



Human Resource Management



น.อ.หญิง คณิศจิ อรุโรจน์

ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ ม.เกษตรศาสตร์

20 ก.พ.66



น.อ.หญิง ดร.คณิศจิ อานุโรจน์





คิดว่าวันนี้ท่านจะ
ได้มีความรู้เพิ่มขึ้น
ในเรื่องใด



BUILDERS

AGED 71+



BABY BOOMERS

AGED 52-70



GENERATION X

AGED 37-51



GENERATION Y

AGED 22-36



GENERATION Z

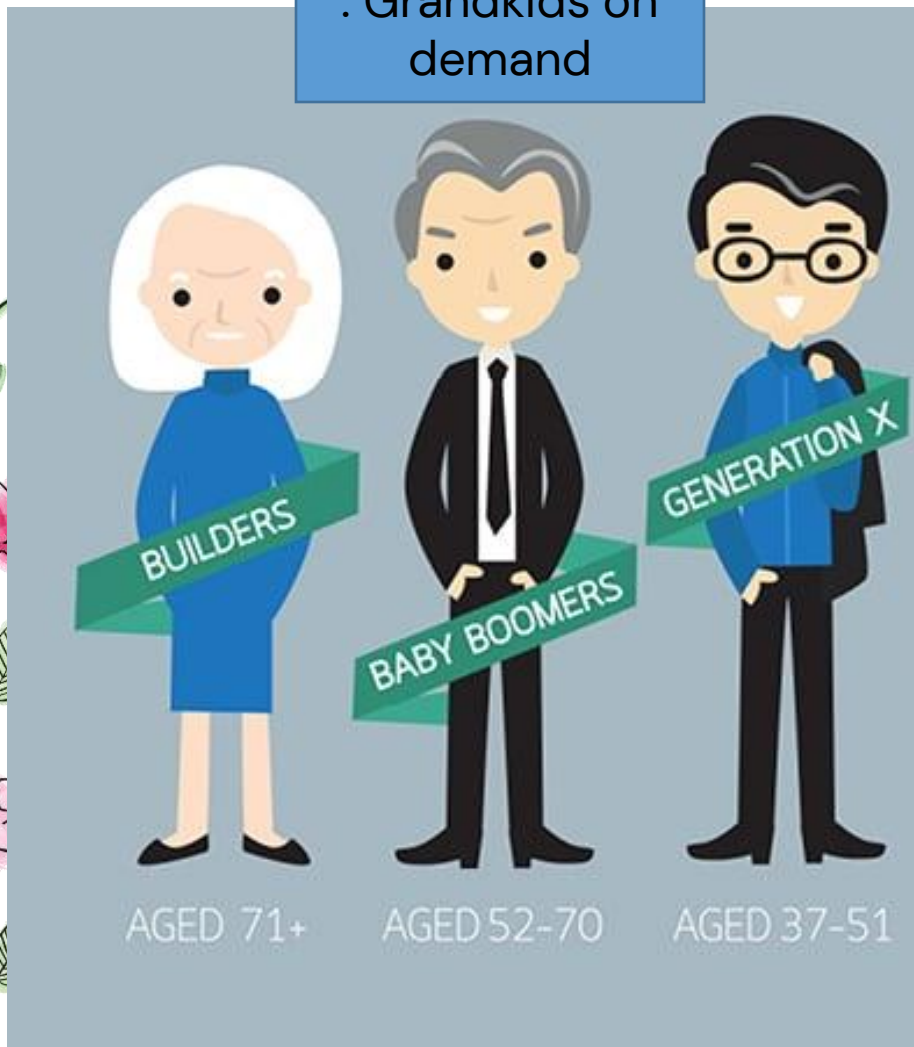
AGED 7-21



GENERATION ALPHA

AGED UNDER 7

Startup Papa
: Grandkids on
demand



Builders

ชยัน อดทน เครื่องชนบประเพณีระเบียบแบบแผน กม. ภัคดีต่อองค์กร ปท.ชาติ

Baby boom

มีความสามารถสูง (Talent)

Lifestyle New Normal

ให้ความสำคัญกับสุขภาพ

ครอบครัว การใช้เวลาที่บ้าน

**กลุ่ม Exclusive ชอบเดินทางท่องเที่ยว

ชอบเล่น Social Media >>Papa

Gen X

ระหว่าง Baby Boom กับ Y

มีวินัยและ Loyalty สูง

กลายเป็นกลุ่ม Leader ทางสังคม

เจริญมั่งคั่ง มีความเชื่อมั่นในตนเอง



Gen Y Gen Z

พวกเขากลายเป็นหัวทอกในการเรียกร้องความเปลี่ยนแปลงของภาครัฐ

Gen Y

กลายเป็นกลุ่ม Leader ทางสังคม มีความเชื่อมั่น และจะเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนโลกมาอย่างยาวนาน เป็น GEN ของนักเรียกร้องที่โลกต้องปรับตัวตาม Work From Home / Learn from Home ของลูก

ลักษณะพิเศษที่ต่างจาก GEN ข้างต้นคือ

- ความสามารถด้าน IT
- ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
- เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- มั่นใจในตัวเอง คาดหวังต่อความสำเร็จสูง



Gen Z วัยรุ่นพลิกโลก หรือ Gen Meme

คน GEN นี้เกิดมาพร้อมกับเครื่องมือการสร้างคอนเทนต์ที่สะดวกสบายและหลากหลายเหลือก็แต่จินตนาการหรือความคิดสร้างสรรค์ของใครจะโดนใจคนส่วนใหญ่ได้ดีกว่า นักสร้างไวรัสมืออาชีพ นักปลุกกระแสทางสังคม นักตอบโต้ด้วยคอนเทนต์

Gen Z เก่ง IT



Generation Alpha aged under 7

- เติบโตท่ามกลางความเครียดมากกว่าเด็กทุกเจนที่ผ่านมา
- เกิดมาพร้อมหน้าจอสัมผัส Touch screen ทำให้เจนนี้มีอัตราการใช้ YouTube ที่สูงมาก
- ติดหน้าจอส่งผลให้เด็กในวันนี้รับรู้ไลฟ์สไตล์แบบผู้ใหญ่
- อยู่กับสังคมทุนนิยม มีแนวโน้มเป็นคนวัตถุนิยม คำนึงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
- เปื่อง่ายและความอดทนต่ำ นิยมความรวดเร็วทันใจ จึงมองหาสูตรความสำเร็จที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตั้งแต่อายุยังน้อย



BUILDERS

AGED 71+



BABY BOOMERS

AGED 52-70



GENERATION X

AGED 37-51



GENERATION Y

AGED 22-36



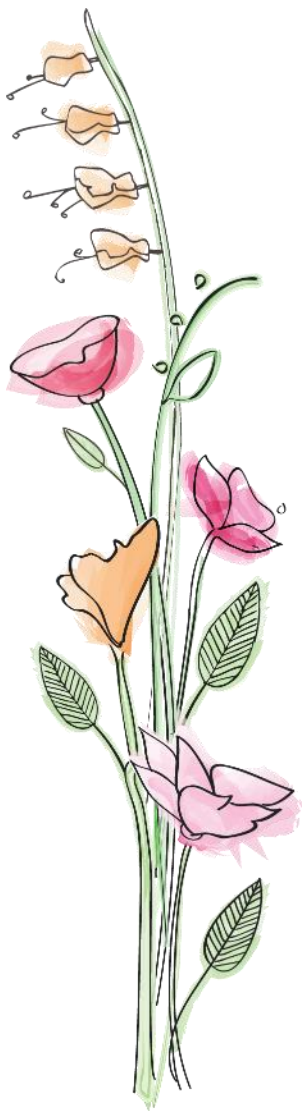
GENERATION Z

AGED 7-21



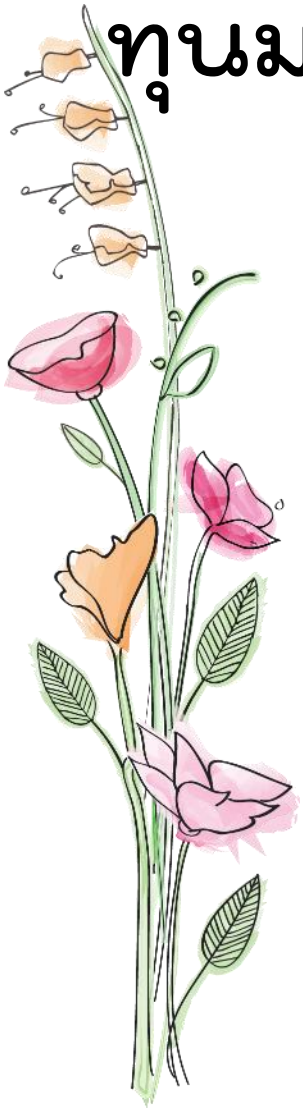
GENERATION ALPHA

AGED UNDER 7



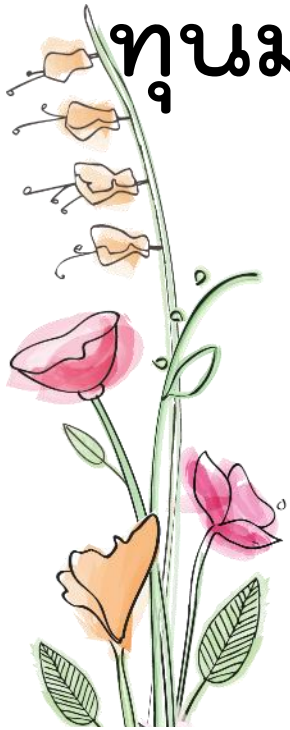
ทุนมนุษย์ (Human Capital)

ทุนมนุษย์ (Human Capital)



- **บุญส่ง** ทำงานไปวันๆ ไม่ตั้งใจทำงาน หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน เสนอแนวทางการปรับปรุงอะไร แก่ไม่เอาด้วย แถมคอยค้านตลอด เพราะไม่อยากทำงานเพิ่ม ในหัวของเขา คิดแต่ว่าเมื่อไหร่จะถึงวันหยุดเสาร์อาทิตย์ ยิ่งวันหยุดยาวยิ่งใจจดใจจ่อ และเตรียมวางแผนที่จะลาล่องหน้าเพื่อที่จะไปเที่ยว ไปตกปลา และดื่มเหล้า

ทุนมนุษย์ (Human Capital)

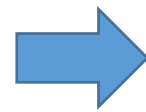
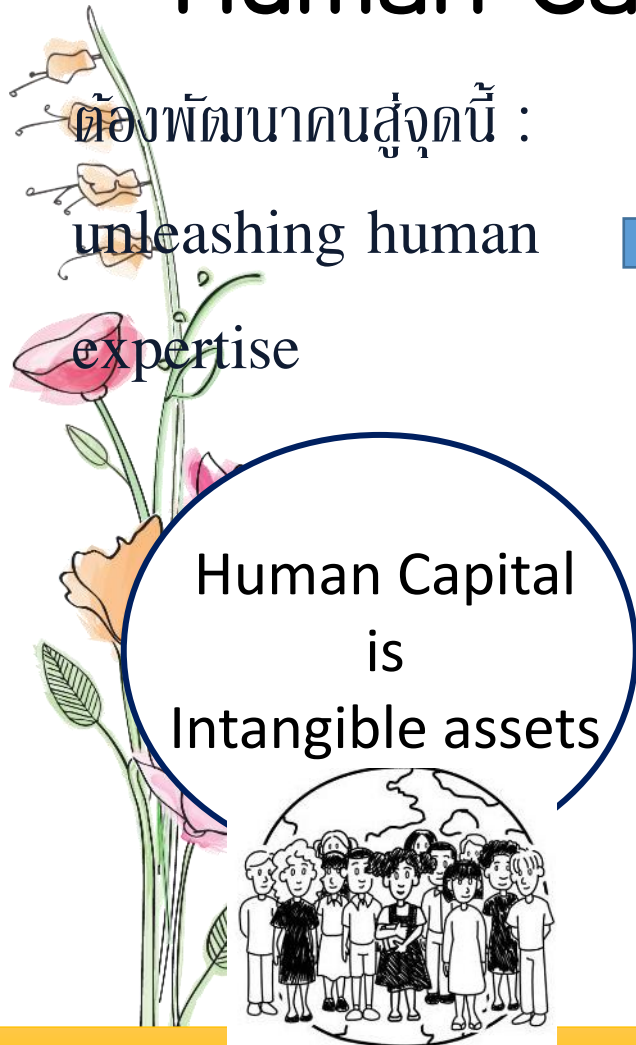


- **บุญเสริม** ทำงานตามมาตรฐาน ไม่ผิดพลาด ตรงตามความต้องการของหัวหน้า ไม่เสนอแนวคิดอะไรใหม่ๆ แต่ถ้าใครเสนออะไรมาก็ไม่ขัด ทำตามได้ดี
- **บุญสร้าง** ทำงานสูงกว่ามาตรฐาน ชยันอ่านหนังสือ มักจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รอบตัว โดยจะเข้าร่วมอบรม สัมมนาตลอด ควักกระเป่าตัวเองก็ไม่ว่า ขอให้ได้เรียนรู้ วันหยุดก็ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และยังเป็นผู้ที่มักจะเสนอแนวคิดในการแก้ไข ปัญหา หรือปรับปรุงงานตลอด



ของพิชญ์ พงษ์สวัสดิ์ (วิทยากร นักเขียน และที่ปรึกษาด้านบริหารงานบุคคลสายการรบ)
โทร 880-8118360 Email: pongsawat@shw.com | www.jit88.com | www.facebook.com/Thongchaiyong.Pongsawat

Human Capital ทรัพย์สินอันมีค่าขององค์กร



Ability to learn,
understand and
think about thing

Intelligence



Innovation

High performance



Value added

Organization

เราค้นพบ Intelligence ได้จาก Competency and Performance assesment



“

AGENDA



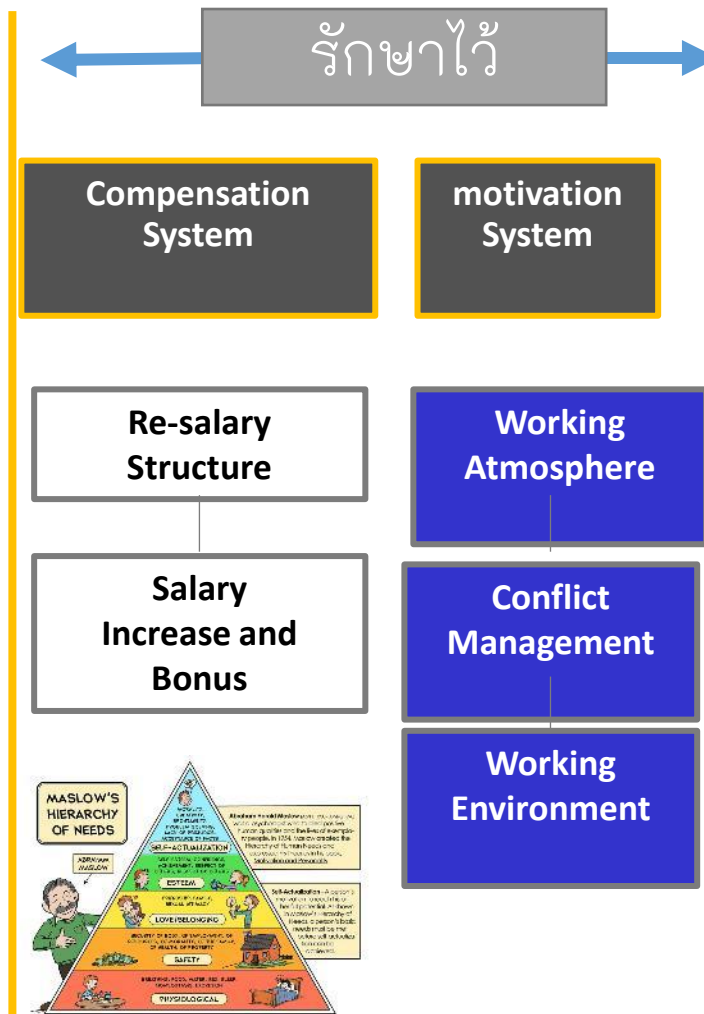
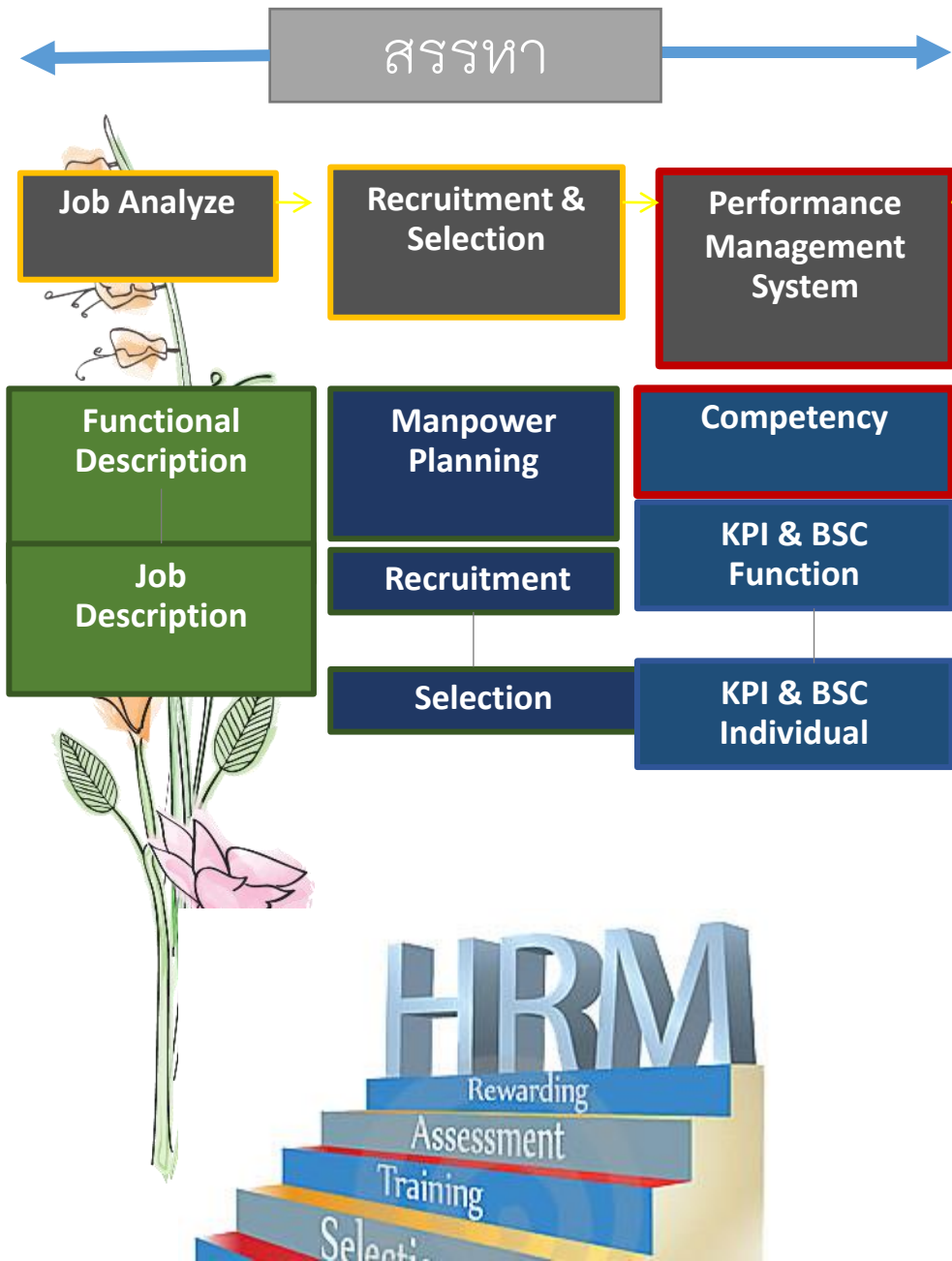
Human Resource Management

- Competency Management
- Performance Management
- Talent Management



”





HR function

อาจารย์ ภาวิฑยพันธ์ุ 2550



“

AGENDA



Human Resource Management

➤ Competency Management

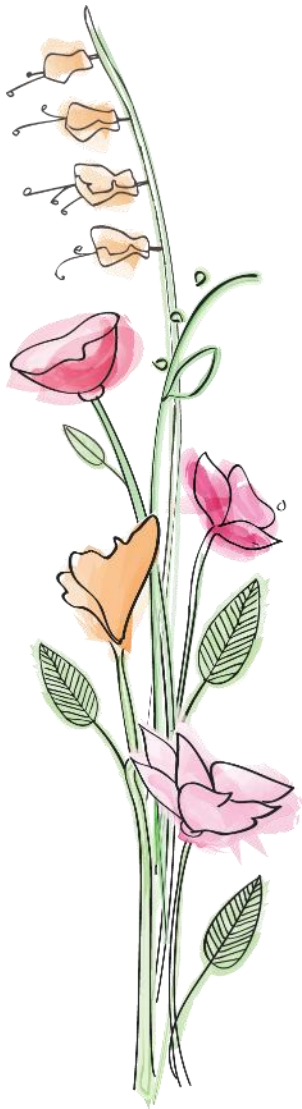






”



คนซ่อมเรือ





	Bill
	Tapping with a hammer....\$ 2.00
	Knowing where to tap..... \$ 9,988.00
	Total \$ 10,000.00



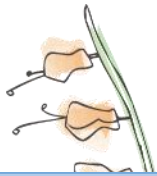
Competency

The old man sent a bill that read:

Tapping with a

ชายแก่จึงส่งรายการค่าซ่อมมาดังนี้

Competency means



- กลุ่มของ ความรู้ ทักษะ
ความสามารถ รวมทั้ง พฤติกรรม
คุณลักษณะและทัศนคติที่
บุคคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อ
ปฏิบัติงาน ได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือ
วัตถุประสงค์ที่วางไว้



Competency เกิดจาก

- พรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่เกิด
- ประสบการณ์การทำงาน
- การศึกษาฝึกอบรม

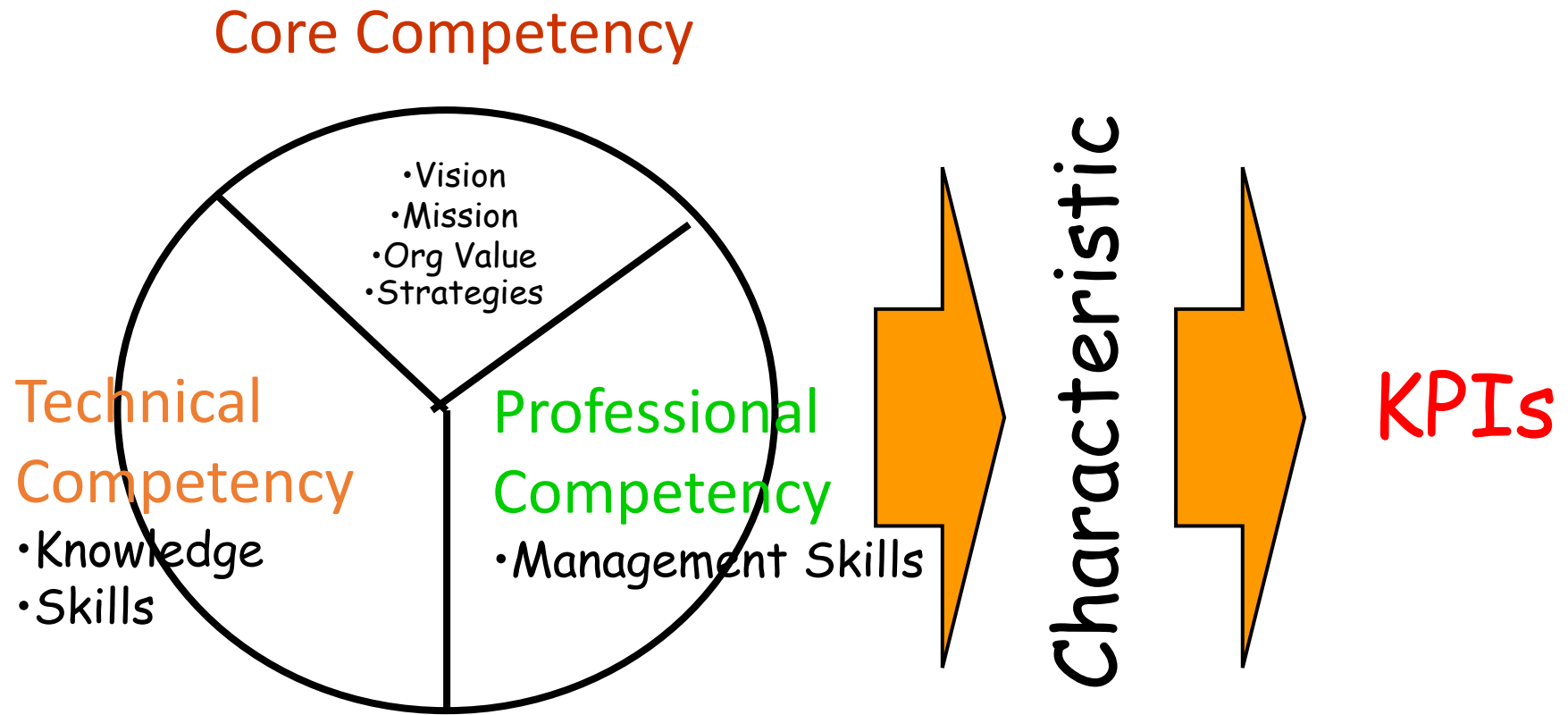
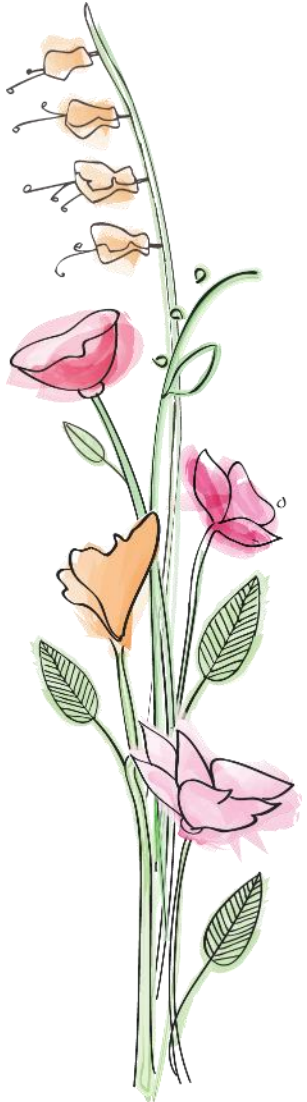
(David C. McClelland, 1993, p. 9)

สามารถพัฒนาได้โดยการ
ฝึกอบรมและพัฒนา

(Scott Parry, 1998)

Competency Links to Performance

What





วิสัยทัศน์

โรงพยาบาล “พลังของแผ่นดิน”

มีคุณภาพชั้นนำ เป็นที่ไว้วางใจ

**High Efficiency
High Reliability Organization**



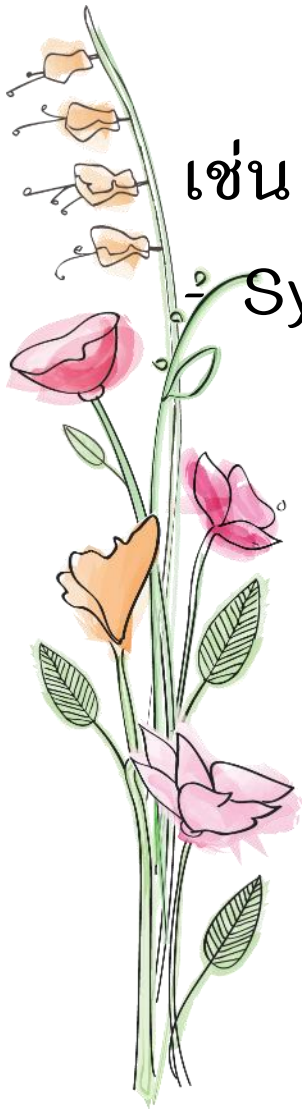


สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

- ★ **Systematic thinking and performing**
- ★ **Collaboration**
- ★ **Information management**
- ★ **Military medicine**

Competency Links to Performance

What



เช่น ต้องมี

Systemic thinking

Core Competency

Technical Competency

- Knowledge
- Skills

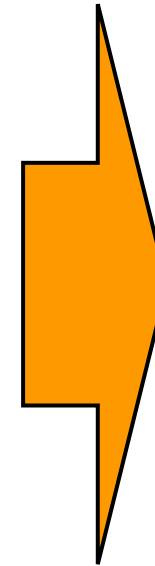
- Vision
- Mission
- Org Value
- Strategies

Professional Competency

- Management Skills



Characteristic



KPIs

เช่น พยาบาล ต้องมี

K= ความรู้เรื่องการฉีดยา

S= ฉีดยาเป็น

เช่น ต้องมี

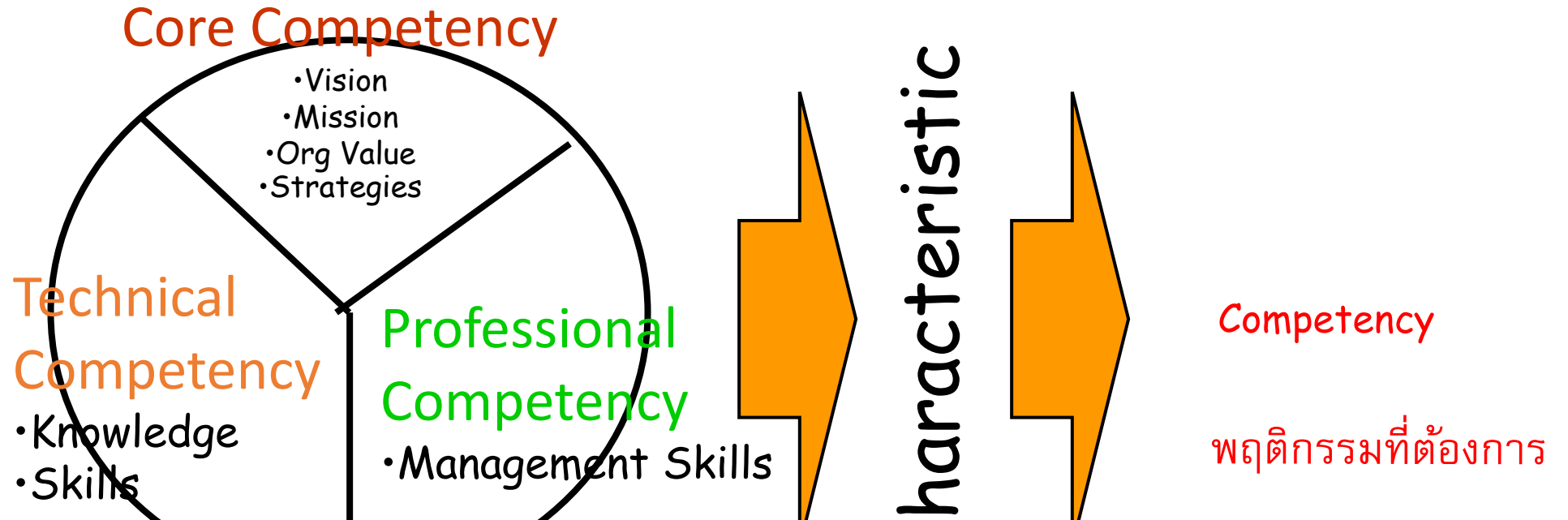
- Decision making

Competency Links to Performance



ตย.

Core Value : คิดอย่างเป็นระบบ



ตย. Professional Competency : ความสามารถในการตัดสินใจ

Indicator ระดับความสามารถในการตัดสินใจ

ระดับที่ 1 สามารถตัดสินใจได้เฉพาะเรื่องง่ายๆ ไม่ซับซ้อนได้แต่ส่วนใหญ่ตัดสินใจได้ไม่ถูกต้อง

ระดับที่ 2 สามารถตัดสินใจได้เรื่องง่ายๆ ไม่ซับซ้อน ได้ถูกต้อง

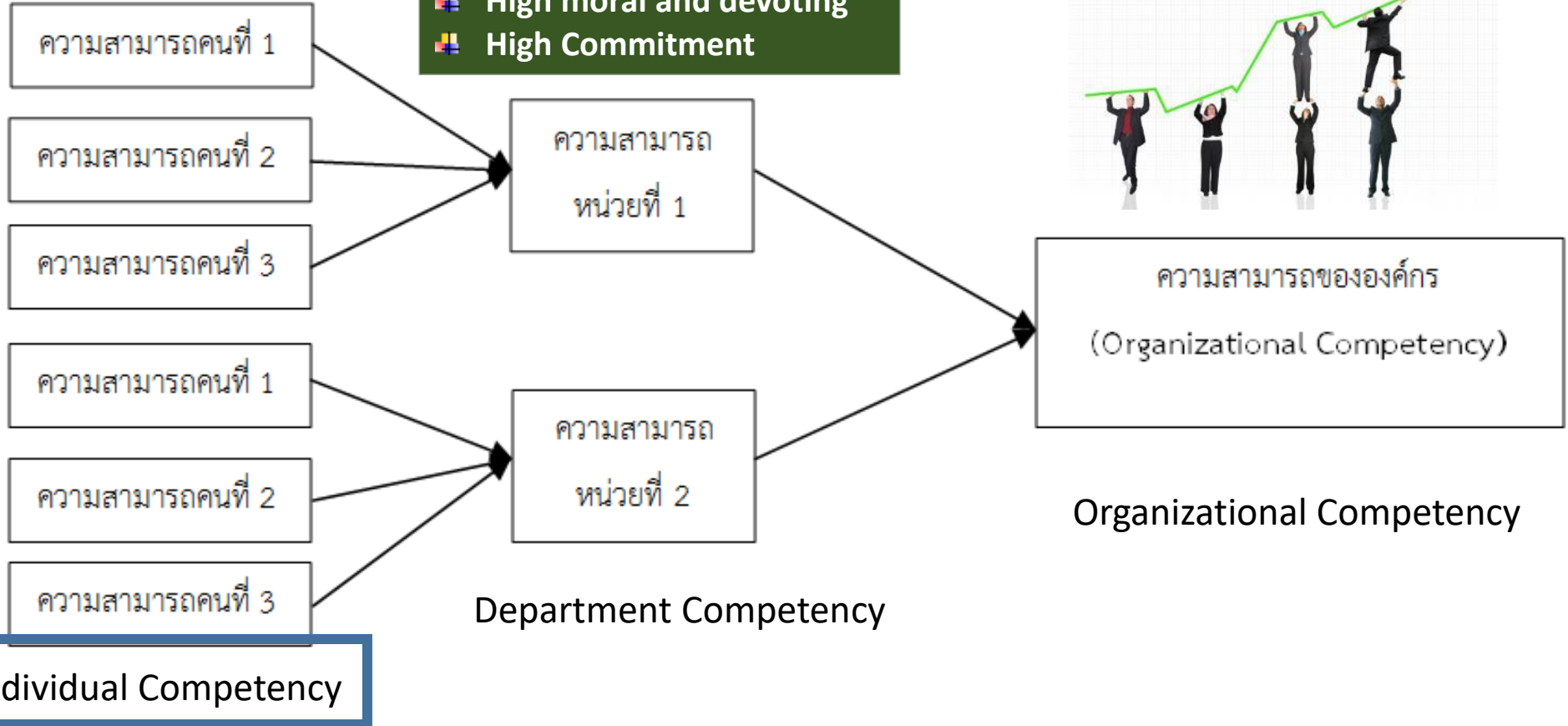
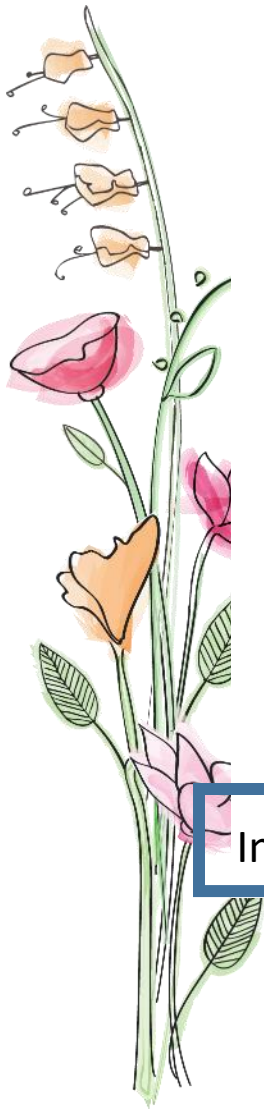
ระดับที่ 3 สามารถวิเคราะห์แยกแยะปัญหาซับซ้อน และพยายามหาแนวทางแก้ไขได้ แต่ขาดการวิเคราะห์คาดการณ์ผลที่จะตามมาจากการตัดสินใจ

ระดับที่ 4 สามารถวิเคราะห์แยกแยะปัญหาซับซ้อน ค้นหาแนวทางแก้ไข พร้อมคาดการณ์ผลที่จะตามมาจากการตัดสินใจ ก่อนนำไปปฏิบัติทุกครั้ง

ระดับที่ 5 มีข้อ 4 และ สามารถตัดสินใจได้ดี และถูกต้องแม้ในเรื่องที่เป็นปัญหายุ่งยาก

WHY WE MUST USE COMPETENCY

- High quality work
- On time delivery
- Good team Relation
- High moral and devoting
- High Commitment

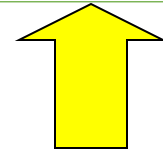


ความสัมพันธ์ระหว่าง Individual Competency, Department Competency และ Organizational Competency

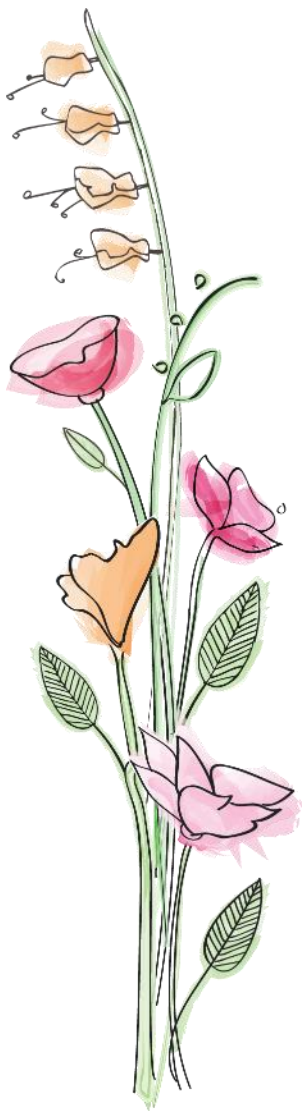
สมรรถนะของบุคคลจึงนับเป็น สมรรถนะของหน่วยงานและสมรรถนะขององค์กร



Competency เป็นตัว
ทำนายที่ดีที่สุดของ
ความสำเร็จในงาน



จากผลการวิจัยของนักจิตวิทยา
อาจารย์ และที่ปรึกษาทาง
ธุรกิจของมหาวิทยาลัย Harvard
ในปีค.ศ. 1972.



*with whom we should apply
competency*

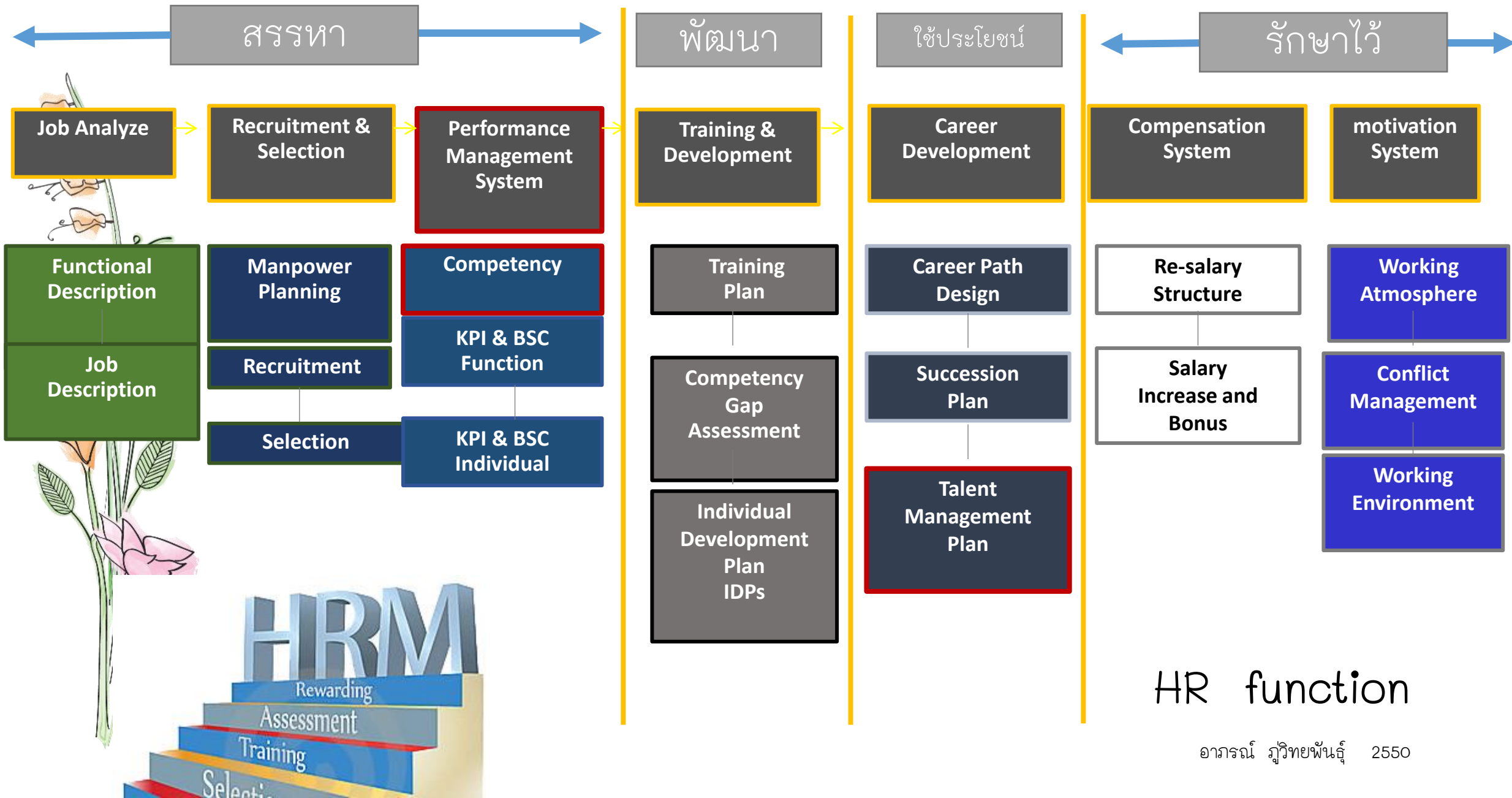


พนักงานทุกคนในองค์กร



How to use competency

แนวคิดการบริหารจัดการ
ยุคใหม่คือ การสร้าง
ความเข้มแข็งของทุนมนุษย์ เพื่อ
ความเข้มแข็งขององค์กร





Human Resource Management

“

AGENDA



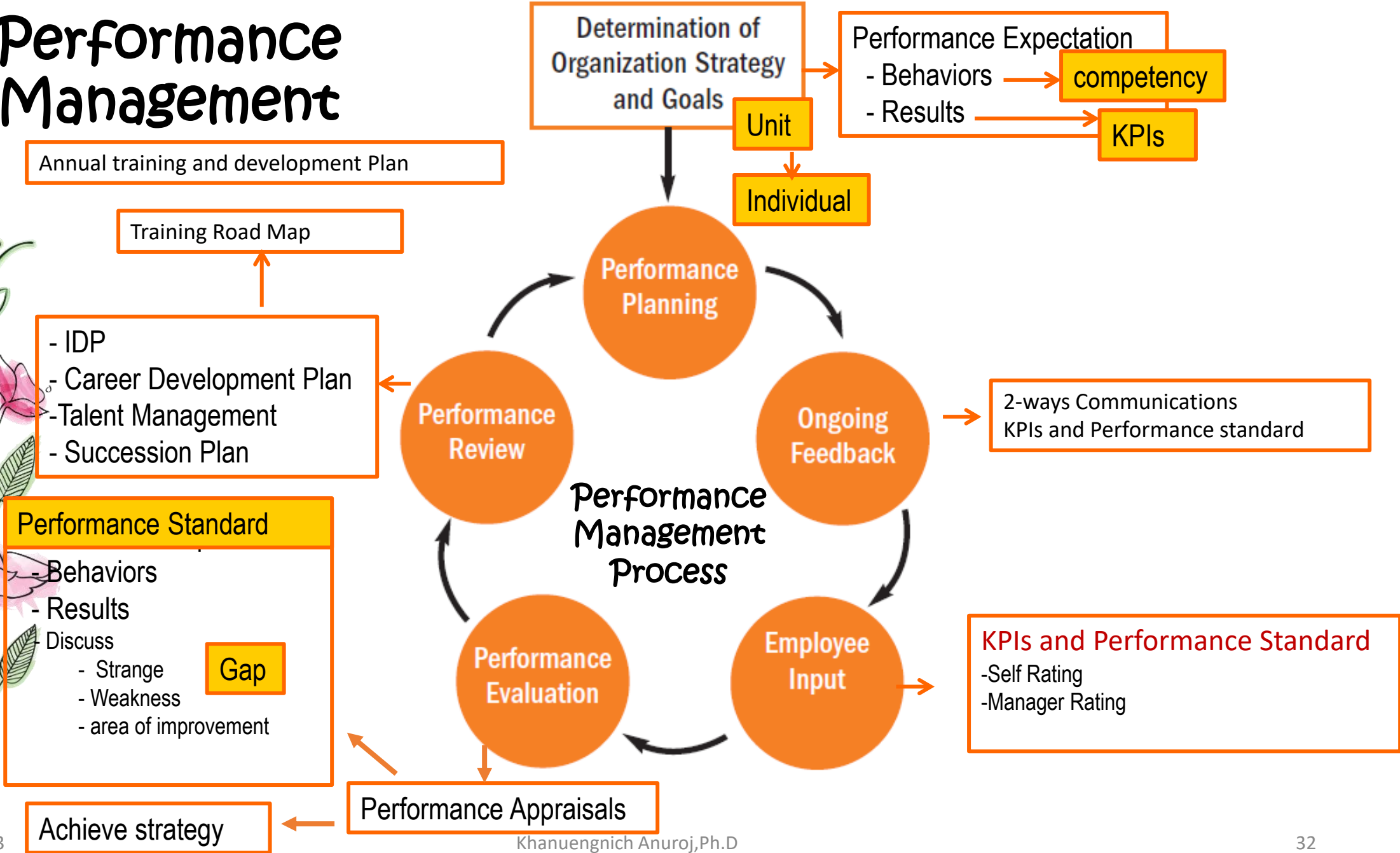
➤ Performance Management

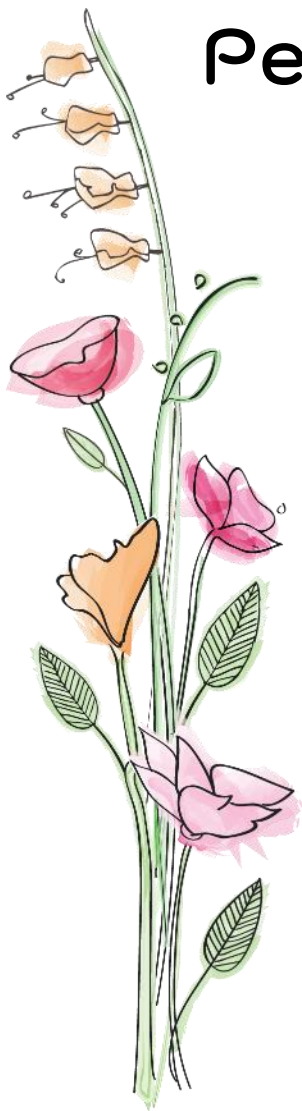


”



Performance Management



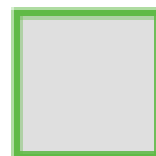
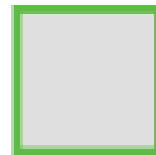


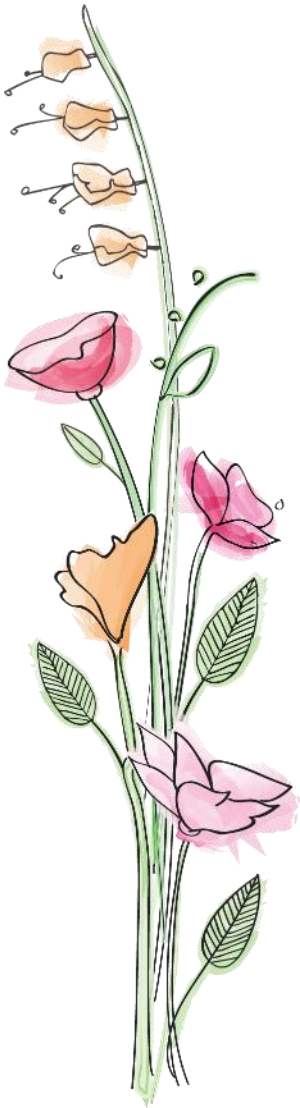
Performance Appraisals

เป็นกระบวนการในการวัดคุณค่าการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดทั้งในด้าน **ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการพัฒนา**

วัดสองส่วนคือ

- Competency ซึ่งวัดจาก Behavior
- Individual KPIs วัดจากผลสัมฤทธิ์ของงาน





ตย.การประเมิน ผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
ประเมิน 2 ส่วนคือ

1. การประเมินผลผลสัมฤทธิ์ของงาน (KPIs)
2. การประเมินพฤติกรรม (Competency)



ตัวอย่าง การประเมินพฤติกรรม Core Competency

ปีงบประมาณ

รอบการประเมิน รอบที่ 1 รอบที่ 2

ชื่อผู้รับการประเมิน

ลงนาม

สถานะ : **ยังไม่ได้ประเมินตนเอง**

ชื่อผู้บังคับบัญชา / ผู้ประเมิน

ลงนาม

สถานะ : **อนุมัติคำรับรองแล้ว**

ระดับสมรรถนะ 5 (เชี่ยวชาญ)	ตัวชี้วัดพฤติกรรมสำหรับการประเมินการปฏิบัติราชการกำลังพล	ค่าเป้าหมาย (ตัวชี้วัดที่เป็นร้อยละของการแสดงพฤติกรรมให้)		
		1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน
S (Sacrifice): เสียสละ		ทุ่มเททำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างเต็มกำลังความสามารถ พร้อมและเต็มใจที่จะสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม การกิจงานนั้นจะเป็นสิ่งที่ยากเสี่ยงอันตราย หรือไม่มีผลประโยชน์ตอบแทน		
	S5.1 ร้อยละของการแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทุ่มเทสติปัญญา/ร่างกาย/แรงใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อทำงานทั้งส่วนตนเองและส่วนรวมที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จโดยไม่คำนึงถึงข้อจำกัดของเวลาหรือผลตอบแทนใด ๆ	<input type="radio"/> ≤60	<input type="radio"/> 70	<input type="radio"/> 80
	S5.2 จำนวนเรื่อง/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ได้เป็น สุริเริ่มหรือจัดทำเพื่อสร้างเสริมค่านิยมเสียสละอุทิศตน ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2
M (Moral): มีคุณธรรม		ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา ซื่อตรงต่อหน้าที่มีสัจจะรักษาคำพูด ไว้วางใจได้ ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของบรรณของการเป็นทหารอาชีพมุ่งมั่นรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ จงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ รวมทั้งก		
	M5.1 ร้อยละของการแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงวิถีชีวิตของการเป็นทหารอาชีพพร้อมเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนแนวทางส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีจิตสำนึกและพฤติกรรมของผู้มีคุณธรรมอย่างทหารอาชีพ	<input type="radio"/> ≤60	<input type="radio"/> 70	<input type="radio"/> 80
	M5.2 จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนเกี่ยวกับการใช้ตำแหน่งอำนาจหน้าที่ของตนเอง เพื่อผลประโยชน์ตัวเองและพวกพ้อง	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

เมนู

ข้อมูลทั่วไป

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

แบบประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ตัวอย่าง การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

(KPIs) 2558

ผู้รับการประเมิน

น.อ.หญิง คณิงนิช อนุโรจน์

ผู้บังคับบัญชา / ผู้ประเมิน

พ.อ. วิโรจน์ เกิดแสง

:: แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ::

รอบการประเมิน รอบที่ 1 รอบที่ 2

ลงนาม น.อ.หญิง คณิงนิช อนุโรจน์

สถานะ : ยังไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงาน

ลงนาม พ.อ. วิโรจน์ เกิดแสง

สถานะ : อนุมัติค่ารับรองแล้ว

ลำดับ	ผลสัมฤทธิ์ของงาน (เป้าประสงค์)	ตัวชี้วัดผลงาน / ผู้ประเมิน	กลุ่มตัวชี้วัด	ความรับผิดชอบ (กลุ่มตัวชี้วัดที่ 1)	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					ผล (ผู้)
					1	2	3	4	5	
1	ภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ	จำนวนความร่วมมือหรือบันทึกข้อตกลงใหม่หรือข้อตกลงเพิ่มเติมด้านการศึกษา / พ.อ. วิโรจน์ เกิดแสง	1	O1.4	0	0.25	0.50	0.75	1	
2	ภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ	จำนวนการให้ความช่วยเหลือในการเป็นที่ปรึกษา/การเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัย/การเป็นกรรมการสอบงานวิจัยให้กับนักศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปของสถาบันการของ สปท. และของสถาบันการศึกษาต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ / พ.อ. วิโรจน์ เกิดแสง	1	O1.5	0	0.25	0.50	0.75	1	

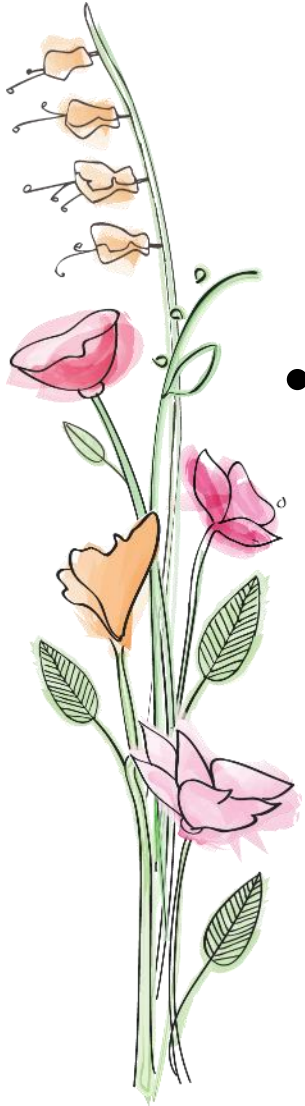
∴ ส่วนที่ 2 : สรุปผลการประเมิน ∴

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (ค) (ค = ก x ข)
องค์ประกอบที่ 1 : ผลสัมฤทธิ์ของงาน		0.80	
องค์ประกอบที่ 2 : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)		0.20	
รวม		1.00	

∴ ระดับผลการประเมิน ∴

- ดีเด่น (ร้อยละ 90.00 ขึ้นไป)
- ดีมาก (ร้อยละ 80.00 - 89.99)
- ดี (ร้อยละ 70.00 - 79.99)
- พอใช้ (ร้อยละ 60.00 - 69.99)
- ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ 60.00)

พิมพ์แบบสรุปฯ



การนำผล Performance Appraisal ไปใช้

- เพื่อประกอบการ ตัดสินใจ เรื่องต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เช่น
 - การจ่ายค่าตอบแทน
 - การฝึกอบรมและพัฒนา
 - การเลื่อนตำแหน่ง
 - การออกจากงาน



ความแตกต่างระหว่าง

PMS: Performance Appraisals



Performance Appraisals

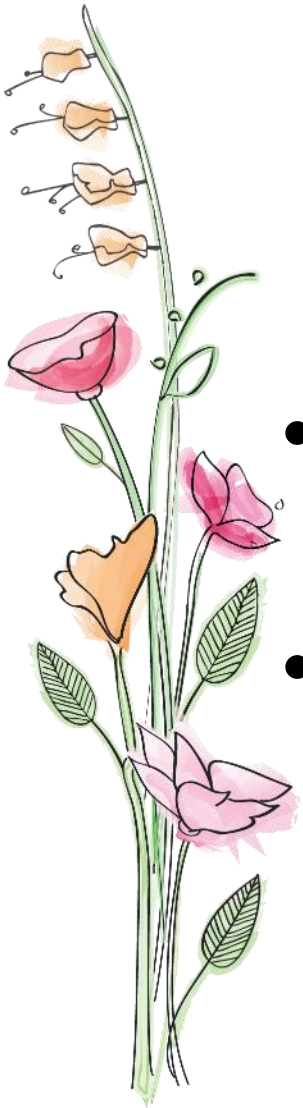
- ตอบคำถาม ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรับเงินเดือน เลื่อนขั้น โอนย้าย

PMS

- ตอบคำถามว่า อะไรคือสิ่งจำเป็นในการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานให้ทำงานได้ดีขึ้น
- มุ่งเน้นผลที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งในอดีต/ปัจจุบัน/อนาคต

ความแตกต่างระหว่าง

PMS: Performance Appraisals



Performance Appraisals

- ดำเนินการเฉพาะช่วงประเมินผล
งาน
- เน้นเรื่องให้คุณให้โทษในห้วง 1 ปี
ที่ผ่านมา

PMS

- ตลอดปี
- เน้นการเตรียมความพร้อมเรื่อง
ความรู้ ความสามารถที่มีผลต่อ
การปฏิบัติงานในอนาคต

ความแตกต่างระหว่าง

PMS: Performance Appraisals



Performance Appraisals

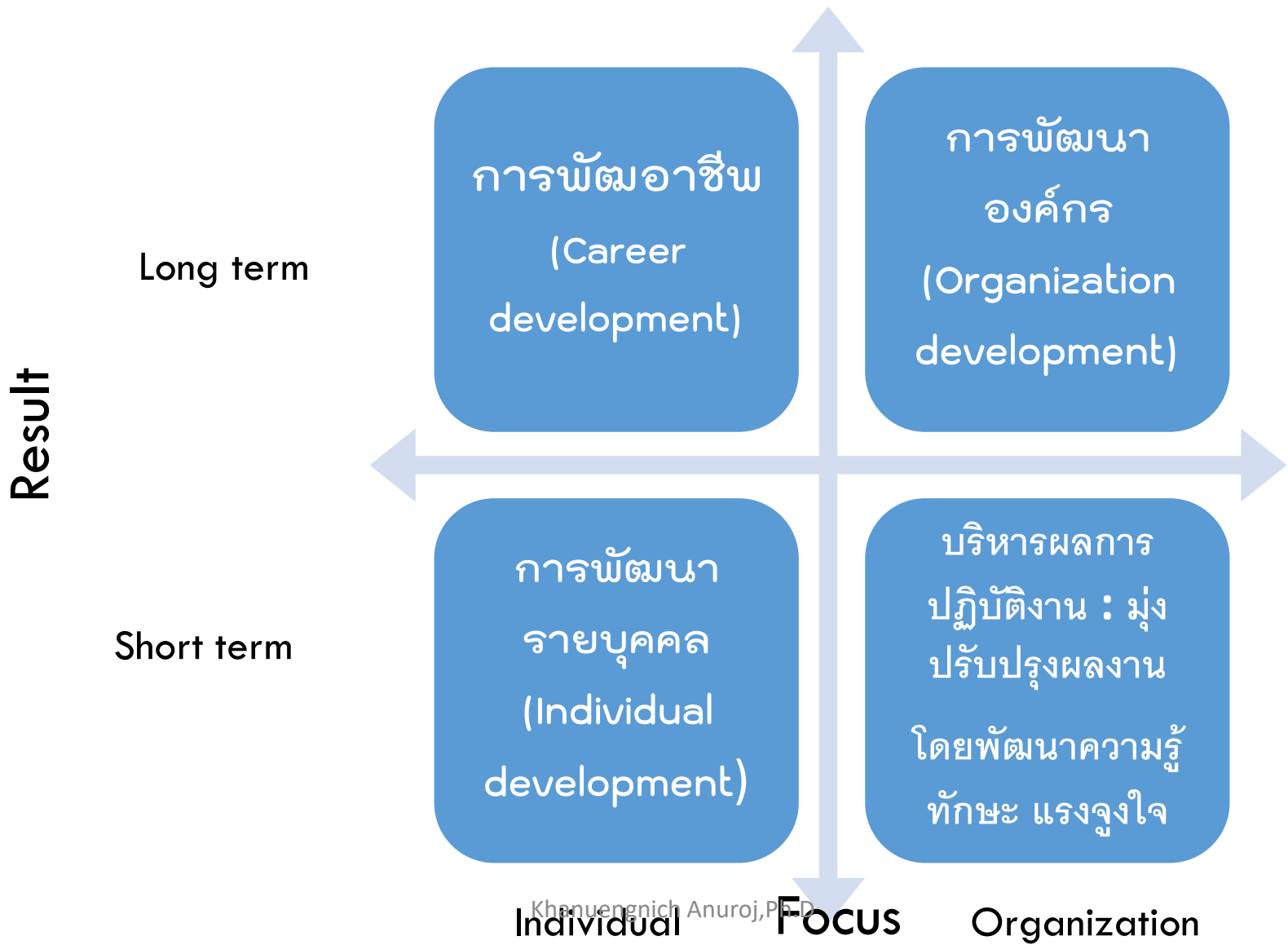
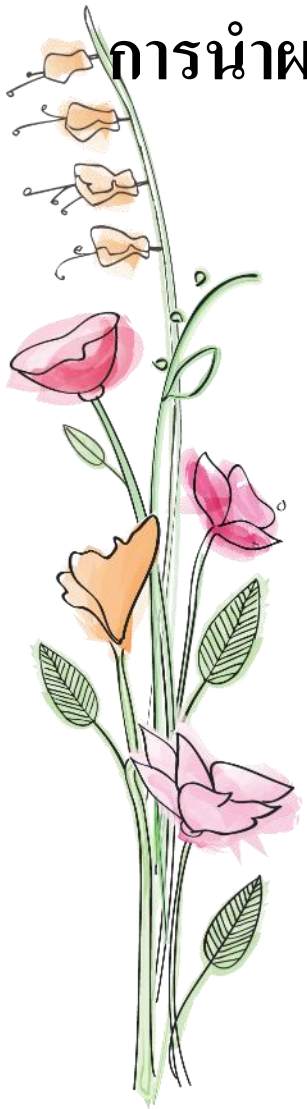
- หน.ตามสายงานมีหน้าที่ชี้แจงผล และ เสนอแนะการพัฒนาจุดอ่อน ของพนักงาน

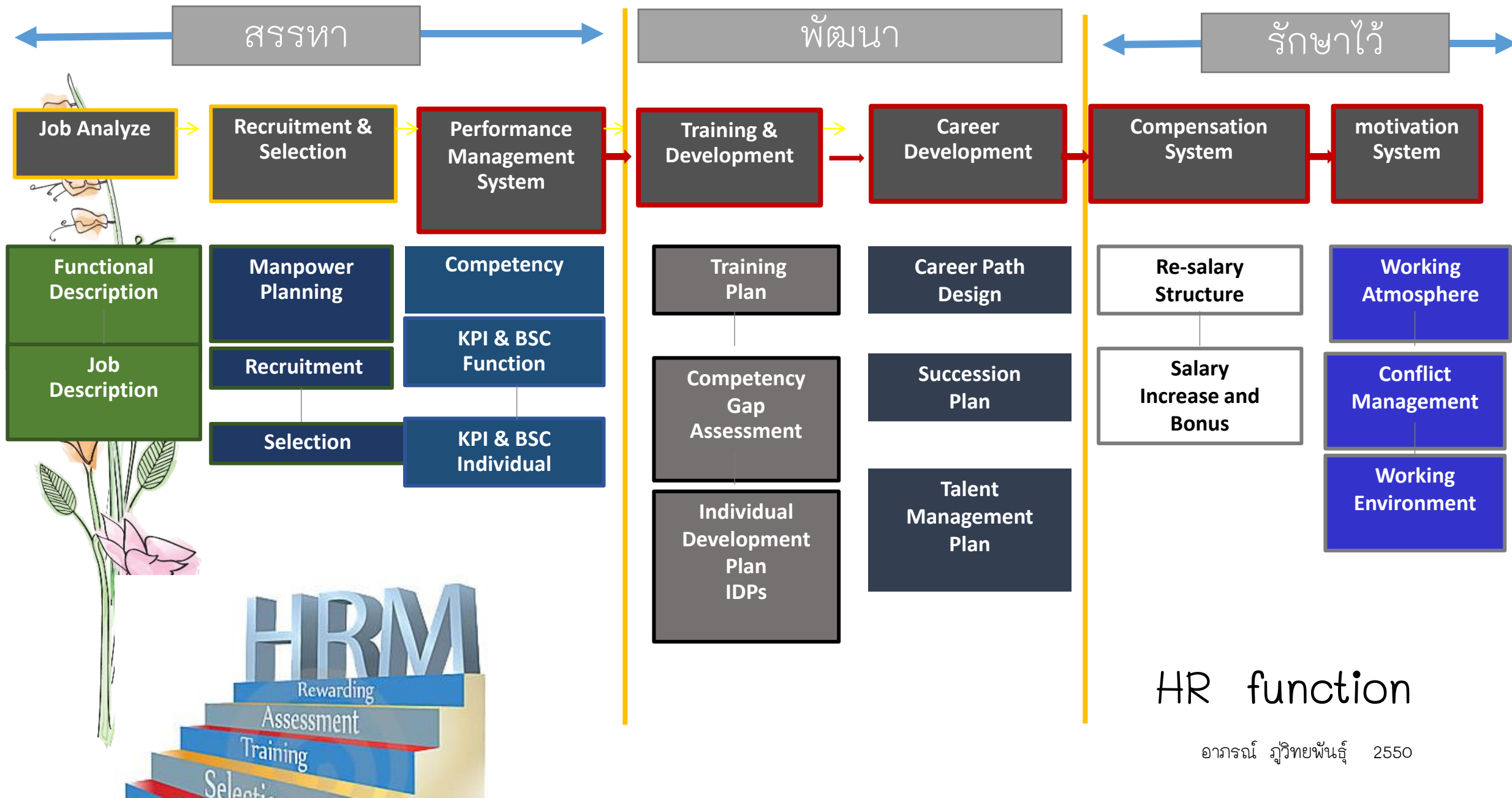
PMS

- หน.ตามสายงานมีส่วนสำคัญใน การอบรม พัฒนา ตามจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงาน



การนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร





HR function

อาจารย์ ภาวิฑฒพ์นธ์ 2550

การนำวงจร Deming มาใช้ในการพัฒนา performance Management



Deming





“

AGENDA

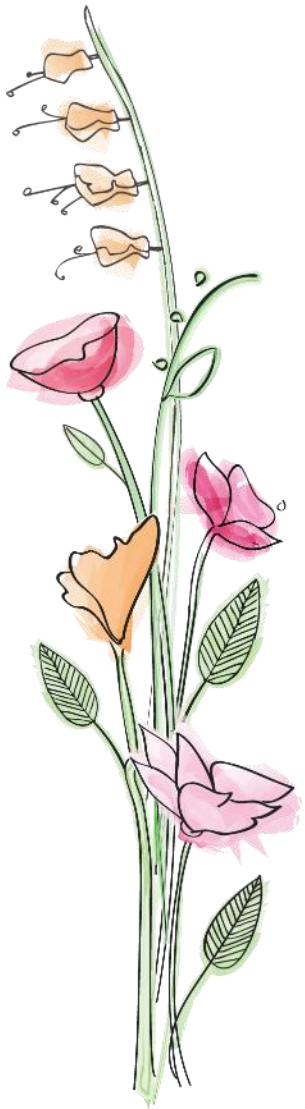


➤ Talent Management



”





2/20/23



Talent Needed in Turbulent Situation

Khanuengnich Anuroj, Ph.D



ใครคือ Talent

- **บุญส่ง** ทำงานไปวันๆ ไม่ตั้งใจทำงาน หัวท้องาน หรือเพื่อนร่วมงาน เสนอแนวทางการปรับปรุงอะไร แก่ไม่เอาด้วย แถมคอยค้านตลอด เพราะไม่อยากทำงานเพิ่ม ในหัวของเขา คิดแต่ว่าเมื่อไหร่จะถึงวันหยุดเสาร์อาทิตย์ ยิ่งวันหยุดยาวยิ่งใจจดใจจ่อ และเตรียมวางแผนที่จะลาล่วงหน้าเพื่อที่จะไปเที่ยว ไปตกปลา และดื่มเหล้า

ใครคือ Talent

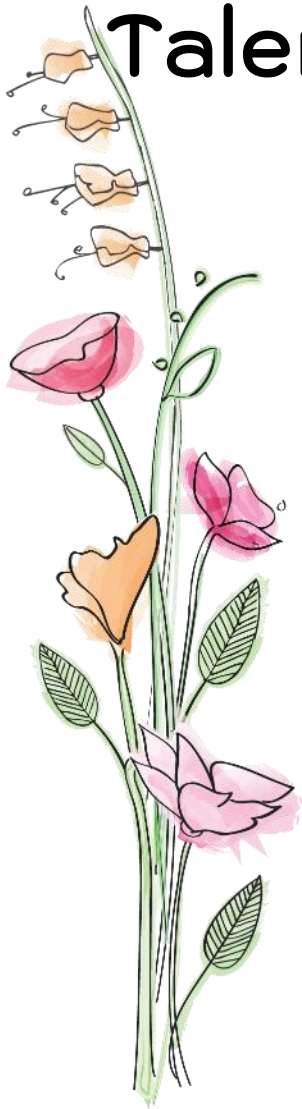


- **บุญเสริม** ทำงานตามมาตรฐาน ไม่ผิดพลาด ตรงตามความต้องการของหัวหน้า ไม่เสนอแนวคิดอะไรใหม่ๆ แต่ถ้าใครเสนออะไรมาก็ไม่ขัด ทำตามได้ดี
- **บุญสร้าง** ทำงานสูงกว่ามาตรฐาน ขยันอ่านหนังสือ มักจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รอบตัว โดยจะเข้าร่วมอบรม สัมมนาตลอด ควักกระเป่าตัวเองก็ไม่ว่า ขอให้ได้เรียนรู้ วันหยุดก็ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และยังเป็นผู้ที่มักจะเสนอแนวคิดในการแก้ไข ปัญหา หรือปรับปรุงงานตลอด



ของพิมพ์ อรุณรัตน์ (วิทยากร นักเขียน และที่ปรึกษาด้านบริหารงานบุคคล) โทร 080-8118360 Email: arunaram@shw.com | www.arunaram.com | Facebook: Thongkietkong Pongwala

Talent People



- คือคนที่มีความรู้ความสามารถและมี**ศักยภาพในการทำงานสูง** มีความคิดสร้างสรรค์ เต็มไปด้วยความสามารถที่หลากหลาย สามารถ**สร้างผลงาน**เป็นที่ประจักษ์ และเกิด**ผลประโยชน์ต่อองค์กร**
- กระตือรือร้น จิตใจ**เข้มแข็ง** แม้ต้องฝ่าอุปสรรค
- มองโลกในแง่ดี มีบุคลิกภาพดี มี**พรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่น** และมีความสามารถในการเรียนรู้
- มี High Performance ในปัจจุบัน และ **High Potential ในอนาคต**

Alan Robertson and Graham Abby, 2003 , Sears, 2003

Cappelli 2008, Collings&Mellahi 2009, Tarique&Schuler 2010 , Dries .2013,

4.1.2 Tools for identifying talent

The organisations defining talent in terms of 'high potential' for very senior roles mostly have several aspects or criteria they ask managers to look at in identifying such potential. These frameworks do tend to be very similar from one organisation to another.

A Civil Service department, for example, is using the Corporate Leadership Council vocabulary with its three elements:

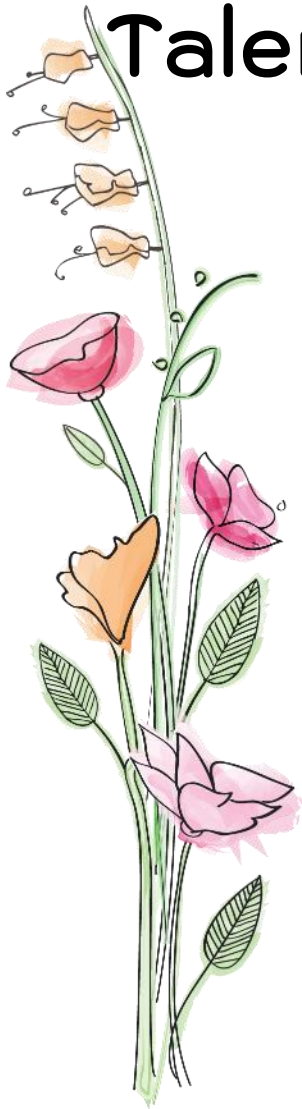
1. **ability:** technical skills, attitudes and behaviour
2. **aspiration:** setting and achieving challenging goals, and seeking opportunities for learning within their subject area
3. **engagement:** emotional and rational commitment to the organisation, resulting in discretionary effort.





ประเภทของคน ในองค์กร

Talent People



- 4 ประเภทของคุณลักษณะของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กร
 - Super Keepers หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงาน โดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (*Greatly Exceed Expectations*)
 - Keepers หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (*Exceed Organization Expectations*)
 - Solid Citizens หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ใน ความคาดหวังขององค์กร (*Meet Organization Expectations*)
 - Misfits หมายถึง พนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความ คาดหวังขององค์กร (*Below Organization Expectations*)

Berger and Berger, 2003



Situational Leadership

(Northouse, 2012)



WIMPYDRAWINGS.COM



High Performance

Average
Performance

Low Performance



<https://sites.psu.edu/leadership/2012/09/26/a-situational-style/>

<https://pathrm.wordpress.com/2016/02/05/question-on-bell-curve/>

Khanuengnich Anuroj, Ph.D

Level 5 Hierarchy

Level 5

Level 5 Executive

Builds enduring greatness through a paradoxical blend of personal humility and professional will.

Level 4

Effective Leader

Catalyzes commitment to and vigorous pursuit of a clear and compelling vision, stimulating higher performance standards.

Level 3

Competent Manager

Organizes people and resources toward the effective and efficient pursuit of predetermined objectives.

Level 2

Contributing Team Member

Contributes individual capabilities to the achievement of group objectives and works effectively with others in a group setting.

Level 1

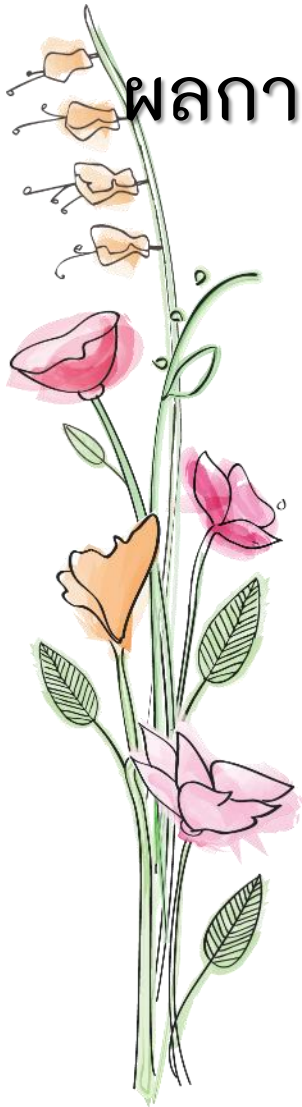
Highly Capable Individual

Makes productive contributions through talent, knowledge, skills and good work habits.

คนเก่งมี 5 ระดับ



Good to Great: Jim Collins



ผลการวิจัย พบว่า

ในงานที่ง่ายจะแยกแยะไม่ออกระหว่างคนเก่งกับคนไม่เก่ง
เพราะจะทำงานได้พอๆ กัน โดยคนเก่งจะทำได้ดีกว่าเพียง 19%

แต่ในงานที่เริ่มมีการใช้ทักษะมากขึ้น ความกดดันในงานจะเริ่มดึงศักยภาพ
ของคนเก่งที่ซ่อนอยู่ออกมา ทำให้คนเก่งกว่าทำงานได้ดีกว่าเพิ่มขึ้นเป็น 32%

และในงานปราบเซียน คนเก่งจะทำได้ดีกว่าคนไม่เก่งสูงถึง 48%

สรุปได้ว่าคนเก่งที่รักษาความเก่งได้ตลอด ไม่ว่าจะงานง่ายหรือยากถือเป็น Real High Performer ที่มีเปอร์เซ็นต์ความสามารถสูงตั้งแต่ 48% ไปจนถึง 120%



เราต้องค้นหาคนเก่งให้
เจอ ใช้ประโยชน์ และ
บำรุงรักษาให้คงอยู่คู่
กับองค์กร โดยพัฒนา
ไปสู่
High Potentials

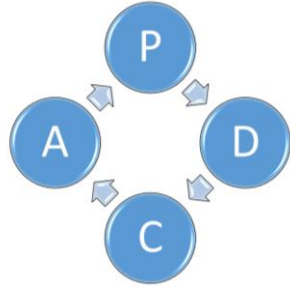


Talent Management process



Measure are and report

- Culture and Work Environment
 - Work-life Balance
- Compensation
 - **incentive/recognize
- Training and Development
- Supervisor Role
- Growth and Earning Potential



ทบทวนการ
บริหารจัดการ

การสรรหา
และ
ระบุคนเก่ง

การพัฒนาคน
เก่ง

การรักษา
Talent

- Planning
 - A player (ระบุคุณลักษณะและสัดส่วนคนเก่ง)
 - A position >>High Performance >> High Potential



Performance management
↓
Talent Pool

High Potential

- Training
- Job Rotation
- Mentor
- Job Shadow
- Project Assignment
- Super Keepers (Greatly Exceed Expectations)
- Keepers (Exceed Organization Expectations)
- Solid Citizens (Meet Organization Expectations)
- Misfits (Below Organization Expectations)

↓
Cream of the Cream

- IDP ดู Gap ขาดเรื่องอะไร
- Career Development
- Succession Plan

ต้องไม่ลืมเติม แต่งความดีลงไปในทุกขั้นตอนของการพัฒนา
Khanuengnich Anuroj,Ph.D

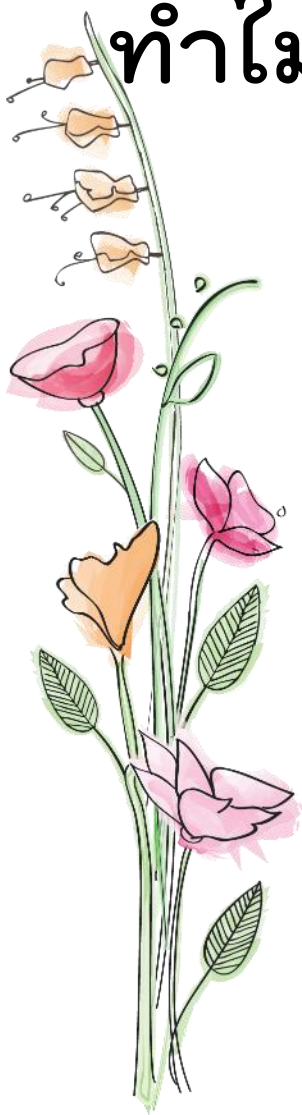
การนำวงจร Deming มาใช้ในการพัฒนางาน



Deming



ทำไมต้อง Talent Management



- คนเก่งมีความสัมพันธ์กับผลประกอบการ >> คนเก่งเป็นทรัพย์สินขององค์กร ที่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาว
- คนเก่งเป็นแหล่งสร้างคุณค่าให้กับองค์กร
- Change
- ความคาดหวังขององค์กรสูงขึ้น
- กลุ่มประชากรเปลี่ยน ความคาดหวังของลูกค้าเปลี่ยนไป
- เกิดการแข่งขันชิงคนเก่ง



A close-up, low-angle shot of a person's feet wearing dark brown hiking boots with red laces and soles. The person is walking on a rocky and grassy trail. The background is a blurred, hilly landscape with dry grass under a bright sky. The text "ทำอย่างไรให้ Talent ไม่หนีไปไหน" is overlaid in the center of the image.

ทำอย่างไรให้ Talent ไม่หนีไปไหน

องค์กรแบบไหนที่ Talent วิ่งเข้ามาหา



Healthy Organization



Healthy Organization



- ที่มีความสมดุลทั้งสุขภาพของคน สุขภาพขององค์กร และสุขภาพของสิ่งแวดล้อม
- จะดึงดูด Talent People ให้เข้ามาอยู่
- และยังเป็นการบำรุงรักษา Talent People ให้คงอยู่คู่กับองค์กร

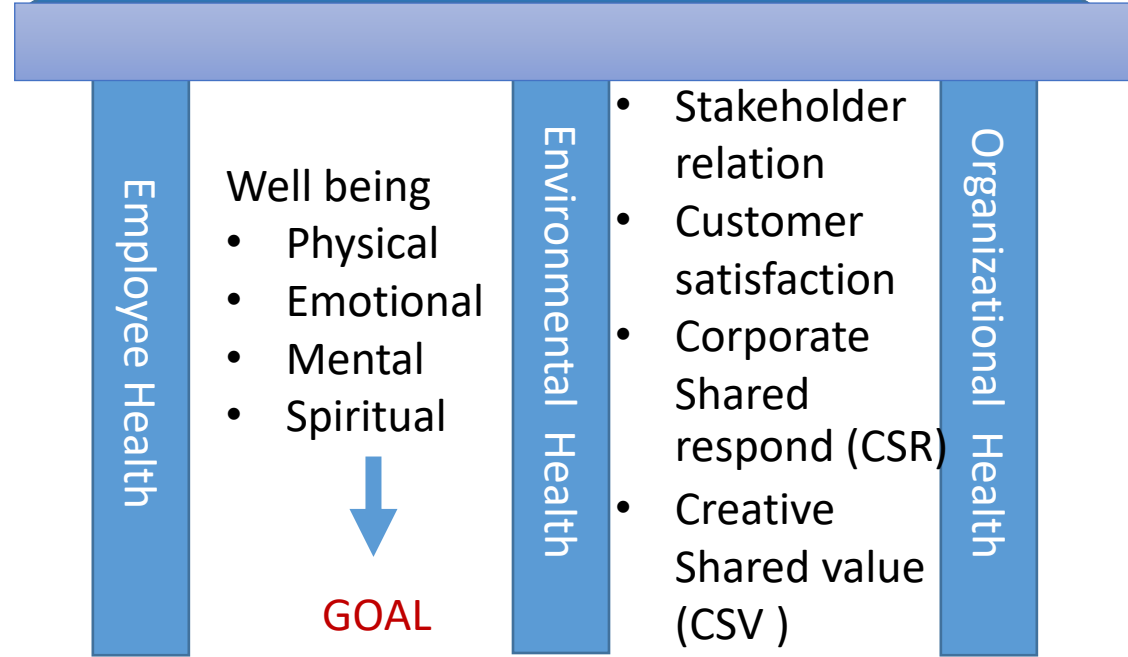
Healthy Organization Model

Survive in uncertainly environment and sustainable live

- ส่งผลให้คนในองค์กร
- *Responsibility
 - *Vision Alignment Working
 - *Team Working
 - *Enthusiasm
 - *Competency of Problem Solving
 - *Learning Review and Adapting)



High performance



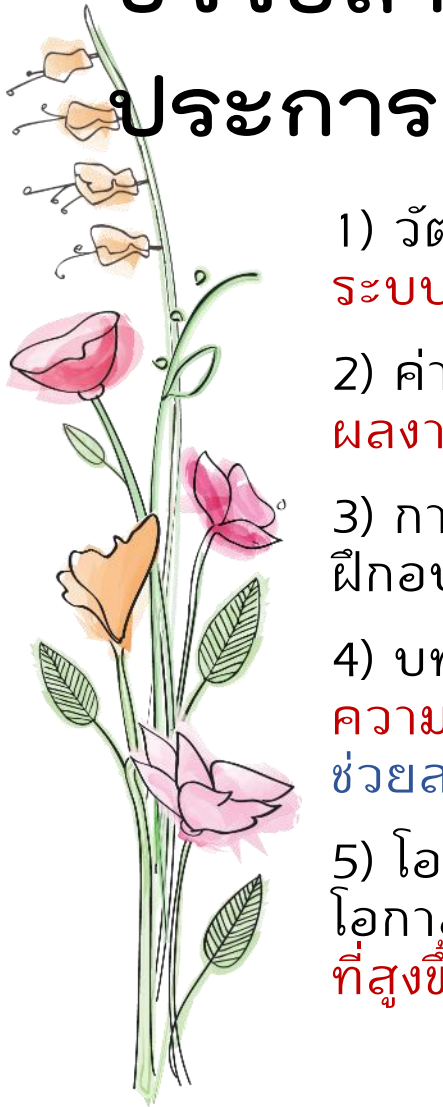
- Vision
- **GOAL >> Strategies**
- Productivity
- Effectiveness
- Morality
- Employee Commitment

Organizational Design: Policy reward and recognition system, Communication, Working environment, Learning ,Leadership

Belief, Culture , Ethics ,Trust

ประเภท อัครบวร, 2552 :6

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการธำรง รักษาคนเก่ง 5

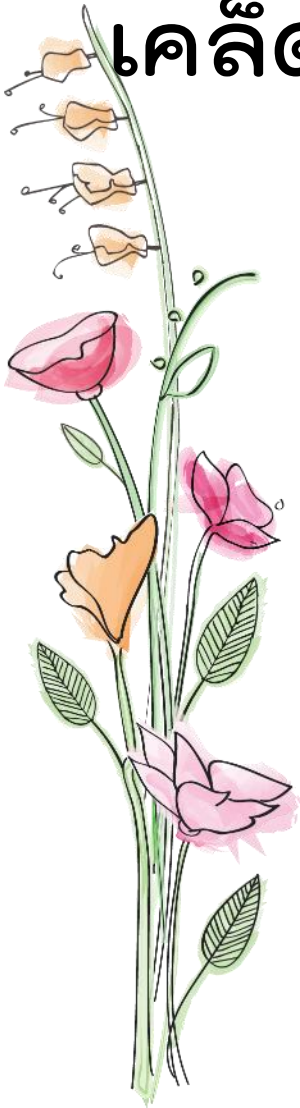


ประการ

- 1) วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment) หมายถึง ระบบการสื่อสารภายในองค์กร การไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 2) ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับผลงาน และความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน
- 3) การฝึกอบรมและ พัฒนา (Training and Development) ซึ่งครอบคลุมถึงการ ฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง การศึกษา และการพัฒนาในสายอาชีพ
- 4) บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) หมายถึง รูปแบบการทำงานและ ความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อคนเก่ง สัมพันธภาพของหัวหน้างานคือสิ่งสำคัญที่สุดที่ ช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Engagement)
- 5) โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential) หมายถึง โอกาสในการ ได้รับการพัฒนาทักษะ การเลื่อนตำแหน่ง และการมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ที่สูงขึ้น

Eric, 2003

เคล็ดลับที่จะเก็บรักษาคนเก่งเหล่านี้ไว้ในองค์กร



- 1) ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นว่าคนเก่งจะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จึงต้องให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกคนเก่งเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ฝึกอบรมพัฒนาให้เขามีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น สร้างขวัญกำลังใจ ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาตำแหน่งและการแต่งตั้งโยกย้ายคนเก่ง
- 2) สร้างความรู้สึกว่าเขาเหล่านั้นเป็นบุคคลที่มีคุณค่ากับองค์กร อาทิ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การพัฒนาความก้าวหน้าทางสายอาชีพที่เหมาะสม หรือการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหมุนเวียนงานให้เขามีประสบการณ์ที่หลากหลาย
- 3) ปรับนโยบายการสรรหาให้เหมาะสมกับยุคสมัยและการเปลี่ยนแปลง
- 4) ผู้บริหารพึงระลึกไว้เสมอว่าการพัฒนาบุคลากรคือหน้าที่หลักขององค์กร ซึ่งหมายรวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินสมรรถนะ พฤติกรรม และศักยภาพในการทำงานของพนักงาน
- 5) ผู้บริหารต้องรู้ว่าใครคือคนเก่งและใครคือคนไม่เก่ง ต้องกล้าที่จะบอกกับพนักงานเหล่านั้นว่าใครคือคนเก่ง ใครคือคนไม่เก่ง กล้าที่จะให้ผลตอบแทนแก่คนเก่งมากกว่าคนไม่เก่ง สุดท้ายคือกล้าที่จะให้คนไม่เก่งออกจากองค์กรหากมีความจำเป็น



- ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นว่าคนเก่งจะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้
- จึงต้องให้ความสำคัญต่อการคัดเลือก Talent People

-
- ระวังไว้เสมอว่า “การไม่มีคนเก่งอยู่ในองค์กร เป็นสัญญาณเตือนภัยแรก ที่แสดงถึงปัญหา ความตกต่ำขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต”





Human Resource Management

“

AGENDA



- Competency Management
- Performance Management
- Talent Management



ซักถาม

