

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบยืดหยุ่น (Flexible HR Management)

ปรับระบบงานบุคคลสู่ยุคใหม่: สรรหา รักษา และเติบโตอย่างยืดหยุ่น

By Dr. Bordee T.

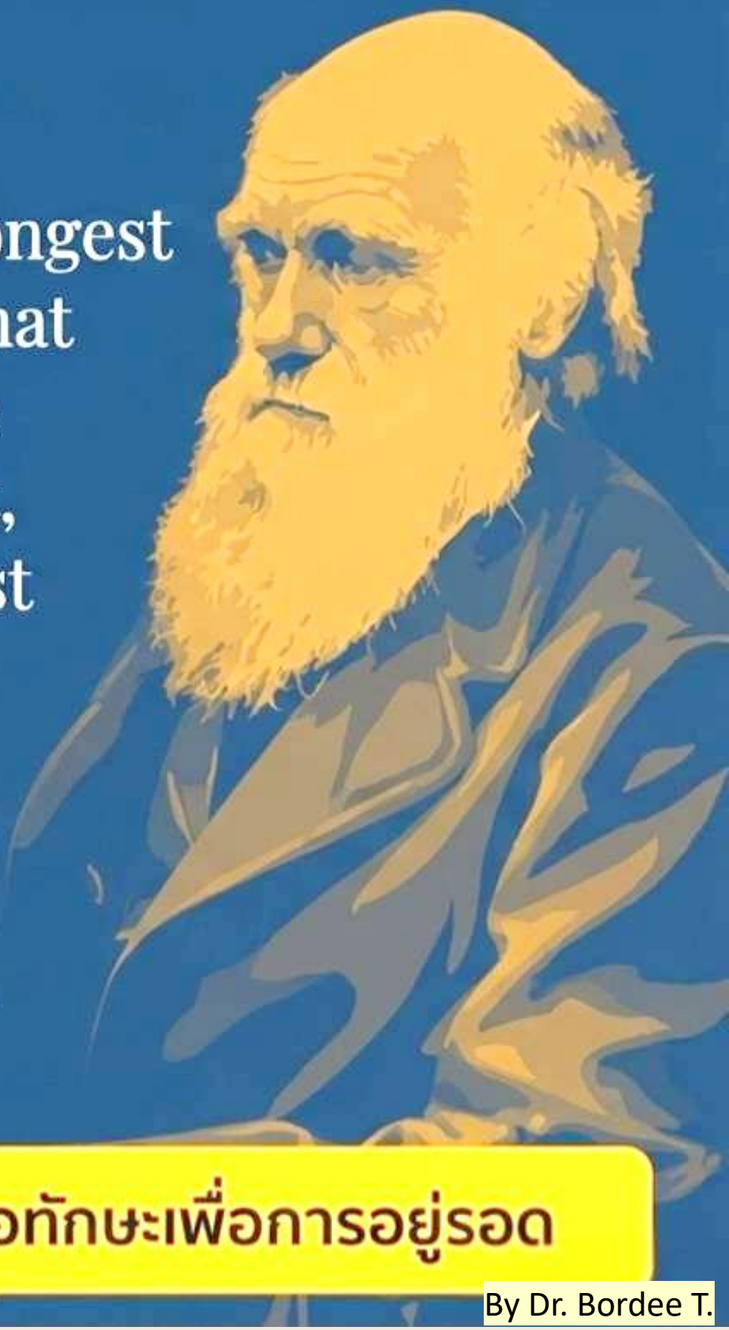
Business is going to change more in the next ten years than it has in the last fifty.

– *Bill Gates*



It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.

– Charles Darwin



เหตุผลความจำเป็นของการพัฒนาองค์การ: ทักษะการแก้ปัญหาคือทักษะเพื่อการอยู่รอด

By Dr. Bordee T.

2 ปัจจัยหลัก
ที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน



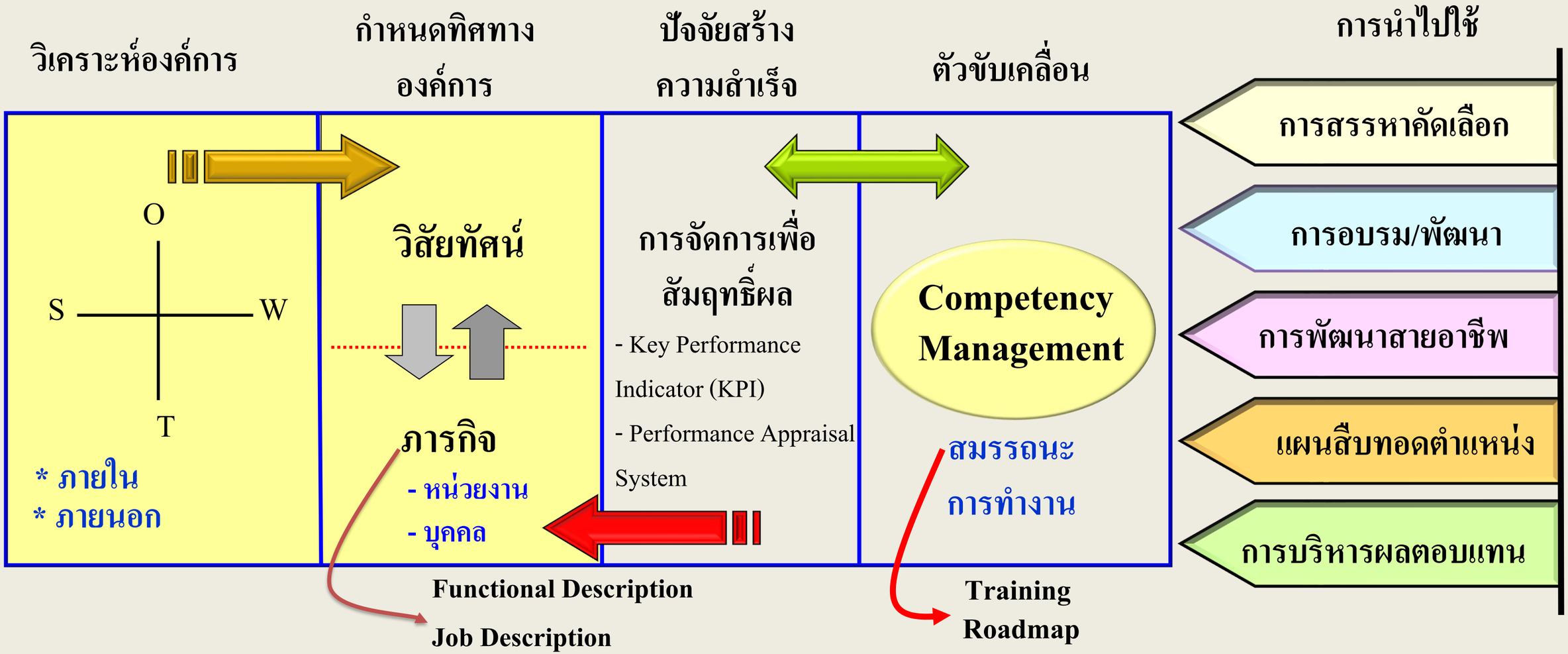
คน (People)



กลยุทธ์การดำเนินงาน
(Work Strategy)

ความสามารถขององค์การ
(Organization Capability)

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ



Designed by Bordee Treesukhonth

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบยืดหยุ่น (Flexible HR Management)

1 จาก Job Description สู่การบริหารแบบเน้นทักษะ (Skill-based & Blended Workforce)



ผสมผสานพนักงานประจำ ฟรีแลนซ์ และ Gig Workers
เข้ากับคลังทักษะภายในองค์กร

2 เปลี่ยนการวัดผลจากการคุมเวลา (Presence) เป็นเน้นผลลัพธ์ (Outcome Focus)



ทบทวนเป้าหมายด้วย OKRs รายไตรมาส
และเน้นการให้ Continuous Feedback สม่ำเสมอ

3 การพัฒนาทักษะแบบ Just-in-Time ด้วย Micro-learning



อบรมสั้นกระชับเพื่อ Re-skill และ Up-skill
ให้พร้อมปรับเปลี่ยนบทบาททันที

4 จัดแพ็กเกจสวัสดิการที่ยืดหยุ่น (Cafeteria / Flexible Benefits)



จัดสรรคะแนน (Flexi-Points) ให้พนักงานเลือกสวัสดิการได้ตรงตามความต้องการรายบุคคล

5 เส้นทางความก้าวหน้าหลากหลาย (Career Lattice & Specialist Track)



เปิดโอกาสเติบโตทั้งแนวราบและคารเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) โดยไม่ต้องคุมคน

ยืดหยุ่นในการจ้าง | วัดผลที่ผลงาน | พัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง | เติบโตได้หลายเส้นทาง

By Dr. Bordee T.

ระบบสรรหาบุคลากรที่คล่องตัว (Agile Talent Acquisition)



การประยุกต์ใช้ (Application):
เมื่อองค์กรต้องการทักษะเฉพาะทางด่วน (เช่น ทำแคมเปญ 3 เดือน) การจ้าง Gig Worker ตามสัญญาชิ้นงาน ช่วยลดต้นทุนคงที่ระยะยาว (Fixed Costs) และเริ่มงานได้ทันทีโดยไม่ต้องรอรอบสรรหา 45-60 วัน

By Dr. Bordee T.

ตลาดแรงงานภายในองค์กร (Internal Talent Marketplace & Skill-Based Roles)



เปลี่ยนมุมมองจาก 'ตำแหน่งงาน'
เป็น 'ชุดทักษะ' (Skill Inventory).

ปลดล็อกศักยภาพ: ให้พนักงานจัดสรรเวลา (เช่น 10-20%) ไปสนับสนุนโปรเจกต์ด่วนของแผนกอื่น (Project Gigs / Stretch Assignments)

Mini Case Study Box

สถานการณ์จำลอง: พนักงานตำแหน่ง ‘เจ้าหน้าที่บัญชี’ มีทักษะเสริมด้านการจัดการฐานข้อมูล (Data Analytics)

ความยืดหยุ่น: เมื่อแผนกจัดซื้อต้องการทำระบบอัตโนมัติ HR สามารถดึงเจ้าหน้าที่คนนี้มาร่วมทีมสัปดาห์ละ 1 วัน โดยไม่ต้องโอนย้ายตำแหน่งถาวร

By Dr. Bordee T.

กับดัก “ยืดหยุ่นแค่เปลือก” (The Trust Deficit Trap)

⚠ Warning Box

การให้นโยบายทำงานที่บ้าน (WFH)
แต่บังคับเปิดกล้องเช็คชื่อตลอดเวลา
หรือจับผิดเวลาล็อกอิน

The Effect

นำไปสู่ความหวาดระแวง
ขาดความไว้วางใจ (Trust Deficit)
และภาวะหมดไฟ (Burnout)

Solution Outcome Box

เปลี่ยนเป็นการตกลง “นิยามของความสำเร็จ”
(Definition of Done - DoD) ร่วมกัน



สถิติชี้ว่า การวัดผลแบบ
Outcome-based
บนพื้นฐานความไว้วางใจ
ช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร
(Engagement) ได้ถึง **28%**

By Dr. Bordee T.

Future-Proof Skills:
ชุดทักษะแห่งอนาคตเพื่อความอยู่รอดในยุค AI

Future-Proof Skills คือชุดทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เน้น ‘สิ่งที่ AI ทำแทนได้ยาก’
ควบคู่ไปกับ ‘ความสามารถในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่’
ช่วยเป็นเกราะป้องกันความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี

ทักษะทางปัญญาและความเป็นมนุษย์ (Cognitive & Human-Centric Skills)

ทักษะทางความคิดและสติปัญญา (Cognitive & Thinking Skills)
เน้นการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาซับซ้อน
คิดสร้างสรรค์นวัตกรรม
และมองภาพรวมเชื่อมโยงเชิงระบบ

ทักษะความสัมพันธ์และการสื่อสาร (Human & Social-Emotional Skills)
มีความฉลาดทางอารมณ์ สื่อสาร
โน้มน้าวใจ และทำงานร่วมกันระหว่าง
มนุษย์และ AI

ทักษะการปรับตัวและเทคโนโลยี (Adaptability & Digital Skills)

ทักษะการปรับตัวและการเรียนรู้ (Adaptability & Learning Agility)
พร้อม Learn-Unlearn-Relearn
มี Growth Mindset ล้มแล้วลุกไว
และเรียนรู้ตลอดชีวิต

ความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและ AI (Digital & AI Fluency)
ประยุกต์ใช้ AI, Prompt
Engineering, ตีความข้อมูลเชิงลึก
และตระหนักถึงความปลอดภัย
ไซเบอร์

By Dr. Bordee T.

นิยามการเติบโต: เส้นทาง VS กระบวนการ (Defining Career Growth)

ทางเดินอาชีพ (Career Path)



เส้นทางหรือลำดับขั้นที่ ‘องค์กรกำหนดไว้’
อย่างเป็นระบบ (The Structural Map)

การพัฒนาความก้าวหน้า (Career Development)



กระบวนการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ของ ‘พนักงาน’
เพื่อให้ก้าวเดินไปได้จริง (The Vehicle & Fuel)

Key Takeaway:
การมีเส้นทางที่ชัดเจนแต่ขาดการสนับสนุนด้านการพัฒนา
จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและอัตราการลาออกที่สูงขึ้น

By Dr. Bordee T.

โครงข่ายความก้าวหน้า (The Career Lattice)

การเติบโตไม่ได้มีแค่การเลื่อนตำแหน่งในแนวตั้ง (Promotion) เสมอไป

Map Legend

- **สายปกติ (Normal Track):** เติบโตตามลำดับขั้น พัฒนาความเชี่ยวชาญในงานปัจจุบัน
- **สายผู้มีศักยภาพสูง (Fast Track):** เติบโตอย่างรวดเร็วสำหรับบุคลากร High-Potential ที่พร้อมรับความท้าทาย
- **สายผู้เชี่ยวชาญ (Specialist Track):** เติบโตผ่านความเชี่ยวชาญเชิงลึก (ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้จัดการ ก็รับผลตอบแทนสูงได้)



By Dr. Bordee T.

Career Path VS Career Development

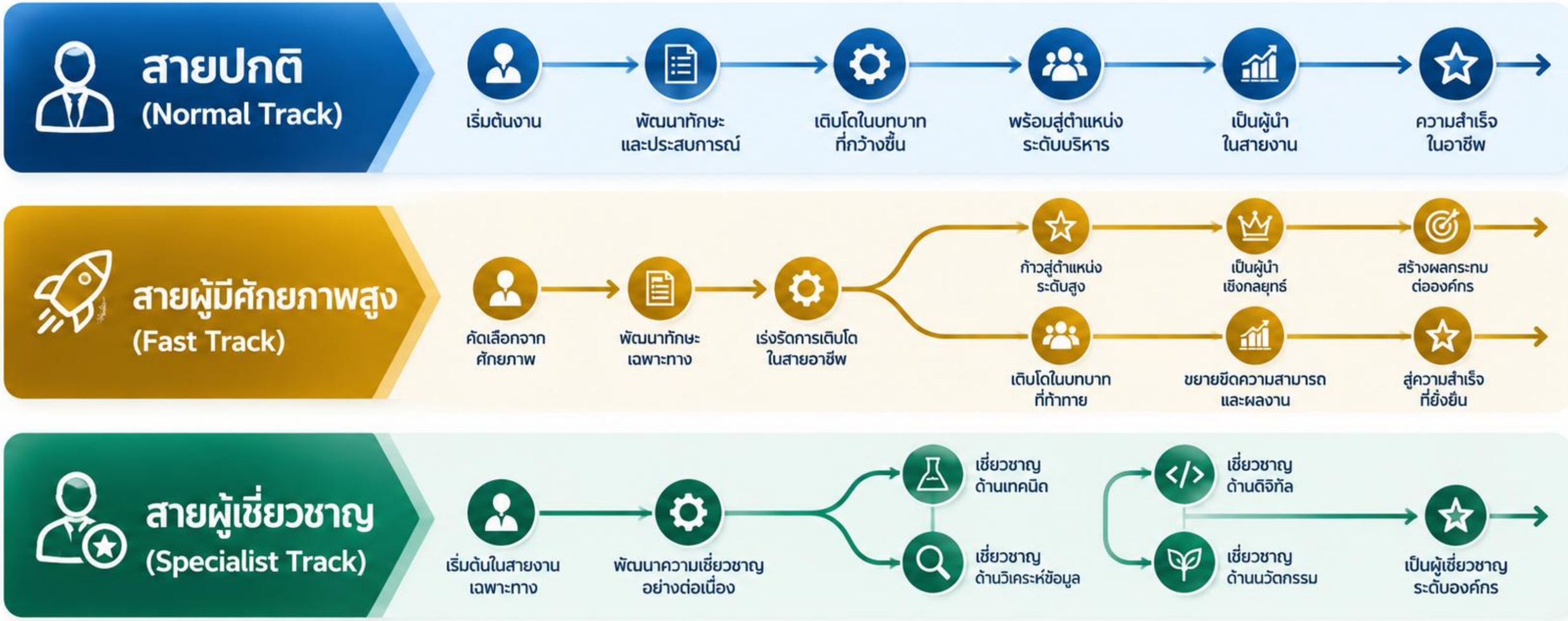
ความแตกต่างที่สำคัญคือ **Career Path คือ เส้นทาง ที่ถูกกำหนดไว้** ในขณะที่ **Career Development คือ กิจกรรมและกระบวนการ** ที่ช่วยให้พนักงานสามารถเดินบนเส้นทางนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การมีเพียงเส้นทางที่ชัดเจนแต่ขาดการสนับสนุนด้านการพัฒนาที่เหมาะสม อาจทำให้พนักงานไม่สามารถก้าวหน้าได้จริง ซึ่งนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและอัตราการลาออกที่สูงขึ้นได้ องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับทั้งสองส่วนอย่างเท่าเทียมกัน



By Dr. Bordee T.

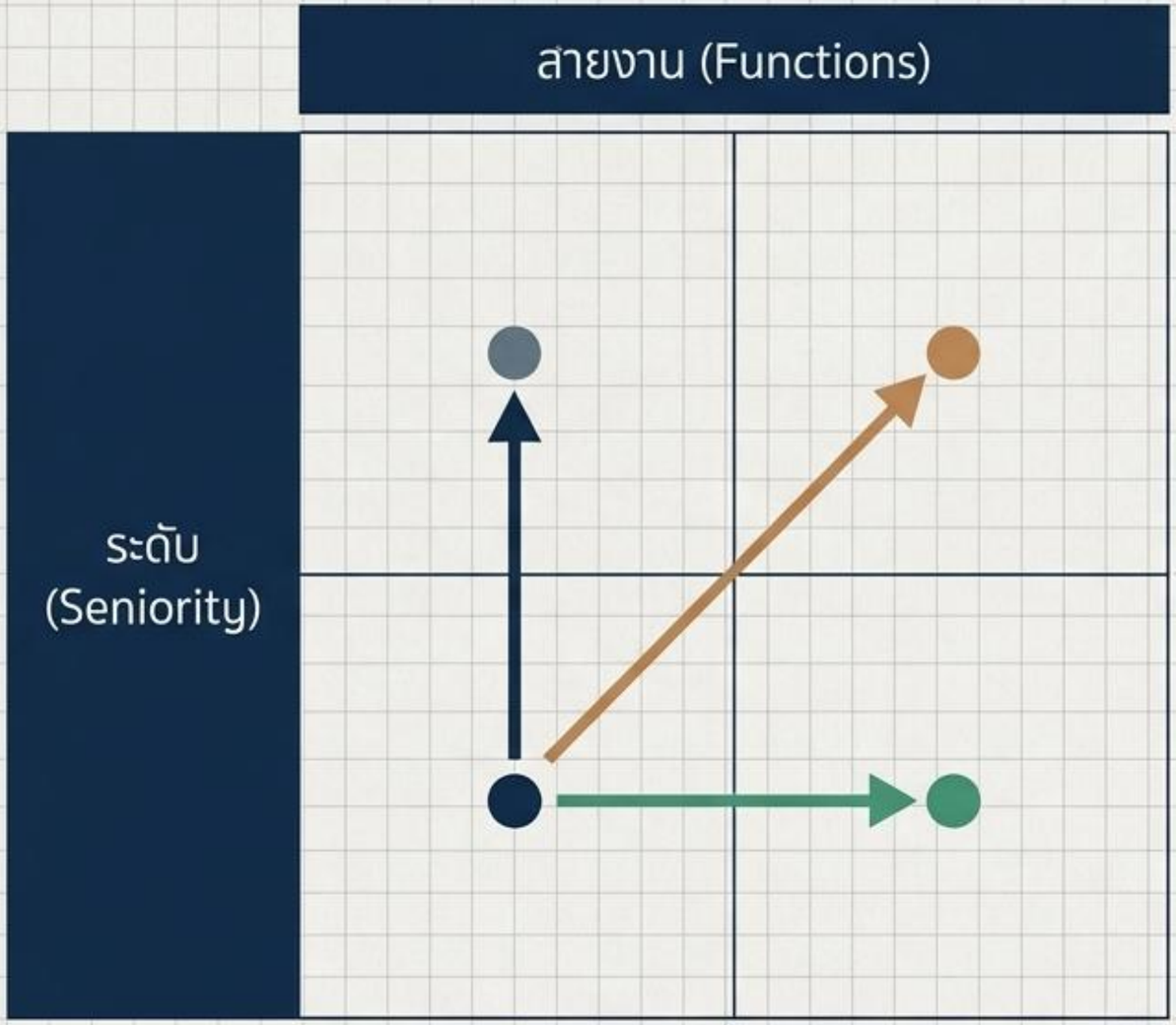
รูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
3 รูปแบบ (3 Main Career Tracks)



ให้ทุกคนเติบโตได้ในเส้นทางที่เหมาะสม สร้างคุณค่าให้กับตนเอง ทีมงาน และองค์กรอย่างยั่งยืน

By Dr. Bordee T.

ทิศทางการเติบโตและโอนย้าย (Axes of Movement)



Promotion:
เส้นทางการเลื่อนตำแหน่ง
ในประเภทเดียวกัน

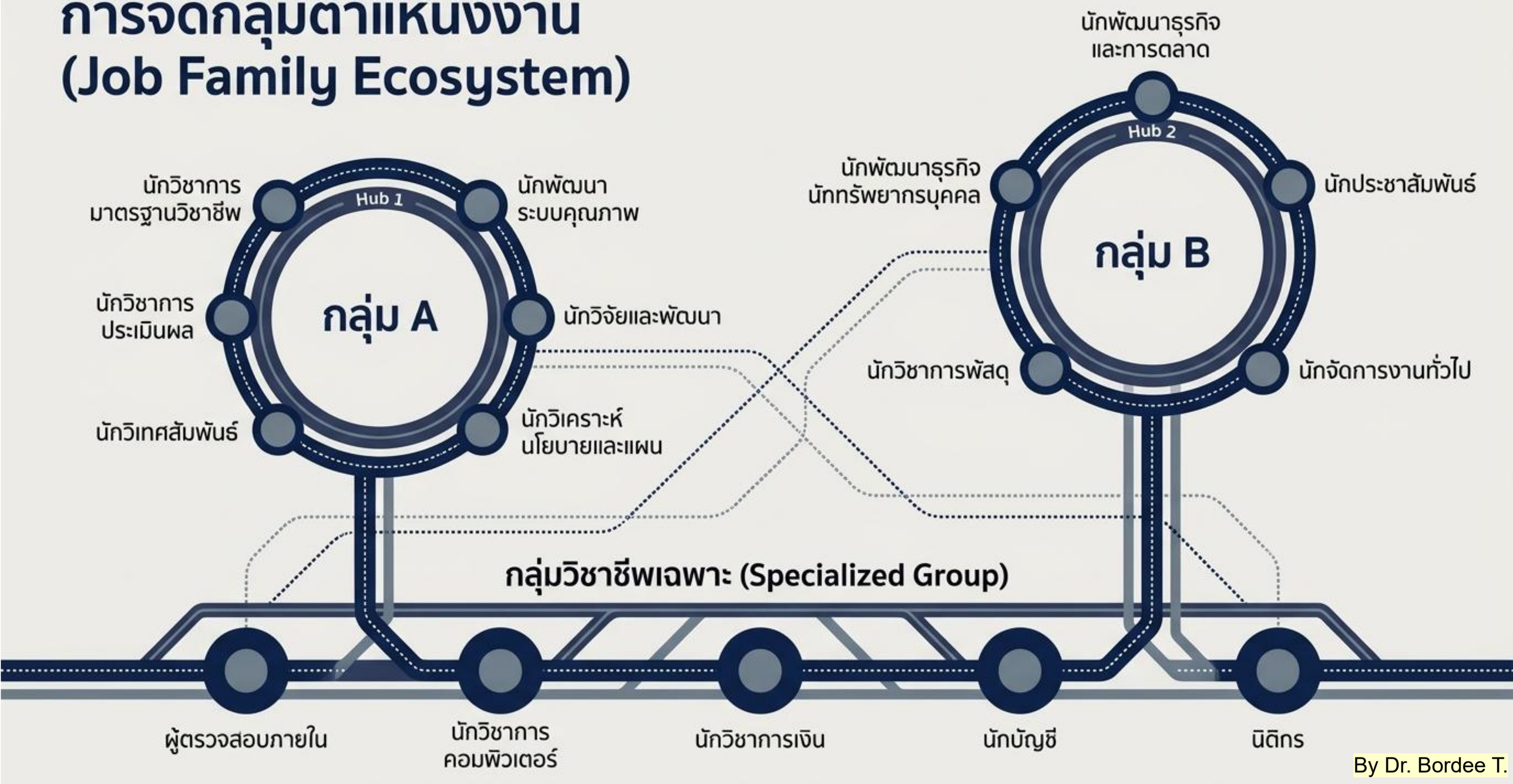
Lateral Transfer:
เส้นทางการโอนย้ายตำแหน่งงาน
ในระดับเดียวกัน

Cross Functional Promotion:
เส้นทางการเลื่อนตำแหน่งข้ามสายงาน

หมายเหตุ: ทุกการเคลื่อนที่ต้องพิจารณา Job Family ประกอบ

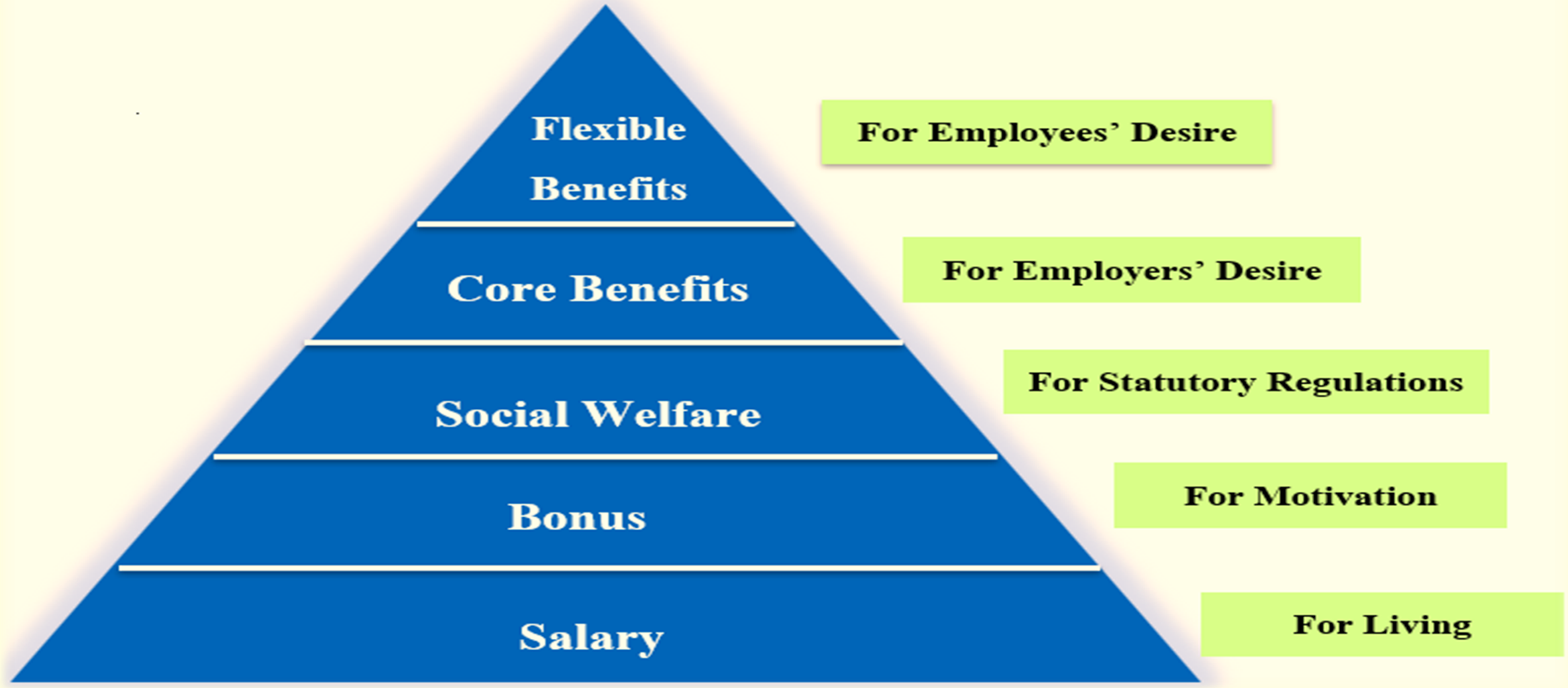
By Dr. Bordee T.

การจัดกลุ่มตำแหน่งงาน (Job Family Ecosystem)



By Dr. Bordee T.

Benefits Characteristic



By Dr. Bordee T.

ระบบนิเวศสวัสดิการยืดหยุ่น (Cafeteria Benefits Model)

[สวัสดิการพื้นฐาน (Core Benefits)] + [คะแนน (Flexi-Points)] = [สวัสดิการที่เลือกได้ (Optional Benefits)]





Core Benefits:
สิ่งที่พนักงานทุกคนได้รับอัตโนมัติเพื่อความมั่นคงพื้นฐาน

Flexi-Points:
คะแนนที่บริษัทจัดสรรให้ (1 คะแนน = 1 บาท)

Optional Benefits:
พนักงานนำคะแนนไปเลือกซื้อเมนูสวัสดิการที่ตรงกับไลฟ์สไตล์ (Personalization)

Wallet Feature
บัญชีสะสมคะแนน (Flexible Spending Account - FSA) สำหรับบันทึกคะแนนส่วนที่เหลือเพื่อเบิกจ่ายล่วงหน้า

By Dr. Bordee T.

สวัสดิการแบบเหมาโหลไม่ตอบโจทย์อีกต่อไป (One Size Does Not Fit All)

เปรียบเทียบความต้องการสวัสดิการ (Preference Comparison)



- **ประกันสุขภาพ/ทันตกรรม (Health Insurance):** ผู้หญิงให้ความสำคัญถึง 61% (ชาย 47%)
- **ตัวเลือก Work-from-Home:** ผู้หญิงต้องการ 55% (ชาย 40%)
- **บริการดูแลบุตร (Day-care):** ผู้หญิงต้องการ 23% (ชาย 11%)

Business Case: Cafeteria Benefits

แรงจูงใจของแต่ละเจเนอเรชันและบทบาทไม่เหมือนกัน การจัดแพ็กเกจ (Cafeteria) ช่วยเพิ่มความผูกพันโดยไม่เปลืองงบ:

- **คนโสดรุ่นใหม่:** เน้นคอร์สเรียนออนไลน์ (Up-skill) + ฟิตเนส
- **คนมีครอบครัว:** เน้นประกันสุขภาพกลุ่มที่ครอบคลุมถึงบุตร

By Dr. Bordee T.


THANK
YOU