หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

ผศ.ดร.ทพญ.รัชฎา ฉายจิต

คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เครดิตสไลด์

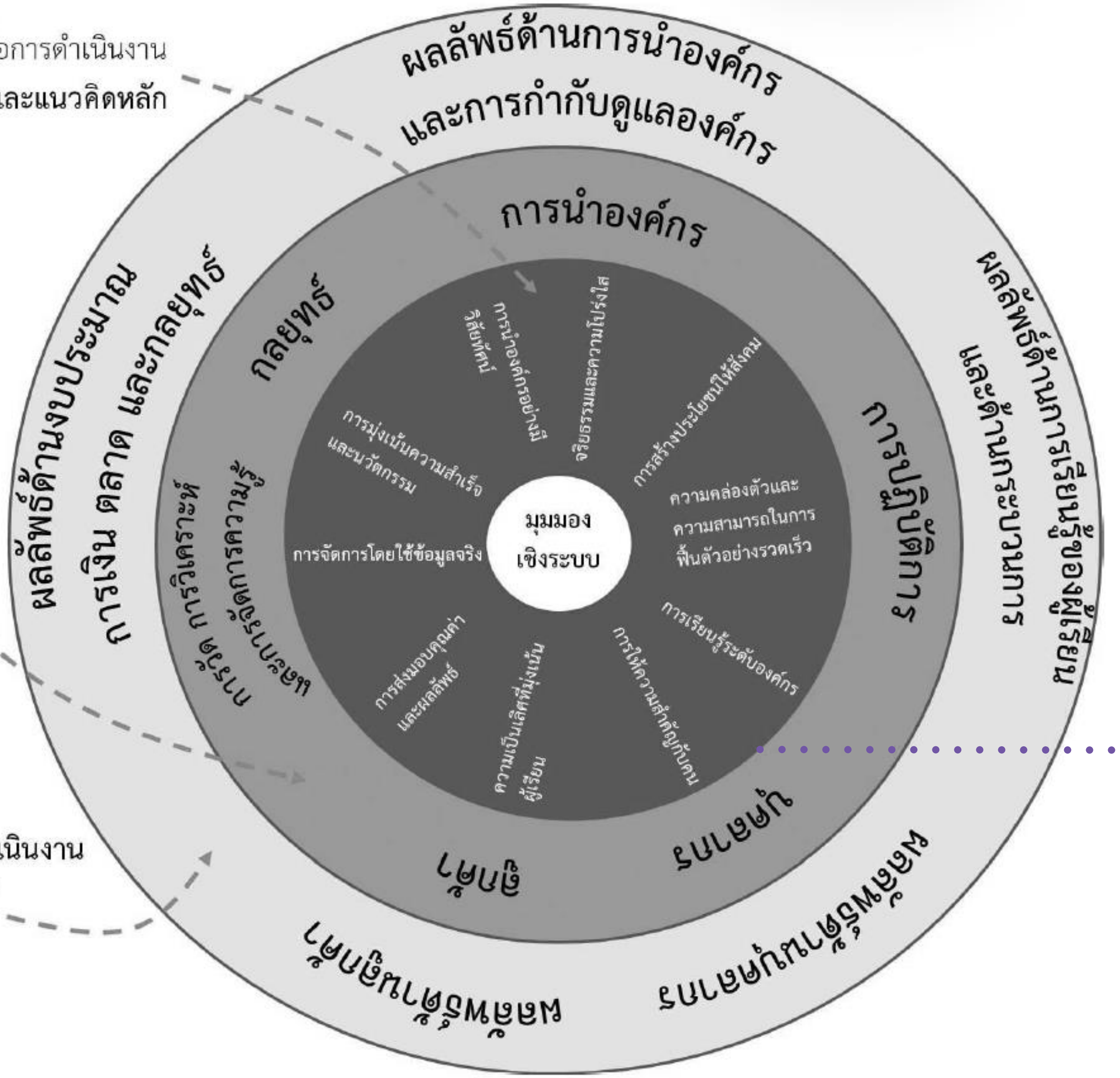
ผศ.เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ

ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศสร้างจาก**ค่านิยมและแนวคิดหลัก**

ซึ่งถูกฝังลึกไว้ใน**กระบวนการที่เป็นระบบ** (หมวด 1-6)

ผลลัพธ์การดำเนินงาน (หมวด 7) ที่ได้



การให้ความสำคัญกับคน

(Valuing People)

การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน เกิดจาก

- การได้ทำงานที่มีความหมาย
- ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน
- โอกาสในการเรียนรู้
- ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ
- สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย
- มีความไว้เนื้อเชื่อใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

สถาบันที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีวัฒนธรรมของความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม

ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลังและคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของผู้เรียน บุคลากร และคู่ความร่วมมือ

- **การส่งเสริมความเสมอภาค** หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรทั้งหมดบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเอง
- **การมีส่วนร่วม** หมายถึง การเพิ่มอำนาจการตัดสินใจต่อการมีส่วนร่วมและการส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของ

สถาบันที่ประสบความสำเร็จ ยังให้ความสำคัญกับคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

- ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- สมาชิกชุมชน
- บุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของสถาบัน

ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร

1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร	6) การให้การสนับสนุนระหว่างการพลิกผันทางธุรกิจและการเปลี่ยนผ่าน
2) การสร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ	7) การแบ่งปันความรู้ของสถาบันเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการและลูกค้าดียิ่งขึ้นลูกค้า และส่งเสริมให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างราบรื่น
3) สนับสนุนความสมดุลของชีวิตและการทำงานผ่านการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งปรับให้เหมาะกับสถานที่ทำงานและความต้องการในชีวิต	8) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะเสี่ยง โดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม แก่บุคลากรที่มีความหลากหลาย	9) สร้างให้บุคลากรและสถาบันรับผิดชอบในผลการดำเนินการ
5) จัดให้มีการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร	

ความสำเร็จของบุคลากรรวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้

- **การเรียนรู้** หมายถึง การเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตของสถาบัน
- **การสอนงาน** ในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความคุ้มค่า โดยเชื่อมโยงกับเรื่องการฝึกอบรมกับความจำเป็นด้านอัตรากำลังของสถาบัน
- **ในสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร** ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนด้วย

สถาบันที่จะประสบความสำเร็จต้องสร้างและให้ความสำคัญกับระบบนิเวศ ของคู่ความร่วมมือ

- **คู่ความร่วมมือ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอก**
- **คู่ความร่วมมือแบบพหุภาคี ทั้งกับกับบุคลากรและองค์กรอื่น**

การสร้างคู่ความร่วมมือภายใน

อาจรวมถึงการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ ความร่วมมือของบุคลากรข้ามสายงาน ทั้งในและต่างหน่วยงานหรือต่างพื้นที่ ระหว่างอาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัคร เพื่อเพิ่ม

- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน
- การตอบสนอง
- การเรียนรู้
- การแบ่งปันความรู้

เมื่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ มีความเป็นสหสาขามากขึ้น

สถาบันอาจต้องการ

- รูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ และระบบนิเวศใหม่ ๆ
- การร่วมมือในรูปแบบใหม่กับคู่แข่ง
- การร่วมมือกับองค์กรอยู่นอกภาคการศึกษา
- พันธมิตร กลุ่มสถาบัน เครือข่ายที่สำคัญ

เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนทั้งในและนอกหลักสูตร

อุปสรรคในการทำงานด้านบุคลากร

- ไม่บูรณาการกับทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ระบบงาน
- เป็นงานของฝ่ายการเจ้าหน้าที่เท่านั้น
- ไม่เป็นระบบ วางงานตามคน ไม่มีการออกแบบ/ ทบทวนกระบวนการ
- รอรอบการจัดสรรจึงดำเนินการ
- ยึดติดระเบียบ ขั้นตอนเดิม ๆ

บุคลากร
WORKFORCE

หมายถึง

- บุคลากรทั้งหมดที่สถาบันกำกับดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการทำให้งานหลักของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ
- คณาจารย์และพนักงานที่สถาบันจ้าง เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานจากระยะไกล คณาจารย์/พนักงาน/บุคลากร ที่ได้รับการว่าจ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแลของสถาบัน
- อาสาสมัคร เช่น นักศึกษา นักศึกษาฝึกงาน

บุคลากร หมายรวมถึง ผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับด้วย

บุคลากร (WORKFORCE)

สถาบันมีวิธีการอย่างไร

ในการ**ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร** และในการ**สร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากร**ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการ**สร้างความผูกพันจัดการและพัฒนาบุคลากร** เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความจำเป็นโดยรวมของสถาบัน

บุคลากร (Workforce) (85 คะแนน)

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment) (40คะแนน)

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

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) (45 คะแนน)

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

5.1 Workforce Environment

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(1) ประเมินด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร ที่สถาบันจำเป็นต้องมี

(2) สรรหา ว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่

(3) เตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(4) จัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

(1) สร้างความมั่นใจ ว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร

(2) สนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลต่อ

- การทำงานบรรลุผลสำเร็จ
- เกื้อหนุนบุคลากร

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (WORKFORCE ENVIRONMENT) : สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล

(40 คะแนน)

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY Needs)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่สถาบันจำเป็นต้องมี

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ การรับรอง (certifications) และจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ (staffing levels) ที่จำเป็นต่อสถาบันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

อัตรากำลังของบุคลากร : WORKFORCE CAPACITY

หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่ามี**จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับเพียงพอ** ที่จะดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และประสบความสำเร็จ ในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

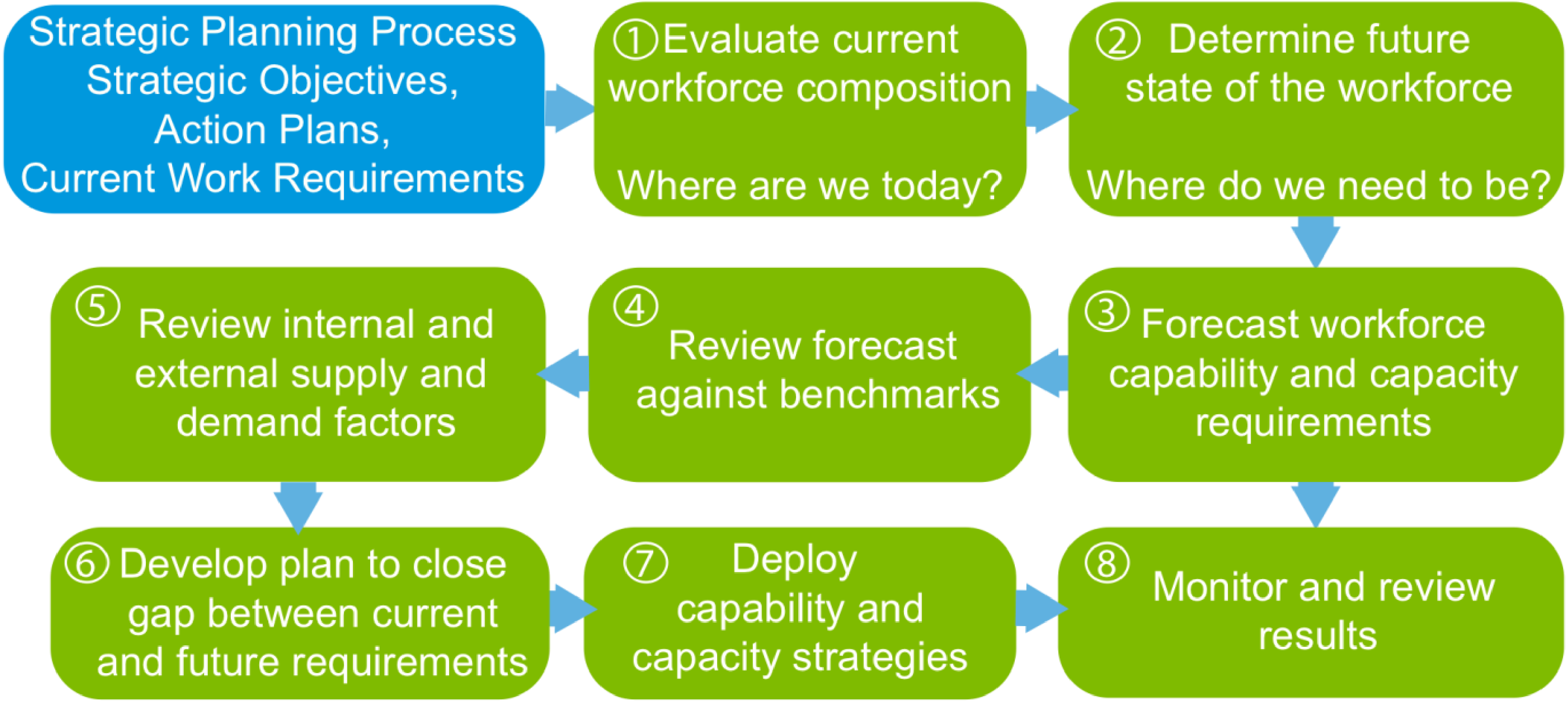
รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองความต้องการกำลังคนตามช่วงเวลา หรือตามความต้องการที่แปรเปลี่ยนไป

ขีดความสามารถของบุคลากร : WORKFORCE CAPABILITY

หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้กระบวนการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของคน ในสถาบัน อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาหลักสูตร บริการฯ และกระบวนการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

5.1ก(1)
กระบวนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่ต้องการ

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- มีวงรอบและช่วงเวลาที่ชัดเจนว่าจะดำเนินการเมื่อไร ***ซึ่งควรบูรณาการกับวงรอบของการจัดทำแผนกลยุทธ์***
- แสดงวิธีการวิเคราะห์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสนับสนุนในการประเมิน
- ติดตามความสำเร็จ และผลที่ได้จากการดำเนินการตามแผนสร้างขีดความสามารถและแผนงานด้านอัตรากำลัง
- ทบทวนประสิทธิผลของการประเมิน วิเคราะห์ และวางแผนด้านบุคลากรและปรับปรุงให้ดีขึ้นในรอบถัดไป



ตัวอย่าง การวางแผนบุคลากรของ Elevations Credit Union

ตัวอย่างการวิเคราะห์ต่าง ๆ ในการประเมินความจำเป็นด้านบุคลากร

- การวิเคราะห์ Profile ของบุคลากรเทียบกับ profile ที่ต้องมีตามแผนกลยุทธ์/ แผนปฏิบัติการ
- การวิเคราะห์จำนวนบุคลากรที่จะเกษียณอายุหรือมีแนวโน้มที่จะลาออก
- การวิเคราะห์สัดส่วนอัตรากำลังเทียบกับมาตรฐานหรือคู่เทียบ
- การวิเคราะห์ผลกระทบการปรับโครงสร้างต่ออัตรากำลัง
- การวิเคราะห์ผลได้ผลเสียเชิงเปรียบเทียบระหว่าง บุคลากรประจำ ลูกจ้างชั่วคราว หรือจ้างเหมา
- การวิเคราะห์ทักษะ สมรรถนะบุคลากร เทียบกับทักษะ และสมรรถนะที่ต้องการตามแผนงาน
- การวิเคราะห์แนวโน้ม ทักษะ และสมรรถนะ ที่พัฒนาได้เทียบกับความต้องการในอนาคต

จัดทำแผนแม่บทบุคลากร เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ

SO1. การจัดการศึกษา

พัฒนาศักยภาพอาจารย์: ทันตแพทยศาสตรศึกษา
AUN-QA การจัดการศึกษาตลอดชีวิต
จัดสรรตำแหน่งอาจารย์ครอบคลุมทุกสาขาความเชี่ยวชาญ

SO2. การวิจัยและนวัตกรรม

พัฒนาศักยภาพนักวิจัยและการสร้างนวัตกรรม
จัดสรรตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์

SO3. การบริการวิชาการ

พัฒนาศักยภาพพี่เลี้ยงการดำเนินการวิจัย
พัฒนาศักยภาพการบริการผู้สูงอายุและผู้ป่วยความต้องการพิเศษ

SO4. การรักษาพยาบาล

พัฒนาบริการทันตกรรมตามศูนย์ความเป็นเลิศ
พัฒนาการบริการทันตกรรมดิจิทัล
จัดสรรตำแหน่งทันตแพทย์ เภสัชกร นักกายภาพบำบัด พยาบาล ผู้ช่วยทันตแพทย์

SO5. การบริหารจัดการองค์กร

พัฒนา Growth mindset, Digital literacy
พัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

Oral Health Care Excellence

โครงการศูนย์แพทย์ชั้นเลิศ

Khon Kaen Medical Hub (ปี 2566 – 2570)

จัดทำแผนอัตรากำลังรองรับบริการใหม่

การวิเคราะห์อัตรากำลัง คณะทันตแพทยศาสตร์ ประจำปี งบประมาณ 2566 -2570

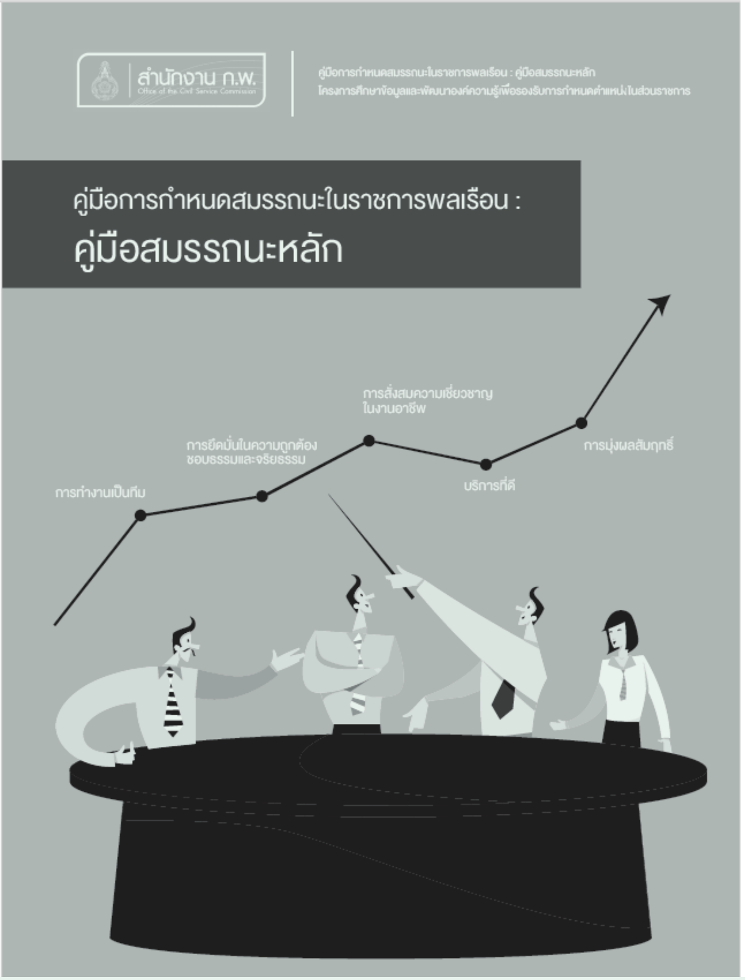
แขนงวิชา	ตัวย่อ	อัตราที่พึงมี (ปี66)		อัตราคนครอง					การจัดสรรอัตรา				อัตราเกษียณ				
		FTES	WES	ปี 66	ปี 67 (รวม จัดสรรปี 66)	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70
แขนงวิชาชีววิทยาช่องปาก	Oral bio.	6.20	4.25	5	5	4	4	4	1ท			1อ	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0
แขนงวิชาปริทันตวิทยา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

ประเภทสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากร

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกลักษณะที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีหรือเป็น เพื่อ สนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์กร มีความแตกต่างจากคู่แข่ง นำพาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน

2) สมรรถนะในการบริหาร (Managerial competency) หมายถึง หมายถึงสมรรถนะที่เป็นความสามารถทางการจัดการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหาร และการจัดการงานต่าง ๆ ซึ่งองค์กรกำหนดให้ ต้องมีทั้งระดับผู้บริหารและระดับพนักงานปฏิบัติการ แต่จะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

3) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) หมายถึงสมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน ตาม Job Description

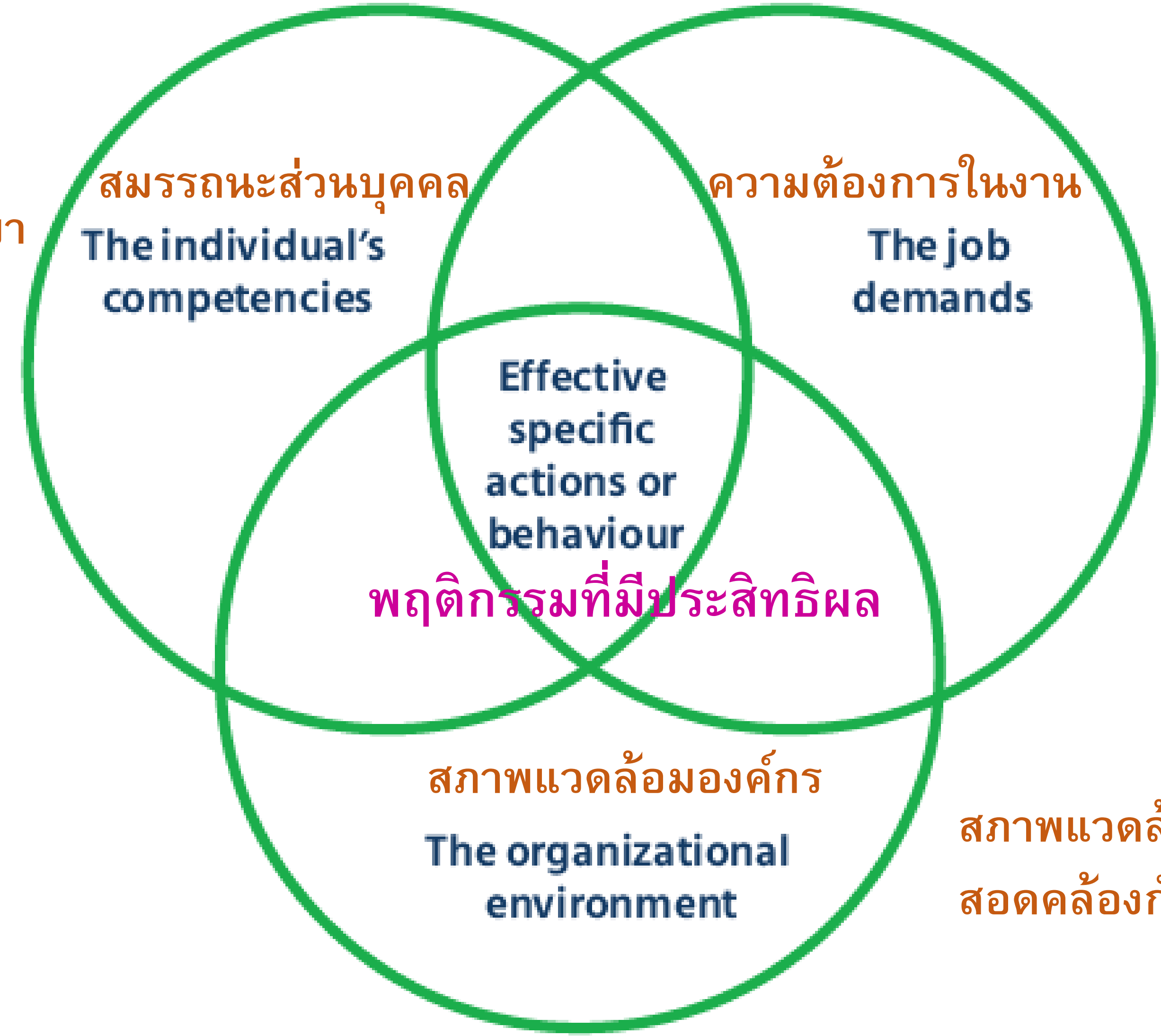


1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. บริการที่ดี
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
5. การทำงานเป็นทีม

1. สภาวะผู้นำ
2. วิสัยทัศน์
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
5. การควบคุมตนเอง และ
6. การสอนงานและการมอบหมายงาน

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)
16. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

สมรรถนะที่ติดตัวมา

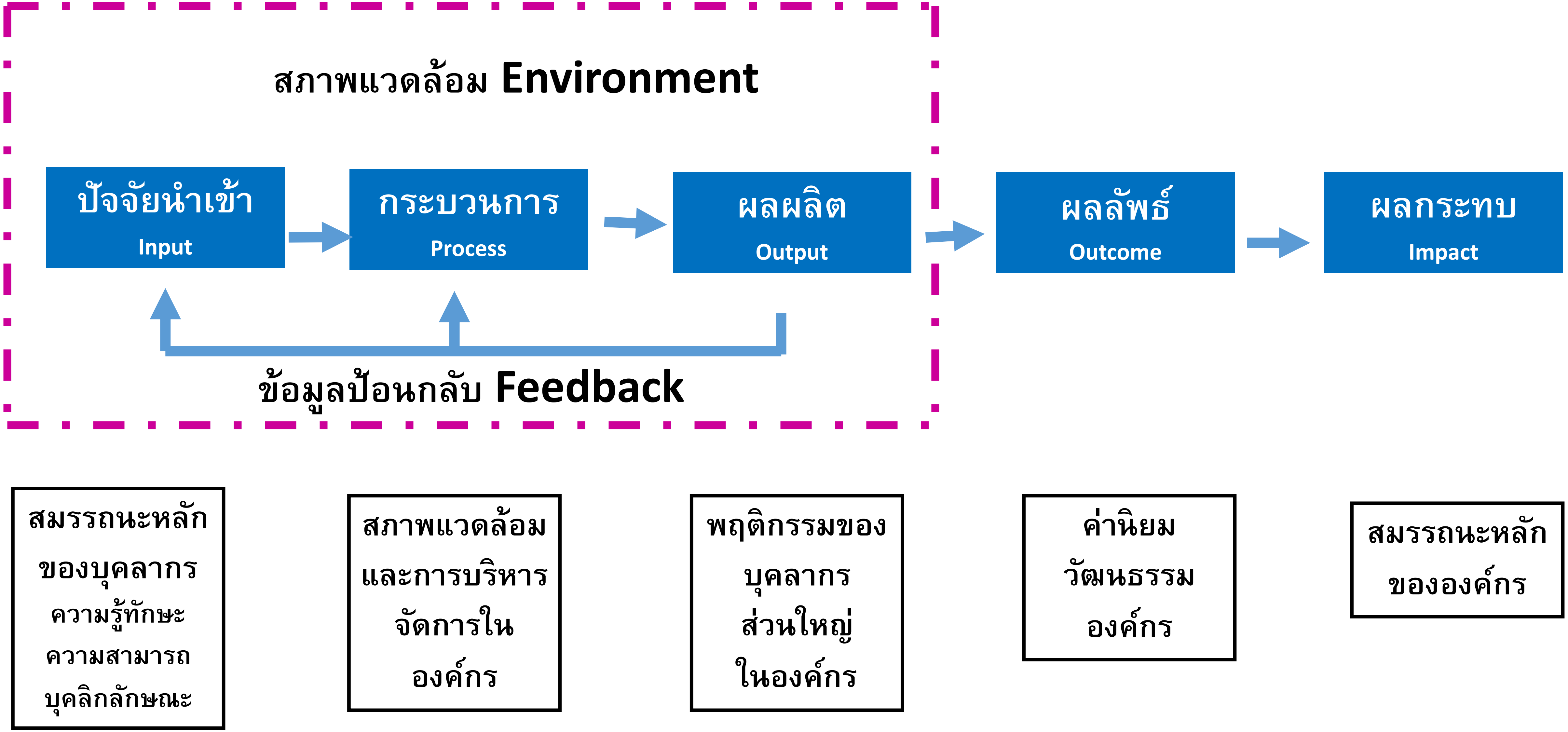


- กำหนดสิ่งที่ต้องการให้แสดงออก
- กำหนดผลผลิตในงานให้ชัดเจน
- บุคลากรรับทราบรับรู้
- แสดงออกสอดคล้องตามตำแหน่งงานที่ต้องการ

สภาพแวดล้อมขององค์กร/งานที่รับผิดชอบสอดคล้องกับสมรรถนะบุคลากร

โมเดลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล: A model of effective job performance

ที่มา: จิรประภา อัครบวร, ผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์: เครื่องมือพัฒนาองค์กร



ความเชื่อมโยงของสมรรถนะหลักของบุคลากรกับสมรรถนะหลักขององค์กร

ที่มา: จิรประภา อัครบวร, ผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์: เครื่องมือพัฒนาองค์กร

การวิเคราะห์ทบทวนสมรรถนะของบุคลากร

อาจพิจารณาจาก

- เป้าหมายและทิศทางของสถาบัน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร
- ความท้าทายของสถาบันในอนาคต
- สมรรถนะหลักองค์กร
- แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ
- การสร้างความแข็งแกร่งด้านวิชาการวิจัย และการบริการวิชาการ
- สอดคล้องกับความเป็นตัวตนและบทบาทของสถาบัน
- การปรับเปลี่ยนรูปแบบการส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการ
- การปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการ

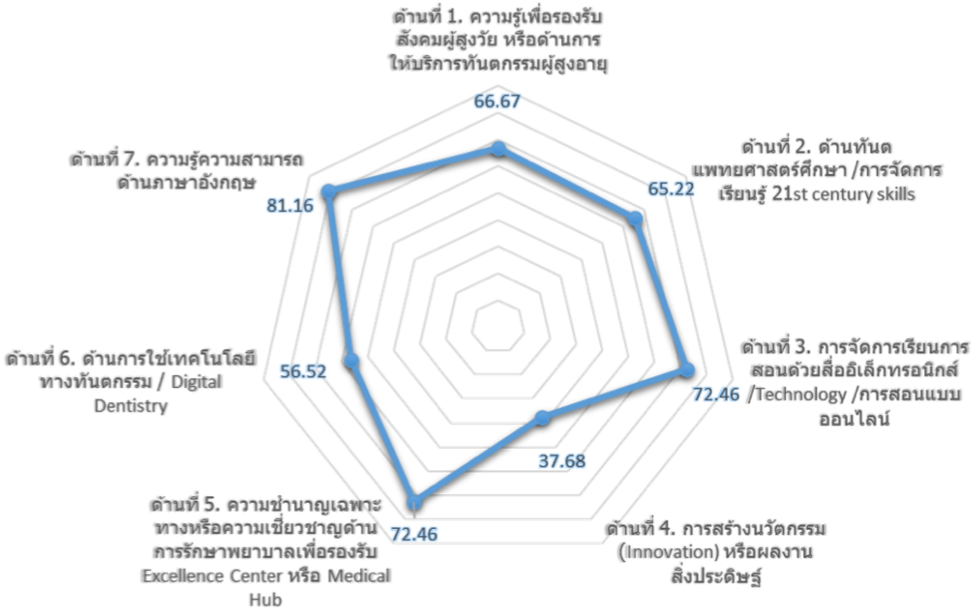
กำหนดระดับความชำนาญ และระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง

ระดับความชำนาญ	ความหมาย
ระดับที่ 1: ขั้นเรียนรู้ Xx, xx, xx, xx,xx	สามารถ..
ระดับที่ 2 : ขั้นปฏิบัติ Xx, xx, xx, xx,xx	....
ระดับที่ 3 : การพัฒนา Xx, xx, xx, xx,xx	....
ระดับที่ 4 : ขั้นก้าวหน้า Xx, xx, xx, xx,xx	....
ระดับที่ 5 : ขั้นผู้เชี่ยวชาญ Xx, xx, xx, xx,xx	....

การประเมินขีดความสามารถของบุคลากร

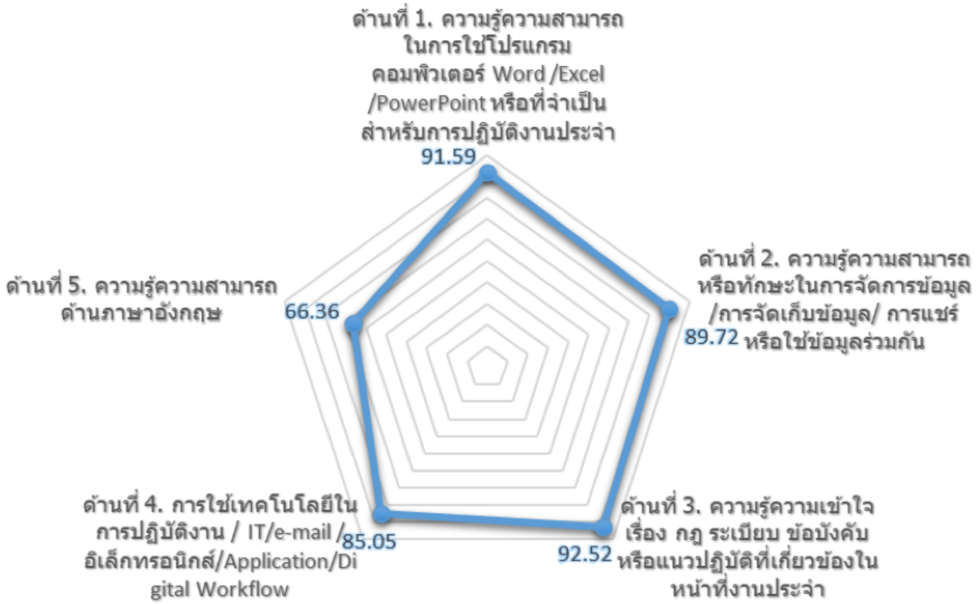
Competency Gap Analysis เพื่อการพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหาร

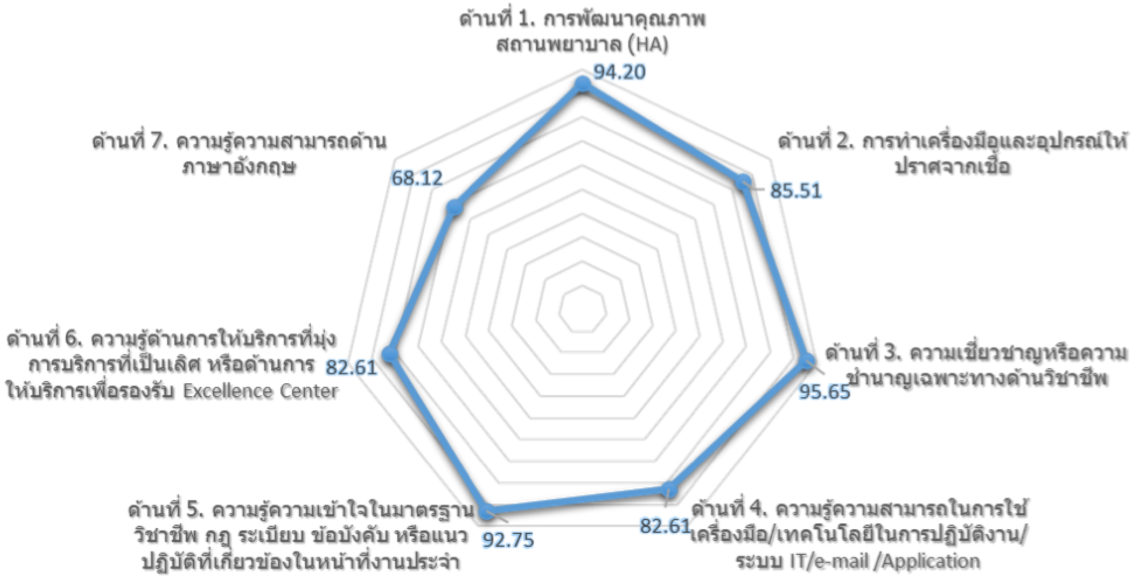


สายวิชาการ/สายผู้สอน

การประเมินขีดความสามารถของบุคลากร
Competency Gap Analysis เพื่อการพัฒนาบุคลากร

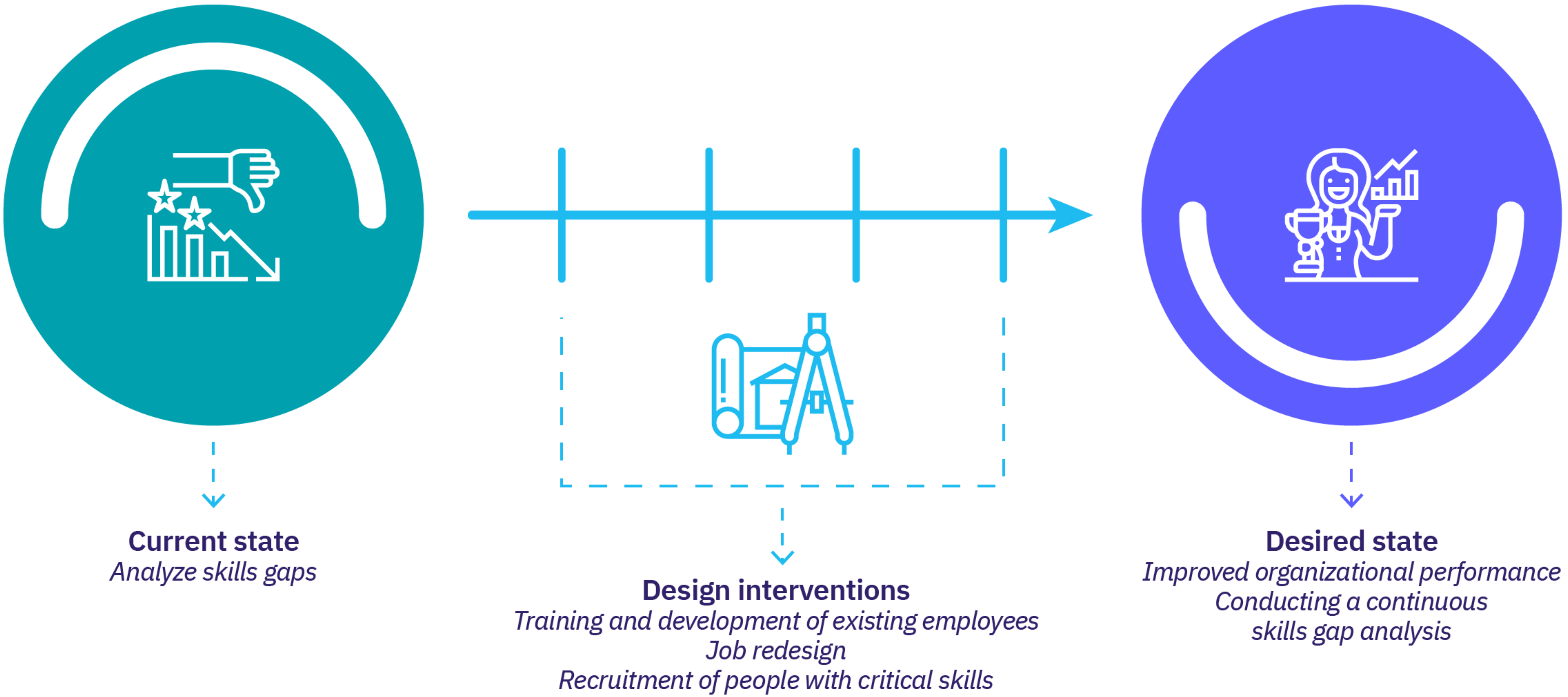


สายสนับสนุนทั่วไป



สายสนับสนุนวิชาชีพ/ด้านบริการทันตกรรม

Skills Gap Analysis



5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (WORKFORCE ENVIRONMENT) : สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (Onboard) บุคลากรใหม่

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่สถาบันจ้างและของผู้เรียน สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมของสถาบัน

5.1ก(2) : กระบวนการด้านบุคลากรใหม่

กระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ ต้องทำให้ได้บุคลากรที่ตรงความต้องการ และสามารถเสริมสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง

- อาจใช้เครื่องมือทางด้าน **HRM** เช่น การวิเคราะห์ปริมาณงาน การวิเคราะห์ค่างาน กำหนดเป็นตำแหน่งที่ต้องการ กำหนดคำพรรณนางาน คุณวุฒิ และคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการให้ชัดเจน เพื่อ
  - ตอบสนองต่อขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ
  - สามารถปิดช่องว่างขององค์ความรู้ที่ขาดหายไปขององค์กร
  - คุณลักษณะของบุคลากรควรสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรที่องค์กรอยากให้เป็น

5.1ก(2) : กระบวนการด้านบุคลากรใหม่

เครื่องมือที่ใช้คัดเลือก ต้องมั่นใจว่าทำให้ได้บุคลากรทุกกลุ่มที่มีคุณวุฒิและคุณลักษณะที่ต้องการ เช่น

- การสัมภาษณ์
- การทดสอบทัศนคติ
- การทดสอบความรู้
- การประเมินในระหว่างหลังการทดลองงาน

5.1ก(2) : กระบวนการด้านบุคลากรใหม่

กระบวนการเตรียมความพร้อมบุคลากรใหม่ เพื่อ

- ให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำงาน
- ปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรม และทัศนคติเพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กร

วิธีการรักษาบุคลากรใหม่ที่สามารถใช้ได้ เช่น

- โปรแกรมการปฐมนิเทศที่มีคุณค่าและน่าประทับใจ
- การมอบหมายพี่เลี้ยงคอยสอนงานและดูแลความเป็นอยู่ของบุคลากรใหม่
- การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ใกล้ชิดเสมือนพี่น้อง
- การจัดระบบสวัสดิการแบบขั้นบันไดเพื่อจูงใจให้คงอยู่ในองค์กร
- การมอบหมายงานที่ท้าทายหรือได้มีโอกาสแสดงออกถึงศักยภาพที่มีอยู่

- บุคลากรใหม่มักมีอัตราลาออกสูงสุดใน 1-3 ปีแรก อาจเกิดจากการรับไม่ได้กับวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Shock) ความไม่พอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย การดูแลที่ไม่เหมาะสม หรืออาจได้งานใหม่ที่พวกเขาคิดว่าดีกว่า
- ควรกำหนดตัววัดความสำเร็จ และเป้าหมายของการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ และติดตามตัววัดเหล่านี้อย่างต่อเนื่องเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

ตัวอย่างตัววัด เช่น

- ระยะเวลาในการสรรหาอัตรา/ตำแหน่งงานว่าง
- อัตราการผ่านการทดลองงาน
- ระดับความพึงพอใจของบุคลากรใหม่
- อัตราลาออกของบุคลากรใน 3 ปี แรก

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (WORKFORCE ENVIRONMENT) : สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างความสมดุลด้านความจำเป็นของบุคลากรและของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบหากต้องปรับจำนวนบุคลากรลง
- เตรียมการและจัดการในช่วงเวลาที่มีการเพิ่มจำนวน หรือขาดแคลนบุคลากร
- เตรียมบุคลากรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสถาบันด้านโครงสร้าง สถานที่ทำงาน ระบบงาน และเทคโนโลยี หากจำเป็น

5.1 ก 3 : กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

การเตรียมขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อรองรับแผนงานในอนาคต เช่น

- **ฝึกอบรม การให้การศึกษา การหมุนเวียนงาน**
- **การสร้างพนักงานให้มีทักษะที่หลากหลาย สามารถทำงานได้หลายด้าน (Multi-task, Multi-skill)**
- **การจัดหาที่ปรึกษามาช่วยสร้างทักษะใหม่เพิ่มเติม**
- **การสร้างความร่วมมือกับสถานศึกษา หรือสถาบันการเรียนรู้ต่าง ๆเพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรให้**

5.1 ก 3 : กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

การเตรียมอัตรากำลัง เพื่อรองรับแผนงานในอนาคต เช่น

- มีระบบการสรรหาเชิงรุก เข้าไปในตลาดแรงงาน สถานศึกษา การให้ทุนการศึกษา
- การใช้แรงงานจ้างเหมา การใช้อาสาสมัคร
- การสร้างความร่วมมือกับสถานศึกษา และคัดเลือกบุคลากรไปด้วย
- การก่อตั้งสถาบันการศึกษาของตนเอง ขึ้นมาเพื่อสร้างบุคลากรรองรับการขยายตัวในอนาคตของกลุ่มธุรกิจ

- ควรกำหนดตัววัดความสำเร็จของการเตรียมขีดความสามารถ และระดับอัตรากำลังที่ต้องการ โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์และความสำเร็จขององค์กร
- อาจใช้แนวคิดของ Kaplan กับ Norton ที่เสนอแนะให้วิเคราะห์ Job Family ที่สำคัญ และระดับความพร้อมด้านขีดความสามารถและจำนวนอัตรากำลังที่ต้องมีใน Job Family เหล่านั้น

การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนบุคลากร

1. กรณีจำเป็นต้องลดจำนวนบุคลากรลง

องค์กรดำเนินการอย่างไรให้มีผลกระทบน้อยที่สุดและแสดงให้เห็นว่ามีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น

- **การสื่อสารให้ทราบถึงสถานการณ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ**
- **การช่วยฝึกอาชีพให้**
- **การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ**
- **การช่วยหางานใหม่ให้**
- **การจ่ายค่าชดเชยตามสิทธิที่เขาพึงได้รับ**

การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนบุคลากร

2. กรณีที่มีการเพิ่มจำนวนบุคลากร

มีการเตรียมการและบริหารในเรื่องนี้อย่างไร เพราะอาจก่อให้เกิดปัญหา เช่น

- การเข้ากันไม่ได้ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรเดิมกับคนรุ่นใหม่
- การสูญเสียผลิตภาพอันเนื่องจากบุคลากรใหม่ขาดความรู้ความชำนาญ
- ความรู้สึกไม่มั่นใจในความมั่นคงในงานของคนที่อยู่เดิม

ตัวอย่างการดำเนินการ เช่น

- การสื่อสารอย่างทั่วถึง
- การปฐมนิเทศ
- การฝึกอบรม
- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในกลุ่มบุคลากร

การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนบุคลากร

3. กรณีที่มีจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร สถานที่ทำงาน ระบบงาน และเทคโนโลยี

ควรมีวิธีการในการเรียมความพร้อม เช่น

- **การฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อ Up-skill/ Re-skill/ New-skill บุคลากร**
- **การมีพี่เลี้ยงหรือ Coach**
- **วิธีซ้อนงาน (Shadowing)**
- **การทดลองรักษาการเพื่อฝึกทักษะเพิ่มเติม**

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (WORKFORCE ENVIRONMENT) : สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(4) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร
- ส่งเสริมสนับสนุนความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ความคล่องตัว และการมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และธุรกิจ
- ตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร (staffing needs)

5.1 ก 4 : กระบวนการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- วงรอบในการทบทวนและวิธีการที่ชัดเจน
- ควรบูรณาการกับทิศทาง องค์กร กลยุทธ์ และการปรับระบบงาน

5.1 ก 4 : กระบวนการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน

สิ่งที่ต้องคำนึงในการจัดระบบงานและบริหารบุคคล

- ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งต้องชัดเจนถึงทิศทางในอนาคตของสถาบัน
- ส่งเสริมให้งาน เป้าหมาย หรือพันธกิจขององค์กร บรรลุเป้าหมาย (วางระบบงานเพื่องานไม่ใช่เพื่อคน)
- เสริมสร้างผลการดำเนินการที่ทะลุเป้า หรือเหนือกว่าความคาดหมาย เช่น อาจจัดรูปแบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม การแบ่งทีมงานเป็นสาย ๆเพื่อให้เกิดการแข่งขันในการสร้างผลงาน จัดให้มีเวทีนำเสนอผลงาน การจัดระบบผลตอบแทนและระบบยกย่องชมเชยที่เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด

5.1 ก 4 : กระบวนการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน

สิ่งที่ต้องคำนึงในการจัดระบบงานและบริหารบุคคล

- ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จาก CC เช่น ศูนย์ความเป็นเลิศ การมีคณะกรรมการคร่อมสายงาน
- หนุนเสริมการให้การมุ่งเน้นลูกค้า และการให้บริการ เช่น One Stop Service
- ส่งเสริมความคล่องตัว และความสามารถในการฟื้นตัว เช่น จัดโครงสร้างแบบ Microorganization การกระจายอำนาจที่ชัดเจน ส่งเสริมการตัดสินใจที่รวดเร็ว ผ่านการให้อำนาจตัดสินใจแบบ End to End การจัดโครงสร้างรองรับการจัดการความเสี่ยง และภาวะฉุกเฉิน การเตรียมความพร้อมในการทำงานจากที่ใดก็ได้ (Work anywhere)

Oral Health Care Excellence

Excellent Services & Multidisciplinary Care

1. Orofacial Pain Clinic
2. Cleft and Craniofacial Deformities Clinic
3. Lasers in Dentistry
4. Oral Cancer and Reconstruction
5. Maxillofacial Prosthodontics
6. Dental Implant Center
7. Geriatric and Special Needs Dentistry Clinic

Excellence Services & Multidisciplinary Care

ศูนย์ตะวันฉายเพื่อผู้ป่วยปากแหว่งเพดานโหว่แบบบูรณาการ
(Cleft and Craniofacial Deformities Clinic)

ศูนย์จัดการความปวดเรื้อรังที่ช่องปากใบหน้า (Orofacial Pain Clinic)

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (WORKFORCE ENVIRONMENT) : สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ และความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง

5.1 ข (1) : กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัววัด ทั้งด้านสุขภาวะและความสะดวกในการเข้าทำงาน
- มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน
- กำหนดนโยบายและมาตรฐาน
- ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

อาจเลือกใช้แนวทางของการจัดการความเสี่ยงแนวทางของ

OHSAS 18001

ISO 45001

หรือแนวทางอื่น ๆ ที่หมาะสมกับองค์กร

GREEN OFFICE
รวมพลังปรับเปลี่ยนสำนักงาน
ให้เป็นสีเขียว Green Office
Green Office คืออะไร ???
สำนักงานและกิจกรรมต่างๆ ภายในสำนักงานที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยการใช้ทรัพยากร และพลังงานอย่างรู้คุณค่า มีแนวทางในการจัดการของเสียอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และที่สำคัญจะต้องปล่อยก๊าซเรือนกระจกออกมาในปริมาณต่ำ
ทำไมต้อง Green Office ???
สร้างการมีส่วนร่วม
สร้างจิตสำนึกและมีส่วนร่วมของคนในองค์กร สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
ลดค่าใช้จ่าย
ลดค่าใช้จ่ายสำนักงานจากการใช้ไฟฟ้า น้ำประปา เชื้อเพลิง กระดาษ และอุปกรณ์ภายในสำนักงานอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ
Green Office
สุขภาพอนามัยที่ดี
มีการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในอาคาร ในด้านอากาศ ฝุ่นละออง สารเคมี เชื้อโรคต่างๆ ที่ไม่ส่งผลต่อสุขภาพอนามัยของพนักงาน
ลดโลกร้อน
ช่วยลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยลดโลกร้อน
กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

แนวทางการดำเนินงาน
GREEN & CLEAN Hospital
กรมอนามัย
DEPARTMENT OF HEALTH

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่
COVID-19

ยกระดับมาตรฐาน

การให้บริการทันตกรรม เพื่อความปลอดภัยของบุคลากรและผู้รับบริการ

Continuing Education Webinars

การบริการวิชาการ : โครงการปรับปรุงระบบระบายอากาศและคุณภาพอากาศคลินิกทันตกรรม

ปรับปรุงแล้วเสร็จ

ปรับปรุงเต็มรูปแบบ

- คลินิกทันตกรรมพิเศษ
- คลินิกทันตกรรมบูรณะ
- คลินิกทันตกรรมประดิษฐ์
- คลินิกบำบัดความเจ็บปวดฯ
- คลินิกศัลยกรรมปริทันต์
- คลินิกศัลยศาสตร์ช่องปากฯ
- คลินิกทันตกรรมจัดฟัน
- คลินิกทันตกรรมผู้ป่วยนอก
- คลินิกทันตกรรมรวม 2

ปรับปรุงชั่วคราว

- คลินิกทันตกรรมสำหรับเด็ก
- คลินิกทันตกรรมรวม 2

ใช้งบประมาณเงินรายได้ 43 ล้านบาท งบประมาณมหาวิทยาลัย 10 ล้านบาท

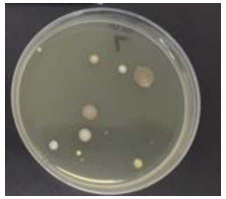
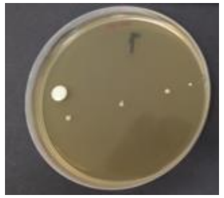
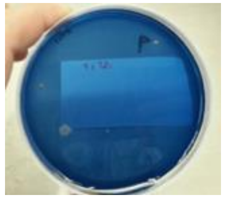
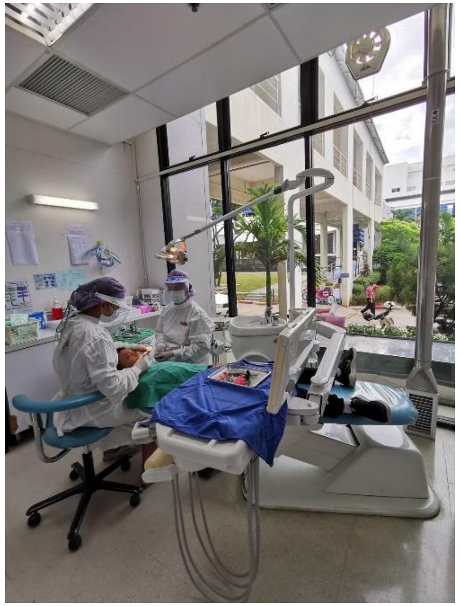
กำลังดำเนินการปรับปรุง

- หอผู้ป่วยและห้องผ่าตัด

ใช้งบประมาณ10 ล้านบาท

ยกระดับมาตรฐาน
การให้บริการทันตกรรม เพื่อความปลอดภัยของลูกค้า

สถานที่	เวลา	เชื้อกลุ่ม Streptococci		แบคทีเรีย		เชื้อรา	
		ค่าเฉลี่ย ($CFU/dm^2/h$)	ระดับเกณฑ์	ค่าเฉลี่ย ($CFU/dm^2/h$)	ระดับเกณฑ์	ค่าเฉลี่ย ($CFU/dm^2/h$)	ระดับเกณฑ์
คลินิกศัลย์ ฯ	8.00-9.00	15.27	ดี	66.86	ปานกลาง	22.46	ดี
	10.00-11.00	2.97	ดีมาก	36.86	ดี	17.18	ดี
	14.00-15.00	4.16	ดีมาก	54.08	ปานกลาง	21.01	ดี
คลินิกบำบัดความเจ็บปวด ฯ	8.00-9.00	4.97	ดีมาก	43.66	ปานกลาง	17.73	ดี
	10.00-11.00	6.05	ดีมาก	36.38	ดี	16.10	ดี
	14.00-15.00	4.56	ดีมาก	33.88	ดี	15.09	ดี
คลินิกทันตกรรมพิเศษ	8.00-9.00			22.56	ดี	4.984	ดีมาก
	13.00-14.00			35.152	ดี	9.706	ดีมาก

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (WORKFORCE ENVIRONMENT) : สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Compensation and Benefits) สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อย่างไร

นโยบายของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนมีความเป็นธรรมอย่างไร และสิทธิประโยชน์สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความต้องการของกลุ่มและประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างไร

5.1 ข (2) : กระบวนการสนับสนุนบุคลากร

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- สำรวจความต้องการของพนักงาน นำมาจัดลำดับความสำคัญ
- ตอบสนอง ประเมินผล (อาจเทียบเคียงกับองค์กรอื่น)
- ควรจัดให้เหมาะกับความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากร และของแต่ละบุคคล
- กำหนดวัดความสำเร็จ ติดตาม และปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

การกำหนดค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์
ที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร เพื่อเอื้อให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น
มีขวัญและกำลังใจที่ดี ตลอดจนเกิดความพึงพอใจต่อสถาบัน

ตัวอย่างการสนับสนุนบุคลากร

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

5.2 Workforce Engagement

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) กำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร
- แตกต่างกันตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

(2) ประเมินความผูกพันของบุคลากร
- มีวิธีการและตัววัดในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของบุคลากร

ข.วัฒนธรรมองค์กร

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และบุคลากรที่มีความผูกพัน

ค.การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

(1) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการผลการดำเนินงานที่โดดเด่น
- พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การคงอยู่ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

(2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร และความต้องการของสถาบัน

(3) การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและผู้นำในอนาคต

(4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม

- เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี
- เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้
- เพื่อส่งเสริมการบรรลุแผนปฏิบัติการ
- เพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น (45 คะแนน)

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร

5.2 ก (1) : กระบวนการค้นหาองค์ประกอบของความผูกพัน

- **ความผูกพัน** เป็นเรื่องของความมุ่งมั่น ทุ่มเทให้กับความสำเร็จของงาน และวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร
- **ความพึงพอใจ** เป็นเรื่องของความสุข ความพอใจต่อสิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ สถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย สิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน

- บุคลากรที่พึงพอใจ และมีความสุข (**Satisfied / Happy Workforce**) อยากมาที่ทำงานทุกวัน แต่เป็นไปได้ที่อาจไม่มุ่งมั่น ทุ่มเท และโฟกัสต่อความสำเร็จขององค์กร

- บุคลากรที่ผูกพัน (**Engaged Workforce**) จะตระหนักว่าคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมายคืออะไร ความสำเร็จขององค์กรตามวิสัยทัศน์/พันธกิจคืออะไร และจะมุ่งมั่นทุ่มเท โฟกัสที่ความสำเร็จของงานและขององค์กร

ตัวอย่างวิธีการที่ชัดเจน และมีความน่าเชื่อถือในการค้นหาปัจจัยความผูกพัน

- รวบรวมผลการสำรวจความพึงพอใจในอดีต
- สถิติผลการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล
- ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร
- ผล Exit Interview ที่ผ่านมา
- ค้นคว้าทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรต่าง ๆ
- ทำการสำรวจจากบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อตรวจสอบและยืนยันให้มั่นใจว่าปัจจัยที่กำหนดไว้ เป็นปัจจัยที่สำคัญในมุมมองของบุคลากร โดยให้บุคลากรจัดลำดับความสำคัญ (หลายองค์กรใช้การทำงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาเพื่อค้นหาองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้)

การค้นหาปัจจัยความผูกพัน

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

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น (45 คะแนน)

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

(2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

สถาบันมีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร สถาบันใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้และตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงการความผูกพันและการคงอยู่ของบุคลากรได้อย่างไร

5.2 ก (2) : กระบวนการประเมินความผูกพัน

ปัจจัยสำคัญของความผูกพันของบุคลากรที่ได้ ต้องหาทางตอบสนอง เช่น

- การจัดบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร ให้เอื้อต่อการสร้างความผูกพัน
- จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล/ยกย่องชมเชย การสร้างแรงจูงใจ
- การพัฒนาบุคลากร และการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้เติบโตในหน้าทการงาน

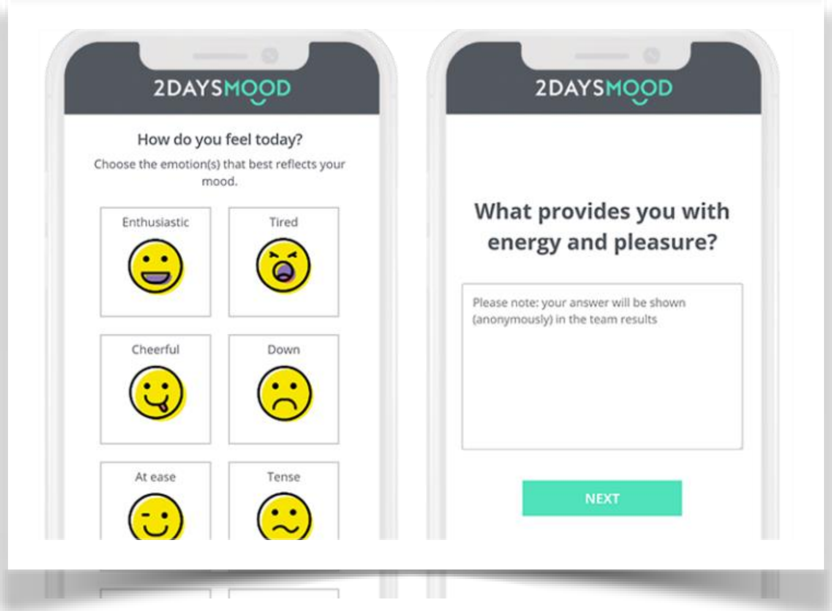
สถาบันต้องมีการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากรที่เป็นระบบ
โดยใช้วิธีการและตัววัดที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม

การประเมินระดับความผูกพันของบุคลากร

- **ควรจำแนกตามกลุ่มของบุคลากรที่สำคัญตาม OP**
- **ควรติดตามตัวชี้วัดอื่น ๆด้วย เพื่อสะท้อนพฤติกรรมที่แสดงความผูกพันที่สามารถติดตามได้บ่อย ๆ มากกว่าการประเมินที่เป็นทางการที่โดยปกติมักจะทำปีละ 1-2 ครั้งเท่านั้น เช่น** ***การลาออก การขาดงาน การร้องทุกข์ การนัดหยุดงาน Productivity การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพิ่มผลผลิตและการสร้างนวัตกรรม การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้***
- **วิธีการที่ใช้ประเมินความผูกพัน ควรได้รับการทบทวนประสิทธิผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นในวงรอบถัดไป**

การประเมินระดับความผูกพันของบุคลากร

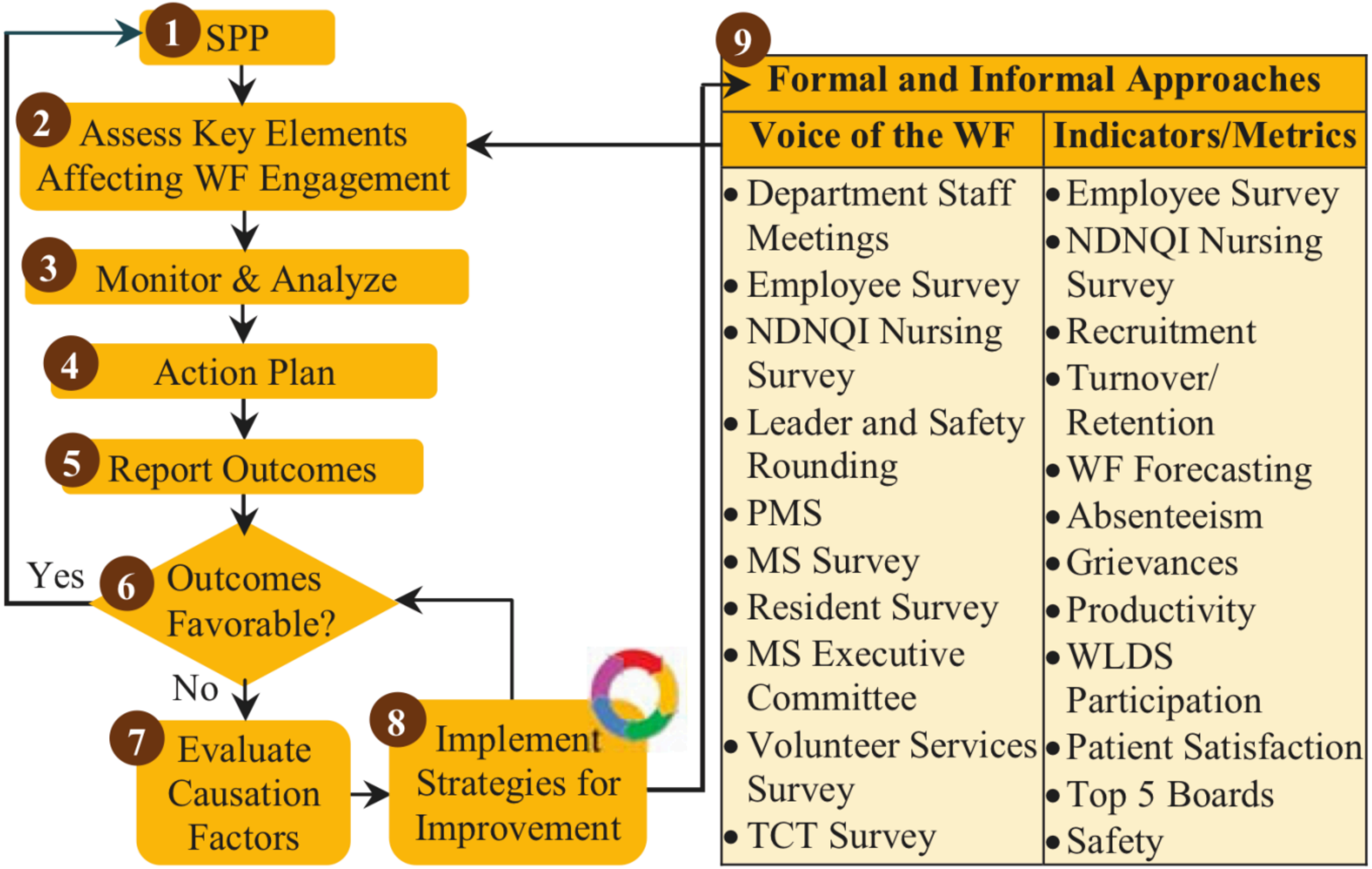
ในยุคดิจิทัล หลายองค์กรพัฒนาระบบเพื่อติดตามความรู้สึกผูกพันของบุคลากร เช่น Mood Survey / Pulse Survey ซึ่งทำได้ทุกเดือน เพื่อนำมาปรับปรุงความผูกพันให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา



การวิเคราะห์ผลประเมินความผูกพันเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ

- วิเคราะห์ระดับทักษะของบุคลากรเชื่อมโยงกับผลิตภาพของบุคลากร
- วิเคราะห์ผลกระทบของอัตราการลาออกกับระดับความพึงพอใจของลูกค้า
- วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนกับอัตราการลาออก
- วิเคราะห์ความพึงพอใจกับระบบประเมินผลกับความสำเร็จด้านการตลาด
- วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อการสนับสนุนของผู้บริหารกับนวัตกรรมขององค์กร

Figure 5.2-1 Workforce Engagement Process



การกำหนดปัจจัยและประเมินความผูกพัน

กำหนดปัจจัยความผูกพันโดยใช้แนวคิด “Gallup Q12 Engagement Hierarchy”

ยืนยันความถูกต้องของปัจจัยความผูกพัน โดยทำ Focus Group ในตัวแทนบุคลากร

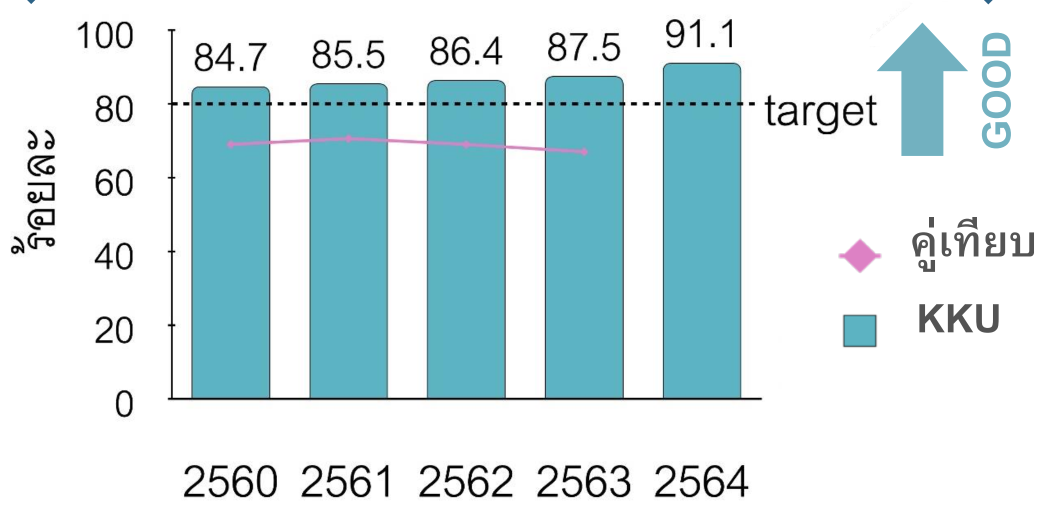
นำปัจจัยมาสร้างคำถามประเมินความผูกพัน

ประเมินความผูกพันบุคลากร โดยใช้ Google form

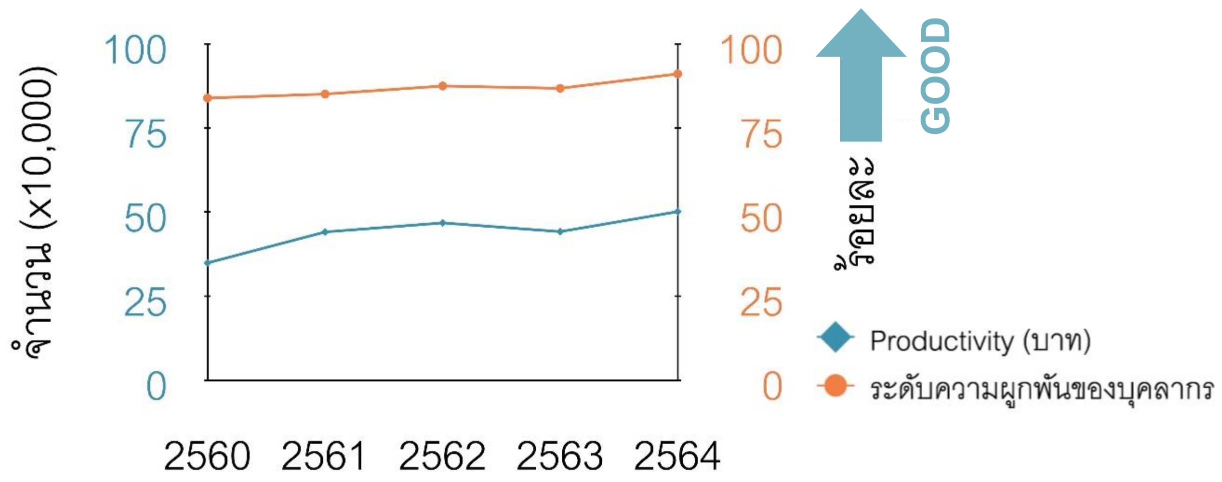
ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน

การประเมินความผูกพันของบุคลากร

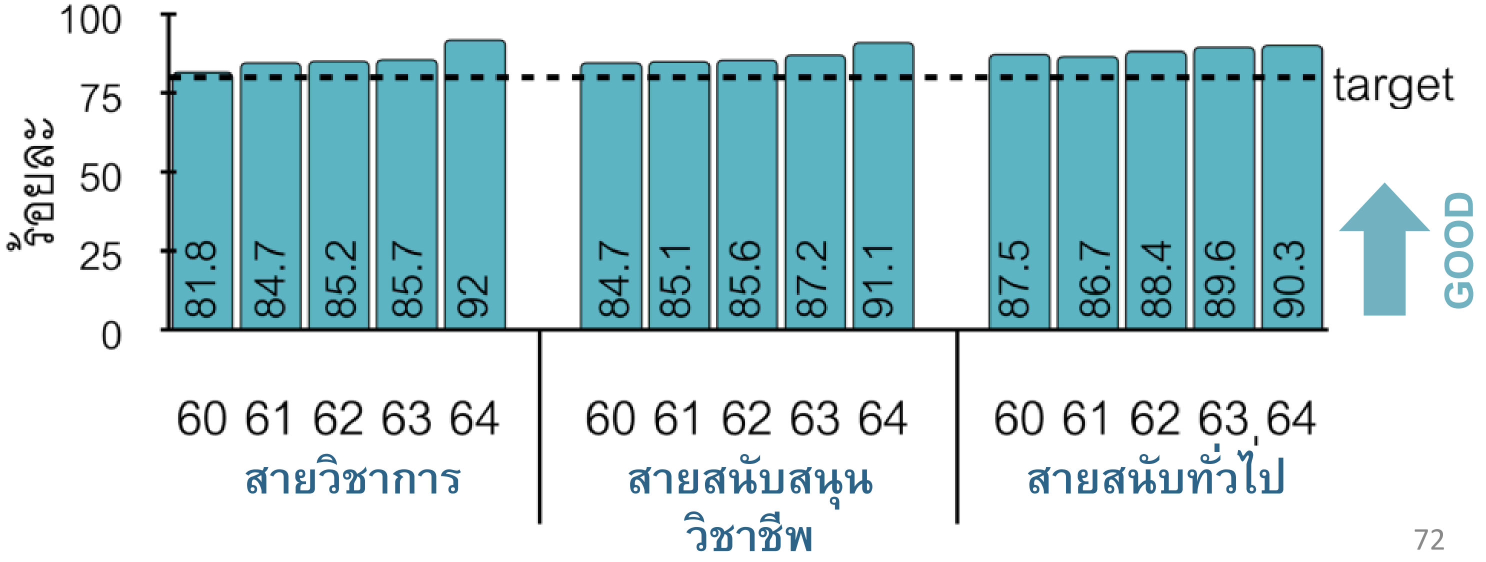
ระดับความผูกพันภาพรวมของบุคลากร



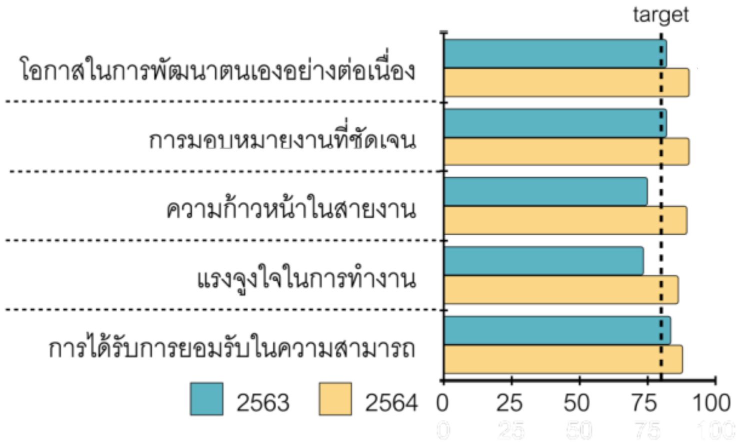
ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันของบุคลากรและผลิตภาพ (Productivity)

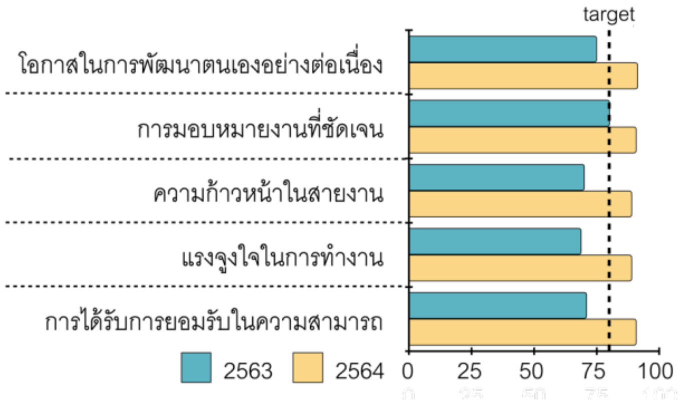


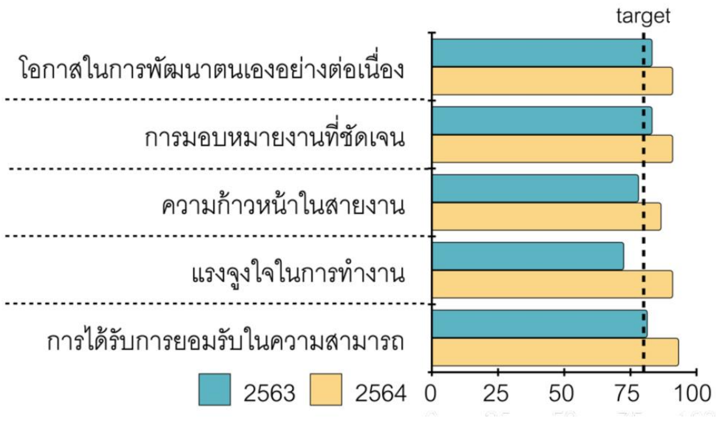
ระดับความผูกพันจำแนกตามกลุ่มบุคลากร



ระดับปัจจัยความผูกพันของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยความผูกพัน







สายวิชาการ สายสนับสนุนวิชาชีพ สายสนับสนุนทั่วไป

จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการรองรับประเด็นที่มีค่าคะแนนต่ำกว่า 80%

- การสร้างแรงจูงใจ
- ความก้าวหน้าในสายงาน

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น (45 คะแนน)

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม ส่งเสริมการให้อำนาจการตัดสินใจ ความเสมอภาค การให้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร

5.2 ข : กระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อทำให้เกิด

1. การสื่อสารที่เปิดกว้างภายในองค์กร
2. การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี
3. การส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร

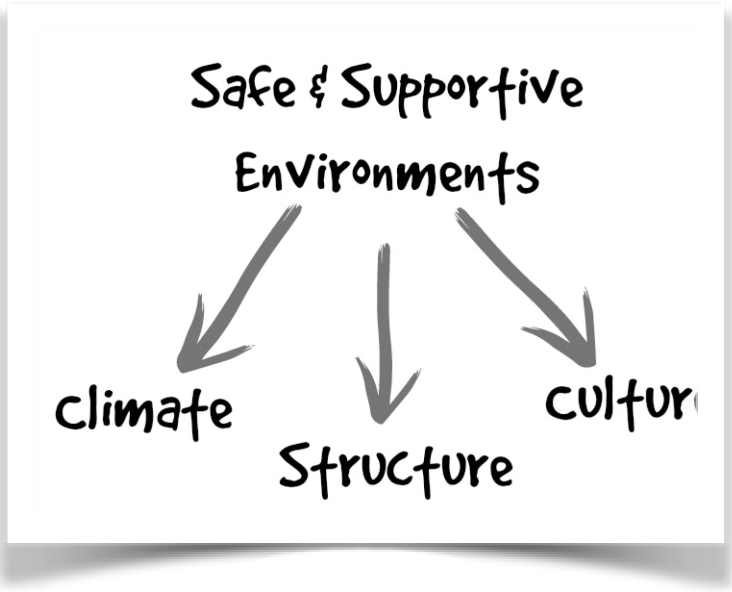
วัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรแบ่งได้สองแบบ (เปิด/ ปิด)

ควรส่งเสริมให้เกิด **Open Communication** มีอย่างน้อย 3 แนวทาง

- **Supportive environment**
- **Participative environment**
- **Trusting environment**

Supportive Environment

ผู้บังคับบัญชาพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจ
กล้าแสดงความคิดเห็น โดยไม่รู้สึกว่าจะเกิดผลเสียต่อตนเอง



บรรยากาศแบบ **Non-supportive**
บุคลากรจะหวาดกลัว ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น
เพราะเกรงว่าจะเกิดผลร้ายกับตัวเอง

Participative Environment

- **การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นคนที่มีค่า** ความคิดเห็นได้รับการรับฟัง และเห็นคุณค่าทั้งจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน
- **การทำให้เขารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม** จัดให้บุคลากร และหัวหน้ามีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีม การจัดการทำงานแบบกลุ่มย่อย การประชุมอย่างสร้างสรรค์ การทำงานแบบกลุ่มสหสาขาวิชาชีพ/ ข้ามสายงาน
- **การส่งเสริมให้แบ่งปันประสบการณ์** แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมนี้ได้ง่ายขึ้น

Trusting Environment

วัฒนธรรมการสื่อสารที่บุคลากรทุกระดับ
พูดถึงแต่ข้อเท็จจริงที่น่าเชื่อถือ ตรงไปตรงมา
ไม่ใส่ไคล้ เสแสร้งหรือบิดเบือน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน
รวมถึงการสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร ไม่ขัดแย้งกันเอง

วัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพัน/สร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivators)

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

วัฒนธรรมการสื่อสารแบบปิด

- **เป็นวัฒนธรรมของการเก็บเงียบ** ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าให้ข้อเสนอแนะ
- **เป็นวัฒนธรรมทำตามสั่ง** ความคิดเห็นข้อเสนอแนะ และข้อมูลต่าง ๆ จะถูกปิดกั้น
- **บรรยากาศในที่ทำงาน**เต็มไปด้วยความรู้ สึกอึดอัด เก็บกด คับข้องใจ มีเรื่อง ซุบซิบและข่าวลือ

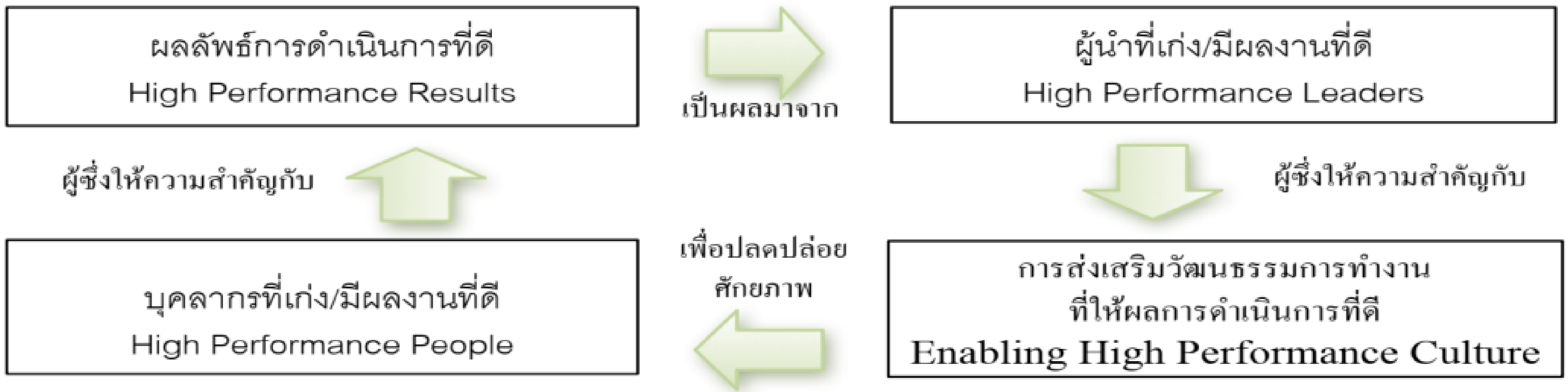
วัฒนธรรมที่บั่นทอนความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร

Dean Spitzer ได้รวบรวมไว้ในหนังสือ Super Motivation ประกอบด้วย

- การเมืองในองค์กร ความคาดหวังที่ไม่ชัดเจน
- กฎระเบียบที่หยุมหยิม/ไม่จำเป็น ระบบงาน/แผนงานที่ไม่ดี
- การประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ/ไร้สาระ
- การขาดการติดตามผล การปรับเปลี่ยนตลอดเวลาโดยไม่มีเหตุผล
- การแข่งขันภายในองค์กรที่รุนแรง
- ความไม่ซื่อสัตย์ การเสแสร้ง/ ไม่จริงใจการปิดบังข้อมูลข่าวสาร ความไม่เป็นธรรม
- การให้คำตอบที่ทำให้ท้อแท้ การติเตียน/วิพากษ์วิจารณ์อย่างรุนแรง
- การใช้ศักยภาพไม่เต็มที่ การยอมรับพนักงานที่ผลงานไม่ดี การไม่แสดงออก/ เฉยๆเมื่อทำดี
- ความห่างเหินของผู้บริหาร การควบคุมที่เคร่งครัดเกินไป/ ไม่มีอิสระ
- การยกเลิกสิทธิประโยชน์ที่เคยได้รับ การบังคับให้ทำงานอย่างไม่มีคุณภาพ

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี

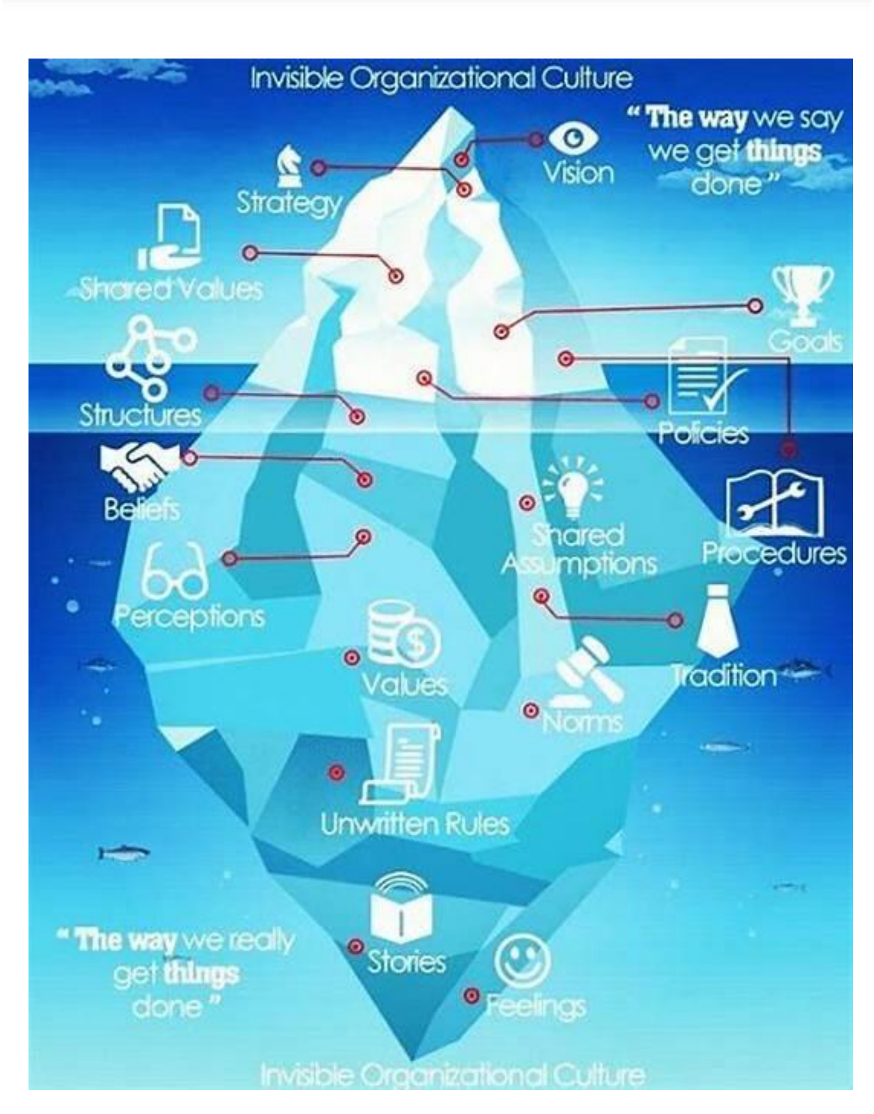
- การกระจายอำนาจมีความยืดหยุ่นสูง
- การให้อิสระในการทำงานและส่งเสริมความคิด สร้างสรรค์
- การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์
- การทำงานเป็นทีม Cross-functional Team

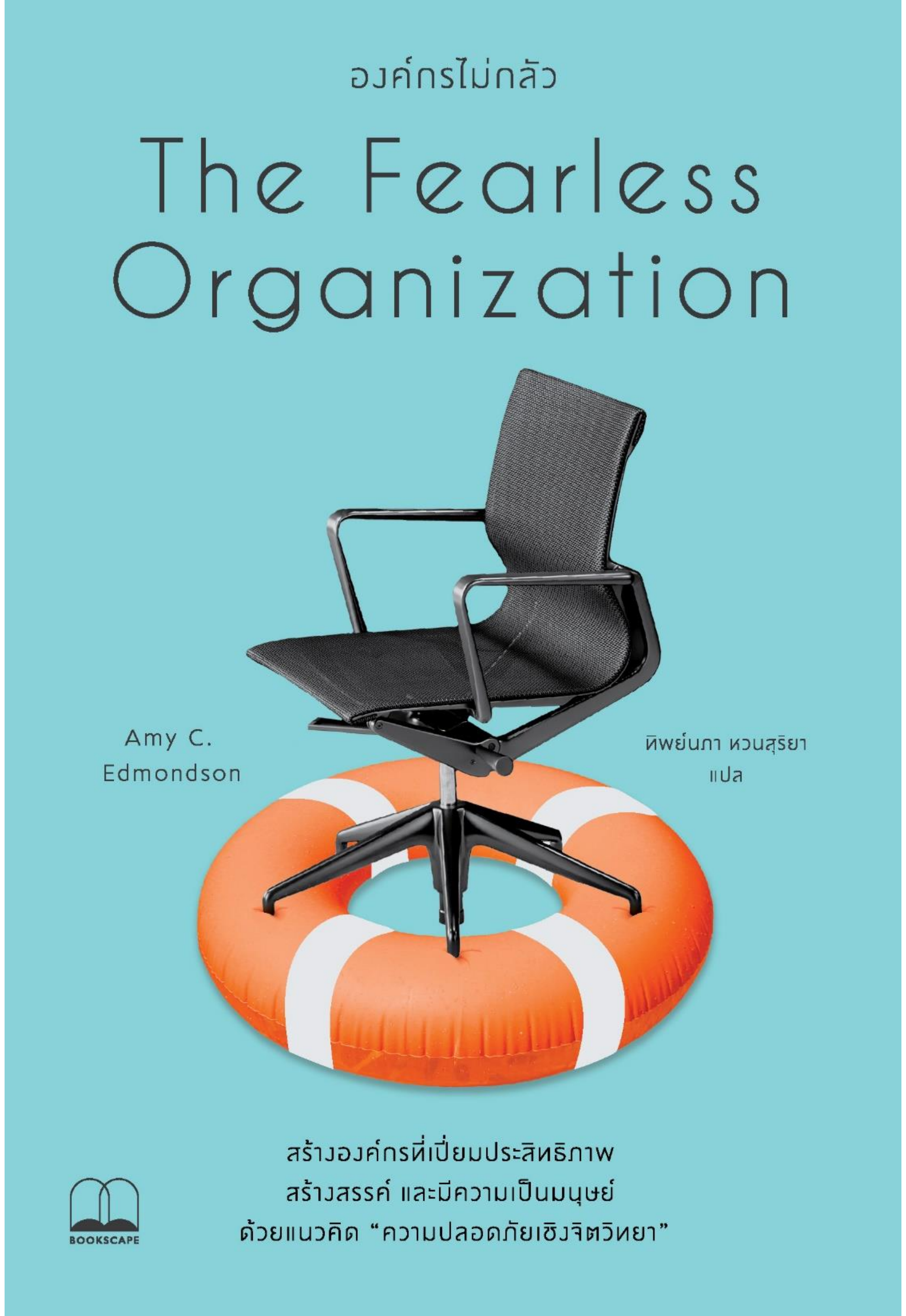


Model ของ Shelley Holmes

การดำเนินการอย่างเป็นระบบ

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- มีวิธีการ/ แผนงานที่ชัดเจน
- มีตัววัดความสำเร็จ เช่น
  - การวัดความพึงพอใจต่อบรรยากาศภายในองค์กร
  - การสำรวจข้อคิดเห็นต่อบรรยากาศภายในองค์กร
- ติดตาม และปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น




องค์กรไม่กลัว
The Fearless Organization
Amy C. Edmondson
ทิพย์นภา หวนสุริยา แปล
สร้างองค์กรที่เปี่ยมประสิทธิภาพ
สร้างสรรค์ และมีความเป็นมนุษย์
ด้วยแนวคิด "ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา"
BOOKSCAPE

การสื่อสารเชิงบวก เพื่อความสำเร็จขององค์กร

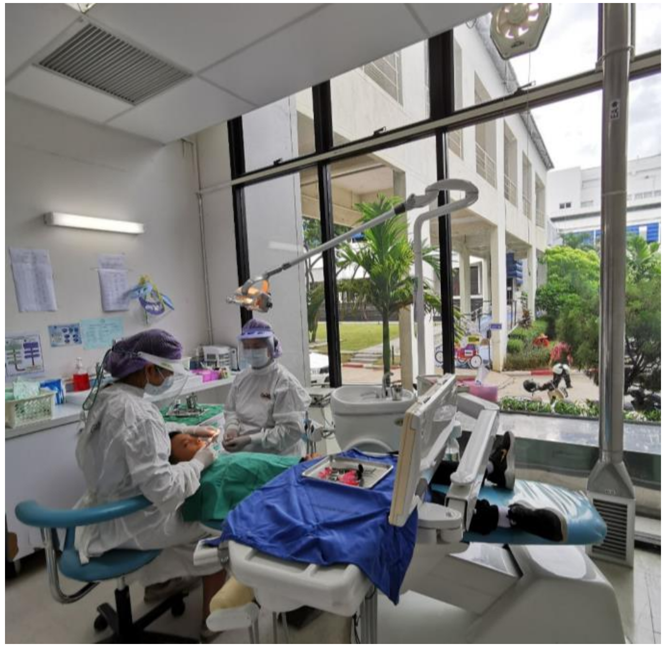
Our Cultures

FACULTY OF DENTISTRY
KHON KAEN UNIVERSITY

KEY SUCCESS FACTOR

SERVICE-MIND
TEAMWORK
ADAPTABILITY
RESPONSIBILITY

THAILAND QUALITY CLASS
THAILAND QUALITY AWARD
TQC+ PEOPLE 2021



Best Place to work

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น (45 คะแนน)

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นอย่างไร

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การคงอยู่ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร

- ความกล้าที่จะใช้โอกาสคุ้มเสี่ยง (INTELLIGENT RISK taking)
- การมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และธุรกิจ
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

5.2 ค (1) :การจัดการผลการปฏิบัติงาน

1. ต้องส่งเสริมให้เกิดทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เช่น ประเมินผลงานจาก

- ความสำเร็จตามทิศทาง เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
- ระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร
- ประเมินผลงานและพิจารณาผลตอบแทนเป็นทีม

2. จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันมากขึ้น ขยันทุ่มเทมากขึ้น เช่น

- ประเมินความดีความชอบบนระดับความสำเร็จของงานที่ทำได้
- จ่ายค่าตอบแทนบนระดับความสำเร็จของงาน
- มีโบนัสพิเศษในกรณีที่ได้ผลลัพธ์เกินเป้าหมาย
- ใช้ระบบ Pay for Performance

5.2 ค (1) :การจัดการผลการปฏิบัติงาน

3. ส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งเน้นผู้รับบริการ ความสำเร็จของธุรกิจ การบริการ และแผนปฏิบัติการขององค์กรให้มากขึ้น เช่น กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินจาก

- ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและตลาด
- ผลลัพธ์การให้บริการ
- ความสำเร็จของธุรกิจ
- ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

จัดค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเหล่านี้

5.2 ค (1) :การจัดการผลการปฏิบัติงาน

4. จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ ยอมรับความล้มเหลว และทุ่มเทให้กับโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่ามาแล้ว

ควรทำให้บุคลากรทุ่มเทกับการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น ในโอกาสเชิงกลยุทธ์ และนวัตกรรมที่องค์กรตัดสินใจลงทุน เพื่อส่งเสริมให้นวัตกรรม การลงทุนต่าง ๆที่องค์กรทุ่มทุนเสี่ยงไปแล้ว ให้มีโอกาสสำเร็จมากขึ้น

5. การจัดการผลการปฏิบัติงาน ควรคำนึงถึง

- การบริหารค่าตอบแทน
- การให้รางวัล
- การยกย่องชมเชย
- และการสร้างแรงจูงใจอื่น ๆ

5.2 ค (1) : การจัดการผลการปฏิบัติงาน

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน
- มีวิธีการและระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- มีตัววัดความสำเร็จ เช่น
    - ความพึงพอใจต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน
    - ความพึงพอใจต่อระบบการให้รางวัลยกย่องชมเชย
    - ระดับความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม
- ติดตาม และปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ข้อตกลงการปฏิบัติงานประจำปีรายบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานในทุกระดับ

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

ประเมินตัววัดระดับกลยุทธ์ งานที่รับผิดชอบ สมรรถนะที่พึงประสงค์

ผลสัมฤทธิ์ของงาน : สมรรถนะ (70 : 30)

วางแผนร่วมกันเพื่อพัฒนาสมรรถนะและทักษะสำคัญที่พึงมี

ปรับสัดส่วนการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีทั้งงานที่รับผิดชอบและความสำเร็จของคณะ

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

กำหนดค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะ

S M I L E

Social Devotion
การบริการวิชาการ
การบริการวิชาชีพ

Management By Fact
การจัดการข้อมูล

Innovation Focus
ผลงานนวัตกรรม

Lifelong Learning
การพัฒนาตนเอง

Excellent Service For All
การบริการที่ดี

ชื่นชมยินดี สร้างแรงจูงใจและความผูกพัน สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร

ตัวอย่าง

รางวัลครูในดวงใจ

: ส่งเสริมแบบอย่างความเป็นครู

แสดงความยินดีผู้ได้รับรางวัล

: ส่งเสริมความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ

รางวัลผู้ที่มี Citation สูงสุด

: ส่งเสริมการตีพิมพ์ผลงานวิจัย

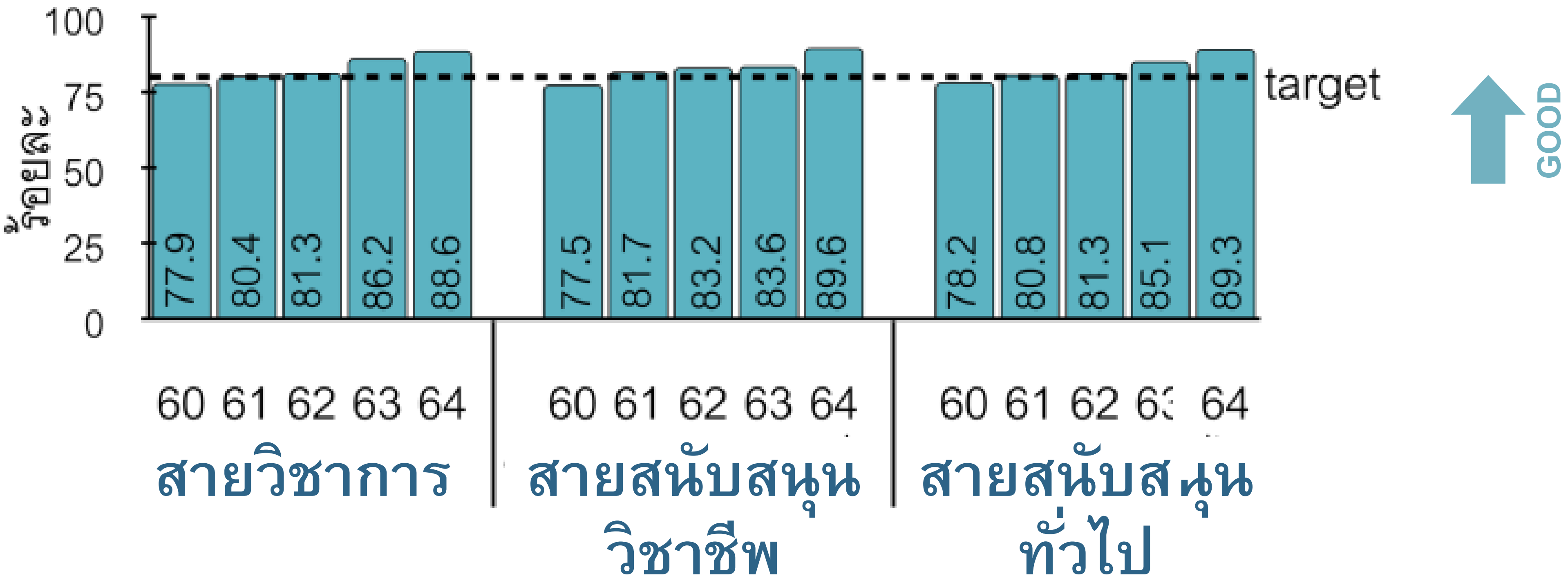
รางวัลผู้ที่มี H-index สูงสุด

: ส่งเสริมการตีพิมพ์ผลงานวิจัย

รางวัลผลงานนวัตกรรมดีเด่นประจำปี

: ส่งเสริมนวัตกรรม

ร้อยละความพึงพอใจด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มบุคลากร



5.2 ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น (45 คะแนน)

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development)

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความจำเป็นของสถาบันอย่างไร

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- การสนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันและความกล้าที่จะใช้โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้เสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน
- การสนับสนุนจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

5.2 ค (2) : กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ต้องคำนึงถึงทั้งการ**สร้างให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้** และการพัฒนาเพื่อฝึกฝนทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติเพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับมา**ปฏิบัติได้จริงในองค์กร**

ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ควรตอบสนองต่อทั้ง **ความสำเร็จขององค์กร** (ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแผนธุรกิจ) และ**ความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากรเอง**

การตอบสนองความสำเร็จขององค์กรต้องคำนึงถึง

- สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- ความจำเป็นด้านการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร นวัตกรรมใหม่ ๆ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินความเสี่ยงมาแล้ว ที่องค์กรตัดสินใจลงทุน
- จริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- การมุ่งเน้นลูกค้า เช่น การสร้างความผูกพัน การบริการลูกค้า ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์และลูกค้า วิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหา/วิธีการจัดการหรือการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิผล

การตอบสนองความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากรเอง ต้องคำนึงถึง

- ❖ การบรรลุเป้าส่วนบุคคล
- ❖ การเติบโตในหน้าที่การงานของบุคลากร

ตัวอย่าง กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

กำหนดกลยุทธ์/ เป้าประสงค์/ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร

ถ่ายทอดเป็นตัววัดและเป้าหมายระดับหน่วยงาน

หัวหน้าหน่วยงานกำหนดตัววัดและเป้าหมายระดับบุคคล

พนักงานทำความเข้าใจตัววัดและเป้าหมาย กำหนดแผนพัฒนาตนเอง

หัวหน้าหน่วยงานพูดคุยกับพนักงาน และร่วมกันจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

พนักงานเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาตามแผนที่กำหนด

หัวหน้าหน่วยงานประเมินผลการพัฒนา

ปรับปรุงแผนพัฒนารายบุคคลให้เหมาะสม

ช่องที่ 1 – แนวทางการพัฒนาบุคลากร

ระบุสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยแบ่งออกเป็นทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

1A : Core Competency (สมรรถนะหลัก) -- CC

1B : Managerial Competency (สมรรถนะทางการบริหาร) -- MC หรือ Functional (สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน) – FC

1C : สมรรถนะอื่นๆ ที่ต้องการพัฒนา

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ประจำปี 2560 - 2561

ส่วนที่ 1 - ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-นามสกุล		รหัส		ตำแหน่ง	
ฝ่าย/สำนัก		กอง			

ส่วนที่ 2 - แนวทางการพัฒนาบุคลากร

1 สมรรถนะ (Competency) ที่ต้องได้รับการพัฒนา		เครื่องมือการพัฒนา 3 เครื่องมือ	กิจกรรม (อธิบายแผนการใช้เครื่องมือ)	ระยะเวลาการพัฒนา	ผลการติดตาม
Core Competency	1A				
Managerial / Functional Competency	1B				
สมรรถนะอื่นๆ ที่ต้องการพัฒนา	1C				

ลงชื่อ...
(...)
ตำแหน่ง...
ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล :IDP)

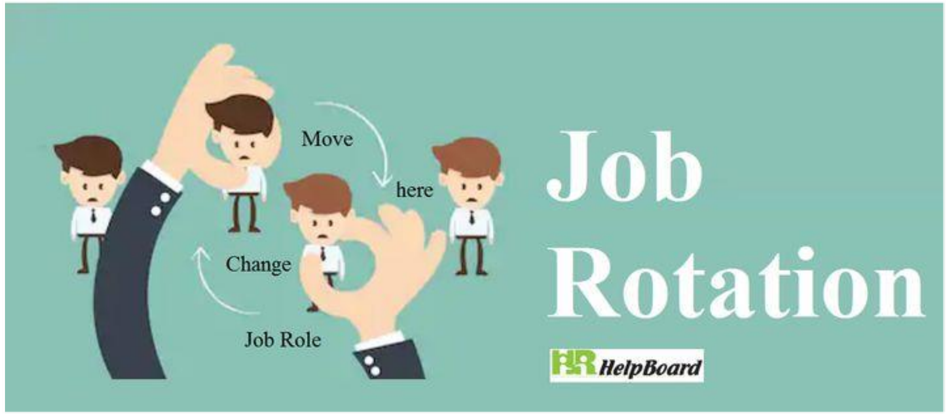
ลงชื่อ...
(...)
ตำแหน่ง...
ผู้บังคับบัญชา

กระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

1) Non-Training เช่น

- On the Job Training
- Self-Learning
- Job Rotation
- Coaching

2) Training เช่น การฝึกอบรมตามแผนพัฒนาประจำปี



โครงการพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2565

การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา

ตัววัดที่ใช้อาจพิจารณาจาก

- ระดับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นทั้งของบุคลากร
- ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
- ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานและขององค์กร
- ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้รับบริการ

ควรวิเคราะห์ต้นทุนในการจัดการเรียนรู้ /ประโยชน์ที่ ได้รับ

Kirkpatrick model

ระดับที่ 1 ประเมินการตอบสนองของผู้เรียนว่ามีความคิดเห็นและรู้สึกอย่างไรกับการเรียนรู้

ระดับที่ 2 ประเมินความรู้และความสามารถที่ได้รับจากการเรียนรู้ที่จัดให้

ระดับที่ 3ประเมินพฤติกรรม การนำไปใช้ ความสามารถในการนำไปปฏิบัติ

ระดับที่ 4ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ต่อผลการดำเนินการอันเกิดจากการจัดการเรียนรู้

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

Learning & Development Program	Orientation	Online Learning	Leadership Courses	Simulation Center	Team Training	PI Training	JIT
***Kirkpatrick**							
Level 1	x	x	x	x	x	x	x
Level 2		x	x	x	x	x	x
Level 3			x	x	x	x	x
Level 4					x	x	
Workforce Audience							
Nursing	x	x	x	x	x	x	x
Non-Nursing	x	x	x	x	x	x	x
Physician	x	x	x	x	x	x	
Volunteer	x	x					

**Levels vary within each category.*

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น (45 คะแนน)

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(3) การพัฒนาอาชีพการงานและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Career Development and Succession Planning)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และผู้นำในอนาคต

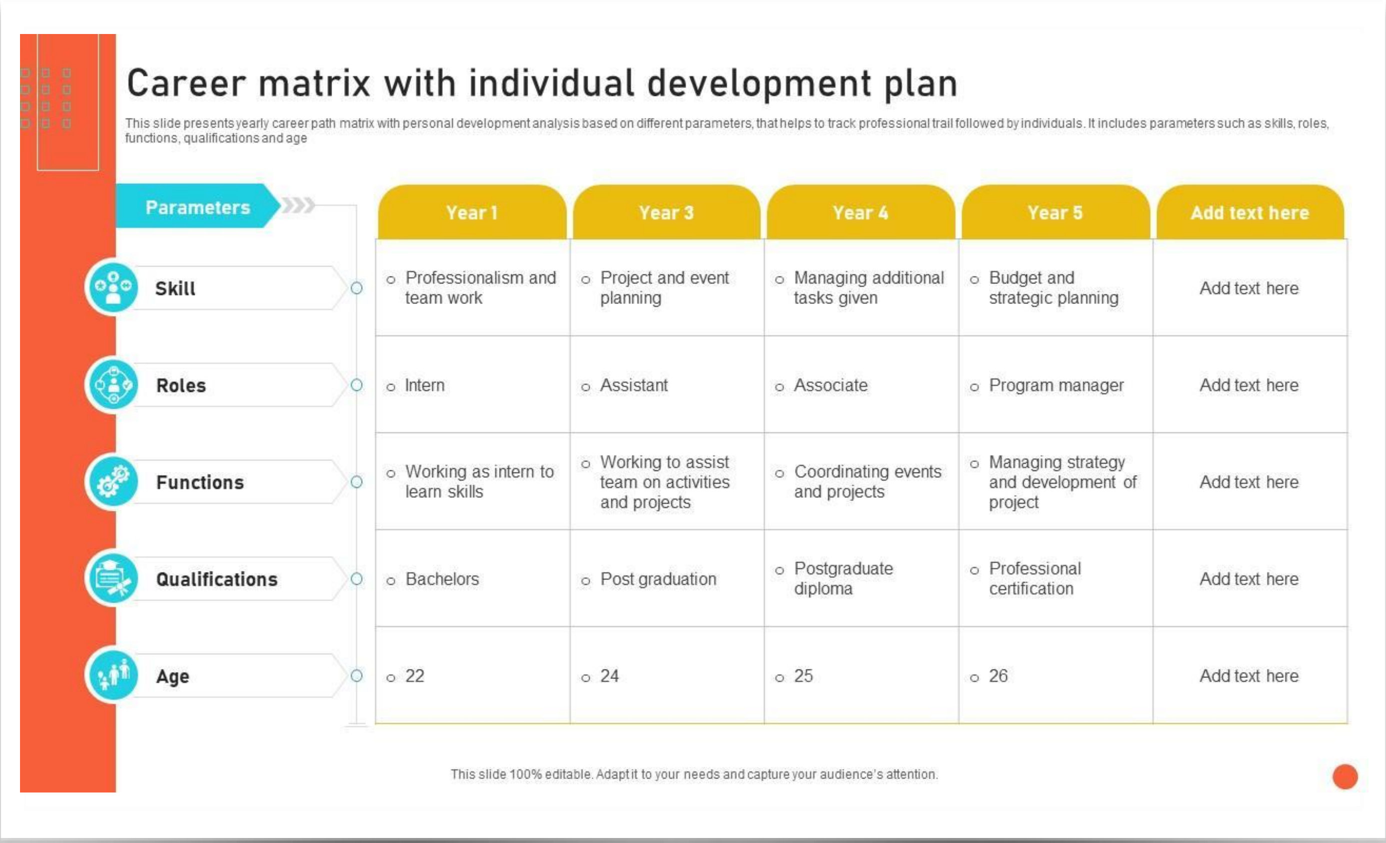
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร ผู้นำ และตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ

5.2 ค (3) : กระบวนการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

- เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของ **engagement factor**
- อาจเป็นการเติบโตในแนวสูงหรือการหมุนเปลี่ยนงานในแนวราบก็ได้
- ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ เช่น
  - กำหนด **Career Ladder/Career Path** ที่ชัดเจนครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม
  - กำหนด **Career Matrix** เพื่อเปรียบเทียบการเติบโตในแนวดิ่งและแนวราบ

5.2 ค (3) : กระบวนการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

- การประเมินสมรรถนะของบุคลากรเทียบกับสมรรถนะที่ต้องการตาม **Career path**
- การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล, การจัดการเรียนรู้และพัฒนาตามแผน, การประเมินผลเข้าสู่ตำแหน่ง กำหนดตัววัดความสำเร็จในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
- ติดตามตัววัด และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ



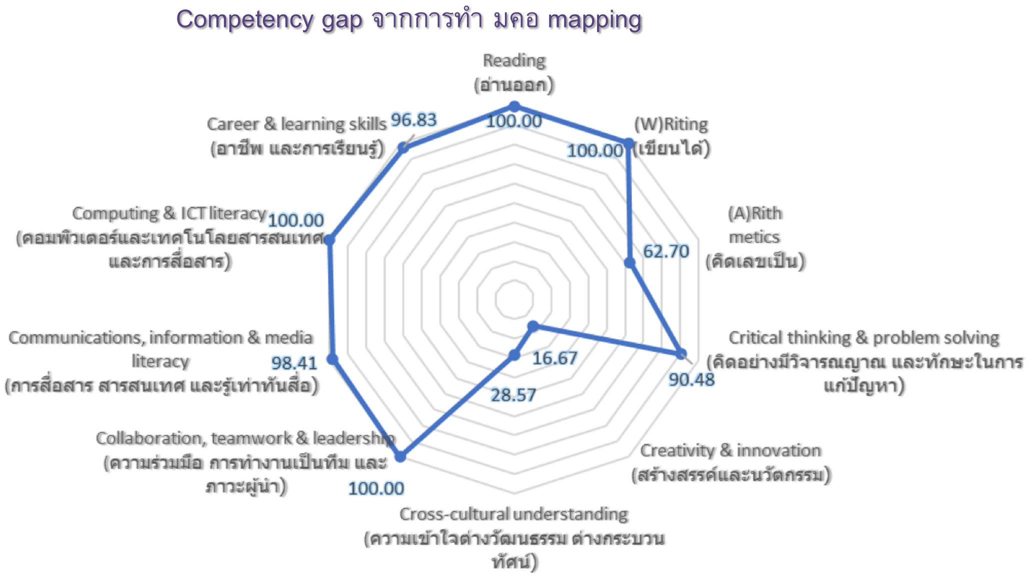
Career matrix with individual development plan

This slide presents yearly career path matrix with personal development analysis based on different parameters, that helps to track professional trail followed by individuals. It includes parameters such as skills, roles, functions, qualifications and age

Parameters	Year 1	Year 3	Year 4	Year 5	Add text here
Skill	Professionalism and team work	Project and event planning	Managing additional tasks given	Budget and strategic planning	Add text here
Roles	Intern	Assistant	Associate	Program manager	Add text here
Functions	Working as intern to learn skills	Working to assist team on activities and projects	Coordinating events and projects	Managing strategy and development of project	Add text here
Qualifications	Bachelors	Post graduation	Postgraduate diploma	Professional certification	Add text here
Age	22	24	25	26	Add text here

This slide 100% editable. Adapt it to your needs and capture your audience's attention.

งานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของนักวิชาการการศึกษา
การวิเคราะห์ทักษะศตวรรษที่ 21



“บัณฑิตทันตแพทย์ที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ มีทักษะศตวรรษที่ 21 และพร้อมรับใช้สังคม”

การเตรียมความพร้อม
การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
ของสายสนับสนุน

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น (45 คะแนน)

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

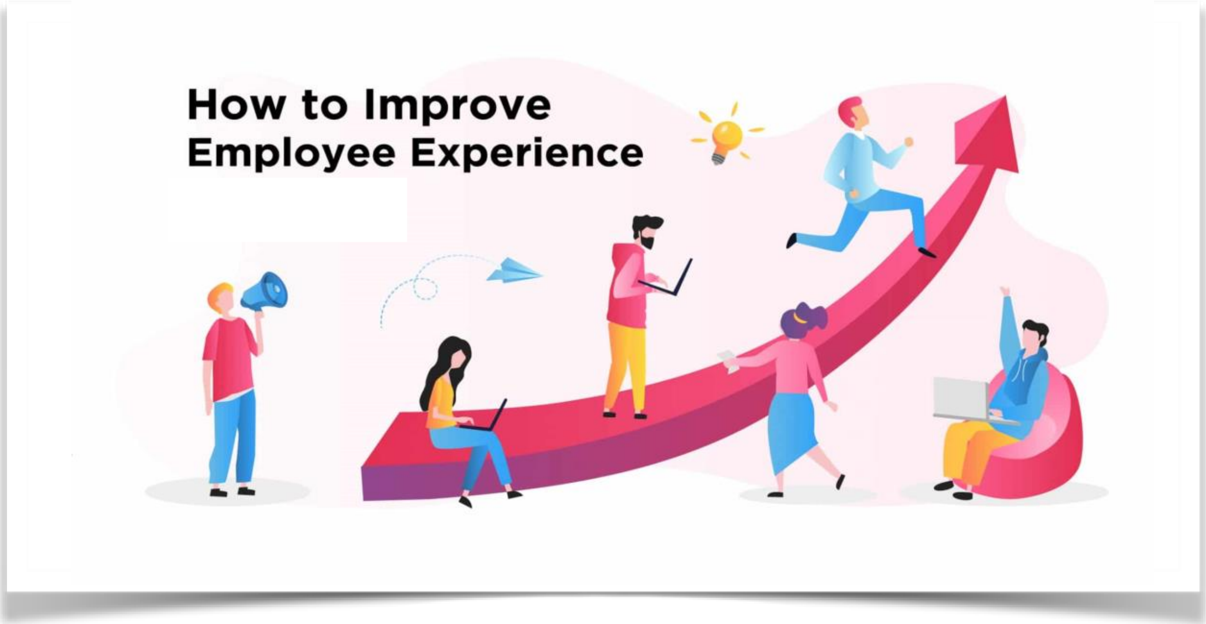
(4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Equity and Inclusion)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลงาน และการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วมสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลาย รวมถึงกลุ่มและประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน

5.2 ค (4) :การสร้างให้เกิดความเท่าเทียมและมีส่วนร่วม

การสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันและทุ่มเทให้กับความสำเร็จขององค์กรจะต้อง

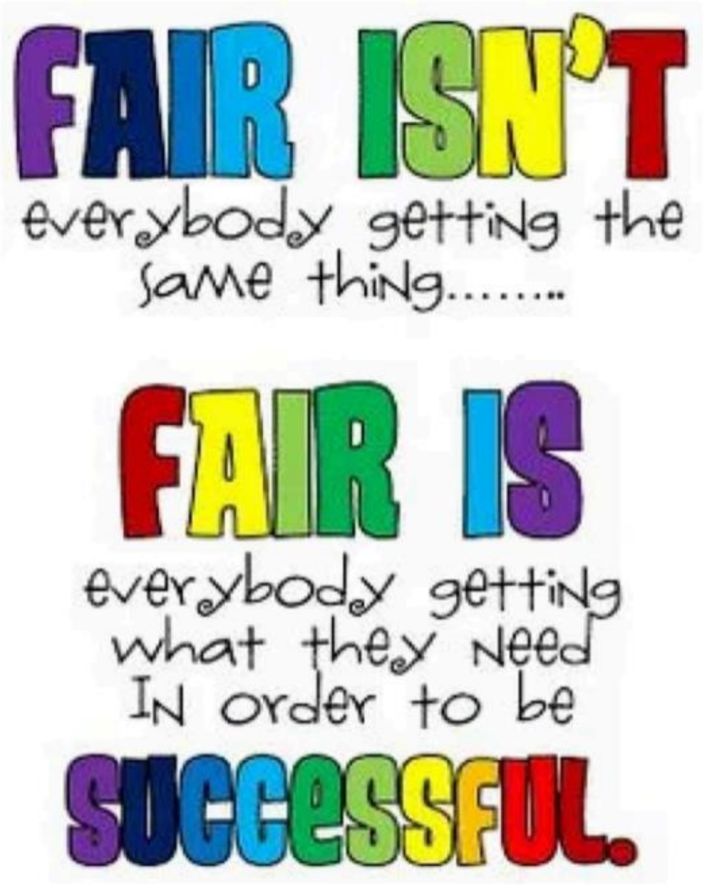
- สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Employee Experience)
- ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่า
- ได้รับการดูแลใส่ใจอย่างเป็นธรรมเท่าเทียม ไม่ถูกทอดทิ้ง
- ได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ ขององค์กร
- พยายามส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายภายในองค์กร

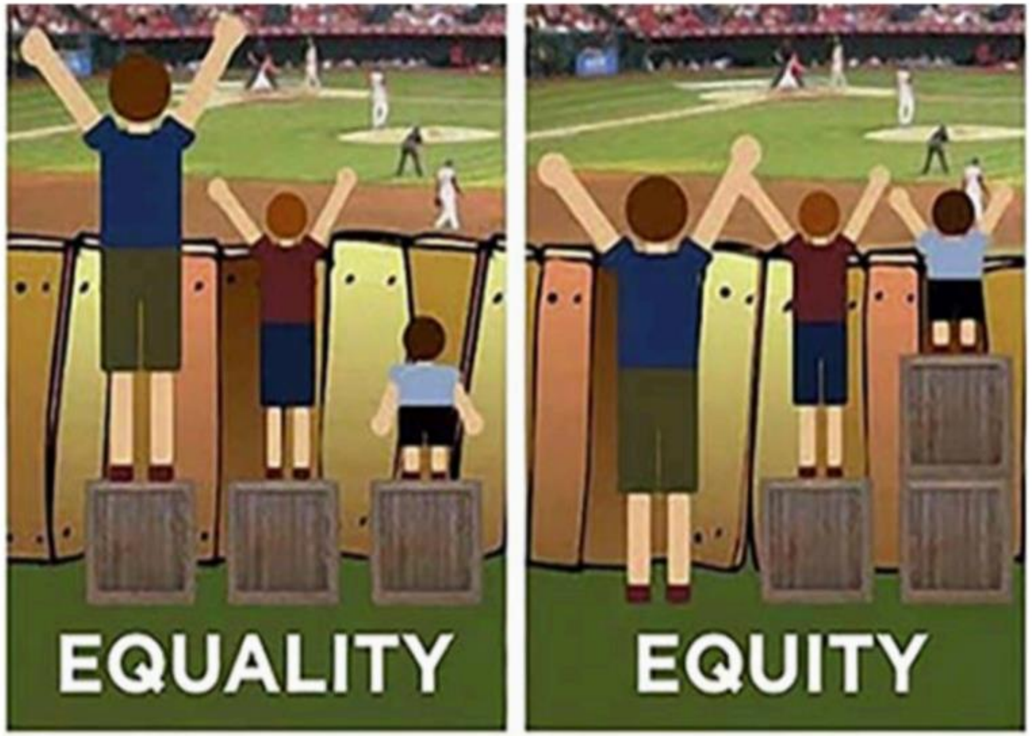


แนวคิดการบริหารบุคลากร DEI : Diversity-Equity-Inclusion

- **Diversity** คือ ความหลากหลาย (Presence of Difference) ซึ่งอาจเป็นด้านประสบการณ์ ความคิด ทักษะ วัยวุฒิ คุณวุฒิ เพศ ความเชื่อ
- **Equity** คือ ความเท่าเทียม เสมอภาคกัน ไม่เหลื่อมล้ำ ไม่กีดกัน แต่ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน
- **Inclusion คือ** การได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วม ทั้งในแง่การได้รับการพัฒนา การประเมินผล และได้รับค่าตอบแทน การได้รับโอกาสก้าวหน้าในงาน โดยไม่ถูกทอดทิ้ง

ความแตกต่างระหว่าง Equity กับ Equality โดย ดร.Craig Froehle



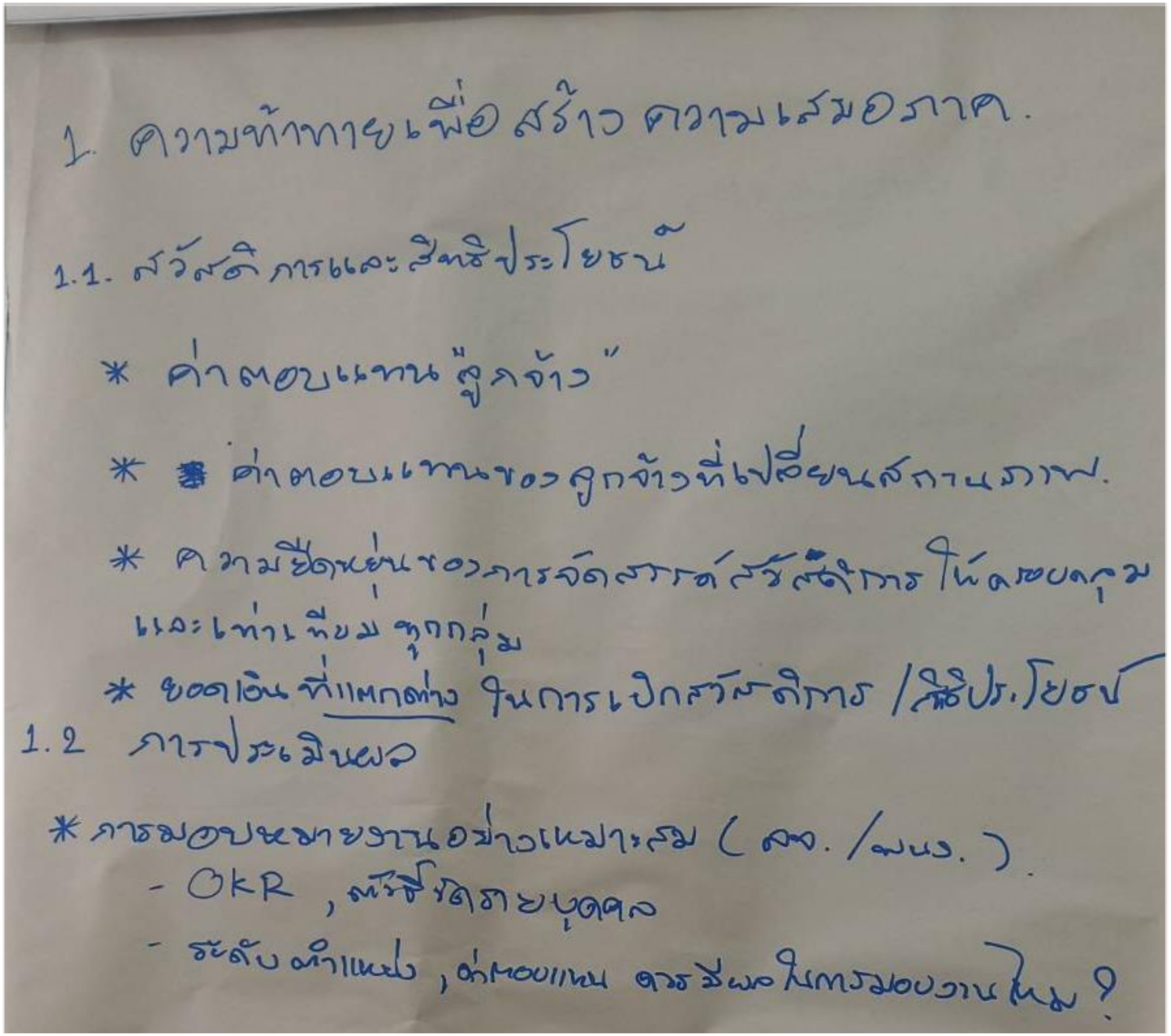


Original image by Craig Froehle, PhD

หากเปรียบเปรยกับการจัดงานลีลาศ

- **ความหลากหลาย** คือ บุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายได้ถูกเชิญเข้าร่วมงานลีลาศ
- **ความเท่าเทียม** คือ ทุกคนมีสิทธิได้ร่วมลีลาศ
- **การมีส่วนร่วม** คือ ทุกคนได้รับการเชื้อเชิญให้ขึ้นเวทีร่วมลีลาศกันอย่างถ้วนหน้า

ตัวอย่างการระดมความคิดเรื่อง DEI ในบุคลากร

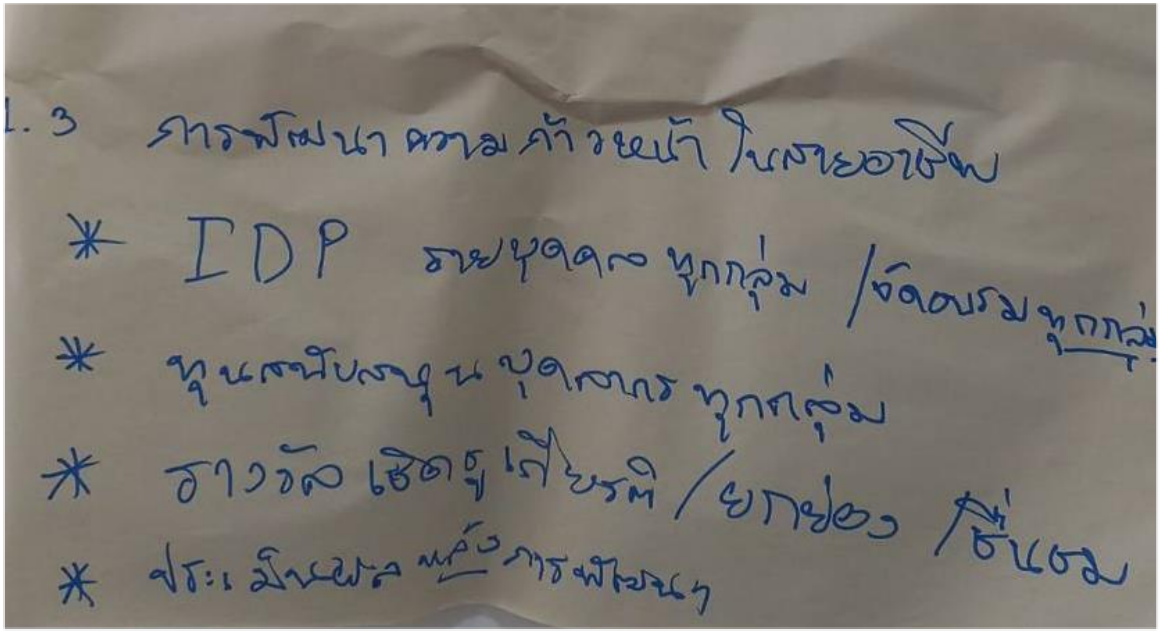

1. ความท้าทายเพื่อสร้างความเสมอภาค.

1.1. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์

* ค่าตอบแทน "ลูกจ้าง"
* ค่าตอบแทนของลูกจ้างที่เปลี่ยนสถานภาพ.
* ความยืดหยุ่นของการจัดสรรค์สวัสดิการให้ครอบคลุม และเท่าเทียม ทุกกลุ่ม
* ยอดเงินที่แตกต่าง ในการเบิกสวัสดิการ / สิทธิประโยชน์

1.2 การประเมินผล

* การมอบหมายงานอย่างเหมาะสม (ขร. / พนง.)
  - OKR, ตัวชี้วัดรายบุคคล
  - ระดับตำแหน่ง, ค่าตอบแทน ควรมีผลในการมอบงานไหม?


1.3 การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

* IDP รายบุคคล ทุกกลุ่ม / จัดอบรมทุกกลุ่ม
* ทุนสนับสนุนบุคลากร ทุกกลุ่ม
* รางวัล เชิดชูเกียรติ / ยกย่อง ชื่นชม
* ประเมินผล หลังการพัฒนาฯ

การดำเนินการ

- **กำหนดนโยบายที่ชัดเจน**
- **ให้ความรู้แก่บุคลากร**
- **วิเคราะห์ความเสี่ยงเรื่องความไม่เป็นธรรม ไม่เท่าเทียม และขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล เช่น**

    - การสรรหาและจัดการบุคลากรใหม่

    - การจัดรูปแบบการทำงาน

    - การประเมินผลการปฏิบัติงาน

    - การให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่องชมเชย

    - การเรียนรู้และพัฒนา ก้าวหน้าในงาน

- **ปรับปรุงแนวทางด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด**
- **ติดตามประเมินผล เช่น**

    - ข้อร้องเรียนร้องทุกข์

    - ผลิตภาพ/ นวัตกรรม

    - ความผูกพัน

    - บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันและมีความคิดสร้างสรรค์

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

-สัมพันธ์กับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กร และแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2
-ผลลัพธ์ของตัววัดและตัวชี้วัดตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 5.2ก(3)

- 7.3ก (1) ผลลัพธ์ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- 7.3ก (2) ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน
- 7.3ก (3) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร
- 7.3ก (4) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง (80 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULTS)

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*)

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง (80 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULTS)

(2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate)

ผลลัพธ์ด้านสุขภาพความปลอดภัยค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงด้านสุขภาพความปลอดภัย ความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรมีอะไรบ้าง (*) ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*)

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง (80 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULTS)

(3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT and Retention)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ การคงอยู่และความผูกพันของบุคลากรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*)

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง (80 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULTS)

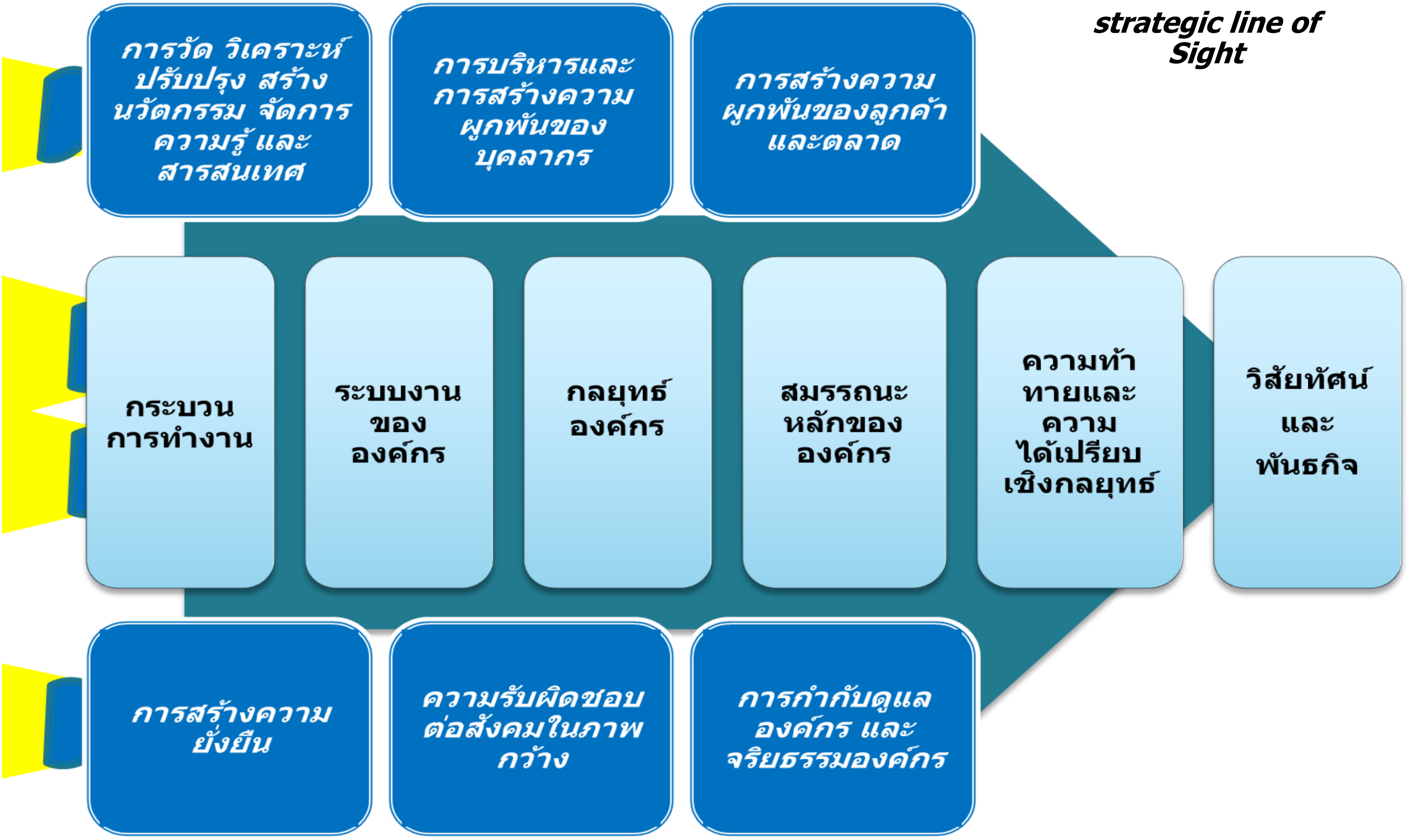
(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*)

หมายเหตุ 7.3 ผลลัพธ์ควรเชื่อมโยงกับ

- กระบวนการ ตัววัด และตัวชี้วัดที่รายงานไว้ในหมวด 5
- ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติการของสถาบันและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2
- ตอบสนองความจำเป็นที่ต้องมีของกระบวนการทำงานสำคัญตามที่อธิบายไว้ในหมวด 6
- ควรรายงานผลลัพธ์ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร
- รวมถึงบุคลากรที่ทำงานเสมือนจริง (working virtually) (หมายถึง ทำงานที่บ้าน/สถานที่อื่น หรือการสลับรูปแบบการทำงาน) หรือการจัดสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work-site)
- ควรรายงานผลลัพธ์ของอาสาสมัคร หรือบุคลากร/พนักงานชั่วคราวในการดำเนินงานหลัก (ด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และ/หรือ ต้องพบปะกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น) บุคลากรกลุ่มเหล่านี้ ด้วย (*)



Strategic Line of Sight และความเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ

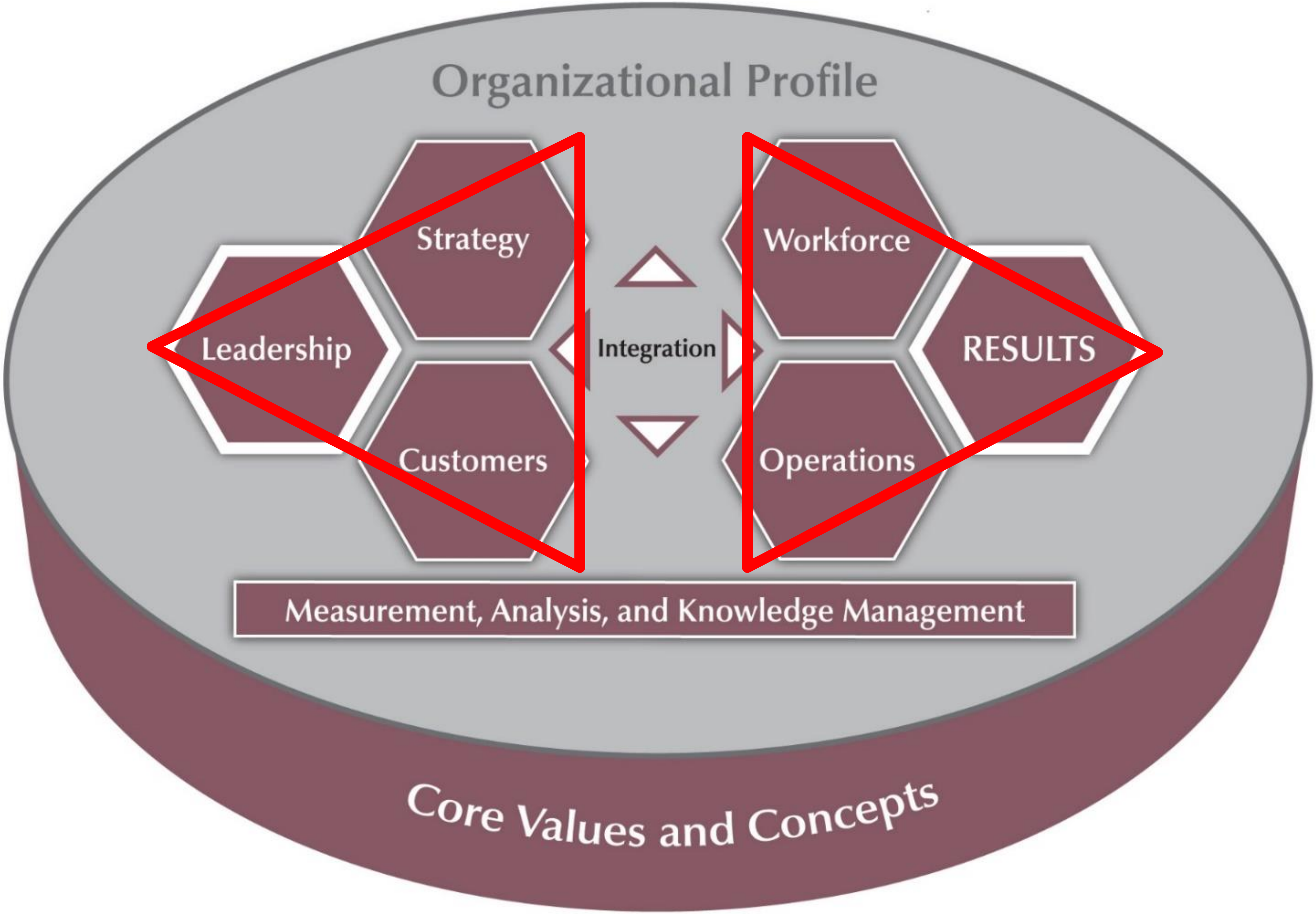
Q
&
A

Mahidol University

Creating World-class University by valuing people

Sompop Prathanturarug
Vice President for Planning, Quality Development and Academic Services

5 June 2024


Organizational Profile
Strategy
Workforce
Leadership
Integration
RESULTS
Customers
Operations
Measurement, Analysis, and Knowledge Management
Core Values and Concepts

สถาบันใช้เกณฑ์ EdPEx เพื่อ..........

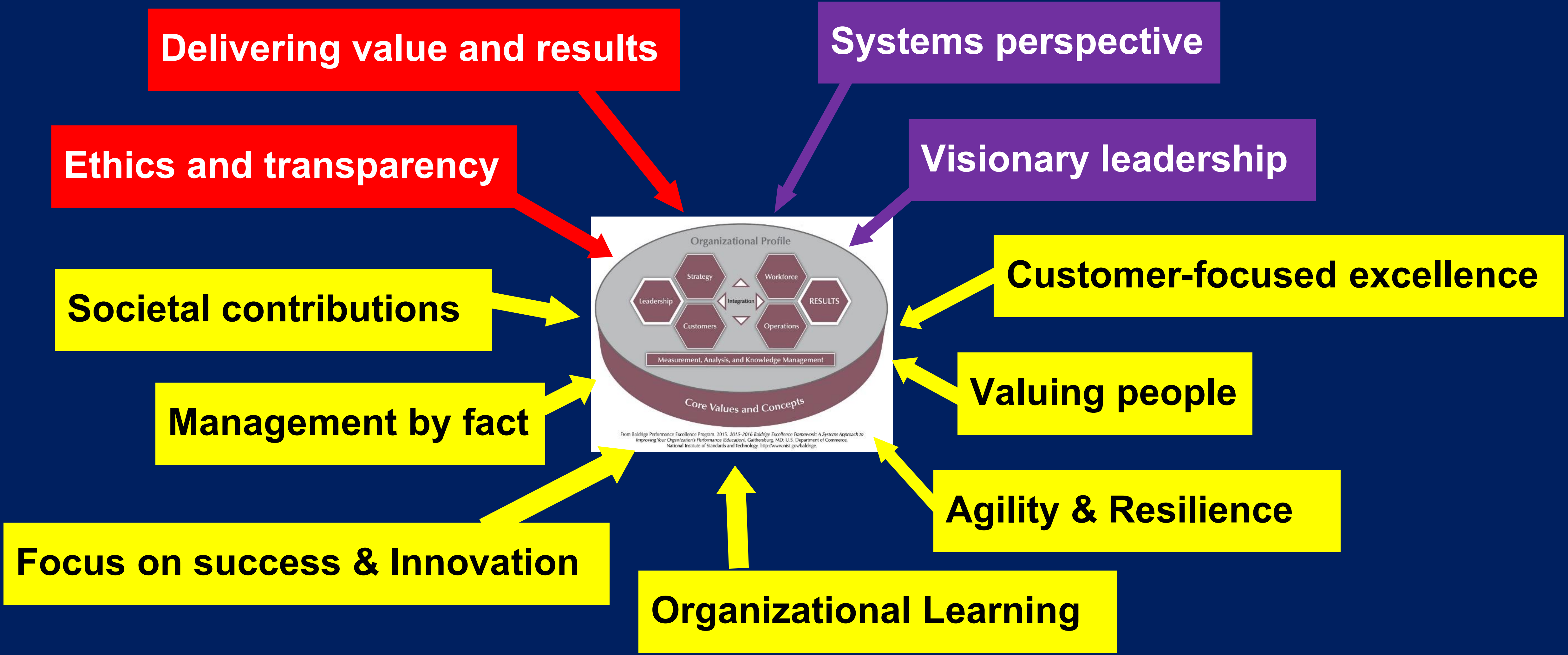
ความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

- การปรับปรุงประสิทธิผล และขีดความสามารถโดยรวมขององค์กร
- การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นให้ผู้เรียน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การเรียนรู้ขององค์กร และของแต่ละบุคคล

Workforce Retention

- As the nature (and location) of work is fundamentally changing in some industries, understanding/enhancing the drivers of workforce engagement that lead to retention have become critical.
- Work from home/telework, temporary staff members, and hybrid work-site arrangements are examples of factors that may impact an organization’s culture, communication, process design, strategy, and more.
- While workforce has always had its own category in the criteria, a renewed focus on workforce engagement and retention can be seen in refinements of criteria questions; for example, in relation to how to engage your workforce for retention and high performance, how you assess and improve workforce engagement and retention, and how retention is considered as part of your workforce performance management system.

2023-2024 Baldrige Excellence Framework



Core Values and Concepts

Valuing people

An organization's success depends on an engaged workforce that benefits from meaningful work, clear organizational direction, the opportunity to learn, and accountability for performance. That workforce must also have a safe, trusting, and cooperative environment. The successful organization has a culture of equity and inclusion that supports the ability of all workforce members to reach their full potential, empower participation and promote a sense of belonging.

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร: Workforce Environment

How do you build an effective and supportive workforce environment?

- How do you assess your workforce capability and capacity needs?
- How do you recruit, hire, and onboard new workforce members?
- How do you prepare your workforce for changing capability and capacity needs?
- How do you organize and manage your workforce?

ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

ที่ทำงาน

สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร

- How do you address workplace health and accessibility for the workforce?

- How do you support your workforce via compensation and benefits?

5.2 ความผูกพันของบุคลากร: Workforce Engagement

มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University
Wisdom of the Land

How do you engage your workforce for retention and high performance?

- How do you determine the key drivers of workforce engagement?
- How do you assess workforce engagement?

ความผูกพันของบุคลากร

การจัดการผลการปฏิบัติงานและ

วัฒนธรรมองค์กร

Equity & Inclusiveness

- How does your workforce performance management system support high performance?
- How does your learning and development system support the personal development of workforce members and your organization’s needs?
- How do you manage career development for your workforce and your future leaders?

- How do you foster an organizational culture that is characterized by open communication, high performance, and an engaged workforce?

- How do you ensure that your performance management, performance development, and career development processes promote equity and inclusion for a diverse workforce and different workforce groups and segments?

Mahidol University Profile 2024

16 คณะ 5 วิทยาลัย 9 สถาบัน

หลักสูตรปริญญาตรี 95 หลักสูตร
บัณฑิตศึกษา: ป.โท 177 หลักสูตร ป.เอก 101 หลักสูตร

นักศึกษา: ปริญญาตรี 22,495 คน
บัณฑิตศึกษา 7,876 คน

บุคลากร: สายวิชาการ 4,092 คน
สายสนับสนุน 34,676 คน

3 วิทยาเขต
- กาญจนบุรี
- นครสวรรค์
- อำนาจเจริญ

Mahidol University is determined to be a World Class University (WCU)

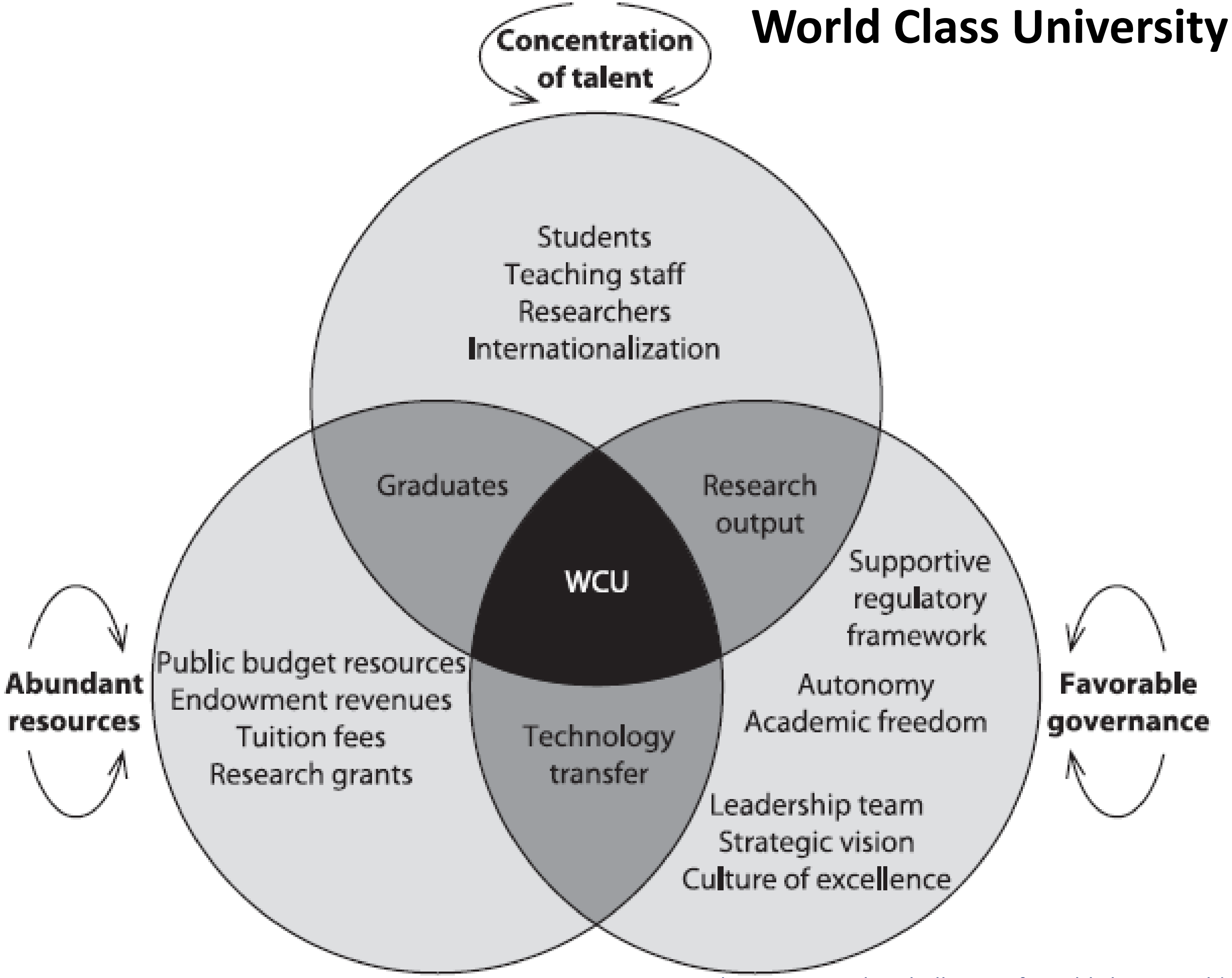
พันธกิจ:

สร้างความเป็นเลิศทางด้านสุขภาพศาสตร์ ศิลป์ และนวัตกรรม บนพื้นฐานของคุณธรรม เพื่อสังคมไทยและประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ

ค่านิยม:

- **M**astery
- **A**ltruism
- **H**armony
- **I**ntegrity
- **D**etermination
- **O**riginality
- **L**eadership

World Class University

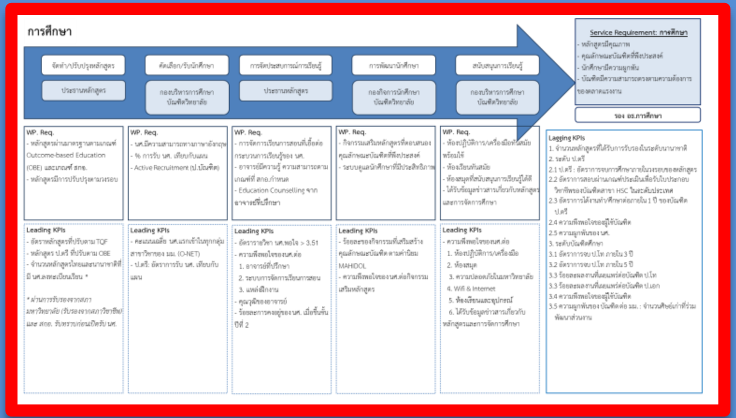


Source: Created by Jamil Salmi.

Salmi, J. 2009. The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington DC: The World Bank.

World Class University

Leadership & Strategy



Education Research Service

นักศึกษา
แหล่งทุน/ผู้ใช้ผลงานวิจัย
ผู้รับบริการ

Recruitment
On Board Training
Development
Engagement
Recognition

Mastery Altruism Harmony Integrity Determination Originality Leadership

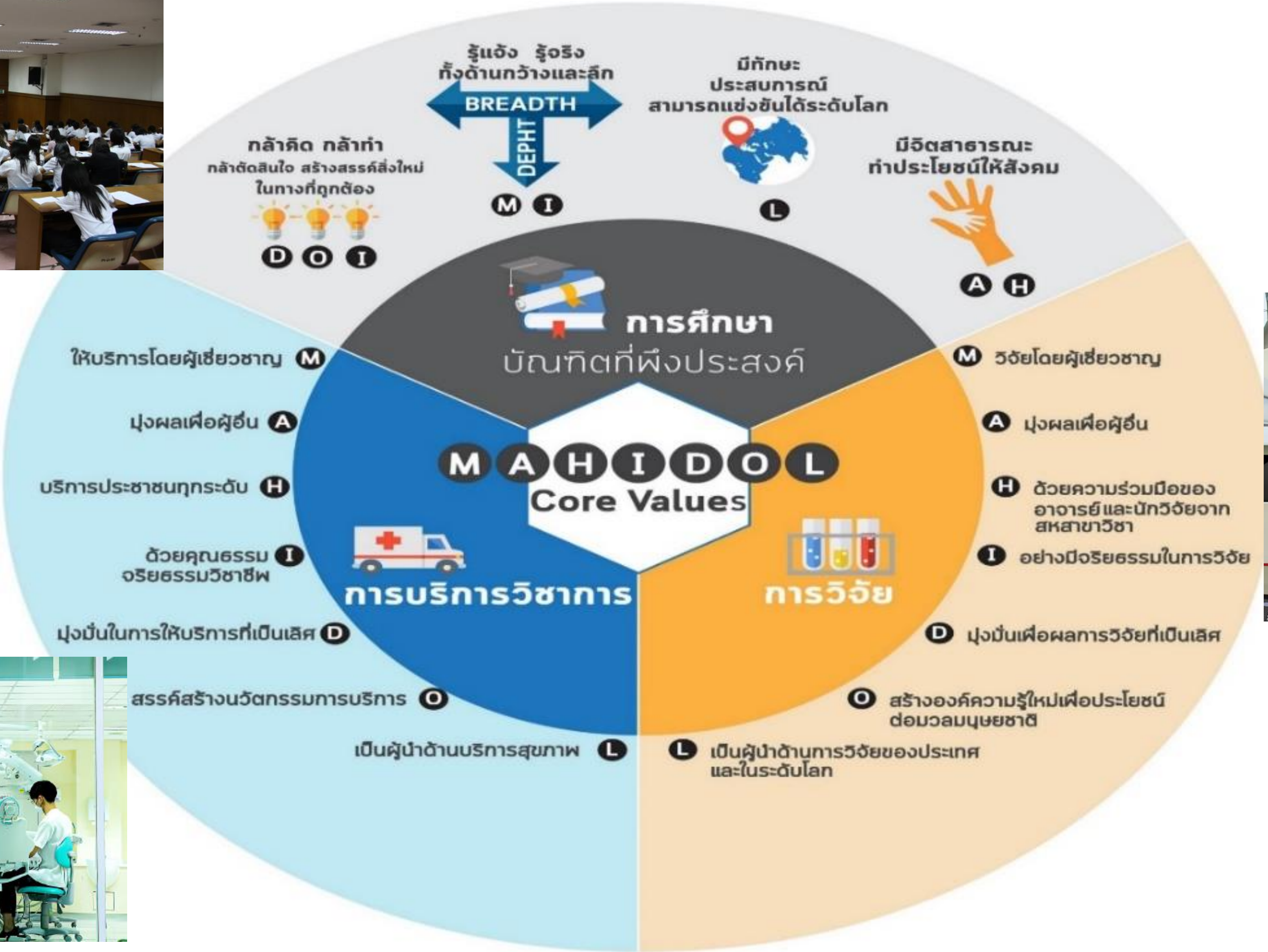
Measurement & Analysis & Improvement

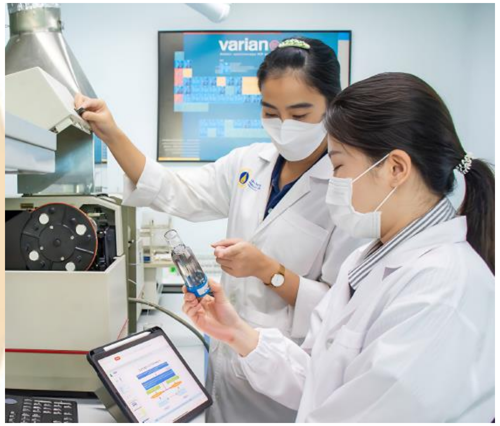
Core Values

MAHIDOL

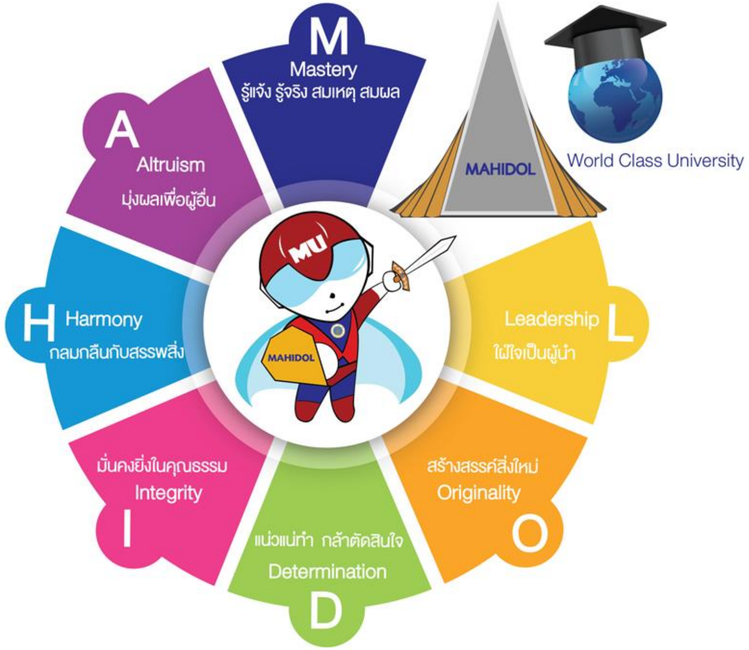
M
Mastery
รู้แจ้ง รู้จริง สมเหตุ สมผล
A
Altruism
มุ่งผลเพื่อผู้อื่น
H
Harmony
กลมกลืนกับสรรพสิ่ง
มั่นคงยิ่งในคุณธรรม
Integrity
I
แน่วแน่ทำ กล้าตัดสินใจ
Determination
D
สร้างสรรค์สิ่งใหม่
Originality
O
Leadership
ใฝ่ใจเป็นผู้นำ
L
MU
MAHIDOL
MAHIDOL
World Class University

Core Values

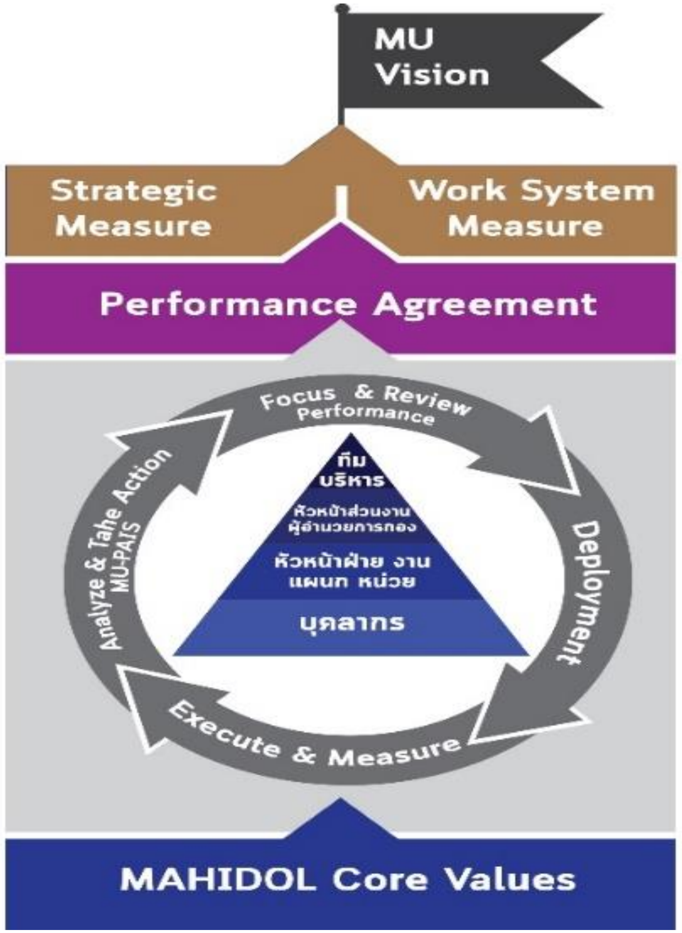

รู้แจ้ง รู้จริง
ทั้งด้านกว้างและลึก
BREADTH
DEPHT
M I
มีทักษะ
ประสบการณ์
สามารถแข่งขันได้ระดับโลก
L
กล้าคิด กล้าทำ
กล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่
ในทางที่ถูกต้อง
D O I
มีจิตสาธารณะ
ทำประโยชน์ให้สังคม
A H
การศึกษา
บัณฑิตที่พึงประสงค์
M A H I D O L
Core Values
การบริการวิชาการ
การวิจัย
ให้บริการโดยผู้เชี่ยวชาญ M
มุ่งผลเพื่อผู้อื่น A
บริการประชาชนทุกระดับ H
ด้วยคุณธรรม จริยธรรมวิชาชีพ I
มุ่งมั่นในการให้บริการที่เป็นเลิศ D
สรรค์สร้างนวัตกรรมการบริการ O
เป็นผู้นำด้านบริการสุขภาพ L
M วิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ
A มุ่งผลเพื่อผู้อื่น
H ด้วยความร่วมมือของอาจารย์และนักวิจัยจากสหสาขาวิชา
I อย่างมีจริยธรรมในการวิจัย
D มุ่งมั่นเพื่อผลการวิจัยที่เป็นเลิศ
O สร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติ
L เป็นผู้นำด้านการวิจัยของประเทศและในระดับโลก

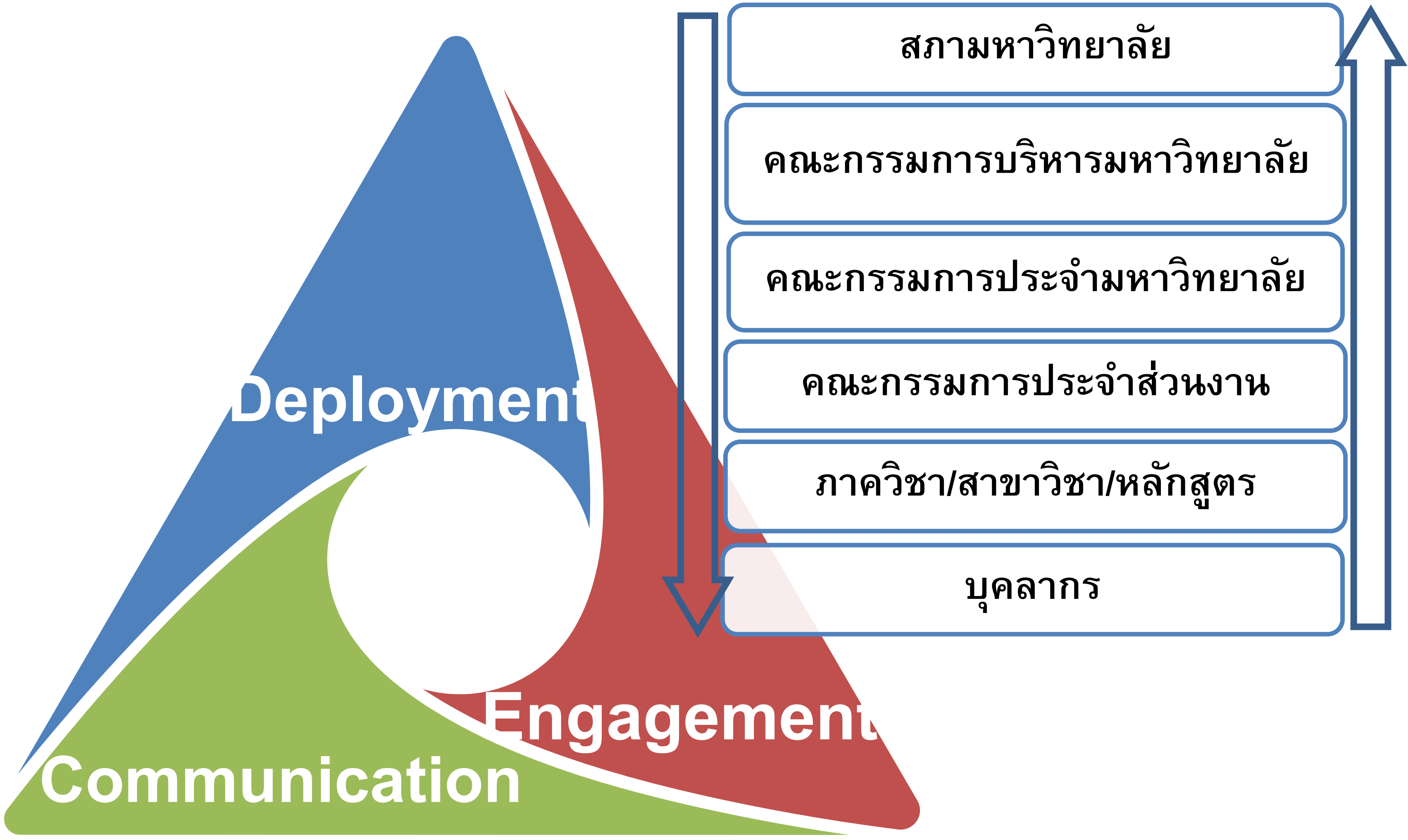

varian

Communication & Engagement



Leadership & Strategy





Leadership & Strategy

ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล 2567-2570

ยุทธศาสตร์ที่ 1 World Class Research & Innovation

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Innovative Education and Authentic Learning

ยุทธศาสตร์ที่ 3 Policy Advocacy, Leaders in Professional/ Academic Services and Excellence in Capacity Building for Sustainable Development Goals

ยุทธศาสตร์ที่ 4 Management Innovation for Sustainability

4
ประเด็นยุทธศาสตร์
เพื่อการขับเคลื่อน
สู่มหาวิทยาลัยระดับโลก

Flagship Projects ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (จำนวน 15 Flagships)

Leadership & Strategy

Strategy 1
World Class Research & Innovation

Flagship 1.1
สร้างระบบนิเวศงานวิจัยคุณภาพสูงด้วย AXiiS Platform

Flagship 1.2
ผลักดันอันดับ Subject Ranking โดยสนับสนุนงานวิจัยเฉพาะสาขา

Flagship 1.3
เพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านการวิจัยเพื่อรองรับศาสตร์ในอนาคต

Flagship 1.4
Scholarships for Ph.D. Student

Flagship 1.5
Deep Tech Accelerator Platform and Commercialization

5 Flagships

Strategy 2
Innovative Education and Authentic Learning

Flagship 2.1
Innovative Education Platform for Future Career

1) Innovative Education for All
2) Mahidol Continuing Education
3) Mahidol Design School
4) Co-created Education

Flagship 2.2
Boosting Alumni Engagement & Outcome

2 Flagships

Strategy 3
Policy Advocacy, Leaders in Professional / Academic Services and Excellence in Capacity Building for Sustainable Development Goals

Flagship 3.1
Policy Advocacy Ecosystem

Flagship 3.2
MU Certified for better Society (MUCS)

Flagship 3.3
Capacity Building Projects

Flagship 3.4
SDGs Unit

4 Flagships

Strategy 4
Management Innovation for Sustainability

Flagship 4.1
Strategic Financial Management & Endowment Fund

Flagship 4.2
Strategic HR

Flagship 4.3
Data Governance

Flagship 4.4
Operational Excellence; Lean – Integrate – Effective

4 Flagships

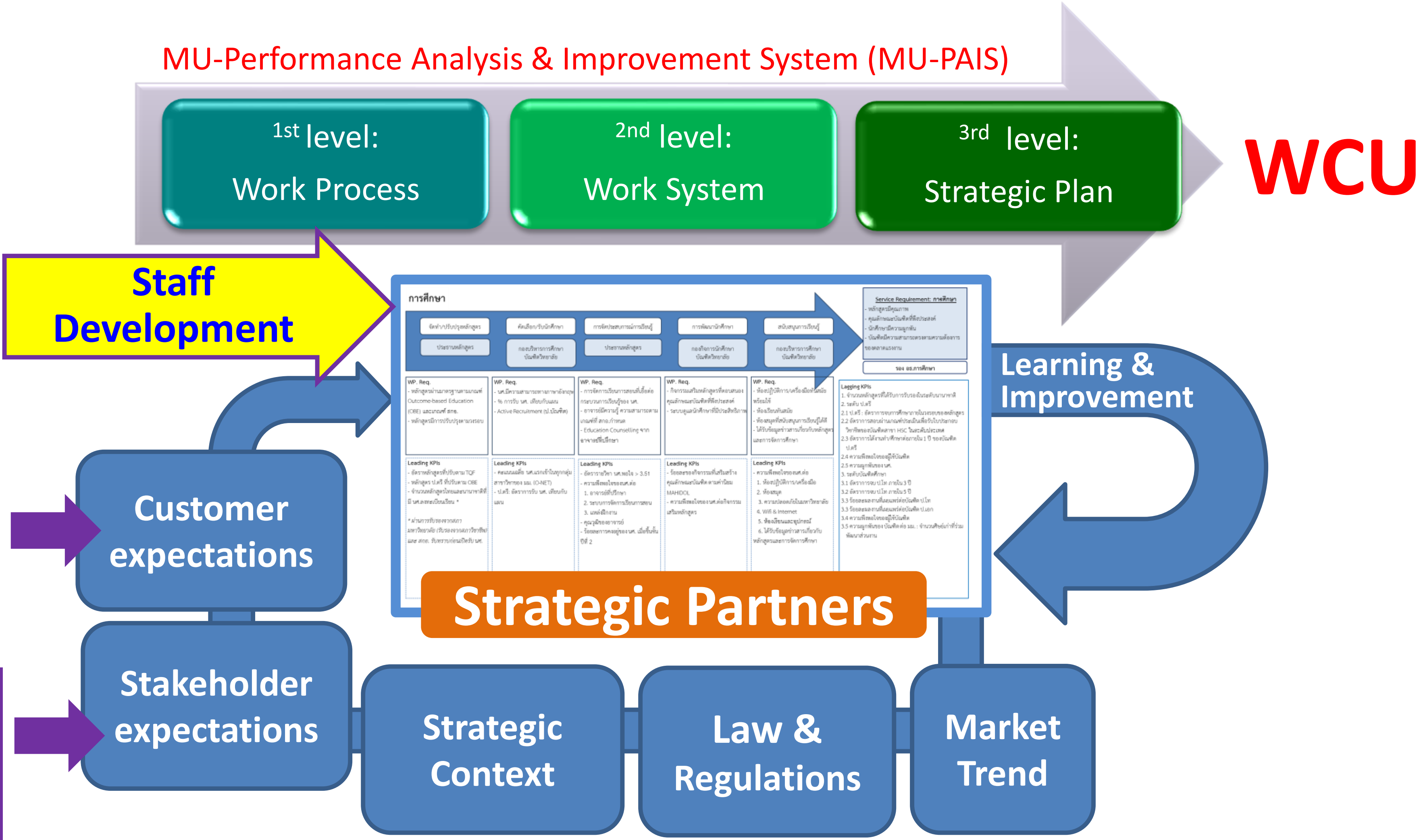
Customers & Operations & Measurement

Customer expectations

- หลักสูตรได้มาตรฐาน และตอบสนองความต้องการของสังคม
- สามารถสำเร็จการศึกษาตามรอบระยะเวลาการศึกษา
- ได้งานทำหรือศึกษาต่อได้ทันทีหลังสำเร็จการศึกษา
- มีทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์
- อาจารย์/นักวิจัยมีความรู้ความเชี่ยวชาญ
- การจัดการเรียนการสอนของหลักสูตรมีความเหมาะสม
- การให้บริการด้านข้อมูลสารสนเทศทันสมัย ครบถ้วน และง่ายต่อการใช้งาน
- งานวิจัยที่นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่
- งานวิจัยที่นำไปประยุกต์ใช้และถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่สังคม/ชุมชน ใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
- งานวิจัยที่นำไปสู่การกำหนดนโยบายสาธารณะในระดับประเทศ ชุมชนหรือสังคม
- นักวิจัยที่มีเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของภาคอุตสาหกรรม
- การบริการวิชาการมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

Stakeholder expectations

- บัณฑิตมีความรู้และประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ได้จริงและเกิดประโยชน์
- หลักสูตรผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด



On Board Training

คู่มือพนักงานมหาวิทยาลัยมหิดล

On Board Training & Development

หลักสูตรส่งเสริมศักยภาพนักวิจัย Professional Researcher Empowerment Program (PREP)

On Board Training & Development

On Board Training & Development

On Board Training & Development

โครงการพัฒนาทักษะด้านวิชาการเพื่อเตรียมผลงานวิชาการรับใช้ท้องถิ่นและสังคมสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

(Preparation for Socially-engaged Scholarship 2023: PSES#2023)

On Board Training & Development

การฝึกอบรมผู้ตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (MU EdPEx Assessor Training) รุ่นที่ 12

MU EdPEx Assessor Calibration 2024

On Board Training & Development

Training & Development Roadmap

Knowledge Management

มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University
Wisdom of the Land

Development

KM is *a tool to achieve business objectives <u>better and faster</u>* through an integrated set of initiatives, system and behavioral interventions.

Hariharan, A. 2015. The strategic knowledge management handbook. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Platforms for Knowledge sharing

มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University
ปัญญามหิดล
คุณภาพคน คุณภาพงาน
MAHIDOL QUALITY FAIR 2017
Maximizing Value – Minimizing Waste
November 28, 2017 - Prince Mahidol Hall

B013
กระบวนการ

ปัญญามหิดล
คุณภาพคน คุณภาพงาน
MAHIDOL QUALITY FAIR 2018
Valuing People : คุณค่าคน คุณค่างาน
November 27, 2018 - Prince Mahidol Hall

ปัญญามหิดล
คุณภาพคน คุณภาพงาน
Good Governance in Digital Era
ธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล
MAHIDOL QUALITY FAIR 2022
November 29, 2022
PRINCE MAHIDOL HALL
&
webex by CISCO
Hybrid Conference
Onsite : มหิดลสิทธาคาร จำนวน 800 ท่าน
Online : ไม่จำกัดจำนวน
จัดกิจกรรมดี ๆ ครั้งนี้โดย
กองพัฒนาคุณภาพ x กองทรัพยากรบุคคล x กองบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหิดล

Governance & Workforce
MAHIDOL QUALITY FAIR 2022

มหิดลสิทธาคาร
PRINCE MAHIDOL HALL

Good Governance in Digital Era
ธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล
MAHIDOL QUALITY FAIR 2022
November 29, 2022
webex
AUN-TEPL

มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University
Wisdom of the Land
1 ทศวรรษมหกรรมคุณภาพ
ก้าวสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)
ปัญญามหิดล
คุณภาพคน คุณภาพงาน
MAHIDOL QUALITY FAIR 2023
November 28, 2023
PRINCE MAHIDOL HALL
×
Mahidol University
Digital KM Masterclass
MQF2023SDGs
01 NO POVERTY
04 QUALITY EDUCATION
05 GENDER EQUALITY
10 REDUCED INEQUALITIES
15 LIFE ON LAND

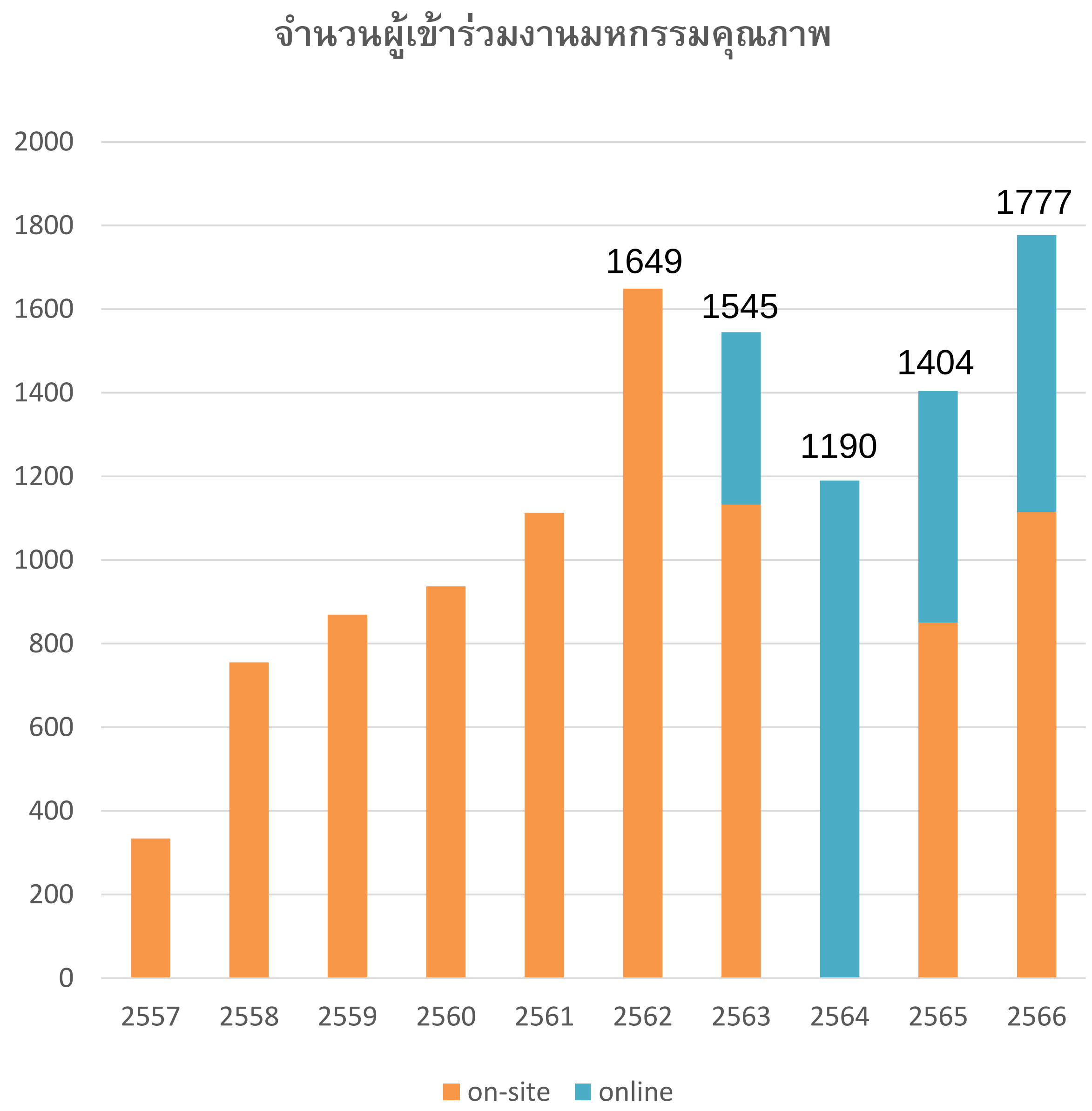
มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University
ทศวรรษมหกรรมคุณภาพ
ก้าวสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)
ปัญญามหิดล
คุณภาพคน คุณภาพงาน
MAHIDOL QUALITY FAIR 2023
November 28, 2023

มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University
E046
E050

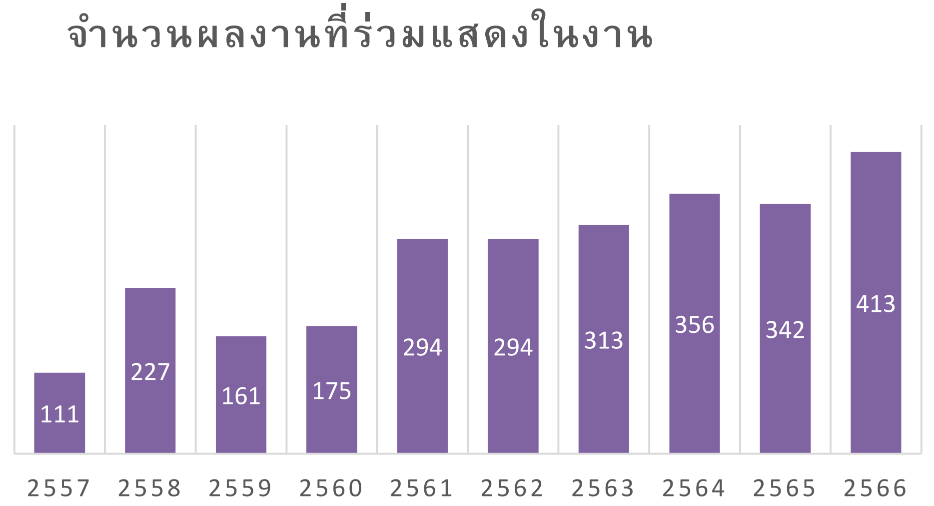
มหาวิทยาลัยมหิดล
ทศวรรษมหกรรมคุณภาพ
ก้าวสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน
ปัญญามหิดล
MAHIDOL QUALITY FAIR 2023

มหิดลสิทธาคาร
PRINCE MAHIDOL HALL

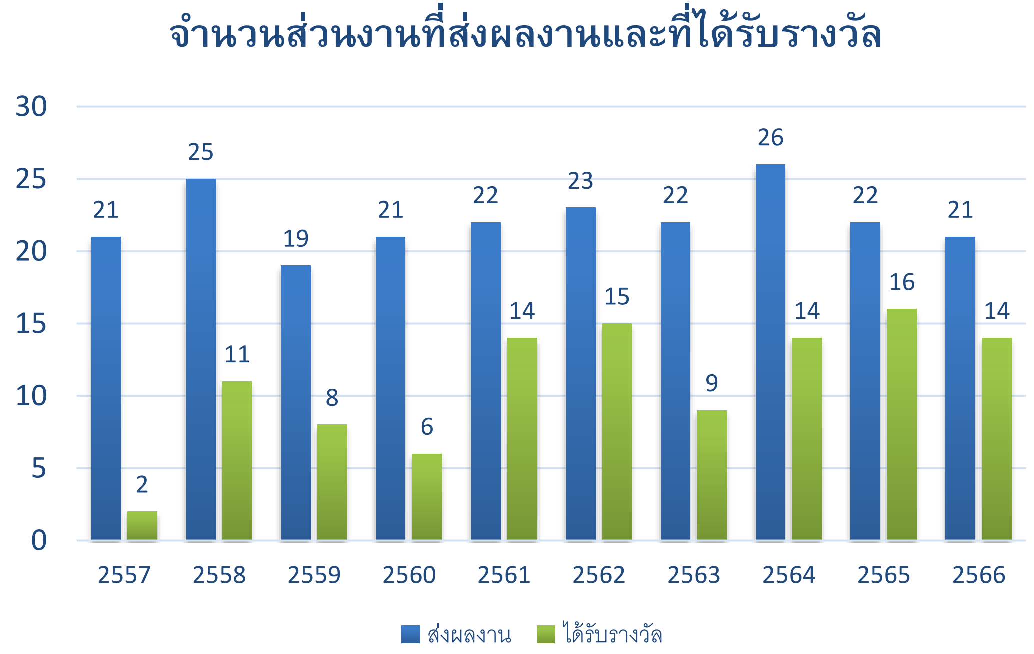
มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University
Wisdom of the Land
ทศวรรษมหกรรมคุณภาพ
ก้าวสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)
ปัญญามหิดล
MAHIDOL QUALITY FAIR 2023
November 28, 2023
MAHIDOL
QUALITY
FAIR 2023



จำนวนผู้เข้าร่วมงานมหกรรมคุณภาพ
2000
1800
1600
1400
1200
1000
800
600
400
200
0
1649
1545
1190
1404
1777
2557
2558
2559
2560
2561
2562
2563
2564
2565
2566
on-site
online



จำนวนผลงานที่ร่วมแสดงในงาน
111
227
161
175
294
294
313
356
342
413
2557
2558
2559
2560
2561
2562
2563
2564
2565
2566



จำนวนส่วนงานที่ส่งผลงานและที่ได้รับรางวัล
30
25
20
15
10
5
0
21
2
25
11
19
8
21
6
22
14
23
15
22
9
26
14
22
16
21
14
2557
2558
2559
2560
2561
2562
2563
2564
2565
2566
ส่งผลงาน
ได้รับรางวัล

* Covid-19

มหกรรมคุณภาพระดับส่วนงาน

Share & Learn Activities

มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University
Wisdom of the Land

Share & Learn Activities:

Thailand Quality Education Forum (TQEd)

มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University
Wisdom of the Land

QA in Higher Education for SDGs: Converging Global Aspiration with National Realities

Share & Learn Activities: Benchmarking Visit

มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University
Wisdom of the Land

Holy Angel University, Philippines, 2015

Institut Teknologi Bandung, Indonesia, 2016

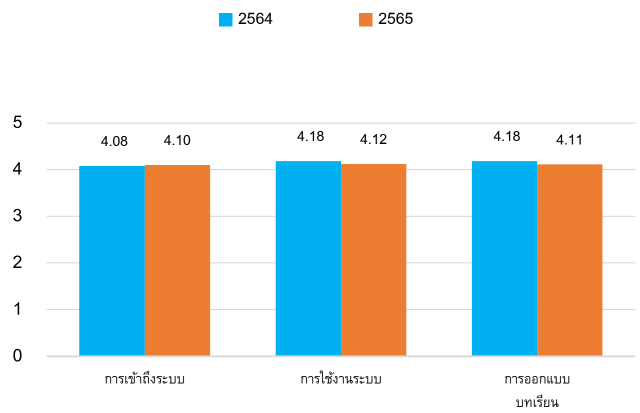
UKM, Malaysia, 2018

Staff Exchange @ Holy Angel University, Philippines, 2019

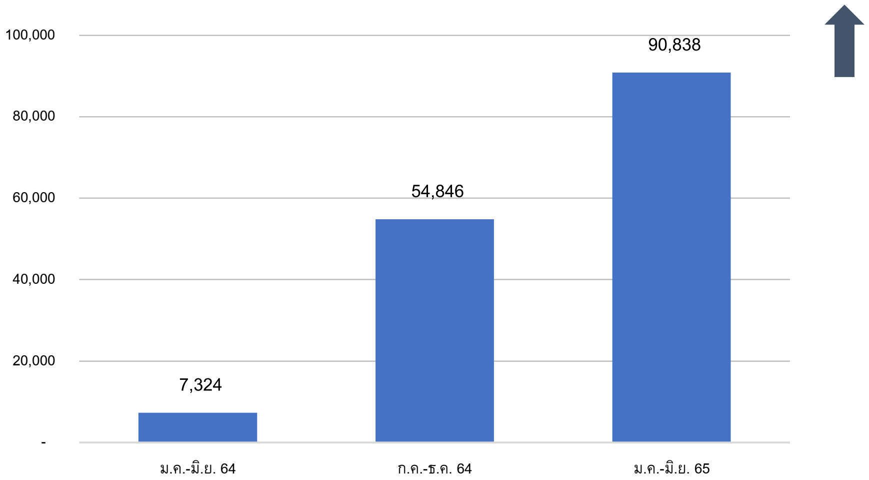
Share & Learn Activities

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University
Wisdom of the Land



ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบ



จำนวนการเข้าใช้ระบบ Digital KM Masterclass (ครั้ง)

มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University
Mahidol University Digital KM Masterclass
×
DCU
เรื่องเล่า ผ่าน คนมหิดล
Learning From MU Best Practices
MUQD Webinar series 3
T2i Talk2Inspire
ครั้งที่
1
เมื่ออาจารย์แพทย์ต้องมาเป็นผู้บริหาร
วันจันทร์ ที่19 ธันวาคม 2565 13:30–15:00 น.
ศาสตราจารย์คลินิกเกียรติคุณ นายแพทย์ปิยะสกล สกลสัตยาทร
นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข (2558–2562)
อาจารย์ ดร.ระพี บุญเปลื้อง
คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
ดำเนินรายการ
webex by CISCO
ลงทะเบียน
สำรองที่นั่งออนไลน์กับเราได้ที่
http://bit.ly/3tW8EDu

ครั้งที่
2
ครูพยาบาล: ต้องเป็นมากกว่าที่คิด
วันพฤหัสบดี ที่12 มกราคม 2566 13:30–15:00 น.
รองศาสตราจารย์ ดร.อุษาวดี อัศดรวิเศษ
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
ครั้งที่
3
จากนักประพันธ์ดนตรีสู่การสร้างคนดนตรีเพื่อเวทีระดับโลก
วันพุธ ที่1 กุมภาพันธ์ 2566 13:30–15:00 น.
อาจารย์ ดร.ณรงค์ ปรางค์เจริญ
คณบดีวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล
ครั้งที่
4
มาช่วยกันสร้างบัณฑิตที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต
วันศุกร์ที่ 10 กุมภาพันธ์ 2566 13:30–15:00 น.
ศาสตราจารย์ นาวาเอก นายแพทย์อนันต์ โฆษิตเศรษฐ
รองคณบดีฝ่ายการศึกษาระดับปริญญา คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี
มหาวิทยาลัยมหิดล
ครั้งที่
5
การสอนแบบมีส่วนร่วม ความท้าทายของชั้นเรียนวิชาเคมี
วันจันทร์ที่20 กุมภาพันธ์ 2566 13:30–15:00 น.
รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงใจ นาคะปรีชา
ภาควิชาเคมี คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัย

ปัจจัยความผูกพัน

① ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

② ได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถ

③ มีความก้าวหน้าในการทำงาน

④ มีความมั่นคงในการทำงาน

⑤ มีหัวหน้าที่ดี

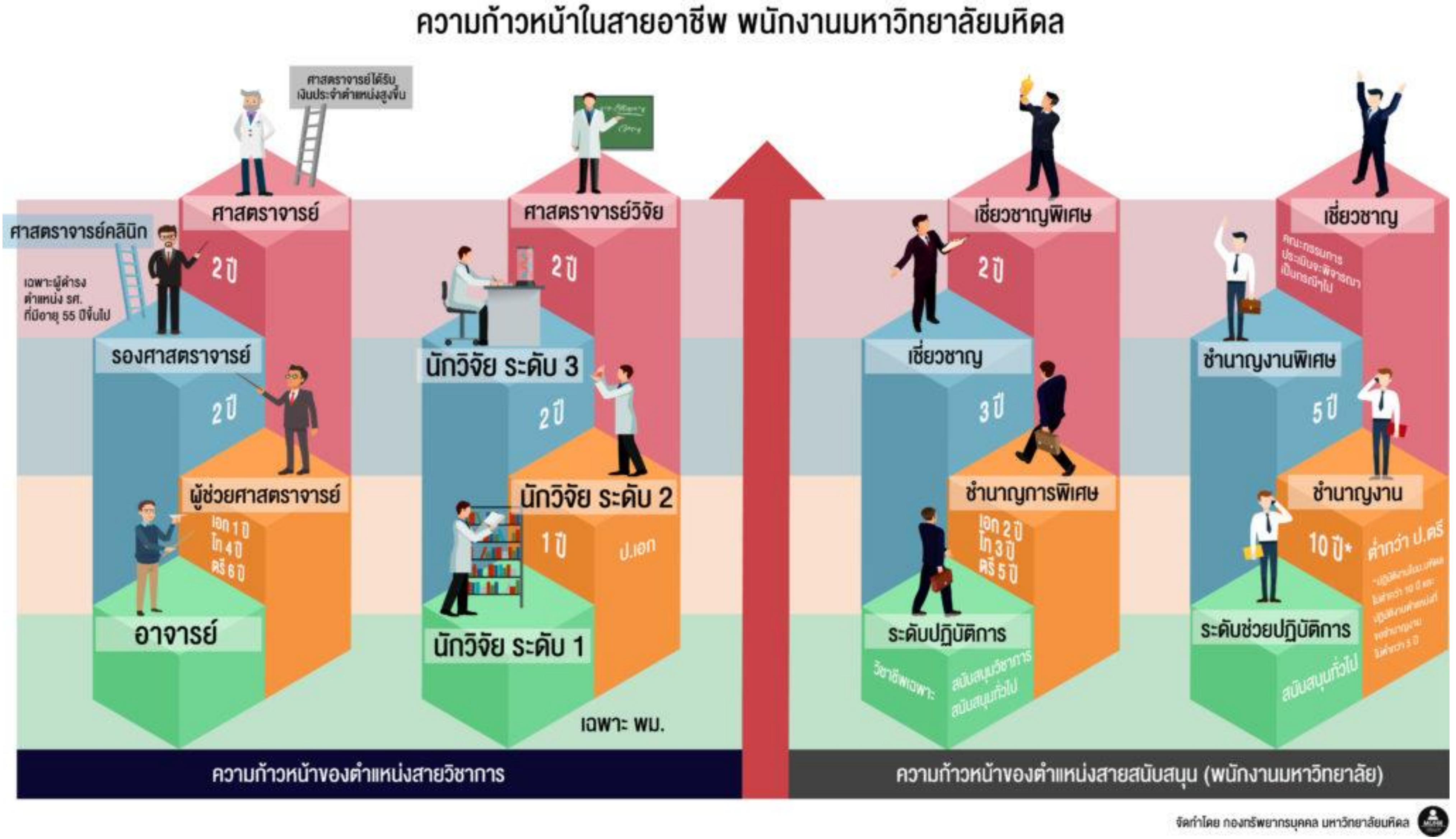
⑥ มีทีมงาน/เพื่อนร่วมงานที่ดี

⑦ มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

⑧ มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี

⑨ หน่วยงานมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ

Development & Engagement



Engagement

แผนที่เส้นทางศึกษาแหล่งเรียนรู้ด้านสิ่งแวดล้อม

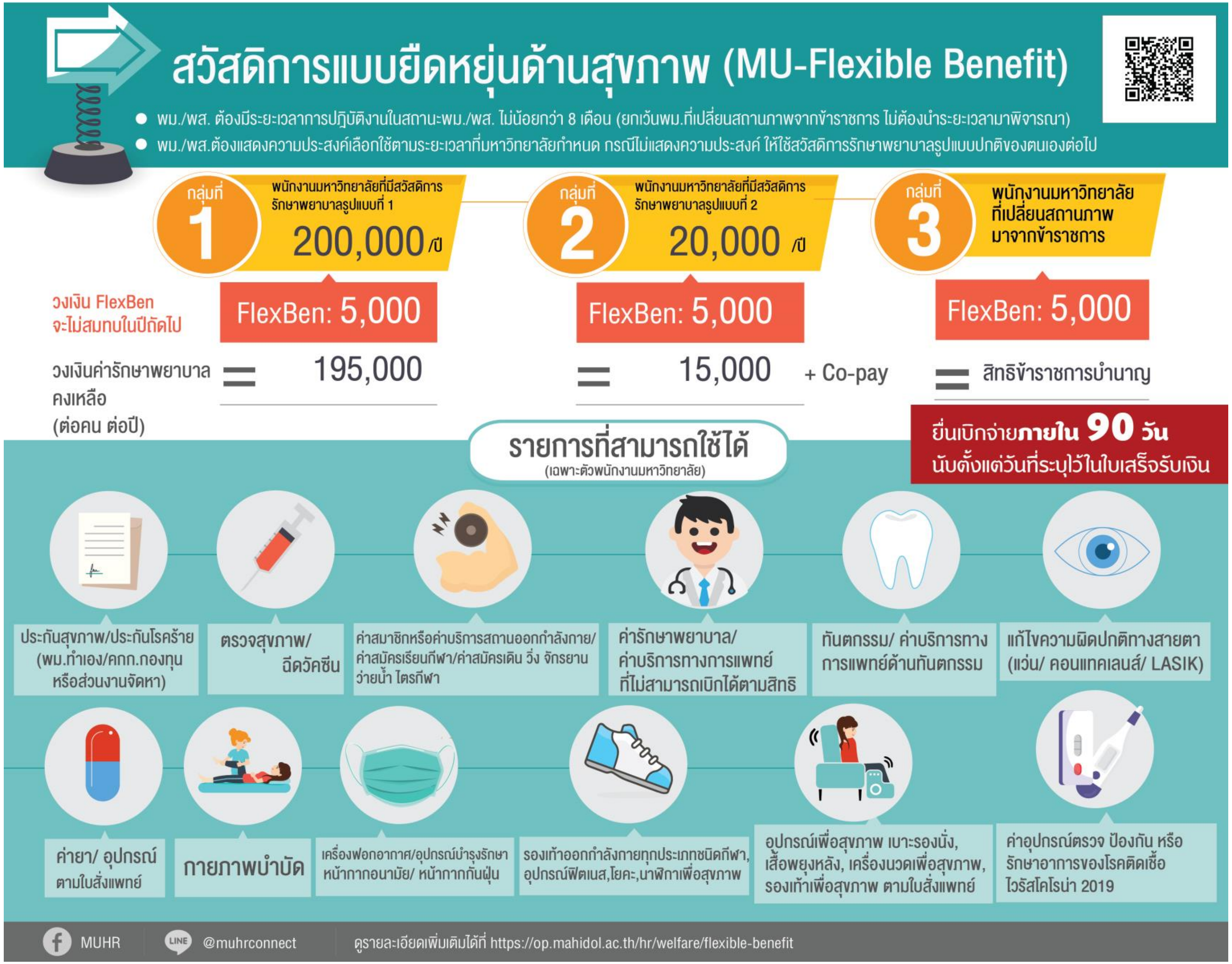
Engagement

Flexible Time

Flexible workplace

Flexible Benefit

Engagement


สวัสดิการแบบยืดหยุ่นด้านสุขภาพ (MU-Flexible Benefit)
● พม./พส. ต้องมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในสถานะพม./พส. ไม่น้อยกว่า 8 เดือน (ยกเว้นพม.ที่เปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการ ไม่ต้องนำระยะเวลามาพิจารณา)
● พม./พส.ต้องแสดงความประสงค์เลือกใช้ตามระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด กรณีไม่แสดงความประสงค์ ให้ใช้สวัสดิการรักษาพยาบาลรูปแบบปกติของตนเองต่อไป
กลุ่มที่ 1
พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีสวัสดิการรักษาพยาบาลรูปแบบที่ 1
200,000 /ปี
กลุ่มที่ 2
พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีสวัสดิการรักษาพยาบาลรูปแบบที่ 2
20,000 /ปี
กลุ่มที่ 3
พนักงานมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานภาพมาจากข้าราชการ
วงเงิน FlexBen จะไม่สมทบในปีถัดไป
FlexBen: 5,000
FlexBen: 5,000
FlexBen: 5,000
วงเงินค่ารักษาพยาบาลคงเหลือ (ต่อคน ต่อปี)
= 195,000
= 15,000 + Co-pay
= สิทธิข้าราชการบำนาญ
ยื่นเบิกจ่ายภายใน 90 วัน นับตั้งแต่วันที่ระบุไว้ในใบเสร็จรับเงิน
รายการที่สามารถใช้ได้
(เฉพาะตัวพนักงานมหาวิทยาลัย)
ประกันสุขภาพ/ประกันโรคร้าย (พม.ทำเอง/คกก.กองทุนหรือส่วนงานจัดหา)
ตรวจสุขภาพ/ฉีดวัคซีน
ค่าสมาชิกหรือค่าบริการสถานออกกำลังกาย/ค่าสมัครเรียนกีฬา/ค่าสมัครเดิน วิ่ง จักรยาน ว่ายน้ำ ไตรกีฬา
ค่ารักษาพยาบาล/ค่าบริการทางการแพทย์ที่ไม่สามารถเบิกได้ตามสิทธิ
ทันตกรรม/ ค่าบริการทางการแพทย์ด้านทันตกรรม
แก้ไขความผิดปกติทางสายตา (แว่น/ คอนแทคเลนส์/ LASIK)
ค่ายา/ อุปกรณ์ตามใบสั่งแพทย์
กายภาพบำบัด
เครื่องฟอกอากาศ/อุปกรณ์บำรุงรักษาหน้ากากอนามัย/ หน้ากากกันฝุ่น
รองเท้าออกกำลังกายทุกประเภทชนิดกีฬา, อุปกรณ์ฟิตเนส,โยคะ,นาฬิกาเพื่อสุขภาพ
อุปกรณ์เพื่อสุขภาพ เบาะรองนั่ง, เสื้อพยุงหลัง, เครื่องนวดเพื่อสุขภาพ, รองเท้าเพื่อสุขภาพ ตามใบสั่งแพทย์
ค่าอุปกรณ์ตรวจ ป้องกัน หรือรักษาอาการของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019
MUHR
@muhrconnect
ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ https://op.mahidol.ac.th/hr/welfare/flexible-benefit

Engagement

ANG KAEW GAMES
2024
การแข่งขันกีฬาบุคลากร
มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 40
ระหว่างวันที่ 31 พฤษภาคม - 9 มิถุนายน 2567 ณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ขอแสดงความยินดีกับนักกีฬา

ANG KAEW GAMES
2024
การแข่งขันกีฬาบุคลากร
มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 40
ระหว่างวันที่ 31 พฤษภาคม - 9 มิถุนายน 2567 ณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

MARATHON
มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University

Recognition

มหาวิทยาลัยมหิดล ได้คัดเลือกผลงานของบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อวงการวิชาการและประชาชน เพื่อเป็นเกียรติและเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่มีความวิริยะอุตสาหะ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จนมีผลงานดีเด่นในสาขาต่าง ๆ โดยผู้ได้รับการคัดเลือกจะเข้ารับพระราชทานรางวัลมหาวิทยาลัยมหิดล ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยในทุกปี

รางวัลมหาวิทยาลัยมหิดลประเภทดีเด่นเฉพาะทาง

- การวิจัย
- การแต่งตำรา
- การประดิษฐ์และนวัตกรรม
- การบริการ
- ความเป็นครู

รางวัลมหาวิทยาลัยมหิดล ประเภทดีเลิศ

เป็นรางวัลที่ให้แก่บุคลากรที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ ความสามารถ และมีผลงานดี อย่างน้อย 4 ใน 5 สาขา

Recognition

รางวัล “มหิดลทยากร”

เป็นรางวัลเชิดชูเกียรติบุคคลที่เป็นศิษย์เก่าดีเด่นของมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ สร้างผลงานดีเด่นเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ จัดโดย สมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยมหิดล ในพระบรมราชูปถัมภ์

Recognition

Public Policy Advocacy Award

Collaborative Activities with Partner Universities & Networks

MACQUARIE University SYDNEY·AUSTRALIA

PEKING UNIVERSITY 1898

KYOTO UNIVERSITY FOUNDED 1897

UNIVERSITY OF SOUTHERN QUEENSLAND AUSTRALIA

SWINBURNE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ASEAN University Network

University of Bremen

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES
INTERNATIONAL UNIVERSITIES BUREAU

OSAKA UNIVERSITY

1. Exchange and Mobility for Student & Staff
2. Research Collaboration
3. Joint Lab/Joint Unit
4. Double Degree/ Cotutelle Programs
5. Co-paid Ph.D. Scholarship

Impact Rankings 2023

THE IMPACT RANKINGS 2023

Rank	University	SDG scores				Overall
=36	University of Strathclyde, United Kingdom	9: 98.2	12: 90.1	16: 87.9	17: 96.8	92.5
38	Mahidol University, Thailand	3: 92.8	7: 81.3	9: 92.8	17: 98.1	92.4
39	Macquarie University, Australia	14: 96.2	8: 80.7	6: 88.1	17: 81.9 – 86.9	92.3
=40	Penn State (Main campus), United States	11: 89.9	14: 91.9	15: 85.1	17: 81.9 – 86.9	92.1

SDG Descriptions

Impact Rankings 2023: good health and well-being

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING

Rank	Name	Good health and well-being
1	RCSI University of Medicine and Health Sciences, Ireland (Explore)	94.0
2	Australian Catholic University, Australia	93.1
3	Mahidol University, Thailand	92.8
4	Western Sydney University, Australia	91.1
5	Imam Abdulrahman Bin Faisal University, Saudi Arabia	89.6

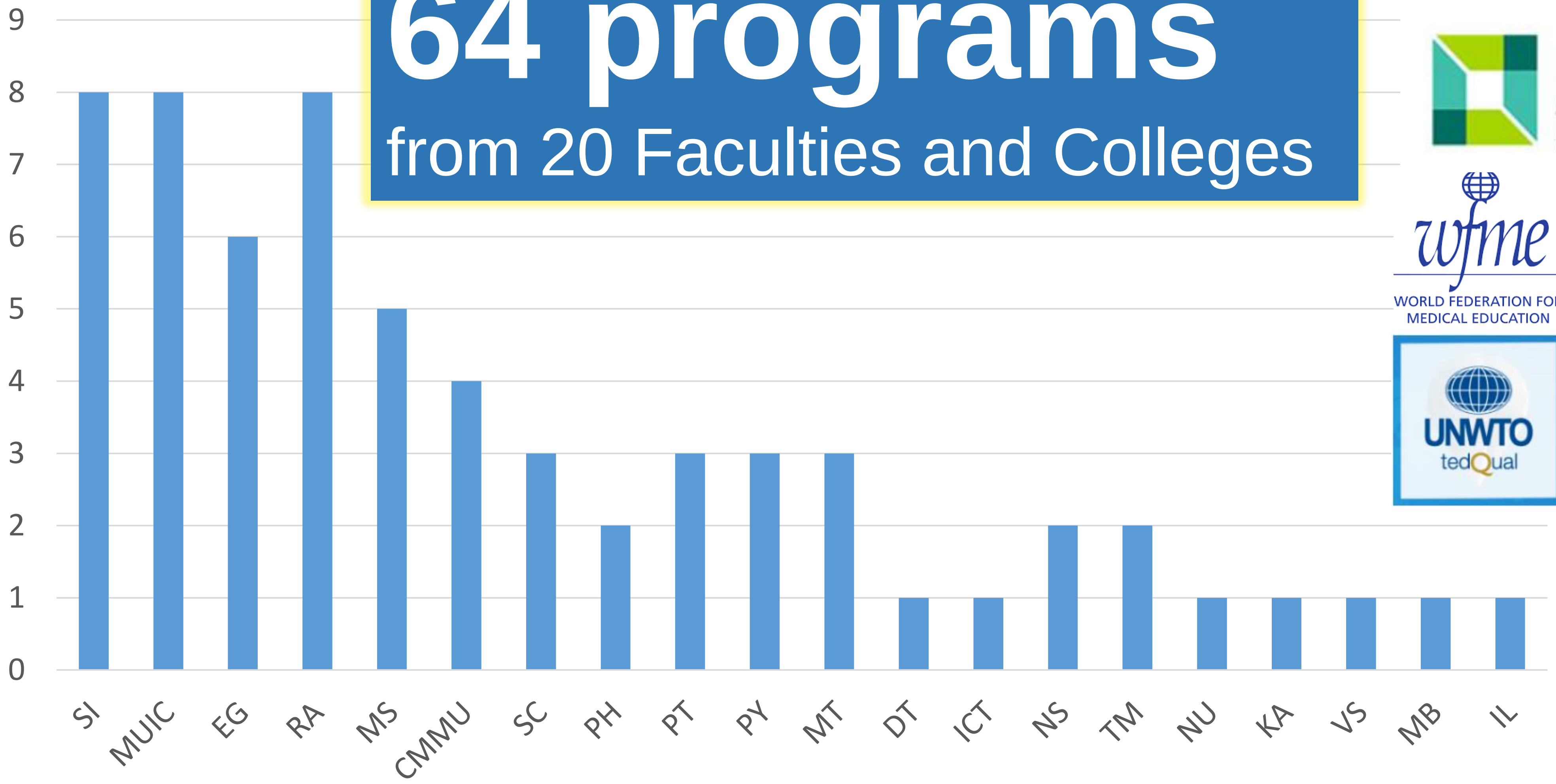
QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS®

Ranking	2024
QS World University Ranking	382
QS Asia University Ranking	51
QS World University Ranking by subject	
• Life Sciences & Medicine	110
• Medicine	132
• Pharmacy & Pharmacology	101-150
• Nursing	101-150
• Performing Arts	51-100

หลักสูตรได้รับการรับรองมาตรฐานระดับนานาชาติ

64 programs

from 20 Faculties and Colleges



ASEAN University Network

AUN-QA A Touch of Quality

AACSB ACCREDITED

ABET BE CONFIDENT

wfme WORLD FEDERATION FOR MEDICAL EDUCATION

MusiQuE Music Quality Enhancement

UNWTO tedQual

World Physiotherapy

ACEN Accreditation Commission for Education in Nursing

ข้อมูล ณ วันที่ 20 ต.ค. 2566

Excellence Journey of Mahidol University

2010
Implementation of EdPEx

2012
1st EdPEx Assessment at Faculty level

2015
EdPEx fully implemented

2016
TQC: Faculty of Medicine Siriraj Hospital

2019
TQC: Mahidol University
Faculty of Medicine Ramathibodi Hospital

2020
TQC⁺ : Faculty of Medicine Siriraj Hospital
TQC : Faculty of Nursing

2021
TQC⁺ : Faculty of Medicine Ramathibodi Hospital
TQC: Mahidol University
Faculty of Medical Technology

2022
TQC⁺ : Mahidol University
TQC: Faculty of Nursing
Faculty of Engineering

True success is not in the learning, but in its application to the benefit of mankind

M. Songkla

สรุปผลการเข้าร่วมประชุมการประชุมชี้แจง

เรื่อง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ครั้งที่ 6

จากการเข้าร่วมประชุมชี้แจง ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จัดโดยกองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาตร์ วิจัยและนวัตกรรม(สป.อว.) เป็นการประชุมผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์(E-Meeting) ด้วยโปรแกรม ZOOM Video Conference โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความสำคัญและคุณลักษณะของเกณฑ์ EdPEx เพื่อให้เข้าใจบริบทของสถาบัน สามารถประเมินตนเอง และสามารถวางแผนให้เกิดการพัฒนา เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบระบบการบริหารขององค์กร พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมขององค์กร ให้แก่ผู้บริหาร และบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ตามที่รองอธิการบดี(ดร.จุรีวรรณ มณีแสง) รองอธิการบดี(ผศ.ดร.ภัครดา เกิดประทุม) และส่วนงานประกันคุณภาพการศึกษา(นายวุฒิชัย วัยวุฒิ) ได้เข้าร่วมประชุม เมื่อวันพุธที่ 5 มิถุนายน 2567 เวลา 09.00-15.15 น. ซึ่งสรุปผลการประชุมได้ ดังนี้

1. ผู้เข้าร่วมประชุม ประกอบด้วยวิทยากรจาก สป.อว. และบุคลากรของมหาวิทยาลัยต่างๆ เข้าร่วมประชุม ผ่านช่องทางonline จำนวนโดยประมาณ 728 คน วิทยากรจาก สป.อว. ดำเนินรายการบรรยายแต่ละหัวข้อในช่วงเช้า ดังนี้

1.1 <u>ศ.สงวนสิน รัตนเลิศ</u> ประธานคณะอนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ **เป็นประธานเปิดพิธีการประชุม** เรื่อง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ครั้งที่ 6 เรื่อง หมวด 5: บุคลากร และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง กล่าวเปิด และชี้แจงวัตถุประสงค์ พร้อมกับแจ้งกำหนดการที่จะประชุมในครั้งนี้ เวลา 09.00-09.10 น.

<u>1.2 ผศ.ดร.ทพญ.รัชฎา ฉายจิต</u> คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นวิทยากรบรรยายอธิบาย เรื่อง **หมวด 5: บุคลากร และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง** เวลา 09.10-12.00 น. สรุปได้ ดังนี้

- การบรรยาย เกณฑ์ EdPEx หมวด 5: บุคลากร <u>หัวใจสำคัญการบริหารผลการดำเนินงานความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน</u> เกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมาย ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้เนื้อเชื่อใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน สถาบันที่ประสบความสำเร็จ ยังให้ความสำคัญกับคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ที่เกี่ยวข้อง คือผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สมาชิกชุมชน และบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของสถาบัน
- ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มี ต่อความสำเร็จของบุคลากร

2) การสร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้ รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทน ตามปกติ

3) สนับสนุนความสมดุลของชีวิตและการทางานผ่าน การปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งปรับให้เหมาะกับสถานที่ ทำงานและความต้องการในชีวิต

4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม แก่บุคลากรที่มีความหลากหลาย

5) จัดให้มีการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร

6) การให้การสนับสนุนระหว่างการพลิกผันทางธุรกิจและ การเปลี่ยนผ่าน

7) การแบ่งปันความรู้ของสถาบันเพื่อให้บุคลากรสามารถ ให้บริการและลูกค้าดียิ่งขึ้นลูกค้า และส่งเสริมให้สถาบัน บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างราบรื่น

8) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะเสี่ยง โดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อนาไปสู่การสร้างนวัตกรรม

9) สร้างให้บุคลากรและสถาบันรับผิดชอบในผลการดำเนินการ

– ความสำเร็จของบุคลากรรวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้

การเรียนรู้ หมายถึง การเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตของสถาบัน

การสอนงาน ในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความคุ้มค่า โดยเชื่อมโยงกับเรื่องการฝึกอบรมกับความจำเป็นด้านอัตรากำลังของสถาบัน

ในสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนด้วย

– สถาบันที่จะประสบความสำเร็จต้องสร้างและให้ความสำคัญกับระบบนิเวศ ของคู่ความร่วมมือ

คู่ความร่วมมือ ที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการทั้งภายใน และภายนอก

คู่ความร่วมมือแบบพหุภาคี ทั้งกับกับบุคลากร และองค์กรอื่น

การสร้างคู่ความร่วมมือภายใน อาจรวมถึงการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ ความร่วมมือของบุคลากรข้ามสายงานทั้งในและต่างหน่วยงานหรือต่างพื้นที่ ระหว่างอาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัคร เพื่อเพิ่ม ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การตอบสนอง การเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้

– อุปสรรคในการทำงานด้านบุคลากร จากการวิเคราะห์ของวิทยากร มีได้ดังนี้ ไม่บูรณาการกับทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ระบบงาน/ เป็นงานของฝ่ายการเจ้าหน้าที่เท่านั้น/ ไม่เป็นระบบวางงานตามคน ไม่มีการออกแบบ ทบทวนกระบวนการ/ รอรอบการจัดสรรจึงดำเนินการ/ ยึดติดระเบียบ ขั้นตอนเดิมๆ

– บุคลากร (Workforce) หมายถึง บุคลากรทั้งหมดที่สถาบันกากับดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการทำให้งานหลักของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ คณาจารย์และพนักงานที่สถาบันจ้าง เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานจากระยะไกล คณาจารย์/พนักงาน/บุคลากร ที่ได้รับการว่าจ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแลของสถาบัน อาสาสมัคร เช่น นักศึกษา นักศึกษาฝึกงาน และบุคลากร หมายรวมถึง ผู้นาระดับสูง ผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับด้วย ซึ่งมีหัวข้อในหมวด 5 บุคลากร มีหัวข้อตามเกณฑ์ดังนี้

– หมวด 5: 5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร(Workforce Environment) สถาบันต้องมีวิธีการในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY) (1) ประเมินด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร ที่สถาบันจำเป็นต้องมี การประเมินทักษะ สมรรถนะการรับรอง (certifications) ที่จำเป็นต่อสถาบัน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (2) สรรหา ว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่ (3) เตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (4) จัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workforce Climate) (1) สร้างความมั่นใจว่า

สถานที่ทำงานมีสุขภาวะ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร (2) สนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลต่อการทำงานบรรลุผลสำเร็จเกื้อหนุนบุคลากร

– ขีดความสามารถของบุคลากร: WORKFORCE CAPABILITY หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้กระบวนการต่างๆ บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของคนในสถาบัน อาจรวมถึงความสามารถในการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้า กลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรม และการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ๆ การพัฒนา หลักสูตร บริการฯ และกระบวนการทำงานใหม่ๆ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

– 5.1 ก(1) กระบวนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่ต้องการจำเป็นต้องมีดังนี้ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน/ มีวงรอบและช่วงเวลาที่ชัดเจนว่าจะดำเนินการเมื่อไร ซึ่งควรบูรณาการกับวงรอบของการจัดทำแผนกลยุทธ์/ ติดตามความสำเร็จ และผลที่ได้จากการดำเนินการตามแผน/ สร้างขีดความสามารถและแผนงานด้านอัตรากำลังแสดงวิธีการวิเคราะห์ต่างๆ เพื่อใช้ในการสนับสนุนในการประเมิน/ ทบทวนประสิทธิผลของการประเมิน วิเคราะห์ และวางแผนด้านบุคลากรและปรับปรุงให้ ดีขึ้นในรอบถัดไป

– ประเภทสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากร ประกอบด้วย ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกลักษณะที่องค์กรคาดหวัง ให้บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีหรือเป็น เพื่อสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์กร มีความแตกต่างจากคู่แข่ง นำพาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน

2) สมรรถนะในการบริหาร (Managerial competency) หมายถึง หมายถึงสมรรถนะที่เป็นความสามารถทางการจัดการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหาร และการจัดการงานต่างๆ ซึ่งองค์กรกำหนดให้ ต้องมีทั้งระดับผู้บริหารและระดับพนักงานปฏิบัติการ แต่จะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

3) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) หมายถึงสมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน ตาม Job Description

– การวิเคราะห์ทบทวนสมรรถนะของบุคลากร อาจพิจารณาจาก เป้าหมายและทิศทางของสถาบัน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร/ ความท้าทายของสถาบันในอนาคต/ สมรรถนะหลักองค์กร/ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ/ การสร้างความแข็งแกร่งด้านวิชาการวิจัย และการบริการวิชาการ/ สอดคล้องกับความเป็นตัวตนและบทบาทของสถาบัน/ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการ/ การปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการ

– 5.1 ก(2) : กระบวนการด้านบุคลากรใหม่ กระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ ต้องทำให้ได้บุคลากรที่ตรงความต้องการ และสามารถเสริมสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง อาจใช้เครื่องมือทางด้าน HRM เช่น การวิเคราะห์ปริมาณงาน การวิเคราะห์ค่างานกำหนดเป็นตา แหน่งที่ต้องการกำหนดคา พรรณนางาน คุณวุฒิ และคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการให้ชัดเจน เพื่อตอบสนองต่อขีด

ความสามารถที่องค์กรต้องการ/ สามารถปิดช่องว่างขององค์ความรู้ที่ขาดหายไปขององค์กร/ คุณลักษณะของบุคลากรควรสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรที่องค์กรอยากให้เป็น

- เครื่องมือที่ใช้คัดเลือก ต้องมั่นใจว่าทำให้ได้บุคลากรทุกกลุ่มที่มีคุณวุฒิและคุณลักษณะที่ต้องการ เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบทัศนคติ การทดสอบความรู้ การประเมินในระหว่างหลังการทดลองงาน

– กระบวนการเตรียมความพร้อมบุคลากรใหม่ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำงานและปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรม และทัศนคติเพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กร ซึ่งวิธีการรักษาบุคลากรใหม่ที่สามารถนำไปใช้ได้ เช่น โปรแกรมการปฐมนิเทศที่มีคุณค่าและน่าประทับใจ การมอบหมายพี่เลี้ยงคอยสอนงานและดูแลความเป็นอยู่ของบุคลากรใหม่ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ใกล้ชิดเสมือนพี่น้อง การจัดระบบสวัสดิการแบบขั้น บันไดเพื่อจูงใจให้คงอยู่ในองค์กร และการมอบหมายงานที่ ท้าทายหรือได้มีโอกาสแสดงออกถึงศักยภาพที่มีอยู่ ทั้งนี้ บุคลากรใหม่มักมีอัตราลาออกสูงสุดใน 1–3 ปีแรก อาจเกิดจากการรับไม่ได้กับวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Shock) ความไม่พอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย การดูแลที่ไม่เหมาะสม หรืออาจได้งานใหม่ที่พวกเขาคิดว่าดีกว่า ควรกำหนดตัววัดความสำเร็จ และเป้าหมายของการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ และติดตามตัววัดเหล่านี้อย่างต่อเนื่องเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

– 5.1 ก(3) : กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียมขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อรองรับแผนงานในอนาคต เช่น ฝึกอบรม การให้การศึกษา การหมุนเวียนงาน/ การสร้างพนักงานให้มีทักษะที่หลากหลาย สามารถทางานได้หลายด้าน (Multi-task, Multi-skill) การจัดหาที่ปรึกษามาช่วยสร้างทักษะใหม่เพิ่มเติม การสร้างความร่วมมือกับสถานศึกษา หรือสถาบันการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรให้

– การเตรียมอัตรากำลัง เพื่อรองรับแผนงานในอนาคต เช่น มีระบบการสรรหาเชิงรุก เข้าไปในตลาดแรงงาน สถานศึกษา การให้ทุนการศึกษา/ การใช้แรงงานจ้างเหมา การใช้อาสาสมัคร/ การสร้างความร่วมมือกับสถานศึกษา และคัดเลือกบุคลากรไปด้วย/ การก่อตั้งสถาบันการศึกษาของตนเอง ขึ้นมาเพื่อสร้างบุคลากรรองรับการขยายตัวในอนาคตของกลุ่มธุรกิจ

– การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนบุคลากร มีดังนี้

1) กรณีจำเป็นต้องลดจำนวนบุคลากรลง องค์กรดำเนินการอย่างไรให้มีผลกระทบน้อยที่สุดและแสดงให้เห็นว่ามีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การสื่อสารให้ทราบถึงสถานการณ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ/ การช่วยฝึกอาชีพให้/ การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ/ การช่วยหางานใหม่ให้/ การจ่ายค่าชดเชยตามสิทธิที่เขาพึงได้รับ

2) กรณีที่มีการเพิ่มจำนวนบุคลากร มีการเตรียมการและบริหารในเรื่องนี้อย่างไร เพราะอาจก่อให้เกิดปัญหา เช่น การเข้ากันไม่ได้ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรเดิมกับคนรุ่นใหม่/ การสูญเสียผลิตภาพอันเนื่องจากบุคลากรใหม่ขาดความรู้ความชำนาญ/ ความรู้สึกไม่มั่นใจในความมั่นคงในงานของคนที่อยู่เดิม ตัวอย่างการดำเนินการ เช่น การสื่อสารอย่างทั่วถึง/ การปฐมนิเทศ/ การฝึกอบรม/ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในกลุ่มบุคลากร

3) กรณีที่มีจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร สถานที่ทำงาน ระบบงาน และเทคโนโลยี ควรมีวิธีการในการเตรียมความพร้อม เช่น การฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อ Up-skill/ Re-skill/ New-skill บุคลากร/ การมีพี่เลี้ยงหรือ Coach/ วิธีซ้อนงาน (Shadowing)/ การทดลองรักษาการเพื่อฝึกทักษะเพิ่มเติม

– 5.1 ก(4) :จัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร กระบวนการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน ต้องมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน วงรอบในการทบทวนและวิธีการที่ชัดเจน ควรบูรณาการกับทิศทางองค์กร กลยุทธ์ และการปรับระบบงาน

– 5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (WORKFORCE ENVIRONMENT) :ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate) (1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment) ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมในการทำงานต้องมี ดังนี้ กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน/ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ) ตัววัด ทั้งด้านสุขภาวะและความสะดวกในการเข้าทำงาน/ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน/ กำหนดนโยบายและมาตรฐาน/ ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น 5.1 ข(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Conpensation and Benefits) กระบวนการสนับสนุนบุคลากร ควรดำเนินการดังนี้ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน/ สำรวจความต้องการของพนักงาน นำมาจัดลำดับความสำคัญ/ ตอบสนอง ประเมินผล (อาจเทียบเคียงกับองค์กรอื่น)/ ควรจัดให้เหมาะกับความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากร และของแต่ละบุคคล/ กำหนดวัดความสำเร็จ ติดตาม และปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การกำหนดค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร เพื่อเอื้อให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น มีขวัญและกำลังใจที่ดี ตลอดจนเกิดความพึงพอใจต่อสถาบัน

– 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) สถาบันที่มีวิธีการที่ชัดเจน ในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี/ เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้/ เพื่อส่งเสริมการบรรลุแผนปฏิบัติการ/ เพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต โดยมีกระบวนการ ดังนี้

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

(1) กำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร แตกต่างกันตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

(2) ประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการและตัววัดในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของบุคลากร

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational CULTURE) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และบุคลากรที่มีความผูกพัน สถาบันมีวิธีการการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง โดยวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม ส่งเสริมการให้อำนาจการตัดสินใจ ความเสมอภาค การให้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมมุมอง(Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด(Thinking) ของบุคลากร

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(1) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการผลการดำเนินงานที่โดดเด่น พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การคงอยู่ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

(2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร และความต้องการของสถาบัน

(3) การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและผู้นำในอนาคต

(4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม

– การประเมินระดับความผูกพันของบุคลากร ในยุคดิจิทัล หลายองค์กรพัฒนาระบบเพื่อติดตามความรู้สึกผูกพันของบุคลากร เช่น Mood Survey / Pulse Survey ซึ่งทำได้ทุกเดือน หรือทำปีละ 1–2 ครั้ง เพื่อนำมาปรับปรุงความผูกพันให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ส่วนการวิเคราะห์ผลประเมินความผูกพันเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ มีประเด็นวิเคราะห์ มีดังนี้ ระดับทักษะของบุคลากรเชื่อมโยงกับผลิตภาพของบุคลากร/ ผลกระทบของอัตราการลาออกกับระดับความพึงพอใจของลูกค้า/ ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนกับอัตราการลาออก/ ความพึงพอใจกับระบบประเมินผลกับความสำเร็จด้านการตลาด/ ความพึงพอใจต่อการสนับสนุนของผู้บริหารกับนวัตกรรมขององค์กร

– ในหมวด 5 บุคลากร มีตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับ หมวด 7 ผลลัพธ์ ในตัวชี้วัด 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results): และตัวชี้วัดอื่นๆ ความเชื่อมโยงมี ดังนี้

1) ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้น 7.3 กระบวนการ ตัววัด และตัวชี้วัดที่รายงานไว้ในหมวด 5

2) ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติการของสถาบันและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

3) ตอบสนองความจำเป็นที่ต้องมีของกระบวนการทำงานสำคัญตามที่อธิบายไว้ในหมวด 6

4) ควรรายงานผลลัพธ์ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร

5) รวมถึงบุคลากรที่ทำงานเสมือนจริง (working virtually) (หมายถึง ทำงานที่บ้าน/สถานที่อื่น หรือการสลับรูปแบบการทำงาน) หรือการจัดสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work-site)

6) ควรรายงานผลลัพธ์ของอาสาสมัคร หรือบุคลากร/พนักงานชั่วคราวในการดำเนินงานหลัก (ด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และ/หรือ ต้องพบปะกับผู้เรียนและลูกค้า กลุ่มอื่น) บุคลากรกลุ่มเหล่านี้ ด้วย

1.3 รองศาสตราจารย์ ดร. เภสัชกรสมภพ ประธานธุรารักษ์ รองอธิการบดีรองอธิการบดีฝ่ายแผนพัฒนาคุณภาพและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล บรรยาย เรื่อง หัวข้อ การแบ่งปันประสบการณ์: นวัตกรรม เวลา 13.00–15.15 น. สรุปได้ดังนี้ มหาวิทยาลัยมหิดล มีเป้าหมาย ใช้เกณฑ์ EdPEx เพื่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต หัวใจสำคัญของคำสำเร็จไม่ใช่องค์กร เพราะองค์กรไม่มีชีวิต แต่เป็นบุคลากรที่เป็นคนขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จ มีชีวิต ทั้งนี้ การไปถึงเป้าหมายได้ ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิผล และขีดความสามารถโดยรวมขององค์กร การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นให้ผู้เรียน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเรียนรู้องค์กร และของแต่ละบุคล และความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับคุณค่าความผูกพันของบุคลากร ตามเกณฑ์ที่วิทยากรได้บรรยายไว้ในหมวด 5 บุคลากร ที่รวมถึง สภาพแวดล้อมขีดความสามารถ อัตรากำลัง การจัดการบริหารงานบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาตนเอง

– มหาวิทยาลัยมหิดล มีเป้าหมาย เป็น World Class University (WCU) หรือมหาวิทยาลัยระดับโลก มีรากฐานกรอบแนวคิด มาจาก มีบุคลากรที่เป็นคนเก่ง มีทรัพยการสนับสนุนที่เพียงพอ และมีระบบการ

บริหารที่ดี จากกรอบแนวคิดนี้ทำให้ได้ค่านิยม และพันธกิจ ที่มหาวิทยาลัยนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ โดยในเรื่องของบุคลากร จะมีการปลูกฝังค่านิยมตามที่มหาวิทยาลัยวางเป้าหมายไว้เป็นฐานการดำเนินงาน และกระจายสื่อสารในทิศทางเดียวกันไปสู่แต่ละหน่วยงาน ผู้นำ(อธิการบดี และรองอธิการบดี) คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการนำพามหาวิทยาลัยให้ความเชื่อมั่นที่เป็นผู้ถ่ายทอดค่านิยม ปีละ 2-3 ครั้ง ที่ประกอบด้วย การผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ การวิจัย และการบริการบริการวิชาการ ทำให้ผลลัพธ์ที่ออกมาแต่ละด้านที่เป็นเลิศ และนำไปสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก

- การกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ หรือค่านิยม มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะต้องวิเคราะห์สิ่งที่เป็นจุดเด่นของตนเอง และแตกต่างจากสถาบันอื่น ส่วนการรักษามาตรฐานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการพัฒนาบุคลากร ที่ดำเนินการควบคู่ไปกับการรักษาคุณค่าขององค์ความรู้ของบุคลากรให้คงอยู่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ใช้วิธีการจัดการความรู้ โดยให้ผู้ที่มีองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ถ่ายทอด ทั้งในด้านการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และการวิจัย เป็นต้น ทั้งนี้ สำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยมีแนวทางที่ชัดเจนในการก้าวเข้าสู่การทำงานในมหาวิทยาลัย ที่กำหนดเป็นคู่มือพนักงานมหาวิทยาลัยมหิดล ตั้งแต่ทำความรู้จักมหาวิทยาลัย ประเภทของบุคลากร หลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย จรรยาบรรณและวินัย การแต่งกาย ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การประเมินผล ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การพัฒนาบุคลากร และการพ้นสภาพจาการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย

- การส่งเสริมคุณค่าของบุคลกร มหาวิทยาลัยจะมีการจัดงานประชุม “มหกรรมคุณภาพระดับส่วนงาน” เป็นประจำทุกปี และมีการจัดต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลา 10 ปี ซึ่งการให้รางวัลตอบแทนสำหรับหน่วยงานที่ชนะเลิศการประกวดเป็นจำนวนเงินรางวัลไม่มาก แต่กิจกรรมนี้เกิดผลกระทบทำให้เกิดการตื่นตัวในหน่วยงานและพนักงาน ที่สร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากการจัดกระบวนการเรียนรู้ระดับหน่วยงาน ดังนั้น การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร

- ปัจจัยความผูกพันของบุคลากร ของมหาวิทยาลัยมหิดล มีลำดับ ดังนี้

1) ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

2) ได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถ

3) มีความก้าวหน้าในการทำงาน

4) มีความมั่นคงในการทำงาน

5) มีหัวหน้าที่ดี

6) มีทีมงาน/เพื่อนร่วมงานที่ดี

7) มีสถานที่ และสิ่งอานวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

8) มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ด

9) หน่วยงานมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ

- มหาวิทยาลัยมีการกำหนดความผูกพันของบุคลาการ Engagement ไว้ 3 ประเด็น คือ เวลาทำงานแบบยืดหยุ่น หรือ Flexible Time/ สถานที่ทำงานแบบยืดหยุ่น flexible workplace/ สวัสดิการแบบยืดหยุ่นด้านสุขภาพ flexible Benefit นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญการแสดงให้เห็นคุณค่า คือ Recongnition โดยมีการมอบรางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ดังนี้

1) รางวัลมหาวิทยาลัยมหิดลประเภทดีเด่นเฉพาะทาง การวิจัย (การแต่งตำรา/ การประดิษฐ์และนวัตกรรม/ การบริการ/ ความเป็นครู)

2) รางวัลมหาวิทยาลัยมหิดล ประเภทดีเลิศ เป็นรางวัลที่ให้แก่บุคลากรที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้ ความสามารถ และมีผลงานดี อย่างน้อย 4 ใน 5 สาขา

3) มหาวิทยาลัยมหิดล ได้คัดเลือกผลงานของบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อวงการวิชาการ และประชาชน เพื่อเป็นเกียรติและเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่มีความวิริยะอุตสาหะ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จนมีผลงานดีเด่นในสาขาต่าง ๆ โดยผู้ได้รับการคัดเลือกจะเข้ารับพระราชทานรางวัลมหาวิทยาลัยมหิดล ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยในทุกปี

4) รางวัล“มหิดลทยากร” เป็นรางวัลเชิดชูเกียรติบุคคลที่เป็นศิษย์เก่าดีเด่นของมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ สร้างผลงานดีเด่นเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ จัดโดย สมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยมหิดลในพระบรมราชูปถัมภ์

2. รูปแบบและวิธีการประชุมสัมมนา เป็นการประชุมผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Meeting) ด้วยโปรแกรม ZOOM Video Conference รูปแบบเป็นการบรรยายเนื้อหาตามหลักการข้อมูล ตามเอกสาร และมีวิธีการถาม-ตอบ เพื่อรับฟังความคิดเห็นในแต่ละประเด็น

3. ผลการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

3.1 ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เบื้องต้นเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx)

3.2 สามารถสรุปคำถาม-คำตอบ ที่สำคัญๆ ตามแต่ละประเด็น ได้ดังนี้

<u>1. คำถาม</u> การวัดความไม่พึงพอใจ มีวิธีการอย่างไร

- <u>คำตอบ</u> สถาบันใช้วิธีการออกแบบสำรวจ โดยใช้วิธีการเดียวกับการออกแบบสำรวจความพึงพอใจก่อน และสามารถนำข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์จากความไม่พึงประสงค์ มาเป็นฐานชุดข้อมูลออกแบบสำรวจความไม่พึงพอใจได้

<u>2. คำถาม</u> การประเมินสมรรถนะต้องดำเนินการอย่างไร

- <u>คำตอบ</u> ต้องเริ่มจากบุคลากรต้องประเมินตนเอง และให้ผู้บังคับบัญชาช่วยวิคราะห์ และประเมินบุคลากรคนนั้น ที่จะต้องพัฒนาตนเองด้านใด

<u>3. คำถาม</u> การประเมินสมรรถนะ สามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานประจำปีได้หรือไม่

- <u>คำตอบ</u> ได้แต่ไม่ควรเป็นเนื้อเดียวกันทั้งหมด ควรมีการแบ่งสัดส่วน เช่น 70:30 โดยความคิดเห็นของวิทยากรตามความเหมาะสม หรือมหาวิทยาลัยหลายแห่ง ไม่ควรนำมาผูกพันกับการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี เพราะสมรรถนะเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาตนเอง