HR

Success Stories in Public Sector

HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551
HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551
HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR
HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR
HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR
HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551
HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551

แบบอย่าง

ปฏิบัติการบริหารคน

สำนักงาน ก.พ.

HR Success Stories in Public Sector

แบบอย่าง ปฏิบัติการบริหารคน

ที่ปรึกษา	วิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์
	สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์
บรรณาธิการ	สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นิสากร วรจันทร์
	ชัยวัฒน์ อนุจารี
ผู้เขียน	รัชฎา อสิสนธิสกุล
	สมพงษ์ ฝูงคน
	ศศิภา ปริปุณณะ
	นุชรัตน์ สิริประภาวรรณ
	ปีระกา มณีวรรณ
เจ้าของ	สำนักงาน ก.พ.
จัดทำโดย	สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล
	สำนักงาน ก.พ.
พิมพ์ที่	บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด
ออกแบบ	สุดารัตน์ คำอาจ

คำนำ

สำนักงานก.พ.มีเจตนารมณ์ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่ส่วนราชการและจังหวัดอย่างยั่งยืน ให้กำลังคนมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการและจังหวัด ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการแผ่นดิน จึงได้นำระบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มาใช้ เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดมีแนวทางในการดำเนินการและติดตามตรวจสอบการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองแล้วปรับปรุงพัฒนาต่อไป

การที่จะยกระดับความเข้มแข็งตามแนวทาง HR Scorecard นั้น สำนักงาน ก.พ. ได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยในปี 2550 ได้จัดให้มีการคัดเลือกส่วนราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และได้มอบรางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคลดีเด่น ประจำปี 2550 เพื่อเป็นการจูงใจให้แข่งขันกันพัฒนา

เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในปี 2551 สำนักงาน ก.พ. จึงได้ติดตามว่าส่วนราชการและจังหวัด ได้มีการดำเนินการเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีแนวทางหรือความสำเร็จที่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ส่วนราชการและจังหวัดอื่น ๆ การคัดเลือกส่วนราชการและจังหวัดเป็นหน่วยงานดีเด่น จึงได้จัดให้มีขึ้นต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา

ความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลนี้ นับได้ว่าเป็นก้าวแรก และส่วนราชการและจังหวัดยังต้องพัฒนายกระดับความสำเร็จให้สูงขึ้นอีกต่อไปให้ต่อเนื่องและเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังจะต้องดำเนินการให้สมดุลครอบคลุมทุกมิติตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยระดับความสำเร็จที่ดำเนินการได้ในปี 2550 และ 2551 จะใช้เป็นพื้นฐานในการเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดการพัฒนาในปีต่อไป

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า การดำเนินการดังกล่าวข้างต้น จะมีส่วนช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัด สามารถพัฒนาผลการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่ความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

ในโอกาสนี้ สำนักงาน ก.พ. ขอขอบคุณส่วนราชการและจังหวัดทุกแห่งที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง และขอขอบคุณสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่มีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการคัดเลือกและประมวลแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี สำนักงาน ก.พ. เชื่อมั่นว่า ความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายนี้ จะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้นตามความคาดหวังของประชาชน

สำนักงาน ก.พ.

สารบัญ

บทนำ 5

บทที่ 1 การบริหารสมรรถนะของบุคลากร
- หลักการและแนวคิดของการบริหารสมรรถนะของบุคลากร 13
- กรณีตัวอย่าง กรมราชทัณฑ์ 16
- กรณีตัวอย่าง กรมการแพทย์ 23
- แบบอย่างการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารสมรรถนะของบุคลากร 31

บทที่ 2 การบริหารผลการปฏิบัติงาน
- หลักการและแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงาน 37
- กรณีตัวอย่าง กรมราชทัณฑ์ 41
- กรณีตัวอย่าง กรมการพัฒนาชุมชน 52
- แบบอย่างการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน 59

บทที่ 3 การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- หลักการและแนวคิดของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ 63
- กรณีตัวอย่าง กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช 68
- แบบอย่างการปฏิบัติที่ดีด้านการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ 76

บทที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับจังหวัด
- กรณีตัวอย่าง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ 81

บทที่ 5 กรณีตัวอย่างการบริหารทรัพยากรบุคคล
- กรณีตัวอย่าง บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) 89
- กรณีตัวอย่าง บริษัท แพนเอเซีย อุตสาหกรรม จำกัด 96

บทสรุป 105

บรรณานุกรม 112

Introduction

บทนำ

ท่ามกลางความท้าทายของการบริหารในยุคของการแข่งขันด้วยทุนมนุษย์ “คน” จึงเป็นต้นทุนสำคัญขององค์การ ในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา บทบาทของการบริหารทุนมนุษย์ในภาคราชการจึงจำเป็นต้องสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอที่จะเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และปรับเปลี่ยนบทบาทจากการให้ความสำคัญกับการทำงานประจำและงานเอกสาร มาเป็นการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ให้องค์การสามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อนำพาองค์การให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

สำนักงาน ก.พ. จึงได้เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยนำการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (Human Resource Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือน โดย อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพได้เห็นชอบข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. ในการกำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการออกเป็น 5 มิติดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

มาตรฐานความสำเร็จด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

ภาพที่ 1 มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัด มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(ก) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(ข) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ "กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ" ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(ค) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

(ง) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(ก) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(ข) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

(ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity)ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล(HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(ก) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ (Retention)

(ข) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

(ค) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

(ง) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

(ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัยโดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน

(ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(ก) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงานตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

(ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 ด้านที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ส่วนราชการและจังหวัดจะต้องเริ่มต้นด้วยการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดเพื่อทราบจุดอ่อน จุดแข็ง และข้อมูลความเป็นจริงพื้นฐานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของตน โดยอาจประเมินด้วยแบบประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของรอบปีที่ผ่านมา หรืออาจทำการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmark) กับแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้น

จากนั้นจึงดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัด โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้ในขั้นตอนแรก มาวิเคราะห์ร่วมกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการและจังหวัด รวมถึงนโยบายของผู้บริหารเพื่อกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายและกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในขั้นตอนที่สาม คือการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ โดยมอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดและเงื่อนเวลาที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ภายหลังและระหว่างการดำเนินกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนราชการและจังหวัดควรมีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินผลความคืบหน้าของการดำเนินการ ตลอดจนรวบรวมอุปสรรคปัญหาในการดำเนินงานเพื่อให้ได้สารสนเทศในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน และนำมาปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในรอบปีถัดไปให้มีความสมบูรณ์และสอดคล้องกับทิศทางความต้องการของส่วนราชการและจังหวัดต่อไป

จะเห็นได้ว่ากระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด มีลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด จากนั้นจึงนำสารสนเทศดังกล่าวไปวิเคราะห์ร่วมกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ขั้นตอนถัดมาคือการมอบหมายผู้รับผิดชอบและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ

หลังจากนั้นจึงดำเนินการติดตามและประเมินผลความคืบหน้าของการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงหลักฐานและข้อเท็จจริงของการดำเนินการ แล้วรวบรวมผลการดำเนินงาน ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางป้องกันแก้ไข เพื่อนำมาประเมินสถานภาพการบริหารบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดในรอบปีถัดไป อย่างเป็นวงจร

สำนักงาน ก.พ. เชื่อมั่นว่าหากส่วนราชการและจังหวัดได้ปฏิบัติตามกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนอย่างเป็นประจำ จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เกิดความเป็นระบบ มีความโปร่งใส และมั่นใจได้ว่ามีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจที่วางไว้ สำนักงาน ก.พ. จึงได้ส่งเสริมส่วนราชการและจังหวัดในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ในปีงบประมาณ 2550 โดยมุ่งเน้นกระบวนการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

โดยในปีงบประมาณ 2551 สำนักงาน ก.พ. ได้เห็นความสำคัญของการสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน โดยเห็นว่าแต่ละส่วนราชการและจังหวัดได้มีแนวทางและเป็นแบบอย่างในนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมาปฏิบัติที่หลากหลาย จึงได้จัดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด และคัดเลือกแบบอย่างความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Success Story) ของส่วนราชการและจังหวัดที่ดำเนินตามมาตรการ/ แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่วนราชการ/จังหวัดดำเนินการแล้วประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นแนวทางให้ส่วนราชการและจังหวัดอื่น ๆ สามารถนำบทเรียนต่าง ๆ (Lesson Learn) ที่ได้จากการดำเนินงาน ไปประกอบการกำหนดแนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการและจังหวัดต่อไป

สำนักงาน ก.พ. ได้รวบรวมมาตรการ/แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่วนราชการ/จังหวัดดำเนินการแล้วประสบความสำเร็จ และจัดทำเป็นกรณีตัวอย่างขึ้น 5 หัวข้อดังนี้

หัวข้อ การบริหารสมรรถนะของบุคลากร (Competency)
หัวข้อ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
หัวข้อ การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
หัวข้อ การพัฒนาสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับจังหวัด
หัวข้อ กรณีตัวอย่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคเอกชน

สำนักงาน ก.พ. เชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่ากรณีตัวอย่างเหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัด ในการพัฒนาผลการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นเลิศได้ในอนาคต

Competency Based
MANAGEMENT

การบริหาร สมรรถนะของบุคลากร

หลักการและแนวคิดการบริหารสมรรถนะของบุคลากร

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือ ทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็นอดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวอีกอย่างก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน (หรือการรักษาไว้และใช้ประโยชน์)

• การคัดเลือก

ระบบการคัดเลือกข้าราชการมักเน้นที่ระดับแรกบรรจุซึ่งเน้นการวัดความถนัด (ภาค ก) ความรู้เฉพาะในงาน (ภาค ข) และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค) การวัดความถนัดเป็นการประเมินความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การวัดความรู้เฉพาะในงาน เป็นการวัดว่าบุคคลมีความรู้ที่จำเป็นในการทำงานหรือไม่ การวัดทั้งสองส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จแต่โดยหลักการของสมรรถนะส่วนของนิสัยใจคอของบุคคลมีความสำคัญมากต่อผลการปฏิบัติงานเช่นกัน ดังนั้นในภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง ควรได้มีการปรับปรุงเพื่อประเมินสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของบุคคลด้วยว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานในภาครัฐหรือไม่ ซึ่งในอนาคตอาจมีการพัฒนาการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะ นอกจากนี้การประเมินอื่น ๆ เช่น การใช้บุคคลอ้างอิงหรือการประเมินประสบการณ์ สามารถใช้ประโยชน์ในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งได้เช่นกัน

โดยสรุประบบการคัดเลือก เน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ประสบการณ์สำหรับสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนเสริมเข้ามาเพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดีระบบการคัดเลือกไม่ว่าจะดีอย่างไร โอกาสของการเลือกบุคคลผิดย่อมมีเสมอ ดังนั้นระบบการทดลองงานควรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ กล่าวคือ หากในช่วงการทดลองงานบุคคลไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย หรือมีพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ ไม่ควรรับบรรจุเป็นข้าราชการ เพราะตามปกติระบบราชการเป็นการจ้างงานระยะยาว ถ้าตัดสินใจจ้างที่ผิดพลาด ผลเสียหายจะคงอยู่ตราบเท่าที่บุคคลนี้ยังคงรับราชการอยู่ ซึ่งบางครั้งอาจยาวนานถึง 20-30 ปี

• การพัฒนา

ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ

การฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องมีคือ (1) ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจะจัดการฝึกอบรม (2) กระบวนการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครบ้างที่ต้องการการพัฒนาสมรรถนะใด (หรือที่มักเรียกว่า need analysis) (3) หลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ และ (4) การติดตามผลและช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนาจริง

• **การบริหารผลงาน (หรือที่เรียกว่าเป็นการรักษาไว้ และใช้ประโยชน์)**

การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพเป็นเพียงหนึ่งองค์ประกอบของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หากการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงาน แต่ขาดการบริหารผลงานที่ดี เช่นค่าตอบแทนที่ไม่จูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม บรรยากาศการทำงานไม่ดี และขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น หน่วยงานอาจไม่สามารถรักษาพนักงานที่ดีไว้ได้ หรือถ้ารักษาไว้ได้ก็ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

การบริหารผลงานเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่ (1) การมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัด (2) การติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง (3) การพัฒนาความสามารถของพนักงาน (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ (5) การให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดี อย่างไรก็ดีในที่นี้เน้นการบริหารผลงานเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับสมรรถนะเท่านั้น การบริหารผลงานในส่วนของงานที่มอบหมายนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ ส่วนการประเมินสมรรถนะนั้นถือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของผลงานเท่านั้น ซึ่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการไว้ตามรายละเอียดในพจนานุกรมสมรรถนะแล้ว สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ กระบวนการประเมิน

เมื่อมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานแล้ว (รวมกับการประเมินงานที่มอบหมาย) การจ่ายค่าตอบแทนควรทำให้สัมพันธ์กัน เป็นการใช้ค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงเสริมของการมีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ซึ่งหลักการของการบริหารผลงานคือ บุคคลที่มีผลงานดีกว่า มากกว่าก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าด้วย

กรณีตัวอย่าง: กรมราชทัณฑ์

แบบอย่างความสำเร็จที่ดีด้านการบริหารสมรรถนะของบุคลากร กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม

"คุก/เรือนจำ" เป็นสถานที่ใช้ดูแลสำหรับผู้ต้องขังกระทำความผิด ซึ่งเป็นแหล่งเต็มไปด้วยผู้คนที่ล้วนผ่านประสบการณ์โชกโชนในเรื่องคดีต่าง ๆ ยิ่งถ้าต้องเป็นผู้ดูแลผู้ต้องขังที่กระทำความผิดมาแล้ว ยิ่งต้องใช้ความรู้ ทักษะ คุณสมบัติที่ต้องประกอบด้วยความเข้าใจและมุ่งมั่นกระทำตามพันธกิจของกรมราชทัณฑ์ คือ ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมืออาชีพ พร้อมทั้งบำบัด พื้นฟู และแก้ไขพฤตินิสัยของผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ ตามวิสัยทัศน์ของกรมราชทัณฑ์ที่ต้องการจะเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการควบคุม แก้ไข และพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดีมีคุณค่า สู่สังคม

งานของกรมราชทัณฑ์เป็นงานที่มีความเป็นเอกลักษณ์พิเศษ และเป็นงานที่บุคคลทั่วไปคงไม่มีโอกาสเข้าไปสัมผัสโดยตรง หากมิใช่ผู้ต้องขัง หรือผู้ที่ต้องไปติดต่อหรือญาติที่เข้าไปเยี่ยมผู้ต้องขัง ภาระในการดูแลผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตลอด 24 ชั่วโมงอย่างต่อเนื่อง และต้องปฏิบัติทันที ไม่สามารถปฏิเสธหรือผ่อนผันการปฏิบัติได้ รวมถึงต้องมีความรู้ในเรื่องกฎหมายเป็นอย่างดี ปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบระมัดระวังอย่างถูกต้องและละเอียดถี่ถ้วน เนื่องจากเป็นงานที่ต้องควบคุมดูแลผู้ต้องขังมิให้หลบหนี หากเกิดความผิดพลาดย่อมส่งผลกระทบต่อความมั่นคง และความปลอดภัยของสังคม อีกทั้งเป็นงานที่มีความยากสูง โดยเฉพาะงานด้านการแก้ไขผู้ต้องขัง โดยการคืนคนดีสู่สังคม มิให้ผู้ต้องขังกลับไปกระทำผิดซ้ำอีกหลังจากที่พ้นโทษแล้ว

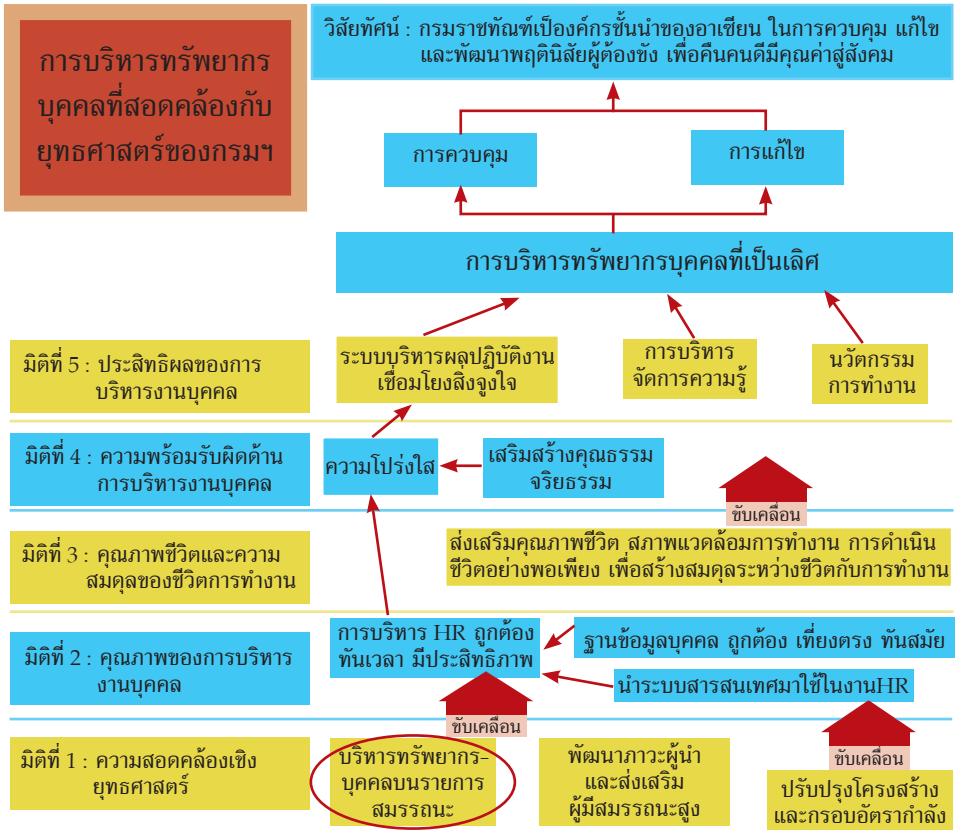
Competency เครื่องมือพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรม ฯ

บุคลากรในกรมราชทัณฑ์เป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กรมราชทัณฑ์ได้กำหนดไว้ ดังนั้น กรมราชทัณฑ์จึงมีแนวคิดนำเครื่องมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร หรือ "ทุนมนุษย์" (Human Capital) ของกรมราชทัณฑ์ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร กรมราชทัณฑ์จึงได้นำระบบรายการสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละสายงานของกรมราชทัณฑ์มาเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยนำผลการประเมินพฤติกรรมชี้วัดของข้าราชการมาจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคล (Individual Performance Improvement Plan: IPIP) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการกรมราชทัณฑ์

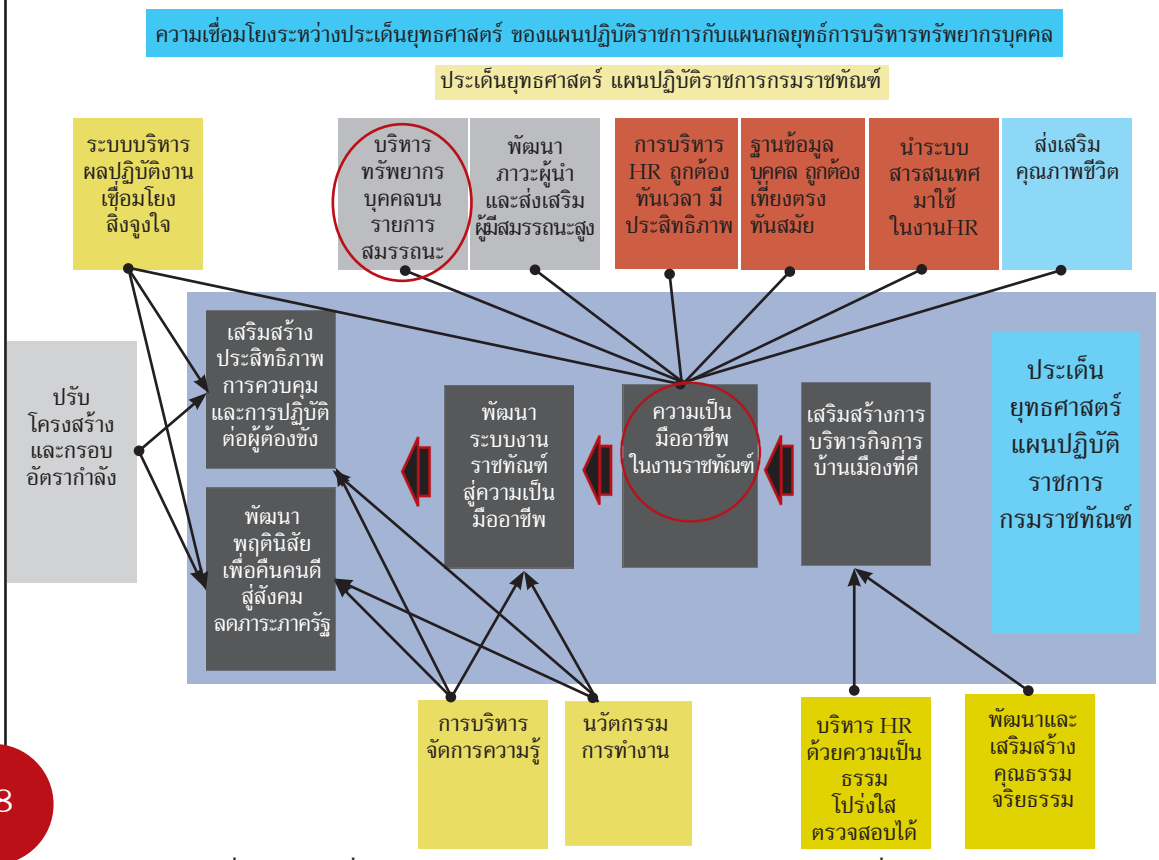
กองการเจ้าหน้าที่จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนงานโครงการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ สร้างความ

มั่นคงก้าวหน้าในงานราชทัณฑ์โดยกำหนดเป็นโครงการนำร่องให้กับหน่วยงานต้นแบบในเรื่องการประเมินสมรรถนะเพื่อใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานและการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคล เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับดำเนินการจัดทำเป็นคู่มือขั้นตอนการประเมินและจัดทำแผนพัฒนา เผยแพร่แก่หน่วยงานในสังกัดได้รับทราบรวมถึงการได้ข้อมูลสำคัญสำหรับปรับปรุงรายการสมรรถนะแต่ละสายงานของกรมราชทัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

โครงการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการ จึงเป็นแนวทางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ “บริหารทรัพยากรบุคคลบนรายการสมรรถนะ” ตาม HR Scorecard ในมิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ตามรูปที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมฯ และสนองรับกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ความเป็นมืออาชีพในงานราชทัณฑ์ตามรูปที่ 2 ความเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งถือเป็นจุดเด่นของการกำหนดโครงการพัฒนาสมรรถนะ คือ สามารถตอบสนองตามยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยแบ่งตามมุมมอง HR Scorecard ที่โยงให้เห็นความเชื่อมโยงสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรและนำเสนอให้เห็นภาพความเชื่อมโยงสอดคล้องตอบประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติราชการของกรมฯ ได้อีกด้วย



รูปที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมฯ



รูปที่ 2 ความเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ

การดำเนินการโครงการใช้รูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยให้บุคลากรลงมือปฏิบัติจริง พร้อมเก็บข้อมูลความถูกต้องของรายการพฤติกรรมชี้วัด

ขั้นตอนการดำเนินโครงการ

1. ดำเนินการจัดทำรายละเอียดแผนงาน/โครงการพัฒนาสมรรถนะ กำหนดรูปแบบวิธีการประเมินสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อของบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามแผน

2. คัดเลือกหน่วยงานในสังกัดนำร่อง ทำเรื่องขออนุมัติและกำหนดเรือนจำ/ทัณฑสถานนำร่อง 5 แห่ง ได้แก่ ทัณฑสถานเปิดห้วยโป่ง สถานกักขังตราด ทัณฑสถาน-หญิงโคราช ทัณฑสถานเกษตรอุตสาหกรรมเขาพริก และเรือนจำอำเภอสีคิ้ว

3. รวบรวมจัดทำเอกสารและจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เรือนจำ/ ทัณฑสถานเป้าหมาย

4. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มเรือนจำ/ ทัณฑสถานเป้าหมาย (แห่งละ 2 วัน ประกอบด้วยการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้งานรายการสมรรถนะเพื่อพัฒนาข้าราชการ แนวคิดและวิธีการในการประเมินสมรรถนะและการจัดทำแผนพัฒนา

รายบุคคล และฝึกปฏิบัติการประเมินสมรรถนะและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล) โดยได้รายการประเมินสมรรถนะ

5. รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของเรือนจำ/ทัณฑสถานเป้าหมาย

6. สรุปการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะข้าราชการรายบุคคล เพื่อรวบรวมเป็นคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างมืออาชีพสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในงานราชทัณฑ์

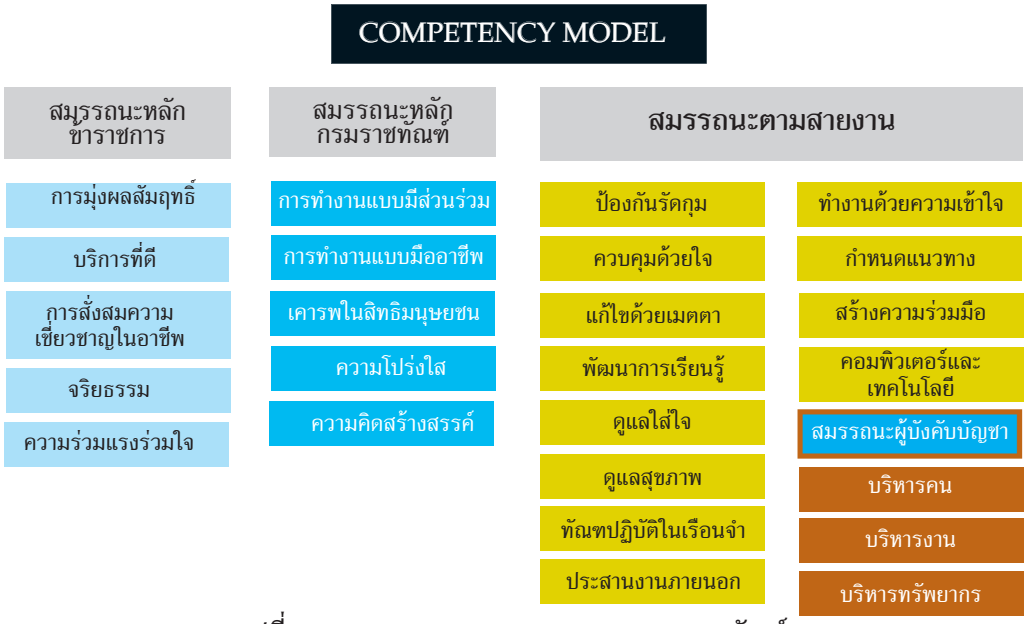
ผลการดำเนินโครงการ

การประเมินผลลัพธ์ความสำเร็จของโครงการได้จากการกำหนดตัวชี้วัดของโครงการพัฒนาสมรรถนะจำนวน 2 ตัวชี้วัดคือ

1. จำนวนหน่วยงานที่ได้รับการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนรายการสมรรถนะ โดยกำหนดค่าเป้าหมายในปี 2551 ไว้จำนวน 5 หน่วยงาน ซึ่งบรรลุตามค่าเป้าหมายคือ 5 หน่วยงาน

2. ร้อยละเฉลี่ยของข้าราชการในหน่วยงานที่ได้รับการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนรายการสมรรถนะมีแผนพัฒนารายบุคคล โดยกำหนดค่าเป้าหมายในปี 2551 ไว้ร้อยละ 60 ซึ่งได้ผลลัพธ์สูงกว่าค่าเป้าหมายคือ ร้อยละ 80

นอกจากนี้ผลลัพธ์ของโครงการยังได้รูปแบบการประเมินสมรรถนะที่เหมาะสมกับองค์กร โดยได้ Competency Model ที่เกิดจากการวิเคราะห์และกำหนดเป็น Model สำหรับกรมราชทัณฑ์เอง 4 ด้านคือ 1.สมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือน 2.สมรรถนะหลัก



รูปที่ 3 Competency Model ของกรมราชทัณฑ์

กรมราชทัณฑ์ 3. สมรรถนะตามสายงาน (ทัณฑสถาน) 4. สมรรถนะผู้บังคับบัญชา ตามรายละเอียดในรูปที่ 3 Competency Model ของกรมราชทัณฑ์

รูปที่ 4 แบบฟอร์มและหลักเกณฑ์การคำนวณประเมินผลสมรรถนะ

พร้อมกันนี้ยังได้แบบฟอร์มและหลักเกณฑ์การคำนวณประเมินผลสมรรถนะสำหรับใช้ภายในองค์กรตามรายละเอียดรูปที่ 4

ผลจากการประเมินสมรรถนะ หากสมรรถนะใดที่มีค่าความแตกต่างสูง ผู้บังคับบัญชาและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันปรึกษาหารือกำหนดรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะเป็นรายบุคคลของบุคลากรให้ตรงกับตามความต้องการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

รูปที่ 5 การจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

หลักขององค์กร รวมถึงช่วงเวลาในการพัฒนาและการติดตามวัดผลความสำเร็จของการพัฒนาตามรายละเอียดรูปที่ 5 การจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังได้กำหนดรูปแบบการติดตามผลการพัฒนารายบุคคล เช่น การให้เข้ารับฝึกอบรม การกำหนดให้อ่านหนังสือและมารายงานให้ที่ประชุมฟัง การหมุนเวียนงาน การกำหนดพี่เลี้ยง หรือมอบหมายโครงการงานพิเศษให้รับผิดชอบ โดยการกำหนดเวลาให้เข้ารับการอบรมครบตามเวลาที่กำหนด หรือดำเนินการตามกิจกรรมการพัฒนาที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องประเมินให้ผ่านเกณฑ์การประเมินหลังการฝึกอบรมตามรายละเอียดในรูปที่ 6 แบบฟอร์มการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

รูปที่ 6 แบบฟอร์มการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

บทเรียนที่ได้รับ:ปัญหา/อุปสรรค/ปัจจัยสนับสนุน

เนื่องจากหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์มีอยู่ทั่วประเทศ ภารกิจงานเรือนจำ/ทัณฑสถานมีปริมาณมากและลักษณะงานราชทัณฑ์เป็นงานที่ต้องควบคุมผู้ต้องขังตลอด 24 ชั่วโมง การให้บุคลากรหยุดงานเพื่อมาอบรมกับส่วนกลางเป็นไปได้ยาก นอกจากนี้ก็ยังประสบปัญหาระยะเวลาในการเผยแพร่ไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน จึงทำให้เกิดอุปสรรคต่อการเผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบนรายการสมรรถนะ และการจัดสรรเวลาในการดำเนินกิจกรรม หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรจึงต้องใช้รูปแบบประชุมเชิงปฏิบัติการ ณ หน่วยงานนำร่องเพื่ออำนวยความสะดวก และพัฒนาหารูปแบบในการเผยแพร่ที่เหมาะสมต่อไป

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้โครงการนี้ประสบผลสำเร็จไปได้ด้วยดีมาจากบุคลากร และหน่วยงานในสังกัดให้ความสนใจ และขอเข้าร่วมในโครงการนำร่อง รวมถึงเป็นโครงการแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่บรรจุลงในแผนปฏิบัติราชการกรมราชทัณฑ์ ทำให้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ พร้อมทั้งความรู้ความสามารถ

ในการถ่ายทอดของวิทยากร ตลอดจนการอาศัยหน่วยงานนำร่องในการเรียนรู้และพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะที่เหมาะสมกับองค์กร

แนวทางการดำเนินการในอนาคต

กรมราชทัณฑ์จะจัดดำเนินการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนรายการสมรรถนะอย่างต่อเนื่องต่อไปปีละ 5 หน่วยงาน โดยกำหนดเป้าหมายของร้อยละเฉลี่ยของข้าราชการในหน่วยงานที่ได้รับการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนรายการสมรรถนะมีแผนพัฒนารายบุคคล ไว้ที่ระดับเดิมคือร้อยละ 60

จากรูปแบบการดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะของกรมราชทัณฑ์จึงถือเป็นแนวทางตัวอย่างที่ดีในการนำเสนอจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และตอบสนองวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ได้รับงบประมาณที่สนับสนุนและสามารถดำเนินการได้สำเร็จด้วยความร่วมมือของหน่วยงานนำร่อง และสามารถศึกษาทดลองปฏิบัติจริงจนได้รูปแบบและแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะรวมถึงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลที่เหมาะสมกับบริบทในองค์กรของตนเองก่อนที่จะเผยแพร่สู่หน่วยงานอื่น ๆในสังกัดต่อไป

กรณีตัวอย่าง: กรมการแพทย์

แบบอย่างความสำเร็จที่ดีด้านการพัฒนาระบบสมรรถนะ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

ลักษณะองค์กร

กรมการแพทย์ เป็นส่วนราชการสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นกรมวิชาการ มีภารกิจหลักในการพัฒนาวิชาการด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์ทางฝ่ายกาย โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550-2554 เพื่อพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณสุขของประเทศ มีนโยบายเรื่องหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าที่เน้นการกระจายทรัพยากรอย่างเท่าเทียมและเอื้อต่อการใช้ประโยชน์ร่วมกันในรูปแบบของเครือข่าย ให้ความสำคัญกับพื้นที่ที่เกิดปัญหาด้านสาธารณสุขเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีวิสัยทัศน์ของกรมการแพทย์ที่มุ่งสู่การเป็น “ผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีทางการแพทย์ระดับสากลที่สมคุณค่าเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าของประชาชน”

สภาพแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการแพทย์ถือได้ว่าเป็นส่วนราชการขนาดใหญ่มีอัตรากำลังประมาณ 15,800 คน ประกอบด้วยข้าราชการ 7,606 อัตรา ลูกจ้างประจำ 2,501 อัตรา พนักงานราชการ 216 อัตรา และลูกจ้างชั่วคราวเงินบำรุง 5,500 อัตรา ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ของกรมการแพทย์มีลักษณะเป็นบุคลากรสาธารณสุขเฉพาะทาง เช่น แพทย์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านมะเร็งระบบประสาท การบำบัดรักษายาเสพติดเป็นต้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะสุขภาพและสถานการณ์โรคในปัจจุบันที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น

พันธกิจ

กรมการแพทย์มีพันธกิจหลักในด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพ โดย

1. ศึกษา วิจัย ประเมิน พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้เทคโนโลยีทางการแพทย์ในระดับสากล
2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการแพทย์เฉพาะทางให้มีคุณภาพ
3. ให้บริการทางการแพทย์เฉพาะทางในระดับตติยภูมิและสูงกว่าอย่างได้มาตรฐาน
4. พัฒนานโยบายด้านสุขภาพเชิงรุกเพื่อแก้ไขปัญหาสุขภาพของประชาชนในระดับประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์

กรมการแพทย์ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมฯ ดังนี้

1. พัฒนาสถาบันกรมการแพทย์เป็นสถาบันเฉพาะทางชั้นสูง (Excellence Centers) หรือสถาบันระดับชาติ (National Institutes)

2. พัฒนาวิชาการระบบบริการตติยภูมิและศูนย์การแพทย์ระดับภูมิภาคของประเทศ
3. ดำเนินการแก้ไขปัญหาสุขภาพที่สำคัญอย่างเป็นระบบตามบริบทของกรมการแพทย์
4. พัฒนาบริการทางการแพทย์ด้านการบำบัดรักษาฟื้นฟูผู้ติดยาและสารเสพติดอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการกรมการแพทย์

สภาพปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรมการแพทย์ได้จัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นหลายแห่งก่อนเกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 เพื่อแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุขที่เร่งด่วน เป็นปัญหาสำคัญระดับชาติที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและจำนวนประชากร เช่น ศูนย์บำบัดรักษายาเสพติดภูมิภาค 6 แห่ง ศูนย์มะเร็งภูมิภาคจำนวน 7 แห่งฯ ทำให้อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อภาระงานใหม่ที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก และไม่สามารถหาตำแหน่งข้าราชการมารองรับการบรรจุได้ ประกอบกับการที่กรมการแพทย์ได้ปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจที่เน้นงานวิชาการในปี 2545 เป็นต้นมา ทำให้ข้าราชการมีภาระงานที่เพิ่มขึ้นทั้งบริการและวิชาการ ในทางตรงกันข้ามกับค่าตอบแทนสำหรับแพทย์ พยาบาลซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญชำนาญสูงอยู่ในอัตราที่ต่ำกว่าตำแหน่งงานเดียวกันในโรงพยาบาลภาคเอกชน จึงส่งผลให้กรมการแพทย์เกิดปัญหาการสูญเสียอัตรากำลังในสายงานหลัก อันเนื่องมาจากความไม่พึงพอใจในอัตราค่าตอบแทน รวมถึงความไม่ชัดเจน โปร่งใสของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ

ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์และประเด็นยุทธศาสตร์

เพื่อให้การบริหารราชการของกรมการแพทย์บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ ระบบสมรรถนะจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่นำมาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานของข้าราชการและบุคลากรของกรมการแพทย์ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ/อุปนิสัย/แรงผลักดันส่วนบุคคลมีความสอดคล้องและช่วยผลักดันการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ข้อที่ 1 ที่มุ่งพัฒนาสถาบันกรมการแพทย์เป็นสถาบันเฉพาะทางชั้นสูง (Excellence Centers) หรือสถาบันระดับชาติ (National Institutes) และในประเด็นยุทธศาสตร์ข้อที่ 5 ที่ต้องการพัฒนาระบบบริหารจัดการกรมการแพทย์อาจกล่าวได้ว่าระบบสมรรถนะได้ส่งผลให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานเห็นภาพขยายที่ชัดเจนของความเป็น “คนดี คนเก่ง” ที่สอดคล้องกับความต้องการในระดับกรมฯ ซึ่งในที่นี้หมายถึงการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับกรมฯ รวมถึงคุณธรรมจริยธรรมและจริยธรรมของวิชาชีพทางด้านสาธารณสุข

การพัฒนาระบบสมรรถนะอย่างเป็นระบบ

การดำเนินการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลบนระบบสมรรถนะนั้น ผู้บริหารทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับการวางแผนงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบสมรรถนะที่ความเชื่อมโยงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง (มิติที่ 1) อีกทั้งยังมองภาพรวมของการนำสมรรถนะไปใช้งานเชื่อมโยงกับงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ อีกด้วย ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังคนของส่วนราชการในสังกัด การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาในองค์กร ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น อันจะส่งผลให้กรมการแพทย์มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิผล (มิติที่3) ในท้ายที่สุด ในระยะเริ่มต้นกรมการแพทย์โดยกองการเจ้าหน้าที่รับบทบาทเจ้าของโครงการได้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะควบคู่ไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อช่วยแก้ไขจัดการกับสภาพปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นได้แก่ความไม่ชัดเจนของระบบการพัฒนาสมรรถนะเพื่อสนับสนุนการบรรลุตัวชี้วัดระดับบุคคล และความคาดหวังที่ไม่ชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

รูปแบบการดำเนินงานที่สำคัญได้แก่ ขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะวิธีการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจภายในกรมฯ และรูปแบบการนำไปปฏิบัติในรูปแบบของกลุ่มทดลอง (Pilot Group) และการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุง

ขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะ

กองการเจ้าหน้าที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาระบบสมรรถนะ รวมถึงการว่าจ้างทีมที่ปรึกษาเข้ามาร่วมดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ โดยในส่วนของการบริหารทีมงานภายในกรมฯ ได้กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในรูปแบบของคณะกรรมการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการจัดทำฯ และคณะกรรมการพิจารณารายละเอียดและกลั่นกรอง มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- คณะกรรมการอำนวยการประกอบด้วย อธิบดีกรมการแพทย์เป็นประธาน รองอธิบดี ผู้อำนวยการโรงพยาบาล/ สถาบัน/ ศูนย์ในสังกัดกรมการแพทย์ ทำหน้าที่พิจารณาอนุมัติและร่วมจัดทำสมรรถนะหลักของกรมการแพทย์(Core Competency)
- คณะกรรมการพิจารณารายละเอียดและกลั่นกรอง ประกอบด้วยผู้บริหารสายงานหลักต่าง ๆ ทำหน้าที่พิจารณากลั่นกรองการจัดทำระบบสมรรถนะและระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการพิจารณาอนุมัติการดำเนินการทั้ง 2 ระบบ

• คณะทำงานจัดทำฯ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ของกรมการแพทย์ เช่น สายงานแพทย์ เภสัชการ พยาบาล สายงานสหวิชาชีพ คณะทำงานจากสายงานด้านทรัพยากรบุคคล และคณะทำงานจากหน่วยงานนำร่อง ทำหน้าที่ในการกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะในสายวิชาชีพ (Functional Competency) และการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละสายงานหลัก

เมื่อได้คณะทำงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนแล้ว ในลำดับถัดไปเป็นการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลของกรมการแพทย์เกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กรระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ความคาดหวังด้านสมรรถนะของผู้บริหารโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการหรือเทียบเท่าขึ้นไป รวมถึงความคิดเห็นของตัวแทนบุคลากรสายงานต่าง ๆ และของหน่วยงานนำร่องที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลต่าง ๆที่ต้องการครบถ้วนแล้ว ได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้คณะกรรมการและระดมสมองจัดทำสมรรถนะซึ่งแบ่งเป็น 2 รอบได้แก่ รอบแรกสำหรับคณะกรรมการอำนวยการที่มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดทำสมรรถนะหลัก และรอบที่สองสำหรับคณะกรรมการจัดทำฯ เพื่อจัดทำสมรรถนะตามสายวิชาชีพ

หลังจากนั้นคณะกรรมการจัดทำฯ ได้รวบรวมและจัดหมวดหมู่ของสมรรถนะเพื่อจัดทำพจนานุกรมระบบสมรรถนะ (Competency Dictionary) พร้อมกับคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ใช้เป็นมาตรฐานกลางขององค์กรและเผยแพร่แก่ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยงานได้รับทราบ มีหมวดสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้

- สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย (สำนักงาน ก.พ.)
- สมรรถนะหลักของกรมการแพทย์
- สมรรถนะหลักของสถาบัน/ โรงพยาบาล/ หน่วยงาน/ ศูนย์
- สมรรถนะตามสายวิชาชีพ
    - สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในสายวิชาชีพ
    - สายวิชาชีพเฉพาะทาง เช่น แพทย์ พยาบาล นักจิตวิทยา ฯลฯ

มุ่งเน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิผล

คณะกรรมการฯ และกองการเจ้าหน้าที่ได้ให้ความสำคัญกับระบบการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างการรับรู้เกี่ยวกับสมรรถนะอย่างถูกต้อง เพื่อการยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติได้ง่าย ดังนั้นกระบวนการสื่อสารจึงดำเนินการอย่างต่อเนื่องแบ่งออกเป็น 2 ระยะหลัก ๆ ดังนี้

- การเปิดตัวโครงการ (Kick-off) ถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการสื่อสาร

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำชี้แจงให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของสมรรถนะควบคู่ไปกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงความสำคัญและประโยชน์ที่บุคลากร หน่วยงาน และกรมการแพทย์จะได้รับจากการนำระบบใหม่มาใช้ และนำเสนอแผนงานการดำเนินงานของโครงการ คณะกรรมการฯ และผู้ที่เกี่ยวข้อง การเปิดตัวโครงการจัดขึ้นในรูปแบบของการประชุมชี้แจงให้แก่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ประกอบด้วย ผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการด้านบริหาร คณะทำงานด้านยุทธศาสตร์พัฒนากำลังคน ผู้อำนวยการศูนย์/ โรงพยาบาล/ สถาบัน ผู้ช่วยอธิบดี รองอธิบดี และอธิบดี ตลอดจนคณะทำงานและข้าราชการ บุคลากรในสังกัดกรมการแพทย์

• การสื่อสารภายหลังการพัฒนาระบบเสร็จสิ้น คณะกรรมการฯ มุ่งเน้นให้ข้าราชการ บุคลากรเกิดเข้าใจในผลลัพธ์และรายละเอียดที่เป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้ของทั้งสองระบบ โดยเนื้อหาสาระที่สื่อสารประกอบด้วย

- การทบทวนแนวคิด หลักการ ประโยชน์ของสมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ
- ชี้แจงนโยบายของกรมการแพทย์ในการการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของสมรรถนะและการบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกรมฯ
- แนะนำวิธีการประเมินสมรรถนะที่จัดทำเสร็จแล้ว
- แนะนำการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล กองการเจ้าหน้าที่ได้กำหนดช่องทางการสื่อสารภายในกรมการแพทย์ไว้อย่างหลากหลายรูปแบบเพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรสามารถรับทราบ เข้าใจข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ทั่วถึง และเกิดความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล ทั้งในรูปแบบการสื่อสารผ่านตัวบุคคล และผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ ดังตัวอย่าง

• การสื่อสารผ่านตัวบุคคล

- การประชุม Kick off & Implement เพื่อให้แนวทางการนำไปปฏิบัติให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ
- การจัด Road Show เป็นทีมที่ปรึกษาภายในให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคนำทีมโดยผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
- การพัฒนาวิทยากรตัวคูณหลักสูตรสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้กับทุกหน่วยงานในสังกัด เพื่อนำสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลที่ถูกต้องให้แก่ข้าราชการในหน่วยงาน

- การสื่อสารผ่านตัวสื่อ (Communication Package)
  - การจัดทำพจนานุกรมระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ พร้อมทั้งความหมายและคำอธิบายสมรรถนะแต่ละสมรรถนะอย่างละเอียด ในรูปแบบของหนังสือคู่มือ แผ่นซีดี และ Booklet ฉบับพกพา รวมถึงการเรียกชื่อย่อของสมรรถนะอย่างไม่เป็นทางการเพื่อความสะดวกในการจดจำ
  - การจัดนิทรรศการ เป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่าพจนานุกรมระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ถือเป็นผลลัพธ์ที่มีความโดดเด่น เพราะได้รวบรวมข้อมูลที่พร้อมนำไปใช้งานของข้าราชการและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ในคำอธิบายสมรรถนะหนึ่งสมรรถนะจะประกอบด้วยข้อมูลสำคัญ ดังนี้

- ชื่อสมรรถนะ
- คำนิยาม
- ระดับสมรรถนะ (จำนวน 5 ระดับ)
- ตัวชี้วัดพฤติกรรมหลักของแต่ละระดับ
- คำอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมของพฤติกรรม
- วิธีการประเมิน
- แนวทางการพัฒนาสมรรถนะแต่ละระดับ

จุดเริ่มต้นของการเดินทาง

ในปี 2550-2551 กรมการแพทย์ได้จัดทำโครงการประเมินสมรรถนะและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) บนระบบคอมพิวเตอร์ (Competency Assessment On-line) ในกลุ่มหน่วยงานนำร่องส่วนกลาง จำนวน 9 หน่วยงาน โดยกำหนดตัวชี้วัด คือ ร้อยละของหน่วยงานที่มีการประเมินสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและตั้งค่าเป้าหมายดังนี้

ระดับเป้าหมาย ปีงบประมาณ 2551				
1	2	3	4	5
15%	20%	25%	30%	35%

ผลสำเร็จในการดำเนินงาน

กรมการแพทย์ติดตามผลการดำเนินการประเมินสมรรถนะและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ของทั้ง 9 หน่วยงานนำร่องในรูปแบบของการรายงานตามแบบสอบถามที่กองการเจ้าหน้าที่จัดทำขึ้น และพบว่ามีหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในระดับค่าเป้าหมายที่ระดับ 5 คือ 14 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 36.84 ดังตารางด้านล่าง

ระดับเป้าหมาย ปีงบประมาณ 2551					ผลลัพธ์ที่ได้
1	2	3	4	5	5
15%	20%	25%	30%	35%	36.84%

ปัจจัยความสำเร็จของก้าวแรก

จากการติดตามประเมินผลอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการของทีมที่ปรึกษาภายในพบว่าการเริ่มนำการบริหารทรัพยากรบุคคลบนระบบสมรรถนะมาใช้กับข้าราชการกรมการแพทย์มีการเรียนรู้ถึงปัจจัยความสำเร็จและความท้าทายที่จะบริหารจัดการกับปัญหาอุปสรรคของระบบสมรรถนะ ดังนี้

- บทบาทของผู้บริหารทุกระดับในการสนับสนุน ผลักดัน และมีส่วนร่วมอย่างจริงจังทำให้คณะกรรมการฯ ข้าราชการ เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และได้รับนโยบายแนวทางการพัฒนาระบบที่ชัดเจน
- การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างการยอมรับและผลักดันให้เกิดความสำเร็จของโครงการซึ่งต้องสื่อสารทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องไปในทิศทางเดียวกันและใกล้เคียงกันมากที่สุด และสามารถสื่อสารให้เห็นภาพของแนวทางการนำระบบสมรรถนะไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม
- การประเมินสมรรถนะทำให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีโอกาสหรือกำหนดถึงความคาดหวังที่องค์กรมีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล
- การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ทำให้ผู้ปฏิบัติเห็นภาพสมรรถนะที่สนับสนุนกับความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่ตรงกับงานในปัจจุบัน และ/ หรือการพัฒนาสมรรถนะตามเส้นทางความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพโดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

อุปสรรคที่ต้องฝ่าฟัน

แม้ว่ากรมการแพทย์จะบรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในปีงบประมาณ 2551 อย่างไรก็ตามกองการเจ้าหน้าที่ในฐานะของทีมที่ปรึกษาภายในพบว่ายังมีประเด็นปัญหาอุปสรรคบางประการที่ยังต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบสมรรถนะได้แก่

• ผู้ประเมินสมรรถนะบางรายยังไม่ยึดหลักการประเมินสมรรถนะตามรายการสมรรถนะที่ได้รวบรวมไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะ ยังใช้ความรู้สึกหรือมีอคติในการประเมินสมรรถนะอยู่

• ผู้ประเมินบางรายยังไม่มีความเที่ยงตรงในการประเมินสมรรถนะ

• มีความคลาดคลื่อนในการประเมินสมรรถะของกลุ่มบุคลากรที่ช่วยปฏิบัติราชการเนื่องจากตำแหน่งงาน และสมรรถนะประจำตำแหน่งที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานจริงที่ปฏิบัติอยู่

ความท้าทายเบื้องหน้า

กรมการแพทย์ได้มีแผนการขยายผลการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในองค์กรในปี 2552 โดยจะกำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์ต้องมีการประเมินสมรรถนะควบคู่ไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการประเมินระดับสมรรถนะรายบุคคลทุกหน่วยงาน และเริ่มเน้นการติดตามประเมินผลเชิงคุณภาพ ข้อดี ข้อเสียของทั้งสองระบบให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเที่ยงตรงให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความเป็นปัจจุบันของสมรรถนะที่ทันสมัยสอดคล้องกับทิศทางการปฏิบัติราชการระดับกรม รวมถึงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อรองรับการใช้งานให้มีความสะดวกในการใช้งาน และความถูกต้องของข้อมูล

นอกจากนี้กรมการแพทย์ยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรเพื่อเน้นย้ำความสำคัญ ความจำเป็น ประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้ระบบสมรรถนะและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการนำไปปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลบนระบบสมรรถนะทั้งในกลุ่มผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินทั่วทั้งกรมการแพทย์ต่อไป อันจะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของข้าราชการ บุคลากร และการบรรลุสู่การเป็นสถาบันเฉพาะทางชั้นสูง (Excellence Centers) หรือสถาบันระดับชาติ (National Institutes) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

แบบอย่างการปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาบุคลากรบนระบบสมรรถนะ

ตัวอย่างองค์กรที่เป็นเลิศ: บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด

บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด เป็นองค์กรในเครือซิเมนต์ไทยที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ในปี 2546 ผู้บริหารทุกระดับบริหารงานโดยยึดถืออุดมการณ์และมีค่านิยมในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน และถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม จากค่านิยม “การให้คุณค่าของพนักงาน” จึงหมายถึงความมุ่งมั่นขององค์กรในการสร้างความพึงพอใจ การพัฒนาความสามารถและศักยภาพให้ก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร และความผาสุกของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่บริษัทฯ กำหนด

วิวัฒนาการของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังเริ่มต้นขึ้นตั้งแต่ปีพ.ศ.2537 เมื่อบริษัทฯ เริ่มนำระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management – TQM) มาใช้ และบริษัทฯ มีการปรับตัวในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 และฟื้นตัวอีกครั้งในปี พ.ศ. 2546 โดยเริ่มนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนระบบสมรรถนะ (Competency-based Development) มาใช้อย่างเป็นทางการนับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ดังแผนภาพด้านล่าง

การดำเนินงานด้านพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับทิศทางการดำเนินธุรกิจมาอย่างแท้จริง ตัวอย่างเช่น

ระยะเวลา	ทิศทางธุรกิจ	กิจกรรม/ หลักสูตรการพัฒนา
2537 ก่อนเกิดวิกฤต	นำระบบ TQM มาใช้ในองค์กร	การให้ความรู้ฝึกอบรมแนวคิด TQM อบรมเทคนิคการใช้เครื่องมือคุณภาพชนิดต่าง ๆ อบรมเทคนิคและกระบวนการแก้ไขปัญหา กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มย่อย QC
2540 เกิดวิกฤต	เน้นความอยู่รอดของธุรกิจ	การกระตุ้นให้พนักงานทำกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเพิ่มความเข้มข้นขึ้น เช่น เพิ่มเป้าหมายกิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มย่อย QC กิจกรรมกลุ่มเพื่อการแก้ไขปัญหา การเรียนรู้พัฒนาเทคนิคการผลิตขั้นสูง
หลังวิกฤต	เผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในระดับสากล	เตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับความท้าทายใหม่ มีการกำหนดแผนพัฒนารายตำแหน่งระยะยาว (Training Roadmap, TRM) มีแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)

ในปี2546 บริษัทฯได้กำหนดให้มีระบบการพัฒนาบุคลากรบนระบบสมรรถนะ (Competency-based HRD Model) ขึ้น โดยที่มาของกลุ่มสมรรถนะเกิดจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท เพื่อมากำหนดขีดความสามารถขององค์กร ระดับความสามารถประจำตำแหน่ง และความสามารถรายบุคคล ที่สามารถสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทได้ โดยแบ่งเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) และสมรรถนะตามสายอาชีพ (Functional Competency) โดยกำหนดระดับความคาดหวังเป็น 5 ระดับ ได้แก่

- ระดับ 0 หมายถึง ไม่รู้ ไม่ได้เรียน ขาดความรู้
- ระดับ 1 หมายถึง รู้เฉพาะในเทอมทฤษฎี ขาดการฝึกอบรมปฏิบัติ
- ระดับ 2 หมายถึง สามารถทำได้บางส่วน ขาดการฝึกอบรม
- ระดับ 3 หมายถึง สามารถทำได้ด้วยความมั่นใจ
- ระดับ 4 หมายถึง สามารถสอนผู้อื่นได้ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ โดยละเอียด

หลังจากนั้นเป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาตามสายงาน เพื่อให้ได้มาซึ่ง “ช่องว่างของความสามารถที่เป็นอยู่กับความสามารถเป้าหมาย” (ค่าติดลบ) จากนั้นบริษัทฯ จะประมวลผลข้อมูลภาพทั้งหมดและวิเคราะห์ความสำคัญเร่งด่วนของสมรรถนะที่บริษัทฯ ต้องพัฒนาตามแนวทางของ Training Roadmap

กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย

บริษัทฯ ได้จัดกลุ่มพนักงานสำหรับการพัฒนาออกเป็น 3 ระดับตำแหน่งงาน และตามความคาดหวังด้านสมรรถนะซึ่งแบ่งออกเป็นแนวคิดด้านธุรกิจ (Business Concept) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skill) สรุปได้ดังนี้

- ระดับจัดการ แบ่งเป็น 3 กลุ่มย่อย
    - AMP = Advanced Management Program
    - SMC = Senior Management Program
    - MDP = Management Development Program
    - ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skill) ที่ต้องการได้แก่
        - ภาวะผู้นำ
        - ทักษะการเจรจาต่อรอง
        - ทักษะการตัดสินใจ
- ระดับบังคับบัญชา แบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อย
    - BCD = Business Concept Development
    - ABC = Abridged to Business Concept
    - ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skill) ที่ต้องการได้แก่
        - ทักษะการแก้ไขปัญหา
        - ทักษะการสื่อสาร
        - ทักษะการนำเสนอ
        - ทักษะการควบคุมงาน
        - การสร้างทีมงาน
- ระดับปฏิบัติการ
    - Mini ABC
    - ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skill) ที่ต้องการได้แก่
        - ทักษะการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
        - การใช้ภาษาอังกฤษ/ การใช้คอมพิวเตอร์
        - การทำงานเป็นทีม

จากการแบ่งกลุ่มต่าง ๆ บริษัทฯ จะลงรายละเอียดของแต่ละโปรแกรมเริ่มตั้งแต่ความชัดเจนของวัตถุประสงค์หลักสูตร โครงร่างหลักสูตร วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ

ในเนื้อหานั้น ๆ และวิธีการติดตามประเมินผลการพัฒนา ตัวอย่างหลักสูตรการอบรมสำหรับพนักงานระดับจัดการได้แก่ โปรแกรมการบริหารจัดการชั้นสูง (Advanced Management Program, AMP) ซึ่งดำเนินการพัฒนาโดยคณาจารย์มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด โดยเป็นการอบรมเต็มเวลา 3 เดือนสำหรับผู้บริหารระดับสูง เนื้อหาหลักสูตรมุ่งเน้นความรู้ทักษะเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการชั้นสูงสำหรับไปใช้ในอนาคต พัฒนาความสามารถในการผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิผล

ตัวอย่างการพัฒนาพนักงานระดับบังคับบัญชา เช่น โครงการให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานที่มีศักยภาพสูงในระดับปริญญาโท สาขาเทคโนโลยีเยื่อและกระดาษ ซึ่งเป็นหลักสูตรเฉพาะทางของบริษัทไม่มีเปิดสอนในสถาบันอื่น ดังนั้นจึงเป็นการพัฒนาหลักสูตรร่วมกันระหว่างพนักงานระดับจัดการ หัวหน้าแผนกที่มีความเชี่ยวชาญ และนักเรียนทุนของบริษัทที่มาร่วมตัวกันในรูปแบบคณะกรรมการพัฒนาพนักงานด้านเทคโนโลยี

วิธีการอื่น ๆที่บริษัทฯนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการนอกเหนือจากการให้ทุนการศึกษาต่อแล้ว ได้แก่ การส่งเสริมผ่านกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพต่าง ๆ (Bottom up Activities) นอกเหนือจากการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานแล้ว บริษัทฯ พบว่ากิจกรรมเหล่านี้ได้พัฒนาความสามารถของพนักงาน และส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตในระดับองค์กรได้อีกด้วย เช่น การลดค่าใช้จ่ายจากการทำกิจกรรมกลุ่ม QC ในช่วงระหว่างปี 2543-2545 ซึ่งบริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายได้เกือบหนึ่งร้อยล้านบาท

ตารางด้านล่างนี้แสดงรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนาพนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

รูปแบบที่เป็นทางการ	รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ
• In-house Classroom Training • TPM Training Room	• การร่วมกิจกรรมปรับปรุงงานของบริษัท เช่น กิจกรรมกลุ่ม QC กิจกรรมกลุ่ม Problem Solving
• On-the-Job Training	• การนำเสนอผลงานกิจกรรมกลุ่ม QCC
• ฝึกอบรมกับสถาบันภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ	• การมอบหมายงานให้เป็นคณะทำงานคณะกรรมการ
• การเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การเรียนทางไกลระบบ E-Learning	• การทัศนศึกษา หรือดูงาน Best Practice ของบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน
• การจัดห้องเรียนแบบ E-Classroom	
• Construction Learning (Project-based Leaning)	• การแลกเปลี่ยนบทความ วารสารให้อ่านภายในบริษัท • การแจกหนังสือวิชาการให้พนักงาน
• การให้ทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาโทด้าน Paper Science หรือ MBA ในประเทศและต่างประเทศ	• ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

บทส่งท้าย

การบริหารทรัพยากรบุคคลบนระบบสมรรถนะ (Competency-based Development) ของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ถือได้ว่าเป็นบทพิสูจน์ว่าการพัฒนาบุคลากรขององค์กรนั้นเป็นเรื่องที่องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรในระยะยาวอย่างชัดเจน และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะลงมือปลูกต้นกล้าของความรู้ความสามารถด้วยวิธีการพัฒนาที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง และรดน้ำพรวนดินด้วยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และระบบการสร้างแรงจูงใจเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมที่องค์กรคาดหวังดอกผลที่ผลิใบ สมรรถนะในตัวบุคคลย่อมแสดงออกมาสู่ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ความสำเร็จของทีมงาน และความสำเร็จขององค์กรในท้ายที่สุด

PERFORMANCE
MANAGEMENT

การบริหารผลการปฏิบัติงาน

หลักการและแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดจากแนวคิดในการสร้างความเชื่อมโยงในเป้าหมายการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์กร (Organizational Alignment) โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน หรือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance-based หรือ Result-oriented) ที่มีความเป็นรูปธรรม มีผลผลิตและผลลัพธ์ที่ชัดเจน สามารถวัดได้จริง มีความโปร่งใส และเป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลดำเนินไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

เป้าหมายการปฏิบัติงานระดับองค์กร

เนื่องจากเป้าหมายการปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกัน ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนก่อน จากนั้นจึงดำเนินการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานจากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง จากสำนัก/กอง ลงสู่ ระดับ กลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย และจากระดับ กลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย ลงสู่ระดับผู้ปฏิบัติงานในที่สุด

เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายในระดับองค์กรที่ชัดเจนและถ่ายทอดเป้าหมายเหล่านั้นลงมาตามลำดับขั้นการบังคับบัญชาแล้ว องค์กรจึงเข้าสู่วงจรกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย (1) การวางแผนการปฏิบัติงาน (2) การพัฒนาผลการ

ปฏิบัติงาน (3) การติดตามผลการปฏิบัติงาน และ (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้ง 4 กระบวนการเป็นวงจรที่เป็นระบบต่อเนื่อง เคลื่อนไหวที่สัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา

การวางแผนการปฏิบัติงาน

การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นการสร้างความชัดเจนในเป้าหมายการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ (1) การวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงาน และ (2) การกำหนดคุณลักษณะ/สมรรถนะที่คาดหวัง โดยทั้ง 2 ส่วนต้องมีความชัดเจน จัดทำเป็นการมอบหมายงาน (Performance Agreement) ที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนร่วมกันจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร รับทราบและได้ยอมรับอย่างเป็นทางการ เพื่อกำหนดผลผลิต/ผลลัพธ์ของงาน ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายหรือระดับของความสำเร็จของงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นต้องบรรลุในแต่ละปีงบประมาณหรือแต่ละรอบการประเมิน ตลอดจนระบุสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งแผนการปฏิบัติงานนี้จะใช้เป็นกรอบในการติดตามพัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Performance Improvement Plan: IPIP) เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบัน การวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้ จะต้องเริ่มทำอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นรอบการประเมินและทำการทบทวนแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน

1. การกำหนดสมรรถนะเป้าหมายในการพัฒนา

การกำหนดสมรรถนะเป้าหมายในการพัฒนาสามารถพิจารณาจากข้อมูล 2 แหล่ง คือ ผลการประเมินสมรรถนะจากรอบการประเมินที่ผ่านมา หรือ ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงานในรอบปัจจุบัน ซึ่งอาจเลือกพัฒนาสมรรถนะที่ได้คะแนนสูงเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสมรรถนะนั้น ๆ ดียิ่งขึ้นไป หรืออาจพัฒนาสมรรถนะที่ได้คะแนนต่ำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. การกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนา

การกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสามารถดำเนินการได้ทั้งแบบที่เป็นการ

ฝึกอบรมและแบบที่ไม่ใช่การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง (การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ หรือการศึกษาต่อ) การพัฒนาในงาน (การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ การมอบหมายงานที่ถนัดให้ปฏิบัติ หรือมอบหมายงานที่ไม่ถนัดเพื่อเป็นการฝึกฝนให้ดียิ่งขึ้น) หรือการพัฒนานอกงาน (การให้เข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน)

3. การกำหนดระยะเวลาและวิธีการประเมินผลการพัฒนา

การกำหนดระยะเวลาและวิธีการประเมินผลการพัฒนาจะช่วยให้แผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคลมีความชัดเจนมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเห็นความสำคัญและมีการดำเนินการพัฒนาอย่างจริงจัง โดยอาจกำหนดระยะเวลาเป็นช่วงเวลา หรือระยะเวลาสิ้นสุดของการดำเนินการ

การกำหนดวิธีการประเมินควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในระยะแรกของการดำเนินการเพื่อป้องกันความยุ่งยากและซับซ้อน เช่น การเข้ารับการอบรมครบตามเวลาที่กำหนด การดำเนินงานตามกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ การนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชา หรือ ผ่านเกณฑ์การประเมินหลังการฝึกอบรม เป็นต้น

การติดตามผลการปฏิบัติงาน

การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาควรทำการติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ มีการสอนงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานและการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้

แบบติดตามผลการปฏิบัติงานนี้เป็นบันทึกช่วยจำแก่ผู้บังคับบัญชาโดยใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สิ่งที่สำคัญในการติดตามดูแลผลการปฏิบัติงาน คือ การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรรับฟังและสนองตอบด้วยความเข้าใจ กระตุ้นการมีส่วนร่วม และรักษาหรือส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญ

ประกอบการพิจารณาด้านต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือ เครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ผลการประเมินสมรรถนะ หากทำอย่างถูกต้อง มีการกระจายของข้อมูลที่ได้รับอย่างเพียงพอแล้ว จะนำมาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยสามารถบ่งชี้ถึงชุดพฤติกรรมพึงประสงค์ หรือสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ เพื่อนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและกำหนดค่าเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละรอบ ผู้บังคับบัญชาตั้งประเมิน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การประเมินผลสำเร็จของงานจริง เป็นการประเมินความสำเร็จของงานเปรียบเทียบตามแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้เมื่อเริ่มรอบการประเมิน

2) การประเมินคุณลักษณะ/สมรรถนะที่แสดงจริง เป็นการประเมินพฤติกรรมที่แสดงจริงของผู้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับระดับที่กำหนดไว้ตามระดับของข้าราชการและลักษณะของงานตามที่หน่วยงานกำหนดไว้

3) การประเมินผลสำเร็จของแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (IPIP) เป็นการประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้ และมีการทบทวนตลอดรอบการประเมินว่าสำเร็จหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ ผลการประเมินจะไม่ถูกนำมาคิดเป็นคะแนนผลการปฏิบัติงานร่วมกับผลงานและสมรรถนะ

จากนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงคำนวณผลการประเมินโดยรวม แบ่งน้ำหนักของผลสำเร็จของงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 และสมรรถนะไม่เกินร้อยละ 30 นำผลคะแนนมาจัดระดับผลการประเมินโดยรวม

จากนั้นจึงประชุมชี้แจงและทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยพิจารณาให้ความเห็นย้อนกลับต่าง ๆ เกี่ยวกับผลสำเร็จของงาน ผลการประเมินสมรรถนะ และผลการพัฒนาว่าเป็นอย่างไร และอาจมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความเป็นจริงให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและยอมรับถึงการประเมิน จากนั้นจึงดำเนินการสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานต่อไป เพื่อกลั่นกรองผลการประเมิน

กรณีตัวอย่าง: กรมราชทัณฑ์

แบบอย่างความสำเร็จที่ดีด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคล กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม

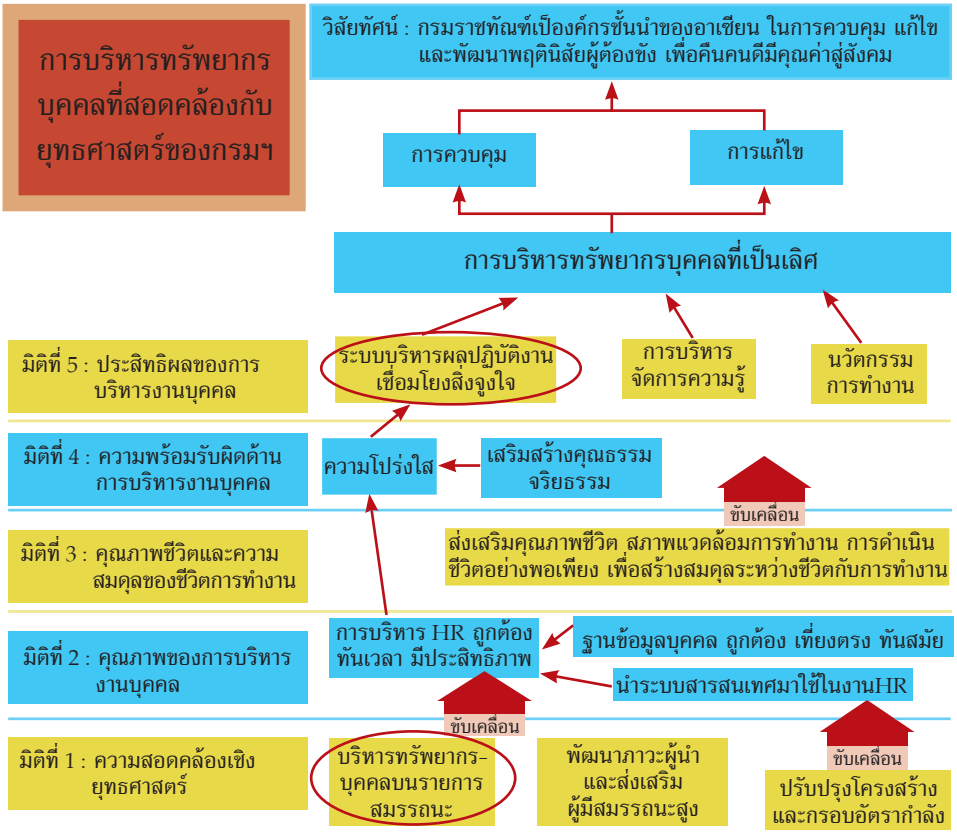
จากแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นกระบวนการบูรณาการบริหารตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายของบุคลากรที่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance-based) หรือ (Result-oriented) อย่างเป็นรูปธรรม มีผลผลิต/ผลลัพธ์ที่ชัดเจน สามารถวัดได้จริง โปร่งใสและเป็นธรรม การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลงาน โดยมุ่งเน้นสร้างความเชื่อมโยงให้การบริหารงานผลงานการปฏิบัติการของบุคลากรทุกระดับในองค์กรสอดคล้องและตอบสนองกับทิศทางผลลัพธ์เป้าหมายรวมที่องค์กรต้องการ (Organizational Alignment)

สืบเนื่องจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน ได้กำหนดให้ปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานโดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการให้สอดรับกับยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี และถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ

กรมราชทัณฑ์จึงได้ดำเนินการตามแนวทางตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล” โดยความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล หมายถึง ความสำเร็จที่ส่วนราชการจัดให้มีระบบประเมินผลการดำเนินงานภายในส่วนราชการ (Internal Performance Agreement: IPA) โดยจัดให้มีระบบในการถ่ายทอดเป้าประสงค์ตัวชี้วัดตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ กำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคล และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ รวมถึงจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย ดังนั้นหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์ จึงต้องดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วยงานและจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณที่เป็นการประเมินผลตนเอง (Self Assessment Report) เพื่อจัดส่งให้ ก.พ.ร. กรมราชทัณฑ์ และคณะกรรมการอำนวยการและคณะทำงานพัฒนาระบบฯ ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานและพิจารณาจัดสรรสิ่งจูงใจต่อไป

ดังนั้นโครงการพัฒนาระบบบริหารเชิงยุทธศาสตร์และการประเมินผลด้วยการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลจึงเกิดขึ้น โดยเป็นโครงการพัฒนาและวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และโครงการจัดสรรเงินรางวัล เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการผลักดันการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยกำหนดรายละเอียดของงาน และกำหนดการประเมินผลงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้ได้ภาพรวมของกรมราชทัณฑ์และของหน่วยงานในแต่ละมิติ

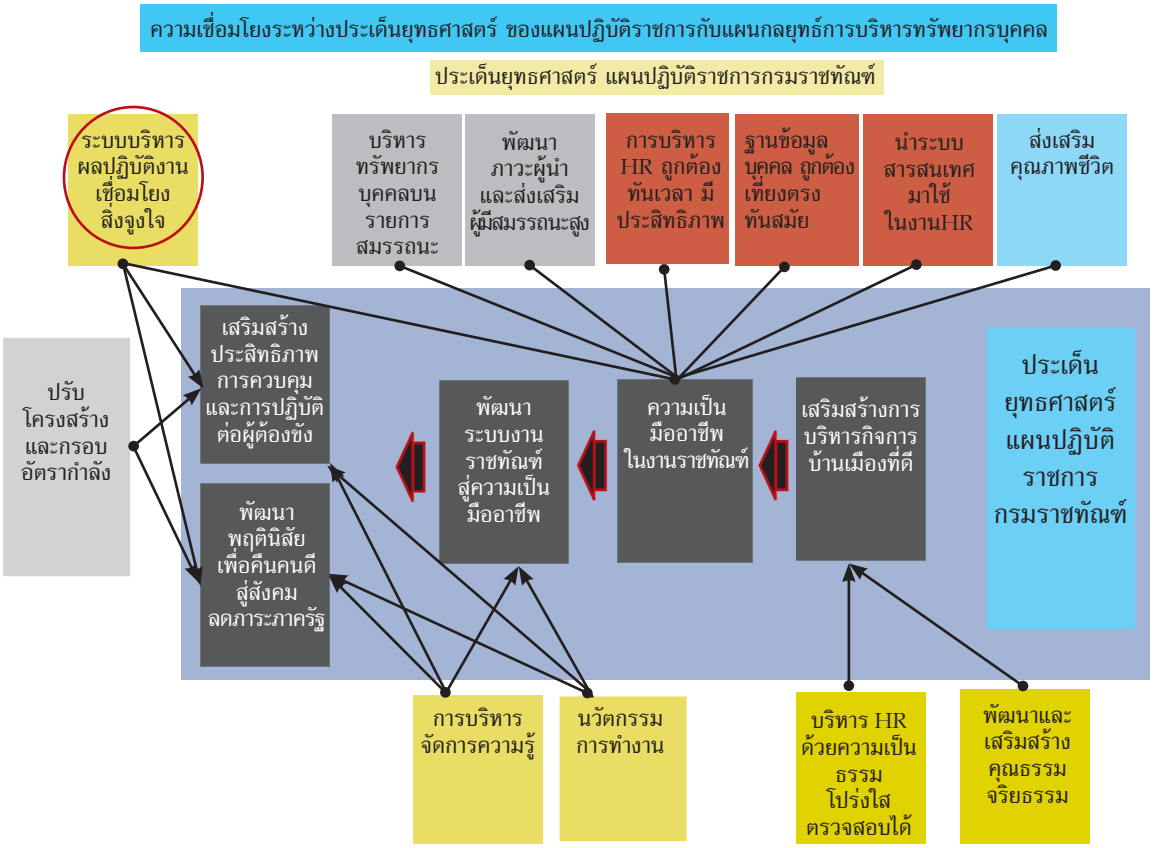
โครงการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และเชื่อมโยงกับสิ่งจูงใจ เป็นโครงการที่ตอบเป้าประสงค์ในมิติที่ 3 (ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล) ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารบุคคล รวมถึงเป็นสิ่งที่ต่อยอดบูรณาการมาจากโครงการบริหารสมรรถนะของบุคลากร (Competency) ที่สอดรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดรับกับมิติที่ 1 (ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์) ตามรายละเอียดในรูปที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมฯ



รูปที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมฯ

อีกทั้งยังสนองรับกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ความเป็นมืออาชีพในงานราชทัณฑ์ ตามรูปที่ 2 ความเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งถือเป็นจุดเด่นเฉกเช่นเดียวกับโครงการพัฒนาสมรรถนะ คือ สามารถ

ตอบสนองตามยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยแบ่งตามมุมมอง HR Scorecard ที่โยงให้เห็นความเชื่อมโยงสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรและนำเสนอให้เห็นภาพความเชื่อมโยงสอดคล้องตอบประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติราชการของกรมฯได้อีกด้วย



รูปที่ 2 ความเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ

ย่างก้าวแห่งการพัฒนาระบบ

การย่างก้าวพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติการของกรมราชทัณฑ์เริ่มมาตั้งแต่ปี 2546 เป็นปีแรกโดยนำหลัก Result Based Management (RBM) มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานเรือนจำในหน่วยงานนำร่อง ในปีที่ 2 (2547) ใช้ KPI ตามคำรับรองฯ(บังคับ) และKPI อื่น ๆ พร้อมทั้งกำหนดจำนวนKPI ของแต่ละหน่วยงาน ในปีที่ 3 (2548) ใช้ KPI ตามคำรับรองฯ (บังคับ) เหมือนกันทุกเรือนจำ สำหรับปีที่ 4 (2549) ได้วางระบบ IPA ถ่ายทอด KPI สู่หน่วยงาน สำนัก/กองและทดลองจัดทำหน่วยงานต้นแบบตามประเภทเรือนจำ คือ เรือนจำกลางนครปฐม เรือนจำพิเศษกรุงเทพ-มหานครและเรือนจำพิเศษธนบุรี ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง ทัณฑสถานวัยหนุ่มกลาง ทัณฑสถานหญิงกลาง และทัณฑสถานเกษตรอุตสาหกรรมเขาพริก สถานกักขังกลางจังหวัดปทุมธานี เรือนจำจังหวัดปทุมธานี และเรือนจำอำเภอสีคิ้ว

ต่อมาในปีที่ 5 (2550) ได้เริ่มกำหนดน้ำหนัก ความเหมาะสมของ KPI ของแต่ละหน่วยงาน (ภาคบังคับ, ภาคเลือกตามศักยภาพของเรือนจำ) สำหรับปีล่าสุด คือ ปีที่ 6 (2551) ได้พยายามสร้างความยั่งยืน เตรียมความพร้อมในการถ่ายทอด KPI ระดับบุคคลโดยได้ดำเนินโครงการประชุมคณะทำงานเพื่อวางระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 โดยดำเนินด้วยกัน 3 โครงการ คือ

ขั้นตอนโครงการพัฒนาระบบบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และการประเมินผลด้วยการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล

1. จัดทำโครงการ และขออนุมัติโครงการ
2. แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการและคณะทำงาน
3. จัดทำแบบสอบถาม สำรวจความคิดเห็น นำมาปรับปรุงแผนงานการประเมินผลภายในกรมราชทัณฑ์
4. ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงาน จัดทำแผนงานการประเมินผลภายในกรม
5. ประชุมชี้แจง สื่อสาร ทำความเข้าใจและแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดทราบ
6. ประชุมทบทวนวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนน ที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมฯ ที่ทำให้วิสัยทัศน์ของกรมฯ บรรลุเป้าหมาย
7. หน่วยงานในสังกัด จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมฯ
8. หน่วยงานในสังกัดจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับหัวหน้าส่วนราชการ

ขั้นตอนโครงการพัฒนาและวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. จัดทำโครงการ และขออนุมัติโครงการ
2. แต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงาน
3. ประชุมวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด
4. จัดทำแบบฟอร์มการติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานและการรายงานผล
5. จัดประชุมสัมมนา นิเทศ ตรวจประเมินผลการดำเนินงาน
6. หน่วยงานในสังกัด ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองฯ ด้วยตนเอง พร้อมจัดส่งรายงานผลการปฏิบัติราชการ และเอกสารหลักฐานอ้างอิงประกอบผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือน เมื่อสิ้นปีงบประมาณ

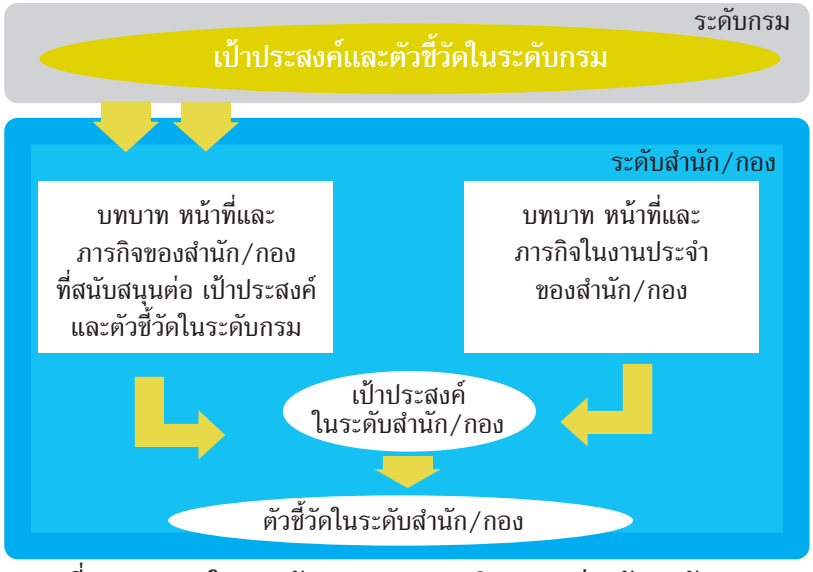
ขั้นตอนโครงการจัดสรรเงินรางวัล

1. แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล
2. รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์จัดทำร่างหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล
3. ดำเนินการจัดการประชุมพิจารณาร่างหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล
4. ดำเนินการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลตามค่าผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน
5. แจ้งหน่วยงานพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลให้กับข้าราชการ และลูกจ้างประจำของหน่วยงานที่สังกัดรับเงินเดือนของหน่วยงาน
6. หน่วยงานรายงานผลการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงาน

ผลการดำเนินโครงการ

การประเมินผลลัพธ์ความสำเร็จของโครงการได้จากการกำหนดตัวชี้วัดของโครงการทั้งหมดจำนวน 3 ตัวชี้วัดคือ

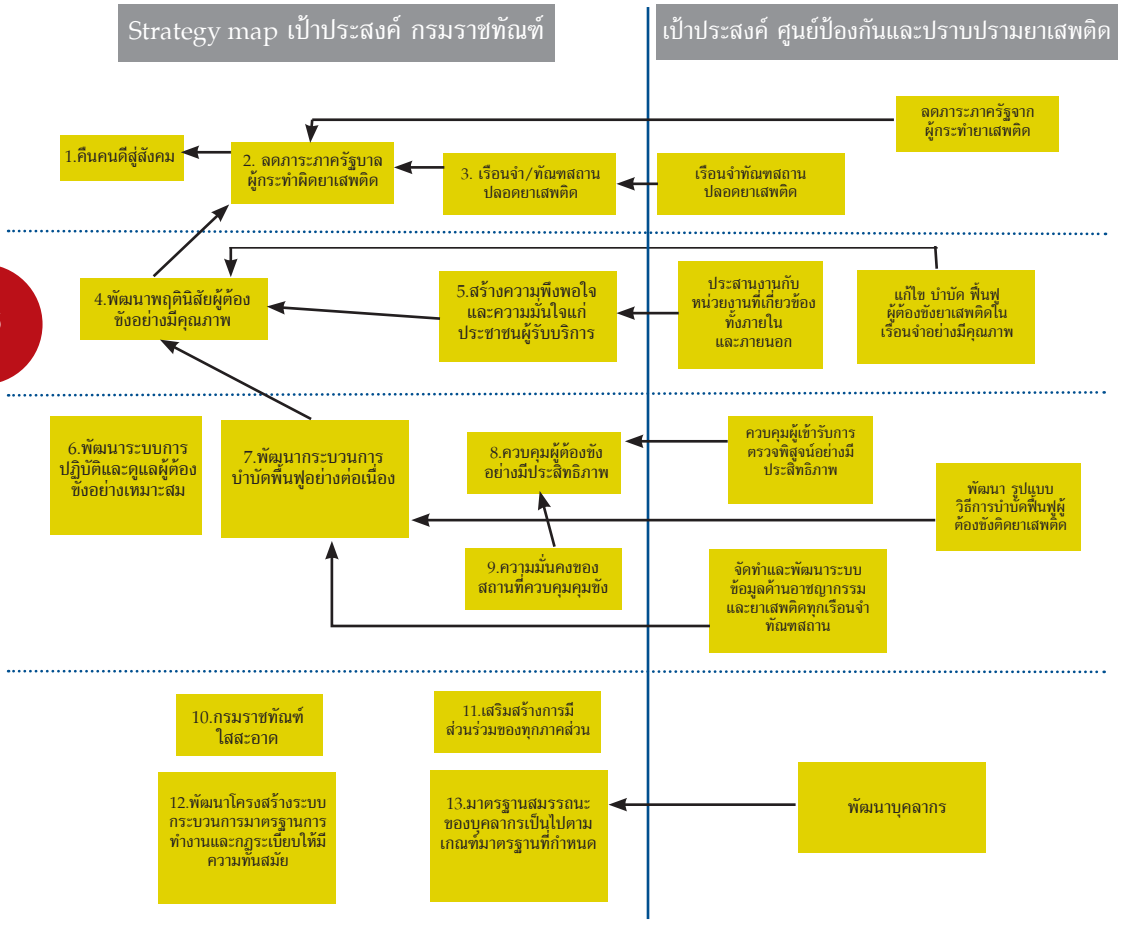
1. ร้อยละของหน่วยงานจัดทำข้อตกลงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หลักของกรมราชทัณฑ์ โดยกำหนดค่าเป้าหมายในปี 2551 ไว้ร้อยละ 70 โดยได้ผลลัพธ์สูงกว่าค่าเป้าหมายคือ ร้อยละ 75
2. ร้อยละของหน่วยงานที่ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามข้อตกลงเป้าหมาย โดยกำหนดค่าเป้าหมายในปี 2551 ไว้ร้อยละ 60 ผลลัพธ์คือบรรลุค่าเป้าหมายคือ ร้อยละ 60
3. ผลสำเร็จของการนำผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเชื่อมโยงกับสิ่งจูงใจ โดยกำหนดค่าเป้าหมายในปี 2551 ไว้คือ “สำเร็จ” โดยสามารถบรรลุค่าเป้าหมายคือ “สำเร็จ”



รูปที่ 3 แนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลลงสู่ระดับสำนัก/กอง

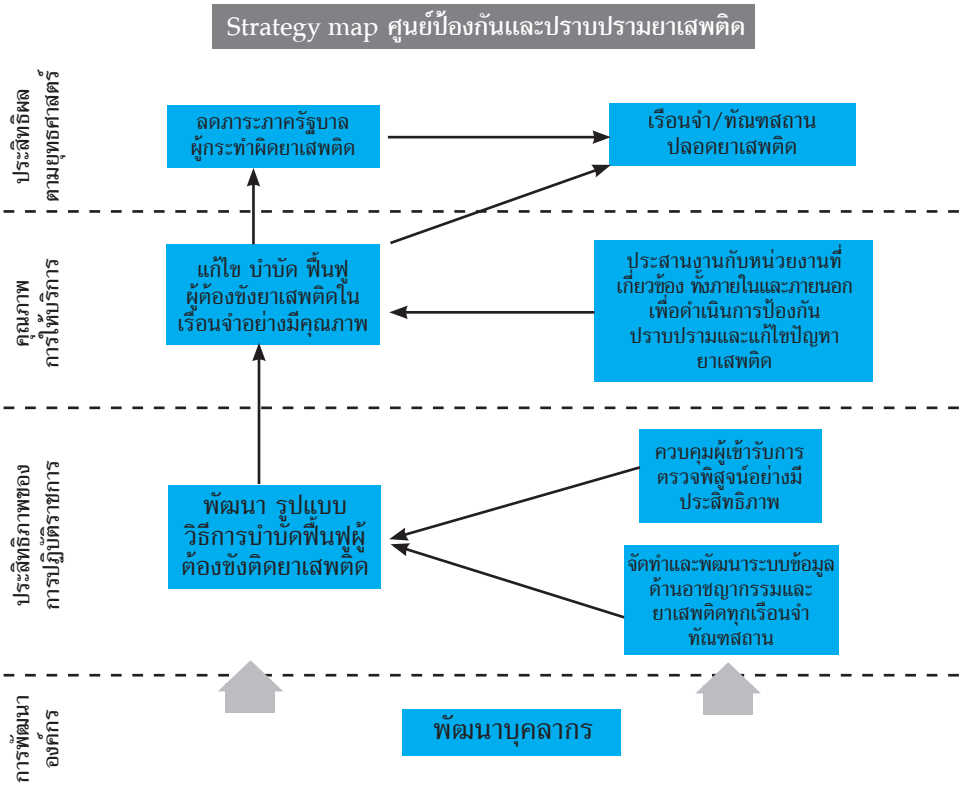
จากผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมของโครงการนี้ เนื่องจากหลายหน่วยงานราชการเพิ่งเริ่มจัดทำการกระจายตัวชี้วัดจากกรมสู่ระดับสำนัก/กอง จึงยังไม่ค่อยรู้แนวทางในการจัดทำเท่าใดนัก แต่เนื่องจากกรมราชทัณฑ์ได้พัฒนาระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดมาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้เห็นจุดเด่นและสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีที่ทำให้เห็นแนวทางการกระจายเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กอง ตามรายละเอียดในรูปที่ 3 แนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลลงสู่ระดับสำนัก/กอง

โดยมีตัวอย่างของศูนย์ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดที่ได้กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ให้เป้าประสงค์ของศูนย์ฯสามารถสอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ของกรมในแต่ละมิติมุมมอง ตามรายละเอียดรูปที่ 4 การกำหนดเป้าประสงค์ของศูนย์ฯให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของกรมฯ ได้อย่างชัดเจน



รูปที่ 4 การกำหนดเป้าประสงค์ของศูนย์ฯให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของกรมฯ

หลังจากที่ศูนย์ฯได้เป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับกรมฯแล้วจึงนำมาจัดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ของศูนย์ฯเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงกันในแต่ละมิติตามรายละเอียดในรูปที่ 5 แผนที่ยุทธศาสตร์ของศูนย์ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด



รูปที่ 5 แผนที่ยุทธศาสตร์ของศูนย์ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

เมื่อได้แผนที่ยุทธศาสตร์ของศูนย์ฯเรียบร้อยแล้ว ก็จะต้องมากำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์การให้คะแนนน้ำหนักและค่าเป้าหมายจัดทำเป็นเอกสารคำรับรองตัวชี้วัดระหว่าง ศูนย์กับกรมฯ ตามรายละเอียดรูปที่ 6 เอกสารประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่างสำนัก/กองกับกรมฯ

รูปที่ 6 เอกสารประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างสำนัก/กองกับกรม

เมื่อจัดทำเอกสารประกอบคำรับรองเรียบร้อยแล้ว กรมราชทัณฑ์ได้จัดทำรายละเอียดคู่มือของโครงการการถ่ายทอดตัวชี้วัดในระดับองค์กรสู่หน่วยงานให้กับหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีตัวอย่างอธิบายความหมายของตัวชี้วัดสูตรในการคำนวณความถี่ กระบวนการจัดเก็บข้อมูล เป้าหมาย หน่วยงานที่รับผิดชอบ ตามรายละเอียดในรูปที่ 7 แบบฟอร์มรายละเอียดตัวชี้วัดประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการ

แบบฟอร์มหมายเลข 3
แบบฟอร์มรายละเอียดตัวชี้วัดเพื่อประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

ตัวชี้วัด : 1. อัตราการกระทำผิดซ้ำของเด็กเยาวชน นักโทษเด็ดขาด และผู้ถูกคุมประพฤติ ภายใน 4 ปี หลังจากได้รับการปล่อยตัวหรือพ้นการคุมประพฤติ

ความหมายของตัวชี้วัด	1. นักโทษเด็ดขาด หมายถึง นักโทษเด็ดขาดทุกประเภทคดี ที่ได้รับการปล่อยตัวภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 2548 2549 2550 2. การกระทำผิดซ้ำของนักโทษเด็ดขาด หมายถึง เป็นผู้กระทำผิดและต้องคำพิพากษาจำคุกแล้วพ้นโทษออกมากระทำผิดซ้ำอีก ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตร 92 - 93 ทุกประเภทคดี (ที่ไม่ใช่คดียาเสพติด) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 2548 2549 2550 2551
เป้าประสงค์	คืนคนดีสู่สังคม
สูตรในการคำนวณ	จำนวนเด็ก เยาวชน นักโทษเด็ดขาดและผู้ถูกคุมความประพฤติที่ได้รับการปล่อยตัวหรือพ้นโทษในระหว่างปีงบฯ 2547 2548 2549 2550 ที่กระทำผิดซ้ำในคดีอื่น(ที่ไม่ใช่คดียาเสพติด) ในปีงบฯ 2547 2548 2549 2550 2551 / จำนวนเด็ด เยาวชน นักโทษเด็ดขาดและผู้ถูกคุมประพฤติที่ได้รับการปล่อยตัวหรือพ้นโทษ เด็ก และเยาวชนที่ผ่านกระบวนการประชุมกลุ่มครอบครัวและศาลออกเพื่องในระหว่างปีงบฯ 2547 2548 2549 2550 x 100
หน่วยวัด	ร้อยละ
ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูลและรายงาน	รายเดือน
กระบวนการจัดเก็บข้อมูล	1. กำหนดให้ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล 2. งานทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง จัดทำฐานระบบข้อมูลผู้ต้องขังให้เป็นปัจจุบัน 3. สรุปบัญชีรายชื่อผู้ต้องขังที่พ้นโทษ สรุปเป็นรายเดือน รายงานผู้ต้องขังที่กระทำผิดซ้ำ เป็นรายเดือน ทุกวันที่ 5 ของเดือนถัดไป 4. สำรวจผู้ต้องขังที่กระทำผิดซ้ำ โดยประสานงานกับเรือนจำทัณฑสถานทั่วประเทศ
หน่วยงานที่จัดเก็บข้อมูล	ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ ทัณฑสถานหญิงนครราชสีมา
ผู้ตั้งเป้าหมาย	กรมราชทัณฑ์
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ ทัณฑสถานหญิงนครราชสีมา
ข้อมูลปีฐาน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2550	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 – 0.3984 (2 ปี) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 – 0.3518 (3 ปี)
เป้าหมาย (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551)	ร้อยละ 3

รูปที่ 7 แบบฟอร์มรายละเอียดตัวชี้วัดประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการ

นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างการกำหนดโครงการพร้อมจัดทำรายละเอียดแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ เพื่อเป็นหลักฐานรายงานผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่ตอบสนองเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรตามรายละเอียดรูปที่ 8-1 และ 8-2

รายงานผลการดำเนินงาน

แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล			
มิติที่ 3	คุณภาพชีวิต และความสมดุลของชีวิตและการทำงาน		
ประเด็นยุทธศาสตร์	เสริมสร้างคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อมการทำงาน และการดำเนินชีวิตพอเพียง เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน		
เป้าประสงค์	สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานรวมถึงการสร้างความเสมอภาคระหว่างข้าราชการหญิง - ชาย		
ชื่อโครงการ	โครงการส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างหญิง - ชาย		
ตัวชี้วัด	จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างข้าราชการหญิง - ชาย		
หน่วยงานรับผิดชอบ	กจ.	เป้าหมายดำเนินการ	ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 -2554
ค่าเป้าหมาย	3 กิจกรรม	งบประมาณ	500,000 บาท
ข้อมูลผลดำเนินงานตามตัวชี้วัด	การดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิง – ชาย เช่นการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการบนพื้นฐานความเสมอภาค การสร้างความตระหนักรับรู้ และเผยแพร่เกี่ยวกับบทบาทหญิง – ชาย อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีผลการดำเนินการ ดังนี้ 1. บรรจุลงในหลักสูตรการอบรม 2. ลงในจดหมายข่าว 3. ประชุมร่วมกับเครือข่าย เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องมิติหญิงชาย กับงบประมาณ ให้ส่วนราชการสามารถจัดทำงบประมาณที่คำนึงถึงมิติหญิงชาย และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ พ.ร.บ. คุ้มครองผู้ถูกกระทำด้วยความรุนแรงในครอบครัว 4. จัดกิจกรรมส่งเสริมความเสมอภาคระหว่าง หญิง – ชาย ร่วมกับกระทรวงยุติธรรมเนื่องในวันรณรงค์ยุติความรุนแรงต่อเด็กสตรีและความรุนแรงในครอบครัว ประจำปี 2550 ในวันที่ 21 พฤศจิกายน 2550 โดยในกิจกรรมจัดให้มีการรณรงค์เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การยุติความรุนแรงต่อเด็กสตรีและความรุนแรงในครอบครัว การจัดทำป้ายผ้าที่มีข้อความรณรงค์การจัดทำสัญลักษณ์รูปหัวใจที่สื่อถึงการยุติความรุนแรง และการกล่าวปฏิญาณในการต่อต้านความรุนแรงโดยมีชิบดีรองอธิบดี และข้าราชการกรมราชทัณฑ์จำนวน 50 คน และข้าราชการในทุกส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงฯ ร่วมกิจกรรม และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม ร่วมเป็นประธานในพิธีเปิดและการจัดประกวดสัญลักษณ์รูปหัวใจ ทั้งนี้ กรมราชทัณฑ์ได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 1 ในการประกวดหัวใจสร้างสรรค์ 5. จัดกิจกรรมเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชาย และจัดนิทรรศการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน หน่วยงานภาครัฐดีเด่น ด้านส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชาย ของกรมราชทัณฑ์ ณ หอประชุมกองทัพเรือ ในวันที่ 7 มีนาคม 2551 เนื่องในวันสตรีสากลประจำปี 2551 โดยสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับสำนักงาน กิจการสตรีและสถาบันครอบครัวจัดงานวันสตรีสากลประจำปี 2551 ซึ่งได้คัดเลือกกรมราชทัณฑ์ เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับรางวัลโล่ประกาศเกียรติคุณหน่วยงานภาครัฐดีเด่นด้านการส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชาย โดยมีรองอธิบดีฝ่ายพัฒนาบุคคลนิสัย รับโล่เกียรติคุณจากรองนายกรัฐมนตรี และในการจัดกิจกรรมเผยแพร่มีผู้บริหารส่วนราชการระดับกระทรวงและกรม ผู้แทนภาคเอกชน ผู้นำภาคธุรกิจ องค์กรประชาชนและสื่อมวลชน รวมจำนวนประมาณ 10,000 คน		

รูปที่ 8-1 รายงานผลตามแผนปฏิบัติการของสำนัก/กอง

รายงานผลการดำเนินงาน

แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล	
	6. กิจกรรมการดำเนินการตามแผนแม่บทด้านการส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย กรมราชทัณฑ์ ประจำปี 2550-2554 โดยกองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการกำกับและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ ของเรือนจำทัณฑ์สถานทั้งในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการบนพื้นฐานความเสมอภาค การสร้างความตระหนักรับรู้ และการเผยแพร่เกี่ยวกับบทบาทหญิงชายให้ข้าราชการและบุคคลภายนอกได้รับรู้และเข้าใจ
ค่าคะแนนที่ได้รับ	ค่าคะแนน 1 2 3 4 5 ผลดำเนินงาน 6
ขั้นตอน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ	1. ดำเนินการทบทวนแผนแม่บทความเสมอภาคระหว่างหญิงชายกรมราชทัณฑ์ ประจำปี 2550-2554 เพื่อดำเนินการตามแผนในงบประมาณ พ.ศ. 2551 2. มีหนังสือให้เรือนจำทัณฑ์สถาน สำนัก / กอง และหน่วยงานในสังกัดกรมฯดำเนินการตามแผนแม่บทความเสมอภาคระหว่างหญิงชายกรมราชทัณฑ์ ประจำปีงบประมาณ 2551 และรายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัดและเป้าหมายตามแผน 3. ดำเนินการ ติดตามรวบรวมและสรุปวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน ตามแผนแม่บทความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 4. รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนแม่บทความเสมอภาคระหว่างหญิงชายปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ของกรมราชทัณฑ์ ให้ผู้บริหารทราบและให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ
ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน	1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุน 2. เรือนจำ / ทัณฑสถานให้ความไว้ใจ และรายงานผลการดำเนินงาน
อุปสรรคต่อการดำเนินงาน	1. เป็นการกิจรองที่หน่วยงาน ต้องให้ความสำคัญกับภารกิจหลักก่อน 2. ข้าราชการยังขาดความเข้าใจจึงต้องจัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจแก่ข้าราชการมากขึ้น
หลักฐานอ้างอิง	-เอกสารสรุปการดำเนินกิจกรรม

รูปที่ 8-2 รายงานผลตามแผนปฏิบัติการของสำนัก/กอง

บทเรียนที่ได้รับ: ปัญหา/อุปสรรค/ปัจจัยสนับสนุน

จากการดำเนินโครงการที่ต่อเนื่องกันมาถึง 6 ปี ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการคือ งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอ เรือนจำทัณฑสถานอยู่ห่างไกล ทำให้การจัดส่งผลการดำเนินการเป็นไปด้วยความล่าช้า และการดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลต้องอาศัยหลายหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้ได้ข้อมูลในการดำเนินการ ดังนั้นวิธีแก้ไข คือ มีการจัดสรรเงินรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การจัดใบประกาศ พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำโครงการที่เชื่อมต่อเนื่องกับโครงการจัดสรรเงินรางวัลให้เกิดความเป็นธรรมและจูงใจให้บุคลากรช่วยกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน การจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภายในกรมราชทัณฑ์ ที่เป็นตัวช่วยให้หน่วยงานภายในกรมฯสามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วนและสอดคล้องกับกรอบแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมราชทัณฑ์ ตลอดจนการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของกรมราชทัณฑ์อย่างชัดเจนจึงช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างโปร่งใส

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินโครงการนี้ คือ การบรรจุแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลลงในแผนปฏิบัติราชการกรมราชทัณฑ์ทำให้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ ตลอดจนผู้รับผิดชอบมีความเข้าใจถึงระบบการประเมินผลการดำเนินงานภายในส่วนราชการ (Internal Performance Agreement: IPA) เป็นอย่างดี ตลอดจนการจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภายในกรมราชทัณฑ์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของกรมราชทัณฑ์อย่างชัดเจน การกำหนดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงหัวหน้าส่วนราชการ/ผู้บริหารระดับหน่วยงานให้ความสำคัญโดยบรรจุโครงการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และเชื่อมโยงกับสิ่งจูงใจลงในแผนปฏิบัติราชการฯ และให้การสนับสนุนงบประมาณ โดยมีบทบาทของคณะทำงานในการสร้างความรู้ความเข้าใจ และใช้แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการปูพื้นฐานความรู้ไว้ล่วงหน้ามาตลอดปี 2550 เพื่อให้สามารถพร้อมดำเนินการจริงได้ทั่วทั้งองค์กรในปี 2551

นอกจากนี้การสร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารได้ทราบก่อนนำมาปฏิบัติ โดยอาศัยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์หน่วยงานโดยเข้าร่วมเป็นหนึ่งในหน่วยงานต้นแบบที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่จัดโดยสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร. โดยพยายามสร้างความเข้าใจในเรื่องกระบวนทัศน์เดิม ๆสู่กระทวนทัศน์ใหม่โดยมีเป้าหมาย คือ 1.พัฒนาจิตใจ ความรู้และพฤติกรรมในระดับบุคคล 2. เสริมสร้างความสามัคคีของคนในองค์กร 3. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 4. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นลูกค้า ผู้รับบริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้าน Soft side ให้กับบุคลากรในองค์กร จนมีชื่อเสียงได้รับการยอมรับ เชิญให้ไปเป็นวิทยากรแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมราชทัณฑ์ถือได้ว่าเป็นตัวอย่างที่ดีในการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกรมสู่ระดับสำนัก/กอง โดยการพัฒนาทดลองนำร่องกับหน่วยงานต้นแบบจนสามารถจัดทำเป็นคู่มือประกอบคำอธิบายให้กับหน่วยงานในสังกัดของตนเองให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนการนำกลยุทธ์การจัดสรรเงินรางวัลให้เป็นธรรม กระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับให้ความสำคัญกับผลลัพธ์งานที่เป็นรูปธรรม ดำเนินผลลัพธ์งานให้ได้ตามค่าเป้าหมาย รวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์แนวคิดพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรภายในมาผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมร่วมใจในการทำงานและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงการมุ่งมั่นให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้รับบริการ ซึ่งจะทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

กรณีตัวอย่าง: กรมการพัฒนาชุมชน

แบบอย่างความสำเร็จที่ดีด้านการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ลักษณะองค์กร

กรมการพัฒนาชุมชน เป็นส่วนราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจสำคัญเกี่ยวกับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของประชาชน และส่งเสริมงานวิสาหกิจชุมชน เน้นการพัฒนาแบบประชาชน/ ชุมชนมีส่วนร่วมตามเจตจำนงค์ของประชาชนเพื่อประโยชน์สุขของชุมชนเอง ประชาชนมีความสามารถในการพึ่งตนเองได้ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การปกครอง ศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นชุมชนที่มีความเข้มแข็งในการจัดการกับปัญหาและสนองความต้องการต่าง ๆที่เกิดขึ้นในชุมชนของตนเองได้ ดังนั้นกรมการพัฒนาชุมชนจึงมีวิสัยทัศน์สู่การเป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมการบริหารจัดการชุมชนให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน

สภาพแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการพัฒนาชุมชนมีอัตรากำลังประมาณ 7,297 คน แบ่งเป็นการปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลาง 771 คน และส่วนภูมิภาคได้แก่ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด และสำนักงานพัฒนาชุมชน-อำเภอ ประมาณ 6,526 คนทั่วประเทศ ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ของกรมฯ ได้แก่ นักพัฒนาชุมชน นักวิชาการพัฒนาชุมชน เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน และพัฒนากร

พันธกิจ

กรมการพัฒนาชุมชนมีพันธกิจหลักในการทำงานพัฒนาร่วมกับชุมชน ดังนี้

1. สร้างพลังชุมชน
2. สร้างระบบจัดการความรู้
3. สร้างระบบการบริหารจัดการชุมชน

ประเด็นยุทธศาสตร์

กรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมฯ ดังนี้

1. การพัฒนาทุนชุมชน
2. การพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนให้เข้มแข็ง
3. การเพิ่มขีดความสามารถของผู้นำชุมชน
4. การขับเคลื่อนแผนชุมชน
5. การส่งเสริมการจัดการความรู้ของชุมชน
6. การเสริมสร้างขีดสมรรถนะขององค์กร

สภาพปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สืบเนื่องจากลักษณะงานของกรมการพัฒนาชุมชนเป็นงานเชิงสหวิทยากรทางด้านสังคมศาสตร์ทั้งสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ รัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ จิตวิทยาชุมชน ฯ เน้นการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาคีได้แก่ กระทรวงมหาดไทย กรมการปกครอง กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรเครือข่าย/ ชุมชนต่าง ๆ ในพื้นที่ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง ทำให้ลักษณะงานค่อนข้างเป็นนามธรรมวัดผลได้ยากเพราะเกี่ยวข้องกับความอยู่ดีมีสุขของประชาชนในชุมชนซึ่งเป็นปัจจัยที่แปรผันตามบริบทของชุมชนที่แตกต่างหลากหลายตามวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองท้องถิ่น จึงส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาทำได้ยากเนื่องจากความไม่ชัดเจนของปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่สะท้อนลักษณะงานที่ปฏิบัติ และยิ่งทวีคูณความซับซ้อนยิ่งขึ้นเมื่อมีหน่วยงานของส่วนราชการอื่น ๆ เข้ามาปฏิบัติงานในลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่โปร่งใส ความไม่เป็นธรรมในหมู่ข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงาน

ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์และประเด็นยุทธศาสตร์

การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยึดหลักผลงานและสมรรถนะ ของกรมการพัฒนาชุมชนถือได้ว่ามีความเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชนในประเด็นที่ 6 เรื่องการเสริมสร้างขีดสมรรถนะองค์กร เพื่อใช้เป็นกระบวนการสำคัญในการตรวจสอบ/ติดตามผลการดำเนินงานในภาพรวมของกรมฯ อันจะนำไปสู่การพัฒนาระดับขีดสมรรถนะของกรมฯ ในที่สุด อีกทั้งยังเป็นการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ในมิติที่ 3 ประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และช่วยแก้ไขสภาพปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลดังที่กล่าวมาแล้ว

การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

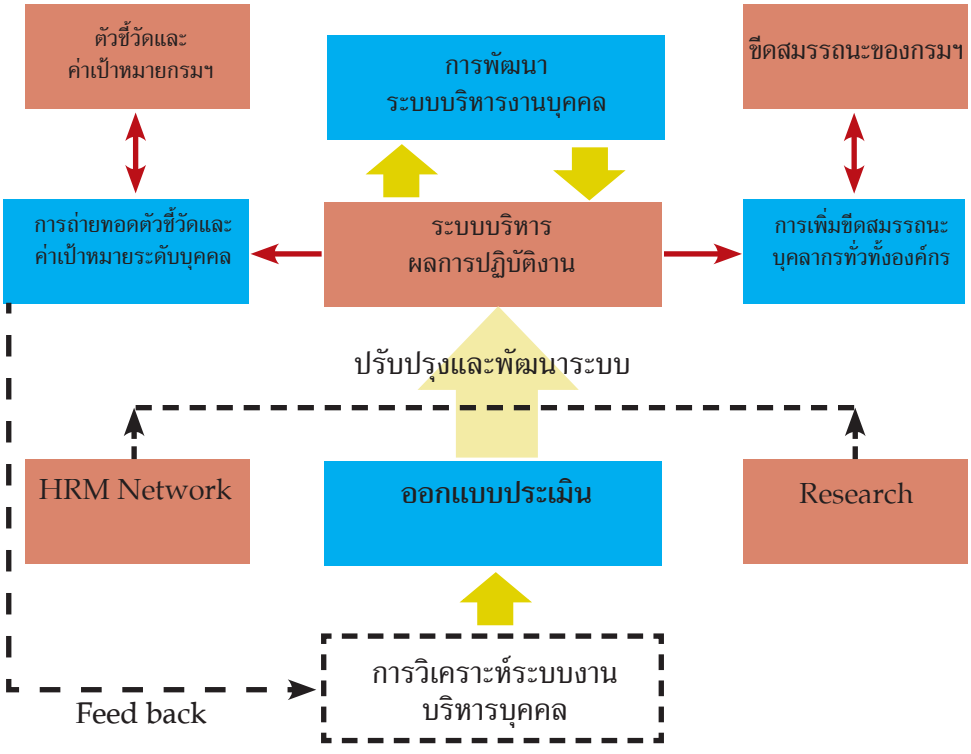
ผู้บริหารและคณะทำงานได้กำหนดความคาดหวังตามแนวคิดของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนว่า เมื่อมีการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจะส่งผลต่อองค์กร ดังนี้

- ผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
- ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความชัดเจนในการทำงาน
- บุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์
- การพัฒนาความเป็นทีมงาน
- การพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการ

- การสื่อสารที่เปิดเผยโปร่งใสภายในองค์กร
- เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

กองการเจ้าหน้าที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการพัฒนาระบบโดยใช้รูปแบบของโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบงานบริหารงานบุคคล และว่าจ้างทีมที่ปรึกษาเข้ามาร่วมดำเนินการพัฒนาสองระบบควบคู่ไปพร้อม ๆกันได้แก่ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ ตามรูปที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมฯ ด้านล่างนี้



รูปที่1 ความเชื่อมโยงระหว่างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมฯ

จากกรอบแนวคิดดังกล่าวคณะทำงานพัฒนาระบบได้เริ่มดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 เป็นต้นมา มีความก้าวหน้าของโครงการวิจัยดังนี้

- ปีงบประมาณ 2549 ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลองค์กร ระบบงานเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของกรมการพัฒนาชุมชน และพัฒนารูปแบบและแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ปีงบประมาณ 2550 ทดลองใช้แบบประเมินผลกับข้าราชการระดับ 7-8 และเก็บรวบรวมประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำผลมาปรับปรุงแบบฟอร์มฯ

• ปีงบประมาณ 2551 ปรับปรุงแบบฟอร์มฯ อย่างต่อเนื่องควบคู่กับการพัฒนาระบบประเมินผลอิเลคทรอนิคส์ผ่าน Website ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบ E-HR รวมถึงเชื่อมโยงฐานข้อมูลอัตรากำลังของกรมฯ (HRIS) กับระบบฐานข้อมูล DPIS ของสำนักงานก.พ. เพื่อจัดทำแฟ้มข้อมูลบุคคลและผลงาน(Portfolio)ในปีงบประมาณนี้ กรมฯได้กำหนดตัวชี้วัดที่ขยายกลุ่มเป้าหมายการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการระดับ7-8 ทั้งหมดในกรมฯ และพยายามกระจายกลุ่มเป้าหมายเพิ่มเติมไปสู่กลุ่มข้าราชการทุกระดับในสังกัดจังหวัดนำร่อง 12 จังหวัด

แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติใหม่ของกรมการพัฒนาชุมชนประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน

1) เป้าหมายและผลการปฏิบัติงานรายทีม

2) เป้าหมายและผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

ส่วนที่ 2 สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินร่วมกันกำหนด)

ส่วนที่ 3 สรุปผลการประเมิน แบ่งเป็น

1) ผลสัมฤทธิ์ถ่วงน้ำหนักของงาน (ทีม และรายบุคคล) (น้ำหนักร้อยละ 70)

2) ผลการประเมินสมรรถนะถ่วงน้ำหนัก (น้ำหนักร้อยละ 30)

3) ระดับผลการประเมิน 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง

ส่วนที่ 4 แผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล และเป้าหมายความก้าวหน้าในอาชีพ

ส่วนที่ 5 การลงนามรับทราบผลการประเมิน (ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินลงนามร่วมกัน)

ส่วนที่ 6 ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

ส่วนที่ 7 รายละเอียดข้อมูลผลการปฏิบัติงานแนบท้ายแบบประเมิน ประกอบด้วย

1) ข้อมูลผลการปฏิบัติดีเด่นย้อนหลัง 3 ปี

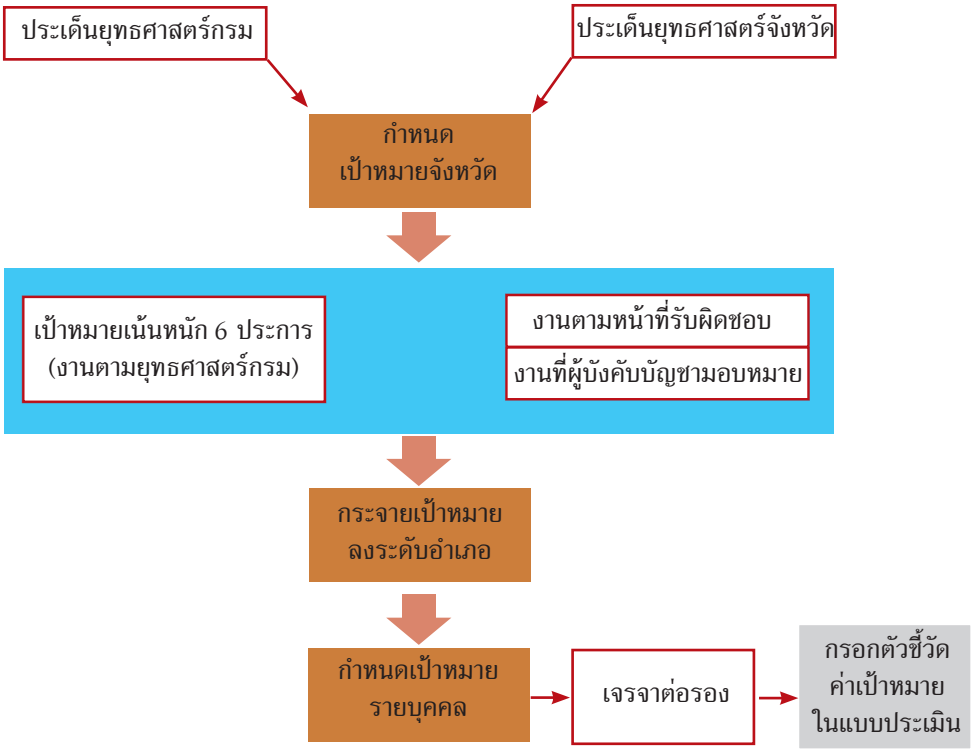
2) ข้อมูลปริมาณงานทั้งหมดในความรับผิดชอบ (ในรอบประเมิน)

3) ข้อมูลผลการปฏิบัติงานดีเด่นในรอบการประเมิน

คณะทำงานฯ ได้ติดตามประเมินผลการวิจัยด้วยการทอดแบบสอบถามและวิเคราะห์ผลลัพธ์จากการใช้การประเมินวิธีการใหม่ รวมทั้งประเด็นข้อคิดเห็น/ ข้อมูลที่ได้รับจากการประชุมร่วมกับเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กระจายอยู่ในภูมิภาค

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual Scorecard)

เป็นที่ทราบดีว่าข้าราชการของกรมการพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติงานเขตภูมิภาคนั้นมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบทั้งในส่วนประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมต้นสังกัด และประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดพื้นที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ คณะทำงานฯ ตระหนักดีถึงความจำเป็นที่จะต้องบูรณาการภาระงานดังกล่าวจึงได้กำหนดแนวทางที่ชัดเจนให้ข้าราชการในพื้นที่มีความสะดวกในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ตามกรอบแนวทางหน้า 56



รูปที่ 2 กระบวนงาน การกำหนดและถ่ายทอดเป้าหมายการทำงานลงสู่รายบุคคล

สร้างเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลประสานความเข้าใจ

ความท้าทายประการหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการสร้างความเข้าใจแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ตามพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ คณะทำงานฯ จึงได้ประยุกต์ใช้วิธีการปฏิบัติงานของกรมการพัฒนาชุมชนที่เน้นการทำงานร่วมกับเครือข่ายมาใช้เป็นแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ระดับอำเภอ โดยมีกองการเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เสมือนเป็นที่ปรึกษาภายในกรมฯ แก่จังหวัดนำร่อง และเป็นพี่เลี้ยงให้แก่เครือข่ายในภูมิภาค กระบวนการสื่อสารของกรมฯ มีรูปแบบการดำเนินงาน ดังนี้

- การสื่อสารผ่านตัวบุคคล

- การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจการนำเข้าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ยึดผลงานและสมรรถนะ ณ ศพช. เขต ทั้ง 12 เขต

- การจัด Road Show เป็นทีมที่ปรึกษาภายในให้กับข้าราชการในจังหวัดนำร่องทั้ง 12 จังหวัดนำทีมโดยผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่และคณะทำงาน

- การพัฒนาเครือข่ายการบริหารทรัพยากรให้เป็นวิทยากรตัวคูณที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ยึดผลงานและสมรรถนะ

เพื่อช่วยชี้แจงทำความเข้าใจกับข้าราชการในพื้นที่อำเภอที่ตนปฏิบัติงานให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง

- การสื่อสารผ่านตัวสื่อ (Communication Package)

- การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะของกรมการพัฒนาชุมชนพร้อมทั้งความหมายและคำอธิบายสมรรถนะแต่ละสมรรถนะอย่างละเอียด เพื่อเป็นข้อมูลที่ข้าราชการสามารถใช้ประกอบการประเมิน

ผลสำเร็จในการดำเนินงาน

กรมการพัฒนาชุมชนติดตามผลการดำเนินการคณะทำงานฯได้ติดตามประเมินผลตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ว่า "ร้อยละ 80 ของข้าราชการระดับ 7-8 ที่มีการจัดทำข้อตกลงเป้าหมายงานระดับบุคคลตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่" พบว่าผลการดำเนินงานที่ได้นั้นบรรลุตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายทั้งหมด และประสบความสำเร็จในการทดลองการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่กับข้าราชการทุกระดับใน 12 จังหวัดนำร่อง จึงดำเนินการได้มากกว่าร้อยละ 100

จังหวัดนำร่อง ดังกล่าว ได้แก่ ภาคเหนือ: แม่ฮ่องสอน / ภาคกลาง: นนทบุรี ลพบุรี พิจิตร อุทัยธานี / ภาคตะวันออก: ตราด / ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: เลย อุบลราชธานี นครราชสีมา / ภาคใต้: ประจวบคีรีขันธ์ ระนอง สงขลา

ปัจจัยความสำเร็จของก้าวแรก

จากการติดตามประเมินผลอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการของกองการเจ้าหน้าที่พบว่าการเริ่มนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดหลักผลงานและสมรรถนะมาใช้กับข้าราชการของกรมการพัฒนาชุมชนมีเรียนรู้ถึงปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

- บทบาทของผู้บริหารทุกระดับในการสนับสนุน ผลักดัน และมีส่วนร่วมอย่างจริงจังทำให้คณะกรรมการฯ ข้าราชการ เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และได้รับนโยบายแนวทางการพัฒนาระบบที่ชัดเจน
- บทบาทที่เข้มแข็งของกองการเจ้าหน้าที่และคณะทำงานในการทำงานเชิงรุกและเน้นการมีส่วนร่วมของข้าราชการที่เกี่ยวข้องทั้งการเป็นทีมที่ปรึกษาภายในการให้คำแนะนำ เป็นพี่เลี้ยงแก่เครือข่าย
- การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างการยอมรับและผลักดันให้เกิดความสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ที่ประสานความเข้าใจในพื้นที่ที่กองการเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าไปให้คำปรึกษาได้อย่างใกล้ชิด
- ทำให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติได้อย่างมีทิศทางที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและกรมการพัฒนาชุมชน รวมทั้งสามารถจัดลำดับความสำคัญของภารกิจที่รับผิดชอบได้

อุปสรรคและความท้าทายเบื้องหน้า

ในปี 2552 กรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดตัวชี้วัดเป็นการขยายกลุ่มเป้าหมายในการประเมินผลที่ยึดหลักผลงานและสมรรถนะใหม่ไปยังข้าราชการทุกระดับของกรมฯ สิ่งที่อาจเป็นได้ทั้งอุปสรรคและความท้าทายของกรมฯ ได้แก่การสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ข้าราชการ การทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างตัวชี้วัดรายบุคคลกับความสำเร็จของทีมและผลสัมฤทธิ์ของกรมฯ รวมถึงการรักษาความเสถียรของระบบคอมพิวเตอร์และการมีระบบสนับสนุนด้านเทคนิคให้สามารถรองรับการประเมินผลบนระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แบบอย่างการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตัวอย่างองค์กรที่เป็นเลิศ : บริษัท เอเอ็มดี (ไทยแลนด์) จำกัด

จากกรณีศึกษา Best Practices ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จโดยมุ่งเน้นที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ บริษัท เอเอ็มดี (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ผู้บริหารตระหนักว่า "พนักงานคือสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงสุดในองค์กร" การมุ่งเน้นเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นปัจจัยหลักในการผลักดันความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยบริษัทมุ่งเน้นที่จะทำให้บุคลากรของบริษัทรับรู้ว่า "บริษัทคือบ้านหลังที่สองของพนักงาน" บริษัทจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า "เราจะสร้างบรรยากาศในเอเอ็มดี เสมือนบ้านหลังที่สองของพนักงาน" [At AMD(Thailand), we have established an atmosphere that makes employees experience their company as their "second home"] เพราะเชื่อมั่นว่าหากพนักงานรับรู้ว่าบริษัทคือบ้านหลังที่สองแล้ว บ้านหลังนี้จะเป็นที่พักพิงที่สร้างความอบอุ่นให้แก่คนในครอบครัว และคนทุกคนในครอบครัวต่างมีความสำคัญและมีเป็นเจ้าของบ้านหลังนี้ร่วมกัน บริษัทจึงสร้างระบบงานที่พนักงานมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการทำงาน และเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องในทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับงาน และมอบอำนาจให้พนักงานสามารถตัดสินใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของบริษัท เอเอ็มดี (ไทยแลนด์) จำกัดนั้น ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีอย่างเป็นทางการปีละครั้งเริ่มต้นตั้งแต่เดือนเมษายนเป็นต้นไป บริษัทจึงมีระยะเวลาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบถึง 3 เดือน การประเมินผลการปฏิบัติงานเริ่มต้นด้วยการชี้แจงรายละเอียดและกำหนดเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน หลังจากนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จัดส่งแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสร็จสิ้นแล้ว จะส่งผลการประเมินให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อสรุปผลและนำเสนอผู้บริหาร หลังจากผู้บริหารให้ความเห็นชอบแล้ว ผู้บังคับบัญชา ที่เป็นผู้ประเมินจะแจ้งและอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินพร้อมทั้งให้ผู้ถูกประเมินลงนามรับทราบผลการประเมิน ก่อนส่งให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งระดับของผลการประเมินเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับกำหนดคะแนนผลงานและแนวทางการกระจายสำหรับพนักงานแต่ละประเภทไว้ชัดเจน ดังตารางที่ 1 ซึ่งแสดงถึงความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ในระดับหนึ่งและง่ายต่อการควบคุมงบประมาณในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

ตารางที่ 1: คะแนนผลงานและการกระจายของผลการประเมินแต่ละระดับ

ระดับผลการประเมิน	พนักงานระดับบริหาร/ระดับปฏิบัติการ			พนักงานรายวัน/รายเดือน		
	ผลงาน		% การกระจาย	ผลงาน		% การกระจาย
	คะแนน	%ความสำเร็จ		คะแนน	%ความสำเร็จ	
1. Far Exceeds Expetation: FE	9	> = 90	10	9	> = 90	10
2. Exceeds Expetation: EE	7, 8	75 – 89.9	30	7, 8	75 – 89.9	30
3. Highly Meets Expectation: HME	5, 6	65 – 74.9	30	5, 6	65 – 74.9	30
4. Meets Expectation: ME	4	55 – 64.9	25	4	55 – 6 4.9	25
5. Improvement Required: IR	1, 2, 3	< 55	5	1, 2, 3	< 55	5
รวม			100			100

ผลการประเมินของพนักงานในแต่ละครั้งจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษจากผู้บริหารระดับสูง หากปรากฏว่าผลการประเมินของพนักงานคนนั้นแตกต่างจากปีที่ผ่านมาเป็นอย่างมาก เช่น ผลการประเมินปีนี้ตกมาอยู่ระดับ HME ขณะที่ปีที่ผ่านมาอยู่ระดับ FE เป็นต้น แสดงว่า อาจมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นและต้องได้รับการแก้ไข โดยบริษัทจะมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานคนนั้นไปพูดคุยกับพนักงานเพื่อร่วมกันแก้ไขต่อไป และบริษัทยังมีมาตรการสำหรับพนักงานที่ผลการประเมินอยู่ในระดับ IR ซึ่งจะต้องรับการประเมินถี่ขึ้น เช่น ทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน เป็นต้น เพื่อช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นในระยะต่อไป

ในส่วนของแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor) ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันไปตามประเภทของพนักงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันดังตารางที่ 2 โดยปัจจัยที่ประเมินพนักงานระดับบริหารจะมีรายละเอียดมากขึ้นในแต่ละปัจจัย สำหรับช่วงท้ายของแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานจะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความเห็นเพิ่มเติมในเรื่องงานหลักที่ประสบผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา จุดอ่อนและแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากจะส่งเสริมความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยตรงแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาพนักงานแต่ละคนและการพิจารณาความเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในอนาคตอีกด้วย

ตารางที่ 2 ปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละประเภท

ปัจจัยการประเมินในแต่ละประเภท			
พนักงานรายวัน	**พนักงานรายเดือน**	**พนักงานระดับปฏิบัติการ**	**พนักงานระดับบริหาร**
1. ปริมาณงาน 2. คุณภาพของงาน 3. การมาทำงาน 4. การปฏิบัติงานตามกฎความปลอดภัยและระเบียบวินัย 5. การทำงานเป็นทีม 6. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	1. ปริมาณงาน 2. คุณภาพของงาน 3. การมาทำงาน 4. การปฏิบัติงานตามกฎความปลอดภัยและระเบียบวินัย 5. การทำงานเป็นทีม 6. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 7. ทักษะทางวิชาการ/หน้าที่งาน	1. ปริมาณงาน 2. คุณภาพของงานและการปฏิบัติงานตามกฎความปลอดภัย 3. การมาทำงาน 4. ทักษะทางวิชาการ/หน้าที่งาน 5. ความสามารถทางการสื่อสาร 6. การทำงานเป็นทีม 7. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	**ส่วนแรก (น้ำหนัก 40%)** 1. ทักษะทางวิชาการและความรู้เกี่ยวกับบริษัท 2. ความสามารถทางการสื่อสาร 3. การจัดการปัญหา 4. การทำงานเป็นทีม 5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 6. ความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก **ส่วนที่ 2 (น้ำหนัก 60%)** 1.การบรรลุเป้าหมาย

นอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีดังกล่าวแล้ว บริษัทยังจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่น่าพอใจในแต่ละไตรมาสด้วย โดยกำหนดรางวัลคนดี-คนเด่น (Best Performer) ขึ้นเพื่อมอบให้แก่พนักงานทุกประเภทที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าผู้ช่วยผู้จัดการลงมา ซึ่งมีคุณสมบัติดีเด่นทั้งในด้านผลการปฏิบัติงาน สถิติการมาทำงาน ทัศนคติ และการสนับสนุนกิจกรรมของบริษัท โดยผู้บังคับบัญชาของพนักงานเสนอรายชื่อพนักงานที่มีคุณสมบัติครบถ้วนต่อคณะกรรมการคนดี-คนเด่นผ่านแผนกแรงงานสัมพันธ์ภายใน 2 สัปดาห์หลังจากสิ้นไตรมาส หลังจากนั้นคณะกรรมการจะตัดสินและประกาศรายชื่อพนักงานที่ได้รับคัดเลือกเป็นคนดี-คนเด่นภายใน 1 เดือน รางวัลคนดี-คนเด่น ประกอบด้วย

1. ใบประกาศเกียรติคุณและประกาศชื่อติดบอร์ดประกาศเกียรติคุณ

2. เช็คของขวัญมูลค่า 1,000 บาทต่อคนต่อไตรมาส และหากได้รับคัดเลือกติดต่อกัน 2 ไตรมาส 3 ไตรมาส และ 4 ไตรมาส จะได้รับรางวัลพิเศษเพิ่มเติมเป็นเช็คของขวัญมูลค่า 2,000 บาท 3,000 บาท และ 4,000 บาทตามลำดับ

CAREER
PATH

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

หลักการและแนวคิดของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานแสดงถึงการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร มีส่วนช่วยในการสร้างขวัญ กำลังใจ และรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์การ รวมทั้งเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดความก้าวหน้าในการงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย และกำหนดหนทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย

เมื่อคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร พนักงานจึงควรได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ ดังนั้นการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพจึงมีจุดมุ่งหมายไปยังบุคลากรให้มีความตระหนักต่อความสนใจ คุณค่า จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง การได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน่วยงาน การวิเคราะห์เป้าหมายในอาชีพ และการกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพ สามารถจัดทำได้ทั้งเป็นแผนระยะสั้น (1 ปี/2 ปี) และแผนระยะยาว (5 ปี/10 ปี)

ลักษณะของสายอาชีพ (Career Path) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. สายอาชีพในแนวดิ่ง (Vertical) เป็นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงาน (Promotion) ซึ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบจะเปลี่ยนไปตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้นโดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1.1 การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “บริหาร” สู่ระดับ “บริหาร” (Executive to Executive Level)

1.2 การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “พนักงาน” สู่ระดับ “บริหาร” (Non Executive to Executive Level)

1.3การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “พนักงาน” สู่ระดับ “พนักงานอาวุโส” (Non Executive to Non Executive Level)

2. สายอาชีพในแนวนอน(Horizontal) เป็นการโอนย้าย(Transfer) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน(Job Rotation) ทั้งนี้ตำแหน่งงานอาจเปลี่ยนแปลงหรือไม่เปลี่ยนแปลงโดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

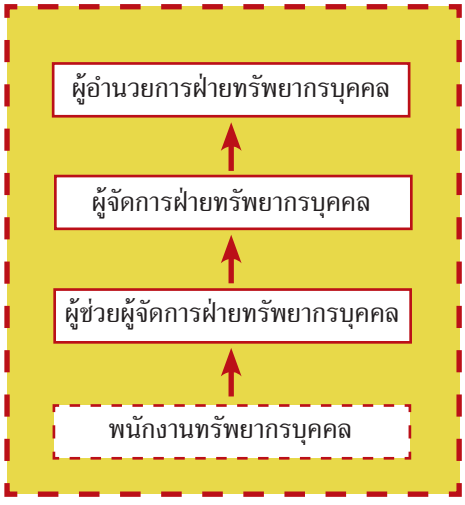
2.1 การโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานเดียวกัน

2.2 การโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานต่างหน่วยงานกัน

รูปแบบการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

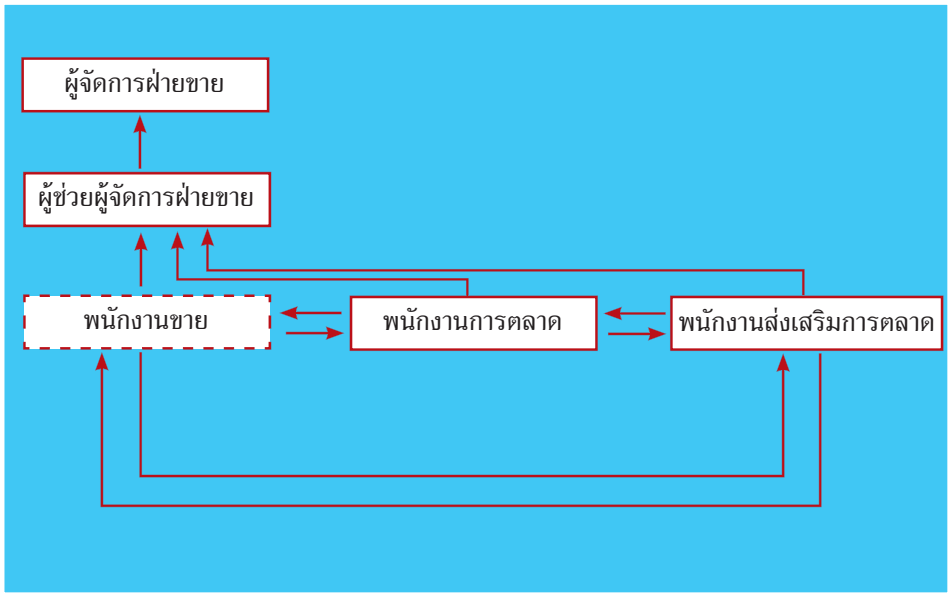
1. Traditional Career Path เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานในสายงานเดิมที่รับผิดชอบซึ่งจะอยู่ภายในฝ่ายหรือหน่วยงานเดียวกัน โดยมีการเลื่อนขั้นทีละลำดับจากขั้นหนึ่งไปสู่ขั้นหนึ่ง (step by step)

ตัวอย่าง : Traditional Career Path ของพนักงานทรัพยากรบุคคล



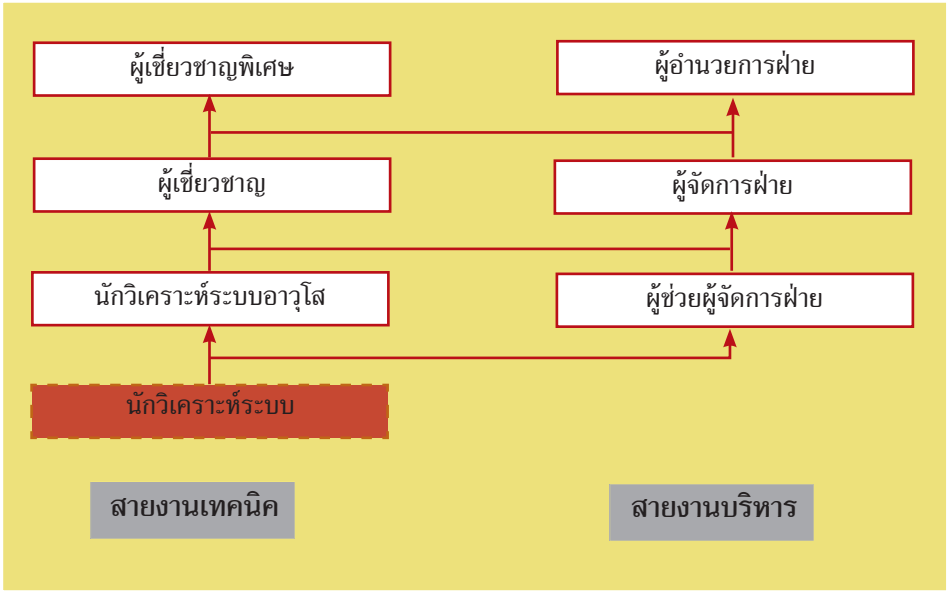
2. Network Career Path เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง(Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงาน และในแนวนอน(Horizontal) ในลักษณะของการโอนย้าย(Transfer) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน(Job Rotation) โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในแต่ละขั้น

ตัวอย่าง : Network Career Path ของพนักงานขาย

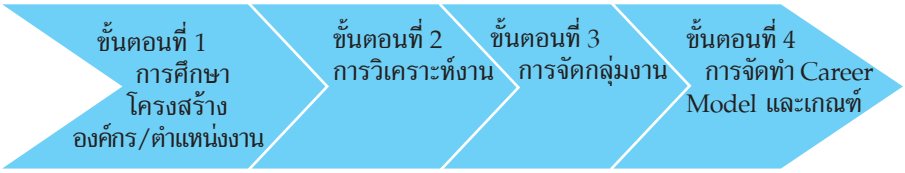


3. Dual Career Path เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบกึ่งปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามสายงานที่รับผิดชอบ โดยสามารถเปรียบเทียบ (Comparison) แต่ละตำแหน่งที่อยู่ในลำดับขั้นเดียวกันได้

ตัวอย่าง : Dual Career Path ของนักวิเคราะห์ระบบ



ขั้นตอนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ(Career Path)



ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งงาน

การศึกษาลักษณะทั่วไปของโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นขั้นตอนเริ่มต้นก่อนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดผังโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงานขององค์กรในปัจจุบัน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การจัดกลุ่มงาน (Job Family) ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งาน(Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน เป็นการศึกษาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และกิจกรรมหลักของแต่ละงาน รวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยจะวิเคราะห์ขอบเขตของตำแหน่งงานในกลุ่มต่าง ๆตามผังโครงสร้างองค์กร และฝังโครงสร้างตำแหน่งงานปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดกลุ่มงานและจัดทำรูปแบบ ของสายอาชีพให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การจัดกลุ่มงาน (Job Family)

การจัดกลุ่มงาน หมายถึง การจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยวิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานที่จัดทำขึ้น โดยการจัดกลุ่มงานมีวิธีการต่อไปนี้

1. ศึกษาขอบเขตหน้าที่งาน (Scope of Work) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification)

2. การจัดแบ่งกลุ่มงาน (Job Family) โดยพิจารณาจัดกลุ่มงานจากงานที่มีความสามารถ (Competency) ที่คล้ายคลึงกันควรจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน

3. การจัดแบ่งกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ของแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) ที่กำหนดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำ Career Model และเกณฑ์

แนวทางการจัดทำ Career Model หรือรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กรมีดังต่อไปนี้

1. การระบุตำแหน่งงานทั้งหมดที่อยู่ในหน่วยงานทั้งในระดับฝ่าย ส่วน แผนก ของแต่ละกลุ่มงานย่อย(Sub Group) ในแต่ละกลุ่มงาน(Job Family) ที่กำหนดขึ้น

2. การจัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพ โดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสม ซึ่งพิจารณาจากความสามารถในงาน (Job Competency) โดยมีแนวทางเลือก คือ โอนย้ายงานข้าม Sub Group ของ Job Family เดียวกัน และโอนย้ายงานข้าม Job Family ที่ต่างกัน

3. การจัดทำ Career Model ของตำแหน่งงาน โดยมีเทคนิคคือ

3.1 การพิจารณาโอนย้ายระดับตำแหน่งงาน มีหลักเกณฑ์คือโอนย้ายทุกระดับตำแหน่งงาน และโอนย้ายบางระดับตำแหน่งงาน

3.2 การจัดทำผังแสดงความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งงาน และการโอนย้ายงาน ซึ่งมีหลักเกณฑ์ คือ การเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานภายใน Job Family ที่เหมือนกัน และเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานใน Job Family ที่ต่างกัน

4. การจัดทำเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานตาม Career Model ที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งงานและการโอนย้ายงาน

แนวทางในการนำการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไปปฏิบัติ

- ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานควรแจ้งให้พนักงานรับรู้ถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ในการสร้างความเข้าใจตรงกัน
- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรร่วมกับผู้บังคับบัญชาพิจารณาคุณสมบัติและความสามารถที่คาดหวัง (Expectation Competency) เพื่อวิเคราะห์และประเมินหาช่องว่างของความสามารถ (Competency Gap Assessment)
- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จัดทำสรุปความสามารถของพนักงานที่ต้องพัฒนา รวมทั้งกำหนดหลักสูตรหรือโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan)
- ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคลให้พนักงานรับรู้และสร้างความเข้าใจให้ตรงกันโดยการชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวทางหรือวิธีการพัฒนา รวมทั้งวิธีการในการติดตามผล
- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรร่วมกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานติดตามผลการพัฒนา
- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรร่วมกับผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานดำเนินการโอนย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งงานกรณีที่พนักงานมีความพร้อมและได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแผนการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงานรายบุคคล

กรณีตัวอย่าง: กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

แบบอย่างความสำเร็จที่ดีด้านการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ กรมอุทยานแห่งชาติ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ลักษณะองค์กร

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีภารกิจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ สงวน คุ้มครอง ฟื้นฟู ดูแลรักษา ส่งเสริมและทำนุบำรุงทรัพยากรป่าไม้ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช มีบุคลากรทั้งสิ้น 19,995 คน เป็น ลูกจ้างประจำจำนวน 4,089 คน พนักงานราชการ จำนวน11,732 คน และบุคลากรของส่วนราชการจำนวน4,174 คน โดยมีอายุเฉลี่ย43.61 ปี อายุราชการเฉลี่ย 22.34 ปี ระดับการศึกษามีตั้งแต่ต่ำกว่าปริญญาตรีไปจนถึงระดับปริญญาเอก โดยกรมจัดกลุ่มสายงานทั้งหมด 3 กลุ่ม คือ กลุ่มภารกิจหลัก กลุ่มภารกิจรอง และกลุ่มภารกิจสนับสนุน

วิสัยทัศน์

ผืนป่าหลากหลาย สัตว์ป่ามากมาย ป่าไม้ยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การอนุรักษ์และจัดการการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติเป็นไปอย่างสมดุลและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน
2. การบริหารจัดการเพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืนและเป็นธรรม
3. การบริหารจัดการและการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรธรรมชาติโดยการมีส่วนร่วมและมีบูรณาการในทุกระดับ
4. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการไปสู่ความเป็นเลิศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพโดยกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการที่ชัดเจน และโปร่งใส
2. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการสร้าง พัฒนา และวางแผนเตรียมข้าราชการขึ้นทดแทนตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานสำคัญให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดการต่อเนื่องในการบริหารราชการ
3. การสร้างวัฒนธรรม ค่านิยม และปรับกระบวนทัศน์การทำงานของคนในองค์กรให้มุ่งสู่ความภูมิใจและรักองค์กรรวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของงาน
4. มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลงานและสมรรถนะของข้าราชการ ที่ชัดเจน โปร่งใส เหมาะสมเป็นธรรม และตรวจสอบได้ตามผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

5. การพัฒนาข้าราชการให้ทำงานเป็นทีม มีทัศนคติและมีจิตสำนึกที่ดีในการบริการประชาชน มีประสิทธิภาพพร้อมรับการบริหารจัดการแบบใหม่
6. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานในระดับบริหารให้มีความโปร่งใส และเป็นธรรม
7. การพัฒนา "ความเป็นผู้นำ" แก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ
8. การสร้างสิ่งจูงใจที่เหมาะสมให้แก่ข้าราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ(Career Path)

ประเด็นสำคัญหนึ่งที่ระบุไว้ในความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช คือ **"บุคลากรในสังกัดมีความพึงพอใจในเส้นทางความก้าวหน้าของตน"**

การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของกรมฯมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพ และกรมฯมีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง โยกย้าย และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม ซึ่งจะทำให้ข้าราชการเกิดความมั่นใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯก่อให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ รวมทั้งเพื่อเป็นการดึงดูด จูงใจ และรักษาข้าราชการที่มีความสามารถให้อยู่กับกรมฯตลอดไป ซึ่งในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จำนวน 2 ประเด็น คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 การอนุรักษ์และจัดการการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติเป็นไปอย่างสมดุลและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน และประเด็นยุทธศาสตร์ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการไปสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพโดยกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการที่ชัดเจน และโปร่งใส

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การกำหนดหลักเกณฑ์ในการสร้างพัฒนา และวางแผนเตรียมข้าราชการขึ้นทดแทนตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานสำคัญให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดการต่อเนื่องในการบริหารราชการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การกำหนดหลักเกณฑ์ในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานในระดับบริหารให้มีความโปร่งใส และเป็นธรรม

ในการดำเนินการดังกล่าว กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการเป็นคณะกรรมการ บทบาทของกองการเจ้าหน้าที่ในเชิงรุก และการให้ข้าราชการได้เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการศึกษาสำรวจ วิเคราะห์สถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อออกแบบข้อเสนอทางก้าวหน้าและหลักเกณฑ์อย่างโปร่งใสเป็นธรรม

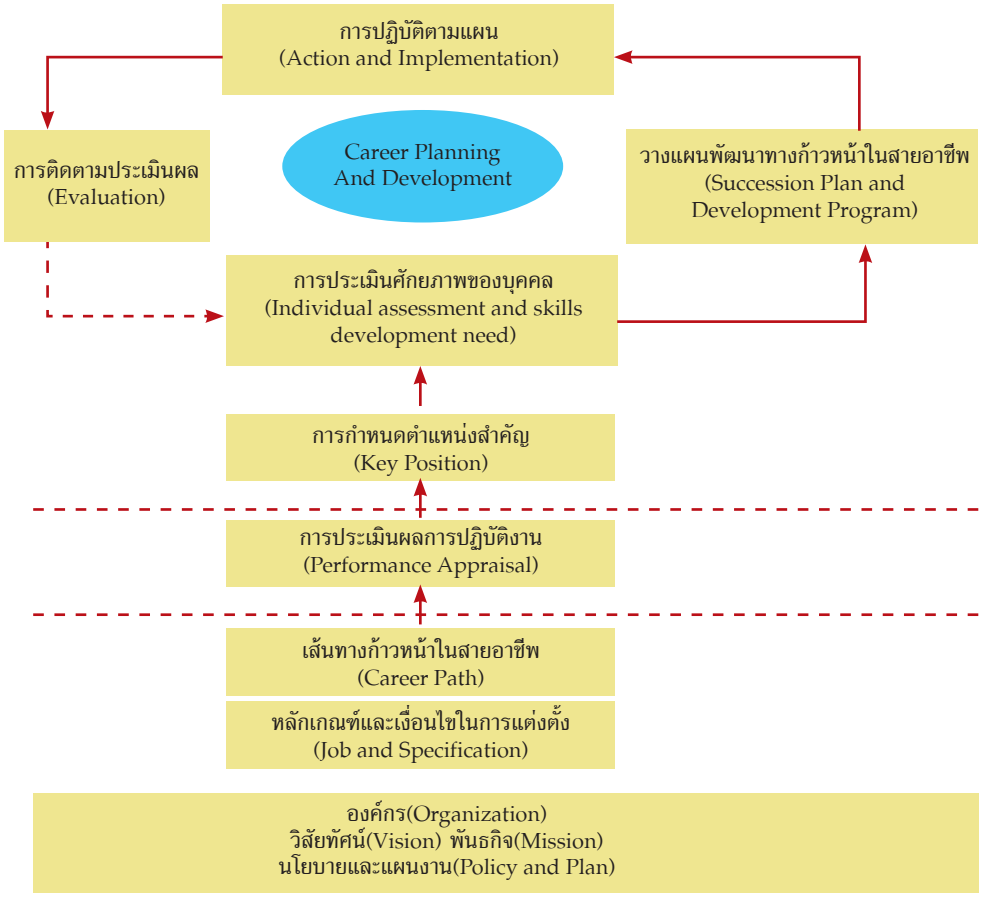
กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช มีคณะกรรมการและคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยทำการศึกษา วิเคราะห์ระเบียบกลางของสำนักงาน ก.พ. รูปแบบประเพณี กฎเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่กรมฯเคยปฏิบัติมาในอดีต จากผู้ดำรงตำแหน่ง รูปแบบจากหน่วยงานอื่น เช่นกระทรวงมหาดไทย กำหนดตำแหน่งสำคัญที่รับผิดชอบภารกิจหลักของกรมฯตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเพื่อออกแบบระบบ โดยดำเนินการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานหลักของกรมฯจนถึงผู้อำนวยการส่วนและสำนัก/กอง เกี่ยวกับทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการปัจจุบัน จำนวน 100 ราย

ผลการสำรวจข้อมูลทางก้าวหน้าในปัจจุบัน สรุปได้ว่า ข้าราชการมีการเติบโตในแนวดิ่ง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก/กองมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่งมากกว่ากลุ่มอื่น ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งก่อนเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนใหญ่ใช้ระยะเวลานานกว่าระยะเวลาดำรงตำแหน่งก่อนเลื่อนในระดับต้น ๆ มีการเลื่อนตำแหน่งในระดับควบตามระยะเวลาขั้นต่ำของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ทำให้ก้าวหน้าเร็ว มีการย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง โดยใช้ประโยชน์จากตำแหน่งเกื้อกูลเพื่อการเลื่อนที่เร็วกว่าปกติ

โดยมีการวิเคราะห์ผลข้อมูล เพื่อหาประเด็นปัญหาเกี่ยวกับสภาพการณ์ แนวทางแก้ไขการกำหนดตำแหน่งสำคัญ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง มากำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินการสร้างหลักเกณฑ์และจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนี้

1. กำหนดกรอบของตำแหน่งและการบริหารกำลังคนให้ชัดเจน
2. จัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ
3. กำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียน
4. ดำเนินการกำหนด Succession Plan

ในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช มีการกำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการ โดยกำหนดรูปแบบ (Model) วางระบบของทางก้าวหน้าในสายอาชีพซึ่งยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ได้แก่เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Job Specification) ที่เหมาะสมกับลักษณะงาน โดยมีระบบการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนี้



รูปที่ 1 ระบบพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว องค์กรมีการศึกษาโครงสร้างขององค์กรโดยมีมุมมองด้านพื้นฐานของระบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่มีตำแหน่งงานเป็นแนวทางทกำหนดขึ้นเพื่อให้พนักงานรู้และเข้าใจถึงโอกาสและทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตนผ่านเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (CareerPath) ทำให้พนักงานมองเห็นลำดับขั้นตอนของตำแหน่งและภาระหน้าที่การงานพร้อมทั้งคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งในแต่ละระดับอย่างชัดเจน โดยมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นแนวทางที่ปฏิบัติในการกลั่นกรอง และคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นแนวทางให้องค์กรบ่งชี้และกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมในการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้เจริญเติบโตเป็นกำลังสำคัญขององค์กร

ดังนั้น ในการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ บุคลากรที่มีส่วนในการดำเนินการกำหนดตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการคัดเลือกและกลั่นกรองพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเหมาะสมกับระดับต่าง ๆ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่งสำคัญ (Key Position)(รูปที่ 2)

กำหนดตำแหน่งสำคัญ
ผู้อำนวยการสำนัก/กอง
ผู้อำนวยการส่วน(ที่เป็นภารกิจหลัก)
หัวหน้าอุทยานแห่งชาติ
หัวหน้าเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า
หัวหน้าศูนย์/หน่วยจัดการต้นน้ำ

รูปที่ 2 กำหนดตำแหน่งสำคัญ

2. การประเมินศักยภาพบุคคลและความต้องการได้รับการพัฒนา โดยใช้หลัก Competency Base

3. การวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Succession Plan) เป็นการวางตัวบุคคลและแนวทางการพัฒนาบุคคลให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน เพื่อให้มีความพร้อมที่จะเลื่อนขึ้นไปรับผิดชอบหน้าที่ที่สูงขึ้นได้

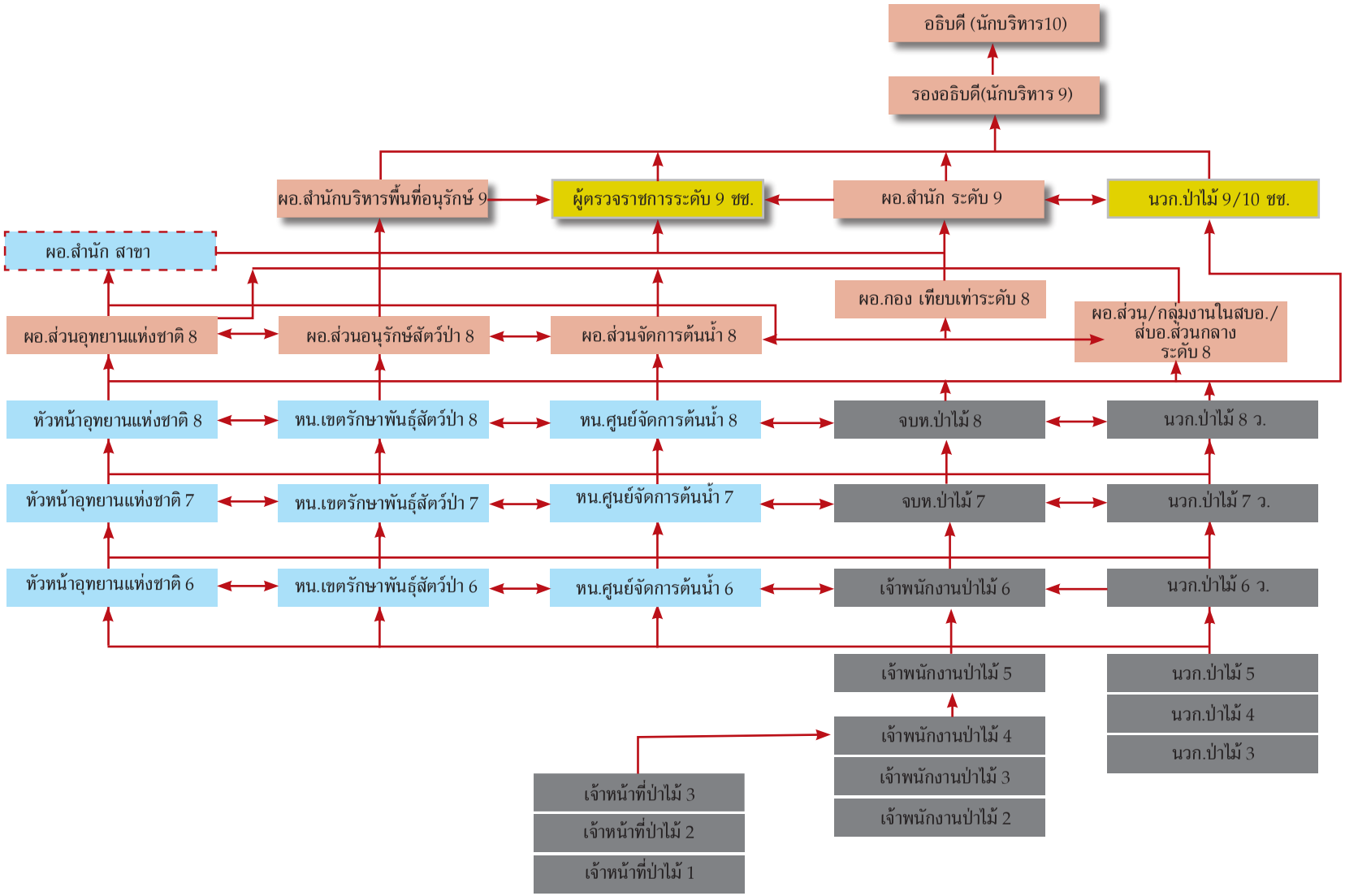
4. การปฏิบัติการตามแผน (Implement) ที่กำหนดไว้ คือ

- การพัฒนารายบุคคล
- การติดตามตรวจสอบ
- การสรุปผลการตัดสินใจ
- การดำเนินการตามแผนงานกำหนด เช่น การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5. การติดตามประเมินผล (Monitor and Evaluation) เป็นการติดตาม และประเมินผลว่าทางก้าวหน้าและการพัฒนาบุคคลที่แผนงานได้กำหนดไว้ ได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือไม่จำเป็นต้องมีการปรับแผนหรือไม่อย่างไร

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว กรมฯจึงนำมากำหนดเป็นขั้นตอนในการดำเนินการ ซึ่งเริ่มต้นด้วยการเชิญวิทยากรจากสำนักงาน ก.พ. และที่ปรึกษาจากภายนอกมาจัดอบรมให้ความรู้บุคลากรระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการของกรม และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เมื่อได้เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องแล้ว วิทยากรและคณะทำงานฯได้มีการประชุมเพื่อจัดทำประชาพิจารณ์ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค นำข้อมูลที่ได้จากประชาพิจารณ์มาสรุปเป็นเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อเสนอคณะกรรมการฯเห็นชอบ และขณะนี้อยู่ในระหว่างนำเสนอผู้บริหารพิจารณา ก่อนดำเนินการประกาศใช้ต่อไป ตลอดจน มีการติดตามประเมินผลจากรายงานผลการดำเนินงานของส่วนราชการที่รับผิดชอบในแต่ละแผนงานต่อคณะกรรมการติดตามและประเมินผล

เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของกรมฯ มีการดำเนินการในสายงานของกลุ่มภารกิจหลัก 3 สายงาน ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ป่าไม้ เจ้าพนักงานป่าไม้ และนักวิชาการป่าไม้ ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) กลุ่มงานตามภารกิจหลักด้านอุทยาน สัตว์ป่า ต้นน้ำและส่วนกลาง

รูปแบบของเส้นทางก้าวหน้าในภารกิจหลักเป็นระบบเปิด เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มวิชาชีพนี้มีโอกาสเจริญเติบโตอย่างเสมอภาค ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งทั้งหมดในสายงานระดับบรรจุและโอกาสของเส้นทางก้าวหน้าในชีวิตราชการในอนาคตโดยพิจารณาจากภารกิจ โครงสร้าง และตำแหน่งงาน และในการร่างทางก้าวหน้าในสายอาชีพของกลุ่มงานเหล่านี้ ยังคงรักษาข้อดีและจุดเด่นของการวางทางก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นระบบเปิดไว้ในลักษณะทางก้าวหน้าเป็นเครือข่าย (Network Career Path) ซึ่งส่งผลให้ผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานหลักทุกกลุ่มสามารถเติบโตได้อย่างเสมอภาค ข้าราชการสามารถมองเห็นทางก้าวหน้าของตนได้ ประกอบกับหลักเกณฑ์ที่เป็นคุณสมบัติในการแต่งตั้ง รวมถึงแนวทางการพัฒนาเตรียมความพร้อมของข้าราชการอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การดำเนินการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพของกลุ่มฯมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพนี้กรมยังมีการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการเข้าสู่ตำแน่ง และข้อเสนอในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการซึ่งจะดำเนินการประกาศใช้ต่อไป ทั้งนี้เพื่อนำไปดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้รองรับทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Key of Success)

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนให้เร่งดำเนินการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นขั้นตอน เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีความโปร่งใส เป็นธรรม อันจะทำให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. ข้าราชการในกรมฯมีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยร่วมมือศึกษา สำรวจ วิเคราะห์สถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯและออกแบบข้อเสนอทางก้าวหน้าในสายอาชีพและหลักเกณฑ์การแต่งตั้งข้าราชการอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

บทเรียน(Lesson Learn)

1. การดำเนินการโครงการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพควรคำนึงถึงความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรม และประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากร-บุคคล
2. ในขั้นตอนของการดำเนินการควรมีการศึกษาแนวทางและรูปแบบการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อเส้นทางก้าวหน้าในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การระบุปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้เกิดการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่สอดรับกับการพัฒนาบุคลากรของกรม และความต้องการความโปร่งใสเป็นธรรมจากข้าราชการ
3. ภายหลังจากการดำเนินการตามแนวทางที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของข้าราช-การที่มีต่อการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยการทำประชาพิจารณ์เป็นรูปแบบหนึ่ง

ของการแสดงความโปร่งใส เป็นธรรมของการดำเนินการทางก้าวหน้า ที่มีการหาข้อตกลงร่วมกันในการลงมติให้ความเห็นชอบต่อการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าที่จะนำไปประกาศอย่างเป็นทางการต่อไป

4. หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งควรคำนึงถึงระเบียบกลางของสำนักงานก.พ. ในเชิงภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ประสบการณ์และความรู้ความสามารถที่เหมาะสมในการทำงาน โดยประสบการณ์ต้องผ่านเนื้องานและระยะเวลาที่จะเรียนรู้งาน

5. การให้ความสำคัญของผู้บริหารในการมีส่วนร่วมในดำเนินการ และการสนับสนุนให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

แนวทางการดำเนินการในอนาคต

การประกาศใช้เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการแต่งตั้งในตำแหน่งสำคัญ และหลักเกณฑ์การสับเปลี่ยนหมุนเวียน ที่ดำเนินการแล้วเสร็จจำนวน 3 สายงาน และการเร่งดำเนินการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของสายงานอื่น ๆ ที่เหลือ ให้แล้วเสร็จในไตรมาสที่ 1 ของปีงบประมาณ 2552 รวมทั้งการเร่งปฏิบัติ(Implement) ในการดำเนินการวางระบบการพัฒนาและอบรมบุคลากรเพื่อรองรับการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพในระดับต่าง ๆตามที่หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งสำคัญกำหนดไว้ตลอดจนดำเนินการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพในตำแหน่งสำคัญ โดยจัดวางระบบข้อมูลกำลังคนและสร้างเครื่องมือในการประเมินศักยภาพบุคคล(Competency Assessment) เพื่อประเมินบุคคลที่ควรจัดเข้า“กลุ่มหรือบัญชี”ผู้ที่อยู่ในข่ายได้รับการวางทางก้าวหน้าในสายอาชีพและเข้ารับการพัฒนาอบรมตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ในการเตรียมคนต่อไป

แบบอย่างการปฏิบัติที่ดีด้านการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
Best Practices of TQA Winner

จากกรณีศึกษา Best Practices TQC Winner 2004 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร-บุคคล บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด (Spansion (Thailand) Limited.) ที่ผู้บริหารมีความเชื่อที่ว่า "บุคลากร คือ สินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุดขององค์กร" องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนด้วยความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีจริยธรรม มีความรู้ ความสามารถเชิงสร้างสรรค์ มีความเข้าใจ และตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กรภายใต้ความสมดุลในงานและการดำรงชีวิต

สิ่งที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างองค์กรที่มุ่งผลสำเร็จคือการมีบุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถ หรือคน "เก่งและดี" ที่พร้อมจะทุ่มเทและนำศักยภาพสูงสุดของตนมาใช้ในการทำงานให้กับองค์กร โดยผู้นำของสแปนชั่นให้ความสำคัญกับการนำบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการมีแนวทางในการรักษาคน "เก่งและดี" โดยการพัฒนาบัญชี "คนเก่งและดี" เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถทำการตัดสินใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าในงาน

เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของสแปนชั่นแบ่งเป็น 4 เส้นทางคือสายบริหาร (Management Path: Manager) สายเทคนิค (Technical Path: Engineering) ผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ใช่วิศวกร (Technical Specialist: Non-engineering technical specialists) เช่น ผู้เชี่ยวชาญทางสถิติหรือบัญชีการเงิน เป็นต้น และพนักงานรายเดือน (Monthly Operator)

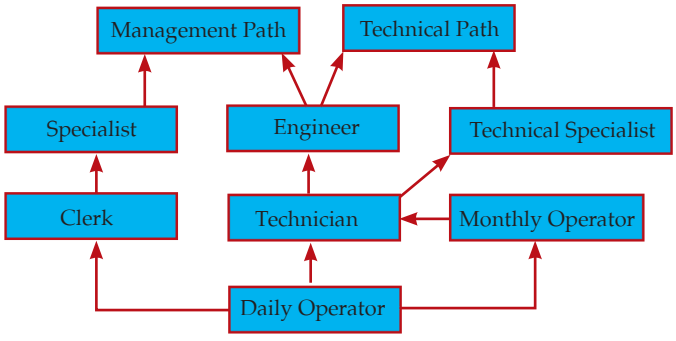
สแปนชั่นให้โอกาสพนักงานได้เติบโตทั้งในสายงานบริหาร และสายเทคนิค โดยมิได้จำกัดเฉพาะพนักงานระดับบริหารหรือปฏิบัติการเท่านั้น พนักงานรายวันก็สามารถเติบโตในสายบริหารหรือสายเทคนิคได้ โดยผ่านโครงการพัฒนาอยู่ในระดับที่ดี พนักงานกลุ่มนี้สามารถเติบโตในสายบริหารหรือสายเทคนิคก็ได้ โดยผ่านโครงการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรซึ่งได้ดำเนินการมาเป็นเวลา 10 ปีแล้ว โครงการนี้มีชื่อว่าเรียกว่า "Technical Skill Development" พนักงานรายวันที่มีผลการปฏิบัติการดีสมัครเข้ารับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการเมื่อผ่านการคัดเลือกจะได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้นเป็นเวลา 16 สัปดาห์ หลังจากผ่านการอบรมแล้ว พนักงานจะต้องฝึกหัดปฏิบัติงานจริง (On The Job Training) เป็นเวลา 2 เดือน จากนั้นพนักงานได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรับการบรรจุเป็นพนักงานรายเดือนพร้อมกับการปรับฐานเงินเดือนให้ด้วย ซึ่งนี่คือ แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพรูปแบบหนึ่งที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางอาชีพ โดยการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพไม่ได้คำนึงถึงเพียงแค่การดำเนินการจัดทำเส้นทางแล้วเสร็จ หากแต่บริษัทต้องดำเนินการเริ่มต้นจากการให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในกลุ่มที่ทางบริษัทจัดแล้วว่ามีศักยภาพในการพัฒนา ตามการจัดทำกลุ่มบัญชีรายชื่อ แล้วนำมาจัดเข้าเส้น

ทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ดำเนินการไว้แล้ว จากนั้นนำพนักงานมาพัฒนาศักยภาพเพิ่มเติมตามระบบการทำงาน แล้วประเมินผลปฏิบัติงาน และให้โอกาสในการปฏิบัติงานและเลื่อนตำแหน่งตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานแล้ว ดังรูปที่ 4

ระดับจากการประเมินผลปฏิบัติงาน	โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง
SEE/FE	ภายใน 1 ปี
EME/EE	ภายใน 1.5 ปี
CHE/HME	ภายใน 2 ปี
MSE/ME	ภายใน 2.5 ปี

รูปที่ 4 โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพในการพัฒนา

โดยการดำเนินการดังกล่าว จะนำพาพนักงานไปสู่โอกาสในการเติบโต พัฒนาในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังรูปที่ 5



รูปที่ 5 เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน(Career Path)

พนักงาน Daily Operator มีเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่สามารถเติบโตได้ใน 2 สายงานคือ สายงานบริหาร และสายงานเทคนิค โดยลักษณะของสายงานเป็นแบบกึ่งปิด (Dual Career Path) ที่พนักงานสามารถเลือกเส้นทางก้าวหน้าได้ตามความถนัด ความรู้ความสามารถ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวทางการพัฒนาการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

แนวทางเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ มีดังนี้คือ

1. จัดให้มีศูนย์กลางการพัฒนาบุคลากร เพอรับผิดชอบสร้างและดำเนินการเกี่ยวกับเครื่องมือในการประเมินตนเองของบุคลากร ด้านบุคลิกภาพ ความรู้สามารถและทักษะของพนักงาน ซึ่งจะเชื่อมโยงต่อเนื่องในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ต้องคำนึงถึงการพัฒนาบุคลากร โดยบุคลากรต้องดำเนินการประเมินตนเอง และวางแผนการทำงานตามสายอาชีพร่วมกับกองการเจ้าหน้าที่

2. จัดให้มีคู่มือการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อใช้เป็นแนวทางและแนวคิดสำหรับพนักงานในการวางเป้าหมายในอาชีพของตนซึ่งเนื้อหาสาระของคู่มืออาจประกอบด้วยการประเมินตนเอง การตรวจเส้นทางก้าวหน้าของอาชีพ การอภิปรายวิธีการที่จะพัฒนาอาชีพ การจัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคล เป็นต้น

3. จัดให้มีการพูดคุย สนทนาระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน (Dialogue) เพื่อได้รับข้อมูลข่าวสาร รวมถึงวิเคราะห์ ติดตาม และประเมินพนักงานของตนว่าทำงานเป็นอย่างไร ควรจะพัฒนาอะไรเพิ่มเติม และโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพจะเป็นอย่างไรโดยร่วมกันกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน และดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แล้วแจ้งผลการพัฒนาต่อกองการเจ้าหน้าที่

4. จัดให้มีที่ปรึกษาทางอาชีพหรือการให้คำแนะนำ โดยประกอบด้วย บทบาทของพนักงานในการวางแผนอาชีพ และบทบาทของผู้บริหารในการให้คำปรึกษาทางอาชีพตามเงื่อนไขของ Career Path ในตำแหน่งงานนั้น ๆ และบทบาทขององค์กรที่รับผิดชอบในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

5. กรณีบุคลากรมีความต้องการจะขอโอนย้ายข้ามกลุ่มงาน(Cross Functional) ตามเงื่อนไข Career Path หัวหน้างานต้องให้ความยินยอมเปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองปฏิบัติงานจริง(On The Job Training) ก่อนเป็นระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน ตามข้อกำหนดของแต่ละกลุ่มงาน โดยกองการเจ้าหน้าที่จะเป็นผู้ประสานงานกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องและดำเนินการส่งบุคลากรไปฝึกปฏิบัติงานและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

6. ในการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพมิใช่เงื่อนไขสำคัญในการโอนย้าย แต่บุคลากรจะได้รับการพิจารณาให้พัฒนาตามเส้นทางที่กำหนด ทั้งนี้ต้องผ่านการประเมินผลทุกขั้นตอน

7. ให้ดำเนินการปรับปรุงการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กรที่เปลี่ยนไปหรือตามความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสม

8. สามารถนำผลการพัฒนามาใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ความก้าวหน้าและการวางแผนอัตรากำลังคนต่อไป

9. การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพมีประโยชน์ที่ทำให้พนักงานรู้ทางเดินของชีวิตการทำงานของตน และองค์กรมีแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าของคน ช่วยให้องค์กรไม่ละทิ้งพนักงานในแต่ละระดับ แต่มีข้อจำกัดและควรระวัง คือ เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพอาจเป็นอุปสรรคต่อพนักงานบางคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีมาก เพราะเขาจะรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถแต่ไม่ได้รับการยอมรับจากองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีการกำหนดอายุงานนานในการเลื่อนแต่ละตำแหน่ง ก็อาจมีผลต่อพนักงานเหล่านี้ในการมองว่าตนเองมีความสามารถแต่กลับเติบโตได้ช้าหรือก้าวหน้าช้าไป เป็นเหตุผลที่หลายคนมีความคิดออกจากองค์กรไปเติบโตที่อื่น

โดยแนวทางทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น จักเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการและจังหวัด ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้และปฏิบัติในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของส่วนราชการและจังหวัด ระเบียบสำนักงาน ก.พ. และขั้นตอนการดำเนินการที่เป็นระบบ โปร่งใส และเป็นธรรมต่อข้าราชการ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการยอมรับในหลักเกณฑ์ เงื่อนไขต่าง ๆตามที่ได้จัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

HR Scorecard

Sharing

การพัฒนาสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับจังหวัด

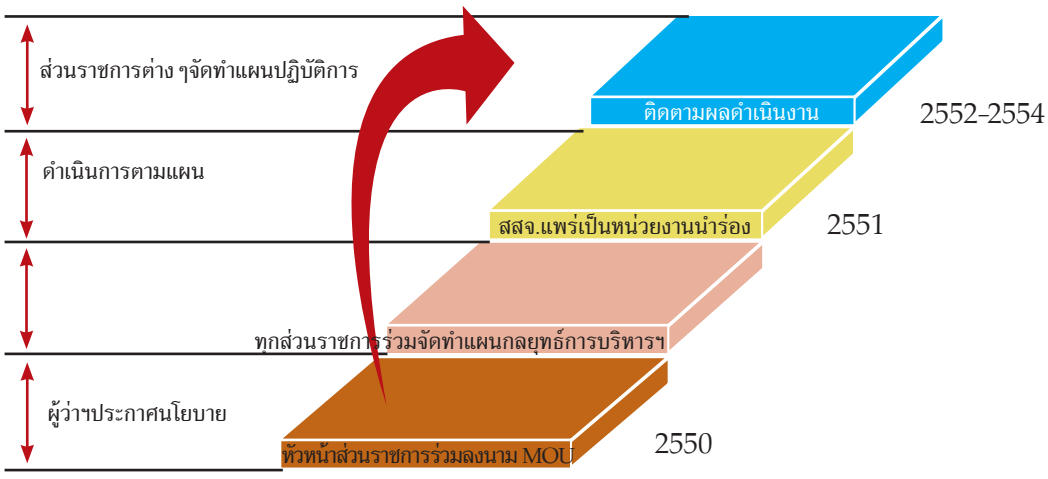
กรณีตัวอย่าง : สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่

การพัฒนาสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นโครงการที่จังหวัดแพร่ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดตามนโยบายเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 4 ของจังหวัดแพร่: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยได้กำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดแพร่ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ให้ทุกส่วนราชการดำเนินการตามกลยุทธ์ 2 เรื่อง คือ การพัฒนาประสิทธิภาพศักยภาพ เพิ่มขีดความสามารถคุณธรรมและจริยธรรมบุคลากรทุกช่วงวัยและทุกอาชีพและคุ้มครองดูแลและพิทักษ์สิทธิผู้ด้อยโอกาสทางสังคมให้เป็นธรรมอย่างทั่วถึงและสามารถพึ่งพาตนเองได้ อยู่ในสังคมได้อย่างเท่าเทียมและมีศักดิ์ศรี

จังหวัดแพร่จึงได้คัดเลือกสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นหน่วยงานนำร่องเพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดแพร่ โดยสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่จัดทำโครงการพัฒนาองค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยยึดหลักการ 3 ข้อ คือ 1) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) 2) การเสริมสร้างศักยภาพความสามารถหลักให้อยู่กับองค์กรมากที่สุด (Capital Organization Development) และ 3) การพยายามรักษาความสามารถหลักให้อยู่กับองค์กรให้มากที่สุด (Talent Management) โดยได้นำมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มาใช้ในการประเมินสถานภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดและจัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในปีงบประมาณ พ.ศ.2551

แนวทางการดำเนินการของจ.แพร่/2550-2554



สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ (สสจ.แพร่) ประกอบด้วย สาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาลจังหวัด โรงพยาบาลชุมชน และสถานีอนามัย มีบุคลากรรวม 1,371 คน ซึ่งมีหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และมีหน่วยงานพัฒนาบุคลากรทำหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากร ทั้งสองหน่วยงานเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากการที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานนำร่องตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดแล้ว ยังมีแผนงานด้านการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จึงได้จัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ขึ้นเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ของทั้งสองหน่วยงาน และเพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์พัฒนาสาธารณสุขจังหวัดแพร่ที่ 4: บริหารจัดการและพัฒนากำลังคน และส่งผลต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์คือ “สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่เป็นองค์กรธรรมาภิบาลแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเมืองแพร่สู่สุขภาพ”

การดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของ สสจ. แพร่ ได้เริ่มพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลนับตั้งปี พ.ศ.2548 โดยมุ่งเน้นการพัฒนาด้านประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน หลังจากได้รับมอบหมายตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและจังหวัดแพร่ สสจ.แพร่จึงได้นำแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มาใช้ในการประเมินสถานภาพการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สสจ.แพร่ ประจำปี พ.ศ. 2551 ขึ้น ผลการประเมินสถานภาพก่อนการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่ามีระดับคะแนนร้อยละ 60.22 หรือจัดอยู่ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบางส่วน โดยมีคะแนนในมิติที่ 3 ประสิทธิผลด้านบริหารทรัพยากรบุคคลน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับคะแนนประเมินในมิติอื่น ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า สสจ.แพร่ มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะปานกลาง

จากผลการวิเคราะห์พบว่า สาเหตุที่ทำให้สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลมีคะแนนไม่สูงนั้น เกิดจากขาดการสื่อสารให้บุคลากรทราบ รวมทั้งการสร้างความเข้าใจต่อนโยบาย ทั้งที่บางเรื่องมีการดำเนินการและมีนโยบายที่ชัดเจนอยู่แล้ว ผลการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สสจ.แพร่ ยังสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องพัฒนา ได้แก่ อัตรากำลังคนที่ไม่เพียงพอ การรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง เช่น แพทย์ รวมทั้งเจ้าหน้าที่บางตำแหน่งงาน การร้องเรียนด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งไม่มีการบูรณาการทั้งงานและคน ส่งผลให้สิ้นเปลืองงบประมาณในการดำเนินงาน ความไม่พึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

นอกจาก สสจ.แพร่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองแล้ว ยังได้ขยายผลการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังโรงพยาบาลและสาธารณสุขอำเภอในสังกัด โดยจัดทำข้อตกลงในการดำเนินการระหว่างนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดแพร่ กับผู้บริหารของโรงพยาบาล และสาธารณสุขอำเภอ เพื่อประกาศนโยบายและแสดงถึงความพร้อมใจมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานในสังกัด โดยผู้บริหารและคณะทำงานได้มีการติดตามประเมินผล จัดให้มีการประกวดผลงานที่ประสบความสำเร็จและแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สสจ.แพร่ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน โดยกำหนดให้มีผลลัพธ์ทั้ง 5 มิติ คือ

ผลลัพธ์ที่คาดหวังตามมิติที่ 1-5 ของ สสจ.แพร่

มิติที่ 1	มิติที่ 2	มิติที่ 3	มิติที่ 4	มิติที่ 5
- ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลชัดเจนและมีการติดตามประเมินผล - มีแผนอัตรากำลัง แผนพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่สอดคล้องยุทธศาสตร์หน่วยงาน - มีตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล	- กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องทันเวลา - มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย - มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	- การรักษาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ - ความพึงพอใจของบุคลากรต่อนโยบายแผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล - การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ - มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผล	- รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผลการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงหลักความสามารถผลงาน คุณธรรมนิติธรรม - มีความโปร่งใสทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล	- ข้าราชการมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน - มีการจัดสวัสดิการหรือสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามความเหมาะสม - มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารผู้บริหาร และบุคลากรในหน่วยงาน

การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สสจ.แพร่ ได้ดำเนินการทั้ง 5 มิติ คือ

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ สสจ.ดำเนินการประกาศนโยบายและชี้แจงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลให้หน่วยงานระดับอำเภอ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล กำหนดแนวทาง และตัวชี้วัดในการดำเนินการทั้งระดับจังหวัด ระดับอำเภอ และกำหนดให้หน่วยงานระดับอำเภอจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน การดำเนินการดังกล่าวส่งผลต่อความสำเร็จทำให้สสจ.แพร่มีนโยบายและมาตรการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมีการบริหารกำลังคนให้มีขนาดที่เหมาะสมตามเกณฑ์

GIS (Geographic Information System) รวมทั้งมีการรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูง ด้วยการพัฒนากลุ่มดังกล่าวเป็นการเฉพาะ และมีแผนพัฒนาบุคลากร

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สสจ.แพร่ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลโดยงานการเจ้าหน้าที่ ใช้โปรแกรมบริหารงานบุคคลส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข(PIS: Personel Information System) และงานพัฒนาบุคลากรได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านพัฒนาบุคลากรให้เชื่อมโยงกับโปรแกรมบริหารงานบุคคล ทำให้มีสสจ.แพร่มีฐานข้อมูลสำหรับประกอบการวางแผน วิเคราะห์และตัดสินใจในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสามารถประมวลผลได้ทั้งในระดับอำเภอ และจังหวัด รวมทั้งมีการพัฒนาฐานข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในเวบไซต์ ซึ่งทำให้สะดวกในการป้อนข้อมูลเป็นจังหวัดแรกของกระทรวงสาธารณสุข

มิติที่ 3 ประสิทธิผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สสจ.แพร่ได้จัดทำสมรรถนะประจำหน่วยงานและจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โดยแบ่งการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ พัฒนาสมรรถนะรายบุคคล พัฒนาสมรรถนะภาพรวมของหน่วยงานระดับอำเภอ และพัฒนาสมรรถนะภาพรวมระดับจังหวัด รวบรวมและเผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ จัดประกวดผลการดำเนินงานด้าน HR และเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน HR รวมทั้งประกวดผู้บริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้ชื่อ “HR Forum 2008: สสจ.แพร่ 55 ปี ทำดีเพื่อพ่อ” กำหนดบุคลากรที่เป็นผู้มีสมรรถนะสูงนำร่อง จำนวน 5 กลุ่มงาน การดำเนินงานในมิตินี้ ส่งผลให้สสจ.แพร่มีการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) พัฒนาหน่วยงานให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ความรู้ เช่น จัดทำคู่มือการบันทึกผลงาน KM Corner เวปบอร์ด มุมการจัดการความรู้ในเวบไซต์ แผ่นโปสเตอร์สำหรับเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่ จัดเวทีประกวด แลกเปลี่ยนความรู้ และ ประกวดผลงานผู้บริหารทรัพยากรบุคคลดีเด่นจังหวัดแพร่ ทำให้บุคลากรทั้งระดับจังหวัดและระดับอำเภอมีความรู้ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นและเห็นความสำคัญของการพัฒนาในเรื่องดังกล่าว นอกจากนี้ผลการประเมินระดับความพึงพอใจของข้าราชการต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับดี คือ 4 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สสจ.แพร่ ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. จัดอบรมหลักสูตร “HR Risk Management” ให้แก่ผู้บริหารหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ ชี้แจงกฎระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่หน่วยงานระดับอำเภอทุกแห่งและพัฒนาหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนระดับให้มีความโปร่งใสมากขึ้น ส่งผลให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ไม่มีเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคล

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน สสจ.แพร่ได้กำหนดให้หน่วยงานในสังกัดให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้เกิดความ

สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และสำรวจความต้องการของบุคลากรต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและสวัสดิการต่าง ๆ โดยได้นำข้อมูลมาประกอบการวางแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต/ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน จัดกิจกรรม Coffee Talk โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน และเป็นช่องทางหนึ่งในการสื่อสารแลกเปลี่ยนปัญหา/แนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆขององค์กร จัดทำสาส์น สสจ.แพร่/วารสาร *คน* สสจ.แพร เป็นช่องทางการสื่อสารแบบ Informal ในการเชื่อมความสัมพันธ์ และลดช่องว่างระหว่างบุคลากรในองค์กร จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามความจำเป็น เช่น โรงพยาบาลที่ห่างไกลจัดรถรับ-ส่งบุคลากร ระหว่างที่พักและโรงพยาบาล เช่น รพ.สอง ลอง วังชิ้น ร้องกวาง ประกวดคนดีศรีสาธารณสุขแพร่ ผลสำเร็จทำให้บุคลากรสาธารณสุขมีขวัญกำลังใจที่ดี และจากผลการสำรวจความพึงพอใจนั้น พบว่าร้อยละ 99.95 ของจำนวนบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ระดับคะแนน 3-5

จากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทั้ง 5 มิติ ส่งผลให้สสจ.แพร่มีคะแนนการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลภายหลังการดำเนินงานเปรียบเทียบกับคะแนนการประเมินก่อนการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 60.22 เป็นร้อยละ 86 สะท้อนว่า สสจ.แพร่มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูง จัดในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ (โดยใช้วิธีประเมินตาม HR Scorecard) นอกจากนี้ยังส่งกระทบเชิงบวกด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ฝ่ายบริหารทั่วไปปรับเปลี่ยนการทำงานมุ่งเน้นเชิงยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ทำให้เกิดการบูรณาการและการทำงานเป็นทีมระหว่างฝ่ายบริหารทั่วไป และงานพัฒนาบุคลากร ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

สสจ.แพร่เผชิญปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ คือ คณะทำงานที่มาจากตำแหน่งงานไม่สามารถสนับสนุนและร่วมดำเนินการได้เต็มที่ ส่งผลให้การดำเนินการล่าช้า บุคลากรจากงานการเจ้าหน้าที่ทำงานในลักษณะของงานประจำมานานทำให้ขาดความรู้และเทคนิคในเชิงวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่อย่างเพียงพอ

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สสจ.แพร่เกิดจากการสนับสนุน การเอาใจใส่อย่างจริงจัง และการให้อิสระในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด การคัดเลือกผู้ที่มีสมรรถนะ และความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติเชิงบวก การประสานงาน และความรับผิดชอบในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน โดยคัดเลือกจากหน่วยงานต่าง ๆในจังหวัด และในหน่วยงานเพื่อร่วมกันดำเนินงาน ความเข้มแข็ง และการทำงานเป็นทีมของคณะ-กรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคลากร บทบาท

ของฝ่ายพัฒนาบุคลากรร่วมกับงานการเจ้าหน้าที่ และระบบพัฒนาคุณภาพของสถานพยาบาลที่สนับสนุนการดำเนินการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

สสจ.แพร่กำหนดแนวทางการดำเนินการในอนาคตเพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

- วัดผลในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพเพิ่มขึ้น
- จัดทำกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุมทุกมิติและหาผู้นำความรู้ (Knowledge Carrier)ในแต่ละกระบวนงานเพื่อนำมาจัดการความรู้
- พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ ซึ่งนำผลมาใช้ประกอบการจัดสรรสิ่งจูงใจ
- ประสานงานกับกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานจังหวัดแพร่ เพื่อขยายผลอย่างเป็นระบบไปยังส่วนราชการอื่นในจังหวัดแพร่
- จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประกวดผลงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาเป็นนวัตกรรมด้านบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

ผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสสจ.แพร่ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในระดับต้นที่นำแนวทางตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ไปใช้โดยทำให้เกิดความสมดุลทั้ง 5 มิติ ในระยะเวลาอันสั้น ส่งผลทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทรัพยากรบุคคลตามผลลัพธ์ที่สสจ.แพร่กำหนดไว้ และยังได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานในอนาคตเพื่อให้การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง

HR Sharing

from Private Sector

กรณีตัวอย่าง การบริหารทรัพยากรบุคคล

กรณีตัวอย่าง : บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)

แบบอย่างความสำเร็จที่ดีด้านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตปูนซีเมนต์ตรานกอินทรี เป็นบริษัทหนึ่งที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นสากล และให้ความสำคัญทั้งในด้านเทคโนโลยีและทักษะการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นที่มาของระบบ eDialogue นอกจากความน่าสนใจของตัวระบบ เมื่อย้อนรอยการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติอยู่แล้วในบริษัทแม่ คือ โฮลซิม กรุ๊ป สวิสเซอร์แลนด์ (Holcim Group Switzerland) มาพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่ จะพบได้ว่าผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้นำแนวคิดของ Plan – Do – Check – Act (PDCA) มาปรับใช้ในการพัฒนาระบบได้อย่างน่าสนใจ

"Dialogue vs. eDialogue" หัวใจสำคัญของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานปูนนกอินทรี Dialogue เป็นคำที่ใช้เรียกแทนระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการสื่อสารสองทางผ่านการสนทนาระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อสร้างความมั่นใจว่า พนักงานได้กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความสามารถ/ สมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานปัจจุบัน และจำเป็นสำหรับการเติบโตทางสายอาชีพ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานบริษัทฯ รองรับการถ่ายทอดตัวชี้วัด

ขององค์กรไปสู่ผู้บริหารและบุคลากรประมาณ 3,000 คน บริษัทฯ จึงได้นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการบันทึกข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการสนทนา หรือ Dialogue ได้แก่ข้อมูลค่าตัวชี้วัด (Key Performance Indicator-KPI) ค่าเป้าหมาย และแผนการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan-IDP) จึงเป็นที่มาของ Electronic Dialogue หรือ eDialogue

อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการและทักษะการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งสำคัญที่จะหล่อเลี้ยงหัวใจของให้การทำ Dialogue ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ทั้งผลงานที่ต้องการ และเพิ่มพูนสัมพันธภาพที่ดีของทั้งสองฝ่าย โดยมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญคือ พนักงานเป็นเจ้าของ Dialogue ของตนเอง และมีความรับผิดชอบในการกรอกข้อมูล พร้อมทั้งแจ้งให้หัวหน้าทราบเพื่อตรวจสอบข้อมูลและประเมินผล ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาต้องสอนงานและให้ความคิดเห็นย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานตลอดทั้งปีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขณะที่ระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นเพียงสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารและพนักงานบริหารจัดการกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

กว่าจะมาเป็น Dialogue

ก่อนหน้าที่นำระบบบริหารผลงานที่เน้น Dialogue มาใช้ในบริษัทฯ นั้น ระบบเดิมเป็นการประเมินผลแบบดั้งเดิมที่ใช้แบบฟอร์มกระดาษที่ผู้บังคับบัญชาประเมินเฉพาะเรื่องการบรรลุตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพียงด้านเดียวเท่านั้น โดยที่พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการร่วมกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้เพื่อพิจารณาค่าตอบแทนในช่วงปลายปี ต่อมาในปี 2550 บริษัทฯได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาวัตสัน ไวแอท (ประเทศไทย) มาดำเนินการสำรวจความพึงพอใจพนักงาน ผลจากการสำรวจฯพบว่า ระดับความพึงพอใจของบุคลากรด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานมีคะแนนที่ต่ำเป็นลำดับที่สามจากปัจจัยความพึงพอใจทั้งหมด ปัญหาที่พบแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการสื่อสาร พนักงานไม่ได้รับการถ่ายทอดข้อมูลเป้าหมาย กลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯและไม่ได้รับทราบความคาดหวังด้านผลงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจนและไม่ทั่วถึง

2. ด้านความไม่สอดคล้องของตัวชี้วัด เนื่องจากไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกันทั้งระหว่างองค์กร ทีมงาน และพนักงาน รวมทั้งไม่มีความสอดคล้องของตัวชี้วัดร่วมกัน และ/หรือระหว่างหน่วยงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน พนักงานแต่ละคนจึงมีผลงานของตนเองแต่ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัทฯ

3. ด้านทักษะการสื่อสารและการบริหารผลงานของระดับผู้จัดการ ข้อมูลจากการสำรวจพบว่าพนักงานขาดความเชื่อถือในตัวผู้จัดการ เนื่องจากไม่มีความเข้าใจแนวคิด

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ความไม่เข้าใจเครื่องมือการบริหารผลการปฏิบัติงาน และขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานและบทบาทของทีมงาน

4. ด้านความเชื่อถือในผลการประเมิน พนักงานเห็นว่าภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว บริษัทฯ ไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ เน้นการนำผลไปใช้เพื่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนเท่านั้น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ ที่สังเกตเห็นได้

ผลการสำรวจดังกล่าวสะท้อนความไม่เชื่อมั่นและแรงจูงใจเพียงเล็กน้อยของพนักงานที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของบริษัท จึงนำไปสู่การหาแนวทางปรับปรุงระบบบริหารผลงานเพื่อเพิ่มระดับความเชื่อถือและความพึงพอใจของพนักงาน ประกอบกับโฮลซิม กรุ๊ป สวิสเซอร์แลนด์ (Holcim Group Switzerland)ซึ่งได้นำระบบ eDialogue เข้ามาปรับใช้ในบริษัทฯ ทั้งในด้านระบบซอฟแวร์ (Software) และทักษะของบุคลากร (Peopleware) เพื่อให้เกิดมาตรฐานการบริหารผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับบริษัทในเครือโฮลซิมอื่น ๆ จุดเริ่มของ Dialogue จึงเริ่มขึ้นในปี 2550 อันเป็นการค้นหาสาเหตุของปัญหาด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลกระทบที่เกิดขึ้น

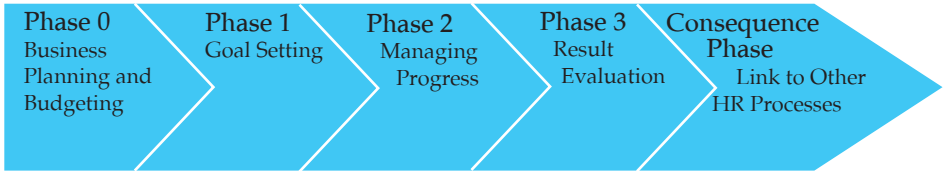
ความท้าทายของก้าวแรก

ในการปรับเปลี่ยนระบบนั้นบริษัทฯ ไม่มีอุปสรรคในด้านการติดตั้งระบบเทคโนโลยีที่รองรับซอฟแวร์ใหม่ หากแต่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเคยชินกับการประเมินผลแบบเก่าเป็นสิ่งที่ท้าทายทีมงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นในปัจจุบันระบบ eDialogue จึงอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการเรียนรู้และพัฒนา เนื่องจากสาระสำคัญของการพัฒนาระบบอยู่ที่การพัฒนากระบวนทัศน์ (Paradigm) ความรู้ และทักษะของทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ของบริษัทฯเป็นวิศวกรและนายช่าง มีลักษณะบรรยากาศการทำงานแบบเพศชาย (Masculinity) งานส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักร เครื่องมือ (Hardware) มากกว่าการใส่ใจในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ เกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรรวมถึงความแตกต่างของพื้นฐานการศึกษาของบุคลากรในส่วนของโรงงานผลิต

ในช่วงปี 2551 เป็นปีที่เริ่มทดลองนำระบบใหม่ใช้ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้บุคลากรเข้ามาใช้ระบบ eDialogue ร้อยละ 80 เพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดดังกล่าว คณะทำงานได้กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานเป็นโครงการต่อเนื่องเพื่อให้มีการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามหลัก PDCA และเน้นการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริงซึ่งเป็นผลมาจากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน

ลดอุปสรรคข้อที่ 1 ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจด้วยการสื่อสาร

ทีมงานเริ่มต้นการสื่อสารประชาสัมพันธ์ระบบบริหารผลการปฏิบัติใหม่ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น แผ่นพับ หน้าจอคอมพิวเตอร์ ในช่วงระยะเวลาการประเมินผล มีวัตถุประสงค์เพื่อเตือนและกระตุ้นให้พนักงานเข้าไปบันทึกข้อมูลบนระบบ eDialogue เป็นระยะ ๆ ดังนี้



ระยะที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (ต้นปี)

- ภารกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม
- กลยุทธ์ หรือแผนธุรกิจ
- เป้าหมาย แผนของฝ่าย/ ส่วนงาน

ระยะที่ 2 การตั้งเป้าหมายประจำปี (ต้นปี)

- ตามใบพรรณนาลักษณะงาน (Job Description)
- การกำหนด KPI โดยยึดหลัก SMART
- การกำหนด Competency ที่ต้องการพัฒนา
- แผนพัฒนาพนักงาน
- แผนทรัพยากรที่ต้องการ

ระยะที่ 3 การติดตามความก้าวหน้า (กลางปี)

- การให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงาน
- การพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของบริบทที่เกี่ยวข้องที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน เช่น เศรษฐกิจ สังคม คู่แข่ง กฎหมาย

ระยะที่ 4 การประเมินผล (ปลายปี)

- พิจารณาเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- Key Performance Area
- Key Performance Indicator
- การประเมิน Competency

ระยะที่ 5 ผลลัพธ์ที่ตามมาเชื่อมโยงกับระบบ HR อื่นๆ

- การวางแผนพัฒนาบุคลากร
- การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ
- ระบบบริหารค่าตอบแทน

นอกจากพนักงานจะรับทราบภาพรวมของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานแล้ว ทีมงานได้จัดทำแผ่นพับคู่มือการบริหารประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการพัฒนาพนักงาน (Your Guide to Dialogue) เผยแพร่ทั่วองค์กร โดยมีสาระสำคัญที่กล่าวถึงความหมายของ Dialogue ภาพรวมกระบวนการทั้ง 5 ระยะ ประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ หลักเกณฑ์การทำ Dialogue ความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ วิธีการกำหนดเป้าหมายการทำงานแบบ SMART วิธีการเข้าสู่ระบบ eDialogue และ แผนผังกระบวนการ (Dialogue Flowchart) พร้อมทั้งชื่อและเบอร์โทรศัพท์ติดต่อของทีมงานทั้งในส่วนกลางและผู้ที่ประจำอยู่ในโรงงานผลิตที่ทำหน้าที่เป็น Dialogue Champion คอยให้คำปรึกษาแนะนำในการทำ Dialogue และติดตามผลการใช้ระบบ

ลดอุปสรรคข้อที่ 2 ส่งเสริมทักษะการกำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัด

ฝ่ายการเรียนรู้และพัฒนาได้จัดการอบรมหลักสูตรหัวข้อ "eDialogue & Goal Setting Workshop" สำหรับพนักงานกลุ่มผู้บริหารระดับต้น (First Line Management Level -FML) จำนวนประมาณ 300 คนจากทั้งหมด 700 คน โดยใช้วิทยากรภายในทำการถ่ายทอดความรู้และทักษะในการถ่ายทอดตัวชี้วัด มีโครงร่างหลักสูตรประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ดังนี้

- แนวคิดสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- เทคนิคการกำหนด Goal Setting & SMART Targets
- แนะนำการใช้ระบบ eDialogue Version 3

อุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทีมงานเล็งเห็น คือพนักงานที่ปฏิบัติงานมานานขาดทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ทำให้หลีกเลี่ยงการเข้ามาใช้ระบบ eDialogue ที่ไม่คุ้นเคย ดังนั้นทีมงานจึงมีการอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสร้างความคุ้นเคยและพัฒนาทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์เบื้องต้น เสริมสร้างความมั่นใจในการเรียนรู้ระบบ eDialogue มากขึ้น

ลดอุปสรรคข้อที่ 3 ส่งเสริมทักษะการสื่อสารเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงานและพัฒนาพนักงาน

บริษัทฯ เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะด้านการบริหารประสิทธิภาพการปฏิบัติงานซึ่งการรวมทักษะหลายๆ ด้านเข้าไว้ด้วยกันเช่น ทักษะการบริหารผลงาน การสื่อสาร จิตวิทยาการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษา การสร้างสัมพันธภาพที่ดี เป็นต้น ในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานใหม่มาใช้นี้จึงได้มีการพัฒนาหลักสูตรที่บริษัทใช้ฝึกอบรมพนักงานในทุกบริษัทเครือข่ายมาปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทฯโดยการพัฒนาวิทยากร

ภายใน (Certify Trainer) จากบริษัทที่ปรึกษา DDI ประจำประเทศไทย แบ่งออกเป็น 2 หลักสูตรตามกลุ่มของผู้เข้าอบรม ดังนี้

• หลักสูตร Leading for Accelerated Performance & Growth (LEAP) เป็นหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป (Middle Management Level - MML) ที่เน้นการพัฒนาทักษะในการสนทนาแบบ Dialogue กับผู้ถูกประเมิน เช่น การให้ Feedback การให้คำปรึกษา (Counseling)

• หลักสูตร Interaction Skills for Accelerated Performance & Growth (ISAP) สำหรับพนักงานทั่วไป เน้นการพัฒนาในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี

ภายหลังการเข้ารับการอบรมแล้วหากผู้บริหารและพนักงานมีข้อติดขัดในการทำ Dialogue สามารถปรึกษา Dialogue Champion ได้เช่นเดียวกับการใช้ระบบคอมพิวเตอร์

ความท้าทายเบื้องหน้าของ eDialogue

จากภาพรวมของการดำเนินงานในปี 2551 พบว่ามีพนักงานการเข้ามาใช้ระบบ Edialogue ประมาณร้อยละ 50 จึงเป็นความท้าทายของทีมงานเรียนรู้และพัฒนาในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานในปี 2552 ที่เน้นการเพิ่มพลังของการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้มากยิ่งขึ้น ภายใต้กรอบแนวคิดที่ว่า No Dialogue No Merit Increase เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเข้ามาใช้งานระบบมากยิ่งขึ้น และเร่งการลดอุปสรรคข้อสุดท้ายได้แก่ การนำผลการประเมินไปเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้พนักงานเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการเข้าไปใช้ระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการบริหารจัดการภายหลังการคัดกรองของระบบเพื่อจำแนกพนักงานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (Best Performer) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติที่ต้องปรับปรุง (Bad Performer) รวมถึงการเชื่อมโยงกับระบบบริหารค่าตอบแทนที่ยุติธรรมตามผลการปฏิบัติจริงที่เกิดขึ้น

ปัจจัยความสำเร็จของ eDialogue

ทีมงานเรียนรู้และพัฒนาได้นำผลการติดตามประเมินผลการใช้ระบบมาทบทวนเพื่อหาปัจจัยความสำเร็จและจุดที่ควรพัฒนางาน พบว่ามีปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญเพื่อเพิ่มแรงเสริมความร่วมมือ และลดแรงต้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ ดังนี้

• การสื่อสารเพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องของวัตถุประสงค์หลักของการบริหารผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ที่มุ่งให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกันของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีศักยภาพอันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

• การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นต้นแบบในการเป็น Coach และการให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานในรูปแบบของการจัดสรรทรัพยากร การกำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด และความใส่ใจของผู้บริหารระดับกลางในการนำไปปฏิบัติด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปบันทึกข้อมูลบนระบบ eDialogue ทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการเข้าไปใช้ระบบ

• การสร้างความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นให้พนักงานเห็นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและตระหนักถึงประโยชน์ของระบบ eDialogue อย่างแท้จริง

• การพัฒนาวิธีการใช้งานระบบ (eDialogue Platform) ให้มีความง่ายสะดวกต่อผู้ใช้งาน (User Friendly) เพื่อจูงใจในการใช้ระบบ และมีความพร้อมต่อการใช้งานในช่วงการประเมินผลให้สามารถรองรับจำนวนผู้เข้าไปใช้ระบบจำนวนมากในช่วงเวลาเดียวกัน

บทส่งท้าย

ทีมงานเรียนรู้และพัฒนาส่งท้ายไว้ว่าระบบ eDialogue จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย บทบาทที่ชัดเจนของผู้บริหารในการให้ความสนับสนุน ความสะดวกในการใช้ระบบ ความตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (Culture Awareness) ที่สำคัญคือระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านระบบเทคโนโลยี(Hard ware)และทักษะของบุคลากร (Peopleware)ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

กรณีตัวอย่าง : บริษัท แพนเอเซีย อุตสาหกรรม จำกัด

แบบอย่างความสำเร็จที่ดีด้านการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร และการดูแลพนักงาน บริษัท แพนเอเซีย อุตสาหกรรม จำกัด

บริษัท แพนเอเซีย อุตสาหกรรม จำกัด เป็นบริษัทของคนไทยบริหารงานด้วยผู้บริหารคนไทย ผลิตแผ่นพลาสติกอะคริลิกที่มีคุณภาพสูงภายใต้แนวคิด "Quality As You Desire" เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านคุณสมบัติการใช้งาน การออกแบบดีไซน์ และการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานถึง 3 ระบบคือ ISO 9001: 2001ด้านคุณภาพ, ISO 14001 : 2004 ด้านสิ่งแวดล้อม , OHSAS18001:1999 ด้านความปลอดภัย และได้รับรางวัลที่น่าภาคภูมิใจหลายรางวัล ในปี 2551 ได้แก่รางวัลแห่งนวัตกรรมดีเด่น เพื่อลดภาวะโลกร้อน จากสภาวิจัยแห่งชาติ การจัดการพลังงานแบบสมบูรณ์ดีเด่น (Total Energy Management Awards) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม และ รางวัล Thailand Energy Awards 2008 ด้านการอนุรักษ์พลังงาน จากกระทรวงพลังงาน รางวัล Bualuang SMEs Award ด้านนวัตกรรม จากธนาคารกรุงเทพฯ และรางวัล "ธรรมมาภิบาลดีเด่น ด้านการปฏิบัติต่อพนักงาน แห่งปี 2551" จากสถาบันป๋วย อึ๊งภากรณ์ ร่วมกับสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสมาคมธนาคารไทย

จากรางวัล **"ธรรมาภิบาลดีเด่น ด้านการปฏิบัติต่อพนักงาน แห่งปี 2551"** จึงจุดประกายความน่าสนใจว่าบริษัทฯ มีแนวทางการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างไรให้พนักงานมีคุณธรรม จริยธรรม และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศเป็นที่ยอมรับจากสถาบันและองค์กรชั้นนำ

โดดเด่นด้วยผู้นำที่ชัดเจน

บริษัท แพนเอเซีย อุตสาหกรรม จำกัด ดำเนินธุรกิจภายใต้การบริหารของผู้บริหารหนุ่มรุ่นใหม่ คุณโสรัตน์ วณิชวรากิจ ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ แต่สำหรับพนักงานแพนเอเซีย หรือ มนุษย์ PA แล้ว ลูกน้องต่างเรียกขานผู้บริหารของเขาว่า "เฮียเคน" ตามชื่อเล่นคุณโสรัตน์ อาจจะกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์และบุคลิกภาพที่กระตือรือร้น มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มองโลกในแง่บวก มีความกตัญญู ให้ความสำคัญกับทีมงานของผู้นำสะท้อนไปสู่ความชัดเจนของภารกิจนโยบายทิศทางการดำเนินธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กรแบบฉบับขององค์กรมังกร (Dragon Organization) ดังนี้

ภารกิจ :

เรามุ่งมั่นพัฒนาองค์กรมังกรของเรา ให้กระทัดรัดและเข้มแข็ง ด้วยการยกระดับความสามารถและคุณภาพชีวิตที่ดีของทีมงาน เพื่อนำไปสู่การบริหารการจัดการต้นทุนที่ต่ำที่สุดและต่ำที่สุด พร้อมสร้างสรรค์คุณภาพสินค้าและบริการที่ตรงใจลูกค้าทั่วโลก

นโยบายบริษัท :

ข้อที่ 1 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
ข้อที่ 2 สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างสูงสุด
ข้อที่ 3 ลดต้นทุนอย่างต่อเนื่องและเห็นผลให้ได้ในระยะสั้น

บุคลิกภาพขององค์กรมังกร :

ข้อที่ 1 มีนิสัยรักสะอาดและมีระเบียบวินัย
ข้อที่ 2 ทำงานอย่างชาญฉลาด
ข้อที่ 3 ทำงานหนักอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย
ข้อที่ 4 สรรค์สร้างความฝันและจินตนาการ
ข้อที่ 5 สนุกและเสียสละเพื่อบ้านหลังนี้

ข้อความในลักษณะเช่นนี้ในหลายองค์กรเป็นเพียงกระดาษที่ใส่ในกรอบสำหรับการตั้งโชว์ผู้ที่มาเยือนเท่านั้น แต่ที่แพนเอเชียผู้ที่มาเยือนต่างรู้สึกได้ว่ามีพลังมังกรโลดแล่นอยู่ในวิถีการทำงานของผู้บริหารและมนุษย์ PA ทุกคน จุดเริ่มต้นของบรรยากาศนั้นเกิดจากวิธีคิดของผู้นำให้ความสำคัญกับบุคลากร เพราะ **“คนคือ ทรัพย์สินที่มีค่ายิ่ง”** เป็นหัวใจสำคัญที่สุดที่จะทำให้กลยุทธ์ต่าง ๆ ของเราประสบความสำเร็จ เฮียเคนกล่าวไว้ว่า **“มนุษย์ PA ทุกคนจะต้องเป็นคนที่มีเงิน มีความรู้ และเป็นคนดี ของสังคม”**

กระบวนการเปลี่ยนคนเป็นมนุษย์ PA

บริษัทฯให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ งานบริหารทรัพยากรบุคคลได้กลายเป็นคู่คิดของธุรกิจ (Strategic Partner) โดยที่เฮียเคนจะเข้ามาให้นโยบาย มอบหมายงาน กำกับติดตาม และมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้นทั้งกับทีมงานบริหารทรัพยากรบุคคลเองและกลุ่มพนักงานทุกระดับอย่างทั่วถึง

หล่อหลอมด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

มนุษย์ PA ทุกคนจะถูกหล่อหลอมให้มีวิธีคิด วิธีการปฏิบัติ และพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันภายใต้กรอบวัฒนธรรมองค์กร 4 ข้อ คือ

ข้อที่ 1 ทำงานเชิงรุก : มนุษย์ PA ทุกคนต้องกล้าคิด รุกเข้าหาปัญหา พร้อมทั้งปรับกระบวนการ เพื่อแก้ไขและป้องกันปัญหาอย่างรวดเร็ว

ข้อที่ 2 ใฝ่รู้และเรียนรู้ตลอดเวลา : มนุษย์ PA ทุกคนต้องเป็นคนใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ และนำไปพัฒนาให้ทุกอย่างดีขึ้นอยู่เสมอ

ข้อที่ 3 ทำงานเป็นทีม : มนุษย์ PA ทุกคนต้องทำงานอย่างมีส่วนร่วม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ข้อที่ 4 น้อมรับการเปลี่ยนแปลง : มนุษย์ PA ทุกคนต้องปรับตัวและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ตัวเองได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ของตนเอง

พัฒนาคนด้วยปัญญา

เฮียเคนให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง คติประจำใจที่พนักงานทุกคนยึดถือคือ **“ทุกคนภาคภูมิใจในความเป็นคนมีศักยภาพ เราขายสติปัญญา ไม่ได้ขายแรงงาน”** แม้ว่าจะเป็นพนักงานในฝ่ายผลิตก็ตาม ดังนั้นรูปแบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กรเพื่อส่งเสริมค่านิยมข้อที่ 2 ใฝ่รู้และเรียนรู้ตลอดเวลา จึงมีความหลากหลายน่าสนใจทั้งที่เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรมที่เน้นการถ่ายทอดความรู้โดยวิทยากรภายใน และการเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างไม่เป็นทางการผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่

ห้องแสงเทียน เป็นห้องสมุดที่เฮียเคนรวบรวมหนังสือการบริหารจัดการและการพัฒนาตนเอง เพื่อให้พนักงานได้อ่านศึกษาสะสมปัญญาเป็นแสงเทียนส่องนำทาง และยังมี

สวัสดิการค่าหนังสือ จำนวน 200 บาทเพื่อให้ทุกคนซื้อหนังสืออ่านที่ตนเองชอบในทุก ๆ เดือน และถือเป็นกฎว่าพนักงานทุกคนต้องเขียนจดหมายถึงเฮียเคน เพื่อสรุปเนื้อความของหนังสือที่ตนเองอ่านทุกเดือน และต้องไปถ่ายทอดให้เพื่อนพนักงานได้รับทราบในที่ประชุมอีกด้วย

Morning Talk เป็นกิจกรรมช่วงเช้าของทุกวันก่อนเริ่มปฏิบัติงาน พนักงานทุกคนเข้าแถวอย่างพร้อมเพรียงกันเพื่อท่องภารกิจและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้มนุษย์ PA ทุกคนได้ถูกหล่อหลอมให้เข้าใจในภารกิจ เป้าหมาย วัฒนธรรมเดียวกัน รวมถึงซึมซับความรักและเข้าใจองค์กรไปในแนวทางเดียวกัน และจัดให้มีกิจกรรมออกกำลังกาย แลกเปลี่ยนความรู้ข่าวสารรายวันและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่น่าสนใจ อันเป็นแนวทางหนึ่งที่จะก่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพร้อมที่จะนำไปปรับใช้ทำงานในแต่ละวัน

Pan Talk มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อเป็นโรงเรียนสร้างผู้นำ โดยมีบรรยากาศการเรียนรู้ที่เน้นการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นคล้ายกับบรรยากาศการเรียนหลักสูตรบริหารธุรกิจ (MBA Class) โดยเฮียเคนเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ กระตุ้นให้มนุษย์ PA ทุกคนดึงศักยภาพของตนเองให้มีความคิดเชิงวิเคราะห์ และการบริหารงานภายใต้ความกดดัน ทำให้มนุษย์ PA มีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำที่ดีขึ้นตามลำดับ

Marketing & Negotiate เป็นการอบรมภายในโดยเฮียเคนเป็นวิทยากรอบรมด้วยตนเอง โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายไปที่กลุ่มพนักงานที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์องค์กรด้านการตลาดและพัฒนาธุรกิจ เป็นการอบรมเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ทฤษฎีและกรณีศึกษาต่าง ๆ ที่เน้นกลยุทธ์ด้านตลาดและการเจรจาต่อรองเพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

เปิดใจ..เบิกชัย เป็นการอบรมทุก 3 เดือน เพื่อเป็นการสื่อสารทบทวนให้ มนุษย์ PA ระดับปฏิบัติการได้เข้าใจทิศทาง นโยบายโดยรวม พร้อมทั้งเปิดช่องทางการสื่อสารและกระตุ้นให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้เสนอความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กร รวมถึงชี้แจงสิ่งที่พนักงานสงสัยเพื่อให้พนักงานทุกระดับเข้าใจองค์กรไปในทิศทางเดียวกันเราต่อไป

3 ระบบคุณภาพ เป็นการอบรมอย่างต่อเนื่องให้มนุษย์ PA คงรักษาระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีทั้งการอบรมภายนอกและภายใน เน้นที่ การพัฒนาปรับปรุงระบบคุณภาพ ISO 9001 ISO14001 ISO18001 และเน้นทีมผู้ตรวจสอบระบบคุณภาพ เพื่อคงรักษาและปรับปรุงระบบให้ได้มาตรฐานสากลต่อไป

ประเมินผลเข้มข้นต่อเนื่อง

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติของพนักงานทุกระดับ เป็นระยะ ๆ สม่ำเสมอตลอดทั้งปี โดยมีการเก็บบันทึกข้อมูลตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ

- ระดับผู้จัดการ ประเมินผลงานทุกเดือน
- ระดับ Key Man ประเมินผลงานทุก 3 เดือน
- ระดับพนักงานทั่วไป ประเมินผลงานทุก 6 เดือน

นอกจากนี้พนักงานระดับบังคับบัญชายังได้รับการพัฒนาทักษะในการประเมินผล ทั้งในด้านการใช้หลักเกณฑ์การประเมินผล และทักษะการสื่อสารเพื่อให้ Feedback รวมถึงมีการ Refresh มนุษย์ PA ปีละ 1 ครั้ง ด้วยการทดสอบและสัมภาษณ์ เพื่อยืนยันว่าพนักงานคนนั้นยังมีความเป็นมนุษย์ PA ตามค่านิยมองค์กรอยู่ นอกจากพนักงานจะได้รับทราบผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว พนักงานยังมีโอกาสได้รับทราบความคิดเห็นจากลูกค้าโดยตรงซึ่งเฮียเคนจะพยายามสร้างโอกาสให้พนักงานได้พบปะพูดคุยกับลูกค้า เพื่อนำข้อมูลที่ได้ปรับปรุงผลการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่องตรงกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

ผลตอบแทนที่ดี สวัสดิการที่น่าพอใจ

บริษัทฯ มีนโยบายค่าตอบแทนที่ชัดเจน และสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบตั้งแต่ต้นปีว่าร้อยละของกำไรในอัตราเท่าใดที่พนักงานจะได้รับการจัดสรรหลังจากหักกำไรแล้ว โดยเฮียเคนมีความตั้งใจว่าในระยะเวลาอันใกล้ประมาณปี 2555 มนุษย์ PA จะได้รับโบนัส 12 เดือนส่วนใหญ่ของบริษัทฯ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในสายงานการผลิตที่ได้รับค่าจ้างรายวัน การปรับเงินเดือนประจำปี หรือเป็นกรณีพิเศษจะดำเนินการด้วยความยุติธรรมและเหมาะสมกับผลงานของพนักงาน

จุดเด่นของสวัสดิการที่แพนเอเซียได้แก่ การที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดสวัสดิการที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเองได้นอกเหนือจากสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด โดยพนักงานสามารถเขียนจดหมายถึงเฮียเคนได้อย่างอิสระเพื่อนำเสนอสวัสดิการที่ตนเองต้องการ และเฮียเคนพร้อมทั้งทีมที่ปรึกษาที่คัดเลือกจากพนักงานวาระละ 4 คน (ผลัดวาระทุก 3 เดือน) จะร่วมกันพิจารณาว่าสามารถอนุมัติได้หรือไม่ ปัจจุบันรายการสวัสดิการของแพนเอเซียมีประมาณเกือบ 60 รายการให้พนักงานได้เลือกตามความเหมาะสมภายในวงเงินที่กำหนด เช่น กองทุนล้างอาย... ให้ลูกเพื่อ..ไม่อาย โบนัสเพื่อคุณแม่ กองทุนร่วมอุดมการณ์ เป็นต้น

เฮียเคนยังตระหนักถึงการสร้างความมั่นคงทางการเงินให้แก่พนักงานอีกด้วย โดยการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการเงินของพนักงานที่จะวิเคราะห์สถานการณ์

ทางเศรษฐกิจและช่วยพนักงานวางแผนการนำเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น รูปแบบการออมเงิน การนำเงินไปลงทุนด้วยวิธีการต่าง ๆ ทำให้พนักงานสามารถบริหารจัดการเงินของตนเองและสร้างอนาคตของครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิผล

ก้าวหน้าเติบโตอย่างมั่นใจ

บริษัทที่การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่มีระดับที่ชัดเจนตามอายุงานและความสามารถ มีนโยบายการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้งานของจุดต่าง ๆ ช่วยให้พนักงานต้องใฝ่รู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นการสร้างความคุ้นเคยกับการปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นพนักงานมีแนวโน้มที่จะกล้าเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง และเกิดความมั่นใจว่าท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงพวกเขาจะได้รับการชี้แจงข้อมูลข่าวสาร และการสนับสนุนจากเฮียเคนอย่างแน่นอน

เหนียวแน่นด้วยกิจกรรมรักองค์กร

บริษัทฯ มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและความผูกพันกับองค์กรอย่างหลากหลายและเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน บริษัท และสังคมภายนอก เพื่อสร้างให้มนุษย์ PA เป็นคนดีในสังคม กล่อมเกลาความมีคุณธรรมจริยธรรม จุดที่น่าสนใจ คือ พนักงานเรียนรู้การเป็นคนดี มีคุณธรรมจากผู้นำของตนเอง โดยเฮียเคนจะเป็นต้นแบบที่ดีของการให้เวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมกับพนักงานอยู่เสมอ และเป็นต้นแบบของการใช้คำพูดแบบปิยวาจา คิดดี พูดดี ปฏิบัติดีต่อครอบครัว และพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นการสร้างบรรยากาศในการทำงานของผู้นำจึงช่วยส่งเสริมการปฏิบัติที่ดีต่อกันภายในกลุ่มพนักงานด้วยกันเอง

ในทุกวันพฤหัสบดีของทุกสัปดาห์ บริษัทฯ จัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่กล่อมเกลาให้พนักงานมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันได้แก่ พฤหัสแห่งการชื่นชม เป็นวันที่จะพนักงานทุกคนแบ่งปันความสุขซึ่งกันและกันด้วยวาจา ในวันนั้นจึงมีแต่เสียงชื่นชมยินดีจากมนุษย์ PA ถึงเพื่อน ๆ ตลอดวัน

พฤหัสแห่งมิตรภาพอาหารมื้อเที่ยง เป็นวันที่แบ่งปันกันด้วยอาหารต่าง ๆ โดยมนุษย์ PA จะนำอาหารต่าง ๆ มารวมกลุ่มรับประทานร่วมกันอย่างสนุกสนานและเอื้ออาทร โดยมีข้อแม้ว่าจะต้องซื้ออาหารที่เพื่อน ๆ อยากรับประทาน

พฤหัสแห่งการปันกัน วันนี้เน้นการปันด้วยสิ่งของที่เรามีแต่ไม่จำเป็นแต่อาจมีความจำเป็นกับเพื่อน ๆ มนุษย์ PA ของเรา โดยทุกคน ต้องนำสิ่งของที่ตนมีและคาดว่าจะเกิด

ประโยชน์ต่อเพื่อน มาแบ่งปันให้เพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนได้รับของใหม่ ๆ เสมอ

พฤหัสแห่งการทำบุญ บริษัทฯ จะนิมนต์พระสงฆ์มาเพื่อให้มนุษย์ PA ได้ทำบุญตักบาตร สร้างบุญอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความคุ้นเคยใกล้ชิดกับคุณธรรมความดี

บทส่งท้ายองค์กรมังกร

อาจกล่าวได้ปัจจัยความสุขความพึงพอใจของพนักงานมิได้เกิดจากค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว หากปัจจัยสำคัญของการบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้และความสุข ในกรณีของแพนเอเชียนี้มีที่มาจากบทบาทของผู้นำที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย เป็นต้นแบบด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นและรู้สึกได้ ความภาคภูมิใจของมนุษย์จึงอยู่ที่ความภาคภูมิใจในความมีศักยภาพของตนเองที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมกับเพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จขององค์กร และการแบ่งปันสู่สังคม

Summary

บทสรุป

การเรียนรู้แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล จากแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคนฉบับนี้ จะทำให้ส่วนราชการและจังหวัดเห็นถึงแนวทางในการนำแนวคิดและหลักการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการบริหารสมรรถนะของบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติงาน การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของส่วนราชการกรณีตัวอย่างมาปฏิบัติให้เกิดผลในราชการพลเรือน ตลอดจนเห็นอุปสรรคปัญหา และเห็นถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำแนวคิดและหลักการดังกล่าวมาดำเนินการ นอกจากนี้ ยังเห็นถึงการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีจากภาคเอกชนซึ่งล้วนเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการและจังหวัดที่จะนำมาพิจารณาปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด โดยเรียนรู้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคแนวทางป้องกัน แนวทางแก้ไข และบทเรียนต่างๆ ที่ได้จากกรณีตัวอย่าง มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของส่วนราชการและจังหวัด

จะเห็นได้ว่ากรณีตัวอย่างที่เป็นแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคนเหล่านี้ มีคุณลักษณะที่ดีร่วมกันอยู่หลายประการ **คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง** คือ ความสามารถในการกำหนดมาตรการ/แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับสภาพปัญหา/สถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน หรือเป็นการเตรียมการเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตโดยสามารถเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและ/หรือประเด็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการของส่วนราชการ/จังหวัดได้ ลักษณะที่สำคัญนี้สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจในมิติที่ 1 ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่กล่าวถึง “ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์”

อันจะเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

คุณลักษณะที่สำคัญประการที่ 2 คือ การปรับบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปในเชิงรุก คุณลักษณะที่สำคัญนี้สะท้อนให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนบทบาทของงานการเจ้าหน้าที่/งานกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลจากการให้ความสำคัญกับการทำงานประจำและงานเอกสาร มาเป็นการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ให้องค์กรสามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ จากแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคนฉบับนี้ได้นำเสนอกรณีตัวอย่างการดำเนินการเชิงรุกของ*กรมราชทัณฑ์*ที่ได้ผสานแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนปฏิบัติราชการของกรมราชทัณฑ์ รวมถึงการศึกษาความเหมาะสมของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในหน่วยงานนำร่องก่อนนำไปขยายผลสู่หน่วยงานภายในทั้งหมด กรณีตัวอย่างการดำเนินการเชิงรุกของ*กรมการแพทย์*ที่ได้เตรียมความพร้อมด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวสมรรถนะของบุคลากรจนมีความก้าวหน้าในการดำเนินการด้านสมรรถนะ กรณีตัวอย่างการดำเนินการเชิงรุกของ*กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช* ที่ได้เตรียมการวางแผนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการดำเนินการตามภารกิจของกรม กรณีตัวอย่างของ*กรมการพัฒนาชุมชน* ที่ได้ดำเนินการเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนในฐานะเป็นเครื่องมือของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีกรณีตัวอย่างอีกมากมายที่สะท้อนให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปในเชิงรุก อาทิ กรณีตัวอย่าง*สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์*ที่ได้ดำเนินโครงการคลินิก HR ซึ่งปรับเปลี่ยนบทบาทการให้คำปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการรอรับคำปรึกษาจากข้าราชการและผู้บริหาร มาเป็นการออกไปให้คำปรึกษาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ส่วนภูมิภาค จนเกิดเครือข่ายความรู้ในส่วนภูมิภาคได้เป็นอย่างดี กรณีตัวอย่างของ*สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา*ที่ได้ดำเนินการเชิงรุกคือจัดทำหลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับกลางจำนวน 31 จังหวัด ซึ่งนับว่าเป็นการเตรียมการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการและรองรับการปรับโครงสร้างขององค์กรได้เป็นอย่างดี กรณีตัวอย่างของ*สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร*ที่ได้พัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และพันธกิจร่วมกับการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรมาพัฒนาและกำหนดเป็นหลักสูตร ดำเนินการคัดกรองผู้เข้าอบรม และประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงแผนให้มีความสอดคล้องกับภารกิจยิ่งขึ้นไป กรณีตัวอย่างของ*สำนักงานกิจการยุติธรรม* ที่ได้พัฒนาระบบการสื่อสารภายในเพื่อให้บุคลากรสามารถประสานงานและเรียกใช้ข้อมูลภายในองค์กร และสามารถสืบค้นข้อมูลได้จากทุกมุมโลกผ่านระบบ

อินเตอร์เน็ต อีกทั้งช่วยให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คุณลักษณะที่สำคัญประการที่ 3 คือ การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการ ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของทุกส่วนราชการและจังหวัด นอกจากกรณีตัวอย่างที่ได้นำเสนอในแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคนฉบับนี้ ยังมีกรณีตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร/ หัวหน้าส่วนราชการในระดับกรม กรณีตัวอย่าง*กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น* ที่ได้ดำเนินการเชิงรุกในการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ โดยสามารถสร้างความมีส่วนร่วมของหัวหน้าส่วนราชการภายในกรมได้ใกล้เคียง 100 เปอร์เซ็นต์ โดยผู้บริหารที่ผ่านการอบรมบางส่วนได้มีการขยายผลในการนำความรู้ที่ได้รับไปถ่ายทอดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและนำไปผลักดันองค์กรปกครองท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาและการจัดสวัสดิการสังคมท้องถิ่นได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับกรณีตัวอย่างการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการในระดับจังหวัด ได้แก่ กรณีตัวอย่าง โครงการประเมินผลภายในสู่ระดับบุคคล ของ*จังหวัดสุรินทร์*ที่หัวหน้าส่วนราชการส่วนภูมิภาคทุกส่วนราชการได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับยุทธศาสตร์ของจังหวัดได้เป็นอย่างดี กรณีตัวอย่าง*จังหวัดชลบุรี*ที่ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในมาตรการการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดจนเกิดสัมฤทธิ์ผลตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจังหวัดชลบุรีปีงบประมาณ 2551 กรณีตัวอย่าง*จังหวัดสุราษฎร์ธานี* ที่ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดได้ประกาศวาระสุราษฎร์ธานีเมืองคนดี เพื่อรณรงค์สร้างกระแสและนำมาใช้เป็นบทเริ่มต้นในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆเพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นบุคคลที่ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม พัฒนาตนเองสู่ความเป็นข้าราชการมืออาชีพที่เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของประชาชน สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัดให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และกรณีตัวอย่าง*จังหวัดกระบี่*ที่มีจุดแข็งในการสร้างความมีส่วนร่วมของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดจนเกิดเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการความรู้และสามารถสร้างและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคนให้เชื่อมโยงกันได้ทั้งจังหวัด

คุณลักษณะที่สำคัญประการที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) จะเห็นได้ว่าทุกส่วนราชการและจังหวัดที่เป็นแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคนฉบับนี้ ล้วนมีการให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ครอบคลุมทั้ง 5 มิติ โดยมีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตามแผนกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบโดยมีความสอดคล้องของประเด็นยุทธศาสตร์ การปฏิบัติราชการ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสอดคล้องของเป้าประสงค์และแผนงานโครงการ ตลอดจนมีวิธีการติดตามผล และผู้รับผิดชอบครบถ้วน เหล่านี้ย่อมผลักดันให้การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเข้มแข็งและสามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัดได้เป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากกรณีตัวอย่าง*สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่* ที่ได้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard จนบรรลุผลสัมฤทธิ์ทั้ง 5 มิติ เป็นต้น

ท่ามกลางบริบทของส่วนราชการและจังหวัด ที่มีภารกิจและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนได้นั้น ส่วนราชการและจังหวัดอาจพิจารณาปรับปรุงในเรื่องต่าง ๆดังนี้

1. ส่วนราชการและจังหวัดต้องตระหนักว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มุ่งให้เกิดการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล โดยสามารถสนับสนุนกลยุทธ์ของส่วนราชการและจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของข้าราชการ ดังนั้น บทบาทของหัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหาร กองการเจ้าหน้าที่หรือกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลต้องปรับบทบาทมาเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

2. ส่วนราชการและจังหวัดควรมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) โดยเริ่มจากการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติและการติดตามและรายงาน อย่างต่อเนื่องเป็นวงจร จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของราชการพลเรือนพัฒนาไปอย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใส และมั่นใจได้ว่ากำลังคนมีความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และสามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต

3. ส่วนราชการและจังหวัดควรมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลและกำหนดกรอบเวลาและขอบเขตของการดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี เช่น หากต้องการวางระบบการบริหารสมรรถนะและการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในกรอบเวลา 4 ปี ควรวางแผนโดยกำหนดให้ปีแรกดำเนินการส่งเสริมการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่หน่วยงานนำร่องเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะและการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปีที่สองดำเนินการส่งเสริมการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยยึดหลักสมรรถนะและการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทั้งส่วนราชการ ปีที่สามดำเนินการตามแผนพัฒนาสมรรถนะและแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล และปีที่สี่ดำเนินการเชื่อมโยงระบบการบริหารสมรรถนะและการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นต้น

4. ส่วนราชการและจังหวัดควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่เน้นผลลัพธ์ รวมถึงการให้ความสำคัญกับ Leading indicator และ Lagging Indicator โดยส่วนราชการและจังหวัดควรกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ เช่น หากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการด้วยระบบสมรรถนะ ดังนั้นตัวชี้วัดที่เน้นผลลัพธ์ควรสะท้อนประสิทธิภาพการบริหารราชการที่เพิ่มขึ้น เช่น ค่าคะแนนที่ได้รับจากการประเมินมิติประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการระดับกรมสูงขึ้น โดยอาจกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Lagging Indicator) คือค่าความแตกต่าง (Gap) ของรายการสมรรถนะที่คาดหวังของข้าราชการลดลง และควรกำหนดตัวชี้วัดเหตุ(Leading indicator) คือ จำนวนหลักสูตร/ กิจกรรมการพัฒนาในแต่ละรายการสมรรถนะ เป็นต้น

5. ส่วนราชการและจังหวัดควรมีการกำหนดวิธีการติดตามผล ที่ระบุวิธีการวัดผล หน่วยวัด สูตรที่ใช้ในการคำนวณ (ถ้ามี) เกณฑ์ในการตัดสิน ความถี่หรือรอบเวลาที่ชัดเจน เพื่อให้การติดตามผลเป็นไปอย่างเป็นระบบและสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผลการติดตามควรประกอบด้วยการติดตามระหว่างการดำเนินการ และการติดตามภายหลังเสร็จสิ้นการดำเนินการ โดยผลการติดตามระหว่างการดำเนินการควรนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับแผนการดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของการดำเนินการและผลการติดตามภายหลังเสร็จสิ้นการดำเนินการควรนำมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในรอบต่อไป นอกจากนี้ผลการติดตามที่สำคัญบางอย่าง อาทิ ผลการสำรวจกำลังคน ผลการสำรวจสมรรถนะของบุคลากร และผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ควรนำไปใช้ประกอบการวางแผนการบริหารทรัพยากร-บุคคลที่สำคัญอื่น ๆ ด้วย

สำหรับจังหวัด ซึ่งมีระบบการบริหารจัดการแตกต่างจากส่วนราชการ เนื่องจากจังหวัดได้รับการมอบอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลเพียงบางส่วน จึงควรมีการประยุกต์ให้เหมาะสมสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการของจังหวัด กล่าวคือ

1. การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัด ควรมุ่งเน้นการส่งเสริมความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของจังหวัด ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของการประเมินสถานะและการพัฒนาตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน (HR Scorecard) ดังนั้น การกำหนดผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจึงควรสอดคล้องเชื่อมโยงกับการบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของจังหวัด มากกว่าการยึดเป้าหมายของส่วนราชการเจ้าสังกัดเพียงประการเดียว

2. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) อาจเป็นกระบวนการหนึ่งของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด เพื่อให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการของจังหวัด และเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านทรัพยากรตามความจำเป็นของแผน นอกจากนี้ การทำให้กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด จะทำให้ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการในกำกับของจังหวัดเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคลากร และกำหนดแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลอย่างบูรณาการ

3. การปรับเปลี่ยนบทบาทของสำนักงานจังหวัดเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อลดข้อด้อยในด้านอัตรากำลังคนของกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานจังหวัดที่มีจำนวนจำกัด และเพื่อให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการที่อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด บทบาทของกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานจังหวัด ประกอบด้วย

- *บทบาทการเป็นผู้ขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล* กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดควรมีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการเป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมี ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นหรือร่วมจัดทำการประสานงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนงานโครงการ รวมถึงการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น
- *บทบาทการเป็นผู้ประเมินติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการหรือ* โครงการในการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการซึ่งอาจดำเนินการโดยกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล และหรือส่วนราชการภายใต้การกำกับของจังหวัดที่ได้รับมอบหมาย การประเมินติดตามผลตามตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้จังหวัดมั่นใจว่าแผนงาน/โครงการจะบรรลุความสำเร็จตามผลลัพธ์ที่คาดหวังตามกำหนดเวลา
- *บทบาทการเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำด้านบริหารทรัพยากรบุคคล* แก่ส่วนราชการในภูมิภาค กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรพัฒนาสมรรถนะด้านการเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และทักษะการให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อช่วยสนับสนุน ให้ความรู้ และคำแนะนำในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการแก่ส่วนราชการในภูมิภาค รวมทั้งการแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินงาน

4. **การสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนาระบบ** แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรกำหนดวิธีการในการสร้างความต่อเนื่อง ได้แก่ การรายงานแผนพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลต่อผู้บริหาร การถ่ายทอดเป้าหมายแผนงาน/โครงการแก่ระดับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานใหม่

สำนักงานก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า หากส่วนราชการและจังหวัดให้ความสำคัญและปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจังและต่อเนื่องแล้วจะสามารถขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สนับสนุนต่อประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/จังหวัด และทำให้เกิดความสมดุลอย่างเข้มแข็งและยั่งยืนในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช. (2551). **เอกสารประกอบการขอเข้าเยี่ยมชมและสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล.**
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2548). **การวางแผนอาชีพเพื่อการพัฒนาองค์กร**(Career Planning). ประชาชาติธุรกิจ. ปีที่ 28 ฉบับที่ 3685 (2885). หน้า 6.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2521). Human Resource Management: Manual for SMEs Business Counselor. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สำนักงาน ก.พ. (2548). **คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- สำนักงาน ก.พ. (2550). Performance Management **การบริหารผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). **กรณีศึกษา** Best Practices **การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล** Human Resource Focus **(ฉบับปรับปรุงใหม่)**. กรุงเทพมหานคร: เรดเฟิร์น ครีเอชั่น.
- สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **กรณีศึกษา** Best Practices TQC Winner 2004. กรุงเทพมหานคร: พงษ์วรินการพิมพ์.
- สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2549). **กรณีศึกษา** Best Practices: TQA Winner 2003 (Thai Paper Company Limited: **บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด)**. กรุงเทพมหานคร: พิมเณศ พริ้นท์ติ้ง เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2548). Career Development in Practice. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2550). Essential Trips for People Management . กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- R.Wayne Mondy, Robert M.Noe, and Shane R. Premeaux. (2002). Human Resource Management (8th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Randy L. Desimone, Jon M. Werner, and David M. Harris. (2002). Human Resource Development (3rd ed). Orlando: Harcourt, Inc.

ความสำเร็จในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลนี้ นับได้ว่า
เป็นก้าวแรกของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของส่วนราชการและจังหวัดที่จะต้องดำเนินการ
อย่างต่อเนื่องพร้อมกับยกระดับความสำเร็จ
ให้สูงขึ้น และดำเนินการให้ครอบคลุมทุกมิติ

HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551
HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551
HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551
HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551
HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551
HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551 HR Scorecard 2551

HR Success Stories in Public Sector

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) Office of the Civil Service Commission (OCSC)
59 ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0-2281-3333 โทรสาร 0-2281-4973

สำนักงาน ก.พ.