



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำองค์การสู่องค์การ สู่ภาวะ

โดย
จารุภา สุวรรณเวช
ที่ปรึกษา
บริษัท Think People Consulting จำกัด



วัตถุประสงค์หลัก

เข้าใจวัตถุประสงค์หลักในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์

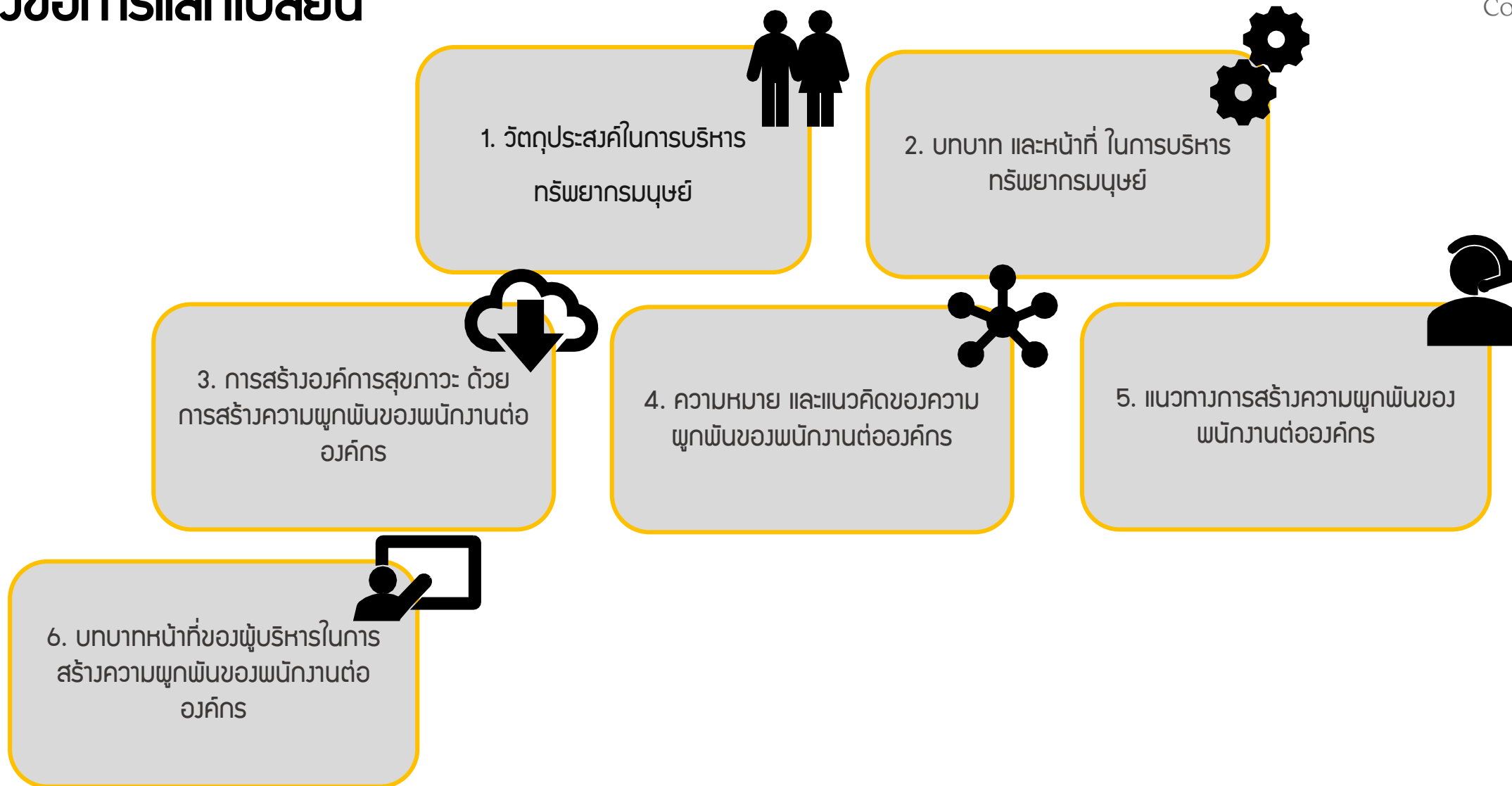
เข้าใจบทบาท **หน้าที่** ในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์

เข้าใจแนวทางการสร้างองค์การไปสู่
องค์การสุขภาวะ ด้วยการ**สร้าง**ความ
ผูกพันของพนักงานต่อ**องค์การ**

เข้าใจบทบาท **หน้าที่**ของ**ผู้บริหาร**ใน
การสร้าง**ความ**ผูกพันของพนักงาน



หัวข้อการแลกเปลี่ยน



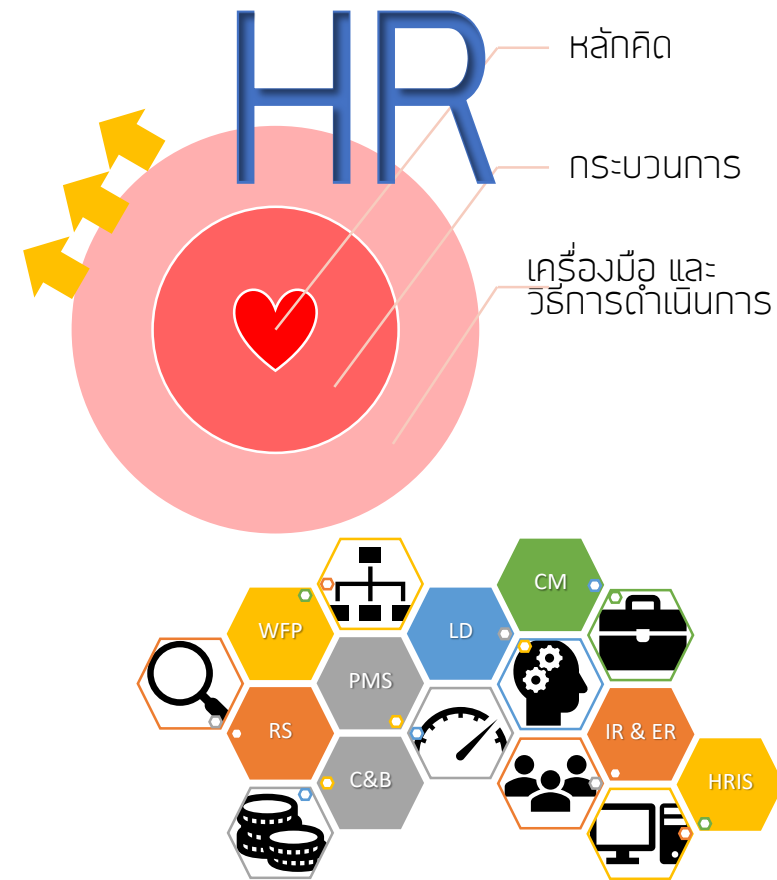
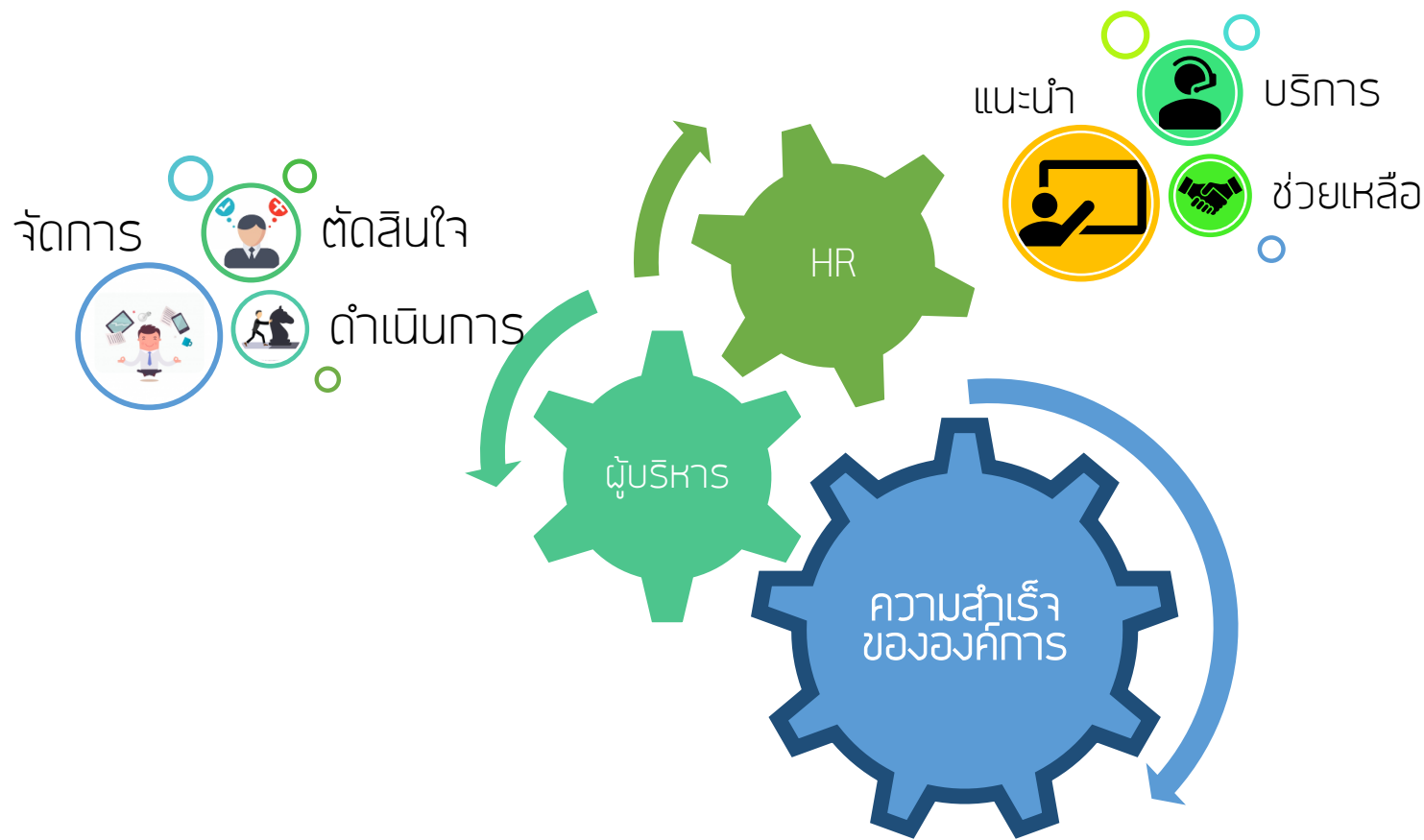


1. วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

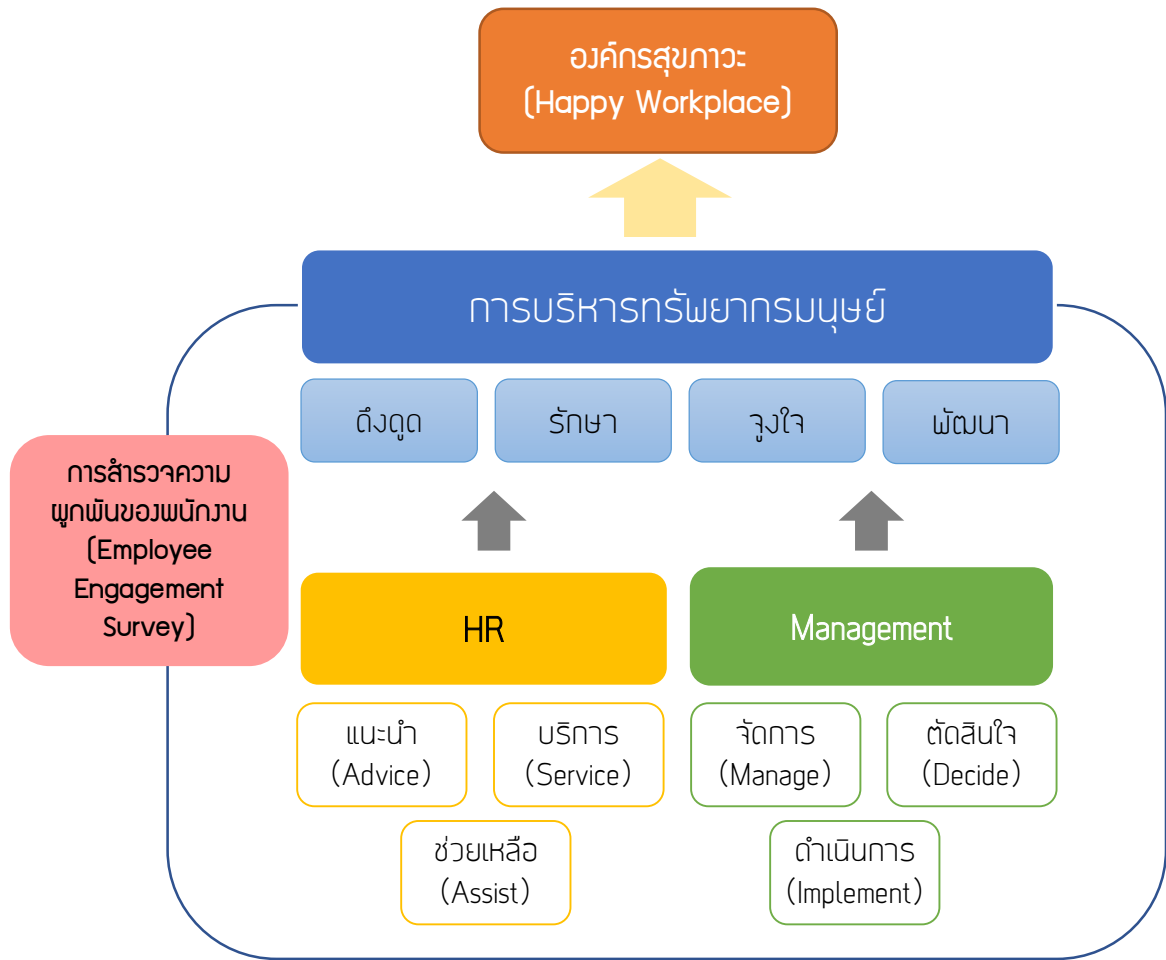




2. บทบาทหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์



3. แนวทางการสร้างองค์กรสุขภาวะ ด้วยการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement)



- คือ กระบวนการพัฒนาคน ในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเรียกว่ากระบวนการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในองค์กร โดยการปรับทัศนคติเปลี่ยนมุมมองคนในองค์กรให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในการอยู่ร่วมกัน และ การพัฒนาองค์กร ให้มีความสุขจากการทำงาน เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลง และนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน
- องค์กรสุขภาวะหรือ Happy Workplace เกิดขึ้นเพื่อเติมเต็มช่องว่าง ระหว่าง **นายจ้างกับลูกจ้าง** มุ่งสร้างคนในองค์กรเป็น **คนที่มีความสุข** เพราะคนคือ หัวใจหลักในองค์กร หากคนทำงานมีความสุข นั้นจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของการทำงานด้วยตามหลัก Happy Workplace ว่าด้วยความสุข 8 ประการ หรือ (Happy 8) โดยให้ความหมายขององค์กรสุขภาวะ ว่าเป็นองค์กรที่มีการส่งเสริม และพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีครอบคลุมทั้งด้านกายใจ สังคมและ จิตปัญญา (ชาลววิทย์ วสันต์ธรรารัตน์, 2554)



4. ความหมาย และความสำคัญของ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement)

How much of our personal selves we bring into our jobs while doing work-related tasks - William A Kahn, Psychologist (1990)

The concepts of “employee engagement” have been with us for many years. More than 30 years ago Gallup and other companies pioneered the concept of the “engagement survey.”

‘being positively present during the performance of work by willingly contributing intellectual effort, experiencing positive emotions and meaningful connections to others.’ - CIPD

“Employee Engagement is a heightened emotional and intellectual connection that an employee has for his/her job, organization, manager, or co-worker that, in turn, influences him/her to apply additional discretionary effort to his/her work” - Conference Board (2006)

เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในฐานะสมาชิกขององค์กร โดยมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานภารกิจขององค์กรให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
(รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร)

วิวัฒนาการจาก ความพึงพอใจ ถึง ความผูกพันของพนักงาน





Engagement is not satisfaction

Where **Employee Satisfaction** is a rational state that is based on what the employee deliver in terms of work compared to the benefits received, **Employee Engagement** represents an **emotional relationship**. This relationship is not only to the company itself, it extends to all the company’s stakeholders and to the company’s purpose.

This also reveals that Engagement is **not only about the exchange between the company and the employee but also about other exchanges between the company and its stakeholders** – exchanges that does not directly impact the employee.

As Engagement is a complex relationship it challenges the traditional industrial HR view of the world. It is not viable to identify humans that “have engagement” therefore it is not possible to hire and fire your way to Engagement – you have to create it. You have to change from selecting and changing the employee to fit the corporation to change the corporation to fit humans.

Difference between Satisfaction and Engagement

About Work - how do I:	Satisfied Employee	Engaged Employee
Think	Working for the weekends	Look forward to work
Feel	I like my job, it is a job	I love my job
Act	Do a good job, enough to keep the boss of my back	Strive for excellence

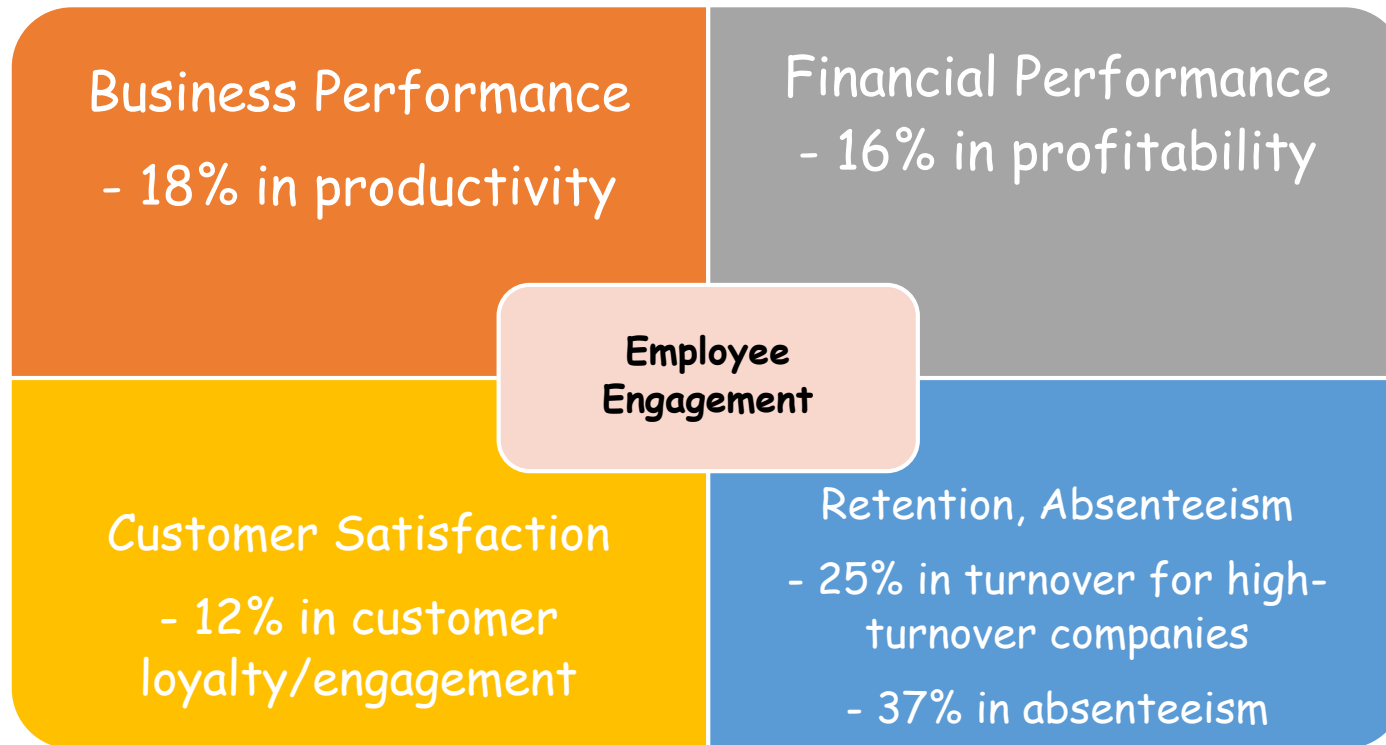
Engagement Definition

Engaged	Not Engaged	Actively Disengaged
Engaged employees work with passion and feel a profound connection to their company. They drive innovation and move the corporation forward.	Not Engaged employees are essentially “Checked-out”. They’re sleepwalking through their workday, putting time – but not energy or passion – into their work	Actively Disengaged employees aren’t just unhappy at work, they are busy acting out their unhappiness. Every day these workers undermine what their engaged coworkers accomplish



4. ความหมาย และความสำคัญของ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

(Employee Engagement)



Gallup Q12 Survey 2012 Reports

Companies on the top quartile on engagement



Source: Gallup

ตัวอย่าง แนวคิดและปัจจัยเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร Think People Consulting

(Employee Engagement)

GALLUP

Emo-meter

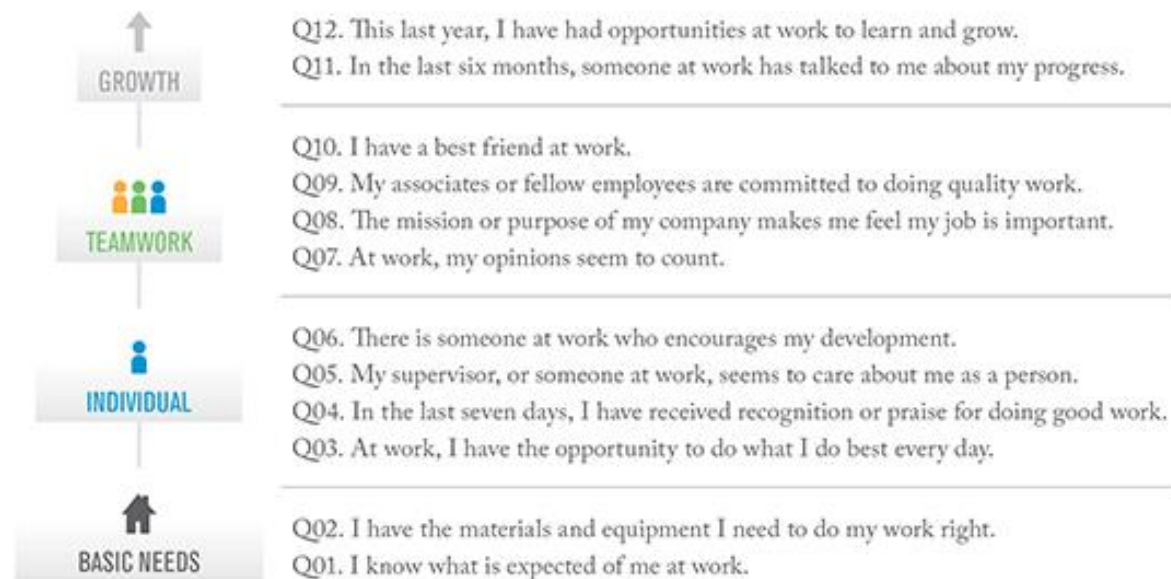
AON Hewitt

MERCER

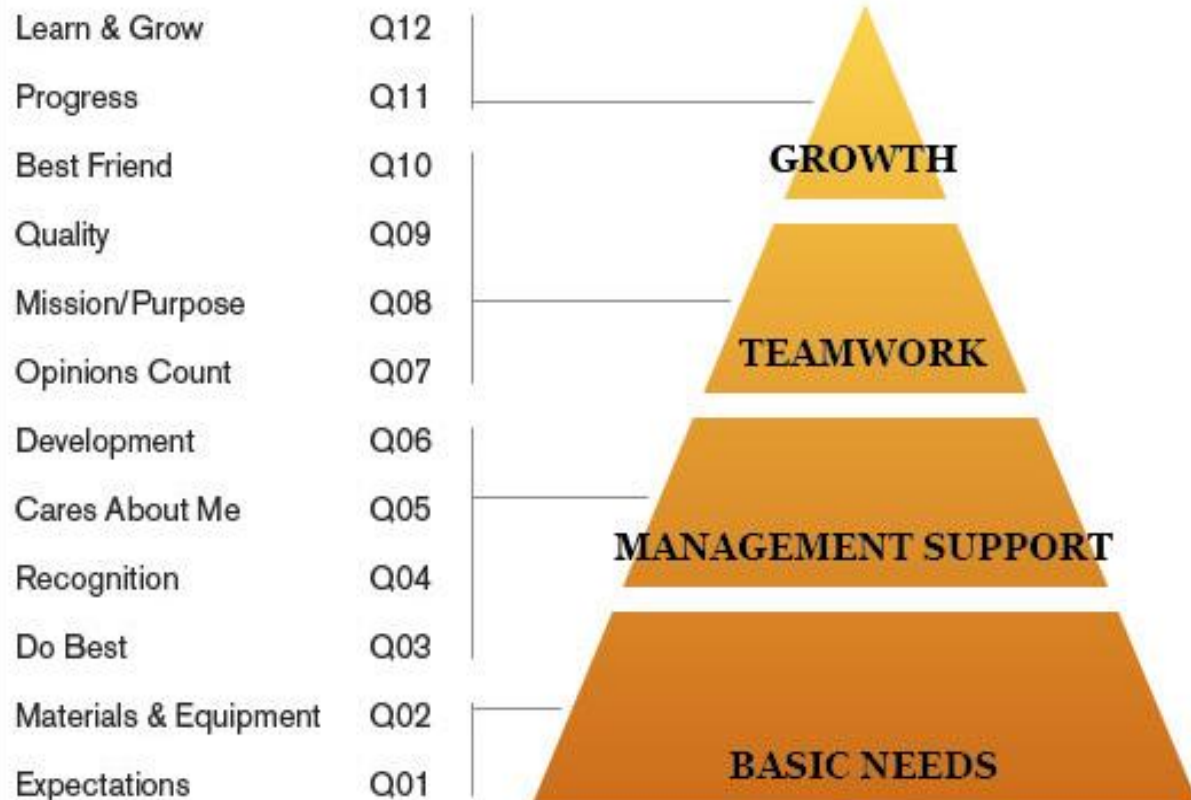
“If **employees** truly are a company's best asset, then their care and support should be a **priority**”

THE 12 ELEMENTS OF GREAT MANAGING: THE EMPLOYEE ENGAGEMENT HIERARCHY

Gallup's research shows that the order in which these 12 employee engagement items are asked is important. When discussing these elements with their teams, managers should focus first on employees' basic needs, then align their employees' and teams' efforts with the company's mission, culture, and brand. This alignment helps companies maximize employee engagement as a key driver of business performance and success.

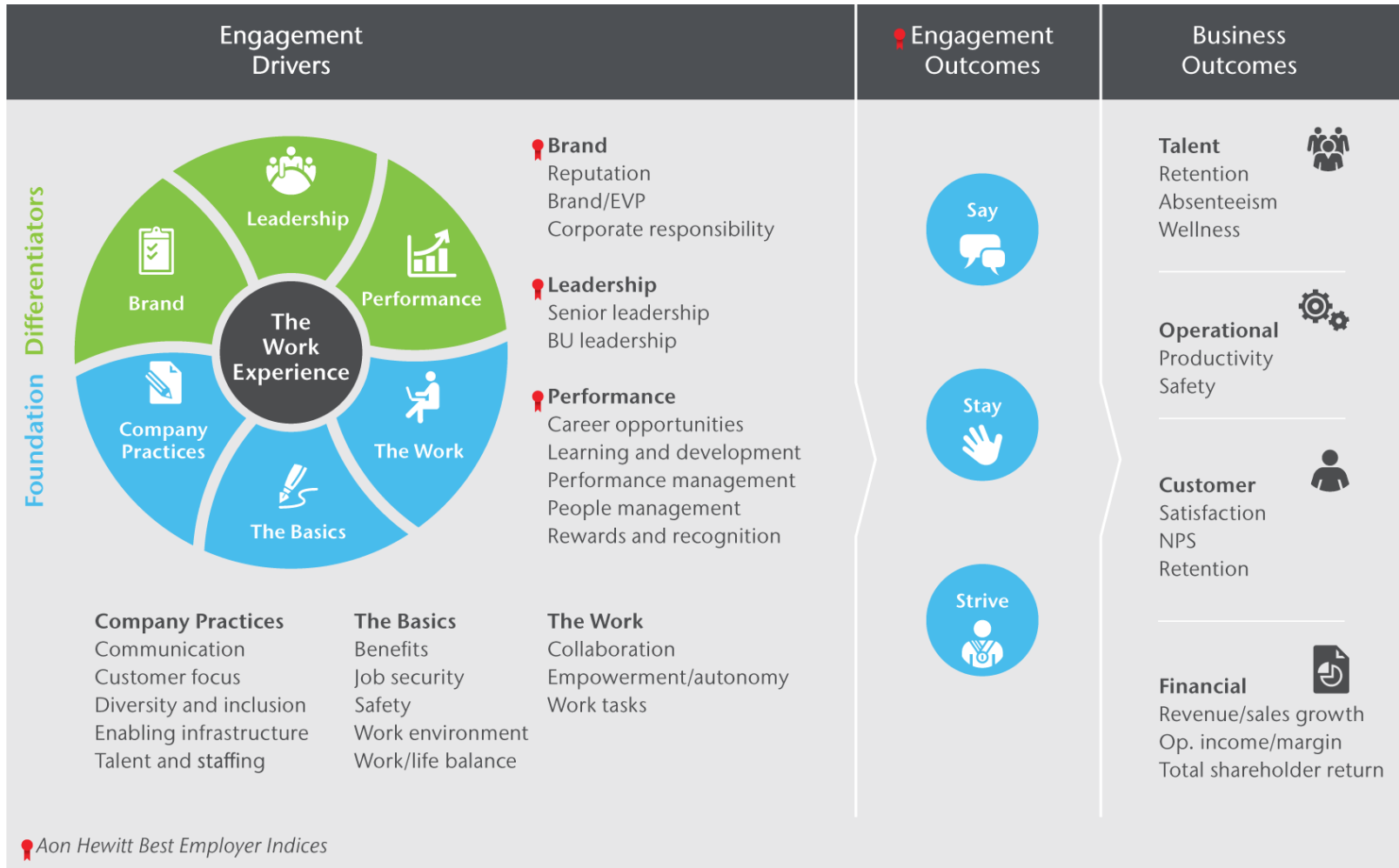


THE EMPLOYEE ENGAGEMENT HIERARCHY



Gallup's research has shown that the order in which these questions are asked is important. Team discussion should start with the first six questions.

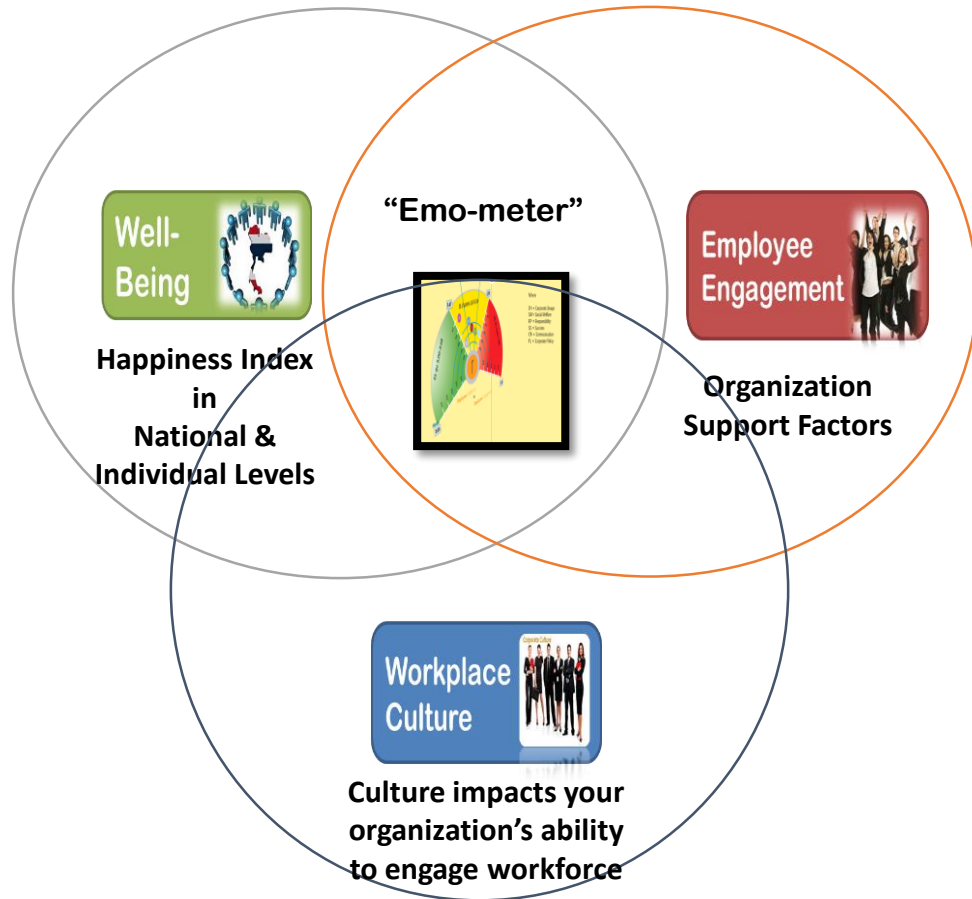
Engagement Drivers



Aon's Engagement Model examines interconnected levels including: drivers, engagement outcomes and business outcomes.



“Emo-meter” as a Organization Diagnosis Tool:



Being + Belonging + Doing the Best



ความปรารถนาที่จะอยู่ (Being) หรือการที่บุคลากรปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปแม้ว่าจะมีโอกาสไปทำงานกับองค์กรอื่นที่ให้ผลตอบแทนและตำแหน่งงานที่ดีกว่า



ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Belonging) หรือการที่บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความภาคภูมิใจในองค์กร นึกถึงและพูดถึงองค์กรในแง่บวก



ความทุ่มเทอย่างเต็มกำลัง (Doing the Best) หรือการที่บุคลากรมีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างผลงานและความสำเร็จให้กับองค์กร

Employee Engagement



Mercer's Engagement Model



From Satisfaction to Engagement Mercer's Employee Engagement Model[©]

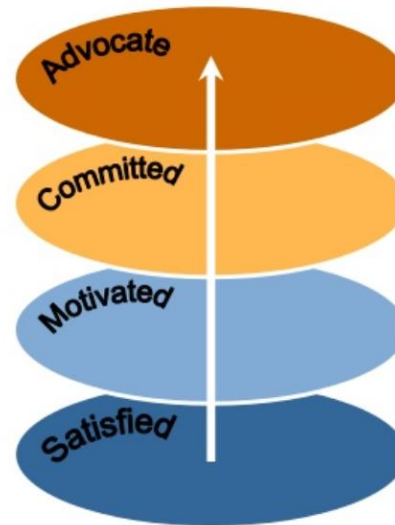
Engagement Model

Advocate

They freely contribute discretionary effort – a willingness to go the extra distance in executing projects and their regular duties. They see a mutuality of interest between his or her values and aspirations and those of the organization.

Motivated

In addition to sharing some of the attributes of satisfied employees, motivated workers contribute energetically and are highly focused individual contributors to the organization.



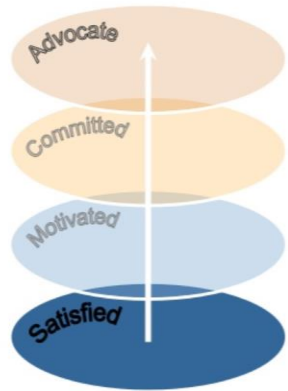
Committed

Committed employees have thoroughly internalized the values and behaviors represented by the earlier stages of the engagement model, but have also forged a strong identification with the organization.

Satisfied

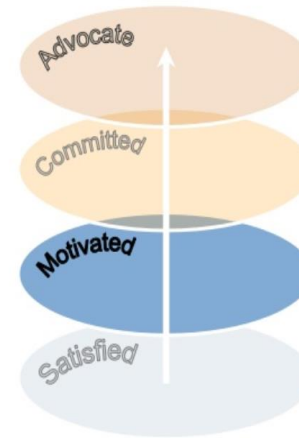
Satisfied employees perform their jobs and are satisfied with the terms and conditions of employment. However, they tend not to go "above and beyond" in their efforts.

Mercer's Engagement Model



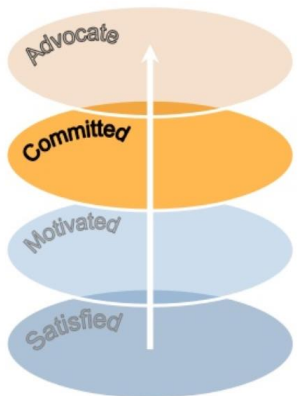
Satisfied:

- Provide work tools, resources and equipment
- Enhance the work environment
- Reward (reward level and understanding of the rationale for reward change)
- Recognize work efforts



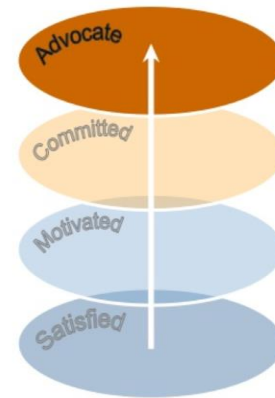
Motivated:

- Establish fair performance goals
- Communicate clear expectations
- Regularly clarify priorities and feedback
- Provide support by removing obstacles to optimal performance
- Recognize and reward performance
- Delegate work to these employees
- Support skill development



Committed:

- Help employees build meaningful long-term careers
- Ensure recognition and reward for long term commitment
- Listen to employees, share insights and experience
- Ensure fairness, consistency and transparency
- Develop understanding of long-term vision and business plans
- Promote organization values and reinforce them through management behaviors



Advocate:

- Communicate the organization's progress and challenges
- Relate business results to team and individual roles
- Endorse strong customer focus
- Share understanding of customer needs with team
- Challenge and grow through delegation
- Establish comprehensive career development plans
- Encourage upward communication
- Encourage innovation
- Recognize and reward

ชวนคิด

- ท่านคิดว่า สาเหตุใดบ้าง ที่ทำให้พนักงานลาออกจากองค์กร
- โปรดระบุ 3 สิ่งที่ท่านเห็นว่า องค์กรของท่านทำดีอยู่แล้ว
- โปรดระบุ 3 สิ่งที่ท่านเห็นว่า องค์กรของท่านควรปรับปรุง



ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

Herzberg's Two Factor Theory

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)

- ลักษณะของการบังคับบัญชา
- ค่าจ้าง
- นโยบาย
- สภาพการทำงาน
- ความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ
- ความมั่นคงในงาน
- ชีวิตส่วนตัว



ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)

- ความสำเร็จ
- ความก้าวหน้าในอาชีพ
- ความเจริญเติบโตของตนเอง
- ความสนใจในงาน
- การได้รับการยอมรับ
- ความรับผิดชอบ



Hygiene Factor = If NOT satisfy, will leave the company or stay but not engage.

Motivation Factor = If satisfy, will affect engagement



5. ปัจจัยในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (ต่อ)

Factors

1. Relationship with Supervisor/Leadership
2. Decision-making authority/Empowerment
3. Work Environment/Safety/Resourceful
4. Challenge Work
5. Relationship with Colleague
6. Development Opportunity
7. Job Promotion/Career advancement opportunity.
8. Policy/Vision
9. Job Security
10. Salary
11. Respect from the others/Recognition

Factors

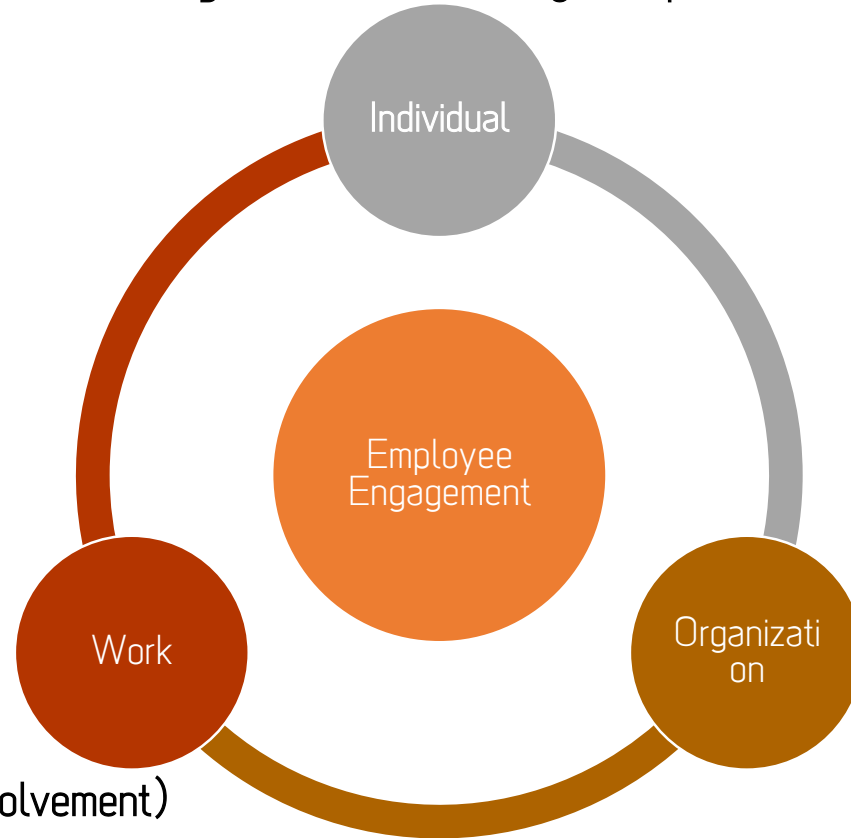
12. Teamwork and Cooperation
13. Work/life Balance /Health and Wellbeing (17)
14. Other Income/Rewards
15. Internal Communication (+Policy)
16. Corporate Image/CSR (+Fairness)
17. Work Demand/Work Load
18. Fairness
19. Clear Accountability
20. Accomplishment



ตัวอย่าง Key factors effect employee engagement

(1) เป็นส่วนสำคัญขององค์กร (Feeling of importance in the organization)

58 → 54 Studies
16 public sectors
31 private sectors
11 public enterprises

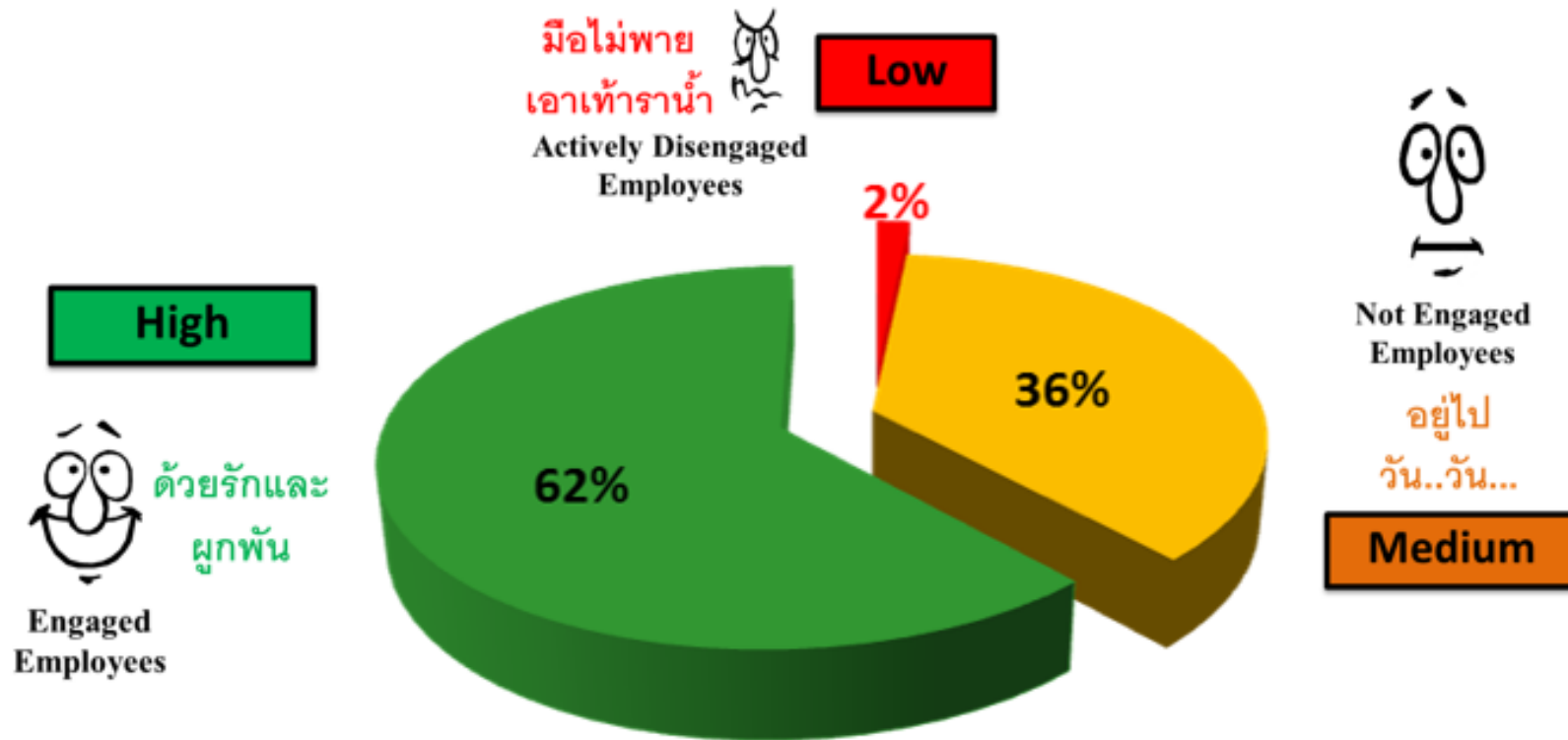


(2) การได้มีส่วนร่วม (Involvement)

(3) สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน (Manager Support)

(4) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth)

ตัวอย่างผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

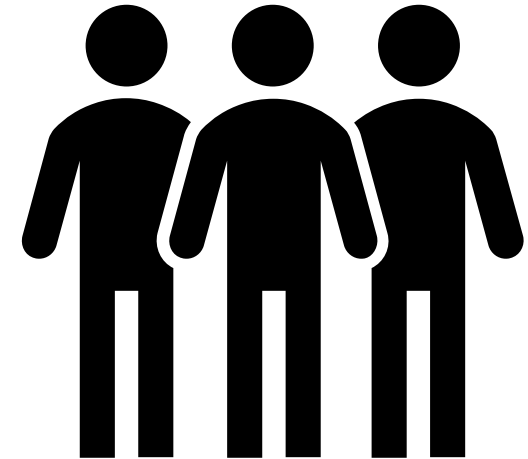


62 % ของบุคลากร 15 โรงพยาบาล มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับสูง
36 % ของบุคลากร 15 โรงพยาบาล มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับกลาง
2 % ของบุคลากร 15 โรงพยาบาล มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับต่ำ

จำนวนโรงพยาบาลที่ตอบแบบสำรวจ 15 โรงพยาบาล จำนวนผู้ตอบรวม 7,474 คน

6. แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

- รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง – กำหนดแนวทางฯ ได้อย่างเหมาะสม
- กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้จัดการ/ผู้บริหาร เช่น กำหนด Leadership Competency
- Coach ผู้จัดการและกำหนดให้เป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการ
- กำหนดให้ เรื่องการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นหนึ่งในเป้าหมายขององค์กร

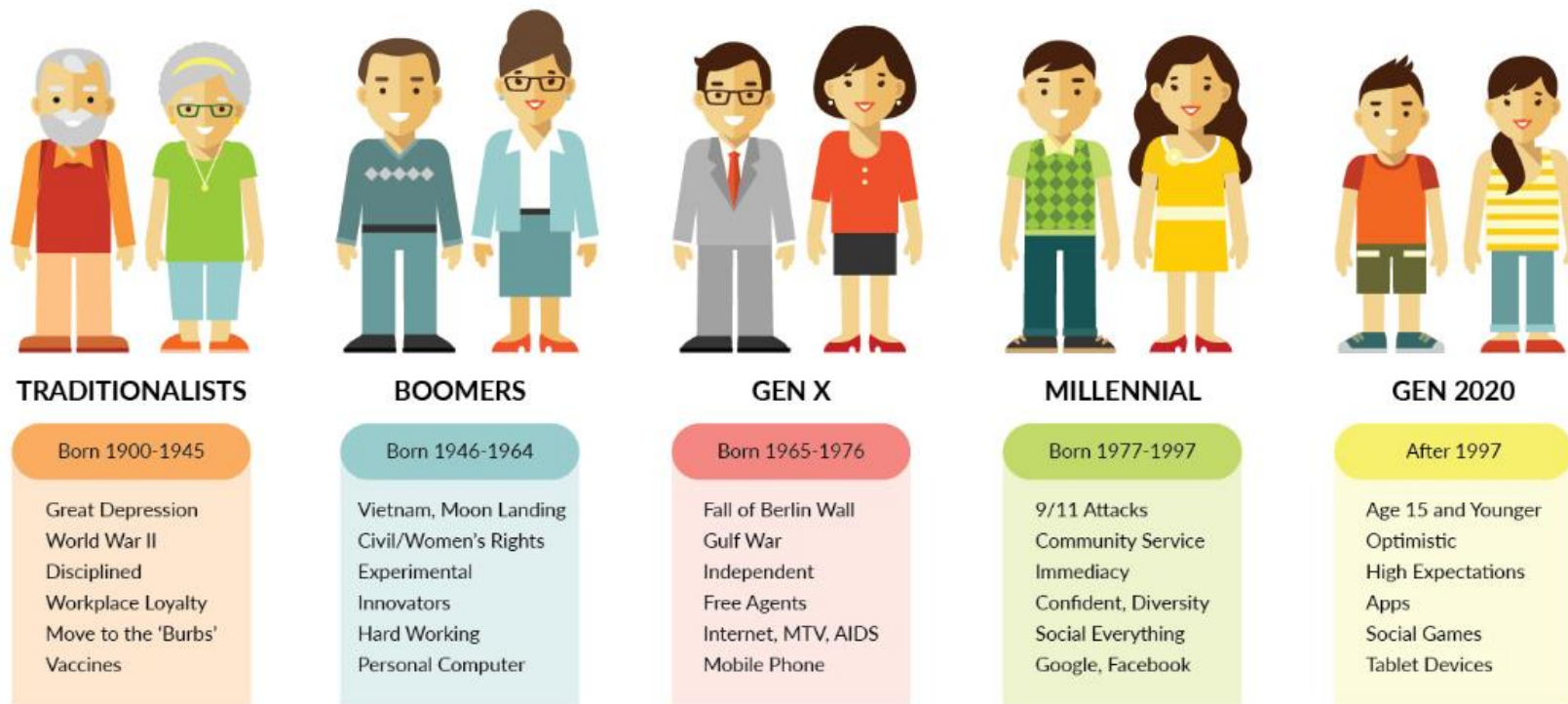




คุณ...รู้จักพนักงานใน องค์กร ดีแล้วหรือยัง ?

- Traditionalists, born prior to 1946
- Baby Boomers, born between 1946 and 1964
- Gen X, born between 1965 and 1979
- Millennials, born between 1980 and 1996
- Gen Z, born after 1997

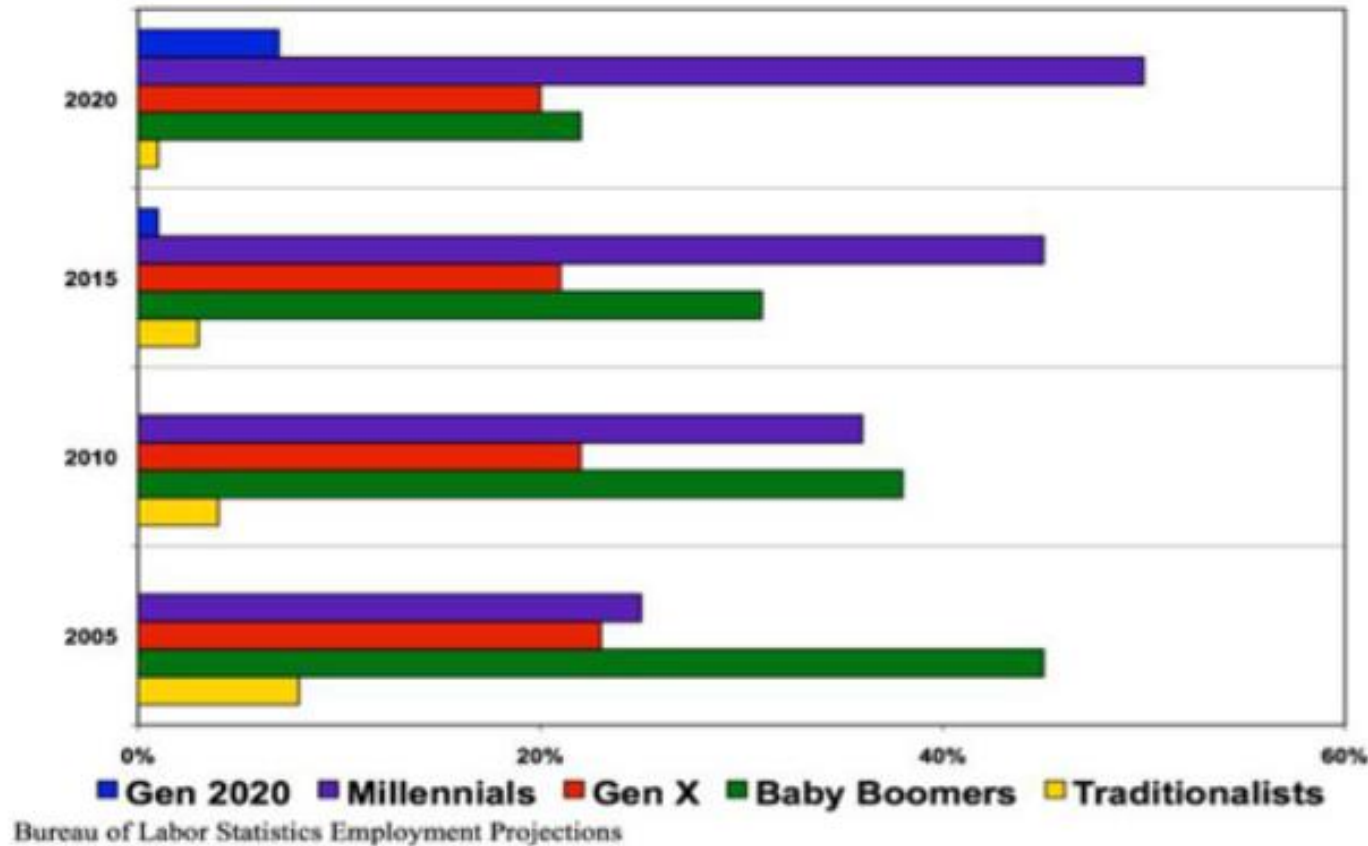
Five Generations Working Side by Side in 2020





ผลการสำรวจ และคาดการณ์ Generation ในองค์การในอนาคต

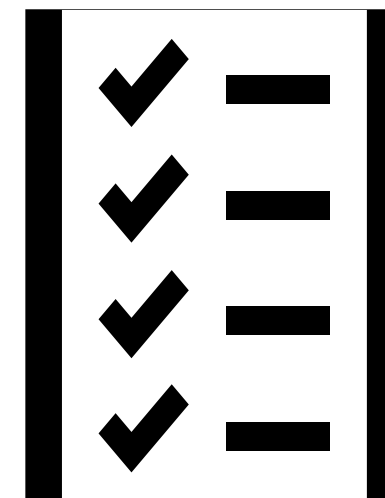
Five Generations in the Workplace



World Health Organization, men and women who are healthy at 60 will, on average, be [physically capable of working until they are 74 and 77](#)

6. แนวทางส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

- สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน – Safety Flexibility Fair treatment
- ส่งเสริมกิจกรรมจิตอาสา (Volunteering) กิจกรรมเพื่อสังคม
- การสื่อสาร – การให้และรับ Feedback , การสื่อสาร แบบ 2 ทา
- Celebrate People – Birthdays, Promotions, Retirement, Newcomers welcoming
- Celebrate achievements – recognition and encourage
- Remind people your company’s mission and values
- Show respect
- Empower employees
- Encourage learning
- CEO or Management meeting



7. บทบาทหน้าที่ของ**ผู้บริหาร**ในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร



7. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (ต่อ)

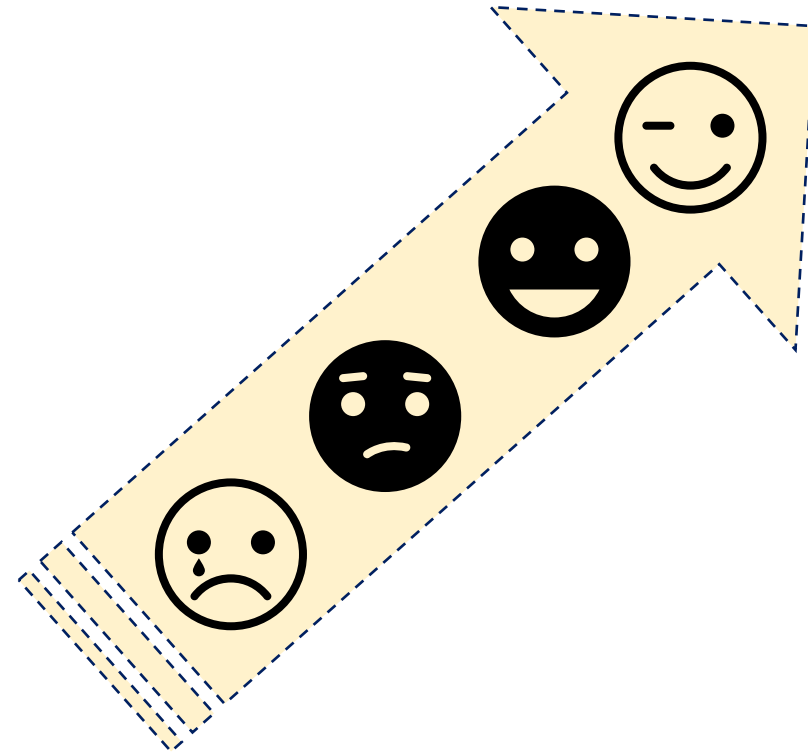
- Treat with fairness and respect with a concern for employee's well-being
- Communication
- Giving clear expectation
- Coaching
- Ensuring work is designed efficiently and effectively





ตัวอย่างแนวทางสำหรับหัวหน้างาน เพื่อสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน

- สื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังและ เป้าหมายการทำงาน
- สร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของงาน
- รับฟังมุมมอง และความคิดเห็น
- นำเสนอทางเลือกในการทำงาน
- ให้คำชมเชย เมื่อทำงานสำเร็จ
- พุดให้กำลังใจในการทำงาน และเมื่อมีการนำเสนอแนวทางใหม่ๆ
- สอบถามถึงการเรียนรู้ที่ได้จากการทำงาน
- มอบหมายให้โอกาสการทำงานที่มีความท้าทาย
- สนับสนุนการตัดสินใจ
- ปฏิบัติกับทุกคน ด้วยความเคารพ



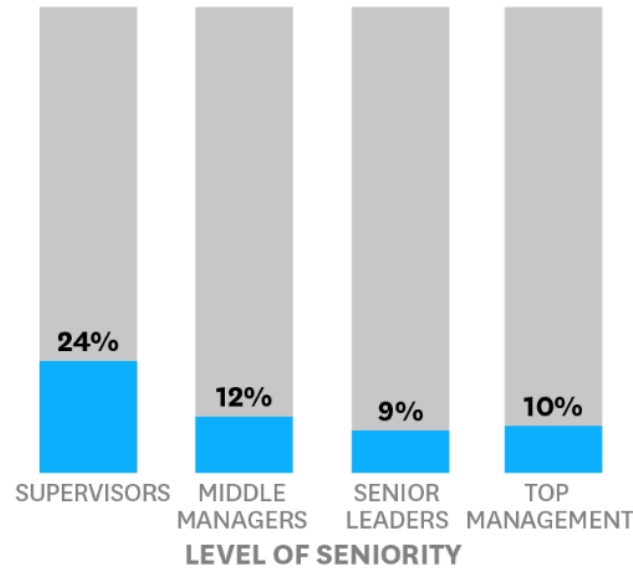


ผลงานวิจัย “Behavioral bridges” for driving results and engagement at the same time

- Communicates clear strategy and direction
- Inspires and motivates
- Establishes stretch goals
- High integrity and inspires trust
- Coachable

Supervisors Are Twice as Likely to Be Rated Highly on Both Their Business Results and Their Team’s Satisfaction

PERCENTAGE OF LEADERS

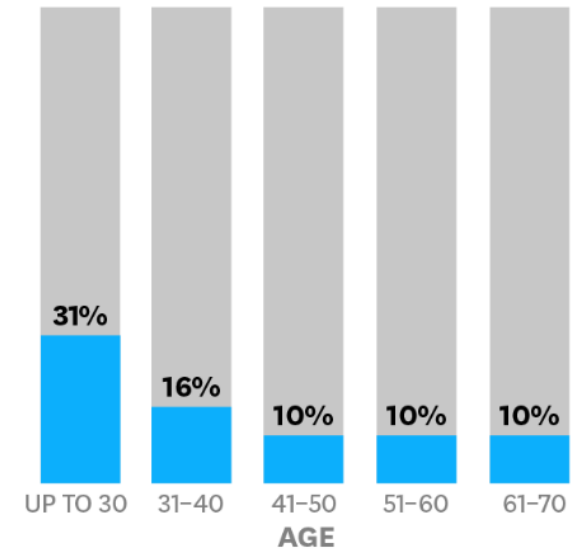


SOURCE ZENGER FOLKMAN ANALYSIS OF 7,800 LEADERS

© HBR.ORG

Younger Leaders Are More Likely to Be Rated Highly on Both Their Business Results and Their Team’s Satisfaction

PERCENTAGE OF LEADERS



SOURCE ZENGER FOLKMAN ANALYSIS OF 7,800 LEADERS

© HBR.ORG

ปัจจัยสำคัญ (Key success factors) ในการสร้างความผูกพันของพนักงาน

Management Commitment

Gallup has measured the engagement of 27 million employees and in more than 2.5 million work units worldwide and has studied the manager's role at hundreds of organizations. They found that in every workplace -- no matter what country, industry, or market it operates in -- managers are essential to building employee engagement

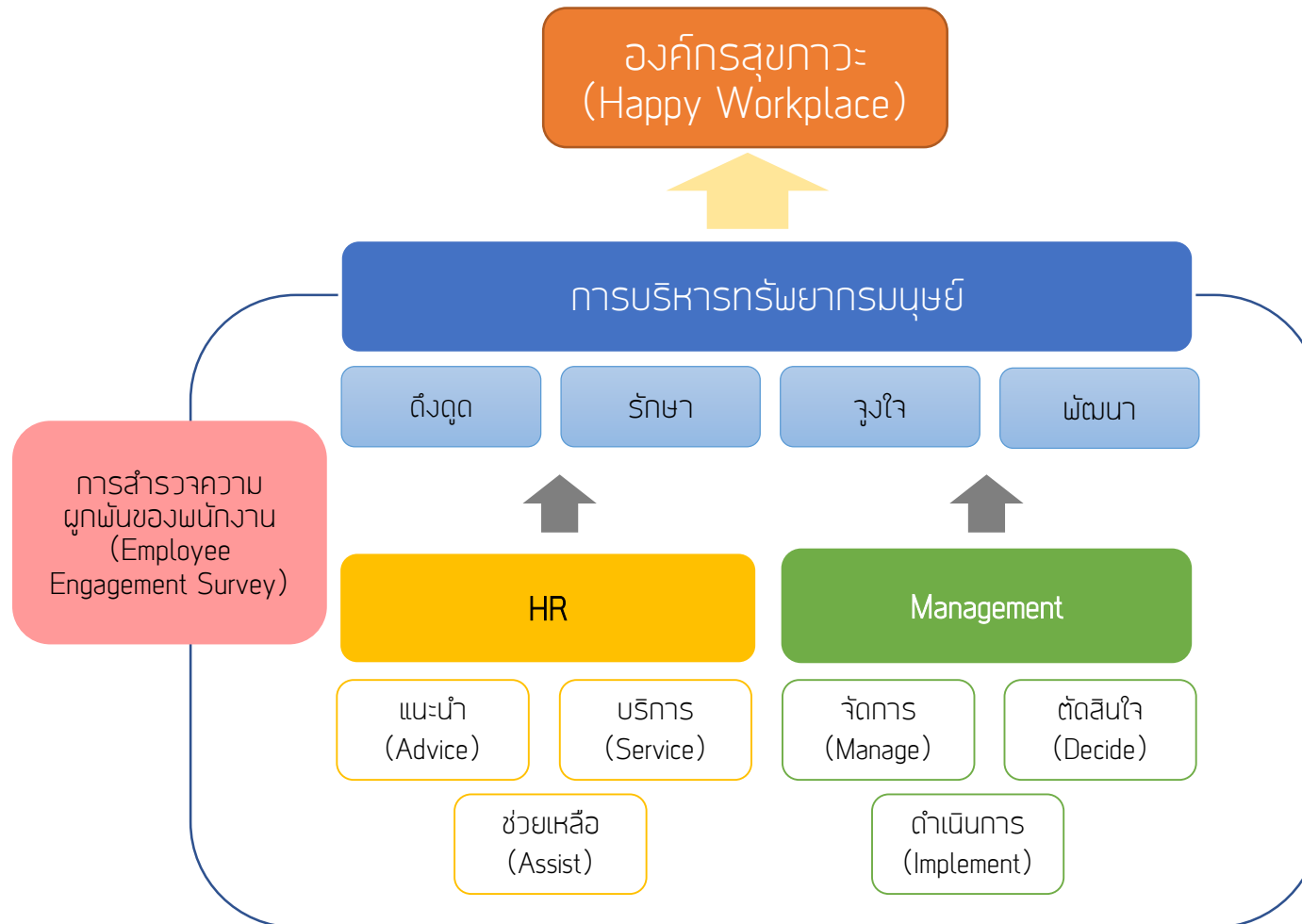
"Managers are essential to building employee engagement"

Engagement surveys without visible follow-up action may actually decrease engagement levels

- BlessingWhite (2011)



ภาพรวมการสร้างองค์กรสุขภาวะ ด้วยการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement)



Think People Consulting Co.,Ltd.

27/96 Centric Ari Station, Soi Ari 1, Phaholyothin Rd.
Phayathai, Bangkok 10400

www.Prakal.com

WEB: <http://www.facebook.com/thinkpeopleconsulting>