เอกสารประกอบกิจกรรม: เจาะลึกเกณฑ์ EdPEx

หมวด 5 บุคลากร

โดย รองศาสตราจารย์ ดร.จิรประภา อัครบวร

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วันที่ 15 มีนาคม 2562 เวลา 08.30 – 16.30 น. ณ ห้องประชุม 8110 ชั้น 8 อาคารสำนักหอสมุดกลาง

โปรดประเมินกิจกรรมเพื่อการพัฒนา...ได้ที่

QR Code แบบประเมินกิจกรรม

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

รศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานประกันคุณภาพนานาชาติ
อาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิด้า

NIDA
WISDOM *for* Change

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

รศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

อาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิด้า
ผู้อำนวยการหลักสูตร ป.เอก HODI
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์

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)
อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ (2558 – 2561)

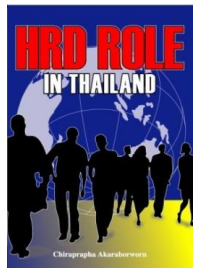
ที่ปรึกษา: ด้านแผนกลยุทธ์ และพัฒนาระบบงาน HR ให้กับบริษัทเอกชน มหาวิทยาลัย รัฐวิสาหกิจ

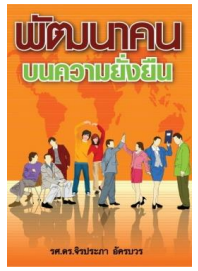
คณะกรรมการ: คณะกรรมการบริหารสถาบันพัฒนาวิชาชีพทรัพยากรบุคคล (IHPD) (พ.ศ. 2550 – ปัจจุบัน)
คณะอนุกรรมการด้านทรัพยากรมนุษย์ ม.ขอนแก่น ม.มหิดล

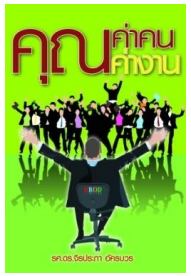
ผู้ประเมิน: PMQA, AUN-QA

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

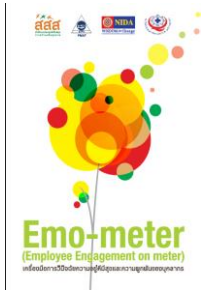
รวมบทความ





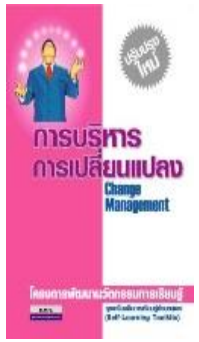


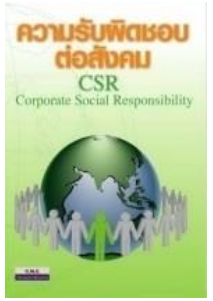
วิชาการ

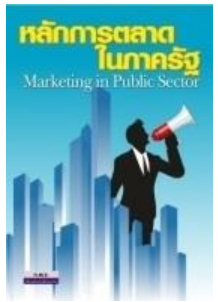


ก.พ. ASEAN Guru

สนง.ก.พ.ร. - Management







พิมพ์ครั้งที่ 2
มีนาคม

พิมพ์ครั้งที่ 1
ธันวาคม

Ph.D. (Thai – English Program)
Human and Organization Development Innovation
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนามนุษย์และองค์การ

OPEN HOUSE

31 March 2019

9:00-12:00

@ Learning Space Fl 5 Malai Bld.

From INNOVATION to SUSTAINABILITY

อาชีพที่สามารถประกอบได้หลังจบการศึกษา

1. อาจารย์และนักวิชาการในมหาวิทยาลัย
2. นักวิจัยในสถาบันวิจัย
3. ผู้กำหนดนโยบายในภาครัฐและเอกชน
4. ที่ปรึกษา
5. ผู้บริหารองค์การ
6. นักปฏิบัติในสาขาวิชาชีพการพัฒนามนุษย์หรือการพัฒนาองค์การ

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์
www.hrd.nida.ac.th/phd-hodi/
Tel. 02-727-3475
hodishrd@nida.ac.th

กฎข้อที่ 1

กาลามสูตร : หลักความเชื่อ 10 ประการ

1. อย่าเพิ่งเชื่อเพราะการฟังตามๆ กันมา
2. อย่าเพิ่งเชื่อเพราะถือว่าเป็นของเก่า เล่าสืบๆ กันมา
3. อย่าเพิ่งเชื่อเพราะเป็นข่าวเล่าลือ
4. อย่าเพิ่งเชื่อเพราะอ้างคัมภีร์หรือตำรา
5. อย่าเพิ่งเชื่อเพราะคิดเดาเอาเองว่ามันเป็นเหตุเป็นผลกัน
6. อย่าเพิ่งเชื่อเพราะการคิดคาดคะเนหรืออนุมานเอา
7. อย่าเพิ่งเชื่อเพราะคิดเอาตามอาการที่ปรากฏ
8. อย่าเพิ่งเชื่อเพราะเห็นว่าตรงกับความเห็นของตนหรือเข้ากับทฤษฎีที่มี
9. อย่าเพิ่งเชื่อเพราะเห็นว่าผู้พูดควรเชื่อได้
10. อย่าเพิ่งเชื่อเพราะเห็นว่าผู้พูดเป็นครูของเรา

WWW.KAPOOK.COM

กฎข้อที่ 2

HR Principles

- ✓ Culture
- ✓ Policy

Organization Context

Rules & Regulations

- ✓ Internal
- ✓ External

Technology Support

HRIS

กฎข้อที่ 3

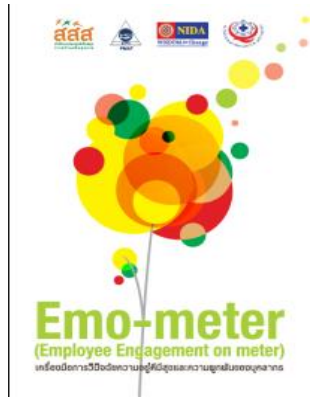
ข้อเสนอแนะต่อมหาวิทยาลัย	ข้อเสนอแนะต่อคณะ	สิ่งที่จะนำไปใช้กับตัวเอง

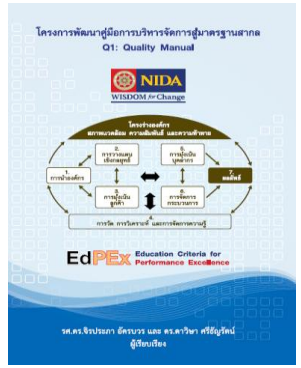
กำหนดการ

Day 1	หัวข้อ	กิจกรรม
9:00 – 10:15	Systems Thinking Start Thinking from the ENDs Healthy Organization, High Performance Organization and Innovative Organization	Act ❶: HR success indicators Act ❷ : 7.3 Workforce- Focused Results
10:30 – 12:00	HR Function Overview Recruitment & Selection	
13:00 – 14:15	Organization Structure Design Workforce Environment Employee Engagement as an Diagnosis Tool	
14:30 – 16:30	Compensation and Benefit Performance Management System Learning and Development Career Growth	

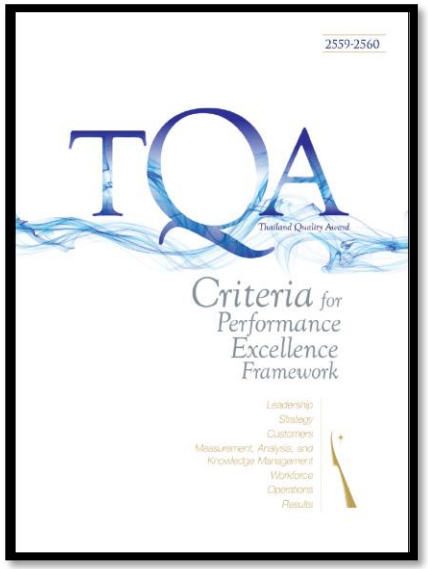
References:

- จิรประภา อัครบวร (2550) **ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)** โครงการสนับสนุนงานวิจัยโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)
- จิรประภา อัครบวร และคณะ (2558) Emo-meter (Employee Engagement on Meter) **เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร.** โครงการการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยองค์การระดับตัวบุคคล “Emo-meter” สนับสนุนโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสุขภาวะ (สสส.) และสมาคมการจัดการงานบุคคล (PMAT)
- จิรประภา อัครบวร และดาวิษา ศรีธัญญรัตน์ (2558) **Q1: Quality Manual,** โครงการพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



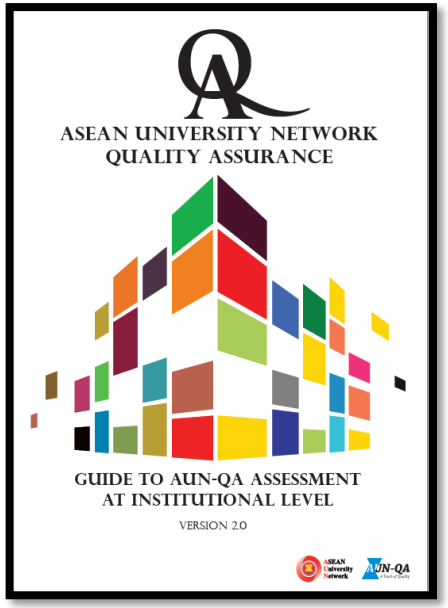


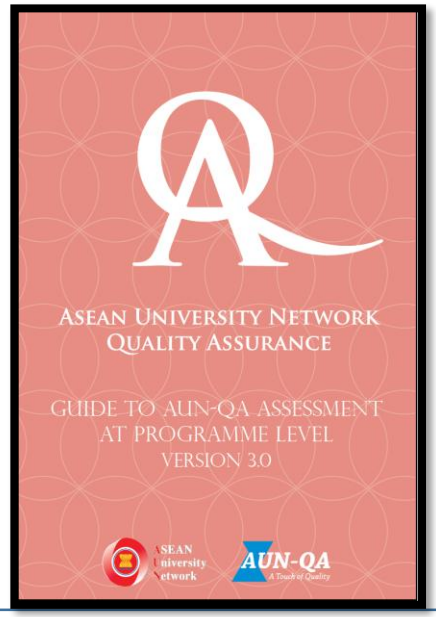
References:


2559-2560
TQA
Thailand Quality Award
Criteria for Performance Excellence Framework
Leadership
Strategy
Customers
Measurement, Analysis, and Knowledge Management
Workforce
Operations
Results

เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
ฉบับปี 2558-2561
แนวทางที่เป็นระบบสู่การปรับปรุง
ผลการดำเนินการขององค์การ
A+B
The 2013-2014 & 2015-2016
Education Criteria
for Performance Excellence
: EdPEx
EdPEx

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2
nus


ASEAN UNIVERSITY NETWORK
QUALITY ASSURANCE
GUIDE TO AUN-QA ASSESSMENT
AT INSTITUTIONAL LEVEL
VERSION 2.0
AUN-QA


ASEAN UNIVERSITY NETWORK
QUALITY ASSURANCE
GUIDE TO AUN-QA ASSESSMENT
AT PROGRAMME LEVEL
VERSION 3.0
AUN-QA

วัตถุประสงค์ของเกณฑ์....

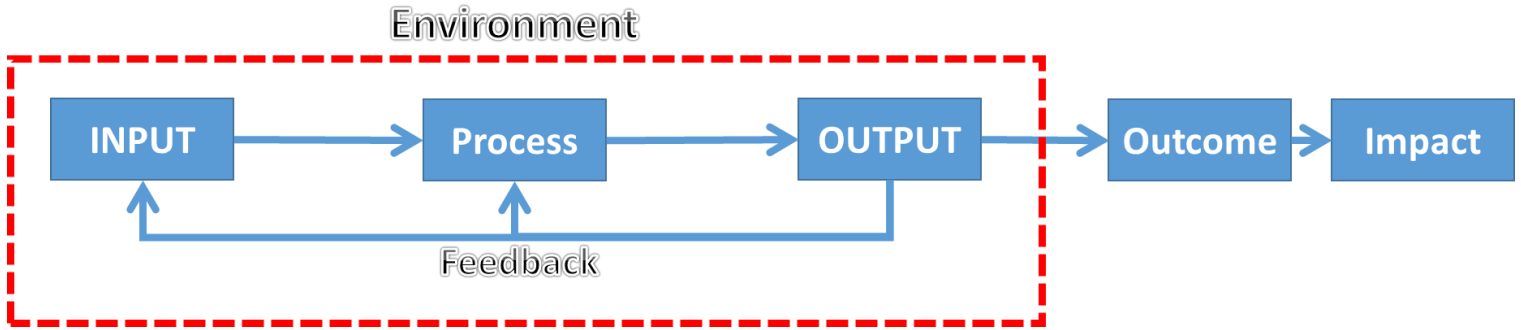
เพื่อช่วยให้สถาบันของท่าน ไม่ว่าจะมีขนาดใด มีหลักสูตรและบริการประเภทใด

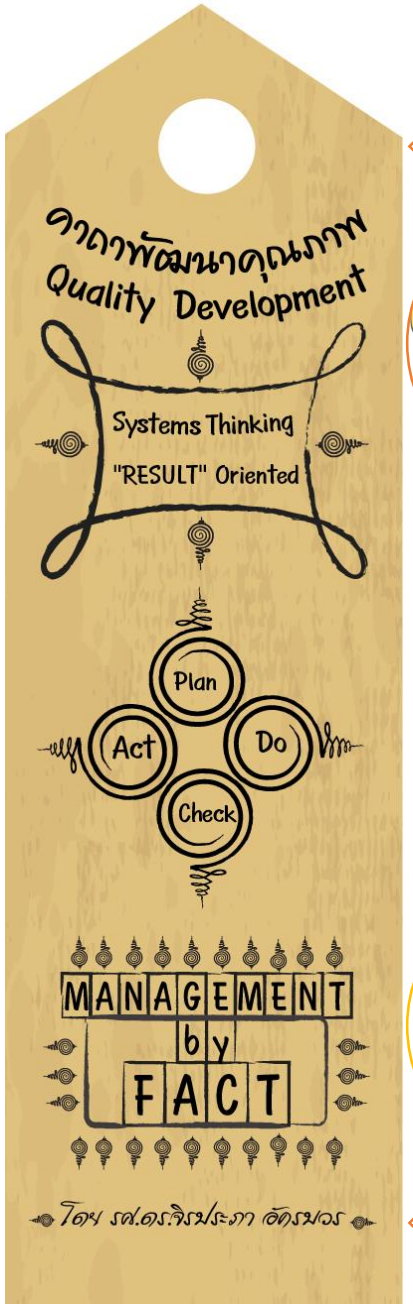
ตอบคำถาม 3 ข้อ คือ

❶ สถาบันของท่านดำเนินการได้ดีที่สุดเท่าที่ทำได้หรือยัง

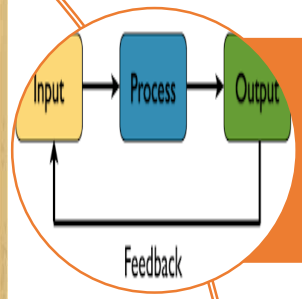
❷ ท่านทราบได้อย่างไร

❸ มีอะไรที่สถาบันของท่านจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีกหรือไม่ และอย่างไร



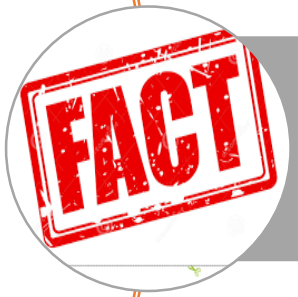


ค่านิยมในการทำงานเชิงคุณภาพ



Systems Thinking:

Start thinking from the ENDs



Management by FACT

PDCA:

Continuous Improvement

Writing SAR

Practice — เริ่มจากเรื่องเล่า องค์กรทำอะไรอยู่ในปัจจุบัน

System — เขียนกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ **Input-Process-Output**

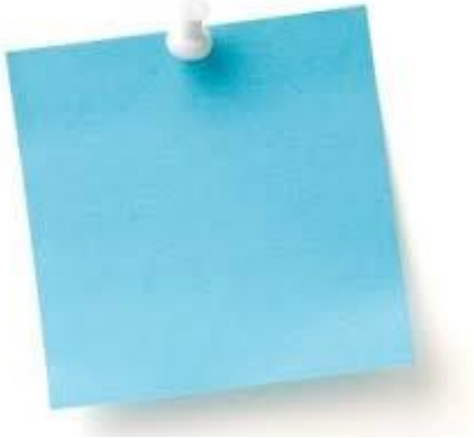
Evident — ข้อมูลที่มาสนับสนุน **Input-Process-Output**

Result — นำเสนอผลลัพธ์ **Output – Outcome - Impact**

Systems Thinking

Start Thinking from the END

อะไรคือเป้าหมายความสำเร็จของการบริหารบุคลากรของสถาบัน? Act 1



3 นาที ➔ Sharing your answers

อะไรคือความสำเร็จในการบริหารคนในองค์การ

ก. บุคลากรมีความสุข คุณภาพชีวิตดี

ข. ผู้รับบริการพึงพอใจในการบริการของบุคลากร

ค. บุคลากรในองค์การไม่ลาออก

ง. องค์การมีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

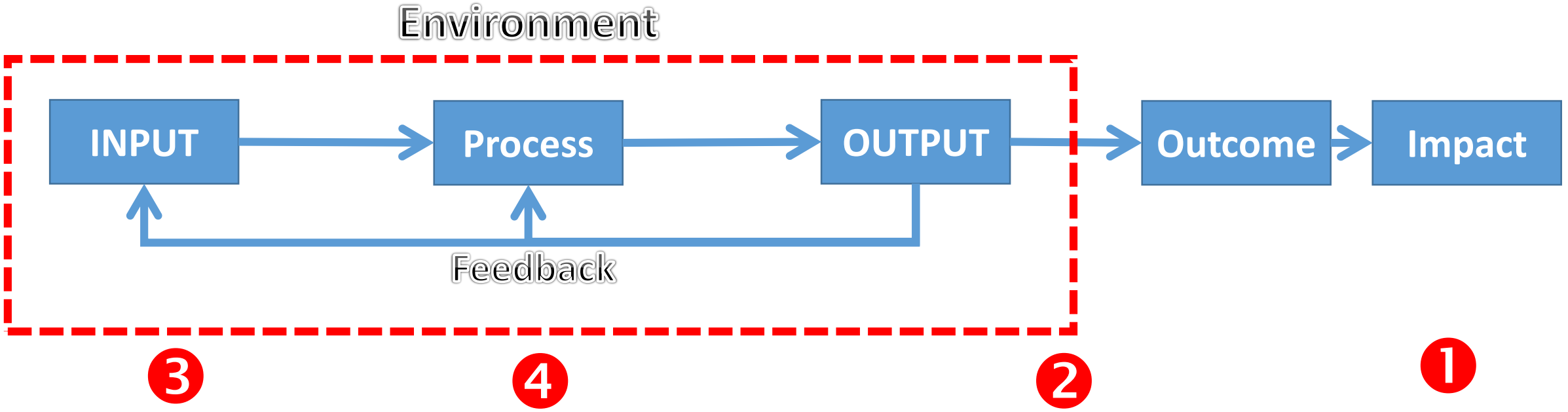
จ. บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ

Ultimate Goal?

It depends....

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

Systems Thinking

Outcome | Impact

Start Thinking from the END

How do you know?

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

Happy Workplace

Healthy Organization

High Performance Organization

Service Excellence

Innovative Organization

❶

OP: P1 (ก) 2.
วิสัยทัศน์และพันธกิจ

สำเร็จขององค์การอันเป็นผลจากการบริหารบุคลากรคือ.....

7	**ผลลัพธ์**	450
	7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ	120
	7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	80
	7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	80
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล	80
	7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด	90

7.3 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรจะเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 และควรตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการและแผนด้านทรัพยากรบุคคล ตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 2.2

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

(1) อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรคืออะไร

ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสม

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งรวมถึงทักษะที่จำเป็น และจำนวนบุคลากรที่มีในแต่ละระดับ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(2) บรรยากาศการทำงาน

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงานรวมถึงสุขภาพของบุคลากร ความปลอดภัย ความมั่นคง รวมทั้งการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรเป็นอย่างไร (*) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(3) **ความผูกพันของบุคลากร**

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(4) **การพัฒนาบุคลากร**

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร และผู้นำ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

7.3. Workforce Focused Results

OUTPUT Outcome **Act 2**

(1) อัตรากำลังและขีดความสามารถบุคลากร **Workforce Capability &Capacity**		
(2) บรรยากาศการทำงาน **Workforce Climate**		
(3) ความผูกพันของบุคลากร **Workforce Engagement**		
(4) การพัฒนาบุคลากร **Workforce Development**		

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- ❑ Ratio of employees per services
- ❑ Percentage of certified employees in critical position

(2) บรรยากาศการทำงาน

- ❑ Percentage of employees who pass health check
- ❑ Scores of Quality of Work Life

(3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

- ❑ Level of employee satisfaction on the factors impacting employee engagement
- ❑ Turn over rate of high performer / critical positions

(4) การพัฒนาบุคลากร

- ❑ Percentage of positions that have successors
- ❑ Percentage of novice received orientation within a quarter

7.3. Workforce Focused Results

OUTPUT Outcome Ex

(1) อัตรากำลังและขีดความสามารถบุคลากร **Workforce Capability &Capacity**		“มีคนพอ” .”คนมีความสามารถ”
อาจารย์ : สอน วิจัย นวัตกรรม		
นักวิจัย		
บุคลากรสายสนับสนุน		
ผู้บริหาร		
(2) บรรยากาศการทำงาน **Workforce Climate** สุขภาพ ความปลอดภัย ความมั่นคง บริการและสิทธิประโยชน์		“คนสุขภาพดี คุณภาพชีวิตดี”
(3) ความผูกพันของบุคลากร **Workforce Engagement**		“คนผูกพันพร้อมทุ่มเท” “คนสุขในการทำงาน”
(4) การพัฒนาบุคลากร **Workforce Development**		“คนได้รับการเตรียมความพร้อมในการทำงาน”

Effectiveness

ตัววัดที่ประเมินผลของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ เช่น จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดในรอบปี

HR Tool

Efficiency

ตัววัดที่ประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนในงานทรัพยากรมนุษย์ในมิติของเวลา งบประมาณ การใช้ทรัพยากรคนและสิ่งของ เช่น ระยะเวลาในการให้บริการลดลง

Impact

ตัววัดที่ประเมินผลกระทบที่มีต่อองค์การ ซึ่งเกิดจากงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การมากขึ้น

เอกสารหมายเลข 2

	10) ภาพรวมในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Overall)	Efficiency	Effectiveness	Impact
1	รายได้ขององค์การต่อพนักงาน (Revenue per head)	✔		✔
2	ยอดขายขององค์การต่อพนักงาน (Sales per head)	✔		✔
3	ผลผลิตขององค์การต่อพนักงาน (Productivity per head)	✔		✔
4	กำไรขององค์การต่อพนักงาน (Profit per head)	✔		✔
5	ระดับของการเรียนรู้ขององค์การ (Level of organization learning)			✔
6	สัดส่วนการจ้างพนักงานพิการต่อพนักงานทั้งหมด (Handicapped employees per total employees ratio)		✔	

จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2550) **ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์** (HR KPIs)
โครงการสนับสนุนงานวิจัยโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)

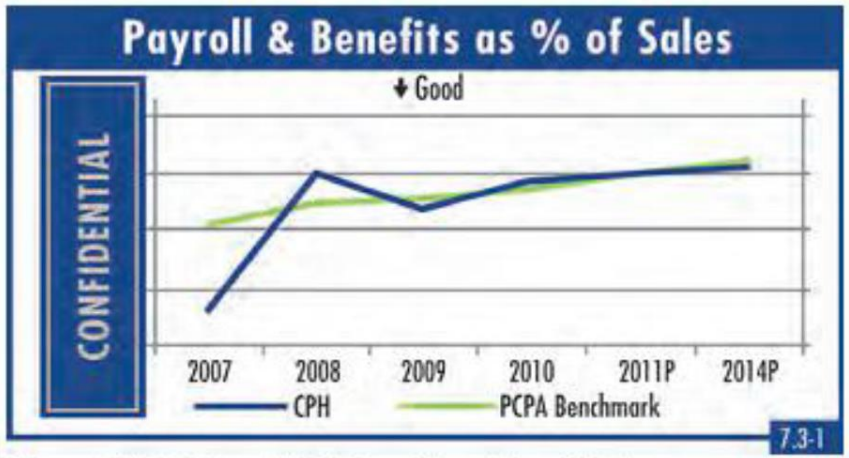


Figure 7.3-1 Payroll & Benefits as % of Sales UPDATED

ผลจากการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สามารถเทียบเคียงกับคู่เทียบ

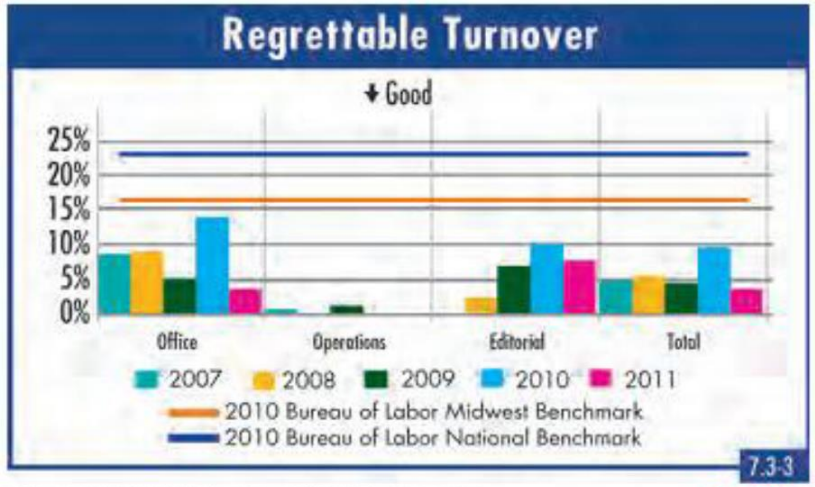


Figure 7.3-3 Regrettable Turnover UPDATED

อัตราการลาออกของบุคลากรเมื่อเทียบกับภาพรวมกับสนง. แรงงานในพื้นที่

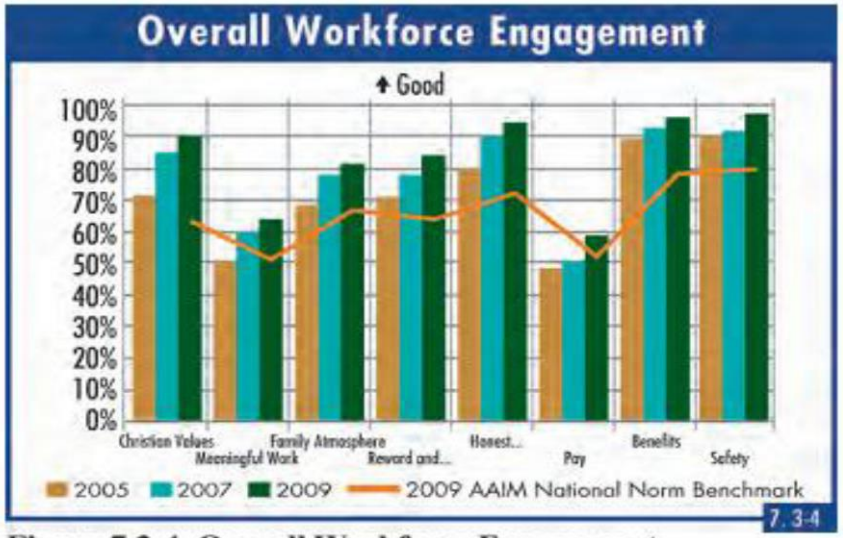


Figure 7.3-4 Overall Workforce Engagement

คะแนนภาพรวมของความผกพันของบคลากรสงกว่าค่เทียบ

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

คะแนนความผกพันของบคลากรสัมพันธ์กับค่าความผกพันของลูกค้า

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

Figure 7.3-12 Training Effectiveness UPDATED

จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมและประสิทธิผลการฝึกอบรมแยกตามกลุ่มบุคลากร

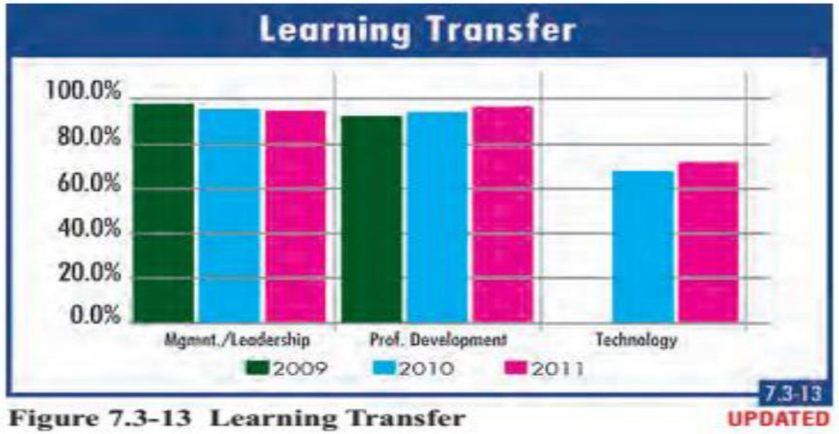
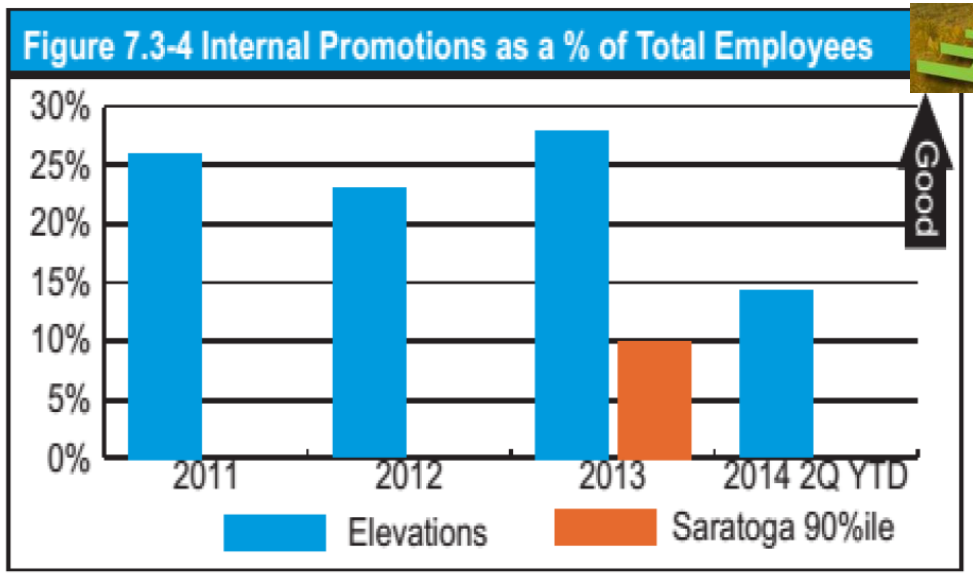


Figure 7.3-13 Learning Transfer UPDATED

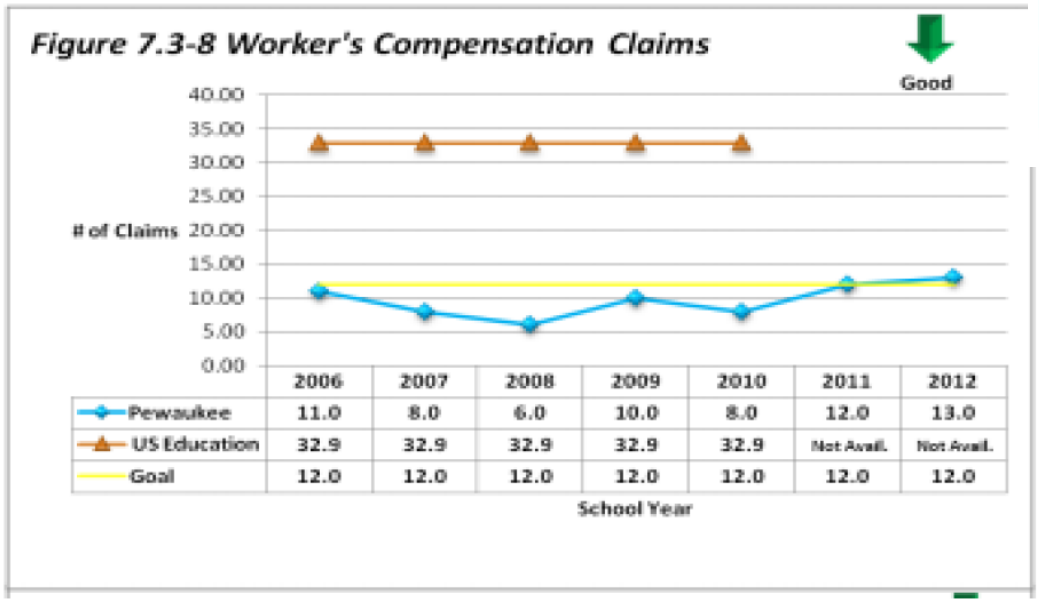
ร้อยละของการเรียนรู้ที่มีการนำไปใช้งาน

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

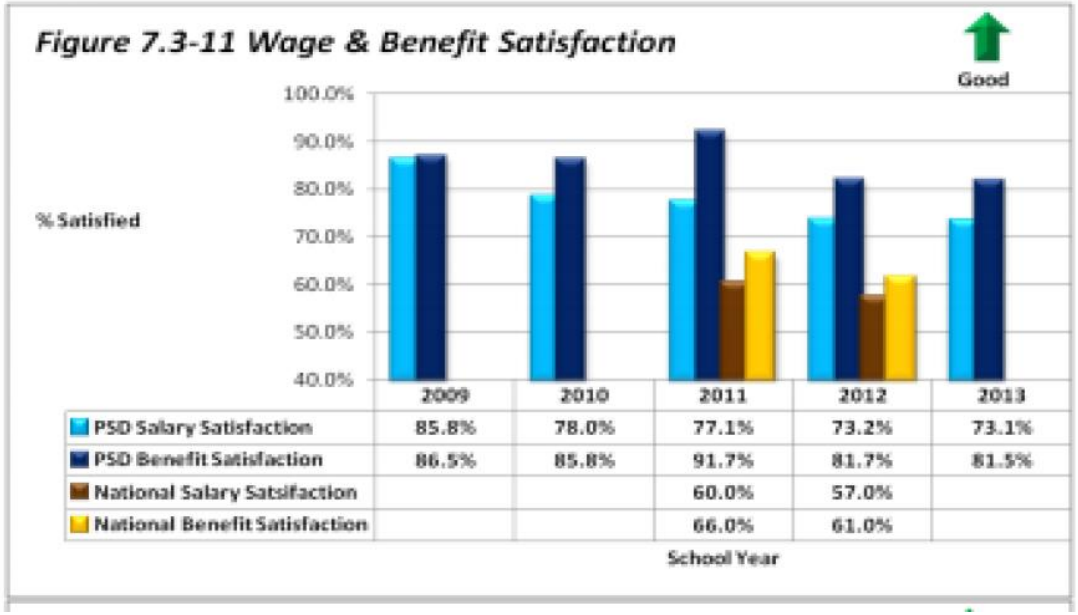
ค่าสหสัมพันธ์ของจำนวนชม.การฝึกอบรม **CSR** กับค่าความพึงพอใจของลูกค้า



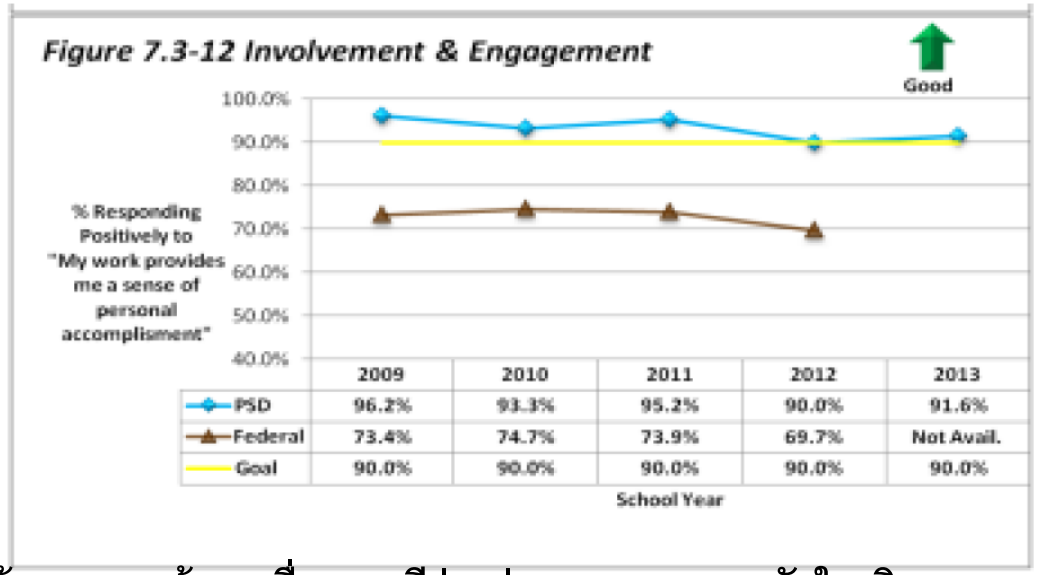
ร้อยละของบุคลากรที่มีการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์การ



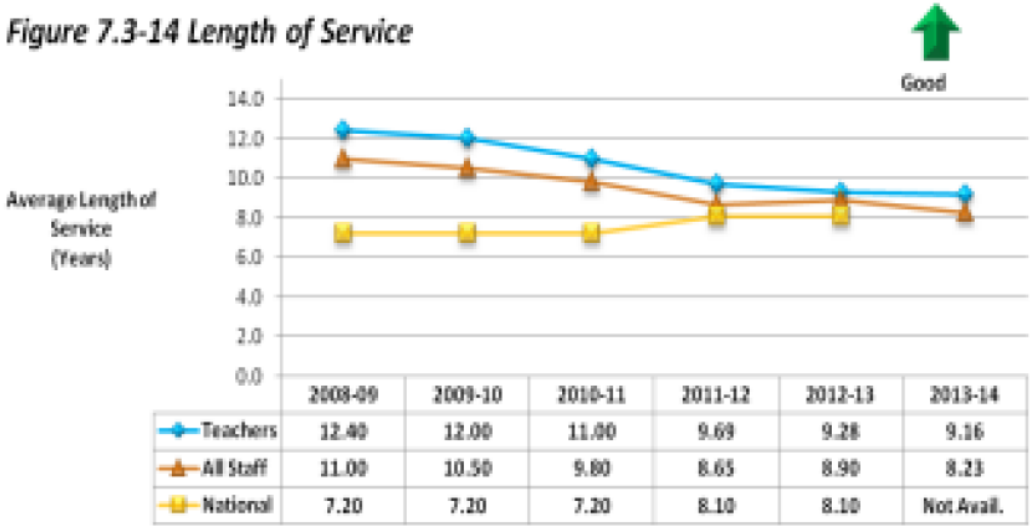
จำนวนข้อร้องเรียนเรื่องเรื่องค่าตอบแทนเทียบกับคู่เทียบ **US Education**



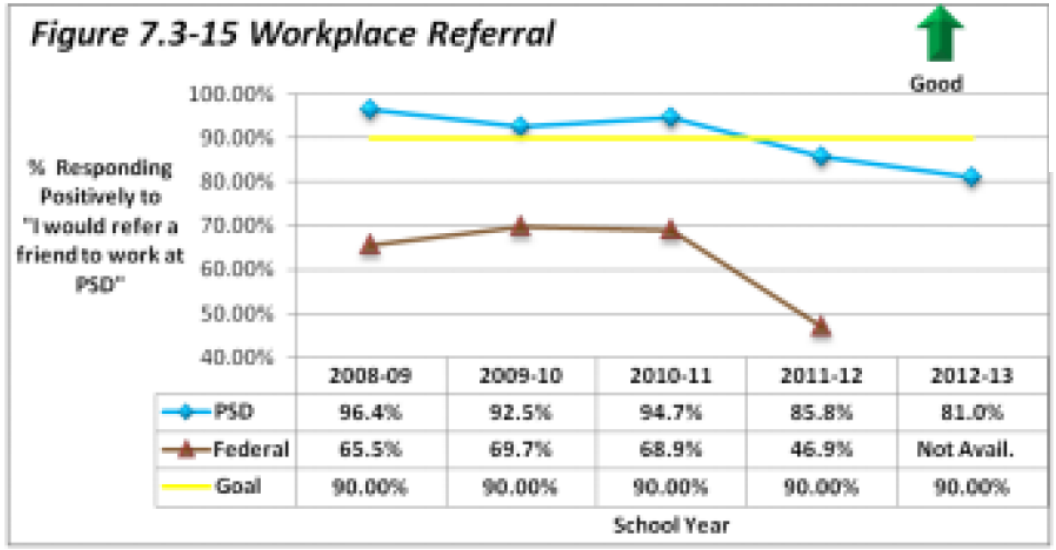
ร้อยละของความพึงพอใจของเงินเดือน สวีสดิการ เทียบกับคู่เทียบ



ร้อยละของผู้ตอบเรื่องการมีส่วนร่วมและความผูกพันในเชิงบวก

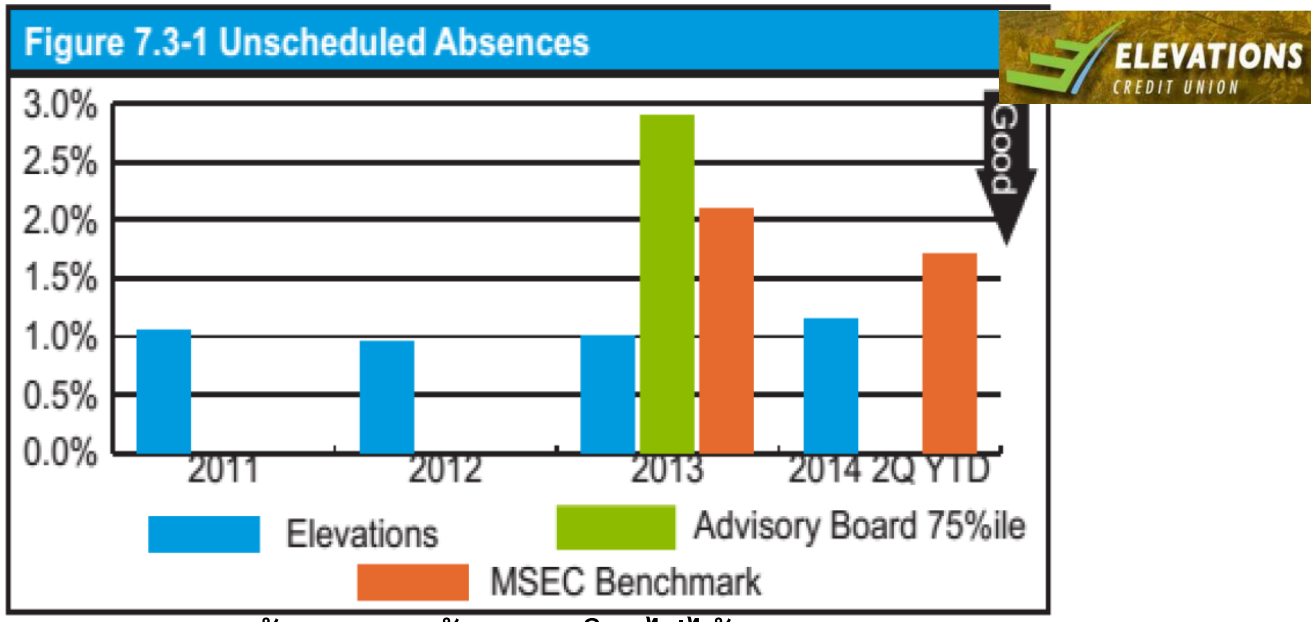


ค่าเฉลี่ยของอายุงานของบุคลากรในแต่ละช่วงปี

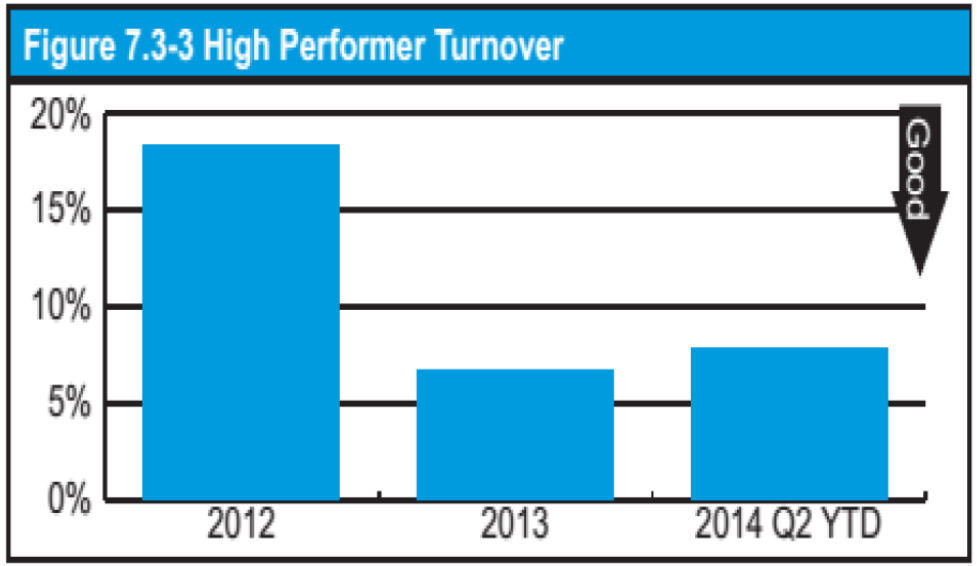


ร้อยละของของผู้ตอบเรื่องการชวนเพื่อนเขามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรเรื่องเนื้องาน

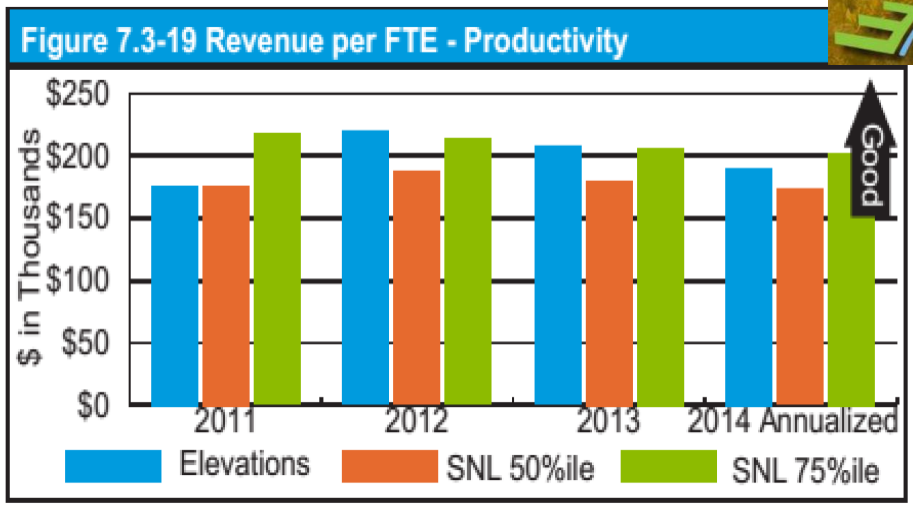


ร้อยละของผู้ขาดงานโดยไม่ได้ลา



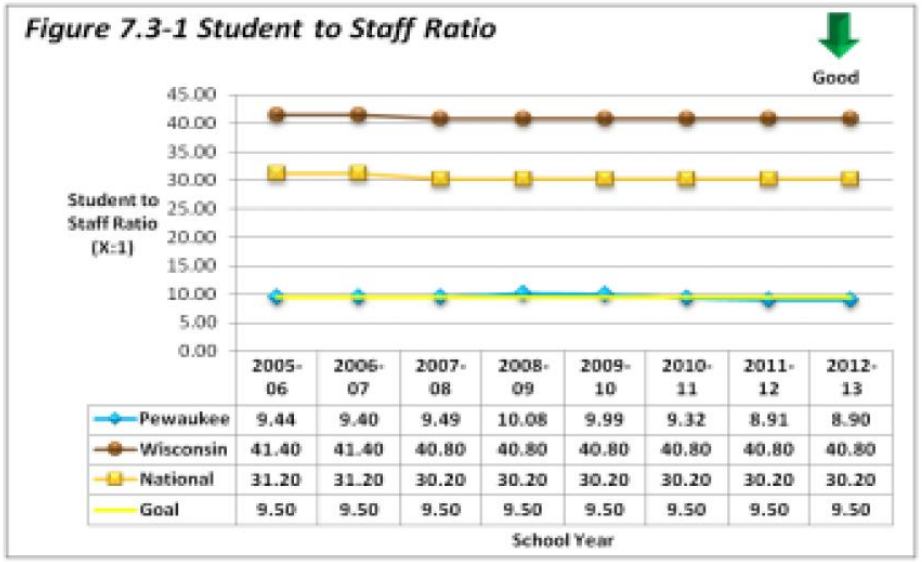
ร้อยละของบุคลากรทมี่มีผลการปฏิบัติงานดีลาออก

Figure 7.3-2 % Hours Overtime UPDATED



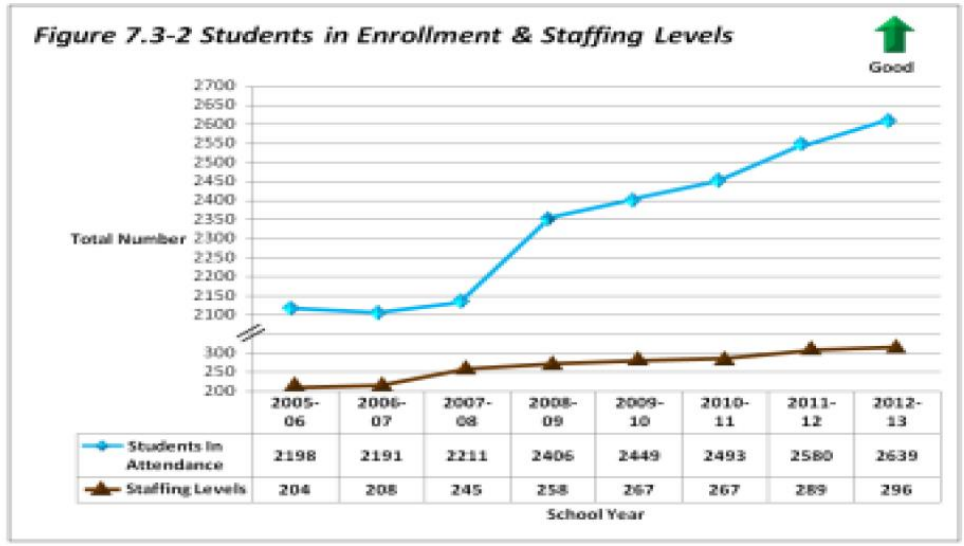
รายได้ของผลผลิตต่อบุคลากรเทียบกับคู่เทียบ

ผลจากการจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังคน ทำให้ **OT** ลดลง



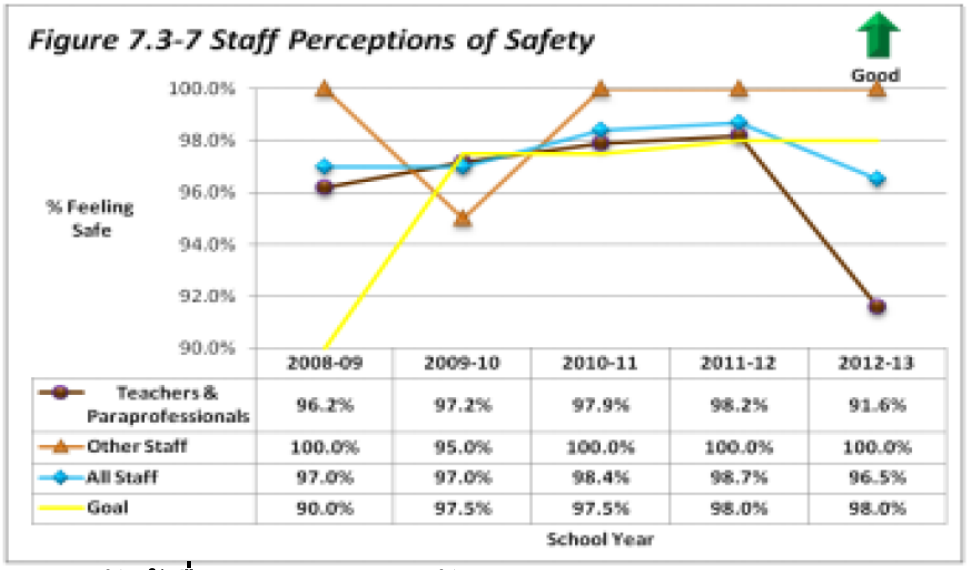
	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
Pewaukee	9.44	9.40	9.49	10.08	9.99	9.32	8.91	8.90
Wisconsin	41.40	41.40	40.80	40.80	40.80	40.80	40.80	40.80
National	31.20	31.20	30.20	30.20	30.20	30.20	30.20	30.20
Goal	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50

อัตราส่วนนักศึกษาต่อบุคลากร

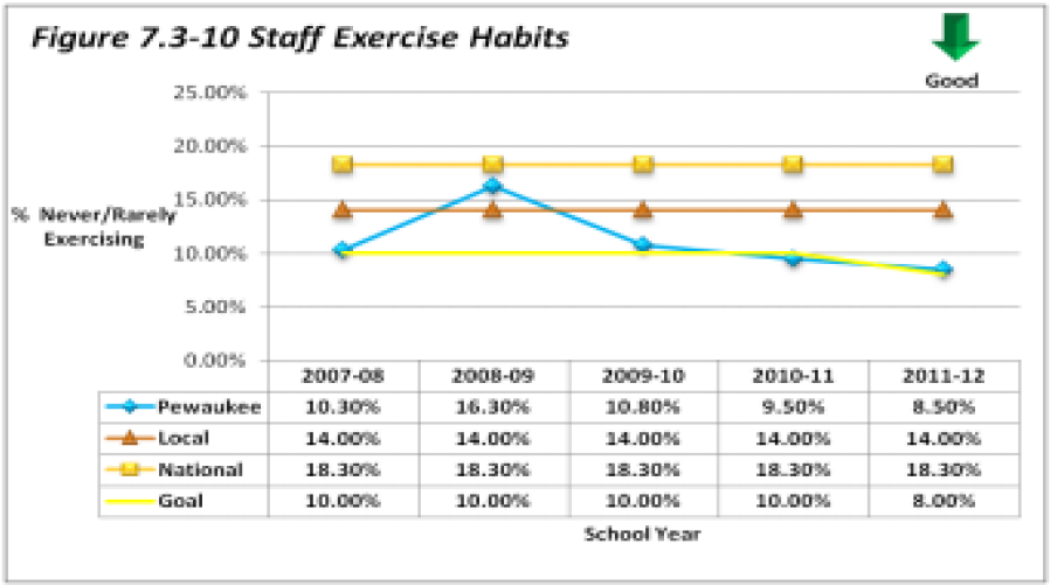


	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
Students in Attendance	2198	2191	2211	2406	2449	2493	2580	2639
Staffing Levels	204	208	245	258	267	267	289	296

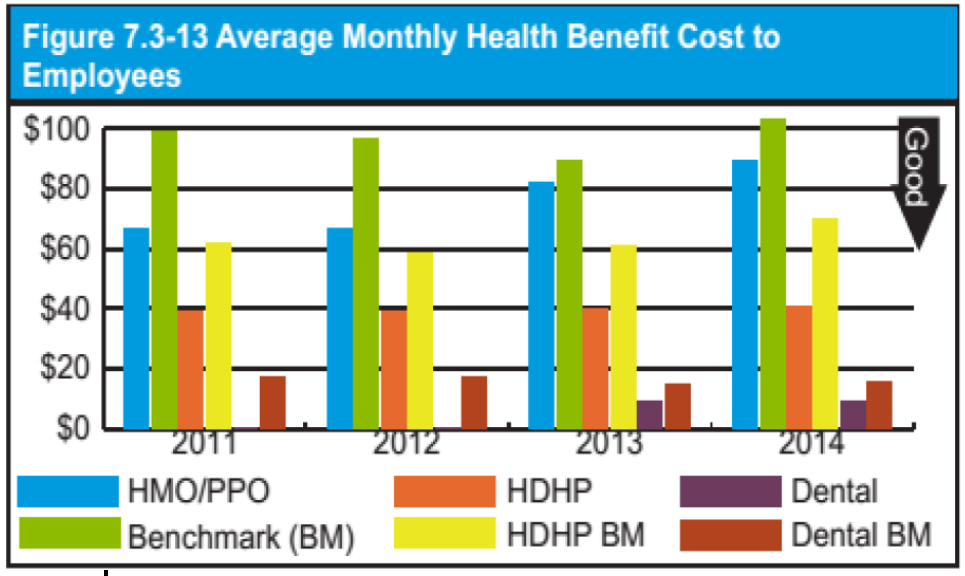
จำนวนนักศึกษาลงทะเบียนต่อจำนวนบุคลากร



ร้อยละของการรับรู้เรื่องความปลอดภัยของบุคลากร แยกตามกลุ่มอาจารย์ จนท. และภาพรวม



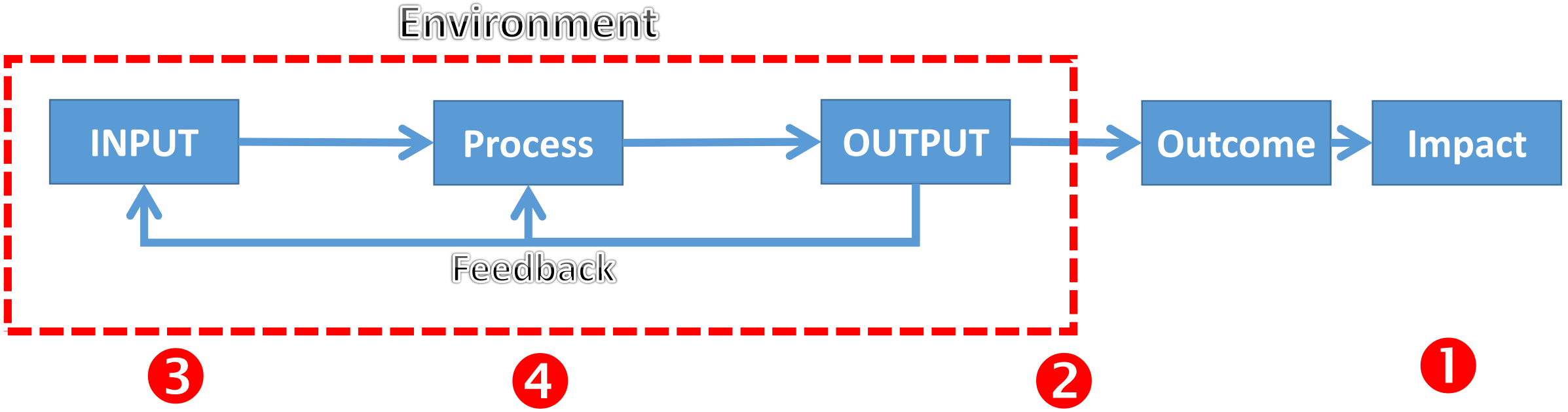
ร้อยละของของบุคลากรที่ไม่เคยออกกำลังกายลดลง เมื่อเทียบกับคู่เทียบ



ค่าเฉลี่ยค่าใช้จ่ายสวัสดิการด้านสุขภาพรายเดือนของบุคลากร

Systems Thinking

How are your inputs?



❸ OP: P1 (ก) 3. ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

❹ 2.2. (ก) 4 แผนด้านบุคลากร
5. การมุ่งเน้นบุคลากร

❷ 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

❶ OP: P1 (ก) 2. วิสัยทัศน์และพันธกิจ

How are your inputs?

DIVERSITY WORKFORCE Profile

Organization Profile

INPUT

Systems Thinking

❸ How are your inputs?

OP: P1 (ก) 3.

ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

บทนำ : โครงร่างองค์การ

โครงร่างองค์การ คือ ภาพรวมของสถาบัน เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และเป็นความท้าทายสำคัญที่สถาบันเผชิญอยู่

P.1 ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบันคืออะไร

ให้อธิบายลักษณะสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของสถาบันและความสัมพันธ์หลักกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบของบุคลากรหรือความต้องการบุคลากรหรือไม่

- สถาบันจำแนกบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงานเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
- ข้อกำหนดด้านคุณวุฒิทางการศึกษาของคณาจารย์/พนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภทมีอะไรบ้าง
- มีองค์ประกอบสำคัญอะไรที่ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ บุคลากรและภาระงานในสถาบันมีความหลากหลายอย่างไร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรองกับสถาบันคืออะไร ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของสถาบันคืออะไร

Systems Thinking

INPUT

❸ How are your inputs?

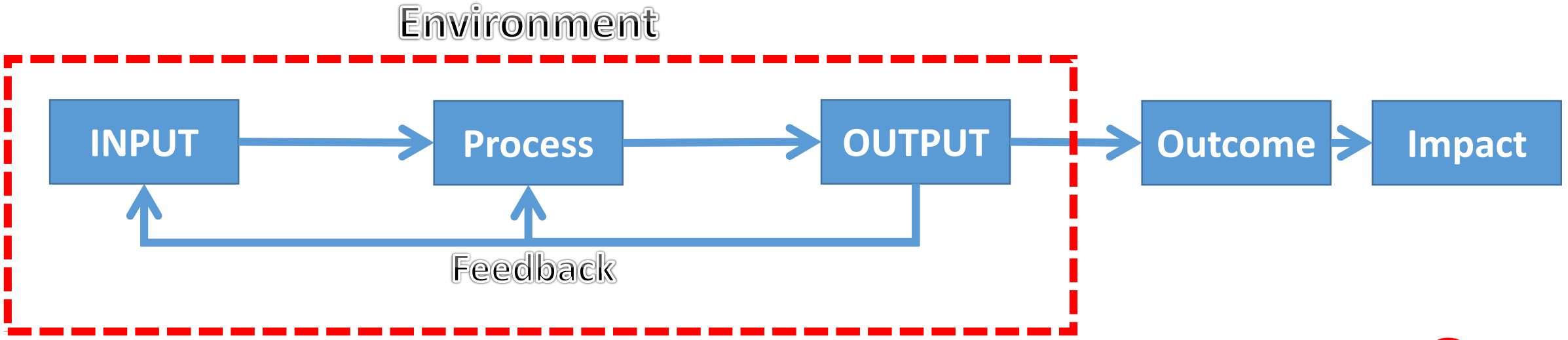
OP: P1 (ก) 3.

ลักษณะโดยรวมขององค์กร

- ❑จำนวนบุคลากร: ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ฯลฯ
- ❑จำนวนบุคลากรสายวิชาชีพ: สัดส่วนบุคลากรสายวิชาชีพต่อผู้รับบริการ
- ❑ระดับการศึกษา : กำหนดคุณสมบัติการศึกษาของกลุ่มบุคลากรที่สำคัญ
- ❑ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพัน: สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ ฯลฯ

Systems Thinking

How do you manage your employees?



❸ OP: P1 (ก) 3. ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

❹ 2.2. (ก) 4 แผนด้านบุคลากร
5. การมุ่งเน้นบุคลากร

❷ 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

❶ OP: P1 (ก) 2. วิสัยทัศน์และพันธกิจ

How to manage the workforce.....

5. บุคลากร (85 คะแนน)

หมวดบุคลากร ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง และในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบัน

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

(Workforce Environment) (45 คะแนน)

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(1)ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(2)บุคลากรใหม่

(3)การทำงานให้บรรลุ

(4)การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ข. บรรยากาศการทำงาน

(5) สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน

(6) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร

5.2. ความผูกพันของบุคลากร

(Workforce Engagement) (55 คะแนน)

ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(7) วัฒนธรรมองค์การ

(8) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

(9) การประเมินความผูกพัน

(10) การจัดการผลการดำเนินการ

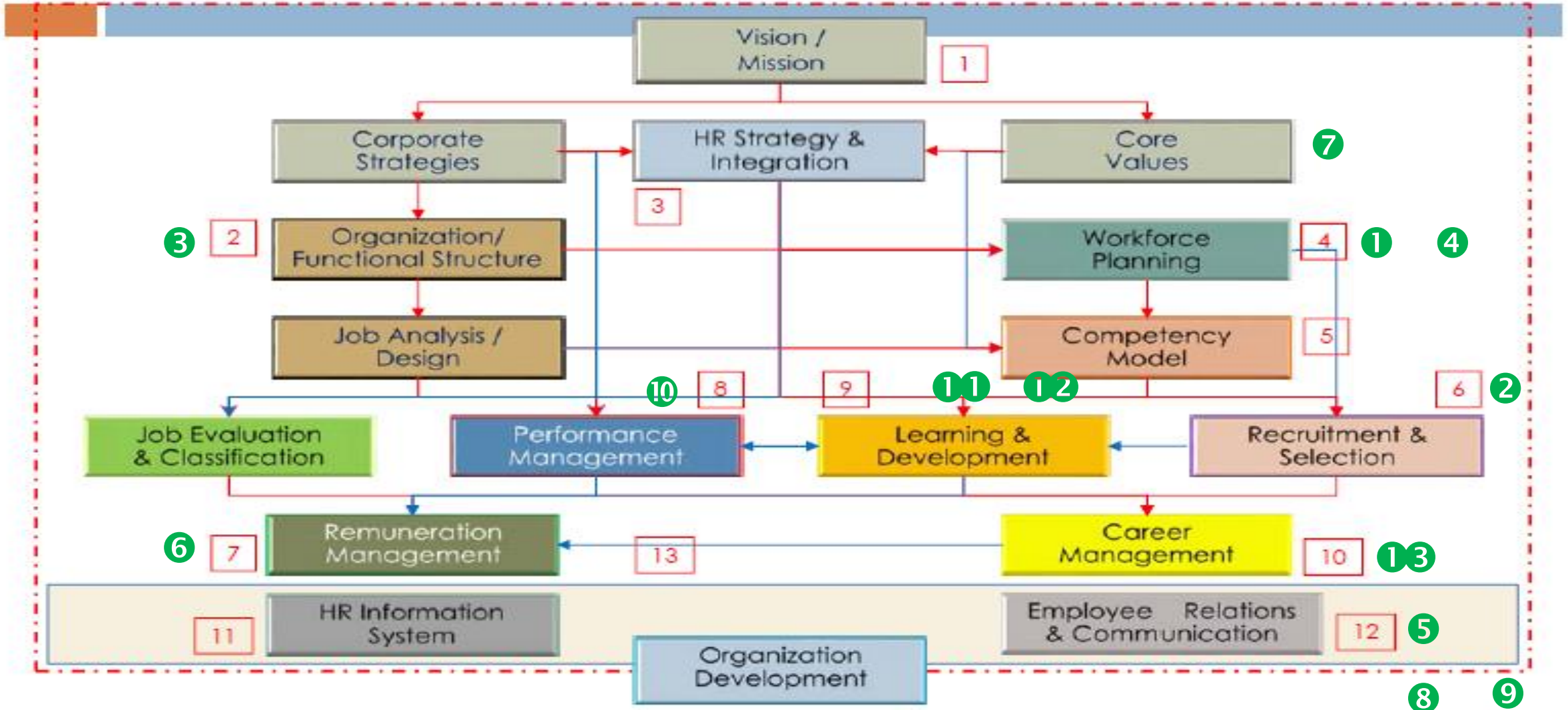
ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

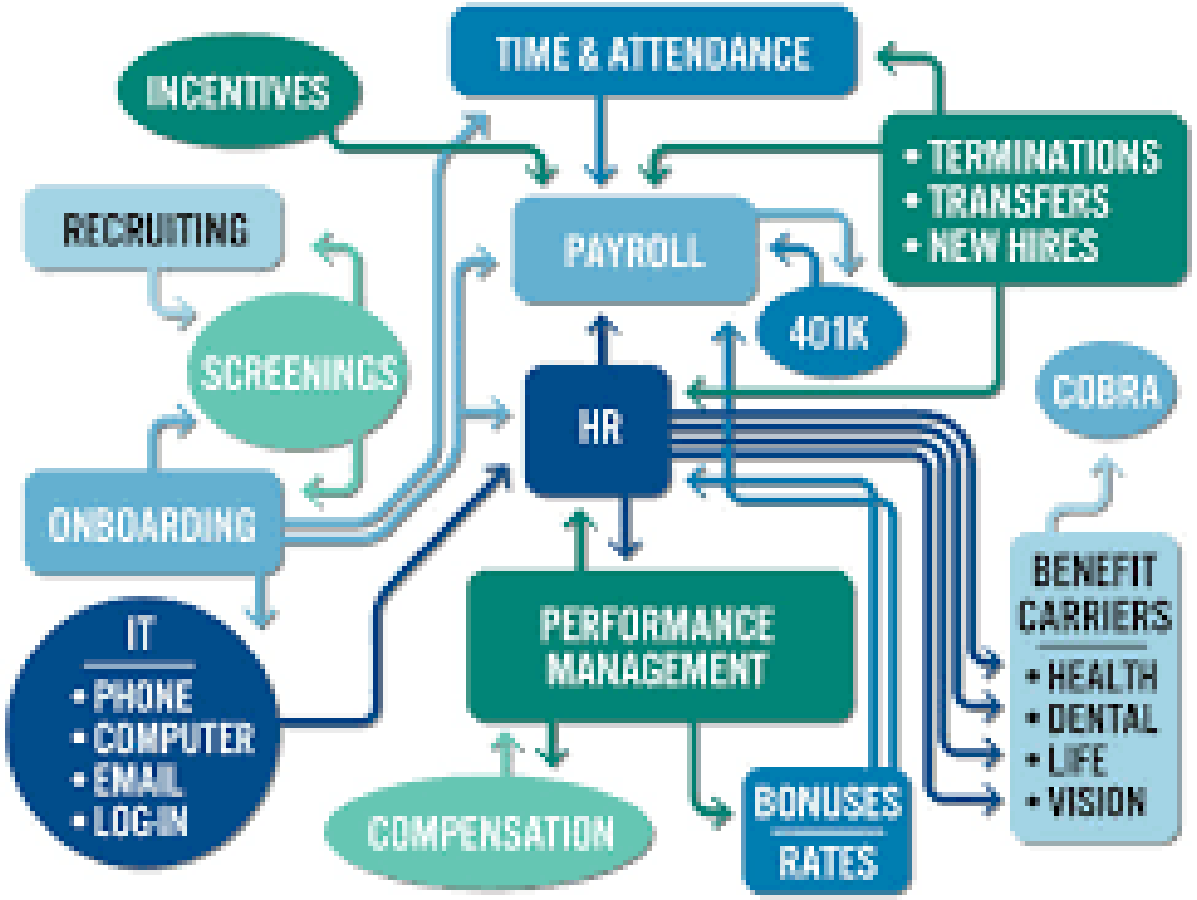
(11) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

(12) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา

(13) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

กรอบแนวคิดการบริหารองค์การและทรัพยากรบุคคล
Integrated Organization & HR Framework





HR Functions

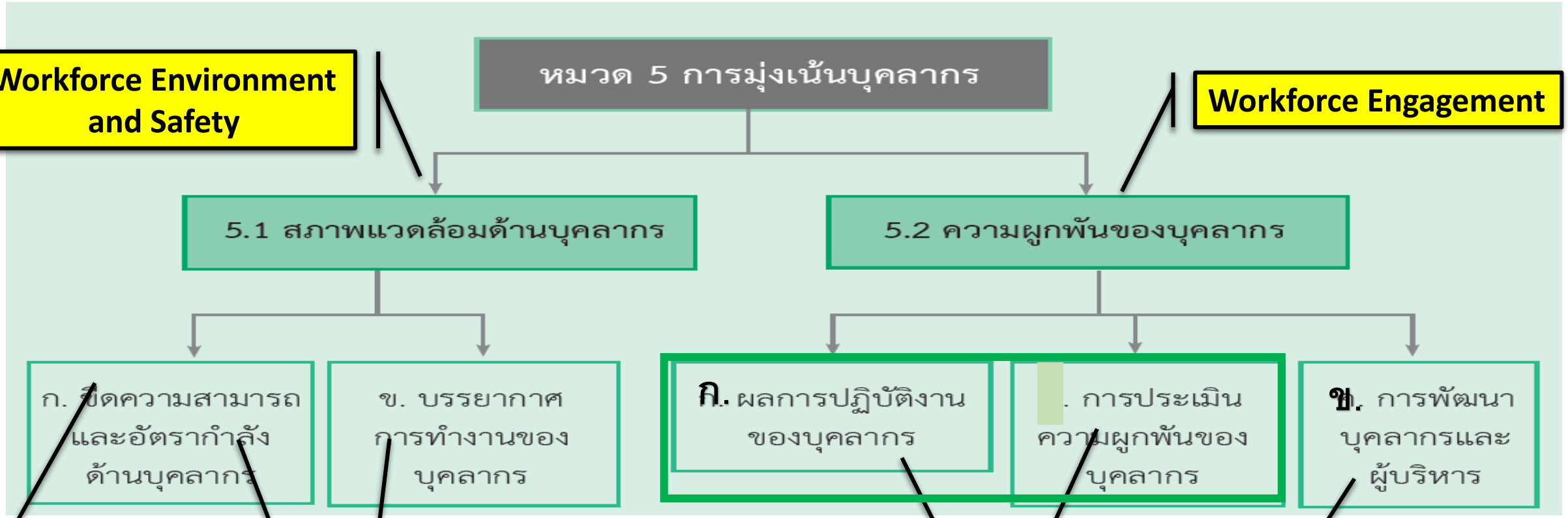
สรรหา

รักษา

พัฒนา

จูงใจ/ผูกพัน

Process



Workforce Environment and Safety

Workforce Engagement

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

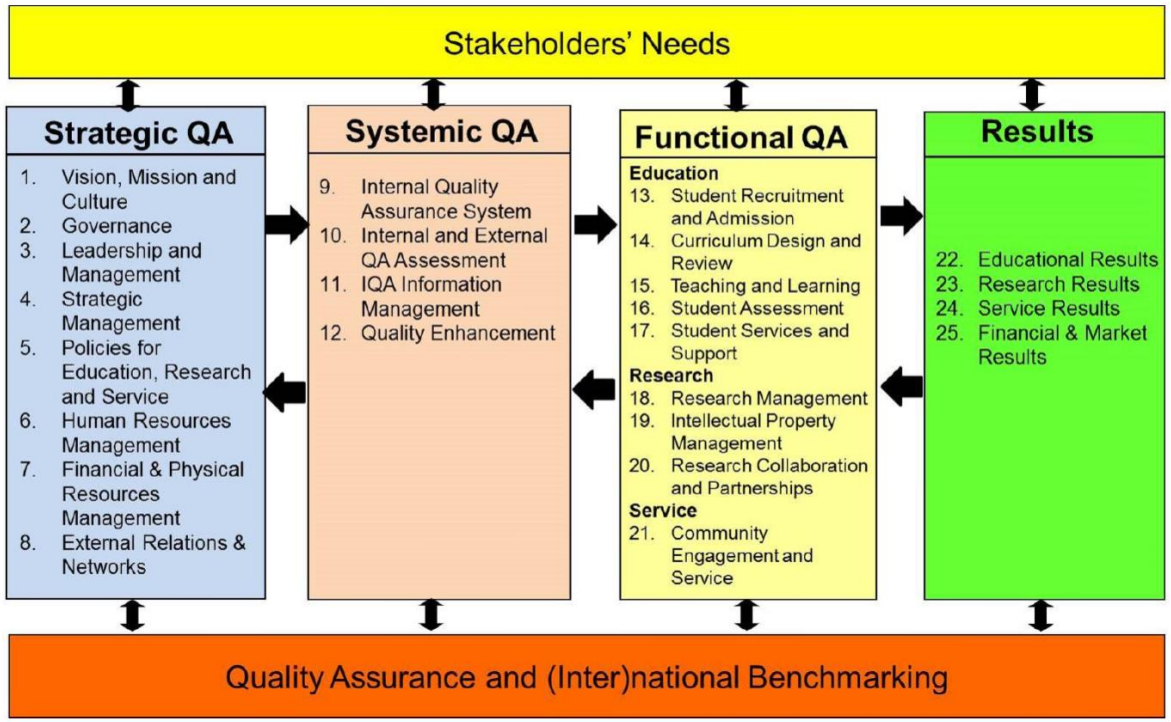
บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

Competence X Commitment X Contribution → **TALENT**

(Can Do) (Will Do) (Have a chance to Do)

Talent Manager: Formula

Dave Ulrich (2010) HR Congress



6.1 Human resource planning (considering succession, promotion, re-deployment, termination, and retirement) is carried out to fulfill the needs for education, research and service. Both long and short-term human resource planning covering full-time and part-time staff is established to support the vision, mission and strategic goals of the institution.

6.2 Recruitment and selection criteria including ethics and academic freedom for appointment, deployment and promotion are determined and communicated. A system of setting such criteria for all categories of staff is in place.

6.3 Competences including leadership skills of various staff categories are identified and established.

6.4 Training and developmental needs of staff are identified and activities are implemented to fulfill them. Activities may include, but not limited to scholarships, seminars, conferences, workshops, symposiums, online courses or community of practices.

6.5 Performance management system including rewards, recognition and coaching/mentoring schemes is implemented to motivate and support education, research and service.

6.6 Review of the human resource plans, policies, procedures, and schemes is carried out to ensure that they are relevant and up-to-date in supporting education, research and service. Relevant human resource indicators should be used to aid the review.

6.7 The human resource plans, policies, procedures, and schemes are improved to support education, research and service.

Academic and Support Staff

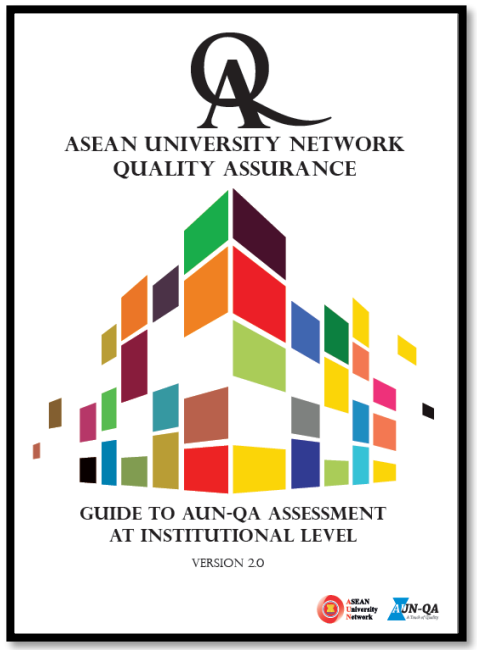
- What are the competencies and qualifications of staff members?
- How the competencies and expertise of the staff match their roles?
- What challenges do institutions meet or encounter with regards to human resources, such as age distribution, difficulties in filling vacancies or in attracting qualified academic staff? How do institutions handle these challenges?
- How many Master's and PhD degree holders are there among the academic and support staff?
- What policy is pursued with regard to the employment of academic and support staff in education, research and service?
- How mentoring and/or training of junior/new academic and support staff are carried out?
- How satisfied are staff members with their work arrangements?
- How the staff-to-student ratio is determined?
- What is the accountability of academic staff in terms of roles, responsibilities, academic freedom, and professional ethics?
- What indicators are used to measure the quantity and quality of academic and support staff?

Staff Management

- How manpower planning of academic and support staff is carried out?
- What are the recruitment and promotion criteria of academic and support staff?
- What is the performance management system for academic and support staff?
- What is the succession plan for key appointment holders in education and research?
- What is the career development plan for academic and support staff?
- How satisfied are academic and support staff members with the HR policy?
- What is the future development of HR policy for academic and support staff?
- How academic and support staff members are prepared for their tasks?
- What indicators are used to measure the satisfaction level of academic and support staff?

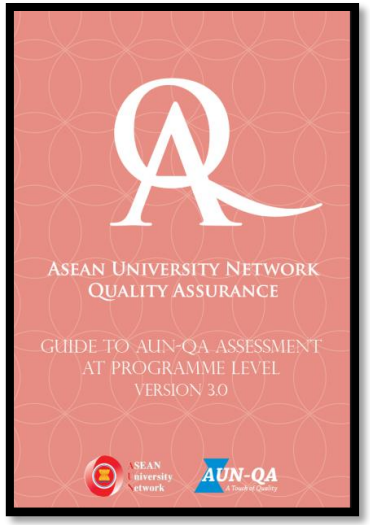
Training and Development

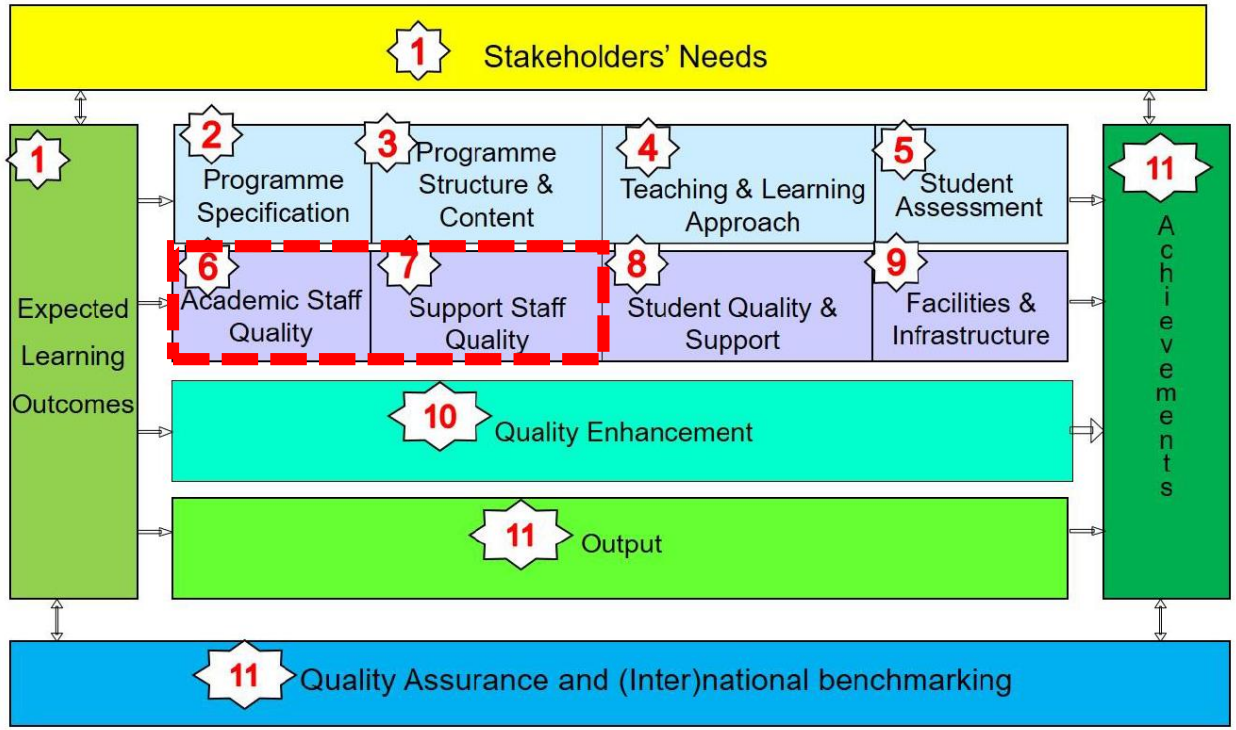
- Who is responsible for academic and support staff training and development activities?
- What are the training and development process and plan? How are training needs identified?
- How the training and development plan reflects the institution and organisational unit mission and objectives?
- What is the system to develop strategic and technical competencies of academic and support staff?
- What indicators are used to measure the training and development activities and their effectiveness?
- What percentage of payroll or budget is allocated for training of academic and support staff?

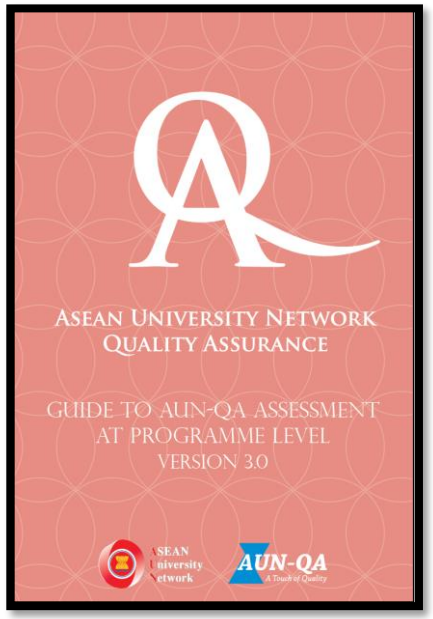


Sources of Evidence

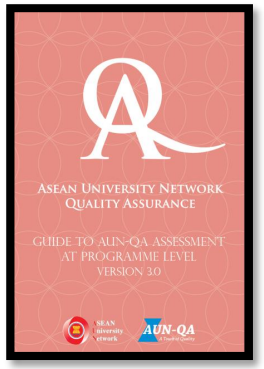
- Manpower plan*
- Employee profiles in terms of age, gender, qualification, etc.*
- Career and succession plans*
- Recruitment criteria*
- Training needs analysis*
- Training and development plan and budget*
- Peer review and appraisal system*
- Student feedback
- Award and recognition schemes
- Staff workload
- Organisation chart*
- HR policies
- Staff handbook
- Job descriptions
- Employment contracts


ASEAN UNIVERSITY NETWORK
QUALITY ASSURANCE
GUIDE TO AUN-QA ASSESSMENT
AT PROGRAMME LEVEL
VERSION 3.0
AUN-QA


1 Stakeholders' Needs
1 Expected Learning Outcomes
2 Programme Specification
3 Programme Structure & Content
4 Teaching & Learning Approach
5 Student Assessment
6 Academic Staff Quality
7 Support Staff Quality
8 Student Quality & Support
9 Facilities & Infrastructure
10 Quality Enhancement
11 Output
11 Achievements
11 Quality Assurance and (Inter)national benchmarking



1. *Both short-term and long-term planning of academic staff establishment or needs (including succession, promotion, re-deployment, termination, and retirement plans) are carried out to ensure that the quality and quantity of academic staff fulfil the needs for education, research and service.*
2. *Staff-to-student ratio and workload are measured and monitored to improve the quality of education, research and service.*
3. Competences of academic staff are identified and evaluated. *A competent academic staff will be able to:*
   - *design and deliver a coherent teaching and learning curriculum;*
   - *apply a range of teaching and learning methods and select most appropriate assessment methods to achieve the expected learning outcomes;*
   - *develop and use a variety of instructional media;*
   - *monitor and evaluate their own teaching performance and evaluate courses they deliver;*
   - *reflect upon their own teaching practices; and*
   - *conduct research and provide services to benefit stakeholders*
4. *Recruitment and promotion of academic staff are based on merit system, which includes teaching, research and service.*
5. *Roles and relationship of academic staff members are well defined and understood.*
6. *Duties allocated to academic staff are appropriate to qualifications, experience, and aptitude.*
7. *All academic staff members are accountable to the university and its stakeholders, taking into account their academic freedom and professional ethics.*
8. *Training and development needs for academic staff are systematically identified, and appropriate training and development activities are implemented to fulfil the identified needs.*
9. *Performance management including rewards and recognition is implemented to motivate and support education, research and service.*
10. *The types and quantity of research activities by academic staff are established, monitored and benchmarked for improvement.*



Full-Time Equivalent (FTE)

In calculating the FTEs of academic staff, institutions should define what constitutes full-time student loads and faculty teaching loads including part-time students and faculty at their percentage of full time loads.

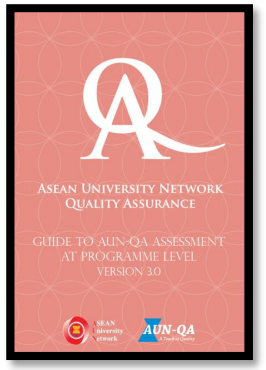
There are different ways in calculating FTEs and institutions should state the method, parameters and assumptions used. One of the methods to calculate FTEs is based on the investment of time. For example, if 1 FTE is equal to 40 hours per week (full-time employment), then the FTE of an academic staff member with a teaching load of 8 hours per week will be 0.2 (i.e. 8/40). The investment of time method can also be used for calculating FTEs of student. For example, if 1 FTE student has to attend 20 hours of lesson a week, then the FTE of a part-time student with 10 hours of lesson a week will be 0.5 (i.e. 10/20).

Another method to calculate FTEs is based on teaching load. For example, if the official full-time teaching load of an academic staff is 4 courses per semester, then each course accounts for 0.25 FTE. If an academic staff member is assigned 2 courses per semester, then the FTE will be 0.5 (i.e. 2 x 0.25 FTE). Similarly, student study load can be used to calculate the FTEs of student. For example, if 1 FTE student has to take 24 credits load per semester, then the FTE of a student with 18 credits load per semester will be 0.75 (i.e. 18/24).

Use Figure 2.3 to specify the number of academic staff and their FTEs in the last 5 academic years.

Category	M	F	Total		Percentage of PhDs
			Headcounts	FTEs	
Professors					
Associate/ Assistant Professors					
Full-time Lecturers					
Part-time Lecturers					
Visiting Professors/ Lecturers					
Total					

Figure 2.3 - Number of Academic Staff (specify reference date and method of calculation used for FTE of academic staff)



Staff-to-student Ratio

This indicator is the ratio 1 FTE academic staff member employed to the number of FTE students enrolled. The aim is to give an idea of how much contact time and academic support students at the institution may expect to receive. Specify the staff-to-student ratio in the last 5 academic years as per Figure 2.4.

Academic Year	Total FTEs of Academic Staff	Total FTEs of students	Staff-to-student Ratio

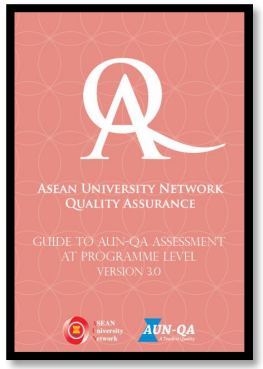
Figure 2.4 – Staff-to-student Ratio (specify the method of calculation used for FTE of students)

Research Activities

Research is an important output from academic staff. The types of research activities (such as publications, consulting work, projects, grants, etc.) carried out by academic staff should meet the requirements of the stakeholders. Provide data on the types and number of research publications in the last 5 academic years as in Figure 2.5.

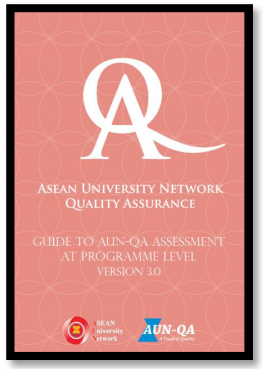
Academic Year	Types of Publication				Total	No. of Publications Per Academic Staff
	In-house/ Institutional	National	Regional	International		

Figure 2.5 - Types and Number of Research Publications



Academic Staff:

- Are academic staff members competent and qualified for their jobs?
- Are the competencies and expertise of the academic staff adequate for delivering the programme?
- What are the challenges institutions meet or encounter with regards to human resources, such as age distribution, difficulties in filling vacancies or in attracting qualified academic staff? How do institutions handle these challenges?
- How many Master's and PhD degree holders are there among the academic staff?
- What policy is pursued with regard to the employment of academic staff, both in teaching and research?
- Is conscious effort made to involve professors in mentoring and/or training junior/new academic staff?
- Is a policy in place with regard to the involvement in seminars, supervision of final papers, practical training or internship?
- Are academic staff members satisfied with the teaching loads?
- Is the staff-to-student ratio satisfactory?
- What is the accountability of academic staff in terms of roles, responsibilities, academic freedom, and professional ethics?
- What types of research activities are carried out by academic staff? Are these activities aligned to the vision and mission of the university and faculty?
- What is the level of research grants and how is it utilised?
- What is the number of research papers published? Are the research papers published in national, regional and international journals?



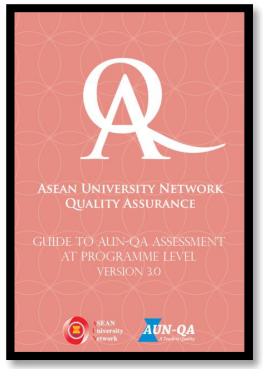
Staff Management :

- How is manpower planning of academic staff carried out?
- Does the department have a clearly formulated staff management structure?
- Are recruitment and promotion criteria of academic staff established?
- Is there a performance management system?
- What is the succession plan for key appointment holders?
- What is the career development plan for academic staff?
- Are academic staff members satisfied with the HR policy?
- What is the future development of HR policy for academic staff?
- How academic staff members are prepared for the teaching task?
- Is the teaching delivered by the academic staff supervised and assessed?

Training and Development:

- Who is responsible for academic staff training and development activities?
- What are the training and development process and plan? How are training needs identified?
- Does the training and development plan reflect the university and faculty mission and objectives?
- Is there a system to develop strategic and technical competencies of academic staff?
- What are the training hours and number of training places for academic staff per year?
- What percentage of payroll or budget is allocated for training of academic staff?

Sources of Evidence



- Manpower plan
- Faculty distribution in terms of age, gender, expertise, etc.
- Career and succession plans
- Recruitment criteria
- Staff qualifications
- Training needs analysis
- Training and development plan and budget
- Peer review and appraisal system
- Student feedback
- Award and recognition schemes
- Staff workload
- Organisation chart
- HR policies
- Staff handbook
- Job description
- Employment contract
- Research and publication data
- National and/or professional licence/certificate

Workforce Planning

HR Functions

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Workforce Planning
การวางแผนกำลังคน

Workforce Capability
ขีดความสามารถด้านบุคลากร
เชิงคุณภาพ

Workforce Capacity
อัตรากำลังด้านบุคลากร
เชิงปริมาณ

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง **Present**

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลัง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านทักษะ สมรรถนะ คุณสมบัติที่ต้องมี การรับรองและระดับกำลังคนที่ต้องมี

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร **Future**

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนไป

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- บริหารบุคลากร ความต้องการบุคลากร และความต้องการของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบหากหากจำเป็น
- เตรียมพร้อมและบริหารช่วงที่มีการเพิ่มของบุคลากร
- เตรียมบุคลากรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างสถาบันและระบบงาน หากจำเป็น

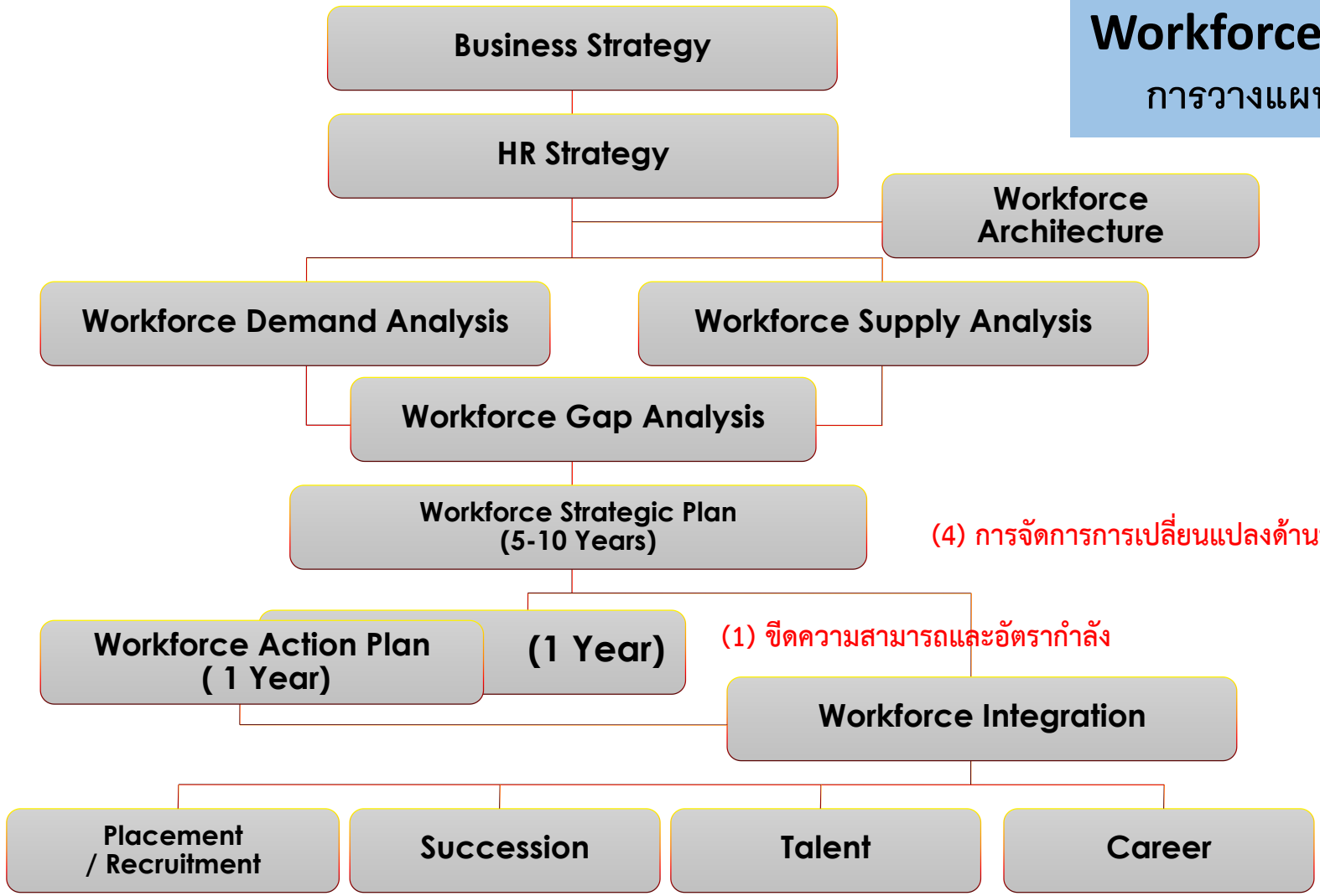
How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Workforce Planning
การวางแผนกำลังคน

Workforce Capability
ขีดความสามารถด้านบุคลากร
เชิงคุณภาพ

Workforce Capacity
อัตรากำลังด้านบุคลากร
เชิงปริมาณ



จากโครงการศึกษา HR Fundamental, PMAT 2554

Recruitment & Selection

HR Functions

How to manage the workforce.....

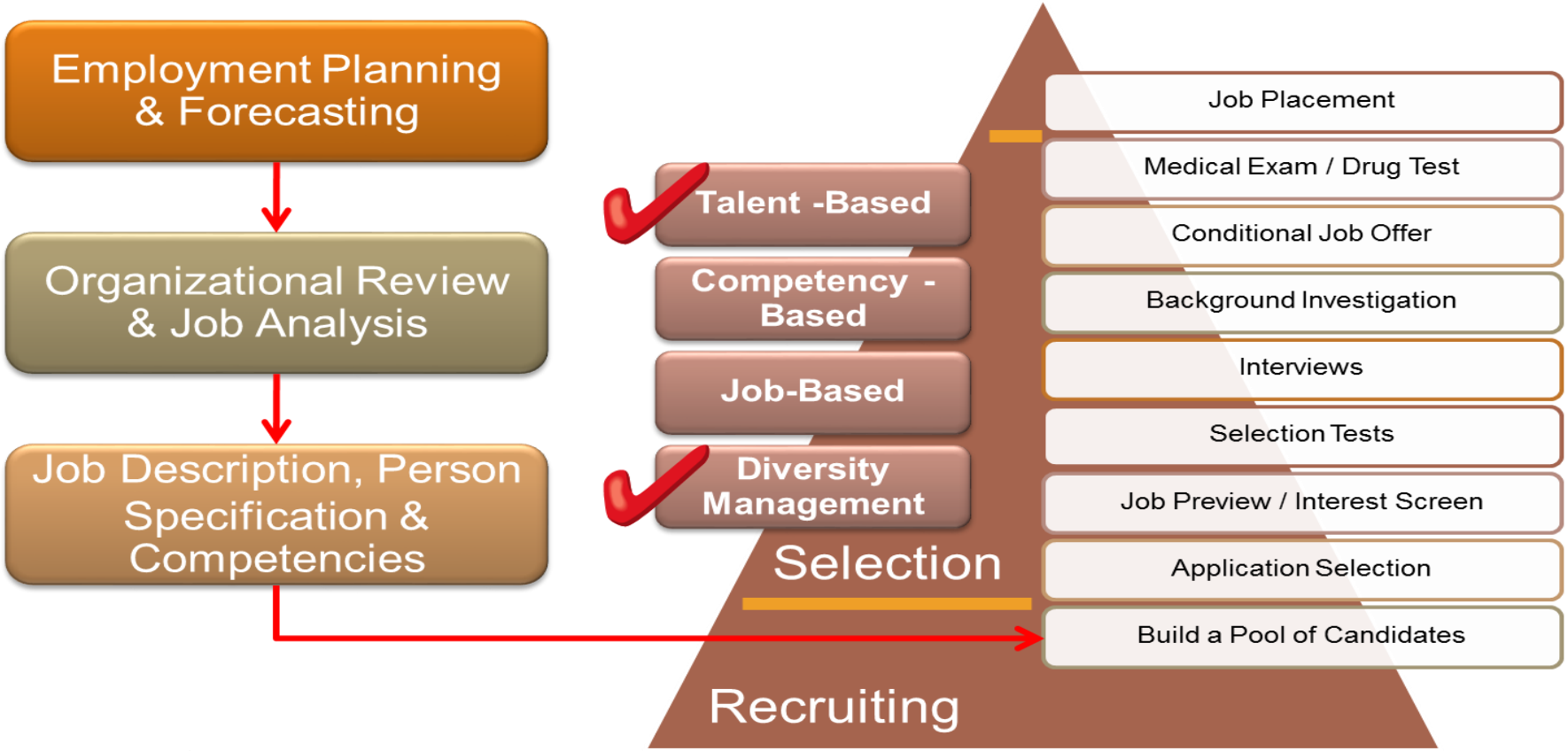
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Recruitment & Selection
การสรรหาและคัดเลือก

(2) บุคลากรใหม่

สถาบันมีวิธีอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และวิธีคิดของชุมชนที่สถาบันจ้างและของผู้เรียน

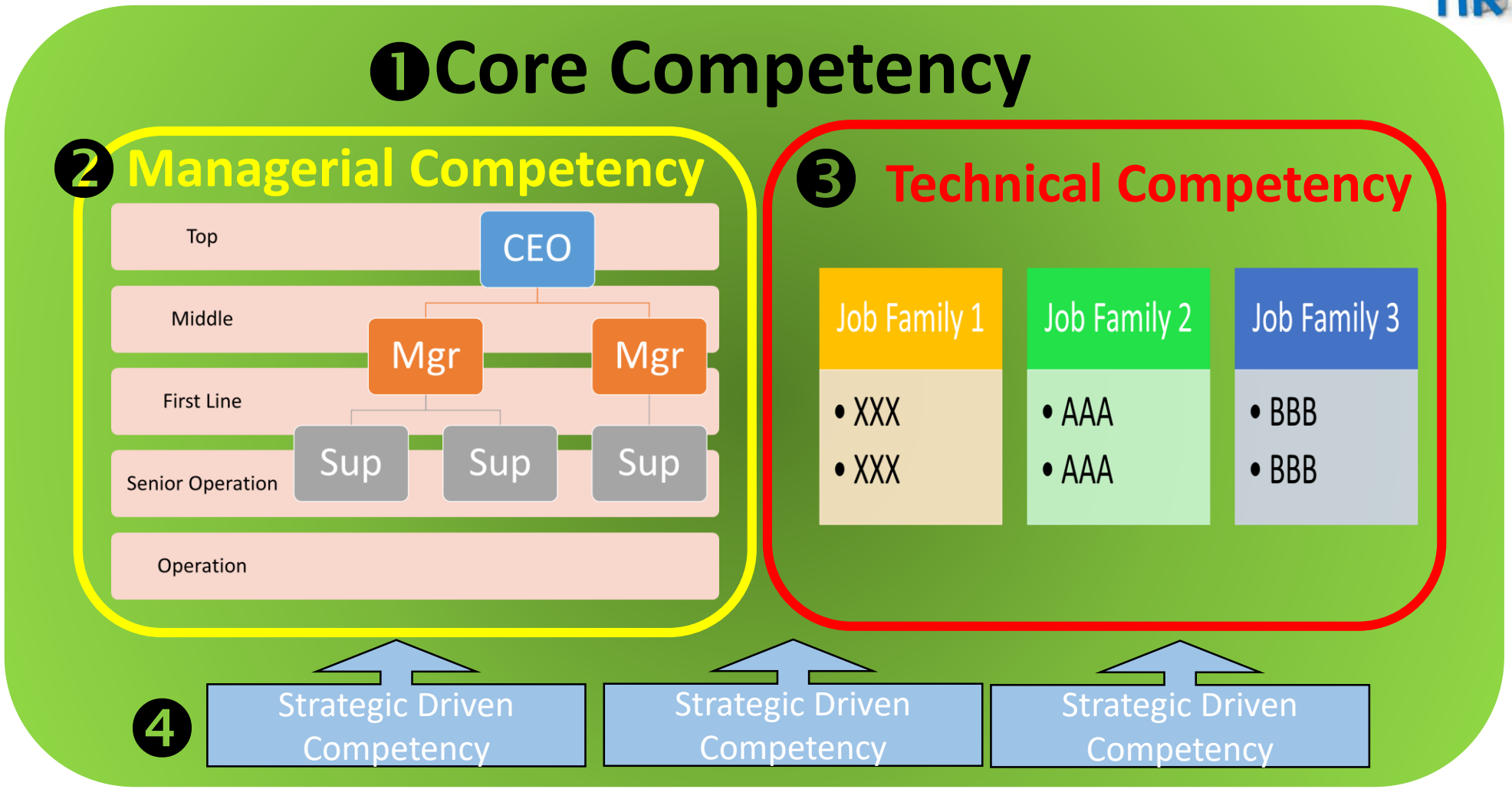


จากโครงการศึกษา HR Fundamental, PMAT 2554

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

Competency-based HR System

Competency Model



A Guide to VALIDITY coefficients from Meta-analysis

Group exercises/ Personality composites (….)

Assessment Centers (….)

In-tray exercises (….)

Ability Tests/ Job samples (….)

Biodata (….)

Single Scale of Personality (….)

Typical Employment Interview (….)

Education Qualification (….)

Competency-based Recruitment and Selection

Employee Profile

KNOWLEDGE

SKILL

Employee Profile

ATTRIBUTE

PERFORMANCE

"Put the RIGHT MAN in the RIGHT JOB"

"Finding the BEST FIT not the BEST ONE"

"Assign the RIGHT JOB for the RIGHT PERSON"

Recruitment & Selection

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Organization/Functional Structure

การจัดโครงสร้างและตำแหน่งงาน

(3) การทำงานให้บรรลุผล

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบและบริหารบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบและบริหาร เพื่อ

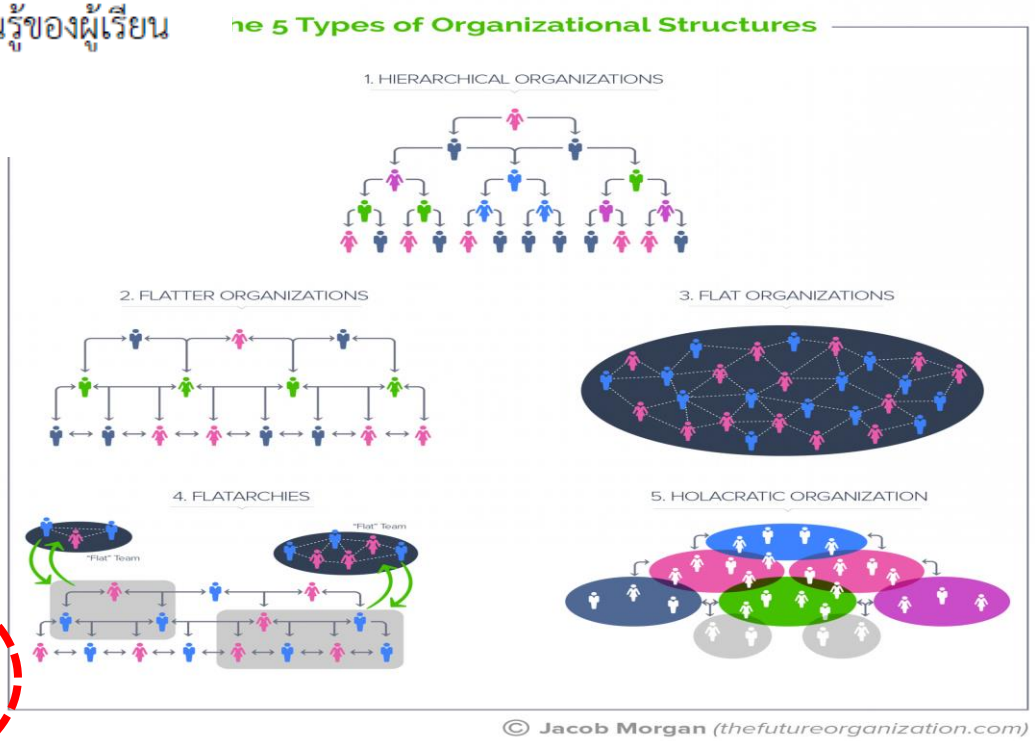
- ทำให้งานของสถาบันประสบความสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างเต็มที่
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ให้มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

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

Workforce Environment
สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ข.บรรยากาศการทำงาน

(1) สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

สถาบันมีตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมดังกล่าว ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน มีความแตกต่างที่สำคัญในปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมาย เหล่านี้อย่างไร

Green Workplace

Digital Workplace

High Performance Organization

Innovative Organization

Employee Engagement

HR Functions

How to manage the workforce.....

Employee Relations & Communication
แรงงานสัมพันธ์ และการสื่อสาร

Employee Engagement Survey
ความประเมินความผูกพันของบุคลากร

5.2.ความผูกพันของบุคลากร

(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

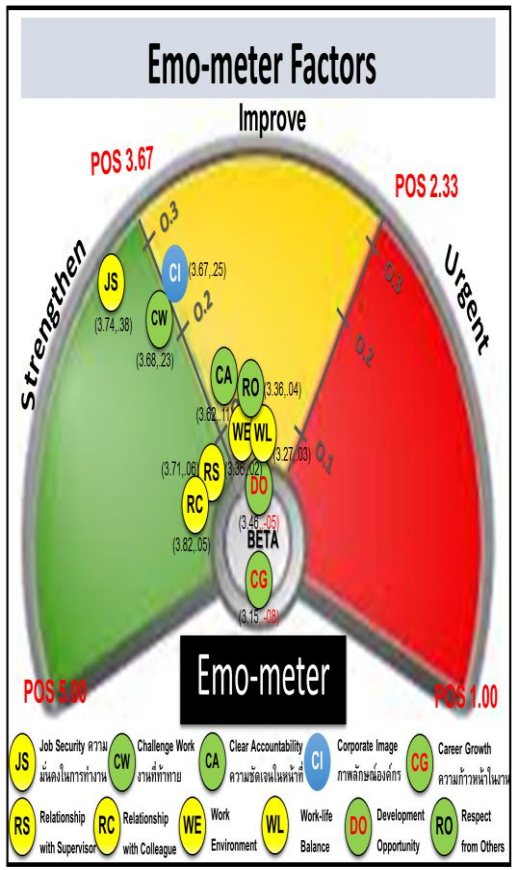
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร

(3) การประเมินความผูกพัน

สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

วิธีการประเมินทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากร รวมทั้งความพึงพอใจ มีอะไรบ้าง วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร สำหรับแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร สถาบันใช้ตัวบ่งชี้อื่นๆ เช่น การคงอยู่ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพของบุคลากรเพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

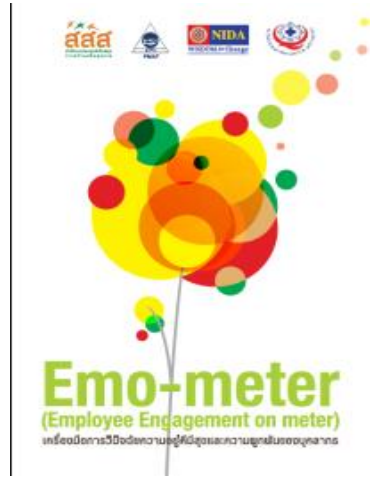


Employee Engagement Survey

Employee Engagement Survey
ความประเมินความผูกพันของบุคลากร

แบบสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ

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



What & How criteria are related.....

Workforce Engagement

ความผูกพันของบุคลากร

ก. บุคลิกลักษณะติดตัวมา **(Characteristic or Trait)**

ข. การรับรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา **(State)**

ค. พฤติกรรมการแสดงออก **(Behavior)**

ง. สภาวะทำอารมณ์ในช่วงเวลาหนึ่งที่ประเมิน **(Emotion)**

หมวด 5

อะไรคือผลของหมวด 5 ตามเกณฑ์ EdPEx

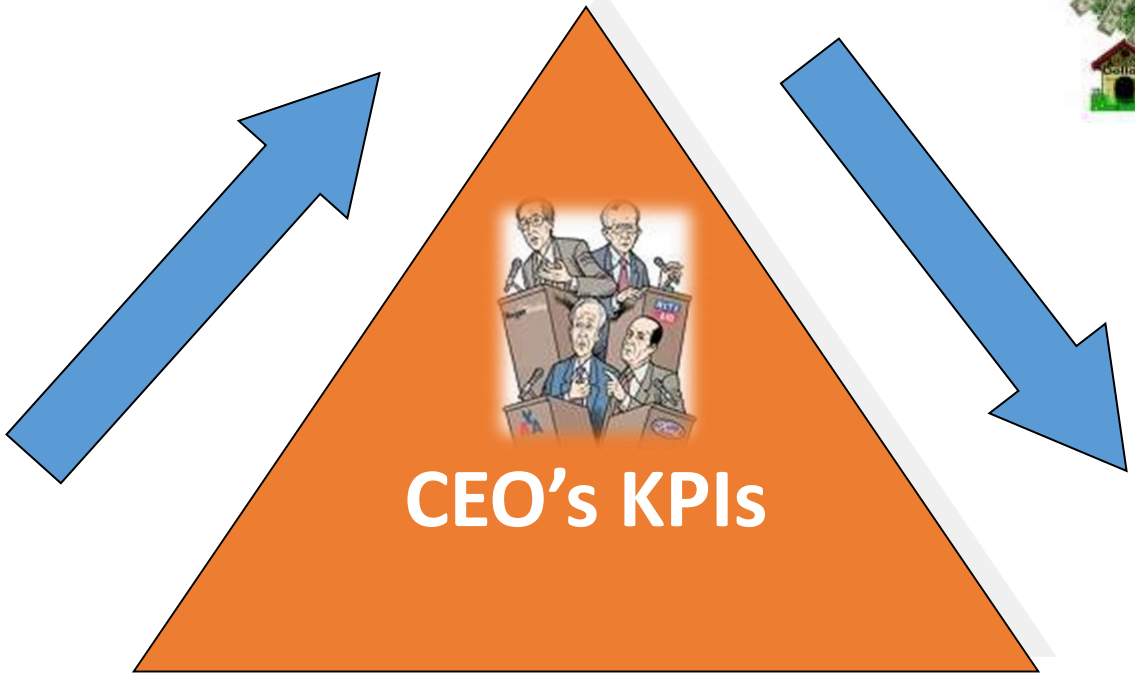
ก. เพื่อรักษาบุคลากรทุกคนไว้ในองค์กร

ข. เพื่อจูงใจให้บุคลากรทุกคนอยากทำงานให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น

ค. เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความสุขในการทำงาน

ง. เพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูด รักษา จูงใจบุคลากรที่มีความสามารถ

O: Organization Effectiveness



C: Customer Engagement

E: Employee Engagement

หมวด 5

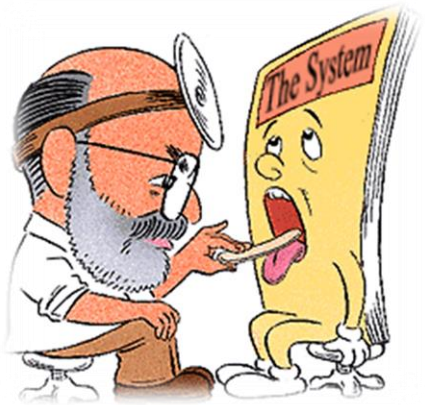
ทำไมเราต้องสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน?
ทำไมเราต้องสำรวจเรื่องนี้กันอยู่เสมอๆ?

ก. เพราะองค์กรกำกับสั่งให้เราต้องสำรวจ (Requirement from External Audit)

ข. เพราะเป็นตัววัดผลงาน HR (HR KPIs)

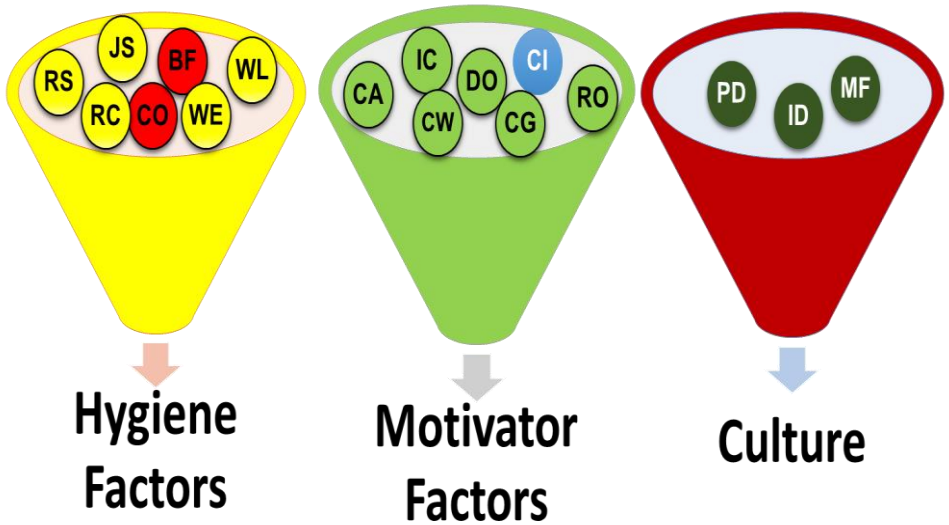
ค. เพราะเป็นเสมือนการตรวจสุขภาพองค์การประจำปี (Organization Health Check)

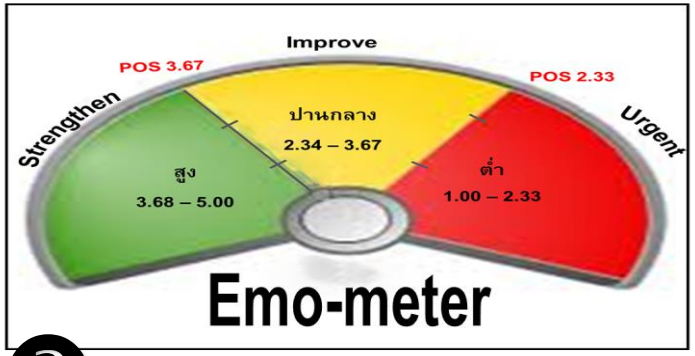
ง. เพราะผู้บริหารสามารถจัดการเรื่องการบริหารความหลากหลายของคนในองค์กรได้ (Diversity Management)



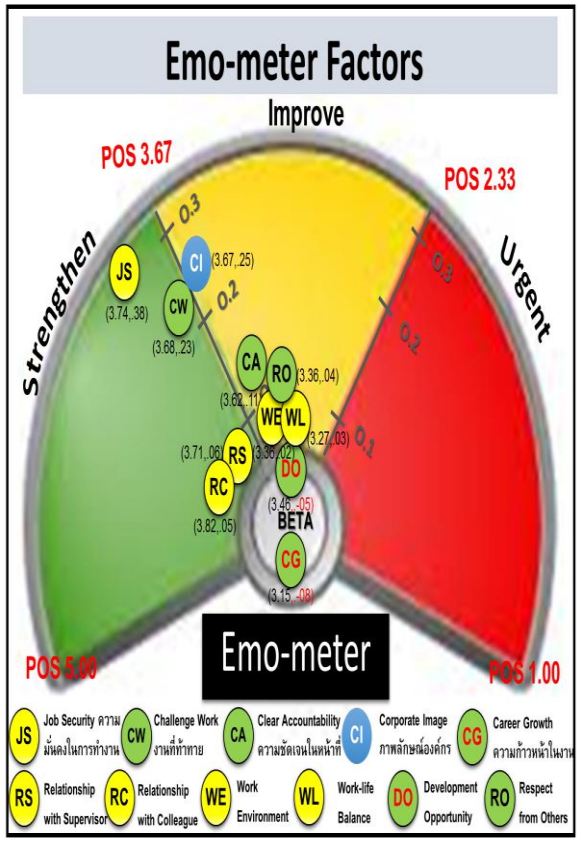
Employee Engagement as an Organization Diagnosis Tool

❶ Survey

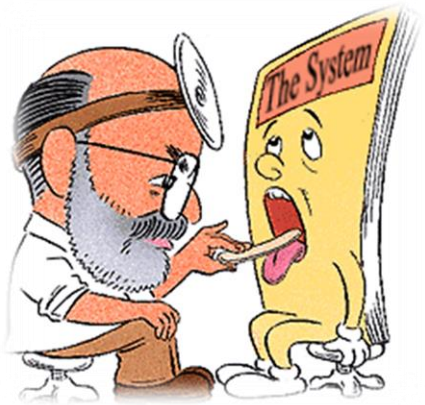




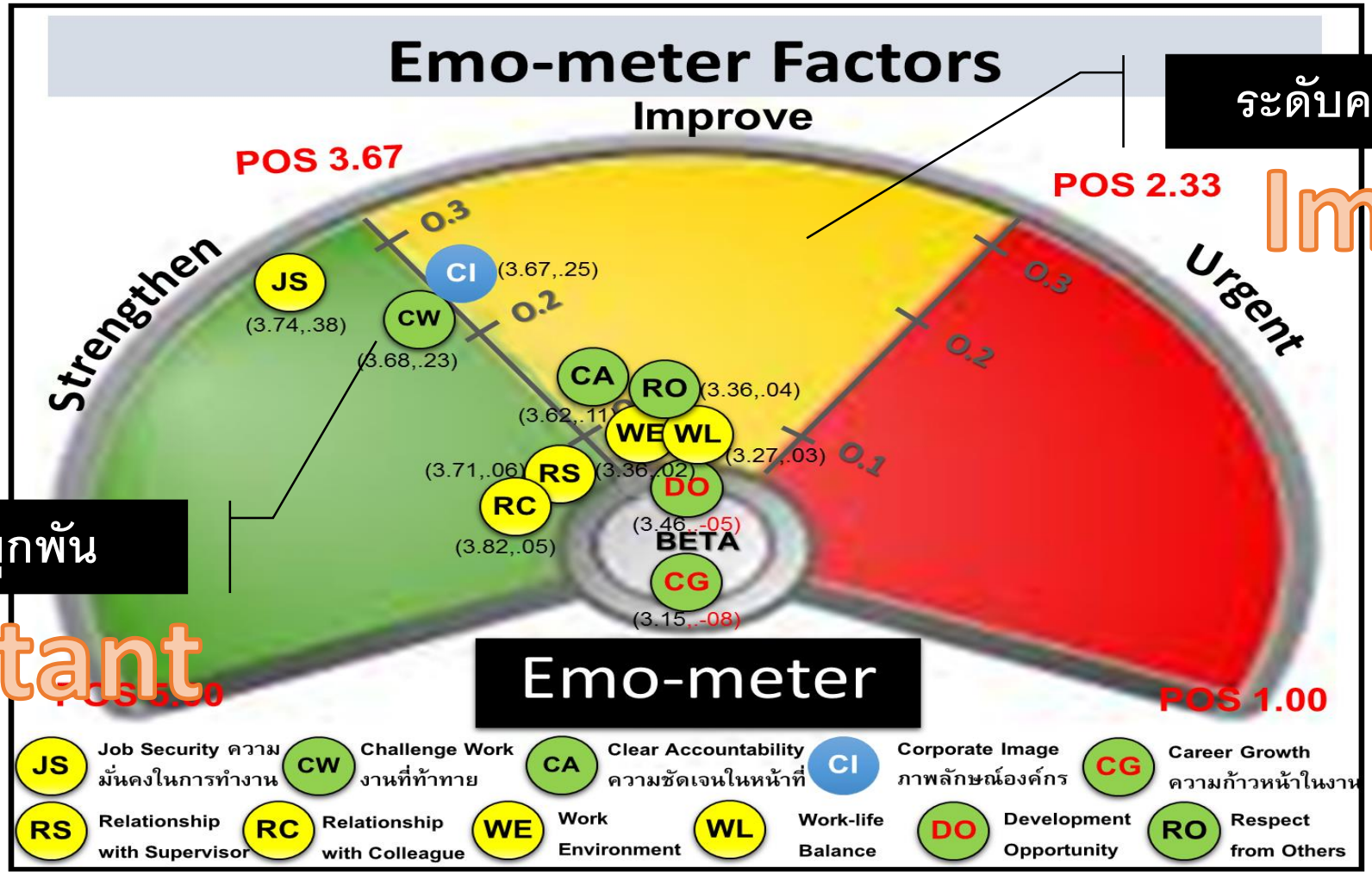
❷ Data Analysis



❸ Survey Result



Employee Engagement as an Organization Diagnosis Tool



ระดับความพึงพอใจ

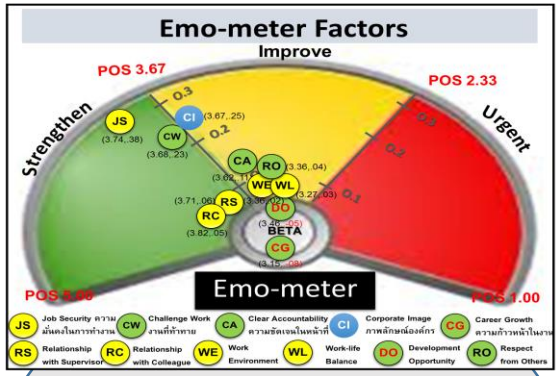
Impact

ปัจจัยความผูกพัน

Important

Validating the Data

Survey Result ❶



Important X Impact

Triangular Analysis

Focus Group Result ❸

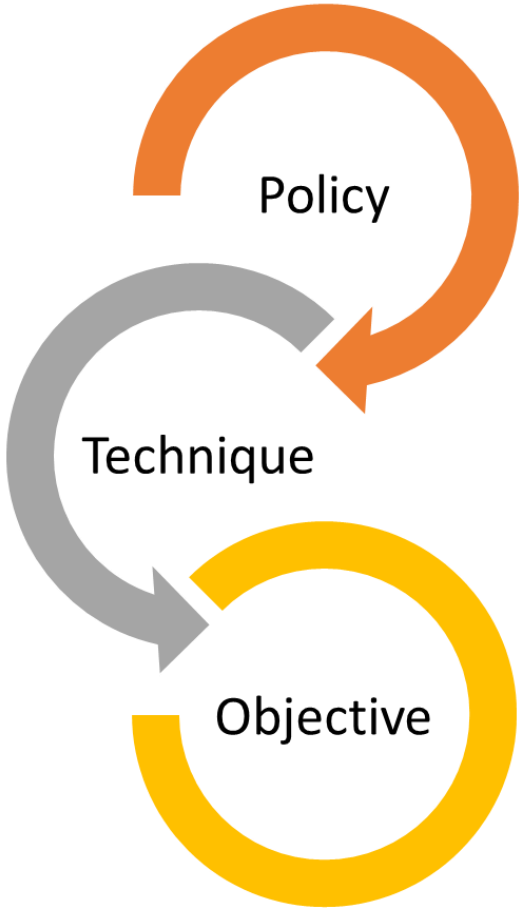
Document Review ❷

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Compensation & Benefit

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ



(2) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยให้บริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร

สถาบันได้ออกแบบสิ่งเหล่านี้ให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายและตามความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร บุคลากรของสถาบันได้รับสิทธิประโยชน์ที่สำคัญอะไรบ้าง

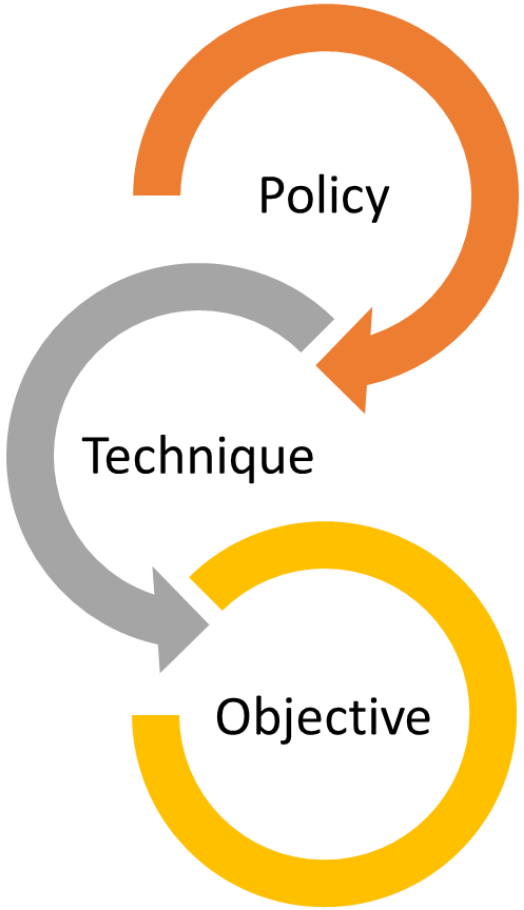
ยากาศการทำงาน

4Ps:

Policy
(Total) Package
Pay Ability
Performance Requirement

Compensation & Benefit

Pay Model



Policies	Techniques				Objectives
Internal Alignment	Work Analysis	Descriptions	Evaluation/ Certification	**INTERNAL STRUCTURE**	EFFICIENCY - Performance - Quality - Customer & Stockholder - Cost
Competitiveness	Market Definitions	Surveys	Policy Lines	**PAY STRUCTURE**	FAIRNESS
Contributions	Seniority Based	Incentives	Merit Guidelines	**Pay for PERFORMANCE**	COMPLIANCE
Management	Cost	Communications	Change	**EVALUATION**	ETHICS

กรอบแนวคิดการบริหารค่าตอบแทน **(Pay Model)** ที่มา: Milkovich, Newman & Barry, 2011: 16

Conceptual Framework : Total Renumeration

Individual

Compensation
- -Basic Salary
- -Cash Allowance
- -Incentive
- -PERK
- -Pay Increase

Career Growth
- -Performance Management
- -Learning & Development
- -Career Development
- -Challenging Job

Tangible

Total Compensation

Intangible

Emotional Rewards

Welfare & Benefits
- -Core Benefits
- -Flexible Benefits
- -Other Benefits

Work Environment
- -Leadership / Supervision
- -Atmosphere / Culture
- -Recognition
- -Interesting Work
- -Quality of Work-Life Balance

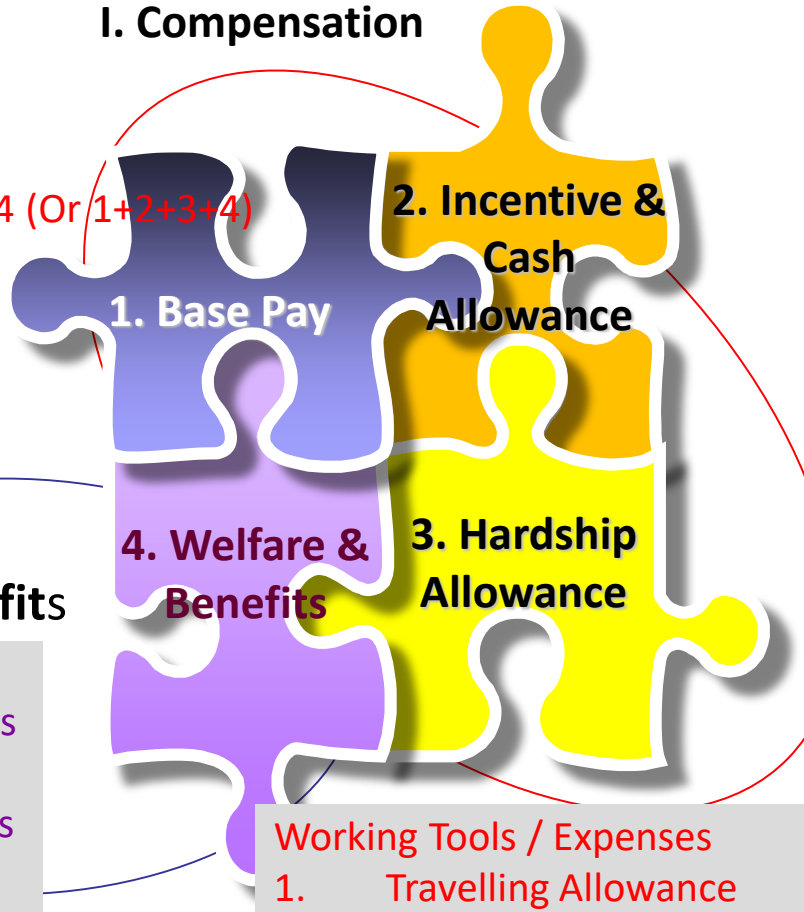
Communal

เอกสารจากโครงการ
PTT Group HRF – PMAT 2011

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)

I. Compensation

Basic Salary / Wage



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

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

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

จากโครงการศึกษา HR Fundamental, PMAT 2554

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

(4) การจัดการผลการดำเนินการ

สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่นและสร้างความผูกพันกับบุคลากรได้อย่างไร

ระบบดังกล่าวได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจแก่บุคลากรอย่างไร มีการดำเนินการในระบบดังกล่าวอย่างไร

ระบบการจัดการผลการดำเนินงานของบุคลากรผลักดันให้เกิดเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การกล้าเสี่ยงในเรื่องที่สมควรเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรม
- การมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และการเรียนรู้ของผู้เรียน
- การบรรลุแผนปฏิบัติการของสถาบัน

- การบริหารค่าตอบแทน
- การให้รางวัล
- การยกย่องชมเชย
- สิ่งจูงใจ

เกิดผลดำเนินงาน

- นวัตกรรม
- ลูกค้า ผู้รับบริการ
- บรรลุแผนฯ

How to manage the workforce.....

Performance Management
การบริหารผลงาน

Performance Evaluation

- For Team work
- For Compensation, Award, Complimentary
- For Innovation, Service, Corporate Goal

PA: Performance Agreement & Appraisal

Performance Agreement

Corp.

The Strategy Map

Strategy Map

Corp. KPIs

Dept.

Corp. KPIs

Dept. KPIs

Department KPIs

Section

Dept. KPIs

Section KPIs

Section KPIs

Senior

Section KPIs

Sup.

Junior

Cascading Corporate KPIs into Action: Responsible by **"Strategic Driven Committee" (Measure & Monitor)**

Performance Appraisal (Performance + Competency)

Ind. KPIs

Dept. KPIs

Corp. KPIs

SP – L/ship Competency

SP - Core Competency

D/H

PERFORMANCE APPRAISAL (EVALUATION) Coaching – Mentoring – Feedback by **Direct Supervisor**

Ind. KPIs

Section KPIs

Dept. KPIs

SP – L/ship Competency

SP - Core Competency

S/H

Ind. KPIs

Section KPIs

SP - Core Competency

Senior

Sup.

Ind. KPIs

Ind. KPIs

SP - Core Competency

Junior

Ind. KPIs
Job Description
Project Assignment **(Talent Required)**
Committee Member
CSR – Responsible to Society

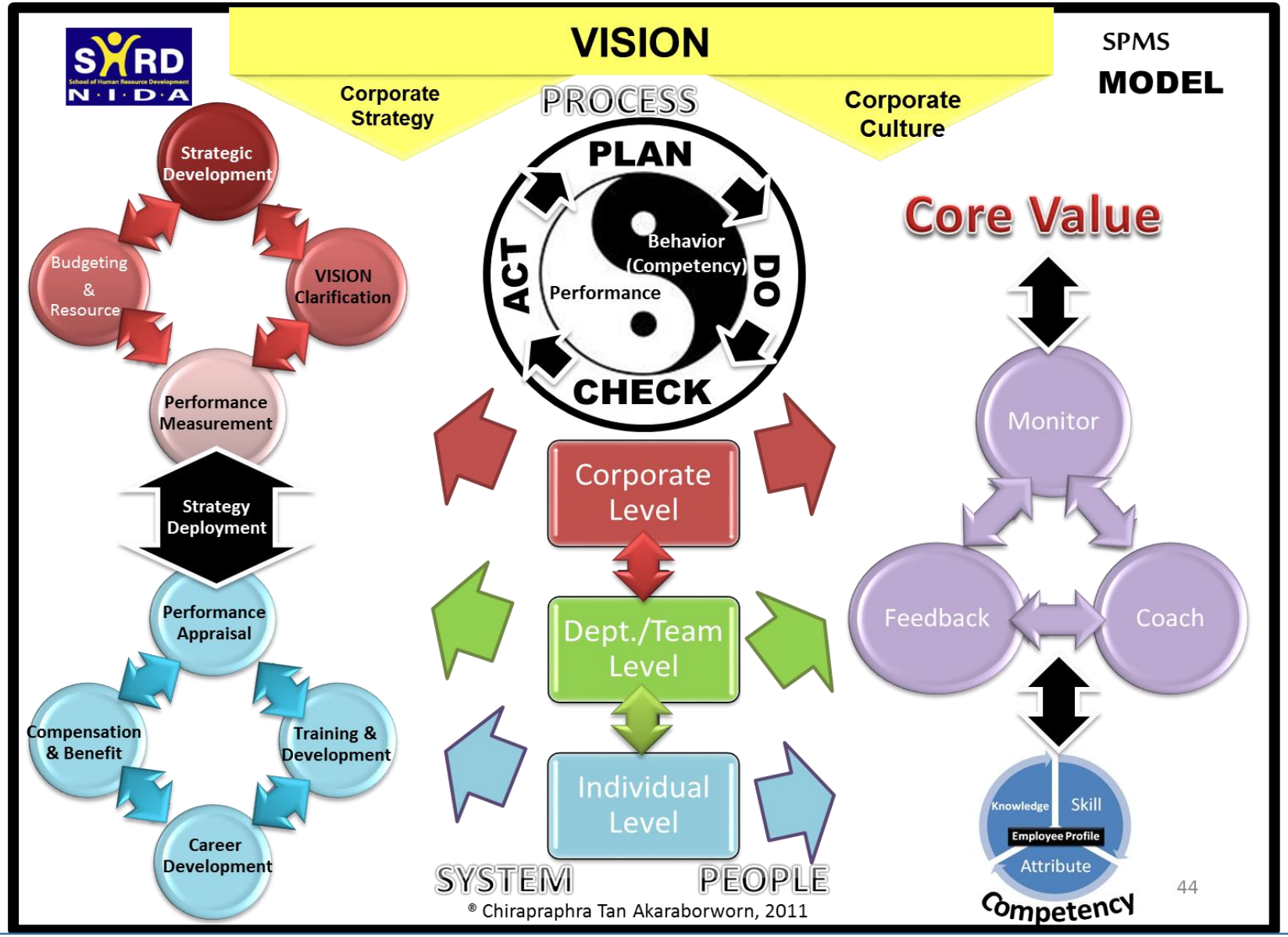
Performance

Competency

Individual Performance

HR Tools

@Chiraprapha Akaraborworn, 2011


VISION
SPMS
MODEL
Corporate Strategy
PROCESS
Corporate Culture
Strategic Development
VISION Clarification
Performance Measurement
Budgeting & Resource
Strategy Deployment
Performance Appraisal
Training & Development
Career Development
Compensation & Benefit
PLAN
DO
CHECK
ACT
Behavior (Competency)
Performance
Corporate Level
Dept./Team Level
Individual Level
SYSTEM
PEOPLE
® Chirapraphra Tan Akaraborworn, 2011
Core Value
Monitor
Feedback
Coach
Knowledge
Skill
Employee Profile
Attribute
Competency

Training and Development

HR Functions

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Learning and Development
การเรียนรู้และการพัฒนา

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันสนับสนุนความต้องการของสถาบัน และการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำแต่ละคนอย่างไร

ระบบนี้ได้พิจารณาประเด็นต่างๆ เหล่านี้อย่างไรบ้าง

- การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงของสถาบันและการสร้างนวัตกรรม
- สนับสนุนจริยธรรมและการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น
- ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ และ
- ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้นำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน

Competency-based Learning & Development

Training Roadmap

Core Competency

Managerial Competency

Technical Competency

Strategic-driven Competency

Training Matrix for Competency Developm

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

Competency-based Learning & Development

70-20-10 Development

Learning & Development

HRD Blueprint

หมายถึง แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง ครอบคลุมบุคลากรทุกคนในองค์การ โดยบุคลากรจะได้รับการพัฒนาอย่างสมดุลในทุกด้าน เพื่อตอบสนองการเติบโต และการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคต อีกทั้งสอดรับกับแนวคิดการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

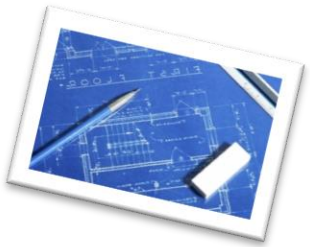
สำนักงาน ก.พ.

รายงานผลการศึกษา

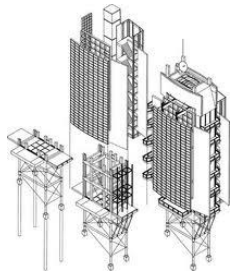
โครงการศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต
(The Study of Training and Development System for Future Civil Servants)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
มกราคม – กันยายน 2551

รายงานฉบับสมบูรณ์



HR as an “architecture”

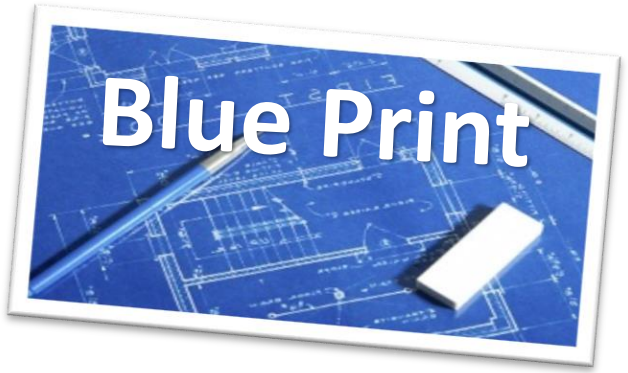


June 2012

ตามพ.ร.บ.ระเบียบ ...เรือน พ.ศ. 2551		Core Competency	Managerial Competency (Management + Leadership Skill)		Technical Competency		
...nior Exe.-S)			LDP - Leadership Development Program		Knowledge Sharing	Site Visit	IDP (Individual Development Plan)
	S2		Succession Plan (Assessment Center)	หลักสูตร นบม.	การสร้างเครือข่ายผู้บริหารระดับสูง (S-COP) (Senior Executive - Community Of Practice)	โปรแกรมการศึกษาดูงานองค์การตัวอย่าง (BEST - Best Practice Visit)	หลักสูตรระยะสั้นในและต่างประเท
	S1						
...ructor)			IDP (Individual Development Plan)		Teaching	Research Skill	Service (Training & Consulta
	ศ.		◈ การไปปฏิบัติงานในองค์การอื่น (Secondment)		🎖 Teaching Award	🎖 Researcher Award	🎖 Extension Professor Awa
รองศาสตราจารย์	รศ.		◈ การลาเพื่อไปทำวิจัย (Sabbatical Leave)		(ถอดบทเรียนเพื่อเป็นตัวอย่างใน On-board Training Program)		
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	ผศ.		◈ การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance)		อบรมหลักสูตรก้าวแรกฯ - อบรม TBL - อบรม PBL - อบรม Language Education in thd Knowledge Based Society - อบรม Scholarship of Teaching and Learning - อบรม Classroom Action Research - อบรมการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษา	การเขียนงานวิชาการ (Academic Writing)	การเขียนงานวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case-based Research Writing)
อาจารย์	อ.		◈ การเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา (Training & Development)			อบรมการสอนเชิงก้าวหน้า : รูปแบบการสอนและการวิจัย	การฝึกงานในกับองค์การนอกมหาวิทยาลัย (PPP: Private and Public Partnership or Insturtor Internship)
		On-board Training Program	Research Fund	Financial Support for Misc.		อบรมการวิจัยทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนใน	การฝึกอบรมวิทยากร (Train-the-trainer)
อำนวยการ (Management - M)			LDP - Leadership Development Program		Knowledge Sharing	Site Visit	IDP (Individual Development Plan)
สูง	M2		Succession Plan (Assessment Center)	หลักสูตร นบก.	การสร้างเครือข่ายผู้บริหารระดับกลาง (M-COP) (Management - Community Of Practice)	โปรแกรมการศึกษาดูงานองค์การตัวอย่าง (BEST - Best Practice Visit)	หลักสูตรระยะสั้นในและต่างประเทศ
ต้น	M1						
วิชาการ (Knowledge - K)			LDP - Leadership Development Program		KNOW WHOs	Thinking Skill	Communicaiton Skill
ทรงคุณวุฒิ	K5		หลักสูตรที่ปรึกษา (PROCON) (PROcess CONsultant)	หลักสูตรนวัตกรรมในการบริหารภาครัฐ (IPS - Innovation in Public Sector)	การสร้างเครือข่ายผู้ทรงคุณวุฒิ (K-COP) (Knowledge - Community Of Practice)	การเข้าประชุมวิชาชีพประจำปี (Annual Conference / Seminar)	การพูดในที่สาธารณะ (Public Speaking) หรือ หลักสูตรนักฝึกอบรม (Train-the-trainer)
เชี่ยวชาญ	K4		หลักสูตรผู้จัดการยุคใหม่ (MOD) (MODern Management)	หลักสูตรการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM - Performance Management)			
ชำนาญการพิเศษ	K3					หลักสูตรการบริหารโครงการ (Project-based Management)	Research-base Writing
ชำนาญการ	K2		หลักสูตรข้าราชการมืออาชีพ (SMART PRO) (SMART Professional Development)	หลักสูตรการพัฒนาองค์การ (OD - Organization Development)			
ปฏิบัติการ	K1	On-board Training Program					การเขียนหนังสือราชการ
ทั่วไป (Opeartion - O)			LDP - Leadership Development Program		Knowledge Sharing	IDP (Individual Development Plan)	
ทักษะพิเศษ	O4		หลักสูตรหัวหน้างานยุคใหม่ (MOS) (MOdern Supervisor)	หลักสูตรพัฒนากระบวนการทำงาน (Work Process Improvement	การสร้างเครือข่ายในชมรมวิชาชีพ (PRO - COP) (Professional Community Of Practice	การเข้าประชุมวิชาชีพประจำปี (Annual Conference / Seminar)	
อาวุโส	O3						
ชำนาญงาน	O2		หลักสูตรนักปฏิบัติงาน (SOP) (SUCCESS OPeration)	หลักสูตรบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ)InfoCap -Information Capital) Management		OJT - การเข้าร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการต่างๆ ของหน่วยงาน	
ปฏิบัติงาน	O1	On-board Training Program					
กลุ่มเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์			IDP (Individual Development Plan)		Knowledge Sharing	IDP (Individual Development Plan)	
ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent)		ระบบข้าราชการผู้ผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) (High Performance &	หลักสูตรการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ (New Wave Leadership)		การสร้างเครือข่ายผู้นำคลื่นลูกใหม่ (N - COP) (New Wave Professional	ทุนการศึกษา	
ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ตรงตามเป้า (Low Performer)		Counseling or EAP (Employee Assistant Program)	การมอบหมายโครงการพิเศษ (SPA - Special Project Assignment				
ข้าราชการที่ลาออกก่อนเกษียณ (Early Retirement)			หลักสูตรพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงวัย (Aging - Quality of Work Life Development) for Aging		ชมรมผู้เกษียณอายุ (Retired Govenrnment Officers - COP)		

Learning & Development

HRD Blueprint



หลักการในการจัดทำ Blue Print

A. BP ต้องครอบคลุมบุคลากรทุกคนในองค์การ

B. BP เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่องตั้งแต่บุคลากรแรกเข้าจนกระทั่งออกจากองค์การ

C. BP ควรนำเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่บูรณาการในทุกๆ ด้านเพื่อการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน

D. BP ควรจัดทำอยู่บนฐานที่เชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรกับงานทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ เช่นการสรรหาและคัดเลือก การประเมิน ผลงาน การจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการ เป็นต้น

E. BP ควรจัดทำภายใต้กรอบที่มีการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกัน

How to manage the workforce.....

Learning and Development
การเรียนรู้และการพัฒนา

(2) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา

สถาบันมีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันอย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในเรื่อง

- หาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ที่สำคัญของสถาบันที่รายงานไว้ในหมวด 7
- ใช้ผลการศึกษาความสัมพันธ์ข้างต้นเพื่อชี้บ่งโอกาสสำหรับการปรับปรุงทั้งในเรื่องความผูกพันของบุคลากรและการให้การพัฒนาและการเรียนรู้แก่บุคลากร

Learning & Development

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?

X **Level 1** Reactions → What was the participants' reaction to the intervention? Did it meet their expectations?

© Facilitator.org.uk 2009

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Career Management
การบริหารความก้าวหน้าในงาน

(3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับบุคลากร สถาบันมีวิธีการเพื่อให้บรรลุการวางแผนการสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างไร

ก้าวหน้าในงาน

Technical Competency

- ❑Job Enrichment
- ❑Project Management
- ❑Secondment
- ❑Talent Management

ก้าวหน้าในองค์การ

Managerial Competency

- ❑Job Enlargement
- ❑Project Management
- ❑Act in Place รักษาการ
- ❑Succession Plan

Assessment Center

How to manage the workforce.....

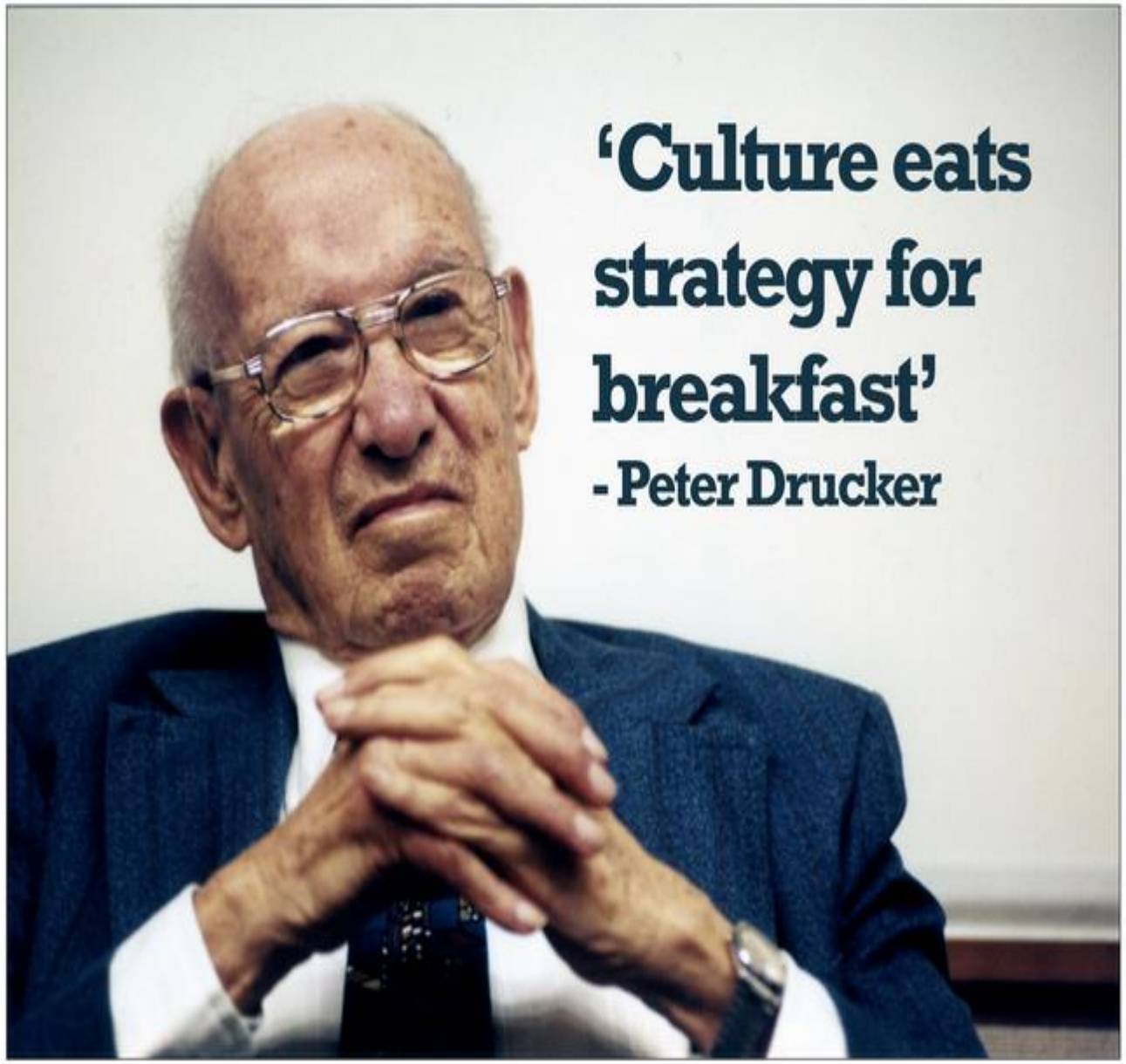
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Corporate Culture
วัฒนธรรมองค์การ
(Core Value)

(1) วัฒนธรรมองค์การ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นและบุคลากรมีความผูกพันต่อสถาบัน

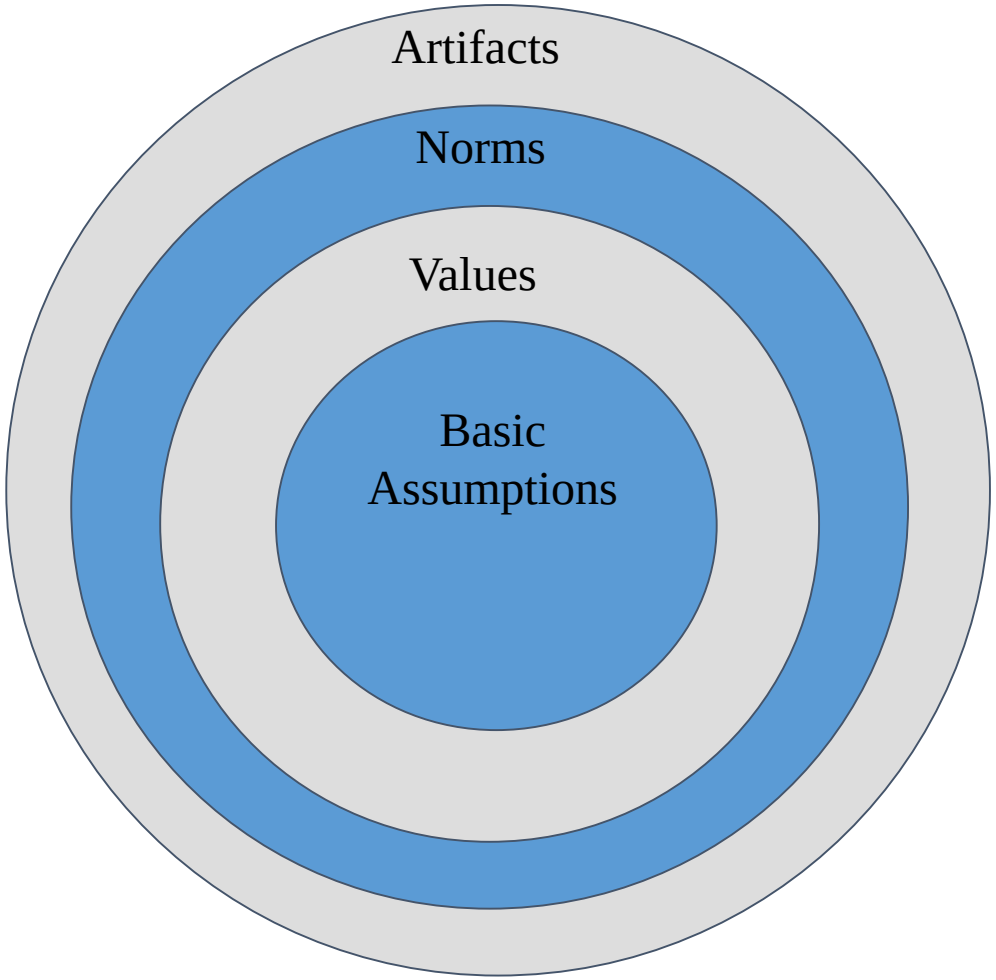
สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์การได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของความคิด วัฒนธรรมและวิธีคิดของบุคลากร สถาบันเอื้ออำนาจให้กับบุคลากรอย่างไร

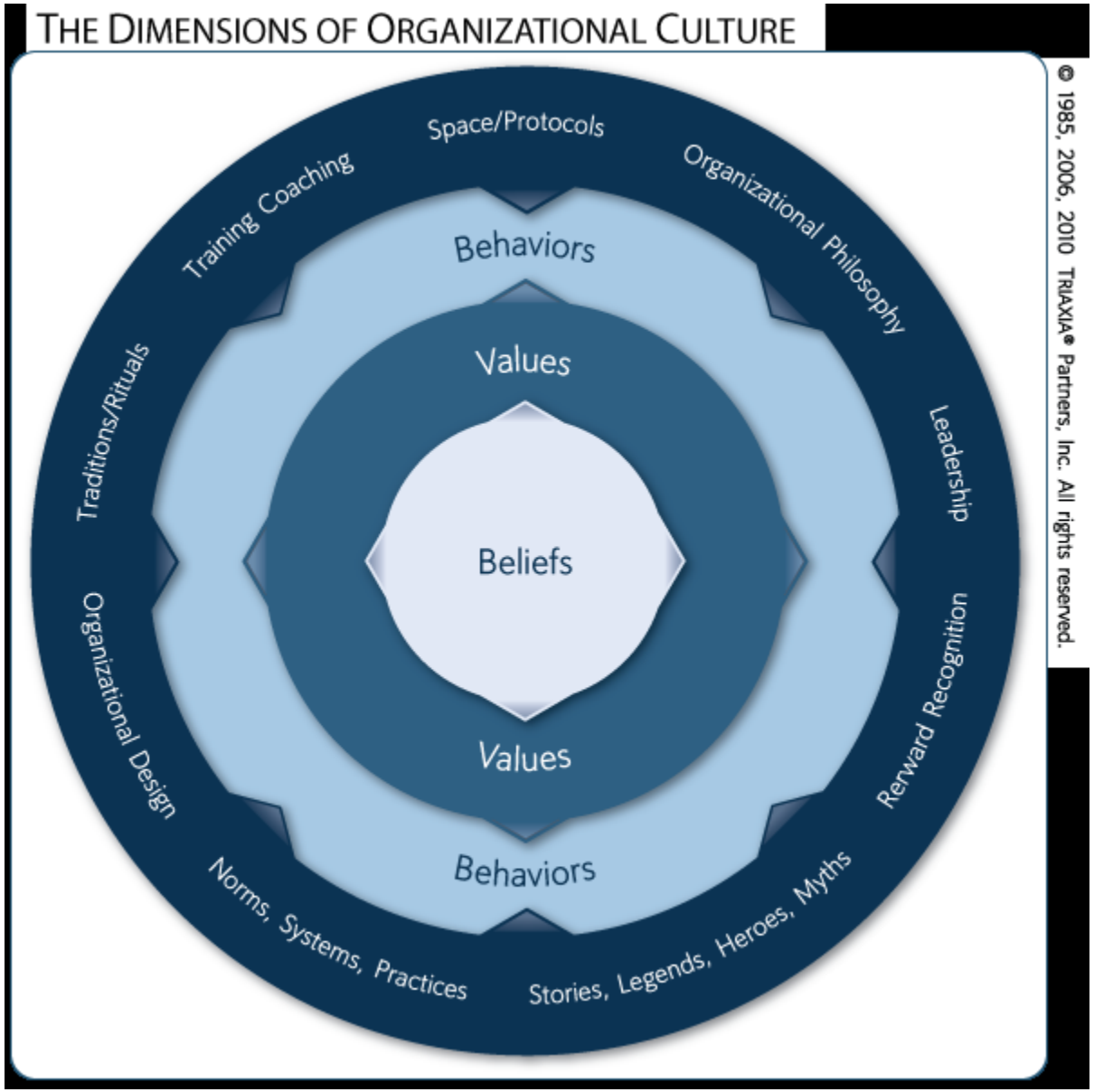


CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST, OPERATIONAL EXCELLENCE FOR LUNCH AND EVERYTHING ELSE FOR DINNER.

RECITE

Made with ♥ by recitethis.com


Artifacts
Norms
Values
Basic
Assumptions


THE DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE
Space/Protocols
Organizational Philosophy
Leadership
Reward Recognition
Stories, Legends, Heroes, Myths
Norms, Systems, Practices
Organizational Design
Traditions/Rituals
Training Coaching
Behaviors
Values
Beliefs
Values
Behaviors
© 1985, 2006, 2010 TRIAXIA® Partners, Inc. All rights reserved.

Artifacts

Norms

Values

Basic Assumptions

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัววัดหรือตัวบ่งชี้สำคัญเหล่านี้เปรียบเทียบกับของคู่เทียบที่สำคัญ

(4) แผนด้านบุคลากร

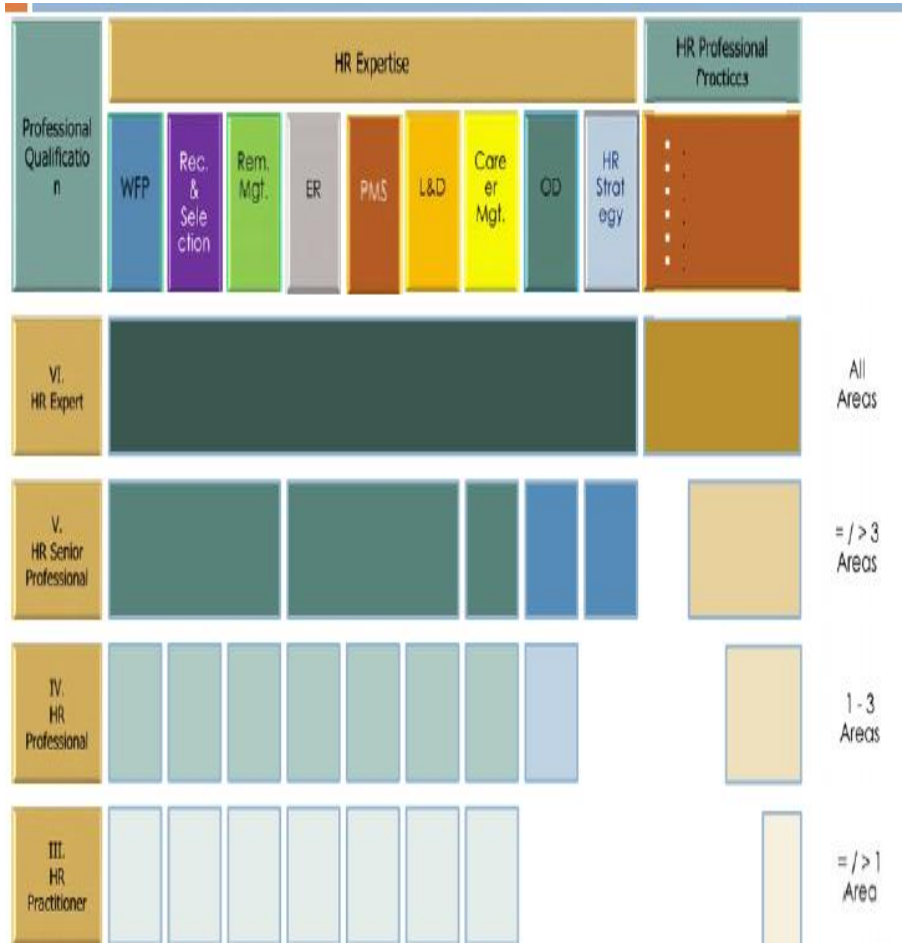
แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้เน้นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลังอย่างไร

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