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

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานพัฒนาคุณภาพ
อาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิด้า

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

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

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

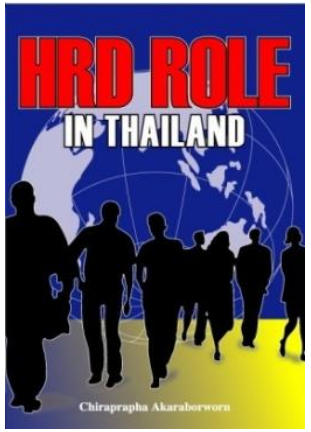
ที่ปรึกษา: บริษัทเอกชน มหาวิทยาลัย รัฐวิสาหกิจ อาทิเช่นปี พ.ศ. 2561

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

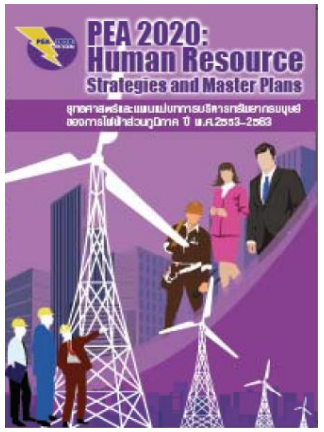
ผู้ประเมิน: PMQA, AUN-QA

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

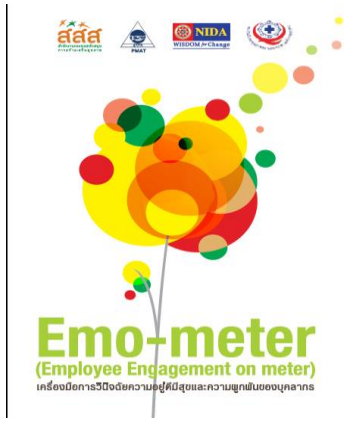
รวมบทความ



ยุทธศาสตร์และแผน

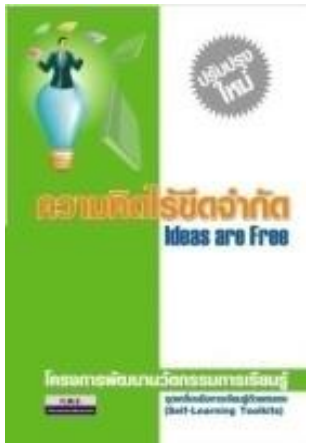


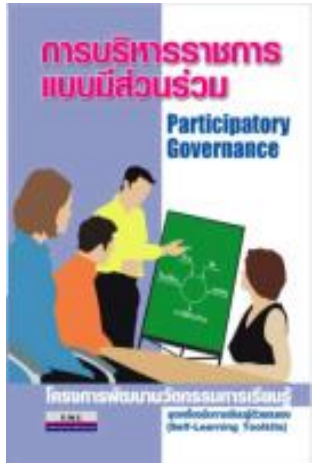
วิชาการ

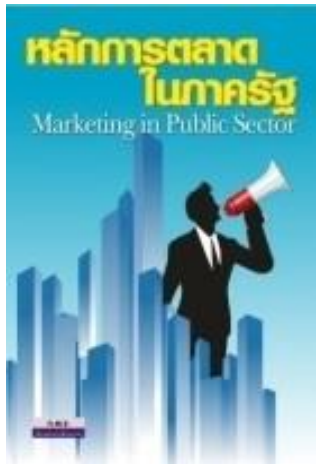


ASEAN Guru

สนง.ก.พ.ร. - Management





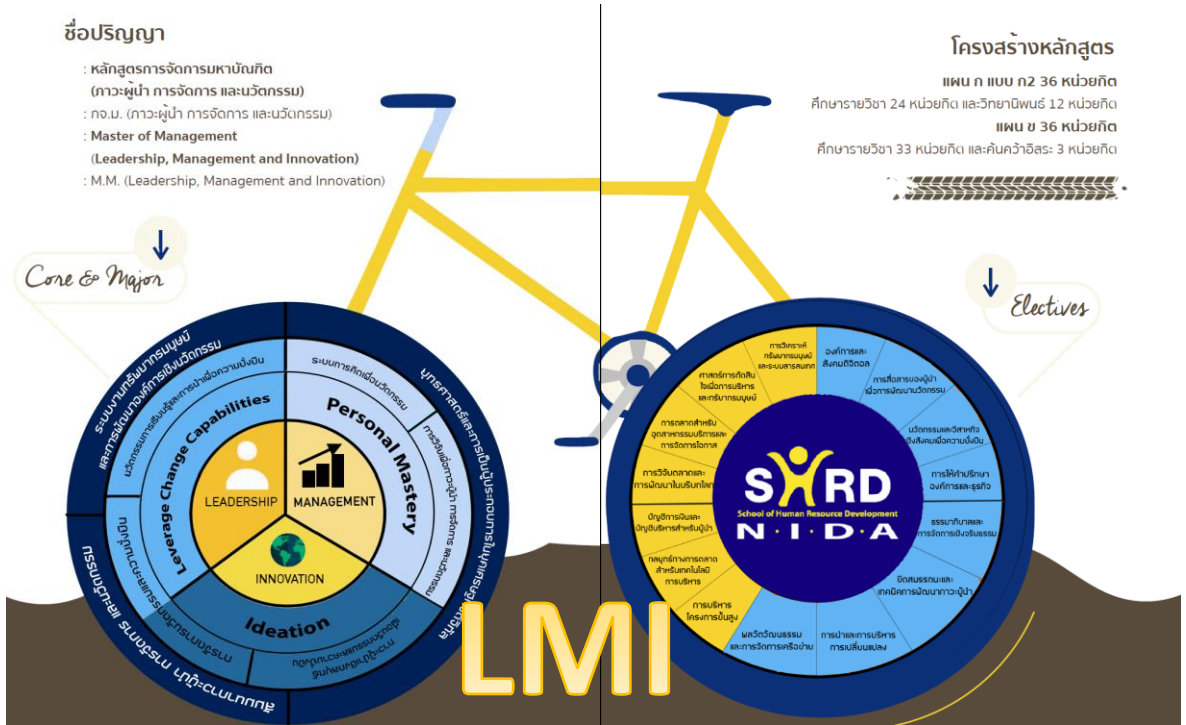


MSc in Human Resource and Organization Development

www.hrd.nida.ac.th

Strategic HR & Organization Development

พัฒนาความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การที่มีความเป็นสากล การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความสำเร็จ เรียนรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์การ



Ph.D. in Human Resource and Organization Development

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (หลักสูตรนานาชาติ)
Doctor of Philosophy Program in Human Resource and Organization Development (International Program)

โครงสร้างหลักสูตร

แผน 1 (1.1) 48 หน่วยกิต อาจมีการเรียนรายวิชาเพิ่มเติมได้โดยไม่นับหน่วยกิต
วิทยานิพนธ์ 48 หน่วยกิต
แผน 2 (2.1) 60 หน่วยกิต ศึกษารายวิชา 24 หน่วยกิต วิทยานิพนธ์ 36 หน่วยกิต
แผน 2 (2.2) 81 หน่วยกิต ศึกษารายวิชา 33 หน่วยกิต วิทยานิพนธ์ 48 หน่วยกิต

หลักสูตร	แผน 1(1.1)	แผน 2(2.1)	แผน 2(2.2)
หมวดวิชาเสริมพื้นฐาน	ไม่นับหน่วยกิต	ไม่นับหน่วยกิต	ไม่นับหน่วยกิต
หมวดวิชาพื้นฐาน	-	ไม่นับหน่วยกิต*	9 หน่วยกิต
หมวดวิชาหลัก	-	6 หน่วยกิต	6 หน่วยกิต
หมวดวิชาระเบียบวิธีวิจัย	-	6 หน่วยกิต	6 หน่วยกิต
หมวดวิชาเอก	-	9 หน่วยกิต	9 หน่วยกิต
หมวดวิชาเลือก	-	3 หน่วยกิต	3 หน่วยกิต
หมวดวิทยานิพนธ์	48 หน่วยกิต	36 หน่วยกิต	48 หน่วยกิต
การสอบคุณสมบัติ	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน
	48 หน่วยกิต	60 หน่วยกิต	81 หน่วยกิต

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

Principles

Organization Context

Rules & Regulations

Technology Support

กฎข้อที่ 3

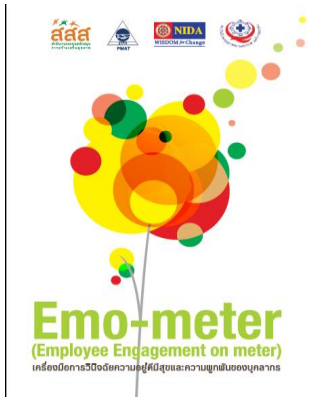
ข้อเสนอแนะต่อมหาวิทยาลัย	ข้อเสนอแนะต่อคณะ	สิ่งที่จะนำไปใช้กับตัวเอง

กำหนดการ

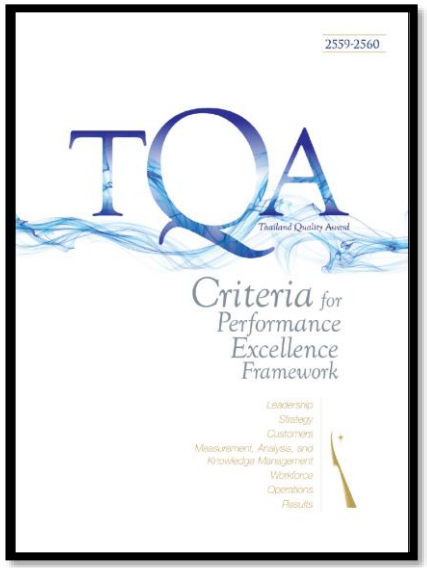
Day 1	หัวข้อ	กิจกรรม
9:00 – 10:15	Systems Thinking Start Thinking from the ENDs Healthy Organization, High Performance Organization and Innovative Organization	Act ❶: HR success indicators Act ❷ : 7.3 Workforce- Focused Results
10:30 – 12:00	HR Function Overview Recruitment & Selection	
13:00 – 14:15	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

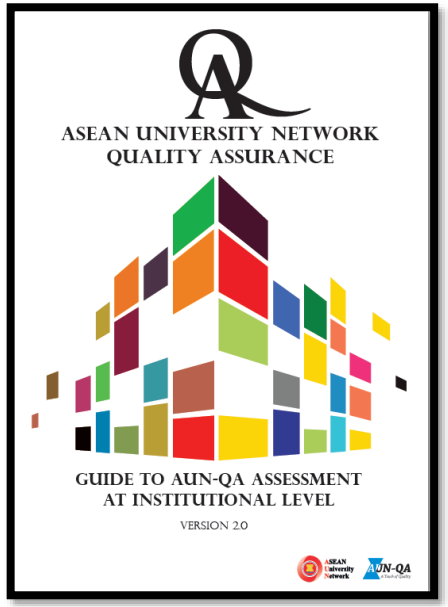


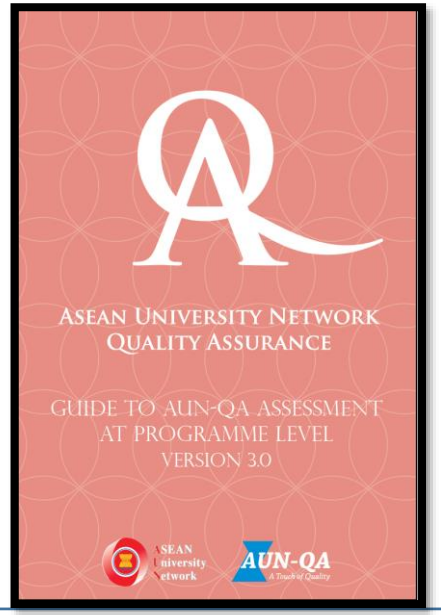
References:


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
สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2


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....

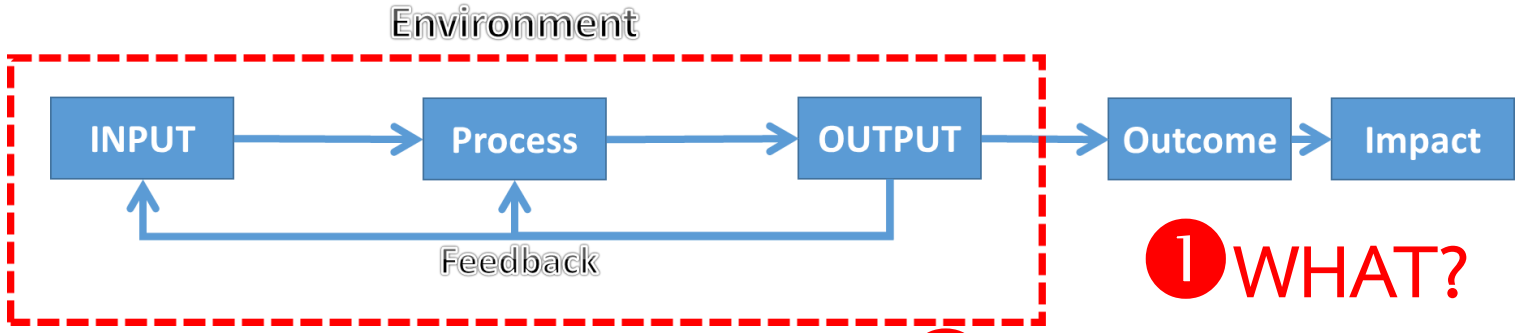
เพื่อช่วยให้สถาบันของท่าน ไม่ว่าจะมีขนาดใด มีหลักสูตรและบริการประเภทใด

ตอบคำถาม 3 ข้อ คือ

❶ สถาบันของท่านดำเนินการได้ดีที่สุดเท่าที่ทำได้หรือยัง

❷ ท่านทราบได้อย่างไร

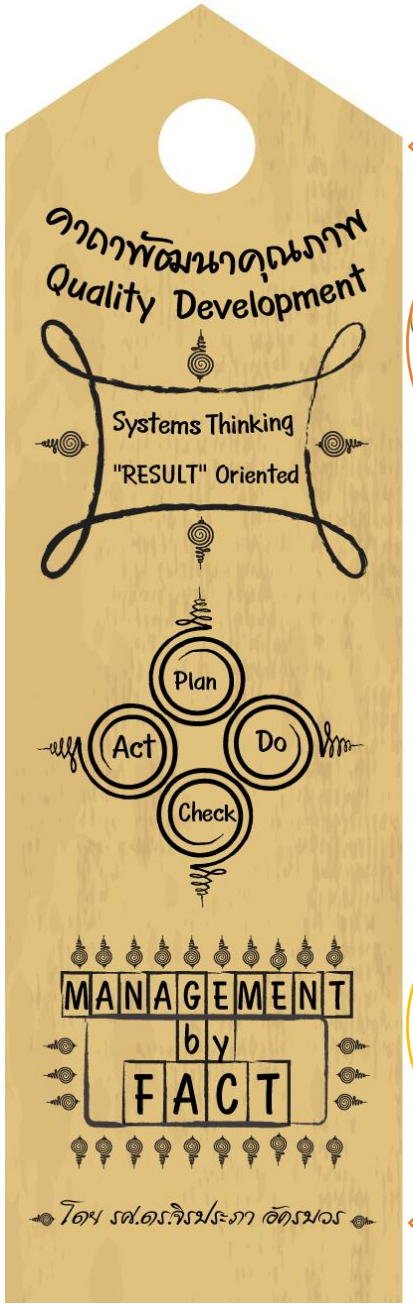
❸ มีอะไรที่สถาบันของท่านจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีกหรือไม่ และอย่างไร



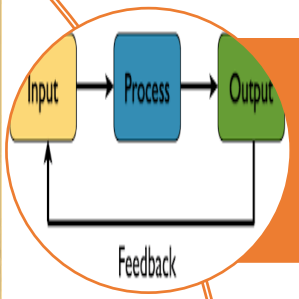
❶ WHAT?

❸ What & How?

❷ HOW do you know?

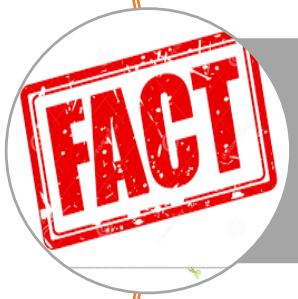


ค่านิยมในการทำงานเชิงคุณภาพ



Systems Thinking:

Start thinking from the ENDs



Management by FACT

PDCA:

Continuous Improvement

Writing SAR

Practice — เริ่มจากเรื่องเล่า องค์กรทำอะไรอยู่ในปัจจุบัน

System — เขียนกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ
Input-Process-Output

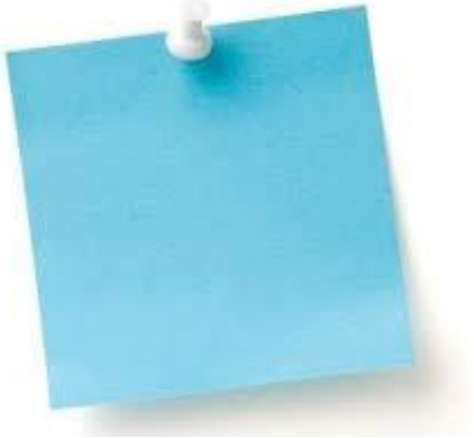
Evident — ข้อมูลที่มาสนับสนุน
Input-Process-Output

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

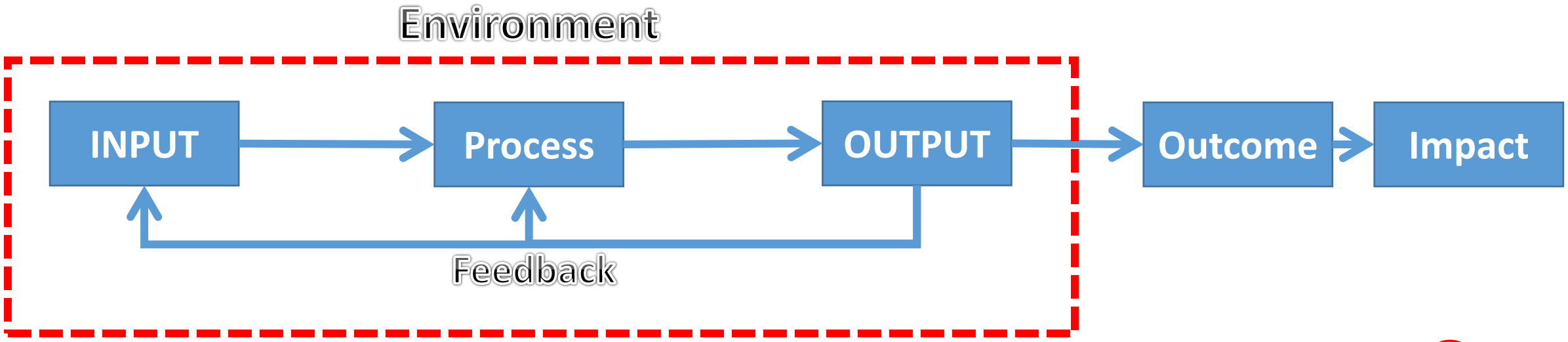
ง. องค์การมีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

จ. บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ

Ultimate Goal?

Systems Thinking

Start Thinking from the END



3

OP: P1 (ก) 3.
ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

4

2.2. (ก) 4 แผนด้านบุคลากร
5. การมุ่งเน้นบุคลากร

2

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

1

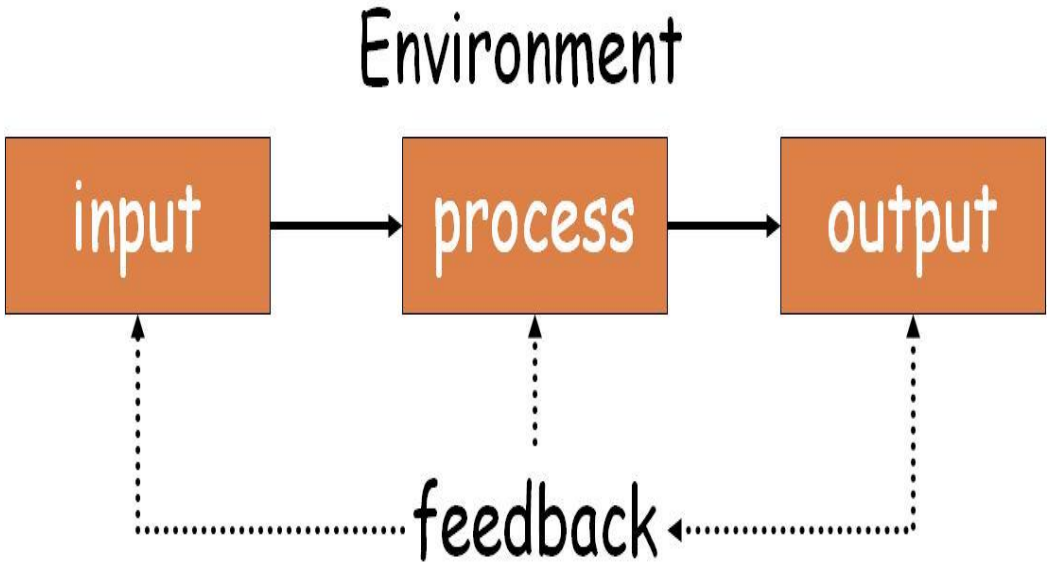
OP: P1 (ก) 2.
วิสัยทัศน์และพันธกิจ

NIDA: WISDOM for Change

NIDA
WISDOM for Change

NIDA as is….

NIDA as a World class University By 2022



Malcolm Baldrige National Quality Award
Thailand Quality Award
EFMD EPAS ACCREDITED
NASPAA ACCREDITED The Commission on Peer Review & Accreditation
AACSB ACCREDITED
Accredited ABET Applied Science Accreditation
Accredited by CEA Leading by Advancing Standards
AUN-QA A Touch of Quality
tedQual UNWTO.THEMIS

→ Outcome → Impact

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

ำเร็จขององค์การอันเป็นผลจากการบริหารบุคลากรคือ……

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

Workforce Capability &Capacity

ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรคืออะไร

ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสม

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งรวมถึงทักษะที่จำเป็น และจำนวนบุคลากรที่มีในแต่ละระดับ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(2) บรรยากาศการทำงาน

Workforce Climate

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานคืออะไร

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

Workforce Engagement

(3) **ความผูกพันของบุคลากร**

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

Workforce Development

(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 — **Workforce Capability &Capacity**

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

(2) บรรยากาศการทำงาน — **Workforce Climate**

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

(3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน — **Workforce Engagement**

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

(4) การพัฒนาบุคลากร — **Workforce Development**

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

Effectiveness

ตัววัดที่ประเมินผลของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ เช่น จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดในรอบปี

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)

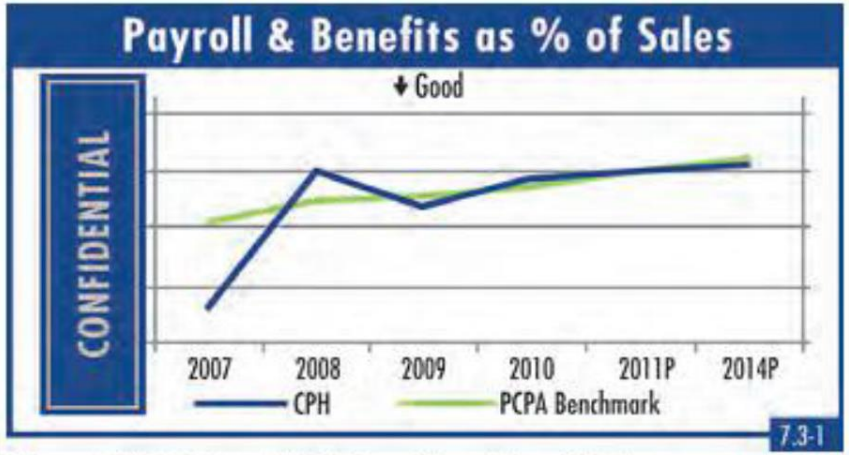


Figure 7.3-1 Payroll & Benefits as % of Sales UPDATED

ผลจากการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สามารถเทียบเคียงกับคู่เทียบ

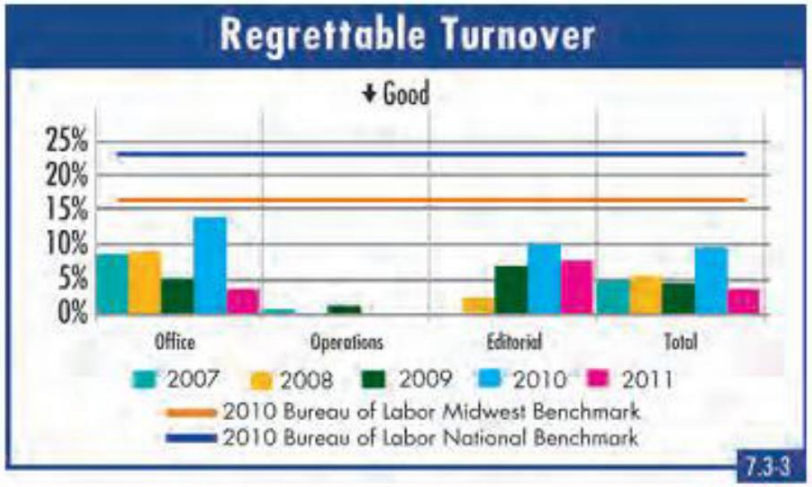


Figure 7.3-3 Regrettable Turnover UPDATED

อัตราการลาออกของบุคลากรเมื่อเทียบกับภาพรวมกับสนง. แรงงานในพื้นที่

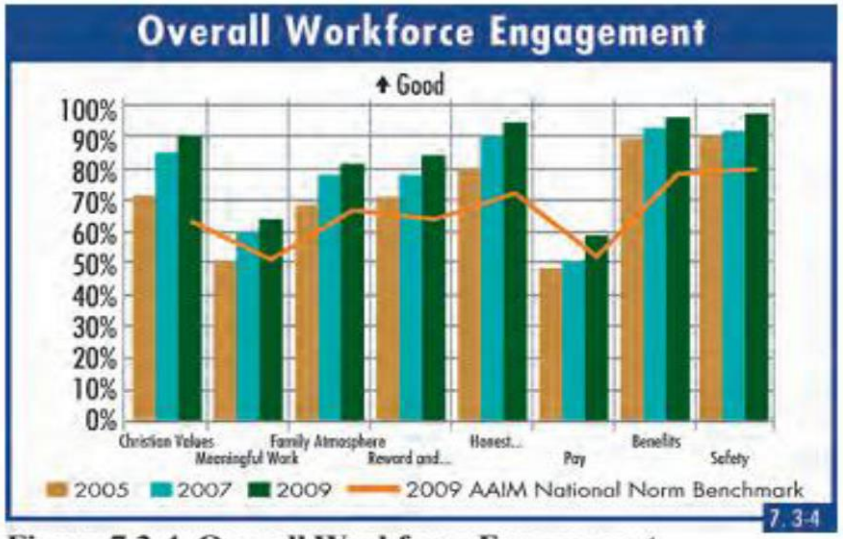


Figure 7.3-4 Overall Workforce Engagement

คะแนนภาพรวมของความผูกพันของบุคลากรสูงกว่าค่าเทียบ

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

คะแนนความผูกพันของบุคลากรสัมพันธ์กับค่าความผูกพันของลูกค้า

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

Figure 7.3-12 Training Effectiveness UPDATED

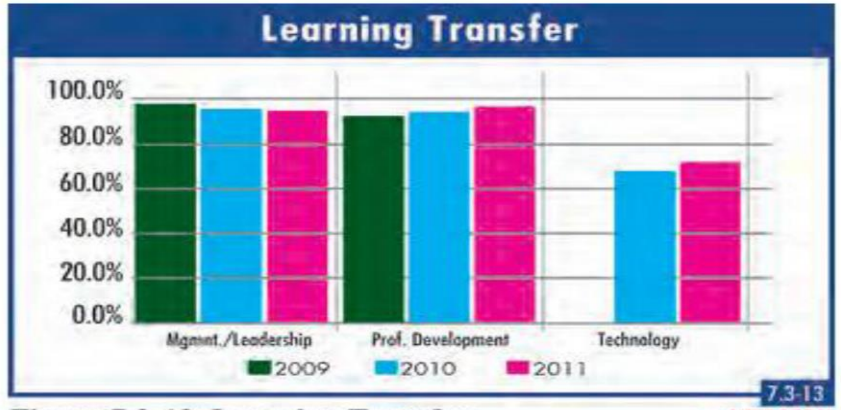


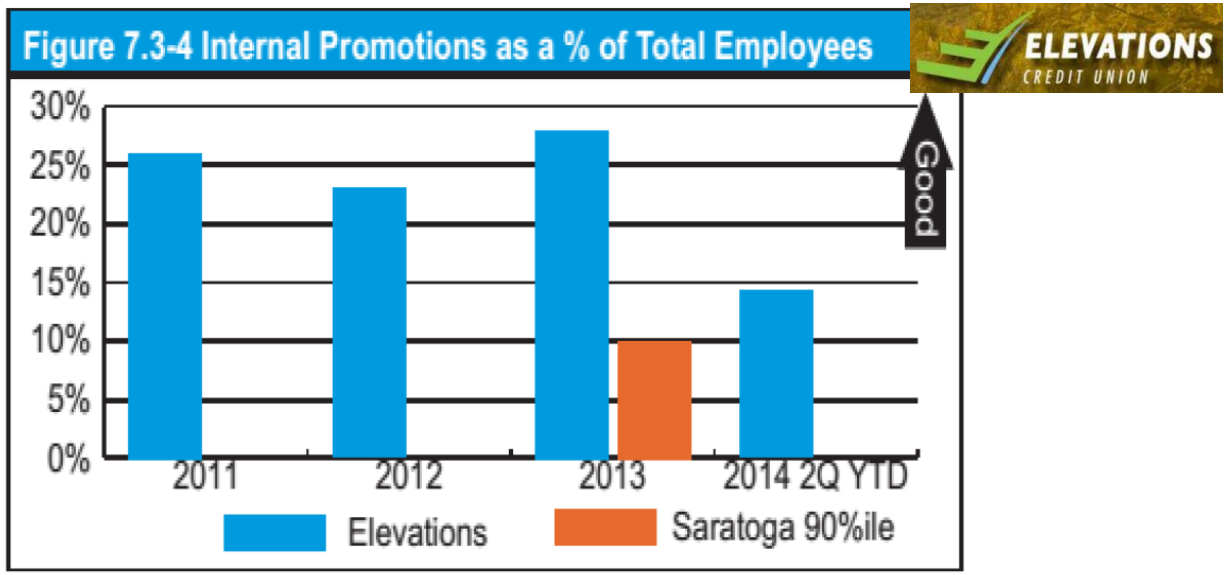
Figure 7.3-13 Learning Transfer UPDATED

จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมและประสิทธิผลการฝึกอบรมแยกตามกลุ่มบุคลากร

ร้อยละของการเรียนรู้ที่มีการนำไปใช้งาน

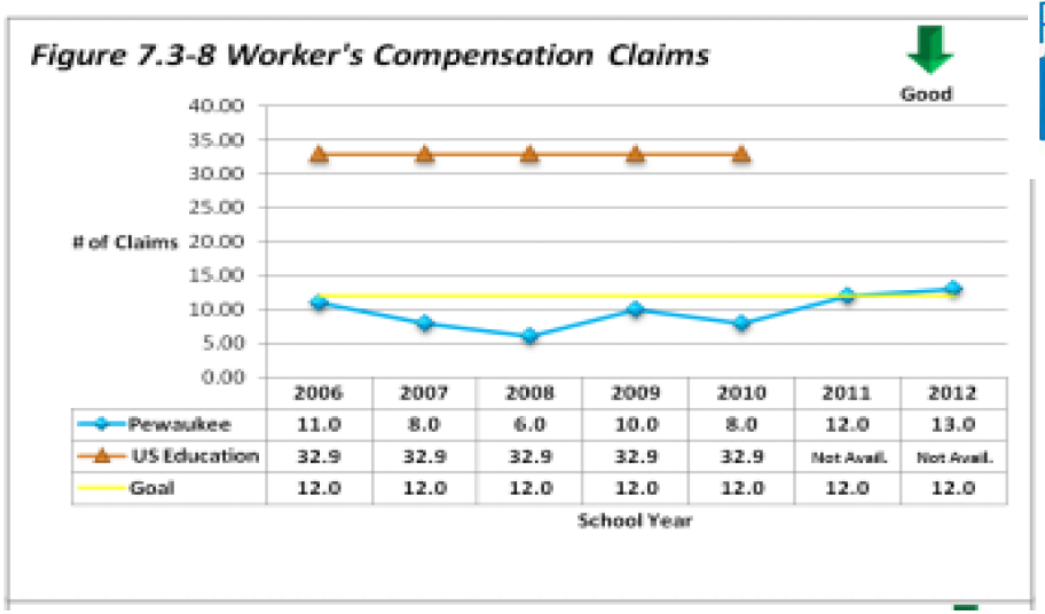
Figure 7.3-14 Correlation of CSR Training to Overall Customer Satisfaction UPDATED

ค่าสหสัมพันธ์ของจำนวนชม.การฝึกอบรม **CSR** กับค่าความพึงพอใจของลูกค้า

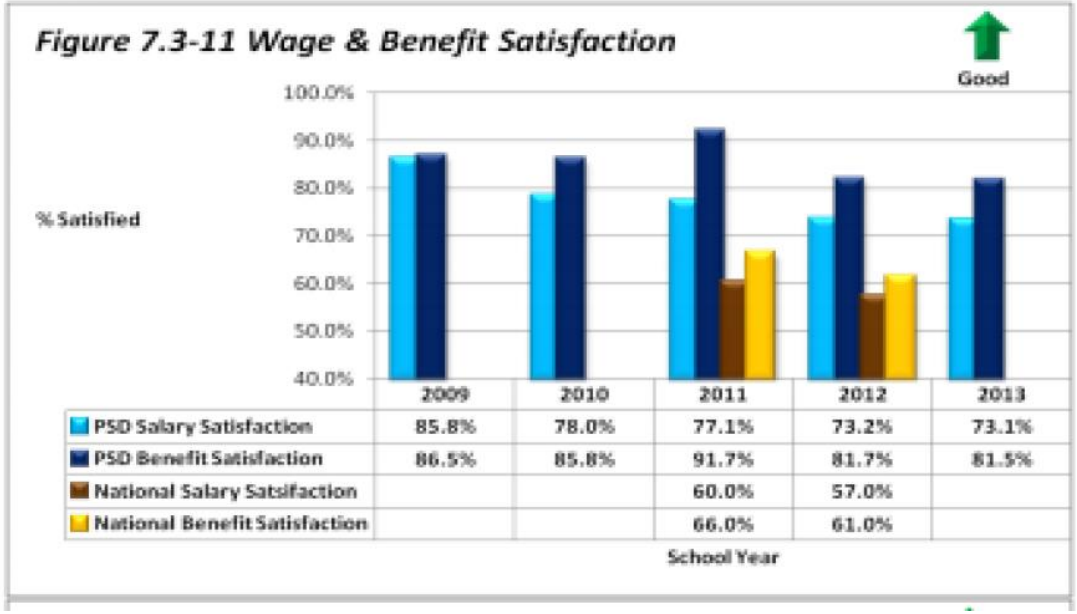


ร้อยละของบุคลากรที่มีการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์การ

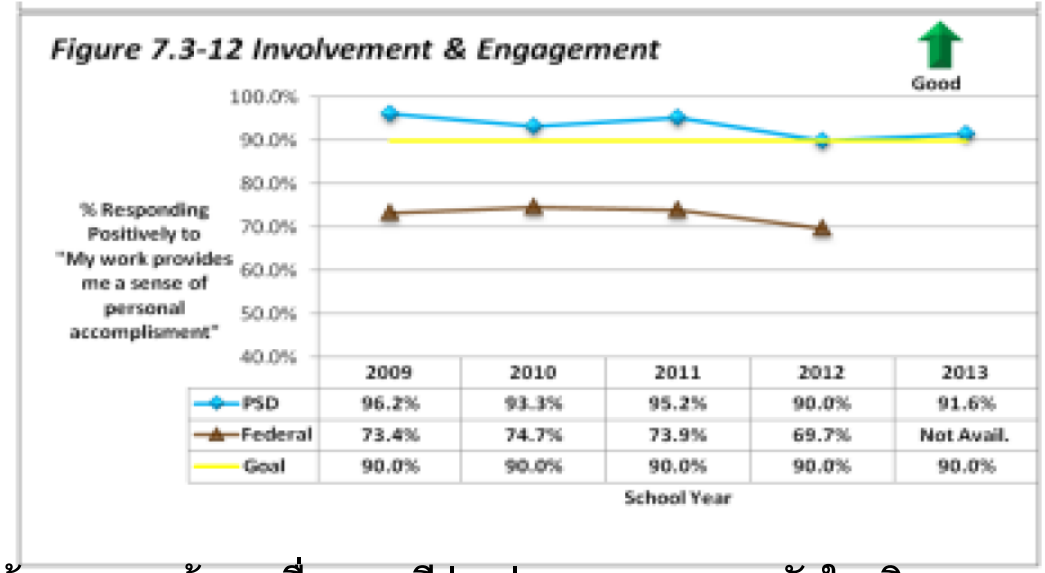
Pewaukee School District
Opening the door to each child's future.



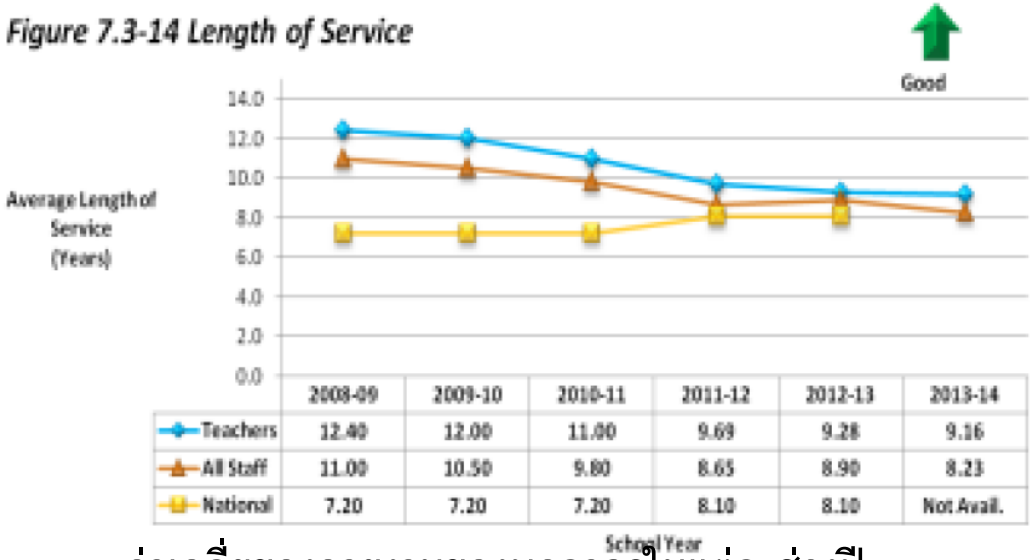
จำนวนข้อร้องเรียนเรื่องเรื่องค่าตอบแทนเทียบกับคู่เทียบ **US Education**



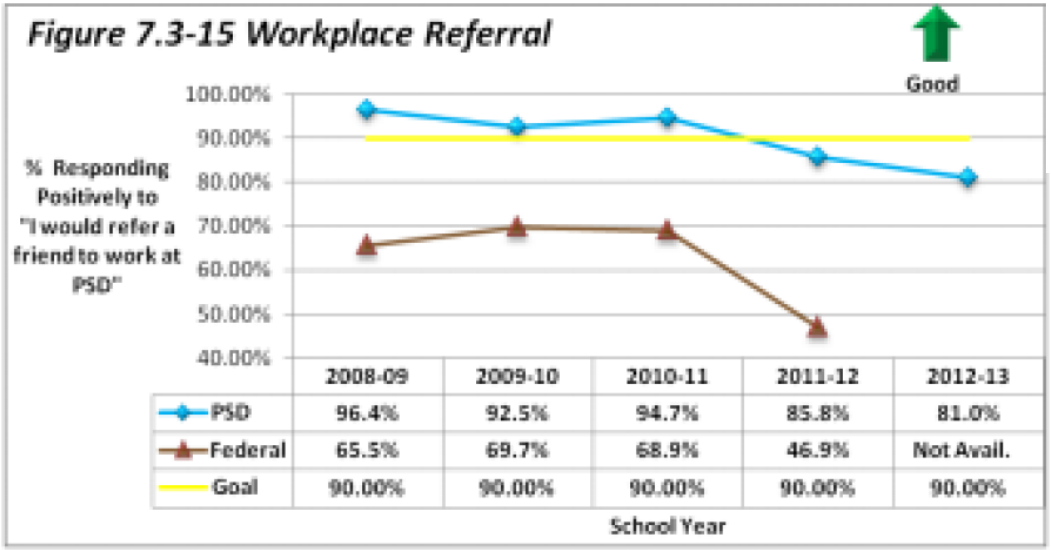
ร้อยละของความพึงพอใจของเงินเดือน สวีสดิการ เทียบกับคู่เทียบ



ร้อยละของผู้ตอบเรื่องการมีส่วนร่วมและความผูกพันในเชิงบวก

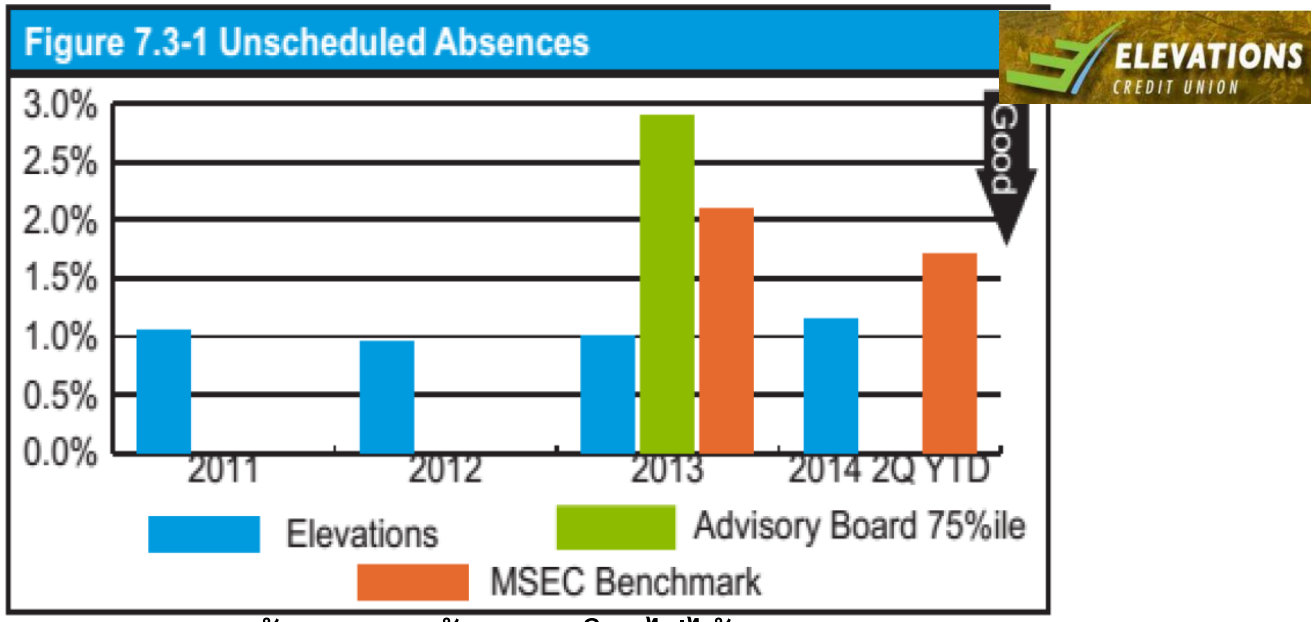


ค่าเฉลี่ยของอายุงานของบุคลากรในแต่ละช่วงปี

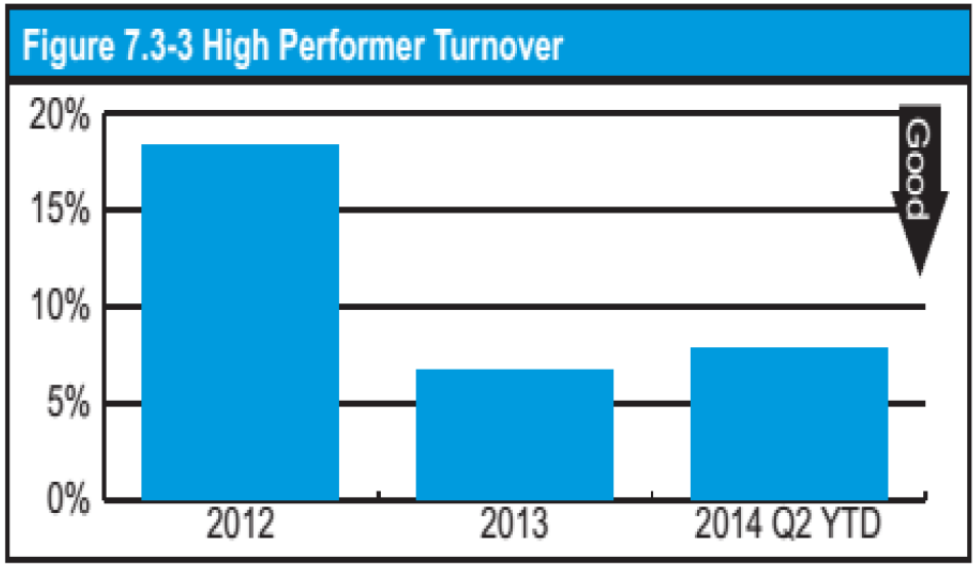


ร้อยละของของผู้ตอบเรื่องการชวนเพื่อนเขามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรเรื่องเนื้องาน

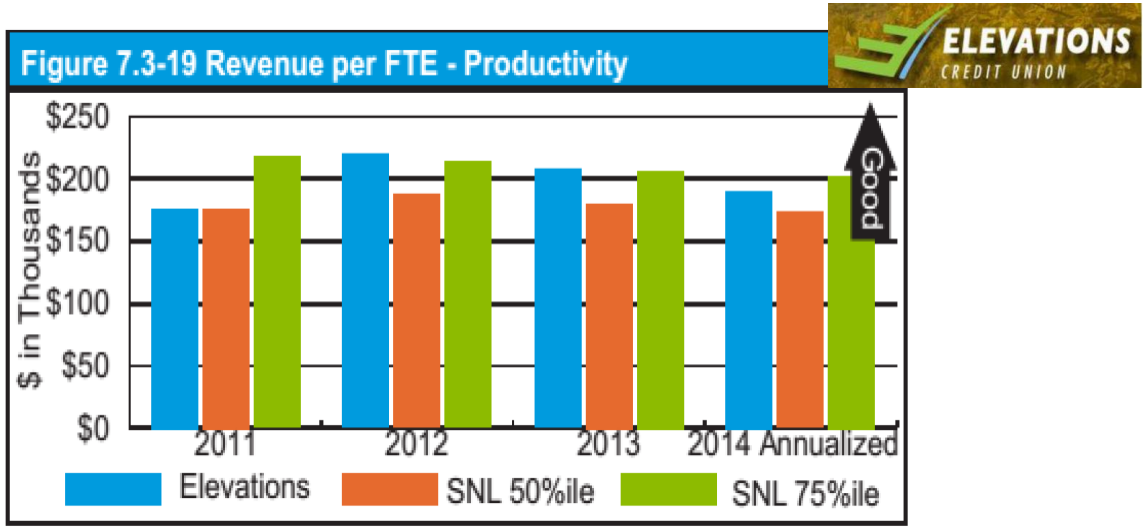


ร้อยละของผู้ขาดงานโดยไม่ได้ลา



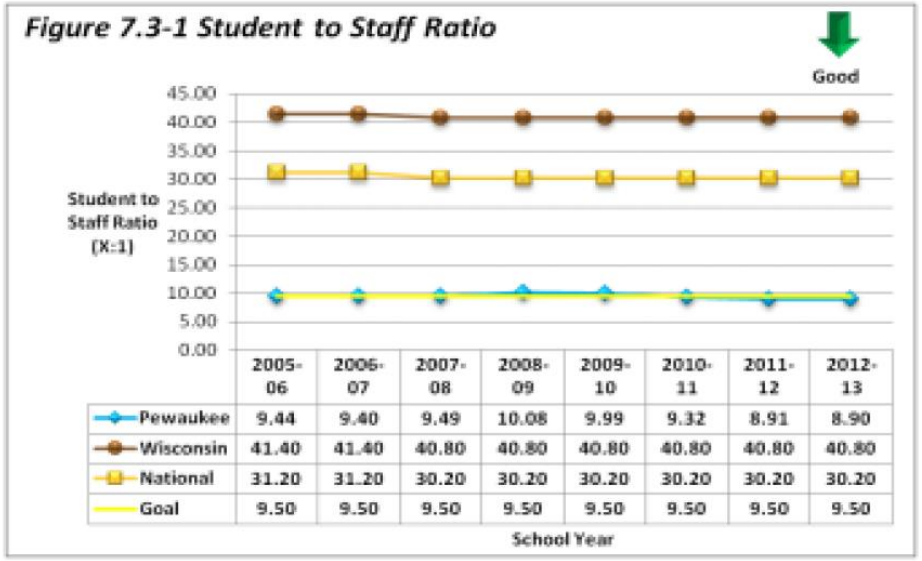
ร้อยละของบุคลากรทมี่มีผลการปฏิบัติงานดีลาออก

Figure 7.3-2 % Hours Overtime UPDATED

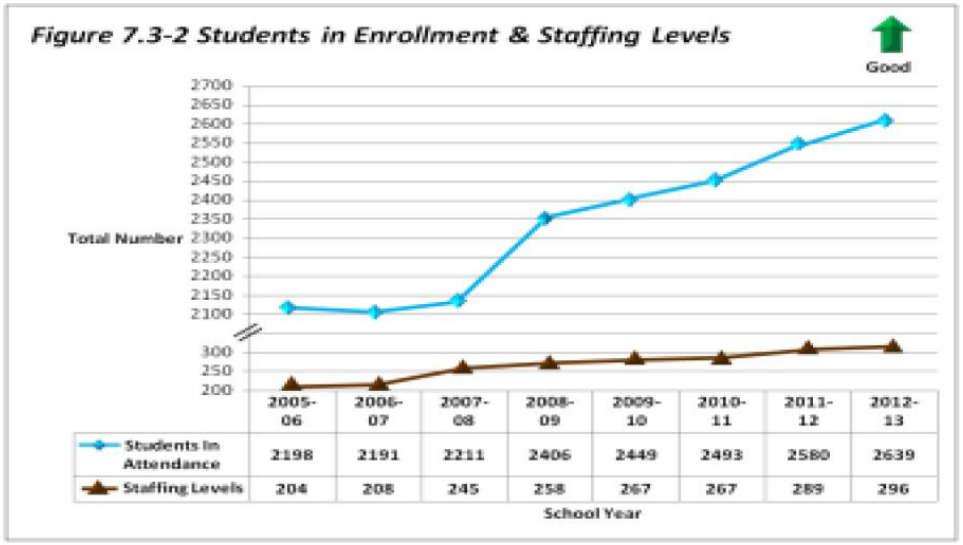


รายได้ของผลผลิตต่อบุคลากรเทียบกับคู่เทียบ

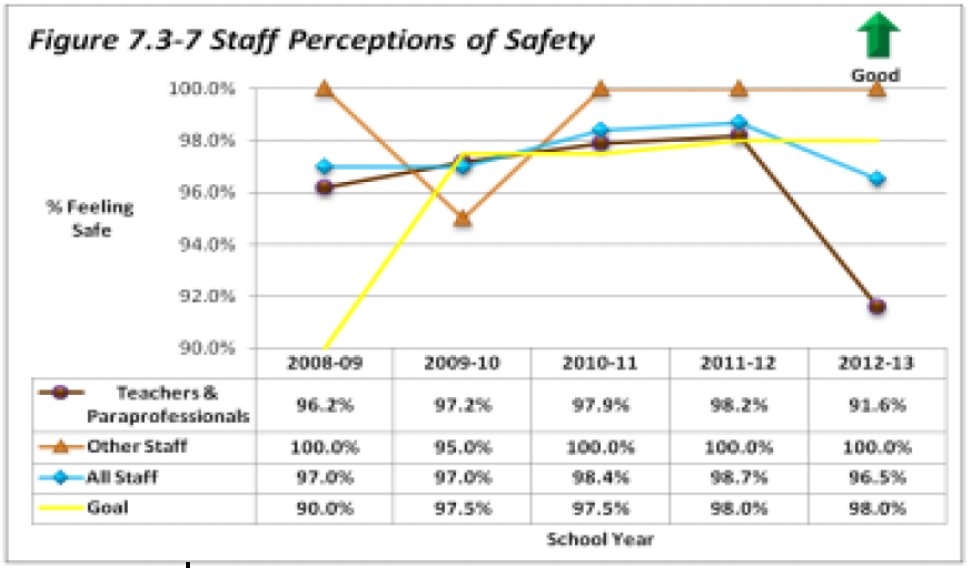
ผลจากการจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังคน ทำให้ **OT** ลดลง



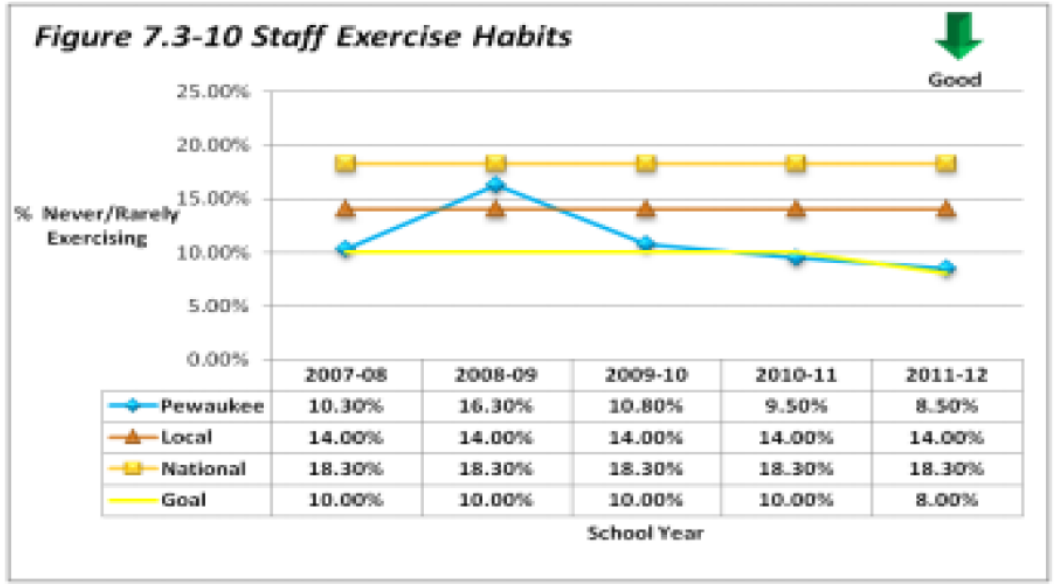
อัตราส่วนนักศึกษาต่อบุคลากร



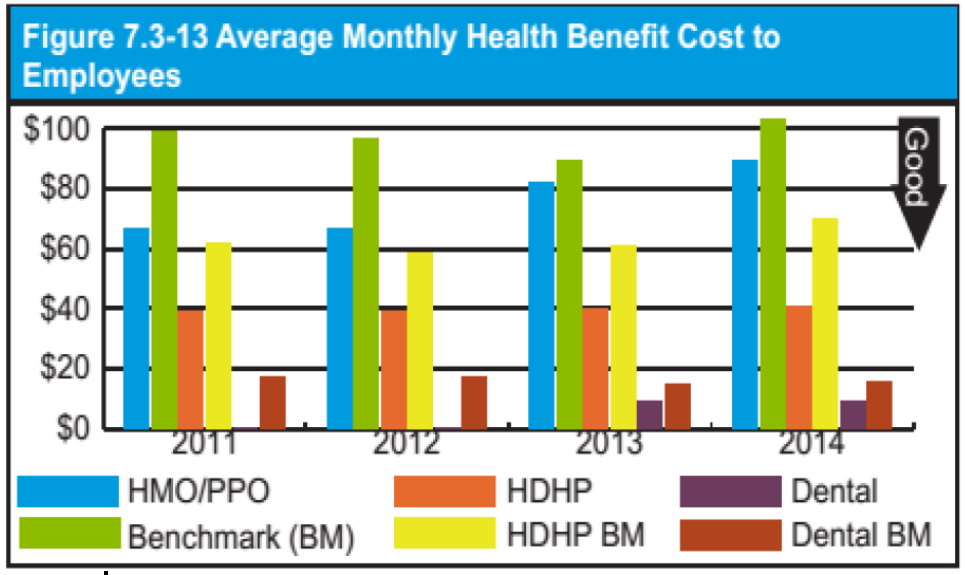
จำนวนนักศึกษาลงทะเบียนต่อจำนวนบุคลากร



ร้อยละของการรับรู้เรื่องความปลอดภัยของบุคลากร แยกตามกลุ่มอาจารย์ จนท. และภาพรวม



ร้อยละของของบุคลากรที่ไม่เคยออกกำลังกายลดลง เมื่อเทียบกับคู่เทียบ



ค่าเฉลี่ยค่าใช้จ่ายสวัสดิการด้านสุขภาพรายเดือนของบุคลากร

Systems Thinking

INPUT

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
- มีองค์ประกอบสำคัญอะไรที่ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ บุคลากรและภาระงานในสถาบันมีความหลากหลายอย่างไร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรองกับสถาบันคืออะไร ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของสถาบันคืออะไร

INPUT

❸ How are your inputs?

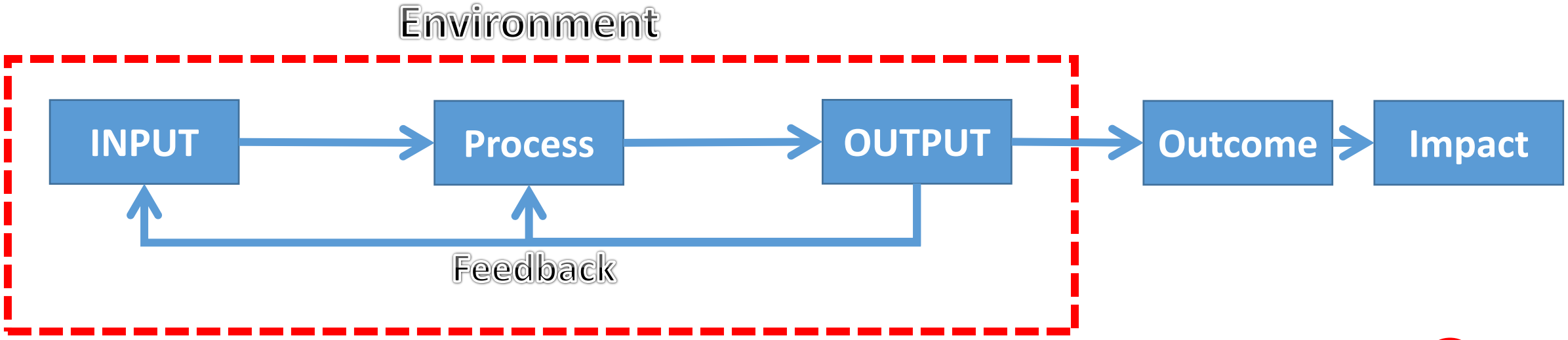
OP: P1 (ก) 3.

ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

- ❑ 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

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

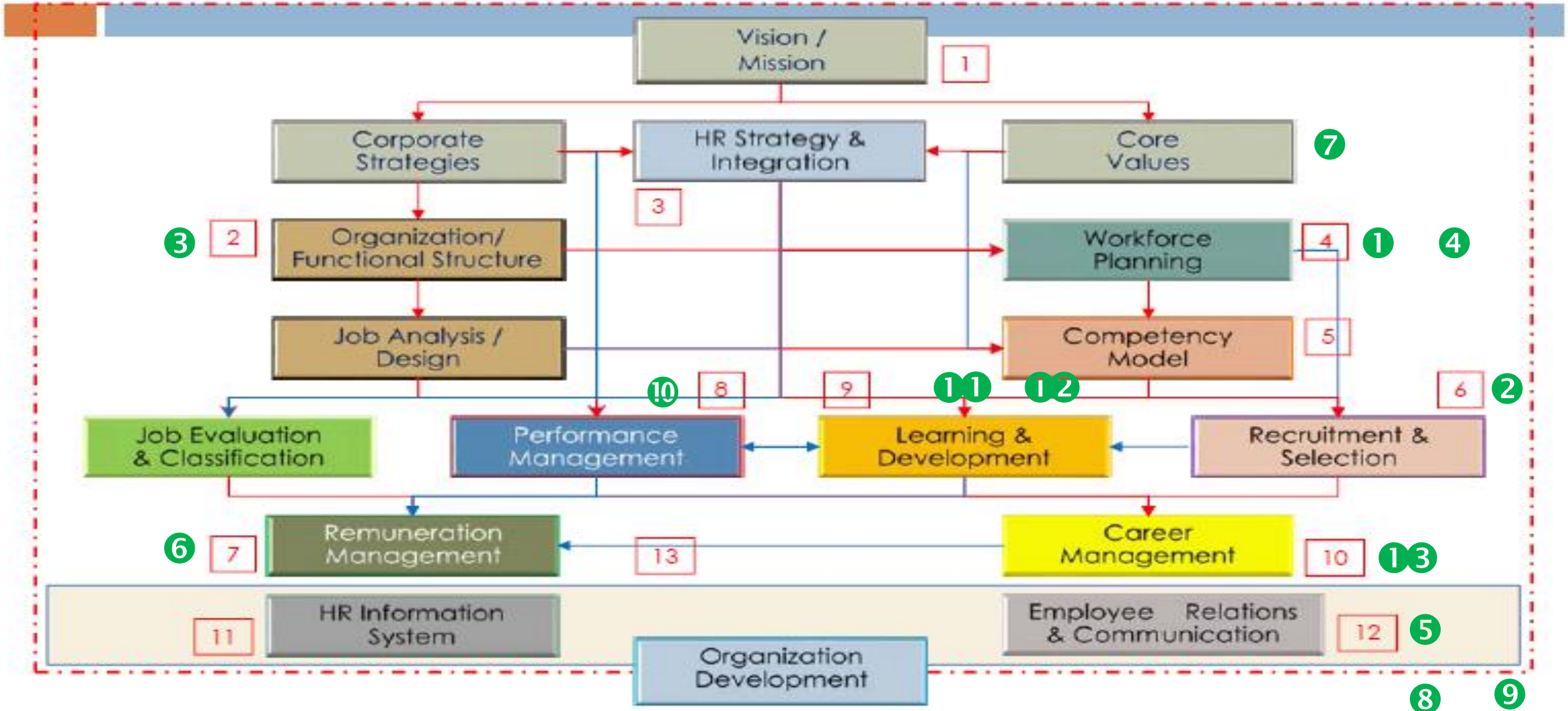
ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

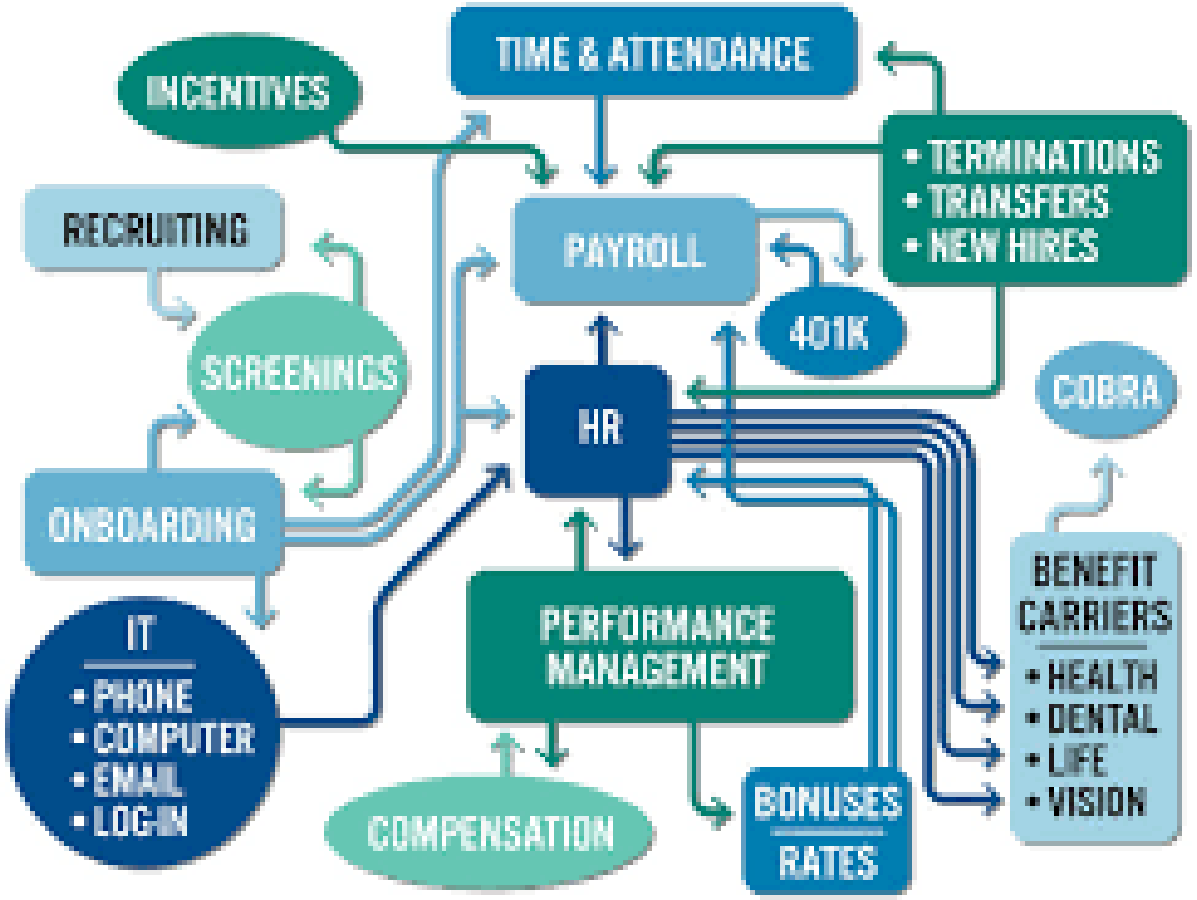
(11) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

(12) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา

(13) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

กรอบแนวคิดการบริหารองค์การและทรัพยากรบุคคล
Integrated Organization & HR Framework





HR Functions

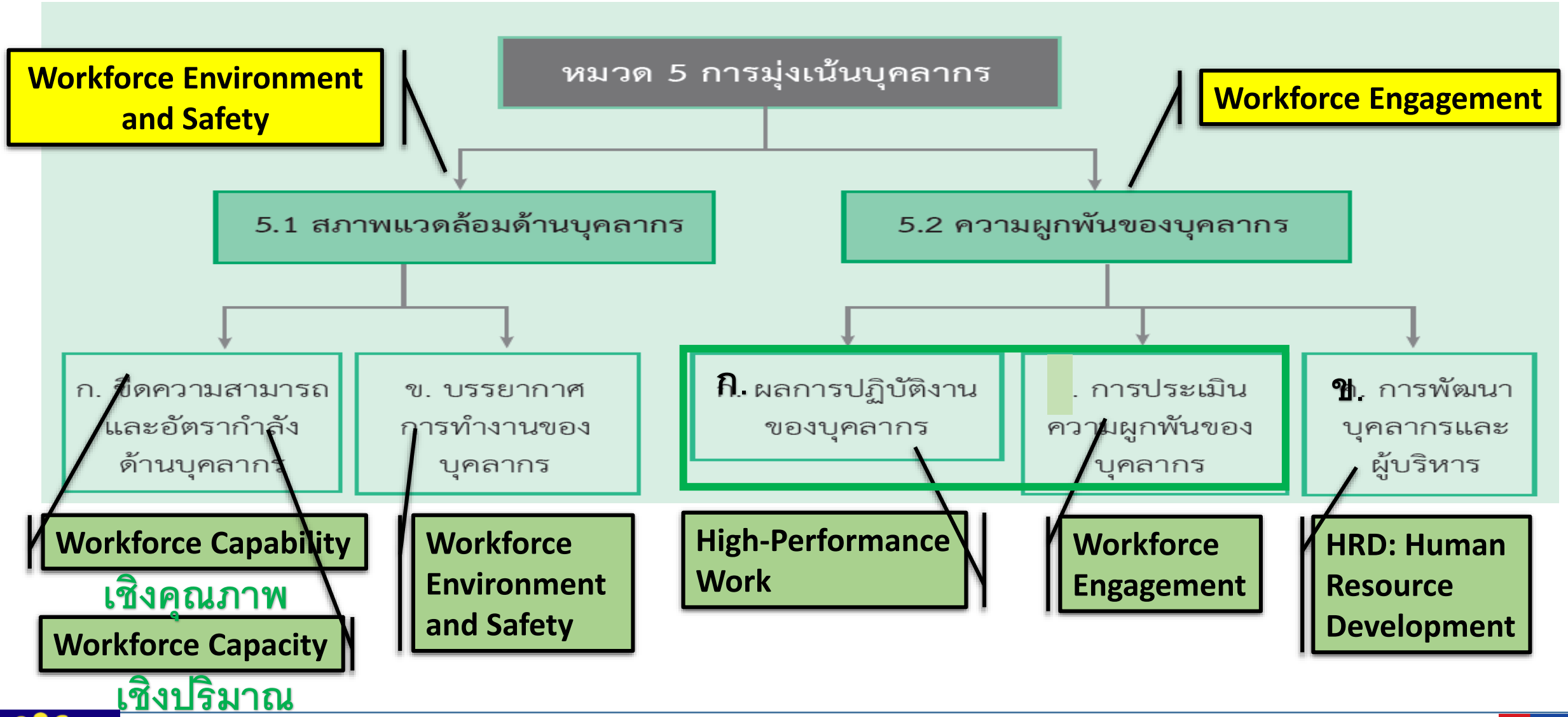
สรรหา

รักษา

พัฒนา

จูงใจ/ผูกพัน

Process


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

What & How criteria are related.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Human Resource Development

การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

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

ขีดความสามารถด้านบุคลากร | ความผูกพันของบุคลากร | ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร | อัตรากำลังด้านบุคลากร

Workforce Environment & Safety

บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

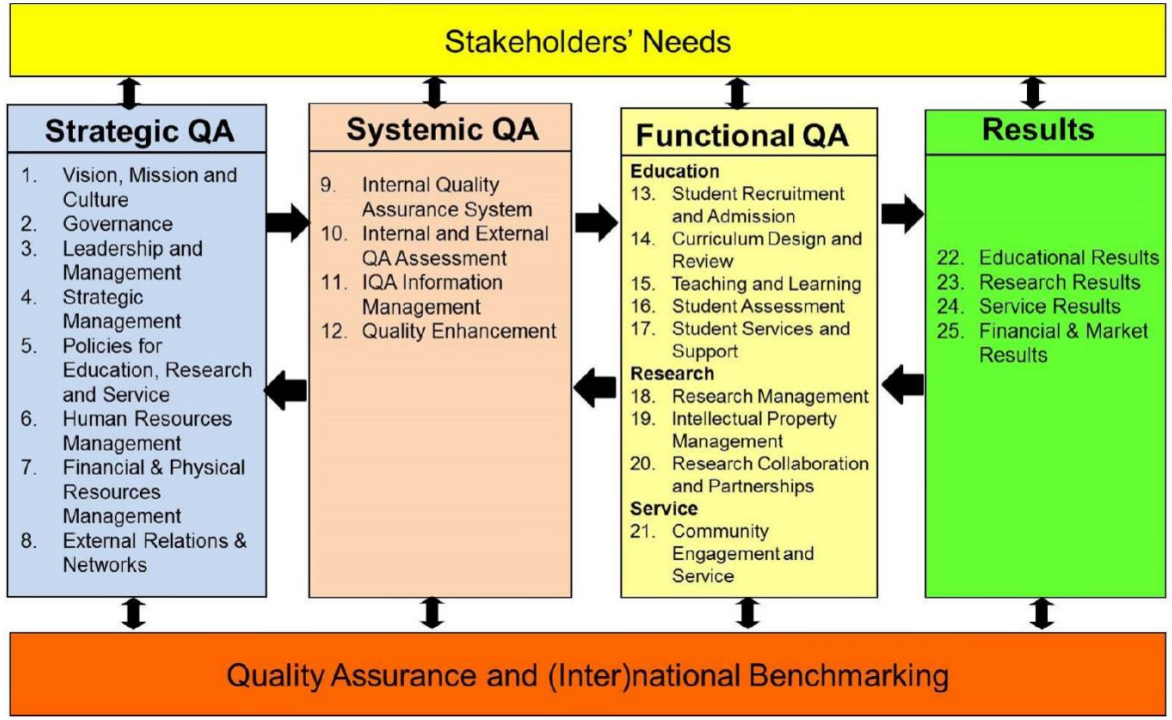
Competence X **Commitment** X **Contribution** → **TALENT**

(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

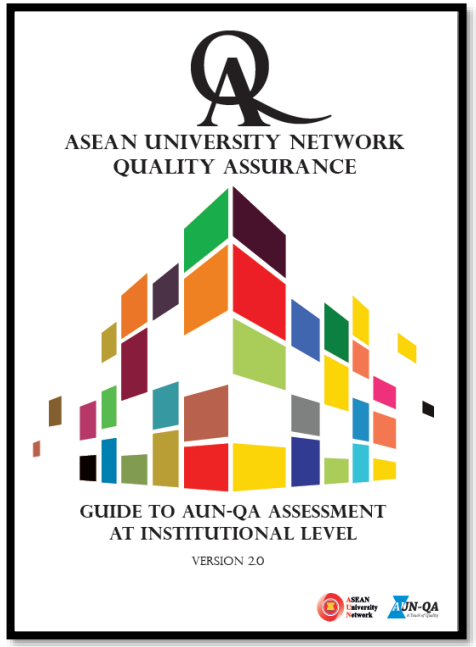
- What are the competencies and qualifications of staff members?
- How the competencies and expertise of the staff match their roles?
- What challenges do institutions meet or encounter with regards to human resources, such as age distribution, difficulties in filling vacancies or in attracting qualified 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?

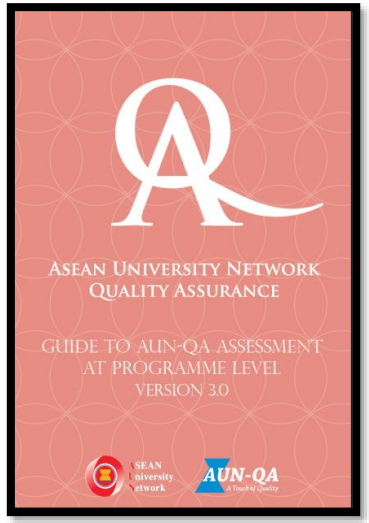
Training and Development

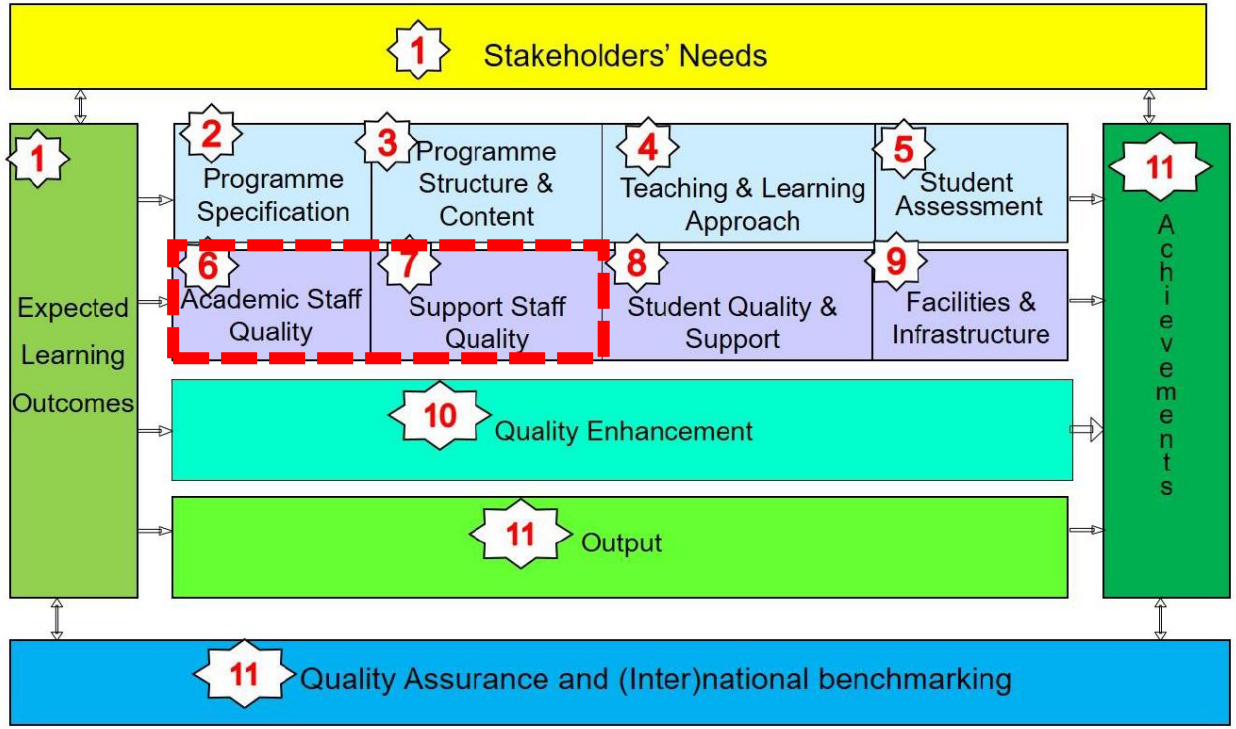
- Who is responsible for academic and support staff training and development activities?
- What are the training and development process and plan? How are training needs identified?
- How the training and development plan reflects the institution and organisational unit mission and objectives?
- What 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?

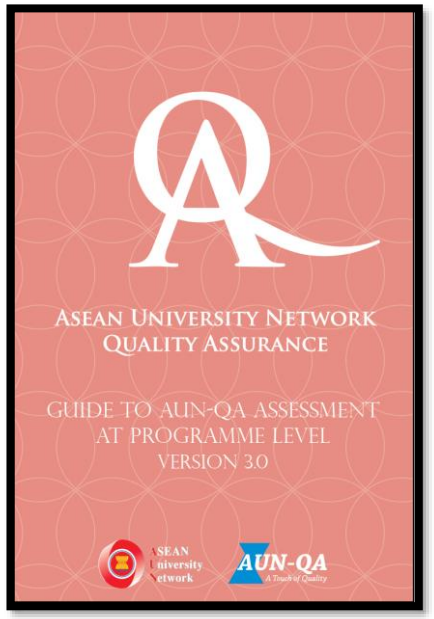


Sources of Evidence

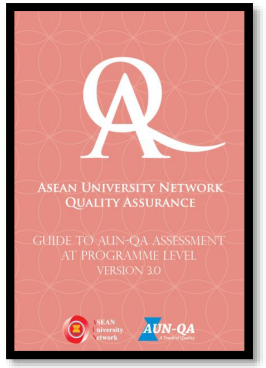
- Manpower plan*
- Employee profiles in terms of age, gender, qualification, etc.*
- Career and succession plans*
- Recruitment criteria*
- Training needs analysis*
- Training and development plan and budget*
- Peer review and appraisal system*
- Student feedback
- Award and recognition schemes
- Staff 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.

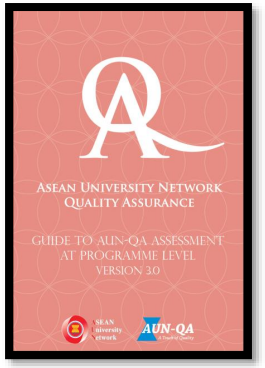
There are different ways in calculating FTEs and institutions should state the method, parameters and assumptions used. One of the methods to calculate FTEs is based on the investment of time. For example, if 1 FTE is equal to 40 hours per week (full-time employment), then the FTE of an academic staff 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

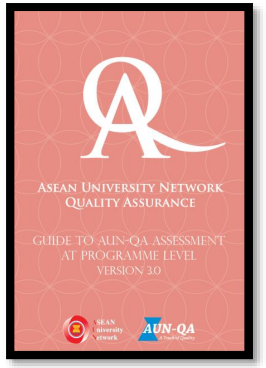
Figure 2.4 – Staff-to-student Ratio (specify the method of calculation used for FTE of students)

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.

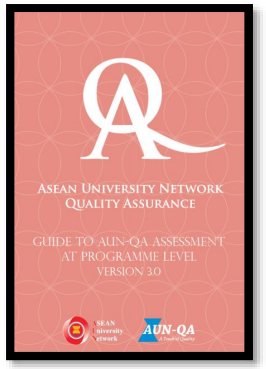
Academic Year	Types of Publication				Total	No. of Publications Per Academic Staff
	In-house/ Institutional	National	Regional	International		

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 :

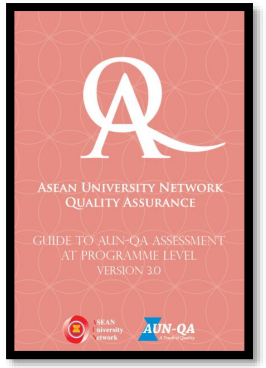
- How is manpower planning of academic staff carried out?
- Does the department have a clearly formulated staff management structure?
- Are recruitment and promotion criteria of academic staff established?
- Is there a performance management system?
- What is the succession plan for key appointment holders?
- 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



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

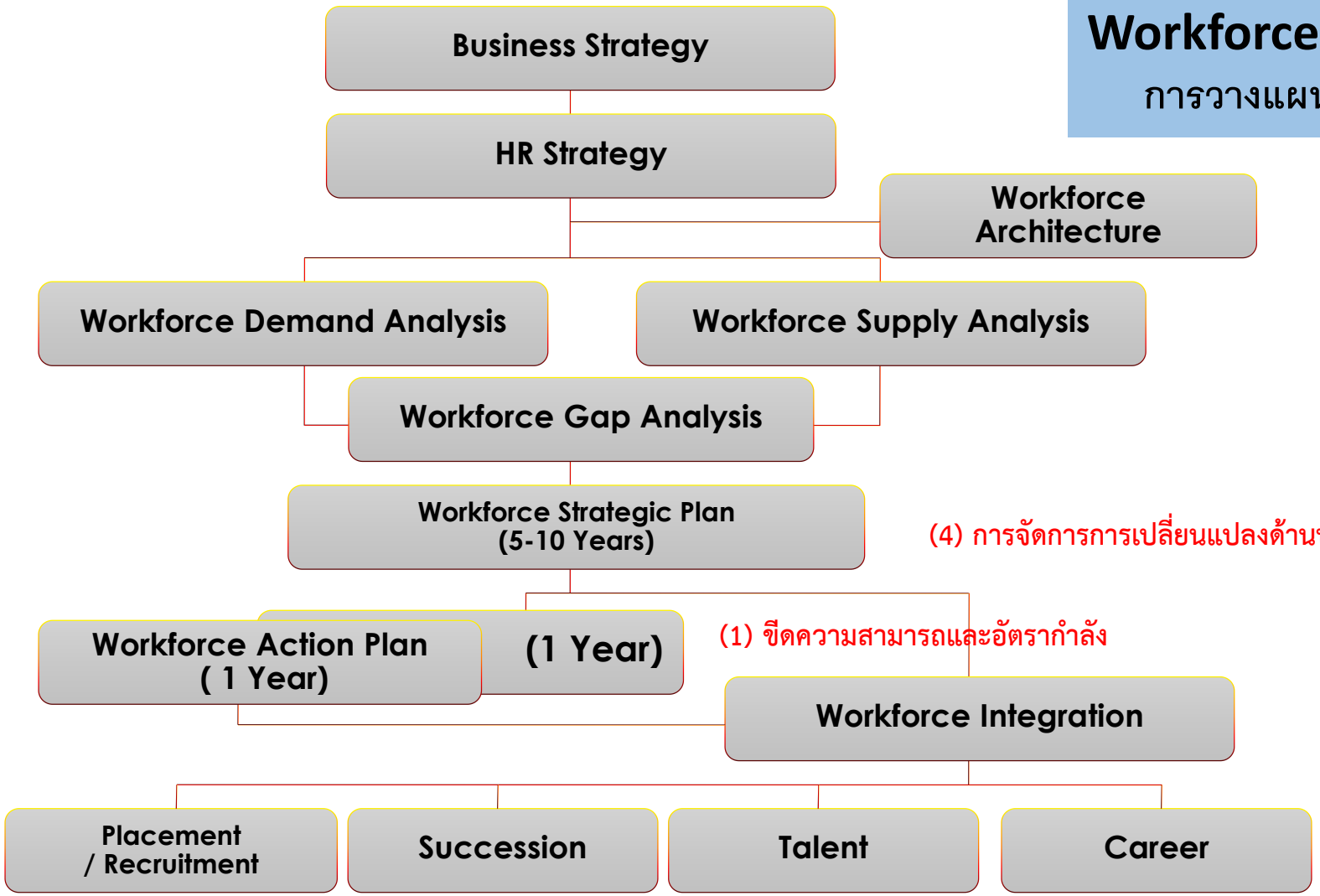
How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Workforce Planning
การวางแผนกำลังคน

Workforce Capability
ขีดความสามารถด้านบุคลากร
เชิงคุณภาพ

Workforce Capacity
อัตรากำลังด้านบุคลากร
เชิงปริมาณ



จากโครงการศึกษา HR Fundamental, PMAT 2554

How to manage the workforce.....

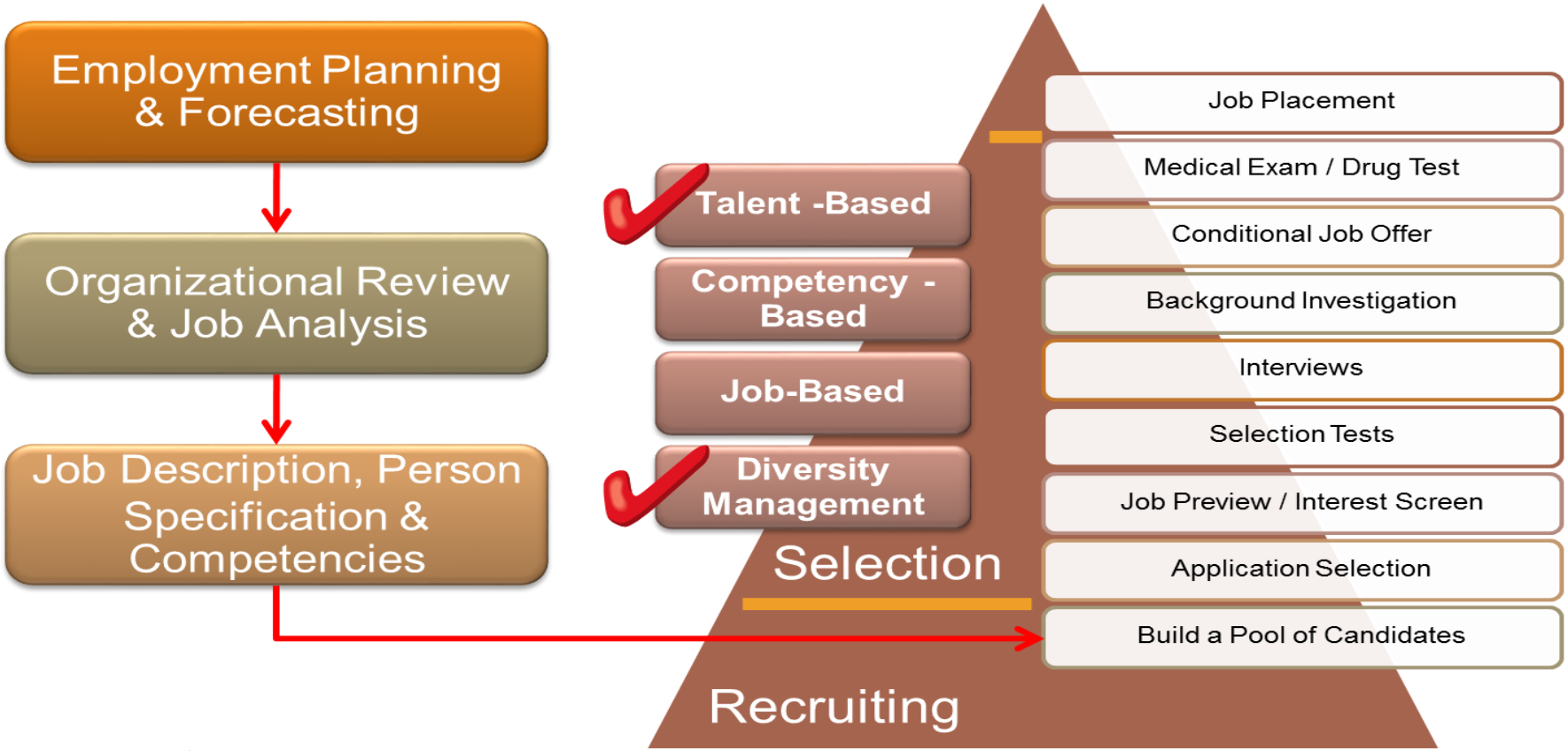
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Recruitment & Selection
การสรรหาและคัดเลือก

(2) บุคลากรใหม่

สถาบันมีวิธีอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และวิธีคิดของชุมชนที่สถาบันจ้างและของผู้เรียน

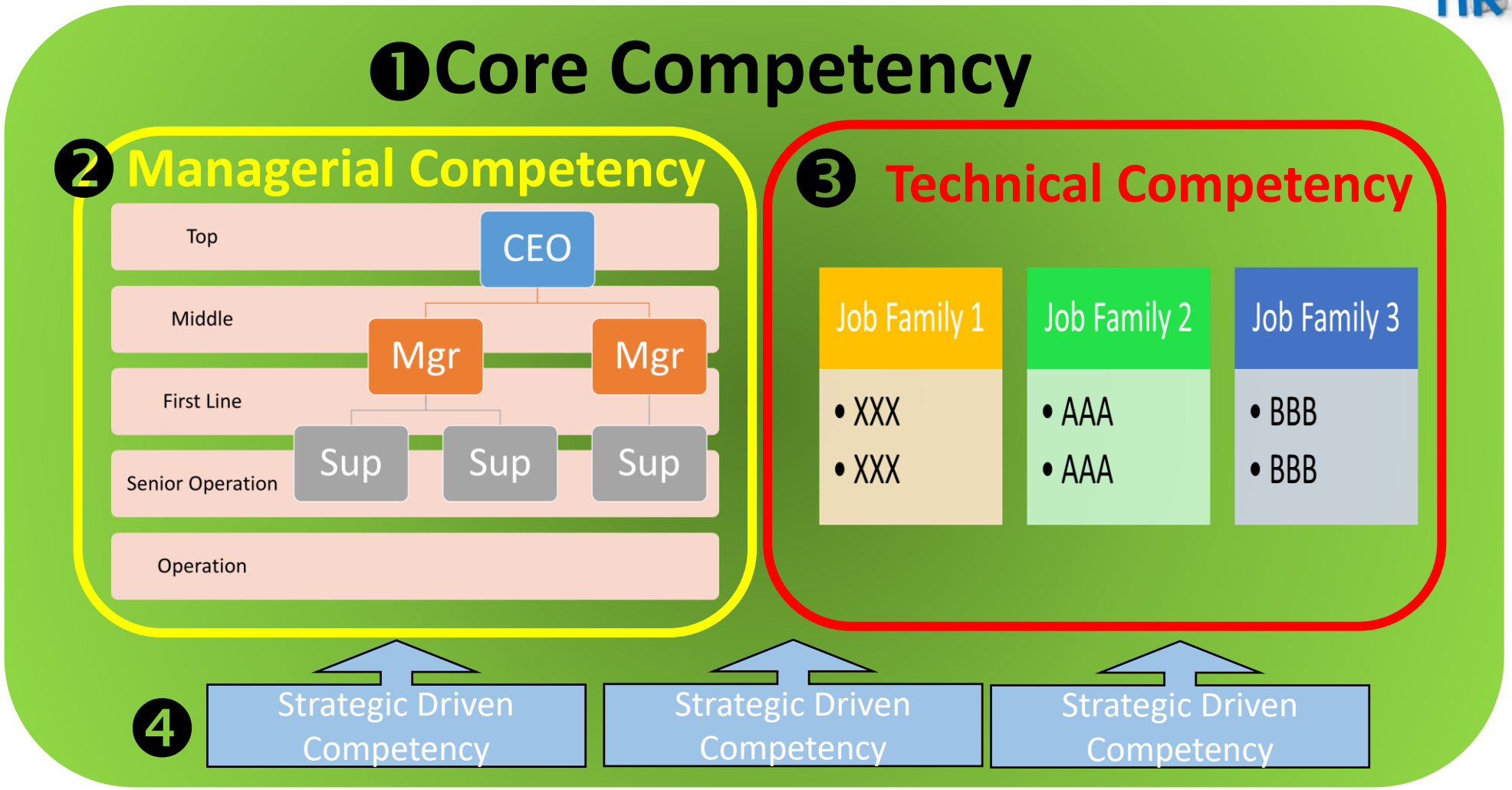


จากโครงการศึกษา HR Fundamental, PMAT 2554

(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

Education & Training
(การศึกษา ฝึกอบรม พัฒนา)
What people know

KNOWLEDGE

SKILL

Work experience
(ตำแหน่งงานที่ผ่านมา)
What people have done

Employee Profile

Interview
Psychological Test
Activity-based Test
Assessment Center
(คุณลักษณะ บุคลิกภาพ)
What people value

ATTRIBUTE

PERFORMANCE

Projects
Publications
(ผลงานที่องค์การต้องการ)
What people can do

“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

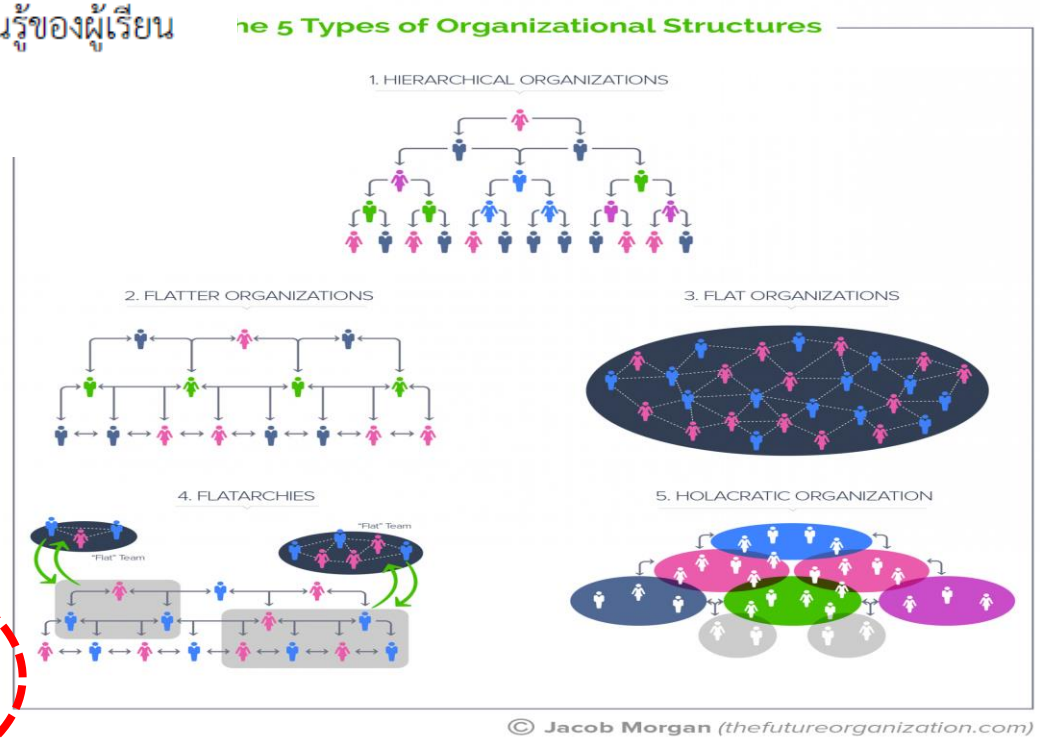
- ทำให้งานของสถาบันประสบความสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างเต็มที่
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ให้มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

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

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.2.ความผูกพันของบุคลากร

Drivers of Engagement

Employee Relations & Communication
แรงงานสัมพันธ์ และการสื่อสาร

(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร

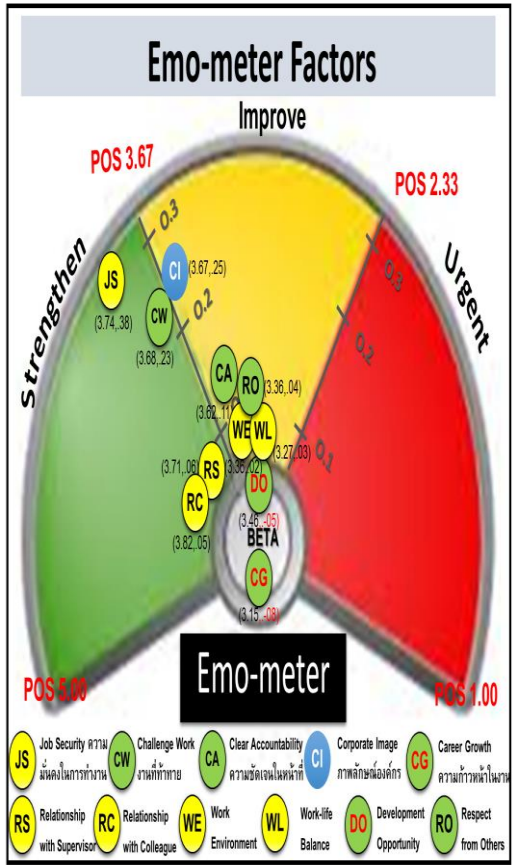
Employee Engagement Survey
ความประเมินความผูกพันของบุคลากร

(3) การประเมินความผูกพัน

Assessment of Engagement

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.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Workforce Engagement

ความผูกพันของบุคลากร

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

ข. การรับรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา **(State)**

ค. พฤติกรรมการแสดงออก **(Behavior)**

ง. สภาวะทำอารมณ์ในช่วงเวลาหนึ่งที่ประเมิน **(Emotion)**

หมวด 5

อะไรคือผลของหมวด 5 ตามเกณฑ์ EdPEx

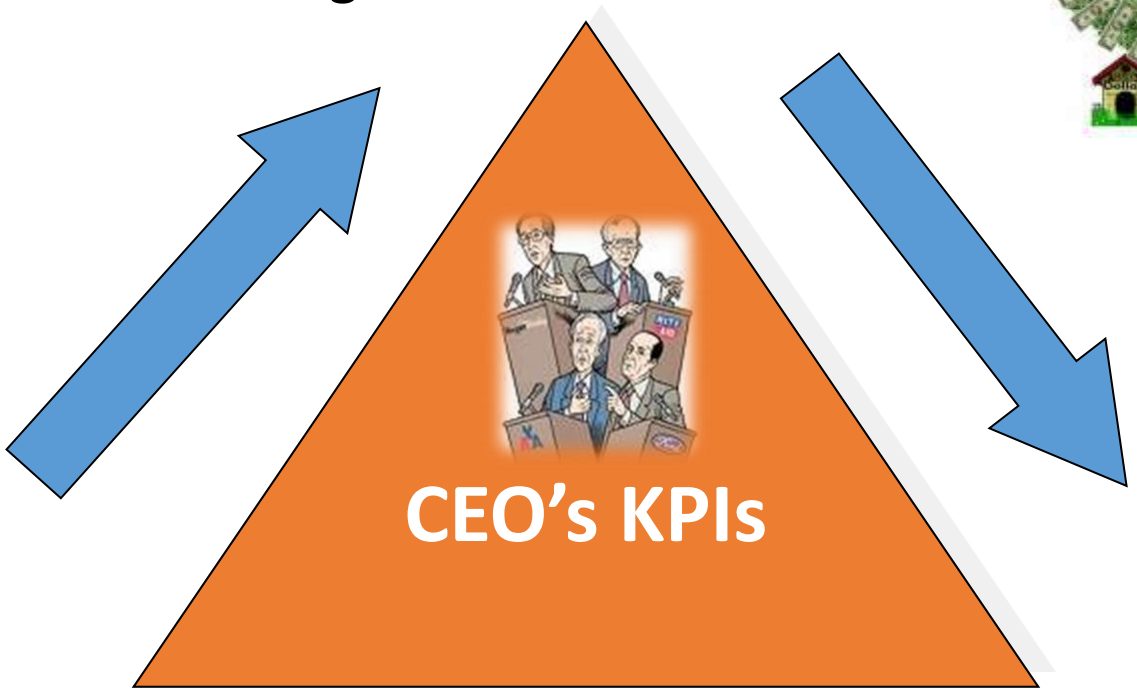
ก. เพื่อรักษาบุคลากรทุกคนไว้ในองค์กร

ข. เพื่อจูงใจให้บุคลากรทุกคนอยากทำงานให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น

ค. เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความสุขในการทำงาน

ง. เพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูด รักษา จูงใจบุคลากรที่มีความสามารถ

O: Organization Effectiveness



C: Customer Engagement

E: Employee Engagement

หมวด 5

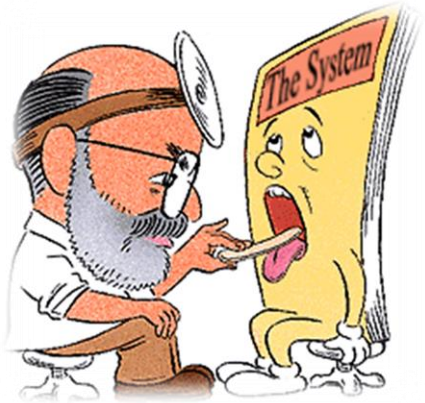
ทำไมเราต้องสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน? ทำไมเราต้องสำรวจเรื่องนี้กันอยู่เสมอ ๆ?

ก. เพราะองค์กรกำกับสั่งให้เราต้องสำรวจ (Requirement from External Audit)

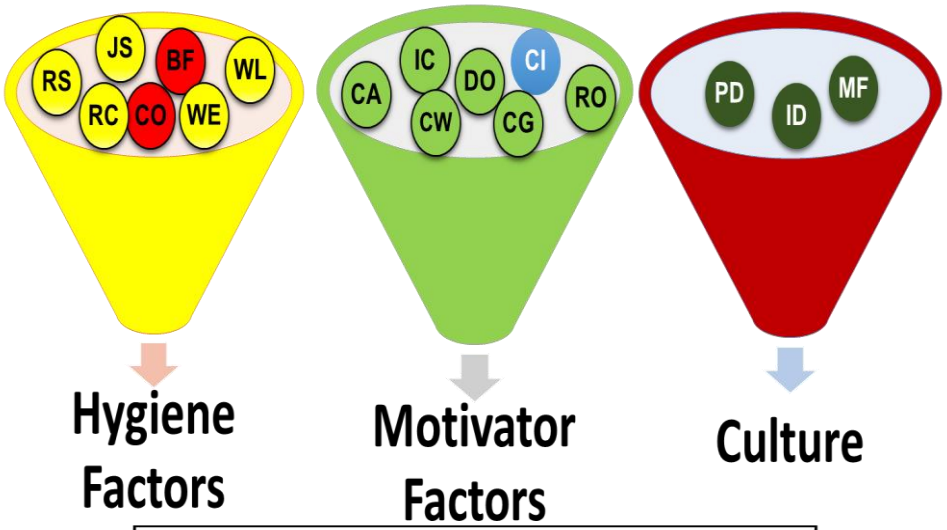
ข. เพราะเป็นตัววัดผลงาน HR (HR KPIs)

ค. เพราะเป็นเสมือนการตรวจสุขภาพองค์การประจำปี (Organization Health Check)

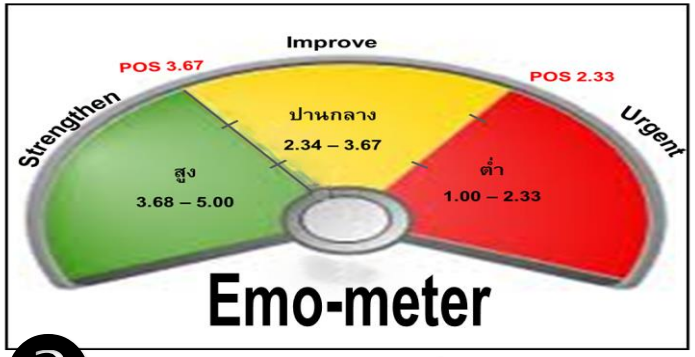
ง. เพราะผู้บริหารสามารถจัดการเรื่องการบริหารความหลากหลายของคนในองค์กรได้ (Diversity Management)



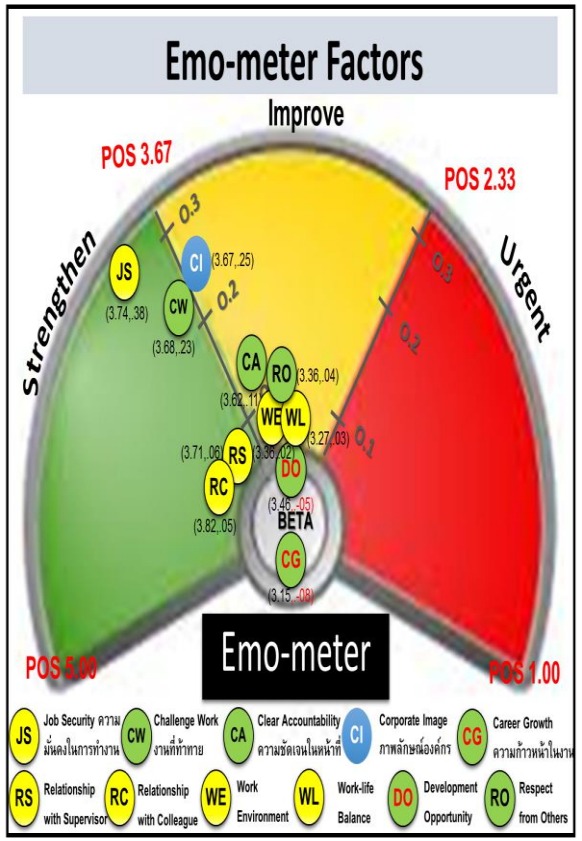
Employee Engagement as an Organization Diagnosis Tool



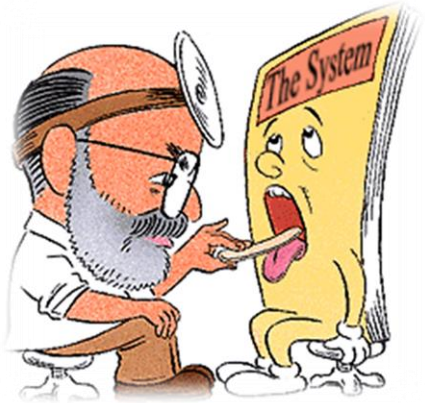
❶ Survey



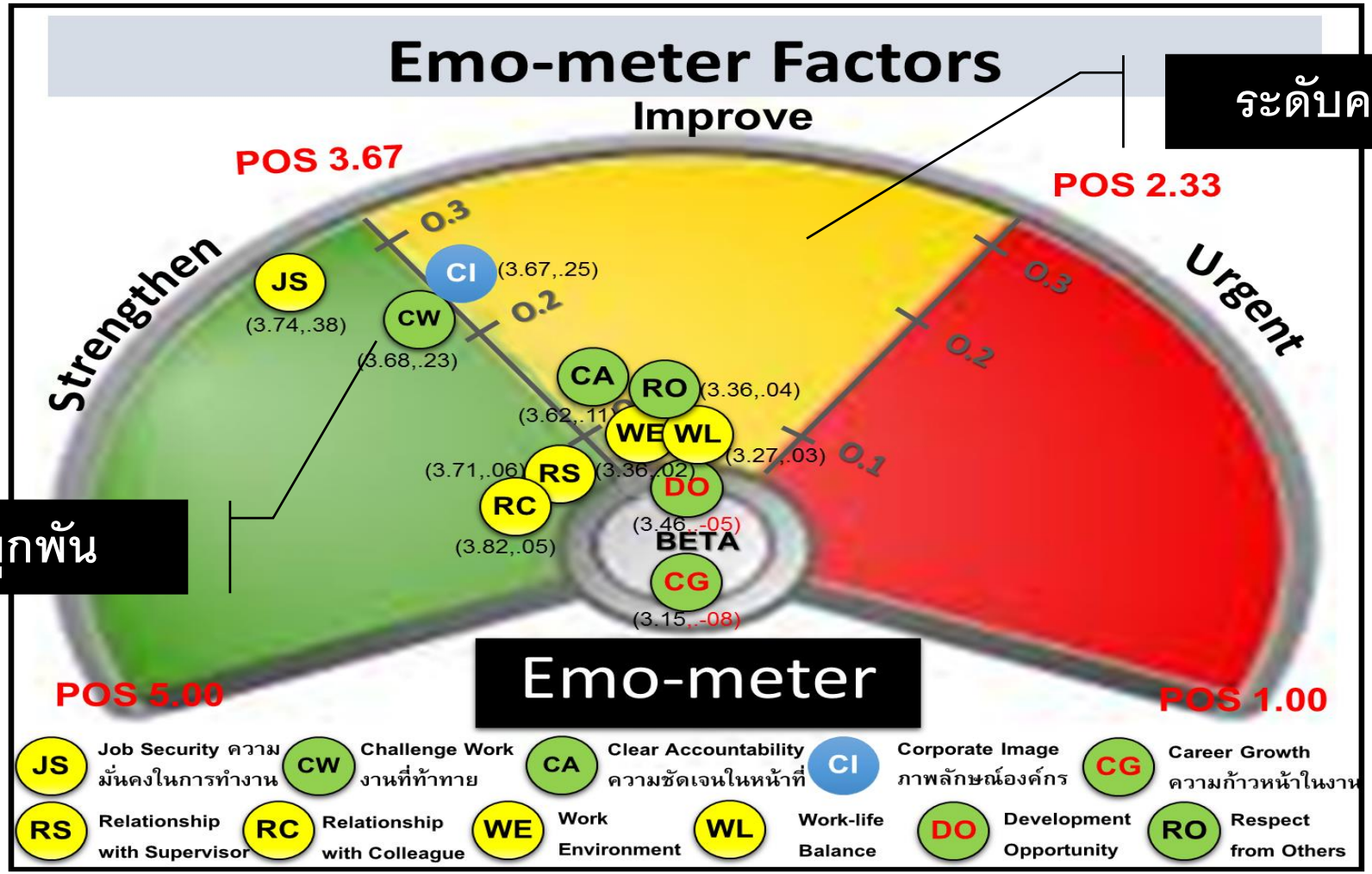
❷ Data Analysis



❸ Survey Result



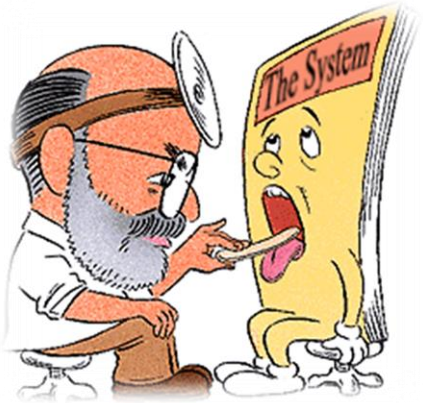
Employee Engagement as an Organization Diagnosis Tool



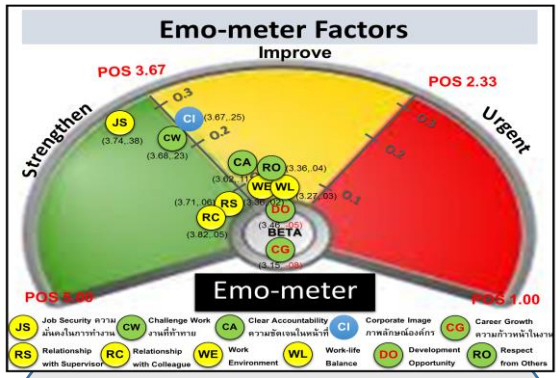
ระดับความพึงพอใจ

ปัจจัยความผูกพัน

Validating the Data



Survey Result ❶



Triangular Analysis

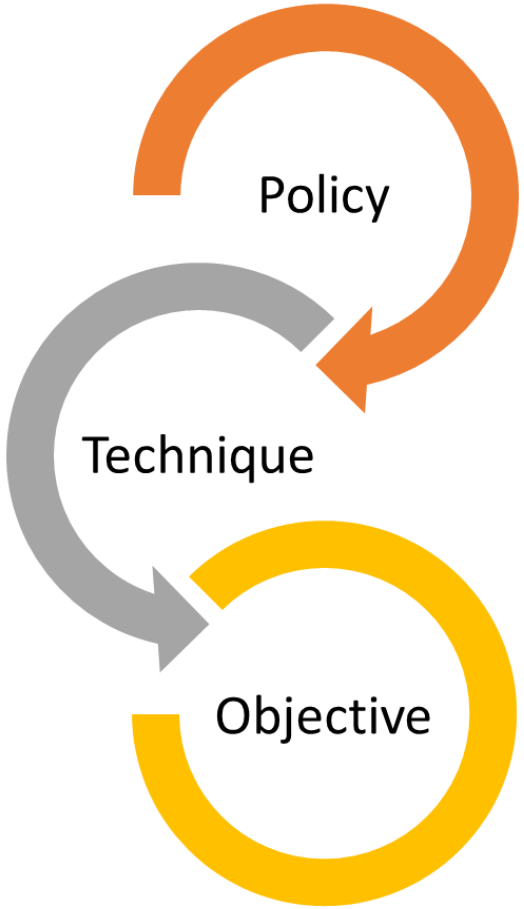
Focus Group Result ❸

Document Review ❷

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Compensation & Benefit
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ



(2) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร

ยากาศการทำงาน

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยให้บริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร

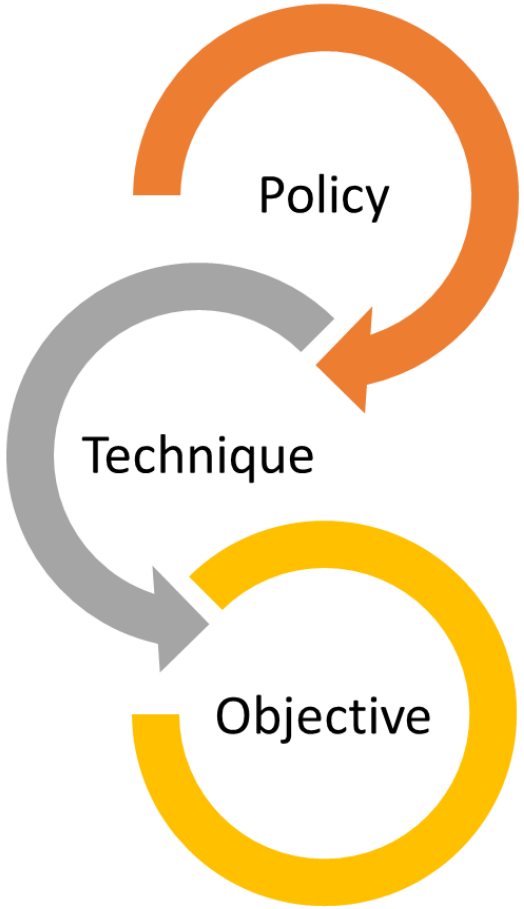
สถาบันได้ออกแบบสิ่งเหล่านี้ให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายและตามความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร บุคลากรของสถาบันได้รับสิทธิประโยชน์ที่สำคัญอะไรบ้าง

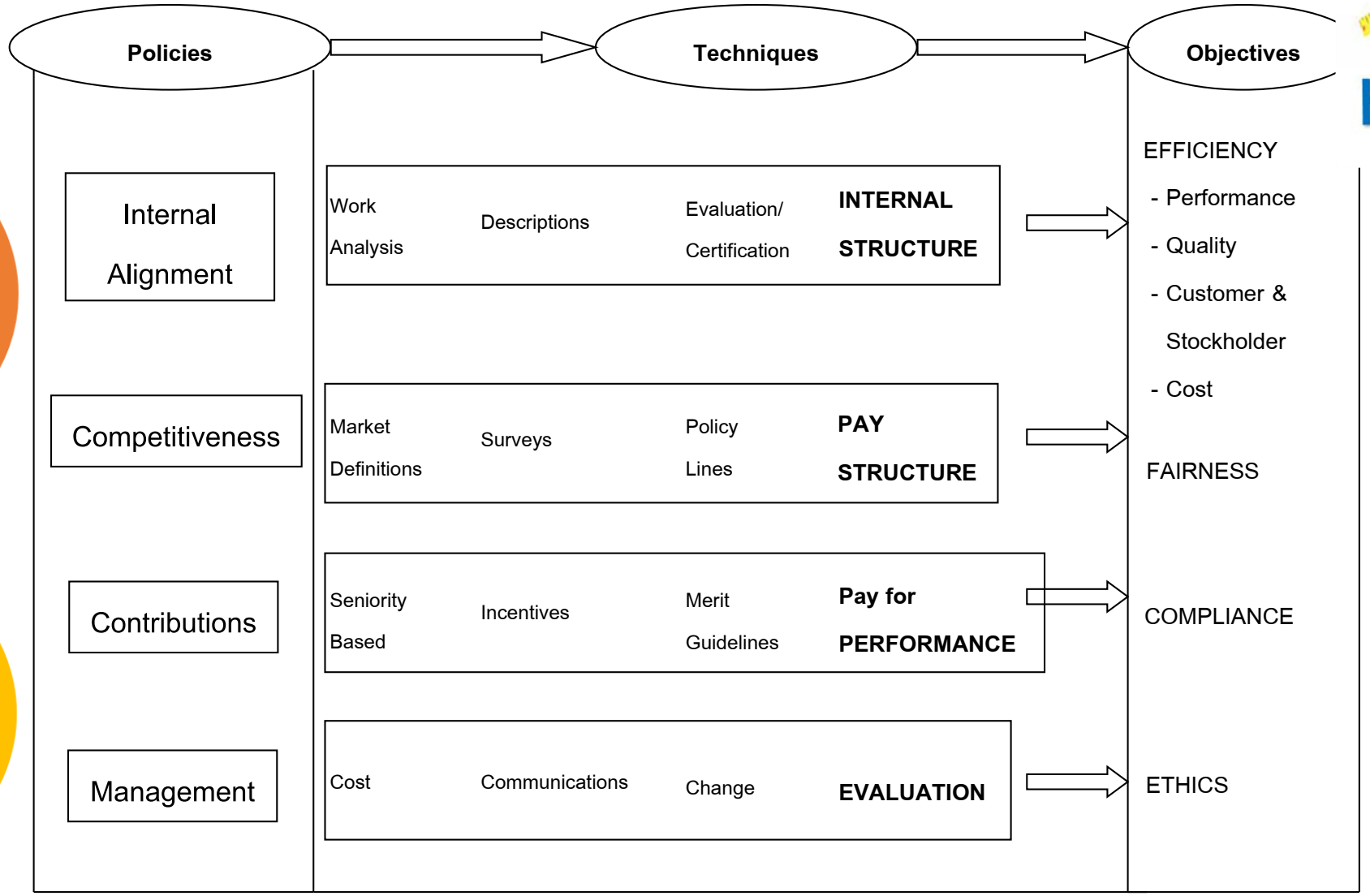
4Ps:

Policy
(Total) Package
Pay Ability
Performance Requirement

Compensation & Benefit

Pay Model





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

Total Compensation — Tangible

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

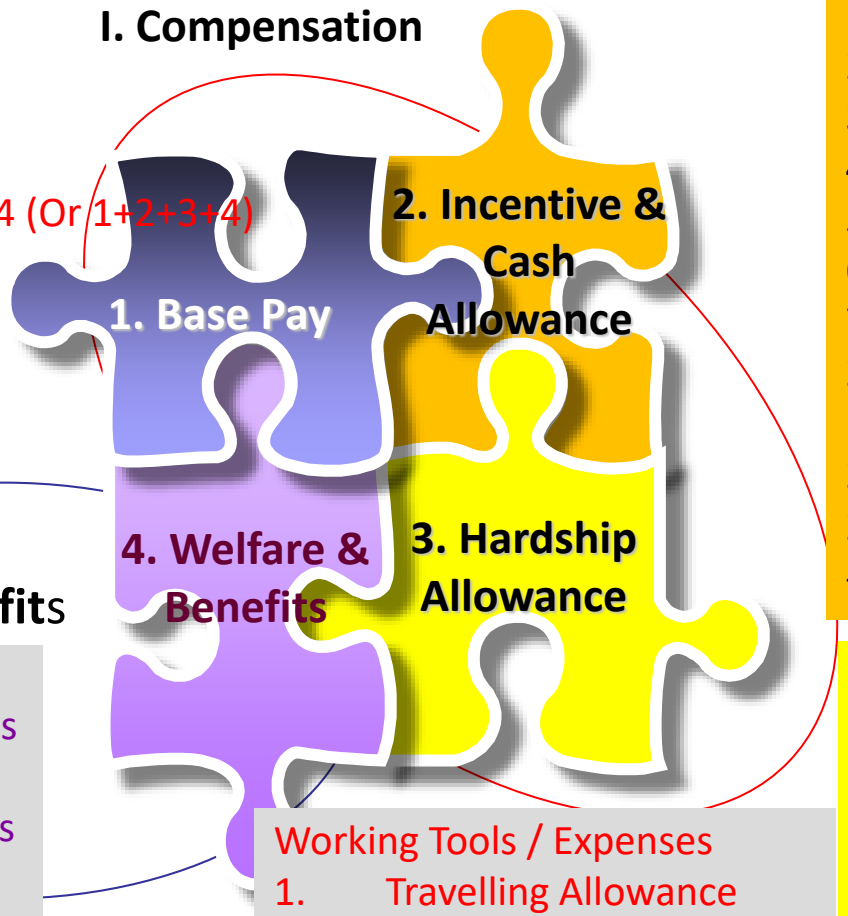
Communal

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

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

II. Welfare & Benefits

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

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

จากโครงการศึกษา HR Fundamental, PMAT 2554

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

(4) การจัดการผลการดำเนินการ

สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่นและสร้างความผูกพันกับบุคลากรได้อย่างไร

ระบบดังกล่าวได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจแก่บุคลากรอย่างไร มีการดำเนินการในระบบดังกล่าวอย่างไร

ระบบการจัดการผลการดำเนินงานของบุคลากรผลักดันให้เกิดเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การกล้าเสี่ยงในเรื่องที่สมควรเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรม
- การมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และการเรียนรู้ของผู้เรียน
- การบรรลุแผนปฏิบัติการของสถาบัน

- การบริหารค่าตอบแทน
- การให้รางวัล
- การยกย่อชมเชย
- สิ่งจูงใจ

เกิดผลดำเนินงาน

- นวัตกรรม
- ลูกค้า ผู้รับบริการ
- บรรลุแผนฯ

How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

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)

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

D/H

Ind. KPIs

Dept. KPIs

Corp. KPIs

SP – L/ship Competency

SP - Core Competency

S/H

Ind. KPIs

Section KPIs

Dept. KPIs

SP – L/ship Competency

SP - Core Competency

Senior

Ind. KPIs

Section KPIs

SP - Core Competency

Sup.

Junior

Ind. KPIs

Ind. KPIs

SP - Core Competency

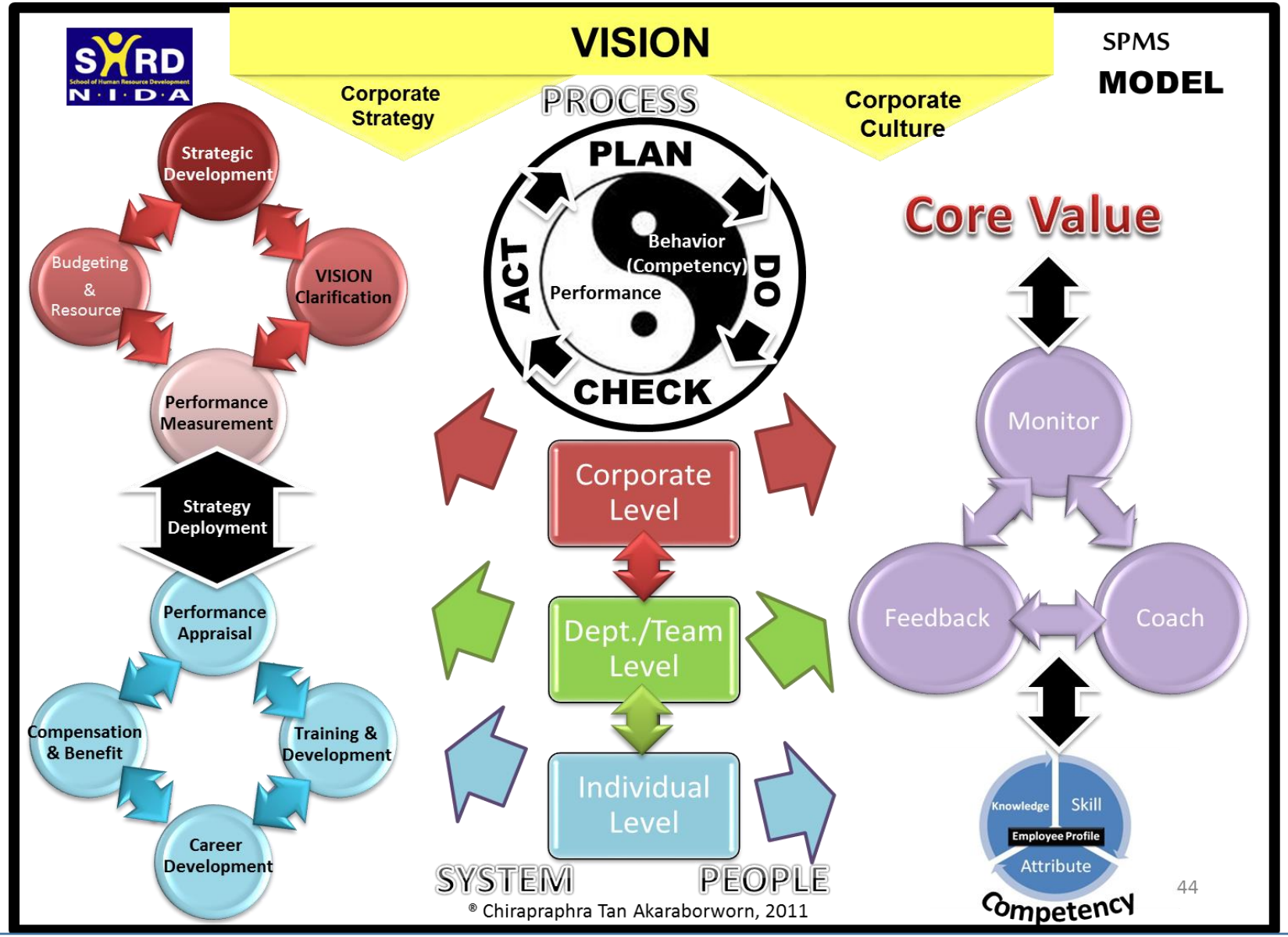
Ind. KPIs
Job Description
Project Assignment **(Talent Required)**
Committee Member
CSR – Responsible to Society

Performance

Competency

Individual Performance

@Chiraprapha Akaraborworn, 2011


VISION
SPMS
MODEL
Corporate Strategy
PROCESS
Corporate Culture
PLAN
DO
CHECK
ACT
Behavior (Competency)
Performance
Core Value
Strategic Development
VISION Clarification
Performance Measurement
Budgeting & Resource
Strategy Deployment
Performance Appraisal
Training & Development
Career Development
Compensation & Benefit
Corporate Level
Dept./Team Level
Individual Level
SYSTEM
PEOPLE
Monitor
Feedback
Coach
Knowledge
Skill
Employee Profile
Attribute
Competency
® Chirapraphra Tan Akaraborworn, 2011
44

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	Training Title / Managerial Competency	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

www.exploreHRers

V = compulsory training

42

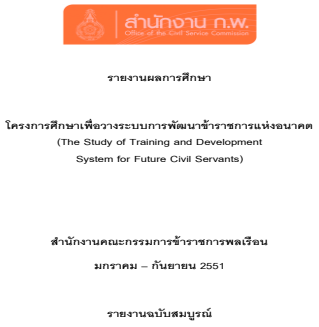
Competency-based Learning & Development

70-20-10 Development

Learning & Development

HRD Blueprint

หมายถึง แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เป็น<u>ระบบ</u> และมีความ<u>ต่อเนื่อง</u> ครอบคลุมบุคลากร<u>ทุกคน</u>ในองค์การ โดยบุคลากรจะได้รับการพัฒนาอย่าง<u>สมดุล</u>ในทุกด้าน เพื่อตอบสนองการเติบโต และการ<u>เปลี่ยนแปลง</u>ขององค์การในอนาคต อีกทั้งสอดรับกับแนวคิดการพัฒนาองค์การอย่าง<u>ยั่งยืน</u>

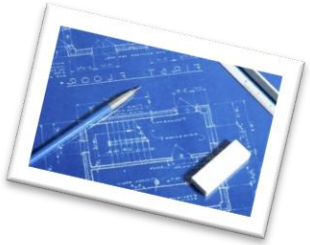

สำนักงาน ก.พ.

รายงานผลการศึกษา

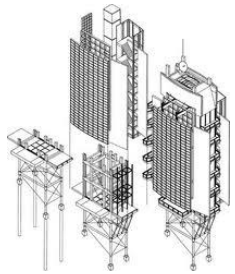
โครงการศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต
(The Study of Training and Development
System for Future Civil Servants)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
มกราคม – กันยายน 2551

รายงานฉบับสมบูรณ์



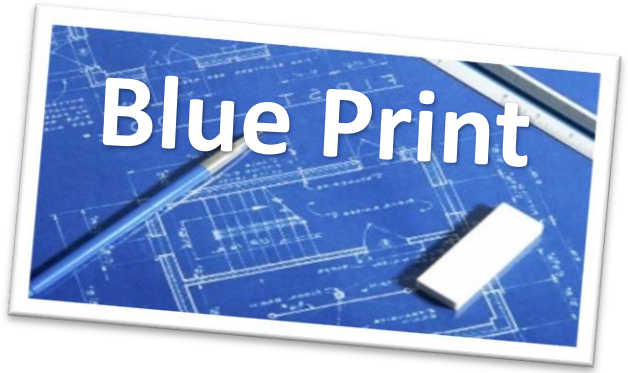
HR as an
“architecture”



EXAMPLE

June 2012

...ยตามพ.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)		อบรมหลักสูตรก้าวแรกๆ - 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)		



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

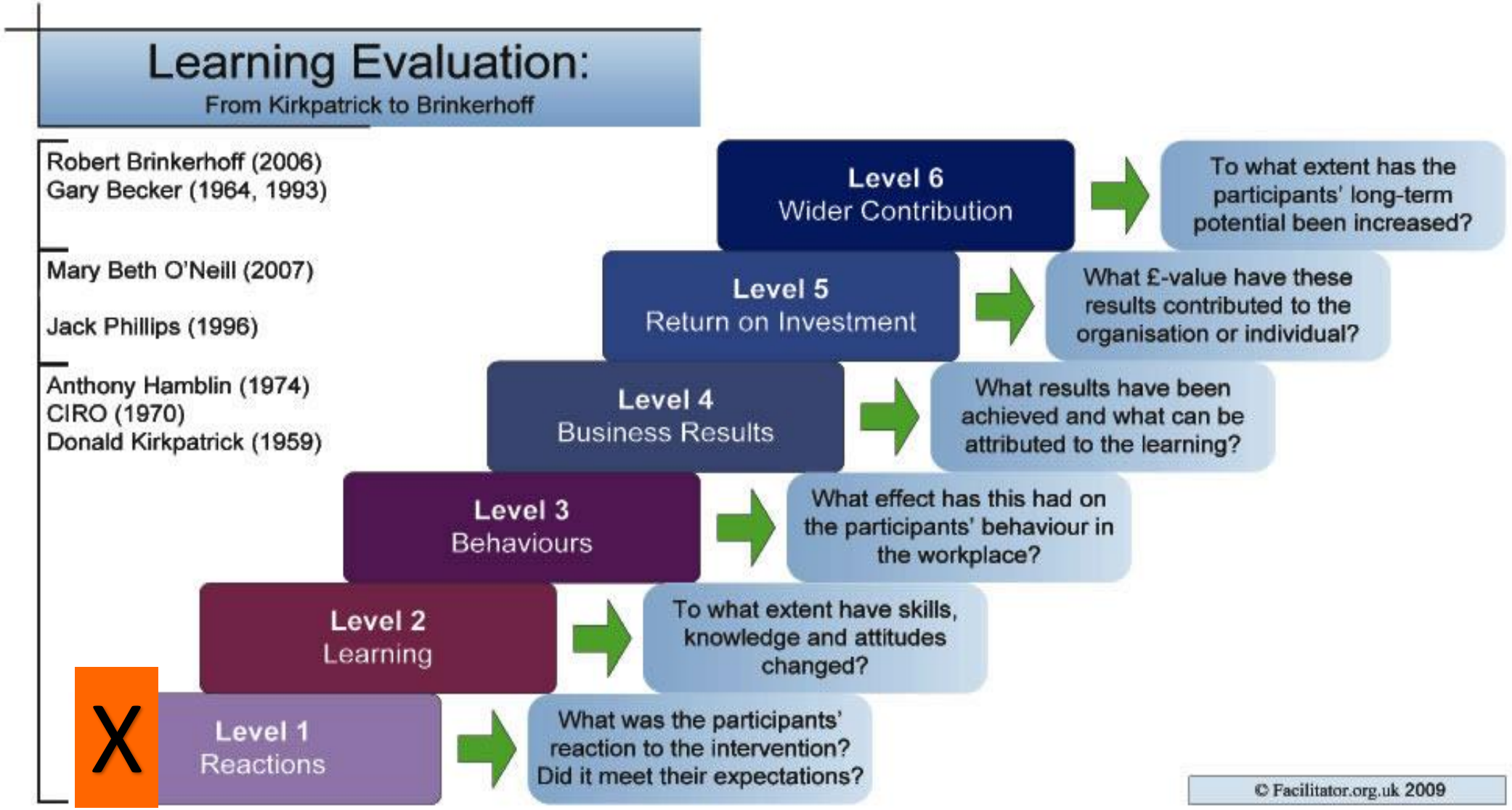
(2) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา

สถาบันมีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันอย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในเรื่อง

- หาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ที่สำคัญของสถาบันที่รายงานไว้ในหมวด 7
- ใช้ผลการศึกษาความสัมพันธ์ข้างต้นเพื่อชี้บ่งโอกาสสำหรับการปรับปรุงทั้งในเรื่องความผูกพันของบุคลากรและการให้การพัฒนาและการเรียนรู้แก่บุคลากร

Learning & Development



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.....

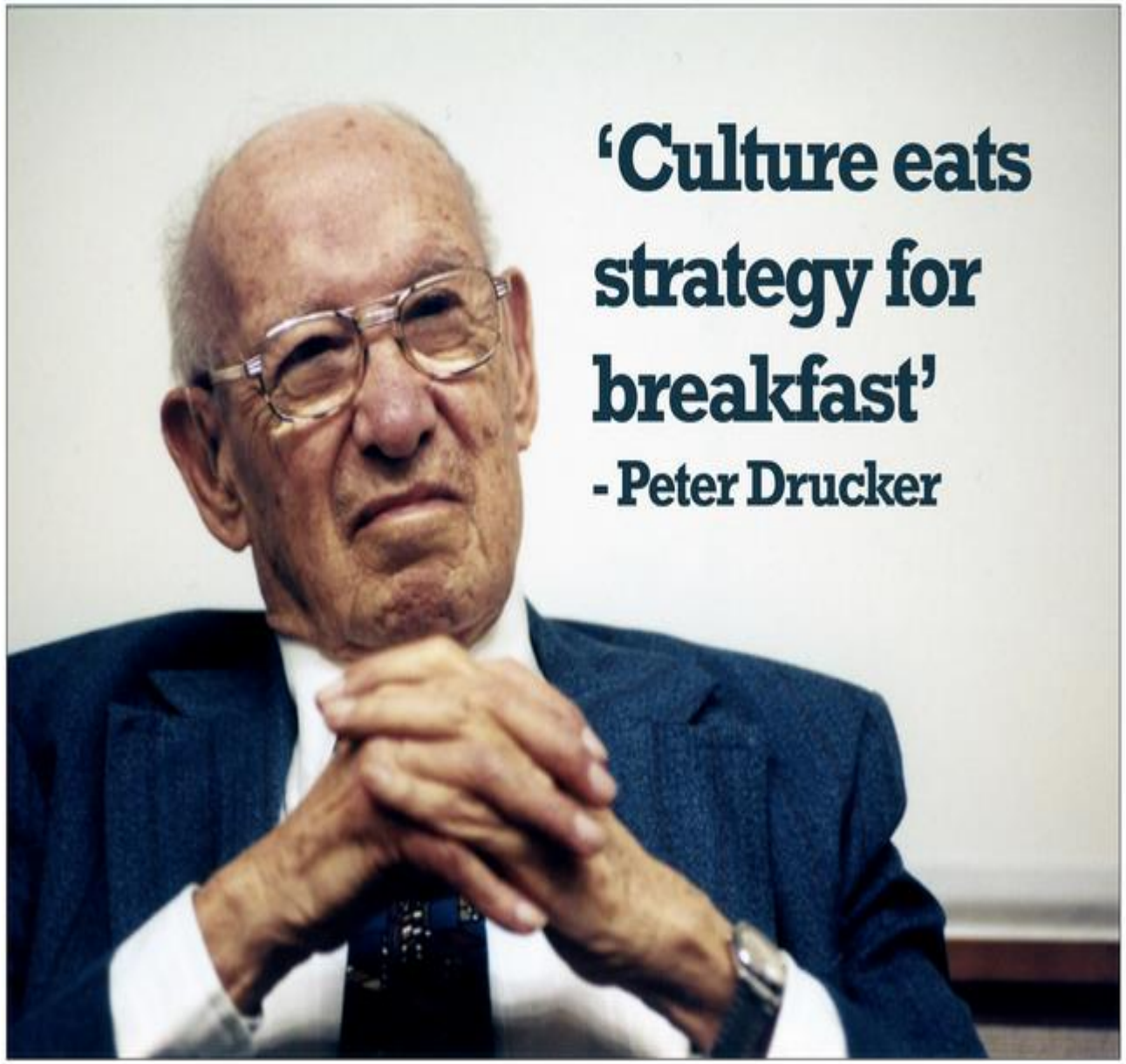
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

Corporate Culture
วัฒนธรรมองค์การ
(Core Value)

(1) วัฒนธรรมองค์การ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นและบุคลากรมีความผูกพันต่อสถาบัน

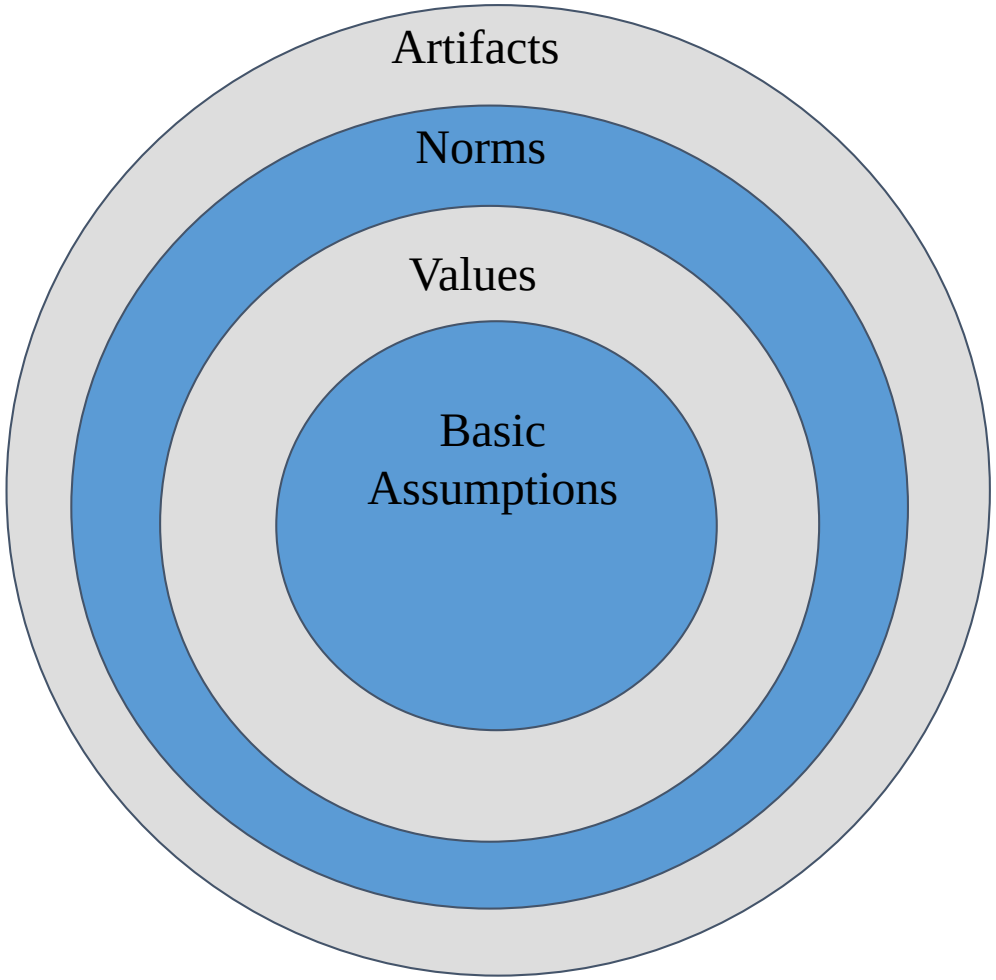
สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์การได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของความคิด วัฒนธรรมและวิธีคิดของบุคลากร สถาบันเอื้ออำนาจให้กับบุคลากรอย่างไร

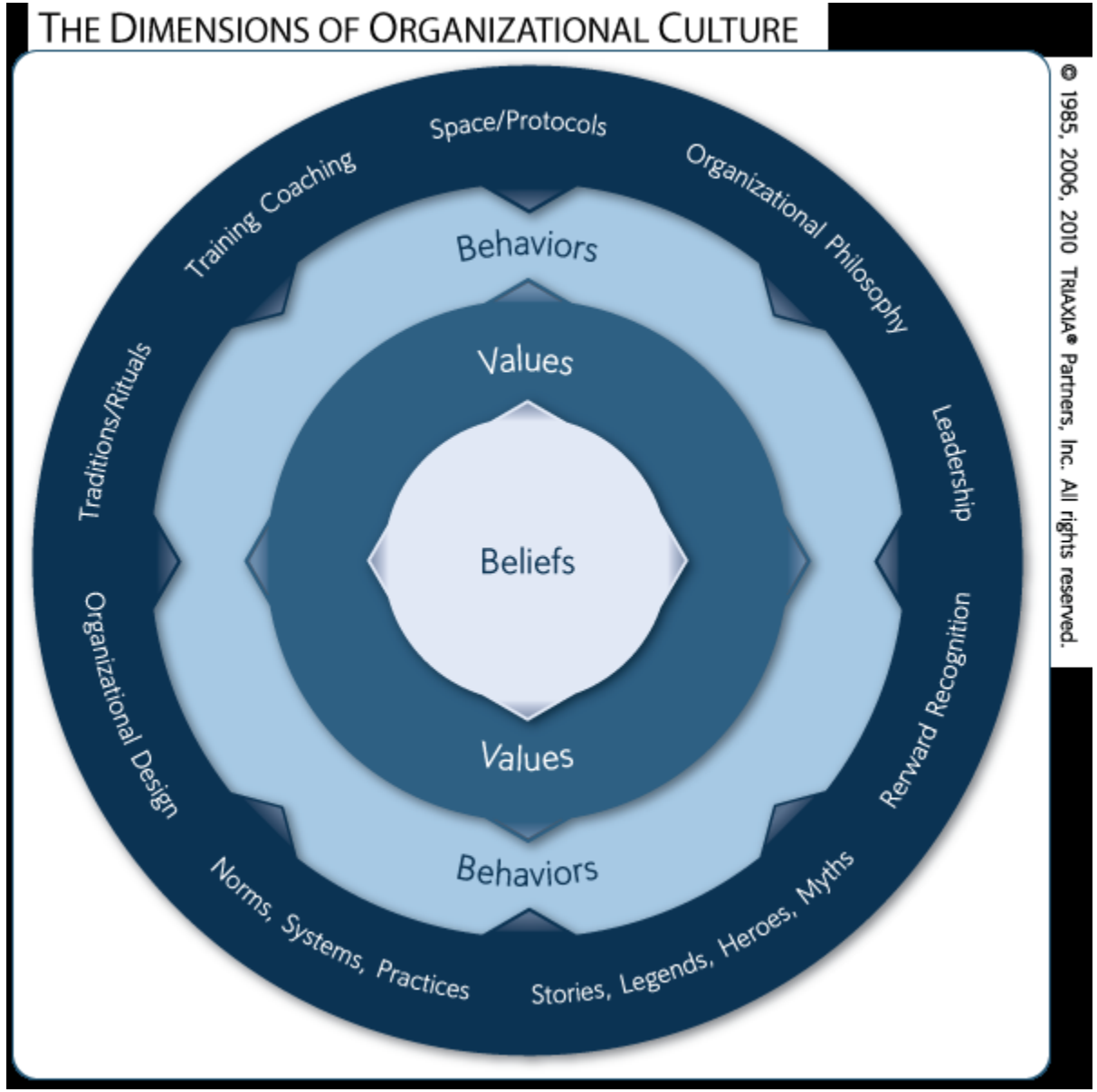


CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST, OPERATIONAL EXCELLENCE FOR LUNCH AND EVERYTHING ELSE FOR DINNER.

RECITE

Made with ♥ by recitethis.com


Artifacts
Norms
Values
Basic
Assumptions


THE DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE
Space/Protocols
Organizational Philosophy
Leadership
Rerward 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.

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน) [กระบวนการ]

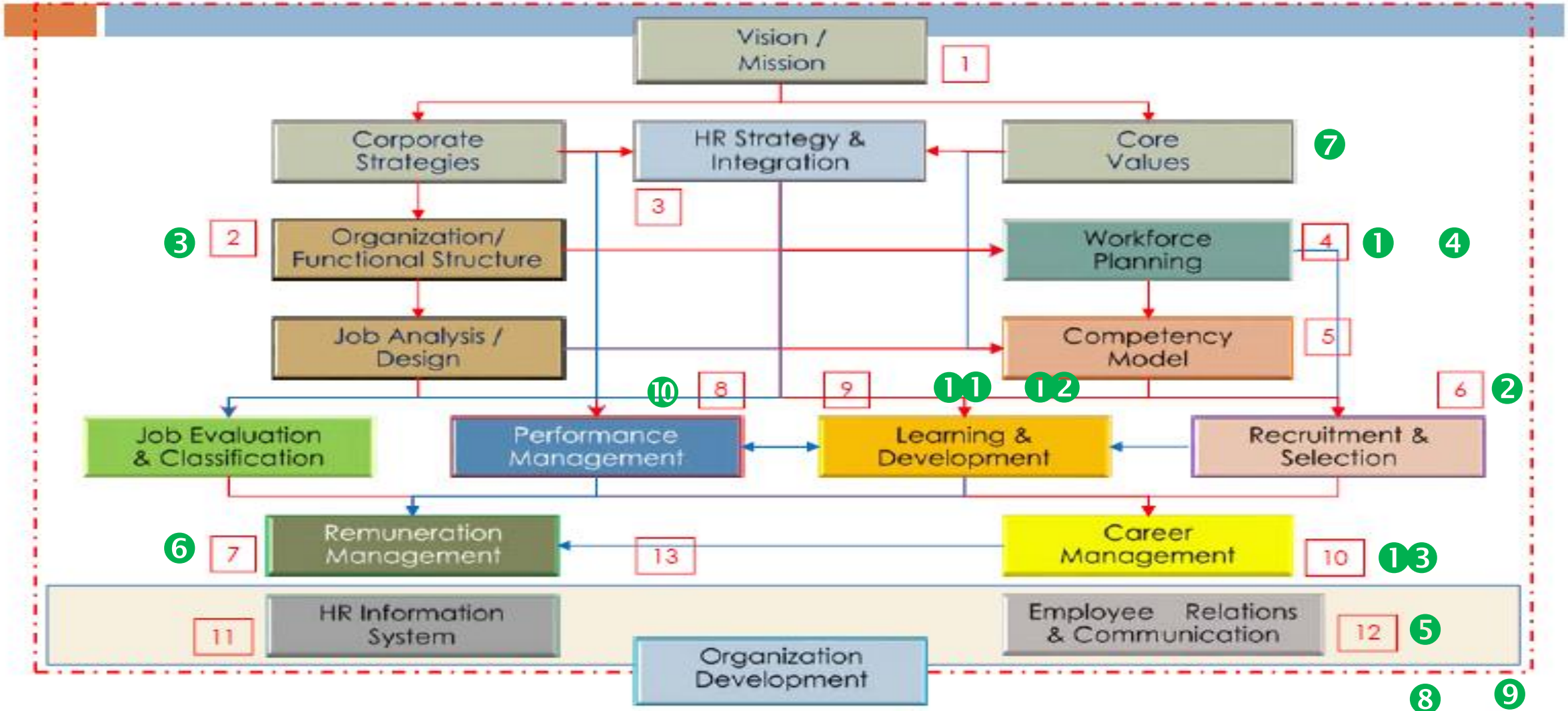
ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัววัดหรือตัวบ่งชี้สำคัญเหล่านี้เปรียบเทียบกับของคู่เทียบที่สำคัญ

(4) แผนด้านบุคลากร

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้เน้นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลังอย่างไร

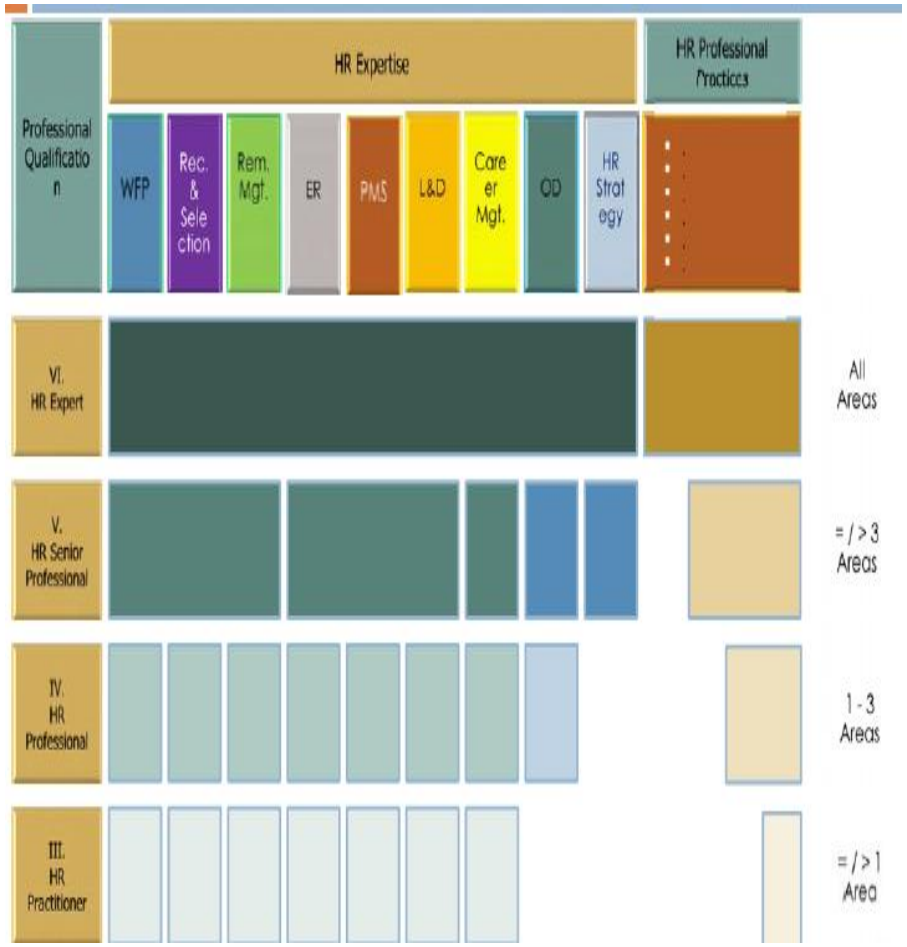
กรอบแนวคิดการบริหารองค์การและทรัพยากรบุคคล
Integrated Organization & HR Framework



HR Professional

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

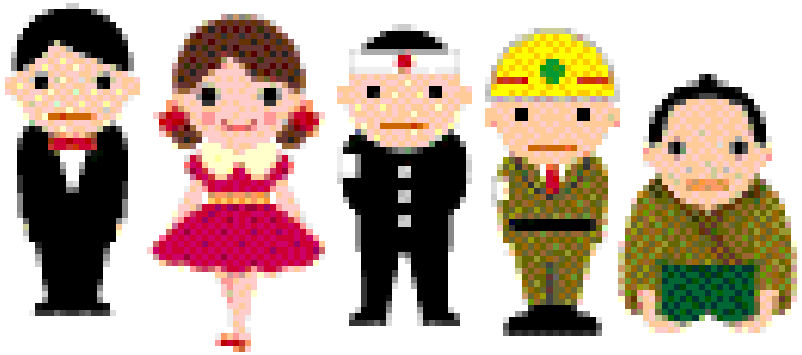
สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)



- ระดับ 7 National Qualification of Advanced Professional Competence
- ระดับ 6 National Qualification of Higher Professional Competence
- ระดับ 5 National Qualification of Professional Competence
- ระดับ 4 National Advanced Diploma Qualification of Vocational Competence
- ระดับ 3 National Diploma Qualification of Vocational Competence
- ระดับ 2 National Qualification of Vocational Competence 2
- ระดับ 1 National Qualification of Vocational Competence 1

กรอบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ

Thank You



ขอบคุณ

ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

1) **งานด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล** (HR Planning)		Efficiency	Effectiveness	Impact
1	ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนงานกลยุทธ์ด้าน HR (Strategic plan development cycle time)	✔		
2	ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเปรียบเทียบต้นทุนการดำเนินงานของ HR กับ การใช้เทคโนโลยีทดแทนหรือ HR Outsourcing (Compared cost of HR interaction, HR automation and HR outsourcing)	✔		
3	จำนวนบุคลากร HR ต่อพนักงานทั้งหมด (HR headcount ratio)	✔		
4	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อพนักงาน (HR expense per employee)	✔		
5	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อรายได้ขององค์การ (HR expense/total revenue)	✔		
6	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายรวมขององค์การ (HR expense/ total expense)	✔		
7	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขององค์การ (HR expense/operating expense)	✔		
8	ร้อยละของงบประมาณของฝ่าย HR ที่ใช้ว่าจ้าง HR Outsourcing (Percentage of HR budget spent on outsourced activities)	✔		
9	ร้อยละของงบประมาณของฝ่าย HR ต่อยอดขายขององค์การ (HR department budget as a percentage of sales)	✔		
10	จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาของพนักงานแต่ละกลุ่ม (Span of control)	✔		
11	อัตราการลาออกจากงานของบุคลากร (Turnover rate)		✔	
11.1	อัตราการลาออกของบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ (Turnover Rate: Critical Position)			✔
11.2	อัตราการลาออกของบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกเป็น Talent (Turnover Rate: Talent)			✔
11.3	อัตราการลาออกของบุคลากรที่เป็นคนสำคัญในองค์การ (Turnover Rate: Key Person)			✔

2) **งานด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร** (Recruitment & Selection)		Efficiency	Effectiveness	Impact
1	ระยะเวลาในการบรรจุตำแหน่งว่าง (Time for replacement)	✔	✔	
2	ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดจากการว่าจ้าง (Cost of filling a job)	✔		
3	จำนวนช่องทางที่เปิดรับสมัครงาน (Number of recruitment channels)	✔		
4	จำนวนผู้สมัครต่อแหล่งสรรหา (Number of applicants per recruiting source)	✔	✔	
5	จำนวนผู้สมัครต่อจำนวนผู้ถูกเรียกสัมภาษณ์ (Number of applicants contacted compared with those reporting for job interviews)		✔	
6	จำนวนผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ต่อตำแหน่ง (Number of qualified applicants per position)		✔	
7	สัดส่วนการสัมภาษณ์ต่อการเสนอการจ้าง (Interviews per offer ratio)		✔	
8	สัดส่วนการตอบรับต่อการเสนอการจ้าง (Acceptance per offer ratio)		✔	
9	ค่าความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการว่าจ้าง (Reliability of hiring tools) เช่น ความน่าเชื่อถือของการว่าจ้างโดยใช้การสัมภาษณ์ การใช้ Assessment Center เป็นต้น		✔	
10	ความพึงพอใจของฝ่ายงานต่างๆต่อกระบวนการสรรหาพนักงาน (Customer satisfaction with hiring process)			✔
11	ผลการสำรวจการเป็น "Employer of Choice" (Survey results on becoming the employer of choice)			✔
12	อัตราการพ้นสภาพการจ้างในช่วงทดลองงาน (Resignation rate during probation)	✔	✔	

3) **งานด้านการบริหารค่าตอบแทน** (Compensation Management)		Efficiency	Effectiveness	Impact
1	ความตรงต่อเวลาในการจ่ายเงินเดือน (Payroll timeliness)	✔		
2	ร้อยละของความผิดพลาดในกระบวนการจ่ายค่าตอบแทน (Percentage of payroll errors)	✔		
3	ค่าตอบแทนรวมโดยเฉลี่ยต่อพนักงาน (Average total compensation per head)	✔		
4	อัตราส่วนค่าตอบแทนของระดับจัดการต่อผลตอบแทนรวมของบุคลากรทั้งองค์การ (Management compensation per total compensation ratio)	✔		
5	ต้นทุนแรงงานต่อรายได้ขององค์การ (Labor costs per revenue)	✔		✔
6	เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานเมื่อเทียบกับค่ากลางของช่วงเงินเดือน (Compa-ratio)	✔		
7	จำนวนพนักงานที่มีเงินเดือนสูงกว่าค่าสูงสุดของช่วงเงินเดือน (Number of employee over salary grade maximum: Red circle)	✔		
8	อัตราส่วนของสวัสดิการต่อฐานเงินเดือน (Cost of benefits per base salary ratio)	✔		
9	อัตราส่วนของสวัสดิการต่อค่าตอบแทนรวม (Cost of benefits per total compensation ratio)	✔		
10	จำนวนครั้งของการจ่ายค่าชดเชย/ปี (Number of claims processed)	✔		
11	ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพต่อพนักงาน (Health care costs per employee)	✔		
12	อัตราส่วนเงินเดือนเทียบกับคู่แข่ง (Salary per competitor salary ratio)			✔
13	อัตราส่วนของสวัสดิการเทียบกับคู่แข่ง (Benefits per competitor benefits ratio)			✔
14	ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Percentage of incentive pay employees)			✔

	4) **งานด้านแรงงานสัมพันธ์** (Employee Relations)	Efficiency	Effectiveness	Impact
1	เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาของพนักงาน (Average time to resolve)	✔		
2	ค่าใช้จ่ายของ HR ในการต่อสู้คดี (Cost of HR-related litigation)			✔
3	ค่าใช้จ่ายของการร้องทุกข์ (Cost of grievance)	✔		
4	จำนวนบุคลากรด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด (Number of employee relations staffs/Number of total employees)	✔		
5	จำนวนบุคลากรด้านการสื่อสารต่อพนักงานทั้งหมด (Number of internal communication staffs/Number of total employees)	✔		
6	อัตราการหยุดงานรวมที่ควบคุมได้ (Total controllable absenteeism rate)		✔	
7	ร้อยละของข้อร้องทุกข์ที่ได้รับการแก้ไขตั้งแต่กระบวนการขั้นแรก (Fidelity percentage resolved first call)	✔	✔	
8	ความถี่ในการพบกันระหว่างพนักงานและผู้นำองค์การ (Frequency of labor and management leadership interaction)		✔	
9	ร้อยละของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการข้อเสนอแนะ (Percentage of employees involved in suggestion project) เช่น Kaizen		✔	
10	ประสิทธิผลของการสื่อสารกับพนักงาน (Effectiveness of communication to employees) โดยดูจากร้อยละของข้อร้องเรียนของพนักงานที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจผิดในการสื่อสาร		✔	
11	อัตราการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude change) ของพนักงานที่เข้ารับการปรึกษา		✔	
12	อัตราการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior change) ของพนักงานที่เข้ารับการปรึกษา		✔	
13	ร้อยละของการขอโอนย้าย (Percentage of requests for transfer)		✔	
14	จำนวนข้อร้องทุกข์ต่อปี (Number of grievance per year)			✔
15	จำนวนข้อพิพาทแรงงานต่อปี (Number of labor dispute per year)			✔

ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

	5) งานด้านการฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการ การเรียนรู้ (Training, Development & Learning)	Efficiency	Effectiveness	Impact
1	ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมต่อค่าใช้จ่ายรวมขององค์การ (Training expense/Total expense)	✔		
2	ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมต่อยอดขายขององค์การ (Training expense/Total sales)	✔		
3	ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมต่อพนักงาน (Training expense per employee)	✔		
4	อัตราส่วนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อผู้ไม่ได้รับการฝึกอบรม (Ratio of employees who did and did not attend training)		✔	
5	จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมต่อปี (Number of training hours per year)		✔	
6	จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมพนักงานใหม่ (อายุงานต่ำกว่า 1 ปี)(Number of training hours for new employees (less than 1 year))		✔	
7	ร้อยละของหลักสูตรฝึกอบรมผ่าน Computer-Based Technology (Percentage of Computer-Based Technology training)		✔	
8	ร้อยละของพนักงานที่อยู่ในแผนพัฒนาบุคลากร (Percentage of employees with development plans)		✔	
9	ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร (Percentage of employees with access to appropriate development opportunities)		✔	
10	ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Training satisfaction level)		✔	
11	ระดับความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม (Knowledge level from training)		✔	
12	ระดับทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรม (Skills change from training)		✔	✔
13	ระดับทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรม (Attitudes change from training)		✔	✔
14	การเปรียบเทียบพฤติกรรมระหว่างผู้เข้ารับฝึกอบรมและผู้ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม (Comparison: behavior change between employees who did and did not attend training)		✔	✔
15	ระดับผลกระทบต่อองค์การจากการฝึกอบรม (Training impact)			✔
16	ระดับความพร้อมของ Competency (Competency readiness)			✔
17	ระดับการปิดช่องว่างของ Competency (Closing competency gap)		✔	
18	ผลตอบแทนจากการลงทุนของการฝึกอบรม (Training ROI)	✔		✔

ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

6) **งานด้านการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ** (Career Development)		Efficiency	Effectiveness	Impact
1	จำนวนและประเภทของโครงการพิเศษที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Number and type of special projects to develop high potential employees)		✔	
2	อัตราส่วนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากผลงาน (Performance based promotion rate)		✔	
3	ร้อยละของพนักงานที่สรรหาจากแผนสืบทอดตำแหน่ง (Percentage of jobs filled with candidates on succession plan)			✔
4	อัตราการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของพนักงานจากพนักงานสัญญาจ้างเป็นพนักงานประจำ (Nontraditional workforce promotion rate)		✔	
5	ระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครองตำแหน่งของพนักงาน (Average tenure of employees)		✔	
6	ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากร (IDP) (Percentage of employee development plans completed)		✔	
7	ร้อยละของผู้หญิงที่อยู่ในตำแหน่งบริหาร (Number of women in management)		✔	
8	ร้อยละของพนักงานที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่ง (Percentage of workforce that is promotable)		✔	
9	ร้อยละของการรักษาพนักงานที่ไปทำงานในต่างประเทศ หลังจากกลับมา 1 ปี (Percentage of repatriate retention after one year)			✔
10	ร้อยละของพนักงานที่มีความสามารถในการทำงานได้หลายหน้าที่ (Percentage of multi-skill employees)			✔
11	ร้อยละของพนักงานที่สามารถทำงานข้ามสายงานร่วมกับทีมงานอื่นต่อพนักงานทั้งหมด (Percentage of the workforce routinely working in cross-functional or project team)		✔	
12	ดัชนีวัดความสามารถในการสร้างผู้นำเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น (LDP Bench Strength)			✔
13	อัตราส่วนของ talent ที่เตรียมไว้สำหรับตำแหน่งที่สำคัญ (Backup talent ratio)			✔
14	ร้อยละของการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานภายใน (Percentage of promotion from within)		✔	
15	อัตราการสมัครของพนักงานภายในต่อตำแหน่งที่ประกาศรับสมัครงานทั้งหมด (Job posting response rate)		✔	

ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

	7) **งานด้านการพัฒนาองค์การ** (Organization Development)	Efficiency	Effectiveness	Impact
1	ระดับการรับรู้ต่อบทบาทของ HR ที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent)		✔	
2	ระดับคุณภาพของระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน (Quality of employee feedback systems)		✔	
3	ร้อยละของความสำเร็จในกิจกรรมการพัฒนาองค์การ (Intervention completion rate)			✔
4	ระดับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Culture change completion level)			✔
5	ระดับความถี่ในการวินิจฉัยองค์การ (Frequency of organization diagnosis)		✔	

	8) **งานด้านการบริหารผลงาน** (Performance Management)	Efficiency	Effectiveness	Impact
1	ร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตรงเวลา (Percentage of performance appraisals completed on time)	✔		
2	ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Percentage of employees receiving performance appraisal)		✔	
3	ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการประเมินแบบ 360˚ (Percentage of employees who received 360˚ appraisal)		✔	
4	ระดับความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ (Level of understanding about the firm's goals and objectives)			✔
5	ระดับความเข้าใจในกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Level of understanding about firm's competitive strategy and operational goals)			✔
6	ระดับความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายของตนเอง (Level of understanding about their own goals)		✔	✔
7	ระดับความเข้าใจของพนักงานถึงความสัมพันธ์ของงานที่ทำกับความสำเร็จขององค์การ (Level of understanding about how their job contributes to the firm's success)			✔
8	อัตราการกระจายของผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Distribution of performance appraisal ratings)		✔	
9	ร้อยละของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำที่ได้รับการพัฒนา (Percentage of developed poor performers)		✔	

	8) **งานด้านการบริหารผลงาน** (Performance Management) (**ต่อ**)	Efficiency	Effectiveness	Impact
10	ประสิทธิภาพของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำที่ได้รับการพัฒนา (Efficiency of developed poor performers)		✔	
11	ร้อยละของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำที่ได้รับการดำเนินการ (Percentage of managed poor performers)		✔	
12	ร้อยละของพนักงานที่มี Competency สูงขึ้น (Percentage of competency employees increased)		✔	✔
13	ร้อยละของพนักงานที่มี Competency สูงขึ้นในงานเชิงกลยุทธ์ (Percentage of strategic competency employees increased)		✔	✔

	9) **งานด้านสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์** (HRIS)	Efficiency	Effectiveness	Impact
1	ระยะเวลาสนองตอบต่อข้อมูลที่ได้รับการร้องขอ (Turnaround time for request)	✔		
2	ผลตอบแทนจากการลงทุนในเทคโนโลยีด้าน HR (HRIS ROI)			✔
3	ระยะเวลาคืนทุนในเทคโนโลยีด้าน HR (HRIS payback period)	✔		
4	บุคลากรที่ดูแลด้านสารสนเทศด้าน HR ต่อพนักงานทั้งหมด (Number of HRIS staffs per total employees)	✔		
5	ร้อยละการหยุดทำงานของระบบ HRIS (Percentage of HRIS Breakdown)		✔	
6	ร้อยละการรายงานข้อมูลที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก (Percentage of reporting accurate first request)		✔	
7	ร้อยละของข้อมูลที่ไม่พร้อมต่อการร้องขอทันที (Percentage of unavailable data)		✔	
8	ร้อยละของบุคลากรที่มีการใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการ (Percentage of employees have assess to the information and knowledge that they need)			✔

	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)		✔	
7	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey results)			✔
7.1	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ด้านค่าตอบแทน (Compensation)		✔	
7.2	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ด้านโอกาสในความก้าวหน้า (Advancement opportunities)		✔	
7.3	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการพัฒนาองค์การ (Organization development)			✔
7.4	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)		✔	
7.5	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงานการยึดมั่นในคุณค่าองค์การของพนักงาน (Adherence by employees to core values)			✔
7.6	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ด้านความผูกพันกับองค์การ (Employee Engagement)			✔
7.7	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ด้านความน่าเชื่อถือของระบบการวัดของ HR (Credibility of measurement systems)		✔	