



สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์  
**PANYAPIWAT**  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ที่ สจป.สอธ. 048/2565

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์  
85/1 หมู่ 2 ถนนแจ้งวัฒนะ  
ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

24 สิงหาคม 2565 มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

เรื่อง ขอนำเสนอระบบบริหารที่สำคัญเพื่อขับเคลื่อน Work-based Education ได้รับ 1890

เรียน **คณบดีคณะเกษตรศาสตร์** วันที่ 1 กย 2565

**มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี** เวลา 13.49 น.

สิ่งที่ส่งมาด้วย ข้อเสนอการพัฒนาระบบบริหารที่สำคัญเพื่อขับเคลื่อน Work-based Education 3 ระบบ คือ

1. ข้อเสนอระบบที่ 1 การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ความเสี่ยงและการจัดการความรู้
2. ข้อเสนอระบบที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการสร้างสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน
3. ข้อเสนอระบบที่ 3 การสร้างผู้นำ ระบบการสร้างบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญและระบบบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษา

ตามที่สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ได้มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Work-based Education) มาตั้งแต่ พ.ศ. 2550 พบว่า เป็นรูปแบบที่มีผลดีต่ออุดมศึกษามาก และหลายสถาบันมุ่งสู่การพัฒนาการเรียนการสอนในลักษณะคล้ายกัน เช่น WIL & CIWE เป็นต้น

จากประสบการณ์ในการดำเนินการข้างต้นจนประสบความสำเร็จแล้วในระดับหนึ่ง พบว่ามี 3 ระบบหลักที่เป็น Key Success Factor ของสถาบันอุดมศึกษาที่จะช่วยให้พัฒนาขีดความสามารถไปสู่เป้าหมาย และได้ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ จึงได้จัดทำ 3 ข้อเสนอ เพื่อสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ได้ และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในข้อเสนอดังกล่าว จึงได้จัดสัมมนานำเสนอรายละเอียดในรูปแบบออนไลน์ผ่านระบบ ZOOM โดยไม่มีค่าใช้จ่าย แบ่งเป็น 3 ครั้ง โดยแต่ละครั้ง เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบบริหารที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของ Work-based Education ซึ่งสถาบันได้ทำเป็นข้อเสนอ (Proposal) เป็น 3 ระบบ ดังนี้

1. ข้อเสนอระบบที่ 1: การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ความเสี่ยงและการจัดการความรู้ (Strategic Performance, Risk and Critical Knowledge Management) วันพุธที่ 28 กันยายน 2565 เวลา 13.30 – 15.00 น. (สมัครเข้าร่วมรับฟัง ภายในวันที่ 16 กันยายน 2565)
2. ข้อเสนอระบบที่ 2: การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการสร้างสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน (Suitable Digital Transformation and University Compliance and Safety Environment) วันอังคารที่ 4 ตุลาคม 2565 เวลา 13.30 – 15.00 น. (สมัครเข้าร่วมรับฟัง ภายในวันที่ 23 กันยายน 2565)
3. ข้อเสนอระบบที่ 3: การสร้างผู้นำ ระบบการสร้างบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญและระบบบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษา (Leadership Development, Succession Management and Competency-Based HRM in University) วันพุธที่ 12 ตุลาคม 2565 เวลา 13.30 – 15.00 น. (สมัครเข้าร่วมรับฟัง ภายในวันที่ 30 กันยายน 2565)

**Creating Professionals through Work-based Education**

การนำเสนอโครงการดังกล่าว มีประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการจาก Real Practices ที่สถาบันอุดมศึกษา สามารถนำไปปรับใช้ได้

ในการนี้ สถาบันฯ จึงขอเรียนเชิญผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเข้าร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอทั้ง 3 ระบบ ดังกำหนดการและรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาด้วย และขอความกรุณาส่งแบบตอบรับการเข้าร่วมสัมมนาที่ E-mail : kanokwanphan@pim.ac.th, jarinpornrac@pim.ac.th หรือ โทรสาร 02 855 0391 ทั้งนี้ สามารถสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ คุณกนกวรรณ พันธุ์ชื่น โทรศัพท์ 02 855 0277, 086 401 9958 หรือ คุณจรินทร์พร รชตะบริรักษ์ โทรศัพท์ 02 855 1096, 084 134 7644

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์)

รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์



Link ลงทะเบียน

งาน WBE#14 ข้อเสนอระบบที่ 1  
<https://forms.gle/69ySJP9aMbG4xifO8>  
เรื่อง การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์  
ความเสี่ยงและการจัดการความรู้  
Zoom Meeting ID: 723 779 7227  
Passcode: 141414



Link ลงทะเบียน

งาน WBE#14 ข้อเสนอระบบที่ 2  
<https://forms.gle/s5JiuGxhDEPcyVJB8>  
เรื่อง การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม  
กับการสร้างสภาพแวดล้อมและ  
ความปลอดภัยในการทำงาน  
Zoom Meeting ID: 723 779 7227  
Passcode: 141414



Link ลงทะเบียน

งาน WBE#14 ข้อเสนอระบบที่ 3  
<https://forms.gle/cBh6d6AMDR4Ogycv7>  
เรื่อง การสร้างผู้นำและระบบบริหารทรัพยากร  
มนุษย์บนฐานสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษา  
Zoom Meeting ID: 723 779 7227  
Passcode: 141414

สำนักอธิการบดีและบริหารความยั่งยืน

โทรศัพท์ 0 2855 0277 และ 1096

โทรสาร 0 2855 0391



ติดตามข้อมูลอื่นๆ ได้ทาง

Facebook : PIM Ready to Work



## Work-based Education Forum #14

### ข้อเสนอที่ 1 ระบบการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการจัดการความรู้ (Strategic Performance, Risk and Critical Knowledge Management)

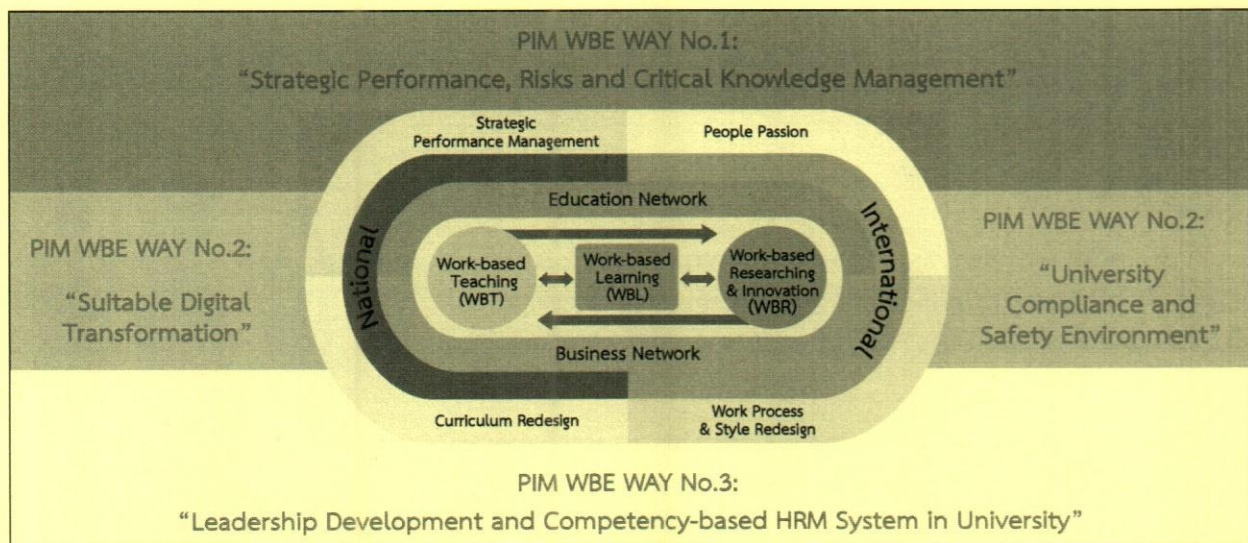
#### หลักการและเหตุผล

ในภาวะวิกฤติและความท้าทายของสถาบันอุดมศึกษาไทย และสากล รูปแบบการจัดการศึกษาทำให้ผู้เรียนพร้อมทำงานมี 3 รูปแบบที่ได้รับการกล่าวถึง ซึ่งทั้งสามรูปแบบมีแกนกลางร่วมกัน คือ “สถาบันอุดมศึกษาจัดการเรียนรู้ร่วมกับภาคธุรกิจอย่างใกล้ชิด” ประกอบด้วย

1. WIL: Work-Integrated Learning
2. CWIE: Cooperative and Work Integrated Learning
3. WBE: Work-based Education

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัตน์เริ่มใช้รูปแบบ Work-based Education มาตั้งแต่ก่อตั้งสถาบันเมื่อปี พ.ศ. 2550 และได้จัดการสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ในชื่อ Work-based Education Forum มาอย่างต่อเนื่อง

ในโอกาสนี้ จึงได้จัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของการจัดการศึกษาแบบ Work-based Education ตลอดระยะเวลา 16 ปี แบ่งออกเป็น 3 ข้อเสนอ ดังภาพต่อไปนี้



จากภาพข้างต้นแสดงระบบบริหารจัดการที่เป็นเบื้องหลังความสำเร็จ 3 ระบบ ในข้อเสนอที่ 1 นี้ จะได้เสนอถึงเรื่อง “ระบบการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการจัดการความรู้”

## คุณค่าและความสำคัญของข้อเสนอ

สถาบันอุดมศึกษาที่จะก้าวผ่านสถานการณ์วิกฤติและความท้าทายจากนี้ไป ต้องเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง และเติบโตได้ในอัตราเร่ง (High Performance and Hyper Growth Organization) จึงต้องการการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกัน ทำในสิ่งที่ใช้ทรัพยากรน้อย มุ่งสู่ความสำเร็จแบบสอดประสานกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงล่วงหน้าที่เรียกว่า “Strategic Performance and Risk Management” รวมถึงการแปลงทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาให้มีมูลค่าเชิงธุรกิจด้วยระบบ “Critical Knowledge Management”

## แนะนำศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (PIM HR Excellence Center) เป็นศูนย์บริการวิชาการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2555 เพื่อให้คำปรึกษา บริการวิชาการ การวิจัย การจัดฝึกอบรม พัฒนา การวางระบบงานทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร ดำเนินงานโดยทีมงานมืออาชีพในด้านทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization Builder) ศูนย์ฯ ได้ขึ้นทะเบียนเป็นที่ปรึกษา ประเภทนิติบุคคล หมายเลข 3079 ระดับ 3 ศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษาไทย สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง ออกให้ ณ วันที่ 14 มิถุนายน 2564

PIM HR Excellence Center ประกอบด้วยคณาจารย์และที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสบการณ์บริหารจากองค์กรชั้นนำและงานวิชาการที่ปรับใช้กับองค์กรได้จริง ผ่านการให้บริการ 4 ด้าน ดังนี้

- 1 Consulting and Selective People Solutions: ให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาองค์กรตรงกับความต้องการขององค์กร
- 2 Outsourcing HRD Program and Talent Development Plan: บริหารจัดการโปรแกรมพัฒนาบุคลากร ผู้นำ ผู้บริหาร และผู้มีความสามารถสูงทุกระดับ
- 3 Public Training - Intensive and Practice Learning Program: หลักสูตรพัฒนาที่เข้มข้นสำหรับทุกองค์กรที่ได้เรียนรู้หลักการ และ Best Practices จากวิทยากรที่เป็นผู้บริหารและนักวิชาการที่มีผลงานเชิงประจักษ์
- 4 In-House Training - Tailor Made Learning Program: หลักสูตรพัฒนา ที่เป็นการออกแบบเฉพาะองค์กร จัดเนื้อหา วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายไม่ว่า On Line – On Site/ Class Room/ Real Action Learning โดยทีมงานที่เป็นนักบริหารที่มีความเชี่ยวชาญ

## วัตถุประสงค์

เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ Work-based Education ให้เกิดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมที่สถาบันการศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ได้ และระบบบริหารจัดการที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ประกอบด้วย

- 1 ระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการวางแผนกลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์แล้วบริหารให้สำเร็จด้วยระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management)
- 2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- 3 การจัดการความรู้ (Critical Knowledge Management)



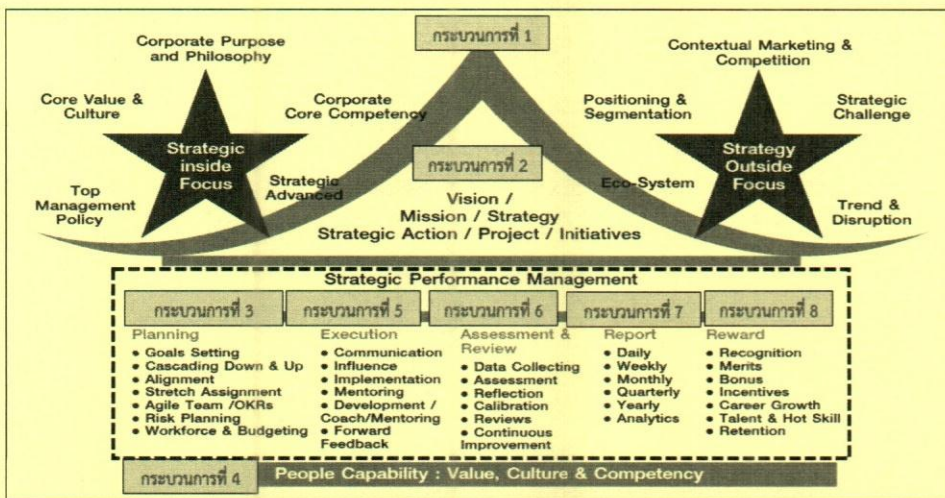
## กรอบความคิดและสาระสำคัญของข้อเสนอ

การพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาแบบ Work-based Education และระบบบริหารจัดการที่เป็นเบื้องหลังความสำเร็จ ประกอบด้วย การดำเนินการ 3 เรื่องคือ

1

ระบบการบริหารผลงานที่เชื่อมโยงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์องค์กรสู่การปฏิบัติด้วยระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management) ซึ่งศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้พัฒนากรอบความคิดในการจัดทำระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ตามหลักวิชาการและผ่านการพิสูจน์ในการปฏิบัติจริงหลากหลายองค์กร มีความแกร่งทั้งทางหลักการและความยืดหยุ่นในการประยุกต์ใช้ได้ต่างภาพต่อไปนี้

### PIM Strategic Performance Management



จากภาพข้างต้นระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management) เป็นระบบหลักที่ทุกองค์กรต้องมีเป็นพื้นฐานอันประกอบด้วย การดำเนินการ 8 กระบวนการ ดังนี้

**กระบวนการที่ 1 :** การศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และเตรียมการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจและกำหนดทิศทางขององค์กร

**กระบวนการที่ 2 :** จัดเตรียมเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร (Business Directing) ในรูปแบบของวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

**กระบวนการที่ 3 :** การวางแผน (Planning) เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร (Strategic Focus Organization) พร้อมทั้งองค์กรจะนำไปใช้ในการจัดทำแผนกำลังคนงบประมาณและแผนความเสี่ยงต่อไปได้

**กระบวนการที่ 4 :** การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร หากบุคลากรที่มีขีดความสามารถในการบริหารผลงานให้สำเร็จในระดับสูงขึ้นเต็มสมรรถนะที่ควรจะทำได้

**กระบวนการที่ 5 :** การลงมือดำเนินการตามแผน และติดตาม (Execution) ในลักษณะของการให้คำแนะนำปรับแก้ไขเพื่อให้ระบบมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

**กระบวนการที่ 6 :** การประเมินผลงานและทบทวนแก้ไข (Assessment and Review) เป็นการวางระบบในการรวบรวมข้อมูลผลที่ได้จากการปฏิบัติจริง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด และปรับปรุงแก้ไข

**กระบวนการที่ 7 :** การรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ (Report) โดยเป็นการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนด ตามรอบเวลาที่เหมาะสม เช่น ทุกเดือน ทุกไตรมาส เป็นต้น

**กระบวนการที่ 8 :** การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน (Reward) โดยเป็นการใช้ข้อมูลจากผลการประเมินเพื่อปรับเงินเดือน โบนัส สละสมเป็นผลงานระยะยาวใช้ในการบริหารความก้าวหน้าในงาน และเพิ่มมาตรการในการจูงใจ รักษาบุคลากรที่มีความสามารถและผลงานโดดเด่นไว้ให้ได้

2

**ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** ในการบริหารสถาบันการศึกษาที่มีความท้าทายซับซ้อนเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย นโยบาย โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง การค้นหา ประเมินและวางแผนการบริหารความเสี่ยง

3

**ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management)** ที่มีคุณค่าเชิงธุรกิจที่อยู่ในบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา (Critical Tacit Knowledge Management)

## รูปแบบและวิธีการให้บริการ

**รูปแบบที่ 1** จัดฝึกอบรมพัฒนาโดยการลงมือทำจากโจทย์จริง (Training and Real Action Learning) ภายในสถาบันการศึกษา เน้นกลุ่มเป้าหมาย คือผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง พร้อมนำโจทย์จริงมาลงมือทำ หลังจากนั้นอีกประมาณ 2 สัปดาห์ จะมีการให้ Action Learning Feed Back อีกครั้งหนึ่ง ใช้เวลาร่วมกัน 3 - 4 วัน

**รูปแบบที่ 2** ให้การปรึกษาแบบ Partnership Consultant Approach กล่าวคือ ให้คำปรึกษาพร้อมลงมือทำ โดยมีทีมผู้บริหารที่รับผิดชอบร่วมทีมอย่างใกล้ชิด เพื่อถ่ายโอนความรู้ โดยข้อเสนอแนะไม่ใช่การเสนอเพื่อการทำวิจัย แต่เป็นการพัฒนาระบบการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงและการจัดการความรู้ที่ใช้กรอบความคิดทางวิชาการที่เป็นสากล และวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นลักษณะเฉพาะแต่ละองค์กรอย่างลึกซึ้ง ระยะเวลาดำเนินโครงการประมาณ 6 เดือน (สามารถปรับตามความเหมาะสมกับแต่ละสถาบันการศึกษา)

## การวัดความสำเร็จของโครงการ

1

สถาบันอุดมศึกษาสามารถวางระบบบริหารผลงานและแผนความเสี่ยง เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของสถาบัน/มหาวิทยาลัย และกลไกในการทำ Cascading and Alignment

2

สถาบันอุดมศึกษาสามารถวางระบบการจัดการความรู้ที่สามารถ กำหนดและนำความรู้ที่มีคุณค่าเชิงธุรกิจ (Critical Knowledge) มาใช้ในการวิจัยและบริการวิชาการที่มีมูลค่าสูงได้



## งบประมาณ

งบประมาณในการดำเนินโครงการขึ้นอยู่กับขอบเขต รูปแบบ และระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

## ความโดดเด่นและแตกต่างในการดำเนินโครงการของ PIM HR Excellence Center

1

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์เป็นมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจและเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเครือข่าย จึงสามารถระดมทีมที่ปรึกษาจากหลากหลายความเชี่ยวชาญให้เหมาะสมกับการวางแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กร

2

ใช้ตัวแบบของระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management) การบริหารความเสี่ยง และการจัดการความรู้ที่ถูกพัฒนาและทดสอบการใช้งานที่มีความยืดหยุ่นและปรับประยุกต์ให้เข้ากับแต่ละสถาบันการศึกษาได้

3

ทีมที่ปรึกษาเป็นผู้บริหารในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ และนักวิชาการที่มีความก้าวหน้าจึงมองเห็นภาพกลยุทธ์ ทั้งมิติขององค์กรและมิติวิชาการ

4

สามารถหาข้อมูลเชิงวิชาการ Good Best Practice ที่จะใช้ในการ Benchmark ในการจัดทำแผนให้ท้าทาย ได้ดียิ่งขึ้น

5

ใช้วิธีการ Partnership Approach ใกล้ชิดกับผู้บริหาร เพื่อได้ข้อมูลลึก ตรงประเด็น และเป็นการถ่ายโอน ความรู้และประสบการณ์กับผู้บริหาร ทำให้มีความพร้อมนำแผนสื่อการปฏิบัติได้ง่าย

### หน่วยงานรับผิดชอบโครงการ

ศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (PIM HR Excellence Center) สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ โทร 02 855 1399, 095 369 9660 E-mail : hrcenter@pim.ac.th

### ผู้ประสานงาน

- คุณเพ็ญนิภา สมิทธิกรกุล โทร. 02 855 1399, 081 996 8814 E-mail: pennipasmi@pim.ac.th
- คุณสุพัตรา คมพุดซา โทร. 02 855 0456, 092 595 1635 E-mail: supatrakho@pim.ac.th

ลงทะเบียนเข้ารับฟังรายละเอียดของข้อเสนอที่ 1 ระบบการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการจัดการความรู้ ผ่านระบบ ZOOM (Meeting ID: 723 779 7227 Passcode: 141414) โดยไม่มีค่าใช้จ่าย

วันพุธที่ 28 กันยายน 2565 เวลา 13.30 – 15.00 น. (สมัครเข้าร่วมสัมมนา ภายในวันที่ 16 กันยายน 2565)

1. ส่งชื่อ-นามสกุล / องค์กร / E-mail / ผู้เข้าร่วม ทาง E-mail : hrcenter@pim.ac.th
2. ลงทะเบียนออนไลน์ โดยสแกน OR Code และกรอกข้อมูลตอบกลับ



Link ลงทะเบียน งาน WBE#14 ข้อเสนอที่ 1: ระบบการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ การบริหาร ความเสี่ยงและการจัดการความรู้  
<https://forms.gle/69ySJP9aMbG4xifQ8>





## Work-based Education Forum #14

### ข้อเสนอที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการสร้างสภาพแวดล้อม และความปลอดภัยในการทำงาน

(Suitable Digital Transformation and University Compliance  
and Safety Environment)

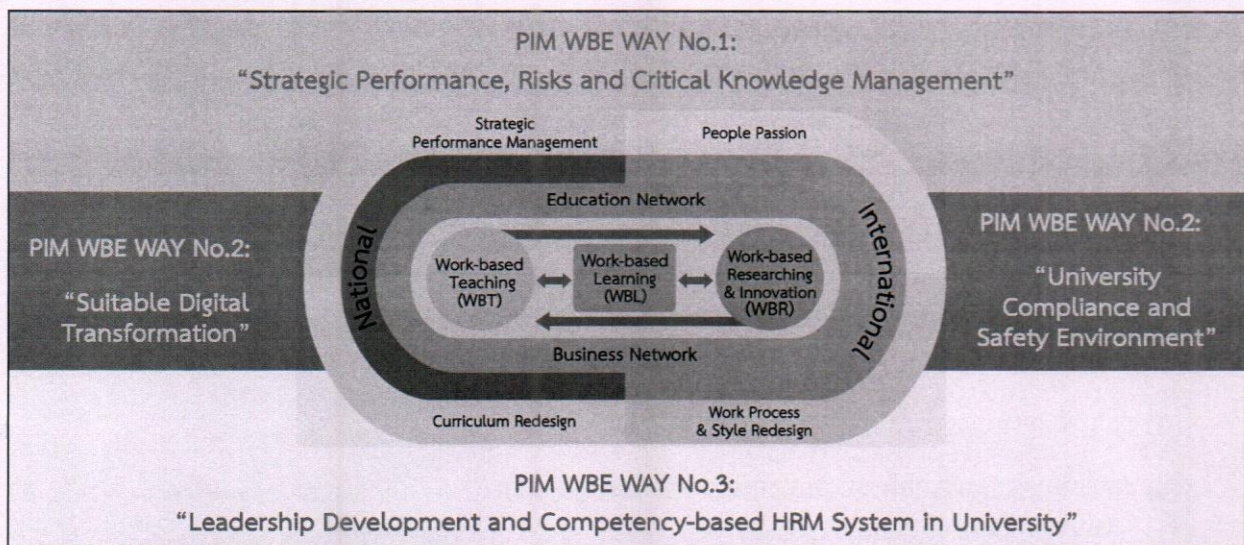
#### หลักการและเหตุผล

ในภาวะวิกฤติและความท้าทายของสถาบันอุดมศึกษาไทย และสากล รูปแบบการจัดการศึกษาทำให้ผู้เรียนพร้อมทำงานมี 3 รูปแบบที่ได้รับการกล่าวถึง ซึ่งทั้งสามรูปแบบมีแกนกลางร่วมกัน คือ “สถาบันอุดมศึกษาจัดการเรียนรู้ร่วมกับภาคธุรกิจอย่างใกล้ชิด” ประกอบด้วย

1. WIL: Work-Integrated Learning
2. CWIE: Cooperative and Work Integrated Learning
3. WBE: Work-based Education

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์เริ่มใช้รูปแบบ Work-based Education มาตั้งแต่ก่อตั้งสถาบันเมื่อปี พ.ศ. 2550 และได้จัดการสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ในชื่อ Work-based Education Forum มาอย่างต่อเนื่อง

ในโอกาสนี้ จึงได้จัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของการจัดการศึกษาแบบ Work-based Education ตลอดระยะเวลา 16 ปี แบ่งออกเป็น 3 ข้อเสนอ ดังภาพต่อไปนี้



จากภาพข้างต้นแสดงระบบบริหารจัดการที่เป็นเบื้องหลังความสำเร็จ 3 ระบบ ในข้อเสนอที่ 2 นี้ จะได้เสนอถึงเรื่อง "การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการสร้างสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน"



## คุณค่าและความสำคัญของข้อเสนอ

สถาบันอุดมศึกษาที่จะผ่านวิกฤติและความท้าทายต่อจากนี้ ต้องมีการปรับรูปแบบการทำงานให้มีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมต้องเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า (Suitable Digital Transformation) ซึ่งในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษา มุ่งเน้นที่ระบบหลัก คือ การเรียนการสอนมากกว่ากระบวนการบริหารจัดการระบบงานเอกสารเบื้องหลัง (Digital Management System) ทั้งนี้ ในความเป็นจริงแล้วจะต้องพัฒนาขึ้นให้ทัดเทียมกัน และพร้อมจะเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น (Flexible University Work Place) มีสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐาน (University Compliance and Safety Environment)

เพื่อพัฒนาระบบจัดการศึกษาแบบ Work-based Education และระบบบริหารจัดการที่เป็นเบื้องหลังความสำเร็จ ประกอบด้วย

- 1 การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์กร (Suitable Digital Transformation) ในกระแสสากลที่เหมาะสมกับองค์กร
- 2 ระบบบริหารงานเอกสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการทำงานแบบยืดหยุ่น (PIM Digital Management System)
- 3 การจัดการสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐาน (University Compliance and Safety Environment)

## กลุ่มเป้าหมาย

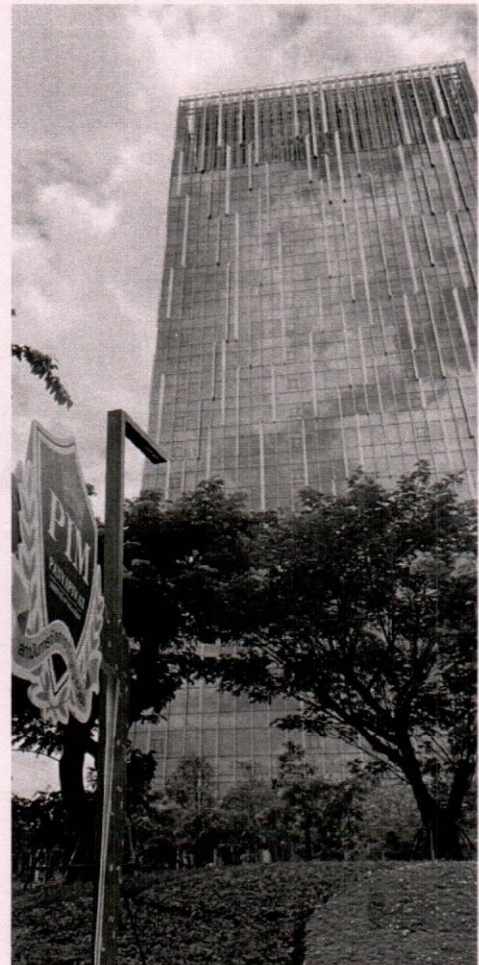
ข้อเสนอนี้เหมาะสมกับ

- 1 ผู้บริหารระบบงานเอกสาร สารบรรณของสถาบันอุดมศึกษา
- 2 ผู้บริหารระบบสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษา
- 3 ผู้บริหารด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน
- 4 ผู้บริหารด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

## วัตถุประสงค์

เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาระบบการจัดการศึกษาแบบ Work-based Education และระบบบริหารจัดการเบื้องหลังที่เป็นผลต่อความสำเร็จที่สถาบันการศึกษานั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

- 1 การออกแบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษา
- 2 การจัดการระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น
- 3 การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานให้เป็นไปตามกฎหมาย
- 4 ระบบการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลในมหาวิทยาลัย



## รูปแบบของการให้บริการ

- 1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการภายในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาในรูปแบบ Work-based Education ในขอบเขตที่สถาบันอุดมศึกษาต้องการ
- 2 ตรวจสอบความพร้อม (Diagnosis) เพื่อเสนอแผนการทำ Suitable Digital Transformation ที่เหมาะสมกับองค์กร
- 3 การฝึกอบรมด้านความปลอดภัยในการทำงานหลักสูตรต่าง ๆ
  - 3.1 อบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับบริหาร สำหรับผู้บริหารที่มีผู้ได้บังคับบัญชากำกับดูแล
  - 3.2 อบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับหัวหน้างาน สำหรับหัวหน้างานที่มีผู้ได้บังคับบัญชากำกับดูแล (ตามรายละเอียด Brochure ที่ส่งมาด้วย)
- 4 ตรวจสอบความพร้อม (Diagnosis) เพื่อเสนอแนวทางในการปรับหลักการตามกฎหมายให้เป็นนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ออกแบบแนวปฏิบัติ และเอกสารสำคัญในกระบวนการ PDPA



## งบประมาณ

งบประมาณในการดำเนินโครงการขึ้นอยู่กับขอบเขต รูปแบบ และระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

## ทีม Facilitator / Consciltant

- 1 ผู้บริหารของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เป็นผู้นำด้านระบบ Work-based Education
- 2 ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์

## หน่วยงานรับผิดชอบโครงการ

สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักอธิการบดีและบริหารความยั่งยืน และศูนย์บริหารสุขภาพ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

## ผู้ประสานงาน

คุณกนกวรรณ พันธุ์ชื่น โทรศัพท์: 02 855 0277, 086 401 9958 E-mail: kanokwanphan@pim.ac.th  
คุณจรินทร์ภรณ์ รชตะบริรักษ์ โทรศัพท์: 02 855 1096, 084 134 7644 E-mail: jarinpornrac@pim.ac.th

ลงทะเบียนเข้ารับฟังรายละเอียดของข้อเสนอที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการสร้างสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน



ผ่านระบบ ZOOM (Meeting ID: 723 779 7227 Passcode: 141414) โดยไม่มีค่าใช้จ่าย  
วันอังคารที่ 4 ตุลาคม 2565 เวลา 13.30 – 15.00 น. (สมัครเข้าร่วมสัมมนา ภายในวันที่ 23 กันยายน 2565) โดยลงทะเบียนออนไลน์ โดยสแกน QR Code และกรอกข้อมูลตอบกลับ  
Link ลงทะเบียน งาน WBE#14 ข้อเสนอที่ 2: การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการสร้างสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน



## Work-based Education Forum #14

### ข้อเสนอที่ 3 การสร้างผู้นำ ระบบการสร้างบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญ และระบบบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษา (Leadership Development, Succession Management and Competency-Based HRM in University)

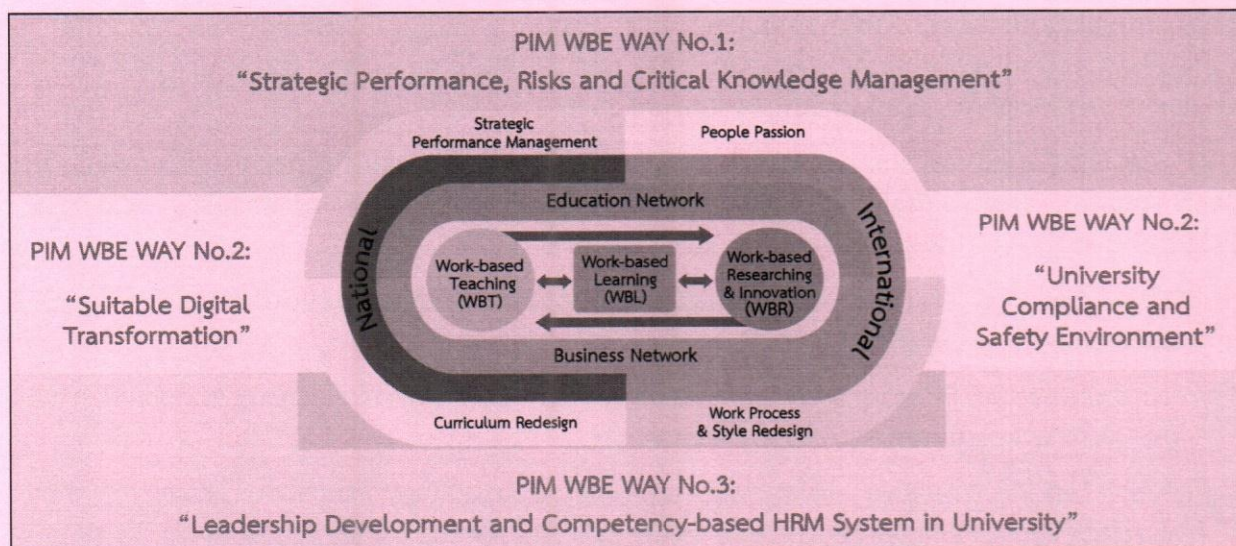
#### หลักการและเหตุผล

ในภาวะวิกฤติและความท้าทายของสถาบันอุดมศึกษาไทย และสากล รูปแบบการจัดการศึกษาทำให้ผู้เรียนพร้อมทำงานมี 3 รูปแบบที่ได้รับการกล่าวถึง ซึ่งทั้งสามรูปแบบมีแกนกลางร่วมกัน คือ “สถาบันอุดมศึกษาจัดการเรียนรู้ร่วมกับภาคธุรกิจอย่างใกล้ชิด” ประกอบด้วย

1. WIL: Work-Integrated Learning
2. CWIE: Cooperative and Work Integrated Learning
3. WBE: Work-based Education

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์เริ่มใช้รูปแบบ Work-based Education มาตั้งแต่ก่อตั้งสถาบันเมื่อปี พ.ศ. 2550 และได้จัดการสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ในชื่อ Work-based Education Forum มาอย่างต่อเนื่อง

ในโอกาสนี้ จึงได้จัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของการจัดการศึกษาแบบ Work-based Education ตลอดระยะเวลา 16 ปี แบ่งออกเป็น 3 ข้อเสนอ ดังภาพต่อไปนี้



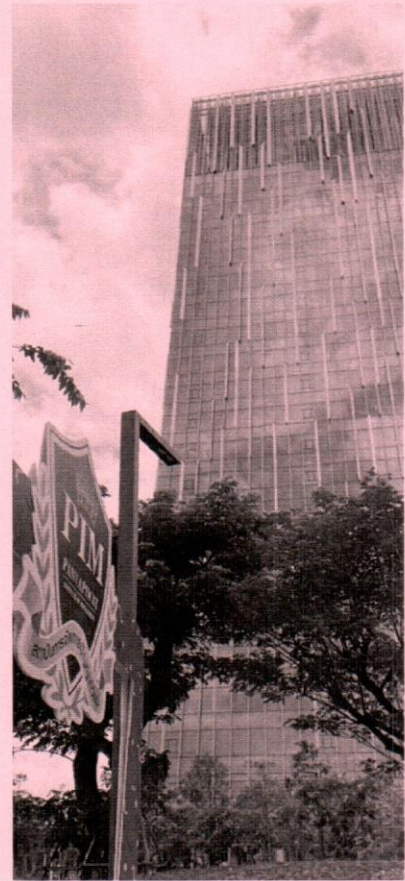
จากภาพข้างต้นแสดงระบบบริหารจัดการที่เป็นเบื้องหลังความสำเร็จ 3 ระบบ ในข้อเสนอที่ 3 นี้ จะได้เสนอถึงเรื่อง “การสร้างผู้นำ ระบบการสร้างบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญและระบบบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษา”

## คุณค่าและความสำคัญของข้อเสนอ

จากการศึกษาของ Gartner (2020) พบว่า องค์กรชั้นนำกว่า 88% มีการสร้างผู้นำเพื่อทดแทนในตำแหน่งระดับกลาง – สูง ในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารปัจจุบันต้องสร้างผู้นำรุ่นต่อไป ถึงกระนั้น ก็พบว่าองค์กรเหล่านั้นสามารถหาบุคลากรที่พร้อมจะขึ้นทดแทนได้ทันทีเพียง 10% เท่านั้น

สถาบันอุดมศึกษาก็อาจเผชิญสถานการณ์ไม่ต่างไปมากนัก ในหลายสถาบันยังไม่มีการสร้างผู้นำอย่างเป็นระบบ จึงเป็นความเสี่ยงอย่างมากที่สถาบันอุดมศึกษาควรต้องคำนึงถึงอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพราะสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่เน้นใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialist) แต่เมื่อต้องเติบโตเป็นผู้บริหารที่ต้องเพิ่มบทบาทของผู้นำ (Generalist) ก็จะทำให้มีความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น

ปัจจุบันหลายสถาบันอุดมศึกษาได้ปรับไปใช้ระบบ “Learning Outcome” ที่เป็นระบบการสร้างสมรรถนะ (Competency) ในการทำงานให้กับนักศึกษานั้นเอง ซึ่งเป็นเรื่องที่ถูกต้อง แต่หลายสถาบันอุดมศึกษายังไม่ได้ใช้ระบบบริหารบุคลากรการศึกษาสำหรับคณาจารย์และบุคลากรในระบบเดียวกัน หรือที่เรียกว่าระบบบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะ (Competency-Based HRM) ข้อเสนอที่พัฒนาขึ้นเพื่อต้องการปิดช่องว่างดังกล่าว คือ การพัฒนาผู้นำ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้อยู่บนฐานสมรรถนะ



## แนะนำศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (PIM HR Excellence Center) เป็นศูนย์บริการวิชาการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2555 เพื่อให้คำปรึกษา บริการวิชาการ การวิจัย การจัดฝึกอบรม พัฒนา การวางระบบงานทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร ดำเนินงานโดยทีมงานมืออาชีพในด้านทรัพยากรมนุษย์และพัฒนางานองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization Builder) ศูนย์ฯ ได้ขึ้นทะเบียนเป็นที่ปรึกษา ประเภทนิติบุคคล หมายเลข 3079 ระดับ 3 ศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษาไทย สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง ออกให้ ณ วันที่ 14 มิถุนายน 2564

PIM HR Excellence Center ประกอบด้วยคณาจารย์และที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสบการณ์บริหารจากองค์กรชั้นนำและงานวิชาการที่ปรับใช้กับองค์กรได้จริง ผ่านการให้บริการ 4 ด้าน ดังนี้

- 1 Consulting and Selective People Solutions: ให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนางานองค์กรตรงกับความต้องการขององค์กร
- 2 Outsourcing HRD Program and Talent Development Plan: บริหารจัดการโปรแกรมพัฒนาบุคลากร ผู้นำ ผู้บริหาร และผู้มีความสามารถสูงทุกระดับ
- 3 Public Training - Intensive and Practice Learning Program: หลักสูตรพัฒนาที่เข้มข้นสำหรับทุกองค์กร ที่ได้เรียนรู้หลักการ และ Best Practices จากวิทยากรที่เป็นผู้บริหารและนักวิชาการที่มีผลงานเชิงประจักษ์
- 4 In-House Training - Tailor Made Learning Program: หลักสูตรพัฒนา ที่เป็นการออกแบบเฉพาะองค์กร จัดเนื้อหา วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายไม่ว่า On Line – On Site/ Class Room/ Real Action Learning โดยทีมงานที่เป็นนักบริหารที่มีความเชี่ยวชาญ

## วัตถุประสงค์

เพื่อเสนอระบบบริหารจัดการที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของระบบ Work-based Education เรื่องที่ 3 ประกอบด้วย

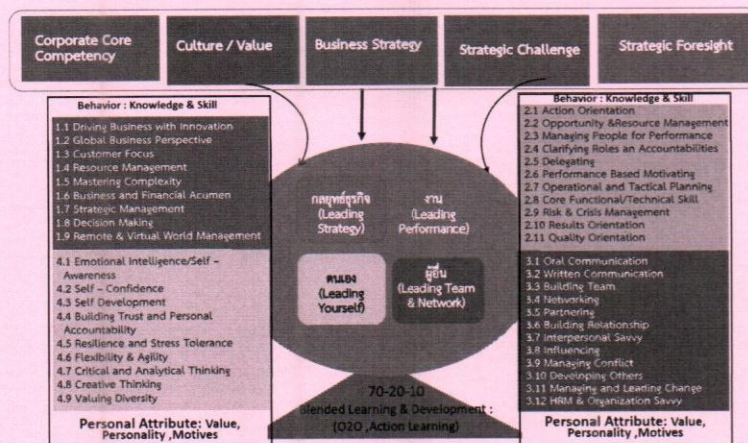
- 1 การสร้างโปรแกรมพัฒนาผู้นำสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต (Leadership Development Program)
- 2 การสร้างระบบการสร้างบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญ (Succession Management System)
- 3 การสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลสถาบันอุดมศึกษาบนฐานสมรรถนะ (Competency-Based HRM in High Education) เพื่อให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาสอดคล้องกับการใช้ระบบ Outcome- Based

## กรอบความคิดและสาระสำคัญของข้อเสนอ

แนวทางพัฒนาระบบการจัดการการศึกษาแบบ Work-based Education และระบบบริหารที่เป็นเบื้องหลังของความสำเร็จ คือ การสร้างผู้นำ (Leadership Development) เพื่ออนาคต การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะ (Competency-Based HRM) ในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

- 1 การออกแบบโปรแกรมพัฒนาผู้นำให้พร้อมสำหรับอนาคต ให้มีสมรรถนะใน 4 มิติ แสดงได้ดังภาพนี้

### PIM Leadership Competency Development



จากภาพข้างต้นการออกแบบหลักสูตรพัฒนาผู้นำให้พร้อมสำหรับอนาคตพิจารณาจากความต้องการดังนี้

1. ความท้าทายด้านยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (Business Strategy and Strategic Challenge) และภาพอนาคต (Strategic Foresight) โดยทีมงานศูนย์ PIM HR Excellence Center ศึกษาจากแผนยุทธศาสตร์องค์กร และประชุมผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว และบูรณาการกับบทบาทของผู้นำตามตัวแบบที่ศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (PIM HR Excellence Center) พัฒนาขึ้น
2. การพัฒนาผู้นำควรถ่ายทอดความเก่งขององค์กร (Corporate Core Competencies) ตามวัฒนธรรมหรือค่านิยมองค์กร (Culture and Value) เพื่อรองรับบทบาทการเป็นผู้นำและผู้บริหาร (Leadership and Managerial Roles) ครอบคลุมบทบาท 4 ด้าน ดังนี้
  1. การเป็นผู้นำในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Leading Strategy)
  2. การเป็นผู้นำด้านผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Leading Performance Excellence)
  3. การเป็นผู้นำที่ทีมงาน ระหว่างทีมงาน ประชาคม และชุมชน (Team/ Cross Functional Team and Networking Leadership)
  4. การเป็นผู้นำสร้างการยอมรับมีพลังและความน่าเชื่อถือ (Leading yourself)

2

ระบบการสร้างบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญ (Succession Management System) ซึ่งศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้พัฒนารอบความคิดตามหลักวิชาการและผ่านการพิสูจน์ในการปฏิบัติจริงหลากหลายองค์กร มีความแกร่งทั้งทางหลักการและความยืดหยุ่นในการประยุกต์ใช้ได้ดังภาพต่อไปนี้

ระบบการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Management)



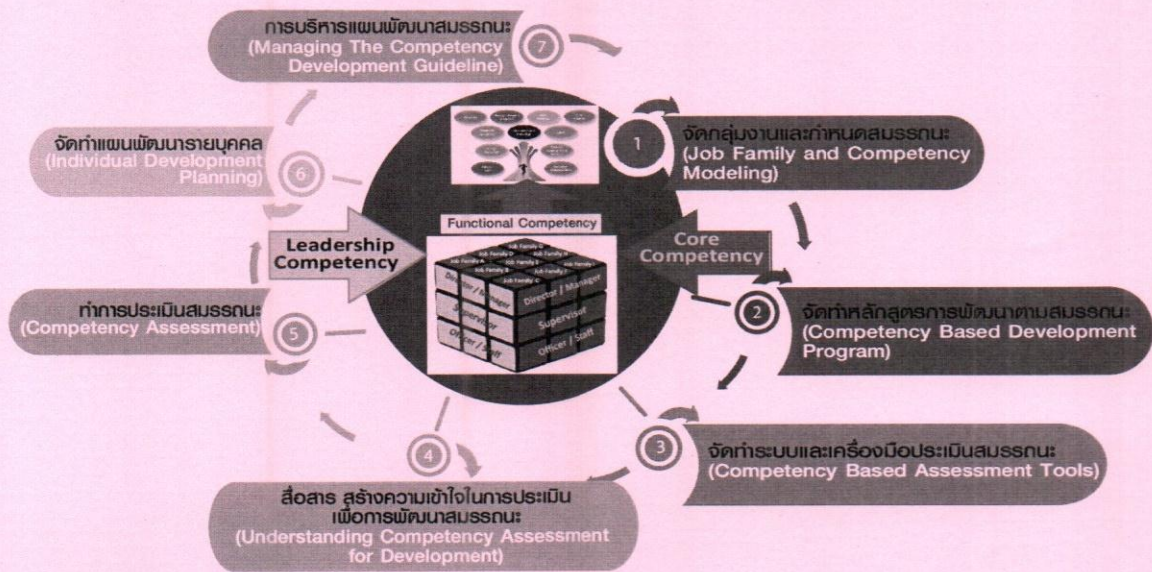
จากภาพข้างต้นแสดงถึงกระบวนการออกแบบระบบบุคลากรทดแทนตำแหน่งสำคัญ (Succession Planning Management) มีรายละเอียดตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. **Identify Targeted Positions** เป็นการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมายหรือกลุ่มงานสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต
2. **Critical Competency for Targeted Position** เป็นการศึกษาสมรรถนะที่ต้องการของตำแหน่งเป้าหมายอย่างเฉพาะเจาะจงตามความต้องการขององค์กรในระยะ 3 - 5 ปี
3. **Internal Talent Identify** กำหนดบุคคลที่มีความสามารถจากภายใน โดยการใช้ระบบบริหารผลงานในอดีตจนถึงปัจจุบัน โดยปกติจะใช้การประเมินการปฏิบัติงานกับผลการประเมินสมรรถนะย้อนหลัง
4. **Career Capability Assessment** เป็นการนำสมรรถนะที่กำหนดไว้ในข้อ 2 มาจัดทำเป็นเครื่องมือประเมินเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาร่วมกับผู้รับการประเมิน และ/หรือรูปแบบที่ 2 เป็นการประเมิน 360 องศา
5. **Career Interest/Aspiration Assessment** คือ การประเมินความต้องการและความสนใจในการพัฒนาทุกความก้าวหน้าในตำแหน่งงานหรือกลุ่มงานจากบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย
6. **Individual developmental Plan (IDP)** เป็นการนำผลประเมินในขั้นที่ 4 - 5 มาวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา (Development GAP Analysis) แล้วทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล
7. **Talent Retention** การสร้างบุคลากรทดแทนตำแหน่งสำคัญ (Succession Planning) ย่อมได้บุคลากรที่มีความสามารถ องค์กรต้องเก็บรักษาให้ดี

3

ระบบการสร้างบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญ (Succession Management System) ซึ่งศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้พัฒนารอบความคิดตามหลักวิชาการและผ่านการพิสูจน์ในการปฏิบัติจริงหลากหลายองค์กร มีความแกร่งทั้งทางหลักการและความยืดหยุ่นในการประยุกต์ใช้ได้ดังภาพต่อไปนี้

## PIM Competency Based HR Framework



จากภาพข้างต้นเป็นกรอบความคิดในการพัฒนาระบบบริหารบุคคลสถาบันอุดมศึกษาบนฐานสมรรถนะ ซึ่งมีความจำเป็นต้องดำเนินการใน 7 ส่วน คือ

1. จัดกลุ่มงานและกำหนดสมรรถนะ (Job Family and Competency Modeling) เป็นการวิเคราะห์และจัดกลุ่มงานที่คล้ายกันเป็นกลุ่ม (Job Family) และเสนอตัวแบบสมรรถนะที่ปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษา
2. จัดทำระบบและเครื่องมือประเมินสมรรถนะ (Competency Based Assessment Tools) และคำแนะนำการประเมินสมรรถนะ
3. จัดทำหลักสูตรการพัฒนาตามสมรรถนะ (Competency Based Development Program) ตามสมรรถนะหลัก และสมรรถนะผู้บริหารที่มีสาระครอบคลุมทุกระดับตำแหน่งและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย
4. สื่อสาร สร้างความเข้าใจในการประเมินเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ (Understanding Competency Assessment for Development) ให้กับผู้บริหารและหัวหน้างาน กลุ่มเป้าหมายในการประเมิน
5. ทำการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) โดยจะจัดเป็นระบบที่เหมาะสมและสะดวกในการใช้งาน ทั้งในรูปแบบ Online หรือ Offline
6. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) จากผลการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำหรือผู้บริหารของผู้เข้ารับการประเมิน
7. จัดทำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ (Managing The Competency Development Guideline) และถ่ายทอดความรู้ให้ทีม HR และผู้บริหารสามารถใช้ระบบประเมินและพัฒนาสมรรถนะต่อไปได้อันหนึ่ง ทั้ง 3 ระบบข้างต้นควรถูกวางให้สอดคล้องประสานกัน แต่อาจแยกทำเป็นส่วน ๆ ก่อนได้

### รูปแบบและวิธีการให้บริการ

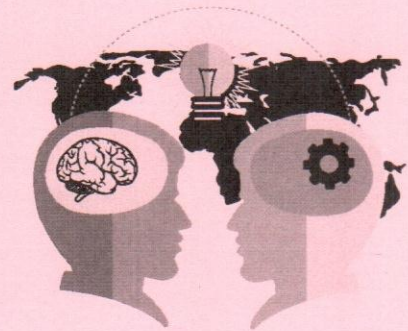
1. การออกแบบโปรแกรมพัฒนาผู้นำให้พร้อมสำหรับอนาคต จะทำการวิเคราะห์ความต้องการความท้าทายของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาผู้นำ ออกแบบหลักสูตร บริหาร และติดตามผลหลักสูตรสร้างผู้นำให้ตรงกับความต้องการของสถาบัน/มหาวิทยาลัย
2. ระบบการสร้างบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญ (Succession Planning Management) และระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาบนฐานสมรรถนะ (Competency-Based HRM) ให้บริการสองรูปแบบ คือ

**รูปแบบที่ 1** จัดฝึกอบรมพัฒนาโดยการลงมือทำจากโจทย์จริง (Training and Real Action Learning) ภายในสถาบันการศึกษา เน้นกลุ่มเป้าหมาย คือผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง พร้อมนำโจทย์จริงมาลงมือทำ หลังจากนั้นอีก 2 สัปดาห์ จะมีการให้ Action Learning Feed Back อีกครั้งหนึ่ง ใช้เวลาร่วมกัน 3 - 4 วัน

**รูปแบบที่ 2** ให้การปรึกษาแบบ Partnership Consultant Approach กล่าวคือ ให้คำปรึกษาพร้อมลงมือทำ โดยมีทีมผู้บริหารที่รับผิดชอบร่วมทีมอย่างใกล้ชิด เพื่อถ่ายโอนความรู้โดยข้อเสนอแนะไม่ใช่การเสนอเพื่อการทำวิจัย แต่เป็นการพัฒนาระบบการสร้างบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญ (Succession Planning Management) และระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาบนฐานสมรรถนะ (Competency-Based HRM) ที่ใช้กรอบความคิดทางวิชาการที่เป็นสากล และวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นลักษณะเฉพาะแต่ละองค์กรอย่างลึกซึ้ง ระยะเวลาดำเนินโครงการประมาณ 6 เดือน (สามารถปรับตามความเหมาะสมกับแต่ละสถาบันอุดมศึกษา)

### การวัดความสำเร็จของโครงการ

- 1 มีระบบและหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารที่ได้รับการนำไปใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย พร้อมปรับมาใช้ซ้ำในอนาคตได้
- 2 ระบบการสร้างบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญ (Succession Planning Management)
- 3 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยที่ออกแบบบนฐานสมรรถนะ (Competency-Based HR System) ที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษา



### งบประมาณ

งบประมาณในการดำเนินโครงการขึ้นอยู่กับขอบเขต รูปแบบ และระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

### ความโดดเด่นและแตกต่างในการดำเนินโครงการของ PIM HR Excellence Center

- 1 สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์เป็นมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจและเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเครือข่าย จึงสามารถระดมทีมที่ปรึกษาจากหลากหลายความเชี่ยวชาญให้เหมาะสมกับการวางแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กร
- 2 ใช้ตัวแบบของระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management) การบริหารความเสี่ยง และการจัดการความรู้ที่ถูกพัฒนาและทดสอบการใช้งานที่มีความยืดหยุ่นและปรับประยุกต์ให้เข้ากับแต่ละสถาบันการศึกษาได้
- 3 ทีมที่ปรึกษาเป็นผู้บริหารในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ และนักวิชาการที่มีความก้าวหน้าจึงมองเห็นภาพกลยุทธ์ทั้งมิติขององค์กรและมิติวิชาการ
- 4 สามารถหาข้อมูลเชิงวิชาการ Good Best Practice ที่จะใช้ในการ Benchmark ในการจัดทำแผนให้ท้าทายได้ดียิ่งขึ้น
- 5 ใช้วิธีการ Partnership Approach ใกล้ชิดกับผู้บริหาร เพื่อได้ข้อมูลลึก ตรงประเด็น และเป็นการถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์กับผู้บริหาร ทำให้มีความพร้อมนำแผนสื่อการปฏิบัติได้ง่าย



## หน่วยงานรับผิดชอบโครงการ

ศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (PIM HR Excellence Center) สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์  
โทร 02 855 1399, 095 369 9660 E-mail : hrcenter@pim.ac.th

### ผู้ประสานงาน

- คุณเพ็ญนิภา สมิทธิกรกุล โทร. 02 855 1399, 081 996 8814 E-mail: pennipasmi@pim.ac.th
- คุณสุพัตรา คมพุดชา โทร. 02 855 0456, 092 595 1635 E-mail: supatrakho@pim.ac.th

ลงทะเบียนเข้ารับฟังรายละเอียดของข้อเสนอที่ 3 การสร้างผู้นำ ระบบการสร้างบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญ และระบบบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษา ผ่านระบบ ZOOM (Meeting ID: 723 779 7227 Passcode: 141414) โดยไม่มีค่าใช้จ่าย

วันพุธที่ 12 ตุลาคม 2565 เวลา 13.30 – 15.00 น. (สมัครเข้าร่วมสัมมนา ภายในวันที่ 30 กันยายน 2565)

1. ส่งชื่อ-นามสกุล / องค์กร / E-mail / ผู้เข้าร่วม ทาง E-mail : hrcenter@pim.ac.th
2. ลงทะเบียนออนไลน์ โดยสแกน QR Code และกรอกข้อมูลตอบกลับ



Link ลงทะเบียน งาน WBE#14 ข้อเสนอที่ 3: การสร้างผู้นำ ระบบการสร้างบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญ และระบบบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษา  
<https://forms.gle/cBh6d6AMDR4Qgycv7>





**WSE**

Wellness - Safety and Environment Center  
Panyapiwat Institute of Management

# ศูนย์บริหารสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
ที่ดีเป็นความจำเป็นพื้นฐานที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ  
ตามมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย  
และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และตามกฎหมายกระทรวงการจัดให้  
มีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน บุคลากร หน่วยงาน  
หรือคณะบุคคล เพื่อดำเนินการด้านความปลอดภัยในสถาน  
ประกอบกิจการ พ.ศ. 2565 ได้กำหนดให้องค์กรจัดให้มีผู้บริหาร  
และหัวหน้าหน่วยงานได้รับการอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่  
ความปลอดภัยในการทำงานตามกฎหมาย

ในปัจจุบัน อุบัติภัยร้ายแรงเกิดขึ้นบ่อยครั้งทำให้  
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ตระหนักถึงความสำคัญใน  
การดูแลความปลอดภัยของนักศึกษา และบุคลากรอย่างจริงจัง  
จนได้รับรางวัลสถานศึกษาปลอดภัย ตีต้น จากกรมสวัสดิการ  
และคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน ต่อเนื่อง 7 ปีซ้อน  
และได้จัดตั้งศูนย์บริหารสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (ศส.) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้บริการวิชาการ ดังต่อไปนี้

- จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับบริหาร (ตามกฎหมายกำหนด)
- จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับหัวหน้างาน (ตามกฎหมายกำหนด)
- ให้คำปรึกษาด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานตามหลักการ 5ส, 7ส, SHE Standard ตามมาตรฐาน ISO 45001

โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นสื่อการสอน เช่น Metaverse เป็นต้น

## เนื้อหาหลักสูตร

### เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับบริหาร

- หมวด 1 การจัดการความปลอดภัยในการทำงาน
- หมวด 2 กฎหมายความปลอดภัย อาชีวอนามัย  
และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- หมวด 3 การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

### เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับหัวหน้างาน

- หมวด 1 ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานและบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน
- หมวด 2 กฎหมายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- หมวด 3 การค้นหาอันตรายจากการทำงาน
- หมวด 4 การป้องกันและควบคุมอันตราย



โดยวิทยากรที่ผ่านการขึ้นทะเบียนและอนุมัติ  
จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้บริการวิชาการ ดังต่อไปนี้



ติดตามข่าวสารการอบรม  
ได้ที่ QR CODE นี้