



Digital Government Development Agency

## นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Policy)

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

Digital Government Development Agency (Public Organization)

จัดทำโดย CMH

มกราคม 2564

## นโยบายการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (HR Policy)

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ของ สพร.

- การว่าจ้างบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนและผลักดันให้สำนักงานบรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง
- การสื่อสารถึงมาตรฐานและความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อบุคลากร
- การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรภายในสำนักงาน
- การปฏิบัติต่อบุคลากรภายในสำนักงาน บุคคลภายนอก รวมถึงลูกค้าของสำนักงานอย่างมีอาชีพ
- การเป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดในฐานะ Employer of Choice

กรอบนโยบายและกระบวนการหลักในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลประกอบไปด้วย

1. การวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. การจ้างงาน
3. การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. ระบบค่าจ้างและผลตอบแทน
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพ
7. การส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากรในหน่วยงาน

### ส่วนที่ 1 นโยบายการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพสามารถสนับสนุนและผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ มุ่งเน้นการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร

#### 1.1 การวางแผนอัตรากำลัง

- วิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังด้วยวิธีการศึกษาคำนวณเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการงานในรูปแบบ (Full-Time Equivalent)
- มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะของบุคลากรในสายงานเพื่อการวางแผนอัตรากำลังของหน่วยงานในปัจจุบัน
- คงกรอบอัตรากำลัง ในกรณีที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน
- ทบทวนอัตรากำลัง เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพสูงสุด

- ในกรณีที่มีการปรับกระบวนงานหลักหรือมีกระบวนงานหลักใหม่จะใช้เวลาที่กำหนดไว้ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนงานตามหลักการของ Full-Time Equivalent

## 1.2 คำบรรยายลักษณะงาน

- มีคำบรรยายลักษณะทุกตำแหน่งงานตามแบบฟอร์มมาตรฐานของสำนักงาน
- คำบรรยายลักษณะงานของทุกตำแหน่งงานมีเนื้อหาครบถ้วน ประกอบด้วย
  - ชื่อ ตำแหน่งและหน่วยงานที่สังกัด
  - สายการบังคับบัญชา
  - วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน
  - หน้าที่ ความรับผิดชอบและผลสำเร็จของงานที่คาดหวัง
  - คุณสมบัติขั้นต่ำด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะความรู้ที่จำเป็น
  - สมรรถนะ
- การปรับเปลี่ยนเนื้อหาในคำบรรยายลักษณะงานหรือการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานใหม่ สามารถดำเนินการได้ตามความจำเป็น เช่น ในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่มีผลต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ทั้งนี้ หน่วยงานที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ สังกัดมีหน้าที่ปรับคำบรรยายลักษณะงาน ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ทบทวนและผู้อำนวยการ ฝ่ายเป็นผู้อนุมัติ
- ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานมีหน้าที่ทบทวนคำบรรยายลักษณะงานร่วมกันทุกๆ 2 ปี เพื่อให้เป็นปัจจุบันเสมอ
- ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้จัดเก็บคำบรรยายลักษณะงานของทุกตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบระเบียบ

## ส่วนที่ 2 นโยบายการจ้างงาน

การจ้างงานที่มีประสิทธิภาพเริ่มตั้งแต่ต้นนโยบายการจ้างงาน การสรรหาและคัดเลือก รวมถึงการทดลองงาน ทำให้องค์กรได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน อีกทั้งยังมีส่วนช่วยในการผลักดันให้องค์กร สามารถบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ได้ง่ายยิ่งขึ้น

### 2.1 การสรรหาและคัดเลือก

- การสรรหาจะเกิดขึ้นหลังจากประเมินความต้องการของตำแหน่ง ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของตำแหน่ง

- กระบวนการสรรหาจะต้องสอดคล้องกับการวางแผนอัตรากำลังคนของสำนักงาน
- การสรรหาบุคลากรใหม่ของสำนักงาน จะต้องคำนึงถึงเป้าหมาย หรือภารกิจของสำนักงาน
- กระบวนการสรรหาจะต้องถูกจัดทำโดยผู้ที่รู้วิธีการจัดทำการสรรหาอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- การสรรหาในทุกตำแหน่งจะต้องถูกคัดเลือกจากความสามารถของผู้สมัคร โดยคงไว้ซึ่งความมีมาตรฐานในเชิงของควมมีประสิทธิภาพ สมรรถนะ และความถูกต้อง โดยไม่มีการแบ่งแยก เชื้อชาติ เพศ หรือ ศาสนา
- ตำแหน่งที่ต้องการสรรหาจะถูกประชาสัมพันธ์ในช่องทางที่เกี่ยวข้องและสื่อต่าง ๆ อย่างเหมาะสมในการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่ง
- ตลอดกระบวนการคัดเลือกสำนักงานจะต้องปฏิบัติกับผู้สมัครอย่างเป็นธรรม โดยการให้ข้อมูลกับผู้สมัครเกี่ยวกับตำแหน่งอย่างเพียงพอ เพื่อที่จะตรวจสอบความเหมาะสมกับตำแหน่ง ตลอดจนเก็บรักษาข้อมูลของผู้สมัครเป็นความลับ

## 2.2 กระบวนการจ้างงาน

- ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลกำหนดแผนการสรรหาเพื่อจูงใจบุคลากรที่เหมาะสมกับสำนักงาน
- ทดสอบและประเมินผลผู้สมัครอย่างละเอียดก่อนทำการจัดจ้างและสัมภาษณ์งาน โดยมีการทดสอบความสามารถของผู้สมัครในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
- รับรองกระบวนการสรรหาและคัดเลือกให้ความถูกต้องตามกฎหมาย
- มีการปฐมนิเทศให้กับบุคลากรใหม่

## ส่วนที่ 3 นโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เพื่อแสดงถึงภาพรวมความสำเร็จขององค์กรและความเชื่อมโยงจากการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่การลงมือปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนให้เข้าใจถึงผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของบุคลากร และสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของผลงานในอนาคตได้ นอกจากนี้ ระบบดังกล่าวยังช่วยให้บุคลากรได้รับทราบถึงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลการปฏิบัติของตนเองอย่างเป็นระบบ

### 3.1 การบริหารผลการปฏิบัติงาน

- การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) บนพื้นฐานของแผนยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานของแต่ละคน
- มีการกำหนดปัจจัยการประเมิน คือ 1. ตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และ 2. สมรรถนะ (Competency)
- การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) บนพื้นฐานของแผนยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานของแต่ละคน

- ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก 3 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่ ผู้รับการประเมิน (ตัวบุคลากร) ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาโดยตรง) และผู้ทบทวนและอนุมัติผลการประเมิน (ผู้บังคับบัญชาในระดับถัดไป)
- ระบบการบริหารผลงานเป็นระบบเปิด (Open System) สนับสนุนให้มีการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way communication) กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ทำการประเมินให้ข้อมูลกลับกับเจ้าหน้าที่
- ผู้รับการประเมินเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัด ทั้งนี้ต้องให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรและหน้าที่ของตนเอง และยอมรับในเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมียกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ที่ผ่านมาสำนักงานกำหนดการประเมิน 2 ครั้งคือการประเมินกลางปีเพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงาน และ ปลายปีงบประมาณ แต่นำเฉพาะผลคะแนนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตอนปลายปีมาพิจารณา ดังนั้นการประเมินกลางปีจึงเป็นจุดตรวจสอบ (Check-point) และให้ผู้รับการประเมินทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานของตนเอง
- มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (PA Committee) ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง และ HR ทำหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
- ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ ทั้งนี้ผู้รับการประเมินมีโอกาสซักถามและแสดงความเห็นต่อผลการประเมินของตนเองและมีส่วนร่วมกับผู้ประเมินในการทำแผนเพื่อพัฒนาตนเองต่อไป
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ สพร. จะถูกนำไปใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม ฯลฯ

#### **ส่วนที่ 4 นโยบายระบบค่าจ้างและผลตอบแทน**

แนวทางการบริหารค่าจ้างและผลตอบแทนมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงธุรกิจและมูลค่าทางจิตใจของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบแทนบุคลากรในมูลค่าที่บุคลากรได้ทำให้กับองค์กร สร้างความพึงพอใจ จูงใจ และดึงดูดบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง กระตุ้นและธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล รวมถึงเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงาน

ระบบค่าจ้างและผลตอบแทน เป็นระบบที่ว่าด้วยการวางโครงสร้างผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ อันประกอบด้วย เงินเดือน และผลตอบแทนอื่นๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือที่เป็นประโยชน์ทางตรงและประโยชน์ทางอ้อมให้แก่บุคลากร

#### **ส่วนที่ 5 การพัฒนาบุคลากร**

ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่หลักในการกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมประจำปี (Training Yearly Plan) ซึ่งวิเคราะห์จากความต้องการของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์และภารกิจของ สพร. หัวหน้างานและบุคลากรในองค์กร ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในการจัดทำแผนพัฒนาส่วนบุคคล (IDP) และดำเนินการจัดฝึกอบรม

โดยประสานงานกับวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ หรือ บริษัทที่ปรึกษา/ฝึกอบรม ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน การฝึกอบรมของสำนักงาน ได้แก่ การฝึกอบรมภายใน การฝึกอบรมภายนอก การฝึกอบรมตนเองผ่านสื่อออนไลน์

### 5.1 นโยบายการพัฒนาบุคลากร

- ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการสอนงานและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพการทำงาน
- บุคลากรทุกคนได้รับสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการเข้ารับการอบรมภายใต้การอนุมัติของผู้บังคับบัญชาภายในกรอบของงบประมาณด้านการฝึกอบรมและพัฒนาประจำปีของหน่วยงาน โดยบุคลากรสามารถขอเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตามความจำเป็นและนำเสนอ โดยขอความเห็นชอบและอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา
- มุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม เพิ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองและเพื่อสร้างความรับผิดชอบในการเพิ่มพูนความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง
- สำนักงานจัดให้มีการอบรมภายใน (In-house Training) การอบรมภายนอก (Public Training)

### 5.2 แผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

- มีการจัดทำแผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ซึ่งต้องจัดทำเป็นประจำปีละ 1 ครั้งหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานปลายปี
- บุคลากรมีหน้าที่ในการจัดทำ IDP ของตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ การจัดทำ IDP ต้องสะท้อนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเองและแผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป โดยมุ่งเน้นการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

## ส่วนที่ 6 นโยบายการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพ

การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความคาดหวังขององค์กรและความคาดหวังของบุคลากร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการมุ่งสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน ระบบความก้าวหน้าทางอาชีพที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีมาตรฐานและแนวทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมองเห็น โอกาสความก้าวหน้าและสามารถบริหารจัดการตนเองให้เติบโตในเส้นทางความก้าวหน้านั้นได้

## 6.1 การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพ

- การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- ให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในของสำนักงาน โดยให้มีการโอนย้ายตำแหน่งงานกับบุคลากรที่เหมาะสมก่อนที่จะสรรหาบุคคลจากภายนอก ทั้งนี้เงื่อนไขการโอนย้ายให้เป็นไปตามหลักการและเงื่อนไขที่องค์กรกำหนด
- บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชาและส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในการจัดทำแผนพัฒนาส่วนบุคคลและการอบรมและพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ตามกระบวนการที่สำนักงานกำหนด
- สื่อสารโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถ เติบโตได้ในสายอาชีพตามที่คาดหวัง
- เปิดโอกาสให้มีการเติบโตทั้งในสายบริหาร (Management Track) และสายผู้เชี่ยวชาญ (Specialist Track)
- ให้ความสำคัญทั้งการเติบโตในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Career Movement) และการสร้างศักยภาพโดย การหมุนเวียนงานในตำแหน่งงานระดับเดียวกัน (Horizontal Career Movement)
- ให้ความสำคัญกับความต้องการและความถนัดของบุคลากรในการเติบโตในสายอาชีพ

## ส่วนที่ 7 นโยบายการส่งเสริมจริยธรรมและรักษาวินัยของบุคลากรในหน่วยงาน

องค์กรมีนโยบายที่จะส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ความโปร่งใสโดยมุ่งเน้นการดำเนินภารกิจตามหลักจริยธรรมในทุกด้าน และสอดคล้องกับหลักการในข้อบังคับคณะกรรมการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ว่าด้วยประมวลจริยธรรมของคณะกรรมการ ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ. 2561

### 7.1 มาตรฐานจริยธรรมขององค์กร

- ต้องจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์
- ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาไว้และปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยทุกประการ
- ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นพลเมืองดีเคารพและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
- ต้องไม่ประพฤติตนอันก่อให้เกิดความเสื่อมเสียต่อเกียรติภูมิของตำแหน่งหน้าที่
- ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความเสียสละ ทุ่มเทศปัญญา ความรู้ความสามารถ ให้บรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติและประชาชน

- มุ่งแก้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนด้วยความเป็นธรรม รวดเร็ว และมุ่งเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานและประชาชน
- ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุภาพ เรียบร้อย มีอัธยาศัยดี
- ต้องรักษาความลับที่ได้จากการปฏิบัติหน้าที่การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับจะกระทำต่อเมื่อมีอำนาจหน้าที่และได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาหรือเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด
- ต้องรักษาและเสริมสร้างสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงาน พร้อมกับให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
- ต้องไม่ใช้สถานะหรือตำแหน่งไปแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้สำหรับตนเองหรือผู้อื่น มุ่งว่าจะเป็นประโยชน์ในทางทรัพย์สินหรือไม่ก็ตาม ตลอดจนไม่รับของขวัญ ของกำนัล หรือประโยชน์อื่นใดจากผู้ร้องเรียนหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ต่าง ๆ อันอาจเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของตน เว้นแต่เป็นการให้โดยธรรมจรรยาหรือการให้ตามประเพณี
- ต้องประพฤติตนให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความสุภาพมีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์อันดี ต้องไม่ปิดบังข้อมูลที่สำคัญในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานและไม่นำผลงานของผู้อื่นมาแอบอ้างเป็นผลงานของตน