

รายงานผลการดำเนินการตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2562

รายงานผลการดำเนินการตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning) การสรรหาคัดเลือก (Recruitment) แผนความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (Performance Appraisal) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning) คือ การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการคาดการณ์ วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนขององค์กร ที่มีจำนวน ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณสมบัติอื่นๆ ที่เหมาะสมกับภารกิจ วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

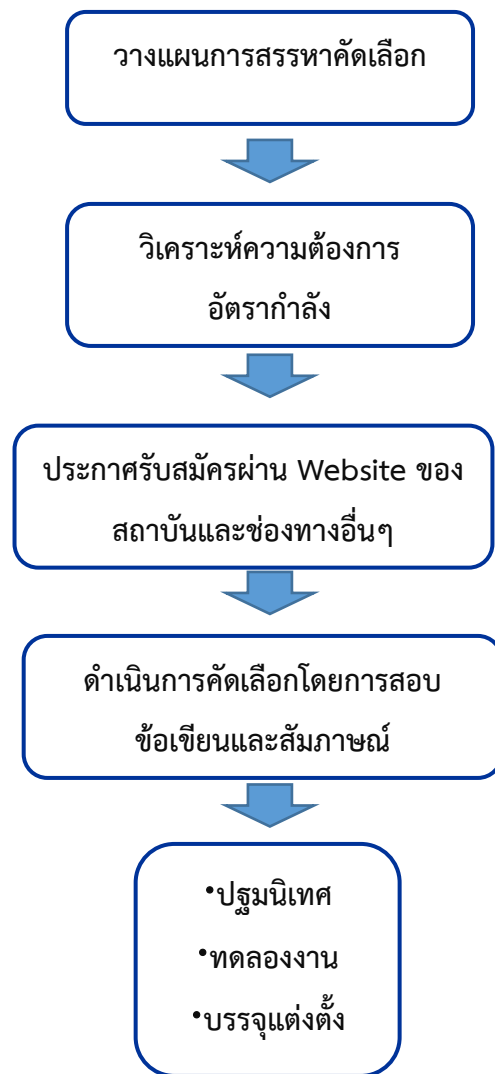
เจตนารมณ์การดำเนินงานของ พอช. คือ เป็นองค์กรที่เล็ก คล่องตัว ผู้ปฏิบัติงาน พอช. ไม่ได้มีหน้าที่ในการทำงานแทนขบวนองค์กรชุมชน แต่มีบทบาทในการหนุนเสริมขบวนองค์กรชุมชนให้สามารถสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนนำไปสู่ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเองได้มากยิ่งขึ้น พอช. จึงควรมีผู้ปฏิบัติงานตามความจำเป็นเหมาะสม ทั้งนี้ พอช. ได้มีการทบทวน วิเคราะห์อัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับภารกิจขององค์กรตามความจำเป็น ต่อมาคณะกรรมการสถาบันในการประชุมครั้งที่ 5/2559 เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2559 ได้เห็นชอบอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงาน 310 อัตรา

สำหรับกรอบอัตรากำลังขององค์การมหาชน นั้น คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2560 ได้มีมติให้องค์การมหาชนที่มีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้ง มีผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องและเหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร และมีธรรมาภิบาล จำนวน 32 แห่ง คงเป็นองค์การมหาชนต่อไป ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยไม่ให้มีการเพิ่มอัตรากำลังขึ้นอีก หากองค์การมหาชนใดมีความจำเป็นต้องเพิ่มอัตรากำลังเกินไปกว่ากรอบอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการองค์การมหาชน ก่อนวันที่ คณะรัฐมนตรีมีมติ กพม. ได้กำหนดให้องค์การมหาชนเสนอ กพม. พิจารณาก่อนการนำเสนอคณะรัฐมนตรี เป็นรายกรณี

การดำเนินการวางแผนอัตรากำลังคนของ พอช. เริ่มจากการวิเคราะห์กำลังคน (Workforce Analysis) มีกระบวนการตั้งแต่พิจารณาภารกิจ โครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน คำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) แผนความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path) อัตรากำลังว่าง ตำแหน่งที่มีการลาออก เกษียณอายุ นโยบายการหมุนเวียนงาน (Rotation) และวิเคราะห์ความรู้ ทักษะของผู้ปฏิบัติงานว่ามีจุดแข็งในด้านใด ผลประเมินสมรรถนะ (Competency Gap) เป็นอย่างไร มีข้อที่ต้องส่งเสริมหรือพัฒนาในด้านใดบ้าง เพื่อนำมาเป็นเครื่องมือในการออกแบบการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งมีการทบทวนคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) และคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) ทั้งนี้รวมถึงการวิเคราะห์ตำแหน่งที่จะว่างลงเนื่องจากการเกษียณอายุเพื่อวางแผนการรับทดแทนให้สอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานที่เปลี่ยนแปลงอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ตำแหน่งที่มีอัตราการลาออก (Turnover) สูงและส่งผลกระทบต่อองค์กร พร้อมหาสาเหตุเพื่อวางแผนทางการแก้ไข

จากข้อมูลการวิเคราะห์อัตรากำลังคนข้างต้น จะนำไปสู่การวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) ได้แก่ คุณสมบัติของผู้สมัครคัดเลือกแต่ละตำแหน่ง แผนการสรรหาคัดเลือก แผนการเลื่อนระดับผู้ปฏิบัติงาน แผนการพัฒนาบุคลากร

- การสรรหาคัดเลือก (Recruitment) คือ กระบวนการในการค้นหา คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรจากแหล่งต่างๆ โดยมีกระบวนการตั้งแต่การวางแผนการคัดเลือกจนกระทั่งผู้ขึ้นเริ่มปฏิบัติงานกับพอช. แสดงเป็นแผนภาพโดยสรุปได้ดังนี้



จากแผนภาพจะเห็นว่า กระบวนการสรรหาคัดเลือกนั้น เริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง ภายใต้อัตราว่างและกรอบอัตรากำลังของพอช. จากนั้นสำนักทรัพยากรบุคคลจะวางแผนการสรรหาคัดเลือก โดยเสนอต่อคณะทำงานบริหารงานบุคคลเป็นผู้พิจารณา และประกาศรับสมัครงานใน Website ของพอช. เป็นหลัก และเพื่อให้ข่าวสารการรับสมัครงานสามารถเข้าถึงบุคคลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและหลากหลาย พอช. ยังได้ประกาศรับสมัครผ่านสื่อต่างๆ เช่น Facebook Line หน่วยงานภาคี สถาบันการศึกษา เป็นต้น เมื่อได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามประกาศจะเข้าสู่กระบวนการสอบข้อเขียน และสอบสัมภาษณ์ ตามหลักเกณฑ์ที่พอช. กำหนด โดยมีคณะกรรมการคัดเลือกเป็นผู้พิจารณา ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจะได้รับการปฐมนิเทศ ทดลองงาน และบรรจุ

แต่งตั้งเป็นผู้ปฏิบัติงานพอช. ทั้งนี้ พอช. ได้บรรจุแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานจากการคัดเลือกในปีงบประมาณ 2562 (ตุลาคม 2561 – มิถุนายน 2562) จำนวน 25 อัตรา

• แผนความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path) คือ เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถก้าวหน้าได้ภายในองค์กร เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด

พอช. มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่สมดุลทั้งด้านการพัฒนาความคิด จิตใจ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยมีรูปแบบกิจกรรมเนื้อหา และวิธีการที่หลากหลาย พร้อมทั้งมีกระบวนการในการสร้างความเติบโตทางอาชีพให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นถึงความก้าวหน้าในองค์กร เห็นถึงความสำคัญของความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กร และเป็นการเตรียมผู้ปฏิบัติงานให้ก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารองค์กร และผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพ ดังนั้น แผนความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path) ของ พอช. จึงเป็นการออกแบบให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาในขีดความสามารถผู้ปฏิบัติงาน โดยพอช. ได้ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ หรือ NIDA เพื่อศึกษาการจัดทำแผนความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path) โดยมีผลการศึกษา ดังนี้

การพัฒนาแผนความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path) ของพอช. เหมาะกับรูปแบบ Dual Career Path ซึ่งเป็นการเลื่อนระดับแบบคู่ขนานระหว่างสายวิชาการกับสายบริหาร เนื่องจาก พอช. เป็นองค์กรที่มีลักษณะ Flat Organization โดยกำหนดสายความก้าวหน้าทางอาชีพเป็น 2 สาย ได้แก่ 1) สายบริหาร แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น 2) สายวิชาการ แบ่งเป็น ระดับปฏิบัติการ และปฏิบัติการอาวุโส ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ ซึ่งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาบุคลากร ในการประชุมครั้งที่ 3/2559 เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2559 มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path) ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) และในการประชุมคณะกรรมการสถาบัน ครั้งที่ 7/2559 เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2559 มีมติเห็นชอบ และให้ประกาศใช้โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 เป็นต้นไป

การเลื่อนระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นตามหลักเกณฑ์ วิธีการเลื่อนตำแหน่งที่กำหนดในแผนความก้าวหน้าสายอาชีพ โดยที่ผ่านมามีการเลื่อนระดับผู้ปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

ตำแหน่งที่เลื่อนระดับ	จำนวนคน
เจ้าหน้าที่อาวุโส	118
ผู้บริหารระดับต้น	15

ตำแหน่งที่เลื่อนระดับ	จำนวนคน
ผู้บริหารระดับกลาง	4
ผู้บริหารระดับสูง	5
รวม	142

• การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การให้ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ ตำแหน่งเดิมมาเป็นระยะเวลาพอสมควร ได้หมุนเวียนเปลี่ยนงานในหน้าที่ ตำแหน่งอื่น เพื่อให้เกิดความรู้ ความสามารถ และทักษะที่กว้างขวางมากขึ้น ในระยะที่ผ่านมา พอช. ได้มีการหมุนเวียนงานในระดับผู้บริหารทุกระดับเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และเพื่อเป็นการเรียนรู้การปฏิบัติงาน และบริหารงานในส่วนงานที่มีภารกิจงานแตกต่างกันหรือพื้นที่ที่มีบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน โดยหมุนเวียนงานจะพิจารณาจากระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนั้นๆ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความถนัด ความสนใจ เป็นต้น

เมื่อปี 2561 พอช. ได้ทำการสำรวจความสนใจในการหมุนเวียนงานของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 52 มีความสนใจในหมุนเวียนงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาตนเอง เรียนรู้งานอื่นๆ ที่ตนเองสนใจ อยากทำงานที่มีความท้าทาย ส่วนผู้ปฏิบัติงานอีกร้อยละ 48 ไม่มีความสนใจหมุนเวียนงานเนื่องจากมีความถนัดในงานปัจจุบัน อยากเติบโตในสายงานปัจจุบัน งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นวิชาชีพ นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอต่อการหมุนเวียนงาน ได้แก่ การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ที่สนใจจะหมุนเวียนงาน การวางระบบการสนับสนุนติดตามผู้ที่หมุนเวียนงาน การพัฒนาบุคลากรที่รองรับการหมุนเวียนงาน ควรมีการทดสอบผู้ปฏิบัติงานก่อนหมุนเวียนงาน เป็นต้น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาการหมุนเวียนงานของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

• การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (Performance Appraisal) คือ การวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องความสำเร็จของการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดี ความชอบ การพัฒนาบุคลากรและให้การบริหารงานบุคคลมีระบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โปร่งใส มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม

พอช. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปีและประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทราบล่วงหน้าแล้วเมื่อ 12 มีนาคม 2562 สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 2562 ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน พิจารณาจากผลสำเร็จตามตัวชี้วัดของส่วนงาน

ส่วนที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล 100 คะแนน ประกอบด้วย

1. ผลการปฏิบัติงาน รวม 80 คะแนน ประกอบด้วย 1) ระดับความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI) 30 คะแนน 2) ผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Job Agreement) ที่นอกเหนือจากตัวชี้วัดและงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย 40 คะแนน โดยพิจารณาจากปริมาณงาน คุณภาพงาน การแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนางาน 3) การพัฒนาศักยภาพตนเอง 10 คะแนน พิจารณาจากผลการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน - ตุลาคม 2562
2. การประเมินคุณลักษณะผู้ปฏิบัติงาน 20 คะแนน โดยมีหัวข้อในการประเมินแบ่งตามระดับของผู้ปฏิบัติงาน

- สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ พอช. จัดให้มีการจัดทำประกันอุบัติเหตุให้เจ้าหน้าที่ทั้งในพื้นที่ปกติและพื้นที่เสี่ยงภัย และได้จัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2562 เพื่อเป็นการป้องกันและส่งเสริมการดูแลสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

- พอช. จัดให้มีการสัมมนาผู้ปฏิบัติงานประจำปี เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2562 โดยมีการแลกเปลี่ยนการทำงาน นำเสนอแนวคิดใหม่ การทำงานเป็นทีม ผู้บริหารพบเจ้าหน้าที่และการนำค่านิยมองค์กรมาปรับใช้ในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

กรกฎาคม 2562