



แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

GUIDELINES FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
TO THE EXCELLENCE OF THE THAI RED CROSS SOCIETY
ACCORDING TO THE CRITERIA OF THE THAILAND QUALITY AWARD

นิภาพร ลิ้มเฉลิม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษา
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

GUIDELINES FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
TO THE EXCELLENCE OF THE THAI RED CROSS SOCIETY
ACCORDING TO THE CRITERIA OF THE THAILAND QUALITY AWARD



A Thesis Submitted in partial Fulfillment of Requirements
for MASTER OF EDUCATION (Educational Administration & Management)

Faculty of Education Srinakharinwirot University

2018

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษา

ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ของ

นิภาพร ลิมเฉลิม

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ)

ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนกนารถ บุญวัฒน์
กุล)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชไมพร ดิสถาพร)

ชื่อเรื่อง	แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
ผู้วิจัย	นิภาพร ลิ่มเฉลิม
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2561
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. มิ่งขวัญ คงเจริญ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	

งานวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) 2) นำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์ TQA โดยมุ่งศึกษาในหมวดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร ซึ่งมีทั้งหมด 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การวางแผนด้านบุคลากร 2) การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร 3) การสร้างความผูกพันของบุคลากร การวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์ TQA เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 136 คน และระยะที่ 2 การนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพตามเกณฑ์ TQA ที่เหมาะสม ด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาวิชาชีพ จำนวน 8 คน เพื่อสามารถนำแนวทางไปพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาวิชาชีพ และนำไปสู่การยกระดับองค์กรสู่ความเลิศตามวิสัยทัศน์

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพตามเกณฑ์ TQA ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบหลัก พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวางแผนด้านบุคลากร รองลงมา คือ การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างความผูกพันของบุคลากร สำหรับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์ TQA ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวทางที่ผู้วิจัยนำเสนอ ซึ่งสรุปได้ทั้งหมด จำนวน 32 แนวทาง จำแนกผลออกเป็นรายองค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) แนวทางด้านการวางแผนด้านบุคลากร จำนวน 6 แนวทาง 2) แนวทาง

ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร จำนวน 10 แนวทาง 3) แนวทางการสร้างความผูกพันของบุคลากร จำนวน 16 แนวทาง ทั้งนี้ การที่จะสามารถขับเคลื่อนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์ TQA ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการดังนี้ ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมและปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดีให้กับบุคลากร และต้องให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบไปพร้อม ๆ กัน รวมทั้งติดตามผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และองค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมก่อนนำเกณฑ์ TQA มาใช้ โดยอาศัยเครื่องมือสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) มีกรอบการดำเนินงาน แผนการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการ ที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน 2) มีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพเป็นระบบพื้นฐานขององค์กร 3) มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ, รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, สภาวิชาชีพไทย

Title	GUIDELINES FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TO THE EXCELLENCE OF THE THAI RED CROSS SOCIETY ACCORDING TO THE CRITERIA OF THE THAILAND QUALITY AWARD
Author	NIPAPORN LIMCHALERM
Degree	MASTER OF EDUCATION
Academic Year	2018
Thesis Advisor	Mingkwan Kongjarecn , Ph.D.
Thesis Co-Advisor	

The purposes of this research were to 1) to study human resources management to the excellence of the Thai Red Cross Society according to the criteria of the Thailand Quality Award (TQA); 2) to present the guidelines of human resources management to the excellence of the Thai Red Cross Society according to the TQA criteria. The study was related to human resources management and consisted of three main components: 1) workforce planning; 2) workforce environment; and 3) workforce engagement. This research was divided into two phases: Phase one was the study of human resources management to the excellence of the current Thai Red Cross Society and in line with the TQA criteria. The data were collected using a questionnaire on a sample of one hundred and thirty-six administrators, operations officers, In Phase two the guidelines of human resources management presented the excellence of the Thai Red Cross Society according to the TQA criteria and a focus group discussion was conducted by eight professionals in human resources management to be able to guide the development of human resources management system of the Thai Red Cross Society, leading an upgrade of the organization that is excellence and vision based.

The research found the following: human resources management to the criteria of excellence established by the Thai Red Cross Society and according to the TQA criteria as a whole was at a moderate level. When considering each of the main

components, the highest average was the workforce planning, followed by workforce environment. The lowest average was for workforce engagement. As for the human resources management approach to the Thai Red Cross Society's excellence and according to the TQA criteria. Most of the professionals agreed with the approaches of the researcher, the conclusion was thirty-two guidelines, classified as main components the following: 1) workforce planning, six guidelines; 2) workforce environment, ten guidelines; 3) workforce engagement, sixteen guidelines. In any case, to be able to drive the guidelines of human resources management to the excellence of the Thai Red Cross Society according to the TQA criteria effectively. There must be a success factor in the operation the following: administrators must participate and act as role models and must focus on driving all elements, including development and follow-up for improvement in the meantime and the organization need to be prepared to adopt the TQA criteria using three key tools the following: 1) operational framework, roadmap and action Plan were clear and consistent; 2) efficient management information system; and 3) communication throughout the organization.

Keyword : Human resources management to the excellence, Thailand Quality Award,
The Thai Red Cross Society

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสะดวกอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์ ที่ให้ทั้งความรู้ ประสบการณ์ ให้คำปรึกษาแนะนำอันเป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาการทำปริญญาานิพนธ์นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนกนารถ บุญวัฒน์กุล ประธานกรรมการ สอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ชไมพร ดิสถาพร กรรมการสอบปากเปล่าปริญญา นิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อแนะนำในการปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาการบริหารการศึกษาดลอดชีวิตเพื่อพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ รวมทั้งคอยติดตาม กระตุ้นเตือนด้วยความห่วงใยตลอดระยะเวลาการทำปริญญาานิพนธ์เล่มนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ผู้บริหาร และ เจ้าหน้าที่ของสภากาชาดไทยทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณา รับเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อให้ปริญญาานิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอกราบขอบพระคุณคุณแม่ และขอบคุณน้องสาวที่ให้อำลัใจและผลักดันให้ผู้วิจัยมีความ เพียรพยายามจนงานวิจัยสำเร็จลุล่วง ขอขอบคุณเพื่อน ๆ แขนงวิชาการบริหารการศึกษาดลอดชีวิต เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ประคับประคองกันจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์ของปริญญาานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณบิดา มารดา และครูบาอาจารย์ ตลอดจนผู้มีอุปการคุณทุกท่าน

นิภาพร ลิ้มเฉลิม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ	ฌ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	17
ภูมิหลัง	17
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	21
ความสำคัญของการวิจัย	22
ขอบเขตของการวิจัย	22
ขอบเขตด้านเนื้อหา	22
ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	23
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	24
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	25
กรอบแนวคิดในการวิจัย	28
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	29
1.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย	31
1.2 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award หรือ TQA)	39
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ	101

2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	102
2.2 ความหมายของความเป็นเลิศ	104
2.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ	104
2.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ	106
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาการศึกษาไทย	121
3.1 ประวัติ นโยบาย และการบริหารจัดการองค์กรของสภาการศึกษาไทย	121
3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาการศึกษาไทย	133
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	150
4.1 งานวิจัยในประเทศ	150
4.2 งานวิจัยต่างประเทศ	155
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	158
1. การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)	158
1.1 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	158
1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	160
1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	163
1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	164
2. การวิจัยระยะที่ 2 การนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เหมาะสม ด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group)	165
2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย	165
2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	166
2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	166
2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	167

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	168
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	168
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	168
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	168
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจาก ผู้ตอบแบบสอบถาม	171
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group)	203
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	227
สรุปผล	230
ผลการวิจัยระยะที่ 1	230
ผลการวิจัยระยะที่ 2	237
อภิปรายผล	243
ข้อเสนอแนะ	251
บรรณานุกรม	254
ภาคผนวก	260
ประวัติผู้เขียน	279

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 ระบบการให้คะแนนการประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2559-2560	48
ตาราง 2 การสังเคราะห์จัดกลุ่มตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงกับองค์ประกอบของการบริหารบุคลากร	92
ตาราง 3 หน่วยงานภายในสภาวิชาชีพ.....	125
ตาราง 4 ยุทธศาสตร์ เป้าหมายการให้บริการผลิต หน่วยงานเจ้าภาพและหน่วยงานร่วม รับผิดชอบของสภาวิชาชีพประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560.....	128
ตาราง 5 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	169
ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาวิชาชีพในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยรวม และราย องค์ประกอบหลัก	171
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาวิชาชีพในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร โดยรวม และรายองค์ประกอบย่อย	172
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาวิชาชีพในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการ ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ โดยรวม และรายข้อ.....	173
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาวิชาชีพในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร โดยรวม และ รายข้อ	175
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาวิชาชีพในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร โดยรวม และรายองค์ประกอบย่อย	177

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดรูปแบบการทำงานและการบริหาร บุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน โดยรวม และรายชื่อ	178
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษา บุคลากรใหม่ไว้ โดยรวม และรายชื่อ	179
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ของบุคลากร โดยรวม และรายชื่อ	181
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของ บุคลากร โดยรวม และรายชื่อ	183
ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการประเมินความต้องการด้านชีวิต ความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร โดยรวม และรายชื่อ	184
ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน บุคลากร โดยรวม และรายชื่อ	185
ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร โดยรวม และรายชื่อองค์ประกอบย่อย	187

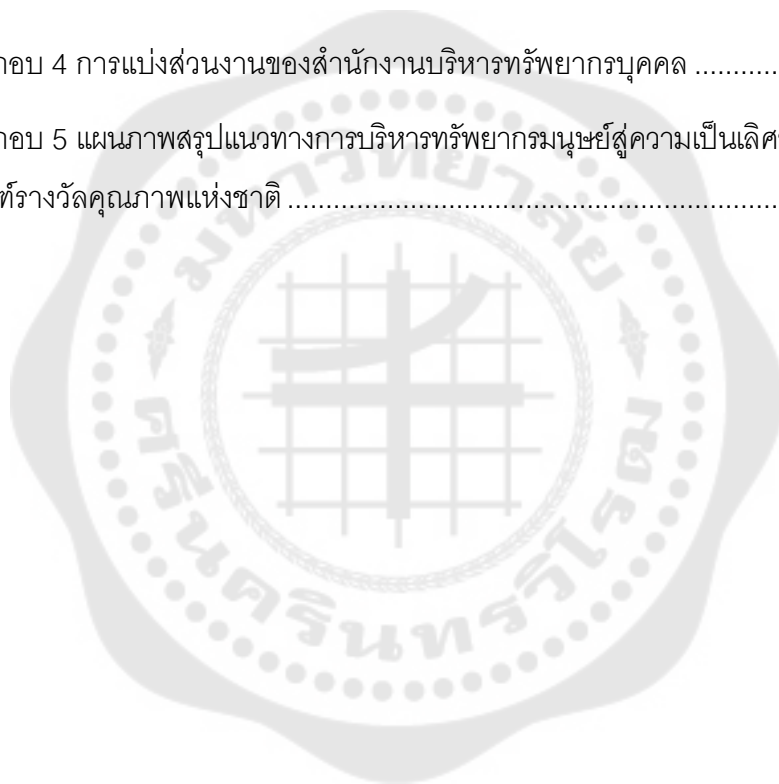
ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยรวม และรายชื่อ.....	189
ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร โดยรวม และรายด้าน	191
ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ของบุคลากร โดยรวม และรายชื่อ.....	193
ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร โดยรวม และรายชื่อ.....	196
ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของบุคลากร โดยรวม และรายชื่อ.....	202
ตาราง 23 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับร่างแนวทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ใน องค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร	204
ตาราง 24 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับร่างแนวทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ใน องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร	208

ตาราง 25 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับร่างแนวทางการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ใน
องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร213



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	28
ภาพประกอบ 2 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ	46
ภาพประกอบ 3 ผังโครงสร้างการบริหารของสภาอากาศไทย	123
ภาพประกอบ 4 การแบ่งส่วนงานของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล	134
ภาพประกอบ 5 แผนภาพสรุปแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	226



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในอดีตกว่าสามทศวรรษที่ผ่านมา จุดเน้นในเรื่องการบริหารคุณภาพ (Quality Management) ได้ปรากฏโดดเด่น และได้กลายเป็นแนวโน้มสำคัญในการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาการบริหารจัดการ และมีบทบาทหลักด้านการบริหารจัดการองค์กรสู่ระดับที่ได้รับการยอมรับของความเป็นองค์กรชั้นนำ (ศตวรรษที่ 21, 2556) ดังจะเห็นได้จากการให้ความสำคัญของการบริหารจัดการตามกรอบการบริหารจัดการที่เรียกกันว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2559)

สำหรับประเทศไทย มีการสนับสนุนให้องค์กรต่าง ๆ นำเกณฑ์ MBNQA มาใช้อย่างเป็นทางการ เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก จะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2559)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award หรือ TQA) ได้รับการยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ และมีเนื้อหาของข้อกำหนดและการประเมินที่เทียบเคียงได้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่าง ๆ ในโลก การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ เกณฑ์สนับสนุนให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลที่สุด หากใช้งานอย่างเหมาะสม เครื่องมือก็จะช่วยให้องค์กรบรรลุความเป็นเลิศ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยนี้มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ คือ 1) ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร 2) ช่วยกระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ 3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้และบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และเพื่อการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ไม่แบ่งประเภทและไม่จำกัดจำนวนรางวัล องค์กรที่มีผลคะแนนการตรวจประเมินสูงกว่า 650 คะแนน จากคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน จะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) หรือรางวัล TQA ส่วนองค์กรที่มีคะแนนไม่ถึงเกณฑ์ดังกล่าว แต่สูงกว่า 350 คะแนน จากคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class) หรือรางวัล TQC รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 15 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2560) มีองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศได้รับรางวัล TQA และรางวัล TQC จำนวนรวมทั้งสิ้น 57 แห่ง แบ่งเป็น รางวัล TQA จำนวน 4 แห่ง และรางวัล TQC จำนวน 53 แห่ง จำนวนรวมทั้งสิ้น 92 รางวัล โดยองค์กรที่ได้รับรางวัลส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรประเภทธุรกิจการผลิต รองลงมาเป็นองค์กรประเภทธุรกิจบริการ องค์กรประเภทธุรกิจการค้า องค์กรการศึกษา และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ตามลำดับ นอกจากนี้ เกณฑ์ TQA ยังมีคุณสมบัติที่สำคัญอีก 2 ประการ คือ สะท้อนถึงแนวทางปฏิบัติที่น่าสมัย (Leading Edge) และพิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผล (Validated) เนื่องจากเกณฑ์มีการปรับปรุงโดยคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญรางวัลทุก ๆ 2 ปี (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2560)

ปัจจุบันองค์กรทุกภาคส่วนต่างมุ่งเน้นการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเอื้อต่อการบริหารประเทศภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาวที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิด

ในเชิงสังคมศาสตร์และในเชิงวิทยาศาสตร์เข้าด้วยกัน และเกี่ยวข้องกับเครื่องมือในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรที่ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบ (อาภรณ์ ภูวพิณพันธุ์, 2557) ดังนั้น องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องยอมรับและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรได้เปรียบหรือเสียเปรียบในเชิงแข่งขัน กล่าวคือ องค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง ก็จะสามารถอยู่รอดอย่างยั่งยืนในระยะยาวได้ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรที่มีวิสัยทัศน์มักจะพยายามเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเคยชินกับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมจะปรับหรือเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้องค์กรพัฒนาและเติบโตยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในระยะยาวให้แก่องค์กร (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2551)

ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและสิ่งแวดล้อม ย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรไม่ทางใดก็ทางหนึ่งหรืออาจมีผลกระทบบ้าง แต่มีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงขึ้นในอนาคต (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558) ภายในไม่เกิน 5 ปีข้างหน้า รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม แน่นอนว่า เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคธุรกิจต่าง ๆ ควรต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ และเพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวทันและสอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลง (SOCIETY, 2559, สิงหาคม) อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรจะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม องค์กรจะต้องมีความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในและต่างประเทศ พร้อมทั้งเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิผลสูงสุด โดยพัฒนามาจาก การบริหารงานบุคคล (Personal management) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ว่าด้วยเรื่องการรับบุคลากรเข้าทำงาน การดูแลบุคลากร ระหว่างการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจ้างงาน การขาด การลา การมา และการจ่ายค่าตอบแทน แนวคิดการบริหารงานบุคคลในอดีตมองบุคลากรขององค์กรเป็นการจ้างงานและการทำงานตอบแทนซึ่งกันและกันเท่านั้น ปัจจุบันแนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลได้พัฒนามาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(Human resources management) ซึ่งใช้แนวคิดว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเสมือนทรัพยากรสินประเภทหนึ่งขององค์กรที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ จ่ายค่าตอบแทน ให้รางวัลและสวัสดิการ โดยเน้นการดึงและพัฒนาศักยภาพของบุคคลมาใช้ให้เหมาะกับงาน มีการพัฒนาแนวคิดนี้ไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนา เสริมสร้าง และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา และมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้กับองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวคิดที่สร้างสรรค์ อันก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นกำลังผลักดันและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ซึ่งยากต่อการลอกเลียนแบบ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว (วนิดา วาดีเจริญ, สมบัติ ทิมทรัพย์, & อธิวัฒน์ กาญจนวณิชกุล, 2556)

สภาการศึกษาไทย เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ดำเนินงานด้านสาธารณกุศลระดับชาติ ที่ต้องการพัฒนาคุณภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับข้อความตอนหนึ่งของวิสัยทัศน์ สภาการศึกษาไทย คือ “...เป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นพลวัตและนวัตกรรม มีวิสัยทัศน์ที่จะก้าวไปข้างหน้าสู่ความเป็นเลิศ...” รวมถึงการสร้างประโยชน์และพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการพัฒนาการบริการขยายการบริการเพิ่มเป้าหมายและเพิ่มคุณภาพ เพื่อช่วยเหลือประชาชน รวมทั้งผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้ ผู้อยู่ในถิ่นทุรกันดาร ผู้สูงอายุ และเด็กกำพร้า โดยไม่จำกัดชาติ ชั้น วรรณะ อีกทั้งช่วยพัฒนาประเทศโดยรวมมีสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐบาล (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สภาการศึกษาไทย, 2560) หน่วยงานที่มีหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการบริหารงานบุคคลของสภาการศึกษาไทย คือ สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การพัฒนาโครงสร้างองค์กร การพัฒนาระบบงาน การประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบข้อมูล การจัดทำแผนกำลังคน การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล งานด้านระเบียบวินัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และการดำเนินงานเกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรสภาการศึกษาไทย ซึ่งมีความมุ่งหวังให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการอย่างเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และรองรับภารกิจของสภาการศึกษาไทยทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สภาการศึกษาไทยขับเคลื่อนไปสู่ระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย (Modern Management) โดยเน้นการวางแผนจัดการทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และความทันต่อเวลา (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษาไทย, 2556a)

นอกจากความสำคัญในการดำเนินงานตามที่สภาวิชาชีพไทยมุ่งหวังแล้ว ยังมีผลจากการสำรวจข้อมูลเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2557-2559 โดยสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพไทยร่วมกับคณะที่ปรึกษาจากบริษัท APM Group ในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสภาวิชาชีพไทย และได้จัดทำงานรายงานชี้แจงเกี่ยวกับจุดอ่อนในมิติการพัฒนา สรุปได้ว่า บุคลากรของสภาวิชาชีพไทยยังขาดความเข้าใจเป้าหมายร่วม (Shared Goal) เพื่อเชื่อมโยงแผนงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน อีกทั้งกระบวนการทำงานของบุคลากรที่มุ่งเน้นกระบวนการจนขาดความคล่องตัว และเป็นการปฏิบัติงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก นอกจากนี้ ข้อจำกัดด้านศักยภาพ ทักษะของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและองค์กรไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง การขาดจุดมุ่งเน้น (Strategic Focus) ในเป้าหมายการพัฒนา และทักษะที่จำเป็นของบุคลากรแต่ละสำนักงานส่งผลให้การพัฒนาจึงเน้นที่ปริมาณมากกว่าคุณภาพ หรือผลลัพธ์ ขาดการบูรณาการด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรร่วมกับหน่วยงานอื่น ระบบบริหารจัดการที่สามารถจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอยากมาทำงาน และระบบการรักษาบุคคลเหล่านี้ยังไม่มีประสิทธิภาพ ระบบฐานข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศยังไม่ได้มีการประยุกต์ใช้ได้ระดับสูงสุดและไม่สามารถใช้ได้อย่างทั่วถึง (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพไทย, 2556a)

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเห็นโอกาสในการพัฒนาการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสภาวิชาชีพไทยที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยให้ความสำคัญในด้านความพร้อมของการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) โดยมุ่งหวังว่าจะเป็นแนวทางที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กร อันจะส่งผลให้สภาวิชาชีพไทยมีผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เหมาะสม

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์กร ได้รับรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาอากาศไทยในปัจจุบัน
2. เพื่อเป็นแนวทางให้สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาอากาศไทยนำไปปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาอากาศไทย ตลอดจนการพัฒนเป็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาอากาศไทยในอนาคต เพื่อนำไปสู่การยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์
3. เพื่อให้ทุกหน่วยงานในสภาอากาศไทยมีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
4. เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรอื่น ๆ ที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ในการนำแนวทางที่นำเสนอไปประยุกต์ใช้พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award หรือ TQA) ปี 2559-2560 ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบในหมวดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรได้ทั้งหมด 3 องค์ประกอบหลัก รายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนด้านบุคลากร มี 2 องค์ประกอบย่อย
 - 1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร
 - 1.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
2. การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร มี 6 องค์ประกอบย่อย
 - 2.1 การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
 - 2.2 การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้
 - 2.3 การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน
 - 2.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
 - 2.5 การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร
 - 2.6 การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

3. การสร้างความผูกพันของบุคลากร มี 5 องค์ประกอบย่อย

3.1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

3.2 การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

3.3 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.4 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนานักวิชาการ

3.5 การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระยะในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ เจ้าหน้าที่ประจำของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด สภาอากาศไทย จำนวน 25 หน่วยงาน (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาอากาศไทย, 2560)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ เจ้าหน้าที่ประจำของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดสภาอากาศไทย จำนวน 25 หน่วยงาน จำนวนรวมทั้งสิ้น 157 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 57 คน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 100 คน ซึ่งได้จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ตัวแทนของประชากรที่เหมาะสมกับการวิจัย โดยดำเนินการเลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้

1.2.1 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่

1.2.1.1 ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป โดยต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของสภาอากาศไทย (Ex-MSD) มาแล้ว หรือ

1.2.1.2 ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงาน ตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไปหรือเทียบเท่า โดยต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของสภาอากาศไทย (Ex-MSD) มาแล้ว หรือ

1.2.1.3 ผู้บริหารระดับต้น คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงาน ตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไปหรือเทียบเท่า โดยต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นของสภาการศึกษา (MSD) มาแล้ว

1.2.2 กลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ได้แก่

1.2.2.1 เจ้าหน้าที่ประจำที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่ง บุคลากร วิทยากร ที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน หรือ

1.2.2.2 เจ้าหน้าที่ประจำที่ได้รับการบรรจุและได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน หรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ที่หน่วยงานเป็นผู้ดูแล

ซึ่งแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา มีจำนวน 136 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.62 ของแบบสอบถามที่ส่งไป แบ่งเป็น กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 47 ฉบับ และกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 89 ฉบับ

ระยะที่ 2 การนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษา ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เหมาะสม ด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนรวมทั้งสิ้น 8 คน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสภาการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป และเจ้าหน้าที่ระดับชำนาญการพิเศษของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสภาการศึกษา ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลและทะเบียนประวัติ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาโครงสร้างและระบบงาน หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคคล หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป และผู้ชำนาญการพิเศษ วิทยากร 7 ฝ่ายพัฒนาบุคคล

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประกอบด้วย

1. การวางแผนด้านบุคลากร

1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร

1.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

2. การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร

2.1 การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- 2.2 การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้
- 2.3 การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน
- 2.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
- 2.5 การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร
- 2.6 การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร
3. การสร้างความผูกพันของบุคลากร
 - 3.1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.2 การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร
 - 3.3 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 3.4 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร
 - 3.5 การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

นิยามศัพท์เฉพาะ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมายถึง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award หรือ TQA) ปี 2559-2560 ในหมวดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การบริหารบุคลากรโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แก่

1. การวางแผนด้านบุคลากร ประกอบด้วย
 - 1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร
 - 1.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
2. การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ประกอบด้วย
 - 2.1 การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
 - 2.2 การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้
 - 2.3 การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน
 - 2.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
 - 2.5 การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร
 - 2.6 การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

3. การสร้างความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย

- 3.1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- 3.2 การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร
- 3.3 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 3.4 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนามูลฐานบุคลากร
- 3.5 การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร

สภาอากาศไทย หมายถึง หน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินการด้านสาธารณสุข และพึงได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานจากรัฐ มีภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ 1) การบริการทางการแพทย์และสุขภาพอนามัย 2) การบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัย 3) การบริการโลหิต 4) การส่งเสริมคุณภาพชีวิต เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ คือ “สภาอากาศไทยเป็นองค์กรสาธารณสุขระดับชาติ เป็นที่พึ่งของประชาชนและดำเนินการเพื่อมนุษยธรรมตามหลักการสากล เป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นพลวัตและนวัตกรรม มีวิสัยทัศน์ที่จะก้าวไปข้างหน้าสู่ความเป็นเลิศ และเป็นไปตามคตินิยมของสภาอากาศไทย คือ การบรรเทาทุกข์ บำรุงสุข บำบัดโรค กำจัดภัย เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน”

หน่วยงาน หมายถึง กิจการของสภาอากาศไทย ตามข้อบังคับสภาอากาศไทย แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 80) พ.ศ. 2560 จำนวนรวม 25 แห่ง แบ่งออกเป็น สำนักงาน 13 แห่ง หน่วยงานชำนาญพิเศษ 6 แห่ง หน่วยงานพิเศษ 5 แห่ง และสถาบันการพยาบาล 1 แห่ง ได้แก่ 1) โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ 2) โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา 3) สำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์ 4) สถานเสาวภา 5) ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ 6) สำนักงานบริหาร 7) สำนักงานกลาง 8) สำนักงานการคลัง 9) สำนักงานจัดหารายได้ 10) สำนักงานยุทธศาสตร์ 11) สำนักงานอสาอากาศ 12) สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล 13) สำนักงานบริหารกิจการเหล่ากาชาด 14) ศูนย์ดวงตา 15) ศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู 16) ศูนย์วิจัยโรคเอดส์ 17) ศูนย์รับบริจาคอวัยวะ 18) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ 19) ศูนย์ฝึกอบรมปฐมพยาบาลและสุขภาพอนามัย 20) สำนักงานโภชนาการ สอนจิตลดตา 21) สำนักงานจัดการทรัพยากร 22) มูลนิธิสงเคราะห์เด็กของสภาอากาศไทย 23) สำนักงานตรวจสอบ 24) สำนักงานบริหารระบบกายภาพ 25) สถาบันการพยาบาลศรีสวรินทิรา สภาอากาศไทย

การบริหารบุคลากร หมายถึง กระบวนการวางแผนด้านบุคลากร และการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมของสภาอากาศไทย

บุคลากร หมายถึง บุคคลทุกคนที่หน่วยงานเป็นผู้ดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ประจำ ลูกจ้างประจำ เจ้าหน้าที่ชั่วคราว และลูกจ้างชั่วคราว

การวางแผนด้านบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรของหน่วยงาน และการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน

การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานเกี่ยวกับการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร และการจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

การสร้างความผูกพันของบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร และการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร หมายถึง แนวทางของหน่วยงานในการเตรียมการสำหรับอนาคต โดยใช้รูปแบบของการพยากรณ์ การคาดคะเน ทางเลือก สถานการณ์จำลองความรู้ และการวิเคราะห์ เพื่อตัดสินใจและเพื่อการจัดสรรทรัพยากร

การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากร หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งหน่วยงานใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งหน่วยงานมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

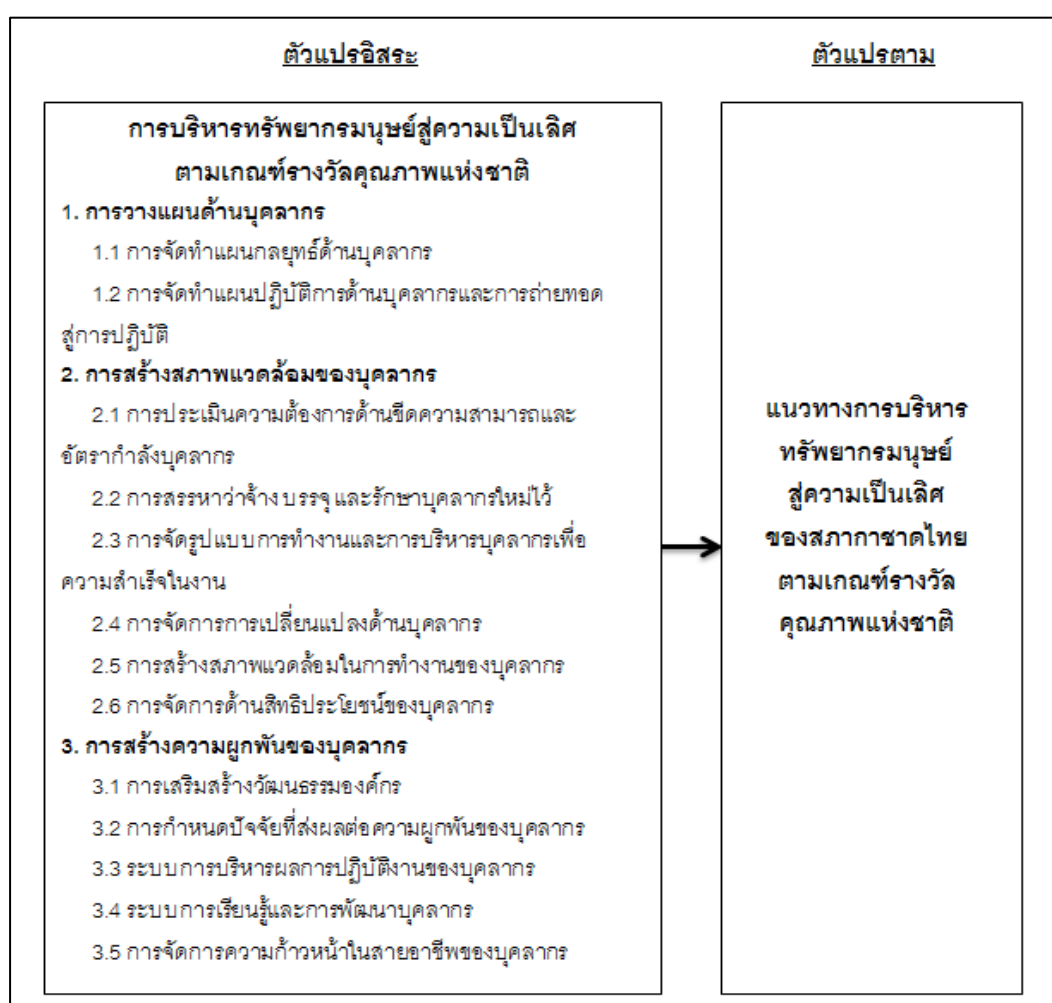
ขีดความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานที่ทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ

อัตรากำลังบุคลากร หมายถึง จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับของหน่วยงานที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าหน่วยงานมีผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบบริการไปสู่ผู้รับบริการได้

การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ นวัตกรรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร แต่ละบุคคลในหน่วยงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
 - 1.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ
 - 1.2 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award หรือ TQA)
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ
 - 2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2 ความหมายของความเป็นเลิศ
 - 2.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ
 - 2.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาวิชาชีพ
 - 3.1 ประวัติ นโยบาย และการบริหารจัดการองค์กรของสภาวิชาชีพ
 - 3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาวิชาชีพ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีเกณฑ์ในการปฏิบัติ เช่น มองถึงความรู้เป็นผู้นำและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการบริหาร รางวัลคุณภาพเป็นระดับความเป็นเลิศ (Excellence) ของการดำเนินการ การได้รับรางวัลของระบบรางวัลต่าง ๆ นั้นมีไม่กี่รางวัล โดยทั่วไประบบรางวัลคุณภาพนั้น กระตุ้นความสนใจของผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ มาก เช่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBAQA) และในช่วงปลายทศวรรษ 1980-1990 หลายประเทศได้จัดโปรแกรมเพื่อยกย่องการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร รางวัลคุณภาพที่รู้จักกันมีทั้งในญี่ปุ่นสหรัฐอเมริกา ยุโรป ออสเตรเลีย แคนาดา ซึ่งระบบรางวัลคุณภาพนี้เป็นเครื่องมือ

ในการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติที่บริษัทสามารถใช้เพื่อศึกษาการทำงานของต่างประเทศ และนำไปประเมินตนเอง (LEAN4SME, 2559)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ก่อให้เกิดการปรับปรุง และมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศไทยอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์ที่สำคัญอย่างยิ่งของการมีเกณฑ์ MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็น กรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กร ต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหาร จัดการที่ดีขึ้น ปัจจุบันเกณฑ์ MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มี ประสิทธิภาพที่สุด ความโดดเด่นของเกณฑ์ MBNQA อยู่ที่ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ องค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร องค์กรการศึกษา องค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2559) ได้สรุปถึง วัตถุประสงค์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไว้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มความตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพของสินค้าและบริการ และสนใจ การจัดการคุณภาพ ในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้มีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า
2. กระตุ้นให้เกิดการประเมินตนเองตามเกณฑ์ที่กำหนด และรับรู้ถึงความต้องการของตลาด ไปพร้อมกัน
3. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างองค์กร ในขอบเขตที่กว้างขวางในเรื่องที่ไม่ใช่การค้า
4. กระตุ้นให้แบ่งปันและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารความสำเร็จ จากการปรับปรุงคุณภาพ และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการกระทำดังกล่าว
5. ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจเงื่อนไขของการบรรลุถึงความเป็นเลิศด้านคุณภาพ และการ จัดการคุณภาพที่ประสบความสำเร็จ
6. กระตุ้นให้องค์กรนำการจัดการคุณภาพไปปรับปรุงองค์กร

ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ใน ตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัล คุณภาพของชาติตน มากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า เกณฑ์ MBNQA ได้กลายเป็นกรอบ การบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (MBNQA) และรวบรวมตัวอย่างรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาจากเกณฑ์ MBNQA มีรายละเอียดดังนี้

1.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ

1.1.1 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA) (American Society for Quality, 2016)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Malcolm Baldrige National Quality Award) เป็นการให้รางวัลแก่บริษัทที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีที่สุดในสหรัฐอเมริกา ความคิดนี้เริ่มมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1982 ในสมัยประธานาธิบดีเรแกน แต่กฎหมายผ่านสภาผู้แทนราษฎร เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน ปี 1987 กฎหมายนี้ได้รับความสนับสนุนอย่างมากจากรัฐมนตรีพาณิชย์ชื่อ นายมัลคอล์ม บอลดริจ แต่วันที่กฎหมายผ่านสภานั้นเขาเสียชีวิตจากอุบัติเหตุไปก่อน จึงนำชื่อของมัลคอล์ม บอลดริจ มาเป็นชื่อรางวัลเพื่อการให้เกียรติ วัตถุประสงค์ของการให้รางวัลก็เพื่อกระตุ้นให้บริษัทสร้างความเป็นเลิศในด้านคุณภาพ ให้การยกย่องบริษัทที่ดีเด่นและช่วยเผยแพร่ชื่อเสียง นอกจากนั้น ระบบรางวัลมัลคอล์ม บอลดริจ จะเป็นผู้กำหนดแนวทางประเมินคุณภาพ และรวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับบริษัทที่ได้รับรางวัลและยกย่องให้ปรากฏต่อสาธารณะ ผลจากกฎหมายมัลคอล์ม บอลดริจ ทำให้มีการให้รางวัลทุกปี ผู้ที่มีสิทธิได้รับรางวัลต้องเป็นธุรกิจที่ตั้งอยู่ในสหรัฐอเมริกาทั้งหมดหรือบางส่วนรางวัลมี 3 ประเภท คือ การผลิต การบริการ และธุรกิจขนาดย่อม ผู้ได้รับรางวัลแต่ละประเภทในแต่ละปีจะมีได้สูงสุดไม่เกิน 2 ราย

โครงสร้างการประเมินของรางวัลมัลคอล์ม บอลดริจ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ แรงขับ (Driver) ระบบ (System) จุดมุ่งหมาย (Goal) และการวัดความก้าวหน้า (Measures of progress) ตัวแบบนี้มีหลักการ 2 ข้อ คือ

1. ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะสร้างจุดมุ่งหมาย ค่านิยม และระบบ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมุ่งสู่ภายนอกที่หมายถึง การสนใจค่านิยม ความพึงพอใจกับลูกค้าและการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรอื่น

2. จุดมุ่งหมายพื้นฐานของกระบวนการคุณภาพ คือ การปรับปรุงคุณภาพอยู่ตลอด และมุ่งไปที่คุณค่าของลูกค้า ฉะนั้น ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุด การเพิ่มความพอใจให้กับลูกค้าเป็นสิ่งที่ช่วยให้บริษัทมีส่วนแบ่งการตลาดและมีกำไรมากขึ้น

รางวัล MBNQA ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาคการศึกษา หรือภาคการดูแลสุขภาพ ล้วนอยู่บนพื้นฐานแห่งหลักการคุณภาพด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การใช้ลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนและการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของ MBNQA ถูกกำหนดขึ้นจากค่านิยมหลักและแนวคิดข้างต้น สามารถจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาได้ทั้งหมด 7 หมวดด้วยกัน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การตรวจสอบว่าผู้นำระดับสูงใช้วิธีการในการกำหนดค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังในการดำเนินงาน รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการสนับสนุนชุมชน
2. กลยุทธ์ (Strategy) คือ การตรวจสอบถึงกระบวนการในการพัฒนาและการเลือกจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวัดความก้าวหน้า
3. ลูกค้า (Customers) คือ การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการระบุข้อกำหนดความคาดหวังและความรับผิดชอบต่อลูกค้าและตลาด รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการระบุข้อสัมพันธ์และการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการจัดการบริหารที่เป็นเลิศ
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) คือ การตรวจสอบการจัดการสารสนเทศและระบบในการจัดสมรรถนะ (Competency) การดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ
5. แรงงาน (Workforce) คือ การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรให้อำนาจเกี่ยวกับแรงงาน
6. การดำเนินงาน (Operations) คือ การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรออกแบบการบริหารจัดการและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ
7. ผลลัพธ์ (Results) การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรดำเนินการในแง่ของความพึงพอใจของลูกค้า, การเงิน, ทรัพยากรมนุษย์, ประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม และการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

องค์ประกอบของเกณฑ์ MBNQA ข้างต้น มีรายละเอียดเหมือนกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award หรือ TQA) นอกจากนี้ ตัวแบบรางวัล MBNQA ยังเหมือนกับตัวแบบรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Quality Awards หรือ EQA) ที่เน้นปรัชญาพื้นฐานและค่านิยม แต่ไม่ได้ระบุถึงระเบียบวิธีปฏิบัติ วิธีการหรือเทคนิค เป็นกรอบที่องค์กรสามารถนำไปใช้ประเมินตนเองและระบุส่วนที่ต้องการปรับปรุง พร้อมกับประกาศค่านิยมที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า แต่เมื่อเทียบกับตัวแบบ รางวัล EQA แล้ว ตัวแบบรางวัล MBNQA แคบกว่า เพราะไม่ได้เน้นความเป็นเลิศของสินค้าและบริการหรือการควบคุมคุณภาพ กล่าวง่าย ๆ ว่าไม่ได้รวมการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร

เข้าไว้ และไม่ได้เน้นกิจกรรมการจัดการ ตัวแบบรางวัล MBNQA ใช้ระบบคะแนน 1,000 คะแนน ผู้สมัครจะต้องส่งเอกสารประกอบไม่เกิน 50 หน้า และ 75 หน้า สำหรับธุรกิจขนาดย่อมและขนาดใหญ่ ตามลำดับ เอกสารควรเน้นลักษณะเด่นของธุรกิจเพื่อให้ผู้ประเมินเข้าใจ และเห็นด้วยที่จะประเมิน เพื่อให้รางวัล ผู้สมัครจะถูกตรวจสอบและประเมินโดยสมาชิกของคณะกรรมการผู้ตรวจสอบ แบ่งเป็น 4 ชั้น ดังนี้

ขั้นแรก ตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบอย่างน้อย 5 คน เพื่อประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง และให้คะแนน หลังจากนั้นจะมีคณะกรรมการมาตัดสินว่าควรผ่านขั้นแรกหรือไม่ ถ้าผ่านขั้นแรกก็ดำเนินการขั้นต่อไป

ขั้นที่สอง จะต้องถูกตรวจสอบและประเมินเพื่อให้คะแนนอีกครั้ง โดยทุกทีมจะมาประชุมร่วมกันเพื่อให้คะแนนก่อน ถ้าได้คะแนนสูงสุดและมากกว่าคนต่ำสุดอย่างน้อย 30 คะแนน ก็จะอยู่ในเกณฑ์ที่จะทำการประเมิน ถ้าผ่านการประเมินซึ่งปกติได้ประมาณ 750 จาก 1000 คะแนน

ขั้นที่สาม ซึ่งเป็นการตรวจเยี่ยมโดยกรรมการ 5-8 คน อย่างน้อยในนี้จะมีผู้ตรวจสอบอาวุโสอยู่ด้วย 1 คน การตรวจเยี่ยมเป็นการพิสูจน์ข้อมูลและสร้างความกระจ่างให้กับประเด็นบางประเด็น ปกติจะมีการสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บริหาร พนักงาน การตรวจสอบข้อมูล การรับฟังการนำเสนอผลงานของตัวแทนบริษัท

ขั้นสุดท้าย เป็นการตัดสินใจโดยดูจากรายงานการตรวจเยี่ยม แต่ละประเภทคณะกรรมการตัดสินให้ชนะได้ไม่เกิน 2 ราย ซึ่งก่อนให้รางวัลจะตรวจสอบประวัติบริษัทจากหน่วยงานต่าง ๆ ให้รอบคอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ได้รับรางวัลจะเป็นแบบอย่างที่ดี ปกติผู้ที่จะมีมาอบบรางวัลนี้จะเป็นประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา

1.1.2 รางวัลแห่งแคนาดาเพื่อความเป็นเลิศ (Canada Awards for Excellence หรือ CAE) (Excellence Canada, 2016)

รางวัลแห่งแคนาดาเพื่อความเป็นเลิศ (Canada Awards for Excellence หรือ CAE) เป็นรางวัลที่ให้โดยกระทรวงอุตสาหกรรมแห่งแคนาดา ตั้งในปี ค.ศ. 1984 ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่

1. ประเภทนวัตกรรม (Innovation)
2. ประเภทผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)
3. ประเภทสิ่งแวดล้อม (Environment)
4. ประเภทการออกแบบอุตสาหกรรม (Industrial design)
5. ประเภทการประดิษฐ์ (Invention)

6. ประเภทการตลาด (Marketing)

7. ประเภทธุรกิจขนาดย่อม (Small business)

หลายปีที่ผ่านมาบริษัทชั้นนำในแคนาดาได้รับรางวัลการจัดการคุณภาพด้านต่าง ๆ จำนวนมาก ส่วนใหญ่จะเน้นการทำหน้าที่ทั้งหมดของธุรกิจ การเน้นพนักงาน เน้นการแข่งขันในตลาด และเน้นความพึงพอใจเป็นอย่างมากจากลูกค้า เกณฑ์ของรางวัลคุณภาพของแคนาดามี 6 ปัจจัย คือ

1. ความเป็นผู้นำ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของของผู้บริหาร
2. การสนใจลูกค้า เช่น การฟังเสียงลูกค้า การจัดการและวัดความสัมพันธ์กับลูกค้า
3. การวางแผนปรับปรุง เช่น การพัฒนาแผนคุณภาพ และเนื้อหาของแผนคุณภาพ

และการประกันคุณภาพ

4. การสนใจคน เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วม และสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5. การปรับปรุงกระบวนการ เช่น การนิยาม การควบคุมและการปรับปรุงกระบวนการ

6. การสนใจผู้ป้อนวัตถุดิบ เช่น การเป็นหุ้นส่วนกันกับผู้ป้อนวัตถุดิบ

1.1.3 รางวัลความเป็นเลิศในธุรกิจของประเทศออสเตรเลีย (Australian Business Excellence Awards หรือ ABEA) (Global SAI, 2016)

รางวัลความเป็นเลิศในธุรกิจของประเทศออสเตรเลีย (Australian Business Excellence Award หรือ ABEA) รางวัลนี้เริ่มเมื่อปี ค.ศ. 1983 กรอบแนวคิดของรางวัลนี้มาจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเป็นเวลา กว่า 15 ปี การพัฒนารอบแนวคิดเพื่อนวัตกรรม การปรับปรุง และการประสบความสำเร็จที่ยาวนาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ทุกขนาด และทุกประเภท แนวคิดของรางวัล ABEA ถูกออกแบบ และปรับปรุงทุกปี โดยคณะกรรมการที่มาจากองค์กรบริหารและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อช่วยให้องค์กร ประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบัน และเป็นการสร้างความสำเร็จของทีมงาน และเป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ในปี ค.ศ. 2003 ได้มีการปรับปรุงกรอบ แนวคิดเพื่อให้เข้ากับยุคสมัย และแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ นอกจากนี้ รางวัลนี้ยังใช้เป็นเกณฑ์ การประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัลสำหรับธุรกิจที่มีความเป็นเลิศแห่งชาติของประเทศออสเตรเลีย และถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเทศต่าง ๆ ด้วย

องค์กรที่นำกรอบแนวคิดของรางวัล ABEA ไปใช้ จะได้รับการปรับปรุงในด้านภาวะ ผู้นำและระบบการบริหารจัดการ รวมทั้งการนำผลลัพธ์เข้าสู่กระบวนการกำหนดการวางแผนกลยุทธ์ และเปรียบเทียบตำแหน่งขององค์กรกับคู่แข่งในด้านการบริหารจัดการ องค์ประกอบของรางวัลนี้

มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ และในแต่ละองค์ประกอบมีรายการย่อยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ทิศทางกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร การวางแผน การพัฒนา และการปรับใช้ของผลลัพธ์
2. ความรู้และสารสนเทศ ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลและการแปลงข้อมูลไปสู่สารสนเทศ การบูรณาการ และการใช้ความรู้ในการตัดสินใจ การสร้างและการจัดการความรู้
3. พนักงาน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของและพันธมิตร ความมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาสุขภาพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดี
4. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การรับรู้ของลูกค้าในคุณค่า
5. นวัตกรรม ประกอบด้วย คุณภาพ และการปรับปรุงกระบวนการเกี่ยวกับนวัตกรรม กระบวนการเกี่ยวกับคู่ค้าและหุ้นส่วน การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ
6. คุณภาพของสินค้าและบริการ ประกอบด้วย ผลสำเร็จและความยั่งยืน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ตัวชี้วัดความยั่งยืน

การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจะครอบคลุม 4 ด้าน คือ 1) องค์กรมีการวางแผนและจัดโครงสร้างอย่างไร 2) การนำแผนและโครงสร้างต่าง ๆ ไปสู่ปฏิบัติ 3) การวัดและวิเคราะห์ผลลัพธ์ และ 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา การประเมินเหล่านี้เป็นการประเมินที่เรียกว่า ADRI เป็นการประเมินในด้าน การเข้าถึง (Approach) การนำไปสู่การปฏิบัติ (Deploy) ผลลัพธ์ (Result) และการปรับปรุง (Improvement)

1.1.4 รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Quality Awards หรือ EQA) (EFQM, 2016)

รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Quality Awards หรือ EQA) มีวัตถุประสงค์หลัก คือ สนับสนุน กระตุ้น ยกย่องการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยบริษัทในยุโรป รางวัลนี้ดำเนินการโดยมูลนิธิสำหรับการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป (European Foundation for Quality Management หรือ EFQM) ซึ่งตั้งโดยบริษัทชั้นนำแห่งยุโรป 14 แห่ง เมื่อปี 1988 แต่สมาชิกเมื่อปี 1994 มีมากกว่า 300 บริษัท ซึ่งมาจากประเทศยุโรปตะวันตกเป็นส่วนใหญ่ สิ่งหนึ่งที่บริษัทเหล่านี้มี คือ การยึดมั่นหลักการของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรร่วมกัน วัตถุประสงค์ของ EFQM คือ ยกย่อง และให้รางวัลบริษัทที่มีฐานการผลิตในยุโรปที่ประสบความสำเร็จในการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร และกระตุ้นให้บริษัทอื่นนำเป็นแบบอย่าง เผยแพร่ข้อมูลและให้การศึกษา เพื่อให้สังคมและธุรกิจ

เห็นความสำคัญของคุณภาพที่มีต่อมาตรฐานการครองชีพและความสามารถในการแข่งขันของยุโรป สำหรับรางวัลมี 2 ประเภท คือ

1. รางวัล EFQM เป็นรางวัลที่ให้กับผู้ที่มีผลงานยอดเยี่ยมในการจัดการคุณภาพ และใช้แนวความคิดการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเป็นหลักในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศต้องแสดงผลงานในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมาว่ามีผลงานตามความคาดหวังหรือความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานและกลุ่มอื่น ๆ

2. รางวัล EQA เป็นรางวัลแบบฉบับของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดภายในยุโรปตะวันตก เช่น บริษัทซีร็อกซ์ ได้รางวัลในปี 1992 บริษัทมิลิกาน (Miliken) ได้รางวัลในปี 1993 ผู้ที่ชนะรางวัลมีสิทธิใช้สัญลักษณ์ EQA ติดสินค้าได้ รางวัล EQA เป็นรางวัลที่ต้องมีการแข่งขัน ผู้สมัครต้องเป็นบริษัทที่แสวงหากำไร มีฐานการผลิตอยู่ที่ยุโรป และในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาต้องมีส่วนดำเนินการในยุโรปไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ส่วนองค์กรไม่แสวงหากำไรไม่มีสิทธิสมัคร

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินรางวัล EQA มีทั้งหมด 9 เกณฑ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถ (Enablers) ได้แก่ นโยบายและกระบวนการ ซึ่งผลักดันธุรกิจ ทำให้ธุรกิจมีความสามารถปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปเป็นผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย 5 เกณฑ์ คือ 1) ความเป็นผู้นำ 2) การจัดการคน 3) นโยบายและกลยุทธ์ 4) ทรัพยากร 5) กระบวนการ และส่วนที่ 2 ผลลัพธ์ (Results) เป็นการวัดระดับการบรรลุความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ 1) ความพึงพอใจของคน 2) ความพึงพอใจของลูกค้า 3) ผลกระทบต่อสังคม 4) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ตัวแบบรางวัล EQA เป็นการจำลองส่วนประกอบที่สำคัญมาจากแนวความคิดการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร เป็นการมองในแง่ปรัชญาและคุณค่า ไม่ได้มองในแง่เครื่องมือ วิธีการ ระเบียบวิธีปฏิบัติหรือการปฏิบัติ เพราะมีฐานคิดว่าผลลัพธ์ของการจัดการเป็นผลมาจากความสามารถในการจัดการนโยบายและกระบวนการ บริษัทที่จะขอรับรางวัล EQA ต้องประเมินตัวเองก่อน การประเมินตัวเองเป็นการตรวจสอบตามปัจจัยที่กำหนดไว้ในตัวแบบของรางวัล ต้องมีข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเชิงปริมาณทั้งภายในและภายนอกสนับสนุน โดยเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพ ผู้สมัครต้องยื่นสมัครต่อสำนักงานเลขาธิการของรางวัล EQA ตั้งอยู่ที่กรุงบรัสเซลส์ ประเทศเบลเยียม ซึ่งจะมีการประเมินขั้นต้นตามเกณฑ์ที่กำหนดก่อน รวมทั้งประเมินวัตถุประสงค์ของบริษัท และผลงานของคู่แข่งทางธุรกิจ ผู้ประเมินมี 6 คน หลังจากประเมินขั้นต้นแล้วคณะกรรมการจะตัดสินใจว่าจะไปตรวจเยี่ยมบริษัทหรือไม่ การตรวจเยี่ยมจะทำโดยทีมของผู้ประเมิน เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมให้กระจายตามประเด็นที่สมัครขอรับรางวัล อาจจะพิสูจน์เอกสารหรือตรวจสอบการปฏิบัติด้านคุณภาพในที่ทำงานของบริษัท ปกติจะตรวจสอบหลักฐาน ข้อเท็จจริง สัมภาษณ์พนักงานและรับฟังการนำเสนอผลงาน ตลอดจน

ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินตนเอง และหลักฐานอื่นที่ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มีความพึงพอใจ บริษัทที่ได้รับรางวัลจะเป็นบริษัทที่มีมาตรฐานสูงที่สุดในการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรในยุโรปตะวันตก

1.1.5 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award หรือ SQA) (SPRING Singapore, 2016)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award หรือ SQA) เป็นรางวัลที่รัฐบาลประเทศสิงคโปร์มอบให้องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานที่มีความเป็นเลิศ รางวัล SQA ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1994 โดยการสนับสนุนของประธานาธิบดี มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ให้รู้ถึงความต้องการของธุรกิจและองค์กรที่มีความเป็นเลิศ
2. ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
3. แบ่งปันข้อมูลของการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กร

รูปแบบรางวัล SQA มีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือ รางวัล MBNQA รางวัล EQA และรางวัล ABEA ดังนั้นจึงเป็นรางวัลที่ได้รับการยอมรับว่ามีศักดิ์ศรีในระดับมาตรฐานโลก (World class) และแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานระดับสูงของธุรกิจที่มีความเป็นเลิศ เกณฑ์ในการพิจารณาของรางวัล SQA มีทั้งสิ้น 7 หมวด ในแต่ละหมวดมีประเด็นย่อยประกอบ รายละเอียดมีดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นการตรวจประเมินระบบการนำองค์กรว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมและพันธกิจที่ง่ายต่อการเข้าใจและนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ และมีการสื่อสารเป้าหมายและคุณค่าร่วมไปยังพนักงานทุกระดับ ผู้นำระดับสูงเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างความตระหนักให้กับทีมและพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพ มีการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และนำผลการประเมินมาปรับปรุง องค์กรมีนโยบายและเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและการรักษาสภาพแวดล้อม รวมทั้งการให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชน ประเด็นย่อยประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมคุณภาพ และความรับผิดชอบต่อชุมชนและสภาพแวดล้อม

2. สารสนเทศ เป็นการมุ่งเน้นไปยังการจัดการในด้านสารสนเทศและการใช้ข้อมูลเทียบเคียงและเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด (Benchmark) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร ประเด็นย่อยประกอบด้วย การจัดการระบบสารสนเทศ และการเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสิ่งที่ดีที่สุด

3. การวางแผน เป็นการมุ่งเน้นไปยังกระบวนการวางแผนขององค์กร ว่ามีการบูรณาการความต้องการหลักไปสู่แผนงานขององค์กรอย่างไร ประเด็นย่อยประกอบด้วย การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ วิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนากลยุทธ์และนำไปปฏิบัติ

4. ทรัพยากรบุคคล เป็นการมุ่งเน้นว่า องค์กรสามารถนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ในการสร้างผลงานที่สูงให้กับองค์กร และองค์กรมีการตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาด้านอาชีพ สุขภาพและความพึงพอใจ และพนักงานต่างสร้างผลงานและมีความสำนึกในการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร ประเด็นย่อยประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรบุคคล การมีส่วนร่วมและพันธะผูกพันของพนักงาน ผลการดำเนินงานและความสำนึกของพนักงาน

5. การจัดการกระบวนการ เป็นการมุ่งเน้นว่า กระบวนการหลักขององค์กรสนับสนุนการไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งกระบวนการด้านนวัตกรรม การสร้างและการส่งผ่านกระบวนการ รวมทั้งกระบวนการจัดการเกี่ยวกับหุ้นส่วน ประเด็นย่อยประกอบด้วย กระบวนการนวัตกรรม การบริหารกระบวนการและการปรับปรุง และกระบวนการเกี่ยวกับคู่ค้าและหุ้นส่วน

6. การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นการมุ่งเน้นว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและตลาด ประเด็นย่อยประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและตลาด ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า

7. ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและคุณภาพ เป็นการประเมินว่า ผลของการดำเนินการและการปรับปรุงขององค์กรในพื้นที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร และระดับผลของการดำเนินการขององค์กรที่สามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุดเป็นอย่างไร ประเด็นย่อยประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านพนักงาน และผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงาน

การประเมินทั้ง 7 หมวดของรางวัล SQA สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบพื้นฐานได้ 3 กลุ่ม คือ ตัวหลักต้น ระบบ และผลลัพธ์ โดยที่ตัวหลักต้น คือผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวหลักต้นของระบบ โดยการเป็นผู้กำหนดทิศทางและมองหาโอกาสในอนาคตสำหรับองค์กร ระบบ ประกอบด้วยกลุ่มของกระบวนการที่มีการออกแบบอย่างดี เพื่อที่จะทำให้ผลการดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามที่ต้องการ และผลลัพธ์ เป็นการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าและการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

จากตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ ข้างต้น เห็นได้ว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ มีการพัฒนารูปแบบเพื่อใช้เป็นแม่แบบระบบบริหารที่มีคุณภาพระดับโลก โดยในแต่ละรูปแบบต่างก็มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน มีองค์ประกอบหลักและประเด็นย่อย รวมทั้งมีระบบการให้คะแนนที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

สำหรับในประเทศไทย รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award หรือ TQA) ได้รับการยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ และมีเนื้อหาของข้อกำหนดและการประเมินที่เทียบเคียงได้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่าง ๆ ในโลก การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ เกณฑ์สนับสนุนให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด หากใช้งานอย่างเหมาะสม เครื่องมือก็จะช่วยให้องค์กรบรรลุความเป็นเลิศ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.2 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award หรือ TQA)

1.2.1 ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2560)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการ

ในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ MBNQA ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

จากงานแถลงข่าวผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2559 ดร.สมชาย หาญหิรัญ ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ได้กล่าวถึงรางวัลคุณภาพแห่งชาติกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลิตภาพของประเทศให้พร้อมมุ่งสู่ 4.0 โดยได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ว่า “เมื่อองค์กรธุรกิจในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในโลกที่รวดเร็วในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยี 4.0 รางวัลคุณภาพแห่งชาติถือเป็นแนวทางที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ในด้านกระบวนการด้านสินค้าและบริการ ด้านการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับผลิตภาพและปรับปรุงองค์กรให้ได้ตามมาตรฐานระดับสากล พร้อมรับมือกับการปรับเปลี่ยนสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 อันเป็นการเพิ่มโอกาสและสร้างความได้เปรียบในตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศและส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพโดยรวมของประเทศต่อไป” (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2559)

1.2.2 เจตนารมณ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2560)

1. เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. เพื่อแสดงให้เห็นนานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

1.2.3 ประโยชน์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2560)

1.2.4 เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญ 3 ประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2560)

1. ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร
2. ช่วยกระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ
3. เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้และบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และเพื่อการสร้างโอกาสในการเรียนรู้

1.2.5 เป้าประสงค์ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2560) ซึ่งจะส่งผลให้เกิด

1. การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

2. การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม

3. ปรับปรุงและการเรียนรู้ขององค์กร

4. การเรียนรู้และการเติบโตของบุคลากร

1.2.6 ค่านิยมและแนวคิดหลักของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมและแนวคิดหลักจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ และความยั่งยืนเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

1. มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective) หมายถึง การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรให้เป็นองค์กรหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุพันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน มุมมองเชิงระบบยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัดตัวชี้วัด สมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies) และความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ และเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ อีกทั้งจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ

2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างบรรยากาศการมุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยม และจริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในการวางแผน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสอนงาน และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยบุคลากร นอกจากนี้ ในเรื่องความเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-driven excellence) เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้นองค์กรต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์ที่จะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้ารวมทั้งช่องทางในการ

เข้าถึงและสนับสนุนลูกค้า ซึ่งส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า อันจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และความภักดีของลูกค้า ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าประกอบด้วย ส่วนที่เป็นปัจจุบัน และอนาคต คือการเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้า และตลาดในอนาคต

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people) ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมายต่อตนเอง ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การให้ความสำคัญต่อบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน การพัฒนาและความผาสุกของบุคลากร ซึ่งต้องอาศัยการออกแบบวิถีปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีเหมาะสมกับความต้องการด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่แตกต่างกัน

5. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility) ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องและความคล่องตัว ซึ่งหมายถึง ขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ หลายองค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐมีความจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ ๆ เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันบ่อยครั้ง ซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ วิฤตเศรษฐกิจ เหตุการณ์รุนแรงจากสภาพภูมิอากาศ หรือเสียงเรียกร้องจากชุมชนหรือสังคม ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมด้วยรอบเวลาที่สั้นลง

6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success) การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็นขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นในการลงทุนในระยะยาวเพื่อความสำเร็จ การมุ่งเน้นความสำเร็จ ครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ตลอดทั้งการคาดการณ์ถึงความสำเร็จและความกังวลของสังคม

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation) นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน นวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นแนวคิดที่แตกต่างกัน แต่เสริมซึ่งกันและกัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้งสองแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact) ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ ผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งภายในองค์กรและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การวัดผลควรพัฒนามาจากความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ อย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง ทั้งกระบวนการภายใน ผลสำรวจ และสื่อสังคมออนไลน์ ในการวิเคราะห์องค์กร จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจน ความเป็นเหตุเป็นผลกัน การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การ ทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การบรรลุผลการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับระดับเทียบเคียงของคู่แข่ง หรือของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal responsibility) ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญ ต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็น แบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ของสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบจากการปฏิบัติการขององค์กรและวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ องค์กรควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศ และควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้น เป็นโอกาสในการทำให้การดำเนินการเหนือกว่า โดยองค์กรต้อง ใช้ตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำต้องรับผิดชอบต่อตัววัดดังกล่าว

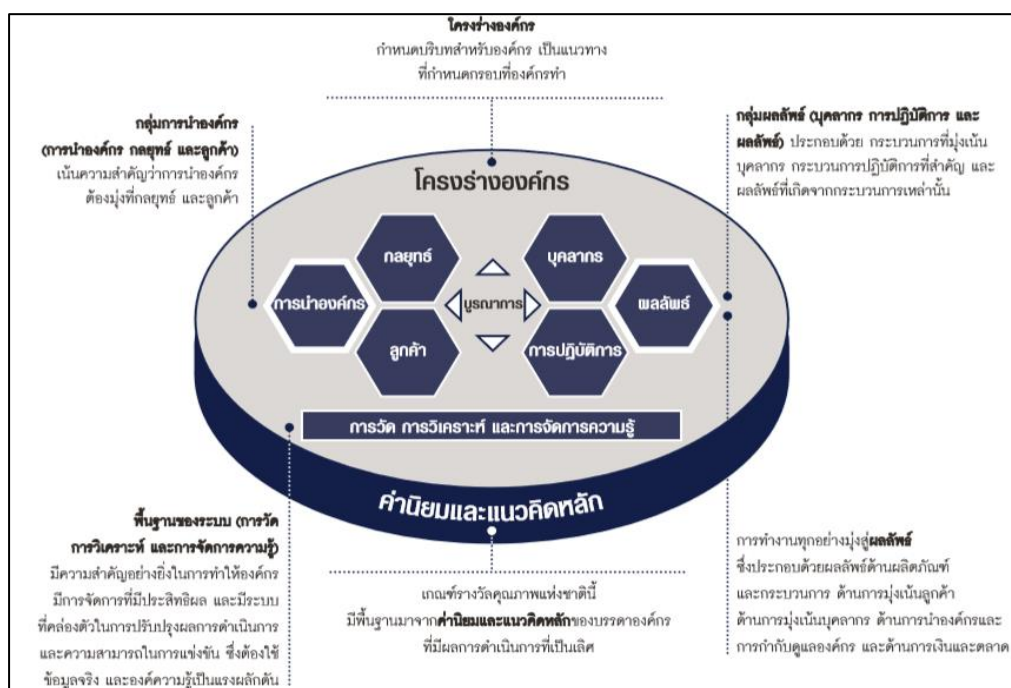
10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและการปฏิสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรต้องมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตาม การดำเนินการทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่าง มีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว การประพฤติ

ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมขององค์กร เป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่แยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง”

11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results) การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญจะช่วยให้เรื่องการสร้างความภักดีต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจ และช่วยเหลือสังคมด้วย ในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง สำหรับผลลัพธ์ ต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเงิน แต่รวมถึงด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำองค์กร กลยุทธ์ และด้านสังคม

1.2.7 โครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถใช้สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรืออยู่ในธุรกิจใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนงานกระบวนการ การตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ เกณฑ์ให้มุมมองโดยภาพรวมว่าองค์กรอยู่ระดับใด และจำเป็นต้องเคลื่อนไปสู่ระดับใด เกณฑ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบส่วนต่าง ๆ ของระบบบริหารจัดการองค์กร และปรับปรุงกระบวนการตลอดจนผลลัพธ์ โดยที่มีมุมมองขององค์กรในภาพรวม แสดงดังภาพประกอบ 2 (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)



ภาพประกอบ 2 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ

ที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2560: 9

จากภาพประกอบ 2 ระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย เกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุกระบวนการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัยการนำองค์กรที่เข้มแข็ง และแสดงให้เห็นผ่านผลลัพธ์ที่โดดเด่น ทั้ง 2 หมวดนี้ถูกเน้นให้เห็นเด่นชัด ในภาพคำว่า “บูรณาการ” ที่กลางภาพแสดงให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบของระบบเชื่อมโยงกัน

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลาง แสดงการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลุ่มการนำองค์กร (หมวด 1, 2 และ 3) กับกลุ่มผลลัพธ์ (หมวด 5, 6 และ 7) และยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มผลลัพธ์

ลูกศรแนวตั้งที่กลางภาพ แสดงความสัมพันธ์แบบ 2 ทิศทาง ระหว่างพื้นฐานของระบบ ซึ่งให้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับสำหรับกระบวนการที่สำคัญกับสภาพแวดล้อมองค์กร

คำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการ และการดำเนินการขององค์กร โดยแบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวด และผลลัพธ์ 1 หมวด ได้แก่ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

1. การนำองค์กร
2. กลยุทธ์
3. ลูกค้า
4. การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. บุคลากร
6. การปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีทั้งหมด 17 หัวข้อ และอีก 2 หัวข้อในโครงร่างองค์กร แต่ละหัวข้อ มีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ได้แก่ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

1. โครงร่างองค์กร ถ้ามเพื่อให้องค์กรระบุสภาพแวดล้อมขององค์กร
2. หัวข้อที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) ถ้ามเพื่อให้องค์กรระบุกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบด้วย
3. หัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ถ้ามเพื่อให้องค์กรรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการต่าง ๆ

1.2.8 ระบบการให้คะแนนของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ แสดงดังตาราง 1

คะแนนของคำตอบในแต่ละหัวข้อ จะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ คือ

1. กระบวนการ (หมวด 1-6)
2. ผลลัพธ์ (หมวด 7)

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ ให้พิจารณาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของหัวข้อนั้นและแนวทางการให้คะแนน (Scoring Guidelines) ดังต่อไปนี้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

1. ปัจจัยธุรกิจ/กิจการสำคัญที่นำเสนอในโครงร่างองค์กร
2. ระดับความสมบูรณ์และความเหมาะสมของแนวทาง ครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และจุดแข็งของกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงของผลลัพธ์ที่นำเสนอ

ตาราง 1 ระบบการให้คะแนนการประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2559-2560

หัวข้อของเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ	คะแนน
โครงสร้างองค์กร	
1. ลักษณะองค์กร	
2. สภาวะการณ์ขององค์กร	
หมวด 1 การนำองค์กร	110
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60
1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม	50
หมวด 2 กลยุทธ์	95
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50
หมวด 3 ลูกค้า	95
3.1 เสียงของลูกค้า	45
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	50
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	100
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	55
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	45
หมวด 5 บุคลากร	100
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55
หมวด 6 การปฏิบัติการ	100
6.1 กระบวนการทำงาน	55
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	45

ตาราง 1 (ต่อ)

หัวข้อของเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ	คะแนน
หมวด 7 ผลลัพธ์	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	120
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	75
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	75
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65
คะแนนรวม	1,000

ที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2560: 12

1.2.9 เนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

หัวข้อต่าง ๆ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. บทนำ อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร
2. หมวด 1-6 อธิบายกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร
3. หมวด 7 แสดงผลลัพธ์จากกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558) ได้อธิบายเนื้อหาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไว้ดังนี้

1. บทนำ: โครงร่างองค์กร (Organizational profile)

โครงร่างองค์กร คือ ภาพโดยย่อของลักษณะองค์กร สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมการแข่งขันขององค์กร ประกอบด้วย 2 หัวข้อหลักดังนี้

1.1 ลักษณะองค์กร (Organizational description) ข้อนี้ให้องค์กรอธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational environment)

1.1.1 ผลิตภัณฑ์ (Product offerings)

1. ผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรคืออะไร

2. ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร

3. กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์คืออะไร
สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คำว่า “ผลิตภัณฑ์” อาจหมายถึง โปรแกรมหรือแผนงาน โครงการ หรือบริการต่าง ๆ

1.1.2 พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (Mission, Vision and Values)

1. พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ที่องค์กรประกาศไว้คืออะไร
2. สมรรถนะหลักขององค์กรคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจขององค์กร

1.1.3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (Workforce profile)

1. ลักษณะโดยรวมของบุคลากรคืออะไร
2. มีการเปลี่ยนแปลงล่าสุดเกี่ยวกับองค์ประกอบและความต้องการของบุคลากรอย่างไร
3. อะไรคือ กลุ่มและประเภทของบุคลากร หรือพนักงาน, ข้อกำหนดด้านการศึกษาของแต่ละกลุ่มและประเภทของพนักงาน, ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร
4. ระบุกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อตรวจสอบประสิทธิผลกับองค์กร (เช่น ตัวแทนสหภาพ)

5. ระบุข้อกำหนดพิเศษขององค์กรในด้านสุขภาพและความปลอดภัย

1.1.4 สินทรัพย์ (Assets) องค์กรมีอาคาร สถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

1.1.5 กฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory requirements) องค์กรดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้างในด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ด้านการรับรองหรือการขึ้นทะเบียน ด้านมาตรฐานอุตสาหกรรม และด้านข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน ผลิตภัณฑ์

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational relationships)

1.1.6 โครงสร้างองค์กร (Organizational structure)

1. โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลขององค์กรมีลักษณะอย่างไร
2. ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูงและองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร คำว่า “ระบบการกำกับดูแลองค์กรและการรายงานผล” อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับแหล่งเงินทุนที่สำคัญ เช่น หน่วยงานหรือมูลนิธิที่สนับสนุน

1.1.7 ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers and Stakeholders)

1. ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง

2. ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ ต่อการบริการสนับสนุนแก่ลูกค้าและการปฏิบัติการอย่างไร

3. ความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความแตกต่างกันอย่างไร

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรบางแห่ง คำว่า “ลูกค้า” อาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับผล ผู้รับบริการ และผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ คำว่า “ส่วนตลาด” อาจหมายถึง การแบ่งตามกลุ่มผู้อยู่ในข่ายที่จะได้รับประโยชน์ และคำว่า “ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด” อาจรวมถึงการลดต้นทุนของการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน และความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน

1.1.8 ผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Suppliers and Partners)

1. ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง แต่ละกลุ่มมีบทบาทอะไรในเรื่องต่อไปนี้

- ระบบงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์หลักและบริการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญ

- การยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

2. องค์กรมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารแบบสองทิศทางกับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ

3. ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือมีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร

4. อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทานขององค์กร

1.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational situation) ข้อนี้ให้องค์กรอธิบาย โดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive environment)

1.2.1 ลำดับในการแข่งขัน (Competitive position)

1. องค์การอยู่ลำดับใดในการแข่งขัน
2. ขนาด และการเติบโตขององค์การเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน

3. คู่แข่งมีจำนวนเท่าไร และประเภทอะไรบ้าง

1.2.2 การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness changes) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์ในการแข่งขันขององค์การ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ

1.2.3 แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative data)

1. ระบุแหล่งที่มาสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกันรวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากธุรกิจอื่น
2. องค์การมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้

สำหรับองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คำว่า “สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน” หมายถึงเช่นเดียวกับธุรกิจที่แสวงหาผลกำไร องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรมักอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ทั้งการแข่งขันกับองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้แหล่งทุนสนับสนุนและอาสาสมัคร สมาชิกภาพ การเป็นที่รู้จักในชุมชนที่เหมาะสม และได้รับความสนใจจากสื่อ

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic context) ให้ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร

สำหรับองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่น เช่น ความสามารถในการโน้มน้าวผู้อำนาจในการตัดสินใจ สัดส่วนต้นทุนการบริหารจัดการต่อผลสัมฤทธิ์ของโปรแกรม/แผนงาน ชื่อเสียงด้านการส่งมอบงานหรือการให้บริการ และระยะเวลาให้บริการ และคำว่า “ธุรกิจ” เมื่อใช้กับองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับพันธกิจหลักหรือกิจกรรมระดับองค์การ

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance improvement system) ให้ระบุองค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงกระบวนการขององค์การสำหรับการประเมินผลและปรับปรุงโครงการและกระบวนการสำคัญขององค์การ

2. หัวข้อที่เป็นกระบวนการ หมวด 1-6

หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) (110 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร เกณฑ์ถามว่า การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย จริยธรรม และต่อสังคม

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior leadership) (60 คะแนน) เกณฑ์นี้ให้องค์กรอธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ (Vision, Values and Mission)

1.1.1 วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and Values)

1. ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม
2. ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

3. การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

1.1.2 การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting legal and Ethical behavior) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร และผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

1.1.3 การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Creating a successful organization)

1. ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

2. ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการ การเรียนรู้ระดับองค์กรและการเรียนรู้ของบุคลากรทุกกลุ่ม

- การสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งมอบประสิทธิผลที่ดีให้แก่ลูกค้าอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมความผูกพันลูกค้า

- การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และความคล่องตัวขององค์กร

- การมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

ทั้งนี้ ปัจจัยที่สร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร อาจรวมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การมีทรัพยากรพร้อมใช้งาน เทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลักขององค์กร ระบบงาน สถานที่ และอุปกรณ์ ความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในด้านตลาดและความสำเร็จในอนาคตนั้น รวมถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กรด้วย นอกจากนี้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และมีสวัสดิภาพสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ องค์กรที่ประสบความสำเร็จเป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร (Communication and Organizational performance)

1.1.4 การสื่อสาร (Communication)

1. ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรและลูกค้าที่สำคัญ

2. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ตามที่เห็นสมควร

- การสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

- เสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดีและให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจโดยมีบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรซึ่งหมายถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย

ทั้งนี้ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ อาจรวมถึงการส่งข่าวสารเป็นระยะ ๆ ทั้งภายในและภายนอก ผ่านเว็บไซต์ ทวิต (Tweet) บล็อก (Bloggng) และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Forums) ของลูกค้าและบุคลากร รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอกและตอบสนองกลับตามความเหมาะสม

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครช่วยทำงาน ควรกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

1.1.5 การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Focus on action)

1. ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

2. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลต่อผลการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างจริงจัง ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน รวมถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

- การระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

- ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการได้พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

ทั้งนี้ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังของผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงกลยุทธ์บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ขององค์กร ทั้งนี้ จะรวมถึงความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการขจัดความสูญเปล่า หรือลดรอบเวลา

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Social Responsibilities) (50 คะแนน) เกณฑ์ให้องค์กรอธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational governance)

1.2.1 ระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance system)

1. องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลที่มีความรับผิดชอบต่อ

2. องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร ได้แก่

- ภาระความรับผิดชอบในการกระทำของผู้ในระดับสูง
- ภาระความรับผิดชอบต่อแผนกลยุทธ์
- ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกกรรมการในคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบาย

ในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

- ความเป็นอิสระและประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้ในระดับสูง

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร “คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอก” อาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน และสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการดำเนินการ

1.2.2 การประเมินผลการดำเนินการ (Performance evaluation)

1. องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้ในระดับสูงอย่างไรซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร
2. องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร
3. ผู้ในระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการนั้นเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพทั้งการนำองค์กรของผู้ในแต่ละคนและของคณะกรรมการ รวมทั้งระบบการนำองค์กรอย่างไร

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร “คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอก” อาจเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ในระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม (Legal and Ethical behavior)

1.2.3 การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory behavior)

1. องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าและดำเนินการถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการอย่างไร

2. องค์การดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การดำเนินการในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการในอนาคต

- การเตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ อย่างไรก็ตามทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ

3. องค์การมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด และในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการตามหรือเหนือกว่าข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในการกำกับดูแลและประเมินผล

1.2.4 การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical behavior)

1. องค์การดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

2. องค์การมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและติดตามให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งองค์กร ภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น

3. องค์การมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal responsibilities)

1.2.5 ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)

1. องค์การคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร

2. องค์การมีส่วนในการสร้างความผาสุกแก่สังคมอย่างไรโดยผ่านระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจขององค์กรที่มีอยู่

1.2.6 การสนับสนุนชุมชน (Community support)

1. องค์การดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญขององค์กร

2. ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์การมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร

3. วิธีการกำหนดเรื่องที่องค์กรจะเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร

4. ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร สำหรับองค์การกุศลบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้วควรอธิบายถึง “การทุ่มเทเป็นพิเศษ” (Extra efforts) ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้น ๆ

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy) (95 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เกณฑ์ถามว่า องค์การมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy development) (45 คะแนน) เกณฑ์นี้ให้องค์กรอธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy development process)

2.1.1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning process)

1. องค์การวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไร
2. ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง
3. ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง
4. กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร
5. องค์การมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

6. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กรในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

- การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และลำดับความสำคัญของแผนงานต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง

- ความคล่องตัว
- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ

2.1.2 นวัตกรรม (Innovation)

1. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมอย่างไร
2. องค์กรกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร
3. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านเรื่องใดในการดำเนินการ
4. โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

2.1.3 การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy considerations)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาสารสนเทศสำหรับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ต่อไปนี้อย่างไร

2. ในการรวบรวมและวิเคราะห์องค์กรคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้
- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร
- ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ

ข้อบังคับ

- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ทั้งนี้ ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

อาจเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสในด้านลูกค้าและตลาด
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กร

ในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงได้

- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย

- และปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร

2.1.4 ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (Work system and Core competencies)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงานเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักขององค์กร และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร

3. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลัก และระบบงานในอนาคตขององค์กร

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร “การจัดทำกลยุทธ์” อาจให้องค์กรที่มีบริการลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจาคหรืออาสาสมัครกลุ่มเดียวกันเข้ามามีส่วนร่วม

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives) (50 คะแนน)

2.1.5 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Key Strategic objectives)

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น

2. เป้าประสงค์ (Goals) ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และตลาดผู้ส่งมอบและพันธมิตร

3. การปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับลูกค้าหลักหรือพันธมิตร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบคำถามเกณฑ์นี้ ควรมุ่งเน้นความท้าทาย ความได้เปรียบและโอกาสที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ และต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.1.6 การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives considerations)

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่แตกต่างและอาจแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร
2. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้พิจารณาในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร
 - ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์
 - สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นระยะยาว
 - คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) เกณฑ์นี้ให้องค์กรอธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action plan development and Development)

2.2.1 แผนปฏิบัติการ (Action plan)

1. แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง และแผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไรบ้าง
2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

2.2.2 การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (Action plan implementation)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ
2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

3. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีที่ยืน

2.2.3 การจัดสรรทรัพยากร (Resource allocation)

1. องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน
2. องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ

3. องค์การจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (Financial viability) ขององค์กร

2.2.4 แผนด้านบุคลากร (Workforce plans)

1. แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง

2. แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

2.2.5 ตัวชี้วัดการดำเนินการ (Performance measures)

1. ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

2.2.6 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance projections)

1. การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง

2. ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่งหรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ

3. องค์กรจะได้อย่างไร หากพบว่าความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action plan modification)

2.2.7 การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action plan modification)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน มีดังนี้

- หัวข้อ การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior leadership) เรื่องวิธีการของผู้นำระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร

- หมวด 3 ลูกค้า (Customer) เรื่องวิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ

- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

- หมวด 5 บุคลากร (Workforce) เรื่องวิธีการตอบสนองความต้องการขององค์กรด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เรื่องการระบุความต้องการและการออกแบบระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร และเรื่องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ

- หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) เรื่องวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ

- หัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance results) เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

หมวด 3 ลูกค้า (Customer) (95 คะแนน)

ในหมวดลูกค้า เกณฑ์ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาวครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟัง “เสียงของลูกค้า” สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer) (45 คะแนน) เกณฑ์นี้ให้องค์กรอธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. การรับฟังลูกค้า (Customer listening)

3.1.1 ลูกค้าในปัจจุบัน (Current customers)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์และสังเกตลูกค้า เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ และวิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด

2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บเพื่อรับฟังลูกค้า

3. วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไรภายในวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า

4. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าอย่างทันทั่วถึง และสามารถนำไปใช้ได้ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม

3.1.2 ลูกค้าในอนาคต (Potential customers)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังเสียงจากลูกค้าในอนาคตเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้

2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังเสียงลูกค้าในอดีต ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of Customer satisfaction and Engagement)

3.1.3 ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction and Engagement)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า

2. วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างอย่างไรระหว่างกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด

3. การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และสร้างความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาวได้อย่างไร

3.1.4 ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Satisfaction relative to competitors)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร โดยเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง และเปรียบเทียบ

กับระดับความพึงพอใจของลูกค้าขององค์กรอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันหรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer engagement) (50 คะแนน) เกณฑ์นี้ให้องค์กรอธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า (Product offering and Customer support)

3.2.1 ผลิตภัณฑ์ (Product offering) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดผลิตภัณฑ์ โดยดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- กำหนดความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าและตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ
- กำหนดและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด
- ค้นหาและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าปัจจุบัน

3.2.2 การสนับสนุนลูกค้า (Customer support)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุน
2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับองค์กร
3. รูปแบบการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง
4. กลไกการสื่อสารที่สำคัญ รูปแบบและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด

5. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
- ระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า
- ถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้าให้เกิดการปฏิบัติ

3.2.3 การจำแนกลูกค้า (Customer segmentation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด โดยดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์ เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดปัจจุบันและอนาคต

- นำลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้าและตลาดอื่น ๆ ที่พึงมีในอนาคตมา
ประกอบการพิจารณาดังกล่าว

- กำหนดว่าลูกค้าใด กลุ่มลูกค้าใด และส่วนตลาดใด ที่องค์กรจะให้ความสำคัญและทำตลาดเพื่อการเติบโตของธุรกิจ

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationships)

3.2.4 การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship management)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำตลาด สร้างและจัดการความสัมพันธ์

กับลูกค้า เพื่อ

- ให้ได้ลูกค้าใหม่และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
- จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของตราสินค้า
- รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง

ในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า

- เพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร

3. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์
เพื่อจัดการและยกระดับตราสินค้าเพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้ากับองค์กร

3.2.5 การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint management)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า

2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่าง

ทันทั่วทั้งและมีประสิทธิภาพ

3. การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้า
กลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความพึงพอใจไม่ให้ข้อร้องเรียนลักษณะเดียวกันเกิดซ้ำ
ในอนาคตได้อย่างไร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) (100 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ องค์กรมีการเรียนรู้อย่างไร และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามว่าองค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis and Improvement of Organizational Performance) (55 คะแนน)
เกณฑ์นี้ให้องค์กรอธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ (Performance measurement)

4.1.1 ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance measures)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร โดยดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
อย่างไร

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร
- ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการองค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด

4.1.2 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative data)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ

4.1.3 ข้อมูลลูกค้า (Customer data)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด โดยดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- การเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด (รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ
- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อสังคมออนไลน์

4.1.4 ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement agility)

องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (Performance analysis and Review)

4.1.5 การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (Performance analysis and Review)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร
2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลลูกค้าในการทบทวนเหล่านี้
3. องค์กรมีวิธีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้
4. องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร
 - การประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
 - การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมทั้งความจำเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานขององค์กร
5. คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance improvement)

4.1.6 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร
2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือการปฏิบัติการณ์ที่มีผลการดำเนินการที่ดี
3. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร

4.1.7 ผลการดำเนินการในอนาคต (Future performance)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต
2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลจากการทบทวนผลการดำเนินการและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

3. หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต เหล่านี้กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการ และองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับค่าความแตกต่างดังกล่าวให้ยอมรับได้ (Reconcile)

4.1.8 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous improvement and Innovation)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติและไปยังกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการต่าง ๆ ตลอดจนผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือขององค์กร เพื่อทำให้นั้นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information and Information Technology) (45 คะแนน) เกณฑ์นี้ให้องค์กรอธิบาย โดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. ความรู้ขององค์กร (Organizational knowledge)

4.2.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ขององค์กร โดยดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้าง

ความรู้ใหม่

- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

4.2.2 การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational learning)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงานขององค์กร

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data, Information and Information Technology)

4.2.3 คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information quality)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศขององค์กร

2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่นมีความแม่นยำ (Accuracy) ถูกต้อง (Validity) คงสภาพ (Integrity) เชื่อถือได้ (Reliability) และเป็นปัจจุบัน

4.2.4 ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information security)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญมีความปลอดภัย

2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่นเป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้ตามสิทธิที่เหมาะสม

3. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเฝ้าระวังความปลอดภัยของระบบสารสนเทศบนไซเบอร์ (Cybersecurity)

4.2.5 ความพร้อมใช้งานข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information availability)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน

2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน ด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า

4.2.6 คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Hardware and Software Properties)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

4.2.7 ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency availability)

ในกรณีฉุกเฉินองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศ

มีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองลูกค้าและความจำเป็นทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 5 บุคลากร (Workforce) (100 คะแนน)

ในหมวดบุคลากร เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce environment) (45 คะแนน)
เกณฑ์นี้ให้องค์กรอธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce capability and capacity)

5.1.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลัง (Capability and capacity)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ หนังสือรับรองคุณวุฒิ (Certifications) และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (Staffing Levels)

“ขีดความสามารถ” อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งการตอบสนองธุรกิจ ตลาด และความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้านบุคลากร และการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตด้วย ดังนี้

1. แผนด้านบุคลากร (Workforce plans) เกณฑ์ถามว่า แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

2. ผลการดำเนินการในอนาคต (Future performance) เกณฑ์ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผล

จากการทบทวนผลการดำเนินการ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญ เพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ในอนาคตเหล่านี้ กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบระยะเวลาของแผนปฏิบัติการ องค์การมีวิธีการอย่างไรในการปรับค่าความแตกต่างดังกล่าวให้ยอมรับได้

5.1.2 บุคลากรใหม่ (New workforce members) ข้อกำหนดหัวข้อนี้กล่าวถึงบุคลากรใหม่เท่านั้น ส่วนการรักษาบุคลากรที่มีอยู่แล้วให้พิจารณาในด้านความผูกพันของบุคลากร ข้อกำหนดด้านบุคลากรใหม่ โดยเกณฑ์ถามว่า

1. องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้

2. ทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิถีคิด (Thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์การจ้าง ตลอดจนชุมชนของลูกค้า

5.1.3 ความสำเร็จในงาน (Work accomplishment) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

1. งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ
2. ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลัก (Core competencies) ขององค์การ

3. ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ
4. มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง

5.1.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Workforce change management)

1. องค์การมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

2. องค์การได้ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

- บริหารบุคลากร บริหารความต้องการของบุคลากรและขององค์การ เพื่อทำให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว

- เตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร

- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรและระบบงาน เมื่อจำเป็น

“การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร” อาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรระบุในสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม เทคโนโลยี หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ส่วนการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง อาจครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาเกี่ยวกับการจ้างบุคลากร และความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ รวมถึงการช่วยพนักงานหางานใหม่ (Outplacement) และบริการอื่น

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workforce climate)

5.1.5 สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace environment)

1. องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อ สร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร

2. ตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง

3. มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายอะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่ต่างกัน

“ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน” คือ การที่สามารถทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วยการจัดอุปสรรคต่อผู้พิการให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อมต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้งทางกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (Attitudinally accessible)

5.1.6 นโยบาย และสิทธิประโยชน์ (Workforce benefits and policies)

1. องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์และนโยบายอย่างไร

2. องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและส่วนของบุคลากรอย่างไร

3. สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่องค์กรจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce engagement) (55 คะแนน) เกณฑ์นี้ให้องค์กรอธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี ทั้งนี้ ความเข้าใจถึงลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งจะทำให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร ถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำ ความเข้าใจและสร้างความผูกพันกับบุคลากร

“ผลการดำเนินการที่ดี (High Performance)” หมายถึง การทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการขององค์กรและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ รวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลผลิตภาพอัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้การให้บริการและการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบงานที่แตกต่างกันไป ผลการดำเนินการที่ดีเกิดจากความผูกพันของบุคลากร และช่วยเสริมสร้างความผูกพันกับบุคลากร และยังเกี่ยวข้องกับการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต้องก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่งานต่าง ๆ การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรรวมถึงการระดมความคิดเห็นส่วนบุคคล การนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการวางแผนการเรียนรู้ และการสร้างทักษะระดับบุคคลและระดับองค์กร การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน การรักษาโครงสร้างองค์กรแนวราบ (Flattened organizational structure) เพื่อให้มีการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และมีการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพที่สุด รวมทั้งการใช้ตัววัดผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

หลายองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการขององค์กร สิ่งทีบุคคลและกลุ่มทำให้องค์กรและการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies) งาน ลักษณะงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Workforce engagement and Performance)

5.2.1 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน

2. องค์การทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า วัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรมและวิถีคิด (Thinking) ของบุคลากร

3. องค์การมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร

“ความหลากหลาย (Diversity)” หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคลากรที่ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นประโยชน์และเป็นตัวแทนของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า ความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สปีชีส์ เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ และพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ในการสร้างบุคลากรจะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับลูกค้าและบุคลากรอีกด้วย

“การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร เมื่อบุคลากรใดได้รับการให้อำนาจในการตัดสินใจ บุคลากรนั้นจะพยายามใช้ความรู้และความเข้าใจที่ตนมีอยู่เกี่ยวกับเรื่องงานนั้น ๆ ในการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพมากที่สุด การให้อำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายในการช่วยบุคลากรให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าตั้งแต่ครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตรวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น องค์กรจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันกาลและเป็นประโยชน์อยู่เสมอ

5.2.2 ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of Engagement)

1. องค์การมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

2. วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

“ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง สิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่น ทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

5.2.3 การประเมินความผูกพัน (Assessment of Engagement)

1. องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร
2. มีวิธีการและตัววัด ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากร
3. ความพึงพอใจ วิธีการ และตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร
4. องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

5.2.4 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

1. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากรอย่างไร
2. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร
3. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้
 - การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Intelligent risk taking) ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
 - การมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ
 - การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

“การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ” หมายรวมถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัสที่อิงกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้น การปรับตัวต่อระบบงานใหม่และวัฒนธรรม และปัจจัยอื่น ๆ การยกย่องชมเชย อาจเป็นทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม

สำหรับระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้น การให้รางวัล และการยกย่องชมเชยต้องใช้ทางเลือกอื่น

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (Workforce and Leader development)

สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ องค์กรควรพิจารณาในเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นในองค์กร คำตอบควรพิจารณาถึง

ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่องค์กรจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วย ซึ่งประกอบด้วยข้อกำหนด ดังนี้

5.2.5 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development system)

1. ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา สนับสนุนความต้องการขององค์กร และการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไร

2. ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรดำเนินการเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- พิจารณาถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร และการสร้างนวัตกรรม

- สนับสนุนจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

- ปรับปรุงการมุ่งเน้นลูกค้า

- ทำให้มั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ

- ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

“สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)” หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในวงการให้แก่องค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักขององค์กร มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบอย่างต่อเนื่องในการแข่งขัน หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร อาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในวงการ สมรรถนะหลักขององค์กร อาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี การเสนอบริการที่มีความเป็นเอกลักษณ์ ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ

5.2.6 ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development effectiveness) องค์กรมีวิธีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างไร รวมถึงองค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนา กับผลจากการประเมินความ
ผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ

- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพัน
ของบุคลากร การเรียนรู้ และพัฒนา

“การเรียนรู้ (Learning)” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการ
ประเมิน การศึกษา ประสบการณ์และนวัตกรรม

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงการเรียนรู้ 2 ส่วน คือ

1. การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมิน
และการปรับปรุง ความคิดและมุมมองจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่
เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง

2. การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้มาจากการศึกษาการฝึกอบรม และโอกาส
ในการพัฒนาเพื่อความรู้ความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละบุคคล

5.2.7 ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career progression)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
ในองค์กร

2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
ของบุคลากร

3. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร
และผู้นำ

เกณฑ์หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กล่าวถึงวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร
เพื่อมุ่งสร้างและรักษาให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการดีอยู่เสมอ และทำให้บุคลากร
มีความผูกพันกับองค์กรและมุ่งปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย อีกทั้งเพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการ
เปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ในการสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้อง
ไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์จึงครอบคลุมการวางแผนด้านบุคลากรไว้เป็นส่วนหนึ่ง
ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วย (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิต
แห่งชาติ, 2558) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนด้านบุคลากร การสร้างแผนด้านบุคลากร (Creating workforce
plans) แผนปฏิบัติการ ครอบคลุมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากร ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทาง
เดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ตัวอย่างองค์ประกอบของแผน เช่น

1.1 การจัดโครงสร้างใหม่ของงานและลักษณะงานเพื่อเพิ่มการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจของบุคลากร

1.2 การริเริ่มในการส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ

1.3 การพิจารณาถึงการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน การมีผลกระทบต่อบุคลากรที่มีอยู่ และการริเริ่มใหม่ ๆ

1.4 การริเริ่มเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความต้องการในด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรในอนาคต

1.5 การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร

1.6 การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเพื่อเชิดชูทีม องค์กร ตลาดหุ้น ลูกค้า หรือคุณลักษณะในการทำงาน

1.7 การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โปรแกรม/แผนงาน พัฒนาผู้นำในอนาคต การเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเพียงพอ และการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของบุคลากรและองค์กร

2. สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce environment) เจตจำนงของหัวข้อนี้ถามถึง

2.1 ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

2.2 วิธีตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล

2.3 วิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศในการทำงานเกื้อหนุนการปฏิบัติงาน

2.4 จุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและสามารถเกื้อหนุนบุคลากรได้

3. ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) เจตจำนงของหัวข้อนี้ถามถึงระบบขององค์กรในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินการที่ดีขององค์กร เพื่อนำสมรรถนะหลัก

ขององค์กร (Core Competencies) มาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการ อีกทั้งทำให้มั่นใจว่ามีความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operation) (100 คะแนน)

ในหมวดการปฏิบัติการ เกณฑ์ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการ ปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ และสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes) (55 คะแนน) เกณฑ์นี้ให้องค์กรอธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process design)

6.1.1 ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Requirement)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน

2. กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง

3. อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้

6.1.2 แนวคิดในการออกแบบ (Design Concept)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า และความคล่องตัวที่อาจต้องมีมาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้

ข. การจัดการกระบวนการ

6.1.3 การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (Process Implementation)

1. องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

2. องค์กรใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการอะไรในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

3. ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร

6.1.4 กระบวนการสนับสนุน (Support Processes)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ
2. กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง
3. องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนธุรกิจ

6.1.5 การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Improvement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

ค. การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

6.1.6 การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการนวัตกรรม
2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Intelligent Risks)
3. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้
4. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาคุณค่าเชิงกลยุทธ์ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อไปสนับสนุนโอกาสที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่า

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) (45 คะแนน)
เกณฑ์นี้ให้องค์กรอธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Efficiency and Effectiveness)

6.2.1 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Efficiency and Effectiveness)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ
2. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- นำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน
- ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ
- ลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (Inspections) การทดสอบ (Tests) และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (Process or Performance audits)
- สร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

6.2.2 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
2. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร
 - เลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติที่ตอบสนองความจำเป็นด้านปฏิบัติการ และพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า
 - วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ
 - จัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

6.2.3 ความปลอดภัย (Safety)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย
2. ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (Inspection) การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้พื้นที่เสี่ยงสู่สภาพเดิมอย่างไร

6.2.4 การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

2. ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการและการทำให้คืนสู่สภาพเดิมได้อย่างไร

3. ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการพึ่งพาผู้ส่งมอบและพันธมิตรอย่างไร

3. หัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ หมวด 7

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results) (400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด นอกจากนี้เกณฑ์ยังถามถึงระดับผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results) (120 คะแนน) เกณฑ์นี้ให้องค์กรแสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused Product and Service Results)

7.1.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused Product and Service Results)

1. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้าเป็นอย่างไร
2. ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญและตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร
3. ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร
4. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (Work Process Effectiveness Results)

7.1.2 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Effectiveness and Efficiency)

1. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร
2. ระดับปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสม ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร
3. ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีกระบวนการที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร

7.1.3 การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)

1. ผลลัพธ์ด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร
2. ระดับปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลในการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร
3. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามสถานที่ดำเนินการหรือประเภทของกระบวนการอย่างไร

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management Results)

7.1.4 ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management Results)

1. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นอย่างไร
2. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results) (70 คะแนน)

เกณฑ์นี้ให้องค์กรแสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results)

7.2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

1. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร
2. ระดับปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร

3. ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้า ต่อคู่แข่งและองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร

4. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด อย่างไร

7.2.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

1. ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าเป็นอย่างไร

2. ระดับปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร

3. ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลอดวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็นอย่างไร

4. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด อย่างไร

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results) (70 คะแนน)
เกณฑ์นี้ให้องค์กรแสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results)

7.3.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

1. ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเป็นอย่างไร

2. ระดับปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (Staffing Levels) และทักษะที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

- ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

7.3.2 บรรยากาศการทำงาน (Workforce Climate)

1. ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร

2. ระดับปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร

3. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

7.3.3 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

1. ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร
2. ระดับปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร
3. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

7.3.4 การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development)

1. ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างไร
2. ระดับปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร
3. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) (65 คะแนน) เกณฑ์นี้ให้องค์กรแสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม (Leadership, Governance and Societal Responsibility Results)

7.4.1 การนำองค์กร (Leadership)

1. ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าเป็นอย่างไร
2. ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญของการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้า เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นอย่างไร
3. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรและกลุ่มลูกค้าอย่างไร

7.4.2 การกำกับดูแลองค์กร (Governance)

1. ผลลัพธ์ด้านภาวะความรับผิดชอบต่อสังคมในการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

2. ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และภาระความรับผิดชอบด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร

7.4.3 กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation)

1. ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างไร
2. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

3. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรอย่างไร

7.4.4 จริยธรรม (Ethics)

1. ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร
2. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

3. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรอย่างไร

7.4.5 สังคม (Society)

1. ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

2. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation Results)

7.4.6 ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation Results)

1. ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการองค์กรเป็นอย่างไร
2. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการองค์กร การสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านเป็นอย่างไร

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results) (75 คะแนน) เกณฑ์นี้ให้องค์กรแสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results)

7.5.1 ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial Performance)

1. ผลลัพธ์ด้านการเงินเป็นอย่างไร

2. ระดับปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดเชิงประกอบ (aggregate measurement) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร

3. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร

7.5.2 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด (Marketplace Performance)

1. ผลลัพธ์ด้านตลาดเป็นอย่างไร

2. ระดับปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร

3. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่

1.2.10 ตัวอย่างและคำแนะนำเสริมของเกณฑ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce capability and capacity) มีองค์กรเป็นจำนวนมากสับสนกับแนวคิดเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลังด้วยการเพิ่มจำนวนคนที่มีทักษะไม่เหมาะสมเพื่อชดเชยการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ หรือตั้งสมมติฐานว่าคนงานจำนวนน้อยแต่ทักษะสูงกว่าสามารถทดแทนความจำเป็นด้านอัตรากำลัง สำหรับกระบวนการที่ต้องการทักษะน้อยหรือทักษะที่ต่างกัน แต่ต้องการคนจำนวนมากเพื่อการทำงานให้สำเร็จ การมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จการมองไปข้างหน้าเพื่อคาดการณ์ความจะเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในอนาคต จะทำให้องค์กรมีเวลาเพียงพอสำหรับการฝึกอบรม การว่าจ้าง การปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร และการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบงาน

ด้านการสนับสนุนบุคลากร (Workforce support) องค์กรส่วนใหญ่ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตามมีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากรตัวอย่างของการให้บริการ อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งกิจกรรม และโอกาสอื่น ๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัว และอาชีพการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการช่วยบุคลากรมีความพร้อมในการ

ปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ กิจกรรมสันหนาทหรืองานประเพณี การดูแลสุขภาพ ณ สถานที่ทำงาน และให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลเด็กและผู้สูงอายุ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษ เพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น และโปรแกรมผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาลและวิธีที่พนักงานสามารถใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

ด้านผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance) จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี ทั้งนี้การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ความยืดหยุ่น การสร้างนวัตกรรม การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และภาวะความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์ขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้า และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของธุรกิจและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

ด้านการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและผลการดำเนินการ (Workforce engagement and performance) ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่า เมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง จะทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่ารู้ทิศทางขององค์กรชัดเจน มีส่วนในภาระรับผิดชอบ ต่อผลการดำเนินการ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ มีประสิทธิภาพ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันในหลาย ๆ องค์กร พนักงาน และอาสาสมัครมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เนื่องจากงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

ด้านปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (Drivers workforce engagement) ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับค่าตอบแทนและการขึ้นค่าตอบแทนจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่สองปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะเกิดความผูกพันและมีผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ระดับของการได้รับมอบอำนาจ ความมั่นคงในงาน รวมถึงความเข้าใจลึกซึ้งถึงความจำเป็นอย่างที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการลูกค้า

ด้านปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน (Factors inhibiting engagement) ประเด็นสำคัญที่องค์กรควรให้ความสนใจเท่าเทียมกับเรื่องความผูกพันของบุคลากร คือ การทำความเข้าใจกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน ได้แก่ ปัจจัยที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร การสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus groups) การสำรวจความคิดเห็นบล็อก หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก จะช่วยให้องค์กรเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น

ด้านค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย (Compensation and recognition) ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะของบุคลากร แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย อาจรวมถึงการแบ่งปันผลกำไร กลไกในการแสดงความ “ขอบคุณ” อย่างง่าย ๆ การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันกับตัววัดความผูกพันของลูกจ้าง การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรหรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญขององค์กร

ตัวชี้วัดอื่นด้านความผูกพันของบุคลากร (Other indicators of workforce engagement) นอกเหนือจากตัววัดความผูกพันของบุคลากรโดยตรงด้วยการสำรวจอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน

ด้านความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Workforce development needs) ความจำเป็นในการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาขององค์กรและแต่ละบุคคล ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสารการทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาในการตีความและการใช้ข้อมูล การทำให้เหนือกว่าความต้องการของลูกจ้าง การวิเคราะห์กระบวนการและลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลา การทำงานกับอาสาสมัคร และการสร้างแรงจูงใจในอาสาสมัคร รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ หรือการวิเคราะห์ต้นทุน/ประโยชน์ ความจำเป็นในการศึกษา อาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษาคณิตศาสตร์และทักษะด้านคอมพิวเตอร์

ด้านสถานที่และรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and development locations and formats) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา อาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และอาจทำโดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) หรือการเรียนทางไกล (Distance learning) รวมทั้งการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา การสอนงาน หรือการเป็นพี่เลี้ยง

ด้านความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนาส่วนบุคคล (Individual learning and development needs) เพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายองค์กรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของแต่ละบุคคลโดยจัดทำร่วมกันกับแต่ละคน มีการพิจารณาพร้อมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลด้านอาชีพการงานและการเรียนรู้

ด้านการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า (Customer contact training) แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถามเป็นพิเศษเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงทักษะและความรู้ที่สำคัญในเรื่องผลิตภัณฑ์และลูกค้าวิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหาและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และวิธีการจัดการหรือการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge transfer) ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน แต่ละองค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานและทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล (Implicit knowledge)

ด้านประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and development effectiveness) ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ อาจดูได้จากผลกระทบต่อการดำเนินการของแต่ละบุคคล หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อการดำเนินการที่เกี่ยวกับลูกค้า และการวิเคราะห์ต้นทุนประโยชน์

จากแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (TQA) ที่ผู้วิจัยได้ศึกษามาข้างต้น สรุปได้ว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด องค์กรทุกขนาด ทุกประเภทในประเทศไทยส่วนใหญ่ประยุกต์ใช้เกณฑ์นี้เป็นแนวทางในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และการเติบโตของทั้งบุคลากรและองค์กร ตลอดจนเกิดการปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม ซึ่ง “บุคลากร” เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำให้งานขององค์กรประสบผลสำเร็จ โดยคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร โดยแบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวด (หมวด 1-6) และผลลัพธ์ 1 หมวด (หมวด 7) ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หมวด 6 การปฏิบัติการ

หมวด 7 ผลลัพธ์

จากการศึกษาทบทวนเนื้อหาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและคำแนะนำเสริมของเกณฑ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบกับการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารบุคลากร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์จัดกลุ่มตัวแปรสำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยต่อไป ซึ่งแสดงดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์จัดกลุ่มตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงกับองค์ประกอบของการบริหารบุคลากรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

องค์ประกอบของการบริหารบุคลากรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ		สาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง	หมวดที่เชื่อมโยง
องค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร	1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร	1.1.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร	
		1.1.2 บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร	หมวด 1 หมวด 2
		1.1.3 แผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรมีความสอดคล้องสนับสนุนแผนกลยุทธ์ขององค์กร	หมวด 4 หมวด 5
		1.1.4 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ต้องคำนึงถึงการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	
		เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นเมื่อนำไปปฏิบัติ	

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการบริหารบุคลากร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ		สาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง	หมวดที่ เชื่อมโยง
องค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้าน บุคลากร (ต่อ)	1.2 การจัดทำแผน ปฏิบัติการและการ ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	1.2.1 การทำแผนปฏิบัติการที่กำหนดขั้นตอน วิธีการ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และทรัพยากรที่ใช้ ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน 1.2.2 การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร 1.2.3 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานตามแผนฯ เพื่อเป็นกลไกการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน 1.2.4 การประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน ด้านบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว 1.2.5 การติดตามผลการดำเนินงานด้านบุคลากร ร่วมกันทุกส่วนงาน	หมวด 1 หมวด 2 หมวด 4 หมวด 5
องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อม ของบุคลากร	2.1 การประเมิน ความต้องการด้าน ขีดความสามารถ และอัตรากำลัง บุคลากร	2.1.1 การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ ของบุคลากรในแต่ละระดับให้สามารถบริหารรูปแบบ การทำงานได้ 2.1.2 การประเมินความต้องการด้านอัตรากำลัง บุคลากรในแต่ละระดับ เพื่อให้มีจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ที่เพียงพอต่อการทำงานให้สำเร็จ 2.1.3 การบริหารอัตรากำลังและขีดความสามารถของ บุคลากรแต่ละระดับได้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ และแผนกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม	หมวด 1 หมวด 5
	2.2 การสรรหาวางจ้าง บรรจุ และรักษา บุคลากรใหม่ไว้	2.2.1 การกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาวางจ้าง บุคลากรใหม่ที่ชัดเจน 2.2.2 บุคลากรใหม่ในองค์กรจัดเป็นกลุ่มบุคคลที่มี ความหลากหลายทั้งทางด้านมุมมอง วัฒนธรรม และ วิธีคิด 2.2.3 การสรรหาวางจ้างบุคลากรใหม่ โดยยึดตาม วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร และกฎระเบียบ ด้านการสรรหา	หมวด 5

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการบริหารบุคลากร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ		สาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง	หมวดที่ เชื่อมโยง
องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อม ของบุคลากร (ต่อ)	2.2 การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษา บุคลากรใหม่ไว้ (ต่อ)	2.2.4 การคัดเลือกบุคลากรใหม่ โดยยึดตามความ แตกต่างระหว่างบุคคล เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ อายุ การศึกษา และพฤติกรรมที่ แตกต่างกันตามยุคสมัย รวมทั้งความแตกต่างทาง ความคิด	หมวด 5
	2.3 การจัดรูปแบบ การทำงานและการ บริหารบุคลากรเพื่อ ความสำเร็จในงาน	2.3.1 การนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาพัฒนา รูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรให้ดีขึ้น 2.3.2 การส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ทำงาน โดย มุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ และให้เกิดผลการ ดำเนินการที่เหนือความคาดหมาย 2.3.3 การจัดโครงสร้างบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้ พันธกิจของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ	
	2.4 การจัดการ การเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร	2.4.1 การเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการ เปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ ด้วยการฝึกอบรม การศึกษา และการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ 2.4.2 การเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการ ปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ เมื่อมีการ ปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร 2.4.3 มีแนวทางหรือระบบเกี่ยวกับการพัฒนาความ ก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ 2.4.4 การเตรียมพร้อมบริหารบุคลากรให้สามารถ ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง จำนวนคน 2.4.5 การเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการ เปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรและระบบงาน	หมวด 2 หมวด 5

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการบริหารบุคลากร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ		สาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง	หมวดที่ เชื่อมโยง
องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อม ของบุคลากร (ต่อ)	2.5 การสร้าง สภาพแวดล้อมในการ ทำงานของบุคลากร	2.5.1 การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความ พร้อม สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก ปลอดภัย ทั้งทางกายภาพ และเทคโนโลยี 2.5.2 การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปรับปรุง ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่ แตกต่างกัน 2.5.3 จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับ การทำงานให้เพียงพอเพียง 2.5.4 การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและ ภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจาก การทำงาน	หมวด 1 หมวด 5
	2.6 การจัดการด้าน สิทธิประโยชน์ของ บุคลากร	2.6.1 การจัดสิทธิประโยชน์ให้อย่างหลากหลาย และ เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรในแต่ละ ระดับ 2.6.2 การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับ บุคลากร นอกเหนือจากการพัฒนางานโดยตรง 2.6.3 การจัดชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น และ อนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษ เพื่อรับมือกับ ครอบครัว และเพื่อบริการชุมชน	หมวด 1
องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพัน ของบุคลากร	3.1 การเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กร	3.1.1 การสื่อสารกับบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่าง ทั่วถึง เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และแบบแผนการ ปฏิบัติงานขององค์กร 3.1.2 การให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจที่ เหมาะสม เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการของหน่วยงาน 3.1.3 บุคลากรทราบเรื่องราว และประวัติความเป็นมา รวมถึงข้อปฏิบัติ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรเป็น อย่างดี	หมวด 5

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการบริหารบุคลากร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ		สาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง	หมวดที่ เชื่อมโยง
องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพัน ของบุคลากร (ต่อ)	3.1 การเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)	3.1.4 การมีพิธีการและ/หรือพิธีกรรมที่ปฏิบัติสืบต่อกัน มาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน และเป็นส่วนหนึ่ง ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร 3.1.5 การนำความคิดหรือมุมมองที่หลากหลายและ เป็นประโยชน์ของบุคลากรมาใช้ในการเสริมสร้าง วัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความ ภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในงานประสบผลสำเร็จ	หมวด 1 หมวด 5
องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพัน ของบุคลากร (ต่อ)	3.2 การกำหนดปัจจัย ที่ส่งผลต่อความผูกพัน ของบุคลากร	3.2.1 การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3.2.2 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมีความ เป็นอิสระ คล่องตัว สามารถใช้ดุลยพินิจในตัดสินใจ และพร้อมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ 3.2.3 การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ตามกลุ่มและ ประเภทของลักษณะงาน โดยสอดคล้องตามความ แตกต่างระหว่างบุคคล 3.2.4 บุคลากรส่วนใหญ่ มีความพยายามคิดหา วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้มี ประสิทธิภาพอยู่เสมอ 3.2.5 การมีระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความโดดเด่นไว้ 3.2.6 การประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของ บุคลากร ด้วยวิธีการที่เหมาะสมตามความแตกต่าง ของบุคลากรแต่ละระดับ 3.2.7 การใช้ตัวชี้วัดเพื่อประเมินและปรับปรุงความ ผูกพันของบุคลากร เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และ ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร	หมวด 1 หมวด 5

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการบริหารบุคลากร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ		สาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง	หมวดที่ เชื่อมโยง
	3.2 การกำหนดปัจจัย ที่ส่งผลต่อความผูกพัน ของบุคลากร (ต่อ)	3.2.8 การนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมา เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาองค์กร	หมวด 1 หมวด 5
องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพัน ของบุคลากร (ต่อ)	3.3 ระบบการจัดการ ผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร	3.3.1 การกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดการผลการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและ สายงาน มีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และ เป็นมาตรฐานเดียวกัน 3.3.2 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน สนับสนุน ให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี และช่วยเสริมสร้าง ความผูกพันกับบุคลากร 3.3.3 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน เสริมสร้าง ให้บุคลากรเกิดการยอมรับผลการประเมิน เพื่อนำไปสู่ การสร้างนวัตกรรมใหม่ 3.3.4 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นให้ บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่าง สม่ำเสมอ 3.3.5 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน พิจารณาถึง การให้ค่าตอบแทน และ/หรือการยกย่องชมเชย เพื่อ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเชื่อมโยงกับผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร 3.3.6 การให้รางวัล ยอมรับ และเผยแพร่ผลงานของ บุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลงานดีเด่น ทั้งในรูปของ ตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน 3.3.7 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานมีความ เชื่อมโยงเหมาะสมกับระบบงานขององค์กร	หมวด 1 หมวด 5

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการบริหารบุคลากร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ		สาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง	หมวดที่ เชื่อมโยง
	3.4 ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา บุคลากร	3.4.1 การจัดระบบการเรียนรู้ที่สนับสนุนความต้องการ การพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างทั่วถึง 3.4.2 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร เชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักขององค์กร 3.4.3 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรเชื่อมโยง กับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของ แผนปฏิบัติการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 3.4.4 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลง และการสร้างนวัตกรรม 3.4.5 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร สนับสนุนวิธีปฏิบัติตามพันธกิจหลักของหน่วยงาน อย่างมีจริยธรรม 3.4.6 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ด้วยการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือ เกษียณอายุ ที่ทำให้มั่นใจว่าจะรักษาผลการ ดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง 3.4.7 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรทำให้ มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ ในการปฏิบัติงาน 3.4.8 การพัฒนาบุคลากร ด้วยการเพิ่มทักษะในการ แบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และ การแก้ปัญหาในการตีความและการใช้ข้อมูล 3.4.9 การพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มทักษะระดับสูง ในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์	หมวด 1 หมวด 2 หมวด 4 หมวด 5

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการบริหารบุคลากร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ		สาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง	หมวดที่ เชื่อมโยง
องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพัน ของบุคลากร (ต่อ)	3.4 ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา บุคลากร (ต่อ)	3.4.10 รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ที่หลากหลาย เช่น การสอนงานขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ในห้องเรียน การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) รวมทั้งการมอบหมายงานที่จะทำให้ เกิดการพัฒนา การสอนงาน หรือการเป็นพี่เลี้ยง	หมวด 1 หมวด 2 หมวด 4 หมวด 5
		3.4.11 การช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพสูงสุด ของตนเอง ด้วยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดย มีการพิจารณาร่วมกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การทำงานของแต่ละบุคคล และมีการทบทวนอย่าง สม่ำเสมอ	
		3.4.12 การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้อย่างเพียงพอ สำหรับจัดการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร	
		3.4.13 มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวก ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร	
		3.4.14 การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะ ต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน	
		3.4.15 การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะ ต่าง ๆ กับองค์กรภายนอก เช่น องค์กรที่เป็นเครือข่าย เดียวกัน หรือองค์กรที่มีผลงานโดดเด่น	
		3.4.16 การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน	
		3.4.17 การนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาเป็น ตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของระบบการ เรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร	
		3.4.18 การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์ มาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของระบบ การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร	

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการบริหารบุคลากร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ		สาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง	หมวดที่ เชื่อมโยง
องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพัน ของบุคลากร (ต่อ)	3.4 ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา บุคลากร (ต่อ)	3.4.19 การนำผลการประเมินระบบการเรียนรู้และ การพัฒนาบุคลากร มาเชื่อมโยงกับผลการประเมิน ความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ตัวชี้วัดของ องค์กร	หมวด 1 หมวด 2 หมวด 4 หมวด 5
	3.5 การจัดการ ความก้าวหน้าใน อาชีพการงานของ บุคลากร	3.5.1 กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career progression) ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความรู้สึกมั่นคงใน อาชีพ มีความผูกพัน และเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน 3.5.2 มีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ของผู้บริหารที่ชัดเจน ด้วยการ เตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดหวัง ว่าจะสามารถก้าวขึ้นมารับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต	หมวด 1 หมวด 5

จากตาราง 2 การสังเคราะห์จัดกลุ่มตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงกับองค์ประกอบของการบริหารบุคลากร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการบริหารบุคลากร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้กล่าวถึงวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากรเพื่อมุ่งสร้างและรักษาให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการดีอยู่เสมอ ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมุ่งปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย และเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดและตัวแปรสำคัญสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ และเพื่อสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้เปลี่ยนแปลงคำขององค์ประกอบของการบริหารบุคลากร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แก่ “ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เปลี่ยนเป็น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร” และ “การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร เปลี่ยนเป็น การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร”

2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ

จุดเริ่มต้นสำคัญของการขยายกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1989 โดยสมาคมเพื่อการบริหารงานบุคคลแห่งสหรัฐอเมริกา (American Society for Personnel Administration หรือ ASPA) ได้ลงมติเปลี่ยนชื่อสมาคมจากเดิมเป็น สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management หรือ SHRM) จึงนับเป็นครั้งแรกที่ได้มีการใช้คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management หรือ HRM) ในวงการบริหาร และได้แพร่หลายเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป (สุนันทา เลานันทน์, 2546)

แนวความคิดใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สะท้อนให้เห็นการขยายขอบเขตความรับผิดชอบ และการเปลี่ยนบทบาทเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การจัดระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่จำกัดอยู่ในกรอบของหน่วยงานเดียวเท่านั้น แต่เป็นภารกิจร่วมกันของทั้งองค์กร นับตั้งแต่ ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรับผิดชอบด้านการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับกลาง จะรับผิดชอบการสรรหา การพัฒนา และการจรรักษ์รักษาภายใต้กรอบของแผนกลยุทธ์ ส่วนผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะรับผิดชอบในการสนับสนุน ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม ผลที่ตามมาจากการยอมรับแนวคิดใหม่นี้ ทำให้ตำแหน่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องก็เปลี่ยนชื่อตามไปด้วย เช่น ผู้จัดการฝึกอบรม ได้แปรเปลี่ยนเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล เปลี่ยนเป็นผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไม่เพียงจำกัดอยู่แต่ชื่อ หากยังรวมไปถึงการขยายบทบาทอันเกิดจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและการแข่งขันในโลกธุรกิจ ยุคไร้พรมแดนของศตวรรษที่ 21 ในปัจจุบันนี้จึงได้มีการใช้คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” กันทั่วไป (สุนันทา เลานันทน์, 2546)

การบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Human resources management towards excellent organization building) เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพัฒนามาจาก การบริหารงานบุคคล (Personal management) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ว่าด้วยเรื่องการบริหารบุคคลากรเข้าทำงาน การดูแลบุคลากรระหว่างการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเข้างาน การขาด การลา และการจ่ายค่าตอบแทน แนวคิดการบริหารงานบุคคลในอดีตมองบุคลากรขององค์กรเป็นการจ้างงานและการทำงานตอบแทนซึ่งกันและกันเท่านั้น ปัจจุบันแนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลได้พัฒนามาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources management) ซึ่งใช้แนวคิดว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเสมือนทรัพย์สินประเภทหนึ่งขององค์กรที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ จ่ายค่าตอบแทน ให้รางวัลและสวัสดิการ โดยเน้นการดึงและพัฒนาศักยภาพของบุคคลมาใช้ให้เหมาะกับงาน มีการพัฒนาแนวคิดนี้ไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์

เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนา เสริมสร้าง และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา และมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้กับองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวคิดที่สร้างสรรค์ อันก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นกำลังผลักดันและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ซึ่งยากต่อการลอกเลียนแบบ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว (วนิดา วาดีเจริญ et al., 2556)

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน ย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรไม่ทางใดก็ทางหนึ่งหรืออาจมีผลกระทบบ้าง แต่มีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงขึ้นในอนาคต (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558) ภายในไม่เกิน 5 ปีข้างหน้า รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” เน้นอนว่า เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคธุรกิจต่าง ๆ ควรต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ และเพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวหน้าและสอดคล้องกับความต้องการ (SOCIETY, 2559, สิงหาคม) อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรจะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม องค์กรจะต้องมีความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ เพราะมีความเชื่อมั่นว่าหากมีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ จะช่วยให้องค์กรสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ในที่สุด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คาสเตเตอร์ และยัง (Castetter & Young, 2000) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับบุคคล อันรวมถึงความสำเร็จส่วนบุคคล กลุ่ม และจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยใช้ระบบทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์

ดาฟท์ (Daft, 2000) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการคนในหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งในด้านเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรให้ได้สูงสุด นอกจากนี้ยังครอบคลุมไปถึงการบริหารให้บุคลากรได้รับสิทธิประโยชน์ที่สมควร และเกิดความพึงพอใจต่อองค์กร

สุนันทา เลานันทน์ (2546) สรุปไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่ส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนการวินิจฉัยด้านทรัพยากรมนุษย์

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

ณัฐพันธุ์ เขจรันนท์ (2547) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงการบำรุงรักษาและพัฒนา ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันเมื่อบุคคลนั้นต้องพ้นจากงาน

ไอแวนวิช (Ivancevich, 2004) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

แมทธิส และแจ๊คสัน (Mathis & Jackson, 2004) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบในองค์กรที่ออกแบบมาเพื่อให้แน่ใจว่า ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจากการใช้บุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการบริหารบุคคลในองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2 ความหมายของความเป็นเลิศ

คอลลินส์ (Collins, 2001) กล่าวว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ในความหมายของการเป็นเลิศที่มากกว่าระดับดี (Good) ไปสู่ความดีเลิศ (Excellence) คือ องค์กรที่มีผลการตอบแทนสูงจากการลงทุน หรือเป็นองค์กรที่ประสบผลสำเร็จทางการเงิน ติดต่อกันเป็นระยะเวลาที่ยาวนานอย่างน้อย 15 ปี

สำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษ (Office for Standards in Education, 2007) ได้ให้ความหมายความเป็นเลิศ (Excellence) ว่าหมายถึง ยอดเยี่ยม ดีเด่นอยู่ระดับที่หนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ในด้านความรวดเร็วและความก้าวหน้าของกระบวนการ

ธนิค คุณเมธิกุล (2552) กล่าวว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง มีความเหนือกว่าคุณภาพ มีความโดดเด่นเป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยมเหนือธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างกับผู้อื่นได้

มูลนิธิเพื่อการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป (European Foundation for Quality Management หรือ EFQM) (The Malcolm Baldrige National Quality Award, 2012) ได้อธิบายว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง วิธีการที่โดดเด่นในการบริหารองค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของผลลัพธ์ ขณะเดียวกันนี้ ก็ให้คำนิยามขององค์กรที่มีความเป็นเลิศ ว่าหมายถึง องค์กรที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยการบริหารที่มีสัมฤทธิ์ผล และสร้างความมั่นใจได้ว่าสัมฤทธิ์ผลนั้นจะมีความยั่งยืนในอนาคต

Webster Dictionary (2016) ให้ความหมายคำว่า “ความเป็นเลิศ” ว่าหมายถึง สิ่งที่ยอดเยี่ยม มีคุณภาพที่ดี ที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ มีความสมบูรณ์แบบ

จากความหมายของความเป็นเลิศข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของการดำเนินงานในทุกภาระงานขององค์กร เป็นการบริหารงานที่มีความโดดเด่น มีคุณภาพสมบูรณ์ทั่วทั้งองค์กร สามารถเป็นแบบอย่างได้ และมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารบุคคลในองค์กรด้วยวิธีการที่โดดเด่น มีคุณภาพ เพื่อให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน

2.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ช่วยนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. ช่วยทำให้บุคลากรมีทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยสร้างองค์กรให้มีการฝึกฝนและกระตุ้นจิตใจบุคลากรอย่างดีพอ
4. ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความสำเร็จในชีวิตของบุคลากร
5. ช่วยพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องต่อเป้าประสงค์องค์กร
6. ช่วยสื่อวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์สู่บุคลากรทุกคน
7. ช่วยธำรงรักษาพฤติกรรมบุคลากรให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม
8. ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการ

สุนันทา เลานันท์ (2546) กล่าวว่า ในบรรดาทรัพยากรการบริหาร อันประกอบด้วย M's ต่าง ๆ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) การจัดการ (Management) ตลาด (Market) และเวลา (Minute) นั้น เป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นสากลว่า คน เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดขององค์กร จนกล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ “บริหาร” ทรัพยากรอื่น ๆ จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิตซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการขึ้นอยู่กับประเภทและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรใดที่สามารถสรรหา พัฒนา และธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมองค์กรนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นพ ศรีบุญนาค (2546) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะทำให้องค์กรมีความสามารถในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2547) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีคนมาก มีวัสดุที่ดีและมีราคาถูกกว่าผู้แข่งขัน มีวิธีการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ถ้าองค์กรขาดบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติเหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ใช้และบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็อาจจะส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนา และอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ et al. (2554) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนประกอบองค์การที่เป็นแกนสำคัญทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ คือ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นบุคคลที่ทำงานร่วมกันขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนประกอบองค์การที่สำคัญที่สุด องค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ก็ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำใหบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

วนิดา วาดีเจริญ et al. (2556) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เปรียบบุคลากรเสมือนรากฐานหรือเสาหลักสำคัญขององค์กร หากองค์กรมีรากฐานและเสาหลักที่แข็งแกร่ง ก็จะสามารถเผชิญกับอุปสรรค ปัญหา ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น

จากความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดใ้องค์กร เนื่องจากมนุษย์คือบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่จะช่วยผลักดันและปฏิบัติงานให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพอย่างสูง ถึงแม้้องค์กรนั้นจะมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ดีและทันสมัยเพียงใด แต่หากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ย่อมก่อให้เกิดขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนาองค์กร

2.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

2.4.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้อย่างมีคุณภาพนั้นจะต้องมีการวางแผนที่ดี เพราะการวางแผนที่ดีจะนำไปสู่การปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้องและตรงตามเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

คาสซิโอ (Casio, 1995) อ้างใน สุนันทา เลาหนันท์ (2546) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามในการพยากรณ์อนาคตด้านธุรกิจและความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว

มอนดี้ และโน (Mondy & Noe, 1996) อ้างใน สุนันทา เลาหนันท์ (2546) ได้อธิบายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมี

เพียงพอเมื่อถึงเวลาที่องค์กรต้องการ กระบวนการนี้จึงเป็นการคาดคะเนความต้องการบุคลากรกับจำนวนตำแหน่งงานที่จะเปิดรับพนักงานในระยะเวลาที่จะระบุไว้ในอนาคต

อำนวย แสงสว่าง (2544) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการสำหรับกำหนดการตัดสินใจอย่างมีความมั่นใจว่าองค์กรจะมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างพอเพียง และสามารถจัดหาได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรม และสามารถทำให้แต่ละบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพอใจ

สมยศ นาวิการ (2545) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นหลักประกันว่าความต้องการกำลังคนขององค์กรจะเป็นไปโดยไม่มีอุปสรรค การวางแผนต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการทักษะในขณะนี้และที่คาดหวังไว้ ตำแหน่งหน้าที่ที่ว่าง และการขยายและการลดขนาดของแผนงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เหล่านี้คือ แผนงานจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อการดำเนินการของขั้นตอนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ศุภามหาพสุธานนท์ (2545) ได้อธิบายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคต ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่ต้องการในช่วงเวลาที่เหมาะสม และองค์กรได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือภารกิจหลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้าทั้งในขณะปัจจุบันและอนาคตอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่ต้องการในช่วงเวลาที่เหมาะสม และได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.4.2 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human resource recruitment and selection) เมื่อองค์กรมีความต้องการบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานในองค์กรเพิ่มขึ้น ก็จำเป็นต้องใช้กระบวนการในการนำคนเข้าสู่องค์กร ซึ่งเรียกระบวนการนี้ว่า การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายและวิธีการไว้ดังนี้

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment)

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มของกิจกรรมขององค์กรที่ใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่ต้องการ มาสมัครในตำแหน่งงานที่ต้องการ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุ

วัตถุประสงค์ ซึ่งการสรรหาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะยังมีผู้มาสมัครจำนวนมากก็จะมีโอกาสในการคัดเลือกได้มาก

สมศักดิ์ คงเที่ยง and อัญชลี โพธิ์ทอง (2542) ได้กล่าวถึงการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นการรวบรวมบุคลากรจำนวนหลาย ๆ คน หรือจำนวนมาก ๆ ที่สามารถจะทำหรือพร้อมที่จะทำและตั้งใจที่จะทำงานในตำแหน่งของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อทำการคัดเลือกต่อไป

กิ่งพร ทองใบ (2543) ได้อธิบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการชักจูงบุคลากรให้มาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้เหมาะสมเข้าทำงานต่อไป

เกรียงไกร เจียมบุญศรี and จักร อินทจักร (2544) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยชี้ขาดในการแข่งขันทุกประเภท

ศุลา มหาพสุธานนท์ (2545) ได้กล่าวเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหรือมีคุณภาพเข้ามาสู่องค์กร

สรุปได้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment) เป็นกระบวนการค้นหาบุคคลต่าง ๆ ที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะเข้ามาร่วมทำงานกับองค์กร โดยพิจารณาจากความต้องการขององค์กรและตำแหน่งงานที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรต่อไป

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selection)

สมชาย นิรัญกิตติ (2542) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าเป็นบุคลากรที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

กิ่งพร ทองใบ (2543) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกไว้ว่า การคัดเลือก หมายถึง การกลั่นกรองผู้สมัครงานเพื่อให้สามารถบรรจุผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุดในตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ

บรรยงค์ ไตรจินดา (2543) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่คัดเลือกและบรรจุบุคลากรเข้าทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับงาน โดยมีจุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานและลักษณะงานที่ทำ เป็นการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน และการฝึกบุคลากรเพื่อให้ทำงาน ทำให้อุบัติการณ์ที่เข้ามา

ทำงานพอใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้น ๆ ได้นาน การคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคลากร แต่เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจกระบวนการคัดเลือกบุคลากร

สมยศ นาวิการ (2545) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการคัดเลือกไว้ว่า กระบวนการคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการประเมินและการคัดเลือกผู้สมัครงาน ใบสมัครงาน ประวัติ การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบการอ้างอิง เป็นเครื่องมือของการคัดเลือกที่ใช้กันโดยทั่วไป

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545) ได้กล่าวถึงความหมายของการคัดเลือกไว้ว่า การคัดเลือกคือ กระบวนการที่องค์กรใช้เทคนิควิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานจำนวนมาก ให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ

สรุปได้ว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selection) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา (Recruitment) ด้วยการใช้เทคนิควิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานและลักษณะงานที่ทำ

วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

สมศักดิ์ คงเที่ยง and อัญชลี โพธิ์ทอง (2542) ได้กล่าวถึงวิธีการสรรหาบุคลากรไว้ 3 วิธี ดังนี้

1. การสรรหาจากบุคลากรภายนอก (External dimension) เป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคลากรให้มาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ โดยยึดหลักว่ายิ่งมีคนมาสมัครมากยิ่งดี เพื่อกระบวนการขั้นตอนต่อไป คือ การคัดเลือก จะได้มีโอกาสเลือกมากขึ้นในการได้คนที่มีคุณภาพสูง กระบวนการสรรหาบุคลากรจากภายนอกมีเทคนิคอยู่ 5 ประการ ได้แก่

- 1.1 โดยใช้วิธีโฆษณาทางสื่อมวลชน
- 1.2 โดยการสัมภาษณ์ร่วมกับคณาจารย์ในหน่วยงานหลัก
- 1.3 โดยผ่านตัวแทนจัดหาบุคลากร
- 1.4 การบริการรับผู้สมัครโดยมีหน่วยงานให้บริการ
- 1.5 โดยผ่านสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

2. การสรรหาบุคลากรจากภายใน (Internal dimension) เป็นการสรรหาด้วยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรภายใน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างหรือตั้งตำแหน่งขึ้นใหม่ การสรรหาตามแนวนี้นี้เกี่ยวข้องกับการโอน การเลื่อนตำแหน่ง และการบำรุงขวัญ การพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรภายในด้วย

3. การสรรหาแบบบูรณาการ (Integrative dimension) เป็นการประสานกิจกรรมการสรรหาทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ในการวางแผนกำลังคนกับการสรรหาในองค์กร ในการวางแผนกำลังคนกับการสรรหาบุคลากรเข้าด้วยกัน

กึ่งพร ทองใบ (2543) ได้กล่าวถึงวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ไว้ดังนี้
วิธีการสรรหาบุคลากร แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การสรรหาภายในองค์กร คือ การพิจารณาบรรจุตำแหน่งที่ว่างจากบุคลากรภายในด้วยวิธีการโอน โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และการวางแผน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องหรือการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

2. การสรรหาภายนอกองค์กร คือ การพิจารณารับสมัครบุคลากรใหม่จากภายนอกองค์กร

วิธีการคัดเลือกบุคลากร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1. การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองขั้นต้น
2. การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน
3. การทดสอบเพื่อการคัดเลือก
4. การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน
5. การตรวจสอบการอ้างอิง และการตรวจสอบประวัติ
6. การตรวจสอบสุขภาพ
7. การตัดสินใจคัดเลือก

เกรียงไกร เจียมบุญศรี and จักร อินทจักร (2544) ได้กล่าวถึงวิธีการสรรหาบุคลากร มี 2 แนวทาง ดังนี้

1. การสรรหาจากภายนอก กระทำได้ด้วยรูปแบบการติดต่อสำนักงานจัดหางาน การประกาศรับสมัคร การติดต่อสถาบันการศึกษา การติดต่อสหภาพแรงงาน การออกรับสมัครงานนอกสถานที่ และการเปิดโอกาสให้มาสมัครงานที่องค์กรด้วยตนเอง

2. การสรรหาจากภายใน กระทำได้ด้วยรูปแบบการโอนย้ายภายใน (Transfer) และการเกลี้ยกล่อมกำลังคน

บรรยงค์ ไตจินดา (2543) ได้กล่าวเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกบุคลากรว่า เป็นกระบวนการคัดเลือก (Selection process) ที่ประกอบด้วย การคัดเลือกผู้สมัคร การสรรหาโดยการทดสอบ สัมภาษณ์ การตัดสินใจ และการแนะนำงาน ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการสรรหาบุคลากร ได้แก่

- 1.1 การต้อนรับผู้มาสมัคร
- 1.2 ทำการสัมภาษณ์อย่างคร่าว ๆ
- 1.3 รับใบสมัครที่กรอกเรียบร้อยแล้ว
- 1.4 ทำการทดสอบ
- 1.5 สัมภาษณ์
- 1.6 ทำการสืบประวัติ
- 1.7 ทำการเลือกชั้นแรกโดยหัวหน้างาน
- 1.8 เลือกชั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน
- 1.9 ตรวจสอบสุขภาพ
- 1.10 บรรจุทดลองงาน / แต่งตั้ง

2. วิธีการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่

- 2.1 วิธีการทดสอบรายตัว
- 2.2 วิธีการสอบคัดเลือก (สำหรับหน่วยงานราชการ)
- 2.3 การคัดเลือกจากสถานศึกษา
- 2.4 การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์
- 2.5 การผ่านสหภาพแรงงาน

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากรมีวิธีการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การสรรหาจากบุคลากรภายนอก 2) การสรรหาบุคลากรจากภายใน 3) การสรรหาแบบบูรณาการ และวิธีการคัดเลือกบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การคัดเลือกผู้สมัคร การสรรหาโดยการทดสอบ สัมภาษณ์ การตัดสินใจ และการแนะนำงาน

2.4.3 การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource maintenance) เมื่อองค์กรรับบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร ต้องมีการติดตามและดูแลทั้งในด้านของการทำงานและในด้านการดำรงชีวิตของบุคลากร องค์กรควรมีการดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจและทำให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีความสุขทั้งในทางกายภาพและทางจิตใจ โดยใช้กระบวนการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้รวบรวมมา ดังนี้

दन्य तेयनपुम् (2545) ได้กล่าวถึงการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ว่า ผู้บริหารองค์กรจะต้องรู้จักวิธีบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรที่ดี มีคุณภาพสูง อยู่ทำงานให้องค์กรของเรานาน ๆ ฉะนั้น เมื่อบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี และงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารควรให้กำลังใจโดยสิ่งจูงใจและขวัญในการทำงาน ซึ่งมีหลายวิธีดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน สิ่งของต่าง ๆ การให้สิ่งจูงใจจะต้องแสดงเหตุผลให้ทราบทั่วกันด้วยว่า ให้เพราะอะไรอย่างมีเหตุผล
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น ให้โอกาสได้ดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น มีเกียรติยศ มีอำนาจมากขึ้น เป็นต้น
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ให้ที่นั่งทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว การลดชั่วโมงการทำงาน การให้สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น การสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกหรือทะเลาะกัน เป็นต้น
5. การบำรุงขวัญ และสร้างความรู้สึกลูกให้เกิดกับบุคลากรทั้งหลายว่าตนมีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียง หรือมีส่วนแก้ไขสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ ให้แก่สถาบันหรือองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องให้โอกาสบุคลากรที่ดีอยู่คุณภาพได้ปรับตัวและปรับภาวะความรู้สึกลูกด้านจิตใจให้ดีขึ้นอีกด้วย

พยอม วงศ์สารศรี (2545) กล่าวว่า การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางกายและจิตที่อาจเกิดในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรทั้งทางกายและทางจิตใจ นอกจากนี้ การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์นั้นยังมีความสำคัญในการทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะ คน เป็นกำลังงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาของคนภายนอก ซึ่งส่งผลต่อความมั่นคงต่อประเทศชาติ เพราะไม่มีปัญหาการประท้วงหรือการเรียกร้องในสิ่งที่องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือบุคลากร ในขณะที่ปฏิบัติงานการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผล ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เช่น ขวัญของบุคลากร การให้ค่าตอบแทน การที่องค์กรให้ประโยชน์และบริการแก่บุคลากร และสุดท้าย คือ การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์กร

อุทัย หิรัญโต (2531) อ้างใน พรทิพา สุขใส (2546) ได้กล่าวถึงการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในด้านขวัญและการบำรุงรักษาขวัญ ไว้ดังนี้

ขวัญ หมายถึง สภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามนัยความหมายของ “ขวัญ” แบ่งพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ขวัญของบุคคลแต่ละคน (Individual morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group morale) ขวัญทั้งสองพวกนี้พัวพันแยกกันไม่ออก หากที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูงที่นั่น ขวัญของบุคคลแต่ละบุคคลก็สูงด้วย แต่ถ้าหากที่ไหนขวัญของหมู่คณะต่ำที่นั่นขวัญของบุคคลแต่ละคนก็ต่ำด้วย

ความสำคัญของ “ขวัญ” คือ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน ช่วยเกื้อหนุนให้เจ้าหน้าที่อยู่ในระเบียบวินัย สร้างความสามัคคีต่อหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งยังช่วยจูงใจให้เจ้าหน้าที่องค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจและทำงานในองค์กรได้ยาวนาน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี ได้แก่ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้ บังคับบัญชา การมอบหมายให้บุคคลรับผิดชอบต้องมีความเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ การจัดสภาพการทำงาน ระบบการวัดผลสำเร็จของงาน โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง รวมถึงการให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ

สภาพของ “ขวัญ” พิจารณาได้จาก ระดับความสม่ำเสมอของงาน การขาดงานของบุคลากร การแจ้งคำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ รวมไปถึงมีการวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น

วิธีการประเมินขวัญ สามารถทำได้โดย การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม และการเก็บประวัติ

หลักการบำรุงรักษาขวัญ มีดังนี้คือ มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว สร้างเครื่องวัดผลในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาที่ดี การชมเชยให้รางวัล สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวังความก้าวหน้า ให้โอกาสทุกคนเท่าเทียมกันในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสัดส่วนของผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีเมตตากรุณา สามารถเข้าถึงตัวได้ และส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากร

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2547) ได้กล่าวถึงการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการแก่บุคลากร ไว้ดังนี้

คำตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้างเงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

ปัจจัยที่กำหนดคำตอบแทนขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ได้แก่ ค่างานเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงาน ความอาวุโส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ประสบการณ์ ความสามารถ รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น การเมืองในองค์กร 2) ปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ระดับค่าจ้างทั่วไป ศักยภาพในการจ่ายคำตอบแทนขององค์กร ค่าครองชีพ องค์กรด้านแรงงาน อิทธิพลของภาครัฐ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น เช่น วิทยาการสมัยใหม่ หรือประสิทธิภาพการผลิต

สวัสดิการ แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สวัสดิการตามกฎหมาย และสวัสดิการนอกเหนือจากกฎหมายที่กำหนด ส่วนชนิดของสวัสดิการ ได้แก่ บริการด้านสุขภาพ บริการด้านความปลอดภัย บริการด้านความมั่นคง การจ่ายคำตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต บริการด้านการศึกษา บริการด้านเศรษฐกิจ บริการด้านนันทนาการ บริการด้านการให้คำปรึกษา โบนัส และสวัสดิการบริการอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม หลักการจัดสวัสดิการ ต้องคำนึงถึงหลักการที่ตอบสนองความต้องการการมีส่วนร่วม ความสามารถในการจ่าย ความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพของการทำงาน

สรุปได้ว่า การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือการให้สวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพอยู่ทำงานให้องค์กรนาน ๆ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การมีสิ่งจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การให้คำตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่ดี เป็นต้น

2.4.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) เมื่อได้สรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานแล้ว และเมื่อเวลาผ่านไปความรู้ต่าง ๆ ก็ลดน้อยลง ประกอบกับวิทยาการต่าง ๆ เจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิควิธีการได้เปลี่ยนไป จึงจำเป็นที่องค์กรจะต้องหาทางให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อจะได้ส่งเสริมให้มาตรฐานขององค์กรสูงขึ้น ซึ่งได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมไว้ดังนี้

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สุนันทา เลานันทน์ (2546) อธิบายว่า เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายคนเข้าใจว่าเป็น การฝึกอบรม แต่แท้จริงแล้วการฝึกอบรมไม่ใช่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากแต่เป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการพัฒนาเท่านั้น ดังที่ แนดเลอร์ และวิกส์ (Nadler & Wiggs, 1989) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพ

ในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้นโดยวิธีการให้การศึกษาและพัฒนา

ยงยุทธ เกษสาคร (2548) ได้กล่าวโดยสรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพและการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคคลในองค์กร ผ่านกระบวนการของการศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) ซึ่งองค์กรเป็นผู้จัดดำเนินการให้หรือโดยบุคลากรดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและการทำงาน เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถวัดผลงานหรือความประพฤติของบุคลากรในองค์กรได้ว่ามีความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรต้องการหรือไม่

เรวัตร์ ชาติวิศิษฐ์ et al. (2554) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทักษะการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์กร ให้สามารถทำงานบรรลุผลงานตรงตามมาตรฐานผลงาน หรือความคาดหวังที่องค์กรมีต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ หรือความหมายในวงกว้างหมายถึง การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรให้ทำงานได้ตามมาตรฐานผลงานของตำแหน่งนั้น ๆ

สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2554) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคน ที่ประกอบด้วยมิติด้านต่าง ๆ อาทิ มิติด้านทักษะการเรียนรู้ มิติด้านสุขภาพความแข็งแรงทางร่างกายและจิตใจ และมิติทางด้านทัศนคติ การมีมุมมองเชิงบวกต่อตนเองและสังคมโดยรวม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคคลได้รับความรู้ ทักษะที่จำเป็น มีความสอดคล้องกับความต้องการเพื่อการทำงานในปัจจุบันและอนาคต

ศิริกัสนศรี วงศ์ทองดี (2559) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในความหมายกว้างและในความหมายแคบไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในความหมายกว้างหมายถึง การพัฒนามนุษย์ในระดับสังคม ประเทศ และสากล มีองค์กรหลายระดับที่ถูกคาดหวังให้ร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนามนุษย์ในระดับมหภาค เช่น กระทรวง ทบวง กรม ของรัฐบาลในทุก ๆ ประเทศ นอกจากนี้ ยังมีองค์กรระหว่างประเทศ โรงเรียน สถานศึกษา สถาบันทางศาสนา องค์กรการกุศล รวมทั้งวิธีการ เป้าหมาย และกระบวนการที่หลากหลาย เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ การทำให้มนุษย์ทุกคนมีความสุข พ้นทุกข์ มีอิสระ เสรีภาพ สังคมมีสันติสุข และมีภาพราภาพหรือความเป็นพี่น้องกันได้อย่างยั่งยืน ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในความหมายแคบ หมายถึง การพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ประสบการณ์ใหม่ ๆ (Experiences) และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามที่ต้องการ

เพื่อให้สามารถทำให้สมการแห่งความสำเร็จอันประกอบด้วยผลรวมของการบรรลุความต้องการของปัจเจกบุคคล รวมแล้วมีค่าเท่ากับความสำเร็จขององค์กรเป็นจริง

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) หมายถึง กระบวนการที่มุ่งส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ตลอดจนทัศนคติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยอาศัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและมีแบบแผน เพื่อให้บุคคลได้รับความรู้ ทักษะที่จำเป็น มีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

กิจกรรมและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนดเลอร์ (Nadler, 1970) อ้างใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2559) ได้อธิบายถึงกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับเป้าหมายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนี้

1. การพัฒนางาน (Job development) หมายถึง งานในปัจจุบันที่บุคลากรทำอยู่ การพัฒนางานถูกจัดไว้คู่กับกิจกรรมการฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการทำงาน ด้วยวิธีการฝึกอบรมภาคทฤษฎีในห้องบรรยาย การฝึกปฏิบัติจริงในที่ทำงาน (on the job training) หรือด้วยการฝึกอบรมทางไกล (Distance training) ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual development) การศึกษา (Education) คือการสร้างการเรียนรู้เพื่องานในอนาคตที่เป็นไปตามเป้าหมาย เส้นทาง การเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการไปทำงานหรือดำรงตำแหน่งในอนาคต

3. การพัฒนาองค์กร (Organizational development) การพัฒนา (Development) หมายถึง การทำให้ดียิ่งขึ้น การทำให้เติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์

กิลลีย์ และเอ็กแลนด์ (Gilley & Egglend, 1989) ได้อธิบายกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual development) เป็นงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลในระยะสั้น ๆ โดยพัฒนาความรู้ ทักษะ และการปรับพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น มักใช้วิธีการไม่เป็นทางการ อาทิ การฝึกอบรม การทดลองปฏิบัติงานในสถานที่จริงและใช้อุปกรณ์จริง หรือที่เรียกว่า on the job training (OJT)

2. การพัฒนาอาชีพ (Career development) เป็นงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะเพื่อการทำงานของบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว โดยอาศัยกระบวนการหาความต้องการจำเป็นรายบุคคลเพื่อนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปวางแผนพัฒนางานในอนาคต ส่วนใหญ่ใช้การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การสัมมนา ระบบพี่เลี้ยง การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลงาน และการกำหนดแผนงานเส้นทางอาชีพ

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมขององค์กรทั้งระบบและเกิดผลในระยะสั้น ได้แก่ การปรับปรุงผลงานขององค์กรโดยรวม เน้นการพัฒนาศักยภาพ และคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

4. การพัฒนาองค์กร (Organizational development) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมขององค์กรทั้งระบบและเกิดผลในระยะยาว เป็นการพัฒนาวិธีการแก้ปัญหาและกระบวนการบริหารงานแบบใหม่ โดยวางแผนปรับปรุงโครงสร้าง การสร้างวัฒนธรรม การกำหนดกระบวนการและกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

แนดเลอร์ และวิกส์ (Nadler & Wiggs, 1989) ได้อธิบายถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มีวิธีการครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกันดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำในระยะสั้น ๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และความชำนาญในการปฏิบัติงาน และปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมจะไม่นาน เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การศึกษา (Education) เป็นกระบวนการให้ความรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ทักษะใหม่ช่วยให้บุคคลที่ได้รับการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยจะมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้ถึงขีดสูงสุดเพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านส่วนตัวและขององค์กร เป็นการเตรียมบุคลากรให้ก้าวไปพร้อม ๆ กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2548) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรว่าสามารถทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. การนิเทศงาน เป็นการให้คำแนะนำแก่บุคลากรเกี่ยวกับงานโดยผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลดียิ่งขึ้น หรือจัดการนิเทศงานเมื่อพบว่าบุคลากรประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน

2. การให้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง โดยการให้คำชี้แนะหรือกระตุ้นจากผู้บริหาร เช่น การจัดมุมวิชาการ การอ่านตำราหรือนิตยสารทางวิชาการ การค้นคว้าวิจัย เป็นต้น

3. การฝึกอบรม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เช่น มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โดยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ จำพวกเครื่องใช้อัตโนมัติในสำนักงาน (Office Automation หรือ O.A.) เข้ามาช่วยประหยัดแรงงานและเวลาในการปฏิบัติงาน

4. การสัมมนาทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรที่เข้าสัมมนา

5. การให้ไปศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศตามความเหมาะสม เพื่อจะได้เกิดแนวคิดในการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรภายนอกอื่น เมื่อพนักงานพบเห็นแบบอย่างการทำงานจากหน่วยงานองค์กรอื่นที่ดี ก็จะได้นำมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาองค์กรของตน

6. การให้ไปศึกษาต่อ องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาต่อ เพราะการที่บุคลากรมีวุฒิสูงขึ้น จะช่วยให้เกิดความมั่นใจในตัวเอง และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานมากขึ้น และยังเป็นโอกาสให้บุคลากรนั้นได้ตำแหน่งหรือเงินเดือนเพิ่มตามความสามารถอีกด้วย

ชาญ สวัสดิ์ธาสี (2552) กล่าวว่า กิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น แบ่งได้เป็นกิจกรรมใหญ่ ๆ ที่สำคัญ 4 กิจกรรม ดังนี้

1. การศึกษา (Education) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติในด้านต่าง ๆ อันจะเป็นพื้นฐานในการดำรงชีพ เลือกประกอบวิชาชีพ และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสังคม

2. การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการที่เป็นระบบที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลให้ดีขึ้น เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ และ/หรือ งานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นอีก

3. การพัฒนา (Development) คือ การเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาการต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการพัฒนาบุคคลให้มีขีดความสามารถสูงสุด

4. สุขภาพอนามัย และโภชนาการ (Health and nutrition) คือ การดูแลรักษาสุขภาพอนามัย ทั้งด้านร่างกายและจิตใจของทุกคนในหน่วยงานหรือสังคมหนึ่ง โดยการรับประทานอาหารที่ครบหมู่ มีประโยชน์และคุณค่าต่อร่างกาย รวมทั้งหมั่นออกกำลังกาย และฝึกจิตและสมาธิ ให้สงบนิ่งอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง รวมทั้งเกิดพลังในการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งได้ 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนารายบุคคล (Individual development) 2) การพัฒนาอาชีพ (Career development) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) 4) การพัฒนาองค์การ (Organizational development) ผ่านวิธีการต่าง ๆ ซึ่งแบ่งเป็นวิธีการหลักได้ 4 วิธี ได้แก่ 1) การศึกษา (Education) 2) การฝึกอบรม (Training) 3) การพัฒนา (Development) 4) การดูแลรักษาสุขภาพอนามัย (Health and nutrition) ทั้งนี้ เพื่อมุ่งให้ทุกคนในองค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เพื่อนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

2.4.5 การพ้นจากงานของบุคลากร (Retirement) เมื่อบุคคลได้รับการบรรจุเข้าทำงานให้กับองค์กรแล้ว สักช่วงเวลาหนึ่งบุคลากรที่ทำงานให้กับองค์กรก็ต้องพ้นจากองค์กรไปในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งได้รวบรวมมาดังนี้

พีเจอร์ และไมเยอร์ (Pigors & Myer, 1973) ได้แบ่งประเภทของการพ้นจากงานเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การไล่ออก หมายถึง การไล่ออกบุคลากรที่มีความผิดวินัยออก หรือการไล่ออก เพราะต้องการลดอัตรากำลังแรงงาน
2. การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กรที่เกิดจากความสมัครใจของบุคลากร
3. การปลดเกษียณ หมายถึง การลาออกของบุคลากรที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดว่าต้องสิ้นสุดการเป็นบุคลากรขององค์กร
4. การเสียชีวิต

มอเบิลย์ (Mobley, 1982) ได้ให้ความหมายของการพ้นจากงานของบุคลากรว่า หมายถึง การที่บุคลากรขององค์กรสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ซึ่งการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. การลาออกโดยสมัครใจ คือ การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยบุคลากรเป็นผู้ที่จัดการเอง
2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ คือ การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยองค์กรเป็นผู้จัดการ และหมายความรวมถึง การเกษียณอายุ และการเสียชีวิต

เฟอริส และเชอร์แมน (Ferris & Sherman, 1993) ได้กล่าวถึงสาเหตุของการพ้นจากงานไว้ 2 ประการ คือ

1. สาเหตุที่มาจากองค์กร เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสความก้าวหน้าในงานหรือความท้าทายในงาน เป็นต้น
2. สาเหตุจากเหตุผลส่วนตัวของบุคลากร เช่น ปัญหาด้านสุขภาพ การย้ายที่อยู่อาศัยตามครอบครัว และการศึกษาต่อ เป็นต้น

เฮเนแมน และจัดจ์ (Heneman & Judge, 2000) ได้กล่าวถึงประเภทของการพ้นจากงานว่า การพ้นจากงานแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การออกจากงานโดยสมัครใจ ซึ่งเป็นความประสงค์ของพนักงาน แบ่งเป็น 1) สิ่งที่เกิดได้ คือ บุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร และบุคลากรที่ไม่มีคุณค่าต่อองค์กร 2) สิ่งที่เกิดไม่ได้ เช่น ปัญหาด้านสุขภาพ การกลับภูมิลำเนา การต้องการดูแลบุตร เป็นต้น
2. การออกจากงานโดยไม่สมัครใจ จะเป็นความประสงค์ขององค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับการปลดบุคลากรออก และการลดขนาดขององค์กร

สรุปได้ว่า การพ้นจากงานของบุคลากร คือ การที่บุคลากรขององค์กรสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การออกจากงานโดยสมัครใจ คือ การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยบุคลากรเป็นผู้จัดการเอง เช่น การไล่ออก การลาออก เป็นต้น และการออกจากงานโดยไม่สมัครใจ คือ การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยองค์กรเป็นผู้จัดการ เช่น การเกษียณอายุ และการเสียชีวิต เป็นต้น

3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาภาษาไทย

3.1 ประวัติ นโยบาย และการบริหารจัดการองค์กรของสภาภาษาไทย

3.1.1 ประวัติสภาภาษาไทย

สภาภาษาไทย เป็นองค์การการกุศลเพื่อมนุษยธรรม ถือกำเนิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2436 (ร.ศ.112) เนื่องจากเกิดกรณีพิพาทระหว่างประเทศสยามกับฝรั่งเศสเกี่ยวกับเขตแดนริมฝั่งซ้ายของแม่น้ำโขง และมีการสู้รบเกิดขึ้น เป็นผลให้มีทหารเสียชีวิตและบาดเจ็บ ได้รับความทุกข์ทรมานจำนวนมาก แต่ยังไม่มียุทธการใดเข้าไปช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ให้เป็นกิจจะลักษณะ (สำนักงานบริหาร สภาภาษาไทย, 2559) ในเวลานั้น ท่านผู้หญิงเปลี่ยน ภาสกรวงศ์ ได้ดำเนินการชักชวนและรวบรวมสตรีอาสาสมัครขึ้น และได้ทำบันทึกกราบบังคมทูลสมเด็จพระนางเจ้าสว่างวัฒนา พระบรมราชเทวี (สมเด็จพระศรีสวรินทิราบรมราชเทวี พระพันวัสสาอัยยิกาเจ้า) ขอให้นำความขึ้นกราบบังคมทูลพระกรุณาขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตตั้ง “สภาอุณาโลมแดงแห่งชาติสยาม” ขึ้นเพื่อปฏิบัติการบรรเทาทุกข์ทหารที่บาดเจ็บ เมื่อความทราบฝ่าละอองธุลีพระบาทพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีพระราชกระแสว่า เป็นความคิดอันดีตามแบบอย่างประเทศที่เจริญแล้ว จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรมราชูปถัมภ์ และทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สมเด็จพระนางเจ้าสว่างวัฒนา พระบรมราชเทวี ทรงเป็น “สภานนี” สมเด็จพระนางเจ้าเสาวภาผ่องศรี พระวรราชเทวี (สมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง) ทรงเป็น “สภานายิกา” และท่านผู้หญิงเปลี่ยน ภาสกรวงศ์ เป็นเลขานุการณี พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้จัดตั้ง “สภาอุณาโลมแดงแห่งชาติสยาม” ขึ้น ในวันที่ 26 เมษายน ร.ศ. 112 (พ.ศ. 2436) ซึ่งถือเป็นวันสถาปนาสภาภาษาไทย ในเวลาต่อมา พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อทรงดำรงตำแหน่งพระยุพราชเสด็จกลับจากการศึกษาในประเทศอังกฤษผ่านมาทางประเทศญี่ปุ่น ได้เสด็จทอดพระเนตรโรงพยาบาลของกาชาดญี่ปุ่น ทำให้ทรงพระดำริว่า ถ้าได้จัดโรงพยาบาลของกาชาดขึ้นในเมืองไทย ก็จะเป็นประโยชน์แก่บ้านเมือง ฉะนั้น เมื่อสมเด็จพระราชบิดาเสด็จสวรรคตแล้ว พระองค์จึงได้ร่วมกับพระราชภราดาภคินี ทรงบริจาคทรัพย์ร่วมกับทุนของสภาอุณาโลมแดงที่มีอยู่ สร้างโรงพยาบาลขึ้นในที่ดินส่วนพระองค์แล้วโปรดเกล้าฯ ชื่อนานตามพระปรมาภิไธย พระบาทสมเด็จพระรามาธิบดีศรีสินทรมหจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ว่า “โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์” เพื่อเป็นอนุสรณ์ในพระราชบิดาให้โรงพยาบาลนี้เป็นของสภาภาษาไทย เมื่อ พ.ศ. 2457 ชื่อสภาอุณาโลมแดง และสภาภาษานี้เรียกปะปนกันตลอดมา แต่เมื่อ พ.ศ. 2453 ชื่อสภาอุณาโลมแดงก็สูญไป คงใช้กันแต่ สภาภาษีสยามหรือสภาภาษาไทย ตามชื่อประเทศ ซึ่งเปลี่ยนจาก สยามเป็นไทย มาจนบัดนี้ ส่วนการรับรองระหว่างประเทศ คณะกรรมการกาชาดระหว่างประเทศได้รับรองสภาภาษาไทย เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2463

และสหพันธ์สภาภาษาชาติและสภาเสี้ยววงเดือนแดงระหว่างประเทศ (เดิมคือ สันนิบาตสภาภาษาชาติ) ได้รับเข้าเป็นสมาชิก เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2464 (สภาภาษาชาติไทย, 2558)

3.1.2 นโยบาย และการบริหารจัดการองค์กรของสภาภาษาชาติไทย

ในพระราชบัญญัติสภาภาษาชาติไทย (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2550 ได้กำหนดให้สภาภาษาชาติไทย มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินการอันเป็นสาธารณกุศลเพื่อมนุษยธรรมตามหลักการกาชาดสากล และพึงได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานจากรัฐ เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่ สภาภาษาชาติไทย ทั้งนี้ ให้สภาภาษาชาติไทยเสนอขอรับงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อคณะรัฐมนตรี โดยความเห็นชอบของนายกรัฐมนตรี เพื่อจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนของสภาภาษาชาติไทย (สำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์ สภาภาษาชาติไทย, 2559)

โครงสร้างการบริหารของสภาภาษาชาติไทย แสดงดังภาพประกอบ 3

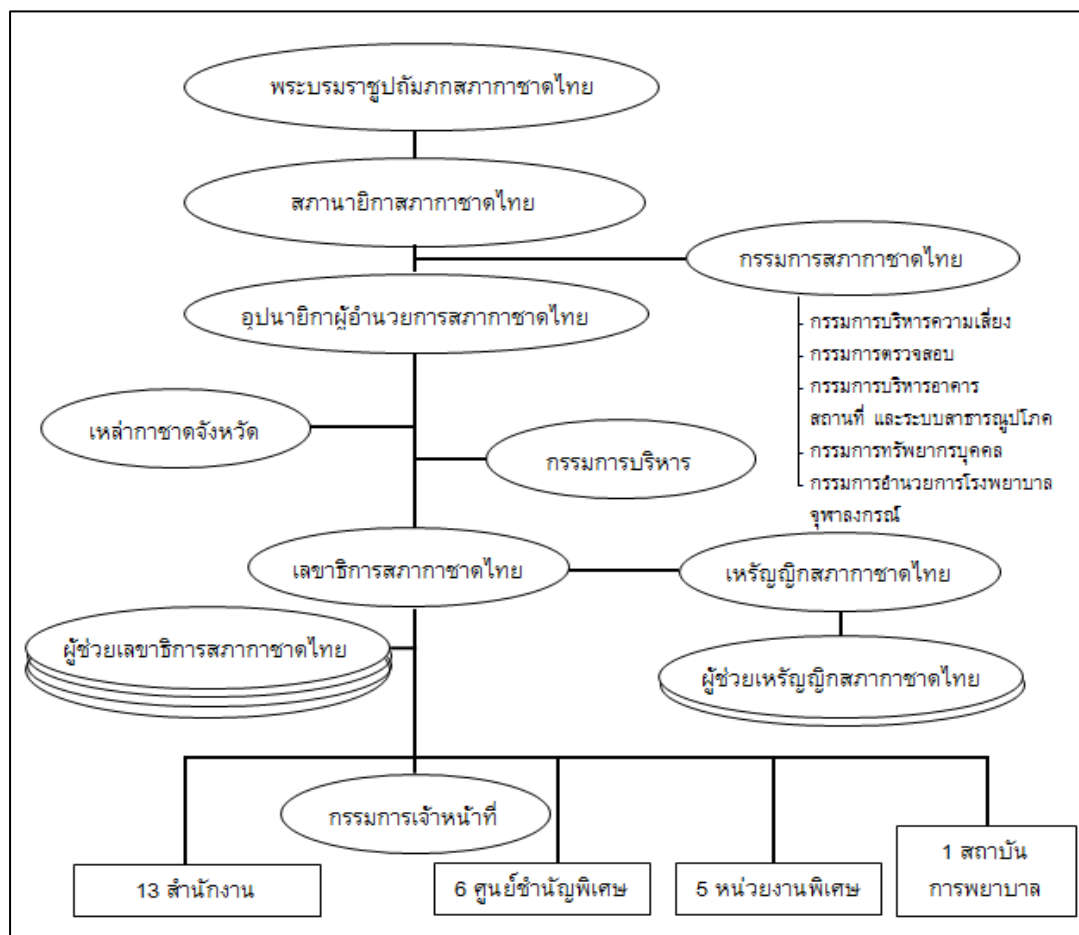
การบริหารงานสภาภาษาชาติไทย มีพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงเป็นพระบรมราชูปถัมภ์ และสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ ทรงเป็นสมณายิกา สภาภาษาชาติไทย สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงดำรงตำแหน่งอุปนายิกา ผู้อำนวยการ โดยมีคณะกรรมการหลักที่ควบคุมกำกับกิจการของสภาภาษาชาติไทย ดังนี้ (สำนักงาน บริหาร สภาภาษาชาติไทย, 2559)

1. คณะกรรมการสภาภาษาชาติไทย มีภารกิจในการควบคุมและกำกับกิจการ ของสภาภาษาชาติไทย ประกอบด้วย สมณายก อุปนายกผู้อำนวยการฯ กรรมการ 25 ท่าน และ กรรมการผู้แทนภาคเหล่ากาชาดจังหวัด 12 ภาค จำนวน 12 ท่าน มีการประชุมคณะกรรมการ ปีละ 3 ครั้งเป็นอย่างน้อย

2. คณะกรรมการบริหารสภาภาษาชาติไทย ประกอบด้วย อุปนายกผู้อำนวยการฯ เลขาธิการ เภรัญญิก กรรมการสภาภาษาชาติไทยผู้ได้รับการแต่งตั้งจากอุปนายกผู้อำนวยการฯ จำนวน 4 ท่าน มีหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินกิจการของสภาภาษาชาติไทยตามที่ได้รับมอบหมาย จากกรรมการสภาภาษาชาติไทย และให้มีอำนาจในการอนุมัติแทนกรรมการสภาภาษาชาติไทย ในระหว่าง ที่ไม่มีการประชุมกรรมการสภาภาษาชาติไทย คณะกรรมการบริหารประชุมเดือนละ 1 ครั้ง

3. คณะกรรมการเจ้าหน้าที่ ประกอบด้วย เลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการฯ เภรัญญิก ผู้ช่วยเภรัญญิก ผู้อำนวยการสำนักงานทุกสำนักงานมีหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของ สภาภาษาชาติไทยให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ ข้อบังคับ และระเบียบต่างๆ รวมถึงมติคณะกรรมการ สภาภาษาชาติไทย และคณะกรรมการบริหารสภาภาษาชาติไทย และให้มีอำนาจในการอนุมัติแทน

คณะกรรมการบริหารในอำนาจต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในข้อระเบียบกรรมการบริหาร และระเบียบต่าง ๆ ที่ออกโดยกรรมการบริหาร คณะกรรมการเจ้าหน้าที่ประชุมทุก 2 สัปดาห์



ภาพประกอบ 3 ผังโครงสร้างการบริหารของสภากาชาดไทย

ที่มา: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สภากาชาดไทย. (2560). แผนปฏิบัติการสภากาชาดไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560: ค

วิสัยทัศน์สภาอากาศไทย

สภาอากาศไทยเป็นองค์กรสาธารณกุศลระดับชาติ เป็นที่พึ่งของประชาชนและดำเนินการเพื่อมนุษยธรรมตามหลักการอากาศสากล เป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นพลวัตและนวัตกรรม มีวิสัยทัศน์ที่จะก้าวไปข้างหน้าสู่ความเป็นเลิศ และเป็นไปตามคตินิยมของสภาอากาศไทย คือ การบรรเทาทุกข์ บำรุงสุข บำบัดโรค กำจัดภัย เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ภารกิจแก่นหลักของสภาอากาศไทย

เพื่อสนองรับวิสัยทัศน์ในอันที่จะเป็นที่พึ่งของประชาชน สภาอากาศไทยมุ่งเน้นการพัฒนาการบริการและขยายการบริการและช่วยเหลือประชาชน อันเป็นการเพิ่มเป้าหมายและเพิ่มคุณภาพการให้บริการประชาชนตามภารกิจแก่นหลักของสภาอากาศไทย 4 ด้าน ได้แก่

1. การบริการทางการแพทย์และสุขภาพอนามัย
2. การบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัย
3. การบริการโลหิต
4. การส่งเสริมคุณภาพชีวิต

อัตรากำลังบุคลากรสภาอากาศไทย

อัตรากำลังบุคลากรสภาอากาศไทย ประจำปีงบประมาณ 2558 มีจำนวนรวมทั้งหมด 10,656 คน ประกอบด้วย 4 กลุ่ม (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาอากาศไทย, 2559) ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ประจำ จำนวน 8,718 คน คิดเป็นร้อยละ 81.81
2. ลูกจ้างประจำ จำนวน 1,516 คน คิดเป็นร้อยละ 14.23
3. ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 351 คน คิดเป็นร้อยละ 3.29
4. พนักงานศูนย์ผลิตผลิตภัณฑ์จากพลาสมา จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 0.67

หน่วยงานภายในสภาอากาศไทย

ตามข้อบังคับสภาอากาศไทย แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 80) พ.ศ. 2560 (สภาอากาศไทย, 2560, 29 กันยายน) กิจการของสภาอากาศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 25 แห่ง แบ่งออกเป็น สำนักงาน 13 แห่ง หน่วยงานชำนาญพิเศษ 6 แห่ง หน่วยงานพิเศษ 5 แห่ง และสถาบันการพยาบาล 1 แห่ง แสดงดังตาราง 3

ตาราง 3 หน่วยงานภายในสภาอากาศไทย

สำนักงาน 13 แห่ง	ศูนย์ชำนาญพิเศษ 6 แห่ง	หน่วยงานพิเศษ 5 แห่ง
1. โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ 2. โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา 3. สำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์ 4. สถานเสาวภา 5. ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ 6. สำนักงานบริหาร 7. สำนักงานกลาง 8. สำนักงานการคลัง 9. สำนักงานจัดหารายได้ 10. สำนักงานยุทธศาสตร์ 11. สำนักงานอาสาสมัคร 12. สำนักงานบริหาร ทรัพยากรบุคคล 13. สำนักงานบริหารกิจการ เหล่ากาชาด	1. ศูนย์ดวงตา 2. ศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู 3. ศูนย์วิจัยโรคเอดส์ 4. ศูนย์รับบริจาคอวัยวะ 5. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ 6. ศูนย์ฝึกอบรมปฐมพยาบาล และสุขภาพอนามัย	1. สำนักงานโภชนาการ สวนจิตรลดา 2. สำนักงานจัดการทรัพย์สิน 3. มูลนิธิสงเคราะห์เด็กของ สภาอากาศไทย 4. สำนักงานตรวจสอบ 5. สำนักงานบริหารระบบ กายภาพ
	สถาบันการพยาบาล 1 แห่ง สถาบันการพยาบาลศรีสวรินทิรา สภาอากาศไทย	

ที่มา: สภาอากาศไทย. (2560, 29 กันยายน). ข้อบังคับสภาอากาศไทย แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 80) พ.ศ. 2560

หลักการกาชาด

สภาอากาศไทยดำเนินงานภายใต้หลักการกาชาด ซึ่งเป็นหลักการดำเนินงานที่เป็นสากล ดำเนินงานภายใต้หลักการเดียวกันทั่วโลก มีทั้งหมด 7 ประการ ดังนี้ (สำนักงานบริหาร สภาอากาศไทย, 2559)

1. มนุษยธรรม กษัตริย์เกิดขึ้นมาจากความปรารถนาที่จะนำความช่วยเหลือโดยมีเลือกปฏิบัติมาสู่ผู้บาดเจ็บในสนามรบ กษัตริย์เพียรพยายามทั้งในฐานะทางระหว่างประเทศและในระดับชาติ เพื่อป้องกัน และบรรเทาความทุกข์ทรมานของมนุษย์ไม่ว่าจะพบได้ในที่ใด ความมุ่งประสงค์ของกษัตริย์ได้แก่ การคุ้มครองชีวิตและสุขภาพ และการประกันความเคารพนับถือต่อมนุษยชน กษัตริย์ส่งเสริมความเข้าใจ มิตรภาพ ความร่วมมือระหว่างกัน และสันติภาพยั่งยืนระหว่างประชากรทั้งหมด

2. ความไม่ลำเอียง กษัตริย์ไม่เลือกปฏิบัติในเรื่องสัญชาติ เชื้อชาติ ความเชื่อทางศาสนา ชั้น วรรณะ หรือความคิดเห็นทางการเมือง กษัตริย์เพียรพยายามอย่างเต็มที่ที่จะบรรเทาความทุกข์ทรมาน โดยให้การปฏิบัติเป็นลำดับแรกต่อกรณีความทุกข์ยากที่เร่งด่วนที่สุด

3. ความเป็นกลาง เพื่อที่จะได้รับความไว้วางใจสืบต่อไปจากทุกฝ่าย กษัตริย์ไม่อาจเข้ากับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในการสู้รบ หรือเกี่ยวข้องไม่ว่าในเวลาใดในการขัดแย้ง ซึ่งมีลักษณะทางการเมือง เชื้อชาติ ศาสนา และลัทธินิยม

4. ความเป็นอิสระ กษัตริย์เป็นอิสระ สภากษัตริย์แห่งชาติแม้จะมีส่วนช่วยเหลือในบริการด้านมนุษยธรรมของรัฐบาลของตน และอยู่ในบังคับแห่งกฎหมายของประเทศตน จะต้องดำรงความเป็นอิสระอยู่เสมอไป เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติตามหลักการกษัตริย์ได้ตลอดเวลา

5. บริการอาสาสมัคร กษัตริย์เป็นองค์การอาสาสมัครในการบรรเทาทุกข์ โดยไม่มีความปรารถนาผลประโยชน์ในประการใด ๆ

6. ความเป็นเอกภาพ ในประเทศหนึ่งพึงมีสภากษัตริย์ได้เพียงแห่งเดียว สภากษัตริย์ต้องเปิดให้แก่คนทั่วไป สภากษัตริย์ต้องปฏิบัติงานด้านมนุษยธรรมตลอดทั่วดินแดนของตน

7. ความเป็นสากล กษัตริย์เป็นสถาบันสากล ซึ่งสภากษัตริย์ทั้งหมดที่ตั้งก่อดำเนินอยู่มีฐานะเท่าเทียมกัน และมีส่วนความรับผิดชอบและหน้าที่เท่าเทียมกันในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สมรรถนะหลักของบุคลากรสภากษัตริย์ไทย (Core Competency)

สมรรถนะหลักมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากร โดยสภากษัตริย์ไทยได้นำระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ สมรรถนะหลักของบุคลากรสภากษัตริย์ไทย ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภากษัตริย์ไทย, 2556b)

S - Service with Heart การบริการที่ดี หมายถึง ให้บริการแก่ผู้มาติดต่อประสานงาน หรือผู้รับบริการ ไม่ว่าจะเป็นประชาชน หรือหน่วยงานภายในสภาการศึกษาให้เกิดความเข้าใจ และพึงพอใจได้ตามต้องการ และความคาดหวัง ด้วยความเต็มใจและมีอัธยาศัยไมตรีที่ดี

M - Moral & Ethics คุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับของสภาการศึกษาไทย โดยยึดมั่นตามหลักการกาชาด และ จรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อดำรงไว้ซึ่งความถูกต้องเป็นธรรม

A - Active Learning การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมายถึง สนใจ กระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ เพื่อนำความรู้ไปปรับปรุงพัฒนาการทำงาน รวมทั้งนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ตลอดจนสามารถ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่ผู้อื่นได้

R - Result Oriented การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การแสดงความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนด มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงหรือพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

T - Team Success การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความเข้าใจบทบาทของตนเอง ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ ถูกต้องเพื่อนำทีมไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

การดำเนินงานของสภาการศึกษาไทย

สภาการศึกษาไทยมุ่งเน้นการพัฒนาการบริการขยายการบริการเพิ่มเป้าหมาย และ เพิ่มคุณภาพเพื่อช่วยเหลือประชาชน รวมทั้งผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้ ผู้อยู่ในถิ่นทุรกันดาร ผู้สูงอายุ และเด็กกำพร้า โดยไม่จำกัดชาติ ชั้น วรรณะ อีกทั้งช่วยพัฒนาประเทศโดยร่วมมือสนับสนุนการ ดำเนินงานของรัฐบาล (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สภาการศึกษาไทย, 2560)

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สภาการศึกษาไทย (2560) ได้ระบุเกี่ยวกับการ ดำเนินงานของสภาการศึกษาไทยไว้ว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เป็นช่วงรอยต่อของแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 และฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 และ รัฐบาลได้กำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) เพื่อเป็นแนวทางจัดทำแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี ในช่วงสองทศวรรษข้างหน้า สภาการศึกษาไทยจึงให้ความสำคัญ ในการเชื่อมยุทธศาสตร์สภาการศึกษาไทยและยุทธศาสตร์ของประเทศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 12 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยเฉพาะในยุทธศาสตร์ของสภาการศึกษาไทยที่ครอบคลุม แผนงานและโครงการที่จะขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ

ยุทธศาสตร์สภากาชาดไทย พ.ศ. 2560-2564 (ฉบับปรับปรุง ตุลาคม 2559)
 สภากาชาดไทยมียุทธศาสตร์ที่ใช้กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร คือ ยุทธศาสตร์
 สภากาชาดไทย พ.ศ. 2560-2564 (ฉบับปรับปรุง ตุลาคม 2559) ซึ่งใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
 เพื่อมุ่งตอบสนององวิสัยทัศน์ขององค์กร ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (สำนักนโยบายและ
 ยุทธศาสตร์ สภากาชาดไทย, 2560)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริการทางการแพทย์ และสาธารณสุข

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและขยายบริการโลหิต ผลิตภัณฑ์จากพลาสมาและ
 เซลล์ต้นกำเนิดเม็ดโลหิต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การช่วยเหลือผู้ประสบภัย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบอาสาสมัครแบบบูรณาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการเชิงรุก

การดำเนินการตามยุทธศาสตร์สภากาชาดไทย พ.ศ. 2560-2564 ประกอบด้วย
 เป้าหมายการให้บริการผลผลิต หน่วยงานเจ้าภาพและหน่วยงานร่วมรับผิดชอบ แสดงดังตาราง 4

ตาราง 4 ยุทธศาสตร์ เป้าหมายการให้บริการผลผลิต หน่วยงานเจ้าภาพและหน่วยงานร่วม
 รับผิดชอบของสภากาชาดไทยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายการ ให้บริการ	ผลผลิต	หน่วยงาน เจ้าภาพ	หน่วยงาน ร่วมรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริการ ทางการแพทย์ และสาธารณสุข	เป้าหมาย การให้บริการที่ 1 การบริการและ ผลิตบุคลากร ทางการแพทย์ และสาธารณสุข ที่ได้มาตรฐาน	ผลผลิตที่ 1 การบริการรักษาพยาบาล ฟื้นฟูสภาพ สร้างเสริม สุขภาพและป้องกันโรค ให้ผู้ป่วย และประชาชน กลุ่มเป้าหมาย รวมทั้ง ผู้ด้อยโอกาส	1. โรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์ 2. โรงพยาบาล สมเด็จฯ	1. ศูนย์เวชศาสตร์ ฟื้นฟู 2. ศูนย์วิจัยโรคเอดส์ 3. สถานเสาวภา 4. สถาบันการ พยาบาลฯ 5. สำนักงาน บรรเทาทุกข์ฯ 6. สำนักงาน อาสาชาด

ตาราง 4 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายการให้บริการ	ผลผลิต	หน่วยงานเจ้าภาพ	หน่วยงานร่วมรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริการ ทางการแพทย์ และสาธารณสุข (ต่อ)	เป้าหมาย การให้บริการที่ 1 การบริการและ ผลิตบุคลากร ทางการแพทย์ และสาธารณสุข ที่ได้มาตรฐาน (ต่อ)	ผลผลิตที่ 2 การบริการชีวิตและ ยาปราศจากเชื้อมีปริมาณ เพียงพอต่อความต้องการ ของผู้ป่วยและปลอดภัย ตามมาตรฐานสากล	สถานเสาวภา	-
		ผลผลิตที่ 3 ผู้ป่วยได้รับการเปลี่ยน กระจกตาปลูกถ่ายอวัยวะ และเนื้อเยื่อจาก ศูนย์ดวงตาแห่งชาติ และ ศูนย์รับบริจาคอวัยวะ แห่งชาติ ที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานสากล	1. ศูนย์ดวงตา 2. ศูนย์รับ บริจาคอวัยวะ	-
		ผลผลิตที่ 4 พยาบาลศาสตรบัณฑิต พยาบาลศาสตรมหา บัณฑิต พยาบาลเฉพาะ ทางและผู้ช่วยพยาบาล	สถาบันการ พยาบาลฯ	1. โรงพยาบาล สมเด็จฯ 2. โรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์
		ผลผลิตที่ 5 แพทย์ผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะทาง และบุคลากร ทางด้านสาธารณสุข	โรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์	1. โรงพยาบาล สมเด็จฯ 2. ศูนย์เวช ศาสตร์ฟื้นฟู

ตาราง 4 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายการให้บริการ	ผลผลิต	หน่วยงาน เจ้าภาพ	หน่วยงาน ร่วมรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและ ขยายบริการโลหิต ผลิตภัณฑ์จาก พลาสมาและ เซลล์ต้นกำเนิด เม็ดโลหิต	เป้าหมายการ ให้บริการที่ 2 ผู้รับบริการได้รับ โลหิต ส่วนประกอบ โลหิต ผลิตภัณฑ์ จากพลาสมาและ เซลล์ต้นกำเนิด เม็ดโลหิตที่มี คุณภาพได้ มาตรฐานสากล และเพียงพอเพื่อ การรักษา	ผลผลิตที่ 6 โลหิตส่วนประกอบโลหิต และผลิตภัณฑ์จาก พลาสมา มีปริมาณ เพียงพอสำหรับผู้ป่วย ทั่วประเทศ และ มีคุณภาพได้ตาม มาตรฐานสากล	ศูนย์บริการ โลหิตแห่งชาติ	-
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การช่วยเหลือ ผู้ประสบภัย	เป้าหมายการ ให้บริการที่ 3 การช่วยเหลือ ผู้ประสบภัยและ เตรียมความพร้อม รับภัยพิบัติ	ผลผลิตที่ 7 สภากาชาดไทยสามารถ เข้าถึงผู้ประสบภัยและ ให้บริการได้อย่างรวดเร็ว	สำนักงาน บรรเทาทุกข์ฯ	1. สำนักงาน บริหารกิจการ เหล่ากาชาด 2. สำนักงาน อาสากาชาด
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาและ ส่งเสริมคุณภาพ ชีวิต	เป้าหมายการ ให้บริการที่ 4 การส่งเสริม คุณภาพชีวิต	ผลผลิตที่ 8 คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของ ผู้สูงอายุเด็กและ เยาวชนที่ด้อยโอกาส ตามต้นแบบของ สภากาชาดไทย	สำนักงาน อาสากาชาด	1. สถาบันพยาบาลฯ 2. สำนักงาน บรรเทาทุกข์ฯ 3. สำนักงาน ยุวกาชาด 4. มูลนิธิ สงเคราะห์เด็กฯ 5. ศูนย์ฝึกอบรบฯ

ตาราง 4 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายการให้บริการ	ผลผลิต	หน่วยงาน เจ้าภาพ	หน่วยงาน ร่วมรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาและ ส่งเสริมคุณภาพ ชีวิต (ต่อ)	เป้าหมายการ ให้บริการที่ 4 การส่งเสริม คุณภาพชีวิต (ต่อ)	ผลผลิตที่ 8 คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของ ผู้สูงอายุเด็กและ เยาวชนที่ด้อยโอกาส ตามต้นแบบของ สภาการศึกษาไทย (ต่อ)		6. โรงพยาบาล สมเด็จพระ 7. สำนักงานบริหาร กิจการเหล่ากาชาด 8. สำนักงานกลาง
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบ อาสาสมัครแบบ บูรณาการ	เป้าหมายการ ให้บริการที่ 5 สภาการศึกษาไทย เป็นองค์กรผู้นำด้าน อาสาสมัครของ ประเทศ	ผลผลิตที่ 9 ระบบบริหารจัดการ อาสาสมัครแบบ บูรณาการ	สำนักงาน อาสาการศึกษา	1. สำนักงานบริหาร กิจการเหล่ากาชาด 2. สำนักงาน ยุวกาชาด 3. สำนักงานบริหาร ทรัพยากรบุคคล
ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบ บริหารจัดการ แบบบูรณาการ เชิงรุก	เป้าหมายการ ให้บริการที่ 6 มีการบริหารจัดการ ทรัพยากรที่มี ประสิทธิภาพ โปร่งใสเป็น มาตรฐานเดียวกัน และสามารถ สื่อสารกับ กลุ่มเป้าหมาย ด้วยข้อมูลที่ ถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ และ ทันเวลา	ผลผลิตที่ 10 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัยและเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริการ ของสภาการศึกษาไทย	ศูนย์ เทคโนโลยี สารสนเทศ	-

ตาราง 4 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายการให้บริการ	ผลผลิต	หน่วยงาน เจ้าภาพ	หน่วยงาน ร่วมรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบ บริหารจัดการ แบบบูรณาการ เชิงรุก (ต่อ)	เป้าหมายการ ให้บริการที่ 6 มีการบริหารจัดการ ทรัพยากรที่มี ประสิทธิภาพ โปร่งใสเป็น มาตรฐานเดียวกัน และสามารถ สื่อสารกับ กลุ่มเป้าหมาย ด้วยข้อมูลที่ ถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ และ ทันเวลา (ต่อ)	ผลผลิตที่ 11 ระบบการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)	สำนักงาน การคลัง	1. สำนักงาน บริหาร - ฝ่ายบริหาร งานทั่วไป - สำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์ 2. สำนักงาน บริหารทรัพยากร บุคคล 3. สำนักงานกลาง 4. สำนักงาน จัดหารายได้ 5. สำนักงาน จัดการทรัพย์สิน 6. สำนักงาน บริหารกิจการ เหล่ากาชาด 7. สำนักงาน ตรวจสอบ 8. สำนักงาน บริหารระบบ กายภาพ

ตาราง 4 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายการให้บริการ	ผลผลิต	หน่วยงานเจ้าภาพ	หน่วยงานร่วมรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบ บริหารจัดการ แบบบูรณาการ เชิงรุก (ต่อ)	เป้าหมายการ ให้บริการที่ 6 มีการบริหารจัดการ ทรัพยากรที่มี ประสิทธิภาพ โปร่งใสเป็น มาตรฐานเดียวกัน และสามารถ สื่อสารกับ กลุ่มเป้าหมาย ด้วยข้อมูลที่ ถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ และ ทันเวลา (ต่อ)	ผลผลิตที่ 12 การสื่อสารและ ประชาสัมพันธ์ของ สภาอากาศไทย เข้าถึง กลุ่มเป้าหมายทั่วถึง และอย่างรวดเร็ว	สำนักสารนิเทศ และสื่อสาร องค์กร สำนักงาน บริหาร	สำนักวิเทศ สัมพันธ์ สำนักงานบริหาร

ที่มา: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สภาอากาศไทย. (2560). แผนปฏิบัติการสภาอากาศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560: 11-14

3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาอากาศไทย

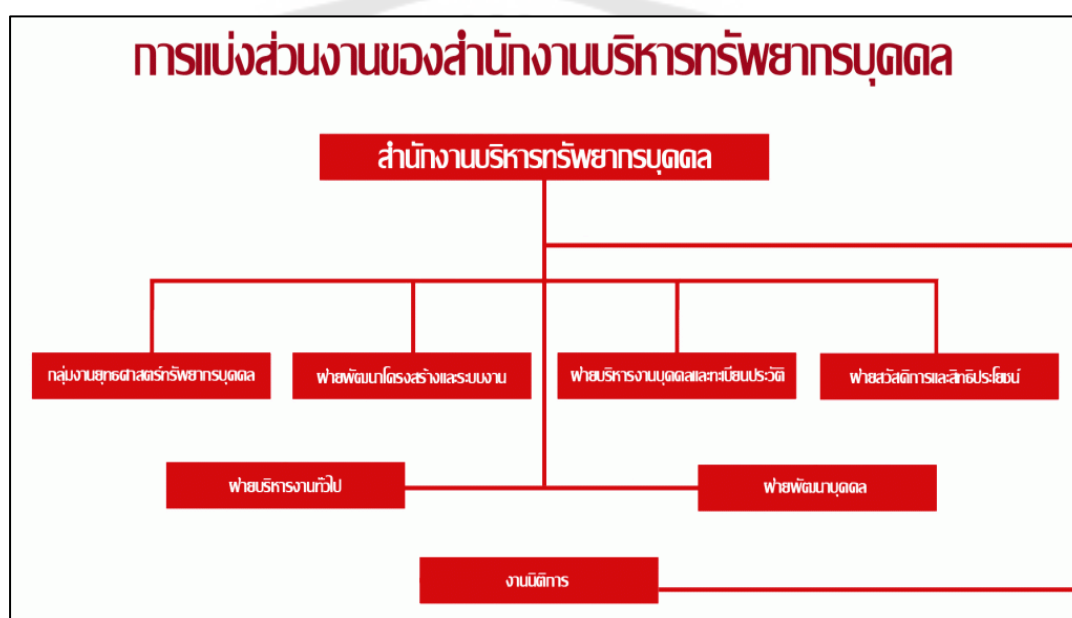
สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการบริหารงานบุคคลของ สภาอากาศไทย โดยดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การพัฒนาโครงสร้างองค์กร การพัฒนา ระบบงาน การประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบข้อมูล การจัดทำ แผนกำลังคน การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล งานด้านระเบียบวินัยที่เกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคล และการดำเนินงานเกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรสภาอากาศไทย ซึ่งมี รายละเอียดการบริหารงาน ดังนี้ (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาอากาศไทย, 2557)

3.2.1 วิสัยทัศน์ของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นองค์กรกลางดำเนินงานด้านงานบุคคลของสภาการศึกษาไทยที่มีข้อมูลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและดำรงความเป็นธรรมในงานบุคคล เพื่อให้สภาการศึกษาไทยมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

3.2.2 การแบ่งส่วนงานของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล แสดงดังภาพประกอบ 4

สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 1 กลุ่มงาน 5 ฝ่าย และ 1 งาน ตามระเบียบสภาการศึกษาไทย ว่าด้วย การแบ่งส่วนงานของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2556 (สภาการศึกษาไทย, 2556, 10 ตุลาคม) ดังนี้



ภาพประกอบ 4 การแบ่งส่วนงานของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่มา: สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษาไทย. (2556). การจัดการองค์กร: ออนไลน์

1. กลุ่มงานยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่จัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ของสภาการศึกษาไทย ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ทบทวนและพัฒนายุทธศาสตร์งานบริหารงานบุคคลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสภาการศึกษาไทย ศึกษาวิจัยเพื่อ

พัฒนาระบบงานด้านการบริหารงานบุคคล พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสภาการศึกษาไทย และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ฝ่ายพัฒนาโครงสร้างและระบบงาน มีหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์และจัดทำโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังขององค์กร ติดตามประเมินผลโครงสร้างและใช้อัตรากำลังของสภาการศึกษาไทย ศึกษาวิเคราะห์เพื่อจำแนกตำแหน่งและประเมินค่างาน ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งและจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง บริหารค่าตอบแทน ค่าจ้าง และเงินเดือน ศึกษาวิเคราะห์การใช้อัตรากำลังคน และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ฝ่ายบริหารงานบุคคลและทะเบียนประวัติ มีหน้าที่ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน ดำเนินการบรรจุ แต่งตั้ง โอนย้ายบุคลากรสภาการศึกษาไทย จัดทำทะเบียนประวัติบุคลากรสภาการศึกษาไทย ดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือน/ค่าจ้างของบุคลากรสภาการศึกษาไทย ดำเนินการเลื่อนระดับตำแหน่งบุคลากรสภาการศึกษาไทย ดำเนินการด้านบำเหน็จบำนาญ ดำเนินการพัฒนาระบบ HRMIS การจ้างงานประเภทต่าง ๆ การจัดทาระเบียบหลักเกณฑ์ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ฝ่ายพัฒนาบุคคล มีหน้าที่พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม จัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของสภาการศึกษาไทย กำหนดสมรรถนะหลักและความรู้ทักษะประจำตำแหน่งของบุคลากรสภาการศึกษาไทย การจัดทำระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) จัดทำระบบสารสนเทศด้านการพัฒนาบุคลากร (HRDIS) พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career ladder) และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

5. ฝ่ายสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มีหน้าที่ดูแลสิทธิและผลประโยชน์ตอบแทนปรับปรุงสวัสดิการของสภาการศึกษาไทย ดำเนินการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ดำเนินงานด้านบุคลากรสัมพันธ์ ดำเนินงานเกี่ยวกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของสภาการศึกษาไทย ดำเนินงานสมาคมอาปนกิจสงเคราะห์ของสภาการศึกษาไทย ดูแลเจ้าหน้าที่บำนาญของสภาการศึกษาไทย และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

6. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่ดูแลงานสารบรรณของสำนักงาน ดูแลงานการเงินบัญชี และพัสดุของสำนักงาน รวบรวมและติดตามแผนงานโครงการและงบประมาณของสำนักงาน ดูแลอาคารสถานที่และยานพาหนะของสำนักงาน เผยแพร่และประชาสัมพันธ์สำนักงาน งานรับรองและต้อนรับ ประสานงานและอำนวยความสะดวกอื่น ๆ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

7. งานนิติการ มีหน้าที่ดูแลงานสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของสภาการศึกษา ดำเนินงานทางวินัยและอุทธรณ์ร้องทุกข์ต่าง ๆ ดูแลด้านระเบียบวินัย การตรวจร่างกฎหมายต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.2.3 การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของสภาการศึกษาไทย

แนวทางการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของสภาการศึกษาไทยเป็นไปอย่างครอบคลุมใน 3 ด้านหลักที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management หรือ HRM) เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับคนในองค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่องกัน ต้องมีการประสานกับทุกระดับ และต้องมีระบบ/ระเบียบรองรับ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development หรือ HRD) เป็นกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรที่มีหลายรูปแบบให้สามารถปฏิบัติงานรองรับกับยุทธศาสตร์ขององค์กรได้

3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development หรือ OD) เป็นกระบวนการพัฒนาเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหาร กระบวนการทำงานภายใน กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน รวมถึงค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานระดับหน่วยงานและองค์กร

การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลสภาการศึกษาไทย ดำเนินการตามระเบียบสภาการศึกษาว่าด้วย การบริหารงานบุคคล (ฉบับที่ 16) พ.ศ. 2553 (สภาการศึกษา, 2553, 15 ตุลาคม) ซึ่งมีรายละเอียดสำคัญดังนี้

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสภาการศึกษาไทย

1. ประเภทของบุคลากรสภาการศึกษาไทย แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1.1 เจ้าหน้าที่ประจำ คือ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลารับเงินเดือนในงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ ประเภทเงินเดือน

1.2 เจ้าหน้าที่วิสามัญ คือ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลารับเงินค่าจ้างในงบประมาณหมวดค่าจ้างชั่วคราว ประเภทค่าจ้างชั่วคราว

1.3 ลูกจ้างประจำ คือ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลารับเงินค่าจ้างในงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ ประเภทค่าจ้างประจำ

1.4 ลูกจ้างชั่วคราว คือ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลารับเงินค่าจ้างในงบประมาณหมวดค่าจ้างชั่วคราว ประเภทค่าจ้างชั่วคราว

2. บุคลากรสภาการศึกษา ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 2.1 มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปี สำหรับชายต้องปลดพันธะทางทหารประจำมาแล้ว หรือเป็นทหารกองหนุน ยกเว้นผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาของสภาการศึกษาไทย
- 2.2 มีความเลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยตามรัฐธรรมนูญด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- 2.3 ไม่เป็นผู้มีกายทุพพลภาพจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคตามที่คณะกรรมการเจ้าหน้าที่กำหนด
- 2.4 ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี
- 2.5 ไม่เป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว
- 2.6 ไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลาย
- 2.7 ไม่เป็นผู้เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ
- 2.8 ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากสภาการศึกษา หรือหน่วยงานอื่น

3. การกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือน

ตำแหน่ง ระดับ สายงาน หน่วยงาน จำนวน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งสำหรับ บุคลากรสภาการศึกษา ให้เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยให้คำนึงถึงลักษณะ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน ตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 3.1 ตำแหน่งระดับ 10 เป็นตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือตำแหน่งบริหารอื่นที่เทียบเท่า หรือตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ต้องใช้ผู้มีความรู้ความชำนาญระดับสูงมากเป็นพิเศษเป็นผู้ปฏิบัติ
- 3.2 ตำแหน่งระดับ 9 เป็นตำแหน่งรองผู้อำนวยการ หรือตำแหน่งบริหารอื่นที่เทียบเท่า หรือตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษที่ต้องใช้ผู้มีความรู้ความชำนาญระดับสูงมากเป็นผู้ปฏิบัติ
- 3.3 ตำแหน่งระดับ 8 เป็นตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายที่มีคุณภาพของงานสูงเป็นพิเศษ หรือตำแหน่งบริหารอื่นที่เทียบเท่า หรือตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญที่ต้องใช้ผู้มีความชำนาญสูงเป็นผู้ปฏิบัติ
- 3.4 ตำแหน่งระดับ 7 เป็นตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หรือตำแหน่งบริหารอื่นที่เทียบเท่า หรือตำแหน่งผู้ชำนาญการพิเศษที่ต้องใช้ผู้มีความรู้ความชำนาญเป็นผู้ปฏิบัติ
- 3.5 ตำแหน่งระดับ 6 เป็นตำแหน่งหัวหน้าหน่วย หรือเทียบเท่า หรือตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย หรือตำแหน่งผู้ชำนาญการที่ต้องใช้ผู้มีความรู้ความชำนาญเป็นผู้ปฏิบัติ หรือ

ตำแหน่งปฏิบัติการในสายงานที่รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาในสาขาซึ่งกำหนดให้เริ่มต้นที่ระดับ 4

3.6 ตำแหน่งระดับ 5 เป็นตำแหน่งหัวหน้าระดับต้น หรือตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย หรือตำแหน่งปฏิบัติการในสายงานที่รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า หรือตำแหน่งปฏิบัติการในสายงานที่รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติยากมากและปฏิบัติงาน โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้กำกับตรวจสอบ

3.7 ตำแหน่งระดับ 4 เป็นตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าระดับต้น หรือตำแหน่งปฏิบัติการในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 1 หรือระดับ 2 หรือระดับ 3 ซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติค่อนข้างยาก หรือเป็นตำแหน่งที่ใช้บรรจุผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบางสาขา

3.8 ตำแหน่งระดับ 3 เป็นตำแหน่งปฏิบัติงานในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 1 หรือระดับ 2 ซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติยากพอสมควร หรือเป็นตำแหน่งที่ใช้บรรจุผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือปริญญาโท หรือเทียบเท่า

3.9 ตำแหน่งระดับ 2 เป็นตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติค่อนข้างยาก ภายใต้การกำกับตรวจสอบโดยทั่วไปที่จำเป็นต้องปฏิบัติ โดยผู้มีความรู้ความสามารถ หรือความชำนาญงานค่อนข้างสูง และเป็นตำแหน่งที่ใช้บรรจุผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค หรือเทียบเท่า

3.10 ตำแหน่งระดับ 1 เป็นตำแหน่งขั้นต้นซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติไม่ยุ่งยาก ภายใต้การกำกับตรวจสอบโดยใกล้ชิด ที่ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ความสามารถ หรือความชำนาญงานสูง และเป็นตำแหน่งที่ใช้บรรจุผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตร มัธยมศึกษาตอนต้น หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือเทียบเท่า

การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรสภาการศึกษา

การบรรจุบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเป็นเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างประจำของสภาการศึกษาไทย จะบรรจุจากผู้ผ่านการคัดเลือกหรือผู้สอบแข่งขันในตำแหน่งนั้นตามลำดับในบัญชีที่สอบได้ ผู้ที่ได้รับการบรรจุจะต้องผ่านการทดลองปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่สภาการศึกษาไทยกำหนดสำหรับเจ้าหน้าที่ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันของสภาการศึกษาไทย หรือเคยปฏิบัติงานในสภาการศึกษาไทย แล้วลาออก และกลับเข้ามาปฏิบัติงานต่อ หรือเคยรับราชการมาก่อนไม่ต้องทดลองปฏิบัติงาน (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษาไทย, 2557)

คุณสมบัติของผู้สอบแข่งขัน การสอบแข่งขัน หลักสูตร วิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชี การบรรจุ และการทดลองปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการเจ้าหน้าที่กำหนด

การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือน บุคลากรสภาอากาศไทยจะได้รับเงินเดือนตามตำแหน่ง ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับใดให้ได้รับเงินเดือนในระดับนั้น โดยให้ได้รับในขั้นต่ำของเงินเดือนสำหรับตำแหน่ง ทั้งนี้ การให้บุคลากรสภาอากาศไทยได้รับเงินเดือนสูงกว่าหรือต่ำกว่าขั้นต่ำหรือสูงกว่าขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่ง ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ ที่จะวินิจฉัยเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย

อัตราเงินเดือนและค่าจ้างสำหรับบุคลากรสภาอากาศไทย ให้ได้รับอัตราเงินเดือนตามวุฒิที่บรรจุ และรับอัตราค่าจ้างตามสายงานเป็นไปตามบัญชีอัตราเงินเดือนของเจ้าหน้าที่และบัญชีอัตราค่าจ้างของลูกจ้างประจำโดยผู้ที่บรรจุเป็นเจ้าหน้าที่จะได้รับอัตราเงินเดือนตามวุฒิ และลูกจ้างประจำจะได้รับอัตราค่าจ้างตามสายงาน ซึ่งเป็นไปตามบัญชีอัตราเงินเดือนของเจ้าหน้าที่และบัญชีอัตราค่าจ้างของลูกจ้างประจำ

การเลื่อนระดับเงินเดือนและการเลื่อนระดับความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสภาอากาศไทย (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาอากาศไทย, 2557)

1. การเลื่อนระดับตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

กำหนดระยะเวลาของการครองระดับไว้ในที่นี้หมายถึง ต้องมีระยะเวลาการครองระดับนั้นไม่น้อยกว่าปี จึงสามารถประเมินขึ้นสู่ระดับที่สูงขึ้นได้ โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การเลื่อนระดับตามหลักเกณฑ์การพิจารณาความก้าวหน้าในสายงาน

สภาอากาศไทยได้กำหนดความก้าวหน้าในสายงานต่าง ๆ ดังนี้

2.1 สายงานที่อาศัยความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เฉพาะตน

2.1.1 สายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 1 หรือระดับ 2 (ความรู้ระดับ ม.3 ม.6 ปวช. ปวส. และอนุปริญญา) สามารถเลื่อนระดับ 4 หรือระดับ 5 ได้ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง คือ วุฒิมัธยมศึกษา ม.ต้น /ม.ปลาย /ประกาศนียบัตร ผู้ช่วยพยาบาลฯ ต้องดำรงตำแหน่งระดับ 3 ไม่น้อยกว่า 8 ปี จึงจะเลื่อนเป็นระดับ 4 ได้ และต้องดำรงตำแหน่งระดับ 4 ไม่น้อยกว่า 10 ปี จึงจะเลื่อนเป็นระดับ 5 ได้ ส่วนวุฒิมัธยมศึกษา ปวช. ต้องดำรงตำแหน่งระดับ 3 ไม่น้อยกว่า 6 ปี จึงจะเลื่อนเป็นระดับ 4 ได้ ส่วนวุฒิมัธยมศึกษา ปวส. และอนุปริญญา ต้องดำรงตำแหน่งระดับ 4 ไม่น้อยกว่า 6 ปี จึงจะเลื่อนเป็นระดับ 5 ได้

2. การประเมินผลงานให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริงซึ่งแสดงให้เห็นถึงทักษะ ความรู้ความสามารถความชำนาญและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ประจักษ์ โดยให้ดูรายละเอียดตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น สำหรับสายงานที่เริ่มจากระดับ 1 และระดับ 2

2.1.2 สายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3 หรือระดับ 4 (ความรู้ระดับปริญญาตรี หรือปริญญาโท) สามารถเลื่อนระดับ 6 ได้ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง คือ วุฒิศึกษาปริญญาตรี ต้องดำรงตำแหน่งระดับ 5 ไม่น้อยกว่า 8 ปี จึงจะเลื่อนเป็นระดับ 6 ได้ สำหรับวุฒิศึกษาปริญญาโท ต้องดำรงตำแหน่งระดับ 5 ไม่น้อยกว่า 6 ปี จึงจะเลื่อนเป็นระดับ 6 ได้ ทั้งนี้ จะต้องต้องมีเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับ 6 ด้วย และ

2. ต้องมีผลงานปริมาณและคุณภาพของงานปฏิบัติการและมีผลงานปริมาณงานย้อนหลัง 3 ปี และต้องเป็นผลงานที่แสดงว่าต้องอาศัยความชำนาญในหน้าที่ที่ปฏิบัติเป็นอย่างมากจึงจะปฏิบัติหน้าที่ได้ และมีผลงานการวิเคราะห์งานที่ปฏิบัติ หรือให้บริการเชิงวิจัย หรือผลงานในลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณภาพดีซึ่งมีหลักฐานว่าได้นำไปใช้ หรือประยุกต์ใช้ในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของงานด้านปฏิบัติการและบริการในสายงานนั้น ๆ ในระดับกลุ่มงานหรือหน่วย โดยดูรายละเอียดตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นสำหรับสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3

2.2 สายงานวิชาการ การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในสภาวิชาชีพนั้น เริ่มจากตำแหน่งระดับ 6 ขึ้นไป ซึ่งมีใช้ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน แต่เป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยอาศัยความรู้ความสามารถ ความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญงานอย่างสูงเฉพาะบุคคล ซึ่งจะพิจารณากำหนดตามความจำเป็นของสายงานเฉพาะสาขา

มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ มีดังนี้

ระดับ 6 ผู้ชำนาญการ ได้แก่ ผู้ที่ใช้ความรู้ความสามารถในวิชาการสาขานั้น ๆ ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ คุณภาพของผลงานที่เชื่อถือได้ (Reliable) เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

ระดับ 7 ผู้ชำนาญการพิเศษ ได้แก่ ผู้ที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถในวิชาการสาขานั้น ๆ ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างดี คุณภาพของผลงานอยู่ในขั้นสูง (Good) เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

ระดับ 8 ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้ที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถในวิชาการสาขานั้น ๆ ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างดีมาก และคุณภาพของผลงานอยู่ในขั้นสูงมาก (Very good) เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและประเทศชาติ

ระดับ 9 ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ได้แก่ ผู้ที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถในวิชาการสาขานั้น ๆ ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างลึกซึ้งและคุณภาพของผลงานอยู่ในขั้นสูงมากเป็นพิเศษ (Outstanding) อย่างเห็นได้ชัด เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงานและประเทศชาติอย่างมาก

ระดับ 10 ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้ได้ใช้ความรู้ความสามารถในวิชาการสาขานั้น ๆ ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างลึกซึ้งและคุณภาพของผลงานอยู่ในขั้นดีเยี่ยม (Excellent) เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและประเทศชาติอย่างเห็นได้ชัด ตลอดจนเป็นที่เชื่อถือและมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับกันในระหว่างประเทศ

สายงานทางวิชาการที่สามารถเสนอขอรับการประเมิน เพื่อเลื่อนระดับ มีดังนี้

1. สายงานแพทย์ ทันตแพทย์ และสัตวแพทย์
2. สายงานพยาบาล
3. สายงานโภชนาการ
4. สายงานสุขศึกษา
5. สายงานสังคมสงเคราะห์
6. สายงานเภสัชกร
7. สายงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ เทคนิคการแพทย์ และรังสีการแพทย์
8. สายงานเวชศาสตร์ฟื้นฟู
9. สายงานฝึกอบรม
10. สายงานนักวิชาการศึกษา

การพัฒนานุคลากรของสภาการศึกษาไทย (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษาไทย, 2557)

สภาการศึกษาไทย ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างและพัฒนานุคลากรให้มีความรู้ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ทนต่อความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งเหมาะสมกับบทบาทที่ได้รับมอบหมาย จึงส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาอย่างทั่วถึง เป็นระบบต่อเนื่อง และสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองโดยสามารถลาไปศึกษา ฝึกอบรมดูงาน หรือปฏิบัติภารกิจ รวมทั้งการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา เช่น การสอนงาน

การเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น จะทำให้นุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพตามภารกิจของสภาการศึกษาไทย การพัฒนาบุคลากรสภาการศึกษาไทย แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1. การฝึกอบรมทั่วไป (General Training) ดำเนินการโดยสำนักงานบริหาร ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

- 1.1 การจัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่
- 1.2 การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้สมรรถนะตามภารกิจ
- 1.3 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร
- 1.4 การพัฒนาผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง
- 1.5 การประสานเพื่อส่งผู้บริหารระดับสูงเข้ารับการอบรมในหลักสูตร

นักบริหารภาครัฐ

- 1.6 การสัมมนาเพื่อเตรียมพร้อมสู่วัยเกษียณ
- 1.7 การพัฒนา และฝึกอบรมตามนโยบายสภาการศึกษาไทย

2. การฝึกอบรมเฉพาะด้าน หรือวิชาชีพ (Special Training) ดำเนินการโดย หน่วยงานต้นสังกัด ประกอบด้วย การฝึกอบรม หรือการศึกษาดูงาน หรือการศึกษาต่อภายนอก สถาบันที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเฉพาะด้านสาขา หรือวิชาชีพเพื่อรองรับงานภารกิจเฉพาะของ แต่ละสำนักงาน

3. การสร้างความก้าวหน้าให้เจ้าหน้าที่สภาการศึกษาไทย (Career ladder) ประกอบด้วย นโยบายและมาตรการต่าง ๆ ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเลื่อนตำแหน่ง และมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นเหมาะสมกับความสามารถและประสบการณ์ของแต่ละคน ซึ่งจะช่วยให้รักษานุคลากรที่มีความสามารถ และมีประสบการณ์ไว้ในองค์กร ได้แก่

3.1 การประเมินผลงานและศักยภาพของบุคลากรในการปรับระดับ ตำแหน่งการกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม

3.2 การวางแผนพัฒนาสมรรถนะ เมื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อช่วยให้นุคลากรเกิดการพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน

นอกจากนี้ สภาการศึกษาไทย ยังส่งเสริมให้นุคลากรได้พัฒนาตนเองเพื่อ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยผู้บังคับบัญชารับรองว่าเป็นผู้ที่มีความประพฤติดีไม่มี ความผิดทางวินัย และได้รับการอนุมัติโดยใช้เวลาปฏิบัติงานปกติให้เข้ารับการศึกษาค้นคว้าตาม สถาบันการศึกษาของรัฐ หรือสถาบันการศึกษาที่หลักสูตรได้รับการรับรองจากสำนักงาน ก.พ. ทั้งใน และนอกประเทศ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานที่ปฏิบัติ หรือเป็นประโยชน์ต่อสภาการศึกษาไทย

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสภาอากาศไทย (Performance Management System หรือ PMS)

คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลของสภาอากาศไทย ได้เสนอโครงการศึกษา การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสภาอากาศไทย ต่อที่ประชุมคณะกรรมการ สภาอากาศไทยในการประชุมคณะกรรมการสภาอากาศไทยครั้งที่ 318 วันที่ 15 กันยายน 2558 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสภาอากาศไทยให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร หน่วยงานและรายบุคคล และ เชื่อมโยงเข้ากับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของสภาอากาศไทย โดยรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีมติที่ประชุมคณะกรรมการสภาอากาศไทย ครั้งที่ 321 วันที่ 20 มิถุนายน 2559 ได้อนุมัติใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสภาอากาศไทยกับ หน่วยงานนำร่อง 5 หน่วยงาน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 และอนุมัติใช้อัตราการขึ้นเงินเดือนขั้นต่าง ๆ ในแต่ละรอบตามที่กำหนดเป็นกรณีพิเศษ และเมื่อทุกหน่วยงานใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสภาอากาศไทยแล้ว ให้ดำเนินการแก้ไขระเบียบที่เกี่ยวข้องต่อไป และอนุมัติใช้ระบบบริหารผล การปฏิบัติงานของสภาอากาศไทยกับหน่วยงานที่เหลือในปีงบประมาณถัดไป โดยให้สำนักงาน บริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เตรียมการ และติดตามความก้าวหน้าของ การดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ให้เป็นไปในระยะเวลาที่กำหนดต่อไป

ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสภาอากาศไทย

- ทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในสภาอากาศไทยมีการทำงานที่มุ่งไปสู่ ยุทธศาสตร์ของสภาอากาศไทย ทำให้ภารกิจของสภาอากาศไทยบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีกลยุทธ์และเป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน รับทราบทิศทางและทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน อีกทั้งมีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็น มาตรฐานซึ่งส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- รับทราบทิศทางและมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ได้ทำงานที่มีคุณค่า และส่งผลดีต่อสภาอากาศไทย มีแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งได้รับการพัฒนาศักยภาพและมีโอกาส เติบโตก้าวหน้าทางอาชีพมากขึ้น

เมื่อยุทธศาสตร์และเป้าหมายระดับสภาอากาศไทย กระจายลงสู่หน่วยงาน ต่าง ๆ แล้ว แต่ละหน่วยงานต้องกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สภาอากาศไทย โดยมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ทั้งจากยุทธศาสตร์งานประจำ และงาน โครงการของหน่วยงาน ซึ่งสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานบริหาร มีบทบาทในการกำกับ

ดูแล ติดตาม ให้การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสภาการศึกษาไทย และมีการติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สำหรับระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสภาการศึกษาไทยมีกระบวนการดังนี้

1. การวางแผนและการตั้งเป้าหมาย
 - กำหนดให้มีการตั้งเป้าหมายสำหรับบุคลากรทุกคน โดยเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน
 - เป้าหมายจะประกอบไปด้วย ตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และสมรรถนะ (Competency) รวมถึงเป้าหมายในการพัฒนารายบุคคล
 - กำหนดให้หัวหน้างานต้องมีการชี้แจงเรื่องเป้าหมายและความคาดหวังให้กับบุคลากรทราบเป็นรายบุคคล
2. การให้คำแนะนำและสอนงาน
 - การให้คำแนะนำและสอนงานอย่างเป็นทางการ ประกอบด้วย 1) ผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่ ผลงานตามตัวชี้วัด และสมรรถนะ 2) คะแนนการประเมิน 3) การให้ผลตอบแทน
 - การให้คำแนะนำและสอนงานอย่างไม่เป็นทางการ คือ การทำต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยเน้นในเรื่องผลงานและพฤติกรรม
3. การประเมินผลงาน ต้องมีผู้ประเมินอย่างน้อย 2 ระดับ และประเมินผลงานอย่างเป็นทางการปีละ 2 ครั้ง โดยประเมินตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งตัวชี้วัด และสมรรถนะ และเมื่อหัวหน้างานประเมินแล้วเสร็จ ทุกหน่วยงานต้องจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อพิจารณาผลการประเมินและผลการเลื่อนขั้นเงินเดือนในภาพรวม
4. การให้รางวัลและผลตอบแทน โดยมีการเลื่อนขั้นเงินเดือนปีละ 2 รอบ และให้นำผลการประเมินไปใช้เป็นเกณฑ์ในการให้รางวัลด้านอื่น ๆ เช่น บุคลากรดีเด่น และวางแผนการพัฒนารายบุคคล เป็นต้น

สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรสภาการศึกษาไทย (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษาไทย, 2557) มีดังนี้

1. สวัสดิการในการรักษาพยาบาล

“ผู้มีสิทธิ” หมายความว่า บุคคลซึ่งมีสิทธิได้รับสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล และหรือเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล โดยเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานให้แก่สภาการศึกษาไทย ดังต่อไปนี้

1.1 เจ้าหน้าที่ประจำ คือผู้ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลารับเงินเดือนในงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ ประเภทเงินเดือน

1.2 เจ้าหน้าที่วิสามัญ คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลารับเงินค่าจ้างในงบประมาณหมวดค่าจ้างชั่วคราว ประเภทค่าจ้างชั่วคราว หรือค่าตอบแทน

1.3 เจ้าหน้าที่บำนาญ คือ ผู้ที่ได้รับเงินตอบแทนความชอบจากการปฏิบัติงานซึ่งจ่ายให้เป็นรายเดือน

1.4 ลูกจ้างประจำ คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลารับเงินค่าจ้างในงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ ประเภทค่าจ้างประจำ

1.5 พนักงานมหาวิทยาลัย คือ พนักงานมหาวิทยาลัยของคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยซึ่งมีหน้าที่สอนวิจัยและให้บริการทางวิชาการในตำแหน่งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ และให้หมายความรวมถึงแพทย์ใช้ทุน ยังอยู่ในเงื่อนไขตามสัญญาการเป็นนิสิตหรือนักศึกษาเพื่อศึกษาวิชาแพทยศาสตร์ ทั้งนี้ โดยมีคำสั่งให้มาช่วยงานหรือให้เป็นแพทย์ประจำสภากาชาดไทย สำหรับแพทย์ใช้ทุนนั้นเมื่อพ้นสภาพตามเงื่อนไขในสัญญาการเป็นนิสิตหรือนักศึกษาเพื่อศึกษาวิชาแพทยศาสตร์แล้วสิทธิดังกล่าวให้เป็นอันหมดไป

“บุคคลในครอบครัว” หมายความว่า บุคคลซึ่งมีสิทธิได้รับสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล และหรือเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล โดยเป็นผู้อาศัยสิทธิของผู้มีสิทธิ ซึ่งได้แก่

1. บุตรชอบด้วยกฎหมายของผู้มีสิทธิ ซึ่งยังไม่บรรลุนิติภาวะหรือบรรลุนิติภาวะแล้วแต่เป็นคนไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ ซึ่งอยู่ในความอุปการะเลี้ยงดูของผู้มีสิทธิ แต่ทั้งนี้ไม่รวมถึงบุตรบุญธรรม หรือบุตรซึ่งได้ยกให้เป็นบุตรบุญธรรมของบุคคลอื่น

2. คู่สมรสที่ชอบด้วยกฎหมายของผู้มีสิทธิ

3. บิดาหรือมารดาที่ชอบด้วยกฎหมายของผู้มีสิทธิ

“ผู้มีสิทธิเฉพาะตัว” หมายความว่า บุคคลซึ่งมีสิทธิได้รับสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล และหรือเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลเป็นการเฉพาะตัว ได้แก่

1. เจ้าหน้าที่ชั่วคราว คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานเต็มเวลา และมีระยะเวลาในการจ้างไม่เกินคราวละ 1 ปี โดยรับเงินค่าจ้างในงบประมาณหมวดค่าจ้างชั่วคราว ประเภทค่าจ้างชั่วคราวหรือเงินนอกงบประมาณ

2. ลูกจ้างชั่วคราวคือผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทลูกจ้างซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานเต็มเวลาและมีระยะเวลาในการจ้างไม่เกินคราวละ 1 ปีโดยได้รับเงินค่าจ้างในงบประมาณหมวดค่าจ้างชั่วคราวประเภทค่าจ้างชั่วคราวหรือเงินนอกงบประมาณ

3. สำหรับเจ้าหน้าที่ประจำซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้เข้าปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2549 เป็นต้นมานั้นโดยที่เจ้าหน้าที่ประจำดังกล่าวและบุคคลในครอบครัวเป็นผู้ได้รับสิทธิตามระเบียบนี้ถ้าภายหลังเจ้าหน้าที่ประจำดังกล่าวได้พ้นจากงานเพราะเหตุเกษียณอายุหรือมีอายุงานครบ 25 ปีบริบูรณ์ขึ้นไปแล้วลาออกก็ได้รับสิทธิตามระเบียบนี้เป็นการเฉพาะตัวเท่านั้น สำหรับบุคคลในครอบครัวสิทธิตามระเบียบนี้ให้เป็นอันหมดไปนับแต่วันที่เจ้าหน้าที่ประจำดังกล่าวพ้นจากงาน

“ผู้มีสิทธิ หรือบุคคลในครอบครัว หรือผู้มีสิทธิเฉพาะตัว” ให้มีสิทธิได้รับสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล และหรือเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่สภาอากาศไทยกำหนด ในกรณีดังต่อไปนี้

1. การเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของสภาอากาศไทย ทั้งประเภทผู้ป่วยนอกหรือผู้ป่วยใน
2. การเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของทางราชการ ทั้งประเภทผู้ป่วยนอกหรือผู้ป่วยใน
3. การเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของเอกชน ทั้งประเภทผู้ป่วยนอก หรือผู้ป่วยในเฉพาะกรณีที่ผู้ป่วยฉุกเฉินตามกฎหมายว่าด้วยการแพทย์ฉุกเฉิน
4. การเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของเอกชน ประเภทผู้ป่วยนอกเป็นครั้งคราว เพราะเหตุที่สถานพยาบาลของสภาอากาศไทย หรือสถานพยาบาลของทางราชการ มีความจำเป็นต้องส่งตัวให้สถานพยาบาลของเอกชนนั้น โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นสถานพยาบาลของเอกชนตามระเบียบนี้หรือไม่ก็ตาม

ยกเว้น ในกรณีที่บุคคลในครอบครัวมีสิทธิได้รับค่ารักษาพยาบาลตามสิทธิของตนเองจากหน่วยงานอื่น หรือเป็นผู้อาศัยสิทธิของผู้อื่นซึ่งมีสิทธิได้รับค่ารักษาพยาบาลสำหรับบุคคลในครอบครัวจากหน่วยงานอื่นในขณะเดียวกัน กรณีนี้ให้บุคคลในครอบครัวใช้สิทธิดังกล่าวก่อน เว้นแต่ค่ารักษาพยาบาลที่ได้รับนั้นต่ำกว่าเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลตามระเบียบนี้ ก็ให้ผู้มีสิทธิมีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลสำหรับบุคคลในครอบครัวเฉพาะส่วนที่ขาดอยู่

2. ค่าเล่าเรียนบุตร

บุคลากรสภาการศึกษาไทยมีสิทธิเบิกค่าเล่าเรียนบุตรโดยชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งมีอายุไม่เกิน 25 ปี ในวันที่ 1 พฤษภาคมของทุกปี แต่ไม่รวมถึงบุตรบุญธรรม และบุตรซึ่งบิดามารดาทำให้เป็นบุตรบุญธรรมของผู้อื่นได้ตามระเบียบของกระทรวงการคลังได้เฉพาะบุตรคนที่ 1 ถึงคนที่ 3 โดยเบิกได้ตามหลักเกณฑ์ ประเภท และอัตรา ดังนี้

1. บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษาของทางราชการในหลักสูตรระดับไม่สูงกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่าและหลักสูตรนั้นแตกต่างจากหลักสูตรปริญญาตรีที่ได้รับเงินบำรุงการศึกษาเต็มจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินประเภทและอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด
2. บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษาของเอกชนในหลักสูตรระดับไม่สูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าที่ได้รับเงินค่าเล่าเรียนเต็มจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินประเภทและอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด
3. บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษาของเอกชนในหลักสูตรระดับสูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า แต่ไม่สูงกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า และหลักสูตรนั้นแตกต่างจากหลักสูตรปริญญาตรีที่ได้รับเงินค่าเล่าเรียนตามประเภทและอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนดแต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินครึ่งของจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง
4. บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษาของราชการในหลักสูตรปริญญาตรี ได้รับเงินบำรุงการศึกษาเต็มจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง ทั้งนี้ต้องไม่เกินประเภท และอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด
5. บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษาของเอกชนในหลักสูตรปริญญาตรี ได้รับเงินบำรุงการศึกษาครึ่งหนึ่งของจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง ทั้งนี้ต้องไม่เกินประเภทและอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด

3. การประกันอุบัติเหตุ

สภาการศึกษาไทยได้ทำประกันอุบัติเหตุให้แก่บุคลากรที่เดินทางไปปฏิบัติภารกิจในต่างจังหวัด หากเกิดอุบัติเหตุเสียชีวิต สูญเสียอวัยวะและสาวยตา หรือทุพพลภาพถาวร จะได้รับเงินทดแทนคนละ 500,000 บาท โดยให้ความคุ้มครองตั้งแต่เริ่มออกจากบ้านหรือที่พักประจำไปจนถึงขณะที่กำลังปฏิบัติหน้าที่และสิ้นสุดความคุ้มครองเมื่อกลับถึงบ้านหรือที่พักประจำ

4. สวัสดิการสำหรับผู้ติดเชื้อเอดส์เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่

1. บุคลากรที่ติดเชื้อเอดส์เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่สภากาชาดไทยจะพิจารณาจ่ายเงินสวัสดิการเป็นจำนวนเงินตามที่คณะกรรมการเจ้าหน้าที่กำหนด ซึ่งไม่ต่ำกว่า 1 ล้านบาท สำหรับเจ้าหน้าที่ตั้งแต่ระดับ 3 ลงมา ซึ่งรวมทั้งนิสิตคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และนักศึกษาของสถาบันการศึกษาของสภากาชาดไทย และไม่ต่ำกว่า 2 ล้านบาท สำหรับเจ้าหน้าที่ ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป

2. เมื่อบุคลากรซึ่งติดเชื้อเอดส์ เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่เสียชีวิต สภากาชาดไทยจะจ่ายเงินสวัสดิการให้แก่ทายาทของบุคลากรผู้นั้นตามจำนวนเงินที่คณะกรรมการบริหารกำหนดซึ่งไม่ต่ำกว่า 2 ล้านบาท สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับ 3 ลงมา รวมทั้งนิสิตคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และนักศึกษาของสถาบันการศึกษาของสภากาชาดไทย และไม่ต่ำกว่า 1 ล้านบาท สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับ 4 ขึ้นไป

5. สวัสดิการเงินกู้

บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี หรือ 1 ปี ตามประเภทของการกู้ และมีหลักประกันตามที่คณะกรรมการพิจารณาสวัสดิการเงินกู้เห็นชอบ มีสิทธิกู้เงินได้ไม่เกิน 12 เท่าของเงินเดือนหรือค่าจ้าง แต่ต้องไม่เกิน 200,000 บาท โดยต้องผ่อนชำระเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี

สวัสดิการเงินกู้ของสภากาชาดไทย แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. สวัสดิการเงินกู้เพื่อบรรเทาความเดือดร้อน เร่งด่วน หรือฉุกเฉิน ให้ขอกู้ยืมได้ในกรณี

1.1 ที่อยู่อาศัยประสบภัยพิบัติต่างๆ เช่น อัคคีภัย วาตภัย อุทกภัย โจรภัย และอื่น ๆ

1.2 ถูกเวนคืนที่ดิน

1.3 ถูกขับไล่ให้ออกจากที่ดินตามคำสั่งศาล

1.4 สภากาชาดไทยให้ออกจากบ้านพักโดยไม่มีคามผิด

1.5 ชดใช้ค่าเสียหายที่เกิดขึ้นจากการกระทำของผู้กู้โดยสุจริตซึ่งจะหลีกเลี่ยงมิได้

2. สวัสดิการเงินกู้ตามความจำเป็น ให้ขอกู้ยืมได้ในกรณี

2.1 บิดา มารดา คู่สมรสหรือบุตร ซึ่งไม่รวมถึงบุตรบุญธรรม ถึงแก่กรรม และทำพิธีทางศาสนา

2.2 เพื่อการศึกษาบุตร

2.3 ต่อเติมที่อยู่อาศัยของตนเองหรือของบิดามารดาที่ตนเองอาศัยอยู่ และมีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านอยู่ด้วยไม่น้อยกว่า 1 ปี นับถึงวันเสนอขอกู้ยืม

2.4 ซ่อมแซมที่อยู่อาศัยของตนเอง หรือของบิดา มารดา ที่ตนเองอาศัยอยู่ และมีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านอยู่ด้วยไม่น้อยกว่า 1 ปี นับถึงวันเสนอขอกู้ยืม

2.5 ความจำเป็นอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร

6. เงินช่วยค่าทำศพ

บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ครบหกเดือนแล้ว และได้ถึงแก่กรรมในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งมีได้เกิดเนื่องจากการประทุษร้ายแรงของตน สภาการศึกษาไทยจะจ่ายเงินช่วยค่าทำศพเป็นจำนวน 3 เท่า ของอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างเดือนสุดท้ายก่อนถึงแก่กรรม และจ่ายเงินบำเหน็จตกทอดอนุโลมตามเกณฑ์อย่างข้าราชการพลเรือน ทั้งนี้ รวมทั้งผู้ที่ได้รับบำนาญจาก สภาการศึกษาไทยอยู่แล้วด้วย

7. เงินทำขวัญบุคลากรสภาการศึกษาไทย

สภาการศึกษาไทยได้กำหนดระเบียบการเบิกจ่ายเงินทำขวัญบุคลากรสภาการศึกษาไทย ซึ่งได้รับอันตรายหรือป่วยเจ็บเพราะเหตุปฏิบัติงาน รายละเอียดเป็นไปตามระเบียบสภาการศึกษาไทย ว่าด้วย เงินทำขวัญบุคลากรสภาการศึกษาไทย พ.ศ. 2548

8. การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

เจ้าหน้าที่สภาการศึกษาไทยจะมีสิทธิได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ โดยพิจารณาจากเวลาทำงานและตำแหน่งดังบัญชี 17 ตามระเบียบและหลักเกณฑ์ ในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี การขอพระราชทานจะเริ่มจากเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศยิ่งมงกุฎไทย และเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือกสถลกัน โดยเลื่อนชั้นตราตามลำดับจากชั้นล่างสุดจนถึงชั้นสูงสุดตามลำดับ

9. การให้บุคลากรสตรีมีสิทธิไปถือศีลและปฏิบัติธรรม

บุคลากรสตรีของสภาการศึกษาไทยให้มีสิทธิไปถือศีลและปฏิบัติธรรมได้ครั้งหนึ่ง ตลอดอายุการทำงานเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 1 เดือน แต่ไม่เกิน 3 เดือน โดยไม่ถือเป็นวันลาแต่ให้ถือเป็นวันปฏิบัติงาน เฉพาะในสำนักปฏิบัติธรรมที่สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติได้รับรองแล้ว จำนวน 313 แห่ง ทั้งนี้ สตรีที่ประสงค์จะไปถือศีลและปฏิบัติธรรมต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ด้วยตนเอง และต้องยื่นหนังสือขออนุญาตล่วงหน้าอย่างน้อย 30 วัน โดยให้ถือเป็นดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในการอนุญาตตามความเหมาะสมต่อไป

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

วริฏฐา กัลยาศิริ (2544) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศมีนโยบายหรือแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติบุคลากรกับความต้องการขององค์กรและให้ความสำคัญของการรักษาบุคลากร โดยจัดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เพียงพอเหมาะสมและคำนึงถึงสุขภาพความปลอดภัยให้กับพนักงาน ส่วนนโยบายหรือแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น พบว่า ทั้งองค์กรและผู้บริหารองค์กรให้การสนับสนุนมีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เป็นที่น่าสังเกตว่า องค์กรดังกล่าวมีแนวคิดที่ครอบคลุมแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน รวมทั้งนโยบายแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานและตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยเน้นถึงการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาดปลอดภัย ตลอดจนคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานเป็นสำคัญ มีการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นรูปธรรม และเป็นกระบวนการโดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการแล้วจึงดำเนินการฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงาน มีการติดตามประเมินผลทุกครั้งที่เกิดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ ทั้ง 2 องค์กร ยังมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจ คือ มีระบบการจัดการที่ดีไว้นำคนลักษณะการปกครองของผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรและมีอิสรภาพในการดำเนินงานที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งหรือการควบคุมโดยบริษัทแม่

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบเทียบการแข่งขันขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งนั้น ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลและค่าตอบแทน และรักษาคน โดยการพัฒนากระบวนการบริหารคนเก่งนั้น จะต้องพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรสูงสุด ซึ่งผู้บริหารขององค์กรเองนับเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการคนเก่งให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

วันมีชัย บุรณะพันธุ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจากองค์การระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จในด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มี 8 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่ชัดเจน เพราะจะทำให้เกิดการพัฒนากิจการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร และยังสามารถเป็นองค์กรที่เทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำของประเทศได้ ปัจจัยที่ 2 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและประสิทธิภาพต่อการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะความก้าวหน้าในอาชีพขึ้นอยู่กับคุณภาพและผลสำเร็จของงานรวมทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะและศักยภาพของบุคลากรที่ตรงตามความต้องการขององค์กร ปัจจัยที่ 3 การสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และความพึงพอใจให้พนักงาน เพราะจะนำไปสู่การได้มาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดี เกิดความต้องการที่จะทำงานและเกิดการเพิ่มผลผลิตขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด ปัจจัยที่ 4 การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน เพราะจะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ปัจจัยที่ 5 การใช้แนวคิด Deming Cycle หรือ Plan-Do-Check-Action (PDCA) เพื่อช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เกิดการปรับปรุงและมีการพัฒนาโดยไม่หยุดนิ่ง ซึ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับองค์กร ปัจจัยที่ 6 ระบบการจัดเก็บข้อมูลและตัวชี้วัดที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่จะต้องเก็บรักษาเพื่อการนำข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์กลับมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดสิ่งที่เป็นบรรทัดฐานหรือเป็นมาตรฐานในการพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยที่ 7 การนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร เพราะจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรให้สามารถบรรลุกลยุทธ์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ 8 การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ เพื่อที่จะให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน เป็นประโยชน์และเป็นที่ยอมรับของลูกค้าและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

กิตติยา อินทกาญจน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า ระดับบุคคลมีรูปแบบการเรียนรู้จากการนำตนเองอยู่ในระดับสูง โดยมีลักษณะเป็นบุคคลที่เปิดใจรับโอกาสที่จะเรียนรู้ มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง มองอนาคตในแง่ดี มีความคิดริเริ่มและมีอิสระในการเรียน มีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้และแก้ปัญหา และเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้เรียนรู้ที่ดีได้ ส่วนในระดับทีม พบว่า ทีมมีการปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้รับการเพิ่มอำนาจ มีการสร้างพลังของกลุ่มสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ และการประสานงาน มีบทบาทและถ่ายทอดวิธีปฏิบัติต่อทีมอื่น ๆ มีการสร้าง

ความไว้วางใจกันในการปฏิบัติและบอกข้อเท็จจริงต่อกัน สร้างความรู้สึกลดภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยง การให้อภัยและการให้กำลังใจ และรูปแบบการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีมด้วยการสนทนา และการอภิปรายมีพฤติกรรมการเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและการเรียนรู้ในวิธีการปฏิบัติ

วรรณคดี เนินพรหม (2554) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ กรณีศึกษา องค์กรที่มีการประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้อมูลองค์กรด้านจำนวนพนักงานในองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) องค์กรประกอบด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดและการจัดการกระบวนการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) การจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร พบว่า สามารถเรียงองค์ประกอบ 3 ลำดับแรกได้ดังนี้ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด สารสนเทศและการวิเคราะห์ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ 4) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ เทคนิค และวิธีการทางคุณภาพ ประเภทของเครื่องมือเบื้องต้นแห่งคุณภาพเป็นกลุ่มของเครื่องมือที่ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรมากที่สุด และเครื่องมือ 5-S Technique เป็นเครื่องมือที่องค์กรส่วนใหญ่นำมาประยุกต์ใช้มากที่สุด

ฉัตรชนก จรัสวิญญู (2556) ได้ศึกษาเรื่องความเชื่อมโยงเชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (TQA) โดยเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารถอดองค์ความรู้จากองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC จำนวน 45 ฉบับ และข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้ดูแลการนำเกณฑ์รางวัล TQA มาประยุกต์ใช้ในองค์กรขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC จำนวน 9 แห่ง ผลการศึกษารูปได้ 2 ส่วน ได้แก่ ผลการวิจัยส่วนแรก คือ ข้อมูลข้อคิดเห็นการเตรียมความพร้อมและกระบวนการ พบว่า คุณสมบัติที่สำคัญของเกณฑ์รางวัล TQA มี 3 ประการ คือ 1) กรอบการพัฒนาองค์กรที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ ซึ่งแตกต่างจากมาตรฐานคุณภาพอื่น ๆ 2) การบูรณาการทุกองค์ประกอบขององค์กรเข้าด้วยกัน 3) มีความทันสมัย เนื่องจากเกณฑ์ได้รับการปรับปรุงโดยคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญรางวัล ทุก ๆ 2 ปี ส่วนด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการนำเกณฑ์รางวัล TQA มาใช้ในองค์กร พบว่า มีประโยชน์สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ 2) การยกระดับความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ในส่วนด้านการเตรียมความพร้อมก่อนนำเกณฑ์รางวัล TQA มาใช้ในองค์กร พบว่า เครื่องมือสำคัญมี 2 ประการ คือ 1) กรอบการดำเนินงาน แผนการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน 2) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพเป็นระบบพื้นฐานขององค์กร ในส่วนปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัล TQA พบว่า ปัจจัยหลัก มี 2 ประการ คือ 1) มาตรฐานคุณภาพพื้นฐาน

ขององค์กร 2) ผู้บริหารมีส่วนร่วมและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากร สำหรับการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัล TQA ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากรขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC พบว่า องค์กรจะสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้วยการยกย่องและให้รางวัล เพื่อส่งเสริมค่านิยมคุณภาพที่สำคัญ เช่น การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม ด้วยการจัดการประกวดโครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการขององค์กรเหล่านี้จะอยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่ามาตรฐานในอุตสาหกรรม ความภาคภูมิใจในองค์กรและความรู้สึกรักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร ก็เป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในขณะที่บุคลากรที่มีความโดดเด่นนั้น องค์กรจะใช้กลไกของ Talent Management และ Succession Plan รักษาบุคลากรกลุ่มนี้ไว้ ในด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและมีความเป็นเฉพาะบุคคล โดยใช้แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan หรือ IDP) มีแบบสมรรถนะ (Competency Model) และเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) เป็นกรอบในการจัดทำ IDP ทั้งนี้จะมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี โดยหัวหน้างานและหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนงานขององค์กรและหน่วยงาน ผลการวิจัยส่วนที่สอง คือ ตัวแบบกระบวนการเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ พบว่า ตัวแบบโครงสร้างการดำเนินการ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) ส่วนของผู้บริหารสูงสุดและทีมงาน ได้แก่ ทีมงานกำหนดทิศทาง ทีมงานหลัก ทีมงานข้ามสายงาน และทีมตรวจประเมิน 2) ส่วนของวัฏจักรการดำเนินการ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการ และผลการดำเนินงาน

กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ (2556) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นจำนวน 181 โรงเรียน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในระดับดีเด่น 2) โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันของโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่ม มีการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ในระดับมากที่สุด และด้านการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มต้องการให้มีการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการนำองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด โรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มมีจุดแข็งในการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่เหมือนกัน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 3) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4) ด้านการจัดการกระบวนการ ส่วนจุดอ่อนเหมือนกัน 2 ด้าน คือ 1) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 2) ด้านผลลัพธ์ ส่วนด้านการนำองค์กรเป็นจุดแข็งของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์แต่เป็นจุดอ่อนของโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ สำหรับกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ มี 9 กลยุทธ์หลัก โดยมีกลยุทธ์หลักร่วมกัน 5 กลยุทธ์

ได้แก่ 1) การบริหารเชิงรุกด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 2) การบริหารเชิงรุกด้านการจัดการกระบวนการ 3) การบริหารเชิงรุกด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4) การบริหารเชิงรุกด้านการจัดการกระบวนการ 5) การบริหารเชิงรุกด้านผลลัพธ์ ส่วนกลยุทธ์หลักเฉพาะของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มี 2 กลยุทธ์ และกลยุทธ์หลักเฉพาะของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์มี 2 กลยุทธ์

เสาวลี แก้วช่วย (2557) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ ผลการศึกษาพบว่าแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑา ใน 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑา ต้องมีการวิเคราะห์งานออกมาใช้อย่างชัดเจนในเรื่องของกระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ 2) การสรรหาคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกและภายในรูปแบบมีอยู่แล้ว แต่สิ่งที่ต้องปฏิบัติ คือ ควรมีระเบียบและเกณฑ์การคัดเลือกประกาศใช้อย่างเป็นทางการ 3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบมีอย่างชัดเจนแล้วแต่สิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นคือให้บุคลากรมีด้านแรงจูงใจในการมาทำงานมากขึ้นและรักในองค์กรนี้มากขึ้น 4) การฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารผู้ฝึกสอนสมาคมกรีฑา ยังไม่เคยมีโครงการฝึกอบรม แต่ได้ปฏิบัติตามแบบแผนของการกีฬาแห่งประเทศไทย ในการฝึกอบรมและพัฒนา นักกีฬาของสมาคมกรีฑา ให้มีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 5) ความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากร ควรมีรูปแบบให้ความสำคัญในส่วนของการลดความตึงเครียดจากงาน 6) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการประเมินผลแบบภาพรวมองค์การในการทำงานทุกด้านมีรูปแบบที่ชัดเจน ควรวางระเบียบการบังคับใช้และประเมินผลอย่างเป็นระบบ 7) การพ้นจากงานของบุคลากร จะมีระเบียบการบังคับใช้อย่างชัดเจน ส่วนรูปแบบในการบริหารจัดการที่เหมาะสม คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ผู้มีบารมี ผู้เชี่ยวชาญ/มีความรู้ ผู้มีประสบการณ์ การสรรหาคัดเลือกผู้ฝึกสอนต้องมีจิตใจสาธารณะ ทำงานเพื่อส่วนรวม การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีนักกีฬาเข้าร่วมกับทีมชั้นนำของวงการกรีฑาในต่างประเทศ การฝึกอบรมและพัฒนา ควรมีหลักสูตรอบรมทักษะการใช้ภาษาสากลกับนักกีฬา ความปลอดภัยและสุขภาพ ควรจัดด้านสุขภาพเพิ่มเติมด้านการประกันชีวิต/สุขภาพให้ตลอดทั้งปี การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีรูปแบบการประเมินผลแบบวัดสมรรถนะของบุคลากร

จิตติภา ศัพทเสน (2558, มิถุนายน 28) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาขั้นพื้นฐานของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล: กรณีโรงเรียนนนทรีวิทยา ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติของการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนนนทรีวิทยา ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวด พบว่า ทุกหมวดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ หมวดวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.01 รองลงมา หมวดการนำองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ และหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 หมวดผลลัพธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 หมวดการมุ่งเน้นการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และหมวดการมุ่งเน้นนักเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.61

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แอนซารี และล็อกวูด (Ansari & Lockwood, 1999) ได้ศึกษาการสรรหาคนเก่งในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เช่น เงินและโอกาสก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งสำคัญในการสรรหาและรักษาผู้เชี่ยวชาญด้าน IT ขององค์กร หากองค์กรไม่มีปัจจัยสุขอนามัยจะก่อให้เกิดความไม่พอใจของพนักงาน ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีปัจจัยสุขอนามัย แต่ถ้าไม่มีปัจจัยกระตุ้น (Motivational factors) เช่น งานที่ท้าทาย การฝึกอบรม การชื่นชม ยอมรับและเงื่อนไขในการทำงาน องค์กรก็ไม่สามารถรักษานักงานไว้ได้ และถึงแม้ว่าองค์กรจะมีปัจจัยกระตุ้น แต่หากพนักงานรู้สึกว่าการปัจจัยสุขอนามัยมีไม่เพียงพอ องค์กรก็ไม่สามารถรักษานักงานไว้ได้เช่นกัน

แฟรงค์ และเทเลอร์ (Frank & Taylor, 2000) ได้ศึกษาปัจจัยที่ลดการลาออกและรักษานักงาน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัย 8 ประการ ได้แก่ 1) การรักษาพนักงานจะต้องเป็นนโยบายหลักของฝ่ายบริหารงานบุคคล 2) ต้องระบุอัตราการรักษานักงานไว้ในรายงานประจำปีของบริษัท 3) ผู้นำระดับสูงในองค์กรจะต้องรับผิดชอบต่อการรักษานักงาน และผู้จัดการทุกระดับจะได้รับรางวัลจากการประสบความสำเร็จในการรักษานักงาน 4) ต้องมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมเพื่อรักษานักงาน 5) ในการเลือกผู้นำจะต้องพิจารณาถึงความสามารถในการดูแลรักษานักงานได้ 6) พนักงานในทีมต้องร่วมกันดูแลรักษาซึ่งกันและกัน เพื่อลดการลาออก 7) ระบบการให้รางวัลขององค์กรจะต้องไม่อ้างอิงปัจจัยทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาการมีส่วนร่วมของพนักงาน 8) การวัดศักยภาพของพนักงานจะต้องอ้างอิงจากเอกสารที่มีผลกระทบต่อผลการลาออกและรักษานักงาน

แมนจูแนธ และคณะ (Manjunath, Metri, & Ramachandran, 2007) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (MBNQA) ในการพัฒนาโรงพยาบาลเอกชนขนาด 350 เตียง แห่งหนึ่งทางตอนใต้ของประเทศอินเดีย ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรทุกระดับของฝ่ายต่าง ๆ ผลการศึกษาพบว่า การประยุกต์ใช้เกณฑ์ MBNQA คือแนวทางในการพัฒนาจุดแข็งด้านต่าง ๆ ของโรงพยาบาล รวมทั้งเปิดโอกาสในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ในขณะที่องค์ประกอบที่เป็นโอกาสในการพัฒนามากที่สุดคือ องค์ประกอบที่ 4 การวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ทั้งนี้ องค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนคือ องค์ประกอบที่ 1 การนำองค์กร และองค์ประกอบที่เป็นจุดเชื่อมที่สำคัญคือ องค์ประกอบที่ 5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์

เพเทรสคู และซิมมอนส์ (Petrescu & Simmons, 2008) ได้ศึกษาวิธีปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรบุคคลกับความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานในการทำงานและความพึงพอใจต่อค่าจ้างในการทำงาน ซึ่งใช้ข้อมูลจากชาวอังกฤษที่วิเคราะห์ข้อมูลต่างกัน 2 แบบ ผลการศึกษาพบว่า วิธีการอย่างหลากหลายที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคล ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของพนักงานและความพึงพอใจในค่าจ้างที่ได้รับสูงขึ้น แต่สิ่งเหล่านี้มีผลต่อพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสภาพแรงงาน ความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีระบบผลการตอบแทนค่าจ้างสูง ในเรื่องของการทำงานดีหรือความอาวุโสในการทำงาน โครงสร้างระบบค่าจ้างที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานในสภาพแรงงานกับพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสภาพแรงงานจะมีความพึงพอใจที่แตกต่างกัน ในเรื่องความพึงพอใจโดยรวมและค่าจ้างของพนักงาน ถึงแม้ว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะใช้แนวทางการปฏิบัติที่หลากหลายเพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้านายจ้างจ่ายค่าจ้างไม่เท่าเทียมกัน ก็จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสภาพแรงงานลดลง

บราวน์; และคนอื่น ๆ (Brown, Forde, Spencer, & Charlwood, 2008, July) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความพึงพอใจในการทำงาน โดยทำการศึกษาระหว่างปี 1998-2004 โดยใช้หลักฐานจากผลการสำรวจความสัมพันธ์การจ้างงานในสถานที่ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในความสำเร็จของงานสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญและคุณภาพของงานก็เพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน ส่วนวิธีปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นทางการลดลง ซึ่งการศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างต่ำระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นทางการบวกกับความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในความสำเร็จ

ของงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในความสำเร็จของงานที่เพิ่มสูงขึ้นมีผลมาจากสภาวะการณ์ตงงานที่สูงขึ้นในช่วงที่ทำการศึกษา จึงส่งผลให้พนักงานมีการปรับปรุงการทำงานอย่างมีคุณภาพมากขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด สรุปได้ดังนี้

1. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด องค์กรทุกขนาด ทุกประเภทในประเทศไทยส่วนใหญ่ประยุกต์ใช้เกณฑ์นี้เป็นแนวทางในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และการเติบโตของทั้งบุคลากรและองค์กร ตลอดจนเกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม ซึ่ง “บุคลากร” เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำให้งานขององค์กรประสบผลสำเร็จ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในหมวดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร จึงเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ จะต้องมีความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กร ตลอดจนนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. สภาวิชาชีพไทย เป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับให้ได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง เกิดความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมุ่งพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีมาตรฐาน เพื่อส่งมอบการบริการด้านทรัพยากรมนุษย์แก่กลุ่มเป้าหมายทั้งด้านคุณภาพและเป็นมาตรฐาน ตอบสนองต่อผลความสำเร็จของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการเชิงรุก วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสภาวิชาชีพไทยที่สอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เหมาะสม โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อนำข้อมูลมาสร้างร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อทำการพัฒนาร่างแนวทางและนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทยในปัจจุบัน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

ระยะที่ 2 การนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เหมาะสม ด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group)

1. การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

การวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยและสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และนำข้อมูลที่ได้มาสร้างร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ เจ้าหน้าที่ประจำของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดสภาวิชาชีพไทย จำนวน 25 หน่วยงาน ได้แก่ (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพไทย, 2560)

1. โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์
2. โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา
3. สำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์
4. สถานเสาวภา
5. ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ
6. สำนักงานบริหาร
7. สำนักงานกลาง
8. สำนักงานการคลัง
9. สำนักงานจัดหารายได้
10. สำนักงานยูวกาชาด
11. สำนักงานอาสาภาค
12. สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล
13. สำนักงานบริหารกิจการเหล่ากาชาด
14. ศูนย์ดวงตา
15. ศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู
16. ศูนย์วิจัยโรคเอดส์
17. ศูนย์รับบริจาคอวัยวะ
18. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
19. ศูนย์ฝึกอบรมปฐมพยาบาลและสุขภาพอนามัย
20. สำนักงานโภชนาการ สอนจิตลดดา
21. สำนักงานจัดการทรัพย์สิน
22. มูลนิธิสงเคราะห์เด็กของสภากาชาดไทย
23. สำนักงานตรวจสอบ
24. สำนักงานบริหารระบบกายภาพ
25. สถาบันการพยาบาลศรีสวรินทิราสภากาชาดไทย

1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ เจ้าหน้าที่ประจำของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดสภากาชาดไทย จำนวน 25 หน่วยงาน จำนวนรวมทั้งสิ้น 157 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 57 คน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 100 คน ซึ่งได้จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของ

กลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ตัวแทนของประชากรที่เหมาะสมกับการวิจัย โดยดำเนินการเลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้

1.1.2.1 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป โดยต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของสภาการศึกษาไทย (Ex-MSD) มาแล้ว หรือ

2) ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงาน ตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไปหรือเทียบเท่า โดยต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของสภาการศึกษาไทย (Ex-MSD) มาแล้ว หรือ

3) ผู้บริหารระดับต้น คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงาน ตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไปหรือเทียบเท่า โดยต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นของสภาการศึกษาไทย (MSD) มาแล้ว

1.1.2.1 กลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ได้แก่

1) เจ้าหน้าที่ประจำที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่ง บุคลากร วิทยากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน หรือ

2) เจ้าหน้าที่ประจำที่ได้รับการบรรจุและได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน หรือเจ้าหน้าที่ประจำที่ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ที่หน่วยงานเป็นผู้ดูแล

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.2.1 ลักษณะเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อสอบถามผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของสภาการศึกษาไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ลักษณะของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานในสภาการศึกษาไทย ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 6 ระดับ ซึ่งครอบคลุมเนื้อหา 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

องค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ

- 1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร จำนวน 4 ข้อ (คำถามข้อที่ 1-4)
- 1.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ จำนวน 5 ข้อ (คำถามข้อที่ 5-9)

องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร มี 6 องค์ประกอบย่อย คือ

- 2.1 การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร จำนวน 3 ข้อ (คำถามข้อที่ 10-12)

- 2.2 การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ จำนวน 4 ข้อ (คำถามข้อที่ 13-16)

- 2.3 การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน จำนวน 4 ข้อ (คำถามข้อที่ 17-20)

- 2.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำนวน 5 ข้อ (คำถามข้อที่ 21-25)
- 2.5 การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร จำนวน 4 ข้อ (คำถามข้อที่ 26-29)

- 2.6 การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร จำนวน 4 ข้อ (คำถามข้อที่ 30-32)

องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ

- 3.1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 5 ข้อ (คำถามข้อที่ 33-37)
- 3.2 การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร จำนวน 8 ข้อ (คำถามข้อที่ 38-45)
- 3.3 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จำนวน 7 ข้อ (คำถามข้อที่ 46-52)

- 3.4 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร จำนวน 19 ข้อ (คำถามข้อที่ 53-71)

- 3.5 การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร จำนวน 2 ข้อ (คำถามข้อที่ 72-73)

แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ มีเกณฑ์การให้ค่าระดับคะแนน ดังนี้

ให้คะแนน 5 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
ให้คะแนน 4 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ให้คะแนน 3 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ให้คะแนน 2 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ให้คะแนน 1 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ให้คะแนน 0 คะแนน	หมายถึง	ไม่มีการปฏิบัติ

1.2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1.2.2.1 ศึกษาข้อมูลจากหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2560 เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา เพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยให้ครอบคลุมเนื้อหาและความมุ่งหมายของการวิจัยอย่างครบถ้วน

1.2.2.2 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับร่าง และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในการใช้ภาษาและความสอดคล้องของข้อคำถามกับโครงสร้างเนื้อหา เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

1.2.2.3 นำแบบสอบถามฉบับร่างที่แก้ไขปรับปรุงแล้วพร้อมกับรายละเอียดเกี่ยวกับเค้าโครงการวิจัย เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ซึ่งประกอบด้วย นักวิชาการทางด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย และวิทยากรที่ปรึกษาด้านรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ดังรายนามในภาคผนวก ก) เพื่อพิจารณาตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้อง และความสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้องและความเหมาะสมของคำถามรายข้อ (Index of Item-Objective Congruence หรือ IOC) โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

+1	หมายถึง	ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษา
0	หมายถึง	ข้อคำถามนั้นไม่อาจตัดสินได้ว่ามีความสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษา
-1	หมายถึง	ข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษา

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาค่าดัชนีความสอดคล้องและความเหมาะสมเป็นรายข้อ ค่า IOC ที่คำนวณได้ต้องอยู่ระหว่าง 0.50-1.00 ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษา จึงนำข้อคำถามนั้นไปใช้ได้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษา จึงต้องปรับปรุงหรือตัดทิ้งข้อคำถามนั้น

จากนั้นนำผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าดัชนี IOC โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการศึกษา

ΣR แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิเคราะห์หาค่า IOC เป็นรายข้อที่ได้อยู่ระหว่าง 0.05-1.00 มีจำนวน 73 ข้อ จำแนกตามค่าคะแนน คือ ค่า IOC = 1.00 มีจำนวน 33 ข้อ ค่า IOC = 0.80 มีจำนวน 16 ข้อ และค่า IOC = 0.60 มีจำนวน 24 ข้อ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 มีจำนวน 9 ข้อ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้เสนอให้ตัดทิ้ง เนื่องจากข้อคำถามนั้นมีความซ้ำซ้อนกับข้อคำถามอื่นในแบบสอบถามเดียวกัน

1.2.2.4 นำแบบสอบถามไปทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำไปทดลองใช้ (Try out) กับเจ้าหน้าที่สภากาชาดไทยที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.976 จากนั้นนำแบบสอบถามมาใช้เก็บข้อมูลจริง (รายละเอียดในภาคผนวก ข)

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยสืบค้นจากหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2560 ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา จากนั้นทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยและสร้างเป็นแบบสอบถาม

1.3.2 ดำเนินการขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถึงผู้อำนวยการในแต่ละหน่วยงานของสภากาชาดไทย จำนวน 25 หน่วยงาน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยด้วยการใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

1.3.3 ดำเนินการส่งแบบสอบถามฉบับจริงไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 157 ฉบับ พร้อมแนบหนังสือยืนยันจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ (รายละเอียดในภาคผนวก ค) และนัดวันรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนและรับคืนด้วยตนเอง โดยกำหนดระยะเวลาภายในเดือนมีนาคม 2561

1.3.4 ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 136 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.62 ของแบบสอบถามที่ส่งไป แบ่งเป็น กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 47 ฉบับ และกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 89 ฉบับ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละกลุ่ม โดยการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลเพื่อสรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

1.3.5 นำผลสรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาดำเนินการวิเคราะห์และสร้างร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยระยะต่อไป

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สถิติสำเร็จรูป SPSS 23 (Statistical Package for the Social Science Windows version 23) ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.4.1 ข้อมูลตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยนำข้อมูลที่ได้นำมาแจกแจงหาค่าความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage) จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานในสภาการศึกษาไทย แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยรูปแบบตารางประกอบความเรียง

1.4.2 ข้อมูลตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ นำมาวิเคราะห์โดยนำข้อมูลที่ได้นำมาหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมาแปลความหมาย และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย 6 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 0	หมายถึง	ไม่มีการปฏิบัติ

1.4.3 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ มาสร้างร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยระยะต่อไป

2. การวิจัยระยะที่ 2 การนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เหมาะสม ด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group)

การวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการพัฒนาร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และนำเสนอแนวทางฯ ที่เหมาะสม ด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อประเมินความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อนำเสนอแนวทางฯ ที่เหมาะสมและสมบูรณ์ต่อไป

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย

ในขั้นตอนนี้ มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย จำนวนรวมทั้งสิ้น 8 คน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสภาการศึกษาไทย ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป และเจ้าหน้าที่ระดับชำนาญการพิเศษของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษาไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสภาการศึกษาไทย ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลและทะเบียนประวัติ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาโครงสร้างและระบบงาน หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคคล หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป และผู้ชำนาญการพิเศษ วิทยากร 7 ฝ่ายพัฒนาบุคคล (ดังรายนามในภาคผนวก ง)

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในขั้นตอนนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

2.2.1 ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award หรือ TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class หรือ TQC) ประกอบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม มาสร้างแบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยประเด็นหลักที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร
- 2) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร
- 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร

2.2.2 นำแบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อพิจารณาตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข

2.2.3 นำแบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปดำเนินการประชุมสนทนากลุ่มกับผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป และเจ้าหน้าที่ระดับชำนาญการพิเศษของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษาไทย จำนวน 8 คน เพื่อประเมินความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2.2.4 นำผลสรุปที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่มไปจัดทำแนวทางฯ ที่สมบูรณ์

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 ประสานงานกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลวิจัย พร้อมทั้งนัดหมายวัน เวลา สถานที่ และอธิบายความมุ่งหมายของการวิจัย

2.3.2 ดำเนินการขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถึงผู้อำนวยการสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษาไทย เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลวิจัย

2.3.3 นำร่างแนวทางฯ ที่ได้จากการศึกษาข้อมูลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) ประกอบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อประเมินความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยเปิดโอกาสให้ผู้สนทนากลุ่มได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ซึ่งซักถามความคิดเห็นตามประเด็นที่กำหนดในแบบสนทนากลุ่มโดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และใช้เครื่องบันทึกเสียงเพื่อบันทึกการสนทนาร่วมด้วย ซึ่งใช้เวลาในการประชุมสนทนากลุ่ม ประมาณ 2 ชั่วโมง

2.3.4 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่มไปปรับปรุงและจัดทำแนวทางฯ ที่สมบูรณ์

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและการจดบันทึกจากการประชุมสนทนากลุ่ม มาจัดหมวดหมู่และจำแนกผลออกเป็นแต่ละองค์ประกอบตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย จากนั้นสรุปเป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่สมบูรณ์และนำเสนอต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เหมาะสม ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานใน สภาอากาศไทย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาอากาศไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน ปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานในสภาอากาศไทย วิเคราะห์โดยการแจกแจง ความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage) แสดงดังตาราง 5

ตาราง 5 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

n = 136

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	101	74.26
ชาย	35	25.74
รวม	136	100
2. อายุ		
51-60 ปี	38	27.94
31-40 ปี	38	27.94
41-50 ปี	35	25.74
น้อยกว่า 30 ปี	25	18.38
รวม	136	100
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	94	69.12
ปริญญาโท	42	30.88
รวม	136	100
4. ตำแหน่งงานปัจจุบัน		
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	89	65.44
ผู้บริหาร	47	34.56
รวม	136	100
5. ระดับตำแหน่ง		
ระดับ 7	32	23.53
ระดับ 5	31	22.79
ระดับ 6	24	17.65
ระดับ 4	24	17.65
ระดับ 3	13	9.56
ระดับ 8	12	8.82
รวม	136	100

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ประสบการณ์การทำงานในสภากาชาดไทย		
ตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป	41	30.15
1-5 ปี	38	27.94
6-10 ปี	24	17.65
21-15 ปี	15	11.03
16-20 ปี	9	6.62
น้อยกว่า 1 ปี	7	5.15
11-15 ปี	2	1.47
รวม	136	100

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 136 คน จำแนกได้ดังนี้

1. เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 74.26 และเพศชาย จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 25.74 ตามลำดับ

2. อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 27.94 และช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 27.94 รองลงมามีช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 25.74 และมีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 18.38 ตามลำดับ

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 69.12 และอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 30.88 ตามลำดับ

4. ตำแหน่งงานปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 65.44 และตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 34.56 ตามลำดับ

5. ระดับตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 7 จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 23.53 รองลงมาอยู่ในระดับ 5 จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 22.79 ระดับ 6 จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 ระดับ 4 จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 ระดับ 3 จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.56 และระดับ 8 จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.82 ตามลำดับ

6. ประสบการณ์การทำงานในสภากาชาดไทย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 30.15 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานในช่วง 1-5 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 27.94 มีประสบการณ์การทำงานในช่วง 6-10 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 มีประสบการณ์การทำงานในช่วง 21-25 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 11.03 มีประสบการณ์การทำงานในช่วง 16-20 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.62 มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.15 และมีประสบการณ์การทำงานในช่วง 11-15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.47 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจากผู้ตอบแบบสอบถาม

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การวางแผนด้านบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร และการสร้างความผูกพันของบุคลากร วิเคราะห์โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยรวม และรายองค์ประกอบหลัก

n = 136

ลำดับ	องค์ประกอบหลัก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	การวางแผนด้านบุคลากร	3.29	1.18	ปานกลาง
2.	การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร	3.26	1.02	ปานกลาง
3.	การสร้างความผูกพันของบุคลากร	3.03	0.99	ปานกลาง
รวม		3.19	1.06	ปานกลาง

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบหลัก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ องค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

ลำดับ 2 คือ องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26

ลำดับ 3 คือ องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร และการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ วิเคราะห์โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร โดยรวม และรายองค์ประกอบย่อย

n = 136

ลำดับ	องค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1.	การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	3.35	1.14	ปานกลาง
2.	การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร	3.22	1.22	ปานกลาง
รวม		3.29	1.18	ปานกลาง

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

ลำดับ 2 คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ โดยรวม และรายข้อ

n = 136

ลำดับ	การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	หน่วยงานของท่านได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน	3.55	1.08	มาก
2.	หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรประจำปีที่กำหนดขั้นตอน วิธีการ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และทรัพยากรที่ใช้ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.40	1.22	ปานกลาง
3.	หน่วยงานของท่านดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรที่กำหนดไว้ โดยสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร	3.36	1.14	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

ลำดับ	การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากร และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
4.	หน่วยงานของท่านได้ติดตามผลการดำเนินงานด้านบุคลากร โดยการใช้การประชุมร่วมกันทั้งระดับฝ่าย และระดับหน่วยงาน	3.29	1.20	ปานกลาง
5.	หน่วยงานของท่านได้ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานด้านบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว	3.16	1.07	ปานกลาง
	รวม	3.35	1.14	ปานกลาง

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ หน่วยงานของท่านได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

ลำดับ 2 คือ หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรประจำปีที่กำหนดขั้นตอน วิธีการ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และทรัพยากรที่ใช้ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

ลำดับ 3 คือ หน่วยงานของท่านดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรที่กำหนดไว้ โดยสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

ลำดับ 4 คือ หน่วยงานของท่านได้ติดตามผลการดำเนินงานด้านบุคลากร โดยการใช้การประชุมร่วมกันทั้งระดับฝ่าย และระดับหน่วยงาน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

ลำดับ 5 คือ หน่วยงานของท่านได้ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานด้านบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร โดยรวม และ รายข้อ

n = 136

ลำดับ	การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	ผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานของท่านทุกฝ่าย มีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร	3.35	1.25	ปานกลาง
2.	หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรสำหรับบุคลากรทุกระดับ ซึ่งมีความสอดคล้องสนับสนุนแผนกลยุทธ์ของสภาการศึกษาไทย	3.24	1.22	ปานกลาง
3.	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรในหน่วยงานของท่านได้คำนึงถึงการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นเมื่อนำไปปฏิบัติ	3.17	1.12	ปานกลาง
4.	หน่วยงานของท่านได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลประเมินความพึงพอใจบุคลากร ความเสี่ยง และความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านการบริหารบุคลากร มาเป็นข้อมูลวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร	3.14	1.28	ปานกลาง
รวม		3.22	1.22	ปานกลาง

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ ผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานของท่านทุกฝ่าย มีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

ลำดับ 2 คือ หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรสำหรับบุคลากรทุกระดับ ซึ่งมีความสอดคล้องสนับสนุนแผนกลยุทธ์ของสภากาชาดไทย โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24

ลำดับ 3 คือ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรในหน่วยงานของท่านได้คำนึงถึงการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นเมื่อนำไปปฏิบัติ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

ลำดับ 4 คือ หน่วยงานของท่านได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลประเมินความพึงพอใจบุคลากร ความเสี่ยง และความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านการบริหารบุคลากร มาเป็นข้อมูลวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร และการจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร วิเคราะห์โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสถานกาชาดไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร โดยรวม และรายองค์ประกอบย่อย

n = 136

ลำดับ	องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1.	การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน	3.52	0.99	มาก
2.	การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้	3.41	1.00	ปานกลาง
3.	การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร	3.36	0.96	ปานกลาง
4.	การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร	3.15	1.11	ปานกลาง
5.	การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	3.09	1.02	ปานกลาง
6.	การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	3.04	1.06	ปานกลาง
รวม		3.26	1.02	ปานกลาง

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสถานกาชาดไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

ลำดับ 2 คือ การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

ลำดับ 3 คือ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

ลำดับ 4 คือ การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15

ลำดับ 5 คือ การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09

ลำดับ 6 คือ การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดรูปแบบการทำงานและการบริหาร บุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน โดยรวม และรายชื่อ

n = 136

ลำดับ	การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	หน่วยงานของท่านส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ทำงาน โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ	3.85	0.98	มาก
2.	หน่วยงานของท่านส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ทำงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลการดำเนินการที่เหนือความคาดหมาย (สูงกว่ามาตรฐาน)	3.51	1.00	มาก
3.	หน่วยงานของท่านนำสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies) มาพัฒนา รูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรให้ดีขึ้น	3.50	0.91	มาก
4.	หน่วยงานของท่านได้จัดโครงสร้างบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้พันธกิจของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ เช่น จำนวนบุคลากรเหมาะสมกับภาระงาน หรือทักษะของบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	3.23	1.07	ปานกลาง
รวม		3.52	0.99	มาก

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ หน่วยงานของท่านส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานโดยมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

ลำดับ 2 คือ หน่วยงานของท่านส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ทำงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลการดำเนินการที่เหนือความคาดหมาย (สูงกว่ามาตรฐาน) โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ลำดับ 3 คือ หน่วยงานของท่านนำสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies) มาพัฒนารูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรให้ดีขึ้น โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

ลำดับ 4 คือ หน่วยงานของท่านได้จัดโครงสร้างบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้พันธกิจของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ เช่น จำนวนบุคลากรเหมาะสมกับภาระงาน หรือทักษะของบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ โดยรวม และรายข้อ

n = 136

ลำดับ	การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	หน่วยงานของท่านได้กำหนดเกณฑ์ในการสรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่ที่ชัดเจน เช่น ลักษณะงาน หรือตำแหน่งหน้าที่ของงานนั้น	3.79	0.86	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ	การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และ รักษาบุคลากรใหม่ไว้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
2.	บุคลากรใหม่ในหน่วยงานของท่าน จัดเป็น กลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายทั้งทางด้าน มุมมอง วัฒนธรรม และวิถีคิด	3.59	0.90	มาก
3.	หน่วยงานของท่านได้สรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่ โดยยึดตามวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร และกฎระเบียบด้านการสรรหาบุคลากร	3.57	0.88	มาก
4.	หน่วยงานของท่านคัดเลือกบุคลากรใหม่ โดยยึดตามความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ อายุ การศึกษา และพฤติกรรม ที่แตกต่างกันตามยุคสมัย รวมทั้งความ แตกต่างทางความคิด	2.68	1.37	ปานกลาง
รวม		3.41	1.00	ปานกลาง

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ หน่วยงานของท่านได้กำหนดเกณฑ์ในการสรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่ที่ชัดเจน เช่น ลักษณะงาน หรือตำแหน่งหน้าที่ของงานนั้น โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79

ลำดับ 2 คือ บุคลากรใหม่ในหน่วยงานของท่าน จัดเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายทั้งทางด้านมุมมอง วัฒนธรรม และวิถีคิด โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

ลำดับ 3 คือ หน่วยงานของท่านได้สรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่ โดยยึดตามวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร และกฎระเบียบด้านการสรรหาบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

ลำดับ 4 คือ หน่วยงานของท่านคัดเลือกบุคลากรใหม่ โดยยึดตามความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ อายุ การศึกษา และพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร โดยรวม และรายชื่อ

n = 136

ลำดับ	การสร้างสภาพแวดล้อม ในการทำงานของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1.	หน่วยงานของท่านได้จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้เพียงพอเพียง เช่น โต๊ะทำงานส่วนตัว โทรศัพท์ภายใน เครื่องคอมพิวเตอร์	3.66	0.95	มาก
2.	หน่วยงานของท่านได้จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความพร้อม สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก ปลอดภัย ทั้งทางกายภาพและเทคโนโลยี	3.44	0.92	ปานกลาง
3.	หน่วยงานของท่านได้เตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน	3.23	1.04	ปานกลาง

ตาราง 13 (ต่อ)

ลำดับ	การสร้างสภาพแวดล้อม ในการทำงานของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
4.	หน่วยงานของท่านได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน	3.12	0.91	ปานกลาง
รวม		3.36	0.96	ปานกลาง

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ หน่วยงานของท่านได้จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้เพียงพอเพียง เช่น โต๊ะทำงานส่วนตัว โทรศัพท์ภายใน เครื่องคอมพิวเตอร์ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

ลำดับ 2 คือ หน่วยงานของท่านได้จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความพร้อม สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก ปลอดภัย ทั้งทางกายภาพ และเทคโนโลยี โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

ลำดับ 3 คือ หน่วยงานของท่านได้เตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

ลำดับ 4 คือ หน่วยงานของท่านได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ
สภาวิชาชีพไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2
การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของ
บุคลากร โดยรวม และรายชื่อ

n = 136

ลำดับ	การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ ของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1.	สภาวิชาชีพไทยได้จัดสวัสดิการและ สิทธิประโยชน์ให้หลากหลาย และ เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากร ในแต่ละระดับ	3.42	0.93	ปานกลาง
2.	หน่วยงานของท่านจัดชั่วโมงการทำงานแบบ ยืดหยุ่น และอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษ เพื่อรับผิดชอบครอบครัว และเพื่อบริการ ชุมชน	3.04	1.30	ปานกลาง
3.	หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมที่ส่งเสริม คุณภาพชีวิตให้กับบุคลากร นอกเหนือ จากการพัฒนางานโดยตรง	3.00	1.09	ปานกลาง
รวม		3.15	1.11	ปานกลาง

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ
ของสภาวิชาชีพไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2
การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร
พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ
โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ สภาวิชาชีพไทยได้จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้หลากหลาย และ
เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42

ลำดับ 2 คือ หน่วยงานของท่านจัดชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น และอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษ เพื่อรับผิดชอบครอบครัว และเพื่อบริการชุมชน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04

ลำดับ 3 คือ หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากรนอกเหนือจากการพัฒนางานโดยตรง โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร โดยรวม และรายชื่อ

n = 136

ลำดับ	การประเมินความต้องการด้าน ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1.	หน่วยงานของท่านได้ประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังบุคลากรในแต่ละระดับ เพื่อให้มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำงานให้สำเร็จ	3.22	1.11	ปานกลาง
2.	หน่วยงานของท่านบริหารอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรแต่ละระดับ ได้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์โดยรวม	3.16	0.97	ปานกลาง
3.	หน่วยงานของท่านได้ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรในแต่ละระดับให้สามารถบริหารรูปแบบการทำงานได้ เช่น การสร้างทีมงานข้ามสายงานมาบริหารโครงการ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ	2.89	0.99	ปานกลาง
รวม		3.09	1.02	ปานกลาง

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ หน่วยงานของท่านได้ประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังบุคลากรในแต่ละระดับ เพื่อให้มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำงานให้สำเร็จ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22

ลำดับ 2 คือ หน่วยงานของท่านบริหารอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรแต่ละระดับได้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์โดยรวม โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16

ลำดับ 3 คือ หน่วยงานของท่านได้ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรในแต่ละระดับให้สามารถบริหารรูปแบบการทำงานได้ เช่น การสร้างทีมงานข้ามสายงานมาบริหารโครงการ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร โดยรวม และรายข้อ

n = 136

ลำดับ	การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	หน่วยงานของท่านได้เตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ ด้วยการฝึกอบรม การศึกษา และการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ	3.23	1.04	ปานกลาง

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับ	การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
2.	หน่วยงานของท่านได้เตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ใหม่ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร	3.03	1.04	ปานกลาง
3.	หน่วยงานของท่านมีแนวทางหรือระบบเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.00	0.98	ปานกลาง
4.	หน่วยงานของท่านได้เตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างหน่วยงานและระบบงาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม	3.00	1.06	ปานกลาง
5.	หน่วยงานของท่านมีวิธีการเตรียมพร้อมในการบริหารบุคลากร ให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงลดหรือเพิ่มจำนวนคน	2.92	1.17	ปานกลาง
รวม		3.04	1.06	ปานกลาง

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ หน่วยงานของท่านได้เตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ ด้วยการฝึกอบรม การศึกษา และการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

ลำดับ 2 คือ หน่วยงานของท่านได้เตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ใหม่ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03

ลำดับ 3 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ หน่วยงานของท่านมีแนวทางหรือระบบเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 และหน่วยงานของท่านได้เตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างหน่วยงานและระบบงาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00

ลำดับ 4 คือ หน่วยงานของท่านมีวิธีการเตรียมพร้อมในการบริหารบุคลากรให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงลดหรือเพิ่มจำนวนคน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92

2.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร และการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร วิเคราะห์โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร โดยรวม และรายองค์ประกอบย่อย

n = 136

ลำดับ	องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1.	การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	3.24	0.87	ปานกลาง
2.	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.14	0.91	ปานกลาง
3.	การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร	3.01	1.06	ปานกลาง

ตาราง 17 (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
4.	ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร	3.00	1.00	ปานกลาง
5.	การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของ บุคลากร	2.79	1.19	ปานกลาง
รวม		3.03	0.99	ปานกลาง

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24

ลำดับ 2 คือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

ลำดับ 3 คือ การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01

ลำดับ 4 คือ ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00

ลำดับ 5 คือ การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสถานกาชาดไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมและรายข้อ

n = 136

ลำดับ	การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่ทราบเรื่องราว และประวัติความเป็นมา รวมถึงข้อปฏิบัติ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างดี	3.39	0.76	ปานกลาง
2.	หน่วยงานของท่านมีพิธีการและ/หรือพิธีกรรมที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร	3.33	0.92	ปานกลาง
3.	หน่วยงานของท่านนำความคิดหรือมุมมองที่หลากหลายและเป็นประโยชน์ของบุคลากรมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในงานประสบผลสำเร็จ	3.18	0.85	ปานกลาง
4.	หน่วยงานของท่านให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสม เพื่อพัฒนางานและปรับปรุงผลการดำเนินการของหน่วยงาน	3.14	0.89	ปานกลาง
5.	หน่วยงานของท่านสื่อสารกับบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างทั่วถึง เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และแบบแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	3.14	0.92	ปานกลาง
รวม		3.24	0.87	ปานกลาง

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่ทราบเรื่องราว และประวัติความเป็นมา รวมถึงข้อปฏิบัติ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างดี โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39

ลำดับ 2 คือ หน่วยงานของท่านมีพิธีการและ/หรือพิธีกรรมที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

ลำดับ 3 คือ หน่วยงานของท่านนำความคิดหรือมุมมองที่หลากหลายและเป็นประโยชน์ของบุคลากรมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในงานประสบผลสำเร็จ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

ลำดับ 4 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ หน่วยงานของท่านสื่อสารกับบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างทั่วถึง เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และแบบแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 และหน่วยงานของท่านให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสม เพื่อพัฒนางานและปรับปรุงผลการดำเนินการของหน่วยงาน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ
สถานกาชาดไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3
การสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากร โดยรวม และรายด้าน

n = 136

ลำดับ	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1.	หน่วยงานของท่านกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับการ บริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความ เหมาะสมกับตำแหน่งและสายงาน มีความ ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็น มาตรฐานเดียวกัน	3.44	0.80	ปานกลาง
2.	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานใน หน่วยงานของท่าน มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดการ เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.29	0.89	ปานกลาง
3.	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานใน หน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้เกิดผลการ ดำเนินการที่ดี และช่วยเสริมสร้างความ ผูกพันกับบุคลากร	3.25	0.88	ปานกลาง
4.	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานใน หน่วยงานของท่าน เสริมสร้างให้บุคลากรเกิด การยอมรับผลการประเมิน เพื่อนำไปสู่การ สร้างนวัตกรรมใหม่	3.12	0.89	ปานกลาง
5.	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานใน หน่วยงานของท่าน มีความเชื่อมโยง เหมาะสมกับระบบงานของหน่วยงาน	3.09	0.93	ปานกลาง

ตาราง 19 (ต่อ)

ลำดับ	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
6.	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานใน หน่วยงานของท่าน พิจารณาถึงการให้ คำตอบแทน และ/หรือการยกย่องชมเชย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเชื่อมโยง กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.03	0.96	ปานกลาง
7.	หน่วยงานของท่านมีการให้รางวัล ยอมรับ และเผยแพร่ผลงานของบุคลากรหรือกลุ่ม บุคคลที่มีผลงานดีเด่น ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน	2.76	1.05	ปานกลาง
รวม		3.14	0.91	ปานกลาง

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ หน่วยงานของท่านกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและสายงาน มีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

ลำดับ 2 คือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

ลำดับ 3 คือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี และช่วยเสริมสร้างความผูกพันกับบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25

ลำดับ 4 คือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน เสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการยอมรับผลการประเมิน เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12

ลำดับ 5 คือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีความเชื่อมโยงเหมาะสมกับระบบงานของหน่วยงาน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09

ลำดับ 6 คือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน พิจารณาถึงการให้ค่าตอบแทน และ/หรือการยกย่องชมเชย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03

ลำดับ 7 คือ หน่วยงานของท่านมีการให้รางวัล ยอมรับ และเผยแพร่ผลงานของบุคลากร หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลงานดีเด่น ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยรวม และรายชื่อ

n = 136

ลำดับ	การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	หน่วยงานของท่านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการ หรืออนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ โดยมีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถใช้ดุลยพินิจในตัดสินใจ และพร้อมรับผิดชอบต่อการดำเนินการ	3.36	0.95	ปานกลาง
2.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่ มีความพยายามคิดหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	3.35	0.94	ปานกลาง

ตาราง 20 (ต่อ)

ลำดับ	การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความผูกพันของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
3.	หน่วยงานของท่านมีวิธีการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ตามกลุ่มและประเภทของลักษณะงาน โดยสอดคล้องตามความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.23	0.94	ปานกลาง
4.	หน่วยงานของท่านแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มากกว่า 80%)	3.05	0.96	ปานกลาง
5.	หน่วยงานของท่านมีระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความโดดเด่นไว้	2.80	1.13	ปานกลาง
6.	หน่วยงานของท่านใช้ตัวชี้วัดเพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร	2.78	1.16	ปานกลาง
7.	หน่วยงานของท่านนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร	2.77	1.22	ปานกลาง
8.	หน่วยงานของท่านประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ด้วยวิธีการที่เหมาะสมตามความแตกต่างของบุคลากรแต่ละระดับ	2.71	1.21	ปานกลาง
รวม		3.01	1.06	ปานกลาง

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ หน่วยงานของท่านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการหรืออนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ โดยมีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถใช้ดุลยพินิจในตัดสินใจ และพร้อมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

ลำดับ 2 คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่ มีความพยายามคิดหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

ลำดับ 3 คือ หน่วยงานของท่านมีวิธีการสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ตามกลุ่มและประเภทของลักษณะงาน โดยสอดคล้องตามความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

ลำดับ 4 คือ หน่วยงานของท่านแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มากกว่า 80%) โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05

ลำดับ 5 คือ หน่วยงานของท่านมีระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความโดดเด่นไว้ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80

ลำดับ 6 คือ หน่วยงานของท่านใช้ตัวชี้วัดเพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78

ลำดับ 7 คือ หน่วยงานของท่านนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77

ลำดับ 8 คือ หน่วยงานของท่านประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสมตามความแตกต่างของบุคลากรแต่ละระดับ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสถานกาชาดไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร โดยรวม และรายข้อ

n = 136

ลำดับ	ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาในการตีความและการใช้ข้อมูล	3.31	0.84	ปานกลาง
2.	หน่วยงานของท่านจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้ได้อย่างเพียงพอสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร เช่น งบประมาณ สถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ	3.28	0.87	ปานกลาง
3.	หน่วยงานของท่านมีรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน ขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) รวมทั้งการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา การสอนงาน หรือการเป็นพี่เลี้ยง	3.23	0.96	ปานกลาง
4.	หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่สนับสนุนวิธีปฏิบัติตามพันธกิจหลักของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.20	0.98	ปานกลาง
5.	หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน	3.20	0.94	ปานกลาง

ตาราง 21 (ต่อ)

ลำดับ	ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
6.	หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies)	3.17	0.91	ปานกลาง
7.	หน่วยงานของท่านจัดระบบการเรียนรู้ที่สนับสนุนความต้องการการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างทั่วถึง	3.08	0.92	ปานกลาง
8.	หน่วยงานของท่านพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์	3.08	1.00	ปานกลาง
9.	หน่วยงานของท่านนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร	3.04	0.82	ปานกลาง
10.	หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	3.00	0.95	ปานกลาง
11.	หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ที่สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลง และการสร้างนวัตกรรม	2.97	1.00	ปานกลาง

ตาราง 21 (ต่อ)

ลำดับ	ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
12.	หน่วยงานของท่านช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง ด้วยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยมีการพิจารณาร่วมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละบุคคล และมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ	2.92	1.09	ปานกลาง
13.	หน่วยงานของท่านมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน	2.92	1.00	ปานกลาง
14.	หน่วยงานของท่านจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การขยายผลการฝึกอบรม การนำเสนอความรู้ใหม่ การเขียนบทความ การประชุมระดับกลุ่มหรือฝ่าย ประจำวันหรือสัปดาห์ การฝึกงานต่างกลุ่มหรือฝ่าย การเปรียบเทียบกระบวนการภายในระหว่างหน่วยงาน	2.88	1.06	ปานกลาง
15.	หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ด้วยการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ ที่ทำให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง	2.84	1.05	ปานกลาง

ตาราง 21 (ต่อ)

ลำดับ	ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
16.	หน่วยงานของท่านมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร เช่น บริการห้องสมุด ระบบสารสนเทศศึกษา การบริการอินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ	2.82	1.18	ปานกลาง
17.	หน่วยงานของท่านจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่าง ๆ กับองค์กรภายนอก เช่น องค์กรที่เป็นเครือข่ายเดียวกัน หรือองค์กรที่มีผลงานโดดเด่น	2.71	1.14	ปานกลาง
18.	หน่วยงานของท่านได้นำผลการประเมินระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ตัวชี้วัดของหน่วยงาน	2.66	1.14	ปานกลาง
19.	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและนำผลการวิเคราะห์มาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร	2.65	1.14	ปานกลาง
รวม		3.00	1.00	ปานกลาง

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาบุคลากร ด้วยการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาในการตีความและการใช้ข้อมูล โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

ลำดับ 2 คือ หน่วยงานของท่านจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้อย่างเพียงพอสำหรับจัดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร เช่น งบประมาณ สถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

ลำดับ 3 คือ หน่วยงานของท่านมีรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น การสอนงานขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) รวมทั้งการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา การสอนงาน หรือการเป็นพี่เลี้ยง โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

ลำดับ 4 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่สนับสนุนวิธีปฏิบัติตามพันธกิจหลักของหน่วยงานอย่างมีจริยธรรม โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 และหน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20

ลำดับ 5 คือ หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies) โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

ลำดับ 6 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ หน่วยงานของท่านจัดระบบการเรียนรู้ที่สนับสนุนความต้องการการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างทั่วถึง โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และหน่วยงานของท่านพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08

ลำดับ 7 คือ หน่วยงานของท่านนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04

ลำดับ 8 คือ หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00

ลำดับ 9 คือ หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ที่สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลง และการสร้างนวัตกรรม โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97

ลำดับ 10 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ หน่วยงานของท่านช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง ด้วยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยมีการพิจารณาร่วมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละบุคคล และมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 และหน่วยงานของท่านมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92

ลำดับ 11 คือ หน่วยงานของท่านจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การขยายผลการฝึกอบรม การนำเสนอความรู้ใหม่ การเขียนบทความการประชุมระดับกลุ่มหรือฝ่ายประจำวันหรือสัปดาห์ การฝึกงานต่างกลุ่มหรือฝ่าย การเปรียบเทียบกระบวนการภายในระหว่างหน่วยงาน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88

ลำดับ 12 คือ หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ด้วยการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ ที่ทำให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84

ลำดับ 13 คือ หน่วยงานของท่านมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร เช่น บริการห้องสมุด ระบบสารสนเทศศึกษา การบริการอินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82

ลำดับ 14 คือ หน่วยงานของท่านจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่าง ๆ กับองค์กรภายนอก เช่น องค์กรที่เป็นเครือข่ายเดียวกัน หรือองค์กรที่มีผลงานโดดเด่น โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71

ลำดับ 15 คือ หน่วยงานของท่านได้นำผลการประเมินระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ตัวชี้วัดของหน่วยงาน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66

ลำดับ 16 คือ หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์มาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสถานกาชาดไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร โดยรวม และรายข้อ

n = 136

ลำดับ	การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1.	หน่วยงานของท่านกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career progression) ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพัน และเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน	2.80	1.17	ปานกลาง
2.	หน่วยงานของท่านมีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ของผู้บริหารไว้อย่างชัดเจน ด้วยการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดหวังว่าจะสามารถก้าวขึ้นมารับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น การสอนงาน การติดตามเพื่อเรียนรู้งาน การถ่ายทอดงานตัวต่อตัว การส่งฝึกอบรม และพัฒนาตนเอง และการได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม	2.77	1.20	ปานกลาง
รวม		2.79	1.19	ปานกลาง

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสถานกาชาดไทยในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร ตามองค์ประกอบย่อยการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 คือ หน่วยงานของท่านกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career progression) ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพัน และเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80

ลำดับ 2 คือ หน่วยงานของท่านมีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ของผู้บริหารไว้อย่างชัดเจน ด้วยการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดหวังว่าจะสามารถก้าวขึ้นมารับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น การสอนงาน การติดตามเพื่อเรียนรู้งาน การถ่ายทอดงาน ตัวต่อตัว การส่งฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง และการได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group)

การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อประเมินความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสภาอากาศไทย จำนวนรวมทั้งสิ้น 8 คน วิเคราะห์โดยการนำผลการประชุมสนทนากลุ่มมาจัดหมวดหมู่ตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ และจำแนกผลออกเป็นรายการประกอบหลัก ดังนี้

ตาราง 23 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับร่างแนวทางการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
1.	กระบวนการที่สำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านบุคลากร คือ การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ กฎระเบียบ และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาอย่าง สม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี โดยจำเป็นต้องรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจน การพัฒนาสารสนเทศสำหรับกระบวนการวางแผน เชิงกลยุทธ์ เพื่อขึ้นำการตัดสินใจในการจัดสรร ทรัพยากรบุคคลขององค์กร	เห็นด้วย เพราะการจัดทำแผนกลยุทธ์ ต้องมีข้อมูลเดิมไว้เป็นฐาน เพื่อการ แก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนาวิธีการต่าง ๆ ให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น
2.	ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญสำหรับการจัดทำ แผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่ผู้บริหารใช้ในการ ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อาจมาจากหลายแหล่งทั้ง ภายในและภายนอก และต้องอยู่ในรูปแบบข้อมูล ที่สามารถใช้ได้ รวดเร็ว ทันเวลา ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่ 1. การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง บุคลากร เพื่อให้แผนกลยุทธ์ได้รับการขับเคลื่อน และปฏิบัติตามเป็นอย่างดี 2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ เป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากร ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 3. ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็น ระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์	- รูปแบบข้อมูลควรเพิ่มเติม “ครบถ้วน สมบูรณ์ และชี้เฉพาะเจาะจงได้” - ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ ควรเพิ่มเติม “ระบบการพัฒนา บุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ให้ขับเคลื่อนตามแผนกลยุทธ์ได้” เพราะระบบการพัฒนาศักยภาพ มีความเกี่ยวข้องโดยตรงสามารถ ตอบโจทย์กลยุทธ์ต่าง ๆ ได้

ตาราง 23 (ต่อ)

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
3.	องค์กรสามารถใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่หลากหลาย เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร เช่น SWOT Analysis, Scenario Planning, Risk Management เป็นต้น ซึ่งประเด็นสำคัญอยู่ที่การเลือกใช้ เครื่องมือให้เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่และ ความต้องการในการวิเคราะห์	เห็นด้วย
4.	องค์กรต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการด้าน บุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยต้องมีการ ทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผ่านกลไก ของการประชุมติดตามผลการดำเนินงานและ การจัดการความเสี่ยง เป็นประจำทุกเดือน หรือ ทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ ทันต่อความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง	เห็นด้วย เพราะแผนปฏิบัติการจะ เป็นแผนที่ช่วยกำกับติดตามงาน ของบุคลากรที่เป็นรูปธรรม
5.	ความสามารถที่องค์กรควรมีในการจัดทำ แผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและถ่ายทอด สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 1. ทักษะ ความสามารถ และความมุ่งมั่นของ ผู้บริหาร 2. การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อน แผนปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวม หรือเชื่อมโยงทั้งหมด	- ผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อน แผนปฏิบัติการควรเป็นผู้มีทักษะ ความสามารถ และความมุ่งมั่น เช่นเดียวกับผู้บริหารด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถ ขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 23 (ต่อ)

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
5.	3. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ และสามารถพัฒนา สร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป 4. การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ 5. การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความรู้ และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ	
6.	องค์กรควรมีการรายงานผลการดำเนินงานด้านบุคลากรตามแผนปฏิบัติการ โดยติดตามความสำเร็จผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ทั้งรายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส จนถึงและรายปี ในรูปแบบของการประชุมร่วมกัน ทั้งระดับฝ่าย และระดับหน่วยงาน	ควรติดตามความสำเร็จ เฉพาะรายไตรมาส และรายปี

จากตาราง 23 สามารถสรุปแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากรได้จำนวน 6 แนวทาง ดังนี้

1. กระบวนการที่สำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร คือ การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภาวะเปี่ยม และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี โดยจำเป็นต้องรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาสารสนเทศสำหรับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อขึ้นการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรบุคคลขององค์กร

2. ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อาจมาจากหลายแหล่งทั้งภายในและภายนอก และอยู่ในรูปแบบข้อมูลที่สามารถใช้ได้ รวดเร็ว ทันเวลา ครบถ้วนสมบูรณ์ และชี้เฉพาะเจาะจงได้ ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่

1) การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้แผนกลยุทธ์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี

2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

3) ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

4) ระบบการพัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้ขับเคลื่อนตามแผนกลยุทธ์ได้

3. องค์กรสามารถใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่หลากหลายเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร เช่น SWOT Analysis, Scenario Planning, Risk Management เป็นต้น ซึ่งประเด็นสำคัญอยู่ที่การเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่และความต้องการในการวิเคราะห์

4. องค์กรต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยต้องมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผ่านกลไกของการประชุมติดตามผลการดำเนินงานและการจัดการความเสี่ยง เป็นประจำทุกเดือนหรือทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและทันต่อความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

5. ความสามารถที่องค์กรควรมีในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) ทักษะ ความสามารถ และความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

2) การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวมหรือเชื่อมโยงทั้งหมด ซึ่งผู้รับผิดชอบดังกล่าวต้องเป็นผู้มีทักษะ ความสามารถ และความมุ่งมั่นด้วย

3) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ และสามารถพัฒนา สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป

4) การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ

5) การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความรู้ และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ

6. องค์กรควรมีการรายงานผลการดำเนินงานด้านบุคลากรตามแผนปฏิบัติการ โดยติดตามความสำเร็จผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) รายไตรมาส และรายปี ในรูปแบบของการประชุมร่วมกันทั้งระดับฝ่าย และระดับหน่วยงาน

ตาราง 24 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
1.	องค์กรควรมีกระบวนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างเป็นระบบเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	- หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลควรมีบทบาทที่เข้มแข็งในการพิจารณาความต้องการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์อย่างแท้จริง - ควรมีเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม สะท้อนความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคคล
2.	องค์กรควรดำเนินการจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมทั้งในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังเพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร ซึ่งการมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร	เห็นด้วย

ตาราง 24 (ต่อ)

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษา ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
3.	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าทำงาน นอกจากการพิจารณาถึงความรู้ความสามารถแล้ว องค์กรควรพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล โดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ อายุ การศึกษา และ พฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย เพื่อเป็น การสะท้อนความหลากหลายทางความคิดและ วัฒนธรรม	เห็นด้วย และเห็นควรพิจารณา ถึงความเหมาะสมทางบุคลิกภาพ และกายภาพของบุคคลตาม ตำแหน่งงานด้วย
4.	การรักษาบุคลากรใหม่ไว้ องค์กรควรมีการเตรียม ความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อรองรับ ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล และจัดให้มีการ พัฒนาขีดความสามารถตามความเหมาะสมของ แต่ละกลุ่ม	เห็นด้วย
5.	องค์กรควรมีการจัดโครงสร้างอัตรากำลังบุคลากร ที่เหมาะสม เพื่อให้พันธกิจขององค์กรบรรลุ ผลสำเร็จ	เห็นด้วย
6.	องค์กรควรมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้ สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดการ เปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ได้แก่ วัฒนธรรม เทคโนโลยี การลดหรือเพิ่มจำนวนคน การ ปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน และการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้างองค์กรและระบบงาน	เห็นด้วย และเห็นควรมีการสื่อสาร หรือประชาสัมพันธ์ให้บุคลากร ทราบถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ให้ทันกับยุคสมัยด้วย

ตาราง 24 (ต่อ)

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
7.	การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ความต้องการด้านขีดความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร อาจครอบคลุมถึงการ ฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาเกี่ยวกับการจ้างบุคลากร และ ความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของ บุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ รวมถึง การช่วยบุคลากรหางานใหม่ (Outplacement) และบริการอื่น ๆ	เห็นด้วย
8.	องค์กรควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของ บุคลากรให้มีความพร้อม สามารถเข้าถึงได้อย่าง สะดวกปลอดภัย ทั้งทางกายภาพ และเทคโนโลยี ได้แก่ 1. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับ การทำงานให้เพียงพอเพียง 2. การปรับปรุงอุปกรณ์การทำงานให้ทันสมัย และใช้งานได้ตลอดเวลา 3. การเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัย พิบัติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจาก การทำงาน	เห็นด้วย
9.	องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมสันทนาการหรืองาน ประเพณีที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตบุคลากรให้ เหมาะสมและทั่วถึงบุคลากรในแต่ละระดับ	เห็นด้วย

ตาราง 24 (ต่อ)

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
10.	องค์กรควรมีการจัดชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น และอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบ ครอบครัวและเพื่อบริการชุมชนหรือทำกิจกรรม เพื่อสังคม	กรณีชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น อาจต้องพิจารณาถึงลักษณะงาน และผลกระทบต่อผู้รับบริการด้วย

จากตาราง 24 สามารถสรุปแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ได้จำนวน 10 แนวทาง ดังนี้

1. องค์กรควรมีกระบวนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างเป็นระบบเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลควรมีบทบาทที่เข้มแข็งในการพิจารณาความต้องการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์อย่างแท้จริง และควรมีเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อสะท้อนความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคคล

2. องค์กรควรดำเนินการจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมทั้งในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร ซึ่งการมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

3. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าทำงาน นอกจากการพิจารณาถึงความรู้ความสามารถแล้ว องค์กรควรพิจารณาถึง

1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ อายุ การศึกษา และพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย เพื่อเป็นการสะท้อนความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม

2) ความเหมาะสมทางบุคลิกภาพและกายภาพของบุคคลตามตำแหน่งงาน

4. การรักษาบุคลากรใหม่ไว้ องค์การควรมีการเตรียมความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อรองรับตามความแตกต่างระหว่างบุคคล และจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่ม

5. องค์การควรมีการจัดโครงสร้างอัตรากำลังบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้พันธกิจขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

6. องค์การควรมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ได้แก่ วัฒนธรรม เทคโนโลยี การลดหรือเพิ่มจำนวนคน การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรและระบบงาน และควรมีการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย

7. การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร อาจครอบคลุมถึงการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาเกี่ยวกับการจ้างบุคลากร และความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ รวมถึงการช่วยบุคลากรหางานใหม่ (Outplacement) และบริการอื่น ๆ

8. องค์การควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรให้มีความพร้อม สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกปลอดภัย ทั้งทางกายภาพ และเทคโนโลยี ได้แก่

- 1) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้เพียงพอเพียง
- 2) การปรับปรุงอุปกรณ์การทำงานให้ทันสมัยและใช้งานได้ตลอดเวลา
- 3) การเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน

9. องค์การควรมีการจัดกิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณีที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตบุคลากรให้เหมาะสมและทั่วถึงบุคลากรในแต่ละระดับ

10. องค์การควรมีการจัดชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น และอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชนหรือทำกิจกรรมเพื่อสังคม ทั้งนี้ ต้องพิจารณาถึงลักษณะงานและผลกระทบต่อนักบริการ

ตาราง 25 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับร่างแนวทางการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
1.	องค์กรควรมีการสื่อสารกับบุคลากรอย่างทั่วถึง เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และแบบแผนการ ปฏิบัติงานขององค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การ ใช้สื่อสังคมออนไลน์ เว็บไซต์ บล็อก และ วงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เพื่อหล่อหลอม บุคลากรให้มีคุณลักษณะพื้นฐานในแนวทาง เดียวกัน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง	เห็นด้วย
2.	องค์กรควรให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ ที่เหมาะสม และมุ่งเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการพัฒนางานและปรับปรุงผลการดำเนินงาน ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้ใช้ ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง วัฒนธรรม และวิถีคิดของบุคลากร และเพื่อให้ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในงาน ประสบผลสำเร็จ	เห็นด้วย

ตาราง 25 (ต่อ)

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
3.	องค์กรควรมีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นทางการทุกปี ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เช่น การประเมินเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความเชื่อใจและการตอบแทนกัน ด้านสถานะและการได้รับการยอมรับ ด้านรางวัลทางจิตใจ ด้านสถานภาพทางเศรษฐกิจเชิงเปรียบเทียบ และการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการและระบบสวัสดิการ และต้องมีการวิเคราะห์ผลทางสถิติแยกตามกลุ่มบุคลากร เพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนการยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง	เห็นด้วย
4.	นอกจากการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นทางการทุกปีแล้ว องค์กรควรเปิดโอกาสให้มีการประเมินอย่างไม่เป็นทางการด้วย โดยให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นผ่านผู้บังคับบัญชาทุกระดับอย่างอิสระ	หากผู้บังคับบัญชาไม่เปิดใจรับฟัง บุคลากรอาจให้ความเห็นไม่ตรงกับความเป็นจริง

ตาราง 25 (ต่อ)

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
5.	ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร นอกจากจะพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนแล้ว องค์กรควรมีการพิจารณาถึงปัจจัยอื่นด้วย ได้แก่ 1. การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ 2. โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ 3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัย และการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน 4. ปริมาณงานที่รับผิดชอบ 5. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 6. ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 7. ระดับของการได้รับมอบอำนาจ 8. ความเข้าใจลึกซึ้งถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย 9. การศึกษาสาเหตุที่ทำให้บุคลากรลาออก	เห็นด้วย และเห็นควรเพิ่มปัจจัยที่มี ผลต่อความผูกพันอีกประการหนึ่งคือ หัวหน้างาน ที่มีความใส่ใจ สอนงาน และสร้างคุณค่าให้กับบุคลากร
6.	องค์กรควรใช้กลไกของระบบการบริหารจัดการ คนเก่ง (Talent Management) เพื่อสรรหาและ รักษาบุคลากรที่มีความโดดเด่นไว้	เห็นด้วย
7.	องค์กรควรมีการให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย ยอมรับ และเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเป็นการ สร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ตัวอย่างการยกย่องชมเชยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น	เห็นด้วย

ตาราง 25 (ต่อ)

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
7.	1. ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยบุคลากรในวาระต่าง ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร 2. จัดให้มีรางวัลมอบให้กับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น รางวัลบุคลากรดีเด่น ให้โอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ มอบหมายให้รับผิดชอบการที่สำคัญ เป็นต้น 3. เปิดโอกาสให้นำผลงานหรือเอกสารทางวิชาการเผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Intranet, Internet, Knowledge Center เป็นต้น	
8.	แนวทางการจัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1. กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก 2. จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 3. จัดให้มีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการประเมินเพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม 4. ควรมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ	เห็นด้วย และเห็นควรจัดให้มีการสอนงานเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ตาราง 25 (ต่อ)

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
8.	5. ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รางวัลใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ และควรนำผลการประเมินแจ้งกลับไปยังบุคลากร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากร เพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนาขีดความสามารถและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น	
9.	องค์กรควรนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าของบุคลากร โดยการเลื่อนตำแหน่งมี 2 แบบ คือ 1. แบบปกติ (Normal Track) สำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี 2. แบบพิเศษ (Fast Track) สำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ซึ่งระบบนี้จะช่วยจัดการคนเก่ง คนดี (Talent Management) ทั้งนี้ บุคลากรที่เป็น Talent หรือมีผลการปฏิบัติงานดี จะถูกคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ของผู้บริหารตามระบบ Succession Plan ทำให้องค์กรพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำอย่างเป็นระบบ	เห็นด้วย และเห็นควรให้มีระบบการบริหารงานบุคคลเฉพาะสำหรับบุคลากรที่เป็น Talent ด้วย

ตาราง 25 (ต่อ)

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
10.	องค์กรควรมีการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการฝึกอบรม โดยอาจกำหนดเป็นหลักเกณฑ์หรือมาตรการในการประเมิน เพื่อยกระดับการพัฒนาบุคลากรให้มีมาตรฐาน คุ้มค่าต่อการลงทุน ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่น และการยอมรับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	เห็นด้วย
11.	ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรควรให้ความสำคัญต่อการก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดให้การจัดการความรู้ (KM) เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรและนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ โดยให้หัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้เรื่องต่าง ๆ เป็นวิทยากรแบ่งปันความรู้ในลักษณะ Workshop Training หรือจัดให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ผ่านการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ	เห็นด้วย
12.	องค์กรควรมีระบบการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ เพื่อทำให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง	เห็นด้วย และเห็นควรจัดให้มีธนาคารความรู้จากผู้เกษียณอายุ เพื่อประสานความร่วมมือในการถ่ายโอนความรู้

ตาราง 25 (ต่อ)

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
13.	องค์กรต้องมีและใช้ระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ของผู้บริหาร ด้วยการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากร ที่ผู้บริหารคาดหวังว่าจะสามารถก้าวขึ้นมารับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น การสอนงาน การติดตามเพื่อเรียนรู้งาน การถ่ายทอดงานตัว ต่อตัว การส่งฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง และการได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม	เห็นด้วย และเห็นควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการคัดเลือกบุคคล เพื่อมาเป็น Successor ด้วย
14.	องค์กรต้องกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากร ให้อย่างชัดเจน และต้องสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ อย่างทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพัน และเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน	เห็นด้วย
15.	ตัวอย่างกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ได้แก่ 1. Knowledge Sharing (เดือนละครั้ง) คือ กิจกรรมที่รวบรวมแนวคิด/ข้อเสนอแนะบุคลากร นำมาแบ่งปัน (Sharing) และให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นผ่านกล่องรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงาน ส่งผลให้บุคลากร เอาใจใส่องค์กรและรักองค์กรมากยิ่งขึ้น	เห็นด้วย

ตาราง 25 (ต่อ)

ลำดับ	ร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัย	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
15.	2. Can Day (ไตรมาสละครั้ง) คือ กิจกรรมเพื่อสื่อสาร และชมเชยบุคลากร ตลอดจนนำผลงานที่มีประสิทธิภาพมายกย่องชมเชย และมีการชี้วัดผลพร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะ 3. Cross Functional Team (ไตรมาสละครั้ง) คือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้งานแบบข้ามสายงานเพื่อให้บุคลากรเรียนรู้งาน โดยสร้างให้เกิดทักษะรอบด้านและสร้างให้เกิดการทดแทนงานกันได้ โดยทำให้บุคลากรไม่เกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ตนปฏิบัติ	
16.	การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ควรเป็นกระบวนการที่เน้นระบบการสื่อสารแบบสองทาง คือ ผู้บังคับบัญชามีการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่งงานกับระดับสมรรถนะในการทำงานจริงของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น แล้วพิจารณาวิธีการในการพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งจะเป็นแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้	เห็นด้วย

จากตาราง 25 สามารถสรุปแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพัน ของบุคลากร ได้จำนวน 16 แนวทาง ดังนี้

1. องค์กรควรมีการสื่อสารกับบุคลากรอย่างทั่วถึงเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และแบบแผน การปฏิบัติงานขององค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เว็บไซต์ บล็อก และ วังสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เพื่อหล่อหลอมบุคลากรให้มีคุณลักษณะพื้นฐานในแนวทาง เดียวกัน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. องค์กรควรให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสม และมุ่งเน้นให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการพัฒนางานและปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กร ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง วัฒนธรรม และวิถีคิดของบุคลากร และเพื่อให้ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในงานประสบผลสำเร็จ

3. องค์กรควรมีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นทางการ ทุกปี ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เช่น การประเมินเกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความเชื่อใจและการตอบแทนกัน ด้านสถานะและ การได้รับการยอมรับ ด้านรางวัลทางจิตใจ ด้านสถานภาพทางเศรษฐกิจเชิงเปรียบเทียบ และการ สำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการและระบบสวัสดิการขององค์กร และต้องมีการ วิเคราะห์ผลทางสถิติแยกตามกลุ่มบุคลากร เพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนการยกระดับความพึงพอใจ และความผูกพันของบุคลากรให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

4. นอกจากการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นทางการ ทุกปีแล้ว องค์กรควรเปิดโอกาสให้มีการประเมินอย่างไม่เป็นทางการด้วย โดยให้บุคลากรแสดง ความคิดเห็นผ่านผู้บังคับบัญชาทุกระดับอย่างอิสระ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดใจรับฟังความ คิดเห็นด้วย

5. ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร นอกจากจะพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนแล้ว องค์กรควรมีการพิจารณาถึงปัจจัยอื่นด้วย ได้แก่

- 1) การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน
- 4) ปริมาณงานที่รับผิดชอบ
- 5) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- 6) ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม
- 7) ระดับของการได้รับมอบอำนาจ
- 8) ความเข้าใจลึกซึ้งถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย
- 9) การศึกษาสาเหตุที่ทำให้บุคลากรลาออก
- 10) หัวหน้างานที่มีความใส่ใจ สอนงาน และสร้างคุณค่าให้กับบุคลากร

6. องค์กรควรใช้กลไกของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีความโดดเด่นไว้

7. องค์กรควรมีการให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย ยอมรับ และเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ตัวอย่างการยกย่องชมเชยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

- 1) ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยบุคลากรในวาระต่าง ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร
- 2) จัดให้มีรางวัลมอบให้กับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น รางวัลบุคลากรดีเด่นให้โอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ มอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ เป็นต้น
- 3) เปิดโอกาสให้นำผลงานหรือเอกสารทางวิชาการเผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Intranet, Internet, Knowledge Center เป็นต้น

8. แนวทางการจัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- 1) กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
- 2) จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) จัดให้มีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการประเมินเพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม
- 4) ควรมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ
- 5) ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รางวัลชื่นชม และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ และควรนำผลการประเมินแจ้งกลับไปยังบุคลากร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานและพัฒนาขีดความสามารถและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

6) จัดให้มีการสอนงานเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น

9. องค์กรควรนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าของบุคลากร โดยการเลื่อนตำแหน่งมี 2 แบบ คือ

1) แบบปกติ (Normal Track) สำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี

2) แบบพิเศษ (Fast Track) สำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ซึ่งระบบนี้จะช่วยจัดการคนเก่ง คนดี (Talent Management)

และควรให้มีระบบการบริหารงานบุคคลเฉพาะสำหรับบุคลากรที่เป็น Talent ด้วย ทั้งนี้ บุคลากรที่เป็น Talent หรือมีผลการปฏิบัติงานดี จะถูกคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ของผู้บริหารตามระบบ Succession Plan ทำให้องค์กรพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำอย่างเป็นระบบ

10. องค์กรควรมีการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการฝึกอบรม โดยอาจกำหนดเป็นหลักเกณฑ์หรือมาตรการในการประเมิน เพื่อยกระดับการพัฒนาบุคลากรให้มีมาตรฐาน คุ้มค่าต่อการลงทุน ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการยอมรับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

11. ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรควรให้ความสำคัญต่อการก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดให้การจัดการความรู้ (KM) เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรและนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ โดยให้หัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้เรื่องต่าง ๆ เป็นวิทยากรแบ่งปันความรู้ในลักษณะ Workshop Training หรือจัดให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ผ่านการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ

12. องค์กรควรมีระบบการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดให้มีธนาคารความรู้จากผู้เกษียณอายุเพื่อประสานความร่วมมือถ่ายโอนความรู้

13. องค์กรต้องมีและใช้ระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ของผู้บริหาร ด้วยการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดหวังว่าจะสามารถก้าวขึ้นมารับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น การสอนงาน การติดตามเพื่อเรียนรู้งาน การถ่ายทอดงานตัวต่อตัว การส่งฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง และการได้รับการรับรองคุณสมบัติที่เหมาะสม และควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการคัดเลือกบุคคลเพื่อมาเป็น Successor ด้วย

14. องค์กรต้องกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน และต้องสื่อสารให้บุคลากรรับรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพัน และเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน

15. ตัวอย่างกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ได้แก่

1) Knowledge Sharing (เดือนละครั้ง) คือกิจกรรมที่รวบรวมแนวคิด/ข้อเสนอแนะบุคลากร นำมาแบ่งปัน (Sharing) และให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นผ่านกล่องรับฟังความคิดเห็น เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ส่งผลให้บุคลากรเอาใจใส่องค์กรและรักองค์กรมากยิ่งขึ้น

2) Can Day (ไตรมาสละครั้ง) คือ กิจกรรมเพื่อสื่อสาร และชมเชยบุคลากร ตลอดจนนำผลงานที่มีประสิทธิภาพมายกย่องชมเชย และสามารถแสดงความคิดเห็น รวมถึงมีการชี้วัดผล พร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะ

3) Cross Functional Team (ไตรมาสละครั้ง) คือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้แบบข้ามสายงานเพื่อให้บุคลากรเรียนรู้กัน โดยสร้างให้เกิดทักษะรอบด้านและสร้างให้เกิดการทดแทนงานกันได้ โดยทำให้บุคลากรไม่เกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ตนปฏิบัติ

16. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ควรเป็นกระบวนการที่เน้นระบบการสื่อสารแบบสองทาง คือ ผู้บังคับบัญชามีการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่งงานกับระดับสมรรถนะในการทำงานจริงของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น แล้วพิจารณาวิธีการในการพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งจะเป็นแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้ ทั้งนี้แผนพัฒนารายบุคคลจะต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงาน

โดยสรุปจากการประชุมสนทนากลุ่มในครั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวทางที่ผู้วิจัยนำเสนอและมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสรุปได้ทั้งหมด จำนวน 32 แนวทาง จำแนกผลออกเป็นรายองค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. แนวทางด้านการวางแผนด้านบุคลากร มีจำนวน 6 แนวทาง
2. แนวทางด้านการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร มีจำนวน 10 แนวทาง
3. แนวทางการสร้างความผูกพันของบุคลากร มีจำนวน 16 แนวทาง

ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปเพิ่มเติมว่า การที่จะสามารถขับเคลื่อนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้ง 32 แนวทางได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนี้

1. ผู้บริหารของสภาการศึกษาไทยต้องมีส่วนร่วมและปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นการยืนยันถึงความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์ประกอบ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร เช่น การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบและประชุมติดตามงาน รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

2. ผู้บริหารของสภาการศึกษาไทยต้องให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบไปพร้อม ๆ กัน ไม่อาจเลือกดำเนินการเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

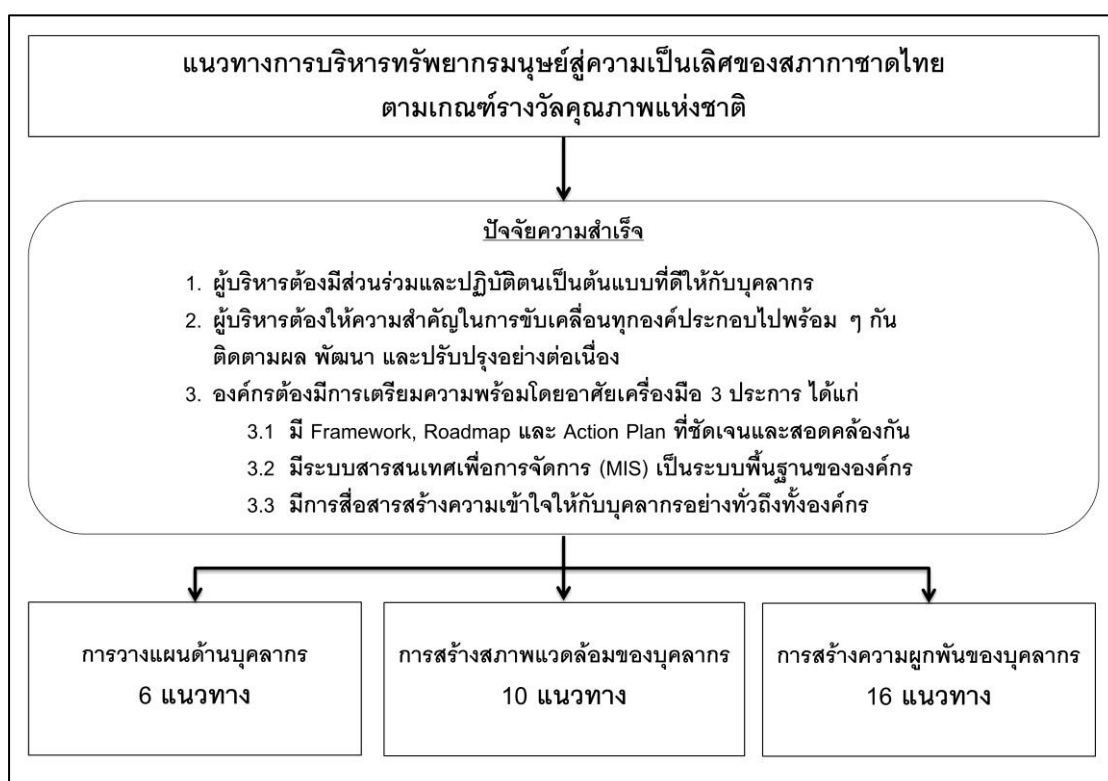
3. องค์การต้องมีการเตรียมความพร้อมก่อนนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) กรอบการดำเนินงาน (Framework) แผนการดำเนินงาน (Roadmap) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน

2) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System หรือ MIS) ที่มีประสิทธิภาพเป็นระบบพื้นฐานขององค์กร

3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ผู้วิจัยจึงนำเสนอเป็นแผนภาพสรุปแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แผนภาพสรุปแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทย
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ตามลำดับ ดังนี้

1. การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ในปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ด้วยการใช้แบบสอบถาม เป็นการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยและสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาสร้างร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award หรือ TQA) ปี 2559-2560 ซึ่งทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบในหมวดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร ได้ทั้งหมด 3 องค์ประกอบหลัก รายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนด้านบุคลากร มี 2 องค์ประกอบย่อย
 - 1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร
 - 1.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
2. การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร มี 6 องค์ประกอบย่อย
 - 2.1 การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
 - 2.2 การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้
 - 2.3 การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน
 - 2.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
 - 2.5 การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร
 - 2.6 การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

3. การสร้างความผูกพันของบุคลากร มี 5 องค์ประกอบย่อย

- 3.1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- 3.2 การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร
- 3.3 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 3.4 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร
- 3.5 การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ เจ้าหน้าที่ประจำของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด สภาอากาศไทย จำนวน 25 หน่วยงาน ซึ่งได้จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ตัวแทนของประชากรที่เหมาะสมกับการวิจัย และดำเนินการเก็บข้อมูลช่วงเดือนมีนาคม 2561 มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนรวมทั้งสิ้น 136 คน แบ่งเป็น กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหาร จำนวน 47 คน และกลุ่มตัวอย่างจากเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 89 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีจำนวน 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานในสภาอากาศไทย

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งครอบคลุมเนื้อหา 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร และองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร

จากนั้นนำผลสรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทยในปัจจุบัน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาดำเนินการวิเคราะห์และสร้างร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยระยะต่อไป

2. การวิจัยระยะที่ 2 การนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เหมาะสม ด้วยการประชุมสนทนากลุ่มเป็นการพัฒนาร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และนำเสนอแนวทางฯ ที่เหมาะสม ด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อ

ประเมินความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์
สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อนำเสนอ
แนวทางฯ ที่เหมาะสมและสมบูรณ์ต่อไป

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยขั้นตอนนี้ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 8 คน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสภาการศึกษาไทย ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป
และเจ้าหน้าที่ระดับชำนาญการพิเศษ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์
ทรัพยากรบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลและทะเบียนประวัติ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาโครงสร้าง
และระบบงาน หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคคล หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ หัวหน้าฝ่าย
บริหารงานทั่วไป และผู้ชำนาญการพิเศษ วิทยากร 7 ฝ่ายพัฒนาบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ เป็นแบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับร่างแนวทางการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ผู้วิจัย
สร้างขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award
หรือ TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class หรือ TQC) ประกอบกับ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยระยะที่ 1 โดยประเด็นหลักที่ใช้ในการประชุมสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย

1. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ในองค์ประกอบหลักที่ 1
การวางแผนด้านบุคลากร
2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ในองค์ประกอบหลักที่ 2
การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร
3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ในองค์ประกอบหลักที่ 3
การสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร

จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและการจดบันทึกจาก
การประชุมสนทนากลุ่ม มาจัดหมวดหมู่และจำแนกผลออกเป็นแต่ละองค์ประกอบตามความคิดเห็น
และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย และสรุปเป็นแนวทางการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่สมบูรณ์
เพื่อนำเสนอต่อไป

สรุปผล

ผลการวิจัยระยะที่ 1

การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของสภาอากาศไทยที่ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 136 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 74.26 ส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 27.94 และช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 27.94 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 69.12 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 65.44 ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งระดับ 7 จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 23.53 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 30.15

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบหลัก พบว่า องค์ประกอบหลักที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ “องค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร” มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) รองลงมา คือ “องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร” มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$) และองค์ประกอบหลักที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ “องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร” มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$)

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ “การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร” และ “การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อยโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบย่อย ดังนี้ “การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” ($\bar{X} = 3.35$) “การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร” ($\bar{X} = 3.22$)

ด้านองค์ประกอบย่อย “การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 1 ข้อ คือ “หน่วยงานของท่านได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

ตามแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน" ($\bar{X} = 3.55$) และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 4 ข้อ คือ "หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรประจำปีที่กำหนดขั้นตอน วิธีการ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และทรัพยากรที่ใช้ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน" ($\bar{X} = 3.40$) "หน่วยงานของท่านดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรที่กำหนดไว้ โดยสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร" ($\bar{X} = 3.36$) "หน่วยงานของท่านได้ติดตามผลการดำเนินงานด้านบุคลากร โดยใช้การประชุมร่วมกันทั้งระดับฝ่าย และระดับหน่วยงาน" ($\bar{X} = 3.29$) "หน่วยงานของท่านได้ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานด้านบุคลากร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว" ($\bar{X} = 3.16$)

ด้านองค์ประกอบย่อย "การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร" เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดังนี้ "ผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานของท่านทุกฝ่ายมีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร" ($\bar{X} = 3.35$) "หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรสำหรับบุคลากรทุกระดับ ซึ่งมีความสอดคล้องสนับสนุนแผนกลยุทธ์ของสภาวิชาชีพ" ($\bar{X} = 3.24$) "กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรในหน่วยงานของท่านได้คำนึงถึงการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นเมื่อนำไปปฏิบัติ" ($\bar{X} = 3.17$) "หน่วยงานของท่านได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลประเมินความพึงพอใจบุคลากร ความเสี่ยง และความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านการบริหารบุคลากร มาเป็นข้อมูลวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร" ($\bar{X} = 3.14$)

2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร แบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ "การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร" "การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้" "การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน" "การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร" "การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร" "การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร" พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อยโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 1 องค์ประกอบย่อย คือ "การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน" ($\bar{X} = 3.52$) และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 5 องค์ประกอบย่อย คือ "การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้" ($\bar{X} = 3.41$) "การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร" ($\bar{X} = 3.36$)

“การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร” ($\bar{X} = 3.15$) “การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร” ($\bar{X} = 3.09$) “การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร” ($\bar{X} = 3.04$)

ด้านองค์ประกอบย่อย “การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน” เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 3 ข้อ คือ “หน่วยงานของท่านส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานโดยมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ” ($\bar{X} = 3.85$) “หน่วยงานของท่านส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานโดยมุ่งเน้นให้เกิดผลการดำเนินการที่เหนือความคาดหมาย (สูงกว่ามาตรฐาน)” ($\bar{X} = 3.51$) “หน่วยงานของท่านนำสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies) มาพัฒนารูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรให้ดีขึ้น” ($\bar{X} = 3.50$) และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 1 ข้อ คือ “หน่วยงานของท่านได้จัดโครงสร้างบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้พันธกิจของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ เช่น จำนวนบุคลากรเหมาะสมกับภาระงาน หรือทักษะของบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” ($\bar{X} = 3.23$)

ด้านองค์ประกอบย่อย “การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้” เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 3 ข้อ คือ “หน่วยงานของท่านได้กำหนดเกณฑ์ในการสรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่ที่ชัดเจน เช่น ลักษณะงานหรือตำแหน่งหน้าที่ของงานนั้น” ($\bar{X} = 3.79$) “บุคลากรใหม่ในหน่วยงานของท่าน จัดเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายทั้งทางด้านมุมมอง วัฒนธรรม และวิถีคิด” ($\bar{X} = 3.59$) “หน่วยงานของท่านได้สรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่ โดยยึดตามวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร และกฎระเบียบด้านการสรรหาบุคลากร” ($\bar{X} = 3.57$) และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 1 ข้อ คือ “หน่วยงานของท่านคัดเลือกบุคลากรใหม่ โดยยึดตามความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ อายุ การศึกษา และพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด” ($\bar{X} = 2.68$)

ด้านองค์ประกอบย่อย “การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร” เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 1 ข้อ คือ “หน่วยงานของท่านได้จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้เพียงพอเพียง เช่น โต๊ะทำงานส่วนตัว โทรศัพท์ภายใน เครื่องคอมพิวเตอร์” ($\bar{X} = 3.66$) และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 3 ข้อ คือ “หน่วยงานของท่านได้จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความพร้อม สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก ปลอดภัย ทั้งทางกายภาพ และเทคโนโลยี” ($\bar{X} = 3.44$) “หน่วยงานของท่านได้เตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อป้องกัน

การเจ็บป่วยจากการทำงาน” ($\bar{X} = 3.23$) “หน่วยงานของท่านได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน” ($\bar{X} = 3.12$)

ด้านองค์ประกอบย่อย “การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร” เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดังนี้ “สภากาชาดไทยได้จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้อย่างหลากหลาย และเหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับ” ($\bar{X} = 3.42$) “หน่วยงานของท่านจัดชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น และอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษ เพื่อรับผิดชอบครอบครัว และเพื่อบริการชุมชน” ($\bar{X} = 3.04$) “หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากร นอกเหนือจากการพัฒนางานโดยตรง” ($\bar{X} = 3.00$)

ด้านองค์ประกอบย่อย “การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร” เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดังนี้ “หน่วยงานของท่านได้ประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังบุคลากรในแต่ละระดับ เพื่อให้มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำงานให้สำเร็จ” ($\bar{X} = 3.22$) “หน่วยงานของท่านบริหารอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรแต่ละระดับได้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์โดยรวม” ($\bar{X} = 3.16$) “หน่วยงานของท่านได้ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรในแต่ละระดับให้สามารถบริหารรูปแบบการทำงานได้ เช่น การสร้างทีมงานข้ามสายงานมาบริหารโครงการเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ” ($\bar{X} = 2.89$)

ด้านองค์ประกอบย่อย “การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร” เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดังนี้ “หน่วยงานของท่านได้เตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ ด้วยการฝึกอบรม การศึกษา และการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ” ($\bar{X} = 3.23$) “หน่วยงานของท่านได้เตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ใหม่ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร” ($\bar{X} = 3.03$) “หน่วยงานของท่านมีแนวทางหรือระบบเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ” ($\bar{X} = 3.00$) “หน่วยงานของท่านได้เตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างหน่วยงานและระบบงาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม” ($\bar{X} = 3.00$) “หน่วยงานของท่านมีวิธีการเตรียมพร้อมในการบริหารบุคลากรให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงลดหรือเพิ่มจำนวนคน” ($\bar{X} = 2.92$)

2.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบัน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ “การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร” “การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร” “ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร” “ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร” “การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร” พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบย่อย ดังนี้ “การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร” ($\bar{X} = 3.24$) “ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร” ($\bar{X} = 3.14$) “การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร” ($\bar{X} = 3.01$) “ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร” ($\bar{X} = 3.00$) “การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร” ($\bar{X} = 2.79$)

ด้านองค์ประกอบย่อย “การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร” เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดังนี้ “บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่ทราบเรื่องราว และประวัติความเป็นมา รวมถึงข้อปฏิบัติ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างดี” ($\bar{X} = 3.39$) “หน่วยงานของท่านมีพิธีการและ/หรือพิธีกรรมที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร” ($\bar{X} = 3.33$) “หน่วยงานของท่านนำความคิดหรือมุมมองที่หลากหลายและเป็นประโยชน์ของบุคลากรมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมให้งานประสบผลสำเร็จ” ($\bar{X} = 3.18$) “หน่วยงานของท่านสื่อสารกับบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างทั่วถึงเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และแบบแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน” ($\bar{X} = 3.14$) “หน่วยงานของท่านให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสม เพื่อพัฒนางานและปรับปรุงผลการดำเนินการของหน่วยงาน” ($\bar{X} = 3.14$)

ด้านองค์ประกอบย่อย “ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร” เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดังนี้ “หน่วยงานของท่านกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมีความเหมาะสมกับตำแหน่งและสายงาน มีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน” ($\bar{X} = 3.44$) “ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ” ($\bar{X} = 3.29$) “ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี และช่วยเสริมสร้างความผูกพันกับบุคลากร” ($\bar{X} = 3.25$) “ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน เสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการยอมรับ

ผลการประเมิน เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่” ($\bar{X} = 3.12$) “ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีความเชื่อมโยงเหมาะสมกับระบบงานของหน่วยงาน” ($\bar{X} = 3.09$) “ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน พิจารณาถึงการให้คำตอบแทน และ/หรือการยกย่องชมเชย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร” ($\bar{X} = 3.03$) “หน่วยงานของท่านมีการให้รางวัล ยอมรับ และเผยแพร่ผลงานของบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลงานดีเด่น ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน” ($\bar{X} = 2.76$)

ด้านองค์ประกอบย่อย “การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของบุคลากร” เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดังนี้ “หน่วยงานของท่านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการหรืออนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ โดยมีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถใช้ดุลยพินิจในตัดสินใจและพร้อมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ” ($\bar{X} = 3.36$) “บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่มีความพยายามคิดหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ” ($\bar{X} = 3.35$) “หน่วยงานของท่านมีวิธีการสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ตามกลุ่มและประเภทของลักษณะงาน โดยสอดคล้องตามความแตกต่างระหว่างบุคคล” ($\bar{X} = 3.23$) “หน่วยงานของท่านแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มากกว่า 80%)” ($\bar{X} = 3.05$) “หน่วยงานของท่านมีระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความโดดเด่นไว้” ($\bar{X} = 2.80$) “หน่วยงานของท่านใช้ตัวชี้วัดเพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร” ($\bar{X} = 2.78$) “หน่วยงานของท่านนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร” ($\bar{X} = 2.77$) “หน่วยงานของท่านประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสมตามความแตกต่างของบุคลากรแต่ละระดับ” ($\bar{X} = 2.71$)

ด้านองค์ประกอบย่อย “ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร” เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดังนี้ “หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาบุคลากร ด้วยการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสารการทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาในการตีความและการใช้ข้อมูล” ($\bar{X} = 3.31$) “หน่วยงานของท่านจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้อย่างเพียงพอสำหรับจัดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร เช่น งบประมาณ สถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ” ($\bar{X} = 3.28$) “หน่วยงานของท่านมีรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น การสอนงานขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนผ่านสื่อ

อิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) รวมทั้งการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา การสอนงาน หรือ การเป็นพี่เลี้ยง” ($\bar{X} = 3.23$) “หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่สนับสนุน วิธีปฏิบัติตามพันธกิจหลักของหน่วยงานอย่างมีจริยธรรม” ($\bar{X} = 3.20$) “หน่วยงานของท่านมีระบบ การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการ ปฏิบัติงาน” ($\bar{X} = 3.20$) “หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยง กับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies)” ($\bar{X} = 3.17$) “หน่วยงานของท่านจัดระบบ การเรียนรู้ที่สนับสนุนความต้องการการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างทั่วถึง” ($\bar{X} = 3.08$) “หน่วยงาน ของท่านพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์” ($\bar{X} = 3.08$) “หน่วยงานของท่านนำผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร” ($\bar{X} = 3.04$) “หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับความท้าทาย เชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว” ($\bar{X} = 3.00$) “หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่สนับสนุนการปรับปรุงผลการ ดำเนินการของหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลง และการสร้างนวัตกรรม” ($\bar{X} = 2.97$) “หน่วยงานของ ท่านช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง ด้วยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยมีการพิจารณาพร้อมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละบุคคล และมีการทบทวน อย่างสม่ำเสมอ” ($\bar{X} = 2.92$) “หน่วยงานของท่านมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน” ($\bar{X} = 2.92$) “หน่วยงานของท่านจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การขยายผลการฝึกอบรม การนำเสนอ ความรู้ใหม่ การเขียนบทความ การประชุมระดับกลุ่มหรือฝ่ายประจำวันหรือสัปดาห์ การฝึกงาน ต่างกลุ่มหรือฝ่าย การเปรียบเทียบกระบวนการภายในระหว่างหน่วยงาน” ($\bar{X} = 2.88$) “หน่วยงาน ของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ด้วยการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่ลาออก หรือเกษียณอายุที่ทำให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง” ($\bar{X} = 2.84$) “หน่วยงานของท่านมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร เช่น บริการห้องสมุด ระบบโสตทัศนศึกษา การบริการอินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ” ($\bar{X} = 2.82$) “หน่วยงานของท่านจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่าง ๆ กับองค์กร ภายนอก เช่น องค์กรที่เป็นเครือข่ายเดียวกัน หรือองค์กรที่มีผลงานโดดเด่น” ($\bar{X} = 2.71$) “หน่วยงาน ของท่านได้นำผลการประเมินระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร มาเชื่อมโยงกับผลการประเมิน ความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ตัวชี้วัดของหน่วยงาน” ($\bar{X} = 2.66$) “หน่วยงานของท่านมีการ

วิเคราะห์ความคุ้มค่าของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์มาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร” ($\bar{X} = 2.65$)

ด้านองค์ประกอบย่อย “การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร” เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดังนี้ “หน่วยงานของท่านกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career progression) ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพัน และเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน” ($\bar{X} = 2.80$) “หน่วยงานของท่านมีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ของผู้บริหารไว้อย่างชัดเจน ด้วยการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดหวังว่าจะสามารถก้าวขึ้นมารับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น การสอนงาน การติดตามเพื่อเรียนรู้งาน การถ่ายทอดงานตัวต่อตัว การส่งฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง และการได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม” ($\bar{X} = 2.77$)

ผลการวิจัยระยะที่ 2

การนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เหมาะสม ด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาอากาศไทย จำนวน 8 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิสส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวทางฯ ที่ผู้วิจัยนำเสนอ และมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ทั้งหมดจำนวน 32 แนวทาง จำแนกผลออกเป็นรายองค์ประกอบหลักดังนี้

1. องค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร มีจำนวน 6 แนวทาง ดังนี้

1.1 กระบวนการที่สำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร คือ การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภาระเป็ยบ และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี โดยจำเป็นต้องรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาศรสนเทศสำหรับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อขึ้นำการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรบุคคลขององค์กร

1.2 ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อาจมาจากหลายแหล่งทั้งภายในและภายนอก และอยู่ในรูปแบบข้อมูลที่สามารถใช้ได้ รวดเร็ว ทันเวลา ครบถ้วนสมบูรณ์ และที่เฉพาะเจาะจงได้ ซึ่งข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่ 1) การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้แผน

กลยุทธ์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี 2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 3) ระบบการจูงใจและผลตอบแทนเพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 4) ระบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้ขับเคลื่อนตามแผนกลยุทธ์ได้

1.3 องค์การสามารถใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่หลากหลายเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร เช่น SWOT Analysis, Scenario Planning, Risk Management เป็นต้น ซึ่งประเด็นสำคัญอยู่ที่การเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่และความต้องการในการวิเคราะห์

1.4 องค์การต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยต้องมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผ่านกลไกของการประชุมติดตามผลการดำเนินงาน และการจัดการความเสี่ยง เป็นประจำทุกเดือนหรือทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและทันต่อความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

1.5 ความสามารถที่องค์กรควรมีในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) ทักษะ ความสามารถ และความมุ่งมั่นของผู้บริหาร 2) การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวม หรือเชื่อมโยงทั้งหมด ซึ่งผู้รับผิดชอบดังกล่าวต้องเป็นผู้มีทักษะ ความสามารถ และความมุ่งมั่นด้วย 3) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ และสามารถพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป 4) การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ 5) การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความรู้และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ

1.6 องค์กรควรมีการรายงานผลการดำเนินงานด้านบุคลากรตามแผนปฏิบัติการ โดยติดตามความสำเร็จผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) รายไตรมาส และรายปี ในรูปแบบของการประชุมร่วมกันทั้งระดับฝ่าย และระดับหน่วยงาน

2. องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร มีจำนวน 10 แนวทางดังนี้

2.1 องค์กรควรมีกระบวนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างเป็นระบบเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลควรมีบทบาทที่เข้มแข็งในการพิจารณาความต้องการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์อย่างแท้จริง และควรมีเครื่องมือในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อสะท้อนความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคคล

2.2 องค์กรควรดำเนินการจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมทั้งในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร ซึ่งการมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

2.3 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าทำงาน นอกจากการพิจารณาถึงความรู้ความสามารถแล้ว องค์กรควรพิจารณาถึง 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ อายุ การศึกษา และพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย เพื่อเป็นการสะท้อนความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม 2) ความเหมาะสมทางบุคลิกภาพ และกายภาพของบุคคลตามตำแหน่งงาน

2.4 การรักษามูลค่าของบุคลากรใหม่ไว้ องค์กรควรมีการเตรียมความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อรองรับตามความแตกต่างระหว่างบุคคล และจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่ม

2.5 องค์กรควรมีการจัดโครงสร้างอัตรากำลังบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้พันธกิจขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

2.6 องค์กรควรมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ได้แก่ วัฒนธรรม เทคโนโลยี การลดหรือเพิ่มจำนวนคน การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรและระบบงาน และควรมีการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย

2.7 การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร อาจครอบคลุมถึงการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาเกี่ยวกับการจ้างบุคลากร และความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ รวมถึงการช่วยบุคลากรหางานใหม่ (Outplacement) และบริการอื่น ๆ

2.8 องค์กรควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรให้มีความพร้อมสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกปลอดภัย ทั้งทางกายภาพ และเทคโนโลยี ได้แก่ 1) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้เพียงพอเพียง 2) การปรับปรุงอุปกรณ์การทำงานให้ทันสมัยและใช้งานได้ตลอดเวลา 3) การเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน

2.9 องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณีที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตบุคลากรให้เหมาะสมและทั่วถึงบุคลากรในแต่ละระดับ

2.10 องค์การควรมีการจัดชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น และอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชนหรือทำกิจกรรมเพื่อสังคม ทั้งนี้ ต้องพิจารณาถึงลักษณะงานและผลกระทบต่อผู้รับบริการ

3. องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร มีจำนวน 16 แนวทาง ดังนี้

3.1 องค์การควรมีการสื่อสารกับบุคลากรอย่างทั่วถึงเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และแบบแผนการปฏิบัติงานขององค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เว็บไซต์ บล็อก และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เพื่อหล่อหลอมบุคลากรให้มีคุณลักษณะพื้นฐานในแนวทางเดียวกัน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.2 องค์การควรให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสม และมุ่งเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนางานและปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง วัฒนธรรม และวิถีคิดของบุคลากร และเพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในงานประสบผลสำเร็จ

3.3 องค์การควรมีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นทางการทุกปี ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เช่น การประเมินเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความเชื่อใจและการตอบแทนกัน ด้านสถานะและการได้รับการยอมรับ ด้านรางวัลทางจิตใจ ด้านสถานภาพทางเศรษฐกิจเชิงเปรียบเทียบ และการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการและระบบสวัสดิการขององค์กร และต้องมีการวิเคราะห์ผลทางสถิติแยกตามกลุ่มบุคลากร เพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนการยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

3.4 นอกจากการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นทางการทุกปีแล้ว องค์การควรเปิดโอกาสให้มีการประเมินอย่างไม่เป็นทางการด้วย โดยให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นผ่านผู้บังคับบัญชาทุกระดับอย่างอิสระ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นด้วย

3.5 ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร นอกจากจะพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนแล้ว องค์การควรมีการพิจารณาถึงปัจจัยอื่นด้วย ได้แก่ 1) การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ 2) โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน 4) ปริมาณงานที่รับผิดชอบ 5) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 6) ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 7) ระดับของการได้รับมอบอำนาจ

8) ความเข้าใจลึกซึ้งถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย 9) การศึกษาสาเหตุที่ทำให้บุคลากรลาออก 10) หัวหน้างานที่มีความใส่ใจ สอนงาน และสร้างคุณค่าให้กับบุคลากร

3.6 องค์การควรใช้กลไกของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีความโดดเด่นไว้

3.7 องค์การควรมีการให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย ยอมรับ และเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ตัวอย่างการยกย่องชมเชยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น 1) ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยบุคลากรในวาระต่าง ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร 2) จัดให้มีรางวัลมอบให้กับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น รางวัลบุคลากรดีเด่นให้โอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ มอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ เป็นต้น 3) เปิดโอกาสให้นำผลงานหรือเอกสารทางวิชาการเผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Intranet, Internet, Knowledge Center เป็นต้น

3.8 แนวทางการจัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก 2) จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 3) จัดให้มีคณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินเพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม 4) ควรมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ 5) ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รางวัลสูงใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ และควรนำผลการประเมินแจ้งกลับไปยังบุคลากร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนาขีดความสามารถและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น 6) จัดให้มีการสอนงานเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น

3.9 องค์การควรนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าของบุคลากร โดยการเลื่อนตำแหน่งมี 2 แบบ คือ 1) แบบปกติ (Normal Track) สำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี 2) แบบพิเศษ (Fast Track) สำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ซึ่งระบบนี้จะช่วยจัดการคนเก่ง คนดี (Talent Management) นอกจากนี้ ควรให้มีระบบการบริหารงานบุคคลเฉพาะสำหรับบุคลากรที่เป็น Talent ด้วย เพราะ บุคลากรที่เป็น Talent หรือมีผลการปฏิบัติงานดี จะถูกคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ของผู้บริหารตามระบบ Succession Plan ทำให้องค์กรพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำอย่างเป็นระบบ

3.10 องค์กรควรมีการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการฝึกอบรม โดยอาจกำหนดเป็นหลักเกณฑ์หรือมาตรการในการประเมิน เพื่อยกระดับการพัฒนาบุคลากรให้มีมาตรฐาน คุ้มค่าต่อการลงทุน ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการยอมรับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.11 ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรควรให้ความสำคัญต่อการก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดให้การจัดการความรู้ (KM) เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรและนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ โดยให้หัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้เรื่องต่าง ๆ เป็นวิทยากรแบ่งปันความรู้ในลักษณะ Workshop Training หรือจัดให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ผ่านการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ

3.12 องค์กรควรมีระบบการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ เพื่อทำให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดให้มีธนาคารความรู้จากผู้เกษียณอายุเพื่อประสานความร่วมมือถ่ายโอนความรู้

3.13 องค์กรต้องมีและใช้ระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ของผู้บริหาร ด้วยการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดหวังว่าจะสามารถก้าวขึ้นมา รับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น การสอนงาน การติดตามเพื่อเรียนรู้งาน การถ่ายทอดงานตัวต่อตัว การส่งฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง และการได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม และควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการคัดเลือกบุคคลเพื่อมาเป็น Successor ด้วย

3.14 องค์กรต้องกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน และต้องสื่อสารให้บุคลากรรับรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพัน และเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน

3.15 ตัวอย่างกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ได้แก่

- 1) Knowledge Sharing (เดือนละครั้ง) คือกิจกรรมที่รวบรวมแนวคิด/ข้อเสนอแนะบุคลากร นำมาแบ่งปัน (Sharing) และให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นผ่านกล่องรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ส่งผลให้บุคลากรเข้าใจองค์กรและรักองค์กรมากยิ่งขึ้น
- 2) Can Day (ไตรมาสละครั้ง) คือ กิจกรรมเพื่อสื่อสาร และชมเชยบุคลากร ตลอดจนนำผลงานที่มีประสิทธิภาพมายกย่องชมเชย และสามารถแสดงความคิดเห็น รวมถึงมีการชี้วัดผลพร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะ
- 3) Cross Functional Team (ไตรมาสละครั้ง) คือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้งานแบบข้ามสายงานเพื่อให้บุคลากรเรียนรู้งาน โดยสร้างให้เกิดทักษะรอบด้านและสร้างให้เกิดการทดแทนงานกันได้ โดยทำให้บุคลากรไม่เกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ตนปฏิบัติ

3.16 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ควรเป็นกระบวนการที่เน้นระบบการสื่อสารแบบสองทาง คือ ผู้บังคับบัญชามีการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่งงานกับระดับสมรรถนะในการทำงานจริงของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น แล้วพิจารณาวิธีการในการพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งจะเป็นแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้ ทั้งนี้แผนพัฒนารายบุคคลจะต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงาน

4. ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

4.1 ผู้บริหารของสภาการศึกษาไทยต้องมีส่วนร่วมและปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นการยืนยันถึงความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรประกอบรวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร เช่น การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบและประชุมติดตามงาน รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

4.2 ผู้บริหารของสภาการศึกษาไทยต้องให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบไปพร้อม ๆ กัน ไม่อาจเลือกดำเนินการเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.3 องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมก่อนนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในองค์กรโดยอาศัยเครื่องมือสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) กรอบการดำเนินงาน (Framework) แผนการดำเนินงาน (Roadmap) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน 2) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System หรือ MIS) ที่มีประสิทธิภาพเป็นระบบพื้นฐานขององค์กร 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

อภิปรายผล

ข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะสภาการศึกษาไทยเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร บุคลากรทำงานโดยมุ่งเน้นการพัฒนาบริการและช่วยเหลือประชาชนตามภารกิจแกนหลัก 4 ด้าน เป็นสำคัญ ได้แก่ การบริการทาง

การแพทย์และสุขภาพอนามัย การบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัย การบริการโลหิต และการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ซึ่งสะท้อนผลการวิจัยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อขององค์ประกอบทั้งหมด พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากโดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ “หน่วยงานของท่านส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานโดยมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ” สภาวิชาชีพไทยมีการดำเนินงานในลักษณะที่ไม่มีการแข่งขันในทางธุรกิจ อาจทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่จุดเน้นสำคัญ อีกทั้งอัตรากำลังบุคลากรทั้งสภาวิชาชีพไทยซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคลเพียง 50 คน คิดเป็นอัตราส่วนระหว่างจำนวนผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนบุคลากรที่ต้องดูแล เท่ากับ 1 : 200 จึงส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาวิชาชีพไทยไม่ค่อยมีความคล่องตัว การเรียนรู้ระดับองค์กรไม่ค่อยต่อเนื่องและทั่วถึง ไม่ทันต่อภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรณศิริ เนินพรหม (2554) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ กรณีศึกษา องค์กรที่มีการประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ที่พบว่า ข้อมูลองค์กรด้านจำนวนพนักงานในองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ บทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสภาวิชาชีพไทยยังแสดงบทบาทแบบตั้งรับ กล่าวคือ เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานเป็นกิจวัตรตามนโยบายขององค์กร ยังไม่สามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวสู่การเป็นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในเชิงรุกได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพไทยร่วมกับคณะที่ปรึกษาจากบริษัท APM Group (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพไทย, 2556a) ที่ศึกษาข้อมูลในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2557-2559 พบว่า กระบวนการทำงานของบุคลากรสภาวิชาชีพไทยมุ่งเน้นกระบวนการจนขาดความคล่องตัว และเป็นการปฏิบัติงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก นอกจากนี้ ในบางหน่วยงานของสภาวิชาชีพไทย ไม่มีตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน มีแต่เป็นการมอบหมายให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ มาปฏิบัติงานด้านนี้แทน ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานที่ไม่ตรงตามตำแหน่งงาน จึงสะท้อนผลการวิจัยครั้งนี้ในองค์ประกอบย่อยการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ที่พบว่าการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หากจะพัฒนาด้านนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นด้วยตามแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เสนอไว้ว่า องค์กรควรดำเนินการจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมทั้งในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังเพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร ซึ่งการมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ

ขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558) ที่กล่าวไว้ว่า การมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ และการมองไปข้างหน้าเพื่อคาดการณ์ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในอนาคต จะทำให้องค์กรมีเวลาเพียงพอสำหรับการฝึกอบรม การว่าจ้าง การปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร และการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบงาน

อย่างไรก็ตามหากพิจารณาถึงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ของ สภาวิชาชีพไทยได้นั้น สภาวิชาชีพไทยควรมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไอวเนวิช (Ivancevich, 2004) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ นักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กล่าวไว้ว่า “คน หรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าและมีความสำคัญที่สุดขององค์กร เป็นส่วนประกอบ ขององค์กรที่เป็นแกนสำคัญทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เปรียบ บุคลากรเสมือนรากฐานหรือเสาหลักสำคัญขององค์กร หากองค์กรมีรากฐานและเสาหลักที่แข็งแกร่งก็ จะสามารถเผชิญกับอุปสรรค ปัญหา ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น (เรวัตร์ ชาติวิศิษฐ์ et al., 2554; ญัฐพันธ์ เขจรันนท์, 2547; วณิดา วาตีเจริญ et al., 2556; สุนันทา เลहनันท์, 2546) และสอดคล้องกับผลการศึกษาของแมนจูเนธ (Manjunath et al., 2007) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ในการพัฒนาโรงพยาบาลเอกชนขนาด 350 เตียง แห่งหนึ่งทางตอนใต้ของประเทศอินเดีย ที่พบว่า องค์กรประกอบที่เป็นจุดเชื่อมโยงที่สำคัญในการพัฒนาด้านต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศคือ การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์

2. ด้านการวางแผนด้านบุคลากร เป็นองค์ประกอบหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด เนื่องจากสภาวิชาชีพไทยมีแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายซึ่งใช้เป็นกรอบในการจัดทำ แผนปฏิบัติการที่ถ่ายทอดสู่ระดับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสภาวิชาชีพไทยที่ชัดเจน โดยมีสำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์ สำนักงานบริหาร เป็นหน่วยงานที่กำกับ ดูแลให้การวางแผนด้านบุคลากรของแต่ละ หน่วยงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสภาวิชาชีพไทย และมีการติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไป ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติภา ศัพทเสน (2558, มิถุนายน 28) ที่ได้ศึกษา เรื่องแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการ

ชั้นพื้นฐานของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล: กรณีโรงเรียนนนทรีวิทยา พบว่า หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเช่นกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์, 2556) ที่ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนกระบวน ซึ่งพบว่าหนึ่งในจุดแข็งของการบริหารสู่ความเป็นเลิศคือด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แม้ผลการวิจัยจะพบว่า การวางแผนด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แต่เมื่อพิจารณาถึงระดับการปฏิบัติ จะพบว่า ค่าเฉลี่ยด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยนี้น่าจะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่จะกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในสภาการศึกษาไทยได้ตระหนักถึงการวางแผนด้านบุคลากรหรือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ ซึ่งจะต้องมีการวางแผนที่ดี เพราะการวางแผนที่ดีจะนำไปสู่การปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้องและตรงตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ดังแนวคิดของ คาสซิโอ (Casio, 1995 อ้างใน สุนันทา เลาหันทน์, 2546) ที่กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามในการพยากรณ์อนาคตด้านธุรกิจและความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว และแนวคิดของ ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545) ที่อธิบายไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคต เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่ต้องการในช่วงเวลาที่เหมาะสม และองค์กรได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือภารกิจหลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของการวางแผนด้านบุคลากรโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ยังพบว่า มีข้อที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ “หน่วยงานของท่านได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกการควบคุมตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน” ข้อค้นพบนี้ผู้วิจัยเห็นว่า อาจเป็นเพราะมีนโยบายของผู้บริหารระดับสูงจากมติที่ประชุมคณะกรรมการสภาการศึกษาไทยที่อนุมัติให้ใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสภาการศึกษาไทยกับทุกหน่วยงาน และอนุมัติให้ใช้อัตรการขึ้นเงินเดือนขั้นต่าง ๆ ในแต่ละรอบตามที่กำหนดเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานได้กำหนดให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการตั้งเป้าหมายสำหรับบุคลากรทุกคน โดยเป้าหมายจะประกอบไปด้วย ตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และสมรรถนะ (Competency) รวมถึงเป้าหมายในการพัฒนารายบุคคล จึงทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมุ่งดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน รวมถึงการขึ้นเงินเดือนซึ่งส่งผลโดยตรงต่อบุคลากร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วันมีชัย บุรณะพันธุ์ (2550) ได้ศึกษา

เรื่องปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจากองค์การระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่พบว่า หนึ่งในปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จในด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลคือระบบการจัดเก็บข้อมูลและตัวชี้วัดที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่ต้องเก็บรักษาเพื่อการนำข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์กลับมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดสิ่งที่เป็นบรรทัดฐานหรือเป็นมาตรฐานในการพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

3. ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบย่อยของการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสภาวิชาชีพไทยยังไม่ได้มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558) ที่กล่าวไว้ว่า ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและสิ่งแวดล้อม ย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง หรืออาจมีผลกระทบบ้าง แต่มีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงขึ้นในอนาคต ผู้วิจัยจึงเห็นด้วยตามแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เสนอไว้ว่า องค์กรควรมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ได้แก่ วัฒนธรรม เทคโนโลยี การลดหรือเพิ่มจำนวนคน การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรและระบบงาน และควรมีการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย สำหรับผลการวิจัยที่พบว่า องค์ประกอบย่อยของการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากปัจจุบันสภาวิชาชีพไทยกำลังมีการพัฒนาไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยการที่มุ่งพัฒนา เสริมสร้าง และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา มุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้กับองค์กร และสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จากการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจหลัก แผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และการสนับสนุนให้บุคลากรนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาพัฒนารูปแบบการทำงานให้ดีขึ้น อีกทั้งมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานโดยมุ่งเน้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าได้ยืนยันถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ดังแนวคิดของ เสน่ห์ จัญโต (2545) ที่ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 8 ประการ ดังนี้ 1) ช่วยนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 2) ช่วยทำให้บุคลากรมีทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ช่วยสร้างองค์กรให้มีการฝึกฝนและกระตุ้นจิตใจบุคลากรอย่างดีพอ 4) ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความสำเร็จในชีวิตของบุคลากร 5) ช่วยพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องต่อเป้าประสงค์องค์กร 6) ช่วยสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์สู่บุคลากรทุกคน 7) ช่วยธำรงรักษาพฤติกรรมบุคลากรให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม 8) ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการ

4. ด้านการสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า เป็นองค์ประกอบหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากระบบบริหารจัดการของสภาอากาศไทยที่สามารถจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยากมาทำงานและระบบการรักษานักวิชาการเหล่านี้ยังไม่มีผลชัดเจนและไม่กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิจากการประชุมสนทนากลุ่มได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติไว้ประการหนึ่ง คือ ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร นอกจากจะพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนแล้ว องค์กรควรมีการพิจารณาถึงปัจจัยอื่นด้วย ได้แก่ การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ, โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน, ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน, ปริมาณงานที่รับผิดชอบ, การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ, ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม, ระดับของการได้รับมอบอำนาจ, ความเข้าใจลึกซึ้งถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย, การศึกษาสาเหตุที่ทำให้บุคลากรลาออก ตลอดจนการมีหัวหน้างานที่มีความใส่ใจ สอนงาน และสร้างคุณค่าให้กับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วริฐฐา กัลยาศิริ (2544) ที่พบว่า องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศมีนโยบายหรือแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติบุคลากรกับความต้องการขององค์กรและให้ความสำคัญของการรักษานักวิชาการ โดยจัดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เพียงพอเหมาะสมและคำนึงถึงสุขภาพความปลอดภัยให้กับพนักงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วันมีชัย บุรณะพันธุ์ (2550) ที่พบว่า หนึ่งในปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จในด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและประสิทธิภาพต่อการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพราะความก้าวหน้าในอาชีพขึ้นอยู่กับคุณภาพและผลสำเร็จของงานรวมทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะและศักยภาพของบุคลากรที่ตรงตามความต้องการขององค์กร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558) ที่ระบุไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า ภูมิทัศน์ขององค์กรชัดเจน มีสำนึก

ในการะับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ มีประสิทธิผลและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน พนักงาน และอาสาสมัครมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่เนื่องจากงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายองค์ประกอบย่อยของการสร้างความผูกพันของบุคลากร พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากสภาการศึกษาไทยมีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน โดยในแผนดังกล่าวได้กำหนดให้สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล จัดโครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ซึ่งต้องมีเนื้อหาการให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ประวัติความเป็นมา ข้อปฏิบัติ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสภาการศึกษาไทยให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบและปฏิบัติตาม อีกทั้งยังมีการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของสภาการศึกษาไทย ผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่ายและสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ได้แก่ Website, Facebook, Instagram, Twitter ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฉัตรชนก จรัสวิญญู (2556) ที่พบว่า ความภาคภูมิใจในองค์กรและความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กรก็เป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และนอกจากปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การที่จะรักษาให้บุคลากรสภาการศึกษาไทยมีความผูกพันกับองค์กรและลดปัญหาการลาออกนั้น จำเป็นต้องมีระบบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความโดดเด่นไว้ 2) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน 3) ระบบการให้รางวัลและเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น 4) ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ 5) ระบบการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรและระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน ซึ่งหากจะพัฒนาระบบดังกล่าวนี้ ควรมีการดำเนินการโดยกำหนดเป็นนโยบายหรือแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสภาการศึกษาไทย และให้สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฉัตรชนก จรัสวิญญู (2556) อีกเช่นกัน ที่พบว่า องค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC จะสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้วยการยกย่องและให้รางวัล เพื่อส่งเสริมค่านิยมคุณภาพที่สำคัญ ในขณะที่บุคลากรที่มีความโดดเด่นนั้น องค์กรจะใช้กลไกของ Talent Management และ Succession Plan รักษาบุคลากรกลุ่มนี้ไว้ หลายองค์กรได้มีการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าด้านวิชาชีพในองค์กรเป็นทางเลือกให้กับบุคลากรสายวิชาชีพนอกเหนือจากเส้นทางความก้าวหน้าด้านบริหารเพียงด้านเดียว ในด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและมีความเป็นเฉพาะบุคคลโดยใช้แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual

Development Plan หรือ IDP) มีแบบสมรรถนะ (Competency Model) และเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) เป็นกรอบในการจัดทำ IDP ทั้งนี้จะมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี โดยหัวหน้างานและหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนงานขององค์กรและหน่วยงาน และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ แฟรงค์ และ เทเลอร์ (Frank & Taylor, 2000) ที่พบว่า การรักษาพนักงานจะต้องเป็นนโยบายหลักของฝ่ายบริหารงานบุคคล และมีปัจจัยสำคัญที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากรสภาอากาศไทยได้ ได้แก่ 1) ต้องระบุอัตราการรักษาพนักงานไว้ในรายงานประจำปีของบริษัท 2) ผู้นำระดับสูงในองค์กรจะต้องรับผิดชอบต่อการรักษาพนักงาน และผู้จัดการทุกระดับจะได้รับรางวัลจากการประสบความสำเร็จในการรักษาพนักงาน 3) ต้องมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมเพื่อรักษาพนักงาน 4) ในการเลือกผู้นำจะต้องพิจารณาถึงความสามารถในการดูแลรักษาพนักงานได้ 5) พนักงานในทีมต้องร่วมกันดูแลรักษาซึ่งกันและกันเพื่อลดการลาออก 6) ระบบการให้รางวัลขององค์กรจะต้องไม่อ้างอิงปัจจัยทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาการมีส่วนร่วมของพนักงาน 7) การวัดศักยภาพของพนักงานจะต้องอ้างอิงจากเอกสารที่มีผลกระทบต่อการลาออกและรักษาพนักงาน

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาอากาศไทยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ ผู้บริหารของสภาอากาศไทยต้องมีส่วนร่วมและปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นการยืนยันถึงความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรประกอบ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร และต้องให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบไปพร้อม ๆ กัน ไม่อาจเลือกดำเนินการเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และองค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมก่อนนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในองค์กรโดยอาศัยเครื่องมือสำคัญ 3 ประการ ประการแรก คือ กรอบการดำเนินงาน (Framework) แผนการดำเนินงาน (Roadmap) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน ประการที่ 2 คือ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System หรือ MIS) ที่มีประสิทธิภาพเป็นระบบพื้นฐานขององค์กร ประการที่ 3 คือ การสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรชนก จรัสวิญญู (2556) ที่พบว่า ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มี 2 ประการ คือ 1) มาตรฐานคุณภาพพื้นฐานขององค์กร 2) ผู้บริหารมีส่วนร่วมและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากร และในส่วนด้านการเตรียมความพร้อมก่อนนำเกณฑ์รางวัล

คุณภาพแห่งชาติมาใช้ในองค์กร พบว่า มีเครื่องมือสำคัญ คือ กรอบการดำเนินงาน แผนการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน รวมทั้งระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบพื้นฐานขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548) ได้ศึกษา เรื่องการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ที่พบว่า ผู้บริหาร ขององค์กรเองนับเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันส่งเสริม และสนับสนุนการบริหารจัดการคนเก่งให้ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (วันมีชัย บุรณะพันธ์, 2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจากองค์การ ระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จในด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร บุคคล ปัจจัยแรก คือ ปัจจัยที่ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่ชัดเจน เพราะ จะทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ และเป็นไป ในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร และยังสามารถเป็นองค์กรที่เทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำของประเทศได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (American Society for Quality, 2016) ที่กล่าวไว้ว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะสร้าง จุดมุ่งหมายค่านิยม และระบบ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมุ่งสู่ภายนอก ที่หมายถึงการสนใจค่านิยม ความพึงพอใจกับลูกค้าและการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรอื่น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของการวิจัยครั้งนี้ คือ “การวิเคราะห์ ความคุ้มค่าของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์มาเป็นตัวชี้วัดในการ ประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร” ซึ่งอยู่องค์ประกอบหลักที่ 3 การ สร้างความผูกพันของบุคลากร จึงเห็นควรให้สภากาชาดไทยดำเนินการพัฒนาเรื่องนี้เป็นลำดับแรก โดยการกำหนดมาตรการและระบบในการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากร และควรมีการดำเนินการอย่างเคร่งครัด รวมทั้งควรมีการทบทวนปรับปรุงให้มีความทันสมัย เหมาะสม กับสภาพปัจจุบัน เพื่อยกระดับการพัฒนาบุคลากรของสภากาชาดไทยให้มีมาตรฐาน มีความคุ้มค่า ต่อการลงทุน ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการยอมรับต่อระบบการพัฒนาบุคลากรของสภากาชาดไทย

2. ผลการวิจัยจากการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาวิชาชีพเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่า หนึ่งในปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมและปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ให้กับบุคลากร ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรมนุษย์ และควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีสมรรถนะหรือองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่สะท้อนความเป็นมืออาชีพหรือความสามารถในการส่งมอบผลการดำเนินงานและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรเพิ่มสูงขึ้น ผ่านหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมหรือพัฒนาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะและบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ อันจะส่งผลให้มีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศขององค์กรได้

3. การบริหารงานขององค์กรจะพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรควรตระหนัก และร่วมกันพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน ซึ่งการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นที่ยอมรับ และสามารถสร้างความผูกพันของบุคลากรมากยิ่งขึ้นนั้น ควรดำเนินนโยบาย โครงการ และกิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรกำหนดไว้

4. ผลของการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์กร ได้รับรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาวิชาชีพในปัจจุบัน และเพื่อเป็นแนวทางให้สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพ สามารถนำไปทดลองใช้พัฒนางานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการพัฒนามาเป็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาวิชาชีพในอนาคต เพื่อนำไปสู่การยกระดับองค์กรสู่ความเลิศตามวิสัยทัศน์ ส่งผลให้ทุกหน่วยงานในสภาวิชาชีพมีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

5. เพื่อให้เป็นการสอดคล้องกับเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่มุ่งเน้นการใช้ศักยภาพของบุคลากร และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีนั้น ผู้วิจัยคาดหวังว่าสภาวิชาชีพจะนำแนวทางจากผลการวิจัยที่ทำได้ขององค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งต่อการเรียนรู้ ตลอดจนนำเสนอแนวทางสู่

หน่วยงานต่าง ๆ ภายในสภาการศึกษา และองค์กรภายนอกอื่น ๆ ที่จะสามารถนำแนวทางเหล่านี้ไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการที่เกี่ยวกับการมุ่งเน้นบุคลากร และนำไปปรับใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรต่อไปได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการที่มุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน โดยการคัดเลือกอย่างเฉพาะเจาะจง ข้อมูลที่ได้อาจไม่เป็นตัวแทนที่ดี ดังนั้น การทำวิจัยครั้งต่อไปควรเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ ที่มีโอกาสประเมินการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่สภาการศึกษาด้วย อาทิ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ รวมถึงกลุ่มอาสาสมัครที่มาช่วยปฏิบัติงานให้กับสภาการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและสะท้อนความเป็นจริงได้มากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสภาการศึกษา ซึ่งอาจจะมีระดับในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน หรือศึกษาเปรียบเทียบระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรอื่น ๆ ที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3. ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในหมวดอื่น ๆ เพิ่มเติม เนื่องจากเกณฑ์การประเมินองค์กรของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีครอบคลุมทั้งหมด 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์ ทั้งนี้ เพื่อให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

บรรณานุกรม

- American Society for Quality. (2016). *Malcolm Baldrige Nation Quality Award (MBNQA)*. In. Retrieved from <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>
- Ansari, A., & Lockwood, D. (1999). *Recruiting and Retaining Scarce Information Technology Talent: A Focus Group Study*.
- Brown, A., Forde, C., Spencer, D. A., & Charlwood, A. (2008, July). Changes in HRM and job satisfaction, 1998-2004: Evidence from the Workplace Employment Relations Survey. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 237-256.
- Castetter, W. B., & Young, I. P. (2000). *The Human Resource Function in Education Administration* (7 ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. London: Random House.
- Daft, R. L. (2000). *Management* (5 ed.). New York: The Dryden Press a division of Harcourt College Publishers.
- EFQM. (2016). *The EFQM Excellence Model*. In. Retrieved from <http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-award-history#1992>
- Excellence Canada. (2016). *Canada Awards for Excellence*. In. Retrieved from <http://excellence.ca/en/home>
- Ferris, & Sherman. (1993). *Nursing administration handbook* (3 ed.). Gaithersburg: An Aspen.
- Frank, F. D., & Taylor, C., R. (2000). *Talent Management: Trends that Will Shape the Future*.
- Gilley, J. W., & Eggland, S. A. (1989). *Principles of Human Resource Development*. University associates, Inc: Addison-Wesley.
- Global SAI. (2016). *Australian Business Excellence Awards*. In. Retrieved from <https://www.saiglobal.com/professionalservices/Awards>
- Heneman, & Judge. (2000). An Satisfaction. In Rowland. Kendrith M. and Ferris, Gerald, eds. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3, 115-139.

Ivancevich. (2004). *Organization behavior and management* (6 ed.). New York: McGraw-Hill.

LEAN4SME. (2559). ระบบรางวัลคุณภาพ. In. Retrieved from
<http://www.lean4sme.com/index.php/a-z/t/100-tool/quality-management/129-unit-5-award>

Manjunath, U., Metri, B. A., & Ramachandran, S. (2007). Quality management in a healthcare organization: A case of South Indian hospital. *The TQM Magazine*, 19(2), 129-139.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2004). *Human Resource Management. International Student Edition* (10 ed.). South-Western: Thomson.

Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover Causes Consequences and Control*. Texas: Addison-Wesley.

Nadler, L., & Wiggs, G., D. (1989). *Managing Human Resource Development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Office for Standards in Education. (2007). *Effective Schools*. In. Retrieved from
<http://www.ofsted.gov.uk>

Petrescu, A. I., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.

Pigors, & Myer. (1973). *Personnel Administration: A Point of View and Method* (8 ed.). New Delhi: McGraw-Hill.

SOCIETY, H. M. (2559, สิงหาคม). จัปประเด็นร้อน HR 4.0 TRENDS & MOVE ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์. 14(164), 36-39.

SPRING Singapore. (2016). *Singapore Quality Award*. In. Retrieved from
<http://www.spring.gov.sg/About-Us/Pages/spring-singapore.aspx>

The Malcolm Baldrige National Quality Award. (2012). 2011–2012 *Criteria for Performance Excellence*. In. Retrieved from http://asq.org/public/conferences/quest-for-excellence-2012/04_southcentral_foundation.pdf

Webster Dictionary. (2016). *The Management Curriculum and Assessment*. In. Retrieved from <http://www.websters-online-dictionary.org>

- เกรียงไกร เจียมบุญศรี, & จักร อินทจักร. (2544). การบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: บุ๊คแบงก์.
- เรวัตร์ ชาตวิศิษฐ์, ถาวร หวังหามกลาง, กัญญพิมล วรรณม่วง, กันติศา สว่างไพร, สุวรรณา ปริยะศิริตานนท์, วัชรพัฒน์ แปลกเมือง, . . . วรพจน์ นิลจุ. (2554). ภาวะผู้นำ : *The Excellence Leadership*. กรุงเทพฯ: บริษัท คอมแพคท์พริ้นท์ จำกัด.
- เสน่ห์ จัยโต. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสาวลี แก้วช่วย. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ. (ปริญญาณิพนธ์ ปร.ด. (การกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว)), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์. (2556). กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชน นอกระบบ. (วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา)), บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กิ่งพร ทองใบ. (2543). การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กิตติยา อินทกาญจน์. (2553). การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- จิตติภา ศัพทเสน. (2558, มิถุนายน 28). แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมาตรฐานสากล: กรณีโรงเรียนนนทรีวิทยา. Retrieved from <https://www.tci-thaijo.org/index.php/OJED/article/view/35557>
- ฉัตรชนก จรัสวิญญู. (2556). การศึกษาความเชื่อมโยงเชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ บธ.ด. (การบริหารธุรกิจ)), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ชาญ สวัสดิ์สาดี. (2552). คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ เทคนิคการฝึกอบรมและการจัดสถานที่ประชุม/ฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- ณัฐพันธุ์ เขจรันนทร์. (2547). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- दनัย เทียนพุดม. (2545). ส่องโลกทรรศนักรับบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2545). หลักการจัดการหลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: ธนรัช.
- ธนิศ คุณเมธิกุล. (2552). การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน. (วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา)), บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- นพ ศรีบุญนาท. (2546). การคัดเลือกบุคคลและการบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: อมรพิมพ์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สุภา.
- พรทิพา สุกใส. (2546). การบริหารงานบุคคลของสาขาวิชาดนตรีสากลในมหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (บริหารการศึกษา)), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2548). การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (5 ed.). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- วนิดา วาดีเจริญ, สมบัติ ทิมทรัพย์, & อธิวัฒน์ กาญจนวณิชกุล. (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วรรณศรี เนินพรหม. (2554). การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการปฏิบัติงานของธุรกิจกรณีศึกษา องค์กรที่มีการประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ. (วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ)), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วิมลฐา กัลยาศิริ. (2544). การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานที่เป็นเลิศกรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เคมิคอนดัทเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน). (ปัญหาพิเศษ รพ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วันมีชัย บุรณะพันธุ์. (2550). การศึกษาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจากองค์กรระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (การค้นคว้าอิสระ วท.ม. (วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาศาสตร์)), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. (2548). การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร. (สารนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- ศตวรรษ ทิพย์ผ่อง. (2556). รูปแบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่การดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สำหรับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ. (วิทยานิพนธ์ ศ.ด. (การจัดการการศึกษา)), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.
- ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3 ed.). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สภาอากาศไทย. (2553, 15 ตุลาคม). ระเบียบสภาอากาศไทย ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล (ฉบับที่ 16).
- สภาอากาศไทย. (2556, 10 ตุลาคม). ระเบียบสภาอากาศไทย ว่าด้วย การแบ่งส่วนงานของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล.
- สภาอากาศไทย. (2558). ประวัติสภาอากาศไทย. In. Retrieved from <http://www.redcross.or.th/aboutus/history>
- สภาอากาศไทย. (2560, 29 กันยายน). ข้อบังคับสภาอากาศไทย แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 80).
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหาร : การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (MBO) การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม : QC. กรุงเทพฯ: ชาญวิทย์เซ็นเตอร์.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง, & อัญชลี โพธิ์ทอง. (2542). การบริหารบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานบริหาร สภาอากาศไทย. (2559). รายงานประจำปี สภาอากาศไทย ปี พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาอากาศไทย. (2556a). แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสภาอากาศไทย พ.ศ. 2557-2559. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาอากาศไทย. (2556b). สมรรถนะหลักของบุคลากรสภาอากาศไทย. In. Retrieved from http://htrcs.redcross.or.th/?page_id=830
- สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาอากาศไทย. (2557). คู่มือบุคลากรสภาอากาศไทย (6 ed.). กรุงเทพฯ: เอ็ม แอนด์ เอ็ม เลเซอร์พริ้นต์.

- สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษาไทย. (2559). รายงานประจำปี 2558 สำนักงานบริหาร
ทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษาไทย. (2560). รายงานจำนวนเจ้าหน้าที่ประจำ
สภาการศึกษาไทย จำแนกตามระดับ/ตามตำแหน่ง. In. Retrieved from [ฐานข้อมูลระบบ MIS Menu](#)
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). เกณฑ์รางวัลคุณภาพ
แห่งชาติ ปี 2559-2560. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2559). รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. In.
Retrieved from <http://www.tqa.or.th>
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2560). รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. In.
Retrieved from <http://www.tqa.or.th/th/tqa-winners>
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สภาการศึกษาไทย. (2559). รายงานประเมินผลความสำเร็จในการนำส่ง
ผลผลิตตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายการให้บริการของสภาการศึกษาไทย ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สภาการศึกษาไทย. (2560). แผนปฏิบัติการสภาการศึกษาไทยประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2560. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. (2551). HR กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง. In. Retrieved from
[http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/74/pw74_10_
hr2.pdf](http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/74/pw74_10_hr2.pdf)
- สุนันทา เลานันท์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2 ed.). กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2554). บทบาทการศึกษาตลอดชีวิตต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในยุค
สังคมแห่งการเรียนรู้. In ศ. ธีรยุทธโกศล (Ed.), รวมบทความทางวิชาการ เรื่อง ความเป็น
ผู้นำทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (pp. 224-257). กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2557). แนวคิดการพัฒนารองค์การ (*Organization Development*) ตอนที่ 1.
In. Retrieved from <http://peoplevalue.co.th/354>
- อานวย แสงสว่าง. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.





ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม จำนวน 5 คน

1. อาจารย์ ดร.ปิยวัชร สุทธิวินิช
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
นักวิชาการทางด้านการบริหารการศึกษา
2. ดร.เอมอร แสงศิริ
หัวหน้าศูนย์วิจัยและนวัตกรรมทางการแพทย์
ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
3. อาจารย์ ดร.ธิดารัตน์ วัชรรวง
หัวหน้าสาขาวิชาการพยาบาลพื้นฐานและบริหารการพยาบาล
สถาบันการพยาบาลศรีสวรินทิรา สภากาชาดไทย
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
4. อาจารย์ ดร.ชไมพร ดิสถาพร
อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาตลอดชีวิต
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
นักวิชาการทางด้านการบริหารการศึกษา
5. นางสาวนุชรัตน์ สิริประภาวรรณ
วิทยากรที่ปรึกษาอิสระด้านรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และการจัดการการศึกษา แขนงวิชาการบริหารการศึกษาด้านชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award หรือ TQA) และเพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของ สภาการศึกษาไทย ตามเกณฑ์ TQA ที่เหมาะสม

2. การวิจัยนี้ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัย ที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยได้รับหนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรอง ออกให้ ณ วันที่ 9 สิงหาคม 2560

3. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2560 กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่ประจำของสภาการศึกษาไทยจาก 25 หน่วยงาน แบ่งเป็น

3.1 ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป หรือเทียบเท่า

3.2 เจ้าหน้าที่ประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน หรือเจ้าหน้าที่ ประจำที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

4. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีจำนวน 10 หน้า ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาการศึกษาไทยใน ปัจจุบันโดยเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จำนวน 73 ข้อ

5. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยคำถามหลายส่วน และอาจมีบางส่วนที่เป็นเรื่องใหม่ สำหรับหน่วยงาน จึงขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตอบตามความเป็นจริงหรือตอบตามการรับรู้ของท่าน ให้มากที่สุด โดยข้อมูลที่ได้รับทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลโดย ออกมาเป็นภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบหรือหน่วยงานของผู้ตอบ และ ความคิดเห็นของท่านในครั้งนี้จะมีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของสภาการศึกษาไทยให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

ขอแสดงความนับถือ และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ตอนที่ 1

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- ☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

- ☐ น้อยกว่า 30 ปี ☐ 31-40 ปี
☐ 41-50 ปี ☐ 51-60 ปี
☐ 61 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ☐ ผู้อำนวยการ ☐ รองผู้อำนวยการ
☐ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ☐ ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล
☐ ผู้ตรวจการพยาบาล ☐ หัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน
☐ วิทยากร ☐ บุคลากร
☐ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5. ระดับตำแหน่ง

- ☐ ระดับ 9 ☐ ระดับ 8
☐ ระดับ 7 ☐ ระดับ 6
☐ ระดับ 5 ☐ ระดับ 4
☐ ระดับ 3 ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

6. ประสบการณ์การทำงานในสภากาชาดไทย

- ☐ น้อยกว่า 1 ปี ☐ 1-5 ปี
☐ 6-10 ปี ☐ 11-15 ปี
☐ 16-20 ปี ☐ 21-25 ปี
☐ 26 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาอากาศไทยในปัจจุบัน
โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

คำชี้แจง โปรดอ่านนิยามศัพท์เฉพาะอย่างละเอียด และพิจารณาแต่ละข้อคำถามว่าหน่วยงานของท่าน มีระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในประเด็นที่กำหนดอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติ เพียงช่องเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

- | | | |
|---|---------|-----------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด |
| 0 | หมายถึง | ไม่มีการปฏิบัติ |

นิยามศัพท์เฉพาะ

บุคลากร หมายถึง บุคคลทุกคนที่หน่วยงานเป็นผู้ดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้งานของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ประจำ ลูกจ้างประจำ เจ้าหน้าที่ชั่วคราว และลูกจ้างชั่วคราว

การจัดทำแผนกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางของหน่วยงานในการเตรียมการสำหรับอนาคต โดยใช้รูปแบบของการพยากรณ์ การคาดคะเน ทางเลือก สถานการณ์จำลองความรู้ และการวิเคราะห์ เพื่อตัดสินใจและเพื่อการจัดสรรทรัพยากร

แผนปฏิบัติการ หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งหน่วยงานใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ขีดความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร ที่ทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ

อัตรากำลังบุคลากร หมายถึง จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับของหน่วยงานที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าหน่วยงานมีผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบบริการไปสู่ผู้รับบริการได้

การเรียนรู้ หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ นวัตกรรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละบุคคล

องค์ประกอบหลักที่ 1 : การวางแผนด้านบุคลากร (Workforce plans)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ระดับการปฏิบัติ					
	5	4	3	2	1	0
1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร						
1. หน่วยงานของท่านได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลประเมินความพึงพอใจบุคลากร ความเสี่ยง และความเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมด้านการบริหารบุคลากร มาเป็นข้อมูลวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร	5	4	3	2	1	0
2. ผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานของท่านทุกฝ่าย มีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร	5	4	3	2	1	0
3. หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรสำหรับบุคลากรทุกระดับ ซึ่งมีความสอดคล้องสนับสนุนแผนกลยุทธ์ของสภาวิชาชีพ	5	4	3	2	1	0
4. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรในหน่วยงานของท่านได้คำนึงถึงการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นเมื่อนำไปปฏิบัติ	5	4	3	2	1	0
1.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ						
5. หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรประจำปีที่กำหนดขั้นตอน วิธีการ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และทรัพยากรที่ใช้ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	0
6. หน่วยงานของท่านดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรที่กำหนดไว้ โดยสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร	5	4	3	2	1	0
7. หน่วยงานของท่านได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกการควบคุม ตรวจสอบ และ ทบทวนผลการดำเนินงาน	5	4	3	2	1	0
8. หน่วยงานของท่านได้ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานด้านบุคลากร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	5	4	3	2	1	0
9. หน่วยงานของท่านได้ติดตามผลการดำเนินงานด้านบุคลากร โดยใช้การ ประชุมร่วมกันทั้งระดับฝ่าย และระดับหน่วยงาน	5	4	3	2	1	0

องค์ประกอบหลักที่ 2 : การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce environment)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ระดับการปฏิบัติ					
	5	4	3	2	1	0
2.1 การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร						
10. หน่วยงานของท่านได้ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรในแต่ละระดับให้สามารถบริหารรูปแบบการทำงานได้ เช่น การสร้างทีมงานข้ามสายงานมาบริหารโครงการ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ	5	4	3	2	1	0
11. หน่วยงานของท่านได้ประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังบุคลากรในแต่ละระดับ เพื่อให้มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้สำเร็จ	5	4	3	2	1	0
12. หน่วยงานของท่านบริหารอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรแต่ละระดับได้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์โดยรวม	5	4	3	2	1	0
2.2 การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้						
13. หน่วยงานของท่านได้กำหนดเกณฑ์ในการสรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่ที่ชัดเจน เช่น ลักษณะงาน หรือตำแหน่งหน้าที่ของงานนั้น	5	4	3	2	1	0
14. บุคลากรใหม่ในหน่วยงานของท่าน จัดเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายทั้งทางด้านมุมมอง วัฒนธรรม และวิถีคิด	5	4	3	2	1	0
15. หน่วยงานของท่านได้สรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่ โดยยึดตามวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร และกฎระเบียบด้านการสรรหาบุคลากร	5	4	3	2	1	0
16. หน่วยงานของท่านคัดเลือกบุคลากรใหม่ โดยยึดตามความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ อายุ การศึกษา และพฤติกรรมที่ต่างกันอย่างสมดุล รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด	5	4	3	2	1	0
2.3 การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน						
17. หน่วยงานของท่านนำสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies) มาพัฒนารูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรให้ดีขึ้น	5	4	3	2	1	0
18. หน่วยงานของท่านส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ทำงาน โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ	5	4	3	2	1	0
19. หน่วยงานของท่านส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ทำงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลการดำเนินการที่เหนือความคาดหมาย (สูงกว่ามาตรฐาน)	5	4	3	2	1	0
20. หน่วยงานของท่านได้จัดโครงสร้างบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้พันธกิจของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ เช่น จำนวนบุคลากรเหมาะสมกับภาระงาน หรือทักษะของบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	5	4	3	2	1	0

องค์ประกอบหลักที่ 2 : การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce environment) (ต่อ)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ระดับการปฏิบัติ					
	5	4	3	2	1	0
2.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร						
21. หน่วยงานของท่านได้เตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ ด้วยการฝึกอบรม การศึกษา และการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1	0
22. หน่วยงานของท่านได้เตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร	5	4	3	2	1	0
23. หน่วยงานของท่านมีแนวทางหรือระบบเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1	0
24. หน่วยงานของท่านมีวิธีการเตรียมพร้อมบริหารบุคลากร ให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงลดหรือเพิ่มจำนวนคน	5	4	3	2	1	0
25. หน่วยงานของท่านได้เตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างหน่วยงานและระบบงาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม	5	4	3	2	1	0
2.5 การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร						
26. หน่วยงานของท่านได้จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความพร้อมสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก ปลอดภัย ทั้งทางกายภาพ และเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	0
27. หน่วยงานของท่านได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน	5	4	3	2	1	0
28. หน่วยงานของท่านได้จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้เพียงพอเพียง เช่น โต๊ะทำงานส่วนตัว โทรศัพท์ภายใน เครื่องคอมพิวเตอร์	5	4	3	2	1	0
29. หน่วยงานของท่านได้เตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน	5	4	3	2	1	0
2.6 การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร						
30. สภาวิชาชีพไทยได้จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้หลากหลาย และเหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับ	5	4	3	2	1	0
31. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากร นอกเหนือจากการพัฒนางานโดยตรง	5	4	3	2	1	0
32. หน่วยงานของท่านจัดชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น และอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษ เพื่อรับผิดชอบครอบครัว และเพื่อบริการชุมชน	5	4	3	2	1	0

องค์ประกอบหลักที่ 3 : การสร้างความผูกพันของบุคลากร (Workforce engagement)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ระดับการปฏิบัติ					
	5	4	3	2	1	0
3.1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร						
33. หน่วยงานของท่านสื่อสารกับบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างทั่วถึงเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และแบบแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	5	4	3	2	1	0
34. หน่วยงานของท่านให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินการของหน่วยงาน	5	4	3	2	1	0
35. บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่ทราบเรื่องราว และประวัติความเป็นมา รวมถึงข้อปฏิบัติ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างดี	5	4	3	2	1	0
36. หน่วยงานของท่านมีพิธีการและ/หรือพิธีกรรมที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร	5	4	3	2	1	0
37. หน่วยงานของท่านนำความคิดหรือมุมมองที่หลากหลายและเป็นประโยชน์ของบุคลากรมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมให้งานประสบผลสำเร็จ	5	4	3	2	1	0
3.2 การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร						
38. หน่วยงานของท่านแก้ไขปัญหาและดำรงทุกข์ของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มากกว่า 80%)	5	4	3	2	1	0
39. หน่วยงานของท่านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ/อนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ โดยมีความเป็นอิสระ คล่องตัวสามารถใช้ดุลยพินิจในตัดสินใจ และพร้อมรับผิดชอบต่อการดำเนินการ	5	4	3	2	1	0
40. หน่วยงานของท่านมีวิธีการสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ตามกลุ่มและประเภทของลักษณะงาน โดยสอดคล้องตามความแตกต่างระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	0
41. บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่ มีความพยายามคิดหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	5	4	3	2	1	0
42. หน่วยงานของท่านมีระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความโดดเด่นไว้	5	4	3	2	1	0
43. หน่วยงานของท่านประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสมตามความแตกต่างของบุคลากรแต่ละระดับ	5	4	3	2	1	0
44. หน่วยงานของท่านใช้ตัวชี้วัดเพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร	5	4	3	2	1	0

องค์ประกอบหลักที่ 3 : การสร้างความผูกพันของบุคลากร (Workforce engagement) (ต่อ)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ระดับการปฏิบัติ					
	5	4	3	2	1	0
3.2 การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร (ต่อ)						
45. หน่วยงานของท่านนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร	5	4	3	2	1	0
3.3 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร						
46. หน่วยงานของท่านกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและสายงาน มีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน	5	4	3	2	1	0
47. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี และช่วยเสริมสร้างความผูกพันกับบุคลากร	5	4	3	2	1	0
48. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน เสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการยอมรับผลการประเมิน เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่	5	4	3	2	1	0
49. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1	0
50. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน พิจารณาถึงการให้คำตอบแทน และ/หรือการยกย่องชมเชย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	5	4	3	2	1	0
51. หน่วยงานของท่านมีการให้รางวัล ยอมรับ และเผยแพร่ผลงานของบุคลากร/กลุ่มบุคคลที่มีผลงานดีเด่น ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน	5	4	3	2	1	0
52. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีความเชื่อมโยงเหมาะสมกับระบบงานของหน่วยงาน	5	4	3	2	1	0
3.4 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร						
53. หน่วยงานของท่านจัดระบบการเรียนรู้ที่สนับสนุนความต้องการการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างทั่วถึง	5	4	3	2	1	0
54. หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies)	5	4	3	2	1	0
55. หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	5	4	3	2	1	0

องค์ประกอบหลักที่ 3 : การสร้างความผูกพันของบุคลากร (Workforce engagement) (ต่อ)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ระดับการปฏิบัติ					
	5	4	3	2	1	0
56. หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ที่สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลง และการสร้างนวัตกรรม	5	4	3	2	1	0
57. หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่สนับสนุนวิธีปฏิบัติตามพันธกิจหลักของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	0
58. หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ด้วยการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ ที่ทำให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	0
59. หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้มั่นใจว่าจะมีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0
60. หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาบุคลากร ด้วยการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาในการตัดสินใจและการใช้ข้อมูล	5	4	3	2	1	0
3.4 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)						
61. หน่วยงานของท่านพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์	5	4	3	2	1	0
62. หน่วยงานของท่านมีรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น การสอนงานขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) รวมทั้งการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการสอนงาน หรือการเป็นพี่เลี้ยง	5	4	3	2	1	0
63. หน่วยงานของท่านช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง ด้วยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยมีการพิจารณาพร้อมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละบุคคล และมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1	0
64. หน่วยงานของท่านจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้ได้อย่างเพียงพอสำหรับจัดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร เช่น งบประมาณ สถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ	5	4	3	2	1	0
65. หน่วยงานของท่านมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร เช่น บริการห้องสมุด ระบบสต็อกหนังสือ การบริการอินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ	5	4	3	2	1	0

องค์ประกอบหลักที่ 3 : การสร้างความผูกพันของบุคลากร (Workforce engagement) (ต่อ)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ระดับการปฏิบัติ					
	5	4	3	2	1	0
3.4 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)						
66. หน่วยงานของท่านจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การขยายผลการฝึกอบรม การนำเสนอความรู้ใหม่ การเขียนบทความ การประชุมระดับกลุ่ม/ฝ่ายประจำวัน/สัปดาห์ การฝึกงานต่างกลุ่ม/ฝ่าย การเปรียบเทียบกระบวนการภายในระหว่างหน่วยงาน	5	4	3	2	1	0
67. หน่วยงานของท่านจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่าง ๆ กับองค์กรภายนอก เช่น องค์กรที่เป็นเครือข่ายเดียวกัน หรือองค์กรที่มีผลงานโดดเด่น	5	4	3	2	1	0
68. หน่วยงานของท่านมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน	5	4	3	2	1	0
69. หน่วยงานของท่านนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร	5	4	3	2	1	0
70. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์มาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร	5	4	3	2	1	0
71. หน่วยงานของท่านได้นำผลการประเมินระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร มาเชื่อมโยงกับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ตัวชี้วัดของหน่วยงาน	5	4	3	2	1	0
3.5 การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร						
72. หน่วยงานของท่านกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career progression) ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพัน และเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน	5	4	3	2	1	0
73. หน่วยงานของท่านมีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ของผู้บริหารไว้อย่างชัดเจน ด้วยการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดหวังว่าจะสามารถก้าวขึ้นมารับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น การสอนงาน การติดตามเพื่อเรียนรู้งาน การถ่ายทอดงานตัวต่อตัว การส่งฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง และการได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม	5	4	3	2	1	0

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้
ติดต่อผู้วิจัยได้ที่ น.ส.นิภาพร ลิ้มเฉลิม วิทยากรย์ 5 ฝ่ายพัฒนาบุคคล สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล
โทรศัพท์ที่ทำงาน : 0 2256 4055-6 โทรมือถือ : 08 5998 2900 E-mail : DJ.99poo@gmail.com

ภาคผนวก ค
หนังสือยืนยันจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



**หนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรอง
คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

(เอกสารนี้เพื่อแสดงว่าคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยนี้)

ชื่อโครงการวิจัย : แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษา
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวนิภาพร ลัมเฉลิม

หน่วยงานต้นสังกัด : บัณฑิตวิทยาลัย

รหัสโครงการวิจัย : 154/60X

โครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC)

วันที่ยืนยัน : 1 สิงหาคม 2560

ยืนยันโดย : คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the Belmont Report, CIOMS Guidelines และ the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

ออกให้ ณ วันที่ 9 สิงหาคม 2560

ลงชื่อ).....
(นายปิยชาติ บุญเพ็ญ)

เลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณา
โครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

ลงชื่อ).....
(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรม
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์



ภาคผนวก ง

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group)
เรื่อง “แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทย
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”

วันที่ 28 พฤษภาคม 2561 เวลา 10.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม 1 อาคารเฉลิม บูรณะนนท์ ชั้น 4
สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษาไทย จำนวน 8 คน

1. นางนันทกร ทรรณลักษณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล
2. นางอัญชลี เจียประเสริฐ หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล
3. นางสาวพรทิพย์ เขียวไพสิฐ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคคล
4. นางสาวจรรยา ตระกูลดิษฐ์ หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการและสิทธิประโยชน์
5. นางเมตตา พระสว่าง หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป
6. นายสาธิต บุญไชโย หัวหน้าฝ่ายพัฒนาโครงสร้างและระบบงาน
7. นายธวัช ยิ่งประเสริฐ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลและทะเบียนประวัติ
8. นางสาวสุกัญญา วรรณบุตร ผู้อำนวยการพิเศษ วิทยาจารย์ 7 ฝ่ายพัฒนาบุคคล

ที่ ศธ 6918/ 1463



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๕ พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษา

เนื่องด้วย นางสาวนิภาพร ลิ่มเฉลิม นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ
การศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำ
ปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ
แห่งชาติ” โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญบุคคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง
“แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” ในวันที่
28 พฤษภาคม 2561 เวลา 10.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุม 1 อาคารเฉลิม บูรณะนนท์ ชั้น 4 โดยมีรายชื่อ
ดังต่อไปนี้

- | | |
|------------------|--------------|
| 1. นางนันทากร | ทรงลักษณ์ |
| 2. นางอัญชลี | เจียประเสริฐ |
| 3. นางสาวพรทิพย์ | เจียรไพสิฐ |
| 4. นางสาวจรรยา | ตระกูลดิษฐ์ |
| 5. นางเมตตา | พระสว่าง |
| 6. นายสาธิต | บุญไชโย |
| 7. นายธวัช | ยิ่งประเสริฐ |
| 8. นางสาวสุกัญญา | วรรณบุตร |

ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 998 2900

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวนิภาพร ลิ่มเฉลิม
วัน เดือน ปี เกิด	23 กรกฎาคม 2529
สถานที่เกิด	อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2551 ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาอุตสาหกรรมเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2561 การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	239/86 คอนโดลุมพินีวิลล์ ช่อนนุช 46 ถนนสุขุมวิท 77 แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

