



รายงานผล

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ประจำปี 2566



รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี ๒๕๖๖

สำนักงานกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา

สำนักงานกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา เป็นหน่วยงานของรัฐและมีฐานะเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการ ตาม พ.ร.บ.กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา พ.ศ.๒๕๖๑ มีกรอบอัตรากำลังบุคลากรรวม ๑๕๓ อัตรากำลัง แบ่งออกเป็นพนักงาน ๑๒๘ อัตรากำลัง และลูกจ้าง ๒๕ อัตรากำลัง โดยมีอัตรากำลัง ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖ จำนวน ๑๐๔ อัตรากำลัง ไม่รวมตำแหน่งของผู้จัดการ จำแนกตามประเภทตำแหน่งดังนี้

ตำแหน่งพนักงาน	จำนวน (คน)
ผู้บริหารระดับสูง	๒
ผู้บริหารบริหารระดับกลาง	๖
ผู้บริหารระดับต้น	๑๓
วิชาการ	๘๓
รวม	๑๐๔
ร้อยละ	๘๑.๒๕

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี ๒๕๖๖ โดยสรุปมีดังนี้

๑. การจัดทำ People Plan โดยเริ่มจากการทบทวนโครงสร้างองค์กร ภารกิจและหน้าที่ของหน่วยงานภายในกลุ่มภารกิจ กำหนดกรอบอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานให้มีความเหมาะสม ภายใต้กรอบอัตรากำลังที่คณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษาให้ความเห็นชอบ พนักงาน จำนวน ๑๒๘ อัตรากำลัง และลูกจ้าง ๒๕ อัตรากำลัง รวมถึงมีการแต่งตั้งผู้รักษาการในตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย และรองผู้อำนวยการสำนักตามโครงสร้างที่ได้มีการปรับปรุงใหม่

๒. การสรรหาและบรรจุ จาก People Plan ได้มีการกำหนดแผนการสรรหาพนักงาน โดยเร่งเพิ่มเติมบุคลากรให้มีจำนวนและสมรรถนะสูงที่เพียงพอต่อภารกิจ จำนวน ๓๔ อัตรากำลัง ทั้งนี้ ได้มีการเพิ่มความหลากหลายทางช่องทางในการสรรหา เพื่อให้เข้าถึงผู้สมัครได้อย่างรวดเร็ว ดังนี้

๒.๑ การรับสมัครผ่านเว็บไซต์ของ กสศ. โดยได้มีการปรับปรุงเว็บไซต์ หน้า “สมัครงาน” ของ กสศ. ให้มีความสะดวกและเข้าถึงได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมถึงการเพิ่มระบบสมัครงานในรูปแบบออนไลน์ (E-Recruit)

๒.๒ การประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานในเว็บไซต์ เช่น เว็บไซต์ JobsDB เว็บไซต์สมาคม, Page Facebook , สมัครงานราชการ, งานราชการ Job ๑๐๘ เป็นต้น

๒.๓ การประชาสัมพันธ์ผ่าน Line Group เช่น HR องค์กรมหาชน, IA (องค์กรมหาชน), สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

๒.๔ การสรรหาผ่านบริษัทจัดหางาน (headhunter) เช่น บริษัทจัดหางาน Adecco บริษัท PRTR บริษัท Robert Walters

๒.๕ ผู้เกษียณอายุ

ผลการดำเนินงาน: แผนการสรรหาที่กำหนดไว้ ๓๔ อัตรา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถสรรหาได้ ๔๐ อัตรา ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสรรหาได้มากกว่าแผนที่ตั้งไว้

๓. การพัฒนาบุคลากร

๓.๑ พัฒนาบุคลากรตาม Competency Roadmap ทั้ง Core Competency, Managerial Competency และ Functional Competency

๓.๒ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร CHANCE เป็นการสร้างอัตลักษณ์ของบุคลากรตามทิศทางขององค์กร เพื่อให้ทิศทางการทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างชัดเจนและเหมาะสม นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น ด้วยการอบรมหลักสูตรตาม Values ของสำนักงานฯ (CHANCE) ได้แก่ จัดอบรม Critical Thinking for Solving Problem, Growth for the Effective Work, Build Trust and Safe Space for the Great Team, Coaching for High Performance รวมถึงการจัดทำ VDO ในหลักสูตร Conflict of Interest

๓.๓ กลุ่มพนักงานใหม่

(๑) ช่วงปฐมนิเทศ จัดให้มีการปฐมนิเทศและพบผู้จัดการ กสศ., Orientation program, หลักสูตรมาภิบาลและมาตรฐานจริยธรรม กสศ., พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายของ กสศ. และโครงสร้างและตำแหน่งงานของ กสศ., PDPA และ Cyber Security

(๒) ช่วงระยะ ๓ เดือนแรก หรือ ช่วง Onboarding มีการแนะนำให้บุคลากรรู้จักกับการทำงานและค่านิยมองค์กร เช่น E-Learning (CHANCE), In house Training, กฎ ระเบียบ, หลักสูตรมาภิบาลและมาตรฐานจริยธรรม, การเขียน TOR, ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง, การบริหารโครงการ, ระบบพี่เลี้ยงพนักงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้กำหนด ขั้นตอน การดูแล อบรม และพัฒนาพนักงานใหม่ เพื่อให้มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมของ กสศ. ดังต่อไปนี้

ก่อนวันเริ่มงาน (Before First working day)

(1) ทำการเตรียมความพร้อมในการทำงาน ตาม Onboarding Checklist เช่น สถานที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานต่างๆ รหัสพนักงาน บัตรเข้าออกสำนักงาน เครื่องคอมพิวเตอร์ อีเมล รหัสการเข้าโปรแกรมต่างๆของสำนักงาน โดยใช้เวลาการเตรียมเป็นระยะเวลา ๑๕ วัน ทำการก่อนวันเริ่มงาน

(2) ทำการเตรียมเอกสารที่ต้องลงนามในวันเริ่มงาน เช่น สัญญาว่าจ้าง

(3) กำหนดพี่เลี้ยงในหน่วยงานที่ทำงานเพื่อดูแลในช่วง Onboarding

วันเริ่มงาน (First day)

- (1) รับอุปกรณ์การทำงานต่างๆ ตาม Onboarding Checklist พร้อมยืนยันการรับอุปกรณ์
- (2) เซ็นต์ในเอกสารที่ต้องลงนามต่างๆ เช่น สัญญาว่าจ้าง
- (3) เข้าอบรมการปฐมนิเทศ เพื่อแนะนำองค์กร ในเรื่องต่างๆ เช่น ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ โครงสร้าง คณะผู้บริหาร สวัสดิการ อื่นๆ

ผลการดำเนินงาน: การฝึกอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคล บุคลากรฝึกอบรมตามแผนพัฒนาดังกล่าว ร้อยละ ๗๐ (เกณฑ์ ร้อยละ ๘๐)

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แนวทางการประเมินผลงานประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ โดย KPIs และสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดลักษณะต่างคนต่างทำ (silo) และเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อช่วยให้บุคลากรมองเห็นภาพรวมแบบครอบคลุมทุกด้าน และเข้าใจการทำงานขององค์กรในทิศทางเดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้มีการดำเนินการ ดังนี้

๑) สื่อสารให้กับบุคลากรทั่วทั้งสำนักงาน เมื่อวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๖ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และชัดเจนในการปฏิบัติ รวมถึงสามารถจัดทำเป้าหมาย แผนการดำเนินการ ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ

๒) ประกาศสำนักงานกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประจำปี ๒๕๖๖

๓) กำหนด Joint KPI เพื่อเพิ่มการบูรณาการความร่วมมือระหว่างกลุ่มภารกิจและสำนัก เป็นการ ทำงานแบบเกลียวเชือก (One EEF) เพื่อสลายการทำงานแบบต่างคนต่างทำ (Silo) และเพื่อให้ร่วมกันสร้างสรรค์ ปฏิรูปเชิงระบบ (System Change)

๔) กำหนดแผนปฏิบัติงาน: KPI OKR ร่วมกันระหว่างผู้จัดการ กับ ผู้ช่วยผู้จัดการ และ ผู้อำนวยการสำนัก เพื่อให้ความเชื่อมโยงระหว่างองค์กร หน่วยงาน และจะนำไปสู่แผนปฏิบัติงานรายบุคคลต่อไป

ผลการดำเนินงาน: ร้อยละ ๑๐๐ ของบุคลากรจัดทำ KPIs โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร (เป้าหมาย ร้อยละ ๑๐๐)

๕. Mental Health Program: Mor Dee App เพื่อวัดอุณหภูมิบุคลากร ดูแลบุคลากรทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ เสริมสร้างสุขภาวะทางใจแก่บุคลากร และ Happily

๖. ปรับปรุงระเบียบ/ประกาศให้เหมาะสม

๖.๑ ระเบียบ กสศ. ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งได้ดำเนินงานมาแล้ว ๕ ปี (นับแต่ ๑๔ พ.ค. ๖๑) จึงทบทวนความเหมาะสมของระเบียบ โดยได้จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกส่วนงาน (ผ่านทาง Google Form และการประชุมรับฟังความคิดเห็น ช่วง มิ.ย.- ก.ค. ๖๖) ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการ

๖.๒ ประกาศ สนง. เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติการให้ทุนการศึกษา และคณะทำงานพิจารณาการให้ทุนการศึกษา ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว สำหรับประกาศการรับทุนการศึกษา อยู่ระหว่างดำเนินการ

โดยในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ Key Result ได้แก่

๑. การมีบุคลากรให้เพียงพอต่อการขับเคลื่อนภารกิจของ กสศ.

KR1. การสรรหาบุคลากรให้ได้ตามแผนสรรหา อย่างน้อยร้อยละ ๘๐

ผล: แผนการสรรหาที่กำหนดไว้ ๓๔ อัตรา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถสรรหาได้ ๔๐ อัตรา ซึ่งถือได้ว่าเป็นการดำเนินการสรรหาได้มากกว่าแผนที่ตั้งไว้

KR2. อัตราการลาออกของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ไม่เกินร้อยละ ๘

ผล: อัตราการลาออกของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ร้อยละ ๓

๒. การพัฒนาสมรรถนะ ตามCompetency Roadmap

KR3. ร้อยละ ๘๐ ของบุคลากรได้รับการพัฒนาตาม IDP อย่างน้อย ๒ รายการ

ผล: ร้อยละ ๗๐ ของบุคลากรได้รับการพัฒนาตาม IDP อย่างน้อย ๒ รายการ

๓. ปรับปรุง Performance Management System

KR4. ร้อยละ ๑๐๐ ของบุคลากรจัดทำ KPIs โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

ผล: ร้อยละ ๑๐๐ ของบุคลากรจัดทำ KPIs โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

๔. ความผูกพันของบุคลากรในองค์กร

KR5. คะแนนเฉลี่ยความผูกพันของบุคลากรในองค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐.๐๐ (เกณฑ์มาตรฐาน ๖๒.๕ คะแนน) ปีที่แล้ว ๖๙.๖๔

ผล: คะแนนเฉลี่ยความผูกพันของบุคลากรในองค์กร ร้อยละ ๗๐.๙๓

แผนพัฒนาบุคลากรกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา ประจำปี ๒๕๖๖

โครงการ/กิจกรรม	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม	แผนดำเนินการ				ประมาณการงบประมาณ	หมายเหตุ
				Q๑	Q๒	Q๓	Q๔		
๑. การพัฒนาศักยภาพตามตำแหน่งงานของแต่ละบุคคล (Hard Skills)									
๑) ความรู้ ความเข้าใจในภารกิจหลัก กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร	เพิ่มความรู้ ความเข้าใจในภารกิจหลักกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร	จำนวนผู้เข้าอบรมร้อยละ ๘๐ ตามแผนพัฒนาบุคลากร	บุคลากรทุกระดับ (๘๕ คน)					ไม่มีค่าใช้จ่าย	Townhall เริ่ม ๑ ตุลาคม ๒๕๖๕-๓๐ กันยายน ๒๕๖๖
๒) ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานจริยธรรม	เพิ่มความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานจริยธรรม	จำนวนผู้เข้าอบรมร้อยละ ๘๐ ตามแผนพัฒนาบุคลากร	บุคลากรทุกระดับ (๘๐ คน)					ไม่มีค่าใช้จ่าย	Townhall เริ่ม ๑ ตุลาคม ๒๕๖๕-๓๐ กันยายน ๒๕๖๖
๓) ความรู้เกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	เพิ่มความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนผู้เข้าอบรมร้อยละ ๘๐ ตามแผนพัฒนาบุคลากร	บุคลากรทุกระดับ (๒๐ คน)					ไม่มีค่าใช้จ่าย	กิจกรรม อบรม PDPA วันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔) ความรู้เกี่ยวกับ พรบ.การจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารพัสดุภาครัฐ	ทบทวนและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับพรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ	จำนวนผู้เข้าอบรมร้อยละ ๘๐ ตามแผนพัฒนาบุคลากร	บุคลากรทุกระดับ (๒๐ คน)					๐.๒ ล้านบาท	กิจกรรม อบรม การตรวจรับพัสดุ วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๖
๕) ความรู้ และเทคนิคการจัดทำ TOR ที่มีประสิทธิภาพ	ทบทวนและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการจัดทำ TOR	จำนวนผู้เข้าอบรมร้อยละ ๘๐ ตามแผนพัฒนาบุคลากร	บุคลากรทุกระดับ (๒๔ คน)					๐.๒ ล้านบาท	อบรมหลักสูตร เทคนิคการเขียนหนังสือราชการที่มีประสิทธิภาพ วันที่

โครงการ/กิจกรรม	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม	แผนดำเนินการ				ประมาณการงบประมาณ	หมายเหตุ
				Q๑	Q๒	Q๓	Q๔		
									๑ พฤษภาคม ๒๕๖๖
๖)หลักสูตรอบรม/พัฒนาตามสมรรถนะ (อบรมภายใน)	พัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง	จำนวนผู้เข้าอบรมร้อยละ ๘๐ ตามแผนพัฒนาบุคลากร	บุคลากรทุกระดับ จำนวนผู้เข้าอบรมร้อยละ ๗๐					๐.๗ ล้านบาท	- Build Trust and Safe Space for the great team วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๖๖ - Coaching for High Performance ๒๕-๒๖ พฤษภาคม ๒๕๖๖ และอื่นๆ
๗) หลักสูตรอบรม/พัฒนาตามสมรรถนะ (อบรมภายนอก)	พัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง	จำนวนผู้เข้าอบรมร้อยละ ๘๐ ตามแผนพัฒนาบุคลากร	บุคลากรทุกระดับ จำนวนผู้เข้าอบรมร้อยละ ๗๐					๑.๕ ล้านบาท	กฎหมายแรงงาน สำหรับงาน บริหารงานบุคคล วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๖ และอื่นๆ

โครงการ/กิจกรรม	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม	แผนดำเนินการ				ประมาณการงบประมาณ	หมายเหตุ
				Q๑	Q๒	Q๓	Q๔		
๒. การเสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน และการปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Soft Skills & Mindset Development)									
๑) กิจกรรม KM Sharing	เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร	จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม	บุคลากรทุกระดับ (๑๕ คน)					ไม่มีค่าใช้จ่าย	- Knowledge Sharing ครั้งที่ ๓ ความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล วันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๖
๒) กิจกรรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่	เสริมสร้างความเข้าใจในพฤติกรรมและทัศนคติตามความคาดหวังขององค์กร	จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม	บุคลากรใหม่ (๓๔ คน)					ไม่มีค่าใช้จ่าย	- ปฐมนิเทศพนักงานใหม่ จัดทุกวันทำงานแรกของเดือน

๗. ปัญหา/อุปสรรค

- การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ทำได้เพียงร้อยละ ๗๐ ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ ๘๐ เนื่องจาก
 - ไม่สามารถปฏิบัติงานและอบรมไปพร้อมกันได้ เนื่องจากภาระงานประจำที่มาก ทำให้บุคลากรไม่มีเวลาเข้าอบรม หรือต้องเข้าอบรมแบบไม่เต็มที่ไม่ต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาอาจไม่สนับสนุนให้เข้าอบรมเท่าที่ควร

- ผู้เข้าอบรมขาดแรงจูงใจ หากบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการอบรม ไม่มีแรงจูงใจ ก็อาจไม่ให้ความร่วมมือ เข้าอบรมเพียงเพื่อให้ครบตามระเบียบ แต่ไม่ได้มุ่งเรียนรู้อย่างจริงจัง
- หลักสูตรหรือรูปแบบการอบรมอาจยังไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร
- ไม่มีการติดตามผลหลังอบรม การอบรมส่วนใหญ่เน้นไปที่ปริมาณมากกว่าคุณภาพ ไม่มีการวัดผลก่อน-หลังอบรม ไม่มีการติดตามว่าผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้จริงได้มากน้อยแค่ไหน ทำให้ไม่เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ไม่มีการประเมินสมรรถนะรายบุคคล - ขาดเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำมากำหนดเป้าหมายในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมเป็นรายบุคคล
- การสื่อสารและติดตามแผน IDP ของแต่ละคนยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

๘. ข้อเสนอแนะ

1. เพิ่มช่องทางการสรรหาบุคลากรให้หลากหลายมากขึ้น เช่น ผ่านเว็บไซต์ ระบบ E-Recruit ประชาสัมพันธ์ผ่านโซเชียลมีเดีย บริษัทจัดหางาน การรับผู้เกษียณอายุ เป็นต้น เพื่อให้สามารถเพิ่มอัตรากำลังได้ตามแผน
2. ควรทบทวนระเบียบและประกาศต่างๆ เกี่ยวกับบริหารงานบุคคลให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ เพราะองค์กรดำเนินงานมาแล้ว ๕ ปี
3. สำรวจความต้องการก่อนจัดอบรม - ก่อนจัดอบรมแต่ละครั้ง ควรมีการสำรวจความต้องการและประเมินช่องว่างของความรู้/ทักษะของบุคลากรก่อน เพื่อกำหนดหลักสูตรที่ตรงจุด เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย
4. สร้างระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน - ใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ให้รุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ถ่ายทอดความรู้ให้รุ่นน้อง ช่วยแก้ปัญหาเมื่อไม่สามารถเข้าอบรมได้เต็มที่ และเป็นการเรียนรู้งานไปพร้อมกับการทำงานจริง
5. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง อาจกำหนดให้การเข้ารับการอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพ และมอบรางวัลให้กับผู้ที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างโดดเด่น เพื่อสร้างแรงจูงใจ

6. ติดตามและประเมินผลการอบรม - วางระบบการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม ทั้งการทดสอบความรู้ก่อน-หลังอบรม การมอบหมายงานที่ต้องประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรม และประเมินพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดการนำไปใช้จริง
7. พัฒนาระบบ Competency เพื่อวางแผน IDP - ออกแบบระบบ Competency เพื่อใช้ในการประเมินช่องว่างความสามารถของบุคลากรเป็นรายบุคคล จากนั้นจึงวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่เหมาะสมกับแต่ละคน
8. สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จากผู้นำ - ผู้นำระดับสูงขององค์กรต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากร เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ตลอดชีวิต จัดสรรงบประมาณ เวลา และโอกาสในการอบรมพัฒนาอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร