

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
12-RP-28-GE-TALENT MANAGEMENT-B-1027
STUDY MEETING ON TALENT MANAGEMENT FOR GLOBALIZING SMEs
ระหว่างวันที่ 10-13 กันยายน 2012
ณ กรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย ดร.ณัฐกาญจน์ สุวรรณปฏิกรณ์
ที่ปรึกษาระบบคุณภาพ บริษัทไดเรคออกาไนซิงซัพพลายจำกัด
วันที่ 14 ตุลาคม 2012

ในขณะที่ SMEs ในเอเชียได้มีการขยายตัวในตลาดโลกาภิวัตน์เพื่อค้นหาโอกาส เพิ่มของธุรกิจ เป็นประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดการขาดแคลนคนเก่งที่ทำให้เกิดสมดุลในโลกของการหาคนเก่งมาทำงานและยังคงรักษาให้ทำงานกับองค์กรยาวๆ ซึ่งเป็นความท้าทายขององค์กร SMEs ที่ต้องเผชิญในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในภูมิภาคนี้ในการฝึกหัดขององค์กรธุรกิจหลายชนชาติ แนวโน้มการขาดแคลนคนทำงานในการสรรหาและการรักษาคนเก่งจะเป็นปัจจัยหลักกระตุ้นให้องค์กรหาความร่วมมือภายในองค์กร ในขณะเดียวกันก็มีการปรับเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นเหตุให้มีการจัดการสัมมนาฝึกอบรมในครั้งนี้เพื่อเข้าใจบริบทของการบริหาร TALENT MANAGEMENT ในเอเชียเพื่อแก้ไขปัญหาที่ต้องเผชิญ

การสัมมนาครั้งนี้ มีผู้เข้าร่วมเป็นผู้มีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล ดังนี้ คือประเทศจีนได้หวัน) 2 ท่าน ประเทศมาเลเซีย 1 ท่าน ประเทศสิงคโปร์ 1 ท่าน อินเดีย 2 ท่าน เกาหลี 1 ท่าน ฟิลิปปินส์ 1 ท่าน ศรีลังกา 1 ท่าน อิหร่าน 1 ท่าน อินโดนีเซีย 1 ท่าน ปากีสถาน 2 ท่าน ประเทศไทย 3 ท่าน รวมทั้งสิ้น 13 ท่าน จาก 11 ชาติ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่มอาชีพดังนี้ 1)ข้าราชการที่ทำงานให้ภาครัฐ 2)กลุ่มที่อยู่ภาคการศึกษา 3)กลุ่มตัวแทนจาก SMEs 4)กลุ่มที่ปรึกษา

ในช่วงวันที่ 10-13 กันยายน 2012 ที่โรงแรม ROYAL PRINCESS กรุงเทพฯ ประเทศไทย หน่วยงานที่เป็นผู้ประสานการจัดคือสถาบันเพิ่มผลผลิตโดยมีผู้ประสานงานของ APO คือ Ms. Yasuko Asano Program Officer ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ

วัตถุประสงค์ของโครงการคือ

- 1 เพื่อมีความเข้าใจในประเด็นที่สำคัญในการบริหารคนเก่งเพื่อเพิ่มผลผลิตและการคงรักษาธุรกิจมีความยั่งยืน
- 2 เพื่อศึกษาถึงการปฏิบัติการที่เป็นเลิศในการบริหารคนเก่งโดยองค์การข้ามชาติและมีการบ่งชี้ ความเหมาะสมในการส่งเสริมและยอมรับในฐานะสมาชิกของเศรษฐกิจโลก
- 3 เพื่อแนะนำเครื่องมือในการพัฒนาระบบ TALENT MANAGEMENT ขององค์กร ในสังคมเศรษฐกิจ APO และบางส่วนของ SMEs ที่สามารถทำให้พวกเขามีความเก่งในการแข่งขันในโลกาภิวัตน์

ส่วนที่ 2 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

วิทยากรหลัก Mr.Hiroshi Ishikawa President Smart Vision Inc.

วันที่10กันยายน 2012

ก่อนเข้าอบรมสัมมนาท่านได้ส่งเอกสารซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานให้อ่านจากเอกสารECONOMIC FORUM ปี2011ได้ตีพิมพ์ว่าโลกกำลังเข้าสู่ภาวะ การขาดแคลนคนเก่งเพื่อผลักดันให้เศรษฐกิจของโลกโตขึ้น ในภาวะการแข่งขันที่จำเป็นต้องสร้างมืออาชีพใหม่และเพิ่มความสามารถให้คนที่อยู่เดิมโดยให้ปรับปรุงขอบเขตของกฎหมายให้กว้างขึ้น โดยไม่มีพรมแดนในการโยกย้ายคนจากต่างแดน ความสามารถผ่องถ่ายโยกย้ายคนงานที่เก่งด้านสหวิทยาการและทักษะที่หลากหลายจะเป็นคำตอบให้กับรัฐบาล องค์การธุรกิจ นักวิชาการและสังคมในโลก

อาจารย์สอนให้เห็นภาพของ โลกาภวิวัฒน์ของSMEในอนาคตปี2030 คืออีก 20 ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นประเด็นของทุกประเทศที่ขาดพนักงานที่มีขีดความสามารถในปริมาณที่เพียงพอทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะทุกแห่งต้องการการขยายความเจริญในโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงนี้ ทำให้ความดีดการคนเก่งในงานมีมากกว่าแรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือสามารถผลิตได้ทันจากสถาบันการศึกษาและปัญหาที่บางประเทศจะมีคนสูงอายุมากขึ้น ในปี 2050 เป็นผลมาจากการคุมกำเนิดในประเทศจีนที่มีลูกได้แค่1 คนแม้การโยกย้ายแรงงานสามารถทำได้แต่ก็อาจทดแทนคนเก่งไม่ได้ในการวางแผนให้เหมาะกับงาน เหมาะกับคนและ เหมาะกับเวลา ซึ่งการเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนนี้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับผลการประชุมของสถาบัน SHRM (ในฐานะผู้อำนวยการด้านบุคคล) ที่มีการกำหนดกลยุทธ์และสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศในการขับเคลื่อนองค์การให้มีผลทางธุรกิจโดยผ่านกิจกรรม4 ด้านคือ 1)ความหลากหลาย (Diversity)2)ความคล่องแคล่ว(Mobility)3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี(Technology)และ 4)ความสามารถในการปรับตัวได้(Adaptability) โดยให้ผู้นำองค์การนำไปเป็นแนวในการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่21เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้เพิ่มขึ้น องค์การที่ ังพวงก็จะเพิ่มขีดความสามารถและมีมูลค่าเพิ่มให้กับโลกของเราในที่สุด

จากการสำรวจของสถาบัน SHRMในปี2006 พบว่าบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการที่เปลี่ยนจากการทำหน้าที่แค่งานธุรการเป็นการเน้นที่เป็นผู้มีบทบาทการร่วมวางแผนกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์การให้มีผลผลิตมากขึ้น ซึ่งหน่วยงานASTD ของอเมริกัน มีการนำเสนอเป็น 9 องค์ประกอบของTalent Management. ในปี2009 ซึ่งกลายเป็นTalent Management MODELที่เป็นข้อกำหนดในปัจจุบันของASTD. ในขณะที่สถาบันSHRMพบว่า Talent Management เป็นประเด็นหลักและพฤติกรรม(BEHAVIOR)เป็นหัวข้อสำคัญใน ในSHRM COMPETENCY MODEL ซึ่งอาจารย์ Hiroshi Ishikawa เป็นหัวหน้าระดับผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ในโครงการAPOนี้ ได้เป็นวิทยากรหลัก

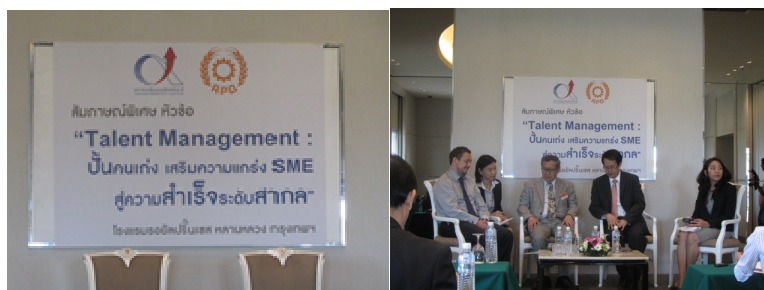
อาจารย์กำหนดให้ทุกคนที่เข้าร่วมสัมมนามีโอกาสนำเสนอประวัติของแต่ละท่านและมีการเตรียมเป็นPOWER POINT โดยอาจารย์ให้แนวคำถามเพื่อให้แต่ละท่านตอบเกี่ยวกับปัญหาของโลกสิ่งที่เป็นปัญหาที่ท้าทายในการบริหาร SHRM ในสถานการณ์ปัจจุบัน และวิธีการสนับสนุนให้SMEs สามารถจัดการปัญหาด้านHRM สิ่งที่เราคาดหวังเป็นผลลัพธ์ TALENT MANAGEMENT การใช้TALENT MANAGEMENT ในองค์การของผู้เรียน ว่าควรเป็นใครในองค์การ และอะไรยากสุดในการประยุกต์ใช้TALENT MANAGEMENT .อาจารย์ Hiroshi ท่านติดต่อโดยตรงกับผู้เข้าร่วมให้หาองค์การตัวอย่างในประเทศของตนที่ประยุกต์ใช้TALENT MANAGEMENTสำเร็จนำมาขยายแลกเปลี่ยนกันในแต่ละประเทศซึ่งทำให้ผู้เข้าร่วมทุกท่านมีความรู้ความเข้าใจว่าสถานการณ์TALENT MANAGEMENT ของแต่ละประเทศทำไปถึงไหนแล้วและสามารถเป็น ROLE MODELให้ประเทศที่ยังไม่เริ่มทำโดยเฉพาะประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีความคืบหน้าด้านการใช้TALENT MANAGEMENT แต่ก็ยังมีปัญหาอีกหลายหลายที่ยังต้องการการปรับปรุงและจัดการในอีกหลายกลุ่มขององค์การธุรกิจอีกประเทศคือเกาหลีที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนา

ตลอดชีวิตให้เป็นคนที่มีขีดความสามารถโดยมีการประเมินคุณสมบัติต่างๆที่สะท้อนทักษะและสนับสนุนแต่ละวิชาชีพ รวมทั้งการสร้างคำถามเพื่อสอบถามผู้มีความรู้ทางด้านเทคนิค และการบริหารจัดการในแต่ละวิชาชีพโดยมีการสนับสนุนคนงานที่มาจากต่างชาติให้ร่วมมือกับนานาชาติในการดูแลทั้งคนงานที่เข้ามาทำงานในประเทศเกาหลีมีการจัดทดสอบภาษาเกาหลีรวมทั้งการดูแลการขึ้นทะเบียนการทำงานที่เกาหลี

วันที่ 11 กันยายน 2012

ในวันนี้ อาจารย์ท่านอธิบายในเรื่องความคาดหวังหลักในการทำTALENT MANAGEMENTของSMEs รวมทั้งการทำให้SMEsสามารถประสบผลสำเร็จในการจัดทำและสร้างTALENT MANAGEMENTในประเทศของตนโดยมีการยกตัวอย่างกรณีศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ 3 แห่ง ให้ผู้เรียนนำกรณีของประเทศของตนมาแชร์ให้ทุกท่านจากประเทศสิงคโปร์และประเทศอินเดียประเทศมาเลเซียและอินโดนีเซีย

โอกาสพิเศษ ของการอบรมสัมมนาให้มีการให้ข้อมูลกับนักข่าวโดยการสัมภาษณ์ร่วมดรพานิช เหล่าศิริพานิชผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้พูดถึงปัญหาที่ท้าทายของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในการใช้TALENT MANAGEMENTในประเทศไทยปัญหาของSMEsไทยคือการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานมักจะวัดกันไม่ชัดเจน ทำให้มีการหมุนเวียนลาออกเพิ่มขึ้น 30-40%(Turn Over)เชลบางแผนกก็มีการเปลี่ยน100%ทุก3เดือน ที่ประเทศสิงคโปร์ไม่มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำดีรัฐบาล แต่เขามีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปตามราคากลาง เพื่อให้สามารถจ้างคนได้เพียงพอโดย SMEs จ่ายค่าตอบแทนเท่าที่จ่ายได้ โดยรัฐบาลเข้าไปจ่ายที่เป็นส่วนเกินเพื่อให้ได้ค่าจ้างเท่าราคากลาง เป็นการช่วยSMEs ในการรักษาคนเก่งให้ทำงานอยู่กับSMEs ทำไมTALENT MANAGEMENT จึงสำคัญ? เพราะเป็นนวัตกรรมของความคิด ซึ่งเป็นวิธีการใหม่ในการชักจูงคนให้ยังคงอยู่กับองค์กรแบบยั่งยืน อาจารย์ยังได้ยกตัวอย่าง ในการกระจายความเสี่ยงโดยใช้TALENT MANAGEMENTเพื่อทำให้อุรกิจยั่งยืนเช่นร้านแม็กโดนัลท์ เป็นต้น



อาจารย์Hiroshi Ishikawa ได้กล่าวถึงCEO ของSMEs ที่มักคิดว่าเขาเป็นผู้ทำธุรกิจด้วยตัวเองมีอำนาจเบ็ดเสร็จทุกอย่างแต่ในอนาคตจะหาอย่างไรให้CEOหันมารักษาคคนให้อยู่กับองค์กรโดยให้คำนึงถึงผลลัพธ์ของธุรกิจ ด้วยวิธีการให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงอย่างมืออาชีพ COACHING/MENTORING)

ท่านยังได้ให้ข้อคิดว่าการทำTALENT MANAGEMENTให้กับธุรกิจครอบครัว หากธุรกิจสามารถคาดการณ์อนาคตได้จะสามารถสร้างและหรือปรับปรุงตนเองได้ เช่นเรื่องการส่งมอบที่รวดเร็วขึ้น การตอบสนองตลาดที่เจาะจงมากขึ้น เพราะฉะนั้น การพัฒนาจำเป็นมากในการทำให้SMEs มีธุรกิจที่ยั่งยืน ประเด็นที่ว่าSMEsรู้ได้อย่างไรว่าใครคือTalent? ในปัจจุบันคนที่ทำงานทำที่เป็นTalent จะเป็นผู้เลือกองค์กร ไม่ใช่องค์กรเลือกพนักงานแล้ว ซึ่งถ้าองค์กรนี้รู้คุณค่าของTalent ก็จะสามารถนำคุณค่าของเขามาใช้เป็นประโยชน์แก่องค์กร

Mr.Peter Earnshaw ผู้เชี่ยวชาญในการจัดสร้างTalent Management Program Software โดยใช้เทคโนโลยี Cloud เพื่อให้สามารถเข้าถึงระบบได้ง่ายเป็นการ Sharing Single Platform โดยจ่ายแค่ที่ตัวเองต้องการใช้งาน โดยที่ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลแบบ JUST IN TIME เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบันข้อมูลความลับเทคนิคใหม่ป้องกันได้ เขาใช้การออกแบบที่ง่ายและแตกต่างตามความต้องการของคนในการบริหารบุคลากรและมีการบริการให้องค์การธุรกิจทั่วโลกได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในราคาไม่แพงมากกว่า 2000 องค์การแล้ว โดยมีการยกตัวอย่าง STARBUG ที่เป็นร้านอาหารที่ต้องการเปิดร้านที่ฟิลิปปินส์ได้มาคุยกลยุทธ์กับSoftware Supporterโดยกำหนด 3 หลักการคือ 1 ให้คนร่วมกิจกรรมมากที่สุด 2 ทำอย่างไรให้คนมีความผูกพัน 3 ทำอย่างไรที่จะเข้าถึงวัยรุ่นGeneration Y โดยใช้วิธีการเปิดโอกาสให้คนตอบคำถามใน FACEBOOK โดยกด LIKE ได้ประมาณ 1 ล้านคน หลังจากหาแฟนคลับแล้วก็หาคนทำงานคัดเลือก/คนเก่งจากสังคมมีเดียเป็นกลยุทธ์ที่เร็วกว่าคู่แข่งมาก

วิทยากรที่ 8 ได้ให้ข้อมูลถึงความสำคัญของการจัดทำTALENT MANAGEMENTให้องค์การที่ต้องเตรียมความพร้อมในปัญหาที่จะเผชิญในอนาคตว่ามี3 ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จที่สำคัญคือ1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ผลลัพธ์ในการทำธุรกิจ 3)การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ในช่วงบ่ายของ11 กันยายน 2012

ทุกคนต้องมีการนำเสนองานของตนเองเป็นกลยุทธ์ของแต่ละประเทศเพื่อเตรียมความพร้อมในปี2020 ด้วยการบริหาร HRM ซึ่งดิฉันได้เก็บข้อมูลจากแหล่งต่างๆของประเทศไทยว่าในปี2020โลกมีอะไรเปลี่ยนแปลงและสถานะขององค์กรที่ ภายใต และภายนอกได้รับผลกระทบอะไรบ้างเป็นไปตามเอกสาร

หัวข้อ “ Future HRM strategy toward 2020 especially for SME & How to solve the HRM issue with the participants from SMEs” By Dr. Nuttakarn Suwanpatikorn

กฎของกลยุทธ์ คือ**ความมีส่วนร่วม +การมีส่วนเกี่ยวข้องจะค้ำยันสัญญา**

ในปี2020โลกมีการเปลี่ยนแปลงจาก 2 ส่วน

(1)ปัจจัยภายนอก	กลยุทธ์ของการบริหารงานบุคคลในการปรับตัวเพื่อเตรียมรับกับประเด็นต่างๆของSMEs
1)แนวโน้มของโลก :การเปิดการค้าเสรีของAEC ● การค้าที่เป็นห่วงโซ่อุปทานของโลก ● ความไม่แน่นอนของการเมืองของโลก ● ผลกระทบของสังคมจากยาเสพติดและอาชญากรรม ● การแย่งชิงทรัพยากรในระดับประเทศ	○ จำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถด้านการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศอย่างน้อยภาษาอังกฤษ จีนหรือญี่ปุ่น ○ จำเป็นในการป้องกันพนักงานและครอบครัวให้ห่างไกลจากยาเสพติด ○ จำเป็นในการร่วมหุ้นกับองค์กรคู่ค้าข้ามชาติที่มีอำนาจในโลก
2) ความสามารถในการแข่งขันได้(การขนส่ง พลังงาน และการใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้น การค้าขายทางอีคอมเมิร์ซ) ● ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในด้านการเงินและการคลังของประเทศทางยุโรปและอเมริกา	○ จำเป็นต้องมีคนเก่งในการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านั้น(การขนส่ง พลังงานและการใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้น การค้าขายทางอีคอมเมิร์ซ) ○ SMEs ที่ต้องการส่งออกต้องหาลูกค้าในภูมิภาคอื่นมาทดแทน

● การเปิดประเทศของจีนและอินเดียมีการบริโภคมากขึ้นทำให้เกิดการขาดแคลนอาหารและพลังงาน ● โลกของอาหรับที่มีการขึ้นลงของราคาน้ำมัน	○ SMEsจำเป็นต้องมีข้อตกลงกับซัพพลายเออร์ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ○ SMEsจำเป็นต้องปรับราคาต้นทุนของสินค้าและบริการ
3)การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรโลก(สังคมคนมีอายุเพิ่มขึ้น) ● ระดับการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ● การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยเพิ่มขึ้น ● อำนาจการซื้อที่เปลี่ยนแปลง ● อุปสงค์และอุปทานที่เปลี่ยนแปลง	○ SMEsจำเป็นต้องปรับเป้าหมายทางธุรกิจของลูกค้า ○ SMEsจำเป็นต้องสำรวจความต้องการของตลาด ○ SMEsจำเป็นต้องให้ความรู้และคู่มือพร้อมกับการส่งมอบสินค้า(การบริการหลังการขาย) ○ SMEsจำเป็นต้องเพิ่มความสะดวกรวดเร็วขึ้นในงานบริการของตนเอง
4)การเปลี่ยนแปลงของภาวะโลกที่ร้อนขึ้น ● ภาวะอากาศโลกที่เปลี่ยนแปลง ● สภาวะสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ● ภัยพิบัติจากธรรมชาติที่เพิ่มความรุนแรง(น้ำท่วม, พายุเฮอริเคน พายุดีเปรสชั่น) ● แผ่นดินไหวเพิ่มขึ้นและ ภูเขาไฟเพิ่มขึ้น	○ SMEsจำเป็นต้องปกป้ององค์การของตนเองจากภัยพิบัติของธรรมชาติเช่นน้ำท่วม ○ SMEsจำเป็นต้องปรับปรุงระบบการกำจัดและควบคุมของเสียโดยการลดปริมาณขยะ (iso14001) ○ การผลิตและบริการจำเป็นต้องที่เน้นในการรักษาโลกสีเขียว ○ จำเป็นต้องหยุดการทำลายป่าและต้นน้ำธรรมชาติ
5)การเปลี่ยนแปลงตลาดแรงงานในโลกแห่งการแข่งขัน) ● อุปสงค์เพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มของอุปทาน ● เพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน ● จำเป็นต้องมีความสามารถหลากหลาย ● ต้องการแรงงานคุณภาพและคนงานที่ไม่มีทักษะ	○ จำเป็นต้องสร้างคนเก่งในองค์กร ○ จำเป็นต้องซื้อคนเก่งจากแหล่งภายนอกอื่น ○ จำเป็นต้องรักษาคนเก่งในองค์กร ○ จำเป็นต้องใช้การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีผลงานสูงและเป็นองค์กรแห่งการพัฒนา
6) การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม ● การเพิ่มวิชาชีพใหม่ที่เพิ่มความรวดเร็วและต้นทุนที่ถูกลงกว่าโดยเพิ่มความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น ● เพิ่มการเน้นโลกสีเขียวและการปกป้องโลก ● นวัตกรรมสุขภาพและความปลอดภัย ● มีสินค้าหลากหลายให้ลูกค้าเลือก	○ SMEsจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการจากคู่แข่ง ○ SMEsจำเป็นต้องใช้โอกาสที่ปรับเปลี่ยนนวัตกรรมไปเปลี่ยนให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ○ SMEsจำเป็นต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าจากเสียงของลูกค้าเพื่อปรับธุรกิจของ

	ตนเอง
(2)ปัจจัยภายใน	กลยุทธ์ของการบริหารงานบุคคลในการปรับตัวเพื่อเตรียมรับกับประเด็นต่างๆของSMEs
7)การบริหารความเสี่ยง • เทคโนโลยีของสินค้า/กระบวนการ/บริการที่ล้ำสมัย(การสร้างหุ่นยนต์/เครื่องจักร) • SMEs ขาดสิทธิบัตรของตนเอง/เป็นแค่ผู้รับจ้างผลิต • SMEs ขาดเครือข่ายในวงจรห่วงโซ่อุปทาน • SMEs ขาดเงินทุน/การบริหารการเงิน • SMEs ขาดระบบการบริหารคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ	○ SMEs จำเป็นต้องปรับเทคโนโลยีโดยการปรับเปลี่ยนสินค้า/กระบวนการ/บริการที่ทันสมัยมากขึ้น ○ SMEs จำเป็นต้องสร้างองค์ความรู้ของตนเองโดยมีการจดทะเบียนลิขสิทธิ์ และสิทธิบัตรของตนเอง และพยายามกระจายความเสี่ยงของการเป็นผู้รับจ้างผลิตเป็นการสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนา และการสร้างตราหือของตนเอง ○ SMEs จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากธนาคารในการบริหารเงินทุน ○ SMEs จำเป็นต้องมีระบบการบริหารคุณภาพ ISO9001
8) รูปแบบการบริหาร • ขาดการบริหารข้ามสายงาน/การบริหารทีมงาน(มีแค่การสั่งจากผู้บริหารระดับบนและการเสนอแนะจากพนักงานรากหญ้า • SMEs ขาดการโอนมอบอำนาจในการมีส่วนร่วมและตัดสินใจ • SMEs ขาดความรู้สึกรับความเป็นเจ้าของจากคิรีแมน • พนักงานSMEs ขาดการมีความผูกพัน • SMEs ขาดการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน	○ SMEs จำเป็นต้องใช้เครื่องมือเพื่อการบริหารข้ามสายงาน(KPI/BSC/ KAIZEN/ QCC/ PRODUCTIVITY IMPROVEMENT/JIT/ZERO DEFECT/ 5S/5GEN/TPS/TPM/TQM) ○ บทบาทของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเปลี่ยนเป็นผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง/เป็นแชมป์ด้านพนักงาน/และงานธุรการของงานบุคคล ○ จำเป็นต้องพัฒนาทีมงาน ○ จำเป็นต้องมีการมอบอำนาจในการบริหารงานให้มีส่วนร่วมและมีการร่วมตัดสินใจมากขึ้น ○ จำเป็นต้องสร้างความเป็นเจ้าของให้กับคิรีแมนโดยการให้รางวัลแบ่งจากผลกำไรเพื่อผลงานที่ดีกว่า ○ จำเป็นต้องสร้างความผูกพันของพนักงานระดับล่างโดยใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติที่ยุติธรรม

9)ความยั่งยืนของธุรกิจ ● Keyman ของ SMEs ขาดความสามารถ ● SMEsขาดทีมงานที่เป็นคนเก่ง ● SMEsขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเก็บข้อมูลและนำมาประมวลเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจที่ง่ายขึ้นและเร็วขึ้น ● ขาดองค์ความรู้ถึงวิธีการทำงานที่เป็นความรู้และเทคโนโลยีของเขาเองเพื่อธุรกิจที่ยั่งยืน ● ขาดการเฝ้าระวังดัชนีชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่อุปทานอย่างต่อเนื่อง ● การบูรณาการการประยุกต์ใช้ในโลกาภิวัตน์	○ SMEs จำเป็นต้องพัฒนาเครื่องมือการประเมินขีดความสามารถและพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับ Keyman เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการมีทักษะที่หลากหลาย ○ SMEs ต้องสร้างทีมงานคนเก่งของตนเองเพื่อบริหารงานในองค์กรต่อเนื่อง ○ SMEs ต้องสร้าง/สนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อเก็บข้อมูลและนำมาประมวลเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจที่ง่ายขึ้นและเร็วขึ้น ○ SMEs ต้องสร้างองค์ความรู้ถึงวิธีการทำงานที่เป็นความรู้และเทคโนโลยีของเขาเองเพื่อธุรกิจที่ยั่งยืน ○ ผลประกอบการหลักของธุรกิจต้องมีการเฝ้าระวังดัชนีชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่อุปทานอย่างต่อเนื่องด้วยเวลามาตรฐานโดยหาผลต่างของผลงานที่คาดหวังและสิ่งที่ทำได้ของบุคคลเพื่อค้นหาความจำเป็นในการอบรมตามตำแหน่งละตามบทบาทหน้าที่ ○ การตัดสินใจเป็นแนวทางเดียวกัน ○ การจัดให้มีมาตรฐานของกระบวนการ ○ สังคมของบุคลากรหลักขององค์กร
---	--

อาจารย์ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของTALENT MANAGEMENT สำหรับSMEs และความหมายของแต่ละตัวดังนี้

อันดับ	องค์ประกอบของTALENT MANAGEMENT สำหรับSMEs	นิยาม/ประเด็นความเข้าใจในความหมายซึ่งนำไปทำการวัดได้
1	ความพึงพอใจของพนักงาน	เก็บรวบรวมแนวโน้มการตลาดและความสามารถหลัก การปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงานเป็นหัวใจหลักในการทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น
2	การบริหารผลการปฏิบัติการ (มาตรฐานด้านงานบุคคลที่ ISO9001 เป็นแนวทาง	ตรวจประสิทธิภาพของการบริหารเปรียบเทียบกับบริการระดับโลกและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องผ่านการกระตุ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

3	การฝึกอบรมและเรียนรู้ในพื้นที่ทำงาน	การเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษามืออาชีพในสถานที่ทำงาน
4	การวางแผนกลยุทธ์และกำลังคนในช่วงระยะยาวและระยะปานกลาง	คิดและพูดกับสมาชิกอื่นๆ สำหรับอนาคตของพวกเขา ทำด้วยพลังที่ดีที่สุดที่จะแปลงความฝันเรื่องคนเก่งมาเป็นทางเดินวิชาชีพของเขา
5	พัฒนาแนวโน้มของการเป็นคนเก่ง	จัดเปิดโอกาสที่ยิ่งใหญ่ด้วยการสนับสนุนเต็มที่ในการพัฒนาความเก่ง กระตุ้นให้มีความตื่นตาตื่นใจในธุรกิจข้ามชาติ
6	การพัฒนาอาชีพส่วนบุคคล	ให้โอกาสในการให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพแก่ มีการดำเนินการและฝึกอบรมในการพัฒนาพวกเขา
7	การพัฒนาผู้นำและความหลากหลาย	ใช้ความเก่งจากโลกาภิวัตน์ในการเริ่มการดำเนินงาน จัดให้โอกาสแก่ผู้นำและธุรกิจจากโลกาภิวัตน์
8	การวางแผนระบบและการวางแผนเส้นทางอาชีพ	ยอมรับระบบเส้นทางอาชีพ ITSS และแสดงไว้อย่างชัดเจนสำหรับการพัฒนาในอนาคต
9	ความผูกพันของพนักงาน	จัดให้มีกิจกรรมหลากหลายของ 5S โครงการอุบัติเหตุและของเสียเป็นศูนย์ จัดทำการพัฒนาเพื่อค้นหาคนเก่งโดยดูจากผลของการพัฒนาและการให้คำปรึกษาและการเป็นพี่เลี้ยง
10	การวางแผนหาคนทดแทน	จัดอันดับการให้การศึกษาแก่ผู้ที่เป็นทายาท มีการวางแผนสถานะที่ชัดเจนโปร่งใสถึงสถานะของผู้ที่มีแนวโน้มว่าที่ในการทำงานร่วมกัน
11	การบริหารค่าตอบแทนและรางวัล	จัดให้มีการสะท้อนกลับในการทบทวนผลงาน และมีการวางแผนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบแต่ละความรับผิดชอบในแต่ละการประเมินผล
12	การสรรหาและว่าจ้าง	ชี้ บ่งมูลค่าและหลักกาที่ชัดเจนในการสรรหาและคัดเลือก โดยมี การกดดันให้มีหลายโอกาสเพื่อท้าทายที่จะประสบผลสำเร็จในวิชาชีพของเขาเหล่านั้น

วันที่ 12 กันยายน 2012

Mr.Peter Earnshaw ได้มานำเสนอตัวอย่าง การประยุกต์ใช้ TALENT MANAGEMENT SOFTWAREของSILKROAD SUIT



WHAT WE DID



SilkRoad OpenHire
Identified key talents in market and built connections



SilkRoad RedCarpet
Onboarded them and made sure they had everything they needed to be successful



SilkRoad WingSpan
Set performance objectives for new teams and identified key talent for transfer to Asia & EMEA



SilkRoad GreenLight
Got teams productive quickly, update global teams immediately and ensure global standards

Talent Management | silkroad.com 18 ©2011 SilkRoad, Inc. All Rights Reserved

OUR RESULTS



International



22% of Global Revenue



DATA CENTERS



KEY ACCOUNTS



SALES



MARKETING



IMPLEMENTATION

We have all service lines outside of US and 12 offices



Fastest growing company in our space with 2000+ clients from SMEs to Enterprise

Talent Management | silkroad.com 19 ©2011 SilkRoad, Inc. All Rights Reserved

ท่านให้ข้อคิดว่า ปกติผู้บริหารระดับสูงของ องค์การSMEมักไม่เข้าใจว่าการสร้างTALENT MANAGEMENT สำคัญมากในธุรกิจของเขาในอนาคตและจะต้องพยายามในการรักษาTALENT MANAGEMENTไว้ มากกว่าแค่คิดถึงผลลัพธ์ทางธุรกิจอย่างเดียว จึงจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารระดับสูงของ องค์การ และสนับสนุนให้เขาใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ จุดเน้นของ TALENT MANAGEMENT คือการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันเป็น CROSS FUNCTIONAL MANAGEMENT ซึ่งสอดคล้องกับวิถีวัฒนธรรมของชาวเอเชียในการร่วมกันทำงานเป็นทีม และต้องทำการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานๆ

มี 3 ปัจจัยที่ TALENT มองหาในการทำงาน

- 1 Autonomy การสามารถควบคุมงานของตนเองเบ็ดเสร็จ
- 2 Mastery มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง,
- 3 Purpose วัตถุประสงค์ในการทำงาน ซึ่งองค์การต้องให้เหตุผลว่าทำไมถึงแตกต่างจากที่อื่นใน 2ด้าน
 - 3.1 ด้านการทำงาน
 - 3.2 ด้านบรรยากาศโลก

การทำงานของ SMEs ต้องทำที่ละวัตถุประสงค์โดยใช้ Softwareช่วย โดยตั้งเป้าหมายเพราะทุกกิจกรรมเป็นเงินหมด การลดต้นทุนโดยใช้ E-LEARNING ทางOnline ผ่านทางมือถือ ซึ่งเป็นการผ่องถ่ายองค์ความรู้ได้แม้จะอยู่ต่างประเทศหรือทั่วโลก มี

FACEBOOK ในการเล่นกับคน เขามีลูกค้ามากกว่า2000ราย ส่วนมากเป็นSMEs .ในเอเชีย คู่แข่งของเขาชื่อ PROGRAM EXEL การใช้TALENT MANAGEMENT SOFTWARE ช่วยให้คนประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการเชื่อม กับโปรแกรมที่เน้นผลการการทำงาน การทำงานเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ ใช้ EMAIL LINK FEEDBACK ตามกรอบการทำงานของSILKROAD

อาจารย์ Mr.Hiroshi Ishikawa ท่านได้ให้ความรู้ว่าระบบISO9001 :2008 กำลังจะมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงให้เป็นฉบับใหม่ในปีหน้า ซึ่งเรื่องที่จะมีการปรับปรุงคือมีการเน้นเพิ่ม การวางแผนอัตรากำลังคนและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร นอกเหนือจากที่ได้เน้นการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในเวอร์ชันปัจจุบัน โดยท่านเน้นว่ามาตรฐานบุคลากรของไอเอสโอ กับการบริหารคนเก่งเป็นประเด็นหลักในการบริหารองค์กรข้ามชาติ

.ในวันที่12กันยายนอาจารย์ได้แบ่งกลุ่มการทำกิจกรรมกลุ่มเป็น 4 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มผู้ประกอบการSME

กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มอาจารย์จากสถาบันการศึกษา

กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มผู้ที่เป็นข้าราชการที่ทำงานกับรัฐบาลของแต่ละประเทศ

กลุ่มที่ 4 เป็นกลุ่มที่ปรึกษาด้านงานบริหารงานบุคคลและระบบต่างๆ



ซึ่งข้าพเจ้าได้มีส่วนเข้ากลุ่มที่ปรึกษาโดยมีสมาชิก3 ประเทศ คือ อินเดีย อินโดนีเซียและประเทศไทย

กิจกรรมคือทุกคนต้องช่วยกันตอบคำถามของอาจารย์อยู่3 คำถามคือ

คำถามที่1คุณจะช่วยสร้างให้มีผู้ผลิตหรือผู้สร้างสรรค์ที่สามารถเป็นผู้ร่วมคิดร่วมทำในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจได้อย่างไร?

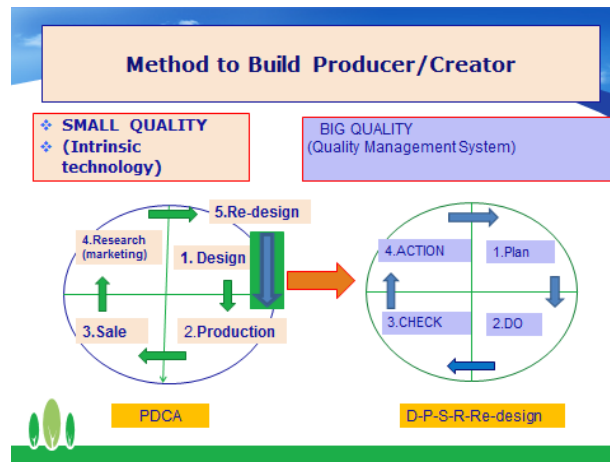
กลุ่มที่ปรึกษามีการใช้การระดมสมองโดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการ

KAIZEN1 คือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

❖ จากวงจร D-P-S-R ที่เรียกว่า SMALL QUALITY ((Intrinsic technology) ที่เป็นจุดอ่อนของSMEs เพราะเป็นการออกแบบ -ผลิต -ขาย -การวิจัยทางตลาด เพื่อรับรู้ผลสะท้อนกลับจากลูกค้าผู้ใช้งานบริโภคแล้วนำมาออกแบบใหม่ให้ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

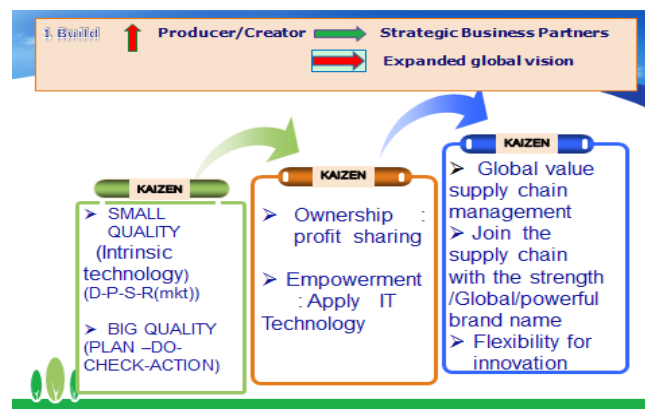
ก่อนจึงนำข้อมูลที่ได้ไปจัดการบริหารโดยใช้

❖ วงจร P-D-C-Aที่เรียกว่าBIG QUALITY ที่มีการประยุกต์ใช้ในระบบISO9001(Quality Management System)

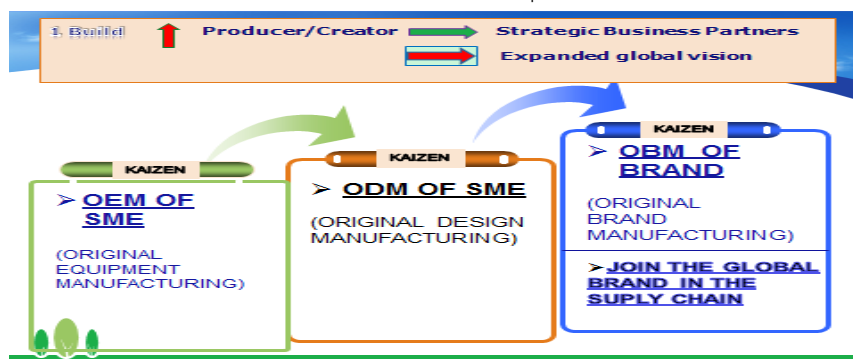


KAIZENครั้งที่ 2 คือการสร้างความเป็นเจ้าของโดยมีการแบ่งผลกำไรให้ผู้ร่วมงาน เรียกว่าให้PROFIT SHARING และมีการมอบหมายงานอย่างเบ็ดเสร็จ โดยใช้ เทคโนโลยีระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ในการอบรมและการประสานงานติดต่อ

KAIZENครั้งที่ 3 คือการบริหารจัดการงานในการเพิ่มมูลค่าในห่วงโซ่ของผู้ส่งมอบของโลกาภิวัตน์ โดยมีการร่วมทุนกับคู่ค้าที่มีความแข็งแกร่งด้านชื่อเสียงและตราหือของธุรกิจ และมีความยืดหยุ่นในการสร้างและปรับปรุงนวัตกรรม



นั่นคือการปรับตัวของSMEs จากการเป็นผู้รับจ้างผลิต มาเป็นผู้ออกแบบเอง และเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ในตราหือของตนเอง หรือตั้งองค์กรที่มีตราหือที่แข็งแกร่งของโลกมาร่วมเป็นหุ้นส่วน



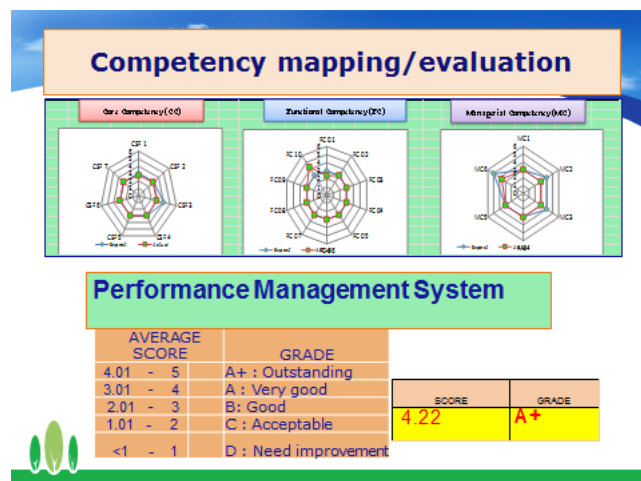
คำถามที่ 2 ท่านจะนำเสนอหรือบทสรุปการแก้ปัญหาอะไร ที่สามารถนำไปช่วยSMEในการแก้ปัญหา ของเขาได้ในฐานะที่ปรึกษา?

คำตอบคือ ขั้นตอนที่น่าเสนอในการแก้ปัญหาคือ

- 1) ทำการชี้ ป่งระบุปัญหาของSMEs โดยใช้เทคนิค ชินดัง (การวินิจฉัยอาการของระบบการบริหารองค์การและกิจกรรมของธุรกิจ
- 2) การใช้เทคนิค SWOTในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายในองค์การ และวิเคราะห์โอกาสอุปสรรคในการทำธุรกิจภายนอกองค์การ
- 3.) ทำการหาสาเหตุและระบุติดต่อของปัญหา
- 4) ใช้การเขียนภาพวาดที่เป็นระบบ
- 5) ทำการเชื่อมโยงสาเหตุและปัญหาด้วย FLOW CHART
- 6) นำเสนอปัญหา
- 7) จัดรูปแบบให้เข้ากับโลกาภิวัตน์
- 8)) จัดรูปแบบให้เข้ากับในระดับชาติของSMEs
- 9) หน่วยงาน APO สามารถเป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงของSMEs
- 10) มีการเปรียบเทียบกับผลงานของคู่แข่ง
- 11))ร่วมกันแบ่งปันความรู้กันเครือข่าย
- 12) เน้นเป้าหมายทางธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

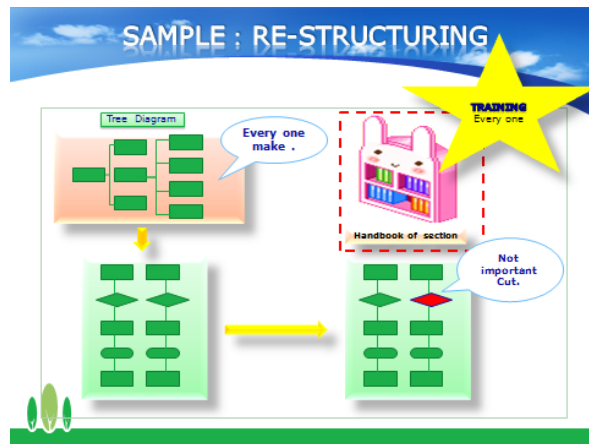
ส่วนเทคนิคหรือวิธีการในการแก้ปัญหาให้ใช้เครื่องมือดังนี้

- ❖ ใช้เทคนิคโคเซน /การบริหารห่วงโซ่อุปทานของโลก/การแสดงผลการประเมินขีดความสามารถ/การบริหารผลการปฏิบัติการ/เทคนิคคลีน Lean/TPS/TPM/TQM/ECRS/JIT
- การให้คำปรึกษาและการเป็นพี่เลี้ยงมืออาชีพ



คำถามที่3 ท่านจะสนับสนุน SMEs. ในการสร้างคนเก่งให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร?

คำตอบ คือ การให้การฝึกอบรม การสร้างการทำงานเป็นทีม การให้คำปรึกษากับพนักงานเดี่ยวๆ ให้มีการฝึกการจัดทำวิสัยทัศน์และพันธกิจความรับผิดชอบต่อสังคมมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ การวัดผลจากเป้าหมายที่มีความถูกต้อง โดยมีการเก็บสะสมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการทำงานที่ออกมา การรายงานผลการปฏิบัติเทียบเป้า มีการปรับโครงสร้างเพื่อให้มีประสิทธิภาพ



สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการทำกิจกรรมกลุ่มคือทางกลุ่มได้ร่วมใช้ประสบการณ์ประกอบกับความรู้จากการเรียนมาช่วยกันเสริมให้สามารถนำเสนอให้SMEs สามารถปรับตัวได้ในบทบาทของที่ปรึกษาดังเนื้อหาข้างต้น วิชาชีพที่ปรึกษาเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาในองค์การ นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงโดยมีการมอบอำนาจ โดยใช้คนที่มีความสามารถในการทำงาน

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง การเข้าร่วมอบรมทำให้ตนเองได้ตระหนักถึงการสร้างคนเก่งและการคงรักษาไว้ในองค์การ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความยั่งยืนของธุรกิจ ในขณะที่สังคมของธุรกิจของไทยยังขาดการตระหนักในเรื่องนี้ อย่างจริงจัง ยิ่งได้เรียนรู้ว่าสังคมโลกโดยเฉพาะระบบมาตรฐานSO จะมีการปรับปรุงให้มีระบบการบริหารบุคคลโดยเฉพาะโดยมีSHRM เป็นผู้นำร่อง โลกมีการตื่นตัวอย่างมาก ในขณะที่ประเทศไทยจะต้องเข้าสู่การแข่งขันเสียวมากขึ้น ในประชาคมอาเซียนจึงทำให้มีความสนใจในการทำวิจัยการใช้เครื่องมือมาประเมินความเก่งหรือความสามารถในบุคคลมากขึ้น

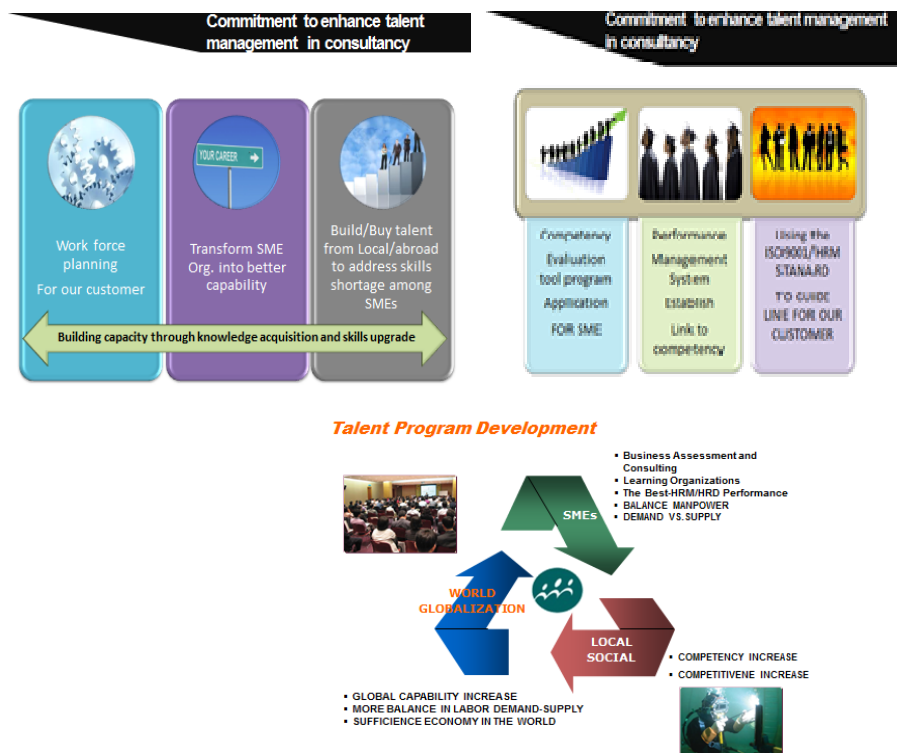
หลังการเข้าอบรมทำให้ได้รู้สภาวะของโลกมากขึ้น ว่าโลกในอีก10ปีข้างหน้าหลายๆทวีปจะขาดแคลนคนเก่งเพื่อมาตอบสนองการแข่งขันที่ทำให้เกิดการบริโภคนเกินจำเป็น ฉะนั้นผู้เกี่ยวข้องกับการงานบุคคลควรตระหนักในการเพิ่มศักยภาพของคนของตนเองและอาจต้องมีการแข่งขันคนเก่งในตลาดแรงงานในอนาคต เป็นโอกาสให้กับผู้ทำธุรกิจการฝึกอบรมและพัฒนาคนให้มีทักษะมากขึ้น อย่างหลากหลาย ในฐานะที่เป็นผู้ตรวจระบบมาตรฐานคุณภาพWISO9001 จะมีการค้นหาข้อมูลความรู้เพิ่มเติมเพื่อเตรียมความพร้อมพร้อมกับข้อกำหนดใหม่เรื่องบุคคลในระบบมาตรฐานคุณภาพWISO

3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัดของข้าพเจ้า โดยข้าพเจ้าสามารถนำองค์ความรู้ในวิชานี้ ไปใช้กับองค์การของข้าพเจ้าในการจัดทำหลักสูตรและนำไปสอนพนักงานในองค์การลูกค้าที่มีรายละเอียดที่เป็นประโยชน์ต่อภาพรวมของสังคมในการเพิ่มมูลค่าโดยการสร้างคนเก่ง

3.3ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนี้ นั้นโดยข้าพเจ้าสามารถนำองค์ความรู้ในวิชานี้ ไปอ้างอิงประกอบหัวข้อการทำวิจัยเรื่องการพัฒนาเครื่องมือประเมินขีดความสามารถของพนักงานที่สอดคล้องกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์การ

3.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 1 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

ได้มีการค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมจากWEBSITE และจัดทำหลักสูตรเพื่อไปทำการสอนโรงงานที่ข้าพเจ้าสอนเรื่องการบริหารงานบุคคลอยู่ตามภาพ



3.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

- 1) นำประเด็นของ ISO9001 ที่จะมีการปรับปรุงล่าสุดใน 1-2 ปีข้างหน้ามาปรับปรุงเตรียมเพิ่มเข้าไปในหลักสูตรที่ใช้สอนลูกค้าที่ทำระบบ ISO9001 โดยเฉพาะการวางแผนอัตรากำลังคนและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร รวมทั้งการเพิ่มศักยภาพให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งที่ซื้อมาจากภายนอกองค์กรและหรือสร้างจากพนักงานภายในองค์กร
- 2) พัฒนาเครื่องมือการประเมินขีดความสามารถของพนักงานเป็นรายบุคคลที่จะนำมาซึ่งการหาความต้องการการฝึกอบรมจากจุดอ่อนที่เราวัดได้ โดยขยายหลักสูตร Talent Management นี้ ไปให้ลูกค้าของข้าพเจ้าในโรงงานต่างๆ

ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

- 4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
- 4.2 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
- 4.3 ประวัติโดยสังเขปของวิทยากรบรรยาย (CV)
- 4.4 รายงานก่อนการเดินทาง (Country Paper-Thailand)
- 4.5 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)

- หมายเหตุ
1. ตัวอักษรและขนาดของตัวอักษรที่ใช้ คือ Cordia New 14 pt.
 2. รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ ต้องจัดทำเป็นรายบุคคล และมีกำหนดจัดส่งภายในระยะเวลา 1 เดือนหลังจากเดินทางกลับจากการเข้าร่วมโครงการ

