

Serie : HR Matters

Selected Topics from
HR Consulting & Training



หลากหลายเรื่องราวที่ Professional HR
ควรรู้และนำไปสู่การปฏิบัติ



หลากหลายเรื่องราวที่ Professional HR ควรรู้และนำไปปฏิบัติ

ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัตต์

วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากรและ
ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล



IEWJ Trainer & HR Consultant ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัตต์
IEWJ HR Companion

HR MATTER VOL.1

หลากหลายเรื่องราวที่ Professional HR ควรรู้และนำไปปฏิบัติ

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

HR MATTER VOL.1 – กรุงเทพฯ : ไอที ออล ดิจิตอล พรินท์, 2562

155 หน้า.

ISBN xxx-xxx-xxx-xxx-x

พิมพ์ครั้งที่ 1 : 2562

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537

ห้ามลอกเลียนแบบไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ไม่ว่ารูปแบบใดๆ

นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้เขียนเท่านั้น

- | | |
|--------------|---|
| บรรณาธิการ | : ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต |
| จัดพิมพ์โดย | : ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต |
| ออกแบบปกโดย | : ธรรมภัทร์ โสภณดิษฐ์ |
| รูปเล่ม | : ธรรมภัทร์ โสภณดิษฐ์ |
| พิสูจน์อักษร | : สุธาสินี ถึงแสง |
| พิมพ์ที่ | : โรงพิมพ์ ไอที ออล ดิจิตอล พรินท์ |
| จัดจำหน่าย | : บริษัท โปรเฟสชั่นแนล เทรนนิง แอนด์ คอนซัลแทนซี่ จำกัด
เลขที่ 142/129 หมู่ที่ 5 ตำบลมหาสวัสดิ์
อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130
http://www.ptc.in.th
กรณีสั่งซื้อจำนวนมากเพื่อประกอบการฝึกอบรม
โปรดติดต่อโทร. 092 627 7753
หรือโทรมือถือ. 089 677 6047, 092 431 6631 |

คำนำ

ผมทำงานในสายบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource) มาระยะเวลาหนึ่ง ได้เรียนรู้มาอย่างต่อเนื่องว่างาน HR ในโลกแห่งทศวรรษเศษที่ผ่านมา นั้น ประสบกับความท้าทายใหม่ ๆ และมีมิติของการทำงานที่ขยายในทางในกว้างมากกว่างาน “ตรวจบัตรตอก ทำเงินเดือนให้ จ่าย OT และทวงหนี้บัตรเครดิตพนักงาน” (555) โดยต้องทำงานไปในเชิงการใช้เครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่เข้ามาช่วยสร้างสรรค์ผลงานออกไปตอบสนองธุรกิจในทุกมิติอย่างมากและเข้มข้นขึ้นตามลำดับแห่งเวลาที่เปลี่ยนผ่านมา ทว่าน่าตกใจไม่น้อยที่คนทำงาน HR ในหลายองค์กร ยังเดินตามความก้าวหน้าในงาน HR ได้ช้ากว่าที่ควรมากนัก อันไม่อาจปฏิเสธได้เลยถึงความจำเป็นของ HR สมัยนี้ในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้รอบด้านและลงลึกอย่างรวดเร็ว ตอบสนองให้ทันกับธุรกิจยุค 4.0 ที่ก้าวมาเร็วและผ่านไปไวเหลือเกิน

หนังสือที่ผมจัดเป็น Vol. 1 เล่มนี้ได้มุ่งเขียนในเชิงวิชาการแต่อย่างใด แต่มีลักษณะที่หยิบยกเอาบางเรื่องราวของงานทรัพยากรบุคคล (Selected HR Matter) ที่น่าสนใจจากประสบการณ์ของผมทั้งการทำงานเป็นผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการอาวุโสในงาน HR และงานรัฐกิจสัมพันธ์ในช่วงเวลาหนึ่ง งานวิทยากร โดยเฉพาะในหลักสูตร HR for Non-HR Manager และ HR for New-HR จากที่ผู้เข้ารับการอบรมได้สอบถามและ

ขอคำแนะนำมา และจากงานที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบงาน HR ให้กับหลายองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หลายบทความด้าน Recruitment & Selection Matters นั้น ผมได้ปรับเนื้อหาจากหนังสือ สารพันเรื่องสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment & Selection Matter) ขณะที่หลายบทความด้าน People Development Matters นั้น ผมได้ปรับปรุงเนื้อหาบางส่วนมาจากหนังสือ การพัฒนาบุคลากรแบบ HR มืออาชีพ ที่ทางสำนักพิมพ์ธรรมนิติได้กรุณาตีพิมพ์ให้ทั้งสองเล่มเมื่อปี 2560 และปัจจุบันก็ไม่มีวางจำหน่ายในตลาดอีกแล้ว แต่เห็นว่าเนื้อหายังคงเป็นเรื่องทันสมัยแม้หลายปีผ่านไป และอีกไม่นานหลังจากตีพิมพ์ Vol.1 แล้ว จะมี Vol.2 ตามมาให้ได้ติดตามกันครับ

เหนืออื่นใดจากการอ่าน ผมอยากทำให้ท่านลองนำเอาแนวคิด เทคนิควิธีการทั้งหลายไปลงมือปฏิบัติดู นำไป fine-tune ให้เข้ากันกับการทำงาน HR ในองค์กรของท่านรับรองได้เลยว่า ผลลัพธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นจะตกกับท่านอย่างแน่นอน

ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

คณิษย์บัณฑิตด้านจิตวิทยาประยุกต์
(จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วิทยาการและที่ปรึกษา

ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและระบบบริหารงานบุคคล

สารบัญ

HR Strategy MATTERS

ทำงาน HR แบบมีกลยุทธ์เสียหน่อย	8
4 ด้านกลยุทธ์ HR เพื่อรองรับกลยุทธ์องค์กร	16
HRD กับบทบาทใหม่ของการทำงานเพื่อตอบสนองเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	22

Workforce Management MATTERS

HR กับการจัดการสภาวะคนทำงานยาก	30
5 เทคนิคการบริหารกำลังคนที่ย่อยสร้างโอกาสทางธุรกิจ	40

Recruitment & Selection MATTERS

เลือกคนผิด ราคาแสนแพง	50
จุดอ่อนจุดใหญ่ในงานสรรหาบุคลากรที่อย่าละเลย	54
คำแนะนำในการดึงดูดผู้สมัครงาน “ที่ใช่” มาร่วมงาน	62
การสรรหาเชิงรุก (Proactive Recruitment)	68
ถึงเวลาให้ความสนใจแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding)	74

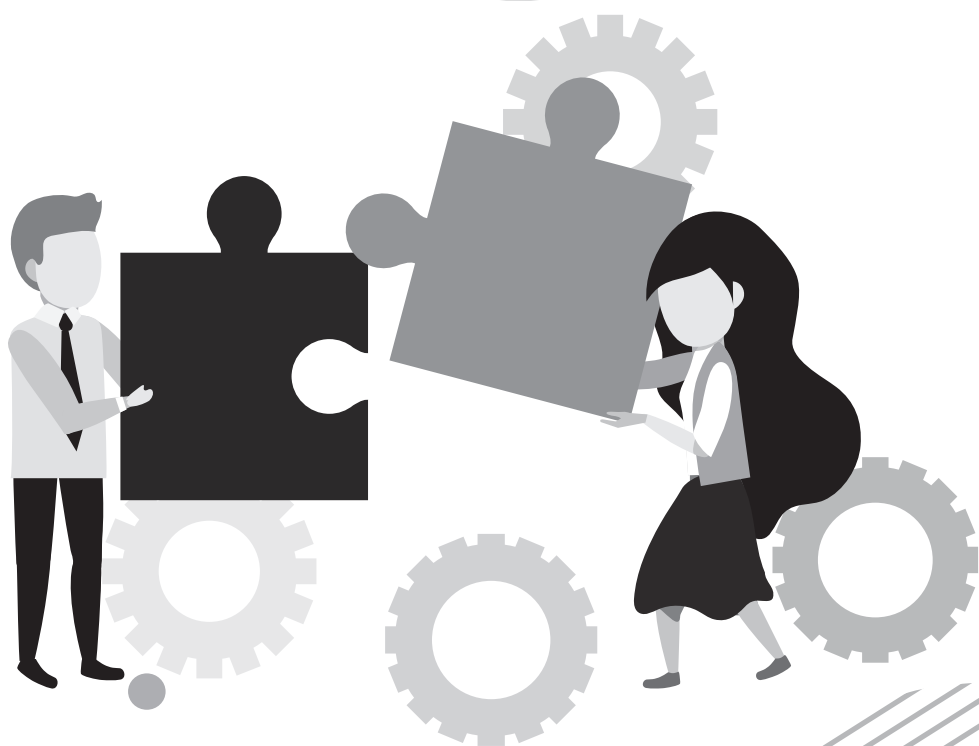
People Development MATTERS

การพัฒนาบุคลากรที่สนอง Business 4.0	92
องค์กรยุคออฟพนักงาน (คนเก่ง)	102
องค์กรจะรักษาพนักงาน คนดีคนเก่ง ให้อยู่ยาวนานๆ ได้อย่างไร	106
ถึงเวลาใส่ใจความจงรักภักดีต่อองค์กร (Employee Loyalty)	112
HR กับการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์บุคลากร	126
HR กับการเสริมสร้างจิตสำนึกเจ้าขององค์กร (Organizational Awareness)	136
ภาวะผู้ตาม (Followership) เรื่องใหญ่ที่ HR เพลอลืมพัฒนา	146



HR Strategy Matters

ทำงาน HR แบบมีกลยุทธ์เสียหน่อย



การบริหารงานบุคคลหรือเรียกให้เป็นภาษาสมัยใหม่ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจุบันได้กลายเป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ว่ามีความสำคัญอย่างมากกับธุรกิจ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรบอกเล่าอยู่บ่อยครั้งว่า แนวโน้มความสำคัญ ของงานที่ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการจ้องมองลงมาในปัจจุบัน มุ่งไปที่ HR หรือ การบริหารงานบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และมีความสำคัญที่ ไม่น้อยไปกว่าความสนใจด้านการเงินขององค์กร

อย่างไรก็ดี การที่ผู้บริหารฝ่าย HR จะสามารถทำงานหรือนำมาให้ HR ช่วย ขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ตอบสนองต่อความเติบโตขององค์กรได้อย่างแท้จริง นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะผู้บริหารที่เติบโตมาจากสายปฏิบัติการและขาดการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่องในองค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารงานสมัยใหม่ ทำให้ผู้บริหาร ฝ่าย HR ต้องพัฒนาตนเองเสียใหม่ ผันตัวเองจาก HR ลูกเก่า ที่สนใจเน้นไปในเรื่อง "รับคนเข้า เอาคนออก คีย์บัตรตอก ออกใบเดือน" มาเป็นกองหน้าสำคัญขององค์กรที่ ทำหน้าที่หลักในการสร้างสมรรถนะหรือศักยภาพของบุคลากรให้สูงสุดเพื่อรองรับการ ดำเนินธุรกิจ ว่ากันไปแล้ว สาเหตุสำคัญที่ผู้บริหารฝ่าย HR ไม่ง่ายที่จะเป็นพันธมิตร ทางธุรกิจที่ช่วยผลักดันงานเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมนั้น ก็อาจจะ เนื่องมาจาก

1) HR เองยังขาดประสบการณ์และทักษะความเข้าใจที่ชัดเจนเพียงพอใน เรื่องของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ขาดความรู้หรือ Know How ในเรื่องเครื่องมือการ จัดการสมัยใหม่ที่จะนำมาใช้ และมากไปกว่านั้นก็คือการขาดทักษะการนำหรือแปลง นโยบาย รวมทั้งกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่วางไว้ หลายบริษัท HR ลงสร้างเครื่องมือในการประเมิน วัดผลหรือ เครื่องมือการบริหารเอง และสร้างแบบผิดผิดถูก เพราะขาดความเข้าใจที่เหมาะสม เพียงพอ สุดท้าย เมื่อไม่สามารถตอบอะไรได้อย่างแจ่มชัด HR ก็ยิ่งกลายเป็นมวยวัดที่ ไม่สามารถต่อได้ประทับใจผู้ชมเท่าใดนัก



2) HR ยังตีโจทย์องค์กรไม่แตก หรือ HR ก็ยังไม่เคลียร์ว่า กลยุทธ์ในแต่ละเรื่องที่ต้องครกำหนดขึ้นมานั้น จะมีเครื่องมือหรือวิธีการดำเนินงานอย่างไร เพื่อสนับสนุนให้กลยุทธ์นั้นสามารถนำไปใช้อย่างเกิดผลได้ ผู้รู้หลายท่านสะท้อนให้เห็นว่า ปัญหาประการนี้ของ HR ที่สำคัญคือเรื่องเวลาที่ HR เองแม้จะรู้ว่า เป้าหมายขององค์กรจะเดินไปในทางใด แต่ก็ไม่รู้จริงจริงว่าจะทำอย่างไรทั้งในบทบาทของ HR และบทบาทของฝ่ายงานอื่นที่ HR จะต้องไปช่วยผลักดัน จึงจะทำให้เรานำโจทย์องค์กรที่ตั้งไว้ นำไปทำให้เป้าหมายปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ปัญหาดังที่ยกมากล่าวนี้ ไม่ใช่เรื่องที่ HR จะนั่งดูตายได้เลย โดยเฉพาะในภาวะวุ่นวายขององค์กรที่ได้รับผลกระทบภายนอกหลากหลายประเทศ HR จึงต้องปรับตัวให้ได้หลายอย่าง ดังต่อไปนี้ครับ

1) HR จะต้องหันมาทำความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรอย่างจริงจังจริงจังสักที - ข้อนี้หมายความว่า ผู้บริหารของ HR เองจะต้องเสนอตัวเข้าไปนั่งเป็นคนในสำคัญในบอร์ดบริหารขององค์กร เพื่อที่จะได้มีส่วนร่วมในการจัดการวิพากษ์และตัดสินใจกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเรียกเป็นภาษาเฉพาะว่า "แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Business Plan)" ผู้รู้บางท่านบอกว่า การประชุมเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจ หรือที่เรียกกันว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจหรือกลยุทธ์องค์กร (Strategic Plan Meeting) นั้นเป็นเรื่องสำคัญที่อาจจะต้องพาผู้บริหารไปสัปดาห์ละตามรีสอร์ทในต่างจังหวัด เพื่อประชุมหารือกันจนได้แผนฉบับหนึ่งตามมา แทนที่จะวางตัวและเพียงทำงานเป็นเลขาของที่ประชุม เตรียมข้อมูล จัดสถานที่ เตรียมอาหารและเครื่องดื่มเท่านั้น

อันที่จริง ปัญหาและความยากมันไม่ได้อยู่ตรงที่ว่าเราจะเขียนแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างไรหรอก หากแต่ความยากกลับเป็นเรื่องที่ว่า จะทำอย่างไรจึงจะนำแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่วางไว้นั้น ไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลได้อย่างแท้จริง รวมทั้งจะมีเครื่องมืออะไรและทำอย่างไร จึงจะก่อให้เกิดผลขึ้นมาได้จริง อันนี้สิ น่าจะเป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่า ซึ่งเดี๋ยวมารู้กันต่อครับ

แล้ว HR จะเข้าไปเสนออะไรในการประชุมวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจนี้ล่ะครับ ในทัศนะของผม HR ก็สามารถเสนอได้ว่า ในมุมมองของการบริหารงานทรัพยากรบุคคล จะต้องทำอะไรเพื่อเป็นส่วนเกื้อหนุนการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ เช่น HR สามารถเสนอได้ว่า หากจะต้องดำเนินกลยุทธ์เพิ่มลูกค้าเก่า เพื่อรักษาสวนแบ่งทางการตลาด HR จะมีส่วนในการฝึกอบรมการสร้างความประทับใจและความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้กับบุคลากรฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด เป็นต้น

นอกจากนี้ HR ก็จะต้องเตรียมข้อมูลเพื่อ Support การวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งอาจจะทำเฉพาะในมุมมองของ HR เท่านั้น เพื่อให้มีที่มาของข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ เครื่องมือที่จะใช้ให้ได้มาซึ่งข้อมูลประกอบการวางแผนกลยุทธ์นี้โดยทั่วไปและที่นิยมใช้กันก็คือ การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งก็เป็นเรื่องการดูจุดแข็งจุดอ่อน และโอกาสกับภัยคุกคามที่มีต่อองค์กร หรือเจาะจงลงมาที่งาน HR เราจึงต้องรู้เข้าใจ SWOT และต้องคอย Support หน่วยงานอื่นให้ทำ SWOT เพื่อนำเสนอข้อมูลให้กับฝ่ายบริหารได้ และอาจจะต้องทำ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์รับมือโดยอาศัยข้อมูลจากที่ทำ SWOT ไปซึ่งไม่ยากเท่าไรใช่ไหมครับ

2) HR ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจหรือภารกิจ (HR Vision and Mission) ของ HR เสียที - เมื่อเราได้ทราบเป้าหมายความหลักขององค์กรเป็นอย่างไร ต่อมาเราก็ต้องนำหรือยึดเอาเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งโดยมากแล้ว จะเป็นข้อความที่เขียนถล่มลงมาจากพันธกิจขององค์กรนั่นเอง เป้าหมายองค์กรโดยทั่วไป จะมีเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และแน่นอนว่า ผู้บริหารของ HR ก็จะต้องกำหนดเป้าหมายในระดับฝ่ายของ HR เพื่อรองรับเป้าหมายขององค์กรนั้นด้วย

ผู้รู้บางท่านบอกเอาไว้ว่า เมื่อองค์กรวางแผนเป้าหมาย ซึ่งเรียกว่าเป้าหมายระดับองค์กรแล้ว ฝ่ายงานต่าง ๆ ก็จะนำเป้าหมายนี้ไปวางแผนวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือภารกิจ รวมทั้งเป้าหมายหรืออาจจะกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของฝ่ายงานและหน่วยงานในสังกัดฝ่ายต่อเนื่องไปเป็นลำดับ ข้อสำคัญคือ เป้าหมายของหน่วยงานที่เล็กกว่า จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานที่เป็นโครงสร้างใหญ่กว่า เช่น เป้าหมาย

ของแผนก ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของฝ่าย เป็นต้น

ตัวอย่างของคำถามที่นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของฝ่าย HR ในการตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้แก่ หากเป้าหมายขององค์กรบอกว่า จะเพิ่มยอดขายจากฐานรายของลูกค้าเก่าที่มีอยู่ให้ได้ร้อยละ 20 ในขณะที่ต้องรักษาปริมาณลูกค้าเก่าไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของลูกค้าทั้งหมด HR จะทำอย่างไร เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายการเพิ่มยอดขายจากการรักษาฐานรายลูกค้าเก่านั้น (Customer Retention) ซึ่งตัวอย่างของพันธกิจที่ HR สามารถกำหนดขึ้นก็ได้แก่ (1) การเลือกบุคลากรที่เก่งด้านการขาย หรือเป็นนักขายมือโปร เข้ามาร่วมงานกับเรา (2) การพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกของการให้บริการ รวมทั้งฝึกอบรมให้พนักงานทุกคนสามารถขายสินค้าขององค์กรได้ตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน (3) การจัดทำแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามพื้นฐานยอดขายที่เหมาะสม เป็นต้น เรื่องแบบนี้ HR ต้องคิดให้ลุ่มลึกรอบด้านเสียหน่อยนะครับ

ผมคิดว่า ฝ่าย HR ขององค์กรส่วนใหญ่ก็จะมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจ รวมทั้งอาจจะมีการเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไว้ด้วย แต่ก็มักจะพบว่า หน่วยงานในระดับย่อยกว่าฝ่าย เช่น แผนกและส่วนงาน จะได้กำหนดวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจเพื่อตอบสนองต่อฝ่ายอีกทอดหนึ่ง ซึ่งถึงไม่มีก็ไม่น่าจะใช้เรื่องผิดหรือถูกอะไร อันนี้บอกยากว่าเพียงใดเหมาะสมครับ

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของแผนกพัฒนาบุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่ง

แผนกพัฒนาบุคลากร

วิสัยทัศน์

ดำเนินกิจกรรมฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร ด้วยจิตสำนึก คุณภาพ เป็นมืออาชีพและมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร และจะมุ่งมั่นสร้างเสริมความแข็งแกร่งด้านวิชาชีพให้กับพนักงาน โดยให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม

พัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ องค์กรเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

พันธกิจ

1. การพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะขั้นพื้นฐาน เพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากร
ในการทำงาน
2. ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในตัวบุคลากรและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายภายในและภายนอก
องค์กร
3. สนับสนุนและส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม
4. สนับสนุนการออกแบบโครงสร้างองค์กรและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เหมาะสม
เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสนับสนุนระบบบริหารจัดการและการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้
5. พัฒนา ถ่ายทอดและธำรงระบบการทำงานข้ามสายทีมแบบทีม และทีมเชื่อมโยง
ฝ่ายตามกรอบการบริหารจัดการองค์กร

เป้าหมาย

มุมมององค์กร

1. องค์กรมีบรรยากาศที่ดี
2. พัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. มีการพัฒนาระบบเครือข่ายการทำงานที่เชื่อมโยงและ support ระบบการทำงาน
เป็นทีมทั้งในระดับทีม และฝ่ายอย่างต่อเนื่อง
4. องค์กรมีโครงสร้างการทำงานเป็นทีม มีระบบการทำงานข้ามสายทีมแบบทีมและ
สามารถบริหารจัดการกันเองภายใต้ทีมงาน

มุมมองนักงาน

1. บุคลากรมีทัศนคติและวิธีคิดที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
2. บุคลากรมีวิธีคิดเพื่อการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ



เอาใจใส่ต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. บุคลากรมีแนวคิดในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งผลสำเร็จในการทำงาน
4. บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ถดถอยมาในระดับรองจากแผนก คือส่วนงาน ก็มีการจัดทำสิ่งที่จะต้องดำเนินการระดับส่วนงานและเป้าหมายเอาไว้ให้สอดคล้องกันต่อไป ตัวอย่างเช่น

ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

พันธกิจ

1. ฝึกอบรม พัฒนา ถ่ายทอดความรู้และทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยการใช้ทรัพยากรฝึกอบรม พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพมีประสิทธิภาพ ประหยัด และเป็นไปตามกฎหมาย
2. ศึกษา วิเคราะห์จัดทำและพัฒนาหลักสูตร คู่มือการฝึกอบรม และสื่อการฝึกอบรม ในการพัฒนาบุคลากร
3. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตอบสนองความต้องการของหน่วยงานที่ร้องขออย่างทันเวลา ได้คุณภาพและถูกต้อง
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน
5. มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะขั้นพื้นฐาน เพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรในการทำงาน
6. ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในตัวบุคลากรและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละแผนกและส่วนงานนี้ นำไปใช้ในเชิงการสร้างกลยุทธ์เพื่อมุ่งให้เกิดการปฏิบัติที่จะสามารถนำไปสู่เป้าหมายได้ และในทางเดียวกันองค์กรก็สามารถที่จะนำเป้าหมายที่วางไว้นี้ มาพิจารณาสร้างตัวชี้วัดผลงาน และหรือตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) สำหรับการประเมินผลงานของหน่วยงาน และการประเมิน