

# กำหนดการสัมมนาการชี้แจงผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์

## (Human Capital Management)

### ของระบบประเมินผลฯ ใหม่

### (State Enterprise Assessments Model: SE-AM)

13:00 – 13:30	ลงทะเบียน
13:30 – 14:00	คุณมณูญ สรรค์คุณากร ตัวแทนคณะอนุกรรมการกำกับดูแล การประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ และด้านการมุ่งเน้นลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวเปิดสัมมนา
14:00 – 15:00	การชี้แจงผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)
15:00 – 15:15	พักรับประทานอาหารว่าง
15:15 – 16:30	การชี้แจงผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)
16:30	จบการสัมมนา



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

06 กุมภาพันธ์ 2563  
ห้อง คริสตัล บอลรูม โรงแรมตะวันนา

# คณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กร ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ และด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ศ.ดร. ปรัชญา เวสารัชช์  
ประธานอนุกรรมการ



คุณมนูญ สรรค์คุณากร  
อนุกรรมการ



คุณพงศ์ไพยม วาศภูติ  
อนุกรรมการ



คุณนุชา ยินดีพิร  
อนุกรรมการ



คุณไกรฤทธิ์ บุลยเกียรติ  
อนุกรรมการ



คุณชาญวิทย์ นาคบุรี  
อนุกรรมการ

รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ  
รักษาการในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ



คุณวรชยา ลัทธยาพร  
อนุกรรมการและเลขานุการ

ผู้อำนวยการ  
สำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

01

ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์  
(Human Capital Management)

02

แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers  
ของรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2563

03

คำถามที่พบบ่อย  
(Frequency Asked Questions: FAQ)

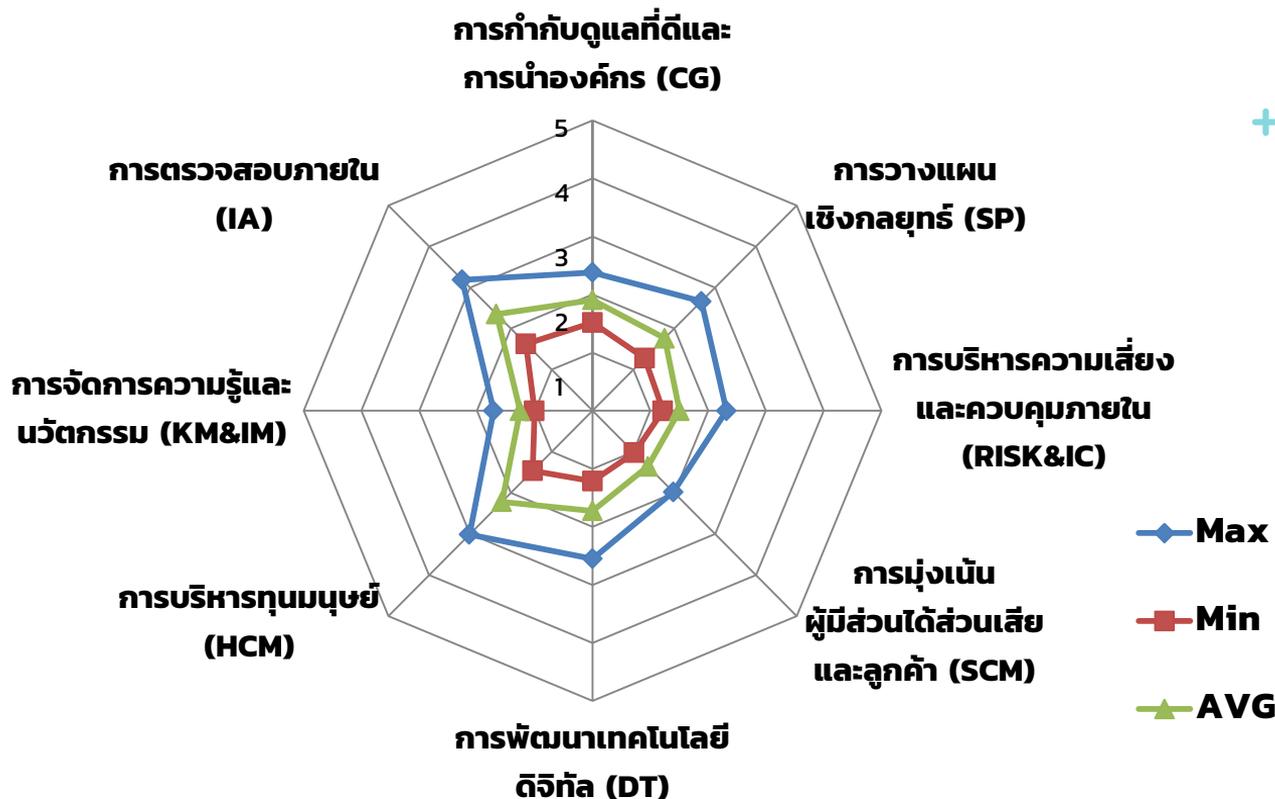
# ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)

ผลประเมินในภาพรวมของ Enabler ด้าน HCM  
ของรัฐวิสาหกิจปีงบประมาณ 34 แห่ง

ซึ่งในภาพรวมของคะแนน  
อยู่ในระดับที่ยังมีช่องว่างในการพัฒนา  
ทั้งนี้ มากกว่า 90% ของรัฐวิสาหกิจปีงบประมาณ  
ยังมีคะแนนต่ำกว่าระดับ 3.0000



# ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)



+

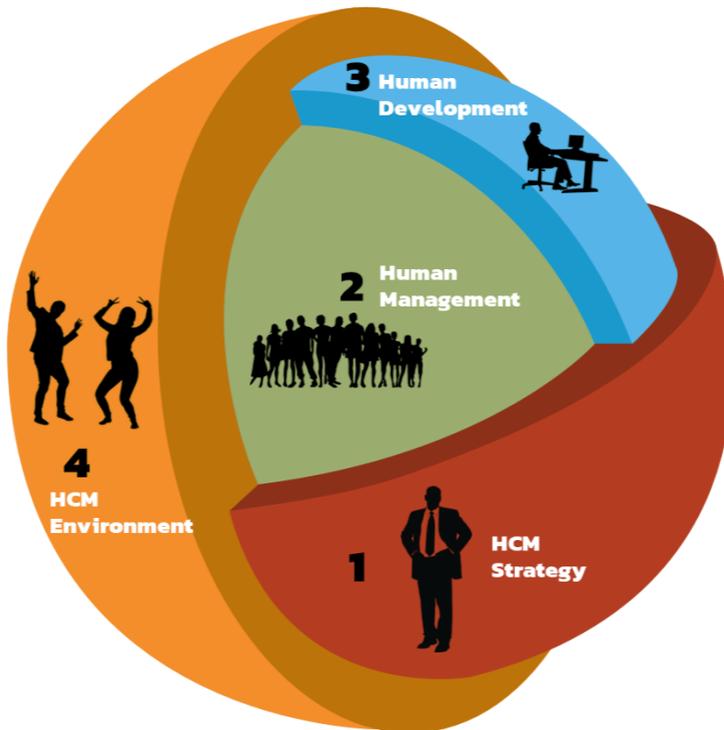
	Max	Min	AVG
CG	2.3818	1.5178	1.9088
SP	2.6650	1.2800	1.7671
RISK&IC	2.3200	1.2200	1.5074
SCM	1.9800	1.0206	1.3556
DT	2.5506	1.2125	1.7259
<b>HCM</b>	<b>3.0133</b>	<b>1.4638</b>	<b>2.2174</b>
KM&IM	1.7134	1.0040	1.2521
IA	3.1889	1.6285	2.3507

ผลประเมินเปรียบเทียบด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) กับเกณฑ์ Enablers 8 ด้าน

## องค์ประกอบของเกณฑ์ประเมินผล

### 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/สิทธิประโยชน์ที่เกิดความเป็นธรรม จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง”

### 3. พัฒนากุมนมนุษย์

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

## องค์ประกอบของเกณฑ์ประเมินผล



### 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%)

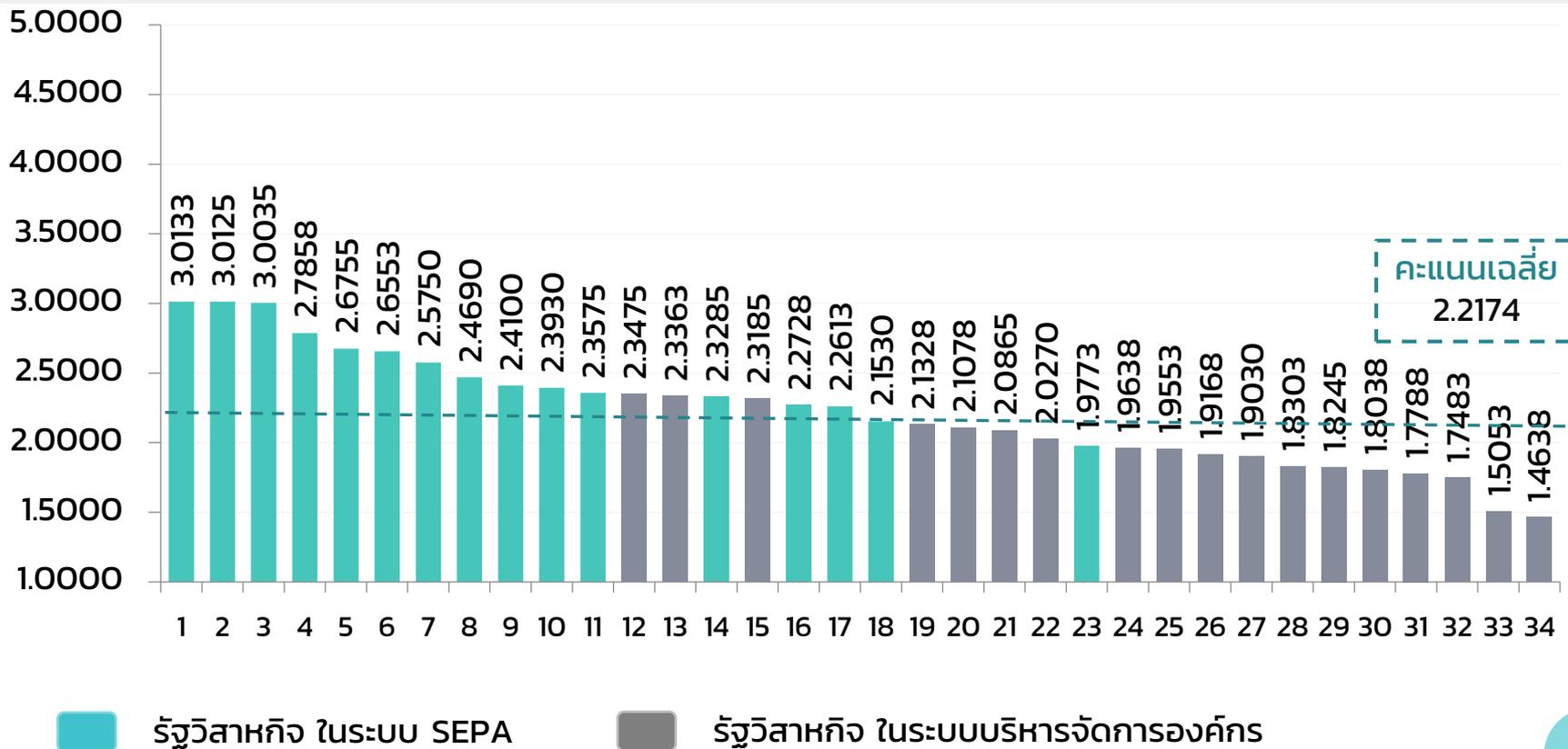
### 3. การพัฒนาทุนมนุษย์ - 25%

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

### 4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ - 20%

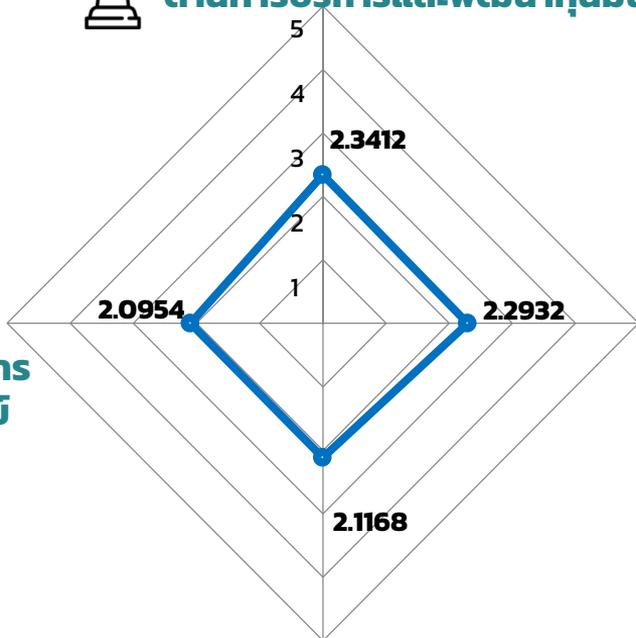
- 4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (5%)  
 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (2%)  
 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (3%)  
 4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (10%)

# ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)





## 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์



หัวข้อที่คะแนนมากที่สุด

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์  
ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์  
2.3412 คะแนน



## 2. การบริหารทุนมนุษย์

หัวข้อที่คะแนนน้อยที่สุด

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน  
การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์  
2.0954 คะแนน



## 3. การพัฒนาทุนมนุษย์

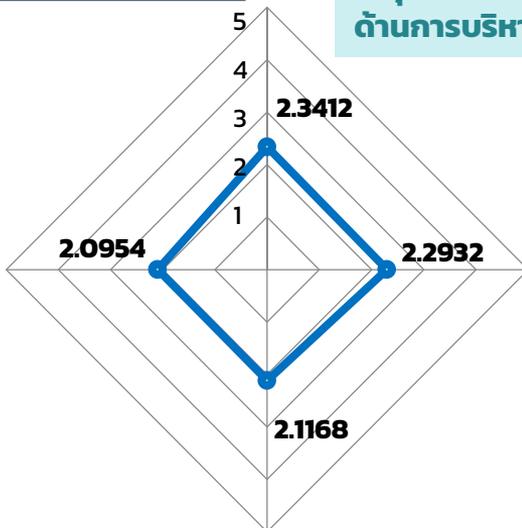


## 4. สภาพแวดล้อม ที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์

## • ผลการดำเนินงานด้าน HCM ในแต่ละ Module

### 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

### 4. สภาพแวดล้อม ที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์



### 2. การบริหารทุนมนุษย์

### 3. การพัฒนาทุนมนุษย์

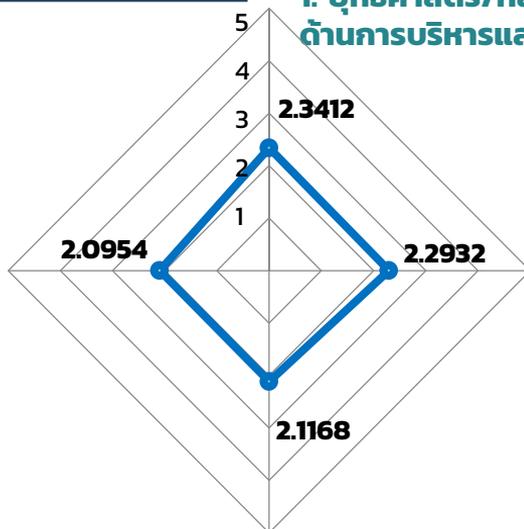


## ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้าน HR กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึง รัฐวิสาหกิจมีการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม Output/Outcome รวมทั้ง กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ
- แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR ขาดการบูรณาการกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม เป็นต้น

## ผลการดำเนินงานด้าน HCM ในแต่ละ Module

### 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์



### 4. สภาพแวดล้อม ที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์

### 2. การบริหารทุนมนุษย์



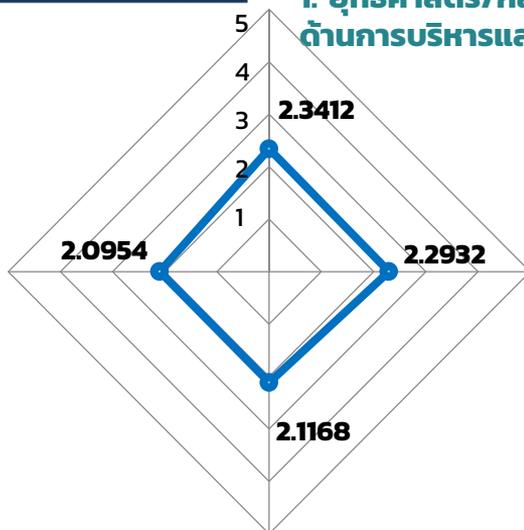
## ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

### 3. การพัฒนาทุนมนุษย์

- รัฐวิสาหกิจมีการวางแผนอัตราค่าจ้างระยะสั้นและระยะยาว ที่มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจขาดการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) รวมทั้งขาดการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตราค่าจ้างที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์อื่น ๆ (Fringe Benefits) อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจยังขาดการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับสายงาน/หน่วยงานและระดับบุคคล อย่างไรก็ตาม ยังขาดการนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร/ ทีมงาน /หน่วยงาน

## • ผลการดำเนินงานด้าน HCM ในแต่ละ Module

### 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์



### 4. สภาพแวดล้อม ที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์

### 2. การบริหารทุนมนุษย์

### 3. การพัฒนาทุนมนุษย์

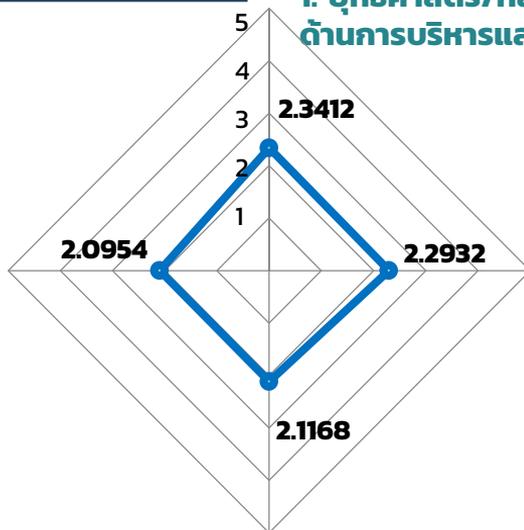
#### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของบุคลากร และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) อย่างไรก็ตาม ยังขาดการวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งขาดการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนของรูปแบบการพัฒนาแบบ Non-classroom Training เช่น การสอนงาน (Coaching) การ On-the-Job Training และการพัฒนาตนเอง (Self-learning) เป็นต้น
- รัฐวิสาหกิจเริ่มมีการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่มีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียน อย่างไรก็ตาม ยังขาดการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) ที่เป็นระบบ



## ผลการดำเนินงานด้าน HCM ในแต่ละ Module

### 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์



### 4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

### 2. การบริหารทุนมนุษย์



## ประเด็นสำคัญจากการประเมิน : 3. การพัฒนาทุนมนุษย์

- รัฐวิสาหกิจมีการเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานและการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core value) ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ยังขาดการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบและไม่พบการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- รัฐวิสาหกิจมีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ยังขาดการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
- รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำและดำเนินงานตามแผนงานด้านความปลอดภัย อย่างไรก็ตาม ยังขาดการกำหนดมาตรฐานที่ครอบคลุมทั้งด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา
- รัฐวิสาหกิจยังไม่สามารถปรับบทบาทการดำเนินงานของสายงาน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic partner) และที่ปรึกษา (Internal consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร

# 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



## กรอบการประเมินผลการดำเนินงาน

### Key Performance Areas (60 ± 15%)

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

### Enablers (40 ± 15%)

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

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม 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

เทียบเท่า คะแนน 1	เทียบเท่า คะแนน 2	เทียบเท่า คะแนน 3	เทียบเท่า คะแนน 4	เทียบเท่า คะแนน 5	ผลประเมิน
1	2	3	4	5	ผลประเมิน Enablers ปี 63 + Handicap

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

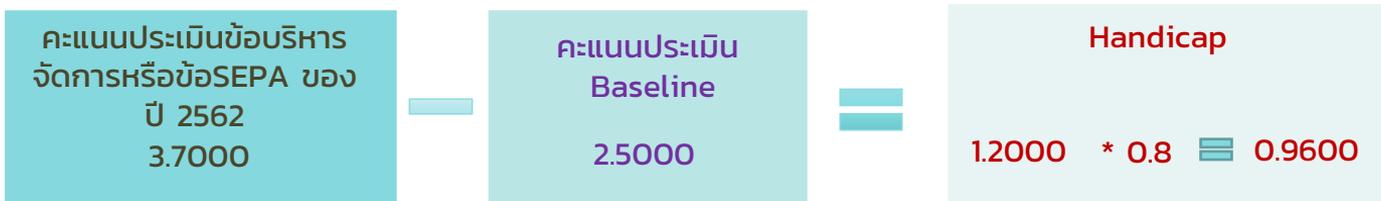
เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้มีระยะเวลาในการปรับตัวและเตรียมความพร้อมต่อระบบ ประเมินผลฯ ใหม่ จึงเห็นควรถูกกำหนดระยะเวลาในช่วงเปลี่ยนผ่าน เป็นเวลา 2 ปี (ปีบัญชี 2563 – 2564) หลังจาก 2 ปี จะเป็นการประเมินผลตามผลการประเมิน Enablers ที่ได้รับ

ปี 2565 เป็นต้นไป จะเป็นคะแนนตามที่ประเมิน Enablers จริง

## ตัวอย่างการคิดค่า Handicap

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

### ตัวอย่าง



\* 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 :

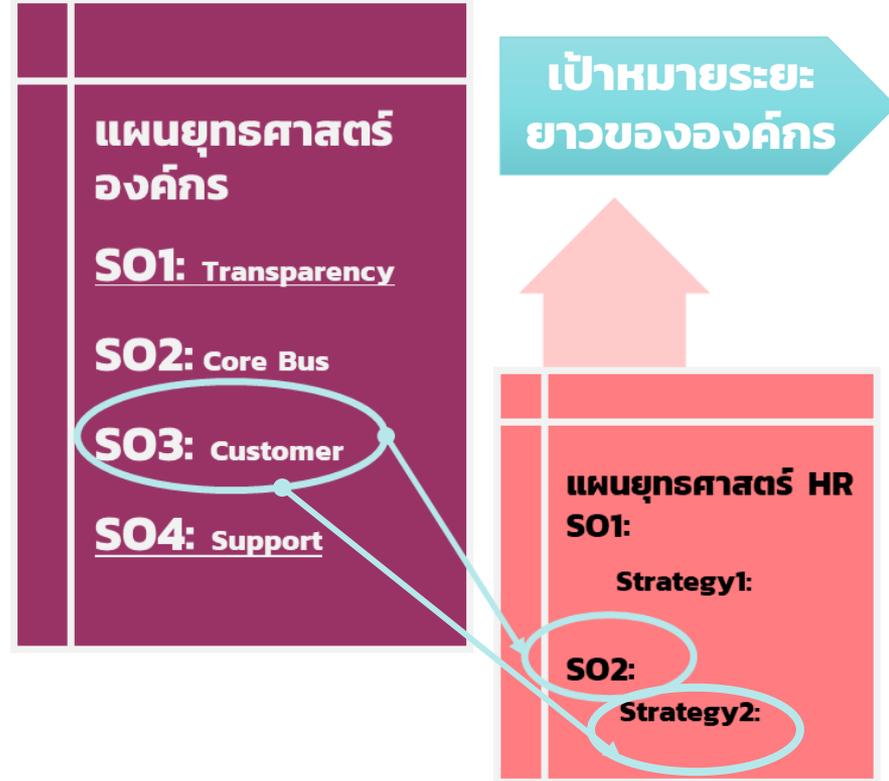
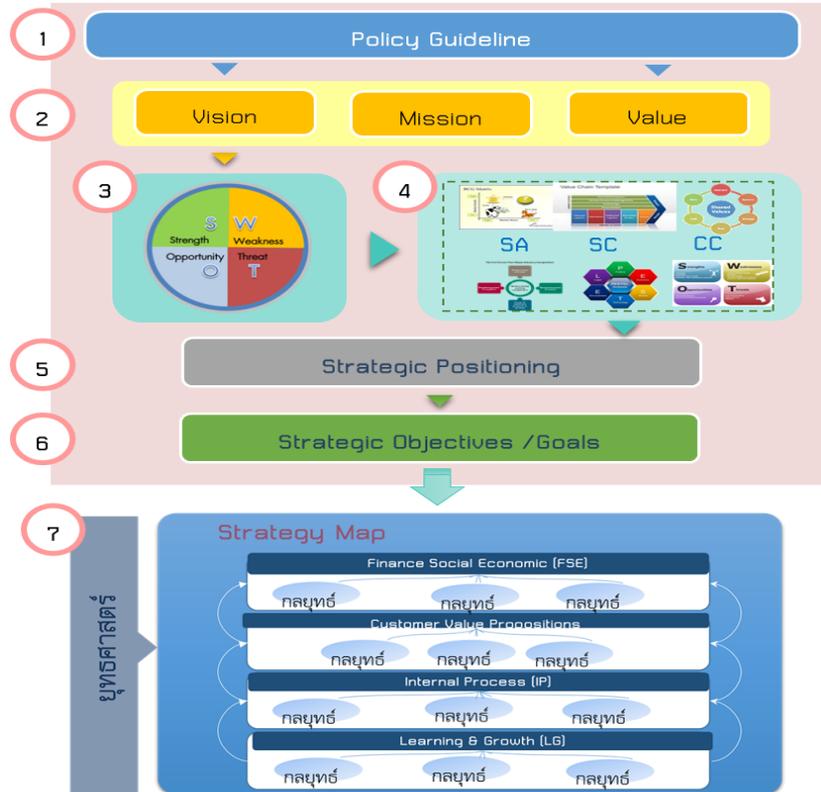
ให้พิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic objectives) หรือประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues) ที่ใช้ในการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ HR (HR Strategic objectives) หรือยุทธศาสตร์ HR ให้สอดคล้อง

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 :

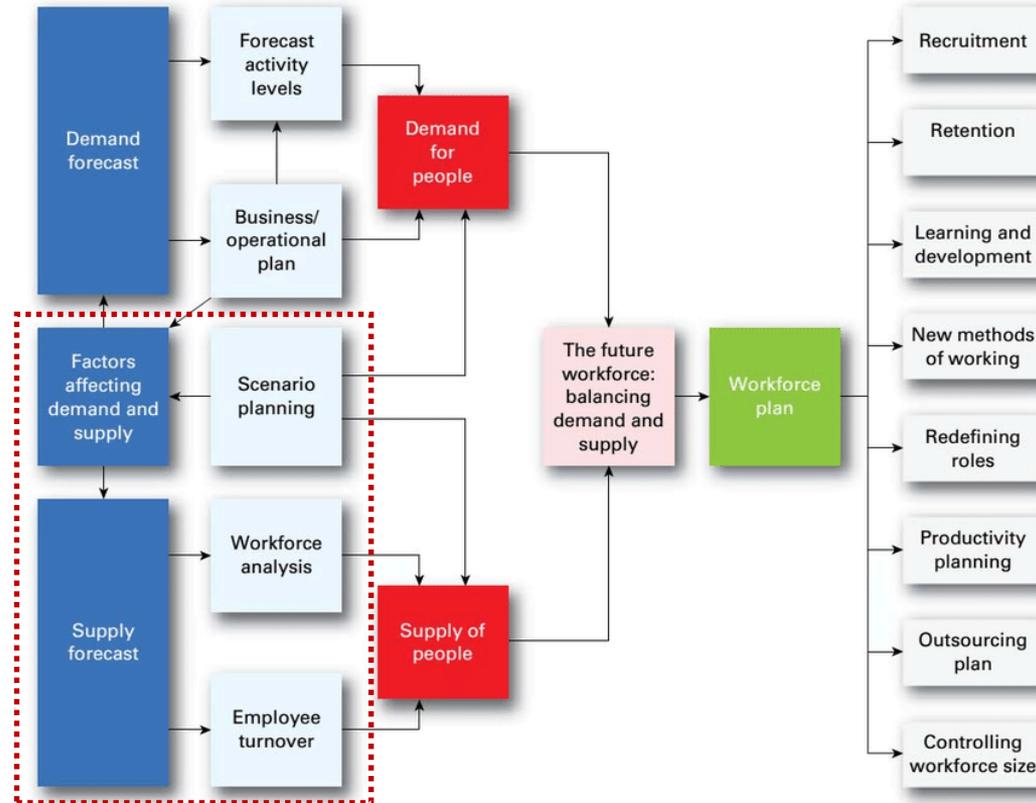
## 2. การวิเคราะห์อุปทานอัตรากำลัง (Supply side) ทำอย่างไร ?

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 การ หมุนเวียนงาน การจ้างเหมา เป็นต้น

# ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซาการผลิตกำลังคน (Supply side analysis)



คำถาม :

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

คำตอบ :

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

คำถาม :

## 4. กลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากรในหัวข้อ การบริหารและพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ?

คำตอบ :

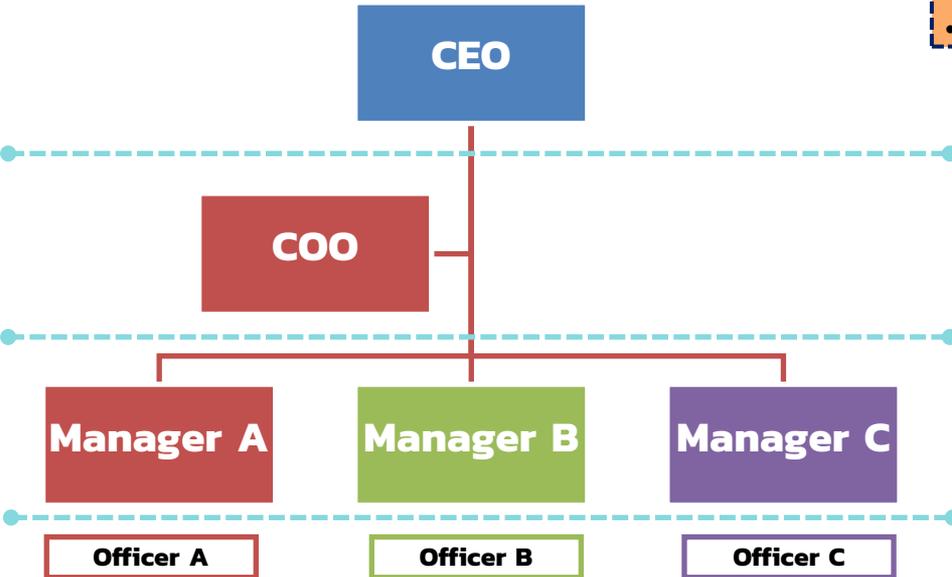
- กลุ่มบุคลากร หมายถึง การจำแนกบุคลากรเป็นกลุ่มตามโครงสร้างระดับ บัญชีบัญชีของรัฐบาลกิจแต่ละแห่ง เช่น ระดับพนักงาน ระดับผู้บริหาร เป็นต้น
- ส่วนบุคลากร หมายถึง การจำแนกบุคลากรตามคุณลักษณะที่มีร่วมกันและสามารถอธิบายการจำแนกได้อย่างมีเหตุผล เช่น ลักษณะงาน ทักษะ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา เพศ ศาสนา สถานที่ทำงาน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

ทั้งนี้ การแบ่งกลุ่ม/ส่วนบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร แต่ละกลุ่ม/ส่วนมากยิ่งขึ้น

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

# ตัวอย่างการแบ่งกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากร

## กลุ่มบุคลากร



## ส่วนบุคลากร

- Regional
- Urban/ Suburban
- Etc.

- Job family
- Job characteristics
- Etc.

Geographic segmentation

Work segmentation

Demographic segmentation

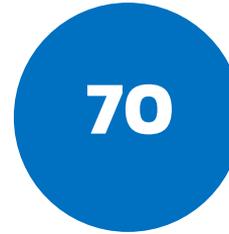
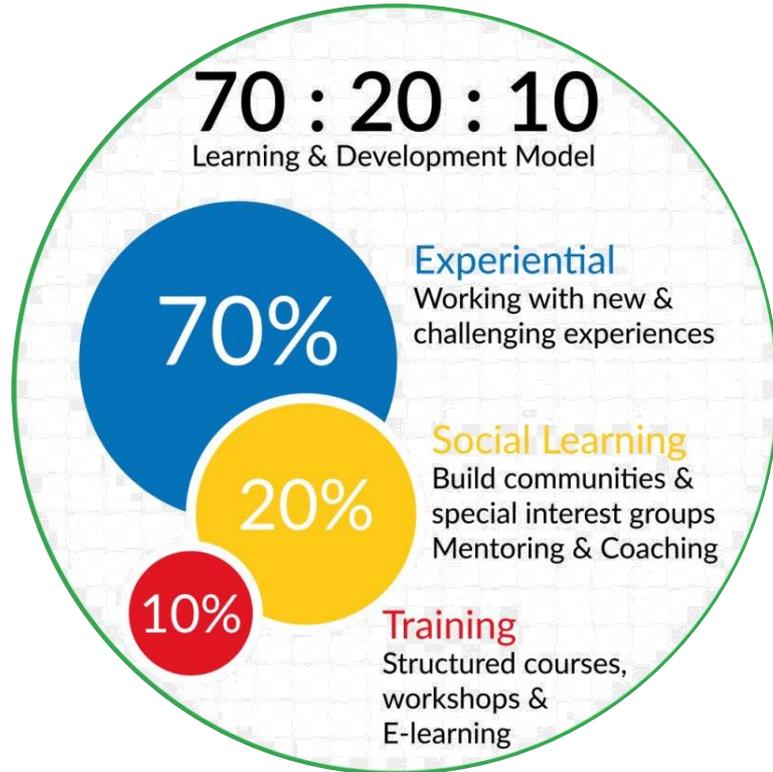
- Sex
- Generation
- Education
- Etc.

คำถาม :

5. การปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร  
ที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว  
หมายความว่าอย่างไร ?

คำตอบ :

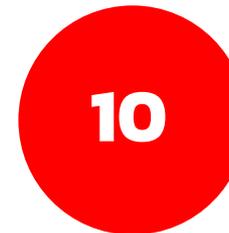
รัฐวิสาหกิจควรปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรของรัฐวิสาหกิจให้มีรูปแบบ ที่เป็น Non-classroom เช่น การสอนงาน (Coaching) และการฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) เป็นต้น มากกว่ารูปแบบเดิมที่เป็นลักษณะของ classroom training ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจอาจไม่จำเป็นต้องใช้รูปแบบ 70 : 20 : 10 ในการกำหนดสัดส่วนระหว่าง Non-Classroom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



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



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



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

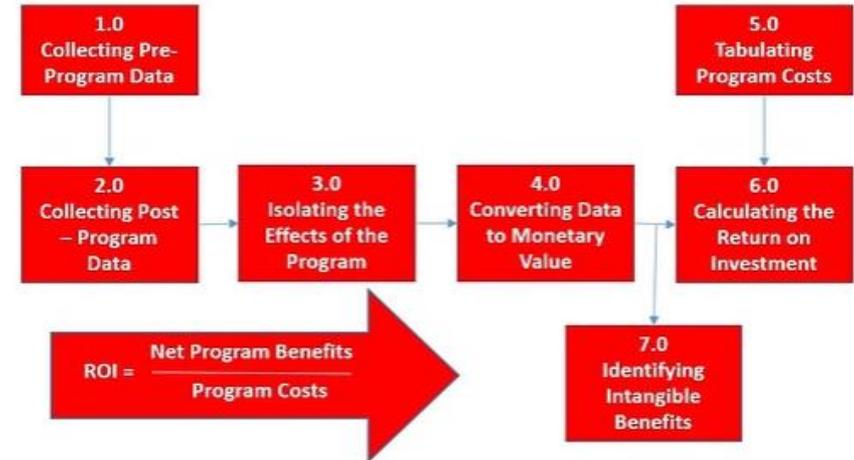
คำถาม :

## 6. การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาทำอย่างไร ?

คำตอบ :

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

# ตัวอย่างการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา



คำถาม :

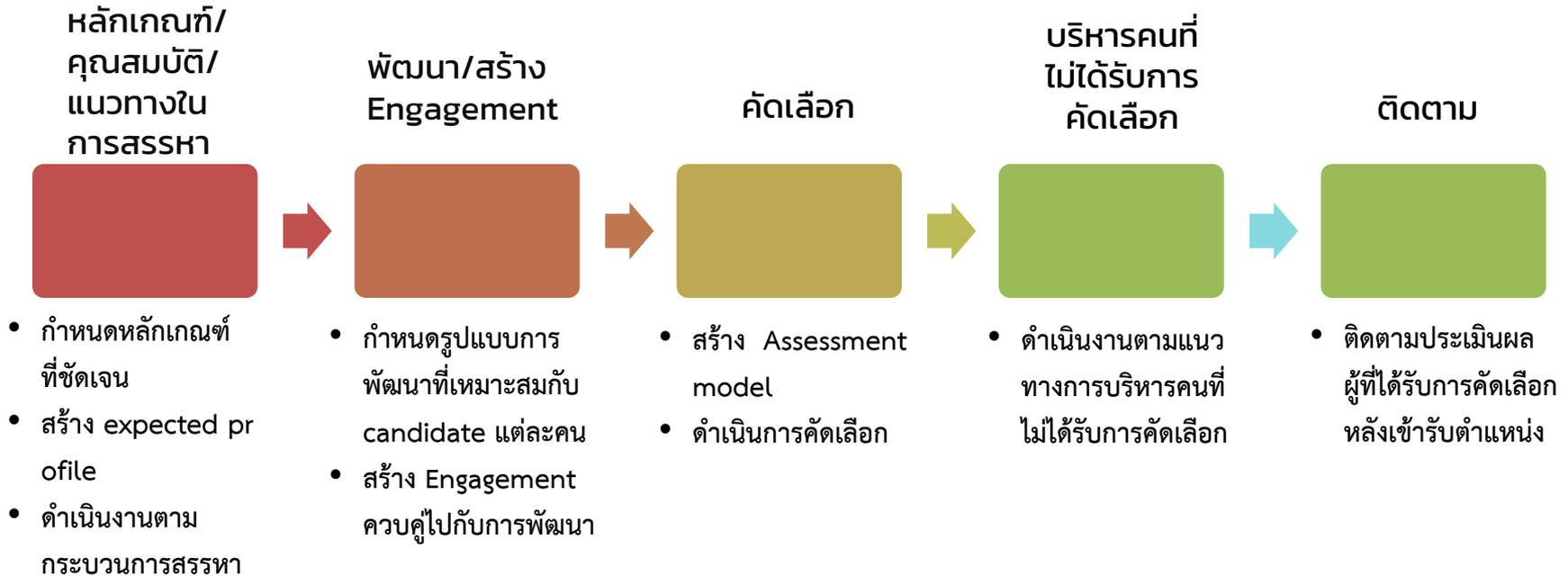
7. การดำเนินการสืบทอดตำแหน่ง  
(Succession process) ที่ดีควรครอบคลุม  
เรื่องอะไรบ้าง ?

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) ตลอดชีวิต การทำงานของบุคลากร (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 การสอบทานกระบวนการซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR และมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- คัดเลือกกระบวนการ HR ที่สำคัญ
- คัดเลือกขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการข้างต้น
- การทำ HR Audit ในแต่ละปีนั้น ไม่จำเป็นต้องสอบทานกระบวนการทั้งหมด แต่ให้มีความชัดเจนในการกำหนดวิธีการคัดเลือกกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญเพื่อใช้ในการสอบทาน

คำถาม :

10. บุคลากร HR ที่ต้องได้รับคุณวุฒิวชิวิชาชีพ ต้องมีจำนวนเท่าไร ?

คำตอบ :

ถึงแม้ว่าในเกณฑ์ประเมินผลฯ จะไม่ได้กำหนดจำนวนบุคลากรที่  
ต้องได้รับคุณวุฒิวชิวิชาชีพด้าน HR อย่างไรก็ตาม ให้รัฐวิสาหกิจ  
เป็นผู้กำหนดจำนวนให้มีความเหมาะสมด้วยตนเอง  
ซึ่งความเหมาะสมพิจารณาได้จากหลายปัจจัย เช่น ขนาดของ  
รัฐวิสาหกิจ จำนวนบุคลากรทั้งหมดด้าน HR ของรัฐวิสาหกิจ  
 เป็นต้น



**จตุพิธ ทองประสิทธิ์ (ตัน)**

ผู้อำนวยการ

02-032-3022

jatupith@tris.co.th



**ประภาพร แซ่หลี (หลี)**

ผู้จัดการส่วน

02-032-3022#8227

prapaporns@tris.co.th



**อัญญาวีร์ นิธิศรีวิสุข (จีบ)**

รองผู้จัดการส่วน

02-032-3022#8219

aunyanee@tris.co.th



**นพปภา ยัญญะสิทธิ์ (เนย)**

ผู้ช่วยผู้จัดการส่วน

02-032-3022#8220

noppapar@tris.co.th



**วรินทร วงแหวน (ป๊วย)**

นักวิเคราะห์

02-032-3022#8217

warintorn@tris.co.th



**วสุ บุรพาชีพ (ตี้)**

นักวิเคราะห์

02-032-3022#8210

wasub@tris.co.th

ขอบคุณครับ / ค่ะ

