

# กำหนดการสัมมนาการชี้แจงผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์

(Human Capital Management: HCM)

ของระบบประเมินผลฯ ใหม่

(State Enterprise Assessment Model: SE-AM)



**26 กุมภาพันธ์ 2563 @ ห้อง คริสตัล บอลรูม โรงแรมตะวันนา**

Download PowerPoint

ประกอบสัมมนา

8:30 – 9:00

ลงทะเบียน



9:00 – 10:15

การชี้แจงผลประเมิน Baseline  
ด้านการบริหารทุนมนุษย์  
(Human Capital Management: HCM)

10:15 – 10:30

พักรับประทานอาหารว่าง



10:30 – 12:00

การชี้แจงผลประเมิน Baseline  
ด้านการบริหารทุนมนุษย์  
(Human Capital Management: HCM)

12:00

จบการสัมมนา





**การชี้แจงผลประเมิน Baseline**  
**ด้านการบริหารทุนมนุษย์**  
**(Human Capital Management)**  
ของระบบประเมินผลฯ ใหม่  
(State Enterprise  
Assessment Model: SE-AM)

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กร  
ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารทุนมนุษย์  
และด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ศ.ดร. ปรัชญา เวสารัชชี  
ประธานอนุกรรมการ



คุณมบุญ สรรค์คุณากร  
อนุกรรมการ



คุณพงศ์ไพยม วาศภูติ  
อนุกรรมการ



คุณดนุชา ยินดีพิร  
อนุกรรมการ



คุณไกรฤทธิ บุนยเกียรติ  
อนุกรรมการ



คุณชาญวิทย์ นาคบุรี  
อนุกรรมการ

รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ  
รักษาการในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ



คุณวรชยา ลัทธยาพร  
อนุกรรมการและเลขานุการ

ผู้อำนวยการ  
สำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ



**01**

ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์  
(Human Capital Management)

**02**

แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ  
ประจำปีบัญชี 2563

**03**

คำถามที่พบบ่อย  
(Frequency Asked Questions: FAQ)

# ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

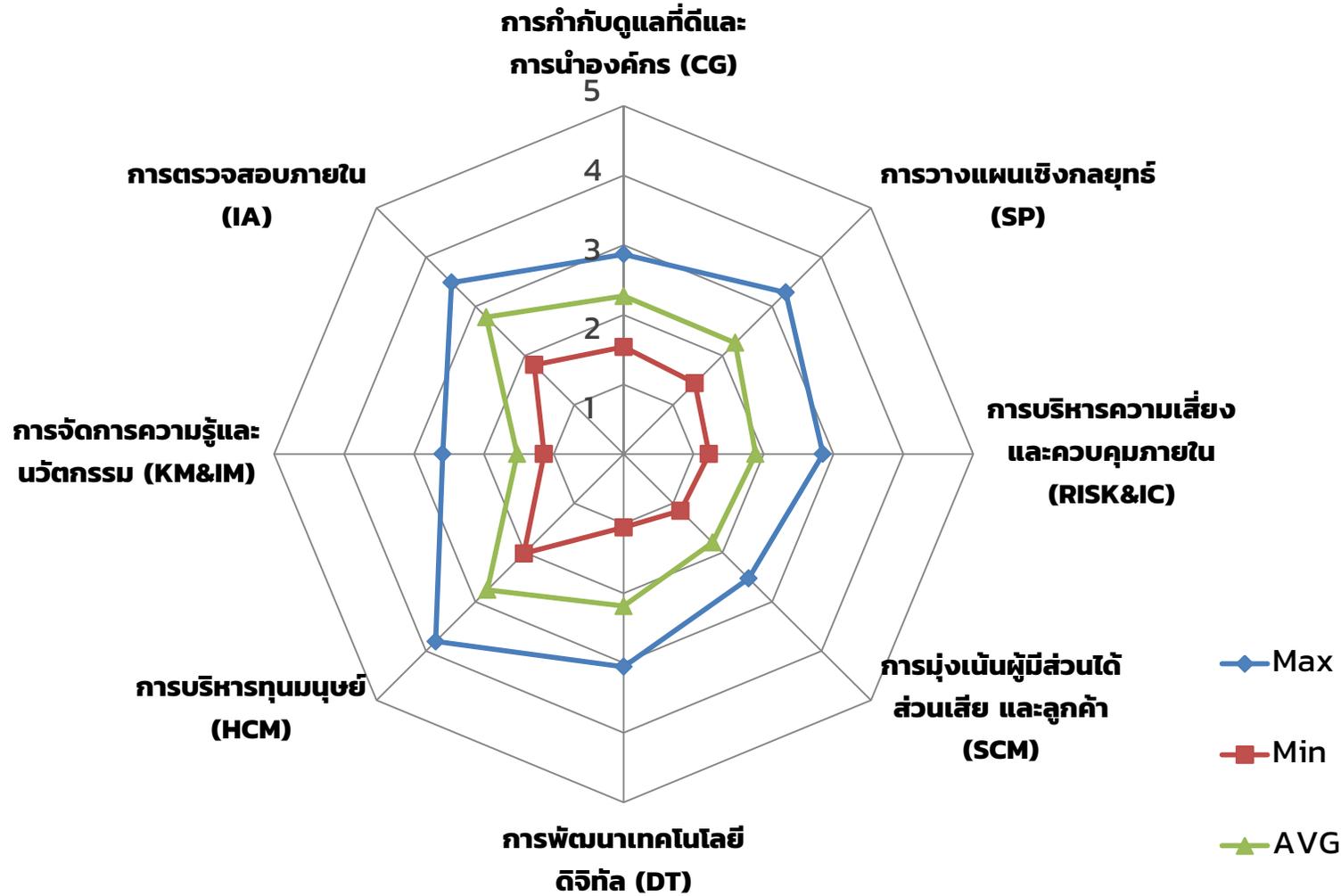
ผลประเมินในภาพรวมของ Enabler ด้าน HCM  
ของรัฐวิสาหกิจปฎิทิน 18 แห่ง และปีพิเศษ 1 แห่ง

ซึ่งในภาพรวมของคะแนน  
อยู่ในระดับที่ยังมีช่องว่างในการพัฒนา  
ทั้งนี้ มากกว่า 50% ของรัฐวิสาหกิจปฎิทิน  
ยังมีคะแนนต่ำกว่าระดับ 3.0000



# 01

## ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

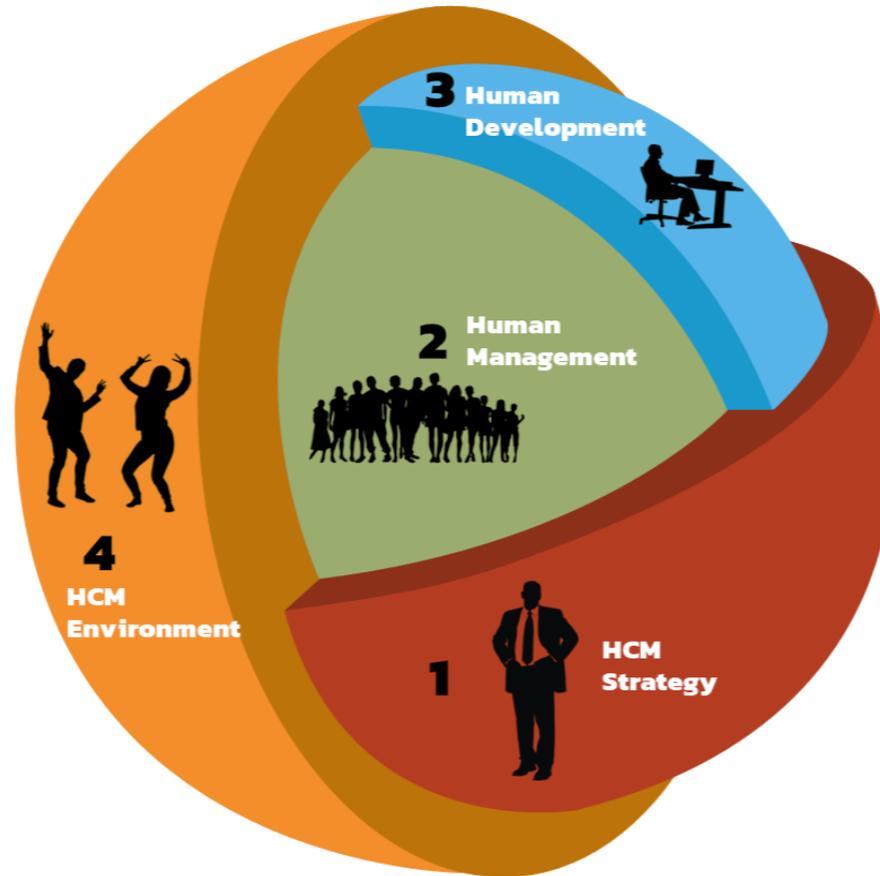


	Max	Min	AVG
CG	2.8685	1.5372	2.2701
SP	3.2800	1.4400	2.2574
RISK&IC	2.8500	1.2200	1.8861
SCM	2.5267	1.1502	1.7978
DT	3.0531	1.0525	2.1818
<b>HCM</b>	<b>3.8038</b>	<b>2.0173</b>	<b>2.7565</b>
KM&IM	2.5896	1.1405	1.5230
IA	3.4822	1.8095	2.7799

ผลประเมินเปรียบเทียบด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) กับเกณฑ์ Enablers 8 ด้าน

#### 4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน HCM

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



#### 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

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

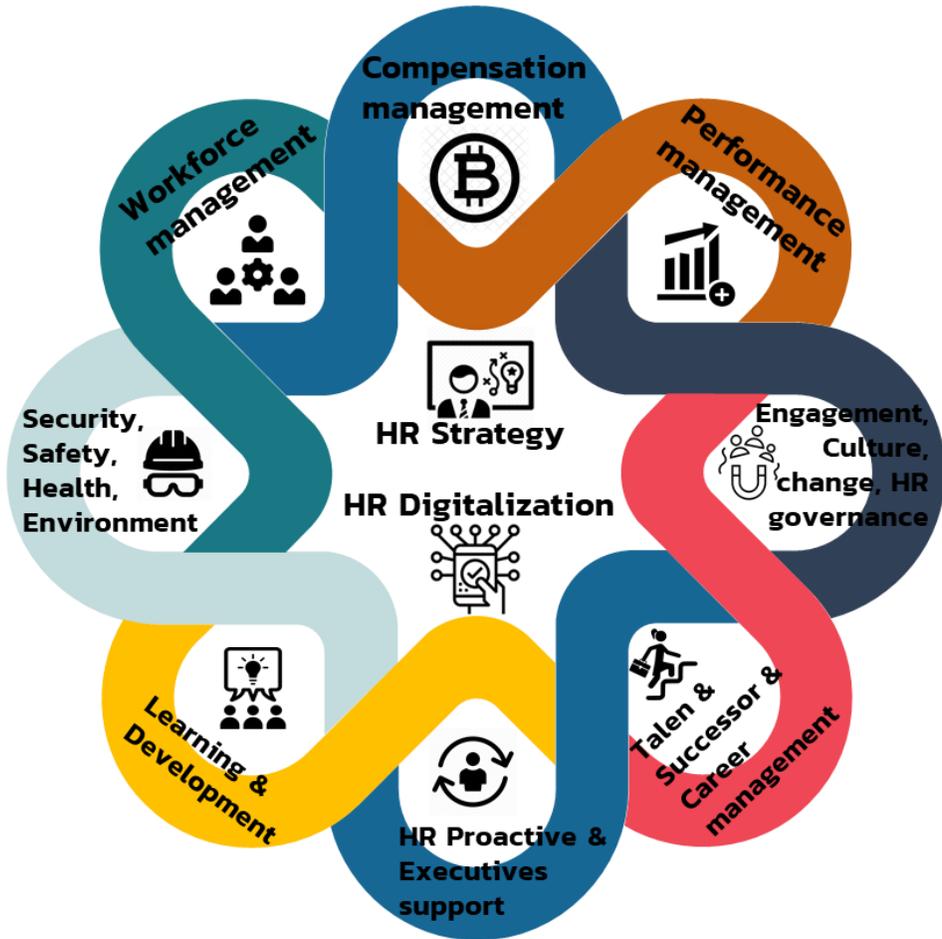
#### 2. บริหารทุนมนุษย์

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

#### 3. พัฒนาทุนมนุษย์

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

## องค์ประกอบของเกณฑ์ประเมินผลฯ



### 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ - 30%

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

### 2. การบริหารทุนมนุษย์ - 25%

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

### 3. การพัฒนาทุนมนุษย์ - 25%

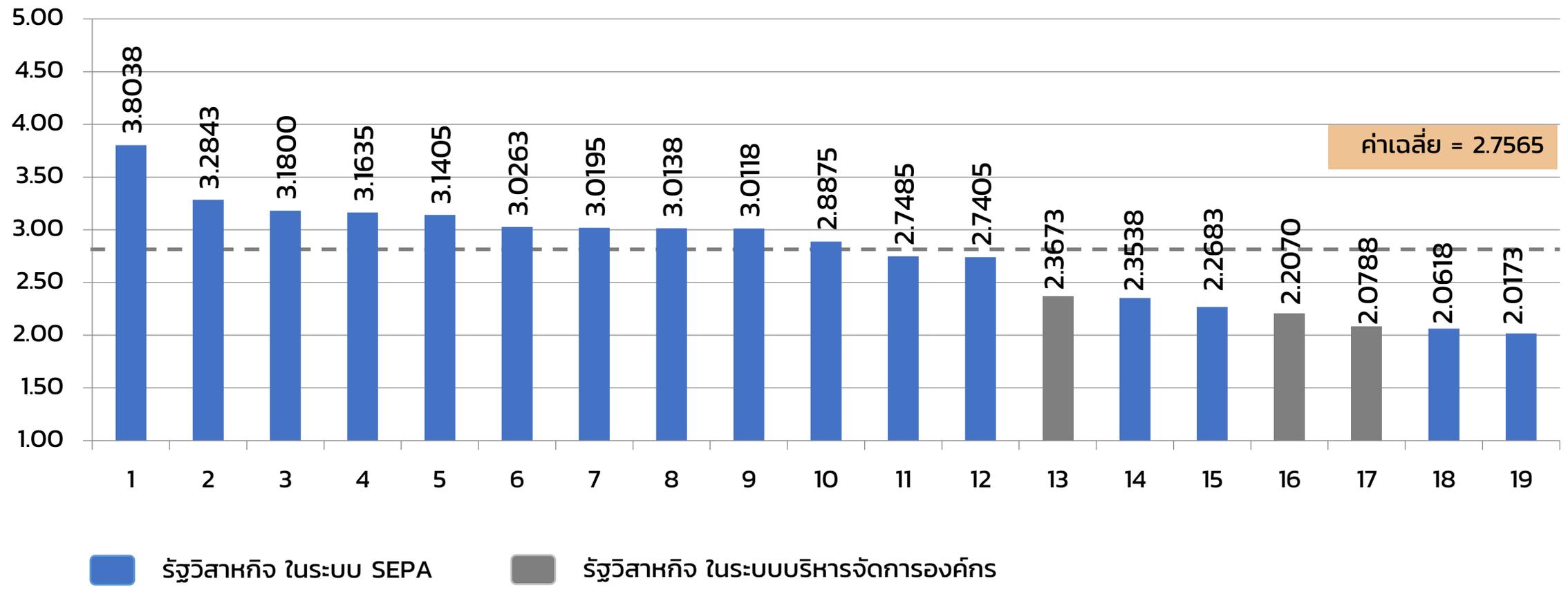
- 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (15%)
- 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (10%)

### 4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ - 20%

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

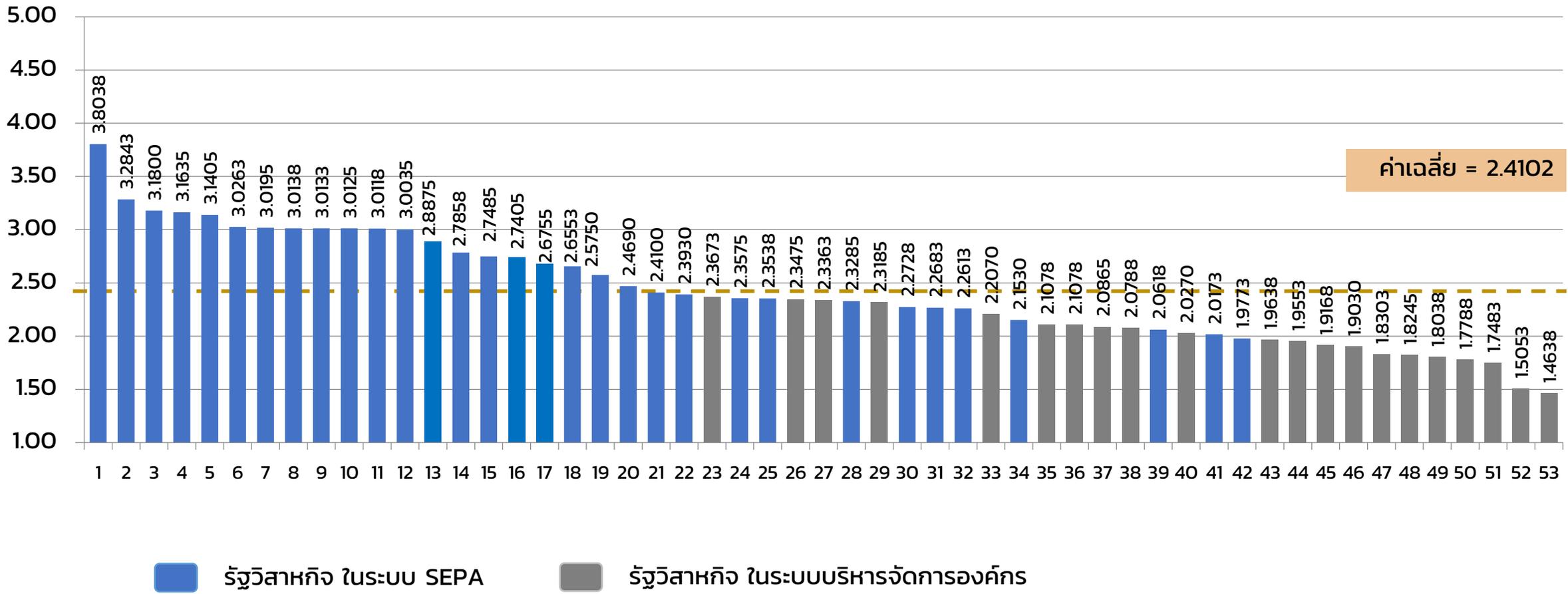
# 01 ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

**คะแนนการประเมินผลฯ สำหรับรัฐวิสาหกิจ ปีปฏิทิน 18 แห่ง และปีพิเศษ 1 แห่ง**



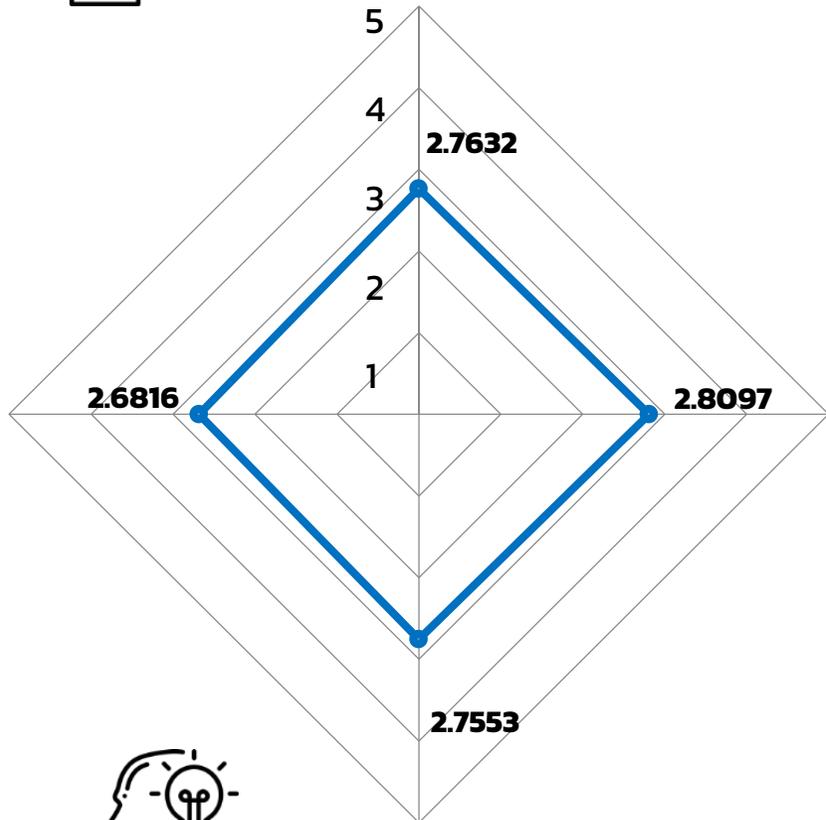
# 01 ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

## คะแนนการประเมินผลฯ สำหรับรัฐวิสาหกิจ 53 แห่ง





## 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์



## 4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์



## 2. การบริหารทุนมนุษย์



## 3. การพัฒนาทุนมนุษย์

หัวข้อที่คะแนนมากที่สุด

2.การบริหารทุนมนุษย์  
2.8097 คะแนน

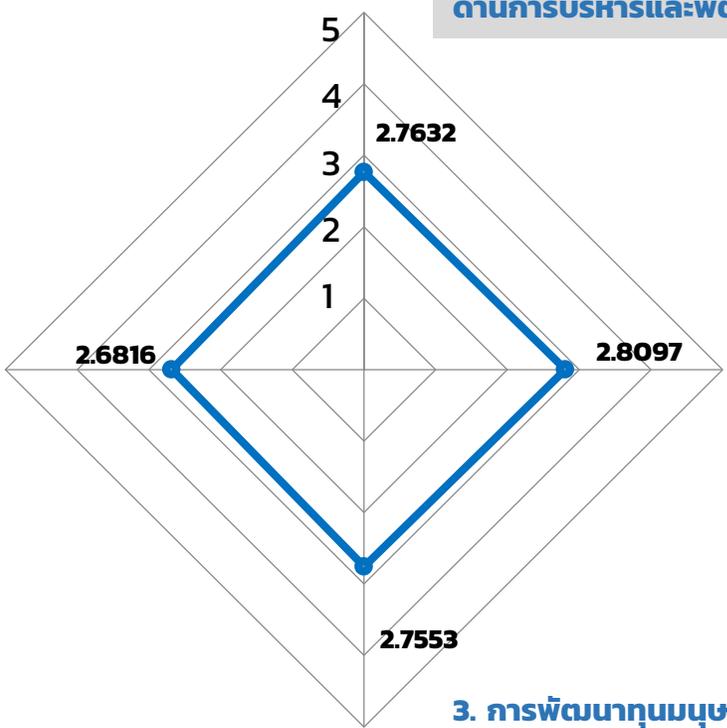
หัวข้อที่คะแนนน้อยที่สุด

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน  
การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์  
2.6816 คะแนน

# 01 ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

4. สภาพแวดล้อม ที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์



2. การบริหารทุนมนุษย์

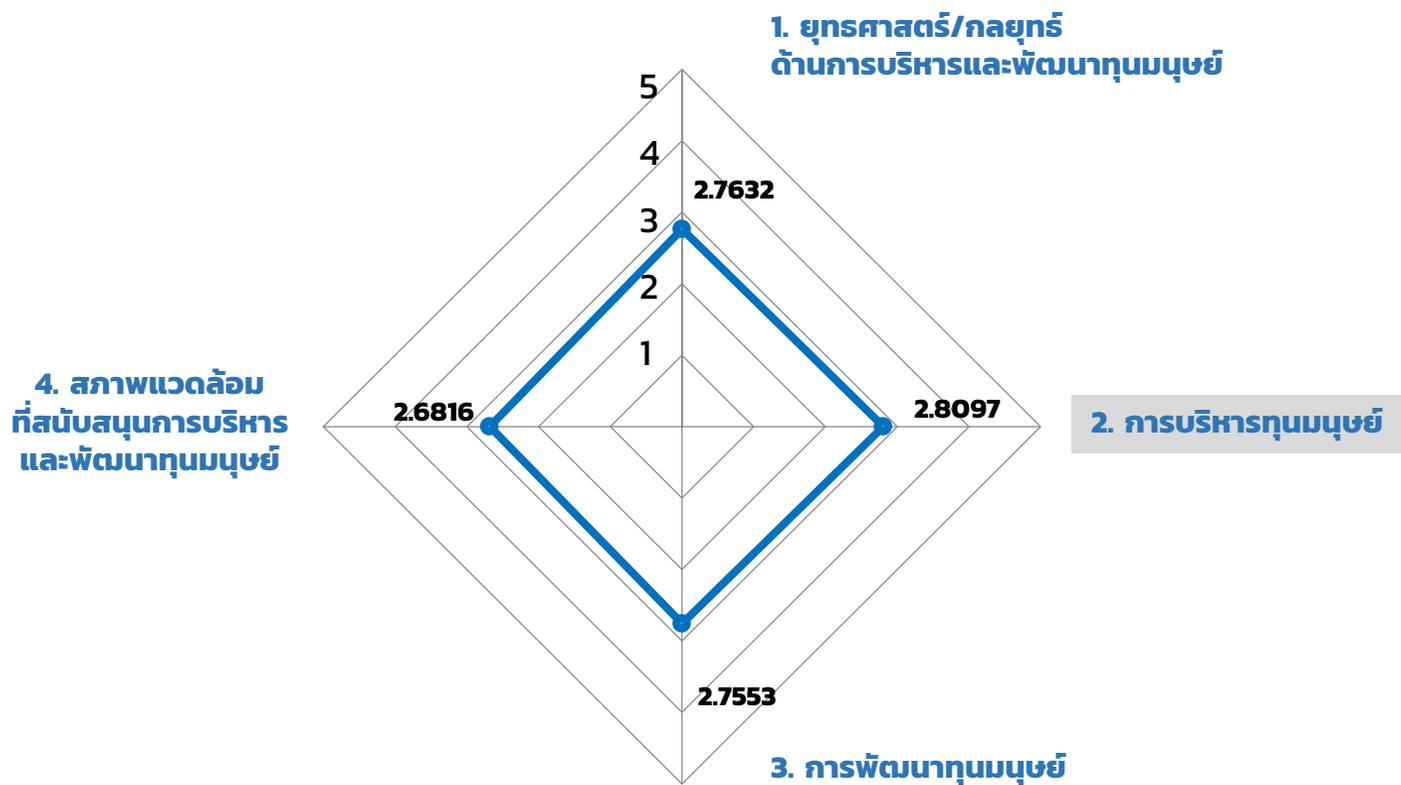
3. การพัฒนาทุนมนุษย์



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้าน HR กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกลยุทธ์โดยการพิจารณาผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- การบูรณาการกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม เป็นต้น ยังอยู่ในระดับเริ่มต้น

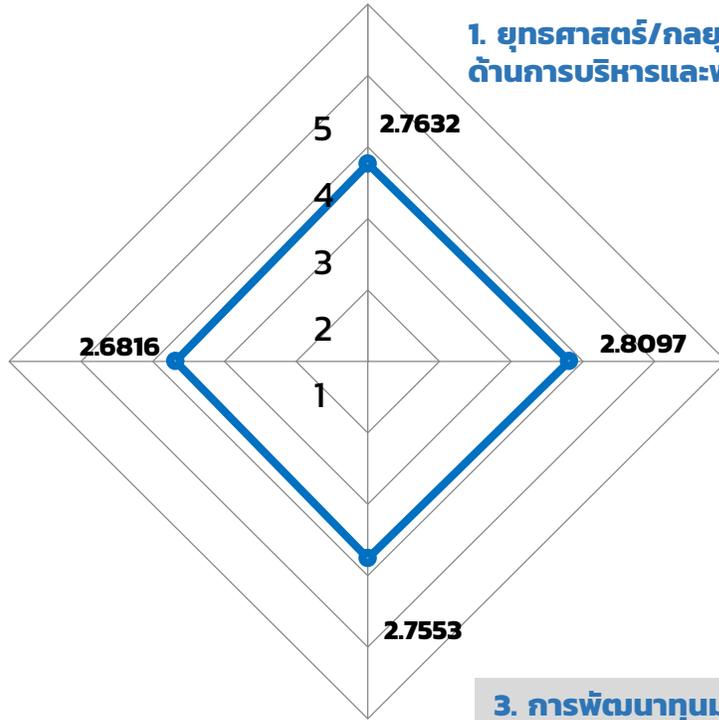
# 01 ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)



## ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- รัฐวิสาหกิจมีการวางแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว ที่มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยเริ่มมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- รัฐวิสาหกิจยังขาดการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานทั้งระดับสายงานและระดับบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร/ทีมงาน/หน่วยงาน

4. สภาพแวดล้อม  
ที่สนับสนุนการบริหาร  
และพัฒนาทุนมนุษย์



2. การบริหารทุนมนุษย์

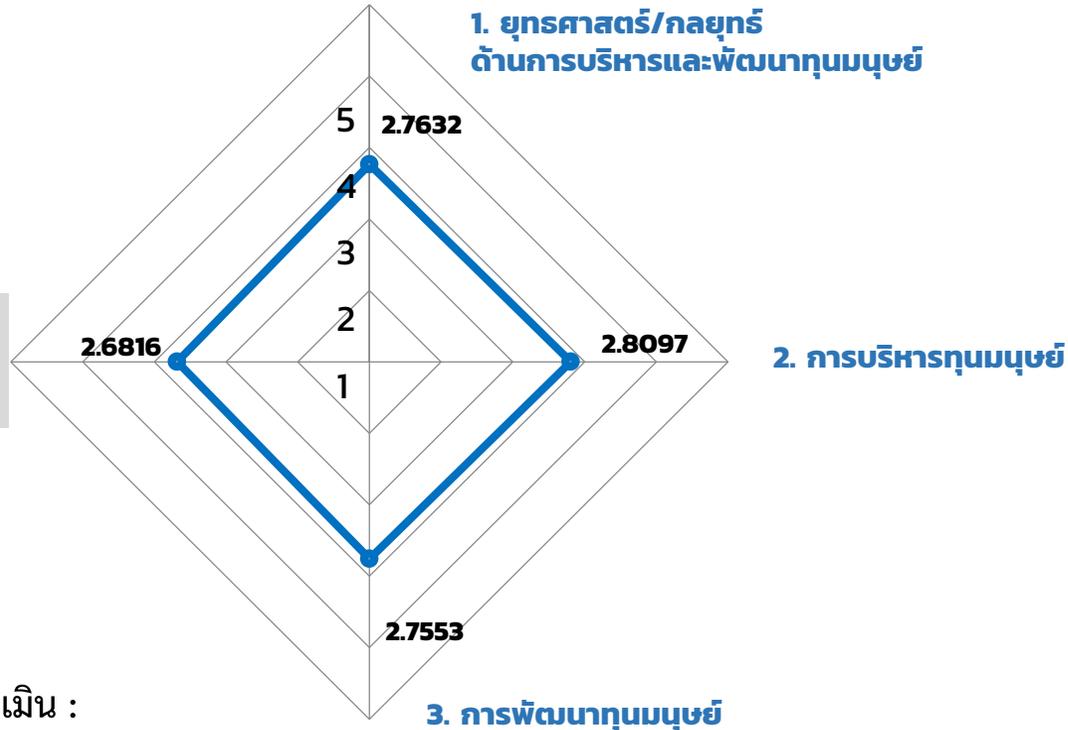
3. การพัฒนาทุนมนุษย์



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของบุคลากร และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) รวมถึงมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเริ่มมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนของรูปแบบการพัฒนาแบบ Non-classroom Training เช่น การสอนงาน (Coaching) การ On-the-Job Training และการพัฒนาตนเอง (Self-learning) เป็นต้น
- การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ การบริหารจัดการคนเก่ง และแผนการสืบทอดตำแหน่ง ของรัฐวิสาหกิจยังดำเนินการไม่ครอบคลุมทุกขั้นตอนตามแนวปฏิบัติที่ดีและเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ รวมทั้งยังไม่ชัดเจนถึงการใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน รวมทั้งมีการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) โดยกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมและจัดทำแผนงานเพื่อสื่อสารและจัดกิจกรรมต่างๆ ให้บุคลากรได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)
- รัฐวิสาหกิจจัดทำและดำเนินงานตามแผนงานด้านความปลอดภัยฯ รวมถึงมีการกำหนดมาตรฐานที่ครอบคลุมทั้งด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา
- รัฐวิสาหกิจยังไม่สามารถนำข้อมูลด้าน HR มาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
- รัฐวิสาหกิจยังไม่มีกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญ (HR audit) โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

แนวทางการประเมินผล  
ด้าน **Core Business Enablers**  
ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2563



การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ  
ในปีบัญชี 2563 เป็นการเริ่มใช้  
ระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM) เป็นครั้งแรก  
ดังนั้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้มีระยะเวลา  
ในการเตรียมความพร้อม  
ทั้งด้านความรู้และทรัพยากร  
ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับระบบ SE-AM  
สคร. จึงนำแนวคิดในการคำนวณผลประเมิน  
แบบ Handicap มาใช้

## แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของ รัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2563

### กรอบการประเมินผลการดำเนินงาน

#### Key Performance Areas (60 ± 15%)

1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์  
(ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล,  
แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ)
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results)  
(ผลงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการ  
ที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ, ผลสัมฤทธิ์  
ฯลฯ)

#### Enablers (40 ± 15%)

- ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ
- ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
- ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
- ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม
- ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน

## แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของ รัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2563

คณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม ได้มีการประชุม เพื่อพิจารณาแนวทาง เมื่อวันที่ 7 ต.ค. 62 และ 8 พ.ย. 62

1. ค่าเกณฑ์วัด เป็นคะแนน 1-5
2. ผลคะแนนที่ได้จากการประเมิน ณ สิ้นปีบัญชี ให้บวก Handicap เพิ่มสำหรับรายงานผล ซึ่งขึ้นกับแต่ละ สส. ว่า จะได้ Handicap เท่าไหร่
3. ผลประเมิน Enablers ให้คะแนนทศนิยม 4 ตำแหน่ง

เทียบเท่าคะแนน 1	เทียบเท่าคะแนน 2	เทียบเท่าคะแนน 3	เทียบเท่าคะแนน 4	เทียบเท่าคะแนน 5	ผลประเมิน
1	2	3	4	5	ผลประเมิน Enablers ปี 63 + Handicap

**Handicap = (ส่วนต่างผลประเมินข้อบริหารจัดการหรือข้อSEPA ของปี 2562 กับคะแนนประเมิน Baseline) \* 0.8**

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้มีระยะเวลาในการปรับตัวและเตรียมความพร้อมต่อระบบ ประเมินผลฯ ใหม่ จึงเห็นควรกำหนดระยะเวลาในช่วงเปลี่ยนผ่าน เป็นเวลา 2 ปี (ปีบัญชี 2563 – 2564) หลังจาก 2 ปี จะเป็นการประเมินผลตามผลการประเมิน Enablers ที่ได้รับ

ปี 2565 เป็นต้นไป จะเป็นคะแนนตามที่ประเมิน Enablers จริง

## แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของ รัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2563

### ตัวอย่างการคิดค่า Handicap

Handicap = (ส่วนต่างผลประเมินข้อบริหารจัดการหรือข้อSEPA ของปี 62 กับคะแนนประเมิน Baseline) \* 0.8

ตัวอย่าง

คะแนนประเมินข้อบริหารจัดการหรือข้อSEPA ของปี 2562 3.7000	-	คะแนนประเมิน Baseline 2.5000	=	Handicap 1.2000 * 0.8 = 0.9600
---	---	---------------------------------	---	-----------------------------------

\* ใช้ผลคะแนนจากระบบประเมินผล ปี 2561 แทนปี 2562 เพื่อทดสอบการให้คะแนน

คณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม ได้มีการประชุมเพื่อพิจารณาแนวทาง เมื่อวันที่ 7 ต.ค. 62 และ 8 พ.ย. 62

เทียบเท่าคะแนน 1	เทียบเท่าคะแนน 2	เทียบเท่าคะแนน 3	เทียบเท่าคะแนน 4	เทียบเท่าคะแนน 5	ผลประเมิน
1	2	3	4	5	ผลสิ้นปี 63 + Handicap

# คำถามที่พบบ่อย

**(Frequency Asked Questions: FAQ)**

สรุปคำถามที่รัฐวิสาหกิจถาม สคร.

ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก่อนการสัมมนา

และคำถามที่ทริสพบบ่อยในการ site visit

ในช่วงของการสื่อสารเกณฑ์ประเมินผลฯ ใหม่

และการประเมิน Baseline



## คำถาม :

### 1. แผนยุทธศาสตร์ HR ทำอย่างไรให้เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ?

## คำตอบ :

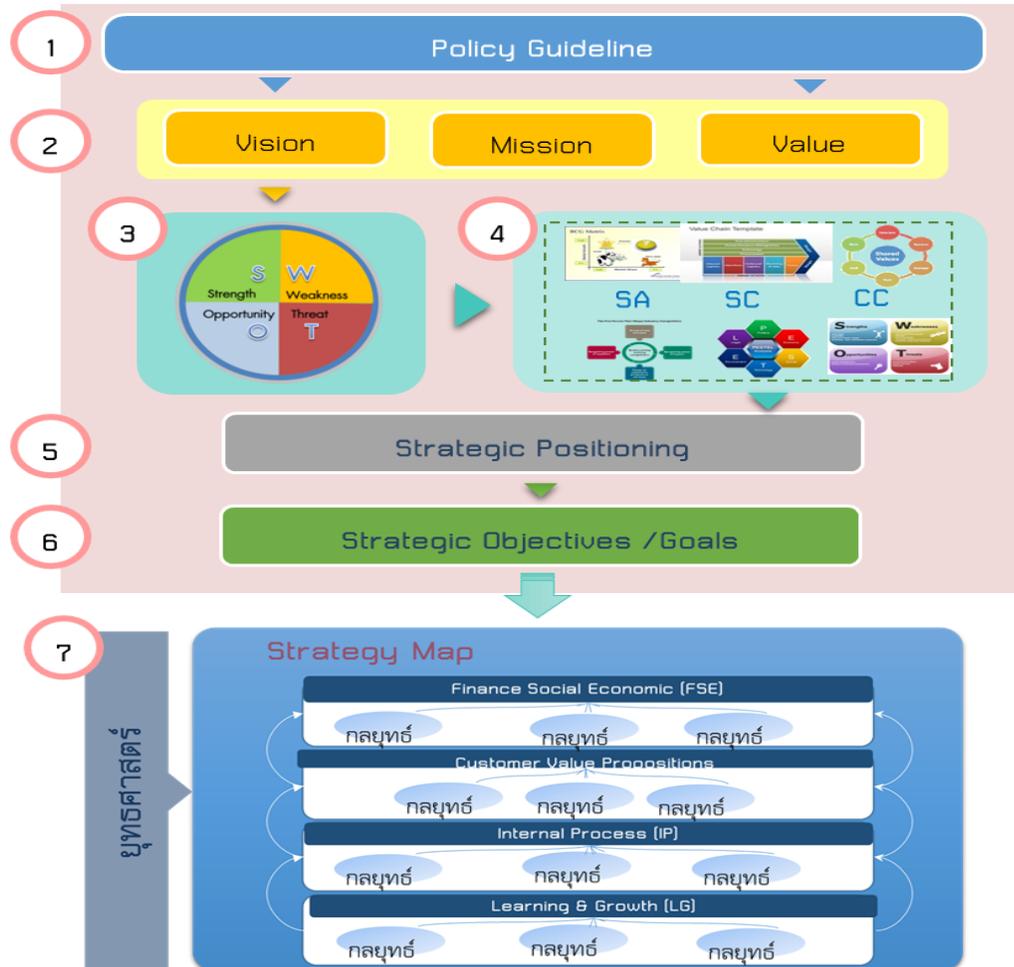
ให้พิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic objectives) หรือประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues) ที่ใช้ในการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ HR (HR Strategic objectives) หรือยุทธศาสตร์ HR ให้สอดคล้อง

เช่น หากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ต้องการมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า ในมุมมองของ HR คือ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในแง่ของความเพียงพอของอัตรากำลังหรือทักษะที่จำเป็นในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม มีเพียงพอหรือไม่ ? หากไม่เพียงพอ ? จะใช้วิธีอะไร เช่น Head hunt หรือพัฒนาจากภายใน เป็นต้น

ทั้งนี้ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ HR สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรให้บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้

# ตัวอย่างความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate strategy) และแผนยุทธศาสตร์อื่น ๆ (Functional strategy)

## Strategy Formulation



คำถาม :

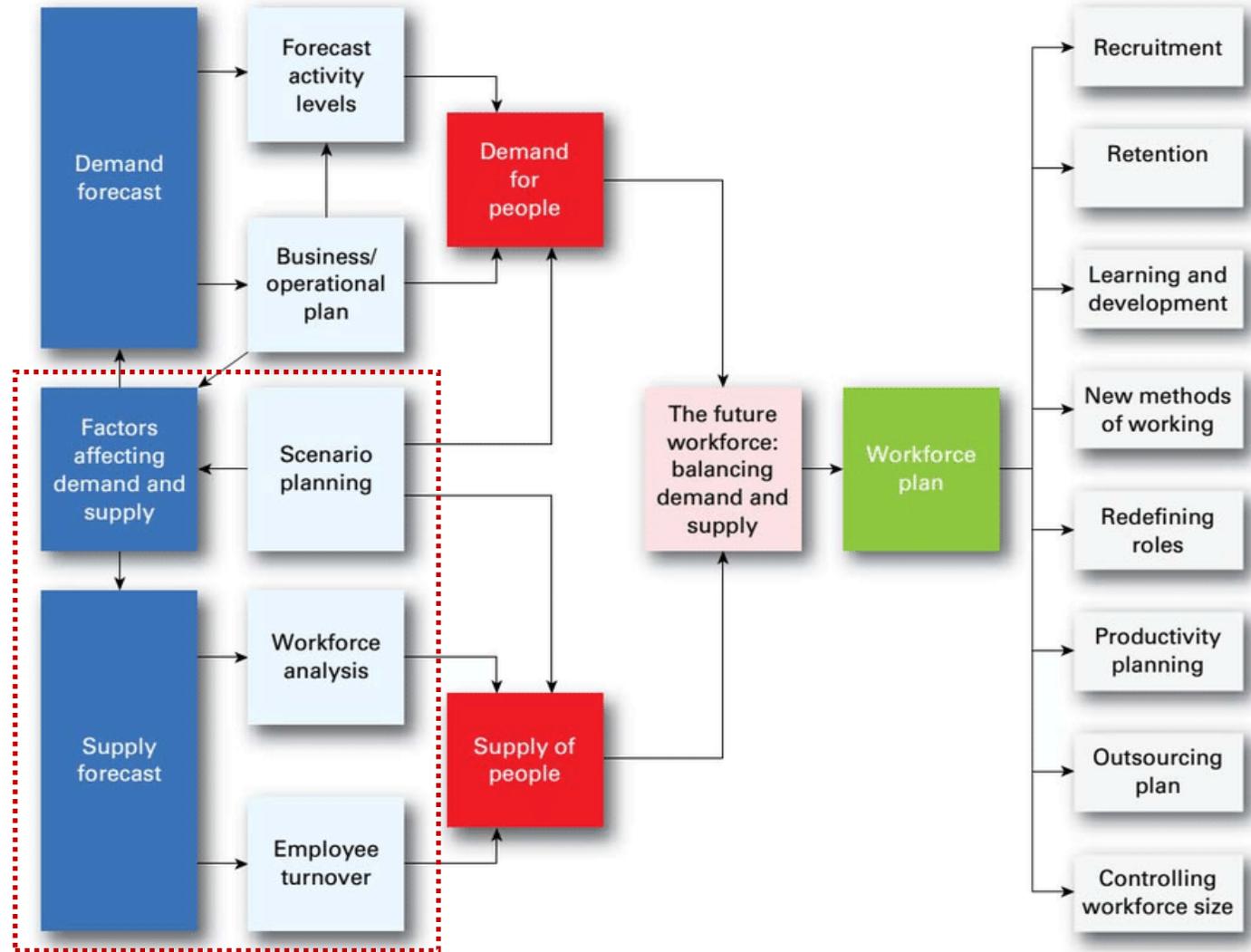
## 2. การวิเคราะห์อุปทานอัตรากำลัง (Supply side) ทำอย่างไร ?

คำตอบ :

การวิเคราะห์อุปทานอัตรากำลังตามแนวปฏิบัติที่ดี มีขั้นตอน โดยสรุป ดังนี้

- วิเคราะห์บริบทและความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงแผน ยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญต่าง ๆ
- วิเคราะห์ Workforce โดยการศึกษาผังโครงสร้างองค์กรและกรอบ อัตรากำลังในปัจจุบันและกำหนดสิ่งที่คาดหวังในอนาคต (As is/To be)
- วิเคราะห์ Workforce โดยการศึกษา current workforce landscape / desired workforce landscape (Demographic e.g. อายุ เพศ ระดับ การศึกษา)
- วิเคราะห์ In flow/out flow ของกำลังคนและปริมาณงานในแต่ละงาน และศึกษาสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน (เช่น กระบวนการทำงาน อัตรการลาออก เป็นต้น) และภายนอก (เช่น ความเพียงพอของ ตลาดแรงงาน เป็นต้น)
- กำหนดแนวทาง/แผนงานสำหรับการบริหารอุปทานอัตรากำลัง เช่น การหมุนเวียนงาน การจ้างเหมา เป็นต้น

# ตัวอย่างการวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply side analysis)



Source: [https://www.researchgate.net/figure/Strategic-workforce-planning\\_fig1\\_309134471](https://www.researchgate.net/figure/Strategic-workforce-planning_fig1_309134471)

คำถาม :

3. "การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) ที่ตั้งองค์กร" โดยเฉพาะคำว่า HROD ในที่นี้ หมายถึงอะไร ?

คำตอบ :

HROD (Human Resource and Organization Development) ในความหมายตามเกณฑ์ประเมินผล SE-AM หมายถึง การพัฒนาองค์กรโดยใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรมนุษย์ งาน HROD จะเน้นเรื่องของการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพงาน (Quality improvement) ของแต่ละสายงานในองค์กร โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR โดยการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรร วางตำแหน่งบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกระบวนการทำงาน รวมถึง การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้พร้อมต่อกระบวนการทำงานที่ถูกปรับปรุง

คำถาม :

#### 4. กลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากรในหัวข้อ การบริหารและพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ?

คำตอบ :

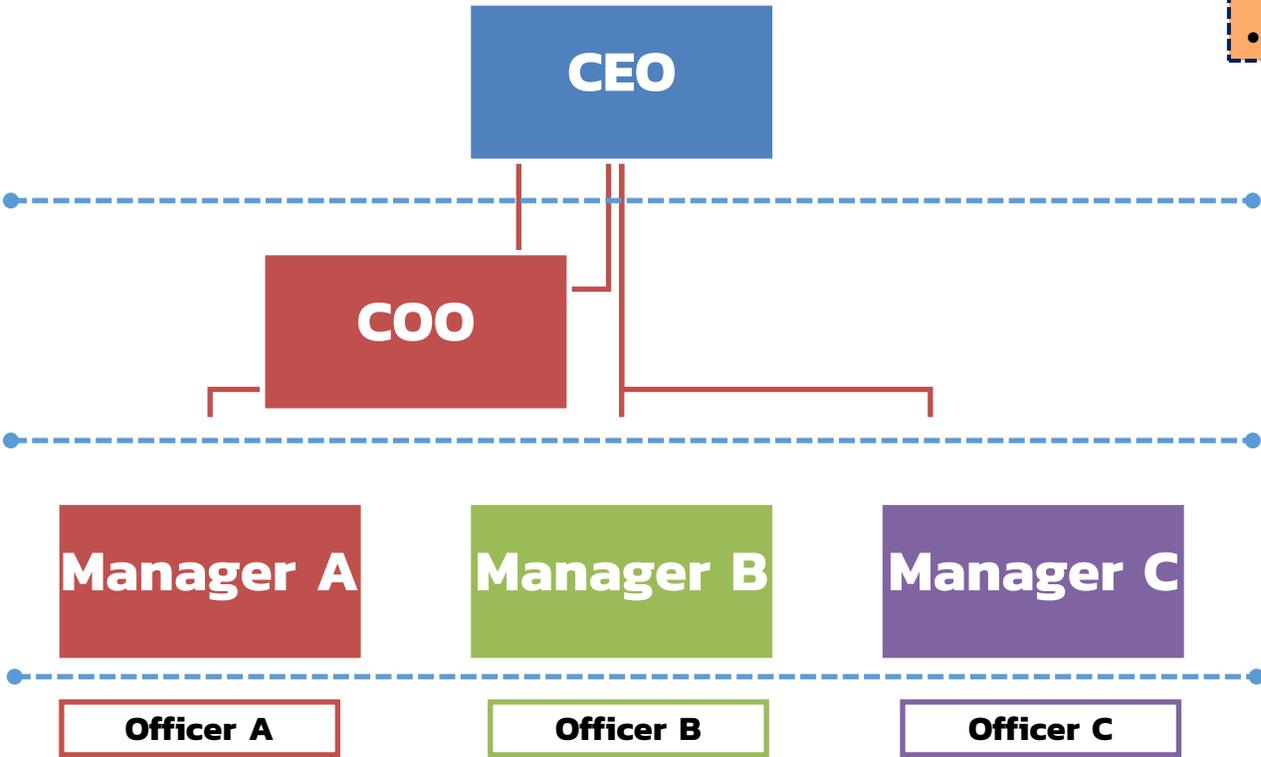
- กลุ่มบุคลากร หมายถึง การจำแนกบุคลากรเป็นกลุ่มตามโครงสร้างระดับบังคับบัญชาของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง เช่น ระดับพนักงาน ระดับผู้บริหาร เป็นต้น
- ส่วนบุคลากร หมายถึง การจำแนกบุคลากรตามคุณลักษณะที่มีร่วมกันและสามารถอธิบายการจำแนกได้อย่างมีเหตุผล เช่น ลักษณะงาน ทักษะ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา เพศ ศาสนา สถานที่ทำงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ การแบ่งกลุ่ม/ส่วนบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรแต่ละกลุ่ม/ส่วนมากยิ่งขึ้น

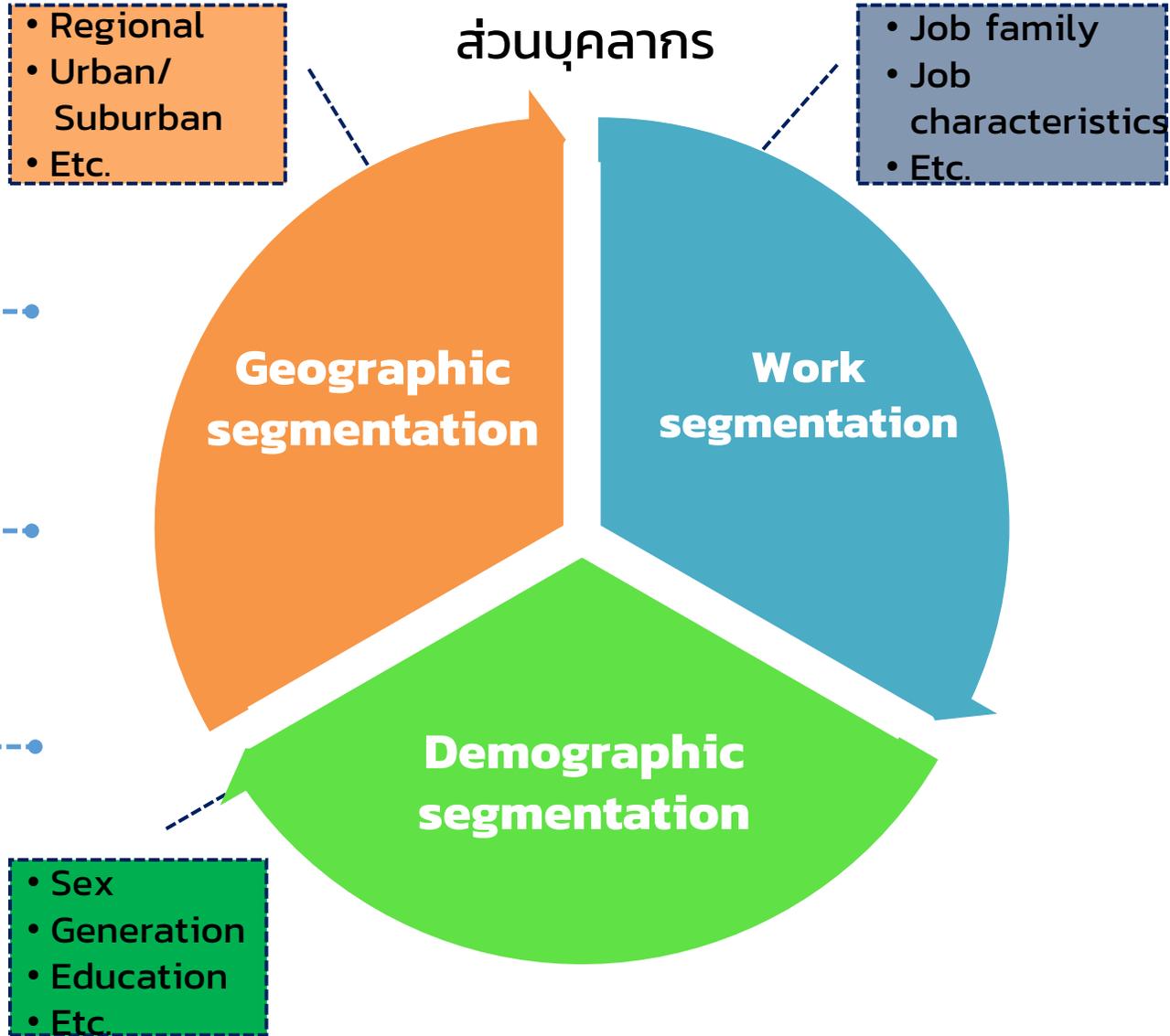
อย่างไรก็ตาม การจำแนกกลุ่ม/ส่วนบุคลากรดังกล่าว สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในด้านอื่น ๆ เช่น การเรียนรู้และพัฒนา ความผูกพันองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง การบริหารความปลอดภัยฯ การจัดการความรู้ เป็นต้น ได้หากรัฐวิสาหกิจพิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสม

# ตัวอย่างการแบ่งกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากร

## กลุ่มบุคลากร



## ส่วนบุคลากร



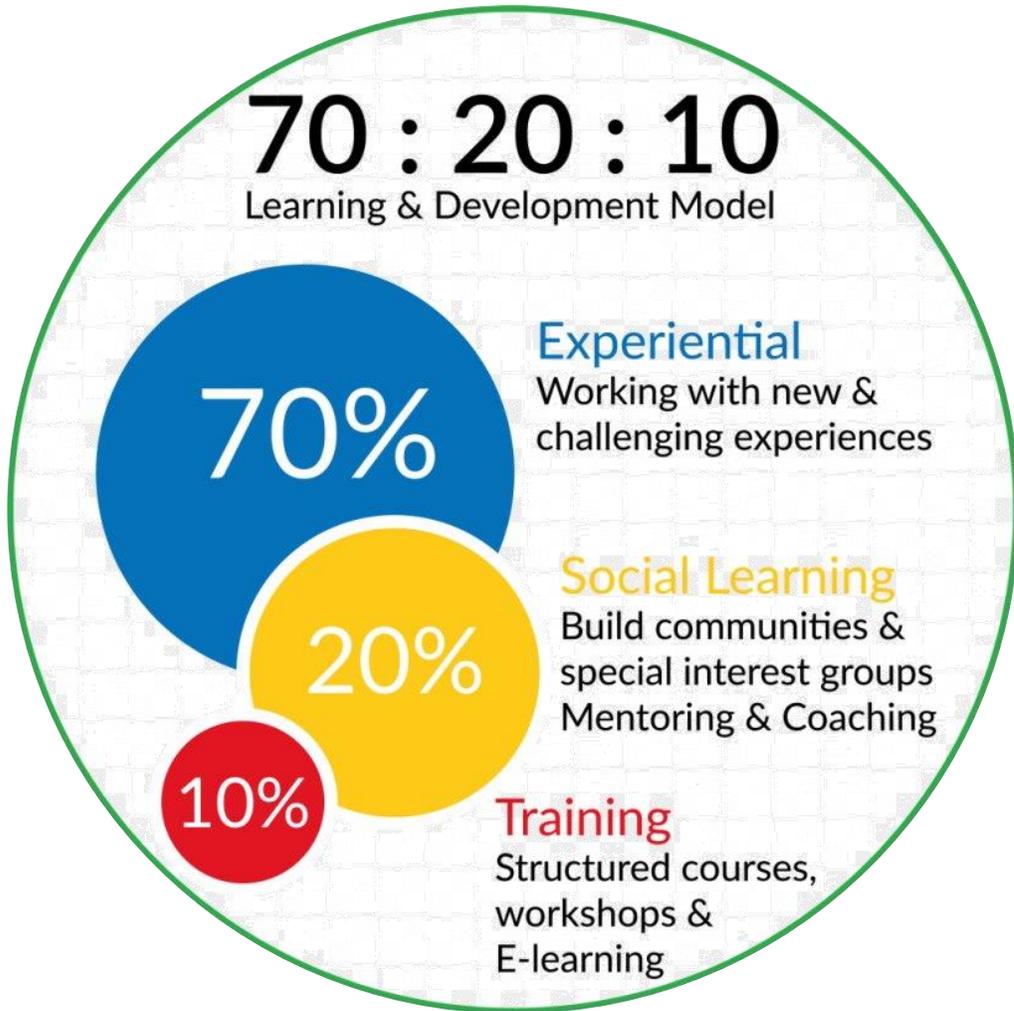
คำถาม :

5. การปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร  
ที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว  
หมายความว่าอย่างไร ?

คำตอบ :

รัฐวิสาหกิจควรปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรของรัฐวิสาหกิจให้มีรูปแบบ ที่เป็น Non-classroom เช่น การสอนงาน (Coaching) และการฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) เป็นต้น มากกว่ารูปแบบเดิมที่เป็นลักษณะของ classroom training ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจอาจไม่จำเป็นต้องใช้รูปแบบ 70 : 20 : 10 ในการกำหนดสัดส่วนระหว่าง Non-Classroom และ Classroom แต่ให้รัฐวิสาหกิจศึกษาว่าสัดส่วนเท่าใดจึงเหมาะสมกับบริบทของตนเอง

# ตัวอย่างการปรับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร



70

- Job enlargement / Job enrichment
- New project assignment
- Challenge tasks appointment
- Cross functional team
- New tools or Technology execution
- Etc.

20

- 1/1 Meeting
- Feedback session
- Coaching
- Mentor
- CoPs
- AAR session
- Etc.

10

- Classroom training program
- Conference / Seminar
- Self-Learning
- E-Learning
- Academic coursework
- Etc.

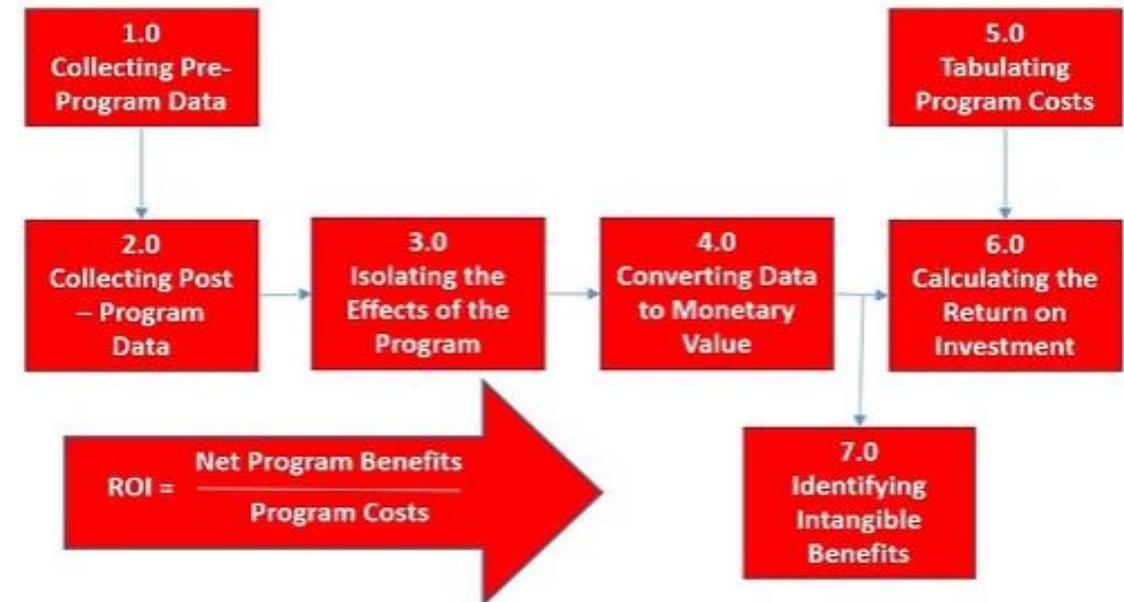
คำถาม :

## 6. การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาทำอย่างไร ?

คำตอบ :

รัฐวิสาหกิจอาจใช้โมเดล/กรอบแนวคิดการประเมินประสิทธิผลตามแนวปฏิบัติที่ดี เช่น กรอบแนวคิดการประเมินของ Kirkpatrick และ Jack Phillips อย่างไรก็ตาม หากรัฐวิสาหกิจมีรูปแบบการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาของตนเองที่ครอบคลุมเรื่องของการประเมินปฏิกิริยา (Reaction) การประเมินความรู้ (Learning) การประเมินพฤติกรรมการทำงาน (Behavior) และประเมินผลลัพธ์ (Results) ก็สามารถนำมาใช้ได้

# ตัวอย่างการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา



คำถาม :

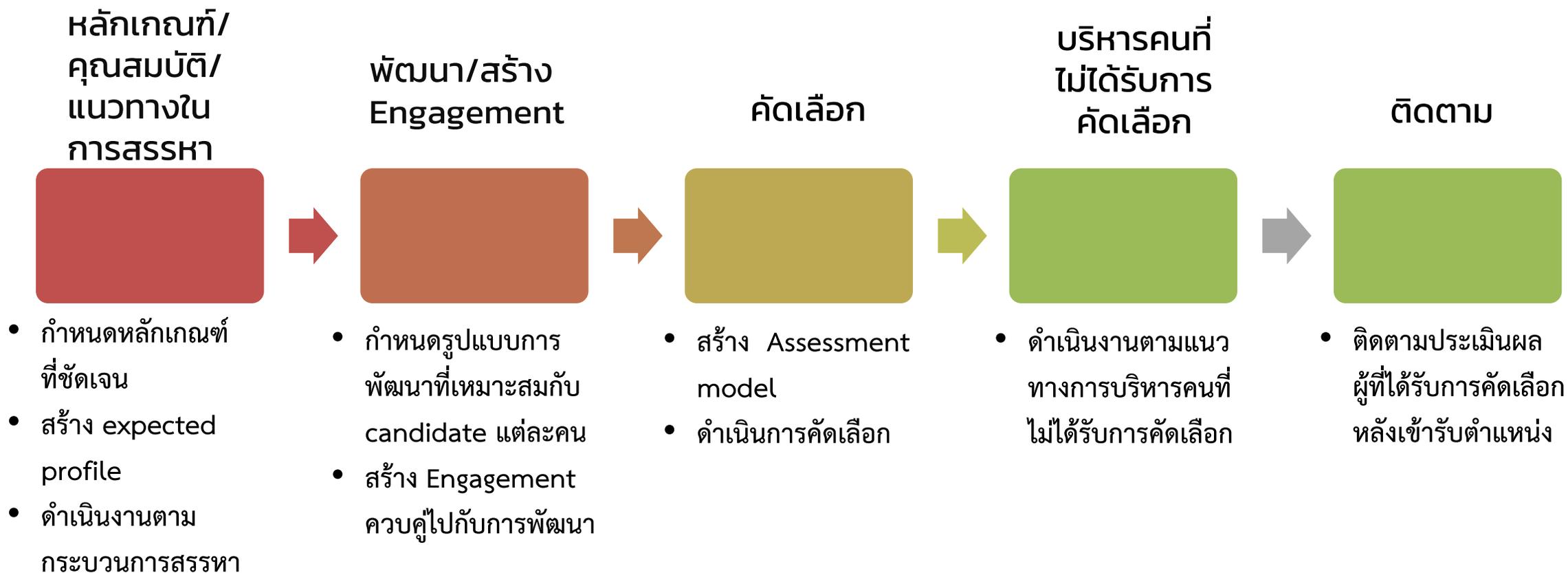
7. การดำเนินการสืบทอดตำแหน่ง (Succession process) ที่ดีควรครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง ?

คำตอบ :

Succession process ตามเกณฑ์ประเมินผลฯ ควรครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- กำหนดหลักเกณฑ์/คุณสมบัติสำหรับ Successors candidate และแนวทางในการสรรหา
- กำหนดวิธีการในการพัฒนา Successors candidate และสร้าง Engagement กับ Successors candidate
- กำหนดเกณฑ์การคัดเลือก Successors และดำเนินการคัดเลือก
- กำหนดแนวทางในการจัดการ Successor candidates ที่ไม่ได้รับการคัดเลือก
- ติดตามประเมินผล Successors หลังเข้ารับตำแหน่ง

# ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดีของการดำเนินงานการสืบทอดตำแหน่ง



คำถาม :

## 8. การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) คืออะไร ?

คำตอบ :

การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) หมายถึง การสร้างประสบการณ์ และความประทับใจผ่านการดำเนินงาน/กิจกรรม ที่รัฐวิสาหกิจสามารถจัดให้บุคลากรเข้าถึงได้ (Touch Point) ตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร (Employee Journey) ทั้งในด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต ครอบคลุมตั้งแต่

- การรับสมัคร (Attraction)
- การจ้างงาน (Hiring)
- การเริ่มทำงาน (Onboard Program)
- การสร้างความผูกพัน (Engagement)
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- การพัฒนาศักยภาพ (Development)
- การออกจากองค์กร (Departure)

เพื่อให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร มีความสุขกับการทำงาน และส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

คำถาม :

## 9. HR audit ใครต้องเป็นคนสอบทาน และสอบทานอย่างไร ?

คำตอบ :

HR Audit หมายถึง การสอบทานกระบวนการซึ่งดำเนินการ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR และมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้น การสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- คัดเลือกกระบวนการ HR ที่สำคัญ
- คัดเลือกขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการข้างต้น
- การทำ HR Audit ในแต่ละปีนั้น ไม่จำเป็นต้องสอบทาน กระบวนการทั้งหมด แต่ให้มีความชัดเจนในการกำหนด วิธีการคัดเลือกกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญเพื่อใช้ในการสอบทาน

คำถาม :

10. บุคลากร HR ที่ต้องได้รับคุณวุฒिवิชาชีพ ต้องมีจำนวนเท่าไร ?

คำตอบ :

ถึงแม้ว่าในเกณฑ์ประเมินผลฯ จะไม่ได้กำหนดจำนวนบุคลากรที่ต้องได้รับคุณวุฒिवิชาชีพด้าน HR อย่างไรก็ตาม ให้รัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนดจำนวนให้มีความเหมาะสมด้วยตนเอง ซึ่งความเหมาะสมพิจารณาได้จากหลายปัจจัย เช่น ขนาดของรัฐวิสาหกิจ จำนวนบุคลากรทั้งหมดด้าน HR ของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น



**จตุพิร ทองประสิทธิ์ (ตัน)**

ผู้อำนวยการ

02-032-3022

jatupith@tris.co.th



**ประภาพร แซ่หลี่ (หลี่)**

ผู้จัดการส่วน

02-032-3000 # 8227

prapaporns@tris.co.th



**อัญญาวีร์ นิธิศรีทวีสุข (จีบ)**

รองผู้จัดการส่วน

02-032-3000 # 8219

aunyawee@tris.co.th



**นพปภา ยัญญะสิทธิ์ (เนย)**

ผู้ช่วยผู้จัดการส่วน

02-032-3000 # 8220

noppapar@tris.co.th



**วรินทร์ วงแหวน (ป๊วย)**

นักวิเคราะห์

02-032-3000 # 8217

warintorn@tris.co.th



**วสุ บุรพาชีพ (ตี้)**

นักวิเคราะห์

02-032-3000 # 8210

wasub@tris.co.th

**ขอบคุณค่ะ/ครับ**



# ช่องทางสื่อสาร และสอบถาม



**SE-AM chat group**