

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล  
ของมณฑลทหารบกที่ 42

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก อังคาร พร้อมสุข  
หัวหน้ากอง กองกิจการพลเรือน มณฑลทหารบกที่ 42

วิทยาลัยการทัพบก  
กันยายน 2560

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอกอังคาร พร้อมสุข  
**เรื่อง** การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ มทบ.42  
**วันที่** กันยายน 2560 จำนวนคำ: 5,355 จำนวนหน้า: 15  
**คำสำคัญ** การบริหารทรัพยากรบุคคล, มทบ.42  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

ปัจจุบันทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมากยิ่งขึ้น การกำหนดทิศทางและแผนการดำเนินงานที่ระบุสิ่งที่ต้องมุ่งเน้นตามลำดับความสำคัญอย่างชัดเจน จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มณฑลทหารบกที่ 42 เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบังคับบัญชากำลังประจำถิ่นของกองทัพบก รักษาความสงบเรียบร้อย การระดมสรรพกำลังและสนับสนุนหน่วยทหารที่อยู่ในเขตพื้นที่ จำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพด้านกำลังพลของหน่วย เพื่อให้กำลังพลเป็นทหารอาชีพที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมและอุดมการณ์ เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของ มทบ.42 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์ของ มทบ.42 โดยใช้การประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 5 มิติผลการศึกษาพบว่า มทบ.42 มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยดำเนินการตามนโยบายของกองทัพบกเป็นหลัก เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับมิติการประเมินดังกล่าวพบว่ามีความสอดคล้องในทุกมิติ เพื่อเป็นการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานควรนำนโยบายของหน่วยเหนือมาผสมผสานกับแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดจะเป็นการพัฒนาที่เพิ่มศักยภาพและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยและกองทัพบกต่อไป

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Angkarn Promsook  
**TITLE:** The Formulation of a Strategic Plan for Human Resource Management of the 42<sup>nd</sup> Military Circle  
**DATE:** September 2017 **WORD COUNT:** 5,355 **PAGES:** 15  
**KEY TERMS:** Human Resource Management, the 42<sup>nd</sup> Military Circle  
**CLASSIFICATION:** Unclassified

Nowadays, every government and civilian organization increasingly prioritizes strategic plans for human resource. The strategic plans for human resources mainly consist of two components: directions and operations plans clearly specified with sequential key activities. Thus, the strategic plans for human resources are the key tools used for attempts at reaching maximum efficiency in human resources management. The 42<sup>nd</sup> military circle is the army unit responsible for commanding local army forces, maintaining peace, making calls on forces, and providing supports to army units within the areas. To achieve these missions, development on potentials of unit personnel in all aspects is required. This research is aimed to study the formulation of a strategic plan, key strategic issues, and strategic goals for human resource management, of the 42<sup>nd</sup> military circle. Results of this study indicate that the 42<sup>nd</sup> military circle has mainly developed human resources according to policies of the Royal Thai Army. The plans for development of human resources generally agree with the key strategic issues in all dimensions. However, to increase the efficiency, the strategic plans for human resource management should be carefully made by combining the policies issued by the higher lines of command and guidelines from the Office of the Civil Service Commission (OCSC). This formulation of the strategic plans can be used to further develop the personnel potentials and be beneficial to the Royal Thai Army.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเรื่อง "การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ มทบ.42" สำเร็จลงด้วยดี ซึ่งได้รับความกรุณาจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน โดยเฉพาะ อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก สิริพงศ์ พชรกนกกุล ที่ได้ให้ความรู้ในเรื่อง ระเบียบวิธีวิจัยและแนวทางในการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา พันเอก ศักดิ์เสมา พงศ์กลัด สนับสนุนข้อมูลทางและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทำให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้จะสำเร็จลงไม่ได้ หากไม่ได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากเพื่อนนักศึกษาวิทยาลัยการทัพบก รุ่นที่ 62 ทำให้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วนและได้ผลงานวิจัยและเป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

## การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ มทบ.42

ปัจจุบันทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์มากยิ่งขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรวดเร็วกว่าเดิม ดังนั้น การกำหนดทิศทางและแผนการดำเนินงานที่ระบุสิ่งที่ต้องมุ่งเน้นตามลำดับความสำคัญ (Priority) อย่างชัดเจน จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้สามารถบริหารทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับทั้งในภาคราชการและภาคเอกชนนั้น คน หรือ บุคลากรในองค์กร จัดได้ว่าเป็นทรัพยากรซึ่งมีความสำคัญ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารคนหรือทรัพยากรบุคคลให้รองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ด้วย เพื่อวัตถุประสงค์หลัก คือ การช่วยให้องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างไร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้นอกจากการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีแล้ว จะต้องมีการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้

### แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลัก HR Scorecard

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่องค์กรชั้นนำยุคใหม่ให้ความสำคัญ โดยมีที่มาจาก แนวคิดด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ปรับเปลี่ยนมุมมองจากงานฝึกอบรมซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่าย (Training Expenses) มาเป็นการลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Investment on Human Resource Development) ที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีคุณค่าและมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนการพัฒนา เพราะจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development) เป็นการทำงานที่ให้ความสำคัญแก่การกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์การดำเนินการขององค์กร ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้เห็นนโยบายการพัฒนาระดับองค์กร ผู้บริหารหน่วยงานเป็นผู้ที่อยู่หน้างานและบริหารผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรู้จักก่อนการพัฒนาทั้งระดับหน่วยงานและบุคลากรมากที่สุดและหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้ การ

พัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ยังจำเป็นต้องมีความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับเครื่องมือการพัฒนาที่มีหลากหลายประเภท เพื่อให้สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมอีกด้วย พร้อมทั้งต้องมีเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการยอมรับและนำเครื่องมือการพัฒนาต่างๆไปใช้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

### ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### (Basic Knowledge of Human Resource Management)

การดำเนินกิจกรรมใดๆก็ตาม องค์กรจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการภาระหน้าที่ต่างๆให้บรรลุตามเป้าหมายได้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวางแผน การจัดการองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การขึ้นนำและการควบคุม ซึ่งในกระบวนการเหล่านี้ ถือว่าปัจจัยด้านคนมีบทบาทสำคัญที่สุด ที่จะขับเคลื่อนให้หน้าที่ต่างๆดำเนินไปตามทิศทางหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยเฉพาะหน้าที่ของการจัดการคนเข้าทำงานที่ได้มีการพัฒนาขึ้นเป็นศาสตร์หนึ่งทางวิชาการที่เรียกว่า การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันแนวความคิดใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สะท้อนให้เห็นมุมมองของความรับผิดชอบ และการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างเห็นได้ชัดยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการจัดระบบต่างๆจะเป็นภารกิจร่วมกันของทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบด้านการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับกลางรับผิดชอบด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากรและระดับปฏิบัติการรับผิดชอบในการสนับสนุน ส่งเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งภารกิจต่างๆ เหล่านี้สะท้อนให้เห็นภาพรวมที่เป็นระบบบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทุนทางสังคม (Social Capital) และทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร (Organization Assets ) ที่มีผลต่อการพัฒนาและสร้างโอกาสความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

#### ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM ) เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่เมื่อโลกปัจจุบันมีความเจริญเติบโตขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเพียงผู้รับคำสั่งตามที่มอบหมายเท่านั้น ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กร หรือในปัจจุบันเรียกว่า “ทุนมนุษย์” ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและ

สนับสนุนให้ภาระงานต่างๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร<sup>2</sup> ในส่วนของความหมาย ตามที่นักวิชาการให้ไว้มีดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานใน องค์กรพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงานและยังรวมถึงการแสวงหา วิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข<sup>3</sup>

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษาและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถ พัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยียุคใหม่รวมถึงการตอบสนอง ความต้องการเฉพาะบุคลากรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่างๆ<sup>4</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่ องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันได้

### **ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยง ภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร
2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเอง มีความรู้ ความสามารถและยังจะส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น
3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัย ความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย

4.ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเยี่ยมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรและเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง<sup>5</sup>

#### แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในยุคที่มีการแข่งขันกันด้วยทุนมนุษย์ จึงมีความท้าทายอย่างหนึ่งที่สำคัญ คือ การที่จะบอกว่าองค์กรของเรามีทุนมนุษย์ที่ทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าองค์กรอื่นหรือไม่ แม้วิธีการวัดและการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลจะยากกว่าการวัดผลทางด้านอื่น ๆ แต่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการดังกล่าวก็เพื่อจะช่วยให้องค์กร ทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุ พันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ แนวทางหนึ่งในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความแพร่หลาย ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน คือ “การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลตามหลักการของ **Human Capital Scorecard**” เป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด (**Human Resource Architecture**) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคล ผู้ปฏิบัติงาน (**People**) ยุทธศาสตร์การบริหาร (**Strategy**) และผลการปฏิบัติงาน (**Performance**) ขององค์กร<sup>6</sup>

การก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (**Knowledge Economy**) องค์กรต่างๆ เผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ "คน" ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนให้สร้างคุณค่า (**Value Creation**) และความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (**Competitive Advantage**) ให้กับองค์กรก่อให้เกิดแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (**Strategic Human Resource Management : SHRM**) กล่าวคือ การมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการพัฒนาจิตใจ และกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจขององค์กร ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบทบาทเชิงรุกมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- 1.1 มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์กร
- 1.3 ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร



#### 1.4 ผู้บริหารสายงานหรือหน่วยงานและหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกันรับผิดชอบ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล<sup>7</sup>

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตโดยส่วนราชการจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (**Alignment**) ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการ ซึ่งในแต่ละระดับมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน<sup>8</sup>

ประโยชน์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล มีดังนี้

1. ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการของตนเอง และสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการได้
2. สร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ อันจะนำไปสู่สมรรถนะที่ปฏิบัติงาน ในฐานะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการ
3. ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง
4. เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการ ให้มีความประสานสอดคล้องกัน<sup>9</sup>

องค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการไว้ 4 ส่วน ดังนี้

1. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (**Standard for Success**) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ ส่วนราชการต้องบรรลุ
2. ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (**Critical Success Factors**) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการบรรลุ มาตรฐานความสำเร็จ
3. มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (**Measures and Indicators**) หมายถึง ปัจจัยหรือ ตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ

และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มากน้อยเพียงใด

4. ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ทำการปรับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐภายใต้ การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์และกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยได้กำหนดการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล หรือเรียกโดยย่อว่า **Human Resource Scorecard** ต่อมามีการปรับเปลี่ยนชื่อเรียกใหม่ว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” มีองค์ประกอบที่สำคัญและสามารถนำมาเป็นต้นแบบสำหรับส่วนราชการโดยทั่วไปได้ก็คือ มาตรฐานความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมี 5 มิติดังนี้

- 1.ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

- 1.1 ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- 1.2 ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยกำลังคนมี ขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการ กำลังคน และมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว (Workforce Planning and Management)

- 1.3 ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

- 1.4 ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้าง ความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งใน

## เรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน (Continuity and Replacement Plan)

2. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Program Efficiency) หมายถึง กิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ มีลักษณะ ดังนี้
  - 2.1 กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและ กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)
  - 2.2 ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัยและนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
  - 2.3 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่อ งบประมาณ รายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสมและสะท้อนผลิตภาพของ บุคลากร (HR Productivity) ตลอดจน ความคุ้มค่า (Value for Money)
  - 2.4 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากร บุคคลของส่วนราชการเพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)
3. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วน ราชการก่อให้เกิดผล ดังนี้
  - 3.1 การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจ ของส่วนราชการ (Retention)
  - 3.2 ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
  - 3.3 การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มี การแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ
  - 3.4 การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและ ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและ

ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

4. ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

4.1 รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน

4.2 มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

5.1 ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้าใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

5.2 มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

5.3 มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติและระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง<sup>10</sup>

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ดังนั้น แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลควรเป็นแผนที่มุ่งเน้นการสนับสนุนให้กำลังคนสามารถปฏิบัติภารกิจได้ บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้ก้าวหน้าไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

### กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

1. การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการศึกษาภาพรวมของสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุด

แข็งและข้อมูลความเป็นจริงพื้นฐานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของตน โดยสามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ เช่น การวิเคราะห์ SWOT การศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmark) กับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอื่น ๆ การศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การศึกษาเปรียบเทียบกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

2. การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการซึ่งอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองมาวิเคราะห์ร่วมกับเป้าหมายยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ นโยบายของผู้บริหารเพื่อกำหนดกลยุทธ์เป้าหมายและกิจกรรม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกื้อหนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
3. การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ เป็นการมอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัดและเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งสำคัญที่จะทำให้มีการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติอย่างเกิดผลคือ " การสื่อสารทำความเข้าใจต่อเป้าหมาย วิธีดำเนินการและผลลัพธ์ที่ข้าราชการและส่วนราชการจะได้รับ รวมทั้งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อประชาชนผู้รับบริการ ด้วย"
4. การติดตามและการรายงาน เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ส่วนราชการมั่นใจว่า การดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ หรือหากมีปัญหาและอุปสรรคใด ก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานได้อย่างทันการณ์ การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานสามารถกระทำได้เป็นระยะ ๆ เช่น ทุก 3 เดือนและเมื่อครบ 1 ปี จะเป็นการประเมินผลและรายงานผลสำเร็จการดำเนินงานในภาพรวมของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานต่อผู้บริหาร

### ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

1. การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและจัดสรรงบประมาณ

- 1.1 ผู้รับผิดชอบ องค์ประกอบของคณะทำงานซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก (Line Managers) และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะทำงานจะทำหน้าที่ยกร่าง แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามขั้นตอนที่กำหนด หรือปรับขั้นตอน การดำเนินงานตามความเหมาะสม
- 1.2 งบประมาณดำเนินการ รายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการโครงการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม/สัมมนาซึ่งส่วนราชการจำเป็นต้องตั้งงบประมาณ ล่วงหน้าไว้ก่อน
2. จัดประชุม/สัมมนาก่อนเริ่มกระบวนการ ก่อนเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และติดตาม ประเมินผล ฝ่ายเลขานุการ คณะทำงานควรจัดให้มีการประชุม/สัมมนาคณะทำงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับ แนวคิดและวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลผลิตที่ ต้องการ
3. ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์
  - ขั้นตอนที่ 1 การจัดกิจกรรมการพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการ จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับ การ พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง **HR Scorecard** และมีส่วนร่วมแสดงความ คิดเห็นแก่คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการ
  - ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลและการ วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียต่อการบริหารทรัพยากร บุคคล เพื่อทราบระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล จุดแข็ง จุดอ่อนของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง กับการบริหารทรัพยากรบุคคลคาดหวังต่องานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล รวมทั้งแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของระบบ บริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของส่วน ราชการประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการ เพื่อให้มีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการโดยการนำข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ผู้บริหาร ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลักที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลมาพิจารณาร่วมกับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนบริหารราชการของส่วนราชการและกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและสนับสนุน ต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 ที่สำคัญ ได้แก่ การนำประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมาจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิค “การวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis)” ซึ่งเป็น การหาส่วนต่างระหว่าง “ระดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์” กับ “การบริหารทรัพยากรบุคคลที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในปัจจุบัน” ของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่ามีความแตกต่างกันเพียงไร แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนความแตกต่างในแต่ละประเด็นที่เรียกว่า “ส่วนต่าง” จากนั้นเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญโดยพิจารณาจากประเด็นยุทธศาสตร์ฯ ที่มีคะแนนส่วนต่างสูง เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนเป็นอันดับแรก อย่างไรก็ตาม หากยังเห็นว่า มี ประเด็นอื่นที่แม้จะมีคะแนน “ส่วนต่าง” ต่ำ แต่เป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้ร่วมกันพิจารณาปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์เพื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ โดยการวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน

ขั้นตอนที่3 บรรลุผล ซึ่งต้องระบุได้ว่างานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องทำอะไร ด้วยกลวิธีใด จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว หรือที่เรียกว่า “เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์” (Strategic Objectives) ในส่วนของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติ (KPIs) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การกำหนดและระบุสิ่งบ่งชี้ว่าเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ฯ นั้น ประสบความสำเร็จแล้วมากน้อยเพียงใด หรือวิธีการวัด/ประเมินอย่างไร ในทางปฏิบัติเมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้ว จะต้อง กำหนดค่าเป้าหมาย (Target) และน้ำหนัก (Weight) ของตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับแต่ละเป้าประสงค์ด้วย

ขั้นตอนที่5 การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีรายละเอียดข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard Template) ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อนที่ผู้บริหารส่วนราชการจะพิจารณาให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการให้เกิดผล ในทางปฏิบัติต่อไป การดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือ การนำผลผลิตที่ได้รับจากการทำงานของคณะทำงานฯ ใน ขั้นตอนที่ 2 - 4 มาเขียนรายละเอียดลงในแบบฟอร์ม และกำหนดชื่อแผนงาน/โครงการรองรับเพื่อทำเป้าหมายที่กำหนดไว้สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม<sup>11</sup>

มณฑลทหารบก เป็นการจัดแบ่งเขตการปกครองทางทหารบก เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติกิจการทางทหาร เช่น การเรียกพล การระดมพล การเกณฑ์ทหาร เป็นต้น เดิมมีการจัดแบ่งเขตการปกครองออกเป็น จังหวัดทหารบก ขึ้นตรงต่อมณฑลทหารบกด้วย ต่อมาในปี พ.ศ. 2558 ได้มีการยกเลิกการจัดแบ่งเขตจังหวัดทหารบกและให้จัดตั้งเป็นมณฑลทหารบกเพียงชั้นเดียว มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. บังคับบัญชากำลังประจำถิ่นของกองทัพบก ตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด
2. รักษาความสงบเรียบร้อยในเขตพื้นที่ รวมทั้งการศาลทหาร การคดี การช่วยดำเนินการคุ้มครองพยานในคดีอาญาและการเรือนจำ
3. ดำเนินการสืบคดี การเกณฑ์ช่วยราชการทหารและการระดมสรรพกำลังในเขตพื้นที่
4. สนับสนุนหน่วยทหารที่อยู่ในเขตพื้นที่
5. ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จ เพื่อรักษาความสงบภายในและการป้องกันประเทศ



มณฑลทหารบกที่ 42 เป็นหน่วยในส่วนภูมิภาคของกองทัพบกและเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อ กองทัพภาคที่ 4 มีหน้าที่ในเขตพื้นที่จังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุงและจังหวัดสตูล<sup>12</sup>

การดำเนินการของ มทบ.42 ภายใต้กรอบ นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยยึดถือนโยบายกองทัพบกเป็นหลัก นำมาเปรียบเทียบกับ การประเมินตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้ง 5 มิติ สรุปได้ ดังนี้

**มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Alignment)** หมายถึง การที่ส่วน ราชการมี แนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล

มทบ.42ได้มีการจัดทำนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยยึดถือนโยบายกองทัพบกเป็นหลัก แต่ไม่ได้ทำแผนระยะยาว เช่น 5-10 ปี นอกจากนี้ ยังประสบปัญหาขาดแคลนกำลังพล ขณะนี้บรรจุในอัตราระดับ 2 มีการวางแผนและ บริหารกำลังคน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ได้มีการส่งกำลังพลไปศึกษา อบรมในแขนง วิชาที่หน่วยต้องการ สำหรับผู้บริหารของหน่วยจะได้รับการศึกษาอบรมในหลักสูตรตาม แนวทางการรับราชการของกองทัพบก อย่างไรก็ตามการปรับเปลี่ยนผู้บริหารตามแนวทาง รับราชการ อาจทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาหน่วยให้สำเร็จตามนโยบายที่วางไว้

**มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)** หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วน ราชการ (HR Transactional Activities)

มทบ.42 มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัยโดยใช้ระบบ Personal Data Exchange มีแผนโครงการและงบประมาณสำหรับ กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วย มีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อ ปรับปรุงการบริหารและการบริการ

**มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลของส่วนราชการ

มทบ.42 ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ลูกจ้างของกองทัพบก ซึ่งกระทำทุก 6 เดือน โดยใช้คณะกรรมการประเมิน 3 ท่าน ได้มีการจัดอบรมภาษาอังกฤษปีละ 1 ครั้ง ระยะเวลาอบรม 1 เดือน โดยเชิญวิทยากรจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลามาให้การอบรม ผลการประเมินทักษะการใช้ภาษาอังกฤษหลังเข้ารับการอบรมอยู่ในระดับพอใช้

มติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและมีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงานหลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึงการที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

มทบ.42 มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐได้แก่ การจัดหาสวัสดิการที่พึงอาศัยให้พอเพียง การจัดหาทุนการศึกษาให้กับบุตรหลานของกำลังพลปีละ 100 ทุน ซึ่งพอเพียง การจัดรถโรงเรียนรับ-ส่งบุตรหลานของกำลังพล การจัดหาแหล่งเงินกู้ ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ มทบ.42 เพื่อใช้จ่ายในกรณีฉุกเฉิน การมีส่วนลดค่าน้ำ ค่าไฟฟ้าให้กับกำลังพล การช่วยเหลือทั้งในด้านแรงงานและเงินทุนแก่กำลังพลที่ประสบอุบัติเหตุ การมอบเงินสงเคราะห์กรณีกำลังพล/คู่สมรส/บิดามารดา หรือ บุตร ถึงแก่กรรม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า มติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 มติ เป็นเครื่องมือที่ดีมีมาตรฐานสามารถนำมาเป็นต้นแบบที่จะช่วยทำให้มทบ.42 ใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบาย แผนงาน โครงการมาตรการดำเนินงานด้านการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิติในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือไม่ มากน้อยเพียงใด จากการศึกษาและเปรียบเทียบพบว่า ในปัจจุบันมทบ.42 มีการดำเนินการตามมิติการประเมินดังกล่าวในระดับน้อย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเร่งพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมิติการประเมิน เพื่อเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ได้ ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จดังที่กล่าวไว้ในขั้นต้น

ปัจจุบัน หน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษา เกือบทุกระดับได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยเป็น ต้นแบบในการพัฒนาบุคลากรและใช้กรอบมาตรฐานความสำเร็จเป็นต้นแบบการประเมิน ของหน่วยสำหรับ มทบ.42 มีพัฒนาการของการจัดตั้งมาอย่างยาวนาน และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างการจัด อัตรากำลัง และอำนาจหน้าที่มาหลายครั้ง เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในยุคปัจจุบันได้ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง มีมาตรฐาน และเกิดประโยชน์สูงสุด จึงสมควรมีการนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคล หรือ **HR Scorecard** มาประยุกต์ใช้ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ มทบ.42 ด้วยเช่นกันโดยดำเนินการภายใต้กรอบนโยบายของหน่วยเหนือ โดยหน่วยงานใน มทบ.42 ที่รับผิดชอบหลักในด้านบุคลากร คือ กองกำลังพล มทบ.42 ควรจะเสนอให้มีการ จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนำแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด มาใช้เป็นต้นแบบในการดำเนินการเพื่อให้มีแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มี ความเป็นมาตรฐาน ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานของ มทบ.42 ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- <sup>1</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง **HR Scorecard**. กรุงเทพฯ : พี.เอ.ลีฟวิ่ง; 2549.
- <sup>2</sup> วิลาวรรณ รพีพิศาล. ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : วิจิตรทัศน์การ; 2554.
- <sup>3</sup> พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต; 2540.
- <sup>4</sup> ดนัย เทียนพุด. บริหารคนในทศวรรษหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท; 2551.
- <sup>5</sup> วิลาวรรณ รพีพิศาล. ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : วิจิตรทัศน์การ; 2554
- <sup>6</sup> สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารกลาง สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี; 2556 [เข้าถึงเมื่อ 15 เม.ย. 2560]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.soc.go.th/acrobat/strategy\\_HR.pdf](http://www.soc.go.th/acrobat/strategy_HR.pdf)
- <sup>7</sup> ญัฐพันธ์ เขจรนนท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน); 2553
- <sup>8</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง **HR Scorecard**. กรุงเทพฯ : พี.เอ.ลีฟวิ่ง; 2549.
- <sup>9</sup> พยงค์ เอี่ยมสำอางค์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา; 2557
- <sup>10</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง **HR Scorecard**. กรุงเทพฯ : พี.เอ.ลีฟวิ่ง; 2549.
- <sup>11</sup> สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารกลาง สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี; 2556 [เข้าถึงเมื่อ 15 เม.ย. 2560]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.soc.go.th/acrobat/strategy\\_HR.pdf](http://www.soc.go.th/acrobat/strategy_HR.pdf)
- <sup>12</sup> ราชกิจจานุเบกษา. กฎกระทรวงกำหนดหน้าที่และเขตพื้นที่ของมณฑลทหารบก [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: หน้า 111 เล่ม 132 ตอนที่ 86 ก ลง 8 กันยายน 2558 [เข้าถึงเมื่อ 15 มี.ค. 2560]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2558/A/086/111.PDF>

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก อังคาร พร้อมสุข

วัน เดือน ปี เกิด 13 ธันวาคม 2509

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ.2527 โรงเรียนอัสสัมชัญ อุบลราชธานี

พ.ศ.2529 โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 27

พ.ศ.2530 โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 38

พ.ศ.2544 รร.สธ.หลักสูตรหลักประจำชุดที่ 79

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2539-2542 ผบ.ร้อยป.ป.พัน6

พ.ศ.2549-2552 ผบ.พัน กรม นนร.รอ.รร.จปร.

พ.ศ.2552-2555 หก.กกพ.มทบ.42

พ.ศ.2555-2557 หก.กขว.มทบ.42

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ.2558-2560 หัวหน้ากอง กองกิจการพลเรือน

มณฑลทหารบกที่ 42