

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

12-RP-28-GE-STM-B

Study Meeting on Talent Management for Globalizing SMEs

ระหว่างวันที่ 10-13 กันยายน 2555

ณ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

จัดทำโดย นางสาวธนัชพร นาคปทุมสวัสดิ์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

วันที่ 14 ตุลาคม 2555

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

- 1.1 รหัสและชื่อโครงการ 12-RP-28-GE-STM-B
- 1.2 ระยะเวลา 4 วัน (ระหว่างวันที่ 10-13 กันยายน 2555)
- 1.3 สถานที่จัด (เมือง ประเทศ) กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
- 1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ Ms.Yasuko Asano, Program Officer
- 1.5 จำนวนวิทยากรบรรยาย 2 คน
- 1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ 16 คน จากทั้งหมด 11 ประเทศ ได้แก่ ปากีสถาน อิหร่าน อินเดีย ศรีลังกา จีน (ไต้หวัน) ฟิลิปปินส์ เกาหลีใต้ สิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย และไทย

ส่วนที่ 2 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 ที่มาและวัตถุประสงค์ของโครงการ

ที่มาของโครงการ

เนื่องจาก SMEs ในภูมิภาคอาเซียนได้ขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดโลกมากขึ้น ซึ่งอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จคือ บุคลากรที่มีความสามารถมักไม่อยู่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นเวลานาน ดังนั้นการแข่งขันเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน จึงเป็นประเด็นที่แต่ละบริษัทจะต้องให้ความสำคัญ องค์กรจะไปต่อได้ยาก หากกลุ่มผู้บริหารไม่สามารถนำพาองค์กรไปได้ตลอดรอดฝั่ง ซึ่งแนวโน้มที่เราเห็นๆ กันอยู่ในบริษัทข้ามชาติระดับโลก ก็คือ การแข่งขันกันดึงตัวบุคลากรให้เข้ามาทำงาน และจงใจให้พวกเขาอยู่กับเราไปนานๆ ดังนั้น โครงการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มดังกล่าวที่กำลังจะเข้ามาในภูมิภาคอาเซียนในไม่ช้า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management) ซึ่งรวมถึงประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องในภูมิภาคอาเซียน วิธีปฏิบัติและกรณีศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง Talent Management และการนำกลยุทธ์ Talent Management มาใช้ในการขยายธุรกิจ SMEs

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เสริมสร้างความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management) เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) จากบริษัทชั้นนำทั่วโลก เพื่อร่วมกันหาวิธีบริหารจัดการคนเก่งที่เหมาะสมสำหรับประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียน และสามารถให้ความเห็นหรือคำแนะนำเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management) ให้กับหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะผู้ประกอบการ SMEs เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเศรษฐกิจโลก

2.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย (จำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย)

2.2.1 แนวโน้มในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและการบริหารคนดีและเก่งทั่วโลก

เนื่องจากปัจจุบัน ได้เกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจทั่วโลก ประกอบกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การพยากรณ์ทิศทางของเศรษฐกิจ รวมถึงปริมาณความต้องการทรัพยากรต่างๆ ทำได้ยากมากขึ้น บริษัทต่างๆ ทั่วโลก เช่น General Motor (GM), Chrysler, Lehman Brother และ Kodak เป็นต้น พยายามแก้ไขปัญหาด้วยปรับโครงสร้าง แต่กลับพบว่า ไม่ได้ช่วยให้ธุรกิจดีขึ้นเท่าที่ควร เนื่องจากบริษัทต่างๆ ได้พบกับปัญหาและอุปสรรคใหม่ๆ ที่ไม่เคยประสบมาก่อนในอดีต

อย่างไรก็ตาม พบว่า หลักสำคัญที่ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์เช่นนี้ มีทั้งหมด 3 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผนและจัดทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรให้เป็นระบบระเบียบอย่างมียุทธวิธี (Strategic workforce planning and alignment) 2) การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดให้เป็นพันธมิตรระดับคู่หมั้นคู่หมาย (Engagement) กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ และ 3) ความสามารถในการรวม (Inclusion) ทรัพยากรต่างๆ ทั่วโลกที่มีความหลากหลาย (Diversity) เข้าด้วยกัน จากนั้น จึงได้มีการวิจัยและพัฒนาวิธีการบริหารจัดการทางธุรกิจรูปแบบใหม่ ที่สามารถนำมาใช้ได้กับธุรกิจทั่วโลกอย่างมีประสิทธิภาพและดีกว่ารูปแบบเดิม เช่น การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เป็นต้น เรียกว่าการบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management)

2.2.2 ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในธุรกิจ SMEs

ปัญหาสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ปัจจุบัน ทุกองค์กรมักจะพบปัญหาหลักๆ 3 ประการในกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถหรือคนเก่ง (Talent) ได้แก่

1) **คนเก่งมักยึดตนเองเป็นที่ตั้ง (Ego)** คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ไม่ยึดติดกับการทำงานให้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นเวลานานหรือถาวร สามารถเปลี่ยนที่ทำงานได้ในทันทีที่พบว่ามืองค์กรอื่นที่สามารถให้ผลประโยชน์หรือความก้าวหน้าในการทำงานได้มากกว่า ส่งผลให้ปัจจุบัน ทุกองค์กรมีแนวโน้มของอัตราการย้ายเข้า-ออกของบุคลากร (Turnover) เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ คนเก่งต้องการความสมดุลในการใช้ชีวิตระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมากขึ้น เช่น เมื่อองค์กรเดิมต้องการย้ายที่ตั้งหรือบุคคลไปยังสถานที่ใหม่ ซึ่งถึงแม้ว่าจะอำนวยความสะดวกหรือทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

มากกว่าเดิมก็ตาม แต่การเดินทางไปทำงานมีความยุ่งยากมากขึ้น หรือการย้ายดังกล่าว ส่งผลให้ค่าครองชีพสูงขึ้น หรือทำให้มีเวลาให้กับครอบครัวหรือชีวิตส่วนตัวได้น้อยลง คนเก่งซึ่งมักมีทางเลือกมาก ก็สามารถลาออกไปทำงานกับองค์กรอื่นได้ทันที เป็นต้น

2) **โลกาภิวัตน์ทำให้สังคมเปลี่ยนไป (Globalization)** จากการรวมตัวกันทางเศรษฐกิจ มากขึ้นในกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ ทำให้ลดความยุ่งยากซับซ้อนในการดำเนินการต่างๆ ลดลง และองค์กรมีทางเลือกมากขึ้นในการสรรหาคนดีและเก่งเข้าทำงานได้จากทั่วโลก เป็นต้น

3) **เกิดช่องว่างต่างๆ จากการเปลี่ยนแปลงยุคสมัย (Generation gap & succession)** อายุคนในปัจจุบันเฉลี่ยยืนยาวมากขึ้น ทำให้เกิดสังคมผู้สูงอายุ ในขณะที่คนทำงานยุคใหม่ต้องการเกษียณตนเองเร็วขึ้น ประกอบกับคนเก่งไม่อยู่กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นเวลานาน ส่งผลให้การรักษาประสิทธิภาพและคุณภาพขององค์กรให้คงเส้นคงวาและยั่งยืน ทำได้ยากมากขึ้น

ประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการธุรกิจ SMEs ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ปัจจุบัน SMEs ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประสบปัญหาจากการได้รับการสั่งซื้อสินค้าลดลงโดยเฉพาะจากกลุ่มทวีปยุโรปและจีน ซึ่งส่งผลมาจากวิกฤติเศรษฐกิจทั่วโลก ดังนั้น จึงเกิดประเด็นที่ท้าทายต่างๆ ในการบริหารจัดการ ดังนี้

1) **การสร้างฐานลูกค้าใหม่ (New sales network)** โดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ที่แม้ว่าจะประสบวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจหรือภัยทางธรรมชาติ เช่น ซีนามิ แผ่นดินไหว และน้ำท่วม เป็นต้น การนำกลยุทธ์การบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management) มาใช้ก็จะทำให้องค์กรฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว ยกตัวอย่างเช่น SMEs ในประเทศญี่ปุ่น ที่สามารถรับมือกับวิกฤติการณ์โรงไฟฟ้านิวเคลียร์ในประเทศได้ โดยมีแผนระยะยาวที่จะสร้างศูนย์การผลิตยานยนต์ทั่วโลก ซึ่งได้ทำการโยกย้ายกำลังการผลิตไปยังจุดต่างๆ ทั่วโลก และปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น พร้อมกับมีแผนการยกระดับความก้าวหน้าให้กับผู้จัดการที่ทำงานได้เป็นผลดี ซึ่งก็คือการนำหลัก Talent Management มาประยุกต์ใช้นั่นเอง

2) **การแก้ไขข้อจำกัดในเรื่องกำลังการผลิต (Limitation of capabilities)** ของ SMEs สามารถนำหลัก Talent Management มาประยุกต์ใช้ได้โดยการสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดให้เป็นพันธมิตรระดับคู่หมั้นคู่หมาย (Engagement) กับชุมชนในท้องถิ่น องค์กรไม่แสวงผลกำไร หน่วยงานภาครัฐ และสถาบันการศึกษา ทั้งนี้ รวมถึงการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่กับศูนย์การผลิตทุกแห่ง

2.2.3 การนำความรู้เกี่ยวกับการนำหลักบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management) ไปใช้กับธุรกิจ SMEs ในภูมิภาคอาเซียน

หลักการการบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management) มีดังนี้

- 1) สร้างกระบวนการที่ดีที่สุดในการสรรหาและพัฒนาคนเก่งจากทั่วโลก โดยใช้ยุทธวิธีในการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร
- 2) เน้นการสร้างแรงจูงใจและเป้าหมายในการทำธุรกิจให้ยั่งยืน แทนที่จะเน้นการสร้างผลตอบแทนเป็นหลัก ดังนี้
 - สร้างพันธมิตรทางธุรกิจอย่างมียุทธวิธี (Strategic Business Partner)
 - เสริมสร้างจุดแข็งด้วยการเน้นสรรหาและพัฒนาคนเก่ง
 - เน้นพัฒนาความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดให้เป็นพันธมิตรระดับคู่หมั้นคู่หมาย (Engagement) แทนที่จะสร้างแค่ความร่วมมือทางธุรกิจ (compliance) เท่านั้น โดยให้อิสระในการตัดสินใจและดำเนินการกับพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร
 - เน้นการวางแผนให้ต่อเนื่องเป็นลำดับให้มากกว่าการลอกแผนงานจากผู้อื่น โดยเน้นแสวงหาข้อมูลที่มีประโยชน์มาใช้ในการทำงานให้มากกว่าการตบแต่งข้อมูลให้ เป็นไปตามต้องการ
 - สร้างสรรคสถานที่ทำงานให้น่าอยู่และมีนโยบายจูงใจคนเก่งให้ทำงานกับองค์กรได้นาน
 - มีการวางแผนในระยะยาวในเรื่องการจูงใจบุคลากรและความก้าวหน้าในการทำงานให้องค์กร โดยให้ความสำคัญกับการสร้างผลตอบรับที่ดี (Feedback) มากกว่าการสร้างรางวัล (rewards) จากการทำงาน
- 3) เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงธุรกิจให้ล้ำสมัยอยู่เสมอ ทันกับสถานการณ์ในโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 4) ปรับปรุงสมรรถนะและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ให้เป็นองค์กรระดับโลกที่มีความหลากหลายและน่าสนใจทั้งในการเป็นลูกค้า หุ้นส่วน หรือพนักงานขององค์กร

วัตถุประสงค์ในการนำหลักการการบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management) มาใช้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มีดังนี้

- 1) วางแผนอัตรากำลังและแผนการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร
- 2) จูงใจให้คนเก่งเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน
- 3) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร
- 4) พัฒนาและส่งเสริมผู้นำองค์กรให้มีความก้าวหน้า มีองค์ความรู้และทักษะในการทำงานมากขึ้น
- 5) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานให้ใกล้ชิดเป็นพันธมิตรระดับคู่หมั้นคู่หมาย (Engagement) กับองค์กร
- 6) การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ
- 7) พัฒนาพนักงานองค์กรทุกระดับให้มีองค์ความรู้และทักษะในการทำงานมากขึ้น
- 8) สรรคสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกคนทำงานอย่างมืออาชีพ (Talent culture)

2.2.4 ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management)

- 1) ผู้บริหารระดับสูงควรเป็นผู้ริเริ่มนำหลัก Talent Management มาใช้โดยอธิบายถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการนำวิธีการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ไปใช้ ทั้งกับองค์กรและพนักงาน ซึ่งมีดังนี้

ข้อ	ผู้บริหาร	พนักงาน
1.	ลดความเสี่ยงจากการปรับโครงสร้างองค์กรในอนาคตเนื่องมาจากการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว	
2.	มียุทธศาสตร์ที่ดีในการบริหารจัดการคนเก่งที่มีศักยภาพได้ทั่วโลก	มีทางเลือกในการหางานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลมากขึ้น
3.	มียุทธศาสตร์ที่ดีในสรรหาคนเก่งให้ทำงานหรือให้ความร่วมมือต่างๆ กับองค์กร อย่างเต็มที่ กำลัง	มีโอกาสร่วมทำงานร่วมกับคนเก่งคนอื่นๆ ได้อย่างกว้างขวาง
4.	มียุทธศาสตร์ที่ดีในการพัฒนาคนเก่งให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระยะยาวเพื่อที่จะบุคลากรให้ทำงานกับองค์กรได้ตามเป้าหมายทั้งในระยะกลางและระยะยาว	มีโอกาสร่างสายงานใหม่ๆ เพื่อที่พนักงานในองค์กรมีโอกาสได้หมุนเวียนงาน ทำให้สามารถค้นพบงานที่เหมาะสมมากขึ้น และมีความสุขกับการทำงานให้องค์กรมากขึ้น
5.	มียุทธศาสตร์ที่ดีในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในการทำงานและขยายผลไปยังพนักงานคนอื่นๆ	ในการบริหารจัดการคนเก่ง ที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรเป็นหลัก จะช่วยให้ได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายมากขึ้นและได้รับผลตอบแทนที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน
6.	มียุทธศาสตร์ที่ดีในการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งมี ๓ หลักคือ จัดทุกสิ่งให้เป็นระบบระเบียบ (alignment), สร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดให้เป็นพันธมิตรระดับคู่หมั้นหมายกับทุกฝ่ายในธุรกิจ (engagement) และเพิ่มสมรรถนะการทำงานของพนักงานในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น (capability)	ประสบการณ์ที่ได้รับจากความสำเร็จจะถูกเก็บในประวัติพนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานนั้นๆ มีโอกาสที่จะได้รับงานหรือตำแหน่งใหม่ที่ดียิ่งขึ้น
7.	หลังจากที่นำหลัก Talent Management มาใช้แล้ว ภาพลักษณ์ขององค์กรจะดียิ่งขึ้น ส่งผลให้สามารถจูงใจบุคคลให้มาสมัครงานหรือลงทุนกับองค์กรได้ง่ายขึ้น	หลังจากที่นำหลัก Talent Management มาใช้แล้ว ภาพลักษณ์ขององค์กรจะดียิ่งขึ้น ส่งผลให้สามารถหาสถานที่ทำงานหรือตำแหน่งงานที่ดีกว่าเดิมได้ง่ายขึ้น
8.	หลังจากที่องค์กรประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงแล้ว ผลตอบรับจากลูกค้าก็ย่อมดีขึ้น และสิ่งที่ตามมาก็คือ มูลค่าหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ขององค์กรเพิ่มขึ้น	หลังจากที่องค์กรประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงแล้ว พนักงานก็ย่อมรู้สึกภูมิใจและต้องการในการทำงานกับองค์กรที่ทำอยู่

- 2) ผู้บริหารระดับสูงควรมอบหมายให้ผู้จัดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจอย่างมียุทธวิธี (Strategic Business Partner) ทั้งภายนอกและภายในองค์กรซึ่งรวมถึงแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดความร่วมมือในการประสานที่ดีในระหว่างกลุ่มงานขององค์กร เพื่อให้ เกิดแนวคิดที่แตกต่างและหลากหลาย พร้อมกับสามารถหลอมรวมความหลากหลาย (Diversity) ต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร
- 3) ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management Software) ซึ่งจะอำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งความต้องการทรัพยากรในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต และทำให้คาดการณ์อนาคตได้แม่นยำมากขึ้น
- 4) นำเสนอเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์ที่คาดหวังและผลประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการนำหลักการบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management) ให้กับพนักงานคนอื่นๆ
- 5) ประสิทธิภาพจากการบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management) ประเมินจากระดับของ 1) ความเป็นระบบระเบียบในการจัดการ (alignment) 2) การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดให้เป็นพันธมิตรระดับคู่หมั้นหมายกับทุกฝ่ายในธุรกิจ (engagement) และ 3) สมรรถนะการทำงานของพนักงานในองค์กร (capability) โดยเน้นการประเมินในเชิงคุณภาพ ไม่ใช่การประเมินในเชิงปริมาณโดยใช้ Talent Management Software
- 6) พัฒนางค์กรให้ได้ระดับมาตรฐานทรัพยากรบุคคลสากล (ISO HR Standards) ซึ่งจะ ทำให้เพิ่มความน่าเชื่อถือในการขยายองค์กรเข้าสู่ตลาดต่างประเทศทั่วโลก

2.2.5 แนวทางและทักษะที่จำเป็นในการประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management) กับธุรกิจ SMEs ในภูมิภาคอาเซียน ดังนี้

- 1) แยกประเภทและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาขององค์กร
- 2) แสดงวิสัยทัศน์ที่ต้องการและอนาคตที่พึงปรารถนาและกระตุ้นกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพ
- 3) นำผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรมาวิเคราะห์และพยากรณ์ความต้องการของตลาด และวางแผนอัตรากำลัง
- 4) จัดหาพันธมิตรและความร่วมมือกับองค์กรด้านการจัดหาบุคลากรและสถาบันการเงิน
- 5) แสวงหาและพัฒนากลุ่มผู้ผลิตและกลุ่มผู้สนับสนุนทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 6) โอกาสและความก้าวหน้าในการทำงานแก่บุคลากรที่มีศักยภาพ
- 7) ให้ความสำคัญกับผลตอบแทน วิธีและประสิทธิภาพในการทำงานจากพนักงาน ทั้งนี้ ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น
- 8) พัฒนาและส่งเสริมผู้นำองค์กรให้มีความก้าวหน้า มีองค์ความรู้และทักษะในการทำงานมากขึ้น
- 9) นำเสนอผลลัพธ์แห่งความสำเร็จจากการทำงานให้พนักงานในองค์กร พร้อมกับกระตุ้นพนักงานให้เขาเป็นเหยี่ยวอย่างในการพัฒนาตนเองในการทำงานให้กับองค์กร

2.3 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมแนบภาพประกอบ

-

2.4 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

ให้ทำรายงานการนำเสนอในหัวข้อ “มีแผนการ/วิธีปฏิบัติ/สิ่งที่จะช่วยสนับสนุน อะไรบ้างที่สำคัญและจำเป็นที่จะทำให้การบริหารจัดการคนดีและเก่งใน SMEs มีประสิทธิภาพในอนาคต พร้อมกับได้แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มตามประเภทองค์กรที่ทำงานอยู่ ได้แก่

2.4.1 กลุ่มที่ 1 SMEs ได้รับโจทย์ ดังนี้

- ✚ คุณสมารถทำอะไรให้กับองค์กร SMEs ของตนเองบ้าง
- ✚ คุณต้องการได้รับการสนับสนุนเรื่องใดในการทำธุรกิจจากภาครัฐ มหาวิทยาลัย และ ปรึกษาด้านธุรกิจ

2.4.2 กลุ่มที่ 2 University/Academy (สถาบันการศึกษา) ได้รับโจทย์ ดังนี้

- ✚ หลักสูตรการศึกษาใดที่สถาบันการศึกษาควรต้องจัดเตรียมให้มากขึ้น
- ✚ คุณต้องการได้รับการสนับสนุนเรื่องใดจากองค์กรระหว่างประเทศ

2.4.3 กลุ่มที่ 3 Government/National Support Center (หน่วยงานภาครัฐ) ได้รับโจทย์ ดังนี้

- ✚ การให้บริการในเรื่องใดที่หน่วยงานภาครัฐควรให้การสนับสนุนแก่ประชาชนมากขึ้น
- ✚ ปัจจัยที่ทำให้ SMEs ประสบความสำเร็จคืออะไร และคุณสามารถสนับสนุนเรื่องใดให้กับ SMEs บ้าง

2.4.4 กลุ่มที่ 4 Consultants (ที่ปรึกษาด้านธุรกิจ) ได้รับโจทย์ ดังนี้

- ✚ ปัจจัยใดที่ทำให้การบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management) ในกลุ่ม SMEs ประสบความสำเร็จ
- ✚ คุณจะให้คำแนะนำแก่ SMEs อย่างไรที่จะทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จในการนำวิธีบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management) มาใช้กับธุรกิจ

(รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ)

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

หลังจากที่ได้รับโอกาสให้เข้าร่วมโครงการ ทำให้ได้ความรู้ แนวคิด และประสบการณ์ ในการประกอบกิจการ SMEs อย่างมืออาชีพและมีประสิทธิภาพ จากวิทยากรผู้ทรงความรู้ และผู้เข้าร่วมสัมมนาจากประเทศและองค์กรต่างๆ ที่มีความแตกต่างและความหลากหลายทั้งทางสังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม นอกจากนี้การได้รู้จักเพื่อน ๆ จากประเทศต่าง ๆ ทำให้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมิตรภาพระหว่างกัน มีโอกาสได้พัฒนาการใช้ทักษะภาษาอังกฤษมากขึ้น มีความกล้าที่จะพูดคุย แสดงออกและอยู่ร่วมกันอย่างสนุกสนานและมีความสุข การอบรมครั้งนี้ดิฉันได้รับเลือกอย่างไม่เป็นทางการจากผู้เข้ารับการอบรมว่าเป็นผู้ที่ทำให้เพื่อนๆ มีความสุขและมีจิตใจที่ผ่อนคลาย (Relaxer) ทำให้ได้เรียนรู้คุณค่าในของตนเองจากการเป็นผู้ให้และมองโลกในแง่ดี ส่งผลให้มีความเชื่อมั่นในตนเองเพิ่มขึ้นอย่างไม่เคยรู้สึกมาก่อน และค้นพบศักยภาพภายในตนเองว่ามีความสามารถในการนำเที่ยว (Guide) ทั่วกรุงเทพฯ ให้กับชาวต่างชาติได้ นอกจากนี้ มี

ความยินดีและตื่นตัวใจมากที่ได้แลกเปลี่ยนนามบัตร เบอร์โทรศัพท์มือถือ พร้อมกับคำชวนให้ไปเยี่ยมเยือนประเทศต่างๆ จากเพื่อนๆ ที่เข้าร่วมสัมมนาทุกประเทศ ขอขอบคุณโครงการมากๆ ค่ะ


3.2 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้น ๆ


ปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ในฐานะที่ข้าพเจ้าทำงานในหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนให้กับประเทศ เห็นว่า ประเทศไทยยังคงเป็นประเทศเล็ก ๆ เฉกเช่น SMEs ที่มีข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับนานาประเทศทั้งที่พัฒนาแล้ว และกำลังพัฒนา ซึ่ง การได้รับความรู้เรื่องการบริหารจัดการคนดีและเก่ง (Talent Management) ข้าพเจ้าเล็งเห็นว่าจะได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงกับ SMEs ซึ่งมีจำนวนมากในประเทศไทย เมื่อความรู้ดังกล่าว ได้รับการถ่ายทอดไปสู่ทุกภาคส่วน และทุกภาคส่วนตระหนักและนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและมีจริยธรรม (Ethics) ในการทำงาน

นอกจากนี้ ความรู้ดังกล่าวยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรอีกด้วย ที่แม้ว่าองค์กรจะมีอำนาจต่อรองในการสรรหาบุคลากร อันเนื่องมาจากชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี และบุคลากรภายในองค์กรล้วนเป็นบุคคลมีความสามารถ (คนเก่ง) อย่างไรก็ตาม อัตราการเข้าออกของบุคลากร (Turnover) ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อความต่อเนื่องและความราบรื่นในการดำเนินโครงการระยะยาว สิ่งที้องค์กรควรต้องตระหนักและดำเนินการอย่างจริงจัง คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถรักษาคนดีและเก่งภายในองค์กรได้อย่างยั่งยืน และทำอย่างไรจึงจะสืบทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรให้กับบุคคลที่รับช่วงต่องานได้โดยที่ยังสามารถคงส่วนที่ดีที่สุดได้ ปรับปรุงส่วนที่ยังเป็นอุปสรรค และพัฒนาส่วนที่ดีขององค์กรอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น


3.3 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 1 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

3.3.1 กิจกรรม เช่น การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน การบรรยายในที่มงาน บทความที่ลง newsletter เป็นต้น

 นำความรู้ที่ได้มาบรรยายในที่มงาน หลังเข้าร่วมโครงการ 1 สัปดาห์


 จัดทำรายงานจากการเข้าร่วมโครงการเสนอผู้บริหาร โดยเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ลงนามรับทราบแล้ว

3.3.2 สรุปรายละเอียดกิจกรรม พร้อมภาพถ่าย และใบลงชื่อผู้ร่วมกิจกรรม

 รายละเอียดปรากฏตามเอกสารรายงานการเข้าร่วมโครงการ APO หลักสูตร Study Meeting on Talent Management for Globalizing SMEs ที่แนบมาพร้อมนี้

3.4 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

3.4.1 แผนงานกิจกรรมที่จะดำเนินการ

 อยู่ระหว่างการประสานงานกับโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (NESDB KM Session) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ มาถ่ายทอดภายในหน่วยงาน

3.4.2 ส่งเอกสารสรุปกิจกรรมดังข้อ 3.4.2 เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมให้ส่วนวิเทศสัมพันธ์

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 เดือน หลังจากเดินทางกลับจากการเข้าร่วมโครงการ