

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือการบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจ องค์ความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก พัฒนาง้องค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจ และการรักษาคน ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารองค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ในหมวดนี้ จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศ ที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรด้วย เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ 5.1) ระบบงาน 5.2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ และ 5.3) การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ระบบงาน (Work Systems)

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องระบบงาน การบริหาร ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่อง ชมเชย การสื่อสาร การสรรหา และการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ส่งผลให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร

ระบบงานเป็นการออกแบบระบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และใช้ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ในการจัดระบบการทำงานของบุคลากร อาจดำเนินการได้โดยจัดระบบการทำงานตามโครงสร้างขององค์กร การทำงานเป็นทีม การจัดหน่วยงานเฉพาะกิจ (Ad hoc) และการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เป็นต้น

นอกจากนี้ องค์กรควรมีระบบการสรรหาบุคลากรที่คำนึงถึงคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นขององค์กร มีการรักษาบุคลากร รวมถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่นำไปสู่การให้รางวัล สิ่งจูงใจ การยกย่องชมเชย การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับให้แก่บุคลากรรายบุคคลเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ (Learning and Motivation)

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่อง วิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน ระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทำให้เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี

การเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ขององค์กร และการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กร ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาางจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิด และปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยน วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง สำหรับการเรียนรู้ของบุคลากรได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล เพื่อความมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบแข่งขันขององค์กรและบุคลากร

การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาดตนเองให้มีทักษะ ความรู้เพิ่มเติม และทันสมัยอยู่เสมอ

5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร (Well-Being and Satisfaction)

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ และการจูงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงความสามารถขององค์กรในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

การดำเนินการตามหมวด 5 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 10-12, 21-23, 27-38, 46-49

แนวทาง และวิธีการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.1 ระบบงาน

ก. การจัดและบริหารงาน

- (1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัว และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ (การจัดระบบงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ)

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

◆ แนวทางการดำเนินการ

การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือระบบงานที่เป็นทางการ และระบบงานที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและสามารถใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1) การจัดระบบงานที่เป็นทางการ เป็นการจัดระบบงานภายใต้โครงสร้างองค์กรที่แบ่งงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ

2) การจัดระบบงานที่ไม่เป็นทางการ เป็นการจัดระบบงานที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

- ลักษณะงาน องค์กรสมัยใหม่จะเน้นการจัดโครงสร้างในรูปแบบการกระจายอำนาจเพื่อลดระดับชั้นของการบังคับบัญชา (Flat Organization) ให้มีน้อยลง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีอิสระ และมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานมากขึ้น นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับประเภทของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบว่ามีลักษณะเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นการเฉพาะ หรือต้องใช้การปฏิบัติงานเป็นทีม

- สภาพแวดล้อม องค์กรสมัยใหม่จะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ในการจัดระบบงาน เช่น สมรรถนะของบุคลากร ขนาดขององค์กร ความซับซ้อนของงาน เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

- กำหนดรูปแบบของระบบการทำงานให้สอดคล้องกับลักษณะงาน และสภาพแวดล้อม เช่น

- งานกำหนดนโยบาย ใช้รูปแบบคณะกรรมการ (Committee)

- งานวิจัยและพัฒนา ใช้รูปแบบ Flat Organization
- งานโครงการ ใช้รูปแบบ Cross Functional Team
- งานบริการ ใช้รูปแบบ ศูนย์บริการร่วม, Knowledge Worker, Mobile Unit,

Service Delivery Unit

- (2) ในการจัดระบบงานดังกล่าว ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชนซึ่งส่วนราชการมีปฏิสัมพันธ์ด้วยมาพิจารณาอย่างไร (ตอบตามความเหมาะสม)
(การใช้ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรและชุมชนมาจัดระบบงาน)

◆ แนวทางการดำเนินการ

1. สำรวจความคิดเห็นของบุคลากรและชุมชนมาใช้ประกอบในการจัดระบบงาน
2. ออกแบบระบบงานให้สอดคล้องกับข้อคิดเห็นขององค์กรและชุมชน เช่นการให้บริการคลินิกนอกเวลาราชการของโรงพยาบาล

- (3) ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการมีประสิทธิภาพ
(กระบวนการจัดระบบสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ)

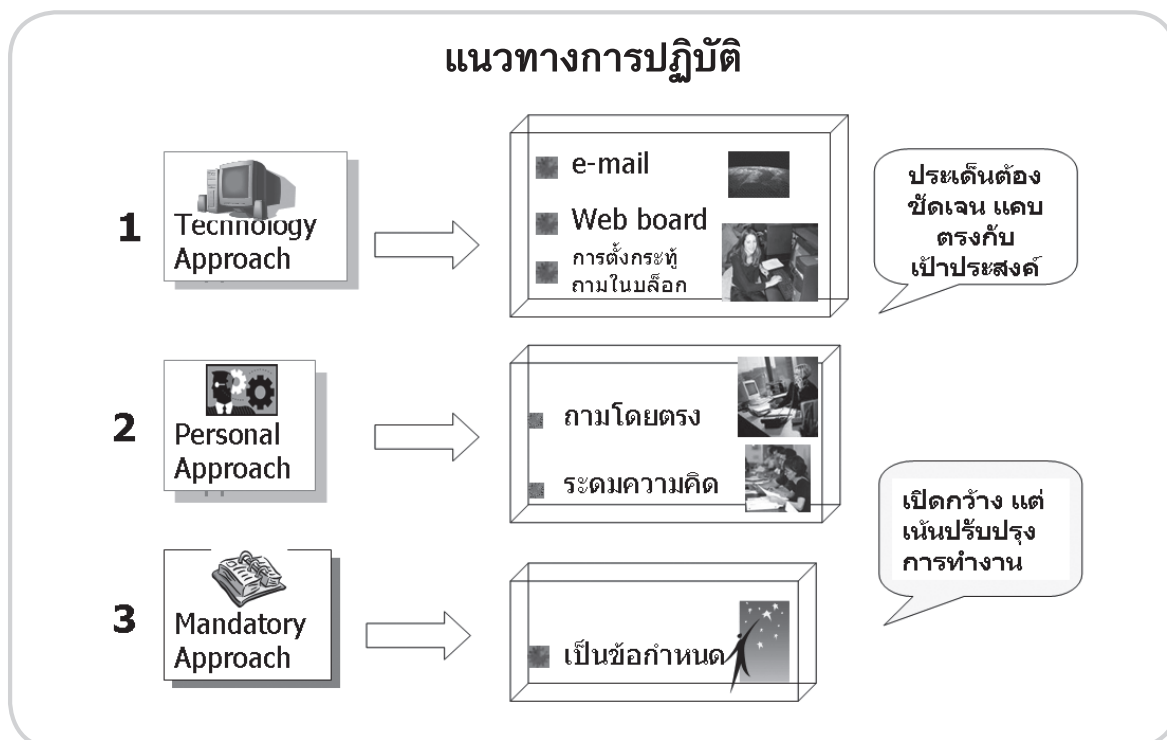
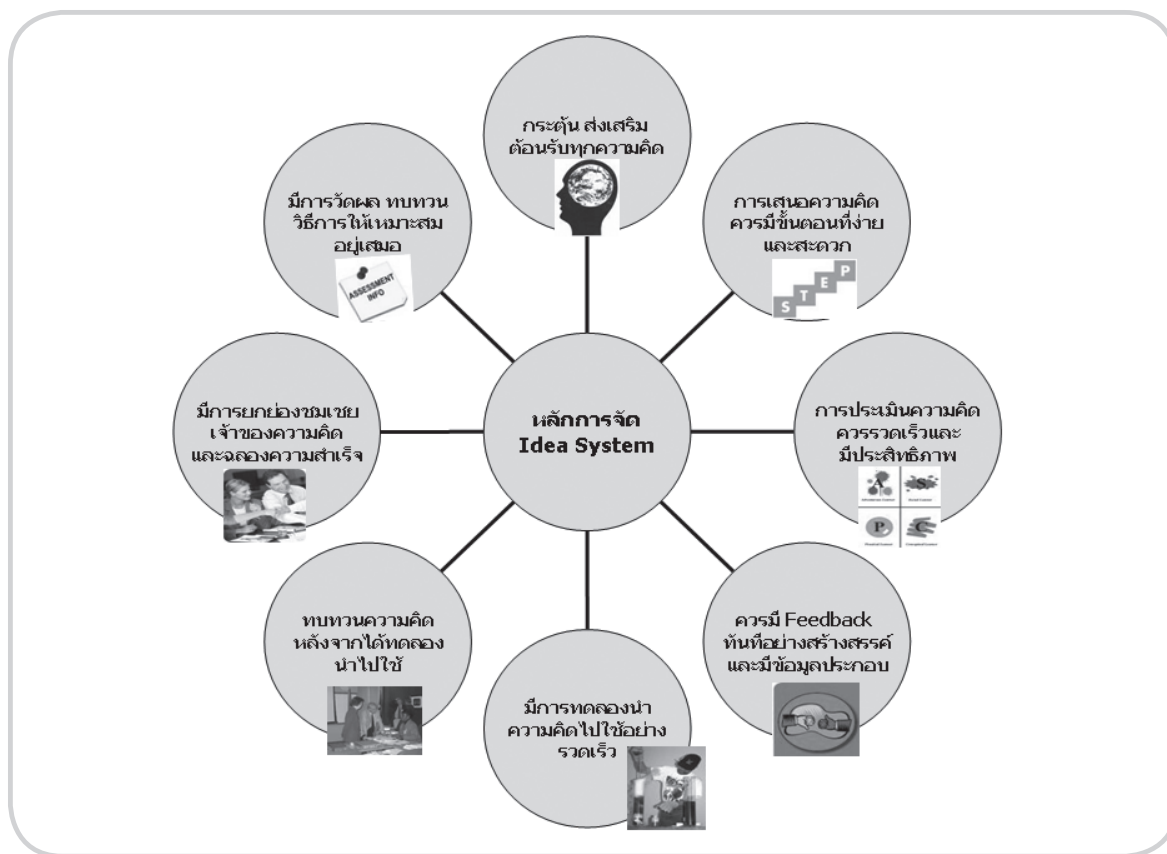
◆ แนวทางการดำเนินการ

จัดช่องทางการสื่อสารเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

- การประชุมประจำวันของบุคลากร (Morning Talk) จัดประชุมผู้บริหาร ประชุมระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือสรุปผลการดำเนินงานในวันที่ผ่านมา พร้อมร่วมวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางการแก้ไข
- การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นผ่านระบบ Web board, Teleconference เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรรับทราบข้อมูลได้อย่างทั่วถึง เป็นต้น
- การจัดทำจดหมายข่าว กระดานประชาสัมพันธ์ข่าว เสียงตามสาย
- กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างไร้ขีดจำกัด* ซึ่งสามารถดำเนินการตามขั้นตอน

ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 กระตุ้นและเปิดรับความคิด
- ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอความคิด
- ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความคิด และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง
- ขั้นตอนที่ 4 นำความคิดไปปฏิบัติ
- ขั้นตอนที่ 5 ทบทวนเพื่อขยายผลความคิด
- ขั้นตอนที่ 6 ยกย่องชมเชย และประกาศความสำเร็จ
- ขั้นตอนที่ 7 วัดผล ทบทวน และปรับปรุง



ศึกษาเพิ่มเติมจาก

* ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่องความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)

ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- (4) - ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคลอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสำนึกในการทำงานที่มุ่งเน้นผลประโยชน์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการยกย่องชมเชยจูงใจ)**

◆ แนวทางการดำเนินการ

4.1 การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคล

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์กลางที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนดแล้วควรดำเนินการให้สอดคล้องกับระบบงานขององค์กร โดยการประเมินผลงานให้พิจารณาจากผลงาน 2 ส่วน คือ ผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งวิธีการประเมินศึกษาเพิ่มเติมได้จาก หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว5 ลงวันที่ 2 สิงหาคม 2544 มีแนวทางการดำเนินการโดยสรุป ดังนี้

- 1) กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
- 2) จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard) โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) จัดให้มีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการประเมินเพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม
- 4) ควรมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ
- 5) ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รางวัลจูงใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ และควรนำผลการประเมินแจ้งกลับไปยังบุคลากร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนาขีดสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

4.2 การจัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัล และสิ่งจูงใจ

- 1) การจัดระบบการยกย่องชมเชยจูงใจ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 2) มีการสื่อสารหลักเกณฑ์การยกย่องชมเชยจูงใจให้กับบุคลากรได้รับทราบทั่วทั้งองค์กร

- 3) ผู้บริหารองค์กรมีความมุ่งมั่น อย่างจริงจัง ในการยกย่องชมเชยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น
- ผู้บริหารกล่าวยกย่อง ชมเชยบุคลากรในวาระต่าง ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในองค์กร
 - จัดให้มีรางวัลมอบให้กับข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น รางวัลข้าราชการดีเด่น ให้โอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ มอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ
 - เปิดโอกาสให้นำผลงานหรือเอกสารทางวิชาการ Knowledge Center, Intranet, Internet
 - มอบเป็นใบประกาศเกียรติคุณ และประกาศเชิดชูเกียรติ

ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในงาน

- (5) ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างไร
- (กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและทักษะบุคลากร)**

◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) วิเคราะห์องค์กร เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นท้าทายวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง อัตรากำลัง สายงาน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นท้าทาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างการจัดอัตรากำลัง กลุ่มสายงาน รูปแบบการดำเนินงาน
- 2) วิเคราะห์งาน เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบของงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อกำหนดขีดสมรรถนะของกลุ่มสายงาน (Functional Competency) และหาตัวร่วมที่เป็นขีดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร
- 3) กำหนดขีดสมรรถนะหลักและขีดสมรรถนะของกลุ่มสายงาน ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และภารกิจ และบทบาทในงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิด การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสอบถามขีดสมรรถนะ และการสำรวจประเมินระดับขีดสมรรถนะของบุคลากร
- 4) วิเคราะห์ระดับตำแหน่ง เพื่อกำหนดสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Level) สำหรับแต่ละขีดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสอบถามโดยการสำรวจข้อมูลถึงระดับสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับแต่ละกลุ่มตำแหน่ง และระดับความยากง่ายในการปฏิบัติจากข้าราชการ และผู้บังคับบัญชา และอาจจำแนกสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
- 5) วิเคราะห์บุคลากร ซึ่งเป็นการจัดระบบและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินขีดสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มสายงานต่าง ๆ

นอกจากนี้แนวทางการกำหนดสมรรถนะ (Competency) องค์กรอาจใช้แนวทางที่เคยดำเนินการในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) โดยใช้แบบฟอร์มการวิเคราะห์ และการคัดเลือกแนวทางการพัฒนาบุคลากร

แบบฟอร์มการวิเคราะห์และการคัดเลือกแนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นเอกสารที่เป็นเครื่องมือช่วยหน่วยราชการในการดำเนินการวิเคราะห์หาความต่างหรือ Gap ของสมรรถนะ ที่ต้องพัฒนาเพิ่ม โดยแต่ละช่องจะมีความเชื่อมโยงกันและสะท้อนถึงความต้องการการพัฒนาที่ชัดเจน ซึ่งนำไปสู่การคัดเลือกแนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กรและบุคลากรที่ตอบโจทย์การพัฒนาได้อย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับศักยภาพขององค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เพื่อผลักดันการดำเนินงานตามกลยุทธ์และประเด็นยุทธศาสตร์ให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

แบบฟอร์มที่ 4 : การวิเคราะห์และการคัดเลือกแนวทางการพัฒนา								
ชื่อประเด็นยุทธศาสตร์ :								
ชื่อกลยุทธ์ :								
1.1 หน่วยงานที่ รับผิดชอบ กลยุทธ์	1.2 กลุ่มงานที่ รับผิดชอบ กลยุทธ์	1.3 Competency ที่ต้องการ พัฒนา	1.4 สาเหตุที่ ต้องการ พัฒนา Competency	1.5 แนวทางการ พัฒนาองค์กร และบุคลากร (ข้อเสนอการ เปลี่ยนแปลง)	1.6 หน่วยงาน หลักที่ รับผิดชอบ ในการ ดำเนินการ	1.7 ระยะเวลาที่ใช้ ในการ ดำเนินการ	1.8 เหตุผลในการ เลือกแนว ทางการพัฒนา องค์กรและ บุคลากร	1.9 ผลลัพธ์ หรือ ประโยชน์ที่ คาดว่าจะ ได้รับ

- (6) - ส่วนราชการมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากรไว้อย่างไร
- ในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรม และความคิดของบุคลากรและของชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่อย่างไร (*)
- (การสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากร)**

◆ แนวทางการดำเนินการ

6.1 การสรรหา ว่าจ้าง

- 1) วิเคราะห์ความต้องการกำลังคน โดยพิจารณาจากพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และปริมาณงาน แผนงานหรือโครงการในอนาคต โครงสร้างตำแหน่งบุคลากรในปัจจุบัน
- 2) กำหนด Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการของตำแหน่งต่าง ๆ
- 3) ดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะและทักษะตรงตาม Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการ โดยการสรรหาบุคลากรตามที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด ซึ่งต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรม หรือระบบความสามารถ (ความเสมอภาคของโอกาส สมรรถนะของบุคลากร ความมั่นคงในการจ้างงาน ความเป็นกลางทางการเมือง) และคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าว ตลอดจน ผลประโยชน์ของทางราชการ โดยการสรรหาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ 2 แนวทางคือ
 - การบรรจุ แต่งตั้งเป็นข้าราชการ ดำเนินการโดย สอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกตามแนวทางและวิธีการที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด
 - การรับโอนข้าราชการจากองค์กรอื่น ดำเนินการโดยความเห็นชอบของผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ ทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งนี้ องค์กรที่จะรับโอนอาจประกาศรับสมัครตำแหน่งที่ต้องการรับโอนในช่องทางต่าง ๆ เช่น Internet หนังสือพิมพ์ และส่วนคัดเลือกบุคลากรจากข้อมูลในใบสมัคร หรือโดยการสัมภาษณ์

6.2 การรักษาบุคลากร

- 1) องค์กรต้องกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Path) ให้ชัดเจน โดยดำเนินการศึกษาโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงาน วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์ความสามารถในงาน จัดกลุ่มงาน จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานตำแหน่งงาน
- 2) สร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ดำเนินการโดย สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรมีความพึงพอใจ นำเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดให้มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง
- 3) ควรสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 4) สร้างความภาคภูมิใจในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจต่อองค์กร เช่น เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดี เป็นองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม สร้างประโยชน์ต่อสังคม

5) ผู้บริหารควรศึกษาสาเหตุที่ทำให้บุคลากรลาออก เพื่อเป็นข้อมูลในการรักษาบุคลากร

- (7) - ส่วนราชการมีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของส่วนราชการอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ
- (การเตรียมบุคลากรในตำแหน่งสำคัญและการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน)

◆ แนวทางการดำเนินการ

7.1 แผนการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก

- 1) วิเคราะห์องค์กร และวิเคราะห์งานเพื่อหาตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร
- 2) กำหนดงานและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน
- 3) กำหนดแผนการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอน ดังนี้
 - ระบุตำแหน่ง คุณสมบัติ และสมรรถนะ ของตำแหน่งที่ต้องการสืบทอด
 - มีกระบวนการจัดทำบัญชีรายชื่อของบุคลากรที่มีคุณสมบัติอยู่ในข่ายตำแหน่งที่จะสืบทอด
 - มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่อยู่ในบัญชีรายชื่อ เพื่อหาสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติม
 - ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่อยู่ในบัญชีรายชื่อ เพื่อให้มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่จะสืบทอด ซึ่งส่วนหนึ่งของการพัฒนานั้นผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ

7.2 การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

- 1) การกำหนดเส้นทางของความก้าวหน้าในสายอาชีพของทุกสายงาน และสร้างโอกาสให้มีความก้าวหน้าข้ามสายงานได้
- 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน
- 3) ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบในอนาคต

4) ดำเนินการปรับระดับตำแหน่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เช่น ตำแหน่งที่เป็นระดับควบ (ตำแหน่งระดับ 3-5 หรือ 6ว และ 7ว หรือ 8ว) สำหรับตำแหน่งนอกระดับควบ (ระดับ 8ว ขึ้นไป) ควรดำเนินการโดยเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติครบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้ทุกคน

- (8) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในการปฏิบัติราชการ (ตอบตามความเหมาะสม)
(การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีโอกาสก้าวหน้า)

◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) องค์กรควรพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในพื้นที่ให้สามารถเติบโตในท้องถิ่นได้ (มิใช่กำหนดตำแหน่งระดับสูงเฉพาะในส่วนกลางเท่านั้น)
- 2) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ ให้มีสมรรถนะที่เอื้อต่อการเลื่อนระดับตำแหน่งในอนาคต

คำถามข้อนี้จำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของภาคราชการไทย

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

ก. การพัฒนาบุคลากร

- (9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากร เพื่อ
- ให้แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้
 - ให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ กับความต้องการของบุคลากร ในด้านการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน (การพัฒนาบุคลากร)

◆ แนวทางการดำเนินการ

องค์กรต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอน* คือ

1) วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่หัวหน้าองค์กร ผู้บริหาร ผู้บริหารหลักที่รับผิดชอบเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ด้วยการสัมภาษณ์หรือประชุมกลุ่มย่อย โดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ

- ทิศทาง เป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงานหลักกำลังเผชิญอยู่
- สถานภาพปัจจุบันของสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ
- ความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2) การวิเคราะห์ส่วนต่างของผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ข้อมูลที่ได้รับจากข้อ 1 กับสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะที่เหมาะสมในการทำงานตามแผนปฏิบัติการ และสอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ

3) องค์กรจัดทำประเด็นกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ตามข้อ 2 และให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ขององค์กร

4) วิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในแต่ละกลยุทธ์

5) นำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแต่ละตัวมากำหนดเป็นตัวชี้วัด และเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น

6) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกตำแหน่งมีสมรรถนะตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

7) กำหนดมาตรการในการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรโดยส่วนหนึ่งประเมินจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

* คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) สำนักงาน ก.พ.

- (10) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ การอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนา ภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
- (การให้การศึกษาและฝึกอบรม)**

◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มปฏิบัติการ กลุ่มบุคลากรใหม่
- 2) กำหนดแนวทาง วิธีการศึกษาอบรม ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น การอบรมบุคลากรใหม่ ใช้ระบบพี่เลี้ยง การอบรมจริยธรรม ใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) และเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบที่ได้รับการยกย่องและยอมรับจากสังคม การอบรมการบริหารจัดการ ใช้วิธีการฝึกอบรมและเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้วิธีการสอนงาน การอบรมความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ใช้วิธีการฝึกอบรมและปฏิบัติจริง เป็นต้น
- 3) กำหนดหลักสูตร หัวข้อ และระยะเวลาการอบรม ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ข้างต้น เช่น หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ หลักสูตรด้านการพัฒนาความรู้ที่ใช้ในสายงาน เป็นต้น
- 4) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามหลักสูตรการฝึกอบรมที่กำหนด

- (11) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา
- ส่วนราชการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมดังกล่าวมาประกอบการพัฒนาบุคลากรอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร
- (การหาความต้องการการฝึกอบรมมาพัฒนาบุคลากรและการนำความรู้ในองค์กรมาพัฒนาบุคลากร)**

◆ แนวทางการดำเนินการ

11.1 การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร

- 1) องค์กรหาความจำเป็นและความต้องการในการอบรม โดยศึกษาจากประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่องค์กรต้องดำเนินการ เพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ และประเด็นยุทธศาสตร์นั้น
- 2) สสำรวจบุคลากรที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว เพื่อหาสมรรถนะที่มีอยู่ของบุคลากรเหล่านั้น

3) พิจารณาเปรียบเทียบสมรรถนะที่องค์กรต้องการกับสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อหาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น

4) นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาจัดทำเป็นแผนการพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งเป็นหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา

11.2 การนำความรู้ในองค์กรมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร

องค์กรควรนำความรู้ในองค์กร ทั้งที่เป็นตำรา เอกสาร ผลงานการวิจัย (Explicit Knowledge) และความรู้ที่เป็นประสบการณ์ทำงานของบุคลากร (Tacit Knowledge) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1) ผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ นำองค์ความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge มาพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยวิธีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทำงานในการประชุมสัมมนาในวาระต่าง ๆ

2) ศึกษาวិเคราะห์งานในองค์กรเพื่อหาลักษณะงานที่มีความจำเป็นต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการทำงาน

3) การรวบรวมข้อมูลความรู้ ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ มาเผยแพร่และสื่อสารให้บุคลากรศึกษาได้ด้วยตนเอง และใช้ประกอบการปฏิบัติงาน

(12) ส่วนราชการมีวิธีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร
(การพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ)

◆ แนวทางการดำเนินการ

1) องค์กรควรกำหนดหลักสูตรที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาบุคลากร และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

2) พัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรดังกล่าว ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือ แบบที่เป็นทางการ เช่น การบรรยาย การฝึกอบรม การประชุมอภิปราย การศึกษาดูงาน และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การมอบหมายการปฏิบัติงาน (On the job training) การสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง (Mentor) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) เป็นต้น

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งไม่ว่าจะนำแนวทางในระดับใดไปใช้ในการพัฒนาขีดสมรรถนะแนวทางนั้นก็ส่งผลต่อไปยังกลุ่มบุคลากรในระดับถัดไป และสะท้อนกลับออกมาเป็นรูปแบบของผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรตามกลยุทธ์ที่วางไว้ในท้ายที่สุด

(1) ระดับระหว่างองค์กร

ความหมายและคุณลักษณะโดยรวม

- เป็นแนวทางที่สามารถดำเนินงานร่วมกันระหว่างองค์กร
- ผลประโยชน์จากการนำแนวทางในระดับนี้ไปใช้ย่อมเกิดร่วมกันเป็นกลุ่มใหญ่ในระดับระหว่างองค์กร
- เป็นการแลกเปลี่ยน/แบ่งปัน/ใช้ทรัพยากรร่วมกัน

แนวทางการพัฒนาที่ใช้

- ✓ การสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Subject Matter Experts)
- ✓ การจัดโครงการร่วมในการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Joint R&D)

(2) ระดับองค์กร

ความหมายและคุณลักษณะโดยรวม

- เป็นแนวทางที่สามารถดำเนินงานภายในองค์กร
- ผลประโยชน์จากการนำแนวทางในระดับนี้ไปใช้จะเกิดแก่บุคลากรกลุ่มใหญ่ภายในองค์กร
- เป็นการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร

แนวทางการพัฒนาที่ใช้

- ✓ การปรับบทบาทหน้าที่และโครงสร้างองค์กรภายในหน่วยงาน (Internal Organization Restructure)
- ✓ การพัฒนาช่องทางการสื่อสาร (Communication Development)
- ✓ การกำหนด Competency ตามตำแหน่งงาน (Job Competency Profile)
- ✓ การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Profile)
- ✓ การจัดฝึกอบรมตาม Competency ที่ต้องการ (Competency-Based Training)
- ✓ การจัดทำแผนการฝึกอบรม (Training Roadmap)
- ✓ การปรับ/สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร (Culture Development)
- ✓ การสร้าง/พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

นอกจากนั้นแล้วยังมีแนวทางการพัฒนาที่สามารถส่งผลได้ทั้งในระดับองค์กรและระหว่างองค์กร ได้แก่

- ✓ การจัดกลุ่มทำงานร่วมกันตามภารกิจ (Agenda Based Model)
- ✓ การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management)
- ✓ การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (E-Learning/Web-base Learning)

(3) ระดับบุคคลากร

ความหมายและคุณลักษณะโดยรวม

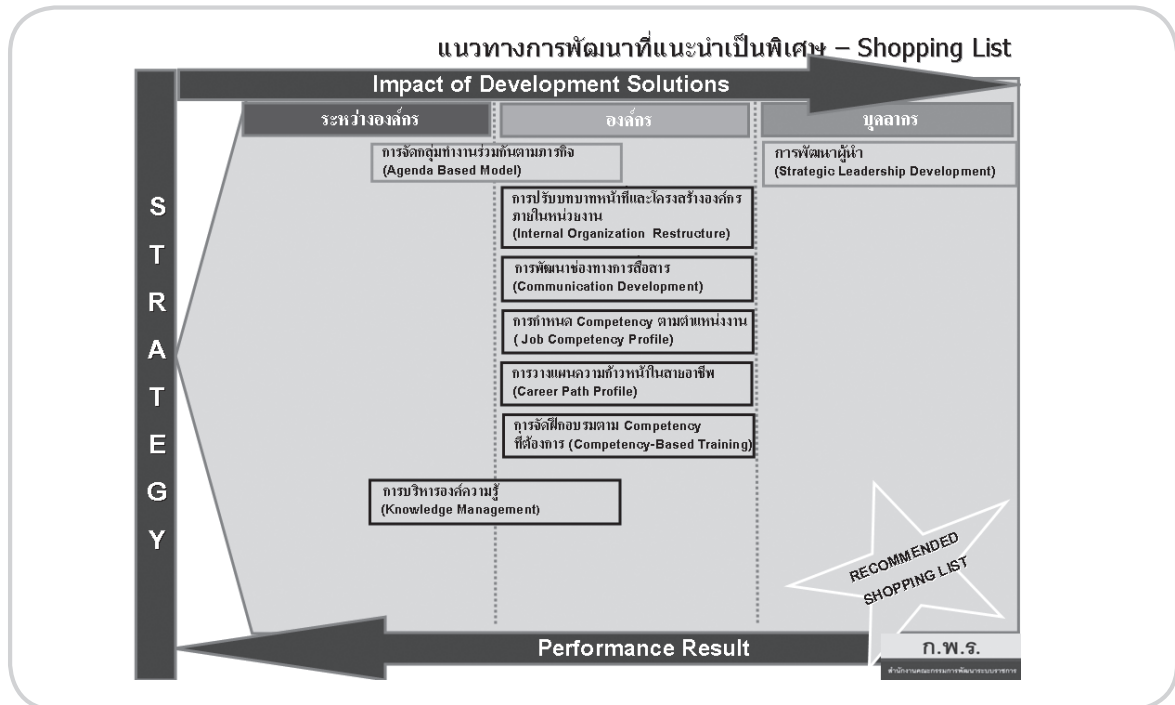
- เป็นแนวทางที่สามารถดำเนินงานภายในองค์กร
- ผลประโยชน์จากการนำแนวทางในระดับนี้ไปใช้จะเกิดแก่บุคลากรบางกลุ่มในองค์กร
- เป็นการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร

แนวทางการพัฒนาที่ใช้

- ✓ การพัฒนาผู้นำ (Strategic Leadership Development)
- ✓ การสร้าง/พัฒนาการทำงานเป็นทีม (Team Building)
- ✓ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training)



ภาพแสดงแนวทางการพัฒนาตาม Competency ที่แนะนำให้เลือกใช้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สำหรับภาพต่อไป เป็นแนวทางการพัฒนาที่จำเป็น ต้องมี เพื่อให้เกิดผลการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ



ภาพแสดงแนวทางการพัฒนาตาม Competency ที่จำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

ตัวอย่างของแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ทั่วไปที่จะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาในรูปแบบใหม่



ภาพตัวอย่างของแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้วยแนวคิดแบบใหม่

ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- (13) ส่วนราชการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

(การส่งเสริมนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน)

◆ แนวทางการดำเนินการ

ในการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น

- 1) การมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานสำคัญ ที่มีความท้าทาย หรือรับผิดชอบงานใหม่ ๆ ที่ต้องใช้ความรู้ และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการอบรมหรือมอบหมายให้เป็นวิทยากรหรือที่ปรึกษาให้กับองค์กรอื่น ๆ
- 2) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ของผู้ที่ได้รับการอบรม มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรอื่น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 3) การถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการอบรมลงใน Website เพื่อเผยแพร่ความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้บุคลากรได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
- 4) จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาและฝึกอบรมในการประชุมทางวิชาการขององค์กร
- 5) ให้มีแบบติดตามการนำองค์ความรู้ของบุคลากรที่ได้จากการศึกษาฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

- (14) ส่วนราชการมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรอย่างไร ทั้งนี้ ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการโดยรวม

(การประเมินประสิทธิผลการศึกษาอบรมของบุคลากร)

◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) การประเมินประสิทธิผลของการศึกษาอบรมระดับบุคลากรโดยการกำหนดตัวชี้วัดที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้และทักษะตามจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ทั้งนี้ ตัวชี้วัดอาจเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาการของผลการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อให้ทราบการพัฒนาการของบุคลากรที่เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน

3) การประเมินผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์แก่องค์กรจากการฝึกอบรม การประเมินในขั้นตอนนี้ อาจมีการวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพิ่มขึ้น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เป็นต้น

- (15) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้า ในหน้าที่การทำงาน
- ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทอย่างไรในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

(การจัดการให้บุคลากรพัฒนาตนเอง)

◆ แนวทางการดำเนินการ

1) มอบหมายงานที่ทำทลายให้ปฏิบัติ เช่น การปฏิบัติงานข้ามสายงาน การเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน พร้อมทั้ง จัดฝึกอบรมการให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

2) องค์กรควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

3) ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ควรกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น

- ผู้บริหาร เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากร หรือการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมด้วย

- ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ถ่ายทอดความรู้โดยวิธีการสอนงาน การพูดคุย ปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการติดตามเข้าร่วมประชุม

4) การจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น เงินรางวัลหรือการให้รางวัลอื่น ๆ สำหรับบุคลากรที่มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่วางแผนไว้

5.3 ความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร

ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- (16) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
- ส่วนราชการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในเรื่องดังกล่าวอย่างไร
- บุคลากรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวอย่างไร

(การจัดระบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม)

◆ แนวทางการดำเนินการ

1) ผู้บริหารระดับสูงนำข้อมูลที่เป็นประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน มาวิเคราะห์สาเหตุ ออกแบบ และจัดสภาพแวดล้อม ของการทำงานให้เหมาะสมสำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร เช่น

- ด้านสุขอนามัย โดยจัดให้มีบริการตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดกีฬาประจำปี กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ
- ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง มีระบบสปริงเกอร์ในอาคารเพื่อป้องกัน อัคคีภัย จัดให้มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย มีการแลกเปลี่ยนเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ติดตั้ง โทรศัพท์วงจรปิด ห้องพยาบาล เป็นต้น
- ด้านการป้องกันภัย โดยการติดตั้งระบบป้องกันอัคคีภัย เป็นต้น
- ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการจัดให้มีผู้รับผิดชอบด้าน สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับ เสียง ฝุ่น มีการปรับปรุงภูมิทัศน์สวนหย่อม มีพนักงานทำความสะอาด และห้องเลี้ยงเด็ก เป็นต้น
- ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงอุปกรณ์การทำงานให้ทันสมัยและใช้ งานได้ตลอดเวลา เป็นต้น

2) ผู้บริหารองค์กรต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงมี ส่วนร่วมในการทบทวนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

3) ผู้บริหารของส่วนราชการควรคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Quality of Work Life) ได้แก่

- คุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และความสะอาด
- สวัสดิการในการทำงาน และนอกเหนือจากการทำงาน
- การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า

(17) ส่วนราชการมีวิธีอย่างไรในการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและ ภัยพิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินการกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง
(การเตรียมพร้อมต่อสภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ)

◆ แนวทางการดำเนินการ

1) องค์กรต้องจัดทำแผนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการป้องกันเหตุฉุกเฉิน เช่น การซ้อมหนีไฟ การใช้อุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัย

2) การจัดตั้งทีมงานด้านการป้องกันเหตุฉุกเฉิน พร้อมแจ้งช่องทางในการติดต่อ หรืออาจ กำหนดสายด่วนสำหรับกรณีฉุกเฉิน

3) ทดสอบตามแผนอย่างจริงจัง เช่น การซักซ้อมอพยพหนีภัย (ไฟไหม้ แผ่นดินไหว)

4) จัดให้มีคู่มือ และการประกาศแผนการซักซ้อมให้บุคลากรทราบโดยทั่วถึง

ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

- (18) ส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภทอย่างไร
(การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกของบุคลากร)

◆ แนวทางการดำเนินการ

1) การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับทุกประเภทควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็นและความเร่งด่วนประกอบด้วย

2) ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละระดับ แต่ละกลุ่มตำแหน่ง เพื่อกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อ ความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจดังกล่าว เช่น การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการขององค์กร เป็นต้น

- (19) นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการมีการสนับสนุนบุคลากรอย่างไรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการ โดยกำหนดให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท
(การสนับสนุนด้านนโยบายสวัสดิการและการบริการให้บุคลากร)

◆ แนวทางการดำเนินการ

1) ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความจริงจังและนำผลที่ได้จากการสำรวจความเห็นของบุคลากร มากำหนดเป็น นโยบายสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท

2) การจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานเพิ่มเติม ความพึงพอใจและความผาสุกของบุคลากร อาจดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ เช่น

- การให้คำปรึกษา (Counseling Center)
- กิจกรรมสันทนาการ
- ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น
- การให้บริการด้านการเงิน
- การจัดบริการรถรับส่ง
- ประกันสุขภาพและสุขภาพพลานามัย ฯลฯ

- (20) - ส่วนราชการมีการกำหนดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและแต่ละประเภท ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร
- ส่วนราชการได้ใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น การสูญเสียบุคลากร การหยุดงาน การร้องเรียน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อมาประเมินความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรอย่างไร

(การประเมินความพึงพอใจและการใช้ตัวชี้วัดเพื่อประเมินความพึงพอใจของบุคลากร)

ตัวชี้วัดของสภาพความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการมีแรงจูงใจ เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากรทั้งหมดและบุคลากรที่ให้บริการโดยตรง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะกุศล การร้องทุกข์ ผลการสำรวจ ความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น

◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันนำปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น การสูญเสียบุคลากร การหยุดงาน การร้องเรียน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยและผลิตภาพ มาจัดทำเป็นตัวชี้วัด
- 2) กำหนดผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ในการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร
- 3) ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร
- 4) นำผลการสำรวจไปปรับปรุงนโยบายและระบบงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร

- (21) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(การเชื่อมโยงผลประเมินความพึงพอใจกับผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร)

◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) องค์กรนำข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสำรวจมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงแก้ไข และกำหนดเป็นนโยบาย เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีความสุขในการทำงาน และร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร
- 3) จัดลำดับความสำคัญของแนวทางการสร้างความพึงพอใจ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุง โดยสิ่งที่สามารถดำเนินการได้ก่อนในลักษณะของ

Quick Win จะได้รับการแก้ไขก่อน โดยวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น ชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรโดยตรง การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นต้น

หมายเหตุ เกณฑ์ MBNQA ปี 2007 ได้แบ่งหมวด 5 ออกเป็น 2 หัวข้อ คือ

5.1) ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

- ก. การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร (Workforce Enrichment)
- ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (Workforce and Leader Development)
- ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement)

5.2) สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

- ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)
- ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workforce Climate)

ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

1. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
2. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review)
3. การสรรหาบุคลากร (Staff Recruitment)
4. การประเมินบรรยากาศในการทำงาน (Work Climate Assessment)
5. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)
6. องค์กรและการบริหาร (Work Organization and Management)
7. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Environment Improvement)

◆ หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

1. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ และวิธีการของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบการจัดการที่ดีจะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีการตอบสนองต่อเป้าประสงค์ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด ผลของการประเมินจะนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานของทั้งองค์กรและบุคลากร และเชื่อมโยงกับการบริหารค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการ ที่จัดให้กับบุคลากร

2. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review)

การทบทวนผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่เหมาะสม และบนพื้นฐานข้อมูลจริง เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลของการทบทวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนำมาซึ่งข้อมูลป้อนกลับให้กับบุคลากรได้ทราบเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคลที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงนำไปสู่การพิจารณาผลตอบแทน การให้รางวัล และ สิ่งจูงใจ เพื่อจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานด้วยความสามารถที่เต็มที่ให้กับองค์กร

3. การสรรหาบุคลากร (Staff Recruitment)

หลักการ

องค์กรที่มีการจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะได้มาซึ่งความต้องการที่หลากหลายของกลยุทธ์และวัฒนธรรมที่พึงปรารถนาเพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้การสรรหาบุคลากรเป็นไปได้ทั้งวิธีการสรรหาจากบุคลากรภายในองค์กรและจากบุคลากรภายนอก สิ่งที่สำคัญคือระบบการสรรหาบุคลากรจะต้องมีความสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรที่ต้องการ (Desired Competencies) และการพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development) เพื่อได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถเป็นที่ต้องการและตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

กระบวนการ

1. การออกแบบระบบงานซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างตำแหน่งงานขององค์กร (Organization Structure) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร (Responsibilities and Authority) ความสามารถของบุคลากร (Competencies) รวมถึงการกำหนดแผนที่ทักษะของบุคลากร (Employee Skill Mapping)

ทั้งนี้ ระบบงานดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Human Resources Strategy)

2. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของบุคลากรขององค์กร (Current HR-Status) เปรียบเทียบกับระบบงานที่ถูกรออกแบบไว้ตามยุทธศาสตร์ด้านการบริหารบุคลากร (Designed HR-Status)

3. การสรรหาบุคลากรเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยการสรรหาสามารถแบ่งออกได้เป็น

3.1 การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในได้เข้ารับการสรรหาเพื่อรับตำแหน่ง ซึ่งมีข้อดีคือความเข้าใจในองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงต้นทุนของการสรรหาบุคลากรที่ไม่สูง

3.2 การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ซึ่งมีข้อดีคือการเปิดรับความใหม่และความหลากหลายให้กับองค์กร แต่ข้อเสียคือต้นทุนของการสรรหาบุคลากรที่สูง

4. การคัดเลือกบุคลากรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ

4. การประเมินบรรยากาศในการทำงาน (Work Climate Assessment)

หลักการ

บรรยากาศในการทำงาน ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร รวมทั้งส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Satisfaction) การพิจารณาบรรยากาศในการทำงานมักพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้ ระบบการบริหารงานขององค์กร ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่างบุคลากร

การมีส่วนร่วมในการบริหารและการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น การบริหารเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานถือเป็นภารกิจสำคัญเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลตามความคาดหวัง และส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร การประเมินบรรยากาศในการทำงานจะช่วยให้องค์กรและผู้บริหารทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานและระบบบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

กระบวนการ

1. กำหนดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน โดยอาจใช้หลักการด้านบริหารเป็นปัจจัยในการประเมิน เช่น
 - 1.1 จริยธรรมในการบริหาร
 - 1.2 ความโปร่งใส
 - 1.3 ภาวะผู้นำ
 - 1.4 การมีส่วนร่วม
 - 1.5 สัมพันธภาพในการทำงาน
2. สำนวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยดังกล่าวโดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น แบบสำรวจ ข้อเสนอแนะ ข้อร้องทุกข์ เป็นต้น
3. สรุปและวิเคราะห์ผลการสำรวจ โดยอาจสรุปผลแบ่งตามหน่วยงาน หรือประเภทของบุคลากรนำเสนอผลการสำรวจและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงบรรยากาศการทำงานต่อผู้บริหาร

5. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)

หลักการ

การพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นเครื่องมือที่องค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะ ความสามารถ และ ความรู้ที่เหมาะสมของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรผ่านระบบการฝึกอบรม การพัฒนา และ การเรียนรู้ ที่เกี่ยวกับหน้าที่งานของบุคลากร รวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

องค์กรต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อนำมาใช้ในการติดตามและประเมินระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งครอบคลุมนับตั้งแต่การวางแผน การจัด รวมไปถึงการประเมินผลของระบบดังกล่าว

กระบวนการ

1. ประเมินความต้องการของการพัฒนาและเรียนรู้ โดยดำเนินการวิเคราะห์ใน 3 ระดับคือ
 - 1.1 วิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysis) พิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
 - 1.2 วิเคราะห์งาน (Task Analysis) พิจารณาความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ
 - 1.3 วิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) พิจารณาความต้องการในการพัฒนาและเรียนรู้ของตัวบุคลากรเอง ความแตกต่างระหว่างความสามารถที่มีอยู่จริงกับความสามารถที่พึงประสงค์
2. จัดทำแผนการพัฒนาและเรียนรู้โดยกำหนดรูปแบบ วิธีการ เครื่องมือ งบประมาณ ค่าใช้จ่าย และผู้รับผิดชอบ
3. ดำเนินการพัฒนาและเรียนรู้
4. ประเมินผลการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรโดยอาจแบ่งการพิจารณาเป็น 4 ระดับ คือ ความพอใจ (Reaction) สิ่งที่ได้เรียนรู้ (Learning) พฤติกรรม (Behavior) และ ผลงาน (Result)

6. องค์กรและการบริหาร (Work Organization and Management)

หลักการ

การบริหารเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง หรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล จำเป็นต้องมีการกำหนดรูปแบบการทำงาน โดยกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากร รวมทั้งอำนาจในการดำเนินงาน หรืออำนาจในการตัดสินใจ รูปแบบการบริหารขององค์กรมีความสอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดเป็นสำคัญ ในปัจจุบันการบริหารองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักที่องค์กรกำหนดขึ้น รวมทั้งการบริหารเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ ทำให้การบริหารองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบ โครงสร้าง และหน่วยงานแทนการใช้รูปแบบเดิม หรือใช้รูปแบบการบริหารเพียงแบบเดียว นอกจากนี้ รูปแบบการบริหารยังมีแนวโน้มการนำแนวคิดหน่วยงานหรือโครงสร้างการทำงานที่ไม่เป็นทางการเพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนงานระยะสั้น หรือแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ

กระบวนการ

การกำหนดรูปแบบและโครงสร้างขององค์กร ควรดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร
 - 1.1 พิจารณาเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล
 - 1.2 พิจารณาภารกิจหลักที่องค์กรต้องดำเนินการ มีภารกิจหรืองานใดที่ต้องเพิ่มเติมหรือยกเลิกในส่วนที่ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ
2. ทบทวนแนวคิดการออกแบบองค์กร (Organization Design) ปัจจุบัน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจ อาจต้องปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมแนวคิดการออกแบบ

องค์การ เช่น การออกแบบองค์การตามหน้าที่ เป็นการเพิ่มเติมแนวคิดการออกแบบองค์การตามภูมิศาสตร์ หรือตามลักษณะของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ทบทวนโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) ปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการออกแบบองค์การ

3.1 กำหนดหน่วยงาน และขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน

3.2 กำหนดตำแหน่งงาน และขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน (Job Description)

4. กำหนดอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งงาน ได้แก่ อำนาจการตัดสินใจด้านการเงิน อำนาจการตัดสินใจด้านบริหารทรัพยากรบุคคล อำนาจกระทำการแทนองค์การ เป็นต้น

5. วิเคราะห์ปริมาณงาน และกำหนดจำนวนบุคลากรประจำแต่ละตำแหน่งงาน

7. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Environment Improvement)

หลักการ

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ สิ่งแวดล้อม สถานที่ และอาจรวมถึงระยะเวลาในขณะที่ยุคลากรกำลังปฏิบัติงานให้กับองค์การ หลักการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานส่วนใหญ่มักใช้แนวทางการปรับปรุงด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (SHE – Safety, Health and Environment) โดยมีมาตรฐานในระดับสากลเป็นเกณฑ์ในการวัดและประเมินสภาพแวดล้อม เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO 14000, ISO 18000 หรืออาจใช้หลักการเบื้องต้นในการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงาน เช่น การจัดให้สถานที่ทำงานมีอุณหภูมิ การระบายอากาศ และระดับแสงที่เหมาะสม ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพหรือร่างกาย การจัดอุปกรณ์ป้องกันและระงับอุบัติเหตุ การลดปริมาณมลพิษและการป้องกันมลพิษในสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงการจัดสรรช่วงเวลากิจการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ไม่เกิดความเสี่ยงต่อสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากร

กระบวนการ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน
2. พิจารณาเลือกมาตรฐานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมกับภารกิจและลักษณะงานเป็นแนวทางในการประเมินและปรับปรุง เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO 14000, ISO 18000 หรือ แนวคิดด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมสำหรับองค์การที่เกี่ยวข้องหรืออาจก่อให้เกิดมลพิษ
3. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งสถานที่ตั้งขององค์การ และสถานที่ที่บุคลากรไปปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย
4. กำหนดเกณฑ์หรือเป้าหมายในการปรับปรุงสภาพแวดล้อม
5. แต่งตั้งคณะทำงานด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อม อาจแต่งตั้งตามพื้นที่ที่ปฏิบัติงานให้ความรู้ และจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ป้องกันและลดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน