

ตามที่บุคลากรกองบริหารงานบุคคลได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมโครงการอบรมการให้ความรู้ทางไกลผ่านดาวเทียม (NTU) เรื่อง Performance Management กับการบริหารงานบุคคลภาครัฐ โดยมีวิทยากรผู้บรรยายความรู้ คือ รศ.ดร.จิระประภา อัครบวร โดยผู้เข้าร่วมอบรมโครงการดังกล่าวมีจำนวน 4 ราย คือ

1. นางสาวภาวิณี ชูบุญ
2. นางสาวจันทร์ ศรีชาติ
3. นางสาวสมัญญา ตริรัตน์เศรษฐ
4. นางสาวสุนันทา ไบชิต

ทั้งนี้ กลุ่มผู้เข้าอบรมได้ร่วมกันสรุปความรู้ที่ได้รับเกี่ยวกับเรื่อง Performance Management กับการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อให้ผู้สนใจทั้งบุคลากรในกองบริหารงานบุคคล และบุคลากรหน่วยงานต่างๆ สามารถนำความรู้จากเรื่องดังกล่าวไปใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อพัฒนางานที่ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ไม่มากก็น้อย ตามผลสรุปการอบรม ดังนี้

### Performance Management กับการบริหารงานบุคคลภาครัฐ

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (SPMS) Strategic Performance Management System เป็นกระบวนการบริหารเชิงระบบเพื่อเชื่อมโยง พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์การ โดยการวัดผลงานที่สำคัญ เพื่อวัตถุประสงค์หลัก คือการแก้ไขการปฏิบัติงานให้อยู่ในแนวทางที่ควรปฏิบัติตามที่องค์การต้องการ และเป็นกระบวนการพัฒนาองค์กร ที่อาศัยการปรับเปลี่ยนระบบงาน ให้มีความสอดคล้องกัน จะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ Process (กระบวนการ) System (ระบบ) และ People (บุคลากร) ซึ่งความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาองค์กรต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนตั้งแต่ระบบงาน กระบวนการ และพฤติกรรมของบุคคล จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบของ SPMS มีอยู่ด้วยกัน 3 ระดับ คือ

1. ระดับองค์กร (Corporate Level)
2. ระดับหน่วยงาน/ทีมงาน (Dept./Team Level)
3. ระดับตัวบุคคล (Individual Level)

องค์กรจึงจำเป็นต้องวางแผนในเชิงระบบ และการบริหารงานบุคคลให้เกิดความสอดคล้องกัน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรถ่ายทอดลงสู่ระดับหน่วยงาน/ทีมงาน และตัวบุคคล

SPMS : Process (กระบวนการ) คือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของการพัฒนา โดยเน้นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ในผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในทุกๆระดับ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน (Plan) ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน แล้วลงมือปฏิบัติด้วยแนวทางที่วางแผนไว้ (Do) แล้วทำการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Check) ว่าเป็นดังที่คาดการณ์หรือไม่ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป (Act)

SPMS: System (ระบบ) คือ ส่วนของการจัดการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีความสอดคล้องกัน

1. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร จะประกอบด้วย 4 ระดับย่อย

1.1 การทำภาพของวิสัยทัศน์องค์กรให้ชัดเจน และสื่อสารเรื่องนี้ให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับทราบ

1.2 การจัดทำกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์ SWOT การทำ BSC (Balanced Scorecard)

1.3 การจัดการวัดผลงาน เพื่อตรวจสอบแนวทางการพัฒนาว่าได้ผลตามที่ตั้งใจ หรือไม่

1.4 การจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกับแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามที่ได้วางไว้

กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรสู่การกำหนดผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงานและระดับตัวบุคคล โดยการจัดทำกลยุทธ์ และกำหนดทิศทางร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับฝ่ายวางแผน เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานจัดทำข้อตกลงกับผู้ปฏิบัติงานลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร

2. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ระดับหน่วยงาน/ทีมงาน จะต้องเริ่มจากการถ่ายทอดทิศทางขององค์กร ลงสู่ระดับหน่วยงาน โดยการให้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานของระดับพนักงานหรือตัวบุคคล

3. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ประกอบด้วย 4 ระบบย่อย

3.1 ระบบการประเมินผลตัวบุคคล

3.2 ระบบฝึกอบรมพัฒนา เพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

3.3 ระบบการจ่ายผลตอบแทน และรางวัล เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

3.4 ระบบการพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งมีส่วนในการใช้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ละคน

เข้ามาร่วมพิจารณา

SPMS :People (คน)

1. การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ จะประสบความสำเร็จได้นั้น สิ่งที่เป็นอย่างยิ่ง คือ องค์กรต้องมีวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่สอดคล้องกับระบบ SPMS ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องเป็นตัวอย่างที่ดี และให้การสนับสนุนระบบงานนี้

2. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน/ทีมงาน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ในเรื่อง ดังนี้ การให้ความใส่ใจในเรื่องการให้คำชี้แนะ (Coaching) การติดตามผลงาน (Monitoring) และการให้ผลตอบกลับ (Feedback) ซึ่งทั้ง 3 ส่วนนั้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ พัฒนางาน อีกทั้งพฤติกรรมกรรมการบริหารเช่นนี้ของผู้บริหาร จะเป็นกระบวนการจูงใจ (Motive) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนางาน โดยเฉพาะกลุ่มคนเก่ง

3. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับตัวบุคคล การพัฒนาสมรรถนะอันเป็นองค์ประกอบ และคุณสมบัติในเชิงความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Personal Attribute) ที่จะดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะทำงานในความรับผิดชอบเกิดเป็นผลสำเร็จสูงสุด

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น บางองค์กรไม่ได้ใช้ Competency ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะคิดว่าไม่สำคัญ แต่แท้จริงแล้ว Competency สำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะประเมินได้ทั้งงาน และคน จึงไม่ควรทิ้งการประเมินในส่วนของ Competency

Competence/Competency คือ ความสามารถในการทำงาน สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ