

## หลักเกณฑ์การพัฒนาบุคลากร ปีงบประมาณ 2566

กองพัฒนามนุษย์ได้กำหนดแผนในการพัฒนาบุคลากร โดยอาศัยการพัฒนาตามความสามารถ/สมรรถนะซึ่งมีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

### 1. การพัฒนาบุคลากรตามความสามารถภาวะผู้นำ (Leadership Capability)

เพื่อเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำ สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทัวทั้งองค์กร มี 5 ข้อได้แก่

1) **Strategic Solutions** : เป็นผู้นำกำหนดทิศทางธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์กลยุทธ์ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว โดยตัดสินใจบนพื้นฐานความต้องการของลูกค้า โดยพิจารณาจากความเสียหายอย่างรอบด้านเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมและธุรกิจความมั่นคงทางสุขภาพของประเทศ

2) **Driving Breakthrough Results** : รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับและถ่ายทอดไปยังทีมงานที่เกี่ยวข้องสามารถบริหารทรัพยากรตลอดจนข้อจำกัดต่างๆ เพื่อผลักดันผลลัพธ์ที่ก้าวหน้าไปอีกระดับ

3) **Fostering Agility & Innovation** : เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นและจุดประกายให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างประโยชน์และขับเคลื่อนงานขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยี รวมถึงการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึก เพื่อมาปรับใช้กับการเติบโตขององค์กรในอนาคต

4) **Proactive Collaboration & Communication** : การริเริ่มและรักษาความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับผู้มีส่วนได้เสียและพันธมิตรที่ศักยภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร สื่อสารด้วยความชัดเจน และจริงจัง สร้างความเชื่อใจผ่านการมีส่วนร่วมจากปฏิสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ กระตุ้นให้เกิดการร่วมมือเพื่อสร้างคุณค่าต่อยอดทางธุรกิจ และประสบการณ์ที่พึงพอใจร่วมกัน รวมถึงการเป็นต้นแบบในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่นเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และโน้มน้าวผู้อื่นได้

5) **Inspiring & Growing People** : สามารถสร้างแรงบันดาลใจและโน้มน้าวผู้อื่นได้ การส่งต่อพลังความมุ่งมั่น และเป้าหมายขององค์กรไปยังทีมงานรอบตัวเพื่อสร้างผลกระทบที่ดีให้กับองค์กรและสังคม รวมถึงการพัฒนาทักษะและการเพิ่มขีดความสามารถของตัวเองและทีมเพื่อรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจในอนาคต

2. การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการบริหารของผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ให้ผู้บริหาร บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทางองค์การเภสัชกรรมได้กำหนดสมรรถนะด้านการบริหารไว้ 6 ด้าน คือ

- 1) การบริหารความเปลี่ยนแปลง
- 2) การวางแผนและบริหารงานเชิงกลยุทธ์
- 3) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 4) การสร้างพันธมิตรและเครือข่าย
- 5) การบริหารโอกาสทางธุรกิจ
- 6) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

3. การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งมีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่รองรับงานในภาระหน้าที่ได้

อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในฝ่ายบริหารทุนมนุษย์
- 2) การพัฒนาศักยภาพทีมการตลาดและการขาย
- 3) การพัฒนาทักษะของบุคลากร เพื่อรองรับ Digital Transformation
- 4) การพัฒนาทักษะความรู้ตามยุทธศาสตร์องค์กร

**4. การพัฒนาคณาจารย์ตามค่านิยมองค์กร (Core Values)** เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีพฤติกรรมที่พร้อมรองรับและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การเกษตรกรรม โดยทางองค์การเกษตรกรรมได้กำหนดค่านิยม 9 ข้อ คือ

- 1) ธรรมาภิบาลมุ่งมั่น (Good Governance)
- 2) ผลิตภัณฑ์ดี (Good Product)
- 3) มีจิตบริการ (Good Service)
- 4) ให้เกียรติต่อกัน (People Trust)
- 5) ทำงานสุขใจ (People Happiness)
- 6) ใฝ่หาเรียนรู้ (People Knowledge)
- 7) ร่วมเป็นเจ้าของ (Ownership)
- 8) มองโลกแง่ดี (Optimist)
- 9) จิตใจเปิดกว้าง (Open Mind)

### รูปแบบการพัฒนาคณาจารย์

องค์การเกษตรกรรมใช้โมเดลสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาสูตร 70:20:10 (70:20:10 Model for Learning and Development) ซึ่งถือว่าเป็นโมเดลที่มีการแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และพัฒนาคณาจารย์ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน อีกทั้งส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการแบ่งสัดส่วนดังกล่าว มีรายละเอียด ดังนี้

- 70% เกิดจากการปฏิบัติงานจริง ทดลองทำงานผ่านจากประสบการณ์ทำงาน (Job related experiences) ทั้งนี้เป็นการลงมือทำและเรียนรู้ด้วยตนเอง ฝึกทักษะเพื่อให้เกิดความชำนาญ
- 20% เกิดจากการ Coaching ฝึกสอน การได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่มาเป็นที่ปรึกษา และรวมถึงการเสนอแนะ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน
- 10% เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและการอ่าน (Formal Training, Classroom and Reading) เช่น การเข้าอบรม สัมมนา หลักสูตรให้ความรู้ต่างๆ ตลอดจนรวมไปถึงการอ่านหนังสือศึกษาด้วยตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้

## รูปแบบการพัฒนาบุคลากรขององค์การเภสัชกรรม



## 70% On-the-job Experience

- การเข้าร่วมประชุมการมอบหมายเป็นตัวแทนหน่วยงาน
- การมอบหมายงาน
- Project Assignment
- Rotation
- OJT



## 20% Informal Learner

- การศึกษาด้วยตนเองจากหนังสือหรือสื่อต่างๆ
- การฝึกอบรม
- การส่งไปฝึกอบรมยังสถาบันภายนอก
- การดูงาน
- การศึกษาต่อ



## 10% Formal Learner

- การส่งไปฝึกอบรมหรือเรียนต่อที่สถาบัน
- Train the Trainer
- Coaching
- Mentoring



### 70% Experiential Learning

- การเข้าร่วมประชุมการมอบหมายเป็นตัวแทนหน่วยงาน
- การมอบหมายงาน
- Project Assignment
- Rotation
- OJT

### 20% Mentoring/Coaching

- Coaching
- Train the Trainer
- การส่งไปฝึกและเรียนรู้งานต่างหน่วยงาน
- Mentoring

### 10% Formal Training, Classroom

- การศึกษาด้วยตนเองจากหนังสือหรือสื่อต่างๆ
- การฝึกอบรม
- การส่งไปฝึกอบรมยังสถาบันภายนอก
- การดูงาน

## เป้าหมายการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคูคลากร

คูคลากรขององค์การเกษตรกรรมทุกหน่วยงานได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนาคูคลากรประจำปี และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

## การติดตามประเมินผล (Development Assessment Model)

กำหนดระบบ วิธีการติดตามประเมินผลในการพัฒนาคูคลากรตาม Kirkpatrick Four-Level Model ตามภาพด้านล่าง

## Strategic Learning and Development Plan ปีงบประมาณ 2566

กองพัฒนาทุนมนุษย์ได้กำหนด Strategic Learning and Development Plan ปีงบประมาณ 2566 สำหรับคูคลากรองค์การเกษตรกรรม โดยมีวัตถุประสงค์การอบรมให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ องค์การเกษตรกรรม ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ เสริมสร้างความสามารถในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การตลาด และการบริการ (Marketing Strategy) นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า (Business Innovation) การบริหารจัดการ องค์กร (Organization Management) และได้จัดหมวดหมู่การพัฒนาคูคลากรตามแผนปฏิบัติการระดับสายงาน ดังนี้

### 1. แผน Organization Development (OD)

1.1 Talent & Successor development (การพัฒนาคนเก่งและผู้สืบทอดตำแหน่ง) พัฒนาด้าน Digital Mindset, Change Management และ New Way of Work

1.2 การฝึกอบรมพัฒนาคูคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร

1.3 การเสริมสร้างพฤติกรรมที่ดีตามค่านิยมองค์กร (Core Values)

2. แผนการพัฒนาตาม Functional Competency เน้นตอบโจทย์ยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อการเติบโตทางธุรกิจ (Growing Business) และการพัฒนาคูคลากร (Growing people)

2.1 การจัดทำ/ทบทวน Competency ตามโครงสร้างใหม่ เพื่อ Upskill Reskill คูคลากรให้รองรับกับ ยุทธศาสตร์องค์กร

2.2 การพัฒนาคูคลากรให้รองรับโครงสร้างใหม่ ได้แก่ Supply Chain พัฒนาหน่วยงานในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการบริหารผลิตภัณฑ์ (Product management) ได้แก่ Lean Process: TPS, การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) โดยใช้ Kaizen เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง, A3 Platform Marketing & Sale พัฒนาทักษะให้แก่หน่วยงานธุรกิจ เช่น Upskill CRM เพื่อตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมีแนวคิด Corporate & Product Branding ซึ่งส่งผลดีกับองค์กร ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน Innovation หน่วยงาน Research & Develop และ DT โดยใช้ Next Gen Leader Program Career Development & HCM capability : Development Program for Job Career / Job Cluster การอบรมพนักงานเลื่อนระดับ และพัฒนาทักษะตาม functional competency เพื่อ Upskill Reskill คูคลากรให้รองรับกับยุทธศาสตร์องค์กร

3. พัฒนาเพื่อรองรับการเติบโตและบทบาทในอนาคต (Shaping the future & Learning Culture) โดยให้มี Business Development Partnership ดังนี้

3.1 embedded Core Value (Build Culture) ส่งเสริมให้ Core Value behaviors เชื่อมโยงกับพฤติกรรมการทำงานของ Enablers

3.2 New Way of Work (Agile scrum / Project Management Culture) Digital literacy, Scholarship

3.3 สร้างระบบการเรียนรู้เพื่อเก็บเป็นระบบองค์ความรู้ขององค์กร (KM) โดยมี Km Platform / E- library Maled / MaRead นอกจากนี้ได้ดำเนินการ Enhancing Km/ IM Facilitator, โครงการ WoW Awards, COP, การสร้าง Train the Trainer



### Strategic Learning and Development

ปีงบประมาณ 2566

แบบ Organization Development		แผนการพัฒนา Functional Competency				
Talent & Successor Development (SO4)	Development Plan & Leadership Development (SO4)	Competency for New Structure (SO4)	Supply Chain (SO1)	Marketing (SO2)	Innovation (SO3)	Career Dev. & HCM Capability (SO4)
GPO Talent Successor (All levels)	Leadership & Managerial (All levels)	All Departments	Logistic/ Production (All sites)	Marketing & Sale (All Channels)	R&D DT	All Level 3-8 & HCM Capability
Develop by IDP / Business Intelligence	Performance Management System / Growing Leader	Core / Managerial / Functional Competency	GPS A3 Platform	Upskill CRM Corporate & Product Branding	Next Gen Leader Program	Development Program for Job Career/ Job Cluster (Up skill/ Reskill)

  

<b>Shaping The Future &amp; Learning Culture</b>	Embedded Core Value (Build Culture)
	New Way of Work : Agile Scrum/ Digital Literacy/Scholarship
	KM Platform / E-library (MaLed/MaRead)