

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยมาตรฐานอาชีพ

HR Transformation

People Development To AEC



หอประชุม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
วิทยากร อ.นิคม อ่อนละมัย
วันที่ 18 ธันวาคม 2558

หัวข้อการบรรยาย

- **HR** กับมุมมองและความท้าทายของการเปิด **AEC**
- ภาวะผู้นำกับความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ **HRM**
- กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ **HRD**
- มาตรฐานวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล **HR Accreditation**
- **HR Transformation To AEC**

คำถามท้าทาย

การเตรียมความพร้อมรองรับสู่

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน AEC ในปี 2558

ท่านเตรียมความพร้อมอย่างไร

ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ และการพัฒนาองค์กร

การสร้างสมดุลแห่งชีวิต และสร้างสังคมที่มีความสุข?











ปรัชญาในการบริหารคน

1. มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด
2. บุคคลทุกคนย่อมมีศักดิ์ศรี
3. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพ
4. มนุษย์มีความแตกต่างกัน
5. พฤติกรรมทุกชนิดมีสาเหตุ



เป้าหมายสูงสุดของการบริหารงานบุคคล คือ

- พนักงานขยันขันแข็ง มีความคิดสร้างสรรค์
- มีความกระตือรือร้น
- ตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ
- ทุ่่มเทก่ำล้งสุดความสามารถในการรับใช้องค์กร

ภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก้าวสู่ **Peak Performance**



WHAT MAKES A GOOD LEADER



1. ความสัตย์ซื่อถื่อมัน
2. ความคิดสร้างสรรค์
3. มีวิสัยทัศน์
4. ความยุติธรรม
5. การสื่อสารที่ดี
6. ความรู้ดี
7. ซื่อสัตย์สุจริต
8. มีใจรักในสิ่งที่ทำ
9. เก่ง-ดี-มีเสน่ห์



ลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์

- ดูคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น
- เน้นคุณภาพ ซาบซึ่งคุณธรรม
- นำทีมให้ก้าวหน้า ตัดสินใจแก้ปัญหา
- พัฒนาลูกน้อง คอยจ้องจับผิด ปลูกฝังค่านิยม
- ชื่นชมลงใจ ให้ความยุติธรรม
- เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- สำแดงวิสัยทัศน์ เจนจัดเชิงกลยุทธ์
- ไม่จุดหรือขัดขาผู้อื่น



“Good Communication”



Head&Heart

**Your Goals & Other
People Goals**



**Talking &
Listening**



KNOWBEDO

Knowing and Doing

Vision

- Vision(วิสัยทัศน์) หมายถึง การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคต ซึ่งจะเป็เป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคตร่วมกัน สิ่งที่ยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม
- หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ดี ปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องมีพลังและมีความเป็นไปได้



Mission

- Mission (ภารกิจ) คือ สิ่งที่ต้องการ หรือกิจการตั้งใจที่จะบรรลุภายในขอบเขตที่ชัดเจนภาย หลังจากที่ได้ทำการประเมินสถานการณ์และกำหนด Vision แล้ว
- ภารกิจจึงเป็นการระบุให้ชัดว่า องค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร (What Business we are in) ซึ่งต้องทำให้ชัดเจนเพื่อจะได้นำไปกำหนด คู่แข่งขัน (Competitors)



วัฒนธรรมองค์กร Culture

วัฒนธรรมองค์กร ก็คือ พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ

วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนในองค์กรทราบว่า การกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสารถ่ายทอด และเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์ คำขวัญ เรื่องเล่า ทั้งทั้งองค์กร

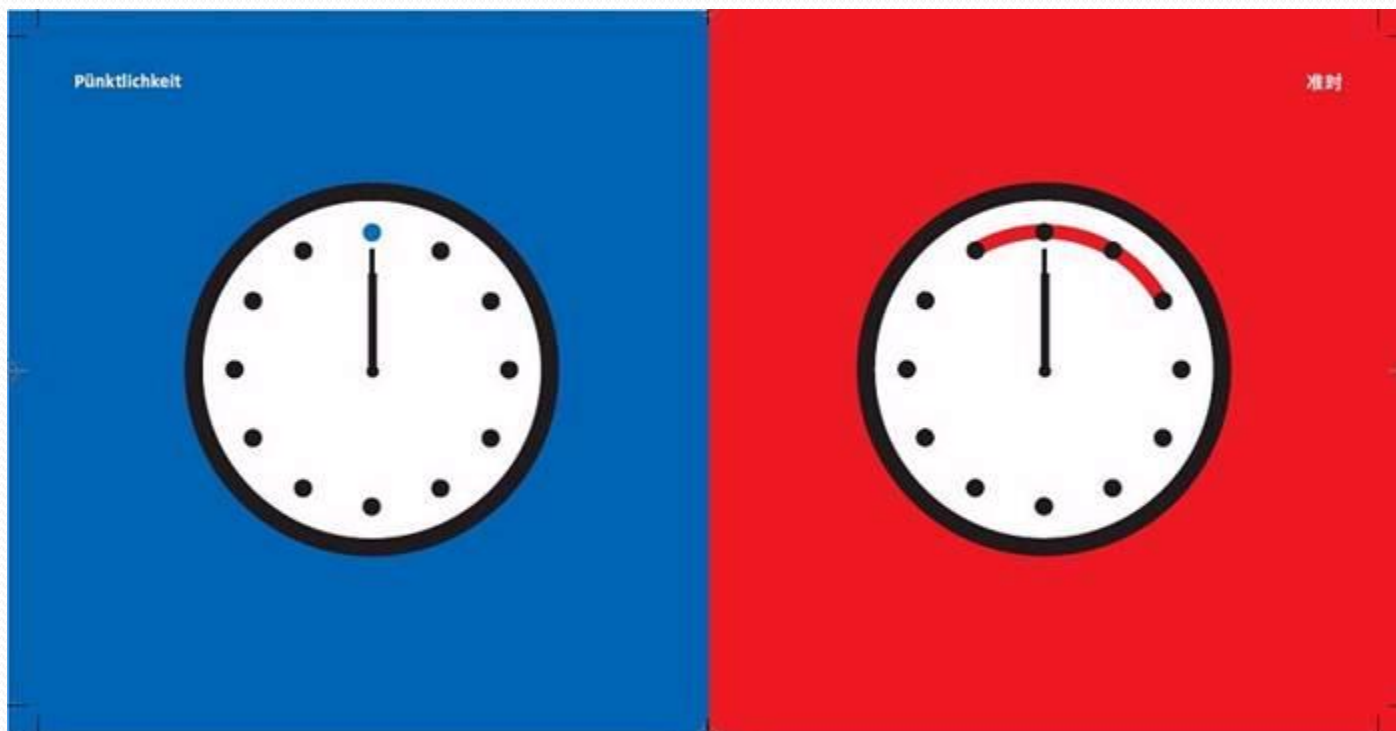




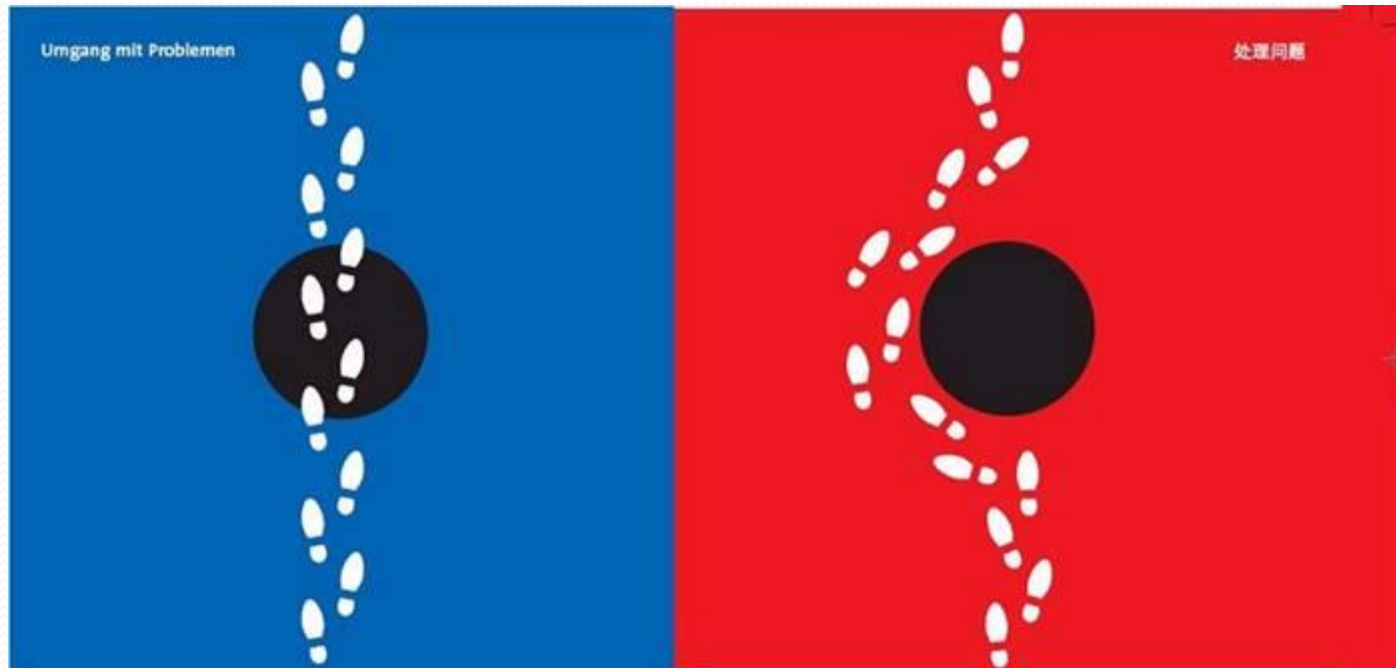
ນຸ່ມ

ມອງ

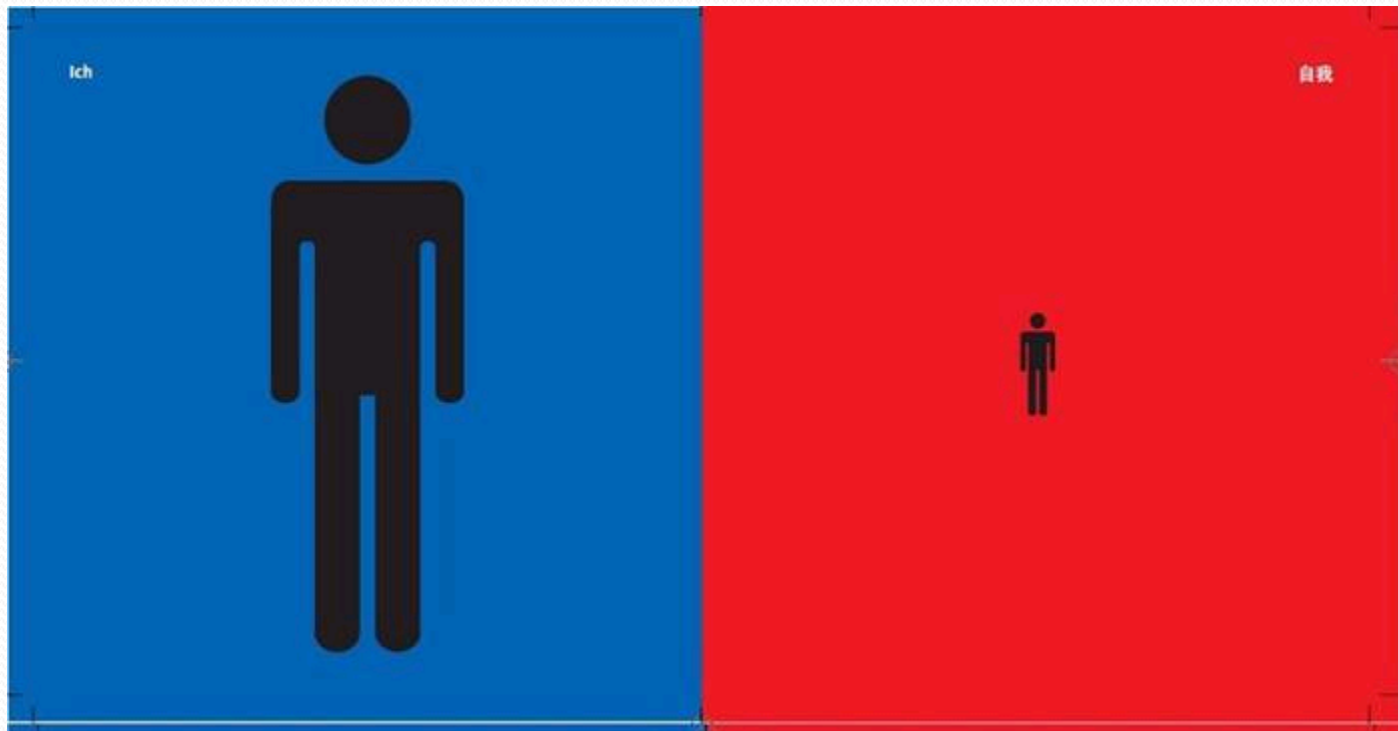
รักษาเวลา



Handling of Problems



Me



Team Work

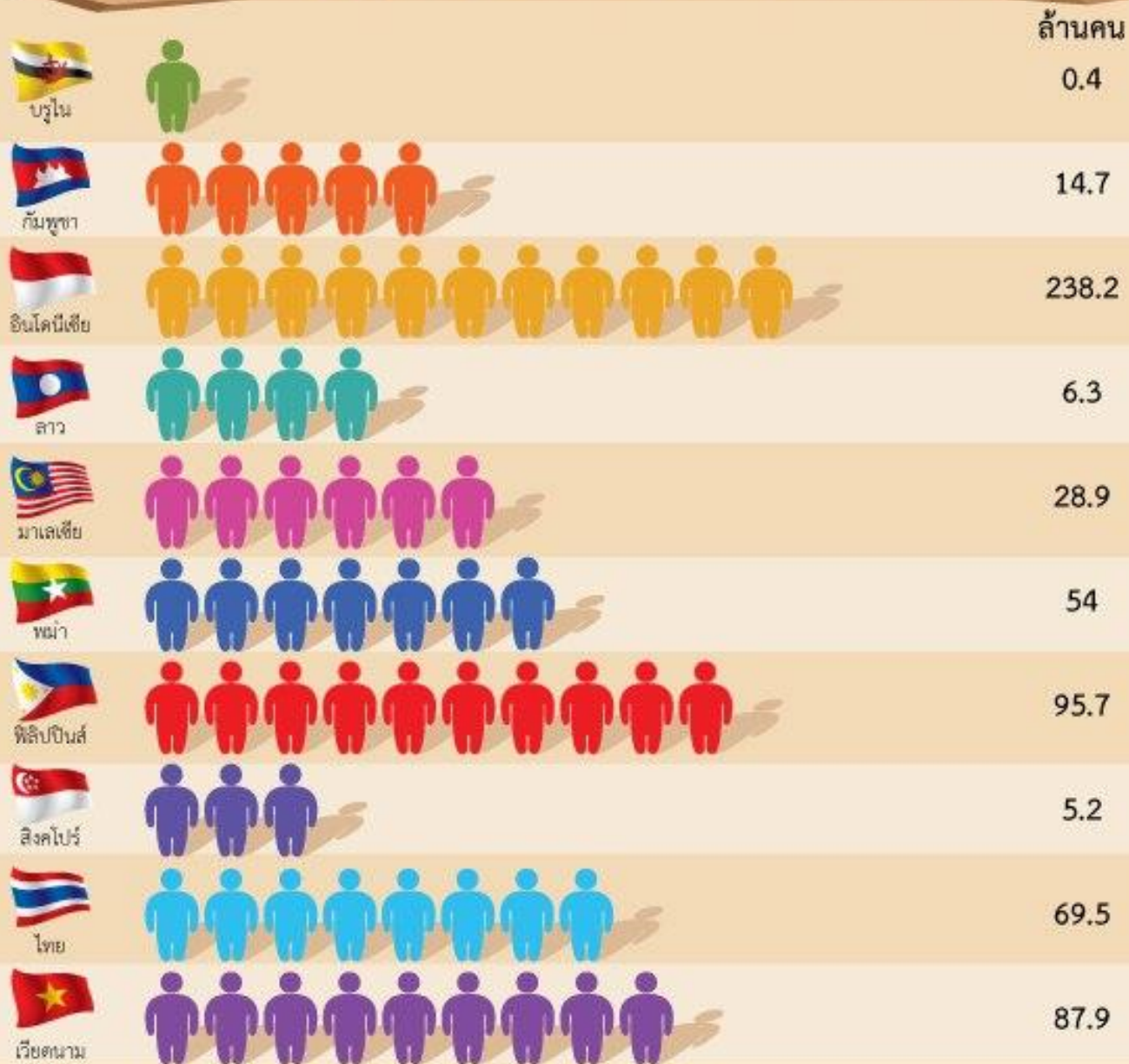


ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

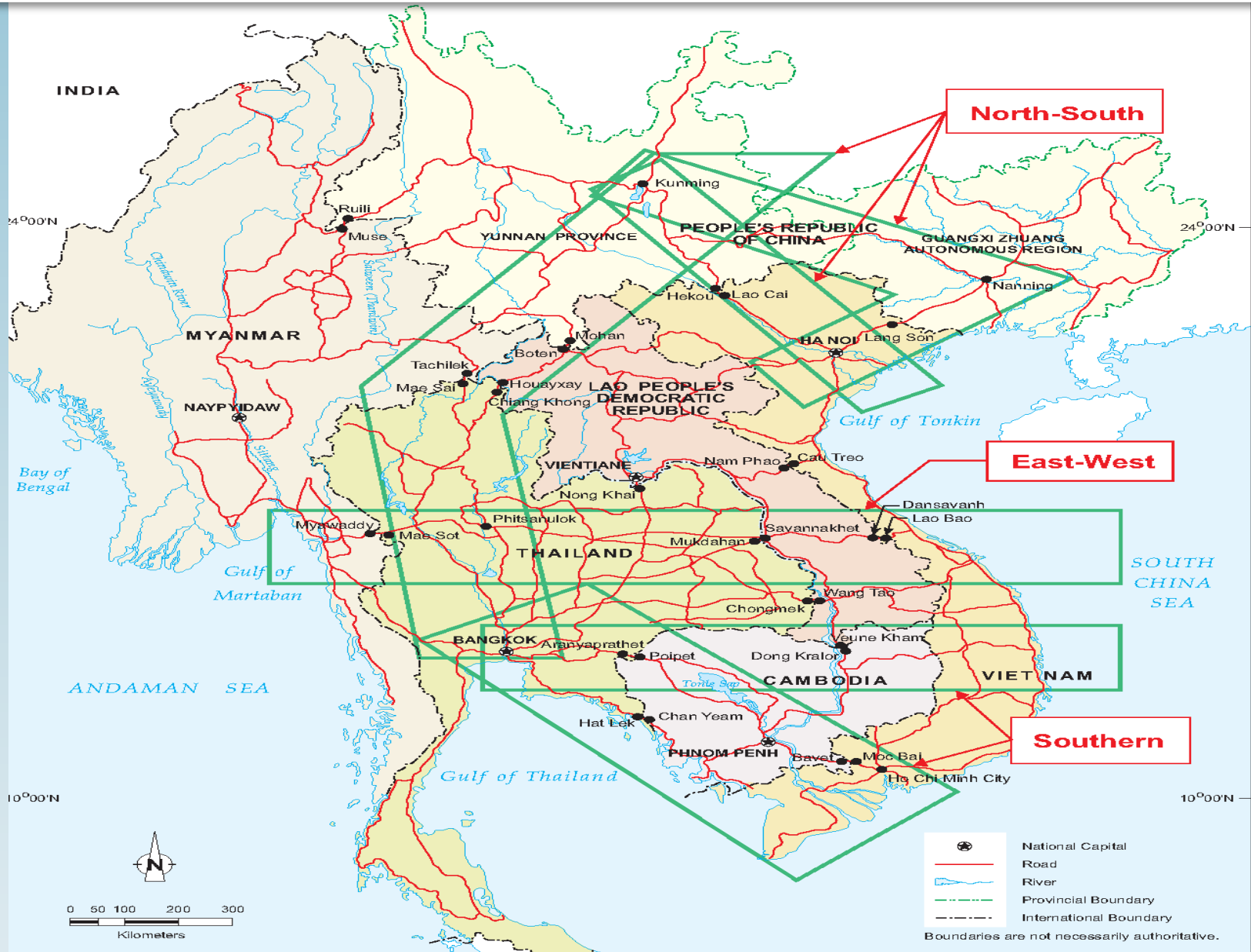
ASEAN Economic Community : AEC



Number of Population in ASEAN Countries, 2011



ASEAN CONNECTIVITY : เส้นทางเชื่อมโยงการค้าการลงทุนของอาเซียน



Dawei - Laem Chabang Linkage : Connectivity & Logistics Advantages

Effective Link for ASEAN Connectivity

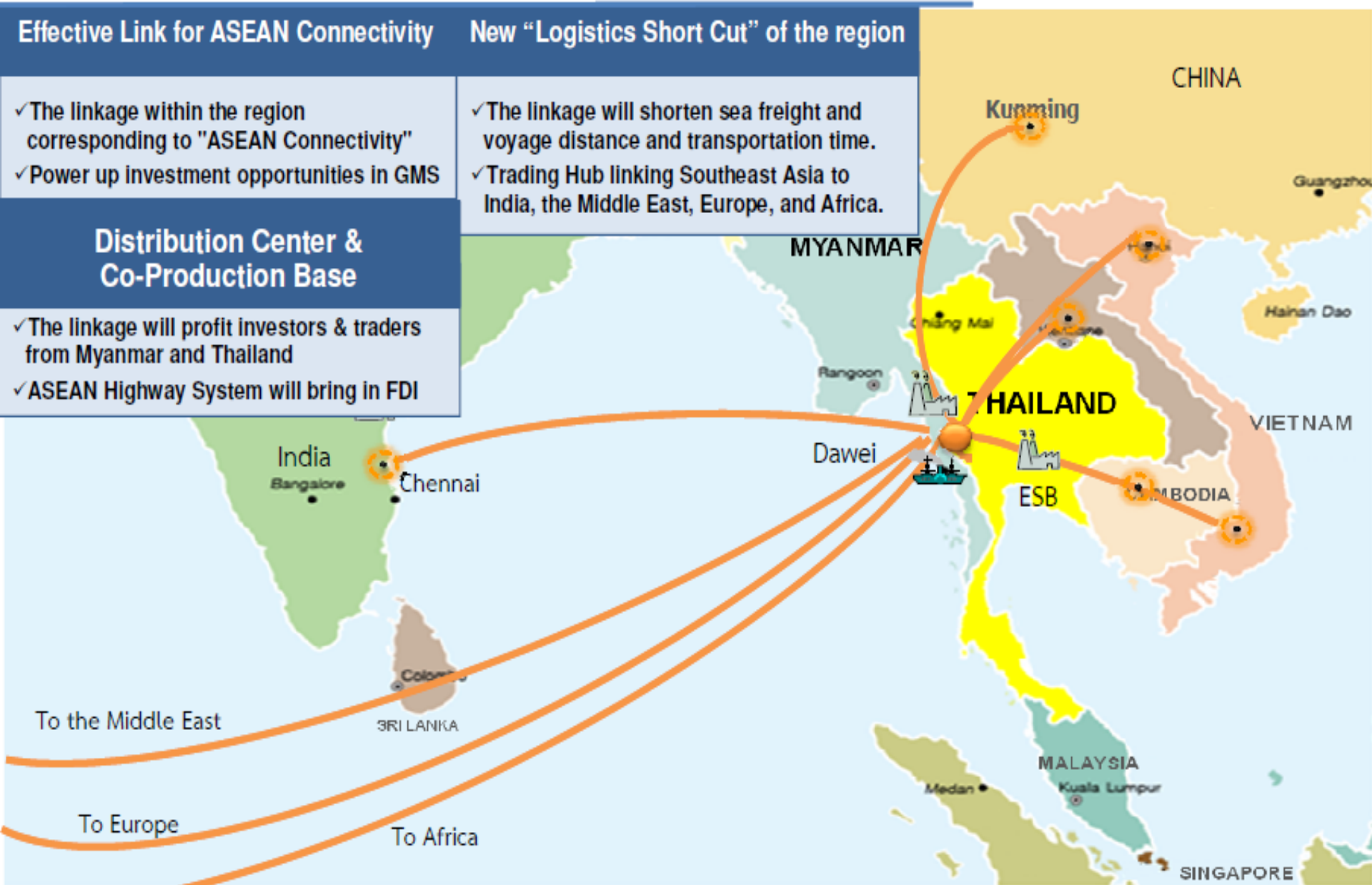
New "Logistics Short Cut" of the region

- ✓The linkage within the region corresponding to "ASEAN Connectivity"
- ✓Power up investment opportunities in GMS

- ✓The linkage will shorten sea freight and voyage distance and transportation time.
- ✓Trading Hub linking Southeast Asia to India, the Middle East, Europe, and Africa.

Distribution Center & Co-Production Base

- ✓The linkage will profit investors & traders from Myanmar and Thailand
- ✓ASEAN Highway System will bring in FDI



คาดหมายผลกระทบจากการเปิดการค้า การลงทุนอย่างเสรี



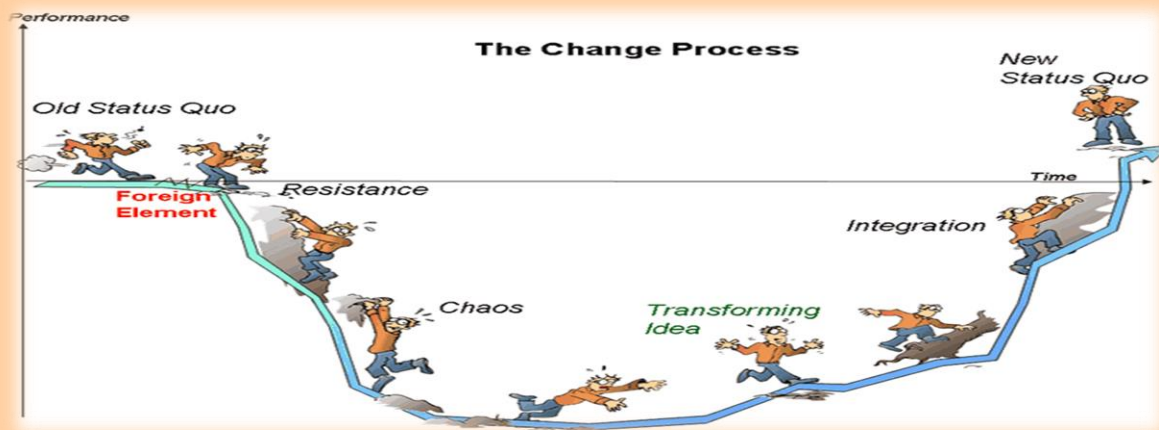
แรงงานข้าม
ชาติเข้ามา
มากขึ้น



มีการเคลื่อนย้ายอย่างเสรีของ
กลุ่มประชากรมนุษย์ สัตว์ พืช
อาหาร และสินค้า



จากนี้ไป ผู้ประกอบการไทยมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาและเรียนรู้ให้เท่าทันกับสถานการณ์เศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะในภูมิภาคนี้ที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถเตรียมพร้อมรับกฎเกณฑ์ทางการค้าใหม่ๆ และปรับตัวให้ปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม อีกทั้งเป็นการสร้างโอกาสในการประกอบกิจการ ทั้งในภาคเกษตร อุตสาหกรรม การค้าบริการ และการลงทุน



การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรีหลังข้อตกลง AEC
มีผลสมบูรณ์ในปี 2558

HR กับการวางแผนและความพร้อมด้านการบริหาร
และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ความสำคัญและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับ HR

- บทบาทของ HR กับการปรับกลยุทธ์ในการรักษาคน
- การรักษาคนให้เข้ากับสถานการณ์แรงงานที่เกิดขึ้น
- ต้องสร้างกลยุทธ์ใดเพื่อให้แรงงานฝีมือเหล่านี้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน
- ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับ HR
- โอกาส ความท้าทาย การเตรียมการของ HR
- แรงจูงใจในการพัฒนาคนของ HR



การบริหารจัดการองค์กร

- สิ่งที่เคยทำสำเร็จในอดีต ไม่การันตีว่าจะสำเร็จในอนาคต
- จะเกิดความขาดแคลนพนักงานตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ องค์กร
ในยุคนี้ต้องการคนที่ทำงานได้ทันที ไม่ต้องสอนให้เสียเวลา
- การจัดการคนเก่งและคนดีขององค์กร หรือ **Talent Management**
จะรุนแรงมากขึ้น
- คนเก่งมักมีโอกาสปีก่อนเสมอ และเกิดความระส่ำระสายในองค์กร

การบริหารจัดการองค์กร

- ในยุคโลกไร้พรมแดน องค์กรจะว่าจ้างชาวต่างชาติเข้ามาทำงานในองค์กรมากขึ้น ตั้งแต่ระดับแรงงานไปจนถึงผู้บริหาร แรงงานต่างชาติได้แก่
 - ฟิลิปปินส์
 - มาเลเซีย
 - สิงคโปร์
 - เวียดนาม
 - อินเดีย
 - จีน

การบริหารจัดการองค์กร

- เกิดความหลากหลายในเรื่องบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และวัยของคน (Generation Gap) ระหว่างคนเก่า กับ คนใหม่
- ทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีมเวิร์คได้อย่างไร
- **Employee Engagement** องค์กรต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นภายในใจของพนักงาน เพราะ Engagement ได้ทั้งตัวและได้ทั้งใจ

การบริหารจัดการองค์กร

- การแข่งขันที่รุนแรง การสร้างแบรนด์ของนายจ้างเป็นสิ่งที่สำคัญ
แบรนด์ของนายจ้างจะช่วยสร้างการรับรู้และเสริมสร้างความภาคภูมิใจ
ให้กับพนักงาน การสื่อสารขององค์กร ต้องถ่ายทอดให้พนักงานทุกคน
เข้าใจในทุกๆ เรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่น เรื่องลูกค้า ความท้าทายขององค์กรใน
ธุรกิจยุคนี้





อย่าอยู่สบาย จนเคยตัว



ลองเปลี่ยน
วิธีคิด

People Capability Management

การบริหารขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์



องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization; LO)

- องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถ
- ในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง

โดย

การทำให้ดีขึ้น

การทำให้แตกต่างออกไป

ทำอย่างไรเราจึงจะสามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่มีอยู่ให้ส่งผลดีต่อธุรกิจ

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ปัจจัยภายนอก

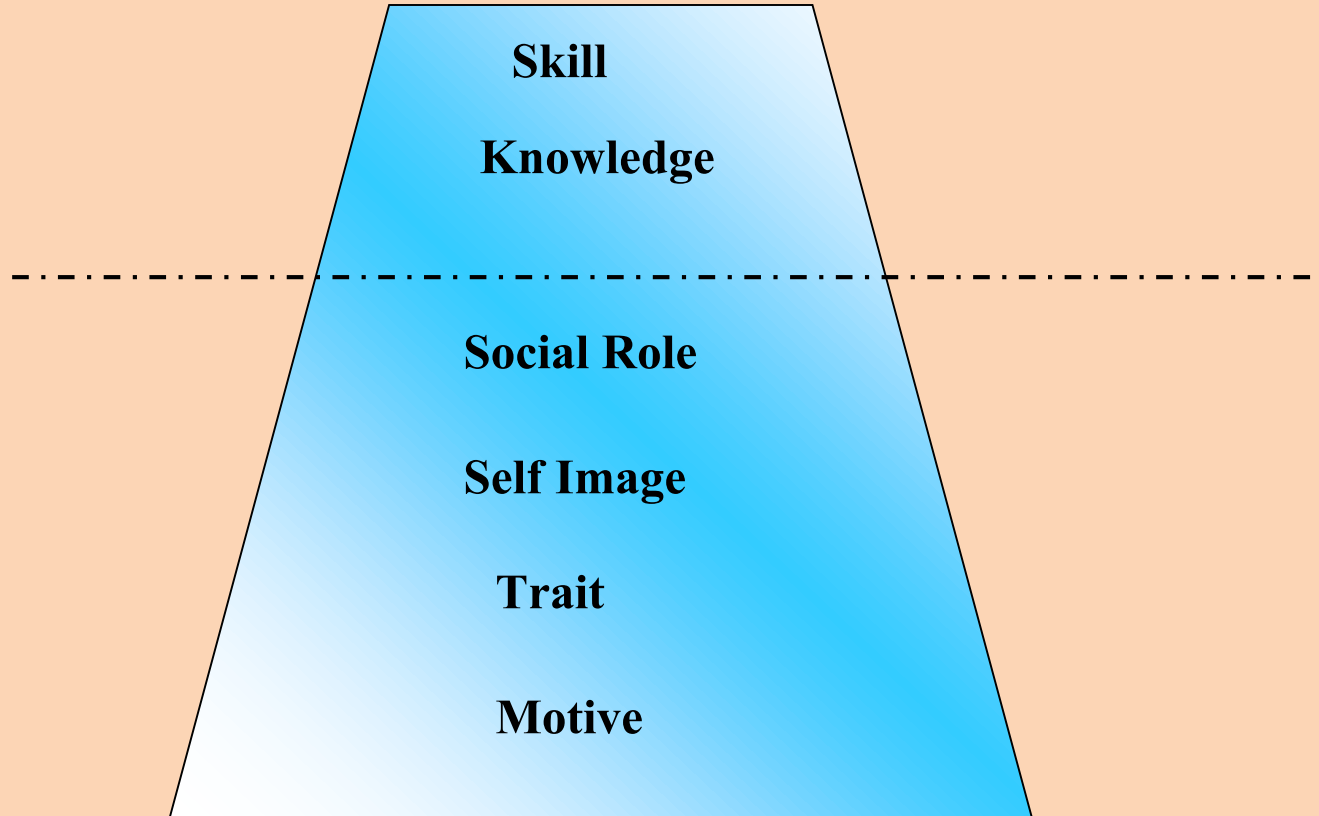
- สังคม
- การเมือง
- เศรษฐกิจ
- วัฒนธรรมและกฎหมาย
- บริษัทคู่แข่ง
- ผู้รับบริการหรือลูกค้า
- Supplier
- เทคโนโลยี

ปัจจัยภายใน

- วิสัยทัศน์ (Vision)
- ภารกิจ (Mission)
- เป้าหมาย
- วัตถุประสงค์
- โครงสร้างองค์กร
- ทักษะในการทำงาน
- วัฒนธรรมองค์กร

The Hay Competency Foundation (Dr. David McClelland)

Characteristics (บุคลิกลักษณะ) ของคนเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็ง



บุคลิกลักษณะหรือที่เรียกกันว่า **Competencies** นั้นประกอบด้วย 6 อย่าง คือ

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

1. ทักษะ (Skills) - สิ่งที่คุณรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน การฟัง การขับรถ เป็นต้น
2. ความรู้ (Knowledge) - สิ่งที่คุณรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิด เฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี, ด้านการตลาด เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก

3. บทบาททางสังคม (Social Role) - สิ่งที่คุณต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเรามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น
4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self-Image) - ภาพพจน์ที่คุณมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น
5. อุปนิสัย (Traits) - ลักษณะนิสัยใจคอของคุณที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักฟังที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น
6. แรงกระตุ้น (Motive) - พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของคุณ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำต่างๆจึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

เครื่องมือที่สำคัญในการรักษานักงาน

- การจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน (**Compensation**)
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน พิจารณาผลการปฏิบัติงาน (**Performance Management**)
- โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพ (**Opportunity for Growth and Development**)
- การมีส่วนร่วมของพนักงาน (**Involvement**)
- สวัสดิการ และผลตอบแทนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน (**Welfare & Benefit**)

ผลตอบแทนการจ้าง

1. ค่าจ้าง

ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับเนื่องจากการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย

2. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ค่าตอบแทนที่ได้รับในฐานะเป็นสมาชิกในองค์กร ต่างหากจากค่าจ้าง เป็นการให้เพื่อเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดี และความมั่นคงในชีวิตการทำงาน

หลักการบริหารค่าจ้าง

Compensation Management Principle



การบริหารงาน **HR** ยุคใหม่อย่างมืออาชีพ

❑งานบุคคลเป็นงานที่

- ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานทุกระดับ
- ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กันตลอดไป
- ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมากมาย
- เป็นงานที่ทำเองคนเดียวไม่ได้ จะเอาแบบเดียวนี่ไม่ได้

“ไปหาฝ่ายบุคคลสิ เขาจัดการให้ได้”

“ฝ่ายบุคคลของผมเก่งมาก จัดการได้ทุกอย่างเลย”

HR เราควรรู้อะไรบ้าง

- รู้ว่างานบุคคลมีความสำเร็จต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง
- ผู้ที่จะทำงานบุคคลต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง
- รู้วิธีการปรับค่าจ้าง โครงสร้าง
- รู้วิธีเลือกคนดีคนเก่งเข้าทำงาน
- รู้วิธีการปฐมนิเทศ สอนพนักงานใหม่ รู้ว่าการทดลองงานต้องดูอะไร
- วิธีการจัดทำแผนการอบรมว่าทำอย่างไร การใช้มาตรการทางวินัย
- จะสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ได้อย่างไร จะจัดให้เก็ยณอย่างไรจึงเป็นผลดี
- รู้เรื่องกฎหมายแรงงานมีเรื่องสำคัญอะไรบ้าง

“สรุปคือ ฝ่ายบุคคลที่ดีนั้นจะต้องเป็นทุกอย่าง เป็นลมหายใจของพนักงาน”

- สรุปคือ ฝ่ายบุคคลต้องเป็นทุกบทบาทตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละองค์กร และต้องเป็นและต้องทำให้ดีในทุกบทบาทด้วย
- เป้าหมายสูงสุดของงานบุคคลคือ
 - การทำให้คนในองค์กร เป็นคนดีของสังคม
 - เป็นคนเก่งในการทำงาน (เป็นคนเก่งและคนดี)

สิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังจาก HR

- รับคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน
- พัฒนาคคนให้เป็นคนเก่ง ทำงานให้ได้ผล
- ดูแลให้ทุกคนมีความสุขในการทำงาน
- ค่าจ้าง สวัสดิการออกตามกำหนด ไม่ผิดพลาด
- จัดการงานบุคคลไม่ให้ผิดกฎหมาย หรือไม่ให้มีเรื่องฟ้องร้องกัน

การฝึกอบรมและพัฒนา

- การฝึกอบรมทำให้พนักงานเป็นคนเก่งและคนดี เมื่อคนเก่งเพิ่มขึ้นงานก็จะได้ดียิ่งขึ้นด้วย เปรียบเหมือนการล้บมีดให้คมแล้วตัดต้นไม้ได้เร็วและมากขึ้น
- ต้องให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายการทำงานตามวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีม **Team Building**
 - การอบรมเพื่อให้ทำงานในหน้าที่นั้นๆ ให้ได้ดี
 - ฝึกอบรมบ่มนิสัยในการอยู่ร่วมกัน

บทบาทหน้าที่ของ HR ยุคใหม่

- เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องบริหาร “คน”
- ทำงานเชิงรุก (Proactive) ไม่นั่งคอยให้พนักงานเดินมาขอความช่วยเหลือ แต่จะเป็นผู้ที่เข้าไปช่วยเหลือพนักงานก่อนที่จะถูกร้องขอ
- เป็น “ผู้นำ” ในการนำเทคนิคการบริหารบุคคลสมัยใหม่เข้าไปปรับใช้ในองค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- เป็นที่ปรึกษาให้แก่หัวหน้างานในการคิดแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับคน เพื่อช่วยให้ “คน” ในองค์กรผลิตผลงานได้ “เป้าหมาย” ที่องค์กรกำหนด

การเพิ่มสมรรถนะองค์กร



ประเภทของ Competency

- Core competency – ความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติที่ทุกคนในองค์กรควรมี เช่น Creativity, Customer focus, Caring, Team spirit
- Functional competency – ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับหน้าที่งานแต่ละหน้าที่ เช่น ความรู้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง
- Managerial competency – ความรู้ความสามารถสำหรับผู้บริหาร เช่น strategic skills, leadership, coaching, negotiation

HRM

- **HR Planning**
- **Recruitment And Selection**
- **Labor law and Employee relation**
- **Compensation and Welfares**



HR Role Today

HR generalist: ผู้ที่รับผิดชอบและทำงานต่าง ๆ ที่หลากหลายในการบริหารงานบุคคล

HR specialist: ผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญอย่างลึกซึ้งในงานเฉพาะด้านของการบริหารงานบุคคล เช่น

- Recruitment
- Training
- HRIS
- Employment Law
- Payroll

กลยุทธ์ในการสรรหาพนักงาน (Recruiting Strategy)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

- ☐ จำนวนพนักงานที่องค์กรต้องการมีเท่าไร และตำแหน่งอะไรบ้าง
- ☐ องค์กรต้องการพนักงานเหล่านั้นเมื่อไร
- ☐ พนักงานที่องค์กรต้องการเหล่านั้น ต้องมีความรู้ ทักษะ

และทัศนคติอย่างไรบ้าง



การเลือกกลยุทธ์ในการสรรหา (Strategic Recruiting Decisions)

- ☐ จะ Outsource ดีไหม ?
- ☐ ว่าจ้างแบบ “ประจำ” หรือ “ชั่วคราว” ดี



วิธีการสรรหา (Recruiting Methods)

- ☐ สรรหาจากภายใน (Internal methods)
- ☐ สรรหาจากภายนอก (External methods)

กลยุทธ์การดูแลรักษาพนักงาน (Retention Strategy)

- เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฝึกอบรม การพัฒนา การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจต่างๆ รวมไปถึงเรื่องการดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิการต่างๆ ของพนักงาน เพื่อให้พนักงาน อยากอยู่ อยากคิด และอยากทำงานกับองค์กรให้ยาวนานที่สุด
- เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาพนักงานที่มีผลงานดีไว้กับองค์กร

Human Resource Planning

การวางแผนด้านบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการในการแปลง **Corporate Plan and Objectives** (แผนและเป้าหมายขององค์กร) ไปเป็นแผนงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งเป็นองค์รวมของแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา, การคัดเลือก, การจ่ายค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทน, การฝึกอบรม, การจัดทำโครงสร้างงาน, การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการกำหนดระเบียบวินัยภายในองค์กร

กลยุทธ์การดูแลรักษาพนักงาน(Retention Strategy)

- เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฝึกอบรม การพัฒนา การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนและรางวัลสูงใจต่างๆ รวมไปถึงเรื่องการดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิการต่างๆ ของพนักงาน เพื่อให้พนักงาน อยากอยู่ อยากคิด และอยากทำ งานกับองค์กรให้ยาวนานที่สุด
- เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาพนักงานที่มีผลงานดีไว้กับองค์กร

กลยุทธ์การพ้นสภาพการเป็นพนักงาน (Retire or Separation Strategy)

- เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานด้วยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อให้การสิ้นสุดสภาพนั้นสอดคล้องกับสถานะ ความจำเป็น และสภาพการณ์ขององค์กรในขณะนั้นๆ มากที่สุด
 - การลาออกเองของพนักงาน (Resign or Quits)
 - การเกษียณอายุ (Retirement)
 - การเลิกจ้างพนักงาน (Layoff)
 - การไล่ออก (Firing)
- เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้การสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานในทุกๆ เงื่อนไข เป็นไปอย่างนุ่มนวล และยังคงรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างกันไว้ให้มากที่สุด

Training and Development

การฝึกอบรมและพัฒนา คือ ความพยายามอย่างต่อเนื่อง
ที่มุ่งพัฒนา Competencies ของพนักงาน
และผลประกอบการขององค์กร

HRD

- **Training Development**
- **Performance Management**
- **Organization Development**
- **Career Development**



HRD Scope And Definition

- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง **ศาสตร์และศิลปะ** ของการเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตัวบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยผ่านรูปแบบการพัฒนาและเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและความก้าวหน้าในองค์กร



ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- มนุษย์เป็นศูนย์กลางแห่งการพัฒนา
- ในทรัพยากร 4M คือ คน วัตถุดิบ เงินทอง และเครื่องจักร คนนับว่าสำคัญที่สุด
- มนุษย์ เป็นทรัพยากร เพียงอย่างเดียว ที่มีชีวิตจิตใจ เติบโตได้ เมื่อ
 แก่เฒ่าลงไป อาจจะเสื่อม หรือด้อยสมรรถภาพลง แต่ก็กลับมามี
 สมรรถภาพที่ดีเช่นเดิม หรือดีมากกว่าเดิมได้ด้วย
- มนุษย์สามารถกำกับดูแล อีก 3M ที่เหลือ ได้อย่างดี อย่างมีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการการเรียนรู้

Training Development & Learning หมายถึง เข้าใจเป้าหมาย กลยุทธ์ธุรกิจ

- สามารถประเมินขีดความสามารถบุคคลในการสนองตอบต่อเป้าหมายดังกล่าว เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- สามารถวางระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยวิธีการ "ฝึกอบรม พัฒนา" (Training & Development: Training & Development Need, Training & Development Design, Training & Development Program and Evaluation)

Training Development

รวมถึงการสร้างวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมและปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนการเรียนรู้ วางระบบในการติดตาม ประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมพัฒนา และการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจและบูรณาการ

ฝึกอบรมพัฒนา และการเรียนรู้กับระบบบริหารผลงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กรได้ดี



วิเคราะห์หาความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนาพนักงาน

- การวางแผนและออกแบบรูปแบบ/กิจกรรมการเรียนรู้ และพัฒนาพนักงาน
- ดำเนินการตามแผนการเรียนรู้ และพัฒนาพนักงาน
- การประเมินผลและติดตามการเรียนรู้ และพัฒนาพนักงาน
จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานตามแผน
- วางแผนการฝึกอบรมประจำปี
- จัดการฝึกอบรมตามแผนงาน
- ประเมิน และติดตามผลการฝึกอบรม
- การติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรม
 - การจัดการการเรียนรู้ - ออกแบบรูปแบบและกระบวนการการเรียนรู้
เช่น OJT, Project Assignment, Job Rotation, Coaching Mentoring,
ศึกษาดูงาน

Learning Organization

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง
องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง ครอบครอง และ
ถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งมีทักษะในการปรับ
พฤติกรรมของตน
ให้สอดคล้องกับความรู้ (Knowledge)
และความรอบรู้ (Insight) ใหม่ ๆ

Bateman and Snell, Management

การจัดทำแผนฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์

1. การกำหนดกลยุทธ์: HR และฝ่ายบริหารหรือ

ร่วมกันว่า จะจัดแผนฝึกอบรมอย่างไรให้ตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ผลสุดท้ายที่ต้องการคือ พนักงานมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ขณะที่องค์กรได้ผลประโยชน์ที่ดีขึ้น

2. การวางแผน: เป็นขั้นที่

- จัดทำแผนฝึกอบรม
- กำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังของแต่ละหลักสูตร ก่อนการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสามารถวัดผลการเรียนรู้ได้เมื่อจบการฝึกอบรม

การจัดทำแผนฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์

3. การดำเนินการฝึกอบรม: ดำเนินการฝึกอบรมตามแผน

4. การประเมินผล: วัดและประเมินว่า

- โปรแกรมการฝึกอบรมใดบ้างที่สามารถบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผลของการฝึกอบรมสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพในงานที่สูงขึ้น
- มีความผิดพลาดอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นในอนาคต

การฝึกอบรม

โดยทั่วไปเราสามารถแบ่งการฝึกอบรมออกได้ ดังนี้

1. ORIENTATION TRAINING หรือการ

ปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมพนักงานใหม่ (New Hire) ให้ทราบถึงระเบียบและวิธีการทำงานโดยรวมขององค์กร

2. BASIC SKILL TRAINING เป็นการจัดการ

ฝึกอบรมความรู้และทักษะพื้นฐานในงานให้แก่พนักงานใหม่ เพื่อสร้างความมั่นใจว่า พนักงานใหม่เหล่านี้ จะสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

การฝึกอบรม

3. **NEW TECHNOLOGY TRAINING** การฝึกอบรมประเภทนี้ ใช้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในองค์กร เช่น On-Line Training
4. **TEAM TRAINING** การฝึกอบรมประเภทนี้ มักใช้กับองค์กรที่มีการควบรวมกิจการ หรือเมื่อองค์กรต้องการลดขนาด (Downsizing) หรือปรับโครงสร้างใหม่ (Redesign Production Process) ซึ่งการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญมาก Training หรือการฝึกอบรมจำเป็นต้องเข้ามาช่วยให้พนักงานปรับตัวกับทีมใหม่หรือ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น (Teaching others and learning from others)

ทางเลือกในการฝึกอบรม

ทางเลือกในการฝึกอบรม อาจแบ่งได้ออกเป็น 5 กลุ่ม เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ
ดังนี้ คือ

1. ฝึกอบรมงานที่ทำในองค์กร เช่น การสอนงาน (OJT, Coaching)
2. เข้าร่วมกิจกรรมในองค์กร เช่น การร่วมประชุม, การมอบโครงการงานให้ทำ

ทางเลือกในการฝึกอบรม

3. การร่วมกิจกรรมภายนอกองค์กร เช่น การเยี่ยมชมกิจการ

ขององค์กรอื่น, ประสานงาน หรือทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก

4. จัดหลักสูตรฝึกอบรมภายใน เพื่อสนองความต้องการ “เฉพาะ” ของ
องค์กร

5. หลักสูตรฝึกอบรมภายนอก



โครงการจัดทำมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพการ บริหารทรัพยากรบุคคล

สรุปผล Workshop : Functional Map Learning & Development

10 พฤศจิกายน 57



PMAT

Learning & Development การวิเคราะห์จัดการออกแบบและพัฒนาการเรียน

บทบาท

สนับสนุน ส่งเสริมการ
พัฒนา และกระตุ้น

ดำเนินการ
ครบวงจร **PDCA**

ส่งเสริมและสื่อสาร

บุคคล

กลุ่ม

องค์กร

กิจกรรม

- Workplace Learning
- OJT
- Coaching
- Self-learning
- Site visit

- Training Organization

- KM link to innovation
- LO
- LC



ติดตามและประเมินกระบวนการ การเรียนรู้



Performance Management

การบริหารผลการปฏิบัติงาน



Balance Scorecard

KPI

Competency

Compensation Management

การบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน

Direct (ทางตรง)	Indirect (ทางอ้อม)
Base Pay (ค่าตอบแทนที่ตายตัว) • ค่าจ้าง / เงินเดือน Variable Pay (ค่าตอบแทนแบบไม่ตายตัว) • Bonus • Incentive / Commission • Stock Option	Benefits (สวัสดิการ) • ค่ารักษาพยาบาล / ประกันชีวิต • เงินบำเหน็จ / บำนาญ • สิทธิในการหยุด/ลาต่างๆ • การฝึกอบรม / ดูงาน • อื่นๆ เช่น เครื่องแบบพนักงาน รถรับ-ส่ง ฯลฯ

ความผูกพัน มั่นหมาย Engagement

เหตุผลที่คนอยู่กับองค์กร (Reason To Stay)



- ความก้าวหน้าในอาชีพ
- พัฒนาการ & การเรียนรู้
- งานท้าทาย
- งานมีคุณค่า
- นาย
- เพื่อนร่วมงาน
- การยกย่อง
- อำนาจอิสระ
- เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น
- ผลตอบแทน

แนวคิดเกี่ยวกับ Engagement

ทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะให้ความสำคัญแก่บริบททางธุรกิจและจะให้ความสำคัญร่วมมือกับผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ภายใต้ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ องค์กรมีหน้าที่ในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย ระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน

แรงจูงใจที่ทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรอันประกอบด้วย

- **ส่วนที่หนึ่งคือ** พนักงานและความรู้สึกในจิตใจของพนักงาน
- **ส่วนที่สอง** ความสามารถของหัวหน้างานในการสร้างเงื่อนไขที่สามารถสนับสนุนให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

สัญญาณของ Engagement

- เมื่อพนักงานมีพันธะสัญญากับเป้าหมายขององค์กรพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย
- ลงมือปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เพื่อให้งานสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าหมายของบริษัท
- อยากจะอยู่กับองค์กรนานเท่านาน
- มีรู้สึกเป็นเจ้าของงาน
- มีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ตื่นเต้น เมื่อได้รับมอบหมาย
- มีความภูมิใจที่จะบอกว่า เป็นพนักงานขององค์กร



การบริหารจัดการ

Talent Management and Succession Planning



แนวโน้มการบริหารคนในอนาคต

- คนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุด แต่ไม่ใช่ทุกคน
- การบริหารบุคคลนั้นผู้บริหารต้องมองพนักงานที่เป็นดาวเด่น คนเก่ง คนดี ขององค์กร Talented People
- ต้องดูแลเอาใจใส่พนักงานเหล่านี้และต้องลงทุนในการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อธุรกิจ



แผนกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาพนักงานดาวเด่น

- เป็นแผนเชิงรุกต้องตอบโจทย์ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายองค์กร
- กำหนดพนักงานดาวเด่นจากทุกหน่วยงาน และต้องหาวิธีจูงใจ
- หัวหน้างานต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานดาวเด่น โดยถือว่าเป็นความรับผิดชอบหลักของหัวหน้างาน
- การพัฒนาพนักงานดาวเด่นต้องทำอย่างเป็นระบบต้องมีการวางแผนมุ่งเน้นให้เกิดการถ่ายโยงความรู้ผ่านระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ทำให้ผู้บริหารทุกๆ หน่วยงานนอกเหนือจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนร่วมในการพัฒนาและจูงใจรักษาพนักงานดาวเด่น เพื่อดึงความสามารถและศักยภาพที่โดดเด่นของพนักงานออกมาใช้อย่างเต็มที่

มาตรฐานวิชาชีพ
บริหารทรัพยากรบุคคล
HR Accreditation

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมและยกระดับให้งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นวิชาชีพ
2. เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพนี้เป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น และทราบถึงแนวทางที่จะพัฒนาตนเอง
3. เพื่อจัดให้มีมาตรฐานความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคล(**HR Competency**)
4. เพื่อจัดให้มีระบบการให้การรับรองมาตรฐานความสามารถทางวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล(**Accreditation**)
5. เพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (**Stakeholder**)

คุณสมบัติของผู้สมัคร

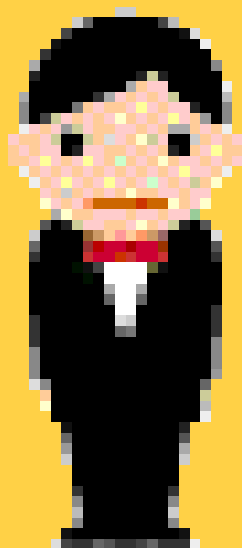
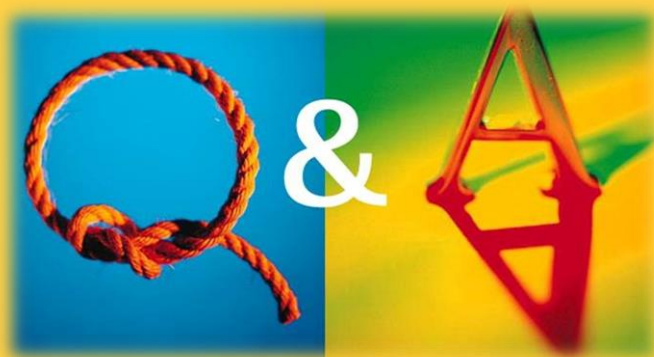
- ผู้มีสิทธิ์เข้ารับการสอบจะต้องมีคุณสมบัติการเป็นวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Accreditation) ในระดับ “มืออาชีพ” (Professional Human Resource - PHR) ตามที่ระบุไว้ในประกาศเรื่องการขอรับรองความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรบุคคลปี พ.ศ. 2554 ว่าด้วย

การทดสอบในภาคความรู้และภาคประสบการณ์วิชาชีพ ประกอบไปด้วย เนื้อหาในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

- 1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resources Planning)**
- 2. การสรรหาคัดเลือกบุคลากร (Recruitment & Selection)**
- 3. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)**
- 4. การบริหารแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations)**
- 5. การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการการเรียนรู้ (Training, Development & Learning)**
- 6. การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development)**
- 7. การพัฒนาองค์การ (Organization Development)**
- 8. การบริหารผลงาน (Performance Management)**

Human Resources Framework





อ.นิคม อ่อนละม้าย

FaceBook:Nikom Onlamai

081-8619731

Kompet.k@gmail.com

www.km-Training.com