กปร. มีผลการดำเนินงานอยู่ในกลุ่มระดับดีกว่าหลายส่วนราชการ โดยมีผลคะแนนในทุกมิติ ตั้งแต่ 1 - 5 สูงกว่าค่าเฉลี่ยของส่วนราชการต่างๆ และในแต่ละมิติมีค่าคะแนนสูงกว่าค่ากลางด้วย โดยสำนักงาน กปร. มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 79.98 - 86.56 แต่ค่าเฉลี่ยมีค่าคะแนนระหว่าง 72.01 - 78.48 และหากพิจารณาเทียบกับค่าคะแนนสูงสุดแต่ละมิติค่าคะแนนของสำนักงาน กปร. จะมีค่าคะแนนต่ำกว่าคะแนนสูงสุดระหว่าง 3 - 6 คะแนน และมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าคะแนนสูงสุดเพียง 3.04 คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. กับส่วนราชการอื่น

มิติ คะแนน	มิติที่ 1	มิติที่ 2	มิติที่ 3	มิติที่ 4	มิติที่ 5	รวมทุกมิติ
คะแนนสูงสุด	84.41	87.29	89.21	87.50	89.58	85.87
คะแนน กปร.	79.89	83.33	82.21	81.50	86.56	82.83
ผลต่าง	4.52	3.96	6.29	6.05	3.02	3.04

จากผลที่แสดงดังกล่าว หาก สำนักงาน กปร. พัฒนาและปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลในบางประเด็นของมิติต่างๆ ก็จะมีค่าคะแนนขึ้นไป อยู่ในระดับสูงสุดได้จนสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีได้ และจะสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นในองค์กรได้สูงสุด

5) สำหรับการประเมิน ES เจ้าหน้าที่ กปร. เห็นว่า ประเด็นที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน พอสรุปได้ 8 ประเด็น ตามตาราง ดังนี้

ลำดับที่	ประเด็น	จำนวนผู้ตอบ 42 คน (%)
1.	การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ	23 (54.76%)
2.	การเลื่อนเงินเดือน	19 (45.24%)
3.	การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	17 (40.48%)
4.	การสรรหาบุคลากร	15 (35.71%)
5.	การแต่งตั้งโยกย้าย	14 (33.33%)
6.	การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการทำงาน สุขภาพ การเงิน และสังคม	12 (28.57%)
7.	การพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการ	11 (26.19%)
8.	การจัดให้มีสวัสดิการอื่นให้ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดไว้แล้ว	9 (21.43%)

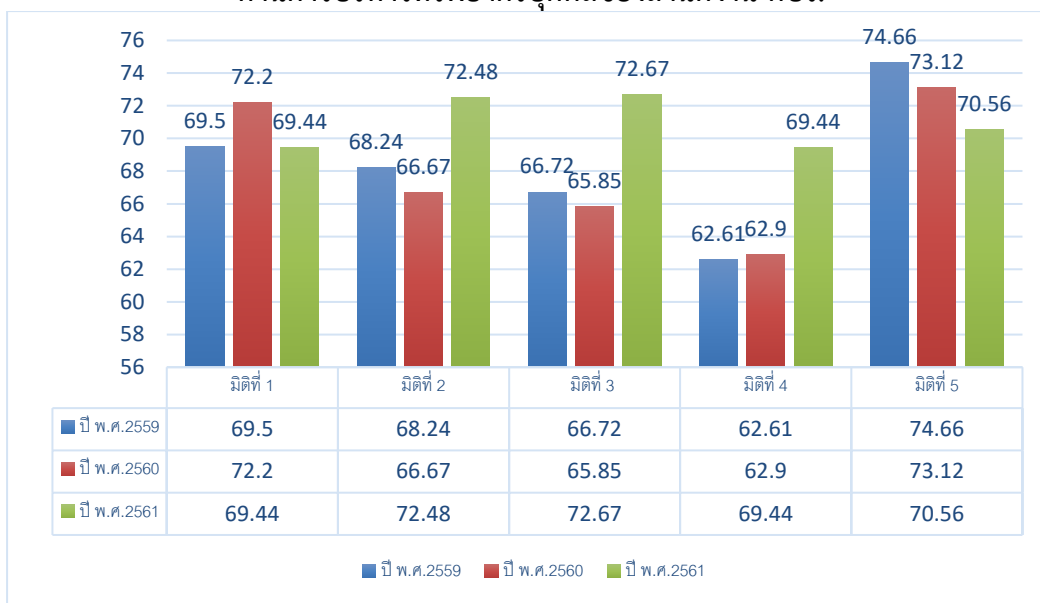
6) หากเปรียบเทียบผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงาน กปร. ในปี 2559 กับ ปี 2560 จะสามารถเปรียบเทียบได้เฉพาะการประเมิน ES (ความเห็นและความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ กปร.) เท่านั้น เนื่องจากในปี 2560 มีการประเมิน AS จากสำนักงาน ก.พ. เพิ่มเข้ามาและมีการเพิ่มประเด็นการประเมิน ES จาก 28 ประเด็น เป็น 31 ประเด็น ซึ่งหากพิจารณาในปี 2559 ผลรวมของการประเมิน ES อยู่ที่ค่าคะแนน 68.35 และปี 2560 ผลรวมของการประเมินอยู่ที่ค่าคะแนน 68.16 จึงเห็นได้ว่าคงที่ในความรู้สึกและความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ กปร. ทั้งที่ กพค. ได้พยายามแก้ไขประเด็นที่เป็น

จุดอ่อนรวม 11 ประเด็นแล้วโดยการนำเสนอผู้บริหารและการสัมมนา กพค. ในช่วงกลางปี 2560 ต่อเนื่องถึงปี 2561 แต่ขาดการสื่อสารและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ กปร. ในภาพรวมจึงส่งผลให้ค่า ES ยังคงที่ ทั้งนี้จะต้องดูผลการพัฒนาและแก้ไขต่อเนื่องของการประเมินในปี 2561 ด้วย อย่างไรก็ตาม ผลของการประเมินนี้ จะได้นำเสนอต่อการประชุมสัมมนาของผู้บริหารในวันที่ 28 กุมภาพันธ์ – 1 มีนาคม 2562 นี้ เพื่อรับฟังความเห็นและขอรับมอบนโยบายและประเด็นการพัฒนางานจากผลการประเมินเรียบร้อยแล้วและนำเข้าสู่การสัมมนาสาขางานบริหารอีกครั้ง เมื่อวันที่ 4-6 กันยายน 2562 เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนของ กพค. ในช่วงปลายปี 2562 – 2564 ต่อไป

2.3 การเปรียบเทียบผลการประเมินด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ.2560 กับ พ.ศ.2561 ของสำนักงาน กปร.

ผู้จัดทำผลงานได้ติดตามผลการประเมิน HR Scorecard ของ สำนักงาน กปร. ประจำปี พ.ศ. 2561 จาก สำนักงาน ก.พ. แล้ว ปรากฏว่า ผลการประเมิน Agency Survey หรือ AS อยู่ระหว่างการเสนอ อ.ก.พ. พัฒนาส่วนราชการ จึงยังแจ้งผลไม่ได้ แต่การประเมิน Employee Survey หรือ ES เป็นการประเมิน ความเห็นและความพึงพอใจของข้าราชการใน สำนักงาน กปร. เอง จึงสามารถแจ้งผลได้เลย โดยไม่ต้อง ผ่านการพิจารณาของ อ.ก.พ. พัฒนาส่วนราชการ ซึ่งผลการประเมิน ES ทั้ง 5 มิติ จากกลุ่มเป้าหมาย 72 คน สำนักงาน กปร. ได้คะแนนเฉลี่ย 70.92 คะแนน แต่ในปี พ.ศ. 2560 ค่าคะแนน ES เฉลี่ย 68.16 คะแนน ดังนั้นในปี พ.ศ.2561 จึงมีค่าคะแนน ES เพิ่มขึ้น 2.76 อันเป็นผลมาจากการปรับปรุงงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมาในบางเรื่อง เช่น การพัฒนาบุคลากร การเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น สำหรับการประเมิน AS ในปี พ.ศ.2561 คาดว่าคะแนนจะไม่ต่ำไปกว่าเดิมและอาจสูงขึ้นเล็กน้อย จึง คาดได้ว่า ผลการประเมินด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. ประจำปี พ.ศ.2561 จะ เพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน นั้นแสดงให้เห็นว่า การพัฒนางานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลต่อความพึงพอใจของข้าราชการให้สูงขึ้นและในภาพรวมจะมีระดับคุณภาพสูงขึ้นในแต่ละปี ได้แน่นอน แต่มีข้อที่น่าสังเกต คือ แม้การประเมินผล ES โดยเฉลี่ยรวมจะเพิ่มขึ้นก็ตาม ปรากฏว่า มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ และมิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ยังคงมีคะแนนไม่สูงเท่าที่ควร จึงอาจต้องให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในการพัฒนางานทั้ง 2 มิติดังนี้ ส่วนมิติที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานกับมีคะแนนลดลงจาก 73.12 เป็น 70.56 อาจเป็น เพราะการดำเนินงานด้านสวัสดิการในปี พ.ศ.2561 ยังคงที่มิได้พัฒนาเพิ่มขึ้นในประเด็นนี้ซึ่งได้มีการแก้ไขในปี พ.ศ.2562 แล้วจึงคาดว่าคะแนนในมิติดังนี้ จะกลับเพิ่มขึ้นในปี พ.ศ.2562 ซึ่งไปสอดคล้องกับความต้องการเร่งด่วนที่ข้าราชการ ในสำนักงาน กปร. เห็นว่าเป็นความจำเป็นเร่งด่วนอันดับที่ 1 ที่ต้องดำเนินการ คือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการทำงาน สุขภาพ การเงิน และสังคม ทั้งนี้ ค่าการประเมิน ES สามารถแสดงเป็นแผนภูมิกราฟเปรียบเทียบได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 12 กราฟแสดงผลเปรียบเทียบการประเมิน Employee Survey : ES
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร.



สำหรับค่าความโปร่งใสและเป็นธรรม ในปี พ.ศ.2561 ซึ่งมีค่าคะแนนสูงเท่ากับปี พ.ศ.2560 คือ 83.33 แต่ค่าความผูกพันต่อองค์กรในปี พ.ศ.2561 กลับมีค่าลดลงจากปี พ.ศ.2560 พอสมควรเนื่องจากมีข้าราชการบรรจุใหม่ 5 ราย จาก 11 ราย ขอลาออกหรือโอนไปส่วนราชการอื่น เนื่องจากต้องกลับภูมิลำเนาและกลับส่วนราชการเดิมที่เคยทำมาก่อน จึงส่งผลให้คะแนนลดลง ในประเด็นนี้อาจไม่ต้องดำเนินการแก้ไขแต่อย่างใด เพราะคาดว่า ในปี พ.ศ.2562 ค่าคะแนนจะกลับมาสูงเช่นเดิม ซึ่งสามารถเปรียบเทียบให้เห็นได้ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2 ตารางแสดงการเปรียบเทียบค่าคะแนนความโปร่งใสและความผูกพันองค์กร

ประเด็น ปี พ.ศ.	ความโปร่งใสและเป็นธรรม	ไม่คิดจะลาออก	ไม่คิดจะขอโอน
พ.ศ. 2560	83.33	78.57	83.33
พ.ศ. 2561	83.33	77.78	70.83
การเปลี่ยนแปลง	คงที่	- 0.79	- 12.50

ส่วนผลการสำรวจความเห็นและความต้องการของข้าราชการ ในเรื่องความจำเป็นเร่งด่วน 8 อันดับแรกของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ควรปรับปรุงในปี พ.ศ.2561 มีการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนางานบริหารทรัพยากรบุคคลในปี พ.ศ.2560 และ 2561 อย่างมีนัยสำคัญที่ตรงกับข้อเท็จจริง โดยขอเปรียบเทียบให้เห็นความเปลี่ยนแปลงตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบความเห็นและความต้องการของข้าราชการเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร.

ลำดับที่	ความต้องการ ปี พ.ศ. 2560	ความต้องการ ปี พ.ศ. 2561
1	การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ	การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการทำงาน สุขภาพ การเงินและสังคม
2	การเลื่อนเงินเดือน	การแต่งตั้งโยกย้าย
3	การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	การจัดให้มีสวัสดิการอื่นให้ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดไว้แล้ว
4	การสรรหาบุคลากร	การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ
5	การแต่งตั้งโยกย้าย	การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
6	การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการทำงาน สุขภาพ การเงินและสังคม	การสรรหาบุคลากร
7	การพัฒนาความรู้ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการ	การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
8	การจัดให้มีสวัสดิการอื่นให้ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดไว้แล้ว	การเลื่อนเงินเดือน
9	-	การพัฒนาความรู้ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการ

3. การวิเคราะห์ผลการปรับปรุงหลักเกณฑ์การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือน ของสำนักงาน กปร. ระหว่างปี พ.ศ. 2560 - 2561

กองพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนแนวพระราชดำริ (กพค.) ในฐานะส่วนราชการที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน กปร. โดยเฉพาะเรื่องการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนตามมาตรา 76 แห่ง พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ตลอดจนหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่เกี่ยวข้องอีกรวม 5 ฉบับ กพค. จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริงและถูกต้องตามระเบียบกฎหมายดังกล่าว ที่มีความซับซ้อนอย่างเคร่งครัดเพื่อสร้างความเป็นธรรม ความถูกต้องและความรวดเร็วในการเลื่อนเงินเดือนแต่ละรอบ โดยเฉพาะการสร้างคามพึงพอใจของข้าราชการพลเรือนในสำนักงาน กปร. ให้สูงขึ้นเพื่อยกระดับคุณภาพผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. ประจำปี 2561 และ 2562 ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ใน 5 มิติ 17 ปัจจัย โดยสำนักงาน ก.พ. ให้มีค่าการประเมินสูงขึ้นจากระดับดีสู่ระดับความเป็นเลิศในภาพรวม และยกระดับผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของข้าราชการที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (Employee Survey : ES) จากระดับปานกลางสู่ระดับดี ดังนั้น กพค. จึงนำเสนอประเด็น

สำคัญจากผลการประเมินดังกล่าวของทุกปี ขึ้นพิจารณาในการสัมมนาประจำปีของ กพค. ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 เป็นต้นมา เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติในการยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. มาโดยตลอด ในการนี้ กพค. จึงขอสรุปผลการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน กปร. โดยผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติราชการฯ และความเห็นชอบของเลขาธิการ กปร. แล้ว ดังนี้

3.1 การปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนเงินเดือน

ครั้งที่ 1 วันที่ 20 มีนาคม 2560 ดำเนินการปรับปรุง คือ

❑ ลดความซับซ้อนของการจัดสรรวงเงิน โดยยกเลิกการแบ่งวงเงินออกเป็น ส่วน ๆ และการคำนวณร้อยละในการจัดสรรเงิน ซึ่งสามารถลดความผิดพลาดในการคำนวณและการจัดสรรเงินได้

❑ ควบคุมโควตาดีเด่นในกลุ่มระดับชำนาญการพิเศษลงมา ที่กำหนดไว้เดิมร้อยละ 25 แต่การประเมินและพิจารณาจริงอยู่ระหว่างร้อยละ 37 - 64 จึงกำหนดให้อยู่ในอัตราร้อยละ 35 ของจำนวนข้าราชการ แต่กลุ่มระดับอำนวยการต้นขึ้นไป (กลุ่มผู้บริหาร) ยังไม่มีการกำหนดโควตาดีเด่น คงให้เป็นไปตามผลการประเมินจริงของผู้บังคับบัญชา

❑ ลดการกัณวเงินเลื่อนเงินเดือนให้ ลปร. พิจารณาจัดสรรในระดับบุคคล เพราะเป็นการใช้ดุลพินิจโดยลำพัง และให้ ลปร. จัดสรรเฉพาะวงเงินที่ไม่อาจคำนวณจัดสรรได้

❑ กำหนดขั้นตอนของการประเมินให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบังคับบัญชาจริงขององค์กร และแบบการจัดลำดับผลการประเมินระดับกอง ผ่านผู้บริหารสายการบังคับบัญชา และกำหนดโควตาดีเด่นตามอัตราส่วนของอัตรากำลังระดับกลุ่ม/กองเพื่อลดความเหลื่อมล้ำของการประเมิน

❑ กำหนดฐานการจัดสรรวงเงินต่อผลการประเมินให้ชัดเจนขึ้น โดยผลการประเมินในระดับดี ให้ตั้งอยู่ที่ฐานการเลื่อน 2% เป็นฐานหลัก และให้มีส่วนต่างของการจัดสรรวงเงินการเลื่อนเงินเดือนระหว่างดีเด่นกับดีมากที่ 0.45% และระหว่างดีมากกับดีที่ 0.60 - 0.74%

❑ ยกเลิกการประกันฐานขั้นต่ำของการเลื่อนเงินเดือนที่คำนวณจากฐานเงินเดือนของผู้รับการประเมิน หากข้าราชการรายใดได้รับการจัดสรรวงเงินเลื่อนเงินเดือนตามผลการประเมินจากฐานการคำนวณของ ก.พ. ต่ำกว่าก็ได้รับเงินจัดสรรจากฐานการคำนวณของเงินเดือน ซึ่งไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินและเป็นการจัดสรรวงเงินเลื่อนเงินเดือนที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

❑ สร้างการมีส่วนร่วมจากส่วนการคลัง (กบง.) ในการตรวจสอบความถูกต้องของการจัดสรรวงเงินเลื่อนเงินเดือนทั้งในภาพรวมและในระดับรายบุคคลให้ถูกต้องก่อนการออกคำสั่งและลงบัญชีถือจ่าย

❑ กำหนดกระบวนการดำเนินงานของ กพค. ในการเลื่อนเงินเดือนแต่ละรอบให้ชัดเจนขึ้น และลดระยะเวลาดำเนินการให้รวดเร็วขึ้นจากตกเบิกสูงสุด 4 เดือน เป็นตกเบิกไม่เกิน 2 เดือน และจัดทำคู่มือการเลื่อนเงินเดือนและมีการปรับปรุงคู่มืออีกครั้ง

ครั้งที่ 2 วันที่ 27 มีนาคม 2561 ดำเนินการปรับปรุงคือ

❑ ลดกลุ่มการประเมินและการจัดสรรวงเงินจาก 3 กลุ่ม เหลือ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มชำนาญการพิเศษลงมา

❑ ลดโควตาดีเด่นในกลุ่มผู้บริหารจากเดิมร้อยละ 55 - 85 โดยกำหนดอัตราส่วนไม่เกินร้อยละ 50 ของจำนวนผู้บริหาร เพื่อนำวงเงินไปจัดสรรให้กลุ่มชำนาญการพิเศษลงมาเพิ่มขึ้น

❑ ปรับปรุงคู่มือการเลื่อนเงินเดือนครั้งที่ 2

ครั้งที่ 3 วันที่ 9 และ 12 ตุลาคม 2561 ดำเนินการปรับปรุงคือ

❑ ลดโควตาดีเด่นในกลุ่มผู้บริหารลงอีกโดยกำหนดอัตราส่วนไม่เกินร้อยละ 45 ของจำนวนผู้บริหาร เพื่อสร้างสัดส่วนที่เหมาะสมและมีความเป็นธรรมมากขึ้น ทั้ง 2 กลุ่มการประเมินสามารถควบคุมอัตราโควตาดีเด่นให้คงที่ได้ทั้ง 2 กลุ่ม

❑ เพิ่มค่าร้อยละของการจัดสรรวงเงินเลื่อนเงินเดือนในระดับดีเด่น (มากกว่า 3.00%) และดีมาก (มากกว่า 2.60%) ให้สูงขึ้น โดยคงส่วนต่างไว้ในระดับเดิมที่ 0.45%

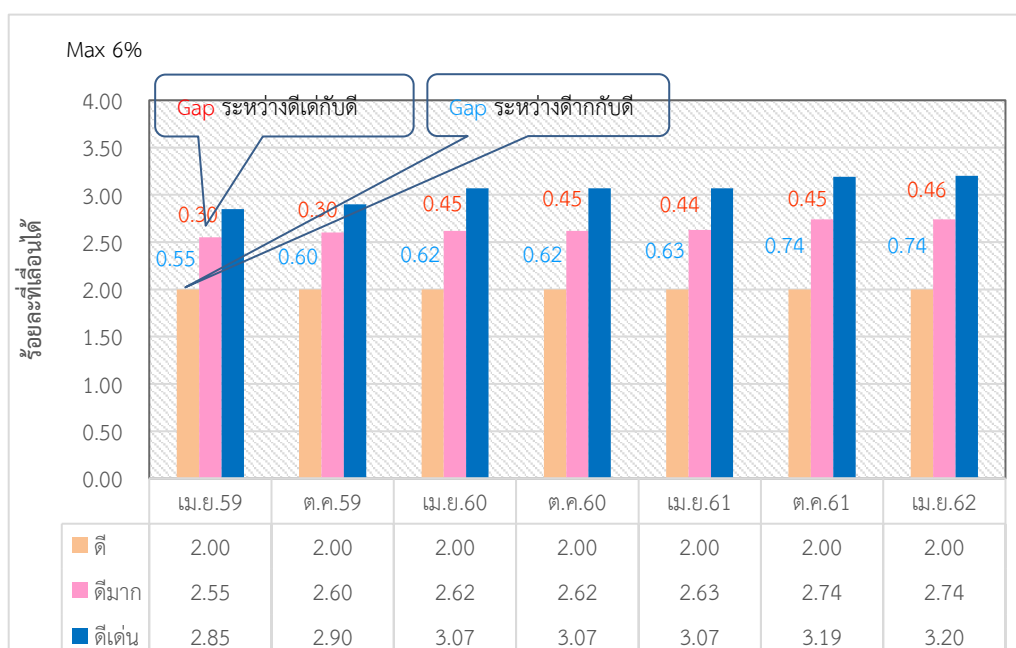
❑ พิจารณาเศษโควตาดีเด่นของแต่ละกอง/กลุ่ม ที่ต่ำกว่า 0.5 มารวมกันเป็นจำนวนเต็ม เพื่อเพิ่มโควตาดีเด่นให้แก่กอง/กลุ่ม ที่มีเศษต่ำกว่า 0.5 โดยใช้วันขาด ลา มาสายน้อยที่สุด (ความขยัน) เป็นเกณฑ์ตัดสินผู้ที่ได้รับความชอบดีเด่นจากกอง/กลุ่ม

❑ กำหนดแผนการเลื่อนเงินเดือนแต่ละรอบไว้ล่วงหน้าโดยดำเนินการให้แล้วเสร็จแต่ละรอบให้ตกเบิกเงินเดือนที่ได้รับการเลื่อนไม่เกิน 1 เดือน เพื่อให้รวดเร็วขึ้น

❑ ปรับปรุงคู่มือการเลื่อนเงินเดือนครั้งที่ 3 และนำเผยแพร่บนระบบสารสนเทศของสำนักงาน กปร. เพื่อให้ข้าราชการทุกคนได้รับทราบ

3.2 การเปลี่ยนแปลงอัตราร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนตามผลการประเมิน เปรียบเทียบ

7 รอบ แผนภูมิที่ 13 กราฟแสดงการเปลี่ยนแปลงอัตราร้อยละของการเลื่อนเงินเดือน เปรียบเทียบ 7 รอบ



สำนักงาน กปร. มีผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการแต่ละรอบเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือระดับดีเด่นและดีมาก ส่วนระดับดีและพอใช้จะมีเพียงไม่กี่รายในกรณีที่ข้าราชการผู้นั้นมีปัญหาด้านวินัยหรือพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ ดังนั้น เม็ดเงินสำหรับการเลื่อนเงินเดือนจะเฉลี่ยจ่ายในผลการประเมินทั้ง 2 กลุ่มการประเมิน หากพิจารณาอัตราร้อยละของการเลื่อนเงินเดือน จะเห็นว่าใช้ผลการประเมินระดับดีเป็นฐานการคำนวณที่ 2% ซึ่งจะขึ้นลงตามผลการประเมินที่มากกว่าหรือน้อยกว่าระดับดี ส่วนอัตราร้อยละของการจัดสรรการเลื่อนเงินเดือนในระดับดีมากและดีเด่น จะมีอัตราสูงขึ้นทีละน้อยเป็นลำดับ ซึ่งในระดับดีมากจะเริ่มจาก 2.55% - 2.74% (เพิ่มขึ้น 0.19) และระดับดีเด่นจะเริ่มจาก 2.85% - 3.20% (เพิ่มขึ้น 0.35) แต่ในขณะที่วงเงินการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนยังมีอัตราคงที่ที่ 3% ของเงินเดือนรวมข้าราชการและจากการเพิ่มขึ้นของอัตราร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนดังกล่าว จึงส่งผลให้ส่วนต่าง (GAP) ของการจัดสรรเม็ดเงินในแต่ละระดับเพิ่มขึ้นด้วย โดยส่วนต่างระหว่างดีกับดีมากเพิ่มขึ้นจาก 0.55% - 0.74% (ส่วนต่างคงที่ประมาณ 0.62/ส่วนต่างเพิ่มขึ้น 0.19) และระหว่างดีมากกับดีเด่นเพิ่มขึ้นจาก 0.30% - 0.46% (ส่วนต่างคงที่ประมาณ 0.45/ส่วนต่างเพิ่มขึ้น 0.16) การมีส่วนต่างมากขึ้นแสดงให้เห็นการจัดสรรวงเงินตามวัตถุประสงค์ของการประเมินมากขึ้น โดยไม่นำวงเงินมาเฉลี่ยจ่ายมากเกินไปจนไม่เกิดการกระตุ้นให้แข่งขันกันสร้างผลงาน ทั้งนี้ อัตราร้อยละของการจัดสรรวงเงินในระดับดีมากและดีเด่นสูงขึ้นได้เนื่องจากปัจจัย 5 ประการ คือ

ปัจจัยที่ 1 การควบคุมโควตาดีเด่นของกลุ่มชำนาญการพิเศษลงมาและกลุ่มผู้บริหารให้อยู่ในอัตราคงที่โดยเฉพาะการลดโควตาในกลุ่มผู้บริหารลงกับการได้รับการประเมินของผู้บริหารไม่ถึงโควตาดีเด่นที่กำหนดไว้

ปัจจัยที่ 2 การบรรจุข้าราชการใหม่ในแต่ละรอบการประเมินมีการคำนวณวงเงินร้อยละ 3 ในภาพรวม แต่ข้าราชการใหม่ไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือนเนื่องจากปฏิบัติราชการไม่ครบ 4 เดือนในรอบการประเมิน หรือมีข้าราชการบางรายไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือนด้วยเหตุผลศึกษาต่อ ได้รับโทษทางวินัยหรือขาดลา มาสายเกินกำหนด

ปัจจัยที่ 3 การยกเลิกฐานประกันขั้นต่ำของการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการที่ได้รับการเลื่อนจากฐานกลางของ ก.พ. ไม่ถึงฐานประกันขั้นต่ำที่ได้รับการเลื่อนในฐานประกันขั้นต่ำที่คำนวณจากฐานเงินเดือน

ปัจจัยที่ 4 การจัดสรรวงเงินเลื่อนเงินเดือนตามวงเงินร้อยละ 3 ในภาพรวมจนหมดวงเงินให้มากที่สุดในระดับจุดทศนิยม 0.01 และให้อำนาจ ลปร. พิจารณาเติมเงินส่วนที่เหลือจากการคำนวณที่ไม่อาจจัดสรรได้ให้ในระดับบุคคล

ปัจจัยที่ 5 การสร้างความแตกต่างในการจัดสรรวงเงินการเลื่อนเงินเดือนในระดับดีมากและดีเด่นให้ชัดเจนขึ้นโดยไม่ใช้หลักเฉลี่ยวงเงินมากจนเกินไป เพื่อสร้างการแข่งขันกันทำผลงาน

3.3 การเปลี่ยนแปลงอัตราร้อยละของโควตาดีเด่น

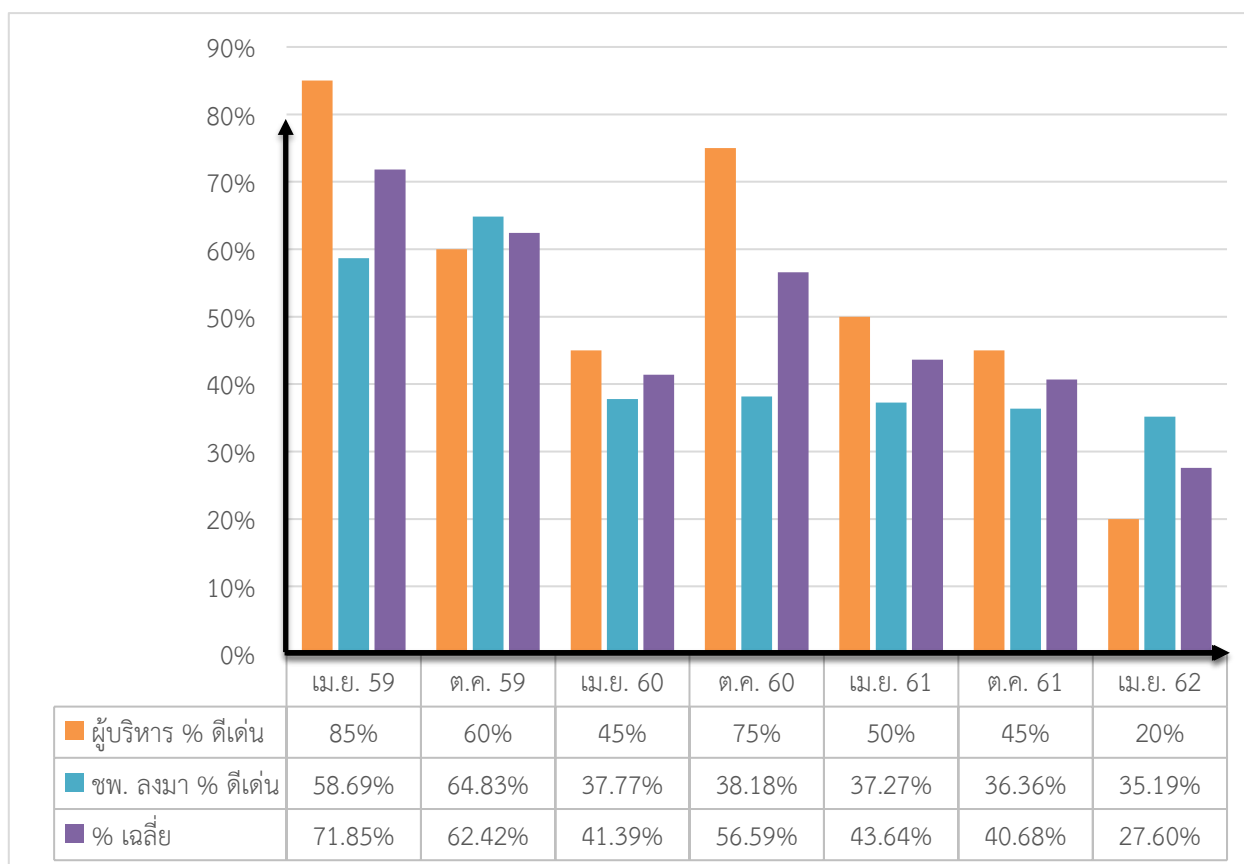
ในระบบเดิมการให้ความชอบข้าราชการพลเรือนในแต่ละปีจะกำหนดไว้ไม่เกินร้อยละ 15 แต่ในระบบใหม่การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการคิดเป็นร้อยละของฐานการคำนวณไม่เกินวงเงินร้อยละ 3

ของเงินเดือนรวมข้าราชการในสังกัดและเลื่อนได้สูงสุดไม่เกินร้อยละ 6 ของฐานการคำนวณ โดยให้มีการเลื่อนเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง (6 เดือนต่อรอบ) ดังนั้นระบบการเลื่อนเงินเดือนปัจจุบันจึงมีได้กำหนดโควตาความชอบไว้เหมือนระบบเดิม โดยให้คณะกรรมการกลั่นกรองฯ ของส่วนราชการพิจารณา ซึ่งเดิมคณะกรรมการกลั่นกรองฯ ของสำนักงาน กปร. กำหนดความชอบระดับดีเด่นไว้ร้อยละ 25 ในภาพรวม แต่การพิจารณาจริง กลับปรากฏว่าความชอบระดับดีเด่นไม่อาจควบคุมให้คงที่ได้ โดยก่อนปี พ.ศ. 2560 การเลื่อนเงินเดือนความชอบดีเด่นในกลุ่มผู้บริหาร (อำนวยการต้น-ลปร.) อยู่ในอัตราระหว่าง 55 - 85% ของผู้บริหาร และในกลุ่มชำนาญการพิเศษลงมาอยู่ในอัตราระหว่าง 37 - 64% ซึ่งไม่คงที่ เนื่องจากสาเหตุ เช่น ไม่กำหนดโควตาดีเด่นในกลุ่มผู้บริหาร มีการประกันการเลื่อนเงินเดือนขั้นต่ำซึ่งมีวงเงินสูงกว่าวงเงินที่จะได้ตามผลการประเมิน มีการกัณวเงินให้ ลปร. ใช้ดุลพินิจเติมเงินในระดับบุคคล มีการพิจารณาโควตาพิเศษ และการปิดเศษทศนิยมของการคำนวณโควตาดีเด่นแต่ละกองที่ยังไม่ชัดเจน ดังนั้นการเลื่อนเงินเดือนในโควตาดีเด่นในอัตราที่มากเกินไป จะส่งผลต่อการเฉลี่ยเม็ดเงินการเลื่อนเงินเดือนในระดับดีเด่นและดีมากที่ใกล้เคียงกันเกินไป จนไม่กระตุ้นให้ข้าราชการแข่งขันกันสร้างผลงาน อีกทั้งร้อยละของการเลื่อนระดับดีเด่นไม่อาจสูงเกินกว่าร้อยละ 3 ได้ แต่ถ้าควบคุมโควตาดีเด่นของข้าราชการทั้ง 2 กลุ่มให้คงที่ในอัตราที่เหมาะสมจะส่งผลให้การกำหนดอัตราร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนทั้งระดับดีเด่นและระดับดีมากสูงขึ้นได้ และสามารถสร้างความต่างของอัตราการเลื่อนเงินเดือนทั้ง 2 ระดับได้มากขึ้น คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินฯ ของสำนักงาน กปร. โดยข้อเสนอของ กพค. จึงได้ประชุมครั้งที่ 2/2561 เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2561 มีมติกำหนดโควตาการเลื่อนเงินเดือนดีเด่นของข้าราชการทั้ง 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่ม	โควตาดีเด่น % ของกลุ่ม	จำนวน คน	โควตา ดีเด่น (คน)	หมายเหตุ
1. กลุ่มผู้บริหาร (อำนวยการต้น - ลปร.)	ไม่เกิน 45%	20	9	ทั้งนี้ เป็นไปตามผลการประเมินและความเห็นชอบของ ลปร. ด้วย
2. กลุ่มชำนาญการ พิเศษลงมา	35% (ปิดเศษโควตาเพิ่มได้ ประมาณ 37%)	112	39	โดยให้ปิดเศษโควตาดีเด่นของกอง 0.5 ขึ้นเป็น 1 และรวมเศษไม่ถึง 0.5 ของแต่ละกองเป็นจำนวนเต็มจัดสรรเพิ่มอีก

ทั้งนี้ โควตาดีเด่นในการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 - 2562 สามารถเปรียบเทียบให้เห็นได้ ดังนี้

แผนภูมิที่ 14 กราฟเปรียบเทียบการเลื่อนเงินเดือนระดับดีเด่น ข้าราชการ 2 กลุ่มของ
สำนักงาน กปร.



3.4 สรุป

กพค. และคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน กปร. ได้ร่วมกันปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนแล้ว ปรากฏผลดีในการสร้างธรรมาภิบาลทางการบริหารองค์กร สรุปได้ดังนี้

1) การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการทุกประการ อีกทั้งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่แท้จริง โดยเกิดจากการมีส่วนร่วมทั้งระดับผู้บริหารและทุกส่วนราชการภายใน

2) การดำเนินการและพิจารณาจัดสรรวงเงินถูกต้อง รวดเร็วขึ้นมากและไม่พบข้อผิดพลาด อีกทั้งลดความยุ่งยากซับซ้อน โดยหลักการที่ทำให้ง่ายขึ้นทั้งระบบการจัดสรรและการคำนวณ

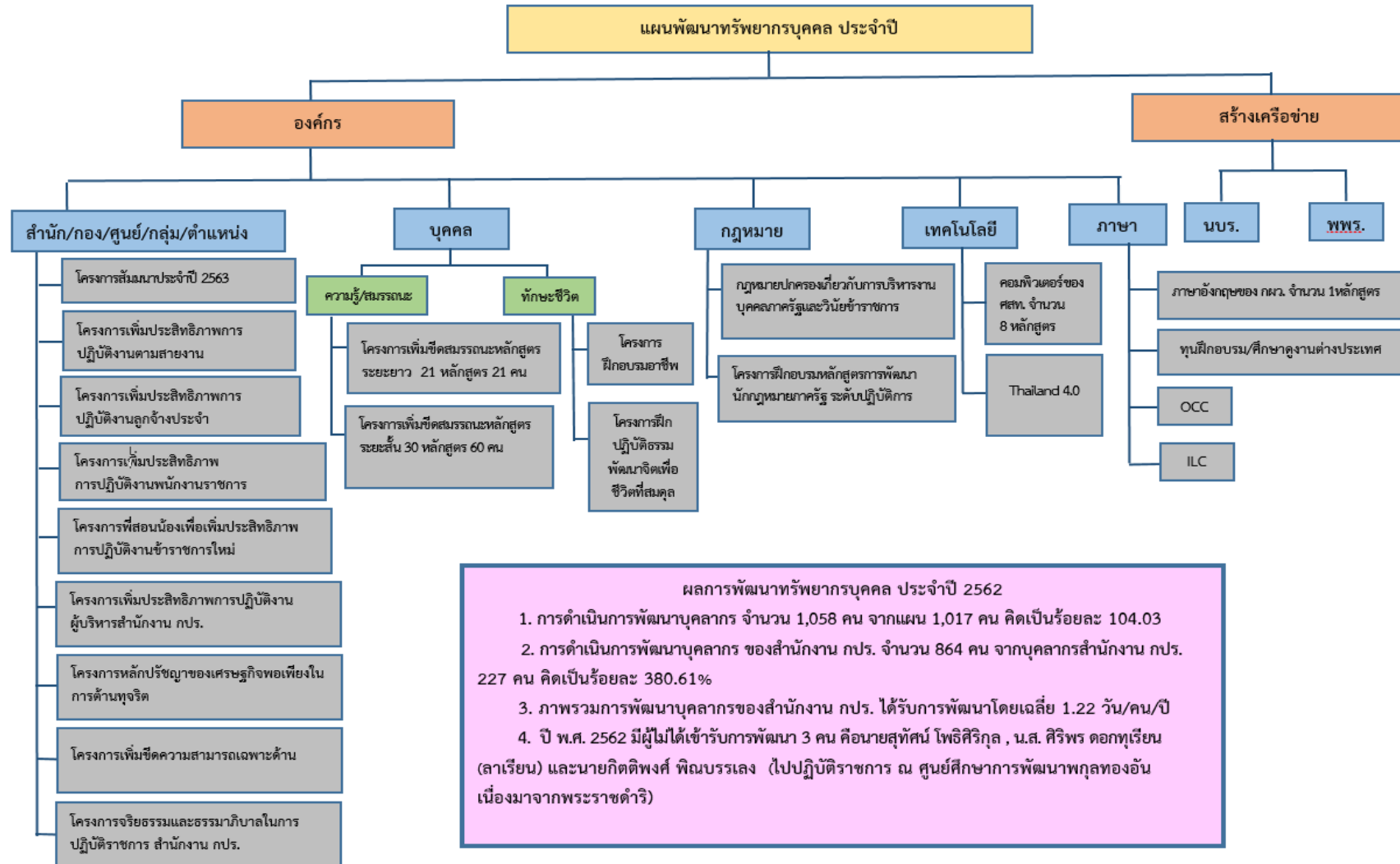
3) การจัดสรรวงเงินและโควตาดีเด่นมีความเป็นธรรมมากขึ้นทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โดยกำหนดและควบคุมโควตาดีเด่นในระดับที่ใกล้เคียงกันและคงที่ กำหนดอัตราร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนตามผลการประเมินที่ไม่สูงหรือต่ำจนเกินไป โดยมีส่วนต่างของการจัดสรรในแต่ละระดับค่อนข้างคงที่ โดยยึดหลักการอยู่ร่วมกันแบบเฉลี่ยสุขผสมผสานหลักการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับที่พอดีไม่มากเกินไป หรือน้อยเกินไป โดยมีอัตราร้อยละในการจัดสรรระหว่าง 2 - 3.20

และเกือบ 100% ของข้าราชการทั้งหมด จะได้รับจัดสรรที่ร้อยละ 2.78 - 3.20 โดยหน่วยราชการอื่น ๆ จะมีการจัดสรรวงเงินในอัตราร้อยละ 1.00 - 5.00 ซึ่งจะมีความแตกต่างกันมากในขณะที่ยังเงินจัดสรรในภาพรวมมีเพียงร้อยละ 3

4) เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานของสำนักงาน กปร. ด้านการเลื่อนเงินเดือน โดยจัดทำเป็น คู่มือปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการสอนงานและเป็นแนวทางปฏิบัติงาน ตลอดจนเผยแพร่บนระบบสารสนเทศ ให้เจ้าหน้าที่ กปร. และสาธารณชนได้รับรู้ อันเป็นการสร้างความโปร่งใสของการดำเนินงาน

4. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรของ สำนักงาน กปร.

การพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน กปร. ก่อนปี พ.ศ. 2555 จะไม่มากนักเนื่องจากนโยบายระดับสูงยังไม่ชัดเจนและกองพัฒนาศักยภาพบุคคลฯ (กพค.) ก็ยังไม่มีทิศทางในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบกำลังคนในองค์กรมีน้อยและมีข้อจำกัดเรื่องอาคารสถานที่จึงไม่ค่อยมีการจัดการโครงการฝึกอบรมในองค์กร แต่หลังจากปี พ.ศ. 2555 สำนักงาน กปร. เริ่มมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนขึ้น ทั้งการจัดขึ้นเองภายในองค์กร การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอก หรือการฝึกอบรมสร้างเครือข่ายบุคลากรจากภายนอก และเริ่มใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้นมาก ทั้งจากงบประมาณปกติและจากงบกลางโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ แต่แผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของ สำนักงาน กปร. ก็ยังไม่ครอบคลุมกลุ่มตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ตลอดจนลักษณะของภารกิจที่หลากหลายและต้องการความรู้หลายด้านแบบผสมผสาน อีกทั้งยังขาดการพัฒนาในระดับบุคคลตามความต้องการหรือความสนใจเฉพาะเรื่อง ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2559 กพค. จึงประชุมปรึกษาหารือเพื่อพัฒนางานด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน กปร. โดยอ้างอิงให้ครอบคลุมและครบรูปแบบตามมาตรฐานการประเมิน HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. โดยมีเป้าหมายในการสร้างคนดีและเก่ง และอาศัยความสามารถจากการมีส่วนร่วมของส่วนราชการต่างๆ ภายในองค์กรช่วยกันพัฒนากำลังคนตามศักยภาพของแต่ละส่วนราชการให้กำลังคนของ สำนักงาน กปร. เกิดความรู้ความสามารถที่หลากหลาย (Multi Skill or Skill Matrix) ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2560 จึงเริ่มมีการปรับแผนพัฒนาบุคลากรให้สมบูรณ์ขึ้น โดยการมีส่วนร่วมเสนอแผนพัฒนาบุคลากรจาก 7 ส่วนราชการ ภายใน กับ 2 มหาวิทยาลัย และส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกตามสถาบันการศึกษาต่างๆ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน กปร. เพิ่มขึ้นมากในปี พ.ศ. 2562 ถึงเกือบ 3 เท่าตัว เมื่อเทียบผลกับปี พ.ศ. 2559 คือ เมื่อปี พ.ศ. 2559 การพัฒนาบุคลากรคิดเป็นร้อยละ 135 แต่ในปี พ.ศ. 2562 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 380.16 ดังนั้นความต้องการเร่งด่วนของข้าราชการของสำนักงาน กปร. ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการ จากการประเมิน ES ในปี พ.ศ. 2560 และ 2561 จึงอยู่ในลำดับท้าย เนื่องจากได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้แสดงได้ตามแผนภูมิของโครงสร้างตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี ของสำนักงาน กปร. ได้ดังนี้



บทที่ 4

แนวทางการพัฒนางาน ข้อเสนอและบทสรุป

จากสภาพข้อเท็จจริงและการศึกษาวิเคราะห์ ปัจจัยและผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนแนวพระราชดำริ (กพค.) สำนักงาน กปร. จึงพบประเด็นสำคัญในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลรวม 6 ด้าน เพื่อกำหนดแนวทางและข้อเสนอแนะในการยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน กปร. จากระดับดีสู่ระดับความเป็นเลิศจนเป็นแบบอย่างที่ดีในภาคราชการพลเรือน และมีความเป็นธรรมาภิบาลสูง โดยเน้นการยกระดับค่าความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือนในสำนักงาน กปร. จากการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล (Employee Survey :ES) จากระดับปานกลางสู่ระดับดี รวม 5 มิติ 17 ปัจจัย ภายในปี พ.ศ.2564 ซึ่งผู้ศึกษาได้เริ่มดำเนินการมาแล้วบางส่วน ตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2559 จนถึง ปี พ.ศ.2562 โดยมีงานที่ดำเนินการพัฒนาประสบผลดีขึ้นแล้วเช่น การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือน การวางแผนพัฒนาบุคลากร การย้าย การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การจัดสวัสดิการ การสอนงานภายในกองและการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นมาตรฐานทั้งในเชิงของกระบวนการและเนื้อหาสาระ จึงส่งผลให้คะแนนการประเมินความพึงพอใจของข้าราชการสำนักงาน กปร. ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในปี พ.ศ.2561 สูงขึ้นจากปี พ.ศ. 2560 จำนวน 3 คะแนน ดังนั้นหากมีการพัฒนางานบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องตามประเด็นบ่งชี้ของผลการประเมิน HR Scorecard จากสำนักงาน ก.พ. ก็คาดหมายได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร. จะมีคุณภาพในระดับดีเลิศได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวทางการพัฒนางานและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนางานและข้อเสนอแนะ

1.1. ด้านการสรรหาข้าราชการ การย้าย และการเลื่อนตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษและระดับเชี่ยวชาญตลอดจนการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ

1.1.1 การพัฒนาด้านการสรรหาข้าราชการ การเลื่อนตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษและระดับเชี่ยวชาญ ทั้งสามงานนี้เป็นการคัดเลือกบุคคลโดยมีเกณฑ์การคัดเลือกไม่ว่าจะเป็นการสอบคัดเลือก การทดสอบ การสัมภาษณ์ การประเมินคุณลักษณะบุคคล หรือการพิจารณาคัดเลือก ซึ่งปกติจะมีการให้คะแนนจากคณะกรรมการคัดเลือกตามเกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนดไว้หากจะสร้างความโปร่งใสหรือความเชื่อมั่นของข้าราชการ ประการแรกควรปรับปรุงโครงสร้างของคณะกรรมการสรรหาหรือคัดเลือกให้เกิดการใช้ดุลพินิจร่วมที่มีการถ่วงดุลภาพโดยไม่มาจากผู้บริหารระดับสูงเพียงฝ่ายเดียวแต่ควรจะมาจากบุคลากรหลายฝ่าย หลายระดับจากคนในองค์กร ในสัดส่วนที่เหมาะสมจะเกิดการผสมผสานของการใช้ดุลพินิจอันเป็นที่ยอมรับได้ของเจ้าหน้าที่ในองค์กรทุกระดับการใช้ดุลพินิจก็จะเป็นที่ยอมรับมากขึ้น ลำดับถัดไปจึงไปปรับกลไกและหลักเกณฑ์ของการคัดเลือก ซึ่งควรปรับเกณฑ์คะแนนการคัดเลือกที่ใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการคัดเลือกให้ลดลงอยู่ในระดับ 1 ใน 4 ของคะแนนรวมทั้งหมดเพื่อให้ผลการใช้ดุลพินิจในเกณฑ์การคัดเลือกมีผลโดยตรงต่อการคัดเลือกและการจัดอันดับของผู้เข้ารับการคัดเลือก เช่น คะแนนการสัมภาษณ์ คะแนนการประเมินคุณลักษณะ หรือคะแนนการทดสอบที่ใช้

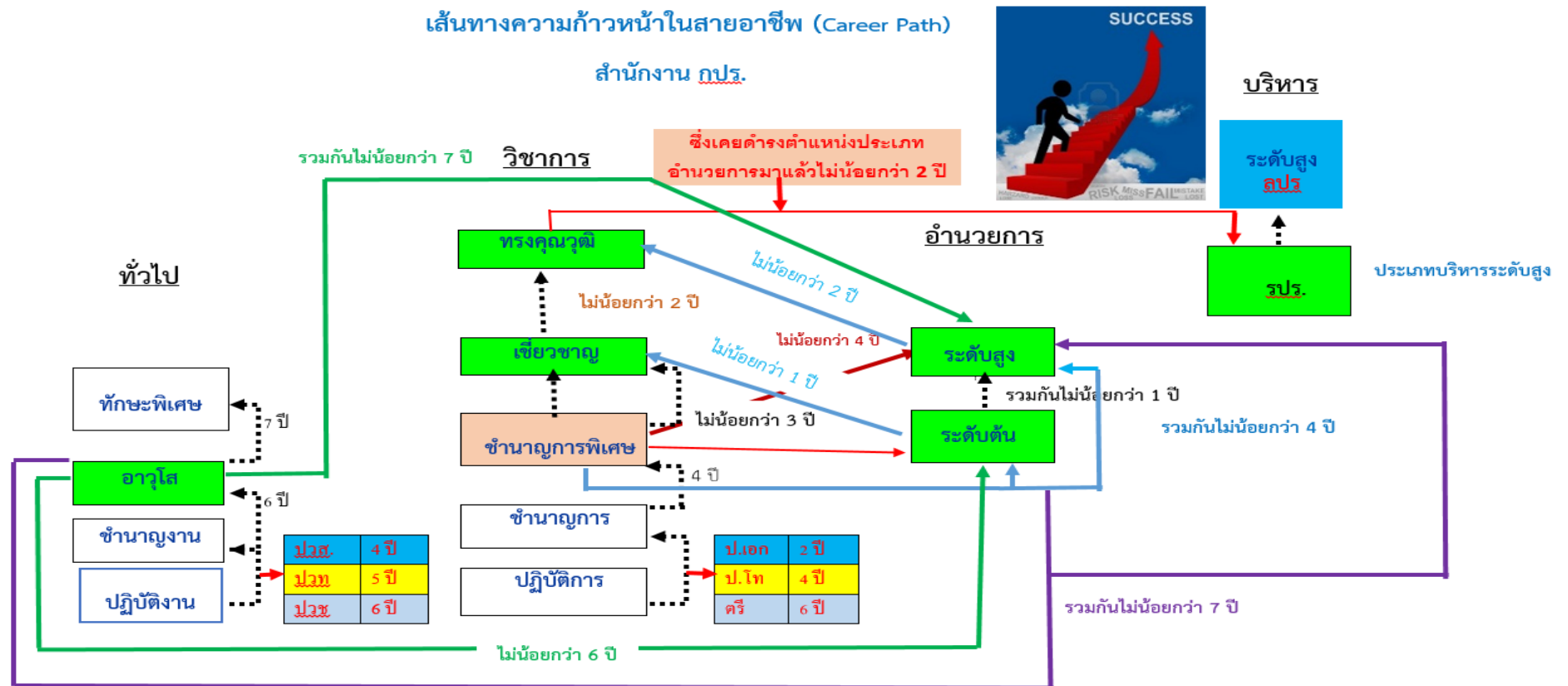
ดุลพินิจให้คะแนน ทั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลหรือใช้ในการสอบคัดเลือกควรเป็นเครื่องมือที่มีการวัดผลถูกผิดแน่นอนตายตัวไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามดุลพินิจและควรมีค่าคะแนนสูงกว่าการทดสอบที่ใช้ดุลพินิจในการให้คะแนนและกำหนดหรือออกข้อสอบหลายชุดโดยให้หัวหน้าส่วนราชการหรือประธานกรรมการเป็นผู้เลือกชุดข้อสอบ และข้อสำคัญในการคัดเลือกบุคคลคณะกรรมการคัดเลือกจะต้องให้คะแนนอย่างอิสระและเป็นความลับในทุกขั้นตอนและใช้ผลรวมของคะแนนตามเกณฑ์การคัดเลือกทุกประเภทจัดอันดับผู้ผ่านการคัดเลือกให้เสร็จในทันทีโดยมิให้คณะกรรมการคัดเลือกพิจารณาตัวบุคคลก่อนและให้คะแนนตามเกณฑ์ภายหลังซึ่งจะทำให้การใช้เกณฑ์การคัดเลือกสูญเสียและหากจะสร้างความโปร่งใสให้มากขึ้นอาจสร้างระบบการพิจารณาคัดเลือกแบบเปิดเผย เช่น ให้มีคณะกรรมการกลางสังเกตการณ์การคัดเลือกร่วมกับคณะกรรมการคัดเลือกโดยมีหน้าที่รายงาน หรือให้ข้อสังเกตในการคัดเลือกต่อหัวหน้าส่วนราชการเพื่อประกอบการพิจารณาในเรื่องความถูกต้องเป็นธรรม หรือเปิดเผยการพิจารณาของคณะกรรมการคัดเลือกผ่านระบบสารสนเทศในองค์กรให้ข้าราชการได้รับรู้แบบถ่ายทอดสด หรือ Real time หรืออาจพัฒนาเครื่องมือการสอบ การทดสอบผ่านระบบดิจิทัลหรือสารสนเทศแบบรู้ผลการสอบทันทีแบบเปิดเผย หรือควรสร้างระบบการโต้แย้งผลการคัดเลือกได้อย่างอิสระและปลอดภัยและสิ่งที่ต้องพัฒนาควบคู่กันไปคือระบบประเมินผลงานและบุคคลจะต้องมีความสัมพันธ์กับการเลื่อนตำแหน่ง

1.1.2 การย้าย ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การย้ายข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน กปร. แล้วในปี พ.ศ.2562 ซึ่งสิ่งที่ควรดำเนินการต่อคือควรมีการเสนอผู้บริหารพิจารณาย้ายตามรอบเวลาที่กำหนดไว้ เช่น กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ กลุ่มชำนาญการ กลุ่มชำนาญการพิเศษหรือผู้อำนวยการกลุ่ม และควรมีการย้ายไปในลักษณะงานประเภทต่างๆ เช่น งานหลัก งานช่วยอำนวยความสะดวก งานสนับสนุนหรืองานวิชาการ หมุนเวียนเปลี่ยนไปเพื่อการสร้างประสบการณ์ที่หลากหลายมากกว่า 3 ลักษณะงานต่อข้าราชการ 1 คน เพื่อสร้างทางก้าวหน้าในอาชีพราชการไปพร้อมกัน ทั้งนี้ กพค.ควรดำเนินการบันทึกข้อมูลระดับบุคคลในทะเบียนประวัติแบบอิเล็กทรอนิกส์หรือในระบบสารสนเทศด้วย และหลักเกณฑ์การย้ายควรรวบรวมเป็นคู่มือการบริหารงานบุคคลเพื่อการปฏิบัติงานและการเผยแพร่บนระบบสารสนเทศให้ทราบโดยทั่วกัน

1.1.3 การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ สำนักงาน กปร. มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งต่างๆ มาโดยตลอดจนเป็นองค์กรขนาดเล็กที่ข้าราชการมีเส้นทางความก้าวหน้าสูงเทียบเท่าระดับกระทรวง ดังนั้น เส้นทางความก้าวหน้าจึงอาจเพียงพอแล้วต่อสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แต่เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็กมีอัตรากำลังน้อย ดังนั้นในบางตำแหน่งและบางสายงาน ควรมีการปรับปรุงระดับตำแหน่งและกลุ่มงานให้มีความก้าวหน้าในตัวเองโดยเฉพาะในงานสนับสนุนหรืองานช่วยอำนวยความสะดวก เช่น ตำแหน่งผู้ช่วยเลขาธิการ กปร. กลุ่มงานพัสดุ กลุ่มงานบริหารทั่วไป และกลุ่มงานด้านสารสนเทศ อย่างไรก็ตามเส้นทางความก้าวหน้าของข้าราชการจะเป็นไปตามระเบียบราชการ ที่มีความซับซ้อนผนวกกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย จึงเป็นเรื่องที่ข้าราชการในองค์กรจะไม่เข้าใจและมองภาพความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนไม่ได้ จึงอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและเป้าหมายในชีวิตราชการ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดแผนภูมิภาพแสดงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของราชการภายในสำนักงาน กปร. โดยผนวกทั้งระเบียบทางราชการและวัฒนธรรมองค์กรไว้ด้วยกันแล้ว แต่สิ่งที่ กพค. จะต้องไปดำเนินการต่อคือ ต้องไปจัดทำขั้นตอนและคู่มือวิธีการสรรหาหรือคัดเลือกข้าราชการในแต่ละประเภทแต่ละระดับให้เป็นคู่มือที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน การสอนงาน การเผยแพร่และการฝึกอบรม

ข้าราชการให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่จะกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองและเตรียมตัวได้ล่วงหน้าเมื่อมีคุณสมบัติที่จะได้เข้ารับการคัดเลือก โดย กพค. จะต้องวางแผนเชิงรุกในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าพร้อมสร้างระบบประวัติบุคคลเพื่อการตรวจสอบคุณสมบัติและการแจ้งเตือนล่วงหน้าทั้งระดับบุคคล และกลุ่มตำแหน่งในการคัดเลือกหรือประเมินบุคคล ทั้งนี้แผนภูมิภาพแสดงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการภายในสำนักงาน กปร. (Career Path) เป็นตามภาพ ดังนี้

แผนภูมิที่ 16



หมายเหตุ : ระยะเวลาอ้างอิงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ สำนักงาน ก.พ. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง เรื่องระยะเวลาใช้บริบทของสำนักงาน กปร. คือ การคัดเลือก รปร. คัดเลือกจาก รปร. /การคัดเลือก รปร. คัดเลือกจาก ทปช. /การคัดเลือกทปช. คัดเลือกจาก อส. / การคัดเลือก อส. คัดเลือกจาก ขช. / การคัดเลือก ขช. คัดเลือกจาก ขพ. /การคัดเลือก ขพ. คัดเลือกจาก ขก.

1.2 การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือน

ตามที่กล่าวในบทข้างต้นแล้วว่าการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน กปร. มีการปรับปรุงจนเกิดผลดีและความพึงพอใจของข้าราชการในสำนักงาน กปร. แล้วจนมีค่าการประเมิน ES หรือความพึงพอใจที่ดีขึ้น และสามารถจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติราชการแล้วแต่สิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไปคือ ต้องปรับปรุงคู่มือให้เป็นปัจจุบันที่สุดในต้นปี พ.ศ.2563 จากการพบกรณีตัวอย่างของการเลื่อนเงินเดือนเพิ่มขึ้น การเลื่อนเป็นค่าตอบแทนพิเศษและการคำนวณ การอ้างอิงกฎ ระเบียบเพิ่มเติมให้ครบถ้วน และนำขึ้นเผยแพร่บนระบบสารสนเทศของสำนักงาน กปร. และควรนำคู่มือดังกล่าวมาใช้สอนงานบุคลากรใน กพค. เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันและสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นของงานจนจบกระบวนการงานที่ออกแบบไว้และให้ทดสอบฝึกปฏิบัติจริงในรอบของการเลื่อนเงินเดือนแต่ละรอบ และเพื่อการสร้างความรู้และความเข้าใจแก่ข้าราชการในสำนักงาน กปร. ให้มากขึ้น ควรจะมีการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนแต่ละรอบเปรียบเทียบกับเป็นระยะเผยแพร่ให้ทราบผลการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอีกทั้งควรมีการประเมินความพึงพอใจของข้าราชการ เฉพาะเรื่องนี้เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ.2563 แล้ว

1.3 การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

จากที่กล่าวไว้ในท้ายบทที่ 3 แล้ว กพค.ได้มีการปรับปรุงและวางแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน กปร. ไว้เป็นรูปแบบที่ครบถ้วนสมบูรณ์ จนผลการประเมิน ES หรือความพึงพอใจอยู่ในระดับที่พึงพอใจแล้ว แต่การพัฒนาบุคลากรที่ควรมีการปรับเปลี่ยนในประเด็นสำคัญเพื่อให้ทันยุคสมัยและตอบสนองต่อการกิจและความต้องการขององค์กรตลอดเวลา ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงควรมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างทักษะต่อการปฏิบัติงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skill or Skill Matrix) ดังนี้

1.3.1 การพัฒนาระบบสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ควรมีการสำรวจลักษณะงานที่จะสามารถนำระบบสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มความเร็วแม่นยำของงาน และทดแทนกำลังคนที่มีน้อย อีกทั้งเพื่อลดการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองด้วย เนื่องจากคะแนนการประเมินเรื่องการใช้ดิจิทัลช่วยในการปฏิบัติงานยังอยู่ในระดับปานกลาง และควรจัดฝึกอบรมให้ความรู้ในการพัฒนาระบบงานไปสู่ระบบดิจิทัล 4.0 ที่เน้นการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยในการปฏิบัติงาน

1.3.2 ครอบบรมให้ความรู้เฉพาะด้านที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มขีดความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนางานไปสู่อนาคต เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำองค์กรและทีมงาน การออกแบบงาน การสอนงาน การคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหาร การสื่อสารที่ดี การจัดการชุมชน การพัฒนาเชิงพื้นที่และชุมชน เป็นต้น

1.3.3 ครอบบรมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมข้าราชการไปสู่ความดีและความพอเพียง ควรจัดอบรมให้ข้าราชการยึดมั่นในความดี ความถูกต้อง ความรักดีต่อองค์กร และมีความเป็นธรรมากิบาลอย่างสุจริต โดยเฉพาะการสร้าง ความพอเพียงในตัวข้าราชการ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทั้งในเชิงการปฏิบัติงาน เชิงการใช้ชีวิต และเชิงสังคมเพื่อให้เกิดเป็นอัตลักษณ์ของบุคลากรสำนักงาน กปร. ที่จะสนองโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและเป็นแบบอย่างหรือต้นแบบของข้าราชการและประชาชน และต้องกำหนดลักษณะเชิงพฤติกรรมในระดับบุคคลให้ชัดเจน

1.3.4 การเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ในช่วงปี พ.ศ.2563-2564 ควรมีการพัฒนาข้าราชการกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ 2 กลุ่ม ที่มีความสำคัญ ต่อการดำเนินงานและการสร้างอนาคตขององค์กร คือ กลุ่มผู้อำนวยการกลุ่ม/กอง และกลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติการเพื่อให้คนทั้ง 2 กลุ่มมีความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ทั้งผู้นำและผู้ตามอย่างประสานสอดคล้องกันทั้งแนวความคิดและความสามารถที่ต่อเชื่อมกันในระบบงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดเอกภาพอย่างไรร้อยต่อและสร้างองค์กรที่เข้มแข็งแบบ “องค์กรเล็กที่มีสมรรถนะสูง” และยังส่งผลให้ข้าราชการบรรจุใหม่มองเห็นเป้าหมายองค์กรและอาชีพที่ชัดเจนจนมีความผูกพันกับองค์กรในระยะยาวโดยไม่สูญเสียอัตรากำลัง

1.4 การจัดสวัสดิการโดยกองทุนสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่สำนักงาน กปร. เป็นจุดอ่อนที่สุดของการบริหารงานบุคคลของ กพค. เนื่องจากข้อจำกัดของงบประมาณและความชำนาญในการจัดกิจกรรมต่างๆ จึงส่งผลให้กิจกรรมด้านสวัสดิการเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวไม่ถาวรต่อเนื่อง ที่จะช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ กปร.ได้ ดังนั้นในคราวประชุมใหญ่สมาชิกสวัสดิการประจำปี พ.ศ.2561 ที่ประชุมจึงร่วมกันกำหนดการจัดกิจกรรมช่วยเหลือสมาชิกจากเงินกองทุนสวัสดิการใหม่รวม 6 ประเภท ดังนี้

หลักเกณฑ์การช่วยเหลือสมาชิกสวัสดิการฯ จากกองทุนสวัสดิการ สำนักงาน กปร. ดังนี้

ลำดับที่	กิจกรรม	หลักเกณฑ์การช่วยเหลือสมาชิกสวัสดิการฯ	เหตุผล	หมายเหตุ
1.	เยี่ยมสมาชิกที่เจ็บป่วย	(1) สมาชิกที่มีสิทธิได้รับจะต้องเจ็บป่วยและแพทย์มีความเห็นให้พักรักษาตัวที่โรงพยาบาลหรือบ้านพักเกินกว่า 1 สัปดาห์ขึ้นไป (สมาชิกที่มีสิทธิ ได้แก่ เจ้าหน้าที่สำนักงาน กปร. ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ) (2) เป็นเงินหรือสิ่งของเยี่ยมไข้ ในวงเงินไม่เกิน 2,000 บาท (ใช้สิทธิได้ปีละครั้ง) (3) สมาชิกเจ็บป่วยให้ใช้รถยนต์สำนักงานฯ ในการนำส่ง หรือเยี่ยมไข้ผู้ป่วยที่โรงพยาบาลหรือบ้านพักได้ (4) ให้กอง/ศูนย์/กลุ่ม ต้นสังกัดของผู้ป่วยเป็นผู้รับผิดชอบ	จะได้รับเงินช่วยเหลือ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของสมาชิก	หลักฐานการจ่าย - ใบรับรองแพทย์

ลำดับ ที่	กิจกรรม	หลักเกณฑ์การช่วยเหลือสมาชิกสวัสดิการฯ	เหตุผล	หมายเหตุ
2.	การทำบุญสวด พระอภิธรรม ศพ กรณีเสียชีวิต	(1) สมาชิกปัจจุบัน และสมาชิกที่เกษียณอายุ ราชการถึงแก่กรรม ให้จ่ายช่วยเหลือรายละ 10,000 บาท (2) บิดา มารดา สามี ภรรยา หรือบุตรที่สืบสาย โลหิตโดยตรงของสมาชิกปัจจุบัน และสมาชิกที่ เกษียณอายุราชการถึงแก่กรรม ให้จ่ายช่วยเหลือราย ละ 5,000 บาท (3) ค่าใช้จ่ายสิ่งของในการแสดงความเสียใจ/เคารพ ศพ เช่น พวงหรีด ต้นไม้ และพัดลม ฯลฯ ไม่เกิน 1,500 บาท (4) จัดส่งผู้แทนไปวางพวงหรีดในนามสำนักงาน กปร. และรับเป็นเจ้าภาพสวดพระอภิธรรม 1 คืน โดยใช้รถยนต์ของสำนักงาน กปร.	ทั้งนี้ ในกรณีถึง แก่กรรมจะจ่าย ให้ทุกกรณีไม่ว่า จะด้วยเหตุผลใด ตามประเพณี และหลัก จริยธรรม	
3.	การอุปสมบท	สมาชิกลาอุปสมบทตามประเพณี หรือการไป ประกอบพิธีฮัจญ์ จะได้รับเงินสวัสดิการเพียงครั้ง เดียว จำนวน 1,000 บาท	ในระเบียบการ ลา ข้าราชการ/ พนักงานราชการ ได้รับสิทธิการลา หยุดงานในการ อุปสมบท และ การลาไป ประกอบ พิธีฮัจญ์	หลักฐานการจ่าย - ใบสำคัญรับเงิน - บัตรเชิญ หรือ สำเนาคำสั่งขอ อนุญาตให้ลา อุปสมบท/ประกอบ พิธีฮัจญ์
4.	การสมรส	เงินขวัญถุงสมาชิกในการสมรสตามกฎหมายหรือ ประเพณี จ่ายเพียงครั้งเดียว จำนวน 1,000 บาท (ในกรณีที่คู่สมรสเป็นสมาชิกทั้งคู่ จ่ายจำนวน 1,000 บาท)		หลักฐานการจ่าย - บัตรเชิญ หรือ ภาพถ่ายในพิธี หรือ สำเนาทะเบียนสมรส อย่างใดอย่างหนึ่ง
5.	การคลอด บุตร	สมาชิกหรือคู่สมรสคลอดบุตร (บุตรที่เกิดจากการ สมรสตามกฎหมาย) จ่ายเป็นเงินสดหรือของเยี่ยม ครั้งละ 1,000 บาท ให้เฉพาะบุตรคนแรกเท่านั้น		หลักฐานการจ่าย - สำเนาสูติบัตร

ลำดับ ที่	กิจกรรม	หลักเกณฑ์การช่วยเหลือสมาชิกสวัสดิการฯ	เหตุผล	หมายเหตุ
6.	การบรรเทา ทุกข์ อันเกิดจาก อุบัติเหตุ และเหตุอื่นๆ	สมาชิกประสบอุบัติเหตุเป็นการเฉพาะราย เช่น อัคคีภัย วาตภัย อุทกภัย หรือภัยอื่นๆ ไม่ว่าจะเกิด จากธรรมชาติ หรือมีผู้ทำให้เกิดขึ้นอุบัติเหตุ อันมี ผลทำให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สิน หรือเป็น อันตรายต่อร่างกายผู้นั้น หรือเหตุอื่นๆ ให้จ่ายเงิน ช่วยเหลือเป็นจำนวนที่คณะกรรมการพิจารณา อนุมัติเป็นกรณีพิเศษ เป็นรายๆ ไป	ไม่ใช่ภัยพิบัติทั่วไป ในวงกว้าง	แต่งตั้งคณะ กรรมการฯ เพื่อพิจารณา
หมายเหตุ : การขอรับเงินช่วยเหลือสมาชิก ให้สมาชิกหรือผู้ทำการแทนสมาชิกในกรณี que สมาชิกไม่อาจยื่นได้ ยื่นคำขอภายในกำหนดระยะเวลา 60 วัน นับตั้งแต่วันที่มืสิทธิ หากพ้นกำหนดเวลาดังกล่าวให้ถือว่า เป็นอันหมดสิทธิ				



หลักเกณฑ์การช่วยเหลือสมาชิก

กองทุนสวัสดิการของสำนักงาน กปร.

อุปสมบท

สมาชิกลาอุปสมบท
ตามประเพณี หรือการไป
ประกอบพิธีฮัจย์ รับเงิน
จำนวน 1,000 บาท



สมรส

สมาชิกสมรสรับเงิน
ขวัญถุง จำนวน 1,000 บาท



คลอดบุตร

สมาชิกหรือคู่สมรส
คลอดบุตร รับเป็นเงินสด
หรือของเยี่ยม จำนวน 1,000 บาท



เจ็บป่วย

รับเป็นเงินสด หรือสิ่งของ
เยี่ยมไข้ ในวงเงินไม่เกิน
2,000 บาท



เสียชีวิต

1) สมาชิกปัจจุบัน/เกษียณ
เสียชีวิต ทายาทรับเงิน
10,000 บาท
2) บิดา มารดา สามีนี ภรรยา หรือบุตรที่
สืบทอดโดยโดยตรงของสมาชิกตามข้อ 1)
สมาชิกรับเงินช่วยเหลือ 5,000 บาท



อุบัติเหตุและอื่น ๆ

สมาชิกรับเงินช่วยเหลือ
ตามจำนวนที่คณะกรรมการ
พิจารณาอนุมัติเป็นกรณี
พิเศษเป็นรายๆ ไป



สมาชิกหรือผู้ทำการแทนสมาชิกขอรับเงินภายใน 60 วัน นับแต่วันที่มียกย

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ กพค. 106 - 108

แม้จะมีปรับปรุงด้านสวัสดิการดังกล่าวซึ่งจะมีผลใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2562 เป็นต้นมา แต่การจัดสวัสดิการของสำนักงาน กปร. ก็ควรมีการปรับปรุงหรือพัฒนาให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตให้ครบทุกด้าน ดังนี้

1.4.1 การจัดหาเงินสมทบกองทุนสวัสดิการ ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2562 กองทุนสวัสดิการสำนักงาน กปร. มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 3,497,391 บาท โดยแยกเป็นลูกหนี้เงินกู้สวัสดิการ 60 ราย เป็นวงเงินรวม 2,173,735 บาท จึงเหลือสินทรัพย์ที่เป็นสภาพคล่องเพียง 1,323,656 บาท ซึ่งเป็นจำนวนที่น้อยและไม่เพียงพอต่อการจัดสวัสดิการเพิ่มขึ้นและการจัดสวัสดิการในระยะยาว ดังนั้นจึงควรจัดกิจกรรมเพื่อหาเงินเข้ากองทุนสวัสดิการเพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เป็นงานประเพณีประจำปี เช่น โครงการเดินวิ่งเพื่อสุขภาพและเรียนรู้การพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริตามศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ทั้ง 6 แห่ง หรือโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินาขนาดใหญ่ ก็จะสามารถจัดหาเงินเข้ากองทุนสวัสดิการได้ปีละ 1 ครั้ง เป็นอย่างน้อย และหากจัดหาเงินเข้ากองทุนได้แล้ว ควรปรับปรุงสวัสดิการเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานและสุขภาพตามความต้องการของสมาชิกต่อไป

1.4.2 การขยายบริการเงินกู้สวัสดิการ เงินกู้สวัสดิการได้มีการปรับปรุงโดยเพิ่มกรอบวงเงินให้กู้แก่สมาชิกในวงเงินรวมทั้งสิ้น 2 ล้านบาท และเป็นการกู้เงินประเภทแก้ไขหรือปรับปรุงคุณภาพชีวิตระยะสั้น วงเงินจำกัด จึงช่วยสมาชิกได้น้อย ดังนั้นเมื่อกองทุนสวัสดิการมีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นควรขยายบริการเงินกู้สวัสดิการให้เพิ่มขึ้นแบบระยะปานกลางและระยะยาว ก็จะสามารถช่วยเหลือสมาชิกได้มาก เพราะดอกเบี้ยถูกกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ สศช.จำกัดที่สำนักงาน กปร. ใช้บริการอยู่ และจะสามารถสร้างรายได้ให้กองทุนสวัสดิการเพิ่มขึ้นทุกเดือน

1.4.3 สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย ขณะนี้สำนักงาน กปร. อยู่ระหว่างการก่อสร้างอาคารอเนกประสงค์เพิ่มขึ้น จึงควรมีการวางแผนเพื่อปรับปรุงห้องและอุปกรณ์การออกกำลังกายใหม่ การจัดร้านค้าสวัสดิการและอาหารคุณภาพ การจัดสถานที่พักผ่อนพบปะกันระหว่างสมาชิกสวัสดิการ การจัดให้มีการทดสอบสมรรถนะทางร่างกายและจิตใจ ห้องพยาบาลเบื้องต้น การจัดงานตามประเพณีและโอกาสสำคัญของสำนักงาน กปร. เป็นต้น

1.4.4 การสำรวจความต้องการของสมาชิก กพค. ควรออกแบบสำรวจความต้องการของสมาชิกในการจัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตในที่ทำงานที่ประสงค์จะให้คณะกรรมการสวัสดิการและกองทุนสวัสดิการ สำนักงาน กปร. ดำเนินการให้เพื่อสรุปผลนำเสนอต่อคณะกรรมการสวัสดิการพิจารณาความเหมาะสมและอนุมัติการดำเนินการ

1.4.5 การสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก คณะกรรมการสวัสดิการและ กพค. ควรสร้างความร่วมมือกับสมาชิกทุกคนในการจัดกิจกรรมด้านสวัสดิการตามที่กล่าวมาข้างต้น หากการจัดสวัสดิการใดสำนักงาน กปร. ไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง ควรประสานความร่วมมือจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกเป็นผู้ร่วมจัดหรือดำเนินการแทน

1.5 การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนแนวพระราชดำริ (กพค.)

เพื่อให้การพัฒนาและยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงาน กปร. เข้าสู่เป้าหมายแห่งความเป็นเลิศได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของ กพค. และปรับปรุงระบบงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

1.5.1 การปรับปรุงระบบงานภายใน กพค. ได้มีการปรับปรุงระบบงานภายในใหม่ในปี พ.ศ.2562 โดยแบ่งงานออกเป็น 3 งานหลักกับ 1 งานบริหาร คือ งานบรรจุแต่งตั้ง งานพัฒนาบุคลากร งานสวัสดิการ และงานบริหารทั่วไป พร้อมทั้งมอบหมายให้แต่ละงานมีหัวหน้ารับผิดชอบงานทั้งหมดตามแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้แต่ละงานสามารถตอบสนองการบริหารงานบุคคลได้ครบถ้วนและมีผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนงานและเสริมสร้างพลังความร่วมมือทั้งจากภายใน กพค. และส่วนราชการอื่นๆ ของสำนักงาน กปร. ในการพัฒนาคุณภาพงาน โดยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกันตามรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือหลายรูปแบบ คือ

1) กำหนด HR Strategic Mapping ร่วมกันคิดและร่วมกันทำโดยเริ่มจากการวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ตีความกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ศึกษานโยบายภาครัฐ ตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารงานบุคคล ยุทธศาสตร์องค์กร นโยบายผู้บริหารองค์กรและความต้องการของข้าราชการพลเรือน ตลอดจนความเห็นที่ประชุมคณะกรรมการทุกระดับ เพื่อนำมาประมวลผลและค้นหาประเด็นสำคัญที่ต้องแก้ไขหรือพัฒนางานและนำมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์นำทางไปสู่เป้าหมาย การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลเป็นเลิศและเสนอต่อผู้บริหารสำนักงาน กปร. เห็นชอบให้เป็นนโยบายการบริหารงานบุคคลระยะปานกลาง พร้อมทำการเผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ กปร. ทราบโดยทั่วกัน

2) สร้างนวัตกรรมทางการบริหารงานบุคคล โดยสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรมภายใน กพค. และผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งใช้กระบวนการร่วมคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อปรับปรุงกระบวนการใหม่ให้รวดเร็วไม่ซับซ้อนและใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยดำเนินงานจนได้ข้อยุติและทดลองใช้ระบบงานที่ออกแบบใหม่เพื่อผลการเปลี่ยนแปลงและทำการปรับปรุงจุดอ่อนที่พบให้ดีขึ้น

3) จัดทำคู่มือมาตรฐานการบริหารงานบุคคล โดยในช่วงปี พ.ศ.2561-2562 กพค.ได้เริ่มจัดทำคู่มือมาตรฐานการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่างๆ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรและใช้เผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ กปร. ทุกคนและบุคคลภายนอกได้เรียนรู้ เช่น คู่มือการเลื่อนเงินเดือน/ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน คู่มือการจัดสวัสดิการ คู่มือเกี่ยวกับกฏการเกษียณอายุราชการและระบบบำเหน็จบำนาญ คู่มือการขอพระราชทานและประดับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ คู่มือพนักงานราชการ แผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ คู่มือการประเมินบุคคลและผลงานเพื่อดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น ดังนั้นในช่วงปี พ.ศ.2563-2564 ควรจัดทำคู่มืออื่นๆ ให้ครบถ้วน เช่น คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร คู่มือการคัดเลือกข้าราชการระดับกลางและระดับสูง คู่มือการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ อย่างไรก็ตามคู่มือมาตรฐานงานดังกล่าวจะต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ เมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการใหม่ หรือมีการแก้ไขระเบียบราชการที่เกี่ยวข้องหรือมีกรณีพบเหตุพิเศษจากกรณีปกติ ทั้งนี้คู่มือควรแสดงแผนผังของกระบวนการและมีข้อสังเกตจากการปฏิบัติงานจริงของผู้จัดทำคู่มือไว้ด้วย เพื่อเป็นเครื่องนำทางหรือข้อควรระวังในการปฏิบัติงานจริง

1.5.2 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ควรส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลไปฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมืออาชีพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อการทำงาน และควรมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่งานภายใน กพค. ตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อสร้างความรู้ ความสามารถที่หลากหลายและสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ หรือการจับคู่กันปฏิบัติงาน ซึ่ง กพค.ได้สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ด้วยโครงการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของ กพค. ช่วงที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 - วันที่ 30 กันยายน 2561 โดยใช้ระบบการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงแบบมูมกลับ (Reverse Coaching / Reverse Mentoring) และในช่วง

ที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2561 - วันที่ 30 กันยายน 2564 รวม 2 ระยะเวลาเป็นเวลา 5 ปี และจะทำการติดตามผลที่เกิดขึ้นเป็นระยะเพื่อปรับปรุงวิธีการสอนงานหรือการเสริมสร้างสมรรถนะให้ดีขึ้น และขณะนี้ อยู่ในการดำเนินโครงการช่วงที่ 2 จึงขอแสดงรายละเอียดของโครงการ ตามภาคผนวก 3

1.5.3 การจัดทำฐานข้อมูลกำลังคนอิเล็กทรอนิกส์ ควรปรับปรุงฐานข้อมูลกำลังคนในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งระดับกลุ่มโครงสร้างส่วนราชการ กลุ่มตำแหน่ง และระดับบุคคลให้มีความสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลทุกด้านพร้อมปรับปรุงให้ข้อมูลเป็นปัจจุบัน โดยกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการใช้อย่างเหมาะสม เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการกอง กองพัฒนาทรัพยากรบุคคลฯ และระดับบุคคล ซึ่งควรมีการวิเคราะห์และประเมินผลการใช้กำลังคนเพื่อการบริหารองค์กรด้วย

1.5.4 การติดตามและวิเคราะห์ผลการบริหารงานบุคคล กพค. ควรมีการติดตามผลและวิเคราะห์ผลการบริหารงานบุคคลในทุกด้านเพื่อให้เห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น กับสภาพปัญหาและจุดอ่อนของการบริหารงานบุคคลในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการใหม่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ควรมีการสำรวจความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลที่สำคัญและมีผลกระทบต่อคนในองค์กรเพื่อการตอบสนองความพึงพอใจในจุดที่เหมาะสมโดยสะท้อนผลกับไปสู่นโยบายการบริหารงานบุคคลขององค์กรในอนาคต และทำการเผยแพร่ผลให้บุคลากรในองค์กรทราบโดยทั่วกัน ทั้งนี้การติดตามผลและการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นควรกำหนดกรอบเวลาให้ชัดเจนตลอดจนวิธีการดำเนินงานและการรายงานผลการติดตามอย่างเป็นระบบ อีกทั้งต้องนำผลการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลจากภายนอกองค์กรและตัวชี้วัดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์ผลหาความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารงานบุคคลด้วย

1.5.5 การสร้างนักบริหารงานบุคคลในระดับสูง ควรสร้างนักบริหารงานบุคคลในระดับสูง เพื่อให้มีการสะสมความเชี่ยวชาญและอยู่ในระดับตำแหน่งที่สามารถขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลไปในรูปแบบและทิศทางที่ถูกต้องตามหลักกฎหมายหลักธรรมาภิบาลและหลักวิชาการที่เหมาะสมกับองค์กรได้อย่างสมดุล ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง คือ

1) พัฒนาผู้บริหารระดับสูง โดยการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้มีสติปัญญาญาณนักทรัพยากรบุคคลและความรู้ในหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยผ่านคู่มือ การประชุม การรายงาน การฝึกอบรมให้ความรู้ หรือกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในการเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูง การย้ายปรับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างสายงานหลักและสายงานบริหารเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากปฏิบัติจริง

2) สร้างความก้าวหน้านักทรัพยากรบุคคลสู่ระดับเชี่ยวชาญ โดยการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคลระดับชำนาญการพิเศษขึ้นสู่ระดับเชี่ยวชาญ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนสู่ระดับเชี่ยวชาญใน กพค. ก็จะได้ผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้และสะสมประสบการณ์มาเพียงพอต่อการพัฒนางานในระยะยาวแต่วิธีการนี้จะต้องมีวงเงินงบประมาณที่จะนำมาปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งด้วย

1.6 การสื่อสารและการสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ข้าราชการ

การบริหารงานบุคคลขององค์กรจะต้องสร้างความเชื่อมั่น (Trust) ของคนในองค์กร ซึ่งการสื่อสารและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์จะเป็นกลไกที่สำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรถึงทิศทางและผลลัพธ์ของการบริหารงานบุคคล ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต แต่การสื่อสารและ

เผยแพร่จะต้องดำเนินการทุกช่องทาง เช่น การประชุมสัมมนา การฝึกอบรมให้ความรู้ การประกาศ การจัดทำคู่มือ การปฐมนิเทศ ซึ่งผู้จัดทำผลงานเห็นว่าการเผยแพร่ผ่านระบบสารสนเทศเป็นอีกช่องทางที่สำคัญเพราะสะดวก รวดเร็ว และประหยัดทรัพยากรซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการปรับปรุงระบบและได้กำหนดรูปแบบการเผยแพร่ข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลผ่านระบบสารสนเทศของสำนักงาน กปร. ที่คนภายในองค์กรและภายนอกองค์กรสามารถรับรู้และเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง ดังนี้

ระบบสารสนเทศกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลฯ

แผนปฏิบัติการประจำปี

งานแต่งตั้ง

งานพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล

งานสวัสดิการ

ข่าว / ประกาศ/
กิจกรรม

คู่มือ

แบบฟอร์ม

ผลการดำเนินงาน

 งานแต่งตั้ง

หน้าหลัก	ภารกิจงานแต่งตั้ง	กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
• โครงสร้างสำนักงาน กปร. ตามกฎกระทรวง ปี พ.ศ. 2558 • โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน • กรอบอัตรากำลังของ สำนักงาน กปร. • บุคลากรและโครงสร้าง ของ กพค.	• งานอัตรากำลัง/งานทะเบียนประวัติ/DPIS • งานสรรหาบุคคล/บรรจุ/แต่งตั้ง/เลื่อนตำแหน่ง • ข้าราชการ • พนักงานราชการ • เจ้าหน้าที่จ้างเหมาบริการ • งานเงินเดือน/ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน • ข้าราชการ • ลูกจ้างประจำ • พนักงานราชการ • งานประเมินบุคคลและวิชาการ • ประเมินวิชาการ • ประเมินทั่วไป • งาน อ.ก.พ. • งานมอบอำนาจ/มอบหมาย	• มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสำนักงาน ก.พ. • คำมอบหมายลักษณะงาน ที่กะสมรรถนะของสำนักงาน กปร.

 งานพัฒนาศักยภาพบุคคล

หน้าหลัก	องค์ความรู้	หลักสูตรอบรม	ทุนการศึกษา
• แผนพัฒนาศักยภาพบุคคล • กฎ ระเบียบ	• VDO บรรยาย • การถอดบทเรียน	• นบร. • พพร. • หลักสูตรอื่นๆ • ทำเนียบรุ่น	• ทุนรัฐบาล ก.พ. • ทุนอื่น ๆ

 งานสวัสดิการ

ระเบียบสวัสดิการ

- ระเบียบสวัสดิการสำนักงาน กปร. พ.ศ.2548
- ประกาศคณะกรรมการสวัสดิการของสำนักงาน กปร.
- ประกาศคณะกรรมการเงินกู้ พ.ศ. 2549
- หลักเกณฑ์การช่วยเหลือสมาชิกกองทุนสวัสดิการฯ
- หลักเกณฑ์การของพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ประเภทของการจัดสวัสดิการ

- หลักเกณฑ์การช่วยเหลือสมาชิกกองทุนสวัสดิการของ สำนักงาน กปร
- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ (เฉพาะรายชื่อผู้ได้รับพระราชทานประจำปี) Link : www.soc.go.th/d_name.htm
- การตรวจสุขภาพประจำปี
- การประกาศเกียรติคุณและแสดงมุทิตาจิตแก่ผู้เกษียณอายุราชการประจำปี
- สหกรณ์ออมทรัพย์ Link : www.cooperative.nesdb.go.th
- การฌาปนกิจสงเคราะห์สำนักนายกรัฐมนตรี (ณ ปก.นร.)

การประชุมใหญ่สามัญประจำปี

 ข่าว / ประกาศ/กิจกรรม

ข่าว

- [ข้อความ]

ประกาศ

- [ข้อความ]

กิจกรรม

- [ข้อความ]



คู่มือ

หน้าหลัก

- งานแต่งตั้ง
- งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- งานสวัสดิการ



ผลการดำเนินงาน

หน้าหลัก

- ผลการดำเนินงานด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (รายงานประจำปี)
- ผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี
- ผลการประเมิน SR Score card
- ผลการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- การสรรหาและเลือกสรร/แต่งตั้ง/เลื่อนระดับ
- ความพึงพอใจในการให้บริการ ของ กพค.

2. แผนการดำเนินงาน

ผู้ศึกษาได้เริ่มการพัฒนางานทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร.มาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2559 และมีแผนการดำเนินงานสิ้นสุดในปี พ.ศ.2564 รวม 5 ปี ดังนี้

	พ.ศ. 2559	พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2561	พ.ศ. 2562	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564
1. ชั้นเริ่มต้น สสำรวจ/วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และตัวชี้วัด และประชุมกำหนดทิศทางร่วมกัน 2. ชั้นดำเนินการ • การสรรหา/การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง • การเลื่อนเงินเดือน • การพัฒนาข้าราชการพลเรือน • การจัดสวัสดิการ • การเพิ่มขีดความสามารถของ กพค. • การสื่อสารและการสร้างความรู้ • การติดตามและประเมินผล • รายงานผล						

3. บทสรุป

แม้การยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร.สู่ความเป็นเลิศ ภายในปี 2564 จะเป็นเรื่องยากและมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้มากมาย แต่โอกาสแห่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายของผู้ศึกษาหากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและมีเป้าหมายเดียวกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันสร้างและใช้เทคโนโลยีเข้าสนับสนุนการพัฒนาย่อมเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม ทีมงานของ กพค.ที่จะดำเนินการพัฒนางานในประเด็นสำคัญที่เลือกแล้วว่าสามารถดำเนินการได้จะต้องลงมือปฏิบัติและติดตามผลเป็นระยะตามแผนก็จะช่วยให้เกิดความพึงพอใจของข้าราชการในสำนักงาน กปร. จนผลการประเมิน ES ประจำปีค่าคะแนนสูงขึ้นได้ทุกปีอย่างค่อยเป็นค่อยไปและระหว่างดำเนินการตามแผนจะต้องมีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานไปพร้อมกันด้วย อีกทั้งต้องนำระบบการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสเจ้าหน้าที่ของรัฐ ระบบการประเมินผู้บริหาร หรือการพัฒนางานตามตัวชี้วัดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กันมาสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลไปด้วยกันก็必将มีความสมบูรณ์มากขึ้น รูปแบบการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กปร.ก็จะเป็นต้นแบบที่ดีในภาคราชการพลเรือนต่อไป

ภาคผนวก



ที่ นร ๑๐๑๒.๒/๑๓

ถึง สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

สำนักงาน กปร.

เลขรับ 494

วันที่ 6 ม. 9 68

เวลา 13.29

รปร.-ส.

เลขที่ 447

รับวันที่ 6 ก.พ. 62

เวลา 14.25 น.

ตามระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๓ กำหนดให้ ส่วนราชการระดับกรมจัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ในปีงบประมาณที่ผ่านมา ส่งให้สำนักงาน ก.พ. และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒.๑/๑๖ ลงวันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๖๐ ขอความอนุเคราะห์ให้ข้าราชการในสังกัดตอบแบบสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจ ของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐ ผ่านระบบออนไลน์ นั้น

สำนักงาน ก.พ. ได้ประมวลผลและวิเคราะห์สรุปข้อมูลดังกล่าวแล้ว จึงขอจัดส่งรายงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาพร้อมนี้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ



สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

โทร. ๐ ๒๕๕๗ ๑๐๐๐ ต่อ ๘๘๓๙

โทรสาร ๐ ๒๕๕๗ ๑๘๖๘

กพค.

เลขรับ 195

วันที่ ๙ ก.พ. 62



รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลของ
สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

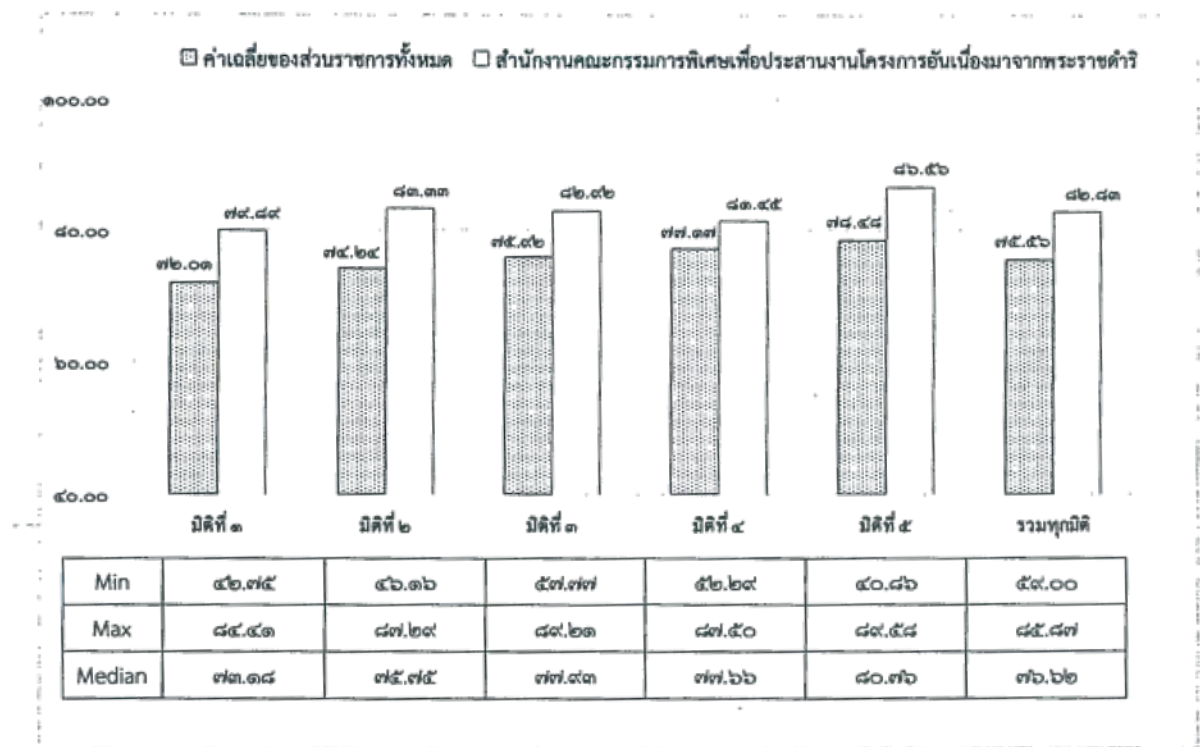
รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ เป็นการดำเนินการตามระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๓ ที่ใช้กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ๕ มิติ ๑๗ ปัจจัย เป็นแนวทางในการดำเนินการ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อวิเคราะห์การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ตามแนวทาง HR Scorecard (๕ มิติ ๑๗ ปัจจัย)

๒. เพื่อให้ส่วนราชการใช้กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในการกำกับ ประเมินตนเอง และรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินงานอยู่นี้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๓๔ ที่บัญญัติว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

**สรุปผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของ
สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐**



กราฟข้างต้น เป็นการแสดงผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของส่วนราชการทั้งหมด ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริสามารถดำเนินการตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ได้อย่างครอบคลุมและสมดุล ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างแรงจูงใจให้ทรัพยากรบุคคลนั้กำลังร่วมผลักดันภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนด ทั้งนี้ ควรขยายผลสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ส่วนราชการอื่น ๆ ต่อไป

**ผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐**

ตารางที่ ๑ ผลการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (Agency Survey : AS) และผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (Employee Survey : ES)

รายการ	คะแนนร้อยละ	
	Agency Survey	Employee Survey
มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	๘๗.๕๐	๗๒.๒๘
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๐๐.๐๐	๖๖.๖๗
มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๐๐.๐๐	๖๕.๘๕
มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๐๐.๐๐	๖๒.๙๐
มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	๑๐๐.๐๐	๗๓.๑๒
รวมทุกมิติ	๙๗.๕๐	๖๘.๑๖

ตารางที่ ๒ คะแนนผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (Employee Survey : ES) ของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

ข้อที่	รายละเอียดคำถาม	จำนวนผู้ตอบ (คน)						เฉลี่ย			
		รวมทั้งหมด	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบข้อมูล	รายข้อ		รายมิติ	
								คะแนน	ร้อยละ	คะแนน	ร้อยละ
มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์											
๑	นโยบายและแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีส่วนช่วยสนับสนุนให้หน่วยงาน บรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจ	๔๒	๙ (๒๑.๔๓ %)	๒๘ (๖๖.๖๗ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๓ (๗.๑๔ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๓.๐๒๔	๗๕.๖๐	๒.๘๙๑	๗๒.๒๘
๒	หน่วยงานมีกำลังคนเพียงพอในการปฏิบัติการกิจ	๔๒	๔ (๙.๕๒ %)	๒๗ (๖๔.๒๙ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๑๐ (๒๓.๘๑ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๒.๕๙๕	๖๔.๘๘		
๓	ส่วนราชการมีการสรรหาบรรจุ และแต่งตั้งสอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการ	๔๒	๖ (๑๔.๒๙ %)	๒๙ (๖๙.๐๕ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๖ (๑๔.๒๙ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๒.๘๓๓	๗๐.๘๓		
๔	ส่วนราชการมีนโยบายอย่างชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร	๔๒	๙ (๒๑.๔๓ %)	๒๖ (๖๑.๙๐ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๕ (๑๑.๙๐ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๒.๙๒๙	๗๓.๒๑		
๕	ส่วนราชการมีการคัดเลือกและพัฒนาข้าราชการที่ดี ทำให้ได้กลุ่มบุคคลที่มีทักษะและสมรรถนะสูง	๔๒	๓ (๗.๑๔ %)	๒๘ (๖๖.๖๗ %)	๔ (๙.๕๒ %)	๖ (๑๔.๒๙ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๒.๖๑๙	๖๕.๔๘		
๖	เชื่อมั่นว่าผู้บริหารของส่วนราชการเป็นแบบอย่างที่ดี	๔๒	๑๒ (๒๘.๕๗ %)	๒๕ (๕๙.๕๒ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๓ (๗.๑๔ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๓.๐๙๕	๗๗.๓๘		
๗	ส่วนราชการมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	๔๒	๑๔ (๓๓.๓๓ %)	๒๓ (๕๔.๗๖ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๓ (๗.๑๔ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๓.๑๔๓	๗๘.๕๗		

ข้อที่	รายละเอียดคำถาม	จำนวนผู้ตอบ (คน)						เฉลี่ย			
		รวม ทั้งหมด	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ ข้อมูล	รายข้อ		รายมิติ	
								คะแนน	ร้อยละ	คะแนน	ร้อยละ
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล											
๘	ความพึงพอใจต่อภาพรวม ของประสิทธิภาพ การดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการ	๔๒	๕ (๑๑.๙๐ %)	๓๑ (๗๓.๘๑ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๔ (๙.๕๒ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๒.๘๘๑	๗๒.๐๒	๒.๖๖๗	๖๖.๖๗
๙	ข้อมูลส่วนบุคคลในระบบ ฐานข้อมูลสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรบุคคล มีความถูกต้องและ เป็นปัจจุบัน	๔๒	๖ (๑๔.๒๙ %)	๒๗ (๖๔.๒๙ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๗ (๑๖.๖๗ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๒.๖๖๗	๖๖.๖๗		
๑๐	ค่าใช้จ่ายในการดำเนิน กิจกรรมการบริหาร ทรัพยากรบุคคล มีความคุ้มค่า เช่น การฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น	๔๒	๖ (๑๔.๒๙ %)	๒๖ (๖๑.๙๐ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๘ (๑๙.๐๕ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๒.๖๖๗	๖๖.๖๗		
๑๑	ความพึงพอใจต่อ การพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในการให้บริการ ด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลในส่วนราชการ	๔๒	๓ (๗.๑๔ %)	๒๖ (๖๑.๙๐ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๑๑ (๒๖.๑๙ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๒.๔๕๒	๖๑.๓๑		

ข้อที่	รายละเอียดคำถาม	จำนวนผู้ตอบ (คน)						เฉลี่ย			
		รวมทั้งหมด	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบข้อมูล	รายข้อ		รายมิติ	
								คะแนน	ร้อยละ	คะแนน	ร้อยละ
มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล											
๑๒	ส่วนราชการมี การเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อ องค์กร	๔๒	๔ (๙.๕๒ %)	๒๘ (๖๖.๖๗ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๗ (๑๖.๖๗ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๒.๖๔๓	๖๖.๐๗	๒.๖๓๔	๖๕.๘๕
๑๓	ได้รับการส่งเสริมให้มี ความก้าวหน้าในอาชีพ	๔๒	๖ (๑๔.๒๙ %)	๒๕ (๕๙.๕๒ %)	๓ (๗.๑๔ %)	๗ (๑๖.๖๗ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๒.๖๖๗	๖๖.๖๗		
๑๔	ส่วนราชการนำผล การสำรวจความคิดเห็นและ ความพึงพอใจมาปรับปรุง การบริหารทรัพยากรบุคคล	๔๒	๒ (๔.๗๖ %)	๒๗ (๖๔.๒๙ %)	๓ (๗.๑๔ %)	๙ (๒๑.๔๓ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๒.๔๗๖	๖๑.๙๐		
๑๕	ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ให้คำแนะนำในการทำงาน และสนับสนุน ในการ พัฒนาและเรียนรู้อยู่เสมอ	๔๒	๑๑ (๒๖.๑๙ %)	๒๗ (๖๔.๒๙ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๓ (๗.๑๔ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๓.๐๙๕	๗๗.๓๘		
๑๖	การประเมินผล การปฏิบัติงานใน ส่วนราชการสามารถ จำแนก/แยกระดับผล การปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	๔๒	๑ (๒.๓๘ %)	๒๙ (๖๙.๐๕ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๑๐ (๒๓.๘๑ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๒.๕๐๐	๖๒.๕๐		
๑๗	ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่สอดคล้องกับผลการ ประเมินผลการทำงาน	๔๒	๕ (๑๑.๙๐ %)	๒๙ (๖๙.๐๕ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๘ (๑๙.๐๕ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๒.๗๓๘	๖๘.๔๕		
๑๘	การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ในส่วนราชการสะท้อนผล การปฏิบัติงานรายบุคคล อย่างแท้จริง	๔๒	๒ (๔.๗๖ %)	๒๖ (๖๑.๙๐ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๑๐ (๒๓.๘๑ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๒.๓๘๑	๕๙.๕๒		
๑๙	การเลื่อนเงินเดือน ในปัจจุบันสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติราชการ ได้เป็นอย่างดี	๔๒	๕ (๑๑.๙๐ %)	๒๔ (๕๗.๑๔ %)	๓ (๗.๑๔ %)	๑๐ (๒๓.๘๑ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๒.๕๗๑	๖๔.๒๙		

ข้อที่	รายละเอียดคำถาม	จำนวนผู้ตอบ (คน)						เฉลี่ย			
		รวมทั้งหมด	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบข้อมูล	รายข้อ		รายมิติ	
								คะแนน	ร้อยละ	คะแนน	ร้อยละ
มิติที่ ๔ ความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล											
๒๐	ส่วนราชการมีการสื่อสารให้ข้าราชการได้รับรู้ รับทราบหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างสม่ำเสมอ	๔๒	๖ (๑๔.๒๙ %)	๒๘ (๖๖.๖๗ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๖ (๑๔.๒๙ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๒.๘๑๐	๗๐.๒๔	๒.๕๑๖	๖๒.๙๐
๒๑	การสามารถเข้าถึงช่องทางการอุทธรณ์และร้องทุกข์ โดยเชื่อมั่นว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อตนเอง	๔๒	๕ (๑๑.๙๐ %)	๒๒ (๕๒.๓๘ %)	๓ (๗.๑๔ %)	๑๐ (๒๓.๘๑ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๒.๔๒๙	๖๐.๗๑		
๒๒	การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการ เช่น การแต่งตั้ง การย้าย การเลื่อนเงินเดือน และการพัฒนา เป็นไป ตามหลักคุณธรรม ความสามารถ และผลงาน	๔๒	๓ (๗.๑๔ %)	๒๓ (๕๔.๗๖ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๑๒ (๒๘.๕๗ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๒.๓๑๐	๕๗.๗๔		

ข้อที่	รายละเอียดคำถาม	จำนวนผู้ตอบ (คน)						เฉลี่ย			
		รวมทั้งหมด	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบข้อมูล	รายข้อ		รายมิติ	
								คะแนน	ร้อยละ	คะแนน	ร้อยละ
มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน											
๒๓	ส่วนราชการมีการสร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนให้สามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่	๔๒	๑๐ (๒๓.๘๑ %)	๒๖ (๖๑.๙๐ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๖ (๑๔.๒๙ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๒,๔๕๒	๗๓.๘๓	๒,๔๒๕	๗๓.๑๒
๒๔	ส่วนราชการมีการใช้เทคโนโลยีที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ	๔๒	๑๙ (๔๕.๒๔ %)	๒๑ (๕๐.๐๐ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๒ (๔.๗๖ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๓,๓๕๗	๘๓.๙๓		
๒๕	ส่วนราชการจัดสวัสดิการที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมายได้ตรงกับความต้องการของข้าราชการ เช่น การจัดร้านค้า/ร้านอาหารสวัสดิการ การส่งเสริมสวัสดิการกรณีต่าง ๆ (เช่น ประสบภัยพิบัติ แต่งงาน เจ็บป่วย ฯลฯ) การจัดสถานที่/อุปกรณ์สำหรับออกกำลังกาย เป็นต้น	๔๒	๗ (๑๖.๖๗ %)	๒๖ (๖๑.๙๐ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๘ (๑๙.๐๕ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๒,๗๖๒	๖๙.๐๕		
๒๖	ความพึงพอใจต่อสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ส่วนราชการจัดเตรียมให้	๔๒	๘ (๑๙.๐๕ %)	๒๕ (๕๙.๕๒ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๗ (๑๖.๖๗ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๒,๗๖๒	๖๙.๐๕		
๒๗	ส่วนราชการส่งเสริมกิจกรรมนันทนาการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน	๔๒	๘ (๑๙.๐๕ %)	๒๖ (๖๑.๙๐ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๖ (๑๔.๒๙ %)	๑ (๒.๓๘ %)	๒,๘๑๐	๗๐.๒๔		
๒๘	ความสัมพันธ์โดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นไปอย่างมีมิตรภาพ ให้เกียรติ มีไมตรีจิต และมีความไว้วางใจต่อกัน	๔๒	๘ (๑๙.๐๕ %)	๒๘ (๖๖.๖๗ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๖ (๑๔.๒๙ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๒,๔๐๕	๗๒.๖๒		

ตารางที่ ๓ ความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล

รายละเอียดคำถาม	จำนวนผู้ตอบ (คน)		
	รวมทั้งหมด	ใช่	ไม่ใช่
ในภาพรวม ส่วนราชการที่สังกัดมีความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล	๔๒	๓๕ (๘๓.๓๓ %)	๗ (๑๖.๖๗ %)

ตารางที่ ๔ ความผูกพันต่อส่วนราชการที่สังกัด (การลาออกจากราชการ และการขอโอนไปยังส่วนราชการอื่น)

ที่	รายละเอียดคำถาม	จำนวนผู้ตอบ (คน)		
		รวมทั้งหมด	ใช่	ไม่ใช่
๑	ในรอบปีที่ผ่านมาเคยคิดที่จะลาออกจากราชการ	๔๒	๙ (๒๑.๔๓ %)	๓๓ (๗๘.๕๗ %)
๒	ในรอบปีที่ผ่านมาเคยคิดที่จะขอโอนไปยังส่วนราชการอื่น	๔๒	๗ (๑๖.๖๗ %)	๓๕ (๘๓.๓๓ %)

ตารางที่ ๕ การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่ควรปรับปรุงอย่างเร่งด่วน (ผู้ตอบเลือกตอบคนละ ๓ ประเด็น)

ลำดับที่	รายการ	จำนวนผู้ตอบ (คน)
๑	การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๒๓ (๕๔.๗๖ %)
๒	การเลื่อนเงินเดือน	๑๙ (๔๕.๒๔ %)
๓	การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๑๗ (๔๐.๔๘ %)
๔	การสรรหาบุคลากร	๑๕ (๓๕.๗๑ %)
๕	การแต่งตั้ง โยกย้าย	๑๔ (๓๓.๓๓ %)
๖	การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการทำงาน สุขภาพ การเงิน และสังคม	๑๒ (๒๘.๕๗ %)
๗	การพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการ	๑๑ (๒๖.๑๙ %)
๘	การจัดให้มีสวัสดิการอื่นให้ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดไว้แล้ว	๙ (๒๑.๔๓ %)
๙	การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	๕ (๑๑.๙๐ %)
๑๐	การปรับปรุงอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงาน	๑ (๒.๓๘ %)

คะแนนผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

(Employee Survey : ES) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ของ สำนักงาน กปร.

ข้อที่	รายละเอียดคำถาม	จำนวนผู้ตอบ (คน)						เฉลี่ย			
		รวมทั้งหมด	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ ข้อมูล	รายข้อ		รายมิติ	
								คะแนน	ร้อยละ	คะแนน	ร้อยละ
มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์											
๑	นโยบายและแผนงานด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการของท่าน มีส่วนช่วยสนับสนุนให้ หน่วยงานของท่านบรรลุ ผลสำเร็จตามพันธกิจ	๗๒	๒๓ (๓๑.๙๔ %)	๕๐ (๕๕.๕๖ %)	๖ (๘.๓๓ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๓ (๔.๑๗ %)	๓.๑๑๑	๗๗.๗๘	๒.๗๗๘	๖๙.๔๔
๒	ส่วนราชการของท่าน มีการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนา ข้าราชการให้มีความรู้ ความสามารถรอบด้าน	๗๒	๙ (๑๒.๕๐ %)	๓๐ (๔๑.๖๗ %)	๒๕ (๓๔.๗๒ %)	๗ (๙.๗๒ %)	๑ (๑.๓๙ %)	๒.๕๕๒	๖๓.๕๕		
๓	หน่วยงานของท่าน มีกำลังคนเพียงพอ ในการปฏิบัติงาน	๗๒	๘ (๑๑.๑๑ %)	๓๔ (๔๗.๒๒ %)	๒๓ (๓๑.๙๔ %)	๓ (๔.๑๗ %)	๔ (๕.๕๖ %)	๒.๕๕๒	๖๓.๕๕		
๔	ส่วนราชการของท่าน มีนโยบายอย่างชัดเจน ในการพัฒนาบุคลากร	๗๒	๒๐ (๒๗.๗๘ %)	๓๙ (๕๔.๑๗ %)	๗ (๙.๗๒ %)	๔ (๕.๕๖ %)	๒ (๒.๗๘ %)	๒.๙๘๖	๗๔.๖๕		
๕	ส่วนราชการของท่าน มีระบบที่ดีในการคัดเลือก และพัฒนาข้าราชการ ทำให้ได้กลุ่มบุคคลที่มี ทักษะและสมรรถนะสูง	๗๒	๗ (๙.๗๒ %)	๔๒ (๕๘.๓๓ %)	๑๓ (๑๘.๐๖ %)	๖ (๘.๓๓ %)	๔ (๕.๕๖ %)	๒.๕๘๓	๖๔.๕๘		
๖	ส่วนราชการของท่าน มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ อย่างต่อเนื่อง	๗๒	๑๘ (๒๕.๐๐ %)	๔๒ (๕๘.๓๓ %)	๒ (๒.๗๘ %)	๗ (๙.๗๒ %)	๓ (๔.๑๗ %)	๒.๙๐๓	๗๒.๕๗		

ข้อที่	รายละเอียดคำถาม	จำนวนผู้ตอบ (คน)						เฉลี่ย			
		รวมทั้งหมด	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ ข้อมูล	รายข้อ		รายมิติ	
								คะแนน	ร้อยละ	คะแนน	ร้อยละ
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล											
๗	ท่านมีความพึงพอใจต่อ ผลของการดำเนินการ เกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการ เช่น การสรรหาและเลือกสรร การพัฒนา การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น	๗๒	๙ (๑๒.๕๐ %)	๔๒ (๕๘.๓๓ %)	๓๕ (๒๐.๘๓ %)	๔ (๕.๕๖ %)	๒ (๒.๗๘ %)	๒.๗๒๒	๖๘.๐๖	๒.๘๗๙	๗๒.๔๘
๘	ท่านสามารถใช้ประโยชน์ จากระบบฐานข้อมูล สารสนเทศการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	๗๒	๓๓ (๓๕.๒๘ %)	๓๓ (๔๕.๘๓ %)	๓๕ (๒๐.๘๓ %)	๗ (๙.๗๒ %)	๖ (๘.๓๓ %)	๒.๕๐๐	๖๒.๕๐		
๙	การฝึกอบรมสัมมนา ดูงาน ที่หน่วยงานหรือ ส่วนราชการของท่านจัด ช่วยให้ท่านทำงานได้ดีขึ้น	๗๒	๓๙ (๒๖.๓๙ %)	๔๐ (๕๕.๕๖ %)	๓๓ (๓๕.๒๘ %)	๒ (๒.๗๘ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๓.๐๕๖	๗๖.๓๙		
๑๐	ท่านมีเครื่องมือ เทคโนโลยี ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างสะดวก คล่องตัว	๗๒	๒๗ (๓๗.๕๐ %)	๔๒ (๕๘.๓๓ %)	๒ (๒.๗๘ %)	๓ (๓.๓๙ %)	๐ (๐.๐๐ %)	๓.๓๓๙	๘๒.๗๙		

ข้อที่	รายละเอียดคำถาม	จำนวนผู้ตอบ (คน)						เฉลี่ย			
		รวมทั้งหมด	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ ชัดเจน	รายข้อ		รวมข้อ	
								คะแนน	ร้อยละ	คะแนน	ร้อยละ
สถิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารวิทยาการและเทคโนโลยี											
๓๑	ด้านการจัดการ ทรัพยากรบุคคล และการบริหาร งานบุคคล ที่มีประสิทธิภาพสูง	๗๒	๗ (๙.๖๗ %)	๒๒ (๓๐.๕๖ %)	๒๕ (๓๔.๗๒ %)	๖ (๘.๓๓ %)	๘ (๑๑.๑๑ %)	๒.๒๕๖	๕๖.๒๕	๒.๕๖๗	๖๖.๖๗
๓๒	ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ในการดำเนินงานอย่างเต็มที่	๗๒	๒๒ (๓๐.๕๖ %)	๔๓ (๕๙.๗๒ %)	๖ (๘.๓๓ %)	๓ (๔.๑๗ %)	๑ (๑.๓๙ %)	๓.๕๖๗	๘๖.๘๓		
๓๓	การถือครองส่วนราชการ ของท่านทำให้ท่านรู้สึก ว่างานของท่านสำคัญ และมีคุณค่ามาก	๗๒	๒๕ (๓๔.๗๒ %)	๓๗ (๕๑.๓๙ %)	๗ (๙.๖๗ %)	๒ (๒.๗๘ %)	๑ (๑.๓๙ %)	๓.๕๖๗	๘๖.๘๓		
๓๔	ในช่วงปีที่ผ่านมามี ท่านมีโอกาสดำเนิน การฝึกอบรม ฝึกอบรม	๗๒	๒๒ (๓๐.๕๖ %)	๓๘ (๕๒.๗๘ %)	๕ (๖.๙๔ %)	๓ (๔.๑๗ %)	๒ (๒.๗๘ %)	๓.๕๖๗	๘๖.๘๓		
๓๕	ในช่วงปีที่ผ่านมามี ผู้บังคับบัญชาได้ดูแล สนับสนุนท่านในการพัฒนา ความรู้ ทักษะของท่าน	๗๒	๓๓ (๔๕.๖๘ %)	๓๔ (๔๗.๒๒ %)	๓๗ (๕๑.๓๙ %)	๔ (๕.๕๖ %)	๔ (๕.๕๖ %)	๒.๖๖๗	๖๖.๖๗		
๓๖	ผู้บังคับบัญชาได้ดูแล สนับสนุนท่านในการพัฒนา และเรียนรู้สิ่งใหม่	๗๒	๒๓ (๓๑.๙๔ %)	๓๒ (๔๔.๔๔ %)	๓๓ (๔๕.๖๘ %)	๖ (๘.๓๓ %)	๑ (๑.๓๙ %)	๓.๕๖๗	๘๖.๘๓		
๓๗	ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของ ท่านสอดคล้องกับตัวชี้วัด ของหน่วยงาน	๗๒	๒๓ (๓๑.๙๔ %)	๔๕ (๖๒.๕๐ %)	๓ (๔.๑๗ %)	๑ (๑.๓๙ %)	๓ (๔.๑๗ %)	๓.๕๖๗	๘๖.๘๓		
๓๘	ท่านได้รับคำชมเชยจาก ผู้บังคับบัญชาได้ดูแล เมื่อปฏิบัติงานได้ดี	๗๒	๓๘ (๕๒.๗๘ %)	๓๘ (๕๒.๗๘ %)	๓๒ (๔๔.๔๔ %)	๓ (๔.๑๗ %)	๑ (๑.๓๙ %)	๒.๕๖๗	๖๖.๖๗		
๓๙	การประเมินผล การปฏิบัติงาน ในส่วนราชการของท่าน สามารถทำแบบผล ร่วมกับผลการปฏิบัติงาน ได้อย่างดีเยี่ยม	๗๒	๓๐ (๔๑.๖๗ %)	๔๔ (๖๑.๑๑ %)	๓๓ (๔๕.๖๘ %)	๓ (๔.๑๗ %)	๒ (๒.๗๘ %)	๒.๕๖๗	๖๖.๖๗		
๔๐	ท่านพึงพอใจต่อการ ดำเนินการในส่วนราชการ เกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงานและการ ประเมินตนเอง	๗๒	๓๔ (๔๗.๒๒ %)	๔๓ (๕๙.๗๒ %)	๘ (๑๑.๑๑ %)	๕ (๖.๙๔ %)	๒ (๒.๗๘ %)	๒.๘๖๗	๗๖.๘๓		

ข้อที่	รายละเอียดคำถาม	จำนวนผู้ตอบ (คน)						เฉลี่ย			
		รวมทั้งหมด	เห็นด้วย อย่างมาก	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก	ไม่ทราบ ชัดเจน	รวมข้อ		รวมข้อ	
								คะแนน	ร้อยละ	คะแนน	ร้อยละ
มติที่ ๔ ความพร้อมวันเลือกตั้งการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา											
๒๑	ท่านเห็นด้วยกับข้อใดในการ ของส่วนราชการของท่าน	๓๒	๑๙ (๒๒.๓๙ %)	๓๙ (๕๕.๓๓ %)	๙ (๑๒.๕๐ %)	๕ (๖.๙๔ %)	๑ (๑.๑๑ %)	๓.๑๑๑	๓๕.๑๑	๒.๖๖๖	๖๙.๕๕
๒๒	ท่านสามารถเข้าถึง ข้อมูลการดำเนินงาน และข้อมูลของโรงเรียนได้ หรือไม่สะดวกหรือไม่	๓๒	๑๑ (๓๓.๘๙ %)	๓๖ (๕๑.๐๐ %)	๑๔ (๓๙.๕๕ %)	๕ (๖.๙๔ %)	๓ (๓.๙๐ %)	๒.๕๑๔	๖๒.๘๕		
๒๓	ส่วนราชการของท่าน ใช้หลักคุณธรรม หลักความสามัคคี หลักความซื่อสัตย์ ในการปฏิบัติงาน หรือไม่	๓๒	๘ (๒๕.๐๐ %)	๔๑ (๕๕.๕๖ %)	๑๖ (๒๒.๒๒ %)	๔ (๕.๕๖ %)	๕ (๕.๕๖ %)	๒.๖๑๑	๖๕.๒๘		
๒๔	ผู้บังคับบัญชาส่วน ใช้หลักคุณธรรม หลักความสามัคคี หลักความซื่อสัตย์ ในการปฏิบัติงาน หรือไม่	๓๒	๓๑ (๔๓.๖๓ %)	๓๕ (๔๘.๖๑ %)	๒ (๒.๗๘ %)	๕ (๖.๙๔ %)	๑ (๑.๑๑ %)	๓.๒๕๐	๘๑.๒๕		
๒๕	ท่านได้ใช้ผู้ บริหารงาน เป็นต้น การบริหาร การปกครอง วิทยาลัยอาชีวศึกษา อย่างไร	๓๒	๑๔ (๓๙.๕๕ %)	๓๕ (๔๙.๖๑ %)	๑๖ (๒๒.๒๒ %)	๓ (๔.๑๓ %)	๕ (๖.๙๔ %)	๒.๖๘๓	๖๙.๐๑		
๒๖	ส่วนราชการของท่าน ใช้หลักคุณธรรม หลักความสามัคคี หลักความซื่อสัตย์ ในการปฏิบัติงาน หรือไม่	๓๒	๙ (๒๘.๑๒ %)	๓๔ (๔๙.๖๑ %)	๒๓ (๓๑.๙๔ %)	๔ (๕.๕๖ %)	๒ (๒.๗๘ %)	๒.๖๑๑	๖๕.๒๘		

[illegible]

ตารางที่ ๓ ความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล

รายละเอียดคำถาม	จำนวนผู้ตอบ (คน)		
	รวมทั้งหมด	ใช่	ไม่ใช่
ในภาพรวม หน่วยงานของท่านมีความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล	๗๒	๖๐ (๘๓.๓๓ %)	๑๒ (๑๖.๖๗ %)

ตารางที่ ๔ ความผูกพันต่อส่วนราชการที่สังกัด (การลาออกจากราชการ และการขอโอนไปยังส่วนราชการอื่น)

ที่	รายละเอียดคำถาม	จำนวนผู้ตอบ (คน)		
		รวมทั้งหมด	ใช่	ไม่ใช่
๑	ในรอบปีที่ผ่านมา ท่านเคยคิดที่จะลาออกจากราชการหรือไม่	๗๒	๓๖ (๒๒.๒๒ %)	๕๖ (๗๗.๗๗ %)
๒	ในรอบปีที่ผ่านมา ท่านเคยคิดที่จะขอโอนไปยังส่วนราชการอื่นหรือไม่	๗๒	๒๓ (๒๙.๑๗ %)	๕๓ (๗๐.๘๓ %)

ตารางที่ ๕ การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่ควรปรับปรุงอย่างเร่งด่วน (ผู้ตอบเลือกตอบคนละ ๓ ประเด็น)

ลำดับที่	รายการ	จำนวนผู้ตอบ (คน)
๑	การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการทำงาน สุขภาพ การเงิน และสังคม	๓๔ (๔๗.๒๒ %)
๒	การแต่งตั้ง โยกย้าย	๓๐ (๔๓.๖๗ %)
๓	การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ	๒๗ (๓๗.๕๐ %)
๓	การจัดให้มีสวัสดิการอื่นให้ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดไว้แล้ว	๒๗ (๓๗.๕๐ %)
๔	การประเมินผลการปฏิบัติงานราชการ	๒๓ (๓๑.๙๔ %)
๕	การสรรหาบุคลากร	๒๑ (๒๙.๑๗ %)
๕	การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	๒๑ (๒๙.๑๗ %)
๖	การเลื่อนเงินเดือน	๑๗ (๒๓.๖๑ %)
๗	การพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการ	๑๔ (๑๙.๔๔ %)
๘	การปรับปรุงอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงาน	๒ (๒.๗๗ %)

โครงการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของ กพค.

หลักการและเหตุผล

การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนแนวพระราชดำริ (กพค.) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ สำนักงาน กปร. เพราะการบริหารงานบุคคลของ กพค. จะมีผลกระทบและผลดีต่อทั้งระดับบุคคล ระบบงาน และผลผลิตขององค์กร ดังนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลจะต้องมีความรู้ ความสามารถ รอบคอบ ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และรวดเร็ว ก็จะส่งผลให้กำลังคนของ กปร. มีขวัญกำลังใจ และมีความพร้อมในการปฏิบัติราชการ ให้เกิดผลดีทั้งต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ต่อองค์กรและต่อประชาชน โครงการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของ กพค. จึงต้องดำเนินการด้วยหลักการและเหตุผล ดังนี้

1. กพค. มีบุคลากรใหม่ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับผู้อำนวยการกลุ่มจึงจำเป็นต้องได้รับการสอนงานและการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบการแบ่งงานภายในของ กพค. ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านเดียวตามการแบ่งงานภายในจึงไม่อาจปฏิบัติงานทดแทนกันได้และการสร้างทีมงานเฉพาะกิจจะไม่เกิดสมรรถนะโดยรวม

2. การบริหารงานบุคคลมีความซับซ้อนและมีเงื่อนไขตลอดจนกระบวนการมีลำดับขั้นตอนมาก ซึ่งเกิดจากข้อกฎหมายและระเบียบทางราชการที่มีเป็นจำนวนมาก และไม่อาจดำเนินการผิดพลาดได้ บุคลากรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ทั้งหลักวิชาการบริหารงานด้านบุคคลและระเบียบกฎหมายที่ใช้บังคับ

3. การบริหารงานบุคคลภายในองค์กรในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของระบบงานใหม่ การวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่สูงขึ้น และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงต้องเตรียมความพร้อมในการปรับตัว ปรับวิธีการปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดีกว่ารูปแบบเดิม

4. การพัฒนาบุคลากรนอกห้องฝึกอบรมมีรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ไปพร้อมกับการฝึกปฏิบัติงานจริง หลายรูปแบบผสมผสานกันไปที่ได้ผลและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบันสมควรที่จะนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพกำลังคนและสภาพงานในลักษณะร่วมคิด ร่วมเรียนรู้ และร่วมกันออกแบบระบบงานใหม่ให้ชัดเจน ถูกต้องและรวดเร็ว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ และความเชี่ยวชาญในงาน ตลอดจนแนวความคิด ซึ่งกันและกันในระหว่างบุคลากรของ กพค.

2. เพื่อให้บุคลากรทำงานทดแทนกันได้ทั้งระบบและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

3. เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนในการเรียนรู้ การพัฒนางานให้ชัดเจน ถูกต้อง ทันสมัยและรวดเร็วของคนหลายรุ่นภายในกองเดียวกันด้วยความเข้าใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน อย่างเป็นวัฒนธรรม

4. เพื่อยกระดับมาตรฐาน คุณภาพของงานและคุณภาพของกำลังคนให้สูงขึ้น จนสามารถผสมผสานหลักการบริหารงาน กฎหมายและระเบียบราชการ จนนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีและมีความเสี่ยงของความผิดพลาดต่ำสุด จนสร้างความเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ กปร. ได้

กลุ่มเป้าหมาย บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใน กพค. ทุกคน ทุกตำแหน่งรวม 11 คน

วิธีดำเนินการ ใช้วิธีดำเนินการหลายวิธีผสมผสานกัน ดังนี้

1. ใช้ระบบการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงแบบมูมกลับ (Reverse Coaching , Reverse Mentoring) อย่างน้อย 3 ระบบงาน คือ (1) งานบรรจุแต่งตั้ง (2) งานพัฒนาบุคลากร (3) งานสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์
2. ดำเนินการแปลงระเบียบกฎหมายเป็นวิธีปฏิบัติงานโดยออกแบบเป็นระบบหรือกระบวนการปฏิบัติงาน พร้อมจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน
3. ทดลองดำเนินการตามคู่มือและทำการทบทวนปรับปรุง เพื่อให้วิธีปฏิบัติงานง่ายและถูกต้องมากขึ้นโดยให้มีการฝึกปฏิบัติงานข้ามกลุ่มงานในรูปทีมงาน

ระยะเวลาดำเนินการ 1 ตุลาคม 2559 – 30 กันยายน 2561 รวม 2 ปี

งบประมาณ ไม่ใช้งบประมาณของทางราชการ

ผู้รับผิดชอบโครงการ

- 1.นายสมบูรณ์ วงศ์กาด รปร. ที่ปรึกษาโครงการ
- 2.นายสุวิทย์ ดุลยะนันท์ ผอ.พค. ผู้รับผิดชอบโครงการ
- 3.นางสาวกาญจนา กำเนิดพันธ์ ผอก.บค. ผู้ติดตามและประเมินผลโครงการ
- 4.ผอ.พค./ผอก.บค./หัวหน้างาน เป็นผู้สอนงานและพี่เลี้ยง

การติดตามและประเมินผล

- 1.ให้ ผอก.บค. เป็นผู้ติดตามเร่งรัดการสอนงานทั้ง 3 ระบบ การผลิตและออกแบบงานจนเป็นคู่มือ พร้อมติดตามผลการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ
- 2.ให้ ผอก.บค. กำหนดแบบประเมินทั้งแบบประเมินตนเองและหัวหน้างานขึ้นไปเป็นผู้ประเมินผล รวมทั้งผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางความรู้ วิธีปฏิบัติงาน ความถูกต้องของงาน ความรวดเร็ว ผลผลิตที่เป็นคู่มือ การประสานงานและความพึงพอใจ การสร้างความเข้าใจให้ผู้รับบริการ เป็นต้น ซึ่งจะดำเนินการเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.เจ้าหน้าที่ กพค. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลมากขึ้นสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้และสร้างทีมปฏิบัติงานได้ดี
- 2.ได้รูปแบบและกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง พร้อมมีคู่มือการปฏิบัติงาน

3.ผลการปฏิบัติงานของ กพค. มีคุณภาพมากขึ้น ลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดและ
ปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น พร้อมยกระดับการประเมินตัวชี้วัดคุณภาพงาน

4.เป็นตัวอย่างของการร่วมกันออกแบบระบบงานและการสอนงานในระดับกอง เพื่อขยายผลใน
อนาคต

(นายสุวิทย์ ดุลยะนันท์)

ผอ.พค.

ผู้เสนอโครงการ

การอนุมัติโครงการ

.....
.....
.....
.....

(นายสมบูรณ์ วงศ์กาด)

รปร.

ผู้บริหารสายงาน

การกำหนดผู้มีหน้าที่สอนงานและพี่เลี้ยงแบบหมุนกลับ

1. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานจากหัวหน้างานขึ้นไป

1.1 นายสุวิทย์ ดุลยะนันท์

- งานบรรจุ แต่งตั้งในระบบราชการ/งานเลื่อนเงินเดือนและค่าจ้างและค่าตอบแทน/
งานพัฒนาบุคลากร/ระบบพนักงานราชการ/การตีความกฎหมายและระเบียบราชการ

1.2 นางสาวกาญจนา กำเนิดพันธ์

- งานประเมินผลการพัฒนาและความพึงพอใจ/งานตัวชี้วัดคุณภาพ/งาน อ.ก.พ./งาน
งบประมาณประจำปีของกอง/งานจัดทำแผนและรายงานผลประจำปี

1.3 นางสมพร สุขประเสริฐ และนายชัยสิทธิ์ วิชิตจรรย์

- งานพัฒนาบุคลากรและแผนงานฝึกอบรม/งานพัฒนาบุคลากร/งานตัวชี้วัดคุณภาพงาน

1.4 นางสาวกรรณิการ์ นาคฤทธิ์

- งานการสอบและการเลื่อนระดับ/การประเมินผลงานในตำแหน่งวิชาการ/การใช้
โปรแกรมคำนวณการเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทน/การจัดทำบัญชีถือจ่าย/งานจ้างลูกจ้างสัญญาจ้าง/
ระบบ DPIS

2. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานจากผู้ปฏิบัติงานแบบหมุนกลับ

2.1 นางสาววรรณศิริ ศิริเมืองและ

- สิทธิประโยชน์ในราชการ/การประเมินผลงานในตำแหน่งวิชาการ

2.2 นายเสกสรรค์ โกศรี

- การเลื่อนเงินเดือน และ DPIS โปรแกรมคำนวณถือจ่าย การเลื่อนเงินเดือน โปรแกรม
การคำนวณเงินเดือนและค่าตอบแทน

2.3 นางกัญญ์วรา เทพเสนา

- งานทะเบียนประวัติและการตรวจสอบประวัติ/ระบบ e-saraban /กสจ.และ
ประกันสังคม/การตรวจควบคุมการมาปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่

2.4 นางสาวภาวิณี แสงสุริยวงษ์

- งานสวัสดิการ/งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และการใช้โปรแกรม/งานบำเหน็จบำนาญ
และ กบข.

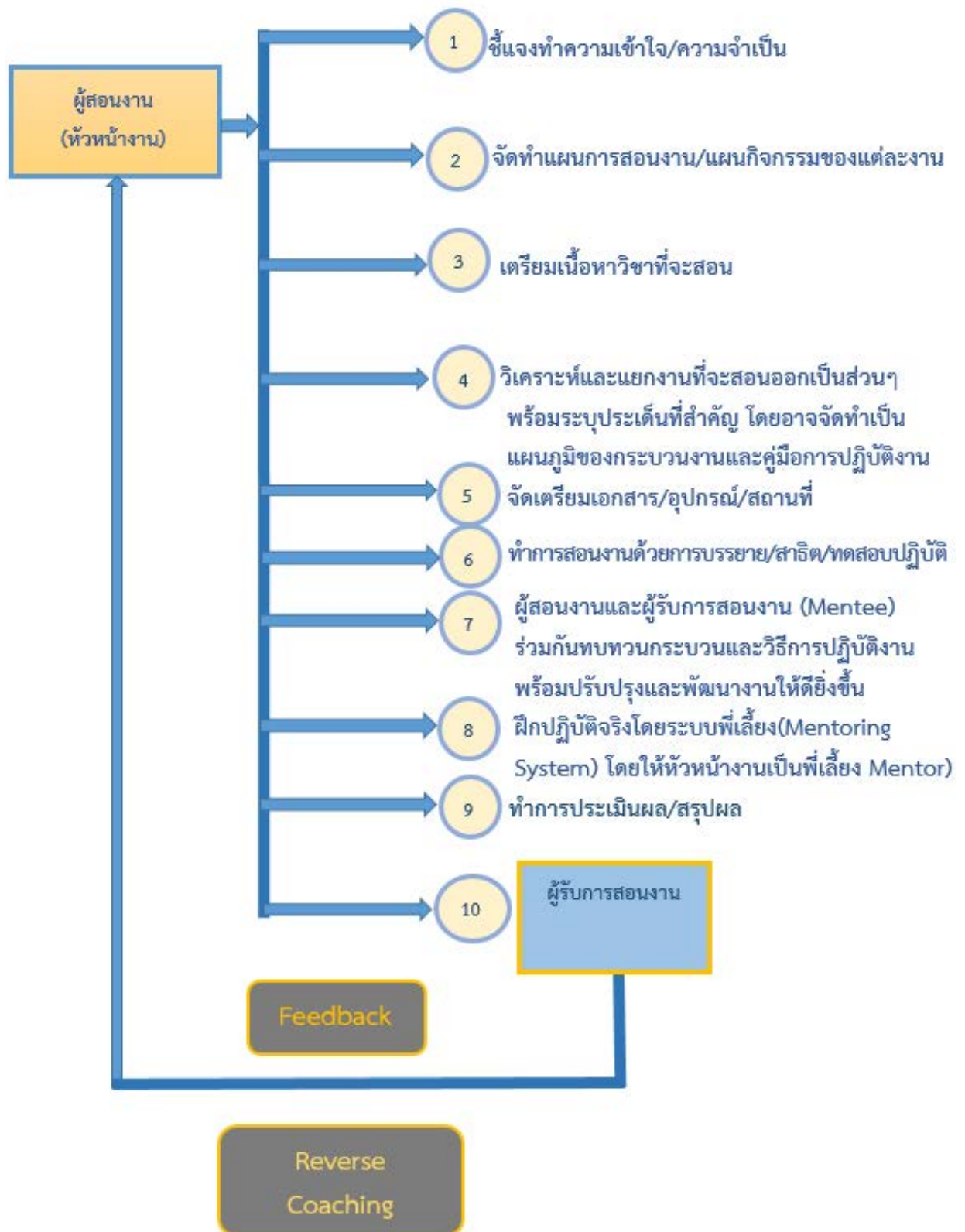
2.5 นางสาวเสาวนีย์ ปัญญาสังข์ และนางสาวพิชฌัญช์ เทพอารักษ์

- การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานต่างๆ/งานทะเบียนประวัติและ DPIS

รูปแบบการสอนงานและพี่เลี้ยง

1. ใช้วิธีการบรรยายถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในงานแบบกลุ่มทุกคนโดยผู้สอนงาน
2. ใช้วิธีการสอนงานแบบพี่เลี้ยงแบบบุคคลหรือบุคคลต่อกลุ่มงานย่อย
3. ใช้วิธีฝึกปฏิบัติจริงเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและแก้ไขข้อบกพร่องหรือพัฒนางาน

กระบวนการเตรียมการสอนงาน (Coaching)



โครงการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของ กพค. (ต่อเนื่อง)

หลักการและเหตุผล

การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนแนวพระราชดำริ (กพค.) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ สำนักงาน กปร. เพราะการบริหารงานบุคคลของ กพค. จะมีผลกระทบและผลดีต่อทั้งระดับบุคคล ระบบงาน และผลผลิตขององค์กร ดังนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลจะต้องมีความรู้ ความสามารถ รอบคอบ ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และรวดเร็ว ก็จะส่งผลให้กำลังคนของ กปร. มีขวัญกำลังใจ และมีความพร้อมในการปฏิบัติราชการ ให้เกิดผลดีทั้งต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ต่อองค์กรและต่อประชาชน โครงการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของ กพค. จึงต้องดำเนินการด้วยหลักการและเหตุผล ดังนี้

1.กพค. มีบุคลากรใหม่ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับผู้อำนวยการกลุ่มจึงจำเป็นต้องได้รับการสอนงานและการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบการแบ่งงานภายในของ กพค. ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านเดียวตามการแบ่งงานภายในจึงไม่อาจปฏิบัติงานทดแทนกันได้และการสร้างทีมงานเฉพาะกิจจะไม่เกิดสมรรถนะโดยรวม

2.การบริหารงานบุคคลมีความซับซ้อนและมีเงื่อนไขตลอดจนกระบวนการมีลำดับขั้นตอนมาก ซึ่งเกิดจากข้อกฎหมายและระเบียบทางราชการที่มีเป็นจำนวนมาก และไม่อาจดำเนินการผิดพลาดได้ บุคลากรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ทั้งหลักวิชาการบริหารงานด้านบุคคลและระเบียบกฎหมายที่ใช้บังคับ

3.การบริหารงานบุคคลภายในองค์กรในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของระบบงานใหม่ การวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่สูงขึ้น และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงต้องเตรียมความพร้อมในการปรับตัว ปรับวิธีการปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดีกว่ารูปแบบเดิม

4.การพัฒนาบุคลากรนอกห้องฝึกอบรมมีรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ไปพร้อมกับการฝึกปฏิบัติงานจริง หลายรูปแบบผสมผสานกันไปได้ผลและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบันสมควรที่จะนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพกำลังคนและสภาพงานในลักษณะร่วมคิด ร่วมเรียนรู้ และร่วมกันออกแบบระบบงานใหม่ให้ชัดเจน ถูกต้องและรวดเร็ว

วัตถุประสงค์

1.เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ และความเชี่ยวชาญในงาน ตลอดจนแนวความคิด ซึ่งกันและกันในระหว่างบุคลากรของ กพค.

2.เพื่อให้บุคลากรทำงานทดแทนกันได้ทั้งระบบและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

3.เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนในการเรียนรู้ การพัฒนางานให้ชัดเจน ถูกต้อง ทันสมัยและรวดเร็วของคนหลายรุ่นภายในกองเดียวกันด้วยความเข้าใจและการยอมรับซึ่งกันและกันอย่างเป็นวัฒนธรรม

4.เพื่อยกระดับมาตรฐาน คุณภาพของงานและคุณภาพของกำลังคนให้สูงขึ้น จนสามารถผสมผสานหลักการบริหารงาน กฎหมายและระเบียบราชการ จนนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีและมีความเสี่ยงของความผิดพลาดต่ำสุด จนสร้างความเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ กปร. ได้

กลุ่มเป้าหมาย บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใน กพค. ทุกคน ทุกตำแหน่งรวม 11 คน

วิธีดำเนินการ ใช้วิธีดำเนินการหลายวิธีผสมผสานกัน ดังนี้

1. ใช้ระบบการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงแบบมูมกลับ (Reverse Coaching , Reverse Mentoring) อย่างน้อย 3 ระบบงาน คือ (1) งานบรรจุแต่งตั้ง (2) งานพัฒนาบุคลากร (3) งานสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์

2. ดำเนินการแปลงระเบียบกฎหมายเป็นวิธีปฏิบัติงานโดยออกแบบเป็นระบบหรือกระบวนการปฏิบัติงาน พร้อมจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน

3. ทดลองดำเนินการตามคู่มือและทำการทบทวนวิเคราะห์ผลลัพธ์เพื่อปรับปรุงให้วิธีปฏิบัติงานง่ายและถูกต้องมากขึ้นโดยให้มีการฝึกปฏิบัติงานข้ามกลุ่มงานในรูปแบบทีมงานหรือจับคู่งาน

4. ส่งบุคลากรไปประชุมหารือกับสำนักงาน ก.พ. และส่งไปฝึกอบรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับปฏิบัติและการบริหารระดับสูง

ระยะเวลาดำเนินการ 1 ตุลาคม 2561 – 30 กันยายน 2564 รวม 3 ปี

งบประมาณ ไม่ใช้งบประมาณของทางราชการ

ผู้รับผิดชอบโครงการ

1. รปร.สายงานบริหาร ที่ปรึกษาโครงการ

2. ผอ.พค. ผู้รับผิดชอบโครงการ

3. ผอ.ก.บค. ผู้ติดตามและประเมินผลโครงการ

4. ผอ.พค./ผอ.ก.บค./หัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานทุกคน เป็นผู้สอนงานและพี่เลี้ยง และเป็นผู้รับ

การสอนงานแบบสลับ

การติดตามและประเมินผล

1. ให้ ผอ.ก.บค. เป็นผู้ติดตามเร่งรัดการสอนงานทั้ง 3 ระบบ การผลิตและออกแบบงานจนเป็นคู่มือ พร้อมติดตามผลการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ

2. ให้ ผอ.ก.บค. กำหนดแบบประเมินทั้งแบบประเมินตนเองและหัวหน้างานขึ้นไปเป็นผู้ประเมินผล รวมทั้งผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางความรู้ วิธีปฏิบัติงาน ความถูกต้องของงาน ความรวดเร็ว ผลผลิตที่เป็นคู่มือ การประสานงานและความพึงพอใจ การสร้างความเข้าใจให้ผู้รับบริการ เป็นต้น ซึ่งจะดำเนินการเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. เจ้าหน้าที่ กพค. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลมากขึ้นสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้และสร้างทีมปฏิบัติงานได้ดี

2. ได้รูปแบบและกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง พร้อมมีคู่มือการปฏิบัติงาน

3. ผลการปฏิบัติงานของ กพค. มีคุณภาพมากขึ้น ลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดและปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น พร้อมยกระดับการประเมินตัวชี้วัดคุณภาพงานสู่ระดับดีเลิศและสร้างความพึงพอใจสูง

4. เป็นตัวอย่างของการร่วมกันออกแบบระบบงานและการสอนงานในระดับกอง เพื่อขยายผลในอนาคต

นายสุวิทย์ ดุลยะนันท์

(นายสุวิทย์ ดุลยะนันท์)

ผอ.พค.

ผู้เสนอโครงการ

การอนุมัติโครงการ

-อนุมัติ

ให้มีแผนปฏิบัติงานโดยระบุกิจกรรมและช่วงเวลาด้วย

นายสมบูรณ์ วงศ์กาด

(นายสมบูรณ์ วงศ์กาด)

รปร.

ผู้บริหารสายงาน

การกำหนดผู้มีหน้าที่สอนงานและพี่เลี้ยงแบบหมุนกลับ

1.ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานจากหัวหน้างานขึ้นไป พร้อมการสอนงานจากผู้ปฏิบัติงานแบบหมุนกลับ

1.1 นายสุวิทย์ ดุลยะนันท์ (ผอ.พค./หัวหน้างานบรรจุ แต่งตั้ง)

- งานบรรจุ แต่งตั้งในระบบราชการ/งานเลื่อนเงินเดือนและค่าจ้างและค่าตอบแทน/งานพัฒนาบุคลากร/ระบบพนักงานราชการ/การตีความกฎหมายและระเบียบราชการ/การแต่งตั้งข้าราชการระดับบริหาร/การปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง

1.2 นางสาวกาญจนา กำเนิดพันธ์ (ผอ.ก.บ./หัวหน้างานพัฒนาบุคลากร)

- งานประเมินผลการพัฒนาและความพึงพอใจ/งานตัวชี้วัดคุณภาพ/งาน อ.ก.พ./งานงบประมาณประจำปีของกอง/งานจัดทำแผนและรายงานผลประจำปี/งานพัฒนาบุคลากร

1.3 นางสมพร สุขประเสริฐ (หัวหน้างานสวัสดิการ)

- งานสวัสดิการและสิทธิประโยชน์/คณะกรรมการสวัสดิการและกองทุนสวัสดิการ/งานตัวชี้วัดคุณภาพงาน

1.4 นายชัยสิทธิ์ วิจิตรเจริญ

- งานพัฒนาบุคลากรและแผนงานฝึกอบรม/งานพัฒนาบุคลากรและคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล/การพัฒนาระบบ IT

1.5 นางสาวกรรณิการ์ นาคุฤทธิ

- การกำหนดตำแหน่งและกรอบอัตรากำลัง/งานการสอบและการเลื่อนระดับ/การประเมินผลงานในตำแหน่งวิชาการ/การใช้โปรแกรมคำนวณการเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทน/การจัดทำบัญชีถือจ่าย/งานจ้างลูกจ้างสัญญาจ้าง/ระบบ DPIS

1.6 นางสาววรรณศิริ ศิริเมือง

- การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง/การประเมินผลงานในตำแหน่งวิชาการ/การเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทน/ระบบ DPIS /บัญชีถือจ่าย

1.7 นางกัญญ์วรา เทพเสนา

- งานทะเบียนประวัติและการตรวจสอบประวัติ/ระบบ e-saraban /กสจ.และประกันสังคม/การตรวจควบคุมการมาปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่

1.8 นางสาวภาวิณี แสงสุริยวงษ์

- งานสวัสดิการ/งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และการใช้โปรแกรม/งานบำเหน็จบำนาญ และ กบข.

1.9 นางสาวเสาวนีย์ ปัญญาสังข์

- การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานต่างๆ/งานทะเบียนประวัติและ DPIS/การขอรับทุน

1.10 นางสาวพิษมณูย์ เทพอารักษ์

-การประมวลผลข้อมูล/ DPIS /งานทะเบียนประวัติ

1.11 นางสาวณัฐณิพัช นรมนพงศ์ การจัดอบรม/การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมระดับบุคคล/งานเผยแพร่

2.รูปแบบการสอนงานและพี่เลี้ยง

2.1 ใช้วิธีการบรรยายถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในงานแบบกลุ่มทุกคนโดยผู้สอนงาน

2.2 ใช้วิธีการสอนงานแบบพี่เลี้ยงแบบบุคคลหรือบุคคลต่อกลุ่มงานย่อยและวิธีการจับคู่กันปฏิบัติงาน

2.3 ใช้วิธีฝึกปฏิบัติจริงเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและแก้ไขข้อบกพร่องหรือพัฒนางาน