

แนวทางการเสริมสร้างความผูกพัน ของข้าราชการพลเรือนสามัญ

EMPLOYEE ENGAGEMENT GUIDELINE



จัดทำโดย
สำนักงาน ก.พ.

คำนำ

"บุคลากรภาครัฐ" ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและการพัฒนาประเทศให้ประสบผลสำเร็จ รัฐบาลเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงได้กำหนดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนย่อยการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) มีเป้าหมายสำคัญในการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถ กรอบความคิด และทัศนคติในการขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติให้ประสบความสำเร็จ โดยกำหนดให้ **"ดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ"** เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดความสำเร็จ และกำหนดค่าเป้าหมาย คือ ให้มีดัชนีความผูกพันเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ภายในปี 2570 และเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องไปจนถึงปี 2580

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2562 มีมติมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานเจ้าภาพในการขับเคลื่อนเป้าหมายของแผนย่อยดังกล่าว ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการ ดังนี้

- ปี 2565 พัฒนาเครื่องมือการวัดดัชนีความผูกพัน สํารวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ และจัดทำรายงานผลการสำรวจความผูกพันทั้งผลในภาพรวมและรายส่วนราชการ
- กำหนดแผนการสำรวจความผูกพันแบบปีเว้นปี เพื่อให้ส่วนราชการได้มีช่วงเวลาที่สามารถนำผลการสำรวจความผูกพันไปใช้เป็นประกอบการวางแผนและดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ
- ปี 2566 จัดทำ **"แนวทางการส่งเสริมความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ"** เพื่อให้ส่วนราชการได้นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อยกระดับความผูกพันของส่วนราชการ



แนวทางฉบับนี้ประกอบด้วย กลยุทธ์การยกระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน เครื่องมือตรวจสอบความคิดเห็นแบบสั้น (Pulse Survey) และแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งส่วนราชการสามารถพิจารณานำไปใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละส่วนราชการ และประการสำคัญ การยกระดับความผูกพันเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการทำงานของทุกคนในองค์กร ทั้งผู้บริหาร หัวหน้างาน หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ และตัวข้าราชการ ซึ่งทุกคนสามารถศึกษาแนวทางฉบับนี้และนำไปปรับใช้ได้ต่อไป

สารบัญ

คำนำ

01

บทนำ

- 1) หลักการ และวัตถุประสงค์
- 2) นิยามความผูกพัน
- 3) ความสำคัญของความผูกพัน
- 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน



02

แนวทางดำเนินการ

กลยุทธ์ในการยกระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการพลเรือน 8 ด้าน

- ประเด็นตรวจสอบสภาพปัจจุบัน
- แนวทางดำเนินการ



03

เครื่องมือตรวจสอบความคิดเห็นแบบสั้น

- 1) Pulse Survey 3 ปัจจัย ได้แก่ ด้งาน สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี และสภาพแวดล้อมเชิงบวก
- 2) วิธีอื่น ๆ



04

แนวปฏิบัติในองค์กรต่างๆ

- 1) สถานการณ์ราชการไทย
- 2) แนวปฏิบัติจากภาคราชการไทย
- 3) แนวปฏิบัติจากภาคเอกชน
- 4) แนวปฏิบัติจากต่างประเทศ



05

อ้างอิง

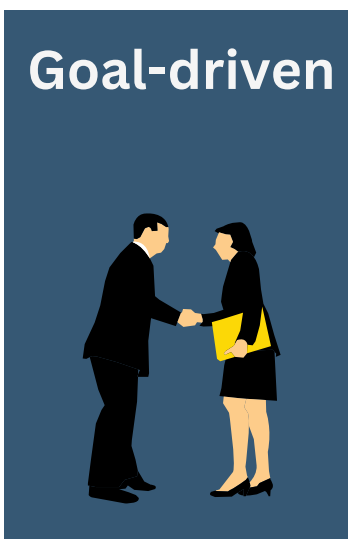
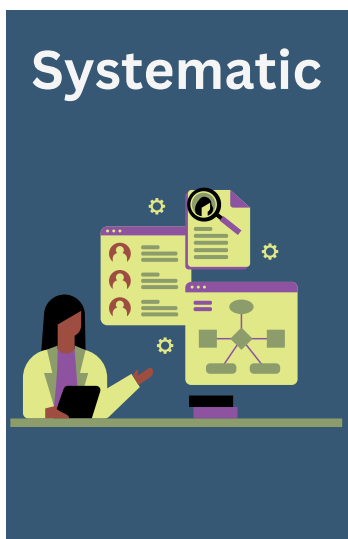
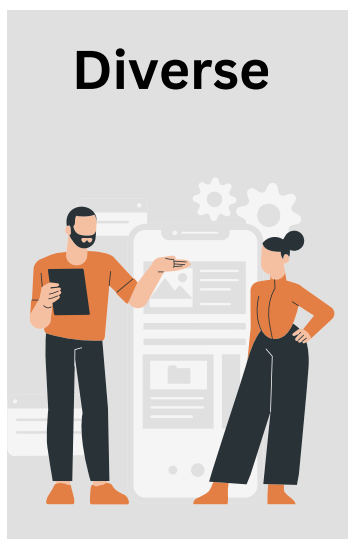
01

บทนำ

1. หลักการ และวัตถุประสงค์
ของแนวทาง
2. นิยามความผูกพัน
3. ความสำคัญของความผูกพัน
4. ปัจจัยในงานที่ส่งผลต่อ
ความผูกพัน



บทนำ



แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันเป็นข้อเสนอแนะในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการในการยกระดับความผูกพันของ ข้าราชการในส่วนราชการโดยมีรายละเอียด ดังนี้

หลักการ การนำแนวทางไปใช้

ควรคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลาย และความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลอย่างเป็น รูปธรรมและยั่งยืน

ควรสร้างการมีส่วนร่วมกับบุคลากรทุกระดับเนื่องจากเป็นเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับทุกส่วนในองค์กร

การเสริมสร้างความผูกพันที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อพฤติกรรม การทำงานของบุคลากรในการขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ และองค์กรให้ประสบความสำเร็จอันส่งผลต่อประโยชน์สุขของ ประชาชนและสังคม

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ส่วนราชการ

1. มีแนวทางและตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถ นำไปใช้ประโยชน์ได้
2. ใช้เป็นแนวทางในการสร้างระบบนิเวศ ในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมให้ บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีเครื่องมือในการตรวจสอบระดับ ความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร ที่เป็นปัจจุบัน และสามารถนำผลมาใช้ได้ อย่างทันการณ



นิยามความผูกพัน

What is employee engagement?



"ความมุ่งมั่น ความภาคภูมิใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน องค์กร และระบบราชการ ซึ่งวัดได้จากการแสดงออกถึงความพยายามและความกระตือรือร้นในงาน ความรู้สึกมีส่วนร่วมกับเป้าหมายของหน่วยงานและมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานในระบบราชการเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและประชาชน"

WHY DO WE CARE ABOUT ENGAGEMENT

ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน และหากสมาชิกในองค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญได้ - Steer (1977) และ Angle and Perry (1981)



การที่สมาชิกขาดความผูกพันกับองค์กรจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในแง่ลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะก่อให้เกิดการละเลย เพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ และนำไปสู่การลาออกจากองค์กรในที่สุด - Whitey and Cooper (1989)

ความผูกพันต่อองค์กรสามารถส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร คือ สมาชิกจะมีความทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรมากขึ้น อาจเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาทที่รับผิดชอบโดยตรง (Extra role behavior) ซึ่งเขายินดีที่จะกระทำโดยมิได้หวังผลตอบแทนจากองค์กร - Smith and others (1983)



- มีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่า
- เชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- เต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร
- มีความทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรแม้จะนอกเหนือจากบทบาทที่รับผิดชอบโดยตรง (Extra role behavior) โดยมิได้หวังผลตอบแทนจากองค์กร
- มาทำงานอย่างสม่ำเสมอ
- มีแนวโน้มของการมีสุขภาพกายและจิตที่ดีกว่า

ENGAGED

- ลาออกจากองค์กร
- มีพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญ
- ละเลยเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่
- เฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน
- ทำงานผิดพลาดจนเกิดอุบัติเหตุ
- ส่งผลเสียต่อสุขภาพจิตและสุขภาพกายของพนักงาน

DISENGAGED

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน

ในปี 2565 การพัฒนาแบบสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ สำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิด “Employee Experience” มาใช้เป็นแนวทางในการระบุระบบนิเวศในการทำงาน โดยคำนึงถึงบุคลากรเป็นศูนย์กลาง (Employee-centric Approach)

EMPLOYEE EXPERIENCE



โดยจากกรอบแนวคิดข้างต้น สำนักงาน ก.พ. ได้นำมาแบ่งเป็นประเด็นพัฒนาข้อคำถามในการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือน และจัดเป็นกลุ่มปัจจัยในงานที่ส่งผลต่อความผูกพัน 10 ด้าน



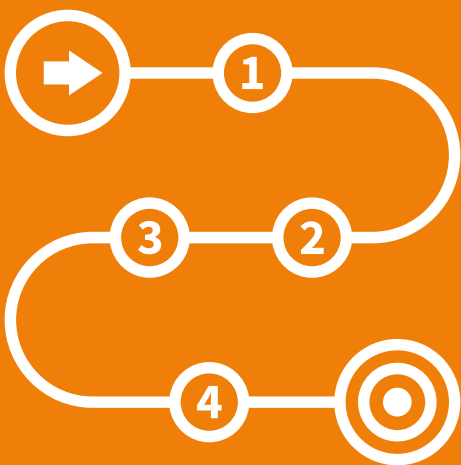
- ด้านตัวงาน (**My Work**) ด้านทีมงาน (**My Team**)
- ด้านหัวหน้างาน (**My Supervisor**) ด้านผู้บริหาร (**My Senior Executive**)
- ด้านองค์กร (**My Agency**) ด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (**Growth Opportunity**)
- ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (**Positive Workplace**)
- ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (**Health and Wellbeing**)
- ด้านความมั่นคงในอาชีพ (**Job Security**) และ
- ด้านการทำงานในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 (**COVID-19 Related Experience**)

02

แนวทางดำเนินการ

กลยุทธ์ในการยกระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อ
ความผูกพันของข้าราชการพลเรือน 8 ด้าน

1. ตั๋วงาน
2. สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก
4. โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา
5. ผู้บริหาร
6. หัวหน้างาน
7. องค์กร
8. ทีมงาน



แนวทางดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความผูกพัน

จากผลการสำรวจความผูกพันในภาพรวมของข้าราชการพลเรือนสามัญปี 2565 มีคะแนนดัชนีความผูกพัน **78.70** ซึ่งน้อยกว่าค่าเป้าหมายตามที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ซึ่งกำหนดให้ดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ มีคะแนนร้อยละ 80 ภายในปี 2565 อีกทั้งในปี 2566 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ได้มีการปรับปรุงค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดดังกล่าวให้มีดัชนีความผูกพันเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ภายในปี 2570 และเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องไปจนถึงปี 2580

เป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนย่อย การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
		2566 - 2570	2571 - 2575	2576 - 2580
บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงาน เพื่อประชาชนยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ	ดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ (ร้อยละภายในปี 2570/2575/2580)	เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 5	เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 10	เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 15

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาเฉพาะข้อคำถามเกี่ยวกับการลาออกหรือโอนย้ายหน่วยงานในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา พบว่า

- ร้อยละ 60.48 ไม่เคยคิดถึงการลาออกหรือโอนย้ายออกจากหน่วยงาน
 - ร้อยละ 69.21 ไม่มีความคิดที่จะลาออกจากระบบราชการ
- สะท้อนให้เห็นว่ายังมีข้าราชการอีกจำนวนถึงเกือบร้อยละ 40 ที่อาจจะคิดถึงการออกจากหน่วยงาน และอีกประมาณร้อยละ 30 ที่อาจจะคิดถึงการออกจากระบบราชการ



ใน 1 ปีที่ผ่านมา
ฉันไม่เคยคิดถึงการลาออกหรือ
โอนย้ายออกจากหน่วยงานที่ฉันอยู่



ใน 1 ปีที่ผ่านมา
ฉันไม่มีความคิดที่จะลาออก
จากระบบราชการ



- เชิงบวก (เห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่ง)
- เฉย ๆ
- เชิงลบ (ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

สำนักงาน ก.พ. ตระหนักถึงความสำคัญของการรักษา “คน” ไว้ในองค์กร โดยเชื่อว่าหากที่บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันสูง จะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และประสิทธิภาพประสิทธิผลของภาครัฐ ในการส่งมอบบริการสาธารณะ จึงได้จัดทำแนวทางการเสริมสร้างความผูกพัน โดยเสนอเป็นกลยุทธ์ในการยกระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการพลเรือน 8 ด้าน ดังนี้

- กลยุทธ์ที่ 1 การยกระดับปัจจัยด้านตัวงาน (My Work)
- กลยุทธ์ที่ 2 การยกระดับปัจจัยด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health and Wellbeing)
- กลยุทธ์ที่ 3 การยกระดับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Workplace)
- กลยุทธ์ที่ 4 การยกระดับปัจจัยด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Growth Opportunity)
- กลยุทธ์ที่ 5 การยกระดับปัจจัยด้านผู้บริหาร (My Senior Executive)
- กลยุทธ์ที่ 6 การยกระดับปัจจัยด้านหัวหน้างาน (My Supervisor)
- กลยุทธ์ที่ 7 การยกระดับปัจจัยด้านองค์กร (My Agency)
- กลยุทธ์ที่ 8 การยกระดับปัจจัยด้านทีมงาน (My Team)



กลยุทธ์ที่ 1 การยกระดับปัจจัยด้านตัวงาน (My Work)



ปัจจัยด้านตัวงาน หมายถึง การได้ใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความหมายและคุณค่าของงาน อิสระในการทำงาน ความสอดคล้องระหว่างลักษณะงานที่ทำกับความสามารถ ทักษะ ความรู้ และเป้าหมายในอาชีพของบุคลากร รวมทั้งความสอดคล้องระหว่างงานที่ได้รับมอบหมายกับการกิจของหน่วยงาน และการกิจของภาครัฐ

ประเมินตนเองก่อนศึกษาแนวทาง "ท่านทำแล้วหรือยัง"

สำหรับผู้บริหาร/หัวหน้างาน

- สื่อสารความสำคัญของงาน
- มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความสนใจของบุคลากร
- เปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็น
- เน้นการวัดผลสัมฤทธิ์งานเป็นหลัก โดยให้อิสระในการทำงาน



สำหรับการเจ้าหน้าที่

- มีการหมุนเวียนงานที่เป็นระบบ
- จัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน
- มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเข้ามาทำงานในองค์กรโดยคำนึงถึงความเหมาะสม
- จัดให้มีกิจกรรม/ช่องทาง/เวทีที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอโครงการต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ
- สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่คล่องตัวและยืดหยุ่น





เป้าหมาย : ผู้ปฏิบัติงาน

- ตระหนักถึงความหมายและคุณค่าของงาน
- เข้าใจถึงความสอดคล้องระหว่างงานกับภารกิจของหน่วยงาน และภารกิจของภาครัฐ
- ได้ใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ
- ได้รับมอบหมายงานที่มีความสอดคล้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเป้าหมายในอาชีพ
- มีอิสระในการทำงาน

1) สื่อสารความสำคัญของงาน

สร้างความเข้าใจถึงความสอดคล้องของงานกับเป้าหมายองค์กร (Position ของผู้ปฏิบัติงาน ในภาพใหญ่) และผลกระทบ (Impact) ของงาน ต่อความสำเร็จขององค์กรและประเทศชาติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตระหนักถึงคุณค่าของงาน โดยควรมีการสื่อสารตั้งแต่การมอบหมายงานและสม่ำเสมอผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีตัวอย่างการดำเนินการ ดังนี้

- ผู้บริหาร มีการมอบนโยบายต้นปีงบประมาณ ประชุมพบปะบุคลากรในหน่วยงานรายสัปดาห์/กอง พบปะข้าราชการบรรจุใหม่ในช่วงปฐมฤกษ์
- หัวหน้างานสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับเป้าหมาย ความสำคัญของงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างเป็นรูปธรรม โดยควรดำเนินการตั้งแต่ช่วงการมอบหมายงาน
- องค์กรสื่อสารความเคลื่อนไหวขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรรู้จักทิศทางขององค์กร และสามารถเชื่อมโยงภารกิจของตนกับภารกิจขององค์กรได้ โดยสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น สื่อเสียงหรือบทความรายสัปดาห์ เป็นต้น

2) มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความสนใจของบุคลากร

- มอบหมายงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยคำนึงถึงความสามารถและความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน อันส่งผลต่อความรู้สึกเชิงบวก เพราะหากคนเราต้องทำงานที่ไม่ถนัดหรือเบื่อหน่าย อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพที่ลดลง
- คำนึงถึงการมอบหมายงานที่มีความหลากหลาย อันเป็นการพัฒนาและส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ แม้ในการมอบหมายงานหัวหน้างานจะถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ แต่ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปก็ควรให้คำแนะนำ และการเจ้าหน้าที่ก็ควรมีกลไกในการส่งเสริมให้หัวหน้างานมีทักษะในเรื่องนี้ด้วย เช่น การฝึกอบรมพัฒนา

3) เปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็น

เปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมที่สนับสนุนภารกิจ โดยจัดให้มีกิจกรรม/ช่องทาง/เวทีที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอโครงการต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ เพื่อให้คำแนะนำ การสนับสนุน และการผลักดันให้เกิดการดำเนินงานโครงการจริงจนสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยไม่คัดค้านหรือตำหนิ อันส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นในสภาพแวดล้อมที่รู้สึกปลอดภัย





4) มีการหมุนเวียนงานที่เป็นระบบ

คำนึงถึงความเหมาะสมทั้งความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่สอดคล้องกับลักษณะงาน รวมทั้ง ความต้องการ และทางก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ประกอบกันด้วย โดยมีตัวอย่าง การดำเนินการ อาทิ

- ผู้บริหาร มีการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการหมุนเวียนงานในองค์กร และกำหนด นโยบายที่ชัดเจนในเรื่องนี้
- การเจ้าหน้าที่
 - มีกลไกการสอบถามความต้องการ หมุนเวียนงานของข้าราชการ โดยเฉพาะ กรณีที่มีปัญหาควรสนองตอบอย่าง กทันที่
 - ปรับปรุงฐานข้อมูลกำลังคนให้เป็นปัจจุบัน เพื่อนำมาจัดทำข้อมูลประกอบการพิจารณา เช่น การศึกษาประสบการณ์ทำงาน ความสามารถพิเศษ เป็นต้น
 - มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ก่อนการหมุนเวียนงาน รวมถึงให้คำปรึกษา แก่ผู้ปฏิบัติงานได้
- หัวหน้างาน สอนงานผู้ที่เข้ามาใหม่ในทีม สร้าง KM ที่ดีในทีมเพื่อให้คนที่หมุนเวียน มาใหม่ได้ศึกษาเรียนรู้ รวมทั้งมีการสื่อสารกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะ ในกรณีผู้ที่ไม่มีความสุขในงานปัจจุบัน

5) ให้ความสำคัญกับการสรรหาคนเข้าสู่ องค์กร

- ผู้บริหาร ให้ทิศทางและนโยบาย และให้ข้อเสนอแนะ แก่การเจ้าหน้าที่ในกระบวนการคัดเลือกคนที่ สามารถสะท้อนคุณลักษณะที่องค์กรต้องการได้ อย่างเหมาะสม
- การเจ้าหน้าที่
 - วิเคราะห์ภารกิจขององค์กรและกำหนด คุณลักษณะของคนที่เข้ามาในองค์กรได้ อย่างเหมาะสมกับช่วงเวลานั้น
 - มีกระบวนการและเครื่องมือในการสรรหา/ คัดเลือกคนโดยคำนึงถึงความเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ ที่สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรม ขององค์กร

6) ออกแบบกระบวนการงานและสร้าง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน ที่คล่องตัวและยืดหยุ่น

เน้นการวัดผลสัมฤทธิ์ของการทำงานเป็นหลัก โดยมีกระบวนการที่เอื้อต่อการทำงานที่ถูกต้อง รวดเร็ว คล่องตัว และลดการใช้ทรัพยากร ตัวอย่าง อาทิ

- ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ให้อิสระผู้ปฏิบัติงาน ในการออกแบบกระบวนการทำงาน ให้อำนาจ การตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในบางกระบวนการ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น นำรูปแบบการปฏิบัติ ราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่มาใช้ โดยพิจารณาถึงภารกิจและลักษณะงาน โดยมี การติดตามและให้คำแนะนำเป็นระยะ ที่สำคัญคือ การมีความไว้วางใจ (Trust) และทัศนคติ ที่เปิดกว้าง
- การเจ้าหน้าที่ จัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ให้มีการลงเวลาปฏิบัติงาน แบบออนไลน์ จัดพื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) เป็นต้น



กลยุทธ์ที่ 2 การยกระดับปัจจัยด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health and Wellbeing)



ปัจจัยด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี หมายถึง การส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการในประเด็นต่าง ๆ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ประกอบด้วย นโยบายการส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ความปลอดภัยและสุขภาวะอนามัยในสถานที่ทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

แบบประเมินตนเองก่อนศึกษาแนวทาง

HAVE YOU DONE THIS ?

มีการอธิบายให้ข้าราชการใหม่เข้าใจถึงความสำคัญของการมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี และสื่อสารเกี่ยวกับการจัดสรรสวัสดิการที่ส่งเสริมสุขภาวะที่ดี

มีการจัดบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความเครียด

มีการจัดให้มีการมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการเป็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

มีการอนุญาตให้ทำงานนอกสถานที่ตั้ง หรือมีการกำหนดช่วงเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นสำหรับบุคลากร

ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ เช่น การเดิน-วิ่ง หรือกิจกรรมกีฬาของส่วนราชการ

มีการสร้างแรงจูงใจ (Incentive) เช่น รางวัลหรือสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้ข้าราชการรักษาสุขภาพมากยิ่งขึ้น

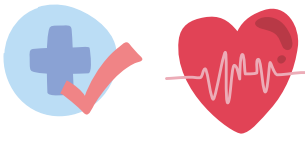
มีการสำรวจภาระงานของข้าราชการ (workload) อย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหาร

กองการเจ้าหน้าที่



แนวทางการดำเนินการ : ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health and Wellbeing)



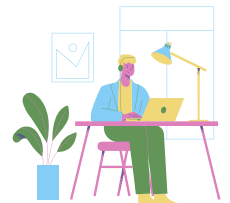
เป้าหมาย : ส่วนราชการสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ที่ให้ความสำคัญแก่การมีสุขภาพที่ดีของข้าราชการ ผ่านการแสดงออกและการบริหารงานส่วนราชการของผู้บริหาร

มีการจัดให้มีการมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการเป็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การที่ข้าราชการมีสุขภาพที่ไม่ดีทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง ไม่ว่าจะเป็นจากความเครียดที่เกิดจากภาระงานที่หนักเกินไป หรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจาก "presenteeism" (การมาทำงานและปฏิบัติงาน แต่ไม่มีผลผลิตภาพ - ซึ่งมักเกิดจากการป่วยหรือความเครียด) และกระบวนการสรรหาที่เกิดขึ้นเมื่อส่วนราชการสูญเสียกำลังคนจากการเจ็บป่วย ดังนั้นการกำหนดประเด็นนี้ให้เป็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นก้าวแรกของการให้ความสำคัญแก่คุณภาพชีวิตของข้าราชการ รวมถึงสื่อสารให้เกิดความตระหนักรู้และเข้าใจไปถึงระดับอำนาจการอีกด้วย



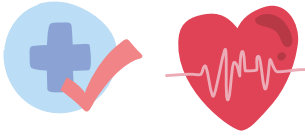
ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพเชิงรุก (Preventive Healthcare) เช่น การเดิน-วิ่ง หรือกิจกรรมกีฬาของส่วนราชการ วิธีการนี้เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เห็นความสำคัญของสุขภาพ และการดูแลรักษาสุขภาพก่อนการเกิดโรคเรื้อรัง เช่น โรคเบาหวาน หรือ โรคหัวใจ นอกจากนี้ยังเป็นการลดช่องว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการทุกระดับอีกด้วย

การให้ความสำคัญกับเวลาของข้าราชการ (Stability of workers' schedules) เช่น มีการอนุญาตให้ทำงานนอกสถานที่ตั้ง หรือมีการกำหนดช่วงเวลาดำเนินงานแบบยืดหยุ่นสำหรับบุคลากร ความยืดหยุ่นในการทำงานมีความสำคัญต่อสุขภาพกายและใจของข้าราชการ สามารถลดความเครียดจากการเดินทางที่ลำบากหรือการเดินทางไกล และทำให้ข้าราชการสามารถบริหารจัดการเวลาของตนเองและดูแลครอบครัวด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถลดความเครียดของข้าราชการด้วยการให้ความสำคัญของเวลา เช่น ไม่ยกเลิกนัดหมายอย่างกะชั้นชิด หรือลดการประชุมที่ไม่จำเป็น



มีการสร้างแรงจูงใจ (Incentive) เช่น รางวัลหรือสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้ข้าราชการรักษาสุขภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารอาจมีนโยบายให้ส่วนราชการสนับสนุนการสร้างแรงจูงใจเพื่อการรักษาสุขภาพ เช่น การมีรางวัลประเภท gift voucher สำหรับการบริการด้านสุขภาพ โรงแรมที่พักในต่างจังหวัด หรือ สมาชิกฟิตเนส เพื่อให้พนักงานรักษาสุขภาพกายและใจมากยิ่งขึ้น

Management practices can improve worker well-being and also benefit employers



เป้าหมาย : ข้าราชการมีสุขภาพกายและใจที่ดี
ตลอดจนกองการเจ้าหน้าที่มีแนวทางในการส่งเสริมสุขภาพ
และความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการ

**มีการอธิบายให้ข้าราชการใหม่เข้าใจถึงความสำคัญของการมีสุขภาพกาย
สุขภาพจิตที่ดี และสื่อสารเกี่ยวกับการจัดสรรสวัสดิการที่ส่งเสริมสุขภาพะที่ดี
(Onboarding)** กองการเจ้าหน้าที่สามารถส่งเสริมการดูแลสุขภาพ
ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ การจัดกิจกรรมมัดดี
กับพี่ ๆ ในที่ทำงานซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป
ในการช่วยเหลือพนักงานใหม่ในการเรียนรู้และปฏิบัติตามธรรมเนียมทางสังคม
ในที่ทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถหาความต้องการในการสนับสนุนด้านอารมณ์
และสุขภาพจิตของข้าราชการใหม่ร่วมกับการฝึกอบรมงานในช่วงเริ่มต้น



START



มีการจัดบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความเครียด โดยกองการเจ้าหน้าที่อาจมี
การจัด session ร่วมกับนักจิตวิทยาให้แก่ข้าราชการ และสร้างค่านิยม
ความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (PSYCHOLOGICAL SAFETY) คือ
ความปลอดภัยทางใจ หรือความรู้สึกปลอดภัยในที่ทำงาน ซึ่งทำให้ข้าราชการ
กล้าที่จะทำสิ่งใหม่ มีความเชื่อใจในทีม มีความเคารพซึ่งกันและกัน รู้สึกสบาย
ที่จะเป็นตัวของตัวเอง รู้สึกปลอดภัยที่จะยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและ
ตอบสนองต่อความผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์



มีการสำรวจภาระงาน (workload) ของข้าราชการอย่างสม่ำเสมอ การสำรวจข้อมูล
ที่เป็นปัจจุบันทำให้ส่วนราชการสามารถเก็บข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเกี่ยวกับสภาพปัญหา
และความต้องการด้านสุขภาพของพนักงานได้ และทำให้กองการเจ้าหน้าที่สามารถ
จัดกิจกรรมหรือจัดสรรสวัสดิการได้ตรงกับความต้องการของข้าราชการอีกด้วย



**TAKING CARE OF YOUR EMPLOYEES' HEALTH IN THE WORKPLACE IS NOT
ONLY BENEFICIAL TO THEM; IT ALSO CREATES AN EFFECTIVE AND
EFFICIENT WORKING ENVIRONMENT THAT BENEFITS THE BUSINESS.**

กลยุทธ์ที่ 3 การยกระดับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Workplace)



ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนางานเพื่อตอบสนองเป้าหมายของหน่วยงานและภาครัฐในประเด็นต่าง ๆ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร การยอมรับและชื่นชมบุคลากรจากผลงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สมเหตุสมผล สภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างการมีส่วนร่วมและการปฏิบัติที่เป็นธรรม การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย และการมีทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ



แบบประเมินตนเองก่อนศึกษาแนวทาง

HAVE YOU DONE THIS ?

มีการจัดทำแผน/กลยุทธ์การดูแลข้าราชการตั้งแต่แรกเริ่มบรรจุ (Onboarding)

มีการเปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถพูดคุย (Open communication) เกี่ยวกับสภาพการทำงานและชีวิตความเป็นอยู่

มีการชื่นชมหรือให้การยอมรับเมื่อข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือทำประโยชน์แก่องค์กร (Recognition)

มีการสร้างพื้นที่แบ่งปันความรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง (Facilitate opportunity for development)

มีการจัดสรรสวัสดิการเพื่อสร้างสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่จำเป็น ห้องทำงานที่ผ่อนคลาย (comfortable work environment)

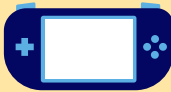
มีวัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน

ไม่เลือกปฏิบัติต่อข้าราชการ

มีการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหาร

กองการเจ้าหน้าที่



แนวทางการดำเนินการ : ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Workplace)

เป้าหมาย : มีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการขับเคลื่อนงานและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการยอมรับและชื่นชมบุคลากรจากผลงาน มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างการมีส่วนร่วมและการปฏิบัติที่เป็นธรรม มีการยอมรับความแตกต่างหลากหลาย และมีทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

Happiness in the workplace increases productivity by 12%
(จากผลการสำรวจของนิตยสาร Fast company (สหรัฐอเมริกา))

มีการจัดทำแผน/กลยุทธ์การดูแลข้าราชการตั้งแต่แรกเริ่มบรรจุ (Onboarding):

- ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างทัศนคติเชิงบวกในสถานที่ทำงานตั้งแต่แรกบรรจุโดยการวางแผนกลยุทธ์สำหรับข้าราชการแรกบรรจุ ได้แก่ การสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร การต้อนรับอย่างอบอุ่น และการจัดทำเป้าหมายการสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวก (Milestone)
- กองการเจ้าหน้าที่ (HR) มีบทบาทในการจัดยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคล เนื่องจาก HR คือบุคคลที่ใกล้ชิดกับข้าราชการ และการจัดทำวงจรชีวิตของข้าราชการ (Life cycle) จะช่วยทำให้ส่วนราชการเข้าใจความต้องการของข้าราชการมากยิ่งขึ้น



มีการเปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถพูดคุย (Open communication)

เกี่ยวกับสภาพการทำงานและชีวิตความเป็นอยู่: ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความเป็นกันเอง และเปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถพูดคุยถึงความต้องการและความคาดหวังที่มีต่อสถานที่ทำงาน เพื่อนำไปสู่การปรับรูปแบบการทำงานและที่ทำงานให้สอดคล้องกับการทำงานและการใช้ชีวิตของข้าราชการ



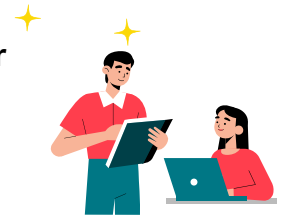
มีการชื่นชมหรือให้การยอมรับเมื่อข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือทำประโยชน์แก่องค์กร (Recognition):

- ให้รางวัลและการยอมรับชื่นชมบุคลากรในสังกัดที่มีผลงานยอดเยี่ยมอย่างเหมาะสม เพื่อให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ได้รับเกียรติจากผู้บริหาร ซึ่งเป็นการสร้างการรับรู้เชิงบวกต่อที่ทำงาน
- การจัดกิจกรรมบุคลากรดีเด่นประจำไตรมาสโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์เพื่อทำให้บุคลากรมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างจริงจังและเกิดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จที่เกิดขึ้น
- ให้ความสำคัญกับการให้ Feedback อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม อาทิ รูปแบบ 1 ต่อ 1 (โดยเฉพาะหากเป็นเชิงลบ) เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถให้ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการบริหารงานได้ นอกจากนี้กองการเจ้าหน้าที่ยังสามารถใช้โซเชียลมีเดีย เช่น Facebook ในการแสดงออกถึงความชื่นชมแก่ข้าราชการที่ทำประโยชน์แก่องค์กรและสังคม



HR professionals' most important responsibilities is to create and maintain a positive workplace culture

มีการสร้างพื้นที่แบ่งปันความรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง (Facilitate opportunity for development): การให้โอกาสได้เรียนรู้หรือพัฒนาทักษะโดยไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับงาน สามารถช่วยให้ข้าราชการได้พัฒนาตนเองและเกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ โดย HR มีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวก เช่น การจัดพื้นที่ให้ได้แบ่งปันความรู้ ตลอดจนประชาสัมพันธ์ช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ



มีการจัดสรรสวัสดิการเพื่อสร้างสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม (Comfortable work environment): มีการสำรวจความเพียงพอและความพร้อมใช้งานของอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และความทันสมัย พร้อมทั้งการจัดทำแผนการทดแทนอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับภาระงานและงบประมาณที่มีอยู่ของส่วนราชการ นอกจากนี้ HR สามารถจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการพัฒนาเชิงกายภาพของที่ทำงานให้มีความสะดวกและผ่อนคลาย เช่น Co-working space การมีพื้นที่พักผ่อนหย่อนใจและเครื่องดื่มฟรี หรือ การอนุญาตให้มีวันที่ผ่อนปรนกฎระเบียบต่าง ๆ

มีวัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน (Encourage collaboration): ผู้บริหารเป็นแบบอย่างและเน้นย้ำความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือร่วมใจ เพื่อลดความขัดแย้งในที่ทำงาน มีการสื่อสารวัฒนธรรมดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ และเน้นวิธีการทำงานบนพื้นฐานวัฒนธรรมนั้น



ไม่เลือกปฏิบัติต่อข้าราชการ (Non-discrimination): ผู้บริหารวางกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการไม่เลือกปฏิบัติ (Framework) เพื่อให้เป็นมาตรฐานในองค์กร และลดช่องว่างที่เกิดจากการสื่อสาร นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถลดการเลือกปฏิบัติในองค์กรได้ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมหรือชมรมต่าง ๆ ที่ข้าราชการจัดขึ้นเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ในการเป็นผู้บริหารที่เข้าถึงได้และเป็นธรรม (Fairness)

มีการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอ: การสำรวจและเก็บข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในการนำความคิดเห็นและความคาดหวังที่ข้าราชการมีต่อสถานที่ทำงาน โดยการเก็บข้อมูลที่เป็นปัจจุบันจะช่วยให้ HR สามารถออกแบบนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงสถานที่ทำงาน ตลอดจนรูปแบบการทำงานได้อย่างทันการ



กลยุทธ์ที่ 4 การยกระดับปัจจัยด้านโอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนา (Growth Opportunity)

ปัจจัยด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา
หมายถึง โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา การรับรู้ และโอกาสในการเติบโตในเส้นทางอาชีพของข้าราชการ



ประเมินตนเองก่อนศึกษาแนวทาง

"ท่านทำแล้วหรือยัง"

สำหรับผู้บังคับบัญชา

- สื่อสารเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และช่วยขจัดอุปสรรค
- ส่งเสริมการจัดการความรู้ และการแบ่งปันความรู้

สำหรับการเจ้าหน้าที่

- สร้างการรับรู้เกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากรในองค์กรตั้งแต่แรกเข้า
- ดำเนินการเกี่ยวกับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนระดับให้บุคลากรได้อย่างรวดเร็ว ตามความรู้ ความสามารถ และความคาดหวังของบุคคล
- ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรม หลักสูตรต่าง ๆ (Training) เป็นต้น
- ส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)



แนวทางการดำเนินการ : ด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Growth Opportunity)



เป้าหมาย : บุคลากรในองค์กร

- รับรู้ถึงเส้นทางความก้าวหน้า และสามารถเติบโตในอาชีพ ด้วยความสามารถอย่างเท่าเทียม
- มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

1) สร้างความรู้เกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าและการเติบโตในอาชีพ

- สื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากรในทุกประเภทและระดับ ตำแหน่งรับรู้ และสามารถมองเห็นเส้นทางของการเติบโตของตนเอง รู้เป้าหมายในอาชีพ และพัฒนาตนเองไปตามเส้นทางไปสู่เป้าหมายนั้น โดยสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรตั้งแต่แรกเข้า เพื่อให้เขามีเป้าหมายและรู้เส้นทางไปสู่เป้าหมายนั้น รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรมีการทบทวนเป้าหมายการทำงานของตนเอง อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการพัฒนาที่ส่งเสริมการเติบโตก้าวหน้าของตน
- มีกระบวนการที่เหมาะสมและเป็นธรรม อันส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเติบโตในอาชีพได้ตามความรู้ความสามารถ และความคาดหวังของบุคคล



2) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ให้มีความรู้รอบด้าน มีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต มีภาวะผู้นำ (Leadership Skills) และการมี Mindset ที่เหมาะสม เพื่อให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน และการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ

- ผู้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุน แนะนำ ให้โอกาสอย่างทั่วถึง ช่วยจัดอุปสรรคในการพัฒนา มีการมอบหมายงานที่ท้าทาย หลากหลาย มอบหมายให้เข้าร่วมประชุมสัมมนาในเวทีต่าง ๆ มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการนำองค์ความรู้จากการพัฒนาไปใช้ในงานอย่างไร และควรนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการ มาใช้ในการให้ feedback ประเมินจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วย
- การเจ้าหน้าที่ มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา มีแผนการพัฒนา จัดสรร งบประมาณ และจัดกิจกรรมการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ รวมทั้ง ประเมินผลการดำเนินกิจกรรมด้วย
 - จัดทำกรอบการพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) และจัดหา หลักสูตรฝึกอบรมตามกรอบฯ ซึ่งอาจจัดโดยส่วนราชการ หรือ ส่งข้าราชการ ไปพัฒนาที่หน่วยงานภายนอก
 - จัดให้มีเวทีแสดงความสามารถของบุคลากร เป็นการพัฒนาทักษะที่เป็นจุดแข็งสร้างความภาคภูมิใจในผลงาน และสร้างการเป็นที่ยอมรับในองค์กร เช่น กิจกรรมประกวดการสร้างสรรค์นวัตกรรม มอบหมายให้นำเสนอในที่ประชุม เป็นต้น
 - การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ซึ่งควรคำนึงถึงเส้นทางการเติบโตและความสนใจ ความถนัด และระยะเวลาที่เหมาะสมด้วย โดยควรมีช่องทางให้บุคลากรได้แจ้งความประสงค์ในการหมุนเวียนงาน
 - การให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (Secondment)



หาความจำเป็น



พัฒนา



นำไปใช้



แนวทางการดำเนินการ : ด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Growth Opportunity)

3) ส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) รวมทั้งการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

โดยใช้รูปแบบต่าง ๆ อาทิ

- กิจกรรม Story Telling โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงในองค์กร เพื่อเป็นการดึงองค์ความรู้ในเชิงประสบการณ์จากตัวคน (Tacit Knowledge) มาถ่ายทอดให้คนในองค์กรได้เรียนรู้
- กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ให้ผู้ที่ไปศึกษาดูงานหรือฝึกอบรมได้กลับมาแบ่งปันองค์ความรู้ให้คนในองค์กร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มหัวหน้างาน จัดให้มีช่วงเวลาในการปฏิบัติงานให้บุคลากรในองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อทำให้บุคลากรที่ไม่กล้าแสดงออกในที่สาธารณะได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับบุคลากรอื่น ๆ
- จัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงได้
- จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น พื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) พื้นที่ Talking Corner เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พบปะแลกเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการปฏิบัติงานได้ในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ หรือในช่วงเวลากลางวัน เป็นต้น



ผู้บังคับบัญชา : สื่อสาร 3 ประเด็นหลัก

- เขาควรรู้อะไร ควรทำอะไรได้
- มีช่องทางการพัฒนาอย่างไรบ้าง ให้ช่วยขจัดอุปสรรคอย่างไร
- พัฒนาในเรื่องนี้เพื่อนำมาใช้ประโยชน์อย่างไรในงาน



LEARNING : เริ่มที่ตัวเรา เริ่มจากสิ่งที่เราสนใจ ทำอย่างไรให้เรารักการเรียนรู้ ?

ฝึกตัวเองให้เปิดรับ พร้อมเรียนรู้และปรับตัว - พาตัวเองไปอยู่ท่ามกลางคนที่หมั่นพัฒนาตน - หารูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตน



กลยุทธ์ที่ 5 การยกระดับปัจจัยด้านผู้บริหาร (My Senior Executive)



ปัจจัยด้านผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารเพื่อขับเคลื่อนองค์กรและปรับเปลี่ยนสู่อนาคต การสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่น การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน รวมทั้งการส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถของคนในหน่วยงาน

ประเมินตนเองก่อนศึกษาแนวทาง "ทำแล้วหรือยัง"

สำหรับผู้บริหาร

- กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย แผนการดำเนินงานขององค์กร ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล
- สื่อสาร เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายและแนวทางการทำงาน สร้างความร่วมมือร่วมใจทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง
- ประพฤติปฏิบัติตนและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์บนฐานของวินัย คุณธรรม และมาตรฐานทางจริยธรรม รับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ กล้าตัดสินใจ โดยยึดประโยชน์ของส่วนรวม
- ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทั้งตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและคุณภาพชีวิต

สำหรับการเจ้าหน้าที่

- มีกลไกการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารงาน และพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรตั้งแต่แรกเริ่มของเส้นทางอาชีพ
- การสร้างช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร
- มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสมเป็นธรรม



แนวทางการดำเนินการ : ด้านผู้บริหาร (My Senior Executive)

ผู้บริหาร ถือเป็นผู้ที่สำคัญต่อการขับเคลื่อน (Actor) ปัจจัยอื่น ๆ ให้ส่งผลต่อระดับความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนภารกิจและการดูแลคนในองค์กร รวมถึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ จึงเป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง



เป้าหมาย : ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและสามารถ...

- มีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรและปรับเปลี่ยนสู่ออนาคต
- สื่อสาร สร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นให้คนในองค์กร
- มีคุณธรรมจริยธรรม และบริหารงานอย่างเป็นธรรม
- ส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถของคนในองค์กร

1) มีกลไกการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้พร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญ

ตัวอย่างการดำเนินการ อาทิ

- มีแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เพื่อคัดเลือกและจัดเตรียม "ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor)" ในตำแหน่งสำคัญ โดยมีขั้นตอน คือ
 - 1) เลือกตำแหน่งเป้าหมาย
 - 2) กำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีศักยภาพ
 - 3) คัดเลือก Successor และจัดทำบัญชี
 - 4) จัดทำแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ และ
 - 5) ติดตามประเมินผล

- มีการเตรียมผู้นำในระดับต่าง ๆ (Leadership Pipeline) โดยคัดสรรและสร้างกลุ่มคนที่มีศักยภาพ (Talent pool) ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้ปฏิบัติ หัวหน้างาน ผู้อำนวยการ ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการสรรหาคนที่เหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่ง
- มีการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ
 - การฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับต่าง ๆ เช่น นักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลาง นักบริหารระดับต้น หลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ ในราชการไทย เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็น

แนวทางการดำเนินการ : ด้านผู้บริหาร (My Senior Executive)

- การมอบหมายงานที่ท้าทายและหลากหลาย เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและสร้างผลงานที่สร้างการยอมรับให้แก่ผู้ขึ้น
- การหมุนเวียนงาน เพื่อให้มีความรู้รอบในงาน อันช่วยส่งเสริมให้สามารถบริหารงานได้อย่างเข้าใจภาพรวมและบริบทแวดล้อมของงานได้ดี
- การมี Coach หรือ Mentor ที่ช่วยสอนงาน และให้คำปรึกษา โดยเฉพาะในช่วงการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนบทบาทการทำงาน

2) มีการสรรหาและคัดเลือกคนที่มี ความเหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง อย่างเป็นธรรม

- กำหนดนโยบายและทิศทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยมีการวิเคราะห์คุณลักษณะสำคัญของตำแหน่งในแต่ละช่วงเวลา
- มีฐานข้อมูลบุคลากรที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน โดยมีข้อมูลสำคัญสำหรับการพิจารณาคนเข้าสู่ตำแหน่ง เช่น ผลงานสำคัญ ประวัติการรับราชการ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้ตัดสินใจคัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่งนั้น

3) สร้างช่องทางการสื่อสารระหว่าง บุคลากรกับผู้บริหาร

มีการสื่อสารทั้งสองทาง โดยผู้บริหารเปิดใจรับฟัง สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็น ในองค์กร อันเป็นการสร้างความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจ และสัมพันธภาพในองค์กร โดยมีตัวอย่าง อาทิ

- ผู้บริหารสื่อสารทิศทางและเป้าหมายขององค์กรตั้งแต่เริ่มต้นปีงบประมาณ และสม่ำเสมอ ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุมมอบนโยบาย การประชุมรายเดือน การประชุมระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน อย่างไม่เป็นทางการ การใช้ช่องทางออนไลน์ เป็นต้น
- ลดช่องว่างระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติ เช่น ในการจัดเลี้ยงโอกาสต่าง ๆ ผู้บริหาร นั่งร่วมโต๊ะกับบุคลากร อันทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณเองก็เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งขององค์กร ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นกันเอง สามารถเข้าถึง และพูดคุยได้
- สำรวจความคาดหวังหรือความคิดเห็นจากบุคลากร โดยไม่ต้องลงชื่อ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องรับทราบได้ว่ามีประเด็นหรือเรื่องอะไรที่ต้องปรับปรุง และมีประเด็นหรือเรื่องอะไรที่ได้อยู่แล้วซึ่งองค์กรจะต้องรักษาไว้



กลยุทธ์ที่ 6 การยกระดับปัจจัยด้านหัวหน้างาน (My Supervisor)

ปัจจัยด้านหัวหน้างาน

หมายถึง ความสามารถของหัวหน้างานในการบริหารทีมงาน การให้โอกาสบุคลากรในการใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ การเปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา การโค้ชและการสอนงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่เป็นประโยชน์ มีความโปร่งใสและเป็นธรรม



ประเมินตนเองก่อนศึกษาแนวทาง "ท่านทำแล้วหรือยัง"

สำหรับหัวหน้างาน

- บริหารทีมงานให้สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีการกำหนดเป้าหมาย มอบหมายงาน ติดตามงาน พัฒนางาน และประเมินผลงาน อย่างเหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรม และสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ
- สามารถตัดสินใจและรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม
- มีการสอนงาน (Coaching)/ ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ทั้งเชิงบวกและเชิงลบอย่างสม่ำเสมอ
- ให้โอกาสบุคลากรในการใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง
- สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยขจัดอุปสรรค

สำหรับการเจ้าหน้าที่

- มีกลไกการเตรียมความพร้อม ด้านการบริหารงาน และพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรตั้งแต่แรกเริ่มของเส้นทางอาชีพ
- ส่งเสริมให้มีระบบการสอนงาน (Coaching) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในองค์กร



หัวหน้างาน ถือเป็นผู้ที่สำคัญต่อการขับเคลื่อน (Actor) ปัจจัยอื่น ๆ ให้ส่งผลต่อระดับความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ เนื่องจาก**เป็นผู้กำกับดูแลการทำงานที่ใกล้ชิดที่สุดกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละวัน** ของการทำงานตั้งแต่แรกเข้าของบุคลากร จึงเป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันเป็นอย่างยิ่ง



เป้าหมาย : หัวหน้างาน

- บริหารทีมให้สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าหมาย ด้วยความโปร่งใสเป็นธรรม
- มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในงานได้อย่างเหมาะสม
- มีทักษะในการสอนงาน (Coaching) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- ให้โอกาสบุคลากรในการใช้ความสามารถ เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง
- สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

1) มีกลไกการเตรียมความพร้อมและพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Skills) ของบุคลากรทุกระดับ

ความสามารถในการบริหารงานและบริหารคน อาทิ การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน การมอบหมายงาน การติดตามงาน การประเมินผลงานและให้รางวัลอย่างเป็นธรรม การส่งเสริมการพัฒนาและความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และโดยเฉพาะความสามารถในการตัดสินใจ โดยมีตัวอย่างการดำเนินการ อาทิ

- มีการหมุนเวียนงานเพื่อให้มีความรู้รอบในงาน อันช่วยส่งเสริมให้สามารถบริหารงานได้อย่างเข้าใจภาพรวมและบริบทแวดล้อมของงานได้ดี

- จัดทำ Training Roadmap ของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยเน้นทั้ง Soft Skill และ Hard Skill เพื่อให้หัวหน้างานมีความชำนาญในเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของทีมงาน และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานภายในทีม
- สนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากร
- มอบหมายบทบาทการเป็นหัวหน้างานในทีมขนาดเล็ก ก่อนที่จะรับผิดชอบภาระงานที่มากขึ้น เพื่อให้ได้ฝึกฝนและเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ



2) ส่งเสริมให้บุคลากรระดับหัวหน้างานมีทักษะการสอนงาน (Coaching) และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

การสอนงาน เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยต้องอาศัยทักษะที่หลากหลาย โดยเฉพาะ ทักษะการฟัง และทำความเข้าใจ และทักษะการตั้งคำถามเชิงบวก ทักษะการให้ Feedback ถือเป็นทักษะสำคัญในการสอนงาน องค์กรควรส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการสอนงาน โดยมีตัวอย่างการดำเนินการ อาทิ

- พัฒนาทักษะการสอนงานและการให้ Feedback ให้แก่บุคลากรระดับหัวหน้างานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นต้น เพื่อให้พร้อมในการนำตนเองและทีมงานในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร
- กำหนดให้มีพี่เลี้ยงสอนงานสำหรับบุคลากรแรกบรรจุทุกคน โดยการเจ้าหน้าที่ที่มีการสื่อสารที่ต่อเนื่องกับพี่เลี้ยง ตั้งแต่แรกที่มีการมอบหมายหน้าที่ ระหว่างทาง และเมื่อพ้นระยะเวลาทดลองปฏิบัติราชการ เพื่อติดตามประเมินผล รวมถึงร่วมกันจัดอุปสรรคที่บุคลากรแรกบรรจุต้องเผชิญ

- ฝึกฝนการให้ Feedback ภายในทีม เพื่อให้เกิดทักษะการให้ Feedback ที่นำไปสู่การพัฒนาได้
 - การ Feedback เชิงบวก อาจมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น แอปพลิเคชันที่คนในทีมสามารถให้คะแนนผู้อื่นเมื่อมีสถานการณ์ที่บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ที่ดี โดยผู้ให้คะแนนต้องระบุถึงสถานการณ์ดังกล่าวด้วยเป็นต้น อันเป็นการฝึกการให้ Feedback เชิงบวก หรือการชื่นชมผู้อื่นที่ส่งเสริมให้บุคคลที่ได้รับ Feedback เชิงบวกนั้นมีพฤติกรรมทำซ้ำและพัฒนาต่อยอดในสิ่งที่ทำแล้วได้ผลลัพธ์ที่ดี
 - การ Feedback เชิงลบ ควรดำเนินการอย่างเป็นส่วนตัว ไม่ใช่สาธารณะ ควรนำข้อเท็จจริงของสถานการณ์นั้นมาพูดคุยถึงการกระทำและผลลัพธ์เชิงลบจากสิ่งที่บุคคลดำเนินการไป ไม่ใช่คำคุณลักษณะในเชิงตัดสิน เช่น ทำได้ไม่ดี แต่ควรอธิบายไปว่าผลลัพธ์เชิงลบนั้นคืออะไร เกิดผลกระทบอย่างไร และที่สำคัญ ควรร่วมกันหาทางแก้ไขและข้อเสนอแนะสำหรับสถานการณ์เดิมในครั้งถัดไป เพื่อให้เกิดการพัฒนา
- ศึกษาวิธีการสอนงานจากแบบอย่างที่ดี และปฏิบัติตามเมื่อต้องเป็นหัวหน้างาน

น้องลองไปศึกษาเรื่องนี้ดูนะ
พี่ว่ามีประโยชน์ในงานของเรา

งานที่มอบไปติดขัดอะไรี่เปล่า
มีอะไรที่พี่ช่วยได้มั๊ยครับ



หนังสือฉบับนี้เขียนกระชับ
ตรงประเด็นดีมากเลย

ไม่สบายไปหาหมอหรือยัง



กลยุทธ์ที่ 7 การยกระดับปัจจัยด้านองค์กร (My Agency)



ปัจจัยด้านองค์กร หมายถึง ความสำเร็จของหน่วยงานในการบรรลุ เป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงาน ความสำเร็จของหน่วยงานในการบรรลุ เป้าหมายการเป็นภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและส่วนรวม การเป็นภาครัฐดิจิทัลและรัฐบาลเปิด ความโปร่งใสเป็นธรรม การรักษา มาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ การให้ความสำคัญกับการเพิ่ม ชัดความสามารถของบุคลากร และการทำงานของผู้รับผิดชอบงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

ประเมินตนเองก่อนศึกษาแนวทาง "ท่านทำแล้วหรือยัง"

สำหรับผู้บริหาร

- มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและ จัดลำดับความสำคัญของภารกิจงาน ขององค์กร
- กำหนดให้มีระบบงานที่มีมาตรฐาน โปร่งใส ชัดเจน มีขั้นตอนที่เหมาะสม
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพและทัศนคติที่ดี ต่อการปฏิบัติงานในองค์กร
- สนับสนุนทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน และ เทคโนโลยีที่พร้อมและส่งเสริมการปฏิบัติงาน
- ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
- มีการสื่อสาร สร้างแรงจูงใจ และสร้างการมี ส่วนร่วมภายในองค์กร

สำหรับการเจ้าหน้าที่

- ตระหนักถึงความสำคัญและบทบาท ของตน (HR) ในองค์กร และปฏิบัติงาน โดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง
- ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานโดยใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศอย่างเหมาะสม
- สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถของ บุคลากรในองค์กร
- ปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กร



เป้าหมาย : องค์กร

- เป็นที่ยอมรับของสังคมเกี่ยวกับการเป็นองค์กรที่สามารถบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร การเป็นภาครัฐของประชาชน และมีการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นภาครัฐดิจิทัลและรัฐบาลเปิด (Digital and Open Government) มีความโปร่งใส รักษามาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
- ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร
- มีผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



1) มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและจัดลำดับความสำคัญของภารกิจงานขององค์กร

ผู้บริหารควรมีการกำหนดทิศทาง และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งสื่อสารให้คนในองค์กรมองภาพเป้าหมายเดียวกัน

2) มีระบบงานที่มีมาตรฐาน โปร่งใส ชัดเจน มีขั้นตอนที่เหมาะสม

โดยมีตัวอย่างการดำเนินการ อาทิ

- จัดทำคู่มือปฏิบัติงานหรือกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน โดยมีการเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรสามารถศึกษาได้
- นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด ลดขั้นตอน หรืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากขึ้น รวมทั้งเกิดความโปร่งใสในการดำเนินงานต่าง ๆ
- จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและบ่มเพาะให้บุคลากรได้ร่วมกันทำประโยชน์เพื่อสังคมและผู้อื่นในโอกาสสำคัญ เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกของการทำเพื่อส่วนรวม เช่น การเข้าร่วมงานจิตอาสา ในโอกาสสำคัญต่าง ๆ ของประเทศ เป็นต้น



- มีระบบคุ้มครองข้าราชการในกรณีต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ให้มีหน่วยงานให้คำปรึกษากรณีที่ถูกฟ้องร้องจากการปฏิบัติงานตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีการดำเนินการสอบสวนข้อเท็จจริงกรณีที่มีข้าราชการร้องเรียนหรือถูกกลั่นแกล้ง เป็นต้น

3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กร

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ และการสรรหาคัดเลือกคนที่มีความสามารถและความเหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร



4) สนับสนุนทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีที่พร้อมและส่งเสริมการปฏิบัติงาน

ตัวอย่างการดำเนินการ อาทิ

- วิเคราะห์ภารกิจขององค์กรควบคู่ไปกับการสำรวจความต้องการ/ความจำเป็นในการใช้งานทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- สนับสนุนงบประมาณในการลงทุนสำหรับสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน



5) ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

- รู้จุดเด่นขององค์กรก่อนดึงสิ่งนั้นมาสื่อสารต่อบุคคลอื่น
- สร้างความประทับใจให้บุคคลภายนอกตั้งแต่นั้นแรกเริ่มที่มีการปฏิสัมพันธ์กับองค์กร เช่น บุคลากรยิ้มแย้มแจ่มใสให้ การต้อนรับคนที่มาสมัครงาน แสดงการให้ความช่วยเหลือผู้รับบริการอย่างเต็มที่ ด้วยความเต็มใจ เป็นต้น
- สื่อสารผลงานต่าง ๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยรวมถึงการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมและส่วนรวม ผ่านช่องทางสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร โดยกำหนดช่องทางที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ อาทิ มี Website ใช้เพื่อสื่อสารข่าวทั่วไป มีข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร บทบาท การกิจ ผลงาน และองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการ โดยข้อมูลมีความอัปเดต มีความเคลื่อนไหวอยู่เสมอ มี Facebook ใช้เพื่อสื่อสารข่าวกิจกรรมเป็นสื่อที่เข้าถึงสังคมได้อย่างรวดเร็ว สามารถโต้ตอบคุยผ่านโปรแกรมได้ มีการอัปเดตข้อมูลได้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น
- สร้างการมีส่วนร่วมใน Social Media และสร้างความโปร่งใส และแสดงการเปิดรับฟังความคิดเห็น



6) มีการสื่อสาร สร้างแรงจูงใจ และสร้างการมีส่วนร่วมภายในองค์กร

มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย ผ่านช่องทางต่าง ๆ นอกเหนือจากช่องทางที่เป็นทางการ ทั้งการสื่อสารทางเดียวและสองทาง เช่น Line การประชุมสำนัก/กอง การใช้ intranet เป็นต้น เพื่อสร้างความเข้าใจ การรับรู้ สร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ อาทิ

- นโยบาย ความเคลื่อนไหว ผลงานที่หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
- ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน
- สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนในองค์กร

7) HR มีความเข้มแข็ง ตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทของตนในองค์กร และปฏิบัติงานโดยยึด "คน" เป็นศูนย์กลาง

- มีทัศนคติที่ดีในการดูแลคน เข้าใจผู้อื่น มีจรรยาบรรณในอาชีพ เช่น รับฟังปัญหาโดยไม่ตัดสิน และให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มความสามารถ
- ดูแลคนในองค์กรโดยสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ ของฝ่ายนโยบายและบุคลากรในองค์กร ให้เกิดความรู้ win-win และไม่สร้างความขัดแย้งในองค์กร
- บริหารความหลากหลายด้วยความเป็นธรรมและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ
- มีความรู้ในงาน สามารถเป็นที่ปรึกษาได้โดยเฉพาะเกี่ยวกับการเติบโตก้าวหน้าของคนในองค์กร พร้อมเรียนรู้เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะ Digital Transformation



กลยุทธ์ที่ 8 การยกระดับปัจจัยด้านทีมงาน (My Team)

ปัจจัยด้านทีมงาน หมายถึง ความสามารถของทีมงานในการทำงานและการปรับตัว เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และความสัมพันธ์ของทีม บรรยากาศการทำงานที่มีการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ประเมินตนเองก่อนศึกษาแนวทาง

"ท่านทำแล้วหรือยัง"

สำหรับผู้บริหาร/หัวหน้างาน


- บริหารงานในทีมอย่างเป็นธรรม เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่าง กล้าตัดสินใจ
- สื่อสารอย่างจริงใจและทั่วถึง รวมถึงเหมาะสมกับบุคลากรในทีมที่มีความหลากหลาย
- ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีการสอนงาน
- สร้างแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีต่อภาระงาน และการทำงานร่วมกัน
- กำหนด/สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เสริมสร้างความสัมพันธ์



สำหรับการเจ้าหน้าที่

- จัดให้มีกิจกรรม/การพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน
- จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี และทัศนคติเชิงบวกของคนในองค์กร
- จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ของคนในองค์กร เช่น มีสถานที่ปฏิบัติงานร่วมกัน (Co-Working Space)





เป้าหมาย : ทีมงาน

- มีความสามารถในการทำงานและการปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานเชิงบวกอันเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดี

1) หัวหน้างานมีการบริหารงานในทีมอย่างเป็นธรรม เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่าง กล้าตัดสินใจ

- มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน วางแผนการทำงาน และวิธีการทำงาน มอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม กำหนดกติกาการทำงานร่วมกันของทีม เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบของงานของแต่ละคนต่อความสำเร็จของทีม และสร้างความเข้าใจแก่คนในทีมอย่างชัดเจน ติดตามงาน และประเมินผลตามผลงานจริง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมหรือการถูกเลือกปฏิบัติ อันส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานของทีม
- เปิดกว้าง รับฟัง สร้างความเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง มองเห็นคุณค่าและความสามารถของคนต่อการทำงานของทีม
- กล้าตัดสินใจเมื่อมีประเด็นปัญหา ความขัดแย้ง หรือความเห็นที่ไม่สอดคล้องภายในทีมโดยไม่ปล่อยให้เป็นปัญหาเรื้อรังอันก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจของคนทำงาน

2) มีการสื่อสารในทีมที่ตรงไปตรงมาและทั่วถึง

มีการสื่อสารในทีมที่ทั่วถึง และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย โดยทำความเข้าใจธรรมชาติของคนในทีม เช่น การประชุมอย่างไม่เป็นทางการเพื่อเปิดโอกาสให้ทีมได้คุ้นเคยและสะท้อนความคิดเห็น การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการสื่อสารที่สม่ำเสมอ เป็นต้น

ทีมเราเก่งจริง ทุกคนช่วยกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้

3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พร้อมในการปฏิบัติงาน นำตนเองและทีมงานในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร
- หัวหน้างานส่งเสริมให้บุคลากรในทีมมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้คำแนะนำเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน แนะนำช่องทางการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ ช่วยขจัดอุปสรรคในการพัฒนา
- หัวหน้างานสอนงาน ให้ feedback ทั้งเชิงบวกและเชิงลบเกี่ยวกับผลลัพธ์ของงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนงานอย่างราบรื่นและเกิดการพัฒนางาน



มีอะไรให้เราช่วยมั้ยจ๊ะ?



4) สร้างแรงจูงใจและทัศนคติเชิงบวกในการทำงานของทีม

- **สร้างความมีส่วนร่วมในงาน** อันส่งผลต่อความสุขและพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน เช่น สอบถามแสดงความคิดเห็นในงาน มีเวทีให้แสดงความคิดเห็น เป็นต้น
- **มีการชื่นชมความสำเร็จของทีม** เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ทีมพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง
- **ใส่ใจความเป็นอยู่ของคนในทีม** แสดงความห่วงใย ให้ความช่วยเหลือและเอื้ออาทรต่อกัน
- **รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง** โดยไม่ตัดสินหรือแสดงความคิดเห็นในเชิงลบ

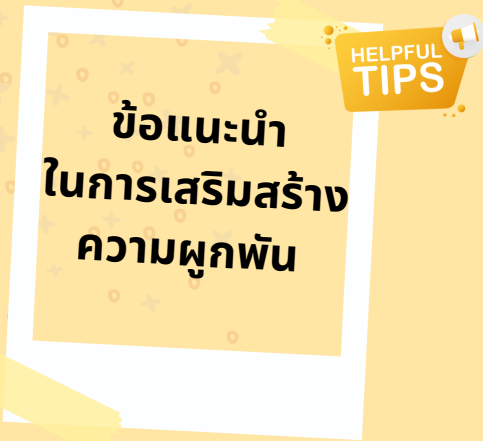


5) มีกิจกรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดี



- **ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์** เช่น กิจกรรมกีฬา การอวยพรวันเกิดสมาชิกในทีม การสัมมนาของหน่วยงาน งานปีใหม่ เป็นต้น
- **สร้างบรรยากาศของความเป็นทีมในหน่วยงาน** เช่น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับตนเองกับผู้ปฏิบัติงาน ร่วมโต๊ะกับผู้ใต้บังคับบัญชาในงานเลี้ยง มีการทักทายสอบถามสารทุกข์สุขดิบเป็นประจำ ให้การต้อนรับและแนะนำเกี่ยวกับการทำงานเมื่อมีน้องใหม่เข้ามาในทีม การไปเยี่ยมเยียนผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ห่างไกลเพื่อรับฟังปัญหาและแสดงความเอาใจใส่สภาพความเป็นอยู่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้สึกโดดเดี่ยว การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นต้น
- **จัดให้มีสถานที่ปฏิบัติงานร่วมกัน (Co-Working Space) หรือ บริเวณพักเบรก** ในสถานที่ทำงาน เพื่อสนับสนุนพื้นที่ที่คนในองค์กรได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันนอกเหนือจากโต๊ะทำงาน
- **การเสนอทางเลือกรูปแบบการทำงานแบบทีมหรือโครงการ** ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันจากหลายหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ เช่น ตั้งทีมออกแบบร้านอาหารใหม่ เป็นต้น

สรุปแนวทางที่สำคัญ



ไม่มีสูตรสำเร็จ

ศึกษาผลการสำรวจความผูกพัน



ฟังความต้องการของคนในองค์กร

สร้างการมีส่วนร่วมและลงมือทำ



1. เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรและสร้างการมีส่วนร่วม

สื่อสารอย่างทั่วถึง ช่องทางหลากหลาย สม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจ แรงจูงใจและทัศนคติที่ดี

2. ส่งเสริมให้มีระบบการสอนงาน และการให้ Feedback ทั้งเชิงบวกและลบ

- ข้าราชการบรรจุใหม่มีพี่เลี้ยงสอนงาน โดยการเจ้าหน้าที่มีการติดตามเป็นระยะ
- เสริมทักษะการสอนงานให้แก่หัวหน้างานใหม่
- ยกย่องชมเชยผู้ที่มีผลงานโดดเด่น เพื่อสร้างแรงจูงใจและการยอมรับ

3. เสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และความเป็นอยู่ที่ดี เพื่อสร้างสุขในการทำงาน สร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับส่วนตัว

- กำหนดและสื่อสารนโยบายเกี่ยวกับเวลางานที่ชัดเจน
- ส่งเสริมบุคลากรจัดการตารางเวลาการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม ตั้งเป้าหมายและจัดลำดับกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว เรียนรู้การต่อรองและการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น
- จัดกิจกรรมที่สนับสนุนความสัมพันธ์ของบุคลากรและครอบครัว

ดูแลสุขภาพกาย ใจ และความเป็นอยู่

- จัดกิจกรรม สถานที่และอุปกรณ์ ที่สร้างเสริมสุขภาพ
- ประเมินระดับความเครียดหรือภาวะ Burn Out และจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพจิต
- จัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเงิน ตั้งแต่แรกบรรจุและต่อเนื่องจนถึงวัยก่อนเกษียณ
- จัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด โดยสอบถามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
- เสริมทักษะที่สามารถประกอบอาชีพภายหลังเกษียณอายุราชการ

4. มีเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน และการเติบโตด้วยระบบคุณธรรม

สร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการว่าแต่ละคนจะสามารถเติบโตได้โดยใช้ความสามารถและพิสูจน์ด้วยผลงาน ผู้ที่ขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญเป็นผู้ที่เหมาะสมและได้รับการยอมรับ โดยมีการหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบ

5. ส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องที่เป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยรวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำของคนในทุกๆระดับ

6. พัฒนาระบบงานให้ยืดหยุ่น คล่องตัว เน้นการวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน

มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเหมาะสม นำรูปแบบการทำงานตามแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่มาใช้ ปรับกระบวนการโดยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดลำดับสายบังคับบัญชา ให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น มีคู่มือการปฏิบัติงาน

7. มีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

โดยนำมาเป็นพื้นฐานของการทำงาน ผู้บริหารทำเป็นแบบอย่าง และผ่านกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ อันสร้างบรรยากาศการทำงานที่คนในองค์กรเปิดใจกว้าง ยอมรับความแตกต่าง พร้อมรับฟัง

8. ส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อม ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

โดยอาจรวมถึงพื้นที่การทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)



บทบาท/หน้าที่ของใคร?



ผู้บริหารระดับสูง ... สร้าง TRUST

- เปิดใจกว้าง ให้ออกัส
- สื่อสารอย่างเข้าใจ
- มีคุณธรรม กล้าตัดสินใจ
- นำองค์กรสู่การปรับเปลี่ยน
- ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

หัวหน้างาน ... พัฒนาคคน พัฒนางาน



- เปิดใจกว้าง รับฟัง
- สอนงานและให้ feedback (+/-)
- สื่อสารอย่างเข้าใจ
- มีคุณธรรม กล้าตัดสินใจ
- นำทีมสู่ความสำเร็จ

EMPLOYEE EXPERIENCE



หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ... ดูแลคนด้วยใจ

- ดูแลคนด้วยความเข้าใจ ยึด "คน" เป็นศูนย์กลางสู่ความเป็น Positive Work Place
- ส่งเสริมการเติบโตความก้าวหน้าของคนให้มี Career Path ที่ชัดเจน
- แม่นยำในหลักการ
- เปิดกว้าง รับฟัง พร้อมช่วยเหลือ
- พัฒนาตนเองและคนในองค์กร
- สื่อสารอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

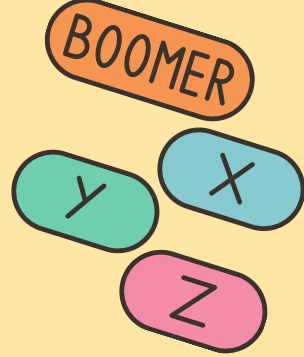
MY JOURNEY

ผู้ปฏิบัติงาน ... เริ่มที่ตัวเรา



เปิดใจกว้าง พุดคำสร้างสรรค์
กระตือรือร้น มุ่งสู่ผลลัพธ์
พร้อมปรับเปลี่ยนและเรียนรู้
GROWTH MINDSET

เสริมสร้าง Engagement โดยคำนึงถึง ความต้องการของคนต่าง GEN*



Workforce

46.59 %

43.62 %

4.64 %

5.15 %



GEN Z

GEN Y

GEN X

BOOMER

อายุไม่เกิน 26 ปี

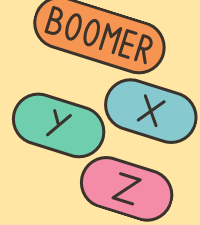
อายุ 27 - 42 ปี

อายุ 43 - 58 ปี

อายุ 59 ปีขึ้นไป

- จัดสวัสดิการหรือการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่หลากหลายตามความต้องการที่แตกต่าง เช่น Gen Z และ Gen Y สนใจหลักสูตรพัฒนาทักษะเพื่อการทำงาน โดยเฉพาะเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ Gen X สนใจสวัสดิการเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ เป็นต้น
- ส่งเสริมการให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน ทำความเข้าใจกันผ่านกิจกรรมเสริมสัมพันธ์ระหว่าง Gen การทำงานร่วมกันระหว่างหลากหลาย Gen เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จุดเด่นของกันและกัน เช่น Gen Z เก่งด้านเทคโนโลยี ขณะที่ Gen X มีประสบการณ์ในงานมาก เป็นต้น
- มอบหมายงานโดยคำนึงถึงลักษณะเด่นของแต่ละ Gen เช่น Gen Z ควรมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างงานที่ทำยากกับผลตอบแทน Gen Y ควรเปิดโอกาสให้ได้ทำเรื่องใหม่ ๆ เนื่องจากหากเริ่มเมื่ออาจเปลี่ยนงานได้ง่าย เป็นต้น
- วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับคนแต่ละ Gen เช่น Gen Z Gen Y ควรสื่อสารอย่างตรงประเด็น กระชับ เข้าถึงง่าย

เสริมสร้าง Engagement โดยคำนึงถึงความต้องการของคนต่าง GEN*



ระดับเจ้าหน้าที่ เพิ่งจบการศึกษาและเข้ามาใหม่ในองค์กร ยังไม่มีภาระทางบ้านมากนัก เปิดกว้างทางความคิด เป็นตัวของตัวเอง สนใจเทคโนโลยี ถนัดการใช้โซเชียลมีเดีย ติดตามเทรนด์

งานที่สนุกและท้าทาย เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

องค์กรที่ให้อิสระทางความคิด ยืดหยุ่นเรื่องเวลา และใช้เทคโนโลยี ช่วยในการทำงาน

มองหางานที่เติมเต็มความสุขเป็นหลักมากกว่าเงินเดือน แต่ยังต้องการเติบโตในงานพร้อมกับการมีสมดุลชีวิตที่ดี ไม่ยึดติดกับงานประจำเพียงอย่างเดียว พร้อมรับมือกับความเสี่ยง ไม่กลัวการเปลี่ยนงาน

GEN Z

ทำงานในตำแหน่งระดับกลาง เติบโตมากับเทคโนโลยี มีไลฟ์สไตล์ที่อิสระพอสมควร เริ่มต้องรับผิดชอบครอบครัว ชอบความชัดเจน เปิดรับความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมา กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าร้องขอในสิ่งที่คิดว่าตนสมควรได้รับ

งานที่มี career path ชัดเจน มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

มองหาสวัสดิการอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือน

ต้องการเป็นที่ยอมรับในองค์กร

ให้ความสำคัญกับการทำงานที่ยืดหยุ่นเรื่องเวลา/สถานที่



มักทำงานตำแหน่งผู้บริหาร ประสบการณ์ทำงานมาก เติบโตมากับการเลี้ยงดูที่มีกฎระเบียบชัดเจน มองหาความมั่นคงในการทำงาน ทำงานเพื่ออนาคตในวัยเกษียณและดูแลคนในครอบครัว

มีรูปแบบการทำงานที่เป็นขั้นเป็นตอน

ชอบงานด้านบริหารและทำงานเป็นทีม

ให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัว แบ่งเวลาการทำงานที่ชัดเจน

ให้ความสำคัญกับเงินเดือนและสวัสดิการ

อยากทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง



เคร่งครัดในแบบแผน ประสบการณ์มาก ชีวิตทุ่มเทให้กับการทำงาน มีความอดทนสูง

ให้ความสำคัญต่อหลักการทำงาน

เห็นคุณค่าต่อการทำงานอย่างทุ่มเท



*สรุปข้อมูลจากผลสำรวจตลาดแรงงานของแมนพาวเวอร์กรุ๊ป (อ้างใน <https://www.marketingoops.com/reports/generations-in-workplace-gen-x-gen-y-gen-z-employees/>) และผลสำรวจ Laws of Attraction ของ JobsDB (อ้างใน <https://th.jobsdb.com/th-th/cms/employer/laws-of-attraction/inspiration/different-gen/>)

Key Point !!!

HOW TO ?

ตำแหน่งสูงขึ้น
เรียนรู้สิ่งใหม่

ได้เติบโตก้าวหน้า

มีตัวตน
ได้พัฒนา
เก่งขึ้น

งานที่ชอบ
มีคุณค่า

ได้ทำงานที่ใช้

ท้าทาย

กายดี จิตดี

**มีคุณภาพชีวิตดี
มีสมดุล**

สังคมดี มีเวลา
กินอยู่ดี

มีทิศทาง
ปรับเปลี่ยน

**อยู่ในองค์กรที่
ทันสมัย**

เป็นรสนม WFH
ระบบงานยืดหยุ่น

We love our Agency



ผู้บริหาร

เรากำหนดนโยบายโดยมี
คนในองค์กรเป็นศูนย์กลางไหม ?

ตั้งคำถามกับตัวเอง ?

เราสื่อสาร/สอนงานเขา
เพียงพอหรือยังนะ?
เราดูแลเขาดีแค่ไหน? เราเปิดใจกว้าง
รับฟังเขาแล้วมัย ?



หัวหน้างาน



HR

การเจ้าหน้าที่

เราดูแลเขาเต็มที่หรือยัง ?
ที่คิดว่าทำไปแล้วได้ผลเป็นยังง
ตรงตามความต้องการของเขาไหม ?

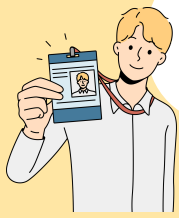
เราเปิดใจและพยายาม
มากพอหรือยัง ?



ผู้ปฏิบัติงาน

ทฤษฎีจลนศาสตร์

ท่านมีประสบการณ์ทำงานแบบไหน ?



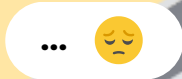
ตื่นตื่นจัง
มาทำงานวันแรก
ที่นี่จะต้อนรับเราไหมนะ



กังวลจัง ไม่มีใครสอนงาน
หรือแนะนำอะไรเลยหรือ
เราต้องทำอะไรยังไง
บ้างเนี่ย



งานนี้วุ่นวายมาก ทำไปแล้วได้
อะไรนะ ขั้นตอนก็มาก ไม่ทันสมัย
บางอย่างไม่ make sense เลย



นำเสนอไอเดียใหม่ ๆ ไปไม่เคยชื่นชม มี
แต่โดนด่า คราวหน้าไม่กล้าพูดแล้ว
เดี๋ยวหัวหน้าอารมณ์ขึ้นอีก



เหนื่อยและเครียดจัง
ชีวิตมีแต่งาน ไม่มีเวลาไปทำอะไรเลย
สุขภาพก็แยลง หัวหน้าจะรู้ไหมนะ



อยู่ที่นี่มานานละ เหมือนอยู่กับที่
ไม่ได้เรียนรู้อะไรใหม่ ไม่เคยได้
feedback จากงานที่ทำ
ไม่ได้รับโอกาสอะไรเลย

KUO
PASSIONI

QUIT

STAY



อยู่ที่นี่ไม่มีความสุขเลย 😞 งานที่ทำได้ก็ทำไปทำมา
สังคมไม่น่าอยู่ ฟังหาใครไม่ได้ เหมือนองค์กรไม่แคร์คนเลย
ระบบงานล้าสมัย ความโปร่งใสไม่มี อยู่ไปก็ไม่ก้าวหน้า
หรือเราจะออกไปที่อื่นดีนะ !



งานเยอะจังเลย
มีแต่คนอยากได้นั้นนี่
ปวดหัวไปหมดแล้ว
จะฟังใครได้บ้างเนี่ย !



ท่านมีประสบการณ์ทำงานแบบไหน ?

my journey

ตื่นเต้นจัง
มาทำงานวันแรก
ที่นี่จะต้อนรับเราไหมนะ



อุ่นใจแล้ว มีหัวหน้าสอน
งานด้วย



งานนี้สนุกมาก น่าสนใจ
มีประโยชน์กับส่วนรวม
แถมยังให้มี WFH ด้วย



พวกเราเป็นทีมที่เยี่ยมมาก
เราช่วยกัน เราทำได้



วันนี้นำเสนอไอเดีย
ได้รับคำแนะนำและชื่นชม
เยอะเลย ภูมิใจจัง



เฮ็นนี่ไปแจ้งเจ้าท์
หรือไปออกกำลังกายดิ้นะ



ได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ
เยอะเลย รู้สึกเราเก่งขึ้น



ทำงานกับเราเป็นยังไงบ้าง ?
มีความสุขดีมั๊ย ?
ต้องการให้ช่วยอะไรอีไปล่า ?



ทำงานที่มีความสุขจัง 😊 งานมีคุณค่า สังคมดี มีแต่คนเก่ง
และช่วยเหลือกัน องค์กรใส่ใจความเป็นอยู่ ระบบงานทันสมัย
มองเห็นทางก้าวหน้าด้วย **อยากทำงานที่นี่ตลอดไปเลย**

03

เครื่องมือตรวจสอบ ความคิดเห็นแบบสั้น (Pulse Survey)

- แบบสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรแบบสั้น (Employee Pulse Survey)
 - ด้วงงาน (My Work)
 - สุขภำพแล่ความเป็นอยู่ที่ดี (Health and Wellbeing)
 - สภำพแหวดล้่อมในกำรทำงำนเชิงบวก (Positive Workplace)
- วิธีกำรอื่น ๆ



เครื่องมือตรวจสอบความคิดเห็นของคนในองค์กร (EMPLOYEE PULSE SURVEY)

ในการวัดความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ สำนักงาน ก.พ. จะดำเนินการแบบปีเว้นปี เพื่อให้ส่วนราชการได้มีโอกาสนำผลการสำรวจ แต่ครั้งไปใช้ประกอบการวางแผนและดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผลการสำรวจในปีถัดไปจะสะท้อนประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่ได้มีการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการและบริบทของส่วนราชการ กล่าวคือ การวัดความผูกพันของข้าราชการเปรียบเสมือนการวัดผลสัมฤทธิ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

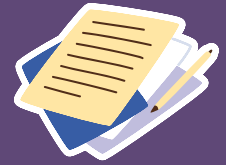
อย่างไรก็ตาม ในระหว่างปีงบประมาณ ส่วนราชการควรมีการตรวจสอบความคิดเห็นของข้าราชการ โดยอาจใช้แบบสำรวจแบบสั้น (Pulse Survey) สำรวจแบบเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะเรื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในประเด็นที่ต้องการอย่างรวดเร็วและเป็นปัจจุบัน ซึ่งหากประเด็นดังกล่าวกำลังเผชิญกับปัญหา จะได้สามารถจัดการกับปัญหานั้นได้อย่างทันต่อทันที



ประเด็น	แบบสำรวจ Employee Engagement	แบบสำรวจ Pulse Survey
ผู้ดำเนินการ	สำนักงาน ก.พ.	ส่วนราชการ
ความถี่	ปีเว้นปี	ดำเนินการได้สม่ำเสมอ หรือ เมื่อต้องการข้อมูลในเรื่องนั้น
ความเฉพาะเจาะจง	มีหลายประเด็นโดยครอบคลุม Employee Experience หรือ Journey ของบุคลากรในการทำงาน	เฉพาะประเด็นที่ต้องการทำความเข้าใจ
ความยาว	แบบสำรวจยาว มีข้อคำถามจำนวนมาก	แบบสำรวจสั้น มีข้อคำถามจำนวนไม่มาก
ประโยชน์	<ul style="list-style-type: none"> เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์กรในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการทำงานที่บุคลากรได้รับจึงทำให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายมิติ เป็นข้อมูลที่ใช้ประกอบการคาดการณ์เกี่ยวกับการสูญเสียบุคลากรขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น สภาพปัญหา ความท้าทาย และความต้องการของบุคลากรในองค์กรที่เป็นปัจจุบัน และสามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ช่วยให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกว่าได้รับการดูแลจากองค์กร และได้รับการช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันต่อทันที ช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร

ในส่วนที่ 3 สำนักงาน ก.พ. จึงได้นำเสนอ Pulse Survey เกี่ยวกับความคิดเห็นของข้าราชการต่อปัจจัยในงานที่ส่งผลต่อความผูกพัน 3 ด้าน โดยพิจารณาจากผลสำรวจความผูกพันในภาพรวมของปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันมากที่สุด คือ ด้านตัวตน และปัจจัยที่ควรปรับปรุงซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด 2 ด้าน คือ 1) ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี และ 2) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวก ดังนี้

แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ ตัวงาน (MY WORK)



แบบสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับ "ตัวงาน (MY WORK)" ได้พัฒนาขึ้นโดยแบ่งเป็น 3 ชุด ในประเด็นย่อยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ชุดที่ 1 ความรู้ความสามารถและความสนใจในงาน ชุดที่ 2 อีสะระในการทำงาน และ ชุดที่ 3 ความหมายและคุณค่าของงาน เพื่อทำความเข้าใจบุคลากรในองค์กรเฉพาะเรื่องที่เป็นจุดเน้น (FOCUS) ในการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตาม อาจสำรวจโดยรวมข้อคำถามทั้ง 3 ชุดเข้าด้วยกัน เพื่อทำความเข้าใจความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในภาพรวมได้

ระดับความคิดเห็น และคะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 1 คะแนน	ไม่เห็นด้วย = 2 คะแนน	เฉย ๆ = 3 คะแนน	เห็นด้วย = 4 คะแนน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 5 คะแนน
-----------------------------------	--------------------------	--------------------	-----------------------	--------------------------------

ข้อที่มี * ในการคำนวณให้กลับคะแนนจาก 5 เป็น 1 จาก 4 เป็น 2 จาก 2 เป็น 4 และ จาก 1 เป็น 5 คะแนน

ชุดที่ 1

โจทย์ :

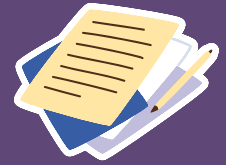
โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ?
ลักษณะงานตรงกับความรู้ความสามารถและเป้าหมายในชีวิต ?

	คะแนน
1. ฉันมีโอกาสดำเนินการใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถของฉันอย่างเต็มที่ในการทำงาน	
2. ฉันมีโอกาสดำเนินการรับผิดชอบงานที่มีความท้าทาย	
3. งานที่ฉันรับผิดชอบมีความหลากหลาย	
4. ฉันมีความรู้ ทักษะ และความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ	
5. ฉันคิดว่ามีงานอื่นในหน่วยงานที่ฉันสนใจไปทำและเรียนรู้มากกว่างานในปัจจุบัน*	
6. หากไม่มีโอกาสได้เปลี่ยนไปทำงานอื่นใน 1 ปีนี้ ฉันอาจมองหางานใหม่ในหน่วยงานอื่น*	

ทางเลือกในการยกระดับ :

การมอบหมายงาน
การหมุนเวียนงาน
การสรรหาคนเข้าสู่งาน

แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ ตัวงาน (MY WORK)



ระดับความคิดเห็น และคะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
= 1 คะแนน

ไม่เห็นด้วย
= 2 คะแนน

เฉย ๆ
= 3 คะแนน

เห็นด้วย
= 4 คะแนน

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
= 5 คะแนน

ทางเลือกในการยกระดับ :

การออกแบบกระบวนการงาน
เน้นการวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน

ชุดที่ 2

โจทย์ :

อิสระ/โอกาสในการตัดสินใจในการทำงาน ?

คะแนน

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. ฉันมีอิสระในการทำงาน ทั้งการควบคุมเวลา วิธีการ และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน | |
| 2. ฉันมีโอกาสได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่รับผิดชอบ | |
| 3. ฉันมีโอกาส/มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน | |

ชุดที่ 3

โจทย์ :

ความหมายและคุณค่าของงาน ?

คะแนน

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. งานของฉัน ทำให้ฉันรู้สึกมีคุณค่า | |
| 2. ฉันรู้ว่าเป้าหมายหรือผลผลิตของงานที่ฉันรับผิดชอบคือสิ่งใด | |
| 3. ฉันรู้ขอบเขตงานของฉัน รู้ว่าต้องใช้สิ่งใดบ้างเพื่อให้งานสำเร็จ รวมถึงเห็นที่มาและผลลัพธ์ของงานที่ฉันรับผิดชอบ | |
| 4. ฉันรู้ว่าความสำเร็จในงานของฉันจะส่งผลต่อใครและอะไร (Impact) | |
| 5. ฉันรู้ว่างานที่ฉันทำมีส่วนช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร | |
| 6. ฉันภูมิใจในผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของฉัน | |

ทางเลือกในการยกระดับ :
การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ

แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (HEALTH AND WELLBEING)



แบบสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับ "สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (HEALTH AND WELLBEING)" ได้พัฒนาขึ้นโดยแบ่งเป็น 3 ชุด ในประเด็นย่อยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ชุดที่ 1 นโยบายการส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ชุดที่ 2 ความปลอดภัยและสุขอนามัยในสถานที่ทำงาน และชุดที่ 3 ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อทำความเข้าใจบุคลากรในองค์กรเฉพาะเรื่องที่เป็นจุดเน้น (FOCUS) ในการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตามอาจสำรวจโดยรวมข้อคำถามทั้ง 3 ชุดเข้าด้วยกันเพื่อทำความเข้าใจความคิดเห็นเกี่ยวกับสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในภาพรวมได้

ระดับความคิดเห็นและคะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 1 คะแนน	ไม่เห็นด้วย = 2 คะแนน	เฉย ๆ = 3 คะแนน	เห็นด้วย = 4 คะแนน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 5 คะแนน
-----------------------------------	--------------------------	--------------------	-----------------------	--------------------------------

ชุดที่ 1

นโยบายและการดำเนินการส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ที่สอดคล้องกับความต้องการ ?

คะแนน

1. ฉันรับรู้ถึงนโยบายและการดำเนินการส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของหน่วยงานฉัน	
2. หน่วยงานของฉันมีการรับฟังความคิดเห็น/ความต้องการของบุคลากรในสังกัดเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมหรือการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน	
3. สวัสดิการเพิ่มเติมต่าง ๆ ที่หน่วยงานของฉันจัดให้ ส่วนใหญ่ตรงตามความต้องการและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของฉัน เช่น การกั๊ยมเงิน สวัสดิการรถรับ-ส่ง สวัสดิการบ้านพัก เป็นต้น	
4. หน่วยงานของฉันมีการจัดกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพกายที่ช่วยให้ฉันมีสุขภาพกายที่ดี เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับออฟฟิศซินโดรม เป็นต้น	
5. หน่วยงานของฉันมีการจัดกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพจิตที่ช่วยให้ฉันมีสุขภาพจิตที่ดี พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความฉลาดในการแก้ไขปัญหา (AQ) การจัดการความเครียด การบริหารเวลา เป็นต้น	
6. ฉันรู้ว่าหากเกิดความเครียดหรือปัญหาทั้งจากการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ฉันจะสามารถขอความช่วยเหลือจากใครได้ในองค์กร	

ทางเลือกในการยกระดับ :

- สร้างช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงคนในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- สอบถามความต้องการของคนในองค์กรอย่างทั่วถึง
- จัดสวัสดิการ/กิจกรรม ที่สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์กร



แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (HEALTH AND WELLBEING)



ระดับความคิดเห็นและคะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
= 1 คะแนน

ไม่เห็นด้วย
= 2 คะแนน

เฉย ๆ
= 3 คะแนน

เห็นด้วย
= 4 คะแนน

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
= 5 คะแนน

ชุดที่ 2

ความปลอดภัยและสุขลักษณะในสถานที่ทำงาน ?

คะแนน

1. สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานของฉัน เช่น แสงสว่าง เสียงรบกวน อุณหภูมิ และ/หรือสารพิษตกค้าง ส่งเสริมให้ฉันมีความสะดวกสบาย และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2. ฉันรู้สึกปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินระหว่างการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน

ทางเลือกในการยกระดับ :

- จัดสภาพแวดล้อมให้มีสุขลักษณะที่ดีและปลอดภัย
- แสดงถึงความใส่ใจเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร อาทิ มีช่องทางให้บุคลากรแจ้งผู้เกี่ยวข้องเมื่อประสบปัญหาเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน

ชุดที่ 3

การมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ?

คะแนน

1. ปริมาณงานที่ฉันได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป

2. ฉันมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

3. ฉันรู้สึกมีความสุขในการทำงาน

ทางเลือกในการยกระดับ :

- จัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายงานอย่างเหมาะสม
- ติดตามงาน สอบถามความก้าวหน้าหรือปัญหาในงาน และให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม
- สอบถามความรู้สึกของคนในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ





แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Workplace)

แบบสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับ "สภาพแวดล้อมเชิงบวก (POSITIVE WORKPLACE)" ได้พัฒนาขึ้นโดยแบ่งเป็น 3 ชุด ในประเด็นย่อยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ชุดที่ 1 การยอมรับและชื่นชมบุคลากรจากผลงาน ชุดที่ 2 สภาพแวดล้อมที่สร้างการมีส่วนร่วม และชุดที่ 3 ทรัพยากรที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อทำความเข้าใจบุคลากรในองค์กรเฉพาะเรื่องที่เป็นจุดเน้น (FOCUS) ในการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตาม อาจสำรวจโดยรวมข้อคำถามทั้ง 3 ชุด เข้าด้วยกันเพื่อทำความเข้าใจความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวกในภาพรวมได้

ระดับความคิดเห็นและคะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 1 คะแนน	ไม่เห็นด้วย = 2 คะแนน	เฉย ๆ = 3 คะแนน	เห็นด้วย = 4 คะแนน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 5 คะแนน
-----------------------------------	--------------------------	--------------------	-----------------------	--------------------------------

ชุดที่ 1

การยอมรับและชื่นชมบุคลากรจากผลงาน ?

คะแนน

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. คนที่ทำงานได้ดีในหน่วยงานของฉันได้รับการยอมรับและชื่นชมอย่างเหมาะสม | |
| 2. ฉันได้รับการยอมรับและชื่นชมจากการทำงาน (Recognize) ตามที่ฉันคาดหวังไว้ | |

ทางเลือก
ในการยกระดับ :

- ชื่นชมผู้ที่ทำงานได้ผลลัพธ์ที่ดี
- Feedback เชิงบวก

ชุดที่ 2

สภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างการมีส่วนร่วม การปฏิบัติที่เป็นธรรม และยอมรับความแตกต่างหลากหลาย ?

คะแนน

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. หน่วยงานของฉันมีการจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ของฉันกับคนในองค์กร | |
| 2. ฉันกับคนในหน่วยงานมีความสามัคคี พร้อมร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จลุล่วง | |
| 3. ฉันรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างในหน่วยงานของฉัน | |
| 4. หน่วยงานของฉันมีพื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) หรือสถานที่พักเบรกที่ทำให้ฉันมีโอกาสได้พบปะพูดคุยกับคนในองค์กร | |

ทางเลือก
ในการยกระดับ :

- จัดกิจกรรมเสริมสัมพันธภาพ
- มีช่องทางรับฟังความต้องการของคนในองค์กร

ชุดที่ 3

การมีทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ?

คะแนน

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. ฉันสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน | |
| 2. วัสดุอุปกรณ์สำนักงานที่หน่วยงานจัดให้ มีความเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานของฉัน | |
| 3. อุปกรณ์ IT ที่หน่วยงานจัดให้ มีความเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานของฉัน | |

ทางเลือก
ในการยกระดับ :

- ตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน

การแปลผลคะแนนจากแบบสำรวจ

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 2.33 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นระดับต่ำ
ข้อแนะนำ มีการดำเนินการน้อยกว่าความต้องการของบุคลากร จึงควรให้ความสำคัญหรือเร่งดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหา/สร้างความเข้าใจ/ยกระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน ก่อนที่จะส่งผลให้ความผูกพันของข้าราชการลดลง

ค่าเฉลี่ย 2.34 - 3.67 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นระดับปานกลาง
ข้อแนะนำ มีการดำเนินการแล้ว แต่ยังตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้บางส่วน จึงควรส่งเสริมให้มีการดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อยกระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน ก่อนที่จะส่งผลให้ความผูกพันของข้าราชการจะลดลง

ค่าเฉลี่ย 3.68 - 5.00 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นระดับสูง
ข้อแนะนำ สามารถดำเนินการในเรื่องนี้ได้ดี และควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป เพื่อรักษาและยกระดับความผูกพันของข้าราชการจนเป็นองค์กรต้นแบบที่ดีได้

วิธีการอื่นในการตรวจสอบความคิดเห็นของบุคลากร

ส่วนราชการสามารถใช้วิธีการอื่นในการเก็บข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรได้ เช่น

- **การสำรวจแบบเช็ควินาที (Daily Pulse Survey)** เป็นเครื่องมือการสื่อสารระหว่างบุคลากรในเรื่องสั้น ๆ โดยใช้คำถามข้อเดียวแต่บ่อยครั้ง ให้ได้มาซึ่ง feedback จากบุคลากรที่เป็นปัจจุบัน จึงมีความรวดเร็วและแม่นยำกว่าการสอบถามประจำปี ซึ่งส่วนราชการหรือหัวหน้างานสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการแก้ไขปัญหาการหมดไฟ (Burn out) ได้อย่างทันการณ์ เช่น การสอบถามความรู้สึกของบุคลากรในแต่ละวัน การสอบถามถึงความเครียดหรือความหนักใจในการทำงาน เป็นต้น การสอบถามลักษณะนี้อาจนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำ Daily Pulse Survey ผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ ได้

Q: วันนี้คุณรู้สึกอย่างไร ?



- **การประเมินภาวะหมดไฟจากการทำงาน (Burn out)** ภาวะ Burn out จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง และระดับความผูกพันของคนต่อองค์กร ดังนั้น การประเมินภาวะ Burn out จะช่วยให้องค์กรรู้สถานการณ์ปัจจุบันและสามารถแก้ไขได้ทัน



- **การสัมภาษณ์บุคลากรที่ออกจากองค์กร (Exit Interview)** เพื่อค้นหาและประเมินจุดแข็งและจุดที่องค์กรควรต้องปรับปรุงในการดูแลคนในองค์กร เช่น เหตุผลที่ลาออก/โอนย้าย อะไรในงานใหม่ที่ให้ตัดสินใจ ลาออก ส่วนที่ชอบ/ไม่ชอบที่สุดในงานนี้ กิจกรรมหรือเหตุการณ์ใดที่ทำให้รู้สึกประทับใจหรือมีความสุขในช่วงที่อยู่ในองค์กร องค์กรควรเร่งปรับปรุงประเด็นใดในการดูแลคนในองค์กร เป็นต้น โดยควรขอให้ผู้ตอบยกตัวอย่างเพิ่มเติมเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้เขาได้ซักถามหรือแสดงความคิดเห็นอื่นเพิ่มเติมด้วย



04

แนวปฏิบัติ ในองค์กรต่าง ๆ

1. สถานการณ์ราชการไทย
2. แนวปฏิบัติจากภาครัฐราชการไทย
 - สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (สททช.)
 - กรมการขนส่งทางบก
 - กรมการปกครอง
3. แนวปฏิบัติจากภาคเอกชนไทย
 - บริษัท ฟู้ดแพชชั่น จำกัด
 - บริษัท แมคไทย จำกัด
 - เครือโรงพยาบาลพญาไท-เปาโล
4. แนวปฏิบัติจากต่างประเทศ
 - Google
 - Mastercard Asia



สถานการณ์ราชการไทย

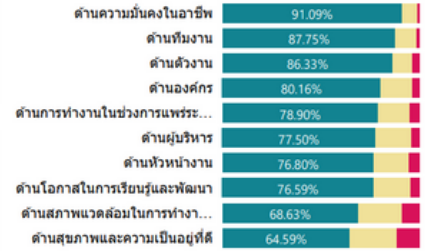
ผลการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ภาพรวมผลสำรวจ

คะแนนความผูกพันรวม



ภาพรวมความเห็นต่อปัจจัย 10 ด้าน

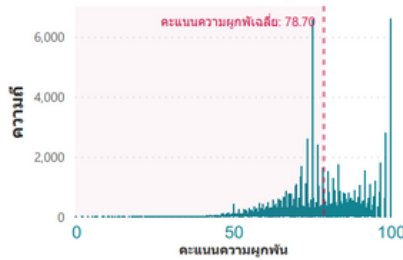


อัตราการตอบแบบสำรวจ



จำนวนผู้ตอบแบบสำรวจ (คน) 86,880
จำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญ (คน) 421,521

ความถี่ของคะแนนความผูกพันรวม



ส่วนราชการระดับกรม ที่มีคะแนนความผูกพันสูงสุด 5 อันดับแรก

ส่วนราชการระดับกรม	คะแนนความผูกพันรวม
กรมการขนส่งทางบก	86.95
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ	86.12



ภาพรวมของข้าราชการพลเรือนสามัญมีคะแนนความผูกพันเฉลี่ยคิดเป็น 78.70

ปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านทีมงาน และด้านตัวงาน ตามลำดับ ในขณะที่ปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวก และด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์ความเป็นเหตุเป็นผลของปัจจัยในงานที่ส่งผลต่อดัชนีความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญด้วยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ด้านตัวงาน ด้านความมั่นคงในอาชีพ และ ด้านองค์กร



กลุ่มข้าราชการที่มีอายุราชการมาก คือ ตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป มีคะแนนความผูกพันสูงที่สุด



อายุราชการ 1-5 ปี มีคะแนนความผูกพันน้อยที่สุด



กลุ่มกำลังคนคุณภาพ คะแนนความผูกพันเฉลี่ยน้อยกว่าคะแนนความผูกพันในภาพรวม (76.15)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ

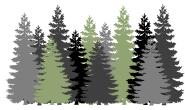


คะแนนดัชนี
ความผูกพัน
สูงเป็นลำดับที่ 1
ของส่วนราชการ
ขนาดเล็ก

สร้างความคุ้นเคยเหมือนเป็นบ้านหลังที่สอง ทีมผู้บริหารที่ให้ความเป็นกันเองและดูแลคนทำงานอย่างใกล้ชิด เช่น มีการรับประทานอาหารร่วมกันในโอกาสพิเศษหรือในวันปกติ อีกทั้งการเป็นหน่วยงานใหม่จึงไม่มี Protocol มากนัก วิธีการจัดการจึงเน้นการพูดคุย ปรึกษาหารือระหว่างพี่น้อง อันทำให้เกิดความคุ้นเคยต่อกัน

สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เช่น วัสดุหรืออุปกรณ์ เครื่องมือการทำงาน

รักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและส่วนตัว พยายามดูแลบุคลากรทั้งในเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อให้สามารถสร้างผลงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ที่ดี จึงพยายามทำความเข้าใจคนทำงาน ให้การดูแล ช่วยให้คำปรึกษาหรือร่วมหาทางออกทั้งเรื่องงานและชีวิต พยายามให้คนในองค์กรอยู่ดีกินดี มีความสุขในการทำงาน



บริหารงานแบบเน้นผลผลิตและให้คนทำงานอย่างสบายใจ เน้นการทำงานอย่างมีความสุข จึงให้ความสำคัญในการดูที่ผลผลิตเป็นหลัก และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ต้องมีการกำหนด ติดตามงาน ทุกคนต้องเข้าใจใน Output กับ Deadline ผู้บังคับบัญชากำกับดูแลโดยไม่สร้างความกดดัน เน้นให้คำปรึกษาและร่วมหาทางออกเมื่อเกิดปัญหา การให้กำลังใจ รวมทั้ง ยังมีพื้นที่ให้คนในองค์กรได้สร้างสรรค์งานใหม่ ๆ โดยผู้บริหารทุกระดับรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ให้ความสำคัญกับจุดแรกเข้าองค์กร ผู้บริหารเน้นย้ำแนวทางการคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กรเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่สอดคล้องกับองค์กร และให้เกียรติว่าเขามาด้วยใจ เช่น ใช้เวลาในการสัมภาษณ์คนอย่างเหมาะสม ไม่น้อยเกินไป และเมื่อได้คนเข้ามาในองค์กรจะมีการสื่อสารเพื่อเน้นย้ำหลักการการทำงานราชการตั้งแต่แรกเข้า ให้ได้เห็นแม่แบบที่ดี โดยเชื่อว่าหากผู้ที่เข้ามาในองค์กรแล้วได้รับประสบการณ์ไม่น่าประทับใจอาจทำให้ฝังใจ และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อราชการ



สร้างแรงจูงใจผ่านโอกาสในการเติบโต สำหรับองค์กรตั้งใหม่การตั้งหลักในช่วงแรกถือว่ามีความสำคัญ สดกช. มีการดูแลในเรื่องของ Career Path โดยเชื่อว่า คนทำงานทุกคนย่อมหวังการเติบโตก้าวหน้า การมองเห็นโอกาสในการก้าวหน้าจึงเป็นการสร้างแรงจูงใจและเป็นกำลังใจในการทำงานที่สำคัญ



สร้างทีมและวัฒนธรรมที่ดี สดกช. มีคนในองค์กรมีความหลากหลายมากขึ้น จึงพยายามสร้างทีม สร้างวัฒนธรรมที่ดี เพื่อสานความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน เพราะงานของแต่ละส่วนต้องมีความเกี่ยวเนื่องกัน จึงมีแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการสร้างทีมและวัฒนธรรมขององค์กร เช่น Team Building กิจกรรมตามประเพณีต่าง ๆ การอบรมสัมมนาในต่างจังหวัด เป็นต้น

ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี อาทิ มีการมอบนโยบายที่ชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างรวดเร็วและตรงตามวัตถุประสงค์ เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมความซื่อสัตย์ อันสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปฏิบัติงาน สามารถสื่อสารให้ทุกระดับเข้าใจเป้าหมายของงาน เน้นผลประโยชน์ชาติเป็นหลัก สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีการทำความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับผู้ปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย รับฟังความคิดเห็นหรือปัญหา ให้โอกาสคนได้แสดงศักยภาพ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปิดรับ และให้เกียรติผู้เข้ามาในราชการ เป็นต้น





กรมการขนส่งทางบก



FIRST IMPRESSION

- 1) สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับคนที่มาติดต่อกรม
- 2) มีกระบวนการสรรหาคนที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ เช่น การถือหลักของกรมคือการบริการประชาชนจึงต้องสรรหาคนที่มีความคล่องและทัศนคติที่พร้อมให้บริการ
- 3) มีการดูแลและต้อนรับคนที่เข้าใหม่ตั้งแต่วันแรก มีการสื่อสารเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้ซึมซับความเป็นคนในกรม เช่น การทำงานร่วมกันกับคนต่าง Gen ให้คิดเสมือนที่นี่คือบ้าน รวมทั้งให้มีระบบพี่เลี้ยงที่หน่วยช่วยสอนงานให้กับน้องใหม่ และเมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว HR ทำงานโดยให้ความเอาใจใส่



คะแนนดัชนีความผูกพันสูงสุด เป็นลำดับที่ 1 ของภาพรวม และลำดับที่ 1 ของส่วนราชการขนาดกลาง

CAREER PATH

มี Career Path ที่สอดคล้องกับความต้องการและโอกาสในความก้าวหน้าของคนในองค์กร โดยกรมคำนึงถึงใน 2 มิติ คือ 1) โอกาสในการเลื่อนระดับ บุคลากรเห็นอนาคตของตนเองว่าจะสามารถได้เลื่อนระดับไปถึงตรงจุดไหน และ 2) โอกาสในการเรียนรู้งานที่หลากหลาย โดยกองการเจ้าหน้าที่มีการสำรวจความต้องการย้ายของข้าราชการ (แบบ จก-1) ปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ด้านตำแหน่งว่างหรือความต้องการของแต่ละคนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

CULTURE

เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว ผู้บริหารทุกระดับของกรมได้สังสรรค์วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัวมาอย่างยาวนานและต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและทำให้คนในองค์กรรู้สึกเป็นทีมเดียวกันตั้งแต่แรกเข้าจนออกจากองค์กร

ACTIVITIES

ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กร เช่น งานกีฬาสามัคคีสโมสร เป็นกิจกรรมที่ทุกจังหวัดจัดพร้อมกัน ระหว่างวันมีกิจกรรมกีฬาและช่วงเย็นมีงานรื่นเริง การประชุมสภากาแฟในช่วงเช้าทุกเดือน โดยมีอธิบดีเป็นประธาน มีผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทั้งส่วนกลางและภูมิภาคที่สนใจเข้าร่วมทั้งที่ห้องประชุมและผ่านโปรแกรม Zoom

INNOVATION

นำนวัตกรรมมาใช้ในการทำงานและให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและผู้ปฏิบัติงาน เป็นการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและผู้ปฏิบัติงานเกิดความภูมิใจในองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนอันสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

SELF-DEVELOPMENT

- 1) การกำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคลให้ต้องเรียนออนไลน์ (E-learning) อย่างน้อย 3 หลักสูตร
- 2) กิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการกิจของกรมผ่านโปรแกรม Zoom โดยเชิญผู้ที่มีองค์ความรู้ หรือผู้ที่เกษียณไปแล้วมาถ่ายทอด
- 3) มีการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร เปิดโอกาสให้ทุกสำนัก/กอง และสำนักงานขนส่งจังหวัด ได้สร้างนวัตกรรมภายใต้กรอบภารกิจของกรม

TALENT RETENTION

มีการดูแลและรักษากลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยอธิบดีได้มอบหมายระดับรองฯ มาดูแลเรื่องการแก้ปัญหาการสูญเสียนักเรียนทุน มีผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอดีตนักเรียนทุนเป็นหลักในการรวมกลุ่มนักเรียนทุน เพื่อให้มีช่องทางแลกเปลี่ยนความรู้สึกและดูแลกัน



WELL-BEING

ใส่ใจความเป็นอยู่ โดยมีการจัดสรรงบประมาณทุกปีสำหรับจัดแพลตที่พัก เพื่อตอบโจทยเรื่องการดำรงชีวิต และคุณภาพชีวิตของคนในกรม ทุกสำนักงานในภูมิภาคมีที่พักสำหรับคนในกรม เพื่อช่วยลดภาระและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น



EXECUTIVES & TEAM LEADERS ARE THE KEY

กรมการปกครอง



Career Path & Merit System

สร้างความเชื่อมั่นในระบบการเติบโตและความก้าวหน้าด้วยระบบคุณธรรม ให้บุคลากรเชื่อมั่นว่าจะสามารถเติบโตในสายอาชีพด้วยศักยภาพและความสามารถของตนเอง สามารถเห็นอนาคตและระยะเวลาในการก้าวสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ได้ชัดเจน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยสร้างกระบวนการคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งระดับต่าง ๆ ให้มีมาตรฐาน โปร่งใส มีการแข่งขันอย่างแท้จริง

Understand Needs

ทำความเข้าใจกับความต้องการที่หลากหลาย

กรมการปกครองแสดงให้เห็นในองค์กรเห็นถึงความพยายามทำความเข้าใจคน เช่น การเจ้าหน้าที่มีการเดินทางไปพบปะกับผู้ปฏิบัติงานส่วนภูมิภาค เป็นต้น และความพยายามช่วยให้การทำงานและสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของคนในกรมดีมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดสวัสดิการสำหรับงานที่เสี่ยงภัยงานที่ต้องเดินทางไปในพื้นที่ต่าง ๆ เป็นต้น เมื่ออาจจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการได้ทั้งหมด แต่ต้องพยายามเข้าใจคนและหาทางช่วยเหลือเท่าที่สามารถทำได้ โดยรวมถึงการดูแลในหลายด้าน ทั้งด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิต ชีวิตความเป็นอยู่

Team Leaders

หัวหน้างานเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ

หัวหน้างานหรือผู้นำทีมงานต้องมีความสามารถในการบริหารทีมงาน การสื่อสารและถ่ายทอดความสำคัญของการกิจของทีมสำหรับกรมการปกครอง “นายอำเภอ” เป็นเสมือนผู้จัดการเชิงพื้นที่ ทำหน้าที่ประสานบูรณาการงานกับภาคส่วนต่าง ๆ กรมจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในตำแหน่งนี้เป็นอย่างมาก เพราะเชื่อว่าหากหัวหน้าเก่ง จะสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพัน และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานได้

First Impression

ให้ความสำคัญกับประสบการณ์แรกเข้า โดยผู้บริหารมีการสื่อสารให้คนที่เข้ามาในองค์กรได้เข้าใจลักษณะงานของกรมที่ต้องปฏิบัติงานกับประชาชนในพื้นที่ต่างจังหวัดตั้งแต่แรกเข้า และมีช่วงเวลาฝึกงานประมาณ 2 เดือน เพื่อให้เขาได้ไตร่ตรองว่าตนเหมาะกับงานลักษณะนี้หรือไม่ เพราะหากไม่ชอบหรือไม่ถูกจริตกับงานลักษณะดังกล่าวอาจทำให้เข้ามาทำงานในกรมแล้วจะไม่มีความสุขได้ นอกจากนี้ ยังมีการสอนงานที่ดี โดยสำหรับปลัดอำเภอน้องใหม่จะมีปลัดอำเภอรุ่นพี่คอยสอนงานและให้คำแนะนำด้วย



มีคะแนนดัชนีความผูกพัน เป็นลำดับที่ 1 ของส่วนราชการขนาดใหญ่ และมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่โดดเด่น



Positive Branding

เสริมสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกของงาน

กรมการปกครองมีจุดแข็ง คือ ลักษณะงานที่มีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของประชาชน เป็นกรมหลักในการดูแลประชาชนในพื้นที่ทั่วประเทศ เป็นงานเชิงบวก และได้รับการยอมรับ บุคลากรจึงมีความภาคภูมิใจและรักในองค์กร สามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ และมีความมุ่งมั่นในการดูแลประชาชน



Recognition

ให้โอกาสกำลังคนคุณภาพแสดงศักยภาพ

กรมให้ความสำคัญกับการดูแลกำลังคนเหล่านี้ โดยมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เช่น ในส่วนกลาง มอบหมายให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางยุทธศาสตร์สำคัญต่าง ๆ ของกรม มีการตั้งกลุ่ม think tank มาทำงานขับเคลื่อนแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น ในส่วนภูมิภาค มอบหมายให้ผู้ที่มีความสามารถด้านภาษาไปปฏิบัติงานในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เป็นต้น

Communication

มีการสื่อสารที่ทั่วถึงเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน

การสร้างความเข้าใจระหว่างการบริหารงานบุคคลกับผู้ปฏิบัติงานโดยมีการประชุมประจำเดือนของกรม การเดินทางไปภูมิภาคต่าง ๆ ของกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงาน และการช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกันและสามารถนำประเด็นต่าง ๆ มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการได้ รวมทั้งความแตกต่างของช่วงวัย (Generation Gap) ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีวิธีคิดและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน



แนวปฏิบัติจากภาคเอกชนไทย

บริษัท ฟู้ดแพชชั่น จำกัด



เป็นธุรกิจร้านอาหารในไทย มีแบรนด์ดังอย่าง มาร์เก็ตวอลลาซ่า GON EXPRESS ฌานา และ RED SUN มีพนักงานรวมกันทั้งหมดมากกว่า 4,000 คน โดยได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปีล่าสุดได้รางวัล Kincentric Best Employer 2022 และรางวัล Hall of Fame สำหรับสุดยอดนายจ้างดีเด่น 3 ปีขึ้นไปด้วย

บริหารงานภายใต้แนวคิด Business for People คือ การบริหารธุรกิจด้วยแนวคิดองค์กรแห่งความสุขที่ให้ความสำคัญกับ “คน” โดย **เริ่มต้นที่พนักงาน สู้ลูกค้า และสังคม** เพื่อสร้างวงจรแห่งความสุขที่ยั่งยืน แปลความสุขออกมาเป็นการกระทำ หรือ “ความสุขที่จับต้องได้” พัฒนาออกมาในรูปแบบสวัสดิการพนักงาน ด้วยโมเดล **Happy Four Plus Four (Happy 4+4)**

- 1. กินดี** มีอาหารให้แก่พนักงานวันละ 2 มื้อ
- 2. พักสบาย** มีห้องพักรักพนักงานให้ได้พักขาพร้อม wifi
- 3. กายแข็งแรง** สนับสนุนให้พนักงานออกกำลังกาย มีอุปกรณ์การเล่นกีฬา สวน และลู่วิ่ง ให้พนักงานได้ใช้หลังเลิกงานหรือช่วงพัก โดยมีผู้บริหารระดับสูง เริ่มต้นทำเป็นตัวอย่าง
- 4. แบ่งปันความรู้** มอบโอกาสทางการศึกษา เช่น ทุนการศึกษาบุตร และทุนสำหรับเสริมวุฒิการศึกษา ให้กับพนักงาน จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ฟู้ดแพชชั่น (Food Passion Education Centre) มีหลักสูตรที่สร้างบุคลากรทางด้านบริการอาหาร ออกไปสู่ธุรกิจบริการ

5. ครอบครัวสุข เช่น จัดแคมป์พัฒนาการศึกษาบุตร มอบทุนการศึกษาบุตร ค่ายแพะสุขให้บุตรหลานของพนักงานได้ลองมาทำงานที่ฟู้ดแพชชั่นเพื่อจะได้เห็นงานที่พ่อแม่ของเขาทำว่ามีคุณค่า มีวันครอบครัวให้หยุดเพิ่มเติม

6. จิตดี มีคำว่า Enjoy ในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานมีจิตใจที่เบิกบาน เอื้ออาหารต่อกัน เป็นทั้งผู้สร้างและผู้ส่งต่อความสุขให้กับผู้คนรอบข้าง

7. มีเงินใช้ โครงการ “Happy Money” ร่วมกับ startup ด้านการเงิน ให้ความรู้ด้านการเงินแก่พนักงาน

8. ให้สังคม กิจกรรม “7 Days ทำดีรอบบ้าน” ช่วงวันครบรอบบริษัทชวนพนักงานออกมาทำความดีในรูปแบบต่าง ๆ การเข้าร่วมงานจิตอาสา ในโอกาสสำคัญต่าง ๆ ของประเทศ

นอกจากนี้ มีการทำ voice of employee ปีละ 2 ครั้ง สํารวจความคิดเห็นพนักงาน และ issue specific survey เก็บข้อมูลประเด็นสำคัญแบบละเอียด และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงให้ตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานมากขึ้น

ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร **บทบาทของผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เกิดความผูกพันที่สำคัญ** คือ

1. มีเป้าหมายร่วมขององค์กร ทำให้คนในองค์กรทุกคนเชื่อในเรื่องเดียวกัน
2. ทำให้งานที่ทำอยู่มีความหมาย ให้โอกาส
3. สร้างสภาวะที่ดีเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดี
4. ให้ผู้นำทีมให้ความสำคัญกับเรื่องคน โดยผู้บริหารระดับสูงคอยสนับสนุน
5. สามารถบริหารจัดการวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้



อ้างอิง

<https://marketeeronline.co/archives/74379>

<http://www.foodpassion.co.th/peopleconnect/feature-on-people/ทางลัด-องค์กรแห่งความส/>

<https://www.foodpassion.co.th/#our-businesses>

<https://happy8workplace.thaihealth.or.th/articles/20>

<https://mgronline.com/business/detail/9660000046491>

บริษัท แมคไทย จำกัด

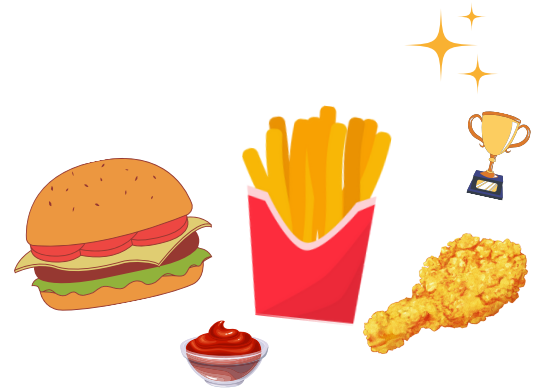
ธุรกิจบริการอาหารจานด่วนที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญด้านทรัพยากรบุคคล มีพนักงานกว่า 9,000 คนทั่วประเทศ วางตัวเองเป็น People Business มีเป้าหมาย คือ การทำธุรกิจที่สามารถมอบความพึงพอใจและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการได้ โดยมีวิสัยทัศน์ในการมุ่งมั่นเป็น Best Employer of Choice คือก้าวสู่ความเป็นสุดยอดองค์กรที่น่าทำงานด้วย (Great Place to Work)

แมคไทย เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลสุดยอดองค์กรนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทยมาอย่างต่อเนื่องมากกว่า 5 ปี

โดยมีวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่น่าสนใจ ดังนี้ **วางรากฐานการทำงานด้วยวัฒนธรรมองค์กร "STEPUP"** เพื่อเป็นแนวยึดถือและปฏิบัติ

- S – Sanook @ work ทำงานให้สนุก
- T – Team to Win ร่วมกันรุกไปข้างหน้า
- E – Exceed Customer Expectations พิชิตใจลูกค้า
- P – People เห็นคุณค่าพัฒนาคน
- U – Ultimate Ownership ปฏิบัติตนเสมือนเป็นเจ้าของ
- P – Passion to Win เพื่อครองความเป็นหนึ่ง

โดยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบของกิจกรรมที่สามารถจับต้องได้ เช่น ทำเข็มกลัดติดเสื้อออกมา 6 แบบ เป็นสัญลักษณ์ตามวัฒนธรรมองค์กรแต่ละตัว แจกให้กับพนักงานที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์กร อันทำให้พนักงานเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างลึกซึ้งผ่านการกระทำที่ทำเป็นประจำ เป็นต้น



สรรหาและคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับองค์กร

สัมภาษณ์แบบ "Hire the Smile" เลือกคนจากบุคลิกภาพและทัศนคติที่เหมาะสมกับธุรกิจ คือ มีจิตบริการ มีการสื่อสารที่ดี มีวินัยในตัวเอง และตรงต่อเวลา เมื่อผ่านการสัมภาษณ์งานจะได้ทดลองงาน 4 ชั่วโมง เพื่อให้บริษัทได้เห็นการทำงานของผู้สมัครและผู้สมัครก็ยังได้มีโอกาสเรียนรู้การทำงานของบริษัทด้วย

ให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานทุกระดับ

ผู้บริหารให้เกียรติพนักงาน ให้ความสำคัญกับตนเอง สามารถเข้าถึงและพูดคุยได้ ดูแลและให้ความช่วยเหลือโดยไม่แบ่งแยกลำดับชั้น ผ่านการกระทำ อาทิ

- การจัดเลี้ยงพนักงานในโอกาสต่าง ๆ ให้ผู้บริหารทั้งหมดตักอาหารให้พนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ
- กิจกรรม "People Talk" ทุกเดือน โดย CEO จะสุ่มผู้จัดการสาขาจากสาขาต่าง ๆ มาพูดคุย ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง โดยไม่มีการกำหนดประเด็นในการพูดคุยอย่างจริงจัง แต่สอบถามถึงปัญหาอุปสรรคในงาน เพื่อหาทางแก้ไขได้ทันก่วงที
- รับฟัง Feedback จากพนักงานทุกคน โดยมีแบบฟอร์มให้พนักงานเขียนแสดงความคิดเห็น โดยไม่ต้องลงชื่อ แต่จะมีหัวข้อให้กรอก ทำให้ได้ข้อมูลสิ่งที่ต้องปรับปรุงและสิ่งที่ทำได้ดี รวมถึงความคาดหวังต่าง ๆ
- กิจกรรม Leadership by Example ปีละครั้ง ให้ผู้บริหารได้สวมบทบาทเป็นพนักงานในร้านหนึ่งวัน เพื่อให้เข้าใจสิ่งที่พนักงานต้องเจอในแต่ละวัน

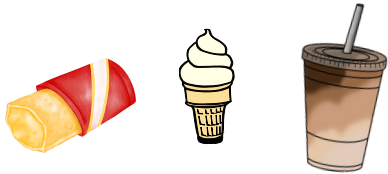
STEP UP
EVERYDAY

ทำทุกวันให้มันส์...เข้าเส้น



สนับสนุนให้พนักงานมีความรู้รอบด้าน ทำงานได้ทุกส่วน แม้อาจต้องทำงานหนัก แต่สิ่งที่พนักงานได้รับคือไม่เกิดความเบื่อหน่ายกับงานที่จำเจ มีโอกาสเวียนไปทำงานในส่วนต่าง ๆ ได้เรียนรู้ทักษะในการทำงานที่แตกต่างกันไป

วางแผนทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้พนักงานเติบโตขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้ เช่น จากพนักงานขึ้นมาเป็นผู้ฝึกสอน (Trainer) หัวหน้าพนักงาน (Team Management) ผู้ช่วยผู้จัดการ (Shift Assistant Manager) ผู้ช่วยผู้จัดการอันดับ 2 (Second Assistant Manager) และผู้ช่วยผู้จัดการอันดับ 1 (First Assistant Manager) และเมื่อทำงานสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ จะได้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้จัดการสาขา (Restaurant Manager) ผู้จัดการดูแลระดับพื้นที่ (Area Manager) และผู้จัดการดูแลในระดับภูมิภาค (Operations Manager) ตามลำดับ



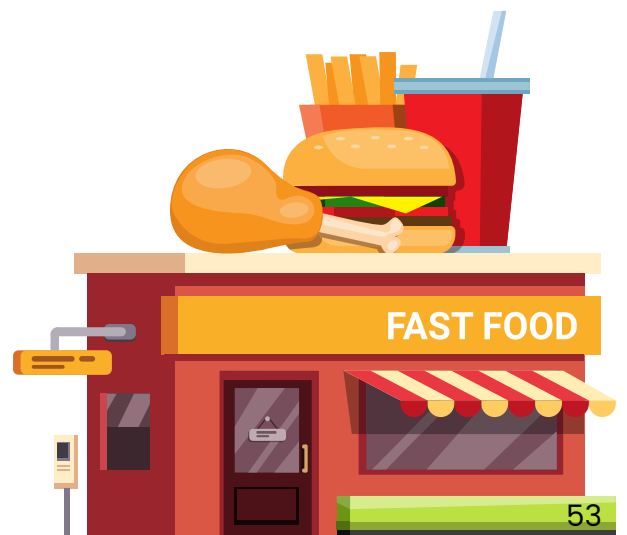
ให้โอกาสในการเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) อย่างเท่าเทียม ตามความสามารถและผลงานไม่ใช่อายุงาน หรือวุฒิการศึกษา โดยการเลื่อนขั้นของพนักงานหน้าร้านมีการกำหนดเกณฑ์ชัดเจน คือ การสอบทฤษฎี เช่น เรื่องการปรุงอาหาร ขั้นตอนการทำงาน จากนั้นจะสอบภาคปฏิบัติ โดยต้องทำทุกอย่างให้ถูกต้อง พร้อมกับการพิจารณาบุคลิกภาพ ทักษะ และทักษะการสื่อสาร โดยที่นี้มีคู่มือ (Guideline) ให้พนักงานศึกษาว่าการจะเติบโตต่อไปในแต่ละตำแหน่งนั้น ต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อฝึกฝนและพัฒนาตัวเอง และหากมีความพร้อม ก็สามารถขอรับการทดสอบได้โดยที่ไม่จำเป็นต้องรอให้ผู้จัดการเรียกมาทดสอบ

ระดับผู้จัดการ มีโครงการ “6 – 9 – 9” คือ ใช้เวลา 6 เดือนในการพัฒนาขึ้นไปเป็นผู้ช่วยผู้จัดการอันดับ 2 จากนั้นก็ใช้เวลาอีก 9 เดือนในการพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ช่วยผู้จัดการอันดับ 1 และ 9 เดือนสุดท้าย เพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้จัดการที่ดูแลสาขา (Restaurant Manager)

เปิดโอกาสให้สามารถย้ายการทำงานในแผนกต่าง ๆ (Cross Function) พนักงานที่ทำงานหน้าร้านสามารถย้ายเข้ามาทำงานในแผนกต่าง ๆ ที่สำนักงานใหญ่ได้ เช่น แผนกไอที แผนกการตลาด แผนกทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทีม ได้แบ่งปันประสบการณ์ อันช่วยให้สำนักงานใหญ่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานหน้าร้าน หรือลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

โดยสรุปแล้ว ที่แมคไทยยังยึดหลักการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่พนักงาน (Employee experience) ผ่าน 4F

- **FUN ความสนุกสนาน ทำงานด้วยความสุข สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง**
- **FRIEND ทำงานด้วยความเข้าใจกัน เป็นเพื่อนที่ช่วยเหลือสนับสนุนกัน**
- **FUTURE สนับสนุนให้พนักงานเติบโต และสร้างอนาคตทางอาชีพ**
- **FLEXIBLE ยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเฉพาะพนักงานที่หน้าร้านสามารถเลือกได้จะทำงานกี่วัน กี่ชั่วโมง สามารถดำเนินชีวิตควบคู่ไปกับการทำงานได้อย่างเหมาะสม**



เครือโรงพยาบาลพญาไท-เปาโล



เป็นธุรกิจเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ มีทั้งหมด 11 แห่ง คือ พญาไท 5 แห่ง เปาโล 6 แห่ง ครอบคลุมทั้งกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ปัจจุบันมีพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน

ได้รับรางวัลสุดยอดองค์กรนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย มาอย่างต่อเนื่องมากกว่า 4 ปี

ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร **“We before Me การนึกถึงส่วนรวมก่อนส่วนตัว”** และเป็นหนึ่งในหัวใจ การขับเคลื่อนธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับคน โดยเชื่อว่า **“เมื่อพนักงานมีความสุขจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร และส่งต่อการดูแลสุขภาพค่าแบบคนในครอบครัว นำมาซึ่งการเติบโตของธุรกิจ”** We before Me ประกอบด้วย 6 พฤติกรรม คือ

- we open – กล้าคิด กล้าพูด เปิดใจรับฟัง
- we can – เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง
- we change – ปรับเปลี่ยนได้ พร้อมรับสิ่งใหม่
- we serve – ใส่ใจถึงลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน
- we own – รับผิดชอบต่องานเสมือนเป็นเจ้าของธุรกิจ
- We happy มีความสุขกับสิ่งที่ทำ



เน้นให้คนทำงานมีความสุขและเกิดความผูกพันกับองค์กร ตลอดกว่า 10 ปี ที่มีคะแนนความผูกพันต่อองค์กร เพิ่มขึ้นจาก 70% เป็น 80% และบางโรงพยาบาลในเครือมีมากถึง 89% โดย HR มีบทบาทสำคัญในการดูแลคนโดยสรุป ดังนี้

เน้นรับคนที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร มีความพร้อม และมีความรู้ตรงกับงาน

สื่อสาร และรับฟังด้วยใจ มีช่องทางที่สามารถติดต่อ HR ได้โดยตรงโดยเก็บข้อมูลเป็นความลับ การดูแลพนักงานที่มีจำนวนมากและหลากหลายให้มีความสุขไม่ใช่เรื่องง่าย HR จึงเน้นหาวิธีให้พนักงานเข้ามาหา HR เมื่อเขาไม่มีความสุข โดยเปิดโอกาสในการสื่อสารกับคนในองค์กรให้มากขึ้น เช่น ทักทาย พูดคุย ทำกิจกรรม ร่วมกัน เป็นต้น เพื่อให้พนักงานกล้าและเข้าถึง HR ได้ง่ายมากที่สุด

ให้ความสำคัญกับความต้องการของคน ติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อปรับสวัสดิการให้เหมาะสมกับความต้องการแต่ละช่วงเวลา แม้อาจไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทุกเรื่อง แต่ HR ผู้อยู่ตรงกลางระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการทั้งสองฝ่าย และสื่อสารสร้างความเข้าใจกับคนในองค์กร เช่น



- พัฒนาด้านสุขภาพโดยเน้นหลักการไม่บังคับ เริ่มจากการสำรวจความต้องการของพนักงานจนเกิดเป็นโครงการ Healthy Together ที่สนับสนุนเรื่องการดูแลสุขภาพเชิงป้องกันเพื่อให้มีสุขภาพที่ดีทั้งกายและใจ ผ่านโปรแกรมดูแลสุขภาพที่หลากหลาย และมีการต่อยอดไปใช้กับกลุ่มลูกค้าในระดับองค์กร
- จัดตั้งหน่วยงานความสะดวกและกิจกรรมที่รองรับไลฟ์สไตล์ที่หลากหลาย เช่น ฟิตเนส คลาสเต้น คาราโอเกะ ชมรมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อมอบความสุขและสุขภาพที่ดี เป็นต้น

ใส่ใจในสถานการณ์ที่ยากลำบาก เช่น ช่วง COVID-19 ช่วยสอนวิธีใส่-ถอดชุด PPE เดินเยี่ยมบนบอร์ด จัดเวลาเข้า-ออกกะใหม่ เพื่อความปลอดภัยของพนักงาน เป็นต้น ให้พนักงานรับรู้ที่ HR ไม่ทิ้งพวกเขา ที่สำคัญคือ ‘ให้กำลังใจ’ เพื่อคลายความกังวล และดูแลเรื่องค่าตอบแทนที่เหมาะสมจากความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น

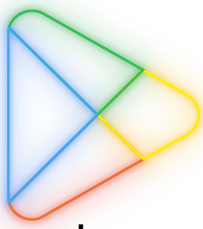
ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานสู่ Digital และส่งเสริมนวัตกรรม ส่งเสริมพนักงานให้เก่งขึ้นและสร้างการมีส่วนร่วมต่าง ๆ เช่น จัดการประกวดผลงานนวัตกรรมประจำปี ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมภายในองค์กร และต่อยอดไอเดียผลงานออกสู่เชิงพาณิชย์

อ้างอิง

<https://www.bangkokbiznews.com/advertorials/news/1810>

<https://www.brandthink.me/content/phyathai-hospital>

<https://th.hrnote.asia/story/interview-hr-phyathai-paolo-20230502/>



วัฒนธรรมการทำงานบนแนวคิด

Biggest threat to employees' engagement is employee burnout

แนวคิดที่ 1: การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexibility)

Google เป็นบริษัทแรก ๆ ที่มีวิสัยทัศน์ในเรื่องการปรับรูปแบบการทำงานให้เข้ากับชีวิตรูปแบบใหม่ โดยให้อิสระแก่พนักงานในการเลือกเวลาทำงาน ซึ่งวิธีนี้สามารถเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ และเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน (Productivity)



แนวคิดที่ 2: เอาใจใส่บุคลากร (Knowing the employees well)

Google ได้มีการวิจัยและทดลองเพื่อศึกษาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 700 คน ได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ แต่กลุ่มที่มีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นมากที่สุด และมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีโอกาสได้พูดคุยเกี่ยวกับสภาพปัญหาในชีวิต เช่น การสูญเสียสมาชิกในครอบครัว ดังนั้นการเอาใจใส่และทำความเข้าใจบุคลากรอย่างสม่ำเสมอมีส่วนช่วยในการสร้างความผูกพัน



แนวคิดที่ 3: วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง (Culture)

Google เน้นการสร้างนวัตกรรมและความหลากหลาย (Innovative and diverse) และทำให้วัฒนธรรมนั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตพนักงาน วิธีนี้ทำให้บรรยากาศในสถานที่ทำงานเอื้อต่อการทำงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และท้ายที่สุดเป็นการทำให้องค์กรมี Branding ที่ดึงดูดให้คนอยากเข้ามาทำงาน



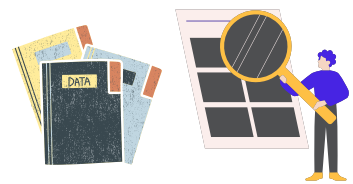
แนวคิดที่ 4: สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน (Keeping people inspired)

การขาดแรงบันดาลใจในการทำงานที่อาจเกิดจากการทำงานที่รู้สึกว่ามีคุณค่า หรือ การทำงานมากเกินไป (Overburdened) เป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดต่อ Engagement และนำไปสู่การทำงานไม่สำเร็จและขาดความคิดต่อยอด Google มีกลยุทธ์ '20% time' คือ การให้พนักงานทุกคนใช้ 20% ของเวลางานในการทำกิจกรรมที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ หรืองานอดิเรก ซึ่งทำให้มี Engagement สูงขึ้น ลดอัตราการสูญเสีย และลดการหมดกำลังใจในการทำงาน



แนวคิดที่ 5: ให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงคุณภาพ (Culture based on qualitative data)

Google มีการวิจัยเพื่อหาวิธีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน (Performance) ควบคู่ไปกับการทำให้พนักงานมีความสุข และสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่ง Google ศึกษาวิจัยด้วยข้อมูลจริงและทัศนคติ เช่น ควบอนุญาตให้มีการลาเลี้ยงบุตร เป็นเวลาที่วันสำหรับผู้มีบุตรครั้งแรก หรือ วิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ และนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้จริงในองค์กรตลอดจนปรับกฎระเบียบต่าง ๆ ภายในองค์กร



แนวคิดที่ 6: สร้างความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน (Collaboration of coworkers)

Google ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน โดยมีกิจกรรมที่เรียกว่า 'Googler to Googler' เพื่อเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคตและสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน (Sense of community) เช่น การบริหารจัดการ การพูดในที่สาธารณะ การให้มีกิจกรรมพบปะ Google ใช้วิธีการ เช่น การจัดให้มีห้องครัวเล็ก ๆ ทั่วทั้งตึก เพื่อสร้างพื้นที่พูดคุยตามอัธยาศัยแก่พนักงาน (break-out space)



แนวคิดที่ 7: รับฟังในแบบของ Google (Google's way of listening)

การรับฟังและให้ฟีดแบคเป็นสิ่งที่ Google นิยามว่าเป็น 'gDNA' เมื่อหลังการพัฒนาที่สำคัญของ Google เกิดจากการรับฟังซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน พนักงานของ Google ได้พัฒนาอุปกรณ์ที่เรียกว่า 'Google Moderator' เพื่อให้เป็นช่องทางในการบอกความคิดเห็นหรือประเด็นปัญหาในที่ทำงาน จากนั้นประเด็นที่ได้รับการโหวตมากที่สุดในปีนั้น ๆ จะถูกนำมาหารือทุกวันศุกร์ โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องจะต้องกล่าวหรือแสดงวิธีแก้ปัญหานั้น และผู้บริหารยังมีการใช้โปรแกรมที่เรียกว่า 'Fixits' ซึ่งช่วยประมวลสภาพปัญหา และสามารถคำนวณหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นได้ภายใน 24 ชั่วโมง



Mastercard มีแนวทางที่เรียกว่า 'Climate check' หรือ การตรวจสอบบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้มีความเป็นมิตรต่อพนักงานมากที่สุด และยังมีโปรแกรมที่เรียกว่า 'Thrive' ซึ่งจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ที่สำคัญต่อการพัฒนาสุขภาพจิต ตลอดจนจัดให้มีการพบปะนักจิตวิทยาอีกด้วย (Paid-for therapy session) และเพื่อเสริมสร้างให้เห็นความสำคัญของสุขภาพทางจิตของพนักงาน Mastercard พยายามผลักดันให้ประเด็นนี้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยการสร้างกลไกการประเมินและให้รางวัล (Evaluating and rewarding) แก่หัวหน้างานที่แสดงถึง 'Decency Quotient' หรือการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความรู้สึก สภาพร่างกายและจิตใจ

Healthy and Meaningful Workplace



Flexibility Work-life balance

เสริมสร้างให้เกิด engagement ต่องานและองค์กร ทำให้สามารถลดอัตราการสูญเสียกำลังคนคุณภาพได้



Clear Internal Development Path

องค์กรสามารถสร้าง Engagement ผ่านสิ่งที่เรียกว่า Sustainable mobility ประกอบด้วย การทำให้พนักงานเห็นว่าสามารถเติบโตในองค์กรได้ Mastercard มีกิจกรรมที่เรียกว่า Annual career month เป็นช่วงเวลาที่องค์กรจัดให้มีการพบปะพูดคุยเกี่ยวกับผลงานและการหมุนเวียนงานภายในองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นโอกาสให้พนักงานได้วางแผนอนาคตของตนเองภายในองค์กร ในด้านการพัฒนาทักษะบุคลากร Mastercard มองว่าการ Upskill ในรูปแบบปัจเจกบุคคลเป็นการทำให้องค์กรสามารถรักษาคนเอาไว้ได้ เนื่องจากการที่องค์กรให้โอกาสพัฒนาตนเองตามความสนใจเป็นการเชื่อมโยงบทบาทของพนักงานกับอนาคตขององค์กร

พนักงานสามารถเลือกช่วงเวลาที่ต้องการเข้ามาปฏิบัติงาน ในสถานที่ตั้ง และอนุญาตให้สามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ (Work from anywhere) 4 สัปดาห์ต่อปี นอกจากนี้ยังมีการกำหนดให้มีการทำงานแบบยืดหยุ่น 1 ครั้งต่อสัปดาห์ (End-of-week flex time) เพื่อให้พนักงานได้มีเวลาเพิ่มเติมทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานและดูแลสุขภาพตนเอง องค์กรสามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับวิธีการทำงานแบบใหม่ และในขณะที่เดียวกันก็เป็นโอกาสให้องค์กรได้พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นคล่องตัว แต่มีระเบียบรองรับ

Flexwork



Expand the Talent Pool Beyond Boundaries

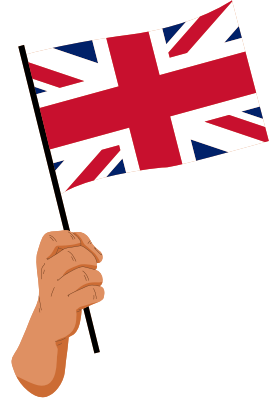
องค์กรต้องมองหาโอกาสในการสรรหากลุ่มคนที่เป็ Talent จากการทำงานรูปแบบใหม่ Mastercard ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการดึงดูดกลุ่มคนที่มีความรู้สามารถทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยการ สร้างนิยามของ Talent แบบเปิด (Cast a wider net) และร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ ในการสรรหากำลังคนคุณภาพ เช่น Mastercard ให้ความสำคัญกับกลุ่มคนวัยกลางคน หรือคนที่มิครอครบแล้วและได้จัดโครงการ 'Relaunch Your Career' ซึ่งให้โอกาสกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่ได้ลาออกไปสร้างครอบครัวหรือดูแลสุขภาพ ได้มีโอกาสกลับมาทำงานในองค์กร แสดงให้เห็นว่า องค์กรพยายามเข้าถึง Talent ในกลุ่มต่าง ๆ ไม่ใช่เพียงกลุ่มคนรุ่นใหม่

'Upskilling helps individuals to tackle their work more effectively, and it gives them the ability to play a genuine role in helping to move a business forward'

การกำหนดให้ทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ สามารถลดอัตราการลาออก และทำให้มีสุขภาวะที่ดี นอกจากนี้ยังสามารถรักษากำไรของบริษัทได้เท่ากับการทำงาน 5 วันต่อสัปดาห์



สหราชอาณาจักรเป็นประเทศลำดับต้น ๆ ของโลกที่ทำการทดลองให้พนักงานมาทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ สืบเนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ในระยะเริ่มแรกของการทดลองเริ่มต้นช่วงเดือนมิถุนายนถึงธันวาคม ปี 2565 โดยโมเดลการทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์เป็นแบบ 100-80-100 คือ พนักงานได้รับเงินเดือน 100% แลกกับการทำงาน 80% ของเวลางาน แต่มีเงื่อนไขว่าจะต้องมีผลผลิตของงานสมบูรณ์ 100% เหมือนกับการทำงานรูปแบบปกติ



ผลการศึกษาจากพนักงานที่ได้ทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ พบว่า พนักงานสามารถรักษาประสิทธิภาพของงานและผลผลิตไว้ได้เท่ากับการทำงาน 5 วันต่อสัปดาห์ สามารถลดอัตราการลาออก และทำให้มีสุขภาวะที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถรักษากำไรของบริษัทได้เท่ากับการทำงาน 5 วันต่อสัปดาห์ **ลดอัตราการลาได้ 65% ระดับความหมดกำลังใจในการทำงาน (level of burnout) ลดลง 71%** จากบริษัท 61 แห่งที่เข้าร่วมการทดลองนี้ 56 บริษัทจะทำการทดลองต่อไป และ 18 บริษัทกำหนดให้พนักงานทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์เป็นการถาวร

นอกจากนี้มีการศึกษาข้อดีและข้อเสียของการทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์โดย World Economic Forum ดังนี้

YES

การทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ทำให้การลาหยุดน้อยลง พนักงานสามารถจดจ่อกับการทำงานมากขึ้น และลดการ Burnout

สำหรับกลุ่ม Talent ในองค์กร การมีเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นขึ้นทำให้บริษัทน่าทำงานมากขึ้น (Attract and retain)

การทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์สามารถส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพกายและใจที่ดีขึ้น จากการสำรวจพบว่าพนักงานใช้เวลาที่เพิ่มขึ้นเพื่อออกกำลังกาย และใช้เวลากับครอบครัว

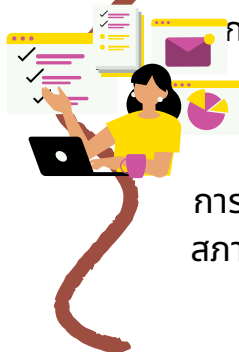


NO

อาจไม่เหมาะกับความสุขของพนักงานบางคน เนื่องจากยังมีพนักงานบางส่วนที่พอใจกับการทำงาน 5 วันต่อสัปดาห์และได้รับค่าล่วงเวลา

ในบางกรณีอาจเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายของ บริษัท เนื่องจากบางงานมีลักษณะเป็นการเข้าเวร การกำหนดให้มีการทำงาน 4 วัน ต่อสัปดาห์อาจทำให้บริษัทต้องจ่ายค่าล่วงเวลามากขึ้น

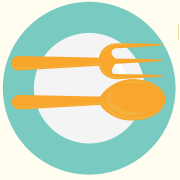
การทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์อาจไม่เหมาะสมกับสภาพงานของทุกองค์กร เช่น งานด้านบริการสาธารณะ งานด้านการขนส่ง เป็นต้น



“We wanted to install a culture in the company of putting wellbeing first, making sure that everybody is rested and has a good work-life balance.”



Secret Recipe for Engaged Leader



DO*



DON'T**



Ingredients:

- step up**
ลุกขึ้นมาเป็นผู้แก้ปัญหาที่ไม่มีใครทำได้ หรือไม่มีใครทำ
- energize others**
เติมพลังให้ผู้อื่น ส่งเสริมให้คนทำงานไฟค์สท์ เป้าหมายด้วยการส่งต่อทัศนคติเชิงบวก
- connect and stabilize groups**
สานสัมพันธ์และสร้างทีมที่เข้มแข็งด้วยการ "รับฟังด้วยความเข้าใจ" "อารมณ์ที่มั่นคง" และ "สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน"
- serve and grow**
เพิ่มขีดความสามารถ ส่งเสริม และพัฒนาผู้อื่น
- stay grounded & humble**
ถ่อมตน และมีเหตุผล
- open, candid, and authentic in their communication and behavior.**
เปิดกว้าง ตรงไปตรงมา และจริงใจ ในการสื่อสารและมีพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือ
- lead by Example**
เป็นแบบอย่างที่ดี



Ingredients:

- always "ME"**
ยึดตัวเองเป็นที่ตั้ง ไม่ยอมปรับตัว ตัดสินคนอื่นด้วยมาตรฐานตัวเอง
- better than others**
โชว์เหนือ อวดเก่ง ไม่ชอบให้ใครเด่นกว่า หวงข้อมูล
- taking only credit**
รับผิดไม่เป็น แก้วตัวเสมอ แต่ชอบเอาหน้า
- negative talk**
ติเก่ง คอมเมนต์ไม่สร้างสรรค์ ชมคนไม่เป็น ชอบคุนใครไม่ได้
- speaking when angry**
พูดด้วยอารมณ์โกรธ
- not listening**
ไม่ฟังใคร หรือ ฟังใครไม่เป็น
- favoritism**
เลือกปฏิบัติกับคนที่ถูกใจ



*สรุปจาก เว็บไซต์ <https://hbr.org/2014/11/what-makes-someone-an-engaging-leader> และ <https://myhfa.org/characteristics-of-an-engaged-leader/>

** สรุปจากหนังสือ What got you here won't get you there, Marshall Goldsmith, 2007

อ้างอิง

- รายงานผลการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
- รายงานผลการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
- สื่ออิเล็กทรอนิกส์ “การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ” สำนักงาน ก.พ.
- สื่ออิเล็กทรอนิกส์ “เทคนิคการสอนงาน” สำนักงาน ก.พ.
- หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการผู้บริหารของส่วนราชการ (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1024/ว1 ลงวันที่ 20 มกราคม 2565)
- รายงานส่วนบุคคลเรื่อง นวัตกรรมเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐผ่านการพัฒนาวงจรกิจต์ (HR Innovation for More Engagement) โครงการ My Career My Way โดยนางสาวศวิตา เมธิรานันท์ 2566
- Ken Oehler, Lorraine Stomski, and Magdalena Kustra-Olszewska, November 07, 2014 (<https://hbr.org/2014/11/what-makes-someone-an-engaging-leader>)
- Jessica Elliott , Contributor (<https://www.uschamber.com/co/grow/thrive/tips-for-becoming-an-engaging-leader#:~:text=According%20to%20research%20in%20Frontiers,autonomy%2C%20competence%2C%20meaning%2C%20and>)
- Characteristics Of An Engaged Leader ,HOME FURNISHINGS ASSOCIATION (<https://myhfa.org/characteristics-of-an-engaged-leader/>)
- What got you here won't get you there, Marshall Goldsmith, 2007

EMPLOYEE ENGAGEMENT GUIDELINE

**แนวทางการเสริมสร้างความผูกพัน
ของข้าราชการพลเรือนสามัญ**



**จัดทำโดย
สำนักงาน ก.พ.**