



ดร.บวรนนท์ ทองกัลยา
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่
กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลและบริหาร
บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด



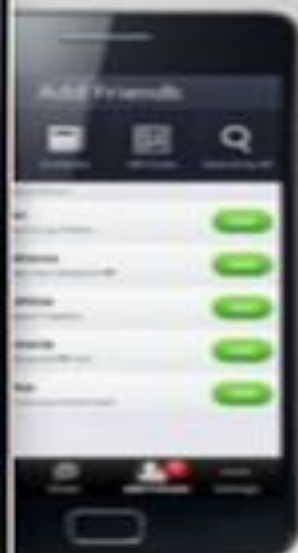
HR For Non HR กลยุทธ์การบริหารคนในยุค 4.0

ดร.บวรนนท์ ทองกัลยา

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่

กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลและบริหาร บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด

โทร: 089-8860168 Line ID: hrcoach



Scan QR Code to join the line group.

Disruptive



Digital Disruptive



Fin Tech Disruptive



Energy Disruptive



Digital Marketing Disruptive



- Agriculture Disruptive
- Energy Disruptive
- Digital Marketing Disruptive
- Health Disruptive



สิ่งที่ผู้บริหารสูงสุดในองค์กรของท่านกังวลมากที่สุดในปี 2018

Monkey Survey

สิ่งที่ผู้บริหารสูงสุดในองค์กรของท่านกังวลมากที่สุดในปี 2018

- คู่แข่งมีความสามารถเพิ่มขึ้น
- ความสามารถในการทำกำไรลดลง
- ต้นทุนสูงขึ้น
- ยอดขายลดลง
- เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- กระบวนการผลิตที่ขาดประสิทธิภาพ
- พนักงานขาดทักษะความสามารถในงาน
- องค์กรเป็น silo ไม่คล่องตัว ช้าในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง
- วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรค (Unhealthy Corporate Culture)
- ผู้บริหารขาดความสามารถ
- ขาดแคลนพนักงานที่มีความสามารถสูง
- พนักงานทำงานไม่เต็มศักยภาพ
- การเปลี่ยนแปลงของ Business Model ในปัจจุบัน



การเข้าใจ **HR Trends** จะเป็นประโยชน์ ในการบริหารองค์กรในภาวะปัจจุบันอย่างไร ?





**Agile
Team**

**Agile
Team**

**Agile
Team**



1

Growth by Design

93%

ของผู้บริหารวางแผนที่จะปรับโครงสร้างองค์กรและ
โครงสร้างงานภายใน 2 ปี



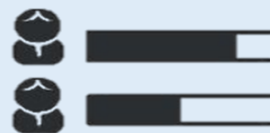
Key Implications

- ขยาย *Span of Control* เพิ่มขึ้น
- ออกแบบ *Job Architecture* ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรใหม่
- ปรับโครงสร้างและรูปแบบการทำงาน โดยผสมกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ (*Robotic, AI*) และรูปแบบการจ้างงาน (*Permanent, Contingent*)



2

The Quest for Insight



HR Analytic ยังเป็นหนึ่งในงานสำคัญของ *HR*
และมีโอกาสในการพัฒนางานนี้อีกมาก

Top 3 Analytic: Executive Want

1. *Engagement Key Driver*
2. *Reason to leave/stay*
3. *Team Performance*

Top 3 Analytic: HR Used

1. *Reason to leave/stay*
2. *Why join the company*
3. *Effective Training*



3

Shift in What We Value

ความต้องการของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป...

Focus
การพัฒนาและการ
เรียนรู้



Focus ค่าตอบแทน
และความก้าวหน้า

97%

พนักงานต้องการการ *Recognize* และ *Reward* ตอบแทนความทุ่มเทและ *Contribution* ในการทำงาน

- ค่าตอบแทนยุติธรรมและแข่งขันในตลาดได้
- โอกาสในการก้าวหน้าและเลื่อนระดับ
- โอกาสในการทำงานกับคนเก่ง
- การประเมินผลและจ่ายค่าตอบแทนที่โปร่งใส
- ผลตอบแทนเพิ่มเติมสำหรับ *High Performer*
- ความชัดเจนของ *Career Path*
- สภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่น



4

A Workplace for me



สร้าง *Work-Life Balance*

56%

ต้องการเงื่อนไข/
สภาพแวดล้อมการ
ทำงานที่ยืดหยุ่น



ให้ความสำคัญกับสุขภาพ
เป็นหลัก

53%

ต้องการให้บริษัทให้
ความสำคัญกับสุขภาพ
และ *Wellness*



Voice of Employee...



ต้องการคำแนะนำทางด้าน
อาชีพ

1/3

รู้สึกว่าไม่สามารถสร้าง
ความสำเร็จทางด้านอาชีพ
ได้ด้วยตนเอง



บริหารจัดการการเงินของ
ตนเองได้

13
ชั่วโมง

พนักงานใช้เวลา 13
ชั่วโมง/เดือนในการวิตก
กังวลเรื่องเงินในที่ทำงาน

HR TREND 2018



Employee Experience & Employee Journey Map

เป็นการดูแลคนให้มีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น โดยการสร้างประสบการณ์ให้ประทับใจตั้งแต่สมัครงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นการสร้าง Engagement ทางหนึ่ง



AI on HR มีการนำ AI Screening Candidate

Data มาใช้วิเคราะห์ข้อมูลในงานสรรหาเพื่อหาคนให้เหมาะสมกับองค์กร วิเคราะห์ศักยภาพการเติบโต แต่ถ้าข้อมูลไม่สมบูรณ์ AI ก็ไม่สามารถช่วยได้เหมือนกัน



Digitalize HR เป็นการพัฒนางาน HRIS ผ่านการมี Self-Service

Application ที่พนักงานสามารถจัดการข้อมูลตนเองได้ รวมถึงการกำหนดรูปแบบการจ้าง (พนักงานประจำหรือสัญญาจ้าง) การเข้าถึงข้อมูลได้ด้วยตัวพนักงานเองทำให้ HR ต้องลดจำนวนคนลง



Transparent Compensation

เป็นการทำให้โครงสร้างค่าจ้างเป็นเรื่องเปิดเผย ทำให้เห็นว่าในอนาคตตนเองต้องพัฒนาไปทิศทางไหนเพื่อให้ได้รับการปรับเงินเดือน



People Analytic เป็นการนำข้อมูลจากฐานข้อมูลมาวิเคราะห์

โดยอัตโนมัติเพื่อบริหารคน เช่น นอกจากการดูอัตราการลาออกกันปกติ Analytic จะช่วยวิเคราะห์ข้อมูลว่าตรงไหนมีรอยรั่ว



Gig Economy & Flexible Career

แนวโน้มการจ้างงานจะเป็นต่อชิ้นงานหรือมีสัญญาจ้างที่กำหนดเวลาแน่นอน ส่วนหนึ่งเกิดจากคนชอบอิสระอยากมีเวลามากขึ้น ในปี 2020 40%ของแรงงานในอเมริกาจะมีสัญญาจ้างในลักษณะนี้

Latest HR Trends Comparison

HR Issues	    
Organization Redesign	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความคล่องตัวว่องไว (Agility) เป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ▪ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร โดยลดลำดับขั้น แทนที่ด้วยการทำงานเป็นทีม ▪ องค์กรต้องสร้างและพัฒนาผู้นำยุคใหม่ที่มีมือต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ ▪ โครงสร้างองค์กรต้องไม่ซับซ้อน รวมทั้งต้องสร้างบริบทในการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมตรงกับที่บริษัทต้องการ และพนักงานสามารถมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ ▪ การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะ Flat บริษัทจะเน้นการลดกลุ่ม Middle Management และ Empowering การตัดสินใจไปสู่ตัวบุคคลมากขึ้น อย่างไรก็ตามการให้อิสระในการตัดสินใจกับบุคคลมากเกินไป อาจเกิดความเสี่ยงขึ้นได้ในกรณีที่บุคคลเหล่านั้นขาดความเชี่ยวชาญ/ชำนาญในเรื่องที่ตนเองต้องตัดสินใจ
Managing Workforce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ โครงสร้างสัดส่วนวัยทำงานที่มีหลาย Generation ทำงานร่วมกันส่งผลให้ต้องมีการ Redesign กระบวนการ HR ให้ตอบโจทย์ทุก Generation ▪ การบริหารจัดการพนักงานที่มาจากหลายวัฒนธรรม (Multicultural) ให้มีประสิทธิภาพ ▪ สร้าง Collaboration ให้เกิดในทุกระดับ ▪ Redesign งาน โดยนำเทคโนโลยีมาปรับ Process
Development	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา โดยพนักงานสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ตามความต้องการของตนเอง ▪ พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงานให้หลากหลาย ▪ การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการให้ Feedback ภายในองค์กร
Analytic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การพัฒนาเพื่อเพิ่ม Productivity ในการทำงาน โดยการใช้ข้อมูล Big Data และ การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Advanced Analytic) เพื่อนำข้อมูลมาคาดการณ์และใช้ในการตัดสินใจ ▪ ปัจจุบันการวิเคราะห์ส่วนใหญ่ยังเป็นข้อมูลพื้นฐานในเชิง Descriptive และการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเป็นหลัก แต่แนวโน้มการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไปจะเน้นไปที่ข้อมูลเชิง Predictive มากขึ้น
Employee Experienced	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ส่งเสริมการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร และการสร้าง Engagement กับพนักงาน ▪ ส่งเสริมวัฒนธรรมการให้ Feedback และ การ Coaching ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ▪ กำหนด Employee Value Proposition (EVP) ที่สะท้อน Brand ขององค์กรต่อบุคคลภายในและภายนอกบริษัท ▪ เน้นการสร้าง Growth Mindset และ Engagement ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ▪ เน้นการสร้างประสบการณ์และสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ดีและตรงกับความต้องการของพนักงาน ▪ กำหนดแนวทางการบริหารบุคคลที่ให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ส่วนบุคคล (Personalized) มากขึ้น เช่น การจัดสวัสดิการ Flexible Benefit
Rewards	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เน้นการสร้าง Recognition ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ▪ การปรับการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม และ Work Life Balance ของพนักงานมากขึ้น ▪ การจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นและแข่งขันได้ยังคงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบริษัทในการดึงดูดพนักงาน นอกจากนี้สำหรับพนักงานปัจจุบันที่ต้องการที่จะได้รับการ Recognize และได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่พนักงานทำเป็นการตอบแทน

HR Trends 2018

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เราพูดถึง Industry 4.0 เราพูดถึง Automation สิ่งที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้ คือ การบริหารกำลังพล การวางแผนกำลังพลให้ Lean Manpower การเตรียมความพร้อมของทักษะของคนในองค์กรรองรับอนาคต.... เป็นประเด็นที่ทุกธุรกิจต้องให้ความสำคัญ

กระแสดิจิทัลที่เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในชีวิตส่วนตัว ชีวิตการทำงาน ในการบริหารคน HR ทุกองค์กร ต้อง Redesign งาน HR ออกแบบ HR Work system ใหม่...นำ Digital เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารคน สร้าง HR Digital ตั้งแต่รับคนเข้ายื่นเอกสารออก...เพิ่มสัดส่วนงาน HR ที่ใช้ IT ต่องาน HR ที่ใช้คนให้มากขึ้น

ธุรกิจจะคุ้นเคยกับการระบบ Business Intelligence ไม่น่าแปลกที่งาน HR ต้องให้ความสำคัญกับการใช้ “HR Analytic” มาเป็นเครื่องมือในการทำงานด้านการบริหารคน ในทุกมิติในการวิเคราะห์เรื่อง HR ตั้งแต่การ Recruit and Selection , การ Engage คนในองค์กร ฯลฯ HR ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์, ทำให้ธุรกิจ เห็นปัญหาและแนวโน้มในการบริหารคนในแต่ละด้าน นำมาวางแผนแก้ไขปัญหาและพัฒนาด้านการบริหารคนในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ น่าเชื่อถือ



HR Trends 2018

ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน (Workforce Shortage) ในไทย ตัวเลขจากสศช. ปัจจุบันไทยมีกำลังแรงงาน (อายุ 15-59 ปี) 42 ล้านคนในอีก 20 ปีข้างหน้า ไทยจะมีกำลังแรงงาน 36 ล้านคน นี่คือปัจจัยสำคัญที่ทำให้นอกจากการบริหารกำลังพลที่กล่าวมาข้างต้น และองค์กรต้องออกแบบ Career ของพนักงานในองค์กรใหม่ การขยายเกษียณอายุในหลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเริ่มเป็นสิ่งที่เริ่มพูดถึง การเปลี่ยนกรอบวิธีคิดจาก Life Cycle “การศึกษา การทำงาน การเกษียณ” อาจต้องเปลี่ยนมุมมองจากการเกษียณมาเป็นการสร้างคุณค่า การออกแบบ Career ในองค์กรใหม่ เพื่อ utilize คนที่มีอยู่ในองค์กรในทุกๆ Generation ให้มากที่สุด ยังไม่นับรวมกับสถานการณ์ ของ War of Talent ที่ยิ่งรุนแรงมากขึ้นกว่าช่วงเวลาที่ผ่านมา การ Engage คนในองค์กร เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะการ Engage คน Gen Y

การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนทั้งพ.ร.บ.คุ้มครองแรงงานและพ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ จากผลของอนุสัญญา ilo 87 98 ที่ให้สิทธิลูกจ้างมากขึ้น อาจขยาย scope ถึงลูกจ้างต่างด้าว สิทธิการรวมตัว ฯลฯ องค์กรต้องกลับมาดูและระบบบริหารแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์กรใกล้ชิดมากขึ้น

ท้ายที่สุดสิ่งที่ HR ต้องให้ความสำคัญมากกว่า HR Trends คือ การสร้างกลยุทธ์ในการบริหารคนให้ตอบโจทย์ธุรกิจ Solution ในการบริหารคนเพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถในช่วงเวลาที่สภาพภายนอกผันผวนอย่างนี้ และนำไปทำให้เกิดผลโดยเร็ว กลยุทธ์บวก Speed เท่านั้นที่จะทำให้ HR เป็น Real Strategic Partner....





MITR PHOL
GROUP

HR TRENDS to watch out for in

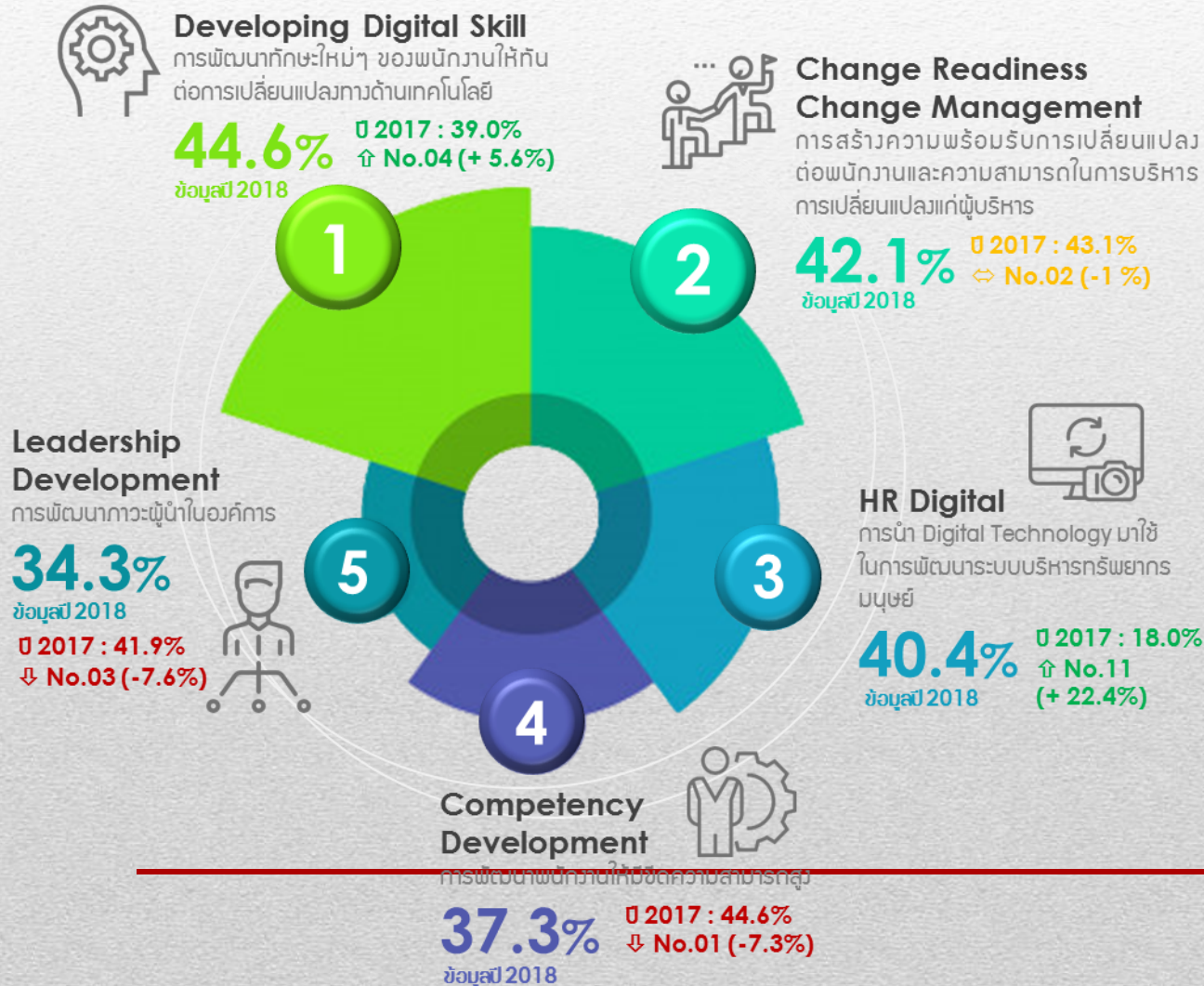
2018



โดยคุณบรรณันท์ ทอวกัลยา
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่
กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลและบริหาร
บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด



5ประเด็นหลัก ที่บริษัทหรือผู้บริหารสูงสุดในองค์กรให้ความสำคัญ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในปี 2018



TOPIC	RESULTS		
	ปี 2018	ปี 2017	ข้อมูลเปรียบเทียบปี 2018 vs ปี 2017
06 Employee Engagement	27.9%	26.2%	⇔ No.06 (+1.7%)
07 Business Model/Key Strategic Change	24.2%	29.2%	↓ No.05 (-5%)
08 HR Innovation HR Analytic	22.8%	6.7% 19.1%	↑ No.19 (+16.1%) ↑ No.10 (+3.7%)
09 Corporate Culture	21.2%	22.5%	↓ No.08 (-1.3%)
10 Succession Planning	20.6%	25.5%	↓ No.07 (-4.9%)
11 Talent Engagement	20.1%	16.9%	↑ No.12 (+3.2%)
12 Quality of Recruitment and Hiring	18.4%	16.5%	↑ No.13 (+1.9%)
13 Workforce Planning	16.2%	14.6%	↑ No.14 (+1.6%)
14 Performance Management	13.1%	11.6%	↑ No.14 (+1.5%)
15 Compensation and Benefits	12.3%	18.0%	↓ No.11 (-5.7%)
16 Generation Management	12.0%	9.0%	↑ No.18 (+3%)
17 Career Management	11.1%	12.0%	↓ No.16 (-0.9%)
18 Labor Cost	9.7%	19.5%	↓ No.09 (-9.8%)
19 Talent Shortage HR Work System	9.2%	12.4% 9.4%	↓ No.15 (-3.2%) ↓ No.17 (-0.2%)
20 Gen Y Engagement	8.6%	6.0%	⇔ No.20 (+2.6%)

5ประเด็นหลัก ที่หน่วยงาน HR ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในปี 2018



HR Digital

การนำ Digital Technology มาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

45.7% ปี 2017 : 25.8%
↑ No.06 (+ 19.9%)
ข้อมูลปี 2018



Developing Digital Skill

การนำ Digital Technology มาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

42.9% ปี 2017 : 31.8%
↑ No.04 (+ 11.1%)
ข้อมูลปี 2018



HR Analytic

การใช้ฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจและกำหนดกลยุทธ์แนวทางสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

30.1% ปี 2017 : 25.5%
↑ No.08 (+ 4.6%)
ข้อมูลปี 2018



Competency Development

การพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถสูง

40.1% ปี 2017 : 41.9%
↓ No.01 (- 1.8%)
ข้อมูลปี 2018



Change Readiness Change Management

การสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่อพนักงานและความสามารถในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

35.1% ปี 2017 : 36.0%
↓ No.03 (-0.9%)
ข้อมูลปี 2018

TOPIC	RESULTS		
	ปี 2018	ปี 2017	ข้อมูลเปรียบเทียบ ปี 2018 vs ปี 2017
06 Leadership Development	29.2%	40.8%	↓ No.02 (-11.6%)
07 Employee Engagement	26.5%	31.8%	↓ No.05 (-5.3%)
08 Business Model/Key Strategic Change	23.1%	22.8%	↑ No.10 (+0.3%)
09 Talent Engagement	21.4%	19.9%	↑ No.14 (+4.2%)
10 Succession Planning	20.6%	21.7%	↑ No.11 (-1.1%)
11 Corporate Culture	20.3%	25.8%	↓ No.07 (-5.5%)
12 HR Innovation Quality of Recruitment and Hiring	18.7%	11.6% 24.7%	↑ No.18 (+7.1%) ↓ No.09 (-6%)
13 Career Management	15.3%	16.5%	↑ No.15 (-1.2%)
14 Generation Management	12.5%	10.1%	↑ No.20 (+2.4%)
15 Workforce Planning	12.3%	15.0%	↑ No.16 (-2.7%)
16 Compensation and Benefits	11.4%	18.7%	↓ No.12 (-7.3%)
17 HR Work System Performance Management	10.9%	10.5% 18.0%	↑ No.19 (+0.4%) ↓ No.13 (-7.1%)
18 Talent Shortage	10.0%	9.7%	↑ No.21 (+0.3%)
19 Gen Y Engagement	8.4%	7.9%	↑ No.22 (+0.5%)
20 Employee Productivity	7.8%	12.4%	↓ No.17 (-4.6%)

แนวโน้ม 8 ประการในการบริหารจัดการคนเก่ง ปี 2561

1. การมุ่งเน้นที่ปัจจุบัน ไม่ใช่อนาคต

ควรคำนึงถึงเครื่องมือการบริหารจัดการคนเก่งซึ่งส่งผลต่อปัจจุบันมากกว่าการคำนึงถึงเครื่องมือที่ส่งผลในอนาคต

2. จากวิธีการมาตรฐานสู่วิธีการเฉพาะบุคคล

แนวโน้มในงาน HR ที่สำคัญที่สุด คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยที่ในส่วนของการบริหารจัดการคนเก่งนั้น วิธีการที่ออกแบบสำหรับเฉพาะบุคคลเป็นสิ่งสำคัญมาก หากคุณทราบถึงสมรรถนะ, ความปรารถนาและทิศทางที่จะพัฒนาของพนักงาน คุณจะสามารออกแบบวิธีการที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละคนได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด

3. เส้นบางๆระหว่างการสรรหาจากภายในและภายนอก

หลายองค์กรสร้างข้อจำกัดขึ้นมาโดยไม่จำเป็นซึ่งเกิดขึ้นจากการที่มุ่งเน้นในการพัฒนาและรักษาพนักงานกลุ่มนี้ตามรายชื่อใน payroll มากเกินไป ทั้งนี้คุณสามารถขยายฐานรายชื่อกลุ่มคนเก่งให้ใหญ่ขึ้นได้โดยการพิจารณาจากแหล่งอื่นๆเพิ่มเติมด้วย

4. การให้คำปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงาน

พนักงานที่ดีย่อมต้องการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การให้คำปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถดำเนินงานได้ดีขึ้นโดยการคำแนะนำอย่างสม่ำเสมอตามผลการปฏิบัติงานจริง

5. การมุ่งเน้นที่การดำเนินงานเป็นทีมมากขึ้น

การพัฒนาศักยภาพของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควรแต่กำลังจะได้รับความสนใจในอนาคต

6. ประสบการณ์ของคนเก่งเป็นสิ่งสำคัญ

เมื่อได้งานใหม่หลายคนมักจะโพสภาพถ่ายการทำงานวันแรกด้วยโต๊ะทำงานที่สะอาดตา, คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กที่ทันสมัย และภาพถ่ายมือกลางวันร่วมกับทีมในวันแรก เพราะคนเราชื่นชอบการแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันผ่านสื่อออนไลน์ ซึ่งสามารถสร้างภาพลักษณ์ให้แก่องค์กรได้ทางหนึ่ง

7. การใช้วิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการคนเก่ง

ปัจจุบันได้มีการใช้วิธีการที่เรียกว่า “Go with the Flow” (ปรับไปตามกระแส)” โดยคนเก่งมักจะริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยที่องค์กรไม่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่อย่างใดภารกิจหลักของทีมองค์กรคือการกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งเหล่านี้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

8. การวิเคราะห์คนเก่งเป็นเรื่องพื้นฐาน

แนวโน้มที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการพนักงานกลุ่มนี้สามารถดำเนินการได้โดยการขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านการวิเคราะห์



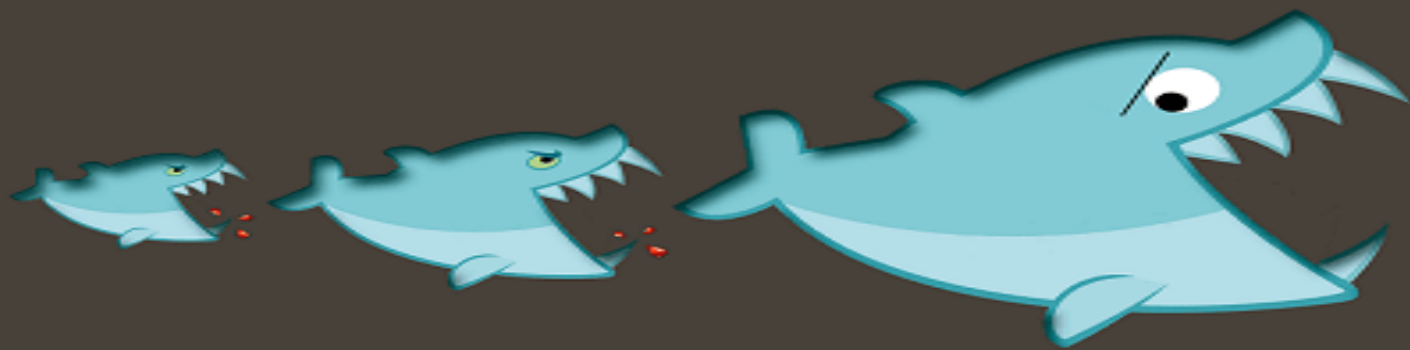
บริหารคนอย่างไรให้องค์กรเติบโต

In the new world,
it's not the big fish which eats the small fish,
it's the **fast fish**
which eats the **slow fish**

THEN



NOW





ความท้าทายในการบริหารคน



“

เหตุผลที่คนอยู่ -ลาออก

พัฒนาการ
และการเรียนรู้

งานท้าทาย

การยกย่อง

ผลตอบแทน

เวลาการทำงาน
ที่ยืดหยุ่น

นาย

ความก้าวหน้า
ในอาชีพ

อำนาจอิสระ

งานมีคุณค่า

เพื่อนร่วมงาน



Engagement Drivers

คน (People)

- ผู้บริหารระดับสูง
- ผู้บริหารระดับกลาง
- หัวหน้างานโดยตรง
- เพื่อนร่วมงาน

งาน (Work)

- ทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน
- ความภูมิใจในงานที่ทำ
- ลักษณะงานที่ทำ
- ขั้นตอนในการทำงาน

โอกาส (Opportunities)

- โอกาสก้าวหน้าในการเติบโต
- การเรียนรู้และการพัฒนา



รางวัล (Total Reward)

- ค่าตอบแทน
- สวัสดิการ
- การยกย่องชมเชย

คุณภาพชีวิต (Quality of Life)

- ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในสถานที่ทำงาน
- ความหลากหลายในที่องค์กร (เช่น อายุ, เพศ)
- ความรับผิดชอบต่อสังคมชุมชน และ สิ่งแวดล้อมโดยรอบขององค์กร

การบริหารงานองค์กร (Company Practice)

- ชื่อเสียงของบริษัท
- การให้ความสำคัญกับลูกค้า
- การบริหารผลงาน
- การสื่อสารภายในองค์กร
- การเห็นคุณค่าพนักงาน.
- แนวทางการบริหารบุคคลขององค์กร

Engagement Outcomes



Business Outcomes

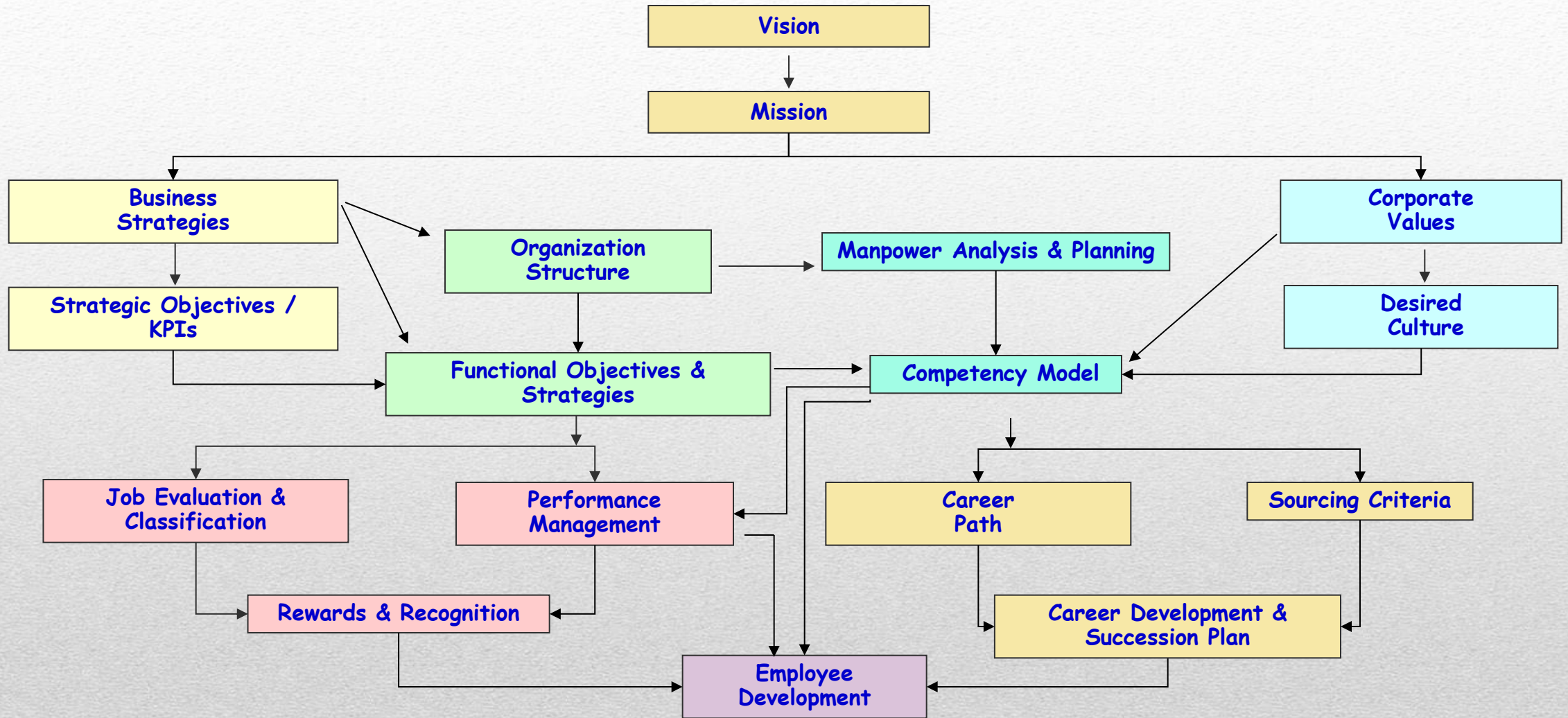
พนักงาน (Employee) สามารถรักษา คนเก่ง คนดี (Talent) ไว้กับองค์กร

ด้านการผลิต (Operational) สามารถเพิ่มผลิตภาพที่สูงขึ้น (Higher Productivity) ให้กับองค์กร

ด้านลูกค้า (Customer) สามารถเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และ ความภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กร

ด้านการเงิน (Financial) ผลประกอบการของธุรกิจดีขึ้น (Improve Business Performance)

Integrated HRM Conceptual Framework



ระบบ Competency ในการบริหารงาน HR	การใช้ระบบ Competency ในการพัฒนาพนักงาน	การพัฒนาระบบ Talent Management	การเน้นผลงานของผู้ปฏิบัติ Result-oriented	พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ Leadership ของผู้บริหาร	พัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน(Quality of Work life)
การสรรหาพนักงานที่มีขีดความสามารถสูง(High Competence Recruitment)	สร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้กับบุคลากร (Cultivate Corporate Culture)	การสร้างภาพลักษณ์การสรรหาขององค์กร (Recruitment Branding)	นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารงานบุคคล(HRIS)	พัฒนาระบบการบริหารผลตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Welfare)	วางแผนและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Succession plan)
เพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญในงาน(Enhance Professional Knowledge)	พัฒนาระบบ Career management	สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมและบรรยากาศแห่งการเรียนรู้(Learning Culture)	พัฒนาระบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing)	พัฒนาระบบ IT มาใช้ในการจัดการองค์ความรู้	การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเชิงรุก(Proactive Recruitment)
การดึงดูดใจพนักงานที่มีขีดความสามารถสูง (Attract Top Talent)	การสร้างภาพลักษณ์ของพนักงานในฐานะเป็นตัวแทนของบริษัทฯ (People Brand)	การเสริมสร้างความผูกพันภายในองค์กร (Employee Engagement)	การพัฒนาความสามารถพนักงานให้มีความสามารถทำงานในระดับนานาชาติ (Global Competency)	พัฒนาความรู้ทางธุรกิจให้พนักงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Strengthen Business Knowledge)	เตรียมและพัฒนาคัดคนไว้ล่วงหน้าในสายงานที่มี Demand ในอนาคต
การเตรียมพร้อมกำลังพลที่ยืดหยุ่น(Prepare Flexible Manpower)	การพัฒนาและเตรียมคนในตำแหน่งที่เป็น Strategic Job	การพัฒนาทักษะการให้บริการสำหรับพนักงาน (Develop Service Excellence Skill)	การพัฒนาจิตสำนึกสาธารณะแก่พนักงาน (Develop CSR Mindset in all Employees)	การพัฒนาความสามารถในหน้าที่ (Functional Competency Development)	การพัฒนารูปแบบการทำงานในลักษณะ Cross Functional Team



ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ
ในการหาคนและคัดเลือกคน



พัฒนาทักษะ

ในการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือก

ทำอะไรให้ได้
คนเก่งและ **Fit**
กับองค์กร



การประเมินคนที่ Fit ต้องดูจากการทำงาน
จริงพฤติกรรมหลักและผลงานที่ปรากฏ

การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือก
เป็นเครื่องมือสำคัญแต่ความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือต่ำ



สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน
ในการพัฒนาตนเองความก้าวหน้า
ในอาชีพ ตั้งแต่วันแรก

องค์กรต้องมี Development Roadmap
ที่ชัดเจนและเป็นระบบ

ทำอย่างไรจะ
พัฒนาคนให้มี
ความสามารถสูงขึ้น

นายต้องเป็น Coach ที่ดี
ทั้งทางตรง(Directive Coach)
และทางอ้อม (Non Directive Coach)

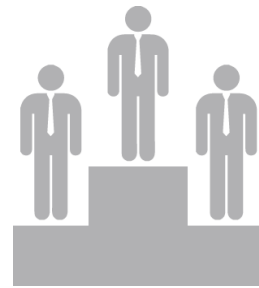
มอบหมายงานที่มีคุณค่า
และท้าทายความสามารถงาน
จะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคน



ทำให้พนักงานเห็นว่า
งานที่ตนเองรับผิดชอบมีคุณค่า
ต่อความสำเร็จขององค์กร



ค่าตอบแทนที่เหมาะสม
แข่งขันในตลาดได้



หาเวทีเปิดโอกาส
ให้พนักงานแสดงศักยภาพ

การยกย่องให้เกียรติ ให้ความสำคัญในตัวพนักงาน

การสร้างความตระหนักถึง
คุณค่าของงานที่พนักงาน
รับผิดชอบ ที่มีต่อองค์กร

การสื่อสารในการบริหารงานพนักงาน
การให้คำปรึกษาในการพัฒนาผล
การปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

ทำอย่างไรให้
การทำงานของพนักงาน
สนับสนุน
ความสำเร็จขององค์กร

เป้าหมายและผลงาน
ที่คาดหวัง ที่ชัดเจน

การสนับสนุนให้พนักงาน
ประสบความสำเร็จในการทำงานจาก
ผู้บังคับบัญชา



พนักงานมีการพัฒนาการและ
การเรียนรู้ที่ได้รับจากองค์กร
อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ



ทิศทางของการทำงานขององค์กร
ที่ชัดเจน ทำทนายทำให้พนักงานตระหนัก
ว่าองค์กรจะเติบโตและพนักงานจะ
เติบโตไปพร้อมกับองค์กร

ความเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงาน
การเปิดโอกาสในการทำงาน ให้พนักงานแสดง
ศักยภาพของตนเองให้ปรากฏ

ทำอย่างไรรักษา
คนและสร้าง
ความผูกพัน
ให้เกิดขึ้นในองค์กร

การให้คำปรึกษาและการ
ดูแลความก้าวหน้า
ในสายอาชีพของพนักงาน

บรรยากาศในการทำงานที่
อบอุ่นเป็นกันเองเสมือนหนึ่ง
คนในครอบครัวเดียวกัน

สร้างความตระหนักในบทบาทการบริหารคนของผู้บังคับ
บัญชาและพร้อมพัฒนาทักษะของผู้บังคับบัญชาในการบริหารคน

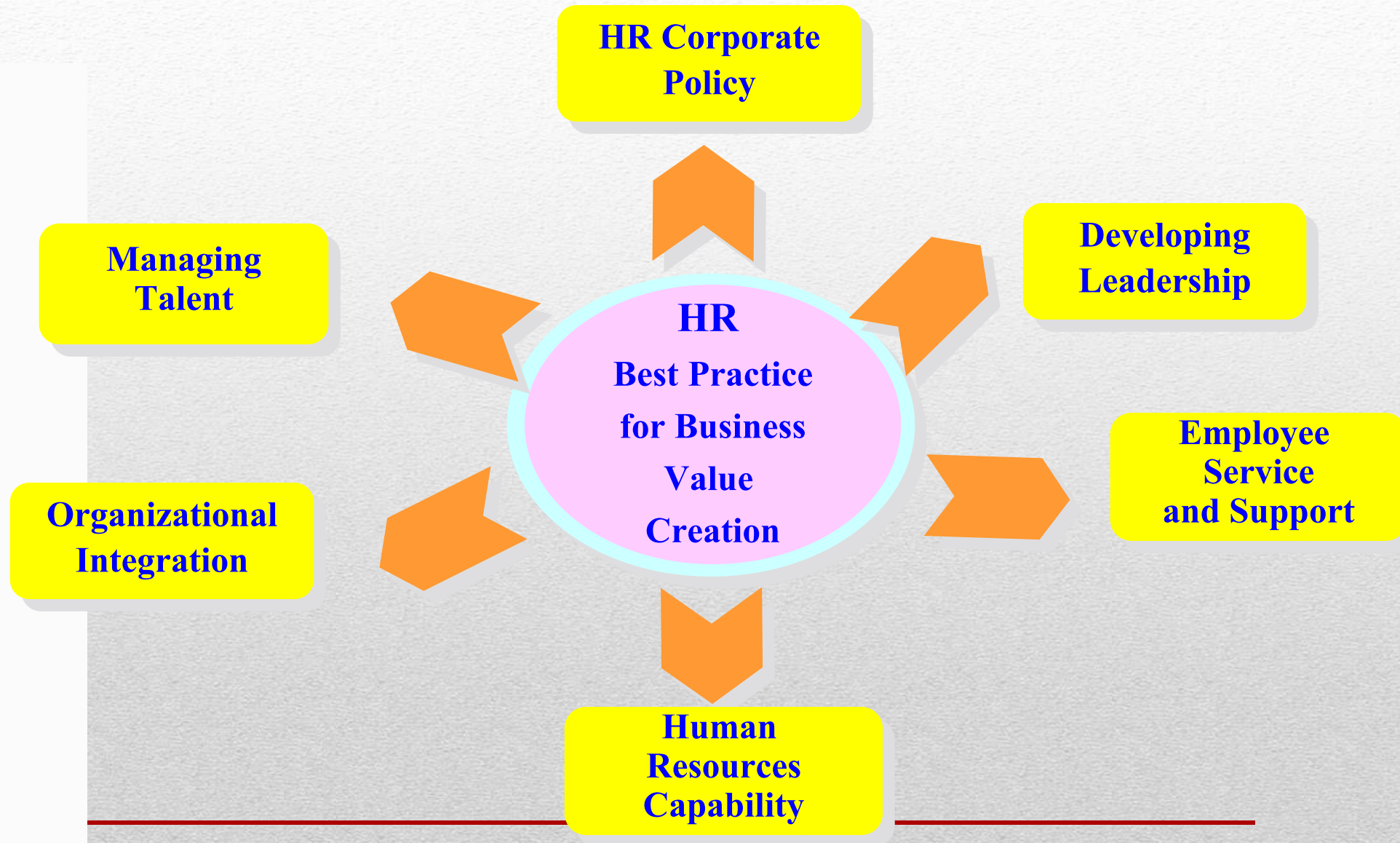
Future Vision

Desired Future Situation:

Where We Want To Be



หัวข้อในการประเมิน HR ASSESSMENT



หัวข้อในการประเมิน HR ASSESSMENT

HR Corporate Policy	<ul style="list-style-type: none">✓ วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของธุรกิจและแผนงานที่รองรับ✓ วัฒนธรรมองค์กร✓ การบริหารความเปลี่ยนแปลง✓ นโยบายหลักด้านคน✓ แผนงานด้านการบริหารทรัพยากร
Developing Leadership	<ul style="list-style-type: none">✓ การกำหนด Leadership Competencies✓ การพัฒนาพนักงานด้าน Leadership
Employee Service and Support	<ul style="list-style-type: none">✓ การสร้างความสามารถในการให้บริการ✓ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน✓ จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม
Human Resources Capability	<ul style="list-style-type: none">✓ ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานการบุคคล✓ การให้ความสำคัญต่อการพัฒนางานการบุคคล✓ การใช้เทคโนโลยีในงานการบุคคล
Organizational Integration	<ul style="list-style-type: none">✓ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน✓ โครงสร้างผลตอบแทนที่เป็นธรรม
Managing Talent	<ul style="list-style-type: none">✓ ความสามารถที่องค์กรต้องการ✓ การได้มาซึ่งพนักงานที่มีความสามารถ✓ การรักษาพนักงานที่มีความสามารถ✓ การพัฒนาความสามารถของพนักงาน✓ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการพัฒนา

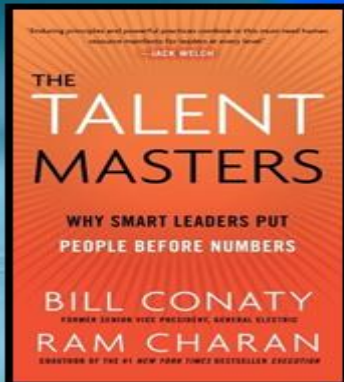
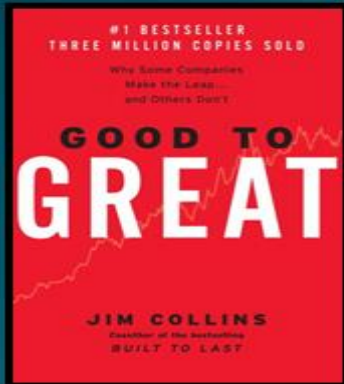
HR Assessment Guideline

SCORE	DEGREE	DEFINITION
0	0%	N/A ไม่มีการทำ ไม่มีกระบวนการ
1	1 - 20%	Beginner ริเริ่มวางแผนหาแนวทาง ยังไม่เป็นระบบ
2	21 - 40%	Novice มีการลงมือปฏิบัติขั้นต้น เป็นระบบต่อเนื่อง
3	41 - 60%	Intermediate มีการทำเป็นระบบ เชื่อมโยงกับแผนองค์กร
4	61 - 80%	Advanced มีหลักฐานผลงาน มีการปรับปรุงต่อเนื่อง
5	81-100%	Expert มีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่าง ได้รับการยอมรับ



Strategic Staffing and Selection

ในกระบวนการงาน HR ทั้งหมด กระบวนการที่สำคัญที่สุดคือ "Recruitment"



หนังสือ **Good to Great** ของ Jim Collins

ข้อที่สำคัญที่สุดของผู้นำในการจะขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นบริษัทที่เติบโตและยั่งยืน คือ

"Who First Before Thing What"

หาคนที่ใช่มาก่อน แล้วค่อยมาคิดว่าจะทำอะไร

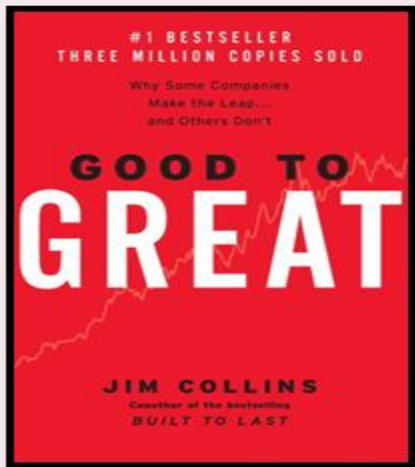
หนังสือ **The Talent Masters** ของ Bill Conaty และ

Ram Charan บอกว่า บริษัท Best in Class ในโลก เช่น GE Unilever หลักการแรกของบริษัทพวกนี้คือ

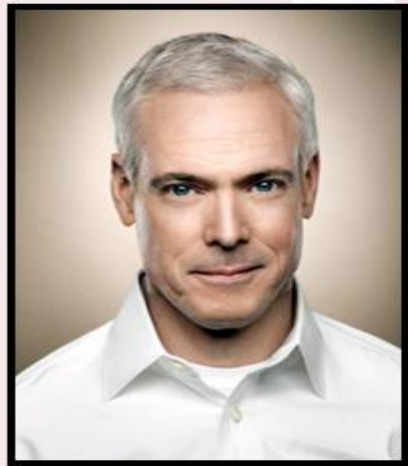
"No Talent No Number"

ถ้าเราไม่มีคนเก่ง มาทำงานให้เรา เราก็จะไม่มีกำไร

หนังสือ Good to Great ของ Jim Collins



Good to Great



Jim Collins

- การเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน บริษัทที่เป็นลักษณะเช่นนี้จะให้ความสำคัญกับการสรรหาคนที่ใช่ และถูกต้องมาก่อนเป็นลำดับแรก ก่อนที่จะคิดในเรื่องธุรกิจ ซึ่งในหนังสือจะใช้คำว่า **“Put First Things First”** เลือกคนที่ใช่มาก่อนที่จะคิดทำอะไร
- หลายองค์กรที่ดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญในระบบ **Recruitment** เป็นเรื่องแรกขององค์กรมากกว่าการดำเนินธุรกิจให้สำเร็จ เช่น PTT SCG Google และ GE

การปรับ Recruitment Case Study ของ GE



- GE เป็นองค์กรใหญ่ด้านอุตสาหกรรม ที่ปรับกลยุทธ์ขององค์กรจากการทำอุตสาหกรรมหนัก เป็น **Tech Company**

- บริษัทต้องการคนรุ่นใหม่ด้าน Digital, Technology, IT Software Development เข้าสู่องค์กรเป็นจำนวนมาก

- การสรรหาต้องสู้กับบริษัท Tech Company รายใหญ่ในโลกไม่ว่าเป็น Apple, Google และ Microsoft

GE ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การรับคนใหม่เพื่อรับคนเก่งเข้ามา
(GE refocused recruiting strategy to bring in top tech talent)

เทคนิคการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกสำหรับ (Interviewing Skill for Line Manager)

Line Manager

เป้าหมายในการสรรหา และ คัดเลือกพนักงาน



คนแบบไหนที่เหมาะสมกับบริษัทฯ

1. ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ
 - Achievement Orientation (ACH)
 2. การคิดเชิงวิเคราะห์
 - Analytical Thinking (AT)
 3. ความสามารถในการมองเห็นภาพรวม
 - Conceptual Thinking (CT)
 4. ความใส่ใจในการบริการต่อลูกค้า
 - Customer Service Orientation (CSO)
 5. การพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง
 - Continuous Developing Self and Others
 6. ความคิดริเริ่ม
 - Initiative (INT)
-



คำจำกัดความ : มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มุ่งมั่นทุ่มเททำงานตามที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ ทันกำหนด สามารถแก้ไขปัญหาในงานด้วยแนวทางต่าง ๆ จนทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี พร้อมทั้งจะรับผิดชอบหากงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด

ตัวอย่างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ตามพฤติกรรมหลัก

พฤติกรรมหลัก (Key Behaviors)	ตัวอย่างข้อคำถาม (Question)
1. ไม่ละทิ้งงานในหน้าที่	<ol style="list-style-type: none"> 1. ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ หากคุณมีธุระด่วนเข้ามา เป็นเรื่องที่สำคัญมากๆ คุณจะทำอย่างไร 2. หากเพื่อนร่วมงานคุณไม่สามารถมาปฏิบัติงานในวันหยุดของคุณได้ คุณจะทำ อย่างไร / ทำไม่ถึงทำเช่นนั้น
2. มุ่งมั่น ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ในชีวิตที่ผ่านมา คุณเคยเจอเรื่องอะไรที่คุณคิดว่ายากลำบากที่สุด/แล้วคุณทำอย่างไร/ ทำไม่ถึงทำอย่างนั้น/ ผลเป็นอย่างไร 2. นอกจากงานในหน้าที่แล้ว คุณได้ร่วมรับผิดชอบงานในส่วนอื่นบ้างหรือไม่ 3. คุณเคยได้รับมอบหมายงานอื่น นอกเหนือจากงานประจำอย่างไรบ้าง/ลองยกตัวอย่าง 4. ถ้ามีงานด่วนเข้ามา ให้ทำโอที ในขณะที่คุณมีนัดสำคัญ คุณจะหาทางออกอย่างไร
3. แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานจนสำเร็จ ลุล่วง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ในระหว่างการทำงาน หากคุณพบว่า มีจำนวนสินค้าไม่ตรงกับในบัญชี คุณจะทำอย่างไร/ ทำไม่ถึงถึงทำเช่นนั้น 2. หากมีปัญหาขึ้นระหว่างการทำงาน โดยปัญหานั้นไม่ได้เกิดจากความผิดพลาดของคุณ คุณจะทำอย่างไร เพราะอะไร
4. ไม่โยนความรับผิดชอบให้กับผู้อื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. หากงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำร่วมกับเพื่อนร่วมงานเกิดความผิดพลาด เมื่อผู้บังคับบัญชาถาม คุณจะให้เหตุผลอย่างไร
5. ความตรงต่อเวลา	<ol style="list-style-type: none"> 2. ถ้าคุณนัดใครแล้ว เขามาไม่ตรงเวลา คุณจะรู้สึกอย่างไรกับคนนั้น 3. ระหว่าง ตรงต่อเวลา แต่ผลงานไม่ดี กับ ผลงานดี แต่ไม่ตรงเวลาอย่างไหนดีกว่ากัน 4. ให้เล่าประสบการณ์ เรื่องการบริหารเวลา 5. ถ้าคุณอยู่ในตำแหน่งหัวหน้างาน คุณจะเป็นอย่างที่ดีในเรื่องตรงต่อเวลาอย่างไรบ้าง
6. ทำงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด	<ol style="list-style-type: none"> 1. ถ้าคุณได้รับมอบหมายงานมาอย่างหนึ่งให้ทำเสร็จทัน เวลาที่กำหนด คุณจะเตรียมตัวอย่างไร 2. หากคุณทำงานที่ได้รับมอบหมายมาไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด คุณจะทำอย่างไร
7. มีความกระตือรือร้น	<ol style="list-style-type: none"> 1. อธิบายความหมายของความกระตือรือร้น และท่านคิดว่าท่านเป็นคนมีความกระตือรือร้นหรือไม่อย่างไร 2. ความสำเร็จอะไรที่บ่งบอกว่าคุณเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นในตัวเองสูง คุณจะจัดการกับงานนั้นๆ อย่างไร

ชื่อ Competency :

คำจำกัดความ :

ตัวอย่างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ตามพฤติกรรมหลัก

พฤติกรรมหลัก (Key Behaviors)	ตัวอย่างข้อคำถาม (Question)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

แบบประเมินผลการสัมภาษณ์ตาม Competency

แบบประเมินผลการสัมภาษณ์

A	B	C
มี	ไม่แน่ใจ	ไม่มี

1. ความใฝ่รู้ (Personal Mastery)	แนวคําดอบแสดง Competency	ผล การ
	• มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา	ประ มณ
	• เปิดรับฟังความคิดเห็นข้อมูลใหม่ ๆ และสามารถนำมาพัฒนาตนเองได้	
	• นำความรู้ที่มีอยู่มาปรับให้เป็นประโยชน์แก่คนเสว่ผู้อื่น	
	• สามารถกำหนดเป้าหมาย วิธีการ เรียนรู้ของตนเองได้	
Note		

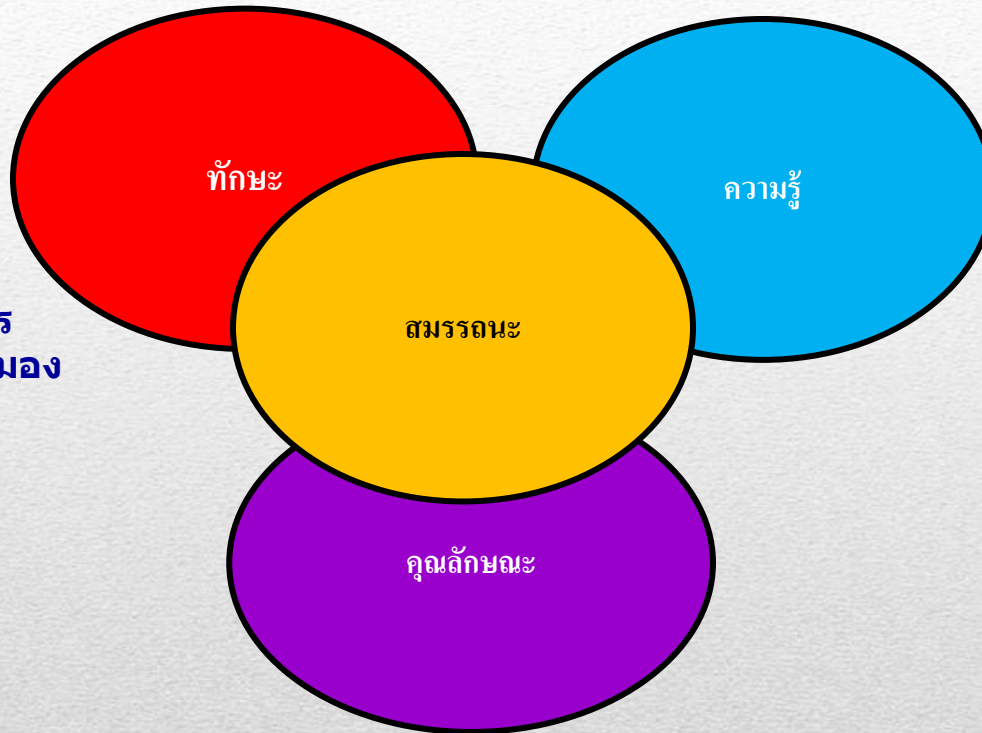
Competency	Scale
1. ความใฝ่รู้ (Personal Mastery)	
2. ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Perspective)	
3. การคิดสิ่งใหม่ ๆ (Innovation)	
4. ทักษะการเป็นผู้นำทีมงาน (Team Leadership)	
5. ทักษะการให้ความปรึกษา (Consulting Skill)	
6. ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ (Achievement Oriented)	
7. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เจลสัย	

ผ่าน
 สำรอง
 ไม่ผ่าน



Competency Development

องค์ประกอบพื้นฐานของ “สมรรถนะ”



ทักษะ (Skill)
ความสามารถหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานทั้งทางด้านร่างกาย และทางสมอง
“บุคคลต้องสามารถทำอะไรได้.”

ความรู้ (Knowledge)
ข้อมูล หรือเนื้อหาเฉพาะของวิชาชีพ
“บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง”

คุณลักษณะ (Attributes)

“บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไร” ซึ่งประกอบด้วย

- แรงจูงใจ** : สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม.
- อุปนิสัย** : ลักษณะทางกายภาพที่มีการตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- อัตมโนทัศน์** : เป็นทัศนคติ ค่านิยม หรือ จินตภาพส่วนตัวของบุคคล

ประเภทของ Competency

ความสามารถขององค์กร (Organization Competency)

คือ ความสามารถที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กร
บรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย
และค่านิยมขององค์กร

ความสามารถหลักของพนักงาน (Core Competency)

คือ ความสามารถที่พนักงานทุกคน ทุกระดับใน
องค์กรจะต้องมีร่วมกัน

Functional (Job) Competency

คือ ความสามารถตามตำแหน่งงานที่พนักงาน
นั้นรับผิดชอบอยู่

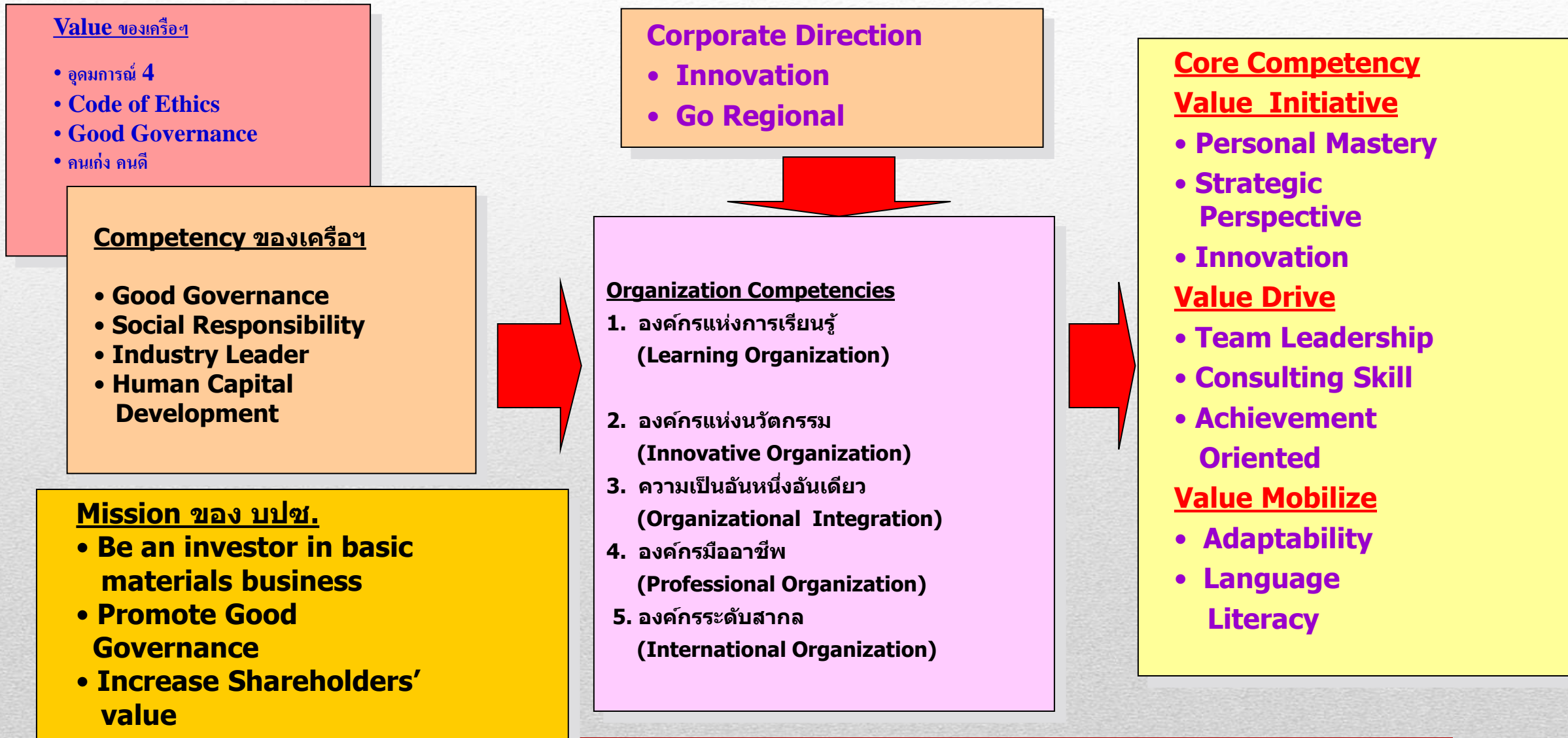
Managerial & Leadership Competency

คือ ความสามารถทางการบริหารที่กำหนดขึ้น
สำหรับผู้บริหารระดับสูง

Organization Competencies



SCC Competency Model



4. การแบ่งระดับความสามารถตามระดับความรู้

L5 สร้างองค์ความรู้ใหม่

- พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ที่แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติ
- นำองค์ความรู้ใหม่มาสร้าง Impact ให้แก่องค์กร
- เป็นผู้แทนองค์ความรู้ในระดับประเทศ

L4 ถ่ายทอดองค์ความรู้ได้

- สอน แนะนำ ถ่ายทอด ความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้อย่างดี
- เข้าใจผู้อื่น และให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม
- มีความยินดีในการเป็น Coach หรือ พัฒนาเพื่อความสามารถของผู้อื่น

L3 ประยุกต์มาปรับปรุงงาน

- มีความรู้ทั้งระบบในภาพรวมเชื่อมต่อกับความรู้ดังกล่าวกับระบบงานอื่นๆได้
- นำความรู้ที่มีมา **ปรับประยุกต์ เพื่อพัฒนางาน** ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้
- มีทักษะสูงปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ยากๆ ได้
- มองเห็นแนวทางการแก้ไขปัญหาได้หลายทาง และเสนอแนวทางที่ดีที่สุด

L2 ใช้ทำงานประจำได้คล่อง

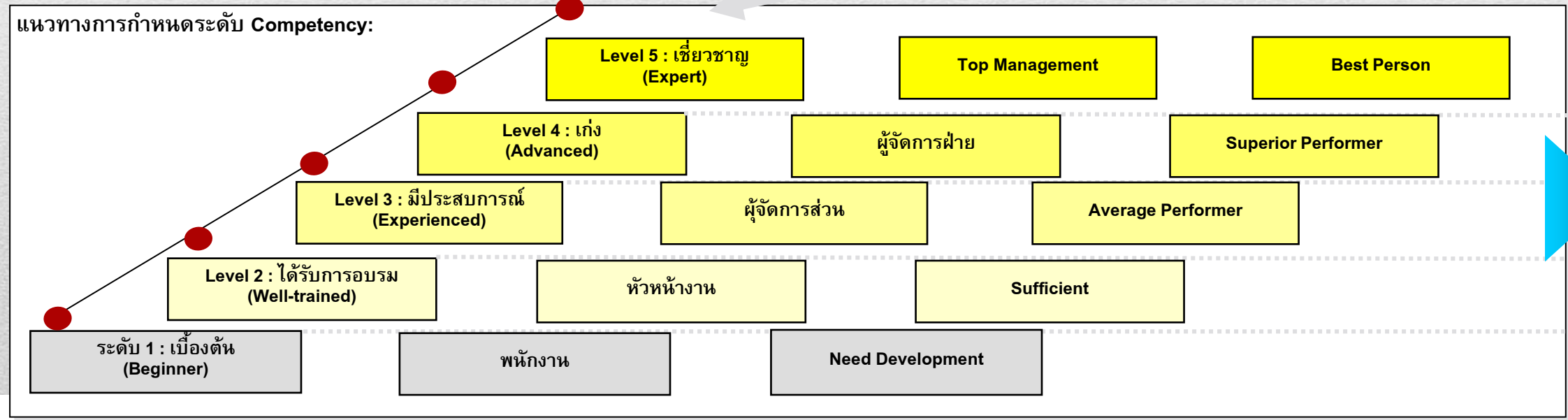
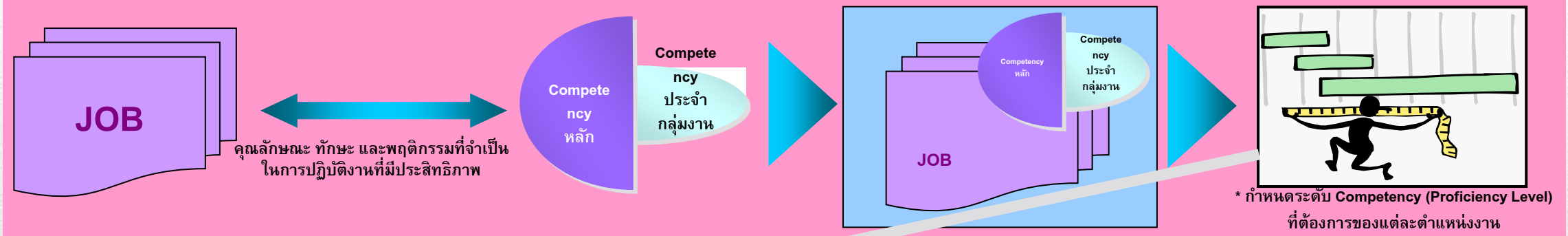
- เข้าใจหลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี
- มี **ทักษะ ความชำนาญอย่างเพียงพอ** สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องควบคุม
- แก้ไขปัญหาที่ไม่ซับซ้อน เกิดขึ้นเป็นประจำได้

L1 มีความรู้พื้นฐาน

- **มีความรู้ ความเข้าใจขั้นพื้นฐาน** หรือหลักการที่ไม่ซับซ้อน
- นำมาใช้ปฏิบัติงานของตนเองได้บ้าง โดยต้องมีการบังคับบัญชาใกล้ชิด
- ใช้ความรู้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาประจำวัน

การกำหนด Competency ตามตำแหน่งงาน

คือ การกำหนด กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้ง พฤติกรรม ทักษะที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
 แนวทางการกำหนด Competency ตามตำแหน่งงาน



Behavioral Competency

ท่านเคยผ่านประสบการณ์ในการพัฒนาความสามารถในการทำงานด้วยวิธีใด/ สถานการณ์ใด โปรดระบุ

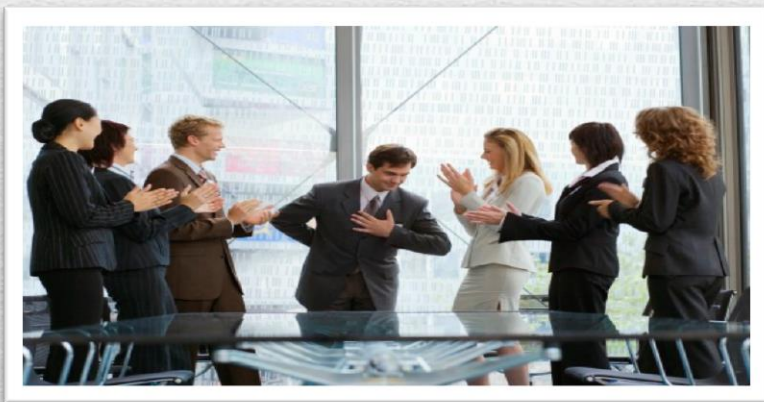
-
-
-
-
-
-
-
-
-

วิธีการพัฒนาความสามารถของคน

NON-TRAINING

TRAINING





การบริหารผลการปฏิบัติงาน

คำถามเกี่ยวกับการบริหารผลงาน

1. การบริหารผลงานที่ดีต้องสามารถถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรไปสู่เป้าหมายของแต่ละบุคคล
2. ปัจจัยในการประเมินผลงานควรเน้นที่ผลลัพธ์(Result)เป็นหลัก เพราะชัดเจน วัดได้
3. องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีผลทำให้ผลการประเมินขาดความเที่ยงตรง และขาดความน่าเชื่อถือมากที่สุดคือ เกณฑ์การประเมินที่ไม่มีความชัดเจน และไม่เป็นระบบ
4. การบริหารผลงานควรมุ่งเน้นที่ผลงานของพนักงานเป็นหลักเท่านั้น
5. ผู้ประเมินมีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารผลงานของพนักงาน
6. การบริหารผลงานเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

บททวน 1

จงบันทึกผลการปฏิบัติงาน
ในรอบปีปัจจุบันของท่าน มี
รายละเอียดของผลการ
ปฏิบัติงานอย่างไร ที่เป็น
Master Piece หรือ ผลงานที่
โดดเด่น



ตัวอย่าง : การเขียน Performance Highlight

แบบประเมินผลงานประจำปี

ชื่อ : นายติลก เก่งกำไร ระดับตำแหน่ง : บริหาร 4 ตำแหน่ง : ผู้จัดการส่วนเทคนิค สังกัด : ส่วนเทคนิค
วันเกิด : 29/09/2510 วันเข้างาน : 01/05/2532 อายุตัว (ปี/เดือน) : 37 / 9 อายุงาน (ปี/เดือน) : 16 / 2 อายุในตำแหน่ง (ปี/เดือน) : 1 /
ผลงาน ปี 43 : A 44 : A+ 45 : A+ 46 : A+ 47 : A+

A ความสามารถในการทำงานในปัจจุบัน

- มีความรู้ด้านเครื่องจักรและกลไกการทำงานเครื่องจักรผสมคอนกรีตและระบบอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง(ประติษฐ์โมเล็ก, โปรแกรมรวมเครื่อง เป็นต้น)
- สามารถออกแบบอาคารและระบบพื้นPost-tensionและ Precast (พื้น&ผนัง)
- สามารถควบคุมงาน/บริหารงานก่อสร้างอาคาร,ระบบPost-tensionและ Precast (พื้น & ผนัง)

B จุดแข็ง (Strong) ของพนักงาน

- มีความคิดสร้างสรรค์สูง
- คิดอย่างเป็นระบบและ LOGIC ดี - ชยันและแก้ปัญหารวดเร็ว
- มีภาวะผู้นำสูงและทำงานเป็นทีม

C ผลงานที่เป็น Master piece

Q1

- ยอดขาย ม.ค.-พ.ค.48 88,000 ตัน Growth 18%
- Market Share 53% Growth 4%
- สัดส่วน งานเล็ก 80%(64,000 ตัน) สูงกว่าเป้าหมาย 25% Growth 50% , งานใหญ่ 20%(24,000 ตัน)
- สินค้าพิเศษ 7,800 ตัน Growth 67% สูงกว่าเป้าหมาย 10%
- การขยายโรงงาน รง.CPAC 2 โรงงาน / รง.แฟรนไชส์ 4 โรงงาน
- นำแนวคิดการเช่ารถยนต์ มาประยุกต์ใช้ในการเช่าเครื่องจักรใหม่ลดเงินลงทุนบริษัทได้กว่า 2 ล้านบาท (ใช้ที่ รง.ประจวบคีรีขันธ์3)

Q2

- อยู่ในทีมจัดทำโมเล็กสังกัด ส.วศ.ได้รับรางวัล Innovation ระดับบริษัทฯ
- หัวหน้าทีมจัดทำโปรแกรมรวมเครื่อง(เอกสารขาย+ผลิต)คอนกรีตผสมเสร็จลดต้นทุน Computerได้ 1 เครื่องต่อ 1 โรงงาน

Q3

- สามารถลดต้นทุนการผลิตระบบพื้น Post-tension อย่างมาก ด้วยการนำ PFA มาใช้ในส่วนผสมปูน Grout ได้สำเร็จ

Q4

- เป็นผู้ออกแบบโรงงานผนังภายในสำเร็จรูป,ควบคุมการก่อสร้างโรงงานและติดตั้งเครื่องจักรและวางระบบผลิต,ติดตั้ง,ขายสำเร็จ ตามเป้าหมาย

Your Next Step

ผู้จัดทำ ตำแหน่ง วันที่..... ผู้ให้ความเห็นชอบ ตำแหน่ง..... วันที่.....

ACTIVITIES

เป้าหมายขององค์กรสู่เป้าหมายส่วนบุคคล

เป้าหมายในการทำงานของหน่วยงาน

ระบุ

-
-
-

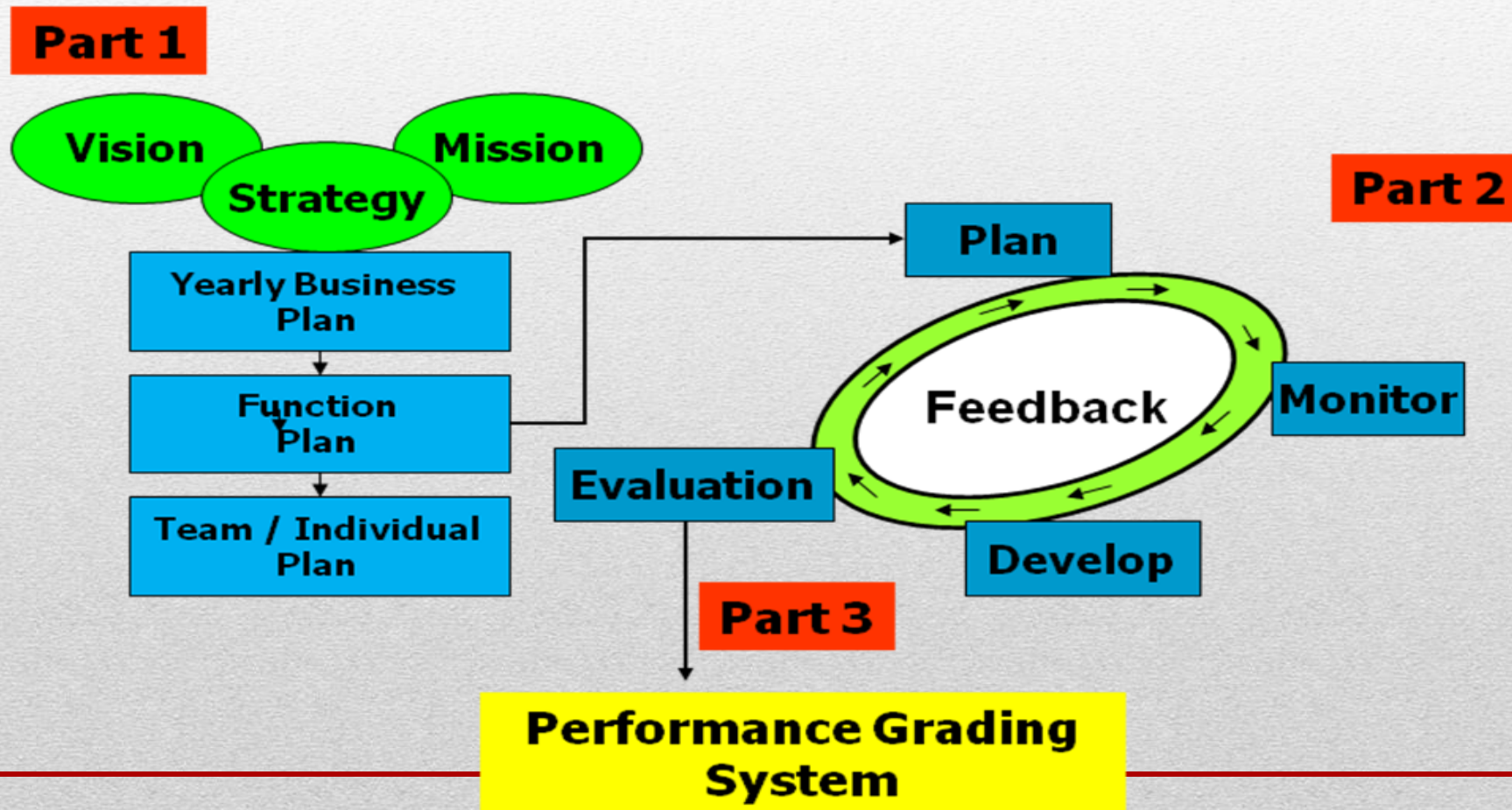
เป้าหมายในการทำงานของพนักงาน

ระบุ

-
-
-

ถ้าผล คือ แตกต่างกัน จนไม่คล้ายคลึงกันเลย ?

Performance Grading System



การบริหารผลการปฏิบัติงาน

- **การบริหารผลการปฏิบัติงาน สำหรับ Line Manager**

- **Performance Management**

- ❑ การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ขีดความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน โดยเป็นกระบวนการทั้งระบบใหญ่ นับตั้งแต่การกำหนดความจำเป็นของงานจนกระทั่งถึงเมื่อบุคลากรออกไปจากองค์กร
- ❑ Performance management is the process of creating a work environment or setting in which people are enabled to perform to the best of their abilities. Performance management is a whole work system that begins when a job is defined as needed. It ends when an employee leaves your organization.
- ❑ การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและการกระทำที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้
- ❑ performance management is building on that process adding the relevant communication and action on the progress achieved against these predetermined goals (Bourne, M., Franco, M. and Wilkes, J. (2003).

ความหมาย : ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารแบบบูรณาการที่เชื่อมโยงการวางแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นความสอดคล้องของผลการปฏิบัติงานของบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายรวมขององค์กร



Performance Grading System

Individual Performance

what

Result

How

Behavior

- *Excellent* 30%
- *Above Average*

- *Average* 70%
- *Improvement Required*
- *Unsatisfactory*

Organization Performance

Yearly Target

	% Achieve	Bonus Budget
Excellent	> 150%	6 M
Above Target	120 – 149%	5 M
Achieve Target	90 – 119%	4 M
Under Target	< 89%	2 M

Function Performance

Function A	5 M
Function B	4.5 M
Function C	4 M

การประเมินผลการปฏิบัติงาน Performance Record

Individual Performance

what

Result

How

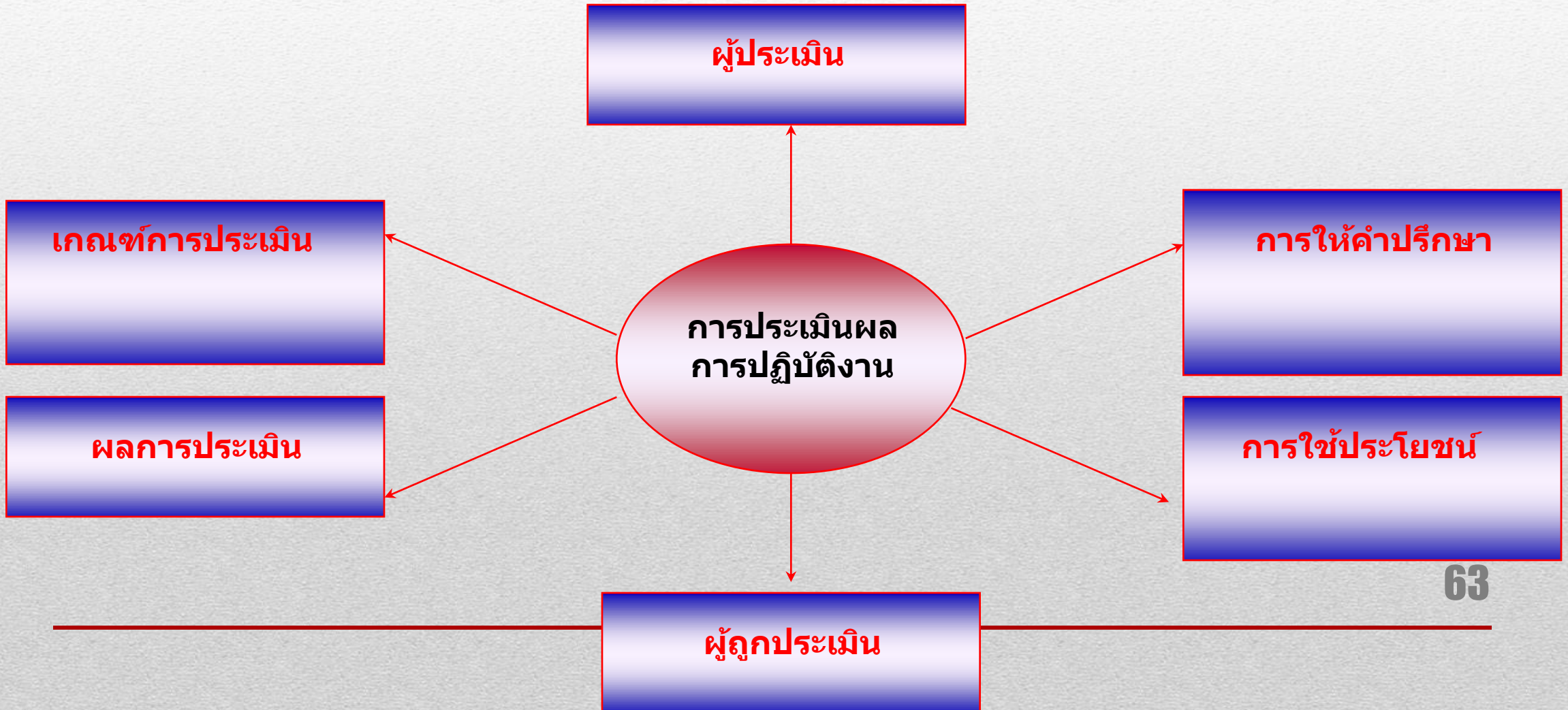
Behavior

- ใช้เทคนิค **STAR** ในการระบุผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
- กรณีที่เป็น **KPI** ให้ระบุผลที่ได้ เทียบกับเป้าหมายให้ชัดเจน
- ระบุช่วงเวลาของผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน
- การบันทึกพฤติกรรม/ความสามารถของพนักงาน ควรระบุเหตุการณ์สำคัญ(**Critical Incidence**)อ้างอิงประกอบให้ชัดเจน

4 Manager's Model

Type	Result	Method/Process	Comment
A	OK	Complete	Very Happy
B	OK	Incomplete	God Blesses
C	No Good	Complete	Still Hopeful
D	No Good	Incomplete	Hopeless

องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



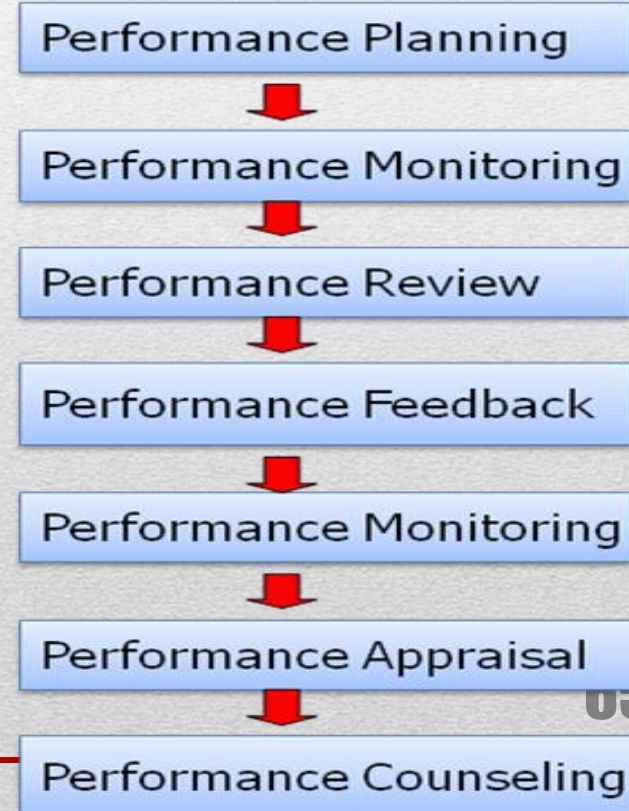
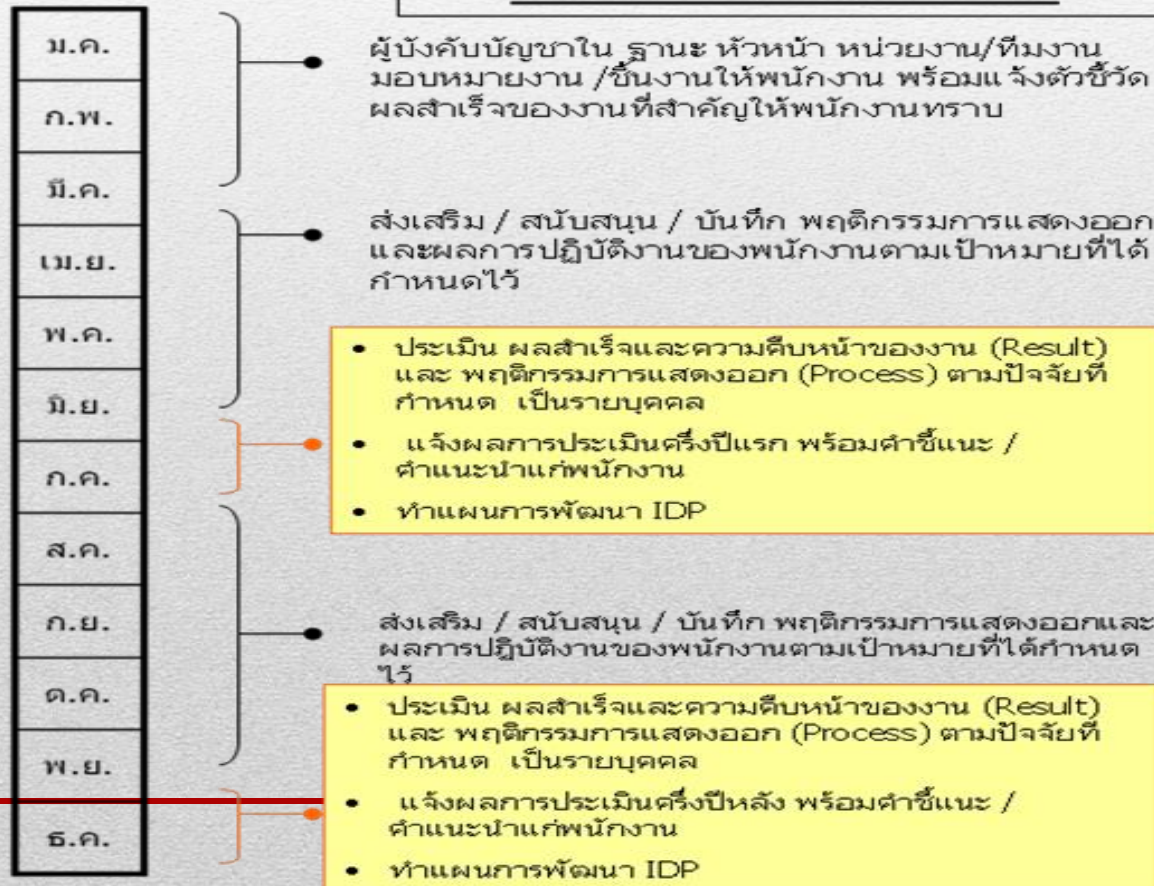
ข้อควรระวังในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1. The Feeling Based** : ประเมินโดยใช้ความรู้สึกมากกว่าใช้ข้อมูล และใช้อคติส่วนตัวทั้งในแง่บวก / แง่ลบ มาเป็นพื้นฐานหลักในการประเมิน
- 2. The Central Tendency** : ประเมินโดยให้มีผลระดับกลาง ๆ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่มีข้อมูล รายละเอียดของการปฏิบัติงานเพียงพอ ทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ / รับผิดชอบในผลการประเมินที่เกิดขึ้นจริง ๆ
- 3. The Loose Rater** : ประเมินโดยให้มีผลระดับสูง ๆ เพื่อให้ทุกคนพึงพอใจ
- 4. The Recently Error** : ประเมินโดยพิจารณาเฉพาะ ผลงาน / พฤติกรรมที่เด่น ๆ ซึ่งเพิ่งเกิดขึ้น หรือ ยังฝังใจกับผลงานเด่นที่ผ่านมานานแล้ว โดยไม่คำนึงถึงผลงานในรอบปีที่ผ่านมาโดยรวมทั้งหมด
- 5. The Halo Effect** : ประเมินโดยใช้ความประทับใจในผลงานบางเรื่อง / พฤติกรรม บางอย่างเป็นหลัก แล้วนำมามีอิทธิพลต่อการประเมินในปัจจัยอื่น ๆ ในระดับสูง / ต่ำตามไปด้วย
- 6. Length of Services Bias** : ประเมินโดยใช้สมมติฐานว่าผู้ที่มีอายุงานมากจะสามารถทำงานได้ดี เพราะมีประสบการณ์ ดังนั้นพนักงานกลุ่มนี้จึงถูกประเมินในระดับที่สูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่น
- 7. The Tight Rater** : ประเมินโดยใช้เกณฑ์พิจารณาจากเป้าหมาย / มาตรฐาน ที่กำหนดไว้สูงจนเกินไป จึงมีผลให้ไม่มีผู้ใดปฏิบัติได้เป้าหมายที่กำหนดไว้
- 8. The Pitch Fork Effect** : ประเมินโดยใช้ความรู้สึกที่ไม่ชอบลักษณะบางอย่างของผู้ประเมินเป็นเกณฑ์ ซึ่งหากพนักงานมีผลงาน / แสดงพฤติกรรมในลักษณะเช่นนั้น ผลการประเมินจะออกมาในเชิงลบ
- 9. The Horn Effect** : ประเมินในระดับที่ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น โดยมีสาเหตุมาจากผู้ประเมินผิดหวังที่พนักงานปฏิบัติงานได้ไม่สมบูรณ์แบบตามอย่างที่ตนคาดหวังไว้
- 10. The Competitive Rater** : ประเมินโดยการนำตัวเองเข้าไปเปรียบเทียบกับผู้อื่น ซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถประเมินตาม เป้าหมายหรือตัวชี้วัด ที่กำหนดไว้ กับพนักงานรายบุคคลได้

ตัวอย่าง การบริหารผลการปฏิบัติงาน

Performance Management in Action

ขั้นตอนการประเมินผล





การบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน Compensation Management

“ในแต่ละปี บริษัทต่างๆมีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเป็นจำนวนหลายล้านบาท การมีระบบบริหารค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้มั่นใจได้ว่าไม่มีความสูญเปล่าในการบริหารเงินดังกล่าว”

ความสูญเปล่าในการบริหารค่าจ้าง

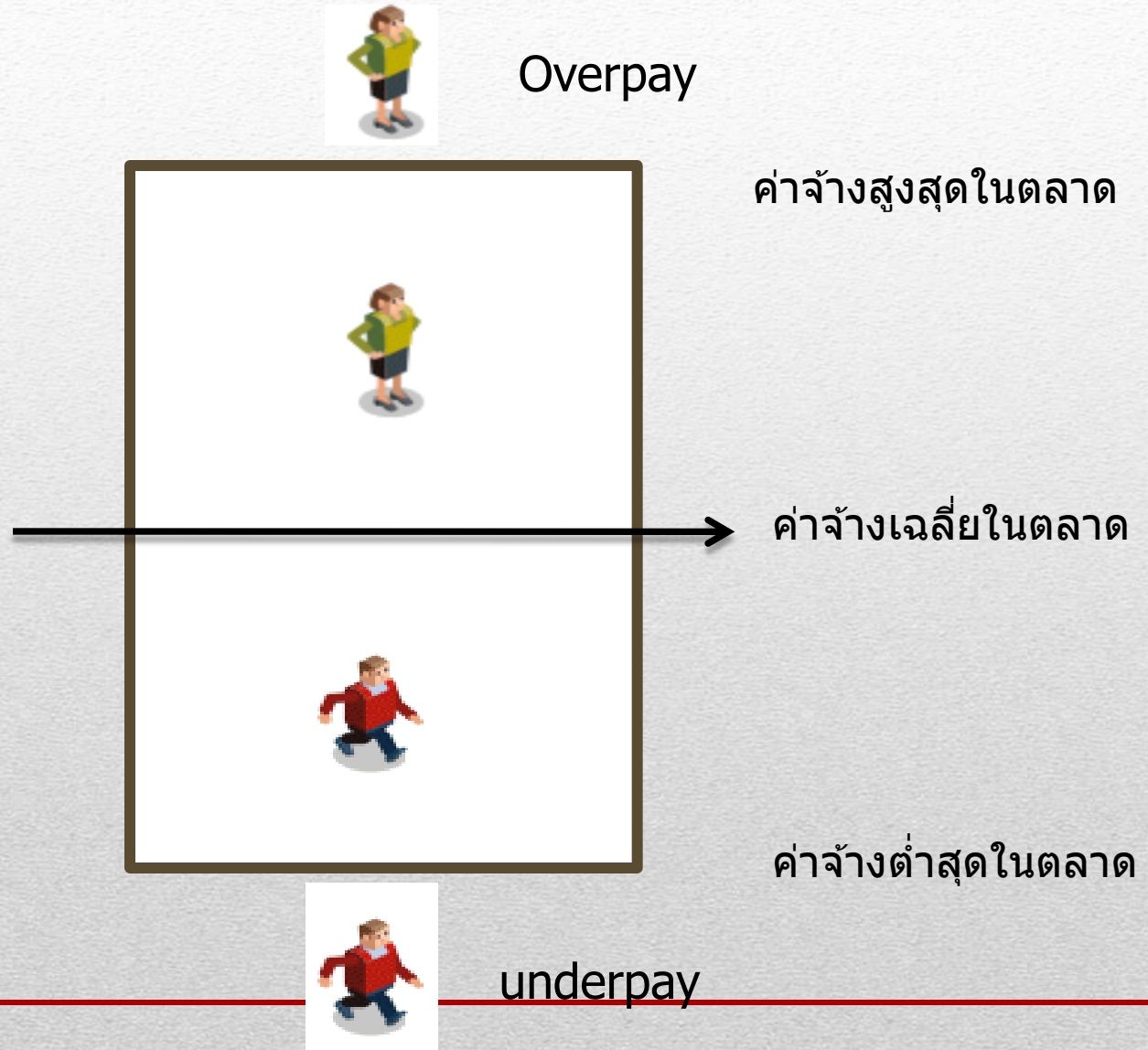
1. พนักงานมีค่าจ้างสูงกว่าความรับผิดชอบ
2. พนักงานมีค่าจ้างสูงกว่าราคาตลาด
3. พนักงานมีค่าจ้างสูงกว่าความสามารถของตัวบุคคล
4. การสูญเสียผู้มีความสามารถสูง เนื่องจากค่าตอบแทนต่ำกว่าตลาด
5. ค่าจ้างที่จ่ายไม่สร้างแรงจูงใจ



แนวคิดการบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน

ปัญหาที่เกิด

คนเก่ง คนดีลาออก
คนขาดแรงจูงใจ ไม่พัฒนาตนเอง
คนเงินเดือนสูง แต่ทำงานน้อย
รับคนไม่ได้
คนที่รับได้ก็ไม่ได้



Total Pay & Reward System Framework

Membership - Based

Performance - Based

Cash or
Cash -
Related

Benefits and Services

- Health & Welfare
- Broad-based Stock Option
- Tuition Reimbursement
- Child / Elder Care
- Wellness Program

Performance Rewards

- Base Pay (with Merit)
- Variable Pay
- Stock Option (Selective)
- Spot Awards
- Hiring Bonuses

Non Cash or
Symbolic

Workplace Opportunities

- Specialized Training
- Career Development
- Flex Hours
- Informal Dress
- Company Events / Parties

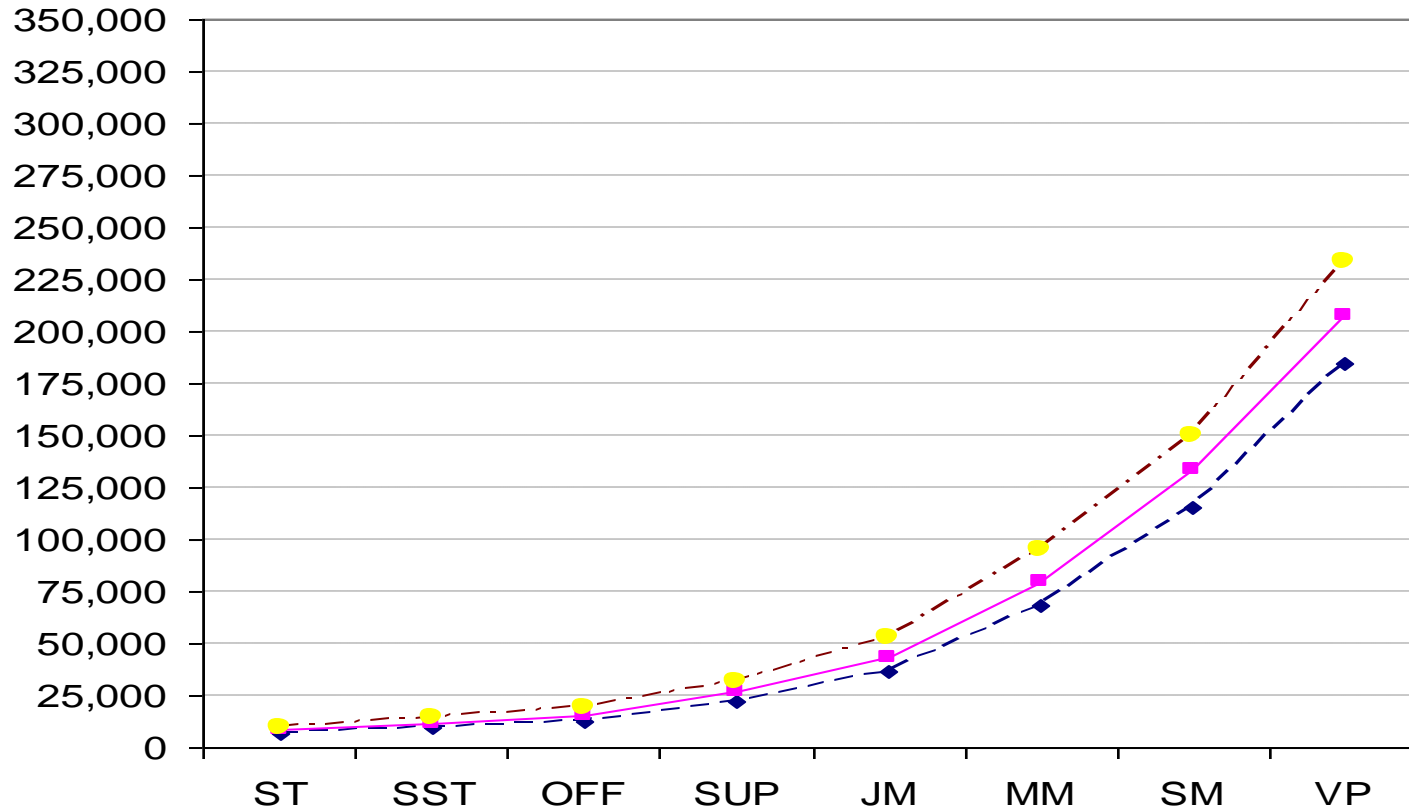
Performance Recognition

- Promotions
- Special Assignments
- Recognition "Star"
- Presidents' s Club
- Recognition Trips/Tickets

โครงสร้างค่าจ้าง

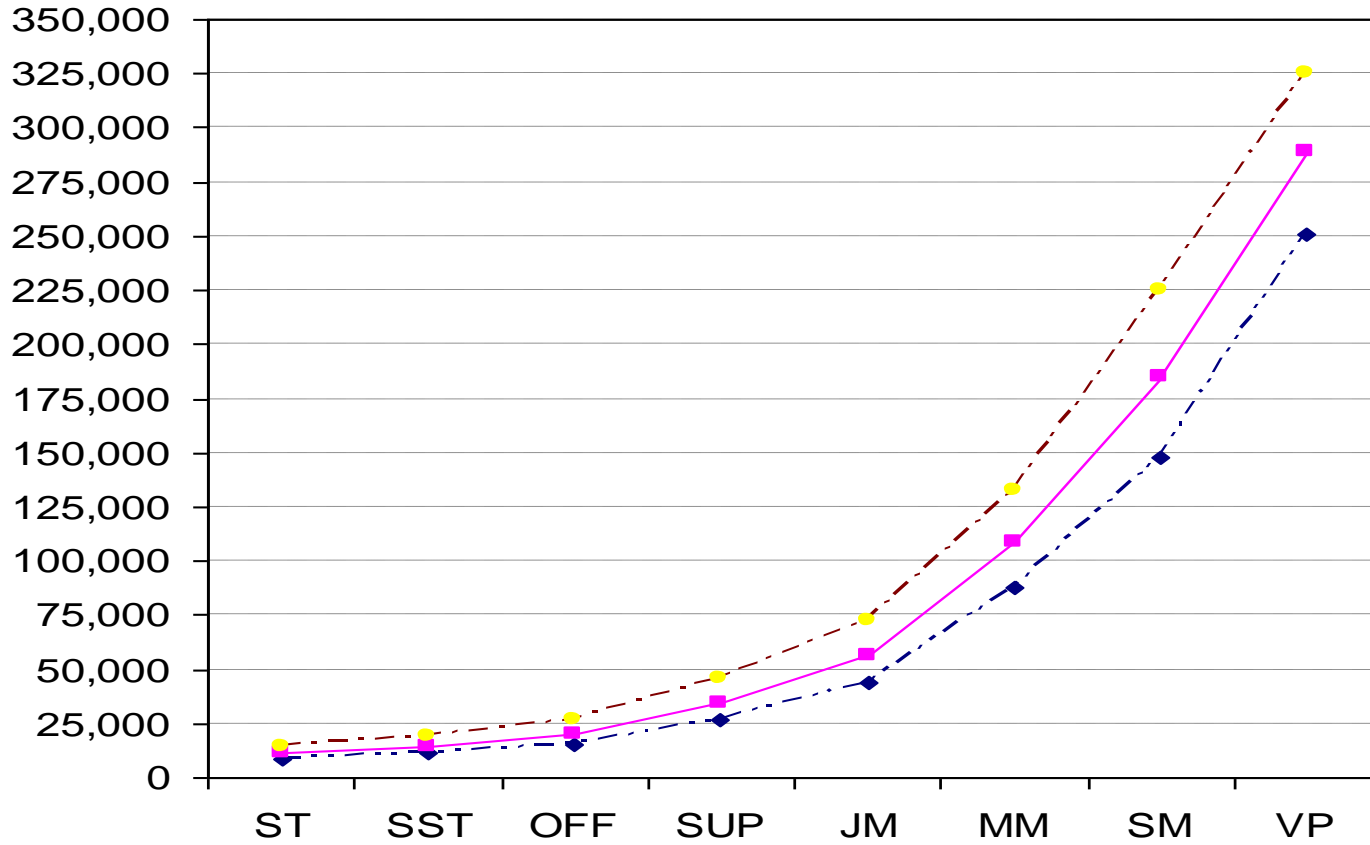
โครงสร้างค่าจ้าง หมายถึง การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำและสูงสุดให้เหมาะสมกับขอบเขต
หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละระดับตำแหน่งงาน

Basic Salary by Job Level



Job Level	Basic Salary				Age Average
	P25	P50	P75	Average	
ST	7,123	8,400	10,043	9,083	30
SST	9,724	11,220	14,073	12,405	32
OFF	12,700	15,775	19,472	16,584	31
SUP	22,500	26,820	32,059	27,969	35
JM	36,581	43,626	53,054	45,657	39
MM	68,500	80,000	94,863	83,282	42
SM	115,284	133,841	150,435	136,658	46
VP	185,000	208,112	233,690	213,699	48

Gross Pay by Job Level



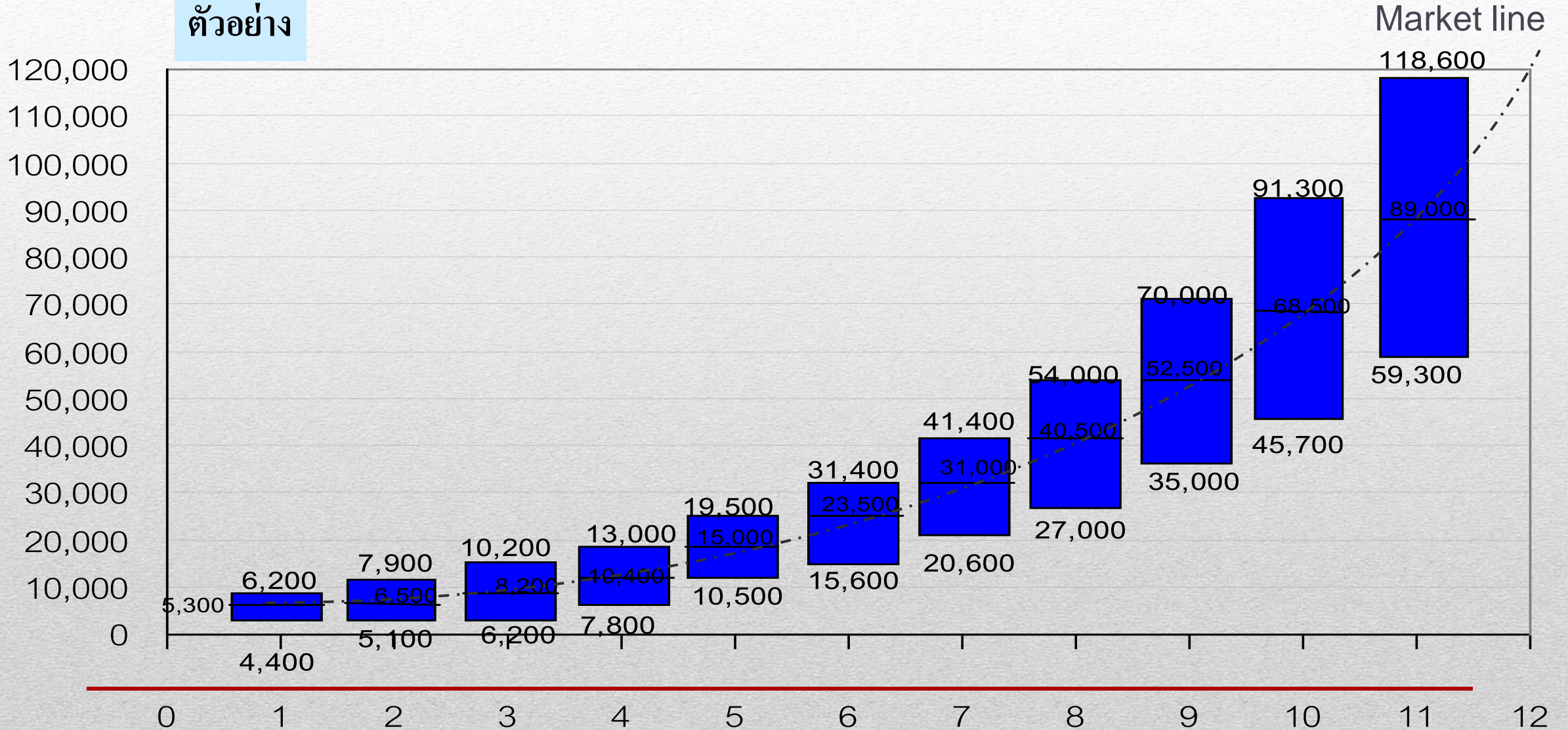
Job Level	Gross Pay				Age Average
	P25	P50	P75	Average	
ST	8,647	11,150	14,306	12,678	30
SST	11,410	14,736	19,228	17,326	32
OFF	15,308	19,732	26,338	22,298	31
SUP	26,864	34,267	45,408	38,464	35
JM	43,743	56,250	72,475	61,841	39
MM	87,340	109,130	132,267	117,540	42
SM	147,797	185,205	224,750	195,539	46
VP	251,262	288,978	324,812	305,504	48

Job Correlation

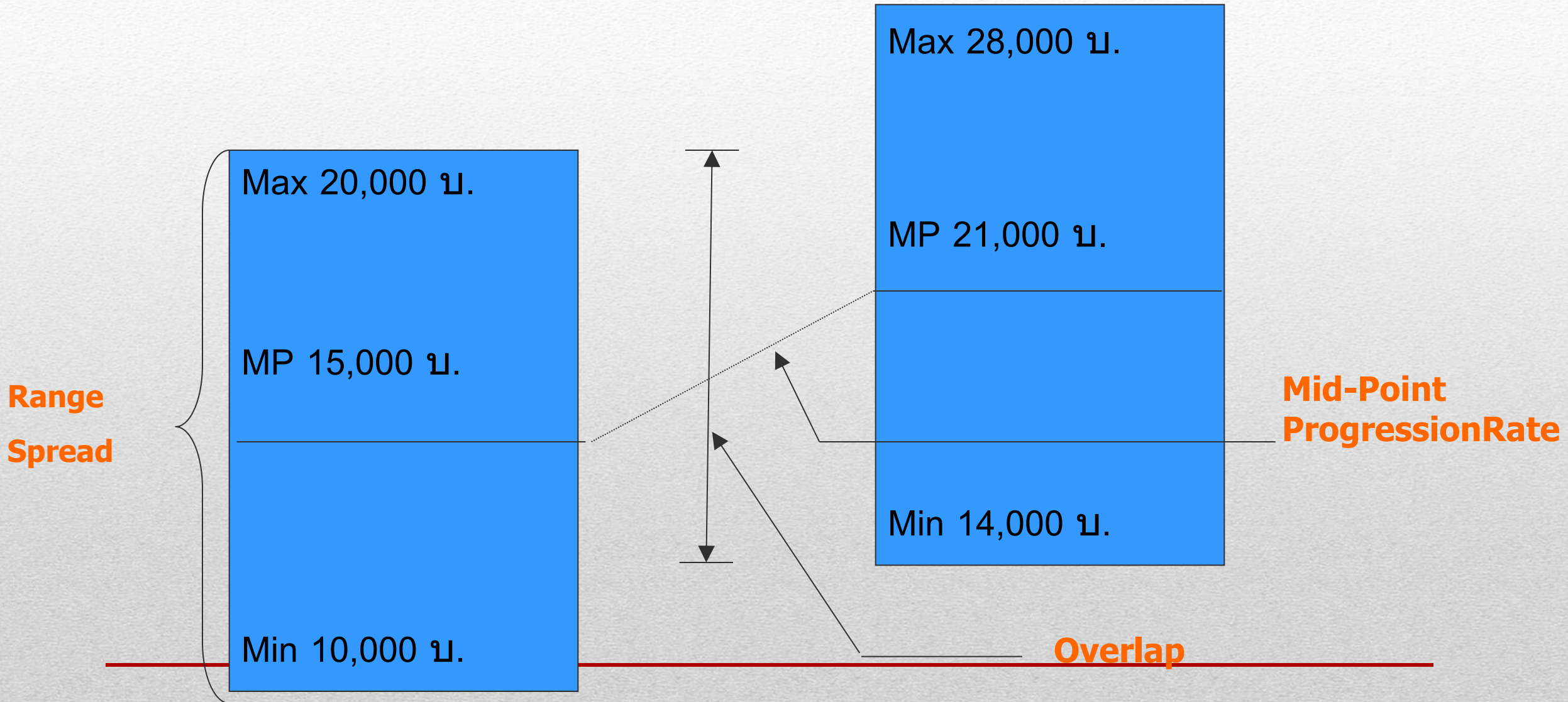
Job Level	บริษัทขนาดใหญ่ 5,000 MB	บริษัทขนาดกลาง 1,000 MB
• Vice President (VP)	Level ที่สอง	Level ที่หนึ่ง
• Senior Manager (SM)		Level ที่สอง
• Middle Manager (MM)	Function Manager	
• Junior Manager (JM)	ผู้ช่วยผู้จัดการ / หัวหน้าแผนก	
• Supervisor (Sup)	ปริญญาตรีอายุงาน 4 - 5 ปี	
• Officer (Off)	ปริญญาตรีเข้าใหม่ – อายุงาน 3 ปี	
• Senior Staff (SST)	ปวส. มีประสบการณ์ 4 - 5 ปี	
• Staff (ST)	ปวส. เข้าใหม่ – อายุงาน 3 ปี	

โครงสร้างค่าจ้าง

ตัวอย่าง



โครงสร้างค่าจ้าง





ระบบการบริหารค่าตอบแทน - แบบขั้น

ช่วงห่างแต่ละขั้น	 Unskilled Job + 500	 Semi Skilled Job + 700	 Skill Based Job + 900	 Skill Based & Team Management Job + 1,250	 Management Job + 1,800				
	ขั้น 10	ขั้น 9	ขั้น 8	ขั้น 7	ขั้น 6	ขั้น 5	ขั้น 4	ขั้น 3	ขั้น 2
ขั้น 10	14,000	17,300	23,100	36,250	51,200				
ขั้น 9	13,500	16,600	22,200	35,000	49,400				
ขั้น 8	13,000	15,900	21,300	33,750	47,600				
ขั้น 7	12,500	15,200	20,400	32,500	45,800				
ขั้น 6	12,000	14,500	19,500	31,250	44,000				
ขั้น 5	11,500	13,800	18,600	30,000	42,200				
ขั้น 4	11,000	13,100	17,700	28,750	40,400				
ขั้น 3	10,500	12,400	16,800	27,500	38,600				
ขั้น 2	10,000	11,700	15,900	26,250	36,800				
ขั้น 1	9,500	11,000	15,000	25,000	35,000				

แนวทางการพิจารณาการปรับค่าจ้างตามผลงาน

ผลงาน	ต่ำกว่ามาตรฐาน และต้องปรับปรุง	ใกล้เคียงมาตรฐาน	มาตรฐาน	เหนือกว่ามาตรฐาน	โดดเด่น
อัตราการปรับ	ไม่ปรับ	ครึ่งขั้น	1 ขั้น	1 ขั้น ครึ่ง	2 ขั้น



ระบบการบริหารค่าตอบแทน - แบบช่วง



Job Grade	Staff	Senior Staff	Officer	Supervisor	Senior Supervisor	Manager
Job Role	<ul style="list-style-type: none"> ทำงาน Operation Routine ตามคู่มือ โดยต้องมีการติดตามจากหัวหน้างาน เป็น Semi / Skill Based Job 	<ul style="list-style-type: none"> ทำงาน Operation Routine ตามคู่มือ และงานเทคนิคที่ต้องใช้ประสบการณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ทำงาน Operation Routine หรืองานเชิงวิชาชีพ (Professional) 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นผู้ติดตามตรวจสอบงานเชิงเทคนิค เป็นผู้ช่วยในงานบริหารจัดการระดับต้น เป็นผู้ให้คำแนะนำ ค่าปรึกษา รวมทั้งแก้ไขปัญหาในงาน 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีส่วนช่วยในการกำหนดกลยุทธ์/แผนงาน 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขางาน กำหนดนโยบายและกลยุทธ์เพื่อให้เป้าของหน่วยงานสำเร็จ บริหารจัดการงานและทีมได้
Basic Qualification	ม.6 / ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี หรือ ประสบการณ์ 0-3 ปี	ปริญญาโท หรือ ประสบการณ์ 4-5 ปี	ประสบการณ์ อย่างน้อย 7 ปี	ประสบการณ์ อย่างน้อย 10 ปี

แนวทางการพิจารณาการปรับค่าจ้างตามผลงาน



- กำหนด % ในการพิจารณาปรับค่าจ้าง เปรียบเทียบกับ External Market เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและ Ability to Pay ของบริษัท
 - ปรับค่าจ้างจาก ฐานเงินเดือนของพนักงาน (% of Individual Salary)
 - ปรับค่าจ้างจาก ค่ากลางของช่วงเงินเดือน (% of Mid Point)



- % การปรับค่าจ้างของพนักงานจะแตกต่างกันไปตามผลงาน (Performance)

	Staff	Sr. Staff	Off.	Sup.	Sr. Sup	Mgr.
ต่ำกว่ามาตรฐาน	4%	4%	4%	4%	4%	4%
ทำงานตามมาตรฐาน	5%	5%	5%	5%	5%	5%
สูงกว่ามาตรฐาน	6%	6%	6%	6%	6%	6%