

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. งานบริหารทรัพยากรบุคคล

งานบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมด ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงการพัฒนาและรักษาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถตอบสนองการดำเนินงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะช่วยส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีสุขภาพจิตที่ดี มีความสุขกับการทำงาน

ดังนั้น การกิจหลักในการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล สามารถสรุปได้ 4 ด้าน ดังนี้

- (1) ด้านการจัดทำโครงสร้างองค์กร ครอบคลุมถึงการออกแบบและการจัดระบบงานองค์กรในภาพรวม ทั้งโครงสร้างอำนาจหน้าที่ โครงสร้างการบังคับบัญชา และโครงสร้างอัตราค่าจ้าง
- (2) ด้านการวางแผนกำลังคนและการสรรหา/คัดเลือกบุคลากร ครอบคลุมถึงการรับสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การว่าจ้าง การบรรจุ และการทดลองการปฏิบัติงาน
- (3) ด้านการพัฒนาบุคลากร ครอบคลุมถึงการฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการความรู้
- (4) ด้านการรักษาบุคลากร ครอบคลุมถึงค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การประเมินผล การปฏิบัติงาน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล การสื่อสารสัมพันธ์ สุขอนามัย ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์

ทั้งนี้ สามารถแยกกิจกรรมหรืองานทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

- (1) ระดับกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การกำหนดทิศทาง นโยบาย และภารกิจ เพื่อวางแผนทางหรือวิธีการของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้รองรับกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- (2) ระดับบริการ (Service Delivery) หมายถึง การดำเนินการในเรื่องการสรรหา/คัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การจัดทำเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดการด้านสวัสดิการ
- (3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration) หมายถึง การทำงานด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล บันทึกประวัติ การควบคุมเวลาเข้า-ออกงาน การควบคุมวันลา และการแจกใบเงินเดือน เป็นต้น

มิติในการพัฒนาบุคลากร

- มิติที่ 1 การพัฒนาทัศนคติ (Attitude) คือ การทำให้บุคลากรเปลี่ยนวิธีคิดและการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเขาเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร
- มิติที่ 2 การพัฒนาลักษณะนิสัย (Traits) คือ ทำให้บุคลากรมีความรักความผูกพันกับองค์กร
- มิติที่ 3 การพัฒนาการจูงใจ (Motivation) คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทั้งในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการ และตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ฯลฯ

การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้ง ดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมี ภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย

2. การดำเนินการตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถจำแนกได้เป็น 10 กลุ่มภารกิจ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) จะเกี่ยวกับการออกแบบองค์กรและการจัดระบบงานในองค์กร ซึ่งปัจจุบันมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือ ก.พ.ร. จะช่วยดูแลเกี่ยวกับการจัดตั้งปรับปรุงองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิแสดงตำแหน่งทั้งหมดในองค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงความเชื่อมโยงทั้งแนวดิ่งและแนวนอนของตำแหน่งทั้งหมด รูปแบบของการจัดองค์กรรวม และของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเองก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและภายนอกหลายอย่าง และไม่จำเป็นต้องเหมือนกันในทุกองค์กร นอกจากนี้ การจัดทำโครงสร้างองค์กร จะสามารถระบุได้ว่าตำแหน่งใดในองค์กรมีหน้าที่อะไรต่อไป ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องต่อโครงสร้างองค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างอำนาจหน้าที่ โครงสร้างการบังคับบัญชา และโครงสร้างอัตราค่าจ้าง เพื่อให้การกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และไม่ใช่อุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละบทบาทภารกิจของทรัพยากรบุคคล

หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

- ระเบียบ สพพ. ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานและขอบเขตหน้าที่ของสำนักงาน

2. การวางแผนกำลังคนและการสรรหา/คัดเลือกบุคลากร (Workforce Planning and Recruitment) เกี่ยวข้องกับ

(1) Redeployment of resource เคล้ายทรัพยากร อาจใช้วิธีเกลี้ยตำแหน่ง หรือเกลี้ยคนไปทำงานที่เหมาะสม

(2) Retirement Bubble คือ การรักษาผู้อยู่ในช่วงวัยกำลังจะเกษียณอายุไว้ในองค์กรจะถ่ายทอดอย่างไรหรือจะรักษาเขาไว้ได้อย่างไร

(3) Organization Size เป็นการพิจารณาว่าขนาดขององค์กรควรมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ หรืออาจว่าจ้างจากภายนอก

(4) War for Talent การรักษากำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนหรือหายากไว้ในองค์กรจะต้องมีการสรรหาในเชิงรุก และการเพิ่มพูนแรงจูงใจ

หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

- ระเบียบ สพพ. ว่าด้วยคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ หลักเกณฑ์การได้มาและการบรรจุแต่งตั้งเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง

3. การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการความรู้ (HRM-Training and Development /Knowledge Management) กลุ่มนี้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การสรรหา/คัดเลือก การพัฒนา การสร้างองค์ความรู้ การจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้ทุกด้านไม่ใช่เฉพาะด้าน HR เท่านั้น ความรู้ในแต่ละด้านมีการเคลื่อนตัวไปอย่างรวดเร็ว บางเรื่องเคลื่อนตัวไปจนกระทั่งความรู้เดิมที่มีอยู่ใช้ไม่ได้เลย จึงต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นคุณค่าหลักในการทำงาน

หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

- เจ้าหน้าที่ต้องได้รับการฝึกอบรมให้ตรงกับสมรรถนะ (Competency) ทั้งภายใน ภายนอก และ On the Job Training รวมถึงมีการปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่ และเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการอบรม 4 วัน หรือ 2 หลักสูตร

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือ PM เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดผลงานเป็นหลัก มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

- ระเบียบ สพพ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง

5. การกำหนดภารกิจอย่างมีเป้าหมายและการวัดผลงานบุคคล (Individual KPI) หลักเบื้องต้นของการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นใช้กับองค์กร กล่าวคือ องค์กรต้องมีเป้าหมายว่าต้องทำอะไรให้เสร็จ ในระดับไหนมีคุณภาพอย่างไร จากนั้นก็นำมาใช้กับบุคคล มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual KPI) และนำไปใช้ในการให้คุณให้โทษ ตลอดจนการพัฒนาบุคคล

หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

- ระเบียบ สพพ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง

6. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Pay Administration) ต้องคำนึงถึงความเสมอภาคภายนอก (External Equity) และความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) รวมถึงต้องใช้กลไกตลาด (Market Mechanism) เข้ามาพิจารณาด้วย

หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

- ข้อบังคับ คพพ. ว่าด้วยสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง

7. การสื่อสารความรู้ความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลที่ต้องสื่อสารเรื่องราวต่างๆ ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรให้ทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องสิทธิประโยชน์ ทางก้าวหน้า หรือเงื่อนไขในการทำงาน

8. คุณภาพให้บริการ ถือเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักอำนวยการด้วยที่ต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการและเน้นย้ำหลักการเรื่องนี้ต่อผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

- มีการสำรวจความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ต่อองค์กร

9. การพัฒนาและใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรทันสมัย ใช้ข้อมูลบนฐานเดียวกัน สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ลดต้นทุน ถูกต้อง และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นการรองรับนโยบาย Thailand 4.0 ต่อไป

หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

- มีการพัฒนาระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ
- มีการศึกษาการนำ Digital Technology มาใช้ในการทำงาน ของ สพพ. เพื่อให้ทราบแนวทางการนำ Digital Technology มาใช้ในการพัฒนาการทำงานของ สพพ. ต่อไป

แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงของการบริหารทรัพยากรบุคคล

