



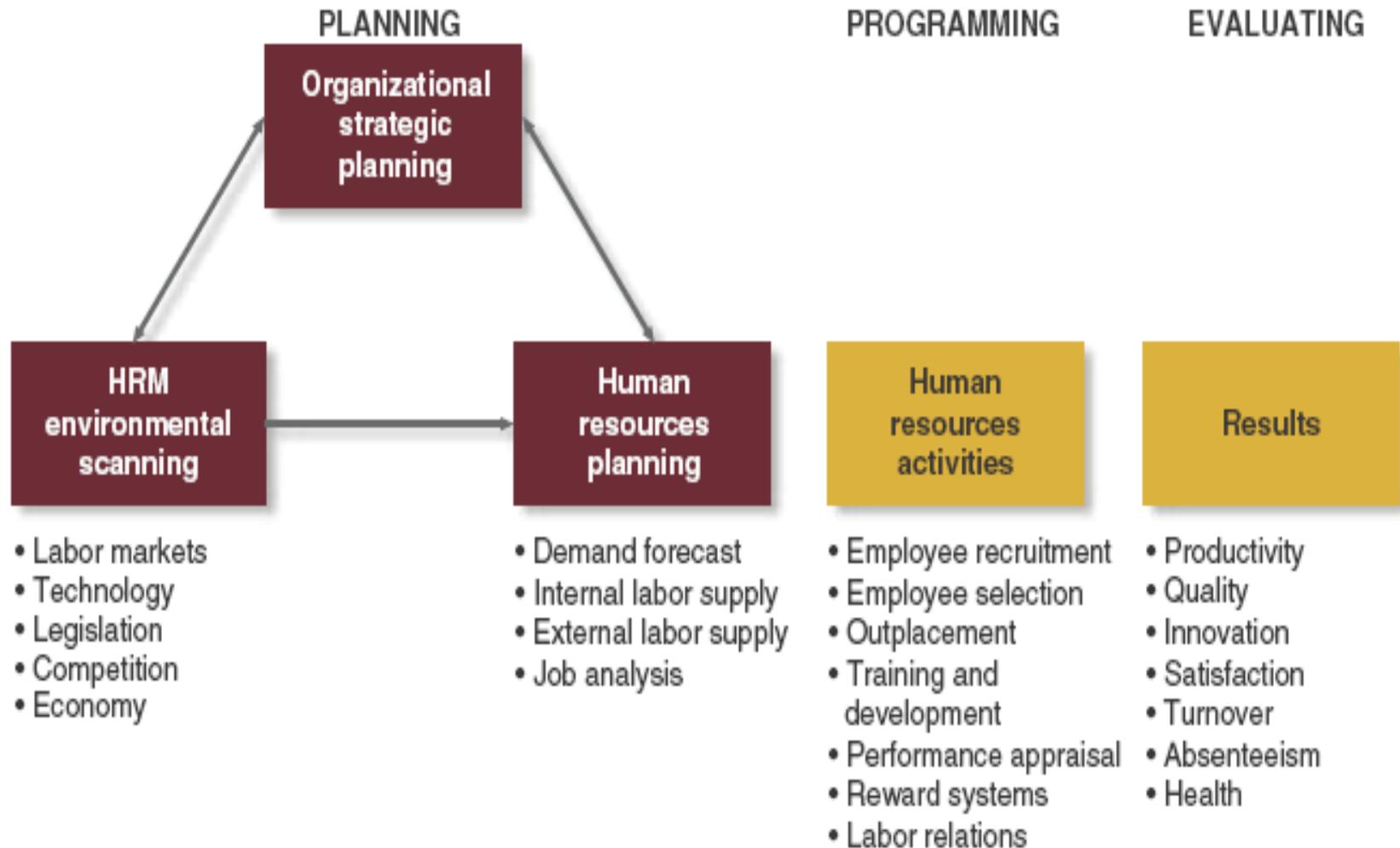
โครงการสนับสนุนรัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านบริหารจัดการองค์กร
หัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล
บรรยายหัวข้อ “การจัดทำ HR Master Plan ที่ดี”

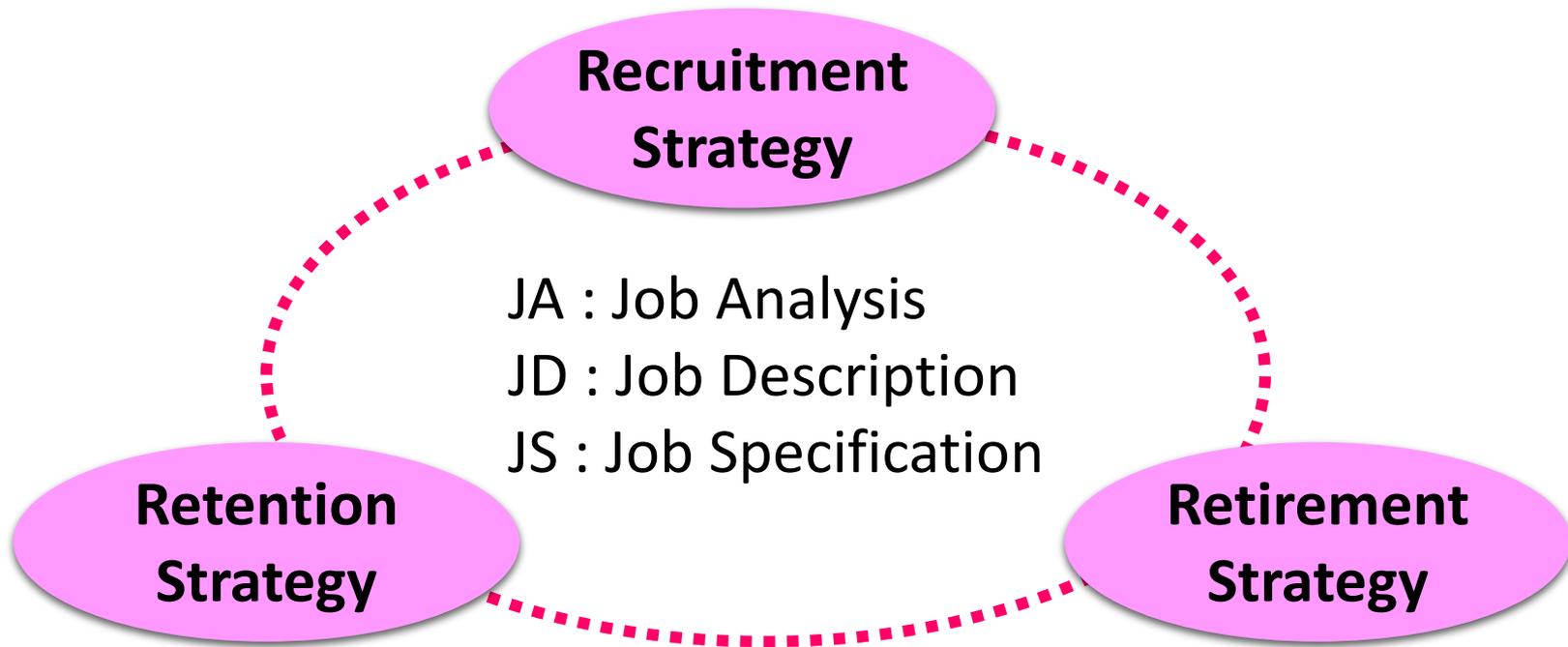
วิทยากร ดร.นนทวัฒน์ สุขผล

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธนาคารออมสิน

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

The HR Planning Process

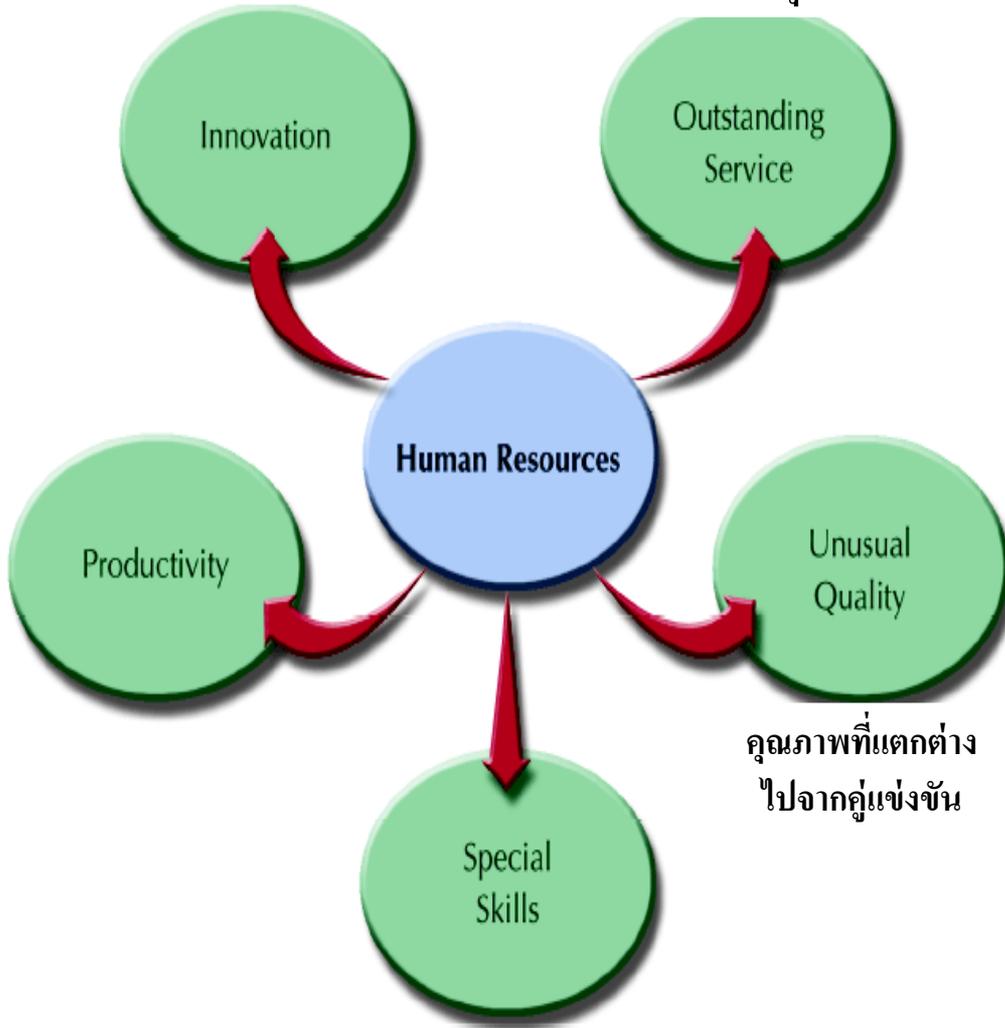




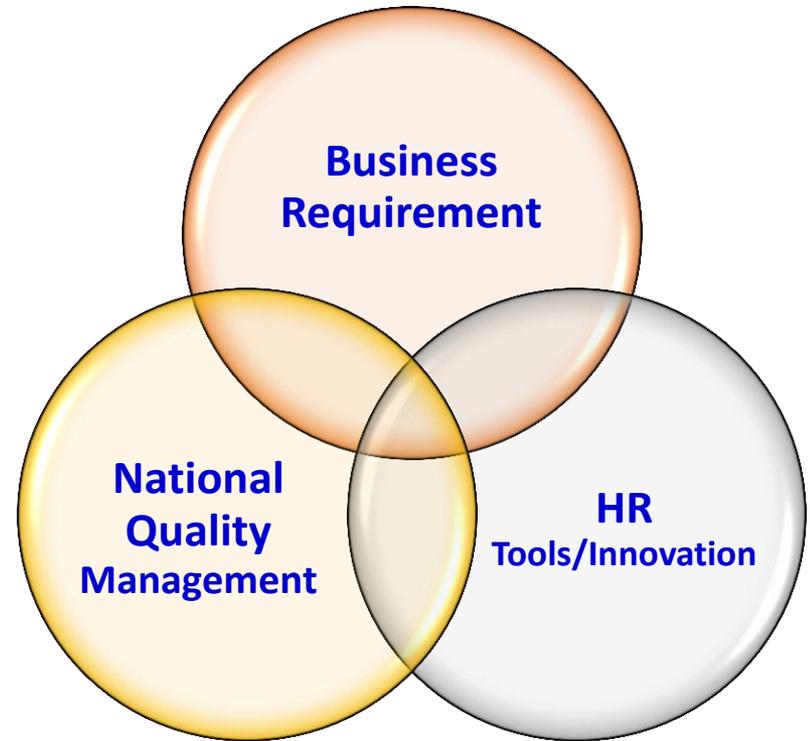
- นโยบายขององค์กร
- โครงสร้างองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร
- บุคลากรในองค์กร
- ลักษณะงาน
- สิ่งแวดล้อม

Possible HR Areas for Core Competencies

การให้ความสำคัญ
กับคุณภาพการบริการ



คุณภาพที่แตกต่าง
ไปจากคู่แข่ง



ความแตกต่างของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน

กลยุทธ์

- Long Term
- External Problem

เป็นแผนเพื่อนำองค์การไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต แผนกลยุทธ์จึงเป็นแผนในภาพรวมขององค์การ ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์การนั้น

แผนปฏิบัติงาน

- Short Term
- Internal Problem

การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานโครงการขององค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

เทคนิค/วิธีการที่จะทำให้เกิดความร่วมมือระหว่าง HR
กับหัวหน้างาน (Line Manager) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



เพราะงานบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ใช่เรื่องของ HR เพียงฝ่ายเดียว
แต่เป็นเรื่องของคนทั้งองค์กรที่จะร่วมกันทำงานเพื่อมุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน



5 To Empowerment

4 To Collaborate

3 To Involve

2 To Consult

1 To Inform



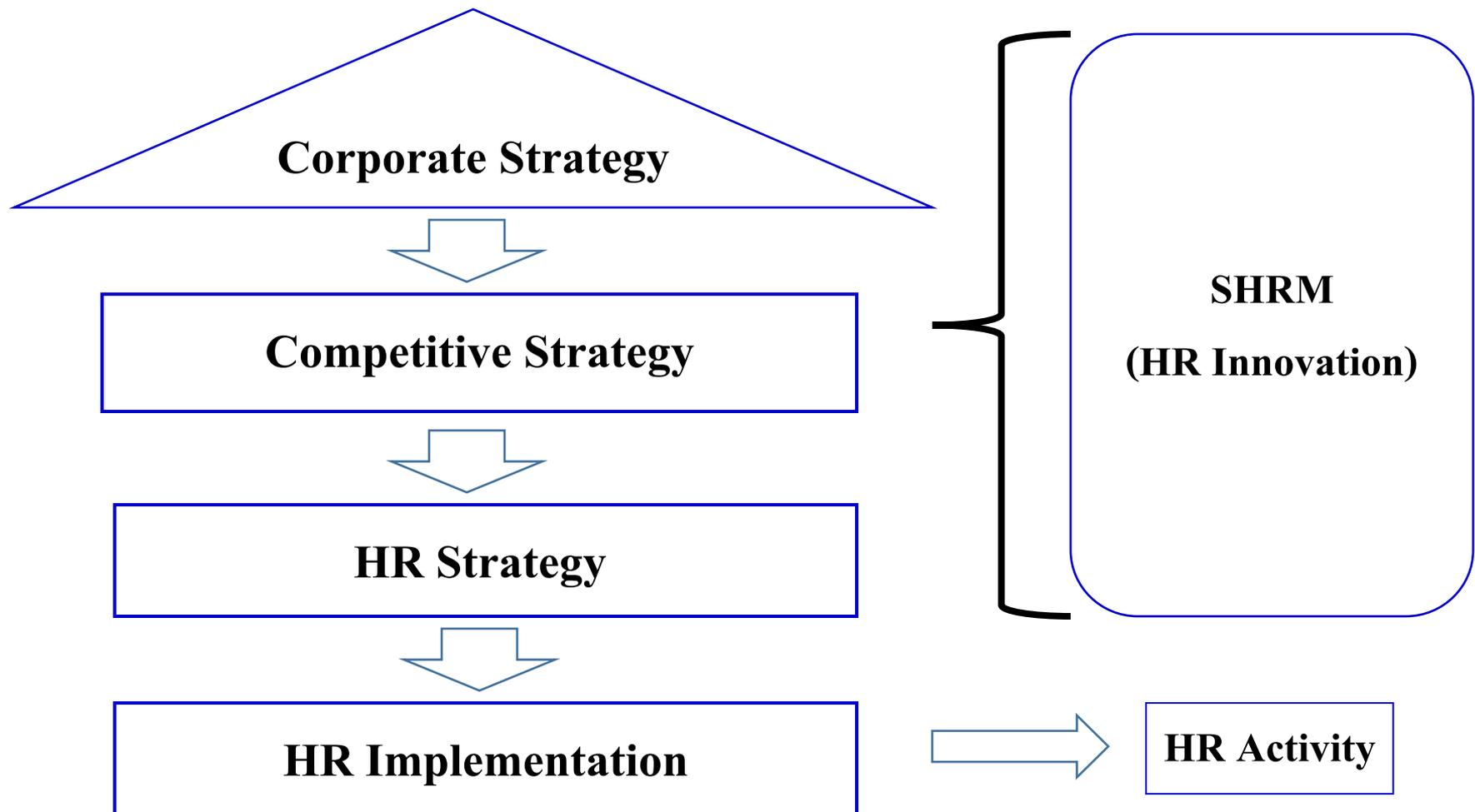
Strategic Human Resource Management - SHRM



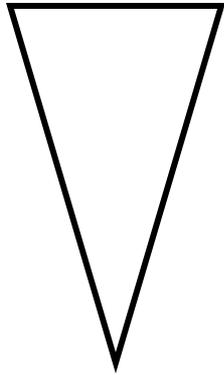
ตัวอย่างการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์การมาสู่กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Corporate Strategy	Human Resource Strategies
กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment) Cost Reduction	เลิกจ้าง, ลดเงินเดือน, การเพิ่มผลผลิต, การปรับโครงสร้างงานใหม่, การพิจารณาเงื่อนไขสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ ใหม่
กลยุทธ์การเติบโต (Growth)	จ้างงานจำนวนมาก, การปรับเพิ่มค่าจ้างที่รวดเร็ว, เพิ่มตำแหน่งงานใหม่, ขยายการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
กลยุทธ์การปรับองค์การ (Renewal)	การเลิกจ้างแบบเจาะจง, การโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง, การเพิ่มผลผลิต, การมีส่วนร่วมของพนักงาน, การพัฒนาองค์การ
กลยุทธ์การเจาะตลาดใหม่ (Niche Focus)	การสร้างตำแหน่งงานใหม่ที่เฉพาะเจาะจง, การตัดงานอื่นที่ไม่จำเป็นออก, การฝึกอบรมพัฒนาที่เฉพาะเจาะจง

ภาพรวมแสดงบูรณาการของการแปลงกลยุทธ์ขององค์กร
มาสู่กลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล



Cost Leadership Strategy



Strategic Focus

- Efficiency
- Stability
- Cost Control

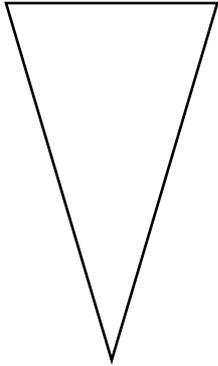
ลักษณะของธุรกิจ

- มีการลงทุนสูง
- ควบคุมค่าแรงงานที่เข้มงวด
- ช่องทางการกระจายสินค้ามีต้นทุนต่ำ
- โครงสร้างองค์กรแบนราบ
- กฎระเบียบมากมาย
- ผลิตสินค้าเน้นปริมาณต้นทุนต่อหน่วยต่ำ

SHRM

- เน้นประสิทธิภาพการผลิต
- พรรณาน้ำทำงานชัดเจน (JD)
- HR Plan ชัดเจน
- มุ่งเน้นเทคโนโลยีการผลิต และทักษะพนักงาน
- จ่ายค่าจ้างแรงงานตามชิ้นงาน
- ใช้ KPI ประเมินผลการปฏิบัติงาน
- พัฒนาพนักงานโดยเน้น Self Learning, Coaching, Mentoring, KM, OJT

Differentiation Strategy



Strategic Focus

- Growth
- Innovation
- Decentralization

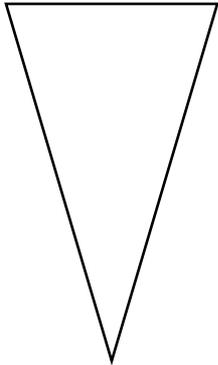
ลักษณะของธุรกิจ

- มุ่งเน้นการตลาด
- เน้นสินค้า Innovation
- เน้น R & D
- เป็นผู้นำด้าน Value Innovation
- มีความสามารถในการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือแรงงานที่มี Creative & Innovation

SHRM

- ส่งเสริมการสร้าง Creative & Innovation
- มีลักษณะงานที่หลากหลาย
- มีแผนงานที่ยืดหยุ่น
- เน้นการสรรหา ว่าจ้างบุคลากรจากภายนอก
- เน้น Team Management
- จ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ
- นำผลการประเมินพนักงานมาเป็นเครื่องมือในการ HRD

Customer Focus



Strategic Focus

- Product
- Service
- Image

ลักษณะของธุรกิจ

- o Overall cost leadership & differentiation
- o มุ่งไปที่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ

SHRM

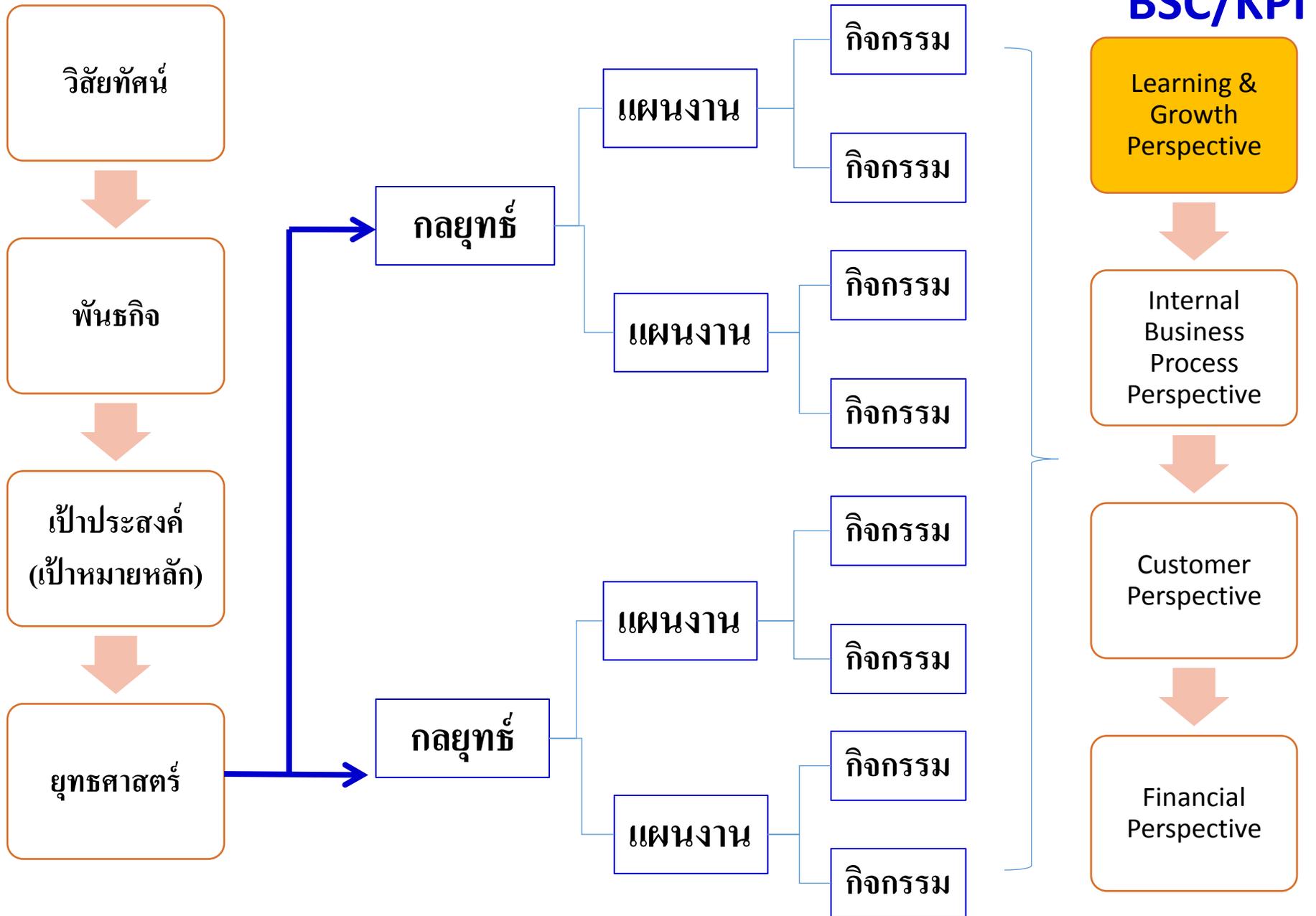
Overall cost leadership
& differentiation

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix)

ผลกระทบ	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		โอกาส				

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
ต่ำ	1-2	ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุม/มีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	3-9	ยอมรับได้ แต่ต้องมีกรติดตาม ควบคุม เผื่อระวังมิให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ภายใต้การควบคุมภายในตามมาตรฐานความเสี่ยง
สูง	10-12	ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีการบริหารจัดการ โดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	15-25	ไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องเร่งบริหารจัดการ โดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด และให้ลำดับความสำคัญในการจัดการก่อน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมั่นใจได้ว่าจะสามารถลดความเสี่ยงที่จะสูญเสียโอกาสในการสร้างมูลค่าองค์กร

การวางแผน การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และการประเมินกลยุทธ์



Financial Perspective

กำไรและการเติบโต

- ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น
- ผลตอบแทนพนักงาน
- การลงทุนเพิ่ม

Customer Perspective

ลูกค้าพึงพอใจ

- เห็นคุณค่าของสินค้า/บริการ
- จงรักภักดีต่อสินค้า/บริการ
- สินค้า/บริการแข่งขันได้

Internal Business
Process Perspective

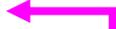
ประสิทธิภาพของระบบ
การบริหารภายใน

- มาตรฐานการทำงาน
- การสื่อสาร
- กระบวนการทำงาน
- ระบบงาน

Learning and Growth
Perspective

คุณภาพของพนักงาน

- คิดสิ่งใหม่ๆ
- มีแรงจูงใจ
- การพัฒนาฝึกอบรม



HR Scorecard → Business Balanced Scorecard

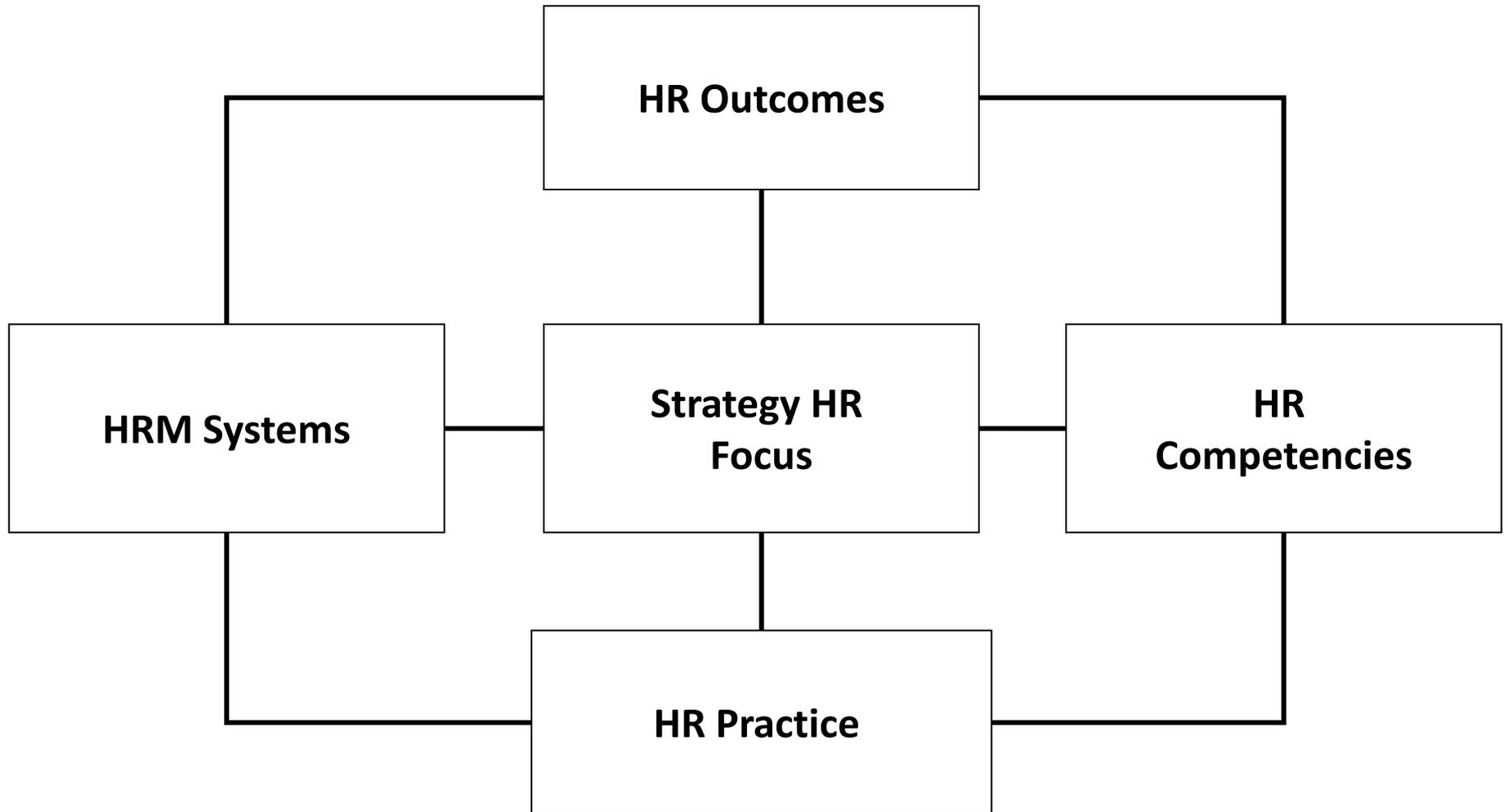
HR Scorecard

- กาจัดการประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงาน
- เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหาร HR ให้สอดคล้องกับ Goals
- เป็นเครื่องมือในการแปรกลยุทธ์ด้าน HR สู่การปฏิบัติ

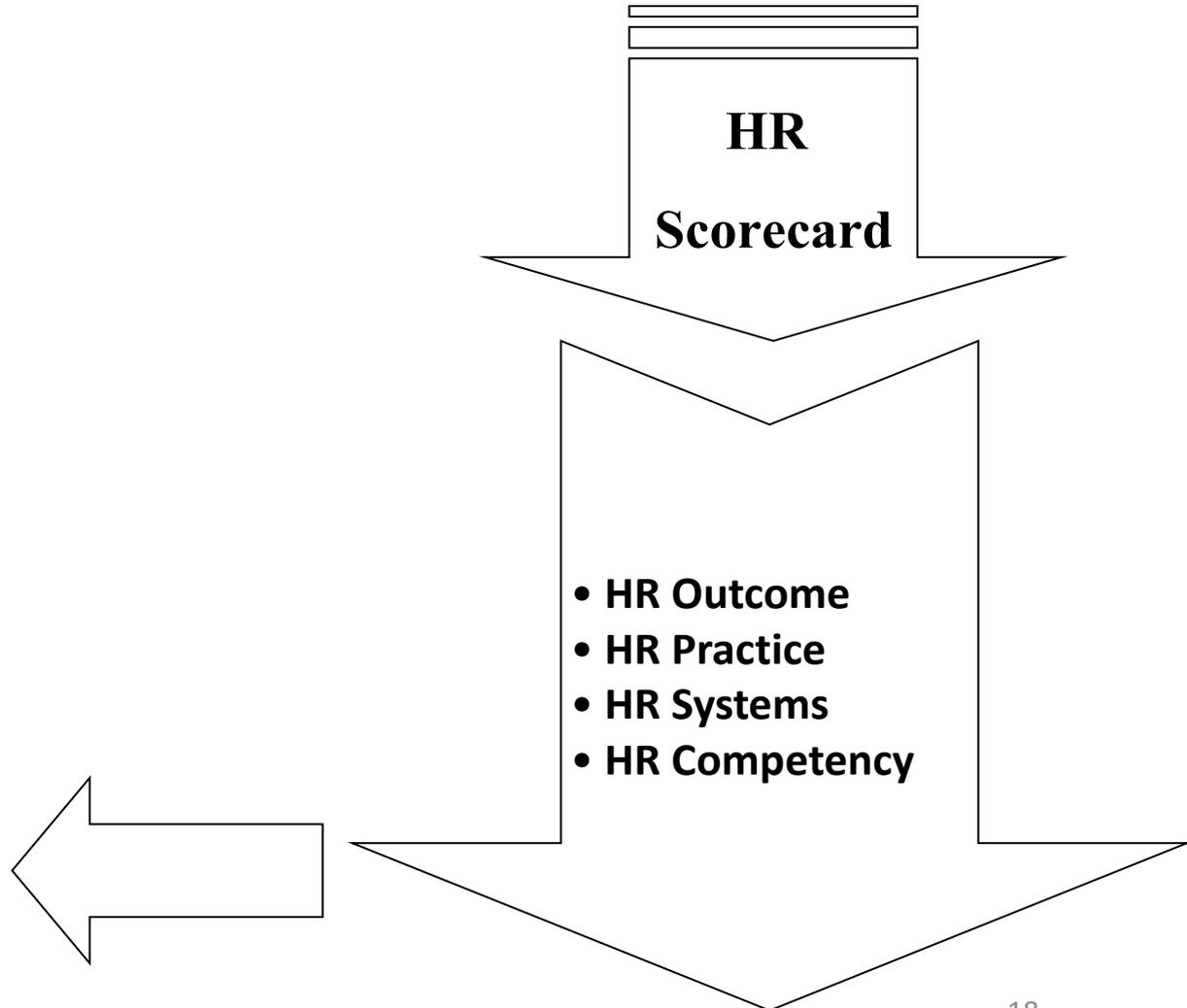
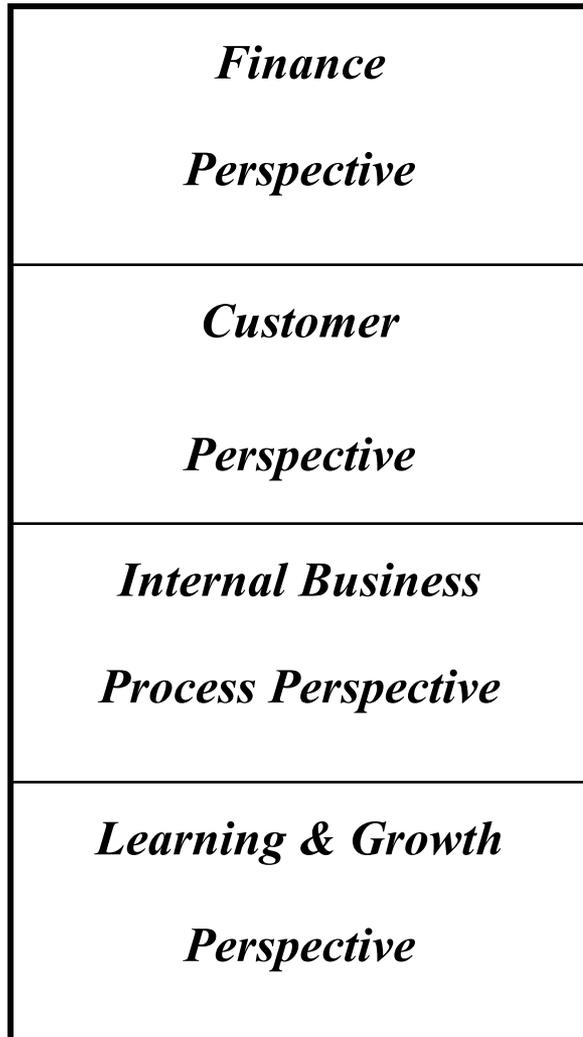
Business Balanced Scorecard

- การจัดการประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
- เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
- เป็นเครื่องมือในการแปรกลยุทธ์สู่กระบวนการปฏิบัติ

องค์ประกอบของ HR Scorecard



Linkage of HR Scorecard VS Business Balanced Scorecard



กระบวนการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร และผู้นำ

- ตัววัดที่ใช้ อาจดูได้จาก
 - ระดับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นทั้งของบุคลากรและผู้นำ
 - ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
 - ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานและขององค์กร
 - ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้รับบริการ
- *** ควรวิเคราะห์ต้นทุนในการจัดการเรียนรู้/ประโยชน์ที่ได้รับ

Kirkpatrick model

ระดับที่ 1 ประเมินการตอบสนองของผู้เรียน (Reaction) ว่ามีความคิดเห็นและรู้สึกอย่างไรกับการเรียนรู้

ระดับที่ 2 ประเมินความรู้และความสามารถ (Knowledge) ที่ได้รับจากการเรียนรู้ที่จัดให้

ระดับที่ 3 ประเมินพฤติกรรม (Behavior) การนำไปใช้ความสามารถในการนำไปปฏิบัติ

ระดับที่ 4 ประเมินผลลัพธ์ (Result) ที่เกิดขึ้น ต่อผลการดำเนินการอันเกิดจากการจัดการเรียนรู้

เตรียม HR รองรับระบบ SEPA

โครงสร้างองค์กร กำหนดบริบทสำหรับองค์กร เป็นแนวทางที่กำหนดกรอบที่องค์กรทำ

กลุ่มการนำองค์กร (การนำองค์กร กลยุทธ์และลูกค้า) เน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์ และลูกค้า

กลุ่มผลลัพธ์ (บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์) ประกอบด้วย กระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการเหล่านั้น



พื้นฐานของระบบ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีระบบที่คล่องตัวในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต้องใช้ข้อมูลจริง และองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีพื้นฐานมาจากค่านิยมและแนวคิดหลักของบรรดาองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงินและตลาด

5. บุคลากร (100 คะแนน)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (45 คะแนน)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (55 คะแนน)

5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน : วิธีการในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิผลและสนับสนุนบุคลากร

- 1) วิธีการที่องค์กรใช้ในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลัง
- 2) วิธีการที่องค์กรมีใช้ ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่
- 3) วิธีการที่องค์กรใช้ในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร
- 4) วิธีการที่องค์กรใช้ในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนไป
- 5) วิธีการที่องค์กรดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร
- 6) วิธีการที่องค์กรใช้สนับสนุนบุคลากร โดยให้บริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบาย

5.2 ความผูกพันของบุคลากร: วิธีการในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น

- 1) วิธีการที่องค์กรมีใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรที่มีความผูกพัน
- 2) วิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร
- 3) วิธีการที่องค์กรใช้ประเมินความผูกพันของบุคลากร
- 4) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีและสร้างความผูกพันกับบุคลากร
- 5) ระบบการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กรที่สนับสนุนความต้องการขององค์กรและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำ
- 6) วิธีการที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร
- 7) วิธีการที่องค์กรใช้ในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานในองค์กร