



PANYAPIWAT
HRCC

HR Capability Development for Business Transformation

ผศ.ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์
ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา และ ที่ปรึกษา

MBA :People and Organizational Strategy , PIM HR Excellence Center และPIM HR Certified Center : PIM HRCC

โดย สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน : TPQI) ร่วมกับ

ศูนย์รับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สาขาอาชีพนักบริหารงานบุคคล แห่งสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์



PANYAPIWAT
HRCC

มหาวิทยาลัยแห่งองค์การธุรกิจของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
Corporate University : Work-based Education



PIM ตอกย้ำความสำเร็จ
กับการเป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพ

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ (PIM)
ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา
ระดับอุดมศึกษา รอบสาม (พ.ศ.2554 - 2558)
จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและ
ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
ในระดับ **ดีมาก**



สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์



PANYAPIWAT
HRCC

“Corporate University by Work - Based Education”

ระดับ : ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก 10 คณะ 2 วิทยาลัย

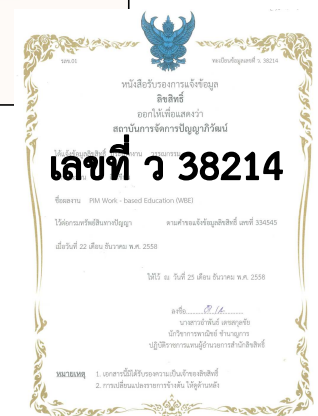
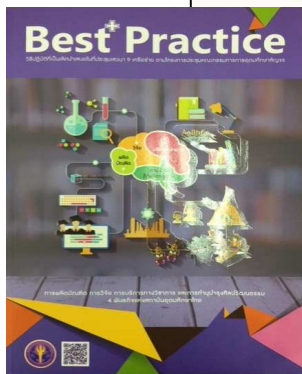
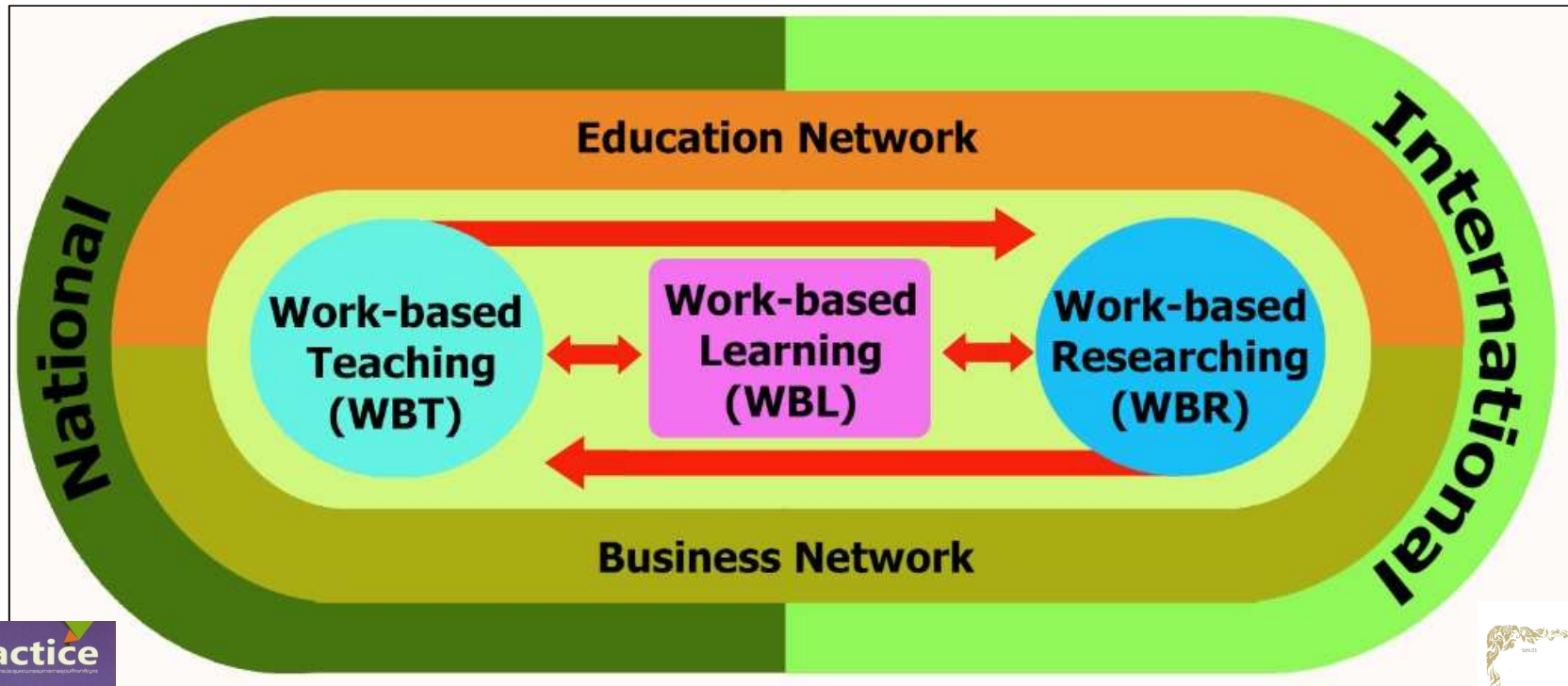
จำนวนนักศึกษาทั้งระบบประมาณ 16,000 คน

- คณะบริหารธุรกิจ
- คณะการจัดการธุรกิจอาหาร
- คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี
- คณะศิลปศาสตร์
- คณะนิเทศศาสตร์
- คณะวิทยาการจัดการ
- คณะนวัตกรรมการจัดการเกษตร
- คณะศึกษาศาสตร์
- คณะอุตสาหกรรมเกษตร
- คณะการจัดการโลจิสติกส์และการคมนาคมขนส่ง
- วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาจีน
- วิทยาลัยนานาชาติ

PIM Work-based Education



PANYAPIWAT
HRCC



PIM HR Capability Development



PANYAPIWAT
HRCC



PANYAPIWAT



HRCC

(PIM HR CERTIFIED CENTER)
Creating HR Professional Capabilities

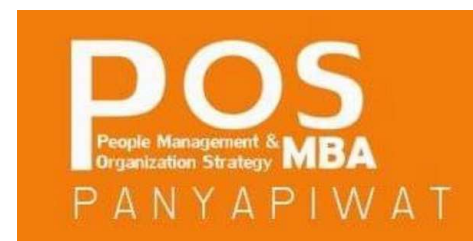


PIM HR Excellence Center
ศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

PIM :
People Solution



หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
การบริหารคนและองค์การ

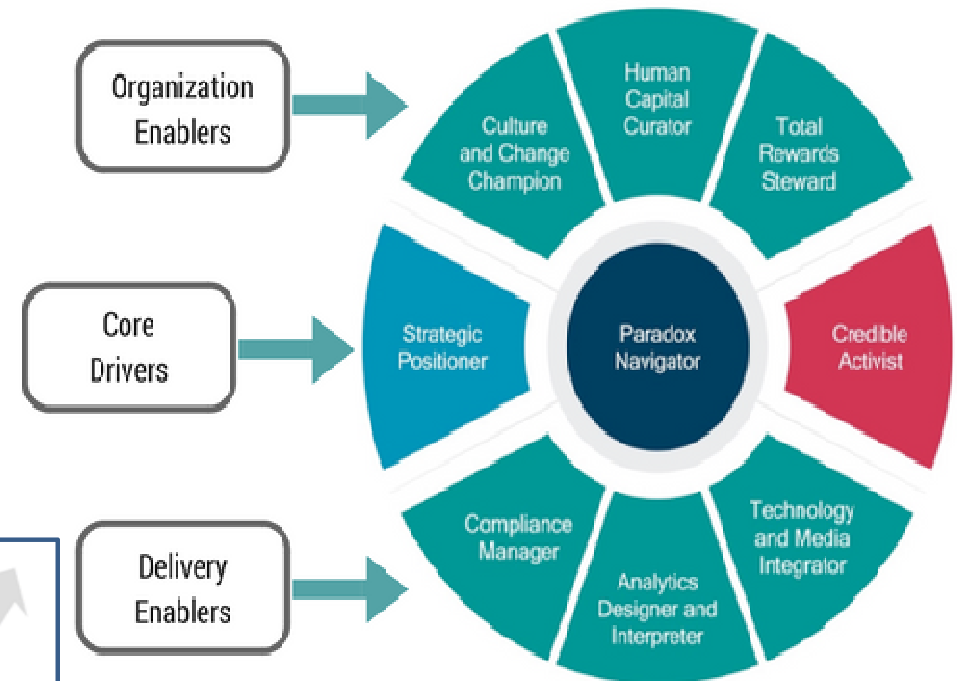
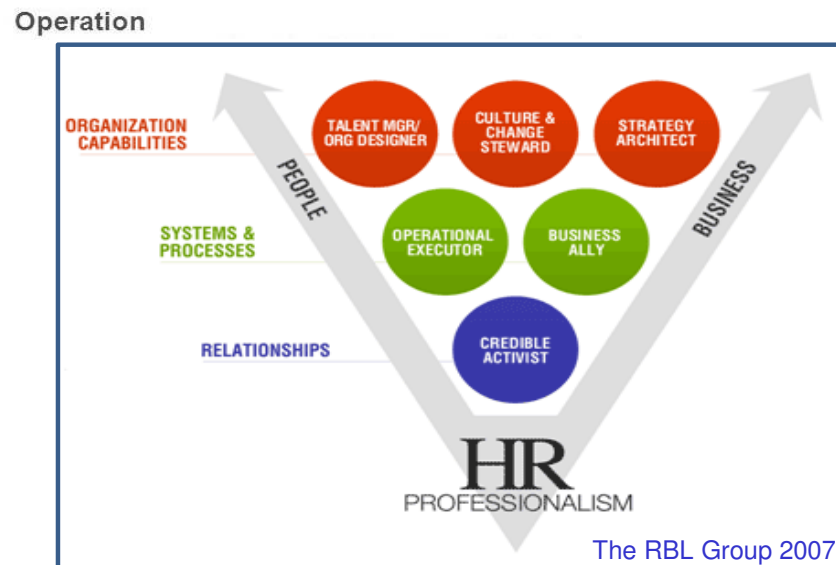


หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
กลยุทธ์การบริหารคนและองค์การ

RBL Group HR Professional Model



PANYAPIWAT
HRCC

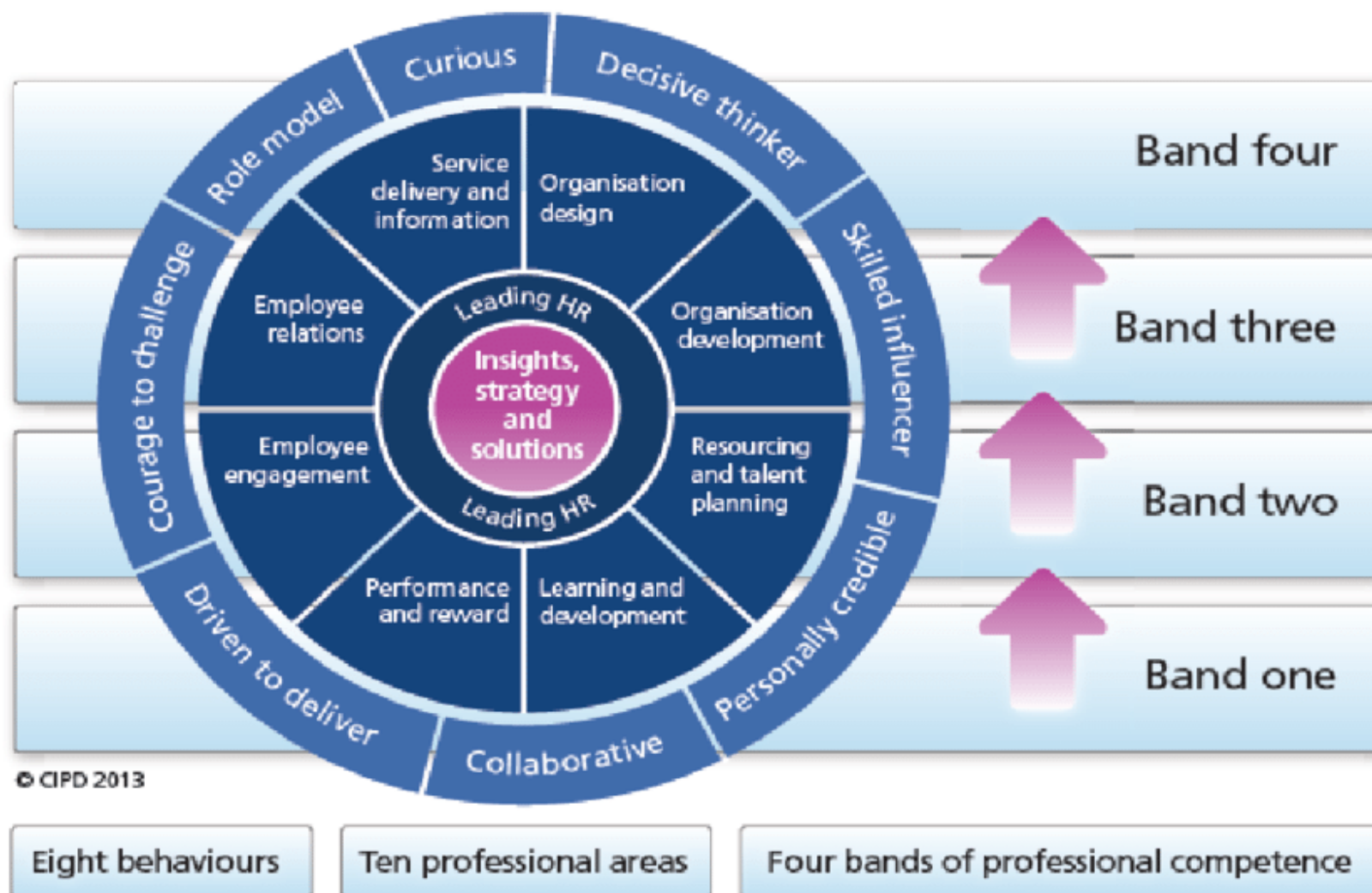


2017 Victory Through Leadership • The RBL Group

CIPD HR Professional Model



PANYAPIWAT
HRCC



PIM HR Structure & Roles



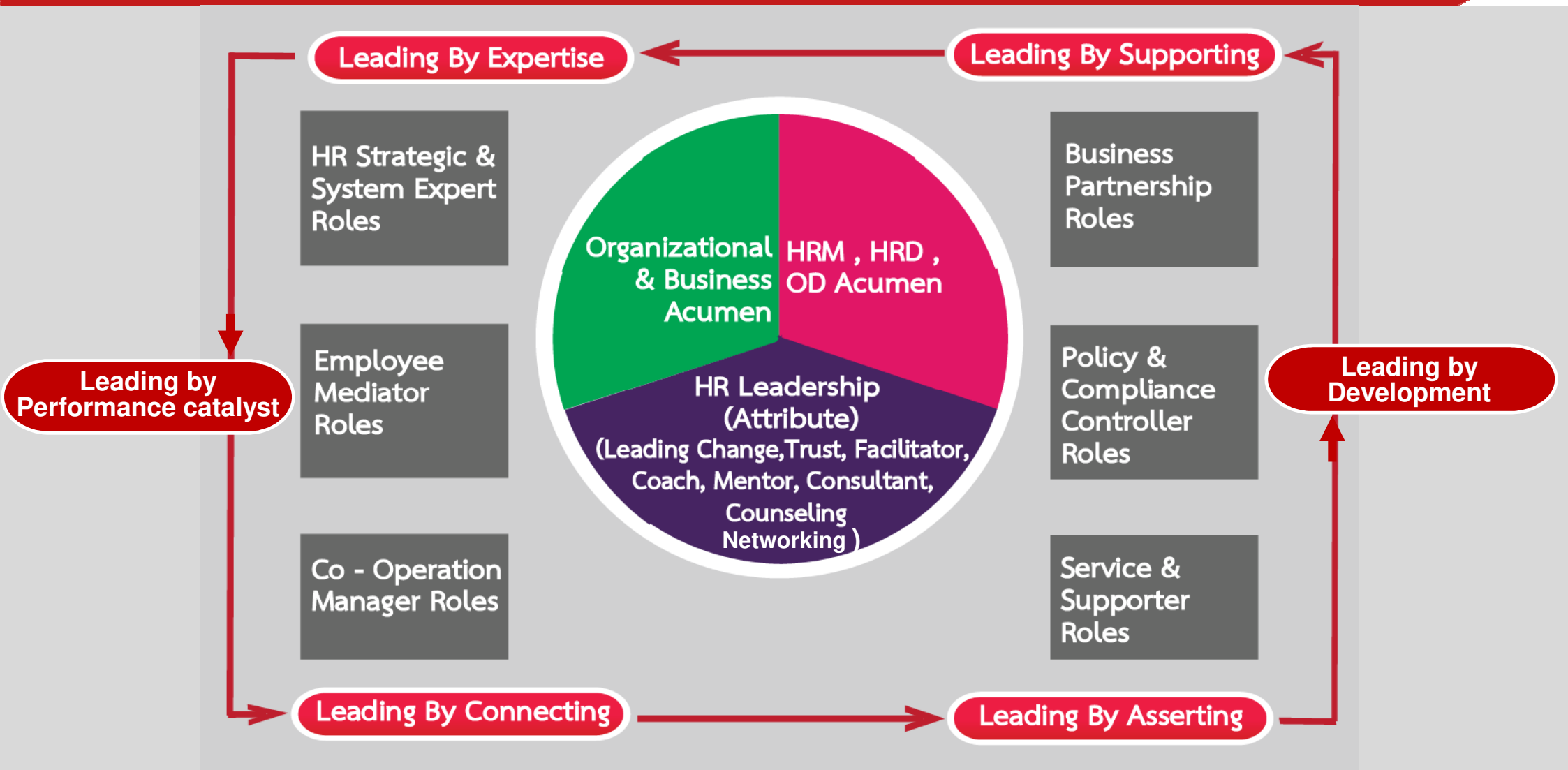
PANYAPIWAT
HRCC



<u>Center of Excellence</u>	<u>Business Partner</u>	<u>Shared Services</u>	<u>Head Office</u>	<u>Local Office</u>
<u>Task</u> : HR Strategic Management (HRM, HRD, OD)	<u>Task</u> : Work Together With Line Managers	<u>Task</u> : Transactional HR Activity Services	<u>Task</u> : Corporate Staff Services/CG& Compliance	<u>Task</u> : Support Local Needs & Special Requirements
<u>Goals</u> : Develop Central System and Programing	<u>Goals</u> : Customize HR Practice For Business Units	<u>Goals</u> : Manage Costs and Drive Efficiency	<u>Goals</u> : Corporate Synergy & Policy Deployment	<u>Goals</u> : Local Intimacy & Customize

HRM, HRD, OD Strategic Integration

PIM 6 X 6 HR Roles & Working Styles and Capabilities



PIM People and Organization Strategy



PANYAPIWAT
HRCC

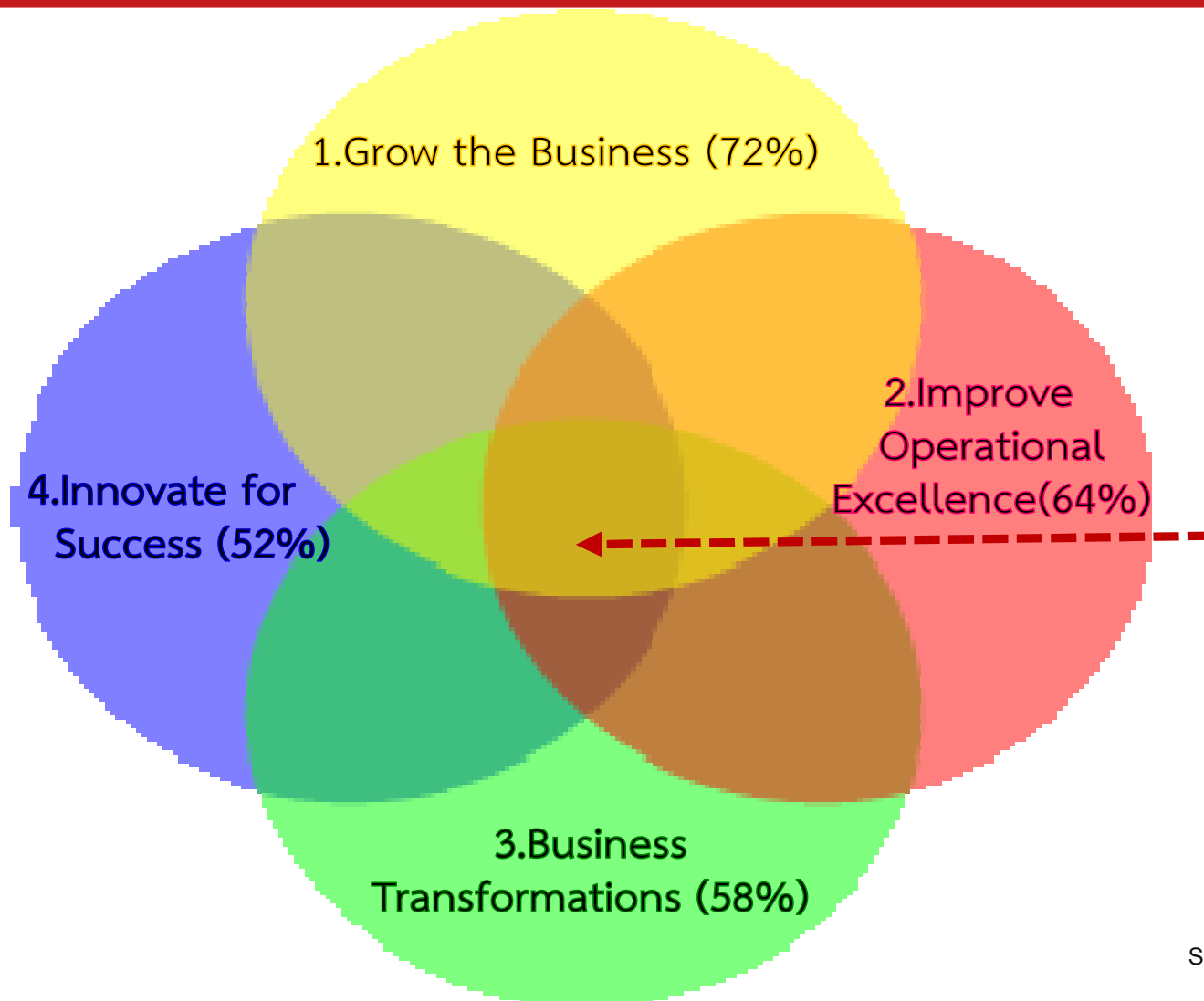
PIM HR Excellence Center. 2562



HR Capability to Support Business Strategy



PANYAPIWAT
HRCC



- Building critical skills and competencies for Business Transformations
- Employee experience
- Organizational design and change management
- Current and future leadership bench

Source : Adapted from CEB / Gartner 2019 Future of HR Survey₁₁

PIM Leadership Development Framework

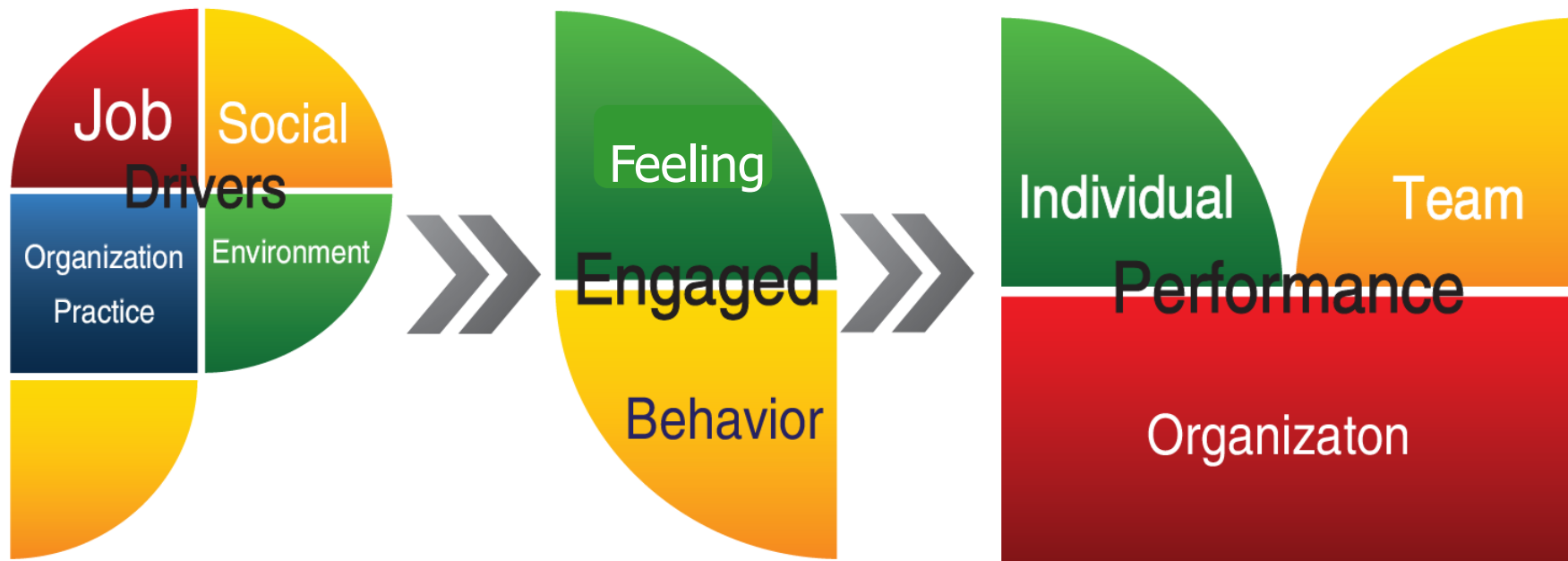


PANYAPIWAT
HRCC





PIM Engagement Model



PIM Employee Engagement =

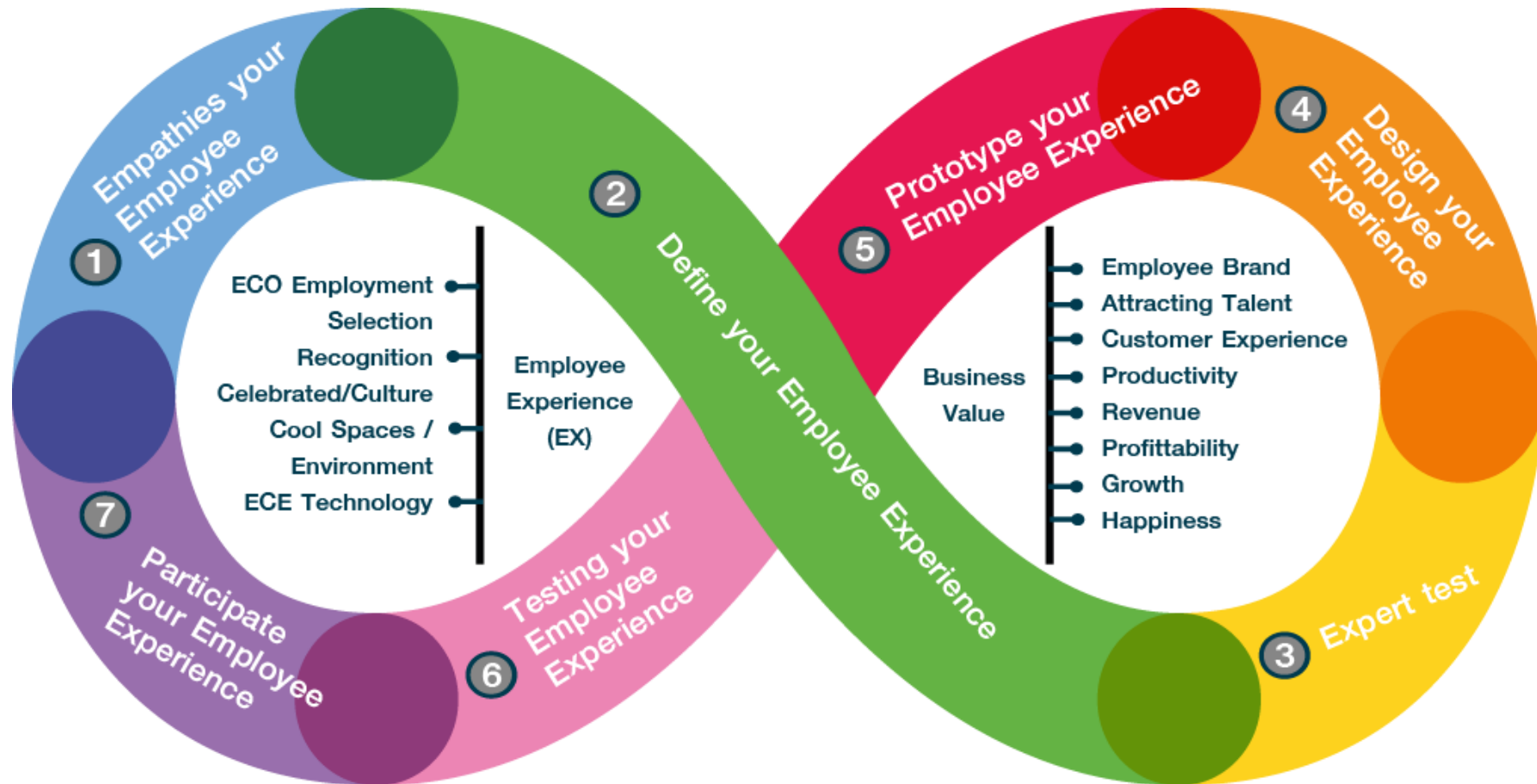
: Pride + Satisfaction + Harmonization

: Advocate + Alignment + Retention

PIM Employee Experience by Design



PANYAPIWAT
HRCC



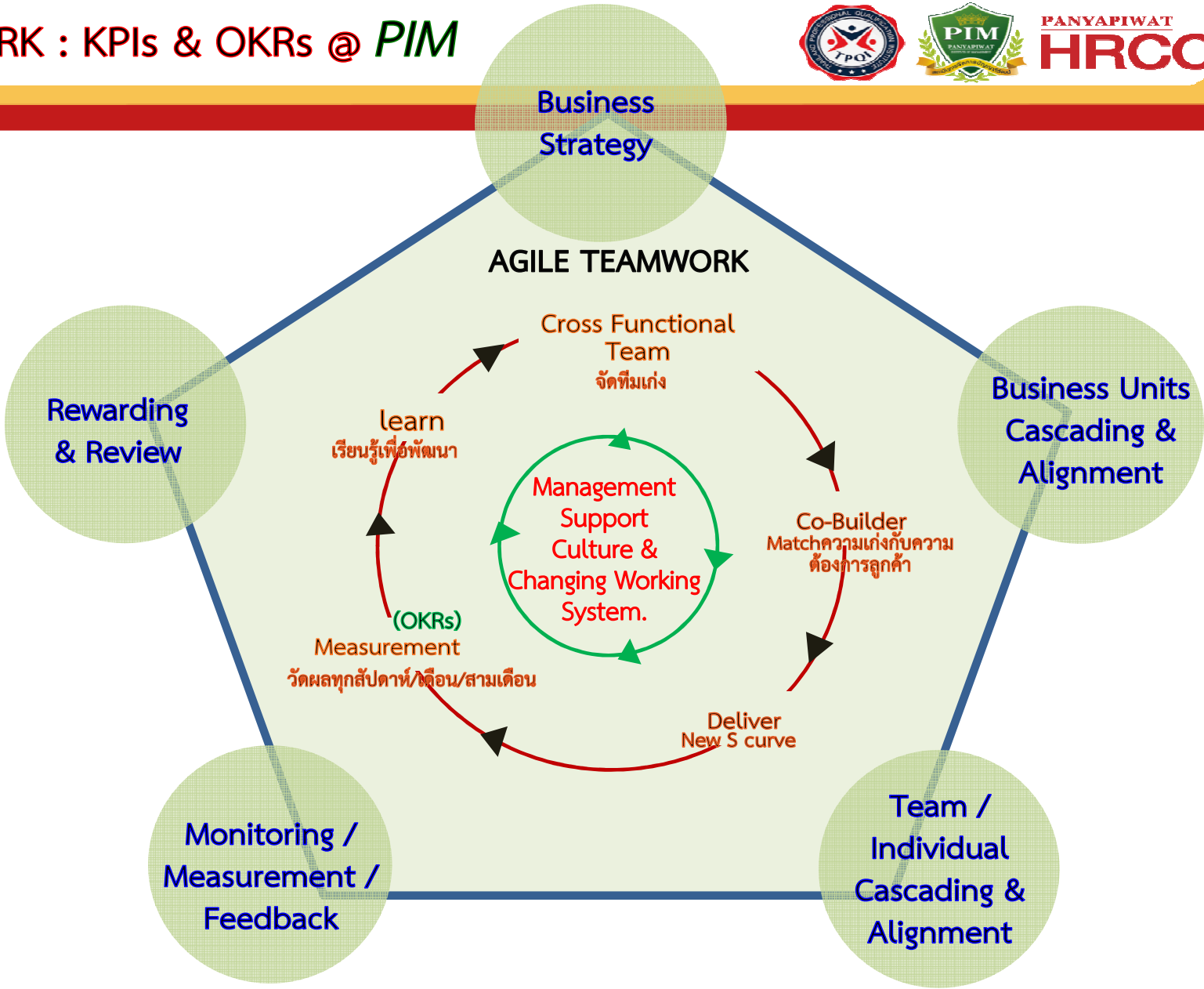
Factors contribute to positive employee experience



PANYAPIWAT
HRCC

Simply Irresistible Organization™ model				
Meaningful work	Supportive management	Positive work environment	Growth opportunity	Trust in leadership
Autonomy	Clear and transparent goals	Flexible work environment	Training and support on the job	Mission and purpose
Select to fit	Coaching	Humanistic workplace	Facilitated talent mobility	Continuous investment in people
Small, empowered teams	Investment in development of managers	Culture of recognition	Self-directed, dynamic learning	Transparency and honesty
Time for slack	Agile performance management	Fair, inclusive, diverse work environment	High-impact learning culture	Inspiration
Cross-organization collaboration and communication				

Source: Deloitte University (2017) Deloitte Global Human Capital Trends. dupress.deloitte.com.





PANYAPIWAT
HRCC

ศูนย์รับรองคุณวุฒิวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
แห่งสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ (PIM HRCC)



PANYAPIWAT
HRCC

ทำความรู้จัก PIM HRCC

จัดตั้งโดยความเห็นชอบของ TPQI

วิสัยทัศน์ (Vision)

สร้างคุณค่ากับบริหารทรัพยากรมนุษย์
สู่ความเป็นมืออาชีพในระดับสากล
(Creating HR Professional Capabilities)

พันธกิจ
(Mission)

เป็นศูนย์สอบของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่ได้มาตรฐานตามระบบคุณวุฒิวิชาชีพ

ให้การรับรองมาตรฐานวัดระดับคุณวุฒิวิชาชีพ
ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ศึกษาวิจัยและพัฒนาเพื่อยกระดับนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

----- *ค่านิยมหลัก (Core Value)* -----

H

Honesty

มีความซื่อสัตย์

R

Reliability

ไว้วางใจและเชื่อถือได้

C

Counseling

ให้คำปรึกษาได้

C

Creativity

สร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง



ใครควรขอรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ HR?

- นัก HR มืออาชีพ
- ผู้จัดการด้านการบริหาร / พัฒนาศักยภาพมนุษย์
- ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์
- เจ้าหน้าที่งานบุคคล / งานพัฒนาบุคคล
- HR Specialist

ประโยชน์ที่จะได้รับ

มาตรฐานวิชา
ที่สามารถแสดงต่อ
องค์กรชั้นนำ

เป็นพื้นฐาน
พัฒนาความ
ก้าวหน้า
ในอนาคต

ระดับมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ



PANYAPIWAT
HRCC



Thailand
HR

ระดับ

1

National
Certificate of
Professional
Qualification 1

ผู้มีทักษะเบื้องต้น

Basic Skilled personnel/worker

ระดับ

2

National
Certificate of
Professional
Qualification 2

ผู้มีทักษะฝีมือ

Skilled personnel/worker

ระดับ

3

National
Certificate of
Professional
Qualification 3

ผู้มีทักษะเฉพาะทาง

Specialized Skilled personnel/worker

ระดับ

4

National
Certificate of
Professional
Diploma
Qualification

ผู้ชำนาญการในอาชีพ

Supervisors, foremen, superintendents academically
qualified workers, junior management

ระดับ

5

National
Certificate of
Professional
Associate
Qualification

ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ

Professional qualified, and mid-management

ระดับ

6

National
Certificate
of Advanced
Professional
Qualification

ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ

Experienced specialists and Senior management

ระดับ

7

National
Certificate
of Higher
Professional
Qualification

ผู้ทรงคุณวุฒิในอาชีพ

Top management, Novel & Original



PANYAPIWAT
HRCC
(PIM HR CERTIFIED CENTER)
Creating HR Professional Capabilities

ปัจจัยในการตัดสินใจเข้ารับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคล



PANYAPIWAT
HRCC

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้ารับการประเมินคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคล	$\bar{x}$	<i>S.D</i>
สร้างคุณค่าให้กับตนเอง	3.94	0.57
สร้างคุณค่าให้กับองค์กร	3.92	0.59
การสร้างคุณค่าให้กับสายงานบริหารงานบุคคล	4.03	0.62
การประชาสัมพันธ์	3.56	0.80
กระบวนการของ PIM HRCC	3.66	0.70
การบริการของเจ้าหน้าที่ของ PIM HRCC	3.90	0.72
สถานที่ตั้งของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์	3.66	0.75

Source: พรรณธิภา คงเพชร(2561)

ระดับ 3 ผู้ปฏิบัติงาน

(HR Practitioner: HRP)

ผู้ขอรับรางวัลในระดับนี้ ต้องมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 3 ปี

สาขาสรรหา
และคัดเลือก
บุคลากร

สาขাবริหาร
ค่าตอบแทน

สาขาพนักงาน
สัมพันธ์

สาขาเรียนรู้และ
พัฒนาบุคลากร

การสอบระดับ 3 จะพิจารณาจากสมรรถนะที่เลือก + Portfolio

ระดับ 4 ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารระดับต้น

(HR Professional: PHR)

ผู้ขอรับรางวัลในระดับนี้ ต้องมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี

สาขาสรรหา
และคัดเลือก
บุคลากร

สาขাবริหาร
ค่าตอบแทน

สาขาพนักงาน
สัมพันธ์

สาขาเรียนรู้และ
พัฒนาบุคลากร

สาขาวางแผน
อัตราค่าจ้าง

สาขাবริหาร
ความก้าวหน้า
ในสายอาชีพ

สาขাবริหาร
ผลงาน

สาขาพัฒนา
องค์กร

การสอบระดับ 4 จะพิจารณาจากสมรรถนะที่เลือก + Portfolio + การสัมภาษณ์

ระดับ 5: ผู้เชี่ยวชาญอาวุโส ผู้บริหารระดับกลาง (Sr. HR Professional: SPHR)

ผู้ขอรับรองในระดับนี้ ต้องมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 10 ปี

สาขาสรรหา
และคัดเลือก
บุคลากร

สาขาบริหาร
ค่าตอบแทน

สาขาพนักงาน
สัมพันธ์

สาขาเรียนรู้และ
พัฒนาบุคลากร

สาขาวางแผน
อัตราค่าจ้าง

สาขาบริหาร
ความก้าวหน้า
ในสายอาชีพ

สาขาบริหาร
ผลงาน

สาขาพัฒนา
องค์กร

การสอบระดับ 5 จะพิจารณาจากสมรรถนะรวมทุกสาขาวิชา
+ Portfolio + การสัมภาษณ์

ระดับ 6: ผู้เชี่ยวชาญการพิเศษ ผู้บริหารระดับสูง (HR Expert: EHR)

ผู้ขอรับรองในระดับนี้ ต้องมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 15 ปี

การสอบระดับ 6 จะพิจารณาจาก Portfolio + การสัมภาษณ์

สอบผ่านท่านจะได้รับ



PANYAPIWAT
HRCC

- 1) ประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพ
- 2) หนังสือรับรองมาตรฐานอาชีพ



ชั้น 3 และ 4
ชั้น 5 และ 6

อายุการรับรอง 3 ปี
อายุการรับรอง 5 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ



PANYAPIWAT
HRCC

แฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio)

การสอบข้อเขียน (Test)

การสอบสัมภาษณ์ (Interview)



หน่วยสมรรถนะร่วม

10101 วิเคราะห์องค์การ และสภาพแวดล้อม
 10104 กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลงาน และแนวทางการถ่ายทอดสู่หน่วยงาน
 10105 วางแผนการดำเนินงาน และจัดทำเอกสารกลยุทธ์
 10106 กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์
 20100 จรรยาบรรณวิชาชีพ
 20200 คิด วิเคราะห์และนวัตกรรม
 20300 ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล
 20400 พัฒนาตนเอง และผู้อื่น
 20500 สื่อสารการเลือกใช้สื่อ
 20600 ให้ความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ

หมวดข้อสอบ A:
HR Concept &
Strategy

หมวดข้อสอบ B:
HR Professional
Practice

หมวดข้อสอบ C: HR Expertise

แยกตามสาขาวิชาชีพที่เลือกสอบ

สมรรถนะร่วมของทุกสาขาวิชาชีพ



หน่วยสมรรถนะร่วม

10101 วิเคราะห์องค์การ และสภาพแวดล้อม
10104 กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลงาน และแนวทางการถ่ายทอดสู่หน่วยงาน
10105 วางแผนการดำเนินงาน และจัดทำเอกสารกลยุทธ์
10106 กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์
20100 จรรยาบรรณวิชาชีพ
20200 คิด วิเคราะห์และนวัตกรรม
20300 ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล
20400 พัฒนาตนเอง และผู้อื่น
20500 สื่อสารการเลือกใช้สื่อ
20600 ให้ความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ

หมวดข้อสอบ A:
HR Concept &
Strategy

หมวดข้อสอบ B:
HR Professional
Practice

หมวดข้อสอบ C: HR Expertise

แยกตามสาขาวิชาชีพที่เลือกสอบ

สมรรถนะร่วมของทุกสาขาวิชาชีพ



หน่วยสมรรถนะร่วม

10101 วิเคราะห์องค์การ และสภาพแวดล้อม
10102 วางแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล
10103 กำหนดแนวทางการพัฒนา และเชื่อมโยงระบบ
10104 กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลงาน และแนวทางการถ่ายทอดสู่หน่วยงาน
10105 วางแผนการดำเนินงาน และจัดทำเอกสารกลยุทธ์
10106 กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์
20100 จรรยาบรรณวิชาชีพ
20200 คิด วิเคราะห์และนวัตกรรม
20300 ทักษะด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและดิจิทัล
20400 พัฒนาตนเอง และผู้อื่น
20500 สื่อสารการเลือกใช้สื่อ
20600 ให้ความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ
20700 บริหารการเปลี่ยนแปลง และเป็นคู่คิดเชิงธุรกิจ
20800 บริหารความหลากหลาย

หมวดข้อสอบ
■ Expertise

หมวดข้อสอบ
■ Concept & Strategy
■ Professional

สมรรถนะร่วมของทุกสาขาวิชาชีพ

หน่วยสมรรถนะร่วม

- 10101 วิเคราะห์องค์การ และสภาพแวดล้อม
- 10102 วางแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล
- 10103 กำหนดแนวทางการพัฒนา และเชื่อมโยงระบบ
- 10104 กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลงาน และแนวทางการถ่ายทอดสู่หน่วยงาน
- 10105 วางแผนการดำเนินงาน และจัดทำเอกสารกลยุทธ์
- 10106 กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์
- 20100 จรรยาบรรณวิชาชีพ
- 20200 คิด วิเคราะห์และนวัตกรรม
- 20300 ทักษะด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและดิจิทัล
- 20400 พัฒนาตนเอง และผู้อื่น
- 20500 สื่อสารการเลือกใช้สื่อ
- 20600 ให้ความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ
- 20700 บริหารการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้คิดเชิงธุรกิจ
- 20800 บริหารความหลากหลาย



เกณฑ์การประเมินแต่ละชั้น							
ชั้น	Part ข้อเขียน			สัดส่วนคะแนน ข้อเขียน	สัดส่วนคะแนน เพิ่มสะสม	รวมคะแนน 2 ส่วน	สัมภาษณ์
	A	B	C				
ชั้น 3	$\geq 50\%$	$\geq 50\%$	$\geq 50\%$	80%	20%	$\geq 70\%$	-
ชั้น 4	$\geq 50\%$	$\geq 50\%$	$\geq 50\%$	70%	30%	$\geq 70\%$	Pass
ชั้น 5	$\geq 50\%$	$\geq 50\%$	$\geq 50\%$	60%	40%	$\geq 70\%$	Pass
ชั้น 6	-	-	-	-	100%	$\geq 70\%$	Pass

หมายเหตุ

1. ชั้น 4-6 รวมคะแนน 2 ส่วน ต้องได้ตั้งแต่ 70% ขึ้นไป ถึงจะมีสิทธิ์สอบสัมภาษณ์
2. สอบสัมภาษณ์จะมีผลการประเมิน คือ ผ่าน หรือ ไม่ผ่าน เท่านั้น
3. ชั้น 3-4 Part C สอบเฉพาะสาขาที่เลือกใน 8 สาขา / ชั้น 5 Part C สอบทั้ง 8 สาขา

แผนการจัดสอบ ประจำปี 2562



PANYAPIWAT
HRCC

ชั้นและสาขาวิชาที่ศูนย์ฯ เปิดบริการประเมิน

สาขาวิชาชีพ	ชั้น 3	ชั้น 4	ชั้น 5	ชั้น 6
สาขาสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	✓	✓		
สาขานิเทศและประเมินผล	✓	✓		
สาขาพนักงานสัมพันธ์	✓	✓		
สาขาเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคล	✓	✓		
สาขาวางแผนอัตรากำลัง		✓		
สาขานิเทศผลงาน		✓		
สาขานิเทศความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓		
สาขาพัฒนาองค์การ		✓		
นักบริหารงานบุคคล			✓	✓

ศูนย์สอบ	สอบข้อเขียน	สอบสัมภาษณ์
ศูนย์สอบกลาง (แจ้งวัฒนะ)	ครั้งที่ 1: 9 มีนาคม 2562 ครั้งที่ 2: 18 พฤษภาคม 2562 ครั้งที่ 3: 6 กรกฎาคม 2562	ครั้งที่ 1: 16 มีนาคม 2562 ครั้งที่ 2: 25 พฤษภาคม 2562 ครั้งที่ 3: 13 กรกฎาคม 2562
• ชั้น 3		
• ชั้น 4		
• ชั้น 5		
• ชั้น 6		

ค่าธรรมเนียมในการสอบ สำหรับการสอบครั้งแรก

ชั้น 3 : 350 บาท ชั้น 4 : 400 บาท ชั้น 5 : 500 บาท ชั้น 6 : 1,000 บาท

ช่องทางการติดต่อ *PIM HRCC*



- Email: hrcc@pim.ac.th
- Facebook: [PIM HRCertifiedCenter](#)
หรือ Search คำว่า “PIM HRCC”
- ร่วม  แพนเพจ เพื่อรับข่าวสารของศูนย์ PIM HRCC
เพื่อดาวน์โหลดเอกสารต่าง ๆ รบกวนทุกท่าน Inbox ข้อมูลเข้ามาทีมงานจะดำเนินการ
ประสานกับท่านต่อไป
- ติดต่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่
 - คุณนิตยา บุราคร 098-943-7436
 - คุณทิพวรรณ อ่อนพงษ์ 094-249-2882
 - ดร.ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร 081-618-9449

Thank You



PANYAPIWAT
HRCC

For more information

Email: hrcenter@pim.ac.th

www.facebook.com/HRExcellenceCenter

<http://hrcenter.pim.ac.th>

Tel: 02 855 0421-2, 02 855 0456, 02 855 1399

Mobile : 095 369 9660

Line ID : @pimhrc



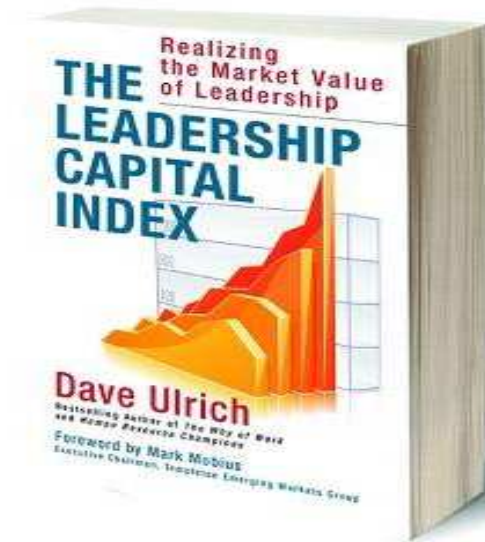
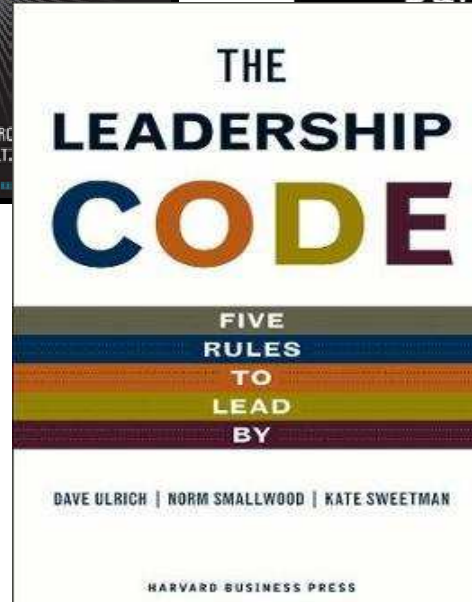
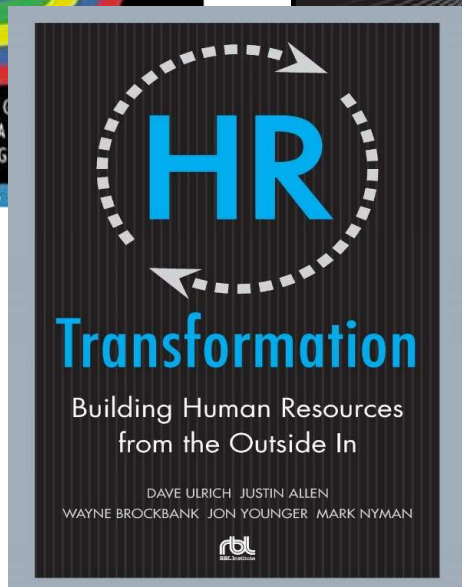
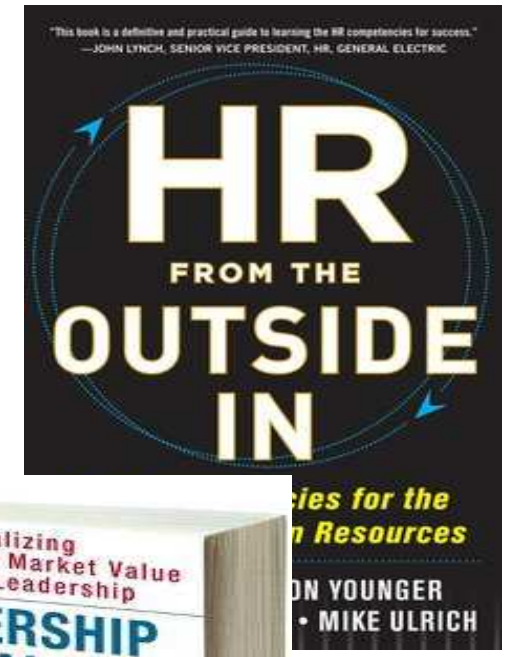
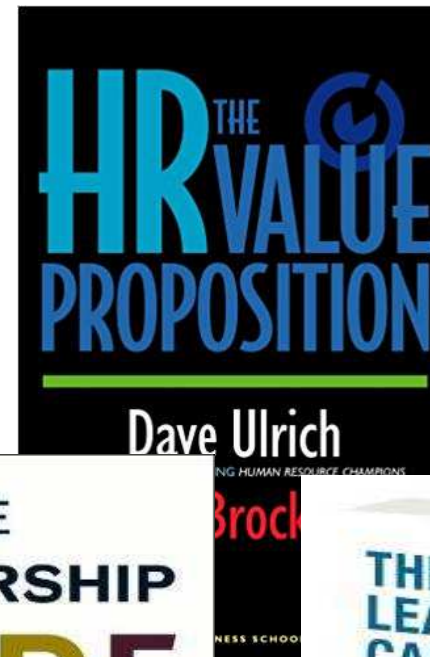
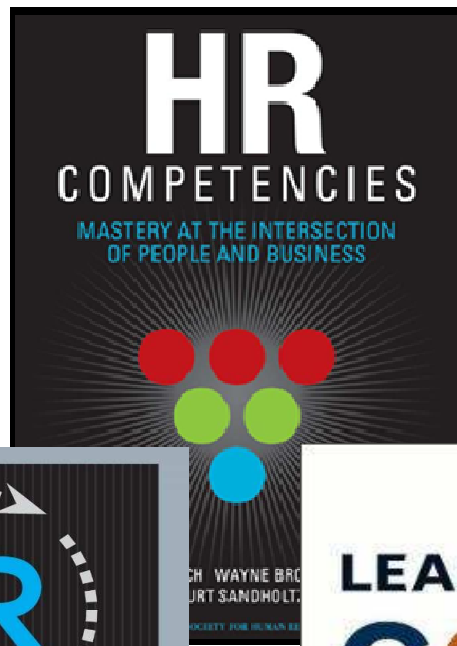
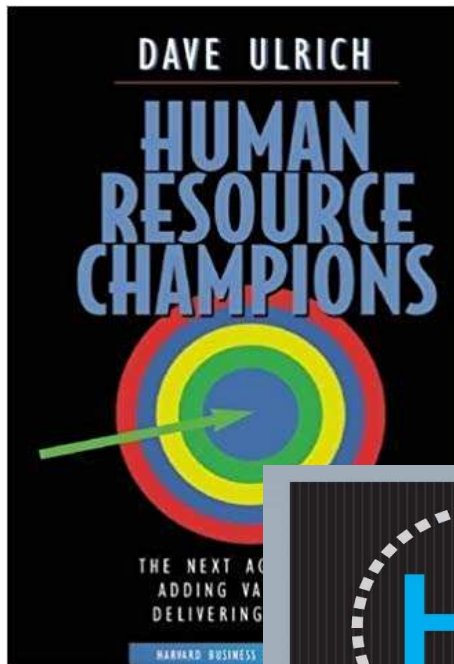
Scan เพื่อดาวน์โหลดเอกสาร



RBL Group HR Professional Model



PANYAPIWAT
HRCC



Top Business Strategy for 2019



PANYAPIWAT
HRCC

1. Grow the Business (72%)
2. Improve Operational Excellence (64%)
3. Execute Business Transformations (58%)
4. Innovate for Success (52%)
5. Optimize Costs (39%)
6. Manage Risk and Regulatory Demands (15%)



The Priorities for HR Capability 2019



PANYAPIWAT
HRCC



Source :CEB / Gartner 2019 Future of HR Survey

Every HR Role Need Multi HR Capability (Top 5)



PANYAPIWAT
HRCC

Rank ----->	1	2	3	4	5
Overall (All HR Leaders) (n = 843)	Building critical skills and competencies for the organization (66%)	Current and future leadership bench (60%)	Employee experience (51%)	Organizational design and change management (47%)	Driving digital business transformation for the organization (37%)
Heads of HR (n = 302)	Building critical skills and competencies for the organization (73%)	Current and future leadership bench (67%)	Organizational design and change management (58%)	Employee experience (57%)	Driving digital business transformation for the organization (36%)
Regional or Business Unit Heads of HR (n = 198)	Building critical skills and competencies for the organization (72%)	Current and future leadership bench (70%)	Organizational design and change management (54%)	Employee experience (53%)	Driving digital business transformation for the organization (36%)
Diversity and Inclusion Leaders (n = 21)	Diversity and inclusion (71%)	Employee experience (62%)	Talent analytics (43%)	Organizational design and change management (38%)	Building critical skills and competencies for the organization (33%)
HR Technology Leaders (n = 9)	Driving digital business transformation for the organization (78%)	HR cost optimization (56%)	Technology for my function (44%)	Performance management (44%)	Strategy and management of my function (33%)

Source :CEB / Gartner 2019 Future of HR Survey

Every HR Role Need Multi HR Capability (Top 5)



PANYAPIWAT
HRCC

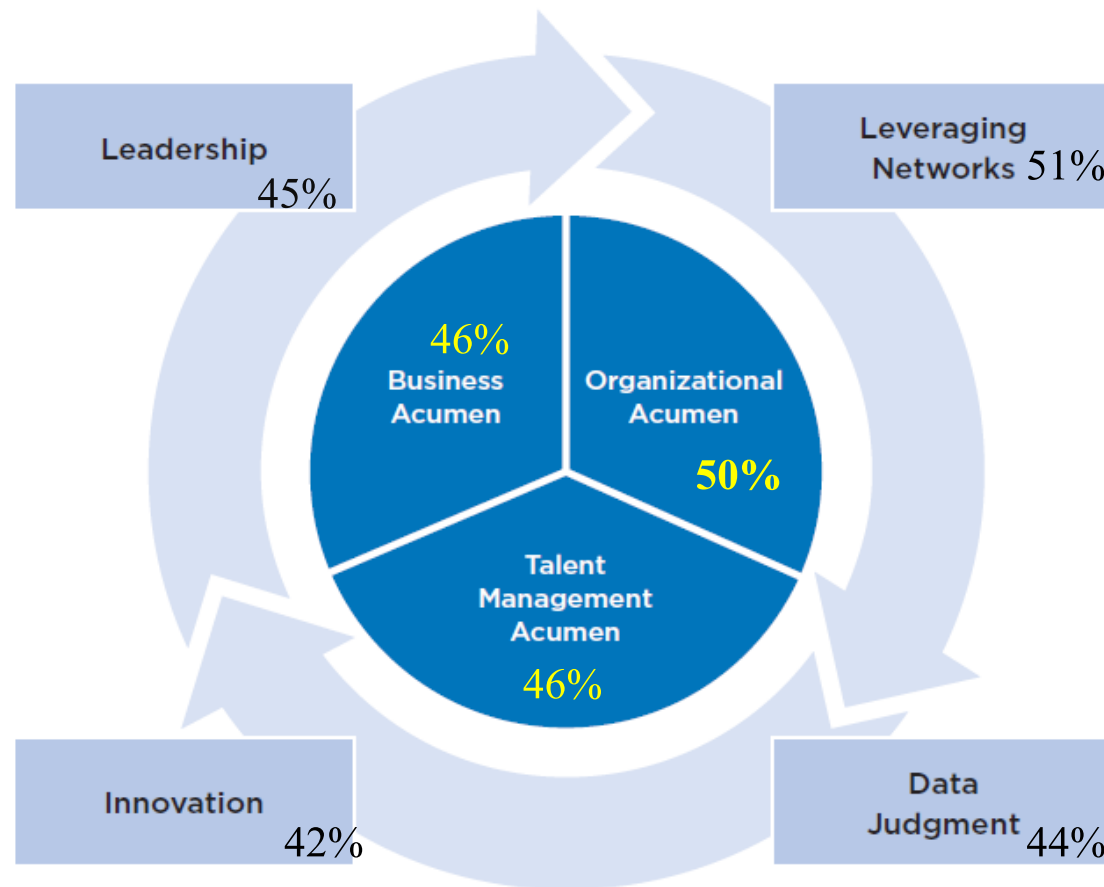
Rank ----->	1	2	3	4	5
Learning and Development Leaders (n = 65)	Building critical skills and competencies for the organization (85%)	Current and future leadership bench (66%)	Driving digital business transformation for the organization (45%)	Employee experience (45%)	Organizational design and change management (38%)
Recruiting Leaders (n = 50)	Recruiting (82%)	Building critical skills and competencies for the organization (52%)	Current and future leadership bench (48%)	Diversity and inclusion (46%)	Talent analytics (38%)
Talent Analytics Leaders (n = 64)	Talent analytics (72%)	Future of work (44%)	Technology for my function (41%)	Driving digital business transformation for the organization (41%)	Employee experience (39%)
Talent Management Leaders (n = 79)	Current and future leadership bench (78%)	Building critical skills and competencies for the organization (71%)	Organizational design and change management (54%)	Employee experience (49%)	Performance management (35%)
Total Rewards Leaders (n = 65)	Total rewards (68%)	Employee experience (52%)	Building critical skills and competencies for the organization (49%)	Driving digital business transformation for the organization (38%)	Technology for my function (37%)

Source :CEB / Gartner 2019 Future of HR Survey

CEB's Strategic HRBP Competency Model



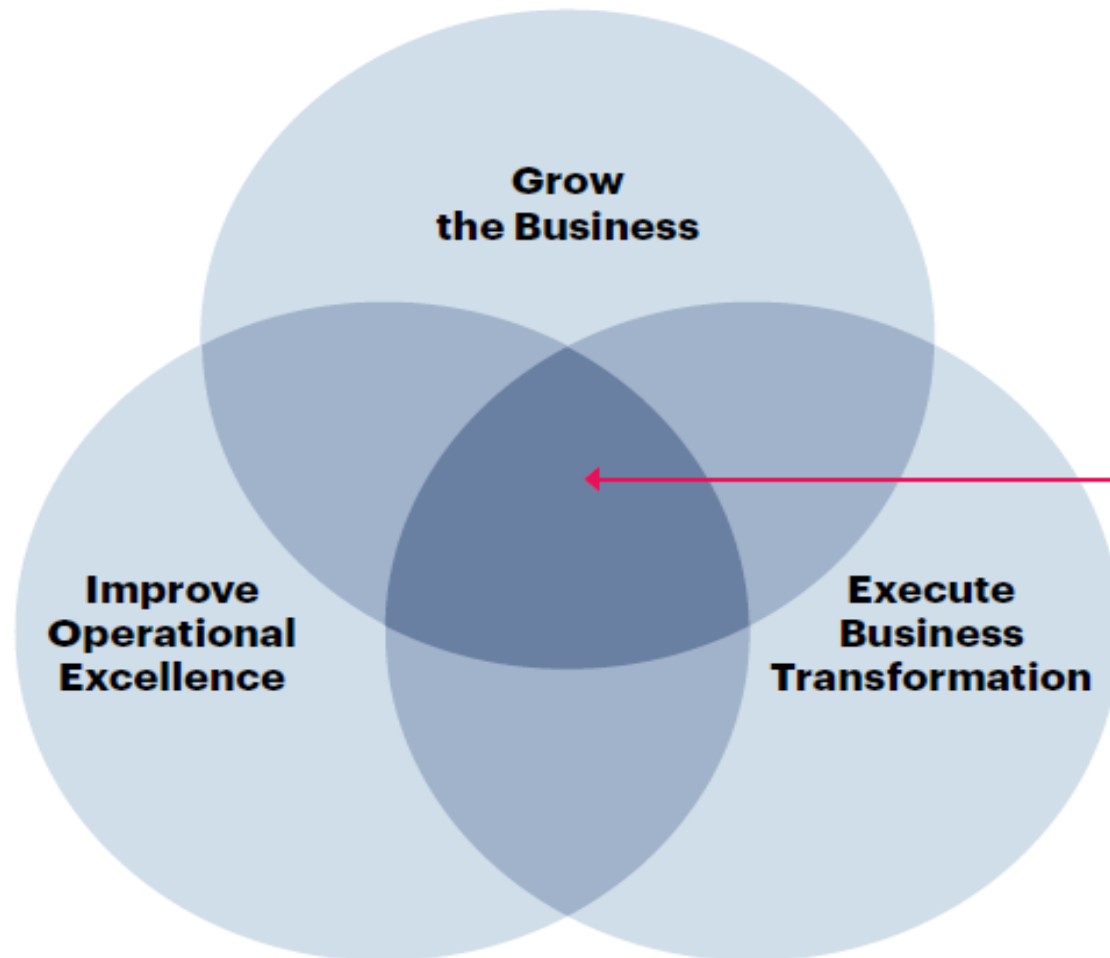
PANYAPIWAT
HRCC



HR Initiatives to Support Business Strategy



PANYAPIWAT
HRCC



Key Initiatives Central to Top Three Business Objectives

- Building critical skills and competencies for the organization
- Current and future leadership bench
- Employee experience

TOP EIGHT COMPETENCIES BY INDUSTRY



PANYAPIWAT
HRCC

Top 4 Overall
Top 8 Overall
Other Competencies

	Financial	Health Care	Insurance	Manufacturing	Oil and Gas/ Mining	Professional Services	Technology	Utilities
1	Organizational Awareness	Organizational Awareness	Prioritization	Prioritization	Organizational Awareness	Prioritization	Teamwork	Teamwork
2	Analytical Ability	Teamwork	Organizational Awareness	Teamwork	Network Building	Proactivity	Prioritization	Self-Awareness
3	Influence	Integrity	Problem Solving	Organizational Awareness	Integrity	Problem Solving	Influence	Prioritization
4	Technical/ Functional Expertise	Problem Solving	Self-Awareness	Problem Solving	Self-Awareness	Organizational Awareness	Decision Making/ Judgment	Influence
5	Continuous Learning	Continuous Learning	Influence	Learning Agility	Problem Solving	Risk Management	Organizational Awareness	Organizational Awareness
6	Proactivity	Project Management	Network Building	Self-Awareness	Proactivity	Self-Awareness	Proactivity	Proactivity
7	Information Management	Decision Making/ Judgment	Decision Making/ Judgment	Technical/ Functional Expertise	Technical/ Functional Expertise	Social Intelligence	Problem Solving	Technical/ Functional Expertise
8	Prioritization	Communication	Systems Thinking	Systems Thinking	Prioritization	Information Management	Customer Orientation	Decision Making/ Judgment

Source: CEB Corporate Leadership Council High Performance Survey, 2012.

TOP EIGHT COMPETENCIES BY FUNCTIONAL



PANYAPIWAT
HRCC

Top 8 Competencies, by Employee Segment

■ Top 4 Overall
■ Top 8 Overall
■ Other Competencies

	HR ★	IT	Finance	Manufacturing	Engineering	Operations	R&D	Sales	Customer Service/Call Center
1	Organizational Awareness	Teamwork	Influence	Prioritization	Influence	Prioritization	Prioritization	Self-Awareness	Problem Solving
2	Decision Making/Judgment	Prioritization	Teamwork	Systems Thinking	Prioritization	Influence	Technical/Functional Expertise	Problem Solving	Self-Awareness
3	Teamwork	Decision Making/Judgment	Proactivity	Problem Solving	Problem Solving	Teamwork	Problem Solving	Managing Others	Organizational Awareness
4	Information Management	Organizational Awareness	Decision Making/Judgment	Project Management	Technical/Functional Expertise	Technical/Functional Expertise	Continuous Learning	Proactivity	Integrity
5	Proactivity	Process Design	Business Acumen	Teamwork	Proactivity	Problem Solving	Risk Management	Communication	Continuous Learning
6	Analytical Ability	Analytical Ability	Prioritization	Influence	Teamwork	Organizational Awareness	Self-Awareness	Social Intelligence	Learning Agility
7	Learning Agility	Problem Solving	Problem Solving	Information Management	Organizational Awareness	Project Management	Proactivity	Resource Allocation	Prioritization
8	Communication	Customer Orientation	Self-Awareness	Learning Agility	Relationship Management	Process Design	Social Intelligence	Prioritization	Professionalism
	4 of Top 8	5 of Top 8	7 of Top 8	4 of Top 8	6 of Top 8	5 of Top 8	4 of Top 8	4 of Top 8	4 of Top 8

n = 23,339.

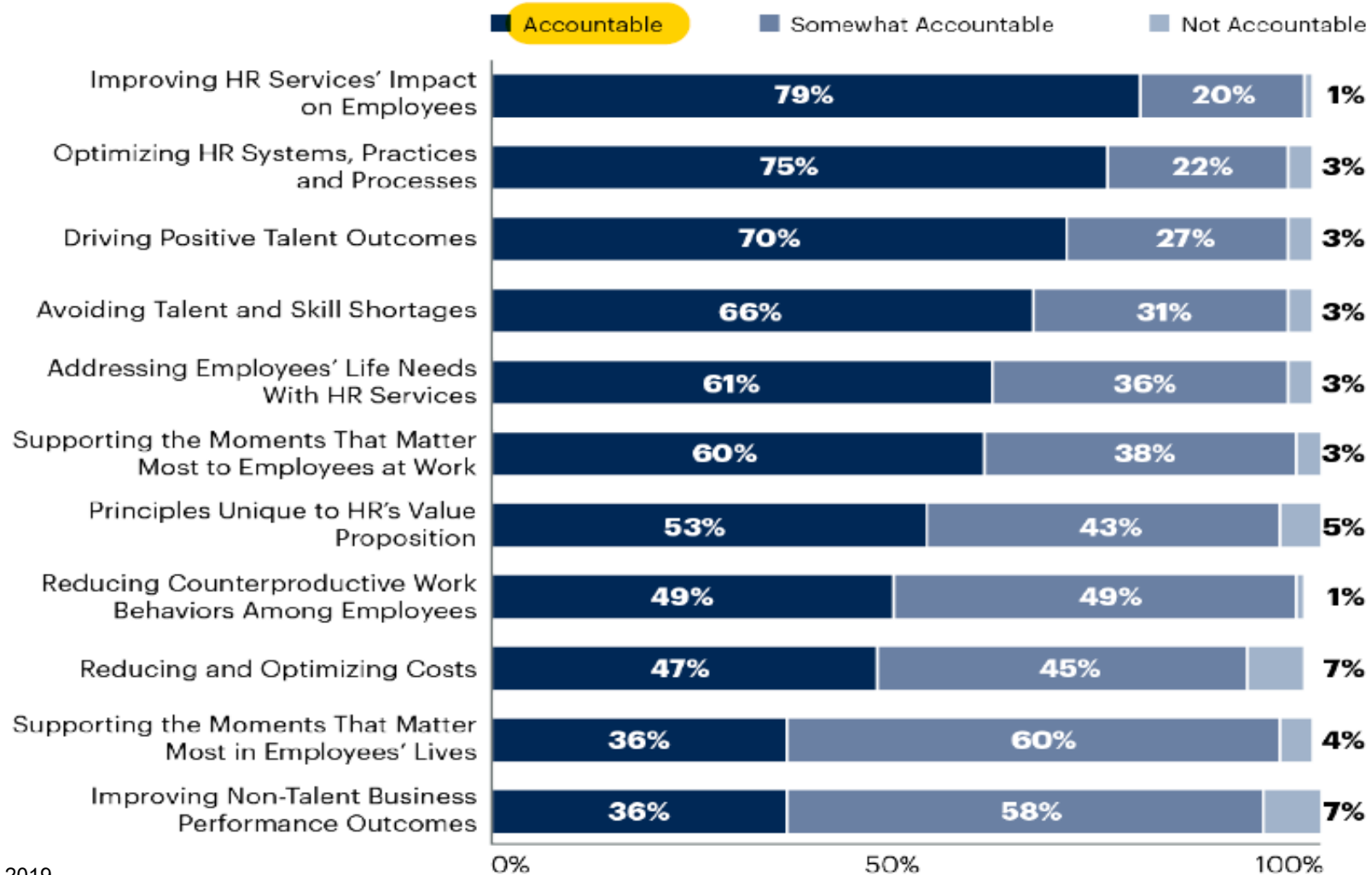
Note: Please see [Appendix C](#) and [Appendix G](#) for competency definitions and additional segments.

Source: CEB, CEB Corporate Leadership Council High Performance Survey 2012.

Outcomes for HR Functions are Accountable



PANYAPIWAT
HRCC



Source : Gartner, 2019.