

# หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

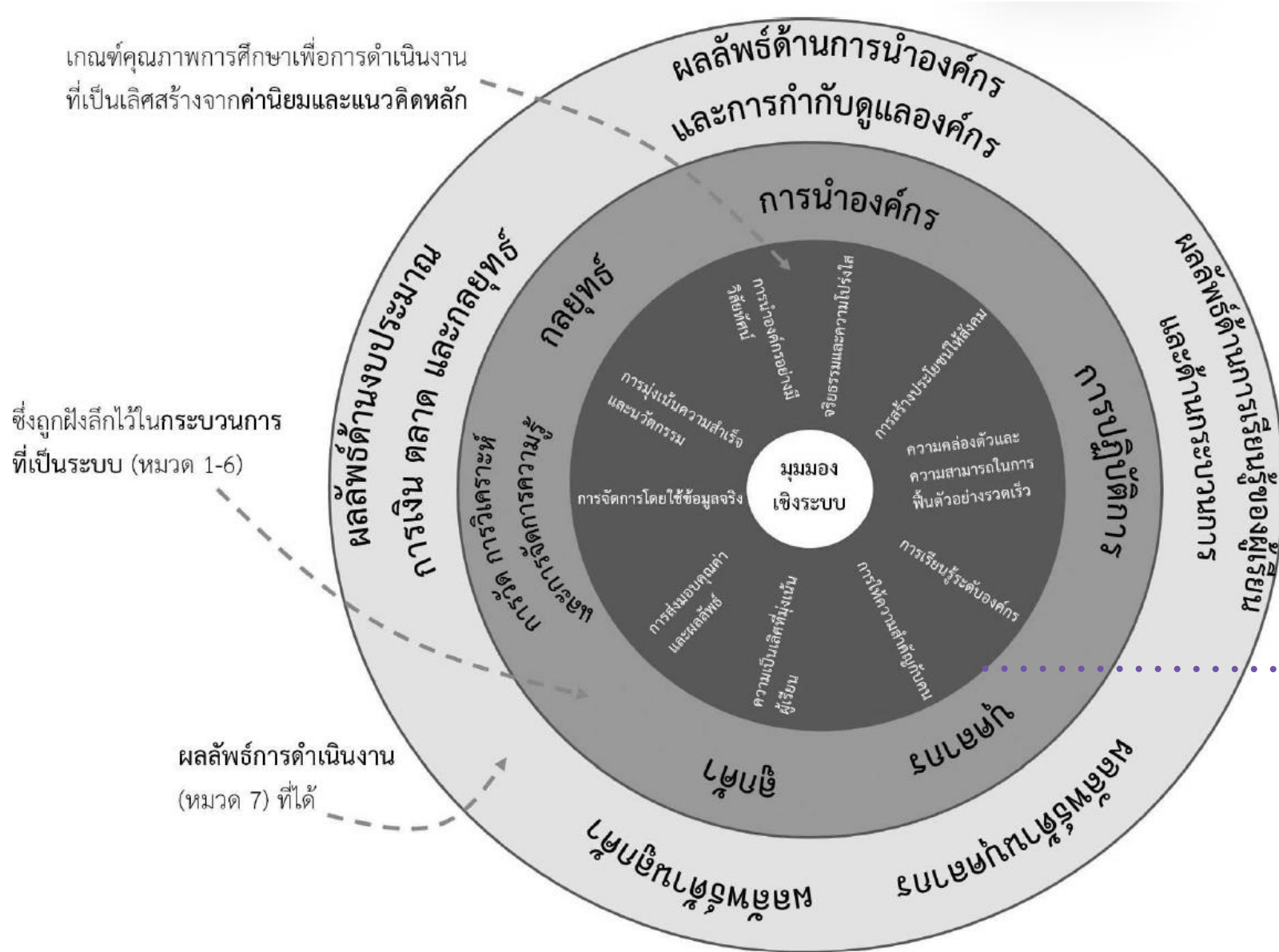
ผศ.ดร.ทพญ.รัชฎา ฉายจิต

คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เครดิตสไลด์

ผศ.เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ

# ค่านิยมและแนวคิดหลัก



การให้ความสำคัญกับคน  
(Valuing People)

# การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน เกิดจาก

- การได้ทำงานที่มีความหมาย
- ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน
- โอกาสในการเรียนรู้
- ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ
- สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย
- มีความไว้วางใจ เชื่อใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน



# สถาบันที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีวัฒนธรรมของความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม

ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลังและคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ  
ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของผู้เรียน บุคลากร และคู่ความร่วมมือ

- การส่งเสริมความเสมอภาค หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรทั้งหมดบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเอง
- การมีส่วนร่วม หมายถึง การเพิ่มอำนาจการตัดสินใจต่อการมีส่วนร่วมและการส่งเสริมความรู้สึกรับผิดชอบ





# สถาบันที่ประสบความสำเร็จ ยังให้ความสำคัญกับคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

- ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- สมาชิกชุมชน
- บุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของสถาบัน



# ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร

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

# ความสำเร็จของบุคลากรรวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้

- การเรียนรู้ หมายถึง การเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตของสถาบัน
- การสอนงาน ในขณะที่ปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความคุ้มค่า 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 ขันตอนเดิม ๆ



# บุคลากร WORKFORCE



## หมายถึง

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

**บุคลากร หมายถึง ผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับด้วย**

# บุคลากร (WORKFORCE)

สถาบันมีวิธีการอย่างไร

ในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น หน่วยงานยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพันจัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความจำเป็นโดยรวมของสถาบัน

# บุคลากร (Workforce) (85 คะแนน)

## 5.1 สภาพแวดล้อม ด้านบุคลากร (Workforce Environment) (40คะแนน)

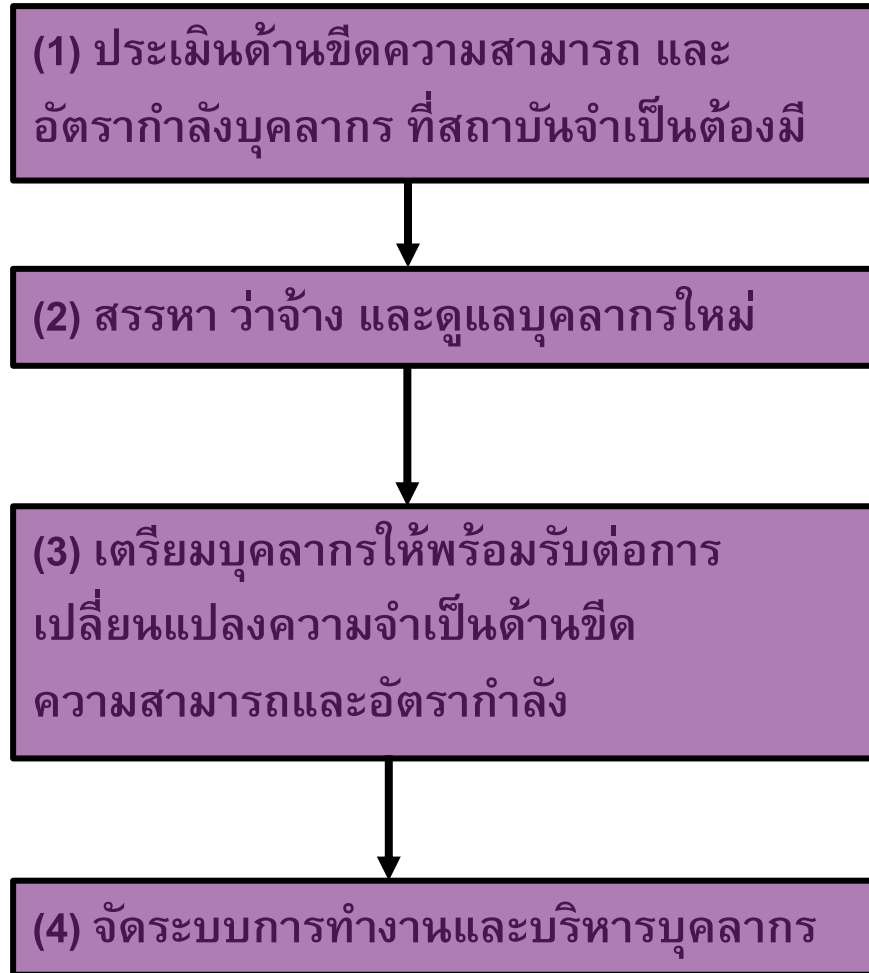
- ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร  
(WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)
- ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร  
(Workforce Climate)

## 5.2 ความผูกพัน ของบุคลากร (Workforce Engagement) (45 คะแนน)

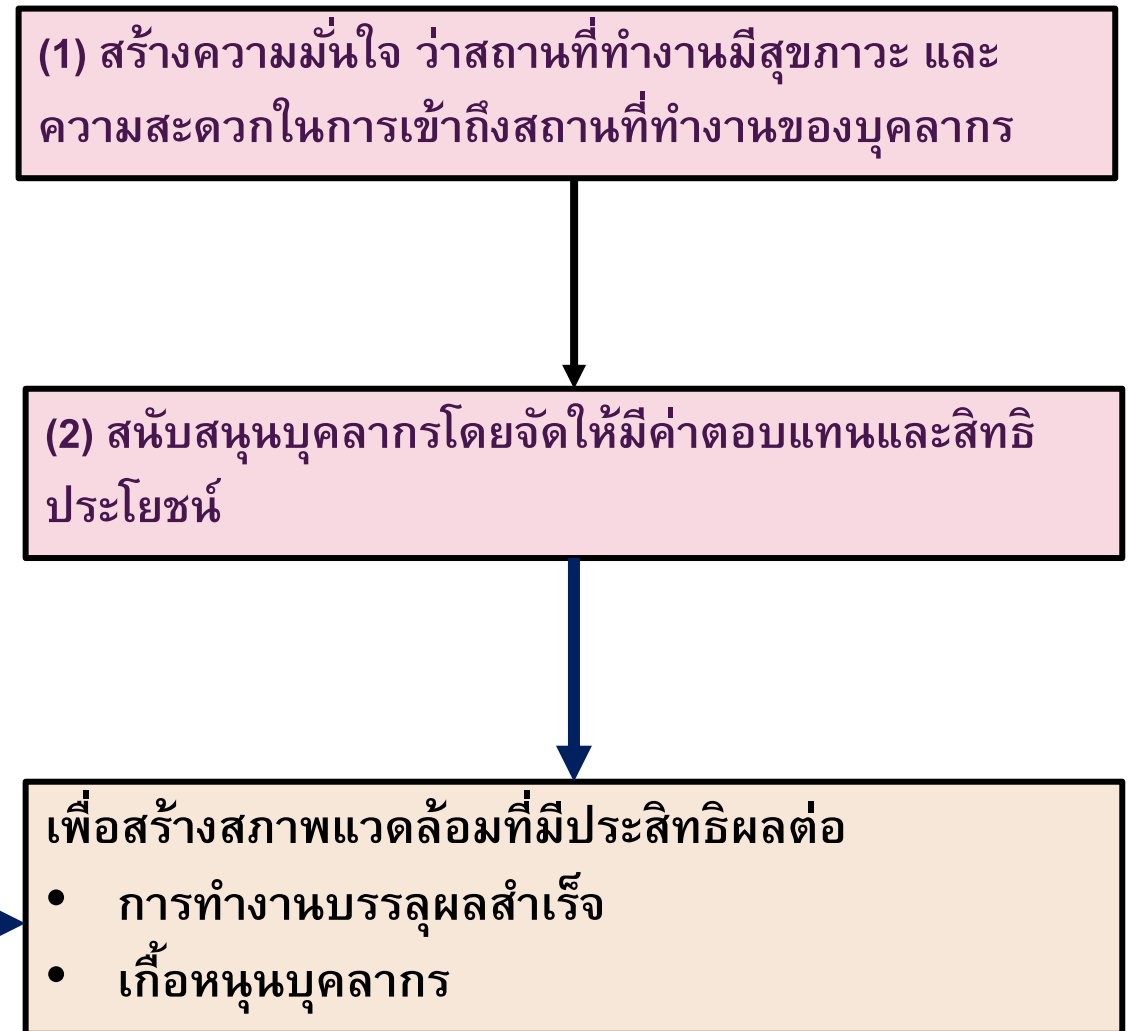
- ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร  
(Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)
- ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational CULTURE)
- ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา  
(PERFORMANCE Management and Development)

## 5.1 Workforce Environment

### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง



### ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร



## 5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (**WORKFORCE ENVIRONMENT**) : สถาบันมีวิธีการ อย่างไร ในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (**WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY**)

#### (1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (**CAPABILITY and CAPACITY Needs**)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร  
ที่สถาบันจำเป็นต้องมี

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ การรับรอง (certifications)  
และจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ (staffing levels) ที่จำเป็นต่อสถาบัน  
ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

# อัตรากำลังของบุคลากร : WORKFORCE CAPACITY

หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากร  
ที่ต้องการในแต่ละระดับเพียงพอ ที่จะดำเนินการตามกระบวนการ  
ทำงาน และประสบความสำเร็จ ในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ  
ให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น  
รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองความต้องการกำลังคนตามช่วงเวลา  
หรือตามความต้องการที่แปรเปลี่ยนไป

# ขีดความสามารถของบุคลากร : WORKFORCE CAPABILITY

หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้กระบวนการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัย **ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของคน** ในสถาบัน อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้า กลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนา หลักสูตร บริการ 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

พัฒนาศักยภาพอาจารย์: ทักษะแพทยศาสตรศึกษา  
AUN-QA การจัดการศึกษาตลอดชีวิต  
จัดสรรตำแหน่งอาจารย์ครอบคลุมทุกสาขา  
ความเชี่ยวชาญ

SO1.  
การจัดการ  
ศึกษา

พัฒนาบริการทันตกรรมตามศูนย์ความเป็น  
เลิศ

พัฒนาการบริการทันตกรรมดิจิทัล  
จัดสรรตำแหน่งทันตแพทย์ เภสัชกร  
นักกายภาพบำบัด พยาบาล ผู้ช่วยทันตแพทย์

พัฒนาศักยภาพนักวิจัยและการสร้างนวัตกรรม  
จัดสรรตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์

SO2.  
การวิจัยและ  
นวัตกรรม

SO4.  
การรักษา  
พยาบาล

SO5.  
การบริหาร  
จัดการองค์กร

พัฒนา Growth mindset, Digital literacy  
พัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

พัฒนาศักยภาพพี่เลี้ยงการดำเนินการวิจัย  
พัฒนาศักยภาพการบริการผู้สูงอายุและผู้ป่วย  
ความต้องการพิเศษ

SO3.  
การบริการ  
วิชาการ



Oral Health Care Excellence  
โครงการศูนย์แพทย์ชั้นเลิศ  
Khon Kaen Medical Hub (ปี 2566 – 2570)



จัดทำแผนอัตรากำลังรองรับบริการใหม่



การวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง คณะทันตแพทยศาสตร์ ประจำปี งบประมาณ 2566 -2570

| แขนงวิชา                   | ตัวข้อ      | อัตราที่พึงมี (ปี66) |       | อัตราคนครอง |                                  |       |       |       | การจัดสรรอัตรา |        |       |       | อัตราเกษียณ |       |       |       |       |
|----------------------------|-------------|----------------------|-------|-------------|----------------------------------|-------|-------|-------|----------------|--------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|
|                            |             | FTES                 | WES   | ปี 66       | ปี 67<br>(รวม<br>จัดสรรปี<br>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

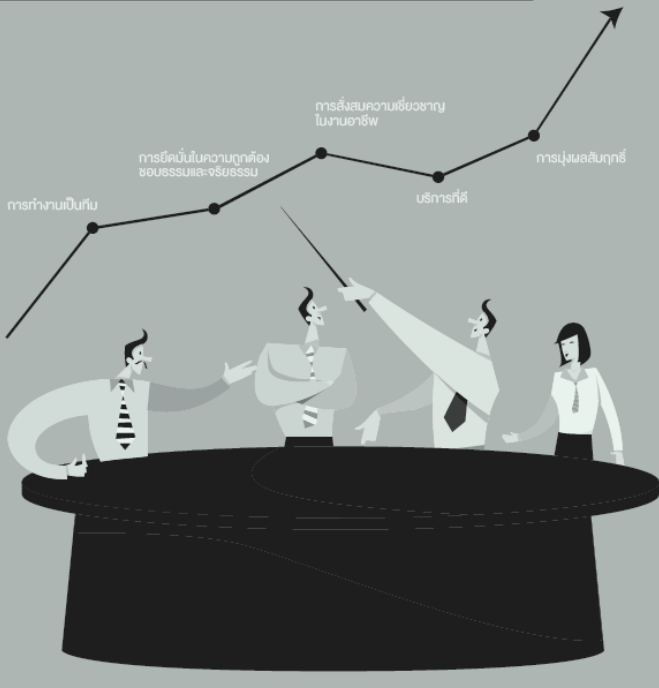
◆ ..... ◆

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

◆ ..... ◆

**3) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency)** หมายถึงสมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถและทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน ตาม Job Description

## คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก



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

## คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร



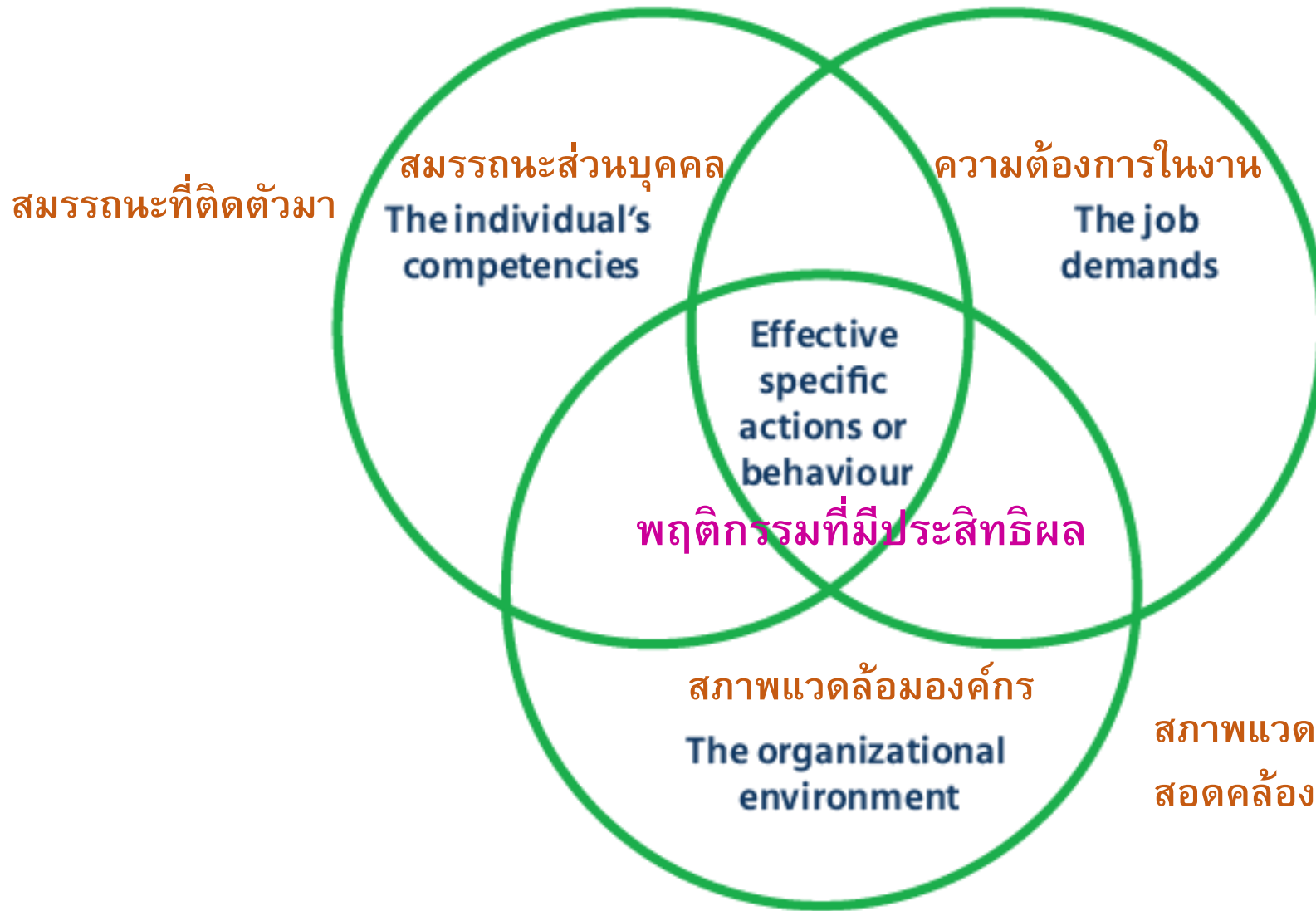
1. สภาวะผู้นำ
2. วิสัยทัศน์
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
5. การควบคุมตนเอง และ
6. การสอนงานและการมอบหมายงาน

## คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะเฉพาะ ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ



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. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สุนทรีย์ภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)
16. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building)

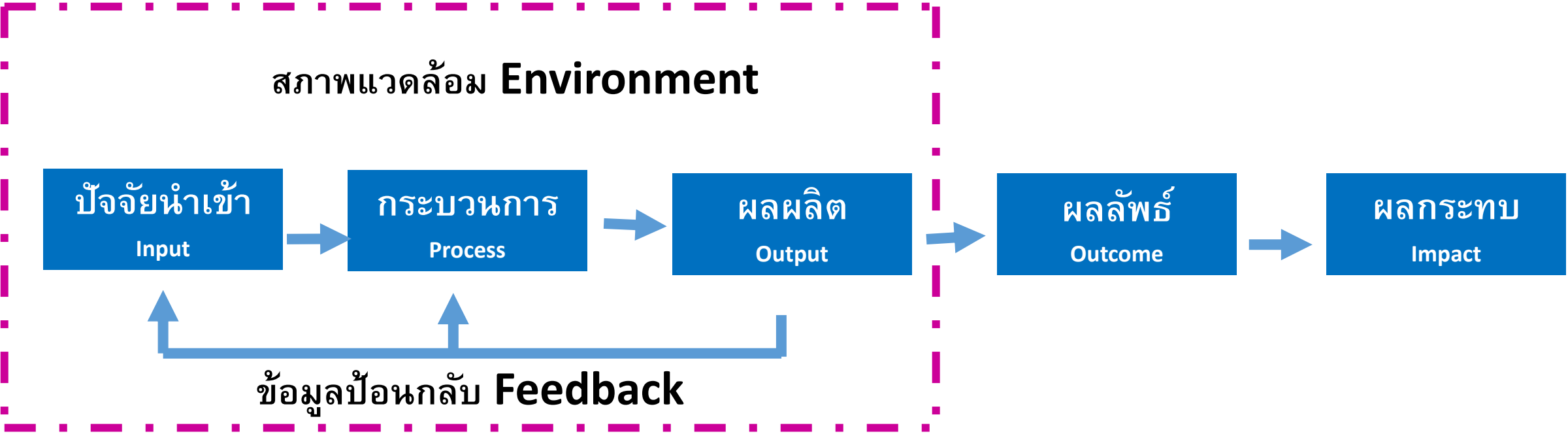




- กำหนดสิ่งที่ต้องการให้แสดงออก
- กำหนดผลผลิตในงานให้ชัดเจน
- บุคลากรรับทราบรับรู้
- แสดงออกสอดคล้องตามตำแหน่งงานที่ต้องการ

สภาพแวดล้อมขององค์กร/งานที่รับผิดชอบ  
สอดคล้องกับสมรรถนะบุคลากร

## โมเดลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล: A model of effective job performance



สมรรถนะหลัก  
ของบุคลากร  
ความรู้ทักษะ  
ความสามารถ  
บุคลิกลักษณะ

สภาพแวดล้อม  
และการบริหาร  
จัดการใน  
องค์กร

พฤติกรรมของ  
บุคลากร  
ส่วนใหญ่  
ในองค์กร

ค่านิยม  
วัฒนธรรม  
องค์กร

สมรรถนะหลัก  
ขององค์กร

ความเชื่อมโยงของสมรรถนะหลักของบุคลากรกับสมรรถนะหลักขององค์กร

## การวิเคราะห์บทบาทสมรรถนะของบุคลากร

อาจพิจารณาจาก

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

## กำหนดระดับความชำนาญ และระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง

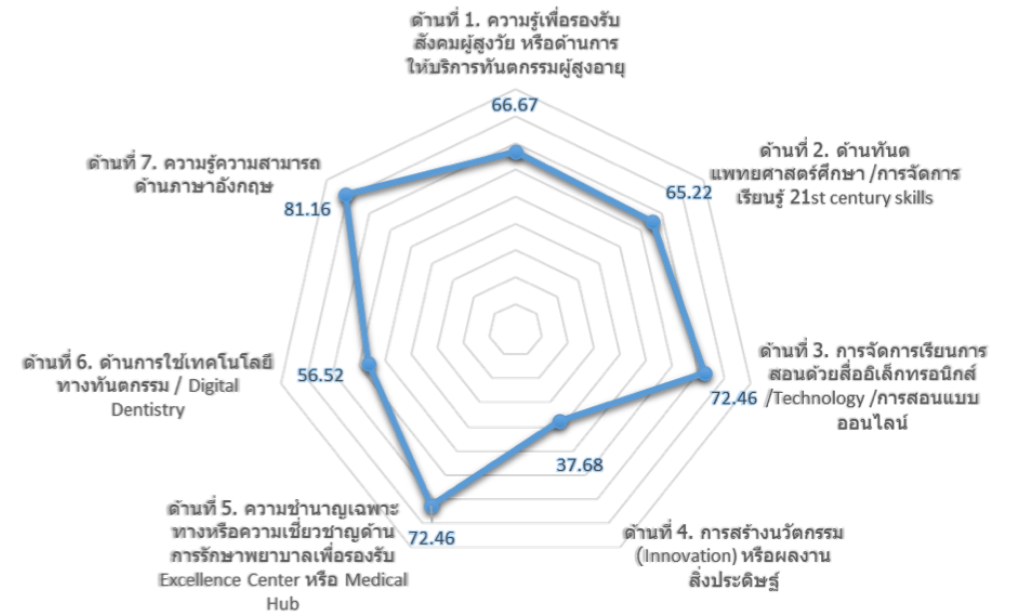
| ระดับความชำนาญ                                            | ความหมาย    |
|-----------------------------------------------------------|-------------|
| ระดับที่ 1 : ขั้นเรียนรู้<br><b>Xx, xx, xx, xx,xx</b>     | สามารถ..... |
| ระดับที่ 2 : ขั้นปฏิบัติ<br><b>Xx, xx, xx, xx,xx</b>      | .....       |
| ระดับที่ 3 : การพัฒนา<br><b>Xx, xx, xx, xx,xx</b>         | .....       |
| ระดับที่ 4 : ขั้นก้าวหน้า<br><b>Xx, xx, xx, xx,xx</b>     | .....       |
| ระดับที่ 5 : ขั้นผู้เชี่ยวชาญ<br><b>Xx, xx, xx, xx,xx</b> | .....       |

# การประเมินขีดความสามารถของบุคลากร

## Competency Gap Analysis เพื่อการพัฒนาบุคลากร



ผู้บริหาร

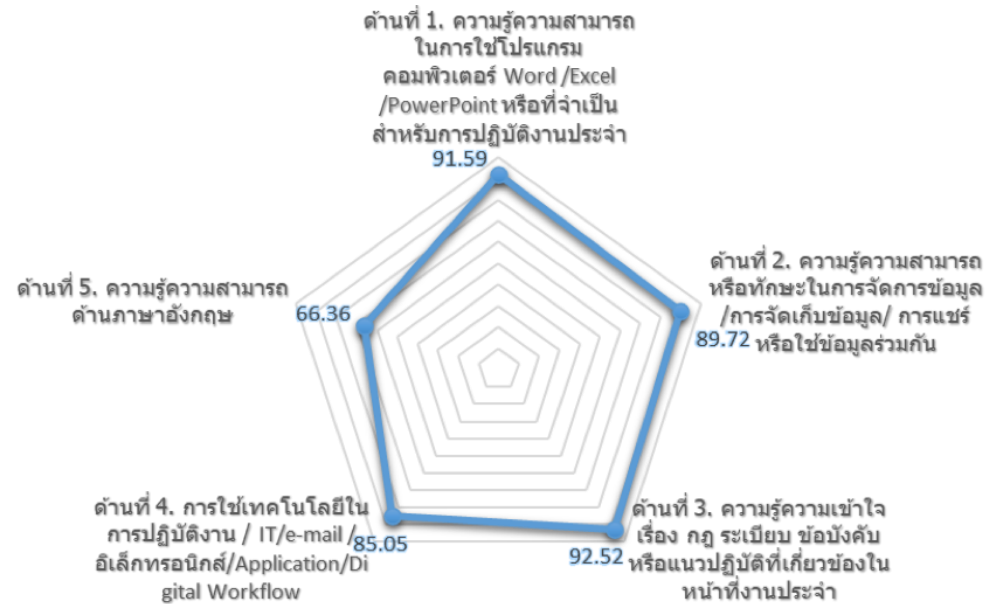


สายวิชาการ/สายผู้สอน

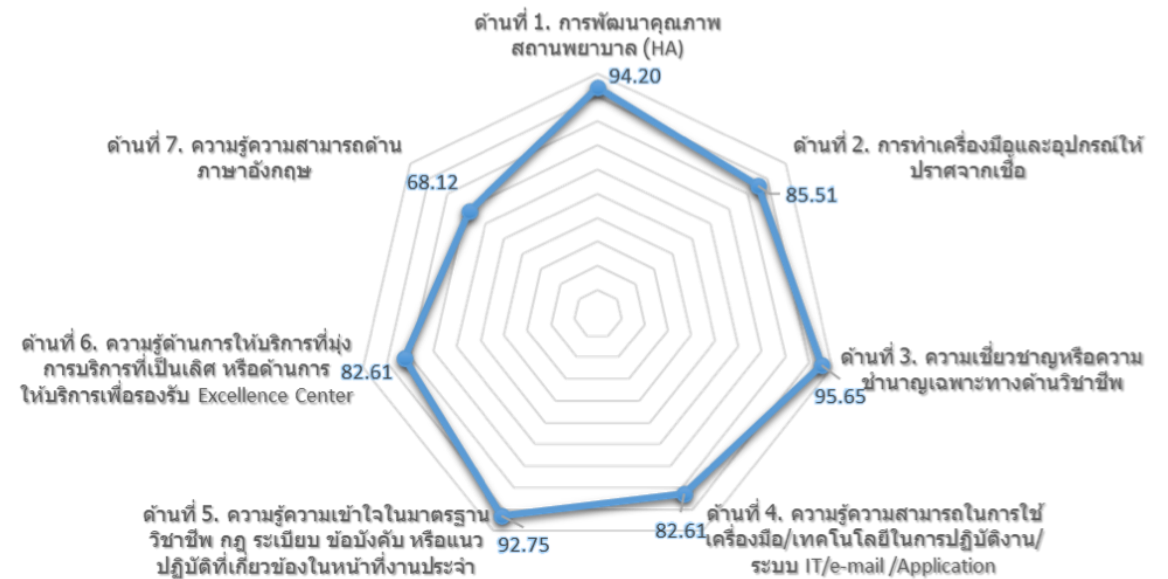


# การประเมินขีดความสามารถของบุคลากร

## Competency Gap Analysis เพื่อการพัฒนาบุคลากร



สายสนับสนุนทั่วไป



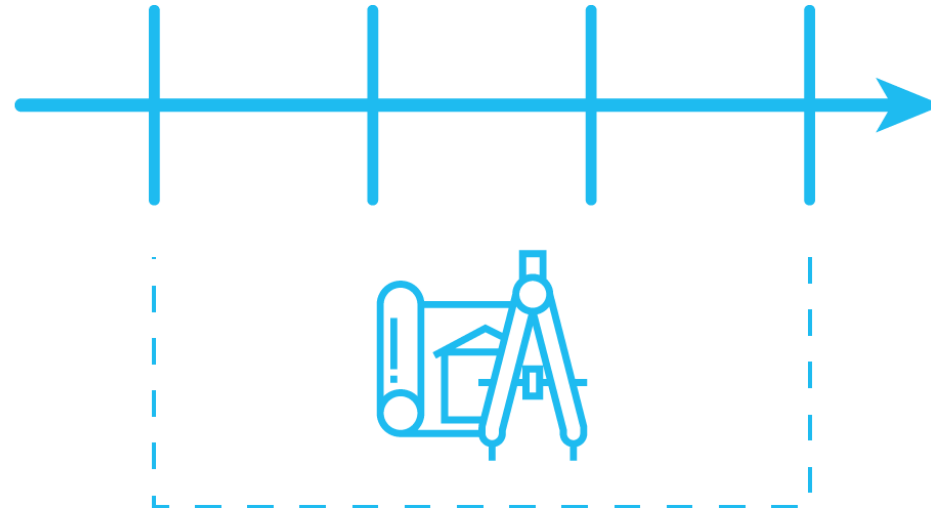
สายสนับสนุนวิชาชีพ/  
ด้านบริการทันตกรรม



# Skills Gap Analysis



**Current state**  
*Analyze skills gaps*



**Design interventions**  
*Training and development of existing employees*  
*Job redesign*  
*Recruitment of people with critical skills*



**Desired state**  
*Improved organizational performance*  
*Conducting a continuous skills gap analysis*



## 5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (**WORKFORCE ENVIRONMENT**) : สถาบันมีวิธีการ อย่างไร ในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (**WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY**)

#### (2) บุคลากรใหม่ (New **WORKFORCE** Members)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (**Onboard**) บุคลากรใหม่

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของ  
มุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่สถาบันจ้างและของ  
ผู้เรียน สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมของสถาบัน

## 5.1ก(2) : กระบวนการด้านบุคลากรใหม่

กระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ ต้องทำให้ได้บุคลากรที่ตรงความต้องการ และสามารถเสริมสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง

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

## 5.1ก(2) : กระบวนการด้านบุคลากรใหม่

เครื่องมือที่ใช้คัดเลือก ต้องมั่นใจว่าทำให้ได้บุคลากรทุกกลุ่มที่มีคุณวุฒิและคุณลักษณะที่ต้องการ เช่น

- การสัมภาษณ์
- การทดสอบทัศนคติ
- การทดสอบความรู้
- การประเมินในระหว่างหลังการทดลองงาน

## 5.1ก(2) : กระบวนการด้านบุคลากรใหม่

กระบวนการเตรียมความพร้อมบุคลากรใหม่ เพื่อ

- ให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำงาน
- ปลุกฝังค่านิยม 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 การให้การศึกษ การหมุนเวียนงาน
- การสร้างพนักงานให้มีทักษะที่หลากหลาย สามารถทำงานได้หลายด้าน (Multi-task, Multi-skill)
- การจัดหาที่ปรึกษามาช่วยสร้างทักษะใหม่เพิ่มเติม
- การสร้างความร่วมมือกับสถานศึกษา หรือสถาบันการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรให้



## 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
- การสูญเสียผลิตภาพอันเนื่องมาจากบุคลากรใหม่ขาดความรู้ความชำนาญ
- ความรู้สึกไม่มั่นใจในความมั่นคงในงานของคนที่อยู่เดิม

ตัวอย่างการดำเนินการ เช่น

- การสื่อสารอย่างทั่วถึง
- การปฐมนิเทศ
- การฝึกอบรม
- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในกลุ่มบุคลากร

## การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนบุคลากร

### 3. กรณีที่มีจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร สถานที่ทำงาน ระบบงาน และเทคโนโลยี

ควรมีวิธีการในการเตรียมความพร้อม เช่น

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

## 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (**WORKFORCE ENVIRONMENT**) : สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (**WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY**)

#### (4) การทำงานให้บรรลุผล (**Work Accomplishment**)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร
- ส่งเสริมสนับสนุนความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ความคล่องตัว และการมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น 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 (วางระบบงานเพื่องาน ไม่ใช่เพื่อคน)
- เสริมสร้างผลการดำเนินการที่ทะลุเป้า หรือเหนือกว่าความคาดหมาย เช่น อาจจัดรูปแบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม การแบ่งทีมงานเป็นสาย ๆ เพื่อให้เกิดการแข่งขันในการสร้างผลงาน จัดให้มีเวทีนำเสนอผลงาน การจัดระบบผลตอบแทนและระบบยกย่องชมเชยที่เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด

## 5.1 ก 4 : กระบวนการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน

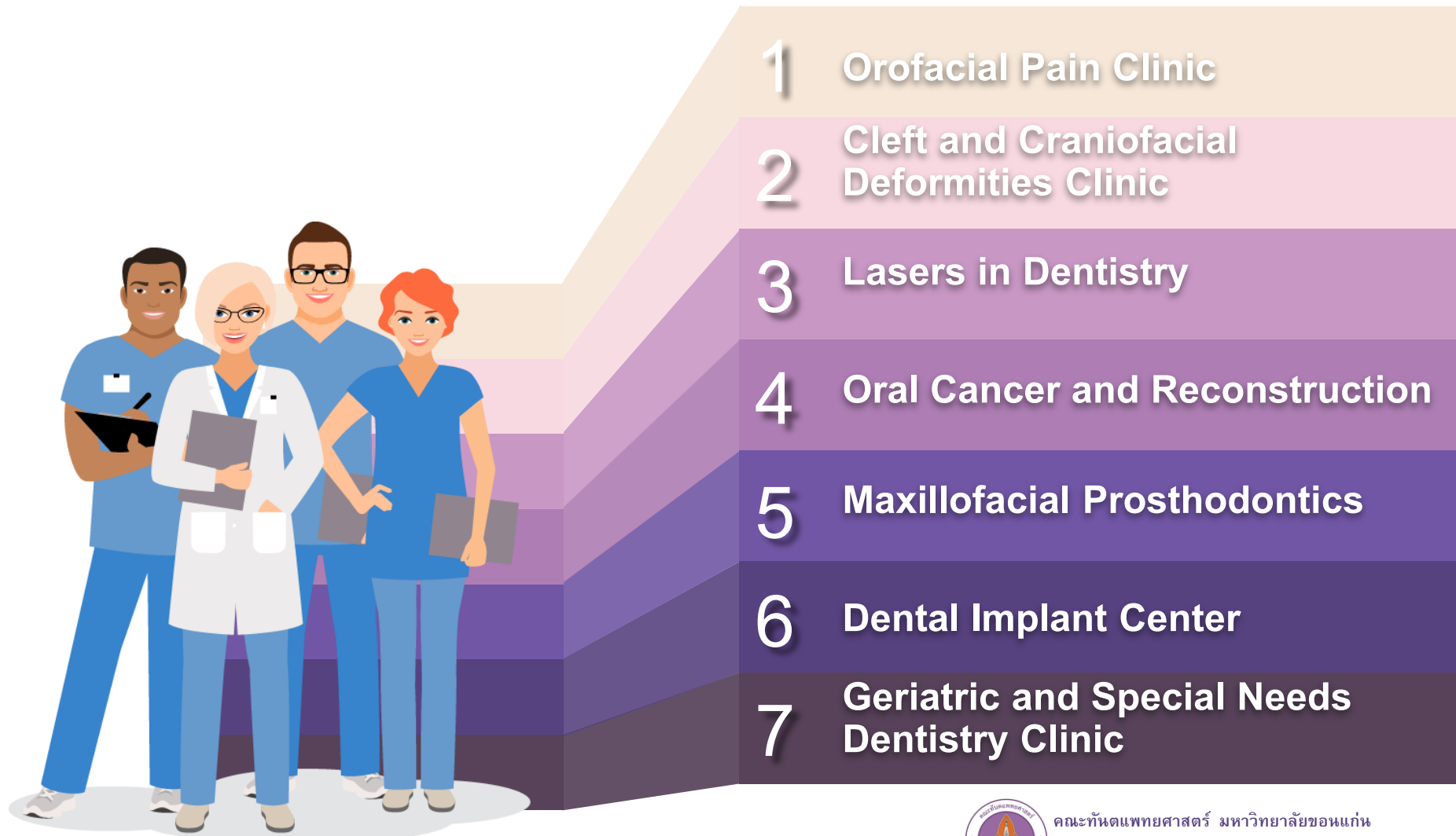
### สิ่งที่ต้องคำนึงในการจัดระบบงานและบริหารบุคคล

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



# Oral Health Care Excellence

Excellent Services & Multidisciplinary Care



# Oral Health Care Excellence

Excellence Services & Multidisciplinary Care

ศูนย์ตรวจรักษาผู้ป่วยปากแหว่งเพดาน  
โหว่แบบบูรณาการ  
(Cleft and Craniofacial  
Deformities Clinic)



ศูนย์จัดการความปวดเรื้อรังที่ช่องปาก  
ใบหน้า (Orofacial Pain Clinic)



คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
FACULTY OF DENTISTRY, KHON KAEN UNIVERSITY

## 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (WORKFORCE ENVIRONMENT) : สถาบันมีวิธีการ อย่างไร ในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

### ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

#### (1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ และความ  
สะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการ  
ทำงานมีอะไรบ้าง

## 5.1 ข (1) : กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัววัด ทั้งด้านสุขภาวะและความปลอดภัยในการเข้าทำงาน
- มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน
- กำหนดนโยบายและมาตรฐาน
- ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



อาจเลือกใช้แนวทางของการจัดการความเสี่ยงแนวทางของ

**OHSAS 18001**

**ISO 45001**

หรือแนวทางอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับองค์กร







# รวมพลังปรับเปลี่ยนสำนักงาน ให้เป็นสีเขียว **Green Office**

## Green Office คืออะไร ???

สำนักงานและกิจกรรมต่างๆ ภายในสำนักงานที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยการใช้ทรัพยากร และพลังงานอย่างรู้คุณค่า มีแนวทางในการจัดการของเสีย อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม และที่สำคัญจะต้องปล่อยก๊าซเรือนกระจกออกมาในปริมาณต่ำ

## ทำไมต้อง Green Office ???

### ลดค่าใช้จ่าย

ลดค่าใช้จ่ายสำนักงาน จากการใช้ไฟฟ้า น้ำประปา เชื้อเพลิง กระดาษ และอุปกรณ์ ภายในสำนักงาน อย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ



### ลดโลกร้อน

ช่วยลดปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก ซึ่งเป็นส่วน หนึ่งในการช่วยลดโลกร้อน

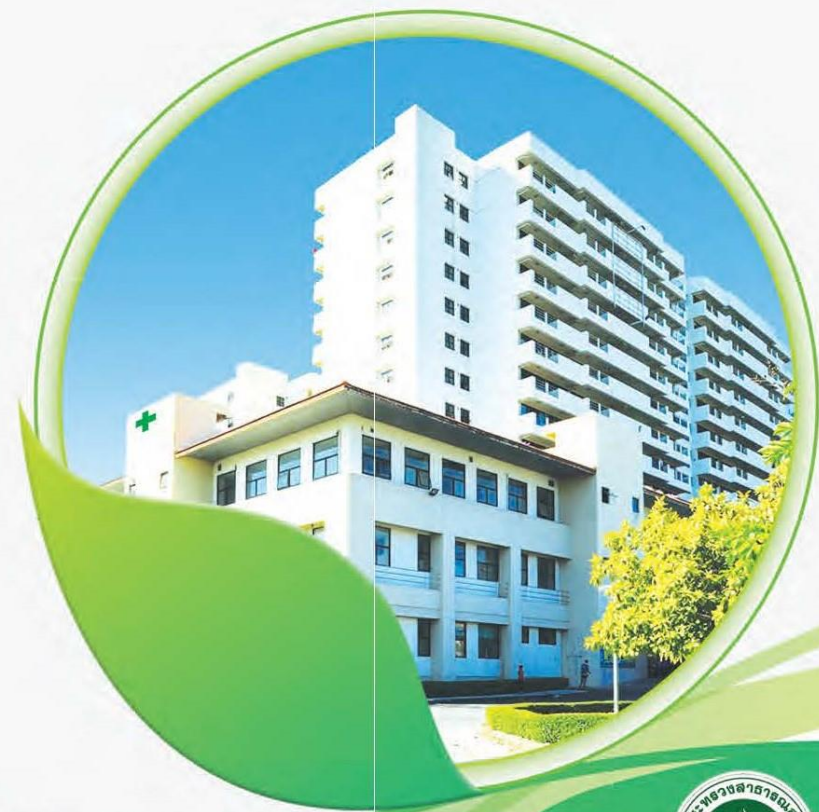
### สร้างการมีส่วนร่วม

สร้างจิตสำนึกและ มีส่วนร่วมของคน ในองค์กร สร้างภาพลักษณ์ที่ดี ขององค์กร

### สุขภาพอนามัยที่ดี

มีการจัดการสิ่งแวดล้อม ภายในอาคาร ในด้าน อากาศ ฝุ่นละออง สารเคมี เชื้อโรคต่างๆ ที่ไม่ส่งผลต่อสุขภาพ อนามัยของพนักงาน

# แนวทางการดำเนินงาน **GREEN & CLEAN Hospital**





การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่

# COVID-19





## CONTINUING EDUCATION WEBINARS

ยกระดับมาตรฐาน  
การให้บริการทันตกรรม  
เพื่อความปลอดภัยของ  
บุคลากรและผู้รับบริการ

คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
FACULTY OF DENTISTRY, KHON KAEN UNIVERSITY

ขอเชิญอาจารย์และบุคลากรที่สนใจทุกท่านเข้าร่วมประชุมด้านทันตแพทยศาสตร์ศึกษา  
**DENTAL EDUCATION IN THE POST COVID-19 ERA**  
*Online Dental Education Webinars*

หัวข้อ :  
**DIGITAL TOOLS AND PLATFORMS FOR  
ONLINE LEARNING : SAFETY AND SECURITY**

วิทยากร :  
**อ.ดร.กิตติ เรียร์โรจน์ปัจจัย**  
ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล มหาวิทยาลัยขอนแก่น

วันพฤหัสบดีที่ 21 พฤษภาคม 2563  
เวลา 13.00 - 14.00 น.

 **Join Zoom Webinar**  
Register : [https://us02web.zoom.us/join/register/WN\\_wFmzhqEi5FKhKpg8Nznug](https://us02web.zoom.us/join/register/WN_wFmzhqEi5FKhKpg8Nznug)  
This webinar is hosted by the Faculty of Dentistry, Khon Kaen University



คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
FACULTY OF DENTISTRY, KHON KAEN UNIVERSITY

**DENTAL CLINIC SOLUTION**  
“ระบบระบายอากาศสำหรับคลินิกทันตกรรม  
ในยุคหลัง COVID-19”

**พศ.ดร.ตุลย์ มณีวัฒนนา**  
ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล คณะวิศวกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันพุธที่ 20 พฤษภาคม 2563  
เวลา 13.30 - 15.30 น.

ผู้ดำเนินรายการ : พศ.ทพญ.ภัทรมน รัตนพันธ์  
และ คุณบัญชา สุรพัฒนานนท์

 **Join Zoom Webinar**  
Register : [https://us02web.zoom.us/join/register/WN\\_i3HRgWUIT7mpxGRTJy6BA](https://us02web.zoom.us/join/register/WN_i3HRgWUIT7mpxGRTJy6BA)  
This webinar is hosted by the Faculty of Dentistry, Khon Kaen University



# การบริการวิชาการ : โครงการปรับปรุงระบบระบายอากาศและคุณภาพอากาศคลินิกทันตกรรม



ปรับปรุงแล้วเสร็จ



## ปรับปรุงเต็มรูปแบบ

- คลินิกทันตกรรมพิเศษ
- คลินิกทันตกรรมบูรณะ
- คลินิกทันตกรรมประดิษฐ์
- คลินิกบำบัดความเจ็บปวด
- คลินิกศัลยกรรมปริทันต์
- คลินิกศัลยกรรมช่องปาก
- คลินิกทันตกรรมจัดฟัน
- คลินิกทันตกรรมผู้ป่วยนอก
- คลินิกทันตกรรมรวม 2



## ปรับปรุงชั่วคราว

- คลินิกทันตกรรมสำหรับเด็ก
- คลินิกทันตกรรมรวม 2

ใช้งบประมาณเงินรายได้ 43 ล้านบาท งบประมาณมหาวิทยาลัย 10 ล้านบาท



กำลังดำเนินการ  
ปรับปรุง



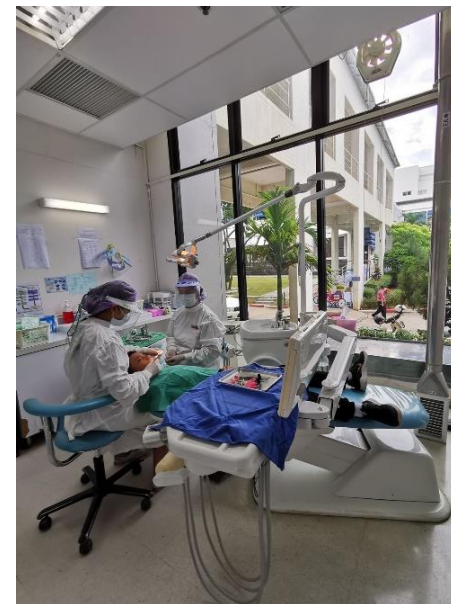
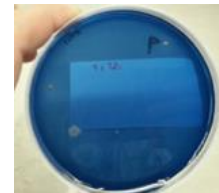
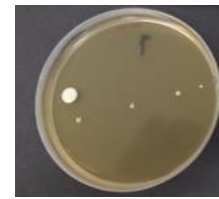
- หอผู้ป่วยและห้องผ่าตัด

ใช้งบประมาณ 10 ล้านบาท





| สถานที่                | เวลา        | เชื้อกลุ่ม Streptococci            |            | แบคทีเรีย                          |            | เชื้อรา                            |            |
|------------------------|-------------|------------------------------------|------------|------------------------------------|------------|------------------------------------|------------|
|                        |             | ค่าเฉลี่ย (CFU/dm <sup>2</sup> /h) | ระดับเกณฑ์ | ค่าเฉลี่ย (CFU/dm <sup>2</sup> /h) | ระดับเกณฑ์ | ค่าเฉลี่ย (CFU/dm <sup>2</sup> /h) | ระดับเกณฑ์ |
| คลินิกศัลยกรรม         | 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 | 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      |



# ยกระดับมาตรฐาน การให้บริการทันตกรรม เพื่อความปลอดภัยของลูกค้า



## 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (WORKFORCE ENVIRONMENT) : สถาบันมีวิธีการ อย่างไร ในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (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)
- ควรจัดให้เหมาะสมกับความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากร และของแต่ละบุคคล
- กำหนดวัดความสำเร็จ ติดตาม และปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

การกำหนดค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์  
ที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร เพื่อเอื้อให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น  
มีขวัญและกำลังใจที่ดี ตลอดจนเกิดความพึงพอใจต่อสถาบัน

## ตัวอย่างการสนับสนุนบุคลากร

- การกำหนดนโยบายที่เอื้อต่อการทำงานที่สะดวก
- การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและอาชีพการงาน
- การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
- การจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกาย
- การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่
- 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

- เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี
- เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้
- เพื่อส่งเสริมการบรรลุแผนปฏิบัติการ
- เพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

### ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

(1) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการผลการดำเนินงานที่โดดเด่น

- พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การคงอยู่ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

(2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร และความต้องการของสถาบัน

(3) การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและผู้นำในอนาคต

**(4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม**

## 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 ท่วมเทให้กับความสำเร็จของงาน และวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร
- ความพึงพอใจ เป็นเรื่องของความสุข ความพอใจต่อสิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ สถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย สิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน

- บุคลากรที่พึงพอใจ และมีความสุข (**Satisfied / Happy Workforce**) อยากมาที่ทำงานทุกวัน แต่เป็นไปได้ที่อาจไม่มุ่งมั่น ท่วมเท และโฟกัสต่อความสำเร็จขององค์กร
- บุคลากรที่ผูกพัน (**Engaged Workforce**) จะตระหนักว่าคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมายคืออะไร ความสำเร็จขององค์กรตามวิสัยทัศน์/พันธกิจคืออะไร และจะมุ่งมั่น ท่วมเท โฟกัสที่ความสำเร็จของงานและขององค์กร



## ตัวอย่างวิธีการที่ชัดเจน และมีความน่าเชื่อถือในการค้นหาปัจจัยความผูกพัน

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

## การค้นหาปัจจัยความผูกพัน

- ควรใช้วิธีการในการค้นหาและสำรวจ ให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม ซึ่งนอกจากใช้แบบสอบถามเพื่อให้บุคลากรจัดลำดับความสำคัญแล้ว อาจจัดให้มีการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การจัดกลุ่มอภิปรายแสดงความคิดเห็น หรือวิธีอื่น ๆ ที่เหมาะสม 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 และการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้เติบโตในหน้าที่การงาน

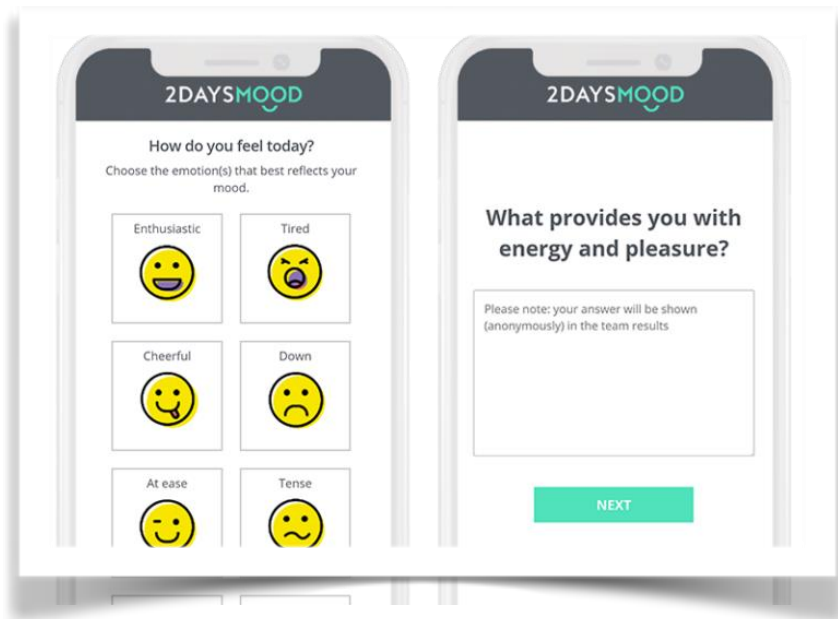
สถาบันต้องมีการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากรที่เป็นระบบ  
โดยใช้วิธีการและตัววัดที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม

## การประเมินระดับความผูกพันของบุคลากร

- ควรจำแนกตามกลุ่มของบุคลากรที่สำคัญตาม OP
- ควรติดตามตัววัดอื่น ๆ ด้วย 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

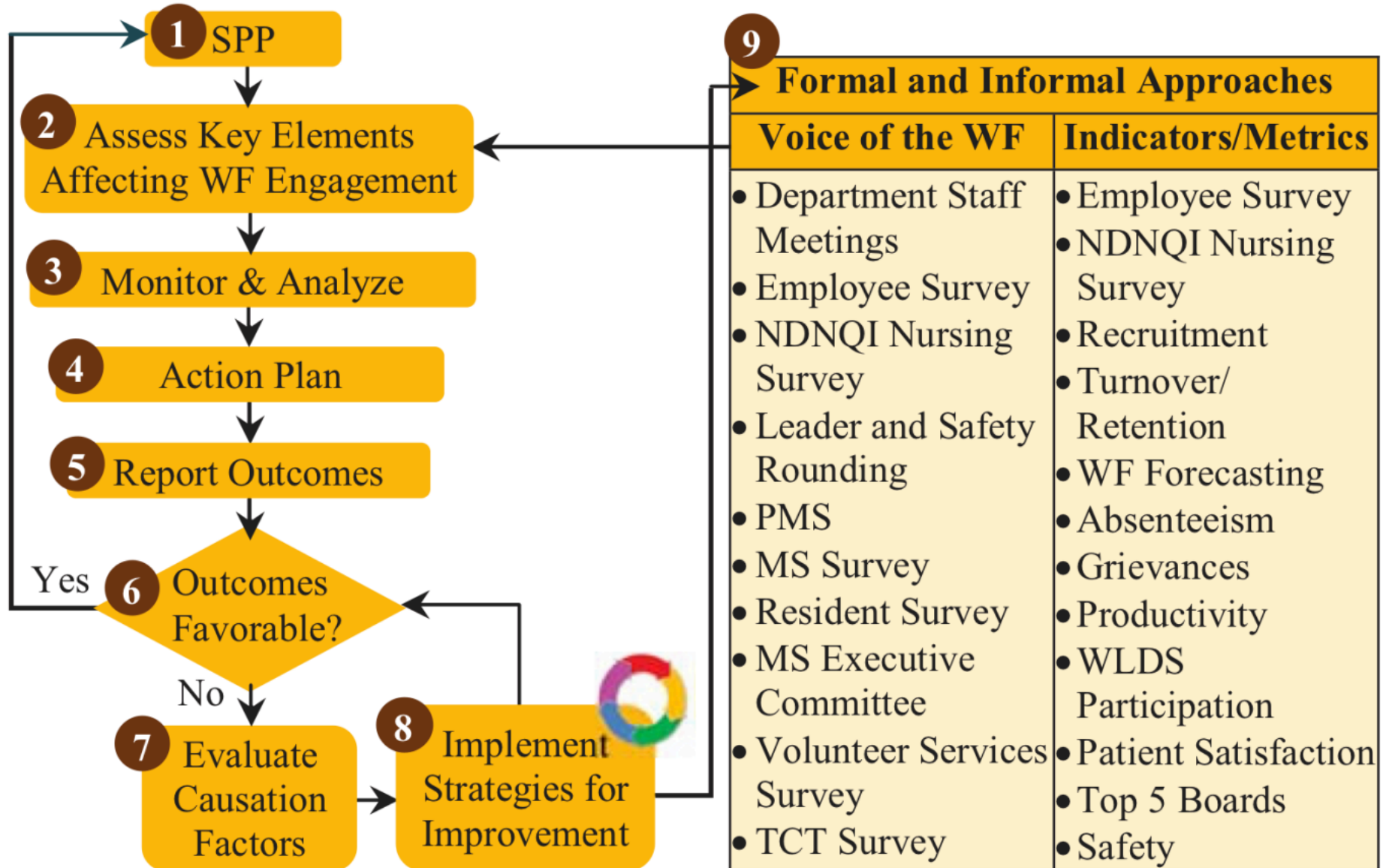


## การวิเคราะห์ผลประเมินความผูกพันเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ

- วิเคราะห์ระดับทักษะของบุคลากรเชื่อมโยงกับผลิตภาพของบุคลากร
- วิเคราะห์ผลกระทบของอัตราการลาออกกับระดับความพึงพอใจของลูกค้า
- วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนกับอัตราการลาออก
- วิเคราะห์ความพึงพอใจกับระบบประเมินผลกับความสำเร็จด้านการตลาด
- วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อการสนับสนุนของผู้บริหารกับนวัตกรรมขององค์กร



**Figure 5.2-1 Workforce Engagement Process**



# การกำหนดปัจจัยและประเมินความผูกพัน

กำหนดปัจจัยความผูกพันโดยใช้แนวคิด  
“Gallup Q12 Engagement Hierarchy”

ยืนยันความถูกต้องของปัจจัยความ  
ผูกพัน โดยทำ Focus Group ใน  
ตัวแทนบุคลากร

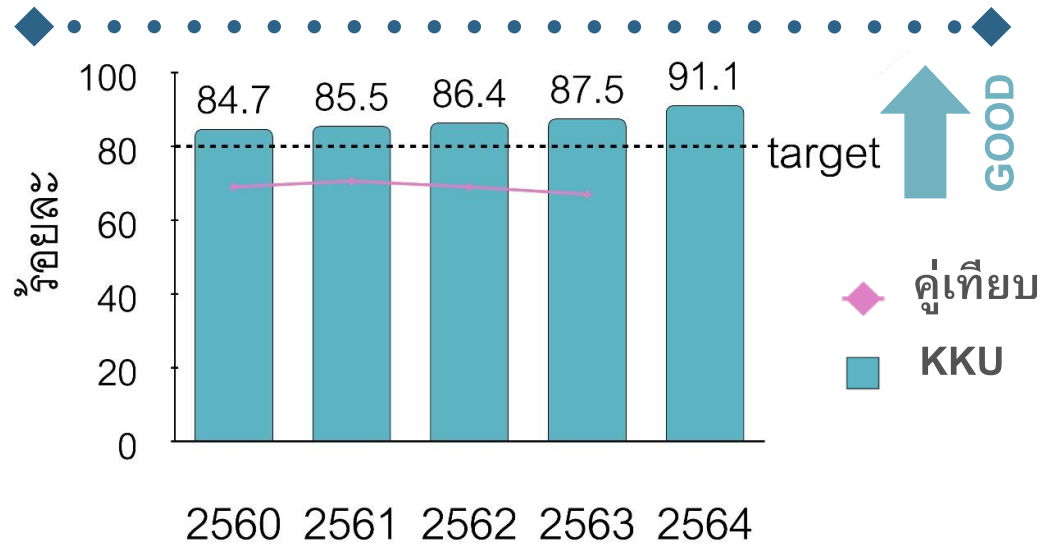
นำปัจจัยมาสร้างคำถามประเมินความผูกพัน

ประเมินความผูกพันบุคลากร  
โดยใช้ Google form

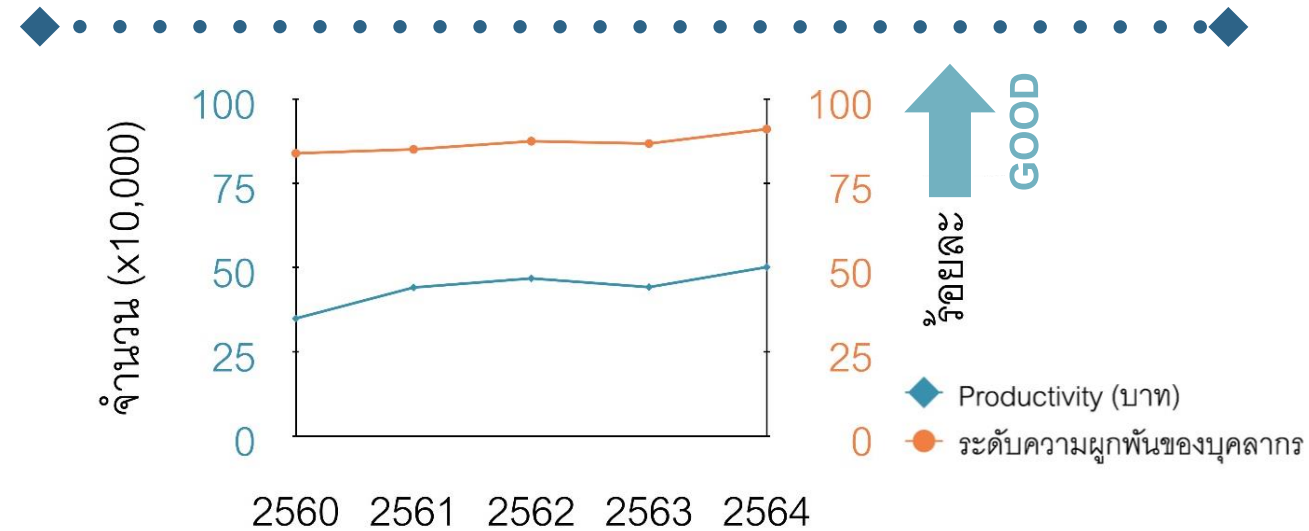
ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับ  
บุคลากรที่มีความผูกพัน



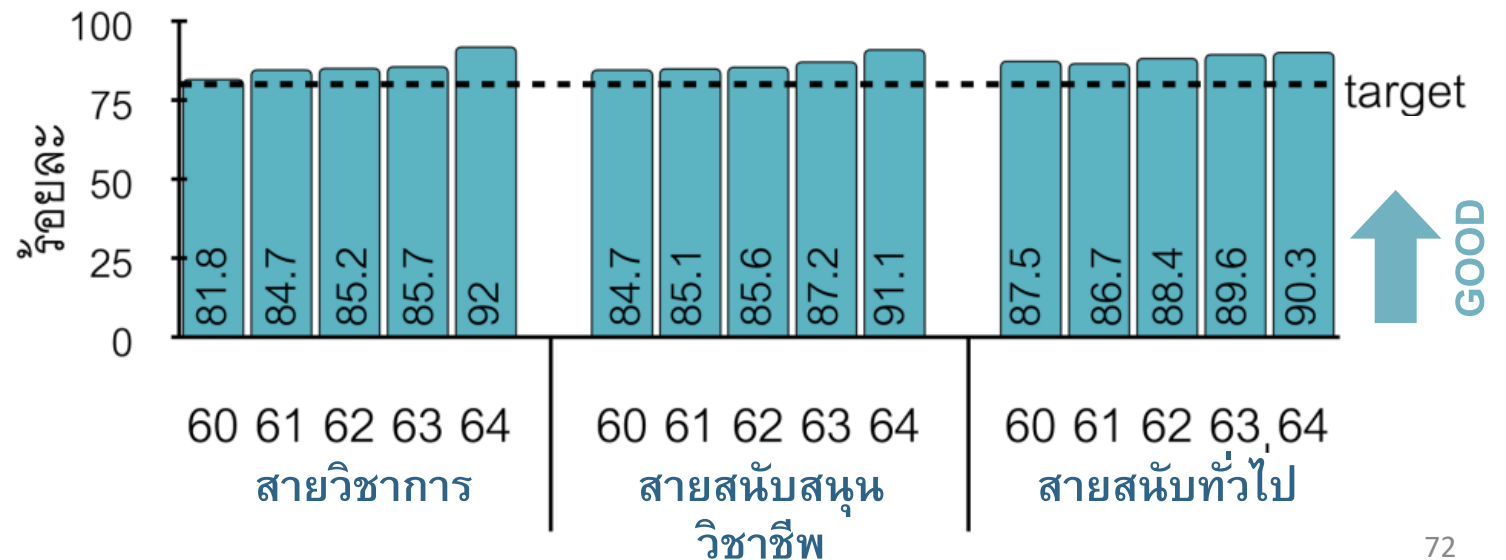
## ระดับความผูกพันภาพรวมของบุคลากร



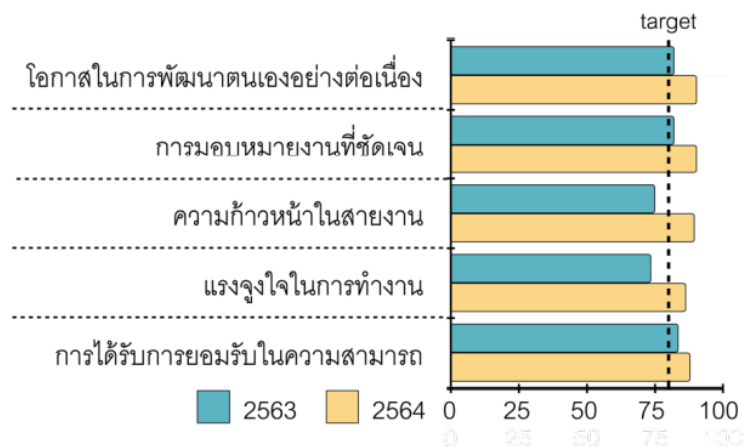
## ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันของบุคลากรและผลผลิตภาพ (Productivity)



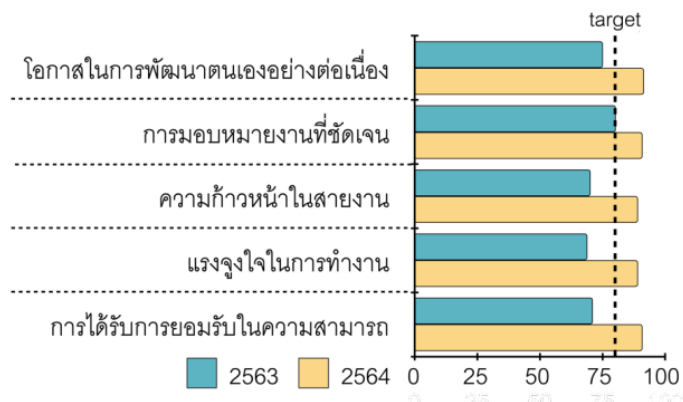
## ระดับความผูกพัน จำแนกตามกลุ่มบุคลากร



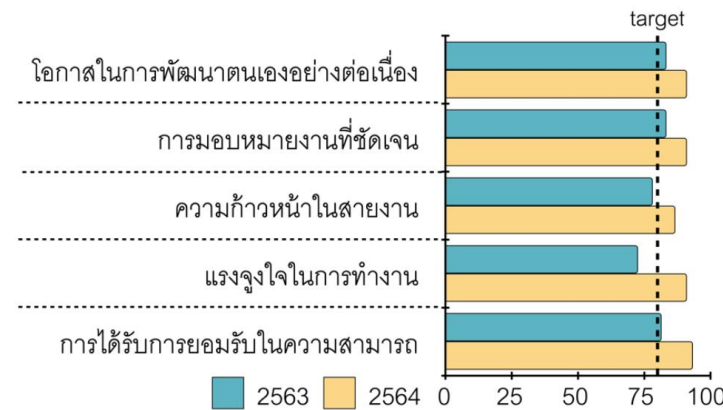
# ระดับปัจจัยความผูกพันของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยความผูกพัน



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 สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุน **พันธกิจ** วิสัยทัศน์และค่านิยม **ส่งเสริมการให้อำนาจการตัดสินใจ ความเสมอภาค การให้เข้ามามีส่วนร่วม** รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร

## 5.2 ข : กระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อทำให้เกิด

1. การสื่อสารที่เปิดกว้างภายในองค์กร
2. การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี
3. การส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร

วัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรแบ่งได้สองแบบ (เปิด/ ปิด)

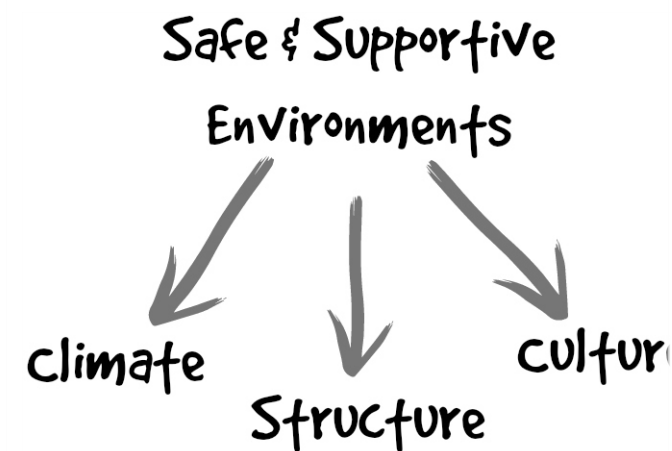
ควรส่งเสริมให้เกิด **Open Communication** มีอย่างน้อย 3 แนวทาง

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

# Supportive Environment

ผู้บังคับบัญชาพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา  
ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจ  
กล้าแสดงความคิดเห็น โดยไม่รู้สึกว่าจะเกิดผลเสียต่อตนเอง

บรรยากาศแบบ **Non-supportive**  
บุคลากรจะหวาดกลัว ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น  
เพราะเกรงว่าจะเกิดผลร้ายกับตัวเอง





# Participative Environment

- การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นคนที่มีค่า ความคิดเห็นได้รับการรับฟัง และเห็นคุณค่าทั้งจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน
- การทำให้เขารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม จัดให้บุคลากร และหัวหน้ามีโอกาสดำเนินงานร่วมกันเป็นทีม การจัดการทำงานแบบกลุ่มย่อย การประชุมอย่างสร้างสรรค์ การทำงานแบบกลุ่มสหสาขาวิชาชีพ/ ข้ามสายงาน
- การส่งเสริมให้แบ่งปันประสบการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมนี้ได้ง่ายขึ้น



# Trusting Environment

วัฒนธรรมการสื่อสารที่บุคลากรทุกระดับ  
พูดถึงแต่ข้อเท็จจริงที่น่าเชื่อถือ ตรงไปตรงมา  
ไม่ใส่ไคล้ เสแสร้งหรือบิดเบือน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ไว้วางใจกัน  
รวมถึงการสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร ไม่ขัดแย้งกันเอง



## วัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพัน/สร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivators)

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

## วัฒนธรรมการสื่อสารแบบปิด

- เป็นวัฒนธรรมของการเก็บเงียบ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าให้ข้อเสนอแนะ
- เป็นวัฒนธรรมทำตามสั่ง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อมูลต่าง ๆ จะถูกปิดกั้น
- บรรยากาศในที่ทำงานเต็มไปด้วยความรู้ สึก อึดอัด เก็บกด คับข้องใจ มีเรื่อง ซุบซิบและข่าวลือ



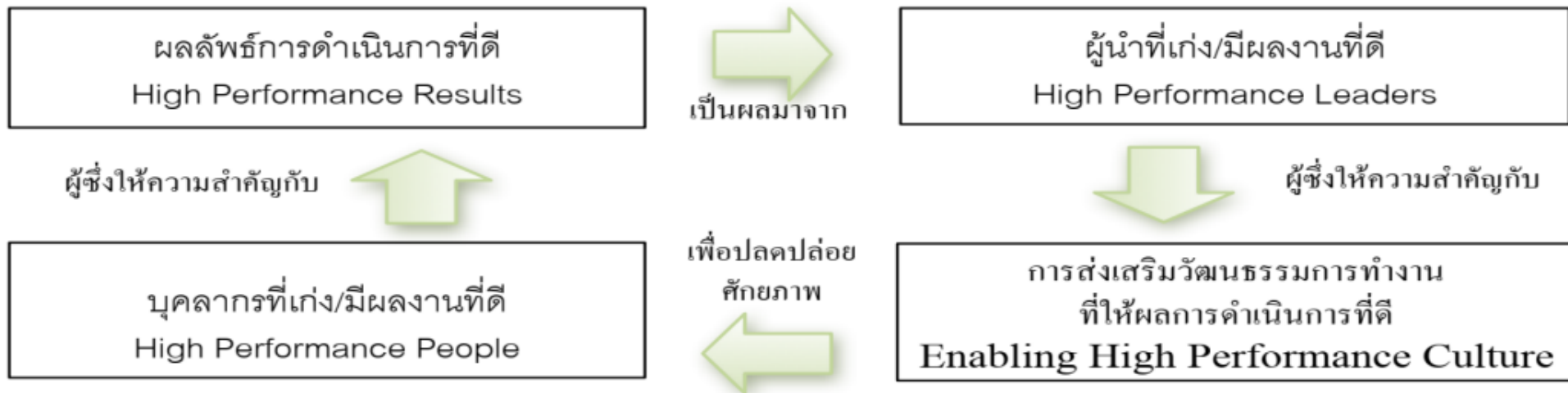
## วัฒนธรรมที่บั่นทอนความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร

### Dean Spitzer ได้รวบรวมไว้ในหนังสือ **Super Motivation** ประกอบด้วย

- การเมืองในองค์กร ความคาดหวังที่ไม่ชัดเจน
- กฎระเบียบที่หยาบหยาบ/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
- การให้อิสระในการทำงานและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
- การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์
- การทำงานเป็นทีม **Cross-functional Team**



**Model** ของ **Shelley Holmes**



# การดำเนินการอย่างเป็นระบบ

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





องค์กรไม่กลัว

# The Fearless Organization

Amy C.  
Edmondson

ทิพย์นา หวนสุริยา  
แปล



สร้างองค์กรที่เปี่ยมประสิทธิภาพ  
สร้างสรรค์ และมีความเป็นมนุษย์  
ด้วยแนวคิด “ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา”

# การสื่อสารเชิงบวก เพื่อความสำเร็จขององค์กร

ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ...

หน่วยทรัพยากรบุคคลและสารบรรณ  
คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

**Communication with Impact :  
Inside Strength, Outside Success**

**วันอังคารที่ 31 ตุลาคม 2566**  
เวลา 09.00 - 16.30 น.  
ณ ห้องบรรยาย DT1 - 2 ชั้น 2 อาคารมหิตลานุสรณ์  
วิทยาการ

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา สมไพบูลย์**  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารและการแสดง

จากคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



# *Our Cultures*

FACULTY OF DENTISTRY  
KHON KAEN UNIVERSITY

**SERVICE-MIND**

**TEAMWORK**

**ADAPTABILITY**

**RESPONSIBILITY**





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 การยกย่อง ชมเชย 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 และ  
นวัตกรรมที่องค์กรตัดสินใจลงทุน เพื่อส่งเสริมให้นวัตกรรม การลงทุนต่าง ๆ ที่องค์กรทุ่มทุน  
เสี่ยงไปแล้ว 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

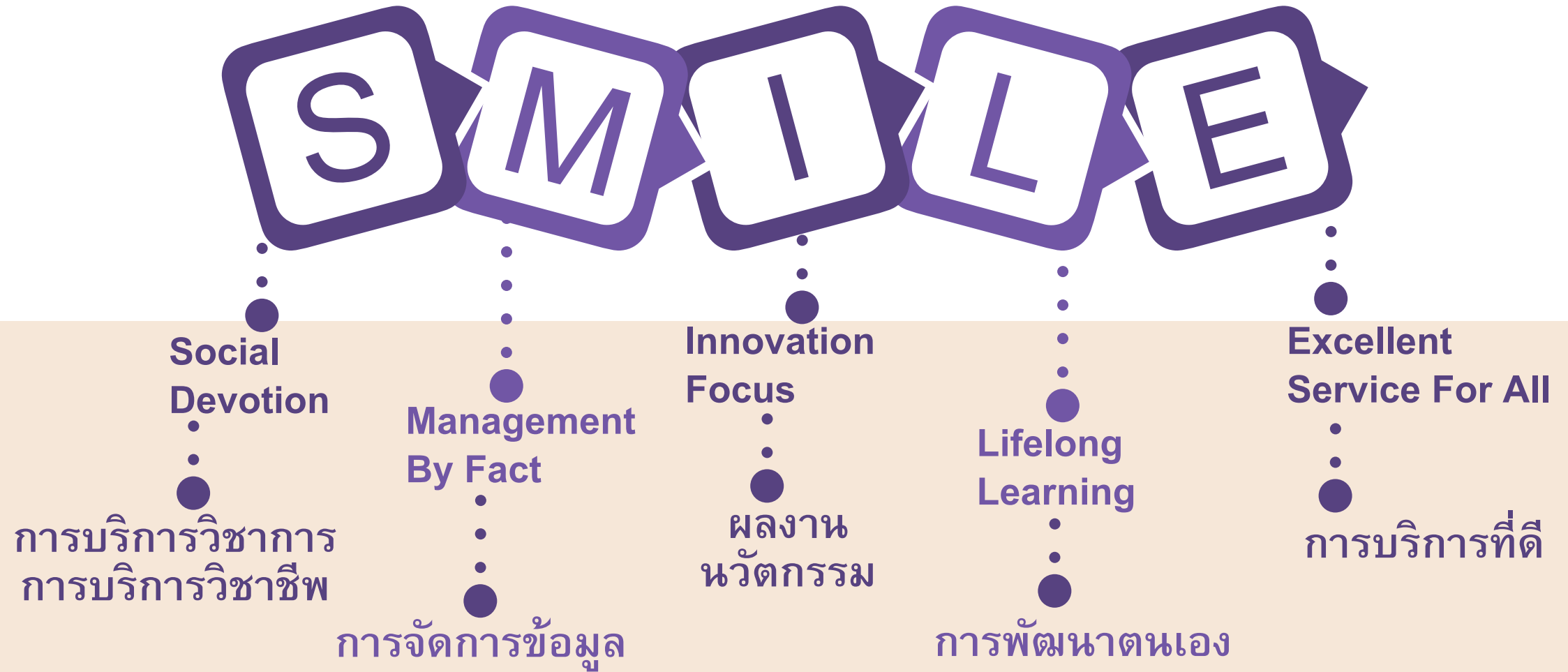


## ปรับสัดส่วนการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีทั้งงานที่รับผิดชอบและความสำเร็จของคณะ

| 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



ชื่นชมยินดี สร้างแรงจูงใจและความผูกพัน สัมผัสความสำเร็จขององค์กร

## ตัวอย่าง

## รางวัลครูในดวงใจ

**: ส่งเสริมแบบอย่างความเป็นครู**

## แสดงความยินดีผู้ที่ได้รับรางวัล

: ส่งเสริมความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ

## รางวัลผู้มี Citation สูงสุด

**: ส่งเสริมการตีพิมพ์ผลงานวิจัย**

## รางวัลผู้มี H-index สูงสุด

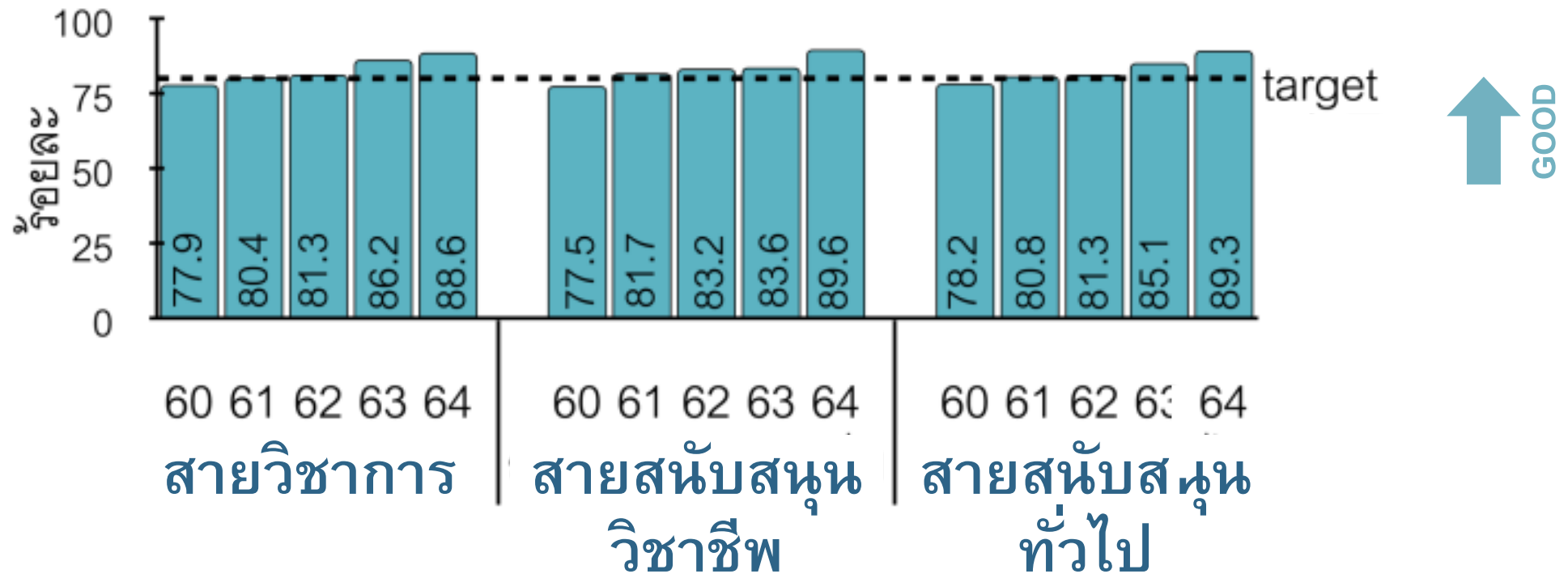
**: ส่งเสริมการตีพิมพ์ผลงานวิจัย**

## รางวัลผลงานนวัตกรรม ดีเด่นประจำปี

**: 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

ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ต้องคำนึงถึงทั้งการสร้างให้บุคลากรมี  
โอกาสเรียนรู้ และการพัฒนาเพื่อฝึกฝนทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติเพื่อให้  
สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปฏิบัติได้จริงในองค์กร

ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ควรตอบสนองต่อทั้ง  
ความสำเร็จขององค์กร (ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์  
และแผนธุรกิจ) และความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากรเอง

## การตอบสนองความสำเร็จขององค์กรต้องคำนึงถึง

- ❖ **สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)** ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- ❖ **ความจำเป็นด้านการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร** นวัตกรรมใหม่ ๆ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินความเสี่ยงมาแล้ว ที่องค์กรตัดสินใจลงทุน
- ❖ **จริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม**
- ❖ **การมุ่งเน้นลูกค้า** เช่น การสร้างความผูกพัน การบริการลูกค้า ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์ และลูกค้า วิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหา/วิธีการจัดการหรือการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

## การตอบสนองความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากรเอง ต้องคำนึงถึง

- ❖ การบรรลุเป้าหมายบุคคล
- ❖ การเติบโตในหน้าที่การงานของบุคลากร



## ตัวอย่าง กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

กำหนดกลยุทธ์/ เป้าประสงค์/ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร

ถ่ายทอดเป็นตัววัดและเป้าหมายระดับหน่วยงาน

หัวหน้าหน่วยงานกำหนดตัววัดและเป้าหมายระดับบุคคล

พนักงานทำความเข้าใจตัววัดและเป้าหมาย กำหนดแผนพัฒนาตนเอง

หัวหน้าหน่วยงานพูดคุยกับพนักงาน และร่วมกันจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

พนักงานเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาตามแผนที่กำหนด

หัวหน้าหน่วยงานประเมินผลการพัฒนา

ปรับปรุงแผนพัฒนารายบุคคลให้เหมาะสม



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ประจำปี 2560 - 2561

ส่วนที่ 1 - ข้อมูลทั่วไป

|              |  |      |  |         |  |
|--------------|--|------|--|---------|--|
| ชื่อ-นามสกุล |  | รหัส |  | ตำแหน่ง |  |
| ฝ่าย/สำนัก   |  | กอง  |  |         |  |

ส่วนที่ 2 - แนวทางการพัฒนาบุคลากร

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

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

ลงชื่อ.....  
(.....)

ตำแหน่ง.....

ผู้บังคับบัญชา (ผู้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล :IDP)

ลงชื่อ.....  
(.....)

ตำแหน่ง.....

ผู้บังคับบัญชา

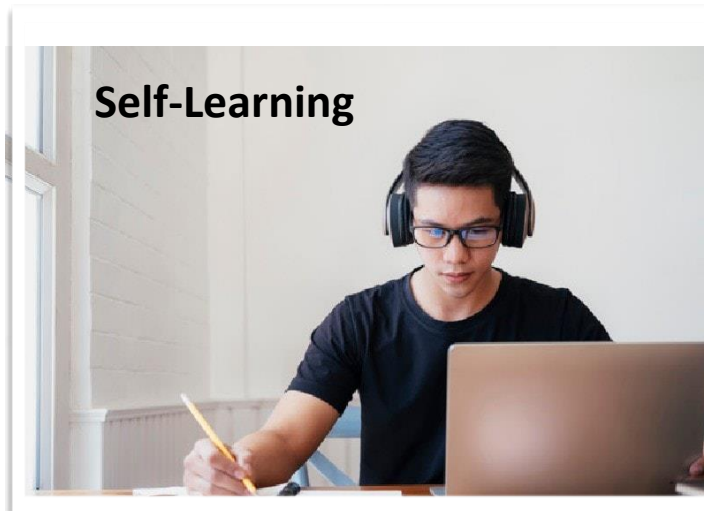
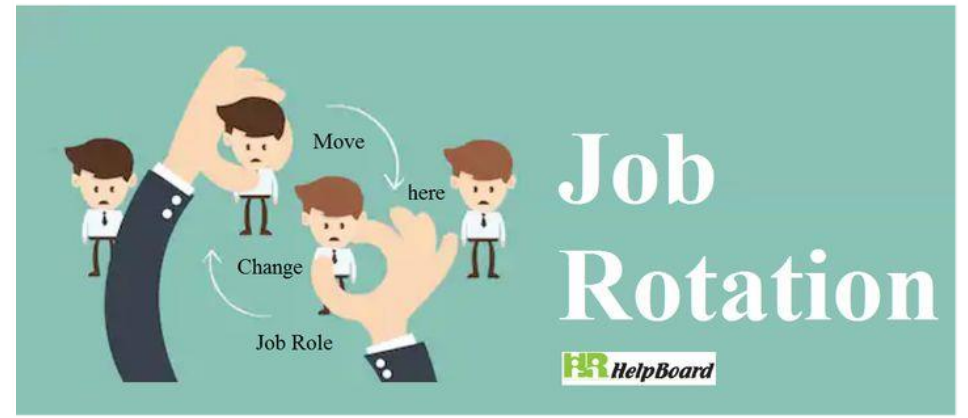


# กระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

## 1) Non-Training เช่น

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

## 2) Training เช่น การฝึกอบรมตามแผนพัฒนาประจำปี





## โครงการพัฒนา บุคลากร ประจำปี 2565



ขอเชิญบุคลากร เข้าร่วมกิจกรรม



### การนำหัวใจการบริการ "จากฟ้า มาสู่พื้น"

📅 09:00 - 16.00 น. | 27 เมษายน 2565

📍 ห้องประชุมนิธิภาวี ศรีสุข ชั้น 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติฯ



คุณพิงอัน แซ่หลง  
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน  
ประจำชั้นโดยสาร ROYAL SILK CLASS  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)



คุณนนท์ หนองเหล็ก  
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน  
ประจำชั้นโดยสาร ROYAL SILK CLASS  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ลงทะเบียนร่วมกิจกรรม



โครงการพัฒนารัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2565  
สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่  
หน่วยกรัพยากรบุคคลและสารบรรณ  
โทร. 45016 (ห้อง), 45130 (หญิง)





## ขอเชิญบุคลากร คณะทันตแพทยศาสตร์ เข้าร่วมกิจกรรม

### DIGITAL MARKETING & REBRANDING

โดย  
คุณกนกพร วิเศษศิริ  
ที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์การตลาด



- วันพุธที่ 30 มีนาคม 2565
- เวลา 09.00-16.00 น.
- ณ ห้องประชุมย่อย 1 ชั้น 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติฯ



สอบถามเพิ่มเติม ได้ที่หน่วยกรัพยากรบุคคลและสารบรรณ  
โทร. 45016, 45130



(โครงการพัฒนารัพยากรบุคคล คณะทันตแพทยศาสตร์ ประจำปี 2565) ลงทะเบียนเข้าร่วมกิจกรรม

## การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา

ตัววัดที่ใช้อาจพิจารณาจาก

- ระดับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นทั้งของบุคลากร
- ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
- ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานและขององค์กร
- ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้รับบริการ

**\*\*ควรวิเคราะห์ต้นทุนในการจัดการเรียนรู้ / ประโยชน์ที่ได้รับ\*\***

# Kirkpatrick model

ระดับที่ 1 ประเมินการตอบสนองของผู้เรียนว่ามีความคิดเห็นและรู้สึกอย่างไร  
กับการเรียนรู้

ระดับที่ 2 ประเมินความรู้และความสามารถที่ได้รับจากการเรียนรู้ที่จัดให้

ระดับที่ 3 ประเมินพฤติกรรม การนำไปใช้ ความสามารถในการนำไปปฏิบัติ

ระดับที่ 4 ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น 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 <sup>o</sup> | JIT |
|-------------------------------------------|-------------|-----------------|--------------------|-------------------|---------------|--------------------------|-----|
| <b>*Kirkpatrick</b>                       |             |                 |                    |                   |               |                          |     |
| 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                        |     |
| <b>Workforce Audience</b>                 |             |                 |                    |                   |               |                          |     |
| 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               |                    |                   |               |                          |     |
| <i>*Levels vary within each category.</i> |             |                 |                    |                   |               |                          |     |

## 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

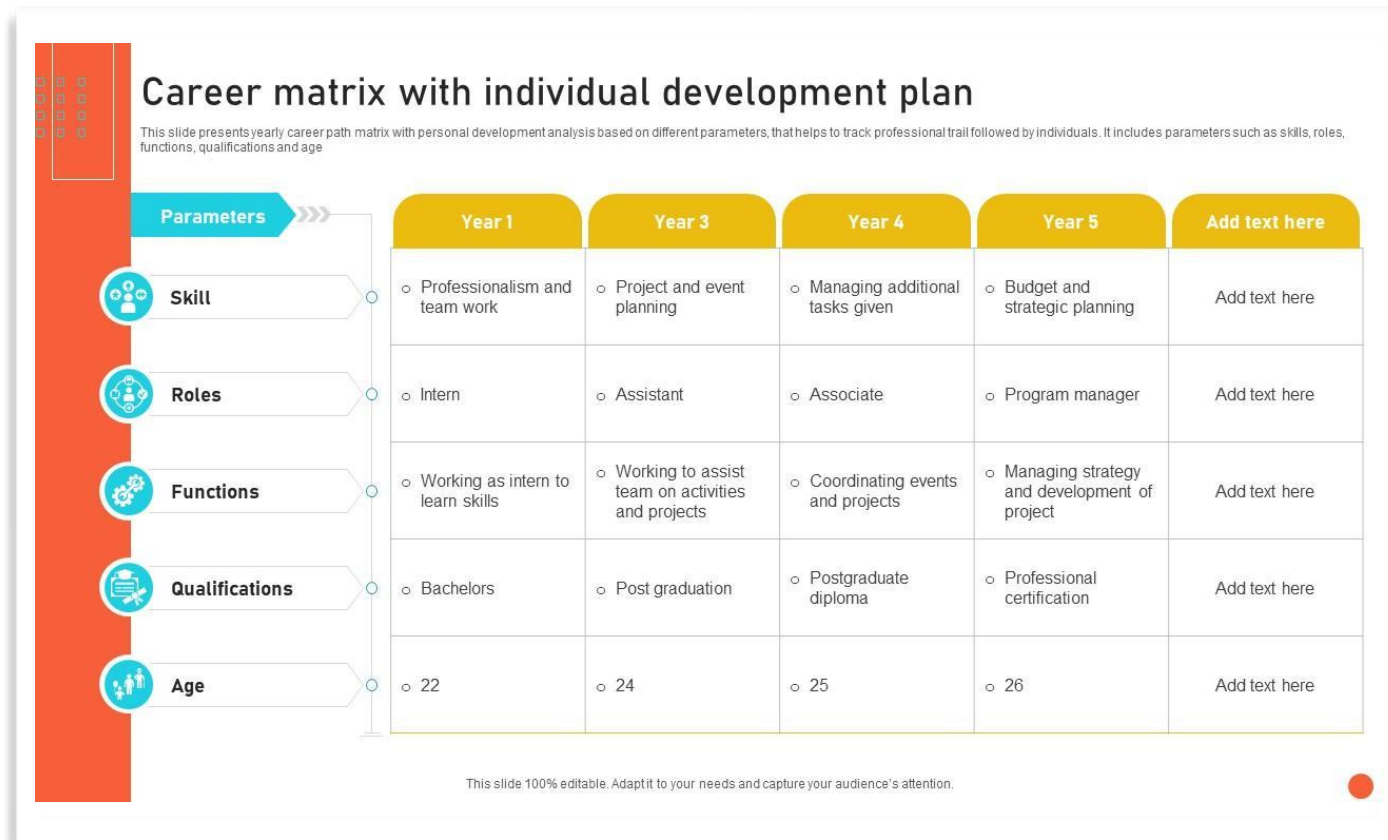
## 5.2 ค (3) : กระบวนการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

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



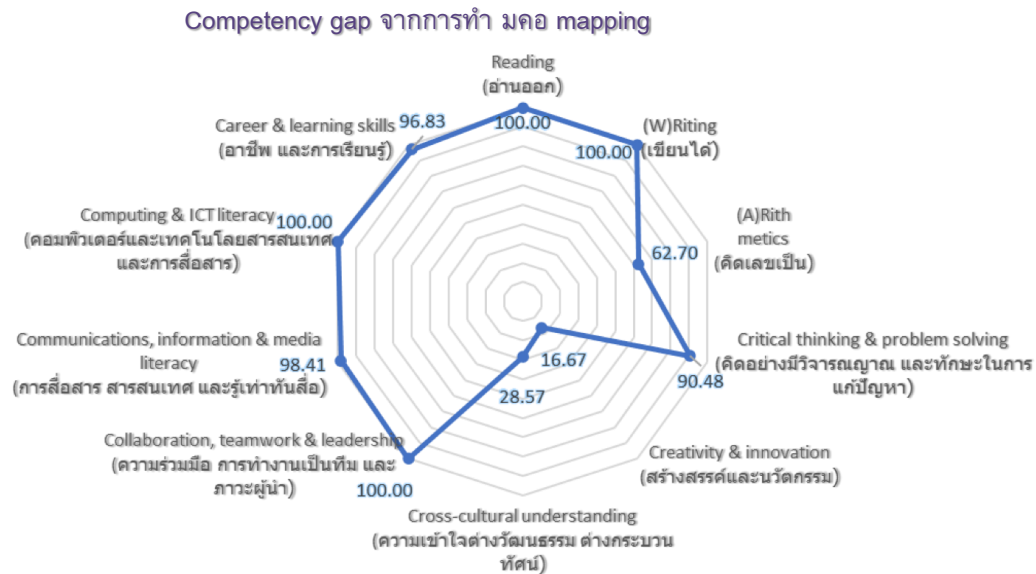
## 5.2 ค (3) : กระบวนการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

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





# 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

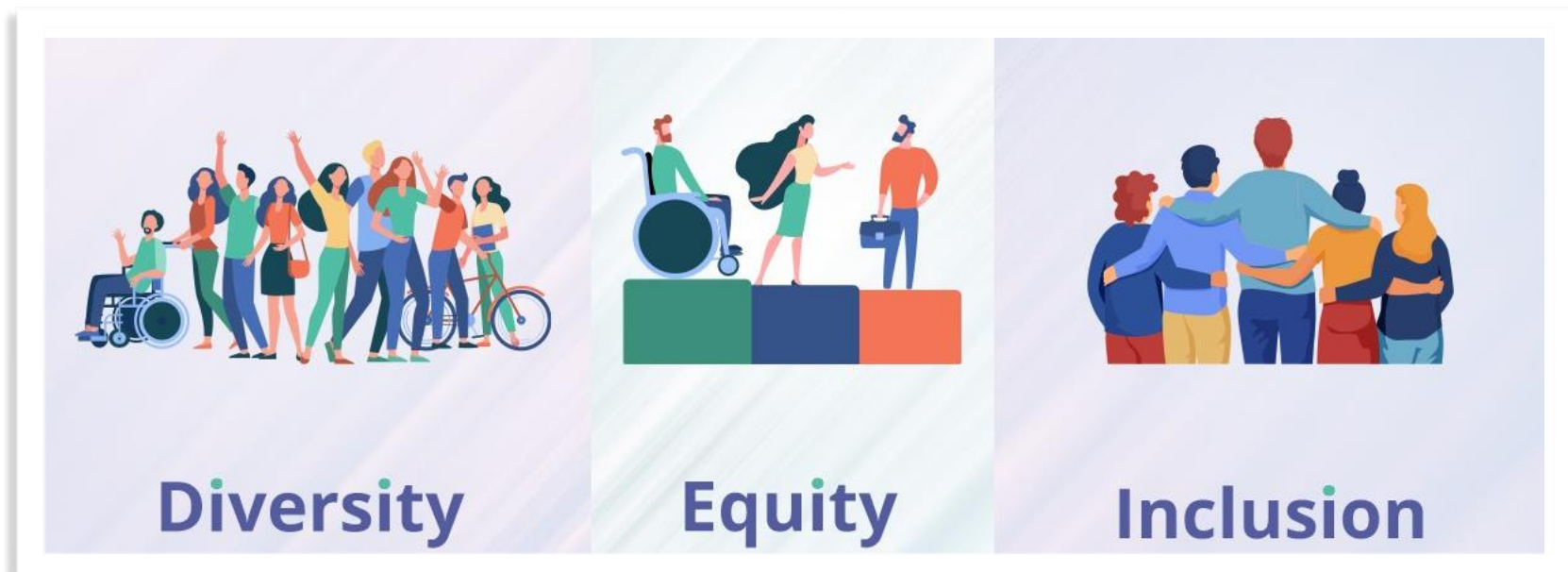
การสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันและทุ่มเทให้กับความสำเร็จขององค์กรจะต้อง

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



# แนวคิดการบริหารบุคลากร DEI : Diversity-Equity-Inclusion

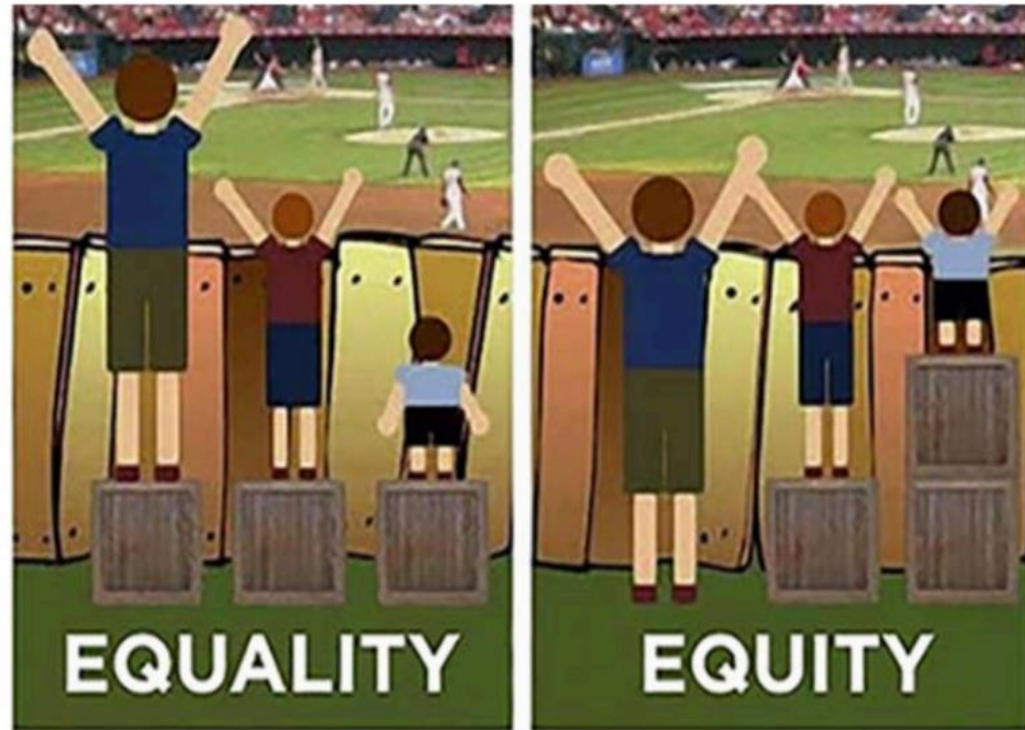
- ❖ **Diversity** คือ ความหลากหลาย (Presence of Difference) ซึ่งอาจเป็นด้านประสบการณ์ ความคิด ทักษะ วัยวุฒิ คุณวุฒิ เพศ ความเชื่อ
- ❖ **Equity** คือ ความเท่าเทียม เสมอภาคกัน ไม่เหลื่อมล้ำ ไม่กีดกัน แต่ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน
- ❖ **Inclusion** คือ การได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วม ทั้งในแง่การได้รับการพัฒนา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



# ความแตกต่างระหว่าง Equity กับ Equality โดย ดร.Craig Froehle

**FAIR ISN'T**  
everybody getting the  
same thing.....

**FAIR IS**  
everybody getting  
what they need  
In order to be  
**SUCCESSFUL.**



Original image by Craig Froehle, PhD

## หากเปรียบเปรยกับการจัดงานลีลาศ

- ❖ ความหลากหลาย คือ บุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายได้ถูกเชิญเข้าร่วมงานลีลาศ
- ❖ ความเท่าเทียม คือ ทุกคนมีสิทธิได้ร่วมลีลาศ
- ❖ การมีส่วนร่วม คือ ทุกคนได้รับการเชื่อเชิญให้ขึ้นเวทีร่วมลีลาศกันอย่างถ้วนหน้า



**Diversity**



**Equity**



**Inclusion**



1. ความท้าทายเพื่อสร้าง ความเสมอภาค.

1.1. ศักยภาพและสิทธิประโยชน์

\* ค่าตอบแทน "สูงจ้าว"

\* ค่าตอบแทนของลูกจ้างที่เปลี่ยนสภาพ.

\* ความยืดหยุ่นของการจัดสรรทรัพยากรให้ครอบคลุม  
และเท่าเทียมทุกกลุ่ม

\* ขอบเขตที่แตกต่าง ในการเปิดรับบริการ / สิทธิประโยชน์

1.2 การประเมินผล

\* การมอบหมายงานอย่างเหมาะสม (อง. / มน. )

- OKR , ภารกิจรายบุคคล

- ระดับเป้าหมาย , ค่าตอบแทน ควรสอดคล้องกับผลงานไหม ?

## ตัวอย่างการระดมความคิดเรื่อง DEI ในบุคลากร

1.3 การพัฒนา ความก้าวหน้า ในสายอาชีพ

\* IDP รายบุคคล ทุกกลุ่ม / จัดอบรมทุกกลุ่ม

\* ทุนสนับสนุน บุคลากร ทุกกลุ่ม

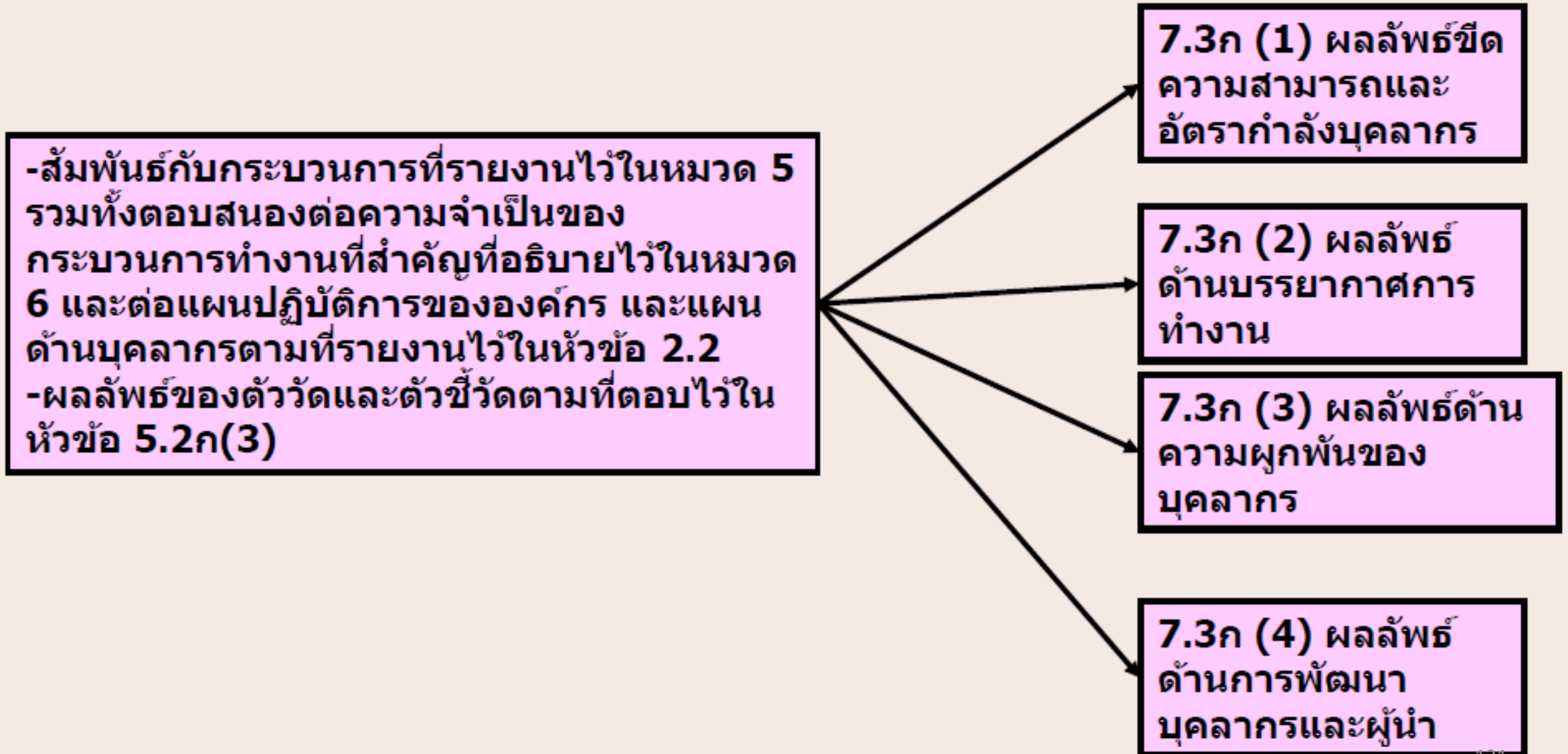
\* รางวัล เชิดชู เกียรติ / ยกย่อง / ชื่นชม

\* ประเมินผล การพัฒนา

## การดำเนินการ

- กำหนดนโยบายที่ชัดเจน
- ให้ความรู้แก่บุคลากร
- วิเคราะห์ความเสี่ยงเรื่องความไม่เป็นธรรม ไม่เท่าเทียม และขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล เช่น
  - การสรรหาและจัดการบุคลากรใหม่
  - การจัดรูปแบบการทำงาน
  - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - การให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่องชมเชย
  - การเรียนรู้และพัฒนา ก้าวหน้าในงาน
- ปรับปรุงแนวทางด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด
- ติดตามประเมินผล เช่น
  - ข้อร้องเรียนร้องทุกข์
  - ผลិតภาพ/ นวัตกรรม
  - ความผูกพัน
  - บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันและมีความคิดสร้างสรรค์

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเห็นบุคลากร



## 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 รวมถึงด้านสุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรมีอะไรบ้าง (\*) ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันอย่างใดตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (\*)

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง (80 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULTS)

(3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT and Retention)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจ **ความไม่พึงพอใจ การคงอยู่** และ  
ความผูกพันของบุคลากรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลาย กลุ่ม  
และประเภทของบุคลากร (\*)



## 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง (80 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULTS)

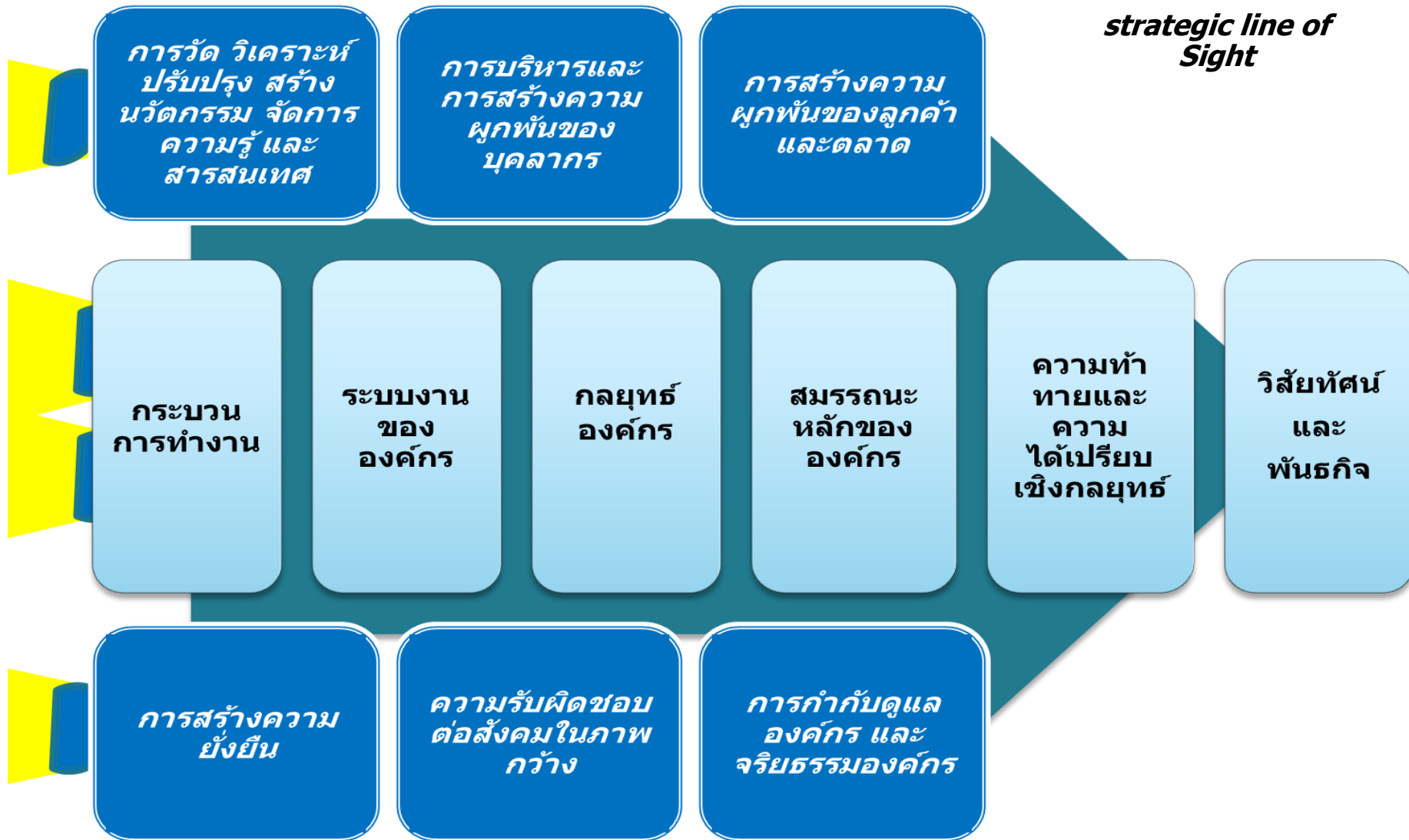
(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (\*)

## หมายเหตุ 7.3 ผลลัพธ์ควรเชื่อมโยงกับ

- กระบวนการ ตัววัด และตัวชี้วัดที่รายงานไว้ในหมวด 5
- ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติการของสถาบันและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2
- ตอบสนองความจำเป็นที่ต้องมีของกระบวนการทำงานสำคัญตามที่อธิบายไว้ในหมวด 6
- ควรรายงานผลลัพธ์ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร
- 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**

