



คู่มือการปฏิบัติงาน
การบริหารทรัพยากรบุคคล

กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอโกสุมพินคร
โทร ๐๕๕ ๐๒๙ ๑๓๔

คำนำ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานจำเป็นต้องมีแนวทาง แผนการ ในการดำเนินงาน เพื่อให้ทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์การดำเนินงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีแนวทาง/คู่มือในการดำเนินงานเป็นทิศทาง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอโกสุมพินคร เล็งเห็นความสำคัญของนโยบายการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในองค์กร จึงได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการใช้เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ทำให้ผู้ให้บริการและรับบริการ/ประชาชน เกิดความพึงพอใจในองค์กร

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอโกสุมพินคร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
วัตถุประสงค์	๑
ขอบเขตของกระบวนการ	๑
คำจำกัดความ	๑
การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า)	๑
องค์ประกอบของ HR Scorecard	๒
ประโยชน์ของ HR Scorecard	๔
หน้าที่ความรับผิดชอบ	๕
ขั้นตอนของกระบวนการ (Work Flow)	๖
กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้าน HR	๗
การจัดการงานบุคคล (Personal Management)	๘
การจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)	๙
การจัดการด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment Management)	๑๐

วัตถุประสงค์

คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานสาธารณสุขอำเภอโกสุมพินคร ใช้ประกอบการปฏิบัติงาน โดยการนำ Human Resource Scorecard มาใช้ในการประเมินระบบบริหารจัดการดังนี้

๑. สรรหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพ เพื่อรองรับงานในด้านต่างๆ
๒. รักษาและพัฒนาบุคลากรให้ทำงานอย่างมีคุณภาพ มีวินัย มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ

ตลอดจน ความพึงพอใจและความภูมิใจในการทำงาน

๓. ดูแลสิทธิประโยชน์ด้านต่างๆ ของบุคลากรให้ได้รับผลดี

๔. ให้บริการ ประสานงาน และคำแนะนำที่ถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับการทำงาน การแก้ไขปัญหาในการทำงาน

ขอบเขตของกระบวนการ

ขอบเขตของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นไปตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. ให้ดำเนินการตามขั้นตอนการวางพื้นฐานสำหรับการประเมินสมรรถนะระบบบริหารบุคคล ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอโกสุมพินคร

คำจำกัดความ

ทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน

การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard

จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่ยุคบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรต่างๆ เผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้องค์กรหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ “คน” ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร

จากช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้คนหรือองค์กรส่วนใหญ่มักไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เนื่องจากการทำงานของฝ่ายบุคคลผ่านมาเป็นการทำงานที่เน้นขั้นตอน กระบวนการ และกฎระเบียบที่ซับซ้อน แข็งตัวไม่ยืดหยุ่นและจ้องจับผิด ไม่สนับสนุนกับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่เดียวกันกับจะเป็นการถ่วงการพัฒนาองค์กรเสียด้วยซ้ำ แต่ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดใน “การบริหารจัดการคน” ให้ตอบสนองต่อองค์กรได้ ซึ่งเชื่อว่า คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลผลิตและการเรียนรู้ สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่งและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การบริหารคนให้สอดคล้องกับการบริหารงานประเภทอื่นๆ ขององค์กรในลักษณะนี้ ก่อให้เกิดแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) คือ การมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการพัฒนาจิตใจ และกำหนดทิศทางการบริหารบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจขององค์กร

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่จึงเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบทบาทเชิงรุก ซึ่งแตกต่างจากการบริหารบุคคลแบบเดิมที่เป็นการบริหารบุคคลเชิงรับมุ่งเน้นที่หน้าที่หรือกระบวนการ

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า)

๑. การบริหารแบบมุ่งเน้นงานธุรการงานบุคคล
๒. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลจะออกแบบเฉพาะเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น

๓. ลำดับ...

๓. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล มักจะสอดคล้องกับกิจกรรมประจำวัน (Routine Activities) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล

HR Scorecard คืออะไร

HR Scorecard คือเครื่องมือ สำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็ง และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ซึ่ง อ.ก.พ. วิสามันท์ ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ มีมิติเห็นชอบต่อหลักการ องค์ประกอบและวิธีการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๗) โดยมีชื่อว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล”

องค์ประกอบของ HR Scorecard

จากการวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทย สำนัก ก.พ. จึงกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ ๔ ส่วน

๑. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) หมายถึงผลการบริหารทรัพยากรบุคคล (หารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ มีอยู่ด้วยกัน ๕ มิติ

มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติที่จะทำให้ส่วนราชการทราบว่าจะมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับมาตรฐานดังต่อไปนี้หรือไม่ ดังนี้

๑.๑ มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

๑.๒ มีการวางแผนการบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความสำเร็จขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างความต้องการกำลังคนและมีแผนลดช่องว่างดังกล่าวหรือไม่

๑.๓ มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management) หรือไม่

๑.๔ มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งแผนการสร้างความต่อเนื่องการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องความประพฤติในการปฏิบัติงาน

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึงกิจกรรมและกระบวนการ การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้หรือไม่

๒.๑ กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) หรือไม่

๒.๒ มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริงหรือไม่

๒.๓ สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) หรือไม่

๒.๔ มีการนำเสนอเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้หรือไม่ เพียงใด

๓.๑ มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการหรือไม่

๓.๒ ข้าราชการหรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการหรือไม่

๓.๓ มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการหรือไม่

มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง

๔.๑ มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม นิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชนหรือไม่

๔.๒ มีความโปร่งใสในกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้มีความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการหรือไม่

มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

๕.๑ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัวหรือ

๕.๒ มีการจัด...

๕.๒ มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการหรือไม่

๕.๓ มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการ กับข้าราชการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน และให้ระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อน ส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

มิติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง ๕ มิติ เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ส่วนราชการ ใช้ในการประเมินตนเองว่า มีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับมิติในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากยังไม่มี การดำเนินการตามมิติการประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้วส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมิติการประเมินดังกล่าว และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการ ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จ ๕ มิติ

๒. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการและการดำเนินการต่างๆ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการ บรรลุมาตรฐาน ความสำเร็จ

๓. มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measure and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่า ส่วน ราชการ มีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการการบริหารทรัพยากร บุคคลซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

๔. ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่า ส่วนราชการได้ดำเนินการ ตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐาน แห่งความสำเร็จ

ประโยชน์ของ HR Scorecard

๑. ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการของตนเองและสามารถ บริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน

๒. สร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการอันจะนำไปสู่ สมรรถนะที่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการ

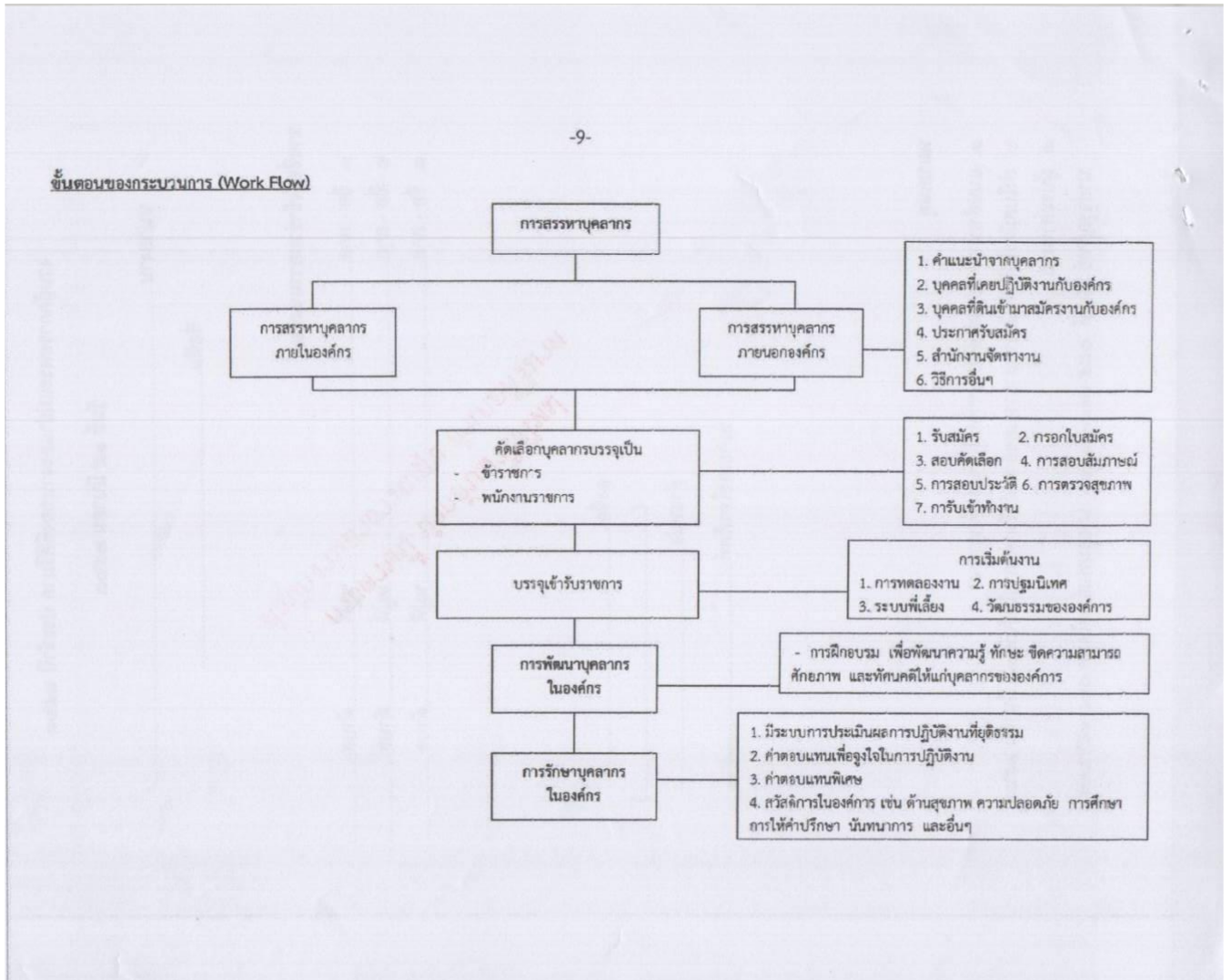
๓. ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีความ ชัดเจนสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

๔. เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับ ปฏิบัติการให้มีความประสานสอดคล้องกัน

หน้าที่ความรับผิดชอบ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ความรับผิดชอบ
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ	<ol style="list-style-type: none">๑. กำหนดยุทธศาสตร์และการวางแผนอัตรากำลังคน๒. การนำยุทธศาสตร์การพัฒนาอัตรากำลังคนไปสู่การปฏิบัติ๓. การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาอัตรากำลังคน๔. การจัดทำฐานข้อมูลอัตรากำลังคน๕. จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร๖. แผนการอบรม๗. การประเมินสมรรถนะและผลงานบุคคลในสำนักงาน๘. เสนอความต้องการด้านการพัฒนากุศลกรของหน่วยงาน๙. ติดตามผลการบริหารงานบุคคล๑๐. งานบริหารงานบุคคลซึ่งอยู่ในอำนาจ<ul style="list-style-type: none">- การแต่งตั้ง- การเลื่อนเงินเดือน- การเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้าง- การดำเนินการทางวินัย

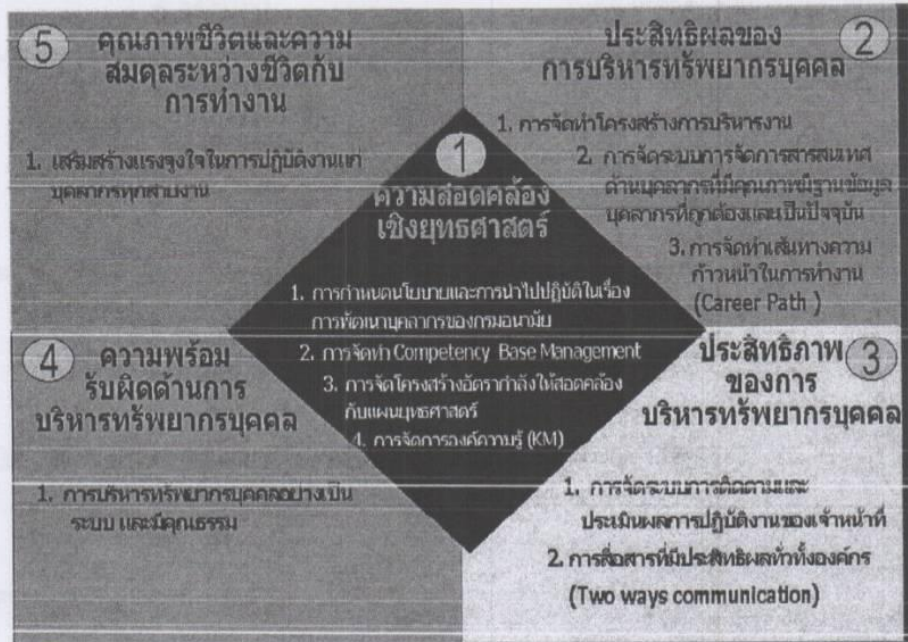
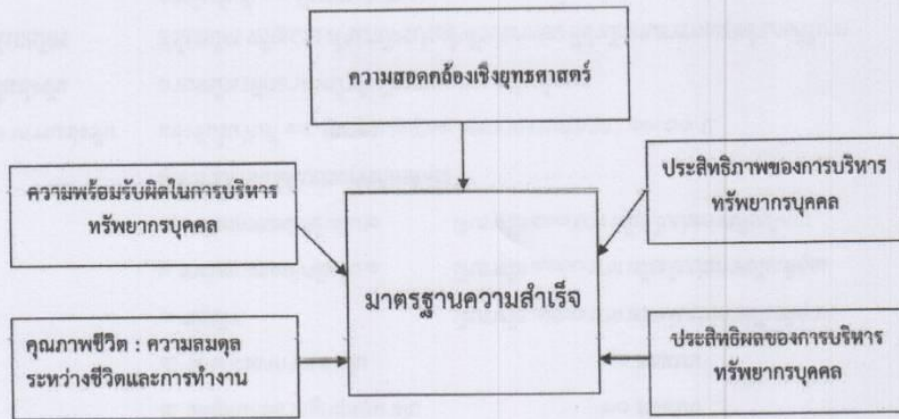
ขั้นตอนของกระบวนการ (Work Flow)



กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้าน HR

-10-

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้าน HR



การจัดการงานบุคคล (Personal Management)

๑. การจัดการบุคคลประกอบด้วยเป้าหมายของการจัดการบุคคล คือ

๑. จัดสรรงบประมาณให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม
๒. ส่งเสริมบุคคลให้ทำงานได้เต็มตามศักยภาพ

๒. **การจัดการสรรบุคคลให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม** เพื่อให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องพิจารณาคุณสมบัติ และคุณลักษณะของบุคคลว่า ตรงกับตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรือไม่ นอกจากนี้จะพิจารณาจากตำแหน่ง/หน้าที่แล้ว การจัดการงานบุคคลต้องจัดทำรายละเอียดของหน้าที่การทำงานและความรับผิดชอบเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่การทำงานตามรายละเอียดของ (Job Descriptions)

ประสิทธิภาพการสรรบุคคลขึ้นอยู่กับรายละเอียดของ (Job Descriptions) การจัดการงานบุคคลต้องมีแผนงานสำคัญ ๕ แผน คือ

๑. แผนอัตรากำลัง
๒. แผนการจัดจ้างประจำปี
๓. แผนการฝึกอบรม
๔. แผนบริหารค่าตอบแทน
๕. แผนแรงงานสัมพันธ์

๓. **การพิจารณาบุคคล** เพื่อคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่การทำงานตามรายละเอียดของ (Job Descriptions) ต้องพิจารณาองค์ประกอบหลัก ๔ ข้อต่อไปนี้

๑. พื้นฐานการศึกษา ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่เรียน ตรงกับหน้าที่การทำงานหรือพื้นฐานการพัฒนา/ฝึกอบรม ให้มีความสามารถในการทำหน้าที่การทำงาน
๒. การผ่านการฝึกอบรม บุคคลที่เคยผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นที่เป็นประโยชน์กับหน้าที่ยอมทำให้องค์กรได้ประโยชน์มากขึ้น เช่น หลักสูตรความปลอดภัยในการทำงาน หลักสูตรความเป็นผู้นำ
๓. ความสามารถในการเชิงปฏิบัติการ หรือทักษะ เช่น ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์
๔. ประสบการณ์การทำงานที่เคยผ่านมาก่อน เช่น เคยปฏิบัติงานเป็นพนักงานดูแลความปลอดภัยในโรงงาน

๔. การส่งเสริมบุคคลให้ทำงานเต็มศักยภาพ ฝ่ายบริหารงานบุคคลต้องดำเนินการดังนี้

๑. จัดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่รับเข้ามาทำงานใหม่ และพัฒนาต่อไปต้องมีการปรับปรุงการทำงาน
๒. มอบหมายหน้าที่ที่มีความชัดเจนและเหมาะสม
๓. พนักงานรู้เกณฑ์การประเมินตนเอง และประเมินผลงานคุณภาพของหน่วยงานเพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนักในความรับผิดชอบ
๔. มีรางวัลตอบแทนให้แก่ผู้สร้างผลงานคุณภาพ
๕. เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถหรือเสนอแนะปรับปรุงงาน หรือสร้างวิธีใหม่ๆ
๖. ให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในวิชาชีพ

๕. **การฝึกอบรม (Training)** มีความสำคัญต่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าการปรับปรุงงานจะเกิดจากความต้องการของฝ่ายบริหารหรือพนักงาน การปรับปรุงงานก็ต้องมีวิธีปรับปรุงงาน การใช้เทคโนโลยี หรือเปลี่ยนหน้าที่ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

๑. จัดทำหลักสูตรและแผนการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับการพัฒนางาน

๒. จัดหา...

๒. จัดหาวิทยากรที่มีความสามารถตรงกับเป้าหมายการฝึกอบรม

๓. ประเมินผลการฝึกอบรมเป็น ๓ ระยะ คือ ก่อนอบรม หลังอบรม และได้ทำงานแล้ว

๖. สร้างความตระหนัก (Amareness) ต่อการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กรโดยฝ่ายบริหารงานบุคคลต้องให้บุคลากรรับรู้เข้าใจและทำตามดังต่อไปนี้

๑. วิสัยทัศน์ขององค์กร

๒. นโยบายคุณภาพ

๓. วัตถุประสงค์คุณภาพ

๔. ระบบการบริหารงานคุณภาพการสร้าง ความตระหนัก ทำได้โดยการฝึกอบรมและกิจกรรมกลุ่ม

๗. การประเมินผลงานบุคคลมีหลักการประเมิน ดังนี้

๑. ประเมินผลสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมาย

๒. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๓. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๔. ความเป็นผู้นำ

๕. การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานหรืออื่นๆ ที่แต่ละองค์กรจะให้ความสำคัญ

๘. การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม โดยยึดหลักการพิจารณาดังต่อไปนี้

๑. ตำแหน่งหน้าที่ของงาน

๒. ขอบข่ายความรับผิดชอบ

๓. ความยากง่ายของงานที่ปฏิบัติ

๔. ช่วงเวลาการทำงาน

๕. ความเสี่ยงภัยหรืออื่นๆ ที่แต่ละองค์กรเห็นว่าควรนำมาพิจารณา

๙. การส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์

๑. ข้าราชการและพนักงานมีส่วนร่วมด้วยการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น

๒. ข้าราชการและพนักงานมีความสามัคคีร่วมมือกัน

๓. ข้าราชการและพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

๔. ข้าราชการและพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อฝ่ายบริหาร

๕. ฝ่ายบริหาร ข้าราชการและพนักงานต่างให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกัน

การจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)

๑. ขอบข่ายของโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management) ได้แก่

๑.๑ อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์ประกอบ เช่น ระบบน้ำ ระบบไฟฟ้า ระบบปรับอากาศ

๑.๒ เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน และอุปกรณ์ประกอบการใช้

๑.๓ ระบบอำนวยความสะดวก เช่น ระบบการสื่อสาร การขนส่ง

๒. หลักการจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน

๒.๑ การจัดหาหรือจัดสร้างโครงสร้างพื้นฐาน มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายของระบบบริหารงานคุณภาพ

๒.๒ การบำรุงรักษาให้โครงสร้างพื้นฐานมีอายุการใช้งานได้ยาวนาน มีประสิทธิภาพและความพอเพียงกับการใช้ โครงสร้างพื้นฐานไม่ว่า อาคารสถานที่ เครื่องจักร อุปกรณ์หรือระบบอำนวยความสะดวกต้องการระบบบำรุงและดูแลรักษาอย่างถูกต้อง ดังนั้นการจัดการทางด้านโครงสร้างพื้นฐานต้องนำระบบ “การบำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วม” มาใช้เพื่อให้การบำรุงรักษามีประสิทธิภาพมากพอกับการอำนวยความสะดวก

๒.๓ การจัดสรรพื้นที่การใช้งานและการติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ ต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

๑. ความต่อเนื่องของการทำงาน

๒. การติดตั้งเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่ใช้กับการทำงานต้องคำนึงถึงหลักการยุทธศาสตร์ คือการออกแบบและติดตั้งเครื่องจักร/อุปกรณ์ ให้มีความเหมาะสมกับสมรรถนะของคนทำงาน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โดยคำนึงถึง

ก. ความสมดุล ระหว่างเครื่องจักรกับร่างกายของผู้ใช้เครื่อง การขาดความสมดุล ทำให้เกิดผลเสียดังนี้

- เกิดความไม่สะดวก
- เกิดความเมื่อยล้า
- เป็นเหตุของอุบัติเหตุ

ข. ความสามารถรับรู้ระบบการทำงานของเครื่องจักร

ค. ความสามารถในการประมวลผลข้อมูลจากเครื่องจักร หรือสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเครื่องจักรมีประสิทธิภาพอย่างไร มีการขัดข้องส่วนใด หรือความเร็วของเครื่องจักรเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่

๒.๔ มีการบริการที่ประทับใจข้าราชการและบุคลากร ได้แก่

๑. บริการรักษาความสะอาดอาคารและพื้นที่ส่วนกลาง
๒. บริการขนส่ง เคลื่อนย้ายภายในองค์กร
๓. บริการด้านข้อมูลข่าวสาร
๔. บริการด้านนันทนาการ
๕. การต้อนรับบุคลากรภายนอก

การจัดการด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment Management)

๑. ขอบข่ายของสภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่

๑.๑ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

- เครื่องจักรกลหรืออุปกรณ์
- ระบบความปลอดภัย
- ระบบอาชีวอนามัย
- ระบบการระบายอากาศ อุณหภูมิและความชื้น
- ระบบแสงสว่าง

๑.๒ สภาพแวดล้อมด้านสังคม ประกอบด้วย

- ระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการและพนักงาน
- ระบบความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการ/พนักงานกับผู้บริหาร
- รายได้ ผลตอบแทน และสวัสดิการที่ข้าราชการและพนักงานได้รับ
- การสร้างแรงจูงใจขององค์กร
- การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

๒. หลักการจัดการทางด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน

๒.๑ หลักการจัดการด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ประกอบด้วย

๑. หลักการแห่งความปลอดภัย ต้องย้อนกลับไปที่การจัดทรัพยากรและการจัดการทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน การจัดการทั้ง ๒ ส่วน ต้องสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เกิดความปลอดภัย

๒. หลักการรักษาอาชีพอนามัย คือการคำนึงถึงคุณภาพอนามัยของข้าราชการและพนักงานในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

- เวลาการทำงาน
- ระบบการระบายอากาศ อุณหภูมิและความชื้น
- หลักการอำนวยความสะดวกในการทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี
- การสร้างแรงจูงใจขององค์กร
- การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

๒.๒ หลักการจัดการด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม ประกอบด้วย

๑. ทัศนคติของข้าราชการและพนักงานต่อองค์กร
๒. มีระบบป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งภายในองค์กร
๓. ตอบแทนคุณภาพการทำงานเมื่อพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
๔. บริหารงานบุคคลด้วยความโปร่งใสยุติธรรม
๕. มีผู้นำที่เข้มแข็ง สามารถ ฉลาด และเป็นธรรม
