

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

ความหมายของ HR Scorecard

เครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

HR Scorecard กับระบบราชการพลเรือนไทย หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

๑. นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านทรัพยากรบุคคล
๒. การวางแผนและบริหารกำลังคน
๓. การบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง
๔. การสร้าง พัฒนา และสืบทอดตำแหน่ง

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและทันเวลา
๒. ระบบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
๓. ความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. เทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ
๒. ความพึงพอใจต่อนโยบายมาตรการด้าน HR
๓. การเรียนรู้และพัฒนา
๔. ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. การตัดสินใจบนหลักความสามารถ หลักคุณธรรมหลักนิติธรรม หลักสิทธิมนุษยชน
๒. ความโปร่งใสของกระบวนการ และพร้อมรับการตรวจสอบ

มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

๑. ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และระบบงาน
๒. สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก
๓. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ปัจจัยที่ ๑	มีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้าน HR ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการ และจังหวัดบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
การตีความ	ส่วนราชการต้องทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบแผนงานโดยมีแผนกลยุทธ์ด้านบุคคลเป็นกรอบแนวทางดำเนินการตาม HR Scorecard โดยมี ๑) การวางแผน ๒) การปฏิบัติตามแผน ๓) การติดตามประเมินผล
ปัจจัยที่ ๒	มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
การตีความ	การวางแผนกำลังคน (Workforce planning) ๑) การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน (Demand analysis) หรือแผนอัตรากำลังในอนาคต ๒) การวิเคราะห์ช่องว่างของอุปทานกำลังคน (Manpower Supply) หรือการตรวจสอบ ทบทวน และวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ๓) การวิเคราะห์ช่องว่างของอุปสงค์กำลังคน และอุปทานกำลังคน ๔) การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการบริหารกำลังคนตามภาวะการณ์ต่างๆ
ปัจจัยที่ ๓	มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้าน HR เพื่อดึงดูด ให้ได้มาพัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มผู้ที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent Management)
การตีความ	๑) การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ๒) การวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถสูง (Career Development Planning) - แผนสำหรับข้าราชการทั่วไปที่อยู่องค์การมาแล้วช่วงหนึ่งและมีผลสัมฤทธิ์สูงควรดำรงรักษาไว้เป็นกำลังสำคัญต่อไป - แผนเฉพาะกรณีตามoramจำเป็นขององค์การ เช่น Higgs คลื่นลูกใหม่ เป็นต้น ๓) การดำเนินการเกี่ยวกับกำลังคนที่มีศักยภาพสูงอื่นๆ
ปัจจัยที่ ๔	มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ
การตีความ	๑) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ในตำแหน่งหลัก (Key Position) ตามที่ส่วนราชการกำหนด ๒) การพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยที่ ๕	กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)
การตีความ	การปรับปรุงระบบและขั้นตอนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการตามที่กำหนด เช่น การปรับปรุงในเรื่อง - การสรรหา - การพัฒนาบุคคล - การเลื่อนตำแหน่ง - การโยกย้าย - การเบิกจ่ายสวัสดิการ ฯลฯ
ปัจจัยที่ ๖	มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง
การตีความ	๑) การพัฒนาระบบข้อมูลกำลังคน - การพัฒนาระบบและดำเนินการตามระบบ - การปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย ๒) การนำสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การเกลี้ยกำลังคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมทะเบียนประวัติ การให้สวัสดิการ เป็นต้น
ปัจจัยที่ ๗	สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการ HR ต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด มีความเหมาะสม และสะท้อน ผลผลิตของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)
การตีความ	๑) การวิเคราะห์ต้นทุน ผลผลิต ผลลัพธ์ และความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ๒) การกำหนดแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งได้รับการจัดสรรงบประมาณในสัดส่วนที่เหมาะสม ๓) การวัดความคุ้มค่าในเรื่องการฝึกอบรมข้าราชการ
ปัจจัยที่ ๘	มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการ HR เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)
การตีความ	การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ในเรื่องที่กำหนด เช่น - การสื่อสารภายใน - การพัฒนาการเรียนรู้ - การควบคุมเวลามาทำงาน-เลิกงาน - การประเมินผลการปฏิบัติงาน - ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ฯลฯ

มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยที่ ๙ การตีความ	การรักษาไว้ซึ่งผู้ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ (Retention) ๑) การปรับปรุงแก้ไขในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ ที่ยังเป็นประเด็นปัญหาของส่วนราชการ ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจและขวัญกำลังใจของข้าราชการ เช่น การให้ค่าตอบแทน ระบบการเลื่อนตำแหน่งการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ มาตรการในการยกย่อง ชมเชยข้าราชการที่ดี ฯลฯ
ปัจจัยที่ ๑๐ การตีความ	ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้าน HR ๑) การสำรวจความพึงพอใจในการบริหารและการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ๒) การวางแผน ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาเรื่องหรือประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคลตามผลการสำรวจที่วิเคราะห์แล้วเห็นควรปรับปรุงแก้ไข
ปัจจัยที่ ๑๑ การตีความ	การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) ๑) การบริหารจัดการความรู้ส่วนราชการ ๒) การพัฒนาข้าราชการโดยผู้บังคับบัญชาโดยการวางแผนพัฒนาบุคคล (IDP) การพัฒนาบุคคลในงาน (OJT) และอื่นๆ อย่างเป็นระบบและทั่วถึง
ปัจจัยที่ ๑๒ การตีความ	การมีระบบบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนปฏิบัติการบริหารผลงาน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด และพัฒนาปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทของกรม

มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยที่ ๑๓	รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้าน HR ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน
การตีความ	๑) การติดตามประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลตามระบบคุณธรรม (เช่น การเลื่อนตำแหน่งการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน ระบบอุปถัมภ์ในกรณีต่างๆ) และการปฏิบัติการแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ๒) การกำหนดระเบียบและมาตรการในการพิจารณาและดำเนินการในประเด็นปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ข้าราชการร้องเรียน
ปัจจัยที่ ๑๔	มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล
การตีความ	๑) การปรับปรุง พัฒนา หลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการให้โปร่งใส เป็นธรรม และเปิดเผยให้ข้าราชการทราบอย่างทั่วถึง ๒) การสร้างช่องทางให้ข้าราชการเข้าถึง รับฟังและร้องทุกข์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานได้

มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ปัจจัยที่ ๑๕	ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศในการทำงาน
การตีความ	๑) การพัฒนาปรับปรุงระบบงานให้ง่าย คล่องตัว ๒) การพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานตามเหตุผลและความจำเป็นของส่วนราชการ
ปัจจัยที่ ๑๖	มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการ ภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของหน่วยงาน
การตีความ	การปรับปรุงและพัฒนาการจัดสวัสดิการภายในกรม
ปัจจัยที่ ๑๗	ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และ ในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง
การตีความ	๑) การติดตามประเมินผลและวิเคราะห์สภาพการณ์ด้านพนักงานสัมพันธ์ของหน่วยงาน ๒) การจัดกิจกรรมส่งเสริมพนักงานสัมพันธ์ของหน่วยงาน

ความเป็นมาของการทำ HR Scorecard มาใช้ในกรมส่งเสริมสหกรณ์

จากแนวคิดและการวางกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ส่วนราชการทุกส่วนต้องดำเนินการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่แนวทางใหม่ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มอบหมายให้กองการเจ้าหน้าที่ เป็นผู้รับผิดชอบหลักเพื่อผลักดันเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติจริงภายในองค์กรตามกระบวนการและแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ครั้งที่ ๑ (๒๕๕๒ - ๒๕๕๕)

๑. การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมสหกรณ์

๒. การประชุมชี้แจงก่อนเริ่มกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๓. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็น พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยแบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้

- ๓.๑ วิเคราะห์และประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมสหกรณ์
- ๓.๒ ประเมินสถานภาพด้านบุคลากรเพื่อกำหนดลักษณะของบุคลากรที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องการ
- ๓.๓ วิเคราะห์และประเมินสิ่งที่บุคลากรในกรมส่งเสริมสหกรณ์คาดหวังในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละมุมมอง
- ๓.๔ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์หลักของแผนกลยุทธ์ฯ
- ๓.๕ จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปี ๒๕๕๒ - ๒๕๕๕
- ๓.๖ การกระจายค่าเป้าหมายกำหนดผู้รับผิดชอบ และจัดทำ HR Scorecard
- ๓.๗ การกำหนดแผนงาน/โครงการรองรับกลยุทธ์หลัก และจัดทำแผนปฏิบัติงาน

ผลสำเร็จของการดำเนินการในแต่ละปีของแผนกลยุทธ์ฯ ปี ๒๕๕๒-๒๕๕๕

ปี ๒๕๕๒	=	๗๑.๕๘%
ปี ๒๕๕๓	=	๗๙.๔๕%
ปี ๒๕๕๔	=	๙๒.๑๐%
ปี ๒๕๕๕	=	๙๓.๙๕%

ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปี ๒๕๕๒-๒๕๕๕

๑. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้แผนกลยุทธ์ไม่มีประสิทธิภาพ
๒. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลบางประเด็นยังไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกรมฯ
๓. ข้อมูลในการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบางประเด็นยังไม่ชัดเจน จึงต้องวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ตรงกับข้อมูลที่ได้รับมากที่สุด
๔. ระยะเวลาในการดำเนินการมีจำกัด
๕. การกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง
๖. การกำหนดตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการ

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปี ๒๕๕๖ -๒๕๕๙

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวทาง HR Scorecard
๒. ดำเนินการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - การประเมินโดยใช้แบบประเมิน
 - การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
๓. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - วิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการของส่วนราชการ
 - กำหนดประเด็น ศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์
 - กำหนดเป้าประสงค์
 - กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ค่าพื้นฐาน (Baseline) และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด
๕. จัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เสนอแผนกลยุทธ์ฯ ต่อฝ่ายบริหารและจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ

ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปี ๒๕๕๖

๑. โครงการที่ต้องดำเนินการในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ
๒. ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น อกพ.กระทรวง สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาคณะรัฐมนตรี
๓. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการกำหนดไว้ล่วงหน้า ๔ ปี ซึ่งบางโครงการไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงการใหม่
๔. กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องมีการเปลี่ยนแปลง
๕. ขาดการติดตามประเมินผลโครงการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบของ HR Scorecard แบ่งเป็น ๔ ส่วน

๑. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success)
๒. ปัจจัยความสำเร็จ (Critical Succeed Factor)
๓. มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators)
๔. ผลการดำเนินงาน (Resells)

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. ประเมินผลภาพรวมการบริหารทรัพยากรบุคคล
๒. วางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
๓. นำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ไปปฏิบัติ
๔. การติดตามและรายงาน