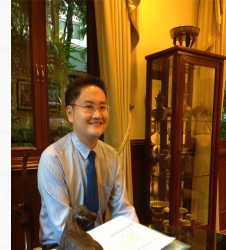


กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่

26 พฤษภาคม 2568



รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาพร
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1

ANYTHING IS POSSIBLE WHEN YOU HAVE THE RIGHT PEOPLE THERE TO SUPPORT YOU
@successpictures



BOSS VS LEADER



2

ประเด็นการเรียนรู้

- กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- บทบาทของผู้นำในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- กลยุทธ์ในการบริหารทีมงานในยุคใหม่
- กลยุทธ์การส่งเสริมความหลากหลาย
- กลยุทธ์ในการดึงดูดและรักษาพนักงานดาวเด่น
- การจัดทำแผนการพัฒนาทักษะและความสามารถบุคลากร
- การสร้างความยืดหยุ่นในองค์กร (Organizational Resilience)



3

การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไรและสำคัญอย่างไร?



4

4

การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไรและสำคัญอย่างไร?

➡ นโยบาย กลยุทธ์ แนวปฏิบัติ และระบบที่ส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กร อันจะมีส่วนเสริมสร้าง ประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร รวมถึงทำให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

➡ หน้าที่ทางการบริหาร: การจัดองค์กร



5

5


เป้าหมายหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์




6

6

Attracting the Right People (เราจะสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาในองค์กรได้อย่างไร ?)

 เป้าหมายแรกของการบริหารทรัพยากรบุคคล (**Human Resource Management**) ก็คือ เราต้องสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ และมีแนวโน้มจะเป็นคนขยันขันแข็งเข้ามาทำงานในองค์กรให้ได้


 ขั้นตอนแรก ก็ต้องเริ่มจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล (**Human Resource Planning**) ซึ่งก็คือ การที่ผู้บริหาร หรือนักบริหาร ทรัพยากรบุคคลมีอาชีพต้องประมาณการความต้องการพนักงานใหม่ขององค์กร โดยพิจารณาจากตำแหน่งงานว่าง (**Vacancies**) ที่มีอยู่



7

7

Attracting the Right People (เราจะสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาในองค์กรได้อย่างไร ?)

 ขั้นตอนที่สอง คือ การใช้วิธีการต่าง ๆ ในการสรรหา (**Recruit**) ผู้สมัคร (**Applicants**) ที่มีศักยภาพและมีคุณสมบัติเหมาะสม



8

8

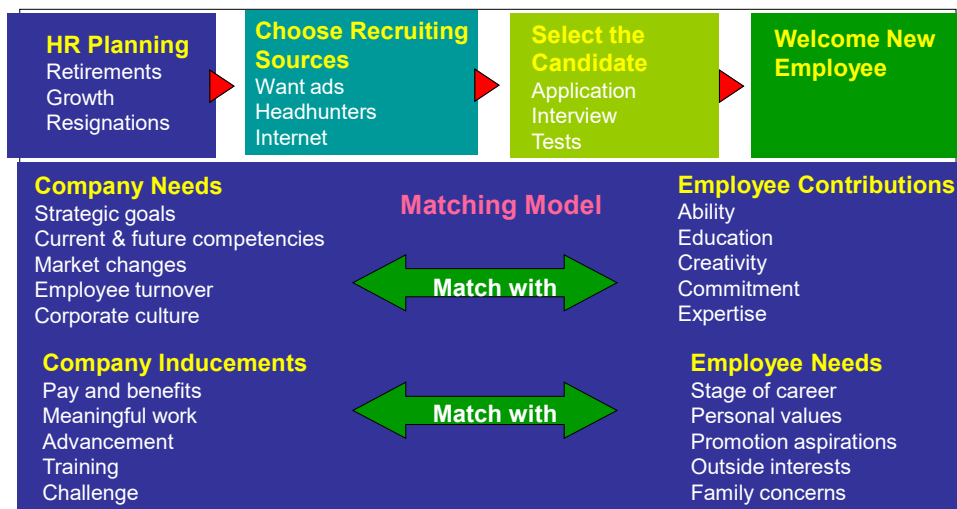
Attracting the Right People (เราจะสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาในองค์กรได้อย่างไร ?)

- ➡ ขั้นตอนที่สาม ก็คือ เราต้องคัดเลือกผู้สมัครที่ดีที่สุด ที่คิดว่า **“จะทุ่มเท และอุทิศตน”** ทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างดีที่สุด
- ➡ ขั้นตอนที่สี่ ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้าย ก็คือ เราต้องต้อนรับพนักงานใหม่ ให้เข้ามาทำงานในองค์กร (**Welcome New Employees**)
- ➡ ในการดำเนินการขององค์กร เพื่อดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพให้เข้ามาทำงานกับองค์กรนั้น เราจะใช้ **Matching Model** เป็นตัวหลัก

9

9

Attracting the Right People (เราจะสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาในองค์กรได้อย่างไร ?)

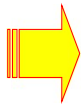


10

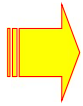
10

Developing Talent

(เราจะบริหารและพัฒนาพนักงานในองค์กรอย่างไร ?)



เมื่อเราคัดเลือกพนักงานเข้ามาในองค์กรได้แล้ว เป้าหมายต่อไปของการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็คือ การพัฒนาพนักงานในองค์กรของเราให้มีคุณภาพ



ในการพัฒนานั้น สามารถทำได้ทั้งในรูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนา (**Training and Development**) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (**Performance Appraisal**)

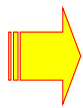


11

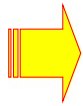
11

Maintaining an Effective Workforce

(เราจะรักษาพนักงานในองค์กรของเราไว้ได้อย่างไร ?)



ผู้บริหาร และนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพต้องรักษาพนักงานที่สรรหาเข้ามา และดำเนินการลงทุนฝึกอบรมพัฒนาไปแล้วไว้ให้ได้ในระยะยาว



การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร ก็เป็นเรื่องของค่าตอบแทน (**Compensation**) ระบบค่าจ้างและเงินเดือน (**Wage and Salary Systems**) ผลประโยชน์ต่าง ๆ (**Benefits**) การพนักงานสัมพันธ์ (**Employee Relations**) และการสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงาน (**Termination**)



12

12

การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไรและสำคัญอย่างไร?



ในศตวรรษที่ 21 นโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลยังจำเป็นต้องคำนึงถึง

- การบริหารอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน
(Managing Occupational Health and Safety)
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
(Strategic Human Resource Management)
- การบริหารเส้นทางอาชีพของพนักงาน
- การวัดมาตรฐานผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรม
(Human Resource Metrics and Analytics)



13

13

การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไรและสำคัญอย่างไร?

- การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)
- การบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management)
- การวางแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Planning)
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ
(International Human Resource Management)
- การบริหารความหลากหลายในองค์กร (Diversity Management)
- การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Creating High Performance Organizations)



14

14

การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไรและสำคัญอย่างไร?

- ➡ มีส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน/ผู้ปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการให้บริการขององค์กร/หน่วยงาน
- ➡ มีส่วนในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม การเพิ่มผลผลิตขององค์กร และชื่อเสียงหรือแบรนด์นายจ้าง (**Employer Branding**) ที่ดีขององค์กรหรือหน่วยงานในระยะยาวได้ในที่สุด



15

15

การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไรและสำคัญอย่างไร?

- ➡ คำว่า **“แบรนด์นายจ้าง”** คือ ชื่อเสียงขององค์กรหรือหน่วยงานแห่งใดแห่งหนึ่งในฐานะ **“นายจ้าง”** และยังรวมไปถึงนโยบายและแนวปฏิบัติในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
- ➡ ประกาศรับสมัครงานขององค์กรหรือหน่วยงาน โปรแกรมในการปฐมนิเทศพนักงาน แนวปฏิบัติในการฝึกอบรมพนักงาน และแนวปฏิบัติหรือโปรแกรมอื่น ๆ



16

16

การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไรและสำคัญอย่างไร?

- ➡ **บรรณด้นายจ้างที่เหมาะสมยอมทำให้พนักงานรู้สึกอีกเข็มและภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในที่สุด**
- ➡ **บรรณด้นายจ้างที่ดี ย่อมสร้างความรู้สึภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในองค์กรหรือหน่วยงาน อันจะนำไปสู่ความผูกพันที่เพิ่มมากขึ้นในที่สุด**



17

17

การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไรและสำคัญอย่างไร?

- ➡ **การที่อัตราการลาออกของพนักงานน่าจะมีแนวโน้มที่ลดลง**
- ➡ **การที่จำนวนผู้สมัครงานกับองค์กรหรือบริษัทยอมมีมากขึ้น**
- ➡ **การที่ระดับความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพิ่มสูงขึ้น**



18

18

บทบาทของผู้นำในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

19

19

ความสำคัญของ
คนในบริบทของ
องค์กรแห่ง
ศตวรรษที่ 21

V = Valuable

R - Rare

I = Inimitable

N = Non-substitutable

20

20

บทบาทของ
ผู้บริหารในการ
บริหารจัดการและ
พัฒนาบุคลากร
สำหรับศตวรรษที่
21

ผู้บริหารส่วนงานหลักต้องทำหน้าที่ในการบริหารจัดการและพัฒนาคน เพราะผู้บริหารส่วนงานหลักต้องตระหนักว่า “คน” เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานสำเร็จ และตัวผู้บริหารส่วนงานหลักเองเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบดีที่สุด

ผู้บริหารต้องมีส่วนในการกำหนด Functional Description / Job Description / Job Specification รวมถึงวางแผนกำลังคนของฝ่ายงาน/องค์กรในอนาคต

ผู้บริหารต้องมีส่วนในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน รวมถึงต้องเรียนรู้ทักษะในการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อคัดเลือกพนักงาน

21

21

บทบาทของ
ผู้บริหารในการ
บริหารจัดการและ
พัฒนาบุคลากร
สำหรับศตวรรษที่
21

ผู้บริหารต้องมีส่วนในการดูแลให้พนักงานใหม่ปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในฝ่ายงาน/องค์กรให้ได้

ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานที่มีคุณค่า และท้าทายความสามารถให้พนักงาน โดยพิจารณาจากศักยภาพของพนักงานแต่ละราย

ผู้บริหารต้องมีส่วนในการกำหนด Training and Development Roadmap ของพนักงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน

22

22

Intern

<https://www.youtube.com/watch?v=tW1bpcr0ktE>



23

บทบาทของ
ผู้บริหารในการ
บริหารจัดการและ
พัฒนาบุคลากร
สำหรับศตวรรษที่
21

ผู้บริหารต้องมีส่วนเสริมสร้างทักษะในการทำงานแบบผสมผสาน (Multiskilling) ให้กับพนักงาน (ซึ่งรวมถึง Empathy Skills) ด้วย อันจะส่งเสริมให้พนักงานเป็น Lifelong Learners สมกับที่อยู่ในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารต้องเน้นการสร้างทัศนคติเชิงบวก รวมถึง Growth Mindset ให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ

ผู้บริหารต้องพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานทุกระดับในองค์กร (Essential Skill Sets)

24

24

บทบาทของ
ผู้บริหารในการ
บริหารจัดการและ
พัฒนาบุคลากร
สำหรับศตวรรษที่
21

ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็น โคอู่ที่ดีให้กับพนักงาน/
ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง

ผู้บริหารต้องทำหน้าที่กระตุ้นให้พนักงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา
มองเห็นว่า งานของพวกเขามีความสำคัญอย่างไรกับ
ความสำเร็จขององค์กร

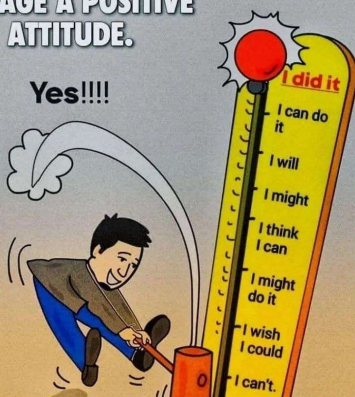
ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวชี้วัดผลการ
ปฏิบัติงานให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม ไม่ยากหรือง่าย
จนเกินไป

25

25

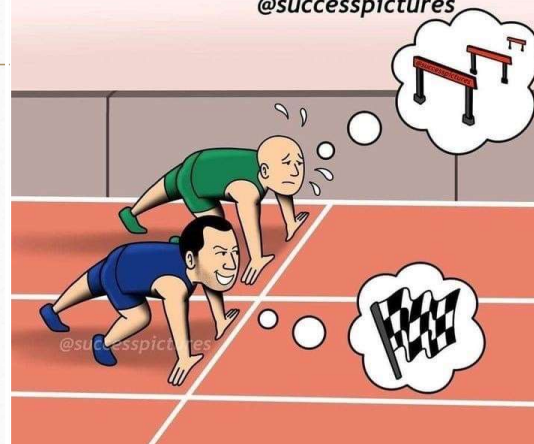
NO LIMIT TO YOUR
POTENTIAL ONCE YOU
ENGAGE A POSITIVE
ATTITUDE.

Yes!!!!



**FOCUS ON THE GOALS NOT
THE DISTRACTIONS**

@successpictures



26

บทบาทของ
ผู้บริหารในการ
บริหารจัดการและ
พัฒนาบุคลากร
สำหรับศตวรรษที่
21

ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมของพนักงานตามเป้าหมาย/ตัวชี้วัดที่กำหนด

ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ยกย่องให้เกียรติพนักงานที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดอัตราค่าจ้าง/ค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับอัตราตลาด โดยเฉพาะสำหรับตำแหน่งงานสำคัญ

27

27

บทบาทของ
ผู้บริหารในการ
บริหารจัดการและ
พัฒนาบุคลากร
สำหรับศตวรรษที่
21

ผู้บริหารต้องพิจารณากำหนดแพ็คเกจผลประโยชน์สวัสดิการให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานแต่ละกลุ่มหรือ Generation

ผู้บริหารต้องใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายในการสื่อสารอย่างถึงลูกถึงคนให้เข้าถึงพนักงานทุกระดับอย่างทั่วถึง

ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานและปฏิบัติต่อพนักงานให้เป็นไปตามกฎหมายแรงงาน (เชิงแก้ไข)

28

28

บทบาทของ
ผู้บริหารในการ
บริหารจัดการและ
พัฒนาบุคลากร
สำหรับศตวรรษที่
21

ผู้บริหารต้องพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานทุกคนทุกระดับ (เชิงป้องกัน)

ผู้บริหารต้องพยายามเป็นส่วนหนึ่งของการรักษาวัฒนธรรมองค์กรแบบเป็นพี่น้องหรือวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัวไว้ในระยะยาว

ผู้บริหารต้องเข้าใจเหตุผลการลาออกของพนักงาน และพยายามสร้างประสบการณ์ที่ดี (Experience) และรักษาความผูกพัน (Engagement) ของพนักงานต่อองค์กรในระยะยาว

29

29

บทบาทของ
ผู้บริหารในการ
บริหารจัดการและ
พัฒนาบุคลากร
สำหรับศตวรรษที่
21

ยุทธศาสตร์
ของ
องค์กร

กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์

- การสรรหาและคัดเลือก
- การฝึกอบรมและพัฒนา
- การบริหารเส้นทางอาชีพของพนักงาน
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน
- การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์
- การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

ผลประกอบการ
ขององค์กร

30

30

การสรรหาและ การคัดเลือก



ช่องทางการสรรหาพนักงานจากภายในองค์กร (การโอนย้าย/
การเลื่อนตำแหน่งงานภายในองค์กร) มีข้อดีในแง่ที่ว่า องค์กรจะ
ได้ผู้สมัครงานจำนวนหนึ่งที่เป็นที่รู้จักคืออยู่แล้ว ซึ่งทำให้ **เข้าใจได้**
ในแง่ของพฤติกรรมการทำงาน



ผู้สมัครงานกลุ่มนี้ยัง **เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี** จึงไม่
เป็นปัญหาในแง่ของความคาดหวังที่มักจนเกินไปเหมือนในกรณี
ของการสรรหาผู้สมัครงานจากภายนอก



การสรรหาพนักงานจากภายในองค์กรมี **ค่าใช้จ่ายไม่มากนัก** และ
กระบวนการสรรหาทำได้ **อย่างรวดเร็ว** อีกด้วย



เหมาะสมกับตำแหน่งงานใน **ระดับผู้บริหาร** เพราะจะทำให้
พนักงานรู้สึกว่าคุณเองมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและมีโอกาส
เติบโต



อาจมีปัญหาด้านของ **"เลือดใหม่"** ที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน

31

การสรรหาและ การคัดเลือก



ช่องทางการสรรหาพนักงานจากภายนอกองค์กรเหมาะสมกับตำแหน่งงาน
ระดับแรกเข้า และตำแหน่งงานที่ **หายาก** ในตลาดแรงงาน



การสรรหาพนักงานโดยการแนะนำของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่กับ
องค์กรในปัจจุบัน (**Referrals**) เป็นที่นิยมใช้กันมากขึ้น



การสรรหาพนักงานโดยการประกาศทางเว็บไซต์ขององค์กรหรือเว็บไซต์
จัดหางานต่าง ๆ เช่น Job Thai เป็นต้น ได้รับความนิยมนมากขึ้น เพราะ
เข้าถึงผู้สมัครงานได้ **ในวงกว้าง**



การสรรหาพนักงานผ่านหนังสือพิมพ์/สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ได้รับความนิยม
ลดลง อย่างมาก



การสรรหาพนักงานผ่าน Headhunters อาจจำเป็นสำหรับตำแหน่ง
งาน **หายาก** แต่ก็ทำให้องค์กรเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้น

32

การสรรหาและ การคัดเลือก



การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเน้นการวิเคราะห์ว่า ผู้สมัครงานแต่ละรายมี **สมรรถนะ (Competency)** ที่สอดคล้องกับสมรรถนะและวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่? (Fit)



การสัมภาษณ์ที่เน้นไปที่พฤติกรรม การกระทำต่างๆ และควรเป็น **ประสบการณ์ที่ผู้สมัครงานเคยลงมือทำจริง ๆ**



ควรตั้งคำถามให้ผู้สมัครงาน ได้เล่าถึง **ประสบการณ์** ได้แสดงออกถึงแนวคิด วิธีการแก้ปัญหา และพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ



หากมีเวลาเพียงพอ ผู้สัมภาษณ์ควรจะเช็คด้วยว่าผู้สมัครงานมี **ตัวอย่างอื่น ๆ** **ด้วย** ซึ่งจะเป็นหลักฐานว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติที่เราต้องการจริง และปฏิบัติตามคุณสมบัตินั้น ๆ อย่างสม่ำเสมอ



ผู้สมัครงานบางคนตอบตัวอย่างที่ตนเองมีได้ทำ **แต่เป็นไอเดียของทีมหรือ** **ของหัวหน้า**แล้วตัวเองรับมาดำเนินการ ซึ่งผู้สัมภาษณ์ต้องตรวจสอบให้ดี

33

การสรรหาและ การคัดเลือก



พฤติกรรมหลัก คือ ความสามารถในการ **แก้ไขปัญหาในงาน** **ได้อย่างสำเร็จ**



1) ในระหว่างการทำงาน หากคุณพบว่ามีจำนวน **สินค้าไม่** **ตรงกับในบัญชี** คุณจะทำอย่างไร? เพราะเหตุใดคุณจึงทำเช่นนั้น?



2) หากมีปัญหา/ความคิดพลาดเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน โดยปัญหานั้น **ไม่ได้เกิดจากความผิดพลาดของคุณ** คุณจะทำอย่างไร เพราะเหตุใด?



3) คุณเคยประสบกับเหตุการณ์ที่หัวหน้างานไม่เข้ามาปฏิบัติงานในวันนั้น (ลาเพื่อเข้ารับการรักษา) แต่คุณได้รับมอบหมายให้ **แก้ไขปัญหาสำคัญและต้องทำให้เสร็จในวัน** **นั้นหรือไม่** คุณยกตัวอย่างวิธีการทำงานของคุณในกรณีนี้ให้ฟังด้วยว่า คุณตัดสินใจทำอย่างไร?

34



การสรรหาและการคัดเลือก

ใช้ STAR Technique ในการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

S = Situation พยายามขอรายละเอียดเกี่ยวกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นกับผู้สมัครงาน

T = Task เช่น何在ปัญหาที่ผู้สมัครงานต้องจัดการในสถานการณ์นั้น ๆ

A = Action ผู้สมัครงานแก้ไขปัญหายังจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นอย่างไร

R = Result ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหามาจัดการของผู้สมัครงานเป็นอย่างไร?

35

การฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรมและการพัฒนามีเป้าหมายที่แตกต่างกัน

การฝึกอบรมและการพัฒนามีบทบาทที่สำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners)

การฝึกอบรมและการพัฒนามีบทบาทสำคัญในการพัฒนา **สมรรถนะ (Competency)** ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในบริบทของศตวรรษที่ 21

สมรรถนะ หมายถึง **ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ** ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

“พนักงานต้องมีความรู้อะไรบ้าง?” “พนักงานต้องสามารถทำอะไรได้บ้าง?” และ “พนักงานต้องมีคุณลักษณะอย่างไร?” (เช่น มีแรงจูงใจ มีอุปนิสัย มีทัศนคติอย่างไร)

36

การฝึกอบรม และพัฒนา

สมรรถนะมี 3 ประเภทหลัก คือ:-

สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมี เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความสามารถในการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงาน เช่น งานด้านกฎหมาย งานด้านการบัญชี งานด้านการตลาด เป็นต้น

สมรรถนะในการบริหารและการเป็นผู้นำ (Leadership and Managerial Competency) คือ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ เป็นต้น

37

ตัวอย่างการ กำหนด สมรรถนะของ พนักงานตาม ตำแหน่งงาน

***การกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรเสมอ

นักบริหารการเงินระดับ 7	ระดับสมรรถนะที่ควรมี (Expected)
CC: ทักษะในการบริหารทีมงาน	3
CC: ความพร้อมในการปรับเปลี่ยน	3
CC: ความสามารถในการทำงานในรูปแบบใหม่	3
FC: ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3
FC: การบริหารการบัญชีการเงิน	3
FC: การบริหารงบประมาณ	3
FC: ความละเอียดรอบคอบ	3
MC: การมีวิสัยทัศน์	3
MC: การมีภาวะผู้นำ	3

ระดับ	ความหมาย
1	เข้าใจและสามารถอธิบายได้
2	สามารถปฏิบัติได้
3	ตรวจสอบและแก้ไขปัญหาได้
4	สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้
5	สร้างสรรค์สิ่งใหม่ วางแผนงานและนโยบาย

38

การฝึกอบรม และพัฒนา

ผู้บริหารส่วนงานหลักมีหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Actual Competency) ในแต่ละตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร

หากมีช่องว่าง (Gap) ระหว่าง Actual Competency กับ Expected Competency ต้องพิจารณากำหนดแผน/แนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละรายต่อไป

การกำหนดแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานแต่ละราย เรียกว่า Individual Development Plans (IDPs) --- ต้องเห็นชอบร่วมกันระหว่าง 2 ฝ่าย (Mutual)

เช่น Expected Competency ในส่วนของภาวะผู้นำของนักบริหารการเงินระดับ 7 อยู่ที่ระดับ 3 แต่ Actual Competency อยู่ที่ระดับ 2 แสดงว่ามี Gap อยู่

39

ชื่อพนักงาน: ตำแหน่ง: ผู้บังคับบัญชาโดยตรง: ...

สมรรถนะ (กรุณาระบุจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นต้องปรับปรุง 3 ข้อของตัวคุณ)
จุดแข็ง
มีความคิดในเชิงกลยุทธ์ มีความมั่นใจในตนเอง เน้นการกระทำมากกว่าคำพูด มีทักษะในการสั่งงาน ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ มีความซื่อสัตย์สุจริตสูง ใจดี มีศักยภาพในการทำงาน
มีจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับลูกค้า และให้ความสำคัญเพื่อนร่วมงาน

จุดอ่อนที่จำเป็นต้องปรับปรุง
ไม่ค่อยออกนอกออฟฟิศของคนที่ทำงานที่ล่าช้า
ทักษะในการเขียนยังไม่ดีพอ (ยังไม่สามารถเขียนใบแจ้งหนี้และเช็คได้)
มีความละเอียดรอบคอบมากเกินไป (คือ ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานมากกว่าการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ)

เป้าหมายในการพัฒนา (กรุณาระบุเป้าหมายในการพัฒนาสั้นๆ ของตัวคุณ)
เป้าหมายระยะยาว: มีตำแหน่งงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น (เช่น ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป) ซึ่งตัวข้าพเจ้าเองมีความสนใจในด้านของการบริหารตัวสินค้าและแบรนด์สินค้า การพัฒนาเทคโนโลยี การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการตลาด
เป้าหมายระยะสั้น: พัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการบริหารการตลาดและการบริหารแบรนด์สินค้า และพยายามใช้ทักษะที่มีอยู่ของตนเองในการบริหารตัวสินค้า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กรในระดับนานาชาติหรือระดับโลก

โครงการหรืองานที่จะได้รับมอบหมายในขั้นถัดไป (กรุณาระบุโครงการหรืองานที่ตัวคุณจะได้รับมอบหมายให้ดำเนินการในอนาคตที่จะช่วยให้คุณบรรลุเป้าหมายในอาชีพของคุณ)
เป็นผู้บริหารหรือผู้อำนวยการฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การบริหารและพัฒนาตัวสินค้าและแบรนด์สินค้าในช่วงปลายปีพุทธศักราช 2561

กิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนา (โปรดระบุกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาที่จะช่วยให้คุณมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานในปัจจุบันและที่จะช่วยให้คุณพัฒนาไปสู่เส้นทางอาชีพที่คุณต้องการ)
การเปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าได้ลงทะเบียนเรียนรายวิชาในระดับปริญญาโท จะช่วยให้ข้าพเจ้าฝึกฝนและพัฒนาทักษะในการเขียน
การเปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานที่ท้าทายในปัจจุบันเป็นการฝึกให้ข้าพเจ้ามีความอดทน และทำให้ข้าพเจ้าได้รู้จักสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมงานของโครงการ

ลงชื่อพนักงาน: วันที่:
ลงชื่อผู้บังคับบัญชาโดยตรง: วันที่:
ลงชื่อที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง: วันที่:

40

การฝึกอบรม และพัฒนา

การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี

การส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นเพียงแค่วิธีหนึ่งเท่านั้น

การฝึกอบรมด้วยวิธีอื่น ๆ --- การฝึกอบรมในงาน (On-the-job Training) การฝึกอบรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-training)

การพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ --- การโค้ช (Coaching) การมอบหมายที่เล็งให้พนักงาน (Mentoring) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment) การส่งพนักงานไปศึกษาต่อ ศึกษาดูงานในประเทศต่างประเทศ

ผู้บริหารส่วนงานหลัก (Line Manager) ควรมีการติดตามผลว่าพนักงานแต่ละรายมีความสามารถและสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากขึ้นอย่างไรบ้าง?

41

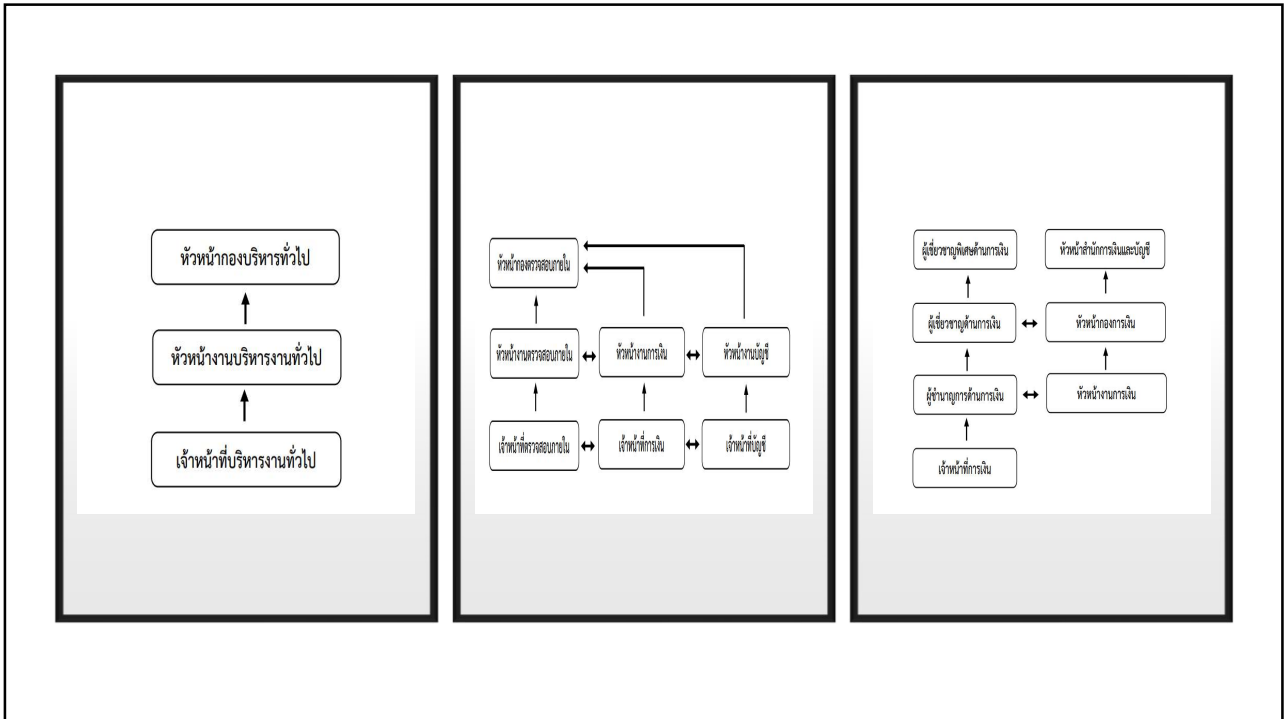
การบริหารเส้นทางอาชีพของพนักงาน

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายด้านเส้นทางอาชีพ ดังนี้

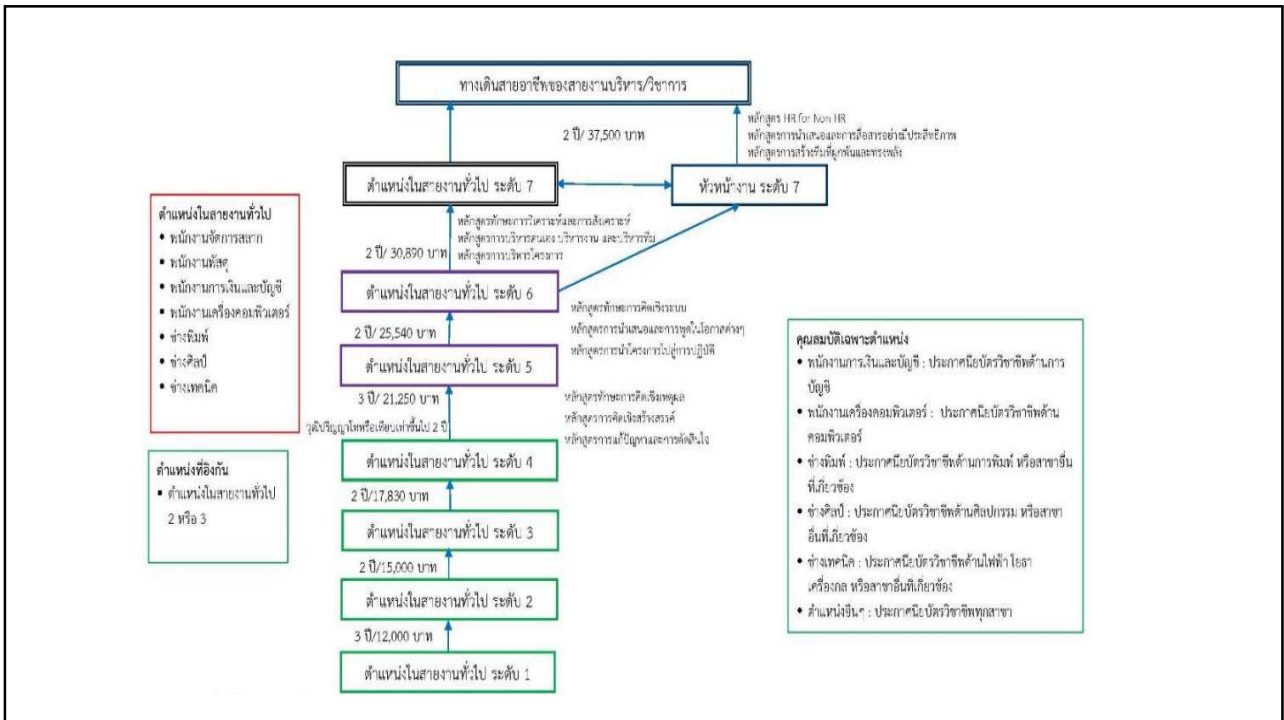
- ประเมินผลการปฏิบัติงานตามรอบเวลาปกติ โดยประเมินถึงความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีอยู่ (Actual) กับเป้าหมายด้านเส้นทางอาชีพของตัวบุคลากร (Expected)
- ให้คำแนะนำ เป็นที่เล็ง คอยถามไถ่ สอนงาน และมีส่วนร่วมอย่างเปิดเผยในการกระตุ้น และติดตามความก้าวหน้าของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ
- มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน



42




43





44


การบริหารผล การปฏิบัติงาน

- 

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Management) เท่านั้น
- 

ในขั้นตอนแรก ผู้บริหาร (Line Manager) มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ของแต่ละตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับ JD และ เป้าหมายของฝ่ายงานและองค์กร
- 

บางองค์กรใช้ KPIs เพียงอย่างเดียวในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 

แต่บางองค์กรใช้ Mixed Model โดยเป็นการผสมผสานระหว่าง KPIs (70%) และ Competency (30%)
- 

การกำหนด KPIs ควรเป็นการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (ผู้ได้บังคับบัญชา)

45

การบริหารผล การปฏิบัติงาน

- 

KPIs เน้นการบริหารงานและวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- 

Competency เน้นไปที่การบริหารคน และวัดพฤติกรรมหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของคน
- 

KPI เน้นการวัดผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยเน้นการวัดผลเป็นตัวเลขหรือข้อมูลที่สามารถวัดได้
- 

Competency เน้นการวัดผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และการพัฒนาความสามารถในอนาคต
- 

Competency เน้นประเมินผลจากพฤติกรรมที่บ่งบอกถึง 1) ความรู้ 2) ทักษะ และ 3) คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

46

การบริหารผล การปฏิบัติงาน

- 

ในระหะหลัง การใช้ KPIs ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่า (1) KPIs ไม่ได้สะท้อนถึงกลยุทธ์ขององค์กรแต่อย่างใด
- 

(2) KPIs ขององค์กร ไม่ค่อยมีความสอดคล้องกัน แต่ละหน่วยงาน หรือแต่ละคนกำหนด KPIs ไปคนละทิศทาง
- 

OKRs (Objective and Key Results) จึงเกิดขึ้นมา เพื่อทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กร ฝ่าย แผนก ส่วน ทีม และของบุคคลสอดคล้องกันมากขึ้น
- 

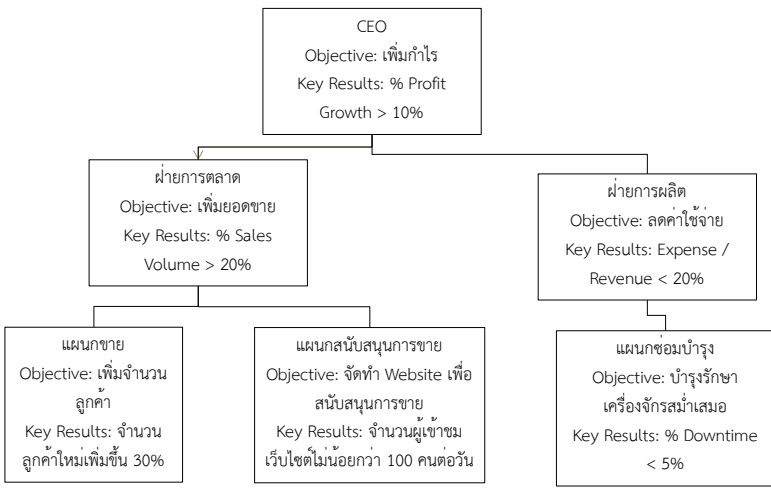
Objective แปลว่า วัตถุประสงค์ ส่วน Key Results แปลว่า ผลลัพธ์หลัก
- 

OKRs มีที่มาจาก Management by Objectives (MBOs) ซึ่งก็คือ การตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานให้มีความชัดเจน และทำต่อกันเป็นทอด ๆ ทั้งองค์กร

47

การบริหารผล การปฏิบัติงาน

OKRs



```

graph TD
    CEO[CEO  
Objective: เพิ่มกำไร  
Key Results: % Profit  
Growth > 10%] --> Sales[ฝ่ายการตลาด  
Objective: เพิ่มยอดขาย  
Key Results: % Sales  
Volume > 20%]
    CEO --> Production[ฝ่ายการผลิต  
Objective: ลดค่าใช้จ่าย  
Key Results: Expense /  
Revenue < 20%]
    Sales --> SalesPlan[แผนกขาย  
Objective: เพิ่มจำนวนลูกค้า  
Key Results: จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 30%]
    Sales --> SalesSupport[แผนกสนับสนุนการขาย  
Objective: จัดทำ Website เพื่อสนับสนุนการขาย  
Key Results: จำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์ไม่น้อยกว่า 100 คนต่อวัน]
    Production --> Support[แผนกซ่อมบำรุง  
Objective: บำรุงรักษาเครื่องจักรสม่ำเสมอ  
Key Results: % Downtime < 5%]
    
```

48

การบริหารผล การปฏิบัติงาน



วัตถุประสงค์คือ สิ่งที่เราอยากทำให้สำเร็จ ส่วน Key Results ก็คือ วิธีการวัดสิ่งนั้น และวัตถุประสงค์จะเป็นเชิงคุณภาพที่มีตัวเลข แต่ Key Results จะเป็นตัวเลข



วัตถุประสงค์ 1 ข้อ ควรมี Key Results ไม่เกิน 4 – 5 ข้อ (อย่าให้มีตัววัดมากเกินไป 4 – 5 ตัววัดต่อ 1 วัตถุประสงค์)



OKRs จะกำหนดให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนด Key Results เอง ซึ่งก็อาจทำให้เกิดปัญหาแบบ KPIs ได้ คือ พนักงานตั้ง KPIs ของตนเองให้ต่ำไว้ก่อน เพื่อที่จะบรรลุได้ง่าย



กรณีเช่นนี้ไม่น่าจะเกิดขึ้น เพราะการตั้งเป้าหมายหรือผลลัพธ์ในการทำงานตาม OKRs จะต้องพิจารณาจากผลลัพธ์หลักในระดับที่สูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่งเสมอ



หากอ่านวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นแล้ว รู้สึกเฉย ๆ ให้กลับไปปรับใหม่ เพราะวัตถุประสงค์ที่ดีต้องทำให้คนอ่านรู้สึกตื่นเต้น ออกกำลังกาย หรือมีความท้าทาย

49

การบริหารผล การปฏิบัติงาน



ไม่ว่าจะใช้ KPIs / KPIs + Competency / OKRs ก็ตาม ในขั้นตอนที่ 2 ของ PM ผู้บริหารต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน



การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน / เลื่อนตำแหน่งควรเป็นการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชา 2 ระดับ



ก่อนการประเมินผล ผู้บริหารควรทบทวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้ดี รวมถึงทบทวนหน้าที่งานและสิ่งที่คาดหวังจากการประเมินให้ดี



ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงอคติในการประเมินผลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น (1) The Central Tendency คือ ผู้ประเมิน ให้คะแนน 3 หรือคะแนนที่เป็นค่าเฉลี่ยสำหรับทุกตัวชี้วัด



(2) ประเมินโดยใช้เหตุการณ์สด ๆ ร้อน ๆ (The Recency Error) คือการเอาผลงานที่ดีที่สุด หรือ ไม่ดีในช่วงเพิ่งเกิดขึ้นมาตัดสินบุคคลนั้น

50

การบริหารผล การปฏิบัติงาน



(3) ใช้ความประทับใจในบางเรื่องเป็นเกณฑ์ (Halo Effect) คือ การเอาผลดีแค่เรื่องหรือสองเรื่องมาใช้เป็นตัวตัดสินว่าบุคคลนั้นดีไปทุกด้าน



(4) ใช้ความรู้สึกไม่ชอบในบางสิ่งบางอย่างเป็นตัวกำหนด (Pitchfork Effect) คือ การเอาผลงานที่ไม่ดีแค่เรื่องหรือสองเรื่องมาใช้เป็นตัวตัดสินว่าบุคคลนั้นไม่ดีไปทุกด้าน



(5) คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะติดตามมากเกินไป... การเลื่อนตำแหน่ง ปรับเงินเดือน ให้โบนัส... เช่น มัวแต่คิดว่าถ้าประเมินผลแล้ว จะไปกระทบงบประมาณการขึ้นเงินเดือนที่มีจำกัดหรือไม่?



นอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหาร (Line Manager) ต้องรู้จักให้ Feedback กับพนักงานแบบไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอด้วย

51

Tips for Providing Constructive Feedback

- คุยกันแบบกันเอง 10-15 นาที/สัปดาห์/คน (Small Talk)
- รับประทานอาหารด้วยกัน (คำนึงถึงมาตรการป้องกันโควิดด้วย) เจลลี่เดือนละครึ่ง (Lunch/Dinner)
- สอบถามสารทุกข์สุกดิบเพื่อแสดง Empathy (Empathy)
- บอกสิ่งที่ทำได้ดีจากจุดแข็ง (Strengths)
- บอกสิ่งที่ควรปรับปรุงและแนวทางแก้ไข (Weaknesses + Development)



52

การบริหาร ค่าตอบแทน และ ผลประโยชน์

การกำหนดโครงสร้างตอบแทนที่เป็นธรรม คือ มีความเสมอภาคทั้งในและนอกองค์กร มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจูงใจและรักษาคณะที่มีศักยภาพไว้ในระยะยาว

การประเมินค่าจ้าง (Job Evaluation) มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำให้โครงสร้างค่าตอบแทนขององค์กรมีความเสมอภาคในองค์กร

งานที่มีมูลค่าสูง หมายถึง งานที่ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์สูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงและส่งผลกระทบกับผลประกอบการขององค์กรอย่างมาก รวมถึงต้องแก้ไขปัญหาดัง ๆ ในงาน ซึ่งล้วนแต่ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กรทั้งสิ้น

งานที่มีมูลค่าสูง ย่อมสมควรได้รับค่าตอบแทนสูงกว่างานที่มีมูลค่าต่ำกว่า

53

การบริหาร ค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์

ตำแหน่ง	KH	PS	AC	รวม
ผู้อำนวยการ	475	650	735	1860
รองผู้อำนวยการ	450	625	680	1755
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	425	580	600	1605
ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด	380	470	530	1380
ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต	380	470	530	1380
ผู้อำนวยการฝ่ายการบัญชี	360	460	500	1320
ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและพัฒนา	380	470	530	1380
ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	360	460	500	1320
เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน	300	400	440	1140
เจ้าหน้าที่อาวุโส	250	350	380	980
เจ้าหน้าที่	200	300	320	820

54

การบริหาร
ค่าตอบแทน
และ
ผลประโยชน์

การดำเนินการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนในตลาดแรงงาน (Salary Survey) ถือว่ามีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำให้โครงสร้างค่าตอบแทนขององค์กรมีความเสมอภาคนอกองค์กร

องค์กรอาจจะสำรวจค่าจ้างเงินเดือนเอง หรืออาจจะว่าจ้างที่ปรึกษาให้ทำการสำรวจให้ หรืออาจจะหาซื้อรายงานผลการสำรวจจากสถาบันต่าง ๆ ที่ได้ทำการสำรวจไว้แล้ว

องค์กรนำข้อมูลจากผลสำรวจมาประกอบการกำหนดค่าต่ำสุด (Minimum) ค่ากลาง (Midpoint) และค่าสูงสุด (Maximum) ของแต่ละระดับตำแหน่ง

55

ตำแหน่ง	รวม	ค่าต่ำสุด	ค่าถึงกลาง	ค่าสูงสุด
ผู้อำนวยการ	1860	585,000	727,500	870,000
รองผู้อำนวยการ	1755	427,000	588,500	750,000
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	1605	312,000	429,500	547,000
ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด	1380	228,000	314,000	400,000
ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต	1380	228,000	314,000	400,000
ผู้อำนวยการฝ่ายการบัญชี	1320	228,000	314,000	400,000
ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและพัฒนา	1380	228,000	314,000	400,000
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	1320	228,000	314,000	400,000
เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน	1140	121,000	206,500	292,000
เจ้าหน้าที่อาวุโส	980	64,000	110,000	156,000
เจ้าหน้าที่	820	34,000	58,500	83,000

การบริหาร
ค่าตอบแทนและ
ผลประโยชน์

56

การบริหาร
ค่าตอบแทน
และ
ผลประโยชน์

ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าพนักงาน/
ผู้ได้บังคับบัญชาของตนควรได้รับการปรับขึ้นเงินเดือน
ประจำปีกี่ %

ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการสื่อสารนโยบายและแนว
ปฏิบัติเรื่องค่าตอบแทนไปยังพนักงาน/ผู้ได้บังคับบัญชา
ของตน

ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการสื่อสารนโยบายและแนว
ปฏิบัติเรื่องผลประโยชน์/สวัสดิการต่าง ๆ ไปยังพนักงาน/
ผู้ได้บังคับบัญชาของตน – Cafeteria-style


57


ผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน	อัตราการขึ้นเงินเดือน
A	ประมาณ 12 เปอร์เซ็นต์
B+	ประมาณ 9 เปอร์เซ็นต์
B	ประมาณ 7 เปอร์เซ็นต์
C+	ประมาณ 4 เปอร์เซ็นต์
C	ประมาณ 2 เปอร์เซ็นต์


การบริหาร
ค่าตอบแทนและ
ผลประโยชน์


58


การสร้างและ
รักษา
ความสัมพันธ์ที่
ดีระหว่าง
ผู้บริหารและ
พนักงาน

- 

ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ**กฎหมายคุ้มครองแรงงานและแรงงานสัมพันธ์** (เชิงแก้ไข)
- 

ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจใน**ระเบียบข้อบังคับการทำงาน และวินัยในสถานประกอบการ**
- 


ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ**มาตรการลงโทษทางวินัย**ในสถานประกอบการ
- 


ผู้บริหารควรใช้**นโยบายเปิดประตู (Open Door)** ควบคู่กับ**นโยบายเดินไปหา (Open Floor)** ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (เชิงป้องกัน)
- 


ผู้บริหารอาจส่งเสริมให้มีการจัดตั้ง**คณะกรรมการร่วมหรือ (Joint Consultation Committee)** ขึ้นเพื่อใช้เป็นเวทีในการปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับพนักงาน


59


การสร้างและ
รักษา
ความสัมพันธ์ที่
ดีระหว่าง
ผู้บริหารและ
พนักงาน

- 

การจัดทำ**สัญญาจ้างแรงงาน**ประเภทต่าง ๆ ควรเป็นไปอย่างยุติธรรมเสมอภาค / สมดุลระหว่างงานและชีวิต (**Work-life Balance / Work-life Harmony**) ยังมีความสำคัญ
- 

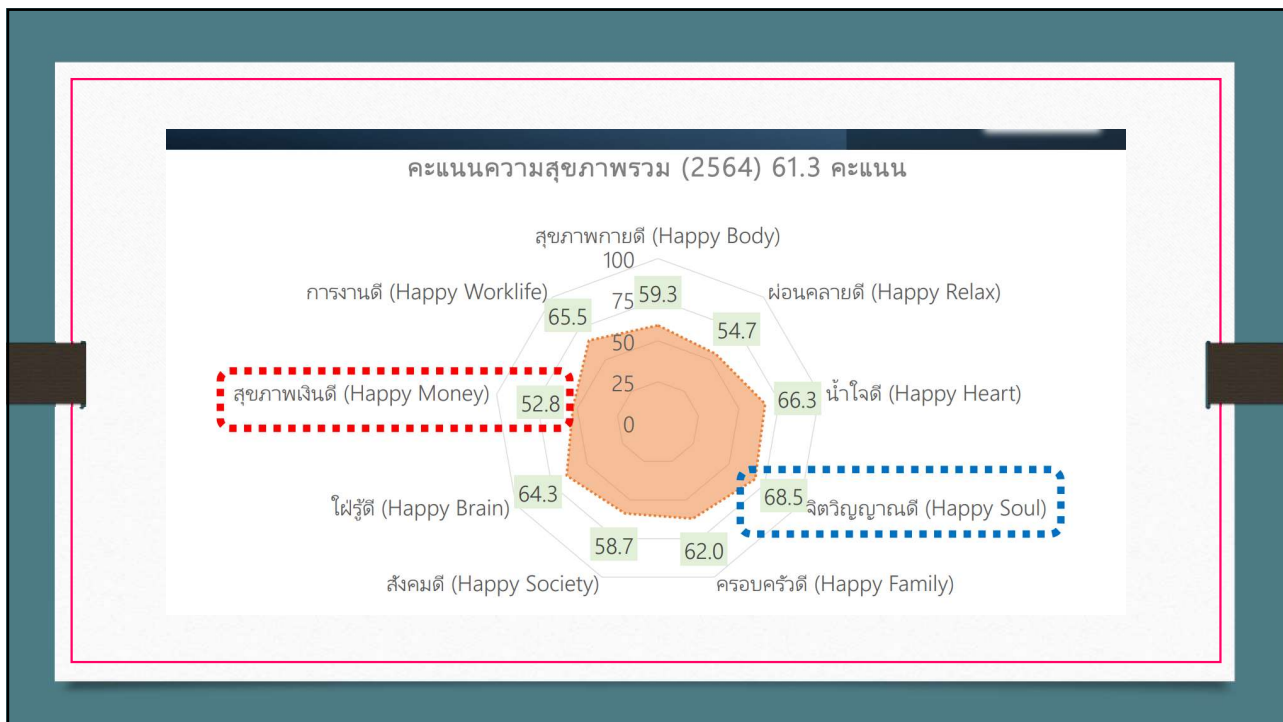
การสร้าง**องค์การแห่งความสุข** (โดยเฉพาะการส่งเสริมให้พนักงาน**รู้จักใช้เงินเป็น**) มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง
- 

การดูแลเอาใจใส่**สุขภาพกายและสุขภาพจิต**ของพนักงานถือเป็นบทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารระดับกลาง
- 

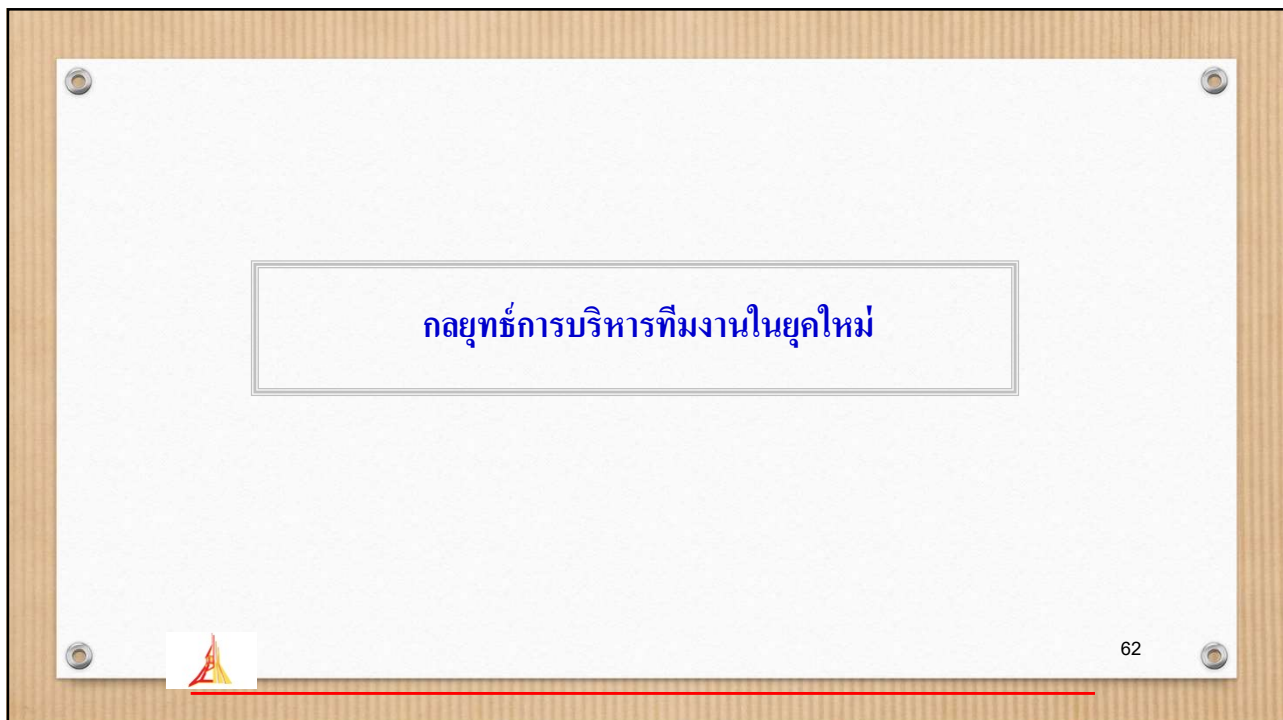
พฤติกรรม**การกลั่นแกล้งในรูปแบบต่าง ๆ (Bullying)** เป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ในสถานประกอบการ
- 

การจัดกิจกรรมผู้บริหาร**เดินสายพบพนักงาน** / การจัดกิจกรรม**ทำบุญตักบาตร / กิจกรรมทางศาสนา / กิจกรรมกีฬา** / กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่าง ๆ มีส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี

60



61



62

ผู้บริหารกับการบริหารทีมงาน

- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดพื้นที่ / space / facilities สำหรับการทำงานเป็นทีม/การประชุมร่วมกัน เช่น Co-working space ห้องอาหาร เป็นต้น
- ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การดูแลเอาใจใส่สมาชิกในทีม
- การนำเอาโค้ชชิ่งมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ สามารถสร้างทีมงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



63

ผู้บริหารกับการบริหารทีมงาน

- ผู้บริหารควรมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ถึงลูกถึงคน พูดจาเข้าใจง่าย มี Outward Mindset ใช้ MBWA รวมถึง Small Talk และพยายามแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสมาชิกในทีมโดยยึดผลประโยชน์ขององค์กร
- ผู้บริหารต้องแสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจในตัวพนักงานและสมาชิกในทีม ไม่มองเพียงเรื่องงาน แต่การดูแล Wellbeing ของพนักงานทั้งร่างกายและจิตใจเป็นสิ่งสำคัญ
- ผู้บริหารทีมต้องเป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญทั้งกับงาน (Task-oriented) และความสัมพันธ์ (Relationship-oriented) ไปพร้อม ๆ กัน



64

ผู้บริหรกับกรบริหรทีมงาน

- หากทีมงานประกอบด้วยสมาชิกที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อนจำนวนมาก ๆ การเพิ่มสมาชิกในทีม 2-3 คนที่รู้จักสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ เป็นอย่างดี จะช่วยให้ทีมงานสามารถเข้ากันได้ดี และปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้สำเร็จเร็วขึ้น
- สมาชิกในทีมควรทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน



65

successclubes THE POWER OF TEAMWORK



66

Tips for Building Collaborative Teams

- **Understanding** ทุกคนต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง
- **Recognition** รู้จักการยกย่องชื่นชมสมาชิกในทีมที่ประสบความสำเร็จ
- **Direction** กำหนดเป้าหมายการทำงานของทีมให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม
- **Outward Mindset** ผู้บริหารทีมควรมี Outward Mindset เข้าใจความรู้สึกของสมาชิกในทีม ดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของสมาชิกในทีม โดยยึดประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก
- **Participation** เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ โดยไม่ตัดสินไปก่อนว่า "บุคคลนั้นทำไม่ได้หรือเป็นแนวคิดที่ไม่ดี"



67

ผู้บริหารกับการเป็นโค้ชด้วย GROW Model

GROW Model ถือเป็นโมเดลการโค้ชที่ช่วยปลดล็อกศักยภาพทางความคิดของผู้รับการโค้ช อันจะทำให้ผู้รับการโค้ชสามารถค้นหาคำตอบในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือแก้ไขปัญหาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

G = Goal คือ เป้าหมาย

R = Reality คือ สถานการณ์จริง

O = Option คือ ทางเลือก

W = Way Forward คือ สิ่งที่จะเกิดขึ้น

การโค้ชถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบของ Learn by Exchange หรือ Learn by Others ตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model



68

กระบวนการโค้ชด้วย GROW Model

G (Goal) การโค้ชที่ดีต้องกำหนดเป้าหมายในการโค้ชก่อนว่าผู้รับการโค้ช (หรือโค้ชที่ Coachee) มีเป้าหมายอะไรที่ต้องการจะบรรลุ และต้องการให้เป้าหมายนั้นสำเร็จเมื่อใด?

เช่น ผู้รับการโค้ชอาจบอกกับโค้ชว่า ตนเองต้องการที่จะเขียนหนังสือ 1 เล่มให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 2 ปี เป็นต้น

รวมถึงผู้รับการโค้ชต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใดบ้าง หรือต้องการให้ตัวโค้ช (Coach) ช่วยให้ตนเองค้นหาคำตอบในเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นปัญหาใดบ้าง และหากผู้รับการโค้ชสามารถค้นหาคำตอบได้แล้ว จะส่งผลในทางบวกกับผู้รับการโค้ชอย่างไร?



69

กระบวนการโค้ชด้วย GROW Model

R (Reality) ตัวอย่างคำถามในการค้นหาข้อเท็จจริง เช่น

คุณได้พยายามทำอะไรไปบ้างแล้วในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้น?

มีใครบ้างที่ช่วยคุณในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้น แล้วพวกเขาทำอะไรไปบ้าง?

ในอดีตที่ผ่านมา คุณได้เคยทำอะไรในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่คุณต้องการปรับบ้าง?

คุณคิดว่าสถานการณ์ปัจจุบันเมื่อเทียบกับเป้าหมายแล้ว มีช่องว่างอะไรบ้าง?

สถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร?

กรณีที่ผู้รับการโค้ชบอกกับโค้ชว่า ตนเองต้องการที่จะเขียนหนังสือ 1 เล่มให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 2 ปี โค้ชก็อาจจะถามกลับไปด้วยว่า “แล้วความเป็นจริงตอนนี้ได้ดำเนินการไปถึงไหนแล้ว เริ่มเขียนไปบ้างหรือยัง?”



70

กระบวนการโค้ชด้วย GROW Model

O (Option) กรณีที่ผู้รับการโค้ชพบกับโค้ชว่าตนเองต้องการที่จะเขียนหนังสือ 1 เล่มให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 2 ปี และผู้รับการโค้ชตอบคำถามของโค้ชว่า “ยังไม่ได้เริ่มต้นทำอะไรเลย เพิ่งมีแนวคิดว่าจะอยากมีหนังสือของตัวเองสักเล่มหนึ่ง”

โค้ชก็อาจจะถามต่อว่า “แล้วคิดว่าจะใช้วิธีไหนที่จะทำให้เขียนหนังสือให้เสร็จภายใน 2 ปี ซึ่งเขาก็อาจจะตอบว่ามีหลายทางเลือก เช่น (1) ศึกษาหาความรู้ว่าการเป็นนักเขียนที่ดี และวิธีการเขียนหนังสือว่ามีอาชีพเขาทำกันอย่างไร? (2) เข้าร่วมการอบรมหลักสูตรนักเขียนกับวิทยากรที่เป็นนักเขียนชื่อดัง (3) เริ่มต้นฝึกเขียนไปเรื่อยๆ อย่างน้อยสัปดาห์ละบท (4) เปิดบล็อกฝึกเป็นบล็อกเกอร์ บันทึกข้อมูล เรื่องราวต่างๆ ไปเรื่อย ๆ เป็นต้น

โค้ชก็อาจจะถามต่อว่า “ทางเลือกใดที่คุณเสนอจะทำให้คุณสามารถเขียนหนังสือได้สำเร็จภายใน 2 ปี”



71

กระบวนการโค้ชด้วย GROW Model

W (Way Forward) กรณีที่ผู้รับการโค้ชต้องการเขียนหนังสือ 1 เล่มให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 2 ปี โค้ชอาจตั้งคำถามเกี่ยวกับแผนงานที่ผู้รับการโค้ชจะดำเนินการต่อว่า

“แล้วจากนี้ไปจนกว่าหนังสือจะออกมาเป็นรูปเล่ม มีแผนดำเนินการว่าจะทำอะไร? อย่างไรบ้าง?” ซึ่งผู้รับการโค้ชอาจจะตอบว่า (1) ภายใน 3 เดือนข้างหน้า จะต้องไปเข้าร่วมการอบรมหลักสูตรการเขียนกับมืออาชีพด้านการเขียน (2) ภายในเดือนนี้จะเปิดบล็อก เริ่มบันทึกเรื่องราวต่างๆ ที่จะใช้เป็นวัตถุดิบในการเขียนหนังสือ (3) ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไปจะเริ่มติดตามผลงาน และทำความรู้จักกับนักเขียนที่มีชื่อเสียง (4) หลังจากอบรม และมีความรู้เรื่องการเขียนแล้ว จะเริ่มเขียนอย่างจริงจังให้ได้เดือนละอย่างน้อย 4 บท เฉลี่ยแล้วก็คือสัปดาห์ละ 1 บท (5) ภายในปีแรก จะเข้าไปนำเสนอโครงร่างหนังสือให้กับบรรณาธิการของสำนักพิมพ์ต่างๆ



72

Coaching Tips

- Open-ended Questions
- Listening Actively
- Small Talk
- Empathy
- Practice



73

ผู้บริหารกับการมี the right Mindset



74

Outward Mindset

กรอบความคิดแบบมองเข้า

พฤติกรรมปกป้องและทำให้ตัวเองก้าวหน้า

กรอบความคิดแบบมองออก

พฤติกรรมที่ทำให้ผลลัพธ์ร่วมกันก้าวหน้า

คิดแบบมองออก = คิดถึงคนอื่น

SAM

See Other มองคนอื่น เป็นมนุษย์คนหนึ่ง
Adjust Efforts ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ดีขึ้น
Measure Impact ประเมินผลกระทบต่อผู้อื่น

ผู้บริหาร

- 1 See
- 2 Adjust
- 3 Measure

1 ลดต้นทุนสื่อสาร

เพื่อนร่วมงาน

- 1 ได้ข้อมูลรวดเร็ว
- 2 ลูกค้า

งานที่ส่งผลกระทบต่อข้าง

1 เวลาเตรียมงานมากขึ้น

2 ลูกน้อง

- 1 ต้องใช้คอมพิวเตอร์ใหม่
- 3

บริการทำงานจนได้ผลลัพธ์ร่วมที่ดี

ที่มา <https://marketceronline.co/archives/66324> , <https://www.blockdit.com/posts/5f463511014cb2754096023>

75

ถอดบทเรียน outward mindset กับการเป็นโค้ช

ผู้บริหารควรมี Outward Mindset

ลูกน้องหรือผู้ได้บังคับบัญชาควรมี Growth Mindset

นางสาวริมนิ สุวพล รองผู้จัดการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กล่าวว่าการคิดแบบมองออก (outward mindset) เป็นความคิดของผู้จัดการสาขาที่เข้าใจถึงความรู้สึกที่แท้จริงของลูกค้า ผ่านการฟังอย่างตั้งใจ เมื่อผู้จัดการเปิดใจ สิ่งเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดไปยังพนักงานในสาขา เพื่อให้ทุกคนได้ใช้ไม่ว่าทางใดก็ตาม นำไปสู่การปรับวิธีการในการให้บริการให้ตรงความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และอยากกลับมาใช้บริการของเราอย่างต่อเนื่อง

เมื่อทุกคนพูด "ภาษาเดียวกัน" จะเห็นเป้าหมายเดียวกัน

ด้าน **บริษัท ฟู๊ดเพชเชียน จำกัด** ซึ่งถือเป็นองค์กรใหญ่ที่รวมคนเก่งๆ ไว้มาก จนมีวิธีคิดหรือปฏิบัติต่างกันออกไป นำมาสู่ความขัดแย้งกันเองภายในองค์กร ดังนั้น ฟู๊ดเพชเชียน จึงเดินทางมาปรับ Mindset ของทีมผู้บริหารรุ่นโยนยาที่พนักงานก็มีส่วนร่วม เพื่อให้ทุกคนพูดภาษาเดียวกัน สร้างกล่อสิ่งเชื่อมโยงให้ที่เห็นแล้วพูดเสียงเดียว อย่าง "คนอื่นสำคัญไม่น้อยไปกว่าตัวเรา" "มองคนเป็นมนุษย์" หรือ "รับฟังข้าพเจ้า" "เป้าหมายของทีมคือสำคัญ" เพื่อเดือนสติก่อนเริ่มระดมความคิดในการประชุม Cross functional จากหลายฝ่ายทุกครั้ง

ที่มา <https://www.brandbuffet.in.th/2019/11/outward-mindset-from-me-to-we/>

76

ผู้บริหารกับการให้
Feedback
อย่างสร้างสรรค์

	ทักษะ	
<p>อยากช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง</p> <p>เจตนา</p> <p>บอกกล่าวแต่ไม่ได้คาดหวังให้เปลี่ยนแปลง</p>	<p>น้อย พูดตามธรรมชาติ</p> <p>การให้ Feedback แบบทั่วไป</p>	<p>มาก ถูกต้องตามหลักการ</p> <p>การให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์</p>
	<p>การตำ</p>	<p>การวิจารณ์</p>

77

การให้
Feedback
อย่างสร้างสรรค์
แบบ **Stanford Method**

- 1) **I like** คือ บอกพฤติกรรมที่ผู้รับการโค้ชทำได้ดี และตัวโค้ชชอบพฤติกรรมนั้นก่อน
- 2) **I wish** คือ บอกสิ่งที่ตัวโค้ชคิดว่า ผู้รับการโค้ชน่าจะทำได้ดีขึ้นกว่าเดิม
- 3) **What if** คือ กล่าวถึงคำแนะนำว่า ผู้รับการโค้ชควรทำ/แสดงออกซึ่งพฤติกรรมแบบใดแทนในครั้งถัดไปหรือในอนาคต

78

การให้
Feedback
อย่างสร้างสรรค์
แบบ Stanford
Method

1) ผมขอการที่คุณเป็นผู้ที่ตรงต่อเวลามาก ลูกค้าของบริษัทเราประทับใจในความตรงต่อเวลาของคุณมาก

2) แต่จะดีขึ้นกว่านี้มาก หากคุณปรับปรุงการแต่งตัวของคุณเวลาที่ออกไปพบลูกค้าให้คุณมีฐานมากขึ้นด้วย

3) ฉะนั้น ในครั้งหน้า หากคุณปรับปรุงการแต่งตัวให้ดีขึ้นกว่าเดิมและปรับบุคลิกภาพของคุณให้น่าเชื่อถือมากขึ้น คุณน่าจะปิดการขายได้เร็วขึ้นกว่านี้อีก

79

การให้
Feedback
อย่างสร้างสรรค์
แบบ SKS
Method

1) Stop คือ บอกสิ่งที่ผู้รับการโค้ชควรหยุดทำ เพราะการกระทำในลักษณะดังกล่าวไม่เป็นผลดีต่อผู้รับการโค้ชเลย

2) Keep คือ บอกสิ่งที่ดี/พฤติกรรมที่ดีอยู่แล้วที่ผู้รับการโค้ชควรทำต่อไป

3) Start คือ บอกสิ่งที่ผู้รับการโค้ชควรเริ่มต้นทำ เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

80

การให้
Feedback
อย่างสร้างสรรค์
แบบ SKS
Method

1) การนำเสนอของคุณยังมีการใช้ภาษาที่ผิดพลาดอยู่ ทำให้ผู้ฟังอาจจะเข้าใจผิดหรือเข้าใจไปคนละทาง ดังนั้น คุณต้องตรวจสอบการใช้ภาษาให้ถูกต้องก่อนที่จะนำเสนอในงานในครั้งหน้า

2) เนื้อหาในสไลด์ที่คุณใช้ในการนำเสนอ คุณทำได้ดีมาก มีเนื้อหาครบถ้วน สวย และภาษาที่ใช้บนสไลด์ค่อนข้างเข้าใจง่าย

3) ในครั้งหน้า คุณควรฝึกพูดนำเสนอให้คล่อง ใช้ภาษาให้เหมาะสม และให้ความสำคัญกับผู้ฟังด้วย จะดีมาก ๆ

81

กลยุทธ์การส่งเสริมความหลากหลาย

82

82

**Some people will hate you, not
because you're right, but
because you're different.**

การส่งเสริมความ หลากหลาย

83

การส่งเสริมความ หลากหลาย

“ความหลากหลาย” ของพนักงาน (Diversity) ในที่นี้ หมายถึง การที่องค์กรมีพนักงานที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ สัญชาติ เพศ อายุ กลุ่มวัย สถาบันการศึกษา ความสนใจ และสภาพความพร้อมทางร่างกายของพนักงาน

ข้อดีของความหลากหลาย คือ มุมมองที่หลากหลาย / ความคิดสร้างสรรค์ / มุมมองใหม่ ๆ ที่รอบด้าน

ข้อจำกัดของความหลากหลายคือ ความขัดแย้งทางความคิด/มุมมอง การไม่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

84

การส่งเสริมความ หลากหลาย

เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกกลุ่มทำงานร่วมกัน ได้อย่างราบรื่น

เพื่อให้องค์กรเข้าใจบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน / เพื่อให้ นำข้อได้เปรียบของบุคคลในแต่ละอายุมาใช้ประโยชน์

เพื่อเสริมสร้างชื่อเสียงภาพลักษณ์องค์กร ในฐานะองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลาย อันนำไปสู่แบรนด์นายจ้างที่ดี

85



ถ้าพร้อมนี้ Gen Y ครองโลก
<https://www.youtube.com/watch?v=TS5JeDo1L0E>

บทเรียนที่ได้รับจากคลิปวิดีโอนี้ช่วยให้เราเข้าใจความหลากหลายในประเด็นใดบ้าง?

86

กลยุทธ์ในการ
ส่งเสริมความ
หลากหลาย

1) องค์กรต้องระบุให้ชัดเจนว่า “ความหลากหลายของพนักงาน” นั้น หมายถึงอะไร

องค์กรชั้นนำส่วนใหญ่จะยึดกฎหมายแรงงานหรือข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นต้นแบบในการกำหนดคำนิยามของ “ความหลากหลายของพนักงาน”

ความหลากหลายทางเพศ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา ความเชื่อ ของพนักงาน ย่อมไม่มีผลต่อโอกาสในการได้รับการคัดเลือกให้เข้าปฏิบัติงาน โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา และ โอกาสในการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง

87

กลยุทธ์ในการ
ส่งเสริมความ
หลากหลาย

2) องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความหลากหลายของพนักงานไว้ให้ชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์อย่างไร

องค์กรบริหารความหลากหลายของพนักงานเพื่อให้เป็นองค์กรในฝันของพนักงานหรือบุคคลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา

เพื่อให้สามารถดึงดูดและสามารถรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

88

กลยุทธ์ในการ
ส่งเสริมความ
หลากหลาย

เพื่อให้สามารถพัฒนาและส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพสูง
หรือพนักงานดาวเด่นให้มีโอกาสเป็นผู้บริหารระดับสูง
ต่อไปในอนาคต ไม่ว่าพนักงานรายนั้นจะมีคุณลักษณะใดก็
ตาม

เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน มีระบบ
ธรรมาภิบาลที่ดี และเป็นไปตามหลักจริยธรรม รวมถึง
สามารถร่วมมือกับ Stakeholders กลุ่มต่าง ๆ ทั้งใน
และต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

89

กลยุทธ์ในการ
ส่งเสริมความ
หลากหลาย

3) องค์กรกำหนดให้มีโครงสร้างการบริหารที่สามารถ
รองรับการบริหารความหลากหลายของพนักงานในองค์กร
ได้อย่างยั่งยืน

จัดตั้งกลุ่มเล็ก ๆ ขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการ
บริหารความหลากหลายภายในฝ่าย/หน่วยบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

กำหนดค่านิยมร่วมองค์กรเรื่องการยอมรับความหลากหลาย
และผนวกโปรแกรมการการบริหารความหลากหลายของ
พนักงานให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร

90

กลยุทธ์ในการ
ส่งเสริมความ
หลากหลาย

4) โปรแกรมการบริหารความหลากหลายของพนักงาน ควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะในกลุ่ม Social skills with appreciation for diversity and inclusion

ได้แก่ ... (1) ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (Empathy) (2) การให้และแบ่งปันแก่ผู้อื่นและสังคม (Giving and caring for others) (3) การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Skill)

(4) ความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่ได้รับมอบหมาย (Accountability) (5) ความสามารถในการประนีประนอม

91

กลยุทธ์ในการ
ส่งเสริมความ
หลากหลาย

(6) การคำนึงถึงคนอื่น ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง (Concern for others, not self-centric) และ (7) การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น (Open-minded)

เน้นการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ โดยไม่คำนึงถึงปัจจัย เช่น เพศ สัญชาติ เชื้อชาติ ศาสนา ความสมบูรณ์ของร่างกาย สถาบันการศึกษา เป็นต้น

มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะของ ice-breaking อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานทุกกลุ่มเข้าร่วม

92

กลยุทธ์ในการ
ส่งเสริมความ
หลากหลาย

กำหนดแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (IDPs) โดยพิจารณาหัวข้อการอบรมและวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ

เน้นหลักสูตรการฝึกอบรมที่สร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของความหลากหลาย / Do & Don't สำหรับพนักงานแต่ละ Gen / เพศ / เชื้อชาติ / สัญชาติ / ศาสนา

การคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม/พัฒนาต้องพิจารณาที่ความจำเป็น มิใช่ปัจจัยส่วนตัวต่าง ๆ

93

กลยุทธ์ในการ
ส่งเสริมความ
หลากหลาย

ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความรู้ความสามารถ โดยไม่นำคุณลักษณะส่วนตัวหรือบุคลิกภาพที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเข้ามาใช้เป็นปัจจัยในการให้คะแนน

จ่ายค่าตอบแทนอย่างเสมอภาค โดยไม่คำนึงถึงเพศสภาพ สัญชาติ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ และความสมบูรณ์ทางร่างกาย

อาจมีการจะแพ้เจตผลประโยชน์สวัสดิการตามความต้องการของพนักงานในแต่ละ Gen / สถานภาพสมรส ฯลฯ

94

กลยุทธ์ในการ ส่งเสริมความ หลากหลาย

กำหนดให้มีระบบที่เคียงแบบ one-on-one สำหรับพนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและเพื่อนร่วมงานได้

พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามหลักความรู้ความสามารถ โดยไม่นำปัจจัยส่วนตัวมาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณา

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนต้องให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล การปฏิบัติงานเป็นทีม และการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

95

กลยุทธ์ในการดึงดูดและรักษาพนักงานดาวเด่น

96

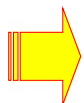
96

ผลการ ปฏิบัติงาน	7 กลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ	8 กลุ่มพนักงานที่มีผลการ ปฏิบัติงานดี แต่โอกาสใน การพัฒนาปานกลาง	9 กลุ่มดาว
	4 กลุ่มผู้สนับสนุนองค์การ อย่างแข็งแกร่ง	5 กลุ่มพนักงาน หลัก	6 กลุ่มดาวที่ กำลังขึ้น
	1 กลุ่มย้าย	2 กลุ่มพนักงานที่ไม่ค่อย สม่ำเสมอ	3 กลุ่มคนที่มีโอกาสจะ พัฒนา

โอกาสในการก้าวขึ้นเป็นผู้บริหาร
ระดับสูง

97

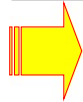
กลยุทธ์ในการดึงดูดและรักษาพนักงานดาวเด่น

- 
- 1) การพิจารณาคัดเลือกพนักงานดาวเด่น
 - 2) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานดาวเด่น
 - 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานดาวเด่น
 - 4) การออกแบบเส้นทางอาชีพที่เหมาะสมสำหรับ
พนักงานดาวเด่น
 - 5) การจูงใจพนักงานดาวเด่นด้วยวิธีการต่าง ๆ

98

97

การพิจารณาคัดเลือกพนักงานดาวเด่น



เกณฑ์การคัดเลือก Talented Candidate ที่จะเป็น Successor ในตำแหน่งงานสำคัญ

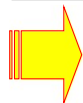
ผลงาน	ความสามารถ	ประสบการณ์	อื่น ๆ
<ul style="list-style-type: none"> - ผลประเมินด้านผลงาน - ผลงานในอดีตที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะหลัก - สมรรถนะผู้นำ - สมรรถนะประจำตำแหน่ง - ผ่านการอบรมในหลักสูตรที่กำหนด - การหมุนเวียน/โยกย้าย 	<ul style="list-style-type: none"> - อายุงาน - อายุตัว - ประสบการณ์ตรงที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - สุขภาพ - โทษทางวินัย - รางวัล - ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร



99

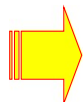
99

การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานดาวเด่น



องค์ประกอบหลักของ Talent Development Program

- **Leadership development – Organizations must always plan for leadership changes, whether executives and middle managers change jobs, move companies, or retire.... Succession planning**



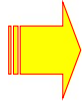
- **Employee engagement – Organizations create initiatives to solicit feedback from employees. Sharing feedback allows employees to express what parts of their job they like and in which areas they need improvements**



100

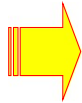
100

การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานดาวเด่น



องค์ประกอบหลักของ Talent Development Program (ต่อ)

- **Reskilling** – Organizations may find that their employees were trained to do tasks or jobs in a certain way. These employees may need to learn a new way of doing things while remaining in the same role.



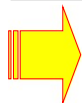
- **Upskilling** – This approach helps organizations address employees' skill gaps in existing and incoming employees. It focuses on one particular job or task that will either be replaced by technology or will no longer be valued by that organization in the future.



101

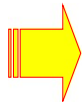
101

การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานดาวเด่น



องค์ประกอบหลักของ Talent Development Program (ต่อ)

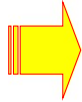
- **Mentoring** – Identifying senior talent to guide junior talent or team members from different departments is a key component of any strategic talent development program.



102

102

70: 20: 10 Talent Development Model



10% Formal learning การเรียนรู้จากการศึกษาอบรม

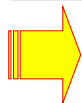
- การฝึกอบรมในห้องเรียน (**Classroom training**)
- การประชุม / สัมมนา (**Meeting / Seminar**)
- การให้ทุนเพื่อไปศึกษาต่อหรือเข้ารับการฝึกอบรม (**Scholarship**)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (**Self-learning**)



103

103

70: 20: 10 Talent Development Model



20% Social learning การเรียนรู้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยน

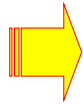
- การโค้ชชิ่ง (**Coaching**)
- การมอบหมายพี่เลี้ยง (**Mentoring**)
- การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (**Feedback**)
- การดูงาน (**Field trip**)



104

104

70: 20: 10 Talent Development Model



70% Experiential learning การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง

- การฝึกปฏิบัติงานจริง (OJT)
- การสังเกตการณ์หรือประกบผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารระดับสูง (Job shadowing)
- การหมุนเวียนงาน (Job rotation)
- การมอบหมายงานพิเศษ (Special project)
- การเป็นวิทยากรภายใน (Trainer)
- การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- การส่งไปฝึกงานกับองค์กรภายนอก (Secondment)



105

105

Talent Development Roadmap



26

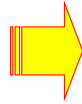
106

106

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานดาวเด่น



องค์กรควรประเมินทั้งผลการปฏิบัติงานหรือ **Performance** และ ศักยภาพในการปฏิบัติงานในอนาคต (**Potential**) ของพนักงานดาวเด่น



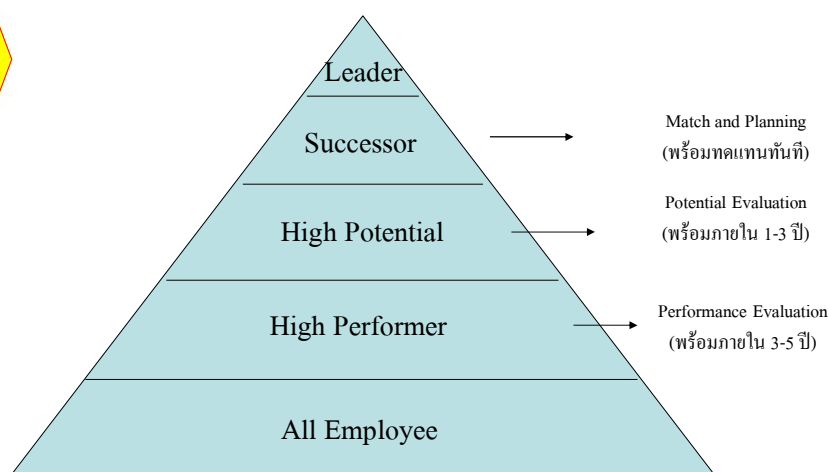
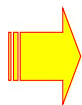
ประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ การมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม และการที่องค์กรสามารถประเมินผลออกมาได้ในระยะเวลาที่ต้องการ ไม่ซ้ำจนเกินไป เพราะการประเมินผลด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นนามธรรมจนเกิดไปจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ เพราะพนักงานจะไปมุ่งเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือความสัมพันธ์กับตัวผู้ประเมินเป็นหลัก แทนที่จะไปมุ่งเน้นการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมาย



107

107

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานดาวเด่น



108

108

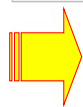
ตัวอย่างหลักเกณฑ์ที่ในการประเมินผล

หลักเกณฑ์ที่ใช้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน	0 คะแนน
อายุงานในตำแหน่งก่อนหน้า	ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป					น้อยกว่า 2 ปี
ผลการตรวจสอบสภาพกาย	ไม่เป็นโรคภัยแรงที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน					มีโอกาสหรือเป็นโรคภัยแรงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน
ผลการตรวจสอบสภาพจิต	ผ่านการทดสอบสุขภาพจิต					ไม่ผ่านการทดสอบสุขภาพจิต
โทษทางวินัย	ไม่เคยได้รับใบเตือนจากการปฏิบัติงานและไม่เคยได้รับโทษทางวินัยกรณีความผิดร้ายแรง					เคยได้รับใบเตือนจากการปฏิบัติงานหรือเคยได้รับโทษทางวินัยกรณีความผิดร้ายแรง
ผลงานในอดีตที่ผ่านมา	มากกว่า 85% เป็นเวลา 2 ปีติดต่อกัน	ตั้งแต่ 80.01 – 85% เป็นเวลา 2 ปีติดต่อกัน	ตั้งแต่ 80.01 – 85% เป็นเวลา 2 ปีไม่ติดต่อกัน	ตั้งแต่ 75.01 – 80% เป็นเวลา 2 ปีติดต่อกัน	ตั้งแต่ 75.01 – 80% เป็นเวลา 2 ปีไม่ติดต่อกัน	ตั้งแต่ 75% ลงมา
ผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะระดับ 5 ทุกตัว	สมรรถนะระดับ 4 = 1 ตัว	สมรรถนะระดับ 4 = 2 ตัว	สมรรถนะระดับ 4 = 3 ตัว	สมรรถนะระดับ 4 = 4 ตัว	สมรรถนะระดับ 4 = 5 ตัว
ผลการประเมินสมรรถนะที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	สมรรถนะในระดับ 5					สมรรถนะในระดับที่ต่ำกว่า 5
ผลการประเมินสมรรถนะหลัก	สมรรถนะระดับ 5 ทุกตัว	สมรรถนะระดับ 4 = 1 ตัว	สมรรถนะระดับ 4 = 2 ตัว	สมรรถนะระดับ 4 = 3 ตัว	สมรรถนะระดับ 4 = 4 ตัว	สมรรถนะระดับ 4 = 5 ตัวหรือมากกว่า
ผลการประเมินสมรรถนะในงานที่เป็นเลิศ	สมรรถนะระดับ 5 ทุกตัว	สมรรถนะระดับ 4 = 1 ตัว	สมรรถนะระดับ 4 = 2 ตัว	สมรรถนะระดับ 4 = 3 ตัว	สมรรถนะระดับ 4 = 4 ตัว	สมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับ 4 อย่างน้อย 1 ตัว
ประสิทธิภาพ/ผลงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่จะเลื่อน	มีประสิทธิภาพ/ผ่านการประเมินงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่จะเลื่อนได้อย่างน้อย 1 สาขาหรือสำนักหรือกลุ่มหรือฝ่ายงาน					ไม่มีการประเมิน/ไม่ได้ผ่านการประเมินงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่จะเลื่อนโดยอย่างน้อย 1 สาขาหรือสำนักหรือกลุ่มหรือฝ่ายงาน
ความคาดหวังต่อตำแหน่งที่ผู้สมัครต้องการเดิน	ผ่านการทดสอบผ่านแบบสอบถามและการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการ					ไม่ผ่านการทดสอบผ่านแบบสอบถามและการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการ

109

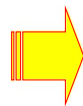
109

เครื่องมือที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกและประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานดาวเด่น



1) การประเมินแบบ 360 องศา

การประเมินแบบ 360 องศา คือ การประเมินโดยอาศัยผู้ประเมินหลายคน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่รอบตัวของผู้รับการประเมิน อันประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการประเมิน เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ภายใน/ภายนอก รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน



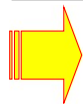
นอกจากจะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเชื่อมโยงกับการขึ้นเงินเดือนหรือการจ่ายโบนัสแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาผู้รับการประเมิน



110

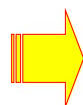
110

เครื่องมือที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกและประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานดาวเด่น



2) ศูนย์ประเมินผล (Assessment Centers)

มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพิจารณาคัดเลือกและประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานดาวเด่น เพราะศูนย์ประเมินผลสามารถ พิจารณาคัดเลือกและประเมินผลการทำงานของพนักงานตาม บทบาทหรือตำแหน่งงานของพนักงานแต่ละรายได้



ยกตัวอย่างเช่น ศูนย์ประเมินผลจะประเมินพนักงานดาวเด่นหรือ พนักงานระดับหัวหน้ากะตามสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน โดยใช้ทั้ง แบบทดสอบการรู้คิด (Cognitive Tests) แบบทดสอบเกี่ยวกับสไตส์ การทำงาน รวมถึงการถามคำถามหรือการสัมภาษณ์พนักงานตาม สถานการณ์หรือ scenario ที่กำหนด



111

111

การใช้เครื่องมือต่าง ๆ ภายใต้อ Assessment Center

วิธีการที่ใช้	ประวัติการทำงาน	การทดสอบข้อเขียนผ่านแบบทดสอบ/แบบสอบถาม/การวิเคราะห์กรณีศึกษาและการนำเสนอ	การสัมภาษณ์	การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา	การจัดแฟ้มงาน/การจัดลำดับความสำคัญของงาน	การจัดทำสถานการณ์จำลอง/การแสดงบทบาทสมมุติ	การประเมินผลแบบ 360 องศา
สมรรถนะทางการบริหาร	/		/			/	/
การมีวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำ	/		/			/	/
ความสามารถในการบริหารงาน	/	/	/		/		
การบริหารและการพัฒนาบุคลากร			/			/	/
การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ	/	/	/	/	/	/	

112

112

การใช้เครื่องมือต่าง ๆ ภายใต้อ Assessment Center

วิธีการที่ใช้	ประวัติการทำงาน	การทดสอบข้อเขียนผ่านแบบทดสอบ/แบบสอบถาม/การวิเคราะห์กรณีศึกษาและการนำเสนอ	การสัมภาษณ์	การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา	การจัดแฟ้มงาน/การจัดลำดับความสำคัญของงาน	การจัดทำสถานการณ์จำลอง/การแสดงบทบาทสมมติ	การประเมินผลแบบ 360 องศา
สมรรถนะที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ความคิดเชิงนวัตกรรม	/	/	/			/	
การสร้างเครือข่าย	/		/				/
การจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		/	/		/		
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	/	/	/				
การจัดการความรู้	/	/	/				

113

113

การให้นำหนักกับเครื่องมือต่าง ๆ ภายใต้อ Assessment Center

วิธีการที่ใช้	ประวัติการทำงาน	การทดสอบข้อเขียนผ่านแบบทดสอบ/แบบสอบถาม/การวิเคราะห์กรณีศึกษาและการนำเสนอ	การสัมภาษณ์	การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา	การจัดแฟ้มงาน/การจัดลำดับความสำคัญของงาน	การจัดทำสถานการณ์จำลอง/การแสดงบทบาทสมมติ	การประเมินผลแบบ 360 องศา
สมรรถนะทางการบริหาร	/ (40%)		/ (25%)			/ (20%)	/ (15%)
การมีวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำ	/ (30%)		/ (30%)			/ (20%)	/ (20%)
ความสามารถในการบริหารงาน	/ (30%)	/ (30%)	/ (20%)		/ (20%)		
การบริหารและการพัฒนาบุคลากร			/ (40%)			/ (30%)	/ (30%)
การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ	/ (20%)	/ (20%)	/ (20%)	/ (10%)	/ (20%)	/ (10%)	

114

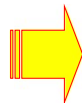
114

เครื่องมือที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกและประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานดาวเด่น



3) แบบทดสอบเชิงจิตวิทยา (Psychometric Tests)

แบบทดสอบเชิงจิตวิทยาเป็นเครื่องมือที่เรียกได้ว่า "มีความเป็นระบบ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน" ในการประเมินสภาพทางจิตวิทยาของผู้รับการประเมิน โดยจะเปรียบเทียบผลการประเมินของผู้รับการประเมินรายนั้นกับผลการประเมินสภาพทางจิตวิทยาของประชากรโดยเฉลี่ย



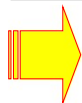
แบบทดสอบเชิงจิตวิทยานี้มีด้วยกันหลายประเภท อย่างไรก็ตามแบบทดสอบความสามารถ แบบทดสอบเขาวนปัญญา และแบบทดสอบบุคลิกภาพของผู้รับประเมินถือเป็นแบบทดสอบเชิงจิตวิทยาที่เหมาะสมที่สุดในการพิจารณาคัดเลือกพนักงานดาวเด่น



115

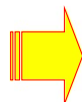
115

เครื่องมือที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกและประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานดาวเด่น



4) การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral-based Interviews)

เน้นการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการแก้ไขปัญหาของผู้รับการสัมภาษณ์ โดยการให้ระบุสถานการณ์ที่ผู้รับการสัมภาษณ์ต้องพบเจอ (Situation) บทบาทหน้าที่ของบุคคลนั้น (Task) การดำเนินการแก้ไขปัญหา (Action) และผลที่เกิดขึ้น (Result)



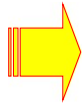
การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจะเน้นว่าผู้รับการประเมิน (พนักงานดาวเด่น) มีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร



116

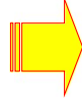
116

เครื่องมือที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกและประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานดาวเด่น

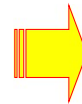


5) การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation)

เป็นการดำเนินการควบคุมกับแบบทดสอบเชิงวิถยาและการสัมภาษณ์
เชิงพฤติกรรม



วัตถุประสงค์หลัก คือ การ re-confirm การวัดผลในเชิงพฤติกรรม
โดยการสร้างสถานการณ์จำลองที่พนักงานดาวเด่นอาจต้องประสบพบ
เจอในการปฏิบัติงาน และกำหนดให้พนักงานดาวเด่นแสดงบทบาท
สมมุติต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์นั้น



สามารถนำผลที่ได้รับไปใช้ในการปรับปรุงคำถามในแบบทดสอบเชิง
จิตวิทยาและการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมให้เที่ยงตรงแม่นยำมาก

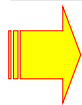


ยิ่งขึ้น

117

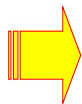
117

การออกแบบเส้นทางอาชีพที่เหมาะสมสำหรับพนักงาน ดาวเด่น



1) ตามแนวตั้ง (Vertical)

- Leadership development / Financial rewards / Clear progression / Skill specialization
- Pressure and stress / Limited exposure / High competition



2) ตามแนวนอน (Horizontal)

- ประสบการณ์ในทางกว้าง / Cross-functional projects
- Limited move out of the job family



118

118

การดำเนินการต่าง ๆ ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Recall

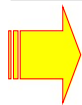
รูปที่ ๕.๕ แสดงผลการจัดกลุ่มงานของสำนักงานสภากัญชาแปงรัฐบาล

01 วางแผน • นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	02 บัญชี การเงิน พัสดุ • นักบัญชี • นักวิชาการเงินและบัญชี • นักวิชาการพัสดุ • พนักงานการเงินและบัญชี • พนักงานพัสดุ	03 ทรัพยากรบุคคล • นักวิชาการบุคคล • นักเทคนิคสัมพันธ์	04 จัดการสภา • จนท.พิเศษสภา • พนักงานจัดการสภา	05 บริการลูกค้า • นักการตลาด
06 การตลาด-ประชาสัมพันธ์ • นักประชาสัมพันธ์ • นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	07 ช่างการพิมพ์ • จนท.พิสูจน์อักษรและภาพ • ช่างศิลปะ • ช่างพิมพ์	08 วิทยาศาสตร์ • นักวิทยาศาสตร์ • วิศวกร • จนท.ความมั่นคงระดับต้น การทำงาน	09 คอมพิวเตอร์ • จนท.ระบบงานคอมพิวเตอร์ • พนักงานคอมพิวเตอร์	10 บริการสนับสนุน • พนักงานทำความสะอาด • พนักงานขับรถ • ช่างเทคนิค (ช่างซ่อมรถ) • ช่างเทคนิค (ช่างไฟฟ้า เครื่องใช้)
11 สุขภาพ • ผู้ชำนาญการแพทย์ • ช่างบาล	12 บริหารทั่วไป และอื่น ๆ • จนท.บริหารงานทั่วไป • พนักงานธุรการ	13 กำกับและตรวจสอบ • ผู้ตรวจสอบภายใน	14 เลขาธิการ • นิติกร	

119

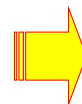
119

การจูงใจพนักงานดาวเด่นด้วยวิธีการต่าง ๆ



1) Focus On Company Culture

High performer retention ต้องเกิดขึ้นในระดับ วัฒนธรรมการทำงาน, หัวหน้างานและผู้จัดการ, เนื้องานที่มีคุณค่าและคุ่มค่าในการทำงาน, โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และมี
ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า



2) Respect Your Employees

- ปฏิบัติต่อบุคลากรของคุณอย่างถูกต้องและจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการพัฒนา
- Perform compensation benchmarking ดำเนินการเปรียบเทียบค่าตอบแทนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้แน่ใจว่าแพ็คเกจเงินเดือนและสวัสดิการของคุณสามารถแข่งขันได้



120

120

การจูงใจพนักงานดาวเด่นด้วยวิธีการต่าง ๆ

3. Keep The Top Performers Challenged

- สร้างความชัดเจนต่อความคาดหวังที่มีต่อ top performers
- อธิบายและแสดงให้เห็น ดาวเด่น เห็นการทำงานของตนเองและผลงานของตนเอง เชื่อมต่อในภาพรวมของบริษัท
- เมื่อ ดาวเด่น บรรลุเป้าหมายสำคัญในแต่ละ milestone จำเป็นที่ต้องให้ พื้นที่แก่ ดาวเด่นในการแบ่งปันงานและความสำเร็จกับผู้อื่น

4. Prioritize The Employee Experience

- ปัจจุบันนี้ ประสบการณ์ของพนักงาน (employee experience) เป็นตัวสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน ปัจจุบันดาวเด่น มองหา connection, โอกาสและการยอมรับหรือยกย่องในจุดแข็งที่เป็นเอกลักษณ์ของตน
- องค์กรจึงควรสร้างโอกาสและกิจกรรมที่สนับสนุน การยอมรับหรือยกย่องใน จุดแข็งของ ดาวเด่น ภายในทีม ระหว่างทีม ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

121

121

การจูงใจพนักงานดาวเด่นด้วยวิธีการต่าง ๆ

5. Offer Work Location Flexibility

6. Get Your Top Performers More Involved

- องค์กรควรทำการสื่อสารกับพนักงานดาวเด่นสม่ำเสมอ HIPE (high-performing employees) นอกจากนี้ องค์กรอาจเชิญ ดาวเด่น เข้าร่วมการประชุมผู้บริหารสองสามครั้งในหนึ่งปีเพื่อให้พวกเขาารู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ของบริษัท

7. Provide Mentorship Opportunities

- High-potential mentoring programs ทำให้ดาวเด่น **รู้สึก** ว่าตนเองมีคุณค่าและช่วยให้พวกเขามองเห็นอนาคตที่บริษัท

8. Cater Benefits To Employees' Needs

- ทบทวนและปรับปรุงผลตอบแทนและสวัสดิการให้ตรงกับ needs ของดาวเด่นและพนักงาน

122

122

การจูงใจพนักงานดาวเด่นด้วยวิธีการต่าง ๆ

9. Provide Opportunities To Innovate

- กลยุทธ์ที่สนับสนุน นวัตกรรม สามารถเปลี่ยนดาวเด่นให้กลายเป็น co-creators of the company's future และยกระดับความมุ่งมั่นที่มีต่อทีมและองค์กรในวงกว้างอย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้ยังสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ยอดเยี่ยม!

10. Actively Listen To Their Needs And Desires

11. Get To Know Your Employees

- ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร สามารถรักษาและจูงใจพนักงานดาวเด่น ไว้ได้โดยใช้เวลาทำความรู้จักว่าพวกเขาเป็นใคร และอะไรสำคัญสำหรับพวกเขา ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจสิ่งที่สำคัญต่อพนักงานและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในองค์กร

12. Invest In Empowering Your Managers

123

123

การจูงใจพนักงานดาวเด่นด้วยวิธีการต่าง ๆ

13. Ask Your Employees What They Want

- ความหลากหลายและแตกต่าง diversity ใน wants and needs ของดาวเด่นมีค่อนข้างมาก
- บางคนให้ความสำคัญกับการทำงานที่ยืดหยุ่น flexible work arrangements แต่คนอื่น ๆ กำลังมองหาอาชีพที่รวดเร็ว fast-track their career. วิธีเดียวที่จะรู้ว่าดาวเด่นในองค์กรกำลังมองหาอะไรคือการถามพวกเขา ไม่ว่าจะเป็นแบบตัวต่อตัวหรือแบบสำรวจ

14. Take Time To Intentionally Re-Recruit

- ผู้นำองค์กรควรมีปฏิสัมพันธ์กับ ดาวเด่น เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งที่เป็น top drivers of happiness and และร่วมกันวางกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในพื้นที่ที่มีความสำคัญสูง

15. Continually Seek Employee Feedback

124

124

การจูงใจพนักงานดาวเด่นด้วยวิธีการต่าง ๆ

16. Provide A Positive Workplace Environment
17. Have A Succession Plan In Place
18. Keep Employees Engaged
19. Audit Pay Package, And Do It Often
20. Help Employees Grow Their Skill Sets (Invest in upskilling and reskilling with robust rotation programs)

125

125

ความเชื่อมโยงระหว่าง Talent Management กับ Succession Plan

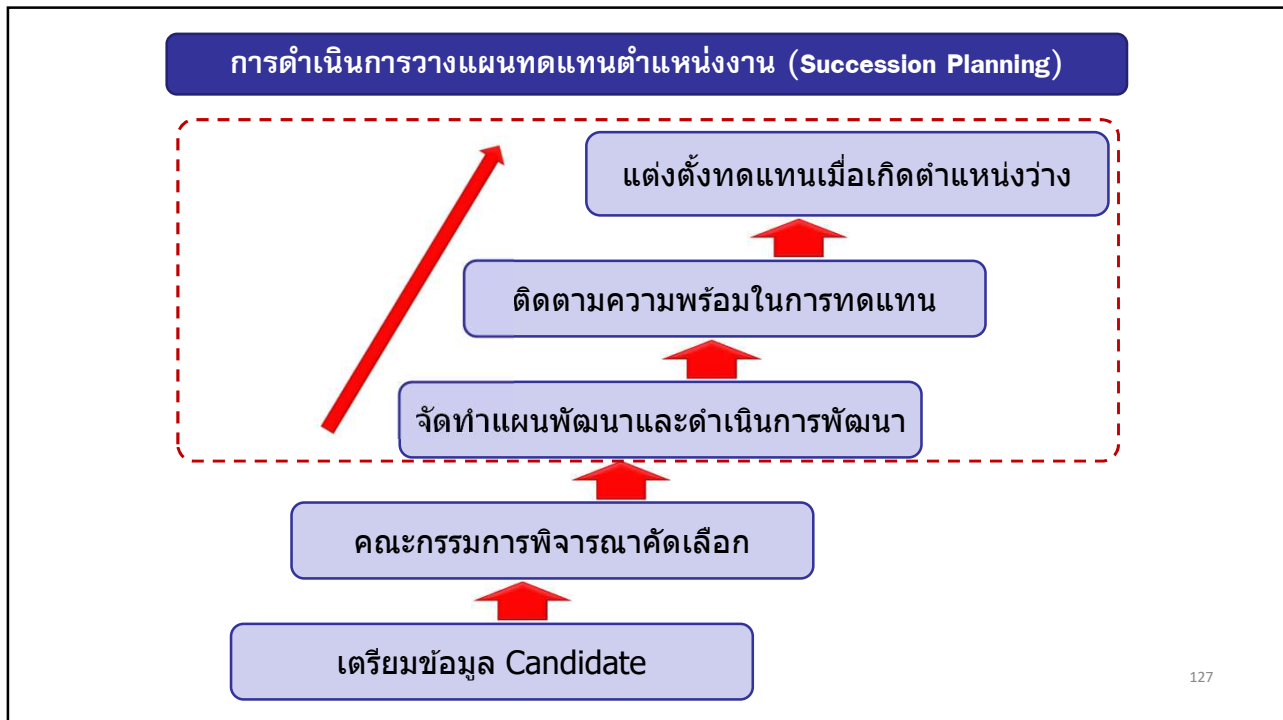


- 1) การบริหารพนักงานดาวเด่น/พนักงานระดับหัวกะทิเพื่อให้มี Talent Pool สำหรับทดแทนในตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Positions)
- 2) ทั้งการบริหารพนักงานดาวเด่นและการวางแผนทดแทนตำแหน่งงานมีส่วนสำคัญในการจูงใจพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว
- 3) ทั้งการบริหารพนักงานดาวเด่นและการวางแผนทดแทนตำแหน่งงานถือเป็นการบริหารคนแบบเชิงรุก

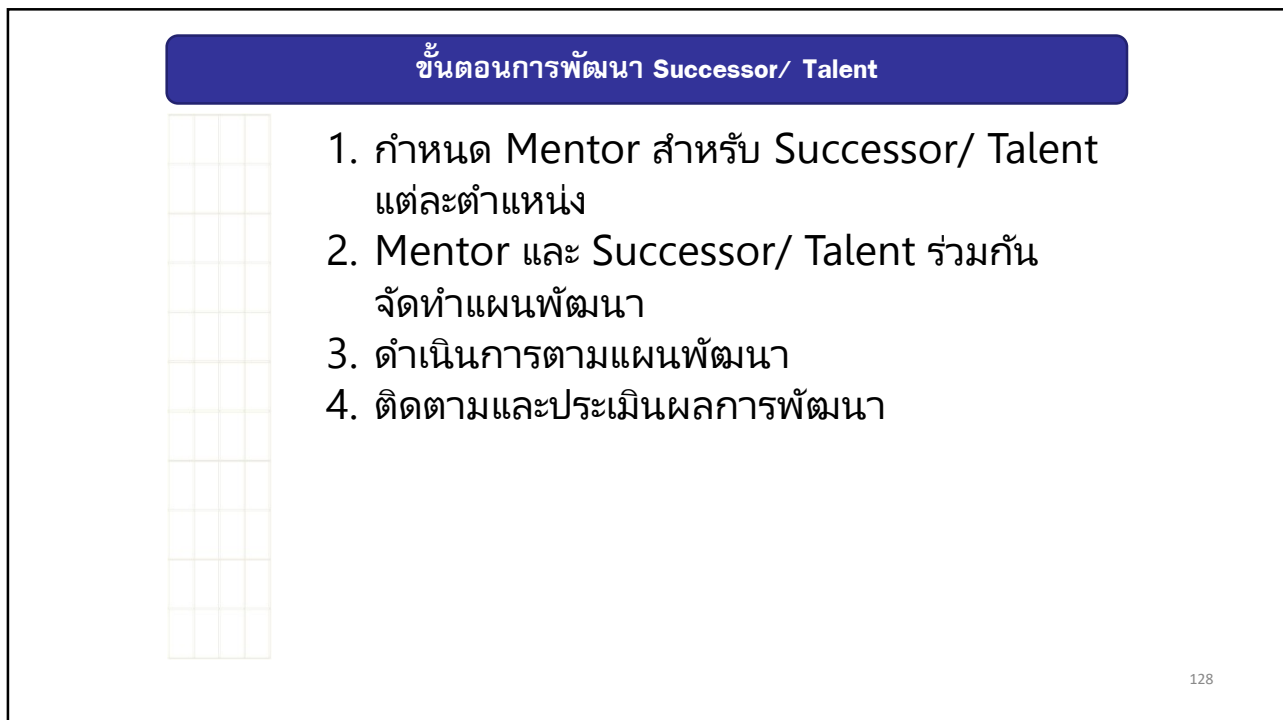


126

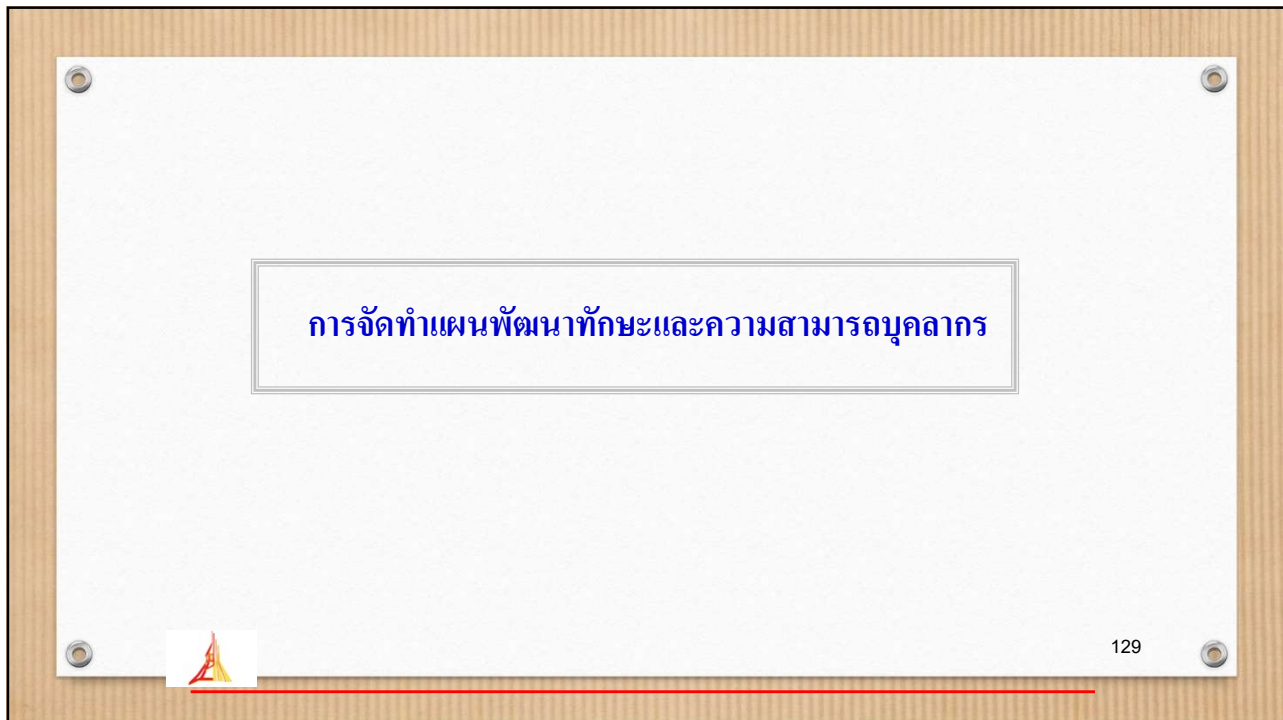
126



127



128



129

แนวคิดการจัดทำเส้นทางพัฒนาทักษะและความสามารถ
บุคลากร

130

TRM = CDP + IDP

Training Roadmap Career Development Plan Individual Development Plan

130

130



แนวทางการพัฒนาทักษะและความสามารถบุคลากร

ระดับขั้น	ตนเอง	ความสัมพันธ์กับผู้อื่น	การเป็นหัวหน้างาน	ความเข้าใจของแผนกอื่น	การเปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์วิสัยทัศน์และพันธกิจ
6 (กรร. และรองกรร.)	- ตั้งใจและหาการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	- บริหารคนเป็นชีวิต	- ผู้จัดการเป็นผู้นำ	- การเป็นศึกษาระดับภาคความ ต้องการระหว่างผู้มีส่วนได้เสียแต่ละราย	- ตั้งใจบริหารแผนกการเปลี่ยนแปลง	- กำหนดทิศทางและเป้าหมายธุรกิจ - ประสานกลยุทธ์ต่างๆ เข้าด้วยกัน
5 (ผู้อำนวยการฝ่าย)	- เรียนรู้และเข้าใจเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อได้งานสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น	- การสร้างเครือข่ายระหว่างภายในและภายนอกบริษัท	- การดูแล ซึ่งมีทิศทางและเป้าหมายธุรกิจชัดเจน	- การปรับปรุงธุรกิจ	- กระตือรือร้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	- การบริหารกลยุทธ์ - ความเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและนอก
4 (ผู้จัดการอาวุโส/ผู้จัดการฝ่าย)	- เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ	- การสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกบริษัท	- การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่	- การพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน	- เข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอก	- ผลักดันวิสัยทัศน์
3 (หัวหน้าแผนก)	- ความรู้ความเข้าใจในภาวะระดับวิชาชีพ	- บริหารคนและคอยพินิจ	- พัฒนาและพัฒนารับผิดชอบ	- บริหารแผนกส่วน	- มีทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	- บริหารกลยุทธ์ภายในและส่วน - การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
2 (หัวหน้างาน)	- ความรู้ความเข้าใจในงาน - ความรู้ความเข้าใจในกาทำงาน - ความรู้ความเข้าใจในงาน - การบริหารตนเอง	- สร้างความเชื่อมั่นและสามารถไม่นำผู้อื่นได้	- บริหารผู้อื่น	- เรียนรู้และเข้าใจนอกเหนือจากงานของตน	- มีความรู้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	- มีทัศนคติทางผลิตภัณฑ์และบริหารกลยุทธ์ - ให้อิทธิพลขององค์กร
1 (พนักงาน)	- รับผิดชอบขององค์กร - วัฒนธรรมค่าในการทำงาน - การบริหารตนเอง	- การสร้างความสัมพันธ์	- (Management Trainee)	- (ขณะเรียนงาน)	- การตระหนักในการเปลี่ยนแปลง	- ความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กร - ความเข้าใจในพันธกิจและทิศทางขององค์กร

การเชื่อมโยงแนวทางการพัฒนาทักษะและความสามารถกับสมรรถนะ บุคลากร

133

ตำแหน่ง	เป้าหมายการพัฒนา	สมรรถนะ	ข้อหลักรัฐ
1 (พนักงาน)	ตนเอง - ความรู้ความชำนาญในงาน และเข้าใจธุรกิจเบื้องต้น	- ฟุ่มเฟือยชื่อ - ปอดดกกับเป็นที่หนึ่ง - ผู้ซึ่งธุรกิจ - เข้าถึงจิตลูกค้า - นำหน้าด้วยคุณธรรม	- ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับธุรกิจก่อสร้าง (0.5) - การให้บริการที่เป็นเลิศ (1) - การจัดการตนเอง (1) - เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยระดับพนักงาน (1)
	ความสัมพันธ์กับผู้อื่น - สร้างความเชื่อมั่นและสามารถโน้มน้าวผู้อื่นได้	- ร่วมมือร่วมใจ	- การทำงานเป็นทีม (1)
	การเป็นหัวหน้างาน - เริ่มเรียนรู้หลักการบริหารงาน	- การบริหารเงิน - การบริหารงาน - การบริหารคน	- ทักษะการเป็นหัวหน้างานที่ดี (2)
	ความเข้าใจของแผนกอื่น - เริ่มเรียนรู้งานอื่นๆ นอกเหนือจากงานของตน จากการทำงานในโครงการ หรือเข้าร่วมประชุม	- ฟุ่มเฟือยชื่อ	- (การเข้าร่วมโครงการ หรือการประชุม)
	การเปลี่ยนแปลง - มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	- ฟุ่มเฟือยชื่อ	- การจัดการตนเอง (1)
กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ - เข้าใจในกลยุทธ์ของบริษัท - เข้าใจในพันธกิจและทิศทางองค์กร	- ผู้ซึ่งธุรกิจ - นำหน้าด้วยคุณธรรม	- ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับธุรกิจก่อสร้าง (0.5) - ความรู้พื้นฐานด้านการตลาด (0.5)	

133

133

การเชื่อมโยงแนวทางการพัฒนาทักษะและความสามารถกับสมรรถนะ บุคลากร

134

ตำแหน่ง	เป้าหมายการพัฒนา	สมรรถนะ	ข้อหลักรัฐ
2 (หัวหน้า)	ตนเอง - ความรู้ความชำนาญในงานระดับเชี่ยวชาญ	- ฟุ่มเฟือยชื่อ - ปอดดกกับเป็นที่หนึ่ง - ผู้ซึ่งธุรกิจ - เข้าถึงจิตลูกค้า	- ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและพลาสติก (1) - ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ Supply Chain (1) - เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยระดับหัวหน้างาน (1)
	ความสัมพันธ์กับผู้อื่น - บริหารคนในหลายหน้าที่ (เช่น คนใน Project)	- ร่วมมือร่วมใจ - การบริหารคน	- เทคนิคการให้บริการที่ดี (1) - เทคนิคการวางแผนและบริหารโครงการ (1)
	การเป็นหัวหน้างาน - พัฒนาคนในสังกัด	- การบริหารคน	- การบริหารงานบุคคลสำหรับผู้ที่ไม่ได้ทำงานบุคคล – HR for non hr (2) - การบริหารอารมณ์ (EQ) (1)
	ความเข้าใจของแผนกอื่น - พัฒนาสิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน	- การบริหารเงิน - การบริหารงาน	- การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (1) - การใช้งาน Excel เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล (1)
	การเปลี่ยนแปลง - มีทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	- การบริหารคน - การบริหารงาน	- การบริหารอารมณ์ (EQ) (1) - การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (1)
	กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ - มีส่วนผลักดันกลยุทธ์และบริหารกลยุทธ์ - ให้อุปสรรคต่อบริษัท	- นำหน้าด้วยคุณธรรม - การบริหารงาน - ผู้ซึ่งธุรกิจ	- เทคนิคการวางแผนและบริหารโครงการ (1) - การนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ (1)

134

134

การเชื่อมโยงแนวทางการพัฒนาทักษะและความสามารถกับสมรรถนะ บุคลากร

135

ตำแหน่ง	เป้าหมายการพัฒนา	สมรรถนะ	ชื่อหลักสูตร
3 (ผู้จัดการ)	ตนเอง - เรียนรู้เทคนิคงานอื่นๆ	- ทักษะเหลือชื่อ - ปลอดภัยเป็นที่หนึ่ง - รู้ซึ่งธุรกิจ - เข้าถึงใจลูกค้า	- Mini MBA (8) - การเข้าร่วมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายธุรกิจก่อสร้าง (1) - เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยระดับบริหาร (1)
	ความสัมพันธ์กับผู้อื่น - สร้างความสัมพันธ์กับภายนอกบริษัท	- ร่วมมือร่วมใจ - การบริหารคน	- Mini MBA (8) - การเข้าร่วมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายธุรกิจก่อสร้าง (1) - กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (1)
	การเป็นหัวหน้างาน - จัดการกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่	- การบริหารงาน - การบริหารคน	- ทักษะการคิดวิเคราะห์ (1) - การบริหารความเปลี่ยนแปลง (1) - การบริหารความขัดแย้ง (1) - การจัดการความเครียด (1)
	ความเข้าใจของแผนกอื่น - การปรับปรุงธุรกิจโครงการ	- การบริหารงาน	- การบริหารความเปลี่ยนแปลง (1)
	การเปลี่ยนแปลง - เข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอก	- การบริหารงาน	- การบริหารความเปลี่ยนแปลง (1)
	กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ - บริหารกลยุทธ์ภายในฝ่าย - การแปลงกลยุทธ์ธุรกิจสู่การปฏิบัติ	- การบริหารงาน - นำหน้าด้วยคุณธรรม - รู้ซึ่งธุรกิจ	- กลยุทธ์ CRM (1) - การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (1) - Mini MBA (8)

135

135

การเชื่อมโยงแนวทางการพัฒนาทักษะและความสามารถกับสมรรถนะ บุคลากร

136

ตำแหน่ง	เป้าหมายการพัฒนา	สมรรถนะ	ชื่อหลักสูตร
4 (กกอ. และ รอง กกอ.)	ตนเอง - ค้นหาและคาดการณ์เทคโนโลยีแนวคิดใหม่ๆ ในอนาคต	- ทักษะเหลือชื่อ - ปลอดภัยเป็นที่หนึ่ง - รู้ซึ่งธุรกิจ - เข้าถึงใจลูกค้า	- การเข้าร่วมสัมมนาธุรกิจ (1)
	ความสัมพันธ์กับผู้อื่น - บริหารคนในบริษัท	- ร่วมมือร่วมใจ - การบริหารคน	- การพัฒนาภาวะผู้นำ (LDP) (4) - การบริหารคนเก่ง (2)
	การเป็นหัวหน้างาน - ผู้นำการเปลี่ยนผ่าน	- การบริหารงาน - การบริหารคน - การบริหารเงิน	- การบริหารในเชิงนวัตกรรม (1) - การวางแผนสำหรับอนาคต (Scenario Planning) (2)
	ความเข้าใจของแผนกอื่น - การเป็นคอกกลางประสานความต้องการระหว่างผู้มีส่วนได้-เสียแต่ละราย	- การบริหารงาน - ร่วมมือร่วมใจ	- การพัฒนาภาวะผู้นำ (LDP) (4)
	การเปลี่ยนแปลง - สร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ	- การบริหารงาน	- การพัฒนาภาวะผู้นำ (LDP) (4)
	กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ - กำหนดทิศทางและเป้าหมายธุรกิจ - ประสานกลยุทธ์ต่างๆ เข้าด้วยกัน	- การบริหารงาน - นำหน้าด้วยคุณธรรม	- การพัฒนาภาวะผู้นำ (LDP) (4) - การวางแผนสำหรับอนาคต (Scenario Planning) (2)

136

136

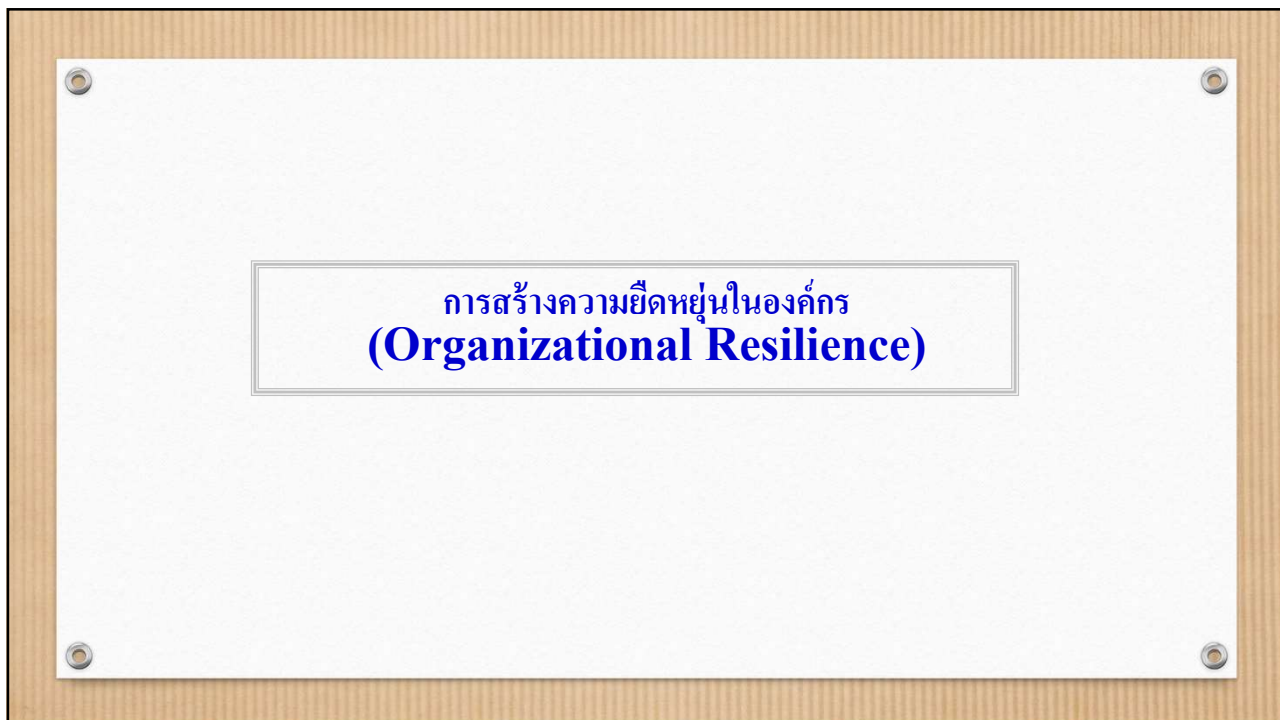
137

(ตัวอย่าง) รายละเอียดหลักสูตร

คำอธิบายหลักสูตร		
ระดับ :	หลักสูตรบังคับ	รหัส : RC10101
ชื่อหน่วยงาน	สำนักงาน	
ตำแหน่ง	พนักงานระดับ 2-3	
ชื่อสมรรถนะ	ความเชี่ยวชาญขึ้นชื่อ	
ประเภทสมรรถนะ	<input checked="" type="checkbox"/> สมรรถนะหลัก <input type="checkbox"/> สมรรถนะทางการบริหาร <input type="checkbox"/> สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	
ชื่อหลักสูตร	ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานธุรกิจบริการ	
วัตถุประสงค์	เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับความหมายของงานธุรกิจบริการ ประเภท ลักษณะการดำเนินงานธุรกิจ จุดเด่น จุดแข็ง จุดอ่อน และการเติบโตของธุรกิจ	
เนื้อหาหลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> ■ ความหมายของธุรกิจบริการ ■ ประเภทของธุรกิจบริการ ■ ลักษณะการดำเนินงานธุรกิจ ■ โอกาสทางธุรกิจ : จุดอ่อน จุดแข็ง และคู่แข่งในการเติบโต 	
จำนวนชั่วโมง	แบบในชั้นเรียน : 12 ชั่วโมง	แบบนอกชั้นเรียน : 12 ชั่วโมง
วิธีการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> ■ แบบในชั้นเรียน (Classroom Training): การอบรม การยกตัวอย่าง ■ แบบนอกชั้นเรียน (Non-classroom Training): การมอบหมายงาน การสอนงาน การสวดมนต์เปลี่ยนเรียนรู้ (COPs) 	
แนวทางการประเมิน	<ul style="list-style-type: none"> ■ แบบในชั้นเรียน (Classroom Training): การทดสอบก่อน - หลังการอบรม ■ แบบนอกชั้นเรียน (Non-classroom Training): การประเมินความสำเร็ของงานที่มอบหมาย 	

137

137



138

การสร้างควม ยืดหยุ่นในองค์กร

กำหนดโครงสร้าง/ขั้นตอนในการตัดสินใจให้รวดเร็วมากขึ้น

สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น

ฝึกอบรมผู้บริหารในระดับต่างๆ ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ดึงดูดและรักษานักงานดาวเด่น

139

การสร้างควม ยืดหยุ่นในองค์กร

กำหนดแผนงานเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินในองค์กร

สร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน

ลงทุนในการพัฒนาคน โดยการนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้—
Mentoring / Coaching / Job Shadowing

140

สรุป+ถอดบทเรียน

- VRIN + HR for non-HR (Recruitment and Selection / Training and Development / Career Development / Performance Management / Compensation and Benefits Management / Employee Relations)
- GROW model
- Growth + Outward Mindset
- Feedback Techniques (Stanford / SKS)
- OLSEP / URDOPA
- 9-box grid



141

141



142

142