



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

จาก เลขาธิการคณะกรรมการเสริมสร้างความพึงพอใจ ถึง ทุกหน่วยงาน
และความผูกพันของบุคลากร กฟภ.

เลขที่ กสภ. (พ.ร.) 35661/2563

วันที่ 26 ส.ค. 2563

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อ กฟภ. และการรับรู้
เข้าใจ ยอมรับค่านิยมและพฤติกรรมตามปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยม กฟภ. ปี พ.ศ. 2563

เรียน รพภ., ผชภ., อส.ตภ., อส.กภ., อส.วภ., ผชช., อช., อฝ., อก. และ ผจก.

ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ข้อ 2.6 การบริหารทุนมนุษย์ ด้านที่ 4 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนา
ทุนมนุษย์ ข้อที่ 4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/
จรรยาบรรณและจริยธรรม โดยกำหนดเกณฑ์วัดระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน
ตามแผนงานประจำปี ดังนั้น คณะกรรมการฯ จึงได้จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของ
บุคลากรที่มีต่อ กฟภ. และการรับรู้เข้าใจ ยอมรับค่านิยมและพฤติกรรมตามปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยม กฟภ.
ปี พ.ศ. 2563 เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงาน ให้บุคลากรเกิดความอยู่ดีมีสุข พร้อมทุ่มเททำงานให้กับ กฟภ. นั้น

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านแจ้ง
พนักงานและลูกจ้างในสังกัดทุกท่านร่วมตอบแบบสำรวจดังกล่าว ได้ตั้งแต่วันที่ 1 - 11 กันยายน 2563
โดยสามารถเข้าตอบแบบสำรวจได้ 2 ช่องทาง ดังนี้

1) ตอบแบบสำรวจผ่าน QR Code



2) ตอบแบบสำรวจผ่านระบบอินทราเน็ต (intranet) ของ กฟภ. (<https://intranet.pea.co.th/>)
→ คลิกที่ Banner “ขอความร่วมมือทุกท่านตอบแบบสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อ
กฟภ. และการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับค่านิยมและพฤติกรรมตามปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยม กฟภ. ปี พ.ศ. 2563”
โดยท่านสามารถเข้าระบบผ่านคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ (Smart Phone) หรือ แท็บเล็ต (Tablet)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสำรวจดังกล่าว

(นางสุวิมล ศิริยานันท์)

อก.สภ.

เลขาธิการคณะกรรมการเสริมสร้าง
ความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร กฟภ.

คู่มือการประเมินผลการดำเนินงาน
รัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่
**State Enterprise
Assessment
Model : SE-AM**



2.6

2.6

การบริหารทุนมนุษย์
(Human Capital Management: HCM)

เกณฑ์ประเมินการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็น

การประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy)
2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management)
3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development)
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)

โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร รวมถึงมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ด้วยการสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเองและคุณค่าของงานที่ทำ ผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพ ทั้งนี้

นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในที่สุด

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้



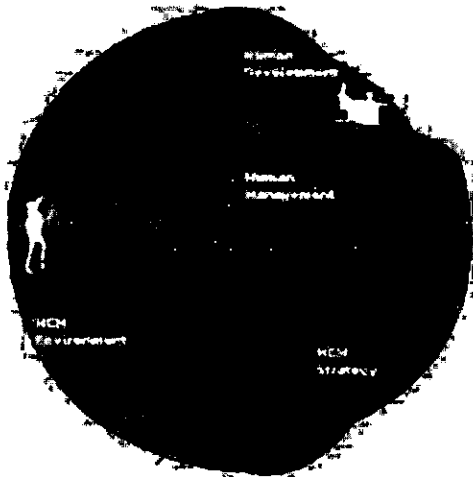
หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

- หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

HCM module of 4

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน HCM

“การดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ที่มี HCM ในระดับกลางหรือระดับสูงจะมีความสัมพันธ์กันกับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว การมี HCM ที่แข็งแกร่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในระยะยาวได้”



1. คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

“ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ HCM ที่ชัดเจน, มีทิศทาง, มีพลัง, และสามารถวัดผลได้ จะช่วยให้การดำเนินงาน HCM มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร และสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

2. การบริหารทุนมนุษย์

“การบริหารทุนมนุษย์ที่ได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้การดำเนินงาน HCM มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร และสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

3. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน

“การมีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน HCM ที่แข็งแกร่งจะช่วยให้การดำเนินงาน HCM มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร และสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	30	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 30)
2. การบริหารทุนมนุษย์	25	2.1 อัตราค่าจ้าง (น้ำหนักร้อยละ 7.5) 2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15) 3. การพัฒนาทุนมนุษย์
3. การพัฒนาทุนมนุษย์	25	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 10)
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	20	4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 2) 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (น้ำหนักร้อยละ 10)
รวม	100	

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 20)

“การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้สนับสนุนด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้บุคลากรมีจริยธรรม และเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัย และมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์ คาดการณ์ ตัดสินใจ ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง”

4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการ การเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)

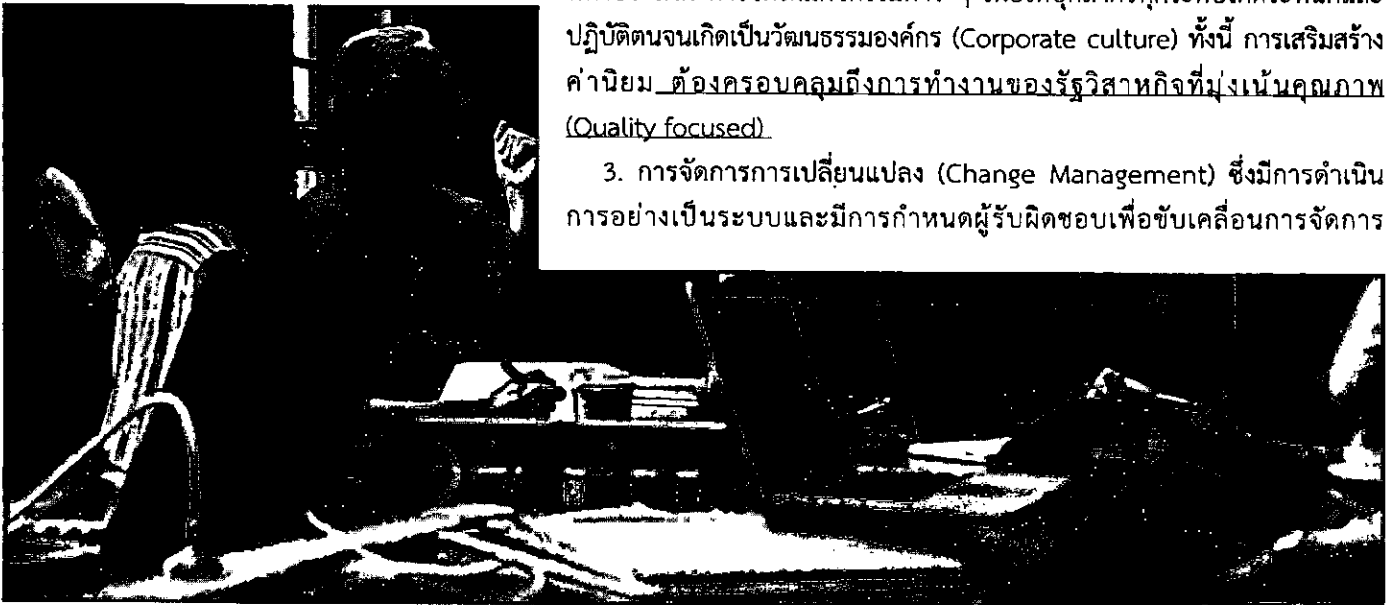
ระดับ 1 การมีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ความผูกพันองค์กร ค่านิยมองค์กร การจัดการ การเปลี่ยนแปลง และระบบทรัพยากรมนุษย์ที่มีธรรมาภิบาล

ระดับ 2 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มีลักษณะของการดำเนินงาน ดังนี้

1. การสร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) โดยทราบถึงระดับความผูกพันและปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร และมีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร ตลอดจนการต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)

2. การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (core value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ทั้งนี้ การเสริมสร้างค่านิยม ต้องครอบคลุมถึงการทำงานของรัฐบาลที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused)

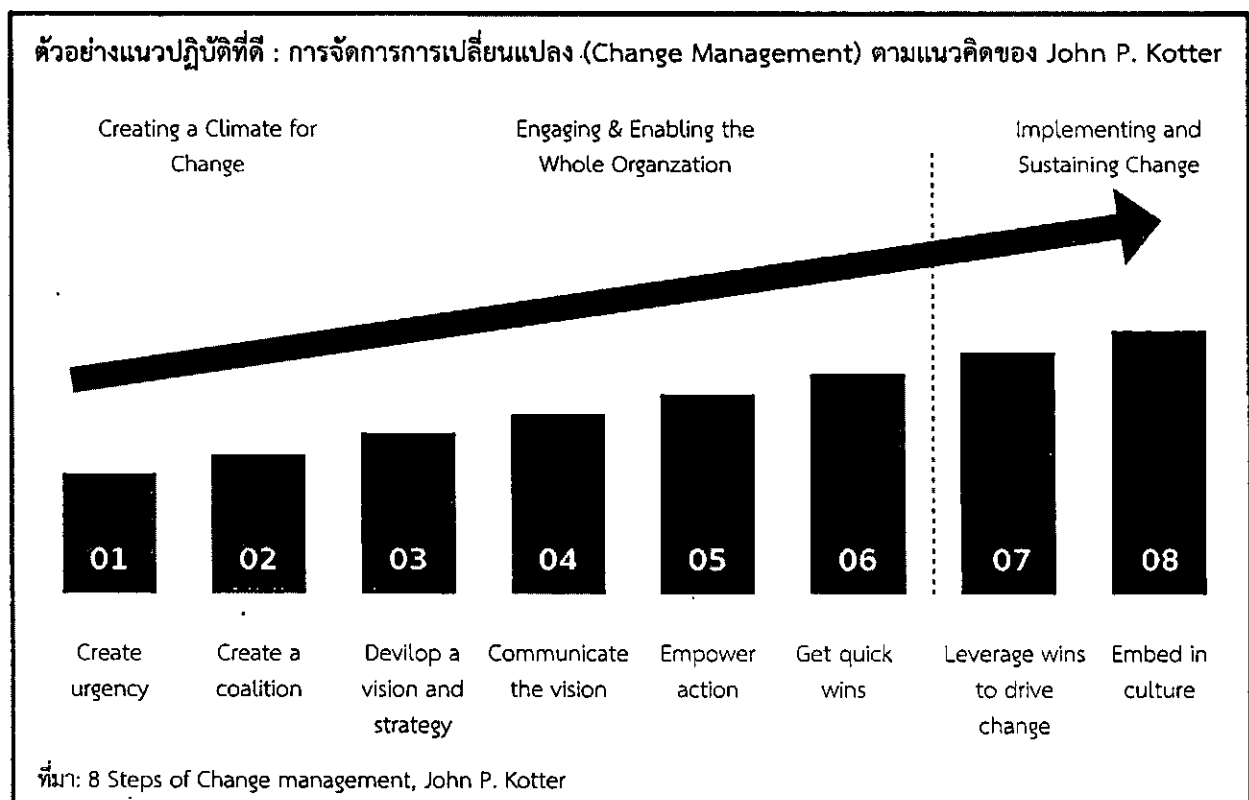
3. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการ





2.6

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี : การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ John P. Kotter



ภาพที่ HCM-5: การจัดการการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter

8 ขั้นตอนเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1. สร้างความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาสถานการณ์ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นว่าเป็นวิกฤตการณ์ หรือโอกาสทางธุรกิจ

2. สร้างกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน โดยการสร้างบุคคล/กลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สนับสนุน และนำกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่กลุ่มบุคลากรเป้าหมาย (Change Targets) ในการเปลี่ยนแปลง เช่น พฤติกรรม ทัศนคติ อารมณ์ และความรู้ เป็นต้น

3. สร้าง/พัฒนา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง

4. สื่อสารวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง รวมถึงการใช้กลุ่มผู้นำเป็นแบบอย่างในการสร้าง/เปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

5. กระจายอำนาจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อลดอุปสรรคในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรกล้ายอมรับความเสี่ยง มีความคิด และการปฏิบัติที่แตกต่างจากเดิม

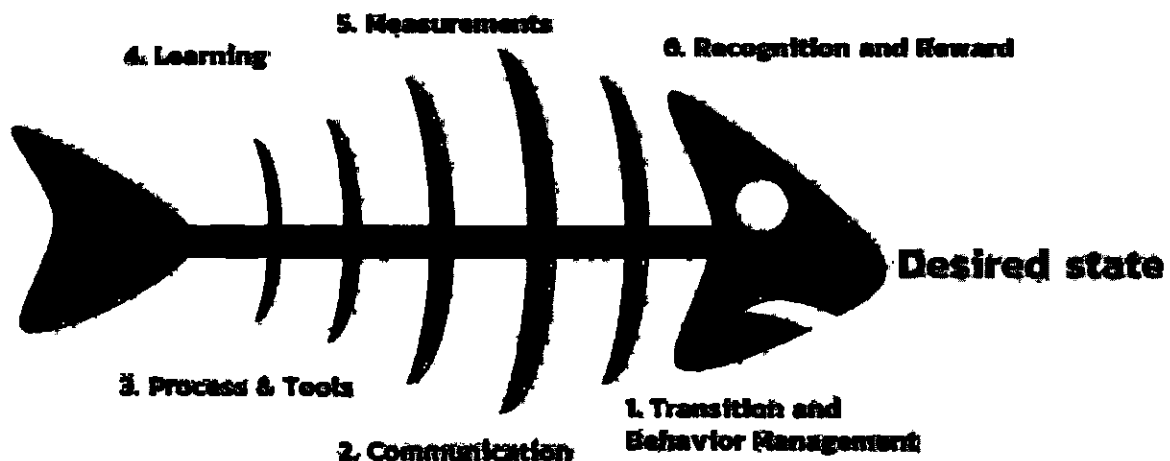
6. สร้างความสำเร็จระยะสั้น โดยการวางแผน เพื่อให้ผลจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างชัดเจน รวมถึงยกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

7. นำผลของการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการขยายการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

8. เชื่อมโยงพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและระบบขององค์กร นอกจากนี้ ต้องกำหนดวิธีการในการพัฒนาผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำอย่างต่อเนื่อง

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ Robert Osterhoff

Change Management Process



ที่มา: Robert J. Osterhoff, 2003

ภาพที่ HCM-6: การจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Robert J. Osterhoff

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behaviour Management) โดยการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหารในกิจกรรมต่าง ๆ การปรับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การจัดตั้งคณะทำงาน/ หน่วยงานที่รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง การสร้างระบบการติดตามและประเมินผล และการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ชัดเจน
2. การสื่อสาร (Communication) ถึงเป้าหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นทั้งต่อองค์กรและบุคลากร สร้างช่องทางให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง
3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools) กำหนดกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับ ลักษณะขององค์กร ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร
4. การเรียนรู้ (Learning) โดยสร้างความเข้าใจและความ

ตระหนัก โดยพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ และการประเมินผลและปรับปรุง

5. การวัดผล (Measurements) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ แล้วนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินการ รวมถึงนำผลมาใช้สื่อสารให้แก่บุคลากรให้ทราบถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้น โดยการวัดผลประกอบด้วย การวัดระบบ (System) การวัดผลลัพธ์ (Output) และประโยชน์ที่ได้รับ (Outcome)

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ประกอบด้วย การค้นหาความต้องการของบุคลากร การกำหนดแรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว การบูรณาการกับระบบที่มีอยู่และการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมในแต่ละช่วงเวลา