



คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล

งานการเจ้าหน้าที่
สำนักปลัด
องค์การบริหารส่วนตำบลปากน้ำ
โทรศัพท์ ๐๗๔-๗๘๒๕๓๙

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เป็นคู่มือและเครื่องมือในการปฏิบัติงาน โดยการนำ Human Resource Scorecard มาใช้ในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและองค์การบริหารส่วนตำบลปากน้ำ ในการจัดการ

รายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. สรรหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพ เพื่อรองรับงานขององค์การบริหารส่วนตำบลปากน้ำในด้านต่างๆ
๒. รักษาและพัฒนาบุคลากรให้ทำงานอย่างมีคุณภาพ มีวินัย มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพตลอดจนความพึงพอใจและภาคภูมิใจในการทำงาน
๓. ดูแลสิทธิประโยชน์ด้านต่างๆ ของบุคลากรให้ได้รับผลดี
๔. ให้บริการ ประสานงาน และคำแนะนำที่ถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับการทำงาน การแก้ไขปัญหาในการทำงาน

ขอบเขตของกระบวนการ

ขอบเขตของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นไปตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ให้ดำเนินการตามขั้นตอนการวางพื้นฐานสำหรับการประเมินสมรรถนะระบบบริหารงานบุคคล ของส่วนราชการและองค์การบริหารส่วนตำบลปากน้ำ

คำจำกัดความ

ทรัพยากรบุคคล หรือ **ทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน
การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard

จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรต่าง ๆ เผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ “คน” ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร

จากช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้คนหรือองค์กรส่วนใหญ่มักไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เนื่องจากการทำงานของฝ่ายบุคคลที่ผ่านมาเป็นการทำงานที่เน้นขั้นตอน กระบวนการ และกฎระเบียบที่ซับซ้อน แข็งตัวไม่ยืดหยุ่นและจ้องจับผิด ไม่สนับสนุนกับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่เดียวกันกลับจะเป็นการถ่วงการพัฒนาขององค์กรเสียด้วยซ้ำไป แต่ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดใน “การบริหารจัดการคน” ให้ตอบสนองต่อองค์กรได้ ซึ่งเชื่อว่า คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลผลิตและการเรียนรู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่งและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การบริหารคนให้สอดคล้องกับการบริหารงานประเภทอื่นๆ ขององค์กรในลักษณะนี้ ก่อให้เกิดแนวคิดของการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์(Strategic Human Resource Management :SHRM) คือ การมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการพัฒนาจิตใจ และกำหนดทิศทางทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจขององค์กร

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่จึงเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบทบาทเชิงรุก ซึ่งแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลแบบเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลเชิงรับมุ่งเน้นที่หน้าที่หรือกระบวนการงาน

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่)

๑. การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์
๒. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลจะออกแบบเฉพาะเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล เท่านั้น
๓. ลำดับความสำคัญของบริหารทรัพยากรบุคคล มักจะสอดคล้องกับกิจกรรมประจำวัน (Routine Activities) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (รายใหม่)

๑. การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์
๒. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์กร
๓. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร

HR Scorecard คืออะไร

HR Scorecard คือเครื่องมือ สำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ซึ่ง อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ มีมติเห็นชอบต่อหลักการ องค์กรประกอบและวิธีการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

(๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๗) โดยใช้ชื่อเป็นภาษาไทยว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard

องค์ประกอบของ HR Scorecard

จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศประกอบกับแนวทางประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทย สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ ๔ ส่วน ดังนี้

๑. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard For Success) หมายถึงผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ ซึ่งมีด้วยกัน ๕ มิติ

มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติที่จะทำให้ส่วนราชการทราบว่า มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับมาตรฐานดังต่อไปนี้หรือไม่ ดังนี้

๑.๑) มีนโยบาย แผนงานและมาตรฐานการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้องค์การบริหารส่วนตำบลปากน้ำบรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

๑.๒) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าวหรือไม่

๑.๓) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาและพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management) หรือไม่

๑.๔) มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงานหรือไม่

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึงกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

๒.๑) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) หรือไม่

๒.๒) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริงหรือไม่

๒.๓) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value For Money) หรือไม่

๒.๔) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation) หรือไม่

มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ หรือไม่ เพียงใด

๓.๑) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรฐานในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการหรือไม่

๓.๒) ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการหรือไม่

๓.๓) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการหรือไม่

๓.๔) มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการหรือไม่

มิติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง ๕ มิติ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้ส่วนราชการใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิติในการประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้ว ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมิติในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากยังไม่มีการดำเนินการตามมิติการประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้ว ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมิติการประเมินดังกล่าว และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง ๕ มิติ

๒. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ

๓. มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการและจังหวัด มีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อย เพียงใด

๔. ผลการดำเนินการ หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่า ส่วนราชการและจังหวัดได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงานโครงการและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

ประโยชน์ของ HR Scorecard

๑. ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการของตนเองและสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการได้

๒. สร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการอันจะนำไปสู่สมรรถนะที่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นส่วนหนึ่งส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการ

๓. ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนราชการและจังหวัดให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

๔. เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับนโยบายระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการให้มีความประสานสอดคล้องกัน

หน้าที่ความรับผิดชอบ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ความรับผิดชอบ
สำนักปลัด ฝ่ายอำนวยการ งานการเจ้าหน้าที่	๑. กำหนดยุทธศาสตร์และการวางแผนอัตรากำลังคน ๒. การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนไปสู่การปฏิบัติ ๓. การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์พัฒนากำลังคน ๔. จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนตำบลปากน้ำ ๕. จัดทำฐานข้อมูลกำลังคน ๖. แผนการฝึกอบรม ๗. การประเมินสมรรถนะและผลงานบุคคลในสำนักงาน ๘. เสนอความต้องการด้านการพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนตำบลปากน้ำ ๙. ติดตามผลการบริหารงานบุคคลของจังหวัด ๑๐. งานบริหารงานบุคคลซึ่งอยู่ในอำนาจของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลปากน้ำ / คณะกรรมการพนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลปากน้ำ - การแต่งตั้ง (ย้าย) ข้าราชการ - การเลื่อนขั้นเงินเดือน / เลื่อนเงินเดือนพนักงานครู - การเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ - การดำเนินการทางวินัย

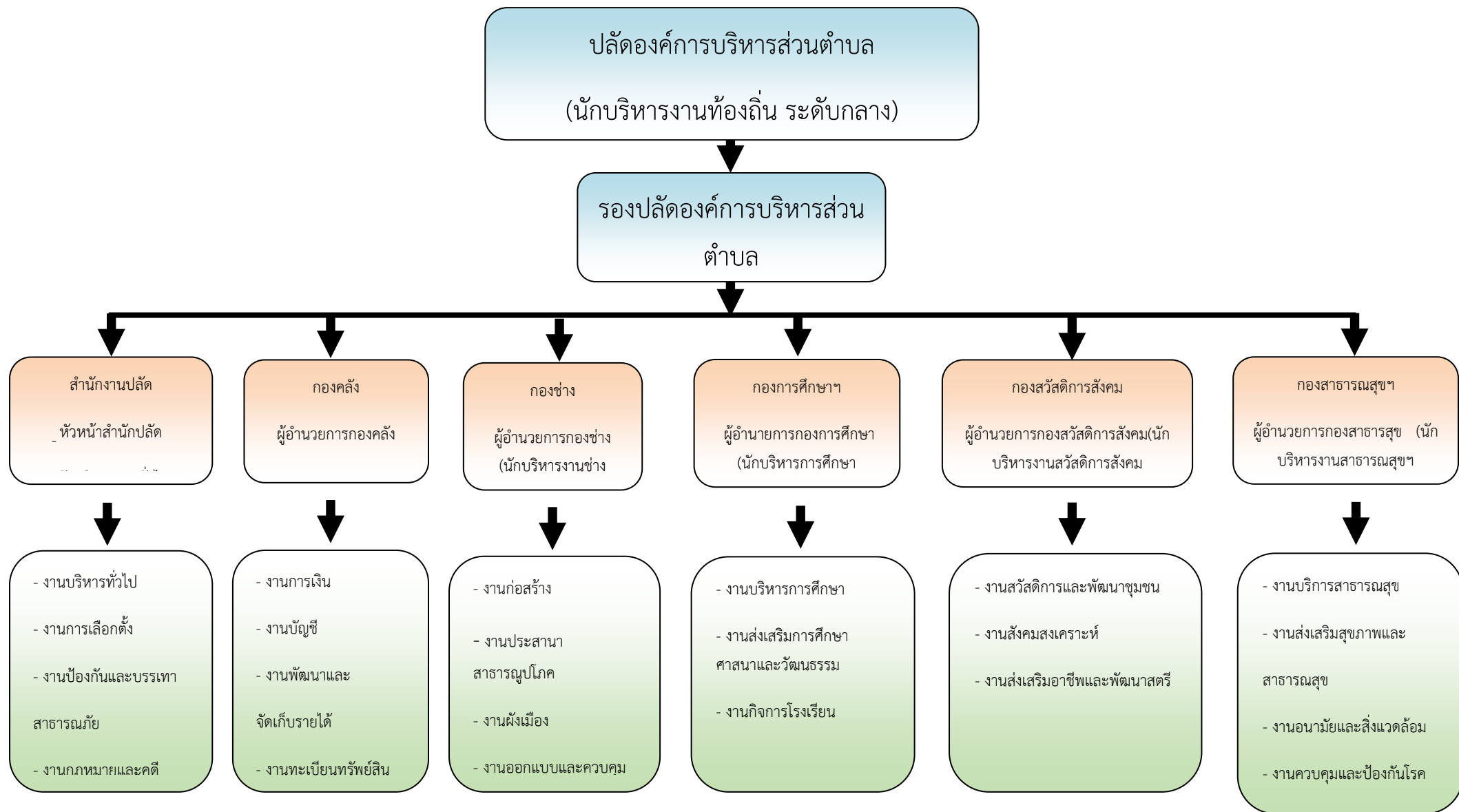
บัญชีกำหนดโครงสร้างส่วนราชการและระดับตำแหน่งขององค์การบริหารส่วนตำบล
แนบท้าย ประกาศขององค์การบริหารส่วนตำบลปากน้ำ

เรื่อง การกำหนดโครงสร้างส่วนราชการและระดับตำแหน่งขององค์การบริหารส่วนตำบล

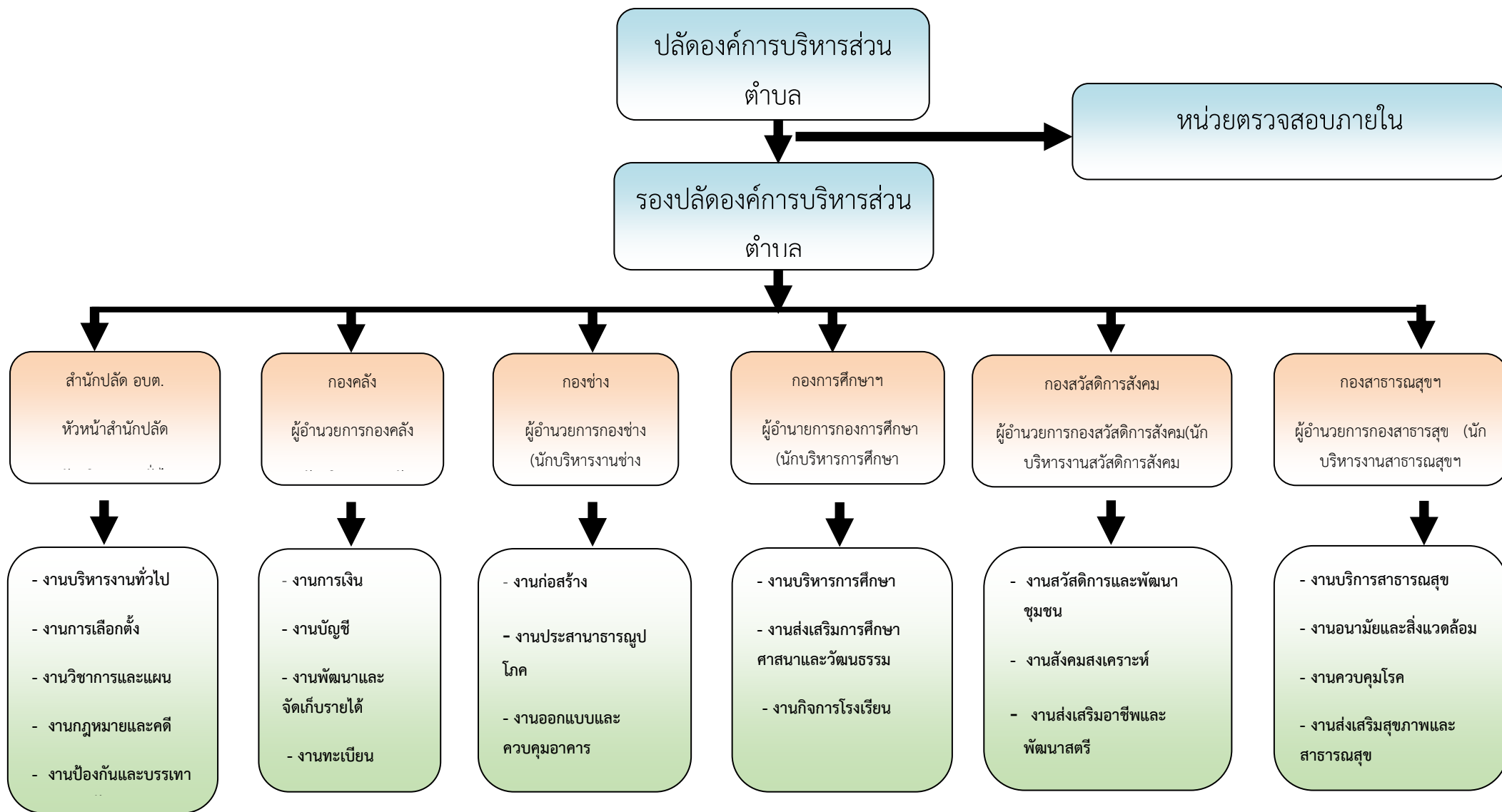
ลำดับ ที่	ชื่อ อปท.	โครงสร้างเดิม (อบต.)	กรอบตำแหน่ง		โครงสร้างใหม่ (อบต.)ประเภท	กรอบตำแหน่ง		มติ ก.อบต.จังหวัด
			ทั้งหมด	มีคนครอง		ทั้งหมด	มีคนครอง	
๑.	องค์การบริหาร ส่วนตำบลปากน้ำ อำเภอละงู จังหวัด สตูล	ขนาดกลาง	๗๐	๖๖	ประเภทสามัญ	๗๐	๖๖	

โครงสร้างส่วนราชการและระดับตำแหน่งขององค์การบริหารส่วนตำบลปากน้ำ

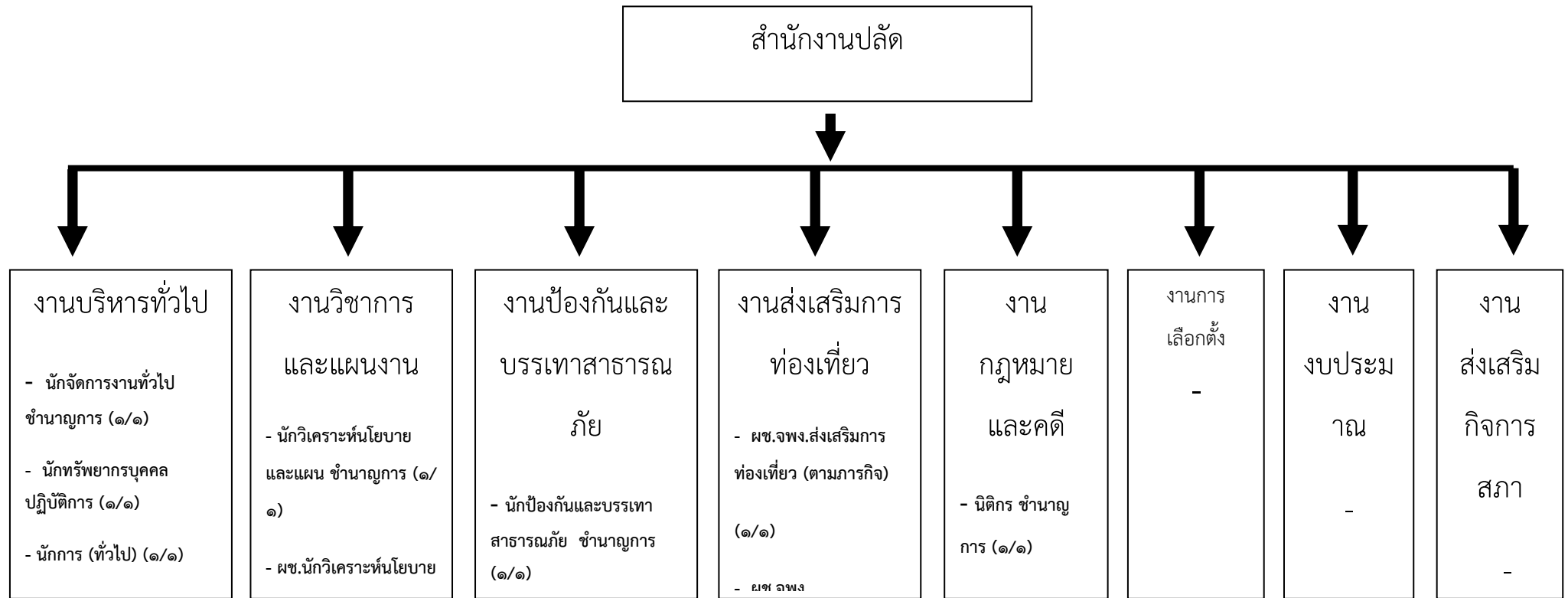
องค์การบริหารส่วนตำบลสามัญ (เดิม)



โครงสร้างส่วนราชการและระดับตำแหน่งขององค์การบริหารส่วนตำบลปากน้ำ
องค์การบริหารส่วนตำบลสามัญ (ใหม่)



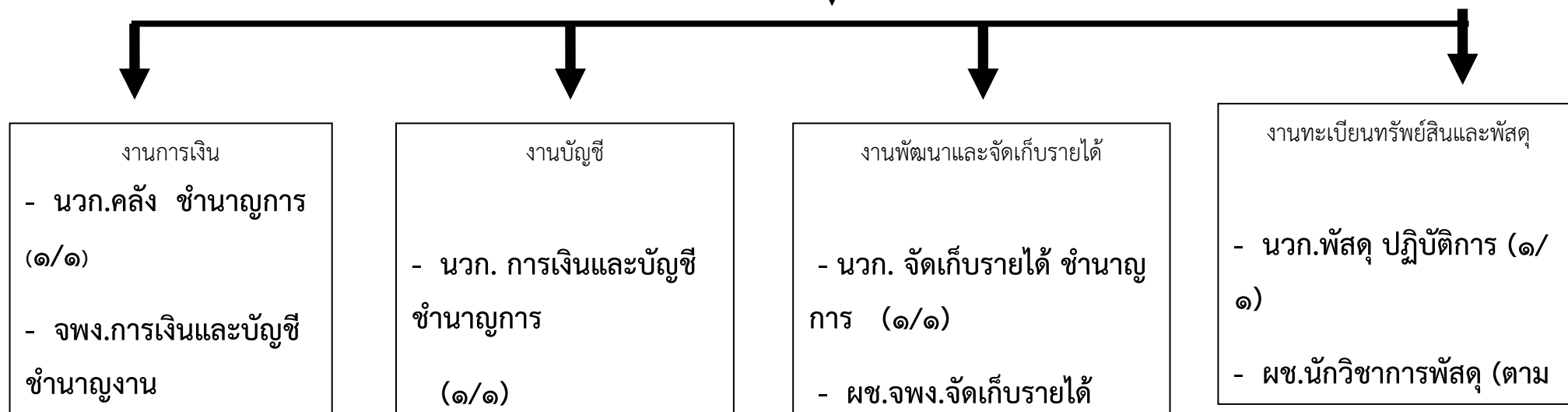
โครงสร้างสำนักปลัด (๐๑)



ระดับ	บริหารท้องถิ่น			อำนวยการ			วิชาการ				ทั่วไป			พนักงานจ้างตามภารกิจ		พนักงานจ้างทั่วไป
	ต้น	กลาง	สูง	ต้น	กลาง	สูง	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ผู้มีทักษะ	คุณวุฒิ	
จำนวน	๑	๑	-	๑	-		๑	๔	-	-	๑	-	-	-	๓	๔

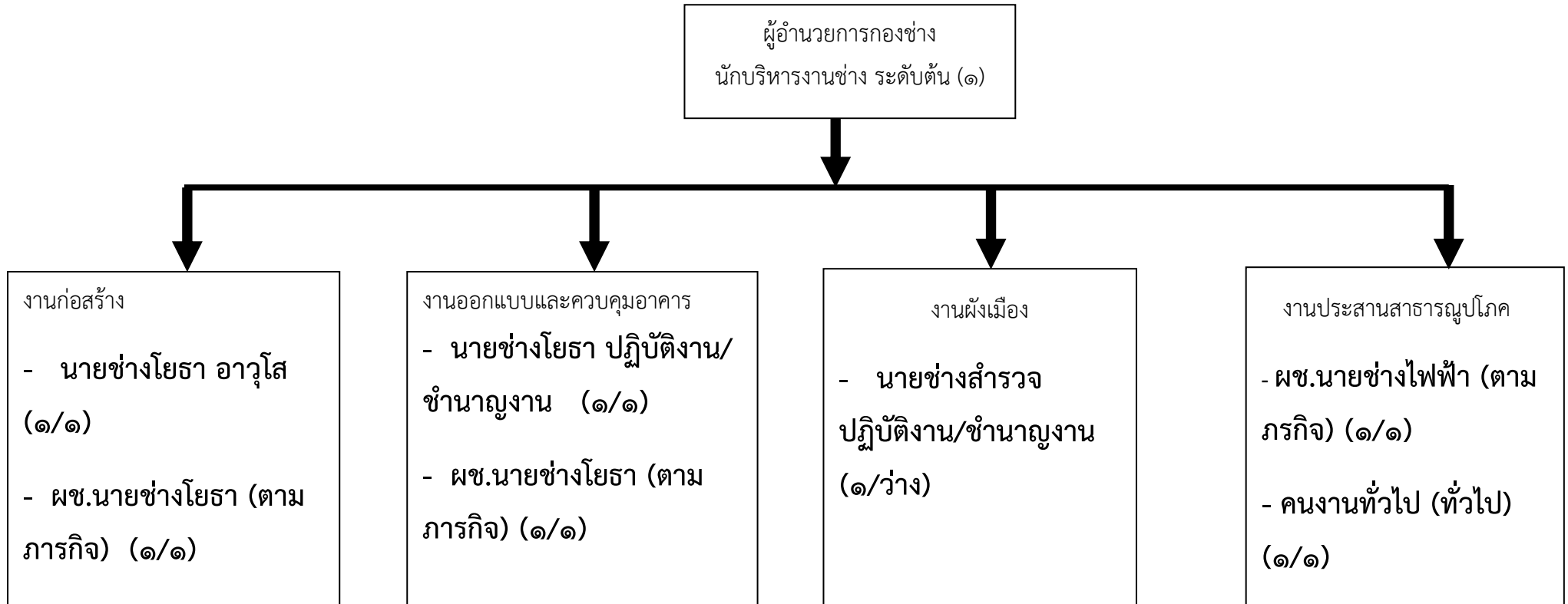
โครงสร้างกองคลัง (๐๔)

ผู้อำนวยการกองคลัง
นักบริหารงานคลัง ระดับต้น



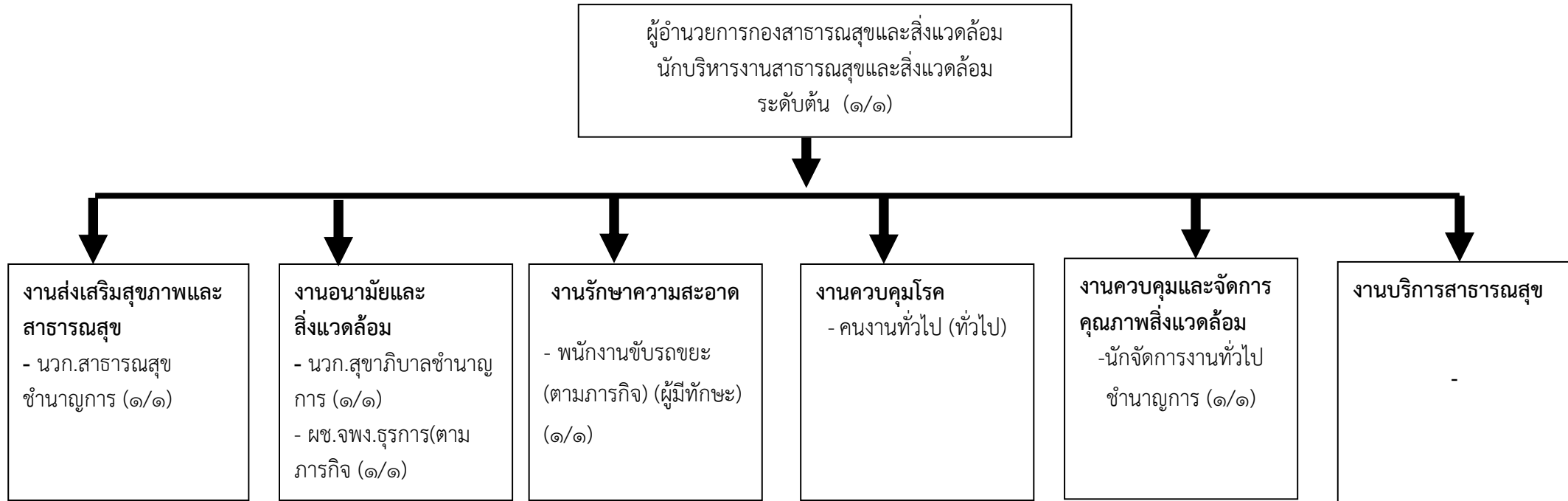
ระดับ	อำนวยการ			วิชาการ				ทั่วไป			พนักงานจ้างตามภารกิจ		พนักงานจ้างทั่วไป
	ต้น	กลาง	สูง	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ผู้มีทักษะ	คุณวุฒิ	
จำนวน	๑	-		-	๔	-	-	-	๑	-	๑	๔	๒

โครงสร้างกองช่าง (๐๕)



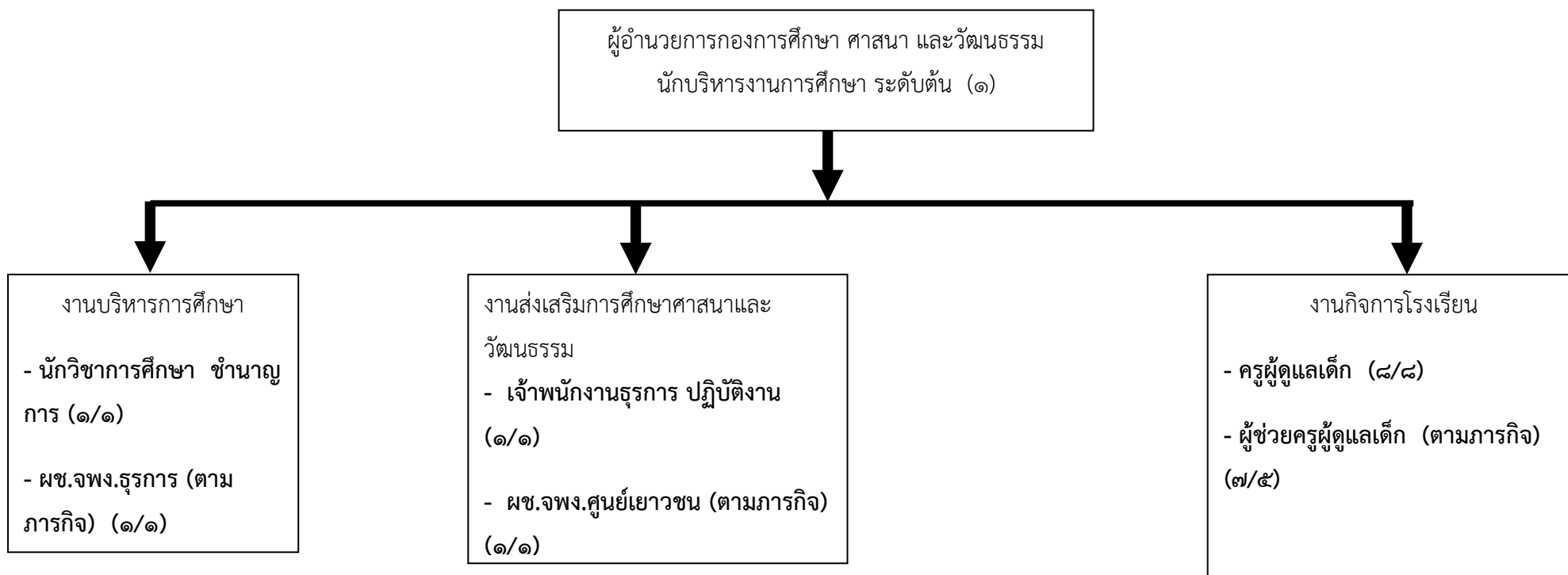
ระดับ	อำนวยการ			วิชาการ				ทั่วไป			พนักงานจ้างตามภารกิจ		พนักงานจ้าง ทั่วไป
	ต้น	กลาง	สูง	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ผู้มีทักษะ	คุณวุฒิ	
จำนวน	๑	-		-	-	-	-	-	๑	๑	-	๔	๑

โครงสร้างกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (๐๖)



ระดับ	อำนวยการ			วิชาการ				ทั่วไป			พนักงานจ้างตามภารกิจ		พนักงานจ้าง ทั่วไป
	ต้น	กลาง	สูง	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ผู้มีทักษะ	คุณวุฒิ	
จำนวน	๑	-		-	-	-	-	-	๑	๑	-	๔	๑

โครงสร้างกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม (๑๑)



ระดับ	อำนวยการ			วิชาการ				ทั่วไป			พนักงานจ้างตามภารกิจ		พนักงานจ้างทั่วไป
	ต้น	กลาง	สูง	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ปฏิบัติงาน	ชำนาญการ	อาวุโส	ผู้มีทักษะ	คุณวุฒิ	
จำนวน	๑	-		-	๑	-	-	๑	-	-	-	๒	-

โครงสร้างหน่วยตรวจสอบภายใน (๑๒)

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
(นักบริหารงานท้องถิ่น ระดับกลาง)



หน่วยตรวจสอบภายใน



งานตรวจสอบภายใน

- นักวิชาการตรวจสอบภายใน ปก./ชก. (๑) (ว่าง)
เลขที่ตำแหน่ง ๕๘-๓-๑๒-๐๒๐๕-๐๐๑

การจัดการงานบุคคล (Personal Management)

๑. การจัดการงานบุคคลประกอบด้วยเป้าหมายของการจัดการงานบุคคล คือ

๑. จัดสรรงบประมาณให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม
๒. ส่งเสริมบุคคลให้ทำงานได้เต็มตามศักยภาพ

๒. การจัดสรรบุคคลให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม

เพื่อให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต้องพิจารณาคูณสมบัติ และคุณลักษณะของบุคคลว่า ตรงกับตำแหน่งหน้าที่การงานหรือไม่นอกจากจะพิจารณาจาก ตำแหน่ง /หน้าที่แล้ว การจัดการงานบุคคลต้องจัดทำรายละเอียดของหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ (Job Descriptions) ประสิทธิภาพการจัดสรรบุคคลขึ้นอยู่กับรายละเอียด Job Descriptions การจัดการงานบุคคลต้องมีแผนงานสำคัญ ๕ แผน คือ

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

๓. การพิจารณาบุคคล เพื่อคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานตามรายละเอียดของ Job Descriptions ต้องพิจารณาองค์ประกอบ ๔ ข้อต่อไปนี้

๑. พื้นฐานการศึกษา ระดับการศึกษา สาขาที่เรียน ตรงกับหน้าที่การงานหรือพื้นฐานการพัฒนา/ฝึกอบรมให้ความสามารถในการทำงานในหน้าที่
๒. การผ่านการฝึกอบรม บุคคลที่เคยผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นที่เป็นประโยชน์กับหน้าที่ยอมทำให้องค์กรได้ประโยชน์มากขึ้น เช่น หลักสูตรความปลอดภัยในการทำงาน หลักสูตรความเป็นผู้นำ เป็นต้น
๓. ความสามารถในการเชิงปฏิบัติการ หรือทักษะ เช่น ความสามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ได้แกโปรแกรม ขับรถประเภทใด พิมพ์คอมพิวเตอร์ได้นาทีละกี่คำ หรือพูดภาษาต่างประเทศได้
๔. ประสบการณ์การทำงานที่เคยผ่านมาก่อน เช่น เคยปฏิบัติงานเป็นพนักงานดูแลความปลอดภัยโรงงาน ฝึกงานกับฝ่ายซ่อมบำรุงมาแล้ว ๒ เดือน

๔. การส่งเสริมบุคคลให้ทำงานเต็มศักยภาพ ที่เขามีอยู่ ฝ่ายบริหารงานบุคคลต้องดำเนินการ ดังนี้

๑. จัดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เข้ามาทำงานใหม่ ฝึกอบรม และพัฒนาต่อไปเมื่อต้องการมีการปรับปรุงการทำงาน
๒. มอบหมายหน้าที่ต้องมีความชัดเจนและเหมาะสม
๓. พนักงานรู้เกณฑ์การประเมินตนเอง และประเมินผลงานคุณภาพของหน่วยงานเพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนักในความรับผิดชอบของตนเอง
๔. มีรางวัลตอบแทนให้แก่ผู้สร้างผลงานคุณภาพ

๕. เปิดโอกาสให้แก่พนักงานแสดงความสามารถหรือเสนอแนะปรับปรุงงาน หรือสร้างวิธีการใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงงาน

๖. ให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในงานอาชีพ

๕. การฝึกอบรม (Training) มีความสำคัญต่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะการปรับปรุงงานจะเกิดจากความ ต้องการของฝ่ายบริหารหรือของพนักงาน การปรับปรุงงานก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การใช้ เทคโนโลยี หรือเปลี่ยนหน้าที่ ทำให้ต้องมีการฝึกอบรม ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

๑. จัดทำหลักสูตรและแผนการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับการพัฒนางาน

๒. จัดหาวิทยากรที่มีความสามารถตรงกับเป้าหมายการฝึกอบรม

๓. ประเมินผลการฝึกอบรมเป็น ๓ ระยะ คือ ก่อนการฝึกอบรม หลังการฝึกอบรม และได้ทำงานแล้ว

๖. สร้างความตระหนัก (Awareness) ต่อการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กรโดยฝ่าย บริหารงานบุคคลต้องให้บุคลากรรับรู้เข้าใจและทำตามดังต่อไปนี้

๑. วิสัยทัศน์ขององค์กร

๒. นโยบายคุณภาพ

๓. วัตถุประสงค์คุณภาพ

๔. ระบบการบริหารงานคุณภาพการสร้างความตระหนัก ทำได้โดยการฝึกอบรมและการจัดกิจกรรมกลุ่ม

คุณภาพ

๗. การประเมินผลงานบุคคลมีหลักการประเมินดังนี้

๑. ประเมินผลสำเร็จของงานตามที่มอบหมาย

๒. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่มอบหมาย

๓. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานเพื่อองค์กร

๔. ความเป็นผู้นำ

๕. การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานหรืออื่นๆ ที่แต่ละองค์กรจะให้ความสำคัญ

๘. การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม โดยยึดหลักการพิจารณาดังต่อไปนี้

๑. ตำแหน่งหน้าที่ของงาน

๒. ขอบข่ายความรับผิดชอบ

๓. ความยากง่ายของงานที่ปฏิบัติ

๔. ช่วงเวลาการทำงาน

๕. ความเสี่ยงภัยหรืออื่นๆ ที่แต่ละองค์กรเห็นว่าควรนำมาพิจารณา

๙. การส่งเสริมระบบแรงจูงใจสัมพันธ โดยหลักการดังนี้

๑. ขอบข่ายของโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)

๑.๑ อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์ประกอบ เช่น ระบบน้ำ ระบบไฟฟ้า ระบบปรับอากาศ

๑.๒ เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน และอุปกรณ์ประกอบการใช้

๑.๓ ระบบอำนวยความสะดวก เช่น ระบบการสื่อสาร การขนส่ง
การจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)

๑. ขอบข่ายของโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ได้แก่

๑.๑ อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์ประกอบ เช่น ระบบน้ำ ระบบไฟฟ้า ระบบปรับอากาศ

๑.๒ เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน และอุปกรณ์ประกอบการใช้

๑.๓ ระบบอำนวยความสะดวก เช่น ระบบการสื่อสาร การขนส่ง

๒. หลักการจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐานได้แก่

๒.๑ การจัดหาหรือจัดโครงสร้างพื้นฐาน มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของระบบบริหารงานคุณภาพ

๒.๒ การบำรุงรักษาให้โครงสร้างพื้นฐานมีอายุการใช้งานได้ยาวนาน มีประสิทธิภาพและมีความพอเพียงกับการใช้โครงสร้างพื้นฐานไม่ว่าจะเป็นอาคารสถานที่ เครื่องจักร อุปกรณ์หรือระบบอำนวยความสะดวกต้องการระบบการดูแลและบำรุงรักษาอย่างถูกต้อง ดังนั้นการจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐานต้องนำระบบ “การบำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วม” มาใช้เพื่อให้การบำรุงรักษามีประสิทธิภาพพอกับอำนวยความสะดวก ให้การทำงานเกิดคุณภาพ

๒.๓ การจัดสรรพื้นที่การใช้งานและการติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ ต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

๑. ความต่อเนื่องของการทำงาน

๒. การติดตั้งเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่ใช้กับการทำงานต้องคำนึงถึงหลักการยุทธศาสตร์คือการออกแบบและติดตั้งเครื่องจักร / อุปกรณ์ ให้มีความเหมาะสมกับสมรรถนะของคนงาน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โดยคำนึงถึง

ก. ความสมดุล ระหว่างเครื่องจักรกับร่างกายของผู้ใช้เครื่อง การขาดความสมดุล ทำให้เกิดผลเสียดังนี้

- เกิดความไม่สะดวก

- เกิดความเมื่อยล้า

- เป็นต้นเหตุของอุบัติเหตุ

ข. ความสามารถรับรู้ระบบการทำงานของเครื่องจักร

ค. ความสามารถในการประมวลผลข้อมูลจากเครื่องจักร หรือสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเครื่องจักรมีประสิทธิภาพอย่างไร มีการขัดส่วนใด หรือความเร็วของเครื่องจักร เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่

๒.๔ มีบริการที่ประทับใจข้าราชการและบุคลากร ได้แก่

๑. บริการรักษาความสะอาดอาคารและพื้นที่ส่วนกลาง

๒. บริการขนส่ง เคลื่อนย้ายภายในองค์กร

๓. บริการด้านข้อมูลข่าวสาร

๔. บริการด้านนันทนาการ

๕. การต้อนรับบุคคลภายนอก

การจัดการด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work environment Management)

๑. ขอบข่ายของสภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่

๑.๑ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

- ระบบความปลอดภัย
- ระบบอาชีวอนามัย
- ระบบการระบายอากาศ อุณหภูมิและความชื้น
- ระบบแสงสว่าง

๑.๒ สภาพแวดล้อมด้านสังคม ประกอบด้วย

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

๒. หลักการจัดการด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน

๒.๑ หลักการจัดการด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ประกอบด้วย

๑. หลักการแห่งความปลอดภัย ต้องย้อนกลับไปที่การจัดการทรัพยากรและการจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน การจัดการทั้งสองส่วน ต้องสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เกิดความปลอดภัย

๒. หลักการรักษาอาชีวอนามัย คือการคำนึงถึงคุณภาพสุขภาพอนามัยของข้าราชการและพนักงานในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

- เวลาทำงาน
- ระบบการระบายอากาศ อุณหภูมิและความชื้น
- หลักการอำนวยความสะดวกในการทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี

นอกจากความปลอดภัยและอาชีวอนามัยแล้ว บุคลากรก็มีความสุขและกำลังใจในการทำงาน

๒.๒ หลักการจัดการด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม ประกอบด้วย

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