สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน
HR Scorecard 2553

สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน HR Scorecard 2553

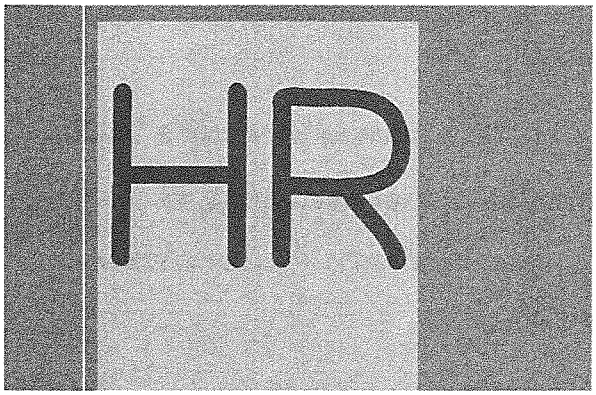
แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน
HR Scorecard 2553

พิมพ์ครั้งที่ 1 ตุลาคม 2555

จำนวน 500 เล่ม

เจ้าของ สำนักงาน ก.พ.

พิมพ์ที่ สำนักงาน ก.พ.
๔๗/๑๐๑ ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ
อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
โทร 0 2547 1286
โทรสาร 0 2547 1287



คำนำ

HR Scorecard เป็นเครื่องมือประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ประยุกต์มาจากแนวคิดการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดรับกับภารกิจขององค์กร สำนักงาน ก.พ. ได้นำ HR Scorecard มาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดตั้งแต่ปี 2547 และเมื่อได้ดำเนินการในเชิงส่งเสริมและพัฒนามาระยะหนึ่งแล้วได้ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดด้วย โดยกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 5 มิติ คือ 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

หนังสือ "แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน HR Scorecard 2553" เล่มนี้มีสาระสำคัญประกอบด้วย 3 ส่วน คือ **ส่วนที่ 1** เป็นการเสนอกรณีศึกษาของส่วนราชการและจังหวัดที่ได้รับรางวัลชมเชยผลงานในการคัดเลือกหน่วยงานแบบอย่างความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2553 ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวนี้สำนักงาน ก.พ. ได้จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี ตั้งแต่ปี 2550 เพื่อเป็นการส่งเสริมและจูงใจให้ส่วนราชการและจังหวัด พัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ (HR Scorecard) โดยในปี 2553 นี้ มีส่วนราชการและจังหวัดที่ส่งผลงานเข้ารับการคัดเลือกและได้รับรางวัลชมเชยผลงาน คือ **สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ** : รางวัลชมเชยผลงานด้านการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน **จังหวัดตรัง** : รางวัลชมเชยผลงานด้านการพัฒนาข้าราชการสู่ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งทั้งสองหน่วยงานมีแนวทางการดำเนินงานที่น่าสนใจ แสดงถึงความพยายามในการยกระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เพื่อสนองตอบประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร สำนักงาน ก.พ. จึงนำเสนอเป็นกรณีศึกษา เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับหน่วยงานอื่นต่อไป **ส่วนที่ 2** ได้เสริมกรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาคเอกชนที่ได้รับรางวัล การบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ประจำปี 2550

และ 2552 คือ สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ**ส่วนที่ 3** ได้เสริมองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรยุคใหม่ให้ความสำคัญและนำไปปรับใช้ และเป็นแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำลังผลักดันให้ส่วนราชการและจังหวัดดำเนินการ คือ เรื่อง **การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์** และ **การบริหารผลการปฏิบัติงาน**

สำนักงาน ก.พ. ขอขอบคุณส่วนราชการและจังหวัดที่ให้ความสำคัญและความร่วมมือในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ขอขอบคุณสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่มีส่วนร่วมอย่างสำคัญในกระบวนการคัดเลือกและประมวลแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีดังที่ปรากฏในหนังสือเล่มนี้ และขอขอบคุณสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการจัดทำหนังสือ สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาในหนังสือจะช่วยจุดประกายความสนใจและใช้เป็นตัวอย่างในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

สารบัญ

ส่วนที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด 1

❖ กรณีศึกษาจากการคัดเลือกส่วนราชการและจังหวัดที่เป็นแบบอย่างความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2553

❑ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ : ผลงานการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน 3

- สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะและผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ 4
- การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ตัวชี้วัดผลงานระดับองค์กร 5
- การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ตัวชี้วัดผลงานระดับหน่วยงาน 6
- ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารตัวชี้วัดระดับบุคคล 7
- จุดต่างของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน 8
- แผนการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน 10
- บทสรุป 12

❑ จังหวัดตรัง : ผลงานการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาข้าราชการสู่ความเป็นมืออาชีพ 13

- บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดตรัง 13
- นโยบายและเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการสู่ความเป็นมืออาชีพ 14
- ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาข้าราชการสู่ความเป็นมืออาชีพ 15
- ผู้บริหารกับบทบาทครูและโค้ช 16
- การบูรณาการทรัพยากรเพื่อพัฒนาข้าราชการ 21
- ผลงานตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาข้าราชการ 22
- บทสรุป 22

ส่วนที่ 2 การบริหารทรัพยากรบุคคลของภาคเอกชน 23

❖ **กรณีศึกษาสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)**

- ลักษณะองค์กร 26
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร 26
- นโยบายและทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล 27
- การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีส่วนร่วม 28
- การสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลสำคัญภายในองค์กร 30
- ปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคลากรเชิงกลยุทธ์ 31
- การวางแผนอัตรากำลัง 31
- การพัฒนาผู้นำองค์กร 33
- การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 33
- ระบบ Coach เพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน 36
- การส่งเสริมค่านิยม SPIRIT 37
- การสร้างบรรยากาศสนับสนุนการทำงาน 38
- การประเมินความผูกพันของบุคลากร 39
- การวัดประเมินผลงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 40
- บทสรุป 42

ส่วนที่ 3 การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรยุคใหม่ 43

❖ **การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์**

- รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ 45
- ความสำคัญของนโยบายและแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล 46
- ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ 48
- ความแตกต่างของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 56

- แนวโน้มการพัฒนาบุคลากรในองค์กร 58
- ตัวอย่างวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร 59
- ผู้บังคับบัญชาและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 64
- การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์กับ HR Scorecard ภาครัฐ 66
- บทสรุป 68

❖ **การบริหารผลการปฏิบัติงาน**

- แนวคิดของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน 69
- ความแตกต่างระหว่างการประเมินผลงานและการบริหารผลการปฏิบัติงาน 70
- การบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ 71
- บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน 75
- ราชการไทยกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน 83
- เหตุใดจึงต้องประเมินตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ควบคู่กับสมรรถนะ (Competency) 84
- บทสรุป 85

ภาคผนวก 87

ภาคผนวก 1 มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) 89

ภาคผนวก 2 การคัดเลือกส่วนราชการและจังหวัดที่เป็นแบบอย่างความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2553 93

บรรณานุกรม 97

ส่วนที่ 1

การบริหารทรัพยากรบุคคล
ของส่วนราชการและจังหวัด

กรณีศึกษาจากการคัดเลือกส่วนราชการและจังหวัด
ที่เป็นแบบอย่างความสำเร็จในการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2553

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ : ด้านการพัฒนาระบบบริหาร
ผลการปฏิบัติงาน

จังหวัดตรัง : ด้านการพัฒนาข้าราชการสู่ความเป็นมืออาชีพ

ในการคัดเลือกส่วนราชการและจังหวัดที่เป็นแบบอย่างความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2553 มีส่วนราชการและจังหวัดส่งผลงานเข้ารับการคัดเลือกจำนวน 6 กรม 5 จังหวัด ซึ่งแม้จะไม่มีหน่วยงานใดได้รับรางวัลแบบอย่างความสำเร็จตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด แต่มี 2 หน่วยงาน คือ **สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ** และ**จังหวัดตรัง** ที่มีผลงานควรแก่การยกย่องในความพยายามปรับเปลี่ยนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากรูปแบบงานประจำให้เป็นเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางในกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ซึ่งแม้จะยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ แต่จะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานที่ดีขึ้นในอนาคต สำนักงาน ก.พ. จึงนำเสนอประเด็นการดำเนินงานของ 2 หน่วยงานดังกล่าว เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

: ผลงานการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะเป็นตัวอย่างของหน่วยงานราชการที่ตระหนักถึงความสำคัญของกลไกการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้มีการดำเนินการต่อยอดจากแนวทางพื้นฐานตามที่ ก.พ. กำหนด ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อสร้างการยอมรับในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้น มีจุดเด่นที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ การกำหนดตัวชี้วัดด้านการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับผู้บริหาร เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการประเมินผู้บังคับบัญชาได้

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะและผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์

สำนักบริหารหนี้สาธารณะได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่เพื่อให้เป็นเพียงหน่วยงานที่มีหน้าที่แบบเบ็ดเสร็จ มีความเป็นเอกภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับหนี้สาธารณะภายใต้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การผูกพันหนี้ การบริหารหนี้ และการชำระหนี้ในประเทศและต่างประเทศ ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ทั้งที่ค้ำประกัน และไม่ค้ำประกัน ทั้งนี้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล และแผนงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยไม่รวมถึงการก่อหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่เกี่ยวเนื่องกับการบริหารทุนสำรองระหว่างประเทศ และในกรณีที่เป็นหนี้ของรัฐวิสาหกิจที่เป็นสถาบันการเงิน จะครอบคลุมเฉพาะหนี้ที่จะทำให้เกิดภาระผูกพันกับรัฐบาล โดยไม่รวมถึงการออกตราสารหนี้ที่เป็นธุรกรรมปกติของสถาบันการเงินนั้น ๆ โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารงาน ดังนี้

วิสัยทัศน์สำนักบริหารหนี้สาธารณะ

เป็นมืออาชีพในการบริหารหนี้สาธารณะเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

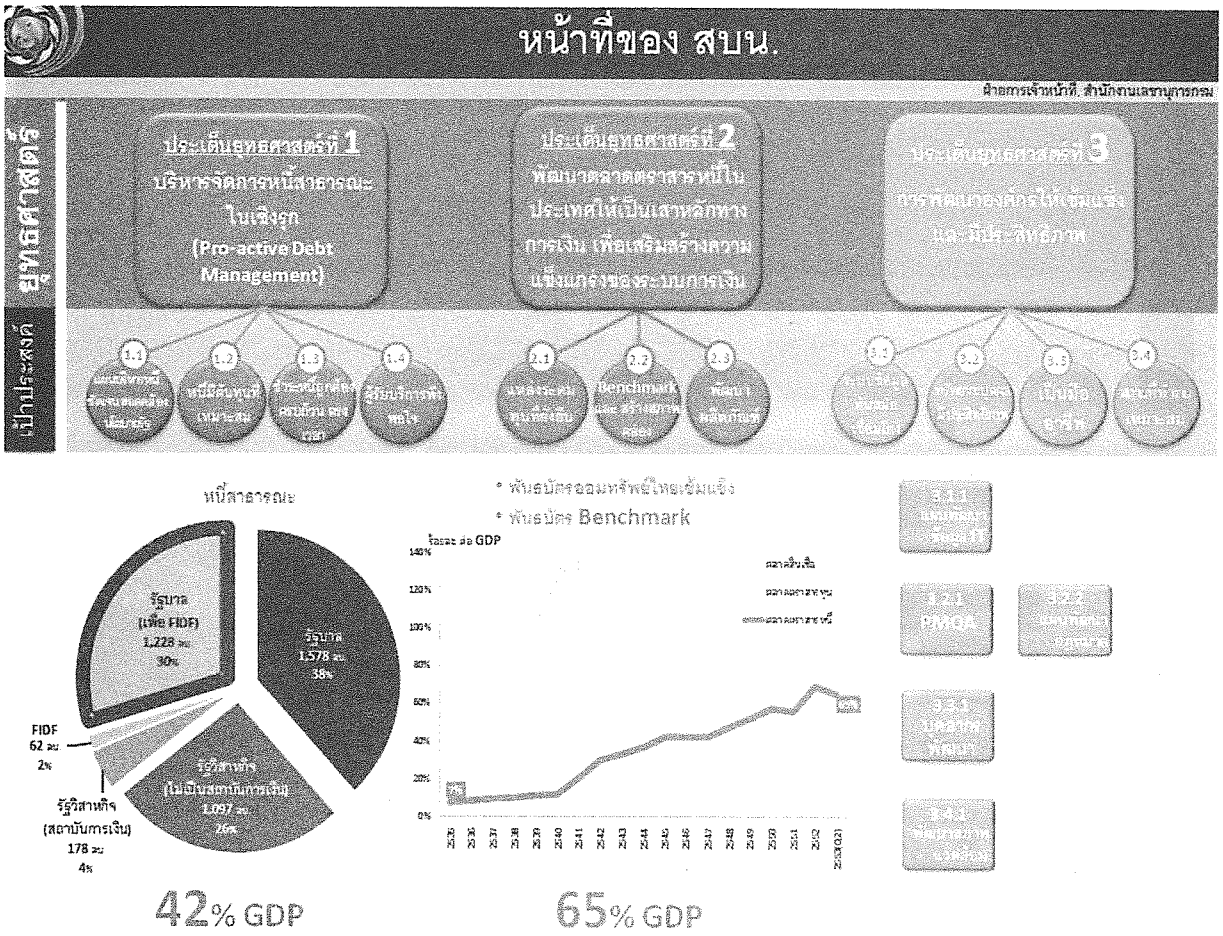
พันธกิจ

บริหารหนี้สาธารณะตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารหนี้สาธารณะ โดยการวางแผน กำกับ และดำเนินการก่อหนี้ ค้ำประกันและปรับโครงสร้างหนี้ของรัฐบาล หน่วยงานในกำกับดูแลของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรวมทั้งการชำระหนี้ของรัฐบาล และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้การบริหารหนี้สาธารณะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: บริหารจัดการหนี้สาธารณะในเชิงรุก (Proactive Debt Management)

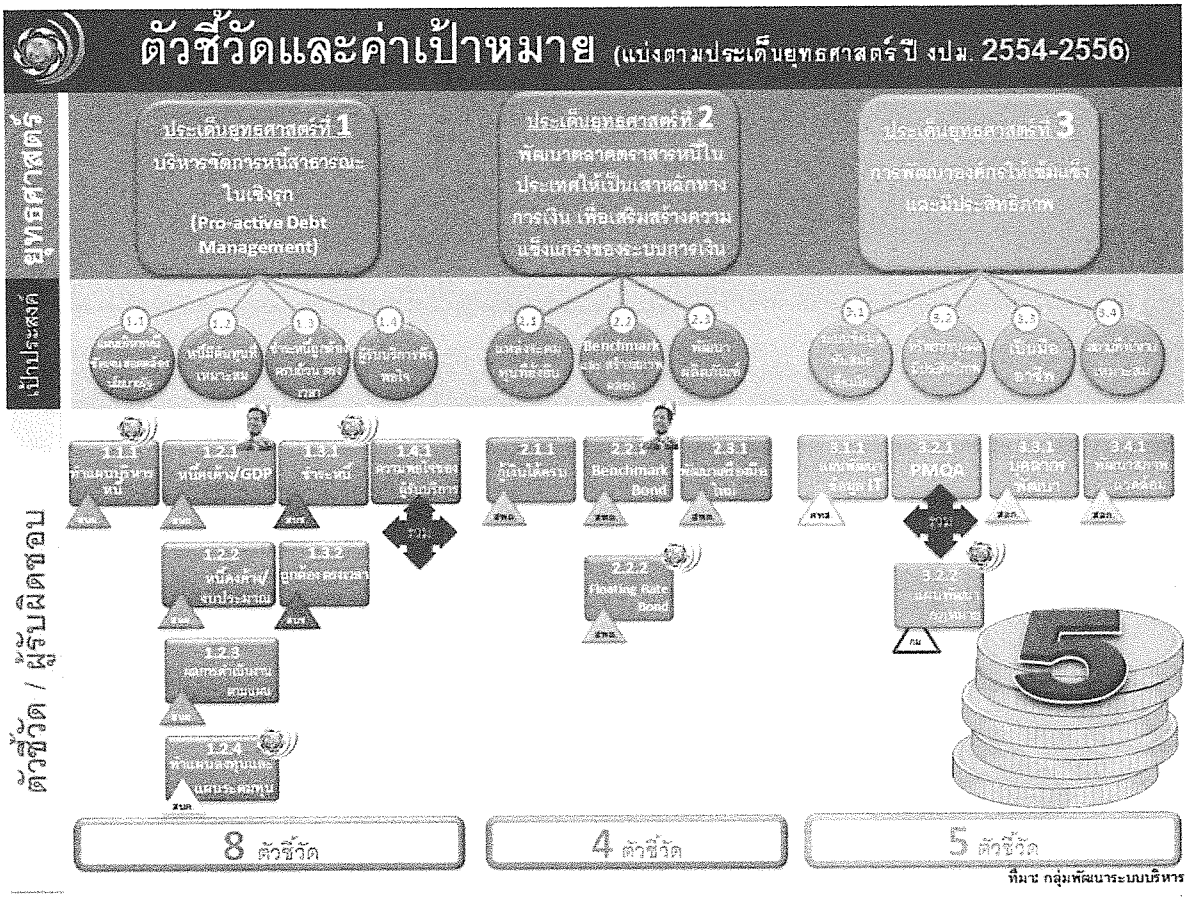
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้เป็นเสาหลักทางการเงิน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบการเงิน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ



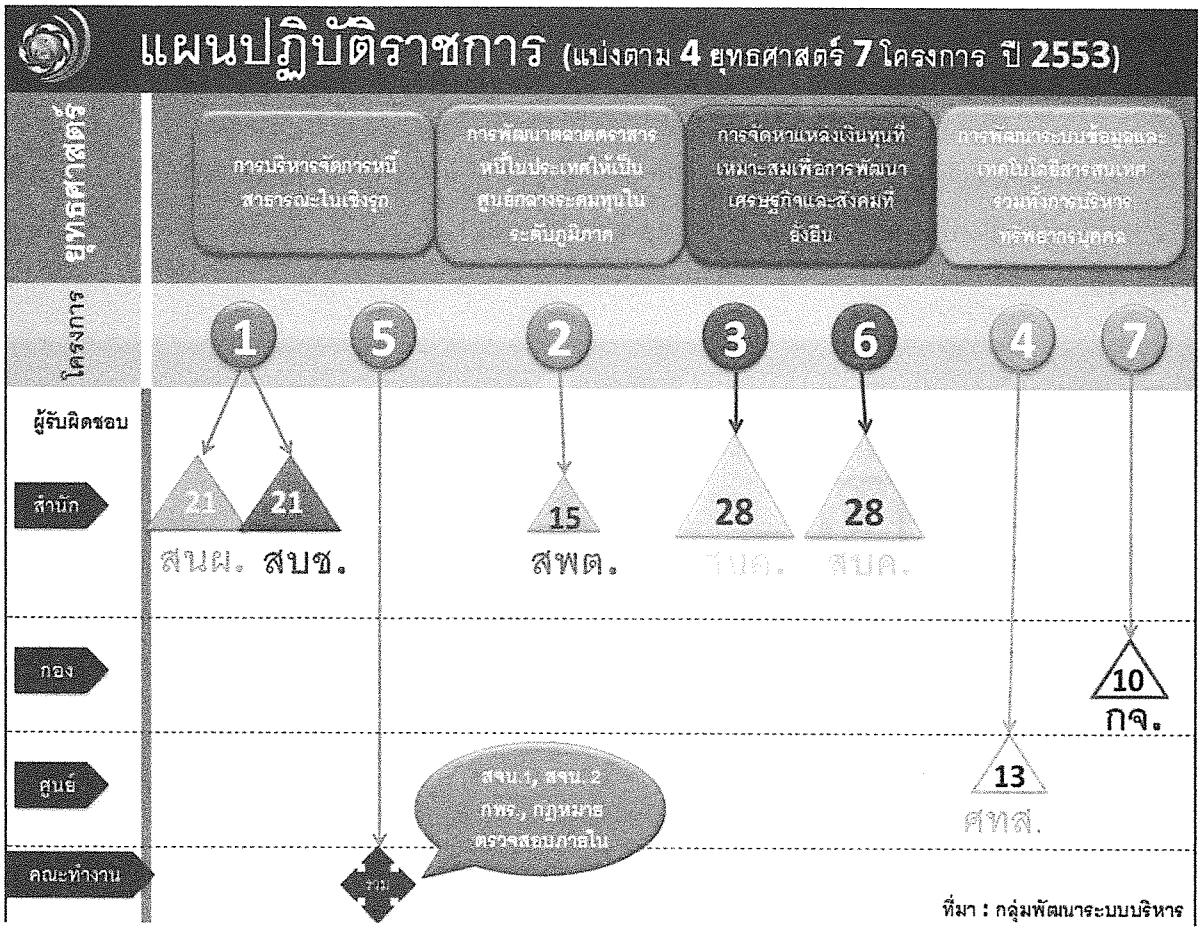
การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ตัวชี้วัดผลงานระดับองค์กร

ขั้นตอนนี้เป็นกิจกรรมหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการในขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติราชการของสำนักบริหารหนี้สาธารณะ โดยมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และได้ถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์สู่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ประเด็น รวมทั้งสิ้น 17 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ระบุความสำเร็จขององค์กรที่พึงประสงค์อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม การดำเนินงานในขั้นตอนนี้มีกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารเป็นผู้รับผิดชอบหลักและหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเป็นผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังแสดงในแผนภาพ



การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ตัวชี้วัดผลงานระดับหน่วยงาน

จากตัวชี้วัดระดับสำนักได้มีการถ่ายทอดสู่แผนงาน/โครงการ วิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อมุ่งตอบสนองต่อการบรรลุตัวชี้วัดที่มีความเกี่ยวข้องตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานประกอบด้วย : สำนักงานจัดการหนี้ 1 สำนักงานจัดการหนี้ 2 สำนักการระดมทุน โครงการลงทุนภาครัฐ สำนักนโยบายและแผน สำนักพัฒนาตลาดและตราสารหนี้ สำนักบริหารการชำระหนี้ สำนักงานเลขานุการกรม ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ (ข้อมูล ณ วันที่ 22 ก.ย. 2553) ดังแผนภาพ



ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารตัวชี้วัดระดับบุคคล

หลังจากที่หน่วยงานได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลงานและแผนงาน/ โครงการจากสำนักแล้ว ลำดับถัดมาจึงเข้าสู่ขั้นตอนการถ่ายทอดสู่ดัชนีชี้วัดผลงานของข้าราชการรายบุคคล (Individual KPI) ตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้แนะนำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ (หนังสือ ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 ก.ย. 2552) ซึ่งกิจกรรมนี้ยังคงถือว่าอยู่ในขั้นตอนที่ 1 การวางแผน โดยเป็นการวางแผนผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชา

จุดต่างของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะได้นำวิธีการขั้นพื้นฐานตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรเพื่อให้ระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการมีประสิทธิผล สามารถวัดประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าในการดำเนินงานได้ ตามแผนภาพด้านล่างนี้

จุดสำคัญที่สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะได้ดำเนินการเพิ่มเติมจากหลักการพื้นฐานที่ทางสำนักงาน ก.พ. กำหนด คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของสำนัก ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ รองผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ และที่ปรึกษาด้านหนี้สาธารณะ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพิจารณาความเชื่อมโยงและคุณภาพของตัวชี้วัดผลงานทั่วทั้งองค์กร (KPI Alignment) รวมทั้งมีการให้นโยบายเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการผ่านตัวชี้วัดรายบุคคลที่มีเป้าหมายสูงขึ้น (Performance Enhancement) โดยปรากฏในประกาศของคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

เรื่อง "หลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ" ดังนี้

ข้อที่ 3 การอุทธรณ์ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล

"ต้นรอบ ผู้ขอรับการประเมินส่งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละรอบให้คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะพิจารณาให้ความเห็นชอบตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดข้างต้น ทั้งนี้ *คณะกรรมการชุดดังกล่าวสามารถเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายได้ตามความเหมาะสม* และฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะดำเนินการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกันภายใน 15 วัน หลังจากคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ"

รูปแบบของคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นนี้ช่วยให้เกิดการยอมรับในกลุ่มของผู้บริหารและข้าราชการในด้านความโปร่งใส ความยุติธรรมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคณะกรรมการชุดเดียวกันนี้เองจะเป็นผู้พิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่ได้นำตัวชี้วัดที่ผ่านการกลั่นกรองแล้วไปปฏิบัติ โดยถือเป็นข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ทั้งนี้มีกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารเป็นผู้รับผิดชอบหลัก สนับสนุนการนำมติของคณะกรรมการไปดำเนินการต่อในขั้นตอนถัดไป และมีฝ่ายการเจ้าหน้าที่ได้จัดทำคู่มือการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะเพื่อสนับสนุนการกำหนดตัวชี้วัดของผู้บริหารและข้าราชการอีกด้วย

นอกจากนั้น สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะได้กำหนดให้มีตัวชี้วัดสำหรับผู้บริหารทุกระดับ (Management KPI) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ "ระดับความพึงพอใจของข้าราชการต่อผู้บังคับบัญชาด้านการสอนแนะงาน" ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการไทย เนื่องจากส่วนราชการและจังหวัดส่วนใหญ่ยังคงตกอยู่ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชา โดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะได้นำผลการประเมินของข้าราชการต่อบทบาทการสอนแนะงานของผู้บังคับบัญชาไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารในโอกาสต่อไป

แผนการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำนักบริหารหนี้สาธารณะได้นำเรื่องการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2553 - 2556) เป็นแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าประสงค์ ดัชนีชี้วัด และหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดังตารางด้านล่างนี้

เป้าประสงค์	ดัชนีชี้วัด	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
มีระบบการบริหารงานและระบบทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	คณะกรรมการ/ คณะทำงาน/ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

จากนั้นได้มอบหมายงานการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ ให้กับฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นการถ่ายทอดดัชนีชี้วัดในลำดับถัดมา เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของระบบทรัพยากรบุคคล โดยนำมาบรรจุในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (พ.ศ. 2552 - 2553) ในมิติที่ 2 มาตรฐานด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับปัจจัยที่ 5 ที่กล่าวถึงการส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนากิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) ดังมีรายละเอียดดังนี้

เป้าประสงค์ : สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะมีการประชาสัมพันธ์และนำร่องเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน เกณฑ์การประเมินผลงาน

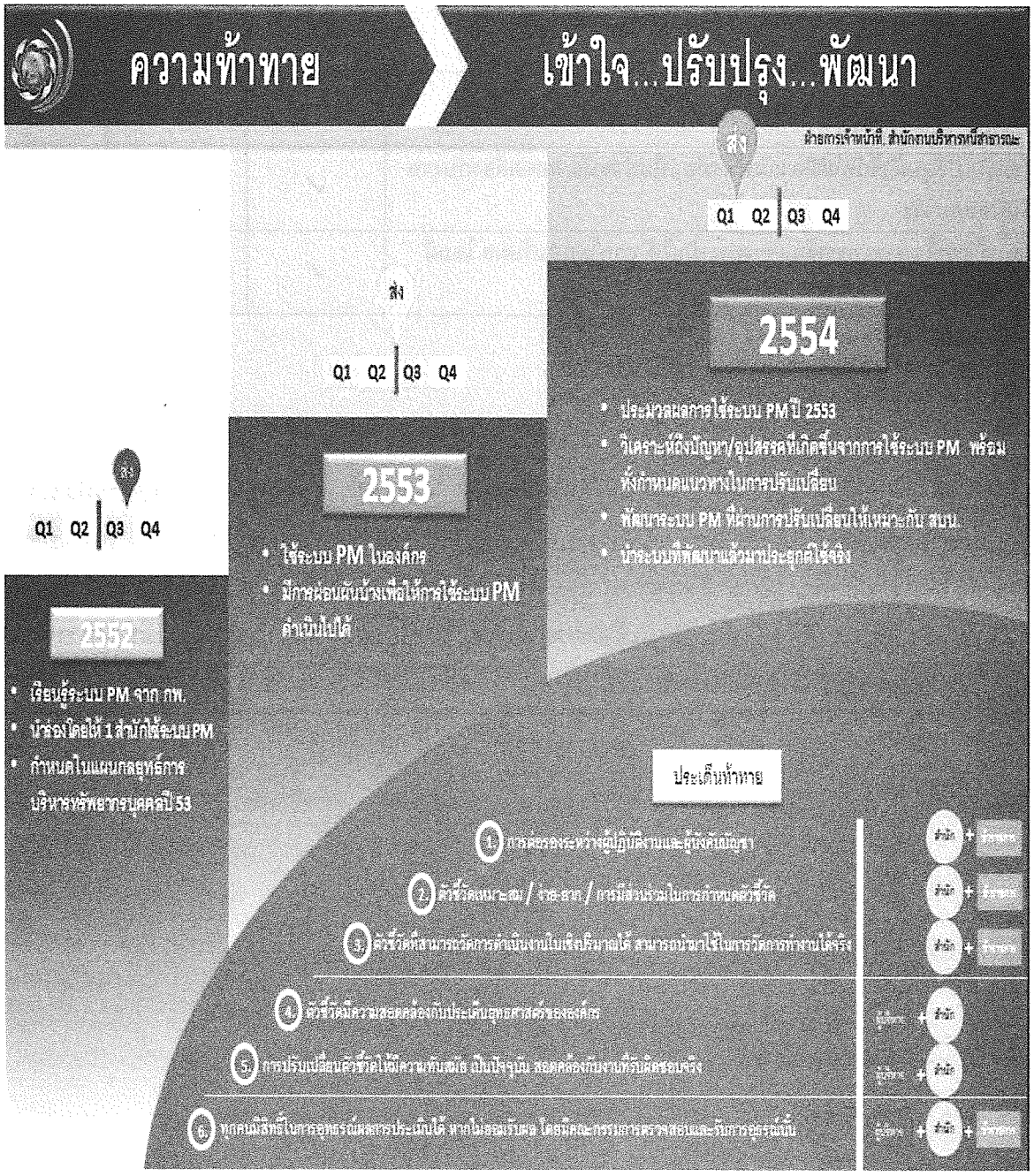
ตัวชี้วัด : มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีและการขึ้นเงินเดือนแบบร้อยละ

ระดับเป้าหมาย: ระดับที่ 1) มีการทำแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่
ระดับที่ 2) มีการทำดัชนีชี้วัดบุคคลตามแนวทางใหม่
ระดับที่ 3) มีการคำนวณและนำร่องการประเมินผลปฏิบัติงานใหม่
ระดับที่ 4) มีการทดลองนำผลการประเมินมาใช้เพื่อขึ้นเงินเดือนใหม่
ระดับที่ 5) มีการนำผลการทดลองมากำหนดเป็นข้อเสนอแก่ผู้บริหาร

ระยะเวลาดำเนินการ: ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

หลังจากการดำเนินการตามกระบวนการเสร็จสิ้นแล้วสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะสามารถบรรลุตัวชี้วัดที่ค่าเป้าหมายระดับ 5

เพื่อให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ผู้บริหารและฝ่ายการเจ้าหน้าที่ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะและประเด็นความท้าทายที่ต้องได้รับการบริหารจัดการในอนาคต ดังแผนภาพด้านล่าง



ประเด็นความท้าทายที่สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะได้ระบุไว้มี 6 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นท้าทาย	ผู้ที่เกี่ยวข้อง		
	ผู้บริหาร	สำนัก	ข้าราชการ
การต่อรองระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา	-	✓	✓
ตัวชี้วัดเหมาะสม / ง่าย-ยาก / การมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด	-	✓	✓
ตัวชี้วัดที่สามารถวัดการดำเนินงานในเชิงปริมาณได้สามารถนำมาใช้ในการวัดการทำงานได้จริง	-	✓	✓
ตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร	✓	✓	-
การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดให้มีความทันสมัย เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบจริง	✓	✓	-
ทุกคนมีสิทธิ์ในการอุทธรณ์ผลการประเมินได้ หากไม่ยอมรับผล โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบและรับการอุธรณ์นั้น	✓	✓	✓

บทสรุป

กรณีศึกษาสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะเป็นตัวอย่างของหน่วยงานราชการที่ตระหนักถึงความสำคัญของกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญ เข้ามามีส่วนร่วม และร่วมกันผลักดันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ตามที่คาดหวัง และได้กำหนดไว้เป็นแผนงานเพื่อการพัฒนาต่อไป นับเป็นสัญญาณเริ่มต้นที่ดีของการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการไทย

จังหวัดตรัง

: ผลงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาข้าราชการสู่ความเป็นมืออาชีพ

จังหวัดตรังเป็นจังหวัดทางภาคใต้ที่มีชื่อเสียงทางด้านความสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติที่เอื้อต่อการท่องเที่ยวและการเกษตรกรรมเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงเป็นที่มาของวิสัยทัศน์การพัฒนาจังหวัดตรัง คือ "*สวรรค์แห่งการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เมืองแห่งการเรียนรู้ พัฒนาการเกษตรอย่างยั่งยืน*" ซึ่งถ่ายทอดมาจากวิสัยทัศน์การพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน คือ "*ศูนย์กลางการท่องเที่ยวทางทะเลระดับโลก ประตูเชื่อมโยงเศรษฐกิจสู่นานาชาติ*"

เพื่อให้จังหวัดสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดทั้งระยะสั้นและระยะยาว จังหวัดตรังได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่พร้อมต่อการปฏิบัติภารกิจที่ท้าทาย เพราะข้าราชการเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนงานสู่ความสำเร็จและเป้าหมายที่พึงประสงค์ของจังหวัด

บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดตรัง

เป็นที่ทราบกันดีว่าข้าราชการทุกระดับทุกหน่วยงานที่ปฏิบัติราชการภายในพื้นที่ของจังหวัด ล้วนต้องเผชิญหน้ากับโจทย์ที่ไม่ง่ายสำหรับการทำงานให้เกิดผลสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในส่วนกลาง เนื่องจากการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ มีข้อจำกัดและเงื่อนไขเฉพาะตัวของพื้นที่ อาทิเช่น ทรัพยากรที่ได้รับจัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัด การจัดการกับความหลากหลายของผลประโยชน์และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภารกิจการถ่ายทอดนโยบายของส่วนกลางสู่การปฏิบัติในพื้นที่ เป็นต้น เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ในเรื่องการพัฒนาข้าราชการของจังหวัด นับเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารสูงสุดต้องเข้ามาดูแลบริหารจัดการเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจที่หลากหลายของหลายหน่วยงาน มุ่งสู่เป้าหมายไปพร้อมๆ กัน ข้าราชการในพื้นที่ประกอบด้วยข้าราชการสังกัดภูมิภาค 34 หน่วยงาน ข้าราชการของหน่วยราชการสังกัดส่วนกลางที่มีที่ตั้งในจังหวัด 102 หน่วยงาน (กรมต่างๆ 70 หน่วยงาน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 19 หน่วยงาน และหน่วยงานอิสระ 13 หน่วยงาน) และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 100 หน่วยงาน

นโยบายและเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการสู่ความเป็นมืออาชีพ

จังหวัดตรัง มีนโยบายและเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะ "ข้าราชการเป็นมืออาชีพ" ที่พึงประสงค์ คือ "รักคิด รักคน รักงาน" โดยผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดได้กำหนดคำจำกัดความและความหมาย ไว้ดังนี้

มิติ	ความหมาย
รักคิด	เป็นผู้รู้จักคิด รู้จักอ่าน คิดอย่างสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ และคิดแบบเชิงรุก
รักคน	เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นรอบตัวโดยการยิ้มงาม ไหว้สวย พูดจาไพเราะ
รักงาน	เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ประโยชน์สุขแก่ประชาชนตามกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยหลักอิทธิบาท 4 คือ รักงาน สู้งาน ใส่ใจในงาน และทำงานด้วยปัญญา

การที่ผู้บริหารต้องการให้ข้าราชการของจังหวัดตรังเป็นผู้ที่ "รักคิด รักคน รักงาน" นั้น เพื่อให้พร้อมต่อการปฏิบัติราชการในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. เพื่อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานรองรับภารกิจในทุกบริบทของยุทธศาสตร์จังหวัดและนโยบายจากส่วนกลาง
2. เพื่อให้ข้าราชการ บุคลากร องค์กรและชุมชนสามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวทางการขับเคลื่อนของผู้ว่าราชการจังหวัด
3. เพื่อให้ข้าราชการมีการปฏิบัติงานที่เน้นการบูรณาการอย่างประณีตทุกกิจกรรม
4. เพื่อมอบหมายงานแต่ละด้านให้มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนอันจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในอนาคต
5. เพื่อขจัดจุดอ่อนของการปฏิบัติงานในพื้นที่ที่ปรับจากการปฏิบัติงานประจำ (Routine) ไปสู่การทำงานระดับชาติ
6. เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้สูงขึ้น เฉียบคม ฉับไว
7. เพื่อให้ข้าราชการมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีหลักคิด หลักปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาข้าราชการสู่ความเป็นมืออาชีพ

จังหวัดตรังได้กำหนดเรื่องการพัฒนาข้าราชการอย่างมีส่วนร่วมให้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัด โดยมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ที่สอดคล้องกับมิติของ HR Scorecard ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์:	มีแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
ตัวชี้วัด:	1) จำนวนหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 2) ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่จังหวัดกำหนด

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์:	สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างข้าราชการในจังหวัด
ตัวชี้วัด:	1) จำนวนหน่วยราชการที่ได้จัดทำ KM

นอกจากตัวชี้วัดผลงาน (KPI) การดำเนินงานดังกล่าวแล้ว จังหวัดตรังยังได้กำหนดตัวชี้วัดผลงานที่มีความท้าทายในเชิงผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สามารถสนับสนุนการบรรลุภารกิจการพัฒนาของจังหวัดและที่ส่งผลต่อบุคลากรของจังหวัดไว้ 2 ตัวชี้วัดได้อย่างน่าสนใจ คือ

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์:	ประชาชนมีความศรัทธาและความเชื่อมั่นในระบบราชการ
ตัวชี้วัด:	1) ร้อยละของผู้รับบริการที่มีความพึงพอใจต่อระบบราชการ 2) ร้อยละของเรื่องร้องเรียนในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์:	องค์กรมีความโปร่งใส ยุติธรรมเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัด:	1) ระดับการยอมรับของบุคลากรต่อการตัดสินใจหรือการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร 2) จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่โปร่งใส

แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ในลักษณะที่เป็น Leading KPI และ Lagging KPI เช่นนี้สะท้อนความเข้าใจของผู้บริหารที่ตระหนักถึงความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ ทักษะ และความสามารถของข้าราชการและความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อการให้บริการของภาครัฐ นอกจากนี้การที่จังหวัดให้โอกาสการพัฒนาแก่ข้าราชการย่อมส่งผลต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจของข้าราชการที่มีต่อนโยบายและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย

ผู้บริหารกับบทบาทครูและโค้ช

จุดเด่นของแนวทางพัฒนาข้าราชการสู่ความเป็นมืออาชีพของจังหวัดตรัง คือ บทบาทการเป็นครูและโค้ชของผู้ว่าราชการจังหวัดที่ผสมผสานศาสตร์และศิลป์ด้านการจัดการงานและคน (Work & People Management Theories) ซึ่งเป็นเนื้อหาการพัฒนาเพื่อสร้างให้ข้าราชการมีคุณลักษณะของ "รักคิด รักคน รักงาน" ให้เข้ากับเครื่องมือการพัฒนาที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมได้น่าสนใจ

วิธีการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดตรังได้นำมาใช้ในกำจัดจุดอ่อนการทำงานของข้าราชการสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. สื่อสารชี้แจงความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาให้ข้าราชการรับทราบ
2. ให้ความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย
3. ให้โอกาสข้าราชการแสดงความสามารถ

1. สื่อสารชี้แจงความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาให้ข้าราชการรับทราบ

ความสามารถที่สำคัญประการหนึ่งของข้าราชการในพื้นที่จังหวัด คือ ความสามารถในการปรับตัวตามสไตล์ของผู้บริหาร (Leadership Style) เนื่องจากจังหวัดมักมีการแต่งตั้งโอนย้ายผู้บริหารอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้น การที่ผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดสามารถให้แนวทางการปฏิบัติงานแก่ทีมงานได้ว่าอะไร "ควรทำและไม่ควรทำ" (Do & Don't) ในการปฏิบัติงานร่วมกันจะช่วยให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบริหารจัดการได้เร็วกว่าการที่ค่อยๆ เรียนรู้กันไปเรื่อยๆ (ลองผิด ลองถูก) จุดเด่นของเนื้อความที่ใช้สื่อสารนี้อยู่ที่การเลือกใช้ข้อความที่เข้าใจง่าย เห็นภาพชัดเจน หลีกเลี่ยงการใช้ภาษาอังกฤษ

การบริหารราชการในเขตพื้นที่จังหวัดตรังมีการระบุมุมมองด้านที่เป็นจุดอ่อนในการทำงานของข้าราชการที่ไม่พึงประสงค์อยู่ 7 ประการ (Don't) ที่ควรลด ละ และปรับปรุง ได้แก่

1) ความล่าช้าต่อข่าวสารและการรายงาน
2) การทำงานแนวดิ่งตามสายบังคับบัญชามากกว่าการทำงานแนวราบแบบประสานงานเครือข่าย
3) การทำงานแบบแยกส่วนมากกว่าการทำงานเชิงบูรณาการ
4) การบริหารกระบวนการมากกว่าบริหารวัตถุประสงค์ (เน้นวิธีการ/ระเบียบปฏิบัติมากกว่าผลลัพธ์ความสำเร็จ)
5) การรอรับคำสั่งมากกว่าการรุกริเริ่ม
6) การมองภาพปริมณฑลจังหวัดมากกว่ามองภาพรวมที่กว้างขึ้น
7) การทำงานตามหน้าที่มากกว่ามีจิตสำนึกสาธารณะ

ในส่วนของข้อพึงปฏิบัติ (Do) ผู้ว่าราชการจังหวัดได้มีการกำหนด "20 ประการในการทำงาน" เพื่อให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานสามารถเปลี่ยนวิธี หรือทำดีเพิ่มเติมจากที่เป็นอยู่เดิมให้มีความเป็นข้าราชการมืออาชีพมากขึ้น ดังนี้

1) สร้างประกายแห่งความทุ่มเทเสียสละให้ปรากฏ
2) รวดเร็ว คล่องแคล่ว ว่องไว ใจสู้ รู้รอบ
3) พยายามสร้างตนเองให้มีเสน่ห์ มีพลังเสน่ห์ในการเชื่อมมัดใจผู้คน
4) มีวินัยการทำงาน รับแล้วไม่เหลว ตรงไปตรงมา ตรงเวลา เดินตรงทาง
5) อย่าลืมแนะนำตัวเองก่อน และแนะนำคนรอบข้างให้รู้จักกัน อย่าให้ต้องฉงน
6) รักษามารยาททางสังคม และวัฒนธรรมไทย อย่าให้ท่านมองว่าเราขาดแคลนสิ่งเหล่านี้

7) พบหน้าให้คุยเรื่องงาน รายงานเรื่องที่ควรบอกเล่า อย่าตกข่าว วิ่งเข้าหาข่าวสาร

8) งานสำคัญให้ปรึกษาหารือ คิดและตกลงกันก่อน แล้วค่อยเขียนบันทึก

9) อะไรเกี่ยวกับวาระงาน งานที่ต้องปฏิบัติข้างหน้า อย่าให้รู้จากแฟ้ม รีบไปบอก กล่าวเล่ารายงานให้ทราบในทันที ทันการณ์ ทันใจ

10) ละเอียด รอบคอบ พิถีพิถัน อย่าปล่อยให้ท่านมองว่าเราหาน้ำยาสาระไม่ได้

11) แต่งตัวให้ดูดี ประณีต มีมาดต้องตา วาจาไพเราะ

12) พูดและเขียนอะไรให้สื่อเข้าใจง่าย เข้าประเด็น

13) ลำดับความ การนำเสนอให้เข้าท่า อย่างมั่นใจ ไม่เอ้ออ้า

14) จำให้แม่นๆ ไม่แม่นต้องจด และบันทึกเตือนความจำ

15) มองไปข้างหน้า คิดล่วงหน้าเสมอ คิดให้ไกล คิดรอบด้าน แล้วจัดลำดับ

16) อย่าคิดหลอก และล่อหลอกเป็นอันขาด เพราะรู้ รู้ทัน และจำได้

17) ต้องเปิดเผยตรงไปตรงมา อย่ามุบมิบ ผิดและพลาด รีบไปบอกกล่าวขอโทษ

18) ไปรุกท่าน อย่าให้ท่านรุกเรา ให้ริเริ่มเสนอทางเลือกก่อน

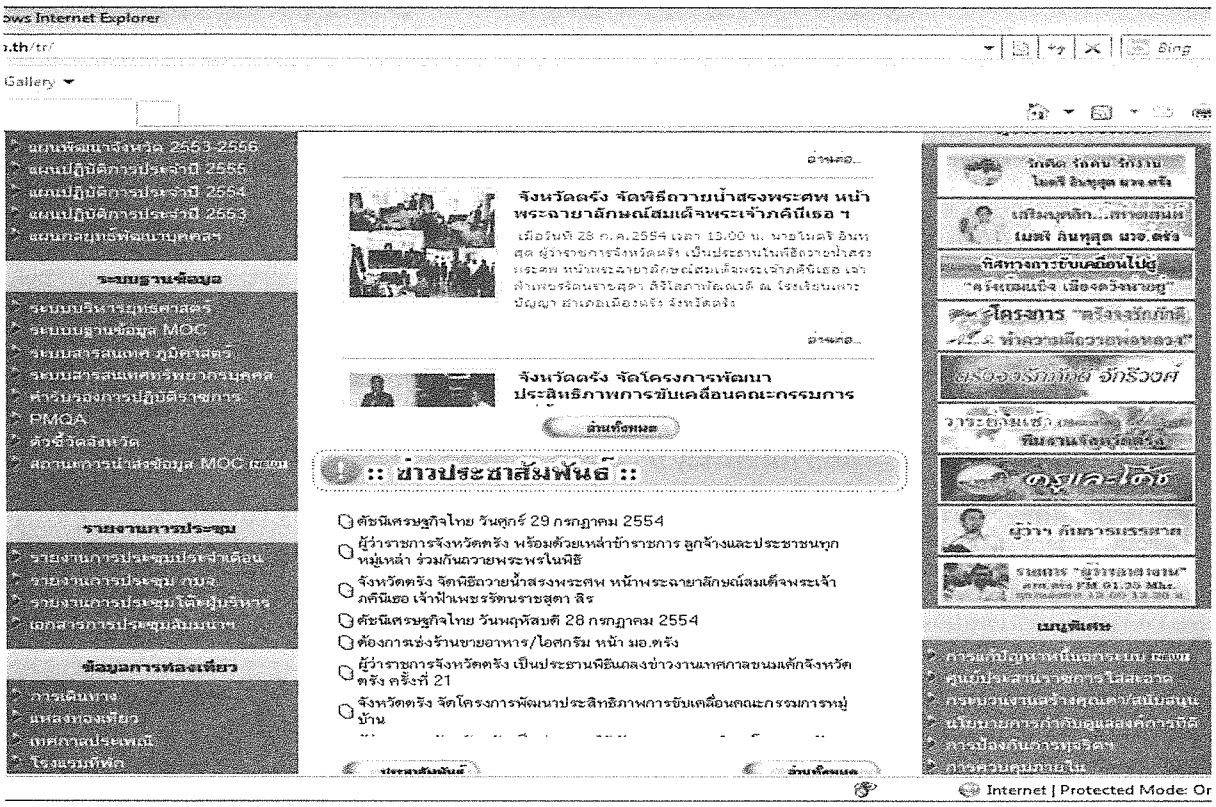
19) ขยัน ซื่อสัตย์ สุจริต จิตบริสุทธิ์ ทำให้เห็นว่าเรามีคุณค่า

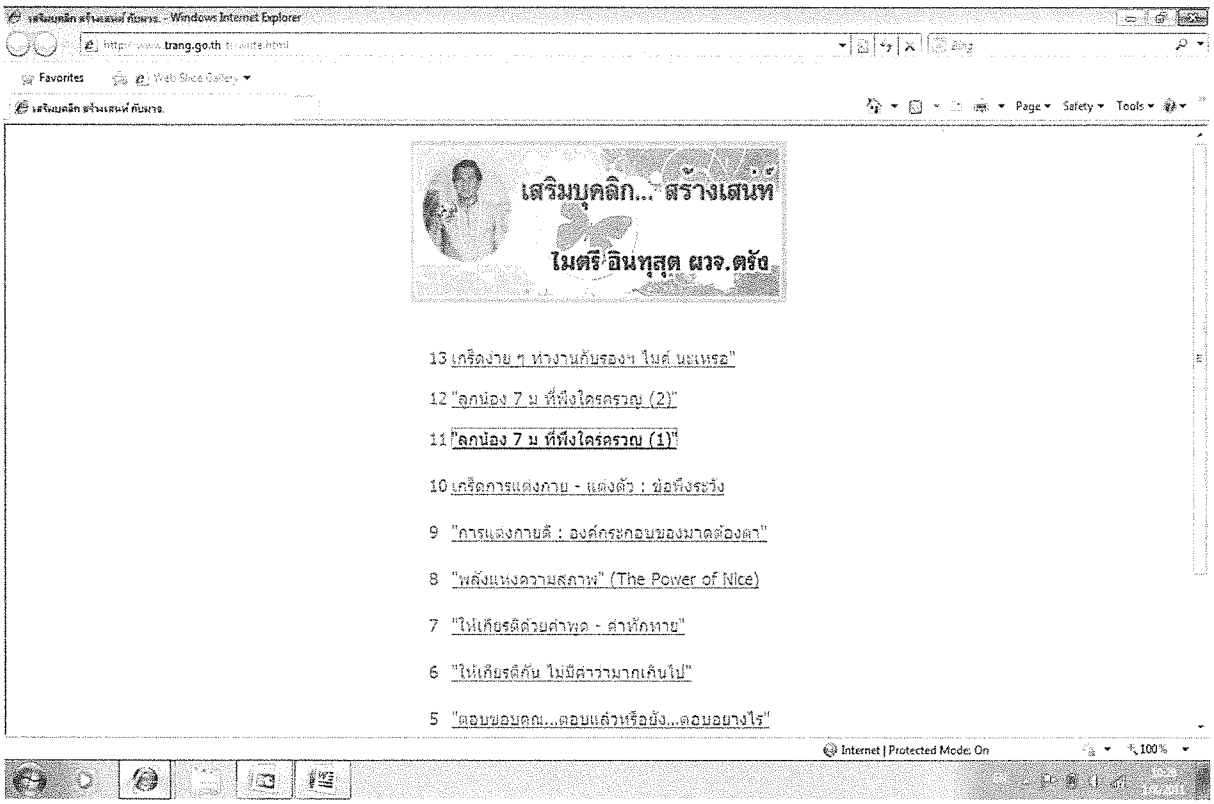
20) รักคิด รักคน รักงาน รักธรรม เราเป็นคนรักทำนองนี้หรือเปล่า

2. ให้ความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

ในส่วนของวิธีการพัฒนาเพื่อให้ข้าราชการได้เรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานรองรับภารกิจต่างๆ ในทุกบริบทของยุทธศาสตร์จังหวัดและนโยบายจากส่วนกลางตามเป้าหมาย 7 ประการที่กำหนดไว้นั้น ผู้ว่าราชการจังหวัดในบทบาทการเป็น "ครู" ได้ส่งมอบเนื้อหาการพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งอย่างเป็นทางการได้แก่ การเป็นวิทยากรบรรยายด้วยตนเอง การจัดทำเอกสารคู่มือ และอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การโค้ชแนะงานระหว่างการปฏิบัติงาน การประชุมสื่อสารองค์กร ในเรื่องต่างๆ ได้แก่

- มิติตรัง : วิธีคิด วิธีมอง
- ศาสตร์แห่งการพัฒนา
- การพัฒนาองค์กร
- การบริหารจัดการ
- การพัฒนาผู้นำ
- การพัฒนาทีมงาน
- การพัฒนางาน
- การบริหารอารมณ์
- การพัฒนาบุคลิกภาพ
- การพัฒนาการบริการ
- การพัฒนาการพูด
- การพัฒนาการนำเสนอ
- การประชุม /การเตรียมงานพิธี





ตัวอย่างช่องทางการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้สำหรับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนั้นผู้ว่าราชการจังหวัดจะเน้นย้ำข้าราชการในการให้ความสำคัญกับการศึกษาเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจังหวัดในมิติต่างๆ ที่ครอบคลุมทั้งด้านภูมิศาสตร์ ประชากรศาสตร์ สังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติราชการในพื้นที่ได้อย่างรู้จริง รู้ลึกเกี่ยวกับบริบทการทำงาน สามารถเข้าใจความคาดหวังและความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการประสานความเข้าใจและประโยชน์ได้อย่างราบรื่น ซึ่งการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับพื้นที่นี้ส่วนหนึ่งข้าราชการจำเป็นต้องศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องไปพร้อมๆ กับการติดตามสังเกตการณ์การปฏิบัติงานในพื้นที่ชุมชนของผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นงานเชิงบริหารจัดการชุมชนและเครือข่ายที่ต้องนำองค์ความรู้เชิงทฤษฎีมาผสมผสานกับประสบการณ์ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติราชการที่พึงประสงค์ อาทิเช่น ความรู้เกี่ยวกับชุมชน ภาวะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความขัดแย้ง การสื่อสารกับชุมชน ความยืดหยุ่น และการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า เป็นต้น ซึ่งการติดตามสังเกตการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดความเข้าใจและแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นภายนอกตำรากับผู้บริหารหรือโค้ชได้อย่างชัดเจนและทันท่วงที (Here and Now Experiences)

3. ให้โอกาสข้าราชการแสดงความสามารถ

วิธีการหนึ่งของการติดตามผลการพัฒนาข้าราชการที่จังหวัดตรังดำเนินการนอกเหนือจากการติดตามความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPI) อย่างเป็นทางการแล้ว ผู้บริหารยังได้ใช้เวทีการประชุมอย่างเป็นทางการสำหรับนำเสนอผลงาน เพื่อเป็นช่องทางการติดตามผลการพัฒนาความรู้ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการ เพราะผู้บริหารจะสามารถสังเกตเห็นพัฒนาการที่สะท้อนออกมาจากการปรับปรุงคุณภาพของเนื้องานที่นำส่ง และ/หรือวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงลักษณะของข้อคำถามในขณะที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความเฉียบคมทางความคิดเมื่อเปรียบเทียบก่อน-หลังการพัฒนา

ประชุมวาระยามเช้า

วันอังคาร ที่ 25 ม.ค. 54 เวลา 08.00 น. ณ ห้องประชุมศาลากลางจังหวัดตรัง ชั้น 2 นายไมตรี อินทุสุต ผู้ว่าราชการจังหวัดตรัง เป็นประธานการประชุมผู้บริหารวาระยามเช้า (Morning Session)

ภาพการประชุมเพื่อติดตามงานของผู้บริหารระดับสูง

การบูรณาการทรัพยากรเพื่อพัฒนาข้าราชการ

จังหวัดตรังยังมีแนวทางการพัฒนาข้าราชการแบบบูรณาการงบประมาณ โดยการมอบหมายเจ้าภาพในการจัดฝึกอบรมที่กระจายไปยังหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและมีงบประมาณสนับสนุน ดังนั้นจังหวัดจึงสามารถดำเนินการจัดอบรมให้ความรู้แก่ข้าราชการได้หลากหลาย ได้แก่

- หลักสูตรสำหรับการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) และหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency) เป็นหลักสูตรที่สำนักงานจังหวัดเป็นเจ้าภาพเนื่องจากเป็นเนื้อหาหลักที่ผู้บริหารของหน่วยงานราชการทุกหน่วยจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

เพื่อให้สามารถดำเนินงานในภาพรวมของจังหวัดได้ เช่น การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) การจัดทำดัชนีชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารจังหวัดตรัง การพัฒนาขีดสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง การบริหารความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีม และการบริหารงานวินัย เป็นต้น

- หลักสูตรสำหรับพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน (Functional/Technical Competency) ซึ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความชำนาญเชิงลึกตามลักษณะงาน จังหวัดตรังจะประชุมหารือกับผู้บริหารของหน่วยงานนั้นสำหรับการใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนา ทั้งนี้หากเป็นหลักสูตรที่เป็นประโยชน์สำหรับข้าราชการของหน่วยงานอื่นๆ ด้วยก็จะมีการหารือเพื่อขอเพิ่มจำนวนผู้เข้าอบรมจากหน่วยงานอื่นไปในครั้งเดียวกัน เช่น ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ความรู้ด้านภาษาอังกฤษเพื่อการท่องเที่ยว เป็นต้น

ผลงานตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาข้าราชการ

ดังที่ได้กล่าวถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องโดยตรง (Leading) กับกิจกรรมการพัฒนาข้าราชการคือ 1) จำนวนหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 2) ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่จังหวัดกำหนด และ3) จำนวนหน่วยราชการที่ได้จัดทำ KM จังหวัดตรังสามารถดำเนินการบรรลุผลตัวชี้วัดที่ระดับ 5 ทุกตัวชี้วัด รวมถึงตัวชี้วัดผลงานเชิงผลสัมฤทธิ์ (Lagging) อื่นๆ คือความเชื่อมั่นของประชาชนต่อระบบราชการและความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร

บทสรุป

จากกรณีศึกษาจังหวัดตรังเป็นตัวอย่างของหน่วยงานราชการที่มีจุดเด่นอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการในระดับกลยุทธ์โดยไม่ปล่อยให้แค่งานประจำและลงมามีส่วนร่วมเป็น "ครูและโค้ช" แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง เพราะตระหนักดีว่ายุทธศาสตร์ของจังหวัดจะบรรลุความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยคุณสมบัติ ความเก่งและดีแบบมืออาชีพของข้าราชการในพื้นที่เป็นผู้สานต่อผลักดันให้เกิดผลในการปฏิบัติ รวมถึงมีแนวทางบริหารที่ยืดหยุ่นลดข้อจำกัดด้านงบประมาณ นอกจากนั้นจังหวัดตรังได้แสดงการเชื่อมโยงความสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์และความสำเร็จตามตัวชี้วัดระดับจังหวัดในเชิงตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล (Leading & Lagging KPI) ซึ่งถือเป็นการวัดผลการดำเนินงานของตนเองในเชิงรุกที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารและข้าราชการที่ต้องใช้ "ความดีและความเก่ง" ปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

ส่วนที่ 2

การบริหารทรัพยากรบุคคลของภาคเอกชน

กรณีศึกษา

สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ได้รับรางวัล

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

(Thailand Quality Class : TQC)

ประจำปี 2550 และ 2552

สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

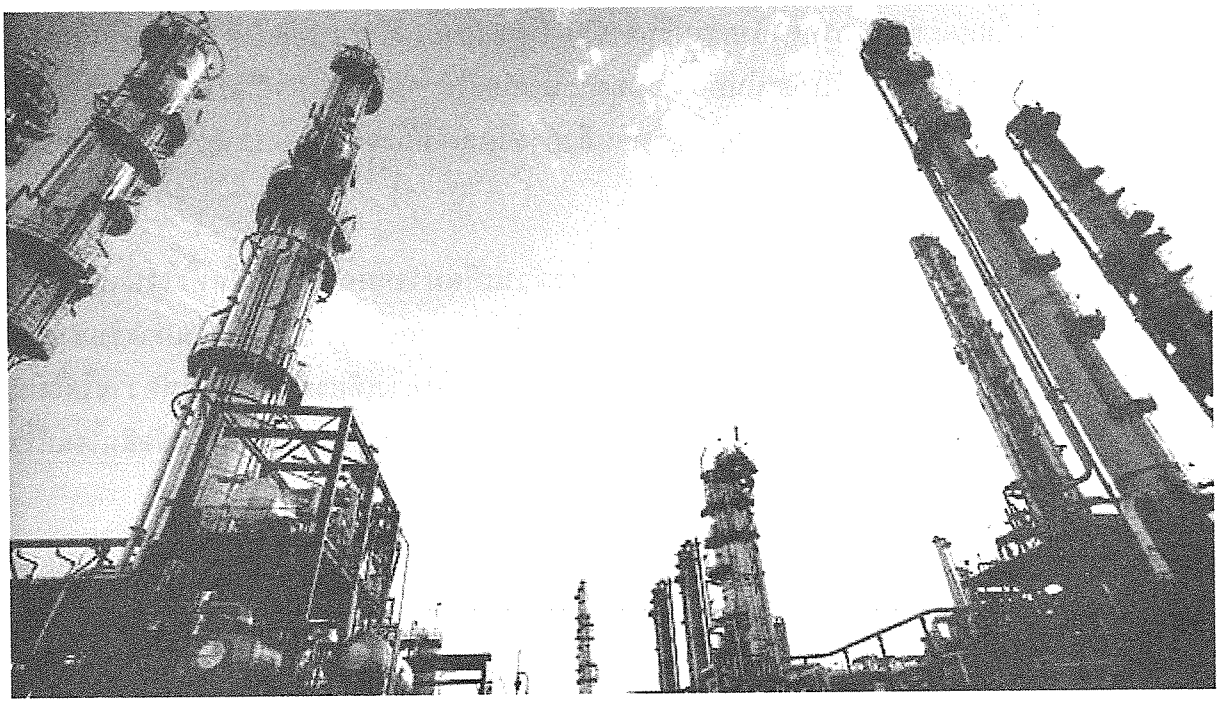
สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ในปี พ.ศ. 2550 และ 2552 ได้สะท้อนให้เห็นขีดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการส่งก๊าซธรรมชาติให้ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องทั้งด้านคุณภาพและปริมาณมาตลอดระยะเวลาเกือบ 30 ปี เป็นองค์กรที่มีผลประกอบการทางธุรกิจเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและต่างประเทศ ซึ่งการบริหารจัดการของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติเป็นที่ทราบกันดีว่าเป็นงานที่มีความซับซ้อนในการควบคุมระบบท่อส่งก๊าซและต้องอาศัยความชำนาญในการบำรุงรักษาในทุกขั้นตอนตั้งแต่กระบวนการผลิตจนถึงการจัดส่งให้ถึงจุดหมายปลายทางของคู่ค้าและลูกค้าให้มีความปลอดภัยอย่างสูงสุด

ความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ขององค์กรล้วนเกิดมาจากความมุ่งมั่นตั้งใจและความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับ ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมร่วมกันในการรับส่งงาน มีระบบงานและแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน แม่นยำ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ทุกคนให้ความใส่ใจในเรื่องของคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงในขั้นตอนที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่นำเสนอนี้เป็นผลงานที่แสดงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากรเพื่อแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติการบริหารคนที่พึงประสงค์สำหรับองค์กรในการสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและนำศักยภาพของตนมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ รวมถึงมีความผูกพันต่อองค์กร

ลักษณะองค์กร

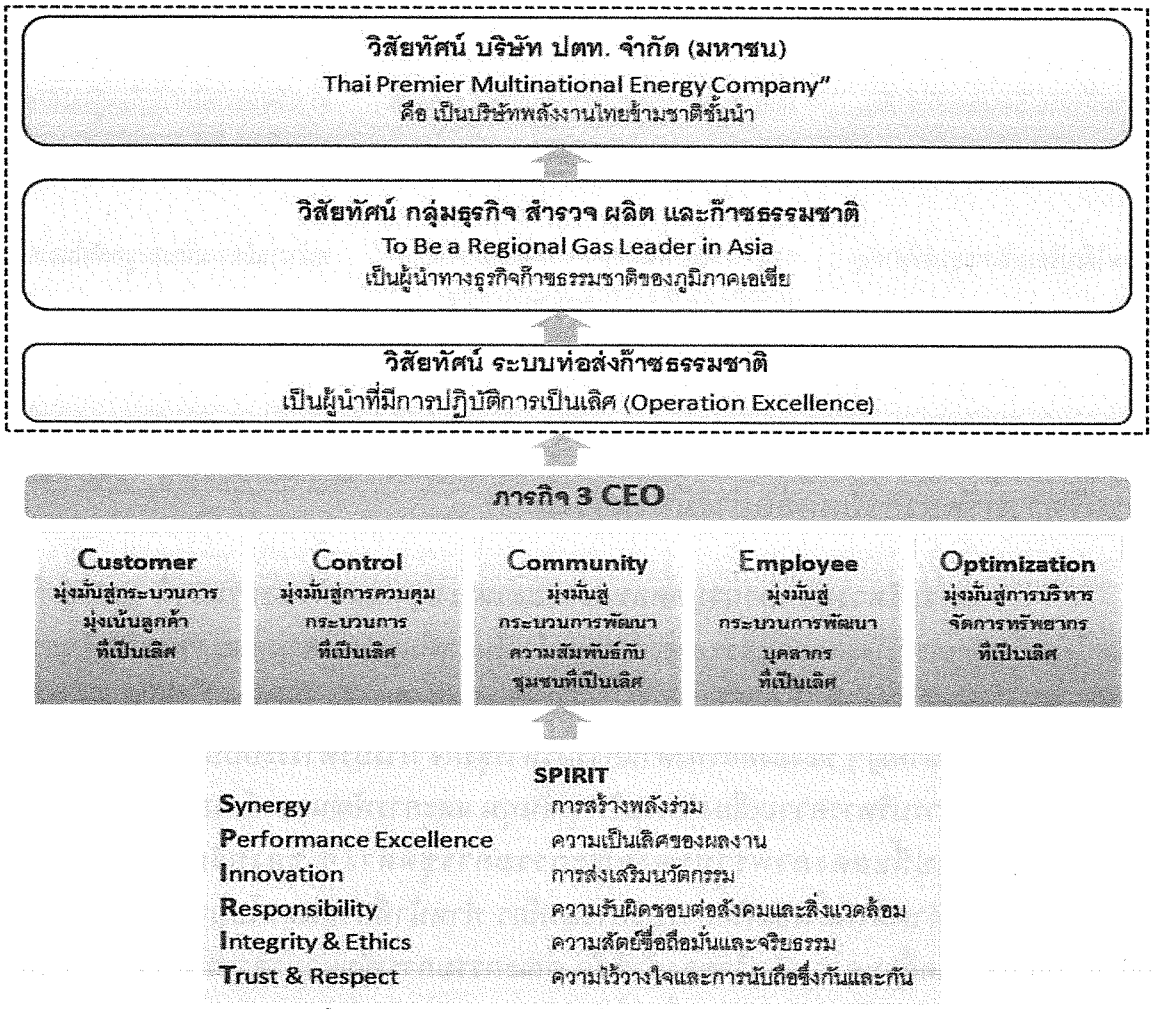
สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (Gas Transmission Pipeline : GTM) เป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้กลุ่มธุรกิจสำรวจ ผลิต และก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจให้บริการส่งก๊าซธรรมชาติจากแหล่งก๊าซธรรมชาติให้แก่กลุ่มลูกค้าค้าส่ง เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และบริษัท ปตท. จำหน่ายก๊าซธรรมชาติ จำกัด เป็นต้น และกลุ่มลูกค้าค้าปลีก เช่น บริษัทรายย่อยที่นำก๊าซธรรมชาติมาใช้เป็นเชื้อเพลิง เป็นต้น รูปแบบการให้บริการส่งก๊าซจะดำเนินการบริหารจัดส่งผ่านระบบท่อส่งก๊าซที่ควบคุมการส่งมอบด้วยระบบ Supervisory Control and Data Acquisition (SCADA) ที่ทันสมัย โดยมีระบบท่อ 7 ส่วนทำหน้าที่ปฏิบัติการและบำรุงรักษาระบบท่อส่งก๊าซให้มีความน่าเชื่อถือพร้อมใช้งาน



วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร

ปตท.โดยคณะกรรมการบริษัทร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ จะมีการกำหนดจัดทำและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (Vision, Mission, Value: VMV) จากนั้นจะถ่ายทอดไปยังผู้บริหารของกลุ่มธุรกิจต่างๆ สำหรับกลุ่มธุรกิจก๊าซธรรมชาติมีรองกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้บริหารสูงสุดจะพิจารณาทบทวน VMV ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการบริหารธุรกิจและถ่ายทอดไปยังสายงานต่างๆ รวมถึงของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ของสายงานที่มุ่งสู่การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) ใน 6 ภารกิจ โดยบุคลากรทุกคนจะมุ่งปฏิบัติงานไปใน

ทิศทางเดียวกันพนักงานจะได้รับการถ่ายทอดภารกิจและปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ให้สามารถประสานพลังในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ดังแสดงในแผนภาพด้านล่าง



แผนภาพแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กรของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM)

นโยบายและทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) มีพนักงานที่บริษัทต้องดูแลรับผิดชอบ รวม 315 คน อายุเฉลี่ย 37 ปี และอายุงานเฉลี่ย 11 ปี จัดแบ่งกลุ่มพนักงานตามลักษณะงานออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงาน ด้านระดับวุฒิการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ (1) ระดับปริญญาโท ร้อยละ 31 (2) ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 34 และ (3) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 35 (ข้อมูลจากเอกสารปี 2552)

บริษัทได้ระบุถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลไว้ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน มีประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ตารางแสดงประเด็นความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

หัวข้อ	ปี 2550	ปี 2552
ปัจจัยหลักในการชนะคู่แข่ง	การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ และมีความผูกพันกับองค์กร
ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	พนักงานมีความรู้ความชำนาญในการ Operate & Maintenance ระบบท่อส่งก๊าซฯ	สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ในองค์กร
ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	การบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ และทดแทนพนักงานที่จะเกษียณอายุในอีก 5 ปี	พนักงานมีความรักและผูกพันในองค์กร

การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีส่วนร่วม

การบริหารทรัพยากรบุคคลของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) ถือเป็นส่วนหนึ่งในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ซึ่งมีทั้งหมด 15 คณะ โดยแต่ละคณะมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันและครอบคลุมในเรื่องที่สำคัญๆ ขององค์กรทั้งด้านการบริหารธุรกิจ การบริหารระบบปฏิบัติการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารต้นทุน และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ในตารางที่จะนำเสนอถัดไปนี้แสดงภาพรวมของคณะกรรมการชุดต่างๆ ของบริษัทซึ่งจะเห็นได้ว่ามีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ตั้งเข็มทิศการบริหารองค์กร ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและตัวชี้วัด (KPI) คณะกรรมการขับเคลื่อนความสำเร็จของตัวชี้วัด คณะกรรมการพัฒนามาตรฐานงาน การทำตารางลักษณะนี้ช่วยให้องค์กรเห็นภาพรวมของเรื่องที่องค์กรต้องดำเนินการจัดการ ลดความซ้ำซ้อนของงาน

ในส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นสามารถสังเกตได้จากชื่อคณะกรรมการที่มีลูกศรชี้ไว้ด้านซ้ายมือ

คณะกรรมการ/ทีม	หน้าที่/ความรับผิดชอบ	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่
1. คณะกรรมการ STTM	• กำหนดแผนปฏิบัติการตามนโยบายจาก STS และติดตามผล • กำหนดแผนกลยุทธ์ • กำหนดแผนปฏิบัติการระยะสั้น-ยาว • ทบทวน Organization Profile • ทบทวนตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI)	ผทก. ผจ.ฝ่าย	2 ครั้ง/ปี
2. คณะกรรมการ TMMC	• กำหนดตัวชี้วัด (KPI) และการใช้งบประมาณ • ประชุมติดตามงานจากทีมย่อยหรือพิจารณางานที่ร้องขอ • ติดตามตัวชี้วัด (KPI) เทียบกับแผนงาน • ทบทวนความเสี่ยงจาก RMTM	ผทก. ผจ.ฝ่าย ผจ.ส่วน	2 ครั้ง/เดือน
3. คณะกรรมการ HRTM	• วางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ • วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง • วางแผนอัตรากำลังของ GTM ทั้งระยะสั้น-ยาว	ผจ.บทก. ผจ.ส่วน	2 ครั้ง/ปี
4. TPM & PIllar Tam	• เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องจักร • ลดความสูญเสีย • ลดความผิดพลาดในการดำเนินการ	ผทก. ผจ.ฝ่าย ผจ.ส่วน	1 ครั้ง/เดือน
5. คณะกรรมการ CFTM	• ปรับปรุงแก้ไขและป้องกันปัญหาจากลูกค้า	ผจ.ปทก. ผจ.ส่วน	4 ครั้ง/ปี
6. คณะกรรมการ PLIMS	• บริหารจัดการความมั่นคงของระบบท่อส่งก๊าซของ GTM	ผจ.วท.	6 ครั้ง/ปี
7. คณะกรรมการ QSHEMEC	• กำหนดทิศทาง • ทบทวนผลตาม Leading KPI • ทบทวนแผนการดำเนินการ	ผทก. ผจ.ฝ่าย	4 ครั้ง/ปี
8. คณะกรรมการ QSHEMEC	• บริหารจัดการดำเนินการด้าน QSHE ในแต่ละพื้นที่ ศูนย์ เขต	ผจ.ฝ่าย ผจ.ส่วน	1 ครั้ง/เดือน
9. คณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือประจำพื้นที่เขตชลบุรี อยุธยา ระยอง ขอนแก่น ราชบุรี (JCC)/ สหภาพแรงงานฯ (สร.ปตท.)	• บริหารจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพการจ้างงาน SHE	ผทก.	1 ครั้ง/เดือน
10. EQ Sub Committee	• สร้างมาตรฐานงานบำรุงรักษาทดสอบ/ อุปกรณ์ • ปรับปรุงวิธีการบำรุงรักษาอุปกรณ์	หน.วว.	6 ครั้ง/ปี
11. PM Sub Committee	• สร้างมาตรฐานงานบำรุงรักษาท่อ • ปรับปรุงวิธีการบำรุงรักษาอุปกรณ์	ผจ.วท.	6 ครั้ง/ปี
12. RMTM	• วิเคราะห์ความเสี่ยงท่อส่งก๊าซฯ • วิเคราะห์ความเสี่ยงจากการส่งก๊าซฯ	ผจ.ฝ่าย	4 ครั้ง/ปี
13. TQA	• ปรับปรุงระบบการทำงานให้เป็น Best Practice	ผจ.บทก.	2 ครั้ง/เดือน
14. PL-KM	• การจัดการความรู้ • จัดทำแผน KM	ผจ.บทก.	1 ครั้ง/เดือน
15. คณะกรรมการความปลอดภัยตามกฎหมาย (คปอ.)	• บริหารจัดการดำเนินการด้าน QSHE ในแต่ละพื้นที่ศูนย์เขต	ผจ.ฝ่าย ผจ.ส่วน	1 ครั้ง/เดือน

ตารางแสดงรายชื่อและหน้าที่ของคณะกรรมการข้ามสายงานชุดต่าง ๆ

การสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลสำคัญภายในองค์กร

ผู้บริหารและบุคลากรของบริษัทจะได้รับข้อมูลสำคัญขององค์กร ตัวอย่างเช่น VMV ทิศทางการดำเนินธุรกิจ แผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นผลมาจากการขับเคลื่อนของคณะกรรมการและผลลัพธ์การดำเนินงานของบุคลากรที่รับผิดชอบ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ดังแสดงในตารางด้านล่าง

เรื่องที่สื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการ	ความถี่
• วิสัยทัศน์ / ภารกิจ/ วัฒนธรรม/ ค่านิยม • หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) • แผนกลยุทธ์ / ความท้าทายเชิงกลยุทธ์/ ความยั่งยืนขององค์กร	ผู้บริหารระดับกลาง	สัมมนาแผนธุรกิจ (STTM)	2 ครั้ง/ปี
		สัมมนาพนักงานประจำปี	1 ครั้ง/ปี
		การประชุม TMMC	2 ครั้ง/เดือน
		Intranet	1 ครั้ง/เดือน
		E-Mail	2 ครั้ง/เดือน
		การประชุม QSHEMEC	4 ครั้ง/ปี
		การประชุม JCC	1 ครั้ง/เดือน
	พนักงาน	สัมมนาพนักงานประจำปี	1 ครั้ง/ปี
		การสังสรรค์ประจำปี	1 ครั้ง/ปี
		การประชุมคปอ.	1 ครั้ง/เดือน
		การประชุม JCC	1 ครั้ง/เดือน
		E-Mail	1 ครั้ง/เดือน
		Intranet	1 ครั้ง/เดือน
		วารสาร	1 ครั้ง/เดือน
• แผนปฏิบัติการระยะสั้น-ยาว • เป้าหมายและตัวชี้วัดที่สำคัญ • ข้อร้องเรียนของลูกค้า (Voice of Customer) • การคาดการณ์ผลการดำเนินการเทียบกับคู่แข่งขัน • การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) • การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน • การให้รางวัล/ ชมเชย/ แรงจูงใจ • การให้อำนาจการตัดสินใจ	ผู้บริหารระดับกลาง	สัมมนาพนักงานประจำปี	1 ครั้ง/ปี
		การประชุม TMMC	2 ครั้ง/เดือน
		การประชุม QSHEMEC	4 ครั้ง/ปี
		E-Mail	ตลอดเวลา
		โทรศัพท์	ตลอดเวลา
	พนักงาน	สัมมนาพนักงานประจำปี	1 ครั้ง/ปี
		การประชุม	1 ครั้ง/เดือน
		E-Mail	ตลอดเวลา
		โทรศัพท์	ตลอดเวลา
		รายงานประจำวัน/ เดือน	ทุกวัน
		ตรวจ 5 ส/ Safety Tour	2 ครั้ง/ปี
• การจัดการความรู้องค์กร/ สัมมนา/ แบ่งปัน • การปรับปรุงการทำงาน/ การปรับปรุงผลการดำเนินงาน	ผู้บริหารระดับกลาง/ พนักงาน	Intranet	ตลอดเวลา
		E-Mail	ตลอดเวลา
		การประชุม	1 ครั้ง/เดือน
	พนักงาน/ ลูกค้า / คู่ค้า	Technical Forum	1 ครั้ง/ปี
		Knowledge Sharing	1 ครั้ง/ปี
		งานนัดพบชาวเพิ่มผลผลิต	1 ครั้ง/ปี
		การประชุม	1 ครั้ง/เดือน

ตารางแสดงช่องทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดแผนงานและติดตามผลการดำเนินงาน

ปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคลากรเชิงกลยุทธ์

หลังจากที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้รับทราบข้อมูลสำคัญขององค์กรในรอบต้นปีของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว ในส่วนของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีการวิเคราะห์ความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและความต้องการเรียนรู้ขององค์กร พร้อมทั้งมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนงาน และเป้าประสงค์หลัก เพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ความท้าทายด้านองค์กรและการเรียนรู้

วัตถุประสงค์	แผนระยะสั้น 1 ปี	แผนระยะยาว 5 ปี	Leading KPI ⇒	Lagging KPI
เพื่อสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรให้เพียงพอกับการขยายธุรกิจ	• นำระบบประเมิน Competency มาใช้พัฒนาพนักงาน	• สรรหา / พัฒนาพนักงานทุกระดับให้มี Competencyและเพิ่มศักยภาพที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ • สรรหา / พัฒนาพนักงานศักยภาพสูง (Talent Management)	• % การสรรหาพนักงาน • ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรม •จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม • อัตราการลาออก • อัตราการลา	• ความพึงพอใจของพนักงาน • % Competency
เพื่อรักษาองค์ความรู้ให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน	• การทำ KM System • การเผยแพร่ Best Practice	• Capture ความรู้ในรูป KM ผ่าน Web	• จำนวน KM รายบุคคล	• จำนวนองค์ความรู้ • % ความสำเร็จของโครงการ Pipeline KM

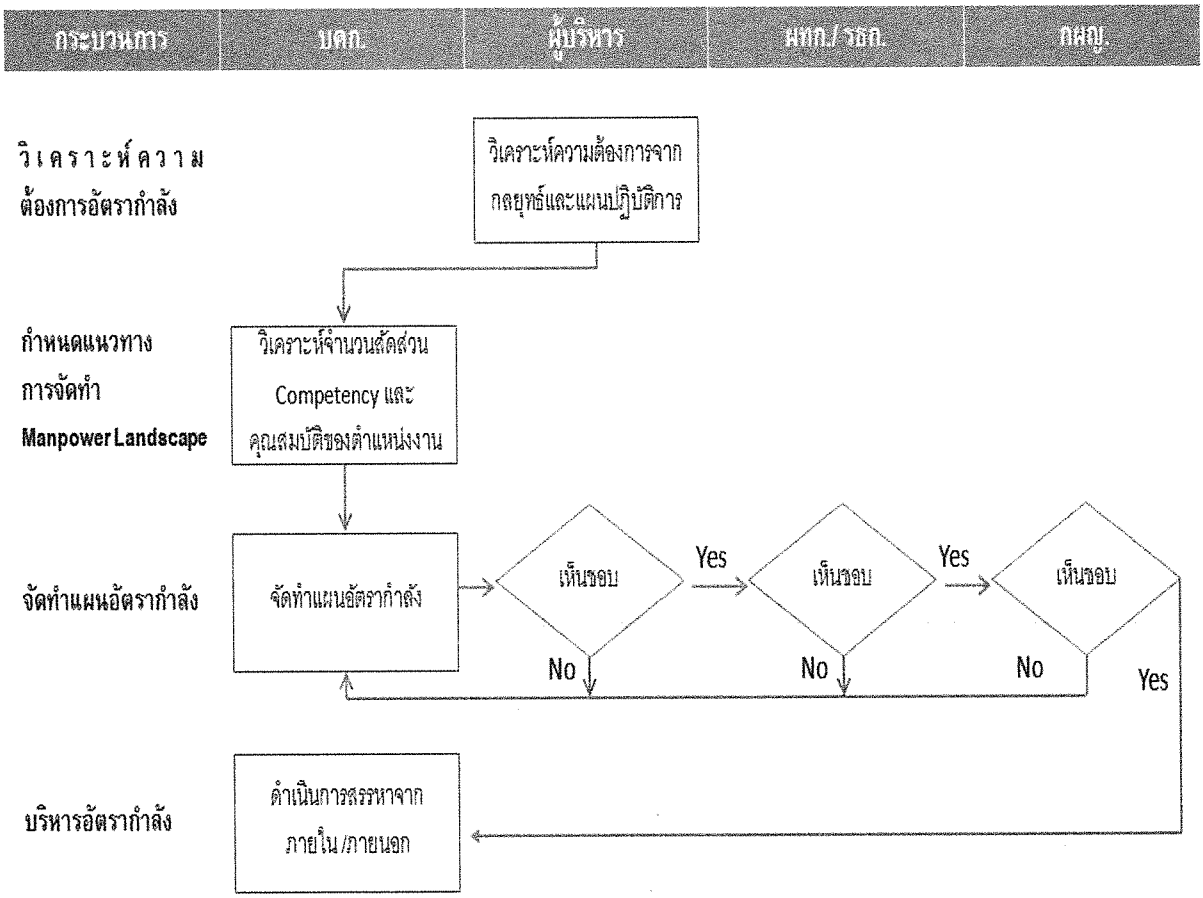
ในการดำเนินกิจกรรมและกระบวนต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) ล้วนมีความเชื่อมโยงและมุ่งตอบสนองต่อทิศทาง เป้าหมายการบริหารธุรกิจสู่การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) ซึ่งมีเรื่องต่างๆ ดังนี้

การวางแผนอัตรากำลัง

บริษัทได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากรและการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Management) เพื่อเตรียมความพร้อมด้านจำนวนและคุณภาพของพนักงาน มีการกำหนดปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) และแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนด บริษัทมีการประเมินความจำเป็นด้านอัตรากำลังบุคลากรโดยแบ่งตามความจำเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ (1) ความจำเป็นตามกลยุทธ์ขององค์กร และ (2) ความจำเป็นตามภารกิจงานปกติ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ความจำเป็นตามกลยุทธ์ขององค์กร จะมีการวางแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้น 1 ปี และระยะยาว 5 ปี โดยมีการทบทวนทุกปีเพื่อให้ทันต่อการขับเคลื่อนของธุรกิจ โดยนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำ Manpower Landscape Profile เพื่อวิเคราะห์อัตรากำลังที่เหมาะสมทั้งด้านจำนวนบุคลากรและคุณสมบัติของตำแหน่ง

(2) ความจำเป็นตามภารกิจงานปกติ จะใช้หลักการที่เป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐานของความปลอดภัยหรือ Minimum Safety Requirement เพื่อให้พอเพียงสำหรับการดำเนินงานตามปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง โดยจะมีการคำนวณอัตรากำลังโดยใช้ปริมาณงานคูณกับเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Workload) เปรียบเทียบกับอัตรา Utilization Rate



แผนภาพแสดงกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง

การพัฒนาผู้นำองค์กร

บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการเรียนรู้ของผู้นำขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง โดยมุ่งเน้นพัฒนาคุณสมบัติความเป็นผู้นำเฉพาะบุคคล และพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กรผ่านระบบการเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกับปตท. ได้แก่ PTT Group Leadership Program และ PTT Core Competency Model ซึ่งจะกำหนดหัวข้อการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานระดับต่างๆ มีการประเมินและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา (Competency Gap) และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan, IDP) ภายใต้ระบบ Coach

สำหรับทิศทางการพัฒนาจะมุ่งเน้นความสอดคล้องกับค่านิยม SPIRIT ซึ่งให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้ผู้นำใช้ด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corperate Governance) ในการบริหารองค์กร โดยบริษัทจะส่งผู้บริหารเข้ารับการอบรมหลักสูตรธรรมาภิบาลของสถาบันพระปกเกล้า หลักสูตร IOD ของตลาดหลักทรัพย์ และสนับสนุนเวลาและงบประมาณให้แก่ผู้บริหารและพนักงานในการทำกิจกรรมร่วมกันทั้งที่เป็นกิจกรรมทางศาสนา และงานตามประเพณีของชุมชนรอบพื้นที่ปฏิบัติการ เพื่อเป็นการถ่ายทอดเจตนารมย์ของบริษัทผ่านบทบาทของผู้นำในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงสังคมและสภาพแวดล้อม

ปตท. ได้มีการจัดทำ Potential Pool และแผนสืบทอดตำแหน่งระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป (Succession Plan) โดยมีการกำหนดบทบาทภาวะผู้นำ คุณสมบัติของตำแหน่งงานและสมรรถนะ (Job Specification & Competency) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การประเมินศักยภาพของผู้บริหาร ซึ่งจะนำผลการประเมินคุณค่าของงานต่อองค์กรและผลการประเมินสมรรถนะที่ได้จากกระบวนการ Assessment Center มาใช้ประกอบการพิจารณาความเหมาะสม ซึ่งผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกจะได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมขึ้นดำรงตำแหน่งระดับสูงขึ้นไป

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

บริษัทได้มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากรระดับองค์กรและตำแหน่งงานโดยคณะกรรมการ HRTM ตามระบบ GTM Learning System โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้ของบุคลากร ดังนี้

- การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ตาม PTT Core Competency Model ที่สะท้อนค่านิยม / นโยบาย / ทิศทางขององค์กร และเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งจัดทำแผนการฝึกอบรมโดย ET Pillar ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- การพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน/กลุ่มงาน (Functional Competency) ซึ่งจัดทำแผนการฝึกอบรมโดยหน่วยงานต้นสังกัดและ ET Pillar

- การรวบรวมองค์ความรู้จากพนักงานที่ใกล้เกษียณซึ่งมีความรู้ความชำนาญในงาน และพนักงานที่จะลาออกหรือย้ายงานเพื่อให้ความรู้อยู่คู่กับองค์กรตลอดไป โดยบันทึกองค์ความรู้ใน P/L KM Website

บริษัทได้จัดเตรียมระบบสนับสนุนการเรียนรู้ที่หลากหลายแก่ผู้บริหารและพนักงานตามระบบ GTM Learning และด้วยค่านิยม SPIRIT ที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานของทุกคนในองค์กรมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Team) จึงทำให้พนักงานได้รับการพัฒนาแบบทักษะที่หลากหลาย (Multi Skill) เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน อีกทั้งบริษัทได้จัดเตรียมวิธีการพัฒนาที่หลากหลายทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ดังตัวอย่างแสดงในตารางด้านล่าง

ตารางแสดงการวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนทักษะ			
ขอบเขตการแลกเปลี่ยน	**กลไกที่ใช้**	**วิธีการ**	**ความถี่**
ภายในหน่วยงาน	**One Point Lesson (OPL)**	พนักงานแลกเปลี่ยนข้อมูลในกลุ่มงาน	ทุกสัปดาห์
	Coaching	หัวหน้างานสอนงานลูกน้อง	ทุกสัปดาห์
	Mentoring	มอบหมายพี่เลี้ยงสอนงานพนักงานใหม่	ทุกสัปดาห์
ข้ามหน่วยงาน	**Job Rotation**	CCT พิจารณาหมุนเวียนพนักงาน	ปีละ 2 ครั้ง
	Share Best Practice	พนักงานนำเสนอผลงานในเวที Technical Forum	ปีละ 1 ครั้ง
ข้ามพื้นที่ปฏิบัติงาน	**Job Rotation**	CCT พิจารณาหมุนเวียนพนักงาน	ปีละ 2 ครั้ง
	Project Assignment	พนักงานได้รับมอบหมายงาน/โครงการให้ทำ	ตามแผน
บุคลากรที่อยู่ต่างหน้าที่	**Tele Conference**	การอบรมผ่านระบบดาวเทียม	ทุกสัปดาห์
	Knowledge Sharing	P/L Web, Intranet	ตลอดเวลา

ตารางแสดงวิธีการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi Skill)

ตารางแสดงรูปแบบการพัฒนาประเภทต่าง ๆ		
ขอบเขตการพัฒนา	**รูปแบบที่เป็นทางการ (Formal Learning)**	**รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal Learning)**
ภายในหน่วยงาน	• การฝึกอบรม • การสอนงานหน้างาน (OJT) • ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) • การสอนแนะงาน (Coaching) • การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) • การมอบหมายงาน (Job Assignment) • E-Learning • TPM Training Room • การจัดการความรู้ (Knowledge Management) • Training on New Technology	• ความรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มผลผลิต / TPM Suggestion • การนำเสนอผลงาน • ความรู้ที่ได้จากการร่วมเป็นคณะกรรมการ / คณะทำงาน • กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) • การสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ วารสาร PTT Spirit, Gas Line, PTT Intranet, GTM Web,การปิดประกาศ, เสียงตามสาย, หนังสือเวียน, บทความวิชาการ
ภายนอกหน่วยงาน	• การฝึกอบรม • การให้ทุนศึกษาต่อในประเทศและต่างประเทศ	• การทัศนศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ • การส่งเสริมให้ศึกษาต่อนอกเวลางาน

ตารางแสดงรูปแบบการพัฒนาพนักงานและผู้บริหารประเภทต่าง ๆ

ตารางแสดงตัวอย่างหลักสูตรการพัฒนาของผู้บริหารและพนักงาน		
ผู้บริหารระดับสูง	**ผู้บริหารระดับกลาง**	**พนักงานปฏิบัติการและวิชาชีพ**
• Senior Executive Program • Leadership & Organizational Change • Global Economic Environment • Strategic Impact Information Technology • Strategic Management	• Marketing Product & Process Innovation • Risk Management • Entrepreneurship • Decision Making • Problem Solving Supervisor	• Technical / Functional Training • Team Building • Presentation Skill • Communication • SAP • QSHE Orientation

ตารางแสดงตัวอย่างหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารและพนักงาน

ระบบ Coach เพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ภายหลังจากที่คณะกรรมการ STTM และ TMMC ได้พิจารณาอนุมัติตัวชี้วัด (KPI) และงบประมาณในระดับกลุ่มธุรกิจแล้ว จากนั้นจะมีการถ่ายทอดต่อลงมาสู่ผู้บริหารระดับต่างๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนงานร่วมกับพนักงานแบบ Bottom-up และให้พนักงานนำตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI) ไปบันทึกในระบบ Coach ในรอบต้นปี ซึ่งเป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้อำนวยความสะดวกแก่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานในการสื่อสารที่ช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนรับทราบถึงพันธกิจ แผนงาน และเป้าหมายของตนที่อาจส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ และใช้ระบบเดียวกันนี้สำหรับติดตามระหว่างปี และประเมินผลในปลายปีตามกระบวนการของบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยบริษัทได้ให้ความสำคัญกับวิธีการกำหนดตัวชี้วัดที่เรียกว่า KPI Value: 2Q2C ซึ่งคณะกรรมการจะพิจารณาความเหมาะสมตามหลักการดังนี้

- Quality — คุณภาพตัวชี้วัดที่มีความเป็นรูปธรรม วัดผลได้จริง มีแผนงานรองรับชัดเจน
- Quantity — ปริมาณตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน รูปแบบความรับผิดชอบ ระดับงาน เวลา ทรัพยากร จำนวนผู้รับผิดชอบ
- Challenge — ความท้าทายของตัวชี้วัดเปรียบเทียบกับงาน โดยมีการกำหนดความหมายของงาน ตัวอย่างเช่น งานยาก เป็นงานที่มีรูปแบบไม่แน่นอน หรือเป็นงานขนาดใหญ่ มีมูลค่าสูง
- Contribution — ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดรายบุคคลกับตัวชี้วัดหลักของหน่วยงาน/องค์กร (Alignment)

ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลนี้จะถูกนำไปประมวลผลต่อเพื่อให้สามารถนำเสนอข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้บริหารที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานและองค์กรได้ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในลำดับถัดไป ได้แก่ การพิจาณาเงินรางวัล การพิจารณาความก้าวหน้า การพัฒนา เป็นต้น

บริษัทมุ่งเน้นให้พนักงานเป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามวัฒนธรรมองค์กร สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) ได้กำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1. ผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด (KPI) ตามที่ได้ทำข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชาเมื่อต้นปี
2. พฤติกรรมที่องค์กรกำหนด ได้แก่ การคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร การช่วยเหลือทีมงาน การเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ความมีวินัย ความซื่อสัตย์ จริยธรรม และจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ
3. เงินจัดสรรพิเศษหรือรางวัล GTM Innovation Award สำหรับผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ มีผลงานด้านคิดค้นนวัตกรรม ผลงานด้านการเพิ่มผลผลิตหรือการลดค่าใช้จ่ายเป็นมูลค่าที่สูง และผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร

การส่งเสริมค่านิยม SPIRIT

ในวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของทุกคนในองค์กรนั้นพนักงานทุกคนยึดถือในแนวทางปฏิบัติตามค่านิยม SPIRIT ที่ส่งเสริมให้พนักงานเป็นทั้งคนเก่งและเป็นคนดีในขณะเดียวกัน โดยในส่วนที่เป็นคนเก่งประกอบด้วย Synergy, Performance Excellence, และ Innovation ส่วนที่เป็นคนดี ประกอบด้วย Responsibility, Integrity & Exthics, และ Trust & Respect

SPIRIT	
Synergy	การสร้างพลังร่วม
Performance Excellence	ความเป็นเลิศของผลงาน
Innovation	การส่งเสริมนวัตกรรม
Responsibility	ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
Integrity & Ethics	ความซื่อสัตย์สุจริตและจริยธรรม
Trust & Respect	ความไว้วางใจและการนับถือซึ่งกันและกัน

บริษัทได้มีแนวทางการส่งเสริมให้พนักงานเป็น "คนเก่ง คนดี" ที่สอดคล้องกับค่านิยม SPIRIT ผ่านกระบวนการหล่อหลอมปลูกฝังวัฒนธรรม ดังตัวอย่างกิจกรรมต่อไปนี้

- ส่งเสริมค่านิยม Synergy และ Innovation ผ่านระบบการทำงานตามโครงสร้าง และแบบการทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Teamwork) และส่งเสริมให้เกิดการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของความคิดและวัฒนธรรมย่อยของกลุ่ม ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

- ส่งเสริมค่านิยม Perfromance Excellence ผ่านระบบบริหารผลการปฏิบัติงานโดยส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงคุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัดผลงานแบบ 2Q2C

- ส่งเสริมค่านิยม Responsibility และ Integrity & Exthics ผ่านการปลูกฝังเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ในหลักสูตรการฝึกอบรมประจำปี ซึ่งได้สอดแทรกเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) ลงไปในเนื้อหาเสริม และบริษัทยังได้สนับสนุนให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกันทั้งที่เป็นกิจกรรมทางศาสนา และงานตามประเพณีของชุมชนรอบพื้นที่ปฏิบัติการ เพื่อเป็นการถ่ายทอดเจตนารมย์ของบริษัทในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงสังคมและสภาพแวดล้อม

- ส่งเสริมค่านิยม Trust & Respect ผ่านกระบวนการ Empowerment ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความคล่องตัว ลดเวลาการทำงาน และเป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย

- นอกจากนี้บริษัทยังจัดให้มีระบบการให้ยกย่องชมเชยให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ที่ผลงานดีเด่นที่เสริมสร้างลูกค้าและธุรกิจจนบรรลุผลสำเร็จ ให้ความช่วยเหลือทีมงาน เข้าร่วมกิจกรรมองค์กรสม่ำเสมอ มีวินัย ซื่อสัตย์ มีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ

การสร้างบรรยากาศสนับสนุนการทำงาน

บริษัทมีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง โดยใช้มาตรฐานอุตสาหกรรม มอก. OHSAS 18001 เป็นกระบวนการจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัยมาตั้งแต่ปี 2545 ซึ่งได้รับการรับรองจากสถาบัน ISO ทุกปี โดยมีการแบ่งพื้นที่การปฏิบัติงานออกเป็น 3 พื้นที่หลักได้แก่ พื้นที่ปฏิบัติงานบนแท่นขุดเจาะ พื้นที่ปฏิบัติงานบนสำนักงาน และพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยงานปฏิบัติการ มีคณะกรรมการ QSHEMC ของแต่ละพื้นที่รับผิดชอบในการสร้างความตระหนักแก่พนักงาน การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและนำเสนอการปรับปรุงแก้ไขเป็นประจำไตรมาสแก่

คณะกรรมการ QSHEMEC บริษัทได้กำหนดให้ทุกพื้นที่ต้องมีการตรวจความปลอดภัยเป็นประจำทั้งโดยผู้บริหารและพนักงาน มีการรายงานอุบัติเหตุ รายงานสภาพการดำเนินงาน รายงานสภาพการกระทำที่ต่ำกว่ามาตรฐาน หรือมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเพื่อวิเคราะห์สาเหตุ ดำเนินการป้องกันและแก้ไขพร้อมทั้งขยายผลไปสู่พื้นที่อื่นๆ

สำหรับการดูแลความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของพนักงานนั้นบริษัทได้มีการดำเนินการที่แตกต่างกันตามสภาพพื้นที่ปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะได้รับการปฏิบัติดูแลดังนี้

พนักงานที่ปฏิบัติงานบนแท่นขุดเจาะ	**พนักงานที่ปฏิบัติงานบนสำนักงานและหน่วยงานปฏิบัติการ**
1) การอบรม Sea Survival ก่อนลงสู่พื้นที่การปฏิบัติงานทุกคน 2) ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี 3) การฝึกซ้อมป้องกันอัคคีภัยและหนีไฟเป็นประจำทุกๆสัปดาห์	1) การอบรมความปลอดภัยก่อนเข้าทำงานทุกคน 2) ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี 3) กรณีเป็นงานที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดโรคจากการทำงาน จะจัดให้มีการตรวจเลือดพนักงานล่วงหน้าก่อนปฏิบัติงานและภายหลังจากการปฏิบัติงานทุกครั้ง 3) การฝึกซ้อมป้องกันอัคคีภัยและการหนีไฟเป็นประจำทุกปี 4) การซ้อมแผนระงับเหตุฉุกเฉินระบบท่อส่งก๊าซเป็นประจำทุกปี

การประเมินความผูกพันของบุคลากร

บริษัทได้จัดให้มีการประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยการสำรวจความผูกพันและพึงพอใจพนักงานปีละ 1 ครั้งอย่างเป็นทางการโดยร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาภายนอกเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งผลการสำรวจที่ได้จะถูกนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ HRTM เพื่อหาแนวทางปรับปรุงและนำมาเป็นเป้าหมายของแต่ละส่วนงานในการนำไปจัดทำแผนแก้ไขให้มีผลการประเมินที่ดีขึ้นในปีถัดไป นอกจากนี้ยังมีการจัด HR Clinic ร้องทุกข์ ตู้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อรับฟังเสียงความต้องการของพนักงาน

ในระหว่างกระบวนการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานได้มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานใน 2 รูปแบบ คือ (1) การสำรวจความพึงพอใจใช้แนวคิด Human Capital Strategy Model และ (2) การสำรวจความผูกพัน ใช้แนวคิด Engagement Model ซึ่งมีปัจจัยที่แตกต่างกันสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ (แนวคิด Human Capital Strategy Model)	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน (แนวคิด Engagement Model)
1) เพื่อนร่วมงาน (People) 2) กระบวนการทำงาน (Work Process) 3) โครงสร้างการบริหารจัดการ (Managerial Structure) 4) ข้อมูลและความรู้ในองค์กร (Information & Knowledge) 5) การตัดสินใจ (Decision Making) 6) การให้รางวัล (Reward)	1) การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Fit & Belonging) 2) สถานภาพในองค์กร (Status & Identity) 3) ความเชื่อถือไว้วางใจในองค์กร (Trust & Reciprocity) 4) การพึ่งพาทางเศรษฐกิจ (Economic Inter-dependence) 5) ความรู้สึกภาคภูมิใจต่อระบบการยกย่องและให้รางวัล (Emotional Reward)

การวัดประเมินผลงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวัดประเมินผลงานด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) ที่แสดงไว้ในหมวดที่ 7 ผลลัพธ์ขององค์กร สามารถแสดงตัวชี้วัด (KPI) ที่บริษัทใช้ประเมินความสำเร็จเปรียบเทียบปี พ.ศ. 2550 และ 2552 ที่แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการความก้าวหน้าของการดำเนินงานที่เพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ของงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในการสรรหา จูงใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลอันมีค่า ดังแสดงในตารางด้านล่างนี้

ตารางแสดงตัวชี้วัด (KPI) หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
เปรียบเทียบปี 2550 และ 2552

ปี 2550

1. ระดับความผูกพันโดยรวม
2. ระดับความพึงพอใจโดยรวม
3. อัตราการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ กิจกรรมข้อเสนอแนะ และกิจกรรม QC
4. จำนวนเงินที่ประหยัดได้จากกิจกรรมข้อเสนอแนะ และกิจกรรม QC
5. รายงานสภาพ / การกระทำที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
6. จำนวนกลุ่มองค์ความรู้ในองค์กร
7. จำนวนชั่วโมงการอบรม
8. จำนวนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม
9. ผลการประเมินทักษะของบุคลากร
10. ผลการประเมิน Competency และผลดำเนินการ
11. ปริมาณการส่งกำชธรรมชาติต่อจำนวนบุคลากร
12. อัตราความสำเร็จในการรักษาพนักงานใหม่ (New Staff Retention Rate)
13. อัตราการหมุนเวียนตำแหน่งพนักงาน
14. จำนวนพนักงานที่ได้เลื่อนระดับ
15. อัตราการขาดงาน
16. อัตราการลาป่วย
17. อัตราการลาออก
18. จำนวนพนักงานที่ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปีตามกฎหมาย
19. ระดับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน
20. ค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับบริษัทชั้นนำ

ปี 2552

1. ระดับความผูกพันโดยรวม
2. GTM Employee Engagement and Benchmarking (Hewitt Model)
3. อัตราการขาดงาน
4. ระดับความพึงพอใจโดยรวม
5. ระดับความพึงพอใจต่อผู้บริหารระดับสูง
6. ระดับความพึงพอใจต่อการให้โอกาสความก้าวหน้า
7. ระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิต
8. ระดับความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการ
9. ระดับความพึงพอใจด้านต่างๆ
10. จำนวนชั่วโมงอบรมเฉลี่ยของบุคลากร
11. จำนวนชั่วโมงอบรมการพัฒนาผู้นำองค์กร
12. ระดับความพึงพอใจต่อการพัฒนาทักษะความรู้
13. ผลประเมิน GTM Core Competency ของผู้บริหาร
14. ผลประเมิน Leadership Competency ของผู้บริหาร
15. ผลประเมิน GTM Core Competency ของพนักงาน
16. ผลการประเมินทักษะของพนักงาน
17. ผลการประเมินความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด (KPI)
18. ปริมาณการส่งกำชธรรมชาติต่อจำนวนบุคลากร
19. สัดส่วนบุคลากรกับกรอบอัตรากำลัง
20. อัตราความสำเร็จในการสรรหาบุคลากร (Fill In Rate)
21. อัตราความสำเร็จในการรักษาพนักงาน (Retention Rate)
22. อัตราความสำเร็จในการรักษาพนักงานใหม่ (New Staff Retention Rate)
23. สัดส่วนของ Potential Pool และ Key Position
24. สัดส่วนของการสรรหาผู้บริหารที่ได้รับการจากการสรรหาภายใน
25. สัดส่วนของพนักงานที่เป็นระดับ Senior/ Specialist
26. ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน
27. ระดับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน
28. จำนวนชั่วโมงอบรมด้านความปลอดภัยในการทำงาน
29. สัดส่วนผู้ปฏิบัติงานในทะเลที่ได้รับการอบรม Sea Survival
30. เปรียบเทียบจำนวน Sub-Standard กับบุคลากร
31. Loss Time Injury Frequency (LTIF)
32. Fatal Accident Rate (FAR)
33. ค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับบริษัทชั้นนำ

บทสรุป

กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลของของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ได้แสดงให้เห็นปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร รวมถึงความพึงพอใจ ความผาสุก และความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร และมีแนวทางการดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสายงาน มีระบบการสื่อสารแบบสองทาง การพัฒนาผู้นำองค์กรที่เป็นต้นแบบที่ดีของพนักงาน (Two-Way Communication) โดยเน้นให้บุคลากรเป็นศูนย์กลาง (Employee Center) อย่างทั่วถึงทุกกลุ่ม ทุกระดับ ผลของความมุ่งมั่นใส่ใจในการดูแลสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานเป็นอย่างดีจึงไม่น่าแปลกใจว่าเหตุใด ปตท. และบริษัทในเครือจึงเป็นหนึ่งในสถานที่ทำงานในฝัน (Employer of Choice) ของคนรุ่นใหม่

ส่วนที่ 3

การบริหารทรัพยากรบุคคล

ในองค์กรยุคใหม่

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่องค์กรชั้นนำยุคใหม่ให้ความสำคัญ โดยมีที่มาจากแนวคิดด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ปรับเปลี่ยนมุมมองจากงานฝึกอบรมซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่าย (Training Expenses) มาเป็นการลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Investment on Human Resource Development) ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีคุณค่าและมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนการพัฒนา เพราะจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

จุดเด่นของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ คือ ผู้ปฏิบัตินำกลยุทธ์มาเป็นกรอบทิศทางการทำงานพัฒนาบุคลากร มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมในทุกระดับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ในระดับกลยุทธ์ที่สามารถวัดประเมินผลกระทบของการพัฒนาบุคลากรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรเชิงกลยุทธ์

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development) เป็นการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินการขององค์กร ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้ให้นโยบายการพัฒนาระดับองค์กร ผู้บริหารหน่วยงานเป็นผู้ที่อยู่หน้างานและบริหารผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรู้จุดอ่อนการพัฒนาทั้งระดับหน่วยงานและบุคลากรมากที่สุด และหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ยังจำเป็นต้องมีความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับเครื่องมือการพัฒนาที่มีอยู่หลากหลายประเภท เพื่อให้สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมอีกด้วย พร้อมทั้งต้องมีเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการยอมรับและนำเครื่องมือการพัฒนาต่างๆ ไปใช้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อีกด้วย ดังนั้นเวลาส่วนใหญ่ในการทำงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์จึงหมดไปกับการประชุมพูดคุยเพื่อการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแสวงหาเลือกสรรวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม การติดตามผลการพัฒนา รวมถึงการพัฒนาตนเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัว

ทั้งนี้จะแตกต่างจากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่เชี่ยวชาญในการจัดการฝึกอบรม (Training Organizer) ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ที่มุ่งจัดรายการฝึกอบรมตามหลักสูตรและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงานเพื่อให้ถูกต้องตามข้อกำหนด ระเบียบปฏิบัติ และ/หรือกฎหมาย โดยไม่สามารถตอบ

คำถามได้อย่างชัดเจนว่าผลงานที่ทำได้ตามแผนงานนั้นช่วยให้เกิดความสำเร็จในงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและหน่วยงานต้นสังกัดของผู้รับการฝึกอบรม รวมถึงผลลัพธ์ที่องค์กรควรได้จากหลักสูตรต่างๆ อย่างไร เวลาส่วนใหญ่ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจึงหมดไปกับการติดต่อประสานงาน ดูแลความเรียบร้อยของงานสัมมนาฝึกอบรม การจัดการเอกสาร การต้อนรับวิทยากร และ การบันทึกข้อมูลประวัติการฝึกอบรม เป็นต้น

ความสำคัญของนโยบายและแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

การกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการทำงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะเป็นเสมือนเข็มทิศที่ชี้บอกแนวทางการดำเนินงาน อาทิเช่น การจัดสรรทรัพยากร ขอบเขตของดำเนินงาน (ทั่วองค์กร หรือกลุ่มเฉพาะ) ระยะเวลาการดำเนินการ (ระยะสั้นและระยะยาว) และเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่องค์กรเลือกใช้ เป็นต้น ทั้งนี้องค์กรสามารถพิจารณาความเหมาะสมได้ว่าจะประกาศนโยบายการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษร หรือใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงภายในหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลเท่านั้น ซึ่งการประกาศอย่างเป็นทางการนั้นจะช่วยให้บุคลากร เกิดความมั่นใจในองค์กรด้านการสนับสนุนความก้าวหน้าในองค์กรมากยิ่งขึ้น

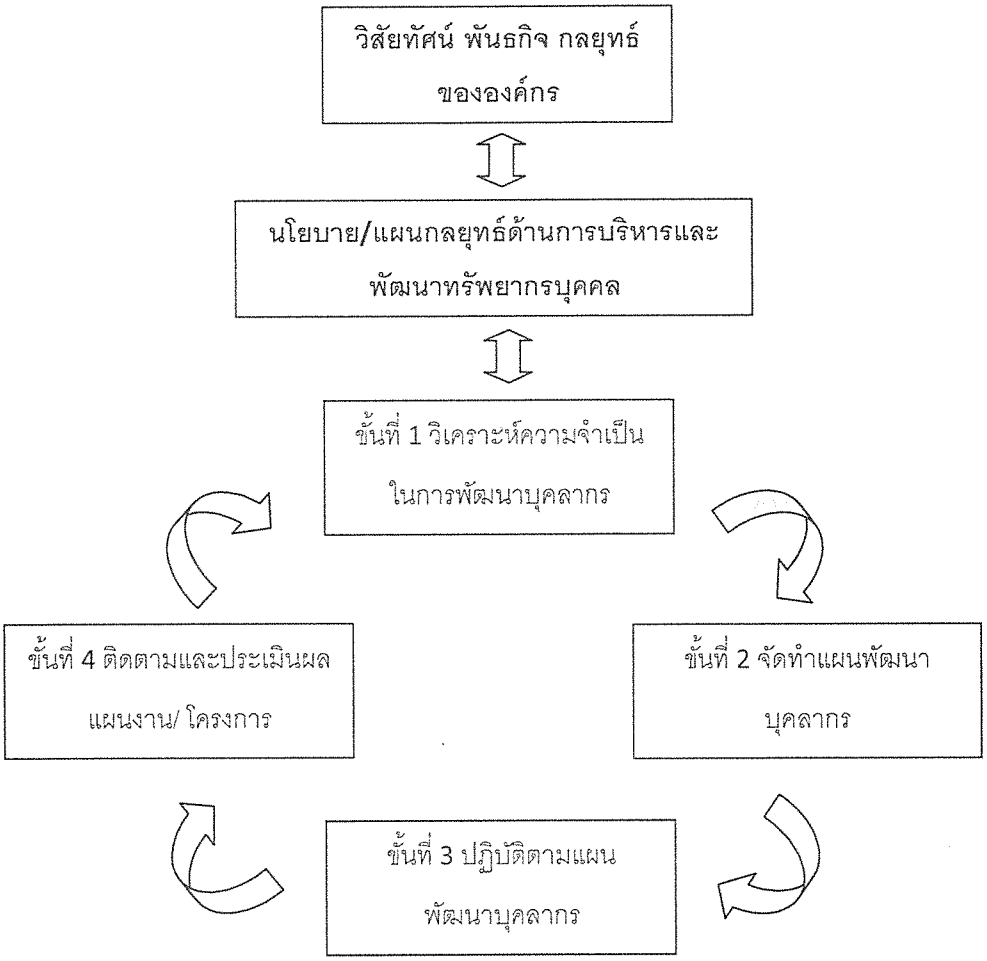
สำหรับนโยบาย และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นความพยายามที่จะตอบคำถามขององค์กร ตัวอย่างเช่น

- ถ้าองค์กรมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และทิศทางการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะช่วยเตรียมความพร้อมล่วงหน้าให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่สนับสนุนความสำเร็จตามภารกิจและเป้าหมายในอนาคตได้อย่างไร ด้วยวิธีการใด
- งานพัฒนาทรัพยากรบุคลากร มีบทบาทสนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่สนับสนุนความสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างไร
- งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีส่วนช่วยอย่างไรในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
- งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีบทบาทมากน้อยอย่างไรในการส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีบทบาทอย่างไรในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในองค์กรที่มีความต้องการและลักษณะงานที่แตกต่างกัน

- งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีบทบาทในการสร้างและพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ขององค์กรอย่างไรเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารงานและการถ่ายทอดภาวะผู้นำที่ประสงค์ขององค์กร
- งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีส่วนช่วยในการกำจัดจุดอ่อนขององค์กรด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรได้อย่างไร
- งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีส่วนในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างไร
- งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีส่วนในการส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร และระหว่างบุคลากรกลุ่มต่างๆ ในหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด
- งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีส่วนในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้ภาคภูมิใจและความผูกพันในองค์กรและในงานได้มากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

หลังจากที่ได้ทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวมขององค์กรแล้ว จะเข้าสู่การดำเนินการ 4 ขั้นตอน ตามแสดงในแผนภาพที่ 1: กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ความจำเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analyze Training Needs)

ในขั้นตอนนี้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะดำเนินการวิเคราะห์ความจำเป็นด้านการพัฒนา (Training Need) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1) *ระดับองค์กร* หมายถึง ความจำเป็นขององค์กรในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต สามารถวิเคราะห์ได้จากข้อมูลต่างๆ เช่น

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ
- นโยบายการบริหารงานขององค์กร

- สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- แผนกลยุทธ์แสดงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร
- แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- รายงานผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ทิศทางการพัฒนาองค์กรในอนาคต
- สภาพปัญหาที่กระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร
- ฯลฯ

โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้ให้ทิศทาง หรือระบุความคาดหวังด้านภาพรวมของผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรในภาพรวม (Organizational Performance) ทั้งปัจจุบันและอนาคต ซึ่งบ่อยครั้งที่ผู้บริหารระดับสูงมักมีความคาดหวังด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น (Management Competency) เนื่องจากเป็นผู้ที่ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ

2) <u>*ระดับหน่วยงาน*</u> หมายถึง ความจำเป็นของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการบรรลุภารกิจของหน่วยงาน เช่น งานวิจัย งานนโยบายและแผน งานผลิต งานให้บริการลูกค้า และงานบัญชีการเงิน เป็นต้น สามารถวิเคราะห์ได้จากข้อมูลต่างๆ เช่น

- ภาพรวมของผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการในหน่วยงานถัดไปหรือลูกค้าภายนอก
- แผนงานที่ถ่ายทอดมาจากแผนกลยุทธ์องค์กร
- สมรรถนะด้านเทคนิคเฉพาะทาง/ตามสายงาน (Functional Competency) ที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน

โดยทั่วไปนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลมักวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาร่วมกับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นของหน่วยงาน (Line Manager) เนื่องจากเป็นผู้ที่เห็นประเด็นความจำเป็นด้านการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาและอยู่ใกล้ชิดหน้างานมากที่สุดเมื่อเทียบกับผู้แทน จากหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงการพัฒนาอาจมุ่งเน้นการพัฒนาเทคนิคเฉพาะทางที่สอดคล้องกับสายอาชีพได้

3) <u>ระดับรายบุคคล</u> หมายถึง ความจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากรรายบุคคล และ/หรือ รายตำแหน่งงาน สามารถวิเคราะห์ได้จากข้อมูลต่างๆ เช่น

- ผลการประเมินผลการปฏิบัติประจำปี (Performance Appraisal)
- ผลการประเมินสมรรถนะ (Competency Gap)
- แผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan, IDP)

ทั้งนี้ในการพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นรายบุคคลในเชิงปฏิบัติจริงภายในองค์กรนั้น ผู้รับผิดชอบควรคำนึงถึงความพร้อมในการนำไปปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเกี่ยวกับประโยชน์และวิธีการใช้ IDP ความสามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนา (Training Requirements) ซึ่งมีความหลากหลายทั้งระดับความต้องการพัฒนา และเครื่องมือการพัฒนา รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูลการพัฒนา เป็นต้น ดังนั้นหลายหน่วยงานที่ริเริ่มการใช้ IDP จึงมีการกำหนดขอบเขตหรือกลุ่มเป้าหมายของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นกลุ่มที่มีขนาดเหมาะสมกับความพร้อมของผู้รับผิดชอบงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

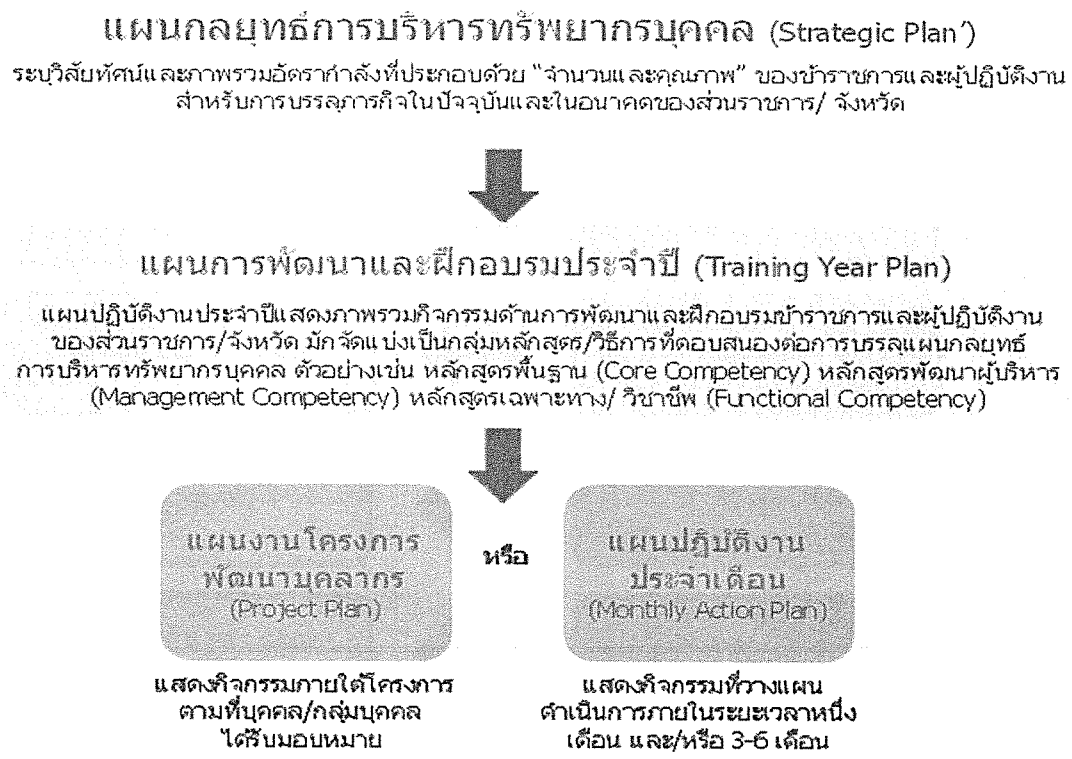
ความรู้ความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ต้องใช้ในขั้นตอนนี้คือ ความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีโจทย์ให้แตกถึงคำสำคัญ (Key Word) ที่อาจปรากฏอย่างชัดเจนหรือแทรกแฝงอยู่ในบทสนทนาเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้บริหาร หรือข้อความแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายองค์กร การวิเคราะห์ความเร่งด่วนและความสำคัญของความจำเป็นในการพัฒนาระดับองค์กร การวิเคราะห์ลักษณะงานและความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องใช้การวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Gap) หรือกล่าวโดยสรุปคือนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรมีความสามารถวิเคราะห์เพื่อแยกแยะความจำเป็นในการพัฒนาระดับต่างๆ และเห็นความเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จของงานระดับต่างๆ กับความรู้ความสามารถของบุคลากรทั้งในภาพรวมองค์กร หน่วยงาน และกลุ่มบุคคล

คำถามสำคัญสำหรับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาระดับต่างๆ ตัวอย่างเช่น 1) ความรู้ทักษะ ความสามารถใดของบุคลากรที่ช่วยให้องค์กร และ/หรือหน่วยงานบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายได้หรือไม่ 2) องค์กร หน่วยงาน ต้องการบุคลากรที่มีคุณลักษณะอย่างไรและ/หรือมีความแตกต่างจากเดิมที่เคยทำงานมาหรือไม่ และหน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สามารถช่วยพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นได้อย่างไร และ 3) มีเครื่องมือ/วิธีการพัฒนาประเภทใดที่ช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติให้แก่พนักงานได้อย่างมีประสิทธิผลมากที่สุด เป็นต้น

ขั้นที่ 2 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Developing HR Development Plan/Projects)

ภายหลังจากที่ได้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาทุกระดับแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำข้อมูลมาจัดทำแผนงาน/ โครงการพัฒนาบุคลากรโดยมีแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นเสมือนกรอบใหญ่ในการวางแผน ดังแผนภาพที่ 2 การถ่ายทอดแผนงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล



แผนภาพที่ 2 การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปีนั้น ควรตอบคำถามสำคัญเพื่อให้ผู้ที่รับผิดชอบสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังปรากฏในแผนภาพที่ 3 คำถามสำคัญเพื่อช่วยในการวางแผน ดังนี้

แผนภาพที่ 3 คำถามสำคัญเพื่อช่วยในการวางแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลนี้ผู้ที่เกี่ยวข้องควรเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ (Begin with the End in Mind) เสียก่อน หมายถึงการให้ความสำคัญกับการตอบคำถาม 3 ลำดับแรกให้ชัดเจนเสียก่อนจะทำให้การคำตอบของคำถามอื่นๆ ตามมา และเป็นผู้ที่เห็น "โอกาสท่ามกลางปัญหา" มากกว่าการเห็นแต่ปัญหาในโอกาสต่างๆ ที่เข้ามา หมายถึง การพยายามจัดสรรหรือบูรณาการทรัพยากรที่ได้รับให้เกิดประโยชน์สูงสุด และแสวงหาช่องทางอื่นๆ ในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการเพิ่มเติมในคำถามสุดท้าย

ขั้นที่ 3 ปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร (Deploy HR Development Plan to Action)

ในขั้นตอนนี้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ (Implementation) ซึ่งมีปัจจัยความสำเร็จอยู่ 3 ประการ คือ (1) การเตรียมความพร้อมด้านองค์ความรู้และทักษะการใช้วิธีการ/ เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบทั้งผู้บังคับบัญชา บุคลากร และหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงสามารถเลือกใช้เครื่องมือการพัฒนาซึ่งมีอย่างหลากหลายให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์การพัฒนาและความถนัดในการเรียนรู้ของบุคลากร (Learning Style) (2) ความพร้อมของเครื่องมือการพัฒนาที่ได้จัดเตรียมไว้ในองค์กรเพื่อตอบสนองต่อแผนการพัฒนาทั้งระดับองค์กรและรายบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ตัวอย่างเช่น ความหลากหลาย ความสะดวก ความคุ้มค่าและความถนัดในการเรียนรู้ เป็นต้น (3) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผลเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ลดอคติที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น เป็นพนักงานมีปัญหาจึงถูกส่งเข้าอบรม อบรมเป็นงานแทรกทำให้รบกวนงานหลัก ผู้ที่จะได้รับทุนพัฒนาขึ้นอยู่กับว่าเป็นเด็กของใคร เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ติดตามและประเมินผลแผนงาน/ โครงการพัฒนาบุคลากร (Follow up & Evaluate Projects)

ขั้นตอนนี้เป็นกิจกรรมสุดท้ายในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์และเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและประเมินผลงานการพัฒนาจะตอบคำถามสำคัญขององค์กร คืองานพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร หน่วยงาน และการทำงานของบุคลากรได้อย่างไร รวมถึงมีความท้าทายต่อมุมมองของผู้บริหารที่ประเมินเรื่องความคุ้มค่าของงานพัฒนาทั้งที่เป็น “งบประมาณการลงทุน” หรือ “งบประมาณรายจ่าย”

หลายองค์กรจึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Index, KPI) ไว้ตั้งแต่ตอนเริ่มต้นทำแผน สำหรับองค์กรชั้นนำหลายองค์กรได้บรรจุเรื่องการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดเดียวกับที่อยู่ในแผนกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร เพราะถือว่าบุคลากรเป็นกลไกสำคัญของการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จขององค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการวัดประเมินเชิงประสิทธิผลของงานพัฒนา ในขณะเดียวกันผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลงาน (KPI Deployment) ในเชิงเทคนิคสำหรับการวัดประสิทธิภาพ ของกระบวนการดำเนินงานเช่นกัน

แนวทางการติดตามและประเมินผลงานที่นำเสนอในหนังสือฉบับนี้อ้างอิงตามแนวทางของ Kirk Patrick Model ซึ่งได้แบ่งการวัดผล หรือ การประเมินผลออกเป็น 4 ระดับ คือ การประเมิน

ความเห็นทั่วไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การประเมินการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และการประเมินผลกระทบของการฝึกอบรมต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1) การประเมินความเห็นทั่วไปของผู้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา (Participants' Reaction)

เป็นวิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมขั้นพื้นฐานที่นิยมใช้ทั่วไป โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมกรอกแบบฟอร์มประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาและ/หรือฝึกอบรมภายหลังเสร็จสิ้นกิจกรรม รูปแบบหัวข้อการประเมินเป็นหัวข้อกว้างๆ ทั่วไป เช่น ประเมินเกี่ยวกับเนื้อหาวิชา ประเมินความหมาะสมของวิทยากร ประเมินวิธีการสื่อสารถ่ายทอดเนื้อหา ประเมินบรรยากาศสถานที่และอาหาร เป็นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงการจัดกิจกรรมครั้งต่อไป อย่างไรก็ตามผลการประเมินที่ได้อาจไม่เพียงพอต่อที่จะประเมินระดับการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมกิจกรรม

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ระดับนี้ เช่น

- จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/เข้ารับการอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ .....
- ระดับความพึงพอใจของผู้ร่วมกิจกรรม/เข้ารับการอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ .....
- ร้อยละของกิจกรรมการพัฒนาที่สามารถจัดได้ตามแผนงาน

4.2) การประเมินการเรียนรู้ (Learning Results)

เป็นวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดกิจกรรมการพัฒนาว่าบรรลุตามเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมากน้อยแค่ไหน โดยผู้ประสานงานโครงการสามารถประสานงานร่วมกับวิทยากรให้มีแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pre-test and Post-test) หรือมอบหมายให้ทำงานบางอย่างตามเนื้อหาที่ได้รับการฝึกอบรม และส่งภายหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น เพื่อประเมินว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีการเรียนรู้ด้านความรู้และทักษะในเรื่องที่ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามผลการประเมินนี้ไม่ครอบคลุมการนำผลการเรียนรู้ไปใช้ในการทำงาน ณ พื้นที่ปฏิบัติงาน

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ระดับนี้ เช่น

- ร้อยละของผู้เข้าร่วมกิจกรรม/เข้ารับการอบรมที่ผ่านการทดสอบและได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 85
- ร้อยละของชิ้นงานที่นำส่งและ/หรือผ่านหลักเกณฑ์การประเมินของวิทยากร
- ร้อยละของความแตกต่างคะแนนแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม

4.3) การประเมินพฤติกรรมในการทำงาน (Behaviors Change in Workplace)

องค์กรสามารถประเมินผลการพัฒนาระดับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ภายหลังกิจกรรมการพัฒนาประมาณ 3 - 6 เดือน โดยอาจใช้เป็นแบบสอบถาม สังเกตการณ์ และ / หรือการสัมภาษณ์จากผู้เข้าร่วมกิจกรรม ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า/ ผู้รับบริการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมที่ผ่านมา เช่น ความสามารถในการปรับปรุงงาน ความสามารถในการบริหารงานโครงการ ความสามารถในการสอนงานลูกน้องได้ตามแผนที่กำหนด หรือ พฤติกรรมการให้บริการและแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้าเปลี่ยนไปหรือไม่อย่างไร เป็นต้น เพื่อประเมินว่าผู้ได้รับการพัฒนาสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ หรือมีทัศนคติที่เปลี่ยนไปภายหลังจากที่ได้รับจากการพัฒนาหรือไม่

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ระดับนี้ เช่น

- ร้อยละของโครงการพัฒนาที่สำเร็จตามแผนงานที่กำหนด
- ร้อยละของข้อร้องเรียนของลูกค้า/ผู้รับบริการที่ลดลง
- ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหัวหน้างาน

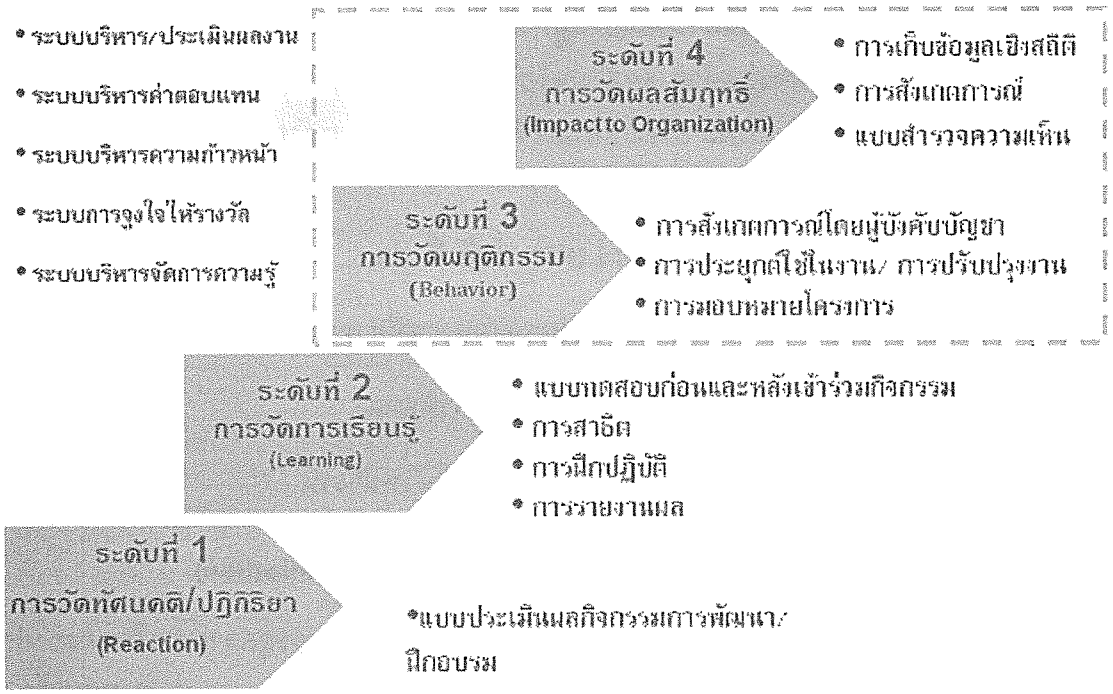
4.4) การประเมินผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร (Impact to Organization)

องค์กรสามารถประเมินความสำเร็จในการสนับสนุนการบรรลุความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมและความคุ้มค่าของกิจกรรมการพัฒนาและฝึกอบรม (Return on Investment, ROI) โดยมีการเก็บรวบรวมและบันทึกผลข้อมูลต้นทุนและผลลัพธ์ที่ได้ซึ่งอาจเป็นเชิงมูลค่าและคุณค่าอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และควรมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และ/หรือแผนกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร อย่างไรก็ตามเป็นความท้าทายที่จะชี้บ่งว่าผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้นเนื่องมาจากคุณภาพของกิจกรรมการพัฒนาเพียงลำพัง เพราะอาจมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่ส่งผลได้ด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น สภาพเศรษฐกิจ แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า/ผู้รับบริการ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ระบบงาน และคู่แข่ง เป็นต้น

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ระดับนี้ เช่น

- ร้อยละของเงินรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากโครงการพัฒนาบุคลากรผู้ให้บริการส่วนหน้า
- ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการที่ลดลงที่เพิ่มขึ้น
- ร้อยละของบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูงในกระบวนการหลักที่ลาออก/โอนย้ายลดลง

ผู้อ่านสามารถเห็นภาพรวมของระดับและเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวัดประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมทั้ง 4 ระดับ ตามปรากฏในแผนภาพที่ 4 ภาพรวมแสดงระดับและวิธีการวัดประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมที่แสดงไว้ด้านล่าง ดังนี้



แผนภาพที่ 4 ภาพรวมแสดงระดับและวิธีการวัดประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม

ความแตกต่างของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากหลักการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอนเมื่อนำตัวอย่างกิจกรรมการทำงานมาเปรียบเทียบระหว่างการทำงานเชิงกลยุทธ์และการจัดฝึกอบรมทั่วไปจะมีประเด็นความแตกต่างในการดำเนินงาน ตามตารางด้านล่าง ดังนี้

ตารางเปรียบเทียบรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอน	การจัดฝึกอบรมทั่วไป	การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	• มักใช้วิธีการออกแบบสำรวจความต้องการ (Want) ในการฝึกอบรมจากหน่วยงาน • เน้นการสรุปปริมาณความต้องการหลักสูตรฝึกอบรมของหน่วยงาน	• วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา (Development Need) ทุกระดับ: องค์กร หน่วยงาน และบุคลากรรายบุคคล • แนวทางการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการองค์ความรู้
ขั้นที่ 2 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	• แผนงานเพื่อรองรับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมประจำปีที่สรุปประมวลผลจากแบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม	• แผนพัฒนาบุคลากรเป็นผลมาจากข้อมูลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา • แผนงานรองรับกิจกรรมการพัฒนาทั้งที่เป็นการฝึกอบรม (Training) และไม่ใช่การฝึกอบรม (Non-Training)
ขั้นที่ 3 ปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร	• เน้นการจัดหลักสูตรฝึกอบรม (Organizing) ให้ได้ครบทุกหลักสูตรตามแผนงาน/ระยะเวลาที่กำหนด • ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญและคิดว่าเป็นงานของหน่วยงานฝึกอบรมเท่านั้น	• เน้นการเตรียมระบบสนับสนุนการเรียนรู้ที่หลากหลาย • ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง • ส่งเสริมและอำนวยการให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร • ให้คำปรึกษาในการพัฒนาแก่ผู้บังคับบัญชาและบุคลากร
ขั้นที่ 4 ติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ	• มักใช้วิธีการประเมินทัศนคติและปฏิกริยาของผู้เข้าอบรมทันทีที่การอบรมเสร็จสิ้น และอาจมีการวัดประเมินการเรียนรู้โดยวิทยากรในบางหลักสูตร • ไม่มีการติดตามผลการนำไปประยุกต์ใช้ในงาน	• มีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการติดตามผลการพัฒนาที่ปรากฏในสถานที่ปฏิบัติงาน • จัดกิจกรรม/โครงการ รวมถึงบรรยากาศที่ส่งเสริมการนำความรู้ทักษะที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน • เน้นการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนด้านการพัฒนา (ROI)

จากตารางดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ยังคงมีภาระงานบางส่วนที่ยังคงดำเนินงานในรูปแบบของงานประจำ (Routine Operations) ตัวอย่างเช่น การติดต่อประสานงานกับวิทยากรและผู้เข้าอบรม การจัดการค่าใช้จ่าย การติดต่อสถานที่ เป็นต้น อย่างไรก็ตามจุดสำคัญที่ทำให้งานพัฒนาบุคลากรแตกต่างไปจากเดิมคือ การเพิ่มมุมมองวิธีคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ในขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ที่นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรรู้เท่า รู้ทันกลยุทธ์ขององค์กร หน่วยงานควบคู่กับความรู้เชิงเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร หน่วยงาน และรายบุคคล รวมถึงการพัฒนาทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่สามารถสร้างทัศนคติและความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการพัฒนาบุคลากร ผลักดันให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพัฒนาและการติดตามประเมินผลในขั้นตอนที่ 2 - 4

แนวโน้มการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

แนวโน้มการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Learner Focus) และถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา (Line Manager) ที่ดูแลเรื่องการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเป็นผู้อำนวยความสะดวกจัดหาเครื่องมือ และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร (Internal Consultant) แก่ผู้บริหารและพนักงานเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้อื่นและตนเองได้อย่างมีประสิทธิผล ทั้งนี้บทบาทของผู้บริหารและ/หรือผู้บังคับบัญชามีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) *ผู้บังคับบัญชาดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยตนเอง* หมายถึง หัวหน้างานเป็นผู้วางแผนงาน ดำเนินการพัฒนา ติดตามประเมินผลการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง เนื้อหาการพัฒนามักเป็นเรื่องที่หัวหน้างานมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญอันเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายได้ทั้งหมดหรือไม่อาจหาอ่านได้จากหนังสือหรือศึกษาสถาบันการศึกษา ในบางกรณีอาจเป็นการพัฒนาเพื่อปรับทัศนคติ กระบวนทัศน์การคิดและการตัดสินใจ รวมถึงบุคลิกภาพการวางตัวของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอาจต้องผ่านวิธีการพัฒนาแบบผสมผสานกัน เช่น การอธิบาย การสังเกตการณ์ เป็นต้น ทั้งนี้ การพัฒนาในลักษณะนี้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรมักมีการสื่อสารปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเพราะเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับงาน ประกอบกับทักษะการสอนแนะงาน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเต็มใจในการเรียนรู้และได้รับความรู้ ทักษะได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

2) *ผู้บังคับบัญชาฝากผู้อื่นดำเนินการพัฒนา* คำว่าผู้อื่นในที่นี้อาจเป็นผู้บริหารต่างหน่วยงาน (กรณีพัฒนาด้วยการหมุนเวียนงาน การศึกษาดูงาน เป็นต้น) หรือวิทยากรภายนอก (กรณีจัดหลักสูตรอบรมภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น) โดยในเบื้องแรกผู้บังคับบัญชาควรวางแผนการพัฒนาก่อนจะส่งต่อให้ผู้อื่นดำเนินการพัฒนา ต้องกำหนดว่าเรื่องใดให้ใครช่วยสอน สอน

เมื่อใด ผลลัพธ์ที่คาดหวัง เป็นต้น แผนพัฒนาดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้นถ้าบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพราะสุดท้ายแล้วบุคลากรก็ต้องกลับมาทำงานให้ผู้บังคับบัญชาโดยใช้ความรู้และทักษะที่ได้รับหลังจากจบกิจกรรมการพัฒนาอยู่ดี วิธีการฝากผู้อื่นพัฒนานั้นมักเป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาต้องการเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่หลากหลายของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บุคลากรเห็นภาพกว้างของการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functions) รวมทั้งเห็นสภาพพื้นที่ปฏิบัติงานจริง ในกรณีที่เป็นวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้มักเป็นองค์ความรู้ใหม่ และ/หรือ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงขององค์ความรู้เดิม ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนาตนเอง หน่วยงาน และองค์กร

3) *บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง* หมายถึง บุคลากรวางแผนร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดเป้าหมายและเนื้อหาการพัฒนาร่วมกัน และ/หรือ ขวนขวายศึกษาหาความรู้ข้อมูลเพิ่มเติมด้วยตนเอง ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างเป็นอิสระตามความถนัดในการเรียนรู้ (Learning Style) เช่น บุคลากรบางคนอาจถนัดค้นหาข้อมูลสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มากกว่าไปนั่งรับการอบรมจากวิทยากร หรือบางคนอาจชอบค้นคว้าจากการอ่านหนังสือ บางคนอาจเรียนรู้ได้รวดเร็วจากการลงมือปฏิบัติจริง บางคนอาจชอบเข้าฟังสัมมนาหรือเข้าชมนิทรรศการเพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ๆ กับผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งวิธีนี้ยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้บังคับบัญชาในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ กับบุคลากรอีกด้วยเนื่องจากภารกิจของผู้บริหารอาจทำให้ไม่มีเวลาติดตามความก้าวหน้าในเรื่องที่ตนเองสนใจก็ได้ อย่างไรก็ตามการพัฒนาด้วยวิธีการนี้ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในงานด้วยจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าความรู้ที่ได้มามีประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ตัวอย่างวิธีการพัฒนาด้วยตนเอง เช่น e-Learning การอ่านหนังสือ การเรียนทางไกล เป็นต้น

ตัวอย่างวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

จาก 3 แนวทางการพัฒนาดังกล่าว หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่เบื้องต้นที่ควรดำเนินการเป็นลำดับแรก คือ การสร้างความรู้และความเข้าใจผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับเกี่ยวกับบทบาทและแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับความสำคัญของผู้บังคับบัญชาต่อการพัฒนาบุคลากร
2) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารู้จักเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรประเภทต่างๆที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม (Non-Training Tools)
3) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้เครื่องมือการพัฒนาและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรได้

เมื่อผู้บริหารทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทการพัฒนาบุคลากรและประเภทของเครื่องมือการพัฒนาต่างๆ แล้ว หลังจากนั้นจึงเป็นเรื่องของการนำเครื่องมือการพัฒนามาสู่

การปฏิบัติการ ซึ่งสามารถสรุปเครื่องมือการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาอื่น ๆ (Non-Training) ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่องค์กรส่วนใหญ่นิยมนำมาใช้พัฒนาบุคลากร เนื่องจากเป็นวิธีการที่ไม่ซับซ้อน ไม่ใช้เวลาของผู้บริหารและหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในการจัดการมากนัก โดยทั่วไปองค์กรมักคาดหวังว่าวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นผู้ส่งมอบเนื้อหาความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมโดยตรง การจัดอบรมนี้สามารถแบ่งย่อยได้อีก 2 แบบ คือ

- *แบบจัดอบรมภายในองค์กร* (In-house Training) เป็นการจัดอบรมเฉพาะให้กับบุคลากรในองค์กรทั้งภายในหรือภายนอกสถานที่ก็ตาม ทำให้องค์กรสามารถจัดให้บุคลากรเป็นจำนวนมากในแต่ละครั้ง
- *แบบเข้าร่วมอบรมกับสถาบันฝึกอบรม* (Public Training) เป็นการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมร่วมกับผู้อื่น ทำให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นกับผู้แทนขององค์กรอื่นได้

อย่างไรก็ตามการจัดฝึกอบรมได้ถูกตั้งคำถามจากผู้บริหารว่าองค์กรและผู้เข้ารับการอบรมได้นำประโยชน์ที่ได้รับระหว่างการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานจริงได้มากน้อยเพียงใด และเนื้อหาที่ได้รับจากวิทยากรตรงตามความจำเป็นในการพัฒนาหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

2. การพัฒนาอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การฝึกอบรม (Non-Training)

ปัจจุบันหลายองค์กรได้ให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการอื่นๆ ที่ไม่ใช่การฝึกอบรม (Non-Training) มาใช้สำหรับการพัฒนาบุคลากรมากยิ่งขึ้นเนื่องจากมีจุดแข็งคือเนื้อหาของการพัฒนาเชื่อมโยงกับการทำงานโดยตรง เป็นกระบวนการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (On-the-Job Learning) เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Experience) ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่สามารถเชื่อมโยงกับบริบทการทำงานได้ ผู้บังคับบัญชาสามารถสังเกตเห็นการนำไปใช้ประโยชน์ในงานจริงได้ง่าย และช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้เรียนรู้งานได้อีกด้วย อีกทั้งเนื้อหาในการทำงานบางประเภทอาจไม่มีการจัดทำเป็นหลักสูตรได้เนื่องจากมีความเฉพาะทาง และ/หรือ เกี่ยวข้องกับข้อมูลความลับขององค์กร

อย่างไรก็ตามองค์กรที่จะนำวิธีการพัฒนาเหล่านี้มาใช้ควรป้องกันจุดอ่อนที่มักพบบ่อย คือ ความไม่พร้อมของผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความรู้และไม่สามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้รับการพัฒนาได้ การขาดการสื่อสารชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้รับการพัฒนา รวมถึงการขาดระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาที่หน้างานไว้ล่วงหน้า ทำให้ไม่สามารถติดตามผลการพัฒนาได้

วิธีการพัฒนาที่ไม่ใช่การฝึกอบรมมีความแตกต่างหลากหลายทั้งวัตถุประสงค์ การนำมาใช้ เทคนิคขั้นตอนการดำเนินงาน ความเหมาะสมกับการเรียนรู้ ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรศึกษาหาความรู้เพิ่มจากคู่มือนี้ก่อนการนำไปใช้ในองค์กร วิธีการพัฒนาที่นิยมใช้ มีตัวอย่างดังนี้

2.1 การสอนงานหน้างาน (On-the-Job-Training, OJT)

การสอนงานหน้างานถือเป็นภารกิจโดยตรงของผู้บังคับบัญชาเพราะเป็นการถ่ายทอดค่านิยมและมาตรฐานการทำงานที่องค์กรพึงประสงค์ ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าใจภาพรวมของลักษณะงาน เป็นการสอนให้พนักงานทำงานอย่างถูกต้องตามตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานการทำงาน ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เป็นวิธีการพัฒนาที่เหมาะกับบุคลากรที่มาร่วมงานใหม่ หรือพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ของบุคลากรปัจจุบัน ทั้งนี้การสอนงานที่มีประสิทธิผลนั้นผู้เรียนรู้งานต้องสามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว รอบคอบ ถูกต้อง ปลอดภัย และเต็มใจ

2.2 การโค้ชแนะงาน (Coaching)

ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำหน้าที่โค้ชถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้แก่บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามขั้นตอนการทำงานแล้ว และจำเป็นต้องได้รับการเสริมความรู้หรือเทคนิคการทำงานเพิ่มเติมเพื่อลดความผิดพลาดหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานรวมถึงคำแนะนำเพื่อการปรับตัวในองค์กรให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น การสอนแนะงานยังช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานและการดำเนินชีวิตซึ่งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทั้งในและนอกเวลางาน ผู้บังคับบัญชาสามารถนำข้อมูลการประเมินผลงานมาพิจารณาประกอบการโค้ชแนะงาน โดยวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของผู้เรียนงาน กำหนดเป้าหมายการพัฒนาร่วมกัน สร้างโอกาสในการนำจุดแข็งมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของผู้เรียนงาน

2.3 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

องค์กรที่พัฒนาบุคลากรด้วยระบบพี่เลี้ยงจะให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการคัดสรรและพัฒนาพี่เลี้ยงให้มีคุณภาพพร้อมทำหน้าที่พี่เลี้ยง โดยจะแต่งตั้งบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร เป็นผู้มีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร การทำงาน และบทบาทการเป็นพี่เลี้ยง จากนั้นจะมีการมอบหมายหน้าที่พี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการหรือกึ่งทางการ ซึ่งครอบคลุมการเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน การประพฤติตนในสังคมขององค์กร ตลอดจนให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาต่างๆ แก่บุคลากรใหม่ หรือผู้ที่เพิ่งย้ายมาในแผนกเดียวกัน เพื่อช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวกับสภาพการทำงานที่ไม่คุ้นเคยได้

2.4 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

การมอบหมายโครงการควบคู่ไปกับการทำงานประจำของบุคลากรเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารโครงการ ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม วิธีการพัฒนาแบบนี้องค์กรยังได้รับประโยชน์จากความสำเร็จของโครงการเนื่องจากโครงการที่มอบหมายนั้นมักเป็นโครงการเชิงพัฒนาปรับปรุงงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรและมักเชื่อมโยงกับความต้องการขององค์กรอีกด้วย อย่างไรก็ตามผู้บริหารและผู้รับมอบหมายควรร่วมกันกำหนดเป้าหมายของโครงการ วิธีการติดตามและประเมินผล รวมถึงเกณฑ์การพิจารณาให้รางวัลอย่างชัดเจน เปิดเผย ตรงไปตรงมาเพื่อสร้างแรงจูงใจในการดำเนินโครงการ

2.5 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานที่หลากหลาย (Multi-skill) ให้บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้ ช่วยลดผลกระทบที่เกิดจากภาวะขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานได้ในระยะเวลาสั้นก่อนรับบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทน นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวและเกิดการเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ของพนักงานได้

ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาควรศึกษางานอย่างละเอียดว่างานแต่ละขั้นตอนนั้นมีความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด พนักงานต้องปรับตัวมากน้อยเพียงใด งานที่เปลี่ยนไปต้องใช้ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติมากน้อยเพียงใด และมีการชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้อย่างชัดเจน รวมทั้งแนวทางหรือเครื่องมือที่สนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานรองรับไว้ด้วย เช่น ระบบพี่เลี้ยง ที่สำคัญคือหัวหน้างานต้องสร้าง เพื่อให้แน่ใจว่าการหมุนเวียนเปลี่ยนงานจะไม่มีผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการ และผู้รับบริการ/ลูกค้ายังคงได้รับสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง

2.6 การโยกย้ายงาน (Job Transfer/ Cross Function)

เป็นการพัฒนาโดยที่ผู้บังคับบัญชาจะส่งบุคลากรไปเรียนรู้งานของหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานที่ต้องมีการติดต่อประสานงานกันเป็นประจำเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนระบบงาน สภาพการทำงาน เงื่อนไขหรือข้อจำกัดในการทำงานของหน่วยงานนั้น รวมถึงเกิดความเข้าใจมุมมองเรื่องการส่งมอบงานระหว่างลูกค้าภายใน (Internal Customer) ส่งผลให้การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานมีความราบรื่นลดความขัดแย้งได้อีกด้วย การพัฒนาด้วยวิธีการนี้ช่วยให้ผู้เรียนรู้งานได้ขยายมุมมองการทำงานร่วมกับผู้อื่นต่างหน่วยงาน มักเป็นการพัฒนาเพิ่มเติมจากความชำนาญเชิงลึกในงานที่รับผิดชอบแล้ว

สำหรับบางองค์กรการโยกย้ายงานเป็นวิธีการพัฒนาที่นิยมใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมผู้บริหารฝึกหัด (Management Trainee) เพราะทำให้ผู้เรียนงานเห็นภาพกว้างของ

กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กร บางองค์กรอาจมีการกำหนดว่าผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงต้องผ่านการเรียนรู้ในหน่วยงานสายสนับสนุนมาก่อน ตัวอย่างเช่น งานบริหารการเงิน (Financial Management) และงานบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) เพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยสำคัญของการบริหารงานขององค์กรอย่างแท้จริง

2.7 การติดตามศึกษางาน (Job Shadow)

เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยผู้บังคับบัญชาจะมีการตกลงกับผู้เรียนรู้งานไว้ก่อนถึงวัตถุประสงค์ เนื้อหาการเรียนรู้ และบทบาทของผู้เรียนรู้ทั้งก่อน-ระหว่าง-ภายหลังการติดตามศึกษางาน เช่น การมอบหมายให้ผู้เรียนรู้งานช่วยเตรียมข้อมูลสำคัญเพื่อเตรียมเข้าประชุม มอบหมายให้ช่วยกลั่นกรองเอกสารก่อนเข้าประชุม ติดตามสังเกตการณ์ขณะผู้บังคับบัญชาประชุม และการสรุปหัวข้อการเรียนรู้ที่ได้รับหลังจากการติดตาม การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการนี้จำเป็นต้องมีการจัดทำเป็นระบบและมีแผนการติดตามงานอย่างชัดเจน โดยทั่วไปมักใช้เวลาประมาณ 3-6 เดือนต่อบุคลากร 1 คนขึ้นอยู่กับลักษณะงานเพราะงานบางประเภทไม่ได้เกิดขึ้นทุกวันเป็นประจำ

การติดตามศึกษางานนี้เหมาะสำหรับการพัฒนาบุคลากรในงานที่อาจต้องใช้ความสามารถเฉพาะบุคคล เช่น งานที่ต้องใช้การปรับตัวและความยืดหยุ่นสูง งานที่ต้องใช้ไหวพริบปฏิภาณในการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า งานที่เป็นความลับขององค์กร เช่น งานประชุมเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ งานประชุมสร้างความร่วมมือกับเครือข่าย การเจรจาต่อรองเพื่อจัดการความขัดแย้ง เป็นต้น ทั้งนี้ก่อนการติดตามศึกษางานควรมีการกำหนดประเด็นและเป้าหมายการเรียนรู้และมอบหมายให้ศึกษาเนื้อหาเชิงทฤษฎีมาก่อนล่วงหน้า เพราะจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วมากขึ้น

2.8 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-study)

เป็นวิธีการพัฒนาที่มีหลายองค์กรเริ่มดำเนินการควบคู่ไปกับการฝึกอบรม หรือทดแทนการฝึกอบรมในห้องเรียนกรณีที่ไม่สามารถจัดสรรหลักสูตรการฝึกอบรม หรือจัดสรรเวลาเข้าฝึกอบรมสัมมนาได้ โดยผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้บุคลากรศึกษาจากหนังสือ เอกสาร ตำรา หรือค้นคว้าในหัวข้อที่กำหนด และสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์ต่างๆ เช่น ห้องสมุด และถือเป็นความรับผิดชอบของพนักงานที่ขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น กิจกรรมเล่าเรื่องจากหนังสือโดยบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น

2.9 การเรียนรู้ทางระบบอีเลคทรอนิคส์ (E-learning)

ปัจจุบันองค์กรเป็นจำนวนมากที่ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองโดยผ่านบทเรียนที่องค์กรจัดเตรียมไว้ให้บนระบบอีเลคทรอนิคส์ เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยอำนวยความ

สะดวกให้บุคลากรสามารถกำหนดเวลา เนื้อหา และสถานที่การเรียนรู้ด้วยตัวเอง หลังจากนั้นผู้เรียนจะสามารถศึกษาเนื้อหาตามที่องค์กรออกแบบไว้ โดยจำเป็นที่ต้องมีการกำหนดเงื่อนไขการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ระบบการบันทึกเวลาการเรียนรู้ผ่านระบบ และมีระบบการทดสอบวัดผลเมื่อจบหลักสูตรแล้ว

2.10 การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Community of Practice)

นอกจากการใช้วิธีการพัฒนาอย่างเป็นทางการแล้ว ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาแบบที่ไม่เป็นทางการได้อีกด้วย วิธีการหนึ่งที่หลายองค์กรชั้นนำนิยมใช้คือการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Community of Practice) เพราะเป็นกิจกรรมง่ายๆ ที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นกันเองและเกิดความภูมิใจที่ได้นำความรู้และประสบการณ์ของตนออกมาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนพนักงานด้วยกันเอง วิธีการนี้ช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม เกิดการแลกเปลี่ยนแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี และสามารถปรับปรุงมาตรฐานการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและอย่างมีส่วนร่วม นำไปสู่มาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างความภาคภูมิใจให้บุคลากรผู้ริเริ่มความคิดใหม่ๆ ได้ (Show & Share)

ผู้บังคับบัญชาและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากแนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากรประเภทต่างๆ ที่ได้แสดงไปแล้วนั้น จะเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดเนื้อหาการฝึกอบรมว่าเป็นเรื่องที่ต้องรู้ (Must Know) หรือเรื่องที่จำเป็นต้องรู้ (Need to Know) หรือเรื่องที่รู้ไว้ก็ดี (Nice to Know) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร จากนั้นจึงนำมาสู่การเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมตอบสนองการเรียนรู้ของบุคลากรและเนื้อหา โดยมีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำด้านเทคนิคการพัฒนาและอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือการพัฒนา ระบบงาน เวลา และสถานที่ เป็นต้น เพื่อให้พร้อมต่อการใช้งานสำหรับผู้บังคับบัญชาและสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร วิธีการพัฒนาที่ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกใช้ได้สรุปไว้ในตาราง ดังนี้

ตารางแสดงการใช้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาพัฒนาลูกน้องด้วยตนเอง	ผู้บังคับบัญชาฝากผู้อื่นพัฒนา	พนักงานพัฒนาตนเอง
- การสอนงานหน้างานเพื่อเรียนรู้ระบบงานและการจัดการปัญหาหน้างาน (On-the-Job-Training) - การเปลี่ยนสลับหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานใหม่ๆ ภายในหน่วยงาน (Job Rotation) - การมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษเพื่อให้สามารถบริหารงานโครงการและเรียนรู้การทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น (Job Assignment) - การกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน (COP: Community of Practices) - การศึกษาเรียนงานที่ได้จากการติดตามสังเกตการณ์ผู้ที่มีความชำนาญ/ผู้บังคับบัญชาขณะปฏิบัติงาน (Job Shadow)	- การส่งไปรับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Training) - การหมุนเวียนงาน หรือการโอนย้ายต่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานที่หลากหลายและกระบวนการทำงานข้ามสายงาน (Job Transfer) - ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	- การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น การอ่านหนังสือ การค้นคว้าจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Self Study) - การทำโครงการวิจัยขนาดย่อม (Mini-research Project) - การเข้าร่วมสัมมนากับสถาบันภายนอก/ ศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Study Visit, Seminar, Exhibition)

ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรผู้เรียนงานควรพิจารณาเนื้อหาการพัฒนาให้มีความเชื่อมโยงกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยเลือกวิธีเหมาะสมกับลักษณะงาน ความถนัดในการเรียนรู้ รวมถึงความสะดวกในการพัฒนาของทั้งผู้บังคับบัญชาและบุคลากร แล้วนำมาบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและทำสำเนาเก็บไว้ร่วมกันของผู้บังคับบัญชา บุคลากร และหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อนำมาใช้ในการติดตามผล ตัวอย่างของแบบฟอร์มที่บันทึกวัตถุประสงค์และวิธีการพัฒนานั้นอาจเรียกชื่อได้ต่างๆ กันไปซึ่งแตกต่างตามความนิยมและวัตถุประสงค์การใช้ประโยชน์ ยกตัวอย่างเช่น

- แผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล
- แผนพัฒนาสำหรับผู้มีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ในงานสูง
- แผนพัฒนาเพื่อสั่งสมประสบการณ์การปฏิบัติงาน (ด้านบริหาร/ด้านความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค)

- แผนพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร
- แผนพัฒนาเพื่อยกระดับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน
- ฯลฯ

การนำเครื่องมือพัฒนาบุคลากรต่างๆ เหล่านี้มาใช้อย่างมีประสิทธิผลควรคำนึงถึงปัจจัยที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จในขั้นตอนการดำเนินการได้ เช่น การทำความเข้าใจและทักษะของผู้บังคับบัญชา ความรู้เทคนิคการพัฒนา การสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้เรียนรู้งานทั้งก่อนและหลังการพัฒนา รวมถึงการนำผลการพัฒนามาใช้ประโยชน์ร่วมกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบการให้รางวัลและยกย่องชมเชย ระบบบริหารจัดการความรู้ เป็นต้น

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์กับ HR Scorecard ภาครัฐ

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ได้ระบุเรื่องการพัฒนาข้าราชการไว้ในมิติที่ 3 ปัจจัยที่ 11 ว่า *"ส่วนราชการและจังหวัดมีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด"* หากในภาคปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามหลักการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องคำนึงถึงความเป็นระบบที่เชื่อมโยงมิติและปัจจัยต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรเชิงกลยุทธ์นั้นมุ่งเน้นประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานที่มีต่อความสำเร็จตามภารกิจขององค์กร ควบคู่ไปกับการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ ดังแนวทางในตารางแสดงความเชื่อมโยงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์กับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางแสดงความเชื่อมโยงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์กับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอน	กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)
ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (เหตุ)	• ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (มิติที่ 1 ปัจจัยที่ 1) • ส่วนราชการและจังหวัดมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ "กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ" ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (มิติที่ 1 ปัจจัยที่ 2) • ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนาข้าราชการรายหน่วยงาน/บุคคล (มิติที่ 3 ปัจจัยที่ 12)
ขั้นที่ 2 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (เหตุ)	• ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการพัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถของส่วนราชการและจังหวัด (Talent Management) (มิติที่ 1 ปัจจัยที่ 3) • ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ (มิติที่ 1 ปัจจัยที่ 4) • ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง (มิติที่ 2 ปัจจัยที่ 6)
ขั้นที่ 3 ปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร (เหตุ)	• กิจกรรมและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดมีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) เช่น ประวัติการฝึกอบรมฯ (มิติที่ 2 ปัจจัยที่ 5) • สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการพัฒนาบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) (มิติที่ 2 ปัจจัยที่ 7) • มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมการพัฒนาและสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น ระบบ e-Learning (มิติที่ 2 ปัจจัยที่ 8) • มีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด (มิติที่ 3 ปัจจัยที่ 11)

ขั้นตอน	กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)
ขั้นที่ 4 ติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ (ผล)	• ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (มิติที่ 3 ปัจจัยที่ 10) • ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อโอกาสในการพัฒนา แนวทางสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าในอาชีพที่ส่วนราชการและจังหวัดจัดเตรียมให้ (มิติที่ 5 ปัจจัยที่ 15) • ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน (มิติที่ 5 ปัจจัยที่ 17)

จากแนวทางการเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ ของกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) จะเห็นได้ว่าปัจจัยเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันในความเป็น "เหตุ" ที่ส่วนราชการและจังหวัดควรดำเนินการในหลาย ๆ เรื่องที่มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงระบบเพื่อในท้ายที่สุดแล้วได้บรรลุ "ผล" ที่ต้องการตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ในแผนงานต้นทางของการดำเนินการ

บทสรุป

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และมุมมองของผู้ปฏิบัติงานพัฒนาบุคคลขององค์กรส่วนใหญ่ที่เปลี่ยนจากงานด้านการจัดการมาเป็นงานเชิงการวิเคราะห์และดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ มีการวัดประเมินผลความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาและความเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน เมื่อสำนักงาน ก. พ. ได้ดำเนินการส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดดำเนินการยกระดับการพัฒนาข้าราชการเชิงกลยุทธ์เช่นเดียวกับที่องค์กรชั้นนำส่วนใหญ่ได้ดำเนินการ จึงเป็นเรื่องที่มีความท้าทายว่าหน่วยงานราชการต่าง ๆ จะตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์และนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานต่อไป

การบริหารผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง "กลยุทธ์หรือกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการสื่อสารและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างเข้มข้น" การบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายๆ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องกันอย่างเป็นเหตุและผลภายใต้กรอบแนวคิด ดังนี้

- เป็นกระบวนการสำหรับบูรณาการเป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากรรายบุคคล
- เป็นกระบวนการทำงานที่มุ่งเป้าหมายข้างหน้าผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- เป็นกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรมากกว่าการสั่งการ
- เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้บุคลากรรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างการยอมรับ ความร่วมมือ มากกว่าการควบคุมบังคับ
- เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงจุดแข็งและยอมรับจุดอ่อนที่ควรได้รับการปรับปรุง พร้อมทั้งแสวงหาแนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อน
- เป็นกระบวนการที่ต้องการการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- เป็นกระบวนการที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ก่อนแล้ว
- ผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ได้มุ่งเพื่อการขึ้นค่าจ้างประจำปีแต่เพื่อนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องอื่นๆ เช่น การพัฒนา การวางแผนความก้าวหน้า และการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการดำเนินงานทั้งในแนวดิ่ง คือ การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และแนวราบ คือ การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อการพัฒนา จูงใจ รักษาไว้ ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่

ความแตกต่างระหว่างการประเมินผลงานและการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แม้ว่าโดยหลักการของการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ให้ประโยชน์แก่ทุกคนในองค์กรแต่ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นย่อมทำให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบตั้งคำถามว่าแล้วระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบใหม่มีความแตกต่างจาการประเมินผลงานเดิมอย่างไรบ้าง ตารางด้านล่างได้แสดงประเด็นความแตกต่างระหว่างสองเรื่องดังกล่าว ดังนี้

ตารางแสดงความแตกต่างระหว่างการประเมินผลงานและการบริหารผลการปฏิบัติงาน

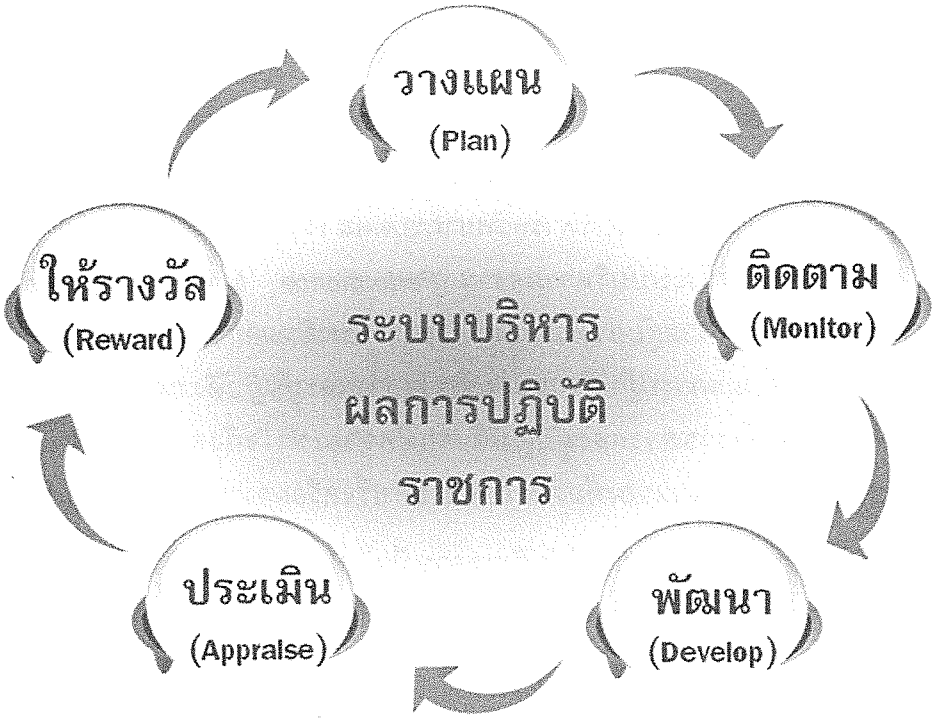
การประเมินผลงาน (Performance Appraisal/Evaluation)	กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)
• ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน • เป็นการประเมินที่มองย้อนจากปัจจุบันกลับไปสู่อดีตของพฤติกรรมการทำงาน • มีแนวโน้มที่จะประเมินผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผลงาน • เป็นการบริหารทิศทางเดียวโดยผู้บังคับบัญชา • ให้ความสำคัญกับขั้นตอนและแบบฟอร์มต่างๆ ในการประเมินตามรอบปี • เป็นการประเมินเพื่อบริหาร หรือตำหนิ ลงโทษผู้ที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย • ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินเป็นเรื่องเฉพาะของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและมักใช้เพื่อพิจารณาเรื่องการขึ้นเงินเดือนหรือเงินรางวัลเท่านั้น	• มุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร • เป็นการประเมินที่มุ่งความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นแรงขับเคลื่อน • เป็นการบริหารแบบสองทาง เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา • เป็นการบริหาร "ระหว่างการปฏิบัติงาน" และ "ผลงาน" ตามแผนงาน โดยผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ "โค้ช" อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย • ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินบุคลากรเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน และนำผลไปใช้ร่วมกับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

การบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ

การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในข้าราชการพลเรือนถือเป็นเรื่องสำคัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และเกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จตามที่ระบุไว้ในกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล HR Scorecard มิติที่ 3 ปัจจัยที่ 12 "*ส่วนราชการและจังหวัดควรมีระบบบริหารผลงาน (Performance Management System) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด*"

เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปโดยโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 ซึ่งนับว่าเป็นจุดเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ยกระดับจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance Evaluation) ทั่วไปมาเป็นระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management System) ที่หัวหน้าส่วนราชการและจังหวัดสามารถใช้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการ (Management Tool) สำหรับขับเคลื่อนการดำเนินงานสู่ผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ระดับองค์กร หน่วยงาน และข้าราชการทุกระดับอย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงเป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพและจูงใจข้าราชการในการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิผล

ขั้นตอนบริหารผลการปฏิบัติราชการซึ่งสำนักงาน ก.พ.ได้ศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้สำหรับส่วนราชการและจังหวัด ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก คือ การวางแผน การติดตาม การพัฒนา การประเมิน และการให้รางวัล ตามที่แสดงในแผนภูมิและตารางดังนี้



แผนภูมิแสดงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

ตารางแสดงกิจกรรมตามขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.

ขั้นตอน	หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ (อ้างถึงหนังสือ ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 ก.ย. 2552)
1. วางแผน (Plan)	(1) ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมินให้หน่วยงานประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการในสังกัดทราบโดยทั่วไป (2) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดดัชนีชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน สำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัดให้พิจารณาวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนล่างเป็นหลักก่อน ในกรณีที่ไม่อาจดำเนินการได้หรือไม่เพียงพออาจเลือกวิธีการกำหนดดัชนีชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีที่เหมาะสมแทนหรือเพิ่มเติมรวมทั้งระบุพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามแบบที่ส่วนราชการกำหนด
2. ติดตาม (Monitor)	(3) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน

ขั้นตอน	หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ (อ้างถึงหนังสือ ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 ก.ย. 2552)
3. พัฒนา (Develop)	(4) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ และเมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนารายบุคคล
4. ประเมิน (Appraise)	(5) ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละครั้งให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินให้ข้าราชการอย่างน้อยหนึ่งคนในส่วนราชการหรือจังหวัดนั้นลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้วด้วย
5. ให้รางวัล (Reward)	(6) ให้ส่วนราชการและจังหวัดประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้นฯ (7) นำเสนอผลการประเมินต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการก่อนนำเสนอหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด

จากตารางแสดงกิจกรรมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแนวทางของสำนักงานก.พ. กล่าวได้ว่าเป็นกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ส่วนราชการและจังหวัดพึงปฏิบัติควรทำอะไร (What) ตามหลักการขั้นพื้นฐานที่องค์กรส่วนใหญ่ถือปฏิบัติ ซึ่งผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามกระบวนการคือการที่ส่วนราชการและจังหวัดสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ และได้ผลิตผล (Output) ที่เป็นเอกสารหลักฐานตามมาตรฐานและระยะเวลาที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

ความท้าทายของการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการได้ถูกระบุในกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล HR Scorecard ในมิติที่ 3 ปัจจัยที่ 12 ว่า *"ส่วนราชการและจังหวัดควรมีระบบบริหารผลงาน (Performance Management System) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด"* ทั้งนี้ในข้อความดังกล่าวสามารถจำแนกคำสำคัญ (Key Word) ที่ได้ขีดเส้นใต้ที่แสดงนัยสำคัญของความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการดังนี้

(1) ส่วนราชการและจังหวัดควรมีระบบบริหารผลงาน (Performance Management System) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า

(2) ส่วนราชการและจังหวัดควรมีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน

(3) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

จาก 3 ข้อความดังกล่าวสะท้อนว่าความสำเร็จที่สำนักงาน ก.พ. คาดหวังคือผลักดันให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถใช้ประโยชน์จากระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในฐานะที่เป็น "เครื่องมือการบริหารจัดการ" ที่บูรณาการเป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากรรายบุคคลในแนวดิ่งขององค์กรให้เชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ว่าการดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการขั้นพื้นฐานแต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่ช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และปรัชญาของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานได้ คำถามที่เกิดขึ้นตามมาคือแล้วส่วนราชการและจังหวัดควรมีการปรับปรุงการดำเนินการอย่างไร (How) เพื่อให้ความสำเร็จร่วมกันคือประโยชน์ขององค์กร หน่วยงาน และข้าราชการ (แนวดิ่ง) และได้ผลงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล (แนวราบ)

คำว่า "อย่างไร (How)" ในที่นี้ หมายความถึง "วิธีการเชิงเทคนิคที่ส่วนราชการและจังหวัดประยุกต์ใช้หรือเพิ่มเติมจากกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการและจังหวัด อันจะทำให้ระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ (1) เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า (2) สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานได้ และ(3) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด รวมไปถึงความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของข้าราชการที่มีต่อนโยบาย มาตรการ และระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล" จึงมีความเป็นไปได้ว่าวิธีการเชิงเทคนิคที่แต่ละส่วนราชการและจังหวัดใช้อาจมียืดหยุ่นแตกต่างกันไปตามลักษณะองค์กรและเงื่อนไขของการบริหารจัดการภายในได้

บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ความยืดหยุ่นในการดำเนินงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการเฉพาะของส่วนราชการและจังหวัดที่ขึ้นอยู่กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ซึ่งหน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะเลือกปรับใช้ให้เหมาะสม ตัวอย่างที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นการประยุกต์ใช้มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กับวิธีการ (How) เพื่อให้บรรลุความคาดหวังตามปรัชญาการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยแสดงกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการและจังหวัดควรปฏิบัติ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1	การวางแผน	(Plan)
ขั้นตอนที่ 2	การติดตาม	(Monitor)
ขั้นตอนที่ 3	พัฒนา	(Develop)
ขั้นตอนที่ 4	ประเมิน	(Appraise)
ขั้นตอนที่ 5	ให้รางวัล	(Reward)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan)

วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

(1) เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถวางแผนภาพรวมการถ่ายทอดของดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติราชการในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการปฏิบัติราชการของระดับองค์กร หน่วยงาน และรายบุคคลให้มีความเชื่อมโยงกัน

(2) เพื่อสื่อสารให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ	
ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา	**หน่วยงานทรัพยากรบุคคล**
• ความชัดเจนและเป็นรูปธรรมของ "ผลงานความสำเร็จที่ส่วนราชการและจังหวัดต้องการวัดประเมินในทุกระดับ" ซึ่งเกิดจาก 1) กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ได้ดัชนีชี้วัดระดับองค์กร (Organization KPI) 2) กระบวนการถ่ายทอดดัชนีชี้วัดจากระดับองค์กรสู่การกำหนดดัชนีชี้วัดระดับหน่วยงานและระดับรายบุคคล (KPI Deployment)	• การเตรียมพร้อมด้านความรู้ความเข้าใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวอย่างเช่น การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดดัชนีชี้วัด ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR System) ความรู้เชิงเทคนิคของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ฯ • การเตรียมพร้อมด้านฐานข้อมูลของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ครบถ้วน และปัจจุบัน (มิติที่ 2 ปัจจัยที่ 6)

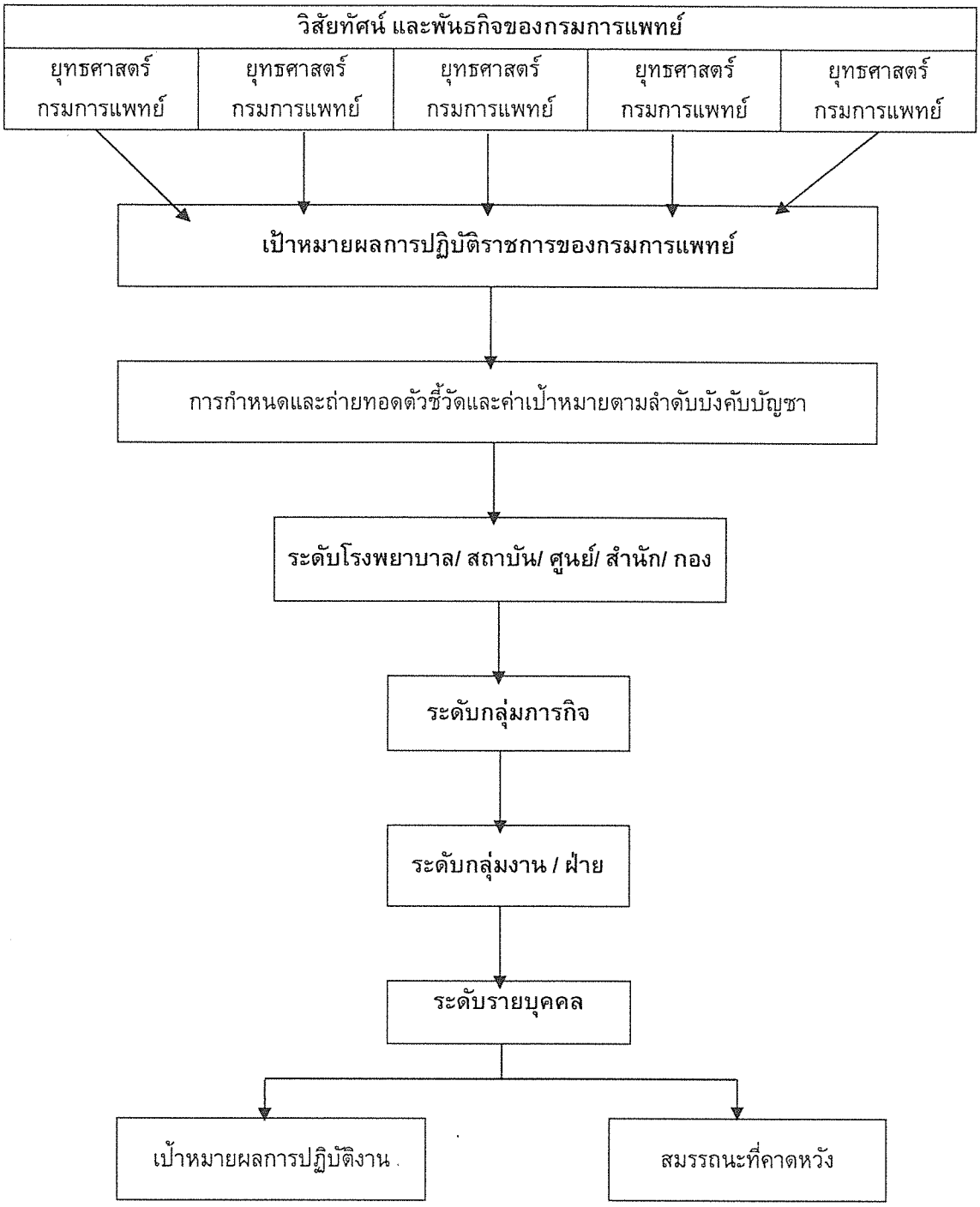
3) กระบวนการตรวจสอบพิจารณาความเชื่อมโยงของดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติราชการทุกระดับ (KPI Alignment) 4) กระบวนการเชื่อมโยง "ผลงานที่พึงประสงค์" กับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน • ทักษะด้านการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความเข้าใจ มอบหมายงาน และกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน	• การเตรียมพร้อมด้านงานเอกสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ (มิติที่ 2 ทุกปัจจัย) • ความพร้อมด้านระบบการสื่อสารภายในส่วนราชการและจังหวัด (มิติที่ 5 ปัจจัยที่ 15) เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ ดัชนีชี้วัดผลงาน วิธีการและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นต้น เพื่อให้ข้าราชการรับทราบอย่างถูกต้องและทั่วถึง

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์:

1. ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานที่เป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน สามารถใช้วัดประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการปฏิบัติราชการได้จริง
2. ข้าราชการเข้าใจและยอมรับความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

ตัวอย่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดของกรมการแพทย์

(หน่วยงานดีเด่นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2551)



ขั้นตอนที่ 2 การติดตาม (Monitor)

วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ
- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานได้ทันท่วงทีอันจะทำให้ข้าราชการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ	
ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา	**หน่วยงานทรัพยากรบุคคล**
• ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารจัดการและติดตามงานที่มอบหมายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้สึกว่าถูกล้วงลูก หรือไม่ได้รับความไว้วางใจ รวมถึงสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในภารกิจลุล่วงไม่ท้อถอยแม้เผชิญกับปัญหาอุปสรรค • ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานที่นอกเหนือขอบเขตอำนาจตัดสินใจได้ • วิธีการที่ใช้ในการติดตามงาน หรือระบบการติดตามงาน เช่น การสอบถาม การจัดทำรายงานการประชุมติดตามผล การตรวจเยี่ยมพื้นที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น • ระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามงานต้องต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ตัวอย่างเช่น หลัก 60/30 หมายถึง ผู้บังคับบัญชาควรมีการติดตามงานทุกๆ 60 วัน* และให้เวลาพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลในเรื่องผลงานครั้งละ 30 นาที	• การเตรียมพร้อมด้านการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับที่เกี่ยวข้องสมรรถนะการบริหาร (Management Competency) เช่น เทคนิคการติดตามงาน การสร้างสัมพันธภาพในงาน การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น (มิติที่ 1 ปัจจัยที่ 4 และมิติที่ 5 ปัจจัยที่ 17) • ความพร้อมด้านระบบการสื่อสารภายในส่วนราชการและจังหวัด (มิติที่ 5 ปัจจัยที่ 15) เพื่อสนับสนุนการติดตามผล
ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์: 1. ความก้าวหน้าของงานเป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด 2. ผู้บังคับบัญชาและข้าราชการร่วมกันระบุ วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	

หมายเหตุ* ระยะเวลาในการติดตามงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน เช่น ความยากง่าย ความซับซ้อน ระดับความเสี่ยงของงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา (Develop)

วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติราชการมาใช้วิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาของข้าราชการรายบุคคลและกำหนดแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ	
ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา	**หน่วยงานทรัพยากรบุคคล**
• ความชัดเจนและเป็นรูปธรรมของนโยบาย มาตรการ และแผนงานด้านการพัฒนาข้าราชการที่ชัดเจนเชื่อมโยงกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร (มิติที่ 1 ปัจจัยที่ 1 และ 2) • ความร่วมมือกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในกระบวนการและกิจกรรมการพัฒนาข้าราชการ ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา: องค์กร หน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล (2) การจัดทำแผนพัฒนา: หน่วยงานและแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan, IDP) ของทีมงาน (3) การปฏิบัติตามแผนพัฒนา และ (4) การติดตามประเมินผลการพัฒนา • การวางแผนและจัดสรรเวลาสำหรับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง เช่น การโค้ชสอนงาน การมอบหมายงาน เป็นต้น (มิติที่ 3 ปัจจัยที่ 12) • การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องภายในหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบ (มิติที่ 3 ปัจจัยที่ 12)	• ความสามารถในการผลักดันให้มีนโยบาย มาตรการและแผนงานด้านการพัฒนาข้าราชการที่ชัดเจนเชื่อมโยงกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร (มิติที่ 1 ปัจจัยที่ 1 และ 2) • การเตรียมพร้อมด้านการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับเกี่ยวกับเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรประเภทต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเลือกใช้เครื่องมือได้เหมาะสม รวมถึงส่งเสริมให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (มิติที่ 1 ปัจจัยที่ 4 และมิติที่ 5 ปัจจัยที่ 17) • ความพร้อมด้านระบบสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้เพื่อพัฒนาข้าราชการฯ (มิติที่ 3 ปัจจัยที่ 12) เช่น การจัดเตรียมแหล่งความรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ใช่การฝึกอบรม (Non-Training) • ความพร้อมด้านประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากร (มิติที่ 2 ทุกปัจจัย)
ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์: 1. ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่พร้อมต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดทั้งในระดับรายบุคคล หน่วยงาน หรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด 2. ข้าราชการมีความพึงพอใจต่อโอกาสการพัฒนาที่ได้รับสำหรับภารกิจในปัจจุบัน	

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Appraise)

วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาประเมินความสำเร็จของงานอย่างเป็นทางการตามรอบระยะเวลาการประเมิน
- เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการมาใช้สำหรับจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการได้ทั้งในระดับองค์กรและหน่วยงาน

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ	
ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา	**หน่วยงานทรัพยากรบุคคล**
• การวางแผนและจัดสรรเวลาสำหรับการแจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคล ควรมีการ นัดหมายล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วันเพื่อให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีเวลาในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง • การเตรียมพร้อมด้านข้อมูลและหลักฐานอ้างอิงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงานเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงาน • การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมเอื้อต่อการสนทนาด้วยภาษากายและคำพูดที่เปิดเผย จริงใจ ยกย่องชมเชย เห็นอกเห็นใจ และสนับสนุนช่วยเหลือ ใช้หลัก "ชมก่อนติ" • เนื้อหาสำคัญคือ หลักเกณฑ์การประเมินผลตามข้อตกลงร่วมกันที่ได้กำหนดเมื่อต้นรอบการประเมิน (Plan) เปรียบเทียบกับผลงานที่ปรากฏ (Actual) และผลที่แจ้งนั้นไม่ควรทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกตกใจประหลาดใจหรือไม่คาดคิดมาก่อน (Surprise) เพราะอาจนำไปสู่การไม่ยอมรับผลการประเมิน • มุ่งประเด็นไปที่ผลงานและการพัฒนาของผู้รับการประเมิน หลีกเลี่ยงการกล่าวโทษ กล่าวตำหนิ บ่น • เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้แสดงความคิดเห็น อธิบายเหตุผลหรือข้อโต้แย้ง ซึ่งอาจนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนผลการประเมินในภายหลังได้	• ความพร้อมด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (มิติที่ 2 ปัจจัยที่ 5, 6, และ 8) ทั้งในช่วง (1) ก่อนการประเมิน : ความพร้อมของเอกสารและระบบเทคโนโลยีสนับสนุน การสื่อสารส่งสัญญาณแจ้งดำเนินการ ฯ (2) ระหว่างการประเมิน : ความพร้อมของเอกสารและระบบเทคโนโลยีสนับสนุน การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ประเมินและรับการประเมินฯ (3) ภายหลังการประเมิน : การแจ้งเตือนล่วงหน้าเมื่อใกล้หมดระยะเวลาการประเมิน การรวบรวมและประมวลผลการประเมินเพื่อนำเสนอแก่ผู้บริหาร การให้ข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ฯ • การเตรียมพร้อมด้านการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อแจ้งผลการประเมิน (Giving Feedback) (มิติที่ 1 ปัจจัยที่ 4 และมิติที่ 5 ปัจจัยที่ 17) ควรมีการซักซ้อมความเข้าใจและ/หรือพัฒนาทักษะก่อนการประเมินผล • การรวบรวมและสรุปผลปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการประเมินผล เช่น สรุปข้อคำถามที่พบบ่อย (FAQ) ฯ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงงาน

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ (ต่อ)	
ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา	**หน่วยงานทรัพยากรบุคคล**
• สรุปประเด็นสำคัญของการประเมินผล: ยกย่องชมเชยในจุดที่ทำได้ดี ทวนเรื่องที่ควรปรับปรุง ขอบคุณในความพยายามที่ผ่านมาและแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้รับการประเมิน 	• ความสามารถในรวบรวม ประมวล วิเคราะห์ จัดทำและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลการปฏิบัติราชการทั้งในระดับภาพรวมของส่วนราชการและจังหวัด(Organization Performance) ระดับภาพรวมหน่วยงาน (Dividion/Department Performance) ระดับกลุ่มตำแหน่ง/บุคคล (Group Performance) ระดับรายบุคคล (Individaul Performance) เพื่อแสดงจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุงเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติราชการ รวมถึงประเด็นความเชื่อมโยงกับการพิจารณาเงินรางวัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร • การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องอื่นๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การพิจารณาความก้าวหน้า เป็นต้น • การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในกรณีของการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการต่อไปนี้ (1) กลุ่มผู้มีทักษะหรือสมรรถนะสูงซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถของส่วนราชการและจังหวัด (มิติที่ 1 ปัจจัยที่ 3) (2) กลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด (มิติที่ 3 ปัจจัยที่ 9) (3) กลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์:

1. ส่วนราชการและจังหวัดสามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการมาใช้สำหรับจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการได้ตามวิธีการและระยะเวลาที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด
2. ข้าราชการผู้รับการประเมินยอมรับในผลการประเมินและเกิดความเชื่อมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส และยุติธรรมของผู้บริหารทุกระดับ รวมถึงนโยบาย มาตรการ และระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 5 การให้รางวัล (Reward)

วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

- เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ในงานสำหรับการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องในรอบการประเมินถัดไป และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ข้าราชการอื่นๆ ในองค์กร
- เพื่อให้ข้าราชการมีความเชื่อถือต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน
- เพื่อให้ข้าราชการเกิดความเชื่อมั่นต่อความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ	
ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา	**หน่วยงานทรัพยากรบุคคล**
• ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน (มิติที่ 4 ปัจจัยที่ 13) • ความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล (มิติที่ 4 ปัจจัยที่ 14) ที่แสดงออกมาในรูปแบบของเกณฑ์การพิจารณาให้รางวัล ความดีความชอบที่เชื่อมโยงกับผลสำเร็จในงานทุกๆ ระดับ	• ความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารด้านการจัดสรรรางวัลที่เชื่อมโยงกับลำดับความแตกต่างของผลการปฏิบัติราชการในรูปแบบต่างๆ และความเหมาะสมกับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร เช่น (1) แบบเป็นเงินรางวัล เช่น เงินพิเศษ โบนัส โดยการทำภาพจำลองการจ่ายแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาถึงความเหมาะสมของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งต่อผู้ได้รับรางวัล ผู้ร่วมงาน และค่านิยมองค์กร เป็นต้น (2) แบบไม่เป็นเงินรางวัล เช่น การยกย่องชมเชยด้วยวาจา งานเลี้ยงขอบคุณ ประกาศนียบัตร (มิติที่ 5 ปัจจัยที่ 17)
ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์: 1. ข้าราชการเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการเนื่องจากผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัดมีความเชื่อมโยงกัน 2. ข้าราชการมีความเชื่อถือต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน 3. ข้าราชการมีความเชื่อมั่นต่อความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	

จากตารางแสดงบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการข้างต้นสามารถสรุปให้เข้าใจได้ว่า (1) ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ใช้ประโยชน์ของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในฐานะเครื่องมือการบริหารจัดการ (Management Tool) อย่างแท้จริงเพื่อให้ได้ผลงานที่พึงประสงค์บรรลุดัชนีชี้วัด (KPI) และขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติ และ (2) หน่วยงานทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่สนับสนุนเครื่องมือ/ระบบงานบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความเข้าใจและทักษะในการใช้เครื่องมือของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับให้เกิดประสิทธิผล

นอกเหนือจากบทบาทที่แตกต่างกันของผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานยังเป็นการพัฒนาเชิงบูรณาการใน 2 เรื่อง คือ

- ข้อมูลและสารสนเทศบุคลากรระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ในหน่วยงานทรัพยากรบุคคล เช่น กลุ่มงานประเมินผล กลุ่มงานพัฒนาฝึกอบรม กลุ่มงานสวัสดิการ และกลุ่มงานนิติกร เป็นต้น ในลักษณะของการส่งมอบงานระหว่างลูกค้าภายใน (Internal Customer) เนื่องจากฐานข้อมูลบุคลากรเป็นฐานเดียวกัน และมีความเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน
- ปัจจัยที่ระบุใน 5 มิติ 17 ปัจจัยตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ตามที่ปรากฏในวงเล็บที่ระบุมิติและปัจจัยในตารางแสดงปัจจัยความสำเร็จและบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ราชการไทยกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

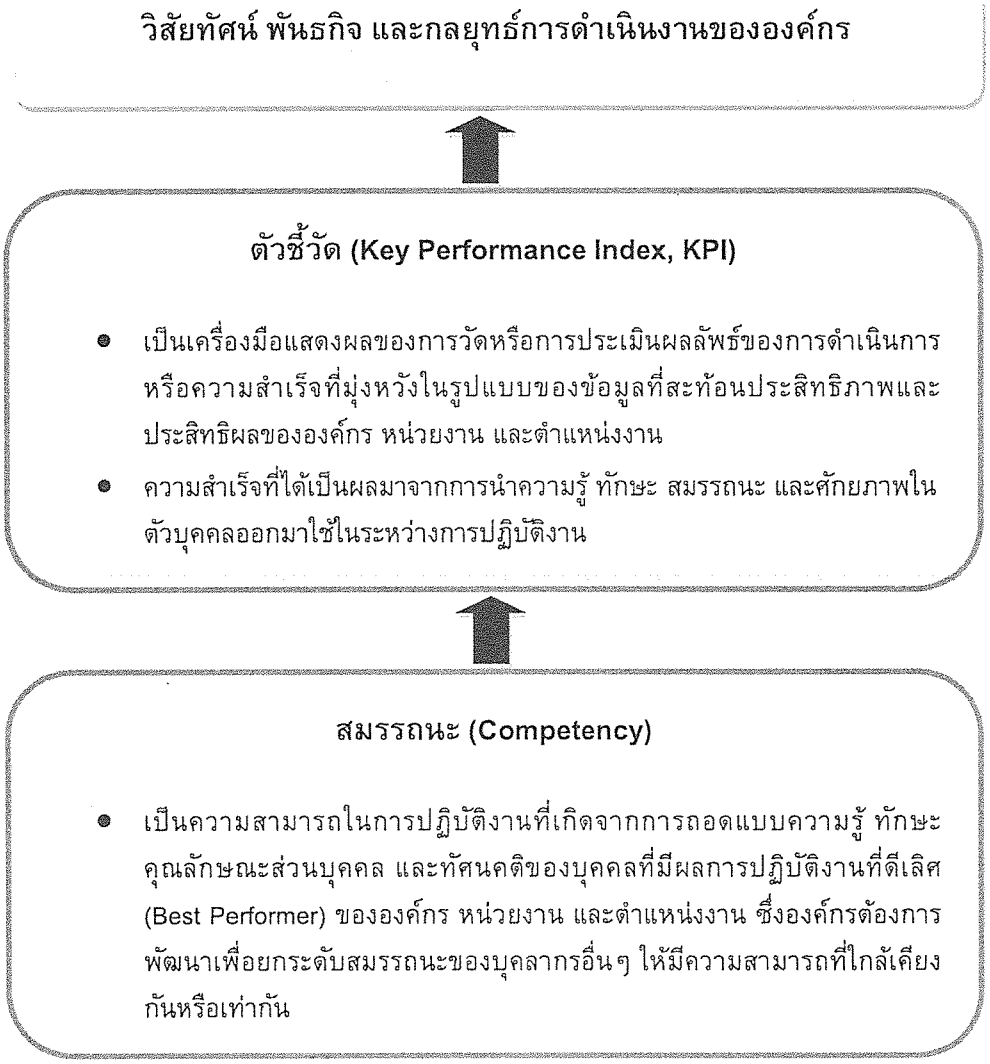
นอกเหนือจาก 5 ขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในบริบทของราชการพลเรือนที่บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับจำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติแล้ว หน่วยงานทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ “สาระสำคัญ” ที่ใช้ในการบริหารผลงาน ได้แก่ ตัวชี้วัด (KPI) และ สมรรถนะ (Competency) ให้ผู้บริหารและข้าราชการเกิดความตระหนักถึงความสำคัญและวิธีการใช้ที่ถูกต้องก่อนเริ่มเข้าสู่กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่องค์กร ผู้บังคับบัญชา และข้าราชการจะได้รับ
2) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถประยุกต์ใช้แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และระดับค่าเป้าหมาย (Target) ของผลการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับลักษณะงานและสามารถสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าของงานได้อย่างเหมาะสม

3) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลบนหลักสมรรถนะ (Competency-based HR Management) และประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

เหตุใดจึงต้องประเมินตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ควบคู่กับสมรรถนะ (Competency)

เรื่องที่เป็นสาระสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานได้แก่ ตัวชี้วัด (KPI) และ สมรรถนะ (Competency) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะของต้นทางและปลายทางที่ส่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้แก่ความสำเร็จขององค์กร ดังแผนภาพด้านล่าง



ทั้งนี้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทราบว่างานที่ได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนนำไปปฏิบัตินั้น ท่านต้องการผลลัพธ์ใดและสามารถวัดประเมินความสำเร็จในลักษณะใดได้บ้าง ตัวอย่างเช่น 1) มิติด้านคุณภาพ (Quality) 2) มิติด้านปริมาณ (Quantity) 3) มิติด้านต้นทุน (Cost) 4) มิติด้านเวลา (Time) 5) มิติด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) และ6) มิติด้านความปลอดภัย (Safety) เป็นต้น และการแสดงผลการวัดประเมินควรแสดงในรูปแบบข้อมูลใดจึงจะเหมาะสมสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้ ตัวอย่างเช่น ร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) ระดับ (Rate) ลำดับ (Order) จำนวน (Number) และค่าเฉลี่ย (Average / Mean) เป็นต้น

ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาซึ่งมีประสบการณ์การทำงาน ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญในงานจะเป็นผู้ที่ทราบดีว่าผลงานที่พึงประสงค์ที่มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะใดบ้างในการทำงาน ซึ่งแบ่งได้เป็น งานที่ต้องอาศัยสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะทาง (Functional Competency) งานด้านบริหารจัดการของผู้บริหารหรือหัวหน้างานในระดับรองลงมา (Management Competency) และงานภายในขององค์กรที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง (Core Competency) โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถพร้อมต่อการทำงานให้เกิดผลสำเร็จทั้งที่ดำเนินการพัฒนาด้วยตนเอง และ/หรือดำเนินการร่วมกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และ/หรือส่งเสริมชี้แนะให้บุคลากรพัฒนาตนเอง

ในส่วนของภาคราชการนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้ให้แนวทางเรื่องสมรรถนะไว้ในหนังสือเวียน ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งส่วนราชการและจังหวัดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อโดยการพิจารณาทบทวนคำอธิบายและปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองก่อนนำไปใช้สำหรับพัฒนาข้าราชการเป็นลำดับถัดไป

บทสรุป

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดแผนงานทุกระดับขององค์กรสู่การปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคลอย่างเชื่อมโยงกัน และเป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นสื่อกลางให้ผู้บริหารและข้าราชการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ติดตามงาน พัฒนาความสามารถ และประเมินผลงานอย่างมีส่วนร่วม รวมถึงนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาให้รางวัลที่แตกต่างกันตามผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานบนหลักธรรมาภิบาลจะช่วยให้ข้าราชการเกิดขวัญกำลังใจ มีความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารในเรื่องความโปร่งใส ยุติธรรมของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐอีกทางหนึ่ง

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

ภาคผนวก 2 การคัดเลือกส่วนราชการและจังหวัดที่เป็นแบบอย่างความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2553

มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

สำนักงาน ก.พ. ได้นำระบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มาใช้ในราชการพลเรือนเพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด ให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กรอบมาตรฐานความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ 17 ปัจจัย ได้แก่

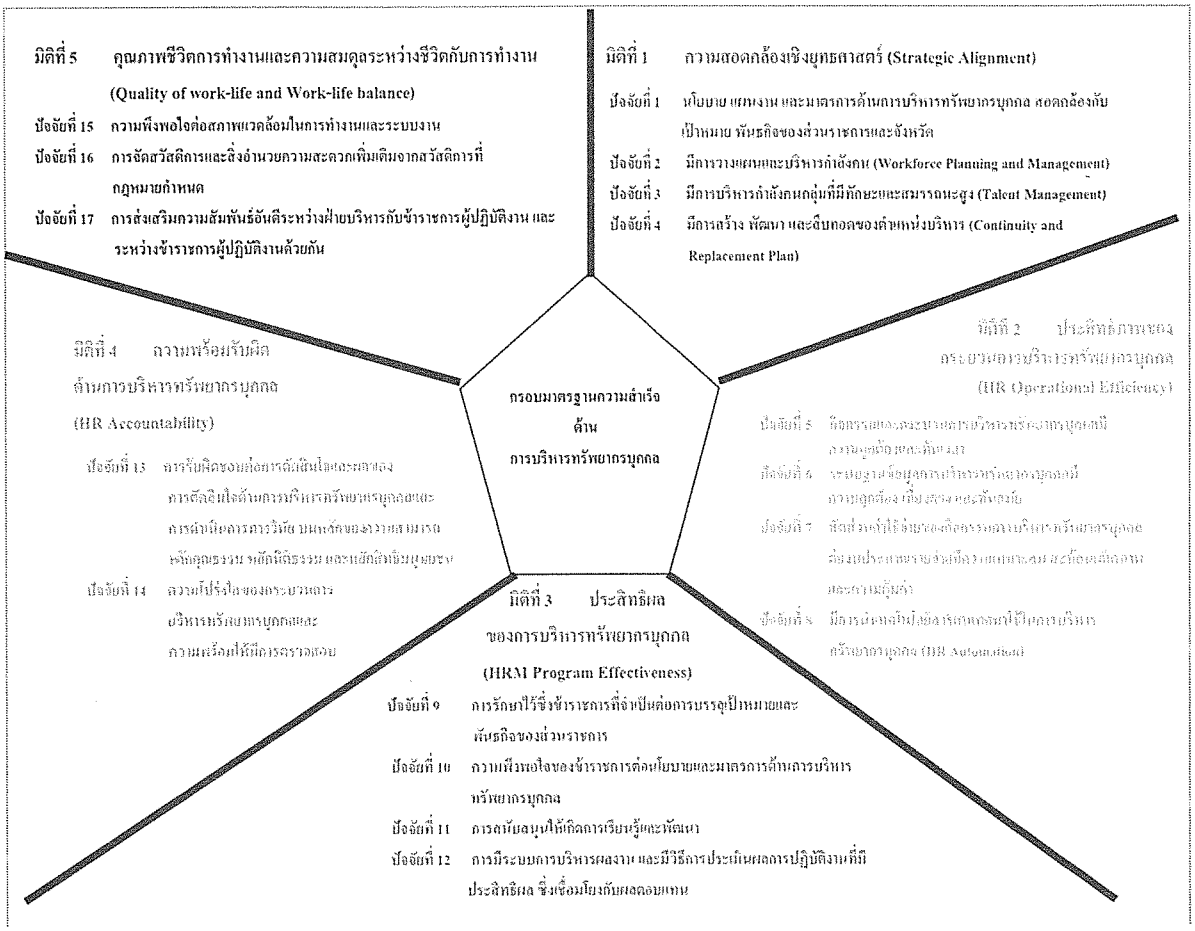
มิติที่ 1 มาตรฐานด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)

มิติที่ 2 มาตรฐานด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

มิติที่ 3 มาตรฐานด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

มิติที่ 4 มาตรฐานด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

มิติที่ 5 มาตรฐานด้านคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of work-life and Work-life balance)



รายละเอียดปัจจัยความสำเร็จในแต่ละมิติมีดังนี้

มิติที่ 1 มาตรฐานด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการ

(ก) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(ข) ส่วนราชการและจังหวัดมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ "กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ"

(ค) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถของส่วนราชการและจังหวัด (Talent Management)

(ง) ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็น

แบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 มาตรฐานด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(ก) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(ข) ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

(ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ 3 มาตรฐานด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(ก) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด (Retention)

(ข) ความพึงพอใจของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

(ค) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด

(ง) การมีระบบบริหารผลงาน (Performance Management System) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่าง

และจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

มิติที่ 4 มาตรฐานด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดจะต้อง

(ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

(ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

มิติที่ 5 มาตรฐานด้านคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานภาครัฐ ดังนี้

(ก) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด

(ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัดกับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

มาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติ มีความครอบคลุมในภารกิจการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเป็นแนวทางให้ส่วนราชการและจังหวัดบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้บรรลุความสำเร็จ และประเมินความสำเร็จโดยสะท้อนมาตรฐานดังกล่าว

การคัดเลือกส่วนราชการและจังหวัด ที่เป็นแบบอย่างความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2553

กลุ่มเป้าหมาย

ส่วนราชการระดับกรมและจังหวัดที่แสดงความจำนงเข้ารับการคัดเลือกด้วยความสมัครใจ

ผลงานที่เสนอเข้ารับการคัดเลือก

เป็นผลงานที่ส่วนราชการระดับกรม/จังหวัด ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยเป็นผลงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2550 หรือก่อนหน้านั้นและมีข้อมูลที่แสดงเป็นหลักฐานวัดผลสำเร็จได้

หัวข้อผลงาน

ผลงานที่สามารถส่งเข้ารับการคัดเลือก ได้แก่ ผลงานการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ของข้าราชการ
2. ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ
3. ด้านการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน
4. ด้านการพัฒนาข้าราชการสู่ความเป็นมืออาชีพ
5. ด้านการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัด (เฉพาะสำหรับจังหวัด)

ประเภทรางวัล และรางวัลที่ได้รับ

1. รางวัลแบบอย่างความสำเร็จดีเด่น จำนวน 2 รางวัล สำหรับส่วนราชการระดับกรม 1 รางวัล จังหวัด 1 รางวัล

รางวัลที่ได้รับ

- โล่เกียรติยศจากนายกรัฐมนตรี
- ทุนส่งเสริมการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

2. รางวัลแบบอย่างความสำเร็จแต่ละด้าน จำนวน 5 รางวัล

รางวัลที่ได้รับ

- โล่เกียรติยศจากนายกรัฐมนตรี

ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อคัดเลือก

1. ส่วนราชการ/จังหวัด กรอกแบบประเมินคุณสมบัติพื้นฐาน และแบบอธิบายรายละเอียดผลงานความสำเร็จด้านที่ส่งเข้ารับการคัดเลือก (หากเสนอมากกว่า 1 ด้าน ให้จัดทำเอกสารแยกออกจากกัน) พร้อมทั้งเอกสารแนบดังนี้

- แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/จังหวัด
- แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
- แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของผลงานที่นำเสนอ
- หลักฐานสำคัญประกอบการดำเนินการตามที่ได้ระบุไว้ในแบบอธิบายรายละเอียดผลงานการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านที่ส่งเข้ารับการคัดเลือก

ให้ส่งเอกสารต่างๆ ไปยังสำนักงาน กพ. ภายในวันที่ 15 ตุลาคม 2553 โดยหนังสือนำส่งลงนามโดยหัวหน้าส่วนราชการ/จังหวัด (หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน หรือผู้รักษาราชการแทน แล้วแต่กรณี)

2. สำนักงาน ก.พ. แจ้งส่วนราชการ/จังหวัด ที่ผ่านการพิจารณากลั่นกรองรอบแรก เพื่อเตรียมการรับการตรวจเยี่ยมจากคณะกรรมการประเมิน ประมาณเดือนมกราคม 2554

3. ประกาศรางวัล ประมาณต้นเดือนมีนาคม 2554

เกณฑ์การประเมินความสำเร็จ

หมวด 1 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (60 คะแนน)

หมวด 2 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรบุคคล (40 คะแนน)

หมวด 3 วิธีการดำเนินการ (80 คะแนน)

หมวด 4 ผลลัพธ์การดำเนินการ (120 คะแนน)

<u>หลักการของเกณฑ์การประเมิน</u>

1. การให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ที่ใช้เป็นกรอบดำเนินการของเรื่องที่นำเสนอ

2. มุ่งเน้นบทบาทของฝ่ายบริหารของส่วนราชการ/จังหวัด และการจัดกระบวนการอย่างเป็นระบบ

3. มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อย่างชัดเจน แบ่งเป็นผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการประสิทธิผลของเรื่องที่ดำเนินการ และความพึงพอใจของข้าราชการ

<u>วัตถุประสงค์ของเกณฑ์ในแต่ละหมวด</u>

หมวด 1 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการ/จังหวัด ตระหนักถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ในฐานะกรอบมาตรฐานความสำเร็จในการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

หมวด 2 บทบาทของฝ่ายบริหารต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินบทบาทการสนับสนุนของผู้บริหารต่อการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากบุคคลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความสามารถของผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

หมวด 3 วิธีการดำเนินการ

วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินวิธีดำเนินงานอย่างเป็นระบบของเรื่องที่นำเสนอ

หมวด 4 ผลลัพธ์การดำเนินการ

วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลสำเร็จของเรื่องที่นำเสนอโดยพิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่ส่วนราชการ/จังหวัดได้กำหนดไว้ใน 3 ด้าน คือ ด้านประสิทธิภาพ (Input/ Process/ Output KPI) ด้านประสิทธิผล (Outcome KPI) และด้านความพึงพอใจของข้าราชการ

ปี 2551- 2552

ส่วนราชการ/จังหวัด ที่ได้รับรางวัลแบบอย่างความสำเร็จดีเด่นในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปี 2551 - กรมการแพทย์

- จังหวัดแพร่

ปี 2552 - กรมสุขภาพจิต

ปี 2553

ส่วนราชการ/จังหวัด ที่ได้รับรางวัลชมเชยผลงาน

- สำนักบริหารหนี้สาธารณะ : ผลงานการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน
- จังหวัดตรัง : ผลงานการพัฒนาข้าราชการสู่ความเป็นมืออาชีพ

บรรณานุกรม

จังหวัดตรัง. **แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2553**, เอกสารประกอบการคัดเลือกหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล, กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ. , 2553.

จารุนันท์ อิทธิอาวัชกุล. **บริหารคนเหนือตำรา.**กรุงเทพฯ: บริษัทเนชั่น พริ้นติ้ง เซอร์วิส จำกัด, 2553.

รุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ์. **"ทำไมต้องให้ Line Manager เข้าใจงาน HR"** นิตยสาร Go Training.กรุงเทพฯ: บริษัท เทรนนิ่งอินโฟร์มีเดีย จำกัด, ฉบับเดือนมิถุนายน 2553.

วสิษฐ์ พรหมบุตร,สุธี ปิงสุทธิวงศ์, เจริญสิน เลิศมหกิจ. **วิธีการสร้างดัชนีชี้วัดที่ได้ผลจริง.** กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549.

สำนักงาน ก.พ. **คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard**, พิมพ์ครั้งที่ 3.กรุงเทพฯ: บริษัทพี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, 2552.

สำนักงาน ก.พ. **หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ**, หนังสือเวียนที่ นร 1012/ว 20 วันที่ 3 กันยายน 2552 กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ. 2552.

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ. **แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2553**, เอกสารประกอบการคัดเลือกหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล, กรุงเทพฯ: สำนักงานก.พ. , 2553.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ กับ..รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ.**กรุงเทพฯ: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2550.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ กับ..รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ.**กรุงเทพฯ: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2552.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. **สอนงานอย่างไรให้ได้งาน (Coaching).** พิมพ์ครั้งที่ 3.กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, 2548.