

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR)

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำว่า "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

อาร์เวน มอนดี้ (R. Wayne Mondy) และโรเบิร์ต เอ็ม โน (Robert M. Noe) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

โดนัลด์ เอฟ ฮาร์เวย์ (Donald F. Harvey) ให้คำนิยามว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารจัดการกิจกรรมในการดึงดูด พัฒนา จูงใจ และเก็บรักษาบุคลากร ที่มีศักยภาพในการทำงานสูงไว้กับองค์กร เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ โดยการบูรณาการหรือประสานความต้องการของแต่ละบุคคลในด้านความเจริญก้าวหน้า และการพัฒนา กับเป้าหมายขององค์กร

दनัย เทียนพุม และคณะ ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมด้านบริหารบุคคลที่ครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาเจ้าหน้าที่ ด้านการพัฒนาเจ้าหน้าที่ ด้านการรักษาเจ้าหน้าที่ และ ด้านการใช้ประโยชน์เจ้าหน้าที่ให้คุ้มค่า ซึ่งองค์กรบริหารเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลเกิดคุณค่าสูงสุด

จากความหมายที่ให้ไว้ สามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร อันประกอบด้วย ภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ การจัดหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์ และการเก็บรักษาบุคลากร เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจากคุณค่าของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีความเจริญก้าวหน้าตามความมุ่งหวังของแต่ละบุคคล

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการพิจารณาถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแยกพิจารณาได้เป็น 3 มิติ ดังนี้

1. มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่องค์กรมีอยู่ในการผลิตผลงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดรายได้หรือผลกำไรอันเป็นประโยชน์ขององค์กร หากองค์กรมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพดีก็จะทำให้เกิดการ ผลิตที่ได้คุณภาพสูงจากการใช้ประโยชน์สูงสุดในปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่องค์กร มีอยู่

2. มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีความแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ ขององค์กร ในแง่ที่มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีชีวิต มีความต้องการและการคาดหวัง มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้โดยไม่มีขีดจำกัด การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เปรียบเหมือนกับองค์กรมี "ทุนทางปัญญา" (Intellectual Capital) เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือ ล้มเหลว เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไม่เป็นระบบหรือบริหารด้วยความไม่เข้าใจ

ในคุณค่าและธรรมชาติของมนุษย์ จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถเก็บรักษาบุคลากรที่ดีไว้ได้

3. การดำเนินงานขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีสภาพของการแข่งขันอย่างไร้พรมแดน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นกว่าในอดีต องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสแห่งความ เปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น แต่การที่องค์กรจะสามารถปรับตัวได้ในสภาพที่ต้องแข่งขันกันอย่างสูงนั้น บุคลากรขององค์กรจะต้องมีศักยภาพสูงสามารถที่จะทำงานอย่างหนักและมี ประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้งานที่ผลิตออกมามีคุณภาพสูงและผลักดันให้กลยุทธ์ขององค์กรบรรลุผล สำเร็จสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้

ภารกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์กรก็คือ "การบริหารหรือจัดการให้บุคลากรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุดแก่องค์กร" และภารกิจที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้จะต้องมี ภารกิจ (Missions) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้านด้วยกัน คือ

1. การดึงดูดหรือจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร (Human Resource Attraction) กระบวนการที่สำคัญของภารกิจนี้คือ การวิเคราะห์งานและออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
2. การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (Human Resource Utilization) กระบวนการที่สำคัญของภารกิจคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน และการบริหารการออกจากงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะทำให้องค์กรทราบถึงประสิทธิภาพและศักยภาพของ ทรัพยากรบุคคลที่องค์กรมีการมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสมตามความสามารถและ ศักยภาพของแต่ละบุคคล
3. การพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Developing A High Performing Human Resource) เมื่อองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพแล้ว ก็จะต้องเสริมสร้างให้บุคคลเหล่านั้นมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงขึ้น กระบวนการที่สำคัญในภารกิจนี้คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม การพัฒนาการจัดการ และพัฒนาอาชีพ
4. การจูงใจและการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Motivation and Retention) เมื่อองค์กรได้ลงทุนจัดหาและพัฒนาเจ้าหน้าที่จนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรจะต้อง จูงใจและเก็บรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรให้นานที่สุด กระบวนการที่สำคัญคือ การบริหารค่าตอบแทน การจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพและอนามัยของทรัพยากรมนุษย์ และการแรงงานสัมพันธ์

การบริหารทุนมนุษย์ (HR: Human Resource)

ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบ การบริหารงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เข้ามาช่วย

ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human resource management (HRM)] มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างต่าง ๆ ดังนี้

- (1) เป็นการใช้อนุพันธ์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (2) เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (3) เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
- (4) เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้ เจ้าหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน (Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะศึกษาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร (What is human resource management)
2. ทำไมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (Why is human resource management important to all managers)
3. ลักษณะของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
(Line and staff aspects of human resource management)
4. อำนาจหน้าที่ของสายงานหลักเทียบกับสายงานที่ปรึกษา (Line versus staff authority)
5. หน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารตามสายงานหลัก
(Line manager's human resource management responsibilities)
6. ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของแผนกทรัพยากรมนุษย์
(Human resource department's human resource management responsibilities)
7. ความร่วมมือของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา (Cooperative line and staff human resource management) ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human resource management (HRM) objective] มีดังนี้

1. เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
2. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. เพื่อรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด
5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนได้ทราบ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The important of human resource management to all managers) การบริหารมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการมีดังนี้

1. การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน
2. อัตราการออกจากงานสูง
3. การพบว่าเจ้าหน้าที่ไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด
4. การเสียเวลากับสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์
5. ทำให้หน่วยงานต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร
6. ทำให้หน่วยงานถูกฟ้องจากการจัดสถานะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย
7. การทำให้เจ้าหน้าที่คิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม
8. ไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลของหน่วยงาน

9. การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับเจ้าหน้าที่

ความรู้ที่ศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด ดังกล่าวได้ สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือ ผู้บริหารควรมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ได้แก่ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์กรและกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อาจล้มเหลว ได้ในทางกลับกันก็มีผู้บริหารบางคน que ประสบความสำเร็จถึงแม้จะไม่ได้มีการวางแผนที่เหมาะสมเพราะพวกเขามีความชำนาญในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจ การประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human resource management (HRM) activities] หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนเจ้าหน้าที่ที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดการได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์องค์กรในอนาคตดังนี้

- (1) การพยากรณ์ความต้องการเจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติต่างๆ
- (2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน
- (3) การกำหนดรูปแบบของเจ้าหน้าที่ที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน อย่างไรก็ตาม

ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีการออกแบบงานและการวิเคราะห์งานก่อน



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development

 คือการวางอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้ และจัดโปรแกรมการพัฒนาเจ้าหน้าที่ ให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับอนาคต

 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความหมายกว้าง และลึกกว่าการฝึกอบรม มีความหมายตั้งแต่การศึกษา การปฐมนิเทศ การอบรมสัมมนา การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการบริหารจัดการอาชีพ

ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรม

- * การฝึกอบรมจะสอนให้เจ้าหน้าที่รู้ว่าทำอะไรและอย่างไร
- * การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องการสร้างให้เจ้าหน้าที่ตอบคำถาม ทำไมต้องทำ และให้สามารถชี้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานได้ชัดเจน

Training

-  **Focus :** Learn specific behaviors and actions; demonstrate techniques and process
-  **Time frame :** Shorter term
-  **Effectiveness measures :** Performance appraisals, cost benefit analysis; passing test; or certification

HR Development

-  **Focus :** Understand information concepts and context; develop judgement; expand capacities for assignment
-  **Time frame :** Longer term
-  **Effectiveness measures :** Qualified people available when needed; promotion from within possible; HR based competitive advantage

สาเหตุที่ทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

 องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงขนาดโครงสร้าง และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่ง

 ในอนาคต หน่วยงานไม่จำเป็นต้องคำนึงมากนักเกี่ยวกับการพัฒนาเจ้าหน้าที่ ในเมื่อมีแนวโน้มว่าโอกาสก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่งคนในองค์กรมีน้อยมาก คนมีการย้ายเข้า-ออกจากสำนักงานเพิ่มมากขึ้น

แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นและมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจาก

 การที่ผู้บริหารระดับกลางจะก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มีน้อยลง เนื่องจากองค์กรมีลักษณะแบนราบ

 หลายองค์กรเริ่มปรับเปลี่ยนและมุ่งเน้นงานหลัก, core competencies

 ลักษณะงานมีการปรับเปลี่ยนไปสู่ งานโครงการ มากกว่าการที่จะต้องก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

☛ การลาออกของเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ลาออกจากหน่วยงานหนึ่งไปอยู่อีกหน่วยงานหนึ่ง เพื่อต้องการความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า จึงจำเป็นต้องให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจัดเตรียมเจ้าหน้าที่ทดแทนไว้ล่วงหน้า

☛ เทคโนโลยีก้าวหน้า

☛ ความล่าช้าของเจ้าหน้าที่

สิ่งที่ต้องพิจารณาสำหรับองค์กรและลูกจ้างที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- Career plateaus ลักษณะแนวราบในการก้าวหน้าในอาชีพ เกิดขึ้นเนื่องจาก

- * คนวัยหนุ่มสาวก้าวเข้าสู่วัยกลางคนมากขึ้น
- * องค์กรลดจำนวนคนทำงาน
- * เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเลื่อนระดับได้ ก่อให้เกิดปัญหาไม่เห็นทางก้าวหน้า
- * เจ้าหน้าที่ยังมีความคิดเดิมว่าตำแหน่งสูงขึ้น นั่นคือความก้าวหน้า

- ทางแก้ไข เพื่อหาทางที่จะออกจาก Career plateaus

- ส่งไปเข้ารับการฝึกอบรม / เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย
- ย้ายเจ้าหน้าที่ไปทำงานในฝ่ายอื่น

- แนวทางสำหรับเจ้าหน้าที่ในการเคลื่อนย้ายความก้าวหน้าของตนเอง

-ระยะเริ่มต้น ทำงานในหน่วยงานขนาดใหญ่ เพื่อเรียนรู้งาน เพิ่มทักษะ สะสมความรู้ และสร้างเครือข่ายในการรู้จักคน

-ระยะขยาย เริ่มสร้างเครือข่ายขยายให้กว้างมากขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะ ความสามารถ สร้างการติดต่อกับบุคคลอื่น สร้างชื่อเสียง

-ระยะเปลี่ยนแปลง ย้ายงานไปสู่หน่วยงานอื่น หรือย้ายไปทำงานกับหน่วยงานขนาดเล็ก หรือหน่วยงานที่เพิ่งเริ่มตั้ง

- ช่วงกลางของอายุ ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ขอหยุดพักงานเพื่อไปศึกษาต่อ หาประสบการณ์การทำงานกับหน่วยงาน องค์กรรูปแบบใหม่

- ช่วงก้าวเข้าสู่ระยะสุดท้ายของการทำงาน ย้ายไปสู่งานลักษณะโครงการ งานชั่วคราว หรืองาน subcontractor

ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 1. Formulate HR plan
- 2. Identify necessary capabilities
- 3. Carry out succession planning
- 4. Assess development needs
- 5. Conduct development planning -Organisation, -Individual
- 6. Determine development approach - Job-site, - Off-site
- 7. Evaluate development success

การตัดสินใจขององค์กรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- Make or Buy
- Developing specific capabilities

ความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะกดดัน

ความสามารถในการทำงานได้โดยลำพังไม่ต้องพึ่งพิงใคร
 ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว
 ความสามารถในการใช้ความรู้ในอดีตในสถานการณ์ภายนอก

- **Lifelong learning**

องค์กรจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือ เช่น ผ่านโปรแกรมที่หน่วยงานจัดขึ้น ให้เงินช่วยในการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นความสมัครใจของเจ้าหน้าที่ที่จะศึกษาด้วยตนเอง และทำนอกเวลาทำงาน ไม่จำเป็นต้องเป็นทางการ

- **Redevelopment**

การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์องค์กร ดูว่าองค์กรประกอบธุรกิจอะไร บุคลากรที่มีอยู่มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจหรือไม่ เอาภารกิจขององค์กรเป็นตัวตั้ง ลบ ด้วย ความเป็นจริงของคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ว่ามีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำให้บรรลุภารกิจขององค์กรหรือไม่

วิเคราะห์การทำงาน ดูเนื้อหา หลักสูตรของการพัฒนา ต้องมั่นใจว่าเมื่อผ่านการพัฒนาจะสามารถช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุผล

วิเคราะห์ตัวบุคคล เจาะลึกถึงความสามารถของเจ้าหน้าที่

หลักสูตรการพัฒนา ดูหลักสูตร ว่าตอบคำถามตามความต้องการขององค์กรหรือไม่
ประเมินผล

วิธีการ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนา

- ⌘ ใช้ Assessment centers
- ⌘ ใช้ Psychology testing
- ⌘ ใช้ Performance Appraisals

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็น การพัฒนาองค์รวมของการพัฒนาบุคคล (ID) พัฒนาวิชาชีพ (CD) และพัฒนาองค์กร (OD) เพื่อมุ่งสู่การผลิตสูงสุด คุณภาพ โอกาสและการเพิ่มพูนสูงสุด เพื่อสมาชิกองค์กรที่พวกเขาทำงานทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล

การพัฒนาบุคคล (ID Individual Development)

ช่วยให้เจ้าหน้าที่เห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตน เสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อน โดยใช้ศักยภาพทั้งหมดเพื่อสร้างประสิทธิภาพองค์กรขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย เป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากการผ่านทักษะงานหลายตำแหน่ง เช่น ผู้วิเคราะห์ วางแผน สร้างโปรแกรม บรรยาย เป็นต้น เพื่อมุ่งพัฒนาความรู้ทัศนคติ ทักษะใหม่ ๆ และพฤติกรรมให้ดีขึ้น เพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น อาจกระทำผ่านแผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็น หรือการอบรมขณะปฏิบัติงานก็ได้

การพัฒนาวิชาชีพ (CD Career Development)

เน้นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ กิจกรรม และการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพนั้นทั้งบุคลากรและองค์กรต่างต้องมีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้ง 2 ฝ่าย ทางฝ่ายบุคลากรจะต้องมีการวางแผนอาชีพตระหนักในอาชีพตน ใช้ประโยชน์จากศูนย์พัฒนาอาชีพในหน่วยงานตนให้มากที่สุด ส่วนกิจกรรมองค์กรครอบคลุมระบบให้คำปรึกษา จัด Workshop สัมมนา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนงานเส้นทางอาชีพ

การพัฒนาองค์กร (OD Organization Development)

มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหองค์กรด้วยวิธีการใหม่ ๆ และสร้างสรรค์โดยพยายามปรับโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการบริหาร และกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาโดยปรับ ส่วนต่าง ๆ ให้กลมกลืนกันสามารถทำให้องค์กรปรับตัวได้ด้วยตนเอง และมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอ ของตนเองแล้วนำมาแก้ไข เคยมีผู้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งฟุ่มเฟือยแต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่า การพัฒนาแรงงาน (Work Force) ไม่ใช่สิ่งฟุ่มเฟือยอีกต่อไป การอบรมและพัฒนา เป็นความจำเป็นเพื่อความอยู่รอด และการปฏิบัติงานขององค์กร และช่วยส่งเสริมในการสร้างเป้าหมายชีวิตที่สมบูรณ์ให้กับทุกคน ไม่เพียงในองค์กรธุรกิจ แต่ในความสัมพันธ์กับครอบครัว ศาสนาและชุมชนด้วย

ขอบเขตงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยปกติทุกองค์กรจะต้องมีทรัพยากร 3 ประเภท คือ

1. **Financial Resource** ได้แก่ เงินสด สินค้าคงเหลือ การลงทุน เป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ขององค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรเพราะเป็นปัจจัยทำให้องค์กรตอบสนองโอกาสที่จะเติบโตขยายตัวได้ สามารถคำนวณได้จาก ทรัพย์สินลบด้วยหนี้สินขององค์กร เป็นปัจจัยที่นักลงทุนประเมินสภาพการเงิน ขององค์กร

2. **Human Resource** คนที่องค์กรจ้าง การวัดมูลค่าทำได้ยาก ผู้บริหารมักมองข้ามความสำคัญเพราะ สะท้อนความมั่งคั่งขององค์กรได้ยาก เป็นสิ่งที่ไม่เสื่อมค่าเหมือนทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์สะท้อนให้เห็นถึง มูลค่าสุทธิขององค์กรเหมือนทรัพยากรทางการเงิน สำคัญเท่าการเงิน ฝ่ายบริหารวัดค่าของทรัพยากรมนุษย์ได้

ก. การหาต้นทุนในการหาคนแทน เช่น ต้นทุนคัดเลือก จ้าง วางตำแหน่ง การฝึกหัด อบรม

ข. ฝ่ายบริหารประเมินมูลค่าจาก การวัดความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะคติของสมาชิกองค์กร เจ้าหน้าที่ที่ฝึกฝนชำนาญจะสะท้อนผลิตผล ประสิทธิภาพการทำงาน ทักษะคติต่องานและองค์กร

ขอบเขตงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD.) ในองค์กรมีเป้าหมาย 3 ประการคือ

- | | |
|------------------------|----------------|
| 1. Create the system | งานสร้างระบบ |
| 2. Maintain the system | บำรุงรักษาระบบ |
| 3. Improve the system | ปรับปรุงระบบ |

ผู้ที่ต้องการเข้ามาทำงานในหน้าที่ HRD. ในองค์กรจะต้องเตรียมความรู้ในทางวิชาการในแต่ละสาขา ให้พร้อม เช่น ผู้ทำงานใน Information System จะแตกต่างจากผู้ทำงานใน Organization Development ในใจกลางของวงกลมประกอบด้วยเป้าหมายหลัก 3 ประการคือ สร้าง รักษา และ ปรับปรุงระบบ โดยที่เป้าหมาย แต่ละส่วนจะทำให้บรรลุผลได้ก็ต่อเมื่อได้ทำหน้าที่ตามวงกลมรอบนอก แต่ละส่วนให้บรรลุผลในการทำให้ระบบขององค์กรทำหน้าที่นั้น ยกตัวอย่าง เช่น จะต้องมีการระบุและจ้างเจ้าหน้าที่ (มักเรียกการคัดเลือกและบรรจุเป็น Staff) ระบบจะมีการบำรุงรักษาด้วยการให้เงินเดือน หรือบำรุงสุขภาพ (อยู่ใน ขอบเขตงาน Compensation and Benefits)

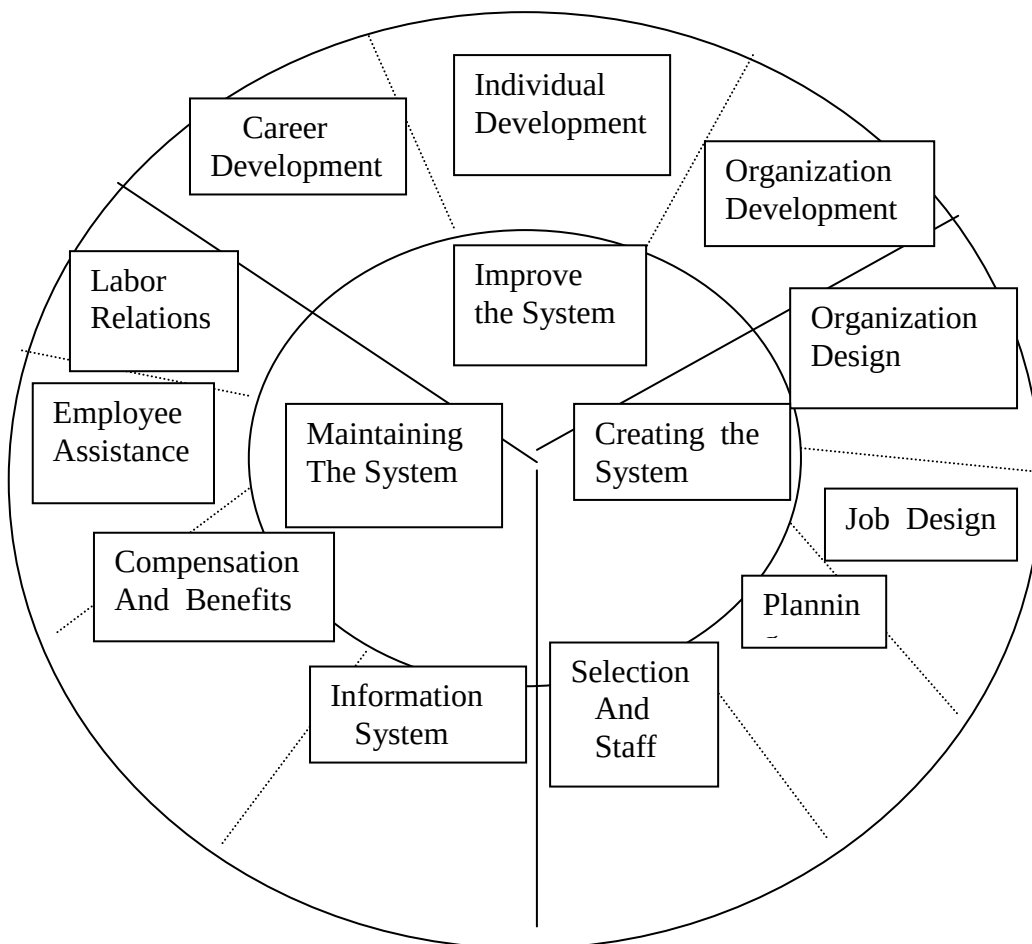
ในส่วนของ Improving the System มีการอบรมบุคลากร เรียก Individual Development จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายงาน H.R.D. ในแต่ละส่วนมีภาระหน้าที่ที่สำคัญที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่า องค์กรจะอยู่ในสภาพ ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตงานหลัก 3 ประการ

1. Creating The System

เป็นส่วนที่ให้ความสำคัญกับตัวองค์กรเอง เช่น การ designed, structure, และ implemented กิจกรรมของงาน เช่น Organization and Job design ในทางทฤษฎีจะเป็นงานที่มาก่อนงานอื่น ๆ เนื่องจาก

มันเป็นไปได้ที่องค์กรจะทำงานโดยปราศจากระบบในตัว ในความเป็นจริงงาน (job) จะต้องถูกกำหนดให้กับบุคคลที่สามารถจะทำให้สำเร็จ การ Planning & Selection and Staffing มุ่งสู่การจัดบุคคลเหมาะสมกับงาน และองค์กรและดึงดูดผู้คนให้สนใจองค์กร งานที่กล่าวมาจะสร้างพื้นฐานทั่วไปให้กับส่วน Creating the System



รูปที่ 1 ขอบข่ายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

2. Maintaining The System

เมื่อระบบถูกสร้างขึ้นและมี staff แล้ว ก้าวต่อไปคือ ทำให้ระบบดำเนินงานได้เป็นส่วนที่มุ่งให้บริการแก่ทรัพยากรมนุษย์ภายหลังที่องค์กรได้ก้าวไป นโยบายและ ยุทธศาสตร์ ได้รับการจัดตั้งขึ้น ส่วนต่าง ๆ ทั้ง 4 (Compensation and Benefits, Employee Assistance, Information System, Labor Relation) ต่างมุ่งสร้าง

การปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นและสร้างฐานให้กับ Maintain the System เป็นส่วนสำคัญที่สุดถ้าบริษัทต้องการประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์

3. Improving The System

มีเป้าหมายหลัก 3 ประการเพื่อมุ่งปรับปรุงการผลิตทั้งส่วนของบุคคล และองค์กร รวมถึงคุณภาพการประกอบการ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายองค์กรและประสิทธิผลขององค์กรโดยไม่ต้องพึ่งเป้าหมายส่วนบุคคล ส่วนที่เรียกว่า Individual Development, Career Development, Organization Development นี่มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานและวิถีชีวิตการทำงาน สร้างพื้นฐานให้กับ Improving the System

เป้าหมายของ Improving the System คือ

- มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงและแก้ไขโครงสร้างองค์กร
- ระบุและคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดเพื่อบรรจุในตำแหน่ง
- มุ่งฝึกคนที่มีตำแหน่งในหน่วยงานให้มีทักษะมากขึ้น

เป้าหมายทั้ง 3 นี้จะทำให้ H.R.D บรรลุเป้าหมายของการปรับปรุงระบบ

สรุป

การพัฒนาทรัพยากร คือ การทำให้มนุษย์เจริญขึ้นกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคม แต่ในการพัฒนาองค์กร ทรัพยากรมนุษย์คือการให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับผูกมัดที่ยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาคนภายในองค์กรสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยผ่านการพัฒนาบุคคล (ID) พัฒนาอาชีพ (CD) และพัฒนาองค์กร (OD)



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ HRM (Human Resource Management)

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงาน และใช้ทรัพยากรกำลังคนนั้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) แต่ก่อนใช้คำว่า **การบริหารงานบุคคล** (Personnel Management : PM) ซึ่งจริงๆ แล้วสองคำนี้เหมือนกันและสามารถใช้แทนกันได้ เนื่องจากมีลักษณะหน้าที่งานอย่างเดียวกัน เพียงแต่ HRM จะมีความหมายครอบคลุมมากกว่าและเพื่อให้เหมาะสมกับการที่จะเข้าไปดูแลมนุษย์ก่อนที่จะเข้ามาสู่ตลาดแรงงานตั้งแต่เริ่มต้น จึงใช้คำว่า HRM แทน PM นั้นเอง

ความแตกต่างระหว่าง Personnel Management กับ Human Resource Management กล่าวคือ

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เป็นกระบวนการบริหารบุคคลที่อยู่ในองค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกคนที่ดีที่สุดในตลาดแรงงานด้วยวิธีการต่างๆ เข้ามาสู่องค์กร แล้วใช้คนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จนกระทั่งคนนั้นพ้นออกไปจากองค์กร ซึ่งเมื่อคนออกไปจากองค์กรแล้วมีการให้ Compensation Bonus เงินสะสม บำเหน็จบำนาญ ก็ถือว่าเป็นอันจบสิ้นกระบวนการ

ประสิทธิภาพของคนทำงานจะต้องมี

- กำลังขวัญ (Moral) เช่น การทำงานอย่างมีความสุข ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น
- แรงจูงใจ (Motivation) เช่น การให้ค่าตอบแทนเป็นรายขึ้น ทำมาได้ดีมาก ทำดีมีโอกาสดำเนินการ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดคุณลักษณะ และคุณสมบัติของประชากร เริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ รัฐต้องดูแลรักษา ใช้งาน และให้ประโยชน์แก่ทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนตาย คือ ก่อนเข้าทำงานและหลังพ้นจากงาน เป็นภารกิจของรัฐบาลนั่นเอง

HRM มองการบริหารงานบุคคลในแนวลึก หมายความว่า HRM ไม่ได้เริ่มสร้างหรือเปลี่ยนนิสัยคนเมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กร แต่จะเริ่มเข้าไปเกี่ยวข้องดูแลตั้งแต่ในสถาบันครอบครัวตั้งแต่เกิด โดยทำการบริหารคนตั้งแต่ตอนแรกที่เขา ยังไม่ได้เป็นบุคลากร เป็นเพียงแค่ทรัพยากรบุคคล กำลังคน เป็นมนุษย์ที่มีค่า ซึ่งหวังว่าวันหนึ่งเขาจะเป็นพนักงานขององค์กรธุรกิจ

แนวคิดในแนวกว้างของ HRM สิ่งที่น่าหนักที่สุดคือ การดำเนินหน้าที่ต่างๆ (เหมือนกับ PM) จำเป็นต้องพิจารณาภาวะแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ (การแข่งขันในตลาดโลก) สังคม (โครงสร้างประชากร) กฎหมายที่เข้ามามี

อิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ HRM ยังเน้นกลยุทธ์ของการบริหารในแต่ละหน้าที่ (Function) ว่าจะต้องปรับให้สอดคล้องซึ่งกันและกันกับสภาวะแวดล้อม ตัวอย่างเช่น

- เมื่อมีการปรับลดขนาดขององค์กรลง (Downsizing) กลยุทธ์ของ HRM ควรมุ่งเน้นในด้านการกำจัดคนให้ออกไปจากองค์กร (Decruitment) และการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เพราะกลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงานที่เหลืออยู่ และสามารถทำงานแทนพนักงานที่ถูก Layoffs ได้ (เทคนิคการจัดการที่เรียกว่า Learning Organization คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้)
- การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของ HRM ในภาวะวิกฤติ ซึ่งจำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การแข่งขันต่างๆ เป็นต้น
- การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) ต้องคำนึงว่าทำอย่างไรที่จะประหยัดต้นทุนได้ โดยที่กำลังใจของพนักงานไม่เสีย
- การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) เน้นการประเมินผลงานตามผลงานจริงๆ แล้วจ่ายค่าจ้างตามผลงานนั้นๆ หรือการจ่ายค่าจ้างแบบ Pay for Performance มิใช่จ่ายแบบ Pay for Position ทุกๆ องค์กรเอาตัวรอดด้วยการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) โดยการ Layoffs คนจำนวนมาก ทำให้คนที่เหลืออยู่ต้องทำงานมากขึ้น และสามารถทำงานแทนคนอื่นได้ ซึ่งการลดขนาดขององค์กรก่อให้เกิด
- Job Enlargement เป็นการเพิ่มงานในระดับแนวนอน (Horizontal) เช่น เมื่อก่อนเคยทำงานเพียง 1, 2, 3 หน้าที่ แต่ตอนนี้เพิ่มเป็น 4, 5, 6 หน้าที่ เป็นต้น
- Job Enrichment เป็นการเพิ่มงานในแนวตั้ง (Vertical) หรือเป็นการเพิ่มงานจากข้างบนลงมาข้างล่าง หมายความว่า เมื่อมีการลดขนาดขององค์กร หัวหน้างานอาจจะหายไปประมาณ 2 - 3 ระดับ โดยเฉพาะในระดับกลางๆ พวก First Line และพวก Middle จะถูกลดหายไป งานนั้นจึงตกมาที่ตัวคนงานข้างล่าง ซึ่งเมื่อก่อนคอยทำตามคำสั่งอย่างเดียว แต่เดี๋ยวนี้ต้องคิด ต้องวางแผนการทำงาน ปฏิบัติงานเอง และประเมินผลเอง ทำให้ภาระหน้าที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งการเพิ่มงานในแนวตั้งนั้นเป็นงานชนิดเดียวกัน แต่เพิ่มคุณค่าตรงที่ ต้องวางแผนและประเมินผลเอง

สาเหตุที่องค์กรหันมาใช้ Human Resource Management เพราะแนวคิดที่พยายามบริหารงานบุคคลเพื่อให้คนที่อยู่ในองค์กรเป็นคนที่มีความรู้ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น องค์กรไม่ต้องการคนที่ทำงานเก่งอย่างเดียว แต่ต้องการคนที่มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความซื่อสัตย์ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้ และเป็นคนที่มีพฤติกรรมที่สามารถจะเข้าร่วมกลุ่มกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีเข้ามาทำงานในองค์กร จะเห็นได้ว่า HRM เน้นอย่างมากในเรื่องของกลยุทธ์ ในขณะที่ PM ไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนัก กลยุทธ์ขององค์กรสมัยใหม่ เช่น

- TQM (Total Quality Management) เน้นเรื่องของการให้บริการได้อย่างทั่วถึง และถูกต้องตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งเทคนิคนี้นิยมให้ลูกค้าเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- Empowerment เป็นการมอบอำนาจเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจให้ลูกน้อง
- Downsizing เป็นการลดขนาดขององค์กร ซึ่งทำให้เกิด Job Enrichment และ Job Enlargement
- Learning Organization เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ พยายามทำให้คนมีประสิทธิภาพสามารถทำงานแทนกันได้
- Pay for Performance การจ่ายค่าตอบแทนต้องอยู่บนพื้นฐานของการประเมินผลงาน
- Green Marketing (การตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อม) เป็นการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่ใช้กลยุทธ์การตลาดซึ่งติดต่อสื่อสารเพื่อให้ผู้บริโภคมาอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ความหมายของ HRM

1. เป็นศิลปะ
2. เป็นกระบวนการ
3. เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับคน

วัตถุประสงค์ของ HRM

1. เพื่อให้ได้คนดีและมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
4. เพื่อพัฒนาและบำรุงรักษาบุคคลไว้ในองค์กร
5. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

หลักในการบริหาร HRM

1. ทำให้เกิดความเป็นธรรมในสภาพการจ้าง
2. มีสภาพการทำงานที่ดี
3. ให้ความสำคัญแก่พนักงาน
4. ให้พนักงานได้มีส่วนร่วม
5. ยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions)

มี 4 แนวคิด ดังนี้

แนวแรก HRM Function มีดังนี้

1. กำหนดความต้องการขององค์กรและหน่วยงาน โดยพิจารณาจาก
 - ปริมาณบุคลากรที่มีอยู่ และที่ต้องการเพิ่ม
 - คุณภาพของบุคลากร
 - ค่าตอบแทน
2. การตอบสนองความต้องการ โดยวิธีการ
 - การสรรหา (Recruitment)
 - การคัดเลือก (Selection)
3. การรักษา พัฒนา และบริการ โดยวิธีการ
 - การพัฒนา (Development)
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
 - สวัสดิการและผลตอบแทนอื่นๆ (Fringe Benefit)
 - แรงงานสัมพันธ์ (Labour Union)

แนวที่สอง HRM Function มีดังนี้

1. Procurement (การจัดหาบุคคล)
2. Development (การพัฒนากำลังคน)
3. Motivation (การจูงใจ)
4. Maintenance (การบำรุงรักษาพนักงาน)

แนวที่สาม HRM Function มีดังนี้

1. Procurement (การจัดหาบุคคล)
2. Development (การพัฒนากำลังคน)
3. Compensation (การจ่ายค่าตอบแทน)

4. Maintenance (การบำรุงรักษาพนักงาน)
5. Labour Relation (การมีส่วนร่วมในแรงงานสัมพันธ์)

แนวทสี่ HRM Function มีดังนี้

1. Staffing (Getting People)
2. Training and Development
3. Motivation (Simulating People)
4. Maintenance (Keeping Them)

หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้คือ

1. กำหนดกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Strategy)
2. การวางแผนกำลังคน / การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning)
3. การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง (Recruitment + Selection and Placement) ถือว่าเป็นกระบวนการจัดหาบุคคลเข้ามา (Procurement)
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
6. การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ (Compensation, Benefit and Service)
7. วินัย (Discipline)
8. สุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health)
9. แรงงานสัมพันธ์ (Labour Relation)
10. ระบบข้อมูล การตรวจสอบ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

หน้าที่ทั้งหมดดังกล่าวของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานทุกฝ่ายในหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบ โดยยังมีตำแหน่งสูงมากขึ้นเท่าใด การเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็มีมากขึ้นเท่านั้น

การบริหารทรัพยากรทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรม (Merit System) และความยุติธรรม โดยตระหนักถึงสิทธิ (Right) คุณค่า (Value) และจริยธรรม (Ethic)

แนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. Douglas McGregor ได้แบ่งมนุษย์ออกเป็น 2 จำพวก ดังนี้

1. ตามทฤษฎี X เป็นแนวสมมุติฐานที่มองตัวบุคคลในแง่ร้าย เป็นแนวความคิดที่สอดคล้องกับหลักการบริหารงานตามหลักวิทยาศาสตร์ของ Taylor ตามแนวทฤษฎีนี้มองว่ามนุษย์ขี้เกียจ, ขาดความรับผิดชอบ, ชอบเลี้ยงงาน, ชอบอ้างงาน ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยานที่จะได้เท่า, ชอบทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว และไม่ต้องการตัดสินใจหรือรับผิดชอบงานใดๆ เป็นต้น ดังนั้นการบริหารบุคคลประเภทนี้ต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด โดยมีกฎข้อบังคับ และระเบียบที่วางไว้เป็นกรอบ

2. ตามทฤษฎี Y เป็นการมองตัวบุคคลในแง่ดี โดยถือว่าคนจะทำงานได้ดีย่อมเกิดจากความรับผิดชอบของเขาเอง การที่ผู้ปฏิบัติงานจะให้ความร่วมมือในการทำงานเพียงโดยยอมนั้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ลักษณะงาน, ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน, ความสามารถของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น พวกในทฤษฎี Y ใช้คำเรียกว่า Carrot Approach เพราะเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องเข้าไปควบคุมมาก ส่วนพวกทฤษฎี X ใช้ศัพท์เรียกว่า Stick Approach หมายถึง การที่คนขี้เกียจไม่รับผิดชอบ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องควบคุมอยู่ตลอดเวลาคนเราทุกคนนั้นบางครั้งก็อยู่ในทฤษฎี X บางครั้งก็อยู่ในทฤษฎี Y

2. Abraham Maslow

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (The need hierarchy) Maslow ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ จากต่ำสุดไปถึงสูงสุด คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ หรือความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นต่ำสุดของมวลมนุษย์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองให้รอดพ้นจากอันตราย ปรารถนาความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เป็นต้น
3. ความต้องการความผูกพันในสังคม (Social Needs) คือ การที่บุคคลแต่ละคนต้องการที่จะได้ร่วมเป็นสมาชิกคนหนึ่งของสังคม ต้องการมีความสัมพันธ์หรือคบหาสมาคมกับบุคคลอื่นๆ ต้องการให้เป็นที่ยอมรับจากเพื่อนฝูง ต้องการมิตรภาพและความรัก
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นนิยมนับถือตน ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนั้นรวมถึงความเชื่อมั่นในตัวเอง ความสำเร็จ ความสามารถ ความรู้ การนับถือตนเอง ความต้องการที่จะได้เป็นที่รู้จักแก่คนโดยทั่วไป
5. ความต้องการที่จะประสพผลตามความปรารถนา (Self - Actualization) เป็นความต้องการของมนุษย์ที่อยู่ในลำดับสูงที่สุด ความต้องการเหล่านี้คือ ความต้องการของบุคคลแต่ละคนที่จะให้ความรู้ความสามารถของตนเป็นที่ประจักษ์แก่คนทั้งหลาย

3. William Ouchi

นำเสนอทฤษฎี Z (Theory Z) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นทักษะที่จำเป็นระหว่างบุคคล และปฏิกริยาระหว่างกลุ่ม โดยจะเน้นในด้านการตัดสินใจและความรับผิดชอบของกลุ่ม นอกจากนี้ยังเน้นลักษณะเฉพาะบุคคล (Specialization) ด้วย

4. Theory A

ทฤษฎี A คือ ตัวแทนทัศนะการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งองค์กรจะเน้นการจ้างงานระยะสั้นเน้นความรับผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยไม่มีส่วนร่วมจากพนักงาน การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีการควบคุมอย่างเป็นทางการ (Formalized) และเส้นทางอาชีพจะเป็นแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization)



ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคล (Personal Management) กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การบริหารงานบุคคลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะของการบริหารงานบุคคลใกล้เคียงกันมาก ถ้าจะพิจารณาถึงความแตกต่างกันนั้น ลักษณะของความแตกต่างจะขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งในที่นี้จะขอพิจารณาความแตกต่างออกเป็น 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างในด้านความหมาย

1.1 การบริหารงานบุคคล (PM) หมายถึง การปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน ตลอดจนการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์ และศิลปะ

อย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่วางนี้ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย

2. ความแตกต่างด้านภารกิจ (Mission)

2.1 การบริหารงานบุคคล (PM) เน้นภารกิจในการได้มาซึ่ง คน ที่เข้ามาทำงานในองค์กร เป็นการกำหนดตามหน้าที่ของงานเป็นเรื่อยๆ ไป ทำให้มีข้อจำกัดหลายประการเช่น

2.1.1 ทำให้คนหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในงานเป็นด้านๆ ไป ขาดความรู้ในงานทั้งหมด ทำให้เมื่อมีโอกาสก้าวหน้าเติบโตเป็นผู้บริหารก็จะขาดความรู้ที่ครอบคลุมภารกิจทั้งหมด

2.1.2 ไม่สามารถสร้างคนให้มีมุมมองในภาพรวมที่จะทำงานที่ตำแหน่งสูงขึ้น โดยพิจารณาในด้านการออกแบบงาน (Job Design) หรือการวิเคราะห์ระบบงาน (Job Analysis) รวมไปถึงการกำหนดนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพได้

2.1.3 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมองว่า งานบุคคลเป็นงานทั่วๆ ไป ไม่ใช่งานที่เป็นวิชาชีพ จึงไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าใดนัก

2.1.4 ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนางานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงภาพรวมของธุรกิจที่มีการแข่งขันที่รุนแรง

2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ภารกิจมุ่งสนองตอบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรดังนี้

2.2.1 การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การแสวงหาบุคลากรโดยเลือกสรรให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่เป็นคนที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้

2.2.2 การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันพร้อมที่จะรับผิดชอบงานตำแหน่งสูงขึ้นเพื่อให้องค์กรสัมฤทธิ์ผล

2.2.3 การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์กร ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

2.2.4 การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงาน หรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบ หรือการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อจัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงาน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและทำลายคนให้อยากทำงาน

3. ความแตกต่างด้านบทบาทและหน้าที่

3.1 ฝ่ายบริหารงานบุคคล มีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

3.1.1 หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

☞ การกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล

☞ การให้คำแนะนำ

☞ การควบคุมและการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา

3.1.2 หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนขั้น การฝึกอบรม การแรงงานสัมพันธ์ การเกษียณอายุ ฯลฯ

3.2 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาท ดังนี้

3.2.1 บทบาทภาคธุรกิจ : ศึกษาทิศทางขององค์กร มีการเตรียมวางแผนกำลังคน ดังนี้

🎵 ระดับฝ่ายปฏิบัติการ มีกิจกรรมด้านการสรรหาคน การคัดเลือก การพัฒนา
ในเวลาสั้นๆ

🎵 ระดับฝ่ายบริหาร เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แผนพัฒนาบุคลากร
แผนค่าจ้าง เงินเดือน แผนการใช้เทคโนโลยี เป็นต้น

🎵 ระดับกลยุทธ์ เข้าไปช่วยฝ่ายบริหารระยะยาวในการตัดสินใจ

3.2.2 บทบาทในการสร้างความสามารถ เข้าไปสนับสนุนฝ่ายปฏิบัติตาม (Line) ให้มีประสิทธิภาพในการ
บริหารงาน

3.2.3 บทบาทในการติดตามผล นำระบบที่เรียกว่า Human Resource Information System (HRIS)
เข้ามาใช้

3.2.4 บทบาทเป็นผู้นำในการนำความคิดใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร เช่น QWL, QC, TOM, Team work
 ฯลฯ

3.2.5 บทบาทในการปรับตัวขององค์กร โดยเข้าไปเกี่ยวข้องในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
จะเห็นได้ว่าบทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปจากฝ่ายบุคคล ดังนี้

1) จากที่เคยมีส่วนร่วมในการวางแผนงานประจำ และวางแผนดำเนินงานต่างๆ
เท่านั้น ก็จะเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานประจำ และวางแผนดำเนินงานต่างๆ เท่านั้น ก็จะเข้ามามี
ส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และต้องเข้ามารับรู้และเตรียมการปรับทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้อง
ไปด้วยกันไปกับแผนต่างๆ

การบริหารงานบุคคล (PM)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM)
2) มีฐานะที่สูงขึ้น เพื่อให้สามารถเข้าร่วมวางแผน และเสนอแนะฝ่ายบริหารในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ	
3) จากที่เคยได้รับมอบหมายให้เตรียมการและตัดสินใจเฉพาะกับพนักงานระดับต่ำ ก็จะได้รับบทบาทหน้าที่ในการพิจารณาและบริหารตำแหน่งผู้บริหารและผู้อำนวยการต่างๆ ด้วย	
4) จากที่เคยได้รับอำนาจตัดสินใจเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานประจำเท่านั้น ก็จะได้รับอำนาจใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ด้วย	
5) จากที่เคยทำหน้าที่ประสานงานในขอบเขตที่แคบๆ และเฉพาะในบางเรื่องเท่านั้น มีบทบาทขยายเพิ่มขึ้นในการประสานกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร ที่เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ทั้งหมด	

4. ความแตกต่างในมิติอื่นๆ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการ เช่น Margaret Foot และ Caroline Hook (1996) ได้สรุปข้อแตกต่างระหว่าง
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. กิจกรรมและกระบวนการต่างๆ มีความสัมพันธ์ ค่อนข้างน้อย	1. กิจกรรมและกระบวนการต่างๆ มีความสัมพันธ์และ บูรณาการเข้าด้วยกันจนแยกไม่ออก
2. กิจกรรมไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์กร	2. กิจกรรมต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์กร
3. ไม่ค่อยให้ความสนใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	3. มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายใน และ สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ
4. แนวความคิดแคบเป็นระบบปิด	4. แนวความคิดกว้างเป็นระบบเปิด

สมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)

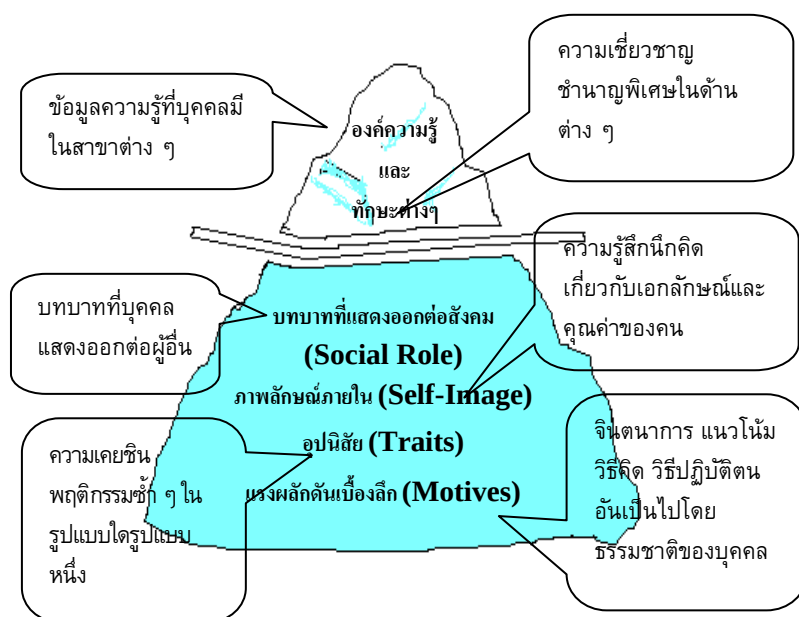
ศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 โดยมีใจความสำคัญ คือ

- 1) ผลการเรียนรู้ในโรงเรียนไม่ได้ทำนายผลสำเร็จในการประกอบอาชีพ
- 2) แบบทดสอบเชาว์ปัญญา และแบบวัดความถนัดไม่ได้ทำนายความสำเร็จทางอาชีพ หรือความสำเร็จในชีวิตอื่นๆ
- 3) แบบทดสอบและผลการเรียนทำนายผลงานได้ก็เพราะว่าคนที่ทำแบบทดสอบได้ดีและมีผลการเรียนดี เป็นคนที่มีฐานะทางสังคมดี
- 4) แบบทดสอบนั้นไม่ยุติธรรมกับชนกลุ่มน้อย
- 5) สมรรถนะจะเป็นสิ่งที่สามารถทำนายพฤติกรรมที่สำคัญได้ดีกว่าแบบทดสอบ ทั้งนี้ McClelland ได้สัมภาษณ์กลุ่มคนที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และพบว่าสมรรถนะในเรื่องความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมต่างหาก ที่เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดความถนัดและนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมีการเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง หรือ Iceberg Model ซึ่งเปรียบเทียบกับบุคคล มีองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่เปรียบเทียบกับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือ เป็นเพียง

ส่วนน้อยเท่านั้นเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนที่อยู่ใต้น้ำ และส่วนที่อยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่เห็นได้ชัดเจน สามารถวัดได้ง่าย แต่ส่วนที่อยู่ในภายในจิตใจ (ส่วนใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็ง) เชื่อว่าจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยศึกษาและสังเกตจากพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกจึงเป็นที่มาของสมรรถนะในความหมายของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

ภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ

สมรรถนะในนิยามของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามความหมายของสมรรถนะ (Competency) คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (K: Knowledge S: Skill A: Ability O: Other) ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริหารที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริหารที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

สมรรถนะต้นแบบ Competency Model ของระบบราชการไทย

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์

หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการ

การ บริการ

หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงาน

การสั่งสม ความ เชี่ยวชาญ

หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้า

จริยธรรม

หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อจรรโลงรักษา ศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ

ความร่วม แรง

หมายถึง สมรรถนะที่เน้นที่
1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือ องค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ)

ถึงตรงนี้มีคำใหม่ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งคำ คือ กลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้ มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

1. กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกค้าภายในหรือภายนอกภาคราชการ
2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด

ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน



การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

ความหมาย

การแสดงถึงการเติบโตในสายอาชีพของแต่ละตำแหน่งเมื่อเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะต่าง ๆ คือ  สายอาชีพก้าวหน้าในแนวดิ่ง (Vertical) เป็นการเลื่อนขึ้นหรือเลื่อนระดับตำแหน่ง (Promotion) ซึ่งลักษณะการเลื่อนขึ้นแบบนี้ มี 3 ลักษณะคือ

1. เลื่อนจากระดับบริหารเดิมสู่ระดับบริหารที่สูงขึ้นกว่าเดิมในตำแหน่งใหม่ (Executive to Executive Level) เช่น ผู้อำนวยการกลุ่ม เป็นผู้อำนวยการกอง หัวหน้างาน เป็น ผู้อำนวยการกลุ่ม ฯลฯ
2. การเลื่อนขึ้นจากระดับตำแหน่งพนักงาน สู่ระดับผู้บริหาร (Non Executive to Executive Level) เช่น ข้าราชการระดับ 8 เลื่อนขึ้นเป็นผู้อำนวยการกลุ่ม พนักงาน เลื่อนขึ้นเป็น หัวหน้างาน

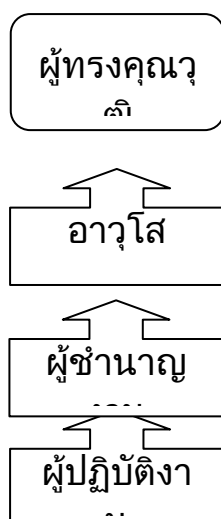
3. การเลื่อนขั้นจากตำแหน่งผู้ชำนาญงานด้าน...ขึ้นสู่ผู้ชำนาญงานด้านอื่น หรือผู้ชำนาญการ
อีกด้าน...ไปเป็นผู้ชำนาญการ... (Non Executive to Non Executive Level) เป็นการเลื่อนตำแหน่งงาน
ขั้นที่สูงขึ้น แต่ไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบงานเชิงบริหาร แต่หน้าที่จะเปลี่ยนไป อาจเป็นการโอนย้าย หรือสับเปลี่ยน
หมุนเวียนเพื่อพัฒนา บุคลากรภายใน โดยหน้าที่อาจเปลี่ยนไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ หรืออาจสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานต่าง
หน่วยกันได้

รูปแบบ Career Path

1. Traditional Career Path การจัดทำ Career Path แบบปิด เป็นการแสดงสายอาชีพของ
ข้าราชการในแนวดิ่ง เป็นการเลื่อนตำแหน่งในสายงานเดิม หรือในหน่วยงานเดียวกัน

ข้อดี บุคลากรรู้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนชัดเจนว่าต้องได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง
งานใดบ้าง

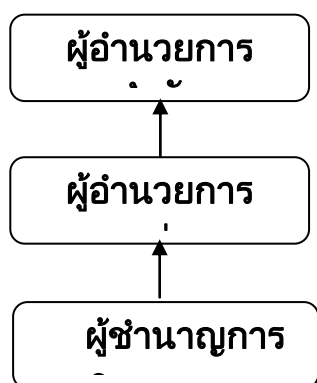
ตัวอย่าง Traditional Career Path

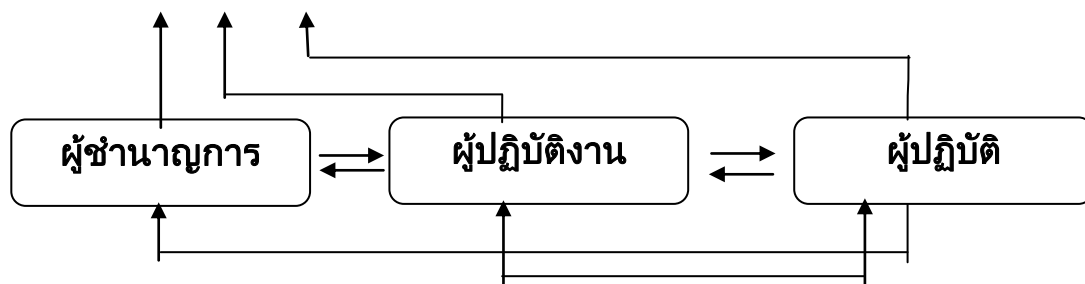


2. Network Career Path แบบเปิด เป็นการแสดงสายอาชีพของข้าราชการในแนวดิ่ง
ในลักษณะเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานในแนวนอนในลักษณะการโอนย้าย หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

ข้อดี ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้งานและประสบการณ์ใหม่ ๆ ทำให้บุคลากร
มีทักษะการทำงานที่หลากหลาย

ตัวอย่าง Network Career Path





3. แบบกึ่งปิด Dual Career Path

😊 เป็นการแสดงสายอาชีพในแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งตามสายงาน ทั้งสายบริหารและสายเทคนิคเฉพาะด้าน โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีโอกาสเลือกสายอาชีพของตนเองตามความถนัด ทั้งนี้ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะเลือกสายอาชีพของตนเองตามความถนัดทั้งสายบริหาร และสายเทคนิคเฉพาะ ซึ่งเหมาะกับตำแหน่งที่ต้องอาศัยทักษะและความชำนาญพิเศษ หรือตำแหน่งที่มีอัตราการลาออกสูง เช่น วิศวกร นายแพทย์ ช่างเทคนิค ที่ปรึกษา อาจารย์ นักวิจัย ฯ ส่วนใหญ่สายนี้จะปฏิบัติงานด้วยตัวเอง ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา

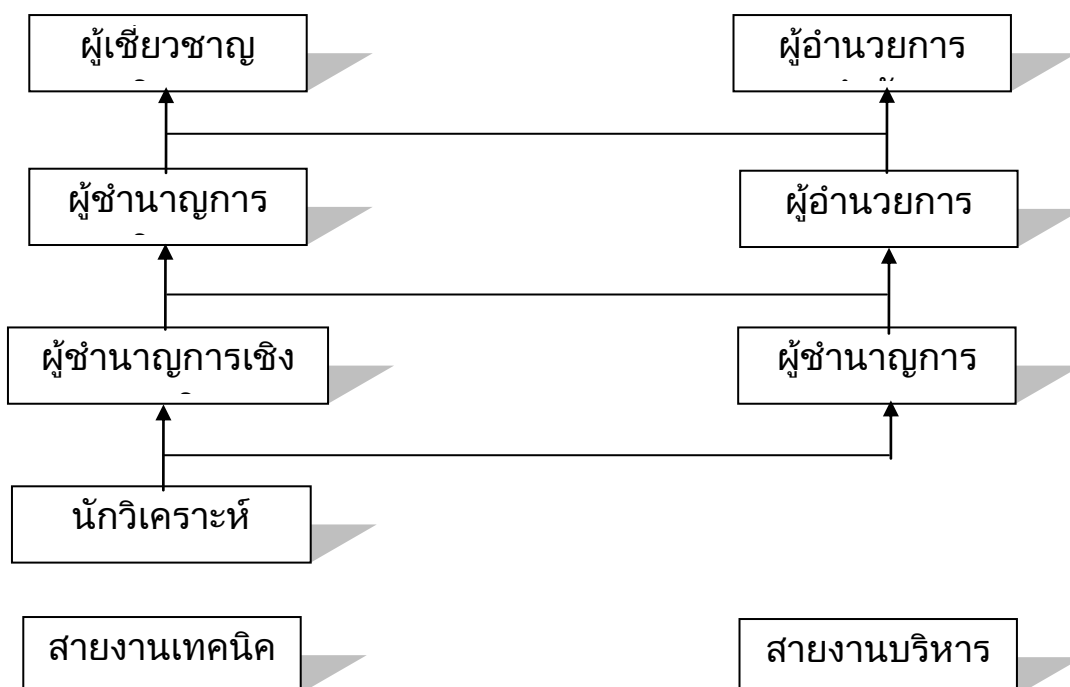
😊 กลุ่มนี้จำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อจัดกลุ่มงานเชิงเทคนิค

ข้อดี การทำ Career Path แบบ Dual Career Path

◆ กำหนดทางเลือกให้บุคลากรเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ จูงใจ ที่จะไม่ต้องการเลือกทางเดินอาชีพเป็นผู้บริหาร แต่สามารถมีสายความก้าวหน้าของตนเองทั้งสายงานบริหาร และสายงานเทคนิค

ข้อเสีย ต้องใช้เวลาในการจัดกลุ่มตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อองค์กรหลัก ทั้งสายบริหารและสายเทคนิคเฉพาะด้าน โดยต้องดูตำแหน่งที่อยู่ในกลุ่มที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรหลัก ๆ และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะมากำหนดและต้องไม่ขัดต่อกฎหมายขององค์กร

ตัวอย่าง Career Path แบบ Dual Career Path นักวิเคราะห์ระบบงาน



ประโยชน์การจัดทำ Career Path

องค์กร

❖ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อเลื่อนตำแหน่ง โอน ย้ายสายงาน จะทำให้ต่างหน่วยงานในองค์กรใช้เกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นเองตามใจชอบ เช่น บางหน่วยงานใช้อายุงาน บางหน่วยงานใช้ Competency เป็นเกณฑ์ หรือบางหน่วยงานใช้เกณฑ์อื่น ทั้งนี้เพื่อสร้างความเท่าเทียมกันในการสร้างความก้าวหน้า

ประโยชน์การจัดทำ Career Path ต่อองค์กร

❖ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมของกำลังคน โดยการสรรหาและคัดเลือกในตำแหน่งงานที่ว่าง

❖ การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งงานหรือ โอนย้ายงาน

❖ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคล

❖ การจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากร เพื่อสรรหาและคัดเลือก รวมทั้งค่าตอบแทน รางวัล

ประโยชน์ต่อบุคลากร

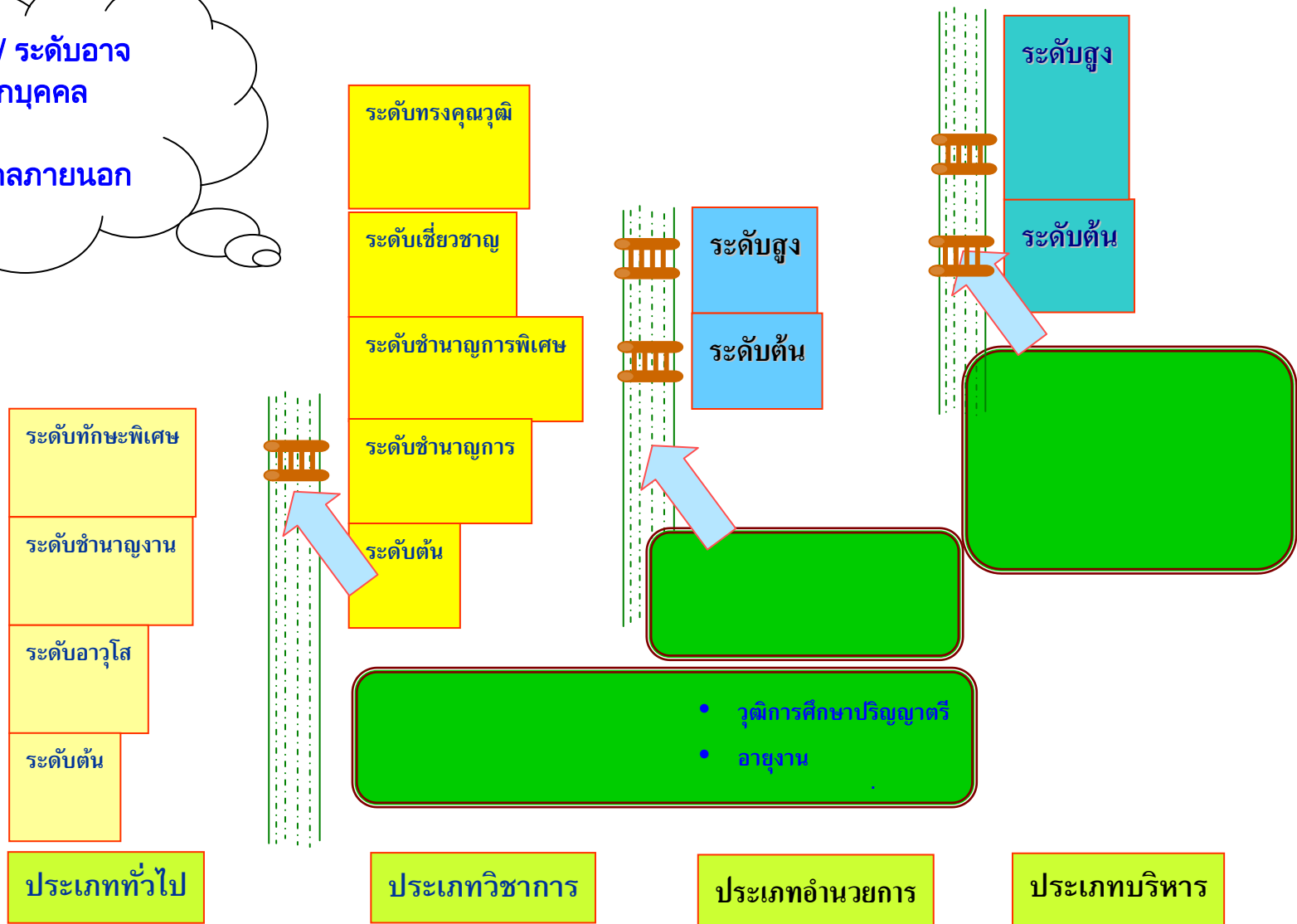
❖ เพื่อจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพราะทุกคนจะทราบความก้าวหน้าของตนเอง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือน

❖ การสร้างโอกาสในการโอนย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียน



แบบแผนความก้าวหน้าในงานใน แต่ละกลุ่ม

ทุกกลุ่ม / ระดับอาจ
แต่งตั้งจากบุคคล
ภายใน
หรือบุคคลภายนอก



คลังข้อมูลข้าราชการที่มีศักยภาพ (Talent Inventory)

ความหมายของ Talent Inventory

Talent Inventory คือ แหล่งรวมของข้าราชการที่มีสมรรถนะและผลงานซึ่งโดดเด่นกว่าราชการทั่วไป ซึ่งจัดเก็บไว้เป็นคลังข้อมูลอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาขีดความสามารถให้เกิดความพร้อมไว้วางหน้า

ระบบการจัดทำคลังข้อมูลข้าราชการที่มีศักยภาพ (Talent Inventory) ถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการสรรหาผู้บังคับบัญชาเป็นระบบเปิดเนื่องจาก

1. เป็นแหล่งของข้าราชการที่ได้ผ่านการกลั่นกรองมาขั้นหนึ่งแล้ว และมีความพร้อมในระดับหนึ่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง และเมื่อทุกกระทรวงได้จัดทำคลังข้อมูลดังกล่าวเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะแหล่งกลางในการสรรหาที่เป็นระบบเปิดภายในระบบราชการ
2. สำหรับข้าราชการที่อยู่ในคลังข้อมูลข้าราชการที่มีศักยภาพ จะได้รับการพัฒนาเพื่อให้ง้าวทันและมีสมรรถนะภายใต้การเปลี่ยนแปลง และเป็นการกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนโลกทัศน์ตลอดจนแนวความคิด
3. เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาข้าราชการในคลังข้อมูล ควรที่จะมีการประเมินผลศักยภาพความพร้อมซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการคัดเลือก

ความสำคัญของ Talent Inventory

- ◆ เป็นกลไกสำคัญของการสรรหาในระบบเปิด เพราะเป็นแหล่งรวมของข้าราชการที่ผ่านการกลั่นกรองในระดับหนึ่ง ว่าเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่ง
- ◆ เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีสมรรถนะที่ต้องการไว้วางหน้า เพื่อให้ระบบราชการมีขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง
- ◆ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพและผลงาน และช่วยสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ
- ◆ เพื่อให้การสรรหาและการพัฒนาข้าราชการมีประสิทธิภาพ เพราะสามารถเน้นเฉพาะกลุ่มคนที่มีสมรรถนะสูง ทำให้ลดค่าใช้จ่ายด้านบุคคลากร

ทำความเข้าใจในความต้องการของ Talent

Talent ให้ความสำคัญกับพัฒนาการ เหนืองาน และความก้าวหน้า มากกว่าตัวเงิน หลักการที่ควรใช้ในการบริหารจัดการบุคคลากรที่เป็น Talent

Talent ในที่นี้ คือ ข้าราชการผู้มีศักยภาพและมีผลสัมฤทธิ์สูง

😊 วางแนวทางการเติบโตในวิชาชีพให้เห็นชัดเป็นรูปธรรม สะท้อนทั้งความต้องการของหน่วยงานและบุคคล

😊 มอบหมายงานที่ท้าทาย และเหมาะสมกับขีดความสามารถ ลงมือปฏิบัติจริง

😊 เปิดโอกาส

😊 ให้การยอมรับ (Recognition)

😊 กำหนดแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องการเติบโต

ระบบเปิดจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีคลังเกิดขึ้น (Talent Inventory) ที่ดี

ฐานข้อมูล (Information) โดยพิจารณา

Capabilities สำหรับอนาคต

- วุฒิการศึกษา
- ตำแหน่งในอดีต
- ประสบการณ์
- ความสามารถพิเศษ
- ทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดี
- จัดการวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวได้
- ทักษะการสื่อสาร
- สร้างวิสัยทัศน์ร่วม

แนวทางการวางระบบและการประเมินเพื่อจัดทำ Talent Inventory

1. การวางระบบ

1.1 กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำคลังข้อมูลข้าราชการผู้มีศักยภาพโดยวิเคราะห์จากผลสำเร็จของงานที่ข้าราชการผู้นั้นได้ปฏิบัติ และจากสมรรถนะของข้าราชการที่มี

1.2 กำหนดให้มีคณะกรรมการชุดหนึ่ง ทำหน้าที่พิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่คลังข้อมูล โดยคณะกรรมการดังกล่าวทำหน้าที่พิจารณาในภาพรวมว่า ควรจะกำหนดจำนวนเปอร์เซ็นต์ว่าผู้ที่อยู่ในคลังข้อมูลดังกล่าวควรมีจำนวนเท่าใด และทำหน้าที่พิจารณาคัดเลือกบุคคลในภาพรวมว่ามีความเหมาะสมที่จะเข้าสู่คลังข้อมูลหรือไม่

1.3 ข้าราชการซึ่งมีคุณสมบัติเบื้องต้นครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่ส่วนราชการกำหนด จะต้องจัดทำประวัติข้อมูลส่วนบุคคลของตนเองในเชิงสร้างความน่าเชื่อถือแก่บุคคลอื่น ๆ เพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลได้ผลเสียของข้าราชการผู้นั้นตามหัวข้อที่กำหนด ซึ่งได้แก่ ประวัติการศึกษา ประวัติการฝึกอบรม ประวัติการดำรงตำแหน่ง ผลสำเร็จของงานที่โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การได้รับรางวัลหรืออุทิตบัตร์

1.4 ส่วนราชการควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปรับปรุงข้อมูลส่วนบุคคลให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ (Real Time) รวมทั้ง ต้องมีการจัดอบรมพัฒนาข้าราชการที่อยู่ในคลังข้อมูลตลอดเวลา

2. แนวทางการประเมิน

2.1 ส่วนราชการจะต้องกำหนดปัจจัยเบื้องต้นเพื่อคัดเลือกข้าราชการผู้มีศักยภาพเข้าสู่คลังข้อมูล ดังนี้คือ

☆ อายุราชการที่เหลือจนถึงสิ้นปีงบประมาณที่จะจัดทำคลังข้อมูล

☆ อายุงาน เช่น ดำรงตำแหน่งระดับ 8 มาแล้วเป็นเวลากี่ปี เพื่อเตรียม จัดทำคลังข้อมูลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก เป็นต้น

☆ ไม่เป็นผู้ที่อยู่ในระหว่างการสอบสวนทางวินัย

2.2 ข้าราชการที่อยู่ในหลักเกณฑ์เบื้องต้น จะต้องกรอกแบบฟอร์มข้อมูลบุคคล ความเชี่ยวชาญ และผลงาน และนำเสนอผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น เช่น ระดับผู้อำนวยการกอง หรือผู้อำนวยการสำนัก แล้วแต่กรณีเพื่อทำหน้าที่ประเมินในเบื้องต้น

2.3 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการกอง หรือ ผู้อำนวยการสำนัก ทำหน้าที่ประเมินผลงานของข้าราชการที่อยู่ในสังกัด ซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยในส่วนของผลงานให้พิจารณาจากความสม่ำเสมอของการได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับที่ดี หรือดีขึ้นไปอย่างสม่ำเสมอ และผลงานที่ข้าราชการได้ปฏิบัติมาซึ่งเป็นผลงานที่มีลักษณะดังนี้

✱ ผลสำเร็จอันเกิดจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

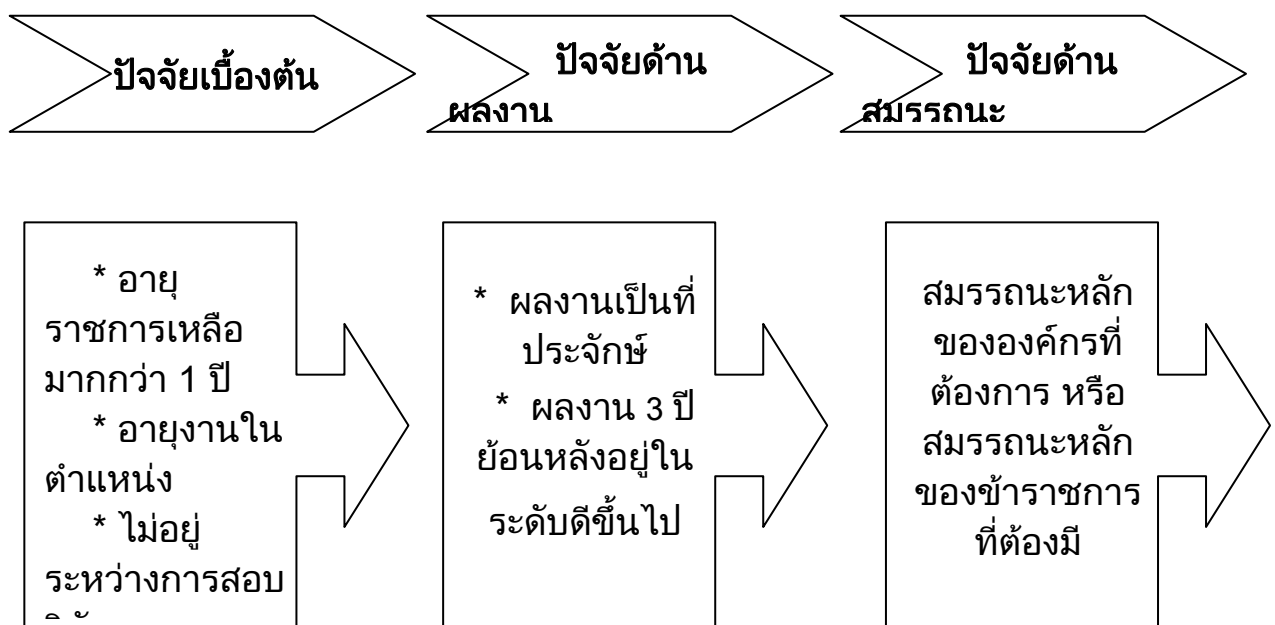
✱ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ หรือนโยบายของส่วนราชการ

* มีผลกระทบในวงกว้างในระดับต่าง ๆ เช่น ระดับประเทศ ระดับกรม ระดับ
สำนัก เป็นต้น

* เป็นเรื่องใหม่ซึ่งไม่เคยมีใครทำมาก่อน ส่วนการประเมิน สมรรถนะนั้น
กำหนดให้ข้าราชการเข้ารับการประเมินสมรรถนะตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

2.4 ผู้ที่ผ่านการประเมินผลงานและสมรรถนะแล้ว ให้ถูกจัดอยู่ในคลังข้อมูล ข้าราชการที่มีศักยภาพเพื่อที่ส่วนราชการจะได้เตรียมการพัฒนาให้แก่ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวต่อไป
และเมื่อส่วนราชการมีตำแหน่งว่าง คลังข้อมูลข้าราชการดังกล่าวก็จะเป็นประโยชน์ต่อการคัดสรรเข้าสู่ตำแหน่งภายใน
กรมกระทรวงต่าง ๆ

กระบวนการเพื่อเข้าสู่ Talent Inventory



การดำเนินการในปัจจุบัน

- มีการนำ Talent Inventory เพื่อเตรียมรองรับการสรรหาคณะบริหารระดับกลางในส่วนราชการ
- ส่วนราชการที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ
 - กระทรวงแรงงาน
 - กระทรวงพาณิชย์
 - กระทรวงพลังงาน
 - กระทรวงพัฒนาสังคม

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS)

HiPPS มีที่มาจาก

1. ส่วนราชการ : การทดแทนกำลังคนโดยคนรุ่นใหม่ การกระจายตัวของคนคุณภาพ
2. ตัวข้าราชการ : การพัฒนาตนเองผ่านการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานในภาคราชการ
3. ภาคราชการ : การเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ (ปัญหา T- model)

HiPPS คือ อะไร

คือ ระบบการพัฒนาข้าราชการรูปแบบหนึ่งซึ่งสำนักงาน ก.พ. ออกแบบขึ้นเพื่อให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเป็นขั้นตอนโดยผสมผสานรูปแบบการพัฒนาไว้อย่างหลากหลายเพื่อสร้างข้าราชการที่มีคุณภาพให้พร้อมที่จะก้าวสู่การเป็นผู้นำทั้งทางความคิดและการบริหารงานในอนาคต

★ ระบบการบริหารกำลังคนที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)

- ★ ปัญหาด้านกำลังคนของระบบราชการไทย
- ★ มุ่ง **ดึงดูด รักษา และจูงใจ** talent โดยใช้กระบวนการ **“พัฒนา”** อย่างเป็นระบบ & ต่อเนื่องตาม *career plan* ที่ชัดเจน เพื่อให้มี**จำนวน talent ที่เพียงพอ**

ทำไมต้องมี HiPPS

หากระบบราชการไทยไม่ทันต่อโลกและวิทยาการที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากข้าราชการไทยไม่รู้เท่าทันปัญหา ไม่สามารถเป็นแรงขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาล ผลเสียย่อมตกอยู่ที่ประเทศชาติและประชาชน ไม่มีศักยภาพในการแข่งขัน ไม่มีผู้ช่วยผลักดันในการพัฒนา

ข้าราชการเป็นกลุ่มบุคคลผู้มีบทบาทในการกำหนดและบริหารงบประมาณส่วนใหญ่ของประเทศ ข้าราชการรุ่นใหม่จึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทันโลก ทันเหตุการณ์ เพราะข้าราชการเป็นหนึ่งในกำลังสำคัญของการพัฒนาประเทศ การสร้างข้าราชการรุ่นใหม่ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้ประเทศเช่นกัน

HiPPS จะเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถอยู่ทำงานเพื่อราชการ โดยสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรรวมทั้งความมุ่งหวังในอาชีพของแต่ละบุคคล

การเข้าเป็นหนึ่งใน HiPPS

ไม่ใช่ทุกคนที่จะเข้าร่วม HiPPS ได้ โอกาสนี้ เปิดให้...ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ (เดิมซี 4 หรือ 5) โดยเป็นสายงานที่ใช้วุฒิระดับปริญญา มีระยะเวลาปฏิบัติราชการมาอย่างน้อย 1 ปี และมีผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยของในรอบการประเมินในระดับดีมาก (80 % ขึ้นไป)

การคัดเลือกเข้าสู่ HiPPS มี 2 ขั้นตอน คือ

- ❖ การคัดเลือกโดยส่วนราชการ
- ❖ การคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. ด้วยแนวทางการประเมินเข้มข้นแบบ Assessment Center วัดเชาว์ปัญญา (Aptitude Test) ภาษาอังกฤษ บุคลิกภาพ และพฤติกรรม ทั้งในรูปแบบของแบบทดสอบและสถานการณ์จริง โดยผู้ประเมินอาชีพ

สาระสำคัญของ HiPPS

HiPPS เพื่อการพัฒนา

HiPPS เป็นรูปแบบใหม่ของกลยุทธ์ในการพัฒนาข้าราชการที่ผสมผสานเทคนิคการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพหลากหลายรูปแบบเข้าไว้ด้วยกันอย่างกลมกลืนและสอดคล้อง มีทั้งการพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานจริงด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมกับความสามารถ การสับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อเรียนรู้งานในหลายมิติ การรับทุนการศึกษาการฝึกอบรมเพิ่มเติมทั้งในประเทศและต่างประเทศ การสร้างเครือข่ายเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการพัฒนาภาวะเพื่อการพัฒนาผู้นำในอนาคตภายใต้สภาพการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ที่สำคัญแผนการพัฒนาของ HiPPS ถูกจัดทำขึ้นเฉพาะบุคคลเพื่อให้แต่ละคนเติบโตไปตามเส้นทางอาชีพที่ตนและองค์กรร่วมกันกำหนด

HiPPS เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

HiPPS จะทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงก้าวหน้าในอาชีพราชการถึงระดับชำนาญการพิเศษ (ซี 8) โดยใช้เวลาประมาณ 4-7 ปี และมีระบบค่าตอบแทนที่ยึดโยงกับผลการทำงาน

การเข้าสู่ HiPPS จึงไม่เป็นเพียงแค่การพัฒนาตนให้เปี่ยมคุณค่า แต่ยังทำให้โอกาสในการก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในแวดวงราชการอยู่แค่เอื้อม

HiPPS คุณค่าของราชการ

ความมุ่งหวังของ HiPPS คือการสร้างคุณค่าเพิ่มให้ส่วนราชการ ด้วยการ :

- ❖ พัฒนาข้าราชการโดยระบบที่แตกต่างแต่ไม่แปลกแยกจากระบบข้าราชการปกติ
- ❖ พัฒนาข้าราชการให้มีคุณภาพสอดคล้องกับทิศทางและความต้องการขององค์กร
- ❖ สร้าง Talent Pool สำหรับส่วนราชการ
- ❖ ส่งเสริมคุณธรรมควบคู่ไปกับประสิทธิภาพ
- ❖ พัฒนาความเป็นผู้นำในองค์กร
- ❖ สร้างความเข้มแข็งในการวางแผนและบริหารบุคลากรของส่วนราชการ
- ❖ เชื่อมโยงการพัฒนาผู้มีความรู้ความสามารถสูงอย่างเป็นระบบ



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA (Public Sector Management Quality Award)

ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546- 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลของนานาชาติ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารการจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดของ “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” มาใช้นั้น กล่าวได้ว่า อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยที่ ก.พ.ร.ได้ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในการจัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และได้้นำแนวคิดดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีก็ได้มีมติเห็นชอบการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 โดยมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

♣ เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐ ให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

♣ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล

♣ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารส่วนราชการ ซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

การบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร

มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- ❖ ทำให้เข้าใจถึงภาพรวมของส่วนราชการและสิ่งที่ส่วนราชการนั้นเห็นว่ามีสำคัญ
- ❖ ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไป และทำให้เกิดการมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ
- ❖ เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง หากพบว่า เรื่องใดไม่มีข้อมูล หรือมีข้อมูลแต่ไม่เพียงพอ หรือมีข้อมูลแต่ขัดแย้งกันให้ส่วนราชการจัดให้มี หรือหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือหาข้อมูลดี แล้วแต่กรณีก่อนดำเนินการประเมินตนเองต่อไป

ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องเขียนคำอธิบายและตอบคำถามเกี่ยวกับ

1. ลักษณะองค์กร

- ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ
- ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

2. ความท้าทายต่อองค์กร

- ก. สภาพการแข่งขัน
- ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
- ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะประกอบไปด้วย 7 หมวด ได้แก่

- หมวด 1 การนำองค์กร
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

หมวด 1 การนำองค์กร ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

- 1) การนำองค์กร และ
- 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม

ในส่วนของการนำองค์กรจะเป็นการพิจารณาใน 3 เรื่อง คือ

(ก) การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยให้ความสำคัญต่อการที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง ผลการดำเนินการที่คาดหวัง และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรขององค์กรได้รับรู้อย่างต่อเนื่อง

(ข) การกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยให้ความสำคัญต่อการบริหารองค์การที่ยึดหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบต่อ ตลอดจนการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ และ

(ค) การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยให้ความสำคัญต่อการที่องค์การจะต้องมีการทบทวนผลการดำเนินการ ตลอดจนการนำผลมาปรับปรุงส่วนราชการ

สำหรับในส่วนที่สองคือส่วนของความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น จะเป็นการพิจารณาใน 3 เรื่องคือ

(ก) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ โดยให้ความสำคัญในการพิจารณาต่อการดำเนินการกรณีที่มีการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม

(ข) การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม โดยให้ความสำคัญต่อการพิจารณาในเรื่องที่องค์การมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม ตลอดจนการวัดและการตรวจติดตามการมีจริยธรรม และ

(ค) การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ โดยให้ความสำคัญต่อการที่องค์การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ

กล่าวโดยสรุป ในหมวดที่ 1 นี้เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

- 1) การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และ
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

โดยในส่วนของการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ

(ก) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยพิจารณาในเรื่องของวิธีการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ตลอดจนการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน

(ข) เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ โดยพิจารณาในเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกรอบเวลาในการบรรลุผล ตลอดจนพิจารณาความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

สำหรับในส่วนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ

(ก) การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปปฏิบัติ โดยพิจารณาในเรื่องของการจัดทำ

แผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล และ

(ข) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ โดยพิจารณาในเรื่องของวิธีการคาดการณ์ผลการดำเนินการ ตลอดจนเกณฑ์เปรียบเทียบที่สำคัญต่างๆ

กล่าวโดยสรุป หมวด 2 จะเป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ รวมทั้งการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ ไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ
2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
สำหรับในส่วนแรกก็เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาในเรื่องของการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ การรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการของผู้รับบริการ

และส่วนที่สองจะเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับ

(ก) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ กลไกหลักๆที่ผู้รับบริการติดต่อส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนและ

(ข) การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดความพึงพอใจไม่พึงพอใจ การใช้ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินการ ตลอดจนการติดตามข้อมูลจากผู้รับบริการ

กล่าวโดยสรุป หมวด 3 จะเป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดี หรือในทางบวก

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

1) การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ และ
2) การจัดการสารสนเทศและความรู้
สำหรับในส่วนแรกจะเป็นการพิจารณาในเรื่องของ
(ก) การวัดผลการดำเนินการ โดยพิจารณาในเรื่องของการเลือกการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้องและบูรณาการ การเลือกและการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ และ

(ข) การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ โดยพิจารณาในเรื่องการวิเคราะห์เพื่อประเมินผล การดำเนินการและแผนเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนวิธีการสื่อสารผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และสำหรับในส่วนที่สองจะเป็นการพิจารณาในเรื่องของ

(ก) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ โดยพิจารณาในเรื่องของการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน การเปิดเผยข้อมูลและ สารสนเทศ ตลอดจนถึงการที่ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย และ

(ข) การจัดการความรู้ โดยพิจารณาในเรื่องของวิธีการจัดการความรู้ขององค์กร ตลอดจนการทำให้นั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ ถูกต้อง ทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และเป็นความลับ

กล่าวโดยสรุป หมวด 4 เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและ

ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

- 1) ระบบบริหารงานบุคคล
- 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ และ
- 3) ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

สำหรับในส่วนแรกจะเป็นการพิจารณาใน 3 เรื่อง คือ

(ก) การจัดระบบบริหารงาน บุคคล โดยพิจารณาในเรื่องของการจัดระบบและบริหารงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และความคล่องตัว ตลอดจนการนำความคิดที่หลากหลายมาใช้ในระบบงาน

(ข) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาในเรื่องของการประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการ ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน รางวัล และสิ่งจูงใจต่างๆ

(ค) การจ้างงาน และความก้าวหน้าในงาน โดยพิจารณาในเรื่องของการกำหนดคุณลักษณะ และทักษะที่จำเป็น ตลอดจนการสรรหาว่าจ้างการสืบทอดตำแหน่ง

สำหรับในส่วนที่สองจะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ

(ก) การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาในเรื่องของการหาความต้องการในการฝึกอบรม ตลอดจนการส่งเสริมการให้ความรู้และทักษะใหม่

(ข) การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน โดยพิจารณาในเรื่องของวิธีการจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

และสำหรับในส่วนที่สามจะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ

(ก) สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพิจารณาในเรื่องการปรับปรุงสุขอนามัย ป้องกันภัย การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

(ข) การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยพิจารณาในเรื่องการกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อความผูกพันความพึงพอใจและแรงจูงใจตลอดจนการบริการสวัสดิการและนโยบายสนับสนุนพนักงาน

กล่าวโดยสรุป หมวด 5 เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงานบุคคลและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยพิจารณาในเรื่องการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสร้างคุณค่า การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า ตลอดจนการลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน และ

2) กระบวนการสนับสนุน โดยพิจารณาในเรื่องการกำหนดกระบวนการสนับสนุน การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุน การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน ตลอดจนการลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน

กล่าวโดยสรุป หมวด 6 เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบไปด้วยผลลัพธ์ 4 ส่วน คือ

1) มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ โดยพิจารณาในเรื่องผลการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนผลด้านการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน

2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ โดยพิจารณาในเรื่องผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผลตัวชี้วัดที่สำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยพิจารณาในเรื่องผลด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน และ

4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยพิจารณาในเรื่องผลด้านระบบบริหารงานบุคคล ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ผลด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากร ผลด้านการสร้างนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ ผลการเปิดเผยรายงานผลการใช้งบประมาณรายรับ-รายจ่ายประจำปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบได้ ผลด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมาย ผลด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงาน และผลด้านการเป็นองค์กรที่ดี (Organizational Citizenship) ในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

กล่าวโดยสรุป หมวด 7 เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ถ้าจะสรุปให้เข้าใจง่ายแล้ว กล่าวว่าเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ถ้าวิเคราะห์แล้วจะเห็นได้ว่าถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์นั่นเอง

โดยที่**ส่วนที่เป็นกระบวนการ** สามารถแบ่งย่อยออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มแรก ได้แก่ กลุ่มการนำองค์กร (ประกอบด้วยหมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

กลุ่มที่สอง ได้แก่ กลุ่มปฏิบัติการ (ประกอบด้วยหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ)

กลุ่มที่สาม ได้แก่ กลุ่มพื้นฐานของระบบ (ประกอบด้วยหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้)

สำหรับใน**ส่วนที่เป็นผลลัพธ์**นั้นได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งก็คือ การแบ่งการตรวจประเมินออกเป็น 4 มิติ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการนั่นเอง คือ

มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มิติด้านการพัฒนาองค์กร

