

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือการบริหารจัดการ (Human Capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจ องค์ความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก พัฒนาองค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจ และการรักษาคนดั่งนั้นองค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารองค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กรสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรด้วย เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ

- ๑) ระบบงาน
- ๒) การเรียนรู้ ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ และ
- ๓) การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยมี รายละเอียด ดังนี้

๑. ระบบงาน (Work Systems)

การปรับปรุงองค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องระบบงาน การบริหาร ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่อง ชมเชย การสื่อสาร การสรรหา และการว่าจ้างเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีที่สุดผลให้มีการ เรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร ระบบงานเป็นการออกแบบระบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และใช้ศักยภาพ บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ในการจัดระบบการทำงานของบุคลากรได้ อาจดำเนินการ โดยจัดระบบการทำงานตามโครงสร้างขององค์กร การทำงานเป็นทีม การจัดหน่วยงานเฉพาะกิจ (Ad hoc) และการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เป็นต้น

นอกจากนี้ องค์กรควรมีระบบการสรรหาบุคลากรที่คำนึงถึงคุณลักษณะและทักษะจำเป็นขององค์กร มีการรักษาบุคลากร รวมถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่ง ที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่ การให้รางวัล สิ่งจูงใจ การยกย่องชมเชย การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งการให้ข้อ บ่นกลับให้แก่บุคลากรรายบุคคล เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน

๒. การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ (Learning and Motivation)

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่อง วิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรมและการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน ระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทำให้เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี

ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวิธีการประเมินและการปรับปรุงความ และปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติและการจัดระดับ

เทียบเคียงสำหรับการเรียนรู้ของบุคลากรได้มาจากการศึกษาการฝึกอบรมและโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคลเพื่อควมมีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรปลูกฝัง วิธีการปฏิบัติงานขององค์กร การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรและบุคลากร การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองให้มีทักษะเพิ่มเติมความรู้และทันสมัยอยู่เสมอ

๓. การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร (Well-Being and Satisfaction)

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรเพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ และการจูงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงความสามารถขององค์กรในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

แนวทางและวิธีการเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

๑. ระบบงาน

ก. การจัดและบริหารงาน

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือความคิดริเริ่มการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัว และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ(การจัดระบบงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ)

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

แนวทางการดำเนินการ

การจัดระบบงานที่มีประสิทธิผลสามารถดำเนินการได้ ๒ รูปแบบ คือระบบงานที่เป็นทางการและระบบงานที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและสามารถใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๑) การจัดระบบงานที่เป็นทางการ เป็นการจัดระบบงานภายใต้โครงสร้างองค์กรที่แบ่งงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

๒) การจัดระบบงานที่ไม่เป็นทางการ เป็นการจัดระบบงานที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

- ลักษณะงาน องค์กรสมัยใหม่จะเน้นการจัดโครงสร้างในรูปแบบการกระจายอำนาจเพื่อลดระดับชั้นของการบังคับบัญชา (Flat Organization) ให้มีน้อยลง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานมากขึ้น นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับประเภทของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบว่ามีลักษณะเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นการเฉพาะ

- สภาพแวดล้อม องค์กรสมัยใหม่จะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ในการจัดระบบงาน เช่น สมรรถนะของบุคลากร ขนาดขององค์กร ความซับซ้อนของงาน เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานกำหนดรูปแบบของระบบการทำงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อม เช่น งานกำหนดนโยบาย ใช้รูปแบบคณะกรรมการ (Committee) งานวิจัยและพัฒนาใช้รูปแบบ Flat Organization งานโครงการ ใช้รูปแบบ Cross Functional Team งานบริการ ใช้รูปแบบ ศูนย์บริการร่วม, Knowledge Worker, Mobile Unit , Service Delivery Unit

ในการจัดระบบงานดังกล่าว ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและ ของชุมชนซึ่งส่วนราชการมีปฏิสัมพันธ์ด้วยมาพิจารณาอย่างไร (ตอบตามความเหมาะสม) (การใช้ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรและชุมชนมาจัดระบบงาน)

แนวทางการดำเนินการ

๑. สสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรและชุมชนมาใช้ประกอบในการจัดระบบงาน

๒. ออกแบบระบบงานให้สอดคล้องกับข้อคิดเห็นขององค์กรและชุมชน เช่น การให้บริการคลินิก นอกเวลาราชการของโรงพยาบาล

ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลภายในส่วนราชการมีประสิทธิภาพ (กระบวนการจัดระบบสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ)

แนวทางการดำเนินการ

จัดช่องทางการสื่อสารเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

- การประชุมประจำวันของบุคลากร (Morning Talk) จัดประชุมผู้บริหาร ประชุมระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือสรุปผลการดำเนินงานในวันที่ผ่านมา ร่วมวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไข

- การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นผ่านระบบ Web board, Teleconference เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรรับทราบข้อมูลได้อย่างทั่วถึง เป็นต้น

- การจัดทำจดหมายข่าว กระดานประชาสัมพันธ์ข่าว เสียงตามสาย กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างไร้ขีดจำกัด

ซึ่งสามารถดำเนินการตามขั้น ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ กระตุ้นและเปิดรับความคิด

ขั้นตอนที่ ๒ ดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอความคิด

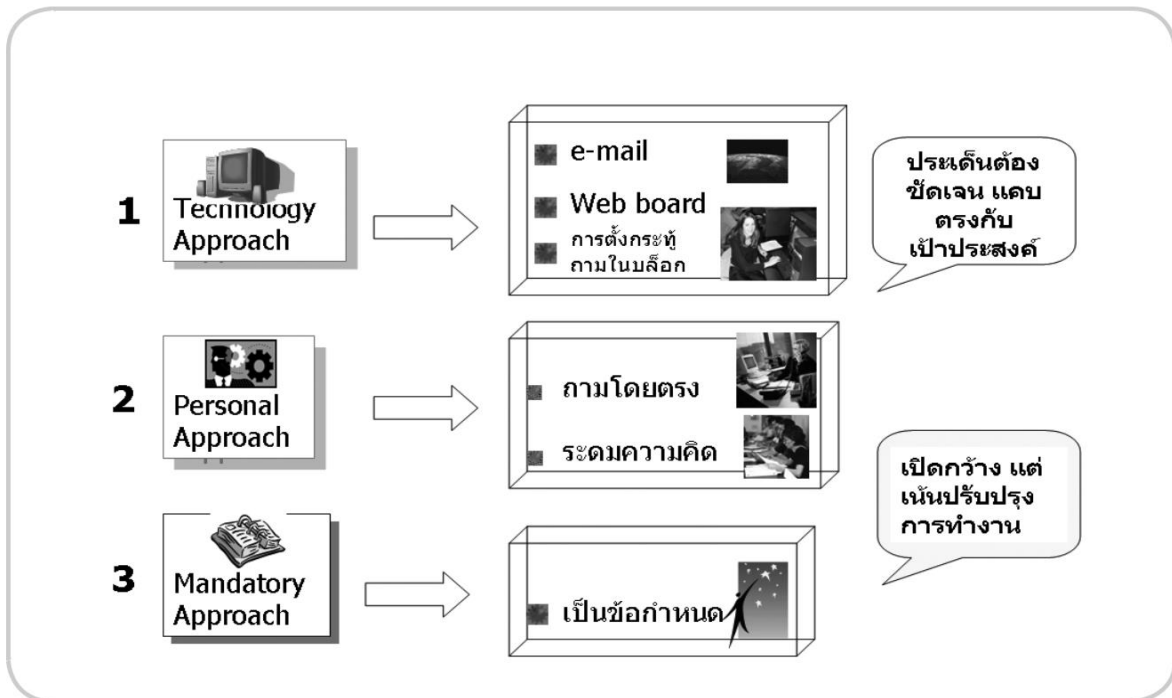
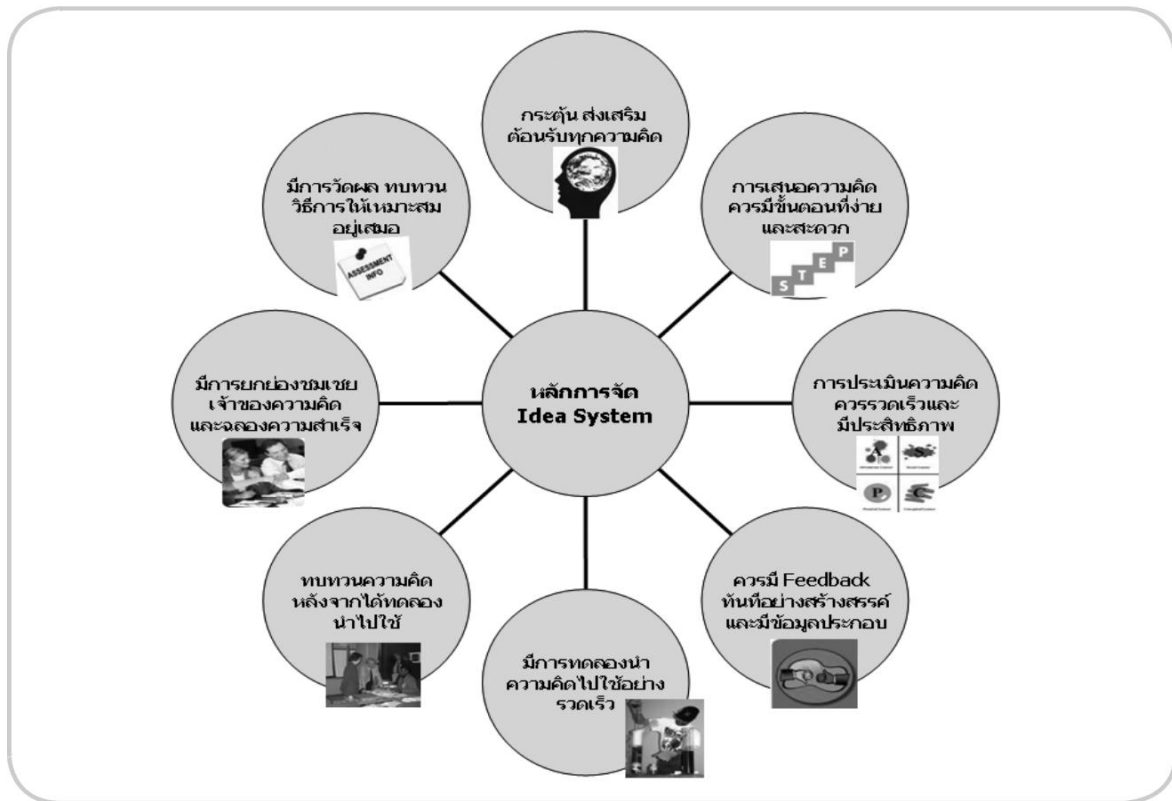
ขั้นตอนที่ ๓ ประเมินความคิด และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง

ขั้นตอนที่ ๔ นำความคิดไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ ๕ ทบทวนเพื่อขยายผลความคิด

ขั้นตอนที่ ๖ ยกย่องชมเชย และประกาศความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ ๗ วัดผล ทบทวน และปรับปรุง



แนวทางการปฏิบัติ

ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคลอย่างไร

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสำนึกในการทำงานที่มุ่ง ผลประโยชน์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการยกย่องชมเชยจูงใจ)

แนวทางการดำเนินการ

๑. การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคลในการประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์กลางที่กำหนดแล้วควรดำเนินการให้สอดคล้องกับระบบงานขององค์กร โดยการประเมินผลงานให้พิจารณาจาก ผลงาน ๒ ส่วน คือ ผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายมีแนวทางการดำเนินการโดยสรุป ดังนี้

๑) กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานโดยเป็นหลัก

๒) จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับ (Individual Scorecard) โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) จัดให้มีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการประเมินเพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม

๔) ควรมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ

๕) ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รางวัลจูงใจ การบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ และควรนำผลการประเมินแจ้งกลับไปยังบุคลากร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนาขีด สมรรถนะ และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

๒. การจัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัล และสิ่งจูงใจ

๑) การจัดระบบการยกย่องชมเชยจูงใจ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

๒) มีการสื่อสารหลักเกณฑ์การยกย่องชมเชยจูงใจให้กับบุคลากรได้รับทราบทั่วทั้งองค์กร

๓) ผู้บริหารองค์กรมีความมุ่งมั่น อย่างจริงจัง ในการยกย่องชมเชยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารกล่าวยกย่อง ชมเชยบุคลากรในวาระต่าง ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในองค์กร

- จัดให้มีรางวัลมอบให้กับข้าราชการปฏิบัติที่มีผลงานดีเด่น เช่น รางวัลข้าราชการดีเด่น เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ มอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ เปิดโอกาสให้นำผลงานหรือเอกสารทางวิชาการ Knowledge Center, Intranet, Internet มอบเป็นใบประกาศเกียรติคุณ และประกาศชื่อติดบอร์ด

ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในงาน

ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างไร (กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและทักษะบุคลากร)

แนวทางการดำเนินการ

๑) วิเคราะห์องค์กร เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นท้าทายวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง องค์กรกำลัง สายงาน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นท้าทาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง การจัดองค์กรกำลัง กลุ่มสายงาน รูปแบบการดำเนินงาน

๒) วิเคราะห์งาน เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบของงานในตำแหน่งต่อกำหนดขีดความสามารถ สมรรถนะของกลุ่มสายงาน (Functional Competency) และหาตัวร่วมที่เป็นขีดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร

๓) กำหนดขีดสมรรถนะหลักและขีดสมรรถนะของกลุ่มสายงาน ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และภารกิจ และบทบาทในงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิด การประชุม เชิงปฏิบัติการเพื่อสอบถามขีดสมรรถนะ และการสำรวจประเมินระดับขีดสมรรถนะของบุคลากร

๔) วิเคราะห์ระดับตำแหน่ง เพื่อกำหนดสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Level) สำหรับแต่ละ ขีดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและสอบถามโดยการสำรวจข้อมูลถึงระดับ สมรรถนะที่จำเป็น สำหรับแต่ละกลุ่มตำแหน่ง และระดับความยากง่ายในการปฏิบัติจากข้าราชการ และ ผู้บังคับบัญชา และอาจจำแนกสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และ ระดับสูง

๕) วิเคราะห์บุคลากร ซึ่งเป็นการจัดระบบและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินขีด สมรรถนะ ของบุคลากรในกลุ่มสายงานต่าง ๆ

นอกจากนี้แนวทางการกำหนดสมรรถนะ(Competency) องค์กรอาจใช้แนวทางที่เคย ดำเนินการในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) โดยใช้แบบฟอร์มการวิเคราะห์ และการคัดเลือกแนวทางการพัฒนาบุคลากร

แบบฟอร์มการวิเคราะห์และการคัดเลือกแนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นเอกสารที่เป็น เครื่องมือช่วยหน่วยราชการในการดำเนินการวิเคราะห์หาความต่างหรือ Gap ของสมรรถนะ ที่ต้องพัฒนาเพิ่มโดย แต่ละช่องจะมีความเชื่อมโยงกันและสะท้อนถึงความต้องการการพัฒนาที่ชัดเจนไปสู่การคัดเลือกแนวทางการ พัฒนาขีดสมรรถนะองค์กรและบุคลากรที่ตอบโจทย์การพัฒนาได้อย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับศักยภาพของ องค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เพื่อผลักดัน การดำเนินงานตามกลยุทธ์และประเด็นยุทธศาสตร์ให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

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

ส่วนราชการมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากรไว้อย่างไร

- ในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรม และความคิดของบุคลากร
- และของชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่อย่างไร (*) (การสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากร) แนวทางการดำเนินการ

๔. การสรรหาว่าจ้าง

๑) วิเคราะห์ความต้องกำลังคนโดยพิจารณาจากพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และปริมาณงานแผนงานหรือโครงการในอนาคต โครงสร้างตำแหน่งบุคลากรในปัจจุบัน

๒) กำหนด Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการของตำแหน่งต่าง ๆ

๓) ดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะและทักษะตรงตาม Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการโดยการสรรหาบุคลากรตามที่ ก.อบต. ซึ่งต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรมหรือระบบความสามารถ (ความเสมอภาคของโอกาส สมรรถนะของบุคลากร ความมั่นคงใน การจ้างงาน ความเป็นกลางทางการเมือง) และคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าว ตลอดจน ผลประโยชน์ของทางราชการ โดยการสรรหาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ ๒ แนวทาง คือ

- การบรรจุ แต่งตั้งเป็นข้าราชการดำเนินการโดย สอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกตามแนวทางและวิธีการที่ ก.อบต. กำหนด

- การรับโอนข้าราชการจากองค์กรอื่น ดำเนินการโดยความเห็นชอบของผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ ทั้ง ๒ ฝ่าย ทั้งนี้องค์กรที่จะรับโอนอาจประกาศรับสมัครตำแหน่งที่ต้องการรับโอนในช่องทางต่าง ๆ เช่น Internet หนังสือพิมพ์ และส่วนคัดเลือกบุคลากรจากข้อมูลในใบสมัคร หรือโดยการสัมภาษณ์

๕. การรักษาบุคลากร

องค์กรต้องกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Path) ให้ชัดเจนโดยดำเนินการศึกษาโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงาน วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์ความสามารถในงาน จัดกลุ่มงาน จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐาน ตำแหน่งงาน

- สร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ดำเนินการโดย สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรมีความพึงพอใจ นำเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดให้มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างบุคลากรผู้ด้วยกันเอง

- ควรสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน

- สร้างความภาคภูมิใจในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความภักดีต่อองค์กร เช่น เป็นองค์กรภาพลักษณ์ดี เป็นองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม สร้างประโยชน์ต่อสังคม

- ผู้บริหารควรศึกษาสาเหตุที่ทำให้บุคลากรลาออก เพื่อเป็นข้อมูลในการรักษาบุคลากร ส่วนราชการมีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของส่วนราชการอย่างไร

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรทั้งส่วนราชการ (การเตรียมบุคลากรในตำแหน่งสำคัญและการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน)

แนวทางการดำเนินการ

๑. แผนการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อ ภารกิจหลัก

๑) วิเคราะห์ห้องค์กรละวิเคราะห์งานเพื่อหาตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร

๒) กำหนดงานและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน

๓) กำหนดแผนการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องดังนี้ โดยมีขั้นตอน

- ระบุตำแหน่ง คุณสมบัติ และสมรรถนะ ของตำแหน่งที่ต้องการสืบทอด มีกระบวนการจัดทำบัญชีรายชื่อของบุคลากรที่มีคุณสมบัติอยู่ในข่ายตำแหน่งสืบทอด

- มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่อยู่ในบัญชีรายชื่อ เพื่อหาสมรรถนะที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่อยู่ในบัญชีรายชื่อ เพื่อให้มีคุณสมบัติ ตำแหน่งที่จะสืบทอดซึ่งส่วนหนึ่งของการพัฒนานั้นผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง

๒. การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

๑) การกำหนดเส้นทางของความก้าวหน้าในสายอาชีพของทุกสายงาน และสร้างโอกาสให้มีความก้าวหน้าข้ามสายงานได้

๒) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน

๓) ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบ

ในอนาคต

๔) ดำเนินการปรับระดับตำแหน่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.อบต. กำหนด เช่น ตำแหน่งที่เป็นระดับควบ สำหรับตำแหน่งนอกระดับควบ ควรดำเนินการโดยเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติครบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้ทุกคน

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้า หน้าที่
การงานในการปฏิบัติราชการ (ตอบตามความเหมาะสม) (การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีโอกาสก้าวหน้า)

แนวทางการดำเนินการ

- ๑) องค์กรควรพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในพื้นที่ให้สามารถเติบโต
ในท้องถิ่นได้ (มีข้อกำหนดตำแหน่งระดับสูงเฉพาะในส่วนกลางเท่านั้น)
- ๒) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ ให้มีสมรรถนะที่
เหมาะสมต่อการเลื่อนระดับตำแหน่งในอนาคต

๖. การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

ก. การพัฒนาบุคลากร

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากร เพื่อ

- ให้แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้ให้เกิดความสมดุลระหว่าง
เป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ กับความ ต้องการของบุคลากร
- ในด้านการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน (การพัฒนาบุคลากร)

แนวทางการดำเนินการ

องค์กรต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก
๗ ขั้นตอน คือ

๑) วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หัวหน้าองค์กร ผู้บริหารหลัก
ที่รับผิดชอบเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ด้วยการสัมภาษณ์หรือประชุมกลุ่มย่อย รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทิศทาง
เป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร ประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและนำ
ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงานหลักกำลังเผชิญอยู่สถานภาพปัจจุบันของสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงาน
ของข้าราชการ ความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๒) การวิเคราะห์ส่วนต่างของผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ข้อมูลที่ได้รับจากข้อ ๑
กับสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะที่เหมาะสมในการทำงานตามแผนปฏิบัติการ และ
สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

๓) องค์กรจัดทำประเด็นกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์
ตามข้อ ๒ และให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ขององค์กร

๔) วิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในแต่ละระยะ

๕) นำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแต่ละตัวมากำหนดเป็นตัวชี้วัด และเชื่อมโยงอย่างเป็นผลกับ
ปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น

๖) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกตำแหน่งมีสมรรถนะ
ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

๗) กำหนดมาตรการในการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรโดยส่วนหนึ่งประเมิน
จากข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษาและฝึกอบรมครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ซึ่ง
ได้แก่ การอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย
สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (การให้การศึกษาและฝึกอบรม)

แนวทางการดำเนินการ

๑) กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มปฏิบัติ กลุ่มบุคลากรใหม่

๒) กำหนดแนวทาง วิธีการศึกษาอบรมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น การอบรมบุคลากรใหม่ใช้ระบบพี่เลี้ยง การอบรมจริยธรรม ใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Lear และเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบที่ได้รับการยกย่องและยอมรับจากสังคม การอบรมการบริหารจัดการ ใช้การฝึกอบรมและเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้วิธีการสอนงานการอบรมความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ใช้วิธีการฝึกอบรมและปฏิบัติจริง เป็นต้น

๓) กำหนดหลักสูตร หัวข้อ และระยะเวลาการอบรม ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ข้างต้น เช่น หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ หลักสูตรด้านการพัฒนาความรู้ ในสายงาน เป็นต้น

๔) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามหลักสูตรการฝึกอบรมที่กำหนด

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา

ส่วนราชการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมดังกล่าวมาประกอบการพัฒนาบุคลากรอย่างไร

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร (การหาความต้องการการฝึกอบรมมาพัฒนาบุคลากรและการนำความรู้ในองค์กรมาพัฒนาบุคลากร)

แนวทางการดำเนินการ

๖.๑ การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร

๑) องค์กรหาความจำเป็นและความต้องการในการอบรม โดยศึกษาจากประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่องค์กรต้องดำเนินการ เพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้า ตามกลยุทธ์ และประเด็นยุทธศาสตร์นั้น

๒) สสำรวจบุคลากรที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว เพื่อหาสมรรถนะที่มีอยู่ของบุคลากรเหล่านั้น

๓) พิจารณาเปรียบเทียบสมรรถนะที่องค์กรต้องการกับสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่เหมาะสมกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น

๔) นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาจัดทำเป็นแผนการพัฒนาบุคลากรโดยแบ่งเป็นหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา

๖.๒ การนำความรู้ในองค์กรมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร

องค์กรควรนำความรู้ในองค์กร ทั้งที่เป็นตำรา เอกสารผลงานการวิจัย (Explicit Knowledge) และความรู้ที่เป็นประสบการณ์ทำงานของบุคลากร (Tacit Knowledge) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๑) ผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ นำองค์ความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge มาพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยวิธีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทำงานในการประชุมสัมมนาในวาระต่าง ๆ

๒) ศึกษาวิเคราะห์งานในองค์กรเพื่อหาลักษณะงานที่มีความจำเป็นต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการทำงาน

๓) การรวบรวมข้อมูลความรู้ ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ มาเผยแพร่และสื่อสารให้บุคลากรศึกษาได้ด้วยตนเอง และใช้ประกอบการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการมีวิธีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร (การพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ)

แนวทางการดำเนินการ

๑) องค์กรควรกำหนดหลักสูตรที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาบุคลากร และเป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์

๒) พัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรดังกล่าว ซึ่งสามารถดำเนินการได้ ๒ รูปแบบ คือ แบบที่เป็นทางการ เช่น การบรรยาย การฝึกอบรม การประชุมอภิปราย การศึกษาดูงาน และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การมอบหมายการปฏิบัติงาน (On the job training) การสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง (Mentor) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Ac Learning) เป็นต้น

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรสามารถแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ซึ่งไม่ว่าจะนำแนวทางในระดับใดไปใช้ในการพัฒนาขีดสมรรถนะแนวทางนั้นก็ส่งผลต่อไปยัง บุคลากร ในระดับถัดไป และสะท้อนกลับออกมาเป็นรูปแบบของผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรตาม กลยุทธ์ที่วางไว้ใน ท้ายที่สุด

(๑) ระดับระหว่างองค์กร

ความหมายและคุณลักษณะโดยรวม

เป็นแนวทางที่สามารถดำเนินงานร่วมกันระหว่างองค์กร ผลประโยชน์จากการนำแนวทางใน ระดับนี้ไปใช้ย่อมเกิดร่วมกันเป็นกลุ่มใหญ่ในระดับระหว่างองค์กร เป็นการแลกเปลี่ยน/แบ่งปัน/ใช้ทรัพยากรร่วมกัน

แนวทางการพัฒนาที่ใช้

การสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Subject Matter Experts)

การจัดโครงการร่วมในการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Joint R&D)

(๒) ระดับองค์กร

ความหมายและคุณลักษณะโดยรวม

เป็นแนวทางที่สามารถดำเนินงานภายในองค์กร ผลประโยชน์จากการนำแนวทางในระดับนี้ไป ใช้จะเกิดแก่บุคลากรกลุ่มใหญ่ภายในองค์กร เป็นการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร

แนวทางการพัฒนาที่ใช้

การปรับบทบาทหน้าที่และโครงสร้างองค์กรภายในหน่วยงาน (Internal Organization Restructure)

การพัฒนาช่องทางการสื่อสาร (Communication Development)

การกำหนด Competency ตามตำแหน่งงาน (Job Competency Profile)

การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Profile)

การจัดฝึกอบรมตาม Competency ที่ต้องการ (Competency-Based Training)

การจัดทำแผนการฝึกอบรม (Training Roadmap)

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร (Culture Development)

การสร้าง/พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

นอกจากนั้นแล้วยังมีแนวทางการพัฒนาที่สามารถส่งผลได้ทั้งในระดับองค์กรและระหว่าง องค์กรได้

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

(๓) ระดับบุคลากร

ความหมายและคุณลักษณะโดยรวม

เป็นแนวทางที่สามารถดำเนินงานภายในองค์กร ผลประโยชน์จากการนำแนวทางในระดับนี้ไปใช้ จะเกิดแก่บุคลากรบางกลุ่มในองค์กร เป็นการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร

แนวทางการพัฒนาที่ใช้

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



ภาพตัวอย่างของแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้วย แนวคิดแบบใหม่

ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ส่วนราชการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรม มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร (การส่งเสริมนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน)

แนวทางการดำเนินการ

ในการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น

๑) การมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานสำคัญ ที่มีความท้าทาย หรือรับผิดชอบงานใหม่ ๆ ต้องใช้ความรู้ และทักษะใหม่ ๆ จากการอบรมหรือมอบหมายให้เป็นวิทยากรหรือที่ปรึกษาให้กับที่ได้จ องค์กรอื่น ๆ

๒) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ของผู้ที่ได้รับการอบรม มาถ่ายทอดให้กับบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

๓) การถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการอบรมลงใน Website เพื่อเผยแพร่ความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้บุคลากรได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง

๔) จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาและฝึกอบรมในการประชุมทางวิชาการ ขององค์กร

๕) ให้มีแบบติดตามการนำองค์ความรู้ของบุคลากรที่ได้จากการศึกษาฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร อย่างไม่ ทั้งนี้ ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยรวม (การประเมินประสิทธิผลการศึกษาอบรมของบุคลากร)

แนวทางการดำเนินการ

๑) การประเมินประสิทธิผลของการศึกษาอบรมระดับบุคลากรโดยการกำหนดตัวชี้วัดที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้และทักษะตามจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ทั้งนี้ ตัวชี้วัดอาจสะท้อนให้เห็นถึงการ พัฒนาการของผลการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม

๒) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อให้ทราบการพัฒนาการของบุคคล ที่เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน

๓) การประเมินผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์แก่องค์กรจากการฝึกอบรม การประเมินในขั้นตอนนี้ อาจมีการวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) เช่น ความพึงพอใจของผู้รับเพิ่มขึ้น การลด ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เป็นต้น

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้า ในหน้าที่ การงาน ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทอย่างไรในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว (การจัดการให้บุคลากรพัฒนาตนเอง)

แนวทางการดำเนินการ

๑) มอบหมายงานที่ท้าทายให้ปฏิบัติ เช่น การปฏิบัติงานข้ามสายงาน การเข้าร่วมเป็นคณะ ทำงาน พร้อมทั้ง จัดฝึกอบรมการให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

๒) องค์กรควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดสมรรถนะ ที่ต้องการของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

๓) ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ควรกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ผู้บริหารเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากร หรือการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าประชุมด้วย ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ถ่ายทอดความรู้โดยวิธีการสอนงาน การพูดคุย ปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการติดตามเข้าร่วมประชุม

๔) การจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น เงินรางวัลหรือการให้รางวัลอื่น ๆ สำหรับบุคลากรที่มีการพหุทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่วางแผนไว้

๗. ความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร

ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในเรื่องดังกล่าวอย่างไร

บุคลากรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวอย่างไร

(การจัดระบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม)

แนวทางการดำเนินการ

๑) ผู้บริหารระดับสูงนำข้อมูลที่เป็นประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มาวิเคราะห์สาเหตุ ออกแบบ และจัดสภาพแวดล้อม ของการทำงาน ให้เหมาะสมสำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร เช่น ด้านสุขอนามัยโดยจัดให้มีบริการตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดกีฬาประจำปี กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง มีระบบสปริงเกอร์ในอาคารเพื่อป้องกันอัคคีภัย จัดให้มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย มีการแลกเปลี่ยนเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก โทรศัพท์วงจรปิด ห้องพยาบาล เป็นต้น ด้านการป้องกันภัย โดยการติดตั้งระบบป้องกันอัคคีภัย เป็นต้น ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการจัดให้มีผู้รับผิดชอบด้าน สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับ เสียง ฝุ่น มีการปรับภูมิทัศน์ สวนหย่อม มีพนักงานทำความสะอาด เป็นต้น ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงอุปกรณ์การทำงานให้ทันสมัยและใช้ งานได้ตลอดเวลา เป็นต้น

๒) ผู้บริหารองค์กรต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย ส่วนร่วม ในการทบทวนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน

๓) ผู้บริหารของส่วนราชการควรคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Quality of Work Life) ได้แก่ คุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และความสะอาด สวัสดิการในการทำงาน และนอกเหนือจากการทำงานการได้รับการยอมรับและให้คุณค่า

ส่วนราชการมีวิธีอย่างไรในการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และภัยพิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินการกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง (การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ)

แนวทางการดำเนินการ

๑) องค์กรต้องจัดทำแผนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการป้องกันเหตุฉุกเฉิน เช่น การซ้อมหนีไฟ การใช้อุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัย

๒) การจัดตั้งทีมงานด้านการป้องกันเหตุฉุกเฉินพร้อมแจ้งช่องทางในการติดต่อหรืออาจกำหนดสายด่วนสำหรับกรณีฉุกเฉิน

๓) ทดสอบตามแผนอย่างจริงจัง เช่น การซักซ้อมอพยพหนีภัย (ไฟไหม้ แผ่นดินไหว)

๔) จัดให้มีคู่มือ และการประกาศแผนการซักซ้อมให้บุคลากรทราบโดยทั่วถึง

ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

ส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภทอย่างไร (การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกของบุคลากร)

แนวทางการดำเนินการ

๑) การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภทควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็นและความเร่งด่วนประกอบด้วย

๒) ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมโดยการร่วมสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละระดับ แต่ละกลุ่มตำแหน่ง เพื่อกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อ ความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจดัง เช่น การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับ การบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการขององค์กร เป็นต้น

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการมีการสนับสนุนบุคลากรอย่างไร ในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริโดยกำหนดให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร ในแต่ละระดับและแต่ละประเภท (การสนับสนุนด้านนโยบายสวัสดิการและการบริการให้บุคลากร)

แนวทางการดำเนินการ

๑) ผู้บริหารต้องแสดงให้บุคลากรเห็นถึงความจริงจังและนำผลที่ได้จากการสำรวจความเห็นของบุคลากร มากำหนดเป็น นโยบายสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท

๒) การจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานเพิ่มพูน ความพึงพอใจและความผาสุกของบุคลากร อาจดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ เช่น การให้คำปรึกษา (Counseling Center) กิจกรรมสันทนาการ ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การให้บริการด้านการเงิน การจัดบริการรถรับส่ง ประกันสุขภาพและทุพพลภาพ ฯลฯ

ส่วนราชการมีการกำหนดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและแต่ละประเภท ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร

ส่วนราชการได้ใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น การสูญเสียบุคลากร การหยุดงาน การร้องเรียน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อมาประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรอย่างไร (การประเมินความพึงพอใจและการใช้ตัวชี้วัดเพื่อประเมินความพึงพอใจของบุคลากร)

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

แนวทางการดำเนินการ

๑) ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันนำปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น การสูญเสียบุคลากร การหยุดงาน การร้องเรียน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยและผลิตภาพ มาจัดทำเป็นตัวชี้วัด

๒) กำหนดผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ในการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร

๓) ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร

๔) นำผลการสำรวจไปปรับปรุงนโยบายและระบบงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (การเชื่อมโยงผลประเมินความพึงพอใจกับผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร)

แนวทางการดำเนินการ

๑) องค์กรนำข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความผาสุกในการปฏิบัติมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

๒) วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสำรวจมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ขององค์กรเพื่อปรับปรุงแก้ไขและกำหนดเป็นนโยบาย เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีความสุขในการทำงาน และร่วมกันปฏิบัติ ใ้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

๓) จัดลำดับความสำคัญของแนวทางการสร้างความผาสุก และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุงโดยสิ่งที่สามารถดำเนินการได้ก่อนในลักษณะของ Quick Win จะได้รับการแก้ไขก่อน โดยวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น ชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรโดยตรง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นต้น

เกณฑ์ MBNQA ได้แบ่งหมวด ๕ ออกเป็น ๒ หัวข้อ คือ

๑) ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

ก. การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร (Workforce Enrichment)

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (Workforce and Leader Development)

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce

Engagement)

๒) สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workforce Climate)

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

๑. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

๒. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review)

๓. การสรรหาบุคลากร (Staff Recruitment)

๔. การประเมินบรรยากาศในการทำงาน (Work Climate Assessment)

๕. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)

๖. องค์กรและการบริหาร (Work Organization and Management)

๗. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Environment Improvement)

หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

๑. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ และวิธีการของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบการจัดการที่ดีจะทำให้มั่นใจได้ว่าจะมีการตอบสนองต่อเป้าประสงค์ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด ผลของการประเมินจะนำไปสู่การปรับปรุง ผลการดำเนินงานของทั้งองค์กร และบุคลากร และเชื่อมโยงกับการบริหารค่ารางวัลตอบแทนและสวัสดิการที่จัดให้กับบุคลากร

๒. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review)

การทบทวนผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่เหมาะสมและบนพื้นฐานข้อมูลจริง คงเป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลผลของการทบทวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร นำมาซึ่งข้อมูลป้อนกลับให้กับบุคลากรได้ทราบเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำของแต่ละบุคคลที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงนำไปสู่การพิจารณาผลตอบแทนการให้รางวัล และสิ่งจูงใจเพื่อจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานด้วยความสามารถที่เต็มที่ให้กับองค์กร

๓. การสรรหาบุคลากร (Staff Recruitment)

หลักการ

องค์กรที่มีการจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะได้มาซึ่งความต้องการที่หลากหลายของกลยุทธ์และวัฒนธรรมที่พึงปรารถนาเพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้การสรรหาบุคลากร ไปได้ทั้งวิธีการสรรหาจากบุคลากรภายในองค์กรและจากบุคลากรภายนอก สิ่งที่สำคัญคือระบบการสรรหา บุคลากรจะต้องมีความสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรที่ต้องการ (Desired Competencies) และการพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development) เพื่อได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ เป็นที่ต้องการและตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

กระบวนการ

๑. การออกแบบระบบงานซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างตำแหน่งงานขององค์กร (Organization Structure) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร (Responsibilities and Authority) ความสามารถของบุคลากร (Competencies) รวมถึงการกำหนดแผนที่ทักษะของบุคลากร (Employee Skill Mapping) ทั้งนี้ ระบบงานดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Human Resources Strategy)

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

๓. การสรรหาบุคลากรเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยการสรรหาสามารถแบ่งออกได้เป็น

๓.๑ การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในได้เข้ารับการสรรหาเพื่อรับตำแหน่ง ซึ่งมีข้อดีคือความเข้าใจในองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงต้นของการสรรหาบุคลากรที่ไม่สูง

๓.๒ การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ซึ่งมีข้อดีคือการเปิดรับความใหม่และความหลากหลายให้กับองค์กร แต่ข้อเสียคือต้นทุนของการสรรหาบุคลากรที่สูง

๔. การคัดเลือกบุคลากรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Human Resources Strategy)

๔. การประเมินบรรยากาศในการทำงาน (Work Climate Assessment)

หลักการ

บรรยากาศในการทำงาน ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร รวมทั้งส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Satisfaction) การพิจารณาบรรยากาศในการทำงานมักพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้ ระบบการบริหารงานขององค์กร ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพที่ีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรและระหว่างบุคลากรการมีส่วนร่วมในการบริหารและการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น การบริหารเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีใน การทำงานถือเป็นภารกิจสำคัญเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลตามความคาด และส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร การประเมินบรรยากาศในการทำงานจะช่วยให้องค์กรและผู้บริหารทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และนำไป ปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานและระบบบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

กระบวนการ

๑. กำหนดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน โดยอาจใช้หลักการด้านบริหาร เป็นปัจจัยในการประเมิน เช่น

๑.๑ จริยธรรมในการบริหาร

๑.๒ ความโปร่งใส

๑.๓ ภาวะผู้นำ

๑.๔ การมีส่วนร่วม

๑.๕ สัมพันธภาพในการทำงาน

๒. สสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยดังกล่าวโดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น แบบสำรวจ ข้อเสนอแนะ ข้อร้องทุกข์ เป็นต้น

๓. สรุปและวิเคราะห์ผลการสำรวจโดยอาจสรุปผลแบ่งตามหน่วยงานหรือประเภทของ บุคลากรนำเสนอผลการสำรวจและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงบรรยากาศการทำงานต่อผู้บริหาร

๕. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)

หลักการ

การพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นเครื่องมือที่องค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะ ความสามารถ และความรู้ที่เหมาะสมของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรผ่านระบบการฝึกอบรม การพัฒนา และการเรียนรู้ที่ เกี่ยวกับหน้าที่งานของบุคลากรรวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรองค์กรต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อนำมาใช้ในการประเมินระบบการเรียนรู้และการพัฒนา บุคลากรขององค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งครอบคลุมนับตั้งแต่การจัดการรวมไปถึงการประเมินผลของระบบดังกล่าว

กระบวนการ

๑. ประเมินความต้องการของการพัฒนาและเรียนรู้ โดยดำเนินการวิเคราะห์ใน ๓ ระดับคือ

๑.๑ วิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysis) พิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ

เป้าประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

๑.๒ วิเคราะห์งาน (Task Analysis) พิจารณาความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็น

เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ

๑.๓ วิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) พิจารณาความต้องการในการพัฒนาและเรียนรู้

ของตัวบุคลากรเอง ความแตกต่างระหว่างความสามารถที่มีอยู่จริงกับความสามารถที่พึงประสงค์

๒. จัดทำแผนการพัฒนาและเรียนรู้โดยกำหนดรูปแบบ วิธีการ เครื่องมือ งบประมาณ

ค่าใช้จ่าย และผู้รับผิดชอบ

๓. ดำเนินการพัฒนาและเรียนรู้

๔. ประเมินผลการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรโดยอาจแบ่งการพิจารณาเป็น ๔ ระดับ คือ

ความพอใจ (Reaction) สิ่งที่ได้เรียนรู้ (Learning) พฤติกรรม (Behavior) และผลงาน (Result)

๖. องค์กรและการบริหาร (Work Organization and Management)

หลักการ

การบริหารเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง หรือเป้าหมาย ที่ต้องการบรรลุผล จำเป็นต้องมีการกำหนดรูปแบบการทำงาน โดยกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากร รวมทั้งอำนาจในการดำเนินงาน หรืออำนาจในการตัดสินใจ รูปแบบการบริหารขององค์กร มีความสอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดเป็นสำคัญ ในปัจจุบันการบริหารองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักที่องค์กรกำหนดขึ้น รวมทั้งการบริหารเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามแผน

กลยุทธ์ ทำให้การบริหารองค์การมีการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบ โครงสร้าง และหน่วยงานแทนการใช้รูปแบบเดิม หรือใช้รูปแบบบริหารเพียงแบบเดียว นอกจากนี้รูปแบบการบริหารยังมีแนวโน้มการนำแนวคิดหน่วยงานหรือโครงสร้างการทำงาน ที่ไม่เป็นทางการเพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนงานระยะสั้น หรือแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

กระบวนการ

การกำหนดรูปแบบและโครงสร้างขององค์การ ควรดำเนินการดังนี้

๑. วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ

๑.๑ พิจารณาเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล

๑.๒ พิจารณาภารกิจหลักที่องค์การต้องดำเนินการ มีภารกิจหรืองานใดที่ต้องเพิ่ม

หรือยกเลิกในส่วนที่ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ

๒. ทบทวนแนวคิดการออกแบบขององค์การ (Organization Design) ปัจจุบันเพื่อพิจารณาความสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจ อาจต้องปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมแนวคิดการออกแบบขององค์การ เช่น การออกแบบขององค์การตามหน้าที่ เป็นการเพิ่มเติมแนวคิดการออกแบบขององค์การตามภูมิศาสตร์ หรือตามลักษณะของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓. ทบทวนโครงสร้างขององค์การ (Organization Chart) ปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการออกแบบขององค์การ

๓.๑ กำหนดหน่วยงาน และขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน

๓.๒ กำหนดตำแหน่งงาน และขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน

(Job Description)

๔. กำหนดอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งงาน ได้แก่ อำนาจการตัดสินใจด้านการเงิน อำนาจการตัดสินใจด้านบริหารทรัพยากรบุคคล อำนาจกระทำการแทนองค์การ เป็นต้น

๕. วิเคราะห์ปริมาณงาน และกำหนดจำนวนบุคลากรประจำแต่ละตำแหน่งงาน

๗. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Environment Improvement)

หลักการ

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ สิ่งแวดล้อม สถานที่ และอาจรวมถึงระยะเวลาในขณะที่บุคลากรกำลังปฏิบัติงานให้กับองค์การ หลักการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานส่วนใหญ่ มักใช้แนวทางการปรับปรุงด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (SHE – Safety, Health and Environment) โดยมีมาตรฐานในระดับสากลเป็นเกณฑ์ในการวัดและประเมิน สภาพแวดล้อม เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO ๑๔๐๐๐, ISO ๑๘๐๐๐ หรืออาจใช้หลักการเบื้องต้นในการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงาน เช่น การจัดให้สถานที่ทำงานมีอุณหภูมิ การระบายอากาศ และระดับแสงที่เหมาะสม ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพหรือร่างกาย การจัดอุปกรณ์ป้องกันและระงับอัคคีภัย การลดปริมาณมลพิษและการป้องกันมลพิษในสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงการจัดสรรช่วงเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ไม่เกิดความเครียดต่อสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากร

กระบวนการ

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๒. พิจารณาเลือกมาตรฐานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมกับภารกิจและลักษณะงานเป็นแนวทางในการประเมินและปรับปรุง เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO ๑๔๐๐๐, ISO ๑๘๐๐๐ หรือแนวคิดด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมสำหรับองค์การที่เกี่ยวข้องหรืออาจก่อให้เกิดมล

๓. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งสถานที่ตั้งขององค์การ และสถานที่ที่บุคลากรไปปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย

๔. กำหนดเกณฑ์หรือเป้าหมายในการปรับปรุงสภาพแวดล้อม

๕. แต่งตั้งคณะทำงานด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อม อาจแต่งตั้งตามพื้นที่ที่ปฏิบัติ ความรู้ และจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ป้องกันและลดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

