



ชุดคู่มือเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

การบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

(HR Scorecard)



สำนักงาน ก.พ.

**ชุดคู่มือเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่แนวทางการ
พัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล
ในส่วนราชการ**

ชุดคู่มือเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

ISBN : 978-974-9946-88-6

ส่วนสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติสิทธิ์ พ.ศ.2537

โดย ส้านักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวน 300 เล่ม

เดือนกรกฎาคม 2550

หน่วยงานเจ้าของเรื่อง

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

47/101 ต.ตลาดขวัญ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000

โทรศัพท์ 0-2547-1870

โทรสาร 0-2547-1869

Web site : <http://www.ocsc.go.th>

จัดทำรูปเล่มและพิมพ์ที่ : พัชราภรณ์การพิมพ์

ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม 73170

โทร 0-2800-3618

คำนำ

ชุดคู่มือเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการเล่มนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเครื่องมือสำหรับส่วนราชการและจังหวัด ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยตนเอง (Self Assessment) อันจะช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดมีข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบครบถ้วน สามารถนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สามารถเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) กับฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัดได้ ซึ่งจะยังผลให้เกิดการปรับบทบาทและสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลต่อไป

การจัดทำชุดคู่มือเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการเล่มนี้ เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (Human Resource Scorecard) ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ได้พัฒนาขึ้น รวมทั้งได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ตลอดมา คู่มือฉบับนี้จึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นเชิงกลยุทธ์

และสร้างความสอดคล้องระหว่างนโยบายและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กับเป้าประสงค์และความสำเร็จของแผนบริหารราชการและการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด (HR Alignment)

ดูดคู่มือเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการเล่มนี้ประกอบด้วยคู่มืออยู่จำนวน 3 เล่ม คือ (1) คู่มือการวางแผนและบริหารกำลังคน (2) คู่มือการประเมินและสร้างความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคล และ (3) คู่มือการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยในคู่มือแต่ละเล่มจะระบุ (ก) หลักการ เหตุผลและความจำเป็น (ข) มาตรฐานความสำเร็จในแต่ละเรื่องซึ่งวิเคราะห์และสังเคราะห์จากแนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (ค) ปัจจัยบ่งชี้หรือตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละมาตรฐานความสำเร็จ และ (ง) วิธีการประเมินความสำเร็จด้วยตนเองของส่วนราชการและจังหวัด ซึ่งมีการกำหนดขั้นตอนง่ายๆ เกณฑ์การประเมิน แบบประเมินและตัวอย่างการประเมินรวมทั้งการให้คะแนน ซึ่งส่วนราชการและจังหวัดสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะคิดความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้โดยไม่ยุ่งยาก

การพัฒนาชุดคู่มือเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการทั้ง 3 เรื่อง เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้แทนหน่วยงานซึ่งต้องนำคู่มือไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ตั้งแต่กระบวนการออกแบบไปจนถึงกระบวนการตรวจสอบและทบทวนคู่มือให้สามารถใช้เป็นแนวทาง

ในการดำเนินงานได้จริงในส่วนราชการและจังหวัด ในการนี้มีส่วนราชการที่ได้ร่วมเป็นหน่วยงาน

ตัวอย่างสำหรับการศึกษาเพื่อพัฒนาคู่มือ คือ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนครปฐม และจังหวัดนนทบุรี ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าคู่มือทั้งสามเรื่องนี้จะสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงทั้งในหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

จึงหวังว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการและจังหวัด อันจะนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็นทุนที่มีพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัดไปสู่ความสำเร็จ

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ 1 การวางแผนและบริหารกำลังคน	
หลักการ เหตุผลและความจำเป็น	1
มาตรฐานความสำเร็จด้านการวางแผนและบริหารกำลังคน	2
ตัวชี้วัดความสำเร็จในการวางแผนและบริหารกำลังคน	4
วิธีการประเมินความสำเร็จด้านการวางแผนและบริหารกำลังคน	7
ภาคผนวก ก. แบบประเมิน	12
ส่วนที่ 2 การประเมินและการสร้างความคุ้มค่า	
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	29
หลักการ เหตุผลและความจำเป็น	29
มาตรฐานความสำเร็จด้านการสร้างความคุ้มค่า	31
ตัวชี้วัดความสำเร็จในการสร้างสร้างความคุ้มค่า	35
วิธีการประเมินความสำเร็จด้านการสร้างความคุ้มค่า	43
ภาคผนวก ข. แบบประเมิน	48
ส่วนที่ 3 การสร้างความโปร่งใสในกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	
หลักการ เหตุผลและความจำเป็น	57
มาตรฐานความสำเร็จด้านการสร้างความโปร่งใส	59
ตัวชี้วัดความสำเร็จในการสร้างสร้างความโปร่งใส	60
วิธีการประเมินความสำเร็จด้านการสร้างความคุ้มค่า	65
ภาคผนวก ค. แบบประเมิน	70

คู่มือการวางแผนและบริหารกำลังคน (Workforce Planning and Management)

คู่มือเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

การวางแผนและบริหารกำลังคน

การวางแผนและบริหารกำลังคน

1. หลักการ เหตุผล และความจำเป็น

การวางแผนและบริหารกำลังคนเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเชื่อมโยงการวางแผนและบริหารกำลังคนเข้ากับนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนบริหารและปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัด อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานด้วย ดังนั้นการวางแผนกำลังคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับส่วนราชการและจังหวัด เพราะกำลังคนเป็นเครื่องหัวใจที่สำคัญต่อการเสาะแสวงหา

ในสภาวะการณ์ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีการกระจายอำนาจการบริหารราชการมากขึ้น ส่วนราชการและจังหวัดมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพความสามารถในการกำหนดจำนวน ประเภท คุณสมบัติ สมรรถนะ ตลอดจนวิธีการที่จะสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์จากกำลังคน เพื่อให้หน่วยงานมีกำลังคนที่มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะ เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เหมาะสม และนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสถานการณ์และความจำเป็น (Right Talent Right Place and Right Time)

ความจำเป็นของการวางแผนและบริหารกำลังคนเกิดจาก การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการเมืองและเศรษฐกิจทั้งในประเทศ และนานาชาติ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้การบริหารราชการ มีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้บุคลากรขององค์การต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่หลากหลายและลึกซึ้งอย่างที่ไม่เคยปรากฏ มา ก่อน เช่น ความรู้ความเข้าใจในด้านกฎหมายระหว่างประเทศ ธุรกิจระหว่างประเทศ กฎหมายและระเบียบข้อบังคับของแต่ละ ประเทศ รวมถึงชนบทธรรมเนียม ประเพณีของชาติต่างๆมากยิ่งขึ้น รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าของวิทยากรแขนงต่างๆ ซึ่ง เรื่องเฉพาะเหล่านี้ล้วนเป็นตัวอย่างที่แสดงถึงความจำเป็นที่ต้อง มีการวางแผนและเตรียมการในการสร้างและพัฒนาเพื่อให้ได้มา ซึ่งบุคลากรไว้ล่วงหน้า

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งค่านิยม ใน การรับราชการ ตลอดจนการแย่งชิงผู้สมัครในสาขาที่ขาดแคลน (War for Talents) ซึ่งอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนในตำแหน่ง แรกบรรจุต่ำกว่าภาคเอกชน ก็เป็นประเด็นที่สำคัญที่ส่วนราชการ และจังหวัดต้องเตรียมการวางแผนและบริหารกำลังคนให้เหมาะสม เพราะส่วนราชการจะมีโอกาสโน้มถั่งในการที่จะหาคนที่มีความรู้ ความสามารถรับราชการ และอาจจำเป็นต้องวางแผนรักษาบุคลากร เหล่านี้ไว้ให้นานกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไข ในการเกณฑ์อยุ่ใหม่ก็ได้ ขณะเดียวกันค่านิยมในการศึกษาต่อ ระดับสูงมากขึ้น ก็มีผลต่อการที่องค์การต้องวางแผนการสร้าง บุคลากรที่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน รวมทั้งอาจต้องมีการทบทวนการ จัดระบบการทำงานให้เหมาะสมกับกลุ่มคนซึ่งใช้ความรู้ความสามารถ ที่ซับซ้อนและลึกซึ้งในการปฏิบัติงาน (Knowledge Workers)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งหมายถึงความต้องการกำลังคนเพื่อทำงานตามระบบและวิธีการ และเทคโนโลยีต่างๆที่เปลี่ยนไป ทำให้องค์การต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อเตรียมทابุคลากรที่ต้องการและสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป องค์การที่มีการวางแผนกำลังคนไว้ล่วงหน้ายอมอยู่ในฐานะได้เปรียบมากกว่าองค์การอื่นๆ

จากประเด็นของการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีดังกล่าวทำให้ทั้งส่วนราชการและจังหวัดจำเป็น ต้องมีการวางแผนและบริหารกำลังคนเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจในปัจจุบันได้บรรลุผล และเตรียมพร้อมเพื่อให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

2. มาตรฐานความสำเร็จด้านการวางแผนและบริหารกำลังคน

จากการศึกษาและวิเคราะห์แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) พบร่างการบริหารและวางแผนกำลังคนจะต้องมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และพันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อป้องชี้ว่าการวางแผนและบริหารกำลังคนส่วนราชการและจังหวัดมีส่วนผลักดันให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การวางแผนและบริหารกำลังคนควรให้ความสำคัญกับกระบวนการตั้งต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน เป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์หรือพยากรณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต 1-4 ปี โดยให้ความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ และการออกแบบกลไกและวิธีการทำางานขององค์กร เพื่อให้ได้กำลังคนที่เหมาะสมสมสอดคล้องตามภารกิจ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน เป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์สภาพการณ์หรือสถานภาพของปัญหาเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนากำลังคนที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนแนวโน้มของปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจจะส่งผลต่อสมรรถนะและจำนวนของกำลังคนในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในเช่น จำนวน ระดับ สายงานและสมรรถนะของกำลังคนที่มีอยู่ปัจจุบัน อัตราการบรรจุใหม่ อัตราการสูญเสียกำลังคน การคาดการณ์การเงี้ยณอย่างในประเทศต่าง ๆ ของกำลังคนและปัจจัยภายนอก เช่น จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาสาขาต่าง ๆ ในแต่ละปี รวมทั้งความคาดหวังของประชาชนต่อการจัดบริการของหน่วยงานราชการ

2.3 การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน เป็นกระบวนการวิเคราะห์เปรียบเทียบกำลังคนที่คาดว่าจะต้องการในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน ซึ่งต้องวิเคราะห์ทั้งด้านลักษณะโครงสร้างของกำลังคน จำนวน และความรู้-ความสามารถของกำลังคน ผลการวิเคราะห์จะทำให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในเรื่องต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนากำลังคนให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.4 การพัฒนาสุขภาพศาสตร์เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับกำลังคน
และการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านกำลังคน เป็นการวิเคราะห์
ภาพรวมทั้งหมดของกำลังคน ตั้งแต่การวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทาน
และการวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน เพื่อนำไปกำหนด
สุขภาพศาสตร์ที่เหมาะสมต่อองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่างๆ
ด้านการบริหารกำลังคนในหน่วยงาน เช่น การแก้ปัญหากำลังคนที่
ขาดหรือเกินในบางงานหรือบางภารกิจ แผนการเกลี่ยอัตรากำลัง
แผนการสร้างบุคลากร แผนการพัฒนาบุคลากร แผนการสืบทอด
ตำแหน่งของบุคลากร แผนการรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่มีความสามารถสูง
แผนสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

2.5 ประเด็นท้าทายด้านการวางแผนและบริหารกำลังคน
นอกจากการวางแผนและบริหารกำลังคนจะเชื่อมโยงกับกระบวนการ
บริหารงานบุคคลตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง
การพัฒนาบุคลากร การรักษาบุคลากรไว้ ไปจนถึง การใช้บุคลากร
ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรแล้ว ส่วนราชการและจังหวัดควรจะ
พิจารณาถึงการให้ความสำคัญต่อบบทบาทใหม่ในการพัฒนา
สมรรถนะของกำลังคน โดยต้องมีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของการ
พัฒนากำลังคนคนให้เชื่อมโยงกับผลลัมภุทธิ์ของล่วงราชการ มีการ
วิเคราะห์กำลังคนและปรับการใช้แผนกำลังคนตามเงื่อนไขการ
เปลี่ยนแปลง ตลอดจนการติดตามประเมินผลแผนกำลังคนให้
เหมาะสมกับภารกิจและสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมในการบริหาร
ราชการที่เปลี่ยนแปลงไป

ประเด็นท้าทายสำหรับการวางแผนและบริหารกำลังคน
ของส่วนราชการและจังหวัด ประกอบด้วยการให้ความสำคัญต่อเรื่อง เรื่องโครงสร้างอายุของข้าราชการและแนวโน้มที่ข้าราชการมีอายุ สูงขึ้น (Aging) ความเสมอภาคของหญิงชายในการทำงาน (Gender) บทบาทความรับผิดชอบใหม่ (Responsibilities) ความล้มพ้นอธิบดีของ บุคลากรทั้งในส่วนราชการและนอกส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง (Relationships) การทุ่มเทให้กับงานราชการ (Commitment) การมุ่งเน้น ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Expectation) การจัดระบบงานที่มีความยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสบุคลากรได้มีโอกาส ใช้ความสามารถในการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ตามความเหมาะสมสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป หรือตาม สภาพแวดล้อมของพื้นที่ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนา ข้าราชการให้มีศักยภาพสูงสุด

3. ปัจจัยบ่งชี้หรือตัวชี้วัดความสำเร็จในการวางแผนและบริหาร กำลังคน

การตรวจสอบว่าส่วนราชการและจังหวัดมีขีดความสามารถ ในการวางแผนและบริหารกำลังคนมากน้อยเพียงใด ควรพิจารณา จากการที่หน่วยงานได้ดำเนินการตามปัจจัยที่บ่งชี้หรือตัวชี้วัด ความสำเร็จในเรื่องนี้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ หน่วยงานแต่ละแห่งอาจ นำเอาเกณฑ์ตัวชี้วัดที่ระบุไว้ไปปรับใช้ในส่วนราชการหรือจังหวัด ได้ตามความเหมาะสม โดยอาจเพิ่มหรือลดตัวชี้วัดในแต่ละเกณฑ์ มาตรฐานให้สอดคล้องกับลักษณะงานหรือลักษณะพิเศษของ หน่วยงานได้ คู่มือฉบับนี้ได้กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละมาตรฐานการ วางแผนและบริหารกำลังคน ดังปรากฏในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1 ปัจจัยบ่งชี้หรือตัวชี้วัดตามมาตรฐานการวางแผน
และบริหารกำลังคน**

เกณฑ์มาตรฐาน การวางแผนและ บริหารกำลังคน	ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด
1. ด้านอุปสงค์ กำลังคน	1.1 การวิเคราะห์คาดการณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต 1-3 ปี 1.2 การออกแบบระบบ กลไกและวิธีการทำงานงานให้เกิดดุลยภาพของกำลังคน 1.3 การวางแผนกำลังคนที่สอดคล้องตามภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 1.4 การวิเคราะห์งานและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน
2. ด้านอุปทาน กำลังคน	2.1 การวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนที่ส่วนราชการมีอยู่ในปัจจุบัน <ul style="list-style-type: none"> ● จำนวนกำลังคนที่มีอยู่ ● อัตราการบรรจุใหม่ ● แนวโน้มการสูญเสียกำลังคน ● การวิเคราะห์โครงสร้างอายุราชการ ● การวิเคราะห์โครงสร้างวุฒิการศึกษา ● การจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับทักษะและประสบการณ์ ● แนวโน้มการหายไปพื้นที่จบใหม่ให้ตรงกับสายงาน

ผู้สนใจเพื่อส่องเครื่งและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

เกณฑ์มาตรฐาน การวางแผนและ บริหารกำลังคน	ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด
	2.2 การวิเคราะห์แนวโน้มปัญหากำลังคนในอนาคต ที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนและสมรรถนะของ กำลังคนในหน่วยงาน
3. ด้านส่วนต่าง กำลังคน	<p>3.1 การวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กับความต้องการกำลังคนในอนาคต</p> <p>3.2 การเปรียบเทียบกำลังคนที่คาดว่าจะต้องการ ในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ลักษณะโครงสร้างของกำลังคน ● ลักษณะตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ● จำนวนและความรู้ความสามารถของกำลังคน
4. ด้านการพัฒนา กลยุทธ์เพื่อ¹ แก้ปัญหาเกี่ยวกับ กำลังคน	<p>4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัด</p> <p>4.2 การจัดทำแผนปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แผน /มาตรการการพัฒนาฝีกอบรม ● แผน /มาตรการการลีบhoodตำแหน่ง ● แผน /มาตรการการรักษากำลังคน ● แผน /มาตรการการพัฒนาผู้นำ ● แผน /มาตรการการสร้างทางก้าวหน้า ในสายอาชีพ ● แผน /มาตรการเกลี่ยกำลังคน <p>4.3 การประเมินการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์</p>

เกณฑ์มาตรฐาน การวางแผนและ บริหารกำลังคน	ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด
5. กระบวนการ บริหารทรัพยากร บุคคลในด้านการ วางแผนกำลังคน	<p>5.1 การสรรหา – การคัดเลือก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเลือกวิธีการสรรหาหรือการคัดเลือกที่สอดคล้องกับอัตรากำลัง ● กระบวนการเกลี่ยอัตรา กำลังให้สอดคล้องกับข้อเสนอสาธารณะที่ร้าบริการและจังหวัด ● การเพิ่มอัตราข้าราชการในสาขาต่างๆ ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภารกิจ ● การคัดเลือกบุคลากรที่เน้นความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน คุณธรรม บุคลิกภาพ ความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ● การจัดสรรบุคลากรสำหรับตำแหน่งที่ขาด กำลังคน เพียงพอทั้งงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ● การพิจารณาความสามารถของกำลังคนให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ <p>5. 2 การบรรจุ และแต่งตั้ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การบรรจุและการแต่งตั้งที่สอดคล้องกับสภาพ กำลังคน ● การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการในบางตำแหน่งที่มีบุคลากรน้อย

เกณฑ์มาตรฐาน การวางแผนและ บริหารกำลังคน	ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด
	<p>5.3 การพัฒนาบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การศึกษา การอบรม การเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาがらลังคนทุกระดับและต่อเนื่อง ● การพัฒนาและส่งเสริมทักษะคุณคติและจิตสำนึกของบุคลากร ● การพัฒนาตนเองและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ● การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง <p>5.4 การรักษาไว้และการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการและจังหวัด</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ● การประเมินที่ถูกใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ● การมีระบบเงินเดือน/ค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นธรรมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ ● การมีระบบการให้รางวัลเชิงบวกและการลงโทษที่เป็นธรรม ● การมีระบบการสืบทอดตำแหน่ง

4. วิธีการประเมินความสำเร็จด้านการวางแผนและบริหารกำลังคน

4.1 ขั้นตอนการประเมินตนเอง การประเมินความสำเร็จและขีดความสามารถในการวางแผนและบริหารกำลังคนของส่วนราชการและจังหวัด ควรมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. มอบหมายหรือตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษารายละเอียดของกระบวนการวางแผนและบริหารกำลังคน ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทาน ส่วนต่างของกำลังคน การพัฒนา กำลังคน การรักษาไว้ซึ่งกำลังคน และการใช้ประโยชน์จากกำลังคนให้ประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการและจังหวัด

2. ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมและจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องตามตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัด ผลการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดที่ว่ามีอะไรเป็นเครื่องบ่งชี้สถานภาพปัจจุบัน ของการวางแผนและการบริหารกำลังคนของส่วนราชการและจังหวัด

3. ประเมินความสำเร็จด้านการวางแผนและบริหารกำลังคนโดยใช้แบบและเกณฑ์การประเมินที่กำหนดในภาคผนวก ก. ท้ายส่วนที่ 1 ซึ่งต้องให้คะแนนตามตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และควรทำด้วยความเที่ยงตรง เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้อง เป็นจริง และสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการวางแผนและบริหารกำลังคนให้มีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผล ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการและจังหวัดอย่างต่อเนื่อง

4. ตรวจสอบความถูกต้องในการประเมินตนเอง ด้วยการบททวนตรวจสอบผลการให้คะแนนกับหลักฐานอ้างอิงหรือ หลักฐานที่มีอยู่จริง เพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำและครบถ้วน

สมบูรณ์อีกครั้งหนึ่ง ก่อนการสรุปผลคะแนนรวม ทั้งนี้เพื่อให้ผลการประเมินตนเองมีความสมบูรณ์มากที่สุด

4.2 เกณฑ์การประเมินและวิธีการให้คะแนน

ระดับคะแนน	ความหมายของคะแนนตามตัวบ่งชี้ / ตัวชี้วัด
0	ยังไม่ได้ดำเนินการ / ไม่เป็นไปตามตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัด
1	มีการดำเนินการเป็นไปตามตัวบ่งชี้ (ตัวชี้วัด) บางส่วน (ประมาณ 25% ของกระบวนการดำเนินการ)
2	มีการดำเนินการเป็นไปตามตัวบ่งชี้ (ตัวชี้วัด) และได้มีการนำมาใช้บ้าง (ประมาณ 50% ของกระบวนการดำเนินการ)
3	มีการดำเนินการเป็นไปตามตัวบ่งชี้ (ตัวชี้วัด) หรือได้ดำเนินการไปแล้วและนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง และ/หรือเป็นระบบ (ประมาณ 75% ของกระบวนการดำเนินการและมีความต่อเนื่อง)
4	มีการดำเนินการเป็นไปตามตัวบ่งชี้ (ตัวชี้วัด) หรือได้ดำเนินการไปแล้ว และนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง และ/หรือเป็นระบบ อาย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการทบทวนและปรับปรุงด้วยการเปรียบเทียบกับส่วนราชการและจังหวัดหรือหน่วยงานอื่น ๆ หรือเกณฑ์มาตรฐานการวางแผนกำลังคนอื่น ๆ

4.3 ตัวอย่างวิธีคิดคณ์แหนณผลรวมของมาตรฐาน

ความสำเร็จ

การประเมินมาตรฐานการการวางแผนและบริหารกำลังคนของส่วนราชการและจังหวัด จะมีปัจจัยและตัวชี้วัด โดยมีความสำคัญและค่าถ่วงน้ำหนักคณ์แหนณที่แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมและพื้นที่ของแต่ละส่วนราชการและจังหวัด การคิดค่าน้ำหนักของคณ์แหนณแต่ละปัจจัย มีวิธีการ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

มาตรฐาน/ สาระสำคัญ	คณ์แหนณตาม จำนวน ตัวชี้วัด	คณ์แหนณตาม ตัวชี้วัดที่ ปฏิบัติจริง	คณ์แหนณ ภายนอก การถ่วง น้ำหนัก	คณ์แหนณ ที่ได้จริง
1 การกำหนด มาตรฐานด้านการ กำหนดทิศทางและ ยุทธศาสตร์	T1	R1	30	(R1*30)/T1 = S1
2 กระบวนการ บริหารทรัพยากร บุคคล	T2	R2	30	(R2*30)/T2 = S2
3 การประเมินองค์ ประกอบความ สำเร็จของระบบการ บริหารทรัพยากร บุคคล	T3	R3	40	(R3*40)/T3 = S3
รวม	T1+T2+T3	R1+R2+R3	100	S1+S2+S3

คู่มือเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

จากมาตราฐานการวางแผน และบริหารกำลังคนที่ก่อส่อมา
ข้างต้น จะเห็นได้ว่าแต่ละตัวชี้วัดมีความสำคัญของค่าน้ำหนัก
คะแนนแตกต่างกัน โดยการกำหนดมาตราฐานด้านการกำหนด
ทิศทางและยุทธศาสตร์ และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
มีค่าน้ำหนัก 30 และการประเมินองค์ประกอบความสำเร็จของ
ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่าน้ำหนัก 40 คะแนนรวมของ
ผลการประเมินที่สูงแสดงว่าส่วนราชการและจังหวัดมี
ขีดความสามารถและประสิทธิภาพความสำเร็จในการวางแผนและบริหาร
กำลังคน

**4.4 แบบประเมินขีดความสามารถและความสำเร็จในการ
วางแผนและบริหารกำลังคนของส่วนราชการและจังหวัด เป็นแบบ
ประเมินที่กำหนดขึ้นจากมาตราฐานความสำเร็จด้านการวางแผนและ
บริหารกำลังคนตามแนวทางปฏิบัติอันเป็นเลิศที่ก่อตั้งขึ้นด้าน
รายละเอียดในภาคผนวก ก. แบบท้ายส่วนที่ 1 โดยแบบประเมินนี้
แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ**

**ส่วนที่ 1 การประเมินความสำเร็จของกระบวนการวางแผน
กำลังคน มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถ
ดำเนินการตามกระบวนการหลักๆของการวางแผนกำลังคนได้อย่าง
เหมาะสมกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัด**

**ส่วนที่ 2 การประเมินองค์ประกอบตามมาตราฐานความสำเร็จ
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน
และการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด**

**ส่วนที่ 3 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและขีดความสามารถ
ในการวางแผนและบริหารกำลังคนของส่วนราชการและจังหวัด**

ภาคผนวก ก.

แบบประเมินชี้ดัดความสามารถและความสำเร็จ
ในการวางแผนและบริหารกำลังคน
ของส่วนราชการและจังหวัด

ส่วนที่ 1
การประเมินความสำเร็จของกระบวนการวางแผนกำลังคน

ปัจจัยปัจจัย/ ตัวชี้วัด	คะแนน ตาม จำนวน ตัวชี้วัด	คะแนน ดีบ ที่ประเมิน ได้	คะแนน ภายนอก การต่อวง น้ำหนัก	คะแนน ที่ได้จริง
1) ตัวชี้วัดด้านอุปสงค์กำลังคน				
1.1 การวิเคราะห์คาดการณ์กำลังคน ที่ต้องการในอนาคต 3-10 ปี				
1.2 การออกแบบกลไก-วิธีการทำงาน ให้เกิดดุลยภาพของกำลังคน				
1.3 การวางแผนกำลังคนที่สอดคล้อง ตามการกิจ-เป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน				
1.4 การวิเคราะห์งานและสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับงาน				
2) ตัวชี้วัดด้านอุปทานกำลังคน				
2.1 การวิเคราะห์สภาพการณ์และ ปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนที่ส่วน ราชการมีอยู่ในปัจจุบัน				
● จำนวนคน				
● อัตราการบรรจุใหม่				
● แนวโน้มการสูญเสียกำลังคน				
● การคาดการณ์การเกษียณ อายุของข้าราชการ				
● การวิเคราะห์โครงสร้างอัตรา กำลังคน				

ปัจจัยปั่งชี้/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนดีบที่ประเมินได้	คะแนนภายนอกการต่อรองน้ำหนัก	คะแนนที่ได้จริง
● การวิเคราะห์โครงสร้างอาชญากรรมการ				
● การวิเคราะห์โครงสร้างภูมิการศึกษา				
● การจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับทักษะและประสบการณ์				
● แนวโน้มการหาบัณฑิตใหม่ให้ตรงกับสายงาน				
2.2 การวิเคราะห์แนวโน้มปัญหา กำลังคนในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนและสมรรถนะของ กำลังคนในหน่วยงาน				
3) ตัวชี้วัดด้านส่วนต่างกำลังคน				
3.1 การวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันกับความต้องการ กำลังคนในอนาคต				
3.2 การเปรียบเทียบกำลังคนที่คาดว่าจะต้องการในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
● ลักษณะโครงสร้างของ กำลังคน				
● ลักษณะตามพื้นที่ทางสภาพภูมิศาสตร์				
● จำนวนและความรู้ความสามารถของกำลังคน				
4) ตัวชี้วัดด้านการพัฒนากรอบยุทธ์ เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับกำลังคน				

คู่มือเพื่อส่องเสียงและเผยแพร่วิแนวการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนดีบีประเพิ่นได้	คะแนนภายนอกการต่อวงน้ำหนัก	คะแนนที่ได้จริง
4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์กำลังคน				
4.2 แผนปฏิบัติงานด้านกำลังคน				
● แผน / มาตรการการสรรหาบุคลากร				
● แผน / มาตรการการพัฒนาฝึกอบรม				
● แผน / มาตรการการสืบทอดตำแหน่ง				
● แผน / มาตรการการรักษากำลังคน				
● แผน / มาตรการการพัฒนาผู้นำ				
● แผน / มาตรการการสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ				
● แผน / มาตรการการเกลี่ยกำลังคน				
4.3 การประเมินการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์				
5) กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการวางแผนกำลังคน				
5.1 การสรรหา – การคัดเลือก				
● การเลือกวิธีการสรรหาหรือการคัดเลือกที่สอดคล้องกับอัตรากำลัง				

ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนดีบุคคลที่ประเมินให้	คะแนนภายนอกการถ่วงน้ำหนัก	คะแนนที่ได้จริง
● กระบวนการเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ราชการและจังหวัด				
● การเพิ่มอัตราข้าราชการในสาขาต่างๆ ในสัดส่วนที่เหมาะสม				
● การคัดเลือกบุคลากรที่เน้นความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน คุณธรรมบุคลิกภาพ ความเป็นธรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้				
● การจัดสรรงานที่ขาดเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร บุคคลให้เพียงพอ กับงานที่ปฏิบัติ				
● การพิจารณาความเหมาะสมของ การปฏิบัติงานและการทำงานของบุคคลให้เหมาะสม กับสายงาน				
5.2 การบรรจุ และแต่งตั้ง				
● การบรรจุและการแต่งตั้ง ที่สอดคล้องกับสภาพการทำงาน				
● การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการ ในบางตำแหน่งที่มีบุคลากรน้อย				

ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนที่ประเมินได้	คะแนนภายนอกการต่อรองน้ำหนัก	คะแนนที่ได้จริง
5.3 การพัฒนาบุคลากร				
● การศึกษา การอบรมที่สอดคล้องกับกำลังคน				
● การเรียนรู้และการพัฒนาที่สอดคล้องกับกำลังคน				
● การพัฒนาทักษะองค์ความรู้				
● ส่งเสริมทัศนคติและจิตสำนึกร่วมบุคลากร				
● การพัฒนาตนเอง				
● การพัฒนารายบุคคล				
● การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมและพัฒนา				
● การได้รับการอบรมและพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันของบุคลากรทุกระดับ				
5.4 การรักษาไว้และการให้ประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการและจังหวัด				
● การสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรมีธรรมาภิบาลอยู่				
● การมีระบบการประเมินที่โปร่งใสเป็นธรรม				
● การมีระบบดูแลกำลังคนที่มีความต้องการความสามารถที่เหมาะสม				

ปัจจัยปัจจัย/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนดีบีที่ประเมินได้	คะแนนภายนอกการถ่วงน้ำหนัก	คะแนนที่ได้จริง
● การมีระบบเงินเดือน / ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับสภาวะการคองซีพ การแข่งขัน และฐานใจ				
● การมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจที่เป็นธรรม และมีผลลุｂใจต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน				
● การมีระบบการให้โทษที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้				
● การมีระบบการสืบทอดตัวแทน				

ส่วนที่ 2
การประเมินองค์ประกอบตามมาตรฐานความสำเร็จ
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อ	แบบประเมินองค์ประกอบ ความสำเร็จของระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคล	คะแนน ตาม จำนวน ตัวชี้วัด	คะแนน ตัวชี้วัด ที่มีปัจจัย	คะแนน ภายนอก การต่อ น้ำหนัก	คะแนนที่ ได้จริง
	1. มาตรฐานความสำเร็จของระบบ บริหารทรัพยากรบุคคล 1.1 ผลการบริหารกำลังคนที่ สอดคล้องกับความสำเร็จของ ส่วนราชการและจังหวัด 1.2 การจัดตั้งกำลังคนให้สอด คล้องกับภารกิจและเป้าหมาย ของส่วนราชการและจังหวัด 1.3 “คน” เป็นกลไกขับเคลื่อนให้ บรรลุเป้าหมายในฐานะทุน มนุษย์				
	2. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ 2.1 การฝึกอบรม/แผนงาน/ โครงการด้านกำลังคน ซึ่งมี ส่วนที่ทำให้ส่วนราชการและ จังหวัดบรรลุมาตรฐาน ความสำเร็จ 2.2 การให้ความสำคัญ “คน” ใน ฐานะเป็นทรัพย์สินที่สร้าง มูลค่าเพิ่มแก่องค์กร 2.3 การมีระบบการวางแผนสืบ ทอดต่อแทนผู้				

ข้อ	แบบประเมินองค์ประกอบ ความสำเร็จของระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคล	คะแนน ตาม จำนวน ตัวชี้วัด	คะแนน ตัวชี้วัด ที่ปฏิบัติ	คะแนน ภายนอก การต่อรอง น้ำหนัก	คะแนนที่ ได้จริง
	2.3 การมีระบบการวางแผนสืบ ทอดต่ำแห่ง 2.4 สร้างระบบการวัดให้สะท้อน ภาพผลลัพธ์ของการ ปฏิบัติงาน 2.5 คนในองค์กรมีความรอบรู้ 2.6 ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2.7 การมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ของบุคลากร 2.8 ผู้ปฏิบัติงานมีความคิด สร้างสรรค์ 2.9 บริหารบุคลากรให้อยู่ในห่วงโซ่ คุณค่า (Value Chain) ของ กระบวนการบริหารในลักษณะ เป็นทุนขับเคลื่อนองค์กร 2.10 การใช้ Workforce Software 2.11 การกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน 2.12 การกำหนดดยุทธศาสตร์ กำลังคนอย่างต่อเนื่อง 2.13 การฝึกความสามารถของ บุคคลเชื่อมโยงองค์กรและให้ เป็นวัฒนธรรมองค์กร				

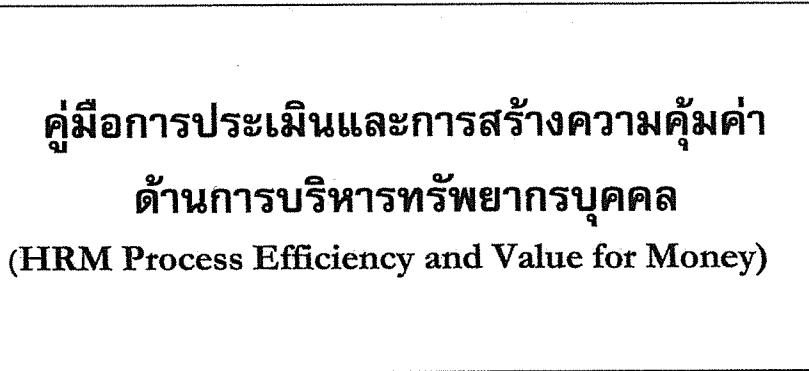
ข้อ	แบบประเมินองค์ประกอบ ความสำเร็จของระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคล	คะแนน ตาม จำนวน ตัวชี้วัด	คะแนน ตัวชี้วัด ที่ปฏิบัติ	คะแนน ภายหลัง การถ่วง น้ำหนัก	คะแนนที่ ได้จริง
	<p>3. มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ</p> <p>3.1 การมีมาตรวัด/ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม</p> <p>3.2 ผู้บริหาร-ผู้ปฏิบัติ สร้างความเข้าใจในเรื่องความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม</p> <p>3.3 การมีระบบรายงานการปฏิบัติงานและการติดตามผลการปฏิบัติ</p> <p>3.4 กระบวนการสร้างมาตรฐาน/ตัวชี้วัดที่มีคุณภาพสอดท่อนगานพากิริยาและแผนบริหารกำลังคนของส่วนราชการ</p> <p>3.5 การสร้างมาตรฐานต่าง ๆ อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มาตรวัดความสำเร็จของการวางแผนกำลังคน - มาตรวัดด้านอุปสงค์กำลังคน - มาตรวัดด้านอุปทานกำลังคน - มาตรวัดด้านแผนปฏิบัติต้านกำลังคน 				

ข้อ	แบบประเมินองค์ประกอบ ความสำเร็จของระบบ การบริหารทั่วพยากรณ์บุคคล	คะแนน ตาม จำนวน ตัวชี้วัด	คะแนน ตัวชี้วัด ที่ปฏิบัติ	คะแนน ภายหลัง การต่อง น้ำหนัก	คะแนนที่ ได้จริง
4.	ผลการดำเนินงาน 4.1 ผลสำเร็จของโครงการที่ปฏิบัติ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4.2 การถ่ายทอดแนวปฎิบัติสู่ ความเป็นเลิศ ซึ่งมีความ สอดคล้องกับมาตรฐาน ความสำเร็จ 4.3 การมีหลักฐานการปฏิบัติงาน หลักฐานอ้างอิงต่างๆ 4.4 ความสามารถในการประยุกต์ ใช้กับส่วนราชการและจังหวัด				

ส่วนที่ 3
สรุปผลการประเมินความสำเร็จและขีดความสามารถ
ในการวางแผนและบริหารกำลังคน

ส่วนราชการ / จังหวัด

มาตรฐานความสำเร็จ ของการวางแผนและบริหารกำลังคน	คะแนน ตาม จำนวน ตัวชี้วัด	คะแนน ตัวชี้วัด ที่ปฏิบัติ	คะแนน ภายนอก การต่อง น้ำหนัก	คะแนนที่ ได้จริง
ส่วนที่ 1				
1 การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน				
2 การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน				
3 การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน				
4 การพัฒนาศักยภาพเพื่อแก้ปัญหา เกี่ยวกับกำลังคน				
ส่วนที่ 2				
1 การสรรหา – การคัดเลือก				
2 การบรรจุ & แต่งตั้ง				
3 การพัฒนาบุคลากร				
4 การรักษาไว้ & การใช้กำลังคนให้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการ และจังหวัด				
ส่วนที่ 3				
1 มาตรฐานความสำเร็จ				
2 ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ				
3 มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ				
4 ผลการดำเนินงาน				
รวม				



ส่วนที่ 2

การประเมินและการสร้างความคุ้มค่า ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. หลักการ เหตุผล และความจำเป็น

การประเมินและการสร้างความคุ้มค่าด้านทรัพยากรบุคคล เป็นมิติใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่วนราชการเพิ่งให้ ความสำคัญ เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญของมาตรฐาน ความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการ พัฒนาสมรรถนะขีดความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการและจังหวัด ความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคล ครอบคลุมในเรื่องของการให้ความสำคัญต่อต้นทุนการบริหาร หรือการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล กับมูลค่าของผลที่ได้รับจาก กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

การให้ความสำคัญต่อหลักความคุ้มค่าในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลสะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ภาพของ บุคลากร (Human Productivity) หากส่วนราชการต่างๆ นำหลักการ วัดความคุ้มค่ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลการจะทำให้ หน่วยงานราชการแห่งนั้นเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับมาตรฐาน การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะช่วยผลักดันให้การบริหารราชการ ประสบความสำเร็จ

เหตุผลประการสำคัญๆ ที่หน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินความคุ้มค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็เนื่องจากทรัพยากรทางการบริหาร ที่สำคัญได้แก่บุคลากรและงบประมาณนั้นมักจะไม่เพียงพอ ส่วนราชการและจังหวัดจึงต้องมีกลยุทธ์ในการที่จะลดต้นทุนการบริหารราชการ โดยเฉพาะต้นทุนทางด้านทรัพยากรบุคคล (HR Cost Control) หรือไม่ก็ต้องพยายามทำให้กำลังคนในองค์กรสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมากขึ้น (HR Value Creation) หรือบางครั้งอาจจะเป็นต้องดำเนินกลยุทธ์ทั้งสองไปพร้อมๆ กัน

ดังที่กล่าวแล้วข้างต้นว่าความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นมิติใหม่ จากการศึกษาแนวปฏิบัติอันเป็นเลิศจากนานาประเทศ หรือ Best Practice พบว่าลักษณะสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความคุ้มค่า ประกอบด้วย

1.1 เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยให้ความสำคัญกับผลตอบแทนหรือประโยชน์จากการลงทุน (Return on Investment: ROI) ซึ่งเป็นการพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายของแผนงานโครงการหรือมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กับรายได้ผลกำไรหรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งประโยชน์ที่เป็นมูลค่าทางการเงิน และประโยชน์ที่ไม่สามารถคำนวณค่าเป็นเงินได้

1.2 เป็นแนวทางการบริหารงานบุคคลที่ให้ความสำคัญกับสัดส่วนของค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ กล่าวคือเป็นการสะท้อนภาพความ

คุ้มค่าของการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อจะเป็นการประหยัดและใช้เงินภาษีของราชภรรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

1.3 เป็นแนวทางในการจัดการเรื่องทุนมนุษย์ (Human Capital) เพื่อให้คนในองค์กรสร้างคุณค่าหรือพัฒนามูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นกับองค์กรนั้นๆ ฉะนั้นการลงทุนงบประมาณด้านการพัฒนาคน ควรพิจารณาความคุ้มค่าที่น้อยกว่าจากตัวเงินประกอบด้วย อารทิ ความคุ้มค่าด้านการคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาบุคลากร โดยต้องพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้น มีทัศนคติที่ดีขึ้น หรือมุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

2. มาตรฐานความสำเร็จของความคุ้มค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบความสำเร็จของความคุ้มค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยการมีนโยบายให้นำหลักความคุ้มค่ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดวางระบบและกระบวนการบริหารมาตรฐานคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล การกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในงานการวัดความคุ้มค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัด การคำนวณและวัดความคุ้มค่า และการตรวจประเมินเพื่อการรักษา มาตรฐานคุณภาพ ซึ่งมีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

2.1 นโยบายของหน่วยงานเกี่ยวกับความคุ้มค่าของงานทรัพยากรบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่การออกประกาศหรือคำสั่งให้หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลยึดหลักความคุ้มค่าในการ

ดำเนินงาน การพัฒนาเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะ สอดคล้องกับการบริหารความคุ้มค่าในงานทรัพยากรบุคคล การติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานโดยผู้บริหารระดับสูงสุด การรายงานความก้าวหน้าในเรื่องความคุ้มค่าในงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่รับผิดชอบเสนอต่อผู้บริหาร การวินิจฉัยสิ่ง การของผู้บริหารระดับสูงต่อเอกสารรายงานความก้าวหน้าในเรื่อง การปรับปรุงการบริหารความคุ้มค่าในงานทรัพยากรบุคคลที่ทันกาก และการปรับปรุงและทบทวนนโยบายว่าด้วยความคุ้มค่าในงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

2.2 การประเมินความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เป็นการนำแนวความคิดเรื่องความคุ้มค่าด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน รายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ความคุ้มค่าในการสร้างและการคัดเลือก มีสาระสำคัญ ครอบคลุมถึงเรื่องการมีระบบหรือกลไกการสร้างความคุ้มค่าในกระบวนการสร้างและการคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะสูง การสร้างความคุ้มค่าอาจกระทำได้โดยการกำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจน สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ การพิจารณาความสามารถที่เป็นฐานปฐmom การมีสหทักษะ (Mega-skill) คือมีความสามารถหลายด้าน การสอบตามหรือสัมภาษณ์ถึงแผนการทำงาน การให้แสดงวิสัยทัศน์ การสร้างบุคลากรให้ได้ในเวลาที่เหมาะสม การมีกระบวนการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.2.2 ความคุ้มค่าในการบรรจุแต่งตั้ง มีสาระสำคัญ
ครอบคลุมในเรื่องการมีระบบหรือกลไกการสร้างความคุ้มค่าในการบรรจุแต่งตั้ง เช่น การกำหนดเงื่อนไขในการบรรจุที่ชัดเจนและเอื้อประโยชน์ต่อองค์กรควบคู่กับการพิจารณาให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ขวัญและกำลังใจ สวัสดิการและค่าตอบแทน นอกจากนี้หากการดำเนินการไม่เป็นไปตามเงื่อนไขก็จะต้องมีกระบวนการขอใช้ค่าเสียหาย หรือจ่ายค่าทดแทนให้แก่ทางราชการ

2.2.3 ความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากร มีสาระสำคัญ
ครอบคลุมในเรื่องการมีระบบหรือกลไกหรือกระบวนการศึกษาเพิ่มเติม หรือฝึกอบรมให้เกิดความคุ้มค่าต่อองค์กร รวมถึงการเรียนรู้ การมีระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องที่ให้ความสำคัญกับโอกาสของความก้าวหน้าในสายงาน (Career Opportunity) การกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาซึ่งมีตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดที่ชัดเจนในทุกระดับ ทุกตำแหน่ง และต้องสะท้อนภาพของความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การมีระบบการนิเทศก์งาน การมีระบบให้คำปรึกษาและพัฒนางาน การมีคู่มือการทำงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะในตำแหน่งที่มีความสำคัญ

นอกจากนี้ การประเมินความคุ้มค่าด้านการพัฒนาบุคลากรยังอาจวัดได้จากความสำเร็จของบุคลากรในการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมสร้างสรรค์ขององค์กร (Core Value) การวัดความสำเร็จความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในสังกัด การกำหนดยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัดที่เชื่อมโยงกับตัวผู้ปฏิบัติงานในสังกัด การวัดความสามารถของบุคลากรที่สร้างผลงานที่ส่งประโยชน์ต่อประชาชน การวัดให้มีการจัดระดับของความสามารถโดยเทียบเคียงกับส่วนราชการและจังหวัดอื่น ๆ ที่ใกล้เคียง

การกำหนดอัตราหรือตัวเลขต่อหน่วยที่ใช้รับการพัฒนาและผลการพัฒนาที่นำมาปรับปรุงวิธีการทำงาน การวัดการพัฒนาบุคลากรในเชิงคุณภาพ เช่น การวัดความพึงพอใจของการเรียนรู้และการพัฒนาในการที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตการทำงาน การวัดการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่สอดคล้องกับ Core Value ของส่วนราชการและจังหวัด การวัดจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นคุณต่อส่วนราชการและจังหวัดภายหลังการเรียนรู้และการพัฒนา การวัดผลลัพธ์องค์รวมที่เกิดแก่ส่วนราชการและจังหวัดภายหลังการพัฒนาบุคลากรโดยเปรียบเทียบกับตัวเงินทุน-เวลาที่ลงทุนไป การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบ กลไกและแนวทางการปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม โดยวัดจากความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การที่บุคลากรสร้างสรรค์แผนงานหรือกิจกรรมที่เป็นคุณและประยุกต์ต่อส่วนราชการและจังหวัด เช่น การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.2.4 ความคุ้มค่าในการรักษาไว้และการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการและจังหวัด มีสาระสำคัญครอบคลุมในเรื่องการมีระบบหรือกลไกในการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่เก่งและมีความสามารถสูง รวมทั้งก่อประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการและจังหวัด มีมาตรการในการจัดการกับบุคลากรที่ผลงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง เช่น มาตรการยุติการจ้างงานหากหย่อนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน การมีกลไกการให้รางวัลเพื่อจูงใจผู้ที่มีความสามารถสูงทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและจริงจัง ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้รับข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) ที่เหมาะสม

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบงานก็มีส่วนสร้างความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ ส่วนราชการและจังหวัดควรมีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างเต็มที่ การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การจัดระบบการทำงานและมีอัตรากำลังที่สอดคล้องเหมาะสม การบริหารทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่สัมพันธ์กับการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด การบริหารทรัพยากรบุคคลในลักษณะให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทุนมุขย์และกระบวนการ การทำงานที่ยึดถือเป้าหมายขององค์กรเป็นตัวตั้ง การกระตุ้นแรงจูงใจที่จะอยู่ในองค์กรอย่างมีคุณค่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) ให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรม การยกย่องบุคลากรที่มีผลงานเด่น การพัฒนาระบบแรงจูงใจและระบบรางวัลควบคู่กันไป การพัฒนาระบบสวัสดิการและค่าตอบแทน

3. ปัจจัยบ่งชี้หรือตัวชี้วัดความสำเร็จในการสร้างความคุ้มค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินและการสร้างความคุ้มค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นกิจกรรมสำคัญซึ่งมีกรอบแนวความคิดมาจากการประยุกต์แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศของหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้นความพยายามในการประเมินและสร้างความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องมีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมและส่วนราชการไทย โดยการกำหนดตัวชี้วัดความคุ้มค่าอาจจะ (ก) กำหนดเป็นมาตรฐาน

กลาง (Standardization) หรือมาตรฐานที่ปรับประยุกต์ใช้ได้ทั้งส่วนราชการและจังหวัด และอาจมี (ข) การกำหนดข้อบ่งชี้เฉพาะ (Specification) ที่พิจารณาจากลักษณะเฉพาะตามภารกิจ พื้นที่ และลักษณะทางกายภาพเฉพาะของส่วนราชการและจังหวัด ซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังอาจจะต้อง (ค) มีการวัดความพึงพอใจ (Satisfaction) เมื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐานกลางแล้ว ส่วนราชการและจังหวัดจะมีกรอบสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความคุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจแก่ข้าราชการและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพและศักยภาพของการทำงานโดยรวม ตลอดจนการสนองตอบความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน

สำหรับปัจจัยบ่งชี้หรือตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบ มาตรฐานความสำเร็จของความคุ้มค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นสมควรจำแนกเป็นข้อกำหนดหลักและตัวชี้วัดหลักตามชื่อ ตามภารกิจในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และตัวชี้วัดรอง อันแสดงถึงตัวเลขที่สะท้อนผลงานตามภารกิจการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในการวัดความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อาจพิจารณาใช้ประโยชน์จากตัวเลขต่อไปนี้ เช่น อัตราการขาดงาน อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ จำนวนเวลาที่ใช้ในการทำงานเมื่อเทียบกับสัดส่วนของงาน อัตราการทำงานให้เกิดความเสียหาย อัตราความมีชื่อเสียงด้านบวกที่เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานเทียบเคียงในลักษณะเดียวกัน หรือการวัดจากอัตราผลตอบแทนการลงทุนด้วยการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายของแผนงาน โครงการหรือมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กับรายได้ ผลกำไรหรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น

ตัวอย่างของการประเมินความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การวัดความสำเร็จในการคัดเลือก (Selection) การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงาน (Compensation) การพัฒนาคน (Development) และการรักษาคนเก่งคนดีไว้ในหน่วยงาน (Retention) หรือการวัดจากการควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Post Control) หรือการสร้างคุณค่าเพิ่มด้านการบริหารงานบุคคล (Value Creation) ที่สัมพันธ์โดยตรงกับการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่เน้นการสร้างคุณค่า เช่น การวัดจากการส่งมอบงาน หรือการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้น การวัดโดยการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ภัยหลังการเรียนรู้หรือฝึกอบรม เป็นต้น คู่มือเล่มนี้ได้สรุปปัจจัยที่สามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดความคุ้มค่าของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ปัจจัยบ่งชี้หรือตัวชี้วัดตามมาตรฐานการประเมินความคุ้มค่าด้านทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์มาตรฐาน ความคุ้มค่า	ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด
1. โดยภายในของหน่วยงานด้านความคุ้มค่า สำหรับงานทรัพยากรบุคคล	1.1 การออกแบบหรือคำสั่งหรือการอนุมัติของผู้บริหารให้หน่วยงานบริหารงานทรัพยากรบุคคลยึดหลักความคุ้มค่าสำหรับงานทรัพยากรบุคคล 1.2 การมีเจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับการบริหารความคุ้มค่าในงานทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์มาตรฐาน ความคุ้มค่า	ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด
	<p>1.3 การติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานโดยผู้บริหารระดับสูงสุด</p> <p>1.4 การรายงานความก้าวหน้าในเรื่องความคุ้มค่าในงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่รับผิดชอบเสนอต่อผู้บริหาร</p> <p>1.5 การวินิจฉัยสิ่งการของผู้บริหารระดับสูงต่อเอกสารรายงานความ ก้าวหน้าในเรื่องการปรับปรุงการบริหารความคุ้มค่าในงานทรัพยากรบุคคลที่ทันกาล</p> <p>1.6 การปรับปรุงและบททวนนโยบายว่าด้วยความคุ้มค่าในงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเพื่อให้เกิดความ ก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ</p>
<p>2. การนำระบบ การวัดความคุ้มค่า ในกระบวนการ บริหารงาน ทรัพยากรบุคคล ไปปฏิบัติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการสร้างหากลุ่มบุคลากร ตามกลุ่มภารกิจต่อค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ● อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการสร้างหากลุ่มบุคลากรราย คนตามกลุ่มภารกิจต่อค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ● ระยะเวลาการสร้างหากลุ่มบุคลากรนับจากเมื่อได้รับอนุมัติจนถึงบรรลุแต่งตั้งบุคลากรตาม กลุ่มภารกิจของงาน ● ความพึงพอใจของผู้บริหารในการบรรจุ บุคลากรตามที่ต้องการ

เกณฑ์มาตรฐาน ความคุ้มค่า	ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด
	<p>2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ปริมาณผลงานของกลุ่มบุคลากรตามกลุ่ม ภารกิจของงานต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่ รับผิดชอบในการกิจหน้า ● ปริมาณผลงานของรายบุคคลตามกลุ่ม ภารกิจของงานต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่ รับผิดชอบในการกิจหน้า ● คุณภาพผลงานของกลุ่มบุคลากรตามกลุ่ม ภารกิจของงาน ● มูลค่าผลงานของกลุ่มบุคลากรตามกลุ่มภารกิจ ของงาน ● มูลค่าผลงานของบุคลากรรายคนตามกลุ่ม ภารกิจของงาน ● การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อ ระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ● การประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อ การให้บริการของ ส่วนราชการแบ่งตามกลุ่ม ภารกิจ

เกณฑ์มาตรฐาน ความคุ้มค่า	ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด
	<ul style="list-style-type: none"> ● mü ค่าผลงานของกลุ่มนักการตาม mü ภารกิจของงาน ● mü ค่าผลงานของบุคลากรรายคนตาม mü ภารกิจของงาน ● การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ● การประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของ ส่วนราชการแบ่งตาม mü ภารกิจ
	<p>2. 3 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ผลตอบแทนจากการลงทุนในแต่ละโครงการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจ ● ค่าใช้จ่ายในการลงทุนในโครงการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรทั้งหมดต่อค่าใช้จ่ายรวมในกระบวนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ● ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในโครงการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรตามภารกิจต่อค่าใช้จ่ายรวม ในการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคล ในแต่ละปี

เกณฑ์มาตรฐาน ความคุ้มค่า	ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด
	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในโครงการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรรายคน ต่อค่าใช้จ่ายรวมในงานทรัพยากรบุคคลในแต่ละปี ● ระยะเวลาที่ใช้ไปในการจัดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ ● ความพึงพอใจของบุคลากรต่อโครงการฝึกอบรมและพัฒนา
	<p>2. 4 การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มูลค่ากลางของมาตรฐานผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานของบุคลากรตามภารกิจต่างๆ เทียบเคียงกับมูลค่าผลงานรายบุคคล (สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้น) ● มูลค่ากลางของมาตรฐานผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานของบุคลากรตามภารกิจต่างๆ เทียบเคียงกับมูลค่าผลงานรายบุคคล (สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง) ● ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการเลื่อนขั้น ● ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการเลื่อนตำแหน่ง

เกณฑ์มาตรฐาน ความคุ้มค่า	ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด
	<p>2.5 การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● อัตราส่วนค่าตอบแทนบุคลากรต่องบประมาณ ทั้งหมดด้านบุคลากรของหน่วยงาน ● อัตราส่วนค่าตอบแทนบุคลากรต่องบประมาณ ทั้งหมดของหน่วยงาน ● อัตราส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่องบประมาณ ทั้งหมดด้านบุคลากรของหน่วยงาน ● อัตราส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่องบประมาณ ทั้งหมดของหน่วยงาน ● การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการได้รับค่าตอบแทน ● การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการได้รับสวัสดิการ
	<p>2.6 การอ้างรักษาบุคลากรที่มีผลงานดี</p> <ul style="list-style-type: none"> ● อัตราการเข้า-ออกของบุคลากร ● อัตราการขาดงาน ลา และ มาสายของ บุคลากร ● ความหลากหลายของรางวัลที่บุคลากรได้รับ จากการกระทำดีและสร้างสรรค์ผลงาน (เน้น จากที่ได้รับจากหน่วยงานอื่น หรือ หน่วยงานที่ มีสถานภาพสูงกว่าหน่วยงานที่บุคลากร ทำงานอยู่)

เกณฑ์มาตรฐาน ความคุ้มค่า	ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด
	<p>2.7 การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวม</p> <ul style="list-style-type: none"> อัตราส่วนงบประมาณการลงทุนจัดทำฐานข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน อัตราส่วนค่าใช้จ่ายจริงในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลทุกภารกิจต่องบประมาณทั้งหมดขององค์กร

4. วิธีการประเมินความสำเร็จด้านการสร้างความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคล

4.1 ขั้นตอนการประเมินตนเอง การประเมินชี้ด้วยความสามารถและความสำเร็จในการประเมินและสร้างความคุ้มค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ควรมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. มอบหมายหรือตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษารายละเอียดของกระบวนการประเมินและสร้างความคุ้มค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมและจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องตามตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัด ผลการประเมินและ วิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดที่ว่ามีอะไรเป็นเครื่องบ่งชี้สถานภาพปัจจุบันของการประเมินและสร้างความคุ้มค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

3. ประเมินความสำเร็จด้านการสร้างความคุ้มค่า ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้แบบและเกณฑ์การประเมินที่กำหนดในภาคผนวก ข. ท้ายส่วนที่ 2 ซึ่งต้องให้คะแนนตามตัวบ่งชี้ หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และควรทำด้วยความเที่ยงตรง เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้องเป็นจริง และสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการสร้างความคุ้มค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการและจังหวัดอย่างต่อเนื่อง

4. ตรวจสอบความถูกต้องในการประเมินตนเอง ด้วยการบทวนตรวจสอบผลการให้คะแนนกับหลักฐานของอิหรือ หลักฐานที่มีอยู่จริง เพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำและครบถ้วน สมบูรณ์อีกครั้งหนึ่ง ก่อนการสรุปผลคะแนนรวม ทั้งนี้เพื่อให้ผลการประเมินตนเองมีความสมบูรณ์มากที่สุด

การประเมินตนเองของส่วนราชการและจังหวัดในเรื่องความคุ้มค่าของ การบริหารทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้ทราบถึง จุดอ่อนจุดแข็งของการใช้คนให้เกิดความคุ้มค่า จุดคุ้มทุนในการบริหารบุคคล และสามารถกำหนดทางเลือกในการพัฒนา อีกทั้งยังสามารถวางแผนยุทธศาสตร์กำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ครอบคลุมและสอดคล้องกับภารกิจหลักหรือองค์กร สามารถพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์รวมให้เข้าสู่การแข่งขันและรับร่างวัลจากสถาบันรับรองมาตรฐานภายนอก รวมทั้งยังเป็นการสร้างมาตรฐานและแนวทางสู่ความเป็นเลิศ ให้ส่วนราชการหรือจัดหวัดอื่น ๆ ได้นำไปใช้เปรียบเทียบพัฒนาปรับปรุงต่อไป

4.2 เกณฑ์การประเมินและวิธีการให้คะแนน

ระดับคะแนน	ความหมายของคะแนนตามตัวบ่งชี้ / ตัวชี้วัด
0	ยังไม่ได้ดำเนินการ / ไม่เป็นไปตามตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัด
1	มีการดำเนินการเป็นไปตามตัวบ่งชี้ (ตัวชี้วัด) บางส่วน (ประมาณ 25% ของกระบวนการดำเนินการ)
2	มีการดำเนินการเป็นไปตามตัวบ่งชี้ (ตัวชี้วัด) และได้มีการนำไปใช้บ้าง (ประมาณ 50% ของกระบวนการดำเนินการ)
3	มีการดำเนินการเป็นไปตามตัวบ่งชี้ (ตัวชี้วัด) หรือได้ดำเนินการไปแล้วและนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง และ/หรือเป็นระบบ (ประมาณ 75% ของกระบวนการดำเนินการและมีความต่อเนื่อง)
4	มีการดำเนินการเป็นไปตามตัวบ่งชี้ (ตัวชี้วัด) หรือได้ดำเนินการไปแล้ว และนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง และ/หรือเป็นระบบ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการทบทวนและปรับปรุงด้วยการเปรียบเทียบกับส่วนราชการและจังหวัดหรือหน่วยงานอื่น ๆ หรือเกณฑ์มาตรฐานการสร้างคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ

4.3 ตัวอย่างวิธีคิดคะแนนรวมของมาตรฐานความสำเร็จ

การประเมินมาตรฐานความคุ้มค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด จะมีปัจจัยและตัวชี้วัดโดยมีความสำคัญและค่าต่างน้ำหนักคะแนนที่แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมและพื้นที่ของแต่ละส่วนราชการและจังหวัด การคิดค่า�้ำหนักของคะแนนแต่ละปัจจัย มีวิธีการ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

มาตรฐาน/ สาระสำคัญ	คะแนนตาม จำนวน ตัวชี้วัด	คะแนนตาม ตัวชี้วัดที่ ปฏิบัติจริง	คะแนน ภายนอก การต่าง [*] น้ำหนัก	คะแนน ที่ได้จริง
1 นโยบายของ หน่วยงานด้าน ความคุ้มค่าสำหรับ งานทรัพยากร บุคคล	T1	R1	50	$(R1*50)/T1 = S1$
2 การนำระบบการ วัดความคุ้มค่าใน กระบวนการบริหาร งานทรัพยากร บุคคลไปปฏิบัติ	T2	R2	50	$(R2*50)/T2 = S2$
รวม	T1+T2	R1+R2	100	S1+S2

จากมาตรฐานการสร้างความคุ้มค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าแต่ละตัวชี้วัดมีความสำคัญของค่าน้ำหนักคะแนนแตกต่างกันโดยนิยามของหน่วยงานด้านความคุ้มค่าสำหรับงานทรัพยากรบุคคล มีค่าน้ำหนัก 50 และการนำระบบการวัดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ มีค่าน้ำหนัก 50 ผลรวมของคะแนนการประเมินที่สูงแสดงว่าส่วนราชการและจังหวัดมีขีดความสามารถหรือประสบความสำเร็จในการสร้างความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคล

4.4 แบบประเมินขีดความสามารถและความสำเร็จในการสร้างความคุ้มค่า

การสร้างความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นแบบประเมินที่กำหนดขึ้นจากมาตรฐานความสำเร็จด้านการประเมินและการสร้างความคุ้มค่าด้านทรัพยากรบุคคลตามแนวทางปฏิบัติอันเป็นเลิศที่กล่าวถึงข้างต้น(ในภาคผนวก ข. แบบท้ายล้วนที่ 2) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การประเมินความสำเร็จของกระบวนการสร้างความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดดำเนินการตามกระบวนการหลักๆของการประเมินความคุ้มค่าได้อย่างเหมาะสมสมกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ในส่วนนี้จะมีการประเมินองค์ประกอบ ทั้งเชิงนโยบายและการนำไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและขีดความสามารถในการประเมินและสร้างความคุ้มค่าด้านทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

ภาคผนวก ข.

แบบประเมินการสร้างความคุ้มค่า ของการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

ส่วนที่ 1
การประเมินขีดความสามารถและความสำเร็จ
ในการสร้างคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนติดที่ประเมินได้	คะแนนภายนอกการต่อหน้าหนัก	คะแนนที่ได้จริง
1)นโยบายของหน่วยงานด้านความคุ้มค่าสำหรับงานทรัพยากรบุคคล				
1.1 การออกแบบหรือคำสั่งหรือการอนุมัติของผู้บังคับบัญชาให้หน่วยงานบริหารงานทรัพยากรบุคคลยึดหลักความคุ้มค่าสำหรับงานทรัพยากรบุคคล				
1.2 การมีเจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับการบริหารความคุ้มค่าในงานทรัพยากรบุคคล				
1.3 การติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุด				
1.4 การรายงานความก้าวหน้าในเรื่องความคุ้มค่าในงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่รับผิดชอบเสนอต่อผู้บังคับบัญชา				
1.5 การวินิจฉัยลั่งการของผู้บังคับบัญชา ระดับสูงต่อเอกสารรายงานความก้าวหน้าในเรื่องการปรับปรุงการบริหารความคุ้มค่าในงานทรัพยากรบุคคลที่ทันกalem				

ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนที่ประเมินได้	คะแนนภายนอกการอ้างน้ำหนัก	คะแนนที่ได้จริง
1.6 การปรับปรุงและทบทวนนโยบาย ว่าด้วยความคุ้มค่าในงาน ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่าง สม่ำเสมอ				
2) การนำระบบการวัดความคุ้มค่าใน กระบวนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ไปปฏิบัติ				
2.1 การสรุบทราบุคคลกร				
<ul style="list-style-type: none"> ● อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการ สรุบทราบุคคลกรตามภาระ ภารกิจต่อค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลทั้งหมด 				
<ul style="list-style-type: none"> ● อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการ สรุบทราบุคคลรายคนตามภาระ ภารกิจต่อค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลทั้งหมด 				
<ul style="list-style-type: none"> ● ระยะเวลาการสรุบทราบ บุคคลกรนับจากเมื่อได้รับอนุมัติ จนถึงบรรจุแต่งตั้งบุคคลกรตาม ภารกิจของงาน 				
<ul style="list-style-type: none"> ● ความพึงพอใจของผู้บริหาร ในการบรรจุบุคคลกรตามที่ ต้องการ 				
2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
<ul style="list-style-type: none"> ● ปริมาณผลงานของภาระ บุคคลกรตามภาระภารกิจของงาน ต่อจำนวนบุคคลกรทั้งหมดที่ รับผิดชอบในการกิจหน้า 				

คืออีกหนึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนดีบีที่ประเมินได้	คะแนนภายนอกหลังการถ่วงน้ำหนัก	คะแนนที่ได้จริง
● บริมาณผลงานของรายบุคคลตามกิจกรรมของงานต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่รับผิดชอบในการกิจหนันฯ				
● คุณภาพผลงานของกลุ่มบุคลากรตามกิจกรรมของงาน				
● มูลค่าผลงานของกลุ่มบุคลากรตามกิจกรรมของงาน				
● มูลค่าผลงานของบุคลากรรายคนตามกิจกรรมการกิจของงาน				
● การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
● การประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของส่วนราชการแบ่งตามกลุ่มภารกิจ				
2.3 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร				
● ผลตอบแทนจากการลงทุนในแต่ละโครงการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจ				
● ค่าใช้จ่ายในการลงทุนในโครงการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรทั้งหมดต่อค่าใช้จ่ายรวมในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล				

ปัจจัยปัองช์/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนดีที่ประเมินได้	คะแนนภัยหลังการถ่วงน้ำหนัก	คะแนนที่ได้จริง
● ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในโครงการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรตามภารกิจต่อค่าใช้จ่ายรวมในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในแต่ละปี				
● ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในโครงการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรรายคนต่อค่าใช้จ่ายรวมในงานทรัพยากรบุคคลในแต่ละปี				
● ระยะเวลาที่ใช้ไปในการจัดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ				
● ความพึงพอใจของบุคลากรต่อโครงการฝึกอบรมและพัฒนา				
2.4 การเลื่อนชั้นและตำแหน่ง				
● มูลค่ากลางของมาตรฐานผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานของบุคลากรตามภารกิจต่างๆ เทียบเดียงกับมูลค่าผลงานรายบุคคล (สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนชั้น)				
● มูลค่ากลางของมาตรฐานผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานของบุคลากรตามภารกิจต่างๆ เทียบเดียงกับมูลค่าผลงานรายบุคคล (สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง)				

คู่มือเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

ปัจจัยปัจจีก/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนที่ประเมินได้	คะแนนภายนอกการต่อรองน้ำหนัก	คะแนนที่ได้จริง
● ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการเลื่อนขั้น				
● ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการเลื่อนตำแหน่ง				
2.5 การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ				
● อัตราส่วนค่าตอบแทนบุคลากรต่องบประมาณทั้งหมดด้านบุคลากรของหน่วยงาน				
● อัตราส่วนค่าตอบแทนบุคลากรต่องบประมาณทั้งหมดของหน่วยงาน				
● อัตราส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่องบประมาณทั้งหมดด้านบุคลากรของหน่วยงาน				
● อัตราส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่องบประมาณทั้งหมดของหน่วยงาน				
● การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการได้รับสวัสดิการ				
2.6 การดำรงรักษาบุคลากรที่มีผลงานดี				
● อัตราการเข้า-ออกของบุคลากร				
● อัตราการขาดงาน ลา และมาสายของบุคลากร				

ปัจจัยปัจจีก/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนดีที่ประเมินได้	คะแนนภายนอกการต่อรองน้ำหนัก	คะแนนที่ได้จริง
● ความหลากหลายของชาวล้วงบุคลากรได้รับจากการกระทำดีและสร้างสรรค์ผลงาน (เน้นจากที่ได้รับจากหน่วยงานอื่น หรือหน่วยงานที่มีสถานภาพสูงกว่าหน่วยงานที่บุคลากรทำงานอยู่)				
2.7 การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวม				
● อัตราส่วนงบประมาณการลงทุนจัดทำฐานข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณทั้งหมดของหน่วยงาน				
● อัตราส่วนค่าใช้จ่ายจริงใน การบริหารงานทรัพยากรบุคคลทุกการกิจกรรมที่ต้องงบประมาณทั้งหมดขององค์กร				

ส่วนที่ 2
สรุปผลการประเมินความสำเร็จในการสร้างความคุ้มค่า
ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ส่วนราชการ / จังหวัด.....

แบบประเมินขององค์ประกอบความสำเร็จ ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	คะแนน ตาม จำนวน ตัวชี้วัด	คะแนน ตัวชี้วัด ที่ปฏิบัติ	คะแนน ภายหลัง การต่อง น้ำหนัก	คะแนนที่ ได้จริง
1. นโยบายของหน่วยงานด้านความคุ้มค่า สำหรับงานทรัพยากรบุคคล				
2. การนำร่องการตัดความคุ้มค่าใน กระบวนการ การบริหารงานทรัพยากร บุคคลไปปฏิบัติ				
รวม				

คู่มือการสร้างความโปร่งใส^{*}
ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
(Transparency in HRM Process)

การสร้างความโปร่งใส^{ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล}

1. หลักการ เหตุผล และความจำเป็น

แนวความคิดเรื่องความโปร่งใส (Transparency) ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งส่วนราชการและจังหวัด ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งเป็นเสาหลักสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐมาแต่เดิม ความโปร่งใสในกระบวนการเลือน ลด ปลด ข่ายและพัฒนาถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารราชการยุคใหม่ ที่เน้นความพร้อมรับผิดและตรวจสอบได้ กล่าวคือผู้บริหารทุกระดับของส่วนราชการและจังหวัดจะต้องรับผิดและรับชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกเรื่องในฐานที่เป็นผู้รับผิดชอบบริหารงานบุคคลโดยตรงของหน่วยงาน

การพัฒนาความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สถานภาพ และสถานการณ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ว่ามีความเป็นธรรมและยึดหลักนิติธรรม หลักคุณธรรมและหลักมนุษยธรรมหรือไม่ ดังนั้นการสร้างความโปร่งใสและความพร้อมรับผิดเจิงจอกกำหนดไว้เป็นมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและ

จังหวัด เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเข้มแข็งและพร้อมที่จะปฏิบัติงานในฐานะเป็นหุนส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารและสร้างความเป็นธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร

มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติที่สำคัญงาน ก.พ. กำหนด ระบุว่าความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของมิติความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสำนักงาน ก.พ. เห็นว่าเรื่องนี้มีความสำคัญเร่งด่วนที่จะต้องส่งเสริมให้เห็นผลต่อไป ตามแนวทางดังกล่าวการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ถือเป็นส่วนหนึ่งของความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) ที่ครอบคลุมความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดให้ความโปร่งใสแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด การสร้างความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด มีวัตถุประสงค์ดังนี้

(1) เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนาและการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

(2) เพื่อให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาให้มีจิตสำนึกเรื่องความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

(3) เพื่อให้ความโปร่งใสเป็นเครื่องมือในการรักษาไว้ซึ่งคนดีมีสมรรถนะสูง ให้ทำงานด้วยความมุ่งมั่น วิริยะ อุตสาหะและยังประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

(4) เพื่อเป็นแนวทางในการลดความสูญเสียในการบริหารทรัพยากรบุคคลอันเกิดจากความไม่โปร่งใสในการบริหารราชการ

(5) เพื่อให้ความโปร่งใสเป็นเครื่องมือในการบรรลุการเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาล

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความโปร่งใสเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีอยู่ในทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนราชการและจังหวัดต้องสร้างคุณค่าหลักหรือค่านิยมร่วมของหน่วยงาน ที่ให้ความสำคัญต่อความโปร่งใสตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการคน ปลูกฝังให้กล้ายเป็นค่านิยมที่มีความชัดเจนและยึดถือเป็นบรรทัดฐาน สำหรับการคิดและปฏิบัติต้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

2. มาตรฐานความสำเร็จของการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

การกำหนดมาตรฐานเพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมียุทธศาสตร์สำหรับดำเนินการ เพื่อให้สามารถใช้ความโปร่งใสเป็นปัจจัยขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกกระบวนการ และเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็ง ตลอดจนใช้ความโปร่งใสเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะต้องได้รับการ

บรรจุในเนื้อหาหรือเป็นสาระสำคัญหรือเป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจ
ของส่วนราชการหรือจังหวัด ซึ่งปัจจุบันการวางแผนยุทธศาสตร์
สำหรับองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ที่จะมีการทำให้ดีที่สุดทั้งนี้ พันธกิจ
เป้าหมาย วัตถุประสงค์หลักและรอง การกำหนดแผนงาน โครงการ
และกิจกรรมซึ่งเป็นสมือนแผนที่นำทางเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้
บรรลุเป้าหมาย โดยปกติจะมีช่วงระยะเวลาปฏิบัติ 3 – 5 ปี

ดังนั้นมาตราฐานการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการ
บริหารทรัพยากรบุคคลควรประกอบด้วยมิติต่างๆ 6 ด้าน คือ 1)
การสร้างความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 2)
การสร้างความโปร่งใสในระบบการให้รางวัลจูงใจ 3) การสร้าง
ความโปร่งใสในระบบการลงโทษทางวินัย 4) การสร้างระบบเปิดใน
การบริหารงานบุคคล 5) การสร้างระบบการมีส่วนร่วมของ
ประชาชนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ 6) การที่ส่วนราชการ
และจังหวัดมีเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม

3. ปัจจัยบ่งชี้หรือตัวชี้วัดตามมาตราฐานความสำเร็จด้านความ

โปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

มาตราฐานความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากร
บุคคล 6 ด้านตามที่ระบุไว้ข้างต้น สามารถนำมากำหนดเป้าจัดยับปั้งชี้
หรือตัวชี้วัด เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดนำเอาเกณฑ์ตัวชี้วัด
เหล่านี้ไปประเมินขีดความสามารถและความสามารถสำเร็จในการสร้าง
ความโปร่งใสด้านทรัพยากรบุคคล ด้วยตนเอง ทั้งนี้ อาจปรับเพิ่ม
หรือลดตัวชี้วัดในแต่ละเกณฑ์มาตราฐานให้สอดคล้องกับลักษณะงาน
หรือลักษณะพิเศษของหน่วยงานก็ได้ ดังที่ปรากฏในตารางที่ 3

**ตารางที่ 3 ปัจจัยบ่งชี้หรือตัวชี้วัดตามมาตรฐานความสำเร็จ
ด้านการสร้างปรั่งใสในกระบวนการบริการทรัพยากรบุคคล**

เกณฑ์มาตรฐานการ สร้างความปรั่งใส ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด
1. การสร้างความ ปรั่งใสในกระบวนการ ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	1.1 มีความปรั่งใสในกระบวนการสอบคัดเลือกหรือ สรรหาบุคคลเข้าสู่องค์กรในตำแหน่งต่าง ๆ
	1.2 มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการบรรจุแต่งตั้ง บุคคลและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเปิดเผย
	1.3 มีระบบและขั้นตอนในการพิจารณาความต้อง ความชอบให้แก่บุคคลกรอย่างเป็นธรรมและเปิดเผย
	1.4 มีระบบการพัฒนาบุคคลกรที่ชัดเจนเป็นธรรม และเหมาะสม
	1.5 มีกระบวนการในการรักษาบุคคลกร ด้วยระบบ คุณธรรมและความโปร่งใส
2. การสร้างความ ปรั่งใสในระบบการ ให้คุณ	2.1 มีการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาความต้อง ^{ความชอบ} ความชอบที่ชัดเจน บนพื้นฐานของหลักคุณธรรม
	2.2 มีการพิจารณาความต้องความชอบในรูปของ คณะกรรมการที่มาจากการทุกหน่วยงานในสังกัดของส่วน ราชการ/จังหวัดแห่งนั้น
	2.3 มีการสร้างระบบการให้คุณที่สร้างแรงจูงใจให้ ข้าราชการมุ่งมั่นปฏิบัติงาน ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มุ่งมั่นบริการให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานหรือประชาชน

เกณฑ์มาตรฐานการสร้างความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคล	<p style="text-align: center;">ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด</p>
	<p>2.4 มีการสร้างระบบการให้คุณที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการคิดสร้างสรรค์ผลงานที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม หรือมีผลการปฏิบัติงานดีเด่นที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนหรือประเทศชาติ</p> <p>2.5 มีการสร้างระบบการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม และการรักษาวินัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p> <p>2.6 มีการสร้างระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เพิ่มพูนจากการปฏิบัติงานในระบบราชการอย่างเปิดเผยโปร่งใส</p>
3. การสร้างความโปร่งใสในระบบการลงโทษทางวินัย	<p>3.1 มีระบบควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานของข้าราชการที่ชัดเจน เสมอภาคและเป็นธรรม</p> <p>3.2 มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในหน่วยงาน</p> <p>3.3 มีระบบการลงโทษบุคลากรผู้กระทำผิดวินัยที่โปร่งใสรวดเร็ว และเป็นธรรม</p> <p>3.4 มีระบบการลงโทษบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้อยประสิทธิภาพที่เปิดเผย เป็นธรรมตรวจสอบได้</p>

เกณฑ์มาตรฐานการสร้างความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคล	ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด
4. การสร้างระบบเปิดในการบริหารงานบุคคล	4.1 มีการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเปิดเผย 4.2 มีการสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทั้งในและนอกหน่วยงานเข้ามาสู่ตำแหน่งในส่วนราชการและจังหวัด ที่โปร่งใสและเป็นธรรม
5. การสร้างระบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	4.3 มีการสร้างระบบที่ให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถแสดงความคิดเห็นต่อหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคล 4.4 มีการสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้บุคลากรของหน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลตามสิทธิที่พึงมีพึงได้ตามที่กฎหมายกำหนด
	5.1 มีการสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด 5.2 มีการสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชน สามารถแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล 5.3 มีการสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชน สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารการบริหารทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์มาตรฐานการสร้างความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคล	ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด
	5.4 มีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการต่อการให้บริการของหน่วยงาน
6. การที่ส่วนราชการ/จังหวัดมีเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน	<p>6.1 มีกิจกรรม/โครงการ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในและนอกหน่วยงาน เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในภาคส่วนต่างๆ อาย่างต่อเนื่อง</p> <p>6.2 มีการจัดโครงสร้างและกลไก ที่จะทำหน้าที่ประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม</p> <p>6.3 มีการพัฒนาเครื่องมือ และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน หรือลักษณะพิเศษของหน่วยงาน</p> <p>6.4 มีมาตรการให้ประโยชน์ต่อบุคคลที่ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร</p> <p>6.5 มีการสร้างระบบการจัดการความรู้ที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรและการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>6.6 มีการพัฒนาค่าเฉลี่ยมร่วมขององค์กรที่จะทำให้บุคลากรมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความโปร่งใส และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และสังคมบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต และมีน้ำใจพร้อมให้บริการ</p>

4. วิธีการประเมินความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

บุคคล

4.1 ขั้นตอนการประเมินตนเองของส่วนราชการและ

จังหวัด การประเมินขีดความสามารถและความสำเร็จในการสร้าง
ความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและ
จังหวัด ควรมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. มอบหมายหรือตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษา

รายละเอียดของกระบวนการสร้างความโปร่งใสในการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล

2. ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมและจัดเตรียมข้อมูล

รายละเอียดที่เกี่ยวข้องตามตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัด ผลการประเมินและ
วิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดที่ว่า哪จะเป็นเครื่องบ่งชี้สถานภาพปัจจุบัน
ของการสร้างความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วน
ราชการและจังหวัด

3. ประเมินความสำเร็จด้านการสร้างความโปร่งใส

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้แบบและเกณฑ์การประเมินที่
กำหนดในภาคผนวก ค. ห้ายส่วนที่ 3 ซึ่งต้องมีการให้คะแนนตาม
ตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และควรทำด้วยความเที่ยงตรง
เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้องเป็นจริง สามารถนำผลการ
ประเมินไปปรับปรุงกระบวนการสร้างความโปร่งใสด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตลอดจน
เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการและจังหวัดอย่างต่อเนื่องต่อไปได้

4. ตรวจสอบความถูกต้องในการประเมินตนเอง
ด้วยการทบทวนผลการให้คะแนนกับหลักฐานอ้างอิงหรือหลักฐาน
ที่มืออยู่จริงเพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นตรง และครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่ง
ครั้งหนึ่งก่อนการสรุปผลคะแนนรวม ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการประเมิน
ตนเองมีความสมบูรณ์มากที่สุด

4.2 เกณฑ์การประเมินและวิธีการให้คะแนน

ระดับคะแนน	ความหมายของคะแนนตามตัวบ่งชี้ / ตัวชี้วัด
0	ยังไม่ได้ดำเนินการ / ไม่เป็นไปตามตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัด
1	มีการดำเนินการเป็นไปตามตัวบ่งชี้ (ตัวชี้วัด) บางส่วน (ประมาณ 25% ของกระบวนการดำเนินการ)
2	มีการดำเนินการเป็นไปตามตัวบ่งชี้ (ตัวชี้วัด) และได้มีการ นำมาใช้บ้าง (ประมาณ 50% ของกระบวนการดำเนินการ)
3	มีการดำเนินการเป็นไปตามตัวบ่งชี้ (ตัวชี้วัด) หรือได้ ดำเนินการไปแล้วและนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง และ/หรือเป็น ระบบ (ประมาณ 75% ของกระบวนการดำเนินการและมี ความต่อเนื่อง)
4	มีการดำเนินการเป็นไปตามตัวบ่งชี้ (ตัวชี้วัด) หรือได้ ดำเนินการไปแล้ว และนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง และ/หรือเป็น ระบบ อาย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการทบทวนและปรับปรุงด้วย การเปรียบเทียบกับส่วนราชการและจังหวัดหรือหน่วยงาน อื่น ๆ หรือเกณฑ์มาตรฐานการสร้างความโปร่งใสอื่น ๆ

4.3 ตัวอย่างวิธีคิดคะแนนรวมของมาตรฐาน

ความสำเร็จ

ส่วนราชการและจังหวัดอาจประเมินความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้คะแนนในแต่ละปัจจัยหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งแต่ละปัจจัยอาจมีค่าถ่วงน้ำหนักคะแนนที่แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมและพื้นที่ของแต่ละส่วนราชการและจังหวัด การคิดค่าน้ำหนักของคะแนนแต่ละปัจจัย มีวิธีการ ดังแสดงเป็นตัวอย่างดังต่อไปนี้

มาตรฐาน/สาระสำคัญ	คะแนน ตาม จำนวน ตัวชี้วัด	คะแนน ตาม ตัวชี้วัดที่ ปฏิบัติจริง	คะแนน ภายนอก การถ่วง น้ำหนัก	คะแนน ที่ได้จริง
1. การกำหนด มาตรฐานการ สร้างความโปร่งใส ในกระบวนการ บริหารทรัพยากร บุคคล	T1	R1	20	(R1*20)/T1 = S1
2. การสร้างความ โปร่งใสในระบบ การให้คุณ	T2	R2	15	(R2*15)/T2 = S2
3 การสร้างความ โปร่งใสในระบบ การลงโทษทาง วินัย	T3	R3	15	(R3*15)/T3 = S3
4 การสร้างระบบเปิด ในการบริหารงาน บุคคล	T4	R	15	(R4*15)/T4 = S4

มาตรฐาน/สาระสำคัญ	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนตามตัวชี้วัดที่ปฏิบัติจริง	คะแนนภายนอกการต่อเนื่องนัก	คะแนนที่ได้จริง
5 การสร้างระบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	T5	R5	15	$(R5*15)/T5 = S5$
6 การที่ส่วนราชการ/จังหวัดมีเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน	T6	R6	20	$(R6*20)/T6 = S6$
รวม	T1+T2+T3	R1+R2+R3	100	S1+S2+S3+S4+S5+S6

จากมาตรฐานการสร้างความโปร่งใสด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าแต่ละตัวชี้วัดมีความสำคัญของค่าน้ำหนักคะแนนแตกต่างกัน เช่น การกำหนดมาตรฐานการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่าน้ำหนัก 20 การสร้างความโปร่งใสในระบบการให้รางวัลจูงใจมีค่าน้ำหนัก 15 การสร้างความโปร่งใสในระบบการลงโทษทางวินัย มีค่าน้ำหนัก 15 การสร้างระบบเปิดในการบริหารงานบุคคลการสร้างระบบ มีค่าน้ำหนัก 15 การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีค่าน้ำหนัก 15 และการที่ส่วนราชการและจังหวัดมีเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานมีค่าน้ำหนัก 20 เป็นต้น ทั้งนี้ คะแนนรวมจากการประเมินที่สูงแสดงว่าส่วนราชการและจังหวัดมีขีดความสามารถหรือประสบความสำเร็จในการสร้างความโปร่งใสให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

4.4 แบบประเมินความโปร่งใสในกระบวนการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล

จากการอบรมมาตรฐานการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ระบุไว้ 6 ด้าน ดังกล่าวแล้วข้างต้น รวมทั้งจากปัจจัยบ่งชี้หรือตัวชี้วัดในแต่ละมาตรฐานสำหรับสร้างความโปร่งใส สามารถนำมาพัฒนาแบบประเมินการสร้างความโปร่งใส ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามตัวอย่างแบบประเมินในภาคผนวก ค. แนบท้ายส่วนที่ 3 ของคู่มือเล่มนี้

แบบประเมินความสำเร็จของการสร้างความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคลมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถดำเนินการตามกระบวนการหลัก 4 ของการสร้างความโปร่งใสให้เหมาะสมกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัด ในส่วนนี้จะมีการประเมินองค์ประกอบตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ทั้ง 6 ด้านดังที่กล่าวถึงข้างต้น

ในการสรุปผลการประเมินความสำเร็จและชี้ด้วยความสามารถในการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ที่ให้คำแนะนำในแต่ละด้านมาร่วมกัน ดังที่กล่าวแล้วก่อนหน้านี้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวอย่างการประเมินและการคำนวณคะแนนผลการประเมิน

ภาคผนวก ค.

แบบประเมินการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการ
บริหารทรัพยากรบุคคลส่วนราชการและจังหวัด

คู่มือเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

แบบประเมินความโปร์งใส
ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนราชการและจังหวัด

ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนที่ประเมินได้	คะแนนภัยหลังการส่องน้ำหนัก	คะแนนที่ได้จริง
1) การสร้างความโปร์งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล				
1.1 มีความโปร์งใสในกระบวนการสอบถามคัดเลือก คัดเลือกรห้องสอบ หรือสรุปผล เว้าลู่องค์กรในตำแหน่งต่างๆ				
1.2 มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเปิดเผยถูกต้องเป็นธรรม				
1.3 มีระบบและขั้นตอนในการพิจารณาความต้องการของบุคคลากรอย่างเป็นธรรมและเปิดเผย				
1.4 มีระบบการพัฒนาบุคคลากรที่ชัดเจนเป็นธรรม และเหมาะสม				
1.5 มีกระบวนการในการรักษาบุคคลากรด้วยระบบคุณธรรมและโปร่งใส				
2) การสร้างความโปร์งใสในระบบการให้คุณ				
2.1 มีการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาความต้องการของบุคคลากรที่ชัดเจน บนพื้นฐานหลักคุณธรรม				
2.2 มีการพิจารณาความต้องการของบุคคลากรที่มีมาตรฐานในรูปของคณะกรรมการที่มาจากทุกหน่วยงานในสังกัดของส่วนราชการ/จังหวัดนั้น				
2.3 มีการสร้างระบบการให้คุณที่สร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการมุ่งมั่น				

ปัจจัยปั่นปี้/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนดีบีที่ประเมินได้	คะแนนภายนอกการต่อเนื้อนัก	คะแนนที่ได้จริง
ปฏิบัติงาน ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มุ่งมั่นบริการให้เกิดผลดีต่อ หน่วยงานหรือประชาชน				
2.4 มีการสร้างระบบการให้คุณที่สร้าง แรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการคิด สร้างสรรค์ผลงานที่ก่อให้เกิด นวัตกรรม หรือมีผลการปฏิบัติงาน ดีเด่นที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน หรือประเทศชาติ				
2.5 มีการสร้างระบบการเสริมสร้าง คุณธรรม จริยธรรม และการ รักษาวินัยในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการ				
2.6 มีการสร้างระบบค่าตอบแทนและ สวัสดิการที่เพิ่มขึ้นจากการ ปฏิบัติงานในระบบราชการอย่าง เปิดเผยโปร่งใส				
3) การสร้างความโปร่งใสในระบบการลง โทษทางวินัย				
3.1 มีระบบควบคุม กำกับ การ ปฏิบัติงานของข้าราชการที่ชัดเจน เสมอภาคและเป็นธรรม				
3.2 มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของ บุคลากรในหน่วยงาน				
3.3 มีระบบการลงโทษบุคลากร ผู้กระทำผิดวินัยที่โปร่งใสรวดเร็ว และเป็นธรรม				
3.4 มีระบบการลงโทษบุคลากรที่ ปฏิบัติงานด้อยประสิทธิภาพที่				

ผู้มีสิทธิ์ลงนามและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนที่ประเมินได้	คะแนนภายนอกการบริหารบุคคลในส่วนราชการ	คะแนนที่ได้จริง
เปิดเผย เป็นธรรมตรวจสอบได้				
4) การสร้างระบบเปิดในการบริหารงานบุคคล				
4.1 มีการสร้างระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และ เปิดเผย				
4.2 มีการสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมทั้งในและนอกหน่วยงานเข้ามาสู่ตำแหน่งในส่วนราชการ/จังหวัดที่properly และเป็นธรรม				
4.3 มีการสร้างระบบที่ให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถแสดงความคิดเห็น ต่อหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคล				
4.4 มีการสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้บุคลากรของหน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลตามสิทธิที่พึงมีเพิ่งได้ตามที่กฎหมายกำหนด				
5) การสร้างระบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
5.1 มีการสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชน/ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ/จังหวัด				
5.2 มีการสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้				

คู่มือเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารบุคคลในส่วนราชการ

การสร้างความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนดีบีที่ประเมินได้	คะแนนภายนอกการต่อวงน้ำหนัก	คะแนนที่ได้จริง
ประชาชน/ชุมชน สามารถแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล				
5.3 มีการสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชน/ชุมชน สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารการบริหารทรัพยากรบุคคล				
5.4 มีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการต่อการให้บริการของหน่วยงาน				
6) การที่ส่วนราชการ/จังหวัดมีเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน				
6.1 มีกิจกรรม/โครงการ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกหน่วยงาน เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในภาคส่วนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง				
6.2 มีการจัดโครงสร้างและกลไก ที่จะทำหน้าที่ประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม				
6.3 มีการพัฒนาเครื่องมือ และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานหรือลักษณะพิเศษของหน่วยงาน				
6.4 มีมาตรการให้ประโยชน์ต่อบุคคลที่ปฏิบัติงานเป็นผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร				
6.5 มีการสร้างระบบการจัดการความรู้ ที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรและการบริหารทรัพยากรบุคคล				

คู่มือเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

ปัจจัยบ่งชี้/ตัวชี้วัด	คะแนนตามจำนวนตัวชี้วัด	คะแนนดีบที่ประเมินได้	คะแนนภายนอกการถ่วงน้ำหนัก	คะแนนที่ได้จริง
6.6 มีการพัฒนาค่าเฉลี่ยรวมขององค์กรที่จะทำให้บุคลากรมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความโปร่งใส และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และสังคมบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต และมีน้ำใจพร้อมให้บริการ				

