

เส้นทางการจัดการทรัพยากรบุคคล (HR Roadmap)

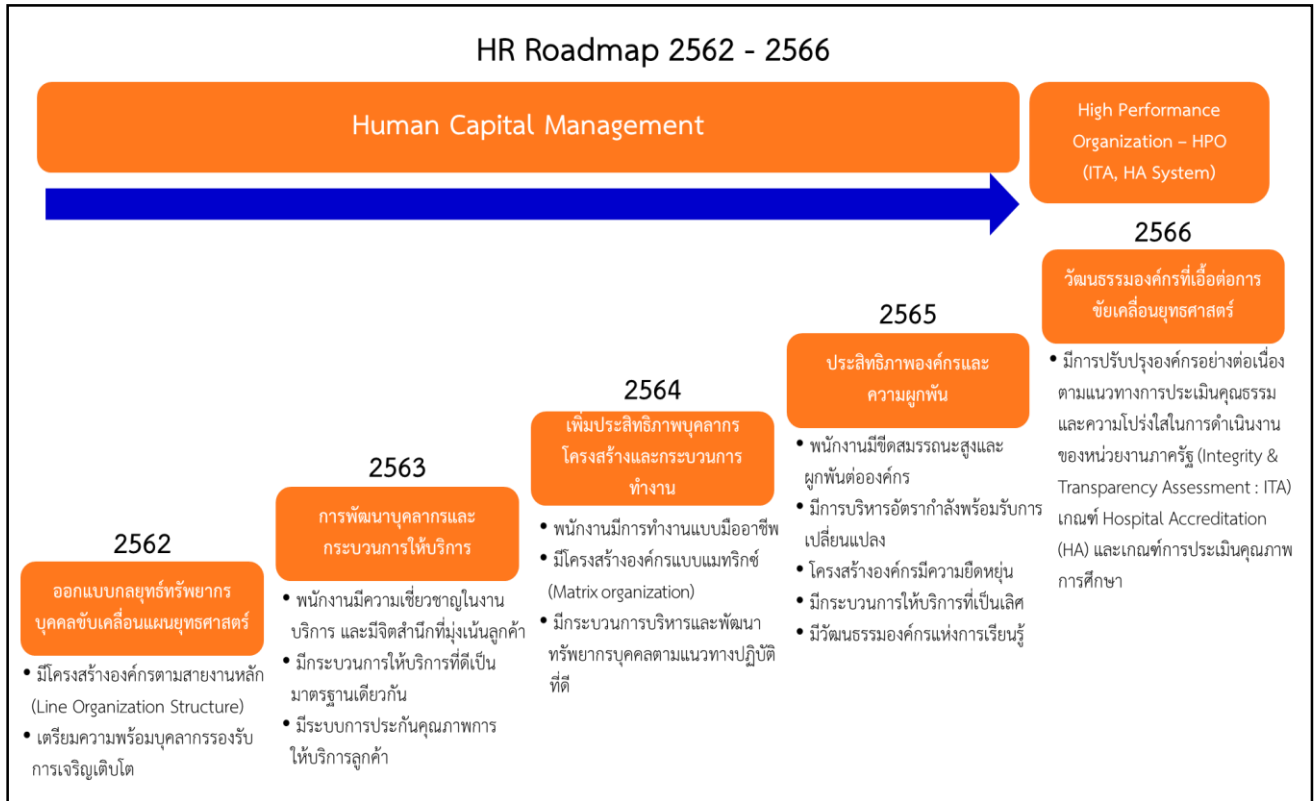
ราชวิทยาลัย มุ่งเน้นสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) ในด้านวิทยาศาสตร์ การค้นคว้าวิจัย การศึกษา และการบริการทางสุขภาพ ให้บริการทางการแพทย์และการสาธารณสุขแก่ประชาชน ให้ความช่วยเหลือผู้ยากไร้และผู้ประสบภัยพิบัติ รวมทั้งส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่มีขีดสมรรถนะองค์กรในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและดำรงไว้ในการเป็นสถาบันการวิจัยและวิชาการชั้นสูง ภายใต้เกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) เกณฑ์ Hospital Accreditation (HA) และเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา มาเป็นกรอบการบริหารจัดการและสนับสนุนให้เป้าประสงค์ขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ตามรูปที่ 1-1

รูปที่ 1-1 High Performance Organization Model



เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงได้จัดทำ HR Roadmap ปี 2562 – 2566 เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ดังนี้

รูปที่ 1-2 เส้นทางการจัดการทรัพยากรบุคคล (HR Roadmap)



ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล สามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM : Human Resource Management)

- กลยุทธ์ที่ 1 การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital)
- กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารอัตรากำลังทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
- กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบการประเมินและผลตอบแทน
- กลยุทธ์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในการเป็น Strategic Partner

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร (OD : Organization Development)

- กลยุทธ์ที่ 1 จัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องและรองรับกลยุทธ์ของราชวิทยาลัย
- กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการทำงานให้สอดคล้องและรองรับกับกลยุทธ์ของราชวิทยาลัย
- กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD : Human Resource Development)

- กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและพนักงานให้สอดคล้องกับ Competency

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาและฝึกอบรมพนักงานรายบุคคล สายงานวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ และ
เสริมสร้างบทบาทหัวหน้างานในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมพนักงาน พัฒนาตนเอง
ผ่านช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
(HRD : Human Resource Development)

จากการที่ราชวิทยาลัยฯ มุ่งเน้นจะเป็นสถาบันระดับโลกในด้านวิทยาศาสตร์ การค้นคว้าวิจัย การศึกษา และ บริการทางสุขภาพ ดังนั้นขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุผลการดำเนินงานดังกล่าว การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานจึงมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะ (Competency Based) ที่ราชวิทยาลัยฯ กำหนด โดยใช้รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ที่ประกอบด้วย Core Competency ที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถหลักตามที่ราชวิทยาลัยฯ ต้องการให้สอดคล้องกับ Core Value โดยได้ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาในรูปแบบเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ผ่านเครื่องมือและช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น e-Learning, KM เป็นต้น รวมถึงกระบวนการพัฒนา และประเมินผลพฤติกรรมจากการแสดงออก ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา (Managerial Competency) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพ ทักษะการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำเพื่อผลักดันผลงานให้เป็นที่น่าพอใจตามเป้าหมาย Functional Competency ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตรงกับหน้าที่งานตามความรับผิดชอบ ทั้งจากการฝึกอบรมในรูปแบบ Classroom Training และ Non-classroom Training อันประกอบด้วย การสอนงาน (Coaching), การเรียนรู้ในงาน (On the job Training), การหมุนเวียนงาน (Rotation) และ e-Learning ตามระดับตำแหน่งหน้าที่ พร้อมกันนี้ได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อพัฒนาทักษะเป็นรายบุคคลที่สอดคล้องกับระดับความสามารถ และภาระหน้าที่งานในการพัฒนาเพื่อส่งเสริมศักยภาพการบริหารงานและการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ทิศทางและเป้าหมายของราชวิทยาลัยฯ รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Based) ดังกล่าว จึงได้กำหนด Training Roadmap และแนวทางการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

Training Road Map										
ตำแหน่ง หลักสูตร	ผู้ปฏิบัติงานใหม่	ระดับปฏิบัติการ		ระดับบังคับบัญชา		ระดับบริหาร			ระดับบริหาร	
		สายวิชาการ	สายสนับสนุน	หัวหน้างาน/ เทียบเท่า	หัวหน้าฝ่าย/ เทียบเท่า	ผู้บริหารระดับ 1	ผู้บริหารระดับ 2	ผู้บริหารระดับ 3		
Core Competency	ปฐมนิเทศ	IT Literacy								ศึกษาภาษาต่างประเทศ/วัฒนธรรม/การสื่อสาร
	การบริการ	Customer Center								
Managerial Competency		เตรียมความพร้อมเป็นผู้บริหาร (Pre-Position Training)		Leadership Program	Senior Leadership Program	Advanced Leadership Program			KM	
		IDP & self Learning		Strategic & Planning Management	- Mini MBA - Problem Solving & Decision Making	Problem Solving & Decision Making				
				การสร้างภาวะผู้นำและทีมงาน		การสร้างภาวะผู้นำและทีมงาน				
		e-Learning for Managerial Competency								คลังปัญญา
Functional Competency	เทคโนโลยีสารสนเทศ	Functional Competency ของหน่วยงาน	Functional Competency ของหน่วยงาน	Functional Competency ของหน่วยงาน			Presentation Skill			
	การปฏิบัติงาน			Presentation Skill			Presentation Skill			
	Teambuilding	การบริหารจัดการภายใน								
e-Learning for Competency										

ราชวิทยาลัยฯ จึงได้กำหนดกลยุทธ์และแผนงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารและปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ Competency

กลยุทธ์การพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารและปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ Competency มุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งควบคู่ไปกับการวางรากฐานความเข้มแข็งของผู้ปฏิบัติงานในด้านความรู้ความสามารถ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในอนาคต

เป้าประสงค์ : ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบริบทการดำเนินธุรกิจของราชวิทยาลัยในปี 2566

แผนงาน/กิจกรรม (Plan/Activity)	ตัวชี้วัด (Measure)	เป้าหมาย (Target)	62	63	64	65	66
1.แผนพัฒนาผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน							
1.1 จัดทำ Training Road Map & Competency	- มี Training Road Map & Competency ของราชวิทยาลัยฯ ภายในปี 2562	- มี Training Road Map & Competency ของราชวิทยาลัยฯ	←→	←→	←→	←→	←→
1.2 แผนงานและดำเนินการพัฒนาบุคลากร							
1.2.1 ด้านการบริหารจัดการประจำตำแหน่งผู้บริหาร	- ระยะเวลาอบรมเฉลี่ยต่อคน	- ปี 2562 ไม่น้อยกว่า 40 ชม.ต่อคนต่อปี	←→	←→	←→	←→	←→
- การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความสามารถพิเศษขององค์กร (Corporate Core Competency)		- ปี 2563 ไม่น้อยกว่า 45 ชม.ต่อคนต่อปี					
- การพัฒนาทักษะด้านการบริหารโรงพยาบาลและด้านการศึกษาสำหรับผู้บริหาร		- ปี 2564 ไม่น้อยกว่า 50 ชม.ต่อคนต่อปี					
		- ปี 2565 ไม่น้อยกว่า 55 ชม.ต่อคนต่อปี					
		- ปี 2566 ไม่น้อยกว่า 60 ชม.ต่อคนต่อปี					
1.2.2 ด้านพัฒนาผู้ปฏิบัติงานตาม Competency	- ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ตรงตามทักษะการปฏิบัติงาน	- ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา ตาม Training Roadmap	←→	←→	←→	←→	←→

<p>- มุ่งเน้นการพัฒนาให้รอบรู้ ธุรกิจและสร้างวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>- มุ่งเน้นการพัฒนาให้มีความ เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ</p>						
---	--	--	--	--	--	--

**กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาและฝึกอบรมพนักงานรายบุคคล สายงานวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ และเสริมสร้าง
บทบาทหัวหน้างานในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน**

กลยุทธ์การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานรายบุคคล สายงานวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ และเสริมสร้างบทบาทหัวหน้างานในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน มุ่งเน้นการสร้างระบบการพัฒนาบุคคลให้มีรูปแบบที่ชัดเจน เป็นมาตรฐาน และสามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์ : 1. เพื่อสนับสนุนให้ราชวิทยาลัยฯ มุ่งสู่ การเป็นสถาบันระดับโลกด้านวิทยาศาสตร์ การค้นคว้า การศึกษา และการบริการทางสุขภาพ

2. เพื่อพัฒนาบุคลากรของราชวิทยาลัยฯ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามวิสัยทัศน์ของราชวิทยาลัยฯ อย่างเต็มศักยภาพ

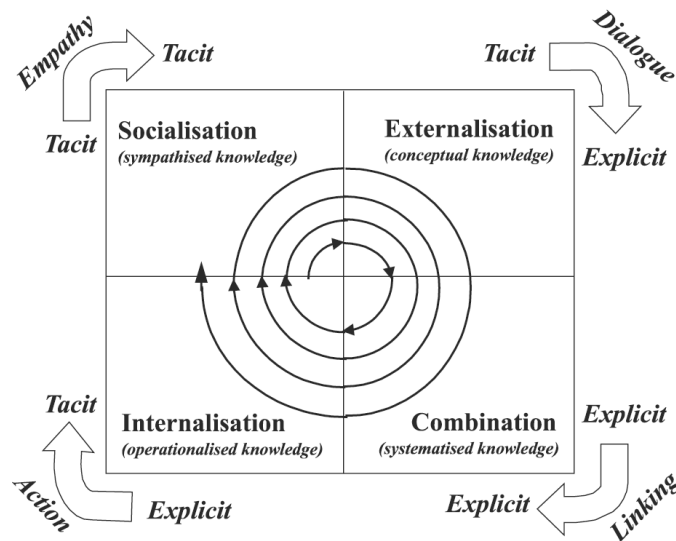
แผนงาน/กิจกรรม (Plan/Activity)	ตัวชี้วัด (Measure)	เป้าหมาย (Target)	62	63	64	65	66
<p>แผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan)</p>							
<p>1.1 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน สายงานวิชาการ</p>	<p>- มีแผนพัฒนาพนักงาน รายบุคคล (IDP) ครบทุก สายงานภายในปี 2565</p>	<p>- พนักงานมีสมรรถนะที่ สอดคล้องกับ Competency ของราชวิทยาลัยฯ</p>	↔	↔	↔		
<p>1.2 จัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน สายงานสนับสนุน</p>			↔	↔	↔		
<p>1.3 ส่งเสริมหัวหน้างาน ใช้เครื่องมือ พัฒนาลูกน้องที่หลากหลาย</p>			↔	↔	↔		
<p>1.4 พัฒนาและฝึกอบรมตามแผนพัฒนา พนักงานรายบุคคล</p>			↔	↔	↔		
<p>1.5 ติดตามและประเมินผลการพัฒนา พนักงานรายบุคคล</p>			↔	↔	↔		

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองผ่านช่องทางที่หลากหลาย

กลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองผ่านช่องทางที่หลากหลาย มุ่งเน้นปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการทางความคิด เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์แก่องค์กร สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Creation) ให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ อันจะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งกระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้แบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้

1. **Socialization** เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงานโดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่

2. **Externalization** เป็นขั้นตอนที่สองในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge



3. **Combination** เป็นขั้นตอนที่สามในการแปลงความรู้ขั้นต้น เพื่อการสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ที่ได้เรียนรู้ เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ

4. Internalization เป็นขั้นตอนที่สี่และขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงความรู้จาก Explicit Knowledge กลับสู่ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน

เป้าประสงค์ : มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาสมรรถนะและสนับสนุนยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยฯ
 สู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

แผนงาน/กิจกรรม (Plan/Activity)	ตัวชี้วัด (Measure)	เป้าหมาย (Target)	62	63	64	65	66
1. แผนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) เพื่อพัฒนาราชวิทยาลัยฯ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 1.1 นำระบบการบริหารจัดการความรู้มาใช้ในราชวิทยาลัยฯ 1.2 จัดกิจกรรมสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง 1.3 สนับสนุนให้หน่วยงานมีการจัดการองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กร	1. มีระบบการจัดการความรู้ การจัดการกิจกรรม และสนับสนุนให้หน่วยงานมีการจัดการองค์ความรู้ 2. มีการสร้างผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ในสายงานวิชาการภายในปี 2564 3. มีการสร้างผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ในสายงานสนับสนุนภายในปี 2565	1. มีการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ 2. ราชวิทยาลัยฯ เห็นชอบให้มีการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการกิจกรรมกรรม และสนับสนุนให้หน่วยงานต่าง ๆ ของราชวิทยาลัยฯ มีการบริหารจัดการ สร้างผู้รู้ (GURU) การจัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้ ผ่านช่องทางในระบบ การจัดการความรู้และช่องทางอื่น ๆ ที่หลากหลาย 3. จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม - ปี 2563 ไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้ - ปี 2564-2566 ปีละไม่น้อยกว่า 4 องค์ความรู้	←→	←→			←→
2. สร้างผู้รู้ (GURU) ในทุกสายอาชีพของราชวิทยาลัยฯ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2.1 สร้างผู้รู้สายวิชาการ 2.2 สร้างผู้รู้ในสายสนับสนุน 2.3 จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4. มีการบริหารจัดการคลังความรู้ไม่น้อยกว่า 4 เรื่องต่อปี 5. จำนวนผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปี ความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของสายงานภายในปี 2566			←→			←→
3. พัฒนาช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Knowledge Management Channel) สู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ 3.1 สร้างช่องทางการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)					←→		←→

3.2 สร้างระบบการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน		4. จำนวนผู้ถ่ายทอดความรู้ (GURU) ตามสายอาชีพ - ปี 2563 ไม่น้อยกว่า 2 คน - ปี 2564-2566 ปีละไม่น้อยกว่า 4 คน					
--	--	---	--	--	--	--	--

แผนงาน/กิจกรรม (Plan/Activity)	ตัวชี้วัด (Measure)	เป้าหมาย (Target)	62	63	64	65	66
4. แผนการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) 4.1 จัดทำหลักสูตรส่งเสริมทักษะการปฏิบัติงาน อย่างน้อยปีละ 3 หลักสูตร 4.2 ดำเนินการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) - หลักสูตรด้านการบริหารจัดการ - หลักสูตรที่สอดคล้องตาม Functional Competency ของหน่วยงาน 4.3 ประเมินผลการเรียนรู้ 4.4 สสำรวจความคิดเห็นและพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย	มีการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ทั้งหลักสูตรด้านการบริหารจัดการ และหลักสูตรที่สอดคล้องกับ Functional competency ภายในปี 2565	1. มีบทเรียน e-Learning ที่สนับสนุน Competency 2. ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาผ่านระบบ e-Learning		←			→
5. แผนสนับสนุนทุนการศึกษา ผู้ปฏิบัติงาน 5.1 ทบทวนหลักเกณฑ์การให้ทุนการศึกษา 5.2 พิจารณาและให้ทุนการศึกษา ผู้ปฏิบัติงาน 5.3 พิจารณาสาขาวิชาทุนการศึกษา กับตำแหน่งงานที่เหมาะสม	มีหลักเกณฑ์การให้ทุนการศึกษาที่รองรับยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยฯ และผู้ปฏิบัติงานได้รับทุนการศึกษาไม่น้อยกว่าปีละ 50 ทุน		←	←			→