

เรื่อง

การจัดการระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ
กรมพัฒนาที่ดิน เพื่อพัฒนาคุณภาพตามแนวทาง
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดที่ ๕
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ของ

นางปวีณา แสงเดือน
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
ตำแหน่งเลขที่ ๗๑
กองการเจ้าหน้าที่
กรมพัฒนาที่ดิน

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ
ตำแหน่งเลขที่ ๗๑
ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(๑)
บทที่ ๑ : บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๕
๑.๓ ระยะเวลา	๕
๑.๔ ขอบเขตของการดำเนินงาน	๖
๑.๕ ความสอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์	๖
๑.๖ เป้าหมายและตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์	๘
๑.๗ ผู้รับผิดชอบ	๘
๑.๘ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๙
๑.๙ นิยามศัพท์ที่สำคัญ	๙
บทที่ ๒ : แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	๑๑
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	๑๑
๒.๒ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ – ๒๕๕๔	๒๐
๒.๓ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับกิจกรรม ๕ส	๒๕
๒.๔ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการพลเรือนพ.ศ. ๒๕๕๑	๒๘
๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ	๓๖
๒.๖ แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม	๓๙
๒.๗ แนวคิดและความรู้เกี่ยวกับการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๔๐
บทที่ ๓ : กระบวนการจัดการระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน	๔๗
๓.๑ กรอบการดำเนินงาน	๔๗
๓.๒ กระบวนการดำเนินงาน	๕๐
บทที่ ๔ : ผลการดำเนินงาน	๘๔
๔.๑ ผลการตรวจประเมินการผ่านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	๘๔
๔.๒ ผลสำเร็จของการดำเนินการ	๙๒
๔.๓ ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน	๙๒
๔.๔ การนำไปใช้ประโยชน์	๙๓
๔.๕ ปัจจัยในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ	๙๓
๔.๖ ข้อเสนอแนะ	๙๔

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	๙๕
ภาคผนวก	๙๗
ภาคผนวก ๑ คำสั่งคณะกรรมการ	๙๘
ภาคผนวก ๒ รายงานการประชุมคณะกรรมการ PMQA หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี ๒๕๕๒	๙๙
ภาคผนวก ๓ แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ และรายงานผลปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓	๑๐๐
ภาคผนวก ๔ แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ และรายงานผลปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔	๑๐๑
ภาคผนวก ๕ แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินงาน HR๒ /HR๓/HR๔/HR๕ และเอกสารแสดงรายการหลักฐานการดำเนินงานตามประเด็น การพิจารณาที่ครบถ้วน	๑๐๒
ภาคผนวก ๖ สรุปผลการตรวจประเมินตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓	๑๐๓
ภาคผนวก ๗ การเผยแพร่เอกสารทางเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่กรมพัฒนาที่ดิน	๑๐๔

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑.๑ เปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเก่า และแบบใหม่	๒
ตารางที่ ๑.๒ ความเชื่อมโยงระหว่าง HR Scorecard กับ PMQA หมวด ๕	๔
ตารางที่ ๒.๑ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน	๒๑
ตารางที่ ๒.๒ ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการของส่วนราชการในแต่ละรอบ การประเมิน	๓๒
ตารางที่ ๓.๑ แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐาน ของหมวด ๕ ที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)	๔๗
ตารางที่ ๓.๒ ประเด็นการพิจารณาการดำเนินงานที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐาน	๔๘
ตารางที่ ๓.๓ ความสอดคล้องระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ และยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔	๕๑
ตารางที่ ๓.๔ แผนงาน/โครงการ ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม พัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard	๕๔
ตารางที่ ๓.๕ คำนวณน้ำหนักและกำหนดเกณฑ์การแปรผลค่าเฉลี่ย	๗๑
ตารางที่ ๓.๖ แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประกันคุณภาพฝึกอบรม ของกรมพัฒนาที่ดิน	๗๕
ตารางที่ ๔.๑ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL	๘๔
ตารางที่ ๔.๒ รายงานผลการประเมินตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์กร หมวด ๕	๙๐
ตารางที่ ๔.๓ สรุปผลการตรวจประเมินการผ่านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐานหมวดที่ ๕ และหมวดที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานหมวดที่ ๕	๙๑

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ ๑.๑ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. ๒๕๕๑ – ๒๕๕๕	๗
รูปที่ ๒.๑ เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ	๑๒
รูปที่ ๒.๒ ตัวอย่างโปรแกรม Self Certify FL	๑๙
รูปที่ ๒.๓ ตัวอย่าง Traditional Career Path ของพนักงานทรัพยากรบุคคล	๔๒
รูปที่ ๒.๔ ตัวอย่าง Network Career Path ของพนักงานขาย	๔๒
รูปที่ ๒.๕ ตัวอย่าง Dual Career Path ของนักวิเคราะห์ระบบ	๔๓
รูปที่ ๒.๖ การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ	๔๖
รูปที่ ๓.๑ แสดงกระบวนการจัดการระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	๕๐
รูปที่ ๓.๒ แบบจำลองระบบพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ	๗๘

คำนำ

กรมพัฒนาที่ดินได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานของกรมพัฒนาที่ดิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๐ เป็นต้นมา โดยแบ่งได้เป็น ๒ ส่วนคือ การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยการดำเนินงานหมวด ๑ - ๗

ปัจจุบันการบริหารงานยุคใหม่ ให้ความสำคัญกับการพัฒนา “คน” เพื่อให้คน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่พร้อมไปปฏิบัติงานตามภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินเป็นองค์กรหนึ่ง ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้นเมื่อรัฐบาลมีนโยบายให้ส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการ จึงเป็นโอกาสที่กรมพัฒนาที่ดินจะมีแนวทางในการพัฒนาระบบงานที่มีมาตรฐาน สำหรับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลกำหนดไว้ใน หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสำคัญไม่ต่างจากหมวดอื่น เป็นการปรับปรุงระบบการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานสู่ระดับสากล ส่งผลให้บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน ทำให้การพัฒนาทรัพยากรดินของประเทศมีความอุดมสมบูรณ์และมีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ ขอขอบคุณผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารของกองการเจ้าหน้าที่ คณะกรรมการ/คณะทำงาน ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือและร่วมใจมุ่งศึกษา ดำเนินการพัฒนาเพื่อยกระดับงานด้านทรัพยากรบุคคลดังกล่าวจนประสบผลสำเร็จ ทำให้หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ผ่านการประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน Certified FL และเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้การดำเนินงานทั้ง ๗ หมวด ของกรมพัฒนาที่ดิน ผ่านการประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หวังว่าผลการดำเนินงานนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในการดำเนินงานพัฒนาต่อ ยอดระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินต่อไป

ปวีณา แสงเดือน

มีนาคม ๒๕๖๑

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา

๑.๑.๑ เมื่อก้าวถึงทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารงานซึ่งประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุ (materials) เวลา (minutes) และวิธีการจัดการ (management) นั้น “คน” ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของทรัพยากรประเภทอื่นล้วนต้องใช้คน ดำเนินการทั้งสิ้น การบริหารคนแต่เดิมนั้นเรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” (personnel management) เป็นกระบวนการบริหารบุคคลที่อยู่ในองค์กร เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดในตลาดแรงงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เข้ามาสู่องค์กร แล้วใช้บุคคลนั้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดจนกระทั่งพ้นออกไปจากองค์กร โดยจัดให้มีเงินชดเชย (Compensation Bonus) ต่างๆ เช่น เงินสะสม บำเหน็จ บำนาญ ซึ่งถือว่าจบกระบวนการ อย่างไรก็ตามวิธีการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐเพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การอย่างเต็มศักยภาพ

แนวคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐในภาพรวมให้ความสำคัญต่อคนทำงานอย่างสูงในการบริหารงานสมัยใหม่นั้น “ทรัพยากรบุคคล” ถือเป็นสินทรัพย์ (Asset) ขององค์กรที่มีสภาพเป็น “ทุน (Capital)” หรือ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) แนวคิดนี้มองบุคคลว่า ในแต่ละคนมีสิ่งมีคุณค่าสูงอยู่ภายใน ได้แก่ เทคโนโลยี ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะที่แฝงอยู่ และมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะในการเป็นผู้นำเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร องค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่เหนือกว่า ก็จะสามารถยืนอยู่ในสถานะที่เหนือกว่าองค์กรคู่แข่งได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ลักษณะการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใหม่ มีวัตถุประสงค์คล้ายการบริหารแบบเดิม แต่มีจุดมุ่งเน้นที่ต่างกัน วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญคือ

๑) เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection)

๒) เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)

๓) เพื่อธำรงรักษาบุคคลที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ (Maintenance)

๔) เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

อย่างไรก็ดี มีจุดเน้น และกิจกรรมบางประการที่แตกต่างกันระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเก่าและแบบใหม่ สรุปได้ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ ๑.๑ เปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเก่า และแบบใหม่

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า)	การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่)
๑. มุ่งเน้นงานธุรการบุคคล	๑. มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
๒. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลออกแบบเฉพาะประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น	๒. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์กร
๓. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลมักจะสอดคล้องกับกิจกรรมประจำวัน (Routine Activities) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร
๔. หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร	๔. ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้บริหารสายงาน และหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ร่วมกันรับผิดชอบบริหารทรัพยากรบุคคล

จากตารางที่ ๑.๑ จะเห็นว่าทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใหม่ มีจุดมุ่งหมายไม่เพียงเป็นการ “Put the right man on the right job at the right time with the right pay” เช่นที่เคยปฏิบัติแต่เดิมเท่านั้น แต่เป็นการรวมพลังของทุกส่วนในองค์กรผลักดันไปสู่เป้าหมาย ตามที่ได้วางแผนไว้ ด้วยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

๑.๑.๒ จากแนวคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐ นำมาสู่การปฏิรูประบบราชการไทยครั้งใหญ่เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๕ โดยได้นำหลักแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management) และหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มากำหนดเป็น “หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินการตามมาตรา ๓/๑ ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕ และพระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ที่มุ่งเน้นให้ “การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ” และในเวลาต่อมาได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ เพื่อขยายผลการปฏิรูประบบราชการไทยในขั้นตอนต่างๆและวางรากฐานของการบริหารราชการแนวใหม่ รวมถึงการผลักดันให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติ และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างยั่งยืนสามารถยกระดับมาตรฐานการทำงาน และสามารถติดตามการจัดการของภาครัฐได้อย่างต่อเนื่อง คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ เริ่มดำเนินการตามระบบการประเมินการปฏิบัติราชการในปี พ.ศ. ๒๕๔๙ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศผ่านระบบการประเมินให้รางวัลตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public sector management quality award หรือที่เรียกกันสั้นๆว่า “PMQA” ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรภาครัฐโดยนำ “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ที่ได้รับการพัฒนาจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงาน ก.พ.ร. มาใช้กับระบบราชการ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-assessment) กล่าวคือเป็นการทบทวนสิ่งที่จะต้องดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ องค์กรจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรไปสู่ความสำเร็จและมีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นแรงจูงใจ

๑.๑.๓ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๔๒ กำหนดว่าการจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัตินี้ให้คำนึงถึงระบบคุณธรรม อีกทั้งมุ่งเน้นให้ส่วนราชการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเครื่องมือสร้างกำลังคนคุณภาพในราชการเพื่อให้การบริหารงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการมี “ข้าราชการคุณภาพ” เป็นกลไกสำคัญ ซึ่งเครื่องมือที่สำคัญรวม ๑๐ เครื่องมือ ตามที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย ๑) การบริหารผลการปฏิบัติงาน ๒) การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ๓) ระบบเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจ ๔) ตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพชีวิต ๕) การให้ข้าราชการรับราชการต่อภายหลังเกษียณอายุราชการ ๖) การส่งเสริมให้ตำแหน่งประเภทอำนวยการเป็นระบบเปิด ๗) การวางระบบมืออาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ๘) ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ๙) ทุนสร้างสรรค่นวัตกรรมภาครัฐ และ ๑๐) การรวมกลุ่มของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ในการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการพลิกบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเชิงยุทธศาสตร์ หนึ่งในแนวทางสนับสนุนคือสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแนวทางนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. หรือที่เรียกว่า “กรอบมาตรฐานความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ มิติ” ประกอบด้วย

๑. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
๒. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Program Efficiency)
๓. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Program Effectiveness)
๔. ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Accountability)
๕. คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of work life)

และแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นแผนที่ทำให้ส่วนราชการมีช่องทางที่จะนำเครื่องมือที่จะช่วยผลักดันให้เกิด “ข้าราชการคุณภาพ” ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ไปต่อยอดดำเนินการโดยกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในเครื่องมือการพัฒนารองค์การ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยสามารถเทียบเคียงความสอดคล้องระหว่างกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ. กับเกณฑ์การพัฒนารองค์การภาครัฐตามแนวทาง PMQA (Public Sector Management Quality Award) หมวด ๕ ของสำนักงาน ก.พ.ร. ดังตารางที่ ๑.๒ แสดงความเชื่อมโยงระหว่าง HR Scorecard กับ PMQA หมวด ๕ (บทนิพนธ์ วิจารย์ : ๒๕๕๑) ต่อไปนี้

ตารางที่ ๑.๒ ความเชื่อมโยงระหว่าง HR Scorecard กับ PMQA หมวด ๕

HR Scorecard มิติที่	แนวทางและวิธีการ	ความสอดคล้องกับเกณฑ์ PMQA
๑. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้าน HR สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ ของส่วนราชการ - มีการวางแผนและการบริหารกำลังคน - การบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง - มีการสร้าง พัฒนาและสืบทอดของตำแหน่งบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะสำคัญขององค์กร - ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล (หมวด P) - การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (หมวด ๒) - การเตรียมบุคลากรในตำแหน่งบริหารและความก้าวหน้า (หมวด ๕)
๒. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Program Efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความถูกต้องและตรงเวลา - ระบบฐานข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงและทันสมัย - ค่าใช้จ่ายกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล สะท้อนผลผลิตและความคุ้มค่า - นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ (HR Automation) 	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการสนับสนุน (หมวด ๖) - ความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ (หมวด ๔)
๓. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Program Effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> - การรักษาข้าราชการที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย - ความพึงพอใจของข้าราชการต่อนโยบาย มาตรการบริหารทรัพยากรบุคคล - การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา - การมีระบบการบริหารผลงาน และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทน 	<ul style="list-style-type: none"> - การสรรหา ว่าจ้าง รักษา - การกำหนด วัตถุประสงค์ และประเมิน ความ ผาสุก พึงพอใจ แรงจูงใจ - ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (หมวด ๕)
๔. ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Accountability)	<ul style="list-style-type: none"> - การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล - ความโปร่งใสของการบริหารทรัพยากรบุคคล - ความพร้อมให้มีการตรวจสอบ 	<ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (หมวด ๑) - การศึกษาอบรมด้านจริยธรรม (หมวด ๕) - การกำกับดูแลตนเองที่ดี (หมวด ๑)
๕. คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of worklife)	<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และระบบงาน - การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด - ความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - สภาพแวดล้อมในการทำงาน - สวัสดิการสนับสนุนนอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนด (หมวด ๕) - การสร้างบรรยากาศ (หมวด ๑) - การบริหารงาน (หมวด ๕)

เนื่องจาก กรมพัฒนาที่ดินได้เริ่มดำเนินการวางระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. มาตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๕๐ โดยได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard ดังนั้นเมื่อมีแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นตัวชี้วัดสำคัญขององค์กร ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีแนวความคิดที่จะให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานมีพื้นฐานของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในทิศทางเดียวกัน กรมพัฒนาที่ดินจึงสามารถนำแผนกลยุทธ์ฯ ที่ได้จัดทำไว้ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ดังกล่าวมาใช้ร่วมกับแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นการวางระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินมุ่งมั่นดำเนินงานเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ทั้ง ๗ หมวด โดยในส่วนของหมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๕ เรื่อง (HR ๑ – HR ๕) คือ

HR ๑ ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

HR ๒ ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรมรวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

HR ๓ ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP๓ ไปปฏิบัติเพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

HR ๔ ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรมรวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร

HR ๕ ส่วนราชการมีแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

ซึ่งนอกจากการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะทำให้กรมพัฒนาที่ดินผ่านเกณฑ์การตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน แล้ว ยังเป็นการสร้างการเรียนรู้การปรับปรุงผลการดำเนินงานในการสร้างความรู้ความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐไปสู่ระดับสากล ช่วยให้การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์

เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ของสำนักงาน ก.พ.ร.

๑.๓ ระยะเวลา

ระยะเวลา : ตุลาคม ๒๕๕๒ – กันยายน ๒๕๕๔

๑.๔ ขอบเขตของการดำเนินงาน

การดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๔ เกณฑ์ที่ใช้ดำเนินการ ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในส่วนของหมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในรูปแบบคณะกรรมการ HR๑ - HR๕ รวมทั้งหมวดที่ ๒ ในส่วนของ SP๓ เพื่อให้กรมพัฒนาที่ดินได้ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ

๑.๕ ความสอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์

การจัดการระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อพัฒนาคุณภาพตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีความสอดคล้องกับแนวนโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑.๕.๑ สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce focus) กำหนดไว้ว่าส่วนราชการมีการจัดทำตามแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์แผนดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ และหมวด ๒ เรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ว่าส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิรูตราชการ ๔ ปี และแผนปฏิรูตราชการประจำปีของส่วนราชการ และกรมพัฒนาที่ดินได้นำเครื่องมือ PMQA มาใช้ในด้านมิติการพัฒนาองค์การตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๐ โดยหลักเกณฑ์สำคัญที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำมากำหนดในตัวชี้วัด : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีดังนี้

ปีงบประมาณ ๒๕๔๙ - ๒๕๕๐ จะเป็นการรายงานผลการประเมินตนเองด้วยการตอบคำถามจำนวน ๙๐ ข้อและลักษณะสำคัญขององค์การ ๑๕ ข้อหากดำเนินการได้ครบถ้วนจะได้ ๕ คะแนน

ปี ๒๕๕๑ ยังคงเป็นการตอบคำถามเหมือนเดิมแต่เพิ่มเอกสารที่ต้องรายงานจำนวน ๔๐ ชิ้น หากดำเนินการได้ครบถ้วนจะได้ ๕ คะแนน

ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ - ๒๕๕๔ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental level) หรือเรียกสั้นๆว่าเกณฑ์ FL ขึ้น เป็นการวัดคุณภาพการบริหารจัดการในขั้นต้นก่อนไปสู่ระดับความสำเร็จ (Successful level) ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีแนวความคิดที่จะให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานมีพื้นฐานของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในทิศทางเดียวกัน กรมพัฒนาที่ดินจึงนำแผนกลยุทธ์ฯ ที่ได้จัดทำตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. มาใช้ร่วมกับแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นการวางระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งทุกส่วนราชการต้องดำเนินงานเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ของหมวด ๑ - ๗ โดยในส่วนของหมวด ๕ ต้องจัดทำแผนการพัฒนางานองค์กร ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๓ ตามแนวทาง HR ๑ - HR ๕ และหมวด ๒ SP๓ โดยสรุปภาพรวมของการปฏิบัติงานได้ดังนี้

๑) ทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ ไปปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรมีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๒) สำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร วิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

๓) สร้างระบบการบริหารผลงาน เพื่อสร้างวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทน

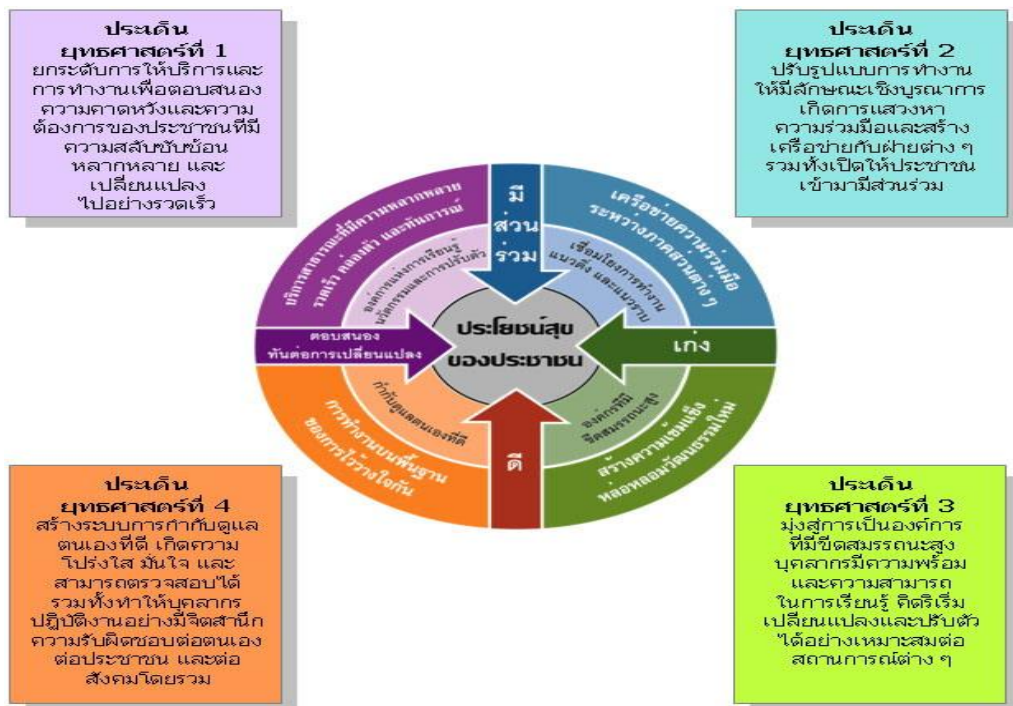
๔) สร้างแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรหรือแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา

๕) จัดทำเกณฑ์คุณภาพการฝึกอบรม เพื่อผลิตภาพและความคุ้มค่าในการค่าใช้จ่ายกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

๖) จัดทำแผนสร้างความก้าวหน้าในสายงาน เพื่อการพัฒนาระบบการสืบทอดของตำแหน่งบริหาร

กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง จนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และพัฒนาไปสู่ความโดดเด่นรายหมวด

๑.๕.๒ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๕ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและมีความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่างๆ



รูปที่ ๑.๑ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๕

๑.๖ เป้าหมายและตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์

เป้าหมาย ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ – ๒๕๕๔ : กรมพัฒนาที่ดินได้รับการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL)

ตัวชี้วัดผลผลิต : ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ในหมวด ๕ : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ผลการดำเนินงาน มีการจัดการระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อพัฒนาคุณภาพตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ปี ๒๕๕๒ – ๒๕๕๔ ดังนี้

(๑) ระบบงาน : ได้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล วางระบบการฝึกอบรมและการประกันคุณภาพการฝึกอบรม และร่วมวางระบบการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ

(๒) การเรียนรู้ของบุคลากรและการพัฒนา : ได้จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร กรมพัฒนาที่ดินประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ซึ่งสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศ เสริมสร้างความรู้ทักษะและสมรรถนะของบุคลากร

(๓) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร : จัดทำกิจกรรม ๕ส เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความสุข มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

การดำเนินงานทั้งระบบอย่างต่อเนื่องส่งผลให้การดำเนินงานของระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินมีความเป็นมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ ซึ่งส่งผลให้การประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐผ่านเกณฑ์ระดับพื้นฐาน (Certify FL)

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ : ระดับคะแนนร้อยละ จากผลตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental level) ในหมวด ๕ : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ผลการดำเนินงาน หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ผ่านเกณฑ์การตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) โดยมีคะแนนประเมินร้อยละ ๙๓.๓๓ เนื่องจากยังขาดในส่วนของการประเมินความคุ้มค่าในการอบรม

๑.๗ ผู้รับผิดชอบ

๑.๗.๑ นางปวีณา แสงเดือน ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ มีหน้าที่ในการศึกษาวิเคราะห์ กำหนดกรอบแนวคิด กรอบการดำเนินงาน วางแผน กำหนดขั้นตอนวิธีการ และดำเนินการ รวมทั้งสรุปผลการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ปฏิบัติงานร้อยละ ๘๐

๑.๗.๒ นางอรนาฏ โอวาทตระกูล ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีหน้าที่กำกับ ดูแล ควบคุม ให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดการระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ – ๒๕๕๔ ปฏิบัติงานร้อยละ ๑๐

๑.๗.๓ นายพีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ มีหน้าที่รวบรวมข้อมูลร่วมศึกษาวิเคราะห์และดำเนินงาน ปฏิบัติงานร้อยละ ๑๐

๑.๘ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๘.๑ การดำเนินงานหมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ของกรมพัฒนาที่ดินผ่านเกณฑ์การตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

๑.๘.๒ การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน เป็นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้สัมฤทธิ์ผล

๑.๙ นิยามศัพท์ที่สำคัญ

การจัดการระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อพัฒนาคุณภาพตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีนิยามศัพท์ที่สำคัญ ดังนี้

๑.๙.๑ ทรัพยากรบุคคล (Human Resource : HR) หมายถึง บุคลากรในองค์กร ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ

บุคลากร (Workforce) หมายถึง บุคคลทุกคนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการที่จะทำให้งานของส่วนราชการ ประสบความสำเร็จ รวมทั้งบุคลากรที่ส่วนราชการจ่ายค่าตอบแทน (เช่น เจ้าหน้าที่ประจำ เจ้าหน้าที่ชั่วคราวและ เจ้าหน้าที่ที่ทำงานผ่านโทรศัพท์รวมทั้งลูกจ้างตามสัญญาที่ส่วนราชการดูแล และควบคุม) และอาสาสมัครตามความเหมาะสม โดยรวมถึงผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการ ในทุกระดับ

๑.๙.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) หมายถึง กระบวนการและแนวทางในดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

๑.๙.๓ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) หมายถึง การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๑.๙.๔ การวิเคราะห์ (Analysis) หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมี ประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การวิเคราะห์ระดับส่วนราชการโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลสำหรับการ ปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้นการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล จึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจ ในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

๑.๙.๕ ชีตความสามารถของบุคลากร (Workforce Capability) หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการที่จะทำงานให้สำเร็จตาม กระบวนการทำงานด้วยความรู้ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ชีตความสามารถอาจรวมถึงความสามารถที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลผลิต

การบริการ และ กระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งตอบสนองภารกิจ และความต้องการของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการ

๑.๙.๖ ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญา เพื่อให้งานพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการบรรลุผล ส่วนราชการที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูง แสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เพื่อผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสำเร็จของส่วนราชการ บุคลากรในส่วนราชการรู้สึกมีความผูกพัน เมื่อพวกเขาพบว่าได้ทำในสิ่งที่ต้องการและได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เมื่อเขาได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน และจากสถานที่ทำงาน ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากรคือทำให้เกิดความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ร่วมกันปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ดี การรับและให้ข้อมูลมีความคล่องตัว การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน รวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในการงาน ระบบการยกย่องชมเชย และระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสและการดูแลที่เท่าเทียมกัน และการมีมิตรไมตรีกับครอบครัวของบุคลากร

๑.๙.๗ ผลการดำเนินการ (Performance) หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการกระบวนการ ผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และ ส่วนราชการอื่น ๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ครอบคลุมผลการดำเนินการ ๖ ด้าน ได้แก่ (๑) ด้านประสิทธิผล และการบรรลุพันธกิจ (๒) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๓) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (๔) ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล (๕) ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต (๖) ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

๑.๙.๘ ผลลัพธ์ (Results) หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของส่วนราชการ ที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ

๑.๙.๙ ระบบงาน (Work System) หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างของส่วนราชการ วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น ระบบการทำงาน ครอบคลุมถึง ๑) วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน ๒) วิธีการจัดการ ให้แต่ละตำแหน่งงาน ทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล ๓) การบริหารค่าตอบแทน ๔) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ๕) การยกย่องชมเชย ๖) การสื่อสาร ๗) การว่าจ้าง ๘) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ส่วนราชการ ออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์ประกอบของส่วนราชการ เพื่อกระตุ้นและทำให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานในบทนี้ จะเป็นการศึกษา วิเคราะห์ ค้นหาความรู้ แนวคิด ทฤษฎี และระเบียบที่เกี่ยวข้องที่มีความสำคัญต่อการจัดการระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ประกอบด้วย

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
๒. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๕๔
๓. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับกิจกรรม ๕ส
๔. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ

พลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

๕. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
๖. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม
๗. แนวคิดและความรู้เกี่ยวกับการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

โดยมีรายละเอียด แนวคิด ทฤษฎี และระเบียบที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

๒.๑.๑ ภาพรวมของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ร่วมกันพัฒนาขึ้นมาโดยนำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพ The malcolm baldrige national quality award (MBNQA) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา มาประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การของภาครัฐที่มีเกณฑ์คล้ายคลึงกับ Thailand quality award (TQA) สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากลโดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้าน และอย่างต่อเนื่ององค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น ๒ ส่วนคือ (๑) ลักษณะสำคัญขององค์การ (Organization profile) และ (๒) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด ๑-๗

๒.๑.๒ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

- ๑) เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. ๒๕๔๖
- ๒) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล
- ๓) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเองและเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภายในกรมพัฒนาที่ดิน

๒.๑.๓ ประโยชน์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ส่วนราชการจะได้รับ

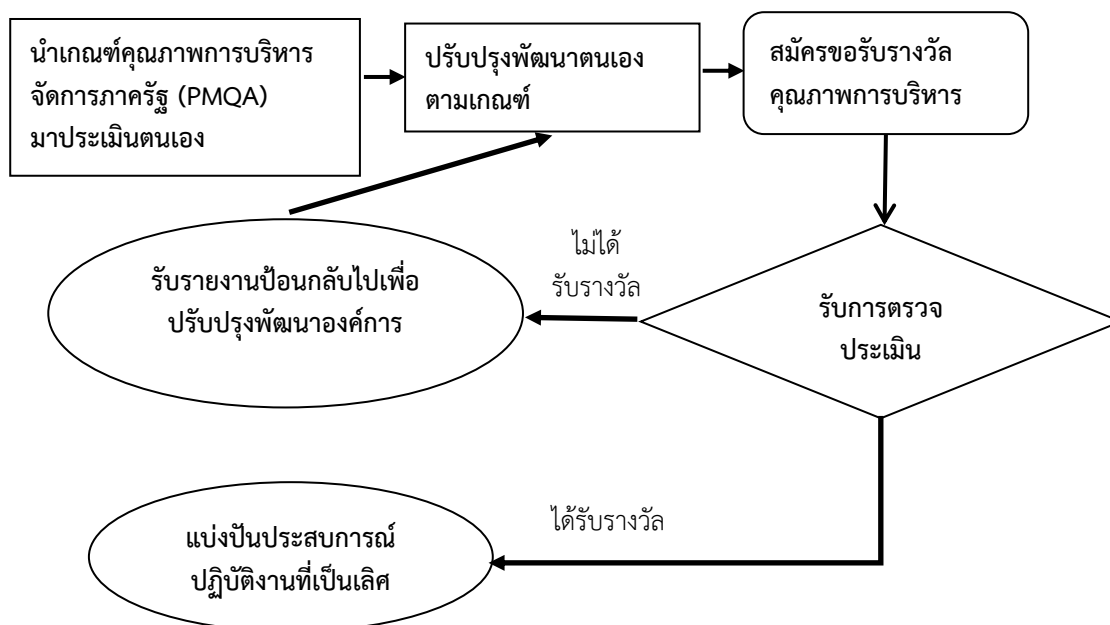
คู่มือการนำองค์การเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ส่วนราชการจะได้รับจากการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาดำเนินการ(รูปที่ ๒.๑) ดังนี้

๑) ส่วนราชการซึ่งนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้จะได้รับประโยชน์คือการใช้เป็นเกณฑ์การประเมินตนเองจะทำให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงเพื่อนำไปจัดทำแผนปรับปรุงองค์การของส่วนราชการและดำเนินการปรับปรุงด้วยแนวทางและเครื่องมือการปรับปรุงที่เหมาะสมต่อไป

๒) เมื่อส่วนราชการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องไประยะหนึ่งแล้วส่วนราชการนั้นก็จะมีการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบซึ่งเมื่อส่วนราชการใดมั่นใจว่าได้พัฒนาตนเองตามเกณฑ์ให้ก้าวไปสู่ระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมก็อาจสมัครขอรับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐได้

๓) เมื่อส่วนราชการสมัครขอรับรางวัลจะได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินรางวัลซึ่งเมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินก็จะได้รับรางวัลตามหลักการที่กำหนดหากไม่ได้รับรางวัลก็ยังคงได้รับประโยชน์โดยการได้รับรายงานป้อนกลับจากการดำเนินการนั้นเพื่อนำไปปรับปรุงส่วนราชการตนเองต่อไป

๔) ส่วนราชการที่ได้รับรางวัลจะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่ส่วนราชการอื่นๆด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศแก่ส่วนราชการอื่นๆด้วยซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการโดยรวม



รูปที่ ๒.๑ เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ

๒.๑.๔ เกณฑ์คุณภาพการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ - ๒๕๕๔) ประกอบด้วยค่านิยมหลัก (Core Value) ๑๑ ประการ และเกณฑ์คุณภาพการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- (๑) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
- (๒) ความรับผิดชอบต่อสังคมทุกคนในองค์กร (Social responsibility)
- (๓) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Valuing employees & partners)
- (๔) ความเป็นเลิศขององค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ (Customer driven excellence)
- (๕) การมุ่งเน้นอนาคต (Focus future)
- (๖) ความคล่องตัว (Agility)
- (๗) การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล (Organization & personal learning)
- (๘) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)
- (๙) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)
- (๑๐) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on results & creating value)
- (๑๑) มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)

๒) เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน มีทั้งหมด ๗ หมวด โดยแต่ละหมวดมีสาระสำคัญดังนี้

หมวด ๑ การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร

หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงานและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ

การปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร และส่วนราชการ

หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการ การดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามหมวด ๗ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน จะพิจารณาเฉพาะผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเทียบกับเป้าหมาย (Level : L) เท่านั้นแต่ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงแนวโน้มของการดำเนินการ (Trend : T) เพื่อนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเตรียมข้อมูลสำหรับการพัฒนาองค์กรเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าต่อไปด้วย

๒.๑.๕ การประเมินองค์การด้วยตนเอง

ในการนำเครื่องมือ PMQA มาใช้จะมีเครื่องมือการประเมินตนเอง หรือ Self-assessment เพื่อใช้ตอบคำถามตามเกณฑ์ ๒ อย่าง

๑) การประเมินกระบวนการใช้เครื่องมือ ADLI เป็นการถามหาแนวทางการทำงานที่ เคยดำเนินการและทุกข้อของหมวดกระบวนการจะต้องตอบให้ครบตาม “ADLI” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑ A = Approach แนวทางหมายถึงวิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้ตอบสนองต่อ ข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆในเกณฑ์และหมายรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของ หัวข้อและสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานรวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้นซึ่ง Approach ที่ดี มีหลักดังนี้

๑.๑ D: Definable หมายถึง มีการกำหนดให้เป็นกระบวนการมีชื่อกระบวนการ มีกิจกรรมดำเนินการและกระบวนการดังกล่าวประกอบอยู่ใน Value chain ขององค์กรที่สามารถที่จะ เขียนรายละเอียดของกระบวนการให้เห็นในรูปของ ๕W๑H (What When Who Where Why How) ได้

๑.๒ R: Repeatable หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางของกระบวนการนั้น มั่นใจได้ว่าจะสามารถทำซ้ำได้ดำเนินการในแนวทางเดิมได้แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบขั้นตอนและ วิธีการต่างๆมีการกำหนดแนวทางวิธีการไว้อย่างชัดเจนนำไปปฏิบัติได้

๑.๓ M: Measurable หมายถึง กระบวนการสามารถตั้งค่าวัดผลได้กำหนด ผลลัพธ์ที่ต้องการได้ไม่ว่าจะเป็นผลลัพธ์สุดท้าย (Lagging indicator) หรือผลลัพธ์ในกระบวนการ (Leading indicator) เพื่อใช้ควบคุมกระบวนการให้ได้ผลตามต้องการซึ่งถ้ากระบวนการใดวัดผลลัพธ์ไม่ได้ ก็บริหารจัดการกระบวนการไม่ได้

๑.๔ P: Predictable หมายถึง กระบวนการต้องกำหนดค่าเป้าหมายได้คาดการณ์ ผลที่จะเกิดขึ้นได้เพื่อให้สามารถควบคุมและบริหารจัดการกระบวนการและผลการดำเนินงานได้

๒ D = Deploy “การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนด ในเกณฑ์การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะประเมินจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กรซึ่งหมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของ ๑) การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร ๒) การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา ๓) การนำแนวทางไปใช้ (สู่การปฏิบัติ) ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของการ Deploy คือการนำแนวทางที่เราได้ออกแบบเขียนขึ้นขั้นตอนที่สำคัญทั้งหมดและมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการรวมถึงระบุการนำผลลัพธ์ไปใช้งาน (ในขั้นตอนของ Approach ที่ดำเนินการแล้วเสร็จ) ถ่ายทอดไปยังหน่วยงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกระบวนการทุกคนเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น

๒.๑ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

- การสื่อสารและการชี้แจงให้หน่วยงานหรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของกระบวนการรับรู้และรับทราบหน้าที่ความรับผิดชอบและวิธีดำเนินการผ่านช่องทางการสื่อสารขององค์กรเช่นการประชุมการสัมมนาและช่องทางอื่นๆที่องค์กรได้กำหนดไว้
- การกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับเพื่อให้การขับเคลื่อนกระบวนการมีทิศทางและการดำเนินการที่เหมือนกัน
- การถ่ายทอดสื่อสารผ่านการถ่ายทอดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายไปยังหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องตามลำดับชั้น
- การมอบหมายหน้าที่อย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร
- การถ่ายทอดผ่านกลไกต่างๆครอบคลุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและทุกคนที่เกี่ยวข้องครบถ้วนและครอบคลุมไปถึงผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่เกณฑ์ได้ระบุไว้ตามความจำเป็นของแต่ละกระบวนการ

๒.๒ การลงมือปฏิบัติ

หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องในทุกชั้นและทุกกลไกการทำงานของกระบวนการรับทราบบทบาทหน้าที่และรายละเอียดของการทำงานอย่างชัดเจนปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบและวิธีที่ได้กำหนดไว้ในทุกหน่วยงานหรือบุคคลที่ต้องดำเนินการเหมือนกันใช้กระบวนการเดียวกันได้ผลลัพธ์ที่เหมือนกันและดำเนินการตามระเบียบปฏิบัติของกระบวนการอย่างคงเส้นคงวาทุกวันทุก ๑๕ วันทุกเดือนทุกไตรมาสทุกปีตามรอบการทำงานของแต่ละกระบวนการ

๒.๓ การติดตามผล

ในการปฏิบัติงานมีการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดต่างๆทั้งที่เป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกระบวนการและตัวชี้วัดเพื่อควบคุมกระบวนการตามความถี่ที่ได้กำหนดไว้ในระบบการติดตามผลมีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและมีการรายงานการดำเนินการตามลำดับชั้นเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน

๓ L = Learning การเรียนรู้หมายถึงความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมินการศึกษาประสบการณ์และนวัตกรรมได้แก่

๓.๑ การเรียนรู้ระดับองค์กรซึ่งได้มาจากการวิจัยและพัฒนาจากวงจรการประเมินและการปรับปรุงงานความคิดและข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง

๓.๒ การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษาการฝึกอบรมและโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

๔I = Integration “การบูรณาการ” หมายถึงการประสมกลมกลืนกันของแผนกระบวนการสารสนเทศการตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากรการปฏิบัติการผลลัพธ์และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์การการบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งที่ดียิ่งกว่าความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันซึ่งจะสำเร็จได้ต่อเมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินงานมีการปฏิบัติเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์หรือ “การบูรณาการ” ยังหมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของการใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์การตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆในเกณฑ์การใช้ตัววัดสารสนเทศและระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมกระบวนการและหน่วยงานทั่วทั้งองค์การแผนงานกระบวนการผลลัพธ์การวิเคราะห์การเรียนรู้และการปฏิบัติการมีความสอดคล้องกลมกลืนกันทุกกระบวนการและหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์การ

คำว่า “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึงความคงเส้นคงวาของแผนงานกระบวนการสารสนเทศการตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากรการปฏิบัติการผลลัพธ์และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์การความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์รวมทั้งต้องใช้ตัวชี้วัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผนการติดตามการวิเคราะห์และการปรับปรุงใน ๓ ระดับคือ ระดับองค์การระดับกระบวนการที่สำคัญและระดับหน่วยงาน

๒.๑.๖ การประเมินผลลัพธ์จะใช้ LeTCLi

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์การในการบรรลุผลตามข้อกำหนด ดังนี้

๑) ระดับ (Level-Le) หมายถึง ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

๒) แนวโน้ม (Trend-T) หมายถึง อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการหรือการรักษาไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล) ความครอบคลุมของผลการดำเนินการขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ความครอบคลุมและความทั่วถึงของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ)

๓) การเปรียบเทียบ (Comparison-C) หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับสารสนเทศขององค์กรอื่นอย่างเหมาะสมเช่นคู่แข่งหรือคู่แข่งที่สามารถเทียบได้

๔) การบูรณาการ (Integration-I) ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลต่างๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลด้านคุณภาพการให้บริการด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและด้านการพัฒนาองค์การโดยที่การประเมินองค์การเป็นการนำเครื่องมือ ADLI มาประเมินกระบวนการและใช้LeTCLiมาประเมินผลลัพธ์เป็นการนำเครื่องมือทั้งสองมาใช้ในการตอบคำถามทำให้การตอบคำถามจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าคำถามนั้นถามถึงสิ่งใดและต้องตอบอย่างไรจึงจะแสดงให้เห็นถึงเกณฑ์คุณภาพโดยทั่วไปคำถามของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะมี ๒ ลักษณะคือคำถามที่ถามว่า “อะไร” (What) กับคำถามที่ถามว่า “อย่างไร” (How)

๒.๑.๗ เกณฑ์การตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ – ๒๕๕๔ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) และกำหนดแนวทางดำเนินการพัฒนาองค์กร (PMQA Roadmap) ให้ผ่านเกณฑ์ฯ ปีละ ๒ หมวด โดยในส่วนของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งเป็นกรมด้านบริการให้ดำเนินการ หมวด ๑ และ ๓ ในปี ๒๕๕๒ หมวดที่ ๕ และ ๖ ในปี ๒๕๕๓ และหมวดที่ ๒ และ ๔ ในปี ๒๕๕๔

เกณฑ์การตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ของหมวด ๑ – ๗ มีดังนี้

๑) หมวด ๑ การนำองค์กร (Leadership)เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

- (๑) กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน และมีการสื่อสาร
- (๒) มีการมอบอำนาจ
- (๓) ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้
- (๔) กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และระบบการติดตามและประเมินผล
- (๕) กำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี และนำไปสู่การปฏิบัติ
- (๖) วางระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
- (๗) มาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคมและนำไปสู่การปฏิบัติ

๒) หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

(๑) กำหนดขั้นตอน ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

(๒) นำปัจจัยภายใน ภายนอกที่สำคัญ ประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

- (๓) สื่อสาร การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
- (๔) ถ่ายทอด ตัวชี้วัด เป้าหมายระดับกรมสู่ สำนัก/กองและสู่บุคคล
- (๕) จัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผล
- (๖) วิเคราะห์ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ครอบคลุมด้าน

ธรรมาภิบาล

(๗) วางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

๓) หมวด ๓ : การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไร ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

- (๑) กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย
- (๒) กำหนดช่องทางรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ ผู้การปรับปรุง
- (๓) มีระบบการจัดการข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย
- (๔) สร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์
- (๕) เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
- (๖) วัดความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจนำสู่การปรับปรุง
- (๗) กำหนดมาตรฐานการให้บริการ จัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากร
- (๘) จัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการ

๔) หมวด ๔ : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินการจัดทำฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ ผลการดำเนินงานตัวชี้วัด คำนับรองฯ กระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน

- (๑) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร
- (๒) จัดทำระบบ IT ในการติดตาม เฝ้าระวัง เตือนภัย
- (๓) พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
- (๔) จัดทำแผนKMและนำสู่การปฏิบัติ

๕) หมวด ๕ : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

- (๑) สรรวจปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร
- (๒) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแจ้งผลการประเมิน
- (๓) ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
- (๔) วางระบบการประกันคุณภาพการฝึกอบรม และติดตามผลหลังอบรม
- (๕) จัดทำแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงาน

๖) หมวด ๖ : การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ หมวดนี้จะครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

- (๑) กำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า/กระบวนการสนับสนุน ขององค์กรเพื่อการจัดการ
- (๒) ออกแบบและปรับปรุงการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (๓) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (๔) ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

หมวด ๗ : ผลลัพธ์การดำเนินการเป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กรเป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ของกระบวนการของการดำเนินการตามหมวด ๑ - ๖ ว่ามีระดับผลการดำเนินการเป็นอย่างไร

การตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐาน (Certify FL) เป็นการตรวจโดยใช้วิธีการตรวจเชิงคุณภาพที่ทีมผู้ตรวจรับรองฯ สัมภาษณ์ผู้บริหารและคณะทำงานทุกหมวด เพื่อรับรองส่วนราชการ มีแนวทางหรือระบบต่างๆที่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร(ลักษณะสำคัญขององค์กรและการบริหารจัดการตามเกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐาน)นำแนวทางไปปฏิบัติมีการปรับปรุงแนวทางหรือระบบให้เหมาะสม

กคป.มร.ทส. → HR1 HR2				
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล				
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน	คำอธิบายผลกา
HR 1	ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความตั้งใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร	1. มีแนวทางในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และความตั้งใจของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยดังกล่าว	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
		2. มีการนำปัจจัยความพึงพอใจ และความตั้งใจของบุคลากร เพื่อใช้ในการวางแผนสร้าง ความพึงพอใจของบุคลากร	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
		3. มีการนำแผนการสร้าง ความพึงพอใจของบุคลากรไปปฏิบัติจริง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	

รูปที่ ๒.๒ ตัวอย่างโปรแกรม Self Certify FL

เมื่อส่วนราชการได้ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify Fundamental : FL) ครบทุกหมวดก็จะสามารถยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level : PL) และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องให้เทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไปได้ เกณฑ์ PMQA ระดับก้าวหน้า(PL) มีกรอบแนวคิดที่สำคัญ ๓ ประการ

๑) Systematic คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่างๆ ของส่วนราชการที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

๒) Sustainable คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนราชการ

๓) Measurable คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผล การดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

๒.๒ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๕๔

กรมพัฒนาที่ดินจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ.๒๕๕๑ ถึง ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ โดยแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard ประกอบด้วย ๗ ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๒ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ๑๔ แผนงาน/โครงการ ดังตารางที่ ๒.๑

ตารางที่ ๒.๑ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน	
วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์
“พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ เพิ่มพูนผลผลิต ในทิศทางใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน บนพื้นฐานความพอเพียง”	๑. ปรับโครงสร้างอัตรากำลัง และกำหนดสมรรถนะ ให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน
พันธกิจ	๒. สร้างระบบฐานข้อมูลและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการใช้ข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS)
<p>เพื่อให้การพัฒนาที่ดินในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๐ มุ่งสู่การพัฒนาที่ดิน อุดมสมบูรณ์ เพิ่มพูนผลผลิต สุขีชีวิตพอเพียง เห็นควรกำหนดพันธกิจของการพัฒนาที่ดิน ดังนี้</p> <p>๑. วิจัย พัฒนาให้บริการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน พร้อมทั้งกำหนดเขตการใช้ที่ดินที่เหมาะสมเพื่อการผลิต และให้บริการข้อมูลเชิงพื้นที่ด้านต่างๆ ที่ถูกต้องทันสมัย</p> <p>๒. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการพัฒนาที่ดิน การฟื้นฟูปรับปรุงบำรุงดินเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร และการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน</p> <p>๓. พัฒนาหมอดินอาสา เกษตรกร และกลุ่มเกษตรกร ให้มีความรู้ความเข้าใจการพัฒนาที่ดินเพื่อเป็นรากฐานการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง</p>	<p>๓. สร้างระบบการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย และการให้ความดีความชอบ ให้ถูกต้อง ทันเวลา</p> <p>๔. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ขององค์กร</p> <p>๕. พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management : PM)</p> <p>๖. สร้างระบบตรวจสอบและถ่วงดุลกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส</p> <p>๗. ส่งเสริมบุคลากรให้ยึดมั่นในระบอบคุณธรรม</p>

ตารางที่ ๒.๑ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน (ต่อ)

มิติ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					แผนงาน / โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
				๑	๒	๓	๔	๕		
มิติที่ ๑ ความสอดคล้อง เชิงยุทธศาสตร์	๑.เพิ่มขีดความสามารถของ ข้าราชการให้สามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุ ยุทธศาสตร์ของกรมฯ	๑.จำนวนสายงานที่ได้รับการกำหนด สมรรถนะที่เหมาะสม	ไม่มี	๖	๖	๗	๗	๘๐	๑.โครงการกำหนดสมรรถนะ ประจำตำแหน่ง ๒.โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการ พัฒนาสมรรถนะข้าราชการระดับ ต่างๆ	- กองการ เจ้าหน้าที่
		๒.ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการ พัฒนาสมรรถนะความรู้ ความสามารถ และทักษะ	ไม่มี	๖	๖	๗	๗	๘๐		
	๒.จัดอัตรากำลังให้เหมาะสม กับภาระงาน	๓.ร้อยละของหน่วยงานระดับกอง/ สำนักที่ได้รับการอนุมัติให้เกลี่ย อัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงาน	ไม่มี	๖	๖	๗	๗	๘๐	๒.โครงการจัดทำแผนปรับโครงสร้าง การกำหนดตำแหน่ง และอัตรากำลัง	- กองการ เจ้าหน้าที่
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพ ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	๓.สร้างและพัฒนาระบบ ฐานข้อมูลสารสนเทศด้าน ทรัพยากรบุคคล	๔.มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้าน ทรัพยากรบุคคล	ไม่มี	๑	๒	๓	๔	๕	๑.โครงการสร้างและพัฒนาระบบ งาน สารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS)	- กองการ เจ้าหน้าที่ - ศูนย์ สารสนเทศ
		๕.มีฐานข้อมูลด้านบุคคลที่มีความ ถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัยอยู่เสมอ	ไม่มี	๖	๗	๘	๙	๑๐		
	๔.พัฒนาเจ้าหน้าที่ด้าน ทรัพยากรบุคคลในการใช้ งานระบบ HRIS	๖.ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมด้าน HRIS ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานความรู้	ไม่มี	๖	๗	๗	๘	๘๕	๑.โครงการฝึกอบรมเพิ่มทักษะ บุคลากรในการใช้ระบบสารสนเทศ ด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS)	- กองการ เจ้าหน้าที่ - ศูนย์ สารสนเทศ
	๕.จัดทำหลักเกณฑ์และ มาตรฐานในการสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง ย้าย และการให้ความดีความชอบ	๗.มีการประกาศหลักเกณฑ์และ มาตรฐานในการสรรหาคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง ย้าย และการให้ความดี ความชอบอย่างเปิดเผย	ไม่มี	๑	๒	๓	๔	๕	๑.โครงการกำหนดหลักเกณฑ์และ มาตรฐานในการสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง ย้าย และการให้ความดี ความชอบบุคลากรด้านต่างๆ	- กองการ เจ้าหน้าที่

ตารางที่ ๒.๑ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน (ต่อ)

มิติ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					แผนงาน / โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
				๑	๒	๓	๔	๕		
มิติที่ ๓ ประสิทธิผลของ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	๖. สร้างและจัดระบบความรู้ และภูมิปัญญา รวมทั้งให้มี ระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	๘. มีแผนการจัดการความรู้และ ดำเนินการตามแผน	๒ องค์ความรู้	๑	๒	๓	๔	๕	๑. โครงการสร้างและพัฒนาระบบ การจัดการความรู้	- กองการ เจ้าหน้าที่ คณะทำงาน
	๗. พัฒนาระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	๙. ร้อยละของข้าราชการที่มีการ จัดทำข้อตกลงเป้าหมายงานระดับ บุคคล	ไม่มี	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑. โครงการพัฒนาระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	- กองการ เจ้าหน้าที่
	๘. เพิ่มขีดสมรรถนะด้าน การบริหารผลการปฏิบัติงาน ให้กับเจ้าหน้าที่ HR	๑๐. ร้อยละของจำนวนเจ้าหน้าที่ HR ที่ผ่านการอบรมด้านการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	ไม่มี	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑. โครงการฝึกอบรมการประเมินผล การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ HR	- กองการ เจ้าหน้าที่
	๙. สร้างความเข้าใจกับผู้ ประเมินและผู้ถูกประเมิน	๑๑. ร้อยละของจำนวนผู้เข้าอบรมมี ความรู้ ความเข้าใจระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน ๑๒. ร้อยละของผู้รับการประเมินที่มี ความพึงพอใจต่อการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (PA)	ไม่มี ไม่มี	๖ ๖	๗ ๗	๘ ๘	๙ ๙	๑๐ ๑๐	๑. โครงการเสริมสร้างความเข้าใจ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๑. จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็น ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการ ประเมิน	- กองการ เจ้าหน้าที่
มิติที่ ๔ ความพร้อมรับ ผิด้านการ บริหาร ทรัพยากรบุคคล	๑๐. พัฒนาความรู้ด้าน กฎหมายและกลไกการ ตรวจสอบของหน่วยงาน ต่างๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่	๑๓. จำนวนหลักสูตรการอบรมเพื่อ พัฒนาความรู้ด้านกฎหมาย	ไม่มี	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕	๓๐	๑. โครงการฝึกอบรมความรู้ด้าน กฎหมายให้กับเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ	- กองการ เจ้าหน้าที่ - สำนักงาน เลขานุการ กรม
		๑๔. ร้อยละของผู้ที่ผ่านการอบรม ด้านกฎหมายและกลไกการ ตรวจสอบของหน่วยงาน	ไม่มี	๑	๒	๓	๔	๕		
			ไม่มี	๖	๗	๘	๙	๑๐		

ตารางที่ ๒.๑ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน (ต่อ)

มิติ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					ระดับเป้าหมาย	ระดับเป้าหมาย
				๑	๒	๓	๔	๕		
	๑๑. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม แก่บุคลากร เพื่อ ผลักดันให้เกิดระบบ คุณธรรม จริยธรรม ในองค์กร	๑๕. จำนวนผู้เข้ารับการอบรมด้าน การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ๑๖. จำนวนหลักสูตรการอบรมด้าน การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ๑๗. จำนวนกิจกรรมที่เสริมสร้าง คุณธรรม จริยธรรม ๑๘. ร้อยละที่ลดลงของจำนวนผู้ที่ถูก สอบวินัยในแต่ละปี เทียบกับก่อนมี หลักสูตรอบรม	ไม่มี ไม่มี ไม่มี ไม่มี	๑๐ ๐	๑๕ ๐	๒๐ ๐	๒๕ ๐	๓๐ ๐	๑. โครงการส่งเสริมจิตสำนึกราชการ ไส้สะอาด กรมพัฒนาที่ดิน	- กองการ เจ้าหน้าที่
มิติที่ ๕	๑๒. เสริมสร้างวัฒนธรรม คุณภาพชีวิต และความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการ ทำงาน	๑๙. จำนวนกิจกรรมที่เสริมสร้าง วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ที่ดี	ไม่มี						๑. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมสร้างสรรคิในการทำงาน รวมทั้งการดำรงชีวิตตามแนว เศรษฐกิจพอเพียงให้กับบุคลากร	- ทุก หน่วยงาน

๒.๓ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับกิจกรรม ๕ส

๒.๓.๑ ความเป็นมาของกิจกรรม ๕ส

ประเทศญี่ปุ่นถือได้ว่าเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง จะให้ความสำคัญทางด้านการบริหารคนอย่างมาก โดยถือว่า การบริหารงานจะได้ก็ต่อเมื่อบริหารคนให้ประสบความสำเร็จก่อน เช่น กิจกรรมกลุ่มย่อยหรือ QCC (Quality Control Cycle) กิจกรรมข้อเสนอแนะ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จัดเป็นเทคนิคการบริหารของญี่ปุ่นที่มุ่งทางด้านการพัฒนาศักยภาพอันไม่มีขีดจำกัดของคน โดยมุ่งผลประโยชน์ด้านนามธรรมก่อนที่จะได้ผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม กิจกรรม ๕ส เป็นกิจกรรมการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานตามรูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยมีแนวการพัฒนาที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา และเป็นกิจกรรมพื้นฐานที่ช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี เสริมสร้างความมีระเบียบวินัย ความสะอาด ความมีระบบเพื่อสร้างนิสัยการทำงาน เป็นการสร้างโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่องานและต่อหน่วยงานของตน โดยให้ความสำคัญต่อการดูแลสถานที่ทำงาน (Housekeeping Improvement) และการจัดสถานที่ทำงาน (Workplace Organization) ด้วยการร่วมกันจัดการ ร่วมกันกำหนดวินัย ร่วมกันกำหนดเป้าหมายสูงสุดขององค์กรนั้นย่อมเกิดขึ้นได้ในเมื่อบรรยากาศขององค์กร อยู่ในระดับดีในการดำเนินกิจกรรม ๕ส นั้น เป็นกิจกรรมที่ง่าย ไม่ต้องใช้สถิติหรือวิชาการมากนัก กิจกรรม ๕ส มุ่งเน้นให้ทำกิจกรรมร่วมกันโดยอาศัยพื้นฐานความรู้เบื้องต้นแบบง่ายๆ เริ่มต้นพัฒนาสถานที่ระบบงาน และการปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานให้เกิดเป็นนิสัยเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน(อรุณ รักรธรรม.๒๕๔๒:๑๓)

ในประเทศไทยได้มีการนำกิจกรรมต่างๆ ตามแนวการบริหารแบบญี่ปุ่น มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในหลายองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ โดยกิจกรรมหนึ่งซึ่งเริ่มนำมาใช้คือกิจกรรม ๕ส ซึ่งก็มีทั้งที่ประสบความสำเร็จ ยังคงดำเนินกิจกรรม ๕ส ได้มาตรฐาน และยังคงรักษามาตรฐานที่ดีนี้ไว้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำ

๒.๓.๒ ความหมายของกิจกรรม ๕ส

กิจกรรม ๕ส หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานการบริหารคุณภาพที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน ช่วยสร้างทัศนคติต่อบุคลากรต่อองค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรและเป็นพื้นฐานในการนำวิธีการบริหารใหม่ๆ เข้ามาใช้พัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

กิจกรรม ๕ส คือ การจัดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงาน อันเป็นปัจจัยพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิต เพราะในกระบวนการดำเนินกิจกรรมนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อว่ามนุษย์จะพัฒนางานในองค์กรตนเองต่อไป ซึ่งแนวทางนี้เป็นแนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งองค์กรต่างๆ พยายามมุ่งเน้นมาโดยตลอดซึ่ง ๕ส แปลมาจากคำย่อ ๕S ซึ่งเป็นอักษรตัวแรกของคำในภาษาญี่ปุ่น ๕ คำ คือ

๑) Seiri (Organization) สะสางคือ การแยกให้ชัดเจนระหว่างของที่จำเป็นต้องใช้กับของที่ไม่จำเป็นต้องใช้ ของที่ไม่จำเป็นต้องใช้ให้จัดทิ้งไป เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพนั้นต้องเริ่มจากสะสาง

ผลที่ได้รับจากสะสาง

(๑) จัดความสิ้นเปลืองของพื้นที่ทำงาน ตู้เอกสาร ชั้นวางของ พัด และ
ครุภัณฑ์

(๒) ตรวจสอบสต็อก ของใช้ ได้ง่าย

(๒) Seition (Neatness) สะดวก คือ การจัดวางของที่จำเป็นต้องใช้ให้เป็นระเบียบ
สามารถหยิบฉวยใช้งานได้ทันที ใช้หลักสะดวกนี้เพื่อกำจัดความสูญเปล่าของเวลาในการค้นหาสิ่งของ

ผลที่ได้รับจากสะดวก

(๑) ลดเวลาค้นหา ตรวจสอบได้ง่าย

(๒) เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

(๓) มีความปลอดภัยเพิ่มขึ้น ขณะทำงาน

(๓) Seiso (Cleaning) สะอาด คือ การปิดกวาดเช็ดถูสถานที่ สิ่งของ อุปกรณ์
เครื่องมือ เครื่องจักร ให้สะอาดอยู่เสมอ ไม่มีเศษขยะ ไม่ให้สกปรกเลอะเทอะ

ผลที่ได้รับจากสะอาด

(๑) เป็นการทำงานที่มีความสะอาดในสำนักงาน ห้องทุกห้อง ชั้นวางของ ตู้เก็บ
ของต่างๆ และทั้งอาคารทุกซอกทุกมุมต้องดูแลให้สะอาดแท้จริง

(๒) เป็นหลักประกันคุณภาพการทำงานและความรับผิดชอบของพนักงานต่อ
องค์กร

(๔) Seiketsu (Standardization) สุขลักษณะ คือ การรักษาปฏิบัติ ๓ ส ได้แก่
สะสาง สะดวก และสะอาด ให้ดีตลอดไป ซึ่งเป็นการจัดการสภาวะรอบตัว เพื่อให้เกิดสภาพที่ดีทางกาย
จิตใจ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

ผลที่ได้รับจากสุขลักษณะ

(๑) ที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมดีขึ้น ปราศจากมลภาวะ มีบรรยากาศร่มรื่น
น่าทำงาน

(๒) พนักงานทำงานด้วยความปลอดภัย มีความสุขกาย สุขใจ และมีสุขภาพจิตดี

(๕) Shitsuke (Discipline) สร้างนิสัย คือ การรักษาและปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดไว้
แล้วอย่างถูกต้องจนติดเป็นนิสัย

ผลที่ได้รับจากสร้างนิสัย

(๑) หน่วยงาน มีคุณภาพและมาตรฐานดี คือ มีระเบียบ สะอาด มีสภาพแวดล้อม
ที่ดี น่าทำงาน

(๒) ลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ มีความพึงพอใจในคุณภาพและงานบริการ

(๓) ได้รับความเชื่อถือ ความไว้วางใจจากลูกค้าและผู้ใช้บริการที่มาติดต่อ

(๔) พนักงานมีส่วนร่วม มีความภาคภูมิใจในคุณภาพของหน่วยงานที่ดีขึ้น

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เสนอแนะขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ๕ส ให้ประสบ
ผลความสำเร็จไว้ ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑) ชั้นเตรียมการ

- (๑) การกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินกิจกรรม ๕ ส
- (๒) สร้างความรู้ความเข้าใจ

๒) ชั้นเริ่มดำเนินการ kick off

- (๑) เตรียมการก่อนวันทำความสะอาด
- (๒) วันทำความสะอาดใหญ่
- (๓) ประเมินผล

๓) ชั้นดำเนินการและขยายผล

- (๑) ทำ ๕ ส
- (๒) ส่งเสริมและติดตามผล
- (๓) ทำพื้นที่ตัวอย่าง

๔) ชั้นปรับปรุงและสร้างมาตรฐาน

(๑) การนำผลการตรวจติดตามความคืบหน้ามาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นถือว่าเป็นขั้นตอนของการปรับปรุง ซึ่งเป็นไปตามหลักการของ PDCA คือ เมื่อได้วางแผนไว้ (plan) แล้วลงมือปฏิบัติ(Do) พร้อมกับต้องการตรวจสอบ (check) เพื่อหาข้อปรับปรุงแล้วจึงนำมาดำเนินการแก้ไข(Act) ซึ่งจะส่งให้มีการปรับปรุง ๕ ส ในแต่ละพื้นที่ที่ยิ่งขึ้น อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพ คุณภาพ และการเพิ่มผลผลิตต่อเนื่อง

(๒) ข้อดีที่พบจากการตรวจติดตามการดำเนินกิจกรรม และสิ่งที่ได้แก้ไขปรับปรุงซึ่งเป็นผลมาจาก (๑) นั้น สามารถนำมากำหนดเป็นมาตรฐาน ของหน่วยงานต่อไปได้ ดังนั้นการตรวจติดตามจึงมีประโยชน์ต่อการปรับปรุงสร้างมาตรฐาน

๕) ชั้นยกระดับขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ๕ ส โดยละเอียดดังนี้

(๑) ชั้นเตรียมการ (preparation) เมื่อหน่วยงานจะเริ่มต้นกิจกรรม ๕ ส มาใช้สิ่งแรกที่ต้องดำเนินการคือ การทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูง และเตรียมแผนการดำเนินกิจกรรม

(๒) ชั้นเริ่มดำเนินการ (Kick off Project) จัดกิจกรรมวันทำความสะอาดใหญ่ Big Cleaning day) ถือเป็นวันเริ่มต้นของการดำเนินกิจกรรมบางหน่วยงานถือเป็นวันประกาศนโยบายบางหน่วยงานจัดกิจกรรมนี้ทันทีหลังประกาศนโยบาย ที่สำคัญคือผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานต้องมีส่วนร่วมในวันนั้น เพื่อแสดงออกถึง (commitment) การจัดกิจกรรมทำความสะอาดใหญ่นี้มีความสำคัญและต้องเตรียมการอย่างละเอียดรอบคอบมีการประชุมเตรียมการต่างๆ และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

(๓) ชั้นดำเนินการ(Implementation) หลังจากทำความสะอาดใหญ่แล้วก็จะเริ่มดำเนินกิจกรรม ๓ ส

๒.๓.๓ ประโยชน์ของกิจกรรม ๕ ส

- ๑) เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม
- ๒) เกิดความสะอาดในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพและลดอุบัติเหตุในการทำงาน
- ๓) สร้างกิจนิสัยให้ทุกคนในองค์กรรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบสวยงาม
- ๔) สร้างภาพลักษณ์และความประทับใจต่อลูกค้าและองค์กร

๒.๔ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการพลเรือน

พ.ศ. ๒๕๕๑

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ วางหลักการปฏิบัติราชการไว้ว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ อย่างมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยมาตรา ๗๖ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยได้วางกรอบแนวทางในภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังนี้

๒.๔.๑ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน ดังนี้

เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา ๗๖ วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปโดยโปร่งใสเป็นธรรมและตรวจสอบได้ สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญนี้ให้ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ - ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๓ เป็นต้นไป

ข้อ ๒ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญได้แก่

(๑) นายกรัฐมนตรีสำหรับปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีและหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม ที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี

(๒) รัฐมนตรีเจ้าสังกัดสำหรับปลัดกระทรวงและหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี

(๓) ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีหรือปลัดกระทรวงสำหรับหัวหน้าส่วนราชการตาม (๔) และ (๕) และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีหรือสำนักงานปลัดกระทรวง

(๔) หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชายกเว้นกรณีการประเมินตาม (๙) (๑๐) และ (๑๑)

(๕) หัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรมแต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดีสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(๖) เลขานุการรัฐมนตรีสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(๗) ผู้บังคับบัญชาระดับสำนักกองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกองสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(๘) ปลัดจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชายกเว้นปลัดอำเภอหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอและข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(๙) นายอำเภอสำหรับปลัดอำเภอและหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(๑๐) ปลัดอำเภอและหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(๑๑) ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาตาม (๑) (๒) (๓) (๔) (๕) (๖) (๗) (๘) (๙) หรือ (๑๐) แล้วแต่กรณี

ในกรณีที่เป็นการประเมินรองผู้ว่าราชการจังหวัดปลัดจังหวัดหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดการประเมินข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติราชการในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นหรือการประเมินข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีไขบุคคลในคณะผู้แทนซึ่งประจำอยู่ในต่างประเทศให้ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือหัวหน้าคณะผู้แทนแล้วแต่กรณีเป็นผู้ให้ข้อมูลและความเห็นเพื่อประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมิน

ข้อ ๓ การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ดำเนินการประเมินปีละ ๒ รอบ ตาม
ปีงบประมาณดังนี้

รอบที่ ๑ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑
มีนาคม

รอบที่ ๒ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ เมษายน ถึง ๓๐
กันยายน

ข้อ ๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะโดยผลสัมฤทธิ์ของงานจะต้องมีสัดส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ ผลสัมฤทธิ์ของงานให้ประเมินจากปริมาณผลงานคุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนดหรือความประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร พฤติกรรมการปฏิบัติราชการให้ประเมินจากสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนดและสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด ส่วนราชการอาจกำหนดองค์ประกอบการประเมินอื่นๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสมกับลักษณะงาน และสภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งต่างๆก็ได้ ในกรณีที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมินให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการโดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบร้อยละ ๕๐

ข้อ ๕ ในแต่ละรอบการประเมินให้ส่วนราชการนำผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาจัดกลุ่มตามผลคะแนนโดยอย่างน้อยให้แบ่งกลุ่มคะแนนการประเมินเป็น ๕ ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง แต่ส่วนราชการอาจกำหนดให้แบ่งกลุ่มมากกว่า ๕ ระดับก็ได้ ช่วงคะแนนประเมินของแต่ละระดับให้เป็นดุลพินิจของส่วนราชการที่จะกำหนดแต่คะแนนต่ำสุดของระดับ พอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

ข้อ ๖ การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐานและให้เป็นไปตามแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการกำหนด สรุปรูปการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามแบบแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้ ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรจัดทำแบบสรุปรูปการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็น อย่างอื่นเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานของส่วนราชการของตนหรือในกรณีที่ อ.ก.พ. กระทรวงเห็นควรจัดทำแบบสรุปรูปการประเมินของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารในกระทรวงของตนเป็นอย่างอื่นก็ให้กระทำได้ แต่ทั้งนี้ต้องมีสาระไม่น้อยกว่าแบบแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้

ข้อ ๗ ให้ส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดจัดให้มีระบบการจัดเก็บผลการประเมินและหลักฐานแสดงความสำเร็จของงานและพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะของผู้รับการประเมินเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ สำหรับแบบสรุปรูปการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนาไว้ที่สำนักกองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกองที่ผู้นั้นสังกัดเป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมินและให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการจัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการหรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสมก็ได้

ข้อ ๘ ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดให้ส่วนราชการระดับกรมจังหวัดและผู้บังคับบัญชานำไปใช้ประกอบการแต่งตั้งการเลื่อนเงินเดือนการให้ ออกจากราชการและการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการนั้นและอาจนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่นการให้รางวัลประจำปีรางวัลจูงใจและค่าตอบแทนต่างๆ ด้วยก็ได้

ข้อ ๙ การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำเนินการตามวิธีการดังต่อไปนี้

(๑) ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมินให้ส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

(๒) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนด ข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการกำหนดดัชนีชี้วัดหรือ หลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงานสำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัดให้พิจารณาวิธีการถ่ายถอดตัวชี้วัดจากบนลงล่างเป็นหลักก่อนในกรณีที่ไม่มีอาจดำเนินการได้หรือไม่ เพียงพออาจเลือกวิธีการกำหนดดัชนีชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีที่เหมาะสมแทนหรือเพิ่มเติมรวมทั้งระบุ พฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการทั้งนี้ตามแบบที่ส่วนราชการกำหนด

(๓) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ ประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับ การประเมิน

(๔) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ ให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมหรือสมรรถนะ ในการปฏิบัติราชการและเมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้ประเมินดังกล่าวกับผู้รับการประเมินควรร่วมกันทำการ

วิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

(๕) ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละครั้งให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ แจกผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินให้ข้าราชการพลเรือนสามัญอย่างน้อยหนึ่งคน ในส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดนั้นลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้วด้วย

(๖) ให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ ประกาศรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้นสำหรับส่วนราชการที่มีการกำหนดระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการเกินกว่า ๕ ระดับ ให้ผู้ประเมินประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับ สูงกว่าระดับดีขึ้นไป

(๗) ให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ (๗) หรือ (๘) โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่งถ้ามีจัดส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในหน่วยงานของตนเสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญก่อนนำเสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด

ข้อ ๑๐ เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดโดยให้มีองค์ประกอบและหน้าที่ดังนี้

(๑) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญระดับกรมมีหน้าที่ เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไปทุกระดับประกอบด้วยรองหัวหน้าส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นประธานกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควรไม่น้อยกว่า ๔ คน เป็นกรรมการ และให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเป็นเลขานุการ

(๒) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญระดับจังหวัดมีหน้าที่ เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งในราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัดนั้นๆ ยกเว้นรองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัดและผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ประกอบด้วยรองผู้ว่าราชการจังหวัดผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดเป็นประธานกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัดนั้น ตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นสมควรไม่น้อยกว่า ๔ คน เป็นกรรมการและให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของจังหวัดเป็นเลขานุการ

ข้อ ๑๑ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ดำรงตำแหน่งทุกประเภท

ข้อ ๑๒ ในกรณีที่มีความจำเป็นเนื่องจากลักษณะงานสภาพการปฏิบัติราชการ หรือมีเหตุผลอันสมควรสำนักงาน ก.พ. อาจร่วมกับส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะตามที่เหมาะสมก็ได้

ตารางที่ ๒.๒ ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในแต่ละรอบการประเมิน

ช่วงเวลา	กิจกรรม/ผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> - ภายใน ๓๐ ก.ย. - ภายใน ๓๑ มี.ค. 	<p>ขั้นตอนที่ ๑ : การเตรียมการ</p> <p>๑. ฝ่ายบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนงานปีที่ผ่านมา /มอบหมายงานปีต่อไป - กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของฝ่ายบริหาร - ผอ.สำนัก/กอง/หัวหน้าหน่วยงาน ตกลงตัวชี้วัดกับฝ่ายบริหาร <p>๒. หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษา ว ๒๐/๒๕๕๒ - จัดทำแผนดำเนินการ และแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานทราบ - จัดทำประเด็นและรายละเอียด เสนอฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณา กำหนดกรอบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> ๑) องค์ประกอบการประเมิน สัดส่วนน้ำหนัก ๒) ระดับผลการประเมิน ๓) แบบฟอร์มที่ใช้ ๔) ตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน เป็นต้น
<ul style="list-style-type: none"> - ภายใน ๒๐ ต.ค. - ภายใน ๒๐ เม.ย. 	<p>ขั้นตอนที่ ๒ : การประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ</p> <p>หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ ที่ฝ่ายบริหารเห็นชอบ - แจ้งเวียนให้ข้าราชการทราบ และจัดประชุมชี้แจง

ช่วงเวลา	กิจกรรม/ผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> - ภายใน ๓๐ ต.ค. - ภายใน ๓๐ เม.ย. - ภายใน ๑๕ พ.ย. - ภายใน ๑๕ พ.ค. 	<p>ขั้นตอนที่ ๓ : การจัดทำดัชนีชี้วัดรายบุคคล</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ผอ.สำนัก/ศูนย์/กอง/หัวหน้าหน่วยงาน ถ่ายทอดตัวชี้วัดลงมาและ ออจมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาระดับรองลงไปเป็นผู้ประเมินแทน ๒. หัวหน้าฝ่าย/งาน/กลุ่ม ตกลงตัวชี้วัดกับผู้ปฏิบัติงาน <p>หมายเหตุ: กรณีในรอบการประเมินแรกซึ่งยังไม่สามารถลงนามตามรับรองฯ ได้ภายใน ๓๐ พ.ย. ก็ให้พิจารณาเรื่องงานที่จะทำคำรับรองนั้นเป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดไปก่อนแล้วจึงปรับปรุงเพิ่มเติมในภายหลัง</p>
<ul style="list-style-type: none"> - พ.ย. ถึง ก.พ. - พ.ค. ถึง ส.ค. 	<p>ขั้นตอนที่ ๔ : ผู้ประเมินแต่ละระดับติดตามและให้คำปรึกษา</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ภายในสัปดาห์ที่ ๑ -๒ ของ มี.ค. - ภายในสัปดาห์ที่ ๑ - ๒ ของ ก.ย. 	<p>ขั้นตอนที่ ๕ : การประเมินผลการปฏิบัติราชการและให้คะแนนผู้ประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ</p>
<ul style="list-style-type: none"> - สัปดาห์ที่ ๒ ของเดือน มี.ค. - สัปดาห์ที่ ๒ ของเดือน ก.ย. 	<p>ขั้นตอนที่ ๖ : การพิจารณาผลการประเมินกับวงเงินงบประมาณ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. HR คำนวณวงเงินเลื่อนเงินเดือน เพื่อจัดสรรให้สำนัก/ศูนย์/กอง/หน่วยงาน ๒. หัวหน้าส่วนราชการ จัดสรรวงเงินฯ ให้สำนัก/ศูนย์/กอง/หน่วยงาน ๓. ผอ.สำนัก/ศูนย์/กอง/หัวหน้าหน่วยงาน จัดสรรว่าข้าราชการในสังกัดจำนวนเท่าใดได้เลื่อนเงินเดือนเป็นร้อยละเท่าใด และส่งให้ HR เสนอผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป
<ul style="list-style-type: none"> - สัปดาห์ที่ ๓-๔ ของเดือน มี.ค. - สัปดาห์ที่ ๓-๔ ของเดือน ก.ย. 	<p>ขั้นตอนที่ ๗: เสนอฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการกลั่นกรองฯ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) นำผลการประเมินและผลการเลื่อนเงินเดือนเสนอผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลแต่ละหน่วยงาน เช่น รองหัวหน้าส่วนราชการ ๒. รวบรวมผลการประเมินของทุกหน่วยงาน ส่งคณะกรรมการกลั่นกรอง ๓. คณะกรรมการกลั่นกรองฯ เสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐาน/ความเป็นธรรมของผลการประเมินในภาพรวมต่อหัวหน้าส่วนราชการ/ผู้ว่าราชการจังหวัด
	<p>ขั้นตอนที่ ๘ : แจงผลการประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผอ.สำนัก/ศูนย์/กอง/หัวหน้าหน่วยงาน แจงผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินลงชื่อรับทราบ

ช่วงเวลา	กิจกรรม/ผู้รับผิดชอบ
	<p>ขั้นตอนที่ ๙ : การประกาศรายชื่อ และร้อยละการเลื่อนเงินเดือน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประกาศรายชื่อผู้มีผลงานสูงกว่าระดับดีขึ้นไป - ประกาศร้อยละการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละระดับผลการประเมิน
<ul style="list-style-type: none"> - ๑ เม.ย. เป็นต้นไป - ๑ ต.ค. เป็นต้นไป 	<p>ขั้นตอนที่ ๑๐ : ออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือนและแจ้งผลการเลื่อนเงินเดือน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือน - แจ้งผลการเลื่อนเงินเดือน - การแจ้งเหตุผลผู้ที่ไม่ได้เลื่อนเงินเดือน

หลักเกณฑ์/เงื่อนไขอื่น ๆ ตามกฎ ก.พ.

- (๑) ยกเลิกการรอเลื่อนเงินเดือน : ผู้ถูกตั้งคณะกรรมการสอบวินัยร้ายแรงและผู้ถูกฟ้องคดีอาญา
- (๒) ลาศึกษา/ฝึกอบรม : จะต้องทำงานไม่น้อยกว่า ๔ เดือน
- (๓) ผู้ไปปฏิบัติงานองค์การระหว่างประเทศ : เมื่อกลับมาปฏิบัติงานให้ส่งเงินเดือนในอัตรา ไม่เกินร้อยละ ๓ ของเงินเดือนข้าราชการผู้นั้น
- (๔) เสียชีวิต : จะต้องทำงานไม่น้อยกว่า ๔ เดือน และให้เลื่อนเงินเดือนได้ในวันเสียชีวิต
- (๕) ไม่ถูกสั่งพักราชการเกิน ๒ เดือน
- (๖) ไม่ลา/สาย เกินจำนวนครั้งที่กำหนด
- (๗) ไม่ขาดราชการโดยไม่มีเหตุอันควร
- (๘) ลาไม่เกิน ๒๓ วันทำการ โดยไม่รวมลาอุปสมบท / คลอดบุตร / ป่วยจำเป็น / ป่วยประสบอันตราย / พักผ่อน / ตรวจเลือก/ เตรียมพล / ทำงานองค์การระหว่างประเทศ

๒.๔.๒ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘.๑/ว ๒๘ ลงวันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๒ เรื่อง การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

ด้วยคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒ มีมติเห็นชอบระบบการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ประกาศกับกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๕๒ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๖ ตอนที่ ๗๘ ก วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๒ และมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ โดยอาศัยอำนาจตามความในข้อ ๖ ของกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๕๒ ก.พ. จึงกำหนดฐานในการคำนวณและช่วงเงินเดือน พร้อมทั้งหลักเกณฑ์และเงื่อนไขอื่นตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. ดังกล่าว โดยสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

๑. การเลื่อนเงินเดือนตั้งแต่ครั้งปีแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ เป็นต้นไป ให้ถือปฏิบัติตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๕๒

๒. การเลื่อนเงินเดือนตามกฎ ก.พ. ให้ใช้ฐานในการคำนวณและช่วงเงินเดือนสำหรับการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่ง

๓. ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ หรือถูกสั่งให้ไปทำการใด ซึ่งให้นับเวลาระหว่างนั้นเหมือนเต็มเวลาราชการ เมื่อข้าราชการผู้นั้นกลับมาปฏิบัติราชการให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนพิจารณาสั่งให้มีการคำนวณหาอัตราเงินเดือนที่จะได้รับในอัตราไม่

เกินร้อยละ ๓ ของฐานเงินเดือนข้าราชการผู้นั้นในแต่ละรอบการประเมินสำหรับช่วงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ลาไปปฏิบัติงานหรือช่วงเวลาที่ถูกสั่งให้ไปทำกาานั้น

๔. วงเงินงบประมาณและการบริหารวงเงินงบประมาณสำหรับการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามมติคณะรัฐมนตรีข้างต้น มีดังนี้

๔.๑ ให้ส่วนราชการและจังหวัดเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัด ครั้งที่ ๑ (๑ เมษายน) และครั้งที่ ๒ (๑ ตุลาคม) ภายในวงเงินร้อยละ ๓ ของเงินเดือนที่จ่ายให้ข้าราชการ ณ วันที่ ๑ มีนาคม และ ๑ กันยายน ตามลำดับ

๔.๒ ให้ส่วนราชการและจังหวัดแยกวงเงินการเลื่อนเงินเดือนตามข้อ ๔.๑ ออกอย่างน้อย ๓ กลุ่ม คือ

- (๑) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร
- (๒) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ
- (๓) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการและประเภททั่วไป

และให้ส่วนราชการและจังหวัดเลื่อนเงินเดือนข้าราชการภายในวงเงินของแต่ละกลุ่มก่อน หากวงเงินงบประมาณของกลุ่มใดมีเหลือ สามารถเกลี่ยวงเงินเลื่อนเงินเดือนให้กลุ่มอื่นได้

๔.๓ ในกรณีที่ส่วนราชการมีหน่วยงานในราชการบริหารส่วนภูมิภาคให้ส่วนราชการแยกวงเงินการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในราชการบริหารส่วนกลางออกจากราชการบริหารส่วนภูมิภาค โดยตัดยอดจำนวนคนและจำนวนเงินของข้าราชการพลเรือนในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ และตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ระดับชำนาญงาน ระดับปฏิบัติงาน ออกจากวงเงินการเลื่อนเงินเดือนของส่วนราชการ ทั้งนี้ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา ๕๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ เป็นผู้สั่งเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งประเภทและระดับตำแหน่งดังกล่าว

๔.๔ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้เป็นผู้บริหารวงเงินการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือน ในแต่ละกลุ่มตำแหน่งในแต่ละรอบการประเมิน

ผู้บริหาร		กลุ่มตำแหน่งที่บริหารวงเงิน
กลุ่มที่ ๑	นายกรัฐมนตรี	ปลัดกระทรวง อธิบดี หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี
กลุ่มที่ ๒	ปลัดกระทรวง	รองปลัดกระทรวง ผู้ตรวจราชการกระทรวง ฯลฯ
	ปลัดกระทรวง รอง ปลัดกระทรวง และอธิบดี	รองอธิบดี
กลุ่มที่ ๓	อธิบดี และรองอธิบดี	ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งประเภททั่วไป

ผู้บริหาร		กลุ่มตำแหน่งที่บริหารการเงิน
กลุ่มที่ ๔	ผู้ว่าราชการจังหวัด	- ตำแหน่งประเพณีวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ และระดับปฏิบัติการ - ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ระดับชำนาญงาน และระดับปฏิบัติงาน (ตำแหน่งในราชการบริหารส่วนภูมิภาค)

ทั้งนี้ ผู้บริหารการเงินอาจจัดสรรวงเงินให้หัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมหรือหัวหน้าหน่วยงานในราชการบริหารส่วนภูมิภาค บริหารวงเงินของข้าราชการในสังกัดได้

๕. ผู้ที่ได้รับเงินเดือนสูงสุดหรือใกล้เคียงเงินเดือนสูงสุดของสายงานหรือระดับตำแหน่งตามที่ ก.พ. กำหนดให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษซึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติราชการ โดยคิดเป็นร้อยละของฐานในการคำนวณที่กำหนดไว้ตามช่วงเงินเดือนในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่ง

ส่วนราชการเบิกจ่ายค่าตอบแทนพิเศษนี้ให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายค่าตอบแทนพิเศษของข้าราชการและลูกจ้างประจำผู้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างถึงขั้นสูงหรือใกล้เคียงขั้นสูงของอันดับหรือตำแหน่ง (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๕ ตอนพิเศษ ๑๔๘ ง วันที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๑

๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

๒.๕.๑ ความหมายของความพึงพอใจ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๔๒: ๗๗๕) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ หมายถึง พอใจ ชอบใจ พฤติกรรมเกี่ยวกับความพึงพอใจของมนุษย์ คือ ความพยายามที่จะขจัดความตึงเครียด หรือกระวนกระวาย หรือภาวะไม่ได้ดลยภาพในร่างกาย ซึ่งเมื่อมนุษย์สามารถขจัดสิ่งต่างๆ ดังกล่าวได้แล้ว มนุษย์ย่อมได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่ตนต้องการ

สุภลักษณ์ ชัยอนันต์ (๒๕๔๐: ๑๗) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกส่วนตัวที่รู้สึกเป็นสุขหรือยินดีที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในสิ่งที่ขาดหายไป หรือสิ่งที่ทำให้เกิดความสมดุล ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่จะแสดงออกของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการเลือกที่จะปฏิบัติในกิจกรรมใดๆ นั้น

อุทัยพรรณ สุดใจ (๒๕๔๕: ๗) ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยอาจจะเป็นไปในเชิงประเมินค่าว่าความรู้สึกหรือทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้นเป็นไปในทางบวกหรือทางลบ

จึงสรุปได้ว่าความพึงพอใจหมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลซึ่งมักเกิดจากการได้รับการตอบสนองตามที่ตนต้องการ และความรู้สึกที่ดีในสิ่งนั้น ตรงกันข้ามหากความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง ความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น

๒.๕.๒ ทฤษฎีความพึงพอใจ

Frederick K. Herzberg ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล โดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบก็คือ บุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่าความสุขจากการทำงานนั้น เกิดจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ โดยความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในงานที่ทำนั้น ไม่ได้มาจากกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม (Two Factor Theory) คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors)

๑) ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วยอันได้แก่

(๑) ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จในงานนั้นๆ

(๒) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

(๓) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

(๔) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่มีใครตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

(๕) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสดำเนินการศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มหรือได้รับการฝึกอบรม

๒) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่ค้ำจุน ให้แรงจูงใจ ในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคล ในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบในงานขึ้น และเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

(๑) เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

(๒) โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

(๓) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

(๔) สถานะอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

(๕) นโยบายและการบริการ (Company policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

(๖) สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้

(๗) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

(๘) ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

(๙) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน หรือ ความยุติธรรมในการบริหาร

กิลเมอร์ (Gilmer) (๑๙๗๑: ๒๘๐-๒๘๓) สรุปองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ ๑๐ ประการ คือ

๑) ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the job) องค์ประกอบนี้สัมพันธ์กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขาค้นคิดก็จะเกิดความพอใจ

๒) การนิเทศงาน (Supervition) มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ และการนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงานและลาออกจากงานได้ ในเรื่องนี้พบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าผู้ชาย

๓) ความมั่นคง (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้สั้นหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่า ความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก และคนที่มีความรู้สูงจะต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น

๔) เพื่อนร่วมงานและการดำเนินงานภายใน (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงและการดำเนินงานภายในของสถาบัน พบว่า ผู้ที่มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย

๕) สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงการทำงานมีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่นๆ และในระหว่างผู้หญิงด้วยกัน ผู้ที่แต่งงานแล้วจะเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

๖) ค่าจ้าง (Wages) มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน หรือหน่วยงานรัฐบาล

๗) ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่อมีอายุมากขึ้น ความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

๘) ลักษณะทางสังคม (Social aspect) เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือการให้สังคมยอมรับตน ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พอใจ ถ้างานใด ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์ประกอบนี้สำคัญกว่าผู้ชาย

๙) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การรับ-ส่งข้อสนเทศ คำสั่ง การทำรายงานการติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง

๑๐) ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน(Benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริหารและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุดพักผ่อนต่างๆ เป็นต้น

๒.๖ แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประเด็นย่อยที่ ๔ หรือ HR ๔ กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร โดยมีรายละเอียดแนวทาง ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร., ๒๕๕๓)

๒.๖.๑ การจัดระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

แนวคิดเรื่องระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรม เพื่อยกระดับงานฝึกอบรมให้มีมาตรฐานสูง มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียนว่าการฝึกอบรมนั้นมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับซึ่งระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรมดังกล่าว ถือเป็น การประกันคุณภาพที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการจัดทำมาตรฐานการฝึกอบรมที่มีลักษณะการดำเนินการคล้ายคลึงกับการประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้มั่นใจว่างานฝึกอบรมได้มาตรฐาน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการประเมินงานฝึกอบรมที่มีมาตรฐานประกอบด้วย

๑) หลักสูตร ประกอบด้วย

- (๑) ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- (๒) การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร
- (๓) การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- (๔) การประเมินหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ

- ๒) ผู้สอน ประกอบด้วย
- (๑) เป็นผู้มีความรู้ ความรู้ ความสามารถตรงกับเนื้อหาที่สอน
 - (๒) มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการสอน
 - (๓) มีความสามารถในการถ่ายทอด/สื่อสาร ให้มีความเข้าใจ
- ๓) วิธีการสอน ประกอบด้วย
- (๑) มีแผนการสอน หรือเค้าโครงการสอนที่ชัดเจน
 - (๒) การใช้อุปกรณ์การสอนที่เหมาะสม
 - (๓) มีสื่อประกอบการสอนที่เหมาะสม
- ๔) ห้องเรียน ประกอบด้วย
- (๑) ขนาดห้องเรียนเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน
 - (๒) ลักษณะการจัดห้องเรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
- ๕) ผู้เรียน ประกอบด้วย
- (๑) จำนวนผู้เรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
 - (๒) ความรู้พื้นฐานของผู้เรียนเหมาะสมกับหลักสูตร
- ๖) การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วย
- (๑) มีการวัดผลความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนก่อนและหลังการเรียนรู้
 - (๒) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้เรียน

๒.๖.๒ การประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ส่วนราชการควรกำหนดมาตรการและระบบในการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป ซึ่งสามารถดำเนินการโดย

๑) ประเมินจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้และทักษะตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนา/ฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

๒) มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรสูงสุด

๓) ประเมินผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรม อาจมีการวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เป็นต้น การดำเนินการตาม HR ๔ สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่

มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ง) การมีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรมีเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานขององค์กร

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายขององค์กร มีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากรตลอดจนความคุ้มค่า

๒.๗ แนวคิดและความรู้เกี่ยวกับการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ HR ๕ กำหนดให้ส่วนราชการมีแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวจะเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยบุคลากรต้องรับทราบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดหรือความรู้ทางวิชาการ ดังนี้

๒.๗.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรแสดงถึงการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร มีส่วนช่วยในการสร้างขวัญ กำลังใจ และรักษาคนเก่ง คนดีไว้ในองค์กร รวมทั้งเป็นการปูทางสู่การสร้างบุคลากรที่มีคุณค่าแก่องค์กรในระยะยาว โดยการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดความก้าวหน้าในการทำงาน ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีเป้าหมาย และกำหนดหนทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๑)

เมื่อคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร บุคลากรควรได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ ดังนั้นการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพจึงมีจุดมุ่งหมายไปยังบุคลากรให้มีความตระหนักต่อความสนใจ คุณค่า จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง การได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน่วยงาน การวิเคราะห์เป้าหมายในอาชีพ และการกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพสามารถจัดทำได้ทั้งเป็นแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว

๒.๗.๒ ลักษณะของสายอาชีพ (Career Path) แบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ ดังนี้

๑) สายอาชีพในแนวตั้ง (Vertical) เป็นการเลื่อนขึ้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ซึ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบจะเป็นไปตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น สามารถแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ ดังนี้

- (๑) การเลื่อนขึ้นหรือตำแหน่ง จากระดับ “บริหาร” สู่ระดับ “บริหาร”
- (๒) การเลื่อนขึ้นหรือตำแหน่ง จากระดับ “พนักงาน” สู่ระดับ “บริหาร”
- (๓) การเลื่อนขึ้นหรือตำแหน่ง จากระดับ “พนักงาน” สู่ระดับ “พนักงานอาวุโส”

๒) สายอาชีพในแนวนอน (Horizontal) เป็นการโอนย้าย (Transfer) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ทั้งตำแหน่งงานอาจเปลี่ยนแปลงหรือไม่เปลี่ยนแปลง สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ ดังนี้

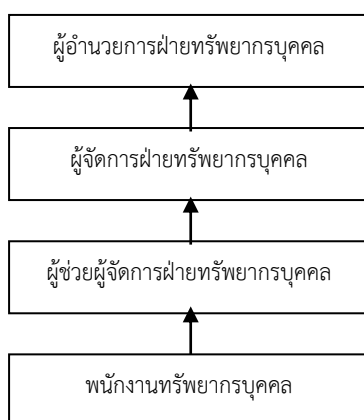
- (๑) การโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานเดียวกัน
- (๒) การโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานต่างหน่วยงานกัน

๒.๗.๓ รูปแบบการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในองค์กรแบ่งออกเป็น ๓ รูปแบบ ดังนี้

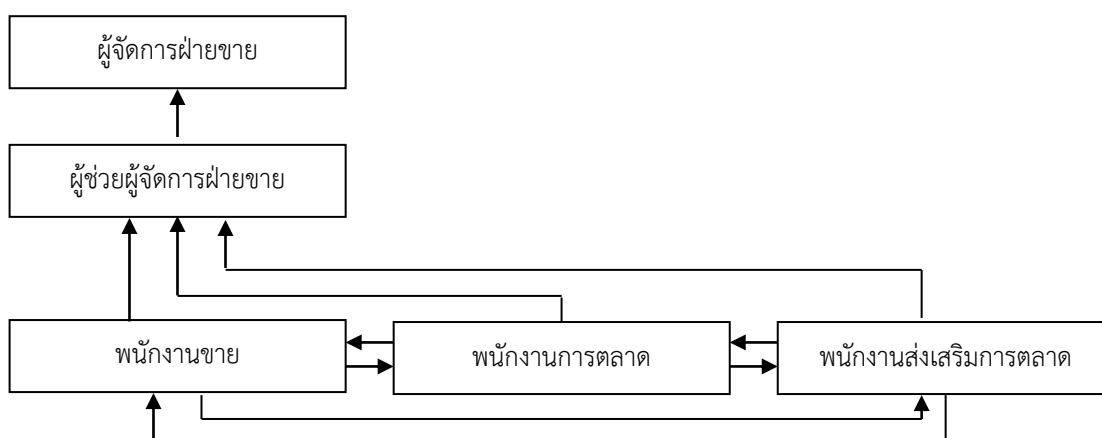
๑) Traditional Career Path เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบปิด แสดงสายอาชีพของบุคลากรในแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามสายงานเดิมที่รับผิดชอบ ซึ่งจะอยู่ภายในฝ่ายหรือหน่วยงานเดียวกัน โดยมีการเลื่อนขั้นทีละลำดับ จากขั้นหนึ่งไปสู่ขั้นหนึ่ง (step by step)

๒) Network Career Path เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเปิด แสดงสายอาชีพของบุคลากรในแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานและในแนวนอน (Horizontal) ในลักษณะของการโอนย้าย (Transfer) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในแต่ละขั้น

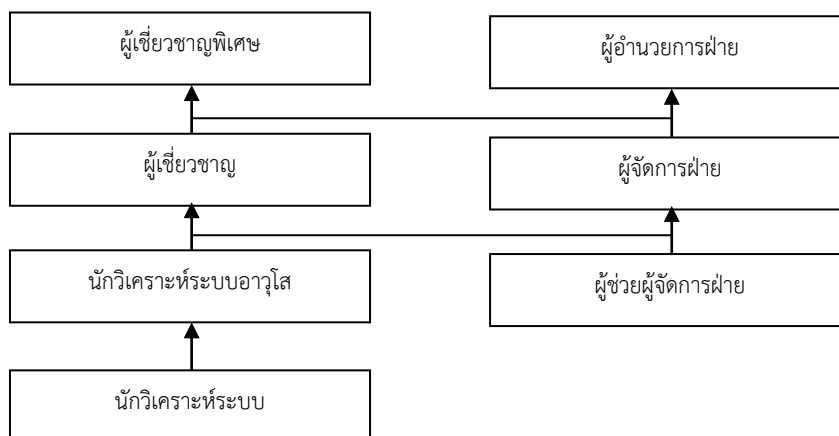
๓) Dual Career Path เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบกึ่งปิด แสดงสายอาชีพของบุคลากรในแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามสายงานที่รับผิดชอบ โดยสามารถเปรียบเทียบ (Comparison) แต่ละตำแหน่งที่อยู่ในลำดับขั้นเดียวกันได้



รูปที่ ๒.๓ ตัวอย่าง Traditional Career Path ของพนักงานทรัพยากรบุคคล



รูปที่ ๒.๔ ตัวอย่าง Network Career Path ของพนักงานชาย



รูปที่ ๒.๕ ตัวอย่าง Dual Career Path ของนักวิเคราะห์ระบบ

๒.๗.๔ แนวทางการในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ

๑) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะความก้าวหน้านั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึง ความรู้สึก หรืออารมณ์ที่ทำงานจะกระทำในทางรับ หรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มคน สถานการณ์ หรือค่านิยมใดๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นแก่บุคคล และหน่วยงานทุกหน่วยในองค์กร

๒) กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น เพราะการกำหนดมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กร เพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาอันจะนำไปสู่การเสื่อมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้

๓) เงินเดือนและค่าจ้าง ทุกคนทำงานเพราะหวังจะได้ค่าตอบแทนในการยังชีพ และยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายถึงเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับการทำงานของคนโดยตรง ดังนั้น ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง ย่อมทำให้เกิดความไม่พอใจ และทำให้ความก้าวหน้าเสื่อมทรามลง

๔) ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความก้าวหน้าในงานเกิดขึ้นด้วยความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยเฉพาะถ้างานนั้นเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มบุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำ ดังนั้นอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่ทำโดยใจรักย่อมดีกว่าผลงานที่ทำด้วยใจ

๕) ความเป็นหน่วยหนึ่งของงานในองค์กรหนึ่งๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมต่างๆ เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น เช่น กลุ่มผู้มีงานอดิเรกเดียวกัน หรือมีความสนใจเรื่องเดียวกัน ซึ่งบุคคลหนึ่งอาจเป็นสมาชิกกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และเมื่ออยู่ในกลุ่มทุกคนย่อมต้องการการยอมรับ และต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม แม้ในบางครั้งบุคคลนั้นอาจจะไม่มีความสนใจในงานที่ทำมากนัก แต่การมีขวัญและกำลังใจดีย่อมมีผลต่อความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ได้

๖) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจและมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้านที่ต้องคอยจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิด หรือลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องหาทางจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ

๒.๗.๕ ความรู้เกี่ยวกับการจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง

กฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง พ.ศ.๒๕๕๑ ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๔๕ และมาตรา ๔๖ กำหนดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๑) ไว้ดังต่อไปนี้

๑) ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง หรือกรม ตำแหน่งที่มีฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานตรวจและแนะนำการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกระทรวงและตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการหรือ รองหัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรมแต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี ตำแหน่งประเภทบริหาร มี ๒ ระดับ ดังนี้

(๑) ระดับต้น ได้แก่ ตำแหน่งรองหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม รองผู้ว่าราชการจังหวัด อัครราชทูตที่เป็นรองหัวหน้าสถานเอกอัครราชทูต

(๒) ระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกระทรวง หัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม ผู้ว่าราชการจังหวัด เอกอัครราชทูตที่เป็นหัวหน้าสถานเอกอัครราชทูต รองหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกระทรวง ผู้ตรวจราชการกระทรวง

๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้แก่ ตำแหน่งที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม ซึ่งมีการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากหรือสูงมากเป็นพิเศษ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ มี ๒ ระดับ ดังนี้

(๑) ระดับต้น ได้แก่ ตำแหน่งที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมาก ดังนี้ หัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม ซึ่งมีการแบ่งส่วนราชการภายในกรมในราชการบริหารส่วนกลางตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน นายอำเภอ

(๒) ระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ ดังนี้ หัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม ซึ่งมีการแบ่งส่วนราชการภายในกรมในราชการบริหารส่วนกลางตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน นายอำเภอ ผู้ตรวจราชการกรม

๓) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ในทางวิชาการ ซึ่ง ก.พ. กำหนดว่าต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น โดยมีการ

จำแนกตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเป็นหลัก ตำแหน่งประเภทวิชาการ มี ๕ ระดับ ดังนี้

(๑) ระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติระดับต้น โดยใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในการทำงาน ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ

(๒) ระดับชำนาญการ ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ และตำแหน่งสำหรับหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงในงานวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก

(๓) ระดับชำนาญการพิเศษ ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ และตำแหน่งสำหรับหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมากในงานวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก

(๔) ระดับเชี่ยวชาญ ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน และตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง หรือกรม โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในทางวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมาก และมีผลกระทบในวงกว้าง

(๕) ระดับทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ทรงคุณวุฒิ และตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษ และมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบาย กระทรวงหรือระดับชาติ

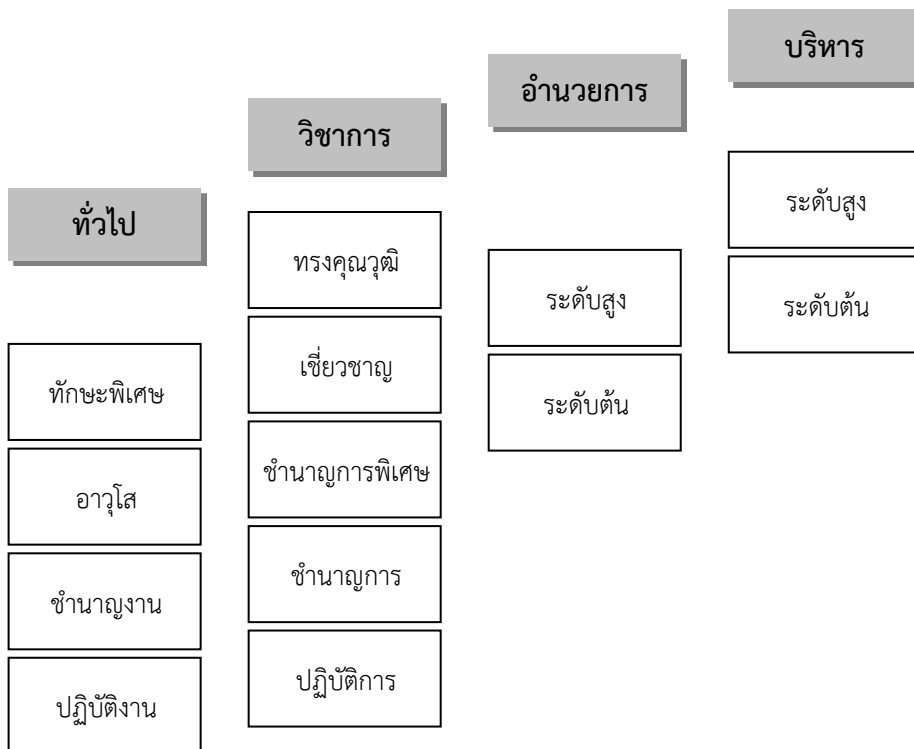
๔) ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการ แต่เป็นตำแหน่งในฐานะผู้ปฏิบัติงานซึ่งเน้นการใช้ทักษะฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยมีการจำแนกตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเป็นหลัก และในกรณี que เห็นสมควร ก.พ. จะกำหนดว่าตำแหน่งใดต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งด้วยก็ได้ ตำแหน่งประเภททั่วไป มี ๔ ระดับ ดังนี้

(๑) ระดับปฏิบัติงาน ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ซึ่งปฏิบัติงานตามแนวทาง แบบอย่าง ขั้นตอน และวิธีการที่ชัดเจน ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ

(๒) ระดับชำนาญงาน ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ และตำแหน่งสำหรับหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงาน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ค่อนข้างยาก

(๓) ระดับอาวุโส ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานค่อนข้างสูง ในงานเทคนิคเฉพาะด้าน หรืองานที่ใช้ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัว และตำแหน่งสำหรับหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานค่อนข้างสูง มีงานในความรับผิดชอบที่หลากหลาย ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ค่อนข้างยากมาก

(๔) ระดับทักษะพิเศษ ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะพิเศษเฉพาะตัว โดยมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานเฉพาะตัวสูงมาก ปฏิบัติงานที่ต้องคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ด้วยตนเองและเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ



รูปที่ ๒.๖ การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

บทที่ ๓

กระบวนการจัดการระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

กรมพัฒนาที่ดินมีการจัดการระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อยกระดับคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้ดำเนินการ ดังนี้

๓.๑ กรอบการดำเนินงาน

กรมพัฒนาที่ดินมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ – ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด จึงได้พิจารณานำข้อกำหนดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด ๕ ของสำนักงาน ก.พ.ร. มาพิจารณาความสอดคล้อง ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ ๓.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๑ แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐานของหมวด ๕ ที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

HR Scorecard	ขอบเขตการดำเนินงาน	เกณฑ์ FL
ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	๑. จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	หมวด ๒ SP๓ หมวด ๕ HR๓
	๒. การบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง - รายงานโครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPs) เป็นโครงการด้านผู้ปฏิบัติงาน ในนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกรมพัฒนาที่ดิน	หมวด ๑ LD๕ หมวด ๒ SP๓ หมวด ๕ HR๓
	๓. การพัฒนาระบบการสืบทอดของตำแหน่งบริหารและการจัดทำแผนสร้างความก้าวหน้าในสายงาน	หมวด ๕ HR๕
	๔. จัดทำแผนการจัดการความรู้ กรมพัฒนาที่ดิน และดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้	หมวด ๔ IT๗
ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๕. นำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบบข้อมูลสารสนเทศการบริหารงานบุคคลระดับกรม - DPIS) มาใช้ในการจัดทำข้อมูลลักษณะกำลังคนเพื่อให้มองเห็นภาพรวมการใช้กำลังคนของแต่ละหน่วยงาน อายุเฉลี่ย การศึกษา และแนวโน้มโครงสร้างอายุ	หมวด ๒ SP๓
	๖. จัดทำเกณฑ์คุณภาพการฝึกอบรมเพื่อผลิตภาพและคุณค่าในการค่าใช้จ่ายกิจกรรมการบริหารทรัพยากร	หมวด ๕ HR๔

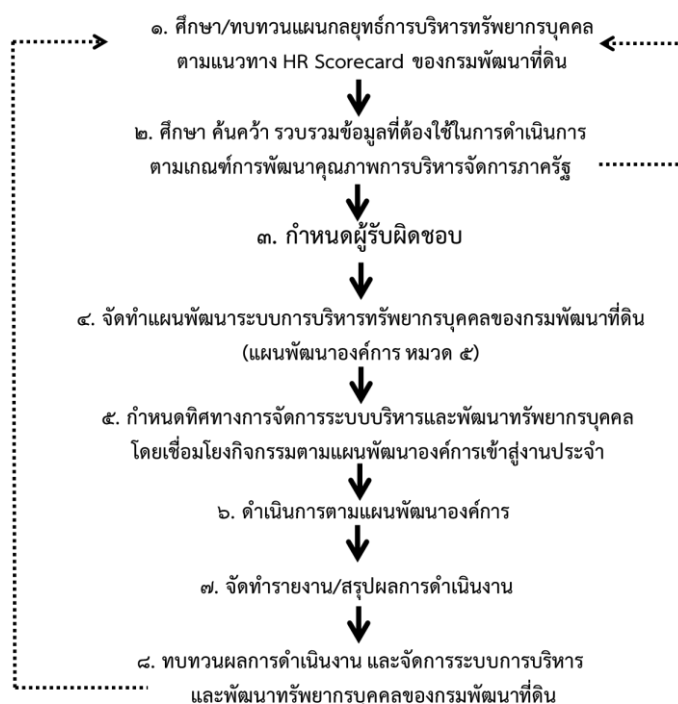
ตารางที่ ๓.๒ ประเด็นการพิจารณาการดำเนินงานที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐาน (ต่อ)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ADLI	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
		L/I	- มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับ แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี
HR๑	ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผล ต่อความผาสุก และความพึงพอใจของ บุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์ และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความ เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อ องค์กร	A	- มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร ประกอบด้วยปัจจัยที่ สร้างแรงจูงใจและปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการ ทำงาน - มีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อ ความผาสุกความพึงพอใจของบุคลากร - มีแผนการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของ บุคลากร ที่สอดคล้องกับปัจจัยที่กำหนด
		D	- มีการดำเนินการตามแผนการสร้างความผาสุกและ ความพึงพอใจของบุคลากร
		L	- มีระบบการประเมินความผาสุกความพึงพอใจและ การสร้างแรงจูงใจของบุคลากร เช่น การสำรวจ ความพึงพอใจการกำหนดตัวชี้วัด เป็นต้น
HR๒	ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการ ประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	A	- มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั่วทั้งองค์กร
		D	- บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน - มีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร
		I	- มีการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร
HR๓	ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผน กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ กำหนดไว้ใน SP๓ ไปปฏิบัติ เพื่อให้มี ขีดสมรรถนะที่เหมาะสมสามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	A	- มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปี ๒๕๕๔ - มีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหาร ทรัพยากรบุคคลของแผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๕๔
			- มีแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือ แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี ๒๕๕๔

ตารางที่ ๓.๒ ประเด็นการพิจารณาการดำเนินงานที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐาน (ต่อ)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ADLI	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินงานที่ครบถ้วน
		D	- มีรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ๒๕๕๔
		L	- มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการ พัฒนาบุคลากร
		I	- การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้อง กับแผนพัฒนาบุคลากร
HR๔	ส่วนราชการต้องมีระบบการประกัน คุณภาพของการฝึกอบรมรวมถึงการ ประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่า ของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร	A	- มีหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม
		D	- มีการนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในการจัด ฝึกอบรม
		L	- มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรม บุคลากร
HR๕	ส่วนราชการมีแผนการสร้าง ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่ บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	A	- มีแผนการสร้างความก้าวหน้าของบุคลากร
		D	- มีการดำเนินการตามแผนการสร้างความก้าวหน้า ของบุคลากร
		L	- มีการประเมินผลการดำเนินการตามแผนการสร้าง ความก้าวหน้าของบุคลากร

๓.๒ กระบวนการดำเนินงาน



รูปที่ ๓.๑ แสดงกระบวนการจัดการระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

๓.๒.๑ ทบทวนและวิเคราะห์ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ที่ดำเนินการในปัจจุบัน

กรมพัฒนาที่ดินได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard ดังนั้นจึงใช้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ เป็นตัวแทนของการดำเนินงานในปัจจุบัน และจากการทบทวน วิเคราะห์ และตรวจสอบข้อมูลตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ พบว่ามีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินรายละเอียดตามตารางที่ ๓.๓

ตารางที่ ๓.๓ ความสอดคล้องระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ และยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน				
	พัฒนาคุณภาพบุคลากรผู้องค์กรแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้	สร้างความเข้มแข็งของเกษตรกรและเครือข่ายงานพัฒนาที่ดิน	เร่งรัดการพัฒนาพื้นที่ทำการเกษตรให้มีความอุดมสมบูรณ์	สร้างความเป็นเลิศของงานวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี	พัฒนาระบบธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ
๑. ปรับโครงสร้าง อัตรากำลังและสมรรถนะ ให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน	✓	✓	✓	✓	✓
๒. สร้างระบบฐานข้อมูลและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการใช้ข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS)	✓				
๓. สร้างระบบการสรรหาคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้น โยกย้าย ให้ถูกต้อง ทันเวลา		✓			✓
๔. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ขององค์กร	✓				
๕. พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	✓		✓		✓
๖. ใช้ระบบตรวจสอบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส					✓
๗. ส่งเสริมบุคลากรให้ยึดมั่นในระบบคุณธรรม					✓

จากตารางที่ ๓.๓ จะเห็นได้ว่าประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินในทุกประเด็นสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปอ้างอิง ในการตอบข้อคำถามSP๓ ในหมวด ๒ ได้อย่างครบถ้วน

๓.๒.๒ ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลที่ต้องใช้ในการดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๕

เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับนำไปใช้ในการวางแผนดำเนินการ เพื่อพัฒนาคุณภาพระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ได้ศึกษา ค้นคว้า และวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยระเบียบที่เกี่ยวข้อง ความรู้ทางวิชาการ แนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ ตามที่แสดงรายละเอียดไว้ใน บทที่ ๒ ดังนี้

๑) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

๒) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard

๓) แนวคิดเกี่ยวกับ ๕ส

๔) หลักการและระเบียบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล

๕) แนวคิดเกี่ยวกับการสำรวจความพึงพอใจ

๖) แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

๗) หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

๓.๒.๓ กำหนดผู้รับผิดชอบ

ในการดำเนินงานได้ใช้กลไกคณะทำงานเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงาน ๒ ระดับ คือ

๑) คณะทำงานหมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบกำหนดทิศทางการจัดการระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

๒) คณะทำงานแต่ละประเด็นย่อย (ประกอบด้วย ๕ คณะทำงานย่อย HR ๑ - HR ๕) มีหน้าที่รับผิดชอบตั้งแต่วางแผน ปฏิบัติ ควบคุมงาน ติดตามประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานต่อคณะทำงานหมวด ๕ ดังนี้

คณะทำงานย่อย HR ๑ : กลุ่มสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบหลัก

คณะทำงานย่อย HR ๒ : กลุ่มพัฒนาบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบหลัก

คณะทำงานย่อย HR ๓ : กลุ่มพัฒนาบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบหลัก

คณะทำงานย่อย HR ๔ : กลุ่มพัฒนาบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบหลัก

คณะทำงานย่อย HR ๕ : กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลังเป็นผู้รับผิดชอบหลัก

ทั้งนี้ในการกำหนดผู้รับผิดชอบคณะทำงานหมวด ๕ มีผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่เป็นประธาน คณะทำงานหมวด ๕ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และข้าราชการของกองการเจ้าหน้าที่ เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง และเป็นงานเฉพาะด้านของกองการเจ้าหน้าที่ รวมทั้งมีข้าราชการของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.กรม) ร่วมด้วยเพื่อจะได้ช่วยกำหนดทิศทาง/แนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ PMQA หมวด ๕ โดยมีคำสั่งกรมพัฒนาที่ดิน ที่ ๓๘๓/๒๕๕๑ ลงวันที่ ๑๓

มีนาคม ๒๕๕๑ คำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ ๑๔๖/๒๕๕๒ ลงวันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒ คำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ ๑๕๕๖/๒๕๕๒ ลงวันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๒ และคำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ ๑๒๘๖/๒๕๕๓ ลงวันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๕๓ แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) รับผิดชอบหมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สำหรับในส่วนของคณะทำงานแต่ละประเด็นย่อย ประกอบด้วย ๕ คณะทำงานย่อย ได้แก่ คณะทำงานย่อย HR ๑ - HR ๕ นั้น กำหนดให้ผู้อำนวยการกลุ่มงานของกองการเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานนั้นโดยตรงเป็นประธานคณะทำงาน และมีข้าราชการที่ปฏิบัติหรือจะมอบหมายให้ปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นคณะทำงาน และเป็นฝ่ายเลขานุการ เพื่อดำเนินการตามแผนให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ตามคำสั่งกองการเจ้าหน้าที่ ที่ ๔/๒๕๕๒ ลงวันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๕๒ และที่ ๔/๒๕๕๓ ลงวันที่ ๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๓

นอกจากนี้ ในการดำเนินงาน HR ๒ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งพิจารณาแล้วว่าผลการดำเนินงานนั้นเมื่อนำมาสู่การปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อข้าราชการอย่างมาก เมื่อคณะทำงานย่อยร่วมประชุมปรึกษาหารือวางกรอบการดำเนินงานแล้ว จึงเสนอกรมฯ ให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานระดับกรม เพื่อดำเนินการสร้างและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกรมพัฒนาที่ดิน

๓.๒.๔ จัดทำแผนพัฒนาองค์การกรมพัฒนาที่ดิน (หมวด ๕) แผนพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

การดำเนินงาน PMQA แต่ละหมวด กำหนดให้จัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปี โดยคณะทำงานหมวด ๕ เป็นผู้จัดทำแผนพัฒนาองค์การหมวด ๕ “แผนพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล” ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๓ เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติงานทั้ง ๕ เรื่อง (HR๑ - HR๕) ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับพื้นฐาน ข้อมูลผลจากการทบทวนและวิเคราะห์ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินที่ดำเนินการในปัจจุบัน ตัวชี้วัดความสำเร็จ และเงื่อนไขเรื่องระยะเวลาดำเนินงาน แผนดังกล่าว กำหนดกิจกรรมหลักของแต่ละด้าน ช่วงเวลาดำเนินการ ผลผลิต ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณ โดยพบว่า (HR๑ - HR๕) เป็นเรื่องใหม่ที่กรมพัฒนาที่ดินยังไม่เคยดำเนินการทั้ง ๕ เรื่อง สรุปได้ดังนี้

๑) วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาองค์การหมวด ๕

เพื่อพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ และสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากร

๒) ตัวชี้วัดหลักของแผนพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน ๓ ตัวชี้วัด ได้แก่

- (๑) ร้อยละของหลักสูตรการอบรมที่ผ่านเกณฑ์ตามหลักประกันคุณภาพการฝึกอบรม
- (๒) ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านระดับของขีดสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนด (Competency Level)

- (๓) ร้อยละของบุคลากรที่มีแผนการสร้างความรู้ในสายงาน

๓) ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการจำนวน ๑๒ เดือน (ตุลาคม ๒๕๕๒ - กันยายน ๒๕๕๓)

๔) กิจกรรมหลัก ๕ ด้าน (HR๑ - HR๕)

- (๑) HR๑ การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร
- (๒) HR๒ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

(๓) HR๓ การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

(๔) HR๔ ระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

(๕) HR๕ จัดให้มีแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงาน

ทั้งนี้แผนพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นกรอบการดำเนินงานสำคัญที่คณะทำงานหมวด ๕ ใช้เป็นกรอบกำกับ ดูแล และติดตามงาน โดยคณะทำงานย่อยทั้ง ๕ คณะเป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมหลักแต่ละด้านตามแผนฯ

๓.๒.๕ กำหนดทิศทางการจัดการระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาคุณภาพ

เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวทั้งในเรื่องของกระบวนการและงบประมาณ จึงได้วิเคราะห์และประมวลข้อมูลต่างๆ และได้เชื่อมโยงกิจกรรมการดำเนินงานแต่ละประเด็นย่อย (HR๑ - HR๕) เข้าสู่งานประจำ โดยตรวจสอบกิจกรรมหลักตามแผนพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๓ (แผนพัฒนาองค์การ) กับกิจกรรม (แผนงาน/โครงการ) ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard รายละเอียดตามตารางที่ ๓.๔

ตารางที่ ๓.๔ แผนงาน/โครงการ ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard

แผนงาน/โครงการ	ปีงบประมาณที่เริ่มดำเนินการ			
	๒๕๕๑	๒๕๕๒	๒๕๕๓	๒๕๕๔
๑. โครงการกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่ง	✓			
๒. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการระดับต่างๆ	✓			
๓. โครงการจัดทำแผนปรับโครงสร้างการกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลัง		✓		
๔. โครงการสร้างและพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS)	✓			
๕. โครงการฝึกอบรมเพิ่มทักษะบุคลากรในการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล			✓	
๖. โครงการกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง ย้าย และการให้ความดีความชอบบุคลากรด้านต่างๆ		✓		
๗. โครงการสร้างและพัฒนาระบบการจัดการความรู้	✓			
๘. โครงการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน			✓	
๙. โครงการฝึกอบรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ HR				✓
๑๐. โครงการเสริมสร้างความเข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน				✓

ตารางที่ ๓.๔ แผนงาน/โครงการ ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน
พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard (ต่อ)

แผนงาน/โครงการ	ปีงบประมาณที่เริ่มดำเนินการ			
	๒๕๕๑	๒๕๕๒	๒๕๕๓	๒๕๕๔
๑๑. จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นความพึงพอใจของผู้เข้ารับการประเมิน				✓
๑๒. โครงการฝึกอบรมความรู้ด้านกฎหมายให้กับเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ		✓		
๑๓. โครงการส่งเสริมจิตสำนึกราชการใสสะอาด กรมพัฒนาที่ดิน	✓			
๑๔. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมค่านิยมสร้างสรรค์ในการทำงานรวมทั้งการดำรงชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงให้กับบุคลากร	✓			

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาแผนงาน/โครงการแล้ว พบว่าสามารถอ้างอิงกิจกรรมทั้ง ๕ ด้าน (HR๑ - HR๕) จากแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard

๓.๒.๖ ดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบการบริหารและการพัฒนาบุคลากร ของกรมพัฒนาที่ดิน (แผนพัฒนาองค์กร) และสรุปผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จ ดังนี้

ช่วงที่ ๑ การดำเนินงานก่อนการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในการจัดการ/พัฒนาระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

๑) การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นลักษณะงานประจำ (Routine) เป็นการทำงานเชิงรับ ลักษณะงานไม่ได้อิงกับยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน ไม่มีการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล

๒) การพัฒนาบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน เริ่มจากการหาความต้องการฝึกอบรม (Training Need) จัดทำแผนการฝึกอบรมโดยหลักสูตรต่างๆ นำมาจากความต้องการฝึกอบรม และนโยบายของกรมพัฒนาที่ดิน มีแผนฝึกอบรมประจำปีเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณ แต่ไม่ได้โยงยึดกับยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน

ช่วงที่ ๒ การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในการจัดการ/พัฒนาระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

สำนักงาน ก.พ. ส่งเสริมให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ทำให้กรมพัฒนาที่ดินมีทิศทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล และเมื่อนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานหมวด ๕ มาใช้ในการดำเนินงานยิ่งทำให้มีแนวทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมีวิธีการจัดการ/พัฒนาระบบการบริหารและการพัฒนาบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน ได้แก่ ๑) ให้ความรู้ ๒) จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ๓) กิจกรรม ๕ ส ๔) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ๕) การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๖๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) ให้ความรู้

การที่กรมพัฒนาที่ดินนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในการจัดการ/พัฒนาระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งต้องยอมรับว่าเป็น

เรื่องใหม่สำหรับส่วนราชการ และกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการ/พัฒนา คือผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ดังนั้นก่อนที่จะเริ่มดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (แผนพัฒนาองค์การ หมวด ๕) จึงควรให้ความรู้ เพื่อจะได้มีความเข้าใจ เห็นความสำคัญ และประโยชน์ รวมถึงแนวทางดำเนินงาน และเกณฑ์การผ่านการประเมินคุณภาพตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

๒) จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ในการดำเนินงานใช้แผนพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (แผนพัฒนาองค์การ หมวด ๕) เป็นกรอบหลัก ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๕ ด้าน (HR๑ - HR๕) จึงกำหนดให้คณะทำงานย่อย HR๑ - HR๕ นำแผนดังกล่าว มาจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อลงรายละเอียดของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในส่วนที่รับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดช่วงระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางดำเนินงาน และใช้เป็นเครื่องมือติดตามผลการดำเนินงาน

๓) กิจกรรม ๕ ส

กิจกรรม ๕ ส เป็นกิจกรรมหนึ่งตามแผนการเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน กรมพัฒนาที่ดินมีการนำกิจกรรม ๕ ส มาปฏิบัติแล้ว แต่เป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่อง การประชุมคณะทำงานย่อย HR๑ จึงมีความเห็นว่าควรนำกิจกรรม ๕ ส มาดำเนินการอีกครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรม ๕ ส เป็นกิจกรรมเพื่อปลูกจิตสำนึกและปลูกฝังทัศนคติที่ดี ในความมีระเบียบวินัยของบุคลากรทุกระดับ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมความสามัคคี และการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ก่อเกิดให้มีความรู้สึภาคภูมิใจภายใต้บรรยากาศการทำงานที่ดี และสภาพแวดล้อมที่ถูกต้อง สุขลักษณะ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิธีดำเนินงาน ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

(๑) วางโครงสร้างการบริหารจัดการ

ใช้กลไกคณะกรรมการเป็นผู้ขับเคลื่อน กำหนดผู้รับผิดชอบเป็น ๒ ระดับ คือ

(๑.๑) ระดับกรม แบ่งเป็น ๒ ชุด ได้แก่ ชุดที่ ๑) คณะกรรมการบริหารกิจกรรม ๕ ส ของกรมพัฒนาที่ดิน มีหน้าที่ยกร่างนโยบาย ๕ ส กำหนดแผนปฏิบัติงานกิจกรรม ๕ ส มาตรฐานกลาง ๕ ส และแนวทางคัดเลือกหน่วยงานดำเนินงานกิจกรรม ๕ ส ดีเด่น ชุดที่ ๒) คณะอนุกรรมการตรวจประเมินหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรม ๕ ส ดีเด่น มีหน้าที่ออกแบบวิธีการ เครื่องมือการตรวจประเมินและตรวจประเมินหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรม ๕ ส ดีเด่น

(๑.๒) ระดับหน่วยงาน กอง/สำนัก ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน รับผิดชอบกิจกรรม ๕ ส

ทั้งนี้แนวคิดหลักของกิจกรรม ๕ ส คือ การมีส่วนร่วมของทุกคน เพื่อ ส ที่ ๖ คือสามัคคี

(๒) กำหนดแนวปฏิบัติให้ทุกหน่วยงาน

แจ้งประกาศนโยบาย ๕ ส ของกรมพัฒนาที่ดิน แผนปฏิบัติงานกิจกรรม ๕ ส มาตรฐานกลาง ๕ ส ของกอง/สำนัก ส่วนกลาง และมาตรฐานกลาง ๕ ส ของสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต และสถานีพัฒนาที่ดิน แนวทางการคัดเลือกหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรม ๕ ส ดีเด่น รวมทั้งแผนการตรวจประเมินให้ทุกหน่วยงานทราบและปฏิบัติ

ทั้งนี้ มาตรฐานกลาง ๕ ส นั้น เป็นการกำหนดข้อปฏิบัติเบื้องต้น หน่วยงานสามารถปรับมาตรฐาน ๕ ส ของหน่วยงานได้ตามความเหมาะสม ซึ่งพิจารณาจาก

(๒.๑) ลักษณะงาน เช่น งานเอกสาร งานสำรวจซึ่งต้องมีอุปกรณ์ปฏิบัติงานในพื้นที่หรืองานที่ต้องเก็บแผนที่ขนาดใหญ่ งานที่ต้องเก็บเอกสารสำคัญห้ามทำลาย(ประวัติบุคคล) เป็นต้น

(๒.๒) สภาพพื้นที่ เช่น ห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ดิน ซึ่งมีเครื่องมือวิทยาศาสตร์

(๒.๓) นโยบายกรมพัฒนาที่ดิน เช่น สถานีพัฒนาที่ดินต้องมีจุดเรียนรู้ภายในพื้นที่สำนักงาน ต้องมีแผน/ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (Action Plan) เป็นต้น

(๒.๔) ก่อให้เกิดผลดีต่อประสิทธิภาพการให้บริการ

(๒.๕) สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน

(๓) รวบรวมสรุปผลการตรวจประเมิน

พร้อมปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ เสนอคณะกรรมการบริหารกิจกรรม ๕ส กรมพัฒนาที่ดินประจำปี ๒๕๕๔ พิจารณา และนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป

(๔) ยกย่องชมเชย

เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน กรมพัฒนาที่ดินจัดให้มีการยกย่องชมเชยแก่หน่วยงานที่ได้รับคัดเลือกเป็นหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรม ๕ส ดีเด่น ในวันคล้ายวันสถาปนากรมพัฒนาที่ดิน (๒๓ พฤษภาคม)

(๕) จุดมุ่งหมายระยะยาวของกิจกรรม ๕ส คือ

(๕.๑) ทุกหน่วยงาน ทุกคน นำหลัก ๕ส สะอาด สะอาด สะดวก สุขลักษณะ และสร้างนิสัย มาใช้ในชีวิตประจำวันทั้งในการทำงาน และการใช้ชีวิตส่วนตัว ไม่ต้องคำนึงถึงการตรวจประเมิน

(๕.๒) ทุกหน่วยงานของกรมพัฒนาที่ดินเป็นหน่วยงานต้นแบบ ๕ส ให้หน่วยงานราชการ/เอกชน/ท้องถิ่น ได้ศึกษาดูงาน และบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินสามารถให้คำแนะนำได้

ผลการดำเนินงาน ๕ส สรุปได้ ๖ ด้าน ดังนี้

(๑) นโยบาย ๕ส กรมพัฒนาที่ดิน

การพัฒนากิจกรรม ๕ส เพื่อบริหารและจัดการหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสะอาด รวดเร็วพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการ โดยถือว่ากิจกรรม ๕ ส เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคน ต้องให้ความร่วมมือและเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่จะได้ถือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

(๒) เป้าหมายและแนวทางการดำเนินกิจกรรม ๕ส กรมพัฒนาที่ดิน

ทุกหน่วยงานใช้กิจกรรม ๕ส เป็นกิจกรรมสื่อกลางแห่งการเสริมสร้างความสามัคคี ความเสียสละมีใจผูกพันรักองค์กร มุ่งสร้างสรรค์คุณภาพงานและการบริการอย่างสม่ำเสมอ

(๓) แนวทางการดำเนินกิจกรรม ๕ส กรมพัฒนาที่ดินดังนี้

(๓.๑) กำหนด Big Cleaning Day กรมพัฒนาที่ดิน

(๓.๒) ทุกหน่วยงานในส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดินมีแผนปฏิบัติงานกิจกรรม ๕ส พร้อมรายงานความก้าวหน้าการดำเนินกิจกรรม ๕ส ทุกไตรมาส

(๓.๓) ข้าราชการและเจ้าหน้าที่กรมพัฒนาที่ดินสามารถอธิบายประโยชน์ของกิจกรรม ๕ส ได้

(๓.๔) ทุกหน่วยงานในส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดินสามารถให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเยี่ยมชมการดำเนินงานกิจกรรม ๕ส ได้

(๔) แนวทางการคัดเลือกหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรม ๕ส ดีเด่น

(๔.๑) ทุกหน่วยงานในส่วนกลาง จัดทำกิจกรรม ๕ส ทุกหน่วยงาน คณะอนุกรรมการตรวจประเมินเข้าตรวจประเมินทุกหน่วยงาน

(๔.๒) สำนักงานพัฒนาที่ดินเขตทั้ง ๑๒ เขต จัดทำกิจกรรม ๕ส ทุกหน่วยงาน คณะอนุกรรมการตรวจประเมินเข้าตรวจประเมินทุกหน่วยงาน

(๔.๓) สถานีพัฒนาที่ดินทั้ง ๗๗ แห่ง จัดทำกิจกรรม ๕ส ทุกหน่วยงาน สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต เลือกสถานีพัฒนาที่ดินตัวแทนของสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑ แห่ง รับการตรวจประเมินจากคณะอนุกรรมการตรวจประเมิน

(๔.๔) ประเภทรางวัลการคัดเลือกหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรม ๕ส ดีเด่น ได้กำหนดรางวัล ๓ ประเภทหน่วยงาน ได้แก่ ๑) ประเภทสำนัก/กอง ในส่วนกลาง ๒) ประเภทสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต และ ๓) ประเภทสถานีพัฒนาที่ดิน

(๕) มาตรฐานกลางขั้นพื้นฐาน ๕ส กรมพัฒนาที่ดิน

(๕.๑) มาตรฐานกลางขั้นพื้นฐาน ๕ส ประเภทหน่วยงาน กอง/สำนักในส่วนกลาง จำนวน ๖ เรื่อง ได้แก่ ๑) การดำเนินกิจกรรม ๕ส ของหน่วยงาน ๒) โຕ้ะ เก้าอี้ ชั้นวางของ ๓) ตู้เก็บเอกสาร ชั้นวางเอกสาร ตู้เก็บของ ๔) อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องใช้ไฟฟ้า ๕) ห้องประชุมมีความพร้อมในการใช้ประโยชน์ และ ๖) สภาพแวดล้อม

(๕.๒) มาตรฐานกลาง ๕ส ประเภทหน่วยงานสำนักงานพัฒนาที่ดินเขตและสถานีพัฒนาที่ดินจำนวน ๑๐ เรื่อง ได้แก่ ๑) การดำเนินกิจกรรม ๕ ส ของหน่วยงาน ๒) โຕ้ะ เก้าอี้ ชั้นวางของ ๓) ตู้เก็บเอกสาร ชั้นวางเอกสาร ตู้เก็บของ ๔) อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องใช้ไฟฟ้า ๕) ห้องประชุมมีความพร้อมในการใช้ประโยชน์ ๖) สภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ภายนอกสำนักงาน ๗) สภาพแวดล้อมของพื้นที่ในสำนักงาน ๘) ศูนย์ข้อมูลและการให้บริการ ณ จุดเดียว หมายถึง สิ่งที่กรมพัฒนาที่ดินจะให้บริการเกษตรกร/ประชาชนผู้มาติดต่อ ๙) การจัดนิทรรศการที่มีผลงานของกรมพัฒนาที่ดินให้ผู้เยี่ยมชมทราบ ว่ากรมพัฒนาที่ดิน มีภาระหน้าที่ใด มีผลงานอะไรที่สามารถเผยแพร่และเป็นประโยชน์ และ ๑๐) การสร้างจุดเรียนรู้และเยี่ยมชมที่แสดงถึงผลิตภัณฑ์ของกรมฯและเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดินของกรมพัฒนาที่ดินที่ต้องการเผยแพร่ให้เกษตรกร

(๖) การตรวจประเมิน ๕ ส

แบ่งการตรวจประเมิน ๕ ส เป็น ๓ ประเภท ได้แก่ ๑) กอง/สำนัก ส่วนกลาง ๒) สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต และ ๓) สถานีพัฒนาที่ดิน

ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จ

ในการประชุมคณะทำงาน PMQA หมวด ๕ ครั้งที่ ๑/๒๕๕๔ ได้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ในหมวด ๕ โดยเลือก ๑ ตัวชี้วัดจากตัวชี้วัดแนะนำ ๕ ตัวชี้วัด คือ “RM ๕.๑ ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร” เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินการหมวด ๕ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๔ โดยความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร หมายถึง ความพึงพอใจ ๔ ด้าน ประกอบด้วย

(๑) ด้านนโยบายการบริหารงาน

- (๒) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- (๓) ด้านสวัสดิการ
- (๔) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่ ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ทั้ง ๔ ด้าน ผลสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๕๒๘ คน ปรากฏผลภาพรวมโดยเฉลี่ยทั้ง ๔ ด้าน บุคลากรมีความพึงพอใจเฉลี่ยรวมคิดเป็นร้อยละ ๘๔.๕๙ โดยมีความพึงพอใจต่อบริการงานเป็นร้อยละ ๙๑.๖๐ มีความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นร้อยละ ๘๓.๒๑ มีความพึงพอใจในเรื่องสวัสดิการเป็นร้อยละ ๘๑.๓๕ และมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนเป็นร้อยละ ๘๒.๒๐

สรุปผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จ

ในการดำเนินการ HR ๑ ผ่านเกณฑ์การตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน โดยคณะผู้ตรวจประเมินให้ความเห็นว่า มีจุดเด่นที่มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจตามกลุ่มบุคลากร รวมถึงมีการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจแยกตามกลุ่มบุคลากร ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด หมวด ๕ ปีงบประมาณ ๒๕๕๔ ร้อยละ ๘๔.๕๙ ของความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

๔) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ วางหลักการปฏิบัติราชการ ไว้ว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ อย่างมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยมาตรา ๓๖ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยได้วางกรอบแนวทางในภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘.๑/ว ๒๘ ลงวันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๒ เรื่อง การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. ๒๕๕๑ และกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๕๒ ทั้งนี้ปีงบประมาณ ๒๕๕๓ ส่วนราชการต้องปรับเปลี่ยนระบบการเลื่อนเงินเดือนจากเดิมเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ส่งเสริมความรู้แก่ผู้รับผิดชอบของส่วนราชการ ประกอบกับสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดไว้ในเกณฑ์ PMQA หมวด ๕ HR ๒ สำหรับกรมพัฒนาที่ดินดำเนินการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรมของกรมพัฒนาที่ดิน โดยมีวิธีการและขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการเตรียมการก่อนประกาศใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล (Performance management) ของกรมพัฒนาที่ดิน

ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ สำนักงาน ก.พ. ประชุมชี้แจงผู้รับผิดชอบของส่วนราชการต่างๆ จากนั้นผู้ขอรับการประเมินซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล (Performance management) ของกรมพัฒนาที่ดิน ได้ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล ระเบียบ หลักการ ที่เกี่ยวข้อง นำเสนอข้อมูลแก่ผู้บริหาร สรุปผลการดำเนินงาน ได้ดังนี้

(๑) ให้ความรู้ ความเข้าใจ แก่ข้าราชการทุกคนของกรมพัฒนาที่ดิน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล (Performance management) เมื่อนำมาใช้จะส่งผลต่อข้าราชการทุกคน และเมื่อได้ศึกษาข้อมูลดังกล่าวแล้วซึ่งในช่วงนั้น สำนักงาน ก.พ. ยังไม่ได้ออกระเบียบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้พบว่า

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลแบบเดิม การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการ ผู้ที่จะเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ระดับกอง/สำนัก ผู้บริหารระดับสูง และกองการเจ้าหน้าที่

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลแบบใหม่ การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการ ผู้ที่จะเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ระดับกอง/สำนัก ผู้บริหารระดับสูง กองการเจ้าหน้าที่ และผู้รับการประเมิน (ข้าราชการทุกคน)

ดังนั้น ข้าราชการทุกระดับจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ โดยควรชี้แจงให้ข้าราชการทุกคนเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลตั้งแต่ แนวคิด หลักการ รูปแบบ ข้อแตกต่างระหว่างระบบเดิมกับระบบใหม่ และรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ของระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล สอนการจัดทำตัวชี้วัด (โดยในช่วงปีแรก กำหนดให้ตั้งตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานจากงานที่ปฏิบัติจริงในรอบการประเมินนั้น) การกำหนดน้ำหนัก การประเมินสมรรถนะ การคิดค่าคะแนน รวมถึงบทบาทของผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน และเจ้าหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมทั้งได้จัดทำเอกสารประกอบการชี้แจงกึ่งคู่มือ ซึ่งในช่วงนั้นสำนักงาน ก.พ. ยังไม่ได้จัดทำคู่มือแจกจ่ายส่วนราชการ พร้อมกับการบรรยายชี้แจงทำความเข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ทั้งนี้ผู้บริหารมีนโยบายให้ชี้แจงตามภาคต่างๆ จำนวน ๔ ครั้ง ช่วง เดือนมิถุนายน เดือนกรกฎาคม เดือนสิงหาคม ๒๕๕๒ ที่ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนกลางที่กรมพัฒนาที่ดิน จังหวัดขอนแก่น และจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามลำดับ

(๒) จุดเด่นของกรมพัฒนาที่ดิน คือ การทดลองใช้ “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล (Performance management)” ตั้งแต่รอบการประเมินที่ ๒/๒๕๕๒ ก่อนที่จะใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลอย่างเป็นทางการในรอบการประเมินที่ ๑/๒๕๕๓ สืบเนื่องจากการชี้แจงทำความเข้าใจ ทำให้ผู้บริหารทราบว่าจะมีความซับซ้อนกว่าระบบเดิม และผู้ขอรับการประเมินต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (ผลสัมฤทธิ์ของงาน) ซึ่งส่งผลถึงการให้ความรู้เรื่องการจัดทำตัวชี้วัด สมรรถนะ และอื่นๆ จึงมีนโยบายให้ทดลองใช้ระบบดังกล่าวควบคู่กับการประเมินระบบเดิมเมื่อสิ้นรอบการประเมิน ๒/๒๕๕๒ แต่ไม่ได้นำผลประเมินมาใช้ในการเลื่อนเงินเดือน ยังคงใช้ผลจากการประเมินแบบเดิม แต่เป็นการทดลองเพื่อนำผลกระทบ ปัญหาอุปสรรคต่างๆมาปรับปรุง เพื่อในการประเมินรอบการประเมินที่ ๑/๒๕๕๓ จะได้ไม่มีข้อผิดพลาดหรือมีน้อยที่สุด

(๓) กำหนดกรอบการดำเนินงาน

เมื่อมีนโยบายให้ทดลองใช้ “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล (Performance management)” ตั้งแต่รอบการประเมินที่ ๒/๒๕๕๒ จึงได้ยกร่างปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยจะต้องคิดและวางแผนอย่างละเอียดและรอบคอบ กำหนดกิจกรรมให้ครอบคลุมตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการ และทันตามกำหนดระยะเวลาการเลื่อนเงินเดือน

(๔) จัดทำประเด็นและรายละเอียด

ยกร่างประเด็นและรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเสนอคณะทำงานบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ประกอบด้วย ๑) กำหนดองค์ประกอบการประเมิน ๒) กำหนดน้ำหนักองค์ประกอบการประเมิน ๓) กำหนดแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติราชการ ๔) กำหนดวิธีการประเมิน อาทิ วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด ระดับค่าเป้าหมาย ระดับคะแนน รวมทั้งกำหนดการประเมินสมรรถนะ และ ๕) กำหนดผู้ประเมิน จากนั้นนำมาขยายร่างเป็นประกาศกรมพัฒนาที่ดิน เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในกรมพัฒนาที่ดิน

(๕) การทดลอง ติดตาม และปรับแก้ไข

ทุกหน่วยงานทดลองประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะ รวมทั้งให้มีการตรวจสอบข้อมูล สรุปปัญหา แก้ไขปัญหา และปรับปรุง โดยผู้ขอรับการประเมินซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักของกองการเจ้าหน้าที่รับผิดชอบติดตาม รวบรวมปัญหาอุปสรรค และเสนอแนะแนวทางแก้ไข

ทั้งนี้ ผู้ขอรับการประเมินต้องเป็นทั้งนักวางแผน นักคิดวิเคราะห์ ผู้ปฏิบัติ ผู้ให้คำปรึกษา ผู้ประสานงาน และกำกับดูแลงานให้เป็นไปตามกรอบที่วางไว้ โดยต้องวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลโดยเฉพาะระเบียบและหนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. (ส่วนราชการต้องเสนอระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ของกรมพัฒนาที่ดินต่อ อ.ก.พ. กรมพัฒนาที่ดินให้ความเห็นชอบและประกาศใช้ ก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒) ต้องมีความรู้ ในเรื่องการจัดทำตัวชี้วัด หลักการประเมินผลแบบใหม่ Balance Scorecard มีทักษะในการประสานงาน จัดประชุม จัดทำคู่มือ เป็นวิทยากร แก่ข้าราชการของกรมพัฒนาที่ดินทุกระดับ โดยเฉพาะการให้คำปรึกษา

ขั้นตอนการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งเริ่มใช้ครั้งแรก รอบการประเมินที่ ๑ ปีงบประมาณ ๒๕๕๓

(๑) วางโครงสร้างการบริหารจัดการ

จากที่กล่าวไว้ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลมีผลต่อข้าราชการทุกคน ดังนั้นคณะทำงานย่อย HR ๒ ได้ประชุมเพื่อศึกษาข้อมูลในการสร้างและวางระบบดังกล่าว และมีความเห็นว่าควรมีการแต่งตั้งคณะทำงานระดับกรม ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินแต่งตั้งจำนวน ๒ คณะ คือ ๑) คณะทำงานประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยมีรองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน ด้านบริหารเป็นประธาน ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่เป็นคณะทำงานและเลขานุการ ผู้ขอรับการประเมินเป็นคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ โดยมีผู้อำนวยการกอง/สำนัก ซึ่งเป็นตัวแทนของหน่วยงานด้านวิชาการ ปฏิบัติการและสนับสนุน รวมทั้งมีเจ้าหน้าที่ด้านแผนงาน และ ก.พ.ร. เป็นคณะทำงานฯ ๒) คณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยมีอธิบดีเป็นประธานกรรมการ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับรอง/สำนัก ทุกหน่วยงาน และกองการเจ้าหน้าที่เป็นคณะกรรมการและเลขานุการ

(๒) ประกาศใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

(๒.๑) ทบทวน ศึกษา และวิเคราะห์ ปัญหาอุปสรรคที่พบจากการทดลองใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน และปรับปรุงข้อมูลต่างๆ เพื่อจัดทำหลักกรรรูปแบบ วิธีการ ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน เตรียมเสนอต่อ อ.ก.พ. กรมพัฒนาที่ดิน

(๒.๒) การประชุม อ.ก.พ.กรมพัฒนาที่ดิน ครั้งที่ ๓/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๒ มีมติให้ความเห็นชอบระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน และประกาศใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินครั้งแรกเมื่อวันที่ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๕๒

(๓) สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

(๓.๑) การเตรียมความพร้อม

จากการที่กรมพัฒนาที่ดินพัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล (DPIS) และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ตมาอย่างต่อเนื่อง จึงคิดว่าจะมีความพร้อมในส่วนของ Hardware และ Network ในการที่จะบริหารผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลในระบบ DPIS แต่ยังคงต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมใช้งานด้วย ถึงแม้ว่าในปีงบประมาณ ๒๕๕๒ จะได้ชี้แจงข้อมูลต่างๆ แล้วก็ตาม จึงได้พัฒนาข้าราชการของกรมพัฒนาที่ดิน ดังนี้

(๑) จัดอบรมหลักสูตรบทบาทของผู้ประเมิน แก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และหลักสูตรผู้รับการประเมินในระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ แก่ผู้แทนข้าราชการ (ผู้รับการประเมิน) จากทุกกอง/สำนัก

(๒) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรโปรแกรมสารสนเทศทรัพยากรบุคคล การบริหารผลงาน ให้แก่ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และฝ่ายบริหารทั่วไปทุกกอง/สำนัก รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของ กองการเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินทุกคน เพื่อจะได้นำเข้าข้อมูลตัวชี้วัด ผลการประเมิน และบริหารวงเงินบนระบบได้

(๓) จัดทำคู่มือการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน

(๓.๒) การประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

เมื่อ อ.ก.พ.กรมพัฒนาที่ดิน เห็นชอบหลักการระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินแล้ว คณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน จะต้องจัดทำและมีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการแล้ว นำเสนออธิบดีกรมพัฒนาที่ดินให้ความเห็นชอบ จากนั้นจัดทำประกาศกรมพัฒนาที่ดิน เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พร้อมทั้งแจ้งให้ข้าราชการทุกกอง/สำนัก ทุกระดับทราบ และปฏิบัติ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ทั้งนี้ ก่อนที่คณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดินจะมีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้มีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ดังนี้

(๑) จัดทำแผนปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปี ประกอบด้วย กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะกำหนดให้ครอบคลุมทั้งกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย ๑๐ กิจกรรม ได้แก่ ๑) ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ ๒) กำหนดตัวชี้วัดระดับกรม รองอธิบดี ๓) ประชุมชี้แจงอธิบดี รองอธิบดี ตกลงตัวชี้วัดกับ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการกอง/สำนัก ถ่ายทอดตัวชี้วัดกับผู้อำนวยความสะดวก หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย ๔) ติดตามและให้คำปรึกษารายหน่วยงาน ในการจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคล ๕) ผู้อำนวยการส่วน ผู้อำนวยการสถานีพัฒนาที่ดิน ผู้อำนวยการกลุ่ม หัวหน้าฝ่าย ตกลงตัวชี้วัดกับผู้ปฏิบัติงาน (และบันทึกข้อมูลเข้าระบบ)

๖) ผู้ประเมินในแต่ละระดับติดตามและให้คำปรึกษาแก่ผู้รับการประเมิน ๗) ผู้ประเมินทุกระดับประเมินผลการปฏิบัติราชการและให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปพิจารณาเห็นด้วยหรือเห็นต่าง และจัดส่งผลการประเมินเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองฯ ๘) เสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐาน/ความเป็นธรรมของผลการประเมินในภาพรวมต่ออธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน ๙) ผู้ประเมินทุกระดับแจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคลและให้ผู้รับการประเมินลงชื่อรับทราบการประเมินในแบบสรุปการประเมิน ๑๐) ประกาศร้อยละการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละระดับผลการประเมิน ๑๑) ประกาศรายชื่อผู้มีผลงาน ดีเด่น และดีมาก และ๑๒) ออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ระบุผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินการชัดเจน

(๒) ร่างประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในกรมพัฒนาที่ดิน โดยเสนอองค์ประกอบหลักของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับจัดทำประกาศกรมพัฒนาที่ดิน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ของกรมพัฒนาที่ดิน ดังนี้

(๒.๑) กำหนดองค์ประกอบการประเมิน ใช้ ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และสมรรถนะ

(๒.๒) กำหนดน้ำหนักองค์ประกอบการประเมิน ให้ใช้น้ำหนักองค์ประกอบการประเมิน เป็น ๒ ระดับ ได้แก่ ระดับ ผู้อำนวยการกอง/สำนัก หัวหน้ากลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย และหัวหน้าสถานีพัฒนาที่ดิน ใช้น้ำหนักการประเมินองค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ของงาน และสมรรถนะ ๗๐ : ๓๐ และระดับผู้ปฏิบัติ ใช้น้ำหนักการประเมินองค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ของงาน และสมรรถนะ ๘๐ : ๒๐ เพราะเห็นว่าหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน ซึ่งต่อมาในปีงบประมาณ ๒๕๕๔ ได้ปรับให้ใช้น้ำหนักการประเมินองค์ประกอบดังกล่าว เป็น ๗๐ : ๓๐ เนื่องจากขั้นตอนการบันทึกข้อมูลในระบบ DPIS จะยุ่งยาก เพราะสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นผู้ดูแลระบบไม่ได้เขียนโปรแกรมเอื้อการบันทึกข้อมูลไว้

(๒.๓) กำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยใช้แบบฟอร์ม ๓ หน้าแรกของสำนักงาน ก.พ. สำหรับแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ปรับให้มีการระบุเป้าหมายของงาน และสมรรถนะใช้แบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

(๒.๔) กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

- ประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร
- กำหนดวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดรายบุคคลโดยใช้วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด ๓ วิธี เลือกใช้ตามความเหมาะสมของงาน ได้แก่ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง สอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ และการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน โดยการกำหนดระดับค่าเป้าหมายนั้น ตัวชี้วัดหนึ่งๆจะกำหนดระดับค่าเป้าหมายออกเป็น ๕ ระดับ

(๒.๕) กำหนดหลักเกณฑ์น้ำหนักประเมินสมรรถนะ

- ข้าราชการประเภททั่วไป และวิชาการ ใช้ ๕ สมรรถนะหลัก และกำหนดน้ำหนักประเมินแต่ละสมรรถนะร้อยละ ๒๐ ดังนี้ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) บริการที่ดี ๓) การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ๕) การทำงานเป็นทีม โดยกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

- ข้าราชการประเภทอำนวยการ และบริหารใช้ ๑๑ สมรรถนะ และกำหนดน้ำหนักประเมินดังนี้

- สมรรถนะหลัก ๕ สมรรถนะน้ำหนักสมรรถนะละ ร้อยละ ๑๐ ประกอบด้วย ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) บริการที่ดี ๓) การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔) การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม ๕) การทำงานเป็นทีม

- สมรรถนะทางการบริหาร ๖ สมรรถนะ ประกอบด้วย ๑) สภาวะผู้นำ น้ำหนักร้อยละ ๑๐ ๒) วิสัยทัศน์ น้ำหนักร้อยละ ๑๐ ๓) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ น้ำหนักร้อยละ ๕ ๔) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน น้ำหนักร้อยละ ๕ ๕) การควบคุมตนเอง น้ำหนักร้อยละ ๑๐ ๖) การสอนงาน และการมอบหมายงาน น้ำหนักร้อยละ ๑๐ โดยกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด (๒.๖) กำหนดวิธีการประเมิน

โดยกำหนดให้ผู้ประเมิน คือผู้บังคับบัญชา แบ่งตามระดับได้ดังนี้

- รองอธิบดีประเมินผู้อำนวยการกอง/สำนัก/สำนักงานพัฒนา ที่ดิน โดยอธิบดีเป็นผู้ประเมินเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง

- อธิบดีประเมินผู้อำนวยการกลุ่มงานที่รายงานตรงต่ออธิบดี

- ผู้อำนวยการกอง/สำนัก/สำนักงานพัฒนาที่ดิน ประเมิน ผู้อำนวยการส่วน/สถานีพัฒนาที่ดิน และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย โดยรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ประเมินเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง

- ผู้อำนวยการกลุ่ม/ส่วน/สถานีพัฒนาที่ดิน และหัวหน้าฝ่าย ประเมินข้าราชการในสังกัด โดย ผู้อำนวยการกอง/สำนัก เป็นผู้ประเมินเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง

(๒.๗) กำหนดมาตราวัดสมรรถนะ

ใช้มาตราวัดแบบ Rating Scale เนื่องจากศึกษาแล้วพบว่าเป็น วิธีการที่ซับซ้อนน้อยที่สุด เนื่องจากข้าราชการของกรมพัฒนาที่ดินมีทั้งประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป จึงเลือกวิธีการที่ใช้งานได้ง่าย

(๒.๘) การกำหนดระดับผลการประเมิน

กำหนดระดับผลการประเมิน ให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการมาจัดกลุ่มเป็น ๕ ระดับ ด้วยวิธีการ **อิงเกณฑ์** คือ

- ดีเด่น > ๙๐ คะแนน

- ดีมาก > ๘๐ - ๙๐ คะแนน

- ดี > ๗๐ - ๘๐ คะแนน

- พอใช้ ๖๐ - ๗๐ คะแนน

- ต้องปรับปรุง < ๖๐ คะแนน

จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำ “ร่างประกาศกรมพัฒนาที่ดินเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปี” เสนออธิบดีกรมพัฒนาที่ดินให้ความเห็นชอบ และประกาศให้ทุกหน่วยงาน และข้าราชการทุกคนทราบและ ปฏิบัติ

(๔) ติดตามและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน

ในช่วงของปีงบประมาณ ๒๕๕๓ โดยเฉพาะรอบการประเมินที่ ๑/๒๕๕๓ ผู้ ข้าราชการประเมินต้องแสดงบทบาทของวิทยากรและผู้ให้คำปรึกษาทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติอธิปไตย แนวทาง วิธีปฏิบัติโดยละเอียด พร้อมทั้งเรื่องระยะเวลาและการปฏิบัติตามสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด

(๕) การบริหารวงเงิน

(๕.๑) กรมพัฒนาที่ดิน จัดสรรวงเงินที่กั้นไว้เพื่อการบริหาร โดยจัดทำประกาศหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการบริหารวงเงินที่กั้นไว้เพื่อการบริหาร โดยพิจารณาจาก

- ข้าราชการที่ได้รับรางวัล หรือประกาศเกียรติคุณในผลงานที่โดดเด่น
- ข้าราชการที่ปฏิบัติงานตามนโยบายที่สำคัญของกรมหรือตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นกรณีพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลสำเร็จต่อองค์กร
- ข้าราชการที่ปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ตามนโยบายสำคัญของรัฐบาลหรือกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยจะรวบรวมรายชื่อเสนอผู้บริหารพิจารณาจัดสรรวงเงินเพิ่มรายบุคคลสำหรับเงินที่กั้นไว้เพื่อการบริหาร

(๕.๒) แนวทางการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ตัวอย่าง ปีงบประมาณ ๒๕๕๔ รอบการประเมินที่ ๑ /๒๕๕๔)

กรมพัฒนาที่ดินวางแนวทางการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการประเมินผล การปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการผลักดันให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาคุณภาพของผลงานที่อยู่ในความรับผิดชอบมากขึ้น โดยวงเงิน ๓% ของจำนวนเงินเดือนของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดินถูกแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน คือ

- จัดสรร ๒.๕% ให้กับหน่วยงานตามจำนวนเงินเดือนของจำนวนข้าราชการที่อยู่ในสังกัด
- จัดสรรวงเงิน ๐.๔% ให้กับหน่วยงานต่างๆ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งผลการดำเนินงานและผลการเบิกจ่ายเงินของหน่วยงาน เรียงลำดับจากผลงานที่ดีที่สุดลงไปจนถึงน้อยที่สุด
- จัดสรรวงเงิน ๐.๑% ให้กับผู้บริหารของกรมฯ เพื่อใช้สำหรับการพิจารณาวงเงินเพิ่มเติมอีกชั้นหนึ่ง โดยผู้อำนวยการสำนัก/กองเป็นผู้บริหารวงเงินของหน่วยงานตนเอง และกรมพัฒนาที่ดิน ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองขึ้น เพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบความโปร่งใส และความเหมาะสมของภาพรวมในการประเมินฯ ก่อนนำข้อมูลเสนอต่ออธิบดีกรมพัฒนาที่ดินให้ความเห็นชอบและเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ

(๖) การจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคล

(๖.๑) ปีงบประมาณ ๒๕๕๓

กำหนดตัวชี้วัด ระดับรองอธิบดีและผู้อำนวยการกอง/สำนัก คือ ๑) ร้อยละของผลการดำเนินงานในหน่วยงานที่กำกับดูแลเป็นไปตามแผนที่กำหนด และ ๒) ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณในหน่วยงานที่กำกับดูแลเป็นไปตามแผนที่กำหนด

สำหรับข้าราชการผู้รับการประเมิน จะได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดดังกล่าวมาเป็นลำดับ โดยมีหลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดจาก ๑) งานตามหน้าที่รับผิดชอบ และ ๒) งานที่ได้รับมอบหมาย

(๖.๒) ปีงบประมาณ ๒๕๕๔

(๑) กำหนดตัวชี้วัดระดับรองอธิบดี คือ ๑) ร้อยละของผลการดำเนินงานในหน่วยงานที่กำกับดูแลเป็นไปตามแผนที่กำหนด และ ๒) ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณในหน่วยงานที่กำกับดูแลเป็นไปตามแผนที่กำหนด

(๒) ตัวชี้วัดระดับผู้อำนวยการกอง/สำนัก ได้แก่ ๑) ตัวชี้วัดตามแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน (Strategy Map) และ ๒) ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณในหน่วยงานที่กำกับดูแลเป็นไปตามแผนที่กำหนด

(๓) ตัวชี้วัดของผู้บริหารส่วน/กลุ่ม หัวหน้าฝ่าย และข้าราชการทุกคน

- หน่วยงานที่จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับหน่วยงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว : ใช้ตัวชี้วัดตามที่ได้รับมอบหมายดังที่ระบุไว้ในแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด และ/หรือเพิ่มตัวชี้วัดตามภารกิจงานที่อยู่นอกเหนือจากแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

- หน่วยงานที่อยู่ระหว่างการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับหน่วยงาน : ใช้ตัวชี้วัดจากแบบ สงป. และข้อตกลงการทำงาน (PSA) ของหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งงานที่ปฏิบัติจริง

(๖.๓) ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ เป็นต้นไป

กำหนดตัวชี้วัดจากคำรับรองระดับกรมถ่ายทอดลงมาตามลำดับ และเริ่มนำหลักการของ Balance Scorecard มาใช้ โดยกำหนดเป็น ๔ มิติ ประกอบด้วย มิติเชิงยุทธศาสตร์ มิติเชิงประสิทธิภาพ มิติเชิงประสิทธิผล และมิติเชิงคุณภาพ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดกลางสำหรับวัดรายบุคคลทุกคนด้วยคือในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร วัดการพัฒนาความรู้ของตนเอง

สำหรับการประเมินสมรรถนะ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ผู้ขอรับการประเมินได้เสนอที่ประชุม ขอเพิ่มการประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่งๆละ ๓ สมรรถนะ ด้วยเหตุผลว่าเนื่องจากข้าราชการมีความเข้าใจวิธีการประเมินสมรรถนะแล้ว จึงขอให้นำสมรรถนะประจำตำแหน่งๆละ ๓ สมรรถนะ มาใช้ในการประเมินด้วย เพราะกรมพัฒนาที่ดินได้มีการจัดทำและกำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งงานด้วย

(๖.๔) ติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานในรอบการประเมิน ดังนี้

(๑) การติดตามผลการดำเนินงาน เป็นแบบไม่เป็นทางการ โดยผู้ขอรับการประเมินและกลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบจะได้รับการสะท้อนปัญหา อุปสรรค จากการดำเนินงานจริง การประสานงาน การสอบถามหรือปัญหาอุปสรรคต่างๆ

(๒) ผู้ขอรับการประเมินตรวจสอบแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีการบันทึกข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน และการจัดทำตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นตามข้อกำหนดหรือไม่ อีกส่วนหนึ่ง กลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบจะตรวจสอบการบริหารการเงินในระบบ DPIS ข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน และข้าราชการทุกคนได้รับการเลื่อนเงินเดือน หรือไม่อย่างไร

(๓) สรุปผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จ HR๒ การดำเนินการ HR๒ ผ่านเกณฑ์การตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน โดยผู้ตรวจให้ความเห็นว่า มีจุดเด่นที่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นระบบ รวมถึงมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรได้รับทราบ

**๕) การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ
กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard**

ปีงบประมาณ ๒๕๕๐ สำนักงาน ก.พ. ส่งเสริมให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้เกิดมิติใหม่ของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน เนื่องจากในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินดังกล่าว เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดทำ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ยังต้องคิดวิเคราะห์ห้บนพื้นฐานของการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรดำเนินงานให้บรรลุยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน ทำให้กรมพัฒนาที่ดินมีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard ซึ่งเปรียบเสมือนแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน โดยมีกิจกรรมหลัก ๓ ส่วน ได้แก่ การทบทวนแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี การสำรวจความพึงพอใจต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(๑) การทบทวนแผนกลยุทธ์ฯ

คณะทำงานย่อย HR๓ ทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard ว่ายังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔ หรือไม่ เนื่องจากการปรับยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินจาก ๕ ยุทธศาสตร์ เป็น ๔ ยุทธศาสตร์ และมีความครอบคลุมปัจจัย ๔ ด้าน ได้แก่ การวางแผนและบริหารกำลังคนพัฒนาบุคลากร แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก และแผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือไม่

ซึ่งผลการทบทวนพบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นยังครอบคลุมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน แต่ได้มีการปรับเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการในปีงบประมาณ ๒๕๕๔ ซึ่งจะทำให้มีความครอบคลุมปัจจัยทั้ง ๔ ด้าน ดังกล่าว

(๒) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

(๒.๑) พิจารณาแผนงาน/โครงการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard ประกอบด้วย ๑๔ โครงการ ตามตารางที่ ๓.๔

(๒.๒) ผลจากการทบทวนความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard กับยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๐ พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔ ซึ่งมีการปรับแผนงาน/โครงการ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔ ดังนี้

(๑) แผนบริหารทรัพยากรบุคคลกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔ ประกอบด้วย ๖ โครงการ ได้แก่

- โครงการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System - HIPPs)
- โครงการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินต่อการเสริมสร้างความผาสุกในการทำงาน

- โครงการแผนสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔

- โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงานและระดับบุคคล สำหรับสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต

- โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลและเทคนิคการประเมิน

- โครงการวางแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนกรมพัฒนาที่ดิน

(๒) แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔ ประกอบด้วย ๕ ด้าน ๑๔ โครงการ ได้แก่

(๒.๑) ด้านการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ ประกอบด้วย ๒ โครงการ ได้แก่

- โครงการฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่กรมพัฒนาที่ดิน รุ่นที่ ๑๓

- โครงการฝึกอบรมหลักสูตร โครงการพัฒนาข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๕๔

(๒.๒) ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ๒ โครงการ ได้แก่

- โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร การพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

- โครงการฝึกอบรมหลักสูตร การจัดการสำหรับนักบริหารระดับสูง (Executive Modern Management, EMM)

(๒.๓) ด้านการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๔ โครงการ ได้แก่

- โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร การจัดการความรู้ กรมพัฒนาที่ดินประจำปี ๒๕๕๔

- โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร การพัฒนาสมรรถนะหลักข้าราชการเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- โครงการฝึกอบรมพัฒนาขีดสมรรถนะของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดินประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔

- โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร การพัฒนาศักยภาพนักทรัพยากรบุคคล

(๒.๔) ด้านวิชาการ ประกอบด้วย ๓ โครงการ ได้แก่

- โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายเลขาคณะอนุกรรมการพัฒนาที่ดินจังหวัด

- โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร การจัดทำข้อเสนอโครงการวิจัยและการบริหารชุดโครงการวิจัย รุ่นที่ ๗

- โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร การออกแบบระบบอนุรักษ์ดินและน้ำแบบมืออาชีพ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔

(๒.๕) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย ๓ โครงการ ได้แก่

- โครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมหลักสูตร พัฒนาชีวิตด้วยจิต
ภาวนา
- โครงการฝึกอบรมหลักสูตร คุณธรรมและจริยธรรมในการ
ทำงาน
- โครงการฝึกอบรม หลักสูตร คุณธรรมจริยธรรมเพื่อคุณภาพ
การปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน

ทั้งนี้ โครงการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔ ยังได้กำหนดความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการ และเมื่อได้รับความเห็นชอบแล้วได้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีลงในเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ และแจ้งทาง E-mail ให้ทุกหน่วยงานทั้งส่วนกลางและภูมิภาคทราบและเป็นข้อมูลเพื่อเตรียมบุคลากรเข้ารับการพัฒนา

(๒.๓) ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

โดยในการจัดโครงการฝึกอบรมวางแผนให้ดำเนินการแล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ ๒ ของปีงบประมาณ ตามนโยบายรัฐบาล สำหรับงบประมาณดำเนินการ ๑) ได้รับการจัดสรรตามแผนพัฒนาบุคลากร และ ๒) ได้รับจากงบกลางกรมพัฒนาที่ดิน

(๒.๔) ผลการดำเนินงาน

(๑) การฝึกอบรมภายในจำนวน ๑๘ หลักสูตร/โครงการ แบ่งออกเป็น ๕ ด้านได้แก่ ๑) ด้านการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ ๒) ด้านการบริหารจัดการ ๓) ด้านการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ๔) ด้านวิชาการ ๕) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีผู้ผ่านการฝึกอบรม ๑,๕๐๗ คน งบประมาณ ๑๐,๔๔๐,๗๔๐ บาท ใช้งบประมาณตามแผนการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับจัดสรร และได้รับจัดสรรเพิ่มเติมจากงบประมาณกลางของกรมฯ

(๒) การฝึกอบรมภายนอกจำนวน ๒๖ หลักสูตร/โครงการ มีผู้ผ่านการฝึกอบรม ๗๔ คน และใช้งบประมาณ ๒,๖๘๐,๗๐๐ บาท ใช้งบประมาณกลางของกรมฯ และงบประมาณของกอง/สำนักต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

(๒.๕) การติดตาม ประเมินผล และสรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔ (พัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร) ดังนี้

(๑) ติดตาม และประเมินผลจาก ๓ รูปแบบ คือ

(๑.๑) ประเมินผลจากการฝึกอบรม/พัฒนา กำหนดให้มีการประเมินผล ๒ ครั้ง โดยครั้งที่ ๑ หลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ประเมินภาพรวมการจัดฝึกอบรม และวิทยากร และครั้งที่ ๒ หลังจากอบรมแล้ว ๓ เดือน จะประเมินจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาเน้นประเด็นการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์

(๑.๒) จัดให้มีการทดสอบความรู้ ก่อน - หลังการฝึกอบรม และเปรียบเทียบผลคะแนน ซึ่งวิธีนี้มีการทดสอบหลายรูปแบบตามความเหมาะสมของหลักสูตร และกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น แบบทดสอบ การสังเกตจากวิทยากร การทำกิจกรรมกลุ่ม การมีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

(๑.๓) สำหรับโครงการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล มอบหมายให้ ผู้รับผิดชอบรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานมายังฝ่ายเลขานุการคณะทำงานย่อย HR ๓ เพื่อรวบรวมสรุปผลเสนอคณะทำงานหมวด ๕ ต่อไป

(๒.๖) สรุปผลการดำเนินงาน

(๑) รวบรวมผลการดำเนินงานและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี

(๒) จัดทำสรุปความรู้จากการฝึกอบรม และส่งให้วิทยากรตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ก่อนการเผยแพร่โดยนำลงเว็บไซต์ของกองการเจ้าหน้าที่ ในเรื่องการจัดการความรู้ รวมทั้ง link ไปยังเว็บไซต์ของกรมพัฒนาที่ดินเมนู KM LDD

(๓) การสำรวจความพึงพอใจต่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมพัฒนาที่ดิน

ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลซึ่งมักเกิดจากการได้รับการตอบสนองตามที่ตนต้องการ และความรู้สึกที่ดีในสิ่งนั้น ตรงกันข้ามหากความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง ความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น ดังนั้นการสำรวจความพึงพอใจต่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมพัฒนาที่ดิน เป็นการสำรวจความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้กรมพัฒนาที่ดินสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินต่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลปีงบประมาณ ๒๕๕๔ เป็นครั้งแรก ได้กำหนดกรอบการดำเนินการสำรวจความพึงพอใจ ประกอบด้วย ๒ ด้าน คือ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM: Human Resource Management) และด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD: Human Resource Development)

วิธีดำเนินการ

(๓.๑) กำหนดกลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการทุกประเภทและทุกระดับ เนื่องจากการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่งผลต่อกลุ่มข้าราชการมากกว่ากลุ่มลูกจ้างประจำ ด้วยเหตุผล เช่น การเลื่อนระดับก่อนข้างจำกัดด้วยระเบียบ งบประมาณจำกัด และปริมาณลูกจ้างประจำของกรมพัฒนาที่ดินลดน้อยลงอย่างต่อเนื่องทุกปี

(๓.๒) ช่วงระยะเวลาดำเนินการ

ช่วงเดือนสิงหาคม - กันยายน ๒๕๕๔ เนื่องจากการสำรวจการดำเนินงานรอบ ๑ ปี ในปีงบประมาณนั้น จึงกำหนดช่วงสำรวจฯ เป็นช่วงปลายปีงบประมาณ

(๓.๓) กำหนดกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

เพื่อให้การดำเนินการสำรวจความพึงพอใจมีระบบวิธีการที่เป็นมาตรฐาน จึงใช้สูตรของ Taro Yamane สุ่ม ตัวอย่าง ๒ แบบ ได้แก่

(๑) สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยคัดเลือกสุ่มตัวอย่างจาก ๑) ข้าราชการประเภทอำนวยการระดับต้น และระดับสูง และ ๒) ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ

(๒) สุ่มตัวอย่างแบบไม่เจาะจง โดยคัดเลือกสุ่มตัวอย่างจากข้าราชการจำนวน ๑,๔๐๑ คน (จำนวนข้าราชการทั้งหมด - จำนวนตัวอย่างแบบเจาะจง

(๓.๔) เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ

ใช้แบบสอบถาม โดยในการกำหนดโครงสร้างคำถาม ได้ศึกษาจากทฤษฎีเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง และพิจารณาบทบาทงานปฏิบัติงานด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อวิเคราะห์และสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจครั้งนี้ โดยคำถามจะเป็นประเด็นงานหลักครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมดของงานด้านทรัพยากรบุคคล อาทิ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นคำถามตามแผนงาน/โครงการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นคำถามตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีคำถามเกี่ยวกับงานประจำที่ดำเนินงาน ในเรื่องขออำนาจสั่งการ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย การโอน ด้านทะเบียนประวัติ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ด้านวินัย ด้านสวัสดิการ ด้านจริยธรรม ด้านพัฒนาบุคคล และด้านอื่นๆ ซึ่งต่อมาปรับการออกแบบแบบสอบถามโดยพิจารณาคำถามให้ครอบคลุมกับประเด็นตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ มิติ

หลักการอีกประการหนึ่งคือ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยได้นำข้อคำถามที่ยกร่างไว้ให้ทุกกลุ่ม/ฝ่าย ของกองการเจ้าหน้าที่ร่วมพิจารณา เนื่องจากเมื่อผลการสำรวจเป็นประการใด ผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ จะต้องนำไปทบทวน และปรับปรุงการดำเนินงาน

(๓.๕) การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากผลสำรวจจะนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงงานดังนั้น จึงต้องออกแบบวิธีวิเคราะห์ที่เป็นมาตรฐานสากล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยแบ่งเกณฑ์ตามระดับความพึงพอใจ ๕ ระดับ รายละเอียดตามตารางที่ ๓.๕

ตารางที่ ๓.๕ คำนวณน้ำหนักและกำหนดเกณฑ์การแปรผลค่าเฉลี่ย

ระดับความพึงพอใจ	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
๑	๑.๐๐ – ๑.๘๐	น้อยที่สุด
๒	๑.๘๑ – ๒.๖๐	น้อย
๓	๒.๖๑ – ๓.๔๐	ปานกลาง
๔	๓.๔๑ – ๔.๒๐	มาก
๕	๔.๒๑ – ๕.๐๐	มากที่สุด

(๓.๖) สรุปผลและจัดทำเป็นรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินที่มีต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โดยผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินปีงบประมาณ ๒๕๕๔ เท่ากับ ๓.๑๙ มีความพึงพอใจปานกลาง จำแนกเป็นดังนี้

- (๑) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM : Human Resource Management) ผลคะแนนเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจ ๓.๐๙ มีความพึงพอใจปานกลาง
- (๒) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD : Human Resource Development) ผลคะแนนเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจ ๓.๒๙ มีความพึงพอใจปานกลาง

(๓.๗) ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มีการนำข้อเสนอแนะจากการตอบแบบสอบถามมาปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในปีต่อไป ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพผลตรงตามความต้องการของบุคลากรและสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ด้านต่างๆ ดังนี้

(๑) ด้านอัตรากำลัง เช่น อัตรากำลังไม่สมดุลกับปริมาณงาน อัตรากำลังด้านการเงินบัญชี และพัสดุขาดแคลนเป็นจำนวนมาก ควรวิเคราะห์อัตรากำลัง ภารกิจ กิจกรรม ความยากง่ายในการปฏิบัติงาน ควรเพิ่มพนักงานราชการเพื่อทดแทนลูกจ้างประจำที่เกษียณไป เป็นต้น

(๒) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งโยกย้ายการโอน เช่น ควรเผยแพร่ข่าวประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการโอนย้ายตำแหน่งที่หลากหลายช่องทาง การโยกย้าย หรือการโอนควรจะมีอัตรากำลังมาทดแทนด้วยถ้ายังไม่มีการโยกย้าย หรือโอน เพราะทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง

(๓) ด้านทะเบียนประวัติ เช่น ควรดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูลให้ทันสมัยเป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอให้ครบถ้วนทุกคน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น

(๔) ด้านวินัย เช่น ขาดการประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้ชัดเจนเกี่ยวกับวินัยอย่างสม่ำเสมอ มีการสืบสวนสอบสวนล่าช้าซึ่งเป็นผลเสียต่อผู้ถูกสอบสวน

(๕) ด้านสวัสดิการ เช่น ควบคุมราคาร้านค้าในโรงอาหารให้ได้มาตรฐานเดียวกัน จัดรถรับส่งพนักงานเพื่อลดการใช้รถยนต์ส่วนตัว มอบทุนศึกษาของบุตรเป็นประจำทุกปี เป็นต้น

(๖) ด้านจริยธรรม เช่น กิจกรรมทำบุญตักบาตรตอนเช้าทุกวันพระ บริจาคสิ่งของเพื่อเป็นทาน เป็นต้น

(๗) ด้านพัฒนาบุคคล เช่น การดำเนินงานโครงการฝึกอบรม ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในกรมฯ ตำแหน่ง ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และจ้างเหมาเอกชน ได้มีโอกาสฝึกอบรม ควรจัดการฝึกอบรมให้ข้าราชการทุกคนปีละ ๒ ครั้ง/คน ให้มีการจัดการความรู้โดยการให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่บันทึกประสบการณ์ความรู้ในการทำงานของตนเอง การจัดการความรู้กรมพัฒนาที่ดินควรมีการติดตามงานในองค์ความรู้ที่ผ่านมาว่ามีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรเน้นเกี่ยวกับแก่นแท้ภารกิจหลักของหน่วยงานอนุรักษ์ดินและน้ำ ควรเน้นการส่งเสริมสาธิตการปรับปรุงบำรุงดินตามด้วยการปลูกพืชเศรษฐกิจเป็นหลัก การดำเนินงานกิจกรรม ๕ส กิจกรรม ๕ส เป็นกิจกรรมที่ดีช่วยเสริมสร้างให้ทุกคนในหน่วยงานมีความสมัครสมานสามัคคีกันเป็นอย่างดี ควรสม่ำเสมอเน้นความต่อเนื่องประจำปี

(๓.๘) สรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จ

(๑) ตัวชี้วัด “ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรหรือแผนพัฒนาบุคลากร” การดำเนินงาน HR๓ เชื่อมโยงกับการดำเนินงาน SP๓ ในหมวดที่ ๒ โดยในปีงบประมาณ ๒๕๕๒ มีข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจำนวน ๒,๑๑๐ คน จากแผน ๑,๕๖๕ คน ในปีงบประมาณ ๒๕๕๓ มีข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา จำนวน ๑,๑๐๔ คน จาก แผน ๖๔๑ คน จึงผ่านเกณฑ์การประเมิน

(๒) ตัวชี้วัด “ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านระดับขีดสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนด” เนื่องจาก คณะทำงาน PMQA หมวด ๕ ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๑ กันยายน ๒๕๕๒ ได้กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์นี้ในหมวด ๕ โดยกรมพัฒนาที่ดินใช้แนวทางการคิดผลการดำเนินงานดังกล่าวจากการนำผลการประเมินสมรรถนะ (เฉพาะสมรรถนะหลัก) รอบ ๖ เดือน (การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๓) มาใช้ในการคำนวณร้อยละของบุคลากรที่ผ่านระดับขีดสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนด จากการวิเคราะห์พบว่า กรมพัฒนาที่ดินได้นำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ของกรมพัฒนาที่ดิน ปี ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ มาวางแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี ๒๕๕๓ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินอย่างครบถ้วน และกรมพัฒนาที่ดินได้สร้างหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีการประเมินสมรรถนะเป็นหนึ่งในองค์ประกอบดังนั้น จึงได้พิจารณาร้อยละของบุคลากรที่ผ่านระดับขีดสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนดได้โดยคำนวณจากผลการประเมินสมรรถนะตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยการประเมินสมรรถนะมีน้ำหนัก ร้อยละ ๓๐

สรุปผลภาพรวมการดำเนินงาน HR๓ ผ่านเกณฑ์การตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด ๕ ปีงบประมาณ ๒๕๕๓) ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด ร้อยละ ๑๐๐ ของบุคลากรที่ผ่านระดับขีดสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนด

๖) ระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

ในส่วนของ HR ๔ มุ่งเน้นให้ส่วนราชการต้องมีระบบประกันคุณภาพการฝึกอบรมเพื่อยกระดับงานฝึกอบรมให้มีมาตรฐานสูงมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียนว่าการฝึกอบรมนั้นมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งระบบประกันคุณภาพการฝึกอบรมดังกล่าว ถือเป็นประกันคุณภาพที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการจัดทำมาตรฐานการฝึกอบรมที่มีลักษณะการดำเนินการคล้ายคลึงกับการประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้มั่นใจว่างานฝึกอบรมได้มาตรฐานรวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรม โดยส่วนราชการต้องมีการกำหนดมาตรการและระบบในการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรด้วย กรมพัฒนาที่ดินได้เห็นความสำคัญของการจัดทำระบบประกันคุณภาพการฝึกอบรมดังกล่าว จึงได้จัดทำเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมของกรมพัฒนาที่ดินขึ้นเพื่อใช้เป็นมาตรฐาน/กรอบแนวทางการดำเนินการจัดฝึกอบรมของกรมฯ เพื่อให้การฝึกอบรมทุกหลักสูตรมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนเป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่นของผู้เรียนซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายต่อไป

เพื่อให้ดำเนินการตามแผนให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด คณะทำงานย่อย HR๔ จึงกำหนดเป้าหมายคือสร้างเกณฑ์ประกันคุณภาพฝึกอบรม มีการประกาศใช้ภายในกรมพัฒนาที่ดิน และมีการนำไปใช้จริง ดังนั้นจึงต้องวางแผนการดำเนินงานให้กระชับ เนื่องจากตามที่ได้กล่าวไว้ในงานดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและการดำเนินการพัฒนาบุคลากร จะต้องจัดฝึกอบรมให้แล้วเสร็จไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๕๐ ของแผนฯ ภายในไตรมาสที่ ๒ ของปีงบประมาณ ได้กำหนดวิธีงานดังนี้

วิธีการดำเนินงาน

(๑) ขอบเขต

คณะทำงานย่อย HR๔ ได้ร่วมกันวิเคราะห์แนวทางการจัดทำหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมของ สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญในการประเมินงานฝึกอบรมที่มีมาตรฐาน ๖ องค์ประกอบ ได้แก่

(๑.๑) หลักสูตร ประกอบด้วย

- ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร
- การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- การประเมินหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ

(๑.๒) ผู้สอน ประกอบด้วย

- เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถตรงกับเนื้อหาที่สอน
- มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการสอน
- มีความสามารถในการถ่ายทอด/สื่อสาร ให้มีความเข้าใจ

(๑.๓) วิธีการสอน ประกอบด้วย

- มีแผนการสอน หรือเค้าโครงการสอนที่ชัดเจน
- การใช้อุปกรณ์การสอนที่เหมาะสม
- มีสื่อประกอบการสอนที่เหมาะสม

(๑.๔) ห้องเรียน ประกอบด้วย

- ขนาดห้องเรียนเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน
- ลักษณะการจัดห้องเรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้

(๑.๕) ผู้เรียนประกอบด้วย

- จำนวนผู้เรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
- ความรู้พื้นฐานของผู้เรียนเหมาะสมกับหลักสูตร

(๑.๖) การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วย

- มีการวัดผลความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนก่อนและหลังการเรียนรู้
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของผู้เรียน

โดยคณะทำงานย่อย HR๔ สรุปว่าจะดำเนินการจัดทำหลักเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรมของกรมพัฒนาที่ดินขึ้นตามองค์ประกอบที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้แนวทางไว้ซึ่งจะกำหนดรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบให้มีความเหมาะสมการดำเนินงานในปัจจุบัน และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การให้มากที่สุด

(๒) ขั้นตอนดำเนินงาน

(๒.๑) การดำเนินงานสร้างหลักเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรม ซึ่งแม้เป็นเรื่องใหม่ของมติการจัดฝึกอบรม แต่เมื่อวิเคราะห์แล้วมีข้อได้เปรียบคือคณะทำงานย่อย HR๔ ทุกคนปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความรู้ และความชำนาญในการจัดฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในระดับหนึ่ง ดังนั้นปัจจัยสำคัญของการสร้างหลักเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรมของกรมพัฒนาที่ดิน คือ การระดมสมอง ร่วมคิด วิเคราะห์ เพื่อจะได้ดึงประสบการณ์จากการทำงานทั้งจุดแข็งที่ทำให้งานคล่องตัว และจุดที่ยังมีความไม่ยืดหยุ่น หรือบกพร่อง หรือเป็นจุดอ่อนที่ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินการ มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การให้คะแนน

(๒.๒) ยกร่างหลักเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรมของกรมพัฒนาที่ดิน นำเสนอผู้บริหารเพื่อให้ความเห็นชอบและประกาศใช้

(๒.๓) สรุปผลการนำไปใช้ และสรุปข้อมูลสำหรับทบทวนหลักเกณฑ์ฯ ปรับปรุงหลักเกณฑ์ฯ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับกรมพัฒนาที่ดินและประชาสัมพันธให้ทราบโดยทั่วกัน

(๓) ผลการดำเนินงาน

กรมพัฒนาที่ดินประกาศใช้เกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรมของกรมพัฒนาที่ดิน เมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๕๓ ประกอบด้วย ๓ มาตรฐาน ๗ ตัวบ่งชี้ ดังนี้

มาตรฐานที่ ๑ ด้านหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**ตัวบ่งชี้**

- ๑.๑ มีการสร้างหลักสูตรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย
- ๑.๒ มีการทบทวนปรับปรุงและประเมินหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(กรณีเป็นหลักสูตรเดิม)

มาตรฐานที่ ๒ ด้านการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรม**ตัวบ่งชี้**

- ๒.๑ ด้านผู้สอน/วิทยากร
- ๒.๒ ด้านวิธีการสอน
- ๒.๓ ด้านสถานที่ฝึกอบรม
- ๒.๔ ความเหมาะสมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการนำไปใช้เพื่อการปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ ๓ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**ตัวบ่งชี้**

- มีกระบวนการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้จะมีคำอธิบายความหมายของมาตรฐาน และตัวบ่งชี้จะกำหนดว่าต้องพิจารณาจากข้อมูลใดบ้าง และข้อมูลใดที่ต้องนำมาประกอบเป็นหลักฐาน/เอกสารอ้างอิง รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ซึ่งสูงสุดคือ ๕ คะแนน ตัวอย่างเช่น

มาตรฐานที่ ๑ ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม**คำอธิบายมาตรฐาน**

ในการดำเนินการจัดฝึกอบรมโครงการหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้การฝึกอบรมบรรลุตามเป้าหมายของโครงการ คือ การมีหลักสูตรฝึกอบรมที่มีเนื้อหาวิชาสอดคล้องกับชื่อหลักสูตร วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนต้องมีการปรับหลักสูตร และพัฒนาหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ตารางที่ ๓.๖ แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประกันคุณภาพฝึกอบรม ของกรมพัฒนาที่ดิน

ตัวบ่งชี้	พิจารณาจาก	ข้อมูลที่ต้องการ
๑.๑ มีการสร้างหลักสูตรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย	๑. เนื้อหาวิชาสอดคล้องกับชื่อหลักสูตร ๒. เนื้อหาวิชาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ๓. เนื้อหาวิชาสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ๔. หลักสูตรสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล / นโยบายองค์กร ๕. หลักสูตรได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร	๑. แผนพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปี ๒. นโยบายผู้บริหาร / คำสั่งกรมพัฒนาที่ดิน ๓. เอกสารที่ได้รับความอนุมัติเห็นชอบจากผู้บริหาร ๔. โครงการ / หลักสูตรการฝึกอบรม

ตารางที่ ๓.๖ แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประกันคุณภาพฝึกอบรม ของกรมพัฒนาที่ดิน (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	พิจารณาจาก	ข้อมูลที่ต้องการ
เกณฑ์การให้คะแนน	๑ คะแนน เมื่อดำเนินการในข้อ ๑. ๒ คะแนน เมื่อดำเนินการในข้อ ๒. ๓ คะแนน เมื่อดำเนินการในข้อ ๓. ๔ คะแนน เมื่อดำเนินการในข้อ ๔. ๕ คะแนน เมื่อดำเนินการในข้อ ๕.	

จากนั้นได้นำหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพฝึกอบรมดังกล่าว มาใช้ในโครงการฝึกอบรมปีงบประมาณ ๒๕๕๓ จำนวน ๓ หลักสูตร (เนื่องจากเร่งดำเนินการจัดฝึกอบรมตามนโยบายรัฐบาล ตั้งแต่ ไตรมาส ๑ - ๒ ดังนั้นในช่วงไตรมาส ๓ - ๔ จึงมีโครงการฝึกอบรมที่ยังไม่ได้ดำเนินการเพียง ๓ หลักสูตร) แต่เนื่องจากเป็นครั้งแรกที่กรมพัฒนาที่ดินมีการใช้หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพฝึกอบรม เมื่อทดลองนำมาใช้เพียง ๓ หลักสูตร จึงยังไม่พบปัญหาอุปสรรค ดังนั้นในปีงบประมาณ ๒๕๕๔ จึงยังคงใช้หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพฝึกอบรมดังกล่าว และเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นพบว่ายังมีการดำเนินการซ้ำซ้อนสำหรับเอกสารอ้างอิงและควรกำหนดมาตรฐานเพิ่ม จึงมีการทบทวนและจัดทำเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรมของกรมพัฒนาที่ดินใหม่ ประกอบด้วย ๔ มาตรฐาน ๘ ตัวบ่งชี้ โดยมาตรฐานที่ ๑ - ๓ รวมทั้งตัวบ่งชี้คงเดิม แต่มีการปรับข้อมูลนำมาพิจารณาและเอกสารที่ต้องนำมาอ้างอิง และเพิ่มมาตรฐานที่ ๔ ประสิทธิภาพการฝึกอบรม ตัวบ่งชี้ คือ ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม ซึ่งหลักเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรมของกรมพัฒนาที่ดินที่ปรับปรุงใหม่นี้ยังคงนำมาใช้จนถึงปัจจุบัน

(๔) วิธีการประเมินการประกันคุณภาพการฝึกอบรม

การดำเนินการประเมินการประกันคุณภาพการฝึกอบรม ตามมาตรฐานที่กำหนด อาจดำเนินการได้ ๒ ลักษณะ คือ การประเมินในระหว่างการฝึกอบรม หรือการประเมินหลังจากดำเนินการฝึกอบรมเสร็จแล้ว การประเมินการประกันคุณภาพการฝึกอบรม เป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน ถึงแม้วิธีการประเมินและเทคนิคการประเมินอาจแตกต่างกันไป แต่ก็ต้องเป็นไปตามรูปแบบของการประเมิน โดยผู้ประเมินจะต้องทำความเข้าใจกับมาตรฐานที่กำหนด และตัวบ่งชี้ต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้การประเมินมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้ประเมินจัดเตรียมเครื่องมือการประเมินการประกันคุณภาพการฝึกอบรม เช่น แบบสอบถามเกี่ยวกับการฝึกอบรม แบบประเมินองค์ประกอบของการฝึกอบรม และผู้ประเมินสรุปผลการประเมินการประกันคุณภาพการฝึกอบรม และจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารต่อไป

(๕) เกณฑ์ผ่านการประเมินการประกันคุณภาพการฝึกอบรม

ในปีงบประมาณ ๒๕๕๓ การประเมินการฝึกอบรม ตามมาตรฐานทั้ง ๓ ด้าน ๗ ตัวบ่งชี้ จะต้องได้คะแนนเฉลี่ยทุกมาตรฐานรวม ๓ คะแนน จึงจะถือว่าประกันคุณภาพการฝึกอบรมมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

(๖) สรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จ

สรุปผลการดำเนินงาน HR ๔ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๓ ได้กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ในหมวด ๕ โดย ๑ ใน ๒ ของตัวชี้วัดแนะนำที่เลือก คือ “ร้อยละของหลักสูตรการอบรมที่ผ่านเกณฑ์ตามหลักประกันคุณภาพการฝึกอบรม” โดยมีคำอธิบายดังนี้ “หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม

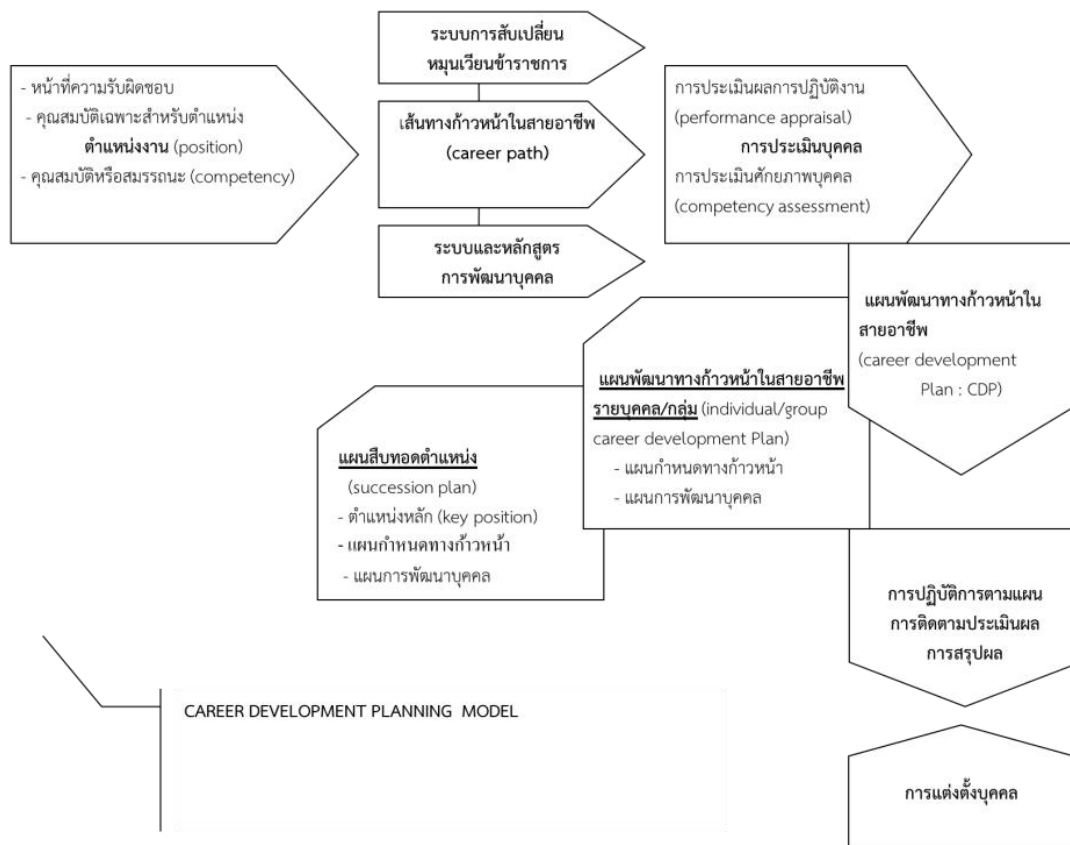
เป็นหลักเกณฑ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเองเพื่อยกระดับการฝึกอบรมให้มีมาตรฐาน อย่างน้อยต้องประกอบด้วย ความรู้ความสามารถของวิทยากร เนื้อหาของหลักสูตรสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และมีระบบประเมินผลการฝึกอบรมวิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมินวัดจากจำนวนหลักสูตรทั้งหมดที่ส่วนราชการดำเนินการในปีงบประมาณเทียบกับจำนวนหลักสูตรที่ผ่านเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรม”

การดำเนินการ HR ๔ ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน โดยผู้ตรวจให้ความเห็นว่า มีจุดเด่นที่มีการประกันคุณภาพการฝึกอบรมและนำไปใช้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด หมวด ๕ ปีงบประมาณ ๒๕๕๓ ร้อยละ ๑๐๐ ของหลักสูตรการอบรมที่ผ่านเกณฑ์ตามหลักประกันคุณภาพการฝึกอบรม

๗) แผนการสร้างควมก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร

ตามเอกสารคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. ได้อธิบายเกี่ยวกับ “แผนสร้างควมก้าวหน้าในสายงานแก่บุคลากร” ไว้ว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของตนเอง ประกอบกับการกำหนดแผนทางก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนสามารถนำมาใช้ในการออกแบบแผนการพัฒนาบุคลากรในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมของกำลังคนในตำแหน่งงานที่ว่าง การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งงาน หรือโอนย้ายงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคล เป็นต้น การจัดทำแผนสร้างควมก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลที่หน่วยงานควรให้ความสำคัญและจะต้องจัดทำอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเห็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง แล้วจะทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อก้าวไปให้ถึงจุดหมายที่ต้องการ หากไม่มีความชัดเจนในการที่จะทำให้บุคลากรได้เห็นโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนแล้ว ย่อมส่งผลให้บุคลากรขาดความทุ่มเท ความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือลาออกจากงานได้

การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามระบบพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (career development planning) ของข้าราชการในสังกัด ซึ่งถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน โดยมีแนวคิดในเชิงระบบ (Concept) ดังรูปที่ ๓.๒



รูปที่ ๓.๒ แบบจำลองระบบพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

ดังนั้น ในกรณีของกรมพัฒนาที่ดินการดำเนินการตามระบบพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career development planning) จึงจำเป็นต้องดำเนินการใน ๓ ขั้นตอน คือ

(๑) **ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือพื้นฐาน** : ระบบสมรรถนะ (competency) เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ระบบการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึงระบบการสับเปลี่ยนข้าราชการ เพื่อการพัฒนาไว้ด้วยก็ได้

(๒) **ขั้นตอนการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ** : เป็นขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลที่เป็นคนดีและคนเก่งด้วยเครื่องมือที่สร้างขึ้น แล้ววางแผนทางก้าวหน้าและแผนพัฒนาให้คนกลุ่มนี้มีความพร้อมในการก้าวหน้าทดแทนกำลังคนในระดับต่างๆ ต่อไป

(๓) **ขั้นตอนการปฏิบัติการตามแผน** : เป็นการปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้ ติดตามประเมินผลและสรุปผลว่าบุคคลนั้นมีคุณสมบัติพร้อมต่อการก้าวหน้าต่อไปได้หรือไม่ อย่างไร

กล่าวโดยสรุป คือในขั้นตอนนี้กรมพัฒนาที่ดินมีแนวคิดในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ขึ้นก่อน เนื่องจากการที่องค์กรจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้นจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้เหมาะสมและจงใจให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการจงใจประการหนึ่ง ที่จะทำให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถได้ คือ การทำให้เห็นโอกาสความก้าวหน้า ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงานให้เกิดความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่จะก้าวหน้าต่อไป

เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) สามารถเป็นแนวทางในการวางแผนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการรับราชการของผู้ปฏิบัติงานได้ ทำให้ข้าราชการผู้นั้นสามารถเตรียมการในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตต่อไป ทางก้าวหน้าในสายงานยังเป็นสิ่งที่ช่วยดึงดูดและรักษาบุคลากรให้สามารถอยู่กับองค์กรได้นาน และเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ทำให้ได้เห็นโอกาสความก้าวหน้าในการรับราชการ ตลอดจนสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร

การดำเนินการจัดทำแผนสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน จักเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ โดยสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการจัดทำแผนสร้างความก้าวหน้าในสายงาน คือ ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์หลักของกรม ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม ระเบียบสำนักงาน ก.พ. การมีส่วนร่วมของบุคลากร และขั้นตอนการดำเนินการที่เป็นระบบ โปร่งใสและเป็นธรรม รวมทั้งการจัดทำแผนสร้างความก้าวหน้าควรอยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) ซึ่งตำแหน่งงานใดมีลักษณะงานคล้ายคลึงกันอาจจะกำหนดสมรรถนะเหมือนกันได้

วิธีการดำเนินงาน

(๑) ขอบเขต

คณะทำงานได้ร่วมกันวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน แล้วโดยพิจารณากำหนดภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน ตามมติ อ.ก.พ. กรม ในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๔๕ ดังนี้

(๑.๑) ภารกิจหลัก

(๑) การสำรวจ จำแนกดิน และวางแผนการใช้ที่ดิน

- การสำรวจและจำแนกดิน
- การวางแผนการใช้ที่ดิน และกำหนดเขตการใช้ที่ดิน
- การติดตามสถานการณ์การใช้ที่ดินและการเปลี่ยนแปลงคุณภาพดิน
- การจำแนกประเภทที่ดิน

(๒) การอนุรักษ์ดินและน้ำ และการปรับปรุงบำรุงดิน

- การอนุรักษ์ดินและน้ำ
- การปรับปรุงบำรุงดิน

(๓) การบริการวิเคราะห์ดินและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับดิน

(๔) งานวิจัยและพัฒนา

- ศึกษา วิจัยดินและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับดินด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์
- ศึกษา วิจัยและทดสอบการอนุรักษ์ดินและน้ำ และการปรับปรุง

บำรุงดิน

(๑.๒) ภารกิจรอง

(๑) งานด้านสารสนเทศ

(๒) งานสำรวจและทำแผนที่

(๑.๓) ภารกิจสนับสนุน

(๑) งานบริหารทั่วไป

(๒) งานบริหารงานบุคคล

(๓) งานแผนงาน

- (๔) งานการเงิน บัญชี และพัสดุ
- (๕) งานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์
- (๖) งานบริการทางช่าง

คณะทำงานฯ สรุปความเห็นร่วมกันว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ จะดำเนินการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพและการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่จำเป็นในการเข้าสู่ตำแหน่ง ในสายงานที่ปฏิบัติงานตามภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนของกรม จำนวน ๑๑ สายงาน ได้แก่ ๑) ตำแหน่งนักสำรวจดิน ๒) ตำแหน่งนักวิชาการเกษตร ๓) ตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์ ๔) ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ๕) ตำแหน่งเศรษฐกร ๖) ตำแหน่งวิศวกรโยธา ๗) ตำแหน่งวิศวกรเครื่องกล ๘) ตำแหน่งวิศวกรการเกษตร ๙) ตำแหน่งสถาปนิก ๑๐) ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเกษตร และ ๑๑) ตำแหน่งนายช่างโยธา

(๒) ขั้นตอนการดำเนินงาน

(๒.๑) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน กฎ ระเบียบ เกี่ยวกับระบบตำแหน่ง มาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย สมรรถนะ ระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ตลอดจนจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ

(๒.๒) การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้เครื่องมือพื้นฐาน ๓ ประการ คือ

(๑) แบบเก็บรวบรวมข้อมูล (Questionnaires) สำหรับการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพในตำแหน่งต่างๆ ของกรมจาก กพ.๗

(๒) การสัมภาษณ์ (Interview) กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเก็บข้อมูลพื้นฐานและรวบรวมข้อคิดเห็นในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของกรม

(๓) การระดมความคิด (Brain storming) ข้าราชการในลักษณะของการระดมความคิดกลุ่มย่อย (focus group)

(๒.๓) การออกแบบระบบและข้อเสนอ (System design) ในการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของกรมและหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่งตามเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

(๓) กลไกในการดำเนินงาน

ใช้กลไกการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อจัดทำร่างแผนฯ โดย

(๓.๑) สร้างความรู้ความเข้าใจ ให้แก่ผู้อำนวยการกอง/สำนักและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดและประโยชน์ของการจัดทำแผนสร้างเส้นทางก้าวหน้าในสายงาน

(๓.๒) เก็บรวบรวมข้อมูล จากคณะทำงานฯ โดยให้ร่วมระดมสมอง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล ประมวลผล และจัดระบบข้อมูลที่ใช้จัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายงาน

(๓.๓) วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน และกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่ง

(๔) ผลการดำเนินงาน

จากการระดมสมอง วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่างๆ สรุปได้ดังนี้

(๔.๑) สภาพการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ปรากฏว่า

- (๑) ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
- (๒) อัตรากำลังข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานมีน้อย เมื่อเทียบกับปริมาณงาน ส่งผลให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง

(๓) การพัฒนาบุคลากรไม่ทั่วถึง ไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากมีงบประมาณจำกัด

(๔) ข้าราชการส่วนใหญ่ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ในระดับกลาง ซึ่งข้าราชการต้องการที่จะเห็นความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง

(๕) อายุเฉลี่ยของข้าราชการค่อนข้างสูง

(๖) มีช่องว่างระหว่างข้าราชการเก่าและข้าราชการใหม่ ในเรื่องอายุและประสบการณ์ รวมทั้งการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ จากข้าราชการรุ่นเก่า สู่รุ่นใหม่ ยังดำเนินการได้น้อย

(๔.๒) หลักการในการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์สภาพการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะทำงานฯ ได้พิจารณาและเสนอแนวทางแก้ไขในภาพรวมทั้งระบบ เพื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาสมองเห็นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งส่งเสริมระบบการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีประสิทธิภาพ จึงเสนอให้กรมพัฒนาที่ดินควรดำเนินการ ดังนี้

(๑) กำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้ข้าราชการได้มองเห็นโอกาสก้าวหน้าในสายงานของตนเอง และเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไข พร้อมทั้งคุณสมบัติในภาพรวมในการที่จะก้าวขึ้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในแต่ละประเภท และในแต่ละระดับ เพื่อให้ข้าราชการจะได้เตรียมความพร้อมและพัฒนาตนเองในการก้าวไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการ ประกอบกับเพื่อให้กรมพัฒนาที่ดินได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อเตรียมข้าราชการที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งเป้าหมาย และสนับสนุนข้าราชการที่มีศักยภาพให้ได้รับการพัฒนาอย่างมีทิศทางต่อไป

(๒) กำหนดระเบียบหลักเกณฑ์การสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการภายในกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อพัฒนาข้าราชการ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ในงาน และเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ซึ่งกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้ประการหนึ่งว่า “มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. ที่ออกตามความในมาตรา ๖๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑” กรมพัฒนาที่ดินควรกำหนดหลักเกณฑ์ ดังนี้

(๒.๑) ระดับผู้ปฏิบัติ ได้แก่ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ และตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน ให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปปฏิบัติงานต่างลักษณะงาน หรือต่างพื้นที่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ในงาน ให้มีความรู้รอบด้าน และเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง

(๒.๒) ระดับหัวหน้า ได้แก่ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ พิเศษ และตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปปฏิบัติงานต่างลักษณะงาน หรือต่างพื้นที่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ในงาน ให้มีความรู้รอบด้าน และรองรับกับเตรียมข้าราชการที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป

(๔.๓) วางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan : CDP) เพื่อรองรับทางก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยกำหนดวิธีการพัฒนาและจัดหลักสูตรอย่างเป็นระบบเพื่อเตรียมข้าราชการขึ้นสู่ตำแหน่งในประเภท และระดับต่างๆ ต่อไป

(๕) ข้อเสนอแนะ

จากหลักการในการแก้ไขปัญหา ได้จัดทำรายละเอียดของข้อเสนอที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ ดังนี้

(๕.๑) กำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

ซึ่งกำหนดขึ้นภายใต้เงื่อนไขของกฎ ระเบียบ ของ ก.พ. การกิจของกรม ลักษณะงานและหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่ง รูปแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งหลัก ที่ผ่านมาซึ่งได้ปฏิบัติจนเป็นที่ยอมรับ โดยได้กำหนดสายงานที่นำมาจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ คือ ตำแหน่งในสายงานที่ปฏิบัติงานตามภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนของกรม จำนวน ๑๑ สายงาน ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป ตั้งแต่ระดับแรกบรรจุ จนถึงระดับสูงสุดที่สายงานนั้นควรจะก้าวหน้าขึ้นไป ซึ่งเป็นโอกาส และทางก้าวหน้าในชีวิตราชการในอนาคต

(๕.๒) กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่ง

ตามเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อใช้แนวทางในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในทุกรูปแบบ ได้แก่ การโยกย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียน การเลื่อนระดับตำแหน่ง ซึ่งได้วิเคราะห์ ศึกษา และกำหนดขึ้นภายใต้เงื่อนไขข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ในรายละเอียดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่ง แต่ละสายงาน ทั้ง ๑๑ สายงานดังกล่าว ประกอบด้วย (๑) ตำแหน่ง (๒) คุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (ตามที่ ก.พ.กำหนด) (๓) มีประสบการณ์ (ตามที่ ก.พ.กำหนด) (๔) มีความรู้ ความสามารถ ทักษะใดบ้างระดับใด (๕) มีสมรรถนะหลัก/สมรรถนะประจำตำแหน่งใด ระดับใด (๖) ควรได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้าง

(๖) สรุปผลการดำเนินงาน

(๖.๑) เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๕๓ กรมฯ ได้ให้ความเห็นชอบเส้นทางก้าวหน้าในสายงานและหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเข้าสู่ตำแหน่ง จำนวน ๑๑ สายงาน

(๖.๒) ได้เผยแพร่แผนสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน โดยส่งเอกสารไปให้หน่วยงานภายในกรมทั้งหมด และเผยแพร่ทางเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ รวมทั้งส่ง e-mail แจ้งให้ทุกหน่วยงานทราบ

(๖.๓) จากการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดินที่มีต่อแผนสร้างความก้าวหน้าในสายงาน พบว่าเมื่อบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินได้มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพแล้วทำให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นในระดับปานกลางค่อนข้างมาก บุคลากรเห็นว่าหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้ในแผนสร้างความก้าวหน้า มีความเหมาะสมในระดับปานกลางค่อนข้างมาก และมีความมุ่งมั่นในระดับมากถึงมากที่สุด ที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ตามที่กำหนดไว้ในแผนสร้างความก้าวหน้า

(๗) ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จ

เนื่องจากในปี ๒๕๕๓ คณะทำงาน PMQA หมวด ๕ ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๑ กันยายน ๒๕๕๒ ได้กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ในหมวดที่ ๕ ที่กรมพัฒนาที่ดินได้กำหนดเพิ่มเติมขึ้นเอง คือ “ร้อยละบุคลากรที่มีแผนสร้างความก้าวหน้าในสายงาน” เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินการ หมวด ๕ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๓ ซึ่งฝ่ายเลขานุการได้จัดทำสรุปผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด ดังนี้

การดำเนินการ HR ๕ ผ่านเกณฑ์การตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด หมวด ๕ ปีงบประมาณ ๒๕๕๓ ร้อยละ ๑๐๐ ของบุคลากรในสายงานหลักที่มีแผนสร้างความก้าวหน้าในสายงาน หรือ ร้อยละ ๗๑.๘๕ ของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดินที่มีแผนสร้างความก้าวหน้าในสายงาน

๓.๒.๗ การติดตามผลการดำเนินงานภาพรวมของหมวด ๕

การติดตามผลการดำเนินงาน กำหนดไว้ ๒ ระบบ ดังนี้

๑) ระบบการติดตามของสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้รายงานผลการดำเนินงาน HR๑ - HR๕ ตามแบบฟอร์มการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ และ ๒๕๕๔ รายงานรอบ ๑๒ เดือน ส่งให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมพัฒนาที่ดินดำเนินการต่อไป

๒) ระบบการติดตามภายใน

(๒.๑) กำหนดให้ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานของแต่ละประเด็นย่อย (HR ๑ - HR ๕) รายงานผลส่งให้ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานหมวด ๕ เพื่อรวบรวมสรุปเป็นภาพรวมของการปฏิบัติงานหมวด ๕ เสนอผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ในฐานะประธานหมวด ๕

(๒.๒) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแผนพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปี ๒๕๕๓ (แผนพัฒนาองค์การ หมวด ๕)

๓.๒.๘ ทบทวนผลการดำเนินงาน และวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินอย่างต่อเนื่อง

ในช่วงปี ๒๕๕๒ - ๒๕๕๔ ที่อยู่ระหว่างดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ได้มีการสร้างระบบต่างๆ ขึ้นเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งแม้ว่าเกณฑ์ดังกล่าวได้ถูกปรับเปลี่ยนแล้ว แต่กรมพัฒนาที่ดินยังได้ดำเนินการตามเกณฑ์เดิมควบคู่ไปกับเกณฑ์ที่ถูกกำหนดขึ้นใหม่ เพื่อให้การวางแผนการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินเป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนี้

๑) ระบบงาน

ได้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล และระบบการวางแผนสร้างความก้าวหน้าในสายงาน ตลอดจนกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากรและส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดี

๒) การเรียนรู้ของบุคลากรและการพัฒนา

ระบบการฝึกอบรมและการประกันคุณภาพการฝึกอบรมมีมาตรฐานยิ่งขึ้น เนื่องจากการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพกรมพัฒนาที่ดินประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ซึ่งส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศ เสริมสร้างความรู้ทักษะและสมรรถนะของบุคลากร และนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ ของยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน

๓) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร

ได้วางระบบ ๕ส เพื่อการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความสุข มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งผลการดำเนินการเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้

บทที่ ๔ ผลการดำเนินงาน

จากการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อพัฒนาคุณภาพตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ผลลัพธ์การนำไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะ ดังนี้

๔.๑ ผลการตรวจประเมินการผ่านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการดำเนินงานพัฒนาระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นำไปสู่การตรวจประเมินการผ่านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Certified FL ซึ่งผลการดำเนินงาน ตามตารางที่ ๔.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์				
SP๓	ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการ รวมทั้งต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่นๆเพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติ	A <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างน้อยต้องครอบคลุมในแต่ละด้านดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนและบริหารกำลังคน - แผนพัฒนาบุคลากร - แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก - แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 	๑ มีกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้การวางแผนและการบริหารกำลังคน แผนพัฒนาบุคลากร แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในแต่ละสายงาน แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีการวางแผนเตรียมการ	มีการประชุมระดมสมองเพื่อจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางที่สำนักงานก.พ.ร. กำหนดครบถ้วนแผนทรัพยากรบุคคลได้นำมาดำเนินการโดยมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดและสรุปผลประเมินแผนฯเพื่อการทบทวนปรับปรุงกลยุทธ์ในทุกปี

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน	
			จัดสรรทรัพยากร อื่นๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ (สอดคล้องกับ SP๖)		
		L/I	มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี	มีการทบทวนแผนและ การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	
หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล					
HR ๑	ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกความพึงพอใจของบุคลากรประกอบด้วยปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจและปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ▪ มีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกความพึงพอใจของบุคลากร ▪ มีแผนการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรที่สอดคล้องกับปัจจัยที่กำหนด 	๑	มีแนวทางในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่มและจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยดังกล่าว
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการดำเนินการตามแผนการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร 	๒	มีการนำปัจจัยความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรเพื่อใช้ในการวางแผนสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร
				<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิตที่กำหนดปัจจัยความผาสุกและสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร - จัดทำแผนสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร - ดำเนินการตามแผน 	
				<ul style="list-style-type: none"> - จัดสวัสดิการและแนวทางในการจัดกิจกรรมและสภาพแวดล้อมเช่นกิจกรรม ๕ส รวมถึงการจัดกิจกรรมผ่อนคลาย 	

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
		L <ul style="list-style-type: none"> มีระบบการประเมินความพึงพอใจและความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร เช่นการสำรวจความพึงพอใจการกำหนดตัวชี้วัด เป็นต้น 	๓ <p>มีการนำแผนการสร้าง ความพึงพอใจและความพึงพอใจของบุคลากร ไปปฏิบัติจริงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร</p>	ต่างๆ เช่น กีฬา โยคะ แก่บุคลากรและประเมินผลเพื่อนำไปปรับปรุงต่อไป
			๔ <p>มีการประเมินความพึงพอใจและความพึงพอใจของบุคลากร</p>	
HR๒	ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรมรวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	A <ul style="list-style-type: none"> มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร 	๑ <p>มีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม</p>	๑. ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมินให้ส่วนราชการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการในสังกัดทราบทั่วกัน ๒. ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงตัวชี้วัดร่วมกันเกี่ยวกับปฏิบัติ รวมทั้งระบุพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ
		D <ul style="list-style-type: none"> บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร 	๒ <p>มีแนวทางในการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น</p>	
		L <p>-</p>	๓ <p>มีแนวทางการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลปฏิบัติงาน</p>	
		I <ul style="list-style-type: none"> มีการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 	๔ <p>-</p>	

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
				<p>๓. ผู้ประเมินประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้และให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง</p> <p>๔. ผู้ประเมินตามแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล</p> <p>๕. ให้ผู้ประเมินประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกันเพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติงานต่อไป</p>
HR ๓	ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP๓ ไปปฏิบัติเพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	A <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ▪ มีแผนปฏิบัติการ (Action plan) การบริหารทรัพยากรบุคคลของแผนงาน/โครงการปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๕๔ ▪ มีแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรหรือแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี ๒๕๕๔ 	๑ มีการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP ๓ มาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและนำแผนไปปฏิบัติ	- มีการนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคคลมาจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับทั้ง ๕ มิติได้แก่ มิติที่ ๑ มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของกรม มิติที่ ๒ มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ ๓ มิติประสิทธิผลของการบริหาร

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
		D <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๕๓ 	๒ <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการประเมินผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีเพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 	ทรัพยากรบุคคล มติที่ ๔ มติความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล มติที่ ๕ มติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิต
		L <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร 	๓ <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร 	- ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ - ประเมินผลแผนงาน/โครงการสำรวจความพึงพอใจบุคลากรและนำมาพัฒนาปรับปรุงโดยการทบทวนแผนดำเนินการ/โครงการต่างๆ ต่อไป
		I <ul style="list-style-type: none"> ▪ การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร 		
HR ๔	ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรมรวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร	A <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม 	มีแนวทางในการกำหนดหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม	- มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ ๕ มาตรฐาน ได้แก่หลักสูตรวิทยากร/ผู้ให้ความรู้การเรียน/การสอนผู้เข้ารับการอบรมและการประเมินผล
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในการจัดฝึกอบรม 	มีการนำหลักเกณฑ์ไปใช้ในการจัดฝึกอบรม	- นำมาตรฐานทั้งหมดไปใช้ในการฝึกอบรมและได้ประเมินผลการฝึกอบรมเกณฑ์ตามมาตรฐาน
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร 	มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร/ความคุ้มค่าของการพัฒนา	
HR ๕	ส่วนราชการมีแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	A <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าของบุคลากร 	๑ <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าของบุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร 	- มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนความรู้ความก้าวหน้าในอาชีพ - จัดประชุมคณะทำงานแผนความรู้ความก้าวหน้าในอาชีพโดยได้มีการจัดทำแผนสร้างความรู้ความก้าวหน้า

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
				<p>ในสายอาชีพและหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่งและสายงานจำนวน ๑๑ สายงานคือ</p> <p>สายงานสำรวจดิน สายงานวิชาการเกษตร สายงานวิทยาศาสตร์ สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน สายงานวิชาการเศรษฐกิจ สายงานวิศวกรรมโยธา สายงานวิศวกรรมเครื่องกล สายงานวิศวกรรมการเกษตร สายงานสถาปัตยกรรม สายงานปฏิบัติงานเกษตร สายงานปฏิบัติงานช่างโยธา</p> <p>- แจ้างแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ฝ่ายพัฒนาบุคลากรทราบและบรรจุในแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี พ.ศ.๒๕๕๔</p>

จากการดำเนินงานในหมวดที่ ๕ และงานในหมวดที่ ๒ เกี่ยวข้อง จนกระทั่งได้ผลผลิตข้างต้นส่งผลให้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของหมวดที่ ๕ ที่เลือกไว้ในหมวดที่ ๗ ผ่านการประเมิน ทั้งนี้ขอแสดงผลรายละเอียดภาพรวมหมวดที่ ๗ ทั้งหมด ซึ่งเป็นผลลัพธ์การดำเนินงานที่กรมพัฒนาที่ดินได้เลือกไว้กระบวนการละ ๑ ตัวชี้วัดตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด ซึ่งปรากฏว่าหมวด ๗ : ได้คะแนนเฉลี่ยทั้ง ๗ หมวดได้ร้อยละ ๑๐๐ ผ่านการประเมินตามตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดของตัวชี้วัดในหมวด ๗ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒ รายงานผลการประเมินตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ หมวด ๕

รหัส	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของ แผนพัฒนาองค์การ	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)					ผลการ ดำเนินการ	ค่าคะแนน ที่ได้
		1	2	3	4	5		
RM 1.4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของ ผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/นโยบายการ กำกับดูแลองค์การที่ดี	1	2	3	4	5	8.00	5.00
RM 2.1	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วง น้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตาม แผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสาร	1	2	3	4	5	5	5.00
RM 3.5	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการ ตามมาตรฐานคู่มือการให้บริการ	60	70	80	90	100	5	5.00
RM 4.5	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจาก ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตาม แผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	80	85	90	95	100	5	5.00
RM 5.1	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อ องค์การ	60	65	70	75	80	5	5.00
RM 6.3	ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่มี การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work manual)	30	40	50	60	70	5	5.00

จากการตรวจประเมินผลการดำเนินงานตามตารางข้างต้น สรุปผลการตรวจประเมินการผ่านเกณฑ์การ
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานหมวดที่ ๕ และหมวดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
หมวดที่ ๕ ตามตารางที่ ๔.๓ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๓ สรุปผลการตรวจประเมินการผ่านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ระดับพื้นฐานหมวดที่ ๕ และหมวดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหมวดที่ ๕

สรุปผลการตรวจรายหมวด		
หมวด	จุดเด่น	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนา
หมวดที่ ๒ การวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์รวมถึงการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติและการสื่อสารไปยังหน่วยงานต่างๆมีความชัดเจนและเป็นระบบ - แผนยุทธศาสตร์ต่างๆมีการเชื่อมโยงให้เห็นอย่างชัดเจนกับภารกิจ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร (P) รวมถึงมีการสื่อสารเรื่องยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่บุคลากรที่ชัดเจน 	-
หมวดที่ ๕ การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจตามกลุ่มบุคลากร รวมถึงมีการประเมินความผาสุกและความพึงพอใจแยกตามกลุ่มบุคลากร - มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นระบบ รวมถึงมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรได้รับทราบ - มีการประกันคุณภาพการฝึกอบรมและนำไปใช้ตามเกณฑ์ที่กำหนด 	ยังไม่มี การประเมินความคุ้มค่าในการอบรม
หมวดที่ ๗ ผลลัพธ์การ ดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - กรมพัฒนาที่ดินมีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ 	

ผลจากการประเมินการจัดการระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อพัฒนาคุณภาพตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานพบว่า ยังต้องทบทวน และเร่งหามาตรการ หรือแนวทางในการประเมินความคุ้มค่าในการอบรม ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำทนายอย่างมาก ผู้บริหารของกรมพัฒนาที่ดินและผู้รับผิดชอบต้องร่วมกันคิดและวางมาตรการ เนื่องจากในงานราชการจะไม่ได้คิดคำนวณค่าใช้จ่ายต่อบุคคล จึงต้องหาเครื่องมือหรือวิธีการคำนวณและวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยให้มีความคุ้มค่าใช้จ่ายลดลง เช่น การสร้างหลักสูตร e - Learning การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรให้มากขึ้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะ coaching หรือ on the job training เป็นต้น

๔.๒ ผลสำเร็จของการดำเนินการ

การดำเนินงานหมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินผ่านเกณฑ์การตรวจรับรองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) เมื่อวันที่ ๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ โดยหมวดที่ ๕ มีคะแนนประเมิน ๙๓.๓๓ ซึ่งหมวดอื่นๆ ได้คะแนนประเมินดังนี้ หมวดที่ ๑ ได้คะแนน ๘๐.๕๖ หมวดที่ ๒ ได้คะแนน ๑๐๐.๐๐ หมวดที่ ๓ ได้คะแนน ๑๐๐.๐๐ หมวดที่ ๔ ได้คะแนน ๑๐๐.๐๐ หมวดที่ ๖ ได้คะแนน ๘๐.๐๐ และหมวดที่ ๗ ได้คะแนน ๑๐๐.๐๐ ส่งผลต่อภาพรวมในการตรวจประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร. ทำให้กรมพัฒนาที่ดินได้คะแนนเฉลี่ย ๙๓.๙๗

๔.๓ ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน

นอกจากการดำเนินงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะทำให้การบริหารจัดการด้านบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินมีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว ประสิทธิภาพ หรือผลลัพธ์ที่ได้ก็ยังคงมีความเด่นชัด ซึ่งอาจวิเคราะห์ได้ ดังนี้

๔.๓.๑ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินพ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน มีการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยถ่ายทอดไปเป็นแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อใช้เป็นแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งนำไปขอรับการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการได้อย่างครบถ้วน ซึ่งสิ่งที่แฝงอยู่ในแผนกลยุทธ์ คือ การนำความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มากำหนด ทิศทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งยังสอดคล้องไปกับงานประจำทำให้บุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่ไม่รู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น แต่เป็นการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีส่งผลให้บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินมีศักยภาพในการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินร้อยละ ๑๐๐ ของบุคลากรที่ผ่านระดับของขีดสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนด

๔.๓.๒ กรมพัฒนาที่ดินทราบปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร และมีการวางแผนและกำหนดกิจกรรมที่สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยหนึ่งในกิจกรรม/โครงการดังกล่าว ได้แก่ โครงการกิจกรรม ๕๕ เพื่อใช้ในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร สร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยร้อยละ ๘๔.๕๙ ของบุคลากรมีความพึงพอใจต่อองค์กรในกิจกรรมนี้

๔.๓.๓ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ซึ่งเป็นระบบที่สามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม รวมถึงมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับทราบรายบุคคล และมีแนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ

๔.๓.๔ มีระบบการพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ของบุคลากร และมีหลักเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรม ซึ่งทำให้การสร้างหลักสูตรการเรียนรู้ การถ่ายทอด และการประเมินผลการเรียนรู้มีมาตรฐานโดยกรมพัฒนาที่ดินมีการสร้างและปรับปรุงเกณฑ์ประกันคุณภาพของการฝึกอบรมและนำไปใช้ตามเกณฑ์ที่กำหนดร้อยละ ๑๐๐ ของหลักสูตรการอบรมที่ผ่านเกณฑ์ตามหลักประกันคุณภาพการฝึกอบรม

๔.๓.๕ มีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนบุคลากรในสายงานหลัก (ร้อยละ ๗๒.๐๑ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมดของกรม) ที่มีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงาน

๔.๓.๖ บุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน และผู้เกี่ยวข้อง มีความตื่นตัว พร้อมเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรมากขึ้น

๔.๔ การนำไปใช้ประโยชน์

๔.๔.๑ กรมพัฒนาที่ดินมีกรอบทิศทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน และบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและผู้เกี่ยวข้อง มองภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอีก ๕ ปีข้างหน้าในทิศทางเดียวกัน

๔.๔.๒ บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาอย่างเป็นระบบครอบคลุมทั้ง ๕ มิติ (ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล)

๔.๔.๓ กรมพัฒนาที่ดิน นำแนวทาง HR Scorecard ที่กำหนดไว้ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ – ๒๕๕๔ เป็นกรอบในการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ และขอรับจัดสรรงบประมาณประจำปี ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๔.๔.๔ การพัฒนาบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินทุกโครงการใช้เกณฑ์ประกันคุณภาพฝึกอบรมของกรมพัฒนาที่ดินเพื่อยกระดับงานฝึกอบรมให้มีมาตรฐานสูง มีความคุ้มค่าต่อการลงทุนและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าการฝึกอบรมนั้นมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

๔.๔.๕ การที่กรมพัฒนาที่ดินใช้แผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร ทำให้กรมพัฒนาที่ดินมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกันและสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งด้านการสรรหา การคัดเลือก การเลื่อนระดับตำแหน่ง การวางแผนฝึกอบรม และการพัฒนาข้าราชการตามศักยภาพเป็นรายบุคคล นอกจากนี้ยังทำให้ข้าราชการของกรมพัฒนาที่ดินทราบและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สัมประสพการณ์และผลงานให้มีคุณภาพและมีศักยภาพพอที่จะก้าวหน้าในสายงานดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นไป การจัดทำแผนการสร้างความหน้าถือเป็นการจัดเตรียมและพัฒนาผู้มีศักยภาพให้พร้อมทดแทนในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดินเป็นพื้นฐานของ Succession Plan ต่อไป

๔.๕ ปัจจัยในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

๔.๕.๑ วิเคราะห์การดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างตรงไปตรงมาในการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของงาน รวมทั้งเปิดใจที่จะศึกษาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อจะได้นำข้อมูลมาใช้เป็นฐานในการสร้าง พัฒนา ต่อยอด ปรับปรุง การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานต่อไป

๔.๕.๒ ผู้บริหารให้ความสำคัญ โดยให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ หรือชี้แนวทางแก้ไขเมื่อเกิดข้อผิดพลาด เนื่องจากงานด้านทรัพยากรบุคคล จะส่งผลกระทบต่อบุคลากรทุกระดับ จึงต้องศึกษา คิดวิเคราะห์ อย่างรอบคอบ อาทิ ระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

๔.๕.๓ ทีม ในที่นี้หมายถึง บุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะคณะทำงานย่อย HR ๑ - HR๕ และคณะทำงานหมวด ๕ ซึ่งร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ และร่วมกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ

๔.๖ ข้อเสนอแนะ

๔.๖.๑ ควรมีการจัดประชุมชี้แจงบุคลากรทั้งที่เป็นคณะทำงาน และไม่ได้เป็นคณะทำงานเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ ความสำคัญ และประโยชน์ของการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เนื่องจากในการดำเนินงานนั้นจะเกี่ยวข้องไปในทุกๆกลุ่มงาน เพื่อพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร และเป็นการปรับทัศนคติของบุคลากรต่องาน PMQA

๔.๖.๒ ควรสร้างทีมงานบุคลากรรุ่นใหม่ในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน เนื่องจากที่ผ่านมากองการเจ้าหน้าที่ยังคงดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งหมายถึงการทำงานเป็นระบบ เป็นการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ดังนั้นหากมีทีมงานที่เข้มแข็งจะทำให้ได้มุมมองใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมงานด้านทรัพยากรบุคคลได้

๔.๖.๓ ควรมีการจัดทำผังกระบวนการหลัก กระบวนการย่อย พร้อมจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจุบันบุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน ส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่และมีผู้ที่จบด้านทรัพยากรบุคคลโดยตรงมากขึ้น บางคนมีประสบการณ์การทำงานด้านทรัพยากรบุคคลมาจากหน่วยงานเอกชน ดังนั้นหากกรมพัฒนาที่ดินจะขอรับการตรวจประเมินเพื่อขอรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ ๕ บุคลากรรุ่นใหม่จะได้อย่างต่อเนื่อง

๔.๖.๔ เสริมสร้างทักษะ การทำงานแบบมีส่วนร่วม ความกล้าแสดงความคิดเห็น การประสานงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ แก่บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร และเป็นการปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพเพื่อนำไปสู่การปรับภาพลักษณ์ของกองการเจ้าหน้าที่ และนำไปสู่ภาพลักษณ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

๔.๖.๕ ควรให้มีการทำวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง ความผูกพันของบุคลากรต่อกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงานให้องค์กรมีมาตรฐานสากล และบุคคลมีความสุขในการทำงาน

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาที่ดิน. (๒๕๔๙). ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พักพิงที่ดินในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔). กรุงเทพฯ. กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กรมพัฒนาที่ดิน. (๒๕๕๐). แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard. กรุงเทพฯ. กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กรมพัฒนาที่ดิน. (๒๕๕๒). การบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล (Strategic Risk Management). กรุงเทพฯ. กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (๒๕๔๐). ปฏิบัติการเหนือตำราการวิจัยทางสังคม. กรุงเทพฯ. เสมาธรรม.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (๒๕๕๐). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://ulibm.bpi.ac.th/ULIB/dubiln.php?ID=๓๘๘๑> (วันที่สืบค้นข้อมูล ๒๕ มกราคม ๒๕๖๑)
- สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร. (๒๕๔๙). เอกสารประกอบการบรรยาย การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล วันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๔๙ [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก http://www.km.moc.go.th/ewt_news.php?nid=165&filename=index (วันที่สืบค้นข้อมูล : ๒๕ มกราคม ๒๕๖๑)
- สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๑). กฎ ก.พ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง พ.ศ. ๒๕๕๑. กรุงเทพฯ. กงนิตการ สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๑). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย. กรุงเทพฯ. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคลสำนักงาน ก.พ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/uploads/File/PM-salary.pdf> (วันที่สืบค้นข้อมูล ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑)
- สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๑). HR Success Stories in Public Sector แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน. กรุงเทพฯ. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๒). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ. กรุงเทพฯ. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๒). การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/circular/w๒๘-๒๕๕๒_o.pdf. (วันที่สืบค้น ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑)

สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๔). **คู่มือการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของส่วนราชการ (Career Path Manual)**. กรุงเทพฯ. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ.ร. (๒๕๕๑). **คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เวอร์ชัน ๑.๐**. สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงาน ก.พ.ร. (๒๕๕๒). **คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓**. กรุงเทพฯ. สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงาน ก.พ.ร. (๒๕๕๓). **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ คำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔**. กรุงเทพฯ. สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงาน ก.พ.ร. (๒๕๕๓). **คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔**. กรุงเทพฯ. สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.

Yamane, Taro. (๑๙๗๓). **Statistics**. An Introductory Analysis. ๓rd ed. New York : Harper & Row Publishers.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ๑
คำสั่งคณะกรรมการทำงาน

ภาคผนวก ๒

รายงานการประชุมคณะทำงาน PMQA หมวด ๕
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและผลการปฏิบัติราชการ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี ๒๕๕๒

ภาคผนวก ๓

แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓
และรายงานผลปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓

ภาคผนวก ๔

แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔
และรายงานผลปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔

ภาคผนวก ๕

แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินงาน HR๒ /HR๓/HR๔/HR๕
และเอกสารแสดงรายการหลักฐานการดำเนินงาน
ตามประเด็นการพิจารณาที่ครบถ้วน

ภาคผนวก ๖

สรุปผลการตรวจประเมินตัวชี้วัดระดับความสำเร็จ
ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓

ภาคผนวก ๗

การเผยแพร่เอกสารทางเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่
กรมพัฒนาที่ดิน