

ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 5

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

น.ท. บดินทร์ วิจารณ์



ชื่อเรื่อง ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร
(Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ผู้แต่ง : น.ท.บดินทร์ วิจารณ์
เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : ISBN 978-974-378-058-5
พิมพ์ครั้งที่ 1 : กันยายน 2551
โรงพิมพ์ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
จำนวนพิมพ์ : 1,000 เล่ม
จำนวนหน้า : 116 หน้า

จัดทำโดย : สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999 โทรสาร 0-2281-8158

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
(หน่วยงานรูปแบบพิเศษของ สำนักงาน ก.พ.ร.)
254 อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 13 ซอยจุฬาลงกรณ์ 64
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทรศัพท์ 0-2252-6286 โทรสาร 0-2252-6283

สงวนลิขสิทธิ์: เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำ หรือการนำข้อมูลทั้งหมด
ส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม จะต้องได้รับการยินยอม
เป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.

ออกแบบรูปเล่มโดย : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
481 / 561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2864-5698 โทรสาร 0-2864-5889

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา : นายโยธิน นีรันดร์มงคล

คำนำ

๒๒ ผนวชยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และบุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ได้กำหนดเป้าประสงค์ให้ ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะ และมีความพร้อมในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย คือ “ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย”

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. เล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องสร้างบุคลากรและเครื่องมือสนับสนุนส่วนราชการในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร จึงได้ริเริ่มโครงการสร้างที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) เพื่อให้ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงองค์กร ให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล โดยได้มอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดำเนินการ

การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กรดังกล่าว ประกอบด้วย

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. หมวด 1 การนำองค์กร
3. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
4. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
6. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
7. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
8. หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
9. คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0

สำหรับ **หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** ได้รับความอนุเคราะห์จาก **น.ท. บดินทร์ วิจารณ์** Co CEO บริษัท ADLI จำกัด เป็นผู้เขียน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมถึงเรื่องระบบงาน ระบบการเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ เพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ และให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์โดยรวมของส่วนราชการ รวมทั้งความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณผู้เขียน ที่ได้ถ่ายทอดจากประสบการณ์และความรู้ในการเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรต่างๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภาครัฐ และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคู่มือนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่ระบุไว้ในคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้นำความรู้และเทคนิควิธีการในการพัฒนาองค์กรไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2551

สารบัญ

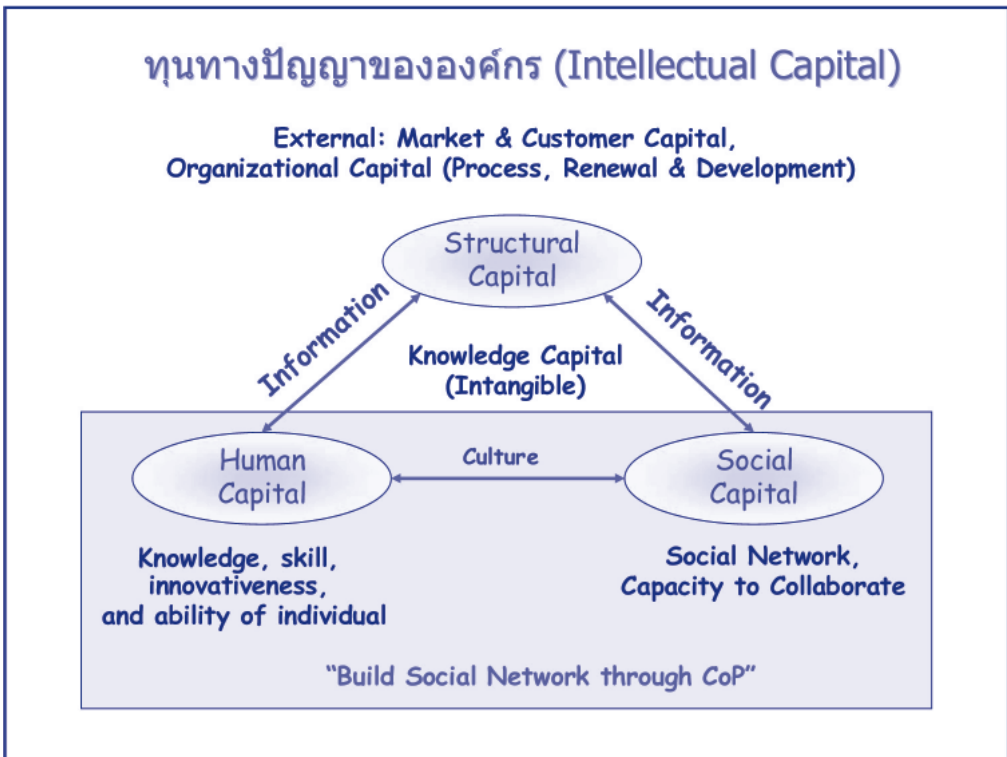
	หน้า
บทนำ : หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	1
เครื่องมือการพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	15
5.1 ระบบงาน	15
การจัดและบริหารงาน	17
- การจัดระบบงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	17
- การใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย ความคิดเห็นของบุคลากรและชุมชน	17
- กระบวนการจัดระบบสื่อสารภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ	17
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	22
- การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการยกย่องชมเชย	22
การทำงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	26
- กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและทักษะบุคลากร	26
- การสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากร	26
- การเตรียมบุคลากรในตำแหน่งสำคัญและการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	26
- การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีโอกาสก้าวหน้า	26
5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ	36
การพัฒนาบุคลากร	36
- การพัฒนาบุคลากร	36
- การให้การศึกษาศึกษาและฝึกอบรม	36
- การหาความต้องการการฝึกอบรมมาพัฒนาบุคลากรและการนำความรู้ ในองค์กรมาพัฒนาบุคลากร	36
- การพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	36
- การส่งเสริมนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	37
- การประเมินประสิทธิผลการศึกษารอบของบุคลากร	37
การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	52
- การจัดการให้บุคลากรพัฒนาตนเอง	52

5.3 ความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร	55
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	55
- การจัดระบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม	55
- การเตรียมพร้อมต่อสภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ	58
การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร	60
- การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกของบุคลากร	60
- การสนับสนุนด้านนโยบายสวัสดิการและการบริการให้บุคลากร	62
- การประเมินความพึงพอใจและการใช้ตัวชี้วัดเพื่อประเมินความพึงพอใจของบุคลากร	65
- การเชื่อมโยงผลประเมินความพึงพอใจกับผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร	68
ตัวอย่าง การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ของ TQC Winner 2007 โรงพยาบาลสงขลานครินทร์	71
ความเชื่อมโยงของ PMQA กับ HR Scorecard	73
ตัวอย่าง HR Scorecard กับการพัฒนาองค์กรภาครัฐ ของกรมราชทัณฑ์	78
บรรณานุกรม	82
ภาคผนวก	
- ความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์ฯ หมวด 5 กับหมวดอื่น ๆ	85
- สารบัญญ้อภิปทานศัพท์	89
- ประวัติผู้เขียน	106
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	109

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

บทนำ : หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจฐานองค์ความรู้ (Knowledge based Economy) และก่อให้เกิดความยั่งยืน องค์กรจึงจำเป็นต้องมีแนวทางปฏิบัติ ระบบงาน ที่เอื้อและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่สูงจะก่อให้เกิด ความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้



ภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทุนมนุษย์ และทุนทางสังคม ในการขับเคลื่อนองค์กร

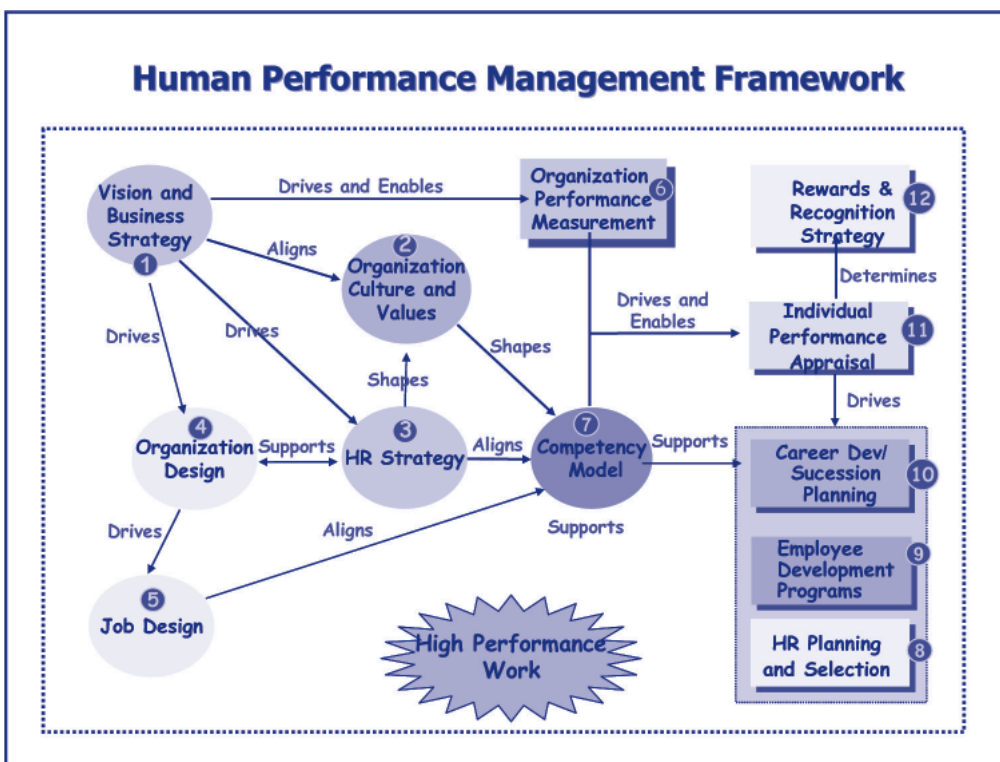
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในหมวดที่ 5 จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี (High-Performance Work)

“การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของส่วนราชการและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงผลดำเนินการด้านคุณภาพผลิตภาพนวัตกรรม และรอบเวลาที่สั้นลง ส่งผลให้การให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มีรูปแบบ กระบวนการและระบบงานที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มักประกอบด้วยการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การรับผิดชอบด้วยตนเอง และการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรการวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กรและบุคคล การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแบบไม่ซับซ้อน (Flattened Organizational Structure) ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปรียบเทียบ

ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งทีบุคลากรและทีมทำให้ส่วนราชการ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร งาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

ระบบงาน HR เป็นระบบงานที่บูรณาการกัน ดังนั้นเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงในภาพใหญ่ที่สามารถสะท้อนถึงประเด็นของคำถามที่อยู่ในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 3 หัวข้อ คือ 5.1) ระบบงาน 5.2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ และ 5.3) การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร จึงขออธิบายด้วย ภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงให้เห็นถึงระบบ HR ที่สำคัญ ที่เป็นภาพเชื่อมโยงสู่ประเด็นคำถามในหมวด 5

1. เริ่มต้นจากการวางแผนยุทธศาสตร์ (Vision and Business Strategy) ในขั้นตอนนี้ การดำเนินการจะอยู่ในหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดแผนปฏิบัติการด้าน HR และในส่วนของการกำหนด “Organization Culture and Values” HR จะมีส่วนร่วมกับผู้น้ององค์กร ในหมวด 1 ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยม ขององค์กร

จากปัจจัยนำเข้า (Input) ดังกล่าว HR สามารถกำหนด “HR Strategy” ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร สู่การเป็น “HR Strategic Partner”

2. “Organization Design” และ “Job Design” จะตรงกับคำถาม ข้อ 5.1 ก. การจัดและบริหารงาน ที่เป็นระบบงานทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ และเสริมการสื่อสารการแลกเปลี่ยนทักษะ และการคำนึงถึงความคิด และวัฒนธรรมที่หลากหลายมาเป็นองค์ประกอบในระบบงานนอกจากนี้ คำถามในข้อ 5.1 ก. การจัดและบริหารงาน ที่เป็นระบบงานด้าน HR เมื่อเทียบกับภาพที่ 2 คือระบบงาน HR ตามข้อ (7) ถึง (12)

3. ข้อ 5.1 ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะเป็นคำถามที่เป็นวิธีปฏิบัติในข้อ (11) “Individual Performance Appraisal” และ ข้อ (12) “Reward and Recognition Strategy” ตามภาพที่ 2

4. ข้อ 5.1 ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถเชื่อมโยงคำถาม ได้ตามภาพที่ 2 คือ การกำหนดคุณลักษณะและทักษะด้วย Competency ข้อ (7) การสรรหาว่าจ้าง รักษา การเตรียมความพร้อม สืบ தொடตำแหน่ง สอดคล้องกับ ข้อ (8) “HR Planning and Selection”, ข้อ (9) “Employee Development Program” และข้อ (10) “Career Development and Succession Plan”

5. ข้อ 5.2 ก. การพัฒนาบุคลากร เป็นการแสดงวิธีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ให้กับข้อที่ (8),(9) และ (10) ที่เชื่อมโยงกับการกำหนดความต้องการ (Competency ข้อที่ (7)) และการประเมินผลการศึกษาอบรม โดยมี ข้อ 5.2 ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตัวบุคลากรและจากผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา เป็นตัวส่งเสริมในการขับเคลื่อน

6. ข้อ 5.3 การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร เป็นสิ่งจำเป็นที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือเมื่อ “สุขกาย” และ “สุขใจ” จะ “เต็มใจ” ปฏิบัติงานเต็มความสามารถนั่นเอง ส่งเสริมสู่การเป็น “High Performance Work”

■ หมวด 5 กับค่านิยมหลัก

ค่านิยมหลัก ที่สะท้อนถึงพฤติกรรมขององค์กรที่เป็นเลิศ และเป็นพื้นฐานของคำถาม หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีดังนี้

• “การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ความร่วมมือ”

ความหลากหลายของ ภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และ แรงจูงใจของบุคลากร และคู่ค้าทั้งหมดมีผลมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อความสำเร็จขององค์กร การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผูกพัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์ที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและ ชีวิตครอบครัวที่มีความแตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นาองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของพนักงาน
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้คำตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่หลากหลาย

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาพนักงาน การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่นการมีทีมงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี ความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ ผู้ส่งมอบองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์หรือการเป็นพันธมิตร เป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ความร่วมมือดังกล่าวอาจเอื้อต่อการเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมทั้งอาจนำไปสู่การผสมผสานความสามารถพิเศษขององค์กรหรือความสามารถในการนำองค์กรกับความเข้มแข็งและความสามารถของคู่ค้าที่เสริมซึ่งกันและกันในเรื่องที่เหมาะสม

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นการสร้างพื้นฐานสำหรับการลงทุนร่วมกันและความเชื่อใจระหว่างกัน ดังนั้น องค์กรและคู่ค้าจึงควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ วิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณี การให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

• “การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล”

การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินการทางธุรกิจที่เป็นเลิศองค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไป ในแนวทางที่องค์กรปฏิบัติ การซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- 4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- 5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย

แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของพนักงานและอาสาสมัคร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียงการเรียนรู้ขององค์กร ส่งผล ดังนี้

- 1) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 2) การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ
- 3) การลดความผิดพลาด ขาดเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 4) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลา
- 5) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
- 6) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชน

โอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ ๆ ของแต่ละบุคคลมีผลมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อระดับความสำเร็จของพนักงานในองค์กรที่มีอาสาสมัครการเรียนรู้และทักษะของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน และควรนำไปไปพิจารณาเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของพนักงานด้วย องค์กรลงทุนด้านการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสต่าง ๆ ในการก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสดังกล่าวอาจรวมถึงการหมุนเวียนภาระงาน และการได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นตามความรู้และทักษะที่แสดงให้เห็น ส่วนการสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการฝึกอบรมที่คุ้มค่าและทำให้เกิดความเชื่อมโยงมากยิ่งขึ้นกับความต้องการและลำดับความสำคัญที่มีต่อองค์กร วิธีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีหลายวิธี รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมถึงการสื่อสารผ่านดาวเทียม

การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองลูกค้า การปรับตัว นวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้องค์กรอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในผลการดำเนินการ รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

■ ภาพรวม หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล จะเน้นหลักปฏิบัติที่สำคัญในการจัดการบุคลากรเพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูง และการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ในหมวดนี้ จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนงานด้าน HR จึงเป็นประเด็นคำถามที่ถูกกำหนดไว้ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะเชื่อมโยงสู่หมวด 5 และเพื่อให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถ ให้เกิดขึ้นมากที่สุด องค์กร ผู้นำองค์กร ผู้บริหาร ต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศที่เอื้อและสนับสนุนการทำงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ 5.1) ระบบงาน 5.2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ และ 5.3) การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

■ ระบบงาน

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล		
5.1 ระบบงาน		
ก. การจัดการและบริหารงาน	ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
<p>(1) การจัดการระบบงาน</p> <p>1. ระบบที่เป็นทางการ 2. ระบบไม่เป็นทางการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เพื่อเกิดความร่วมมือ • เพื่อสร้างความคิดริเริ่ม • เพื่อการกระจายอำนาจ • เพื่อกระตุ้นนวัตกรรม • เพื่อความคล่องตัว • เพื่อให้ทันความต้องการอยู่เสมอ <p>(2) การนำวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและชุมชนมาใช้จัดระบบงาน</p> <p>(3) การจัดระบบสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p>(4) ระบบประเมินผลและการยกย่องชมเชย (Individual Scorecard)</p> <p>1. การจัดระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน รวมถึงการแจ้งผลเพื่อให้พัฒนาและปรับปรุงงาน</p> <p>2. การจัดระบบการยกย่องชมเชยจูงใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เพื่อให้มีขวัญกำลังใจ • เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพ • เพื่อให้มีจิตสำนึกที่เน้นประโยชน์ของผู้รับบริการ 	<p>(5) การกำหนดคุณลักษณะและทักษะบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> • สมรรถนะหลัก • สมรรถนะประจำสายงาน • สมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง <p>(6) การสรรหาว่าจ้าง รักษาบุคลากร</p> <p>1. การสรรหาว่าจ้าง</p> <p>2. การรักษาบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> • ด้วยการคำนึงถึงวัฒนธรรมความคิดของบุคลากรและชุมชน <p>(7) การเตรียมบุคลากรและความก้าวหน้าในงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเตรียมบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ • การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน <p>(8) การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีโอกาสก้าวหน้า</p>

ภาพที่ 3 ประเด็นคำถามใน ข้อ 5.1 ระบบงาน



ภาพที่ 4 แสดงความเชื่อมโยงของประเด็นคำถาม ข้อ 5.1 ระบบงาน

• จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบของส่วนราชการในเรื่องระบบงานการบริหารค่าตอบแทนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสื่อสาร การสรรหา และการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีส่งผลให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรและส่วนราชการ

• ข้อสังเกต

- ♦ การทำงานที่ให้ผล การดำเนินการที่ดี เห็นได้จากความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของส่วนราชการ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการและข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไปหัวข้อนี้มุ่งเน้นที่บุคลากรที่มีความสามารถในการทำให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดีนอกจากจะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถและมีการออกแบบระบบงานที่เหมาะสมแล้ว ผลการดำเนินการที่ดียังต้องอาศัยการศึกษาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องรวมทั้งมีระบบสารสนเทศที่ทำให้มั่นใจว่ามีการส่งผ่านสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม

- ♦ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ควรนำมาพิจารณา ได้แก่ การลดความซับซ้อนของการดำเนินงาน การฝึกอบรมข้ามสายงาน การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่ การทำงานเป็นทีม(รวมทั้ง

ที่มิที่สามารถตัดสินใจได้เอง) และการเปลี่ยนแปลงการวางผังงานและสถานที่ตั้งของสถานที่ทำงาน นอกจากนี้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพข้ามภาวะหน้าที่และหน่วยงานยังมีความสำคัญในการทำให้มั่นใจว่ามีการมุ่งเน้นที่ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีบรรยากาศของความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการยอมรับนับถือระหว่างกัน

- ♦ ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะของบุคลากรที่เห็นได้ชัดเจนและผลการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน

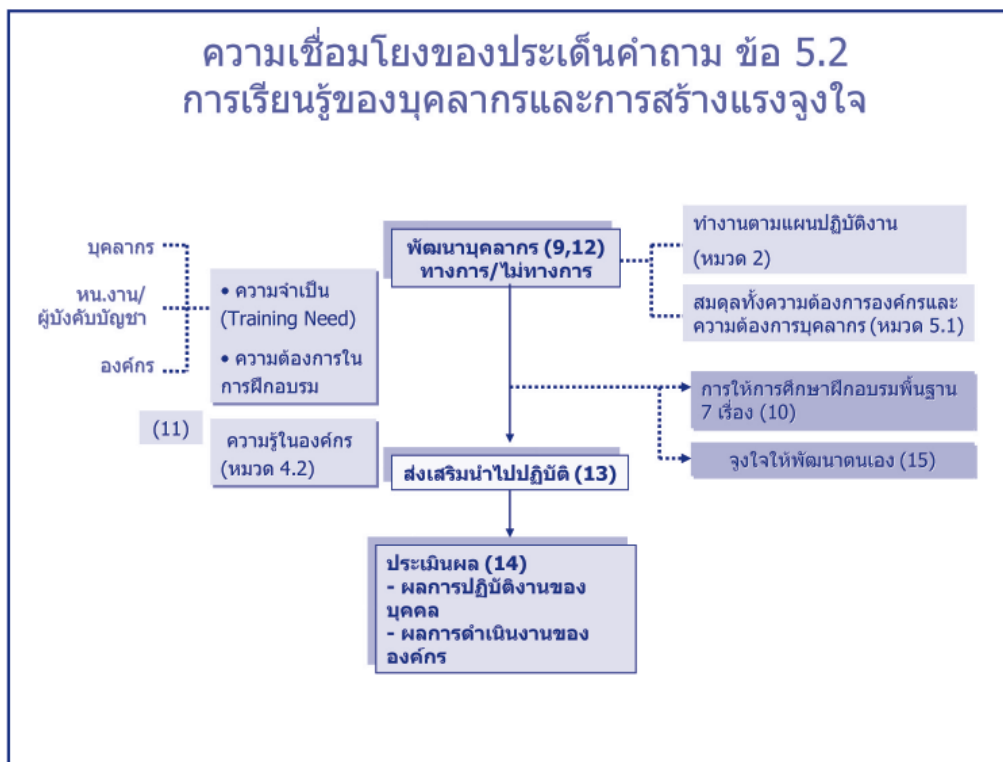
- ♦ แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึง การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยมโดยมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

- ♦ ข้อกำหนดของการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดีทำให้ส่วนราชการจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ส่วนราชการจะว่าจ้าง ซึ่งควรใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรด้วยการวางแผนว่าจ้างและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรควรคำนึงถึงผู้สมัครทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ

■ การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	
5.2 การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ	
ก. การพัฒนาบุคลากร	ข. การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
<p>(9) การพัฒนาบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> • เพื่อให้ทำงานได้ตามแผนปฏิบัติการและบรรลุผล • เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร <p>(10) การให้การศึกษาและฝึกอบรมให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> • การอบรมบุคลากรใหม่ • จริยธรรม • การบริหารจัดการ • การพัฒนาภาวะผู้นำ • ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน • ความต้องการอื่นๆที่สำคัญ <p>(11) การบริหารการฝึกอบรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • การหาความต้องการการฝึกอบรม • การนำความต้องการการอบรมมาพัฒนาบุคลากร • การนำความรู้ในองค์กรมาพัฒนาบุคลากร <p>(12) การพัฒนาบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> • แบบเป็นทางการ • แบบไม่เป็นทางการ <p>(13) การส่งเสริมให้นาความรู้และทักษะจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>(14) การประเมินประสิทธิผลของการศึกษาอบรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ผลระดับบุคคล • ผลระดับองค์กร 	<p>(15) การทำให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • การช่วยเหลือองค์กร • การช่วยเหลือของหัวหน้างาน

ภาพที่ 5 ประเด็นคำถามใน ข้อ 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ



ภาพที่ 6 แสดงความเชื่อมโยงของประเด็นคำถาม ข้อ 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ

• จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรมและการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน หัวข้อนี้ยังตรวจสอบระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอยู่เสมอ และทำให้เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงานที่ดี

• ข้อสังเกต

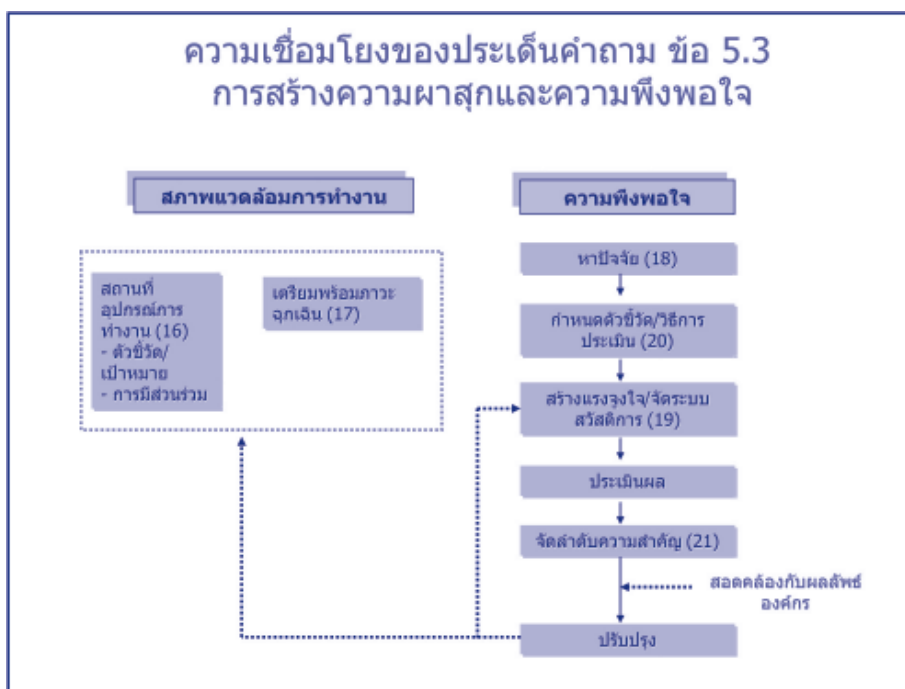
- ความต้องการในการศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีความแตกต่างกันมากขึ้นอยู่กับลักษณะของงานความรับผิดชอบของบุคลากรและระดับการพัฒนาของส่วนราชการและบุคลากร ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแลกเปลี่ยนความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการตีความและการใช้ข้อมูลการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการ และการลดความซับซ้อนของกระบวนการ ลดความสูญเสียและรอบเวลา รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ความต้องการในการศึกษา อาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่นการอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

- ♦ การให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกส่วนราชการ โดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียนการเรียนด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ หรือการเรียนทางไกล และวิธีการอื่น ๆ การฝึกอบรมอาจทำได้โดยการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา ซึ่งทำได้ทั้งภายใน และภายนอกส่วนราชการ
- ♦ ในการประเมินผลการศึกษาและการฝึกอบรม ส่วนราชการควรเสาะหาตัวชี้วัดที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งในการประเมินผล ตัวชี้วัดเหล่านี้อาจแสดงให้เห็นถึงผลกระทบ ต่อผลการดำเนินการของบุคลากร หน่วยงาน และส่วนราชการรวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์ต้นทุน/ประโยชน์ของการฝึกอบรม
- ♦ แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถ้ามถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นพิเศษ แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญ และปฏิบัติกันโดยทั่วไปส่วนใหญ่ครอบคลุม ถึงการเรียนรู้และทักษะต่าง ๆ ที่สำคัญอย่างยิ่ง ในเรื่องผลผลิต บริการ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการแก้ไขปัญหาหรือ ความล้มเหลว และวิธีการจัดการกับความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ
- ♦ ระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ควรมีแนวทางและวิธีการในการแลกเปลี่ยน ความรู้ของบุคลากรและส่วนราชการ เพื่อทำให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีได้ ตลอดช่วงการส่งผ่านงาน ส่วนราชการควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน หลังจากนั้น ควรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สารสนเทศที่เป็นความรู้ ส่วนบุคคลที่อยู่กับบุคลากร (Tacit Knowledge)
- ♦ เพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพอย่างเต็มที่ของตนเองหลายองค์กร ใช้แผนการพัฒนารายบุคคลที่จัดทำร่วมกับบุคลากรแต่ละคน โดยพิจารณาเป้าประสงค์ด้านการทำงานและการเรียนรู้ของบุคคลนั้นด้วย
- ♦ ส่วนราชการควรทำความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ปิดกั้นแรงจูงใจ การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกหรือโอนย้าย จะช่วยให้ ส่วนราชการเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น

■ การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร



ภาพที่ 7 ประเด็นคำถามใน ข้อ 5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร



ภาพที่ 8 แสดงความเชื่อมโยงของประเด็นคำถาม ข้อ 5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจ

• **จุดประสงค์**

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน ของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความผูกพัน ความพึงพอใจ และการจงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงตรวจสอบประเมิน ความสามารถของส่วนราชการในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ ทำงานให้ปลอดภัย

• **ข้อสังเกต**

♦ องค์การส่วนใหญ่ไม่ว่าจะขนาดใด มีโอกาสมากมายในการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ตัวอย่างของการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกกิจกรรมและโอกาส อื่น ๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและการทำงานการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับงานใหม่ กิจกรรมสนับสนุนการหรืองานประเพณีการยกย่องชมเชย ทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตร ของบุคลากรในชั่วโมงทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัว และเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น และโปรแกรมสวัสดิการการช่วยให้บุคลากรหางานใหม่ เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาครอบครัวในการรักษาพยาบาลและวิธีที่บุคลากร สามารถใช้บริการ

♦ ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับ ความปลอดภัยในสถานที่ทำงานอย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดียังมีกระบวนการที่ทำให้ มั่นใจว่าความปลอดภัยในสถานที่ทำงานสูงกว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ ในเชิงรุก เพื่อทำให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลจากบุคลากร ที่เกี่ยวข้องในงานโดยตรง

♦ ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้และความพึงพอใจกับการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่ 2 ปัจจัยนี้ไม่เพียงพอในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความพึงพอใจ แรงจูงใจ และผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรพิจารณา เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์ หรือปัญหาของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสนับสนุนของฝ่ายบริหารความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงานปริมาณงาน ที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมรวมทั้งความมั่นคงในงาน รวมถึงการเห็นค่าของความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุน ของส่วนราชการในการให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ◆ นอกจากตัวชี้วัดโดยตรงของความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรจากผลสำรวจที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ รายงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

เครื่องมือการพัฒนาองค์กร ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ในหมวดของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลนี้ เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงานและระบบการ เรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อ ให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้ง ตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร และส่วนราชการหลังจากที่ได้เห็นภาพเชื่อมโยงเชิงระบบ หลักการและแนวคิดของหมวด 5 ในองค์รวมแล้ว ในขั้นตอนต่อไปนี้จะเป็นการเจาะลึกในแต่ละคำถาม ตาม 3 ขั้นตอนดังนี้

1. ทำความเข้าใจกับความหมาย นิยามที่สำคัญ เพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐาน ซึ่งสามารถเรียนรู้ ได้จาก “หมายเหตุ” ของแต่ละคำถาม คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ ในหนังสือเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หน้า 127 และคำอธิบายศัพท์ หน้า 153 และจากองค์ความรู้จากแหล่ง ที่น่าเชื่อถือต่าง ๆ
2. ทำความเข้าใจเกณฑ์ “ถามทำไม?” โดยการหาแก่นของคำถามที่สะท้อนถึงประโยชน์ ความสำคัญให้เจอ หาความเชื่อมโยงให้ได้
3. หาแนวทางปฏิบัติ หรือ Systematic Approach ที่เป็น Best Practice จากองค์กร ที่ประสบความสำเร็จ มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อมุ่งเน้นการนำไปปฏิบัติ และเนื่องจากภาครัฐเริ่มมุ่งเน้น การพัฒนาระบบ HR จึงอาจจะไม่มีตัวอย่างประกอบ จึงใช้ตัวอย่างจากองค์กรที่ได้รับการยอมรับ เป็นแนวปฏิบัติให้เราสามารถประยุกต์ ใช้งานต่อไปได้

5.1 ระบบงาน

ให้อธิบายการจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจ้างงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากรและส่วนราชการ มีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร

ความหมาย นิยามที่สำคัญ

“ระบบงาน (Work Systems)” หมายถึง

1. วิธีการจัดหน่วยหรือกลุ่มการทำงานของบุคลากรที่ส่วนราชการจัดการให้ หรือบุคลากรเหล่านั้นจัดตั้งขึ้นเอง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

2. วิธีการจัดการความรับผิดชอบ (Responsibilities) อำนาจหน้าที่ (Authorities) ตามภาระงาน (Jobs) ของแต่ละคน

3. วิธีการจัดการกระบวนการ ได้แก่ การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Performance Management) การยกย่องชมเชย (Recognition) การสื่อสาร (Communication) การว่าจ้าง (Hiring) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

การออกแบบระบบงานโดยบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวข้างต้นให้สอดคล้องกัน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากร เกิดความทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ



ภาพที่ 9 แสดงให้เห็นถึงการกำหนด ระบบงาน HR ที่สำคัญ เพื่อส่งเสริมสู่ High Performance Workforce ของบริษัท SSMC SQA Winner 2005

ก. การจัดและบริหารงาน

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ (Cooperation), ความคิดริเริ่ม (Initiatives), การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) นวัตกรรม (Innovation), ความคล่องตัว (Agility) และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ (Keep Current)
(การจัดระบบงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ)

(2) ในการจัดระบบงานดังกล่าวส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรม ความคิดของบุคลากรและของชุมชนซึ่งส่วนราชการมีปฏิสัมพันธ์ด้วยมาพิจารณาอย่างไร (*)
(การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายความคิดเห็นของบุคลากรและชุมชนของระบบงาน)

(3) ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการมีประสิทธิภาพ
(กระบวนการจัดระบบสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ)

ความหมาย นิยามที่สำคัญ

- การจัดหน่วยหรือกลุ่มการทำงานของบุคลากรที่ส่วนราชการจัดการให้ หรือบุคลากรเหล่านั้นจัดตั้งขึ้นเอง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งจัดตั้งชั่วคราว หรือระยะยาวซึ่งอาจได้แก่ กลุ่มงาน ทีมงานกระบวนการ ทีมงานโครงการ (Project Team) ทีมงานสนับสนุนผู้รับบริการ ศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of Excellence) หน่วยงานตามฟังก์ชันงาน ทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) และทีมงานที่บริหารงานกันเอง (Self-Managed Team) เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงวิธีการจัดการความรับผิดชอบ (Responsibilities) อำนาจหน้าที่ (Authorities) ตามภาระงาน (Jobs) ของแต่ละคน

- การคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชนซึ่งส่วนราชการที่มีปฏิสัมพันธ์ (ชุมชนที่มีการว่าจ้างบุคลากร หรือผู้รับบริการ) หมายถึงการนำความคิดที่หลากหลาย มุมมอง ที่แตกต่างกันมาใช้ประโยชน์ในระบบงานขององค์กร เช่น สร้างเครือข่ายพัฒนาชนบทหรือชุมชน การเสวนาหาความต้องการของเครือข่ายผู้รับบริการระดับจังหวัด การดำเนินโครงการแบบ Cluster ของกลุ่มจังหวัดที่มีการกำหนดทิศทางการดำเนินการให้สอดคล้องกับพื้นที่ ฯลฯ

- การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication) เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการก่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือซึ่งกันและกัน ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์

องค์กรที่จะอยู่รอด และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนอยู่ที่การคิดสร้างสรรค์ สุนวัตกรรม และเปลี่ยนแปลงให้เร็วกว่าผู้อื่น โดยมี “คน” ที่แต่ละคน มีความรู้ ความสามารถเป็นต้นทุน “Human Capital” และการสู่ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความร่วมมือของแต่ละคน เรียกว่า “ทุนทางสังคม” หรือ “Human Capital” (ดังภาพที่ 1) ที่สามารถร่วมมือ ร่วมใจ เป็นพลังสู่ความสำเร็จร่วมกันได้ ส่วนราชการจึงจำเป็นต้องสร้างระบบงานที่ประกอบด้วยบรรยากาศที่เอื้อและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ (Cooperation) ความคิดริเริ่ม (Initiatives) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) นวัตกรรม (Innovation) ความคล่องตัว (Agility) และการเรียนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Keep Current) รวมถึงการจัดระบบงาน HR ให้ส่งเสริมให้บรรยากาศดังกล่าวเกิดขึ้น

รวมถึงผู้บริหารของส่วนราชการ (หมวด 1 การนำองค์กร) ดำเนินการเพื่อส่งเสริม และเป็นตัวอย่างที่ดีในการสื่อสารทิศทางขององค์กรแบบสองทาง และสร้างบรรยากาศ เพื่อเอื้อให้เกิด การกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงาน

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นพื้นฐานที่จำเป็นก่อให้เกิดความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

ขั้นตอน / แนวทางการดำเนินการ

การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะของบุคลากร

การจัดวิธีดำเนินการของหน่วยหรือกลุ่มการทำงานของบุคลากร สามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือระบบงานที่เป็นทางการ และระบบงานที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและ สามารถใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1) การจัดระบบงานที่เป็นทางการ โดยองค์กรเป็นผู้จัดการ หรือแต่งตั้ง เช่นการจัดระบบงาน ภายใต้โครงสร้างองค์กรที่แบ่งงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ จัดเป็นกลุ่มงาน คณะทำงาน ฯลฯ โดยองค์กรเป็นผู้ดำเนินการแต่งตั้ง

เพื่อความคล่องตัวและความไวในการตอบสนองต่อการบริการ องค์กรสมัยใหม่พยายามลดระดับชั้นของการบังคับบัญชา (Flat Organization) ให้มีน้อยลง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ และมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานมากขึ้น และพยายามให้อิสระในการทำงานเป็นทีม เพื่อใช้ประโยชน์ จากความคิดที่หลากหลาย แตกต่างของบุคลากร สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ สู่การพัฒนางาน และพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรจะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ในการจัดระบบงาน เช่น สมรรถนะของบุคลากร ขนาดขององค์กร ความซับซ้อนของงาน เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยสามารถกำหนดรูปแบบของระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดความร่วมมือได้ เช่น

- งานกำหนดนโยบาย ใช้รูปแบบคณะกรรมการ (Committee)
- งานพัฒนาคุณภาพ เช่น QC Team
- งานวิจัยและพัฒนา ใช้รูปแบบ Team Base และการมอบหมายงาน (Job Assignment)
- งานโครงการ ใช้รูปแบบ Cross Functional Team, Project Team
- งานบริการ ใช้รูปแบบ ศูนย์บริการร่วม, Mobile Unit, Service Delivery Unit

2) การจัดระบบงานที่ไม่เป็นทางการ เป็นการส่งเสริมการเอื้อและกระจายอำนาจ (Empowerment) และสร้างบรรยากาศการทำงาน ร่วมมือกันเป็นทีม ผลลัพธ์สูงสุดคือการทำงานที่ทีมงานหรือกลุ่มงานมารวมตัวกันด้วยตัวเองไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งขององค์กร เป็นวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่แท้จริง (Team based Culture) เพื่อก่อให้เกิดการคิดและวิพากษ์ปฏิบัติที่สร้างสรรค์จากสมาชิกในทีมร่วมกัน

ตัวอย่างในการดำเนินการที่เราคุ้นเคยคือ

- ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practices (CoP) ที่เป็นที่ยอมรับอย่างเป็นทางการในการสร้างทีม และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยองค์กรสนับสนุนให้มีช่องทางในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผ่านอินทราเน็ต และระบบสื่อสารต่าง ๆ หลายองค์กรเรียกชุมชนนักปฏิบัติภายใต้ ชื่อ Knowledge Network หรือ Learning Network โดยการรวมกลุ่มของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องเดียวกัน ที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน สร้างแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) หาและสร้างความรู้ให้องค์กร และนวัตกรรมในที่สุด

- ทีมงานโครงการ (Project Team) ที่รวมตัวกันจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลายและเกี่ยวข้องกับปัญหาพร้อมแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ คิดนวัตกรรมร่วมกัน

- Center of Excellent เป็นการกำหนดผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในองค์กร หรือเรียกว่า Expert Directory เพื่อเป็นแหล่งให้บุคลากรในองค์กรขอความร่วมมือหรือความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างการจัดช่องทางการสื่อสารเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากร

- การประชุมประจำวันของบุคลากร ทีมงาน อาจจะเป็น “Before Action Review - BAR” หรือ “After Action Review - ARR” จัดเวทีเสวนาระหว่างผู้บริหาร ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พร้อมร่วมวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไข

- การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นผ่านระบบ Web board, Teleconference เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรรับทราบข้อมูลได้อย่างทั่วถึง เป็นต้น

- การจัดทำจดหมายข่าว กระดานประชาสัมพันธ์ข่าว เลียงตามสาย

- กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างไร้ขีดจำกัด * ซึ่งสามารถดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กระตุ้นและเปิดรับความคิด

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอความคิด

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความคิด และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 4 นำความคิดไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 ทบทวนเพื่อขยายผลความคิด

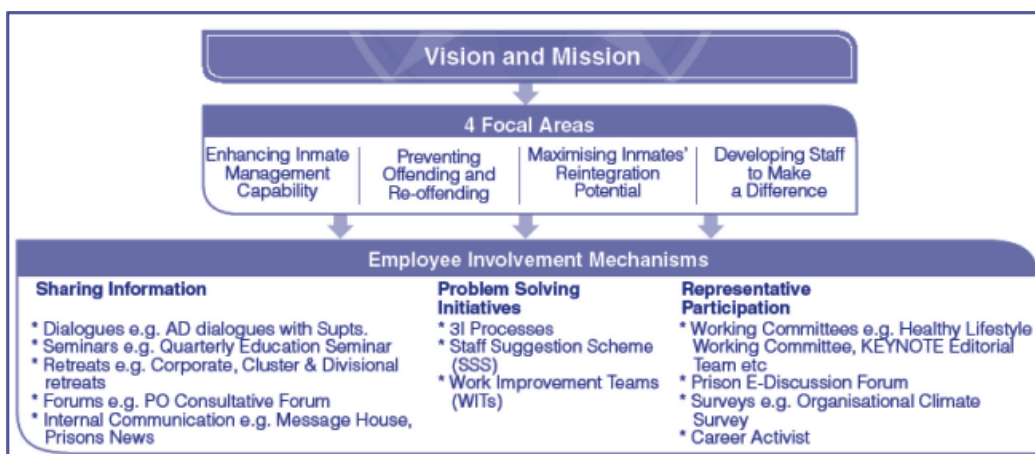
ขั้นตอนที่ 6 ยกย่องชมเชย และประกาศความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 7 วัตถุประสงค์ ทบทวน และปรับปรุง

*ศึกษาเพิ่มเติมได้ที่ ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่องความคิดไร้ขีดจำกัด(Ideas are Free)

ตัวอย่าง

กระบวนการกำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเอื้ออำนาจ การคิดริเริ่ม เพื่อนำไปสู่นวัตกรรม ของ Prison Service ลิงค์ไปร (SQA Award Winner 2006)



ภาพที่ 10 แนวทางการดำเนินการก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ก่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สู่นวัตกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Strategy	Mechanism (Channels)	Approach	Objectives	Lead Units
Sharing of Information	• Dialogue Sessions	• Top-Down/ Bottom-Up	• Address HR issues	• SDD
	• Seminars	• Top-Down	• Introduce best practices	• PSTS
	• Retreats	• Bottom-Up	• To take stock and set directions.	• R&P
	• Forum	• Top-Down/ Bottom-Up	• To communicate new initiatives and solicit feedback	• Respective Divisions
	• Internal Communication	• Top-Down	• To create awareness among staff on the latest happenings in Prisons	• PAB
Problem-Solving Initiatives	• 3-I Framework	• Bottom-Up	• To promote innovation.	• Renaissance Branch
	• Staff Suggestion Scheme	• Bottom-Up	• To solicit, evaluate and track implementation of suggestions.	• Renaissance Branch
Representative Participation	• E-Discussion Forums	• Top-Down/ Bottom-Up	• To provide a channel for staff to give their opinions online.	• R&P Branch
	• Working Committees	• Bottom-Up	• Foster teamwork.	• Respective Branches
	• Surveys	• Bottom-Up	• To gather feedback and seek views from staff.	• Respective Branches

ภาพที่ 11 การสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการมีประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะการแก้ปัญห

ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

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

ความหมาย นิยามที่สำคัญ

วิธีการให้การยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้น และปัจจัยอื่น ๆ

ประโยชน์

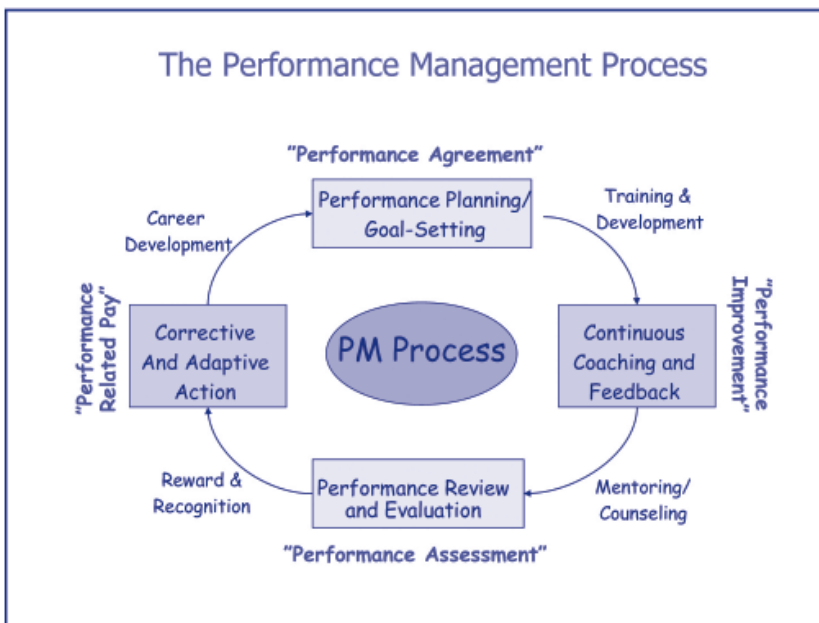
- ระบบการประเมินที่ดี ช่วยในการส่งเสริมคนเก่งและดี ให้แตกต่างจากกลุ่มอื่นได้ตามระดับของผลงานที่เกิดขึ้น
- การยกย่องชมเชย ให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เห็นความแตกต่างก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอีก
- ในทำนองเดียวกัน หากผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตกลงกันได้ ต้องมีการแนะนำสอนงานหรือพัฒนา เพื่อให้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- เมื่อสอนงาน พัฒนาแล้ว ยังไม่สามารถพัฒนาผลดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ตกลงกันได้ ต้องมีการตักเตือน และลงโทษ เพื่อให้หยุดการกระทำที่ไม่ดี และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
- หากการดำเนินการดังกล่าวเป็นจริง องค์กรจะสามารถรักษา และสร้างขวัญกำลังใจให้กับคนเก่ง และดีได้

ขั้นตอน / แนวทางการดำเนินการ

- 1) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถดำเนินการได้ ตามขั้นตอนดังนี้
 1. กำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร หน่วยงาน และงานตามที่ได้รับมอบหมาย

2. จัดทำข้อตกลง (Performance Agreement) อาจจะเป็นในรูปแบบของ MBO (Management by Objectives), IPP (Individual Performance Plan) หรือ อาจจะให้ Individual Scorecard ก็ได้ ตามความเหมาะสม และสิ่งที่สำคัญคือการวางแผนพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า IDP (Individual Development Plan) เพื่อพัฒนาความสามารถให้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ ๆ ได้

3. กำหนดมาตรฐานระดับความสามารถ และตัวชี้วัดต่อความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกัน
4. กำกับดูแล และให้คำแนะนำ เป็นระยะๆ
5. มีการทบทวนผลดำเนินการอย่างเป็นทางการ ตามระยะเวลา หรือตามที่ตั้งกลงร่วมกัน
6. ประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. ให้รางวัล การยกย่องชมเชย



ภาพที่ 12 แสดงให้เห็นถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2) การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล

การให้รางวัล (Reward) มี 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. Extrinsic คือรางวัลที่สามารถตีมูลค่าเป็นเงินได้ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินพิเศษ รถประจำตำแหน่ง สมาชิกคลับ บ้านญาติให้เวลาอิสระแต่ไม่เป็นวันลา ฯลฯ
2. Intrinsic คือ เป็นคุณค่าทางใจ หรือแรงจูงใจ เช่น ให้การพัฒนา ฝึกอบรม ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำงานที่บ้าน ฯลฯ

ตัวอย่างของการยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล

Recognition and Reward Mechanisms
<ul style="list-style-type: none"> • Thank you notes • On the spot recognition • Leader recognition toolbox • Celebrations (tied to goal achievement) & fabulous prizes • Hospital Week, Nurses' Week, Employee Appreciation • Annual events: picnic, holiday banquet, children's holiday party • Service awards and annual recognition banquet • Nursing Excellence Awards • President's Team Awards • Bonuses (gainshare, key contributor, productivity, preceptor, certification/advanced degree completion)

ภาพที่ 13 การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล ในรูปแบบต่างๆ

ตัวอย่าง

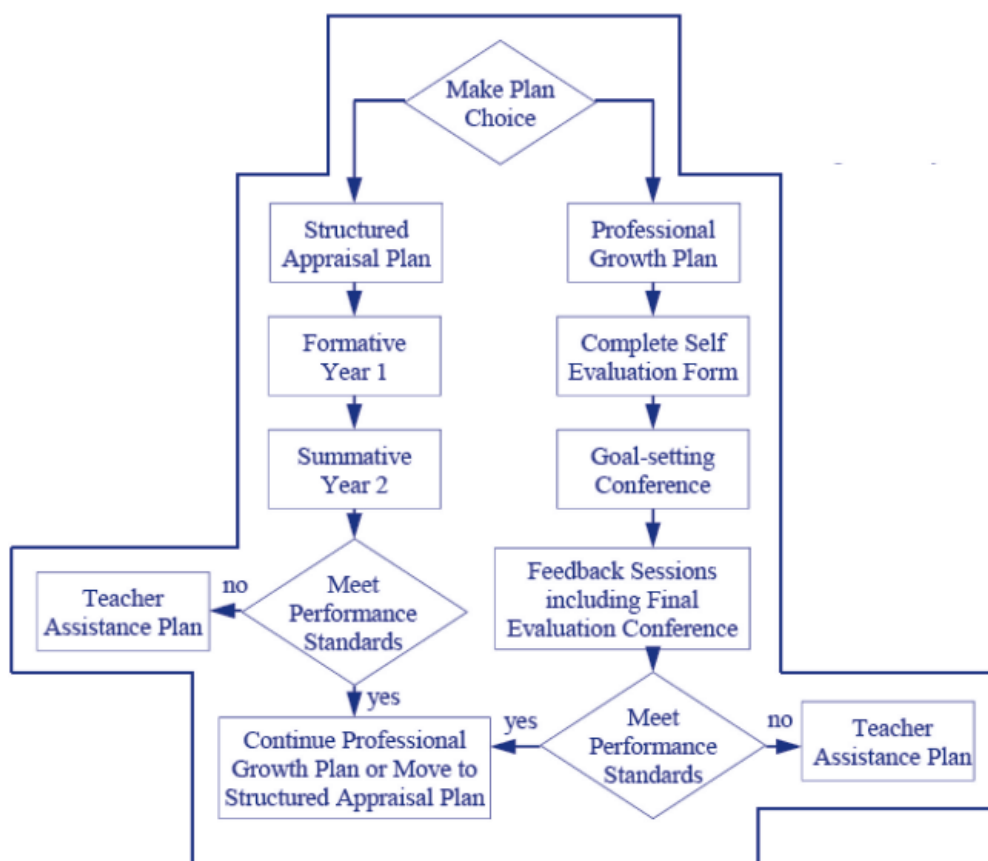
การประเมินผลการปฏิบัติงาน การแจ้งผลเพื่อให้เกิดการปรับปรุง พัฒนา และการยกย่องชมเชย ให้รางวัล สิ่งจูงใจ ของ Community Consolidated School District 15 (D15) ของสหรัฐอเมริกา (MBNQA Award Winner 2003) ซึ่งเป็นโรงเรียนสอนระดับอนุบาล จนถึงระดับเกรด 8

D15 พัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน โดยการเทียบเคียงระบบเดิมกับ โรงเรียนและธุรกิจอื่นที่มีชื่อเสียงเรื่องระบบประเมินผลงานจำนวน 8 แห่ง และออกแบบเป็นของตนเอง ดังภาพที่ 14

ตัวอย่างของระบบค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย ของ D15

- บรรดาครูทั้งหลายที่สามารถผ่านการรับรองจากคณะกรรมการการศึกษาของประเทศ ให้เป็น Certified Teacher จะได้รับโบนัสจำนวน 2500 เหรียญต่อปีนาน 10 ปี มีการมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ และจะได้รับการยกย่องจากคณะกรรมการการศึกษาของเขตและจากรัฐ
- ผู้อำนวยการจะมีการมอบทุนสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ให้แก่ครูอาจารย์และพนักงาน เพื่อใช้ในการนำความคิดสร้างสรรค์ไปทดลองปฏิบัติ
- การคัดเลือกพนักงานดีเด่นประจำเดือน
- การสนับสนุนให้เข้าร่วมในโครงการ Blue Ribbon School of Excellence ซึ่งผู้ชนะจะมีรางวัลให้ รวมทั้งโล่ประกาศเกียรติคุณจากคณะกรรมการการศึกษาและผู้อำนวยการเขตมอบให้แก่โรงเรียนที่ได้รางวัล นอกเหนือจากเงินรางวัลจำนวน 25,000 เหรียญ
- การจัดงานวันขอบคุณพนักงาน ซึ่งจะมีการให้รางวัล งานเลี้ยงขอบคุณ การประกาศเกียรติคุณ และการพาไปท่องเที่ยวทุกปีเว้นปี

- การจัดให้มีค่าตอบแทนเพิ่มเติม
- การมอบรางวัลการให้บริการยอดเยี่ยม (Exceptional Service Award) ซึ่งมาจากการคัดเลือกของพนักงานกันเอง



ภาพที่ 14 ระบบการประเมินผลของ Community Consolidated School District 15

นอกจากการให้ค่าตอบแทนและยกย่องชมเชยที่เป็นรูปธรรมข้างต้นแล้ว ยังมีการดำเนินการแบบไม่เป็นทางการ อาทิ สนับสนุนให้มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติม ส่งเสริมให้มีการนำเสนอผลงานทั้งภายในและภายนอก การเข้าเยี่ยมในหน่วยงาน การได้รับสิทธิยกเว้นบางอย่าง เช่น ชั่วโมงการสอน เป็นต้น

ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

(5) ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างไร
(กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและทักษะบุคลากร)

- (6) - ส่วนราชการมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากรไว้อย่างไร
- ในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรม และความคิดของบุคลากร และของชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่อย่างไร (*)

(การสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากร)

- (7) - ส่วนราชการมีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของส่วนราชการอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ

(การเตรียมบุคลากรในตำแหน่งสำคัญและการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน)

(8) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในการปฏิบัติราชการ (*)

(การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีโอกาสก้าวหน้า)

ความหมาย นิยามที่สำคัญ

■ คุณลักษณะ (Characteristics) และทักษะ (Skills) ที่จำเป็น ของบุคลากร ในตำแหน่งงานสามารถกำหนดได้จาก “KSA” ได้แก่ Knowledge คือ “สิ่งที่ต้องรู้” Skill คือ “สิ่งที่ต้องทำได้” ซึ่งวิเคราะห์มาจากการงานที่ต้องทำ และ Ability คือ “ความสามารถในการนำไปสู่การปฏิบัติ”

หรือ สามารถกำหนดได้จาก Competency Model ที่สามารถแสดงระดับสมรรถนะด้าน Functional Competency, Management/Leadership Competency และ Employee Core Competency ของแต่ละตำแหน่งได้

■ การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการในการหาผู้ที่เหมาะสมทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่เหมาะสม

■ การว่าจ้าง (Hiring) เมื่อผ่านกระบวนการคัดเลือก (Selection) ตามข้อกำหนดตามคุณลักษณะ และทักษะ ตลอดจนวิธีการคัดเลือกอื่น ๆ เช่น การทดสอบ การสัมภาษณ์ การหาบุคคลอ้างอิง (Reference) ฯลฯ เข้าสู่ขบวนการต่อรองเงินเดือน ระดับตำแหน่ง ฯลฯ พร้อมทั้งจะว่าจ้างบรรจุลงตำแหน่งงานได้

- การรักษา (Retain) บุคลากร ให้อยู่กับองค์กร การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีคุณภาพ (Talent) อยู่กับองค์กร

ประโยชน์

- สรรหาคนเก่ง คนดี ได้ตรงตามความต้องการ ทนต่อการใช้งาน
- ลดความสูญเสียทั้งค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา รวมถึงค่าเสียโอกาสที่เกิดขึ้น
- สามารถรักษา คนเก่ง และดี ให้อยู่กับองค์กรได้

ขั้นตอน /แนวทางการดำเนินการ

ข้อ (5) กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและทักษะบุคลากร

1) วิเคราะห์ระบบงานขององค์กร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นท้าทาย วิสัยทัศน์ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ โครงสร้างการจัดอัตรากำลัง กลุ่มสายงาน รูปแบบการดำเนินงาน และกระบวนการที่สำคัญ

2) กำหนดคุณลักษณะของงาน (Job Description) โดยการวิเคราะห์งาน (Job Task Analysis) จากการศึกษาจากกระบวนการที่สำคัญ บทบาท (Roles) หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities) และดำเนินการกำหนดขีดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงาน ได้ดังนี้

- กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ ความสามารถในการบรรลุผลการปฏิบัติการ (Abilities)
- กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน ในรูปแบบของ Competency Model ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มของสมรรถนะได้ตามลักษณะของความเชี่ยวชาญตามสายงาน (Functional Competency) สมรรถนะทางการบริหาร/นำองค์กร (Management/Leadership Competency) ที่จำเป็นในการบริหาร จัดการ ตามระดับของตำแหน่งงาน และสมรรถนะหลัก (Employee Core Competency) ที่มาจากค่านิยมร่วมขององค์กร

- กำหนดระดับสมรรถนะที่ต้องการ ในตำแหน่งงานนั้น ๆ
- กำหนดระดับ และวุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพการทำงาน ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
- กำหนดคุณลักษณะพิเศษ เฉพาะตำแหน่งงาน เช่น ความเสี่ยง การบริการ ฯลฯ

นอกจากการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ตามวิธีดังที่กล่าวข้างต้นแล้ว องค์กรอาจใช้แนวทางที่เคยดำเนินการในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) โดยใช้แบบฟอร์มการวิเคราะห์และการคัดเลือกแนวทางการพัฒนาบุคลากร

แบบฟอร์มการวิเคราะห์และการคัดเลือกแนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นเอกสารที่เป็นเครื่องมือช่วยหน่วยราชการในการดำเนินการวิเคราะห์หาความต่างหรือ Gap ของ Competency ที่ต้องพัฒนาเพิ่ม โดยแต่ละช่องจะมีความเชื่อมโยงกันและสะท้อนถึงความต้องการการพัฒนาที่ชัดเจนซึ่งนำไปสู่การคัดเลือกแนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กรและบุคลากรที่ตอบโจทย์การพัฒนาได้อย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับศักยภาพขององค์กร ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เพื่อผลักดันการดำเนินงานตามกลยุทธ์และประเด็นยุทธศาสตร์ให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

แบบฟอร์มที่ 4: การวิเคราะห์และการคัดเลือกแนวทางพัฒนา

ชื่อประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาศักยภาพกำลังวัยทำงานเศรษฐกิจ		ชื่อกลยุทธ์		ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ	
1.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบกลยุทธ์	1.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบกลยุทธ์	1.3 Competency ที่เกี่ยวข้อง	1.4 สาขาที่เกี่ยวข้อง	1.5 สถานการณ์ที่สอดคล้อง	1.6 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
1.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบกลยุทธ์ สน. ปฏิรูปที่ดิน	ปฏิรูปที่ดินจังหวัด (ระดับ 8-11)	การบริหารจัดการ	1.4 สาขาที่เกี่ยวข้อง	1.5 สถานการณ์ที่สอดคล้อง	1.6 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
		1.3 Competency ที่เกี่ยวข้อง	1.4 สาขาที่เกี่ยวข้อง	1.5 สถานการณ์ที่สอดคล้อง	1.6 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
1.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบกลยุทธ์	1.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบกลยุทธ์	1.3 Competency ที่เกี่ยวข้อง	1.4 สาขาที่เกี่ยวข้อง	1.5 สถานการณ์ที่สอดคล้อง	1.6 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ภาพที่ 15 การประยุกต์ใช้ Blueprint for Change ในการกำหนด Competency หรือ New Skill Sets ที่จำเป็นกลยุทธ์ขององค์กร

ข้อ (6) การสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากร

6.1 การสรรหา ว่าจ้าง

- 1) วิเคราะห์ความต้องการกำลังคน โดยพิจารณาจากพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และปริมาณงาน แผนงานหรือโครงการในอนาคต โครงสร้างตำแหน่งบุคลากรในปัจจุบัน
- 2) กำหนด Job Task และสมรรถนะหลักที่ต้องการของตำแหน่งงาน
- 3) ดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะและทักษะ โดยการสรรหาบุคลากร เช่น ใช้หลักการตามแนวทางของ ก.พ. ที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรม หรือระบบความสามารถ (ความเสมอภาคของโอกาส สมรรถนะของบุคลากร ความมั่นคงในการจ้างงาน ความเป็นกลางทางการเมือง) และคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าว ตลอดจนผลประโยชน์ของทางราชการ

ตัวอย่าง แนวทางการสรรหาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง คือ

- การบรรจุ แต่งตั้งเป็นข้าราชการ ดำเนินการโดย สอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกตามแนวทางและวิธีการที่ ก.พ. กำหนด หรือวิธีอื่นๆ ที่ดีกว่า
- การรับโอนข้าราชการจากองค์กรอื่น ดำเนินการโดยความเห็นชอบของผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ ทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งนี้ องค์กรที่จะรับโอนอาจประกาศรับสมัครตำแหน่งที่ต้องการรับโอนในช่องทางต่าง ๆ เช่น Internet หนังสือพิมพ์ และส่วนคัดเลือกบุคลากรจากข้อมูลในใบสมัคร หรือโดยการสัมภาษณ์ ฯลฯ

6.2 การรักษาบุคลากร

- 1) องค์กรต้องกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Path) ให้ชัดเจน โดยการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในเชิงลึก มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Specialist) หรือในเชิงกว้างที่มุ่งเน้นด้านการจัดการ (Management) พร้อมทั้งโอกาสในการเติบโตข้ามสายงานได้ รวมถึงคุณลักษณะมาตรฐาน และสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน
- 2) สร้างแรงจูงใจ (Motivation) ด้วยระบบการบริหารผลดำเนินงาน (Performance Management System) และระบบยกย่อง ชมเชย (Reward and Recognition) ที่เหมาะสม
- 3) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนาจ (Empowerment) การมีส่วนร่วม และสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการปรับปรุง
- 4) สร้างความภาคภูมิใจในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจต่อองค์กร เช่น เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดี มีการเติบโตก้าวหน้า เป็นองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม สร้างประโยชน์ต่อสังคม
- 5) ผู้บริหารควรศึกษาสาเหตุที่ทำให้บุคลากรลาออก เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการรักษาบุคลากร

ข้อ (7) การเตรียมบุคลากรในตำแหน่งสำคัญและการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

7.1 แผนการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก

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

7.2 การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

- 1) การกำหนดเส้นทางของความก้าวหน้าในสายอาชีพของทุกสายงาน และสร้างโอกาสให้มีความก้าวหน้าข้ามสายงานได้
- 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน
- 3) ดำเนินการพัฒนสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับกับตำแหน่งงานที่ต้องรับผิดชอบในอนาคต
- 4) การดำเนินการปรับระดับตำแหน่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

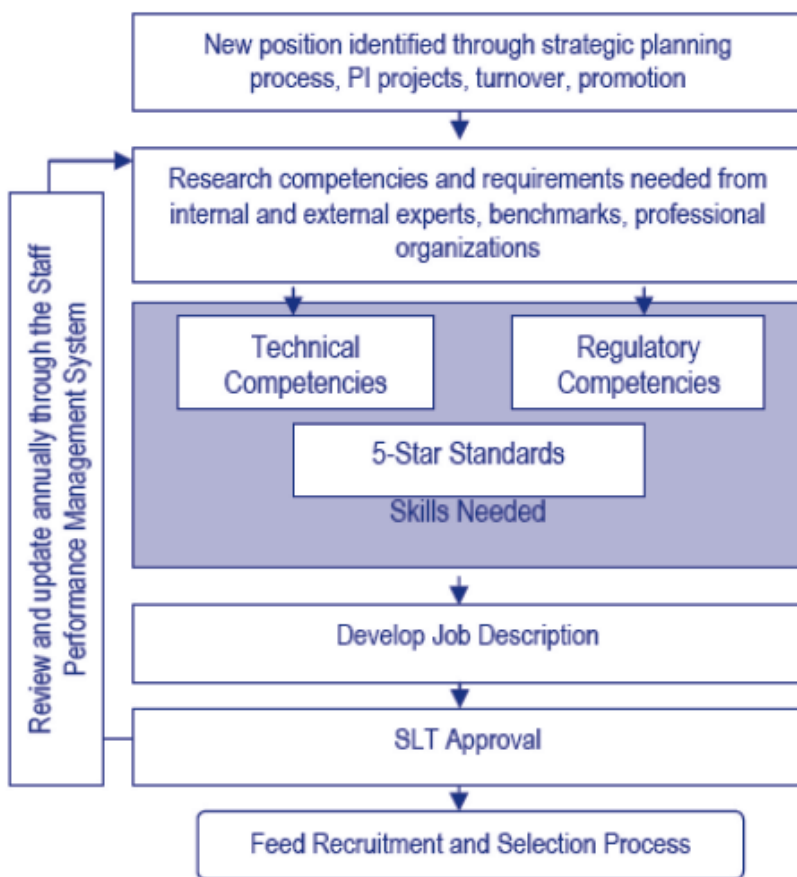
ข้อ (8) การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีโอกาสก้าวหน้า

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

หมายเหตุ: คำถามข้อนี้อาจไม่เหมาะสมกับบริบทของภาคราชการไทย เนื่องจากการสรรหาบุคลากรเข้ามารับราชการจะยึดหลักความเสมอภาค และไม่ได้เน้นการสรรหาบุคลากรจากพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งเป็นการเฉพาะ

ตัวอย่าง

กระบวนการกำหนดความต้องการ การสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ของ Robert Wood Johnson University Hospital at Hamilton (RWJUHH) รัฐนิวเจอร์ซีย์ สหรัฐอเมริกา (MBNQA Award Winner 2004) ซึ่งเป็นโรงพยาบาลและมหาวิทยาลัยแพทย์ของเอกชนที่ไม่มุ่งเน้นการแสวงหากำไร พันธกิจ คือ การให้บริการที่เป็นเลิศในทุกจุดสัมผัส และทุกธุรกรรมกับผู้รับบริการ “Excellence through Service - ETS”



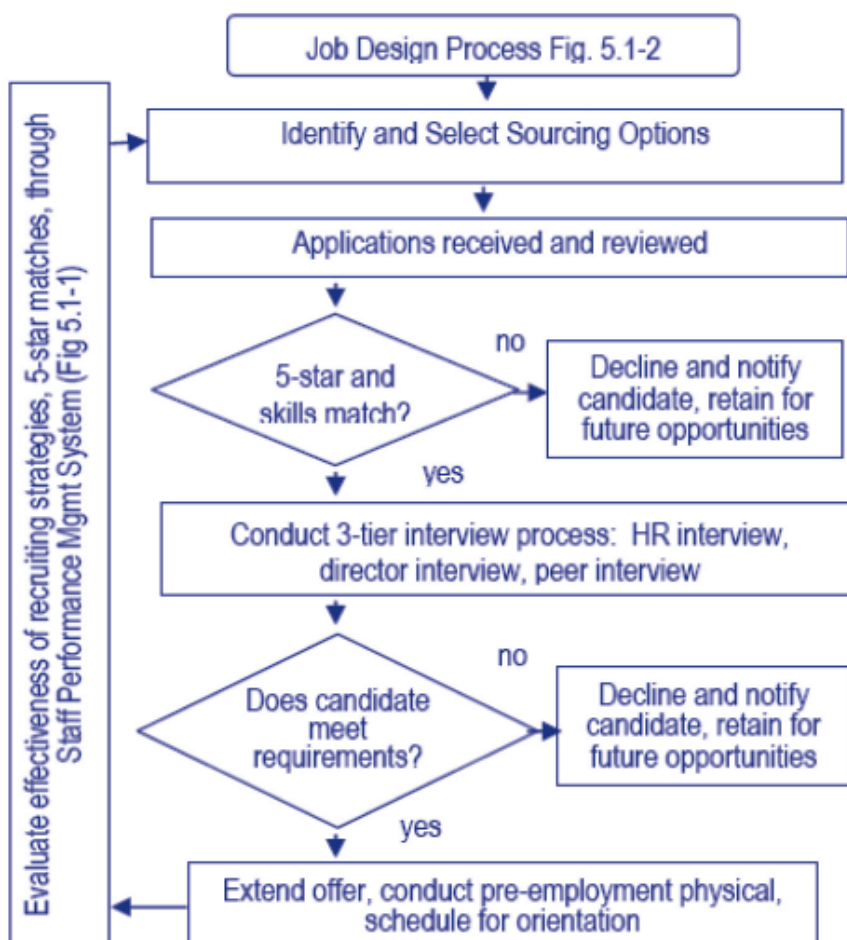
ภาพที่ 16 Job Design Process ของ RWJUHH และการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็น เพื่อใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

RWJUHH กำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็น เพื่อใช้ในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรด้วย Job Design Process ดังภาพที่ 16

ในกระบวนการนี้ มีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ และสมรรถนะ ใน Job Description คุณลักษณะของทักษะที่ต้องการตามตำแหน่งงานมี 3 ด้านคือ สมรรถนะทางด้านเทคนิค ด้านข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เช่น ระดับของทักษะ ใบประกอบวิชาชีพ การรับรองมาตรฐาน ฯลฯ และทักษะที่จำเป็นในการให้บริการ ตาม 5-Star Service Standards ขององค์กร

มาตรฐานดังกล่าวได้ถูกพัฒนาขึ้นจากทีมงานบริการที่หน้างาน และเชื่อมโยงพฤติกรรมกรรมการให้บริการให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

Job Description และ 5-Star Service Standards จะได้รับการทบทวนทุกปี เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการให้บริการที่เป็นเลิศ ระบบงานที่ไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน และลดอัตราการลาออกของบุคลากร



ภาพที่ 17 Recruitment and Selection Process ของ RWJUHH

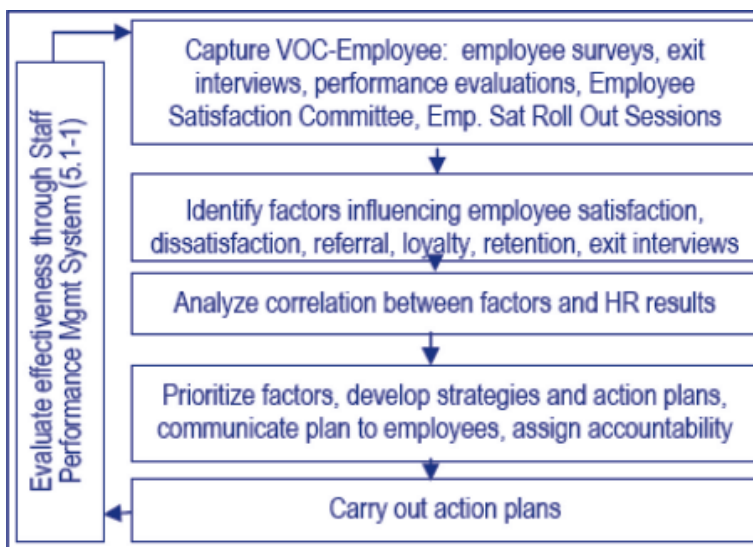
เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่การขาดแคลนบุคลากรด้านสาธารณสุข ในขณะที่องค์กรมีการเติบโตเป็นสองเท่าในช่วงเวลา 6 ปี จึงเกิดความท้าทายในการสรรหา และบรรจุบุคลากรให้ทันต่อการเติบโตขององค์กร Executive Management Team (EMT) จึงได้กำหนดปัจจัยที่ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) และการสรรหา (Recruitment) อย่างสร้างสรรค์ ดังโปรแกรมตามภาพที่ 19

จากคุณลักษณะที่กำหนดไว้ จะนำมาเป็นมาตรฐานในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยการใช้ช่องทางการสื่อสาร โฆษณาจากสื่อในพื้นที่ และกิจกรรมการสรรหาที่หลากหลายดังภาพที่ 19

กระบวนการ 5-Star Retention and satisfaction ดังภาพที่ 20 ส่งเสริมให้มีการรับฟังความคิดเห็น Feedback จากบุคลากร ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ก่อให้เกิดความภักดีต่อองค์กร

Board และ CEO ดำเนินการพัฒนา และรักษาแผนการทดแทน (Succession Plan) ให้กับ EMT ซึ่งพิจารณาจาก ผลงานในปัจจุบัน และศักยภาพที่มีในอนาคต

RWJUHH ได้พัฒนาผู้นำรุ่นใหม่เป็นระยะเวลา 2 ปี ผ่าน Healthcare Advisory Board Academy Fellowship Leadership Development Program และโครงการ Institute of Excellence เป็นโครงการพัฒนาทีมผู้บริหารที่มีศักยภาพ ในส่วนของบุคลากรจะดำเนินการผ่านแผนการฝึกอบรมประจำปีขององค์กร



ภาพที่ 18 5-Star Retention and Satisfaction Process ของ RWJUHH

Examples of Programs	Rec	Ret
Night Owl	X	
Mortgage Loan Program	X	X
Child Care Discounts	X	X
Referral Bonus	X	X
Professional Recognition	X	X
Certification Differential	X	X
Tuition Reimbursement	X	X
Intern/Externships	X	
Expanded Benefits	X	X
Shared Governance		X
Internal Promotions		X
Partnerships with Community & Schools	X	
Committee Participation and Governance		X
Weekend Program	X	
Foreign Recruitment	X	
Celebrations		X
Employee Wellness		X
WOW's		X
Employee Discounts	X	X
Legend: Rec – Recruitment Ret – Retention		
Highlighted = Innovative		

ภาพที่ 19 โปรแกรมการสรรหา (Recruitment) การรักษา (Retention) บุคลากร
ของ RWJUH

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

ให้อธิบายว่าการพัฒนาบุคลากรได้สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์ โดยรวมและส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศอย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรอย่างไร

ก. การพัฒนาบุคลากร

เนื่องจากว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน จึงขอเชื่อมโยงคำถามในแต่ละประเด็น และนำเสนอในรูปแบบเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันในกระบวนการในภาพรวม ดังต่อไปนี้

- (9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากร เพื่อ
- ให้แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้
 - ให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการกับความต้องการของบุคลากร ในด้านการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- (การพัฒนาบุคลากร)**

- (10) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุมในเรื่อง ต่อไปนี้ ได้แก่ การอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
- (การให้การศึกษาและฝึกอบรม)**

- (11) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม จากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา
- ส่วนราชการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมดังกล่าวมาประกอบการพัฒนาบุคลากรอย่างไร
 - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร
- (การหาความต้องการการฝึกอบรมมาพัฒนาบุคลากรและการนำความรู้ในองค์กรมาพัฒนาบุคลากร)**

- (12) ส่วนราชการมีวิธีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร
- (การพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ)**

(13) ส่วนราชการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรม มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

(การส่งเสริมนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน)

(14) ส่วนราชการมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรอย่างไร ทั้งนี้ ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยรวม

(การประเมินประสิทธิผลการศึกษาอบรมของบุคลากร)

ความหมาย นิยามที่สำคัญ

- ข้อ (9): ความสมดุล หมายความว่า เมื่อกำหนดสมรรถนะ (Strategic Competencies) ที่จำเป็นในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรแล้ว ให้คำนึงถึงความต้องการ ของบุคลากร ในด้านการพัฒนาการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Team and Individual) เพื่อประกอบ ในการวางแผน และพัฒนา

- ข้อ (11): ความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม ให้รวมถึงหัวข้อเรื่องที่ต้องการ ฝึกอบรม และวิธีการในการฝึกอบรมด้วย

- ข้อ (12): วิธีการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการให้การศึกษาและการฝึกอบรม ทั้งภายใน หรือภายนอกส่วนราชการ ทั้ง “แบบเป็นทางการ” เช่น การเรียนในห้องเรียน การเรียนทางไกล การเรียนด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ และ “แบบไม่เป็นทางการ” เช่น การสอนงาน การเป็นที่ปรึกษา การสอนแนะ (Coaching) และ การสอนงานอย่างใกล้ชิด (Mentoring) เป็นต้น

ประโยชน์

- ข้อ (9): ความสมดุลระหว่าง Strategic Competencies, Operational Competencies และ Individual Competencies, ระหว่างเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะ ยาวของส่วนราชการ

- ข้อ (9): ความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กร และความต้องการของบุคคล รวมถึง โอกาสในความก้าวหน้า (Potential Competencies)

- ข้อ (10): ความครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็นอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กร ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารจัดการ พัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ได้แก่ ด้านจริยธรรม และเพื่อครอบคลุมกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดที่สำคัญ เช่น ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมใน การทำงาน

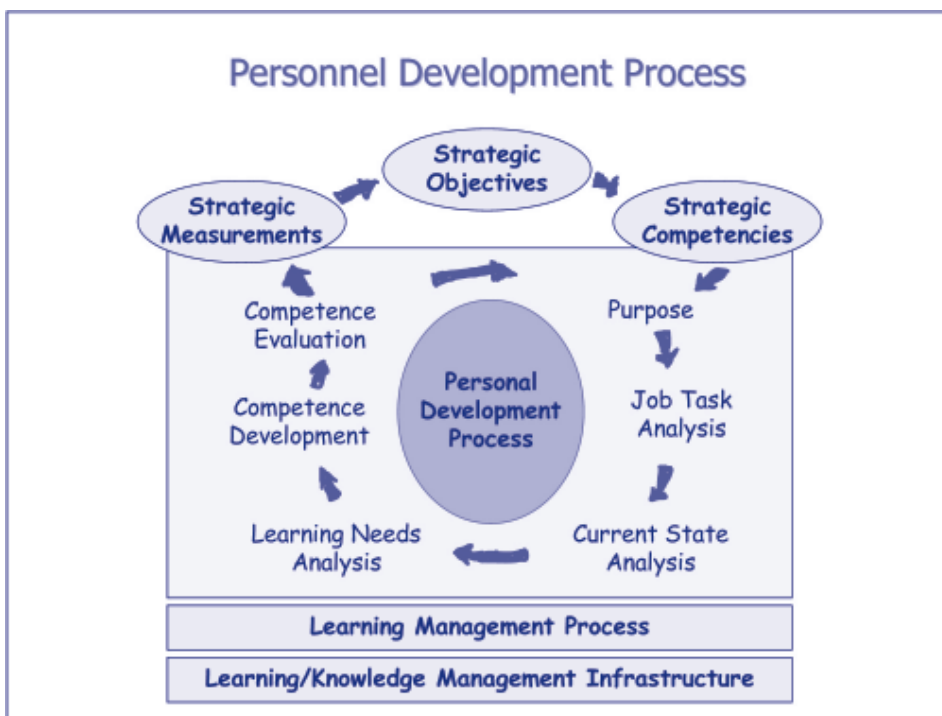
- ข้อ (10): ความครอบคลุมถึง การอบรมบุคลากรใหม่

- ข้อ (11): ความครอบคลุม และความสมดุลในการกำหนดความต้องการการพัฒนา โดยการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา
- ข้อ (11): วิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย โดยการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ มาช่วยในการพัฒนาบุคลากร
- ข้อ (12): วิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ข้อ (13): วิธีการบริหารจัดการ ส่งเสริม ที่มุ่งเน้นการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรม มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง
- ข้อ (14): วิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร ที่ก่อให้เกิดการยกระดับของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผลการปฏิบัติการ ก่อให้เกิดการปรับปรุง พัฒนาสู่นวัตกรรมของแต่ละบุคคลและของส่วนราชการโดยรวม

ขั้นตอน / แนวทางการดำเนินการ

ข้อ (9): การพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังภาพที่ 20 ซึ่งการกำหนดแผนและการพัฒนาจะเชื่อมโยงและดำเนินการควบคู่ไปกับการวางแผนและการทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีขั้นตอนหลักๆ ดังนี้



ภาพที่ 20 กระบวนการพัฒนาบุคลากร ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร

1. กำหนดความต้องการสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategic Competencies) ที่สอดคล้อง กับ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) และกำหนดเป็นเป้าประสงค์หลัก (Purpose) ของการพัฒนาบุคลากร
2. กำหนดความต้องการสมรรถนะด้านปฏิบัติงาน (Operation Competencies) โดยการวิเคราะห์ Job Task Analysis และ Individual Competency ในแต่ละตำแหน่งงาน
3. วิเคราะห์สมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current State Analysis)
4. กำหนดความต้องการในการพัฒนา (Learning Needs Analysis) จากความต้องการเชิงสมรรถนะในอนาคต เมื่อเทียบกับสถานะในปัจจุบัน
5. กำหนดแผนพัฒนาบุคลากร (Competency Development)
6. ประเมินผลลัพธ์การพัฒนาที่เกิดขึ้น (Competence Evaluation) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร



ภาพที่ 21 ตัวอย่างกรอบการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรของบริษัท Silicon Manufacturing SQA Winner 2005

บริษัท Silicon Manufacturing มีขั้นตอนการดำเนินการหลัก ๆ ดังนี้

1. กำหนดความต้องการการเรียนรู้ (Learning Need Analysis) ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร
2. กำหนดแผนการเรียนรู้ (Total Learning Plan) ขององค์กร ส่งการพัฒนาเป็นบุคคล
3. จัดการ เรียนรู้ พัฒนา และติดตามผล (Monitoring)
4. ทบทวน (Review) ประสิทธิภาพ แผนและระบบการพัฒนาฝึกอบรม

จากแนวทางการพัฒนาบุคลากร ตามคำถาม ข้อ (9) จะมีรายละเอียดการดำเนินการให้ครอบคลุมแนวทางการปฏิบัติจากข้อคำถามต่อไปนี้

ข้อ (10), (11), (12),(13):

1. กำหนดความต้องการสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategic Competencies)

ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) และกำหนดเป็นเป้าประสงค์หลัก (Purpose) โดยการสัมภาษณ์ หรือประชุมกลุ่มย่อยกับผู้นำส่วนราชการ โดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ข้อ (11)

- ทิศทาง เป้าหมายยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งระยะสั้น และระยะยาว
- การพัฒนาองค์กร (Performance Improvement)
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น ด้านเทคโนโลยี
- ประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ประเด็นด้านทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงานหลักกำลังเผชิญอยู่

2. กำหนดความต้องการสมรรถนะด้านปฏิบัติงาน (Operation Competencies)

โดยการสัมภาษณ์ หรือประชุมกลุ่มย่อยกับผู้บริหาร หัวหน้างาน ได้แก่ ข้อ (11)

• สมรรถนะที่ต้องการตามแผนปฏิบัติการ และสอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

• สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกระบวนการที่สำคัญ

• สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Job Task Analysis) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ ความสามารถในการบรรลุผลการปฏิบัติการ (Abilities) ซึ่งวิเคราะห์ได้จากบทบาท (Roles) หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

• สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงาน Individual

• ความต้องการของบุคลากรในด้านการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Team and Individual) โดยผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากรร่วมกันกำหนด เป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคน ให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ข้อ (11)

- ความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นให้ครอบคลุมในด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานสู่ผลลัพธ์ ได้แก่ (ข้อ (10))
 - ด้านการนำองค์กร การบริหาร การจัดการ การพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร
 - ด้านจริยธรรม กฎ ระเบียบ ข้อกำหนดที่สำคัญ เช่น ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
 - รวมถึงความต้องการในการฝึกอบรมบุคลากรใหม่

3. วิเคราะห์สมรรถนะ และกระบวนการที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current State Analysis)

(ข้อ (11))

- ประเมิน วิเคราะห์ระดับสมรรถนะ หรือศักยภาพของบุคลากร ของทีมงาน และขององค์กร ในด้านต่าง ๆ โดยรวม
- ระบบ กระบวนการ และวิธีการที่ใช้ในการอบรม พัฒนาบุคลากร
- โปรแกรมการฝึกอบรม พัฒนา (Trading Program)
- ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น จากผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร
- แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ จากบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร จากกลุ่มต่าง ๆ

4. กำหนดความต้องการในการพัฒนา (Learning Needs Analysis)

โดยการดำเนินการดังนี้ (ข้อ (11))

- ดำเนินการ Gap Analysis โดยการพิจารณาข้อมูลจาก
 - ความต้องการในการพัฒนาจากระดับองค์กร และหน่วยงาน (Strategic and Operation Competencies)
 - จากผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current State Analysis)
 - จัดระดับความสำคัญ และเร่งด่วนในการพัฒนา ให้สอดคล้องกับสมรรถนะทั้งในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competencies) เชิงปฏิบัติการ เชิงการจัดการ บริหาร พัฒนาองค์กร และความต้องการในด้านอื่น ๆ เช่น จริยธรรม ความปลอดภัย ฯลฯ

5. การพัฒนาบุคลากร (Competency Development)

- การกำหนดแผนการฝึกอบรม พัฒนา (ข้อ (11))
 - จากความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในระดับองค์กร ระดับทีมงาน จะถูกกำหนดเป็นโปรแกรมการฝึกอบรม พัฒนา

- และจะนำมาพิจารณาพร้อมกับความต้องการในการฝึกอบรม พัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล
- หัวหน้างาน ผู้บริหาร ร่วมกับบุคลากร กำหนดแผน และเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคน (Personal Development Plan, PDP)
 - เลือกใช้วิธีการพัฒนาทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่หลากหลายรูปแบบ ดังภาพที่ 22 โดยมีหลักการในการเลือกใช้ดังนี้ (ข้อ (12))
 - เป็นลักษณะความรู้ (Knowledge) หรือ ทักษะ (Skill) เป็นหลัก เช่น หากเน้นทักษะการปฏิบัติ สามารถใช้วิธีการ Coaching, Mentoring, On-the-Job Training (OJT) หรือ Project Base เป็นต้น
 - ระดับความยาก และซับซ้อนของเนื้อหาไม่มากนัก หรือต้องการลดเวลาการฝึกอบรมในห้องเรียน และเรียนรู้ได้โดยไม่ติดกับสถานที่ และเวลา สามารถใช้ e-Learning, Internet, Book Reading

Delivery Method	Sample Topics/Course Title
Facilitator-led training	<ul style="list-style-type: none"> • 6 Sigma (Green Belt, Project Sponsor) • New Employee Orientation • Targeted Selection • FinancExpress • Essential Manager Series • Career Management System • Social Styles • CBC Workflow
Facilitator-led videoconferencing	<ul style="list-style-type: none"> • Internet/Exchange • Global Travel Reporting
Self-paced CD/Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Career Management System • Introduction to InfoLease • CFSC Financial Products • 6 Sigma Yellow Belt Training • Governmental PODD
Vendor-based training	<ul style="list-style-type: none"> • Time Management • Negotiation • Fundamentals of Finance • Various software computer classes
Job Aids, On-the-job reference materials	<ul style="list-style-type: none"> • CBC Workflow • Information Protection Guidelines • Glossary
Seminars	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership Speakers • Quest for Excellence • Tax Issues
Mentoring & Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Management Development • Diversity
Library	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Languages • Customer Service • Sales • Communication Skills
Professional Associations & Conferences	<ul style="list-style-type: none"> • Training/Performance Improvement Methods • Accounting Practices • Toastmasters International

ภาพที่ 22 ตัวอย่างรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
ของ Caterpillar MBNQA Award Winner 2003

จากผลการวิจัยของ American Society for Training and Development, สหรัฐอเมริกา พบว่า “องค์กรชั้นนำมีอัตราส่วนของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เป็นทางการ 20% และในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ 80%”

- ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนา ฝึกอบรม อยู่ที่การนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง จึงต้องมีการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริม มุ่งเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติ ระบบงานขององค์กร ผู้นำองค์กร ผู้บริหาร และหัวหน้างาน สามารถดำเนินการส่งเสริมได้ดังนี้ (ข้อ (13))

- ผู้นำองค์กร ตามบทบาทในหมวด 1 ข้อ (2) มีหน้าที่สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ และเพื่อให้บุคลากรกล้าที่จะนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำต้องยอมรับในความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้โดยไม่ได้ตั้งใจ ผู้นำต้องเป็น Coach แนะนำเพื่อไม่ให้ข้อผิดพลาดเกิดขึ้นอีก

- ระบบงานขององค์กร สามารถจัดทำระบบรางวัล ยกย่องชมเชย ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ รวมถึงการสร้างระบบ Coaching, Mentoring เพื่อขยายผล การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ การติดตามผลการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภายใน 90 วัน ฯลฯ

- ผู้บริหาร หัวหน้างาน มีหน้าที่กำหนดแผนพัฒนาบุคลากร หรือ Personal Development Plan, PDP ซึ่งในแผนงานนั้น มีการกำหนดเป้าหมายการนำผลการเรียนรู้กลับมาประยุกต์ใช้งานในหน่วยงาน และมอบหมายงานที่ท้าทายมากขึ้น ฯลฯ

Mechanisms	Key Objectives
e-Suggest	An electronic suggestion system for employees to propose improvement ideas, such as safety, cost reduction, productivity, etc. to improve efficiency within or outside their work.
Continuous Improvement Team (CIT)	CITs, made up of cross-functional or natural team, are guided by 8D (8-Discipline) process to develop effective and/or innovative solutions for sectional, departmental and organizational challenges.
Technical Paper Publication	A scheme to encourage and recognize employees for their contribution to relevant technical journals and publications.
Best Known Method (BKM)	A platform to encourage employees to focus on improvement on cost, wafers per hours, cycle time and yield. The accepted BKM are also communicated to our parents' fabs for their implementation.
Patent	A channel for inventions to be properly evaluated for patent filing and also for encouraging inventions and rewarding inventors.
Innovation Teams	Focused teams to identify and implement breakthrough ideas on short and long-term challenges facing SSMC.
Committee	Committees are usually commissioned to address company-wide initiatives such as Sports & Recreation, Safety, etc. The member tenure usually last s 1 to 2 years and the members are from across the organization.

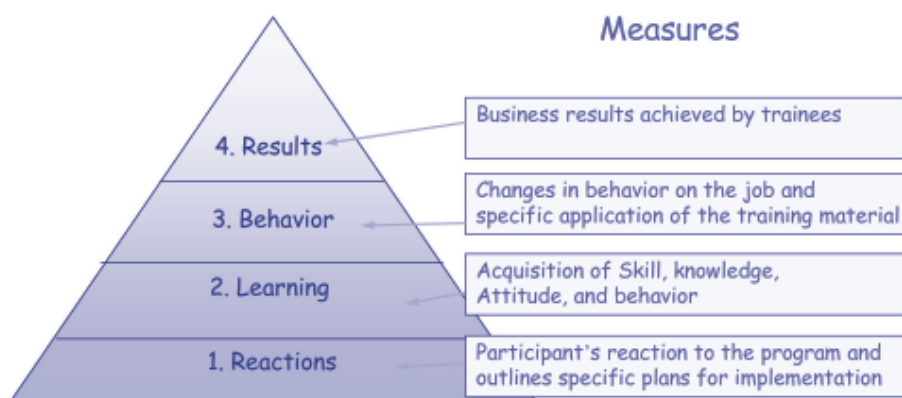
ภาพที่ 23 ตัวอย่าง การส่งเสริมบรรยากาศ การนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติ ปรังปรุงร่ง สร้างสรรค์นวัตกรรม
ของบริษัท Silicon Manufacturing SQA Winner 2005

นอกจากวิธีการส่งเสริมการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรม มาใช้ในการปฏิบัติงานจริงดังที่ได้กล่าวข้างต้น องค์กรสามารถจัดกิจกรรม ระบบงานส่งเสริมได้ดังตัวอย่าง ภาพที่ 23

6. ประเมินผลลัพธ์การพัฒนที่เกิดขึ้น (Competence Evaluation)

ข้อ (14) การประเมินประสิทธิผลการศึกษาอบรมของบุคลากร

วิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร โดยพิจารณาจาก ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการโดยรวม สามารถดำเนินการ ได้ดังนี้ (ข้อ (14))



ภาพที่ 24 ระดับของการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมขององค์กร

สามารถนำ โมเดลของ Kirkpatrick ที่มีการประเมินผลการฝึกอบรม พัฒนา ด้วย 4 ระดับ มาประยุกต์ใช้งานโดย

ระดับที่ 1: Reaction – ประเมิน Feedback ของผลการจัดหลักสูตร จากแบบประเมิน โดยผู้เรียน วิทยากร

ระดับที่ 2: Learning – สอบหลังจบการฝึกอบรม Pre – Post Test ผลจากโครงการที่ มอบหมาย

ระดับที่ 3: Behavior – การติดตามผลการนำไปสู่การปฏิบัติที่หน้างาน ด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน

ระดับที่ 4: Results – ลดค่าใช้จ่าย ผลิตภาพสูงขึ้น คุณภาพดีขึ้น

ตัวอย่างที่ 1 – Medrad

กระบวนการพัฒนาบุคลากร ของ บริษัท Medrad ที่ดำเนินธุรกิจการด้านเครื่องมือทางการแพทย์ เช่น CT Scan ของสหรัฐอเมริกา (MBNQA Award Winner 2003)

กระบวนการพัฒนาและให้การศึกษากับพนักงานของ Medrad แบ่งออกได้เป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

- **ขั้นตอนที่ 1 ประเมินความต้องการ** เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและผลการดำเนินงานที่ต้องการโดยการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยจากฝ่ายงานต่าง ๆ การประชุมของ Learning & Development Leadership Team , HRAB และเจ้าหน้าที่ระดับสูง จากนั้นจะทำการเรียงลำดับความสำคัญโดยมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหลัก และกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา ทำ्यสุดจะทำการประเมินค่าใช้จ่ายขั้นต้นสำหรับการพัฒนาและฝึกอบรมดังกล่าว โดย HRAB จะเป็นผู้อนุมัติโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งหมด
- **ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผู้เรียน** เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์งาน ผู้เรียน และบรรยากาศแวดล้อม และนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาปรับแต่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ
- **ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบหลักสูตร** เป็นขั้นตอนของการทำโครงการ การวิเคราะห์หลักสูตร เขียนวัตถุประสงค์ของหลักสูตร พัฒนาสื่อการเรียนและกิจกรรมการเรียนรู้ กำหนดวิธีทำตลาดกับผู้เรียน กำหนดแผนงาน ทดลองหลักสูตร วัตถุประสงค์ ปรับปรุง จนกระทั่งได้แผนงานและหลักสูตรจริง
- **ขั้นตอนที่ 4 ให้การพัฒนาและฝึกอบรม** เป็นขั้นตอนการให้การศึกษากับพนักงานตามแผนงานที่กำหนด
- **ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและสร้างบูรณาการ** เป็นขั้นตอนการเฝ้าติดตามโดยคณะผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยผู้นำจำนวน 10 ท่าน
- **ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูลและประเมินผล** เป็นขั้นตอนการติดตามผลงานด้านการพัฒนาและฝึกอบรมตามตัวชี้วัดที่กำหนด
- **ขั้นตอนที่ 7 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** เป็นขั้นตอนการตอบสนองต่อผลการติดตามตัวชี้วัดเพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบการให้การศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการค้นหาความต้องการด้านการฝึกอบรม Medrad ได้บูรณาการกับระบบการจัดการผลการดำเนินงาน นั่นคือ มีการค้นหาความจำเป็นด้านการพัฒนาและฝึกอบรมจากผลการดำเนินงานที่ได้ผ่านทางการพูดคุยกับพนักงาน และใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการให้การศึกษากับพนักงาน



ภาพที่ 25 กระบวนการพัฒนาและเรียนรู้ของ Medrad

จากการปฏิบัติตามขั้นตอนที่ 2 ข้างต้น นั่นคือการวิเคราะห์งาน ผู้เรียน และบรรยากาศ ผนวกกับการวิเคราะห์เป้าหมายด้านกลยุทธ์และธุรกิจ ทำให้เกิดสมดุลระหว่างความต้องการด้านการเรียนรู้ของพนักงานและขององค์กร

สำหรับพนักงานใหม่ หลักสูตรปฐมนิเทศของ Medrad ประกอบด้วย ปรัชญาคุณภาพ กระบวนการจัดการผลการดำเนินงาน คู่มือพนักงาน และข้อมูลที่จำเป็นอื่นๆ โดยท่านประธานบริษัทและ CEO จะมาให้การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทุกเดือน และจะพูดคุยกับพนักงานเรื่องทิศทางธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กร จนกระทั่งได้รับการยกย่องจากวารสาร Economic Times ว่าเป็น 1 ใน 11 CEO ที่มีความมุ่งมั่นเป็นเลิศในการพัฒนาบุคลากร พนักงานใหม่ทุกคนจะได้รับการปลูกฝังเรื่องปรัชญาบริษัท ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ การดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กฎระเบียบ จรรยาบรรณ ความปลอดภัย โอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นต้น ภายหลังจากการปฐมนิเทศรวมแล้ว แต่ละฝ่ายงานจะมีรายการ (checklist) สำหรับอบรมน้องใหม่ในงานของตนเอง โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะทำการสุ่มสำรวจพนักงานใหม่เป็นระยะ

ด้านการพัฒนาผู้นำและฝ่ายจัดการ Medrad มีหลักสูตรที่เรียกว่า PETL (Performance Excellence through Leadership) เพื่อเพิ่มพูนทักษะของผู้นำ มีการทำหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัย Carnegie Mellon และเข้าร่วมในบางหลักสูตรของมหาวิทยาลัยเซอร์ริงในประเทศเยอรมัน นอกจากการเรียนรู้ในระบบดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีการใช้วิธีที่ไม่เป็นทางการได้แก่ Job Rotation การมอบหมายให้ดูแลโครงการพิเศษ และงานอาสาสมัครภายนอก

ด้านความปลอดภัย Medrad จัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัยในที่ทำงาน ซึ่งใช้การเรียนรู้ผ่านระบบ e-Learning และความปลอดภัยขณะปฏิบัติงานภาคสนาม ซึ่งใช้ e-Learning วิดีโอ และการอบรมในห้องเรียน

การให้การศึกษารวม ใช้ทั้งผู้ฝึกสอนจากแผนกอบรมเอง ผู้เชี่ยวชาญซึ่งคัดเลือกจากพนักงาน รวมทั้ง CEO และพนักงานอาวุโส ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก สถาบันการศึกษาที่เป็นพันธมิตร ตัวแทนจำหน่าย และผู้บริหารงานขาย โดยใช้รูปแบบ และสื่อที่หลากหลาย เช่น CD-ROM, Video, Computer-based Training, Training Toolkit

เพื่อส่งเสริมการนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน Medrad จัดให้ผู้จัดการและ supervisor ติดตามและเป็นพี่เลี้ยงให้พนักงานที่ผ่านการอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้มาใช้ในชีวิตประจำวัน และมีการประเมินผลจากแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ทุก 6 เดือน ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลนี้ จะช่วยให้มีการพูดคุยกันระหว่างพนักงานและผู้จัดการ ทำให้พนักงานทราบความคาดหวังจากการอบรมที่ได้ การทดสอบที่จะมีภายหลังการอบรม และเป็นการกระตุ้นให้มีการนำความรู้ที่ได้สู่การปฏิบัติงานจริง

Medrad วัดประสิทธิผลของการฝึกอบรมโดยใช้ Kirkpatrick Model แบ่งเป็น 4 ระดับดังนี้

- Reaction เป็นการวัดการตอบสนองต่อการอบรม เช่น สำราจเมื่อสิ้นสุดการอบรม
- Content Mastery เป็นการวัดความรู้ที่ผู้เรียนได้รับ
- Application เป็นการวัดการประยุกต์ใช้งานของผู้เรียน
- Results เป็นการวัดผลลัพธ์หรือคุณค่าที่ได้จากการอบรม

ผู้เรียนจะทำการประเมินการอบรมทุกหลักสูตร ผลการประเมินจะถูกรวบรวมโดยแผนก Learning & Development (L&D) เพื่อปรับปรุงหลักสูตร ฝ่ายบริหารงานขาย และฝึกอบรมด้านงานขาย ทำงานร่วมกับแผนก L&D ประเมินผลของหลักสูตรโดยพิจารณาจากการทบทวนผลงานรายไตรมาส ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการประเมินของผู้เรียน การสัมภาษณ์ผู้เรียนและผู้จัดการ และผลการดำเนินการตามกลยุทธ์

นอกจากนี้ L&D ยังมีการเทียบเคียงกระบวนการฝึกอบรมกับที่ต่าง ๆ รวมทั้งเข้าร่วมการสัมมนาระดับประเทศ เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น



ภาพที่ 26 แสดงวิธีการที่ Medrad ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผสมผสานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

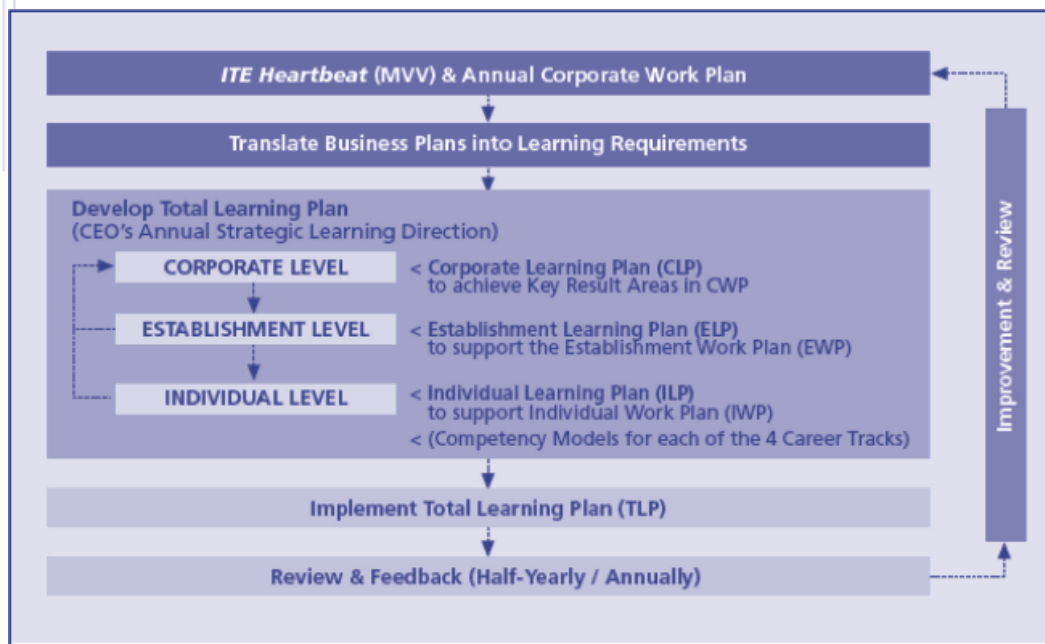
ตัวอย่างที่ 2 – Institute of Technical Education, ITE

กระบวนการพัฒนาบุคลากร ของ Institute of Technical Education, ITE ซึ่งเป็นสถาบันการสอนทางด้านเทคนิค ภายใต้กระทรวงศึกษาของสิงคโปร์ (SQA Award Winner 2005)

CEO รับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ประจำปี ระหว่างการดำเนินการ กำหนด Mission, Vision, Values หรือ ITE Heartbeat (MVV) และการกำหนดกลยุทธ์ หรือ Annual Corporate Work Plan (CWP) ขององค์กร

ทิศทาง และกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ จะถูกกำหนดเป็นแผน ITE Total Learning Plan (TLP) โดยรวม ซึ่งเชื่อมโยงแผนการพัฒนาบุคลากร ได้เป็น 3 ระดับ คือ (ดังภาพที่ 27)

1. Corporate Level: กำหนดเป็น Corporate Learning Plan ระดับองค์กร ที่เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร (CWP)
2. Establishment Level: กำหนดเป็น Establishment Learning Plan ซึ่งเป็นแผนการพัฒนาที่สนับสนุนแผนงาน โครงการต่างๆ ขององค์กร
3. Individual Level: กำหนดเป็น Individual Learning Plan เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตาม Competency Model ขององค์กร สำหรับกลุ่มบุคลากร 4 กลุ่ม



ภาพที่ 27 โมเดลการพัฒนาบุคลากร ของ ITE

Scheme	Staff Category	Management Staff	Teaching Staff	Non-Teaching Executive	Non-Teaching Support Staff
(A) Management Development Executive Development Programmes and Staff Education Fellowship Scheme (Degree and above)		✓ (Incumbent & Potential)			
(B) Pedagogic Training Lecturers without pedagogic qualifications undergo a 14-month Pedagogical Certificate in Technical Education (PCTE) comprising 8 weeks off-the-job Learning and 12 months of Supervised Field Training			✓		
(C) Formal Education & Upgrading <i>Day-Release Diploma Programmes</i> for non-Diploma Lecturers; <i>Education Fellowship Scheme</i> for graduate or post-graduate programmes; and <i>Education Assistance Scheme</i> with ITE co-paying 50% of tuition fees up to maximum of \$10,000 per course		✓	✓	✓	✓
(D) Functional Skills and Knowledge Learning & Renewal Key training programmes for all levels of staff based on Total Learning Plan (TLP)		✓	✓	✓	✓
(E) Industry Attachment & Professional Development Industry attachment for ITE lecturers, at least once in 5 years. Staff can also participate in Sabbatical Programme, present papers at conferences, or do consultancy work		✓	✓		

ภาพที่ 28 โปรแกรมการเรียนรู้ และการพัฒนา สำหรับบุคลากร ทั้ง 4 กลุ่ม ซึ่งนอกจากหลักสูตรปกติแล้ว ยังสามารถเรียนรู้ผ่านระบบ e-Learning, Online OJT

เพื่อส่งเสริมให้เกิดความทุ่มเทในการนำความรู้ มาสู่การปฏิบัติ ITE ได้จัดทำโปรแกรมสร้างความผูกพัน และส่งเสริมให้นำความรู้มาสู่การปฏิบัติ และพัฒนาสู่นวัตกรรม ก่อให้เกิดผลิตภาพ และนวัตกรรม ดังภาพที่ 29

OBJECTIVE : "Enhance ITE Organisational Capability through Employee Involvement"		
Tap on Creativity and Talents of Staff for Learning & Innovation	Involve Staff in Planning and Reviewing of Major Programmes	Communicate Key Developments and Changes to Staff
Mechanisms / Platforms <ul style="list-style-type: none"> Employee Innovation Framework (EIF) <ul style="list-style-type: none"> Innovation & Learning Circles (ILCS) Eureka Teams Staff Suggestion Scheme (SSS) Innovation Panel (IP) Academy for Best Learning in Education (ABLE) Framework to Patent and Commercialise ITE Innovations Technopreneurship Incubation Centre (TIC) Robotics & Intelligent Machines Centre (RIMC) 	Mechanisms / Platforms <ul style="list-style-type: none"> Annual Work Plan Seminars (Corporate & Establishment) Project Teams & Focus Groups for Strategic Planning Cross-functional Task Forces / Committees for Strategic and Major Programmes 	Mechanisms / Platforms <ul style="list-style-type: none"> Annual Corporate Highlights Video Communication Plan for key programmes Announcement of major developments at key events / functions Sharing through Staff e-Newsletter (InTunE) & KM Portal

ภาพที่ 29 โปรแกรมสร้างความผูกพัน และส่งเสริมให้นำความรู้มาสู่การปฏิบัติ และพัฒนาสู่นวัตกรรม

ITE ประเมินประสิทธิภาพของผลการฝึกอบรม พัฒนา ตามแผนงานการเรียนรู้ขององค์กร ในระดับต่าง ๆ บุคลากรจะใช้แบบฟอร์มชื่อ Training Review Form ที่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกับหัวหน้างาน หรือผู้บริหารก่อนการอบรม ใช้ในการติดตามผลการนำไปสู่การปฏิบัติหลังจากได้รับการอบรม ดังภาพที่ 30

Learning Plan	Reviewed By	Frequency
Corporate Learning Plan	ExCo & SQA People Committee for endorsement	Half-yearly / Annually
Establishment Learning Plan	HOEs	Half-yearly / Annually
Individual Learning Plan	Individual Staff with Supervisor	Half-yearly / Annually

ภาพที่ 30 การทบทวนประสิทธิผลของการเรียนรู้ และการพัฒนา ตามเป้าหมายที่มีการกำหนดล่วงหน้า ร่วมกับหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร

ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- (15) – ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน
- ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทอย่างไรในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว
- (การจัดการให้บุคลากรพัฒนาตนเอง)

ความหมาย นิยามที่สำคัญ

- Personal Mastery/Personal Vision คือ การใฝ่เรียน ใฝ่รู้ สู่ความเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นข้อแรก ของ The Fifth Discipline ของ Dr. Peter Senge ที่กล่าวว่า การที่เราจะสนใจ มีความมุ่งมั่น แรงปรารถนาในการเรียนรู้ เราต้องมี “Personal Vision” ว่าเราอยากจะทำไปสู่อะไรในชีวิตร
- Asian Productivity Organization, APO กล่าวว่า “The most powerful tool for productivity is Goal Setting”

ประโยชน์

- การเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นการเพิ่มคุณค่าทุนมนุษย์ (Human Capital) และหากมีการเรียนรู้พัฒนาเป็นทีมร่วมกัน สู่ระดับ “Team Learning” จะเป็นการสร้างทุนทางสังคม (Social Capital) ให้กับองค์กรได้
- การเรียนรู้ พัฒนาตนเองของบุคลากร จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และอย่างยั่งยืนอยู่ที่บรรยากาศและแรงสนับสนุนจากผู้นำ และองค์กร
- การเรียนรู้ จะก่อให้เกิดการพัฒนา การปรับปรุง การสร้างคุณค่าเพิ่ม และการสร้างนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด

ขั้นตอน / แนวทางการดำเนินการ

- 1) การสร้าง และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากร
 - ผู้นำองค์กรกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์อย่างชัดเจนด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ที่ก่อให้เกิดผลดำเนินการที่ดีขึ้น
 - บุคลากรได้รับการกระตุ้น ส่งเสริม ให้พัฒนาตนเอง และผู้อื่น
 - บุคลากรได้รับการยกย่อง ชมเชย ในผลงานที่มอบให้กับองค์กร
 - องค์กรแสดงให้เห็นว่ามีความมุ่งมั่นในการให้โอกาสด้านการพัฒนาพนักงาน

- 2) การวางแผน และกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
 - ผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน วางแผนพัฒนาบุคลากร (Personal Development Plan) โดยมีเป้าหมายการพัฒนาตนเองที่ท้าทาย และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
 - กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง
- 3) การนำไปสู่การปฏิบัติ
 - องค์กรพัฒนาให้ผู้นำองค์กร ผู้บริหาร หัวหน้างาน มีความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการพัฒนา และการสนับสนุนบุคลากร
 - บุคลากรใหม่ หรืออยู่ในตำแหน่งใหม่จะได้รับการแนะนำ สอนงาน
 - บุคลากรได้รับการเรียนรู้ ผูกอบรมทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้
- 4) การประเมินผล
 - แสดงให้เห็นว่า การเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรมีผลต่อการปรับปรุงผลดำเนินงานขององค์กร ที่มงาน และบุคลากร
 - การจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น เงินรางวัล หรือ การให้รางวัลอื่นๆ สำหรับบุคลากรที่มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่วางแผนไว้

ตัวอย่าง

การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ของบริษัท Caterpillar MBNQA Award Winner 2003 ของสหรัฐอเมริกา

CFSC ได้พัฒนาระบบจัดการเพื่อความก้าวหน้าในงานตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001 ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบใหญ่ ๆ คือ การประเมินสมรรถนะ (Competency) และ แผนการพัฒนาตนเอง (Development Planning) ซึ่งจะบูรณาการเชื่อมโยงกับกระบวนการ PDP (Performance and Development Process) โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 31

การประเมินสมรรถนะกระทำโดยการทบทวนของผู้จัดการ การประเมินตนเองของพนักงาน และการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พนักงานแบบ 360 องศา

ใน CFSC นอกจากการกำหนดเป้าหมายรายบุคคลประจำปี และการประเมินสมรรถนะของผู้จัดการที่เป็นกิจกรรมภาคบังคับ กิจกรรมพัฒนาอื่นจะเป็นแบบสมัครใจ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินตนเอง แผนพัฒนาตนเอง ซึ่งทั้งหมดจะอยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์พร้อมให้พนักงานใช้ประเมินเพื่อพัฒนาตนเอง ได้ตลอดเวลา



ภาพที่ 31 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่บูรณาการระหว่าง **Personal Development Plan** กับ **Career Management System** ของบริษัท **Caterpillar**

การเตรียมพนักงานเข้าสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ CFSC มีวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ Job Rotation, การทดลองให้ปฏิบัติงาน การให้โอกาสในการศึกษาหาความรู้ เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันมีพนักงาน 143 คนที่ได้รับโอกาสนี้ และมีถึง 59 คนที่สามารถศึกษาจนจบปริญญาโท

การวัดผลความสำเร็จของการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในงาน ใช้การติดตามอัตราการคงอยู่ของพนักงาน Employee Engagement Index และมูลค่าสินทรัพย์ต่อบุคลากร

5.3 การสร้างความพึงพอใจและความมั่นใจแก่บุคลากร

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความพึงพอใจ มีความมั่นใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- (16) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมสุขภาพอนามัย (health) ความปลอดภัย (safety) การป้องกันภัย (security) การปรับปรุงสภาพแวดล้อม (ergonomics) ในการทำงาน และ อุปกรณ์ ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
- ส่วนราชการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในเรื่องดังกล่าวอย่างไร
 - บุคลากรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวอย่างไร (การจัดระบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม)

ประโยชน์

สุขภาพของบุคลากร และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เป็นพื้นฐานที่ส่งเสริมให้บุคลากรด้านสุขภาพ กายภาพ ความปลอดภัยและการป้องกันภัยสร้างความมั่นใจในด้านทรัพย์สินและชีวิต

ขั้นตอน / แนวทางการดำเนินการ

- สุขภาพและความปลอดภัย ตามเกณฑ์ของ ความรับผิดชอบกับสังคม Social Accountability 8000 (SA 8000)

องค์กรต้องตระหนักถึงลักษณะของอุตสาหกรรมและอันตรายต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วจัดให้มีสิ่งแวดลอมการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขอนามัยและต้องดำเนินขั้นตอนในการป้องกันอุบัติเหตุ และการป้องกันสุขภาพมิให้ได้รับอันตรายที่เกิดจากหรือเกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยการลดปัญหาที่เป็นสาเหตุของอันตรายที่เกิดจากสิ่งแวดลอมจากการทำงาน ให้เหลือน้อยที่สุด

องค์กรต้องแต่งตั้งผู้แทนผู้บริหารระดับอาวุโส ให้รับผิดชอบสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรทั้งหมด และรับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยทุกเรื่องที่กำหนดในมาตรฐานนี้

องค์กรต้องจัดให้บุคลากรทั้งหมดได้รับการฝึกอบรมสุขภาพและความปลอดภัยเป็นประจำและมีการบันทึกผลการอบรม นอกจากนี้ให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานเข้าใหม่ และพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่ใหม่

องค์กรต้องจัดให้มีระบบต่าง ๆ เพื่อค้นหา หลีกเลี่ยงหรือจัดการสิ่งที่มีแนวโน้มที่จะเป็นอันตรายต่อสุขภาพ และความปลอดภัยของบุคลากร

องค์กรต้องจัดให้มีห้องอาบน้ำที่สะอาด น้ำดื่มที่สะอาด และหากมีความเหมาะสมให้มีสถานที่เก็บรักษาอาหารที่ถูกหลักสุขาภิบาล เพื่อให้บุคลากรทั้งหมดได้ใช้

องค์กรต้องรับรองว่าถ้ามีการจัดหอพักให้แก่บุคลากร หอพักนั้นต้องสะอาด ปลอดภัย และสนองความจำเป็นพื้นฐานของบุคลากร

- ดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงอุปกรณ์การทำงานให้เหมาะสมกับสุขภาพลักษณะ เช่น แสงสว่าง โต๊ะ เก้าอี้ที่เหมาะสมกับสรีระ และการทำงาน

- ผู้บริหารองค์กรต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนร่วมในการทบทวนประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับ สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตัวอย่าง

เพื่อให้สถานที่ทำงานปลอดภัยและพนักงานมีสุขภาพที่ดี บริษัท Caterpillar (CFSC) MBNQA Award Winner 2003 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้สถานที่ทำงานปลอดภัยและพนักงานมีสุขภาพที่ดี

ด้านสุขภาพของพนักงาน CFSC จัดให้มี Health Balance Program โดยจะลดหย่อนเบี้ยประกันสุขภาพให้กับพนักงานที่เข้าร่วมการประเมิน Healthy Lifestyle และรับการอบรมด้านการรักษาสุขภาพทุกไตรมาส พนักงานที่อายุมากกว่า 35 ปีจะได้รับ การตรวจสุขภาพอย่างละเอียดทุกคน พนักงานและครอบครัวพนักงานจะได้รับการฉีดวัคซีนไข้หวัดใหญ่ฟรี นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้ง Fitness Center ที่มีบุคลากรและเครื่องมือครบครัน รวมทั้งการรณรงค์เรื่องงดสูบบุหรี่ โดยห้ามสูบบุหรี่ในทุกที่แม้กระทั่งในรถยนต์

ด้านความปลอดภัยของพนักงาน CFSC จัดให้มีการรักษาความปลอดภัยตลอดเวลา มีการใช้ Key card ในการเข้าออก มีการตรวจสอบระบบรักษาความปลอดภัยปีละ 2 ครั้ง มีการตรวจประเมินระบบ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และอุบัติเหตุจากการทำงาน (OSHA) ปีละ 2 ครั้ง

รวมทั้งมีการดำเนินการเชิงรุกเพื่อลดความเสี่ยง เช่น เปลี่ยนจากหม้อต้มกาแฟรวมดาเป็นระบบอัตโนมัติ เพื่อลดโอกาสเกิดอัคคีภัย เป็นต้น ด้านความปลอดภัยขณะปฏิบัติงาน CFSC จะจัดหาอุปกรณ์ที่มีคุณลักษณะที่ช่วยลดความเสี่ยงมาใช้ปฏิบัติงาน เช่น เครื่องกำจัดกระดาก จะเป็นรุ่นที่มีคุณสมบัติ auto shut-off พนักงานที่มีความเสี่ยงจะต้องสวมอุปกรณ์ป้องกันตนเอง และฝึกให้สามารถจัดการกับอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้ ทำให้ CFSC ได้รับการยกย่องและมอบประกาศนียบัตร Zero Defect ให้จากบริษัทที่รับประกันภัย สำหรับพนักงานที่ต้องเดินทางไปพื้นที่เสี่ยงภัย จะได้รับวัคซีน ยาและเวชภัณฑ์ และข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ทาง website รวมทั้งการจัดเตรียมระบบการเคลื่อนย้ายทางการแพทย์กรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉินไว้พร้อมตลอด 24 ชั่วโมง

ด้านความสะดวกสบายและความผาสุกของพนักงาน CFSC จัดให้มีสถานที่ทำงานที่เหมาะสมกับการยศาสตร์ (Ergonomic) โดยโต๊ะทำงานจะใหญ่กว่ามาตรฐานทั่วไป มีพนักงันเพื่อความเป็นส่วนตัว ผิวนของโต๊ะจะเลื่อนได้เพื่อความยืดหยุ่นในการทำงาน อุปกรณ์สำนักงานสามารถถอดออกและประกอบใหม่ได้เพื่อความคล่องตัวในการขยับขยาย และเพื่อลดปัญหาเรื่องเอ็นข้อมืออักเสบที่พบบ่อยที่สุดในงานบริการ CFSC ติดตั้งคีย์บอร์ดชนิดปรับได้ให้พนักงานทุกคน รวมทั้งจัดเก้าอี้ที่ป้องกันการปวดหลัง พนักงานที่ใช้โทรศัพท์บ่อย ๆ จะมี headset ให้ทุกคน มีการจัดอบรมเรื่องการปฏิบัติตัวให้ถูกต้องตามหลักการยศาสตร์ทุกไตรมาส รวมทั้งการตรวจสอบเสียงและความสว่างให้เหมาะสมกับการทำงาน นอกจากนี้ เพื่อความสะดวกสบายของพนักงาน จะมีการจัดอุปกรณ์เครื่องใช้อำนวยความสะดวกให้อย่างครบครัน ไม่ว่าจะเป็นตู้เย็น ห้องพัก ไมโครเวฟ รวมทั้งเครื่องดื่มชนิดต่าง ๆ และบริการให้คำปรึกษา

Issue	Key Practices	Measure/Target
Health	<ul style="list-style-type: none"> • Healthy Balance Program • Fitness Center Advisory Council • YMCA Promotion of Physical Fitness 	<ul style="list-style-type: none"> • Metro Health Inspection Reports • Customer Satisfaction Survey • Fitness Center Membership/Usage • SteriTech Health Inspection Reports
Safety/Security	<ul style="list-style-type: none"> • Business Continuation Plan • Security Incident Reporting/Daily Log Review • Bi-Annual Corporate Security Audit • Daily Review of Security Logs/Reports • Daily Building Safety/Security Tours • Workplace Accidents & Safety Reporting • Floor Warden Training 	<ul style="list-style-type: none"> • Testing/Maintenance of Plan (year end) • Immediate follow-up on Security Reports (12 hrs) • Safety Survey (> 90%) • Zero Defects Award • Workers' Compensation Claims filed
Comfort & Well Being	<ul style="list-style-type: none"> • Quarterly Ergonomic Training for Employees • State-of-the-Art Workstations • Dining Center Advisory Committee 	<ul style="list-style-type: none"> • Physical Work Environment Survey • Response Time to Reconfigure Workstations • Workstation Utilization Rate (> 90%)

ภาพที่ 32 แสดงรายละเอียดการจัดการด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย และการยศาสตร์ (Ergonomic) รวมทั้งตัวชี้วัดที่ใช้

(17) ส่วนราชการมีวิธีอย่างไรในการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง

(การเตรียมพร้อมต่อสภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ)

ความหมาย นิยามที่สำคัญ

ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเกี่ยวกับอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ หรือการแพร่กระจายโรคระบาด

ประโยชน์

ภัยพิบัติ อาจเกิดขึ้นได้ โดยปราศจากการเตือนการล่วงหน้า ซึ่งจะผลทั้งต่อชีวิต และทรัพย์สิน ดังนั้นการป้องกัน และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสภาวะฉุกเฉินจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความปลอดภัยของบุคลากร และความอยู่รอดขององค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องมีแผนงานและการเตรียมความพร้อม การป้องกันและเผชิญหน้าสถานการณ์ดังกล่าว

ขั้นตอน / แนวทางการดำเนินการ

มีแนวทางดำเนินการดังนี้

1) การกำหนดแผนงาน

- กำหนดวัตถุประสงค์ และนิยามของ ภัยพิบัติ
- กำหนดความเสี่ยง (Risk) และผลกระทบ (Effect) ที่อาจจะเกิดขึ้น
- กำหนดผู้รับผิดชอบ
- จัดทำแผนเผชิญภัยพิบัติ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- เตรียมอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้อง

2) ขั้นตอนการการเตือนภัย (Emergency Notification Procedure) ประกอบด้วย

- ระบบการรายงาน และการจัดการ
- ขั้นตอนการแจ้งเตือนภัย และผู้มีอำนาจในการประกาศเตือนภัย รวมถึงผู้ที่มีอำนาจใน

การประกาศยกเลิกการเตือนภัย

- ระดับของการแจ้งเตือน เช่น เตรียมตัว แจ้งเตือนบางส่วน แจ้งเตือนระดับสูงสุด

- 3) ศูนย์ควบคุมภัยพิบัติ
 - ผู้รับผิดชอบ และทีมงานที่เกี่ยวข้อง ทีมงานสนับสนุน หน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำรวจ โรงพยาบาล ระบบสาธารณสุขประโภค ฯลฯ และโครงสร้างการจัดการ
 - แนวทางการปฏิบัติการ และการดำเนินการร่วมกัน
 - ระบบการสื่อสาร รายชื่อและการติดต่อสื่อสาร
- 4) การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การอบรม คู่มือ แผ่นผัง แผนภาพ ฯลฯ
- 5) การทบทวนแผนงาน การฝึกปฏิบัติ
 - การฝึกซ้อมประจำปี ตามแผนงาน
 - การทดสอบช่องทางและระบบการสื่อสาร
 - ทบทวน และปรับปรุงแผนงาน

ตัวอย่าง

บริษัท Caterpillar (CFSC) MBNQA Award Winner 2003 ของสหรัฐอเมริกา มีแนวทางในการดำเนินการให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- ผู้จัดการอาคาร สถานที่ (Facilitation Manager) ดำเนินการเตรียมการต่อภัยพิบัติ (Disaster) และภัยฉุกเฉิน (Emergency) โดยการกำหนดแผนงานล่วงหน้า การประเมินความพร้อม การฝึกซ้อม
 - ฝึกซ้อมการจัดการ และการหนีไฟในทุกอาคาร ในแต่ละชั้นของอาคาร
 - กำหนดผู้รับผิดชอบตามแผนงาน
 - เตรียมอุปกรณ์การป้องกันภัย และการหนีภัยให้กับพนักงาน รวมถึงการดูแลผู้ด้อยโอกาสอย่างทั่วถึง
- CFSC ได้กำหนดแผนการเพื่อดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้พื้นที่ของ Data Center ซึ่งมีที่ตั้งแยกออกไป เตรียมพื้นที่และอุปกรณ์ ด้านบริการลูกค้า และระบบการกู้เงิน รองรับการทำงานในกรณีที่เกิดภัยพิบัติ หรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน

ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร

- (18) ส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภทอย่างไร
(การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกของบุคลากร)

ความหมาย นิยามที่สำคัญ

ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านความปลอดภัย มุมมองของบุคลากรระดับปฏิบัติงานต่อระดับบริหาร การฝึกอบรม การพัฒนา และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือการปรับโครงสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานและสถานะอื่น ๆ ในงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การให้ข้อมูลของระดับบริหารแก่บุคลากร ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การยกย่องชมเชย การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน การให้ค่าตอบแทน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

ประโยชน์

- บุคลากรที่มีความสามารถ ไม่ได้บ่งบอกว่าบุคลากรเหล่านั้นจะมีความทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ
- องค์กรต้องหา และกำหนดปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร และดำเนินการปรับปรุง ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น และทุ่มเท ต่อองค์กร และตนเอง

ขั้นตอน / แนวทางการดำเนินการ

- กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับทุกประเภท
- ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละระดับ แต่ละกลุ่มตำแหน่ง เพื่อกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อ ความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจดังกล่าว เช่น การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการขององค์กร เป็นต้น

ตัวอย่าง

บริษัท Caterpillar (CFSC) MBNQA Award Winner 2003 ของสหรัฐอเมริกา มีแนวทางในการดำเนินการในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท ดังนี้

CFSC รับผิดชอบต่อความต้องการของพนักงานด้วยวิธีการดังนี้

- การสำรวจจากพนักงาน แยกตามกลุ่มอายุ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ และสถานที่ทำงาน
- การใช้นโยบาย Open-Door-Policy โดยพนักงานสามารถเข้าหาผู้บริหารระดับสูงโดยตรง
- กระบวนการ Performance & development และการจัดการเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้ทราบความต้องการของพนักงานแต่ละราย

- การรับประทานอาหารเช้าฉลองวันเกิดพนักงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะเข้าร่วมด้วย
- การประชุมตอบข้อซักถามของพนักงาน
- กระบวนการทางด้านแรงงานสัมพันธ์
- คณะกรรมการฝ่ายลูกจ้างคณะต่างๆ

เมื่อรับผิดชอบต่อความต้องการจากพนักงานแล้ว CFSC ได้ตอบสนองความต้องการดังกล่าวด้วยวิธีการดังแสดงในตารางข้างล่างนี้ จนกระทั่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบริษัทที่มีสวัสดิการระดับโลกจาก Money Magazine

Benefit Type	Examples of Programs Offered	Benefit Type	Examples of Programs Offered
Employee Health	<ul style="list-style-type: none"> • Choice of 80/20 or HMO health insurance plans, no pre-existing condition exclusions • Discount prescription drug plan, dental and orthodontic coverage, vision plan, hearing plan • Long-term care insurance, disability insurance • Smoke-free office environment and cessation classes • Paid sick/maternity leave • Weight Watchers subsidized program 	Employee Well-Being	<ul style="list-style-type: none"> • Drug & alcohol assistance programs • Employee Assistance Program • On-site fitness center
Financial Planning	<ul style="list-style-type: none"> • Pension plan; investment plan, portable life insurance options • Flexible Spending Accounts – Child/Elder Care and Medical • Money market savings plan, bank-at-work facilities, credit union • 529 Plan (added in 2003) • Stock ownership plan • 401K 	Environment	<ul style="list-style-type: none"> • Telecommuting, flex-time options
		Employee Satisfaction, Morale, and Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Company sponsored sports teams in community leagues • Business casual dress code • Handwritten birthday card from CFSC President, • Monthly New Employee/Birthday Breakfasts • Employee recognition programs • Paid holidays and vacation leave, holiday party, success celebrations
		Community Involvement	<ul style="list-style-type: none"> • United Way Campaign (Day of Caring, Success Celebration, Leadership Giving Dinner) • CFSC sponsorship in charitable events • Paid time off for participation in volunteer activities
		Personal & Career Development	<ul style="list-style-type: none"> • Incentive Compensation, Career Management System • Tuition reimbursement, degree bonus and recognition, reimbursement of professional certifications • Job Posting Process, self-nomination without tenure requirement

ภาพที่ 33 สวัสดิการในรูปแบบต่างๆ ที่ บริษัท CFSC นำมาประยุกต์ใช้งาน ในการสร้างความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจให้กับบุคลากร

- (19) นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการมีการสนับสนุนบุคลากรอย่างไร ในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการ โดยกำหนดให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท
- (การสนับสนุนด้านนโยบายสวัสดิการและการบริการให้บุคลากร)**

ความหมาย นิยามที่สำคัญ

- แนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้ค่าปรึกษา กิจกรรมสนับสนุนการหรืองานประเพณีต่าง ๆ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากรในชั่วโมงทำงาน การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวหรือเพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่พักอาศัย เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบครัวในการรักษาพยาบาล เป็นต้น

- ข้าราชการได้รับสวัสดิการทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สิทธิการลาต่าง ๆ ฯลฯ เพื่อช่วยให้ข้าราชการเกิดความมั่นคงในชีวิต และจงใจให้ผู้นั้นมีความรู้ความสามารถเข้ามารับราชการ และรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่ในระบบราชการ

- มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของ HR Scorecard ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า “ส่วนราชการมีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ”

ประโยชน์

- ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรของแต่ละกลุ่มอาจไม่เหมือนกัน
- สามารถตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม
- การสร้างความหลากหลายทางด้านสวัสดิการ จึงสามารถสร้างความพอใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภทได้

ขั้นตอน / แนวทางการดำเนินการ

ดำเนินการทบทวนสวัสดิการที่มีอยู่ กับแนวคิดในการกำหนดสวัสดิการเพิ่มเติมให้สามารถรองรับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มได้

โดยอาจแบ่งสวัสดิการออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 3 ประเภทและทบทวนการให้สวัสดิการเพิ่มเติมได้จากแนวทางการให้สวัสดิการดังต่อไปนี้

1. สวัสดิการเพื่อความมั่นคงและสุขภาพของพนักงานลูกจ้าง (Employee security and health) ได้แก่

1.1 สวัสดิการการรักษายาบาล (Medicare Benefits) โดยปกติรัฐได้กำหนดให้องค์กรจัดสวัสดิการในการรักษายาบาลขั้นพื้นฐานให้แก่บุคลากรอยู่แล้ว

1.2 การให้เงินทดแทน (Disability Benefits or Employment Injury Benefits) เป็นสวัสดิการที่ให้กับบุคลากรที่ไม่สามารถทำงานได้ เนื่องจากการเจ็บป่วยหรือสุขภาพอันเนื่องมาจากการทำงาน

1.3 การประกันชีวิต (Life Insurance) การประกันชีวิตบุคลากรเป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแก่ครอบครัวของบุคลากร ในกรณีที่บุคลากรเสียชีวิตซึ่งนับเป็น สวัสดิการให้แก่ทายาทที่ยังมีชีวิตอยู่ (Survivor Benefits) ของบุคลากรด้วย

1.4 บำนาญ (Pension Benefits) วัตถุประสงค์ของการจ่ายสวัสดิการบำนาญเพื่อให้บุคลากรที่เกษียณอายุไปแล้ว สามารถดำรงชีพอยู่ได้ด้วยเงินจำนวนหนึ่ง ซึ่งองค์กรจะจ่ายให้ทุกเดือนในระยะเวลาหนึ่ง หรือจนกว่าบุคลากรจะเสียชีวิต

1.5 สวัสดิการอื่นๆ (Other Benefits)

องค์กรสามารถจัดสวัสดิการแบบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากข้อที่กล่าวมาข้างต้นได้ตามความเหมาะสมเช่น

1.5.1 บางองค์กรอาจมีบำเหน็จเป็นเงินก้อนแก่บุคลากรครั้งเดียวเมื่อเกษียณงาน (Lump sum payment)

1.5.2 ค่าชดเชยเมื่อเลิกจ้าง (Severance pay)

1.5.3 ให้อิสระในการลาโดยไม่รับค่าจ้างเป็นระยะเวลาหนึ่ง (Leave without pay) เนื่องด้วยความจำเป็นหรือเหตุผลส่วนตัว เช่น ลาศึกษาอบรมลาเลี้ยงดูบุตร หรือบุพการี โดยไม่ได้รับค่าจ้างขณะลา แต่ยังคงสภาพของสมาชิกองค์กรไว้ เป็นต้น

1.5.4 การเลือก การให้การรักษายาบาลที่ครอบคลุมมากขึ้นแก่ไหน โดยเลือกปรับลดสวัสดิการตัวอื่นที่ไม่ได้เลือกใช้เช่น

- การรับการรักษาแบบผู้ป่วยนอก
- การผ่าตัดรักษา
- การใช้บริการห้องพิเศษ

2. สวัสดิการที่จ่ายทดแทนเมื่อบุคลากรไม่ได้ทำงาน (Pay for time not work) สวัสดิการชนิดนี้เป็นที่ชื่นชอบแก่บุคลากรมากที่สุด สวัสดิการเหล่านี้ก็ได้แก่การให้อิสระในการลาต่างๆ โดยได้รับค่าจ้างเสมือนหนึ่งได้มาทำงานตามปกติ

2.1. วันหยุดพักผ่อนประจำปี (Vacations) วิธีบริหารวันหยุดว่าจะให้หยุดอย่างไร เมื่อใดมีการสะสมวันหยุดได้หรือไม่ ฯลฯ บางองค์กรอาจมีเงินสวัสดิการจ่ายให้พนักงานลูกจ้าง เพื่อใช้จ่ายในวันพักผ่อนประจำปี

2.2. วันหยุด (Holidays) วันหยุดนี้ได้แก่วันหยุดราชการประจำปีตามที่กฎหมายกำหนดจำนวน 13 วัน นอกจากนี้องค์การอาจมีวันหยุดอื่น ๆ ได้อีก เช่น วันหยุดตามประเพณี วันหยุดทางศาสนา หรือชนบทรวมเนียมประเพณีแห่งท้องถิ่น

2.3. วันลาเนื่องด้วยกิจส่วนตัว (Personal excused absences) วันลาเหล่านี้เป็นวันลาด้วยธุระส่วนตัว ซึ่งมีทั้งที่กฎหมายและการที่องค์การให้สวัสดิการการลาพิเศษนอกเหนือจากกฎหมายกำหนด เช่น

- ลาเพื่อไปติดต่อราชการ (Civic duty)
- ลาไปงานศพของคนในครอบครัว (Death in family)
- ลาเพื่อสมรส (Marriage)
- ลาเพื่อดูแลบุตร (Paternity leaves) เป็นต้น

การลาโดยยังได้รับค่าจ้างนั้นองค์การต้องกำหนดจำนวนวันไว้ว่าไม่เกินกี่วันต่อปี เพื่อให้มีความชัดเจนในทางปฏิบัติและไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหาร ส่วนใหญ่ขององค์กรมักเรียกรวม ๆ กันว่าสิทธิในการลากิจส่วนตัว

3. สวัสดิการบริการ (Employee Services)

สวัสดิการบริการนี้จะมีมากขึ้นที่สุด แต่ละองค์กรสามารถจัดทำได้มากหรือน้อยได้ตามความเหมาะสมขององค์กร บริการเหล่านี้ เช่น

- เครดิตยูเนียน (Credit unions)
- อาหารกลางวันหรือเย็น (Food service)
- เสื้อทำงาน (Career clothing)
- การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling)
- รถรับส่ง (Transportation)
- ที่จอดรถ (Parking)
- สวัสดิการรับเลี้ยงเด็ก (Child care)
- สิทธิในการซื้อสินค้าและบริการในราคาพนักงาน (Merchandise purchasing)
- รถประจำตำแหน่ง (Company car)
- บริการเพื่อสุขภาพ (Fitness and wellness programs) เป็นต้น

ตัวอย่าง

บริษัท Caterpillar (CFSC) MBNQA Award Winner 2003 ของสหรัฐอเมริกา มีแนวทางในการดำเนินการในการกำหนด และให้สวัสดิการในรูปแบบต่างๆ ที่ บริษัท CFSC นำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ให้กับบุคลากร ที่สามารถเลือกใช้ ตามความเหมาะสมและความต้องการของแต่ละกลุ่มของบุคลากร ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ตามภาพที่ 33

- (20) - ส่วนราชการมีการกำหนดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและแต่ละประเภท ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร
- ส่วนราชการได้ใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น การสูญเสียบุคลากร การหยุดงาน การร้องเรียน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อมาประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรอย่างไร
- (การประเมินความพึงพอใจและการใช้ตัวชี้วัดเพื่อประเมินความพึงพอใจของบุคลากร)**

ความหมาย นิยามที่สำคัญ

ตัวชี้วัดของสภาพความผาสุก ความพึงพอใจ และการมีแรงจูงใจ เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัย และการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากรทั้งหมดและบุคลากรที่ให้บริการโดยตรง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะกุศล การร้องทุกข์ ผลการสำรวจ ความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น

ประโยชน์

- เมื่อกำหนดปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรจากคำถามข้อ (18) แล้ว
- องค์กรต้องดำเนินการประเมินผล โดยการกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยดังกล่าว เพื่อนำผลการประเมินที่เกิดขึ้น นำไปปรับปรุง พัฒนาส่งเสริมให้ปัจจัยที่สำคัญดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในองค์กร ส่งผลก่อให้เกิดความผาสุก ความพึงพอใจ และการมีแรงจูงใจ ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

ขั้นตอน / แนวทางการดำเนินการ

1) กำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยที่สำคัญ ที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร รวมถึงตัวชี้วัดด้านการบริหารบุคลากรที่เกี่ยวข้องเช่น การสูญเสียบุคลากร การหยุดงาน การร้องเรียน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยและผลผลิตภาพ

2) จัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรเป็นระยะๆ โดยความถี่ของการประเมินขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร สำหรับรูปแบบของการประเมินอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้หลายวิธี เช่น

- การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของบุคลากร
- การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม
- การสังเกตพฤติกรรมของบุคลากร
- การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น อัตราการลาออก อัตราการขอโอนย้าย อัตราการขาดงาน

ตัวอย่างที่ 1

บริษัท Caterpillar (CFSC) MBNQA Award Winner 2003 ของสหรัฐอเมริกา ได้เริ่มกระบวนการสำรวจความพอใจของพนักงานตั้งแต่ปี 1991 และได้รับการปรับปรุงเรื่อยมาเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร ปัจจุบันมีการสำรวจปีละครั้งในสองรูปแบบ

แบบแรกเรียกว่า Prospect Survey พัฒนาโดย CFSC กับบริษัท Gantz-Wiley ในปี 1999 ทำการสำรวจทุกฤดูใบไม้ผลีก่อนการประชุม Annual Leadership Conference โดยจะสอบถามใน 12 เรื่อง ได้แก่ การมีส่วนร่วม การมุ่งเน้นคุณภาพ การมุ่งลูกค้า การอบรม ความพอใจโดยรวม การคงอยู่กับองค์กร การจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ค่านิยมองค์กร และความก้าวหน้าในงาน รวมทั้งสิ้น 51 คำถาม

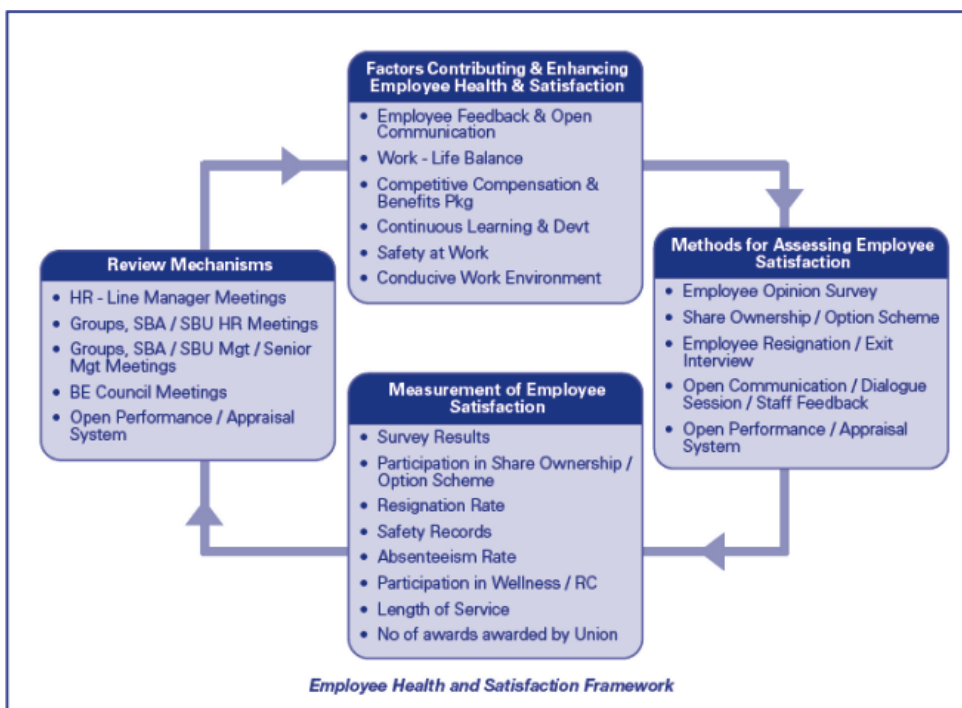
แบบที่สองเป็นการสำรวจโดยใช้แบบสำรวจเดียวกับ Caterpillar เพื่อเทียบเคียงผล โดยมีการสำรวจทั้งหมด 10 ด้าน 79 ประเด็น สำรวจจากพนักงานมากกว่า 400 คน ผลที่ได้จะเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของประเทศ พบว่า CFSC มีผลลัพธ์ที่ดีกว่าบริษัทแม่ (การกล่าวถึงผลลัพธ์ที่ดีกว่าก็คือ การได้รับรางวัล หรือการยกย่องจากองค์กรต่าง ๆ ก็ดี หรือการผ่านการรับรองโดยองค์กรที่เป็นอิสระ ก็ดี แสดงถึงการ deploy อย่างมีประสิทธิภาพ จึงไม่เป็นที่น่าแปลกใจที่แซมเบียซึ่งหลายมักจะได้รับคำยกย่องหรือรางวัลย่อยๆมากมาย ก่อนได้รางวัลใหญ่ระดับโลกอย่าง MBNQA เปรียบเสมือนนักกีฬาที่จะผ่านการเป็นแชมป์เขต แชมป์ประเทศ แชมป์ทวีป ก่อนที่จะมาเป็นแชมป์โลกนั่นเอง)

ผลการสำรวจที่ได้จะถูกรายงานในวาระ Employee Health และนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติของผู้นำ ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านลูกค้า และผลลัพธ์ทางธุรกิจ เพื่อหาทางปรับปรุง โดยผ่านทางโครงการ Six Sigma (learning)

กระบวนการสำรวจความพอใจจะถูกทบทวนทุกปี ข้อคำถามจะถูกปรับให้ทันสมัยเพื่อให้ทันต่อความต้องการของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉลี่ยแล้วจะมีการเปลี่ยนแปลงราว 7-10 คำถามทุกปี นอกจากนี้ยังมีการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยเพื่อสอบถามความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการสำรวจด้วย

ตัวอย่างที่ 2

กระบวนการจัดการความผาสุก (Employee health) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ของบุคลากร ของบริษัท ST Engineering (SQA Winner 2007) มีการดำเนินการดังนี้



ภาพที่ 34 กรอบการดำเนินการด้าน **Employee Health and Satisfaction** ของ **ST Engineering**

จากภาพที่ 34 ST Engineering ได้กำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อ Employee Health & Satisfaction ได้แก่ Employee Feedback และ Open Communication, Work-Life Balance ผลตอบแทน และสวัสดิการ ที่แข่งขันได้ การพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความปลอดภัย ในสถานที่ทำงาน บรรยากาศที่น่านำทำงาน Harmonious Union/Management Relation

ST Engineering ได้กำหนดวิธีการประเมินระดับความพึงพอใจของบุคลากร ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่

- การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร
- Share Ownership / Option Scheme
- Employee Resignation / Exit Interview
- Open Communication / Dialogue Session / Staff Feedback
- Open performance / Appraisal System

ST Engineering ได้ดำเนินการประเมินระดับความพึงพอใจของบุคลากร จากผลการสำรวจการมีส่วนร่วมใน Share Ownership / Option Scheme อัตราการลาออก ข้อมูลด้านความปลอดภัย การขาดงาน การมีส่วนร่วมใน Wellness / RC อายุงาน จำนวนรางวัลที่ได้รับจาก Union

(21) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ เพื่อจัดลำดับ ความสำคัญในการปรับปรุงความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(การเชื่อมโยงผลประเมินความพึงพอใจกับผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร)

ความหมาย นิยามที่สำคัญ

การจัดลำดับความสำคัญ อาจใช้ข้อมูลจากหมวด 7 ผลลัพธ์ด้านการดำเนินการ หัวข้อ 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร และอาจพิจารณาจากปัญหาของบุคลากรที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามภารกิจของส่วนราชการ

ประโยชน์

- การสร้างความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร เช่น การแก้ไขปัจจัยด้านความปลอดภัย ด้านสวัสดิการต่าง ๆ การฝึกอบรม การพัฒนา และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ฯลฯ จำเป็นต้องมีการลงทุน เป็นค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น
- ดังนั้นการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อม และระบบที่ส่งเสริมความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ต้องมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการขององค์กรที่ดีขึ้น

ขั้นตอน / แนวทางการดำเนินการ

- 1) นำผลการประเมินความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจมาเทียบเคียงกับผลดำเนินการขององค์กรในตัวชี้วัดที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล
- 2) จัดลำดับความสำคัญของแนวทางการสร้างความพึงพอใจ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุง โดยสิ่งที่สามารถดำเนินการได้ก่อนในลักษณะของ Quick Win จะได้รับการแก้ไขก่อน
- 3) หลังจากนั้น แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ในปัจจัยที่สำคัญดังกล่าวจัดทำแผนงานปรับปรุง พัฒนา เพื่อยกระดับความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ ให้สูงขึ้น
- 4) เมื่อประเมินความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ ของบุคลากร ในวงรอบถัดไป ผลการประเมินจะต้องสูงขึ้น

ตัวอย่างที่ 1

กระบวนการจัดการความผาสุก (Employee health) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ของบุคลากร ของบริษัท ST Engineering (SQA Winner 2007) มีการดำเนินการดังนี้

ผลการประเมินในด้านต่างๆ ตามภาพที่ 34 จะถูกนำมาทบทวนโดยคณะทำงานในแต่ละระดับ เช่น การประชุมของกลุ่ม SBA/SBU HR, Group & SBA/SBU HR, Group SBA/SBU ระดับผู้บริหารและผู้บริหารระดับสูง และ BE Council เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป โดยมีแนวคิดและกิจกรรมในการสนับสนุนดังตัวอย่างภาพที่ 35

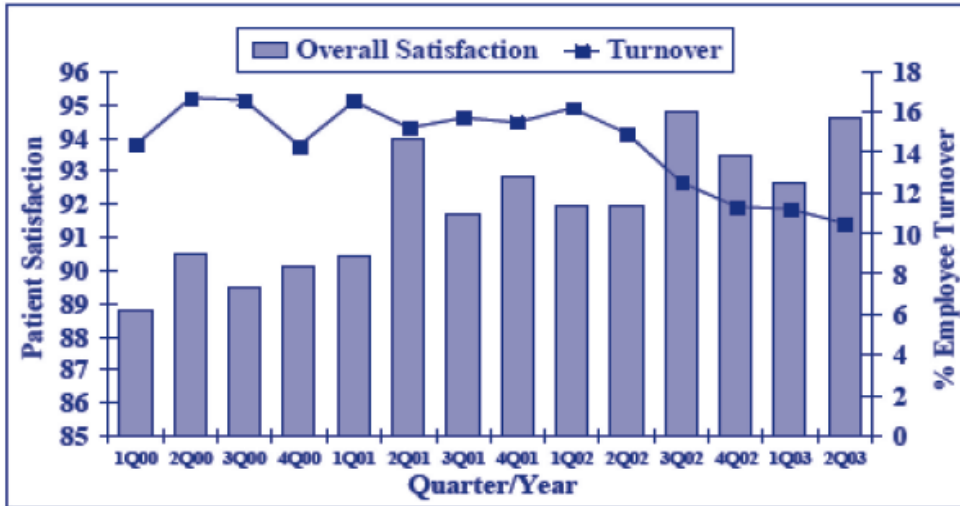
Factors	Activities/Initiatives	
Employee Feedback and Open Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Sunburst Alpha/monthly newsflash/circulars/emails/pop-ups • Dialogue sessions with Senior Management • Open performance appraisal 	<ul style="list-style-type: none"> • HR and Line Managers' meetings, union and management meetings • Enterprise Information Portal (EIP) and CEO corner
Work-Life Balance	<ul style="list-style-type: none"> • Sports activities • Social and recreational activities • Wellness programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Community service activities • OHSAS 18001 • Childcare centres
Competitive Compensation and Benefits Package	<ul style="list-style-type: none"> • Performance-based rewards • Share ownership/option schemes • Comprehensive staff benefits scheme - medical, insurance, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion exercise • Long service award • Employee recognition award
Continuous Learning and Development	<ul style="list-style-type: none"> • Continual workforce upgrade • Learning and development roadmap • Sponsorship for professional development 	<ul style="list-style-type: none"> • LEAP • Leadership development activities • Overseas and China Scholarships • Empowered Self Development
Safety at Work	<ul style="list-style-type: none"> • Safety seminars • Safe working environment through good housekeeping and safe practices (OHSAS 18001) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducting safety risk assessment regularly • Appointment of registered Safety Officers
Conducive Work Environment	<ul style="list-style-type: none"> • Employee involvement activities • Comfortable physical environment catering to employees' needs 	<ul style="list-style-type: none"> • Enhance learning environment through coaching and mentoring
Harmonious Union/Management Relations	<ul style="list-style-type: none"> • Union/Management meeting • Informal gatherings with union members 	<ul style="list-style-type: none"> • Unions are represented on various committees at ST Engineering SBA/SBU levels such as Canteen Committee, Sports & Recreation Committee, Wellness, EHS/Safety Committee

Activities and Initiatives for Employees' Health and Satisfaction

ภาพที่ 35 กิจกรรมและแนวคิดในการสร้าง Employees' Health & Satisfaction ของ ST Engineering

ตัวอย่างที่ 2

ความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการขององค์กร เช่น ในกรณีตัวอย่างของ Saint Lukes Hospital, Kansas City MBNQA Award Winner 2003 ได้ทำการประเมินระดับความพึงพอใจของบุคลากรโดยเทียบกับอัตราการลาออกของบุคลากร เชื่อมโยงกับระดับความพึงพอใจของผู้ป่วยใน จะเห็นได้ว่าจะมีความสัมพันธ์กัน ดังจะเห็นได้อย่างชัดเจน ในช่วงไตรมาสที่ 3 ของปี 2002 ถึงไตรมาสที่ 2 ของปี 2003



ภาพที่ 36 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง อัตราการลาออกของบุคลากร
เทียบกับระดับความพึงพอใจของผู้ป่วยใน

ตัวอย่าง การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ของ TQC Winner 2007 โรงพยาบาลสงขลานครินทร์

SONGKLANAGARIND HOSPITAL

THAILAND QUALITY CLASS 2007

TQC

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

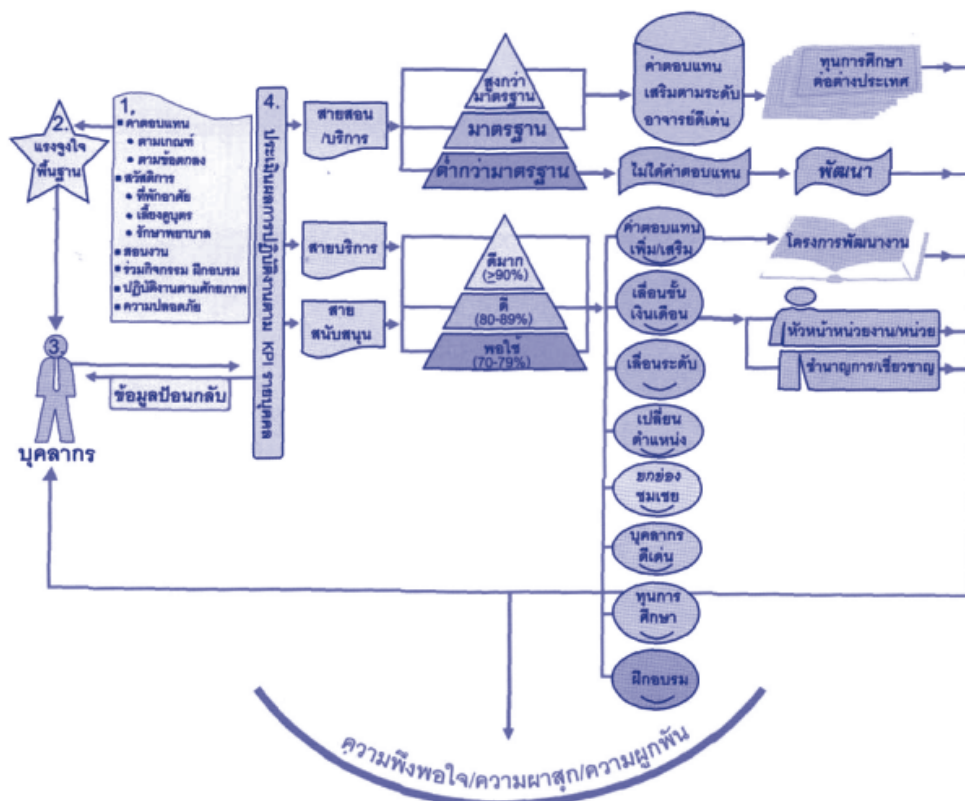
โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและความสุขในการทำงานของบุคลากร โดยเน้นการตอบสนองต่อความต้องการหลักเพื่อให้เกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กรดังนี้

1. การบริหารงานภายใต้ระบบธรรมาภิบาลในองค์กร
2. การได้ทำงานในองค์กรที่สร้างความภาคภูมิใจและภายใต้บรรยากาศที่เป็นมิตร
3. มอบหมายให้บุคลากรทำงานตรงตามศักยภาพอย่างเต็มที่
4. การได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งมีความเป็นอิสระในการเสนอความคิดเห็นต่างๆ ผ่านทางสายตรงคนบดี และที่ประชุมร่วมกับทีมบริหาร
5. ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ เช่น ทุนการศึกษาและดูงานต่างประเทศ
6. กำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ เช่น ระบบเงินเสริมพิเศษสำหรับอาจารย์แพทย์ เงินค่าตอบแทนโครงการพัฒนางาน เงินเสริมพิเศษตามภาระงานสำหรับพยาบาลและค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ
7. การยกย่องชมเชย การมอบรางวัลบุคลากรดีเด่นประจำปีสายต่างๆ การยกย่องชมเชยบุคลากรที่ได้รับรางวัลจากภายนอก และบุคลากรที่มีคุณธรรมจริยธรรม
8. จัดให้มีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ให้การดูแลทั้งตนเองและครอบครัว
9. การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นโรงพยาบาลที่ปลอดภัยและมลภาวะอื่นๆ ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้เหมาะสม เช่น ปรับปรุงหอผู้ป่วยที่เก่าและชำรุดมาก สนับสนุนให้หน่วยงานทั้งหมดมีการจัดสถานที่ทำงานให้สะดวกในการทำงานและมีทัศนียภาพที่ดี
10. ความปลอดภัยในการทำงาน การป้องกันการติดเชื้อทางอากาศ การบริหารจัดการเมื่อโดนเข็มตำ การบริหารจัดการด้านการให้ยาเคมีบำบัด ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การบริหารความเสี่ยงในภาพรวม ทางด้านกายภาพสถานที่ทำงานที่ถูกต้องตามอาชีวอนามัย
11. จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพและกิจกรรมเสริมความสุข สนุกกับการทำงาน เช่น การทดสอบสมรรถภาพร่างกายประจำปี (One mile walk test) และกิจกรรมสังสรรค์กีฬาประจำปี

โรงพยาบาลฯ ได้กำหนดปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรปีละครั้ง ผลการสำรวจพบว่าคะแนนปัจจัยการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสวัสดิการ/เงินเดือนน้อยที่สุดต่อเนื่องมาตลอด 5 ปี จึงแน่ใจว่าปัจจัย 2 ประการนี้ มีความสำคัญมากที่สุด ที่โรงพยาบาลฯ ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงในระดับสูงสุด

โรงพยาบาลฯ มีระบบจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้แบบข้อตกลงภาระงาน/ประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน เมื่อครบ 6 เดือนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนว่าบรรลุเป้าหมายตามข้อตกลงหรือไม่ โดยใช้วิธีประเมินแบบ 360 องศา รวมถึงมีการให้ข้อมูลป้อนกลับพร้อมกับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและการจัดอุปสรรค

ระบบการประเมินผลปฏิบัติงาน การสร้างความพึงพอใจ และความผูกพัน



ผู้นำระดับสูงวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้จะมาเป็นผู้นำระดับกลางและระดับสูงในอนาคตโดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดและทบทวนเกณฑ์คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นผู้นำระดับสูง/หัวหน้าหน่วยงานปีละครั้ง เกณฑ์ปัจจุบันประกอบด้วย Competencies สำหรับตำแหน่งนั้น ผลการประเมินปฏิบัติงานที่ผ่านมา จำนวนปีที่ได้ทำงานในโรงพยาบาลฯ และความปรารถนาเป็นผู้นำระดับสูง/หัวหน้าหน่วยงาน 2) ระบุและทบทวนรายนามผู้ผ่านเกณฑ์ปีละครั้ง 3) กำหนดและทบทวนวัตถุประสงค์การเรียนรู้และแนวทางในการพัฒนาและเรียนรู้ปีละครั้ง 4) สลับเปลี่ยนให้ปฏิบัติงานหน้าที่ต่างๆ รวมถึงการฝึกปฏิบัติ เป็นผู้นำระดับสูง/หัวหน้าหน่วยงาน 5) ผู้นำระดับสูงประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่งปีละครั้ง

ความเชื่อมโยงของ PMQA กับ HR Scorecard

ตามที่ สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) นั้น นับว่าเป็นประโยชน์ในการยกระดับมาตรฐานของการจัดการงานบุคคลของภาครัฐ



ภาพที่ 37 การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

เกณฑ์ PMQA หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ คำถามข้อ (7) ถามว่า “แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง”

เราสามารถชี้แจงแนวทาง การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard ตามคู่มือดังกล่าว มาประยุกต์ใช้งานในองค์กรได้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ 6 ขั้นตอน ดังภาพที่ 38



ภาพที่ 38 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล 6 ขั้นตอน

เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ ของแผนกลยุทธ์ จึงมีมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (Standard for Success) มีอยู่ 5 มิติ (ดังภาพที่ 39) ดังนี้

- มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- มิติที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Program Efficiency)
- มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)
- มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Accountability)
- มิติที่ 5 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Accountability)



ภาพที่ 39 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในข้าราชการพลเรือน (HR Scorecard)

ตารางที่ 1 แสดงการเทียบเคียงความสอดคล้องระหว่าง มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเกณฑ์ PMQA

มิติที่	แนวทางและวิธีการ	ความสอดคล้องกับเกณฑ์ PMQA
1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)	<ul style="list-style-type: none"> ○ นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้าน HR สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ ○ มีการวางแผนและการบริหารกำลังคน (Workforce Planning and Management) ○ มีการบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ลักษณะสำคัญขององค์กร - ข้อ (13) ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล ○ หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ - ข้อ (7) แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล ○ หมวด 5 - ข้อ (7) การเตรียมบุคลากรตำแหน่งบริหาร และ

มิติที่	แนวทางและวิธีการ	ความสอดคล้องกับเกณฑ์ PMQA
	<ul style="list-style-type: none"> มีการสร้าง พัฒนา และสืบทอดของ ตำแหน่งบริหาร (Continuity and Replacement Plan) 	<ul style="list-style-type: none"> หมวด 5 - ข้อ (7) การเตรียม บุคลากรตำแหน่งบริหาร และ ตำแหน่งที่สำคัญ, ความก้าวหน้า
2. ประสิทธิภาพ การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HRM Program Efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> กิจกรรมและกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและตรง เวลา ระบบฐานข้อมูลถูกต้อง เทียบตรง และทันสมัย สัดส่วนค่าใช้จ่ายของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อ งบประมาณรายจ่ายเหมาะสม สะท้อน ผลผลิตและความคุ้มค่า นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ (HR Automation) 	<ul style="list-style-type: none"> หมวด 6 - ข้อ 6.2 กระบวนการ สนับสนุน ซึ่งการบริหารทรัพยากร มนุษย์ เป็นหนึ่งในกระบวนการ สนับสนุนที่สำคัญ หมวด 4.2 ก. ความพร้อมใช้งาน ของข้อมูล สารสนเทศ
3. ประสิทธิภาพของ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> การรักษาข้าราชการที่จำเป็นต่อการ บรรลุเป้าหมาย ความพึงพอใจของข้าราชการ ต่อ นโยบาย มาตรการบริหารทรัพยากร บุคคล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และ พัฒนา การมีระบบการบริหารผลงาน และมี วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ราชการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเชื่อมโยง กับผลตอบแทน 	<ul style="list-style-type: none"> หมวด 5 - ข้อ (6) - การสรรหา ว่าจ้าง รักษา หมวด 5 - ข้อ (18, 20, 21) - การ กำหนด วัตถุประสงค์ และประเมินความ ผิดพลาด พึงพอใจ แรงจูงใจ หมวด 1 - ข้อ (2) - ส่งเสริม บรรยากาศ หมวด 5 ข้อ 5.2 การเรียนรู้ของ บุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ หมวด 5 ข้อ 5.1 ข. ระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร

มิติที่	แนวทางและวิธีการ	ความสอดคล้องกับเกณฑ์ PMQA
4. ความพร้อม รับผิดชอบด้านการ บริหารทรัพยากร บุคคล (HRM Accountability)	<ul style="list-style-type: none"> ○ การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผล ของการตัดสินใจ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล และการดำเนินการ ทางวินัย บนหลักการของ ความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติ ธรรม หลักมนุษยธรรม ○ ความโปร่งใสของกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคล และความพร้อมให้มี การตรวจสอบ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ หมวด 1 - ข้อ (11) การดำเนินการ อย่างมีจริยธรรม ○ หมวด 5 - ข้อ (10) การศึกษา อบรมด้านจริยธรรม ○ หมวด 1 - ข้อ (3) การกำกับดูแล ตนเองที่ดี
5. คุณภาพชีวิต และความสมดุล ของชีวิตและการ ทำงาน (Quality of work life)	<ul style="list-style-type: none"> ○ ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการ ทำงานและระบบงาน ○ การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่ กฎหมายกำหนด ○ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหาร กับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานและระหว่าง ข้าราชการกับผู้ปฏิบัติงานด้วย 	<ul style="list-style-type: none"> ○ หมวด 5 ข้อ 5.3 ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ○ หมวด 5 - ข้อ (19) สนับสนุน นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการ กลางที่กำหนด ○ หมวด 1 - ข้อ (2) การสร้าง บรรยากาศ ○ หมวด 5 ข้อ 5.1 ก. การจัดและ บริหารงาน

และเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยง ระหว่าง HR Scorecard กับ การพัฒนาองค์กรภาครัฐ จึงนำแนวทางการปฏิบัติของกรมราชทัณฑ์ ในการประยุกต์ใช้งาน HR Scorecard เพื่อพัฒนาองค์กร ถึงแม้ว่าเนื้อหาจะมุ่งเน้นการอธิบายที่เชื่อมโยงกับ HR Scorecard อย่างไรก็ตาม เราสามารถ เที่ยบเคียงประเด็นในการตอบ “How to” ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถใช้กับ PMQA ได้เช่นเดียวกัน โดยใช้ตารางดังการเทียบเคียงที่กล่าวแล้วข้างต้น

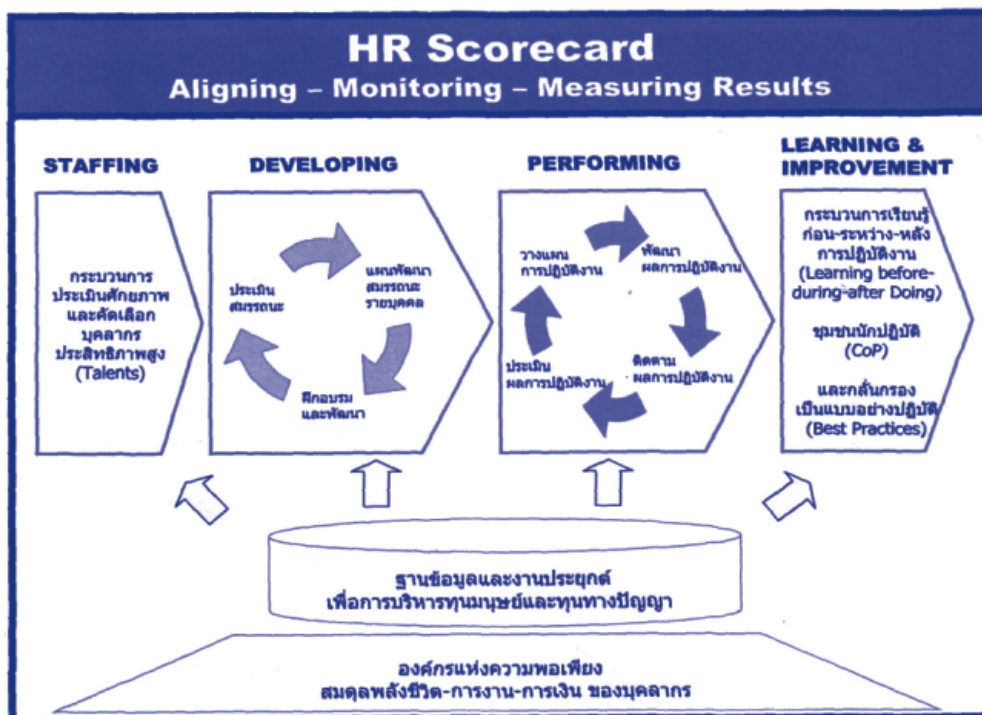
HR Scorecard กับการพัฒนาองค์กรภาครัฐ

HR INTERVENTIONS ของกรมราชทัณฑ์

HR Scorecard นับเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรภาครัฐอย่างแพร่หลายมากขึ้น ในคำรับรองปฏิบัติราชการหรือ Scorecard ระดับองค์กรของกรมราชทัณฑ์ มี 4 มุมมอง (Perspectives) หนึ่งในนั้นคือมุมมองด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญไว้หลายตัวด้วยกัน แต่ที่สำคัญคือ การลงมือปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแต่ละตัว และกรมราชทัณฑ์เลือกใช้วิธีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นวิธีการหลัก

เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว จึงได้เข้าร่วมในโครงการนำร่องในการจัดทำ HR Scorecard ร่วมกับ ก.พ. โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดหน่วยงานที่เป็น Best Practice ในการวางและติดตาม ประเมินผลกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรภาครัฐ โดยกรมราชทัณฑ์เองก็ต้องการใช้ HR Scorecard เป็นเครื่องมือ กำหนดและควบคุมวิธีการพัฒนาองค์กรในภาพรวม ให้เป็นภาพเดียวกันและไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและค่าเป้าหมายต่างๆ อันเป็นเนื้อหาของ HR Scorecard ของกรมราชทัณฑ์ จะเป็นเหตุปัจจัยนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของ Scorecard ในระดับกรมต่อไป

HR Scorecard ของกรมราชทัณฑ์ มุ่งเน้นให้เกิดการติดตั้ง พัฒนา และดำเนินการในระบบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยง มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ชุดเดียวกันตามที่ Scorecard ระดับกรมกำหนดไว้



ระบบย่อยหรือเป้าหมายย่อยที่สำคัญ ของ HR Scorecard ของกรมราชทัณฑ์ มีดังนี้

1. ฐานข้อมูลและงานประยุกต์ด้านทรัพยากรบุคคลด้วยฐานข้อมูลที่ออกแบบโดย ก.พ. (DPIS) และงานประยุกต์อื่นที่กรมราชทัณฑ์พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์และทุนทางปัญญา
2. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนหลักสมรรถนะ (Competency-based Management)
3. กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Management Process)
4. กระบวนการบริหารบุคลากรประสิทธิภาพสูง (Talent Management Process)
5. มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ผ่านทางกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Process)
6. มุ่งสู่องค์กรแห่งความพอเพียง ผ่านทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตและจิตใจของบุคลากร (Quality of Work Life)

ฐานข้อมูลและงานประยุกต์ นับเป็นเครื่องมือพื้นฐานอันสำคัญ ที่จะทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งระบบได้ดียิ่งขึ้น กรมราชทัณฑ์ได้รับเอาข้อมูลบุคลากรที่พัฒนาขึ้นโดย ก.พ. (DPIS) มาเป็นเครื่องมือหลัก พร้อมทั้งวางเป้าหมายพัฒนาซอฟต์แวร์อื่น ๆ ขึ้นมาเพิ่มเติม เช่น ซอฟต์แวร์บริหารสมรรถนะบุคลากร (Competency Assessment Online) ซอฟต์แวร์เพื่อการจัดการองค์ความรู้และเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติบนเว็บไซต์ (Knowledge Web) และซอฟต์แวร์เพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานบุคลากร (Performance Management Online) ความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ จะทำให้กรมราชทัณฑ์สามารถดำเนินกระบวนการคัดเลือกและบริหารบุคลากรประสิทธิภาพสูง (Talent Management) ทั้งจากกลุ่มบุคลากรบรรจุใหม่และจากบุคลากรบรรจุเดิมที่มีอยู่ เพื่อจัดกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะ พร้อมทั้งตั้งเป้าหมายผลการปฏิบัติงานพิเศษให้บุคลากรกลุ่มนี้ เพื่อให้ยกระดับขีดความสามารถการปฏิบัติงานโดยรวมของกรมราชทัณฑ์ให้อยู่ในระดับสูง (High Performance) และเทียบเท่าเกณฑ์สากล

ในปี 2548 กรมฯ ได้จัดทำรายงานการสมรรถนะ (Competency Model) และจัดให้มีการนำร่องประเมินสมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้าหน่วยงานขึ้นก่อน จำนวน 150 ท่าน โดยใช้วิธีการประเมินแบบรอบด้าน หรือ 360 องศา และนำผลรายงานจากการประเมินมาจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล (IDP- Individual Development Plan) ซึ่งทางสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ จะใช้ข้อมูลตามแผนพัฒนารายบุคคลดังกล่าว ดำเนินการจัดฝึกอบรมและพัฒนาวิชาการตามผลการประเมินสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอยู่บนหลักของรายการสมรรถนะอันเป็นเหตุสำคัญนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นของบุคลากรในระยะยาว จากความสำเร็จของกลุ่ม

นำร่องดังกล่าว จึงวางเป้าหมายที่จะขยายผลให้เกิดกระบวนการประเมินสมรรถนะเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ให้ครอบคลุมบุคลากรกว้างขวางยิ่งขึ้นต่อไปในปี 2549 โดยมุ่งที่กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ มีบทบาทหัวหน้าก่อนเป็นอันดับแรก ตามตัวชี้วัดและตั้งค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน HR Scorecard ของกรมราชทัณฑ์

เทคโนโลยีสารสนเทศ นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สามารถดำเนินการประเมินสมรรถนะและจัดทำ IDP อย่างเป็นผล โดยติดตั้งและใช้งานซอฟต์แวร์ Competency Plus (Competency Assessment Online) ให้เป็นเครื่องมือช่วยในการสร้างและตอบแบบสอบถาม ตลอดจนการรายงานผลการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลแบบออนไลน์ทั้งกระบวนการทำให้สามารถดำเนินการประเมินแบบ 360 องศาสำเร็จได้ภายในระยะเวลาอันสั้น ลดขั้นตอนการประมวลผลข้อมูลตัวเลขได้เป็นอย่างดี

ด้วยความสำเร็จจากการใช้งานรายการสมรรถนะกรมราชทัณฑ์จึงได้วางพื้นฐานสำคัญอันจะนำไปสู่การติดตั้งวงจรบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process) ซึ่งประกอบไปด้วยการตั้งลดหลั่นเป้าหมายและตัวชี้วัดลงสู่ระดับบุคคล การประเมินและพัฒนาสมรรถนะการติดตาม และให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและการประเมินการปฏิบัติงานตามลำดับ โดยในปีหน้าจะดำเนินการติดตั้งกระบวนการหรือวงจรดังกล่าวอย่างเต็มรูปแบบ ภายใต้โครงการนำร่องการลดหลั่นเป้าหมายผลการปฏิบัติงานลงสู่ระดับบุคคล ของกระทรวงยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องและเป็นเนื้อหาที่สำคัญภายใน HR Scorecard ของกรมราชทัณฑ์อยู่เช่นเดียวกัน

การที่ได้จัดวางระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนหลักสมรรถนะไว้ก่อนหน้าแล้ว ทำให้สามารถดำเนินการกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มรูปแบบ ไม่จำกัดอยู่เพียงการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานแต่เพียงมิติเดียว ทั้งนี้เป็นที่เข้าใจดีว่าผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นของบุคลากร ย่อมเกิดจากบุคลากรมีความชัดเจนในเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จตามเป้าหมายกับผลรางวัลกับบุคลากรได้รับ และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยในเวลาเดียวกัน

เป้าหมายการติดตั้งระบบการจัดการองค์ความรู้ภายในกรมราชทัณฑ์ตามที่กำหนดไว้ใน HR Scorecard จะทำให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยกระบวนการเรียนรู้ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการปฏิบัติงาน (Learning before-during-after Doing) และการนำเอาสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) จากการปฏิบัติงานมาพัฒนาวิธีการทำงานของบุคลากร ผ่านทางการเผยแพร่องค์ความรู้ในช่องทางที่เน้นพลวัตของกลุ่ม หรือการเรียนรู้ด้วยกันเป็นทีม ไม่ว่าจะเป็นทีมโครงการ หรือกลุ่มชนนักปฏิบัติ (CoP) โดยในปีต่อไป จะเสริมเพิ่มช่องทางการแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นผ่านทาง Knowledge Web ของกรมราชทัณฑ์อีกด้วย เพื่อให้บุคลากรเป็นบุคคลที่เรียนรู้และพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของกรมราชทัณฑ์ โดยผ่านทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด



ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายใน HR Scorecard ของกรมราชทัณฑ์ยังมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาชีวิตส่วนตัว และชีวิตครอบครัว ให้กับบุคลากรที่ต้องระกตรำทำงานอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของจำนวนบุคลากรต่อจำนวนผู้ต้องขัง โดยได้กำหนดเป้าหมายที่จะพัฒนาอาชีพให้แก่ครอบครัวของบุคลากร และฝึกอบรมบุคลากร เกี่ยวกับวิธีคิด (Mindsets) และทักษะการจัดการการเงิน งาน และชีวิตอย่างสมดุล โดยในปีหน้าสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์จะจัดหลักสูตร “พลังชีวิต การงาน การเงิน” ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ตามเรือนจำ ทัดณสถานต่าง ๆ ทั่วประเทศ ทำให้บุคลากรได้ค้นพบและเสริมสร้างคุณภาพพระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการงาน ตลอดจนการบริหารการเงินและการลงทุนในครอบครัวได้อย่างเหมาะสมกับสภาพเงื่อนไขของสังคมและเศรษฐกิจแบบทุนนิยมอีกด้วย

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ ล้วนแล้วแต่เป็นเนื้อหาหลักภายใน HR Scorecard ของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งผูกโยงระบบและกระบวนการย่อย ๆ ทั้งหมดเข้าด้วยกัน ผ่านทางการวางตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ผูกโยงสัมพันธ์กันในภาพรวม เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์เดียวกันตามที่ Scorecard ของกรมราชทัณฑ์ได้กำหนดไว้ และมุ่งสู่การเป็นราชการมืออาชีพ ตามค่านิยมหลัก 5 ประการของกรมราชทัณฑ์ (Core Values) ได้แก่ การทำงานอย่างมีส่วนร่วม การทำงานแบบมืออาชีพ เคารพในสิทธิมนุษยชน ความโปร่งใส และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งถือเป็นรายการสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากรกรมราชทัณฑ์ด้วยในเวลาเดียวกัน

บรรณานุกรม

- บดินทร์ วิจารณ์. เอกสารบรรยายสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, 2550.บริษัท พี.เอ.ลีฟวิง จำกัด, 2549.
- เรืองศักดิ์ ลิขณาภรณ์. สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. สถาบันพัฒนาวิชาการราชทัณฑ์. **HR INTERVENTIONS**. กรมราชทัณฑ์.
- สำนักงาน ก.พ. 2549. **คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล** ตามแนวทาง HR Scorecard. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ ลีฟวิง จำกัด, 2549.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550**. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2549.
- สิทธิศักดิ์ พฤษะปิตกุล. 2548. **เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์ สำหรับองค์กรธุรกิจการผลิตและบริการ**. สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2548
- สุเมธ พิรุณ. **โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ Thailand Quality Class 2007**.
- Baldrige National Quality Program. 2004. **Criteria for Performance Excellence**.
- Gomez-Mejia, Balkin and Cardy. **Managing Human Resources**. Prentice Hall.
- Mark L. Blazey. 2005. **Insights to Performance Excellence 2005**. The United States of America : ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin
- National Institute of Standards and Technology. **MBNQA Award Winner Application Report**. U.S. Department of Commerce : Technology Administration.
- Robert Wood Johnson. 2003. **Community Consolidated school District 15 (2003)**. University Hospital at Hamilton (2004), Caterpillar (2003), Medrad (2003).
- Social Accountability 8000 (SA8000)**. Social Accountability International
- SQA Award Winner Application Report**. SPRING Singapore : SSMC (2005), Silicon Manufacturing (2005), Singapore Prison Service (2006), Institute of Technical Education (2005), Singapore Technology Engineering (2007).



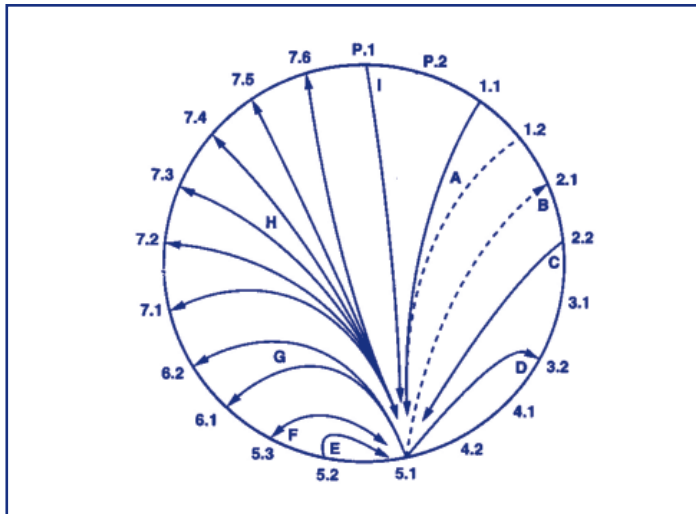
တက္ကသိုလ်





ความเชื่อมโยงของหมวด 5 กับหมวดอื่น ๆ

■ ความเชื่อมโยงของหมวด 5 กับหมวดอื่น ๆ



ภาพแสดงความเชื่อมโยงของ 5.1 ระบบงานกับหมวดอื่น ๆ

ที่มา : ดัดแปลงจากหนังสือ **Insights to Performance Excellent 2004**

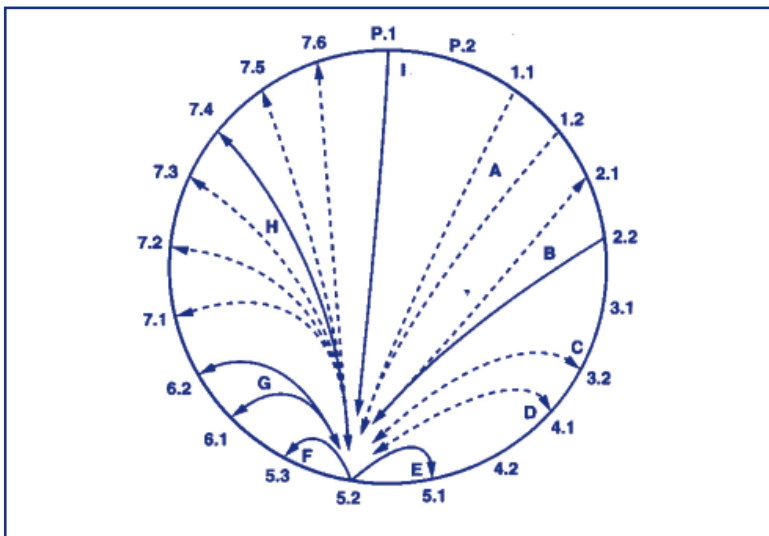
ผู้บริหารระดับสูงรวมถึงผู้บริหารทุกระดับ (1.1) สร้างสภาพแวดล้อมสำหรับระบบงานที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ วัตถุประสงค์ การเรียนรู้ และความคล่องตัวขององค์กร วางนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การออกแบบและปรับปรุงระบบงานที่สร้างผลการดำเนินงานที่ดี

การนำปัจจัยที่มีผลต่อจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร อาทิ ความหลากหลายของบุคลากร วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาใช้ในการวางแผนการวางแผนจัดระบบงาน (2.1) แผนและเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร (2.2) ถูกใช้ในการจัดและบริหารงาน และสอดคล้องกับการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย รวมถึง การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อปิดช่องว่างของทักษะที่องค์กรต้องการ

ระบบงานที่มีสมรรถนะสูงและยืดหยุ่นเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปรับปรุง การเพิ่มคุณค่า และ กระบวนการที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงาน ค่าตอบแทน และการยกย่องชมเชย เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปรับปรุง กระบวนการที่สร้างคุณค่า และ กระบวนการสนับสนุน (6.1,6.2)

ค่าตอบแทน สิ่งจูงใจ การยกย่องชมเชย และการให้รางวัลต้องอยู่บนพื้นฐานของผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงงานและการออกแบบงาน นวัตกรรม การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การแบ่งปันความรู้ และการสื่อสาร ก่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (7)

ลักษณะของบุคลากร เช่น ระดับการศึกษา ลักษณะของหน้าที่งาน (P) เป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดความต้องการด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในทุกส่วนขององค์กร



ภาพแสดงความเชื่อมโยงของ

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจกับหมวดอื่น ๆ

ที่มา : ดัดแปลงจากหนังสือ **Insights to Performance Excellent 2004**

ผู้นาองค์กร (1.1) รับผิดชอบต่อการสนับสนุนการพัฒนาทักษะของบุคลากรทั้งหมด โดยจัดระบบการพัฒนาและการฝึกอบรม รวมถึงเสริมสร้างการเรียนรู้ในหน้าที่งาน

แผนด้านทรัพยากรบุคคล (2.2) ที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อสนับสนุนต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (2.1) จะกำหนดทิศทางของการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตามทิศทางขององค์กร

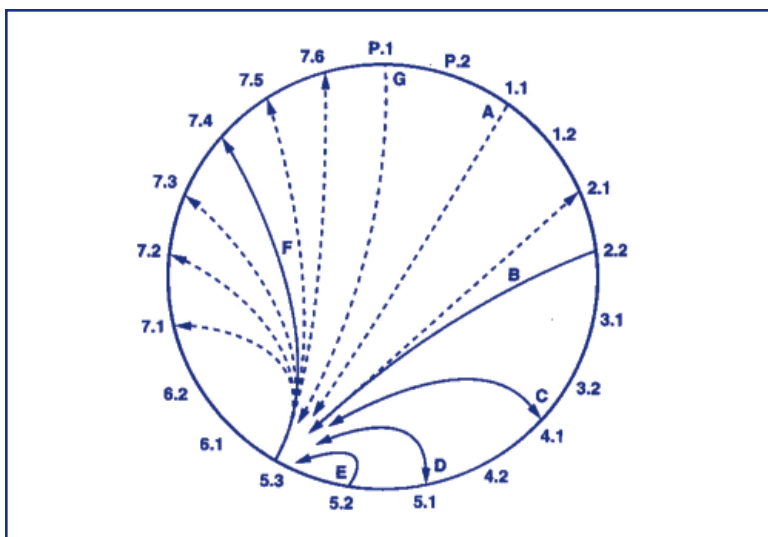
การฝึกอบรมสามารถยกระดับความสามารถของบุคลากรด้านการปฏิบัติงานกับผู้รับบริการ รวมถึงเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (3.2)

ตัวชี้วัดที่สำคัญและข้อมูลจากการจัดระดับเทียบเคียง (4.1) ถูกใช้ในการปรับปรุงการฝึกอบรมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการฝึกอบรม ถูกวิเคราะห์ (4.1) เพื่อสนับสนุนการวางแผน และการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมจำเป็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน รวมถึงนวัตกรรม (6.1 และ 6.2)

ผลลัพธ์ของการปรับปรุงระบบการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรจะถูกรายงานในหัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ของการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการถูกรายงานในหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ของคุณภาพในการให้บริการจะถูกรายงานในหัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานจะถูกรายงานในหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนชุมชนจะถูกรายงานในหัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์เหล่านี้บางส่วนสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรมบุคลากร

คุณลักษณะของบุคลากร เช่น ระดับการศึกษา ความหลากหลายของบุคลากร และ ลักษณะอื่นๆ (P1) ช่วยกำหนดบริบทสำหรับความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับกลุ่มของบุคลากร



ภาพแสดงความเชื่อมโยงของ

5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจกับบุคลากรกับหมวดอื่น ๆ

ที่มา : ดัดแปลงจากหนังสือ **Insights to Performance Excellent 2004**

ผู้นอองค์กร รับผิดชอบในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม และ ความคล่องตัวขององค์กร (1.1) ที่สอดคล้องกับระบบสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ ความปลอดภัย และ สุขอนามัยของบุคลากร

แผนด้านทรัพยากรบุคคล (2.2) ต้องระบุบริบทของระบบสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ การจูงใจ และ ความปลอดภัยของบุคลากร การจูงใจบุคลากรและกระบวนการจัดการด้านความพึงพอใจ ความปลอดภัย และการรองรับภาวะฉุกเฉิน เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (2.1)

ข้อมูลการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) (4.2) ถูกใช้ในการออกแบบกระบวนการ เพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจและการจูงใจบุคลากร สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและการจูงใจบุคลากร ถูกวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความเข้าใจปัญหาและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (4.1)

ระบบที่สร้างความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการจูงใจบุคลากร สามารถเพิ่มพูนผลการดำเนินงาน ในด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ (7.1) และคุณภาพของการให้บริการ (7.2) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (7.3) โดยผลลัพธ์เกี่ยวกับความพึงพอใจ การจูงใจบุคลากรจะถูกรายงานในหัวข้อ 7.4 ของ PMQA

คุณลักษณะของบุคลากร เช่น ระดับการศึกษา ความหลากหลายของหน้าที่งานบุคลากร และลักษณะอื่นๆ (P1) ช่วยกำหนดบริบทสำหรับการออกแบบ ผลประโยชน์ สวัสดิการ และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร ที่เหมาะสมกับกลุ่มของบุคลากร

สารบัญอภิธานศัพท์

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กระบวนการ (Process)	91
การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)	91
การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)	92
การแข่งขัน (Competitive)	92
การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)	92
การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)	93
การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)	93
การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)	93
การบูรณาการ (Integration)	94
การเรียนรู้ (Learning)	94
การวิเคราะห์ (Analysis)	95
การสร้างคุณค่า (Value Creation)	95
ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)	95
ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)	95
ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)	95
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	96
ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)	96
ความหลากหลาย (Diversity)	96
ค่านิยม (Values)	97
คุณค่า (Value)	97
จุดประสงค์ (Purpose)	97
ตัวชี้วัด (Indicator)	97
ที่สำคัญ (Key)	97
นวัตกรรม (Innovation)	98
แนวทาง (Approach)	98
แนวโน้ม (Trends)	98
ประสิทธิผล (Effectiveness)	99
เป้าประสงค์ (Goals)	99
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	99

ผลการดำเนินการ (Performance)	100
ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)	100
ผลลัพธ์ (Results)	100
ผลิตภาพ (Productivity)	101
ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)	101
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	101
ผู้รับบริการ (Customer)	101
แผนปฏิบัติการ (Action Plans)	101
พันธกิจ (Mission)	102
มีสำรสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)	102
รอบเวลา (Cycle Time)	102
ระบบการนำองค์กร (Leadership System)	102
ระบบงาน (Work System)	103
ระดับ (Levels)	103
ระดับเทียบเคียง (Benchmark)	103
วิสัยทัศน์ (Vision)	104
ส่วน (Segment)	104
สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)	104
อย่างเป็นระบบ (Systematic)	105
อย่างไร (How)	105

อภิธานศัพท์ (Glossary)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความของคำต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการ การดำเนินการของส่วนราชการ

กระบวนการ (Process)

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือ บริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไปกระบวนการ ประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค และวัสดุ มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดโดยมีระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน ใน กรณีที่เป็นกรให้บริการ “กระบวนการ” จะมีลักษณะกว้าง ๆ เช่น บอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจ รวมถึง ขั้นตอนที่พึงประสงค์หรือคาดหวัง หากขั้นตอนนั้นสำคัญอย่างยิ่ง การให้บริการต้องให้ข้อมูล และสารสนเทศ ที่ช่วยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวด้วย และต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการ ไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการ ดำเนินการ ที่มีสมรรถภาพ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ขั้นตอน อาจเกิดขึ้นหลังจากที่มีความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้ว ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ จะมีการตรวจสอบประเมินถึงระดับความสำเร็จ ของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐาน ของปัจจัยทั้ง 4 ประการ ได้แก่ แนวทางที่ชัดเจน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติการเรียนรู้ และการบูรณาการ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)

“การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ เพื่อดำเนินการใดๆ ให้แก่บุคลากรซึ่งการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ที่อยู่ใกล้หน่วยงานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจ ในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตรวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการ

ตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องให้ข้อมูลและ สารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และมีประโยชน์

การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)

“การกำกับดูแลตนเองที่ดี” หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบดำเนินการ ของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี ครอบคลุมการอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- (2) ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (3) การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี อาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ

การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

การทำให้อย่างมั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของส่วนราชการ

การแข่งขัน (Competitive)

การแข่งขัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ และ 2) การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โดยเทียบเคียงกับองค์กรที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกัน

การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดีเยี่ยมในส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีหน้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด หมายถึง การค้นหาส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกันซึ่งเป็นคู่แข่ง ทั้งนี้ เพื่อรักษาสถานกลุ่มผู้รับบริการไว้กับส่วนราชการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์อาจอ้างอิงจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการของคู่แข่งที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต

การคาดการณ์ต้องคำนึงถึงการคาดคะเนอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ ด้วยการคาดการณ์ชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)

“การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของส่วนราชการ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในส่วนราชการ ตั้งแต่บุคลากรจนถึงผู้บริหารและจำเป็นต้องสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ และชุมชนท้องถิ่นของส่วนราชการ

บางองค์กรอาจเห็นว่าจริยธรรมเป็นขอบเขตของเงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัด แต่หลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชื่อมั่น

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้างและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งส่วนราชการ

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)

“การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของส่วนราชการและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงผลดำเนินการด้านคุณภาพ ผลิตภาพ อัตรา นวัตกรรม และรอบเวลา การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่งผลให้การให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบงานที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มักประกอบด้วยความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การรับผิดชอบด้วยตนเองและการกระจายอำนาจ การตัดสินใจแก่บุคลากร บังคับนำเข้าของบุคลากรในกรณีวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กร และบุคคล การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแบบไม่ซับซ้อน (Flattened Organizational Structure) ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการเปรียบเทียบ ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งที่บุคลากรและทีมทำให้ส่วนราชการ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กรงานการพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

การบูรณาการ (Integration)

“การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

การบูรณาการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันจะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

ดูคำจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การเรียนรู้ (Learning)

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษาประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ของส่วนราชการ และการเรียนรู้ของบุคลากร

การเรียนรู้ของส่วนราชการ ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาางจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิสัยปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากรได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมามีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันของส่วนราชการและบุคลากร

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การวิเคราะห์ (Analysis)

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

แม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

การสร้างคุณค่า (Value Creation)

“การสร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่สร้างผลประโยชน์แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภารกิจของส่วนราชการ กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ “การดำเนินการตามภารกิจ” มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ และก่อให้เกิดผลผลิตบริการและผลลัพธ์ในเชิงบวกให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ

ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดโดยรวมครอบคลุมถึงคุณลักษณะที่มีนัยสำคัญที่สุดของข้อกำหนดของหัวข้อนั้น

ในเกณฑ์นี้ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคที่เป็นตัวอักษรหนา

ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)

“ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามแต่ละคำถามที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ

ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)

“ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้น ๆ ในเกณฑ์นี้ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ต้องคัดกรองเอาชณะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตามในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก ส่วนราชการอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในส่วนราชการเอง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยีรวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน อาจเกี่ยวกับความสามารถของส่วนราชการหรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่วนราชการระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความคงเส้นคงวาของแผนงานกระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัวชี้วัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผนการติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับส่วนราชการ ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของ “บูรณาการ” ประกอบ

ความหลากหลาย (Diversity)

“ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของการว่าจ้างบุคลากรและชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ถ้ามี) การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความภักดีของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากร

ค่านิยม (Values)

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิบัติสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เห็นอกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดล้อม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุก ๆ วัน

คุณค่า (Value)

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลผลิต บริการ กระบวนการ สิทธิประโยชน์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

ส่วนราชการควรพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากผลผลิตและบริการต่าง ๆ ส่วนราชการ

จุดประสงค์ (Purpose)

“จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่ส่วนราชการดำรงอยู่ บทบาทหลักของจุดประสงค์คือ การกระตุ้นและชี้นำส่วนราชการในการกำหนดค่านิยม

โดยปกติจุดประสงค์จะกว้าง และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการที่มีภารกิจต่างกันอาจมีจุดประสงค์คล้ายคลึงกัน ในขณะที่ส่วนราชการที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน

ตัวชี้วัด (Indicator)

“ตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้ง หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

ที่สำคัญ (Key)

“ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของส่วนราชการ

ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงความสำคัญที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

นวัตกรรม (Innovation)

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการกระบวนการ หรือ ประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการ ที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่าง ก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทาง ผลผลิต หรือนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลง พื้นฐานของโครงสร้างองค์กรให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แนวทาง (Approach)

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ แนวทางหมายถึงรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิภาพของการใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

แนวโน้ม (Trends)

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของส่วนราชการ แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของส่วนราชการตามลำดับช่วงเวลาที่ผ่านมา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลอย่างน้อย 3 จุด และหากต้องการให้มีความเชื่อถือได้ ทางสถิติต้องมีข้อมูลมากกว่านั้น รอบเวลาในการวัดกระบวนการจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาของการแสดง แนวโน้ม รอบเวลาที่สั้นกว่าทำให้ต้องมีกรวัดบ่อยกว่า ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลา นานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่ชัดเจนได้

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ มิติด้าน ประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติด้านการ พัฒนางองค์กร

ประสิทธิผล (Effectiveness)

“ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใด ๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

เป้าประสงค์ (Goals)

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้้นำการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” ซึ่งเป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง” (Stretch Goals) หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนราชการ ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อใช้วัดความสำเร็จ
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

“เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง/การปรับปรุงที่สำคัญ หรือความสามารถในการแข่งขัน

โดยทั่วไป เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในส่วนราชการ และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์)

กล่าวอย่างกว้าง ๆ คือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็น สิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้ เกิดความสามารถในการแข่งขัน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการ และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

ดูคำจำกัดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

ผลการดำเนินการ (Performance)

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการบริหารงาน ผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) มิติด้านประสิทธิผล
- (2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- (3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- (4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้

ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการอย่างบูรณาการซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการ
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถของส่วนราชการโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ของส่วนราชการและบุคลากร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

ผลลัพธ์ (Results)

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของส่วนราชการที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการ

ดูอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”



ผลิตภาพ (Productivity)

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยเดียว เช่น การจัดสรรกำลังคน (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปใช้กับการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต

การใช้ตัวชี้วัดหลายตัวร่วมกันในการวัดผลิตภาพโดยรวม ทำให้ระบุได้ว่าผลของการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในกระบวนการ เช่น การปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากร จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่

ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)

“ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงสุดของส่วนราชการ โดยทั่วไป ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

ผู้รับบริการ (Customer)

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลา ที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ

พันธกิจ (Mission)

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการ ต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการ หรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้

มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)

“มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวชี้วัด กลไกการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน / การปรับปรุง / การเรียนรู้ การใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ จะถูกระบุว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวังของผู้บริหารของส่วนราชการ หากส่วนราชการเพียงอธิบายถึงวาระต่าง ๆ ที่ผู้บริหารของส่วนราชการไปเยี่ยมหน่วยงานทั้งหมดเท่านั้น จะถูกพิจารณาว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามอีกลักษณะหนึ่ง คือ การตอบที่อธิบายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการทั้งหมดใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอถึงผลการดำเนินการที่คาดหวัง รวมทั้งตัวชี้วัดที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิผลของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

รอบเวลา (Cycle Time)

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์การวัดด้านเวลา มีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถของส่วนราชการ

รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการนำเสนอวิธีการใหม่ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ

ระบบการนำองค์กร (Leadership System)

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสารและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรสร้างความภักดี และการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมของส่วนราชการ ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผล ต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการ และการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง รวมทั้งการมีกลไกที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับและการปรับปรุง

ระบบงาน (Work System)

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างของส่วนราชการ วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น

ระบบการทำงาน ครอบคลุมถึง 1) วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน 2) วิธีการจัดการให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การยกย่องชมเชย 6) การสื่อสาร 7) การว่าจ้าง 8) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ส่วนราชการออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์ประกอบขององค์กร เพื่อกระตุ้น และทำให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถ

ระดับ (Levels)

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าคุณภาพ และผลการดำเนินการของส่วนราชการอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่ชัดเจน

ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

ระดับเทียบเคียง (Benchmark)

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการและผลดำเนินการ ที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ บางครั้งอาจเป็นการรวบรวมโดยบุคคลที่สาม

ส่วนราชการอาจเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

วิสัยทัศน์ (Vision)

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

ส่วน (Segment)

“ส่วน” หมายถึง ส่วนหนึ่งของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของผลผลิตหรือบริการ หรือของบุคลากร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุมีผล ในหมวด 7 คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วน ๆ ในรูปแบบที่ทำให้วิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการได้อย่างชัดเจน แต่ละส่วนราชการสามารถกำหนดปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลผลิต บริการ และโปรแกรมเป็นไปตามความต้องการ และความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ช่องทางการให้บริการ ขนาด หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในส่วนราชการ โดยเป็นความรู้ที่ทั้งส่วนราชการและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งความสามารถต่าง ๆ

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know how) ที่ส่วนราชการสามารถนำไปใช้ และพัฒนาส่วนราชการให้ก้าวหน้า การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญ สำหรับส่วนราชการในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการได้อย่างยั่งยืน

อย่างเป็นระบบ (Systematic)

“อย่างเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูล และสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการประเมิน การปรับปรุง และการแลกเปลี่ยนรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “อย่างเป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน”

อย่างไร (How)

“อย่างไร” หมายถึง กระบวนการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุภารกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1-6 คำอธิบายกระบวนการ ควรรวมสารสนเทศ เช่น แนวทาง (วิธีการ และตัวชี้วัด) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

ประวัติผู้เขียน**น.ท. Dipl.-Ing. บดินทร์ วิจารณ์****สถานที่ติดต่อ**

สำนักงาน : เลขที่ 69 หมู่ที่ 11 ถนนพหลโยธิน 64 ตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี

โทรศัพท์ : 0-2944-7976, โทรสาร: 0-2944-7976

มือถือ : 08-9811-3344

Email : bawdinw@adlisolutions.com ; bawdinw@yahoo.co.th

การศึกษา

1976-1983 ปริญญาตรี และ โท สาขา Electrical and Communication Engineering, Bundeswehr Hochschule, Munich, Germany
(ทุนร่วมระหว่างรัฐบาลเยอรมัน และ ไทย)

ตำแหน่งงาน

2006 - ปัจจุบัน Co CEO บริษัท ADLI จำกัด
 2004 - 2006 ผู้อำนวยการ Technical Knowledge Management บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส มหาชน (AIS)
 2000 - 2003 ผู้อำนวยการ Technical Competency Development Division (AIS)
 1997 - 1999 Engineering Department Manager (AIS)
 1996 - 1997 Transmission Project and Planning Department (AIS)
 1995 - 1996 President Office Manager (AIS)
 1985 - 1995 ศูนย์วิจัยคอมพิวเตอร์และระบบอาวุธกองทัพอากาศ
 1984 - 1985 Fire Control Radar and Tracking System, Siemens AG, สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน

ประสบการณ์เป็นที่ปรึกษาประจำองค์กรอื่นๆ

2000 Project Management Consultant in Pipe-Jack International (Thailand) Co., Ltd.
 1989 - 1995 Executive Advisor in Gate Automation System Co.,Ltd.
 1991 - 1995 Project Manager and System Engineer in Kanakom Co.,Ltd.

1991 – 1994	Project Engineer in Nordic Aero Thailand Co.,Ltd.
1990 – 1991	Engineering Consultant in Asia Glass Fiber Co.,Ltd.
1987 – 1988	Research and Development Engineer in Shinawatra Computer Co.,Ltd.
1985 – 1986	Editor Team of Electronic World Magazine, Duang Kamol Co.,Ltd.
1984	Consultant in Siam Craft Co.,Ltd

รางวัลที่ได้รับ

1987	บุคคลดีเด่น กองทัพอากาศ
2003	รางวัล “World client of the year” จาก Leadership Management International, USA
2007	Thailand Top 100 HR มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ที่ปรึกษา : ให้กับองค์กรชั้นนำด้านการจัดการและพัฒนาองค์กรยุคใหม่

- The Performance Excellence, Thailand Quality Award (TQA) – AIS, Thai Olefins (TOC), 7eleven, Retail Link, CP RAM, สวทช., รพ. รามาธิบดี
- Strategy Development, Strategy Deployment, – AIS, Thailand, PMAT, Retail Link, CP – RAM, Gate Automation System
- Balanced Scorecard, Balanced Scorecard Management Tools (Oracle Balanced Scorecard (OBSC) Software, Business Scorecard Manager–Microsoft)
- AIS, Oracle, Jardine Matheson (Thailand) Ltd., 7eleven, PAN Cosmetic, Areeya Property กองทัพอากาศ
- Project Management: – AIS: ออกแบบ พัฒนา AIS Project Management Model, ติดตั้งและใช้งานระบบ Enterprise Project Management ของ Microsoft Project Resource Pool Management : Pipe Jacking International; Freewill Solution: อนาคตมณี: Asia Glass Fiber: สยามคราฟท์, Nordic Aero, ฯลฯ
- Competency Management – AIS, TT&T, Cerebos, Toyota Motor Thailand, Thai Olefins (TOC), PMAT, Siam Cement Industry, CPN
- Knowledge Management, Learning Organization, – AIS, Siam Cement Industry (LO&KM Framework Oct02–Feb03), EGAT (LO&KM Framework Nov04–Mar05), Thai Olefins, PTT, PTTEP, National Bank, สนง. เลขา ครม.
- Community of Practice – กลุ่ม 7eleven (Aug06–Dec06)

กิจกรรมช่วยเหลือสังคม

- เลขาธิการสมาคมการจัดการบุคคลแห่งประเทศไทย
(Personnel Management Association - PMAT)
- กรรมการ Human Capital Club (HCC)
- กรรมการสมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย
(Thailand Management Association-TMA)
- ผู้ตรวจประเมินและคณะกรรมการทางเทคนิค รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
(Thailand National Quality Award-TQA)
- ที่ปรึกษาลำานักงานจัดการความรู้สู่สังคม (Knowledge Management Institute-KMI)
- กรรมการ โครงการจัดตั้งศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ (Thailand Knowledge Center Project)

ผลงานหนังสือ

- Knowledge Management in Action (ผู้แต่ง การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ)
- Building the Learning Organization (ผู้แปล การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้)

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมเพื่อ ให้ข้อเสนอแนะ
การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ***

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. นายสมภพ อมาตยกุล | ประธาน อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 2. นายทศพร ศิริสัมพันธ์ | เลขาธิการ ก.พ.ร. |
| 3. นายการุณ กิตติสถาพร | ก.พ.ร.ปฏิบัติราชการเต็มเวลา |
| 4. นายสังวร รัตนรักษ์ | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 5. นางรัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 6. นายพัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 7. นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 8. นายวิฑูรย์ สิมะโชคดี | รองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม |
| 9. นายทวิศักดิ์ กอนันตกุล | รองผู้อำนวยการ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ |
| 10. นายไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ | กรรมการตรวจสอบ บริษัท แพน ราชเทวี กรุ๊ป จำกัด |
| 11. นายอิสระ สุวรรณผล | ผู้อำนวยการ สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพราชการ |
| 12. รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ | อาจารย์ประจำ คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 13. ผศ.ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา | อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 14. นางสาวพรพิมล รัตนพิทักษ์ | ที่ปรึกษา สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี |
| 15. ผศ.ดร.วิฑูรย์ อ่องสกุล | อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| 16. นางสาวศิริรัตน์ พิริยธนาลัย | กรรมการผู้จัดการ บริษัท ซิกเนเจอร์ โซลูชันส์ จำกัด |

.....

* การประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กร เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2551 ณ โรงแรมโนโวเทล สยามสแควร์ กรุงเทพฯ

