



หมวด 5
การมุ่งเน้นบุคลากร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



เพื่อให้ส่วนราชการสามารถประเมินความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี สร้างความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

- (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง
 - การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- (2) บุคลากรใหม่
 - การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่
 - มุมมอง วัฒนธรรม ของบุคลากรและชุมชน
- (3) การทำงานให้บรรลุผล
 - การจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากร
- (4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
 - การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
 - การบริหารด้านบุคลากรเพื่อให้ดำเนินการตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

- (5) สภาพแวดล้อมการทำงาน
 - การดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - ทัศนคติและเป้าประสงค์ในการปรับปรุง
- (6) นโยบายและสวัสดิการ
 - การกำหนดและออกแบบ การบริการ สวัสดิการ และนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- (7) องค์ประกอบของความผูกพัน
 - การกำหนด องค์ประกอบ ของความผูกพัน
- (8) วัฒนธรรมส่วนราชการ
 - การเสริมสร้าง วัฒนธรรม
 - การนำความ หลากหลาย ของบุคลากรมาสร้าง วัฒนธรรมการทำงาน
- (9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - การสนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี
 - การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจ
 - การสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และบรรลุผลสำเร็จของแผน

ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- (10) การประเมินความผูกพัน
 - วิธีการและตัววัดเพื่อประเมินความผูกพันและความพึงพอใจ
 - ตัวชี้วัดอื่นๆ
- (11) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ
 - การเชื่อมโยงความผูกพันกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

- (12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
 - ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร
 - ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาการทำงานโดยคำนึงถึง สรรถะหลัก นวัตกรรม จริยธรรม และผู้รับบริการ
- (13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา
 - วิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- (14) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
 - การจัดการความก้าวหน้าทั่วทั้งส่วนราชการ
 - การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) (100 คะแนน)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment):

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร

ในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานและมีประสิทธิผล

5.1 ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ คุณวุฒิ และกำลังคนที่ส่วนราชการจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ (Staffing Levels)

แผน HR 4 ปี / 1 ปี (ครอบคลุมด้านต่างๆดังนี้ การวางแผนและบริหารกำลังคน/การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง/จัดระบบฐานข้อมูลบุคลากร/นำมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร)

กระบวนการประเมินอัตรากำลัง ได้จากการวิเคราะห์ระบบงาน ยุทธศาสตร์ แล้วประเมินภาระงาน

กระบวนการ กำหนด JD และสมรรถนะหลักที่ต้องการแต่ละตำแหน่ง

ความเชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
และผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร



ภาพที่ 37 การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร



เทคนิคและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนบริหารกำลังคนเชิงกลยุทธ์

- กระบวนการวิเคราะห์อัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน
 - ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทิศทาง บทบาทภารกิจและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
 - ความต้องการอัตรากำลัง (เชิงปริมาณ) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
 - ความต้องการด้านขีดความสามารถ (เชิงคุณภาพ) ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้อย่างคุ้มค่า) ที่สอดคล้องกับแผนกำลังคน

ทิมา สำนักงานกพ.

กระบวนการวางแผนบริหารกำลังคนเชิงกลยุทธ์ Workforce Planning Process



การประเมินความต้องการพัฒนาสมรรถนะ

โดยการใช้แบบสอบถามโดยมีขั้นตอนดังนี้

- ออกแบบแบบสอบถาม สำหรับ work system ขององค์กร
- จัดทำ Specific Job descriptions รายตำแหน่ง
- ให้บุคลากรตอบแบบสอบถาม
- นำคำตอบในแบบสอบถามเพื่อหา Gap Analysis
- จัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตาม Gap ของแต่ละบุคคล

วิสัยทัศน์กรมปศุสัตว์

ปรี เติญุทธศาสตร์

เป็นองค์กรชั้นนำพัฒนาการปศุสัตว์สู่อาเซียนและตลาดโลก

เพิ่มขีด ความสามารถ ของบุคลากร	ยกระดับ การผลิต ปศุสัตว์	พัฒนาการ บริหารจัดการ ด้านปศุสัตว์	ส่งเสริมความ ร่วมมือด้าน ปศุสัตว์	ศูนย์กลาง เชื่อมโยงการ วิจัย&พัฒนา	ยกระดับจาก ผู้ปฏิบัติไปสู่ ผู้กำกับดูแล
--------------------------------------	--------------------------------	--	---	--	---

วิสัยทัศน์กองการเจ้าหน้าที่

บริหารทรัพยากรบุคคลบนหลักคุณธรรมและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ด้าน
HR

พัฒนาบุคลากรให้เป็น Smart Officer	พัฒนาระบบ ฐานข้อมูลสารสนเทศ	พัฒนาภาวะผู้นำ ทุกระดับในองค์กร	วางแผนกำลังคนที่ สอดคล้องกับภารกิจ	พัฒนากระบวนการบริหาร ที่โปร่งใสและเป็นธรรม	พัฒนาระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงาน
สร้างความก้าวหน้าใน สายอาชีพ	เสริมสร้างคุณภาพ ชีวิตในกาทำงาน	ส่งเสริมการสื่อสาร และการมีส่วนร่วม	การพัฒนาสมรรถนะ ที่จำเป็นในการทำงาน	ส่งเสริมบทบาท กจจ. ตาม แนวทาง HR-Scorecard	พัฒนาระบบจัดการ ความรู้

ประสิทธิผลของการ
บริหารทรัพยากรบุคคล

นาระบบบริหารผล
การปฏิบัติงานไปใช้
อย่างมีประสิทธิภาพ

เส้นทางความก้าวหน้า
ในสายอาชีพชัดเจน
และโปร่งใส

มีการพัฒนา
สมรรถนะบุคลากร
อย่างเป็นระบบ

มีแผนพัฒนา
บุคลากรมุ่งสู่การเป็น
Smart Officer

มีระบบจัดการองค์
ความรู้ด้านปศุสัตว์

ความพร้อมรับมือด้านการ
บริหารทรัพยากรบุคคล

มีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งและ
โยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส

คุณภาพชีวิตและความสมดุล
ของชีวิตและการทำงาน

การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่าง
ชีวิตกับการทำงาน

ประสิทธิภาพของการ
บริหารทรัพยากรบุคคล

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสื่อสารแนวทางการ
บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างทั่วถึง

มีระบบฐานข้อมูลบุคลากรสำหรับบริหาร
ทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัย

ความสอดคล้องเชิง
ยุทธศาสตร์

มีแผนกลยุทธ์ด้าน HR ที่สอดคล้อง
กับยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์

มีการวางแผนและบริหารกำลังคนที่
เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ

มีการพัฒนาภาวะผู้นำเตรียมรองรับการ
เปลี่ยนแปลงสำหรับบุคลากรทุกระดับ

ที่มา แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2557-2560

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และความคิด (Thinking) ของบุคลากรที่ส่วนราชการจ้างและของชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)

(3) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้

-งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

-ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร

-ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจ

-มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

ยามปกติ/ยามฉุกเฉิน

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Workforce Change Management)

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความต้องการเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคลากร ความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

(5) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Workplace Environment)

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร รวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้น
- มีการกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้าง สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของบุคลากร และเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวแต่ละเรื่อง มีความแตกต่างที่สำคัญหรือไม่สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

- เครื่องมือ แบบสำรวจ หรือ **Focusgroup** เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ประเด็นปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ ออกแบบสภาพแวดล้อม)
- เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ปัจจัยที่ปรับปรุง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย/เป้าประสงค์	ความแตกต่างระหว่างส่วนกลาง/ภูมิภาค

(6) นโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ (Workforce Benefits and Policies)

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไรเพื่อสนับสนุนบุคลากร
- ส่วนราชการได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่ม และส่วนของบุคลากรอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่องค์กรจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่องค์กรจัดให้บุคลากร

สิทธิประโยชน์ที่สำคัญ	บุคลากร		
	ระดับปฏิบัติ	หัวหน้างาน	บริหาร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement):

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร

ในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับส่วนราชการ
และระดับบุคคล

5.2 ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (WORKFORCE PERFORMANCE)

(7) องค์ประกอบของความผูกพัน (Elements of Engagement)

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามประเภทและส่วนงานของบุคลากร

กระบวนการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน

สำรวจปัจจัย แต่ละกลุ่ม ปัจจัยควรพิจารณาให้หลากหลาย
จัดลำดับความสำคัญและผลกระทบ / กำหนดปัจจัยสร้างความผูกพัน
ตอบสนอง / กำหนดตัวชี้วัด/ประเมินผลความผูกพัน / ปรับปรุงปัจจัย

ความผูกพันต่อองค์กร

Organizational Commitment



- ความปรารถนาของเจ้าหน้าที่ ที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร
- ความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากหลายมิติ multi-dimensional
- สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ทำให้เรื่องความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญยิ่งยวด
- การขาดความผูกพันต่อองค์กรก่อให้เกิดผลทางลบหลายประการ
- ผู้บริหารมีบทบาทอย่างมากในการสร้างหรือเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กร



ความผูกพันต่อองค์กร

Organizational Commitment



- ความปรารถนาของเจ้าหน้าที่ ที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร
- ความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากหลายมิติ multi-dimensional
- สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ทำให้เรื่องความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญยิ่งยวด
- การขาดความผูกพันต่อองค์กรก่อให้เกิดผลทางลบหลายประการ
- ผู้บริหารมีบทบาทอย่างมากในการสร้างหรือเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กร



แนวทางการกำหนดกลยุทธ์และ แผนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร



ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความผูกพันต่อองค์กร (จากการสำรวจ/จัดลำดับ ความสำคัญ)	กระบวนการและกิจกรรม การเรียนรู้ (ทำอย่างไร ความผูกพันจึงจะเกิด)	วิธีการติดตามผล การดำเนินการ (ตัวชี้วัด)	ข้อมูล/หลักฐานที่บ่งชี้ว่า กระบวนการและกิจกรรม ก่อให้เกิดความผูกพัน ต่อองค์กรจริง
หน่วยงาน			
ผู้บริหารระดับสูง			
ผู้บังคับบัญชา/ หัวหน้างาน			
เพื่อนร่วมงาน (ลูกน้อง/ทีมงาน)			
บรรยากาศและ วัฒนธรรมองค์กร			
อื่น ๆ			

ที่มา สำนักงานกพ.

(8) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการ สื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และความร่วมมือของบุคลากร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของความคิด (Thinking) วัฒนธรรม และมุมมอง (Ideas) ของบุคลากร

ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดี / กำหนดค่านิยมร่วม
สื่อสารหลากหลายทั้งทางการและไม่ทางการ
และอย่างสม่ำเสมอ

(9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มามีการทำงานที่
ให้ผลการดำเนินการที่ดีและสร้างความร่วมมือของบุคลากรอย่างไร

(Performance Management Process : PM Process)

- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหาร
ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสร้างเสริมให้เกิดการสร้าง
นวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุผล
สำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร

ตัวอย่างของการยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล

Recognition and Reward Mechanisms

- Thank you notes
- On the spot recognition
- Leader recognition toolbox
- Celebrations (tied to goal achievement) & fabulous prizes
- Hospital Week, Nurses' Week, Employee Appreciation
- Annual events: picnic, holiday banquet, children's holiday party
- Service awards and annual recognition banquet
- Nursing Excellence Awards
- President's Team Awards
- Bonuses (gainshare, key contributor, productivity, preceptor, certification/advanced degree completion)

ภาพที่ 13 การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล ในรูปแบบต่างๆ

ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร(Assessment of Workforce Engagement)

(10) การประเมินความผูกพัน (Assessment of Engagement))

- ส่วนราชการ**ประเมินความผูกพัน**ของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร
- ส่วนราชการใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับส่วนราชการ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

เมื่อกำหนดปัจจัยที่อาจกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจ ของบุคลากร ตามเกณฑ์ข้อ (7) องค์กรต้องประเมินผล โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยดังกล่าว เพื่อนำผลประเมินไปปรับปรุง พัฒนาให้เกิดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

ผลิตภาพ

ความหมายทางสังคมศาสตร์

ผลิตภาพ หมายถึง

การมีจิตสำนึกที่จะปรับปรุงและ
สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่
เสมอ

โดยมีความเชื่อว่า

วันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวาน และพรุ่งนี้ต้อง
ดีกว่าวันนี้

ความหมายทางเศรษฐศาสตร์

ผลิตภาพ หมายถึง

การผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีผู้ต้องการ
ด้วยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้คุ้มค่ากว่าเดิม
ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ ถ้าทรัพยากรบุคคลของประเทศ
มีจิตสำนึกด้านการเพิ่มผลผลิต

(11) **ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ** (Correlation with Business Results)
ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญ ของส่วนราชการ ตามที่รายงานไว้ในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของส่วนราชการ

แนวทางการดำเนินการ

- 1) นำผลการประเมินฯ มาเทียบเคียงกับผลการดำเนินงานขององค์กรในตัวชี้วัดที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะเหตุและผล
- 2) จัดลำดับความสำคัญของแนวทางการสร้างความผาสุก และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุง
- 3) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน จัดทำแผนงานปรับปรุง พัฒนาเพื่อยกระดับความผาสุก
- 4) เมื่อทำการประเมินซ้ำในวงรอบถัดไป ผลการประเมินจะต้องสูงขึ้น

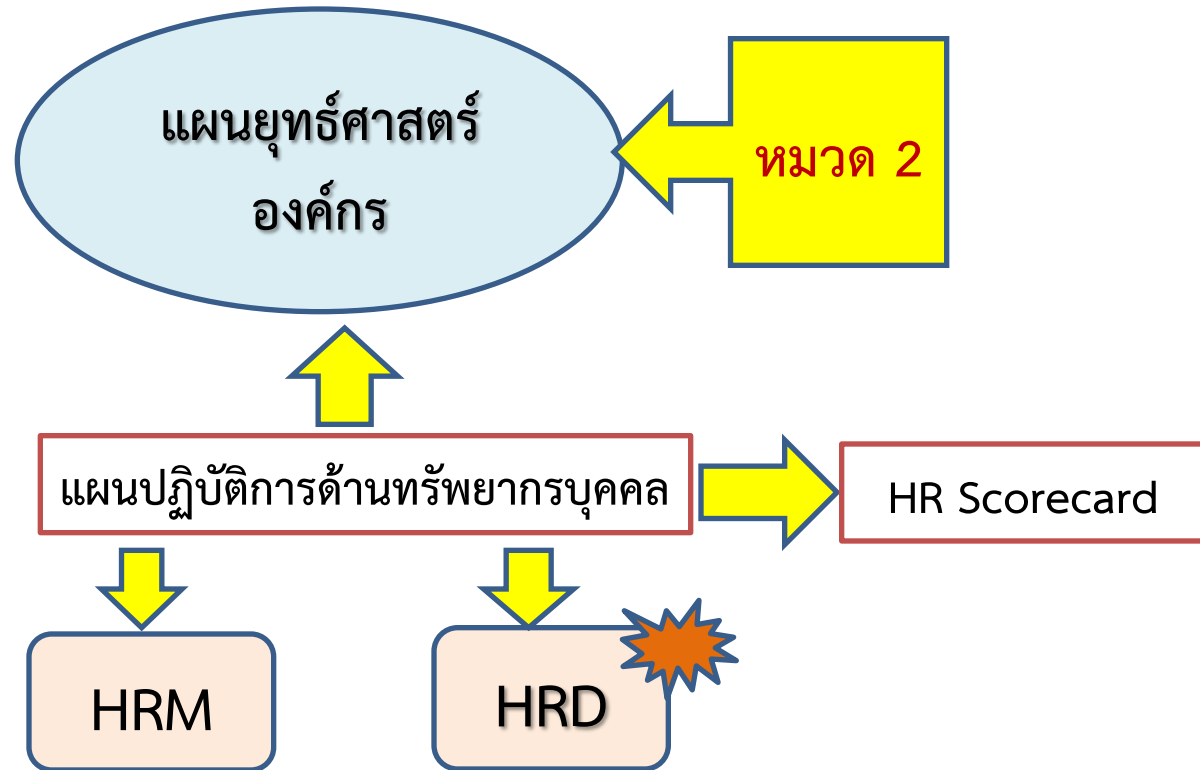
ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

(Workforce and Leader Development)

(12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development System)

- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเองของบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหารอย่างไร
- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของส่วนราชการดำเนินการเรื่องต่อไปนี้อย่างไร
 - พิจารณาสมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการทั้งในระยะสั้น ระยะยาว
 - สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการและการดำเนินการของส่วนราชการ และการสร้างนวัตกรรม
 - สนับสนุนให้เกิดจริยธรรม และการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
 - ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังจะลาออกหรือ เกษียณอายุ
 - ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

(12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
(Learning and Development System)





ภาพที่ 26 แสดงวิธีการที่ Medrad ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผสมผสานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่ใช่วิธีการ

(13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (Effectiveness of Learning and Development)

- ส่วนราชการมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

มีระบบการประเมินผลการฝึกอบรม

ใช้ระบบการวัดผล /ประเมิน KPI รายบุคคล

(13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (Effectiveness of Learning and Development)

1. มีระบบการประกันคุณภาพการฝึกอบรม

หลักสูตร / ผู้สอน / วิธีการสอน / ห้องเรียนเหมาะสม
ผู้เรียน(จำนวน ความรู้พื้นฐานเหมาะกับหลักสูตร)
การวัดและประเมินผล(Pre-Post test)

2 การประเมินประสิทธิภาพและคุ้มค่า

ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของผู้อบรม / ประสิทธิภาพการฝึกอบรม/
ประเมินผลลัพธ์ขององค์กรจากการฝึกอบรม

(14) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Progression)

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ของ หัวหน้างาน และผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

“The Time to repair the roof is when the sun
is shining”

– John F. Kennedy



กระบวนการวางแผน เพื่อให้งานใน
ตำแหน่งหลัก (Key Positions) ของ
หน่วยงานมีความต่อเนื่อง (Leadership
Continuity) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากร
ให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมที่จะดำรง
ตำแหน่งดังกล่าว



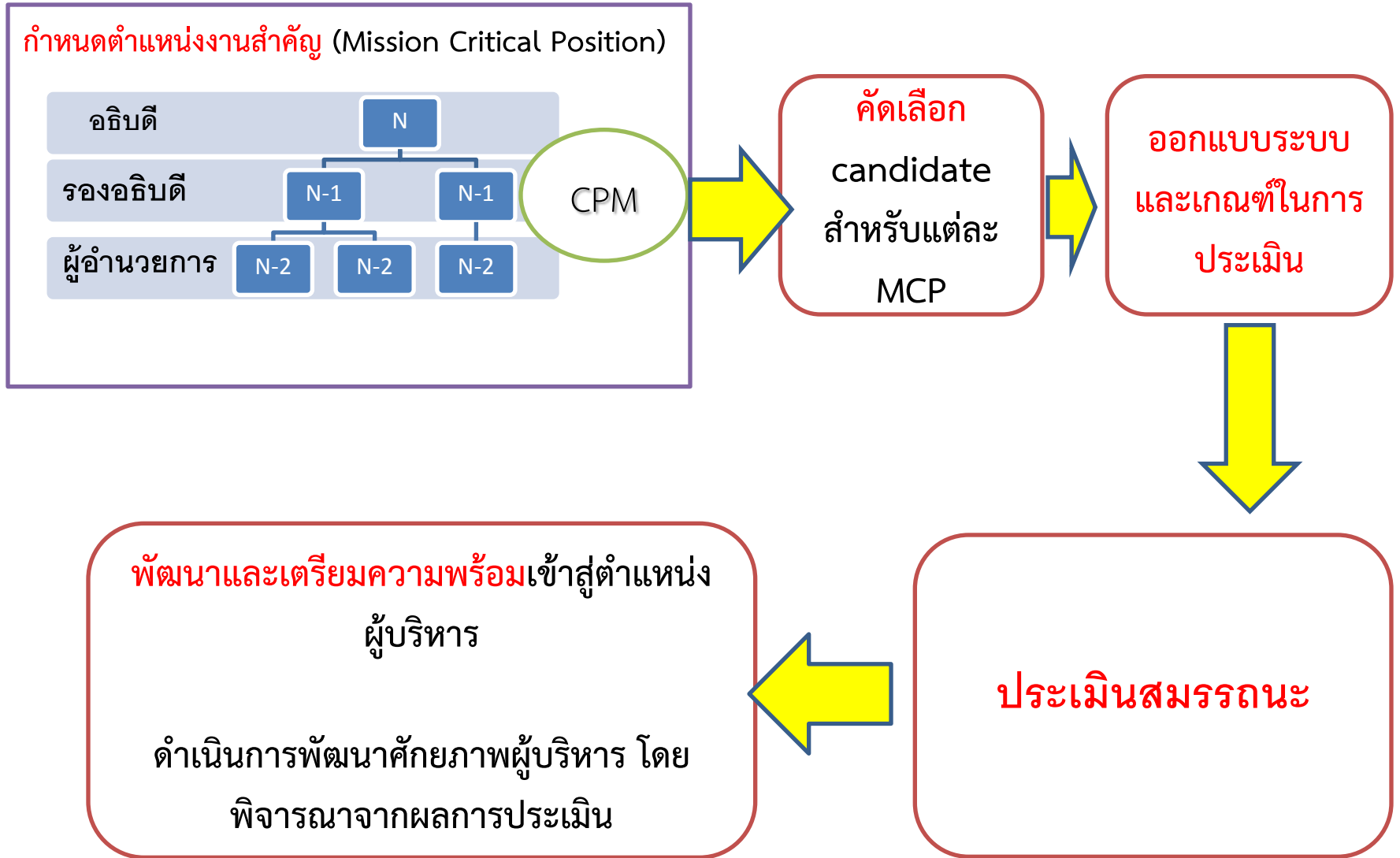
จุดประสงค์ของ Succession Planning



- ☐ เพื่อเป็นแนวทางในการระบุนหาเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้ความสามารถสูง (Identifying Highly Talented Individuals)
- ☐ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน (Promoting Employee Development)
- ☐ เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Refining Corporate Planning)
- ☐ เพื่อการจัดทำคลังผู้มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะสูง (Establishing the Talent Pool)



ค. (14) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Progression) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)



ขั้นตอนการกำหนด Career Path



- การเตรียมการ
- การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position)
- การกำหนดตำแหน่งในเส้นทางความก้าวหน้า (Ladder Position)
- การจัดทำแผนผังความก้าวหน้าฯ (Career Chart)



การเตรียมการ

- กำหนดผู้มีส่วนร่วม
- กำหนดวัตถุประสงค์
- วางแผนการทำงาน

กำหนดตำแหน่ง เป้าหมาย

- เทคนิคการเลือก
ตำแหน่งเป้าหมาย

วิเคราะห์และกำหนด Ladder Position

- คำถามเพื่อการวิเคราะห์
- ลักษณะของ Ladder
Position

เขียนแผนผัง (Career Chart)

- สัญลักษณ์และเครื่องหมาย
- ตัวอย่าง



เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

แผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Plan)

เส้นทางความก้าวหน้า (Career Chat)

การสังมประสพการณ์และผลงาน (Job Profile)

การคัดเลือกและเตรียมความพร้อมตาม
Career path หรือเป็น Successor

- ตำแหน่งเป้าหมาย
- ตำแหน่งในเส้นทาง
ความก้าวหน้า

- หน้าที่ความรับผิดชอบ
(Job description)
- เกณฑ์ด้านผลงาน
(KRA & KPIs)
- เกณฑ์ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ
- เกณฑ์และเงื่อนไขการดำรงตำแหน่ง
 - เกณฑ์เข้า → ตำแหน่งเป้าหมาย
 - เกณฑ์ออก → ตำแหน่งในเส้นทางฯ

• เทคนิควิธีการคัดเลือก

- Succession Matrix
- แบบทดสอบ/ประเมิน
- การจัดทำบัญชีผู้มีศักยภาพ
(Successor Inventory)
- แผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ
ตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพ
- การสอน/ให้คำแนะนำ Successor
(Career Coach)

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

OP
หมวด 2 (10)
หมวด 4
หมวด 7

- ขีดความสามารถและอัตรา (1)
- บุคลากรใหม่ (2)
- จัดโครงสร้างและบริหารบุคลากร (3)
- การเตรียมความพร้อมบุคลากร (4)

ตัววัด-เป้าประสงค์

การประเมินความต้องการด้าน
ขีดความสามารถและอัตรากำลัง
(ก)

การสร้างสภาพแวดล้อมการ
ทำงานให้บรรลุผล- บุคลากร
ผูกพัน (ข)

- สภาพแวดล้อมการทำงาน (5)
- นโยบายและสวัสดิการ (6)
(เพื่อตอบสนองความต้องการตาม (ก) และมีบรรยากาศ
สนับสนุนการทำงานที่ดีในงานบรรลุผล)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

หมวด 2
หมวด 4
หมวด 7

การประเมินผล
การปฏิบัติงาน (9)

การสร้างขีดความสามารถของ
บุคลากร ให้ผลงานโดดเด่น

- ความยืดหยุ่นตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว
- แบ่งปันความรู้ สื่อสารและเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี
- สร้างนวัตกรรม
- สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
- มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 2
หมวด 7

การประเมินความผูกพัน (10)
เชื่อมโยงผลลัพธ์ (11)

การสร้างความผูกพัน

- องค์กรประกอบความผูกพัน (7)
- วัฒนธรรมองค์กร (8)

หมวด 4
หมวด 7

การพัฒนา
บุคลากรและผู้บริหาร (ค)

- ระบบการเรียนรู้และพัฒนา (12) และ
ประเมินประสิทธิภาพของระบบฯ (13)
- การจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่ (14)

สร้างการมีส่วนร่วมใน
การปรับปรุงและสร้าง
นวัตกรรม

PMQA FL หมวด 5

การมุ่งเน้นบุคลากร

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



HR1

ส่วนราชการมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน

A	<ul style="list-style-type: none">• <u>แสดงแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์</u>ของส่วนราชการ และครอบคลุมตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) <i>กรณีจังหวัด</i>• แสดงแผนเตรียมบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล และสนับสนุนยุทธศาสตร์
D	<ul style="list-style-type: none">• มีการดำเนินการตามแผนด้านทรัพยากรบุคคล• <u>มีการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผน</u> <i>กรณีจังหวัด</i>• แสดงการดำเนินการตามแผนเตรียมบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล และสนับสนุนยุทธศาสตร์
R/I	<ul style="list-style-type: none">• <u>มีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีระบบงานและสมรรถนะที่สอดคล้องและนำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์การ</u>

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



HR2

ส่วนราชการมีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุง ปัจจัยดังกล่าว

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน

A	<ul style="list-style-type: none">แสดง<u>แนวทางและวิธีการ</u>ในการวิเคราะห์<u>ปัจจัยสภาพแวดล้อม</u>ในการทำงานด้านสุขภาพ และสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร
D	<ul style="list-style-type: none"><u>มีการสำรวจปัจจัย</u>ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อประเมินและจัดทำแผนงาน และแนวทางในการ<u>ปรับปรุงปัจจัย</u>ดังกล่าวที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ<u>แสดงผลของการปรับปรุง</u>สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากร
R/I	<ul style="list-style-type: none">องค์การมี<u>สภาพแวดล้อม</u>ในการทำงานด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ และความปลอดภัยในการทำงานที่ดีและมีความเหมาะสมแสดงให้เห็นว่าการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของบุคลากร

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

HR3

ส่วนราชการมีการประเมินความผูกพันของบุคลากรมีวิธีการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน

A	<ul style="list-style-type: none">มีแนวทางวิธีการในการค้นหาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร<u>แสดงแนวทางและวิธีการในการวิเคราะห์และสร้างความผูกพันของบุคลากร</u> ในแต่ละกลุ่มบุคลากร
D	<ul style="list-style-type: none"><u>แสดงผลของการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น</u>ในส่วนราชการมีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับบุคลากร<u>แต่ละกลุ่ม</u>ในการสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ
R/I	<ul style="list-style-type: none">แสดงให้เห็นว่าการผลจากการสร้างความผูกพันช่วยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถบุคลากร<u>มีความมุ่งมั่นและเต็มใจ</u>ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จมีการเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การและความสำเร็จของส่วนราชการ



HR 4

ส่วนราชการมีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน

A	<ul style="list-style-type: none">• มีการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในด้านศักยภาพของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต• แสดงแนวทางและวิธีการสร้างระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร• แสดงแนวทางและวิธีการในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
D/L	<ul style="list-style-type: none">• มีการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางและวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่มบุคลากรแต่ละกลุ่ม• การนำผลของการประเมินไปสู่การปรับปรุงระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร
R/I	<ul style="list-style-type: none">• การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่• บุคลากรมีศักยภาพ สามารถรองรับความต้องการขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต