



# เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

หมวด 5 บุคลากร

ดร.นนทวัฒน์ สุขผล

ที่ปรึกษานาการออมสิน ด้าน HCM/ KM

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจประเมินรัฐวิสาหกิจ

คุณวุฒิวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับ 6 สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

Mobile 0814878936



# บุคลากร (Workforce)

1. การเปลี่ยนแปลงความสามารถทางการแข่งขัน: ผลกระทบต่อพันธกิจและบุคลากร
2. ความท้าทายของมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล (Strategic Challenge)
3. การบูรณาการ ระหว่าง HR/ HCM กับ VMV/ Strategy องค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่นๆ
4. เกณฑ์หมวด 5 บุคลากร พร้อมตัวอย่างเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. เกณฑ์หมวด 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร พร้อมตัวอย่าง



**การเปลี่ยนแปลงความสามารถทางการแข่งขัน: ผลกระทบต่อพันธกิจและบุคลากร**

# การเปลี่ยนแปลงความสามารถทางการแข่งขัน: ผลกระทบต่อพันธกิจและบุคลากร

## Key Change (+,-)

1. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด (Disruptive Technology)
2. การเปิดเสรีทางการศึกษา
3. ประชากรวัยเรียนมีแนวโน้มลดลง
4. กระแสนวัตกรรมภายใต้เป้าหมาย SDG, UN
5. ความเป็นมาตรฐานระดับสากล
6. ความต้องการของตลาดแรงงาน
7. การเปลี่ยนแปลงของวิถีโลกและบริบทประเทศ
8. การลดลงของการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ

## Mission

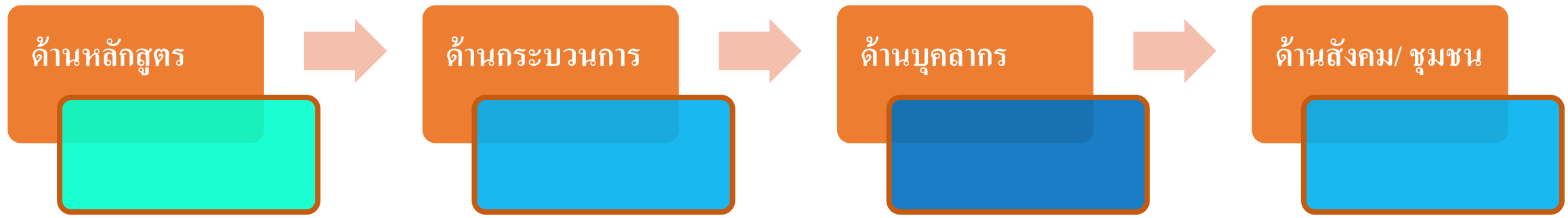
- หลักสูตรการเรียนการสอน
- การวิจัย
- การบริการวิชาการ
- การบริการวิชาชีพ

## Workforce

- ผู้บริหาร (ต้น/ กลาง/ สูง)
- สายวิชาการ
  - อาจารย์/ ผศ./ รศ./ ศ.
  - อาจารย์ชาวต่างประเทศ
  - นักวิจัย
- สายสนับสนุน
  - สนับสนุนวิชาการ
  - สนับสนุนวิชาชีพ
  - สนับสนุนทั่วไป



# ความท้าทายของมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล (Strategic Challenge)



1. การสร้างหลักสูตรให้แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น
2. ผู้เรียนมีทางเลือกหาความรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้ง Online Learning Digital Platform และสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ
3. การปรับตัวของคณะฯ ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก และรายได้หลักมาจากพันธกิจการเรียนการสอน
4. ความต้องการของตลาดแรงงานที่ต้องการบัณฑิตที่มี Multi Skill เพิ่มขึ้น
5. พัฒนาคุณภาพทุกหลักสูตรตามมาตรฐาน AUN-QA
6. พัฒนาผลงานวิจัยให้มีคุณภาพ เพื่อสามารถตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ
7. การจัดการฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ
8. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
9. การสร้างประโยชน์ให้สังคมตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs)
10. ไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากเครือข่ายความร่วมมือต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ชุมชน เอกชน ในประเทศและต่างประเทศ

# Vision

MISSION 1

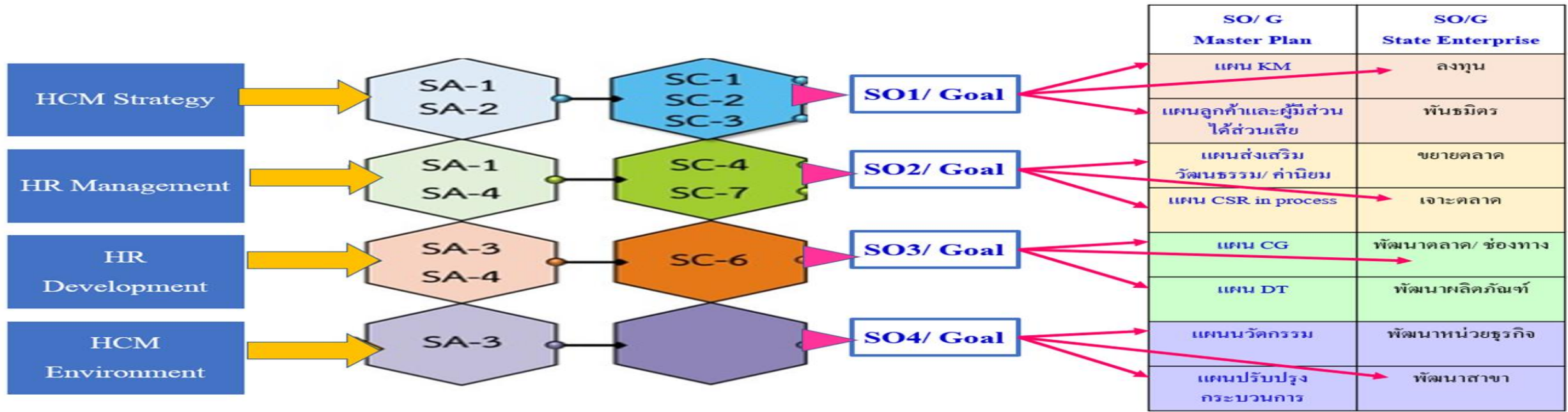
MISSION 2

MISSION 3

MISSION 4

MISSION 5

การบูรณาการ ระหว่าง HR/ HCM กับ VMV/ Strategy องค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่นๆ



Strategic Formulation

Strategy Map

Strategic Positioning

System Architecture, Key Work Process

SWOT Analysis

SC/ SA

CC: Core Competency

Key Change, Key Challenge, SOp: Strategic Opportunity/ transforming the organization

Core Value

Corporate Culture

# บุคลากร (Workforce) (85 คะแนน)



## 5.1 สภาพแวดล้อม ด้านบุคลากร (Workforce Environment) (40 คะแนน)

- ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร  
(**WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY**)
- ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร  
(**WORKFORCE Climate**)

## 5.2 ความผูกพัน ของบุคลากร (Workforce Engagement) (45 คะแนน)

- ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร  
(**Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT**)
- ข. วัฒนธรรมองค์กร (**Organizational Culture**)
- ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา  
(**PERFORMANCE Management and Development**)



## ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

### (1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่สถาบันจำเป็นต้องมี

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ เอกสาร/หลักฐานการรับรองคุณวุฒิ และจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ (Staffing Levels)

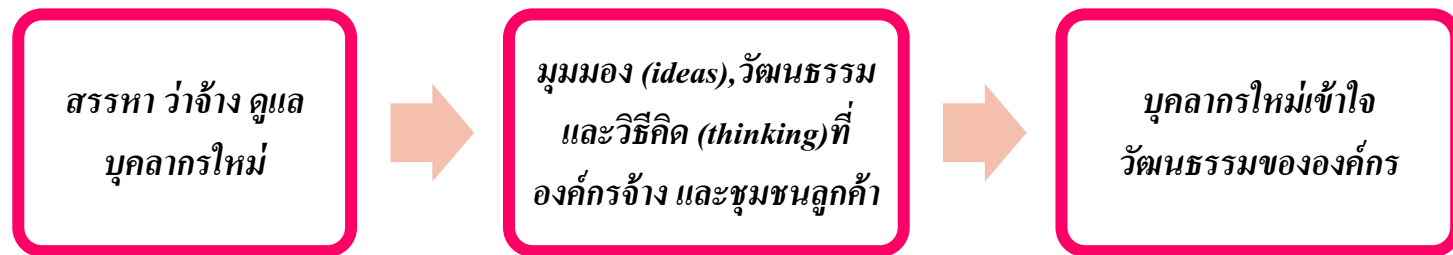
การประเมินขีดความสามารถ	การประเมินอัตรากำลัง
<p>1. มีกระบวนการประเมินขีดความสามารถ (สมรรถนะบุคลากร) และอัตรากำลังหรือไม่?</p> <p>2. ขีดความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากร (Competency) สายวิชาการ สายสนับสนุน งานวิจัย งานบริการวิชาการ คืออะไร</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Key Competency for SL/ for Executive</i></li><li>▪ <i>Managerial Competency for Executive</i></li><li>▪ <i>Functional Competency</i></li></ul>	<p>1. มีวิธีการจัดทำแผนอัตรากำลังอย่างไร? (แผนระยะ 3-5 ปี/ แผนประจำปี)/ ใช้วิธีการหรือเครื่องมืออะไร</p> <p>2. วิเคราะห์อัตรากำลังสามารถทำได้ในกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งงานที่เป็นพันธกิจหลักและสนับสนุนหลัก</p> <p>3. วิเคราะห์อัตรากำลังที่คำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากเทคโนโลยีดิจิทัล</p>



(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (Onboard) บุคลากรใหม่

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่สถาบันจ้างและของผู้เรียน สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมของสถาบัน



**Talent Retention**



• **Personality Test** : Reasoning/ Problem Solving/ Evaluating/ Decision making/ Analysis

## ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

### (3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- สร้างความสมดุลด้านความจำเป็นของบุคลากรและของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และลดผลกระทบในกรณีที่ต้องลดจำนวนของบุคลากร
- เตรียมการและจัดการในช่วงเวลาที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและระบบงานของสถาบันหากจำเป็น

■ การเตรียมบุคลากรด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของ Key Change, SO/ Goal แผนกลยุทธ์ฯ

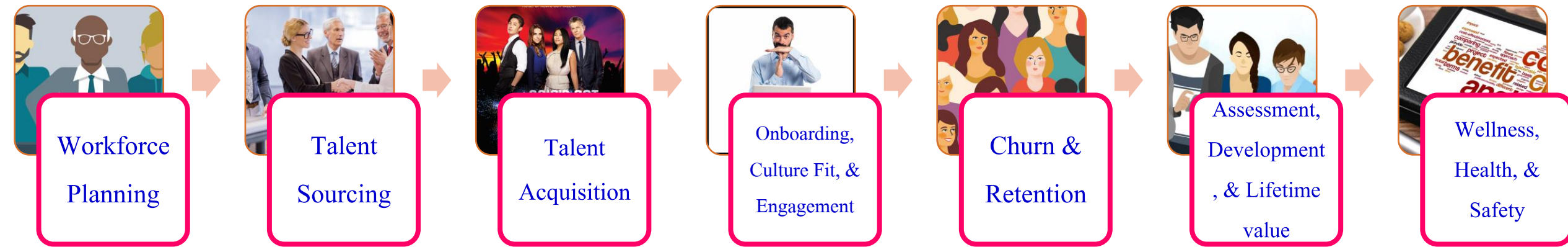
■ การวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลัง (People Portfolio Framework)

■ Scenario, Merger หรือปรับเปลี่ยนหลักสูตร/ สาขาวิชา การวางแผนอัตรากำลังรองรับการเปลี่ยนแปลง และรองรับแผนกลยุทธ์องค์กร

■ re-skill, up-skill, new-skill ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง

การบริหารบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลง

**People Analytics: 7 Pillars of Successful People Analytics Framework**



#### (4) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- งานของสถาบันบรรลุผลใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างเต็มที่
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน/ลูกค้าและธุรกิจ
- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

SOFT SIDE

#### HARD SIDE

#### การปรับโครงสร้างองค์กร ระบบงาน/ กระบวนการทำงาน

- 1) มองเห็นโอกาสหรือได้รับผลกระทบจากความสามารถทางการแข่งขัน เช่น Technology change, Competitor change/ new competitor, Customer Centric
- 2) ปรับตามสถานการณ์ โดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่
- 3) ปรับ strategy, strategic positioning
- 4) หลักเกณฑ์การประเมินฯ ของหน่วยงานกำกับ
- 5) ออกแบบผลิตภัณฑ์/ บริการใหม่ ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม
- 6) ปรับปรุงกระบวนการใหม่/ นำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาทดแทนอัตรากำลัง
- 7) มีธุรกิจใหม่ๆเกิดขึ้น (new business model)
- 8) องค์กรคำนึงถึง “คุณภาพและความรวดเร็ว”
- 9) เปลี่ยนตามจังหวะที่เหมาะสม
- 10) กำหนดว่าระบบอื่น ๆ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

■ จัดโครงสร้างบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศต่างๆในการปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรแต่ละประเภทเข้ากับ โครงสร้างองค์กร

- จัดทำ Job Family สายงานหลัก/ สนับสนุนหลัก
- กำหนด Responsibility/ JD
- พัฒนาและฝึกอบรม รองรับ Hard Side
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี
- จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานและประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล
- บริหารบุคลากรผ่านคณะกรรมการ/ คณะทำงานชุดต่างๆ
- การมีแนวทางที่เป็นระบบของการบริหาร

# ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

## (1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานี่ทำงานมีสุขภาวะ ความมั่นคง และความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง

ด้านสุขภาพ

- แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
- เป้าประสงค์
- ตัววัดผลการดำเนินงาน



ด้านความปลอดภัย

การเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร



สภาพแวดล้อมการทำงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความผูกพัน และผลผลิตของบุคลากร

- กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานและการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร
- มีคณะกรรมการดูแลเรื่องสุขภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน/ มีการสร้างเครือข่าย คปอ. ประจำคณะ
- ประเมินและทบทวนความแตกต่างของสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในแต่ละสถานที่ดำเนินการ เพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆที่สนับสนุนบุคลากร เช่น ความปลอดภัย/สุขภาวะของบุคลากร และสถานที่ทำงานในสถานที่ทำงาน ได้แก่ ห้องปฏิบัติการวิจัย ห้องเรียนบรรยาย ห้องเรียนปฏิบัติการ ห้องอบรมสัมมนา
- จัดทำแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม : ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย
- การติดตามผลของการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย

พระราชบัญญัติความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554



## ข. บรรยายการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

### (2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Benefits and Policies)

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร  
สถาบันได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย  
รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร



การสร้างสถานะแวดล้อมของบุคลากรเพื่อมุ่งให้เกิดผลการดำเนินงานและผลผลิตที่ดี

- จัดทำกระบวนการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายสนับสนุนบุคลากร
- มีการนำความเห็น/ ความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาฯ
- ต้องจัดให้เหมาะสมกับลักษณะงาน สะท้อนตามผลงาน และความต้องการของแต่ละกลุ่มบุคลากร และส่วนบุคลากร (sub-segment)
- เปรียบเทียบกับคู่แข่ง ด้านสิทธิประโยชน์ที่จัดให้ ได้แก่
  - สิทธิประโยชน์ตามความต้องการของบุคลากร อาทิ งบประมาณการฝึกอบรม เงินรางวัลการสร้างผลงานวิจ्यानาชาติ เงินรางวัลผลการปฏิบัติการดีเด่น
  - สิทธิประโยชน์และสวัสดิการพื้นฐาน เช่น ทุนวิจัย สวัสดิการเงินชดเชย ประกันภัยกลุ่ม ประกันสังคม ฯ
  - สิทธิประโยชน์ตามตำแหน่ง เช่น เงินประจำตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้างาน เงินเพิ่มพิเศษตามตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ เงินประจำตำแหน่ง เป็นต้น

# บุคลากร (Workforce) (85 คะแนน)



## 5.1 สภาพแวดล้อม ด้านบุคลากร (Workforce Environment) (40 คะแนน)

- ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร  
(**WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY**)
- ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร  
(**WORKFORCE Climate**)

## 5.2 ความผูกพัน ของบุคลากร (Workforce Engagement) (45 คะแนน)

- ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร  
(**Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT**)
- ข. วัฒนธรรมองค์กร (**Organizational Culture**)
- ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา  
(**PERFORMANCE Management and Development**)

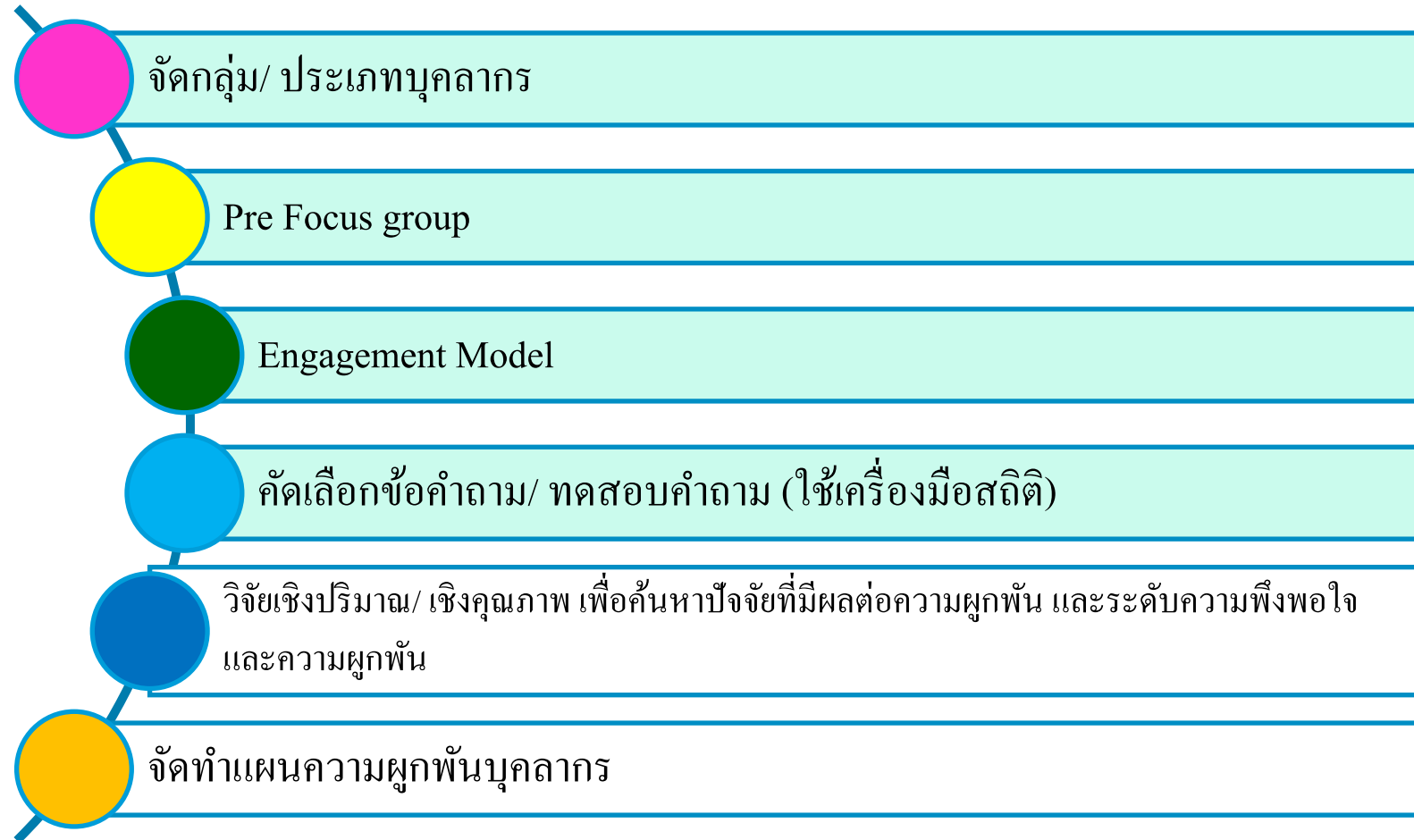


# ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

## (1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร  
วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร

- ผู้บริหาร (ต้น/ กลาง/ สูง)
- สายวิชาการ
  - อาจารย์/ ผศ./ รศ./ ศ.
  - อาจารย์ชาวต่างประเทศ
  - นักวิจัย
- สายสนับสนุน
  - สนับสนุนวิชาการ
  - สนับสนุนวิชาชีพ
  - สนับสนุนทั่วไป

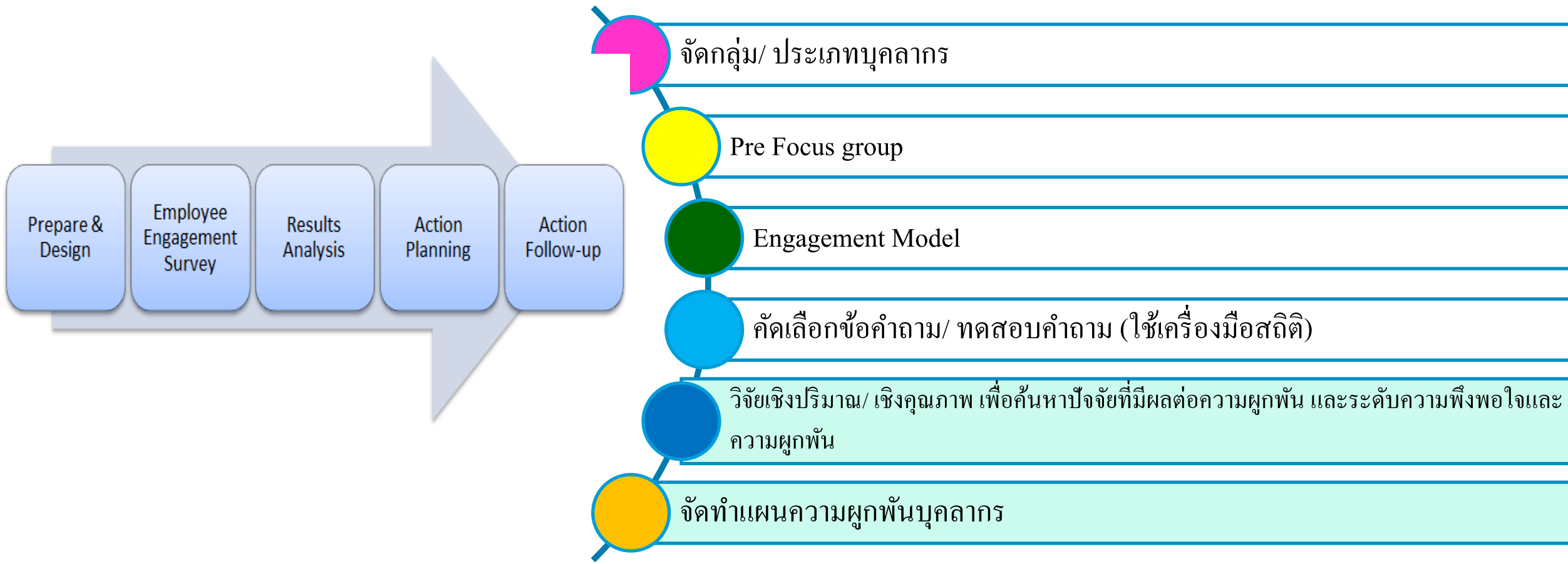


# ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

## (2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

### สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

มีวิธีการและตัววัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร สถาบันใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร



## ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กร สนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิถีคิด (Thinking) ของบุคลากร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร



- กระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- แผนส่งเสริมนวัตกรรม/ ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย
- กลไก/ วิธีการในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมการสื่อสารแบบสองทาง



- 1) การให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร (Core Value)
- 2) การสร้างความเชื่อที่อยู่ในจิตใจ ของพนักงาน (Employee Mindset)
- 3) การสร้างทีมที่กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

# ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

## (1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทนการให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- ความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- การมุ่งเน้นผู้เรียน/ลูกค้าและธุรกิจ
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

1. การกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน
2. กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับสายงาน/หน่วยงานและระดับบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนธุรกิจ/แผนงานของสายงาน/หน่วยงานและภาระงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
3. การใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (promotion) และการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน การยกย่อง/ชมเชย รวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนาโดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร/ ทีมงาน /หน่วยงาน

# ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

## (2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development)

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความจำเป็นของสถาบันอย่างไร  
ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันและความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

(INTELLIGENT RISK taking)

- สนับสนุนจริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

01 Training Needs Analysis

02 Training Goals setting

03 Training Plan Making

04 Training Monitoring

05 Training Evaluation

06 Training Summary

1. การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (*Core/Managerial/Functional Competency*) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
2. การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (*Competency Gap*) ของบุคลากรอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (*Individual Development Plan: IDP*)
3. การวางแผนการพัฒนาศักยภาพ (*Development Roadmap*) โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (*Knowledge*) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (*Skills*) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 รวมถึงมีพฤติกรรม/ทัศนคติ (*Attitude*) ที่ดีในการทำงาน
4. การพัฒนาผู้นำ (*Leadership development*) ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
5. การปรับรูปแบบของการพัฒนาศักยภาพที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น การสอนงาน (*Coaching*) และการ *On-the-Job Training* รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรู้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (*Self-learning*)
6. การพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (*Temporary & Outsourcing Development*)
7. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร



## ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

(PERFORMANCE Management and Development)

(3) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS)

องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร.

องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และการพัฒนากับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ.
- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรและปรับปรุงการเรียนรู้และการพัฒนา.

**Level 5 - Return on Investment**

Was the training worth the cost?

**Level 4 - Results**

Did the change in behavior positively affect the organization?

**Level 3 - Behavior / Training Transfer**

Did the participants change their behavior on-the-job based on what they learned?

**Level 2 - Learning**

What skills, knowledge, or attitudes changed after training? By how much?

**Level 1 - Reaction**

Did the participants like the training?

What do they plan to do with what they learned?



#### (4) การพัฒนาหน้าที่การงาน (Career Development)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการการพัฒนาหน้าที่การงานของ**บุคลากร**และ**ผู้นำ**ในอนาคตขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่ง**ผู้บริหาร** **ผู้นำ** และ**ตำแหน่งอื่นที่สำคัญ**.

#### วิธีการพัฒนาหน้าที่การงาน (Career Development)

- จัดทำกระบวนการพัฒนาอาชีพ (Career Development)
- ทบทวนวิธีการการบริหารจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างชัดเจน (Career Management) ให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงของขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง
- วางแผนและพัฒนา เพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อเติบโตก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร
  - สายวิชาการ
  - สายปฏิบัติการ
  - บุคลากรที่มีความโดดเด่น
  - ผู้นำหรือผู้บริหาร



- **การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan)** ที่มีความเป็นมาตรฐานโดยครอบคลุมทุกระบวนการตั้งแต่การวิเคราะห์นโยบาย ทิศทางองค์กรตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง และการติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง
- **การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management)** การจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร

**Result: ผลลัพธ์ด้านบุคลากร**

## (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing LEVELS) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของ กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*).

### ตัวอย่างรายงานผลลัพธ์ (เทียบกับค่าเป้าหมาย)

- ช่องว่างสมรรถนะที่พึงมีของบุคลากรลดลง
- ผลผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น
- ทักษะและความสามารถบุคลากรที่เพิ่มขึ้น เช่น ผศ. รศ. ศ/ คณวุฒิวินิจฉัยที่สำคัญ
- อัตราส่วนจำนวนนักศึกษาต่อบุคลากรสายวิชาการ

## (2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate)

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย การเข้าถึงสถานที่ทำงาน การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (\*). ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามความหลากหลายกลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*).

### ตัวอย่างรายงานผลลัพธ์ (เทียบกับค่าเป้าหมาย)

- ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยโดยรวม/ จำแนกตามพื้นที่/ กลุ่มบุคลากร
- บุคลากรที่เข้ารับการตรวจสุขภาพประจำปี
- บุคลากรที่เข้ารับการอบรมการปฐมพยาบาล/ การช่วยชีวิต
- การเกิดอุบัติเหตุอันเกิดจากการปฏิบัติงาน ถึงขั้นต้องหยุดงาน
- การฝึกอบรมการซ้อมหนีไฟ
- การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยระดับบริหาร/ ปฏิบัติการ
- จำนวนผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งเป็น จป.บริหาร/ จป.ปฏิบัติการ
- การติดตั้งระบบ CCTV/ AED

### (3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*).

#### ตัวอย่างรายงานผลลัพธ์ (เทียบกับค่าเป้าหมาย/ คู่เทียบ)

- ผลประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบงูใจและให้รางวัล ระบบการพัฒนาและฝึกอบรม
- ผลประเมินความผูกพันของบุคลากร
- อัตราการคงอยู่/ อัตราการลาออกของบุคลากร

#### (4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*).

ตัวอย่างรายงานผลลัพธ์ (เทียบกับค่าเป้าหมาย)

- จำนวนหลักสูตรฝึกอบรม
- จำนวนบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม แยกตามกลุ่มบุคลากร/ แยกตามหลักสูตรที่สำคัญ
- จำนวนชั่วโมงการอบรม แยกตามกลุ่มบุคลากร

# ข้อเสนอแนะ

- วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย ควรมีขอบเขตที่กระชับ/ ชัดเจน/ พร้อมอธิบายความหมายของวิสัยทัศน์ (เพื่อให้สามารถบรรลุได้ไม่ยาก)
- วิสัยทัศน์ของคณะฯ ควรสะท้อนและไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- คณะฯ ควรใช้ค่านิยมเดียวกันกับค่านิยมของมหาวิทยาลัย เพื่อสะท้อนพฤติกรรมบ่งชี้ของบุคลากร (behavior indicator) เป็นแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย
- Key / Core Competency PEOPLE) และ Managerial Competency ของมหาวิทยาลัยและคณะ ควรใช้ Competency เดียวกัน แต่จะแตกต่างกันตรง Functional Competency
- ทบทวน/ ออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญ (HR Work Process) และจัดทำ HR Work System โดยวิธี SIPOC Model Analysis
- แผนทรัพยากรบุคคล ต้องกำหนด SO/ Goal ที่เชื่อมโยงกับ SO/ Goal ของแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนอื่นๆที่สำคัญ เช่น แผน CG, CSR in process/ Sustainable Development, Risk, Internal Control, Marketing (Customer, Stakeholder), KM, Innovation, Internal Audit, Corporate Culture, Safety-Healthy-Environment, DT
- พัฒนางาน HR ที่สำคัญ เช่น
  - แผนบริหารอัตรากำลังระยะสั้น/ ยาว
  - คู่มือ Competency/ กลไกประเมิน Competency Assessment/ IDP
  - คู่มือ ค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กร/ แผนส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร
  - แผนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระยะสั้น/ ยาว
  - แผนพัฒนาผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร และบุคลากร ระยะสั้น/ ยาว
  - แผนบริหารและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)
  - แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent Management)
- พัฒนาระบบการวิเคราะห์และบริหารข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล โดยพัฒนาระบบสารสนเทศ (HR Smart Dashboard Application)
- ยกกระดับหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ กับหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหลักและสนับสนุนหลัก (HR Strategic Partner)
- นำระบบ EdPEx ผูกเชื่อมกับระบบการจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อกระตุ้นให้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง