หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

รศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานประกันคุณภาพนานาชาติ
อาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิด้า

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558
Public Sector Management Quality Award

NIDA WISDOM for Change

SHRD School of Human Resource Development N·I·D·A

รศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานพัฒนาคุณภาพ
อาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิด้า

www.hrd.nida.ac.th
www.drtanhrod.com
chira123@gmail.com
086-508-3000
02-727-3481

การศึกษา: ปริญญาตรี จิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
MS. HRD Pittsburg State University
PhD. HRD University of Minnesota (with Scholarship)

ประสบการณ์งาน: อดีตคณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิด้า (2546-2548 2550-2553)

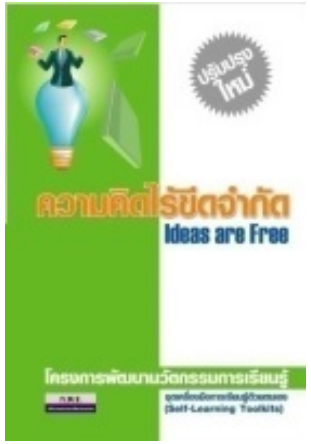
ที่ปรึกษา: บริษัทเอกชน มหาวิทยาลัย รัฐวิสาหกิจ

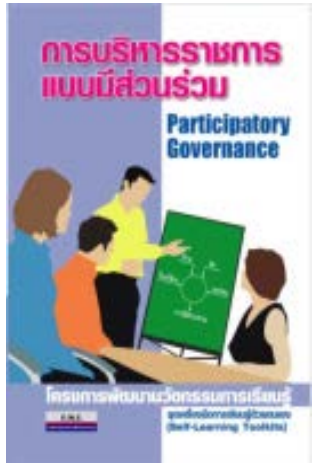
คณะกรรมการ: คณะกรรมการบริหารสถาบันพัฒนาวิชาชีพทรัพยากรบุคคล (IHPD) (พ.ศ. 2550 – ปัจจุบัน)
คณะอนุกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สสวท.
คณะอนุกรรมการด้านทรัพยากรมนุษย์ ม.ขอนแก่น ม.มหิดล

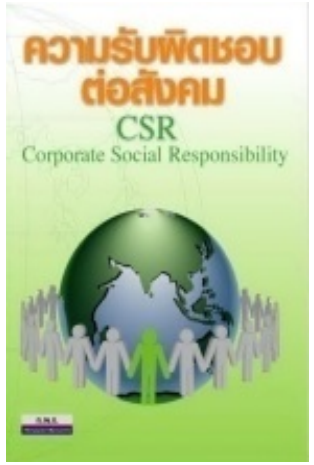
ผู้ประเมิน: PMQA, AUN-QA

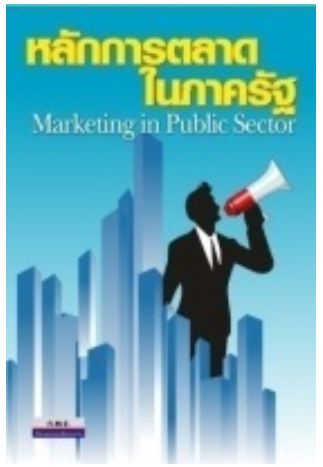
กองบรรณิการ: International Human Resource Development Journal (พ.ศ. 2546 – ปัจจุบัน)
Human Resource Review Journal (พ.ศ. 2556 – ปัจจุบัน)

สนง.ก.พ.ร. - Management

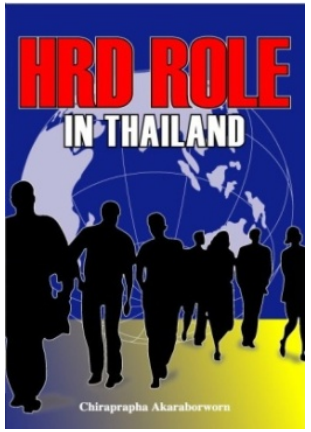




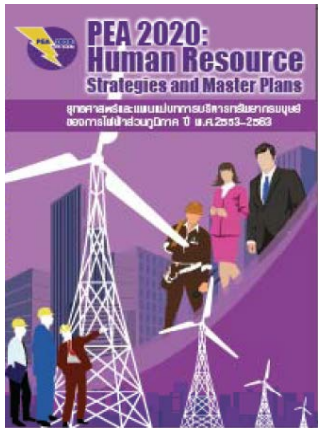




รวมบทความ



ยุทธศาสตร์และแผน



วิชาการ

ASEAN Guru

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

Start thinking from the end

What & How criteria are related

HOW to manage the workforce

วัตถุประสงค์ของเกณฑ์....

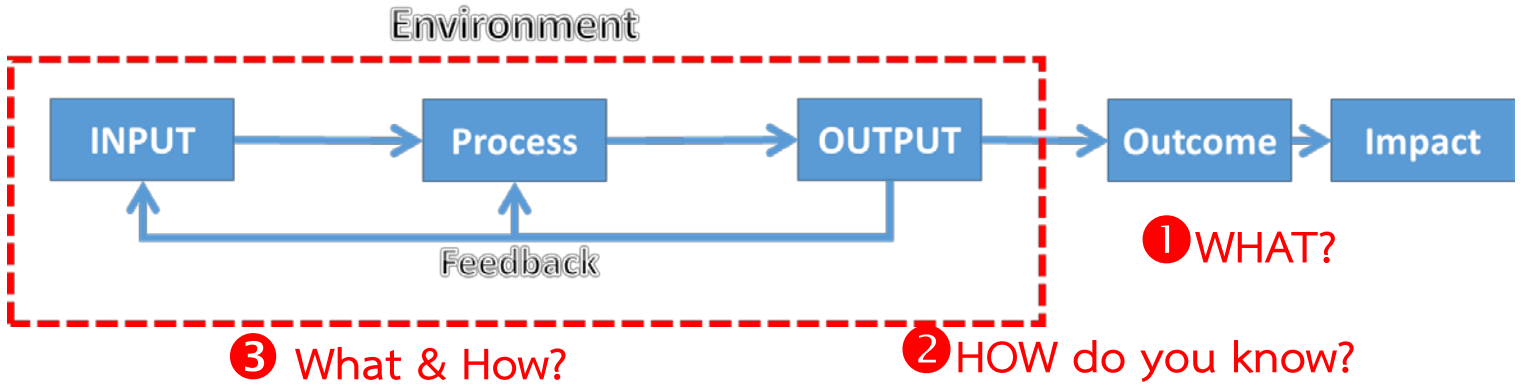
เพื่อช่วยให้องค์กรของท่าน

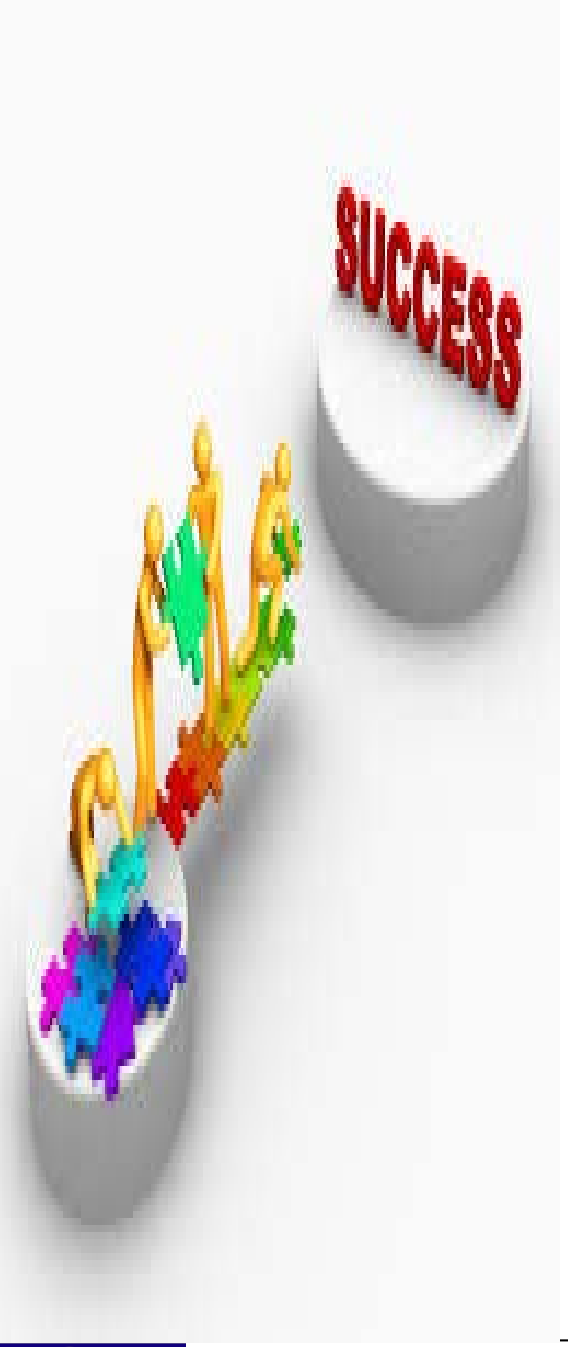
ตอบคำถาม 3 ข้อ คือ

❶ องค์กรของท่านดำเนินการได้ดีที่สุดเท่าที่ทำได้หรือยัง

❷ ท่านทราบได้อย่างไร

❸ มีอะไรที่องค์กรของท่านจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีกหรือไม่ และอย่างไร





อะไรคือความสำเร็จในการบริหารคนในองค์การ

ก. บุคลากรมีความสุขในการทำงาน

ข. ผู้รับบริการพึงพอใจในการบริการของบุคลากร

ค. บุคลากรในองค์การไม่ลาออก

ง. องค์การมีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

จ. บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ

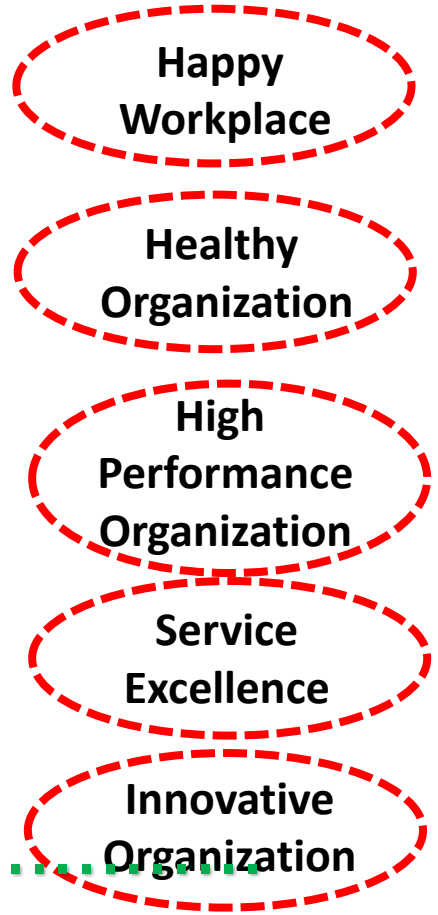
Systems Thinking

Outcome | Impact

Start Thinking from the END

How do you know?

- ❑ Profitability per head
- ❑ Productivity per head
- ❑ Sale volume per head
- ❑ Revenue per head
- ❑ Customer Engagement Level
- ❑ Innovative product or service per head
- ❑ Employer of Choice

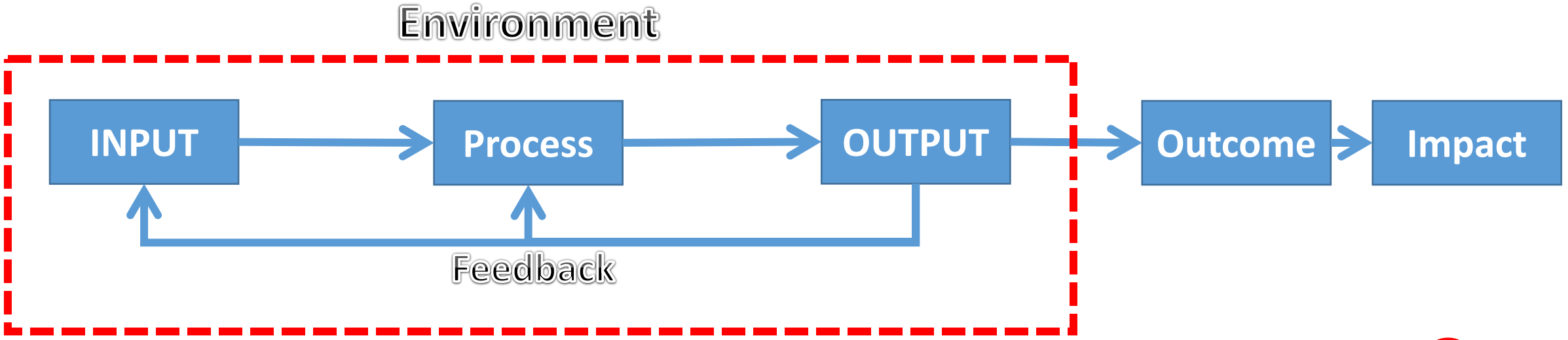


❶

OP: P1 (ก) 2.
วิสัยทัศน์และพันธกิจ

Systems Thinking

Start Thinking from the END



❸ OP: P1 (ก) 3. ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

❹ 2.2. (ก) 4 แผนด้านบุคลากร 5. การมุ่งเน้นบุคลากร

❷ 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

❶ OP: P1 (ก) 2. วิสัยทัศน์และพันธกิจ

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายของแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

หมายเหตุ 7.3	
7.3	ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการของส่วนราชการและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2
	ส่วนราชการซึ่งต้องอาศัยอาสาสมัคร ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (*)
(5)	การตอบหัวข้อนี้ ควรรวมถึงผลลัพธ์ของตัววัดและตัวชี้วัดตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 5.2 ข

(5) **ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร**
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงกำลังคนของส่วนราชการและทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร

Workforce Capacity & Capability

เชิงปริมาณ

Health – Safety – Benefit - Welfare

(6) **บรรยากาศการทำงาน**
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพการบริการและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

Workforce Environment and Safety

Drivers

(7) **การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน**
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับส่วนราชการและทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากร

Workforce Engagement

(8) **การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ**
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

Leaders Development

HRD: Human Resource Development

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถประเมินความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี สร้างความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ รวมถึงการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์การ

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

- ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร
  - ขีดความสามารถและอัตรากำลัง
  - บุคลากรใหม่
  - การทำงานให้บรรลุผล
  - การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
- บรรยากาศการทำงานของบุคลากร
  - สภาพแวดล้อมการทำงาน
  - นโยบายและสวัสดิการ

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

- ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
  - องค์ประกอบของความผูกพัน
  - วัฒนธรรมส่วนราชการ
  - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การประเมินความผูกพันของบุคลากร
  - การประเมินความผูกพัน
  - ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ
- การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร
  - ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
  - ประสิทธิผลของการเรียนรู้และ
  - ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

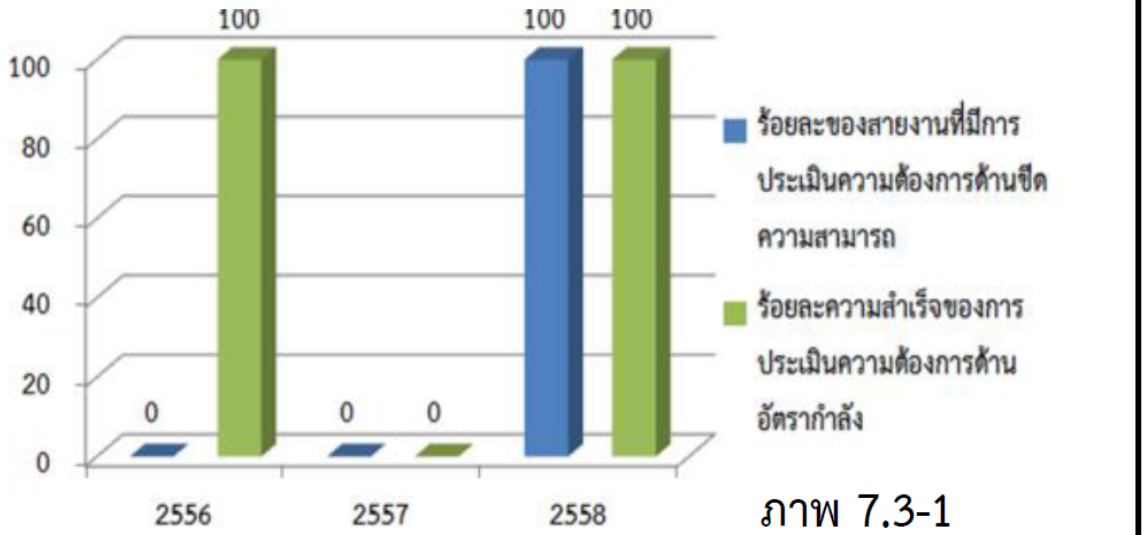
- ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- บรรยากาศการทำงาน
- การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน
- การพัฒนาบุคลกรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

Start thinking from the end

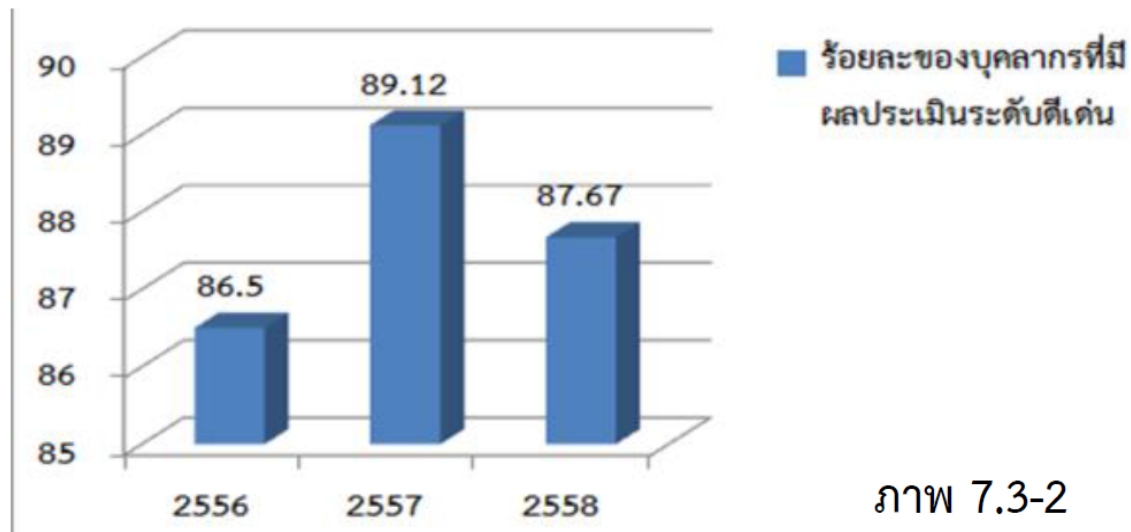
“
ถ้าเราติดกระดุมเม็ดแรกผิด
กระดุมเม็ดต่อๆไปก็ผิด
”

พระบรมราโชวาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

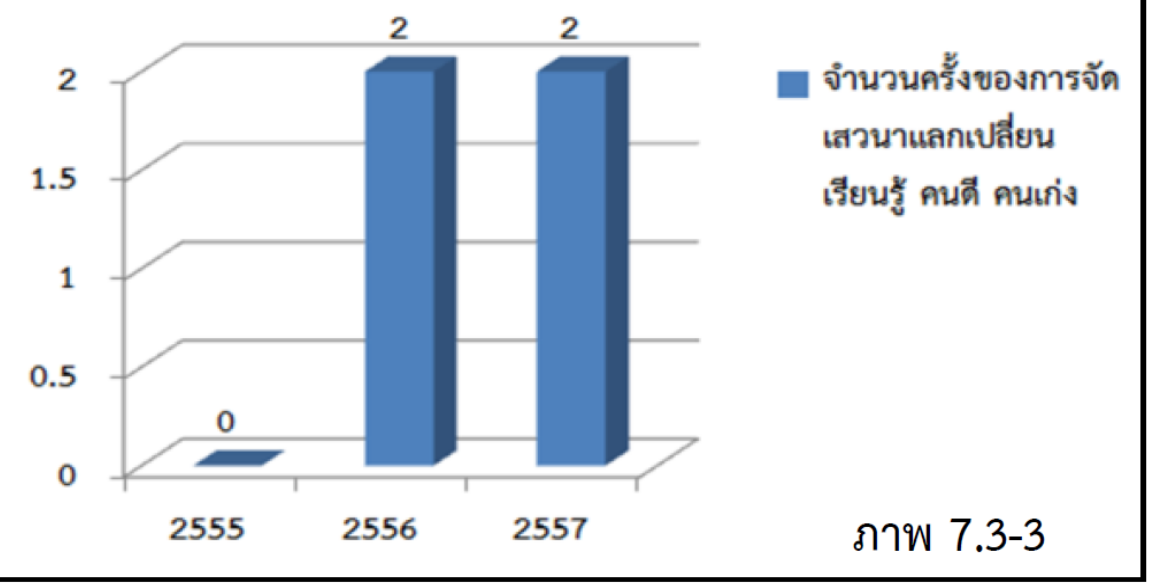
Start thinking from the end



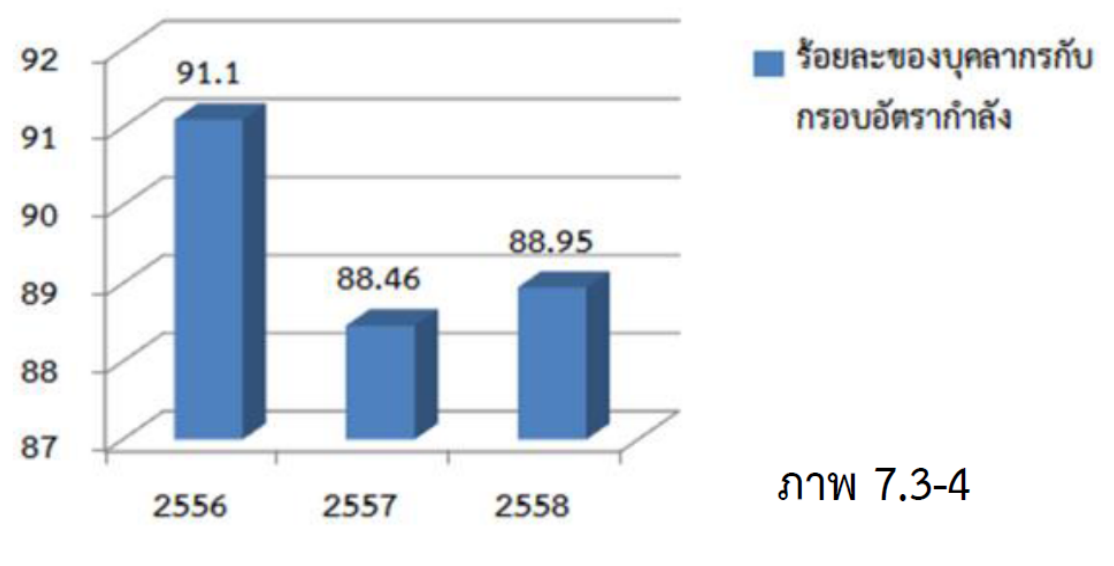
ภาพ 7.3-1



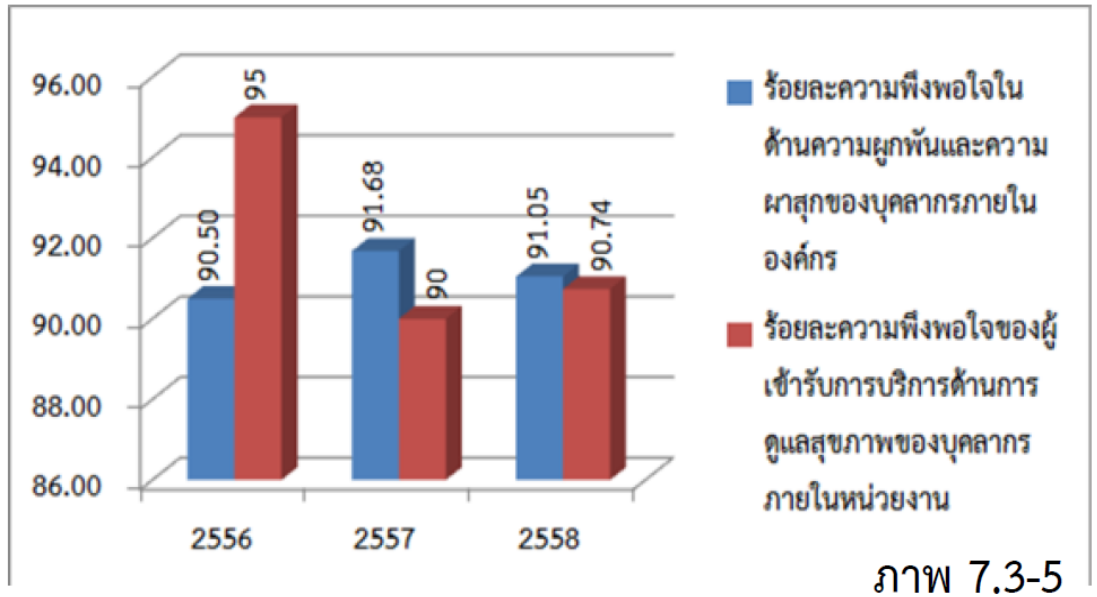
ภาพ 7.3-2



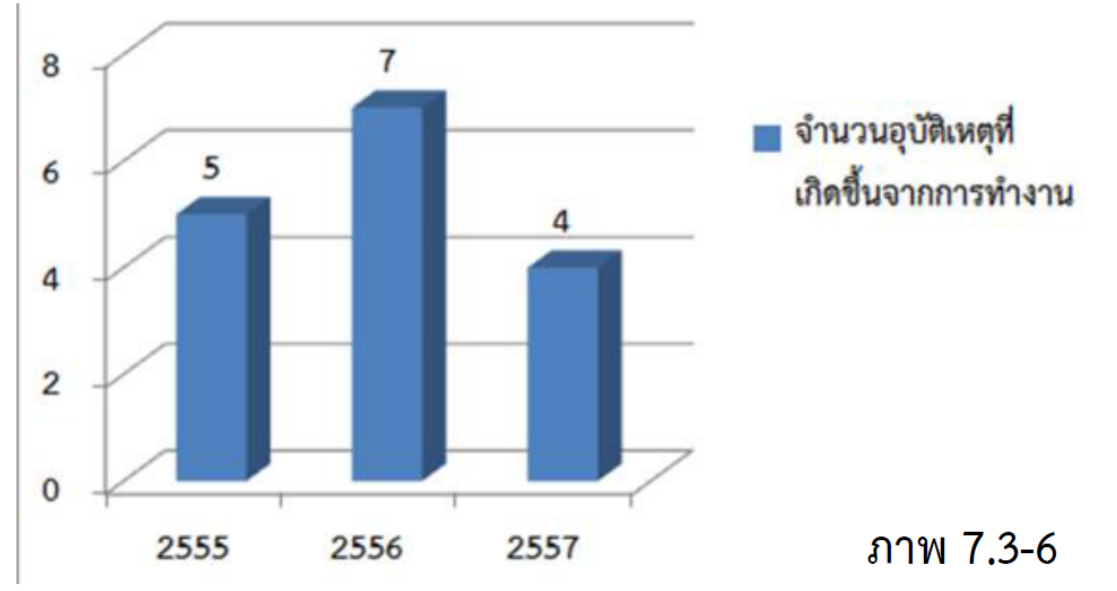
ภาพ 7.3-3



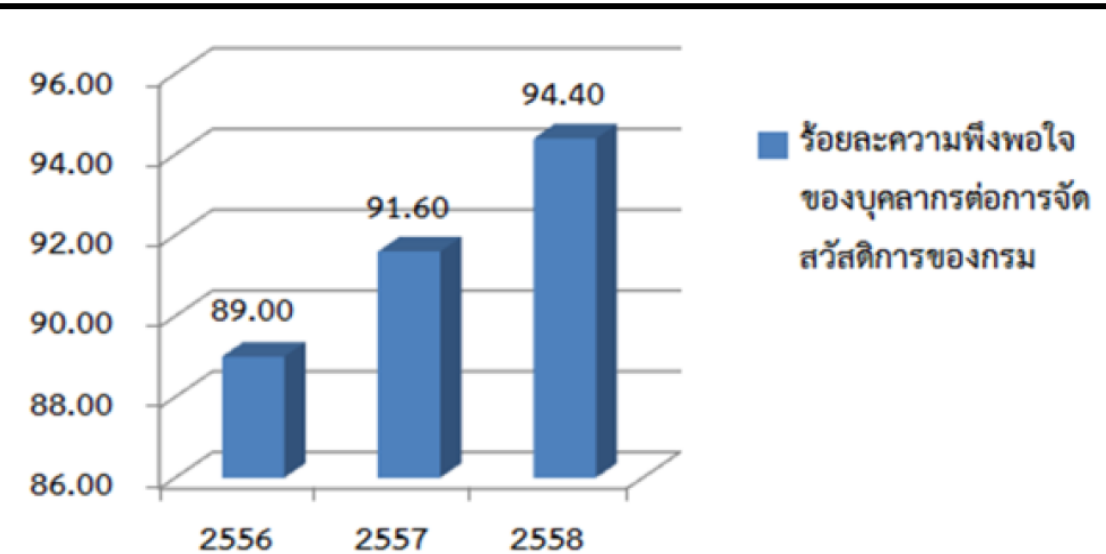
ภาพ 7.3-4



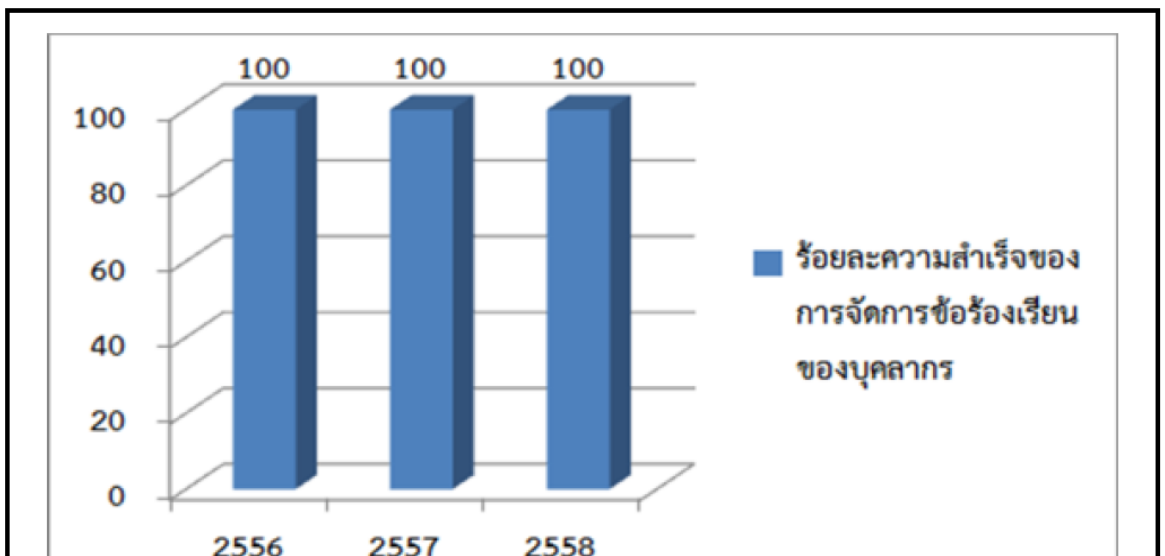
ภาพ 7.3-5



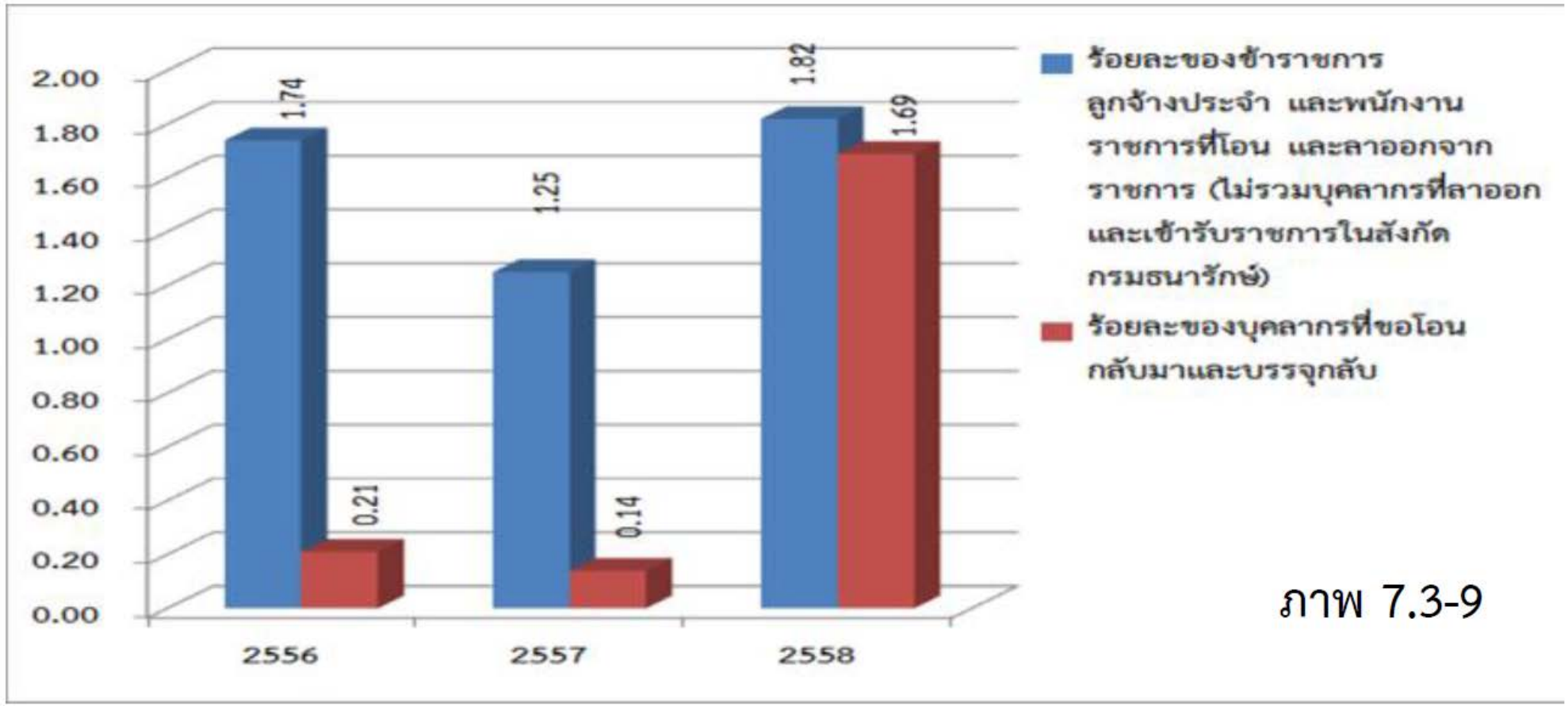
ภาพ 7.3-6



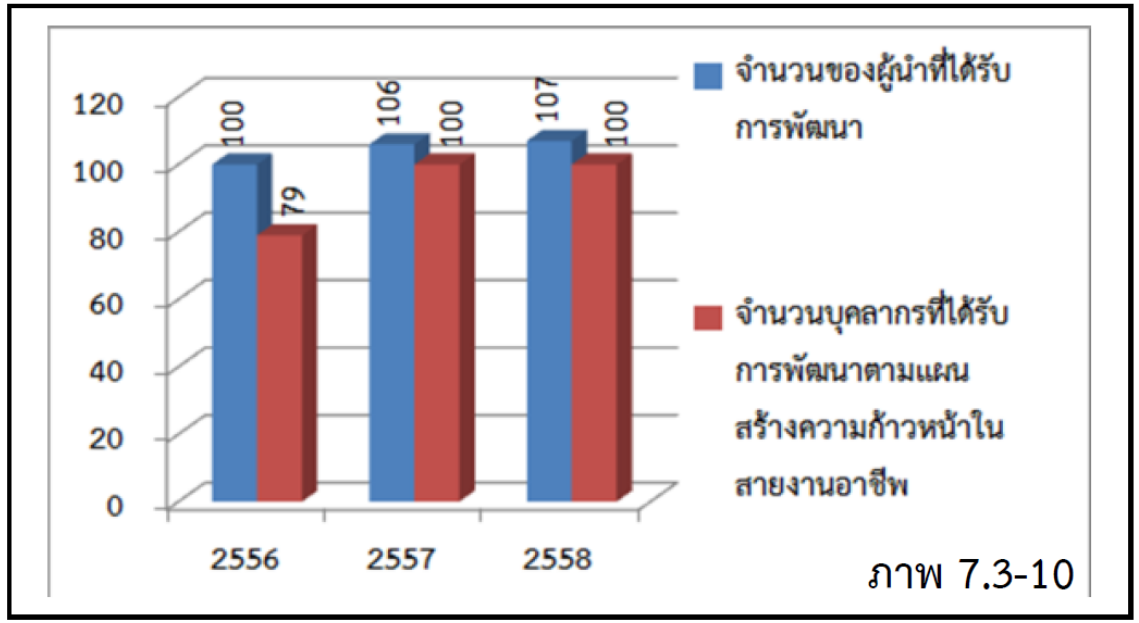
ภาพ 7.3-7



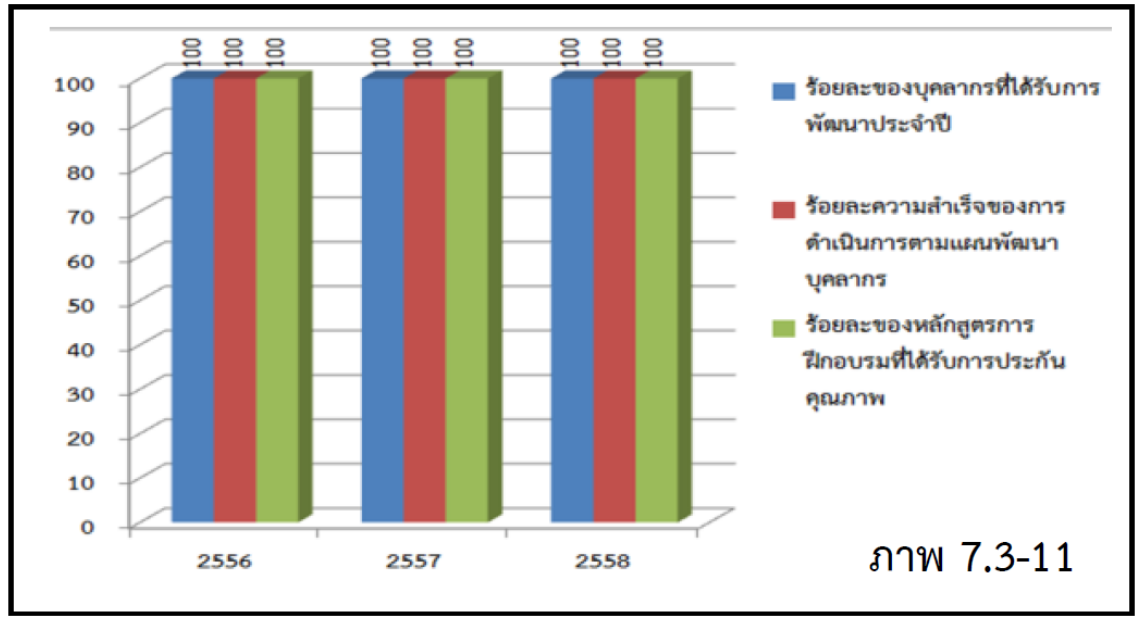
ภาพ 7.3-8


2.00
1.80
1.60
1.40
1.20
1.00
0.80
0.60
0.40
0.20
0.00
1.74
0.21
1.25
0.14
1.82
1.69
2556
2557
2558
ร้อยละของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงาน ราชการที่โอน และลาออกจาก ราชการ (ไม่รวมบุคลากรที่ลาออก และเข้ารับราชการในสังกัด กรมธนารักษ์)
ร้อยละของบุคลากรที่ขอโอน กลับมาและบรรจุกลับ

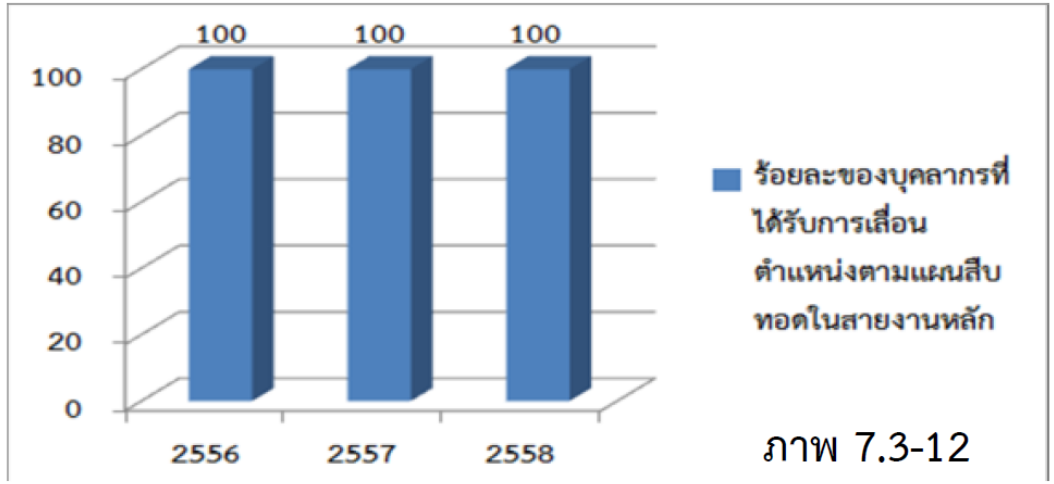
ภาพ 7.3-9



ภาพ 7.3-10



ภาพ 7.3-11



ภาพ 7.3-12

7.3 : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

ผลงานต่อชิ้น แยกตามประเภท และหน้าที่งาน

ร้อยละของบุคลากรที่มีผลประเมินระดับดีเด่น

ร้อยละของบุคลากรที่มีทักษะเพิ่มขึ้น

จำนวนผลงานนวัตกรรมต่อคน

สัดส่วนบุคลากรกับกรอบอัตรากำลัง

ผลิตภาพบุคลากร

(2) บรรยากาศการทำงาน

จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ

ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมด้านความปลอดภัย

ร้อยละความพึงพอใจต่อบรรยากาศการทำงาน

ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี

อัตราการขาดงาน

อัตราการเจ็บป่วย

ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับรางวัลและคำชมเชย

ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส.

(3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

ร้อยละความพึงพอใจโดยรวมของบุคลากร

ร้อยละความพึงพอใจต่อการให้โอกาสความก้าวหน้า

ร้อยละความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิต

ร้อยละความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ร้อยละความพึงพอใจต่อการพัฒนาทักษะความรู้

อัตราการลาออกของบุคลากร

ร้อยละของบุคลากรภายในที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

จำนวนข้อร้องเรียนของบุคลากร

(4) การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

ร้อยละการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร

จำนวนข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (Hipps)

ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมรางวัลนวัตกรรมขององค์การ

จำนวนรางวัลที่ผู้นำของส่วนราชการได้รับ

จำนวนวิทยากรภายใน

ผลประเมินของบุคลากร

จำนวนวันเฉลี่ยในการพัฒนาบุคลากรต่อปี

ผลประเมินของผู้บริหาร

จำนวนวันในการพัฒนาผู้นำ

Workforce Capability &Capacity

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

ผลงานต่อชิ้น แยกตามประเภท และหน้าที่งาน

ร้อยละของบุคลากรที่มีผลประเมินระดับดีเด่น

ร้อยละของบุคลากรที่มีทักษะเพิ่มขึ้น

จำนวนผลงานนวัตกรรมต่อคน

สัดส่วนบุคลากรกับกรอบอัตรากำลัง

ผลิตภาพบุคลากร

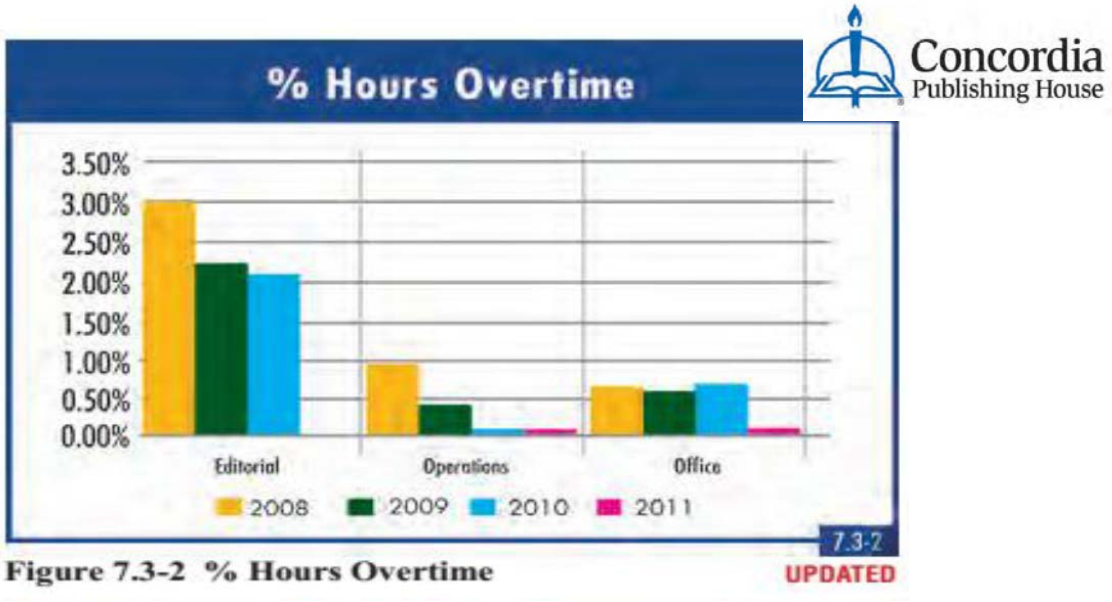
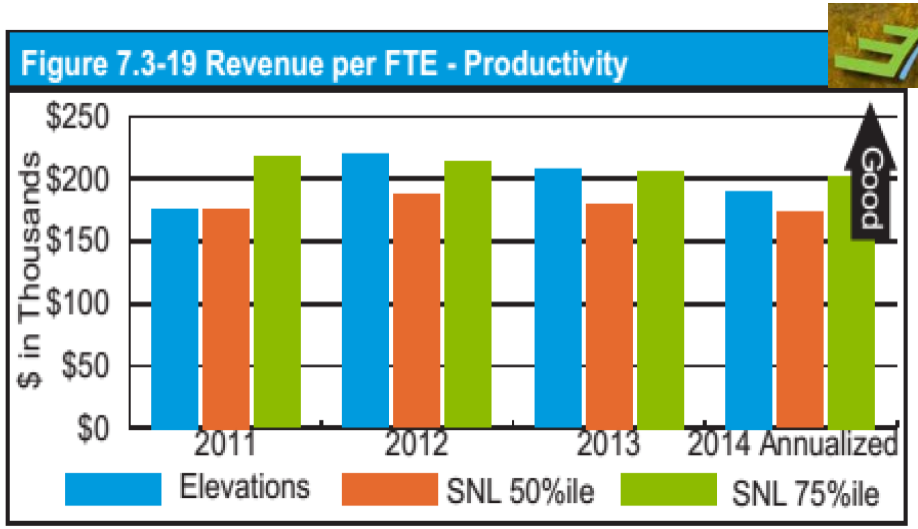
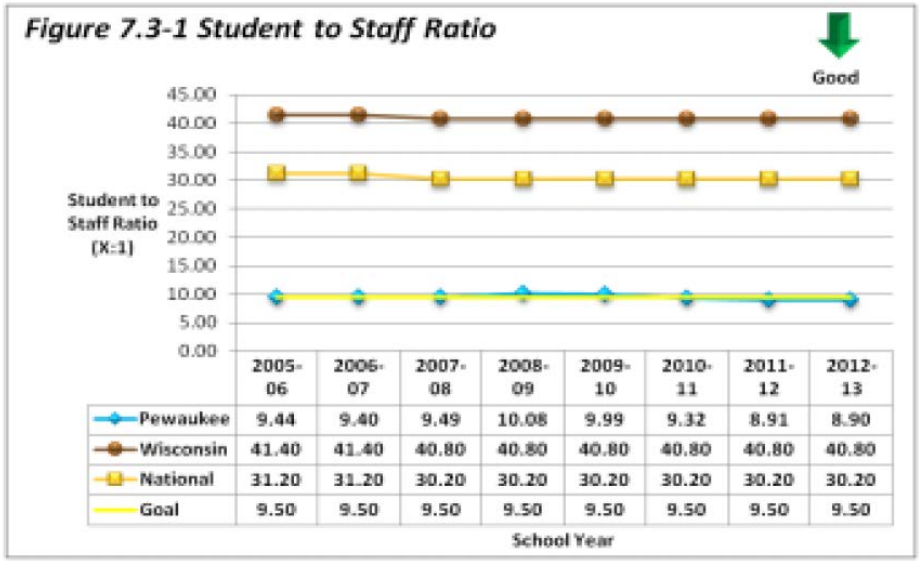


Figure 7.3-2 % Hours Overtime UPDATED

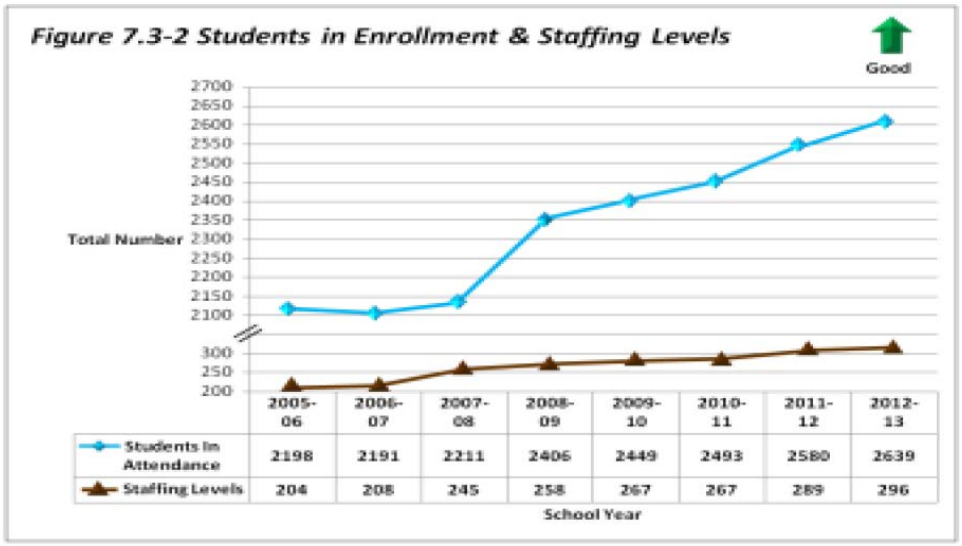


รายได้ของผลผลิตต่อบุคลากรเทียบกับคู่เทียบ

ผลจากการจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังคน ทำให้ **OT** ลดลง



อัตราส่วนนักศึกษาต่อบุคลากร



จำนวนนักศึกษาลงทะเบียนต่อจำนวนบุคลากร

Workforce Climate/Environment

Health – Safety – Benefit - Welfare

(2) บรรยากาศการทำงาน

จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ

ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมด้านความปลอดภัย

ร้อยละความพึงพอใจต่อบรรยากาศการทำงาน

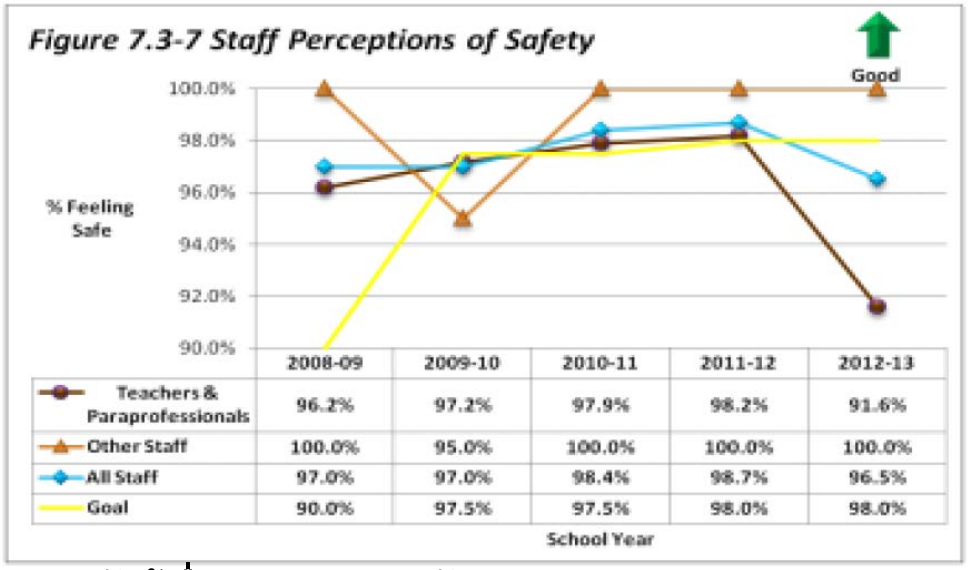
ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี

อัตราการขาดงาน

อัตราการเจ็บป่วย

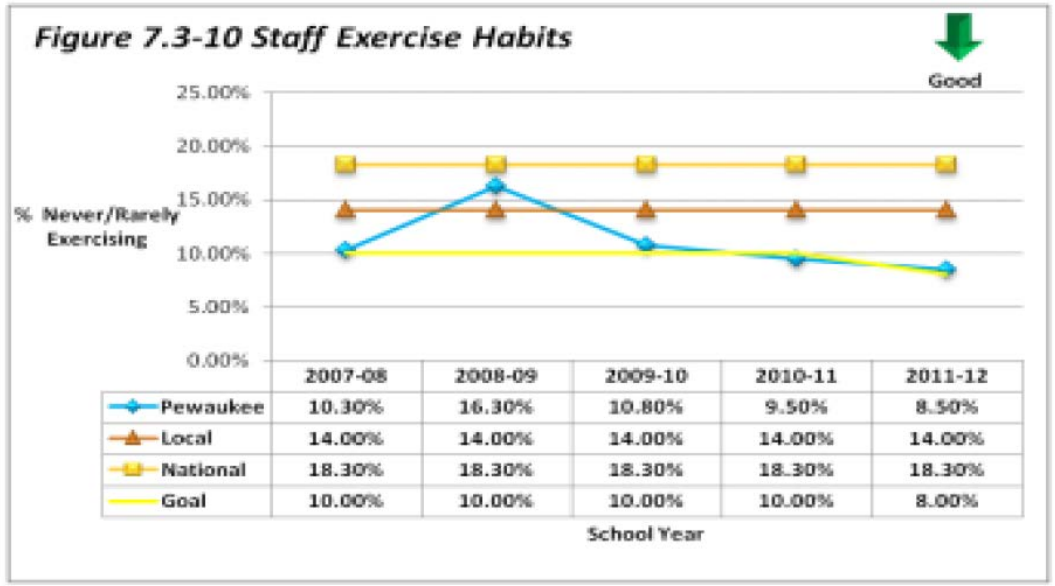
ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับรางวัลและคำชมเชย

ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส.



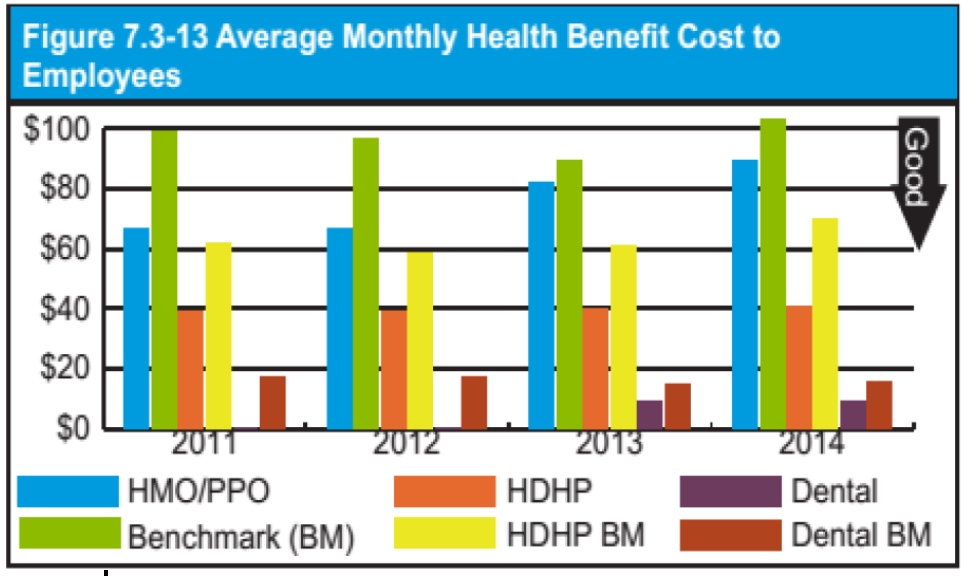
	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
Teachers & Paraprofessionals	96.2%	97.2%	97.9%	98.2%	91.6%
Other Staff	100.0%	95.0%	100.0%	100.0%	100.0%
All Staff	97.0%	97.0%	98.4%	98.7%	96.5%
Goal	90.0%	97.5%	97.5%	98.0%	98.0%

ร้อยละของการรับรู้เรื่องความปลอดภัยของบุคลากร แยกตามกลุ่มอาจารย์ จนท. และภาพรวม



	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Pewaukee	10.30%	16.30%	10.80%	9.50%	8.50%
Local	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%
National	18.30%	18.30%	18.30%	18.30%	18.30%
Goal	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	8.00%

ร้อยละของของบุคลากรที่ไม่เคยออกกำลังกายลดลง เมื่อเทียบกับคู่เทียบ



ค่าเฉลี่ยค่าใช้จ่ายสวัสดิการด้านสุขภาพรายเดือนของบุคลากร

(3) ความผูกพันของบุคลากร

Workforce Engagement

Drivers

(3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

ร้อยละความพึงพอใจโดยรวมของบุคลากร

ร้อยละความพึงพอใจต่อการให้โอกาสความก้าวหน้า

ร้อยละความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิต

ร้อยละความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ร้อยละความพึงพอใจต่อการพัฒนาทักษะความรู้

อัตราการลาออกของบุคลากร

ร้อยละของบุคลากรภายในที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

จำนวนข้อร้องเรียนของบุคลากร

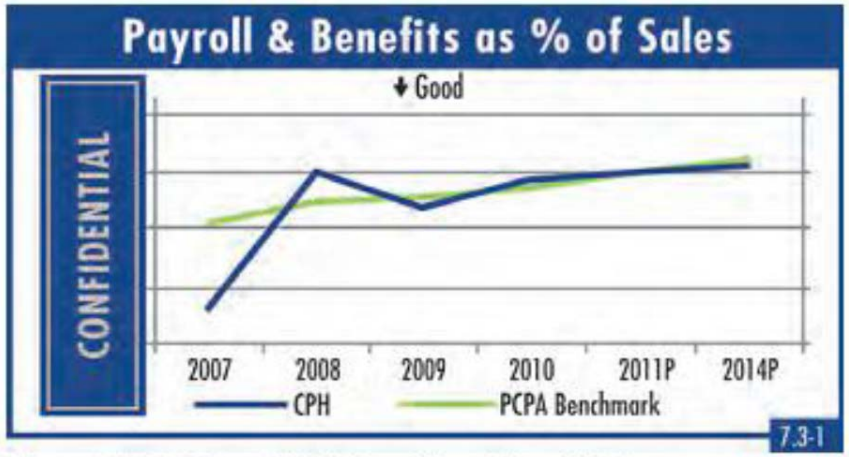


Figure 7.3-1 Payroll & Benefits as % of Sales UPDATED

ผลจากการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สามารถเทียบเคียงกับคู่เทียบ

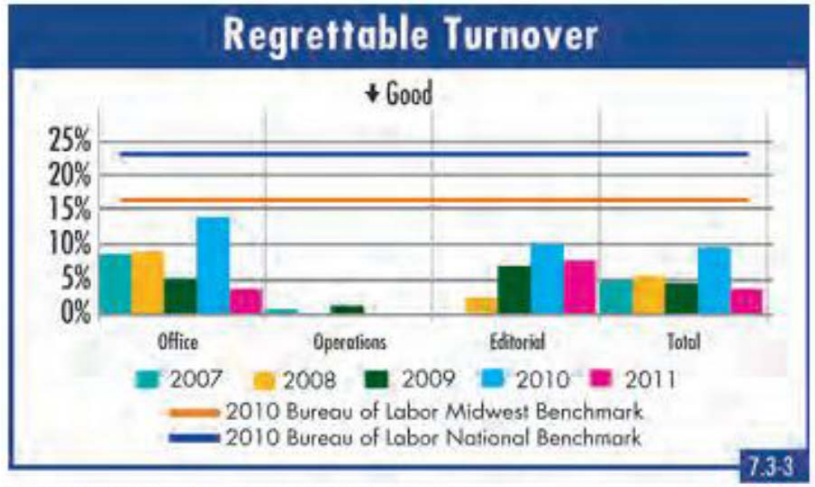


Figure 7.3-3 Regrettable Turnover UPDATED

อัตราการลาออกของบุคลากรเมื่อเทียบกับภาพรวมกับสนง. แรงงานในพื้นที่

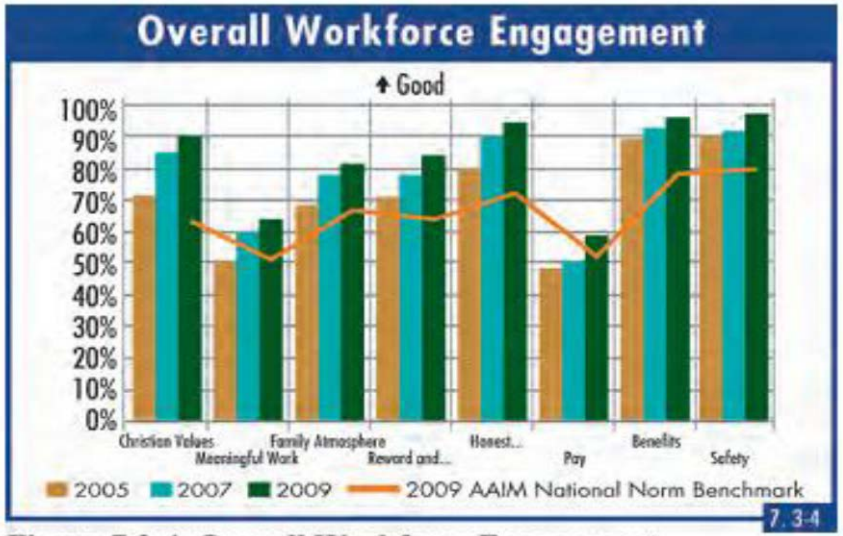
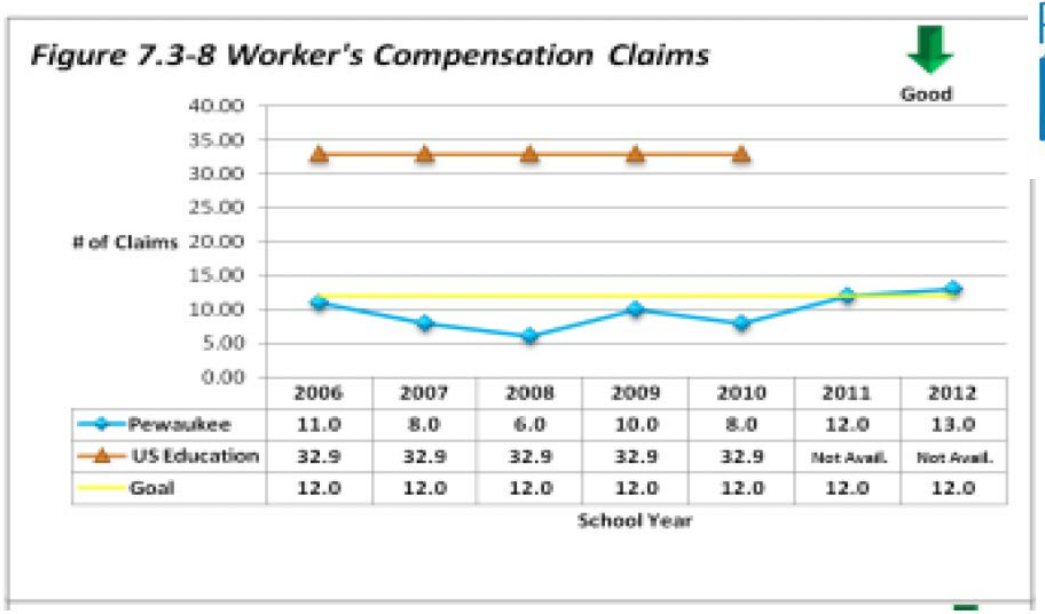


Figure 7.3-4 Overall Workforce Engagement

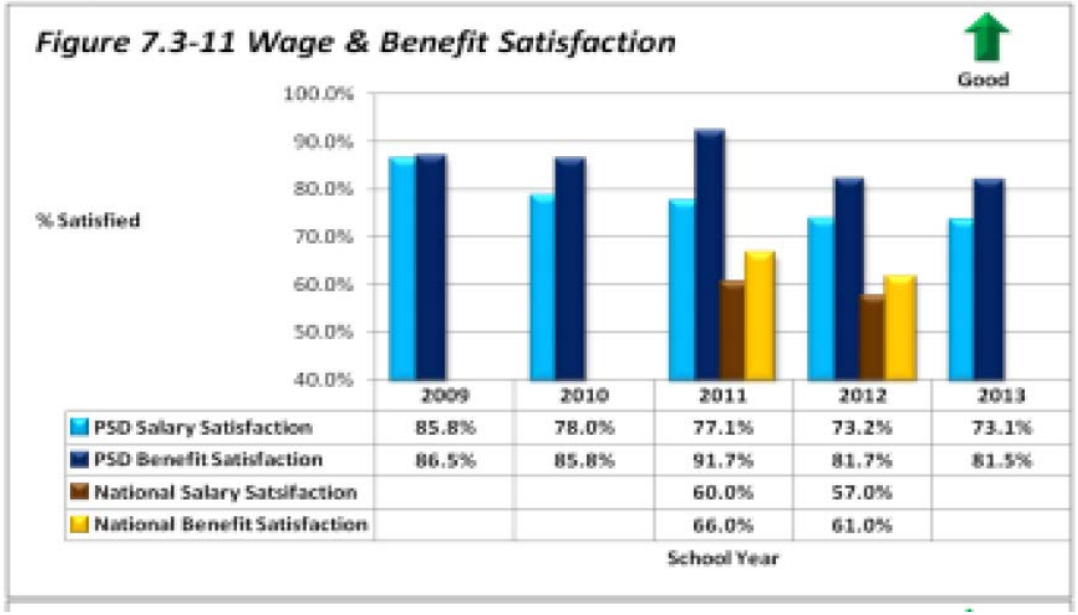
คะแนนภาพรวมของความผูกพันของบคลากรสงกว่าค่เทียบ

Figure 7.3-8 Correlation of Workforce Engagement to Customer Engagement UPDATED

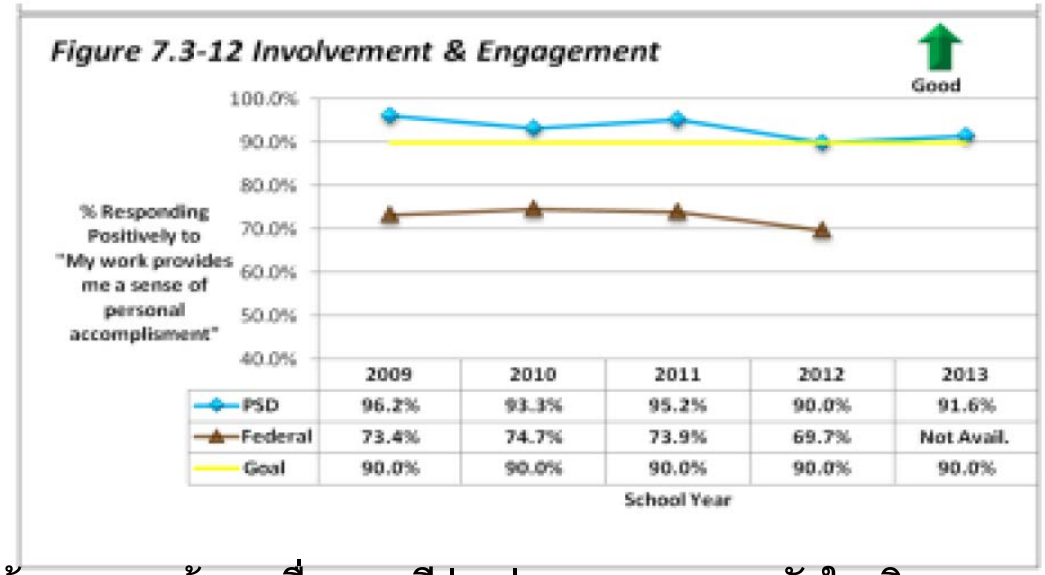
คะแนนความผูกพันของบคลากรสัมพันธ์กับค่าความผูกพันของลูกค้า



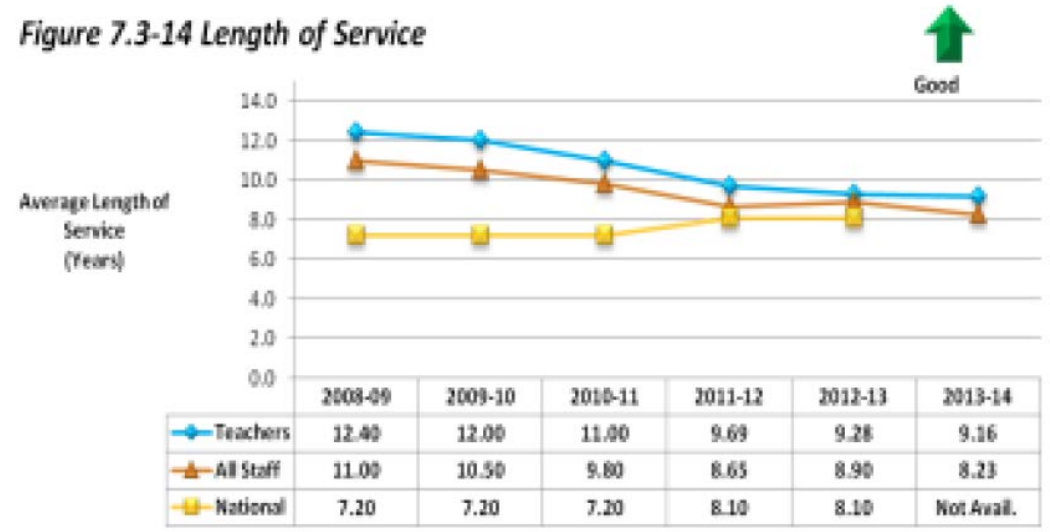
จำนวนข้อร้องเรียนเรื่องเรื่องค่าตอบแทนเทียบกับคู่เทียบ **US Education**



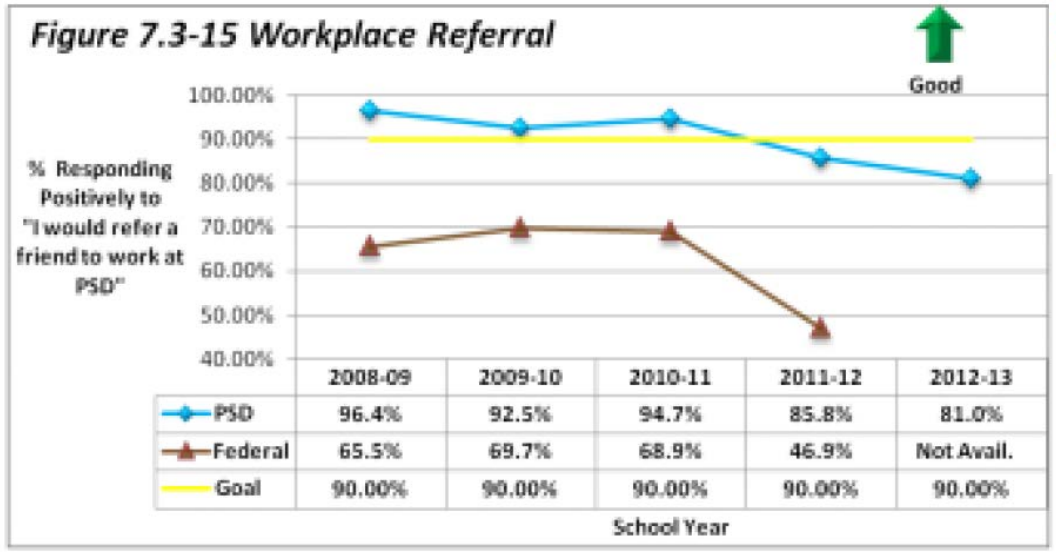
ร้อยละของความพึงพอใจของเงินเดือน สวีสดิการ เทียบกับคู่เทียบ



ร้อยละของผู้ตอบเรื่องการมีส่วนร่วมและความผูกพันในเชิงบวก



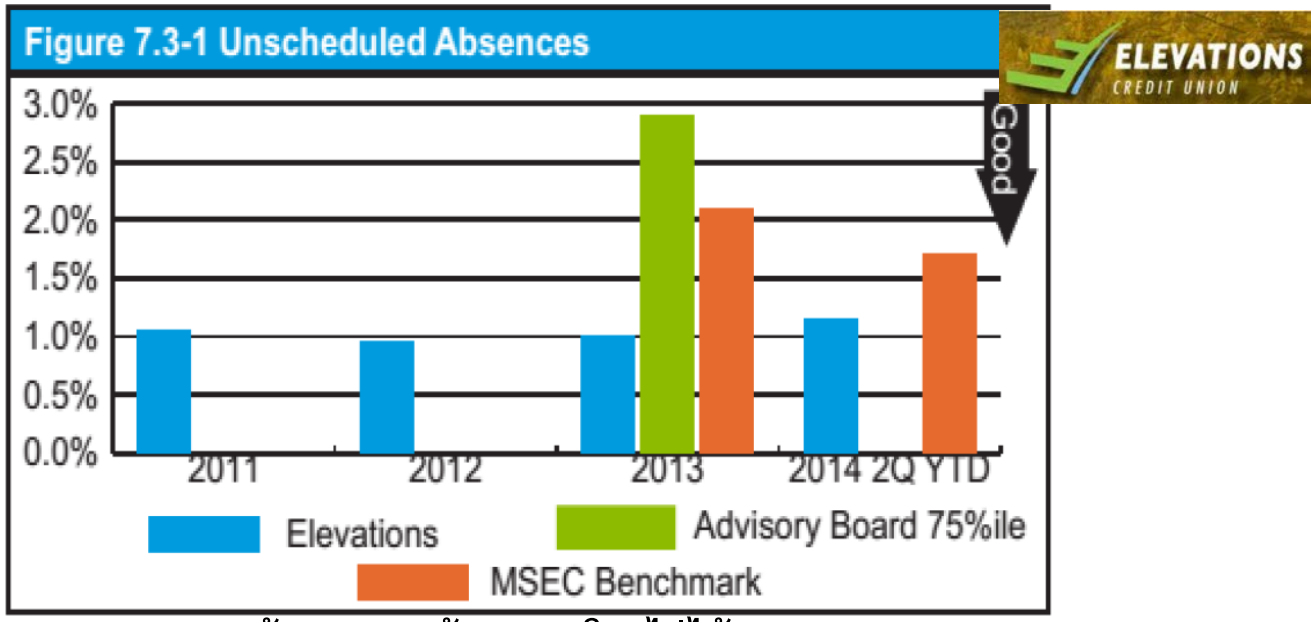
ค่าเฉลี่ยของอายุงานของบุคลากรในแต่ละช่วงปี



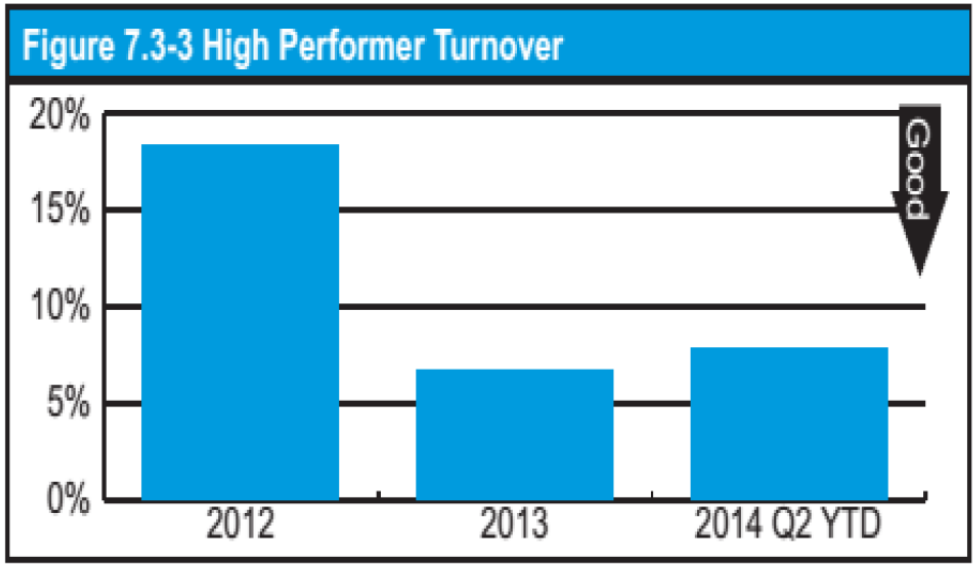
	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
PSD	96.4%	92.5%	94.7%	85.8%	81.0%
Federal	65.5%	69.7%	68.9%	46.9%	Not Avail.
Goal	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%

ร้อยละของของผู้ตอบเรื่องการชวนเพื่อนเขามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรเรื่องเนื้องาน



ร้อยละของผู้ขาดงานโดยไม่ได้ลา



ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีลาออก

ตารางแสดงการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๒

มิติที่	ชื่อโครงการ	แผนการดำเนินการ	สถานะโครงการ			
			ปี59	ปี60	ปี61	ปี62
1.ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	1.โครงการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน	ปี 59 – ปี 62	⊙	×	×	×
	2.การจัดทำแผนทางเดินสายอาชีพ	ปี 59 – ปี 62	⊙	×	×	×
	3.การทบทวนกรอบอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจและปริมาณงาน	ปี 59 และ ปี 61	⊙		×	
	4.การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	ปี 59 – ปี 62	⊙	×	×	×
	5.โครงการพัฒนาบุคลากรในสายงานเฉพาะทาง	ปี 59 – ปี 62	⊙	×	×	×
2.ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	6. การพัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพโดยมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร	ปี 59 – ปี 62	⊙	×	×	×
	7.การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง	ปี 60 และ ปี 62		⊙		×
3.ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	8. การประชาสัมพันธ์งานตามภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ปี 59 – ปี 62	⊙	×	×	×
	9. การสร้างและพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ปี 59 – ปี 62	⊙	×	×	×
	10. การพัฒนาช่องทางการรับฟังความคิดเห็นหรือเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ปี 59 – ปี 62	⊙	×	×	×
4.ความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	11. การดำเนินการจัดทำคู่มือร้องเรียน ร้องทุกข์ ปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาข้าราชการ	ปี 59	⊙			
	12. โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของกรมธนารักษ์	ปี 59 – ปี 62	⊙	×	×	×
	13. โครงการฝึกอบรมการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม สำหรับบุคลากรของกรมธนารักษ์	ปี 59 – ปี 62	⊙	×	×	×
	14. การปรับปรุงข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการ กรมธนารักษ์	ปี 62				×
5.คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน	15. โครงการจัดกิจกรรมสร้างและปลูกฝังจิตสำนึกในการสร้างความสามัคคีและความผูกพันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร	ปี 59 – ปี 62	⊙	×	×	×
	16. การจัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและการทำงานให้กับบุคลากรภายในองค์กร	ปี 59 – ปี 62	⊙	×	×	×

✓ = ดำเนินการแล้ว ⊙ = อยู่ระหว่างดำเนินการ × = ยังไม่ได้ดำเนินการ

(4) การพัฒนาบุคลากร

Workforce Development

(4) การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

ร้อยละการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร

จำนวนข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (Hipps)

ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมรางวัลนวัตกรรมขององค์การ

จำนวนรางวัลที่ผู้นำของส่วนราชการได้รับ

จำนวนวิทยากรภายใน

ผลประเมินของบุคลากร

จำนวนวันเฉลี่ยในการพัฒนาบุคลากรต่อปี

ผลประเมินของผู้บริหาร

จำนวนวันในการพัฒนาผู้นำ — **Leaders Development**

Figure 7.3-11 % Workforce Compared to % Training Hours by Workforce Segment UPDATED

Figure 7.3-12 Training Effectiveness UPDATED

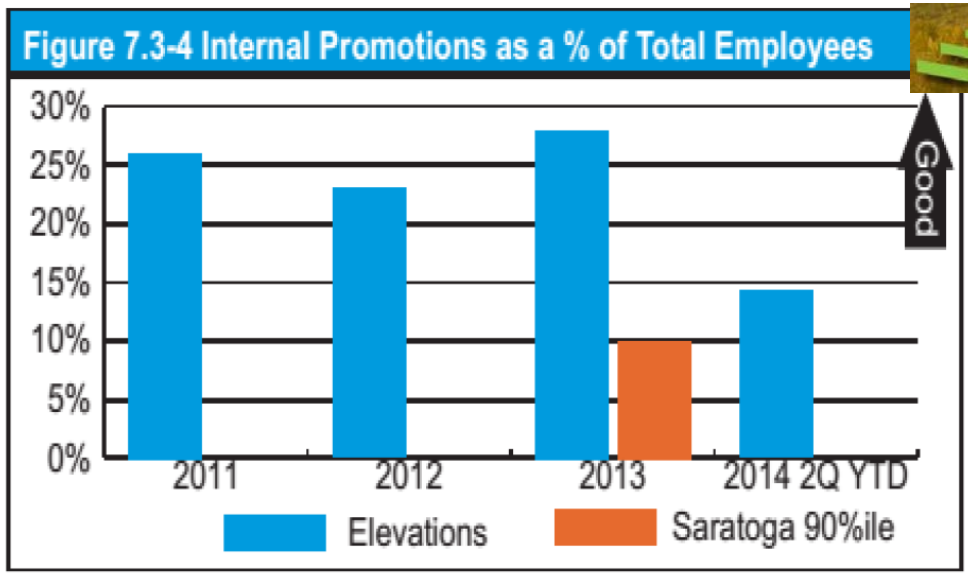
จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมและประสิทธิผลการฝึกอบรมแยกตามกลุ่มบุคลากร

Figure 7.3-13 Learning Transfer UPDATED

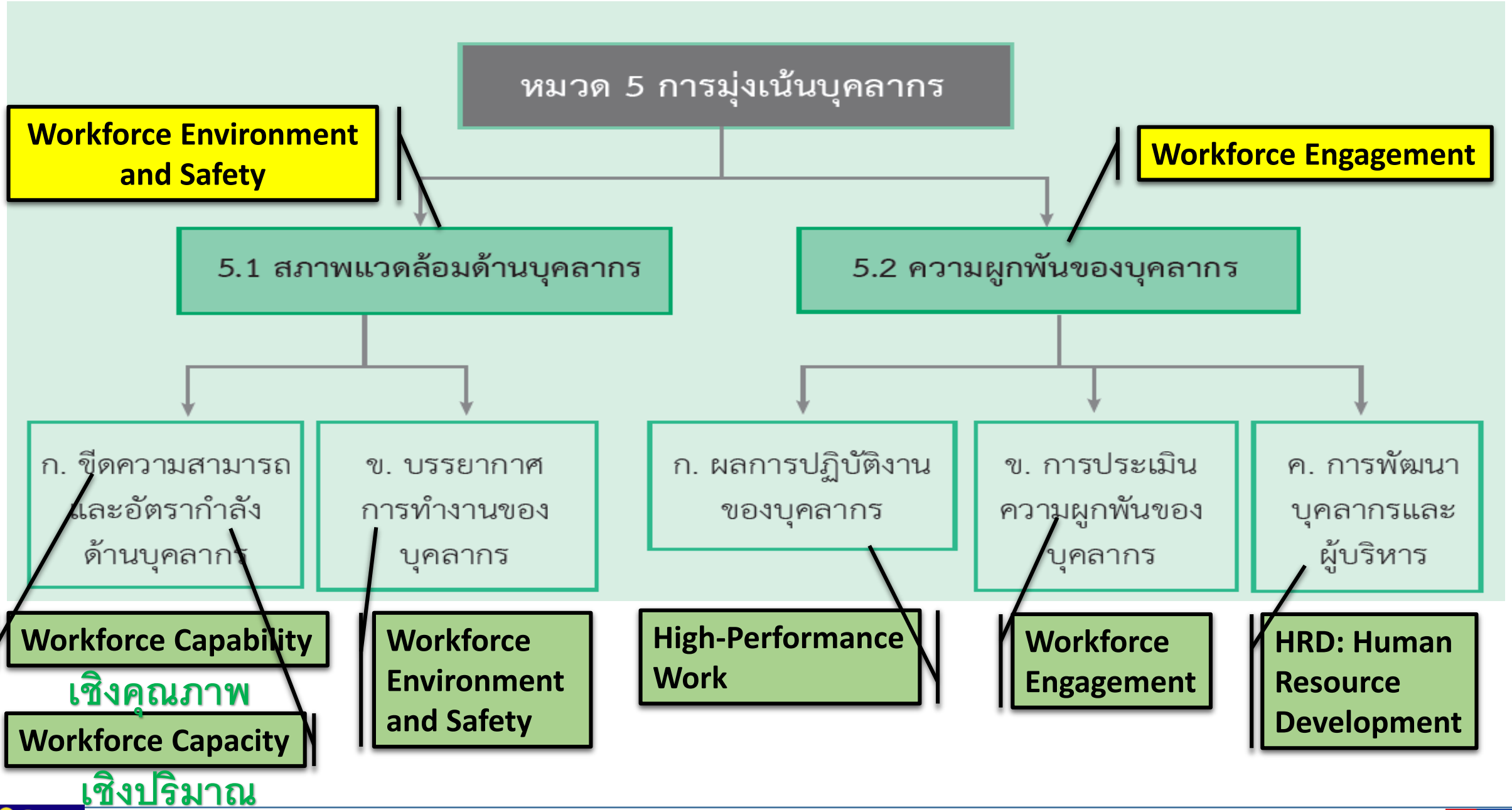
ร้อยละของการเรียนรู้ที่มีการนำไปใช้งาน

Figure 7.3-14 Correlation of CSR Training to Overall Customer Satisfaction UPDATED

ค่าสหสัมพันธ์ของจำนวนชม.การฝึกอบรม **CSR** กับค่าความพึงพอใจของลูกค้า



ร้อยละของบุคลากรที่มีการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์การ


หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร
Workforce Environment and Safety
Workforce Engagement
5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร
5.2 ความผูกพันของบุคลากร
ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร
ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร
ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร
ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร
Workforce Capability
เชิงคุณภาพ
Workforce Capacity
เชิงปริมาณ
Workforce Environment and Safety
High-Performance Work
Workforce Engagement
HRD: Human Resource Development

What & How criteria are related.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Human Resource Development

การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

Workforce Capability X **Workforce Engagement** → **High Performer** → **Workforce Capacity**

ขีดความสามารถด้านบุคลากร | ความผูกพันของบุคลากร | ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร | อัตรากำลังด้านบุคลากร

Workforce Environment & Safety

บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

Competence (Can Do) X **Commitment** (Will Do) X **Contribution** (Have a chance to Do) → **TALENT**

Talent Manager: Formula

Dave Ulrich (2010) HR Congress

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

(Workforce Environment) (40 คะแนน)

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(1)ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(2)บุคลากรใหม่

(3)การทำงานให้บรรลุ

(4)การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ข. บรรยากาศการทำงาน

(5) สภาพแวดล้อมการทำงาน

(6) นโยบายและสวัสดิการ

5.2. ความผูกพันของบุคลากร

(Workforce Engagement) (50 คะแนน)

ก. ผลการปฏิบัติการของบุคลากร

(7) องค์ประกอบของความผูกพัน

(8) วัฒนธรรมส่วนราชการ

(9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(10) การประเมินความผูกพัน

(11) ความเชื่อมโยกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

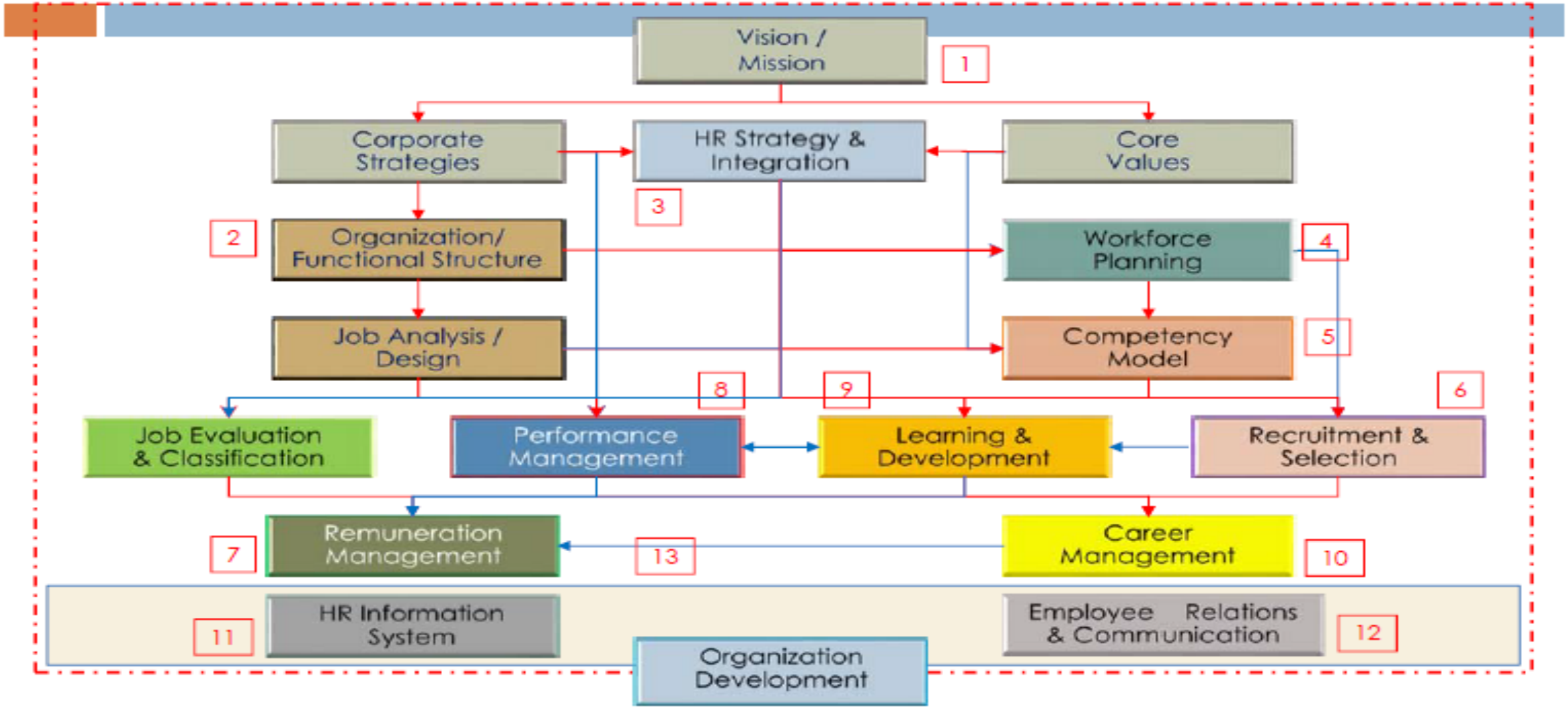
ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

(12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

(13) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา

(14) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

กรอบแนวคิดการบริหารองค์การและทรัพยากรบุคคล
Integrated Organization & HR Framework



How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Workforce Planning
การวางแผนกำลังคน

Workforce Capability
ขีดความสามารถด้านบุคลากร
เชิงคุณภาพ

Workforce Capacity
อัตรากำลังด้านบุคลากร
เชิงปริมาณ

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง **Present**

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ คุณวุฒิ และกำลังคนที่ส่วนราชการจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร **Future**

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังจะเกิดขึ้น ความต้องการเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารอัตรากำลัง ความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

จากโครงการศึกษา HR Fundamental, PMAT 2554

1+4

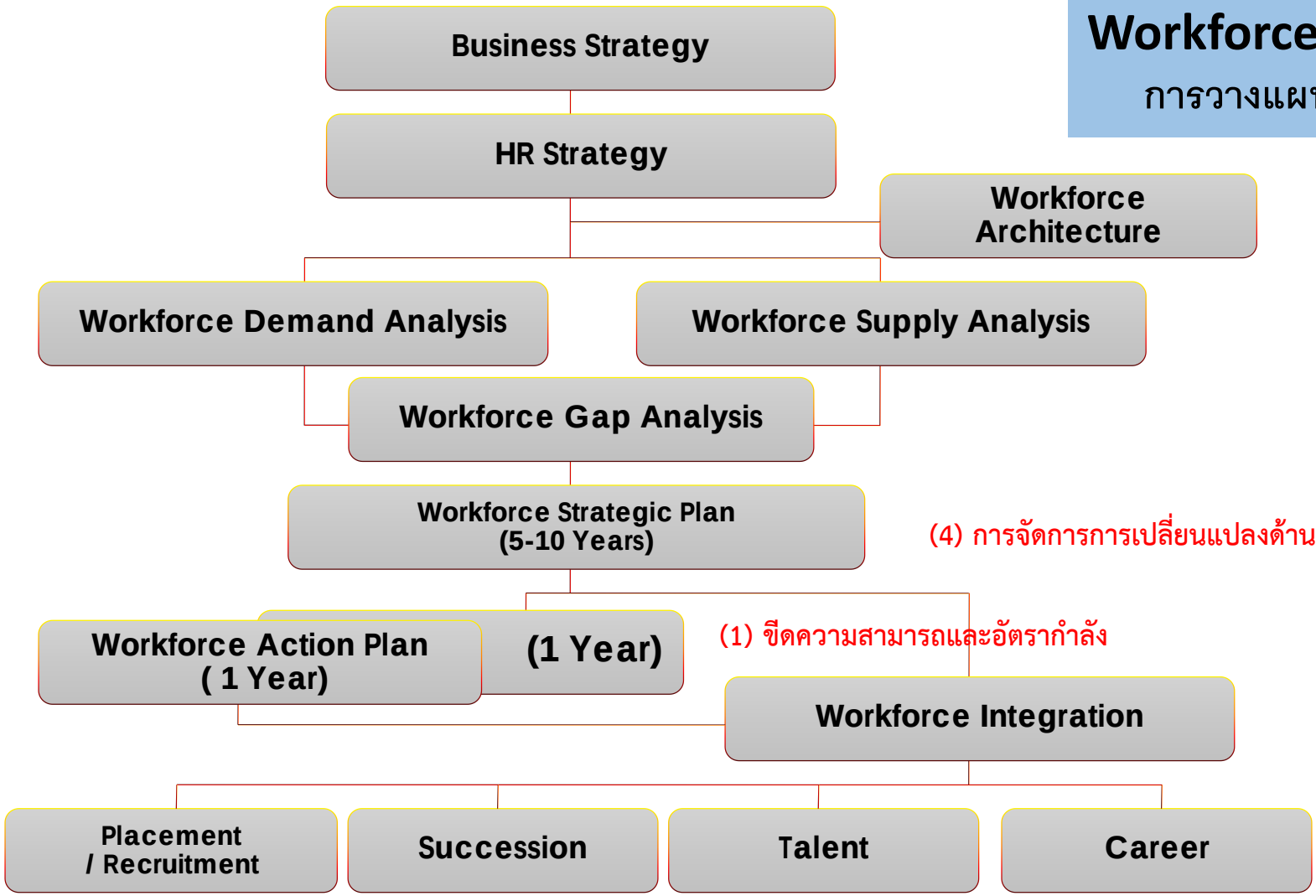
How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Workforce Planning
การวางแผนกำลังคน

Workforce Capability
ขีดความสามารถด้านบุคลากร
เชิงคุณภาพ

Workforce Capacity
อัตรากำลังด้านบุคลากร
เชิงปริมาณ



จากโครงการศึกษา HR Fundamental, PMAT 2554

1+4

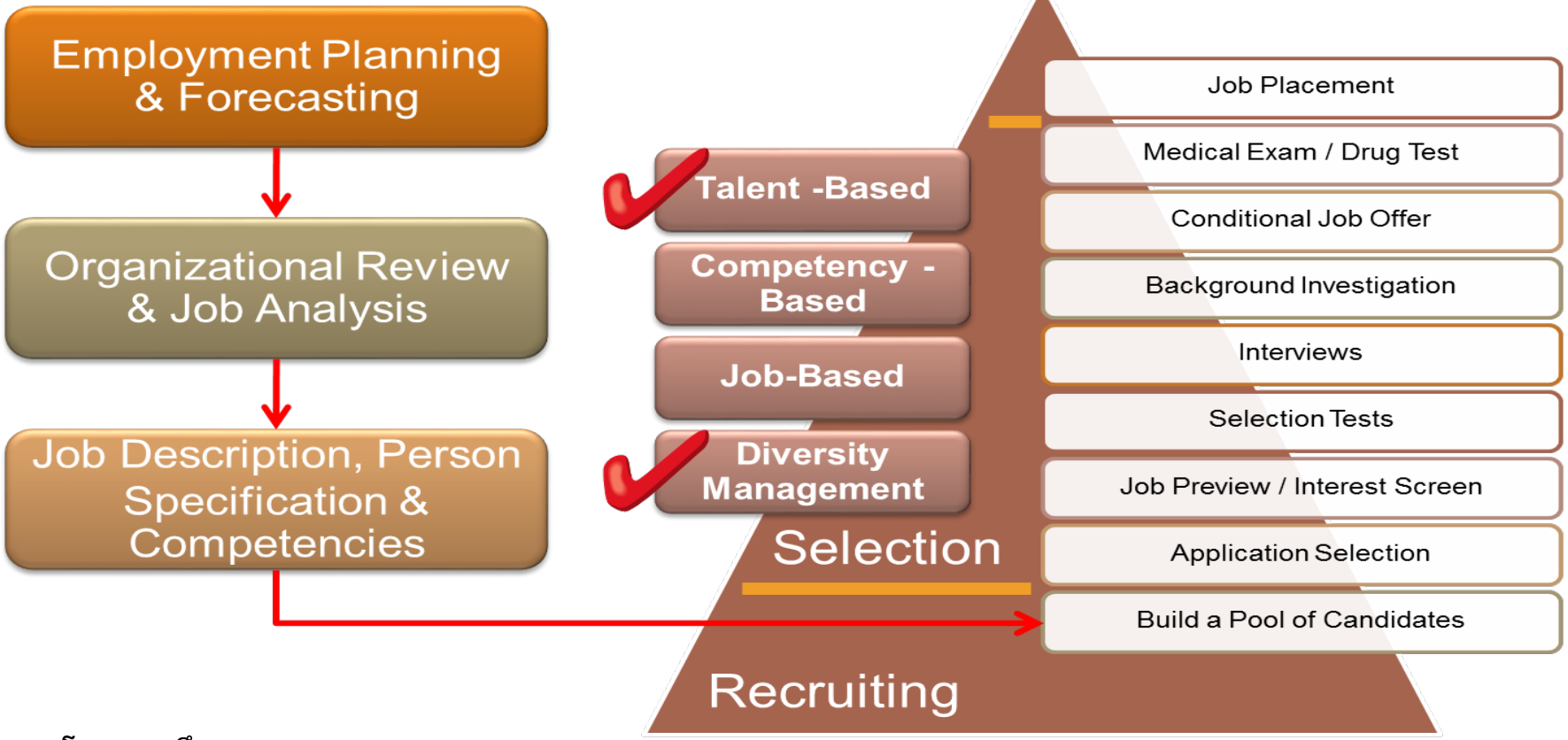
แผนภาพที่ 5.1-4 ขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง

How to manage the workforce.....

Recruitment & Selection
การสรรหาและคัดเลือก

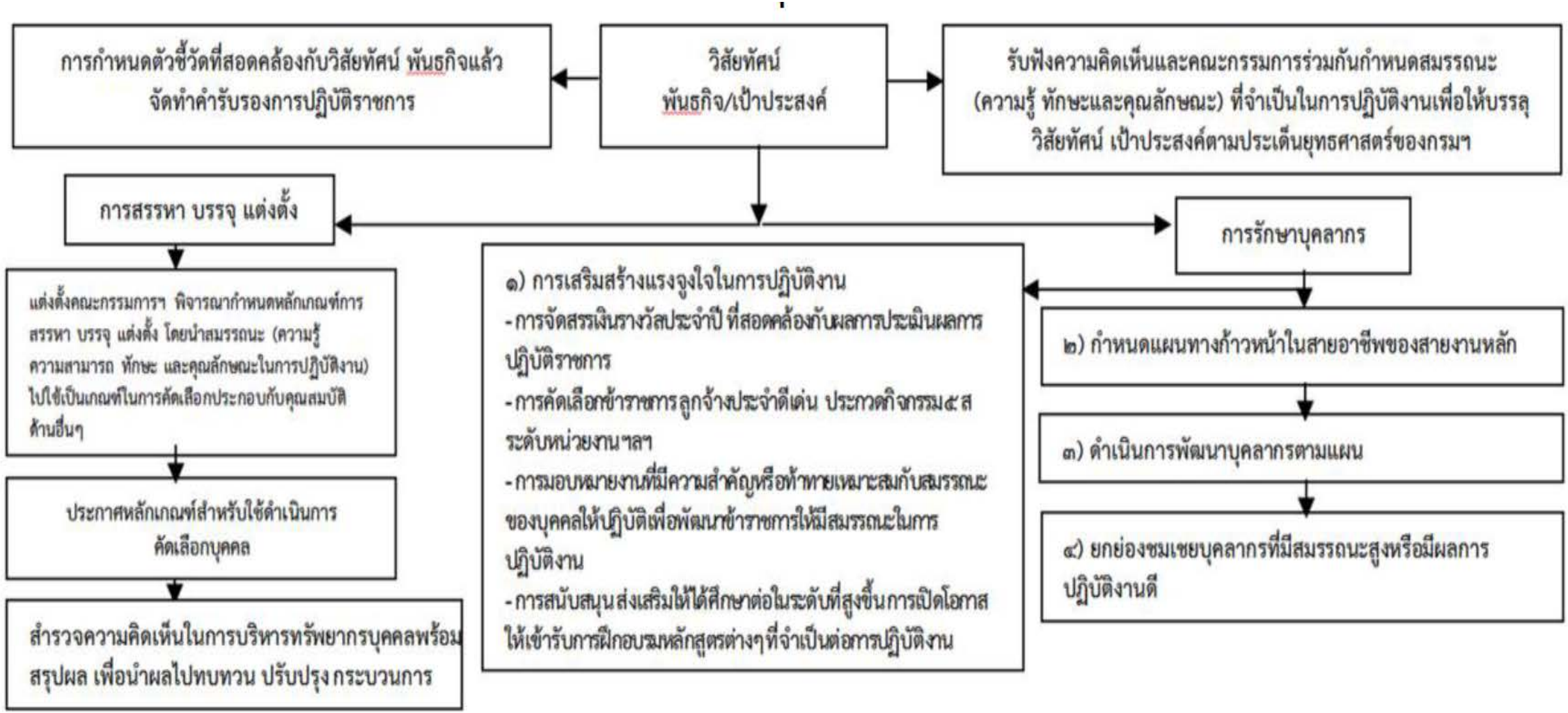
(2) บุคลากรใหม่

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง วัฒนธรรม และความคิดของบุคลากรที่ส่วนราชการจ้างและของชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)



จากโครงการศึกษา HR Fundamental, PMAT 2554

(Adapt from: Mathis & Jackson, 1999; Newell, 2005 and Dessler, 2008)



แผนภาพที่ 5.1-5 แนวทางการพัฒนาระบบสรรหาบรรจุแต่งตั้ง

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Organization/Functional Structure

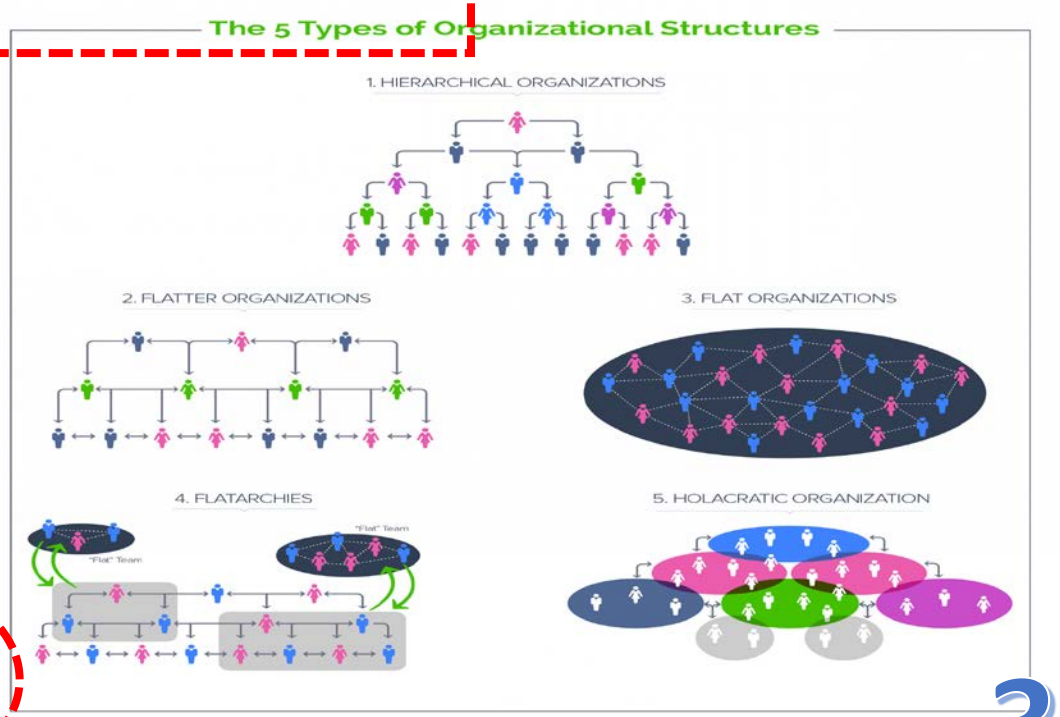
การจัดโครงสร้างและตำแหน่งงาน

(3) การทำงานให้บรรลุผล

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้
  - งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ
  - ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ
  - ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจ
  - มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

Basic Types of Organizational Structure

- ❑ Functional Structure
- ❑ Matrix (Cross Functional) Structure
- ❑ Line & Staff Structure
- ❑ Project Structure
- ❑ One-stop Service



High Performance Organization

Innovative Organization

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ข.บรรยากาศการทำงาน

(5) สภาพแวดล้อมการทำงาน

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรรวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้น
- มีการกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของบุคลากร และเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวแต่ละเรื่อง มีความแตกต่างที่สำคัญหรือไม่สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

Workforce Environment
สภาพแวดล้อมในการทำงาน

Green Workplace

Digital Workplace

(6) นโยบายและสวัสดิการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากร ส่วนราชการได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรตามประเภทและส่วนงานอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่ส่วนราชการจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

Benefit
สวัสดิการ

5+6

สุขภาพ		สวัสดิภาพ (Safety)		ความปลอดภัย (Security)	ด้านความสะดวก
กลุ่มที่มีความเสี่ยงสูง	กลุ่มที่ไม่มีความเสี่ยง	กลุ่มที่มีความเสี่ยงสูง	กลุ่มที่ไม่มีความเสี่ยง		
- ตรวจทางชีวอนามัย	- ตรวจสุขภาพประจำปี	Safety shoes	ลิฟต์สำหรับคนพิการ (ผู้ใช้รถเข็น)	แลกบัตร	Sim card
- ตรวจสารเคมีตกค้างในร่างกาย	- ตรวจติดตามผลประจำปี	อุปกรณ์พยุงหลัง		กล้อง CCTV	IPAD
	Ear plug	แว่นตากันแสง	ห้องน้ำและที่พักสำหรับคนพิการ	คีย์การ์ด	
- ตรวจด้านการได้ยินการมองเห็น		Helmet		รปภ.	
		ทางเดินกันลื่น			

ตารางที่ 5.1-3 การดูแลสวัสดิการของบุคลากรในสถานที่ทำงาน

How to manage the workforce.....

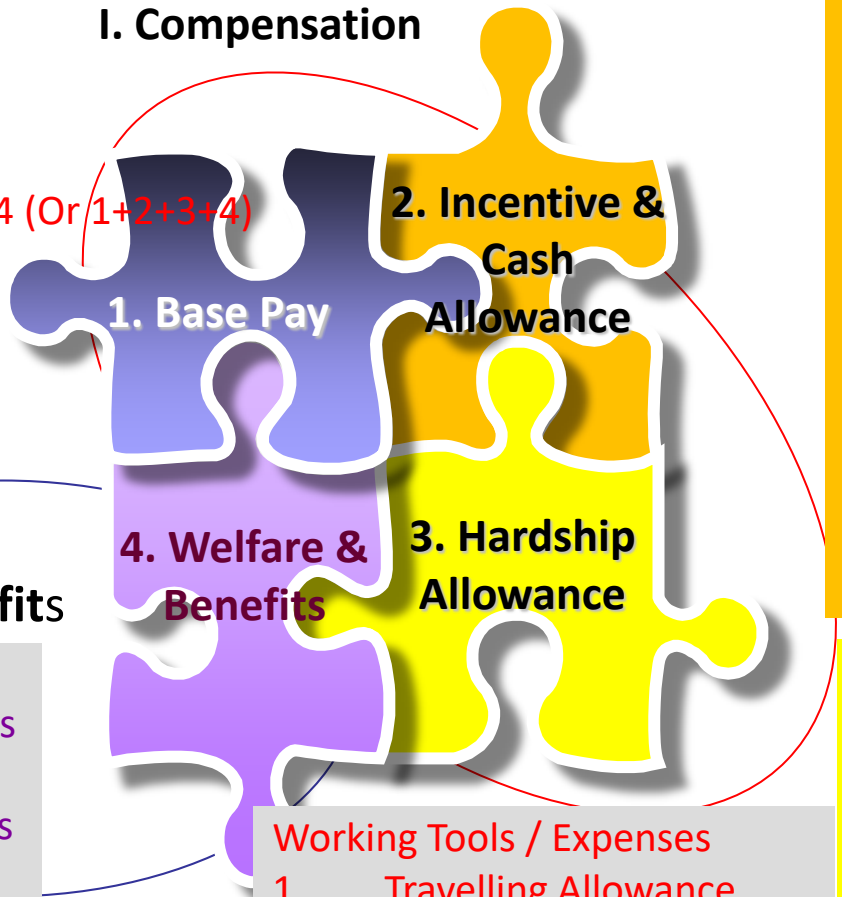
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ข.บรรยากาศการทำงาน

Base Pay = 1
Total Cash = 1+2.1
Total Compensation = 1+2
Total Earning = 1+2+3
Total Remuneration = 1+2+4 (Or 1+2+3+4)

Basic Salary / Wage

I. Compensation



2.1 Cash Allowances
1. Fixed Bonus
2. Cost of Living Allowance
3. Attendance Premium
4. Position Allowance
5. Professional Allowance
6. Car Allowance
7. Other Cash

2.2 Incentives
1. Annual Variable Bonus
2. Long-term Incentive

2.3 Perquisites
- Position Car & Expenses

1. Up-Country Allowance
2. Housing Allowance
3. Shift Premium
4. Offshore Allowance
5. Standby Allowance
6. Over time
7. Oversea Assignment Package

II. Welfare & Benefits

1. Leave
2. Medical Benefits
3. Loan
4. Survival Benefits
5. Death Benefits
6. Other Benefits

Working Tools / Expenses
1. Travelling Allowance
2. Notebook
3. Mobile Phone Expenses

จากโครงการศึกษา HR Fundamental, PMAT 2554

สวัสดิการ	ประเภทบุคลากร			
	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ/ พนักงานทุนหมุนเวียน	ลูกจ้างชั่วคราว
ทุนการศึกษาบุตร	√	√	√	√
เครื่องแบบข้าราชการ	√	√	√	
ชุดฟอร์ม	√	√	√	√
กองทุนเพื่อการกู้ยืมและสงเคราะห์	√	√	√	
เงินสงเคราะห์กรณีเกิดอุบัติเหตุ	√	√	√	√
เบี้ยขยัน	√	√	√	√
เครื่องดื่ม	√	√	√	√
อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน	√	√	√	√

ตารางที่ 5.1- 4 แสดงสวัสดิการแก่บุคลากร

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.2.ความผูกพันของบุคลากร

(7) องค์ประกอบของความผูกพัน

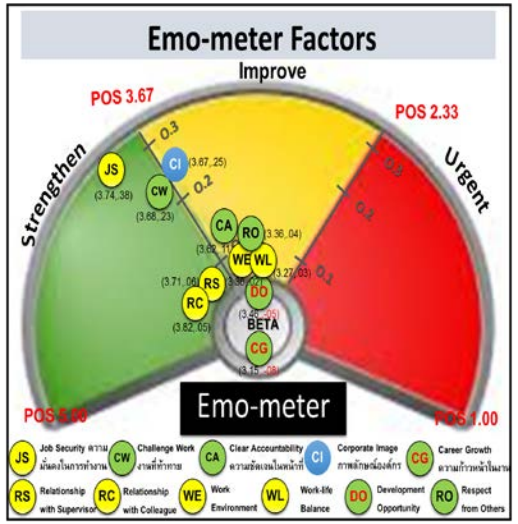
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามประเภทและส่วนงานของบุคลากร

Employee Relations & Communication
แรงงานสัมพันธ์ และการสื่อสาร

(10) การประเมินความผูกพัน

- ส่วนราชการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละประเภทและส่วนงานของบุคลากร
- ส่วนราชการใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับส่วนราชการ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

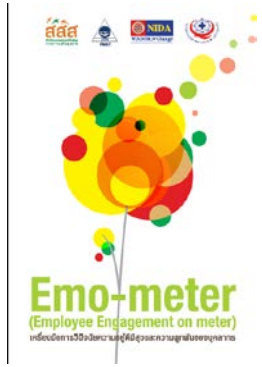
Employee Engagement Survey
ความประเมินความผูกพันของบุคลากร



Employee Engagement Survey

แบบสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ

คือ เครื่องมือในการวินิจฉัยองค์การระดับตัวบุคคล เพื่อสะท้อนความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) ของบุคลากรในองค์การ อันส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ (Belonging) จนอยากทุ่มเท กาย ใจ ที่จะทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ (Doing the Best)



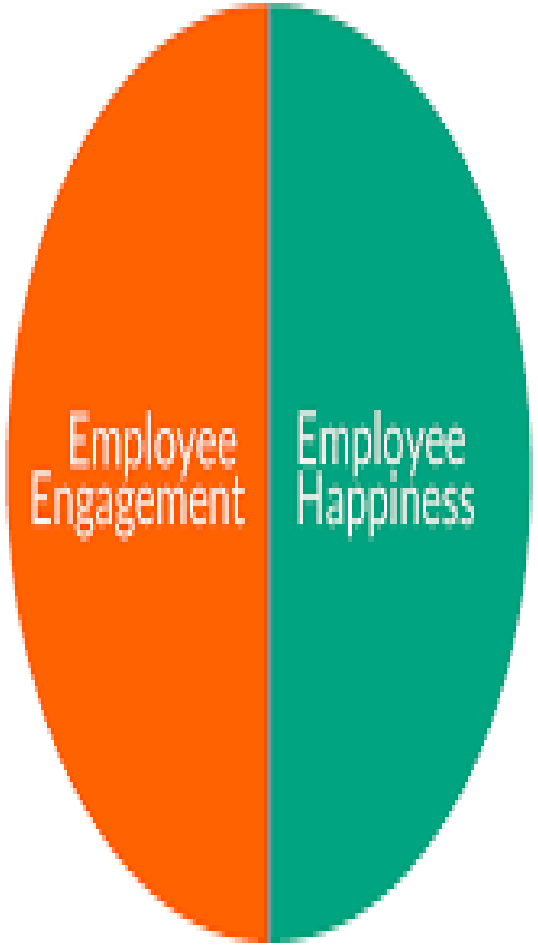
7+10

แผนภาพที่ 5.2-1 แนวทางการสร้างความผูกพัน

องค์ประกอบของความผูกพัน	กลุ่มบุคลากร			
	ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างชั่วคราว
1. การดูแลเรื่องความก้าวหน้าและความมั่นคงด้วยความโปร่งใสเป็นธรรม				
- ความก้าวหน้า	√	√	√	
- ความมั่นคง	√	√	√	
- การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง	√	√	√	√
- การโอนย้ายงาน	√			
2. การจัดสวัสดิการ อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	√	√	√	√
3. สิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	√	√	√	√
4. การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริหารเพื่อสร้างความเป็นกันเองและแสดงถึงการเอาใจใส่ดูแลของผู้บริหาร	√	√	√	√
5. การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร	√	√	√	√
6. การได้รับโอกาสในการพัฒนา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ในหลักสูตรต่างๆทั้งในและต่างประเทศ	√	√	√	
7. โอกาสได้รับทุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น (ในระดับปริญญาโท เอก ในประเทศและต่างประเทศ)	√			

ตารางที่ 5.2-1 แสดงองค์ประกอบความผูกพัน

Workplace Happiness



อะไรคือองค์การแห่งสุข... คนมีความสุขแล้ว...

ก. ความสุขทำให้คนคงอยู่กับองค์กร

ข. คนยิ่งสุขยิ่งอยากทำงาน

ค. คนมีความสุขจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าคนไม่มีความสุข

ง. คนมีความสุข จะทำให้คนรอบข้างมีความสุขร่วมด้วย

บุคลากรมีความพึงพอใจ vs บุคลากรมีความผูกพัน

ก. คนยิ่งพอใจ ยิ่งผูกพันกับองค์กร

ข. คนผูกพัน จะพอใจองค์กรมากขึ้น

ค. เพราะองค์การดูแลเราดี เราจึงพอใจและผูกพัน

ง. องค์การต้องการให้บุคลากรมีความผูกพันมากกว่าแค่พึงพอใจ

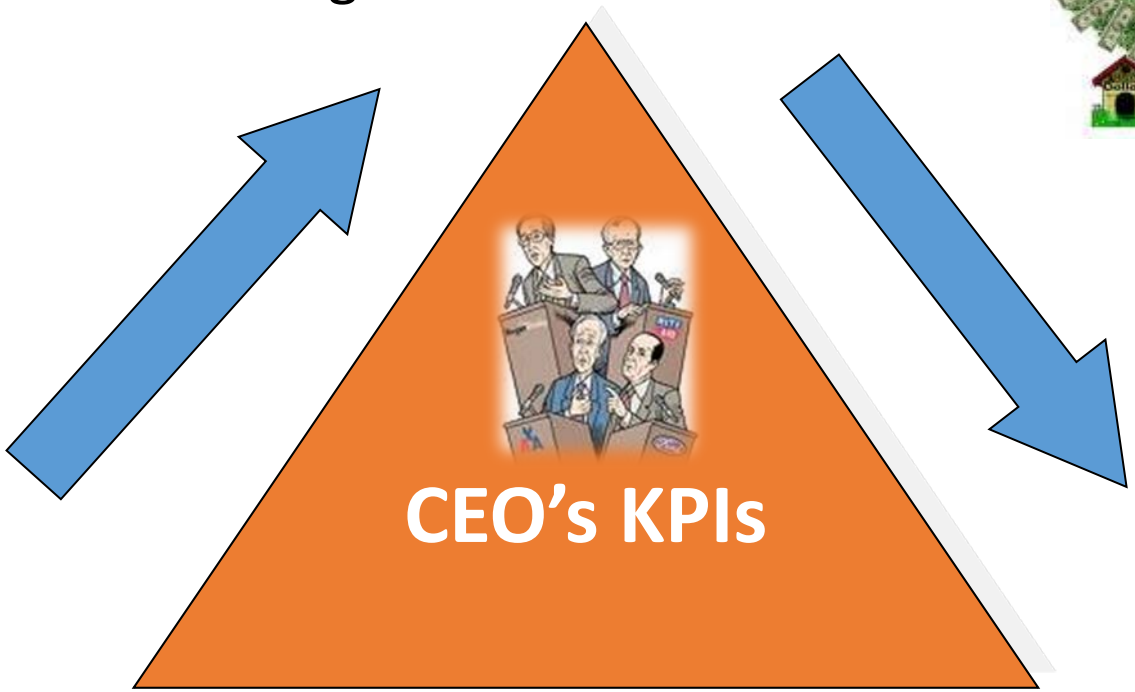
Employee Engagement

EE is strongly correlated to

- a number of individual, group, and corporate performance outcomes
- Recruiting
- Retention
- Turnover
- Individual productivity
- Customer Service
- Customer Loyalty
- Growth in operating margins
- Increased profit margins
- Revenue growth rate

(Gibbons, 2006)

O: Organization Effectiveness



C: Customer Engagement

E: Employee Engagement

หมวด 5

ทำไมเราต้องสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน? ทำไมเราต้องสำรวจเรื่องนี้กันอยู่เสมอ ๆ?

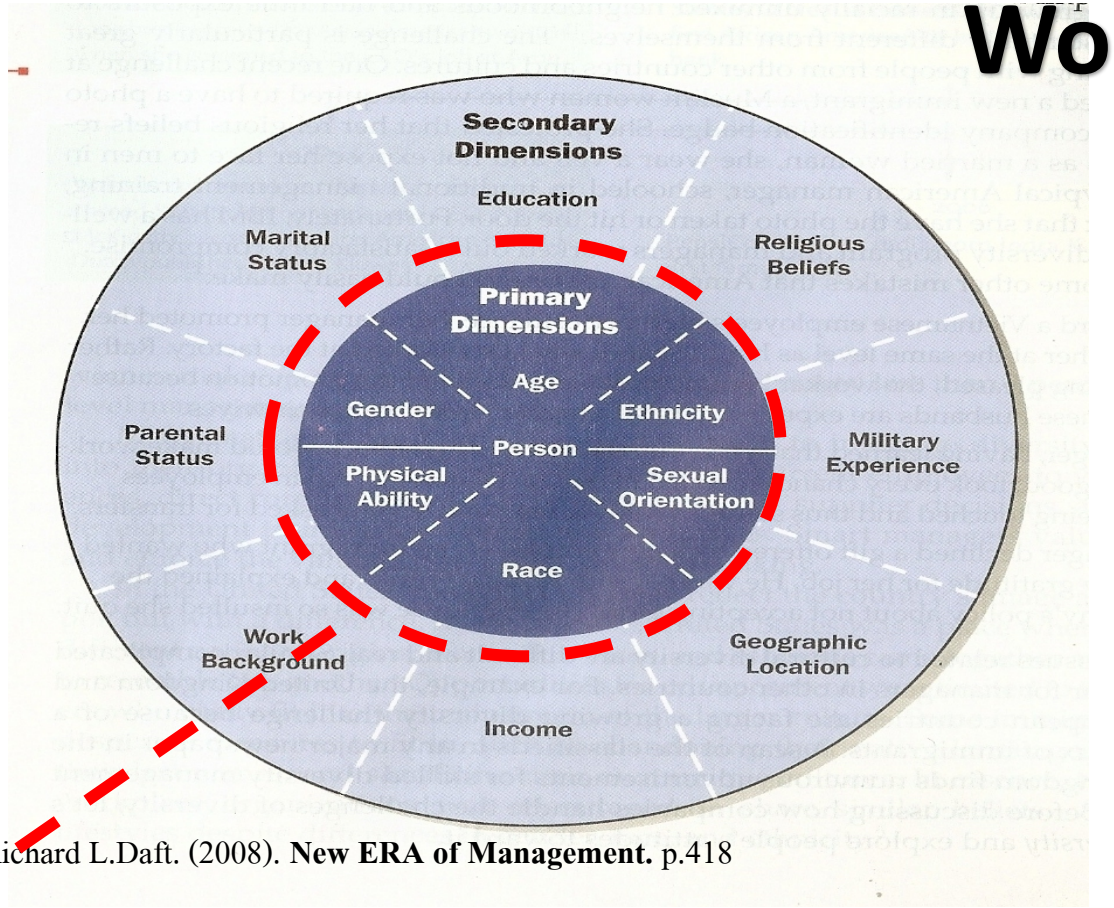
ก. เพราะองค์กรกำกับสั่งให้เราต้องสำรวจ (Requirement from External Audit)

ข. เพราะเป็นตัววัดผลงาน HR (HR KPIs)

ค. เพราะเป็นเสมือนการตรวจสุขภาพองค์การประจำปี (Organization Health Check)

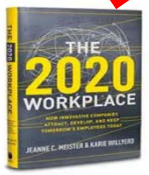
ง. เพราะผู้บริหารสามารถจัดการเรื่องการบริหารความหลากหลายของคนในองค์กรได้ (Diversity Management)

Workforce Diversity



Richard L.Daft. (2008). **New ERA of Management.** p.418

- Generations
- Race
- Gender
- Sexual Orientation
- Physical Disabilities



Meister, J. C. & Willyerd, K. (2010) **The 2020 Workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today**. NY: HarperCollins Publishers

การบริหารและพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้มีความหลากหลายแตกต่างของบุคลากรในองค์การมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องให้ความเคารพปัจเจกบุคคล เพื่อมุ่งให้การบริหารและพัฒนาเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การ

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ข.บรรยากาศการทำงาน

(5) สภาพแวดล้อมการทำงาน

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรรวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้น
- มีการกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของบุคลากร และเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวแต่ละเรื่อง มีความแตกต่างที่สำคัญหรือไม่สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

Workforce Environment
สภาพแวดล้อมในการทำงาน

(6) นโยบายและสวัสดิการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากร ส่วนราชการได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรตามประเภทและส่วนงานอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่ส่วนราชการจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

Benefit สวัสดิการ

5.2.ความผูกพันของบุคลากร

(7) องค์ประกอบของความผูกพัน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามประเภทและส่วนงานของบุคลากร

Employee Relations & Communication
แรงงานสัมพันธ์ และการสื่อสาร

(10) การประเมินความผูกพัน

- ส่วนราชการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละประเภทและส่วนงานของบุคลากร
- ส่วนราชการใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับส่วนราชการ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

Employee Engagement Survey
ความประเมินความผูกพันของบุคลากร

5+6+7+10

How to manage the workforce.....

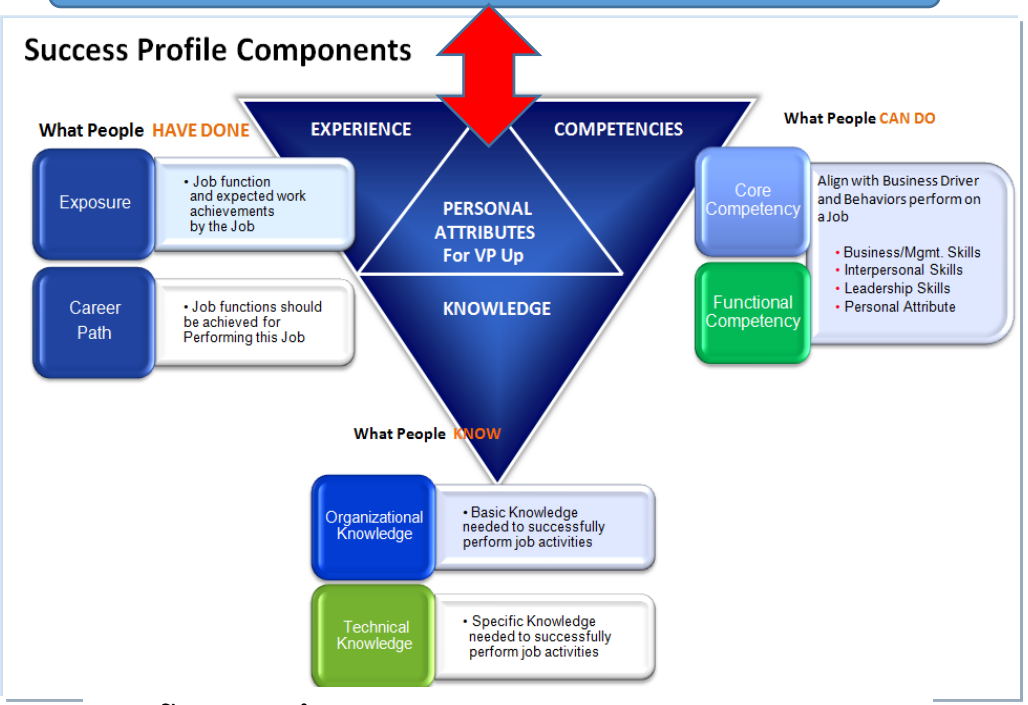
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

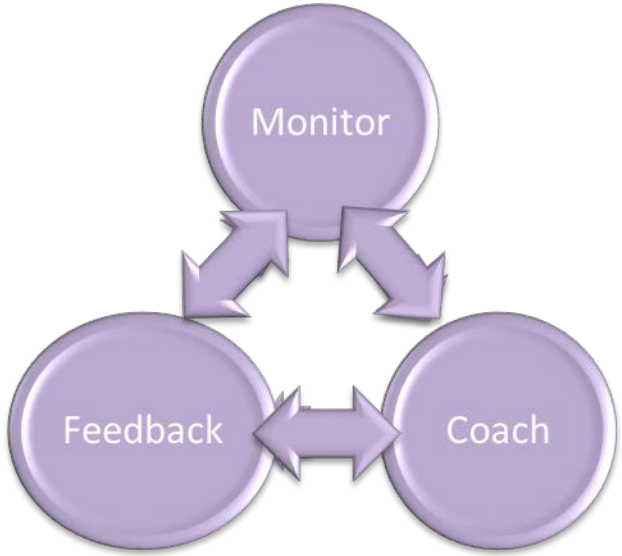
(8) วัฒนธรรมส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และความร่วมมือของบุคลากร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และมุมมองของบุคลากร

Corporate Culture
วัฒนธรรมองค์การ
(Core Value)

Role Model





จากโครงการศึกษา HR Fundamental, PMAT 2554

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Performance Management
การปบริหารผลงาน

(9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและสร้างความร่วมมือของบุคลากรอย่างไร
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร

Performance Evaluation

For Team work

For Compensation, Award, Complimentary

For Innovation, Service, Corporate Goal

What & How criteria are related.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Human Resource Development

การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

Workforce Capability X **Workforce Engagement**

ขีดความสามารถด้านบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร

Workforce Environment & Safety

บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

High Performer → **Workforce Capacity**

ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อัตรากำลังด้านบุคลากร

Performance Evaluation

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Workforce Engagement
HR Strategy & Integration
Corporate Strategy

(11) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญของส่วนราชการตามที่รายงานไว้ในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของส่วนราชการ

Human Resource Development
การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

Workforce Capability X **Workforce Engagement** → **High Performer** → **Workforce Capacity**
ขีดความสามารถด้านบุคลากร | ความผูกพันของบุคลากร | ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร | อัตรากำลังด้านบุคลากร

Workforce Environment & Safety
บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

Corporate Strategy → **HR Strategy & Integration** → **Workforce Engagement** → **Corporate Result**

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Learning and Development
การเรียนรู้และการพัฒนา

(12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเองของบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร อย่างไร
- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของส่วนราชการดำเนินการเรื่องต่อไปนี้อย่างไร
  - พิจารณาถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการและการสร้างนวัตกรรม
  - สนับสนุนให้เกิดจริยธรรม และการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
  - ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังจะลาออกหรือเกษียณอายุ
  - ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

Competency-based Learning & Development

Core Competency
Managerial Competency
Technical Competency
Strategic-driven Competency

Training Matrix for Competency Development

Position	Managerial Competency \ Training Title	Productive Communication Series	On Becoming Effective Leader 1	On Becoming Effective Leader 2	Service Excellence for Customer	Achievement Motivation Training	Creative Problem Solving	Strategic Management	Building Productive Teamwork	Professional Seminar Series
Supervisor	Communication Skills	V								
	Leadership		V							
	Teamwork								V	
	Achievement Orientation					V				
	Customer Focus				V					
	Job Functional Skills									V
Manager	Communication Skills	V								
	Leadership			V						
	Teamwork								V	
	Achievement Orientation					V				
	Customer Focus				V					
	Strategic Thinking							V		
	Problem Solving & Decision Making						V			
	Job Functional Skills									V

V = compulsory training

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

HRD Blueprint

PEA 2020: HRD Blueprint - Final 15/3/11

PEA 2020 BLUEPRINT	Professional Development Technical Competency	People Management Managerial Competency	Potential Enhancement CD - Succession - Talent	Passion Driven QWL	Planet Concern CSR &CG
Executive (Strategic Leadership)	Best Practice Company Visit	Executive Training Program (External)	Succession Plan	EAP - Employee Assistant Program	Ethical Case Study - Online Monthly Testing
Middle Management (Change Leadership)	IDP - Individual Development Plan E-learning (Learner-Centered Training) PEA Management Annual Seminar Professional Certification PEA Professional Training International Conference in Energy Business Knowledge Mapping "PEA PRO" PEA GURU Sharing PEA Project-based Learning (Cross Functional Learning) COP - Community of Practice	LDP On-line SMART Executives MINI MBA with Thai Univesity SMART Directors SMART Managers SMART Supervisors Project Leader (Incubator) SMART Project SMART Team Leaders PEA Partner (Mentoring) SMART Employees (PEA Culture Embedding) Managerial Development Activities	Assessment Center Scholarship Career Path & Career Development Management Talent Professional Talent Pool Special Project Assignment Special Track Orientation PEA Electric Vocational School	Health Care Promotion Safety Training Sport & Recreation Spiritual Development Club's Activities	CSR Best Practices CSR Activities
First Line Management (Performance Leadership)					
Supervisor (Supervision Leadership)					
Expert (1) (2) (Project Management)					
Senior Operation (Team Leadership)					
Operation (2) (Employee Champion)					
Operation (1) (Employee Champion)					
PEA Library	Professional Book Corner	Management Book Summary	English on Demand	QWL Corner: Traveling & Spiritual	PEA Learning Environment

How to manage the workforce.....

(13) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา

- ส่วนราชการมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

Learning and Development
การเรียนรู้และการพัฒนา

Learning Evaluation:
From Kirkpatrick to Brinkerhoff

Robert Brinkerhoff (2006)
Gary Becker (1964, 1993)

Mary Beth O'Neill (2007)

Jack Phillips (1996)

Anthony Hamblin (1974)
CIRO (1970)
Donald Kirkpatrick (1959)

Level 6 Wider Contribution	→	To what extent has the participants' long-term potential been increased?
Level 5 Return on Investment	→	What £-value have these results contributed to the organisation or individual?
Level 4 Business Results	→	What results have been achieved and what can be attributed to the learning?
Level 3 Behaviours	→	What effect has this had on the participants' behaviour in the workplace?
Level 2 Learning	→	To what extent have skills, knowledge and attitudes changed?
Level 1 Reactions	→	What was the participants' reaction to the intervention? Did it meet their expectations?

X

© Facilitator.org.uk 2009

Systems Thinking

Start Thinking from the END

Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations
Elwood F Holton III
Advances in Developing Human Resources; Feb 2005; 7, 1; ABI/INFORM Global
pg. 37

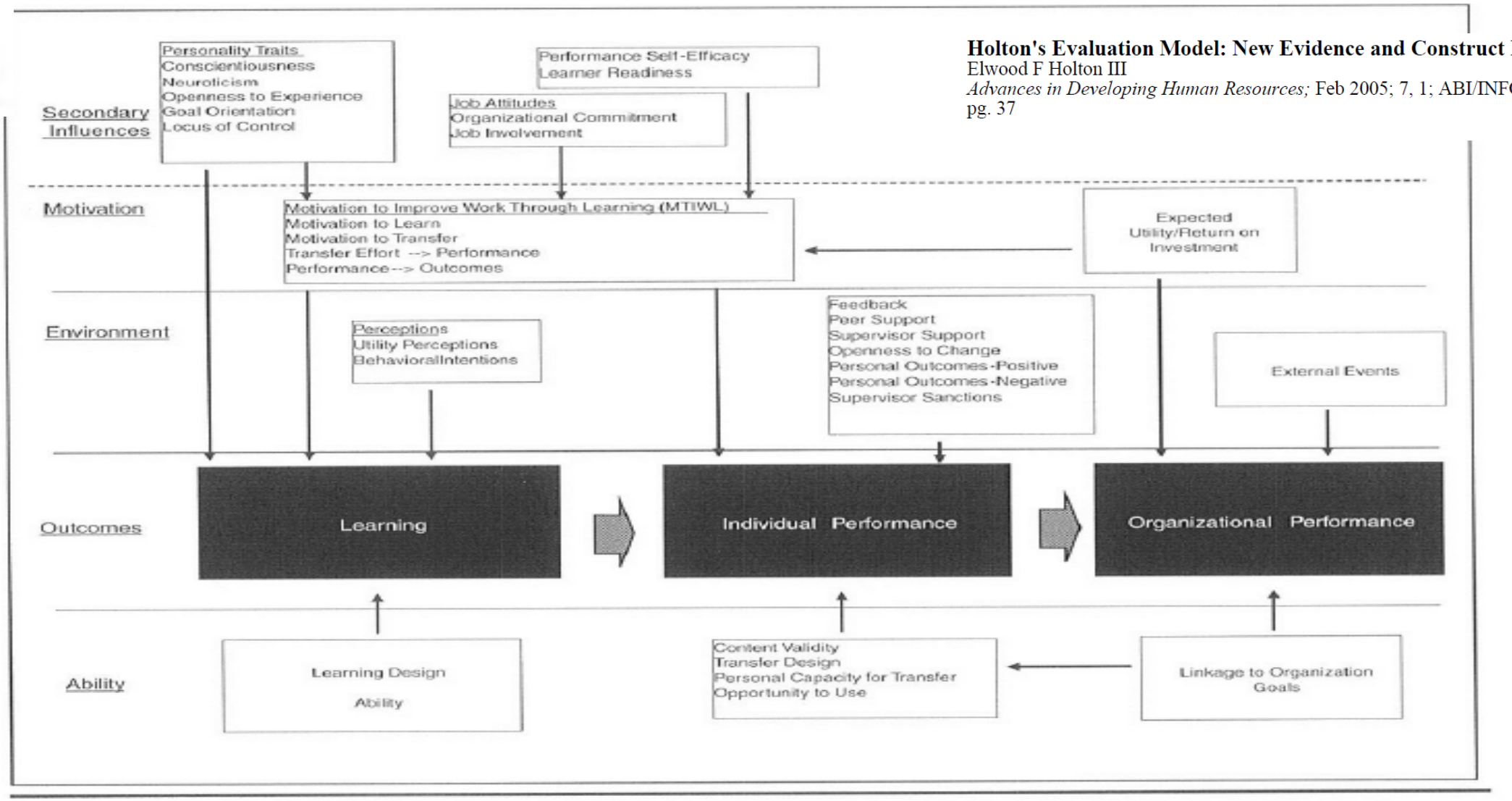


FIGURE 3: Revised HRD Evaluation and Research Model

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

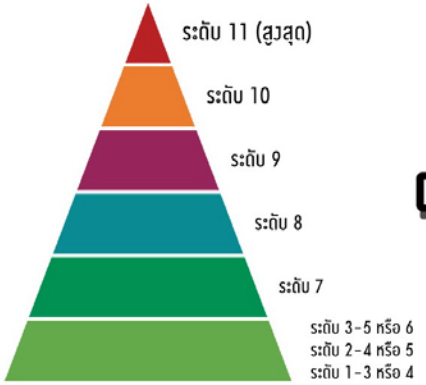
Career Management
การบริหารความก้าวหน้าในงาน

(14) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิผล
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างาน และผู้บริหาร อย่างมีประสิทธิผล

เปรียบเทียบโครงสร้างระดับตำแหน่งและประเภทตำแหน่ง
(จากระบบ "ซี" สู่ระบบ "แห่ง")

เดิม

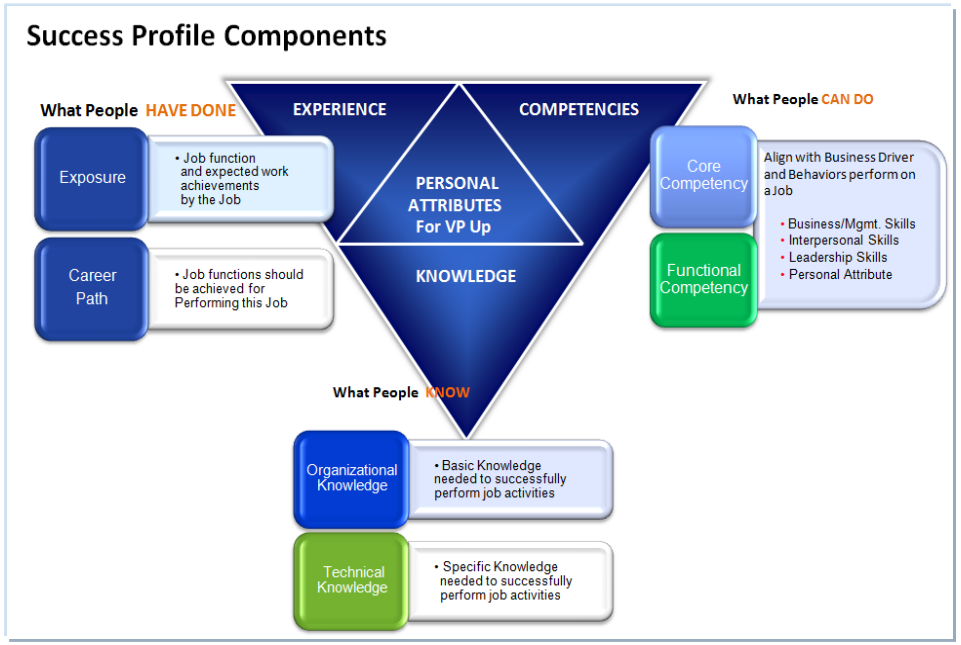


- มีบัญชีเงินเดือนเดียว
- จำแนกเป็น 11 ระดับ

ใหม่

- จำแนกกลุ่มตำแหน่งเป็น 4 ประเภท อิสระจากกัน
- แต่ละกลุ่มมี 2-5 ระดับ แตกต่างกันตามงานและโครงสร้างการทำงานในองค์กร
- ไม่มีบัญชีเงินเดือนพื้นฐานแยกแต่ละกลุ่ม
- กำหนดชื่อเรียกระดับตำแหน่งแทนตัวเลข

THAIPUBLICA

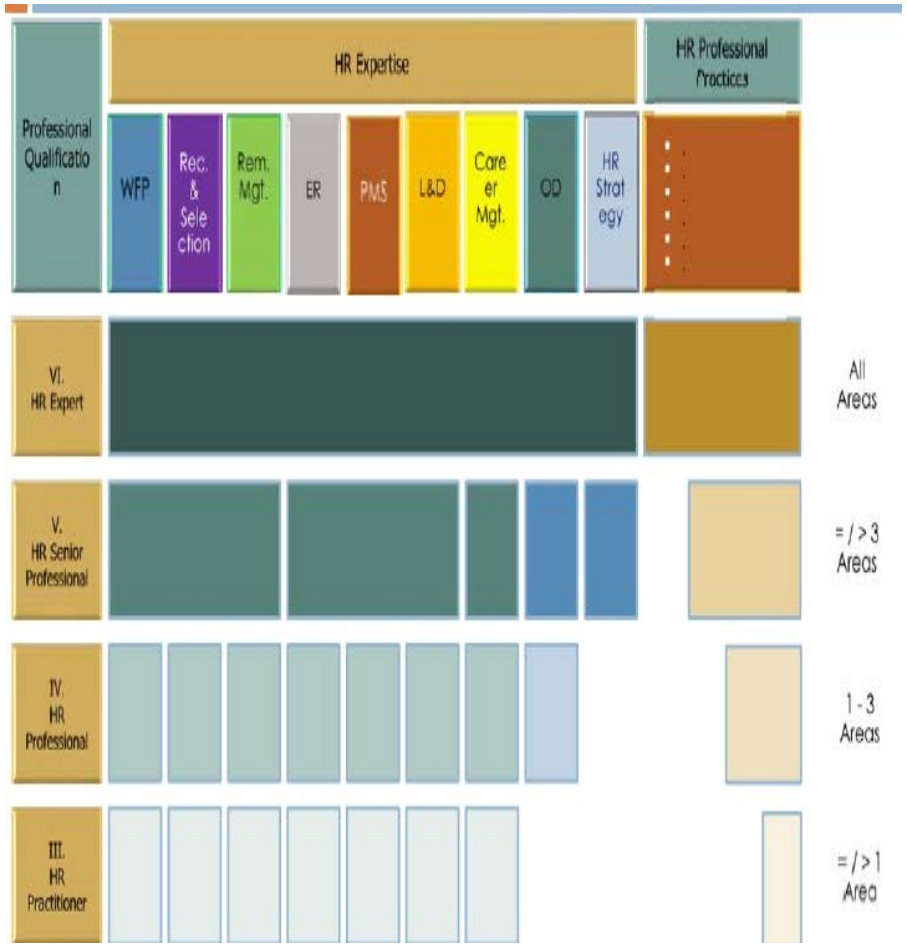


- ❑Job Assignment
- ❑Assessment Center

HR Professional

กรอบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ
(Thailand Professional Qualification Framework: TPQF)
ในการจัดทำคุณวุฒิวิชาชีพ (Professional Qualification)

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)



ระดับ 7 National Qualification of Advanced Professional Competence

ระดับ 6 National Qualification of Higher Professional Competence

ระดับ 5 National Qualification of Professional Competence

ระดับ 4 National Advanced Diploma Qualification of Vocational Competence

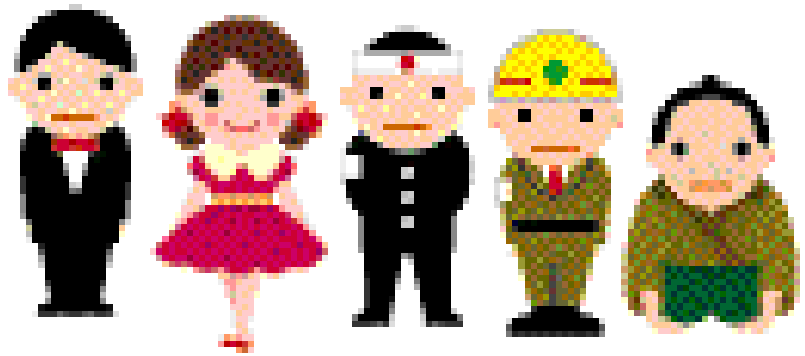
ระดับ 3 National Diploma Qualification of Vocational Competence

ระดับ 2 National Qualification of Vocational Competence 2

ระดับ 1 National Qualification of Vocational Competence 1

กรอบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ

Thank You



ขอบคุณ