



คู่มือการปฏิบัติงาน  
การบริหารทรัพยากรบุคคล

กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี  
โทร ๐๕๕ ๗๗๙ ๐๑๒

## คำนำ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานจำเป็นต้องมีแนวทาง แผนการ ในการดำเนินงาน เพื่อให้ทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์การดำเนินงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีแนวทาง/คู่มือในการดำเนินงานเป็นทิศทาง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอขามเฒ่าบุรี เล็งเห็นความสำคัญของนโยบายการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในองค์กร จึงได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการใช้เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ทำให้ผู้ให้บริการและรับบริการ/ประชาชน เกิดความพึงพอใจในองค์กร

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอขามเฒ่าบุรี

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

คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี 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 ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี

## 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 และระเบียบที่ซับซ้อน แข็งตัวไม่ยืดหยุ่นและจ้องจับผิด ไม่สนับสนุนกับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็จะเป็นการถ่วงการพัฒนาขององค์กรเสียด้วยซ้ำ 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. วิสามัญ 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** เป็นมิติที่จะทำให้ส่วนราชการทราบว่า จะมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล 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 เพียงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริงหรือไม่

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

๒.๔ มีการนำเสนอเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ 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 ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ 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 ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วน 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

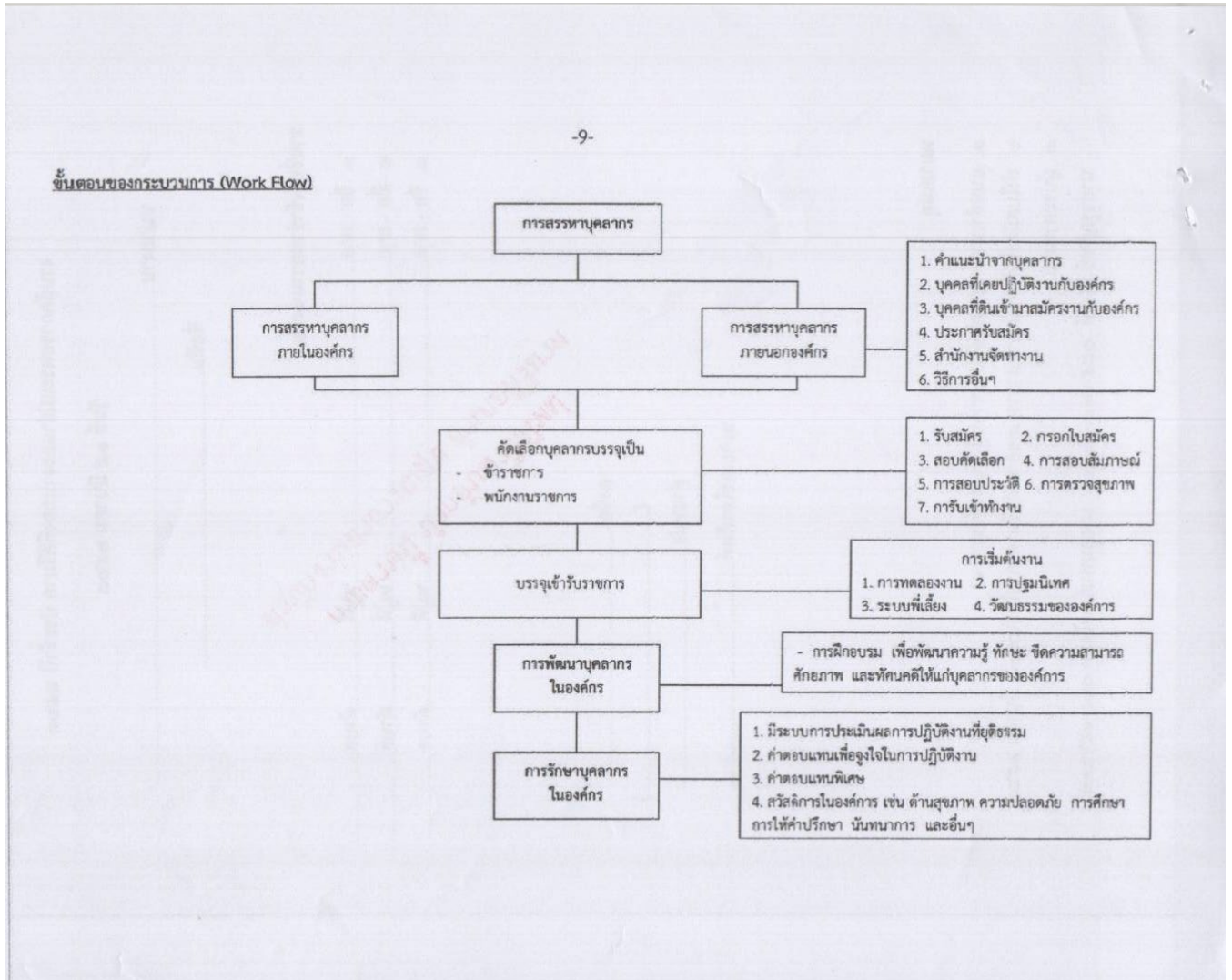
๔. เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับ ปฏิบัติการให้มีความประสานสอดคล้องกัน

หน้าที่ความรับผิดชอบ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ความรับผิดชอบ
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ	<ol style="list-style-type: none"><li>๑. กำหนดยุทธศาสตร์และการวางแผนอัตรากำลังคน</li><li>๒. การนำยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนไปสู่การปฏิบัติ</li><li>๓. การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน</li><li>๔. การจัดทำฐานข้อมูลกำลังคน</li><li>๕. จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์สุขภาพ</li><li>๖. แผนการอบรม</li><li>๗. การประเมินสมรรถนะและผลงานบุคคลในสำนักงาน</li><li>๘. เสนอความต้องการด้านการพัฒนาศูนย์สุขภาพของหน่วยงาน</li><li>๙. ติดตามผลการบริหารงานบุคคล</li><li>๑๐. งานบริหารงานบุคคลซึ่งอยู่ในอำนาจ<ul style="list-style-type: none"><li>- การแต่งตั้ง</li><li>- การเลื่อนเงินเดือน</li><li>- การเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้าง</li><li>- การดำเนินการทางวินัย</li></ul></li></ol>



### ขั้นตอนของกระบวนการ (Work Flow)





## การจัดการงานบุคคล (Personal Management)

### ๑. การจัดการบุคคลประกอบด้วยเป้าหมายของการจัดการบุคคล คือ

๑. จัดสรรงบประมาณให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม
๒. ส่งเสริมบุคคลให้ทำงานได้เต็มตามศักยภาพ

๒. **การจัดการสรรบุคคลให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม** เพื่อให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องพิจารณาคุณสมบัติ และคุณลักษณะของบุคคลว่า ตรงกับตำแหน่งหน้าที่การงานหรือไม่ นอกจากนี้จะพิจารณาจากตำแหน่ง/หน้าที่แล้ว การจัดการงานบุคคลต้องจัดทำรายละเอียดของหน้าที่การงานและความรับผิดชอบเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานตามรายละเอียดของ (Job Descriptions)

ประสิทธิภาพการจั้สรรบุคคลขึ้นอยู่กับรายละเอียดของ (Job Descriptions) การจัดการงานบุคคลต้องมีแผนงานสำคัญ ๕ แผน คือ

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

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

๑. พื้นฐานการศึกษา ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่เรียน ตรงกับหน้าที่การงานหรือพื้นฐานการพัฒนา/ฝึกอบรม ให้มีความสามารถในการทำหน้าที่การงาน
๒. การผ่านการฝึกอบรม บุคคลที่เคยผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นที่เป็นประโยชน์กับหน้าที่ยอมทำให้องค์กรได้ประโยชน์มากขึ้น เช่น หลักสูตรความปลอดภัยในการทำงาน หลักสูตรความเป็นผู้นำ
๓. ความสามารถในการเชิงปฏิบัติการ หรือทักษะ เช่น ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์
๔. ประสบการณ์การทำงานที่เคยผ่านมา ก่อน 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 ไม่ว่าจะการปรับปรุงงานจะเกิดจากความต้องการของฝ่ายบริหารหรือพนักงาน 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. ระบบการบริหารงานคุณภาพการสร้างความรู้เห็น 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

\*\*\*\*\*