

การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ

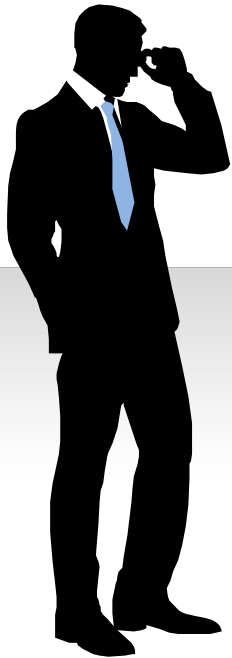
(E: Evaluating & Monitoring)

นายอริยะ สกุลแก้ว

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

- เทคนิคและเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- แนวทางการจูงใจและใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

(Performance Management: PM)



เป็นกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรหน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

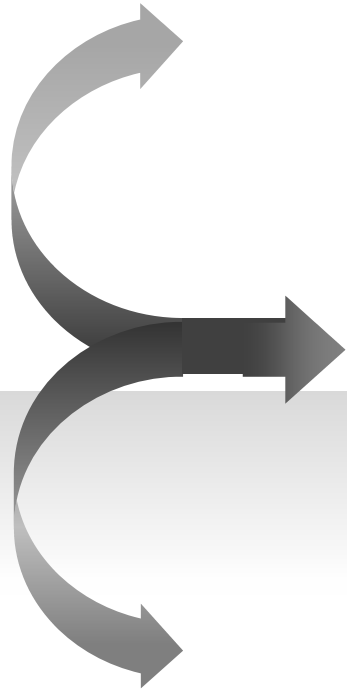
- (1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ
- (2) การติดตาม
- (3) การพัฒนา
- (4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- (5) การให้รางวัล



องค์ประกอบหลักในการประเมิน

ผลสัมฤทธิ์ของงาน

ประเมินจากปริมาณผลงานคุณภาพ
ผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตาม
เวลาที่กำหนด หรือความประหยัด
หรือความคุ้มค่าของการใช้
ทรัพยากร



พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

ให้ประเมินจากสมรรถนะตามที่
กำหนด ได้แก่ สมรรถนะหลัก ตาม
สายงาน และทางการบริหาร

องค์ประกอบหลักในการ
ประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัด (KPI) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงหรือบอกให้รู้ว่าผลการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประเภทของตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

- 1) **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** คือ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อวัดสิ่งที่นับได้เป็นตัวเลข โดยมีหน่วยวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา
- 2) **ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** คือ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อวัดสิ่งที่ไม่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นคำอธิบาย หรือเกณฑ์ในการประเมิน เช่น ระดับความสำเร็จ เป็นต้น



- (1) วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง(Goal Cascading Method)
- (2) วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer Focused Method) โดยพิจารณาจากความคาดหวังของผู้รับบริการแต่ละราย
- (3) วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) โดยการไล่เรียงเนื้องานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน



การกำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของ SMART Objective

- Specific : มีลักษณะเฉพาะเจาะจงชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร
- Measurable : สามารถวัดได้จริง
- Agreed Upon : ผู้ประเมินและผู้รับประเมินเห็นชอบร่วมกัน
- Realistic และ Relevant : มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้สำเร็จจริง
ไม่อยู่นอกเหนือการควบคุม
- Timebound : อยู่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม





ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

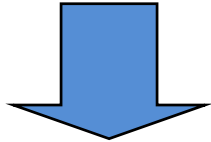
ผลงาน + สมรรถนะ



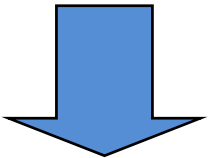
Performance Management



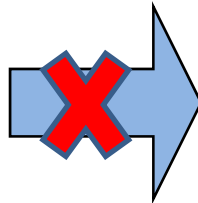
วางแผน
(กำหนด KPI)



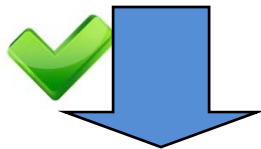
ติดตาม



ประเมินผล



การออกจากระบบ



ผ่าน
(Promote/Reward)



HiPPS ระดับปฏิบัติการ

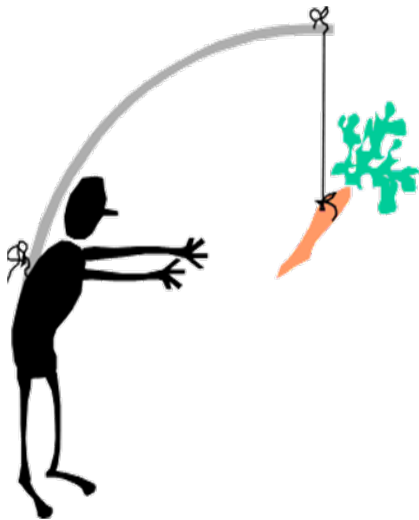
- ต่ำกว่าระดับดีมาก 2 ครั้งติดต่อกัน
- ต่ำกว่าระดับดีมาก เป็นครั้งที่ 3
- ต่ำกว่าระดับดี

HiPPS ระดับชำนาญการ

- ต่ำกว่าระดับดีมาก



ระบบแรงจูงใจ (ตำแหน่ง+ค่าตอบแทน+เครือข่าย)



“Dave Ulrich” นักทฤษฎีด้านบริหารองค์กร ได้วาง HR ไว้ในอนาคตต้องรับ 4 บทบาท ดังนี้

- 1.) Administrative Expert บทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานบริหาร
- 2.) Employee Champion HR ต้องมีหน้าที่ในการสร้างองค์กรให้พนักงานมีความพึงพอใจในสภาพทำงานและจ้างงาน ดัชนีวัดความสำเร็จคือ Job satisfaction
- 3.) Change Agent ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถแข่งขันได้
- 4.) Strategic Partner HR ต้องเข้าใจในธุรกิจและปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะเกี่ยวกับ “คน” เช่น วางแผนเตรียมกำลังคนคุณภาพ และ ใช้เครื่องมือคุณภาพในการบริหารจัดการคน ฯลฯ



การวิจัยของ 3 องค์กรดัง Hay Group ในปี 2005 McKinsey & Co. ในปี 2006 และ Towers Perrin ในปี 2007 ถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานจากองค์กรไป ได้ข้อสรุปตรงกันดังนี้ คือ

1. การได้รับข้อมูลป้อนกลับ และการโค้ชที่ไม่เพียงพอ
2. ขาดโอกาสในการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง
3. การให้รางวัล ผลตอบแทน รวมถึงการชมเชยในการทำงานที่น้อยเกินไป
4. ความรู้สึกว่าองค์กรเห็นความสำคัญในตัวเขา ที่แทบจะหาไม่ได้



การบริหารคนดีคนเก่ง (Talent Management) ไว้ในระบบราชการ

คนเก่ง" หรือ Talent หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่นซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจนโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรว่าต้องการเดินไปในทิศทางใด



1. มีความสามารถ และมีคุณสมบัติในการนำตัวเองไปสู่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
2. สามารถแก้ปัญหาได้ดี วางแผนป้องกันปัญหาได้
3. เรียนรู้ได้รวดเร็ว
4. มีความกระตือรือร้น
5. มีความคิดสร้างสรรค์
6. มีความเป็นผู้นำ
7. มีวิสัยทัศน์
8. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทั้งภายในได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา



“ค้นหาให้พบ ประคบให้ดี อयरอริเสริมสร้าง ต้องไว้วางใจ ให้เขาคุ้มค่า นำพา
ผลงาน”

ข้อเตือนใจเกี่ยวกับคนเก่ง

“เก่งไม่กลัว กลัวโกง”

“คนเก่ง เถ่งงาน คนพาล เถ่งคน”

“เก่งงาน เรียกว่าพี่ เก่งดี เรียกว่าพ่อ”

“อยากสำเร็จยาวนาน ต้องเก่งทั้งงานและเก่งทั้งดี”



“กฎของ Maslo ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้น ซึ่ง “สิ่งจูงใจ” ในคนเก่งนั้น ก็คงไม่แตกต่างกัน เพียงแต่เขาอยู่ในขั้นใดขั้นที่เท่าไรเท่านั้น ลักษณะของคนเก่งที่พิเศษกว่าคนทั่วไปก็คือ **“สามารถแสวงหาความสุขจาก ความท้าทาย ตื่นเต้น และผลสำเร็จของงานได้อย่างไม่เบื่อ”** ดังนั้น คนเก่งจึงมักไม่กลัวการเผชิญกับงานใหม่ๆ ที่ท้าทาย แต่มักจะเบื่อกับงานเก่าๆ ที่จำเจ มากกว่า **การจูงใจที่สำคัญในคนเก่งจึงควรมอบหมาย ความรับผิดชอบให้กับเขาให้ความเป็นอิสระ ในการทำงาน และสำคัญกับผลงานที่เขาทำได้”**



1.. ได้ทำงานกับผู้นำที่มีความน่าเคารพศรัทธาหรือบุคคลต้นแบบ

Role model

2.. มีสัมพันธไมตรีในการทำงานที่ดีกับคนรอบข้าง

3. ได้ทำงานที่สำคัญและมีความหมาย

4. ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากองค์กร

5. สามารถสร้างสมดุลในตัวเองได้ดี

6. ได้รับการสอนงานและสนับสนุน

7. ได้มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ

8. มีการสื่อสารที่ดีในองค์กร

9. มีระบบการประเมินผลการทำงานที่เป็นธรรม

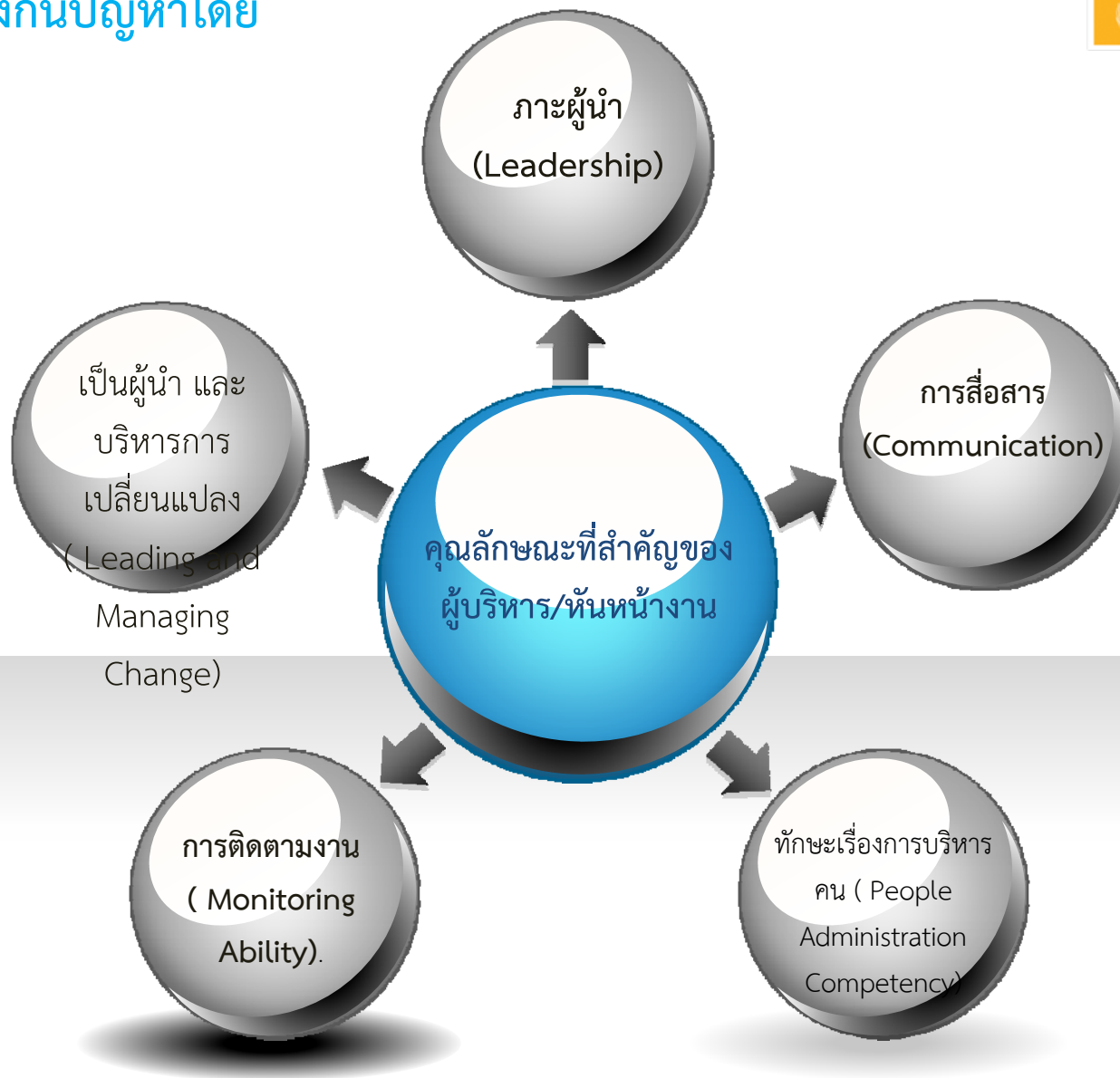
10. ได้รับโอกาสให้มีการพัฒนาและก้าวหน้าในองค์กร

11. มีการแจ้งขอบเขตหน้าที่และความคาดหวังในงานอย่างชัดเจน

12. มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอเหมาะสมตามหน้าที่และความรับผิดชอบ



การแก้/ป้องกันปัญหาโดย ผู้บริหาร



ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุด ดังนี้

1. ต้องให้ความสำคัญกับเขา แต่อย่าใช้อำนาจ ควรใช้ความรับผิดชอบไปควบคุมเขา
2. ต้องพร้อมรับฟังความเห็นจากเขา และให้โอกาสในการพิสูจน์ผลงาน
3. ควรวางเป้าหมายให้ชัดเจน และกำหนดการประเมินผลไว้ให้ชัด
4. ควรวาง Career path ไว้ให้เขาไว้ล่วงหน้า
5. ควรสร้างการตอบแทนที่ถูกต้อง เหมาะสม และถูกกาลเทศะด้วย
6. มีความเป็นธรรม คุณธรรม และจริยธรรม



Q: จะระบุได้อย่างไรว่าใครเป็นบุคคลที่มีความสามารถสูงในกลุ่มพนักงาน?

A: พิจารณาจากคุณลักษณะในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ พฤติกรรมที่แสดงออก ความคิดริเริ่ม ความมุ่งมั่น และความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการการขับเคลื่อนองค์กร

Q: หากพนักงานมีความรู้สึกที่ไม่มีโอกาสได้แสดงความสามารถที่แท้จริง ในฐานะทำงาน HR จะจัดการเรื่องนี้ได้อย่างไร?

A: 1. เสนอทบทวนบทบาท ภารกิจ โครงสร้าง เป้าหมาย และการวางแผนกำลังคน ให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรมากที่สุด

2. ใช้กรอบการสั่งสมประสบการณ์ Rotation system Project Assignment และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ เพื่อประเมินความเหมาะสมตามตำแหน่งและการมอบหมายงานให้แก่บุคลากร



Q: องค์การจะบริหารจัดการเพื่อรักษาคนดีคนเก่งไว้ในองค์กรได้อย่างไร?

A: ควรปรับการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เช่น การมีระบบ Mentor ที่ดี ฝ่ายบริหารมีคุณธรรมและบริหารแบบโปร่งใสเป็นธรรม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับและตรวจสอบได้ กระบวนการด้าน HR มีระบบ ทั้งด้าน การสรรหา พัฒนา สวัสดิการ ฯลฯ มีระบบการดูแล-พัฒนากำลังคนคุณภาพอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยไม่ให้กำลังคนอื่นๆ ในหน่วยงานรู้สึกแปลกแยกและไม่เป็นธรรม

Q: ลักษณะของคนเก่งเป็นอย่างไร?

A: เป็นบุคคลที่มีความผสมผสานความฉลาดทางอารมณ์ในแต่ละด้านอย่างสอดคล้องและเหมาะสม มีความกระตือรือร้น สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเห็นได้ชัด รวมถึงสามารถเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาภายในองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้



Q: แนวโน้มของการบริหารจัดการคนเก่งในอนาคตเป็นอย่างไร?

A: มีแนวโน้มสำคัญๆ เช่น

-เกิดการแย่งกำลังคนคุณภาพในระดับที่สูงจากผลพวงของ Aging Society ปัญหาเศรษฐกิจ การรวมตัวอาเซียน ฯลฯ

-องค์กรต่างๆ จะเน้นระบบ HR ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในระบบราชการ เพื่อสร้างภาพลักษณ์และสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรให้มากขึ้น

-องค์กรจะให้ความสำคัญกับการรักษากำลังคนที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรมากขึ้น

-องค์กรจะมีความตื่นตัวสูงเพื่อความอยู่รอด โดยมีการปรับรูปแบบการบริหารทั้งกระบวนการ โดยเฉพาะระบบ HR

Q: หน่วยงานจะใช้ระบบใดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการกำลังคนคุณภาพ?

A: ใช้ระบบ Performance Management :PM



Q: องค์ประกอบหลักในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (KM) มีอะไรบ้าง?

A: ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

Q: KPI คืออะไร?

A: **ตัวชี้วัด (KPI)** หมายถึง ข้อมูลที่แสดงหรือบอกให้รู้ว่าผลการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยตัวชี้วัดเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ



Q: กรอบการสั่งสมประสบการณ์(EAF) คืออะไร มีประโยชน์อย่างไร ?

A: คือ การวิเคราะห์เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Analysis) ผสมผสานกับเทคนิคการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อกำหนด Career plan ที่กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า การหมุนเวียนตำแหน่งเพื่อสร้างสมประสบการณ์ จนถึงตำแหน่งเป้าหมาย โดยมีประโยชน์ในการเตรียมกำลังคนแบบมีเป้าหมาย ร่วมกับการพัฒนาอย่างมีระบบ การเรียนรู้งาน และการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก

Q: กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพประกอบด้วยใครบ้าง?

A: ข้าราชการที่เป็นกำลังคนคุณภาพประกอบด้วย 1.) นักเรียนทุนรัฐบาล 2.) HiPPS 3.) นปร. 4.) New wave Leadership Program



Q: กลไกการบริหารกำลังคนคุณภาพ PRIDE ประกอบด้วยอะไรบ้าง?

A: การวางแผน(Planning) การคัดเลือก(Recruiting) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่ส่วนราชการ (Institutionalizing) การพัฒนา(Developing) และ การติดตามการใช้ประโยชน์ (E:Evaluating& Monitoring)

Q: ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง(HiPPS) มีเป้าหมายหลักเพื่ออะไร?

A: เพื่อพัฒนาข้าราชการที่เป็นเป้าหมายกำลังคนคุณภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นการรักษาและจูงใจไว้ในระบบราชการ



Q&A กับ Talent Management

Q: สาเหตุใดที่เป็นการสูญเสียอัตรากำลังคนในราชการพลเรือน?

A: การเกษียณอายุราชการ

Q: ข้าราชการรุ่นใหม่อายุประมาณ 30 ปี เรียกว่า?

A: กลุ่ม Gen Y



Q: ลักษณะของ Career Path มีกี่ลักษณะ อะไรบ้าง ?

A: มี 2 ลักษณะ คือ สายอาชีพแนวดิ่ง และสายอาชีพแนวนอน

Q: กระบวนการแรกของการวางแผนกำลังคนคืออะไร?

A: การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ



Q: กรอบการสั่งสมประสบการณ์กำหนดให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเรียนรู้ในกี่ระดับ อะไรบ้าง?

A: 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน ระดับสูง และ ระดับเป็นเลิศ

Q: องค์ประกอบหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานในกลุ่มกำลังคนคุณภาพคือ?

A: ผลสัมฤทธิ์ของงาน และ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ



Q&A กับ Talent Management

Q: สำนักงาน ก.พ. ใช้เอกสารใดบ้างในการพิจารณาจัดสรรทุนรัฐบาล และการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ?

A: Human Resource Development Plan(HRD Plan)

Q: กระบวนการสุดท้ายของการบริหารจัดการกำลังคน คือ?

A: การติดตามประเมินผลและทบทวนแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคน







ขอขอบพระคุณอย่างสูง
หากมีข้อสงสัย กรุณาสอบถามเพิ่มเติมที่
นายอริยะ สกุลแก้ว
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
ศูนย์นักบริหารระดับสูง
สำนักงาน ก.พ.
นนทบุรี
โทร. 0 2547 1684
Email: ariya@ocsc.go.th