



**เกณฑ์ประเมินผล Enabler ด้านการบริหารทุนมนุษย์
(Human Capital Management: HCM)
สำหรับระบบประเมินผลการทำงานรัฐวิสาหกิจ ปี 2563**

ประเด็นนำเสนอ



01

หลักการ/แนวคิดในการพัฒนา

ทฤษฎี แนวความคิด มาตรฐาน และข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านบริหารทุนมนุษย์

02

เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้าน HCM

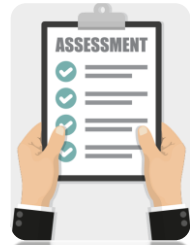
รายละเอียดเกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) ทั้งด้านนโยบาย/กลยุทธ์ ด้านบริหารทุนมนุษย์ ด้านพัฒนามนุษย์ และด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน

01 หลักการ/แนวคิด ในการพัฒนา

ทฤษฎี แนวความคิด มาตรฐาน และ
ข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ใน
การพัฒนาเกณฑ์ประเมินผลฯ
ด้านบริหารทุนมนุษย์



สมการการพัฒนาเกณฑ์ประเมินผลฯ ด้าน HCM :



1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี ± 2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน ± 3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ± 4. ยุทธศาสตร์ของ สคร.
 = เกณฑ์การประเมินผลใหม่ด้าน HCM



1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี



 Recruitment/Selection

 Workforce planning

 Human governance

 Employee engagement

 Employee assessment

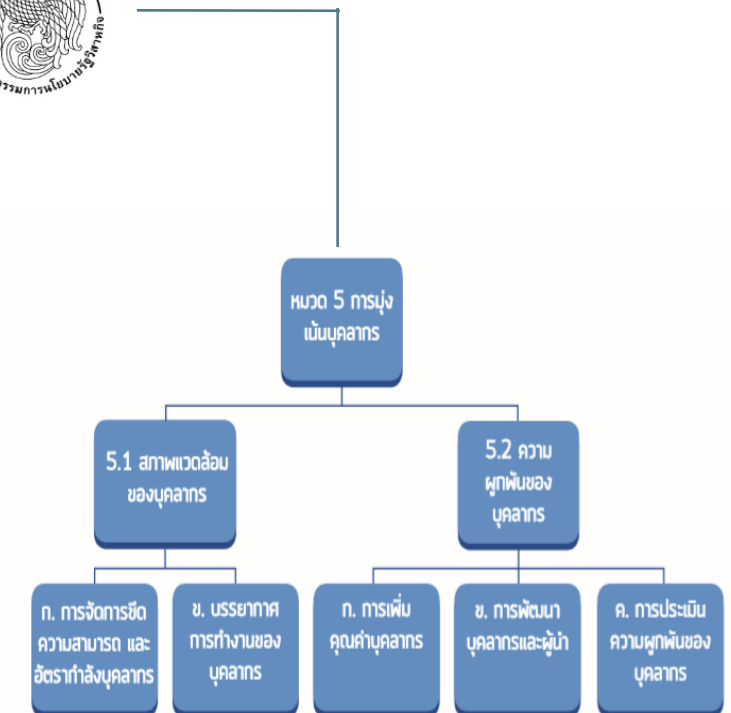
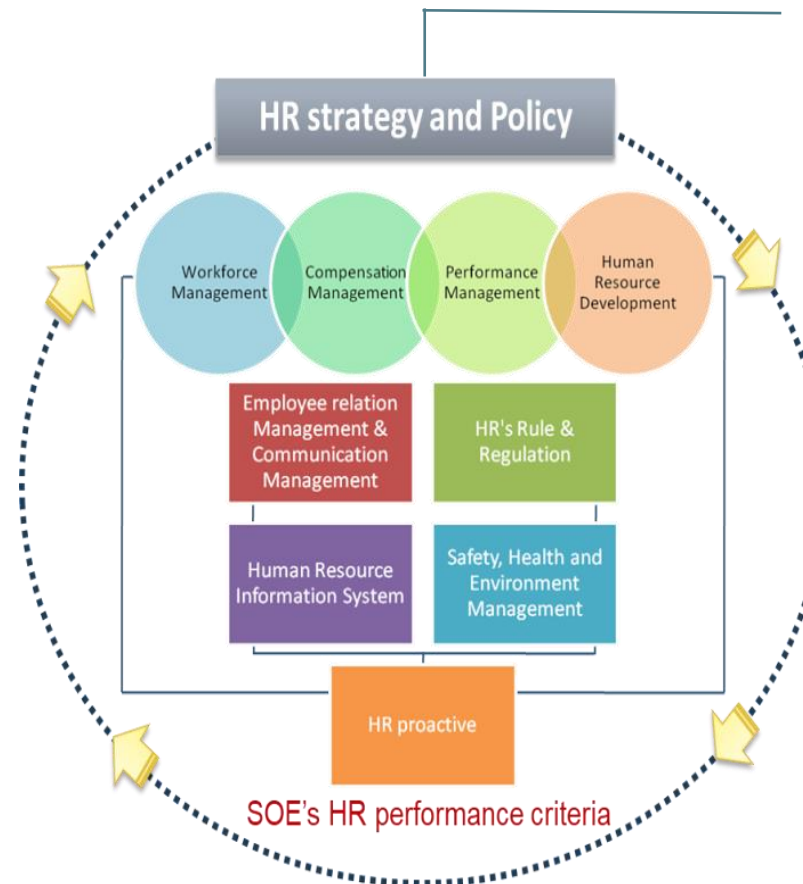
 Strengthening culture

2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน

ข้อ 3 การบริหารทรัพยากรบุคคล



หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร - SEPA



3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR

- HR Digitalization
- HR analytics / AI in HR
- Re-modeling of learning & development system
- Employee experience
- Wellness focused

Source : SHRM, Harvard Business review, Mckinsey



4. ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน รส. ของ สคร. (ด้านบุคลากร)

- กระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร
- การจัดทำ Skill matrix สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด รวมถึงการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยม โดยให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี
- สรรหาและพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

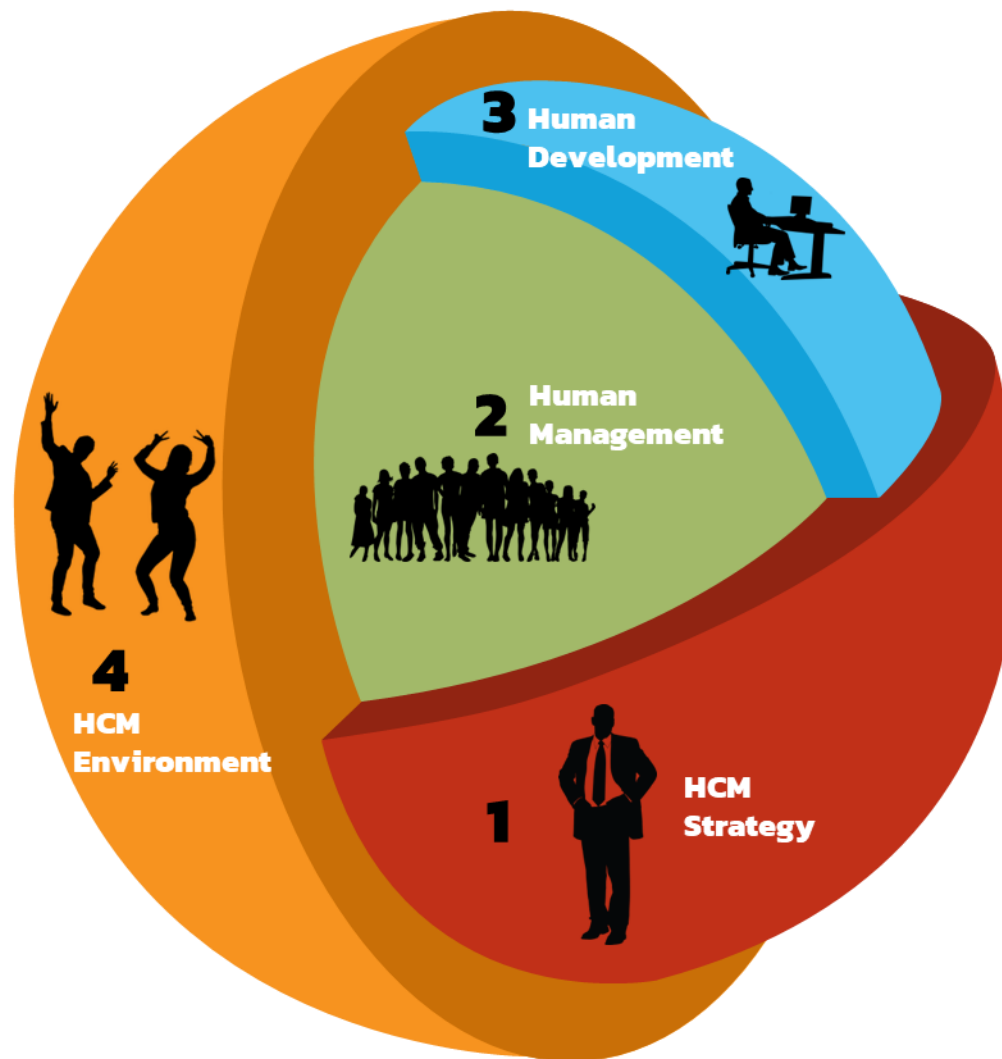
02 เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้าน HCM

รายละเอียดเกณฑ์ประเมินผลฯ
ด้านบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital
Management: HCM)
ทั้งด้านนโยบาย/กลยุทธ์
ด้านบริหารทุนมนุษย์ ด้านพัฒนามนุษย์
และด้านสภาพแวดล้อม
ที่สนับสนุน

HCM module of 4

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน HCM

“การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้สนับสนุน HCM โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้บุคลากรมีจริยธรรมและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์คาดการณ์ ตัดสินใจ ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง”



1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

“ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงความท้าทายในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้าน Digital และ HC Risk โดยพิจารณาทั้งในเชิง Quantitative/Qualitative โดยมีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอ เพื่อให้การสื่อสารไปเป็นอย่างทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด”

2. บริหารทุนมนุษย์

“การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงการจัดการอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์ Demand/Supply ของอัตรากำลัง การทดแทนของ Digital รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทน/สิทธิประโยชน์ให้เกิดความเป็นธรรม จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง”

3. พัฒนาทุนมนุษย์

“การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีแนวทางการพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยให้มีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-Skill/Up-skill/Re-skill) รวมถึง การปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้น Action learning อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพ และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม”

องค์ประกอบของเกณฑ์ประเมินผลฯ



1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ - 30%

-  1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (30%)

2. การบริหารทุนมนุษย์ - 25%

-  2.1 อัตรากำลัง (7.5%)
-  2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (2.5%)
-  2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (15%)

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ - 25%

-  3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (15%)
-  3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (10%)

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ - 20%

-  4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (5%)
-  4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (2%)
-  4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (3%)
-  4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (10%)



Strategic Planning

Management Tools & Trends

Are your HCM Strategy Good or Bad ??

- Understanding your businesses
and the changing world
- Where your HR maturity level are
and Where you're going for
- Strategic positioning
- Strategy or Operational
Effectiveness
- Strategy alignment



1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์



กำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

- ☐ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก
- ☐ พิจารณาความสอดคล้อง/เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานที่สำคัญ
- ☐ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
- ☐ แปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการ
- ☐ กำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว



สื่อสาร

- ☐ กำหนดช่องทาง/รูปแบบของการสื่อสาร
- ☐ สร้างการสื่อสารแบบ 2 ทาง
- ☐ สื่อสารให้ครอบคลุมทั้งองค์กร



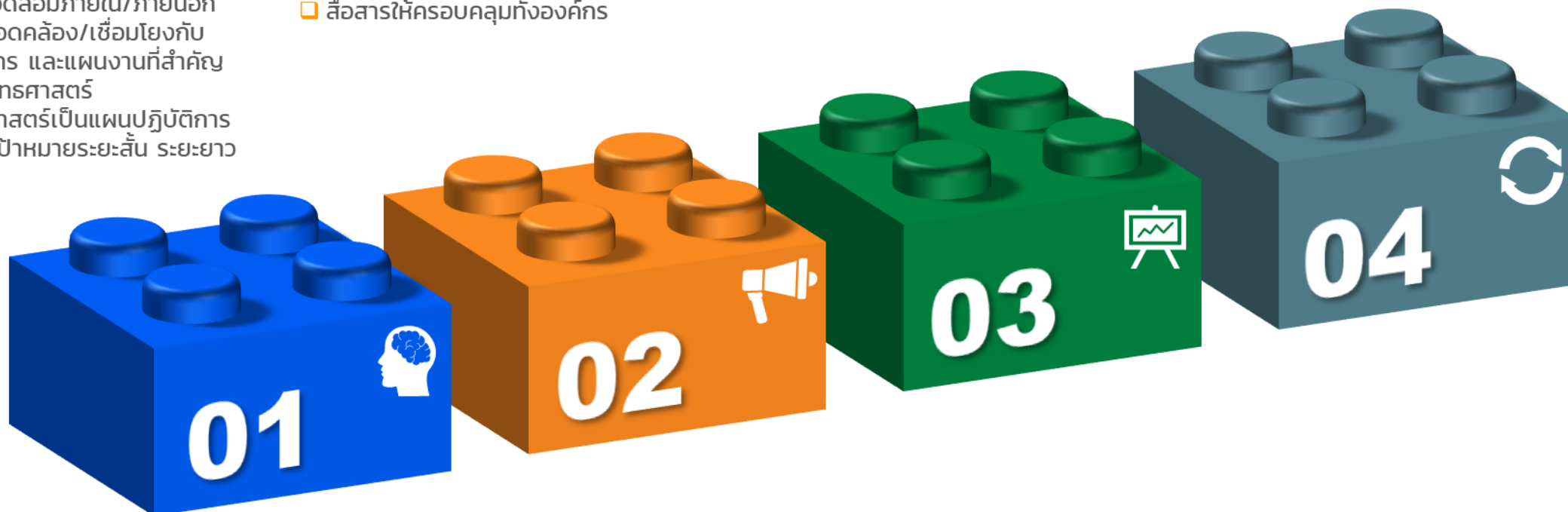
ติดตาม/ประเมินผล

- ☐ สร้างกลไกในการติดตาม อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
- ☐ ประเมินผลเป็นประจำทุกปี



ทบทวน/ปรับปรุง

- ☐ ใช้ข้อมูลป้อนกลับจากติดตาม/ประเมินผล และข้อมูลอื่น ๆ ในการทบทวน/ปรับปรุง
- ☐ ทบทวน/ปรับปรุงเป็นประจำทุกปี





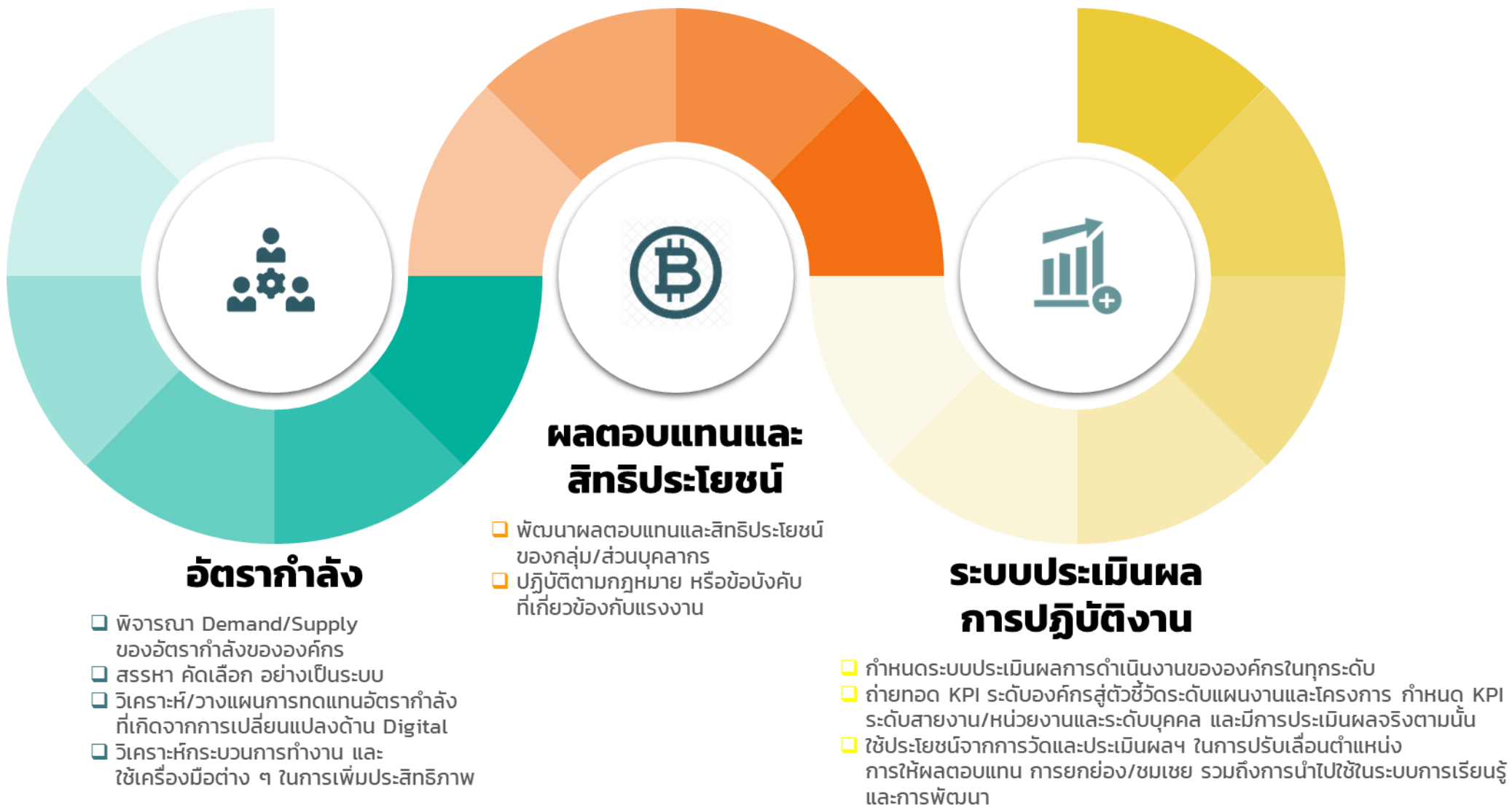
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ - 30%

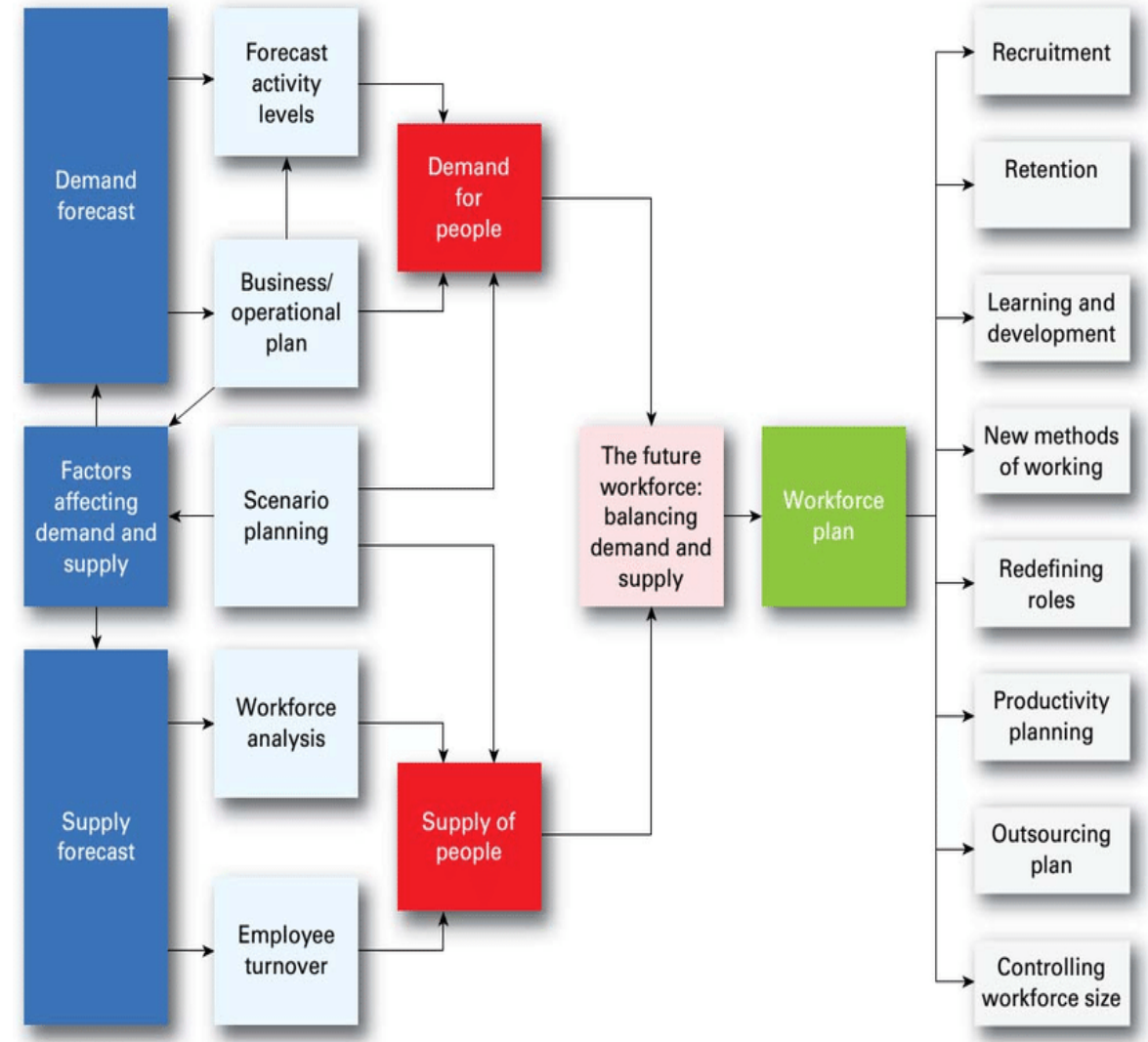
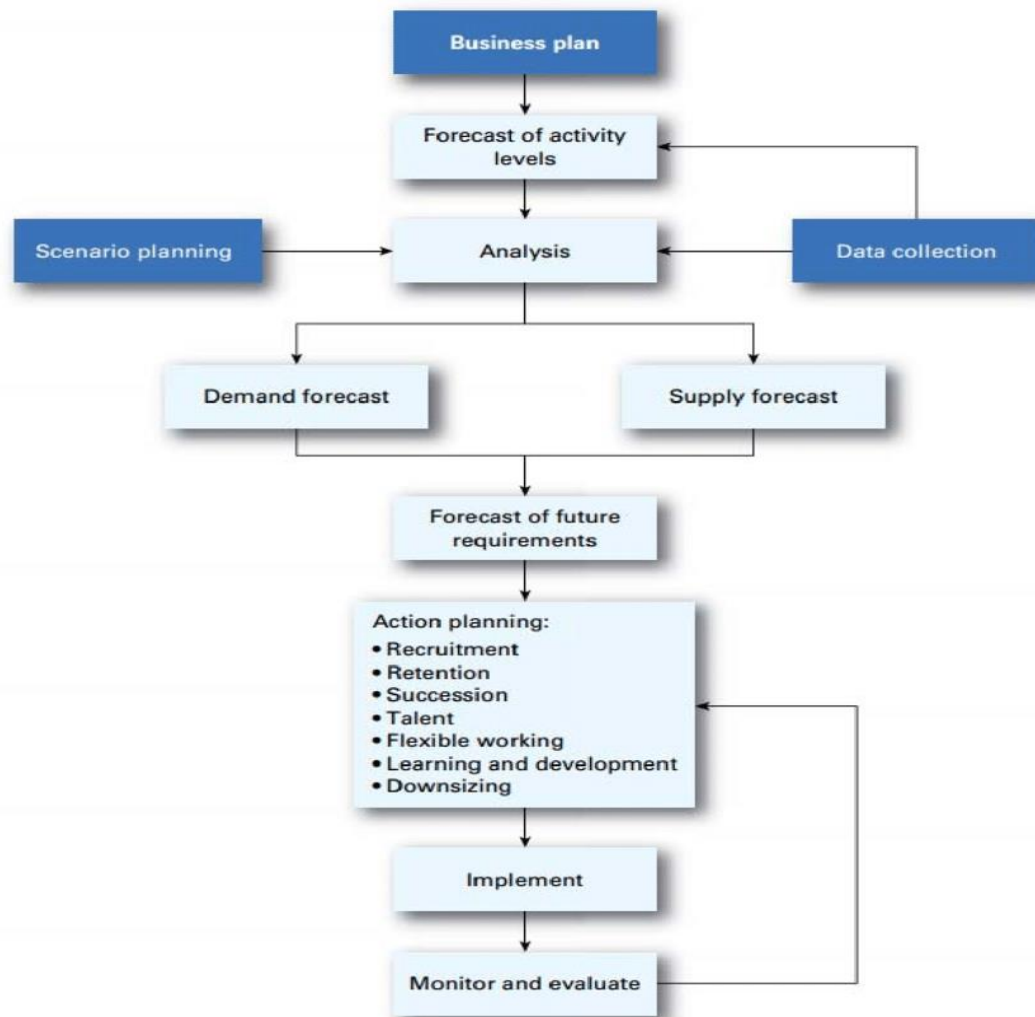
1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (30%)

“ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงความท้าทายในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารความเสี่ยงด้าน HCM โดยพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยมีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอ เพื่อให้การสื่อสารไปเป็นอย่างทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด”

- ● • การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ
- ● • ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วนเพียงพอ และเหมาะสม โดยต้องออกแบบให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. และกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของแต่ละรัฐวิสาหกิจ
- ● • การแปลงยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม Output/Outcome รวมทั้ง กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ อีกทั้ง มีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด
- • แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR ถูกบูรณาการไปกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น
- ● • การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. การบริหารทุนมนุษย์





EVERYONE NEEDS A BETTER EMPLOYEE ONBOARDING PROCESS

TODAY'S ONBOARDING ISN'T CUTTING IT



49% of millennials want a better onboarding process



32% of global executives say they experienced a poor onboarding process

WHY YOU CAN'T IGNORE ONBOARDING



22% of staff turnover occurs within first 45 days



91% of the first-year workers are retained by companies with an efficient onboarding process



69% more likely for new hires to remain in a company for 3 years if there is a well-structured onboarding program

© TINYpulse

Employee Onboarding Definition

When people think of onboarding, the word “orientation” immediately comes to mind. Yes, orientation is where new hires fill out important documentation, sign up for benefits, and receive the company badge.

But contrary to belief, that's not what onboarding actually is.

Employee onboarding introduces new hires to the important aspects of the company: values, culture, and people.

From training to socialization to learning the lay of the land, these activities are all part of the experience. It's an opportunity for employees to feel comfortable in their new role, understand how this role impacts the business while learning what type of behaviors are expected from them.

ROI from Onboarding

Onboarding should always be a top priority for every organization. The same amount of effort put forth for wooing a potential candidate needs to be invested in onboarding a new hire as well.

Consider what the [Society for Human Resources Management](#) and [TalentWise](#) found:

Companies with an engaging onboarding program retained 91% of their first-year workers [Tweet](#)

New hires who went through a well-structured onboarding program were 69% more likely to remain at a company up to three years [Tweet](#)

These programs have positive long-term effects on **employee retention**. But those aren't the only benefits.

Check out the advantages a study by the [Aberdeen Group](#) and [iCMS](#) uncovered about an efficient onboarding process:

60% year-over-year improvement in revenue [Tweet](#)

63% year-over-year improvement in customer satisfaction [Tweet](#)

Onboarding improves company ROI by more than \$79,000 per year [Tweet](#)

The stronger your onboarding program is, the healthier your bottom line will be.

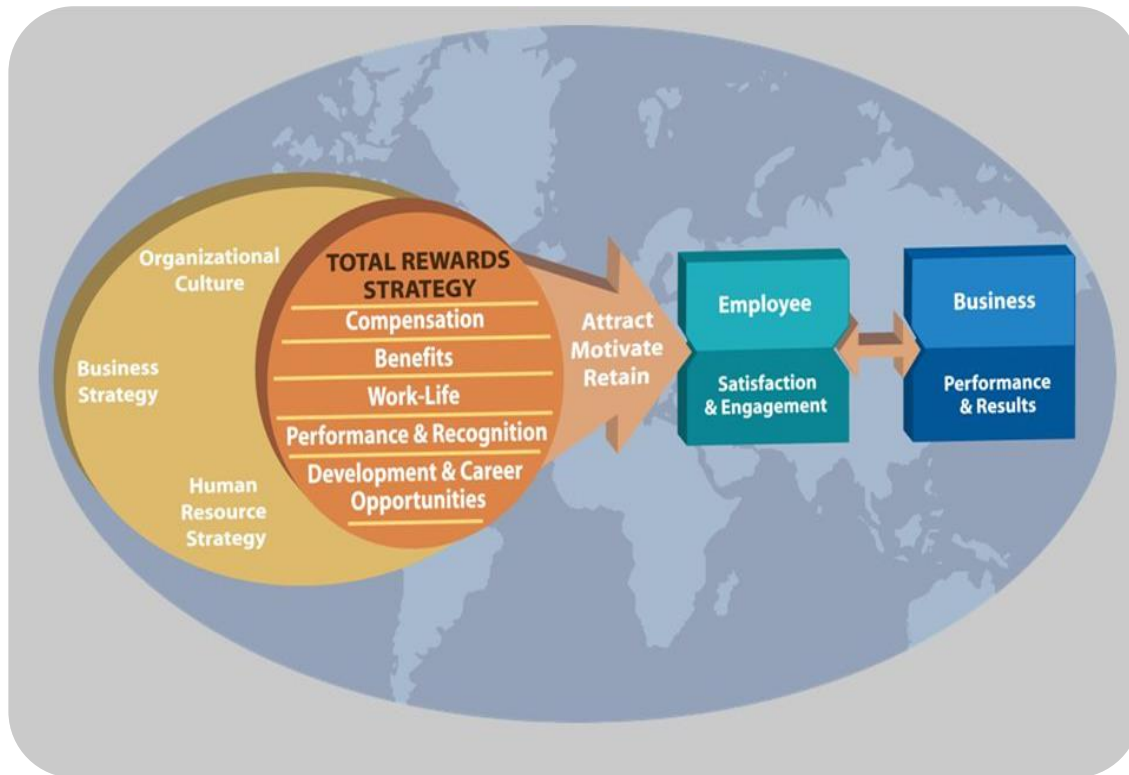


2. การบริหารทุนมนุษย์ - 25%

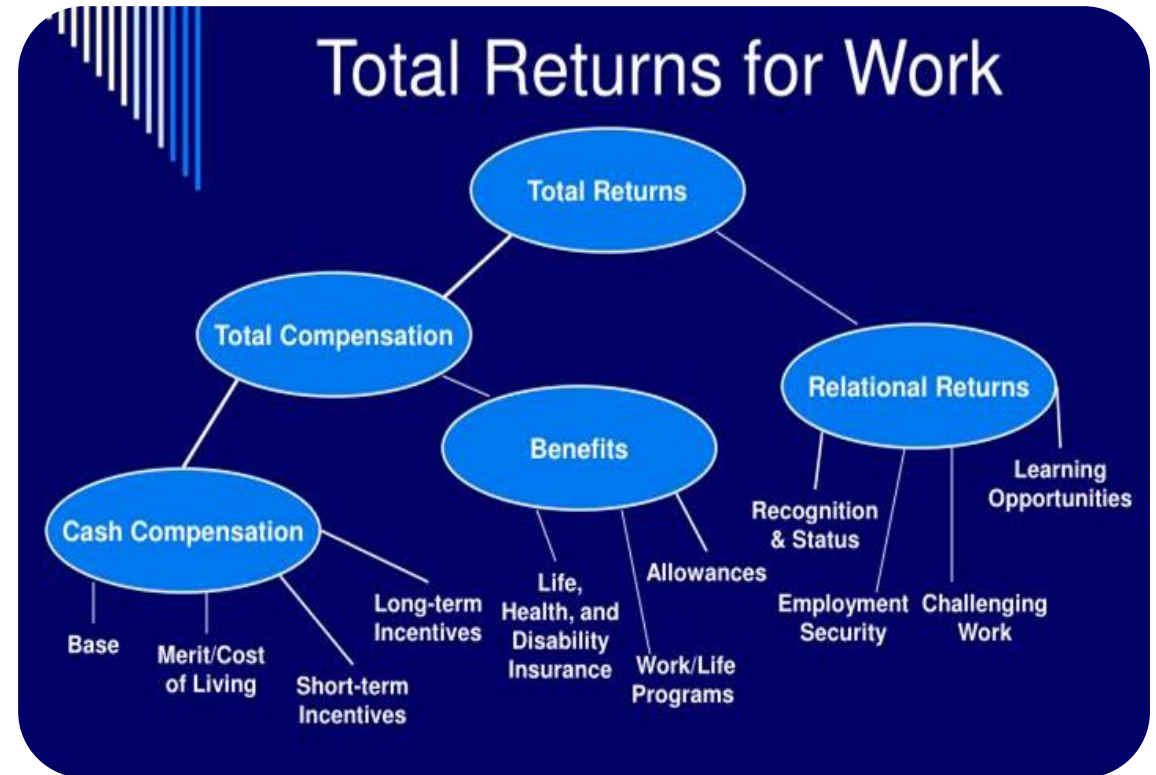
2.1 อัตรากำลัง (7.5%)

“การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงการจัดการอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทาน ของอัตรากำลัง การทดแทนของเทคโนโลยี รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทน/สิทธิประโยชน์ให้เกิดความเป็นธรรม จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกหลัก ในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง”

- • การกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job family) และโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ และกระบวนการหลักในการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ
- การจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว โดยมีสาระสำคัญอย่างน้อย ดังนี้
 - ● ■ กระบวนการประมาณการอัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) โดยการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาด และส่วนเกิน
 - ● ■ กระบวนการสรรหา คัดเลือก ที่เป็นระบบ ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ รวมถึงแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) ที่ชัดเจน
 - ■ การวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กร
 - การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HAOD)
- ● • การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนอัตรากำลังประจำปี โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ● • แผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอัตรากำลังภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอเชิงปริมาณที่เหมาะสมของอัตรากำลังที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- • การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็น การปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



Source: <https://www.worldatwork.org>



Source: Milkovich & Newman



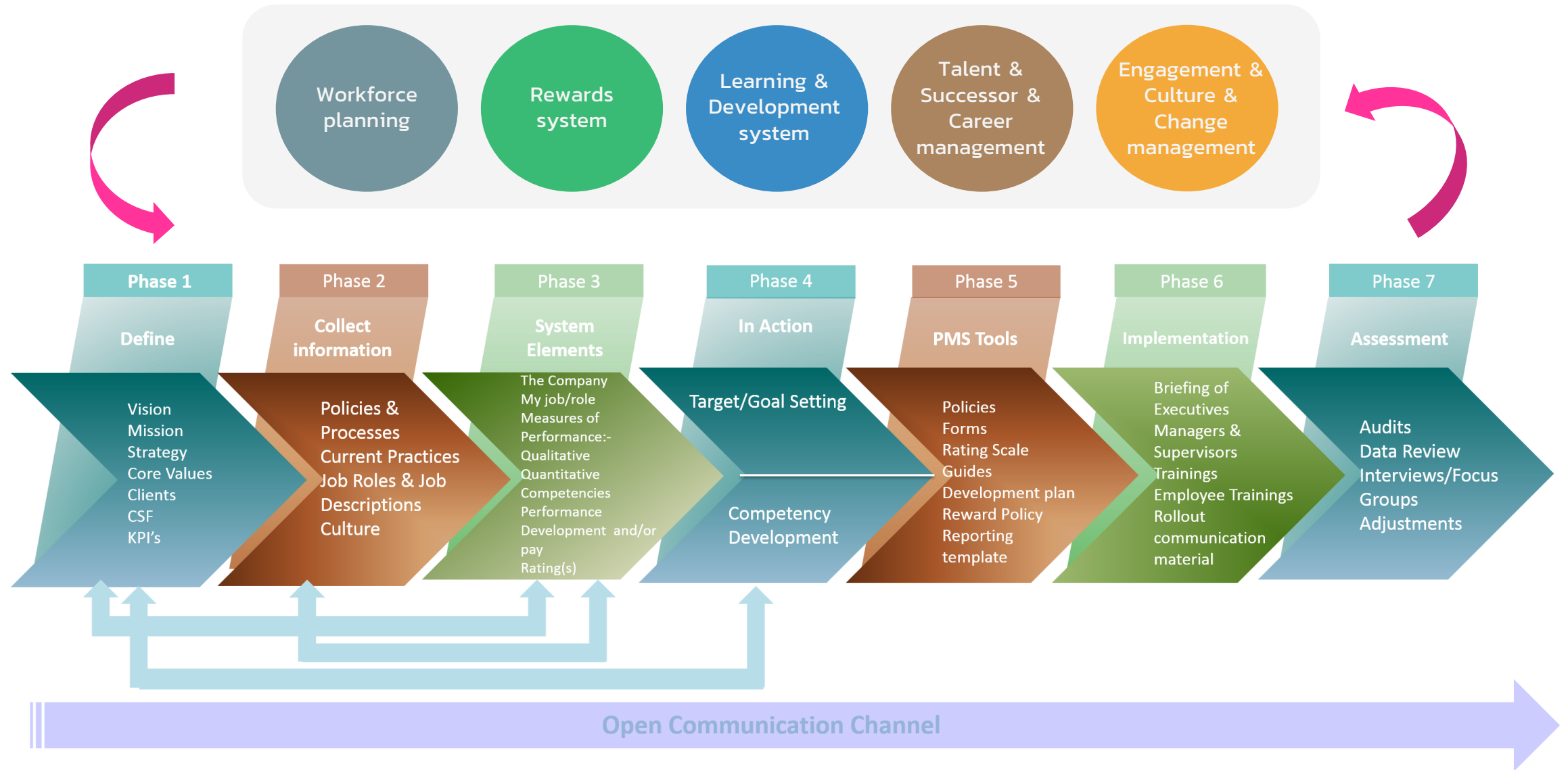
2. การบริหารทุนมนุษย์ - 25%

2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (2.5%)

“การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงการจัดการอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลัง การทดแทนของเทคโนโลยี รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทน/สิทธิประโยชน์ให้เกิดความเป็นธรรม จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง”

- ● แนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคคล โดยมีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits)
- ● การปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน
- การดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ ได้โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- แนวทางการพัฒนาฯ สอดคล้องกับระเบียบ ปฏิบัติขององค์กร รวมถึงมีการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาฯ
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Integrated Performance Management System





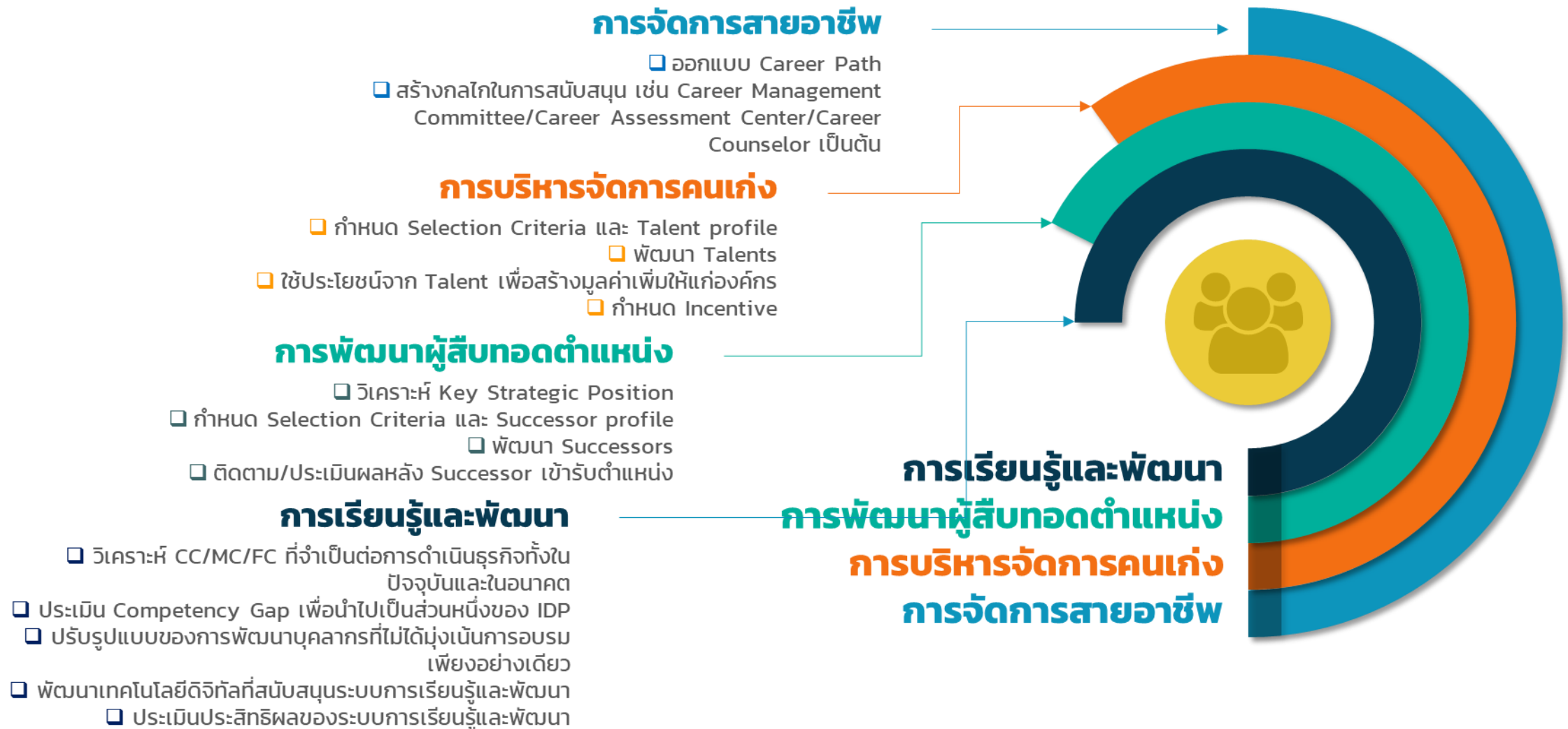
2. การบริหารทุนมนุษย์ - 25%

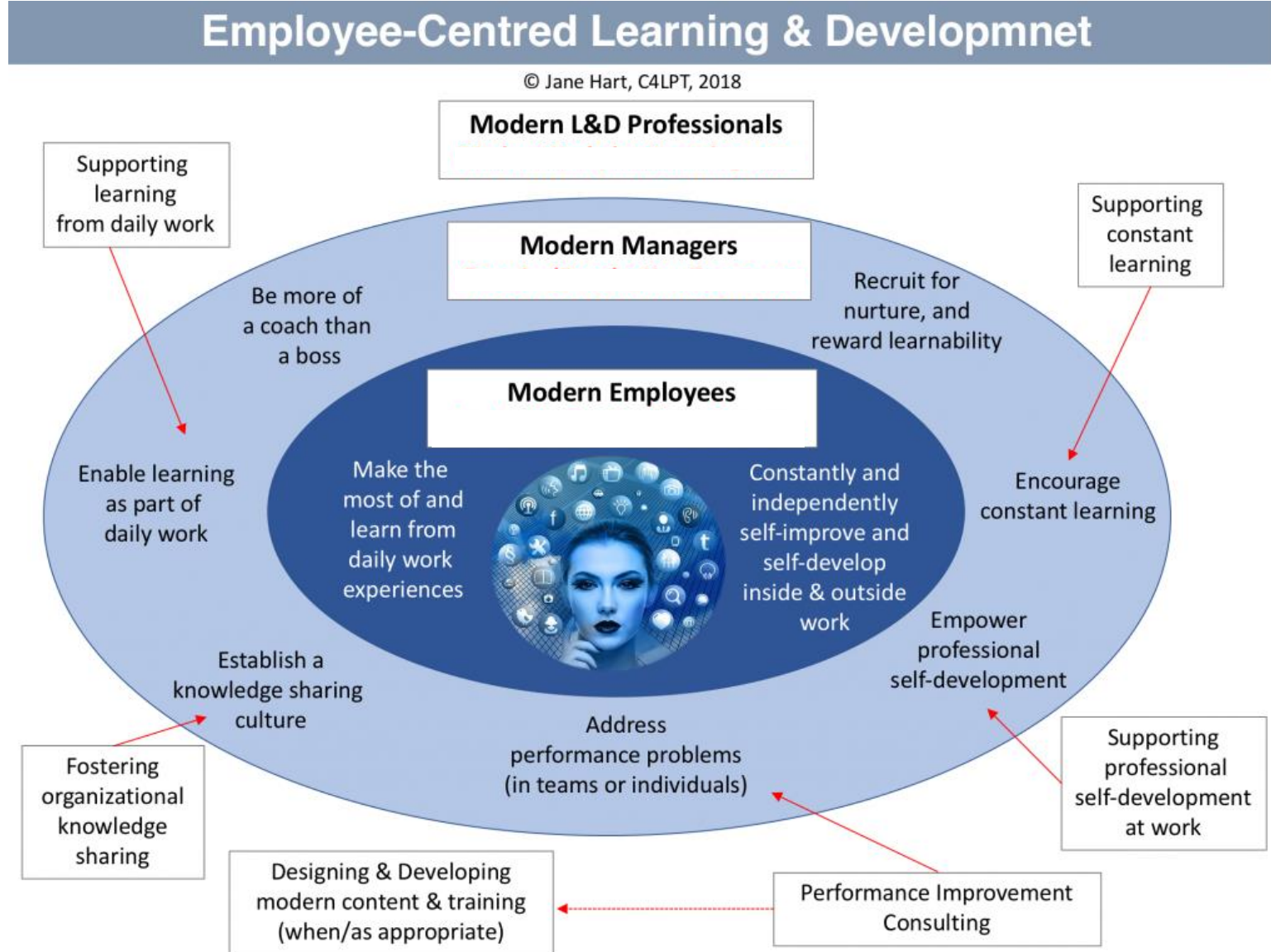
2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (15%)

“การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงการจัดการอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลัง การทดแทนของเทคโนโลยี รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทน/สิทธิประโยชน์ให้เกิดความเป็นธรรม จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง”

- ● • การกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน
- ● • กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับสายงาน/หน่วยงานและระดับบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนธุรกิจ/แผนงานของสายงาน/หน่วยงาน และภาระงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
- ● • การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ● • การใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (promotion) และการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การยกย่อง/ชมเชย รวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนา โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร/ ทีมงาน /หน่วยงาน
- ● • การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การพัฒนาทุนมนุษย์





70/20/10 : A magic number ?





3. การพัฒนาทุนมนุษย์ - 25%



3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (15%)

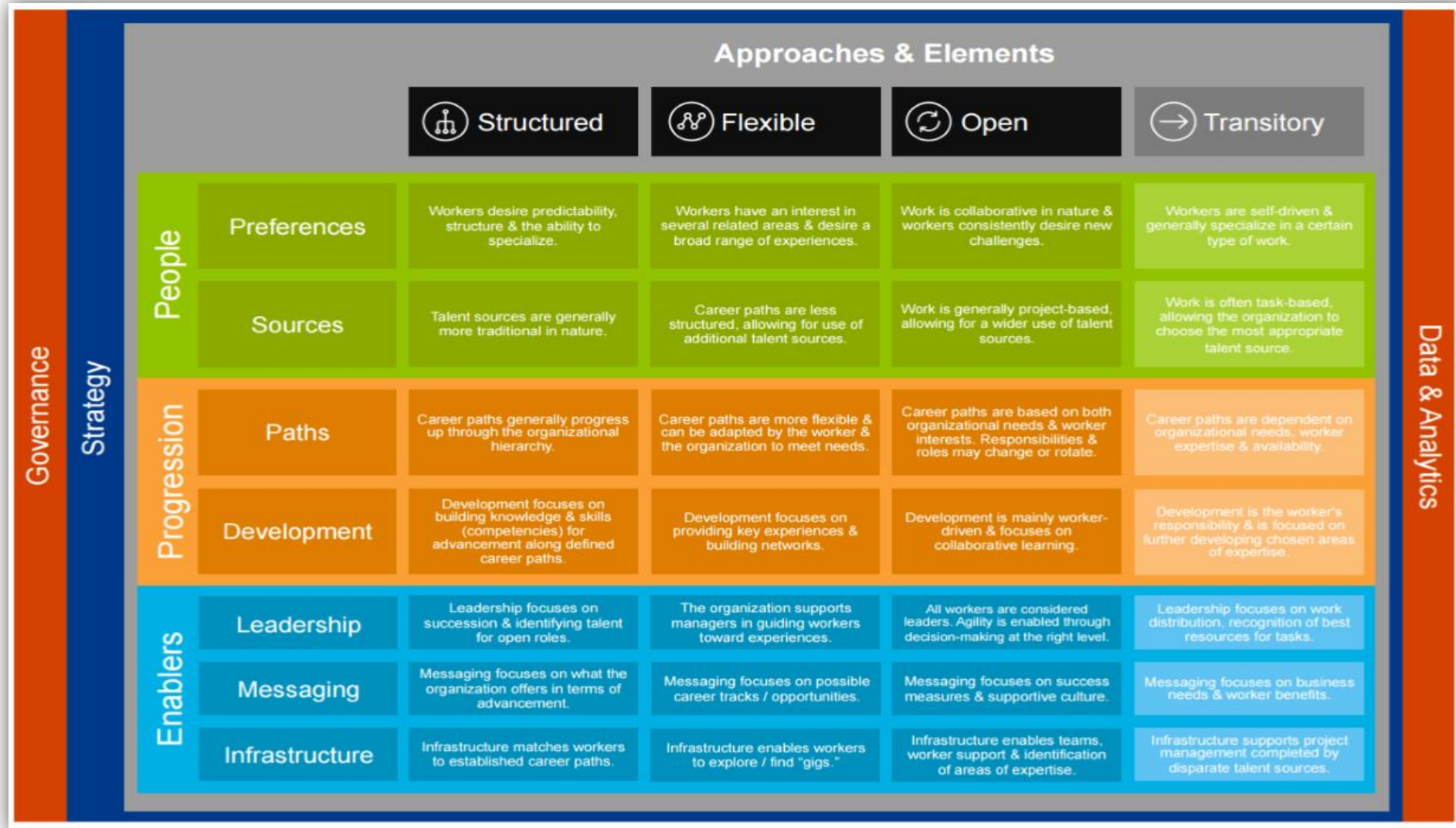
“การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีแนวทางการพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยให้มีทั้งความรู้ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-Skill/Up-skill/Re-skill) รวมถึง การปรับเปลี่ยน ของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง (Action learning) อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพ และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม”

- การออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ที่มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้
 - การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
 - การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)
 - การวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 รวมถึงมีพฤติกรรม/ทัศนคติ (Attitude) ที่ดีในการทำงาน
 - การพัฒนาผู้นำ (Leadership development) ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
 - การปรับเปลี่ยนของการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น การสอนงาน (Coaching) และการ On-the-Job Training รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self-learning)
 - การพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development)

■ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนา ของบุคลากร

- การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจพัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร
- การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนงานประจำปี โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็น การปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ สูงสุด





Data & Analytics



3. การพัฒนาทุนมนุษย์ - 25%

3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (10%)

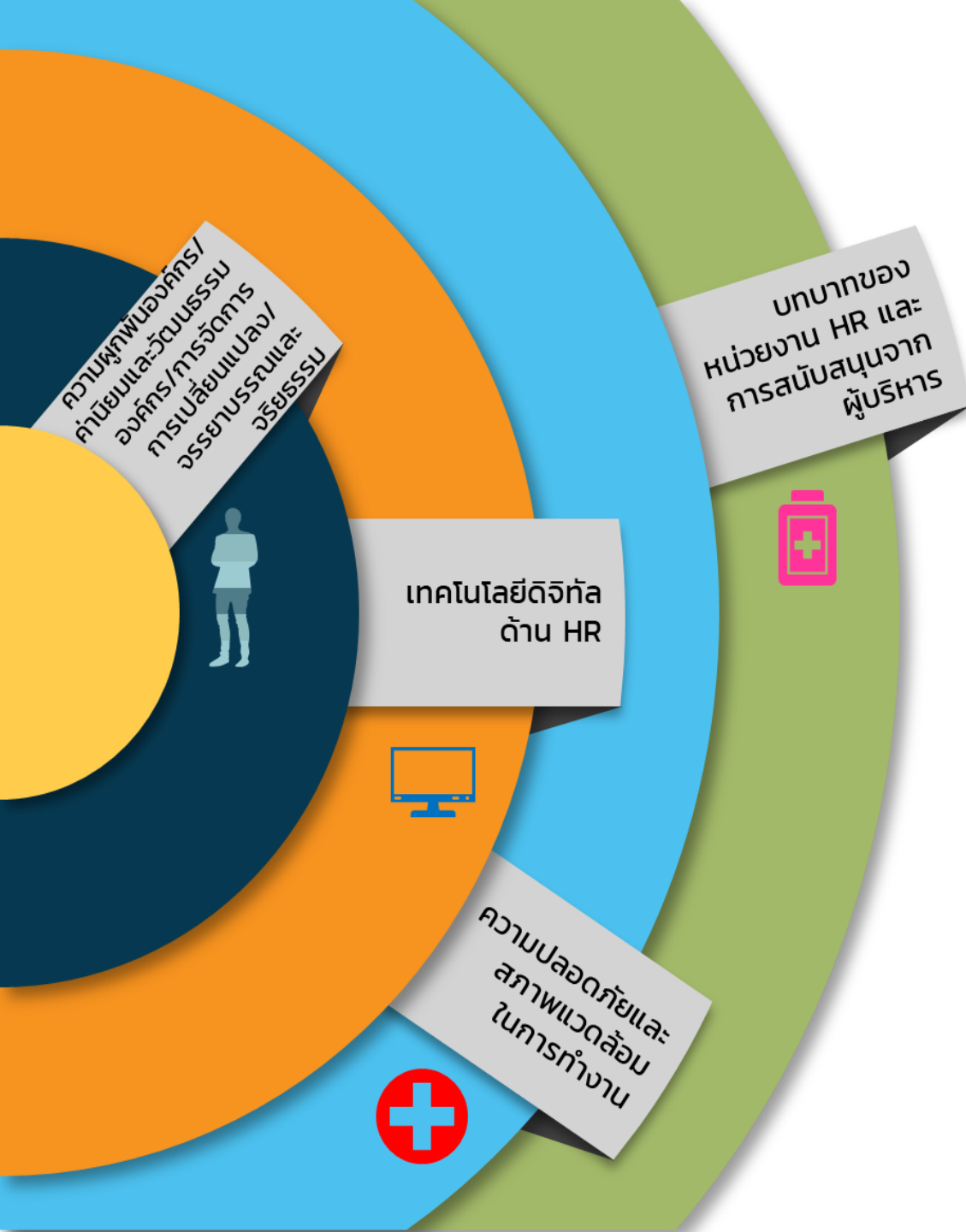
“การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีแนวทางการพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยให้มีทั้งความรู้ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-Skill/Up-skill/Re-skill) รวมถึง การปรับรูปแบบ ของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง (Action learning) อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพ และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม”

- การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ที่มีความเป็นมาตรฐาน โดยครอบคลุมทุกกระบวนการตั้งแต่การวิเคราะห์นโยบาย ทิศทางองค์กร ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหา ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง และการติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร

- การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) ที่มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยมีหลักเกณฑ์ การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของ ตำแหน่งงานภายในองค์กร โดยมีกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าใน สายอาชีพขององค์กร เช่น คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center) และการให้คำปรึกษาบุคลากรในการวางแผนในอาชีพ (Career Counselor) เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้
- การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้ แผนงานการสร้าง ความผูกพัน เป็นต้น
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูล จากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็น การปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ สูงสุด



4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์



ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม

- ❑ สำรวจ EE เพื่อจัดทำแผนยกระดับ EE
- ❑ สำรวจ Culture เพื่อเสริมสร้าง Core value
- ❑ บริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัว
- ❑ กำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม เพื่อส่งเสริมให้เกิด HR governance

เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR

- ❑ พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน
- ❑ นำข้อมูลมาใช้ในการ analysis & analytics เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ
- ❑ พัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR

บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร



- ❑ ผู้บริหารในองค์กรให้การสนับสนุน/ให้ความร่วมมือ
- ❑ พัฒนา Line manager และ HR coordinator
- ❑ สร้าง/เข้าร่วมเครือข่ายภายนอก และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ
- ❑ พัฒนาบุคลากรของหน่วยงานด้าน HR ให้ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ
- ❑ พัฒนาบุคลากรของหน่วยงานด้าน HR ให้มีความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร รวมถึงลักษณะการดำเนินงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ
- ❑ ปรับบทบาทให้เป็น Strategic partner หรือ Internal consultant ด้าน HR ของสายงาน
- ❑ พัฒนางานของ HR ให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- ❑ กำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR

ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

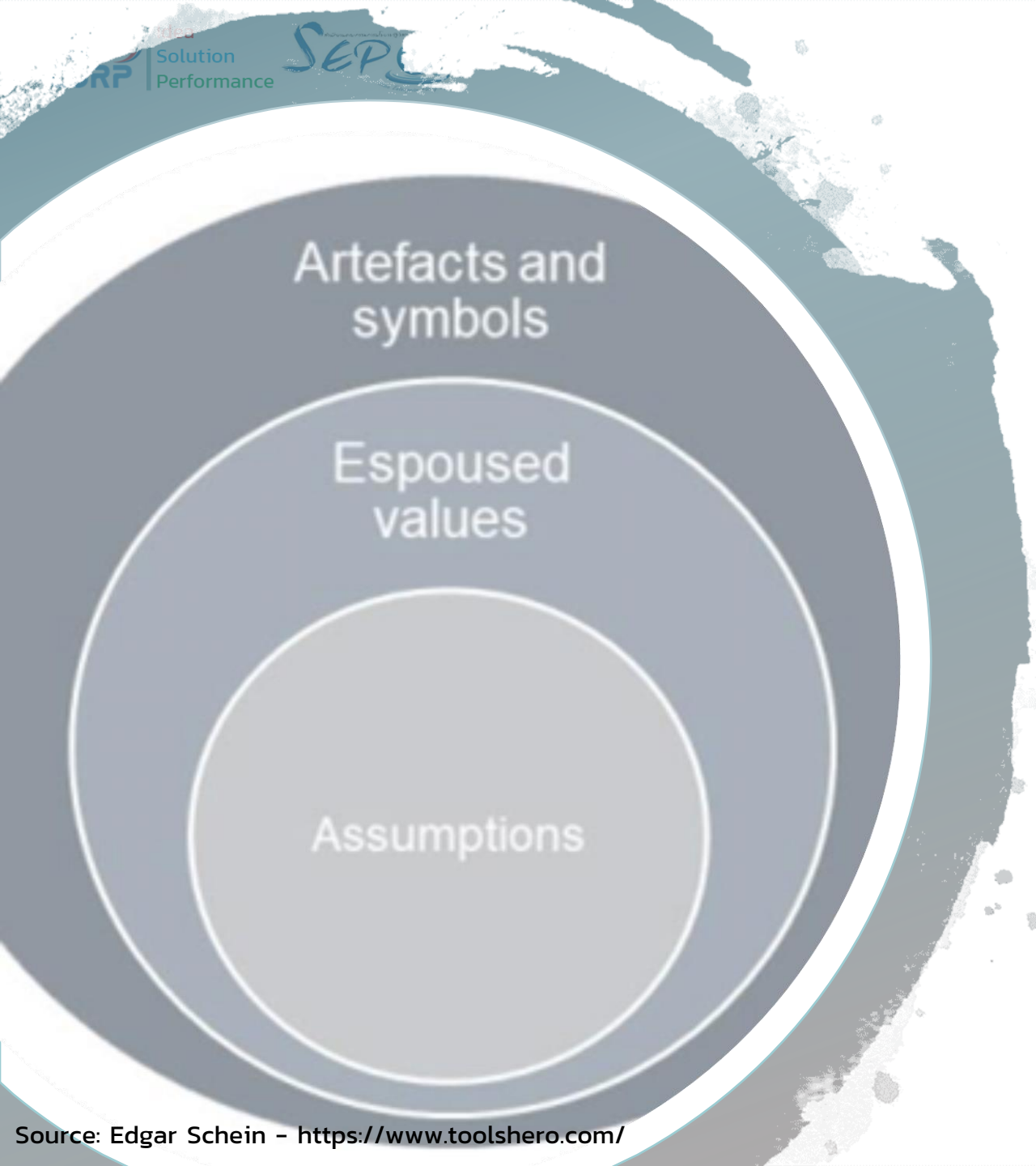


- ❑ จัดทำแผนงานด้าน Safety/Security/Health/Environment ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- ❑ กำหนดมาตรฐานฯ ที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ
- ❑ สร้างความตระหนัก และการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกความเข้าใจ

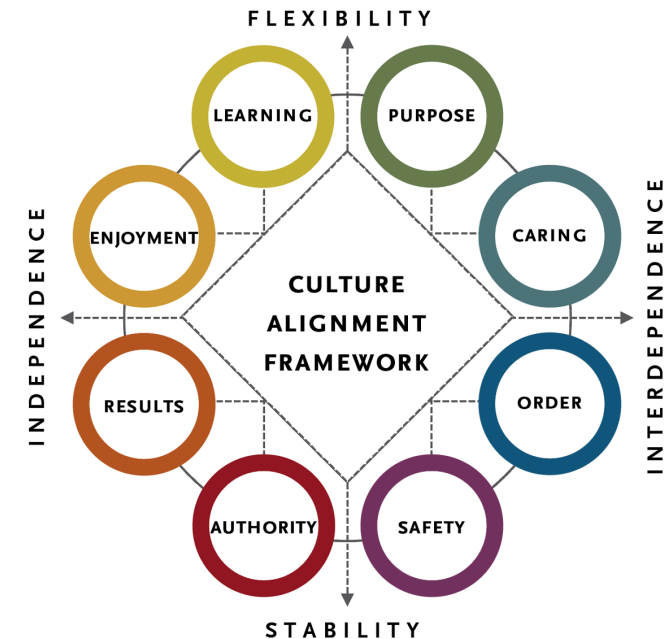
Employee engagement (EE) & Employee experiences (EX)

EE Vs EX

- Ecosystem of employee management which is integration of Engagement Culture and Performance management
- Applied concept of customer experiences
- Be a winner in "War for Talent"



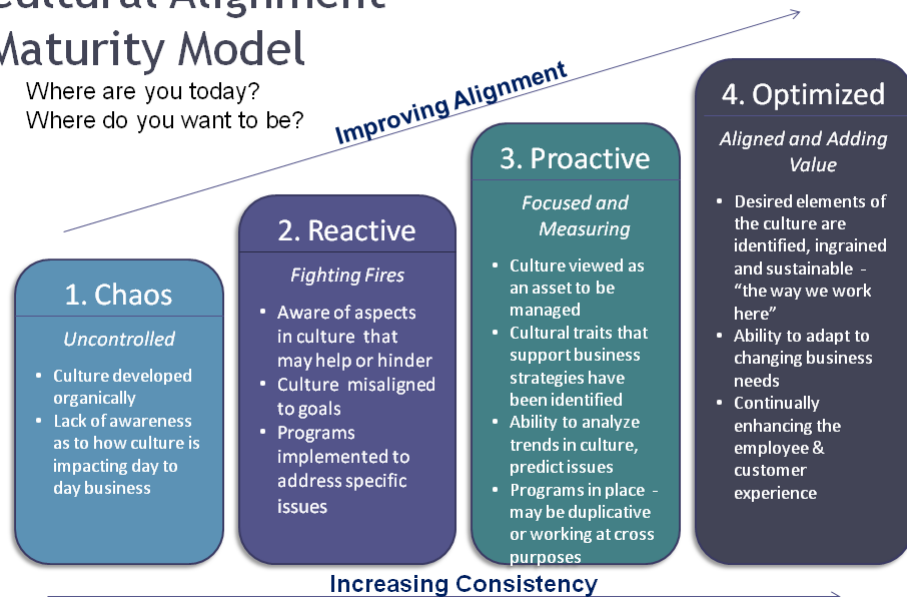
Source: <https://cultureiq.com/blog/role-leadership-changing-organizational-culture/>



Source : <https://www.spencerstuart.com/what-we-do/our-capabilities/leadership-consulting/organizational-culture>

Cultural Alignment Maturity Model

- Where are you today?
- Where do you want to be?



Source:

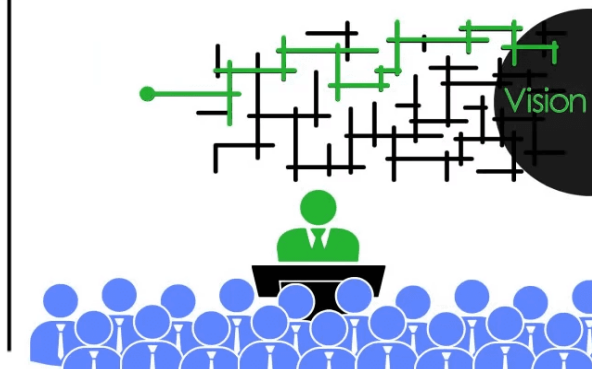
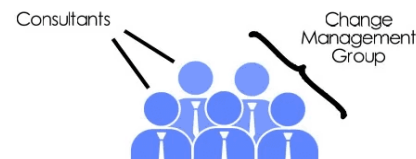
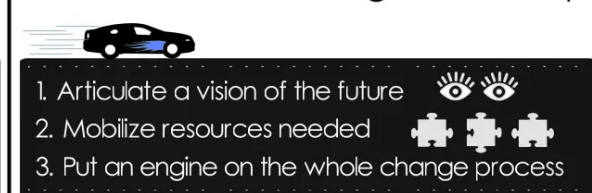
<https://hroutsider.wordpress.com/2012/04/09/organizational-culture-are-you-taking-it-to-the-next-level/>



Change Management



Change Leadership



Source: John P. Kotter



4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ - 20%

4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (5%)

“การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้สนับสนุน HCM โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้บุคลากร มีจริยธรรมและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์ คาดการณ์ ตัดสินใจ ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง”

- การมีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ความผูกพันองค์กร ค่านิยมองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง และระบบทรัพยากรมนุษย์ที่มีธรรมาภิบาล
- สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มีลักษณะของการดำเนินงาน ดังนี้
 - การสร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) โดยทราบถึงระดับความผูกพันและปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร และมีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร ตลอดจนการต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)
 - การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (core value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ทั้งนี้ การเสริมสร้างค่านิยม ต้องครอบคลุมถึงเรื่องการทำงานของรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused)
 - การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น (Changing Capability)
 - การกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม มีกิจกรรมส่งเสริม มีช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนต่าง ๆ การส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีธรรมาภิบาล (HR Governance)
- การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนงานการสร้างสภาพแวดล้อมระบบธรรมาภิบาล เป็นต้น
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

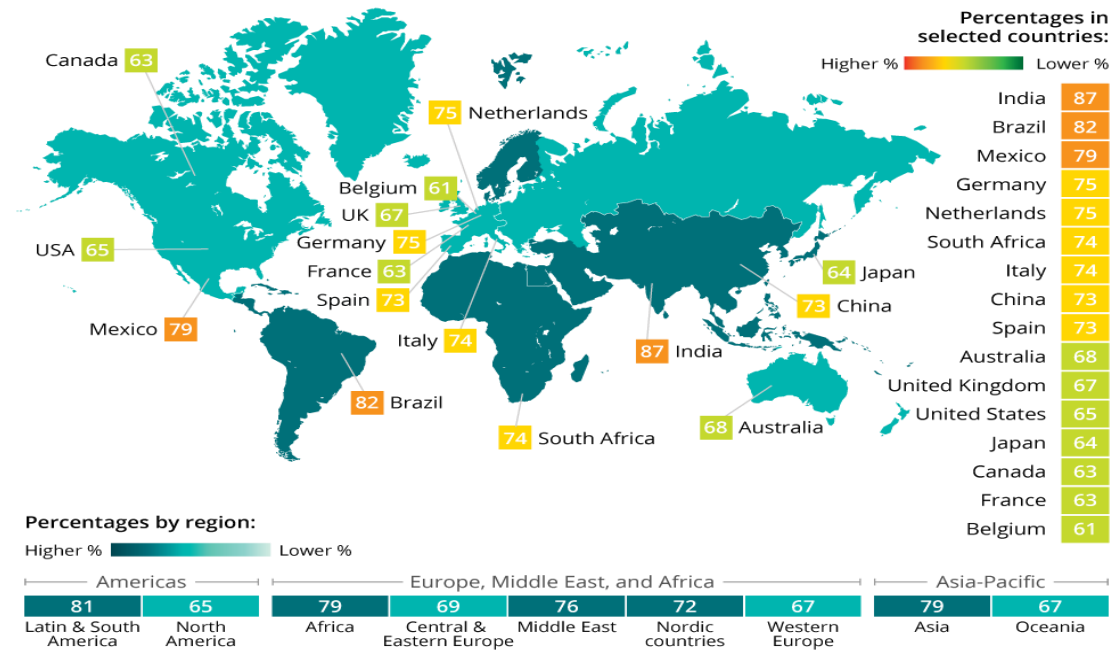


เป็นเกณฑ์เดิมเพียงบางส่วน (มีส่วนของเกณฑ์ใหม่ผสมอยู่ด้วย)

■ เป็นเกณฑ์บริหารจัดการองค์กรเดิม (หัวข้อ HR)

● เป็นเกณฑ์ SEPA เดิม (หมวด 5)

Digital HR is growing but.....



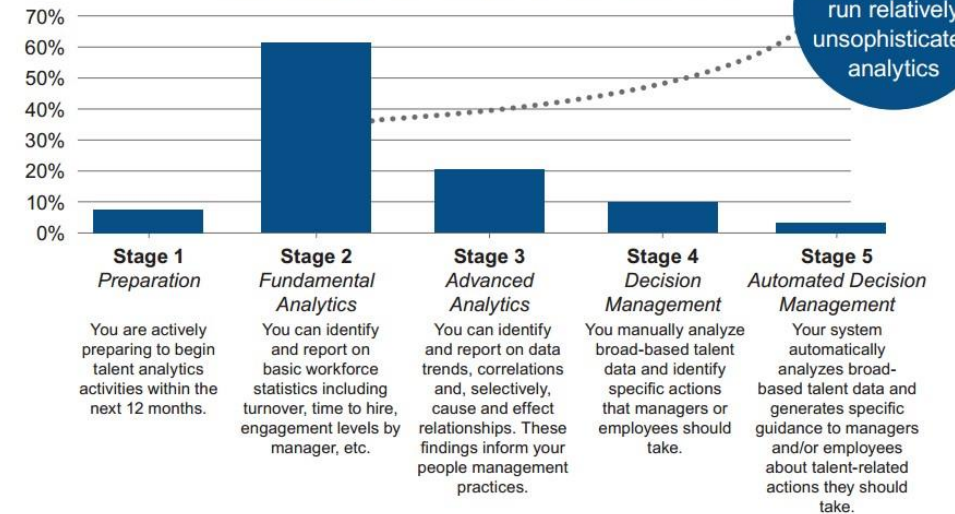
Source: Deloitte University Press

What Type of People Analytics Do You Produce Using Your Talent Data?



Basic analytics dominate the HR analytics work being produced today

At Which Stage of People Analytics is Your Organization?



Most organizations run relatively unsophisticated analytics

Source : <https://www.analyticsinhr.com/blog/people-analytics-still-under-construction/>



4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ - 20%

4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (2%)

“การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้สนับสนุน HCM โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้บุคลากร มีจริยธรรมและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์ คาดการณ์ ตัดสินใจ ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง”

- การมีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน ได้แก่ ข้อมูลประวัติส่วนบุคคลและประวัติการทำงาน (ข้อมูลส่วนบุคคล ต้องรวมถึงความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษ/คุณลักษณะที่โดดเด่นของบุคคลนั้น ๆ) ข้อมูลการพัฒนา ข้อมูลผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ข้อมูลการประเมินผล การปฏิบัติงาน ข้อมูลอัตราค่าจ้าง เป็นต้น และมีการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร
- การนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
- การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นต้น
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



Chiang Mai How are you going up there ?

- SSHE focused
- Variable indicators for
Variable work contexts

SSHE

Safety Security
Health Environment





4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ - 20%

4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (3%)

“การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้สนับสนุน HCM โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้บุคลากร มีจริยธรรมและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์ คาดการณ์ ตัดสินใจ ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง”

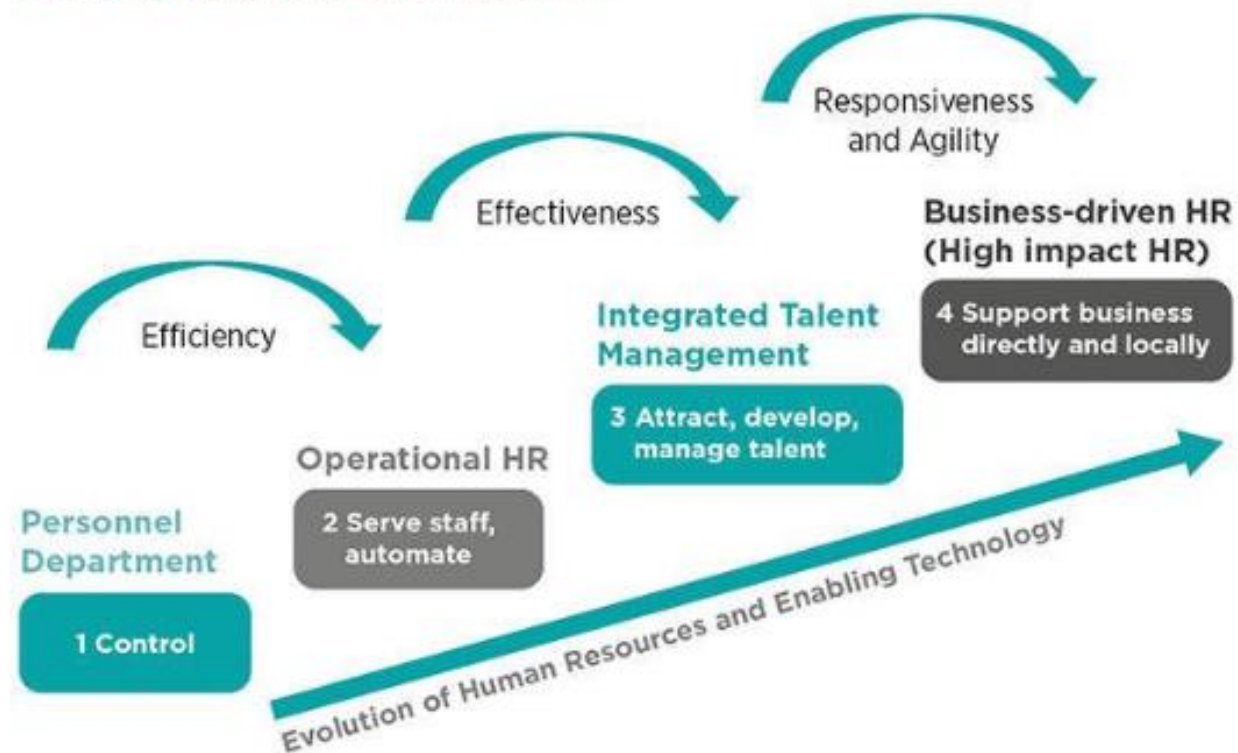
- การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานด้านความปลอดภัยฯ ที่ชัดเจน
- แผนงานด้านความปลอดภัยฯ ทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้
 - ● การทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุม ชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ● การกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน รวมทั้ง การประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา
 - การสร้างความตระหนัก และการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ ส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง
- ● การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- แผนงานด้านความปลอดภัยฯ มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) เป็นต้น
- ● การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



HR : Somebody or Nobody in an organization

- Continue your learning
- Understand Business contexts
- Make others believe in your expertise
- Be a strategic partner not a standing partner

What we observed: The four phases Changing drivers for transformation



Copyright © Deloitte Development LLC. All rights reserved

Source : Josh Bersin / Deloitte Development LLC.

The Roles of HR

Ulrich's Four-Role Model



Source : <https://2020workforce.com/2014/12/10/the-role-of-hr/>

Global executives say...



Source : <https://medium.com/@humancapitalmagazine10/the-new-face-of-hr-aa7d13cff>



4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ - 20%

4.4 บทบาทของหน่วยงานด้าน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (10%)

“การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้สนับสนุน HCM โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้บุคลากร มีจริยธรรมและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์ คาดการณ์ ตัดสินใจ ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง”

- - - การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กรแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR และการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line manager) และผู้แทนของสายงาน (HR Coordinator) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR
 - - หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการพัฒนาระบบ/ทีมงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้
 - - หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการสร้าง/เข้าร่วมเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR ได้อย่างแท้จริง
 - บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนงานด้าน HR ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
 - บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร รวมถึงลักษณะการดำเนินงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญของแต่ละสายงานภายในองค์กร
 - การปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic partner) หรือที่ปรึกษา (Internal consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร รวมถึง การพัฒนางานของ HR ให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เช่น AI, Block chain, Digital disruptive เป็นต้น
 - การกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)
 - - การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
 - การปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR
 - การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR



เป็นเกณฑ์เดิมเพียงบางส่วน (มีส่วนของเกณฑ์ใหม่ผสมอยู่ด้วย)

■ เป็นเกณฑ์บริหารจัดการองค์กรเดิม (หัวข้อ HR)

● เป็นเกณฑ์ SEPA เดิม (หมวด 5)

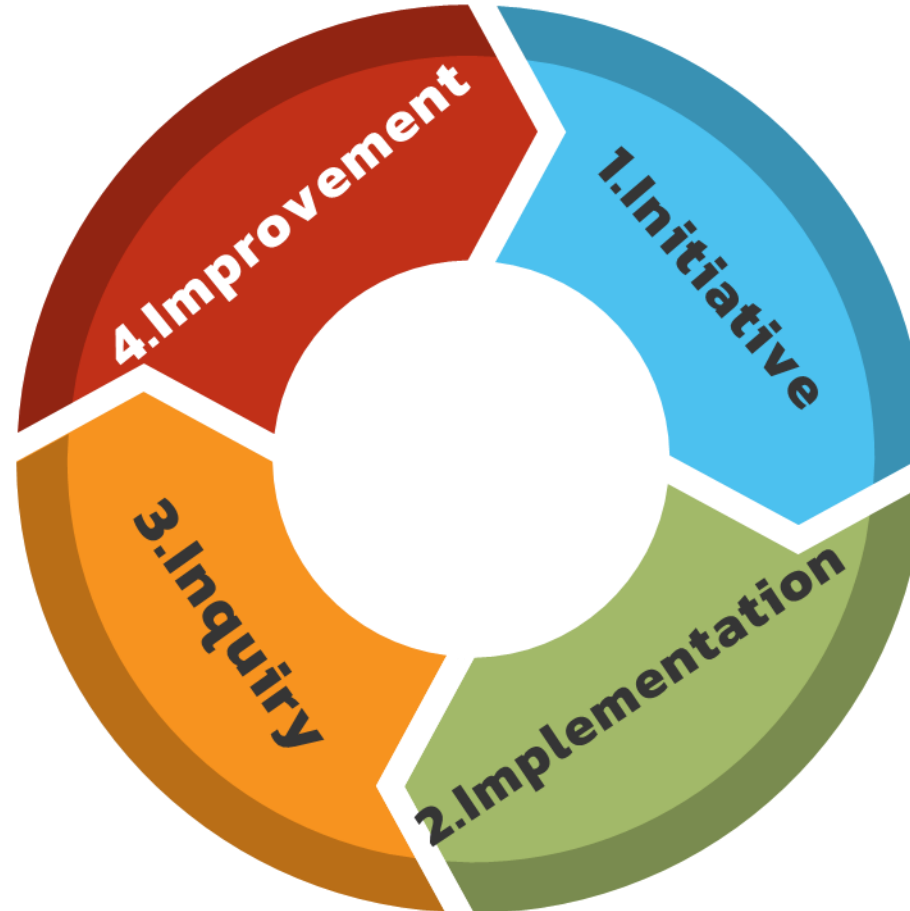
วงจรของการนำเกณฑ์ประเมินผลไปดำเนินงาน สอบทาน และปรับปรุง : IIII cycle

4. การปรับปรุง

- กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Desired states)
- สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุง
- ปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ หรือเพื่่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นนัยสำคัญ (Incremental/Radical Improvement)

3. การสอบทาน

- กำหนดขั้นตอนและวิธีการในการสอบทาน (HR audit)
- สอบทานทั้งเพื่อป้องกันและเพื่อนำไปสู่การแก้ไข/ปรับปรุง (Preventive & Corrective approaches)
- ใช้ข้อมูลป้อนกลับจากแหล่งอื่น ๆ เช่น Stakeholders voice/feedback
- กำหนดประเด็นที่ต้องการปรับปรุง (Current states)



1. แผนงาน/กระบวนการด้าน HCM

- สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
- สอดคล้องกับแผนงานอื่นที่สำคัญ
- เป้าหมายมีความท้าทาย เป็นรูปธรรม ใช้ติดตามและประเมินผลได้
- สื่อสารให้เกิดความเข้าใจและสร้างความร่วมมือ

2. การดำเนินงาน

- ครอบคลุม ทั้งถึง
- เป็นระบบ สม่าเสมอ
- บรรลุเป้าหมายที่กำหนด



**THANK
YOU**

