



5. บุคลากร (Workforce) (85 คะแนน)

ในหมวดบุคลากร เกณฑ์ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาวะแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความจำเป็นโดยรวมขององค์กร

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่สถาบันจำเป็นต้องมี

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ เอกสาร/หลักฐานการรับรองคุณวุฒิ และจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ (Staffing Levels)

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (Onboard) บุคลากรใหม่ สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิถีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่สถาบันจ้างและของผู้เรียน สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมของสถาบัน

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- สร้างความสมดุลด้านความจำเป็นของบุคลากรและของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และลดผลกระทบในกรณีที่ต้องลดจำนวนของบุคลากร

- เตรียมการและจัดการในช่วงเวลาที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและระบบงานของสถาบัน หากจำเป็น

(4) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- งานของสถาบันบรรลุผล
- ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างเต็มที่
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน/ลูกค้าและธุรกิจ
- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ ความมั่นคง และความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง

(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Benefits and Policies)

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร

สถาบันได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากร ครอบคลุมงานในหัวข้อ 7.3 สำหรับพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านระบบงาน และกระบวนการทำงานภายในสถาบัน สำหรับสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่าบุคลากร รวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย



หมายเหตุ 5.1 ก (1) การประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ควรคำนึงถึงความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2 และการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่อธิบายใน 4.1 ค (1)

หมายเหตุ 5.1 ก (3) การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความจำเป็น ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง อาจครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสาร อย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/ หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ รวมถึงการช่วยพนักงานหางานใหม่ (Outplacement) และบริการอื่น

หมายเหตุ 5.1 ก (3), 5.1 ก (4) การจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากรอาจเกี่ยวข้อง กับการจัดโครงสร้างบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สถาบันระบุไว้ในด้านเทคโนโลยี สภาวะ แวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

หมายเหตุ 5.1 ข. (1) ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานสามารถทำให้ผลิตภาพ เพิ่มขึ้นอย่างเต็มที่ด้วยการขจัดอุปสรรคต่อผู้พิการเพื่อให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ ทำงานที่มีสภาวะแวดล้อมที่บุคลากรทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (inclusive workplace) ต้องเข้าถึงได้ทั้งทางด้านกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (attitudinally accessible)

หมายเหตุ 5.1 ข. (1) หากปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมในการทำงานและตัววัดผลการ ดำเนินงานหรือเป้าหมายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสำหรับสถานที่ทำงานที่ต่างกัน สถาบันควรอธิบายถึงความแตกต่างเหล่านี้ในการตอบคำถามด้วย สถาบันควรอธิบายเรื่อง ความปลอดภัยของสถานที่ทำงานในหัวข้อ 6.2 โดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยโดยรวม

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) : สถาบันมีวิธีการ ใดในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการ ที่โดดเด่น (45 คะแนน)

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของ บุคลากร

วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของ บุคลากร

(2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

มีวิธีการและตัววัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร สถาบันใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- การมุ่งเน้นผู้เรียน/ลูกค้าและธุรกิจ
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ



(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development)

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความจำเป็นของสถาบันอย่างไร

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันและความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- สนับสนุนจริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

(3) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS)

สถาบันมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนา กับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากร และกับผลลัพธ์ที่สำคัญของสถาบัน
- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งในความผูกพันของบุคลากรและในการเรียนรู้และพัฒนา

(4) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Development)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคตของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร ผู้นำ และตำแหน่งอื่นที่สำคัญ

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5.2 ก (1) ตัวขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (ระบุใน P. 1 ก (3)) หมายถึงสิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่น ทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสถาบัน

หมายเหตุ 5.2 ก (2) ตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ใช้ประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร อาจรวมถึงอัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ

หมายเหตุ 5.2 ค (1) ระบบการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้นจึงต้องใช้ทางเลือกอื่นในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย

หมายเหตุ 5.2 ค (2) สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงการพิจารณาเป็นการเฉพาะในเรื่องการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน และอาจรวมถึง

- โอกาสในการพัฒนาที่ตอบสนองสมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรและนวัตกรรม
- การปรับปรุงเรื่องการมุ่งเน้นผู้เรียน
- การเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน สถาบันควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่สถาบันจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานด้วย