

## รายงานผลความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา/ฝึกอบรม

ข้าพเจ้านางศิริพรรณ ชัยน ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการพิเศษและประสานงานภาคและการสื่อสาร ขอเสนอรายงานสรุปเนื้อหาและการนำไปใช้ประโยชน์ การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา/ฝึกอบรม หลักสูตร HR for Line Leader : เข้าใจคน เข้าใจงาน จัดโดยสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วิทยากรโดย อาจารย์ ดร. เบ็ญจวรรณ บุญใจเพชร ในระหว่างวันที่ ๑๑-๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๘ ณ สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยสามารถสรุปเนื้อหา ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารงาน HR สมัยใหม่ เพื่อมุ่งสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง มีดังนี้

กลยุทธ์การบริหารงาน HR สมัยใหม่ <b>HR Skills Area</b> ขอบเขตงานทรัพยากรบุคคล เพื่อมุ่งสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง			
<b>① Workforce Planning</b> * Manpower การวางแผนกำลังคน มีพม. ที่สอดคล้องกับ ผลงาน/Key Result	<b>② Recruitment &amp; Selection</b> การสรรหา คัดเลือก สร้างรูปแบบใหม่ๆ Online & Offline	<b>③ Compensation Management</b> การบริหารค่าตอบแทน Employee Contribution เชื่อมโยงกับผลงาน	<b>④ Labor Law &amp; Employee Relation Engagement</b> สร้างวินัย สร้างขวัญกำลังใจ
<b>⑤ Learning &amp; Training &amp; Development</b> การเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนา สร้าง Learning Mindset	<b>⑥ Performance Management System</b> การบริหารผลงาน Performance Drive	<b>⑦ Career Management</b> Career Path , Talent Mgt. การบริหารอาชีพ รักษาคณะง่ให้อยู่กับองค์กร	<b>⑧ Organization Development</b> การพัฒนาองค์กร 5 'S Model สร้าง Leadership ทุกระดับ
<b>⑨ Digital HR &amp; Transformation</b>		<b>HR Live chat / Communication platform</b> ขององค์กร	
<b>Job Re-design &amp; ทบทวน Job Description</b>		<b>Culture &amp; Core Value</b>	

โดยสามารถอธิบาย ได้ ดังนี้

๑. การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning Manpower) คือกระบวนการสรรหา วางแผน วิเคราะห์ และจัดการกับแรงงานเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อความต้องการขององค์กร เช่น การวางแผน จำนวนแรงงานที่ต้องการในอนาคต การจัดทำแผนการเลื่อนตำแหน่งงาน และการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากร เป็นต้น

๒. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment & Selection) คือ กระบวนการที่องค์กรใช้ในค้นหา และเลือกบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีขั้นตอน สำคัญ ดังนี้

- ๑) การวางแผนสรรหา เป็นการกำหนดความต้องการของตำแหน่งงานและกลยุทธ์การสรรหา
- ๒) การโฆษณาตำแหน่งงาน เป็นการใชช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์สมัครงานหรือโซเชียลมีเดีย
- ๓) การโฆษณาตำแหน่งงาน เป็นการใชช่องทางต่างๆ เช่น เว็บไซต์สมัครงานหรือโซเชียลมีเดีย
- ๔) การโฆษณาตำแหน่งงาน เป็นการใชช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์สมัครงานหรือโซเชียลมีเดีย
- ๕) การสัมภาษณ์ผู้สมัคร เป็นการวิเคราะห์เรซูเม่ (Resume) และจัดลำดับผู้สมัครที่เหมาะสม

๖) การตัดสินใจในการเลือก เป็นการตัดสินใจเลือกบุคคลที่เหมาะสมสำหรับองค์กร กระบวนการนี้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในองค์กรในระยะยาว

**๓. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)** กระบวนการที่องค์กรใช้ในการจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ โดยการบริหารค่าตอบแทนนี้จะช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มที่และลดความขัดแย้งในองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ดี ถือเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์หลักๆ ดังนี้

๑) ดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่ดีจะช่วยให้พนักงานที่มีความสามารถตัดสินใจทำงานในองค์กรนั้น ๆ

๒) ลดความขัดแย้งในองค์กร เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่ดีจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานและองค์กร

- ลดความขัดแย้งในองค์กร เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่ดีจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างพนักงาน และองค์กร
- สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่ดีจะช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานออกมาดีที่สุด
- ควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่ดีจะช่วยควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้

#### **๔. การสร้างวินัยและการสร้างขวัญกำลังใจ (Labor Law & Employee Relation Engagement)**

คือความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่เกิดจากการทำงานร่วมกันในองค์กร โดยรวมถึงบรรยากาศการทำงาน ความไว้วางใจ และการสื่อสารที่ช่วยให้ทั้งสองฝ่ายอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น แรงงานสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่ต้องเรียนรู้และเข้าใจให้ลึกตั้งแต่การกำหนดนโยบายที่ยุติธรรม รับฟังและแก้ไขปัญหาของพนักงาน ไปจนถึงการทำงานร่วมกับรัฐ เพื่อให้การจ้างงานเป็นไปตามมาตรฐาน มาดูกันว่าสิ่งที่ HR ต้องรู้และจัดการเกี่ยวกับงานแรงงานสัมพันธ์มีอะไรบ้าง

๑.) สื่อสารนโยบายองค์กรให้ชัดเจน HR ต้องสื่อสารนโยบายองค์กร กฎระเบียบ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ กับพนักงานอย่างเข้าใจตรงกัน เพื่อลดความสับสนและความขัดแย้ง

๒.) ดูแลสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าการจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการ วันลา ค่าล่วงเวลา หรือสิทธิอื่น ๆ เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงาน

๓.) รับฟังและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นธรรม เมื่อพนักงานมีข้อร้องเรียน HR ต้องรับฟังอย่างไม่เอนเอียง และหาทางแก้ไขที่เหมาะสม เพื่อสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกยุติธรรมในองค์กร

## ๕. การเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนา (Learning & Training & Development)

เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่มุ่งเน้นในการพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเลิศ ความเข้าใจในภาคธุรกิจ และสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้เป็นสิ่งสำคัญในการเติบโตและความสำเร็จขององค์กรในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กระบวนการ Learning & Development จะมีลักษณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การสร้างหลักสูตร การฝึกอบรม การจัดทำวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบการฝึกอบรมและวิธีการสอนที่เหมาะสม การให้บริการฝึกอบรมและสัมมนา การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และความรู้ที่เป็นประโยชน์ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

หลังจากที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะแล้ว การติดตามและประเมินผลจะเป็นส่วนสำคัญในการวัดความสำเร็จของ Learning & Development ว่ามีผลกระทบต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างไร

Learning & Development (L&D) เป็นองค์ประกอบที่มีบทบาทสำคัญและไม่ควรถูกกละเลยในองค์กร มีบทบาทหลากหลายที่มีผลต่อความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้:

**พัฒนาทรัพยากรมนุษย์:** ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อมและเชี่ยวชาญ ในงานของตน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เกี่ยวข้องจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้พนักงานเติบโตและมีความสำเร็จในที่ทำงาน

**สร้างบรรยากาศการเรียนรู้:** การให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะให้กับพนักงานทำให้พนักงานรู้สึกว่าการให้ความสำคัญกับความเจริญรุ่งเรืองของพนักงาน การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างพนักงานที่มีความสามารถและความพร้อมในการทำงาน

**เพิ่มประสิทธิภาพและผลการทำงาน:** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องทำให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานของตน จึงส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในการทำธุรกิจ

**สร้างความพร้อมในการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง:** องค์กรต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องราวและแนวโน้มทางธุรกิจทำให้พนักงานมีความพร้อมในการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวตามสภาพแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น

**ส่งเสริมพฤติกรรมและความรับผิดชอบที่ดี:** การเสริมสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนา จึงส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ดีในการทำงานและความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ของตน

**องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น:** Learning & Development เป็นกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น พนักงานที่มีความพร้อมในการทำงานและมีความสามารถที่เพิ่มขึ้นจึงส่งผลให้องค์กรมีความเสถียรและยังคงเติบโตไปในทิศทางที่ดีขึ้น

**องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนา** Learning & Development (L&D) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมในงานของตน โดยเพื่อให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงาน และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจที่ดีขึ้น และวิธีการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการ Learning & Development สามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนดังนี้

๑) วางแผนและตรวจสอบความต้องการ: การวางแผนเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรตรวจสอบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ว่ามีความต้องการที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรในแต่ละตำแหน่งหรือไม่ และวางแผนในการให้การพัฒนาทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสม

๒) ออกแบบและสร้างหลักสูตร: หลักสูตรที่ออกแบบขึ้นให้เหมาะสมตามความต้องการของพนักงานและองค์กร ซึ่งอาจประกอบด้วยการอบรม ซีมินาร์ หรือเนื้อหาการเรียนรู้ในรูปแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

๓) การฝึกอบรม: หลังจากการออกแบบหลักสูตรแล้ว ต่อไปคือการฝึกอบรมและส่งเสริมให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานในสาขาของตน การฝึกอบรมอาจมีทั้งการฝึกฝนทักษะ การฝึกงานจริง หรือการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

๔) การติดตามและวัดผล: หลังจากที่มีการฝึกอบรมแล้ว ควรมีการติดตามและวัดผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีผลส่งต่อการทำงานและความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ การวัดผลนี้จำเป็นต้องเป็นที่ตั้งแต่แรกเพื่อให้ทราบถึงผลประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๕) การปรับปรุงและพัฒนา: หลังจากที่มีการวัดผลแล้ว ต่อไปคือการทำการปรับปรุงและพัฒนาของหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงเนื้อหา หรือวิธีการการสอนในกรณีที่ไม่สามารถให้ผลตอบแทนที่ดีต่อการทำงานขององค์กรได้

โดยรวมแล้ว Learning & Development เป็นกระบวนการที่สำคัญและมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานและทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และสามารถเติบโตไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้ การให้ความสำคัญในกระบวนการ Learning & Development นั้น ช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตและเป็นที่ยอมรับในตลาดได้อย่างมีความสำเร็จ

**๖. การบริหารผลงาน** (Performance Management System) คือ กระบวนการที่องค์กรใช้ในการวัดและประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานระบบนี้ช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้นและมีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงเพื่อสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

**๗. การบริหารอาชีพ** (Career Management, Career Path , Talent Mgt.) การจัดการอาชีพ คือ กระบวนการวางแผนและพัฒนาอาชีพ ของบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางอาชีพ เช่น การเติบโตทางการเงินและความมั่นคงในอาชีพ การจัดการอาชีพนั้น เริ่มต้นจากการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองและอาชีพที่ต้องการ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ในระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีความมุ่งมั่นและมีแรงจูงใจในการทำงาน

**๘. การพัฒนาองค์กร** (Organization Development) คือกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนผ่านการใช้เครื่องมือและกระบวนการต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์สภาพองค์กร การพัฒนาบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง. OD มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกและภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาให้เติบโตไปพร้อมกับสถานะทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

### บทบาทหน้าที่ ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ ผู้จัดการ/ผู้นำ/หัวหน้าสายงาน

๑. การบริหาร และวางแผนกำลังคนในสายงานที่รับผิดชอบ
๒. มีส่วนร่วมในการสัมภาษณ์ คัดเลือกพนักงาน
๓. มีส่วนร่วมในการปฐมนิเทศ และต้อนรับพนักงานใหม่
๔. มีหน้าที่ในการประเมินผลการทดลองงาน
๕. เป็นพี่เลี้ยงในการสอนงาน การมอบหมาย การควบคุม ติดตามงาน ตลอดจนการอบรมให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น OJT , On-boarding , Focus group , Learning by doing
๖. รับผิดชอบการจัดตารางเวลาทำงาน การใช้สิทธิวันหยุด วันลาต่าง ๆ ของพนักงาน
๗. เป็นผู้พิจารณาอนุมัติการทำงานล่วงเวลา และการทำงานในวันหยุด
๘. มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี รวมถึงการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับความก้าวหน้า
๙. มีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีผลงานต่ำกว่าประสิทธิภาพ
๑๐. มีส่วนในการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

๑๑. มีหน้าที่ในการบริหารจัดการ ควบคุม ดูแลด้านวินัยในการทำงานและวินัยความประพฤติต่าง ๆ ให้อยู่ในกฎระเบียบที่องค์กรกำหนด

๑๒. มีหน้าที่ในการลงโทษทางวินัยอย่างเป็นธรรม กรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติผิด

๑๓. เป็นผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามาขอคำแนะนำ (ซึ่งอาจหมายถึงเรื่องส่วนตัว)

๑๔. เป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและไว้วางใจ

๑๕. เป็นผู้ถ่ายทอดนโยบายต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงมายังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการรับรู้ ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานและองค์กร

### AI จะมาแทนที่งาน HR ได้ มากน้อยแค่ไหน



มีรายละเอียด ดังนี้

#### ๑. AI-Assisted People Management Framework

##### A- Analyze

- วิเคราะห์ข้อมูลพนักงาน เช่น Performance, Attendance, Engagement signals

##### I – Insights

- สรุปข้อมูลเป็นอินไซด์ เช่น ความเสี่ยงลาออก ความเครียด ทักษะที่ขาด

##### A – Action

- นำอินไซด์ไปสร้างแผนโค้ช ปรังงาน Reskill/Upskill

##### P – People Experience

- ตรวจสอบผลกระทบต่อประสบการณ์พนักงาน

## ๒. AI-Enabled Performance Cycle Framework

มี ๕ ขั้นตอนที่ AI ช่วยวงจร ประเมินผลงานให้ โปร่งใส และแม่นยำ

- ๑.) Goal Setting–AI ช่วยออกแบบ KPIs/OKRs
- ๒.) Tracking–เก็บข้อมูลผลงานตลอดปี
- ๓.) Progress Insights–AIแจ้งเตือนความเสี่ยงเป้าหมาย
- ๔.) Feedback Assist–ช่วยร่าง feedback แบบ SBI
- ๕.) Performance Review ลดความลำเอียงด้วยข้อมูลจริง

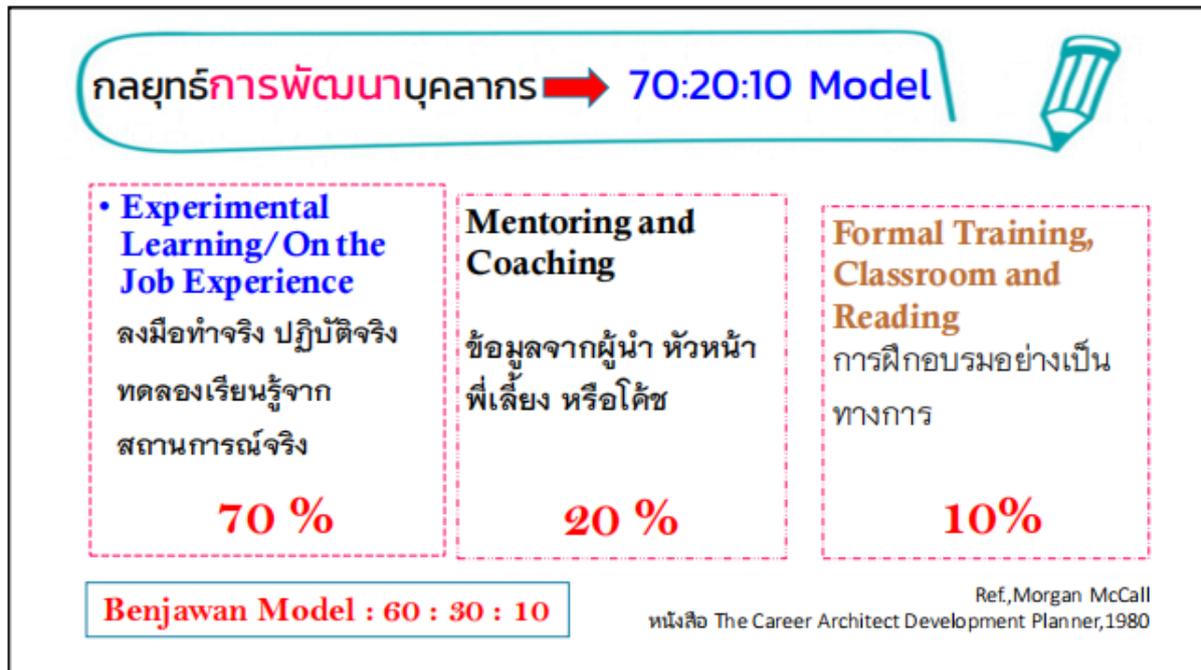
## ๓. AI Talent & Skills Mapping Framework สำหรับ HRD/พัฒนาทักษะทีม

- ๑.) Skills Diagnosis วิเคราะห์ ทักษะจากผลงาน/Job Scope
- ๒.) Skills Match & Gap จับคู่ทักษะสำคัญกับทักษะรายบุคคลและระบุ ช่องว่าง
- ๓.) Learning Path AI-Generated AI สร้างเส้นทางการเรียนรู้เฉพาะบุคคล

## ๔. Responsible AI for People Management Framework หลักธรรมาภิบาล เป็น AI สำหรับงานบริหารคน

- ๑.) Transparency บอกพนักงานว่าใช้ AI ทำอะไร
- ๒.) Privacy ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลตาม PDPA
- ๓.) Bias Check ตรวจสอบอคติของข้อมูล
- ๔.) Human-in-the-loop ใ้มนุษย์ตัดสินใจขั้นสุดท้าย
- ๕.) Security ใช้ระบบที่มีมาตรฐาน ISO/PDPA

## กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร



โมเดลการเรียนรู้และพัฒนา ๗๐:๒๐:๑๐ จึงมีประโยชน์ ต่อการพัฒนาบุคลากร (HRD)

- ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ และต่อยอดการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง
- โมเดลนี้เป็นประโยชน์โดยตรงสำหรับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการส่งเสริมการเรียนรู้
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้า เพิ่มพูนศักยภาพ ทั้งในส่วนของการทำงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเน้นการฝึกปฏิบัติงานจริง (OJT : On the Job Training)
- สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร (KM : Knowledge Management) ที่จะทำให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีรากฐานที่มั่นคง

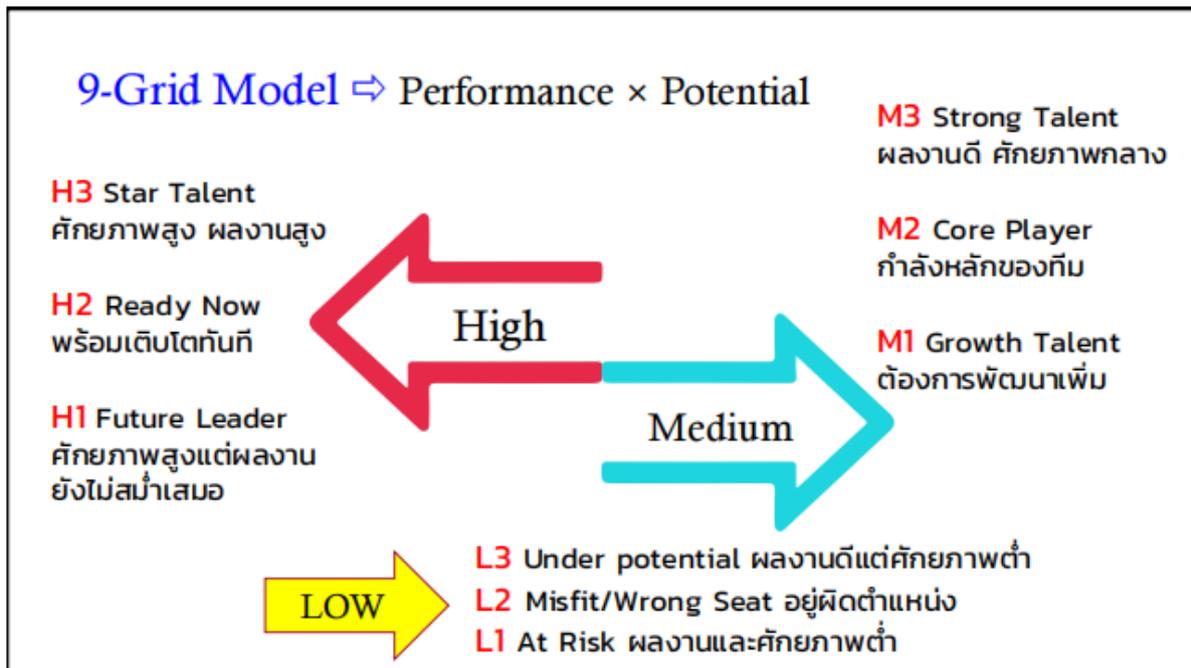
ปัญหา/ผลกระทบ ที่ อาจเกิดขึ้นจากการใช้ โมเดล ๗๐:๒๐:๑๐

- หากองค์กรไม่ ต้องการให้เรียนรู้ อะไรเพิ่มเติม โมเดลนี้ก็จะไม่เกิดผลสำเร็จ
- หากหัวหน้างานไม่เข้าใจงาน ไม่เข้าใจการสอนงาน ไม่เข้าใจระบบการเป็น พี่เลี้ยง พนักงานก็อาจจะไม่ได้อะไรกลับไปเลย หรือหากพนักงานเองไม่เข้าใจ ปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเพื่อให้เกิดการพัฒนา ก็ทำให้การเรียนรู้ไม่เกิดผล
- พนักงานขี้เกียจ ไม่อยากพัฒนาตนเอง ซึ่งหลายองค์กร อาจจะพบสถานการณ์แบบนี้
- ถึงแม้จะมีการวางแผน จัดการ คิดค้น สร้างสรรค์กระบวนการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองดีเพียงใดก็ตาม แต่พนักงานมีนิสัยขี้เกียจ ไม่อยากพัฒนาโมเดลนี้ก็จะใช้ไม่ได้ผล

เครื่องมือ ที่ใช้ในการประเมินความสามารถและประสิทธิภาพของบุคคลในองค์กร ๙ Box GRID Model คือเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความสามารถและประสิทธิภาพของบุคคลในองค์กร โดยแบ่งบุคคลออกเป็น ๙ กลุ่มตามผลการปฏิบัติงานและความสามารถในอนาคต ซึ่งช่วยให้ผู้จัดการสามารถวางแผนการพัฒนา และสืบทอดตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพ ดังนี้



<b>Potential</b>	<b>High</b>	H 1 Future Leader <b>7</b>	H 2 Ready Now <b>8</b>	H 3 Star Talent <b>9</b>
	<b>Moderate</b>	M 1 Growth Talent <b>4</b>	M 2 Core Player <b>5</b>	M 3 Strong Talent <b>6</b>
	<b>Low</b>	L 1 At Risk <b>1</b>	L 2 Misfit Wrong Seat <b>2</b>	L 3 Under Potential <b>3</b>
		<b>Low</b>	<b>Moderate</b>	<b>High</b>
		<b>Performance</b>		



ทักษะ/ความสามารถ ของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

กลยุทธ์การคิดโครงการฝึกอบรมทักษะที่ จำเป็นต่อการเติบโตและประสบความสำเร็จได้ในองค์กร

 <p>• ทักษะและ ความสามารถ ของบุคลากรที่ องค์กรต้องการ ในยุคโลกเปลี่ยน</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hard Skills</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- digital skill</li> <li>- data analysis &amp; database management</li> <li>- technical &amp; functional skill</li> <li>- <b>business skill</b></li> <li>- organization specialist</li> <li>- mixed skill</li> </ul>
 <p>• ทักษะและ ความสามารถ ของบุคลากรที่ องค์กรต้องการ ในยุคโลกเปลี่ยน</p>	<p style="text-align: center;"><b>Soft Skills</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emotional intelligence</li> <li>- Leadership</li> <li>- Communication &amp; Collaboration</li> <li>- Critical thinking &amp; decision-making</li> <li>- Good attitude</li> <li>- Self motivated &amp; Persuasion</li> <li>- Growth mindset</li> <li>- Flexible skill</li> </ul>

 <p><b>Life Skills</b></p> <p>• ทักษะและ ความสามารถ ของบุคลากรที่ องค์กรต้องการ ในยุคโลกเปลี่ยน</p>	<p style="text-align: center;"><b>Live skills ทักษะชีวิต</b></p> <p>⇒ work ability+ social ability</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีภูมิคุ้มกันในตัวเอง พึ่งตนเองได้</li> <li>- ทักษะการตระหนักรู้ในตนและการควบคุมตนเอง (Self-awareness and control) เป็นความสามารถในการค้นหา รู้จักและเข้าใจตนเอง รู้ข้อดี ข้อด้อยของตนเอง รู้ความต้องการและสิ่งที่ไม่ต้องการของตนเอง</li> <li>- สามารถควบคุมตนเองให้มีชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขในทุกสถานการณ์</li> <li>- ทักษะการจัดการกับความเครียด</li> <li>- ทักษะการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล</li> <li>- ความสามารถในการดูแลสุขภาพ</li> </ul>
---	---

## การพัฒนาพนักงานที่ นิยมใช้ในองค์กร มีดังนี้

๑. OJT : On the job training คือ การฝึกอบรมพนักงานโดยให้เรียนรู้จาก การลงมือทำงานจริง ภายใต้การดูแลของพี่เลี้ยงหรือผู้มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ โดยตรง ทำให้พนักงานพร้อมทำงานได้เร็วขึ้น ลดค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมแยกต่างหาก และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จริง

๒. Coaching & Mentoring คือ การใช้คำถามนำเพื่อปลูกศักยภาพให้ผู้เรียนคิดและลงมือทำด้วยตนเอง (เน้นปัจจุบัน-อนาคต, ระยะสั้น) ในขณะที่การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ และให้คำแนะนำโดยผู้มีประสบการณ์ (เน้นการเติบโตระยะยาว) โดยโค้ชจะเน้นการฟัง ถาม และกระตุ้น ส่วนพี่เลี้ยงจะเน้นการสอนและชี้แนะ ทั้งสองวิธีช่วยพัฒนาคน แต่มีวิธีการและเป้าหมายที่ต่างกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๓. On Boarding คือ กระบวนการต้อนรับและปรับตัวพนักงานใหม่ให้เข้ากับองค์กรและวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อให้พนักงานใหม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม เข้าใจหน้าที่ เครื่องมือ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ซึ่งต่างจากการปฐมนิเทศ (Orientation) ที่เป็นแค่การให้ข้อมูลเบื้องต้น แต่การ Onboarding จะเป็นกระบวนการที่ยาวนานกว่า ครอบคลุมทั้งด้านธุรการ การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์ และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

๔. Buddy System คือการจับคู่บุคคลสองคนเพื่อทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อความปลอดภัย การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การแบ่งปันความรู้ และการสนับสนุน โดยใช้ได้ตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การดูแลนักศึกษาต่างชาติ ไปจนถึงการปฏิบัติงานที่อันตราย เช่น การทำงานกับระบบไฟฟ้าแรงสูง เพื่อให้เกิดการตรวจสอบและช่วยเหลือทันทีเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน

๕. Training (online & offline) คือ กระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มคน เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร โดยมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การฝึกปฏิบัติงานจริง (On-the-Job Training), การสัมมนา (Seminar), หรือการเรียนรู้ออนไลน์ (E-learning)

๖. Job Assignment คือกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงภาระงานต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง โดยอ้างอิงจากขอบเขตงานใน Job Description (JD), อาจเป็นงานประจำตามตำแหน่ง หรือเป็นงานพิเศษเพิ่มเติม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไปพร้อมกัน

๗. ABL : Action-based Learning คือ การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติจริงผ่านกิจกรรมและการเคลื่อนไหว โดยเชื่อมโยงทฤษฎีจากในห้องเรียนเข้ากับปัญหาหรือสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ สร้างความเข้าใจ และจดจำเนื้อหาได้ดีขึ้นผ่านประสบการณ์ตรง การใช้ร่างกายและสมองไปพร้อมกัน (Mind-Body Connection) และการตั้งคำถามเพื่อการค้นพบ โดยมีครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกและผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

๘. Knowledge Management & Sharing (KM & KS) คือ กระบวนการที่องค์กรใช้ในการรวบรวม สร้าง จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ที่มีอยู่ (ทั้งที่อยู่ในคนและในเอกสาร) มาทำให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน การแก้ไขปัญหา หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

๙. Outing Seminar คือการผสมผสานกิจกรรมท่องเที่ยวพักผ่อน (Outing) กับการเรียนรู้หรือพัฒนาทักษะ (Seminar) ในทริปเดียวกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Team Building) ลดความเครียด และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน นอกเหนือจากการท่องเที่ยวสบายๆ ก็จะมีการสอดแทรกเนื้อหาที่ช่วยพัฒนาบุคลากร เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำ การสื่อสาร หรือการแก้ปัญหา เพื่อให้พนักงานได้ปลดปล่อยจากงานและกลับมาทำงานอย่างมีพลังและมีความสุขมากขึ้น

๑๐. Study Visit คือ การเดินทางไปเยี่ยมชมสถานที่จริง เช่น โรงงาน บริษัท หรือแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อ เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (hands-on experience) นอกห้องเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บเกี่ยวความรู้ใหม่ๆ ทักษะ และแนวคิดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือการศึกษาของตนเองได้ เป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ (Education) กับการลงมือทำจริง (Learning) เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจและมุมมอง

๑๑. Self Learning คือ กระบวนการที่บุคคลมีความสามารถในการ กำหนดเป้าหมาย, วางแผน, จัดการ, ลงมือปฏิบัติ, และประเมินผล การเรียนรู้ของตนเองได้อย่างอิสระ โดยมีแรงจูงใจจากภายใน สนใจในสิ่งที่ตนเองต้องการเรียนรู้ ไม่จำเป็นต้องรอครูหรือผู้สอน แต่สามารถขอคำแนะนำจากผู้อื่นได้ และเป็นการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อให้เกิดทักษะและความชำนาญเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

### วิธีการรักษาบุคลากร...ในฐานะเป็นผู้นำ/ผู้จัดการ มีดังนี้

- สนับสนุน ส่งเสริม ให้กำลังใจ รวมถึงพัฒนาศักยภาพพนักงานอยู่เสมอ
- สร้างเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพให้ชัดเจน และร่วมผลักดันให้ไปสู่เป้าหมาย
- นำเสนอ ทบทวนสวัสดิการที่มีประโยชน์และมีคุณค่าต่อพนักงาน
- ดูแลสภาพแวดล้อม สภาพการทำงานให้มีความพร้อมอย่างเหมาะสม เมื่อร่วมงานด้วยแล้วรู้สึกสบายใจ มีความสุขในการทำงาน มีความพร้อมที่จะทำงาน ไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

### ประโยชน์ของ Performance Coaching & Feedback มีดังนี้

๑. เพื่อช่วยยกระดับ ชีตความสามารถของพนักงาน
๒. ทำหน้าที่ความรับผิดชอบของ LM ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล
๓. การเชื่อมโยงผลประเมิน กับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

## หน้าที่ความรับผิดชอบของ Line Manager ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระบบประเมินผลในองค์กร

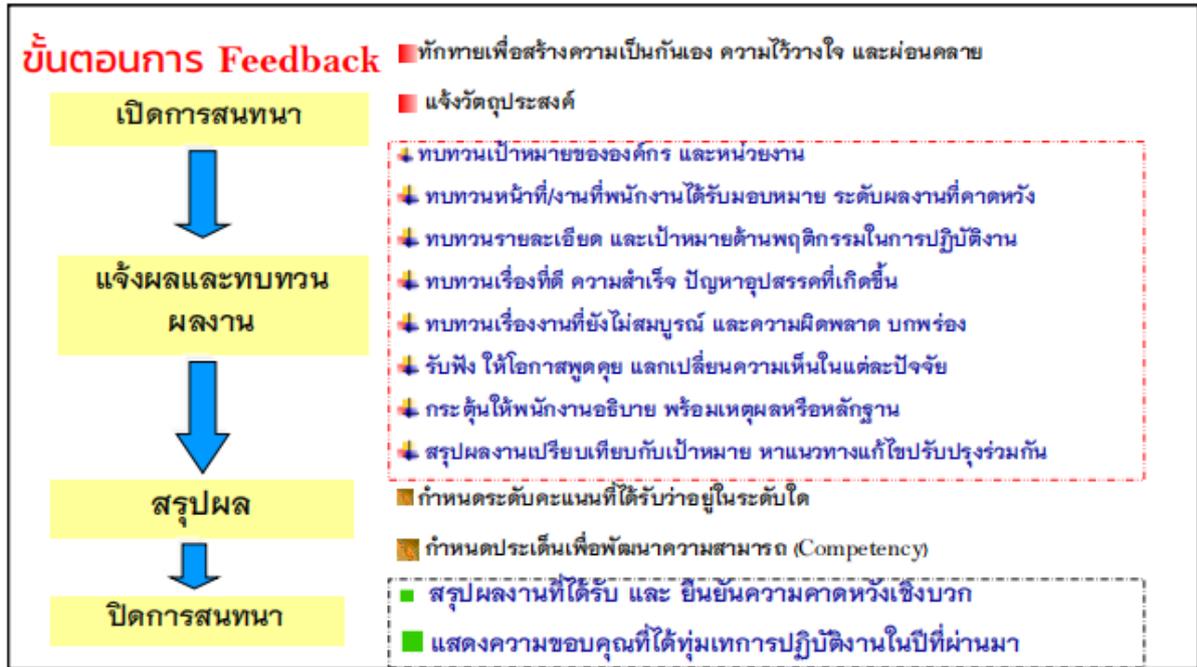
๑. มีความทันสมัยใช้วัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
๒. มีการนำผลประเมินไปใช้เพื่อการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
๓. มีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
๔. มีกำหนดการประเมินปีละ ๒-๓ ครั้ง แยกตามระดับตำแหน่งงาน
๕. มีการนำผลประเมินไปใช้ในงาน Career Management
๖. มีการเชื่อมโยงผลประเมินกับ Competency ของตำแหน่งงาน
๗. ได้ใช้ผลประเมินเพื่อ พิจารณาความดี ความชอบรวมถึงการลงโทษ
๘. มีการทบทวนตัวชี้วัดที่ สนับสนุนกลยุทธ์องค์กร
๙. มีการจัดการเรื่อง Performance Feedback

## ปัญหาเหล่านี้ในการประเมินผลบ้างหรือไม่

๑. เป็นการวัดพฤติกรรมมากกว่าวัดผลสำเร็จของงาน
๒. ไม่มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับผลสำเร็จของงานที่ชัดเจน
๓. ใช้ ข้อมูลเพียงบางส่วนหรือบางช่วงเวลาสรุปผลงานทั้งปี
๔. ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกมากกว่าการใช้ ข้อมูล
๕. ตัวชี้วัดและผลงานของหัวหน้าและลูกน้องไม่สัมพันธ์กัน
๖. หัวข้อการประเมินผลงานเหมือนกันทุกตำแหน่ง ทุกปี
๗. ผู้ประเมินแต่ละคนมี มาตรฐานการประเมินไม่เท่ากัน
๘. จำนวนพนักงานในแต่ละระดับผลงานถูกกำหนดไว้แน่นอน
๙. ไม่ มีการ Feedback ข้อมูลให้ผู้ถูกประเมินทราบ

## การเตรียมตัวก่อน Feedback

๑. เตรียมข้อมูลหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป้าหมายงาน
๒. รวบรวมผลงานที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน
๓. รวบรวมพฤติกรรมเด่น ๆ ทั้งทางด้านบวกและลบ
๔. เปรียบเทียบผลการประเมินกับพนักงานในหน้าที่เดียวกัน
๕. แจ้งให้พนักงานทราบ และเตรียมความพร้อม เพื่อให้ เกิดกระบวนการสื่อสารสองทาง
๖. กำหนดวัน เวลา และสถานที่ ที่เหมาะสม



## งานสัมพันธ์ในองค์กร

### ๑. บทบาท...การแรงงานสัมพันธ์สำหรับผู้จัดการสายงาน

- ๑.) การกำกับดูแลและให้คำปรึกษาในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๒.) สื่อสาร พูดคุยให้คำแนะนำ ทำความเข้าใจ ให้กำลังใจ
- ๓.) จัดสรรกำลังคนในหน่วยงานให้เพียงพอต่อภาระงาน **ไม่สร้างความกดดัน**
- ๔.) **สอนงาน** พัฒนาความรู้แก่พนักงานที่ได้รับมอบหมายงานใหม่
- ๕.) เมื่อเกิดปัญหาในงานก็มีความพร้อมความร่วมมือที่จะช่วยกันแก้ไข
- ๖.) สามารถลดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างทันเวลา
- ๗.) ประเมินผลงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ

### ๒. หลักการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

- ๑.) การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรต่อกัน
- ๒.) เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (Two way communication)
- ๓.) ใช้ภาษาที่ เข้าใจได้ง่าย
- ๔.) เตรียมข้อมูลข่าวสารในเรื่องที่เกี่ยวข้องให้มี ความพร้อมและถูกต้อง ทั้งสองฝ่าย(นายจ้างและลูกจ้าง) ควรจะต้องหาจุดความพอดี (Balancing Point) ระหว่างกัน
- ๕.) มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันตลอดเวลาในระหว่างการพูดคุย
- ๖.) ใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

### ๓. หลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์

- ๑.) รู้วิธีส่งเสริมกำลังใจ
- ๒.) สร้างความไว้วางใจ
- ๓.) แสดงบุคลิกที่เป็นมิตร
- ๔.) มีน้ำใจช่วยเหลือ
- ๕.) การควบคุมภาวะอารมณ์
- ๖.) รู้จักใช้คำว่า “ขอบคุณ” และ “ขอโทษ” ตามโอกาสที่เหมาะสม

### ๔. ลักษณะแรงงานสัมพันธ์ ที่ไม่ดี

- ๑.) พนักงานไม่พอใจผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ผู้จัดการมีทัศนคติที่ไม่ดี
- ๒.) เกิดการต่อต้าน ไม่เห็นด้วยกับนโยบาย ซึ่งจะเป็นที่มาของความไม่ร่วมมือ
- ๓.) การตำหนิ วิจารณ์องค์กร
- ๔.) นิินทาผู้บริหารให้เกิดความเสียหายการใช้มาตรการบีบบังคับ เมื่อได้ยื่นข้อเรียกร้องให้
- ๕.) ฝ่ายนายจ้างดำเนินการ แต่นายจ้างไม่ดำเนินการ ตามที่ต้องการจึงเกิดการประท้วง ทำให้  
งานเสียหาย
- ๖.) ปัญหาข่าวลือ ข่าวที่ไม่เป็นความจริงทำให้ พนักงานเข้าใจผิด หวาดระแวง หวาดกลัว

### การบริหารแรงงานสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์

๑. ต้องทำให้ผู้บังคับบัญชา/นายจ้างเกิดความ...เชื่อใจ
๒. ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความ...เชื่อมือ
๓. ทำให้สหภาพแรงงาน(ถ้ามี)เกิดความ...เชื่อถือ
๔. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา/ลูกน้อง/ลูกจ้างเกิดความ...เชื่อมั่นในการทำงาน

### หลักการบริหารวินัยพนักงาน

๑. รู้จักพนักงานอย่างน้อยแค่ไหน อย่างไร ?
๒. ข้อเท็จจริงมีอะไรบ้าง?
๓. พนักงานเคยได้รับโอกาสปรับปรุงตนเองหรือไม่?
๔. พนักงานเคยได้รับโทษอย่างใดอย่างหนึ่งมาก่อนหรือไม่ ?
๕. เคยมีการลงโทษพนักงานอื่นในความผิดอย่างเดียวกันหรือไม่?
๖. ท่านพร้อมที่จะลงโทษพนักงานด้วยตัวท่านเองหรือไม่ ?
๗. มีเหตุผลในการลงโทษหรือไม่ ?
๘. พนักงานเข้าใจ/พอใจหรือไม่ว่าเขาได้รับการลงโทษที่เป็นธรรม?

### การสร้างความผูกพัน (Employee Engagement)

การมีส่วนร่วมและผูกพันของบุคลากร มีความสำคัญอย่างไรกับองค์กร  
บทบาท Line Manager กับการร่วมสร้าง Engagement

- ๑.) สร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร
- ๒.) กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกับองค์กรในทุก ๆ ด้านอย่างสมัครใจและเต็มใจ
- ๓.) ร่วมส่งเสริมและสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง
- ๔.) จูงใจให้เกิดแนวคิด Growth Mindset

### The Employee Experience Equation

- 1. Cultural Environment
- 2. Technological Environment
- 3. Physical Space Environment



Employee Experience ยกระดับประสบการณ์ของพนักงาน คือ

- การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมกับองค์กร
- เน้นการทำงานที่ยืดหยุ่นและการตอบสนองความต้องการของพนักงานที่ หลากหลาย
- การเน้นที่การสร้างความผูกพันและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร



(นางศิริพรรณ ชัยัน)

ผู้อำนวยการสำนักงานคนบดี  
คณะสารสนเทศและการสื่อสาร  
ผู้รายงาน