



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗

สำนักทรัพยากรบุคคล  
องค์การคลังสินค้า

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ ๑ แผนกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ขององค์การคลังสินค้า ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗</b>	๖
<b>บทที่ ๒ แผนการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Plan)</b>	
๒.๑ บทนำ	๑๐
๒.๒ แผนงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การคลังสินค้า	๑๑
๒.๒.๑ การระบุง่องค์ความรู้สำคัญขององค์การคลังสินค้า	๑๒
๒.๒.๒ การยกระดับองค์ความรู้สำคัญขององค์การคลังสินค้า	๑๒
๒.๓ เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ	๑๔
๒.๔ แผนการจัดการความรู้ระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เป้าหมายและดัชนีชี้วัด	๑๕
๒.๕ ข้อเสนอแนะ	๒๓
๒.๖ ภาคผนวก	
- Strategic Alignment Metric	๒๕
- แบบฟอร์มการเก็บข้อมูลเพื่อสร้างแผนที่องค์ความรู้	๒๗
- แบบฟอร์มที่ใช้ในการสร้างฐานข้อมูลบุคลากร	๒๙
- กระบวนการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม	๓๘
- กระบวนการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติงานจริง	๔๐
<b>บทที่ ๓ แผนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management Plan)</b>	
๓.๑ บทนำ	๔๓
๓.๒ แผนงานด้านการจัดการคนเก่งขององค์การคลังสินค้า	๔๔
๓.๒.๑ การสร้างหลักบรรทัดฐาน (Foundation)	๔๕
๓.๒.๒ การวางแผนและประเมิน (Planning and evaluation) การบริหารจัดการคนเก่ง	๔๖
๓.๒.๓ การคัดเลือกคนเก่ง (Assessment of talent)	๔๖
๓.๒.๔ การพัฒนาคนเก่ง (Developing talent)	๔๗
๓.๒.๕ การบริหารคนเก่ง (Managing talent)	๔๗
๓.๒.๖ การทำให้คนเก่งคงอยู่ (Retaining talent)	๔๘
๓.๓ เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ	๕๒
๓.๔ แผนการจัดการคนเก่งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เป้าหมายและดัชนีชี้วัด	๕๓
๓.๕ ข้อเสนอแนะ	๖๑
๓.๖ ภาคผนวก	๖๒

๓.๖.๑	ภาคผนวก ๑ : แบบฟอร์มการสร้างหลักบรรทัดฐาน (Foundation) ของคนเก่ง	๖๒
๓.๖.๒	ภาคผนวก ๒ : Talent metric เพื่อใช้ในการคัดเลือกคนเก่ง	๖๓
<b>บทที่ ๔ แผนงานความก้าวหน้าทางสายอาชีพ</b>		
๔.๑	บทนำ	๖๕
๔.๒	แผนงานความก้าวหน้าทางสายอาชีพ	๖๖
๔.๒.๑	การระบุหน้าที่และความสำคัญของแต่ละตำแหน่งและกำหนดกรอบความก้าวหน้าทางสายอาชีพของแต่ละตำแหน่ง	๗๐
๔.๒.๒	การติดตามผลในการปฏิบัติจริงและการปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	๗๑
๔.๓	เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ	๗๒
๔.๔	แผนงานความก้าวหน้าทางสายอาชีพระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เป้าหมายและดัชนีชี้วัด	๗๒
๔.๕	ข้อเสนอแนะ	๗๖
๔.๖	ภาคผนวก	๗๖
๔.๖.๑	ภาคผนวก ๑ : การจัดกลุ่มงาน	๗๖
๔.๖.๒	ภาคผนวก ๒ : ตัวอย่างของการจัดกลุ่มงาน	๗๗
๔.๖.๓	ภาคผนวก ๓ : การจัดทำเกณฑ์การทำเส้นทางความก้าวหน้า	๗๗
๔.๖.๔	ภาคผนวก ๔ : รูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพ	๗๘
๔.๖.๕	ภาคผนวก ๕ : ตัวอย่างของ Traditional Career Path	๗๙
๔.๖.๖	ภาคผนวก ๖ : ตัวอย่างของ Network Career Path	๗๙
๔.๖.๗	ภาคผนวก ๗ : ตัวอย่างของ Dual Career Path	๘๐
๔.๖.๘	ภาคผนวก ๘ : คู่มือการหมุนเวียนงาน	๘๐
<b>บทที่ ๕ แผนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan)</b>		
๕.๑	บทนำ	๘๓
๕.๒	แผนงานด้านการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์การคลังสินค้า	๘๕
๕.๒.๑	การกำหนดฉันทามติต่อแผนงาน	๘๕
๕.๒.๒	การกำหนดตำแหน่งหลัก	๘๖
๕.๒.๓	การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานในอนาคต	๘๖
๕.๒.๔	การประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล	๘๖
๕.๒.๕	การพัฒนาผู้สืบทอด	๘๗
๕.๒.๖	การเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลความต่อเนื่อง	๘๘

	หน้า
๕.๒.๗ เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ	๙๑
๕.๓ แผนการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เป้าหมายและดัชนีชี้วัด	๙๑
๕.๔ ข้อเสนอแนะ	๙๗
๕.๕ ภาคผนวก	๙๘
๕.๕.๑ ภาคผนวก ๑ : ข้อเสนอสรุปตำแหน่งหลัก	๙๘
๕.๕.๒ ภาคผนวก ๒ : หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลัก	๙๘
๕.๕.๓ ภาคผนวก ๓ : ข้อเสนอผู้สืบทอดของ อคส.กระทรวงการพาณิชย์	๙๙
<b>บทที่ ๖ แผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace Plan)</b>	
๖.๑ บทนำ	๑๐๐
๖.๒ แผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace Plan) ขององค์การ คลังสินค้า	๑๐๒
๖.๓ เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ	๑๐๕
๖.๔ การออกแบบกิจกรรม Happy workplace เพื่อให้มีผลตอบรับที่ดี	๑๐๗
๖.๕ การสร้างความสุขอย่างยั่งยืน	๑๐๗
๖.๖ การวัดความสำเร็จของโครงการ	๑๑๙
๖.๗ แนวทางการดำเนินงาน	๑๑๑
๖.๘ แผนการจัดการสร้างความสุขในองค์กรระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เป้าหมาย และดัชนีชี้วัด	๑๑๒
๖.๙ ข้อเสนอแนะ	๑๑๘
<b>บทที่ ๗ แผนการสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement Plan)</b>	
๗.๑ บทนำ	๑๑๙
๗.๒ แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก่อให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์	๑๒๐
๗.๒.๑ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน	๑๒๐
๗.๒.๒ วัตถุประสงค์ของนโยบาย	๑๒๐
๗.๒.๓ ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน	๑๒๒
๗.๓ หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน	๑๒๒
๗.๔ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	๑๒๔

๗.๔.๑ ระบบคุณธรรม (Merit system)	๑๒๔
๗.๔.๒ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)	๑๒๕
๗.๕ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร	๑๒๖
๗.๖ ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร	๑๒๗
๗.๗ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	๑๒๘
๗.๘ เครื่องมือที่ใช้วัดระดับความผูกพันต่อองค์กร	๑๒๙
๗.๙ องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กรของ อคส.	๑๒๙
๗.๑๐ ผลของการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ของ อคส.	๑๓๐
๗.๑๑ แผนการสร้างความผูกพันระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เป้าหมายและ ดัชนีชี้วัด	๑๓๐
๗.๑๒ แผนการทำงานระยะสั้น	๑๓๒
๗.๑๓ แผนการทำงานระยะกลาง	๑๓๓
๗.๑๔ แผนการทำงานระยะยาว	๑๓๔
๗.๑๕ ภาคผนวก	
๗.๑๕.๑ ภาคผนวก ๑ คำนิยาม	๑๓๖
๗.๑๕.๒ ภาคผนวก ๒ ตารางแสดงผลของความผูกพันต่อองค์กร	๑๓๘

## บทนำ

สำนักทรัพยากรบุคคล ได้จัดทำแผนแม่บทในการแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การคลังสินค้า ปีงบประมาณ ๒๕๖๓-๒๕๖๗ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์การคลังสินค้าไปสู่เป้าหมาย ดังนั้น บุคลากรขององค์การคลังสินค้าจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมืออาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ สำนักทรัพยากรบุคคลในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การคลังสินค้า จึงได้จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การคลังสินค้าตามกรอบแผนยุทธศาสตร์ขององค์การคลังสินค้า โดยกำหนดแผนงานย่อยด้านการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องทั้งหมด ๗ แผนย่อย ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายคือ บุคลากรของสำนักทรัพยากรบุคคล และบุคลากรขององค์การคลังสินค้าครอบคลุมทุกประเภทและทุกระดับ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของส่วนงานและองค์การคลังสินค้า ให้บรรลุเป้าหมายด้วยผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในองค์กรรวม

โดยที่แผนงานทั้ง ๗ แผนที่ได้ถูกสร้างขึ้นมานั้น จะช่วยให้องค์การคลังสินค้าทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource management) และมีแนวทางในการที่จะพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

หลักการของการสร้างแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์นั้น จะใช้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบยั่งยืนตามหลักการของ Human Resource capital ซึ่งจะเน้นที่ Human Resource Management and Development โดยเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์การบริหาร และผลการปฏิบัติงานขององค์กร อีกทั้งยังเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าเป็นการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในราชการพลเรือน โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชน ตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๔๐ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๕ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ ประกอบกับ ความพยายามที่จะวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล อีกทั้งยังสอดคล้องกับมิติทั้ง ๕ ของ HR Scorecard ที่สำนักงาน ก.พ.กำหนดไว้ ได้แก่

- มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๔ ความรับผิดชอบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard นั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญกับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล บุคลากรทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจ และทราบถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม ประกอบกับ ความร่วมมือของบุคลากรผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผน รวมทั้ง แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดขึ้น จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการกระบวนการติดตามและประเมินอย่างเป็นระบบ เพื่อทราบผลการดำเนินการในภาพรวมในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

## บทที่ ๑

### แผนกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ขององค์การคลังสินค้า ปีงบประมาณ ๒๕๖๓-๒๕๖๗

แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การคลังสินค้า ปีงบประมาณ ๒๕๖๓-๒๕๖๗จัดทำขึ้นเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การคลังสินค้า เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ และเป็นแนวทางให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์การคลังสินค้าโดยรวม อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์การคลังสินค้าให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจมากขึ้น

โดยที่วิสัยทัศน์ของสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร และบริหารทรัพยากรบุคคลควบคู่กับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ความผูกพันองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อคส. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมี พันธกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และพัฒนาเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ๆ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อคส.
- พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และมีช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)
- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (Happy Workplace) และสร้างความผูกพันองค์กร (Engagement) เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กรอันนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

เพื่อที่จะสามารถทำให้พันธกิจนั้นลุล่วงไปได้ด้วยดี สำนักทรัพยากรบุคคล จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักของส่วนงานออกมาเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ได้แก่

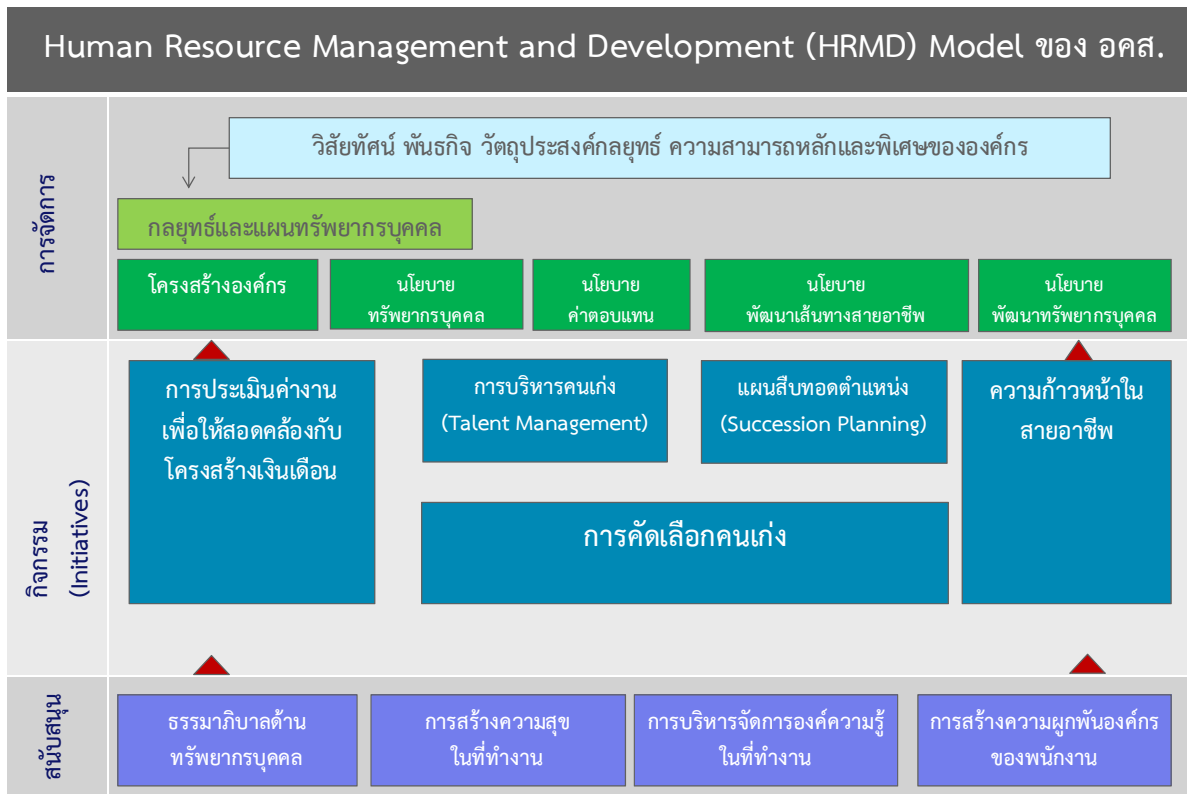
- พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
- เสริมสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

โดยสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ให้แล้วเสร็จตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ผลการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ที่สอดคล้องกับทางยุทธศาสตร์หลักของสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า สามารถสรุปได้ดังนี้



- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้พัฒนาแผนกลยุทธ์ที่สนับสนุนไว้ดังนี้
- จัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)
  - จัดทำแผนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management)
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ได้พัฒนาแผนกลยุทธ์ที่สนับสนุนไว้ดังนี้
- จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และการคัดเลือกคนเก่ง
  - จัดทำแผนการประเมินค่างานเพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างของเงินเดือน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้พัฒนาแผนกลยุทธ์ที่สนับสนุนไว้ดังนี้
- จัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ เสริมสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้พัฒนาแผนกลยุทธ์ที่สนับสนุนไว้ดังนี้
- จัดทำแผนการสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)
  - จัดทำแผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace)

ซึ่งสามารถสรุปได้ดังแสดงในรูปที่ ๑



**รูปที่ ๑ ภาพรวมของแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**

โดยที่จะแบ่งนโยบายหลักของส่วนงานออกเป็น ๕ แขนง ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร นโยบาย ทรัพยากรบุคคล นโยบายค่าตอบแทน นโยบายพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ นโยบายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะถูก จัดอยู่ในส่วนของการจัดการ แผนที่ได้ถูกสร้างขึ้นจะมีบทบาทอยู่ในส่วนของการสนับสนุนและกิจกรรมที่จะช่วย องค์กรในการบริหารจัดการนโยบายหลักทั้ง ๕

ส่วนแผนงานสนับสนุนจะประกอบไปด้วย ๓ แผนย่อย ได้แก่ แผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace) แผนการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และแผนการสร้าง ความผูกพันองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) โดยที่จะมีหลักธรรมาภิบาลด้านทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ เป็นองค์ประกอบหลักที่ช่วยแผนการสนับสนุนทั้ง ๓ แผนให้อยู่ในหลักการที่ถูกต้อง ซึ่งแผนย่อยทั้ง ๓ แผนนั้นจะ สามารถตอบสนองในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ ๓ (พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล) และ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ (เสริมสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง) ของสำนักทรัพยากรบุคคลได้

ในส่วนของส่วนการจัดการทั้ง ๕ แขนงนั้น จะมีกิจกรรมที่เกิดจากแผนย่อยทั้ง ๔ แผนเป็น เครื่องมือในการที่จะทำให้ส่วนการดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้วางไว้

๑. แผนการประเมินค่างานเพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างของเงินเดือน จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้มีแนวทางที่ชัดเจนมากขึ้น
๒. แผนการจัดการคนเก่ง (Talent management) จะเป็นกิจกรรมหลักที่ผลักดันให้นโยบายทรัพยากรบุคคลและนโยบายค่าตอบแทน สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) จะเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ โดยที่จะมีกิจกรรมการคัดเลือกคนเก่งทำหน้าที่เสมือนฝ่ายสนับสนุนย่อยในกิจกรรมเพื่อสรรหาคคนเก่งมาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง
๔. แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) จะมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับนโยบายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะจะเป็นการกำหนดความชัดเจนในเส้นทางสายอาชีพของบุคลากรทุกระดับชั้น และจะสามารถทำให้บุคลากรวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรคลังสินค้า ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ -๒๕๕๙ จะประกอบไปด้วย ๗ แผนย่อย โดยที่จะแสดงรายละเอียดตามลำดับในบทถัดไปดังนี้

๑. แผนการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Plan)
๒. แผนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management Plan)
๓. แผนการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Plan)
๔. แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)
๕. แผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace Plan)
๖. แผนการสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement Plan)
๗. แผนการประเมินค่างานเพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างเงินเดือน

## บทที่ ๒

### แผนการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Plan)

#### ๒.๑ บทนำ

สืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ องค์การคลังสินค้าซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงพาณิชย์ จึงได้นำเอาหลักดังกล่าวมาใช้ในการเสริมสร้างและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ตอบสนองและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์การคลังสินค้า

วิสัยทัศน์หลักของส่วนงานทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร และบริหารทรัพยากรบุคคลควบคู่กับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ความผูกพันองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อคส. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีพันธกิจที่เกี่ยวข้องดังนี้

- บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และพัฒนาเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ๆ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อคส.
- พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และมีช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)
- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (Happy Workplace) และสร้างความผูกพันองค์กร (Engagement) เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กรอันนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

เพื่อที่จะสามารถทำให้พันธกิจลุล่วงไปได้ด้วยดี สำนักทรัพยากรบุคคล จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักของส่วนงานออกมาเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
- เสริมสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากยุทธศาสตร์ในข้างต้นนี้ สำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า จึงได้เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนการจัดการความรู้และได้มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ขึ้นมา อีกทั้งบุคลากรยังได้ถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการทำให้ทั้งสำนักทรัพยากรบุคคล และองค์การคลังสินค้าสามารถทำให้บรรลุ วิสัยทัศน์และพันธกิจได้อย่างลุล่วง อย่างไรก็ตาม ระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงนั้นจะต้องมีการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญ การร่วมมือกันในทุกภาคส่วน และต้องมีการสร้างกรอบการสนับสนุนรวมถึงแผนที่เหมาะสมซึ่งจะมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (people) กระบวนการ (process) และเทคโนโลยี (technology) สำนักทรัพยากรบุคคลจึงต้องใช้วิธีการที่มุ่งเน้นมากขึ้นในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างแผนและกลยุทธ์ต่างๆ ที่สามารถช่วยบรรลุเป้าหมายโดยรวมของสำนักและองค์การคลังสินค้าโดยรวมได้

ดังนั้น แผนการจัดการความรู้จะต้องเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ ในองค์กร เอกสารกรอบการเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทของการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) และการสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) จึงได้การพัฒนาขึ้น สถาบันที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Institute for Knowledge and Innovation South-East Asia: IKI-SEA) ได้รับมอบหมายในการพัฒนาแผนการจัดการความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ เหล่านี้

## ๒.๒ แผนงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การคลังสินค้า

แผนการจัดการความรู้ต่อไปนี้ ยึดหลัก ๓ ประการ ได้แก่

- เข้าใจง่าย (Easy to understand)
- นำไปปฏิบัติได้ง่าย (Easy to manage)
- สามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่าย (Easy to achieve)

แผนการจัดการความรู้ไม่ควรที่จะต้องสร้างกลุ่มงานหรือหน่วยงานใหม่ขึ้นมารองรับ แต่ควรมีแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่ดำเนินงานอยู่ ดังนั้น แผนการดังต่อไปนี้ก็จะอ้างอิงกับโครงสร้างของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อที่จะสามารถใช้งานได้จริงและไม่เป็นการสร้างภาระหน้าที่อันนอกเหนือจากขอบเขตงานที่มีอยู่

องค์ประกอบขั้นพื้นฐาน ๒ ข้อสำหรับการจัดการความรู้ที่สำนักทรัพยากรบุคคล จะต้องยึดปฏิบัติตาม ได้แก่

๑. ระบุว่าอะไรคือองค์ความรู้หลักขององค์การคลังสินค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน องค์ความรู้ที่อยู่นอกที่ไหนและใครเป็นเจ้าขององค์ความรู้
๒. หาแนวทางในการยกระดับองค์ความรู้ในตัวบุคคลและองค์ความรู้ขององค์การคลังสินค้าเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การคลังสินค้าโดยรวม

ดังนั้น แผนการจัดการความรู้ขององค์การคลังสินค้าจึงได้ถูกพัฒนาขึ้นมาให้สอดคล้องกับองค์ประกอบ  
ขั้นพื้นฐานข้างต้น โดยที่แต่ละหน่วยงานนั้นจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในแต่ละขั้นตอน โดยจะกล่าวอย่าง  
ละเอียดในส่วนต่อไป

### ๒.๒.๑ การระบอบองค์ความรู้สำคัญขององค์การคลังสินค้า

ในการบรลลองค์ประกอบพื้นฐานนี้ หน่วยงานต่างๆ ควรให้ความสำคัญกับกิจกรรม ๔ กิจกรรม  
ดังต่อไปนี้

๑. การสร้างแผนที่องค์ความรู้หลักขององค์การคลังสินค้า (Knowledge map) เพื่อเป็นการ  
แสดงถึงองค์ความรู้หลักที่จำเป็นต้องมีรวมถึงการระบุว่าเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้เหล่านั้น
๒. การสร้างฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge profile) ของบุคลากรทุกคนในทุกๆ หน่วยงานเพื่อ  
ใช้เป็นฐานข้อมูลหลักและเป็นการแสดงถึงองค์ความรู้ที่มีอยู่ในบุคลากรทุกท่าน
๓. การระบุการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge flows) และ กลุ่มการปฏิสัมพันธ์ทั้งในและนอก  
องค์กรในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การคลังสินค้า
๔. การใช้วิธีการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติจริง (After-Action Reviews ม AAR) เพื่อเป็น  
เครื่องมือในการรวบรวมและสร้างองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานจริง

### ๒.๒.๒ การยกระดับองค์ความรู้สำคัญขององค์การคลังสินค้า

ในการที่จะบรลลองค์ประกอบพื้นฐานนี้ หน่วยงานต่างๆ ควรให้ความสำคัญกับกิจกรรม ๓ กิจกรรม  
ดังต่อไปนี้

๑. การระบุกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีส่วนในการสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานต่างๆ  
และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของสำนักทรัพยากรบุคคลขององค์การคลังสินค้า รวมถึงการ  
ถอดองค์ความรู้และนำองค์ความรู้ที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี  
ที่จะสามารถช่วยให้สำนักทรัพยากรบุคคลขององค์การคลังสินค้าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. การสร้างเครื่องมือต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการค้นหาองค์ความรู้และผู้ที่เป็นเจ้าของ  
องค์ความรู้ และการค้นหาผู้ที่มีทักษะ (skill search) ที่จะสามารถทำให้เกิดการถ่ายทอดงาน  
ที่เหมาะสม รวมถึงการให้การสนับสนุนกิจกรรมการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ทั้งโดย  
การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) และการเลือกและสรรหากลุ่ม  
ผู้เชี่ยวชาญ (expert groups)
๓. การให้การสนับสนุนในกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ต่างๆ อาทิเช่น วันความรู้ (knowledge  
days) หรือ การจัดตั้งมุมกาแฟแห่งความรู้ (knowledge cafes) ซึ่งทั้งทีมและบุคคลสามารถ  
ใช้เป็นแหล่งศูนย์กลางในการแบ่งปันความรู้

รายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสนับสนุนองค์ประกอบพื้นฐานทั้ง ๒ องค์ประกอบนั้นสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ผลลัพธ์
<p>องค์ประกอบที่ ๑</p>	<p><b>การระบุงองค์ความรู้สำคัญขององค์การคลังสินค้า</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การสร้างแผนที่องค์ความรู้หลักขององค์การคลังสินค้า (Knowledge map) สำหรับทุกหน่วยงานของส่วนงานเพื่อเป็นการแสดงถึงองค์ความรู้หลักที่จำเป็นต้องมี รวมถึงการระบุว่าใครเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้เหล่านั้น</li> <li>● รวบรวม วิเคราะห์ และรักษาฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge profile) ของบุคลากรทุกคนในทุกๆหน่วยงาน เพื่อที่จะระบุทักษะของบุคลากร และความสนใจ เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ยกระดับความเข้มแข็งและใช้ในการแก้ปัญหาในแต่ละหน่วยงาน รวมถึงการใช้งานในส่วนของการระบุงการอบรมที่บุคลากรแต่ละท่านต้องการ และช่วยกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคลากรขององค์การคลังสินค้าโดยรวม</li> <li>● มีการจัดทำกรวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis, SNA) เพื่อที่จะใช้ในการวิเคราะห์การร่วมมือกันภายในองค์การคลังสินค้า และนำมาใช้ในการพัฒนาโครงสร้างในการระบุงการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge flows) รวมถึงนำมาใช้เป็นโครงสร้างที่ช่วยเหลือในการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP)</li> <li>● การจัดทำกรถอบทเรียนหลังการปฏิบัติการ (After-Action Review: AAR) ในทุกหน่วยงานขององค์การคลังสินค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แผนที่องค์ความรู้หลักขององค์การคลังสินค้า (Knowledge map) สำหรับทุกหน่วยงานขององค์การคลังสินค้า</li> <li>● ฐานข้อมูลบุคลากร (Employee Profile) สำหรับทุกหน่วยงานขององค์การคลังสินค้า</li> <li>● การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis: SNA) สำหรับทุกหน่วยงานขององค์การคลังสินค้า</li> <li>● ได้มีการถอบทเรียนหลังการปฏิบัติการ (After-Action Review :AAR) สำหรับทุกหน่วยงานขององค์การคลังสินค้า</li> </ul>

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ผลลัพธ์
<p>องค์ประกอบที่ ๒</p>	<p><b>การยกระดับองค์ความรู้สำคัญขององค์การคลังสินค้า</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การถอดบทเรียนจาก (After-Action Review, AAR) และการสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices)</li> <li>● การจัดตั้งและเริ่มดำเนินการชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับมาจาก ฐานข้อมูลบุคลากร (Employee Profile) และการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis, SNA)</li> <li>● การสร้างกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การนำเอาบทเรียนจาก (After-Action Review: AAR) มาใช้ใหม่รวมถึงการนำบทเรียนนั้นมาสร้างแนวปฏิบัติที่ดี</li> <li>● เกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์การคลังสินค้า</li> <li>● มีการจัดตั้ง KM day และ K-café</li> </ul>

### ๒.๓ เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ

เครื่องมือและเทคนิคที่จะช่วยให้ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลสามารถทำกิจกรรมทั้ง ๗ ที่อยู่ภายใต้ ๒ องค์ประกอบหลักในแผนการจัดการความรู้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้นั้น ประกอบด้วยแบบฟอร์มที่เป็นแบบแผน รวมถึงเครื่องมือต่างๆ ที่ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้าจะต้องประยุกต์ใช้ดังต่อไปนี้

- An Excel Spreadsheet ที่มีชื่อว่า Strategic Alignment Metric – “KM Activities in Support of PWO Strategy” – สำหรับใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ของสำนักการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า และกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (ภาคผนวก ๑)
- ตารางเก็บข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนที่องค์ความรู้เพื่อเป็นการแสดงถึงองค์ความรู้หลักที่จำเป็นต้องมี รวมถึงการระบุว่าใครเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้เหล่านั้น (ภาคผนวก ๒)
- แบบฟอร์มในการเก็บข้อมูลของบุคลากรเพื่อที่จะสามารถนำมาสร้างเป็นฐานข้อมูลของบุคลากร (ภาคผนวก ๓)
- แผนงานและตัวอย่างของการสร้างการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis, SNA) (ภาคผนวก ๔)
- กระบวนการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติและแบบฟอร์ม AAR (ภาคผนวก ๕)



ในการที่จะนำแผนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ควรมีการพัฒนากระบวนการข้อมูลออนไลน์เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ที่ได้รับมอบหมายโดยแต่ละส่วนงานสามารถเข้าถึงได้เพื่อสำรวจข้อมูลต่างๆ รวมถึงการนำไปใช้

#### **๒.๔ แผนการจัดการความรู้ระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เป้าหมายและดัชนีชี้วัด**

เพื่อให้บรรลุศักยภาพและการเพิ่มประสิทธิภาพของแผนงานการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน ทางสำนักทรัพยากรบุคคล จะแบ่งการทำงานของแผนการจัดการความรู้ออกเป็น ๓ ระยะได้แก่ ระยะสั้น (๑ ปี) ระยะกลาง (๒-๓ ปี) และระยะยาว (๔ ปีขึ้นไป) โดยแผนการในแต่ละขั้นนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้หลังจากมีการทวนสอบแผนและผลการปฏิบัติจริง โดยแผนในแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย

##### **ระยะสั้น (๑ ปี)**

- แต่ละหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคล นำแผนงานการจัดการความรู้ไปวิเคราะห์และทำความเข้าใจ เพื่อที่จะประเมินและเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติตาม
- ควรมีการจัดเวทีสัมมนาให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจในแผนงานการจัดการความรู้อย่างถ่องแท้ให้แก่กับทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคล
- หน่วยงานแต่ละหน่วยได้มีการระดมความคิดเพื่อที่จะแนะนำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุความรู้ที่สำคัญของแต่ละหน่วยงาน
- ได้มีการจัดทำแผนที่องค์ความรู้หลักของแต่ละหน่วยงานของสำนักทรัพยากรบุคคล
- เริ่มมีการจัดทำระบบออนไลน์เพื่อทำการรวบรวมข้อมูลที่ต้องใช้รวมถึงในการแสดงผลต่างๆ
- เริ่มจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ขึ้น เพื่อเป็นผู้ประสานงานในทุกหน่วยงานสำหรับการปฏิบัติแผนการจัดการความรู้
- ได้มีการจัดทำ Strategic Alignment Metric ในทุกหน่วยงานของสำนักทรัพยากรบุคคล

##### **ระยะกลาง (๒-๓ ปี)**

- บุคลากรได้กรอกข้อมูลส่วนบุคคลในระบบออนไลน์ เพื่อที่จะจัดทำเป็นฐานข้อมูลบุคลากร (employee profile)
- บุคลากรได้กรอกข้อมูลในการจัดทำประวัติเครือข่ายทางสังคมในระบบออนไลน์ เพื่อที่จะจัดทำเป็นฐานข้อมูลของการวิเคราะห์
- ได้มีการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้านการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดองค์ความรู้ในเครือข่ายของส่วนงาน เพื่อทำให้หน่วยงานต่างๆ ในส่วนงานร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ได้มีการจัดทำ การถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติจริง (After-Action Reviews: AAR) เพื่อเป็นเครื่องมือในการรวบรวมและสร้างองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานจริง
- ได้มีการนำเอาผลที่ได้จากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (SNA) และฐานข้อมูลบุคลากร (Employee profile) มาเป็นตัวข้อมูลพื้นฐานในการจัดตั้ง ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice, CoP)
- ควรมีการรวมฐานข้อมูลทางความรู้ที่ได้ถูกพัฒนาตามแผนระยะแรกกับระบบฐานข้อมูลของสำนักทรัพยากรบุคคล เพื่อความง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลและหลีกเลี่ยงการเข้าถึงข้อมูลซ้ำซ้อน
- มีการทวนสอบแผนการจัดการความรู้และผลของการปฏิบัติจริง เพื่อนำไปพัฒนาแผนระยะยาวที่จะเกิดขึ้นต่อไป

#### ระยะยาว (๔ ปีขึ้นไป)

- มีการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice, CoP)
- ได้มีการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้มาจากผลของการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติจริง (After-Action Reviews: AAR) และองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP)
- ได้มีการเติมเต็มองค์ความรู้ในส่วนที่สำนักทรัพยากรบุคคลระบุว่าเป็นความรู้หลัก แต่ไม่มีผู้ถือองค์ความรู้นั้นอยู่
- ได้มีการใช้องค์ความรู้ที่ได้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์การคลังสินค้า

โดยแต่ละระยะสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

**แผนการจัดการความรู้ระยะสั้น**

แผนการจัดการความรู้ส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ระยะสั้น								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๑	แต่ละหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า นำแผนงานการจัดการความรู้ไปวิเคราะห์และทำความเข้าใจเพื่อที่จะประเมินและเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติตาม	เดือนที่ ๑	ความเข้าใจในแผนการจัดการความรู้	ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า		แผนการจัดการความรู้		
๒	จัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ขึ้น เป็นผู้ประสานงานในทุกหน่วยงานสำหรับการปฏิบัติแผนการจัดการความรู้	เดือนที่ ๒	คณะทำงานกลางการจัดการความรู้ขององค์การคลังสินค้า	ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า				
๓	มีการจัดเวทีสัมมนาให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจในแผนงานการจัดการความรู้อย่างถ่องแท้ให้แก่ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า	เดือนที่ ๒	การจัดเวทีสัมมนาเรื่องแผนการจัดการความรู้	ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า		สัมมนาเรื่องแผนการจัดการความรู้		
๔	หน่วยงานแต่ละหน่วยได้มีการระดมความคิดเพื่อที่จะแนะนำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระดมความรู้ที่สำคัญของหน่วยงาน	เดือนที่ ๓	กิจกรรมหรือกระบวนการที่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีการระดมความคิด	ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า		Brainstorming session		

แผนการจัดการความรู้ส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ระยะสั้น								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๕	มีการจัดทำแผนที่องค์ความรู้หลักของแต่ละหน่วยงานขององค์การคลังสินค้า	เดือนที่ ๔-๖	แผนที่องค์ความรู้หลักของแต่ละหน่วยงาน	ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า		ตารางเก็บข้อมูลและแผนที่องค์ความรู้		
๖	มีการจัดทำระบบออนไลน์เพื่อทำการรวบรวมข้อมูลที่ต้องใช้รวมถึงการแสดงผลต่างๆ	เดือนที่ ๖-๑๒	ระบบการเก็บและสร้างฐานข้อมูลของส่วนงานออนไลน์	ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า		ระบบออนไลน์		
๗	ได้มีการจัดทำ Strategic Alignment Metric ในทุกหน่วยงานขององค์การคลังสินค้า	เดือนที่ ๗-๙	Strategic Alignment Metric	ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า		Strategic Alignment metric		

แผนการจัดการความรู้ระยะกลาง

แผนการจัดการความรู้ส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ระยะกลาง								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๑	บุคลากรได้มีการกรอกข้อมูลส่วนบุคคลในระบบออนไลน์ เพื่อที่จะจัดทำเป็นฐานข้อมูลบุคลากร (employee profile)	เดือนที่ ๑๓-๑๔	บุคลากรทั้งหมดของส่วนงานได้มีการกรอกข้อมูล	ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า		ระบบออนไลน์		
๒	บุคลากรได้มีการกรอกข้อมูลในการจัดทำการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมในระบบออนไลน์ เพื่อที่จะจัดทำเป็นฐานข้อมูลของการวิเคราะห์	เดือนที่ ๑๓-๑๔	บุคลากรทั้งหมดของส่วนงานได้มีการกรอกข้อมูล	ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า		ระบบออนไลน์		
๓	ได้มีการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้านการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ในเครือข่ายของส่วนงาน เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ในส่วนงานร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	เดือนที่ ๑๕-๑๘	ผลการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม	ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า		การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social network analysis: SNA)		

แผนการจัดการความรู้ส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ระยะกลาง								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๔	มีการจัดทำการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติจริง (After-Action Reviews: AAR) เพื่อเป็นเครื่องมือในการรวบรวมและสร้างองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานจริง	เดือนที่ ๑๕-๓๖	มีกิจกรรม AAR พร้อมทั้งนำผลมาเผยแพร่ไม่น้อยกว่า ๒๐ AAR ต่อปี	ทุกหน่วยงาน ในองค์การ คลังสินค้า		การถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติจริง (After-Action Reviews AAR) และแบบฟอร์มในการจัดทำ		
๕	มีการนำเอาผลที่ได้จากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (SNA) และฐานข้อมูลบุคลากร (Employee profile) มาเป็นตัวข้อมูลพื้นฐานในการจัดตั้ง ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice, CoP)	เดือนที่ ๑๙-๒๔	แผนงานการจัดตั้ง CoP	ทุกหน่วยงาน ในองค์การ คลังสินค้า		ผลการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม		
๖	มีการจัดการรวมเอาฐานข้อมูลทางความรู้ที่ได้ถูกพัฒนาตามแผนระยะแรกมารวมกับระบบฐานข้อมูลของส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า เพื่อความง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลและหลีกเลี่ยงการเข้าถึงข้อมูลซ้ำซ้อน	เดือนที่ ๒๕-๓๐	ฐานข้อมูลของส่วนงานออนไลน์	ทุกหน่วยงาน ในองค์การ คลังสินค้า		ระบบออนไลน์		

แผนการจัดการความรู้ส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ระยะกลาง								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการ ความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๗	มีการทวนสอบแผนการจัดการความรู้และผลของการปฏิบัติจริง เพื่อนำไปพัฒนาแผนระยะยาวที่จะเกิดขึ้นต่อไป	เดือนที่ ๒๔ และ เดือนที่ ๓๖	ผลการทวน สอบ	ทุกหน่วยงาน ในองค์การ คลังสินค้า				

## แผนการจัดการความรู้ระยะยาว

แผนการจัดการความรู้ส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ระยะยาว								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๑	มีการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice, CoP)	เดือนที่ ๓๗ และต่อไป	ชุมชนนักปฏิบัติอย่างน้อย ๑ ชุมชน	ส่วนงานหลัก		ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice, CoP)		
๒	ได้มีการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้มาจากผลของการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติจริง (After-Action Reviews ม AAR) และองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice, CoP)	เดือนที่ ๓๗ และต่อไป	มีแนวปฏิบัติที่ดีเกิดขึ้นในทุกหน่วยงาน	ทุกหน่วยงานในองค์กรคลังสินค้า		แนวปฏิบัติที่ดี (Best practice)		
๓	มีการเติมเต็มองค์ความรู้ในองค์กรคลังสินค้าระบุว่า เป็นความรู้หลัก แต่ไม่มีผู้ถือองค์ความรู้นั้นอยู่	เดือนที่ ๓๗ และต่อไป	แผนที่องค์ความรู้ที่สมบูรณ์	ทุกหน่วยงานในองค์กรคลังสินค้า				
๔	มีการใช้องค์ความรู้ที่ได้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลใน ส่วนงาน	เดือนที่ ๓๗ และต่อไป		ทุกหน่วยงานในองค์กรคลังสินค้า				



## ๒.๕ ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ทางองค์การคลังสินค้าสามารถดำเนินการตามแผนงานการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถทำให้แผนการจัดการความรู้เป็นแผนที่ยั่งยืนในหน่วยงานในอนาคต ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้จะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายที่ได้ระบุไว้

- รายงานเพื่อแสดงความเคลื่อนไหว (progress report) ของแผนการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจะถูกแสดงในวาระการประชุมคณะกรรมการ หรือผู้บริหารของส่วนงาน
- ควรจะมีการทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการทำงานของแผนการจัดการความรู้ รวมถึงการเผยแพร่
- ควรจะมีการทวนสอบแผนการจัดการความรู้ รวมถึงผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงเป็นรายปี เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขในปีถัดไป
- ควรจะมีการจัดตั้ง KM DAY โดยที่หน่วยงานสามารถแสดงผลงานในการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละปีเพื่อเผยแพร่ รวมถึงการแสดงผลงานศึกษา ฯลฯ ซึ่งสามารถเชิญคนภายนอกส่วนงานเพื่อเข้ามาให้คำแนะนำได้



## ๒.๖ ภาคผนวก

๒.๖ ภาคผนวก

๒.๖.๑ ภาคผนวก ๑: Strategic Alignment Metric

- ๑. The KM activity supports to a low extent the business unit activity กิจกรรมของ KM สนับสนุนกลยุทธ์ปฏิบัติการของหน่วยงานได้ในระดับต่ำ
  - ๒. The KM activity supports to some extent the business unit activity กิจกรรมของ KM สนับสนุนกลยุทธ์ปฏิบัติการของหน่วยงานได้ในระดับกลาง
  - ๓. The KM activity supports to a high extent the business unit activity กิจกรรมของ KM สนับสนุนกลยุทธ์ปฏิบัติการของหน่วยงานได้ในระดับสูง
- ให้ปล่อยว่างไว้ถ้าไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างกิจกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานและยุทธศาสตร์

		KM Activities in support of PWO strategy กิจกรรมด้าน KM ที่สนับสนุนกลยุทธ์ของส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า													
		ระดับส่วนงาน							ระดับหน่วยงาน						
		Employees who know what - and who knows who รวบรวมความรู้ของพนักงาน	Knowledge maps of key knowledge domains: Easy identification of what is known แผนที่ความรู้ที่ครอบคลุมความรู้สำคัญ	Development of communities of practice (people with the same interests - facilitating problem solving, knowledge sharing and learning) การกำหนดชุมชนนักปฏิบัติ	Development of training plans for knowledge workers to increase their skills and knowledge การวางแผนฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน	Systematic use of After Action Reviews การทบทวนหลังปฏิบัติงาน	Identification and integration of good practices into working standards การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	other KM activity in your unit	other KM activity in your unit	other KM activity in your unit	other KM activity in your unit	other KM activity in your unit	other KM activity in your unit	other KM activity in your unit	other KM activity in your unit/school
กลยุทธ์ของสำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า	กลยุทธ์ของหน่วยงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ของส่วนงาน														
	๑,๑														
	๑,๒														
	๑,๓														
	๑,๔ etc.														
๑. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๑,๑														
	๑,๒														
	๑,๓														
	๑,๔														
	etc.														
๒. สร้างระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์	๒,๑														
	๒,๒														
	๒,๓														
	๒,๔														
	etc.														

<p>กลยุทธ์ของสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า</p>	<p>กลยุทธ์ของหน่วยงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ของง ส่วนงาน</p>	<p>Employees' knowledge profiles (An expertise locator: to easily identify who knows what - and who knows who) รวบรวมความรู้ของพนักงาน</p>	<p>Knowledge maps of key knowledge domains: Easy identification of what is known แผนที่ความรู้สำหรับกรอบความรู้สำคัญ</p>	<p>Development of communities of practice (people with the same interests - facilitating problem solving, knowledge sharing and learning) การกำหนดชุมชนนักปฏิบัติ</p>	<p>Development of training plans for knowledge workers to increase their skills and knowledge การวางแผนฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน</p>	<p>Systematic use of After Action Reviews การทบทวนหลังปฏิบัติการ</p>	<p>Identification and integration of good practices into working standards การแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>	<p>other KM activity in your unit</p>	<p>other KM activity in your unit</p>	<p>other KM activity in your unit</p>	<p>other KM activity in your unit</p>	<p>other KM activity in your unit</p>	<p>other KM activity in your unit</p>	<p>other KM activity in your unit</p>	<p>other KM activity in your unit/school</p>
<p>๓. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล</p>	<p>๓,๑</p>														
	<p>๓,๒</p>														
	<p>๓,๓</p>														
	<p>๓,๔</p>														
	<p>etc.</p>														
<p>๔. เสริมสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p>	<p>๔,๑</p>														
	<p>๔,๒</p>														
	<p>๔,๓</p>														
	<p>๔,๔</p>														
	<p>etc.</p>														

๒.๖.๒ ภาคผนวก ๒: แบบฟอร์มการเก็บข้อมูลเพื่อสร้างแผนที่องค์ความรู้

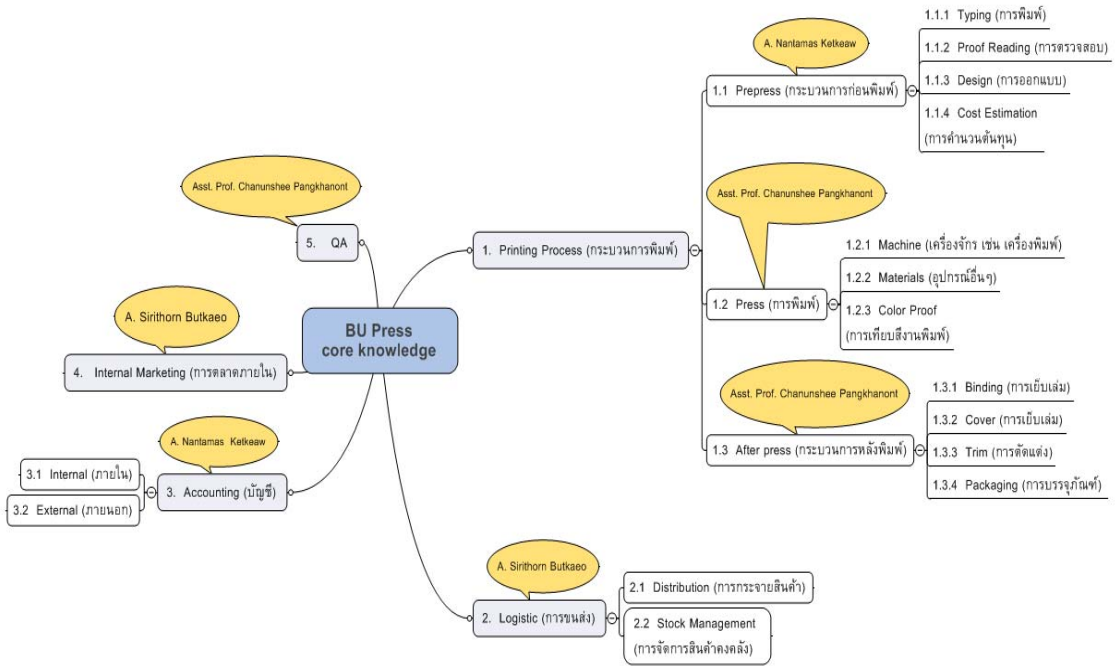
ชื่อหน่วยงาน :

ความรู้หลักของหน่วยงาน Core Knowledge

๑				
	๑,๑			
		๑.๑.๑		
		๑.๑.๒		
		๑.๑.๓		
		๑.๑.X		
	๑,๒			
		๑.๒.๑		
		๑.๒.๒		
		๑.๒.๓		
๑.๒.X				
๑.X				
๒				
	๒,๑			
		๒.๑.๑		
		๒.๑.๒		
		๒.๑.๓		
		๒.๑.X		
	๒,๒			
		๒.๒.๑		
		๒.๒.๒		
		๒.๒.๓		
๒.๒.X				
๒.X				
X				
	X.X			

© ๒๐๑๑ by The Institute for Knowledge and Innovation Southeast Asia (IKI-SEA)

ตัวอย่างของแผนที่องค์ความรู้



๒.๖.๓ ภาคผนวก ๓ - แบบฟอร์มที่ใช้ในการสร้างฐานข้อมูลบุคลากร

๑ - ข้อมูลส่วนตัว



Employee's picture

ชื่อ: \_\_\_\_\_



ตำแหน่ง: \_\_\_\_\_

Personal Website: http:// \_\_\_\_\_

Link to social network profile (i.e., Facebook, Hi๕, LinkedIn, ...): http:// \_\_\_\_\_

งานอดิเรก:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ภาษาได้พูดได้: \_\_\_\_\_

วัน/เดือน/ปี เกิด: \_\_\_\_\_

เบอร์ติดต่อสะดวก: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

เบอร์ที่บ้าน: \_\_\_\_\_

เบอร์ที่ทำงาน: \_\_\_\_\_

**๒- ข้อมูลการศึกษา**

**ปริญญา**

ระดับ: \_\_\_\_\_

มหาวิทยาลัย: \_\_\_\_\_

ด้าน: \_\_\_\_\_

ปีที่จบการศึกษา: \_\_\_\_\_

ระดับ: \_\_\_\_\_

มหาวิทยาลัย: \_\_\_\_\_

ด้าน: \_\_\_\_\_

ปีที่จบการศึกษา: \_\_\_\_\_

ระดับ: \_\_\_\_\_

มหาวิทยาลัย: \_\_\_\_\_

ด้าน: \_\_\_\_\_

ปีที่จบการศึกษา: \_\_\_\_\_

ระดับ: \_\_\_\_\_

มหาวิทยาลัย: \_\_\_\_\_

ด้าน: \_\_\_\_\_





ปีที่จบการศึกษา: \_\_\_\_\_

**ประกาศนียบัตร:**

ด้าน: \_\_\_\_\_

ปีที่ได้: \_\_\_\_\_

ด้าน: \_\_\_\_\_

ปีที่ได้: \_\_\_\_\_

ด้าน: \_\_\_\_\_

ปีที่ได้: \_\_\_\_\_

ด้าน: \_\_\_\_\_

ปีที่ได้: \_\_\_\_\_

ด้าน: \_\_\_\_\_

ปีที่ได้: \_\_\_\_\_

ด้าน: \_\_\_\_\_

ปีที่ได้: \_\_\_\_\_

ด้าน: \_\_\_\_\_

ปีที่ได้: \_\_\_\_\_

ด้าน: \_\_\_\_\_

ปีที่ได้: \_\_\_\_\_

ที่ทำงานเก่า (ถ้ามี):

บริษัท: \_\_\_\_\_  
ประเทศ: \_\_\_\_\_ ปีที่ทำงาน: \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง: \_\_\_\_\_  
บทบาทและหน้าที่: \_\_\_\_\_  
โครงการที่รับผิดชอบหลัก: \_\_\_\_\_

บริษัท: \_\_\_\_\_  
ประเทศ: \_\_\_\_\_ ปีที่ทำงาน: \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง: \_\_\_\_\_  
บทบาทและหน้าที่: \_\_\_\_\_  
โครงการที่รับผิดชอบหลัก: \_\_\_\_\_

บริษัท: \_\_\_\_\_  
ประเทศ: \_\_\_\_\_ ปีที่ทำงาน: \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง: \_\_\_\_\_  
บทบาทและหน้าที่: \_\_\_\_\_  
โครงการที่รับผิดชอบหลัก: \_\_\_\_\_

บริษัท: \_\_\_\_\_  
ประเทศ: \_\_\_\_\_ ปีที่ทำงาน: \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง: \_\_\_\_\_  
บทบาทและหน้าที่: \_\_\_\_\_  
โครงการที่รับผิดชอบหลัก: \_\_\_\_\_

โครงการสำคัญที่เคยทำกับทางองค์การคลังสินค้า:

---

---

---

**ทักษะเฉพาะตัว**

๑. \_\_\_\_\_  
ระดับ:  เบื้องต้น  ปานกลาง  เชี่ยวชาญ  
อยากได้รับการอบรมเพิ่มเติมในด้านนี้ไหม?  
 อยาก  ไม่จำเป็น

๒. \_\_\_\_\_  
ระดับ:  เบื้องต้น  ปานกลาง  เชี่ยวชาญ  
อยากได้รับการอบรมเพิ่มเติมในด้านนี้ไหม?  
 อยาก  ไม่จำเป็น

๓. \_\_\_\_\_  
ระดับ:  เบื้องต้น  ปานกลาง  เชี่ยวชาญ  
อยากได้รับการอบรมเพิ่มเติมในด้านนี้ไหม?  
 อยาก  ไม่จำเป็น

๔. \_\_\_\_\_  
ระดับ:  เบื้องต้น  ปานกลาง  เชี่ยวชาญ  
อยากได้รับการอบรมเพิ่มเติมในด้านนี้ไหม?  
 อยาก  ไม่จำเป็น

๕. \_\_\_\_\_  
ระดับ:  เบื้องต้น  ปานกลาง  เชี่ยวชาญ  
อยากได้รับการอบรมเพิ่มเติมในด้านนี้ไหม?  
 อยาก  ไม่จำเป็น

๖. \_\_\_\_\_  
ระดับ:  เบื้องต้น  ปานกลาง  เชี่ยวชาญ  
อยากได้รับการอบรมเพิ่มเติมในด้านนี้ไหม?  
 อยาก  ไม่จำเป็น

๗. \_\_\_\_\_  
ระดับ:  เบื้องต้น  ปานกลาง  เชี่ยวชาญ

อยากได้รับการอบรมเพิ่มเติมในด้านนี้ไหม?

อยาก  ไม่จำเป็น

๘. \_\_\_\_\_

ระดับ:  เบื้องต้น  ปานกลาง  เชี่ยวชาญ

อยากได้รับการอบรมเพิ่มเติมในด้านนี้ไหม?

อยาก  ไม่จำเป็น

๙. \_\_\_\_\_

ระดับ:  เบื้องต้น  ปานกลาง  เชี่ยวชาญ

อยากได้รับการอบรมเพิ่มเติมในด้านนี้ไหม?

อยาก  ไม่จำเป็น

๑๐. \_\_\_\_\_

ระดับ:  เบื้องต้น  ปานกลาง  เชี่ยวชาญ

อยากได้รับการอบรมเพิ่มเติมในด้านนี้ไหม?

อยาก  ไม่จำเป็น

การอบรมที่เคยเข้าร่วม:

เรื่อง: \_\_\_\_\_

ปีที่ได้รับการอบรม: \_\_\_\_\_

เรื่อง: \_\_\_\_\_

ปีที่ได้รับการอบรม: \_\_\_\_\_

เรื่อง: \_\_\_\_\_

ปีที่ได้รับการอบรม: \_\_\_\_\_

เรื่อง: \_\_\_\_\_

ปีที่ได้รับการอบรม: \_\_\_\_\_

เรื่อง: \_\_\_\_\_

ปีที่ได้รับการอบรม: \_\_\_\_\_

มีเรื่องอื่นๆที่นอกเหนือจากข้างต้นที่ต้องการอยากได้รับการอบรมเพิ่มเติมหรือไม่



#### ๒.๖.๔ ภาคผนวก ๔: กระบวนการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม

ในการที่จะช่วยให้สำนักทรัพยากรบุคคลเข้าถึงบุคลากรหลักผู้เป็นองค์ความรู้ภายในส่วนงาน การจัดทำการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (A social network analysis: SNA) เพื่อให้องค์กรค้นพบแหล่งความรู้ที่สำคัญ โดยระบุชื่อบุคลากรผู้เป็นที่พึ่งพาในด้านข้อมูลและความรู้แก่ผู้อื่นจึงเป็นส่วนที่สำคัญ กระบวนการวิเคราะห์นี้จะสำเร็จลุล่วงไปได้โดยการสอบถามบุคลากรว่าใครคือทรัพยากรบุคคลที่ผู้อื่นต้องการพึ่งพาและต้องการความช่วยเหลือจากบุคคลเหล่านี้เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมจะช่วยให้สำนักทรัพยากรบุคคลเข้าใจการเคลื่อนย้ายความรู้ในสถานที่ทำงาน และสามารถเข้าถึงถึงส่วนที่ต้องการความรู้ แหล่งความรู้และการพึ่งพาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม จะนำไปใช้กำหนดผู้ที่เป็นแหล่งความรู้ขององค์กรและช่วยให้สำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้าวางแผนปรับปรุงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

คำตอบจากแบบสอบถามนี้ จะไม่ถูกเปิดเผยเป็นรายบุคคล และจะไม่ถูกใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน

คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม

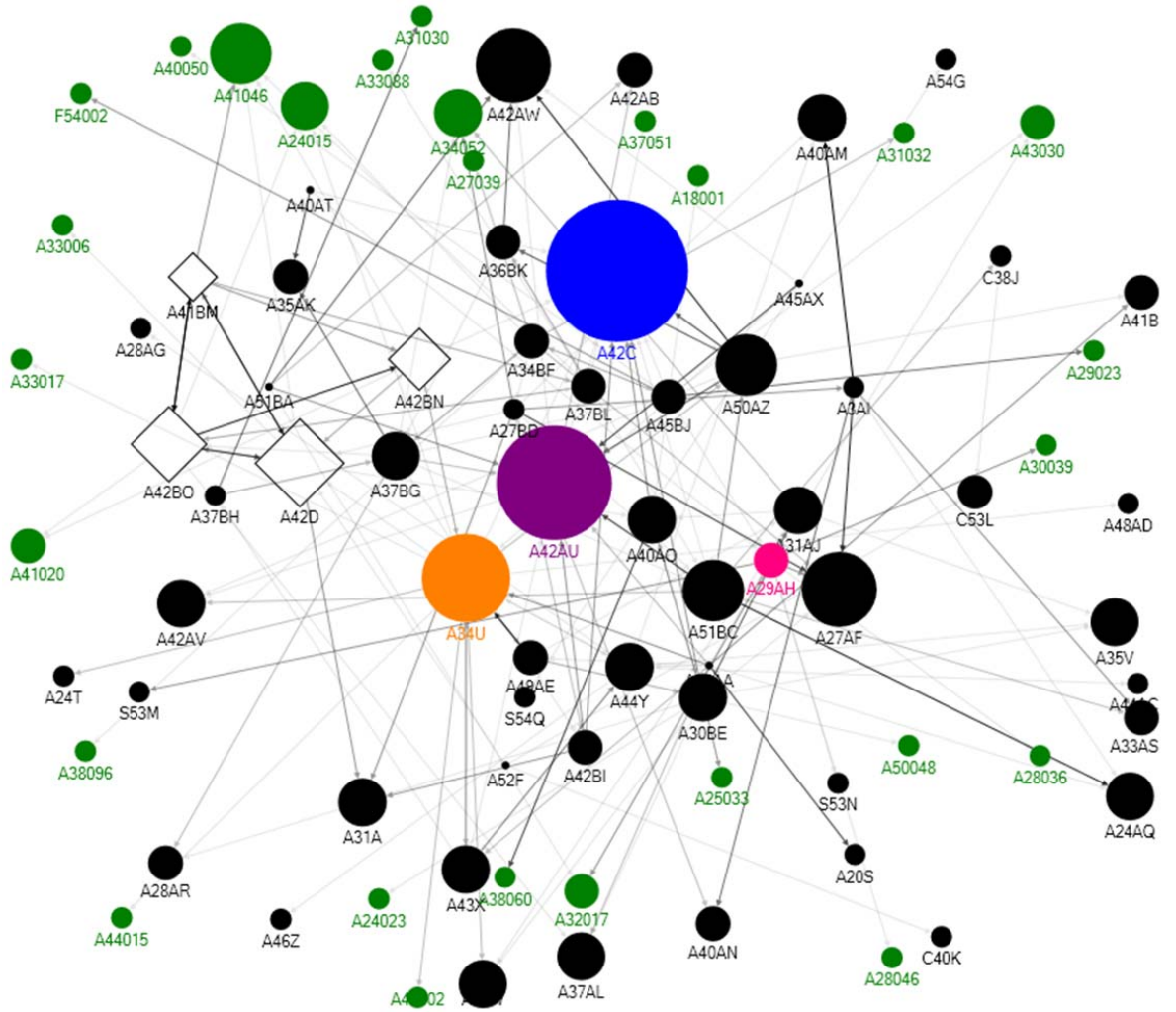
**คำชี้แจง:** การตอบคำถามต่อไปนี้ โปรดระบุชื่อบุคคลในส่วนงานหรือผู้ที่ไม่ใช่บุคลากรของส่วนงาน โดยท่านสามารถตอบได้คำถามละ ๓ ชื่อ

๑. ใครคือบุคลากรที่ท่านให้คำปรึกษาและแบ่งปันความรู้ความชำนาญในประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นปกติ
๒. ใครคือบุคลากรที่ท่านให้คำปรึกษาและแบ่งปันความรู้ความชำนาญในประเด็นปัญหาเกี่ยวกับเรื่องอื่นที่ไม่ใช่งานตามปกติ
๓. ใครคือบุคลากรที่ท่านไปขอคำปรึกษาและขอแบ่งปันความรู้ความชำนาญในเรื่องการทำงานเป็นปกติ
๔. ใครคือบุคลากรที่ท่านไปขอคำปรึกษาและขอแบ่งปันความรู้ความชำนาญในเรื่องอื่นที่ไม่ใช่งานตามปกติ
๕. ใครคือบุคลากรที่ท่านไปขอความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาเรื่องงาน และขอให้ช่วยสนับสนุนความคิดของท่าน
๖. ใครคือบุคลากรที่ท่านไปขอความช่วยเหลือเมื่อท่านเผชิญกับปัญหาที่ทำทนายในที่ทำงานเป็นประจำ
๗. ใครคือบุคลากรที่ท่านมักไปพูดคุย อภิปรายเกี่ยวกับความคิดริเริ่มใหม่ๆ เป็นประจำ



ตัวอย่างภาพการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม

All Questions: School of Business Administration





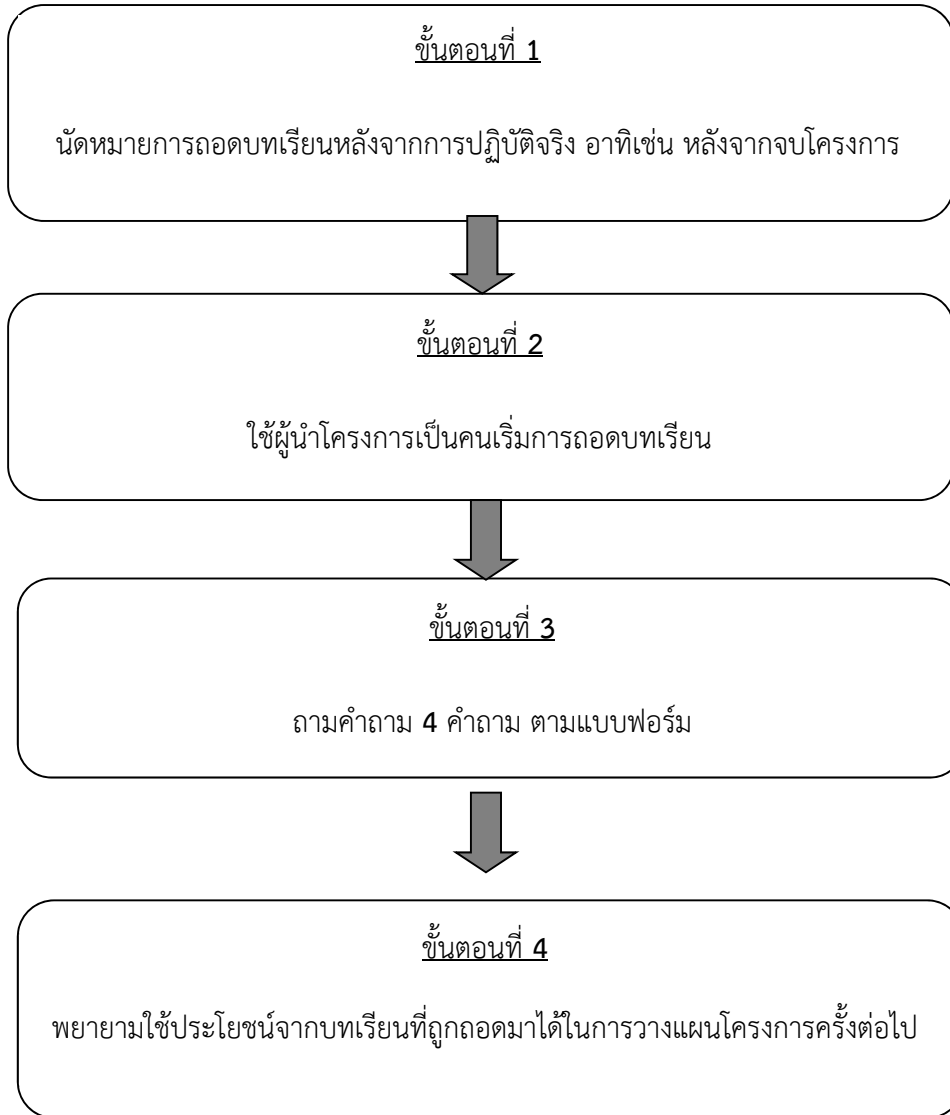
## ๒.๖.๕ ภาคผนวก ๕ – กระบวนการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติงานจริง

การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติงานหรือ AAR (after-action review) เป็นวิธีการที่ช่วยให้บุคคลและทีมงานสามารถบันทึกบทเรียนที่ได้เรียนรู้และนำบทเรียนนั้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในอนาคตได้ AAR เป็นการทบทวนอย่างเป็นระบบระเบียบว่าในขณะที่มีการดำเนินโครงการหรือโปรแกรมนั้นมีอะไรเกิดขึ้นบ้างทำไมจึงเกิดเหตุขึ้น และในโอกาสหน้าผู้ที่มีส่วนร่วมในงานครั้งที่ผ่านมาและผู้ที่จะได้รับมอบหมายงานคล้ายกันนี้ในอนาคตจะทำงานดังกล่าวให้เกิดประสิทธิผลดียิ่งขึ้นได้อย่างไร

AAR คือการสนทนาระหว่างผู้เชี่ยวชาญที่ได้ลงมือปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นในเรื่องหน้าที่และผลสัมฤทธิ์ของบุคคลเหล่านั้นโดยตรง ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของ AAR ไม่ใช่การวิจารณ์ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นหากแต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ไม่เอาอารมณ์หรือการกล่าวโทษต่างๆเข้ามาเกี่ยวข้องในกรณีที่มีสิ่งใดที่บกพร่องเกิดขึ้น หรือกล่าวคือ AAR ไม่ใช่การตัดสินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสิ่งที่เกิดขึ้นหากแต่เป็นการค้นหาสาเหตุที่มาของสิ่งนั้น ดังนั้นการทำ AAR จึงควรมุ่งเน้นไปที่หน้าที่และผลสัมฤทธิ์ที่ประสงค์ และส่งเสริมให้พนักงานนำข้อค้นพบและข้อสังเกตมารวมแบ่งปันให้ได้รับทราบโดยทั่วกัน เพื่อที่ผู้เกี่ยวข้องจะได้นึกย้อนทบทวนเหตุการณ์อย่างเปิดเผยและช่วยบอกได้ว่าบทเรียนที่ได้นั้นคืออะไรและจะได้แบ่งปันกับผู้อื่นต่อไป

AAR อาจจะทำในลักษณะที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ AAR ที่ทำอย่างเป็นทางการมักต้องมีผู้ดำเนินรายการตามกำหนดตารางตามเวลาที่ชัดเจน หรืออย่างน้อยก็ต้องมีกำหนดลำดับและวัตถุประสงค์ล่วงหน้าบ้าง ส่วนการทำ AAR อย่างไม่เป็นทางการนั้นโดยทั่วไปแล้วจะสั้นกว่ามาก มีรูปแบบที่ไม่ชัดเจนเท่าโดยจะดำเนินเรื่อยไปตามการสนทนาระหว่างผู้เข้าร่วมแต่ละราย

ผู้เข้าร่วมจะนำบทเรียนที่ได้รับจาก AAR ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในอนาคตและแบ่งปันกับผู้อื่นในวงกว้างยิ่งขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของแต่ละองค์กร



After Action Review (AAR) กระบวนการเรียนรู้หลังการทำงาน

Project Name(ชื่อโครงการ) :

\_\_\_\_\_

Date(วันที่) : \_\_\_\_\_

Facilitator (ผู้นำกระบวนการ) :

\_\_\_\_\_

No.	Question	Answer
๑	What was supposed to happen? สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ หรือ คาดว่าจะเกิดขึ้นจริงคืออะไร	
๒	What actually happened? สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร	
๓	Why were there differences? ทำไมจึงแตกต่างกัน	
๔	What did we learn? สิ่งที่ได้เรียนรู้คืออะไร	

## บทที่ ๓

### แผนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management Plan)

#### ๓.๑ บทนำ

Talent Management หรือ ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรประเภท ที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในการบริหารจัดการคนเก่งที่มีอยู่ในองค์กร นิยามของ Talent Management นั้นไม่สามารถที่จะให้คำนิยามที่เป็นเอกภาพได้ ทั้งนี้เพราะว่าในแต่ละองค์กรนั้น Talent หรือ คนเก่ง ก็อาจมีความหมายหรือคำจำกัดความที่ไม่เหมือนกัน และจะต้องมีองค์ความรู้ที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละส่วนงาน ของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยทั่วไปแล้วนั้น Talent Management หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการสร้างหลักบรรทัดฐาน (Foundation) การวางแผนและประเมิน (Planning and evaluation) การคัดเลือก (Assessment of talent) การพัฒนา (Developing talent) การบริหาร (Managing talent) และการทำให้คงอยู่ (Retaining talent) ของทรัพยากรบุคคลในองค์กร เพื่อที่จะสามารถทำงานเพื่อก่อประโยชน์ให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม

โดยวิสัยทัศน์หลักของสำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้า ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร และบริหารทรัพยากรบุคคลควบคู่กับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ความผูกพันองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อคส. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีพันธกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และพัฒนาเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ๆ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อคส.
- พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และมีช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)
- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (Happy Workplace) และสร้างความผูกพันองค์กร (Engagement) เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กรอันนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

เพื่อที่จะสามารถทำให้พันธกิจนั้นลุล่วงไปได้ด้วยดี สำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้า จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักของส่วนงานออกมาเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

- เสริมสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากยุทธศาสตร์ในข้างต้นนี้ สำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้า จึงได้เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนการบริหารจัดการคนเก่ง และได้มีการจัดทำแผนการจัดการบริหารคนเก่งขึ้นมา เพราะบุคลากรยังได้ถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการทำให้ทั้งส่วนงานทรัพยากรบุคคล และองค์การคลังสินค้าสามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจได้อย่างลุล่วง อย่างไรก็ตาม แผนการบริหารจัดการคนเก่งนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ของส่วนงานทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้า ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกัน ดังนั้นในทุกขั้นตอนของแผนจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ต่างๆของส่วนงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะแผนการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งเปรียบเสมือนองค์ประกอบที่จำเป็นในทุกขั้นตอนของแผนนี้

สถาบันที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Institute for Knowledge and Innovation South-East Asia, IKI-SEA) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ได้รับมอบหมายในการพัฒนาแผนการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆเหล่านี้

### ๓.๒ แผนงานด้านการจัดการคนเก่งขององค์การคลังสินค้า

ในแผนการบริหารจัดการคนเก่งนี้ จะยึดหลัก ๓ ประการได้แก่

- เข้าใจง่าย (Easy to understand)
- นำไปปฏิบัติได้ง่าย (Easy to manage)
- สามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่าย (Easy to achieve)

แผนการบริหารจัดการคนเก่งนั้นไม่ควรที่จะต้องสร้างกลุ่มงานหรือหน่วยงานขึ้นมาใหม่เพื่อรองรับและควรที่จะมีแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปกติ ดังนั้นแผนการดังต่อไปนี้จะอ้างอิงกับโครงสร้างของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อที่จะสามารถใช้งานได้จริงและไม่เป็นการสร้างภาระหน้าที่ที่นอกเหนือจากขอบเขตงานที่มีอยู่

องค์ประกอบขั้นพื้นฐาน ๖ ข้อ ที่เป็นเสมือนขั้นตอนกระบวนการสำหรับการบริหารจัดการคนเก่งที่สำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้าจะต้องยึดปฏิบัติตามได้แก่

๑. การสร้างหลักบรรทัดฐาน (Foundation) ที่ระบุว่าอะไรคือค่านิยมของคำว่าคนเก่งขององค์กร รวมถึงอะไรคือคุณสมบัติของคนเก่งที่องค์การคลังสินค้าต้องการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
๒. การวางแผนและประเมิน (Planning and evaluation) การบริหารจัดการคนเก่งว่ามีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์การคลังสินค้ามากน้อยเพียงใดและมีส่วนไหนที่ต้องปรับปรุงหรือเพิ่มเติม รวมถึงการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงาน ซึ่งอาจแตกต่างกันไปแต่ละช่วงเวลา

๓. การคัดเลือกคนเก่ง (Assessment of talent) โดยการระบุ “คนเก่ง” ขององค์กร ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับองค์ประกอบข้างต้น นอกจากนี้องค์กรยังต้องกำหนดลักษณะที่ไม่พึงประสงค์หรือสิ่งที่องค์กรไม่ต้องการไว้ด้วย การค้นหา “คนเก่ง” ประเมินได้จากผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพของบุคคล ซึ่งเมื่อประเมินแล้ว สิ่งที่จะได้ตามมาก็คือสิ่งที่บุคลากรยังขาด เพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรต่อไปได้ และคนเก่งที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้นในการบริหารจัดการในข้อต่อไป
๔. การพัฒนาคนเก่ง (Developing talent) เป็นการส่งเสริมคนเก่งให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของตัวคนเก่งเอง และองค์กรโดยรูปแบบการพัฒนาคนเก่งก็เหมือนกับการพัฒนาบุคคลทั่วไปในองค์กร คือมีการ
  - ก. Training need survey
  - ข. On the job training
  - ค. Off the job training
  - ง. Identifying Mentor
๕. การบริหารคนเก่ง (Managing talent) เป็นการทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์กับคนเก่งให้ได้มีประสิทธิภาพที่สุด โดยจะรวมถึงการการให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ซึ่งครอบคลุมทั้งการเป็นที่ยอมรับ (Recognition) และการได้สิทธิประโยชน์ (Incentive)
๖. การทำให้คนเก่งคงอยู่ (Retaining talent) เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องระวัง และเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งจูงใจให้ “คนเก่ง” อยู่กับองค์กร ซึ่งจะต้องเปลี่ยนจากการพยายามเก็บเอาไว้อย่างเดียวมาเป็นการควบคุมและกำหนดทิศทางที่เหมาะสมร่วมกัน ด้วยความยืดหยุ่นสูงเพื่อเปิดโอกาสให้คนเก่งได้สามารถใช้ศักยภาพให้เกิดผลประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุด

ดังนั้น แผนการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้าจึงได้ถูกพัฒนาขึ้นมาให้สอดคล้องกับองค์ประกอบขั้นพื้นฐานข้างต้น โดยที่แต่ละหน่วยงานภายใต้สำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้านั้นจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในแต่ละขั้นตอน โดยที่จะถูกกล่าวอย่างละเอียดใน ส่วนต่อไป

### ๓.๒.๑ การสร้างหลักบรรทัดฐาน (Foundation)

ในการที่จะบรรลุองค์ประกอบพื้นฐานนี้ หน่วยงานต่างๆ ควรที่จะให้ความสำคัญใน ๓ กิจกรรม ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ถึงคำจำกัดความของ “คนเก่ง” ว่าในองค์การคลังสินค้านั้น คนเก่งคืออะไร
๒. การระบุ ว่า อะไรคือคุณสมบัติของคนเก่งที่องค์การคลังสินค้าต้องการเพื่อทำให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
๓. การสร้างความตระหนักถึง (Awareness) ของการบริหารจัดการคนเก่ง ว่ามีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร

### ๓.๒.๒ การวางแผนและประเมิน (Planning and evaluation) การบริหารจัดการคนเก่ง

ในการที่จะบรรลุองค์ประกอบพื้นฐานนี้ องค์การคลังสินค้า ควรที่จะให้ความสำคัญใน ๔ กิจกรรม ดังนี้

๑. การนำเอาแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) มาวิเคราะห์ร่วมกับ Strategic Alignment Metric ที่ได้ถูกพัฒนาจากแผนงานการจัดการความรู้ (KM Plan) ว่าในการที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จะต้องใช้องค์ความรู้ที่สำคัญของทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้าประเภทไหนบ้าง และใครเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้นั้นๆ ในหน่วยงานต่างๆบ้าง
๒. การระบุถึงองค์ความรู้ที่ทางสำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้านั้นยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญอยู่ในส่วนงาน ซึ่งอาจจะต้องทำการคัดสรรหรือแสวงหาจากภายนอกองค์กร
๓. การประเมินเบื้องต้นในการสรรหาผู้ที่คาดว่าจะมีศักยภาพที่จะนำมาเป็นคนเก่งภายในองค์กร โดยใช้คุณสมบัติของคนเก่งที่ได้จากองค์ประกอบที่ ๑ เป็นเกณฑ์หลัก โดยจะผนวกกับองค์ความรู้สำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องมีจากกิจกรรมที่ ๑ ขององค์ประกอบที่ ๒ ข้างต้น
๔. การสร้างอุปกรณ์ช่วยเหลือต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการค้นหา องค์ความรู้และผู้ถือองค์ความรู้อยู่ รวมถึงการใช้ในการค้นหาผู้ที่มีทักษะ (skill search) ที่จะสามารถทำให้เกิดการคัดเลือกคนเก่งที่เหมาะสมได้ และได้มีการให้การสนับสนุนกิจกรรมการเลือกและสรรหากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (expert groups) ที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ที่สำคัญนั้นๆ

### ๓.๒.๓ การคัดเลือกคนเก่ง (Assessment of talent)

ในการที่จะคัดเลือกคนเก่งนั้นจะประกอบไปด้วย ๒ หลักเกณฑ์ที่สำคัญ ได้แก่ การคัดเลือกจากผลงาน (Assessing performance) และการคัดเลือกจากศักยภาพ (Assessing potential) โดยหน่วยงานต่างๆ ควรที่จะให้ความสำคัญใน ๒ กิจกรรมดังนี้

๑. การคัดเลือกคนเก่งจากผลงาน โดยที่จะมีกิจกรรมย่อยในหัวข้อนี้ ได้แก่
  - i. การจัดทำแบบประเมินผลงานของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานโดยจะใช้องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การตรงต่อเวลา การประเมินภายในประจำปี การร้องเรียนจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก การปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร
  - ii. การระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานปกติ
๒. การคัดเลือกคนเก่งจากศักยภาพ โดยที่จะมีกิจกรรมย่อยในหัวข้อนี้ ได้แก่
  - i. การค้นหาคนเก่งจากฐานข้อมูลความรู้ของบุคลากร (Knowledge and Employee profile) ที่ได้จากแผนการจัดการความรู้ โดยที่จะมุ่งเน้นไปถึงองค์ความรู้ที่สำคัญว่าบุคลากรท่านไหนที่มีความใฝ่รู้อยากจะได้รับการอบรมในองค์ความรู้นั้นๆ รวมถึงสถิติการได้รับการอบรมในอดีตว่ามีส่วนเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด
  - ii. การสอบวัดทักษะในด้านองค์ความรู้ที่สำคัญ โดยที่อาจจะเป็นการสอบพื้นฐานเพื่อวัดมุมมองและองค์ความรู้เบื้องต้นว่าจะสามารถต่อยอดได้หรือไม่

- iii. การระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานปกติ
- ๓. การนำเอาข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาใส่ใน Talent Metric เพื่อทำการสรุปผลการคัดเลือก และเก็บข้อมูล

### ๓.๒.๔ การพัฒนาคนเก่ง (Developing talent)

ในการที่จะบรรลุองค์ประกอบพื้นฐานนี้ องค์กรคลังสินค้าควรที่จะให้ความสำคัญใน ๕ กิจกรรม ดังนี้

๑. การระบุ mentor ซึ่งจะมีส่วนที่สำคัญในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่คนเก่งที่ได้รับการคัดเลือก รวมถึงการช่วยพัฒนาคนเก่งให้มีศักยภาพและความสามารถเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้ที่สำคัญที่ถูกระบุไว้ในข้างต้น หรือเลือกสรรจากหัวหน้าหน่วยงานที่มีความพร้อมและศักยภาพเพียงพอในการชี้แนะและเป็นแบบอย่าง
๒. การสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ mentoring ให้แก่ mentor ที่ได้รับการคัดเลือก
๓. การสนับสนุนการจัดส่งคนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกให้มีโอกาสไปอบรม หรือศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้สำคัญ และเป็นการการเพิ่มศักยภาพของคนเก่ง
๔. การสร้างดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development measures) เพื่อที่จะทำ ให้คนเก่งที่ถูกคัดเลือกนั้นสามารถเข้าใจและรู้ได้ว่าจุดมุ่งหมายที่ควรจะต้องไปให้ถึงคืออะไร การสร้างดัชนีชี้วัดด้านการพัฒนาให้เหมาะสมนั้นจะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางและช่วยทำให้คนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกนั้นมองเห็นเส้นทางในอนาคตได้อย่างชัดเจน

การทำการประเมินรายปี โดยที่จะมีคนเก่งและ mentor เป็นผู้ถูกประเมินจากทางหัวหน้าส่วนงานและผู้บริหาร

### ๓.๒.๕ การบริหารคนเก่ง (Managing talent)

ในการที่จะบรรลุองค์ประกอบพื้นฐานนี้ องค์กรคลังสินค้าควรที่จะให้ความสำคัญใน ๓ กิจกรรม ดังนี้

๑. การทำการประเมินผลงานของการบริหารจัดการคนเก่งที่ผ่านมาเป็นรายปีหรือตามเหมาะสม เพื่อให้ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการเป็นรายบุคคล โดยที่การประเมินนั้นสามารถทำได้โดยใช้ดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development measures) เป็นเครื่องมือพื้นฐาน ทั้งนี้การประเมินในข้อนี้จะแตกต่างกับการประเมินในหัวข้อ ๒.๔.๔ โดยที่การประเมินในหัวข้อนี้จะเป็นการประเมินโครงการโดยรวมก่อน และใช้ผลการประเมินจากหัวข้อ ๒.๔.๔ มาช่วยในการประเมิน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของโครงการ รวมถึงจะต้องมีการนำเอายุทธศาสตร์ของส่วนงาน (ถ้ามีการเปลี่ยนแปลง) มาประกอบการประเมินด้วย
๒. การสร้างอุปกรณ์ช่วยเหลือต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารคนเก่ง อาทิเช่น เครื่องมือในการให้ข้อเสนอแนะ (Feedback tool) หรือ กระดานนวัตกรรม (Innovative board)



๓. การสร้างพื้นฐานความเข้าใจของผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานเรื่องการให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ซึ่งครอบคลุมทั้งการเป็นที่ยอมรับ (Recognition) และการได้สิทธิประโยชน์ (Incentive) รวมถึงการจัดตั้ง แบบแผนแนวทางปฏิบัติในการสร้างโมเดลของการให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัลแก่คนเก่ง

### ๓.๒.๖ การทำให้คนเก่งคงอยู่ (Retaining talent)

ในการที่จะบรรลุองค์ประกอบพื้นฐานนี้ องค์การคลังสินค้าควรที่จะให้ความสำคัญใน ๒ กิจกรรม ดังนี้

๑. การกำหนดทิศทางความก้าวหน้าของสายอาชีพ (Career path) ที่เหมาะสมร่วมกัน ด้วยความยืดหยุ่นสูงเพื่อเปิดโอกาสให้คนเก่งได้สามารถใช้ศักยภาพให้เกิดผลประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุด
๒. การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่สามารถทำให้คนเก่งที่อยู่ในโครงการนั้นได้มีโอกาสแสดงศักยภาพให้ผู้อื่นได้เห็น รวมถึงทำให้คนเก่งสามารถได้รับข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์จากผู้เข้าร่วมกิจกรรมซึ่งอาจจะสามารถนำไปต่อยอดเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่ดีแก่ส่วนงานในอนาคตได้

รายละเอียดของกิจกรรมต่างๆที่มีส่วนสนับสนุนองค์ประกอบพื้นฐานทั้ง ๖ องค์ประกอบนั้นจะสามารถแสดงสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ผลลัพธ์
องค์ประกอบที่ ๑	<p><b>การสร้างหลักบรรทัดฐาน (Foundation)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การวิเคราะห์ถึงคำจำกัดความของ “คนเก่ง” ว่าในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า นั้น คนเก่งคืออะไร</li> <li>● การระบุ ว่า อะไรคือคุณสมบัติของคนเก่งที่สำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้าต้องการเพื่อทำให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้</li> <li>● การสร้างความตระหนักถึง (Awareness) ของการบริหารจัดการคนเก่ง ว่ามีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในส่วนงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● หลักบรรทัดฐานของคนเก่งในองค์กร</li> <li>● คุณสมบัติของคนเก่ง (Talent characteristic)</li> <li>● ความเข้าใจและความตระหนักถึง (Awareness) ของการบริหารจัดการคนเก่ง</li> </ul>

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ผลลัพธ์
<p>องค์ประกอบที่ ๒</p>	<p><b>การวางแผนและประเมิน (Planning and evaluation)</b> <b>การบริหารจัดการคนเก่ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การนำเอาแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) มาวิเคราะห์ร่วมกับ Strategic Alignment Metric ที่ได้ถูกพัฒนาจากแผนงานการจัดการความรู้ (KM Plan) ว่าในการที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จะต้องใช้องค์ความรู้ที่สำคัญของทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้าประเภทไหนบ้าง และใครเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้นั้นๆ ในหน่วยงานต่างๆ บ้าง</li> <li>● การระบุถึงองค์ความรู้ที่ทางสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้านั้นๆ ยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญอยู่ในส่วนงาน ซึ่งอาจจะต้องทำการคัดสรรหรือแสวงหาจากภายนอกองค์กร</li> <li>● การประเมินเบื้องต้นในการสรรหาผู้ที่คาดว่าจะมีศักยภาพที่จะนำมาเป็นคนเก่งภายในองค์กร โดยใช้คุณสมบัติของคนเก่งที่ได้จากองค์ประกอบที่ ๑ เป็นเกณฑ์หลัก โดยจะผนวกกับองค์ความรู้สำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องมีจากกิจกรรมที่ ๑ ขององค์ประกอบที่ ๒ ข้างต้น</li> <li>● การสร้างอุปกรณ์ช่วยเหลือต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการค้นหา องค์ความรู้และผู้ถือองค์ความรู้อยู่ รวมถึงการใช้ในการค้นหาผู้มีทักษะ (skill search) ที่จะสามารถทำให้เกิดการคัดเลือกคนเก่งที่เหมาะสมได้ และได้มีการให้การสนับสนุนกิจกรรมการเลือกและสรรหากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (expert groups) ที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ที่สำคัญนั้นๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● องค์ความรู้ที่สำคัญและผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้นั้นๆ</li> <li>● องค์ความรู้ที่สำคัญที่ส่วนงานยังไม่มีและผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้นั้นๆ จากภายนอกองค์กร</li> <li>● กลุ่มบุคลากรที่คาดว่าจะมีศักยภาพ (คนเก่ง) ในเบื้องต้น</li> <li>● แผนที่องค์ความรู้หลักขององค์กรคลังสินค้า (Knowledge map) สำหรับทุกหน่วยงานของส่วนงาน และฐานข้อมูลบุคลากร (Employee Profile) สำหรับทุกหน่วยงานขององค์กรคลังสินค้า</li> </ul>

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ผลลัพธ์
<p>องค์ประกอบที่ ๓</p>	<p><b>การคัดเลือกคนเก่ง (Assessment of talent)</b></p> <p>การคัดเลือกคนเก่งจากผลงาน โดยที่จะมีกิจกรรมย่อยในหัวข้อนี้ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดทำแบบประเมินผลงานของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน โดยจะใช้องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การตรงต่อเวลา การประเมินภายในประจำปี การร้องเรียนจากหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอก การปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับ วัฒนธรรมขององค์กร</li> <li>● การระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานปกติ</li> </ul> <p>การคัดเลือกคนเก่งจากศักยภาพ โดยที่จะมีกิจกรรมย่อยในหัวข้อนี้ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การค้นหาคนเก่งจากฐานข้อมูลความรู้ของบุคลากร (Knowledge and Employee profile) ที่ได้จากแผนการจัดการความรู้ โดยที่จะมุ่งเน้นไปถึงองค์ความรู้ที่สำคัญว่า บุคลากรท่านไหนที่มีความใฝ่รู้อยากจะได้รับการอบรมในองค์ความรู้ต่างๆ รวมถึงสถิติการได้รับการอบรมในอดีตว่ามีส่วนเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด</li> <li>● การสอบวัดทักษะในด้านองค์ความรู้ที่สำคัญ โดยที่อาจจะเป็นการสอบพื้นฐานเพื่อวัดมุมมองและองค์ความรู้เบื้องต้นว่าจะสามารถต่อยอดได้หรือไม่</li> <li>● การระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานปกติ</li> </ul> <p>การนำเอาผลที่ได้จากการคัดเลือกทั้ง ๒ แบบมาใส่ใน Talent metric เพื่อเก็บข้อมูล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แบบประเมินผลงานของบุคลากรและผลการประเมิน</li> <li>● ผลของการระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารในเชิงผลงาน</li> <li>● ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าข่ายว่าจะเป็นคนเก่งในองค์ความรู้ต่างๆ และผลที่ได้รับจากการอบรมครั้งก่อนๆ</li> <li>● ผลการสอบวัดทักษะในแต่ละองค์ความรู้ที่สำคัญ</li> <li>● ผลของการระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารในเชิงศักยภาพ</li> <li>● Talent metric ของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ผลลัพธ์
<p>องค์ประกอบที่ ๔</p>	<p><b>การพัฒนาคนเก่ง (Developing talent)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การระบุ mentor ซึ่งจะมีส่วนที่สำคัญในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่คนเก่งที่ได้รับการคัดเลือก รวมถึงการช่วยพัฒนาคนเก่งให้มีศักยภาพและความสามารถเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้ที่สำคัญที่ถูกระบุไว้ในข้างต้น หรือเลือกสรรจากหัวหน้าหน่วยงานที่มีความพร้อมและศักยภาพเพียงพอในการชี้นำและเป็นแบบอย่าง</li> <li>● การสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ mentoring ให้แก่ mentor ที่ได้รับการคัดเลือก</li> <li>● การสนับสนุนการจัดส่งคนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกให้มีโอกาสไปอบรม หรือศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้สำคัญ และเป็นการเพิ่มศักยภาพของคนเก่ง</li> <li>● การสร้างดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development measures) เพื่อที่จะทำให้คนเก่งที่ถูกคัดเลือกนั้นสามารถเข้าใจและรู้ได้ว่าจุดมุ่งหมายที่ควรจะต้องไปให้ถึงคืออะไร การสร้างดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนาให้เหมาะสมนั้นจะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางและช่วยทำให้คนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกนั้นมองเห็นทางในอนาคตได้อย่างชัดเจน</li> <li>● การทำการประเมินรายปี โดยที่จะมีคนเก่งและ mentor เป็นผู้ถูกประเมินจากทางผู้อำนวยการส่วนงานและผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รายชื่อของ mentor ในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การคลังสินค้า</li> <li>● ความเข้าใจในกระบวนการ mentoring</li> <li>● แผนการสนับสนุนงบประมาณในการสร้างและพัฒนาคนเก่ง</li> <li>● ดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development measures) ที่เหมาะสม</li> <li>● ผลการประเมินรายปี</li> </ul>
<p>องค์ประกอบที่ ๕</p>	<p><b>การบริหารคนเก่ง (Managing talent)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การทำการประเมินผลงานของการบริหารจัดการคนเก่งที่ผ่านมาเป็นรายปีหรือตามเหมาะสม เพื่อให้ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการเป็นรายบุคคล โดยที่การประเมินนั้นสามารถทำได้โดยใช้ดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development measures) เป็นเครื่องมือพื้นฐาน ทั้งนี้การประเมินในข้อนี้จะแตกต่างกับการประเมินในหัวข้อ ๒.๔.๔ โดยที่การประเมินในหัวข้อนี้จะเป็นการประเมินโครงการโดยรวมก่อน และใช้ผลการประเมินจากหัวข้อ ๒.๔.๔ มาช่วยในการประเมิน เพื่อหาจุดแข็งและ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลการประเมินรายปีสำหรับทุกหน่วยงานขององค์การคลังสินค้า</li> </ul>

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ผลลัพธ์
	จุดอ่อนของโครงการ รวมถึงจะต้องมีการนำเอายุทธศาสตร์ขององค์การคลังสินค้า (ถ้ามีการเปลี่ยนแปลง) มาประกอบการประเมินด้วย	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสร้างอุปกรณ์ช่วยเหลือต่างๆเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารคนเก่ง อาทิเช่น เครื่องมือในการให้ข้อเสนอแนะ (Feedback tool) หรือ กระดานนวัตกรรม (Innovative board)</li> <li>• การสร้างพื้นฐานความเข้าใจของผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงาน เรื่องการให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ซึ่งครอบคลุมทั้งการเป็นที่ยอมรับ (Recognition) และการได้สิทธิประโยชน์ (Incentive) รวมถึงการจัดตั้ง แบบแผนแนวทางปฏิบัติในการสร้างโมเดลของการให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัลแก่คนเก่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เครื่องมือในการให้ข้อเสนอแนะต่างๆ</li> <li>• ความเข้าใจของผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานเรื่องการให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง</li> </ul>
องค์ประกอบที่ ๖	<p><b>การทำให้คนเก่งคงอยู่ (Retaining talent)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนดทิศทางความก้าวหน้าของสายอาชีพ (Career path) ที่เหมาะสมร่วมกัน ด้วยความยืดหยุ่นสูงเพื่อเปิดโอกาสให้คนเก่งได้สามารถใช้ศักยภาพให้เกิดผลประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุด</li> <li>• การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่สามารถทำให้คนเก่งที่อยู่ในโครงการนั้นได้มีโอกาสแสดงศักยภาพให้ผู้อื่นได้เห็น รวมถึงทำให้คนเก่งสามารถได้รับข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์จากผู้เข้าร่วมกิจกรรมซึ่งอาจจะสามารถนำไปต่อยอดเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่ดีแก่ส่วนงานในอนาคตได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนความก้าวหน้าของสายอาชีพ (Career path plan) ที่เหมาะสม</li> <li>• กิจกรรมต่างๆเช่น Talent day หรือ Innovation day</li> </ul>

### ๓.๓ เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ

เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เพื่อที่จะช่วยให้ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้าสามารถที่จะทำกิจกรรมทั้ง ๒๔ ที่อยู่ภายใต้ ๖ องค์ประกอบหลักในแผนการบริหารจัดการคนเก่งให้สำเร็จลุล่วงได้ดี จะประกอบไปด้วยแบบฟอร์มที่เป็นแบบแผน รวมถึงเครื่องมือต่างๆ ที่ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้าจะต้องประยุกต์ใช้ประกอบไปด้วย

- An Excel Spreadsheet ที่มีชื่อว่า Strategic Alignment Metric – “KM Activities in Support of PWO Strategy” – สำหรับใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ยุทธศาสตร์ของสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า และกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

(ได้จากแผนการจัดการความรู้)

- แผนที่ยังต้องการความรู้เพื่อเป็นการแสดงถึงองค์ความรู้หลักที่จำเป็นต้องมีรวมถึงการระบุว่าเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้เหล่านั้น (ได้จากแผนการจัดการความรู้)
- ฐานข้อมูลของบุคลากร (ได้จากแผนการจัดการความรู้)
- แบบฟอร์มการสร้างหลักบรรทัดฐาน (Foundation) ของคนเก่ง (ภาคผนวก ๑)
- Talent metric เพื่อใช้ในการคัดเลือกคนเก่ง (ภาคผนวก ๒)
- ดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development measures) เพื่อที่จะทำให้คนเก่งที่ถูกคัดเลือกนั้นสามารถเข้าใจและรู้ได้ว่าจุดมุ่งหมายที่ควรจะต้องไปให้ถึงคืออะไร (จะถูกพัฒนาในอนาคตตามแผนงานระยะกลาง)
- เครื่องมือในการให้ข้อเสนอแนะ (Feedback tool) (จะถูกพัฒนาในอนาคตตามแผนงานระยะกลาง)
- กระดานนวัตกรรม (Innovative board) (จะถูกพัฒนาในอนาคตตามแผนงานระยะกลาง)
- แผนการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career path plan) (ได้จากแผนการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน)

การที่จะสามารถทำให้แผนการบริหารจัดการคนเก่งประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางปฏิบัติควรที่จะสอดคล้องกับแผนแม่บทต่างๆ ของ สำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้า

### ๓.๔ แผนการจัดการคนเก่งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เป้าหมายและดัชนีชี้วัด

เพื่อให้บรรลุศักยภาพและการเพิ่มประสิทธิภาพของแผนงานการบริหารจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน ทางสำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้าจะแบ่งการทำงานของแผนการบริหารจัดการคนเก่งออกเป็น ๓ ระยะได้แก่ ระยะสั้น (๑ ปี) ระยะกลาง (๒-๓ ปี) และระยะยาว (๔ ปีขึ้นไป) โดยแผนการในแต่ละขั้นนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้หลังจากมีการทวนสอบแผนและผลการปฏิบัติงานจริง

โดยแผนในแต่ละขั้นตอนจะประกอบไปด้วย

#### ระยะสั้น (๑ ปี)

- มีการวิเคราะห์ถึงคำจำกัดความของ “คนเก่ง” ว่าในสำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้านั้น คนเก่งมีคำจำกัดความว่าอะไร
- มีการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งที่สำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้าต้องการเพื่อทำให้อบรมถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
- มีการอบรมการสร้างตระหนักรู้ (Awareness) ของการบริหารจัดการคนเก่งให้แก่ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ว่ามีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรใน ส่วนงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร

- แต่ละหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า นำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่งไปวิเคราะห์และทำความเข้าใจ เพื่อที่จะประเมินและเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติตาม
- มีการวิเคราะห์ถึงองค์ความรู้สำคัญว่าในการที่จะนำองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จะต้องใช้องค์ความรู้ที่สำคัญของทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้าประเภทไหนบ้าง และใครเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้นั้นๆ ในหน่วยงานต่างๆบ้าง โดยใช้ แผนที่ความรู้ (Knowledge Map) มาวิเคราะห์ร่วมกับ Strategic Alignment Metric ที่ได้ถูกพัฒนาจากแผนงานการจัดการความรู้ (KM Plan)
- มีการระบุถึงองค์ความรู้ที่ทางสำนักทรัพยากรบุคคล องค์กรคลังสินค้านั้นยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญอยู่ในส่วนงาน ซึ่งอาจจะต้องทำการคัดสรรหรือแสวงหาจากภายนอกองค์กร
- มีการคัดสรรผู้ที่มีความน่าจะมีศักยภาพที่จะนำมาเป็นคนเก่งภายในองค์กรในเบื้องต้น
- มีการสร้างอุปกรณ์ช่วยเหลือต่างๆเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการค้นหา องค์ความรู้และผู้ถือองค์ความรู้อยู่ รวมถึงการใช้ในการค้นหาผู้ที่มีทักษะ (skill search) รวมถึงการเริ่มมีการจัดทำระบบออนไลน์เพื่อทำการรวบรวมข้อมูลที่ต้องใช้รวมถึงในการแสดงผลต่างๆ
- เริ่มจัดตั้งคณะกรรมการจัดการคนเก่งขึ้น เพื่อเป็นผู้ประสานงานในทุกหน่วยงานสำหรับการปฏิบัติแผนการบริหารจัดการคนเก่ง

#### ระยะกลาง (๒-๓ ปี)

- มีการสร้างดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development measures)
- มีการคัดเลือกคนเก่งจากผลงาน และศักยภาพโดยการ
  - การจัดทำแบบประเมินผลงานของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน
  - การระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานปกติ
  - การค้นหาคนเก่งจากฐานข้อมูลความรู้ของบุคลากร (Knowledge and Employee profile) ที่ได้จากแผนการจัดการความรู้
  - การสอบวัดทักษะในด้านองค์ความรู้ที่สำคัญ
- มีการจัดทำ Talent metric
- มีการคัดเลือก mentor ในทุกหน่วยงาน
- มีการสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ Mentoring ให้แก่ mentor ที่ได้รับการคัดเลือก
- มีการสร้างพื้นฐานความเข้าใจของผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานเรื่องการให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง รวมถึงการจัดตั้ง แบบแผนแนวทางปฏิบัติในการสร้างโมเดลของการให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัลแก่คนเก่ง

- พัฒนาโครงการการเพิ่มศักยภาพของคนเก่ง โดยเน้นที่การสนับสนุนการจัดส่งคนเก่งที่ได้รับคัดเลือกให้มีโอกาสไปอบรม หรือศึกษาต่อ
- ทุกสิ้นปีจะมีการทำการประเมินรายปี โดยที่จะมีคนเก่งและ mentor เป็นผู้ถูกประเมินจากทางหัวหน้าส่วนงานและผู้บริหาร
- มีการสร้าง เครื่องมือในการให้ข้อเสนอแนะ (Feedback tool) และมีการสร้าง กระดานนวัตกรรม (Innovative board)
- มีการจัดทำแผนความก้าวหน้าของสายอาชีพ
- มีการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่สามารถทำให้คนเก่งที่อยู่ในโครงการนั้นได้มีโอกาสแสดงศักยภาพให้ผู้อื่นได้เห็น อาทิเช่น Talent day
- มีการทวนสอบแผนการบริหารจัดการคนเก่งและผลของการปฏิบัติจริง เพื่อนำไปพัฒนาแผนระยะยาวที่จะเกิดขึ้นต่อไป

#### ระยะยาว (๔ ปีขึ้นไป)

- มีการวัดผลการพัฒนาศักยภาพของคนเก่งเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพและความก้าวหน้า
- ได้มีการสร้างแผนการพัฒนาคนเก่งที่มีศักยภาพและสำเร็จในหน้าที่การงานให้กลายเป็น mentor เพื่อสอนคนเก่งในรุ่นต่อไป

โดยแต่ละระยะสามารถสรุปได้ดังตาราง

#### แผนการบริหารจัดการคนเก่งระยะสั้น

แผนการบริหารจัดการคนเก่งระยะสั้น								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการคนเก่ง	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมืออุปกรณ์/สถานะ	สถานะ	หมายเหตุ
๑	มีการวิเคราะห์ถึงคำจำกัดความของ “คนเก่ง” ว่าในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า นั้น คนเก่งมีคำจำกัดความว่าอะไร	เดือนที่ ๑	หลักบรรทัดฐานของคนเก่งในองค์กร	สำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า		แบบฟอร์มการสร้างหลักบรรทัดฐาน (Foundation) ของคนเก่ง		
๒	มีการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งที่สำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า	เดือนที่ ๒	คุณสมบัติของคนเก่ง	สำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า				



แผนการบริหารจัดการคนเก่งระยะสั้น								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการคนเก่ง	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมืออุปกรณ์/สถานะ	หมายเหตุ	
	ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้							
๓	มีการอบรมการสร้าง ความตระหนักถึง (Awareness) ของ การบริหารจัดการคน เก่งให้แก่ผู้บริหารและ หัวหน้าหน่วยงาน ต่างๆ รวมถึงมีการจัด เวทีสัมมนาให้ความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจ ในแผนงานอย่างถ่อง แท้ ให้กับทุก หน่วยงานในองค์การ คลังสินค้า	เดือนที่ ๒	การจัดเวที สัมมนาเรื่อง แผนการ บริหารจัดการ คนเก่ง	ทุกหน่วยงานใน สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า		สัมมนาเรื่อง แผนการบริหาร จัดการคนเก่ง		
๔	มีการนำแผนงานการ บริหารจัดการคนเก่งไป วิเคราะห์และทำความเข้าใจ เพื่อที่จะประเมิน และเตรียมความพร้อม ในการปฏิบัติตาม	เดือนที่ ๓	กิจกรรมหรือ กระบวนการที่ สามารถแสดง ให้เห็นว่ามีการ นำแผนไป วิเคราะห์	ทุกหน่วยงานใน สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า		Brainstorming session		
๕	มีการวิเคราะห์ถึงองค์ ความรู้สำคัญ และใคร เป็นผู้ที่มีความ เชี่ยวชาญในองค์ ความรู้ต่างๆ	เดือนที่ ๔-๖	แผนที่องค์ ความรู้หลัก ของแต่ละ หน่วยงาน	ทุกหน่วยงานใน สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า		Strategic Alignment Metric แผนที่ องค์ความรู้ และ Employee profile		
๖	มีการคัดสรรผู้ที่คาด ว่าน่าจะมีศักยภาพ เพื่อจะนำมาเป็นคน	เดือนที่ ๗-๙	กลุ่มผู้ที่คาด ว่าน่าจะมี ศักยภาพ	ทุกหน่วยงานใน สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ		Strategic Alignment Metric แผนที่องค์		

แผนการบริหารจัดการคนเก่งระยะสั้น								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการคนเก่ง	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมืออุปกรณ์/	สถานะ	หมายเหตุ
	เก่งภายในองค์กร เบื้องต้น			คลังสินค้า		ความรู้ และ Employee profile		
๗	มีการสร้างอุปกรณ์ ช่วยเหลือต่างๆเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพใน การค้นหา องค์ความรู้ และผู้ถือองค์ความ รู้ อยู่ รวมถึงการใช้ใน การค้นหาผู้ที่มีทักษะ (skill search) รวมถึง การเริ่มมีการจัดทำ ระบบออนไลน์เพื่อทำ การรวบรวมข้อมูลที่ ต้องใช้รวมถึงในการ แสดงผลต่างๆ	เดือนที่ ๗-๑๒	ระบบออนไลน์	ทุกหน่วยงานใน สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า		Employee profile		
๘	เริ่มจัดตั้งคณะทำงาน การจัดการคนเก่งขึ้น เพื่อเป็นผู้ประสานงาน ในทุกหน่วยงาน สำหรับการปฏิบัติ แผนการบริหาร จัดการคนเก่ง	เดือนที่ ๑-๑๒	คณะทำงาน ด้านการ จัดการคนเก่ง	สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า				

แผนการบริหารจัดการคนเก่งระยะกลาง

แผนการบริหารจัดการคนเก่งระยะกลาง								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการคนเก่ง	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๑	มีการสร้างดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development measures)	เดือนที่ ๑๓-๑๔	ดัชนีชี้วัดทางด้าน การพัฒนา (key career development measures)	สำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า				
๒	การจัดทำแบบประเมินผลงานของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน	เดือนที่ ๑๔-๑๖	แบบประเมินผลงานของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน ผลการประเมิน	สำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า				
๓	การระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานปกติ	เดือนที่ ๑๕-๑๘	ผลการระดมความคิดเห็น	สำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า				
๔	การค้นหาคนเก่งจากฐานข้อมูลความรู้ของบุคลากร (Knowledge and Employee profile) ที่ได้จากแผนการจัดการความรู้	เดือนที่ ๑๕-๑๘	รายชื่อบุคลากรที่ได้รับคัดเลือก	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า				
๕	การสอบวัดทักษะในด้านองค์ความรู้ที่สำคัญ	เดือนที่ ๑๕-๑๘	ผลการสอบวัดทักษะในด้านองค์ความรู้ที่สำคัญ	บุคลากรในทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากร				

แผนการบริหารจัดการคนเก่งระยะกลาง								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการคนเก่ง	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
				บุคคลองค์การคลังสินค้า				
๖	มีการจัดทำ Talent metric	เดือนที่ ๑๘-๑๙	Talent metric	บุคลากรในทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า		Talent metric		
๗	มีการคัดเลือก mentor ในทุกหน่วยงาน	เดือนที่ ๒๐	รายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกให้เป็น Mentor	บุคลากรในทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า				
๘	มีการสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ Mentoring ให้แก่ mentor ที่ได้รับการคัดเลือก	เดือนที่ ๒๑	การจัดอบรมการสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ Mentoring	Mentors				
๙	มีการสร้างพื้นฐานความเข้าใจของผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานเรื่องการให้คำตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง รวมถึงการจัดตั้งแบบแผนแนวทางปฏิบัติในการสร้างโมเดลของการให้	เดือนที่ ๒๒-๒๓	การจัดอบรมและโมเดลการให้คำตอบแทนและการให้รางวัลแก่คนเก่ง	สำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า				

แผนการบริหารจัดการคนเก่งระยะกลาง								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการคนเก่ง	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	คำตอบแทนและการให้รางวัลแก่คนเก่ง							
๑๐	พัฒนาโครงการการเพิ่มศักยภาพของคนเก่ง โดยเน้นที่การสนับสนุนการจัดส่งคนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกให้มีโอกาสไปอบรม หรือศึกษาต่อ	เดือนที่ ๒๒ -๓๖	โครงการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและการส่งคนเก่งไปเพิ่มพูนศักยภาพ	กลุ่มคนเก่ง				
๑๑	ทุกสิ้นปีจะมีการทำการประเมินรายปี โดยที่จะมีคนเก่งและ mentor เป็นผู้ถูกประเมินจากทางหัวหน้าส่วนงานและผู้บริหาร	เดือนที่ ๒๔ และเดือนที่ ๓๖	ผลการประเมิน	กลุ่มคนเก่ง และ mentor และผู้บริหารรวมถึงหัวหน้าหน่วยงาน				
๑๒	มีการสร้าง เครื่องมือในการให้ข้อเสนอแนะ (Feedback tool) และมีการสร้าง กระดานนวัตกรรม (Innovative board)	เดือนที่ ๓๐-๓๖	เครื่องมือในการให้ข้อเสนอแนะ (Feedback tool) และมีการสร้าง กระดานนวัตกรรม (Innovative board)	กลุ่มคนเก่ง และ mentor และผู้บริหารรวมถึงหัวหน้าหน่วยงาน				
๑๓	มีการจัดทำแผน ความก้าวหน้าของสายอาชีพ		แผนความก้าวหน้าของสายอาชีพ	สำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า		อ้างอิงจากแผนความก้าวหน้าของสายอาชีพ		
๑๔	มีการสนับสนุน	เดือนที่	ผลการทวนสอบ	สำนักทรัพยากร				

แผนการบริหารจัดการคนเก่งระยะกลาง								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการคนเก่ง	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	กิจกรรมต่างๆที่สามารถทำให้คนเก่งที่อยู่ในโครงการนั้นได้มีโอกาสแสดงศักยภาพให้ผู้อื่นได้เห็น อาทิ เช่น Talent day	๓๐-๓๖		บุคคลองค์การคลังสินค้า				
๑๕	มีการทวนสอบแผนการบริหารจัดการคนเก่งและผลของการปฏิบัติจริงเพื่อนำไปพัฒนาแผนระยะยาวที่จะเกิดขึ้นต่อไป	เดือนที่ ๒๔ และเดือนที่ ๓๖	ผลการทวนสอบ	กลุ่มคนเก่ง และ mentor และผู้บริหารรวมถึงหัวหน้าหน่วยงาน				

#### แผนการบริหารจัดการคนเก่งระยะยาว

แผนการบริหารจัดการคนเก่งระยะยาว								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการคนเก่ง	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๑	มีการวัดผลการพัฒนาศักยภาพของคนเก่งเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพและความก้าวหน้า	เดือนที่ ๓๖ และต่อไป	วัดผลการพัฒนาศักยภาพของคนเก่ง	กลุ่มคนเก่ง และ mentor และผู้บริหารรวมถึงหัวหน้าหน่วยงาน				
๒	ได้มีการสร้างแผนการพัฒนาคนเก่งที่มีศักยภาพและสำเร็จในหน้าที่การงานให้กลายเป็น mentor เพื่อสอนคนเก่งในรุ่นต่อไป	เดือนที่ ๓๖ และต่อไป	มีแนวปฏิบัติที่ดีเกิดขึ้นในทุกหน่วยงาน	Mentor รุ่นต่อไปที่มาจากคนเก่งในรุ่นก่อนๆ				

### ๓.๕ ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ทางองค์การคลังสินค้าสามารถดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถทำให้เป็นแผนที่ยั่งยืนในสถานการณ์ในอนาคต ข้อเสนอแนะดังแสดงจะช่วยทำให้้องค์การคลังสินค้าบรรลุเป้าหมายที่ได้ระบุไว้

- การที่้องค์กรคลังสินค้าจะสามารถดำเนินการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ได้ ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญ และมีการสนับสนุนและผลักดันอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- ้องค์กรคลังสินค้าควรมีการทบทวนปัจจัยต่างๆ เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
- คุณสมบัติของคนเก่ง ต้องมีการทบทวนเป็นระยะๆ เนื่องจากว่าอาจจะมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรในอนาคต
- ผู้บริหารต้องสื่อสารให้บุคลากรขององค์กร เข้าใจในหลักการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาระหว่างกลุ่มคนเก่ง และกลุ่มบุคลากรอื่น
- บุคลากรในองค์กรที่ไม่ได้รับการคัดสรรให้เป็นคนเก่ง ยังคงต้องมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นกัน เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความสำคัญขององค์กรกับบุคลากร
- การพัฒนาคนเก่งต้องครอบคลุมมิติด้านคุณธรรมและจริยธรรม
- รายงานเพื่อแสดงความเคลื่อนไหว (Progress report) ของแผนการบริหารจัดการคนเก่งของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจะถูกแสดงในวาระการประชุมคณะกรรมการหรือผู้บริหารขององค์การคลังสินค้า
- ควรจะมีการทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการทำงานของการบริหารจัดการคนเก่ง รวมถึงการเผยแพร่

ควรจะมีการทวนสอบ แผนการบริหารจัดการคนเก่ง รวมถึงผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงเป็นรายปี เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขในปีถัดไป

### ๓.๖ ภาคผนวก

#### ๓.๖.๑ ภาคผนวก ๑: แบบฟอร์มการสร้างหลักบรรทัดฐาน (Foundation) ของคนเก่ง

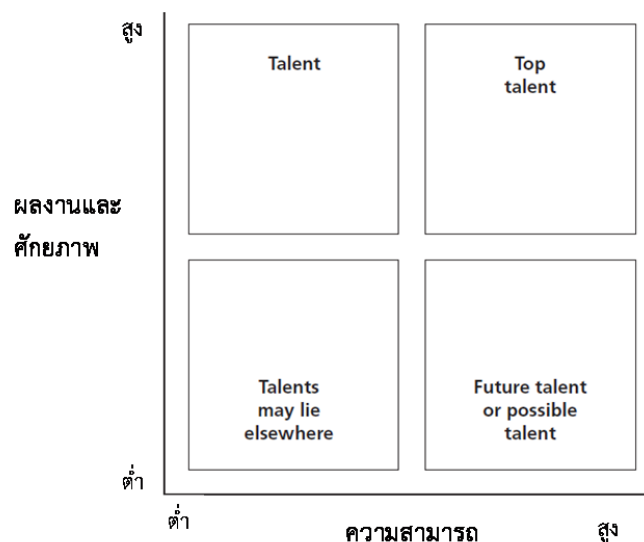
ในการที่จะสร้างหลักบรรทัดฐานของคนเก่งนั้น ทางองค์กรจะต้องเข้าใจว่า อะไรคือความหมายของคนเก่งในองค์กร โดยที่แบบคำถามในภาคผนวกที่ ๑ นี้จะเป็นตัวอย่างที่ดีในการรวบรวมข้อมูลในการสร้างหลักบรรทัดฐานดังกล่าว

คำถามที่ช่วยในการสร้างหลักบรรทัดฐาน (สามารถเพิ่มเติมหรือลดหรือเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม)

๑. อะไรคือทักษะและความสามารถพิเศษที่องค์กรต้องการ และเพื่ออะไร (What is the talent that the organisation needs – talent for what?)
๒. อะไรประเด็นสำคัญที่องค์กรควรที่จะตระหนักเพราะว่ามีอิทธิพลสูงในการกำหนดความหมายหรือหลักบรรทัดฐาน (Are there any organisational issues/norms that will influence the definition?)
๓. มีข้อจำกัดหรือข้อควรระวังทางไหนบ้าง (What are the political/cultural/ethical considerations or restrictions?)
๔. สอดคล้องกับทางกฎหมายโดยรวมไหม (What about the legal considerations?)
๕. ภาพลักษณ์ของ อ.ค.ส. คืออะไรและมันมีผลต่อการคัดเลือกหรือพัฒนาหลักบรรทัดฐานไหม (What are the brand values? How will you reflect those in the definition?)
๖. หลักบรรทัดฐานนี้ต้องใช้คนเก่งจากทุกหน่วยงานหรือไม่ ถ้าไม่หน่วยงานเหล่านั้นจะถูกอธิบายว่าอย่างไร (Are all segments of the workforce included? If not how will you handle each?)
๗. จะมีใครที่ถูกขลิบเลขาบ้าง ทำไม (Who will be excluded, and why?)
๘. มีโอกาสที่จะไล่หรือย้ายพนักงานไหม แล้วองค์กรสามารถที่จะบอกว่าการที่จะเลื่อนตำแหน่งนั้นจะวัดที่ผลงานได้อย่างเดียวไหม (Can people be removed? Do you want to make it clear their place is only secured by ongoing performance?)
๙. ความเชื่อมโยงของหลักบรรทัดฐานคนเก่งกับ ทักษะหรือแผนงานอื่นมีไหม (What are the links to your competency/capability or other frameworks?)
๑๐. เราจะมีจำนวนคนเก่งที่องค์กรต้องการกี่คน (How many people does your organisation expect/need to be top talent?) มีเรื่องอื่นๆที่ควรพิจารณาบ้างหรือไม่ (Are there any other issues that should be considered?)

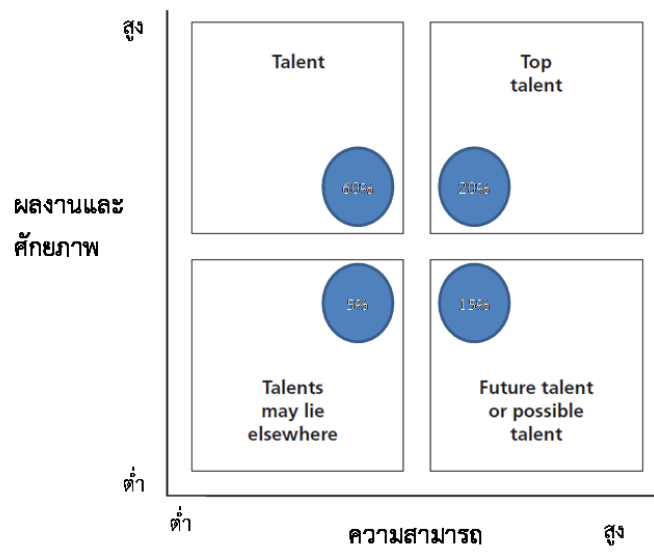
### ๓.๖.๒ ภาคผนวก ๒: Talent metric เพื่อใช้ในการคัดเลือกคนเก่ง

ตัวอย่าง Talent Metric





ตัวอย่าง Talent Metric ที่ถูกนำมาใช้วิเคราะห์ในองค์กร



## บทที่ ๔

### แผนงานความก้าวหน้าทางสายอาชีพ

#### ๔.๑ บทนำ

ด้วยแผนการพัฒนาคณาการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กำหนดให้ส่วนราชการมีแผนการสร้างควมก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร (Career Path) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพราะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพตำแหน่งงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงตำแหน่งสูงสุดที่สามารถก้าวหน้าไปได้ และสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของตนได้ ทำให้มีโอกาสสำรวจสมรรถนะ ความถนัด และความสนใจของตนเองว่าเหมาะสมกับลักษณะงานแบบใดในหน่วยงาน และสามารถเตรียมความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน รวมทั้งเตรียมการเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองเพื่อรองรับตำแหน่งงานที่จะก้าวต่อไปในอนาคต ซึ่งนอกจากจะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย

โดยวิสัยทัศน์หลักของสำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้า ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร และบริหารทรัพยากรบุคคลควบคู่กับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ความผูกพันองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อคส. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีพันธกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และพัฒนาเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ๆ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อคส.
- พัฒนาศักยภาพให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และมีช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)
- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- พัฒนาศักยภาพให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (Happy Workplace) และสร้างความผูกพันองค์กร (Engagement) เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กรอันนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

เพื่อที่จะสามารถทำให้พันธกิจนั้นลุล่วงไปได้ด้วยดี สำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้า จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักของส่วนงานออกมาเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ได้แก่

- พัฒนาศักยภาพให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- สร้างระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
- เสริมสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากยุทธศาสตร์ในข้างต้นนี้ สำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้าจึงได้เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพ และได้มีการจัดทำแผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพ เพราะบุคลากรยังได้ถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการทำให้ทั้งสำนักทรัพยากรบุคคล และองค์การคลังสินค้า สามารถทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์และพันธกิจได้อย่างลุล่วง อย่างไรก็ตาม แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพ นั้นเป็นเพียงส่วนในแผนยุทธศาสตร์ของสำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้าซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกัน ดังนั้นในทุกขั้นตอนของแผนจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์การคลังสินค้าเป็นอย่างมาก ซึ่งเปรียบเสมือนองค์ประกอบที่จำเป็นในทุกขั้นตอนของแผนนี้

องค์การคลังสินค้าได้รับมอบหมายในการพัฒนาแผนการความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ เหล่านี้ โดยที่แผนงานจะแบ่งเป็น ๓ ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น (๑ ปี) ระยะกลาง (๒-๓ ปี) และระยะยาว (๔ ปีขึ้นไป) ซึ่งจะสามารถสรุปได้ ดังนี้

#### **แผนระยะสั้น (๑ ปี)**

๑. พัฒนาและปรับปรุงคำอธิบายประเภทสายงานตำแหน่ง และระดับตำแหน่งให้ชัดเจน
๒. สร้างแผนภูมิแสดงความก้าวหน้าของสายงานแต่ละประเภท และระดับตำแหน่ง
๓. พัฒนารอบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งทุกตำแหน่ง

#### **แผนระยะกลาง (๒-๓ ปี)**

๑. ดำเนินการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งเป้าหมาย ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก และตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานในสายงานหลักขององค์การคลังสินค้า (ขั้นที่ ๗ เป็นต้นไป)

#### **แผนระยะยาว (๔ ปี ขึ้นไป)**

๑. ติดตามผลต่อเนื่องและจัดทำแฟ้มข้อมูลผู้ถือครองตำแหน่งในเส้นทางความก้าวหน้า
๒. ทำการทวนสอบแผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพ

### **๔.๒ แผนงานความก้าวหน้าทางสายอาชีพ**

ทางสำนักงาน ก.พ. ได้ให้คำจำกัดความของสายอาชีพ (Career Path) ว่าคือ การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพของพนักงาน เพื่อแสดงถึงการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยที่จะมีส่วนช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจและสามารถรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์กร รวมถึงเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

นี่เป็นเครื่องมือในการกำหนดความก้าวหน้าในการทำงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมายและกำหนดหนทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีรูปแบบชัดเจน

โดยแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าทางสายอาชีพนั้นสามารถจำแนกออกได้เป็น ๒ แนวคิดได้แก่

๑. บุคคลเข้าทำงานในองค์กรด้วยวัตถุประสงค์หลัก ๓ ประการ คือ มุ่งหวังค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีวิตของตนเองและครอบครัว มุ่งหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งที่แสดงถึงการประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน และได้รับการยอมรับยกย่องในการทำงาน ดังนั้น องค์กรจึงต้องเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรและกำเนิการตอบสนองอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะสามารถดำรง และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้
๒. ในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นทิศทางในการมุ่งสู่เป้าหมายข้างหน้า โดยมีการปฏิบัติงานที่มีระบบแผนงาน ระบบการเงิน และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้มาตรฐานเป็นฐานรองรับ องค์กรจึงควรที่จะต้องมีรายละเอียดที่เป็นเครื่องมือในการบริหารและปฏิบัติงาน นับตั้งแต่ผังองค์กร (Organisation chart) ระบบตำแหน่งงานที่บ่งบอกถึงคำบรรยายลักษณะงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ (Job Description & Job specification) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกนั้นได้มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองและมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเสริมองค์ความรู้และทักษะที่สำคัญในตำแหน่งงานนั้นๆ

กรอบแนวคิดในการดำเนินการกำหนดรูปแบบ (Model) ของการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ จึงควรปฏิบัติไปพร้อมกับแผนที่สำคัญแผนอื่นของส่วนงานบุคลากร ได้แก่ แผนการจัดการคนเก่ง (Talent Management) แผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ แผนการจัดหาผู้สืบทอด (Succession Plan) เป็นต้น

แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพนั้นจะแตกต่างกับ Succession Plan โดยที่ แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพเป็นการจัดเตรียมเส้นทางเพื่อให้เป็นแนวทางแก่บุคลากรได้มีการสั่งสมประสบการณ์ไว้ให้เท่านั้น ยังไม่ได้เกี่ยวข้องกับ “ตัวบุคลากร” ที่จะคัดเลือกว่าเป็นผู้มีศักยภาพไม่ว่าจะเป็นทางด้านผลงานหรือศักยภาพในตัวบุคลากร และไม่ได้เป็นการสร้างเกณฑ์การคัดเลือก Successor ที่จะบรรจุเข้า Career path เพื่อ Succession ต่อไปในอนาคต ซึ่งกระบวนการส่วนหลังนี้จะอยู่ในส่วนการจัดทำแผน Successor Plan

โดยที่กรอบความเชื่อมโยงของแผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพและ Successor plan สามารถแสดงได้โดย Successor Plan ซึ่งเป็นกระบวนการคัดเลือกตัวบุคคลและจัดเตรียมพัฒนาให้บุคคลดังกล่าว มีความพร้อมอย่างเต็มที่ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งบริหารระดับกลางขึ้นไปถึงระดับสูง สามารถดำเนินการได้เป็น ๒ ระยะ ได้แก่

๑. แบบระยะสั้น เป็นการจัดทำ Successor Plan แบบคัดเลือกตัวบุคคลแล้วบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งทันที หรือดำเนินการพัฒนาตัวบุคคลให้พร้อมภายในระยะเวลา ๑-๒ ปี ซึ่งเป็นวิธีการดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการในบางส่วนอยู่แล้วในปัจจุบัน หากจะดำเนินการแบบนี้ให้เป็นภวิสัย (Objective) ยิ่งขึ้น ในทางเทคนิคการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคปัจจุบัน นักทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างตัวบุคคล (Candidate) มากกว่า ๑-๒ คน ในตารางแสดงความสัมพันธ์ที่เรียกว่า “Talent/Succession Matrix” และการดำเนินการในรูปแบบนี้ ไม่จำเป็นต้องมีแผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพที่เป็นทางการเลย มีเพียงโปรแกรมหรือหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารก็เพียงพอแล้ว
๒. แบบระยะยาว เป็นการจัดทำ Successor Plan แบบจัดเตรียมและพัฒนาตัวบุคคลผู้มีศักยภาพไว้ล่วงหน้ามากกว่า ๑-๒ ปี โดยผสมผสานทั้งกระบวนการคัดเลือกตัวบุคคลผ่านทาง Talent management plan (ให้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน) และ แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพเข้าด้วยกัน การดำเนินการในรูปแบบนี้ แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพจะมีบทบาทเป็นเครื่องมืออันสำคัญ ที่จะช่วยในการจัดเตรียมและพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะเข้าดำรงตำแหน่งบริหารในอนาคตให้เกิดความพร้อมได้อย่างเต็มที่ ผ่านทางกระบวนการสั่งสมประสบการณ์ตามที่กำหนดไว้ใน แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพของตำแหน่งบริหารแต่ละตำแหน่งในองค์กรนั้น ๆ เอง

การจัดทำแผนการความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นจะต้องคำนึงถึง ๖ ปัจจัยหลักได้แก่

๑. การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะความก้าวหน้านั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทัศนคติโดยทั่วไปนั้นจะเน้นไปที่ ความรู้สึกและอารมณ์ที่ทำงาน จะกระทำในทางรับ หรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มคน สถานการณ์ หรือค่านิยมใดๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญปัจจัยแรกที่ควรคำนึงถึง
๒. การกำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือต่างๆสำหรับการวัดผลความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น เพราะการกำหนดมาตรฐานที่เชื่อถือได้ในองค์กรนั้นย่อมป้องกันความลำเอียงและข้อครหาอื่นๆที่อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้ง และความไม่พอใจในองค์กรได้
๓. เส้นทางความก้าวหน้าสมควรที่จะสอดคล้องกับมาตรฐานในการให้ค่าตอบแทน ทั้งเงินเดือน โบนัส หรือค่าตอบแทนอื่นๆเพราะทุกคนทำงานเพราะหวังจะได้ค่าตอบแทนในการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพตนดังนั้น ความไม่สอดคล้องหรือไม่สัมพันธ์ระหว่างงานที่ต้องรับผิดชอบ และค่าตอบแทนย่อมนำไปสู่ความไม่พอใจ และจะทำให้ระดับการทำงานและเส้นทางความก้าวหน้านั้นแยกลงไปด้วย

๔. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความก้าวหน้าในการงานเกิดขึ้นได้ด้วยความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยเฉพาะถ้างานนั้นเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ถนัด รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีความคิดริเริ่ม บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำ
๕. ความเป็นหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร ในองค์กรโดยทั่วไปแล้วนั้น ย่อมมีกลุ่มสังคมต่างๆ เกิดขึ้นในองค์กร เช่นกลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องๆเดียวกัน หรือกลุ่มคนที่มักจะได้โอกาสในการทำงานร่วมกัน โดยบุคคลหนึ่งอาจจะอยู่ในหลายสังคมในองค์กรก็ได้ ทุกคนที่อยู่ในสังคมนั้นๆต้องการความยอมรับ อันเป็น หนึ่งในแนวคิดข้างต้น แม้บางครั้งบุคคลอาจจะไม่มีความสนใจงานที่ทำงานมากนัก แต่การมีขวัญและกำลังใจดีก็ย่อมมีผลต่อการมีความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ได้
๖. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดขวัญและกำลังใจ และมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ดังนั้น ความสัมพันธ์นี้ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน โดยที่ไม่เห็นแต่ละคนเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้านที่ต้องคอยจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิดตลอดเวลา จึงควรที่จะเน้นการทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่อยู่ภายในแผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพ นั้นต้องคำนึงถึง ๓ องค์ประกอบหลักที่ได้แก่

๑. ระดับตำแหน่งงาน (Career Level) ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นจะบอกถึงความก้าวหน้าจากการทำงานอาชีพนั้น ๆ เช่น จากระดับเจ้าหน้าที่ เป็นหัวหน้าส่วนงาน เป็นผู้ช่วยราชการสำนัก เป็นรองผู้ช่วยราชการ เป็นผู้ช่วยราชการ ในสายงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งต้องเดินทางผ่านตำแหน่งอะไรบ้าง
๒. เป้าหมายของงาน (Target Job) ต้องวิเคราะห์ว่าตำแหน่งที่จะเติบโตขึ้นไปนั้นต้องการคนที่มีคุณสมบัติอย่างไร มีผลงานในระดับใดมาก่อนหน้านี้ ต้องใช้ทักษะอะไรในการทำงานตามตำแหน่งนั้นๆ รวมถึงบุคลากรที่จะเข้ามาทำหน้าที่จะต้องมีประสบการณ์อะไรบ้าง หรืออาจวัดจากคุณภาพของงาน ปริมาณงานที่ทำ และอายุงานเป็นเกณฑ์กำหนด
๓. ขอบเขตของหน้าที่ (Functional Area) การจะเลื่อนตำแหน่งได้นั้น บุคลากรจะต้องสามารถรับผิดชอบงานที่มากขึ้นตามตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ด้วย ทั้งในเชิงปริมาณและขอบเขตงานที่กว้างขึ้น ทั้งนี้จะต้องศึกษาถึงขอบเขตของงานและหน้าที่ที่บุคลากรในตำแหน่งนั้น จะต้องทำ เพื่อเตรียมความพร้อมและความเข้าใจไว้ล่วงหน้า

รูปแบบของเส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพนั้นสามารถจัดทำได้ ๓ รูปแบบ ได้แก่ เส้นทางความก้าวหน้าทางแนวดิ่ง (Vertical) เส้นทางความก้าวหน้าทางแนวนอน (Horizontal) และเส้นทางความก้าวหน้าทางแนวทแยง (Diagonal) ดังแสดงในภาคผนวก ๔

โดยที่แนวทางการจัดทำความก้าวหน้าทางสายอาชีพนั้นสามารถประยุกต์เอาทั้ง ๓ รูปแบบมาใช้ได้ทั้งหมดซึ่งอาจจะสามารถแบ่งแนวทางการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพออกมาได้เป็นทั้งหมด ๓ ลักษณะได้แก่

๑. Traditional Career Path เป็นการจัดทำ Career Path แบบปิด เป็นการแสดงทางก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง เป็นการเลื่อนตำแหน่งงานในสายงานเดิมที่รับผิดชอบอยู่ภายในฝ่ายหรือหน่วยงานเดียวกัน (พนักงานรู้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพตนชัดเจน แต่ปิดโอกาสการเรียนรู้รู้งาน หรือประสบการณ์งานด้านอื่นๆ) (ภาคผนวก ๕)
๒. Network Career Path เป็นการจัดทำ Career Path แบบเปิด เป็นการแสดงทางก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง ซึ่งเป็นการเลื่อนตำแหน่งงาน และในแนวนอนซึ่งเป็นการโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (ต้องมีการจัดกลุ่มงานสำหรับการโอน ย้าย หมุนเวียนอย่างถูกต้องและเหมาะสม) (ภาคผนวก ๖ และ ๘)
๓. Dual Career Path เป็นการจัดทำ Career Path เป็นการแบบกึ่งปิด แสดงทางก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง ในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งตามสายงานที่รับผิดชอบ ทั้งสายงานด้านบริหารหรือสายงานด้านเทคนิคที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยจะให้พนักงานมีโอกาสเลือกสายอาชีพของตนตามความถนัด ซึ่งอาจเป็นสายบริหารหรือสายเทคนิคก็ได้ (เหมาะกับตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยทักษะและความชำนาญพิเศษ หรือตำแหน่งที่มีอัตราการลาออกสูงซึ่งองค์กรต้องการรักษาตำแหน่งงานนั้นไว้) (ภาคผนวก ๗)

เพื่อเป็นการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีที่สุด เส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพควรที่จะแสดงเส้นทางความก้าวหน้าทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ๒ รูปแบบ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าทางสายอาชีพทั้งหมดที่องค์กรหรือหน่วยงานมี ทั้งนี้ทั้งนั้นการจัดทำแนวทางการแสดงเส้นทางความก้าวหน้าสมควรที่จะจัดทำตามความเหมาะสม และองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร

ในแผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพนี้ จะยึดหลัก ๓ ประการ ได้แก่

- เข้าใจง่าย (Easy to understand)
- นำไปปฏิบัติได้ง่าย (Easy to manage)
- สามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่าย (Easy to achieve)

การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) เพื่อจัดเตรียมและพัฒนาบุคคลผู้มีศักยภาพสำหรับตำแหน่งอำนาจการหรือบริหาร สามารถดำเนินการได้ตามองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน ๒ ข้อ สำหรับการวางแผนความก้าวหน้าทางสายอาชีพสำนักทรัพยากรบุคคล องค์กรคลังสินค้าจะต้องยึดปฏิบัติตามได้แก่

๑. ระบุว่าหน้าที่และความสำคัญของแต่ละตำแหน่งและกำหนดกรอบความก้าวหน้าทางสายอาชีพของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อที่จะใช้เป็นหลักบรรทัดฐานรวมกับแผนอื่นๆ (แผนการบริหารจัดการคนเก่ง และ Successor plan) ให้สอดคล้อง
๒. การติดตามผลในการปฏิบัติจริง และการปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ดังนั้น แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพขององค์การคลังสินค้าจึงได้ถูกพัฒนาขึ้นมาให้สอดคล้องกับองค์ประกอบขั้นพื้นฐานข้างต้น โดยที่แต่ละหน่วยงานขององค์การคลังสินค้าจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในแต่ละขั้นตอน โดยที่จะถูกกล่าวอย่างละเอียดในส่วนต่อไป

#### ๔.๒.๑ การระบุหน้าที่และความสำคัญของแต่ละตำแหน่งและกำหนดกรอบความก้าวหน้าทางสายอาชีพของแต่ละตำแหน่ง

ในการที่จะบรรลุองค์ประกอบพื้นฐานนี้ องค์การคลังสินค้าควรที่จะให้ความสำคัญใน ๔ กิจกรรม ดังนี้

๑. พัฒนาและปรับปรุงคำอธิบายประเภทสายงานตำแหน่ง และระดับตำแหน่งให้ชัดเจน (ภาคผนวก ๑)
๒. สร้างแผนภูมิแสดงความก้าวหน้าของสายงานแต่ละประเภท และระดับตำแหน่ง
๓. พัฒนาการอบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งทุกตำแหน่ง (ภาคผนวก ๓)
๔. ดำเนินการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งเป้าหมาย ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก และตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานในสายงานหลักของกรม (ขั้นที่ ๗ เป็นต้นไป)

#### ๔.๒.๒ การติดตามผลในการปฏิบัติจริงและการปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ในการที่จะบรรลุองค์ประกอบพื้นฐานนี้ องค์การคลังสินค้าควรที่จะให้ความสำคัญใน ๒ กิจกรรม ดังนี้

๑. ติดตามผลต่อเนื่องและจัดทำแฟ้มข้อมูลผู้ถือครองตำแหน่งในเส้นทางความก้าวหน้า
๒. ทำการทวนสอบแผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพ

รายละเอียดของกิจกรรมต่างๆที่มีส่วนสนับสนุนองค์ประกอบพื้นฐานทั้ง ๒ องค์ประกอบนั้นจะสามารถแสดงสรุปได้ดังตารางข้างล่าง

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ผลลัพธ์
องค์ประกอบที่ ๑	<p>การระบุหน้าที่และความสำคัญของแต่ละตำแหน่งและกำหนดกรอบความก้าวหน้าทางสายอาชีพของแต่ละตำแหน่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนาและปรับปรุงคำอธิบายประเภทสายงานตำแหน่ง และระดับตำแหน่งให้ชัดเจน</li> <li>● การสร้างแผนภูมิแสดงความก้าวหน้าของสายงานแต่ละ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คำอธิบายประเภทสายงานตำแหน่ง และระดับตำแหน่งในองค์กร</li> <li>● แผนภูมิแสดง</li> </ul>



องค์ประกอบ	รายละเอียด	ผลลัพธ์
	<p>ประเภท และระดับตำแหน่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนากรอบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งทุกตำแหน่ง</li> <li>ดำเนินการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งเป้าหมาย ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก และตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานใน สายงานหลักของกรม (ขั้นที่ ๗ เป็นต้นไป)</li> </ul>	<p>ความก้าวหน้าของสาย งานแต่ละประเภท และ ระดับตำแหน่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กรอบเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ</li> <li>เส้นทางความก้าวหน้า ของตำแหน่งเป้าหมาย (ขั้นที่ ๗ เป็นต้นไป)</li> </ul>
องค์ประกอบที่ ๒	<p>การติดตามผลในการปฏิบัติจริงและการปรับเปลี่ยนแผนให้ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การติดตามผลต่อเนื่องและจัดทำแฟ้มข้อมูลผู้ถือครองตำแหน่ง ในเส้นทางความก้าวหน้าในหน่วยงานต่างๆ</li> <li>ทำการทวนสอบแผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพของ บุคลากรในแต่ละหน่วยงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดทำประเมินรายปี</li> <li>ผลการทวนสอบ</li> </ul>

#### ๔.๓ เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ

เครื่องมือและเทคนิคต่างๆที่จะช่วยให้ส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถที่จะทำ กิจกรรมทั้ง ๖ ที่อยู่ภายใต้ ๒ องค์ประกอบหลักในแผนการความก้าวหน้าในสายอาชีพให้สำเร็จลุล่วงได้ดี จะ ประกอบไปด้วยแบบฟอร์มที่เป็นแบบแผน รวมถึงเครื่องมือต่างๆ ที่ทุกหน่วยงานในส่วนงานจะต้องประยุกต์ใช้ จะ ประกอบไปด้วย

- คำอธิบายประเภทสายงานตำแหน่ง และระดับตำแหน่งในองค์กร (จะถูกพัฒนาในอนาคตตาม แผนงานระยะสั้น)
- แผนภูมิแสดงความก้าวหน้าของสายงานแต่ละประเภท และระดับตำแหน่ง (จะถูกพัฒนาใน อนาคตตามแผนงานระยะสั้น)
- กรอบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (จะถูกพัฒนาในอนาคตตามแผนงานระยะสั้น)
- เส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งเป้าหมาย (ขั้นที่ ๗ เป็นต้นไป) (จะถูกพัฒนาในอนาคต ตามแผนงานระยะกลาง)

- ฐานข้อมูลของบุคลากร (ได้จากแผนการจัดการความรู้)
- แบบฟอร์มการประเมินผลและการทวนสอบ(จะถูกพัฒนาในอนาคตตามแผนงานระยะยาว)

การที่จะสามารถทำให้แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางปฏิบัติควรที่จะสอดคล้องกับแผนแม่บทต่างๆของส่วนงานทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้า

#### ๔.๔ แผนงานความก้าวหน้าทางสายอาชีพระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เป้าหมายและดัชนีชี้วัด

เพื่อให้บรรลุศักยภาพและการเพิ่มประสิทธิภาพของแผนงานความก้าวหน้าทางสายอาชีพที่ยั่งยืน ทางสำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้าจะแบ่งการทำงานของแผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพออกเป็น ๓ ระยะได้แก่ ระยะสั้น (๑ ปี) ระยะกลาง (๒-๓ ปี) และระยะยาว (๔ ปีขึ้นไป) โดยแผนการในแต่ละขั้นนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้หลังจากมีการทวนสอบแผนและผลการปฏิบัติจริง

โดยแผนในแต่ละขั้นตอนจะประกอบไปด้วย

##### ระยะสั้น (๑ ปี)

- มีการพัฒนาและปรับปรุงคำอธิบายประเภทสายงานตำแหน่ง และระดับตำแหน่งให้ชัดเจน
- มีสร้างแผนภูมิแสดงความก้าวหน้าของสายงานแต่ละประเภท และระดับตำแหน่ง
- มีพัฒนากรอบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งทุกตำแหน่ง

##### ระยะกลาง (๒-๓ ปี)

- มีการดำเนินการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งเป้าหมาย ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก และตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานในสายงานหลักของกรม (ขั้นที่ ๗ เป็นต้นไป)
- มีการอบรมการสร้างตระหนักรู้ถึง (Awareness) ของการแผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพให้แก่ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ รวมถึงมีการจัดเวทีสัมมนาให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจในแผนงานอย่างถ่องแท้ ให้แก่กับทุกหน่วยงานในส่วนงาน

##### ระยะยาว (๔ ปีขึ้นไป)

- ติดตามผลต่อเนื่องและจัดทำแฟ้มข้อมูลผู้ถือครองตำแหน่งในเส้นทางความก้าวหน้า
- ทำการทวนสอบแผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพ

โดยในแต่ละระยะสามารถสรุปได้ดังตารางข้างล่างนี้

#### แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพระยะสั้น

แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพระยะสั้น								
ลำดับ	กิจกรรมสร้าง ความก้าวหน้า ทางสายอาชีพ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ

แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพระยะสั้น								
ลำดับ	กิจกรรมสร้าง ความก้าวหน้า ทางสายอาชีพ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๑	มีการพัฒนาและปรับปรุงคำอธิบายประเภทสายงาน ตำแหน่ง และระดับตำแหน่งให้ชัดเจน	เดือนที่ ๑-๓	คำอธิบายประเภทสายงาน ตำแหน่ง และระดับตำแหน่งที่ได้มีการพัฒนาขึ้นมาใหม่	สำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า		แบบฟอร์มการสร้างหลักบรรทัดฐาน (Foundation) ของคนเก่ง		
๒	มีสร้างแผนภูมิแสดงความก้าวหน้าของสายงานแต่ละประเภท และระดับตำแหน่ง	เดือนที่ ๔-๖	แผนภูมิแสดงความก้าวหน้าของสายงานแต่ละประเภท และระดับตำแหน่งที่ได้มีการพัฒนาขึ้นมาใหม่	สำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า				
๓	มีพัฒนากรอบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งทุกตำแหน่ง	เดือนที่ ๖-๑๒	กรอบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งทุกตำแหน่ง	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า		สัมมนาเรื่องแผนการบริหารจัดการคนเก่ง		

### แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพระยะกลาง

แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพระยะกลาง								
ลำดับ	กิจกรรมสร้าง ความก้าวหน้าทาง สายอาชีพ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๑	มีการดำเนินการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งเป้าหมาย ผู้อำนวยการสำนัก และตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานใน	เดือนที่ ๑๓-๑๕	เส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งเป้าหมาย	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า				

แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพระยะกลาง								
ลำดับ	กิจกรรมสร้าง ความก้าวหน้าทาง สายอาชีพ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	สายงานหลักของ กรม (ชั้นที่ ๗ เป็น ต้นไป)							
๒	มีการอบรมการ สร้างความ ตระหนักถึง (Awareness) ของ การแผนการ ความก้าวหน้าทาง สายอาชีพให้แก่ ผู้บริหารและ หัวหน้าหน่วยงาน ต่างๆ รวมถึงมีการ จัดเวทีสัมมนาให้ ความรู้เพื่อสร้าง ความเข้าใจใน แผนงานอย่างถ่อง แท้ ให้แก่กับทุก หน่วยงานใน องค์การคลังสินค้า	เดือนที่ ๑๖	การจัดเวที สัมมนาเรื่อง แผนการ ความก้าวหน้า ทางสายอาชีพ ขององค์กร	ทุกหน่วยงานใน สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า		การสัมมนาเรื่อง แผนการ ความก้าวหน้า ทางสายอาชีพ		

#### แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพระยะยาว

แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพระยะยาว								
ลำดับ	กิจกรรมสร้าง ความก้าวหน้าทาง สายอาชีพ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ

แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพระยะยาว								
ลำดับ	กิจกรรมสร้าง ความก้าวหน้าทาง สายอาชีพ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๑	ติดตามผลต่อเนื่อง และจัดทำ แฟ้มข้อมูลผู้ถือ ครองตำแหน่งใน เส้นทาง ความก้าวหน้า	เดือนที่ ๓๖ เป็น ต้นไป	ผลการติดตามผล	ทุกหน่วยงานใน สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า				
๒	ทำการทวนสอบ แผนการ ความก้าวหน้าทาง สายอาชีพ	ทุกสิ้นปี	ผลการทวนสอบ	ทุกหน่วยงานใน สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า				

#### ๔.๕ ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ทางองค์การคลังสินค้าสามารถดำเนินการสร้างแผนการความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถทำให้เป็นแผนที่ยั่งยืนในสำนักงานในอนาคต ข้อเสนอแนะดังแสดง จะช่วยทำให้ส่วนงานบรรลุเป้าหมายที่ได้ระบุไว้

- ต้องมีการการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างโอกาสหรือความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งทำให้บุคลากรรับรู้ว่าคุณเองสามารถเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งงานใดบ้าง หรือสามารถโอนย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปยังหน่วยงานหรือตำแหน่งงานใดบ้าง
- จะต้องมีการแสดงถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร
- ในการเลื่อนสายอาชีพในแนวตั้ง ซึ่งเป็นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องสูงขึ้น บุคลากรจะต้องได้รับความรู้ความเข้าใจในภาระและหน้าที่อย่างชัดเจน
- ในการเลื่อนสายอาชีพในแนวนอน ซึ่งเป็นการโอนย้าย หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน หน้าที่และความรับผิดชอบจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม บุคลากรจะต้องได้รับความรู้ความเข้าใจในภาระและหน้าที่อย่างชัดเจน

- จะต้องมีการรายงานเพื่อแสดงความเคลื่อนไหว (progress report) ของแผนการความก้าวหน้าทางสายชีพของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจะถูกแสดงในวาระการประชุมคณะกรรมการหรือผู้บริหารของส่วนงาน
- ควรจะมีการทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการทำงานของการวางแผนความก้าวหน้าทางสายอาชีพรวมถึงการเผยแพร่

ควรจะมีการทวนสอบ แผนการความก้าวหน้าทางสายอาชีพ รวมถึงผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงเป็นรายปี เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขในปีถัดไป

#### ๔.๖ ภาคผนวก

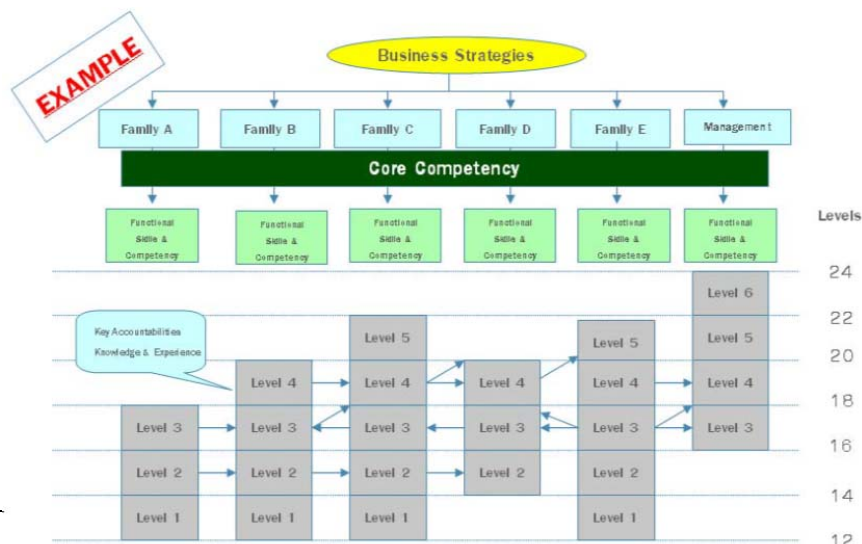
##### ๔.๖.๑ ภาคผนวก ๑: การจัดกลุ่มงาน

การจัดกลุ่มงาน หมายถึง การจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของตำแหน่ง งานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยวิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานที่ จัดทำขึ้น โดยการจัดกลุ่มงานมีวิธีการ ดังนี้

- ศึกษาขอบเขตหน้าที่งาน (Scope of Work) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification)
- การจัดแบ่งกลุ่มงาน (Job Family) โดยพิจารณาจัดกลุ่มงานจากงานที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่คล้ายคลึงกันควรจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน
- การจัดแบ่งกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ของแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) ที่กำหนดขึ้น

การจัดกลุ่มงาน (Job Family) ที่แบ่งแยกงานตามลักษณะความรับผิดชอบ หรือ ตามสายอาชีพ จะช่วยให้สามารถจัดทำโครงสร้างเพื่อหาระดับชั้นงานที่เหมาะสมในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการที่จะสร้างหลักบรรทัดฐานของคนเก่งนั้น ทางองค์กรจะต้องเข้าใจว่า อะไรคือความหมายของคนเก่งในองค์กร โดยที่สามารถใช้บรรทัดฐานที่ได้จัดทำไว้ในแผนการบริหารจัดการคนเก่งได้

##### ๔.๖.๒ ภาคผนวก ๒: ตัวอย่างของการจัดกลุ่มงาน

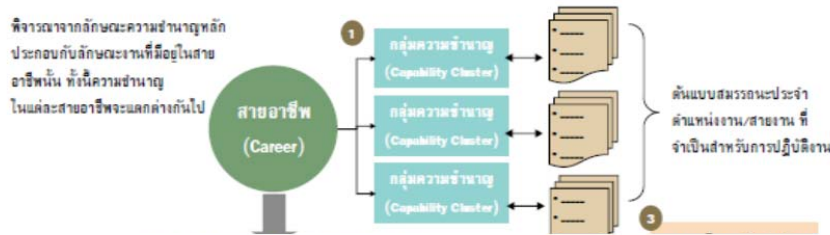


๔.๖.๓ ภาคผนวก ๓: การจัดทำเกณฑ์การทำเส้นทางความก้าวหน้า

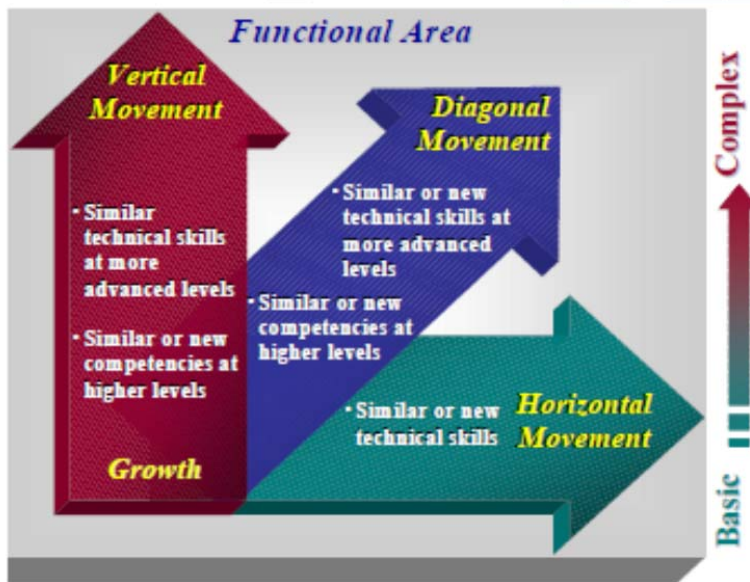
การจัดทำเกณฑ์ หรือมาตรฐานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานตาม Career Model ที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งงาน และการโอนย้ายประเภทงาน

๔.๖.

รูปแบบ  
ทาง  
แนว



กรมก้าวหน้า  
หน้าทาง



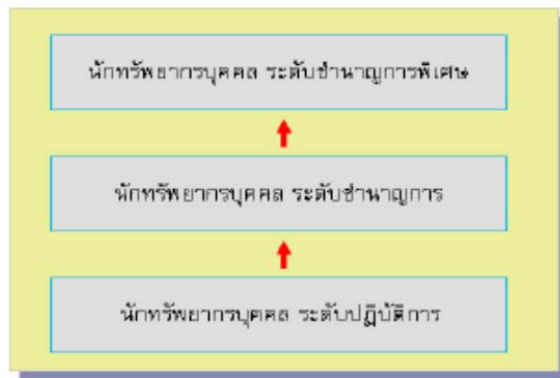
แบบที่ ๑ เส้นทางเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง (Vertical Movement) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปใน สายงาน/ประเภทตำแหน่งเดิม ที่ต้องการความรู้ ทักษะสมรรถนะที่ลึกและซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยอาจต้องการความรู้ และทักษะใหม่บ้างบางจำนวนในระดับสูง เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางและจัดทำนโยบาย หรือกลยุทธ์ในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

แบบที่ ๒ การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวนอน (Horizontal Movement) เป็นการเลื่อนในระดับเดิมแต่เปลี่ยนไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ ลักษณะงาน รูปแบบใหม่ๆ การเลื่อนเช่นนี้จึงเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะสมรรถนะที่หลากหลายยิ่งขึ้น ซึ่งจะมีความ ซับซ้อนกรณีที่เลื่อนงานตามแนวนอนเมื่องานอยู่ระดับสูงแล้ว เนื่องจากงานอาจต้องการความรู้และทักษะใหม่ ที่อยู่ในระดับที่ลึกและซับซ้อน

แบบที่ ๓ การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวขวาง (Diagonal Movement) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานรูปแบบใหม่ๆ การเลื่อนเช่นนี้จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้ได้รับการมอบหมายเนื่องจากเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่หลากหลาย ซับซ้อน และยากยิ่งขึ้นในเวลาเดียวกัน โดยเฉพาะกรณีที่เลื่อนงานเมื่องานอยู่ระดับสูงแล้ว

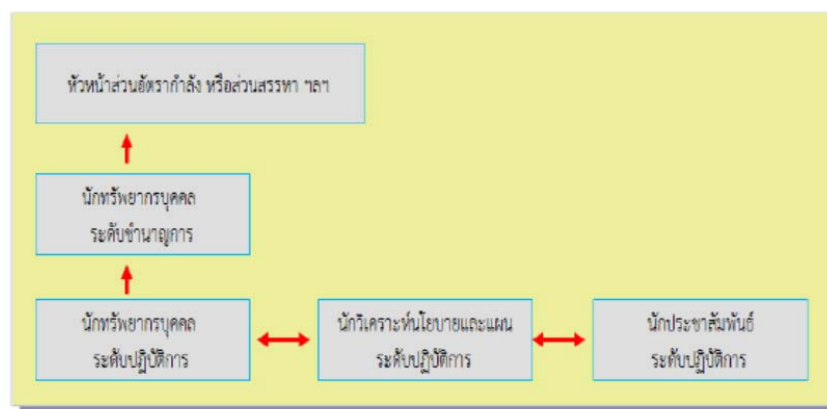
**๔.๖.๕ ภาคผนวก ๕: ตัวอย่างของ Traditional Career Path**

เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบปิด แสดงสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ในแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานในสายงานเดิมที่รับผิดชอบซึ่งจะอยู่ภายในฝ่าย หรือหน่วยงานเดียวกัน โดยมีการเลื่อนขั้นทีละลำดับจากขั้นหนึ่งไปสู่ขั้นหนึ่ง (step by step)



**๔.๖.๖ ภาคผนวก ๖: ตัวอย่างของ Network Career Path**

เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเปิดแสดงสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ในแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงาน และในแนวนอน (Horizontal) ในลักษณะของการโอนย้าย (Transfer) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในแต่ละขั้น





#### ๔.๖.๗ ภาคผนวก ๗: ตัวอย่างของ Dual Career Path

เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบกึ่งปิด แสดงสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ในแนวตั้ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามสายงานที่รับผิดชอบ โดยสามารถเปรียบเทียบ (Comparison) แต่ละตำแหน่งที่อยู่ในลำดับขั้นเดียวกันได้



#### ๔.๖.๘ ภาคผนวก ๘: คู่มือการหมุนเวียนงาน

การหมุนเวียนงาน คือ การสับเปลี่ยนให้บุคคลไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่แตกต่างไปจากเดิม โดยงานใหม่นั้นมีความยากง่ายใกล้เคียงกับงานเดิม ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการเรียนรู้งานที่มอบหมายใหม่ไปพร้อมกับ การปฏิบัติงานจริง (On The Job Training) วิธีนี้เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับบุคคล โดยการทำให้ ได้ไปสัมผัสการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่อื่นซึ่งแตกต่างจากเดิม งานที่หมุนเวียนให้ไปรับผิดชอบใหม่นี้ อาจจะ อยู่ในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งในโครงสร้างองค์กร หรือหน่วยงานภายนอกก็ได้ (Secondment)

##### ประโยชน์ของแผนหมุนเวียนงาน

นักวิชาการหลายๆ ส่วนมองว่าการหมุนเวียนงานนั้นจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการเรียนรู้ งานของคนในองค์กร โดยสรุปประโยชน์ที่จะได้รับจากการหมุนเวียนงาน ดังนี้

- เกิดการเรียนรู้ในมุมกว้างขององค์กร ซึ่งจะทำให้เติบโตเป็นผู้บริหารที่มองภาพกว้าง และเป็นคนยืดหยุ่น/ปรับตัวง่าย
- ทำให้ข้าราชการผู้สับเปลี่ยนหมุนเวียนเห็นการทำงานในทุกลักษณะ ซึ่งจะเพิ่มความเข้าใจ และเห็นใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้น
- ช่วยลดความเบื่อหน่าย ความตึงเครียดจากงานเดิม โดยได้ไปสัมผัสกับงานใหม่ที่อาจตรงตาม ความรู้ความสามารถ ความชอบมากขึ้น

- เป็นการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ความสามารถ และศักยภาพ (Potential) ตลอดจนค้นหาความถนัดความชำนาญเฉพาะตัวให้เหมาะสมกับงาน อันจะเป็นการค้นพบตัวเองได้อีกทางหนึ่ง
- เป็นการขยับขยายผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในตำแหน่งเดิม และยังไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นได้โดยให้ไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นไปพลางก่อนในช่วงเวลาที่รอการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
- การหมุนเวียนงานสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคคลได้แม้จะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- ลดโอกาสในผิดพลาด ที่เกิดจากความคุ้นเคยในงานประจำปัจจุบัน รวมถึงนำไปสู่การสร้างสรรค์งานของผู้หมุนเวียนเข้ามาในงานใหม่
- ได้ประสบการณ์ใหม่ๆ จากหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างไปจากเดิม อันจะส่งผลให้เกิดความรู้ทักษะและความยืดหยุ่นที่มากขึ้น
- ได้มีโอกาสได้รู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่ๆ (Network) ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการในการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในอนาคต

#### ข้อพึงระวังในการหมุนเวียนงาน

ประเด็นปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นนั้นส่วนใหญ่จะเกิดจากโครงสร้าง หรือปัจจัยแวดล้อมภายนอกมากกว่าระบบการหมุนงานเอง ซึ่งสามารถสรุปปัญหาได้โดยสังเขปดังนี้

- บุคลากรผู้มีประสบการณ์อย่างชำนาญในงานปัจจุบัน มักไม่ประสงค์จะเรียนรู้งานใหม่
- ไม่อยากถ่ายทอดความรู้ หรือเครื่องมือที่ตนคิดค้นให้แก่ผู้หมุนเวียนมาใหม่
- มองเป็นการลงโทษมากกว่าการพัฒนา/เรียนรู้งานให้กว้างขึ้น
- การย้ายจากพื้นที่หนึ่งไปอีกพื้นที่หนึ่ง สร้างความยุ่งยากในการย้าย
- ค่าตอบแทนในงานใหม่ ไม่เหมาะสมกับค่าตอบแทนในปัจจุบัน
- ขาดการพัฒนา หรือฝึกอบรมเพื่อการเข้าสู่งานใหม่อย่างราบรื่น
- ไม่สามารถจับคู่ หรือหาตำแหน่งที่ต้องการหมุนเวียนไปที่เหมาะสมได้
- ผู้บริหารไม่เอาใจริงเอาใจกับการหมุนเวียนงาน

จากปัญหาทั้งหมดนั้นอาจมีการแนวทางในการแก้ไข ดังนี้

- ลักษณะความยากง่ายของงานที่จะหมุนเวียนไปให้ปฏิบัตินั้นจะต้องมีความใกล้เคียงกับงานเดิมไม่ควรมีความแตกต่างกันมาก
- ผู้บริหารควรสร้างทัศนคติและความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานว่าการหมุนเวียนงานมิใช่การลงโทษ หากแต่เป็นการพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานได้มี知識ความสามารถในงานอื่นนอกเหนือจากงานเดิมที่ได้ปฏิบัติมาช่วงเวลาหนึ่งแล้ว
- ควรพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่จะมอบหมายให้หมุนเวียนงานว่ามีคุณลักษณะเหมาะสมที่จะให้หมุนเวียนงานหรือไม่ เพื่อที่จะมิได้เป็นการสร้างความเครียด

หรือแรงกดดันให้กับผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความวิตกกังวลกับงานใหม่ ความกังวลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ผู้บริหารควรให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อเป็นการประเมินผู้ปฏิบัติงานและอาจต้องให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการหมุนเวียนงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานอาจยังไม่คุ้นเคยกับงานใหม่
- ควรมีการวิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการหมุนเวียนงานแล้ว เพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุง แก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยที่การประเมินอาจกำหนดเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่นในขณะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นเพื่อการแก้ไข หรือประเมินเมื่อเสร็จสิ้นงานและนำไปปรับปรุงพัฒนาต่อไป

### **ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการหมุนเวียนงาน**

การหมุนเวียนงานสามารถทำได้ผ่านการวางแผน และการระบุผลที่คาดหวังที่จะได้จากการดำเนินการดังกล่าว และเพื่อให้ข้าราชการได้เกิดการเรียนรู้มากที่สุด ควรเน้นการดำเนินการ ดังนี้

- ต้องมีการกำหนดกรอบสะสมประสบการณ์ และเวลาในการเรียนรู้ที่มากพอในการทำงานในหน่วยงานที่ย้ายไป โดยอาจกำหนดเป็นตัวชี้วัดการพัฒนา หรือตัวชี้วัดผลงานที่ตกลงกันก่อนที่จะหมุนเวียนไปในงานดังกล่าว
- การหมุนเวียนงานที่ดีนั้น จะต้องมีการวางแผนการเรียนรู้ โดยอาจนำเอาแนวคิดของการจัดทำกรอบการสะสมประสบการณ์ (EAF : Experience Accumulation Framework) มาใช้ โดย EAF คือ เครื่องมือที่สร้างขึ้น เพื่อตอบคำถามว่าหากข้าราชการจะก้าวไปสู่ตำแหน่งสำคัญในองค์กร จะต้องมีเส้นทางความก้าวหน้าอย่างไรบ้าง หรือต้องหมุนเวียนไปทำงานในสำนัก/หน่วยงานใดบ้าง เพื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานจริง กรอบการสะสมประสบการณ์นี้อาจอยู่ในรูปของการโอนย้ายหรือการเข้าไปร่วมทำโครงการระยะสั้นกับหน่วยงานเป้าหมายที่ต้องการสั่งสมความรู้ ก็ได้ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินการ
- ต้องมีการติดตาม และให้การสนับสนุนผู้หมุนเวียนไปลงตำแหน่งใหม่ เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าการหมุนเวียนงานนั้นเป็นการพัฒนาอย่างแท้จริงมากกว่าการลงโทษ นอกจากนั้นหากเป็นไปได้ควรมีการสร้างแรงจูงใจ (Incentive) แก่ผู้หมุนเวียนงานที่สามารถสั่งสมทักษะใหม่ หรือสามารถประสบความสำเร็จในงานใหม่ เช่น การเพิ่มเงินรางวัลประเภทต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและทำให้มีผู้สนใจที่จะเข้าร่วมในการหมุนเวียนงานมากขึ้น
- ไม่ควรหมุนเวียนงานไปยังตำแหน่งที่ผู้หมุนเวียนไม่พึงพอใจหรือเกิดความเครียดในงานใหม่ เนื่องจากจะไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้หรือสั่งสมประสบการณ์ใหม่ตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวังแล้ว ยังให้เกิดการบั่นทอนกำลังใจและเป็นภาระแก่หน่วยงานที่รับหมุนเวียนไปอีกด้วย
- การเพิ่มเครื่องมือ เทคนิค หรือกระบวนการที่ให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตาม และให้ความช่วยเหลือผู้หมุนเวียนงานใหม่อย่างเป็นระบบและมีรูปธรรม มากกว่าที่จะเป็นหน้าที่ของ

เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานบริหารงานบุคคลเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้กระบวนการในการหมุนเวียนงานเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

- การจัดทำคู่มือกระบวนการทำงาน ในงานทุกงานของ อคส. (Working Manual or Document) จะช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถเริ่มและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อย่างไรก็ดี ความสำเร็จทั้งหมดของแผนการหมุนเวียนนั้น จะขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจและความเข้าใจ ของผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรทั้งหมดในองค์การคลังสินค้า

## บทที่ ๕

### แผนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan)

#### ๕.๑ บทนำ

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นเรื่องที่ถูกกล่าวถึงกันมากในต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วเมื่อประมาณ ๑๐-๒๐ ปีที่ผ่านมา เนื่องจากเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้กิจการต่างๆ ต่างตระหนักถึงความสำคัญในการวางแผนกำลังคน ว่าสิ่งสำคัญมิใช่ปริมาณอัตรากำลัง หากแต่เป็นคนเก่ง กิจการที่มีบุคลากรในตำแหน่งสำคัญๆ เป็นคนมีฝีมือจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กิจการและองค์กรเป็นอย่างยิ่ง แต่ในอีกทางหนึ่งก็มีความเสี่ยงที่อาจจะทำความเสียหายต่อองค์กร หากบุคลากรเหล่านั้นจะวางมือ หรือย้ายไปอยู่ในบริษัทหรือองค์กรอื่นๆ ดังนั้น ในสถานการณ์ที่การแข่งขันเพื่อแย่งชิงคนดีมีฝีมือเป็นไปอย่างเข้มข้น การบริหารเพื่อจูงใจคนเก่งให้อยู่อย่างต่อเนื่องและวางตัวทายาทที่จะสืบทอดตำแหน่งสำคัญ จึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งยวดสำหรับการอยู่รอดขององค์กร การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) จัดทำขึ้นตามโครงการการจัดฝึกอบรมระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การคลังสินค้า ของสำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้า ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการสร้างและพัฒนากระบวนการวางแผนเพื่อให้งานในตำแหน่งงานหลักขององค์การคลังสินค้า มีความต่อเนื่อง โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งหลักนั้นๆ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ในเชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญๆ ได้มาก เพราะองค์กรจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะๆ โดยมีการสรรหา พัฒนา และเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา

โดยที่ วัตถุประสงค์หลักของสำนักทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร และบริหารทรัพยากรบุคคลควบคู่กับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ความผูกพันองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อคส. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีพันธกิจที่เกี่ยวข้องดังนี้

- บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และพัฒนาเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ๆ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อคส.
- พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และมีช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)
- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (Happy Workplace) และสร้างขวัญกำลังใจ (Engagement) เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กรอันนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

เพื่อที่จะสามารถทำให้พันธกิจนั้นลุล่วงไปได้ด้วยดี สำนักทรัพยากรบุคคล จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักของส่วนงานออกมาเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ได้แก่

- พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
- เสริมสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากยุทธศาสตร์ในข้างต้นนี้ สำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้า จึงได้เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง และได้มีการจัดทำแผนการสืบทอดคนเก่งขึ้นมา เพราะบุคลากรยังได้ถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการทำให้ทั้งสำนักทรัพยากรบุคคล และองค์การคลังสินค้าสามารถทำให้บรรลุ วิสัยทัศน์และพันธกิจได้อย่างลุล่วง อย่างไรก็ตาม แผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นเป็นเพียงส่วนในแผนยุทธศาสตร์ของสำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้า ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกัน ดังนั้นในทุกขั้นตอนของแผนจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ของสำนักเป็นอย่างมากโดยเฉพาะแผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง แผนการสร้างควมก้าวหน้าทางสายอาชีพ และแผนการจัดการความรู้ ซึ่งเปรียบเสมือนองค์ประกอบที่จำเป็นในทุกขั้นตอนของแผนนี้

โดยวัตถุประสงค์หลักของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นสามารถสรุปได้ ๕ ประการหลักได้แก่

๑. ทำให้องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) และความสามารถ (Competency) อยู่เป็นจำนวนเท่าไร

๒. ทำให้แผนทรัพยากรบุคคล สามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น สามารถวางแผนหาคนได้ล่วงหน้าว่าจะไปหาจากแหล่งไหน หรือหากเป็นบุคลากรในสาขาที่หายากก็ต้องไปสืบเสาะจากประเทศอื่น
๓. ทำให้องค์กรสามารถรู้ว่าพนักงานในตำแหน่งใดกำลังเกษียณอายุ และพนักงานในตำแหน่งใดมีคุณสมบัติหายาก และเป็นที่ยกย่องของคู่แข่ง
๔. ทำให้สามารถถูกใช้เป็นเครื่องมือจูงใจพนักงานได้เป็นอย่างดี มีนโยบายส่งเสริมการเลื่อนขั้นพนักงานภายในทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจดีขึ้น
๕. มีผลทางอ้อมทำให้พนักงานคนเก่งไม่กล้าเล่นตัวมากจนเกินไป มีการคาดการณ์ล่วงหน้าว่าพนักงานคนใดที่ดูเหมือนจะถูกลืมหรือถูกขจัดตัวจากภายนอกได้ง่าย และ สำนักทรัพยากรบุคคล ก็ได้มีการสร้างคนทดแทนขึ้นเตรียมไว้แล้ว

เนื้อหาของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) นี้ ประกอบด้วย บทนำ แผนงานด้านการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง แผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งระยะสั้น กลางและ ยาว รวมถึงเป้าหมายและดัชนีชี้วัด ข้อเสนอแนะและภาคผนวกซึ่ง รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ตำแหน่งหลักซึ่งถูกคัดเลือก และหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก

#### ๕.๒ แผนงานด้านการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์กรคลังสินค้า

ในแผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งนี้ จะยึดหลัก ๓ ประการได้แก่

- เข้าใจง่าย (Easy to understand)
- นำไปปฏิบัติได้ง่าย (Easy to manage)
- สามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่าย (Easy to achieve)

แผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นไม่ควรที่จะต้องสร้างกลุ่มงานหรือหน่วยงานขึ้นมาใหม่เพื่อรองรับ และควรที่จะมีแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปกติ ดังนั้นแผนการดังต่อไปนี้จะอ้างอิงกับโครงสร้างของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อที่จะสามารถใช้งานได้จริงและไม่เป็นการสร้างภาระหน้าที่ที่นอกเหนือจากขอบเขตงานที่มีอยู่

ขั้นตอนกระบวนการสำหรับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่สำนักทรัพยากรบุคคล องค์กรคลังสินค้าจะต้องยึดปฏิบัติตาม ๖ ข้อได้แก่

๑. การกำหนดฉันทามติต่อแผนงาน
๒. การกำหนดหลักการ
๓. การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานในอนาคต
๔. การประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล
๕. การพัฒนาผู้สืบทอด
๖. การเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลความต่อเนื่อง

ดังนั้น แผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์การคลังสินค้าจึงได้ถูกพัฒนาขึ้นมาให้สอดคล้องกับองค์ประกอบขั้นพื้นฐานข้างต้น โดยที่แต่ละหน่วยงานขององค์การคลังสินค้านั้นจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในแต่ละขั้นตอน โดยที่จะถูกกล่าวอย่างละเอียดในส่วนต่อไป

#### ๕.๒.๑ การกำหนดฉันทามติต่อแผนงาน

ในขั้นตอนนี้คือการกำหนดให้แผนงานนี้เป็นวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร และได้รับการยอมรับ ในการที่จะบรรลุขั้นตอนนี้ หน่วยงานต่างๆควรที่จะให้ความสำคัญใน ๓ กิจกรรมดังนี้

๑. วิเคราะห์ว่าสถานการณ์การประกอบธุรกิจขององค์กร รวมถึงนโยบายว่าจะเดินไปในทิศทางไหน รวมถึง แผนการขยายตัวหรือลดขนาด เพื่อทางแผนบุคคล จะได้วิเคราะห์ประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการได้ถูกต้อง ทั้งปริมาณและคุณภาพ
๒. ประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติ เรื่องความพร้อมที่จะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น กลาง และระยะยาว และความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องใช้กำลังคนในแง่จำนวน หรือในแง่คุณสมบัติ
๓. การสร้างความตระหนักถึง (Awareness) ของการจัดทำแผนการจัดทำแผนงานสืบทอดตำแหน่ง ว่ามีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในส่วนงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร

#### ๕.๒.๒ การกำหนดตำแหน่งหลัก

การกำหนดตำแหน่งหลักคือการกำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด ในการที่จะบรรลุขั้นตอนนี้ หน่วยงานต่างๆควรที่จะให้ความสำคัญใน ๑ กิจกรรมได้แก่ การคัดเลือกและแบ่งประเภทของงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อกำหนดถึงตำแหน่งที่ควรที่จะมุ่งเน้น

#### ๕.๒.๓ การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานในอนาคต

การกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก นั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพราะเป็นสิ่งที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรของ อคส. โดยที่กิจกรรมหลักที่จะมีในขั้นตอนนี้คือการกำหนดและสร้างหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลัก ที่ได้จากขั้นตอนที่ ๒ ข้างต้น

#### ๕.๒.๔ การประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล

ขั้นตอนนี้จะมุ่งเน้นไปที่การประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนั้นๆ ในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยที่กิจกรรมหลักของขั้นตอนนี้ได้แก่ การประเมินสมรรถนะของบุคลากรเพื่อจะหาผู้ที่มีศักยภาพเพียงพอในการมาเป็นผู้สืบทอดในแต่ละตำแหน่ง ในขั้นตอนนี้ แผนการคัดเลือกคนเก่งนั้นจะมีบทบาทที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมากในการช่วยเหลือในการคัดเลือกและประเมินสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งจะประกอบไปด้วย ๒ หลักเกณฑ์ที่สำคัญ ได้แก่ การคัดเลือกจากผลงาน

(Assessing performance) และการคัดเลือกจากศักยภาพ (Assessing potential) โดยหน่วยงานต่างๆควรที่จะให้ความสำคัญใน ๒ กิจกรรมดังนี้

๑. การคัดเลือกคนเก่งจากผลงาน โดยที่จะมีกิจกรรมย่อยในหัวข้อนี้ได้แก่
  - a. การจัดทำแบบประเมินผลงานของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานโดยจะใช้องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การตรงต่อเวลา การประเมินภายในประจำปี การร้องเรียนจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก การปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร
  - b. การระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานปกติ
๒. การคัดเลือกคนเก่งจากศักยภาพ โดยที่จะมีกิจกรรมย่อยในหัวข้อนี้ได้แก่
  - a. การค้นหาคนเก่งจากฐานข้อมูลความรู้ของบุคลากร (Knowledge and Employee profile) ที่ได้จากแผนการจัดการความรู้ โดยที่จะมุ่งเน้นไปถึงองค์ความรู้ที่สำคัญว่าบุคลากรท่านไหนที่มีความใฝ่รู้อยากจะได้รับการอบรมในองค์ความรู้นั้นๆ รวมถึงสถิติการได้รับการอบรมในอดีตว่ามีส่วนเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด
  - b. การสอบวัดทักษะในด้านองค์ความรู้ที่สำคัญ โดยที่อาจจะเป็นการสอบพื้นฐานเพื่อวัดมุมมองและองค์ความรู้เบื้องต้นว่าจะสามารถต่อยอดได้หรือไม่
  - c. การระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานปกติ
๓. การนำเอาข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาใส่ใน Talent Metric เพื่อทำการสรุปผลการคัดเลือก และเก็บข้อมูล

ซึ่งการคัดเลือกนั้น จะสอดคล้องกับหลักการการคัดเลือกที่ดีโดยที่แบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

- ระดับที่ ๑ : การกรองเพื่อคัดเลือก “คนดี”
- ระดับที่ ๒ : การกรองเพื่อคัดเลือกคนดีที่เป็น “คนเก่ง”
- ระดับที่ ๓ : การกรองคนดีและคนเก่งที่ “เหมาะสม”

โดยระดับของการคัดเลือกที่สามารถใช้จากแผนการคัดเลือกคนเก่งนั้น จะสามารถใช้ได้ในระดับที่ ๒ และ ๓ โดยที่ระดับที่ ๑ นั้นจะต้องใช้ ดุลยพินิจ และการวิเคราะห์อย่างละเอียดจากผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานในการคัดเลือก

#### ๕.๒.๕ การพัฒนาผู้สืบทอด

ขั้นตอนนี้คือการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership) สำหรับบุคคลที่ได้รับคาดหวังว่าจะเป็น ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน โดยในขั้นตอนนี้จะสอดคล้องกับองค์ประกอบ ๔ ในแผนการคัดเลือกคนเก่งซึ่งได้แก่ การพัฒนาคนเก่ง (Developing Talent) โดยจะเป็นการพัฒนาทั้งผู้ที่ได้รับการคัดเลือกและผู้ที่จะเป็นหัวหน้าส่วนงานในปัจจุบัน ในองค์กรผู้สืบทอดจะได้รับการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาปกติของ องค์การคลังสินค้า แต่จะมีการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดในสมรรถนะที่ผู้สืบทอดยังขาดอยู่

ในการที่จะบรรลุองค์ประกอบพื้นฐานนี้ องค์การคลังสินค้าควรที่จะให้ความสำคัญใน ๕ กิจกรรมดังนี้



๑. การระบุ mentor ซึ่งจะมีส่วนที่สำคัญในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่คนเก่งที่ได้รับการคัดเลือก รวมถึงการช่วยพัฒนาคนเก่งให้มีศักยภาพและความสามารถเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้ที่สำคัญที่ถูกระบุไว้ในข้างต้น หรือเลือกสรรจากหัวหน้าหน่วยงานที่มีความพร้อมและศักยภาพเพียงพอในการชี้แนะและเป็นแบบอย่าง
๒. การสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ mentoring ให้แก่ mentor ที่ได้รับการคัดเลือก
๓. การสนับสนุนการจัดส่งคนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกให้มีโอกาสไปอบรม หรือศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้สำคัญ และเป็นการการเพิ่มศักยภาพของคนเก่ง
๔. การสร้างดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development measures) เพื่อที่จะทำให้คนเก่งที่ถูกคัดเลือกนั้นสามารถเข้าใจและรู้ได้ว่าจุดมุ่งหมายที่ควรจะต้องไปให้ถึงคืออะไร การสร้างดัชนีชี้วัดด้านการพัฒนาให้เหมาะสมนั้นจะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางและช่วยทำให้คนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกนั้นมองเห็นเส้นทางในอนาคตได้อย่างชัดเจน
๕. การทำการประเมินรายปี โดยที่จะมีคนเก่งและ mentor เป็นผู้ถูกประเมินจากทางหัวหน้าส่วนงานและผู้บริหาร เพื่อจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดในสมรรถนะที่ผู้สืบทอดยังขาดอยู่

#### ๕.๒.๖ การเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลความต่อเนื่อง

ขั้นตอนนี้คือการนำเอาผู้สืบทอดเข้าตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือก มาประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง ในการที่จะบรรลุองค์ประกอบพื้นฐานนี้ องค์การคลังสินค้าควรที่จะให้ความสำคัญใน ๑ กิจกรรมดังนี้

การทำการประเมินผลงานของผู้สืบทอด ที่ผ่านมาเป็นรายปีหรือตามเหมาะสม เพื่อทำให้ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนงานต่างๆ สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการเป็นรายบุคคล โดยที่การประเมินนั้นสามารถทำได้โดยใช้ดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development measures) เป็นเครื่องมือพื้นฐาน โดยที่การประเมินในหัวข้อนี้จะเป็นการประเมินโครงการโดยรวมก่อน และใช้ผลการประเมินจากดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development measures) มาช่วยในการประเมิน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของโครงการ รวมถึงจะต้องมีการนำเอายุทธศาสตร์ของส่วนงาน (ถ้ามีการเปลี่ยนแปลง) มาประกอบการประเมินด้วย

รายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสนับสนุนกระบวนการพื้นฐานทั้ง ๖ องค์ประกอบนั้น จะสามารถแสดงสรุปได้ดังตารางข้างล่าง

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ผลลัพธ์
องค์ประกอบที่ ๑	<p>การกำหนดฉันทามติต่อแผนงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจขององค์กร</li> <li>● ประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติ</li> <li>● การสร้างความตระหนักถึง (Awareness) ของการจัดทำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทิศทางและสถานการณ์ขององค์การคลังสินค้าในปัจจุบันและอนาคต</li> <li>● ผลการประเมิน</li> <li>● ความเข้าใจและความ</li> </ul>

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ผลลัพธ์
	แผนการจัดทำแผนงานสืบทอดตำแหน่ง	ตระหนักถึง (Awareness) ของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง
องค์ประกอบที่ ๒	<b>การกำหนดตำแหน่งหลัก</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>การคัดเลือกและแบ่งประเภทของงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อกำหนดถึงตำแหน่งที่ควรที่จะมุ่งเน้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตำแหน่งหลักที่มีความสำคัญต่อ องค์กร.</li> </ul>
องค์ประกอบที่ ๓	<b>การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานในอนาคต</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>การกำหนดและสร้างหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลัก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลัก</li> </ul>
องค์ประกอบที่ ๔	<b>การประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล</b> การประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคลเพื่อทำการคัดเลือกบุคลากรจากผลงาน โดยที่จะมีกิจกรรมย่อยในหัวข้อนี้ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดทำแบบประเมินผลงานของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน โดยจะใช้องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การตรงต่อเวลา การประเมินภายในประจำปี การร้องเรียนจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก การปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร</li> <li>การระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานปกติ</li> </ul> การประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคลเพื่อทำการคัดเลือกบุคลากรจากผลงาน โดยที่จะมีกิจกรรมย่อยในหัวข้อนี้ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>การค้นหาบุคลากรจากฐานข้อมูลความรู้ของบุคลากร (Knowledge and Employee profile) ที่ได้จากแผนการจัดการความรู้ โดยที่จะมุ่งเน้นไปถึงองค์ความรู้ที่สำคัญว่า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แบบประเมินผลงานของบุคลากรและผลการประเมิน</li> <li>ผลของการระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารในเชิงผลงาน</li> <li>ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าข่ายว่าจะเป็นคนเก่งในองค์ความรู้นั้นๆ และผลที่</li> </ul>

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ผลลัพธ์
	<p>บุคลากรท่านไหนที่มีความใฝ่รู้อยากจะได้รับการอบรมในองค์ความรู้ต่างๆ รวมถึงสถิติการได้รับการอบรมในอดีตว่ามีส่วนเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การสอบวัดทักษะในด้านองค์ความรู้ที่สำคัญ โดยที่อาจจะเป็นการสอบพื้นฐานเพื่อวัดมุมมองและองค์ความรู้เบื้องต้นว่าจะสามารถต่อยอดได้หรือไม่</li> <li>● การระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานปกติ</li> <li>● การนำเอาผลที่ได้จากการคัดเลือกทั้ง ๒ แบบมาใส่ใน Talent metric เพื่อเก็บข้อมูล</li> </ul>	<p>ได้รับการอบรมครั้งก่อนๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลการสอบวัดทักษะในแต่ละองค์ความรู้ที่สำคัญ</li> <li>● ผลของการระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารในเชิงศักยภาพ</li> <li>● Talent metric ของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
<p>องค์ประกอบที่ ๕</p>	<p><b>การพัฒนาผู้สืบทอด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การระบุ mentor ซึ่งจะมีส่วนที่สำคัญในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือก รวมถึงการช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและความสามารถเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้ที่สำคัญที่ถูกระบุไว้ในข้างต้น หรือเลือกสรรจากหัวหน้าหน่วยงานที่มีความพร้อมและศักยภาพเพียงพอในการชี้แนะและเป็นแบบอย่าง</li> <li>● การสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ mentoring ให้แก่ mentor ที่ได้รับการคัดเลือก</li> <li>● การสนับสนุนการจัดบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกให้มีโอกาสไปอบรม หรือศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้สำคัญ และเป็นการเพิ่มศักยภาพของผู้ที่ได้รับการคัดเลือก</li> <li>● การสร้างดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development measures) เพื่อที่จะทำให้บุคลากรที่ถูกคัดเลือกนั้นสามารถเข้าใจและรู้ว่าจุดมุ่งหมายที่ควรจะต้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รายชื่อของ mentor ในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การคลังสินค้า</li> <li>● ความเข้าใจในกระบวนการ mentoring</li> <li>● แผนการสนับสนุนงบประมาณในการสร้างและพัฒนาคนเก่ง</li> <li>● ดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development)</li> </ul>

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ผลลัพธ์
	<p>ไปให้ถึงคืออะไร การสร้างดัชนีชี้วัดด้านการพัฒนาให้เหมาะสมนั้นจะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางและช่วยทำให้บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกนั้นมองเส้นทางในอนาคตได้อย่างชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การทำการประเมินรายปี โดยที่จะมีบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกและ mentor เป็นผู้ถูกประเมินจากทางหัวหน้าส่วนงานและผู้บริหาร</li> <li>● การจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดในสมรรถนะที่ผู้สืบทอดยังขาดอยู่</li> </ul>	<p>measures) ที่เหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลการประเมินรายปี</li> <li>● แผนพัฒนาผู้สืบทอดในสมรรถนะที่ผู้สืบทอดยังขาดอยู่</li> </ul>
องค์ประกอบที่ ๖	<p>การเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลความต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การทำการประเมินผลงานของผู้สืบทอด ที่ผ่านมาเป็นรายปี หรือตามเหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลการประเมิน</li> </ul>

### ๕.๒.๗ เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ

เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เพื่อที่จะช่วยให้ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้าสามารถที่จะทำกิจกรรมทั้ง ๑๙ ที่อยู่ภายใต้ ๖ กระบวนการหลักในแผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งให้สำเร็จลุล่วงได้ดี จะประกอบไปด้วยแบบฟอร์มที่เป็นแบบแผน รวมถึงเครื่องมือต่างๆ ที่ทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้าจะต้องประยุกต์ใช้ จะประกอบไปด้วย

- แผนที่องค์ความรู้เพื่อเป็นการแสดงถึงองค์ความรู้หลักที่จำเป็นต้องมีรวมถึงการระบุว่าเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้เหล่านั้น (ได้จากแผนการจัดการความรู้)
- ฐานข้อมูลของบุคลากร (ได้จากแผนการจัดการความรู้)
- Talent metric เพื่อใช้ในการคัดเลือกคนเก่ง (ได้จากแผนการจัดการคนเก่ง)
- ดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development measures) เพื่อที่จะทำให้คนเก่งที่ถูกคัดเลือกนั้นสามารถเข้าใจและรู้ว่าจุดมุ่งหมายที่ควรจะต้องไปให้ถึงคืออะไร (จะถูกพัฒนาในอนาคตตามแผนงานระยะกลางในแผนการจัดการคนเก่ง)
- เครื่องมือในการให้ข้อเสนอแนะ (Feedback tool) (จะถูกพัฒนาในอนาคตตามแผนงานระยะกลางในแผนการจัดการคนเก่ง)

การที่จะสามารถทำให้แผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางปฏิบัติควรที่จะสอดคล้องกับแผนแม่บทต่างๆ ของสำนักทรัพยากรบุคคล

### ๕.๓ แผนการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เป้าหมายและดัชนีชี้วัด

เพื่อให้บรรลุศักยภาพและการเพิ่มประสิทธิภาพของแผนงานการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่ยั่งยืน ทางส่วนงานทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้าจะแบ่งการทำงานของแผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ออกเป็น ๓ ระยะได้แก่ ระยะสั้น (๑ ปี) ระยะกลาง (๒-๓ ปี) และระยะยาว (๔ ปีขึ้นไป) โดยแผนการในแต่ละขั้น นั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้หลังจากมีการทวนสอบแผนและผลการปฏิบัติจริง

โดยแผนในแต่ละขั้นตอนจะประกอบไปด้วย

#### ระยะสั้น (๑ ปี)

- วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจขององค์กร
- ประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติ
- การสร้างความตระหนักถึง (Awareness) ของการจัดทำแผนการจัดทำแผนงานสืบทอดตำแหน่ง
- แต่ละหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคล องค์การคลังสินค้า นำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่งไปวิเคราะห์และทำความเข้าใจ เพื่อที่จะประเมินและเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติตาม
- การคัดเลือกและแบ่งประเภทของงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อกำหนดถึงตำแหน่งที่ควรที่จะมุ่งเน้น
- การกำหนดและสร้างหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลัก

#### ระยะกลาง (๒-๓ ปี)

- มีการสร้างดัชนีชี้วัดทางด้านการพัฒนา (key career development measures)
- มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรจากผลงาน และศักยภาพโดยการ
  - การจัดทำแบบประเมินผลงานของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน
  - การระดมความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานปกติ
  - การค้นหาคนเก่งจากฐานข้อมูลความรู้ของบุคลากร (Knowledge and Employee profile) ที่ได้จากแผนการจัดการความรู้
  - การสอบวัดทักษะในด้านองค์ความรู้ที่สำคัญ
- มีการจัดทำ Talent metric
- มีการคัดเลือก mentor ในทุกหน่วยงาน

- มีการสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ Mentoring ให้แก่ mentor ที่ได้รับการคัดเลือก
- มีการสร้างพื้นฐานความเข้าใจของผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานเรื่องกระบวนการขั้นตอนสืบทอดตำแหน่ง
- พัฒนาโครงการการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือก โดยเน้นที่การสนับสนุนการให้มีโอกาสไปอบรม หรือศึกษาต่อ
- ทุกสิ้นปีจะมีการทำการประเมินรายปี โดยที่จะมีบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกและ mentor เป็นผู้ถูกประเมินจากทางหัวหน้าส่วนงานและผู้บริหาร
- มีการทวนสอบแผนการบริหารจัดการคนเก่งและผลของการปฏิบัติจริง เพื่อนำไปพัฒนาแผนระยะยาวที่จะเกิดขึ้นต่อไป
- การจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดในสมรรถนะที่ผู้สืบทอดยังขาดอยู่

#### ระยะยาว (๔ ปีขึ้นไป)

- มีการวัดผลการพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพและความก้าวหน้า
- การทำการประเมินผลงานของผู้สืบทอด ที่ผ่านมาเป็นรายปีหรือตามเหมาะสม

โดยแต่ละระยะสามารถสรุปได้ดังตาราง

#### แผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งระยะสั้น

แผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งระยะสั้น								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดทำแผนสืบทอด	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๑	มีการวิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจขององค์กร	เดือนที่ ๑	สถานการณ์การประกอบธุรกิจขององค์กร รวมถึงนโยบายว่าจะเดินไปในทิศทางไหน รวมถึง แผนการขยายตัวหรือลดขนาด	สำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า				
๒	มีการประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและ	เดือนที่ ๑	ผลการประเมินความพร้อมขององค์กร	สำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า				

แผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งระยะสั้น								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดทำแผนสืบทอด	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	คุณสมบัติ							
๓	มีการสร้างความตระหนักถึง (Awareness) ของการจัดทำแผนการจัดทำแผนงานสืบทอดตำแหน่ง	เดือนที่ ๒-๓	การจัดเวทีสัมมนาเรื่องแผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า		สัมมนาเรื่องแผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง		
๔	มีการนำแผนงานการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งไปวิเคราะห์และทำความเข้าใจ เพื่อที่จะประเมินและเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติตาม	เดือนที่ ๔	กิจกรรมหรือกระบวนการที่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีการนำแผนไปวิเคราะห์	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า		Brainstorming session		
๕	มีการคัดเลือกและแบ่งประเภทของงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อกำหนดถึงตำแหน่งที่ควรที่จะมุ่งเน้นในการสืบทอดตำแหน่ง	เดือนที่ ๕-๗	ประเภทของงานหลัก	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า				
๖	มีการกำหนดและสร้างหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลัก	เดือนที่ ๗-๑๐	หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลัก	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า				

แผนการจัดทำแผนสืบ தொடตำแหน่งระยะกลาง

แผนการจัดทำแผนสืบ தொடตำแหน่งระยะกลาง								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดทำ แผนสืบ தொட	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๑	มีการสร้างดัชนีชี้ วัดทางด้านการ พัฒนา (key career development measures)	เดือนที่ ๑๓-๑๔	ดัชนีชี้วัด ทางด้านการ พัฒนา (key career development measures)	สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า				
๒	การจัดทำแบบ ประเมินผลงาน ของบุคลากรใน แต่ละหน่วยงาน	เดือนที่ ๑๔- ๑๖	แบบประเมินผล งานของบุคลากร ในแต่ละ หน่วยงานปละ ผลการประเมิน	สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า				
๓	การระดมความ คิดเห็นของ หัวหน้าและ ผู้บริหารที่มีส่วน เกี่ยวข้องในการ ทำงานปกติ	เดือนที่ ๑๕- ๑๘	ผลการระดม ความคิดเห็น	สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า				
๔	การค้นหาบุคลากร จากฐานข้อมูล ความรู้ของ บุคลากร (Knowledge and Employee profile) ที่ได้จาก แผนการจัดการ ความรู้	เดือนที่ ๑๕- ๑๘	รายชื่อบุคลากร ที่ได้รับคัดเลือก	ทุกหน่วยงานใน สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า				
๕	การสอบวัดทักษะ ในด้านองค์ ความรู้ที่สำคัญ	เดือนที่ ๑๕- ๑๘	ผลการสอบวัด ทักษะในด้าน องค์ความรู้ที่ สำคัญ	บุคลากรในทุก หน่วยงานใน สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า				



แผนการจัดทำแผนสี่บทตำแหน่งระยะกลาง								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดทำ แผนสี่บท	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๖	มีการจัดทำ Talent metric	เดือนที่ ๑๘- ๑๙	Talent metric	บุคลากรในทุก หน่วยงานใน สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า		Talent metric		
๗	มีการคัดเลือก mentor ในทุก หน่วยงาน	เดือนที่ ๒๐	รายชื่อผู้ได้รับ การคัดเลือกให้ เป็น Mentor	บุคลากรในทุก หน่วยงานใน สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า				
๘	มีการสร้างความ ความเข้าใจใน กระบวนการ Mentoring ให้แก่ mentor ที่ ได้รับการคัดเลือก	เดือนที่ ๒๑	การจัดอบรม การสร้างความรู้ ความเข้าใจใน กระบวนการ Mentoring	Mentors				
๙	มีการสร้าง พื้นฐานความ เข้าใจของ ผู้บริหารและ หัวหน้าส่วนงาน	เดือนที่ ๒๒- ๒๓	การจัดอบรม	สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า				
๑๐	พัฒนาโครงการ การเพิ่มศักยภาพ ของผู้สี่บท โดย เน้นที่การสนับสนุน การมีโอกาสไป อบรม หรือศึกษา ต่อ	เดือนที่ ๒๒ -๓๖	โครงการเพิ่ม ศักยภาพของ บุคลากร	กลุ่มผู้สี่บท				
๑๑	ทุกสิ้นปีจะมีการ ทำการประเมิน รายปี โดยที่จะมีผู้ สี่บทและ mentor เป็นผู้ ถูกประเมินจาก	เดือนที่ ๒๔ และเดือนที่ ๓๖	ผลการประเมิน	กลุ่มผู้สี่บท และ mentor และผู้บริหาร รวมถึงหัวหน้า ส่วนงาน				

แผนการจัดทำแผนสี่บทตำแหน่งระยะกลาง								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดทำ แผนสี่บท	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	ทางหัวหน้าส่วน งานและผู้บริหาร							
๑ ๒	มีการทวนสอบ แผนการบริหาร จัดการตนเองและ ผลของการปฏิบัติ จริง เพื่อนำไป พัฒนาแผนระยะ ยาวที่จะเกิดขึ้น ต่อไป	เดือนที่ ๒๔ และเดือนที่ ๓๖	ผลการทวนสอบ	กลุ่มผู้สี่บท และ mentor และผู้บริหาร รวมถึงหัวหน้า ส่วนงาน				
๑ ๓	การจัดทำ แผนพัฒนาผู้สี่ บทในสมรรถนะ ที่ผู้สี่บทยังคง อยู่	เดือนที่ ๒๔ และเดือนที่ ๓๖	แผนพัฒนาผู้สี่ บทใน สมรรถนะที่ผู้สี่ บทยังคงขาดอยู่	กลุ่มผู้สี่บท และ mentor และผู้บริหาร รวมถึงหัวหน้า ส่วนงาน				

#### แผนการจัดทำแผนสี่บทตำแหน่งระยะยาว

แผนการจัดทำแผนสี่บทตำแหน่งระยะยาว								
ลำดับ	กิจกรรมการจัด แผนการสี่บท ตำแหน่ง	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๑	มีการวัดผลการ พัฒนาศักยภาพ ของผู้สี่บทเพื่อ วิเคราะห์ศักยภาพ และความก้าวหน้า	เดือนที่ ๓๖ และต่อไป	วัดผลการพัฒนา ศักยภาพของคน เก่ง	กลุ่มผู้สี่บท และ mentor และผู้บริหาร รวมถึงหัวหน้า ส่วนงาน				
๒	ทำการ ประเมินผลงาน ของผู้สี่บท ที่	เดือนที่ ๓๖ และต่อไป	มีแนวปฏิบัติที่ดี เกิดขึ้นในทุก หน่วยงาน	Mentor รุ่น ต่อไปที่มาจากผู้ สี่บท ในรุ่น				

แผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งระยะยาว								
ลำดับ	กิจกรรมการจัด แผนการสืบทอด ตำแหน่ง	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	ผ่านมาเป็นรายปี หรือตาม เหมาะสม			ก่อนๆ				

#### ๕.๔ ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ทางองค์การคลังสินค้าสามารถดำเนินการตามแผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถทำให้เป็นแผนที่ยั่งยืนในส่วนงานในอนาคต ข้อเสนอแนะดังแสดงจะช่วยทำให้องค์การคลังสินค้าบรรลุเป้าหมายที่ได้ระบุไว้

- การที่องค์กรคลังสินค้าจะสามารถดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งได้ ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญ และมีการสนับสนุนและผลักดันอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- องค์กรคลังสินค้าควรมีการทบทวนปัจจัยต่างๆ เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
- คุณสมบัติของผู้สืบทอดและตำแหน่งหลัก รวมถึงหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกประเมิน ต้องมีการทบทวนเป็นระยะๆ เนื่องจากว่าอาจจะมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรในอนาคต
- ผู้บริหารต้องสื่อสารให้บุคลากรขององค์กร เข้าใจในหลักการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาระหว่างบุคลากร
- บุคลากรในองค์กรที่ไม่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอด ยังคงต้องมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นกัน เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความสำคัญขององค์กรกับบุคลากร
- การพัฒนาผู้สืบทอดต้องครอบคลุมมิติด้านคุณธรรมและจริยธรรม
- รายงานเพื่อแสดงความเคลื่อนไหว (progress report) ของแผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจะถูกแสดงในวาระการประชุมคณะกรรมการ หรือผู้บริหารของส่วนงาน
- ควรจะมีการทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการทำงานของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมถึงการเผยแพร่

ควรจะมีการทวนสอบ แผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมถึงผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงเป็นรายปี เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขในปีถัดไป

#### ๕.๕ ภาคผนวก

### ๕.๕.๑ ภาคผนวก ๑: ข้อเสนอสรุปตำแหน่งหลัก

จากผลการวิเคราะห์บทบาท อำนาจหน้าที่ ภารกิจ โครงสร้างองค์กร และตำแหน่งงานทั้งหมดของ อคส. พบว่าตำแหน่งงานหลักสามารถแบ่งได้เป็น ๓ ลักษณะ ดังนี้

- **งานหลักขององค์กร (Critical Jobs)** อันได้แก่ งานประเภทบริหารซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และงานอำนวยการในตำแหน่งงานหลักทั้งหมดของ อคส. เนื่องจากหากขาดงานเหล่านี้แล้วอาจมีผลต่อการบรรลุตามบทบาทและภารกิจของกระทรวง
- **งานผู้นำเชิงวิชาชีพ (Specialized Leadership)** อันได้แก่ งานที่ต้องการความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะด้านเชิงลึกในงานหลักของอคส. ทั้งหมด ซึ่งความรู้เหล่านี้มีความจำเป็นอย่างมากในการยกระดับอคส. กระทรวงการพาณิชย์อยู่ในระดับสากลและเป็นมืออาชีพตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- **งานตำแหน่งสำคัญในโครงสร้างองค์กรของ อคส.** อันได้แก่ งานอำนวยการทั้งหมดที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจหลักให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด งานเหล่านี้ต้องมีความเข้าใจในข้อมูลและลักษณะของ อคส. ทั้งเชิงกายภาพ วัฒนธรรม และบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ซึ่งในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้น จะมุ่งเน้นไปที่ ๓ ส่วนงานนี้

### ๕.๕.๒ ภาคผนวก ๒: หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลัก

จากผลการวิเคราะห์บทบาท อำนาจหน้าที่ ภารกิจ โครงสร้างองค์กร และตำแหน่งงานทั้งหมดของ อคส. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลักสามารถสรุปออกมาได้ดังนี้

- มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร/ฝ่าย/รอง มาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี และผ่านการประเมินดังต่อไปนี้
  - สมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. อย่างน้อย ๓ ตัว ณ ระดับ ๓
  - สมรรถนะทางการบริหารอย่างน้อย ๓ ตัว ณ ระดับ ๓
  - สมรรถนะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ และอำนวยการ อย่างน้อย ๑ รายการในแต่ละประเภท ณ ระดับเป้าหมายตามที่กำหนดของสำนักงาน ก.พ. เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และเรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร
- มีประวัติการทำงาน ความประพฤติ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญตามที่ อคส. มีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ที่ผ่านมา โดยมีผลงานอยู่ในระดับดีเด่น หรือดีมากไม่น้อยกว่า ๒ ใน

๕ ปีที่ผ่านมาจากผลการวิเคราะห์บทบาท อำนาจหน้าที่ ภารกิจ โครงสร้างองค์กร และ ตำแหน่งงานทั้งหมดของ อคส. พบว่าตำแหน่งงานหลักสามารถแบ่งได้เป็น ๓ ลักษณะ ดังนี้

**๕.๕.๓ ภาคผนวก ๓: ข้อเสนอผู้สืบทอดของ อคส.**

- อคส. เสนอให้ทุกตำแหน่งที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำที่กำหนดไว้ทั้งหมดเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อจะได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกท่านได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถตามความถนัดของตน
- ให้มีกระบวนการในการประเมินสมรรถนะแบบ ๓๖๐ องศาและการสัมภาษณ์โดยกรรมการ เพื่อหาประเมินผลงาน ศักยภาพและความพร้อมตามแบบฟอร์มที่กำหนดให้

สำหรับผลการประเมินสมรรถนะจะนำไปสู่การพัฒนารายบุคคล และการจัดลำดับผู้สืบทอดโดยคณะกรรมการต่อไป



**บทที่ ๖**

**แผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace Plan)**

## ๖.๑ บทนำ

สถานที่ทำงานปัจจุบันเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองของผู้คนจำนวนมาก บางคนใช้ชีวิตอยู่ที่ทำงานมากกว่าการอยู่ที่บ้านเสียอีก ที่ทำงานสามารถให้ได้ทั้งความสุข ความสำเร็จ หรือนำมาซึ่งความทุกข์ในชีวิตของคนในสังคมได้ทั้งนั้น เพราะสังคมทุกวันนี้เป็นสังคมแห่งการแข่งขัน และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

โลกแห่งวัตถุนิยมทำให้คนเราทุกวันนี้ทำงานหนักกันมากขึ้น จนขาดการใส่ใจในสุขภาพกาย และสุขภาพใจของตัวเอง ขาดการเอื้อเฟื้อ เอื้ออาทรต่อสังคมรอบข้าง จนนำไปสู่ปัญหาครอบครัวและปัญหาสังคม สิ่งเหล่านี้เกิดจากการขาดคุณภาพชีวิตที่ดี หรือการขาดความสุขในการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมกับตัวเอง

การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) จึงเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยให้การดูแลเอาใจใส่และจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้อต่อการทำงานได้อย่างมีความสุข รวมถึงการจัดระบบสวัสดิการที่ดี ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ตลอดจนการปลูกฝังการทำประโยชน์ให้สังคม Happy Workplace จึงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรเพื่อความยั่งยืนอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การสร้างความสุขในที่ทำงาน แต่หมายถึงความสุขรอบด้านทั้งในที่ทำงาน และความสุขจากการใช้ชีวิต เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทั้งสิ้น

สิ่งที่องค์กรต้องการมากที่สุด คือ องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน แต่อย่าลืมนำองค์กรทุกวันนี้แข่งขันกันที่ทักษะ (Skill) ไม่ใช่การใช้แรงงาน (Labor) เหมือนอย่างในอดีต ซึ่ง ประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กรจะวัดได้จากคนทำงานที่มีความสุข หรือทำอย่างไรให้คนรักองค์กร และองค์กรรักคน ถึงจะเป็นองค์กรแห่งความสุข ดังนั้นองค์กรที่มีความสุข จะต้องประกอบด้วยหัวใจสำคัญหลายอย่าง คือ การทำงานเป็นทีม (Team work) การมีความสุข (Happy) มีความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่ความก้าวหน้า (Creativity)

สิ่งที่ได้จากคนที่มีความสุขในการทำงาน คือ มีที่ทำงานน่าอยู่ (Happy home) สภาพแวดล้อมในที่ทำงานดี ปัญหาความขัดแย้งในที่ทำงานลดลง คนรักองค์กรเหมือนกับรักบ้านของตัวเอง และหากองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Happy teamwork) จะส่งผลให้คนในองค์กรมีความสามัคคี เกิดความร่วมมือเอื้ออาทรต่อกัน สิ่งที่มาคือ การทำงานเป็นทีม

ด้วยเหตุนี้จึงมองว่า ความสุขในองค์กรจะเกิดขึ้นมาได้จะต้องเริ่มจากการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับคนก่อน โดยใช้แนวคิดและหลักการสร้างองค์กรแห่งความสุข แบบความสุข ๘ ประการ (Happy ๘) คือ

(๑) มีสุขภาพดี (Happy body) สุขภาพที่แข็งแรงทั้งกายและใจมาจากการที่รู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน ชีวิตมีความสุข

(๒) มีน้ำใจงาม (Happy heart) สิ่งที่สำคัญที่สุดในการที่มนุษย์จะอยู่กับคนอื่นได้ต้องมีน้ำใจคิดถึงคนอื่น เอื้ออาทรต่อกัน เพราะคนเราอยู่ตัวคนเดียวในโลกนี้ไม่ได้ ต้องรู้จักแบ่งปันอย่างเหมาะสม

(๓) การผ่อนคลาย (Happy relax) ต้องรู้จักผ่อนคลายสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิต เพื่อไม่ให้ตนเองรู้สึกกดดันมากเกินไป หากทำงานเครียดก็ต้องมีวิธีผ่อนคลายในการทำงาน หรือแม้แต่วิตส่วนตัวก็ด้วย ต้องรู้จักผ่อนคลายให้เหมาะสม

(๔) การหาความรู้ (Happy brain) มนุษย์เราอยู่ได้ด้วยการศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเอง ตลอดเวลาจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเป็นมืออาชีพและเกิดความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน หรือพูดง่าย ๆ คือ เรียนเพื่อรู้ และสอนคนอื่นได้ในงานที่ตนรู้

(๕) การมีคุณธรรม (Happy soul) การมีคุณธรรมอันเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกัน ของมนุษย์ในสังคม คือการมีหิริโอตตปปะ ในการทำงานเป็นทีม หิริโอตตปปะ คือ ความละเอียดและเกรงกลัวต่อ การกระทำของตนเองโดยเฉพาะการกระทำที่ไม่ดี คนดีมีคุณธรรมนำมาซึ่งความสุขขององค์กร เพราะคนมีความ ศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต

(๖) รู้จักใช้เงินให้เป็น (Happy money) สามารถจัดการรายรับรายจ่ายของตัวเองได้ มีเงินรู้จัก เก็บรู้จักใช้ เป็นหนี้ให้พอดี มีชีวิตที่เหมาะสมกับตัวเอง เพราะวันนี้คนปฏิเสธการเป็นหนี้ไม่ได้ แต่สามารถจัดการ ค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมกับตนเองได้

(๗) ครอบครัวที่ดี (Happy family) การให้ความสำคัญกับครอบครัวทำให้ครอบครัวมีความ อุ่นน่าน เกิดกำลังใจที่ดีในการทำงาน เหมือนเป็นภูมิคุ้มกันที่ช่วยให้เผชิญกับอนาคตหรืออุปสรรคในชีวิตได้

(๘) สังคมดี (Happy society) สังคมมีสองมิติ คือ สังคมในที่ทำงานกับสังคมนอกที่ทำงาน มนุษย์ทุกคนต้องมีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อสังคมที่ตนเองอยู่อาศัย เพื่อให้เกิดสังคมและสภาพแวดล้อมที่ดี ตามมา

วิธีการ หรือรูปแบบในการสร้างความสุขขององค์กร อาจไม่ใช่ รูปแบบที่ตายตัวแน่นอน เพียงแต่ เป็นสิ่งที่เหมาะสมกับปัจจุบันเท่านั้น แต่อย่าลืมว่าโลกยังคงเปลี่ยนแปลงไปอยู่ทุกๆ วินาที แต่หากองค์กรมี Team work อันแข็งแกร่ง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมยอมรับและก้าวไปกับความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น องค์กรก็ จะสามารถอยู่ได้อย่างมีความสุข เพราะความหมายจริงๆ ขององค์กรที่มีความสุขไม่ใช่การทำให้มีความสุข แต่คือ การอยู่กับสิ่งนั้นให้มีความสุขต่างหากเพื่อให้ตอบสนองและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์การ คลังสินค้า

วิสัยทัศน์หลักของสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากร บุคคลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร และบริหารทรัพยากรบุคคลควบคู่กับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ความผูกพัน องค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อคส. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีพันธกิจที่เกี่ยวข้องดังนี้

- บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และพัฒนาเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ๆ เพื่อ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อคส.
- พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และมีช่องทางการเรียนรู้ ที่หลากหลาย เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)
- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล
- พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (Happy Workplace) และสร้างความ ผูกพันองค์กร (Engagement) เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กรอันนำไปสู่การ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

เพื่อที่จะสามารถทำให้พันธกิจลุล่วงไปได้ด้วยดี ส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักของส่วนงานออกมาเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ได้แก่

- พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
- เสริมสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากยุทธศาสตร์ในข้างต้นนี้ สำนักทรัพยากรบุคคล จึงได้เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน และได้มีการจัดทำแผนการสร้างความสุขในที่ทำงานขึ้นมา เพราะบุคลากรยังได้ถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการทำให้ทั้งสำนักทรัพยากรบุคคล และองค์การคลังสินค้าสามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจได้อย่างลุล่วง อย่างไรก็ตาม แผนการสร้างความสุขในที่ทำงานนั้น เป็นเพียงส่วนในแผนยุทธศาสตร์ของสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกัน ดังนั้นในทุกขั้นตอนของแผนจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ต่างๆของสำนักเป็นอย่างมากโดยเฉพาะแผนการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งเปรียบเสมือนองค์ประกอบที่จำเป็นในทุกขั้นตอนของแผนนี้

## ๖.๒ แผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace Plan) ขององค์การคลังสินค้า

แผนการจัดการความรู้ต่อไปนี้ ยึดหลัก ๓ ประการได้แก่

- เข้าใจง่าย (Easy to understand)
- นำไปปฏิบัติได้ง่าย (Easy to manage)
- สามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่าย (Easy to achieve)

การสร้างความสุขในที่ทำงานนั้นมีกระบวนการแรกถึงกระบวนการสุดท้ายโดยแบ่งเป็น ๔ ขั้นตอน โดยระหว่างการดำเนินการแต่ละขั้นตอนต้องมีการติดตาม และให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน (Monitoring and feedback) เพื่อที่จะสามารถนำมาปรับแผน และการดำเนินการได้อย่างยืดหยุ่น และเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร และองค์กร ดังนี้

### ๑. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และสถานภาพ (Need assessment and current status)

ในขั้นตอนนี้ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องทำการศึกษา และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need assessment) ของบุคลากรว่ามีความต้องการพัฒนาในประเด็นใดอีก และในขณะเดียวกันต้องมีการประเมินสถานภาพปัจจุบัน (Current status) กับเป้าหมายขององค์กร (Goal) เพื่อหาช่องว่าง (Gap) ของสถานภาพองค์กร และดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว เพื่อที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขพร้อมๆ กันทั่วทั้งองค์กร

### ๒. การกำหนดเป้าหมาย และวางแผน (Goal setting and planning)



ในขั้นตอนนี้ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรสามารถนำข้อมูลด้านความต้องการจำเป็นของบุคลากร และสถานภาพขององค์กร และมีการลดทอนเป้าหมายออกเป็นเป้าหมายย่อย ที่ง่ายต่อการดำเนินการให้สำเร็จ (Generating short-term wins) เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจในการดำเนินโครงการให้กับคณะทำงานในส่วนของการวางแผน ควรเป็นแผนที่ยืดหยุ่นสามารถปรับให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์กร รวมถึงปัจจัยแวดล้อมที่ต่างๆ ที่เข้ามากระทบ

### ๓. การดำเนินการ (Implementation)

ในขั้นตอนนี้ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อไปสู่เป้าหมายย่อยๆ ที่ตั้งไว้ในแต่ละระยะ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ต้องคำนึงถึงระหว่างการดำเนินการโครงการสร้างความสุขในองค์กร ได้แก่ การทำความเข้าใจกับหลักใหญ่ของการสร้างความสุขในองค์กรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างสังคม และคุณภาพชีวิตที่ดีร่วมกัน ส่วนการจัดกิจกรรมต่างๆ เป็นเพียงส่วนหนึ่งในการให้ความรู้แก่บุคลากร และสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับในองค์กร อีกทั้งควรมีการให้ความรู้ (tips) เกี่ยวกับความสุข ๘ ประการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่บุคลากรนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

### ๔. การประเมินผลการพัฒนา (Evaluation and development)

ในขั้นตอนนี้ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรจะทำการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยแนวทางการประเมินผลควรอาศัยการประเมินจากมุมมองของบุคลากรหลายฝ่ายทั้งบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม คณะทำงาน ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และสามารถใช้เครื่องมือสำเร็จรูปที่ทางสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้พัฒนาร่วมกับนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งเครื่องมือที่ใช้สำหรับการประเมินรายบุคคลและองค์กร และการประเมินรายกิจกรรม ได้แก่ การตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรด้วย happy workplace index แบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง HAPPINOMETER และเครื่องมือวัดผลตอบแทนทางธุรกิจ (ROI) และการประเมินผลแบบเสริมพลัง และการถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ

รายละเอียดของกระบวนการต่างๆ สามารถสรุปได้เป็นตารางดังต่อไปนี้

กระบวนการ	รายละเอียด	ผลลัพธ์
กระบวนการที่	การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และสถานภาพ	

๑	<p>(Need assessment and current status)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำการศึกษา และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need assessment)</li> <li>● ประเมินสถานภาพปัจจุบัน (Current status)</li> <li>● หาช่องว่างของสถานภาพองค์กร (Gap)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริง</li> <li>● ทำให้ทราบถึงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน</li> <li>● เพื่อทราบถึงช่องว่างที่เกิดขึ้นในองค์กร</li> </ul>
กระบวนการที่ ๒	<p>การกำหนดเป้าหมาย และวางแผน (Goal setting and planning)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● นำข้อมูลมากำหนดเป้าหมายของการสร้างสุขในองค์กร</li> <li>● วางแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีเป้าหมายในการสร้างความสุขในองค์กร</li> <li>● มีแผนการที่สอดคล้องกับเป้าหมาย</li> </ul>
กระบวนการที่ ๓	<p>การดำเนินการ (Implementation)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● นำแผนไปปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย</li> <li>● ให้ความรู้และความเข้าใจในระหว่างทำโครงการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย</li> <li>● มีความมั่นใจในการทำโครงการเพราะมีการให้คำปรึกษาตลอดการทำโครงการ</li> </ul>
กระบวนการที่ ๔	<p>การประเมินผลการพัฒนา (Evaluation and development)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานโดยอาศัยการประเมินจากบุคลากรหลายฝ่าย</li> <li>● ตรวจสอบสุขภาวะขององค์กรด้วย happy workplace index โดยใช้ MAP HR เป็นดัชนีชี้วัด</li> <li>● ตรวจสอบสุขภาวะด้วยตนเองด้วย HAPPINOMETER</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการประเมินจากทุกฝ่าย</li> <li>● เพื่อทราบระดับความสุขขององค์กร</li> <li>● เพื่อทราบระดับความสุขของแต่ละบุคคล</li> </ul>

### ๖.๓ เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ

ความสุขในองค์กรจะเกิดขึ้นมาได้จะต้องเริ่มจากการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับคนก่อน โดยใช้แนวคิดและหลักการสร้างองค์กรแห่งความสุข แบบความสุข ๘ ประการ (happy ๘) ซึ่งแบ่งเป็น ๓ ด้าน คือ ด้านความสุขของบุคคล ด้านความสุขของครอบครัว ด้านความสุขขององค์กรและสังคม

#### ด้านความสุขของบุคคล ประกอบด้วยความสุข ๖ ประการ ดังนี้

๑. มีสุขภาพดี (happy body) สุขภาพที่แข็งแรงทั้งกายและใจมาจากการที่รู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน ชีวิตมีความสุข เช่น

- การตรวจสุขภาพประจำปี
- การจัดแข่งขันกีฬาประจำปี การจัดการเดินแอโรบิก ฟิตเนส แบดมินตัน
- การส่งเสริมการออกกำลังกายต่างๆ
- การเตรียมสถานที่ อุปกรณ์กีฬา และกิจกรรมเสริมเสริมสร้างความแข็งแรง
- โรงอาหาร สะอาดและบรรยากาศดี
- การจัดอาหารเพื่อสุขภาพ อาหารปลอดสารพิษ กิจกรรมการลดน้ำหนัก

๒. มีน้ำใจงาม (happy heart) สิ่งที่สำคัญที่สุดในการที่มนุษย์จะอยู่กับคนอื่นได้ต้องมีน้ำใจ คิดถึงคนอื่น เอื้ออาทรต่อกัน เพราะคนเราอยู่ตัวคนเดียวในโลกนี้ไม่ได้ ต้องรู้จักแบ่งปันอย่างเหมาะสม เช่น

- การเชิดชูเกียรติแก่เจ้าหน้าที่
- การเยี่ยมบ้านเจ้าหน้าที่ เยี่ยมไข้
- การจัดงานวันเกิด กิจกรรมอวยพรวันเกิด ให้เจ้าหน้าที่ จัดบอร์ด
- การจัดงานเกษียณอายุราชการ
- การจัดรถ รับส่ง เจ้าหน้าที่-
- การสนับสนุนชุดกีฬา ชุดทำงาน

๓. การผ่อนคลาย (happy relax) ต้องรู้จักผ่อนคลายสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิต เพื่อไม่ให้ตนเองรู้สึกกดดันมากเกินไป หากทำงานเครียดก็ต้องมีวิธีผ่อนคลายในการทำงาน หรือแม้แต่วิตส่วนตัวก็ด้วย ต้องรู้จักผ่อนคลายให้เหมาะสม เช่น

- การจัดห้องสันทนาการ ห้องคาราโอเกะ ประภาคาร้องเพลง
- งานวันปีใหม่
- การจัดมุมกาแฟ
- การปรับภูมิทัศน์
- การจัดห้องพักผ่อน ห้องเบรกอาหารว่าง

๔. การหาความรู้ (happy brain) มนุษย์เราอยู่ได้ด้วยการศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเอง ตลอดเวลาจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเป็นมืออาชีพและเกิดความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน หรือพูดง่าย ๆ คือ เรียนเพื่อรู้ และสอนคนอื่นได้ในงานที่ตนรู้ เช่น

- การทดสอบภาษาอังกฤษ ชิงรางวัล
- การนำเสนอผลงานวิชาการ แข่งขันนวัตกรรม

- การจัดให้มีห้องสมุด
- การจัดอบรมส่งเสริมความรู้ อบรมวิชาการ

๕. การมีคุณธรรม (happy soul) การมีคุณธรรมอันเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในสังคม คือการมีหิริโอตตปปะ ในการทำงานเป็นทีม หิริโอตตปปะ คือ ความละเอียดและเกรงกลัวต่อการกระทำของตนเองโดยเฉพาะการกระทำที่ไม่ดี คนดีมีคุณธรรมนำมาซึ่งความสุขขององค์กร เพราะคนมีความศรัทธาในศาสนาและมี ศีลธรรมในการดำเนินชีวิต เช่น

- กิจกรรมทำบุญตักบาตร
- การจัดกิจกรรมปฏิบัติธรรม
- กิจกรรมวันสงกรานต์ รดน้ำดำหัว

๖. รู้จักใช้เงินให้เป็น (happy money) สามารถจัดการรายรับรายจ่ายของตัวเองได้ มีเงินรู้จักเก็บรู้จักใช้ เป็นหนี้ให้พอดี มีชีวิตที่เหมาะสมกับตัวเอง เพราะวันนี้คนปฏิเสธการเป็นหนี้ไม่ได้ แต่สามารถจัดการค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมกับตนเองได้ เช่น

- สวัสดิการหอพัก
- การจัดรถ รับส่ง
- การจัดตลาดนัดสินค้าราคาถูก
- ร้านค้าสวัสดิการ
- การส่งเสริมการออม ทำประกัน
- อบรมวางแผนการใช้เงิน

#### **ด้านความสุขของครอบครัว ประกอบด้วยความสุข ๑ ประการ ดังนี้**

๗. ครอบครัวที่ดี (happy family) การให้ความสำคัญกับครอบครัวทำให้ครอบครัวมีความอบอุ่น มั่นคง เกิดกำลังใจที่ดีในการทำงาน เหมือนเป็นภูมิคุ้มกันที่ช่วยให้เผชิญกับอนาคตหรืออุปสรรคในชีวิตได้ เช่น

- การจัดกิจกรรมวันพ่อ วันแม่
- วันเด็ก
- หรือกิจกรรมต่างๆ ที่ให้ครอบครัวของเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วม

#### **ด้านความสุขขององค์กรและสังคม ประกอบด้วยความสุข ๑ ประการ ดังนี้**

๘. สังคมดี (happy society) สังคมมีสองมิติ คือ สังคมในที่ทำงานกับสังคมนอกที่ทำงาน มนุษย์ทุกคนต้องมีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อสังคมที่ตนเองอยู่อาศัย เพื่อให้เกิดสังคมและสภาพแวดล้อมที่ดีตามมา เช่น

- การออกหน่วยแพทย์เคลื่อนที่
- การบริจาคสิ่งของช่วยเหลือชุมชน
- การสนับสนุนงานกาชาด
- การจัดชมรมต่างๆ ภายในองค์กร

## ๖.๔ การออกแบบกิจกรรม Happy workplace เพื่อให้มีผลตอบรับที่ดี

กิจกรรมการเปิดตัวโครงการสร้างความสุขในองค์กรเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างยิ่ง หากกิจกรรมการเปิดตัวโครงการมีผลตอบรับที่ดีถือเป็นจุดเริ่มต้นโครงการที่ดีด้วย ดังนั้นผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรจึงต้องคำนึงถึงหลายประเด็นและคิดลูกเล่น (Gimmick) เพื่อให้โครงการสร้างความสุขในองค์กรเข้าไปนั่งอยู่ในใจของบุคลากร ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่า และอยากเข้ามามีส่วนร่วมโครงการ โดยคุณค่าในที่นี้หมายถึง คุณค่าต่อตัวบุคลากรเอง คุณค่าต่อองค์กร และคุณค่าต่อสังคมในวงกว้าง

ในกรณีที่มีการจัดกิจกรรมการเปิดตัวโครงการสร้างความสุขในองค์กร นั้นหมายถึง ผู้บริหารขององค์กรดังกล่าวมีการยอมรับ และเห็นด้วยในการดำเนินโครงการ โดยหนึ่งกิจกรรมที่มีความสำคัญในกิจกรรมการเปิดตัวโครงการสร้างความสุขในองค์กร คือ การให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมาแสดงถึงวิสัยทัศน์ และนโยบายขององค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข เพื่อให้บุคลากรรับรู้ว่าการจัดกิจกรรมดังกล่าวมีความสำคัญในระดับที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน และจะเป็นการเคลื่อนไปพร้อมกันทุกคนทั่วทั้งองค์กร

ในส่วนของผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องมีการสื่อสารถึงภาพรวมของโครงการ และกิจกรรมให้บุคลากรทราบ ซึ่งภาพรวมของโครงการและกิจกรรม ควรวางแผนโดยคำนึงถึงการศึกษาความต้องการจำเป็น และปัญหาของบุคลากร และองค์กรเป็นหลัก ถ้าหากภาพรวมของโครงการ และกิจกรรมเป็นสิ่งที่ไกลตัว และบุคลากรคิดว่าเข้าร่วมไปก็ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ก็ย่อมมีความรู้สึกไม่อยากเข้าร่วมโครงการสร้างความสุขในองค์กร และนอกจากแผนงานที่ผู้รับผิดชอบโครงการวางไว้แล้ว ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรอื่นๆ ได้เสนอความคิดเห็นในการดำเนินโครงการ หรือเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะทำงาน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ นอกจากนี้ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรอาจมีการนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจคล้ายๆ กัน หรือประสบปัญหาในองค์กรคล้ายกัน ที่สามารถพัฒนาองค์กร และผ่านวิกฤตดังกล่าวโดยใช้แนวคิดองค์กรแห่งความสุข โดยผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรอาจใช้วิธีเล่าให้ฟัง หรือเชิญบุคลากรในองค์กรนั้นมาเล่าโดยเปิดเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร

## ๖.๕ การสร้างความสุขอย่างยั่งยืน

การจัดกิจกรรมต่างๆ เป็นเพียงส่วนหนึ่งในการให้ความรู้แก่บุคลากร และสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับในองค์กร ซึ่งการจัดกิจกรรมจะไม่สามารถจัดได้ตลอดเวลา การจัดกิจกรรมทุกวันทุกสัปดาห์ หมายถึงการใช้งบประมาณจำนวนมาก **หลักใหญ่ของการสร้างความสุขในองค์กร คือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกระดับในองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างสังคม และคุณภาพชีวิตที่ดีร่วมกัน** ความสุขจึงจะยั่งยืน โดยจุดเริ่มต้นองค์กรต้องเห็นคุณค่า และผนวกการเรียนรู้ร่วมกันผลักดันการเรียนรู้ร่วมกันให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติตนตามแนวคิด ความสุข ๘ ประการ เข้าไปอยู่เป็นวิถีชีวิตของบุคลากร จากนั้นต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เอื้อต่อการมีความสุข มีการเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดทำรายงานความสุขขององค์กร โดยมีกิจกรรมเป็นเครื่องมือที่สร้างการเรียนรู้ และปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร

ดังนั้น การที่จะให้มีความสุขมีความยั่งยืน ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรควรดำเนินการใน ๒ ประเด็น

**ประเด็นที่ ๑** การเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดทำรายงานความสุขขององค์กร มีการถอดบทเรียนจากกิจกรรมที่จัดแต่ละครั้ง และมีการประเมินความสุขของบุคลากรเป็นรายบุคคลเป็นระยะๆ โดยใช้ “แบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง HAPPINOMETER” และอาจมีการวิเคราะห์แยกเป็นรายด้าน เช่น Happy body , Happy heart , Happy soul , Happy relax , Happy brain , Happy money , Happy family หรือ Happy society จากนั้นนำเสนอข้อมูลเชิงปริมาณโดยอาจใช้ภาพ หรือกราฟฟิคเข้าช่วยทำให้บุคลากรเข้าใจตัวเลขที่แสดงถึงพัฒนาการได้ง่ายขึ้น เช่น กราฟแท่ง กราฟวงกลม กราฟเส้น เป็นต้น รวมถึงอาจมีการวิเคราะห์คะแนนแยกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร เช่น ส่วนงาน ตำแหน่ง เพศ อายุ รายได้ เป็นต้น เพื่อให้พอเห็นภาพความแตกต่างของความสุขในบุคลากรแต่ละกลุ่ม และจัดทำเป็นรายงาน (report) พัฒนาการองค์กรแห่งความสุขทั้งในระดับบุคคล และองค์กร โดยบุคลากรแต่ละคนควรมีรายงานส่วนบุคคล เพื่อให้บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการทราบถึงพัฒนาการของตนเอง และองค์กร เมื่อบุคลากรเห็นพัฒนาการความสำเร็จของตนเอง และองค์กรในการเป็นผู้มีสุขภาพ ก็จะมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้มีสุขภาพอย่างต่อเนื่อง

**ประเด็นที่ ๒** การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร เนื่องจากการเรียนรู้เป็นการทำให้พฤติกรรมของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไปอย่างถาวร ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาหนังสือทางด้านการบริหารจัดการจำนวนมากที่พยายามเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากแต่นำเสนอไม่ครอบคลุมในทุกรูปแบบส่งผลให้หลายๆ องค์กรมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนว่าพัฒนาบุคลากร คือการฝึกอบรมในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว ทำให้เม็ดเงิน และเวลาที่ลงทุนเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรซึ่งแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้เปลี่ยนจุดเน้นจากการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ และการพัฒนา (Training to learning) องค์กรแทบทุกองค์กรในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Workplace learning) ซึ่ง Cliffore และ Thorpe (๒๐๐๗) ได้รวบรวมและเสนอถึงวิธีการจัดการเรียนรู้ในองค์กรไว้อย่างครอบคลุมถึงจำนวน ๒๕ วิธี ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) การฝึกงาน (Apprenticeships) การสอนงาน (Coaching) การมอบหมายงาน (Delegation) การอภิปรายกลุ่ม (Discussion boards and groups) การเรียนรู้ทางไกล (Distance learning) การเรียนรู้โดยใช้การแสดงเป็นฐาน (Drama-based learning) การเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) การสอนงานผู้บริหาร (Executive coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การสร้างเครือข่าย (Networking) การฝึกอบรมในงาน (On-the-job-training) การทัศนศึกษา และการดูงานนอกสถานที่ (Outdoor education/learning) การเป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพ (Professional membership) การดูแลวิชาชีพ (Professional supervision) การทำงานแบบโครงการ (Projects) การเรียนรู้ที่ได้รับคุณวุฒิทางการศึกษา (Qualification) การฝึกสะท้อนกลับจากประสบการณ์ (Reflective practice) การหมุนเวียนงาน (Secondment) การเรียนด้วยตนเอง (Self-study) การติดตามสังเกตบุคลากรอื่น (Shadowing) การเลื่อนตำแหน่งงานชั่วคราว (Temporary promotion) การจัดนิทรรศการ (Trade exhibition) การฝึกอบรมเป็นหลักสูตร (Training courses) และการเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organizational learning) ซึ่งองค์กรที่สนใจอาจนำไปประยุกต์ใช้ควบคู่การจัดการกิจกรรมโครงการสร้างความสุขในองค์กรเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีความสุขอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## ๖.๖ การวัดความสำเร็จของโครงการ

การประเมินเป็นสิ่งที่สำคัญ และควรดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ มีการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลเป็นระยะให้เห็นการเปลี่ยนแปลง เพื่อดูถึงพัฒนาการความสุขในองค์กร อีกทั้งเป็น การประเมินผลการดำเนินงานของคณะทำงานเพื่อทำการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต ในกรณีที่ผลประเมินแสดงถึงความคุ้มค่าของการลงทุนดำเนินงานในโครงการสร้างความสุขในองค์กรจะทำให้โครงการมีความยั่งยืน และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารมากยิ่งขึ้น หากเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน ควรต้องสนใจการประเมินถึงปัจจัยเงื่อนไขของความสำเร็จเหล่านั้นด้วย

อย่างไรก็ตามก่อนการดำเนินกิจกรรมการประเมินโครงการสร้างความสุขในองค์กร ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะทำการประเมิน เพื่ออะไร เช่น ประเมินเพื่อเสนอผู้บริหารในการขอรับการสนับสนุนเพื่อริเริ่มโครงการใหม่ หรือทำโครงการต่อเนื่อง หรือประเมินเพื่อพัฒนาปรับปรุงการกิจกรรมดำเนินงานให้ดีขึ้น เป็นต้น หากมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแล้ว จึงจะวางแผนงานในการประเมินได้ถูกต้อง และได้ผลตามที่ต้องการ โดย การประเมินสามารถแบ่งได้เป็น ๒ เป็นสองแนวทาง คือ การประเมินโครงการสร้างความสุขในองค์กรทั้งโครงการ และการประเมินโครงการสร้างความสุขในองค์กรเป็นรายกิจกรรม

๑. การประเมินโครงการสร้างความสุขในองค์กรทั้งโครงการ การประเมินในลักษณะนี้ควรมีการประเมินปีละครั้ง ได้แก่ การประเมินความสำเร็จของโครงการ และการประเมินเพื่อดำเนินงาน และพัฒนางานในปีต่อไป โดยสามารถพิจารณาได้ ๓ มิติ คือ มิติด้านองค์กร มิติด้านบุคลากร และมิติด้านผลตอบแทนทางธุรกิจ ดังนั้น การวัดความสำเร็จของโครงการสร้างความสุขในองค์กร จึงสามารถวัดได้ ๓ มิติเช่นกัน ดังนี้

**มิติด้านองค์กร** สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และโครงการพัฒนาดัชนีสุขภาวะองค์กร และสร้างเสริมศักยภาพการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ โดย ดร.ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ ได้พัฒนา “เครื่องมือตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กร Happy Workplace Index” ขึ้นสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้ทำงานในการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กร / คณะทำงานกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร / ผู้บริหารองค์กร เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้การสร้างสุขภาวะ ในองค์กรจากดัชนีการพัฒนาที่แสดงผลเป็นค่าร้อยละ ระดับการพัฒนา และคำแนะนำมีการตรวจสอบระดับสุขภาวะขององค์กรเป็นระยะซึ่งเปรียบเทียบกับพัฒนาการได้ด้วยตนเอง เพื่อส่งเสริมให้องค์กรเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรมีจำนวน ๓๗ ดัชนีที่แบ่งเป็น ๕ มิติ เรียกว่า MapHR ประกอบด้วย

- มิติที่ ๑ สุขด้วยการจัดการ (M : Management)
- มิติที่ ๒ สุขด้วยบรรยากาศในที่ทำงาน (A : Atmosphere)
- มิติที่ ๓ สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P : Process)
- มิติที่ ๔ สุขด้วยสุขภาพกายใจ (H : Health)
- มิติที่ ๕ สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (R : Result)

โดยองค์กรที่สนใจ ตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรด้วย Happy Workplace Index สามารถเข้าใช้งานผ่านแบบสำรวจระบบออนไลน์ (Web-based online questionnaires) ได้ที่ [http://www.happy-workplace.com/Main/Org/CHC/HWORG๑๑\\_List.php](http://www.happy-workplace.com/Main/Org/CHC/HWORG๑๑_List.php)

**มิติต้านบุคลากร** สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และสถาบันวิจัยประชากร และสังคมมหาวิทยาลัยมหิดลได้ร่วมกันพัฒนา “แบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง : HAPPINOMETER” พร้อมคู่มือการใช้งานที่เข้าใจง่าย สำหรับใช้ในการวัดคุณภาพชีวิต และความสุขด้วยตนเองของบุคลากร เพื่อบอกถึงสถานภาพของความสุขปัจจุบัน และสิ่งที่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยบุคลากรที่ผลการวัดดังกล่าวไปสร้างเสริมคุณภาพชีวิต และความสุขของตนเองได้ทันที เครื่องมือสำรวจความสุขด้วยตนเองมีทั้งฉบับเต็มจำนวน ๕๖ ข้อ และฉบับสั้นจำนวน ๒๐ ข้อ อันประกอบไปด้วยประเด็นการประเมินจำนวน ๙ ประเด็น ได้แก่

๑. Happy Body (ร่างกายดี)
๒. Happy Relax (ผ่อนคลายดี)
๓. Happy Heart (น้ำใจดี)
๔. Happy Soul (จิตวิญญาณดี)
๕. Happy Family (ครอบครัวดี)
๖. Happy Society (สังคมดี)
๗. Happy Brain (ใฝ่รู้ดี)
๘. Happy Money (สุขภาพเงินดี)
๙. Happy Work Life (การทำงานดี)

โดยผู้ที่สนใจ หรือองค์กรที่สนใจให้บุคลากรได้ตรวจสอบสุขภาพวะระดับบุคคลด้วยเครื่องมือสำรวจความสุขด้วยตนเอง : HAPPINOMETER โดยสามารถเข้าใช้งานผ่านแบบสำรวจระบบออนไลน์ (Web-based online questionnaires) ซึ่งแบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง ฉบับสั้น จำนวน ๒๐ ข้อ สามารถเข้าใช้งานได้ที่ <http://www๒.ipsr.mahidol.ac.th/happinometer/questionFrm.php> และแบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง :HAPPINOMETER ฉบับเต็มจำนวน ๕๖ ข้อ สามารถเข้าใช้งานได้ที่

<http://www๒.ipsr.mahidol.ac.th/happinometer/FullQuestionFrm-new.php>

**มิติต้านผลตอบแทนทางธุรกิจ** (Return On Investment : ROI) สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และมหาวิทยาลัยศรีปทุมได้ร่วมกันพัฒนา “เครื่องมือ HAPPY WORKPLACE ROI” ที่มีลักษณะเป็นโปรแกรมการประเมินผลแบบดิจิทัลที่ใช้งานง่าย และสามารถติดต่อประสานงานระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์กับผู้ใช้ (software & interface) สำหรับองค์กรที่ดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร แล้วต้องการเห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมสามารถแสดงออกมาเป็นตัวเลขว่า นอกจากความพึงพอใจและการมีความสุข ได้เกิดมูลค่าเพิ่มหรือความมั่งคั่งจากความเป็นองค์กรสุขภาวะ (Wealth from happy workplace) และผลพลอยได้อะไรบ้างที่กลับมาสู่องค์กรในรูปของผลลัพธ์ทางธุรกิจ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หลักการของเครื่องมือ HAPPY WORKPLACE ROI คือ การวัดผลตอบแทนที่กลับคืนสู่องค์กรมากกว่าค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่ลงไปทั้งทางตรง และทางอ้อมหรือไม่ โดยมีการมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กรสุขภาวะด้วยการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost-effectiveness analysis) ถึงความสัมพันธ์ของผลผลิตของบุคลากรเปรียบเทียบกับสิ่งที่ลงทุนไปในรูปแบบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ การ



วัดผลตอบแทนทางธุรกิจจะมุ่งเน้นที่ผลตอบแทนระยะยาวมากกว่าระยะสั้น การลงทุนจึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน สามารถสร้างสรรค์และต่อยอดความรู้องค์กรสู่สภาวะต่อไป

**๒. การประเมินโครงการสร้างความสุขในองค์กรเป็นรายกิจกรรม** การประเมินในลักษณะนี้ควรมีการประเมิน “ทุกครั้ง” ภายหลังจากสิ้นสุดการจัดกิจกรรม การจัดฝึกอบรม หรือเวทีต่างๆ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมครั้งต่อไป เช่น

**การประเมินผลแบบเสริมพลัง (Empowerment evaluation)** สามารถทำได้โดยให้คณะทำงานอภิปรายพูดคุยถึงประเด็น ๓ ประเด็นที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม การสร้างความสุขในองค์กร หรือที่เรียกว่า “สามขั้นตอนในการดำเนินการประเมินผลแบบเสริมพลัง” (The three steps approach) ได้แก่

(๑) การกำหนดภารกิจ (Mission) เป็นการให้คณะทำงานได้อธิบายถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กร เพื่อให้เห็นภาพของโครงการ/กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กรชัดเจนขึ้น

(๒) ตรวจสอบต้นทุน (Taking stock) เป็นการให้คณะทำงานประเมินตนเอง ซึ่งคณะทำงานทุกคนจะมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระพิจารณาถึงเป้าหมาย และภารกิจที่ได้กำหนดร่วมกัน โดยการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่ได้ทำร่วมกันไป (Current activities) จากนั้นจะเป็นการประเมินตนเองเป็นรายกิจกรรม ซึ่งจะเห็นถึงศักยภาพของคณะทำงานแต่ละคน และพัฒนาการของโครงการ/กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กร อีกทั้งสามารถใช้ผลจากการประเมินไปพัฒนาโครงการ/กิจกรรมต่อไป

(๓) การวางแผนสำหรับอนาคต (Planning for the future) โดยใช้ผลจากการประเมินในขั้นตรวจสอบต้นทุน กล่าวคือ เมื่อทราบถึงสถานะ และศักยภาพของโครงการ/กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กรแล้ว นำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้วางแผนเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น

**การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After action review :AAR)** การถอดบทเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยเป็นกระบวนการดึงเอาความรู้จากการทำงานออกมาใช้เป็นทุนในการบริหารจัดการเรื่องที่ยาก หรือซับซ้อน การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการเป็นการถอดบทเรียนที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดยเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินกิจกรรมในโครงการเพื่อทบทวนความสำเร็จ หรือล้มเหลวภายหลังการปฏิบัติงาน สำหรับหาแนวทางที่จะปฏิบัติงานในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการทำได้โดยการให้คณะทำงานอภิปรายพูดคุยถึงประเด็น ๔ ประเด็นที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กร ได้แก่ อะไรที่ทางโครงการคาดหวังว่าจะเกิดขึ้น อะไรที่เกิดขึ้นจริงทำไมสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และสิ่งที่คาดหวังจึงแตกต่าง/ไม่แตกต่างกัน (ปัจจัยเงื่อนไข) และเราจะทำอะไรต่อไป (ข้อเสนอแนะที่ปฏิบัติได้จริง)

## ๖.๗ แนวทางการดำเนินงาน

๑. สำรวจหาความสุขที่ต้องการ โดยใช้แนวทางจากเครื่องมือของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ สำรวจตนเองของพนักงานในองค์กร เพื่อบอกสถานภาพปัจจุบัน และสิ่งที่สามารถ (.สสส) ปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ของพนักงานที่อยู่ในองค์กร

(สามารถเข้าถึงได้ที่ <http://www.ipsr.mahidol.ac.th/happinometer/questionFrm.php> )

๒. แต่งตั้งคณะทำงานจากตัวแทนของแต่ละสำนัก โดยมีผู้บริหารเป็นประธานคณะทำงาน
๓. กำหนดรูปแบบของกิจกรรม
๔. ตรวจสอบประเมิน และวัดค่าของผลการดำเนินงาน
๕. ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

## ๖.๘ แผนการจัดการสร้างความสุขในองค์กรระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เป้าหมาย และดัชนีชี้วัด

เพื่อให้บรรลุศักยภาพและการเพิ่มประสิทธิภาพของแผนงานการสร้างความสุขในที่ทำงาน ทางสำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้าจะแบ่งการทำงานของแผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน ออกเป็น ๓ ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น (๑ ปี) ระยะกลาง (๒-๓ ปี) และระยะยาว (๔ ปีขึ้นไป) โดยแผนการในแต่ละขั้นนั้น สามารถเปลี่ยนแปลงได้หลังจากมีการทวนสอบแผนและผลการปฏิบัติจริง โดยแผนในแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย

### ระยะสั้น (๑ ปี)

- แต่ละหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า นำแผนงานการจัดการ ความรู้ไปวิเคราะห์และทำความเข้าใจ เพื่อที่จะประเมินและเตรียมความพร้อมในการ ปฏิบัติตาม
- จัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ขึ้น เพื่อเป็นผู้ประสานงานในทุกหน่วยงานสำหรับ การปฏิบัติแผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน
- มีการจัดเวทีสัมมนาให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจในแผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน อย่างถ่องแท้ ให้แก่ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า
- หน่วยงานแต่ละหน่วยได้มีการระดมความคิดและทำการประเมินความสุขเพื่อจัดสร้าง กิจกรรมเสริมสร้างความสุขที่เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน
- มีการจัดทำแผนการสร้างความสุขในที่ทำงานหลักของแต่ละหน่วยงานของสำนัก ทรัพยากรบุคคลองค์กรคลังสินค้า
- มีการจัดทำระบบออนไลน์เพื่อทำการรวบรวมข้อมูลที่ต้องใช้รวมถึงการแสดงผลต่างๆ

### ระยะกลาง (๒-๓ ปี)

- บุคลากรได้มีการกรอกข้อมูลเพื่อประเมินความสุขส่วนบุคคลในระบบออนไลน์ เพื่อที่จะ จัดทำให้เป็นฐานข้อมูลบุคลากร (employee profile)
- บุคลากรได้มีการกรอกข้อมูลในการประเมินความสุขในที่ทำงานระดับองค์กรผ่านระบบ ออนไลน์ เพื่อที่จะจัดทำให้เป็นฐานข้อมูลของการวิเคราะห์ขั้น
- มีการวิเคราะห์สุขภาพภาวะทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อสร้างกิจกรรมในการ ส่งเสริมความสุข

- สร้างกิจกรรมส่งเสริมความสุขในที่ทำงาน
- มีการจัดทำการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติจริง (After-Action Reviews: AAR) เพื่อเป็นเครื่องมือในการรวบรวมและสร้างองค์ความรู้สำหรับหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป
- มีการนำเอาผลที่ได้จากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (SNA) และฐานข้อมูลบุคลากร (Employee profile) มาเป็นตัวข้อมูลพื้นฐานในการจัดตั้ง ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice, CoP) เพื่อสร้างความสุขในที่ทำงาน
- มีการทวนสอบแผนการจัดการความสุขในที่ทำงานและผลของการปฏิบัติจริง เพื่อนำไปพัฒนาแผนระยะยาวที่จะเกิดขึ้นต่อไป

#### ระยะยาว (๔ ปี ขึ้นไป)

- มีการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice, CoP) เพื่อสร้างความสุขในที่ทำงาน
- มีการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อสร้างความสุขในที่ทำงานที่ได้มาจากผลของการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติจริง (After-Action Reviews : AAR) และองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice , CoP)
- มีการเติมเต็มองค์ความรู้ในส่วนงานทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้าโดยสรุปว่าปัจจัยใดเป็นความสุขในที่ทำงานที่แท้จริง และเหมาะสมกับองค์การคลังสินค้า
- มีการใช้องค์ความรู้ที่ได้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์การคลังสินค้า

โดยแต่ละระยะสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

#### แผนการจัดการสร้างความสุขในองค์กรระยะสั้น

แผนการจัดการสร้างความสุขในองค์กรส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ระยะสั้น								
ลำดับ	กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กร	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๑	แต่ละหน่วยงานใน ส่วนงานทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า นำ แผนงานการจัดการ ความรู้ไปวิเคราะห์ และทำความเข้าใจ เพื่อที่จะประเมินและ เตรียมความพร้อมใน การปฏิบัติตาม	เดือนที่ ๑	ความเข้าใจใน แผนการสร้าง ความสุขในที่ ทำงาน	ทุกหน่วยงานใน สำนักทรัพยากร บุคคลองค์การ คลังสินค้า		แผนการสร้าง ความสุขในที่ ทำงาน		

แผนการจัดการสร้างความสุขในองค์กรส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ระยะสั้น								
ลำดับ	กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กร	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๒	จัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ขึ้น เพื่อเป็นประสานงานในทุกหน่วยงานสำหรับการปฏิบัติแผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน	เดือนที่ ๒	คณะทำงานกลางการจัดการความรู้ของส่วนงานทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า				
๓	มีการจัดเวทีสัมมนาให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจในแผนการสร้างความสุขในที่ทำงานอย่างถ่องแท้ให้แก่ทุกหน่วยงานในส่วนงานทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า	เดือนที่ ๒	การจัดเวทีสัมมนาเรื่องแผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า		สัมมนาเรื่องแผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน		
๔	หน่วยงานแต่ละหน่วยได้มีการระดมความคิดและทำการประเมินความสุขเพื่อจัดสร้างกิจกรรมเสริมสร้างความสุขที่เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน	เดือนที่ ๓	กิจกรรมหรือกระบวนการที่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีการระดมความคิดและทำการประเมินความสุข	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า		Brainstorming session		
๕	มีการจัดทำแผนการสร้างความสุขในที่ทำงานหลักของแต่ละหน่วยงานของส่วนงานทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า	เดือนที่ ๔-๖	สรุปความต้องการเบื้องต้นที่จะทำให้เกิดความสุขในที่ทำงาน	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า		ตารางเก็บข้อมูลและแผนที่องค์ความรู้		
๖	มีการจัดทำระบบออนไลน์เพื่อทำการรวบรวมข้อมูลที่ต้องใช้รวมถึงการแสดงผลต่างๆ	เดือนที่ ๖-๑๒	ระบบการเก็บและสร้างฐานข้อมูลของส่วนงานออนไลน์	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า		ระบบออนไลน์		

แผนการจัดการสร้างความสุขในองค์กรระยะกลาง

แผนการจัดการสร้างความสุขในองค์กรส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ระยะกลาง								
ลำดับ	กิจกรรมการสร้าง ความสุขในองค์กร	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๑	บุคลากรได้มีการกรอกข้อมูลเพื่อประเมินความสุขส่วนบุคคลในระบบออนไลน์ เพื่อที่จะจัดทำเป็นฐานข้อมูลบุคลากร (employee profile)	เดือนที่ ๑๓-๑๕	บุคลากรทั้งหมดของส่วนงานได้มีการกรอกข้อมูลเพื่อประเมินความสุขส่วนบุคคล	บุคลากรทั้งหมดของทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า		ระบบออนไลน์ และแบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง HAPPINOMETER		
๒	บุคลากรได้มีการกรอกข้อมูลในการประเมินความสุขในที่ทำงานระดับองค์กรผ่านระบบออนไลน์ เพื่อที่จะจัดทำเป็นฐานข้อมูลของการวิเคราะห์	เดือนที่ ๑๓-๑๕	บุคลากรทั้งหมดของส่วนงานได้มีการกรอกข้อมูล	บุคลากรทั้งหมดของทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า		ระบบออนไลน์ และ เครื่องมือตรวจสอบสถานะระดับองค์กร HAPPY WORKPLACE INDEX		
๓	มีการวิเคราะห์สุขภาวะทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อสร้างกิจกรรมในการส่งเสริมความสุข	เดือนที่ ๑๕-๑๘	ผลการวิเคราะห์สุขภาวะในระดับบุคคลและ องค์กร	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า		แบบฟอร์มในการประเมินสุขภาวะในระดับบุคคลและองค์กร		
๔	สร้างกิจกรรมส่งเสริมความสุขในที่ทำงาน	เดือนที่ ๑๘-๓๖	การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมความสุขในที่ทำงาน	บุคลากรทั้งหมดของทุกหน่วยงานในองค์การคลังสินค้า		กิจกรรมส่งเสริมความสุขในที่ทำงาน		

แผนการจัดการสร้างความสุขในองค์กรส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ระยะกลาง								
ลำดับ	กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กร	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๕	มีการจัดทำการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติจริง (After-Action Reviews: AAR) เพื่อเป็นเครื่องมือในการรวบรวมและสร้างองค์ความรู้สำหรับหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป	เดือนที่ ๑๘-๓๖	มีกิจกรรม AAR พร้อมทั้งนำผลมาเผยแพร่ไม่น้อยกว่า ๒๐ AAR ต่อปี	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า		การถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติจริง (After-Action Reviews AAR) และแบบฟอร์มในการจัดทำ		
๖	มีการนำเอาผลที่ได้จากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (SNA) และฐานข้อมูลบุคลากร (Employee profile) มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดตั้ง ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice, CoP) เพื่อสร้างความสุขในที่ทำงาน	เดือนที่ ๑๙-๓๖	แผนงานการจัดตั้ง CoP	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า		ผลการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม		
๗	มีการทวนสอบแผนการจัดการความสุขในที่ทำงาน และผลของการปฏิบัติจริง เพื่อนำไปพัฒนาแผนระยะยาวที่จะเกิดขึ้นต่อไป	เดือนที่ ๒๔ และเดือนที่ ๓๖	ผลการทวนสอบ	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า				

แผนการจัดการสร้างความสุขในองค์กรระยะยาว

แผนการจัดการสร้างความสุขในองค์กรส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า ระยะยาว								
ลำดับ	กิจกรรมการสร้าง ความสุขในองค์กร	ระยะ เวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
๑	มีการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice, CoP) เพื่อสร้างความสุขในที่ทำงาน	เดือนที่ ๓๗ และต่อไป	ชุมชนนักปฏิบัติ อย่างน้อย ๑ ชุมชน	ส่วนงานหลัก		ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice, CoP)		
๒	มีการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อสร้างความสุขในที่ทำงานที่ได้มาจากผลของการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติจริง (After-Action Reviews : AAR) และองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice , CoP)	เดือนที่ ๓๗ และต่อไป	มีแนวปฏิบัติที่ดีเกิดขึ้นในทุกหน่วยงาน	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า		แนวปฏิบัติที่ดี (Best practice)		
๓	มีการเติมเต็มองค์ความรู้ในส่วนงานทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า โดยสรุปว่าปัจจัยใดเป็นความสุขในที่ทำงานที่แท้จริง และเหมาะสมกับองค์การคลังสินค้า	เดือนที่ ๓๗ และต่อไป	แผนที่องค์ความรู้ที่สมบูรณ์	ทุกหน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า				
๔	มีการใช้องค์ความรู้ที่ได้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในส่วนงาน	เดือนที่ ๓๗ และต่อไป		หน่วยงานในสำนักทรัพยากรบุคคลองค์การคลังสินค้า				

## ๖.๙ ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ทางองค์การคลังสินค้าสามารถดำเนินการตามแผนงานการสร้างความสุขในที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถทำให้แผนการสร้างความสุขในที่ทำงานเป็นแผนที่ยั่งยืนขององค์การคลังสินค้าในอนาคต ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้จะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายที่ได้ระบุไว้

- รายงานเพื่อแสดงความเคลื่อนไหว (progress report) ของแผนการสร้างความสุขในที่ทำงานของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจะถูกแสดงในวาระการประชุมคณะกรรมการ หรือผู้บริหารของส่วนงาน
- ควรจะมีการทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการทำงานของการสร้างความสุขในที่ทำงาน รวมถึงการเผยแพร่
- ควรจะมีการทวนสอบแผนการสร้างความสุขในที่ทำงาน รวมถึงผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงเป็นรายปี เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขในปีถัดไป
- ควรจะมีการจัดตั้ง Happy workplace DAY โดยที่หน่วยงานสามารถแสดงผลงานในการสร้างความสุขในที่ทำงานที่เกิดขึ้นในแต่ละปีเพื่อเผยแพร่ รวมถึงการแสดงกรณีศึกษาฯลฯ ซึ่งสามารถเชิญคนภายนอกส่วนงานเพื่อเข้ามาให้คำแนะนำได้



## บทที่ ๗

### แผนการสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement Plan)

#### ๗.๑ บทนำ

จากที่กล่าวมาในข้างต้นของแผนต่างๆการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดการและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆก็จะดีตามมา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร ซึ่งถือว่าการที่พนักงานมีทัศนคติที่ดีและเป็นเชิงบวกต่อองค์กร มีความเชื่อมั่นในองค์กร และถือว่าตนเองก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ดังนั้นองค์กรจะต้องทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งพยายามที่จะรักษาสถานภาพการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไว้เพื่อคงความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ เนื่องจากองค์กรที่ความผูกพันจะนำไปสู่ปรากฏสิ่งเหล่านี้คือ

- อัตราการลาออกของพนักงานจะต่ำซึ่งจะทำให้การทำงานต่อเนื่อง
- พนักงานจะไม่ขาด, สาย, ลา, ป่วย บ่อย ยกเว้นกรณีจำเป็นจริงๆ ซึ่งจะลดความสูญเสียให้องค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์กรมีสถิติการมาทำงานของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ดี ถึง ดีมาก
- พนักงานจะพยายามประชาสัมพันธ์ในด้านที่ดีต่างๆขององค์กรต่อบุคคลอื่นๆที่อยู่นอกองค์กรหรือสาธารณะเมื่อมีโอกาสเสมอ เนื่องจากตัวพนักงานเองรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร
- ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก่อให้เกิดพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร, คณะผู้บริหาร, การทำงาน, หัวหน้า, เพื่อนร่วมงานรวมถึงลูกค้าและคู่ค้าด้วยและสามารถทำให้องค์ก้มีความความกลมเกลียว
- ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเนื่องด้วยพนักงานจะทำงานด้วยความตั้งใจ มีความยินดีที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเมื่อโอกาสอำนวย
- สุดท้ายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะผลักดันและสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (ด้วยพลังความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของพนักงาน)

ด้วยเหตุนี้เอง ทุกองค์กรจึงต้องพยายามหาทางและส่งเสริมทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ไม่ว่าจะการสนับสนุนในด้านต่างรวมทั้งจะต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับการสร้างความผูกพันให้เกิดต่อองค์กรของพนักงาน เนื่องจากการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยทำควบคู่ไปกับภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

## ๗.๒ แนวคิด ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก่อให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

### ๗.๒.๑. นโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

นโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นหมายถึง แผนมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทาง เพื่อเป็นแนวทางของการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆขององค์กร การกำหนดนโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีจุดมุ่งหมาย ๓ ประการ ดังนี้

- ก. เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์กรจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
- ข. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและเสมอต้นเสมอปลาย
- ค. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา และเป็นการป้องกันผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร

เหตุผลของการกำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ควรกระทำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้รู้แนวทางการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าการร่างนโยบายต่างๆ จะไม่สามารถครอบคลุมได้ทุกเรื่องก็ตาม แต่ก็เป็นการดีที่จะให้พนักงานหรือลูกจ้างขององค์กร ได้รู้จักหลักปฏิบัติและวัฒนธรรมขององค์กร รู้แนวทางการทำงาน การจูงใจ และแนวทางการบริหารของบริษัท ที่จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยเหตุผลหลักในการกำหนดนโยบายการบริหารงานอาจสรุปได้ดังนี้

- การกำหนดนโยบายช่วยขจัดปัญหาการเหลื่อมล้ำทางการปฏิบัติต่อพนักงาน ให้มีความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทั้งองค์กร ทั้งยังเป็นหลักประกันว่าพนักงานทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน
- นโยบายเปรียบเสมือนมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ทำให้สามารถนำเอาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละบุคคล มาเปรียบเทียบกับนโยบายได้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานดีเด่นเพียงใด
- เมื่อเกิดปัญหาทางด้านบุคลากรขึ้น จะช่วยให้ฝ่ายบริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถวินิจฉัยปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

- การกำหนดนโยบายที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัวและจงรักภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทำ เป็นการช่วยให้ฐานะขององค์กรมั่นคงยิ่งขึ้นไปอีกทาง

### ๗.๒.๒ วัตถุประสงค์ของนโยบาย

พื้นฐานของการกำหนดนโยบายนั้น คือวัตถุประสงค์ โดยหากไม่มีวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่สามารถกำหนดนโยบายขึ้นมาได้ ในการกำหนดจุดประสงค์ของนโยบายจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ส่วนตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันและหลากหลาย จึงพอสรุปเป็นหลักใหญ่ได้ดังนี้

- *ค่าจ้างที่ยุติธรรม* ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันดีว่า การที่บุคคลจะทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้าง และบุคคลอื่นดีจะทำงานอย่างหนึ่งนั้น ก็เพราะเล็งเห็นว่าค่าจ้างนั้นมีความยุติธรรมและเหมาะสมกับขอบเขตความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน
- *สภาพการทำงานที่ดี* แม้ว่าค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจอันดับแรกของการทำงาน แต่สภาพการทำงานที่ดีนับว่าเป็นอีกหนึ่งความต้องการของลูกจ้าง ที่จะสามารถทำงานในองค์กรนั้นได้นาน เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่อันตรายและไม่ปลอดภัย ย่อมส่งผลเสียต่อสุขภาพพนักงาน
- *ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงาน* สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือรายได้ที่มั่นคง ในบางองค์กรที่จ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำ แต่พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานระยะยาว จะทำให้พนักงานมีความเต็มใจทำงานให้กับหน่วยงานนั้นมากกว่าองค์กรที่ไม่มีความมั่นคงให้กับพนักงาน
- *การมีส่วนร่วมในการบริหาร* ในการทำกิจกรรมต่างๆขององค์กร หากพนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร เมื่อมีการริเริ่มโครงการใดขึ้นมา พนักงานก็จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพราะถือว่าตนเป็นเจ้าของด้วย
- *โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า* โดยความก้าวหน้านี้เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็เป็นการปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากจะมีตำแหน่งที่สูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จะมีข้อยกเว้นสำหรับพนักงานส่วนน้อยเท่านั้น ที่มองว่างานในตำแหน่งสูงขึ้นไปมีความยากลำบาก และรับผิดชอบมากเกินไป ความสามารถของตน
- *ความสำคัญของตนเอง* ฝ่ายบริหารในปัจจุบันมีความตื่นตัวในการที่จะทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงานนั้น ในเบื้องต้นพนักงานจะมองค่าจ้างเป็นส่วนสำคัญอันดับแรก แต่ในระยะต่อมาพนักงานจะมองว่าค่าจ้างอย่างเดียวเท่านั้นไม่เพียงพอ จึงพยายามหาโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและหางานที่จะทำให้ตนเองมี

ความสำคัญยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นของพนักงานเหล่านั้นด้วย

- **ความสำคัญของกลุ่ม** จุดประสงค์ในข้อนี้เป็นเกี่ยวเนื่องมาจากความสำคัญของตนเอง การพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคล นับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในทุกองค์กรและมีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ เป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนใจ เมื่อกลุ่มมีความคิดเห็นอย่างใดแล้ว ลักษณะการรวมกลุ่มจะผลักดันให้ความคิดเห็นเหล่านั้นออกมา และหากไม่เห็นด้วยกลุ่มก็จะรวมกันต่อต้านทันที ดังนั้นการรับรู้ในพฤติกรรมดังกล่าว นับเป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

### ๗.๒.๓ การกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดการบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามความต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือหน้าที่ของการใช้บุคลากร เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะ และองค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้บุคคลให้ทำงานตามที่ต้องการ อาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีม (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การนุบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสภาพร่างกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ เพื่อให้พนักงานมีความสุขสามารถทำงานได้จนเกษียณอายุงาน ซึ่งอาศัยกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการนุบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health care Program) การนุบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health care and Safety) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

ภารกิจหลักทั้ง ๓ ประการถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีความเข้าใจในสาระของงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ได้อย่างถูกวิธีและก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

### ๗.๓. หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

หน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น ๑๕ หน้าที่ได้แก่

- **การออกแบบงาน** คือการนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงาน เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคคนมาทำงาน ตามตำแหน่งเหล่านั้น
- **วิเคราะห์งาน** คือการศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ
- **การวางแผนกำลังคน** เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ตามที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าว ได้อย่างครบถ้วนและตรงตามเวลา
- **การสรรหาและคัดเลือก** เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งที่องค์กรต้องการให้เข้ามาในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าว ได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ
- **การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน** เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กรที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆขององค์กร และทดลองทำงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนการบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป
- **การสร้างแรงจูงใจ** คือการกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่างเต็มที่เต็มใจเต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ได้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล
- **มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร** เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อนให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
- **การสร้างทีมงาน** คือความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน
- **กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน** เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้เข้าฝึกอบรมในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง
- การพิจารณาความดีความชอบ การโอนย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กร ดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิงค่าจ้าง เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูง ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม
- การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการคิดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงาน อย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีที่จะเข้ามาร่วมงาน และกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน
- การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนป้องกันกาเกิดอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน
- การควบคุมตัววินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม
- กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้าง และลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

#### ๗.๔ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น ๒ ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

##### ๗.๔.๑ ระบบคุณธรรม (Merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมือง หรือความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นสำคัญ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลัก ๔ ประการ ได้แก่

- ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน ในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องมาจากฐานะนะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ จะมีสิทธิ ในการถูกพิจารณาอย่างเท่าเทียมกัน มีความเสมอภาคในโอกาสต่างๆที่ ครอบคลุมถึง เช่น

- ความเสมอภาคในการสมัครงาน
  - ความเสมอภาคในเรื่องของค่าตอบแทน
  - ความเสมอภาคในการปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยใช้มาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม เป็นต้น
- b. หลักความสำคัญ (Competence) หมายถึงการยึดถือความรู้ ความสามารถ เป็นเกณฑ์ในการวัดบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยการบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานจริงๆ หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะมีการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ซึ่ดความสามารถ หรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต
- c. หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผูปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่ หลักการที่ผู้บริหารมักจะใช้ใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ
- การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กร
  - การจ้ารรักษา (Retention) โดยจ้ารรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง
  - การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ
  - หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมือง เข้าแทรกแซงในกิจการ หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

#### ๗.๔.๒ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมือง หรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลัก ลักษณะทั่วไปของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวก หรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism) หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์สรุปได้ดังนี้

- ระบบสืบสายโลหิตเป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้รับสืบทอดตำแหน่งจากบิดา
- ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

- ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่า มาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง การยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะก่อให้เกิดผล ดังนี้
  - การพิจารณาบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามพอใจส่วนบุคคล ของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
  - คัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตอนเอาก่อน
  - ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่
  - อิทธิผลทางการเมืองมาแทรกแซง การดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
  - ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจ

#### ๗.๕ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

จากการศึกษาค้นคว้างานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันขององค์กร พบว่า มีแนวความคิดในเรื่องของความผูกพันในองค์กรไว้หลายประเด็นเช่น Allen และ Meyer ได้สรุปเป็นแนวความคิดหลัก ๓ ทาง ดังนี้

๑. แนวความคิดทางด้านทัศนคติ ถือว่าความผูกพันในองค์กรว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึก ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
๒. แนวความคิดทางด้านพฤติกรรม มองว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ในรูปของความ สม่่าเสมอของพฤติกรรม เมื่อคนมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ก็จะมีการแสดงออกในรูป ของความสม่ำเสมอของพฤติกรรมต่อเนื่อง หรือความคงเส้นคงวาในการทำงาน ความ ต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายสถานที่ทำงานไปไหน ก็เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ และผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากละทิ้งสภาพของสมาชิก หรือลาออกไป
๓. แนวความคิดทางด้านที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม มองว่าการที่ผูกพัน กับองค์กรนั้นเป็นความจงรักภักดี และเต็มใจเป็นบุคคลที่อุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมา จากบรรทัดฐานขององค์กร และสังคม บุคคลจะรู้สึกว่าเขาเป็นสมาชิกขององค์กรแล้ว ก็ต้องมีความคิดยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเพราะนั่นคือความถูกต้องและเหมาะสม โดยถือว่าเป็นหน้าที่ หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

นอกจากนี้แนวคิดของ Frederick Herzberg ได้สรุปว่า องค์กรจะต้องประกอบไปด้วยสอง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น ได้แก่

- ปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) โดยที่ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่ง เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมี



ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ ด้านความสำเร็จ ด้านการเป็นที่ยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

- ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) ส่วนปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในงานมากยิ่งขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านระบบผลตอบแทน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านตำแหน่งงาน

จากความหมายทั้งหมดที่ได้กล่าวมาในข้างต้นแล้วนั้น จึงพอจะสรุปความหมายของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดมาจาก ทศนคติหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรองค์การซึ่ง เป็นการเน้นพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยความสม่ำเสมอ เมื่อสมาชิกมีความผูกพันก็จะแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง มีความคงเส้นคงว่าที่ จะทำงาน โดยหากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำก็จะมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร มากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันสูงกับองค์กรซึ่งความผูกพันต่อองค์กรนี้ เป็นตัวช่วยให้ประสิทธิภาพจากการทำงานในแต่ละองค์กรนั้น ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ

### ๗.๖ ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและ ความอยู่รอดขององค์กร อีกทั้งยังเป็นตัวที่ใช้ทำนายการย้าย การลาออกของพนักงาน ได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่ต่ำกว่าหรือไม่ มีเลย ซึ่งผลดีก็ย่อมจะตกอยู่กับองค์กร และผู้ปฏิบัติงานเอง โดยสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติต้องพึงประสงค์ของทุกองค์กร มีผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องนี้หลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ฉะนั้นระดับของความผูกพันต่อองค์กรได้รับอิทธิพลจากลักษณะหลายๆประการของงาน ซึ่งแสดงออกในลักษณะของความรู้สึกพึงพอใจ และความรู้สึกไม่พอใจในงาน มีผลต่อการรับรู้ของพนักงานและความพึงพอใจโดยรวม และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน ดังนี้

๑. ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ทำให้อัตราการขาดงาน การลาออกน้อยลง
๒. ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงด้วย
๓. ความพึงพอใจในงานระดับสูง เป็นผลมาจากความผูกพันต่อองค์กร

๔. ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลกระทำต่อองค์การโดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน หรือในแง่หนึ่งของงานเท่านั้น
๕. ความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้าๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง
๖. ความผูกพันต่อองค์การเป็นเครื่องชี้วัดที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การ
๗. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง
๘. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา
๙. โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การ และเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การ ซึ่งมีความผูกพันดังกล่าวมีกมความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

#### ๗.๗ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรนั้นมีหลายปัจจัย โดยที่แต่ละปัจจัยนั้นต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้

๑. ลักษณะส่วนบุคคล (Personnel characteristic) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่ระบุถึงลักษณะ หรือคุณสมบัติส่วนบุคคล ที่เอื้อให้พนักงานหรือสมาชิกในองค์การ เกิดความผูกพันต่อองค์การ เช่น อายุ บุคลิกภาพ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ การมีภาวะผู้นำของบุคลากร และความเชี่ยวชาญในภาระงาน นอกจากนี้ระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานในองค์กรนั้นสามารถใช้เป็นตัวแปรในการทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ และ ความเป็นผู้นำ อายุ อายุการทำงาน บุคลิกภาพ ความสนใจในวิชาชีพ เป็นสาเหตุของความผูกพันในองค์กร
๒. ความพึงพอใจในงานของ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายที่ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานในทิศทางที่ช่วยทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การเช่น ตำแหน่งงาน รายได้และสวัสดิการ ความเป็นอิสระในการทำงาน ความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ กล่าวได้ว่าเนื้อหาของงาน ความซ้ำซากจำเจของงาน ความมีอิสระ และความชัดเจนของบทบาท นั้นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร รวมทั้งความท้าทายและความก้าวหน้าของงาน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ในองค์กร
๓. ความพึงพอใจในองค์การ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในองค์การ กฎระเบียบ และข้อบังคับภายในองค์การ ความเป็นธรรมขององค์การปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การเป็นต้น ขณะเดียวกันการรู้สึกว่าตัวเองมีความสำคัญต่อ

องค์การ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จะทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์การในระดับที่ค่อนข้างสูง สภาพที่เหมาะสมต่อการทำงาน หรือความสะดวกสบายในการทำงาน เป็นอีกปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับความรู้สึกกับงานที่ปฏิบัติ และการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมวงในการบริหาร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร

๔. การส่งเสริมและพัฒนาระดับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่ผู้บริหารในองค์กรใช้ส่งเสริม พัฒนา และรักษาระดับความผูกพันของพนักงานทั้งที่มีอยู่หรือยังไม่มีให้เพิ่มขึ้น ผู้บริหารควรมีการเพิ่มค่าตอบแทน หรือรางวัลให้กับพนักงานที่ตั้งใจทำงาน และผู้บริหารควรจะต้องคำนึงถึงการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานอีกด้วย เนื่องด้วยความรู้สึกไม่ก้าวหน้าในการทำงานเป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

#### ๗.๘ เครื่องมือที่ใช้วัดระดับความผูกพันต่อองค์กร

เครื่องมือในการประเมินความผูกพันในองค์กรนั้น จากการศึกษาผลการวิจัยของนักวิชาหลายท่านที่สนใจศึกษาในเรื่องนี้ พอจะสรุปเครื่องมือที่ใช้ประเมินได้ดังนี้

๑. ความตรงต่อเวลาในการทำงาน
๒. การขาดงาน-ลางาน
๓. ความถูกต้องแม่นยำในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
๔. ประสิทธิภาพของงาน
๕. ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อพนักงาน

จากข้อสรุปข้างต้นแสดงให้เห็นว่า หากพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรแล้ว ย่อมมีความตรงต่อเวลา มีอัตราการขาดงานหรือลางาน จากสาเหตุหรือข้ออ้างที่ไม่เหมาะสมต่ำ สอดคล้องกับ ฉะนั้นความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความตรงต่อเวลาในการทำงานด้วย นอกจากนี้ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร จะทำให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และใช้ความพยายามมากพอสมควร ซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องแม่นยำในงานที่ได้รับมอบหมายให้สูงขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพของงาน ส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อบริการหรือผลผลิตขององค์กร ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก จะเห็นว่าหากพนักงานมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถนำมาเป็นตัวประเมินเพื่อชี้วัดระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้

#### ๗.๙ องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กรของ อคส.

การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความผูกพันภายในองค์กรประกอบด้วย ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน ลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงาน และความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร

นอกจากนี้องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การคือ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมี ส่วนผลักดันให้เกิดค่านิยมต่ออาชีพ และการพัฒนาประสบการณ์ และความสนใจในอาชีพ การสร้างความผูกพัน และความจงรักภักดีขององค์การต่อพนักงานนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร การข้อมูล ความผูกพันต่อองค์การจะ นำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กันกับความมีประสิทธิภาพขององค์การ และการที่พนักงานมีความผูกพันกันอย่างแน่นเหนียว จะทำให้ผลของการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับดี เมื่อผลิตผลและผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ย่อม ส่งผลต่อความพอใจของลูกค้า ดังนั้นองค์ประกอบของความผูกพันในองค์การนั้นสามารถสรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้

๑. ผู้บริหาร
๒. พนักงาน
๓. เพื่อนร่วมงาน
๔. ภาระงาน
๕. ลูกค้า

#### ๗.๑๐ ผลของการสร้างความผูกพันต่อองค์การ อคส.

ผลของความผูกพันขององค์การคลังสินค้า พบว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร มีผลต่อ พฤติกรรมของพนักงาน ดังต่อไปนี้

๑. อัตราขาดและลางานน้อยลง สอดคล้องกับการรายงานของ บุคคลที่มีความผูกพันองค์กรสูง จะมีแรงจูงใจที่จะมาทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่ำ แต่อย่างไรก็ตามความผูกพัน องค์กรของพนักงานก็ ไม่ใช่ปัจจัยเดียว หรือเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้คนขาดงาน หากแต่ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีต่อแรงจูงใจการมาทำงานของสมาชิกในองค์การ
๒. อัตราการโยกย้ายหรือลาออกของพนักงานในองค์การน้อยลง เนื่องจากความผูกพันองค์กร มีความสัมพันธ์กับการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของพนักงาน
๓. ประสิทธิภาพของพนักงานในองค์การเพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับการเป็นปัจจัยที่สำคัญในการ ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
๔. ความพึงพอใจและความมั่นใจของลูกค้าต่อบริการขององค์การเพิ่มมากขึ้น ความผูกพันต่อ องค์กร มีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบและให้ความร่วมมือของพนักงาน ซึ่งความ ร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานและระหว่างส่วนงานเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาการทำงานให้มี ประสิทธิภาพและสำเร็จลุล่วงได้ ย่อมส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ ขององค์การ

#### ๗.๑๑ แผนการสร้างความผูกพันระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เป้าหมายและดัชนีชี้วัด

กลยุทธ์ในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร อคส.ขอสรุปสิ่งที่องค์กรควรทำเพื่อ ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

๑. พัฒนาให้หัวหน้างานมีความเป็นผู้นำ
๒. องค์กรคลังสินค้า พยายามสร้างโอกาสที่ดีในการทำงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกดีและอยากสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ต่อผู้อื่นและเป็นความภาคภูมิใจต่อตนเอง เมื่อสามารถทำงานได้
๓. มีแผนงานที่ต้องเน้นเรื่อง OJT : (On - the - job Training) และงานที่ทำมีความชัดเจน (คือ มี JD. : Job Description)
๔. มีการมอบหมายให้พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทาย หลากหลาย และ มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน (ที่มี KPI : Key Performance Indicator)
๕. ให้พนักงานสามารถมีอิสระในการทำงาน องค์กรคลังสินค้าควรสร้างสมดุลระหว่างการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานในระดับที่สามารถรับความเสียหายได้ ในขณะที่เดียวกันก็มีวิธีตรวจสอบการทำงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพตรงตามเป้าหมาย
๖. ให้พนักงานสามารถมีโอกาสเติบโตตามสายงาน (คือ มีการจัดทำ Career Path และ Succession Planning)
๗. มีการกำหนดช่องทางสื่อสารที่เข้าถึงพนักงานอย่างทั่วถึง เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารที่ชัดเจนโดยตรงจากองค์กร โดยเฉพาะในช่วงวิกฤติ หรือในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เพื่อไม่ให้เกิดข่าวลือ ซึ่งข่าวลือมักเป็นข่าวที่ไม่ค่อยจะดีนัก สิ่งที่องค์กรควรสื่อสารไปยังพนักงาน เช่น ทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องสื่อสารให้พนักงานทราบทันทีที่มีความชัดเจนและสามารถสื่อสารได้ สิ่งที่องค์กรต้องการจากพนักงานในสถานการณ์นั้นๆ รวมถึง สิ่งที่องค์กรรับไม่ได้ เป็นต้น
๘. มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ เมื่อพนักงานพอใจให้องค์กรๆ ก็ควรจะดูแลให้พนักงานมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี สามารถดูแลครอบครัวได้ เพราะถ้าพนักงานมีรายได้ต่ำมาก ไม่พอใช้จ่าย นอกจากจะทำให้พนักงานไม่มีสมาธิในการทำงานแล้ว ยังอาจเกิดปัญหาเรื่องความไม่โปร่งใสได้
๙. มีสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานในแต่ละกลุ่ม องค์กรคลังสินค้าควรจะออกแบบสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของพนักงานแต่ละกลุ่ม เช่น พนักงานบางกลุ่มเลือกที่จะไปพักผ่อนประจำปีในสถานที่ที่องค์กรจัดไว้ ในขณะที่พนักงานอีกกลุ่มพอใจกับสวัสดิการรักษาพยาบาลที่ครอบคลุมโรคบางชนิด ฯลฯ
๑๐. องค์กรคลังสินค้าต้องมีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรที่จะคำนึงถึงผลระยะยาว องค์กรคลังสินค้าควรจะให้มีความสำคัญกับเรื่องนี้ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ต้นทุนในการหาคนสูงขึ้นมาก และคนทำงานในบางตำแหน่งยังขาดแคลนอีกด้วย
๑๑. องค์กรคลังสินค้าควรปรับให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่าทำงานและเอื้อต่อลักษณะงานที่ทำ เนื่องจากปัจจุบัน องค์กรคลังสินค้ามีคนในองค์กรที่มีคนหลาย Gen.

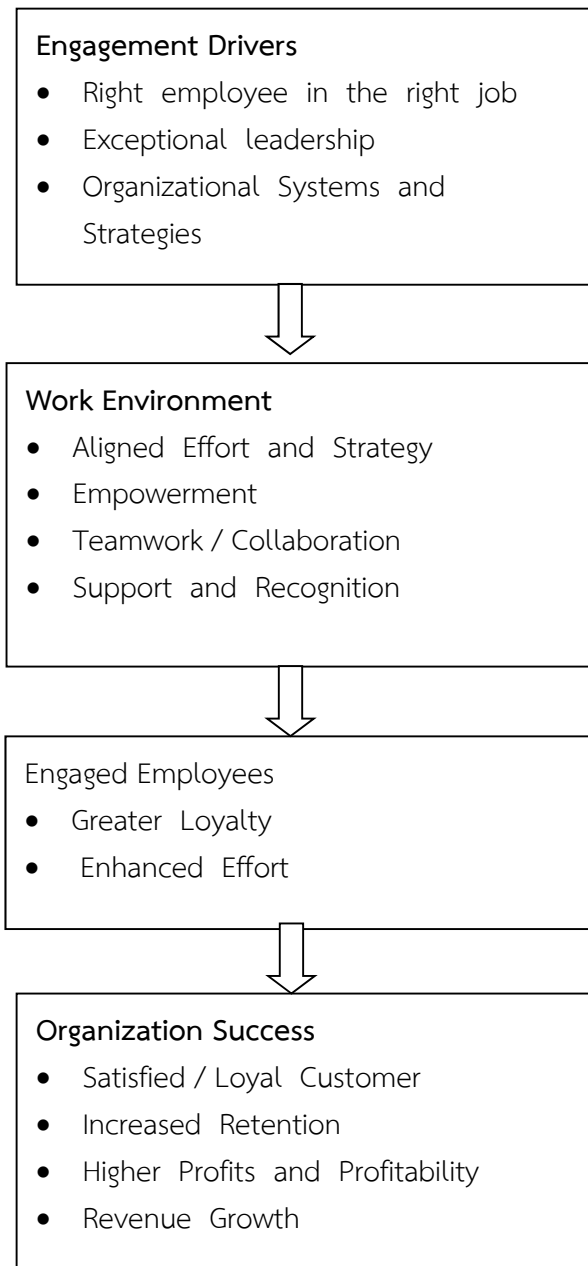
(Generation) ทำงานอยู่ในสถานที่เดียวกัน จึงต้องมีการปรับให้เหมาะสมเพื่อให้เกิด  
ประสิทธิภาพในการทำงาน

๗.๑๒ แผนการทำงานระยะสั้น

ที่	ขั้นตอนการทำงาน	ปี ๒๕๕๖					ปี ๒๕๕๗					ผลที่ได้รับ	
		ม-ค.	ค.มี.	เม-ย.	มิ-ย.	ก-ค.	ก.ค.	ค.มี.	เม-ย.	มิ-ย.	ก-ค.		ค.ค.
๑	ประกาศแผนให้ รับทราบภายใน อคส.												บุคลากรใน อคส. รับทราบ แผนงาน
๒	สำรวจการตรวจสอบ สุขภาวะระดับองค์กร คัดเลือกแผนงาน บุคลากรที่จะได้รับ การพัฒนาตามแผน ตรวจสอบความ ผูกพันEmployee Engagement ขององค์กร												มีแผนพัฒนา Employee Engagementระดับองค์กรมี ศักยภาพ
๓	วางแผนพัฒนาและ ดำเนินการพัฒนา อย่างน้อย ๔ กิจกรรม (ทุกๆ ๓ เดือน) ให้กับ อคส.กระทรวงการ พาณิชย์ ที่ได้รับการ คัดเลือกให้เข้าระบบ												บุคลากรใน อคส พัฒนาฯ ได้ ผ่านกิจกรรมฝึกอบรมอย่าง น้อย ๔ กิจกรรมที่สอดคล้อง กับวัฒนธรรมองค์กร
๔	หมุนเวียนงานตาม กรอบการสั่งสม ประสบการณ์ที่ กำหนด (EAF) ร่วมกับแผน Employee Engagement												บุคลากรใน อคส ในระบบ ได้รับการหมุนเวียนงานตาม แผนที่วางไว้ และทำงานอย่าง มีความสุขและตรงกับรู้ ความสามารถ
๕	การคัดสรรติดตาม และประเมินผลความ ต่อเนื่องของแผน Employee Engagement												มีระบบติดตามและประเมินผล ตามที่กำหนดให้

๗.๑๓ แผนการทำงานระยะกลาง

ในแผนการทำงานระยะกลางนั้น องค์กรคลังสินค้าควรจะดำเนินงานตามขั้นตอน ๔ ขั้น ของแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานขององค์กรคลังสินค้า ดังภาพ

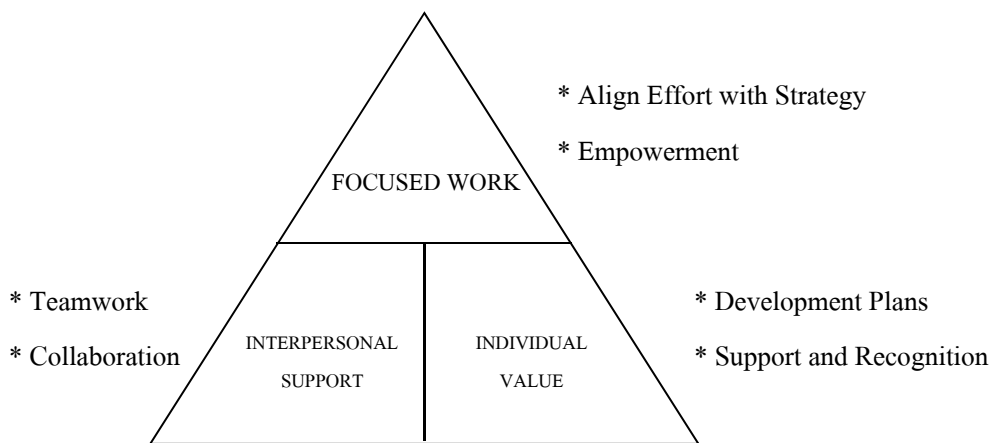




ในระยะกลางจะเริ่มโดยการเริ่มจากการจัดคนให้ตรงกับงานพัฒนาทักษะของผู้ นำ และการให้การสนับสนุน โดยผ่านระบบและกลยุทธ์ที่เข้มแข็งขององค์การ ซึ่งทั้ง ๓ ปัจจัยจะนำไปสู่เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจะมีผลกระทบทางบวกในเรื่องพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างความจงรักภักดี ซึ่งจะเป็นผลในเรื่องของการคงอยู่ในองค์การ นอกจากนี้สภาพแวดล้อมที่สร้างความผูกพัน เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงาน ทำให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งจะกลายมาเป็นพนักงานที่มีความผูกพัน ผลประโยชน์ในระยะยาวที่ขึ้นกับองค์การ คือ องค์การจะมีลูกค้าที่จงรักภักดี และมีความพึงพอใจ เพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงาน เพิ่มกำไรจากลูกค้าและความสามารถในการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีรายได้เติบโตมากขึ้น

### ๗.๑๔ แผนการทำงานระยะยาว

เนื่องจากความผูกพันของพนักงานนั้นประกอบไปด้วย ค่านิยมของบุคคล (Individual Value), เป้าหมายของงาน (Focused Work) และการสนับสนุนระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนประกอบย่อยที่แตกต่างกันไป สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้



จากภาพจะแสดงถึงตัวแบบของความผูกพันต่อองค์การ (Model for Engagement) ประกอบไปด้วย ๓ ส่วน โดยในแต่ละส่วนนั้นประกอบไปด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน ซึ่งจะมีผลให้ความผูกพันดังกล่าว มีระดับที่สูงขึ้น ซึ่งแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานในระยะยาวมีดังนี้

๑. เป้าหมายของงาน (Focus Work) ประกอบด้วย

- Align Effort with Strategy คือ ในการมอบหมายงานควรมีความสอดคล้องกันระหว่างความสามารถ ความถนัด ของพนักงานกับงาน และกลยุทธ์ พนักงานแต่ละคนต้องมีความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง และได้รับรู้ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อพนักงาน
- Empowerment คือ พนักงานมีอำนาจที่เหมาะสม ที่สามารถใช้ในการตัดสินใจและจัดการงานของตนเอง

๒. ค่านิยมของบุคคล (Individual Value) ประกอบด้วย

- Development Plans คือ พนักงานต้องมีโอกาส และได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงาน
- Support and Recognition คือ พนักงานได้รับผลตอบแทนในด้านผลการทำงาน และองค์กรต้องยอมรับถึงความแตกต่างในด้านแนวทาง ความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคน

๓. การสนับสนุนร่วมมือกัน ระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) ประกอบด้วย

- Teamwork คือ ในกลุ่มต้องมีความร่วมมือกันในการทำงานและมีสภาพแวดล้อมที่พนักงานสามารถไว้วางใจกันได้
- Collaboration คือ มีความร่วมมือกันระหว่างกลุ่ม ร่วมกันแก้ปัญหา มีเป้าหมายร่วมกัน

ดังนั้น องค์กรคลังสินค้าต้องการพัฒนาความผูกพันของพนักงานมีความยั่งยืน จึงควรคำนึงถึงปัจจัยทั้ง ๓ ตัวแปร จะต้องทำงานร่วมกับตัวแปรอีก ๕ ส่วนด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรดังต่อไปนี้

๑. ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Align Efforts with Strategy)
๒. การให้อำนาจ (Empowerment)
๓. ทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork and Collaboration)
๔. แผนการพัฒนา (Development Plans)
๕. การสนับสนุนและการให้การยอมรับ (Support and Recognition)

## ๗.๑๕ ภาคผนวก

### ๗.๑๕.๑ ภาคผนวก ๑ คำนิยาม

- ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร หมายถึง องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร
- ลักษณะงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานออส.ต่อการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่
- ลักษณะงานที่ทำท่าย หมายถึง งานที่น่าสนใจ โดยพิจารณาจากการทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มและกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นอยู่เสมอ
- ลักษณะงานที่หลากหลาย หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องใช้ความอดทนหา วิริยะในด้านหลักการ วิธีการ เทคนิคและทักษะต่าง ๆ โดยพิจารณาจากงานที่มีเนื้อหาและขอบเขตการปฏิบัติ
- ความประจักษ์ในงาน หมายถึง ลักษณะงานที่เห็นผลในการปฏิบัติทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยพิจารณาจาก งานที่กำหนดกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เห็นการเปลี่ยนแปลง
- ความมีอิสระในงาน หมายถึง สิทธิเสรีภาพในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากการมีอิสระในการใช้ดุลพินิจในการทำงานและมีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- โอกาสก้าวหน้าในงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนฐานะทางตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยพิจารณาจาก โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การได้พัฒนาความรู้และความมั่นใจในอนาคต
- ลักษณะงานที่ต้องสัมพันธ์กับคนอื่น หมายถึง งานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ในที่นี้หมายถึงประสบการณ์จากการทำงานที่พนักงานออส.ได้รับจากการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจาก การทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทที่มอบหมาย
- ประสบการณ์จากการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่แต่ละบุคคลได้รับจากการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ในที่นี้หมายถึงประสบการณ์จากการทำหน้าที่ พนักงานออส.ได้รับจากการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจาก
- ทักษะที่ต้องงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานออส.เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่
- ทักษะที่ต้ององค์กร หมายถึง แนวโน้มของความรู้สึกของพนักงานออส.ที่มีต่อผู้ร่วมงานและองค์กร
- การรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงาน ออส.เกี่ยวกับบทบาทของตนในองค์กรว่า ได้รับการยอมรับยกย่องให้มีความสำคัญ

- ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร หมายถึง ความปรารถนาของพนักงาน อคส.ที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร เช่น ความก้าวหน้า
- ความรู้สึกว่าองค์กรฟังฟังได้ หมายถึง การรับรู้ของพนักงาน องค์การคลังสินค้าว่าองค์กร สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของชีวิตได้
- ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันทางค่านิยมของพนักงานอคส.ที่มีต่อองค์กร ซึ่งสามารถปรากฏในด้านต่อไปนี้
  - ด้านการใช้ความพยายามเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร
  - ด้านความรู้สึกภาคภูมิใจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร
  - ด้านความห่วงใยในอนาคตขององค์กร
  - ด้านการปกป้องชื่อเสียงขององค์กร
  - ด้านความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร
- ระดับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความผูกพันทั้งด้านค่านิยมและแนวปฏิบัติที่ บุคคลมีต่อองค์กร ในที่นี้หมายถึง ระดับความผูกพันที่พนักงานอคส.มีต่อหน่วยงานที่ตนสังกัด ประกอบด้วย ความผูกพันใน ๓ ระดับคือ ระดับมาก ปานกลางและน้อย

๗.๑๕.๒ ภาคผนวก ๒ ตารางแสดงผลของความผูกพันต่อองค์กร

ระดับ ความผูกพัน	ผลของความผูกพันต่อองค์กร	
	ด้านบวก	ด้านลบ
ระดับต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การลาออกลดน้อยลง</li> <li>- ความเสียหายในการปฏิบัติงานลดลง</li> <li>- คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การลาออก ความเหนียวแน่นเพิ่มขึ้น</li> <li>- การขาดงานเพิ่มขึ้น</li> <li>- ผลผลิตของงานมีปริมาณต่ำ</li> <li>- ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร</li> <li>- แสดงพฤติกรรมต่อต้าน</li> </ul>
ระดับกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรคงความเป็นสมาชิกองค์กรเพิ่มขึ้น</li> <li>- ยับยั้งความตั้งใจที่จะออกจากองค์กร</li> <li>- มีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคคลจำกัดบทบาทของตนเอง</li> <li>- บุคคลจะประเมิณระหว่างความต้องการขององค์กรกับความต้องการของบุคลากรที่จะไม่ทำงาน</li> <li>- ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรลดลง</li> </ul>
ระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้สึกว่างานมีความปลอดภัยและมีความมั่นใจในงาน</li> <li>- บุคลากรยอมรับในเป้าหมายขององค์กรที่จะเพิ่มผลผลิต</li> <li>- มีการแข่งขันในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานเพิ่มขึ้น</li> <li>- การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรไม่สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้</li> <li>- บุคลากรขาดการยืดหยุ่น ขาดการปรับตัว และขาดความคิดสร้างสรรค์</li> <li>- บุคลากรไม่พึงพอใจในสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>- บุคลากรจะทำผิดกฎระเบียบ และมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับองค์กร</li> </ul>