

# หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

## ผศ. เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ

TQA Assessor/ EdPEX Assessor, อนุกรรมการ  
พัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ  
ของ สปอว.

## รศ.ดร. อนันต์ มุ่งวัฒนา

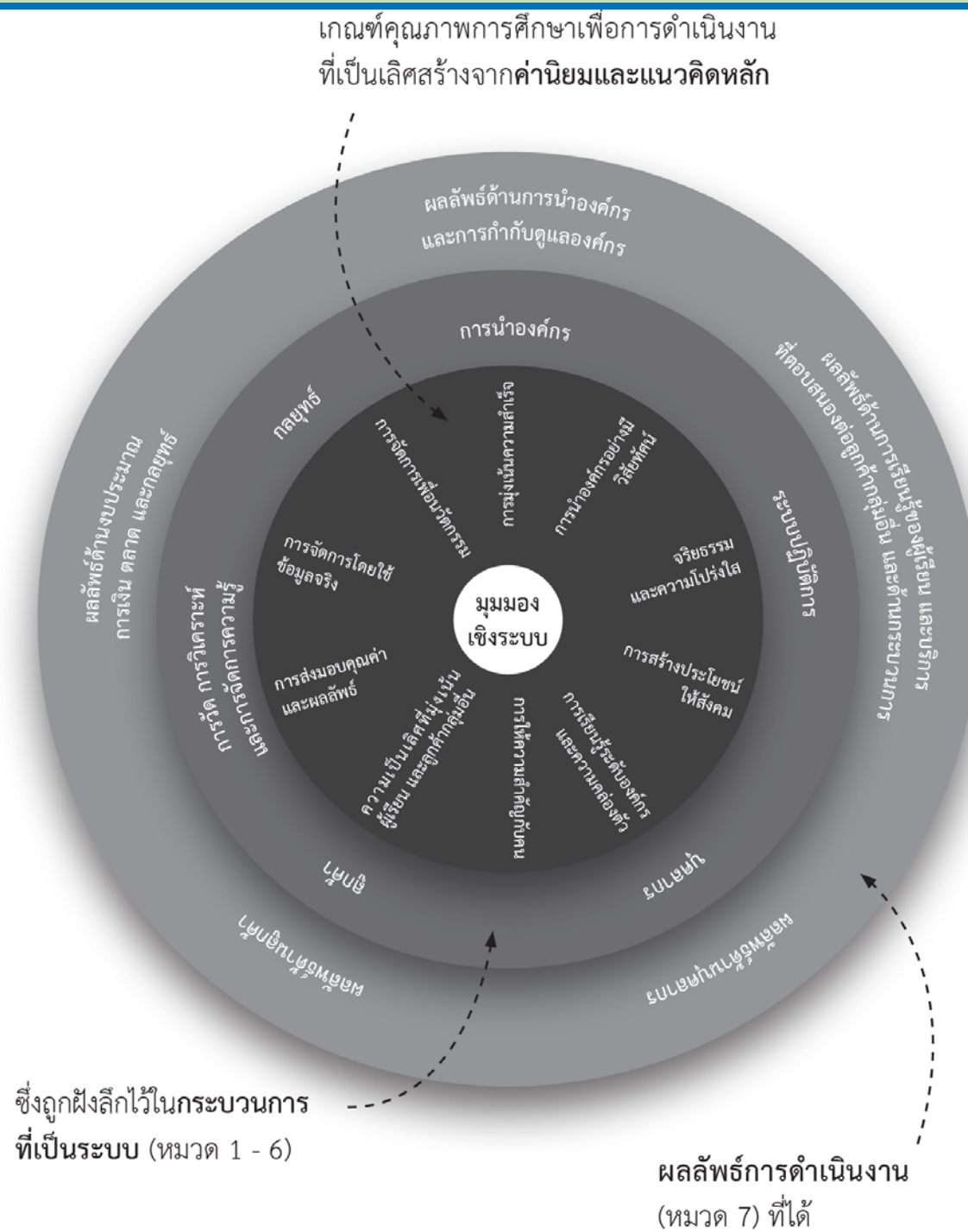
TQA Assessor/ EdPEX Assessor, อนุกรรมการด้าน  
เทคนิคเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



# ค่านิยมและแนวคิดหลัก

## Core Values and Concepts

- มุมมองเชิงระบบ
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน
- **การให้ความสำคัญกับคน**
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- การสร้างประโยชน์ให้กับสังคม
- จริยธรรมและความโปร่งใส
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์



# การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจาก

- การได้ทำงานที่มีความหมาย
- ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน
- โอกาสในการเรียนรู้
- ภาวะความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ
- สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย
- มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน.



**องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวัฒนธรรม ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม** ที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลังและคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากร พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ.

- การส่งเสริมความเท่าเทียม หมายถึง การทำให้มั่นใจว่าลูกค้าและบุคลากรทั้งหมดได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม และบุคลากรทั้งหมดสามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดของตน.
- การมีส่วนร่วม หมายถึง การเพิ่มอำนาจการตัดสินใจที่จะมีส่วนร่วม และส่งเสริมความรู้สึกรับผิดชอบ.

## ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร

1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร.

2) การสร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล ที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ

3) สนับสนุนความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ผ่านการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งปรับให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและความจำเป็นในชีวิตที่แตกต่างกัน

4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการมีส่วนร่วม ความเสมอภาค แก่บุคลากรที่มีความหลากหลาย

5) จัดให้มีการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร

6) การให้การสนับสนุนในช่วงมีเกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน และการเปลี่ยนผ่าน เช่น การเปลี่ยนผู้บริหาร

7) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และส่งเสริมให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างราบรื่น

8) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

9) สร้างระบบให้บุคลากรและองค์กรรับผิดชอบในผลการดำเนินการ

ความสำเร็จของบุคลากรรวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้

“การเรียนรู้ หมายรวมถึง การเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตขององค์กรด้วย”

- การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความคุ้มค่า และอาจต้องเชื่อมโยงกับเรื่องการฝึกอบรมกับความจำเป็นด้านอัตรากำลังขององค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครด้วย

**องค์กรต้องสร้างและให้คุณค่ากับระบบนิเวศธุรกิจ ทั้งการเป็นพันธมิตรและ  
คู่ความร่วมมือภายในและภายนอก และพันธมิตรแบบพหุภาคี ทั้งกับบุคลากรและ  
องค์กรอื่น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น**

ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร การ  
สร้างความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่าง  
บุคลากรข้ามสายงานในหน่วยงานต่าง ๆ และสาขาต่าง ๆ หรือระหว่างอาจารย์ สานสนับสนุน และ  
อาสาสมัคร เพื่อทำให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น การตอบสนอง การเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้.

**หากหลักสูตรและบริการมีความเป็นสหสาขามากขึ้นเรื่อยๆ องค์กรอาจต้องการ  
รูปแบบธุรกิจและระบบนิเวศธุรกิจใหม่ ๆ รวมถึงการเป็นพันธมิตรกับคู่แข่ง หรือ  
องค์กรนอกภาคการศึกษา กลุ่มสถาบัน และเครือข่ายที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการเรียน  
การสอนทั้งในและนอกหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ**

# บุคลากร (Workforce)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ**ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ** และ**อัตรากำลังบุคลากร** รวมทั้งการ**สร้างบรรยากาศของบุคลากร** ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึง**วิธีการสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากร** เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความจำเป็นโดยรวมของสถาบัน





# บุคลากร (Workforce) (85 คะแนน)

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

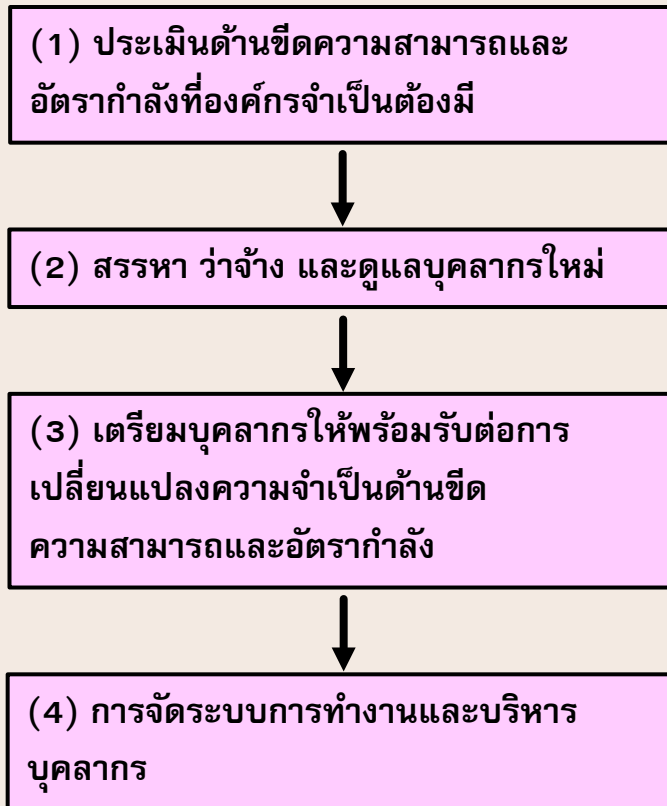
- ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร  
(**WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY**)
- ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร  
(**WORKFORCE Climate**)

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

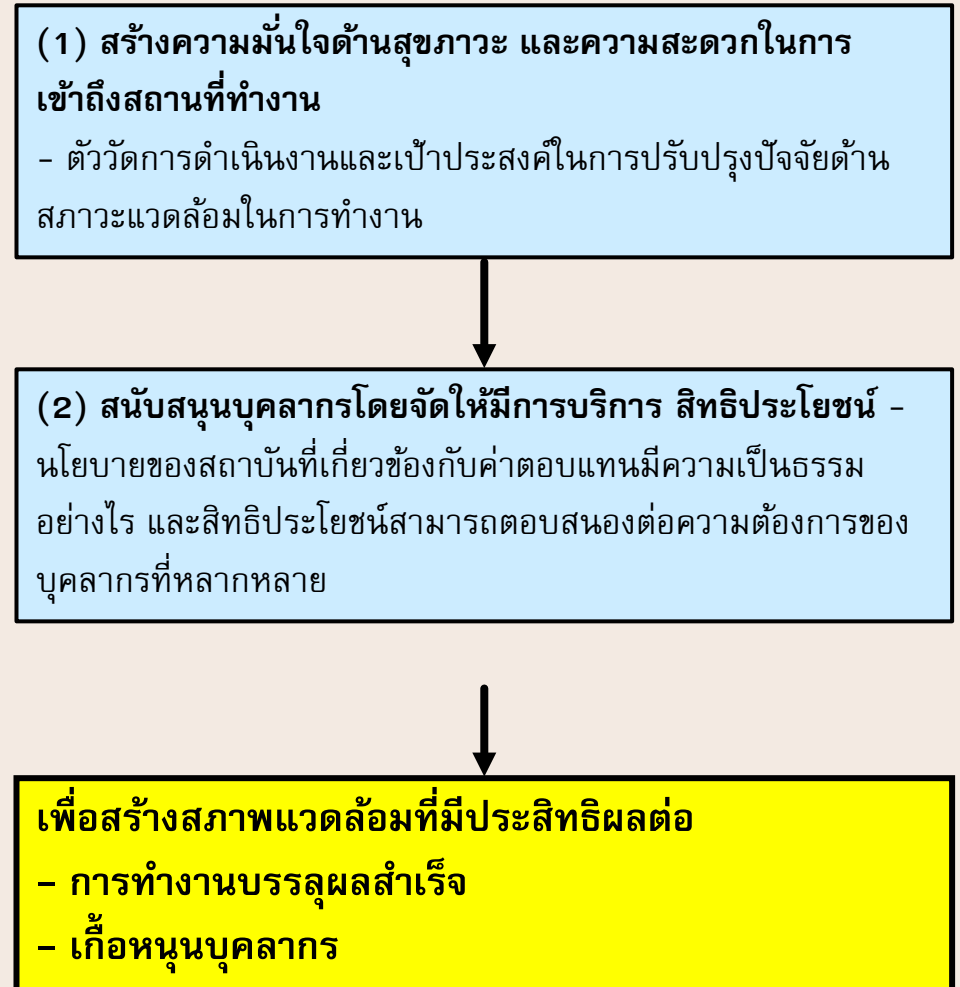
- ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร  
(**Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT**)
- ข. วัฒนธรรมองค์กร (**Organizational Culture**)
- ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา  
(**PERFORMANCE Management and Development**)

# 5.1 Workforce Environment

## ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร



## ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร



## 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิภาพ (40 คะแนน)

### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

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

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่สถาบันจำเป็นต้องมี

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

#### (2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (Onboard) บุคลากรใหม่

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่สถาบันจ้างและของผู้เรียน สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมของสถาบัน

# กระบวนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังที่องค์กรจำเป็นต้องมี **5.1ก(1)**

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- มีวงรอบและช่วงเวลาที่ชัดเจนว่าจะดำเนินการเมื่อไร ซึ่งควรจะบูรณาการกับวงรอบของการจัดทำแผนกลยุทธ์
- แสดงวิธีการวิเคราะห์ต่างๆเพื่อใช้ในการสนับสนุนในการประเมิน เช่น
  - การวิเคราะห์ Profile ของบุคลากรเทียบกับ profile ที่ต้องมีตามแผนกลยุทธ์/ แผนปฏิบัติการที่กำลังจะมุ่งไป
  - การวิเคราะห์จำนวนบุคลากรที่จะเกษียณอายุหรือมีแนวโน้มที่จะลาออก
  - การวิเคราะห์ทักษะ และสมรรถนะ ของบุคลากร เทียบกับทักษะ และสมรรถนะที่ต้องการตามแผนงาน
  - การวิเคราะห์แนวโน้มทักษะ และสมรรถนะ ที่พัฒนาได้เทียบกับความต้องการในอนาคต

- การวิเคราะห์สัดส่วนอัตรากำลังเทียบกับมาตรฐานหรือคู่เทียบ
- การวิเคราะห์ผลกระทบการปรับโครงสร้างต่ออัตรากำลัง
- การวิเคราะห์ผลได้ผลเสียเชิงเปรียบเทียบระหว่างการใช้บุคลากรประจำ

ลูกจ้างชั่วคราว หรือจ้างเหมา

- **ควรมีการติดตามความสำเร็จ และผลที่ได้จากการดำเนินการตามแผนสร้างขีดความสามารถและแผนงานด้านอัตรากำลัง เพื่อกลับมา**ทบทวนประสิทธิผลของการประเมิน วิเคราะห์ และวางแผนด้านบุคลากร**ที่ได้ดำเนินไป และหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นในรอบถัดไป**

# สมรรถนะและประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์

## องค์ประกอบที่ ๑ ความรู้ (Knowledge)

- ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาของตน
- ความรู้ในศาสตร์การสอนและการเรียนรู้

## องค์ประกอบที่ ๒ สมรรถนะ (Competencies)

- ออกแบบและวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
- ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน
- วัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน พร้อมทั้งสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

## องค์ประกอบที่ ๓ ค่านิยม (Values)

- คุณค่าในการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ธำรงไว้ซึ่งจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอาจารย์

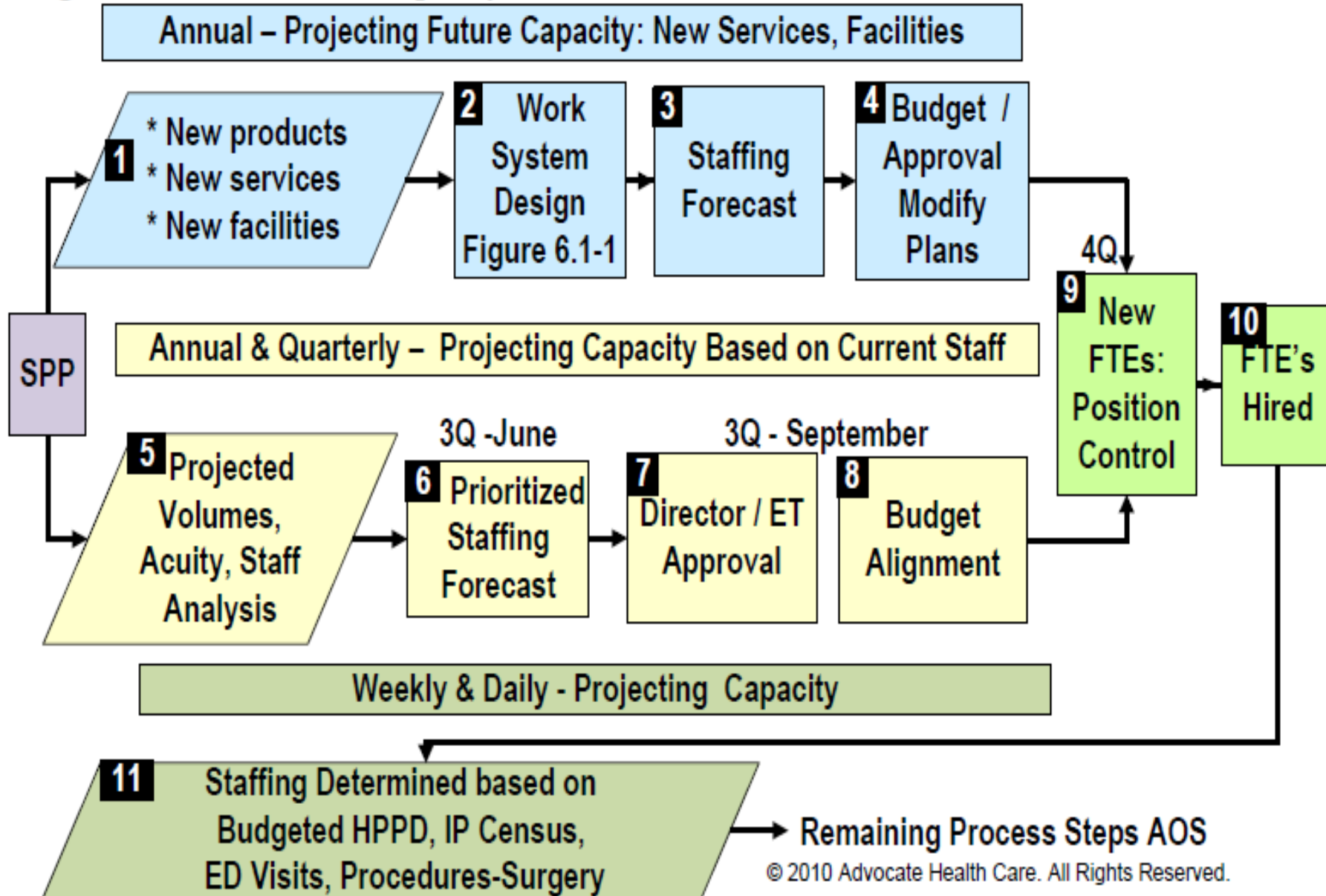
ระดับคุณภาพ องค์ประกอบคุณภาพ	ระดับที่ ๑	ระดับที่ ๒	ระดับที่ ๓	ระดับที่ ๔
<b>๑. ความรู้ (Knowledge)</b>				
๑.๑ ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชา ของตน	<ul style="list-style-type: none"> <li>อธิบายแนวคิด และหลักการสำคัญของวิชาที่สอน พร้อมทั้งการประยุกต์ใช้</li> <li>จัดลำดับและเชื่อมโยงหัวข้อที่สอนได้อย่างเป็นระบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้ความสามารถระดับที่ ๑</li> <li>ติดตามองค์ความรู้ที่ทันสมัย วิเคราะห์และนำมาใช้อย่างเหมาะสม</li> <li>ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่เพื่อนอาจารย์ในสาขาวิชาหรือหน่วยงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้ความสามารถระดับที่ ๒</li> <li>ประเมินแนวคิด หลักการสำคัญในศาสตร์ของตน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างองค์ความรู้ใหม่</li> <li>เชื่อมโยงความรู้ในศาสตร์ของตนกับศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้อง</li> <li>ให้คำปรึกษา ชี้แนะ ความรู้ในศาสตร์ของตนแก่อาจารย์ในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้ความสามารถระดับที่ ๓</li> <li>สร้างองค์ความรู้ใหม่ของศาสตร์ที่สอน</li> <li>คาดการณ์หรือประเมินทิศทางความก้าวหน้าของศาสตร์ที่สอน</li> </ul>
๑.๒ ความรู้ในศาสตร์การสอน และการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>อธิบายจิตวิทยาการเรียนรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้</li> <li>ระบุวิธีจัดการเรียนรู้และวิธีวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับผลการเรียนรู้และกลุ่มผู้เรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้ความสามารถระดับที่ ๑</li> <li>วิเคราะห์ภูมิหลังและศักยภาพของผู้เรียนเพื่อนำไปออกแบบกระบวนการเรียนรู้</li> <li>แนะนำและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการเรียนรู้และการวัดและประเมินผล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้ความสามารถระดับที่ ๒</li> <li>ประเมินวิธีจัดการเรียนรู้และการวัดและประเมินผล</li> <li>บูรณาการการจัดการเรียนการสอนระหว่างวิชา หรือศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้อง</li> <li>ถ่ายทอด หรือ ให้คำปรึกษา หรือ ชี้แนะวิธีการจัดการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้ความสามารถระดับที่ ๓</li> <li>สร้างความรู้ หรือ นวัตกรรมในศาสตร์การสอน และ การจัดการการเรียนรู้ <u>หรือ</u></li> <li>ถ่ายทอด หรือ ให้คำปรึกษา หรือ ชี้แนะ วิธีการจัดการเรียนรู้และการวัดและประเมินผลในระดับชาติหรือนานาชาติ</li> </ul>

## ๒. สมรรถนะ (Competencies)

<p>๒.๑ ออกแบบและวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ออกแบบกิจกรรม และ การใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับผลการเรียนรู้</li> <li>ประสานงานกับผู้สอนร่วมในรายวิชา (ถ้ามี) ในการออกแบบการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีสมรรถนะระดับที่ ๑</li> <li>ประเมินการออกแบบ การจัดการเรียนรู้ และ พัฒนาการจัดการเรียนรู้</li> <li>มีส่วนร่วมในการพัฒนา การออกแบบการเรียนรู้ ร่วมกับเพื่อนอาจารย์ ในสาขาวิชาหรือหน่วยงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีสมรรถนะระดับที่ ๒</li> <li>มีส่วนร่วมในการพัฒนา การออกแบบการเรียนรู้ ร่วมกับอาจารย์ในต่างสาขาวิชา <u>หรือ</u></li> <li>เป็นวิทยากรในด้านการออกแบบ กิจกรรมและเทคโนโลยี การเรียนรู้ในต่างสาขาวิชา <u>หรือ</u></li> <li>สถาบันอื่นนำรูปแบบ การเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้นไปใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีสมรรถนะระดับที่ ๓</li> <li>เป็นผู้นำการออกแบบ การเรียนรู้ในต่างศาสตร์</li> <li>เป็นวิทยากรในด้านการออกแบบ กิจกรรมและเทคโนโลยี การเรียนรู้ในต่างศาสตร์</li> </ul>
<p>๒.๒ ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นศูนย์กลาง</li> <li>จัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหา ผลการเรียนรู้ และระดับ ของผู้เรียน</li> <li>ใช้ทรัพยากรและสื่อ การเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้</li> <li>พิจารณานำผลการประเมิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีสมรรถนะระดับที่ ๑</li> <li>กำกับดูแลและติดตาม พัฒนาการการเรียนรู้ ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ</li> <li>ใช้นวัตกรรมหรือความคิด สร้างสรรค์ในการจัด การเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>แนะนำและแลกเปลี่ยน เรียนรู้วิธีการจัดกิจกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีสมรรถนะระดับที่ ๒</li> <li>ทำงานวิจัยในชั้นเรียน และ นำผลมาพัฒนาการจัด กิจกรรมการเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีสมรรถนะระดับที่ ๓</li> <li>เป็นผู้นำ หรือผู้สร้างนวัตกรรม การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ในระดับชาติหรือนานาชาติ</li> <li>ผลักดันให้เกิดนโยบายหรือ กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ</li> </ul>



**Figure 5.2-1 Workforce Capacity Process**





รูปนี้แสดงตัวอย่าง การวางแผนบุคลากรของ Elevations Credit Union

# จัดทำแผนแม่บทบุคลากร เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ

พัฒนาศักยภาพอาจารย์: ทักษะแพทยศาสตร  
ศึกษา  
AUN-QA การจัดการศึกษาตลอดชีวิต  
จัดสรรตำแหน่งอาจารย์ครอบคลุมทุกสาขา  
ความเชี่ยวชาญ

SO1.  
การจัดการ  
ศึกษา

พัฒนาบริการทันตกรรมตามศูนย์ความเป็น  
เลิศ

พัฒนาการบริการทันตกรรมดิจิทัล  
จัดสรรตำแหน่งทันตแพทย์ เกสัชกร  
นักกายภาพบำบัด พยาบาล ผู้ช่วยทันตแพทย์

พัฒนาศักยภาพนักวิจัยและการสร้างนวัตกรรม  
จัดสรรตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์

SO2.  
การวิจัยและ  
นวัตกรรม

SO5.  
การบริหาร  
จัดการองค์กร

พัฒนา Growth mindset, Digital literacy  
พัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

พัฒนาศักยภาพพี่เลี้ยงการดำเนินการวิจัย  
พัฒนาคุณภาพการบริการผู้สูงอายุและผู้ป่วย  
ความต้องการพิเศษ

SO3.  
การบริการ  
วิชาการ



# Oral Health Care Excellence

โครงการศูนย์แพทย์ชั้นเลิศ

Khon Kaen Medical Hub (ปี 2566 – 2570)



จัดทำแผนอัตรากำลังรองรับบริการใหม่

การวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง คณะทันตแพทยศาสตร์ ประจำปี งบประมาณ 2566 -2570

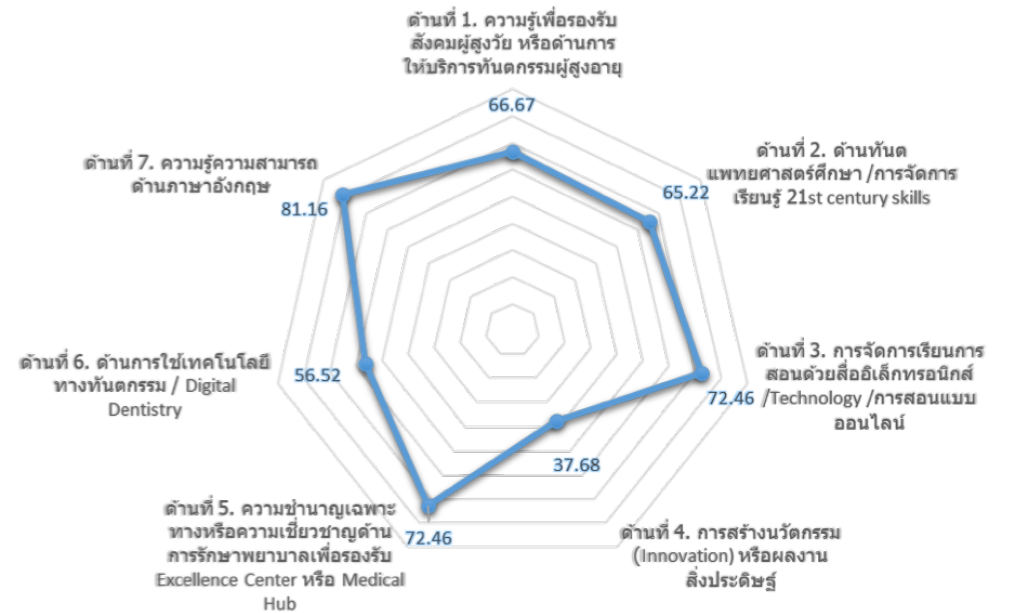
แขนงวิชา	ตัวย่อ	อัตราที่พึงมี (ปี66)		อัตราคนครอง					การจัดสรรอัตรา				อัตราเกษียณ				
		FTES	WES	ปี 66	ปี 67 (รวม จัดสรรปี 66)	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70
แขนงวิชาชีววิทยาช่องปาก	Oral bio.	6.20	4.25	5	5	4	4	4	1ท			1อ	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0
แขนงวิชาปริทันตวิทยา	Perio.	4.34	5.34	5	6	6	6	5				1อ	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0
แขนงวิชาวินิจฉัยโรคช่องปาก	Diag.	6.49	7.27	6	7	6	6	6	1ท	1อ	1อ		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
แขนงวิชาทันตกรรมจัดฟัน	Ortho.	6.32	8.95	6	6	6	6	6	1อ		1อ		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
แขนงวิชาทันตสาธารณสุข	Oral Health	7.01	7.01	8	6	4	4	3	2ท	1ท	1อ	2อ	0.0	3.0	1.0	0.0	1.0
แขนงวิชาทันตกรรมสำหรับเด็ก	Pedo.	3.36	4.43	6	7	7	7	6	1ท OPD	1ท OPD		1อ	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0
สาขาวิชาทันตกรรมบูรณะ	Oper.	5.74	9.03	13	13	13	13	12		1ท		1อ	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0
สาขาวิชาทันตกรรมประดิษฐ์	Posth.	12.01	10.58	13	13	13	13	12		1ท		1อ	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
สาขาวิชาศัลยศาสตร์ช่องปาก	Sur.	8.59	11.49	12	12	12	12	12	1ท 2D			1อ	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>รวม</b>		<b>60.07</b>	<b>68.35</b>	<b>74</b>	<b>75</b>	<b>71</b>	<b>71</b>	<b>66</b>	<b>1อ+6ท</b>	<b>1อ+4ท</b>	<b>3อ</b>	<b>8อ</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

# การประเมินขีดความสามารถของบุคลากร

## Competency Gap Analysis เพื่อการพัฒนาบุคลากร



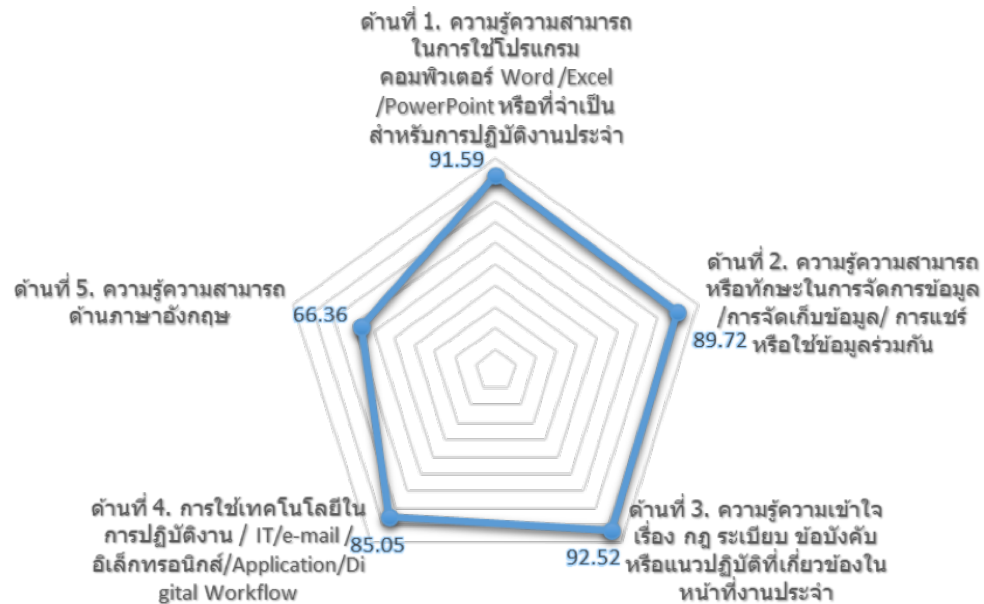
ผู้บริหาร



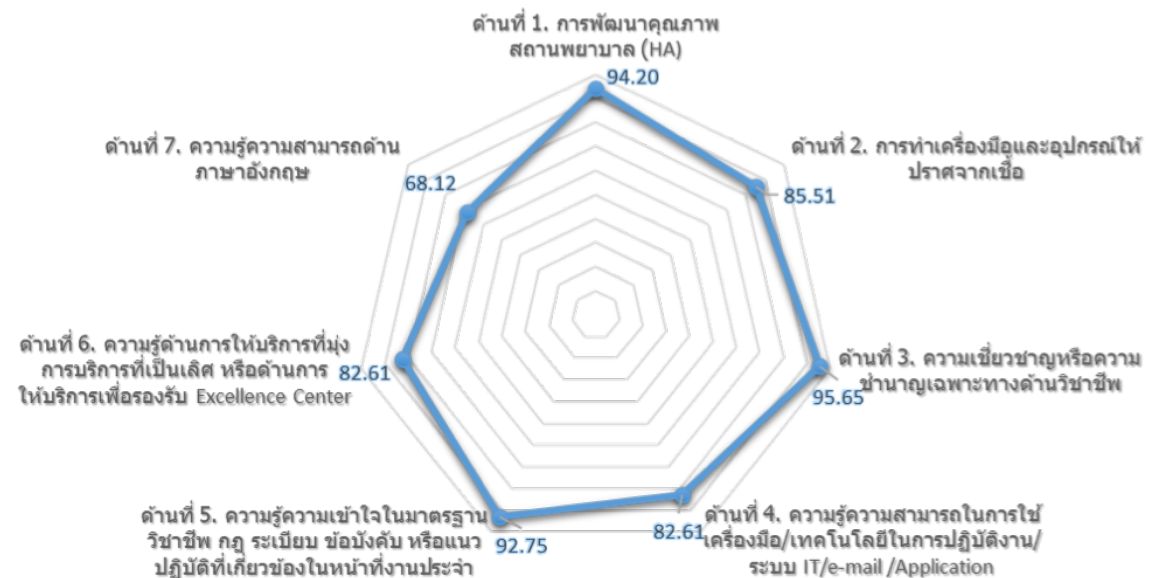
สายวิชาการ/สายผู้สอน



# การประเมินขีดความสามารถของบุคลากร Competency Gap Analysis เพื่อการพัฒนาบุคลากร



สายสนับสนุนทั่วไป



สายสนับสนุนวิชาชีพ/  
ด้านบริการทันตกรรม



# ประกาศ ฉบับที่ 51/2564

## เรื่อง การกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสังกัดคณะทันตแพทยศาสตร์

### สายวิชาการ

- สมรรถนะด้านทันตแพทยศาสตรศึกษา
- สมรรถนะด้านพัฒนาคุณภาพ (EdPEX/AUNQA /TQA/ESPREL/HA)
- สมรรถนะด้านวิจัยและนวัตกรรม
- สมรรถนะด้านการบริการทันตกรรมผู้สูงอายุผู้ที่มีความต้องการพิเศษ

### สายสนับสนุน วิชาชีพ

- สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
- สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูล
- สมรรถนะด้านภาษาอังกฤษ

### สายสนับสนุน ทั่วไป

- สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
- สมรรถนะด้านการพัฒนาคุณภาพ (HA)
- สมรรถนะด้านภาษาอังกฤษ

ทบทวนสมรรถนะที่พึงมีของบุคลากรเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของคณะฯ





## กระบวนการด้านบุคลากรใหม่ 5.1ก(2)

“กระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ ต้องทำให้ได้บุคลากรที่ตรงความต้องการ และสามารถเสริมสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง”

- อาจใช้เครื่องมือทางด้าน HRM เช่น การวิเคราะห์ปริมาณงาน การวิเคราะห์ค่างาน กำหนดเป็นตำแหน่งที่ต้องการ กำหนดคำพรรณนางาน คุณวุฒิ และคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการให้ชัดเจน
  - **ตอบสนองต่อขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ**
  - **สามารถปิดช่องว่างขององค์ความรู้ที่ขาดหายไปขององค์กร**
  - **คุณลักษณะของบุคลากรควรสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรที่องค์กรอยากให้เป็น**
- เครื่องมือที่ใช้คัดเลือก เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบทัศนคติ การทดสอบความรู้ ตลอดจนการประเมินในระหว่างหลังการทดลองงาน ต้องมั่นใจว่า ทำให้ได้บุคลากรทุกกลุ่มที่มีคุณวุฒิและคุณลักษณะที่ต้องการ

- การวางตำแหน่งงานหรือบรรจุลงตำแหน่งงาน (Job Placement) ต้องมั่นใจว่า Put the Right Man in the right job โดยเฉพาะสายสนับสนุน
- กระบวนการเตรียมความพร้อมบุคลากรใหม่
  - ให้ความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำงาน
  - รวมทั้งปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรม และทัศนคติเพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กร
  - การดูแลบุคลากรใหม่ (เพราะบุคลากรใหม่มักมีอัตราการลาออกสูงสุดใน 1-3 ปีแรก อันอาจเกิดจากการรับไม่ได้กับวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Shock) ความไม่พอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย การดูแลที่ไม่เหมาะสม หรืออาจได้งานใหม่ที่พวกเขาคิดว่าดีกว่า)

## วิธีการรักษาบุคลากรใหม่ที่สามารถใช้ได้ เช่น

- โปรแกรมการปฐมนิเทศที่มีคุณค่าและน่าประทับใจแล้ว
- การมอบหมายพี่เลี้ยงคอยสอนงานและดูแลความเป็นอยู่ของบุคลากรใหม่
- การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ใกล้ชิดเสมือนพี่น้อง
- การจัดระบบสวัสดิการแบบขั้นบันไดเพื่อจูงใจให้คงอยู่ในองค์กร
- การมอบหมายงานที่ทำท่ายหรือได้มีโอกาสแสดงออกถึงศักยภาพที่มีอยู่

ควรมีการกำหนดตัววัดความสำเร็จ และเป้าหมายของการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ และติดตามตัววัดเหล่านี้อย่างต่อเนื่องเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ตย. ตัววัด เช่น ระยะเวลาในการสรรหา อัตราตำแหน่งงานว่าง อัตราการผ่านการทดลองงาน ระดับความพึงพอใจของบุคลากรใหม่ อัตราลาออกของบุคลากรใน 3 ปีแรก

## ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

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

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างความสมดุลด้านความจำเป็นของบุคลากรและของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบในกรณีที่ต้องลดจำนวนของบุคลากร
- เตรียมการและจัดการในช่วงเวลาที่มีการเพิ่มหรือขาดแคลนบุคลากร
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง สถานที่ ระบบงานและเทคโนโลยีของสถาบันหากจำเป็น

## กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร 5.1ก(3)

การเตรียมขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อรองรับแผนงานในอนาคต อาจใช้วิธีการ  
ฝึกอบรม การให้การศึกษา การหมุนเวียนงาน การสร้างพนักงานให้มีทักษะที่หลากหลาย  
สามารถทำงานได้หลายด้าน (Multi-task Multi-skill) การจัดหาที่ปรึกษามาช่วยสร้างทักษะ  
ใหม่เพิ่มเติม การสร้างความร่วมมือกับสถานศึกษา หรือสถาบันการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อช่วยพัฒนา  
บุคลากรให้ เป็นต้น

การเตรียมอัตรากำลัง เพื่อรองรับแผนงานในอนาคต อาจจำเป็นต้องมีระบบการสรรหาเชิงรุก  
เข้าไปในตลาดแรงงาน สถานศึกษา หรือการให้ทุนการศึกษา การใช้แรงงานจ้างเหมา การใช้  
อาสาสมัคร การสร้างความร่วมมือกับสถานศึกษา ขณะเดียวกันเป็นการคัดเลือกบุคลากรไปใน  
ตัวด้วย บางองค์กรใช้การก่อตั้งสถาบันการศึกษาของตนเอง ขึ้นมาเพื่อสร้างบุคลากรรองรับ  
การขยายตัวในอนาคตของกลุ่มธุรกิจ

- ❖ ปัจจุบันการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร สามารถทำได้ผ่านระบบการเรียนรู้  
ต่างๆในระบบดิจิทัล สามารถ Up-skill / Re-skill / New-skill บุคลากร ด้วยการ  
เรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล ตลอดจนการ Transfer Know-how จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก  
ก็ได้
- ❖ องค์กรควรต้องกำหนดตัววัดและเป้าหมาย ในการวัดความสำเร็จของการเตรียมขีด  
ความสามารถ และระดับอัตรากำลังที่ต้องการ โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรที่มี  
ความสำคัญต่อกลยุทธ์และความสำเร็จขององค์กร
  - อาจใช้แนวคิดของ Kaplan กับ Norton ที่เสนอแนะให้วิเคราะห์ Job Family ที่  
สำคัญ และระดับความพร้อมด้านขีดความสามารถและจำนวนอัตรากำลังที่ต้องมีใน  
Job Family เหล่านั้น

# องค์กรจะต้องมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนบุคลากร

1. กรณีจำเป็น **ต้องลดจำนวนบุคลากรลง** องค์กรดำเนินการอย่างไรให้มีผลกระทบน้อยที่สุดและแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การสื่อสารให้ทราบถึงสถานการณ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ การช่วยฝึกอาชีพให้ การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ การช่วยหางานใหม่ให้ การจ่ายค่าชดเชยตามสิทธิที่เขาพึงได้รับ
2. กรณีที่มีการ **เพิ่มจำนวนบุคลากร** มีการเตรียมการและบริหารในเรื่องนี้อย่างไร เพราะการเพิ่มจำนวนบุคลากร อาจก่อให้เกิดปัญหาในอีกรูปแบบ เช่น การเข้ากันไม่ได้ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรเดิมกับคนรุ่นใหม่ การสูญเสียผลิตภาพอันเนื่องมาจากบุคลากรใหม่ขาดความรู้ความชำนาญ ความรู้สึกไม่มั่นใจในความมั่นคงในงานของคนที่อยู่เดิม ตัวอย่างการดำเนินการ อาทิ การสื่อสารอย่างทั่วถึง การปลุมนิเทศ การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในกลุ่มบุคลากร
3. กรณีที่มีจำเป็นต้องมีการ **เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร สถานที่ทำงาน ระบบงาน และเทคโนโลยี** ควรมีวิธีการในการเตรียมความพร้อมเช่น การฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อ Up-skill / Re-skill / New-skill บุคลากร การมีพี่เลี้ยงหรือ Coach บางองค์กรใช้วิธีช้อนงาน (Shadowing) หรือทดลองรักษาการเพื่อฝึกทักษะเพิ่มเติม

## ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

### (4) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อ

- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของสถาบัน
- ส่งเสริมสนับสนุนความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ความคล่องตัว และการมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ายุุ่มอื่น และธุรกิจ
- ตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร (Staffing needs)

**Staffing needs** refer to the requirement for a specific number of employees with particular skills and qualifications to meet the operational and strategic goals of an organization. (ChatGPT)



# กระบวนการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน **5.1 ก 4**

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน วงรอบในการทบทวนและวิธีการที่ชัดเจน ซึ่งควรบูรณาการกับทิศทางองค์กร กลยุทธ์ และการปรับระบบงาน
- **สิ่งที่ต้องคำนึง**
  - การจัดระบบงานและบริหารบุคคล ต้องส่งเสริมให้งาน เป้าหมาย หรือพันธกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย (วางระบบงานเพื่องานไม่ใช่เพื่อคน)
  - การจัดระบบงานและบริหารบุคคล ให้ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จาก CC เช่น ศูนย์ความเป็นเลิศ การมีคณะกรรมการคร่อมสายงาน
  - จัดระบบงานและบริหารบุคคล ที่หนุนเสริมการให้การมุ่งเน้นลูกค้า และการให้บริการ เช่น One Stop Service

# สิ่งที่ต้องคำนึง

- การจัดรูปแบบการทำงาน และระบบบริหารบุคลากร ที่เสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ทะลุเป้า หรือเหนือกว่าความคาดหมาย เช่น อาจจัดรูปแบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม การแบ่งทีมงานเป็นสายๆ เพื่อให้เกิดการแข่งขันในการสร้างผลงาน จัดให้มีเวทีนำเสนอผลงาน การจัดระบบผลตอบแทนและระบบยกย่องชมเชยที่เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด
- การวางโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน และระบบบริหารบุคลากร ที่ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งนี้ต้องชัดเจน ถึงทิศทางในอนาคตขององค์กรที่จะไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการที่สำคัญ

# สิ่งที่ต้องคำนึง

- การวางโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน และระบบบริหารบุคลากร ที่ส่งเสริมความคล่องตัว และความสามารถในการปรับตัว เช่น จัดโครงสร้างแบบ Microorganization การกระจายอำนาจผ่าน Delegation of Authority ที่ชัดเจน ส่งเสริมการตัดสินใจที่รวดเร็ว ผ่านการให้อำนาจตัดสินใจแบบ End to End การจัดโครงสร้างรองรับการจัดการความเสี่ยง และภาวะฉุกเฉิน การเตรียมความพร้อมในการทำงานจากที่ใดก็ได้ (Work anywhere)

## ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

### (1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ และความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง

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

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อย่างไร

นโยบายของสถาบันด้านค่าตอบแทนเป็นธรรมกับบุคลากรอย่างไร สิทธิประโยชน์ของสถาบันตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

## กระบวนการจัดการสภาวะแวดล้อมการทำงาน 5.1ข(1)

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัววัดที่ชัดเจนครอบคลุมทั้งด้านสภาวะ และความสะดวกในการเข้าทำงาน
- มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน
- กำหนดนโยบายและมาตรฐาน
- ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

อาจเลือกใช้แนวทางของการจัดการความเสี่ยงแนวทางของ OHSAS 18001 / ISO 45001

หรือแนวทางอื่นๆ ที่เหมาะสมกับองค์กร

## กระบวนการสนับสนุนบุคลากร 5.1 ข (2)

การสนับสนุนบุคลากรทำได้ใน 3 รูปแบบได้แก่ การกำหนดนโยบาย การจัดบริการ และการจัดสิทธิประโยชน์ เพื่อเอื้อให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น มีขวัญและกำลังใจที่ดี ตลอดจนเกิดความพึงพอใจต่อองค์กร

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- สำรวจความต้องการของพนักงาน นำมาจัดลำดับความสำคัญ
- ตอบสนอง ประเมินผล (อาจเทียบเคียงกับองค์กรอื่น)
- ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

## ตย. การสนับสนุนบุคลากร เช่น

- การกำหนดนโยบายที่เอื้อต่อการทำงานที่สะดวก
- การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและอาชีพการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
- การจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกาย
- การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่
- การดูแลบุตรในชั่วโมงทำงาน
- การดูแลครอบครัวกรณีต้องไปปฏิบัติงานยังต่างประเทศ
- การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน
- การจัดชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น
- โปรแกรมผลประโยชน์
- สิทธิประโยชน์ด้านการรักษาพยาบาล

- การสนับสนุนบุคลากร และการจัดผลประโยชน์ต่างๆ ควรจัดให้เหมาะกับความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากร และความต้องการที่หลากหลายของแต่ละบุคคล เช่น อาจจัดให้มีทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการส่วนบุคคล
- กำหนดวัดความสำเร็จในเรื่องนี้ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น ผลลัพธ์การดำเนินการด้านนี้ให้แสดงในหัวข้อ 7.3



# 5.2 Workforce Engagement

## ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) กำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

- แตกต่างกันตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

(2) ประเมินความผูกพันของบุคลากร

- มีวิธีการและตัววัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการประเมินความผูกพันของบุคลากร รวมทั้ง **ความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ**

## ข. วัฒนธรรมองค์กร

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรที่มีความผูกพัน

## ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

(1) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี

- พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่อง ชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ

(2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร และความต้องการขององค์กร

(3) การจัดการการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคต

(4) ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม

- เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี
- เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้
- เพื่อส่งเสริมการบรรลุแผนปฏิบัติการ
- เพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น (45 คะแนน)

### ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

#### (1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร  
วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร

#### (2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

มีวิธีการและตัววัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร สถาบันใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

## กระบวนการค้นหาองค์ประกอบของความผูกพัน 5.2ก(1)

ความผูกพัน เป็นเรื่องของความมุ่งมั่น ทุ่มเทให้กับความสำเร็จของงาน และวิสัยทัศน์/ พันธกิจขององค์กร

ความพึงพอใจ เป็นเรื่องของความสุข ความพอใจต่อสิ่งต่างๆที่ได้รับ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ สถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย สิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน

บุคลากรที่พึงพอใจ และมีความสุข (Satisfied / Happy Workforce) อายากมาที่ทำงานทุกวัน แต่เป็นไปได้ที่อาจไม่มุ่งมั่น ทุ่มเท และโฟกัสต่อความสำเร็จขององค์กร

บุคลากรที่ผูกพัน (Engaged Workforce) จะตระหนักว่าคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมายคืออะไร ความสำเร็จขององค์กรตามวิสัยทัศน์/พันธกิจคืออะไร และจะมุ่งมั่น ทุ่มเท โฟกัสที่ความสำเร็จของงานและขององค์กร

❖ มีวิธีการที่ชัดเจน และมีความน่าเชื่อถือในการค้นหาปัจจัยเหล่านี้ เช่น

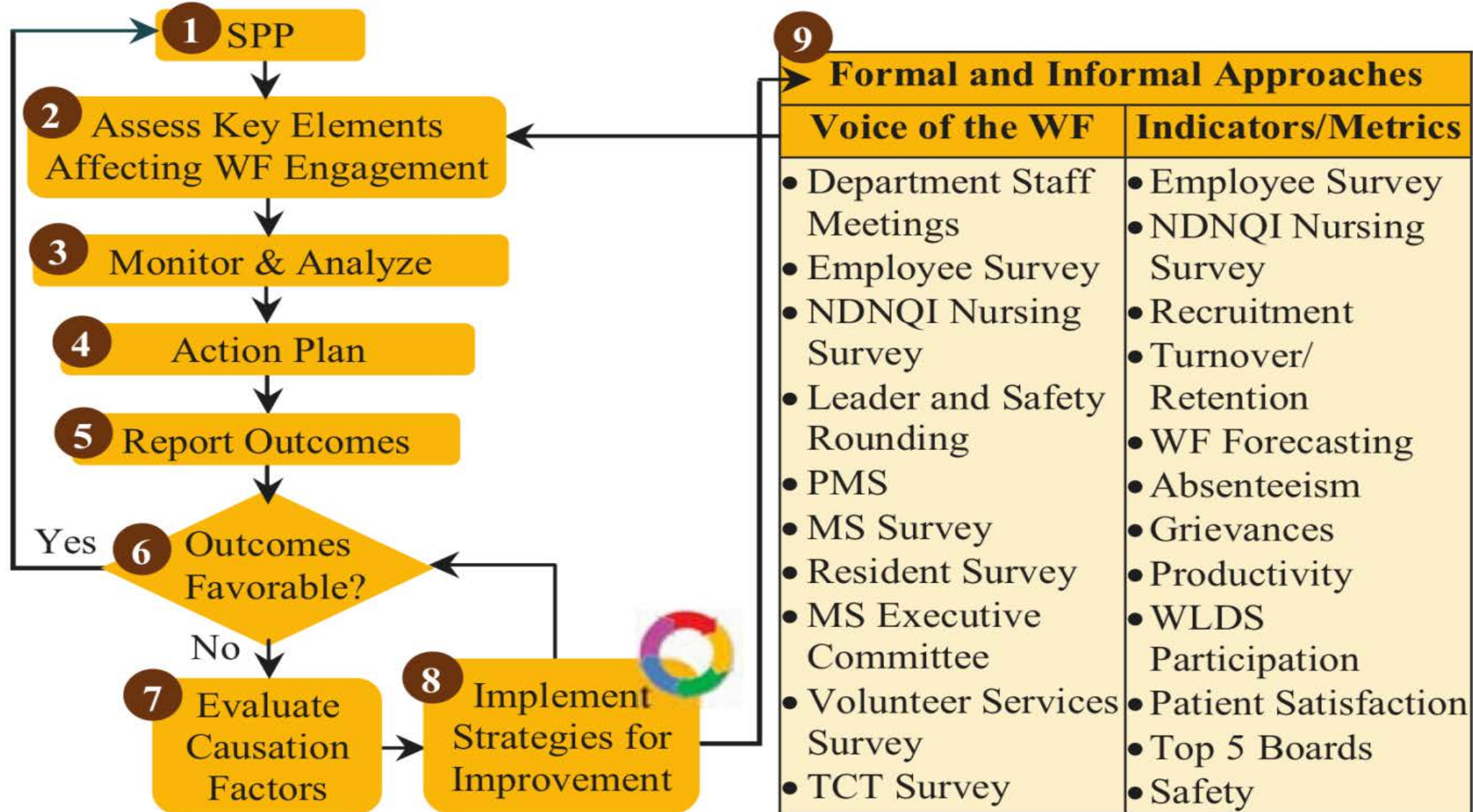
- อาจารย์รวมผลการสำรวจความพึงพอใจในอดีต
- สถิติผลการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล
- ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร
- ผล Exit Interview ที่ผ่านมา
- ค้นคว้าทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ และการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรต่างๆ นำมา

วิเคราะห์อย่างจริงจัง

- จากนั้นทำการสำรวจจากบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อตรวจสอบและยืนยันให้มั่นใจว่าปัจจัยที่กำหนดไว้ เป็นปัจจัยที่สำคัญในมุมมองของบุคลากร โดยให้บุคลากรจัดลำดับความสำคัญ (หลายองค์กรใช้การทำงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาเพื่อค้นหาองค์ประกอบต่างๆเหล่านี้)

- ควรใช้วิธีการในการค้นหาและสำรวจ ให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม ซึ่งนอกจากใช้แบบสอบถามเพื่อให้บุคลากรจัดลำดับความสำคัญแล้ว อาจจัดให้มีการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การจัดกลุ่มอภิปรายแสดงความคิดเห็น หรือวิธีอื่นๆที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าปัจจัยที่ได้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างแท้จริง
- ควรทำการวิเคราะห์ และตรวจสอบความถูกต้องของปัจจัยเหล่านี้เป็นระยะ เช่น ทุก 2-3 ปี เพื่อให้มั่นใจว่า ยังคงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันที่สำคัญอยู่
- เมื่อได้แล้ว ควรสำรวจความผูกพันเพื่อเป็น Base Line ก่อน จากนั้นกำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการ อาจเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นเลิศ

# Figure 5.2-1 Workforce Engagement Process



## กระบวนการประเมินความผูกพัน 5.2ก(2)

“ปัจจัยสำคัญของความผูกพันของบุคลากรที่ได้ องค์กรต้องหาทางตอบสนอง เช่น การ จัดบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร ให้เอื้อต่อการสร้างความผูกพัน จัดระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล/ยกย่องชมเชย การสร้าง แรงจูงใจ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร และการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้เติบโตใน หน้าที่การงาน”

- ❖ คณะฯ ต้องมีการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากรที่เป็นระบบโดยใช้วิธีการและ ตัววัดที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม

- การประเมินควรต้องจำแนกตามกลุ่มของบุคลากรที่สำคัญ ตาม OP
- ควรติดตามตัววัดอื่นๆด้วย เช่น การลาออก การขาดงาน การร้องทุกข์ การนัดหยุดงาน Productivity การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพิ่มผลผลิตและการสร้างนวัตกรรม การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ *ซึ่งตัววัดเหล่านี้ จะสะท้อนพฤติกรรมที่แสดงความผูกพันที่ท่านสามารถติดตามได้บ่อยๆ มากกว่าการประเมินที่เป็นทางการที่โดยปกติมักจะทำปีละ 1-2 ครั้งเท่านั้น*
- ในยุคดิจิทัล หลายองค์กรพัฒนาระบบเพื่อติดตามความรู้สึกผูกพันของบุคลากร เช่น Mood Survey / Pulse Survey ซึ่งทำได้ทุกเดือน เพื่อนำมาปรับปรุงความผูกพันให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา
- วิธีการที่ใช้ประเมิน ควรได้รับการทบทวนประสิทธิผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นในวงรอบถัดไป

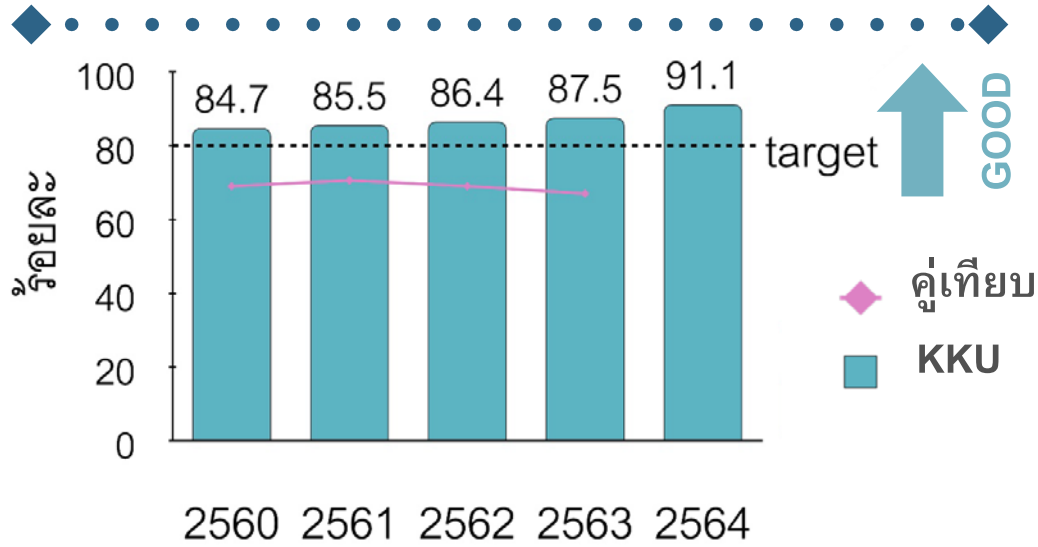


# วิเคราะห์ผลประเมินความผูกพันเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ

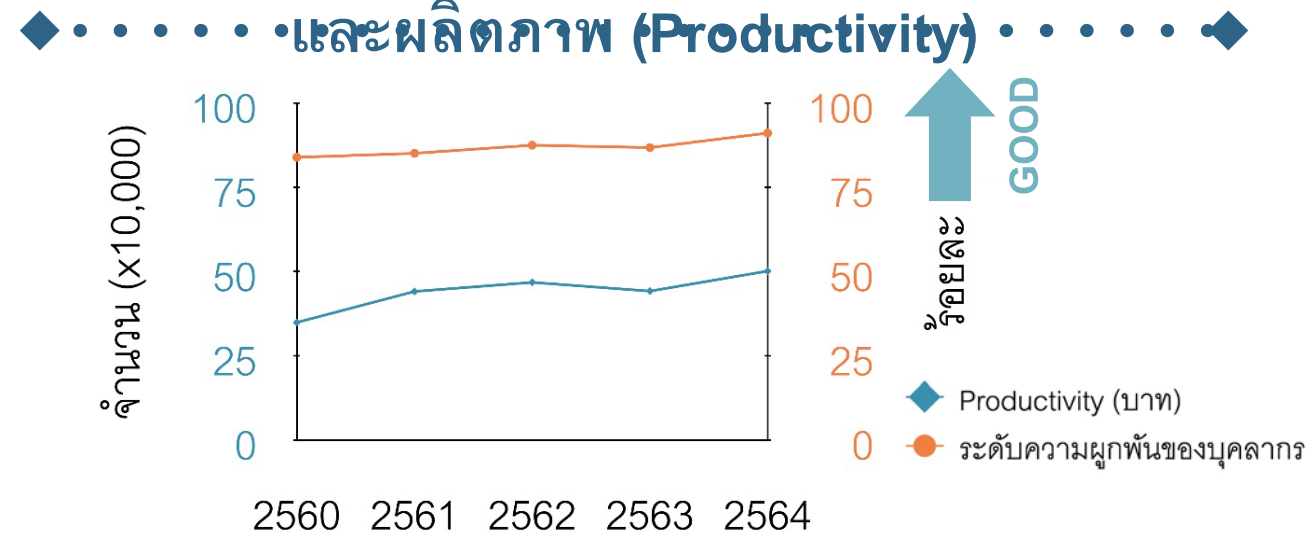
วิธีการที่มีประสิทธิผล เช่น

- วิเคราะห์ระดับทักษะของบุคลากรเชื่อมโยงกับผลิตภาพของบุคลากร
- วิเคราะห์ผลกระทบของอัตราการลาออกกับระดับความพึงพอใจของลูกค้า
- วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนกับอัตราการลาออก
- วิเคราะห์ความพึงพอใจกับระบบประเมินผลกับความสำเร็จด้านการตลาด
- วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อการสนับสนุนของผู้บริหารกับนวัตกรรมขององค์กร

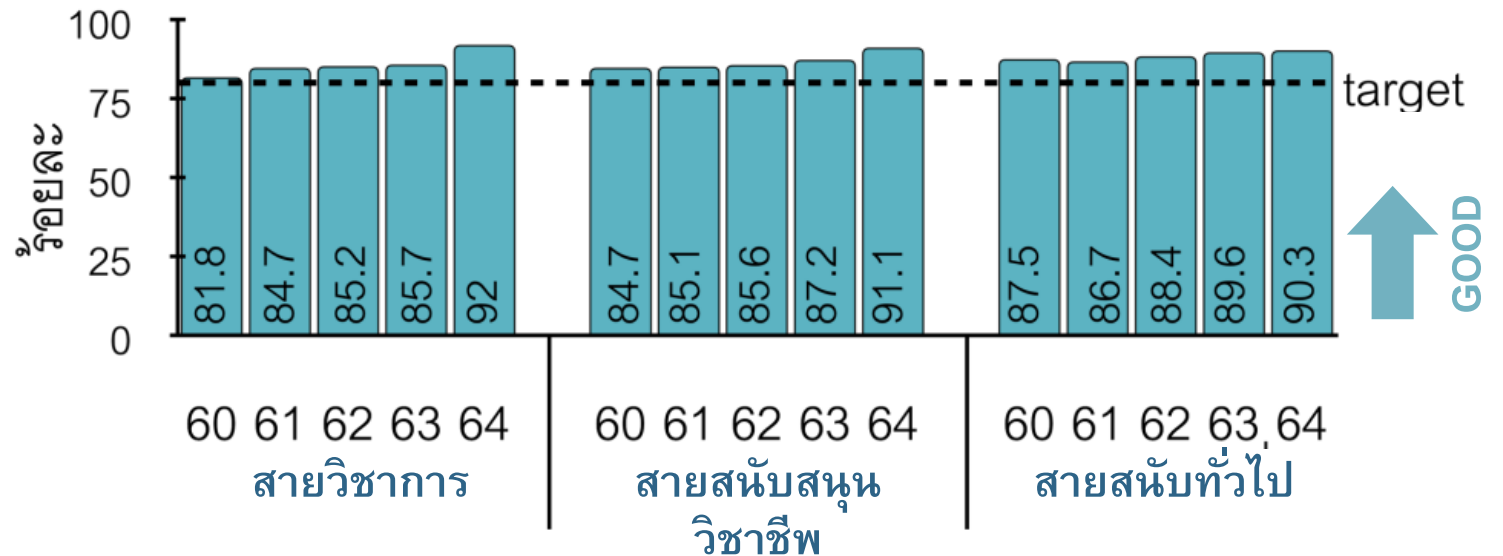
## ระดับความผูกพันภาพรวมของบุคลากร



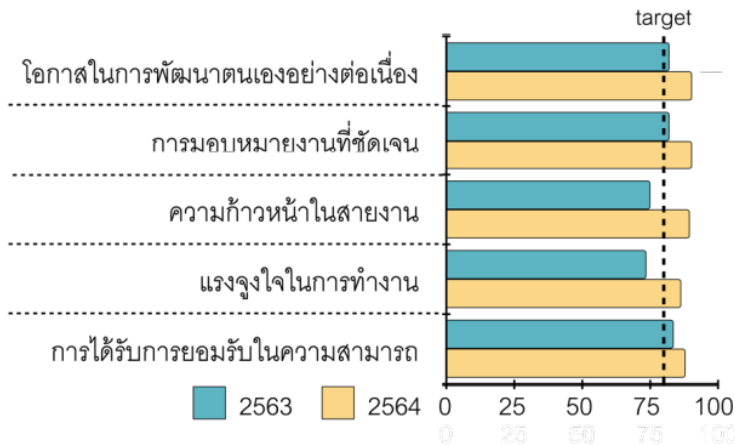
## ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันของบุคลากร



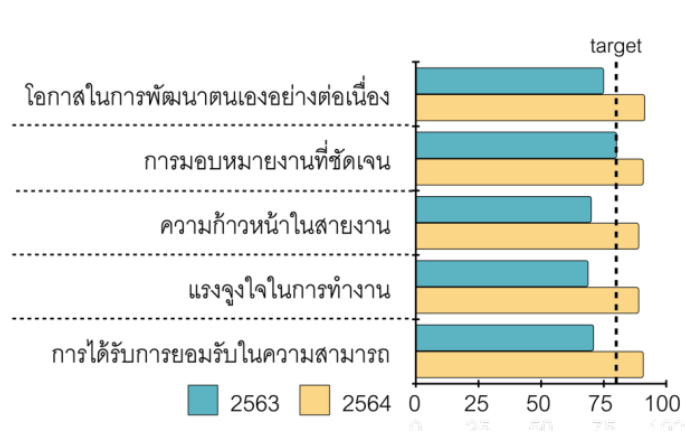
## ระดับความผูกพัน จำแนกตามกลุ่มบุคลากร



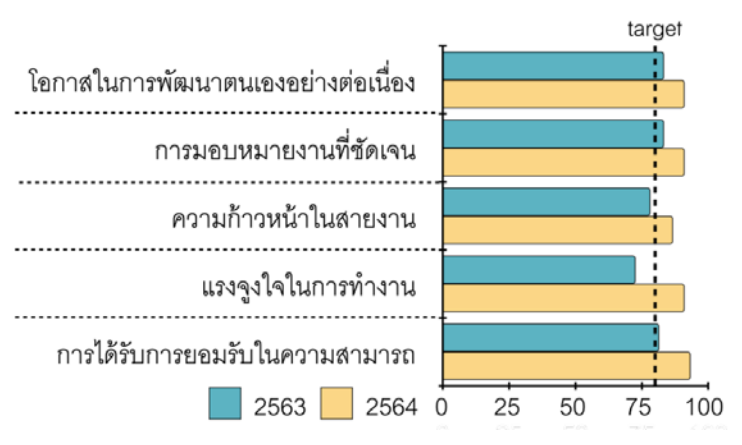
# ระดับปัจจัยความผูกพันของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยความผูกพัน



สายวิชาการ



สายสนับสนุนวิชาชีพ



สายสนับสนุนทั่วไป



จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการรองรับประเด็นที่มีค่าคะแนนต่ำกว่า

80%

- การสร้างแรงจูงใจ
- ความก้าวหน้าในสายงาน



## ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กร สนับสนุน พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม ส่งเสริมการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร

## การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 5.2ข

- ❖ จะต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้
  1. เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างภายในองค์กร
  2. เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี
  3. ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร
- ❖ วัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรแบ่งได้สองแบบ (เปิด/ ปิด)
- ❖ การส่งเสริมให้เกิด Open Communication มีอย่างน้อย 3 แนวทาง ได้แก่ การสร้างให้เกิด Supportive, Participative และ Trusting environment \*

**Supportive Environment** หมายถึง ผู้บังคับบัญชาพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจ กล้าแสดงความคิดเห็น โดยไม่รู้สึกว่าเกิดผลเสียต่อตนเอง *ในบรรยากาศแบบ Non-supportive บุคลากรจะหวาดกลัว ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เพราะเกรงว่าจะเกิดผลร้ายกับตัวเอง*

**Participative Environment** หมายถึง การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นคนที่มีค่า ความคิดเห็นได้รับการรับฟัง และเห็นคุณค่าทั้งจากนายและเพื่อนร่วมงาน ทำให้เขารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม การจัดให้บุคลากร และหัวหน้ามีโอกาสร่วมกันเป็นทีม การจัดการทำงานแบบกลุ่มย่อย การประชุมอย่างสร้างสรรค์ การทำงานแบบกลุ่มสหสาขาวิชาชีพ/ ข้ามสายงาน หรือการส่งเสริมให้แบ่งปันประสบการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมนี้ได้ง่ายขึ้น

**Trusting Environment** หมายถึง วัฒนธรรมการสื่อสารที่บุคลากรทุกระดับ พูดถึงแต่ข้อเท็จจริงที่น่าเชื่อถือ ตรงไปตรงมา ไม่ใส่ไคล้ เสแสร้งหรือบิดเบือน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ไว้วางใจกัน รวมถึงการสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร ไม่ขัดแย้งกันเอง

# วัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพัน/สร้างแรงจูงใจในการทำงาน(Motivators)

- ❖ การให้โอกาสในการทำงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย ความหลากหลายในการทำงานไม่จำเจ
- ❖ ความสนุกสนานร่าเริงในการทำงาน
- ❖ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร
- ❖ การให้บุคลากรมีโอกาสได้เลือก/ตัดสินใจ การมอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- ❖ การให้โอกาสแสดงความเป็นผู้นำ
- ❖ การให้โอกาสบุคลากรได้พบปะพูดคุยอย่างสร้างสรรค์
- ❖ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การพยายามใช้จุดแข็งของบุคลากร
- ❖ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การยอมรับข้อผิดพลาด การวัดผล/ประเมินผลที่ยุติธรรม
- ❖ การสนับสนุนให้บุคลากรตั้งเป้าหมายที่มีความสำคัญสำหรับพวกเขา
- ❖ การส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว
- ❖ การให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง ผ่านการยกย่องชมเชย/ขอบคุณ

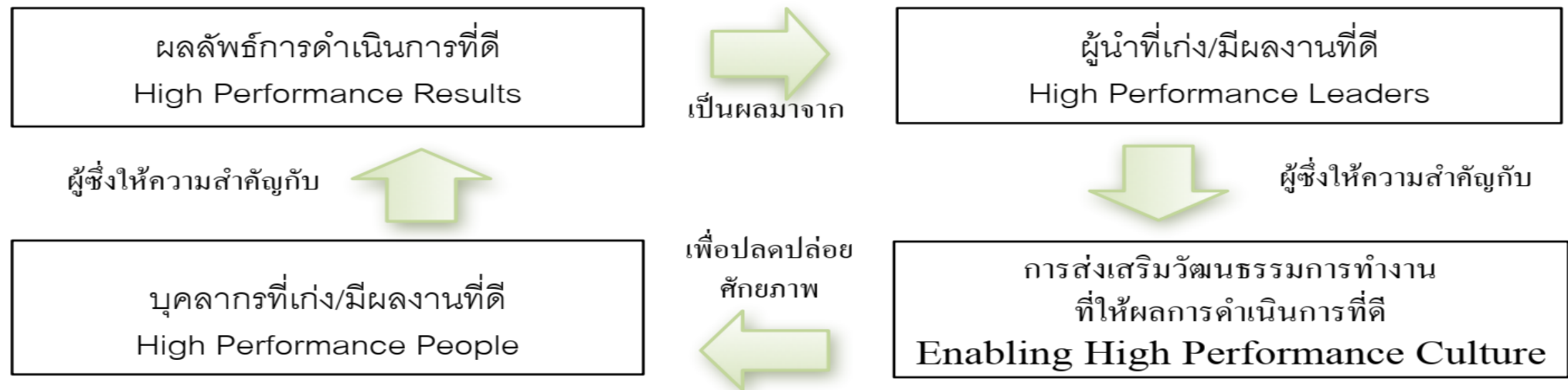
วัฒนธรรมที่เป็นการสื่อสารแบบปิด จะเป็นวัฒนธรรมของการเก็บเงียบ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าให้ข้อเสนอแนะ เป็นวัฒนธรรมทำตามสั่ง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อมูลต่างๆจะถูกปิดกั้น ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศในที่ทำงานเต็มไปด้วยความรู้สึกรัดอึด เก็บกด คับข้องใจ มีเรื่องซุบซิบและข่าวลือ



# วัฒนธรรมอะไรบ้างที่บั่นทอนความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร

Dean Spitzer ได้รวบรวมไว้ในหนังสือ Super Motivation ประกอบด้วย *“การเมืองในองค์กร ความคาดหวังที่ไม่ชัดเจน กฎระเบียบที่หยาบหยาบ/ไม่จำเป็น ระบบงาน/แผนงานที่ไม่ดี การประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ/ไร้สาระ การขาดการติดตามผล การปรับเปลี่ยนตลอดเวลา โดยไม่มีเหตุผล การแข่งขันภายในองค์กรที่รุนแรง ความไม่ซื่อสัตย์ การเสแสร้ง/ไม่จริงใจ การปิดบังข้อมูลข่าวสาร ความไม่เป็นธรรม การให้คำตอบที่ทำให้ท้อแท้ การตีเตียน/วิพากษ์วิจารณ์อย่างรุนแรง การใช้ศักยภาพไม่เต็มที่ การยอมรับพนักงานที่ผลงานไม่ดี การไม่แสดงออก/เฉยๆเมื่อทำดี ความห่างเหินของผู้บริหาร การควบคุมที่เคร่งครัดเกินไป/ไม่มีอิสระ การยกเลิกสิทธิประโยชน์ที่เคยได้รับ การบังคับให้ทำงานอย่างไม่มีคุณภาพ*

- ❖ อปก.ที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ มีความยืดหยุ่นสูง การให้อิสระในการทำงานและส่งเสริมความคิดในการสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ การทำงานเป็นทีม Cross-functional Team



**Model ของ Shelley Holmes**

# Multiple question

“สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กร สนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม ส่งเสริมการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร”

❖ วัฒนธรรมองค์กร คือรากฐานของความสำเร็จขององค์กร

❖ วัฒนธรรมจึงควรสนับสนุนความสำเร็จของวิสัยทัศน์และค่านิยม เช่น

วิสัยทัศน์มุ่งเป็นผู้ผลิตในระดับโลก องค์กรจึงพยายามสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย เนื่องจากโรงงานของท่านเป็นโรงงานที่ต้องมีความปลอดภัยสูง

วิสัยทัศน์มุ่งการเป็นผู้ให้บริการด้านการดูแลสุขภาพในระดับชั้นนำ องค์กรจึงพยายามสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อการยึดผู้ป่วยและความปลอดภัยของผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง

## ❖ การดำเนินการอย่างเป็นระบบ

- ผู้รับผิดชอบ มีวิธีการ/ แผนงานที่ชัดเจน
- มีตัววัดความสำเร็จ เช่น การวัดความพึงพอใจต่อบรรยากาศภายในองค์กร การสำรวจข้อคิดเห็นของบุคลากรต่อบรรยากาศภายในองค์กร
- หมั่นตรวจสอบ ติดตามเป็นระยะเพื่อหาทางปรับปรุง

## ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

### (1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่นอย่างไร

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่อง ชมเชย การคงอยู่ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไร

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

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

## การจัดการผลการปฏิบัติงาน 5.2ค(1)

- ▶ หนึ่งในองค์ประกอบของ engagement factor  
( วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล/ยกย่อง ชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ)
- การวางระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย
  1. จะต้องส่งเสริมให้เกิดทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เช่น ประเมินผลงาน จากความสำเร็จตามทิศทาง เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ จากระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร จัดการประเมินผลงานและพิจารณาผลตอบแทนเป็นทีม

2. จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันมากขึ้น ขยันทุ่มเทมากขึ้น เช่น ประเมินความดีความชอบบนระดับความสำเร็จของงานที่พวกเขาสามารถทำได้ จ่ายค่าตอบแทนบนระดับความสำเร็จของงาน มีโบนัสพิเศษในกรณีที่ได้ผลลัพธ์เกินเป้าหมาย ใช้ระบบ Pay for Performance เป็นต้น

3. จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งเน้นผู้รับบริการมากขึ้น ความสำเร็จของธุรกิจ การบริการ และแผนปฏิบัติการขององค์กรให้มากขึ้น เช่น

- กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินที่มีผลลัพธ์ด้านลูกค้าและตลาด ผลลัพธ์การให้บริการ
- กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินบนความสำเร็จของธุรกิจ
- กำหนดหลักเกณฑ์ประเมิน บนความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- รวมทั้งมีการจัดค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเหล่านี้

4. จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ ยอมรับความล้มเหลว และทุ่มเทให้กับโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่ามาแล้ว เนื่องจากองค์กรตัดสินใจลงทุนในโอกาสเชิงกลยุทธ์ และนวัตกรรมนั้นแล้ว ทำอย่างไรให้บุคลากรทุ่มเทกับการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น ซึ่งหากท่านทำตรงนี้ได้ดีจะส่งเสริมให้นวัตกรรมตลอดจนการลงทุนต่างๆที่ท่านทุ่มทุนเสี่ยงไปแล้ว มีโอกาสสำเร็จมากขึ้น

5. การจัดการผลการปฏิบัติงาน ควรคำนึงถึงเรื่อง การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอื่นๆ



## ➤ ทำอย่างเป็นกระบวนการ

- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน
- มีวิธีการและระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน\*
- ควรมีตัววัดความสำเร็จ อาทิ ความพึงพอใจต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจต่อระบบการให้รางวัลยกย่องชมเชย ระดับความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

# ข้อตกลงการปฏิบัติงานประจำปีรายบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน



## จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานในทุกระดับ

- คณบดี - รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี/หัวหน้าสาขาวิชา
- รองคณบดี – บุคลากรสายสนับสนุนแต่ละฝ่าย
- หัวหน้าสาขาวิชา - อาจารย์



ประเมินตัววัดระดับกลยุทธ์ งานที่รับผิดชอบ สมรรถนะที่พึงประสงค์  
ผลสัมฤทธิ์ของงาน : สมรรถนะ (70 : 30)



วางแผนร่วมกันเพื่อพัฒนาสมรรถนะและทักษะสำคัญที่พึงมี



## ปรับสัดส่วนการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีทั้งงานที่รับผิดชอบและความสำเร็จของคณะ

กลุ่มบุคลากร	เกณฑ์เดิม		เกณฑ์ใหม่	
	% ตัววัดกลยุทธ์	% ภาระงานที่รับผิดชอบ	% ตัววัดกลยุทธ์	% ภาระงานที่รับผิดชอบ
คณบดี	80 - 100	0 - 20	100	-
รองคณบดี	60 - 80	20 - 40	80	20
หัวหน้าสาขา	60	50	60	40
ผู้ช่วยคณบดี/ หัวหน้าแขนง	50	100	50	50
อาจารย์	-	100	10	90
สายสนับสนุน	-	100	20	80



# กำหนดค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะ

**S M I L E**

Social  
Devotion

การบริการวิชาการ  
การบริการวิชาชีพ

Management  
By Fact

การจัดการข้อมูล

Innovation  
Focus

ผลงาน  
นวัตกรรม

Lifelong  
Learning

การพัฒนาตนเอง

Excellent  
Service For All

การบริการที่ดี



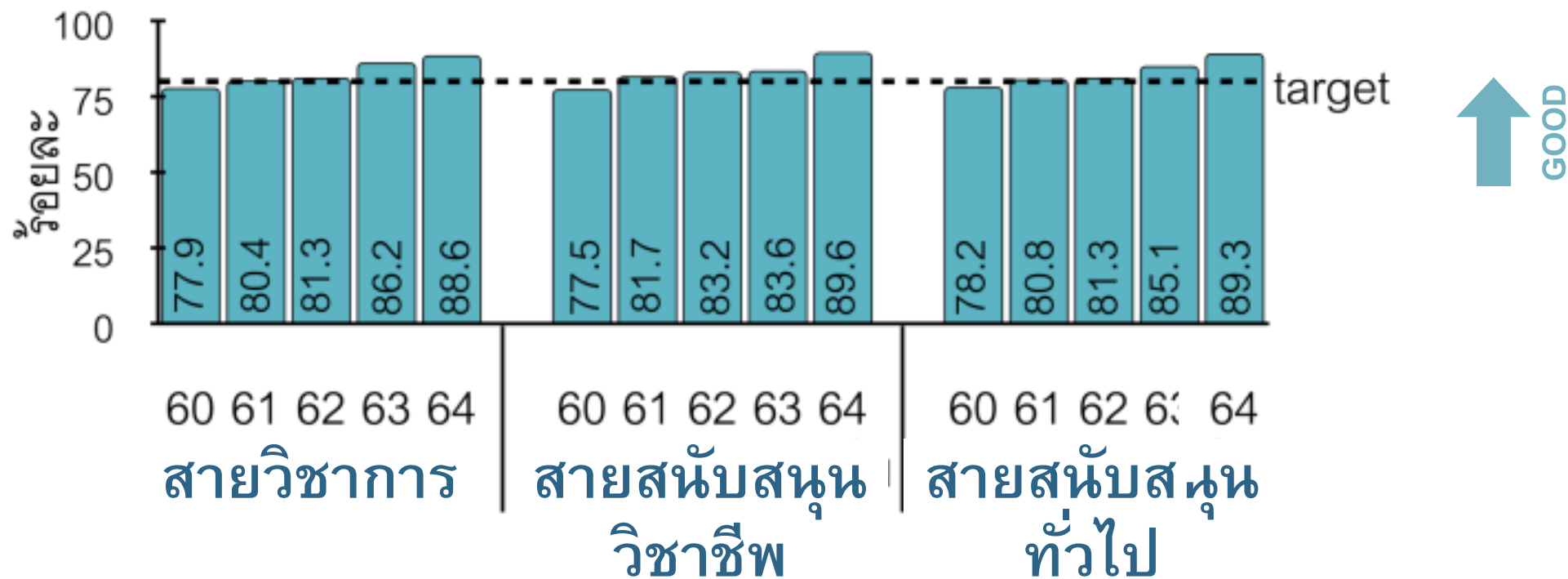
# ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินสมรรถนะบุคลากรที่สอดคล้องกับค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร

(ตามประกาศคณะกรรมการทันตแพทยศาสตร์ ฉบับที่ 51/2564)

สมรรถนะ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<b>บริการที่ดี</b>	สามารถให้บริการตามหน้าที่ของตนได้ด้วย ความเต็มใจ เป็นมิตร ถูกต้อง	ระดับ 1 + สามารถ แก้ปัญหาให้แก่ ผู้รับบริการ	ระดับ 2 + ให้บริการที่ เกินความคาดหวังแม้ ต้องใช้เวลาหรือความ พยายาม	ระดับ 3 + มีการจัด คู่มือบริการ หรือชี้แนะ เพื่อนร่วมงาน	ระดับ 4 + สามารถ ปรับเปลี่ยนวิธีการ บริการให้ดีขึ้น หรือมี การวิจัยเพื่อพัฒนาการ บริการ และถ่ายทอด ประสบการณ์แก่ผู้อื่น
<b>การจัดการข้อมูล</b>	สามารถเก็บรวบรวม ข้อมูลได้อย่างเป็น ระบบ และพร้อมใช้ รวมถึงสามารถ แสดงผลข้อมูลใน รูปแบบต่างๆ เช่น กราฟ รายงาน	ระดับ 1 + สามารถ วิเคราะห์และ ประเมินผลข้อมูลได้ อย่างถูกต้อง	ระดับ 2 + สามารถ สรุปผลการวิเคราะห์ นำเสนอทางเลือก ระบุ ข้อดีข้อเสีย โดยอ้างอิง จากข้อมูลที่มีอยู่	ระดับ 3 + สามารถ พยากรณ์ หรือสร้าง แบบจำลองเพื่อ พยากรณ์ หรือตีความ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่	ระดับ 4 + สามารถ ออกแบบ เลือกใช้ หรือ ประยุกต์วิธีการในการ จัดทำแบบจำลองต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม



# ร้อยละความพึงพอใจด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มบุคลากร



## ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

### (2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development)

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความจำเป็นของสถาบันอย่างไร

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาได้พิจารณาถึงประเด็นต่างๆ เหล่านี้อย่างไร

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- การสนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน และความกล้าที่จะใช้โอกาสคุ้มเสี่ยง
- สนับสนุนด้านจริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

## ระบบการเรียนรู้และพัฒนา ที่สนับสนุนตามความต้องการ พัฒนาตนเองของบุคลากรและความจำเป็นขององค์กร 5.2 ค 2

- ❖ การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) สองคำนี้มักจะเป็นคำที่ใช้คู่กัน และเป็นที่ยอมรับในยุคปัจจุบันมากกว่าคำว่า การอบรมและพัฒนา (Training and Development)
- ❖ คำถาม การเรียนรู้ (Learning) แตกต่างจากการพัฒนา (Development) อย่างไร



- ❖ การวางระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงทั้งการสร้างให้บุคลากรได้มี**โอกาสเรียนรู้** ในขณะเดียวกัน ต้องคำนึงถึง**การพัฒนา**เพื่อฝึกฝนทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติเพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับมา**สู่การปฏิบัติได้จริง**ในองค์กร
- ❖ ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ควรตอบสนองต่อทั้ง**ความสำเร็จขององค์กร** (ซึ่งหมายถึง ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแผนธุรกิจ) และ**ความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากรเอง**

## การตอบสนองความสำเร็จขององค์กร ต้องคำนึงถึง

- ❖ *สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว*
- ❖ *ความจำเป็นด้านการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร นวัตกรรมใหม่ๆ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินความเสี่ยงมาแล้ว ที่องค์กรตัดสินใจลงทุนไปแล้ว*
- ❖ *จริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม*
- ❖ *การมุ่งเน้นลูกค้า (อาทิ การสร้างความผูกพัน การบริการลูกค้า ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์ และลูกค้า วิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหา/วิธีการจัดการหรือการตอบสนอง ความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น)*

# การตอบสนองความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลากรเอง ต้องคำนึงถึง

- ❖ การบรรลุเป้าส่วนบุคคล
- ❖ การเติบโตในหน้าที่การงานของพนักงาน

## ตย. กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

กำหนดกลยุทธ์/ เป้าประสงค์/ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร

ถ่ายทอดเป็นตัววัดและเป้าหมายระดับหน่วยงาน

หัวหน้าหน่วยงานกำหนดตัววัดและเป้าหมายระดับบุคคล

พนักงานทำความเข้าใจตัววัดและเป้าหมาย กำหนดแผนพัฒนาตนเอง

หัวหน้าหน่วยงานพูดคุยกับพนักงาน และร่วมกันจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

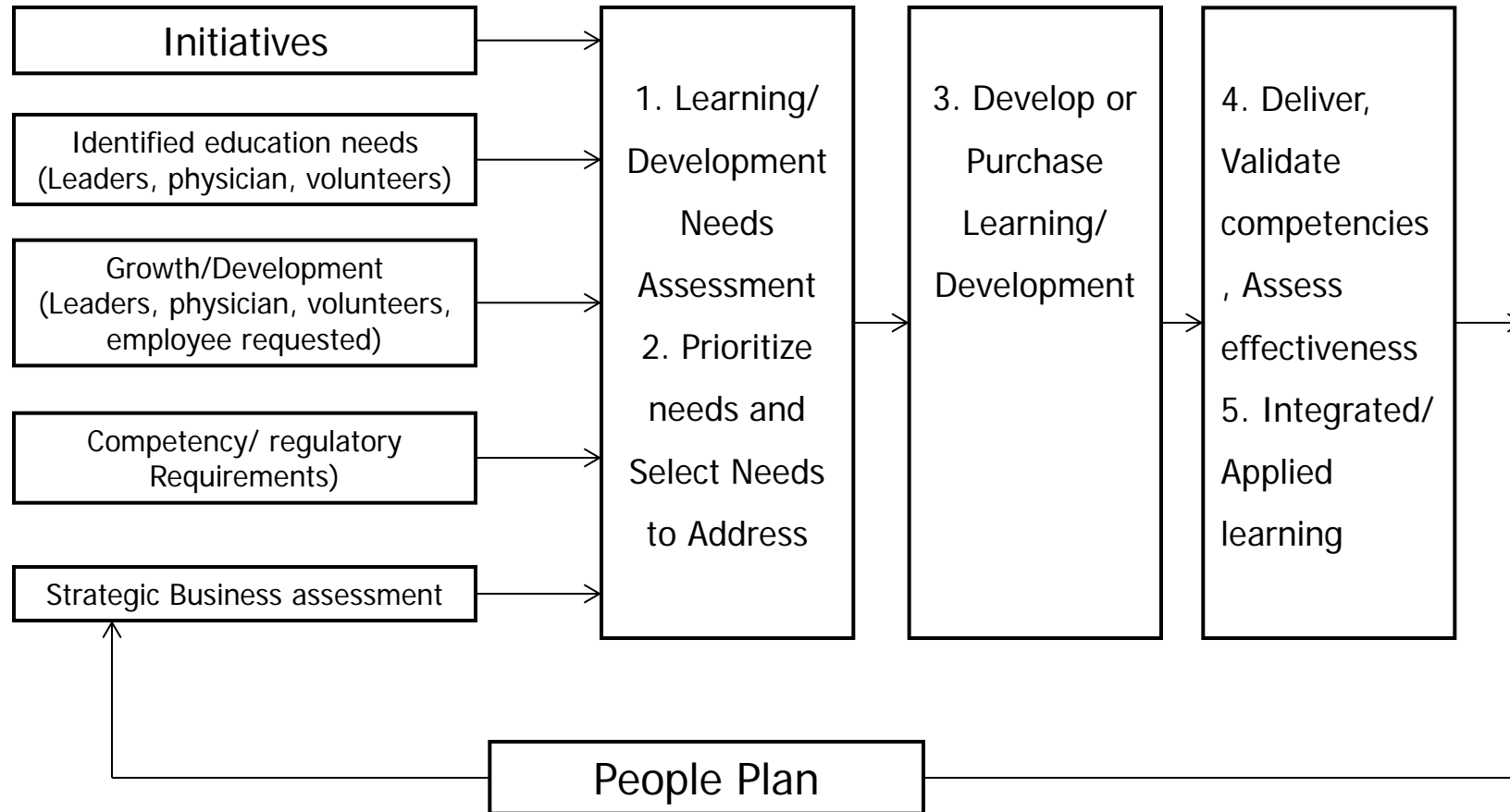
พนักงานเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาตามแผนที่กำหนด

หัวหน้าหน่วยงานประเมินผลการพัฒนา

ปรับปรุงแผนพัฒนารายบุคคลให้เหมาะสม

- ❖ อย่าลืม ถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ใกล้ลาออกหรือเกษียณอายุ (เชื่อมกับ KM) เช่นการสอนงาน การถ่ายทอดความรู้เป็นคู่มือการทำงาน การให้เป็นพี่เลี้ยง/ ที่ปรึกษา
- ❖ การพัฒนาให้เกิดทักษะ ความชำนาญ และอุปนิสัยใหม่ในการทำงานและให้บริการที่ดี.....

# ระบบการเรียนรู้และพัฒนาของ Heartland Hospital ซึ่ง ได้รับรางวัล MBNQA ปี 2009



# การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา

▶ เมื่อจัดให้มีการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งบุคลากรและผู้นำอย่างเป็นระบบแล้ว **ต้องจัดให้มีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนา**

▶ **ตัววัดที่ใช้** อาจดูได้จาก

- ระดับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นทั้งของบุคลากร
- ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
- ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานและขององค์กร
- ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้รับบริการ

**\*\*\* ควรวิเคราะห์ต้นทุนในการจัดการเรียนรู้/ประโยชน์ที่ได้รับ**

# Kirkpatrick model

ระดับที่ 1 ประเมินการตอบสนองของผู้เรียน ว่ามีความคิดเห็นและ  
รู้สึกอย่างไรกับการเรียนรู้

ระดับที่ 2 ประเมินความรู้และความสามารถที่ได้รับจากการเรียนรู้ที่  
จัดให้

ระดับที่ 3 ประเมินพฤติกรรม การนำไปใช้ ความสามารถในการ  
นำไปปฏิบัติ

ระดับที่ 4 ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ต่อผลการดำเนินการอันเกิด  
จากการจัดการเรียนรู้



# เราประเมินผลการพัฒนา จุดไหน

4

## ผลงานขององค์กร หน่วยงาน บุคคล

- ผลการประเมิน PIs, KPIs ดีขึ้น
- บรรลุเป้าหมาย บุคคล, หน่วยงาน, องค์กร

3

## ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ (ผ่านมาตรฐาน)

- ทำงานได้ตาม Job ที่มอบหมาย
- ผลการประเมินผ่านเกณฑ์ในแต่ละ Job

2

## มีความรู้ความสามารถมากขึ้น

- ผลประเมิน Competency ดีขึ้น
- ปิด Competency Gap ได้ (ครบ)

1

## ได้รับการพัฒนา

- % การจัดฝึกอบรมได้ตามแผน
- คะแนนประเมินผลการจัดฝึกอบรม (ชอบ เข้าใจ)

[www.bdtc.co.th](http://www.bdtc.co.th)

**Figure 5.2-5 Learning and Development Levels (Full list AOS)**

Learning & Development Program	Orientation	Online Learning	Leadership Courses	Simulation Center	Team Training	PI Training	JIT
<b>*Kirkpatrick</b>							
Level 1	x	x	x	x	x	x	x
Level 2		x	x	x	x	x	x
Level 3			x	x	x	x	x
Level 4					x	x	
<b>Workforce Audience</b>							
Nursing	x	x	x	x	x	x	x
Non-Nursing	x	x	x	x	x	x	x
Physician	x	x	x	x	x	x	
Volunteer	x	x					
<i>*Levels vary within each category.</i>							

## ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

### (3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Development)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร และผู้นำในอนาคต  
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหาร ผู้นำ และตำแหน่งอื่นที่สำคัญ

### (4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Equity and Inclusion)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลงาน และการจัดการ  
ความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วมสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีความ  
ความหลากหลาย รวมถึงกลุ่มและประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน

## กระบวนการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและผู้นำใน อนาคต 5.2ค(3)

- ▶ หนึ่งในองค์ประกอบของ engagement factor
- ▶ อาจเป็นการเติบโตในแนวสูงหรือการหมุนเปลี่ยนงานในแนวราบก็ได้
- ▶ ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ เช่น
  - การกำหนด Career Ladder/Career Path ที่ชัดเจนภายในองค์กรครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม
  - การกำหนด Career Matrix เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นว่าสามารถเติบโตในแนวตั้งและแนวราบอย่างไร

- การกำหนด Career Matrix เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นว่าสามารถเติบโต  
ในแนวดิ่งและแนวราบอย่างไร

- การประเมินสมรรถนะของบุคลากรเทียบกับสมรรถนะที่ต้องการตาม  
Career path , การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล, การจัดการเรียนรู้และพัฒนา  
ตามแผน, การประเมินผลเข้าสู่ตำแหน่ง เป็นต้น

➤ รวมทั้งการกำหนดตัววัดความสำเร็จในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ  
การงาน

➤ ต้องติดตามตัววัด และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

## ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม 5.2ค(4)

ในการสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันและทุ่มเทให้กับความสำเร็จขององค์กร **จะต้องสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Employee Experience) ที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่า ได้รับการดูแลใส่ใจอย่างเป็นธรรมชาติเท่าเทียม และไม่ถูกทอดทิ้ง แต่ได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมในด้านต่างๆขององค์กร** รวมทั้งองค์กรยังได้พยายามส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายภายในองค์กร



## แนวคิดสำคัญในการบริหารบุคลากร ที่เรียกว่า DEI (*Diversity-Equity-Inclusion*)

*Diversity* คือ ความหลากหลาย (Presence of Difference) ซึ่งอาจเป็นด้าน  
ประสบการณ์ ความคิดทักษะ วัยวุฒิ คุณวุฒิ เพศ ความเชื่อ เป็นต้น

*Equity* คือ ความเท่าเทียม เสมอภาคกัน ไม่เหลื่อมล้ำ ไม่กีดกัน แต่ไม่จำเป็นต้อง  
เหมือนกัน

*Inclusion* คือการได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วม ทั้งในแง่ การได้รับการพัฒนา กา  
ประเมินผลและได้รับค่าตอบแทน การได้รับโอกาสก้าวหน้าในงาน โดยไม่ถูกทอดทิ้ง

# 1. D-Diversity (ความหลากหลาย)

ความหลากหลายหลายและความแตกต่างของบุคลากรภายในองค์กร เช่น ความแตกต่างทางเชื้อชาติ, เพศ, การศึกษา, ศาสนา หรือประสบการณ์ เนื่องจากทุกคนย่อมมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน การยอมรับความแตกต่างเหล่านี้ ถือเป็นสิ่งสำคัญ

# 2. E-Equity (ความเท่าเทียม)

การให้เกียรติกัน บุคลากรทุกคนควรได้รับโอกาสและการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม โดยองค์กรต้องปฏิบัติกับบุคลากรอย่างยุติธรรม ให้ทุกคนมีสิทธิออกเสียงในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความมีคุณค่าของตนเอง สิ่งนี้จะทำให้บุคลากรมี Passion ในการทำงาน และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

# 3. I-Inclusion (การรวมกันเป็นหนึ่ง)

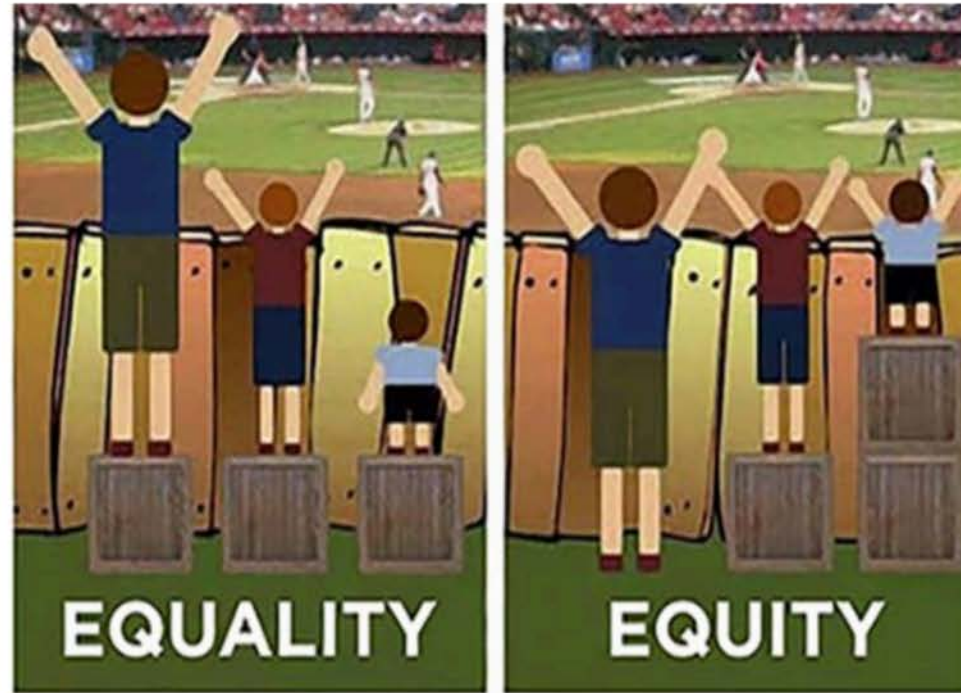
การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ไม่รู้สึกแตกต่างและแปลกแยก เนื่องจากการทำงานมักต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมงานจึงจะดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น และเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ได้



# ความแตกต่างระหว่าง Equity กับ Equality โดย ดร.Craig Froehle

**FAIR ISN'T**  
everybody getting the  
same thing.....

**FAIR IS**  
everybody getting  
what they need  
In order to be  
**SUCCESSFUL.**



Original image by Craig Froehle, PhD

# การดำเนินการอย่างเป็นทางการ

- ▶ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน การให้ความรู้แก่บุคลากร
- ▶ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เรื่องความไม่เป็นธรรม ไม่เท่าเทียม และขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ตั้งแต่
  - การสรรหาและจัดการบุคลากรใหม่
  - การปรับรูปแบบการทำงาน
  - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - การให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่องชมเชย
  - การเรียนรู้และพัฒนา ก้าวหน้าในงาน
- ▶ จากนั้นทำการปรับปรุงแนวทางด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายที่ท่านกำหนด
- ▶ ติดตามประเมินผลว่าบุคลากรรู้สึกอย่างไร เช่น มีข้อร้องเรียนร้องทุกข์เรื่องนี้บ้างไหม มีความผูกพันเพิ่มขึ้นไหม สามารถทำงานร่วมกันและมีความคิดสร้างสรรค์และผลิตภาพ ตลอดจนนวัตกรรมสูงขึ้นไหม

หากทำเรื่องเหล่านี้ได้ดี ผนวกกับระบบการทำงานที่ดี ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานเต็มศักยภาพ และบุคลากรมีความสุข มีสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว จะทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า HR Branding ที่ดี ซึ่ง HR Branding ที่ดีจะช่วยให้ท่านดึงดูด คนเก่ง (Talent) มาทำงานได้ง่าย ด้วยต้นทุนในการสรรหาที่ต่ำกว่า และช่วยรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- สัมพันธ์กับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กร และแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

7.3ก (1) ผลลัพธ์ขีด  
ความสามารถและ  
อัตรากำลังบุคลากร

7.3ก (2) ผลลัพธ์ด้าน  
บรรยากาศการทำงาน

7.3ก (3) ผลลัพธ์ด้าน  
ความผูกพันของ  
บุคลากร

7.3ก (4) ผลลัพธ์ด้าน  
การพัฒนาบุคลากร  
และผู้นำ

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง (80 คะแนน)

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULTS)

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

ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

#### (2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate)

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกในการเข้าถึงทำงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรมีอะไรบ้าง (\*) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

## ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULTS)

### (3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT and Retention)

#### ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ การคงอยู่และความผูกพันของบุคลากรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

### (4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

#### ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

# ตัวอย่าง KPIs

## • ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง เช่น

- สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา (เทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน)
- สัดส่วนสายวิชาการต่อสายสนับสนุน (เทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน)
- ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่ออาจารย์ทั้งหมด
- ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งสูงขึ้น
- ผลผลิตของบุคลากรต่อหัว (รายรับต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมด, สัดส่วนผลงานตีพิมพ์ในวารสาร

ระดับชาติและนานาชาติต่อจำนวนอาจารย์, จำนวนเงินทุนวิจัยภายนอกต่อจำนวนอาจารย์)

- จำนวนอาจารย์ที่ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ
- ร้อยละของอาจารย์ที่สามารถตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารระดับนานาชาติ
- ร้อยละสายสนับสนุนที่สามารถขอรับทุนวิจัย R2R ได้

# ตัวอย่าง KPIs

- **ด้านบรรยากาศการทำงาน**

ตัววัด/ ตัวชี้วัด ควรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการของกระบวนการใน

- ข้อ 5.1ข บรรยากาศการทำงานทั้ง (1) และ (2)
- ข้อ 6.2ค(1) ความปลอดภัย



# ตัวอย่าง KPIs

## • ด้านความผูกพัน

- ระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (ทั้งภาพรวม จำแนกตามกลุ่มบุคลากร และจำแนกตามปัจจัยความผูกพันที่ระบุในโครงสร้างองค์กร)
- อัตราการลาออกของบุคลากร (ทั้งภาพรวม จำแนกตามกลุ่มบุคลากร)
- อัตราการลาออกของบุคลากรใหม่ใน 3 ปีแรก
- ขั้วร้องทุกข์ของบุคลากร

## ตัวอย่าง KPIs

- **ด้านการพัฒนาบุคลากร**

- ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากพัฒนาบุคลากร เช่น

Thank you

