

คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ความสำคัญของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจุบันทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์มากยิ่งขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงกว่าเดิม ดังนั้น การกำหนดทิศทางและแผนการดำเนินงานที่ระบุสิ่งที่ต้องมุ่งเน้นตามลำดับความสำคัญ (Priority) อย่างชัดเจน จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้สามารถบริหารทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในภาคธุรกิจนั้น ภายหลังการปฏิรูประบบราชการ เมื่อปี พ.ศ. 2545 ได้มีการกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจนโดยมีบทบัญญัติในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกรอบและแนวทางเพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ส่วนราชการระดับกรมและจังหวัดจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งมีตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

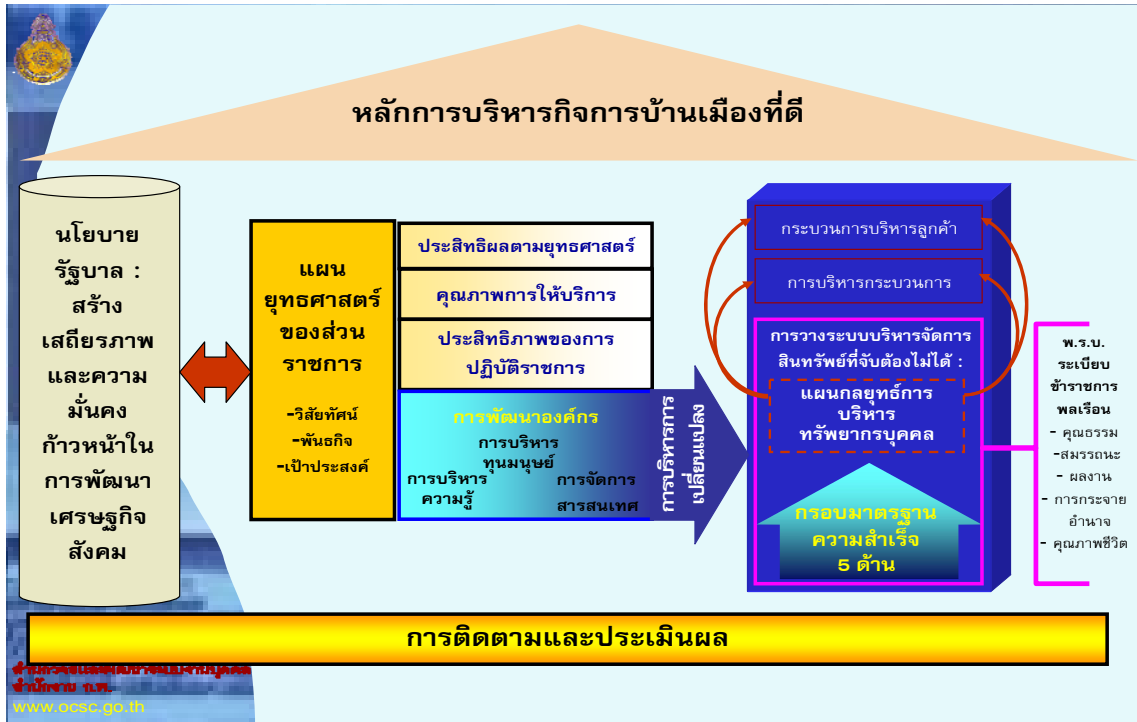
มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ในมิติที่ 4 คือมิติด้านการพัฒนาองค์กรนั้น มีประเด็นการประเมินผลในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การบริหารองค์ความรู้ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในประเด็นการประเมินเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้กำหนดแนวทางการบริหารราชการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 ด้าน คือ 1) การปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารขององค์กรจะต้องปรับการบริหารกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาคุณภาพ โดยการปรับกระบวนการบริหารลูกค้าผู้รับบริการ และ 3) การเสริมสร้างขีดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ โดยการวางระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้มีความเหมาะสมและสามารถรองรับต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่สัมฤทธิ์ผลได้ ระบบการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ หมายถึง การบริหารทุนมนุษย์ ทุนองค์กร รวมถึงทุนสารสนเทศและความรู้ ซึ่งในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล 3 ทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กรนั้นมีสภาพเป็น “ทุน” (Human Capital)

ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร การพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงถือเป็นการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในราชการพลเรือน มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชน ตามนัยของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ดังนั้น การปรับเปลี่ยนบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองตามหลักปรัชญาการบริหารงานสมัยใหม่ที่ “ผู้บริหารสายงานหลัก คือ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลที่แท้จริง” ด้วยเหตุนี้ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่จึงต้องเป็นระบบที่สร้างความคล่องตัวให้แก่ผู้บริหาร ไม่ติดยึดอยู่กับกฎระเบียบ และต้องเป็นระบบที่**เกื้อหนุนต่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์** ช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันจะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม และทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

จากแนวคิดดังกล่าวประกอบกับความพยายามที่จะวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล ตามหลักที่ว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้” ดังนั้น การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่าจะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร เพื่อให้ส่วนราชการทราบถึงสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตน สำนักงาน ก.พ. จึงได้ริเริ่มนำการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลง (Human Resource Scorecard) ซึ่งมีความแพร่หลายทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐของต่างประเทศมาประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือน โดยได้ดำเนินการศึกษาและได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) ไว้ 5 มิติ (รายละเอียดปรากฏในบทที่ 2) และได้ส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จดังกล่าว ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่มุ่งเน้นให้เกิดผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และเป็นกรอบในการติดตามประเมินผลต่อไป



ภาพความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 มิติ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ส่วนราชการจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Human Resource Management Plan) ซึ่งเป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

นอกจากนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นกรวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอยู่ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จะสามารถช่วยให้ส่วนราชการนั้นๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณด้านบุคคลต่อไป

ความหมายของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่บอกว่าเราอยู่ตรงไหน เราจะไปทางไหน และเราวางแผนว่าจะไปที่จุดนั้นให้สำเร็จได้อย่างไร (Where we are, where we want to go, and how we plan to get there.) การจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงหมายถึง การกำหนดเป้าหมาย วิธีการที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย รวมถึงกิจกรรมที่หน่วยงานต้องมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

HR Scorecard ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

การนำแนวคิดและเทคนิค Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์และปรับใช้ให้เหมาะสม ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาและกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ HR Scorecard สำหรับเป็นแนวทางแก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ “เพื่อจัดให้ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตอบสนอง สนับสนุน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการ โดยให้เกิดการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ยุทธศาสตร์ และการติดตามวัดประเมินผลลัพธ์อย่างต่อเนื่องและเพื่อปรับบทบาทงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ให้มีความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) หรือสนับสนุนความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการที่หน่วยบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นให้บริการอยู่”

มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จไว้ 5 มิติ สำหรับเป็นแนวทางแก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากร บุคคลให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานดังกล่าว ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(ก) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(ข) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(ค) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

(ง) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(ก) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(ข) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

(ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ มีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(ก) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ (Retention)

(ข) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

(ค) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management)

เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

(ง) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนก ความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้ อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่าง ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

(ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน

(ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้อง กำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(ก) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหาร ราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพ อย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับ ตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

(ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการ และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

กระบวนการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการติดตามประเมินผลมีขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

1. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบและจัดสรรงบประมาณ

1.1 ผู้รับผิดชอบ

เพื่อให้การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานเป็นทางการ องค์ประกอบของคณะทำงานควรประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการ คณะผู้บริหาร ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงานหลัก (Line Managers) ผู้รับผิดชอบการพัฒนาาระบบราชการของหน่วยงาน (ก.พ.ร) ผู้รับผิดชอบด้านการจัดทำแผน และหัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยคณะทำงานจะทำหน้าที่ยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามขั้นตอนที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด หรือปรับขั้นตอนการดำเนินงานตามความเหมาะสม ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ประสบความสำเร็จนั้น เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือ การเข้ามามีส่วนร่วมและการผลักดันจากหัวหน้าส่วนราชการและคณะผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรอันเป็นหัวใจสำคัญของแผนกลยุทธ์ ดังนั้นผู้บริหารของหน่วยงานจึงควรเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น และร่วมรับทราบขั้นตอนต่างๆ รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ และพิจารณาให้ความเห็นชอบในประเด็นต่างๆ ที่ต้องการการตัดสินใจ

ข้อแนะนำ

ในทางปฏิบัติการนัดประชุมคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงอาจกระทำไต่ยาก จึงอาจจัดตั้งคณะทำงานแยกเป็น 2 คณะ คือ

1) คณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการ คณะผู้บริหาร ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงานหลัก (Line Managers) และหัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ ทำหน้าที่ให้แนวทาง กำกับดูแล ให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

2) คณะทำงานยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงานหลัก (Line Managers) ผู้รับผิดชอบการพัฒนาาระบบราชการของหน่วยงาน (ก.พ.ร) ผู้รับผิดชอบด้านการจัดทำแผน และหัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ ทำหน้าที่ยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

1.2 งบประมาณดำเนินการ

รายการค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินการโครงการประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมสัมมนา และค่าจ้างที่ปรึกษา ซึ่งส่วนราชการจำเป็นต้องตั้งงบประมาณล่วงหน้าไว้ก่อน ค่าใช้จ่ายในการประชุมสัมมนานั้น ขึ้นอยู่กับจำนวนครั้งและสถานที่ที่ส่วนราชการจะจัดขึ้น โดยพิจารณาจำนวนครั้งในการจัดการประชุมจากขั้นตอนการจัดทำและติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งในบางขั้นตอนระบุให้มีการจัดประชุมคณะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตที่กำหนดไว้

สำหรับค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษานั้น ส่วนราชการสามารถจัดทำขอบเขตงานของที่ปรึกษาได้ตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและนำเสนอให้ที่ปรึกษาพิจารณาเสนอราคาค่าใช้จ่ายมาให้ หรือส่วนราชการสามารถพิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาและใช้ระเบียบการเบิกจ่ายค่าจ้างสำหรับที่ปรึกษาเป็นฐานในการคำนวณค่าจ้างได้

2. ดำเนินการจ้างที่ปรึกษา

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น มีขั้นตอนที่จำเป็นต้องอาศัยทักษะและเทคนิคเฉพาะบางประการเพื่อให้ได้ผลผลิตตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงควรดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ เพื่อช่วยดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ที่ปรึกษาที่ส่วนราชการจะจัดจ้างควรมีคุณสมบัติดังนี้

1) เป็นองค์กรผู้ประกอบอาชีพที่ปรึกษา ทั้งในรูปของบริษัทจำกัดและห้างหุ้นส่วนจำกัด ที่จดทะเบียนบริษัทที่ปรึกษาไว้กับศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษาไทย กระทรวงการคลัง

2) เป็นที่ปรึกษาอิสระซึ่งมีสัญชาติไทย ไม่ขึ้นตรงกับองค์กรที่ปรึกษาใด ๆ และได้จดทะเบียนที่ปรึกษาไว้กับศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษาไทย กระทรวงการคลัง

3) เป็นบริษัทที่ปรึกษา/ที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การบริหารงานบุคคล การพัฒนาองค์กร การประเมินผล การฝึกอบรม ตลอดจนการจัดและประเมินผลด้วยเทคนิค RBM, Balanced Scorecard และ HR Scorecard

4) นอกจากความรู้ความเชี่ยวชาญในหลักวิชาการ เทคนิควิธีการเกี่ยวกับเครื่องมือเพิ่มศักยภาพทางการบริหารแล้ว ที่ปรึกษาจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำกลุ่มและสามารถใช้เทคนิคเครื่องมือ (Management tools) ต่างๆ ที่ใช้ในการประชุมระดมสมอง การวิเคราะห์ทางเลือกและการตัดสินใจ เช่น Gap Analysis, Decision Mapping Strategy Framework ฯลฯ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจใช้แบบประเมินคุณสมบัติในการเป็นที่ปรึกษาโครงการ HR Scorecard

3. จัดสัมมนา ก่อนเริ่มกระบวนการ

ก่อนเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และติดตามประเมินผล ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาคณะทำงาน (Kick Off Meeting) เพื่อสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด และวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ บทบาทการทำงานของคณะทำงานของส่วนราชการและที่ปรึกษา ตลอดจนเป้าหมายผลผลิตที่ต้องการ (เช่น แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับ เป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล การเรียนรู้เทคนิค/ประสบการณ์ร่วมกัน การทำงานเชิงรุก ฯลฯ) และ ร่วมกันจัดทำ “แผนการเดินทางของโครงการ” โดยจัดทำเป็นปฏิทินการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกจน ถึงขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งแผนการเดินทางของโครงการดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การทำงาน ได้ผลผลิตในระยะเวลาที่กำหนด

4. ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและติดตาม ประเมินผล

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและติดตามประเมินผล ประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ 9 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ (Diagnose Stakeholders Needs)

รวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วน ราชการ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ คณะผู้บริหาร ผู้บริหารหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบเป้าหมาย ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ โดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ

ทิศทาง เป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่วนราชการต้องเผชิญทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต

ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงานหลักกำลังเผชิญอยู่

สถานภาพปัจจุบันของสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ

เครื่องมือในการบริหารจัดการที่หน่วยงานหลักใช้อยู่ในปัจจุบัน และที่จะใช้ใน

อนาคต

ความคาดหวังต่องานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผลผลิตที่ได้
1. ที่ปรึกษาและฝ่ายเลขานุการคณะทำงานร่วมกันระบุมุมมองได้เสียในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (กล่าวคือการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสนับสนุนส่วนงานใดบ้าง เพื่อให้ส่วนงานเหล่านั้นบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้)	• กลุ่มเป้าหมาย และบุคคลที่ต้องเก็บข้อมูล
2. ที่ปรึกษาและหัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ (หรือเลขานุการคณะทำงาน) สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสียเป็นรายบุคคลหรือจัดประชุมกลุ่ม (Focus group)	• บันทึกผลการสัมภาษณ์ หรือผลการประชุมกลุ่มในประเด็นต่างๆ
เครื่องมือที่ใช้	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ตารางประเด็นคำถามเพื่อวิเคราะห์ทิศทาง/ความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในระยะ 1-3 ปี ข้างหน้า 	

ขั้นตอนที่ 2 : วิเคราะห์ส่วนต่างผลการปฏิบัติงานด้าน HR (Gap Analysis)

หาช่องว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในปัจจุบันและอนาคต โดยนำผลสรุปจากการวิเคราะห์ความคาดหวังของหัวหน้าส่วนราชการ คณะผู้บริหาร ผู้บริหารหน่วยงานหลัก ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสำรวจ เพื่อให้บุคคลที่ให้ข้อมูลดังกล่าวให้ความคิดเห็นอีกครั้งหนึ่งว่า ประเด็นที่คาดหวังมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดในระยะ 1-3 ปีข้างหน้า และในปัจจุบันส่วนราชการของตนดำเนินการในประเด็นเหล่านั้นได้ดีเพียงใด แล้วนำมาคำนวณหาผลต่าง

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผลผลิตที่ได้
1. ที่ปรึกษาและฝ่ายเลขานุการคณะทำงานนำประเด็นต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์หรือประชุมกลุ่ม มารวมประเด็นที่สอดคล้องหรือเหมือนกัน โดยพยายามให้มีจำนวนประเด็นให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ แล้วจัดเรียงให้เป็นประเด็นคำถามสำหรับการสร้างเป็นเครื่องมือการสำรวจ	• เครื่องมือการสำรวจความคิดเห็นที่ใช้ระดับคะแนน (Rating Scale) สำหรับประเมินและวัดขนาดของส่วนต่าง (Gap) ตามเครื่องมือที่ 4

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผลผลิตที่ได้
2. ฝ่ายเลขาฯ คณะทำงานดำเนินการแจกแบบสอบถามให้บุคคลต่าง ๆ ในขั้นตอนที่ 1 แล้วรวบรวมกลับคืนมาประมวลผลโดยการหาค่าเฉลี่ยความแตกต่างของแต่ละประเด็น ที่เรียกว่า “ส่วนต่าง” และจัดเรียงลำดับประเด็นที่สำคัญมากไปหาน้อย	• รายงานวิเคราะห์ผลการสำรวจโดยระบุอย่างชัดเจนว่าประเด็นใดมีส่วนต่างระหว่างความสำคัญและสถานภาพปัจจุบันบ้าง โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ประเด็นที่มีส่วนต่างมากคือประเด็นที่ควรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญ (Focus)
เครื่องมือที่ใช้	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ เครื่องมือที่ 4 แบบสำรวจความคิดเห็น 	

ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดประเด็นกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Imperatives)

หัวหน้าส่วนราชการ คณะผู้บริหาร ผู้บริหารหน่วยงานหลักและหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ร่วมกันกำหนดประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Imperatives) โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วจากการวิเคราะห์องค์กรเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร และข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 โดยพิจารณาประกอบกันว่าประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคลใดที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะ 1-3 ปี แล้วนำมากำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ใน Scorecard เช่น การปรับค่านิยม ทัศนคติ และวัฒนธรรมในการทำงานของข้าราชการ การสร้างความเป็นมืออาชีพ การพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ทั้งนี้ ประเด็นกลยุทธ์ที่เป็นข้อบังคับตัดออกไม่ได้ ได้แก่ประเด็นที่รับมาจาก Scorecard ระดับองค์กร ในมิติที่เกี่ยวข้องกับคน

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผลผลิตที่ได้
1. ฝ่ายเลขาฯคณะทำงานนำประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้จากฝ่ายบริหาร รวมกับประเด็นคำถามที่มีผลต่างระหว่างความสำคัญและสถานภาพปัจจุบันสูง มาจัดทำ เป็นรายการประเด็นกลยุทธ์	• รายการประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Imperatives) ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่รวบรวมได้ทั้งหมด

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผลผลิตที่ได้
<p>2. จัดประชุมคณะทำงานเพื่อพิจารณาคัดเลือกประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาว่าจะมุ่งทำอะไรในภาพรวม เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายทางผลการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาในส่วนราชการ และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสายงานหลัก โดยที่ปรึกษาทำหน้าที่เป็น Facilitator</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การประชุมเชิงปฏิบัติการ
<p>3. เขียนประเด็นกลยุทธ์ที่คัดเลือกได้ให้สั้น กระชับชัดเจน และระบุให้ชัดว่าต้องการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ใด และปัญหาใดต้องได้รับการแก้ไข</p> <p>ทั้งนี้ อาจใช้หลัก 80/20 ช่วยในการกำหนดจำนวนประเด็นที่จะคัดเลือกเป็นประเด็นกลยุทธ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> • รายการประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Imperatives) ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ที่กำหนดให้เป็นจุดเน้นที่สำคัญใน 1-3 ปีข้างหน้า
เครื่องมือที่ใช้	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ เครื่องมือที่ 5 ตัวอย่างรายการประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Imperatives) 	

ขั้นตอนที่ 4 : กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จทางการบริหารทรัพยากรบุคคล (Critical Success Factors)

วิเคราะห์หาเหตุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของประเด็นกลยุทธ์แต่ละตัว โดยนำรายการประเด็นกลยุทธ์มาวิเคราะห์ว่า ภายใต้กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้นนั้น งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะทำอะไรให้เกิดขึ้นบ้าง หรือจะนำส่งผลผลิตอะไร (Deliverables) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการต้องการ และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเหล่านั้น มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อกันได้อย่างไร ภายใต้กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผลผลิตที่ได้
1. จัดประชุมคณะกรรมการ (ต่อเนื่องกับขั้นตอนที่ 3) เพื่อกำหนดปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของประเด็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละประเด็น โดยที่ปรึกษาทำหน้าที่เป็น Facilitator ใช้เทคนิค Force Field Analysis	• รายการปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. นำรายการปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ มาจัดวางในภาพกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ แล้วระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่าง CSF ที่เป็นเหตุนำไปสู่ CSF ที่เป็นผล	• แผนที่กลยุทธ์
เครื่องมือที่ใช้	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ เครื่องมือที่ 6 Force Field Analysis ▪ เครื่องมือที่ 7 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) 	

ขั้นตอนที่ 5 : กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้าน HR (Key Performance Indicators)

นำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) แต่ละตัว มากำหนดรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่สำคัญ (KPIs) พร้อมทั้งกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัวโดยเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแต่ละตัว

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผลผลิตที่ได้
1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการ (จัดรวมกับขั้นตอนที่ 3,4) เลือก CSFs ที่ส่วนราชการจำเป็นต้องดำเนินการให้บรรลุใน 1 ปีข้างหน้า กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักสำหรับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแต่ละตัว	• รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสำหรับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแต่ละตัว

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผลผลิตที่ได้
2. นำ CSFs ทุกตัวที่เลือกมาใส่ลงใน Scorecard Template ให้ตรงกับมิติที่ CSFs ดังกล่าวสังกัด อยู่ในแผนที่กลยุทธ์ และกำหนดตัวชี้วัดให้แก่ CSFs แต่ละตัว โดยพิจารณาให้เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดประเมินเป็นตัวเลขได้ (ตามหลัก SMART : Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely) และควรติดตามความก้าวหน้าได้ด้วยการใช้ฐานข้อมูล	• HR Scorecard Template ที่บรรจุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัด
เครื่องมือที่ใช้	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ เครื่องมือที่ 8 HR Scorecard Template และคำอธิบายการกรอก 	

ขั้นตอนที่ 6 : สํารวจข้อมูลทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Identify Performance Baseline)

ดำเนินการสำรวจเพื่อให้ได้รายการข้อมูลที่สามารถใช้ประเมินผลสำเร็จของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัวว่า ปัจจุบันมีค่าเท่าไร เพื่อเป็นค่าพื้นฐาน (Baseline) ในการตั้งค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดนั้น (ไม่ควรทำได้ต่ำกว่า Baseline) หากไม่มีข้อมูลหรือส่วนราชการยังไม่เคยดำเนินการตามตัวชี้วัดนั้นมาก่อน ให้ระบุว่า Unknown

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผลผลิตที่ได้
1. สํารวจรายการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า จะสามารถนำมาใช้เป็นหลักฐานสำหรับการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน Scorecard ได้หรือไม่	• รายการข้อมูลที่สามารถใช้ประเมินผลสำเร็จของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักได้
2. ประเมินสถานภาพปัจจุบันของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัว	• ตัวเลขเพื่อใช้กำหนดค่าเป้าหมายของ KPI แต่ละตัวในเชิงการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตาม KPI นั้น
เครื่องมือที่ใช้	
-	

ขั้นตอนที่ 7 : ตั้งเป้าหมาย แผนงานรองรับ และเป้าหมายลดหลั่น (Target Setting, Action Planning and Performance Cascading)

กำหนดค่าเป้าหมาย (Target) ของผลการปฏิบัติงานที่ส่วนราชการต้องการเป็นตัวเลขสำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัว กำหนดแผนงานรองรับ (Initiatives/Action Plan) เพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน (ควรเลือกทำเฉพาะแผนงาน/โครงการที่สำคัญก่อน ไม่ควรเลือกทำทั้งหมด เพราะอาจประสบปัญหาในเรื่องการจัดสรรอัตรากำลังและทรัพยากร จึงควรจัดลำดับความสำคัญและเลือกทำในสิ่งที่จำเป็นก่อน)

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผลผลิตที่ได้
1. จัดประชุมคณะทำงานอีกครั้ง เพื่อนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 6 มากำหนดค่าเป้าหมายเป็นตัวเลขสำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัวลงใน HR Scorecard Template โดยตั้งเป็นระดับต่างๆ ของการบรรลุเป้าหมาย (Target Level) ที่สอดคล้องกับ Scorecard ระดับองค์กร	• ระดับของการบรรลุเป้าหมาย (Target Level) สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัว
2. ระบุสิ่งที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายในรูปโครงการและงานต่างๆ ระบุเป้าหมายกิจกรรม/ขั้นตอน ผลผลิต ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบของงานและโครงการแต่ละรายการ ในแบบรายการแผนงานรองรับ	• แผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อให้ Scorecard บรรลุตามเป้าหมาย
3. นำเสนอร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ HR Scorecard และแผนงานรองรับต่อผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจยอมรับ ตลอดจนมอบหมายสิ่งที่ต้องทำ ทั้งโครงการและงานต่างๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยตั้งเป็นเป้าหมายการปฏิบัติงานรายบุคคล และรายทีมย่อย	• ความเห็นชอบของฝ่ายบริหารต่อแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ HR Scorecard และแผนงานรองรับ • รายการเป้าหมายการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดผลสำเร็จรายบุคคล และรายทีมย่อย (ทีมโครงการ)
เครื่องมือที่ใช้	
<ul style="list-style-type: none">▪ HR Scorecard Template และคำอธิบายการกรอก▪ แบบรายการแผนงานรองรับ	

ขั้นตอนที่ 8 : ติดตามผลลัพธ์และดำเนินการปรับปรุง (Performance Tracking and Improvement)

ติดตามผลการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเป็นประจำ หากมีปัญหาคืออุปสรรคในการดำเนินการ ให้รีบดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผลผลิตที่ได้
1. พัฒนาระบบงานประยุกต์หรือ Software ที่ช่วยติดตามตัวเลขตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัว	• ระบบงานประยุกต์ หรือ Software ที่จะช่วยในการบันทึก ติดตาม และรายงานผลความก้าวหน้า
2. ผู้ปฏิบัติงานทำการติดตาม ประเมิน และใส่ข้อมูลตัวเลขลงในระบบงานประยุกต์ผู้บริหารทำการติดตามผลลัพธ์ที่ปรากฏในรายงานจากระบบงานประยุกต์ และดำเนินการให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (โดยการสอนงานหรือให้ข้อมูลป้อนกลับ หรือวิเคราะห์ปัญหา) เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย	• รายงานผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัวตามช่วงเวลาของผู้บริหารตกลง
เครื่องมือที่ใช้	
▪ ระบบงานประยุกต์หรือ Software ที่ช่วยติดตามตัวเลขตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัว	

ขั้นตอนที่ 9 : ประเมินผลลัพธ์และประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Review and Appraisal)

ประเมินผลลัพธ์สุดท้ายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัวตาม Scorecard และประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล และรายทีมย่อย

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผลผลิตที่ได้
<p>• เมื่อถึงกำหนดเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปี (อาจเป็นรายไตรมาสรายครึ่งปีหรือรายปี) ผู้บริหารดำเนินการสรุปผลลัพธ์สุดท้ายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัวตาม Scorecard และประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล และรายทีมย่อย ตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน (Performance Goal) รายบุคคลและรายทีม</p>	<p>• รายงานผลลัพธ์การปฏิบัติงานตาม Scorecard</p> <p>• รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล และรายทีมย่อย</p>
เครื่องมือที่ใช้	
<p>▪ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล และรายทีมย่อย</p>	

หนังสืออ้างอิง

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สิริบุตรการพิมพ์ จำกัด, 2546
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ.2548 กรุงเทพมหานคร