



# กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร

## HRD Strategy

โดย

คุณเมธา ประภาวกุล

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

**HRD Strategy**

# กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร

## HRD Strategy

### Key Topic

- HRD Strategy for AEC and Business Trends
  - HRD Tools
    - Competency for HRD
    - Career Path & Succession Plan
    - Mentoring & Coaching
-

# AEC

AEC หรือ Asean Economics Community คือการรวมตัวของชาติใน Asean 10 ประเทศ โดยมี ไทย, พม่า, ลาว, เวียดนาม, มาเลเซีย, สิงคโปร์, อินโดนีเซีย, ฟิลิปปินส์, กัมพูชา, บรูไน เพื่อที่จะให้มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกัน จะมีรูปแบบคล้ายๆ กลุ่ม Euro Zone

ในอนาคต AEC จะเป็นอาเซียน+3 โดยจะเพิ่มประเทศ จีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น และต่อไปก็จะมี การเจรจา อาเซียน+6 จะมีประเทศ จีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และ อินเดีย

**จุดแข็ง-จุดอ่อน  
ของประเทศต่างๆใน AEC  
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**

## 1. ประเทศสิงคโปร์

### จุดแข็ง

- รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปีสูงสุดของอาเซียน และติดอันดับ 15 ของโลก
- การเมืองมีเสถียรภาพ
- เป็นศูนย์กลางทางการเงินระหว่างประเทศ
- แรงงานมีทักษะสูง
- ชำนาญด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล และธุรกิจ
- มีที่ตั้งเอื้อต่อการเป็นศูนย์กลางเดินเรือ

### จุดอ่อน

- พึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบและขาดแคลนแรงงานระดับล่าง
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจสูง

### ประเด็นที่น่าสนใจ

- พยายามขยายโครงสร้างเศรษฐกิจมายังภาคบริการมากขึ้น เพื่อลดการพึ่งพาการส่งออกสินค้า

## 2. ประเทศอินโดนีเซีย

### จุดแข็ง

- ขนาดเศรษฐกิจใหญ่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
- ตลาดขนาดใหญ่(ประชากรมากเป็นอันดับ4ของโลกและมากสุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้)
- มีชาวมุสลิมมากที่สุดในโลก
- มีทรัพยากรธรรมชาติหลากหลายและจำนวนมาก โดยเฉพาะถ่านหิน น้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ โลหะต่างๆ
- ระบบธนาคารค่อนข้างแข็งแกร่ง

### จุดอ่อน

- ที่ตั้งเป็นเกาะและกระจายตัว
- สาธารณูปโภคพื้นฐานยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร โดยเฉพาะการคมนาคม และการเชื่อมโยงระหว่างประเทศ

### ประเด็นที่น่าสนใจ

- การลงทุนส่วนใหญ่เน้นใช้ทรัพยากรในประเทศเป็นหลัก

### 3. ประเทศมาเลเซีย

#### จุดแข็ง

- รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปีอยู่ในอันดับ 3 ของอาเซียน
- มีปริมาณสำรองน้ำมันมากเป็นอันดับ 3 และก๊าซธรรมชาติมากเป็นอันดับ 2 ของเอเชียแปซิฟิก
- ระบบโครงสร้างพื้นฐานครบวงจร
- แรงงานมีทักษะ

#### จุดอ่อน

- จำนวนประชากรค่อนข้างน้อย ทำให้ขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะระดับล่าง

#### ประเด็นที่น่าสนใจ

- ตั้งเป้าหมายเป็น "ประเทศพัฒนาแล้ว" ในปี 2563
- ฐานการผลิตและส่งออกสินค้าสำคัญที่คล้ายคลึงกับไทย
- มีนโยบายพัฒนาการผลิตด้วยเทคโนโลยีขั้นสูงอย่างจริงจัง

### 4. ประเทศบรูไน

#### จุดแข็ง

- รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปีอยู่ในอันดับ 2 ของอาเซียน และอันดับ 26 ของโลก
- การเมืองค่อนข้างมั่นคง
- เป็นผู้ส่งออกน้ำมัน และมีปริมาณสำรองน้ำมันอันดับ 4 ของอาเซียน

#### จุดอ่อน

- ตลาดขนาดเล็ก ประชากรประมาณ 4 แสนคน
- ขาดแคลนแรงงาน

#### ประเด็นที่น่าสนใจ

- มีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจใกล้ชิดกับสิงคโปร์ มาเลเซีย และอินโดนีเซีย
- การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศพึ่งพาสิงคโปร์เป็นหลัก
- ให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางอาหารค่อนข้างมาก

## 5. ประเทศฟิลิปปินส์

### จุดแข็ง

- ประชากรจำนวนมากอันดับ 12 ของโลก (>100 ล้านคน)
- แรงงานทั่วไปมีความรู้-สื่อสารภาษาอังกฤษได้

### จุดอ่อน

- ที่ตั้งห่างไกลจากประเทศสมาชิกอาเซียน
- ระบบโครงสร้างพื้นฐาน และสวัสดิภาพทางสังคมยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร

### ประเด็นที่น่าสนใจ

- สภาพแรงงานมีบทบาทค่อนข้างมาก และมีการเรียกร้องเพิ่มค่าแรงอยู่เสมอ
- การลงทุนส่วนใหญ่เป็นการรองรับความต้องการภายในประเทศเป็นหลัก

## 6 ประเทศเวียดนาม

### จุดแข็ง

- ประชากรจำนวนมากอันดับ 14 ของโลก (~90 ล้านคน)
- มีปริมาณสำรองน้ำมันมากเป็นอันดับ 2 ของเอเชียแปซิฟิก
- มีแนวชายฝั่งทะเลยาวกว่า 3,200 กิโลเมตร
- การเมืองมีเสถียรภาพ
- ค่าจ้างแรงงานเกือบต่ำสุดในอาเซียน รองจากกัมพูชา

### จุดอ่อน

- ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร
- ต้นทุนที่ดินและค่าเช่าสำนักงานค่อนข้างสูง

### ประเด็นที่น่าสนใจ

- มีรายได้และความต้องการสูงขึ้นจากเศรษฐกิจที่โตเร็ว

## 7. ประเทศกัมพูชา

### จุดแข็ง

- มีทรัพยากรธรรมชาติหลากหลายและอุดมสมบูรณ์ โดยเฉพาะน้ำ ป่าไม้ และแร่ชนิดต่างๆ
- ค่าจ้างแรงงานต่ำสุดในอาเซียน (1.6 USD/day)

### จุดอ่อน

- ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร
- ต้นทุนสาธารณูปโภค (น้ำ ไฟฟ้า และการสื่อสาร) ค่อนข้างสูง
- ขาดแคลนแรงงานมีทักษะ

### ประเด็นที่น่าสนใจ

- ประเด็นขัดแย้งระหว่างไทย-กัมพูชาอาจบั่นทอนโอกาสการขยายการค้า-การลงทุนระหว่างกันในอนาคตได้

## 8. ประเทศลาว

### จุดแข็ง

- มีทรัพยากรธรรมชาติหลากหลายและอุดมสมบูรณ์ โดยเฉพาะน้ำและแร่ชนิดต่างๆ
- การเมืองมีเสถียรภาพ
- ค่าจ้างแรงงานค่อนข้างต่ำ (2.06 USD/day)

### จุดอ่อน

- ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร
- พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบสูงและภูเขา การคมนาคมไม่สะดวก ไม่มีทางออกสู่ทะเล

### ประเด็นที่น่าสนใจ

- การลงทุนส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มโครงสร้างพื้นฐาน พลังงานน้ำ และเหมืองแร่

## 9. ประเทศพม่า

### จุดแข็ง

- มีทรัพยากรธรรมชาติ น้ำมันและก๊าซธรรมชาติจำนวนมาก
- มีพรมแดนเชื่อมโยงจีนและอินเดีย
- ค่าจ้างแรงงานค่อนข้างต่ำ (2.5 USD/day)

### จุดอ่อน

- ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร
- ความไม่แน่นอนทางการเมือง และนโยบาย

### ประเด็นที่น่าสนใจ

- การพัฒนาโครงข่ายคมนาคมในประเทศเชิงรุก ทั้งทางถนน รถไฟความเร็วสูง และท่าเรือ

## 10. ประเทศไทย

### จุดแข็ง

- เป็นฐานการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมและสินค้าเกษตรหลายรายการรายใหญ่ของโลก
- ที่ตั้งเอื้อต่อการเป็นศูนย์กลางโครงข่ายเชื่อมโยงคมนาคมด้านต่างๆ
- สาธารณูปโภคพื้นฐานทั่วถึง
- ระบบธนาคารค่อนข้างเข้มแข็ง
- แรงงานจำนวนมาก

### จุดอ่อน

- แรงงานส่วนใหญ่ยังขาดทักษะ
- เทคโนโลยีการผลิตส่วนใหญ่ยังเป็นขั้นกลาง

### ประเด็นที่น่าสนใจ

- ตั้งเป้าเป็นศูนย์กลางอาเซียนในหลายด้าน อาทิ ศูนย์กลางโลจิสติกส์ และศูนย์กลางการท่องเที่ยว

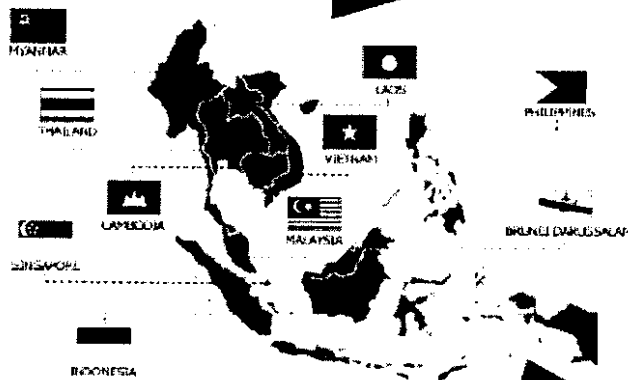


# Trend: AEC



Creating a mechanism  
for movement of skilled  
workers

Preparing for the free  
movement of skilled workers



ASEAN 10: 583 Millions (9% of World Population)  
GDP = 1,504 Billion USD (2.45% of World GDP)

Reducing the impact of  
skilled migration

## Workforce Planning

- Workforce Diversity
- AEC Impacts

## **Recruitment & Selection**

- Corporate Branding
- Recruitment Tools

## **Employee Relation**

- Employee Engagement
-

## **Compensation & Benefit**

- Performance-Based Pay
- Health Care Benefit

## **Training & Development**

- Coaching
  - 360 Degree Feedback
-

## **Performance management**

- PMS Model
- Coaching / Monitoring and Feedback

## **Organization Development**

- HPO : High Performance Organization
  - HO : Healthy Organization
  - IO : Innovative Organization
-

## **Career Development**

- IDP : Individual Development Plan
- Talent Management
- Succession Plan

## **Trends & Challenges Toward 2020+**

---

# Trends & Challenges Toward 2020+

## Global Mobility :



Talent Mobility



Global Citizenship



Global Sustainers

## Diversity @work :

New Workforce Pattern



Multi-Generations



Women on the rise



# Trends & Challenges Toward 2020+

## Accelerating Leadership :



2020 Leadership Model



People Empathy



Bridging the gap of diversity

## New Learning Model :



Mobile Learning



Experiential Learning



On-Demand Coaching

## Social Media :



Social Media in HR job



Alternative Workplace



Co-Creation

# Step for HRD Strategy

## เมื่อต้องทำธุรกิจหรือทำงาน เราต้องคิดถึงอะไรบ้าง?

### เป้าหมาย (ระยะสั้น + ระยะยาว)

- กำไร
- เงินปันผล
- ฯลฯ



### กลยุทธ์ (ระยะสั้น + ระยะยาว)

- สินค้าใหม่
- ความคุ้มครอง
- การตั้งราคา
- เพิ่มช่องทางขาย
- ฯลฯ



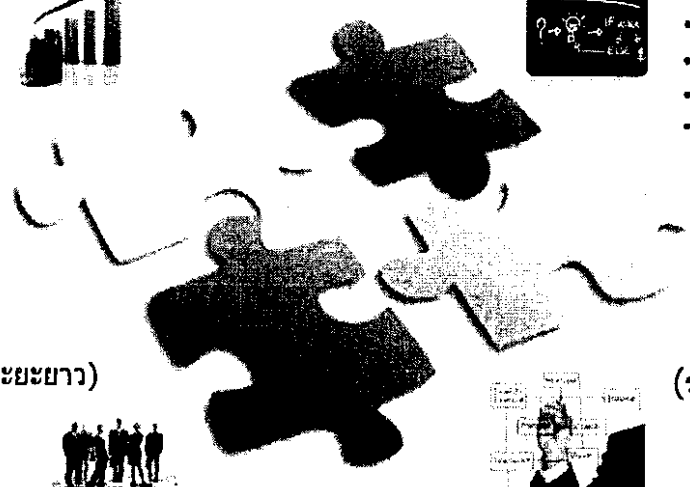
### คน (ระยะสั้น + ระยะยาว)

- จำนวน
- คุณสมบัติ
- ผลตอบแทน
- ฯลฯ

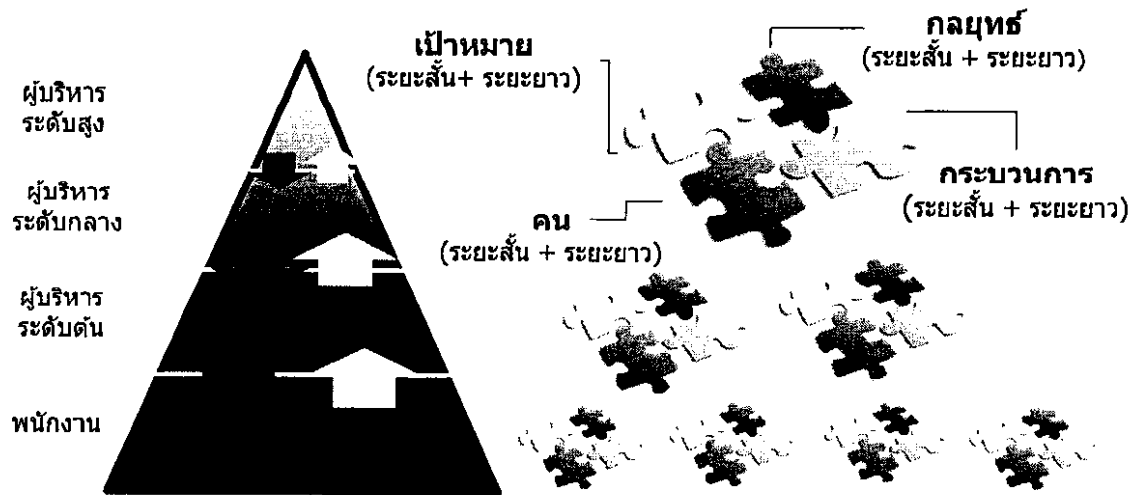


### กระบวนการ (ระยะสั้น + ระยะยาว)

- วัตถุประสงค์
- เครื่องจักร
- ระบบการทำงาน
- ฯลฯ



**เป้าหมาย กลยุทธ์ กระบวนการ และคนที่ไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ จะช่วยให้ บรรลุผลทางธุรกิจ ที่ตั้งไว้**

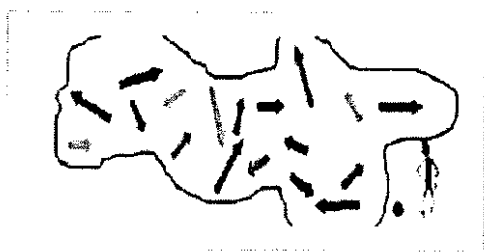


ควรต้อง หมั่นทบทวน เป้าหมาย กลยุทธ์ กระบวนการ และคน ในระดับ หน่วยงานที่รับผิดชอบเสมอ

- ต้องสอดคล้องกับแนวทางของระดับบริษัท
- พิจารณา และปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และอนาคต

**อาการและสาเหตุขององค์กรที่กำลังเกิดปัญหา**

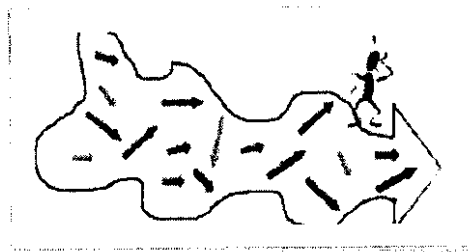
**องค์กรขาดเป้าหมายที่ชัดเจน**



**อาการ**

- เป้าหมายการทำงานไม่ชัดเจน
- ทำงานคนละทิศทาง
- สับสนระบบ หรือกระบวนการทำงาน (หน้าที่ของใคร)
- ใช้ทรัพยากร (เงิน คน เวลา) ในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่องที่สำคัญที่สุด

**องค์กรมีเป้าหมายชัดเจน หน่วยงานทำงานไม่สอดคล้องกัน**



**อาการ**

- ยึดเป้าหมาย (KPI) ของตนเองเป็นหลัก
- ขาดการประสานงานกัน
- กล่าวโทษความผิดกัน
- ทรัพยากรขาดแคลน ไม่เพียงพอ

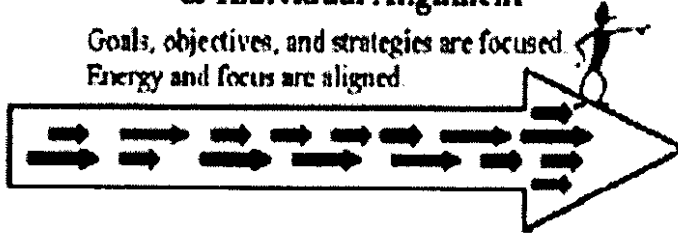




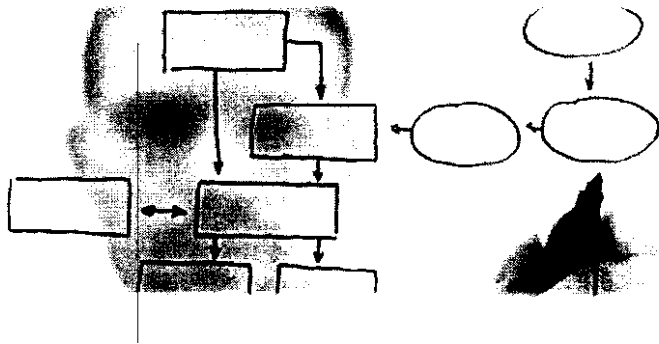
“ทำให้องค์ประกอบต่าง ๆ เป้าหมาย กระบวนการ และคน  
ทำงานให้สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน  
ในระดับองค์กร และหน่วยงาน เพื่อบรรลุผลในปัจจุบัน หรืออนาคต ”

### Organizational Vision With Departmental & Individual Alignment

Goals, objectives, and strategies are focused.  
Energy and focus are aligned.

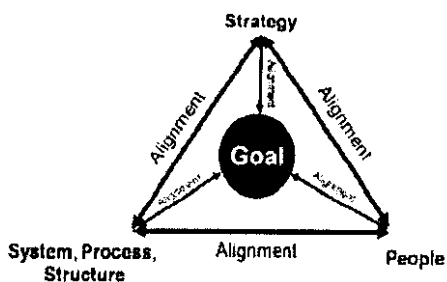


การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Plan Changed)”

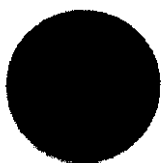


Step by Step

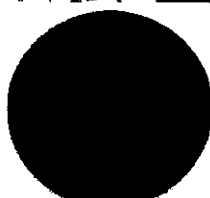
## ขั้นตอนการวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis)



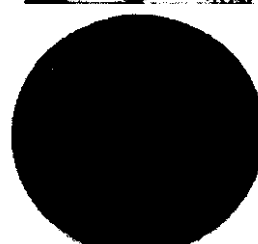
วินิจฉัยองค์กร  
(Diagnose)



ออกแบบการพัฒนา  
(Design intervention)

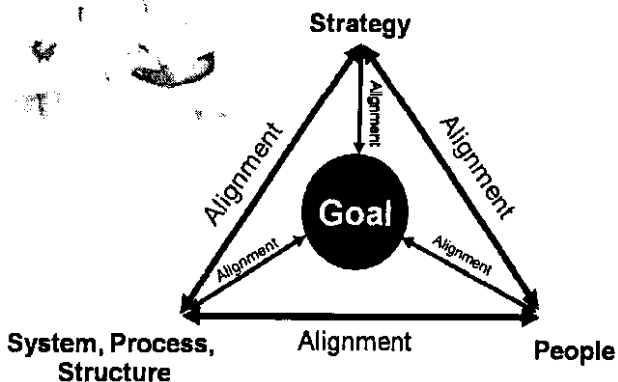
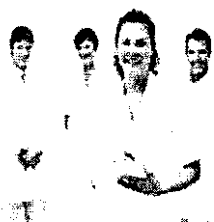


ปฏิบัติตามแผน  
(Implementation)



ประเมินและขยายผล  
(Evaluation)

## ขั้นตอนการวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis)



ระบุความคาดหวัง หรือ เป้าหมายที่ต้องการ



ตรวจ วินิจฉัยสถานะปัจจุบัน ด้วยเครื่องมือ\*

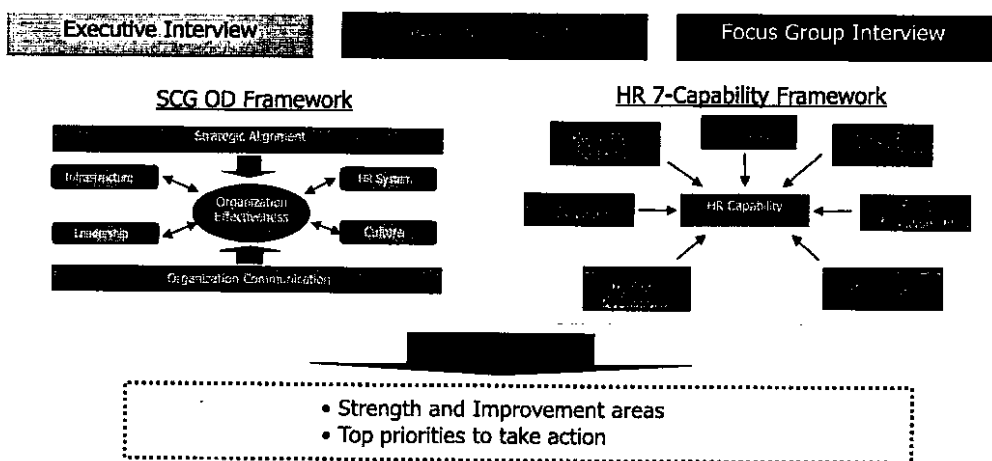


วิเคราะห์หา "GAP" เพื่อการวางแผนพัฒนา

\*หมายเหตุ เครื่องมือที่ใช้ประเมิน เช่น Observation, Questionnaire, Interview, Focus Group Discussion, SWOT, และอื่น ๆ

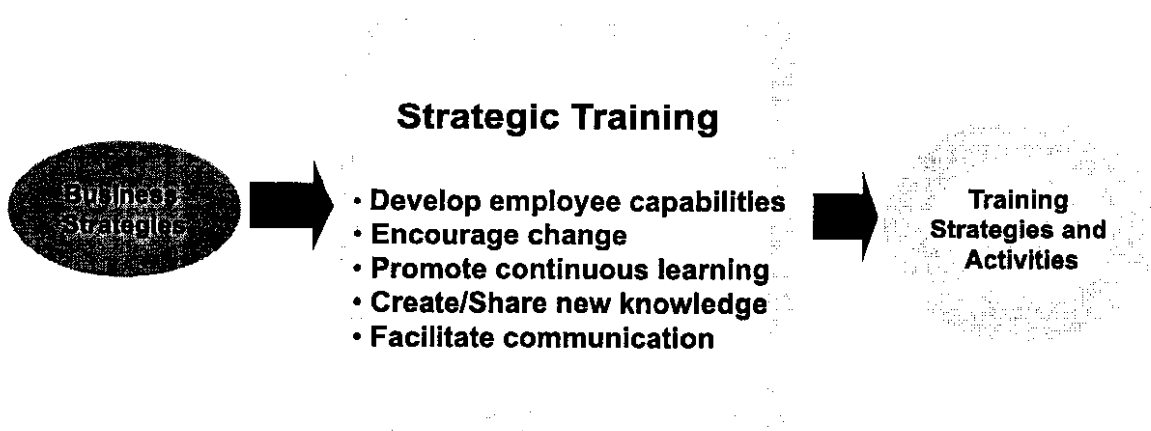
# Example

The Organization Diagnosis was conducted through Executive Interviews, Employee Focus Groups for groups of levels, and Mass Questionnaire for the entire Organization.



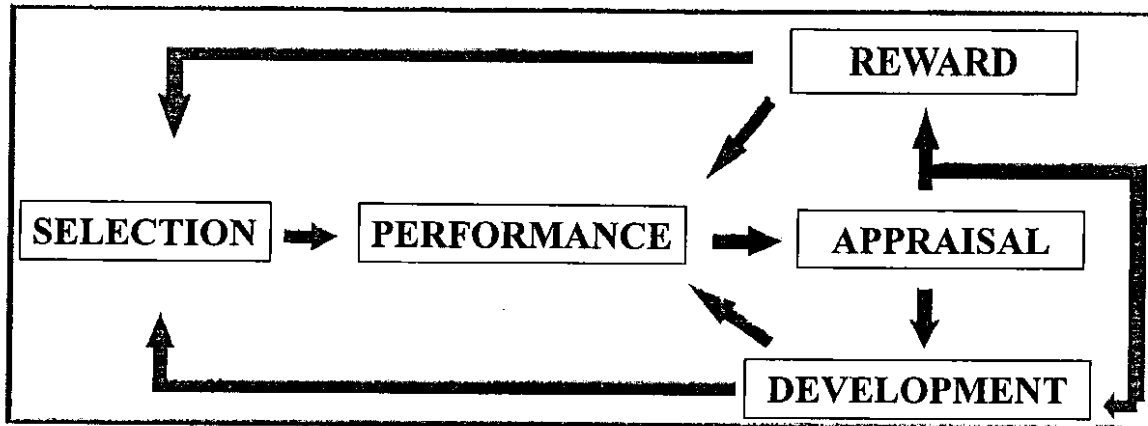
# HRD Strategy

## Linking Business and Training Strategies



Source : Based on ideas from Lisa A. Burke and Joseph V. Wilson III.

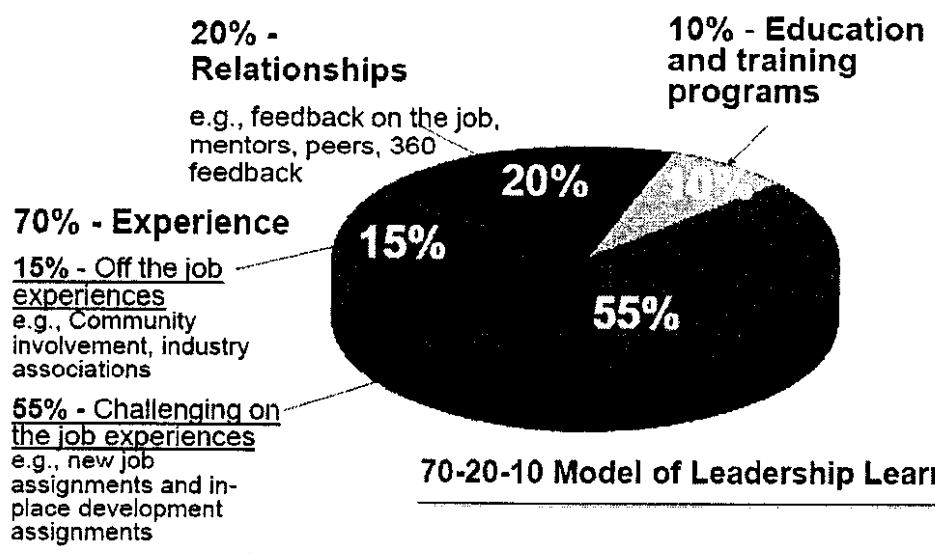
## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



**CORE**  
 -FULLY UTILIZE  
 -FULLY DEVELOP  
 -COMPETITIVENESS

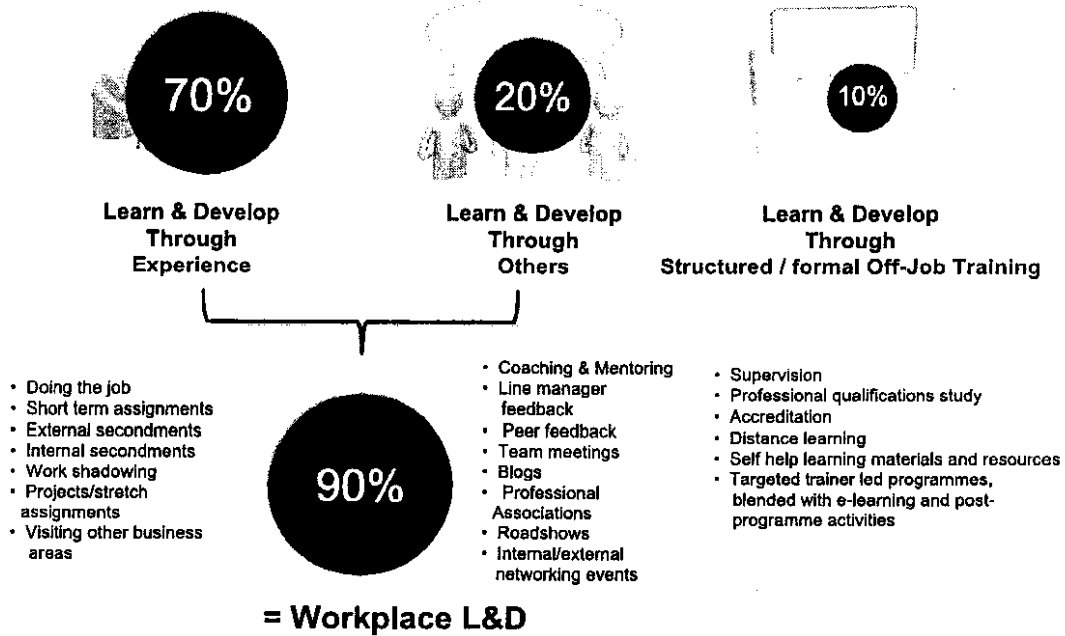
**ROLE**  
 - COMMUNICATION  
 - MOTIVATION  
 - LEADERSHIP  
 - POWER/INFLUENCE

### Searching for development approach for 'Effective Learning at work'



**70-20-10 Model of Leadership Learning**

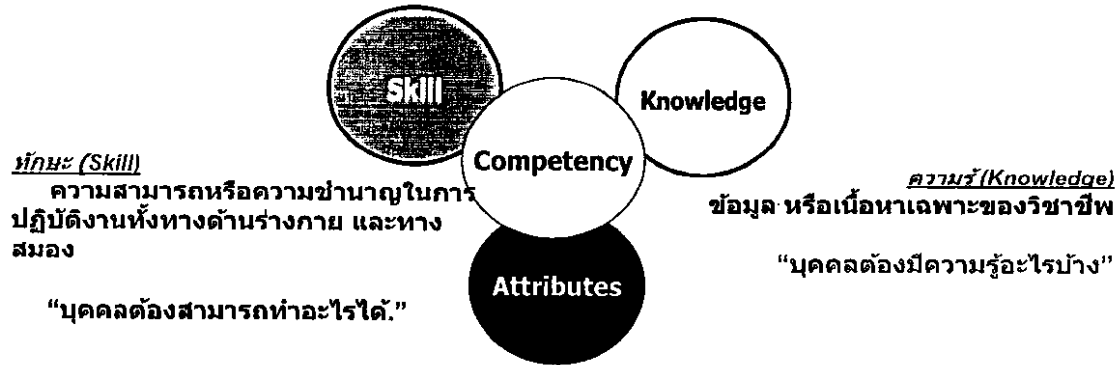
## Approach to Learning: 70:20:10 How Learning really happens



Source: Career Architect Development Planner - 1st Edition by Michael Lombardo and Robert Eichinger (1996)

## Competency Based Development

# องค์ประกอบของความหมาย



แรงจูงใจ  
อุปนิสัย

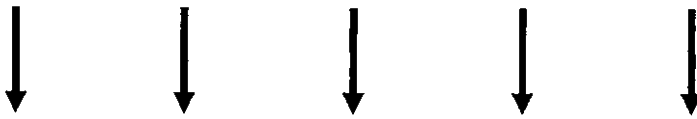
อัตมโนทัศน์

## การจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล

(IDP : Individual Development Plan)

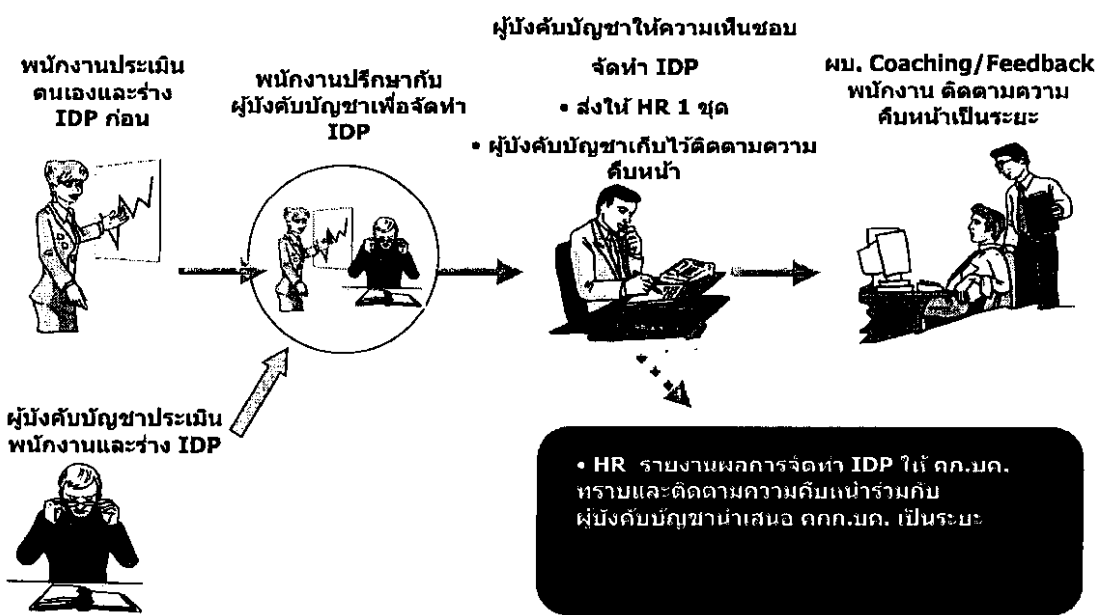


## ปัจจัยที่ใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาลูกน้อง



**การพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)**

## ขั้นตอนการจัดทำ IDP





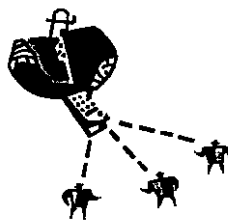
# Succession Planning Vs Career Planning

## Succession Planning vs Career Planning

COMPANY  
(Key positions)



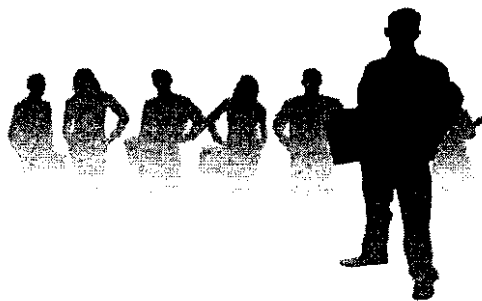
EMPLOYEE



COMPANY  
(Key Position)



EMPLOYEE



## Succession Planning

Who are suitable for key positions ?



EMPLOYEE



External  
Mid-Career

Related Field

Direct Report



## Succession Planning of

What is Needed to prepare ?

ABC Company

Step 1



Step 2



Step 3

Employee Profiles

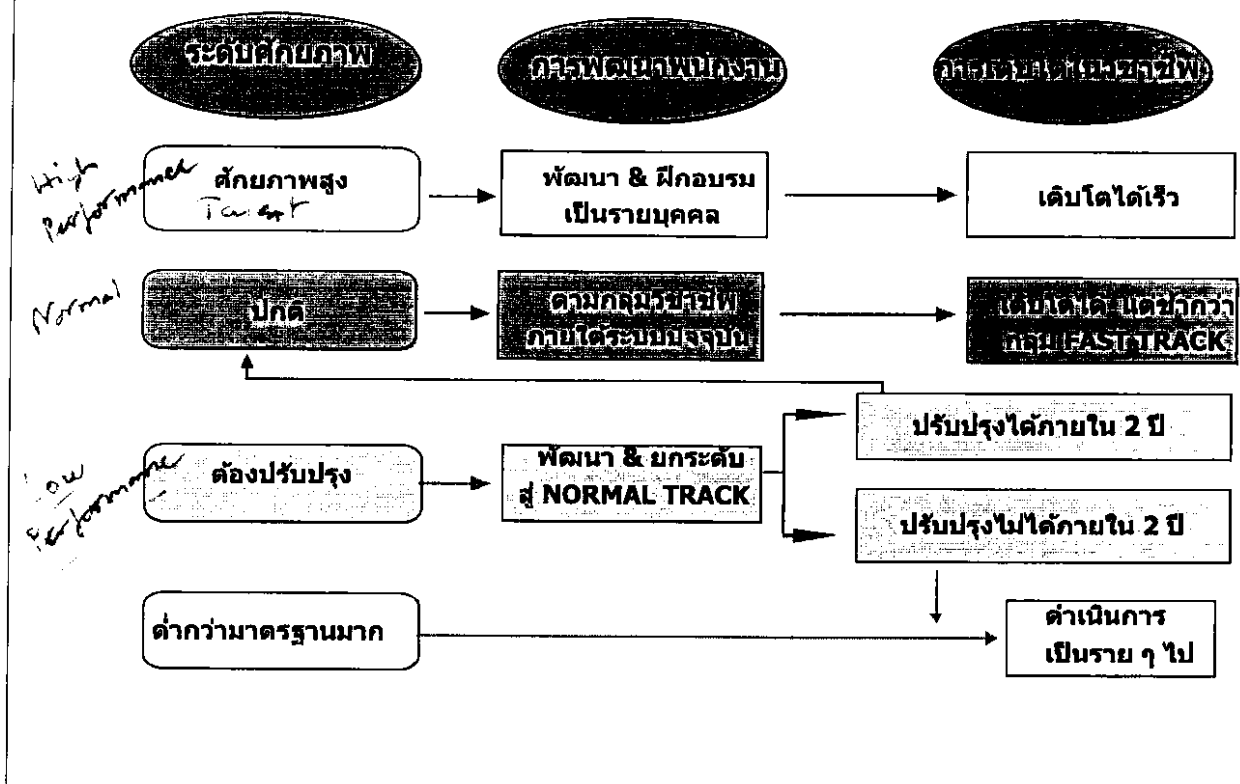
Step 4



Step 5



# แนวทางการดูแลพนักงาน



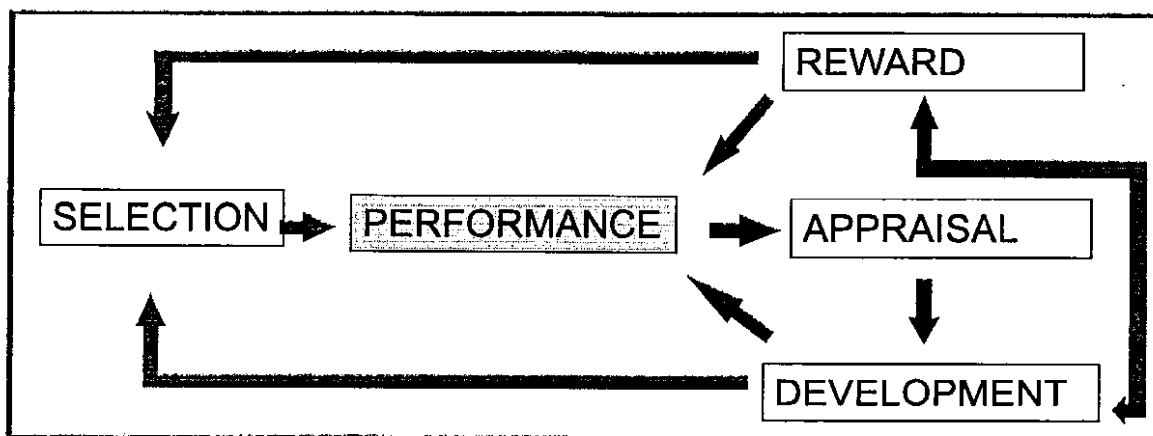
# Mentoring & Coaching

# การสอนงาน

## Coaching



### Human Resources Development & Management



**CORE**  
- FULLY UTILIZE  
- FULLY DEVELOP

**ROLE**  
- COMMUNICATION  
- MOTIVATION  
- LEADERSHIP  
- POWER/INFLUENCE

## FACTS....

จากการสำรวจและการทำวิจัยพบว่า

- พนักงานส่วนมากเห็นประโยชน์และต้องการได้รับการโค้ช
- แต่มีเพียง 40% ที่ได้รับการโค้ชอย่างต่อเนื่อง !!



และเมื่อหัวหน้าคิดว่าตนเองกำลังโค้ชอยู่

- จริงๆแล้ว สิ่งที่หัวหน้าทำกลับกลายเป็นการวิจารณ์หรือประเมินผลงาน มากกว่าการโค้ช !!



## It's easy to be a coach !!

★ Coaching แท้จริงแล้วคือรูปแบบหนึ่งของการสนทนา

★ เน้นที่การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ

★ มุ่งที่จะ "Be There" และ serve ลูกน้องมากกว่าตัวเอง

★ หัวดี มีสติ เมตตา

★ เติมความช่างสงสัย ใค้รู้ โดยไม่มีอคติหรือการตัดสิน

★ พร้อมที่จะเผชิญความไม่แน่นอน และการไม่รู้คำตอบ

★ ปลดปล่อยวางซึ่งความต้องการที่จะโชว์ว่า "เราเจ๋ง"

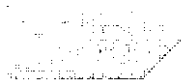




## กระบวนการการสอนงาน

### 1. ก่อนการสอนงาน

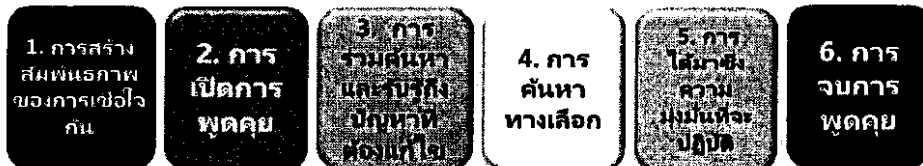
- **การสร้างควมไว้วางใจ และความเชื่อมั่น**
  - เพิ่มความห่วงใยใส่ใจผู้อื่น / สร้างความน่าเชื่อถือให้ตนเอง / ช่วยลดความเสี่ยงของผู้อื่น
- **ฟัง สังเกต เรียนรู้**
  - ฟัง : ปลอ่ยให้พนักงานบอกสิ่งที่เขาคิดและรู้
  - สังเกต : มองดูเรื่องราวรอบตัวเพื่อประโยชน์ของตนเอง
  - เรียนรู้ : เรียนรู้จากสิ่งที่เห็นและได้ฟังมา แปลงเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์
- **การวัด ประเมิน และวางแผน**
  - บันทึกและจดจำพฤติกรรมที่สำคัญ -> สอนงาน
  - ประเมินความสำเร็จและจุดแข็ง -> รักษา
  - ประเมินจุดที่ต้องปรับปรุงพัฒนา -> ความต้องการในการสอนงาน
  - วางแผนเพื่อการพัฒนาขั้นต่อไป -> แผนการสอนงาน



## กระบวนการการสอนงาน

### 2. ระหว่างการสอนงาน

- **6 ขั้นตอนการสนทนาเพื่อผลการปฏิบัติงาน**



- **การมอบหมายงานเพื่อการพัฒนา :**
  - Before -> expectation management
  - During -> PDCA, coaching, encouraging
  - After -> supporting, appraisal, rewarding,

# เทคนิคการ Coaching & Feedback Skills

# Optional Tool



ขั้นตอนการสื่อสาร (Interaction Process)

ขั้นตอนการสื่อสาร  
(Interaction Process)

กฎแจสู่การสื่อสาร  
(Key Principles)

แนวทางในการสื่อสาร  
(Interaction  
Guideline)

ทักษะสองประการ  
(Process Skills)

**ขั้นตอนการสื่อสาร (Interaction Process)**

**ขั้นตอนการสื่อสาร  
(Interaction Process)**

**กฎแจสู่การสื่อสาร  
(Key Principles)**

**แนวทางในการสื่อสาร  
(Interaction  
Guideline)**

**ทักษะสองประการ  
(Process Skills)**

**กฎแจสู่การสื่อสาร (Key Principles)**

**E E I S S**

**Double 'E' 'I'  
Double 'S'**



## กฎแจ่มใสการสื่อสาร (Key Principles)

**Esteem**

รักษา หรือ เพิ่มพูน  
ศักดิ์ศรี



**Empathy**

รับฟังและสนองตอบ  
ด้วยความเห็นใจ

**Involve**

ขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ  
ก่อนตัดสินใจดำเนินการ

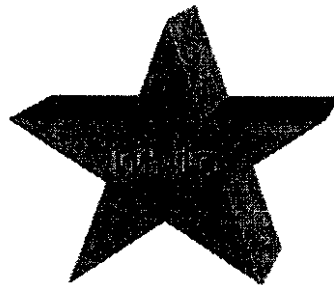
**Share**

บอกความคิด ความรู้สึก  
และเหตุผล

**Support**

ให้การสนับสนุนโดยไม่  
ทอดถอนความรับผิดชอบ

## 2. รับฟังและสนองตอบด้วยความเห็นใจ (Empathy)



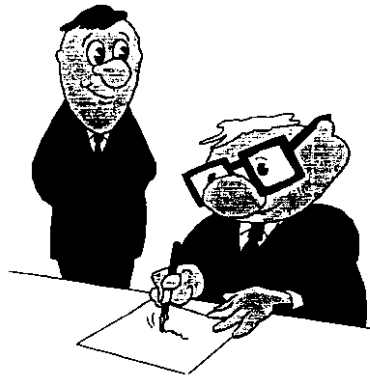
### 3. การรับฟังและการบอกให้รู้ (Share)



### 4. การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Involvement)



## 5. การสนับสนุนโดย . . . (Support)



ต้องให้ความสนับสนุนโดย "ไม่ถอดถอนความรับผิดชอบ"

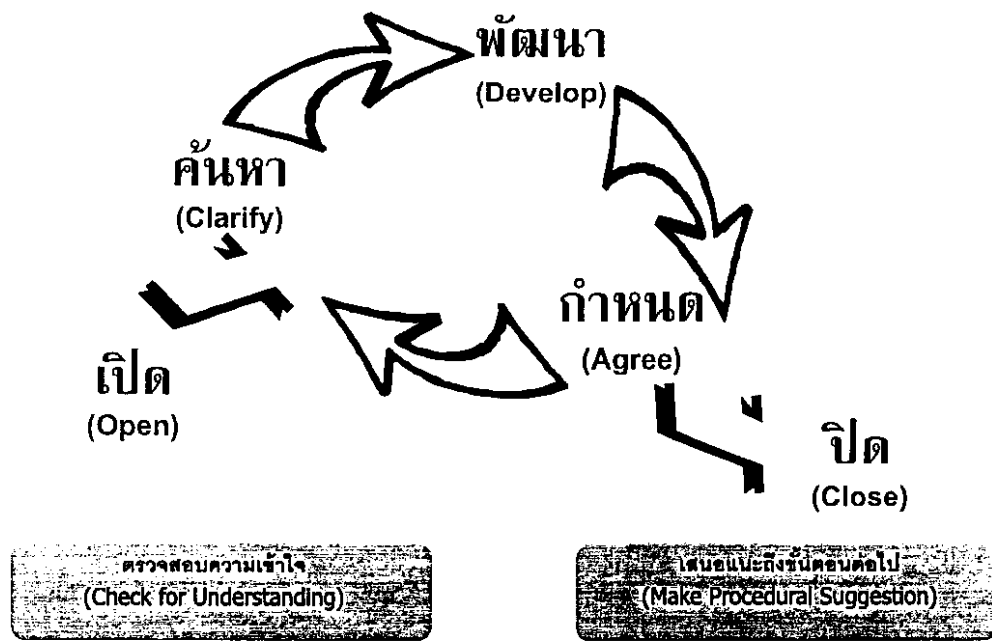
## แนวทางในการสื่อสาร (Interaction Guideline)

กฎแจ่งสื่อสาร  
(Key Principles)

แนวทางในการสื่อสาร  
(Interaction  
Guideline)

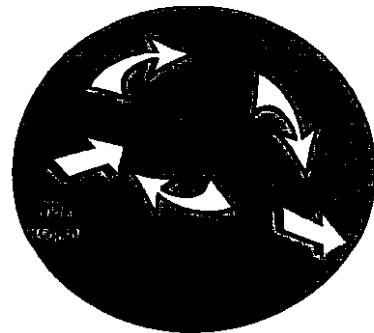
ทักษะสองประการ  
(Process Skills)

## ขั้นตอนการสื่อสาร (Interaction Process)



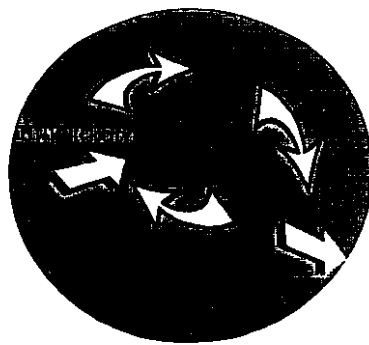
### 1.เปิด (Open)

- วัตถุประสงค์
- ความสำคัญ
- ผลกระทบ



## 2.ค้นหา (Clarify)

- ข้อเท็จจริง ข้อมูล ตัวเลข
- ประเด็นและข้อกังวลใจ



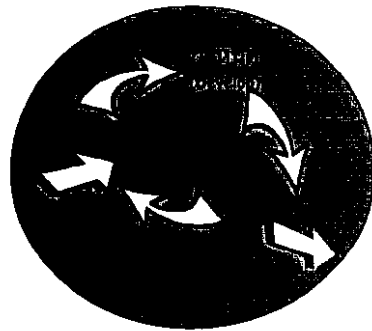
FACT

FEELING

FEELING

## 3.พัฒนา (Develop)

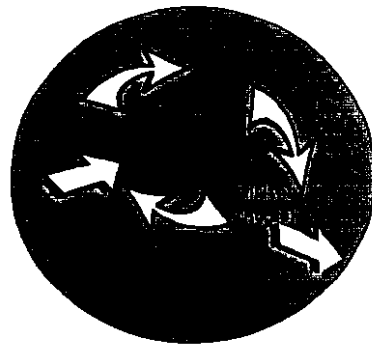
- ร่วมกันหาทางเลือก / ทางแก้
- การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญ
- บอกและถามให้สมดุลกัน
- จุดประกายความคิดริเริ่ม
- หารือเกี่ยวกับการสนับสนุนที่จำเป็น



## 4.กำหนด (Agree)

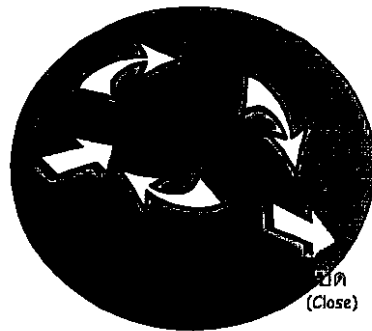
กำหนดว่า . . .

- ใคร ทำอะไร เมื่อไร  
(Who to do What by When)
- วิธีการติดตามงาน
- ทรัพยากรและการสนับสนุนที่จำเป็น



## 5.ปิด (Close)

- ตรวจสอบครั้งสุดท้าย
- สร้างความผูกพัน/ความมั่นใจ
- ไข่กุญแจสู่การสื่อสาร



## ทักษะ 2 ประการ (Process Skills)

กฎแจสการสื่อสาร  
(Key Principles)

แนวทางในการสื่อสาร  
(Interaction  
Guideline)

ทักษะสองประการ  
(Process Skills)

## ทักษะสองประการ (Process Skills)

ตรวจสอบความเข้าใจ

- ยืนยันว่าทุกคนเข้าใจเหมือนกันบอกถึงสิ่งที่เข้าใจไม่ตรงกันแต่  
เนิ่นๆ

“เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเราเข้าใจกันทุกคน ใครลองสรุปตาม  
ความเข้าใจถึงการจัดงานในครั้งนี้ได้ไหม?”

## ทักษะเพิ่มเติม (Process Skills)

### เสนอแนะถึงขั้นตอนต่อไป

- ให้คำแนะนำว่าการสนทนาควรจะดำเนินต่อไปอย่างไร แบบไหน
- การสนทนายังคงตรงตามวัตถุประสงค์
- ป้องกันหรือยุติการโต้เถียง

“คุณเหมือนว่าเราจะใช้เวลากับรายละเอียดในส่วนนี้มากกว่าแล้ว  
เรามาคอยถึงประเด็นโดยรวมก่อน แล้วค่อยกลับมาคุย  
กันถึงประเด็นนี้ต่อไปได้ไหม?”

## 2. ระหว่างการสอนงาน (ต่อ)

### Giving Feedback

#### – Reinforced feedback :

- For positive behavior reinforcement.
- **How** : Praise the specific Actions , Results from them and Thanks .

#### – Corrective Feedback :

- For behavior / work improvement.
- **How** : Behavior describe then Express the impact, with Suggested options and Talk about positive outcomes.



# Optional Tool for Feedback

## Feedback มี 2 แบบ

1. Feedback ในทางบวก
2. Feedback เพื่อการปรับปรุง

ST  
A R

ST  
A A  
R R\*

## Feedback ในทางบวก

ST  
A R

ST = สถานะการณ์ /งาน  
A = การกระทำ  
R = ผลลัพธ์

## Feedback เพื่อการปรับปรุง

ST  
A A\*  
R R\*

ST = สถานการณ์ / งาน  
A = การกระทำ  
R = ผลลัพธ์  
A\* = ทางเลือก / ข้อเสนอแนะ  
R\* = ผลลัพธ์ใหม่



## กระบวนการการสอนงาน

### 3. พัฒนาและติดตามการสอนงาน

- แนวทางสนทนาเพื่อการทำแผนพัฒนารายบุคคล
  - ตกลงร่วมกันก่อนว่ามีอะไรบ้างที่ต้องเปลี่ยนแปลง และจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
  - ทั้งสองฝ่ายมีการสนทนากันอย่างแท้จริง เพื่อศึกษาทางเลือกต่างๆ และได้ข้อตกลงที่ยอมรับได้
- *มีแบบฟอร์ม vs ไม่มีแบบฟอร์ม ???*

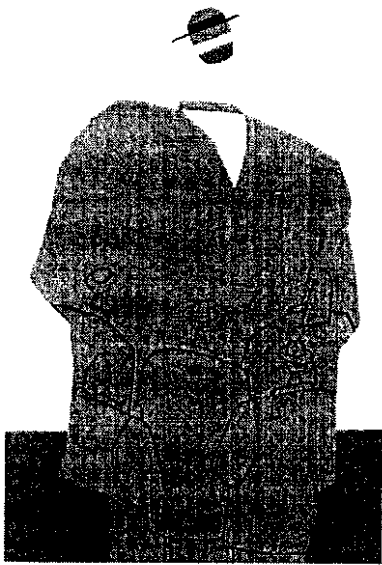
**Relationship**

**Performance  
Management  
System**

**Leadership  
Role**

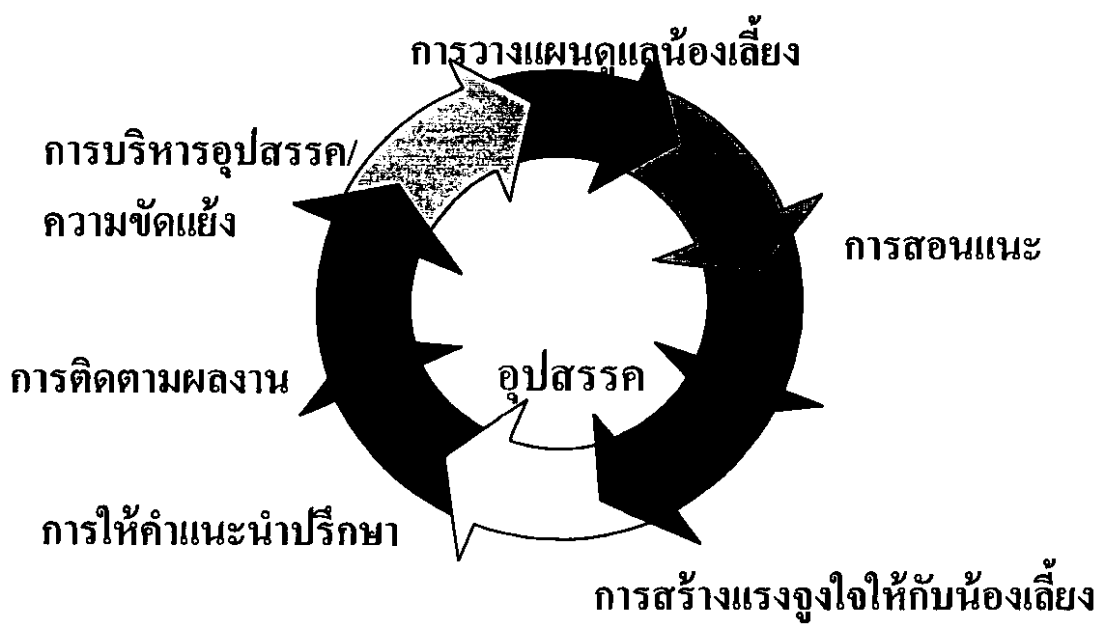


**Performance/  
Result**

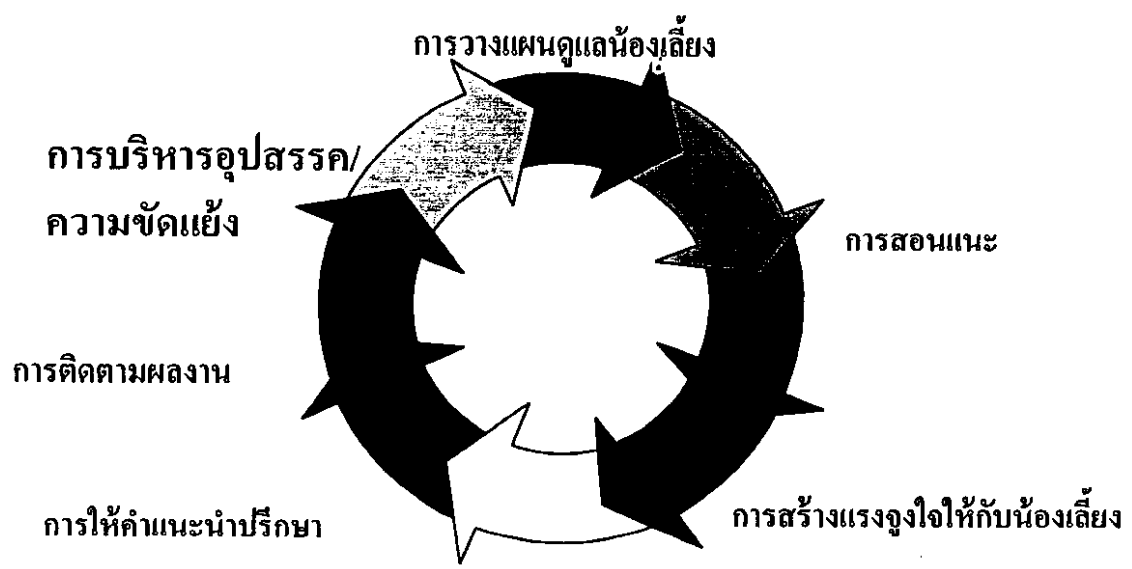


Cool Mentor

## บทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี



# บทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี



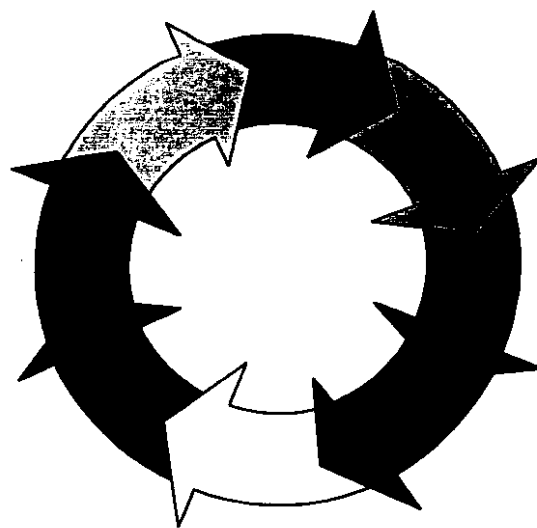
# บทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี



## ทำนวางแผนในการดูแลน้องเลี้ยงอย่างไร

- ข้อมูลที่น้องเลี้ยงควรทราบ
- การแบ่งเวลาในการพูดคุยกับน้องเลี้ยง
- การติดตามการปรับตัวในงานของน้องเลี้ยง
- การพัฒนาการเรียนรู้ของน้องเลี้ยง

## บทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี



การสอนแนะ

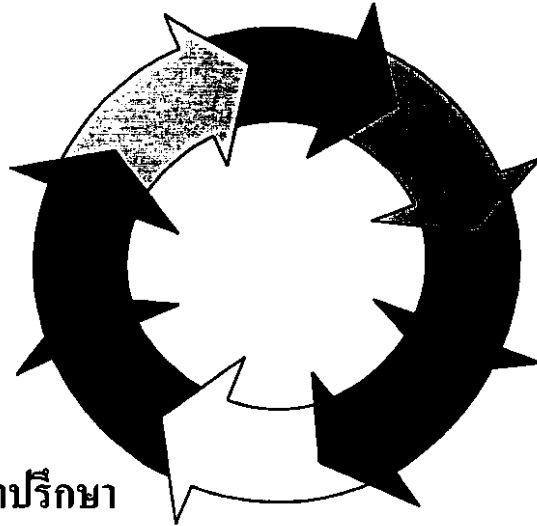
## พี่เลี้ยงที่ดีควรมีบทบาทอย่างไร

Participant ผู้เรียน ผู้ขอความช่วยเหลือ Consultant ที่ปรึกษา	Coach ผู้สอนแนะ
---	--------------------

## เมื่อใดควรสอนแนะหรือให้คำปรึกษาน้องเลี้ยง

<u>*ให้คำปรึกษา</u> ความสามารถ มาก แรงจูงใจ น้อย	<u>*สอนงาน</u> ความสามารถ น้อย แรงจูงใจ มาก
<u>มอบหมายงาน</u> ความสามารถ มาก แรงจูงใจ มาก	<u>สั่งงาน</u> ความสามารถ น้อย แรงจูงใจ น้อย

# บทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี



การให้คำแนะนำปรึกษา

ให้คำแนะนำปรึกษาเรื่องอะไรบ้าง

- เรื่องงาน?
- เรื่องส่วนตัว?
- การให้คำชม?
- การติ?

• ความรู้  
• ทักษะ  
• ทัศนคติ

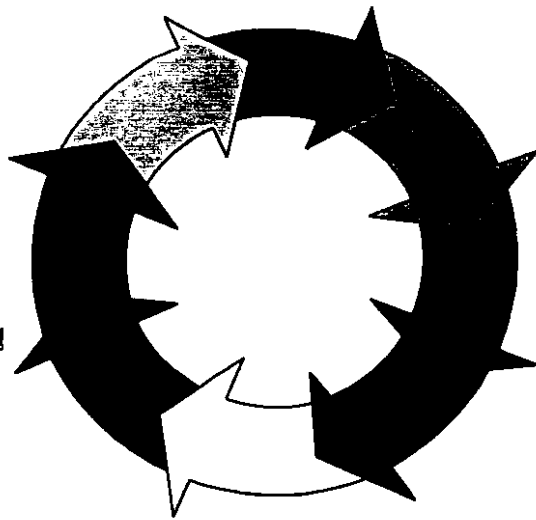


## หลักการให้คำแนะนำปรึกษา (Counseling)

- สังเกตน้องเลี้ยง
- วิเคราะห์พฤติกรรมของน้องเลี้ยง
- ให้น้องเลี้ยงยอมรับพฤติกรรม/ความเคยชินที่ไม่ดี
- วางตัวเป็นต้นแบบ (Role model) ที่ดี
- ให้ผลสะท้อนกลับและคำแนะนำเกี่ยวกับพฤติกรรม

## บทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี

การติดตามผลงาน

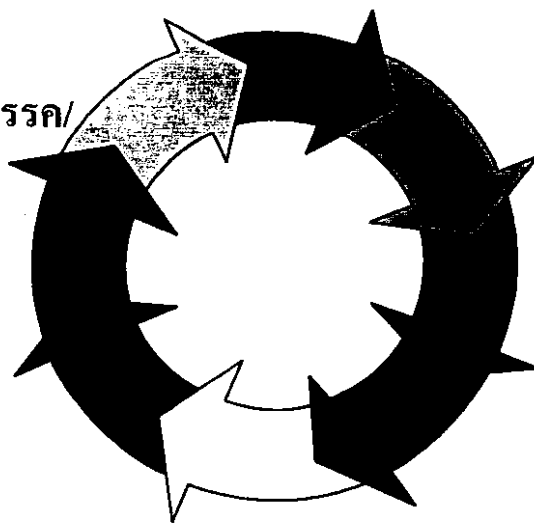


## หลักการติดตามผลงานของน้องเลี้ยง

- ตั้งเป้าหมายร่วมกันกับน้องเลี้ยงและตกลงร่วมกัน
- สื่อสารสม่ำเสมอกับน้องเลี้ยง
- สังเกตผลงานและลงบันทึก
- ประเมินผลงานและเรียกน้องเลี้ยงคุยเพื่อให้ feedback

## บทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี

การบริหารอุปสรรค/  
ความขัดแย้ง



## การบริหารอุปสรรคที่ดี D A R E

- D - Describe วิเคราะห์ปัญหา
- A - Assess ประเมินทางเลือก
- R - Review ทบทวนและให้น้องเลี้ยงมีส่วนร่วม
- E - Evaluate ติดตามผล