



กรมอนามัย

หมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

“นโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีความสุข (Learning Organization and Happy Workplace) ให้มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นคนดี มีสมรรถนะ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ภายใต้แผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร แผนการเสริมสร้างความโปร่งใส มีการพัฒนาเครื่องมือในการประเมินมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้คำขวัญ งานได้ผล คนพอใจ ก้าวไกลสู่สากล”

วิสัยทัศน์ :

บริหารทรัพยากรสินของแผ่นดินอย่างมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่มั่นคงยั่งยืน

พันธกิจ :

1. บริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2. ประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ให้ได้มาตรฐาน
3. บริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ในระบบเศรษฐกิจ
4. ดูแลรักษาทรัพยากรสินมีค่าของแผ่นดินให้อยู่ในสภาพที่ดีตามหลักการอนุรักษ์พร้อมที่จะนำออกเผยแพร่

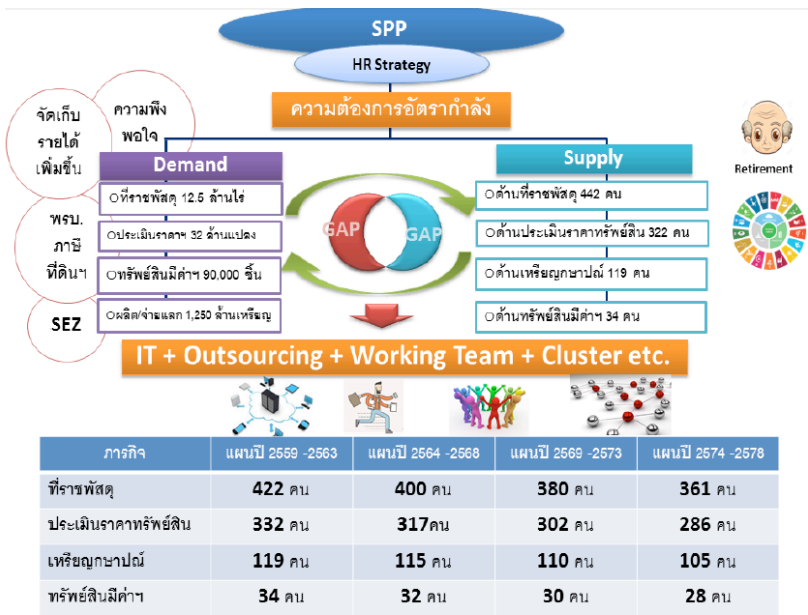
คำนิยาม :

“รักษทรัพยากรสิน ยินดีบริการ งานมีฝีมือ ยึดถือคุณธรรม”

หน้าที่อันสำคัญยิ่งของกรมธนารักษ์ ก็คือการดูแลทรัพย์สินของประเทศ รวมทั้งบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ปัจจุบันกรมธนารักษ์มีพันธกิจที่แตกต่างกัน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการที่ราชพัสดุ การประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ การบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ และการดูแลรักษาทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และส่งผลต่อเนื่องไปยัง ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง ระบบงาน สมรรถนะหลัก ที่ต้องครอบคลุมงานทั้ง 4 ด้านดังกล่าว จึงเป็นความท้าทายสำคัญที่กรมธนารักษ์จะต้องบริหารงานให้มีผลลัพธ์ที่สามารถบรรลุ เป้าหมายเดียวกัน คือ เศรษฐกิจและสังคมไทยมีความมั่นคงและยั่งยืน

อัตรากำลังไม่ใช่อุปสรรคอีกต่อไป

ในขณะที่หลายองค์การกำลังเผชิญกับปัญหาการมีจำนวนบุคลากรเท่าเดิมแต่มี ปริมาณงานเพิ่มขึ้น ตามความซับซ้อนของปัญหาและสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป กรมธนารักษ์ได้ใช้โอกาสนี้ในการวิเคราะห์ที่อัตรากำลังตนเองอย่างละเอียดและครอบคลุม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำคัญต่อการดำเนินงานของกรม นั่นคือแผนด้านขีดความสามารถและ อัตรากำลัง โดยพิจารณาจากอุปสงค์กับอุปทานของงานตามภารกิจ พันธกิจด้านต่างๆ จากนั้นนำไปพิจารณาร่วมกับอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน หากช่องว่างระหว่างความต้องการอัตรากำลังที่จำเป็นต้องเพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณงาน กรมธนารักษ์กำหนดให้ใช้แนวทาง ในการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน การจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsource) การจัดโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ เช่น Working Team กลุ่ม Cluster เป็นต้น จากนั้นจะมีการทบทวนอีกครั้งว่าเพียงพอหรือไม่ ซึ่งส่งผลให้กรมธนารักษ์สามารถคาดการณ์อนาคตและ วางแผนกำลังคนล่วงหน้าได้ ซึ่งแผนดังกล่าวได้มีการลดกำลังคนลงตามความเหมาะสม ซึ่งจะทำให้กรมธนารักษ์เป็นองค์การที่มีความคล่องตัวสูง สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ 1 การวิเคราะห์ตามตัวการอัตรากำลังของกรมธนารักษ์

อย่างไรก็ตาม หากในอนาคตเกิดการเปลี่ยนแปลงภารกิจ กรมธนารักษ์ได้เตรียมความพร้อมโดยการวางแผนเกลี่ยอัตรากำลังระหว่างหน่วยงาน การพัฒนางานบริการ และการจ้างบุคคลภายนอก ตัวอย่างเช่นภารกิจที่ราชพัสดุ ได้ร่วมมือกับบริษัทเคาน์เตอร์เซอร์วิส ในการพัฒนาเพิ่มช่องทางการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ (E-payment) และการจัดตั้ง Marketing Unit เพื่อให้เป็นบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงานและเป็นกำลังสำคัญในการจัดทำแผนการตลาดด้านที่ราชพัสดุ ภารกิจด้านเหรียญกษาปณ์ ได้จ้างบริษัท ไพรซิเด้นท์ไทย จำกัด ปฏิบัติงานด้านขนส่งเหรียญ การทำข้อตกลงและให้ความรู้เกี่ยวกับการตรวจพิสูจน์เงินตราให้กับธนาคารออมสินเพื่อรับและจ่ายแลกเหรียญกษาปณ์ เป็นต้น

บุคลากรคือปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ

ความท้าทายด้านบุคลากรโดยรวมของกรมธนารักษ์ ก็คือการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเอาชนะอุปสรรคด้านอัตรากำลังและการเปลี่ยนแปลง กรมธนารักษ์จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง มีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ สามารถรองรับภารกิจที่หลากหลาย สามารถรักษาองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ทันท่วงทีเทคโนโลยี และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับในช่วงปี พ.ศ. 2559 – 2562 จะมีข้าราชการประเภทอำนาจการขึ้นไปเกษียณอายุราชการจำนวนมาก จึงต้องเตรียมความพร้อม มีการวางแผน

บริหารอัตรากำลังทั้งในตำแหน่งว่างและตำแหน่งที่มีผู้ครองตำแหน่งเกษียณอายุราชการ เพื่อให้สามารถบริหารอัตรากำลังตามเงื่อนไขและแนวทางปฏิบัติที่กำหนดได้ รวมทั้งเชื่อมโยงไปสู่การวางแผนพัฒนาบุคลากร การสร้างและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญของสายงานด้านต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ทดแทนบุคลากรในตำแหน่งบริหารที่จะเกษียณอายุราชการ

แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมธนารักษ์



BAND Level	Basic Training	Functional Training						Professional Training TRD 4.0	Potential Enhancement	QWL	Planet Concern	
		State Property Valuation (Other unit Management)	Property Valuation (Other unit Management)	Grand National Treasury Support								
Executive Positions/Advisory Level	- New Knowledge - New Know how - New Issue	Leadership Decision making Training						Professional (Leadership, PM, Governance Management), Grand Governance, Credit Management, Tax Management	Succession Plan	Health Care, Safety Training, Club activities, Soccer Club, Fight Club, Sport (Tennis, Swimming Pool, E.C.)	CSR (Greenhouse Gas, Water, Waste, etc.)	Volunteer, Moral/Ethic
Managerial Positions (Director of the Treasury Regional office)		Competency										
Expert Level/Senior Level	BDP COMPEXENCY, E- Learning/Competency, KM/COP, Orientation	- Guest Speaker - Social Contribution						Executive Primary	IPP	Special project, Assignment, Value Paper, Talent Management (M, A, B), Scholarship	Career Path	
Professional Level												
Experienced Level								Executive Primary				
Practitioner Level												
Operational Level												
Government employee/ Employee												
Infrastructure	TRD Library/Internet/Intranet											

ภาพที่ 2 แผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรของกรมธนารักษ์

กระบวนการพัฒนาบุคลากรเริ่มต้นจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากร (Training Needs) เพื่อนำไปกำหนดรูปแบบการพัฒนาและการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์การพัฒนาและกลุ่มเป้าหมาย ผ่านชุดเครื่องมือการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การศึกษาดูงาน (Site Visit) การสอนงาน (Coaching) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นต้น จากนั้นการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนที่กำหนด ประเมินผล และสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

กิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรได้เชื่อมโยงกับแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร (HRD Master Plan Treasury Department) ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่มุ่งเน้นพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม ซึ่งแบ่งเป็น 6 ประเภท ตามระดับตำแหน่ง โดยแบ่งหมวดหมู่ความรู้ที่บุคลากรต้องได้รับการเสริมสร้างความรู้ เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 1) การพัฒนาและเรียนรู้ขั้นพื้นฐานสำหรับกลุ่มต่างๆ (Basic Training) 2) การพัฒนาตามภารกิจของกรม (Functional Training) 3) การเสริมสร้างผู้เชี่ยวชาญ ความรู้ใหม่ๆ (Professional Training : TRD 4.0) 4) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Potential Enhancement) 5) การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร (QWL) 6) การให้ความสำคัญกับสังคม จริยธรรม คุณธรรม (Planet Concern) รวมทั้งจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ผ่านห้องสมุด (TRD Library) Internet Intranet

องค์การแห่งการเรียนรู้และมีความสุข

นอกเหนือจากการเป็นคนเก่ง บุคลากรของกรมธนารักษ์เป็นบุคคลที่พร้อมต่อการเรียนรู้ และทำงานอย่างมีความสุข ตามคำขวัญ “งานได้ผล คนพอใจ ก้าวไกลสู่สากล” กรมธนารักษ์ได้พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีความสุข (Learning Organization and Happy Workplace) ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ในการทำงาน โดยมีนโยบายหลัก 8 ด้าน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพดี มีน้ำใจงาม รู้จักผ่อนคลาย ใฝ่หาความรู้ มีคุณธรรม มีความพอเพียง มีครอบครัวดี และมีสังคมดี โดยพิจารณาถึงความหลากหลายของบุคลากรและช่วงอายุที่ทำให้มีพฤติกรรมแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น การจัดระบบป้องกันรักษาความปลอดภัยในที่ทำงาน การจัดรถรับ-ส่ง การจัดชมรมต่างๆ ตามความสนใจ การจัดห้องดูแลเด็กเล็กในช่วง



ภาพที่ 3 นโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความสุข

ปิดภาคเรียน การจัดทำโล่ประกาศเกียรติคุณ กรณีเกษียณอายุราชการ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังได้จัดกิจกรรมต่างๆ เพิ่มเติมจากหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ เช่น งานวัน KM Day กิจกรรมธนาคารเก้าอี้กันฟัง กิจกรรม Kaizen การถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคคลภายนอก เป็นต้น

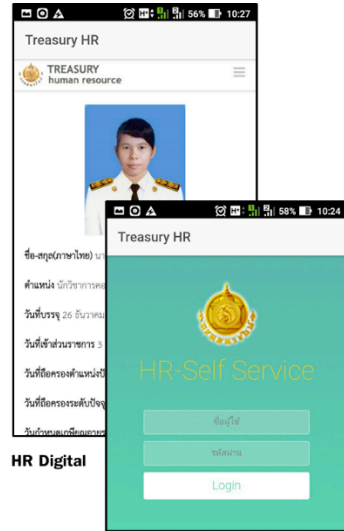
และเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีแรงผลักดันไปสู่การทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร กรมธนารักษ์ได้ค้นหาและวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันผ่านการสำรวจความคิดเห็น ร่วมกับการศึกษาพฤติกรรม จำแนกตามสายงาน ประเภท และช่วงอายุ พบว่าในแต่ละกลุ่ม มีปัจจัยความผูกพันที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น กลุ่มช่วงอายุ 40 – 60 ปี (Baby Boomer) และกลุ่มช่วงอายุ 23 – 33 ปี (Generation Y) ต้องการให้เสริมสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ เป็นต้น แต่ในภาพรวมต้องการให้กรมดูแลสนับสนุนด้านการจัดสรร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน กรมธนารักษ์จึงได้จัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) และดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้มีการรวบรวม ข้อมูลมาจัดทำดัชนีชี้วัดสุขภาพองค์กรตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. อีกด้วย



ภาพที่ 4 กิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันและความผาสุก

นวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Digital)

ในปี พ.ศ. 2559 กรมธนารักษ์มีผลลัพธ์ในตัวชี้วัดร้อยละความพึงพอใจของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ร้อยละ 79.01 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2558 ถึงร้อยละ 9.05 รวมทั้งได้รับคัดเลือกจากมูลนิธิพัฒนาเอกจินดา ณ สงขลา ให้เป็นส่วนราชการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคลดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2560 รวมทั้งผลสำเร็จจากกิจกรรมต่างๆ สะท้อนถึงความมุ่งมั่นตั้งใจของทีมงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์ ที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการคนให้เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร กรมธนารักษ์ได้นำเครื่องมือพัฒนาองค์กรต่างๆ มาใช้ทั้งในด้านการบริหารจัดการ (HRM) และการพัฒนา (HRD) เช่น HR Scorecard, IDP, Career Path เป็นต้น รวมทั้งยังได้พัฒนาระบบและแอปพลิเคชัน Treasury HR ขึ้นมาใช้ในการงานด้านบุคลากร เพื่ออำนวยความสะดวกสร้างความโปร่งใส และนำไปต่อยอดเป็นฐานข้อมูลด้านบุคลากรที่มีความถูกต้องเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป



HR Digital

ภาพที่ 5 Application
“Treasury HR”

ความสำเร็จที่วัดผลได้

จากความพยายาม ความมุ่งมั่นพัฒนาด้านบุคลากรอย่างไม่หยุดยั้งของกรมธนารักษ์ ส่งผลให้บุคลากรของกรมเป็นผู้มีความสามารถสูงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เห็นได้จากผลการดำเนินงานในทั้ง 4 ภารกิจหลักของกรม ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผลผลิตต่อบุคลากรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2559 บุคลากรด้านเหรียญกษาปณ์ สามารถจ่ายแลกเหรียญได้ 10,988,000 เหรียญต่อคน จัดเก็บรายได้ 4.42 ล้านบาทต่อคน บุคลากรด้านที่ราชพัสดุ สามารถดูแลที่ราชพัสดุ 17,000 ไร่ จัดเก็บรายได้ 9.17 ล้านบาทต่อคน บุคลากรด้านประเมินราคา สามารถประเมินราคาที่ดิน 55,000 แปลงต่อคน จัดเก็บค่าธรรมเนียม 46.57 ล้านบาทต่อคน และบุคลากรด้านดูแลทรัพย์สินมีค่า สามารถดูแลผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์ 24,000 คนต่อคน และจัดเก็บรายได้ค่าบัตรเข้าชม 0.97 ล้านบาท

นอกจากนี้ กรมธนารักษ์สามารถบริหารจัดการอัตราค่าจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จำนวนบุคลากรต่ออัตราค่าจ้าง ร้อยละ 94.55) รวมทั้งดูแลสวัสดิภาพความปลอดภัยของบุคลากร (จำนวนอุบัติเหตุและอาชญากรรมที่เกิดในสถานที่ทำงาน 0 ครั้ง) ส่งเสริมสุขภาพอนามัย (บุคลากรร้อยละ 10.15 มีระดับคอเรสเตอรอลลดลง) สร้างความผูกพัน (จำนวนบุคลากรโอนย้ายและลาออก ร้อยละ 1.69) และคำนึงถึงประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร โดยวัดผลจากรายได้ที่จัดเก็บได้จากภารกิจแต่ละด้าน ต้องงบประมาณการฝึกอบรม 1 บาท อีกด้วย

เราสามารถกล่าวได้ว่ากรมธนารักษ์ ประสบความสำเร็จในการดำเนินการตาม คำขวัญ “งานได้ผล คนพอใจ ก้าวไกลสู่สากล” เป็นอย่างดี โดยการให้ความสำคัญ ต่อบุคลากรในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อการบริหารจัดการงานตามภารกิจหลัก 4 ด้าน ของกรมธนารักษ์ ภายใต้กลไกการขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุด นั่นคือ “บุคลากร” ตั้งแต่ระดับ ผู้บริหารถึงระดับผู้ปฏิบัติ ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ภายใต้ความแตกต่าง อาทิ ภารกิจ ที่รับผิดชอบ ระดับความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ช่วงอายุในแต่ละ Generation ความคาดหวังและความต้องการ เพื่อร่วมมือกันดำเนินภารกิจกรมให้ลุล่วง และรองรับ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

