



HR Check up



การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

HR Check up



การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ISBN 978-616-92168-4-1

ผู้เขียน
วิริณีย์ กิตติพิชัย
อรทัย เลิศพิชิตกุล
ถนนอมรรัตน์ ฟองเลา

ที่ปรึกษา
นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์
นางมารีสา เซาว์พฤตพิงศ์
ผศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวลี
นางสุชาดา สุขสวัสดิ์ ฌ อยุธยา
นางนงลักษณ์ ไชยเสโน
นายวิโรจน์ สิริจันทานนท์

ครั้งที่พิมพ์ ครั้งที่ 1 เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2557 จำนวน 10,000 เล่ม

จัดพิมพ์โดย
โครงการ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพื่อนำองค์กรไปสู่องค์กรสุขภาพะ”
สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
300/2-3 ซอยลาดพร้าว 132 ถนนลาดพร้าว
แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โรงพิมพ์
บริษัท แสฟ ไอเดีย จำกัด
145/451 ซอยเคหะร่มเกล้า 64 แขวงคลองสองต้นนุ่น
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520
โทรศัพท์ 02 918 4003, 02 918 4781
โทรสาร 02 918 3631

คำนำ

หนังสือเล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของการเผยแพร่ผลการวิจัยเรื่อง “การสร้างเครื่องมือประเมินความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำองค์การไปสู่องค์กรสู่ภาวะ” ภายใต้ความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยและมหาวิทยาลัยมหิดล โดยทุนสนับสนุนจากสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาพที่พึงประสงค์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และเพื่อสร้างเครื่องมือประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ความสำเร็จของการศึกษาวิจัยเกิดขึ้นจากความอนุเคราะห์ในการให้ความร่วมมือจากหลายภาคส่วน หลายผู้ทรงคุณวุฒิ หลายองค์กร ทั้งจากภาครัฐและเอกชนที่ได้ให้ข้อมูล ประสพการณ์ ความรู้ที่เป็นประโยชน์ยิ่งต่อการพัฒนาเครื่องมือประเมิน ตลอดจนการนำเอาเครื่องมือประเมินไปทดลองใช้ ด้วยระยะเวลาในการศึกษากว่า 2 ปี ผ่านการทดสอบ และปรับปรุงแก้ไขหลายต่อหลายครั้ง ทำให้ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าเครื่องมือประเมินซึ่งเป็นผลผลิตจากการวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่างๆ ที่จะนำไปใช้ในการประเมินตนเองและเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ และระบบต่างๆ ในองค์กรให้พร้อมรับกับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และโลดแล่นอยู่ในเวทีระดับภูมิภาคนี้ได้อย่างสมบูรณ์

คำนิยาม

เป็นที่ยอมรับกันว่า ปัจจัยสำคัญที่สุดที่เอื้อต่อความสำเร็จของการดำเนินการในทุกภาคส่วน คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบัน ทรัพยากรมนุษย์ถูกจัดให้เป็น “ทุน” (Capital) ในการดำเนินการ ดังนั้น หากทรัพยากรมนุษย์มีความพร้อมก็จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการดำเนินการ

ในอนาคตอันใกล้ที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในภูมิภาค เมื่อเกิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งจะเกิดมาตรการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีทำให้เกิดผลกระทบต่อระบบตลาดแรงงานของไทย ทั้งในกรณีที่มีแรงงานต่างชาติเข้ามาภายในประเทศ และแรงงานไทยเคลื่อนย้ายไปสู่ต่างประเทศ การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะสร้างความได้เปรียบให้กับทุกองค์กรที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์

การที่สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ร่วมกับกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และมหาวิทยาลัยมหิดล ได้ทำการพัฒนา “เครื่องมือประเมินความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ขึ้นเพื่อประเมินความพร้อมในด้านต่างๆ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทั้งความพร้อมของระบบทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมของผู้บริหาร นักทรัพยากรมนุษย์ พนักงาน และองค์กร จะทำให้ทราบถึงสถานการณ์ที่แท้จริง และสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างความได้เปรียบให้แก่ประเทศไทยในภาพรวม

กระทรวงแรงงาน ในฐานะที่ร่วมเป็นผู้รับผิดชอบทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ยินดีให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการผลักดันให้โครงการต่างๆ นำเครื่องมือดังกล่าว ไปใช้ เพื่อพัฒนาและสร้างความพร้อมให้กับทรัพยากรมนุษย์ในทุกภาคส่วน เพื่อ เสริมสร้างความแข็งแกร่ง (เข้มแข็ง) ทั้งในระดับประเทศและและระดับภูมิภาคต่อไป ในอนาคต

นายนคร ศิลปอาชา
ปลัดกระทรวงแรงงาน

คำนิยาม

เจตนารมณ์หลักของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) คือการผลักดัน กระตุ้น สนับสนุน และร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในสังคม ในการขับเคลื่อนกระบวนการสร้างเสริมสุขภาพ เพื่อให้คนไทยมีสุขภาพดีครบทั้ง 4 ด้าน กาย จิต ปัญญา สังคม และร่วมสร้างประเทศไทยให้น่าอยู่ และเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในวัตถุประสงค์ร่วมกันสำหรับแผนสร้างเสริมสุขภาพขององค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในแผนงานเพื่อขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาพ ของ สสส. ได้สร้างโมเดลของการสร้างเสริมสุขภาพขององค์กรด้วยการดูแลเรื่อง “คน” ในองค์กรขึ้นมา โดยใช้ชื่อว่า Happy Workplace 8 ซึ่งเป็นแนวคิดของการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ให้มีความสุขในด้านต่างๆ และเป็นกระบวนการพัฒนาคคนในองค์กร อย่างมีเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

เพื่อเป็นการสร้างเสริมประสิทธิภาพและเตรียมความพร้อมให้กับคนในองค์กร ในการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่กำลังจะมาถึงในไม่ช้านี้ สำนักสนับสนุนสุขภาพขององค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ร่วมมือกับสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย คณะจารย์จากมหาวิทยาลัยมหิดล และกระทรวงแรงงาน จึงได้สร้างเครื่องมือประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ภายใต้โครงการวิจัย “การสร้างเครื่องมือประเมินความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำองค์กรไปสู่องค์กรสุขภาพ” เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของคนในองค์กรให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่องค์กรสุขภาพได้

สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) มีความยินดีเป็นอย่างยิ่งกับโครงการดังกล่าวที่ได้สร้างเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะสังคม และนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติ และต้องขอบคุณผู้เกี่ยวข้องในโครงการฯ และคณาจารย์ผู้พัฒนาเครื่องมือ มา ณ ที่นี้ด้วย

นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์

ผู้อำนวยการ สำนักงานสนับสนุนสุขภาวะองค์กร
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)



สารบัญ

บทนำ	7
.....
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	
ผลกระทบที่มีต่อประเทศไทยและองค์การธุรกิจไทย	9
.....
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	15
.....
การเตรียมความพร้อมขององค์การเมื่อต้องเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	25
.....
กรอบการประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	62
.....
ภาพที่พึงประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	66
.....
เครื่องมือประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	75
.....
เครื่องมือประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	78
.....
แบบประเมินความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	81
.....
การคำนวณคะแนน	121
.....
เกณฑ์การประเมิน	125
.....
ตัวอย่างผลการประเมินองค์การ	127
.....
อ้างอิง	135
.....
ภาคผนวก	139
.....

บทนำ

ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) การปรับตัวในทุกภาคส่วนของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การภาคธุรกิจมีความสำคัญเป็นอย่างมาก องค์กรต้องดำเนินธุรกิจภายใต้การแข่งขันในระบบเศรษฐกิจที่กำลังจะได้รับการปรับมาตรฐาน กระบวนการ และข้อกำหนดต่างๆ ให้ใกล้เคียงกัน ซึ่งเป็นทั้งข้อได้เปรียบและเสียเปรียบ แต่สิ่งที่เห็นได้อย่างเด่นชัดคือ องค์กรต้องมีความสามารถที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทั้งในลักษณะเร่งรุกและตั้งรับ ต้องสามารถสร้างความได้เปรียบและลดข้อเสียเปรียบทั้งด้านการลงทุน กระบวนการผลิต การขนส่ง เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นส่วนสำคัญขององค์การที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากโลกและมาตรการการเคลื่อนย้ายเสรี จะมีแรงงานมากมายที่เข้ามาสู่ระบบตลาดแรงงานภายในประเทศ ในขณะที่เดียวกันแรงงานไทยก็เคลื่อนย้ายตนเองเข้าสู่ตลาดแรงงานในต่างประเทศกลายเป็นระบบตลาดแรงงานอาเซียน องค์กรที่มีความได้เปรียบในด้านใดด้านหนึ่งย่อมมีโอกาสที่จะได้สรรหาและคัดเลือกแรงงานที่มีคุณภาพมากขึ้น ในขณะที่บางองค์กรยังต้องกังวลกับภาวะการไหลออกของแรงงานที่อาจจะเกิดขึ้นหากไม่มีระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพให้สามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพไว้ได้ และทรัพยากรมนุษย์ในระบบตลาดที่มีความผันผวนเช่นนี้ หากไม่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพชีวิต ความสุขสมบูรณ์ของทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นก็มีแนวโน้มที่จะลดลง

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย และมหาวิทยาลัยมหิดล จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญถึงความสามารถในการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การประเมินตนเองและเตรียมความพร้อมในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และ

องค์การเพื่อรองรับระบบเศรษฐกิจใหม่ที่จะเกิดขึ้นในระยะเวลานี้ใกล้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การในแง่ความสามารถทางการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจอาเซียน และพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสรรหา พัฒนา และรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีท่ามกลางการแข่งขันด้านทุนมนุษย์ในตลาดแรงงานอาเซียน จึงมีการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างแบบประเมินการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำหรับการวินิจฉัยขององค์การ อันเป็นส่วนสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมขององค์การในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

การศึกษาใช้การวิจัยแบบ Mixed Method Research โดยการสัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) 2 ครั้ง มีผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์เข้าร่วมจำนวน 20 คน การศึกษาดูงานในองค์กร 2 แห่ง และการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถาม โดยมีองค์กรเข้าร่วมทดลองใช้เครื่องมือจำนวน 109 องค์กรตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 881 ตัวอย่าง เป็นผู้บริหารองค์กรจำนวน 69 ตัวอย่าง (ร้อยละ 7.8) นักทรัพยากรมนุษย์ 148 ตัวอย่าง (ร้อยละ 16.8) และพนักงานระดับปฏิบัติการ 664 ตัวอย่าง (ร้อยละ 75.4)

ผลผลิตจากการวิจัยประกอบด้วย (1) ภาพที่พึงประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (2) เครื่องมือประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ (3) โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสำหรับการประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Software: Go! Go! AEC)

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลกระทบต่อประเทศไทย และองค์การธุรกิจไทย

ประเทศไทยมีพันธกรณีต่ออาเซียนที่ส่งผลกระทบต่อและมีผลผูกพันในฐานะประเทศสมาชิก การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคจะทำให้เกิดการขยายตัวในด้านการค้าและการลงทุนอันเนื่องมาจากการลดอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด ทั้งด้านมาตรการภาษีและมาตรการที่ไม่ใช่ภาษี รวมถึงการส่งเสริมความร่วมมือเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและการลงทุน ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบที่มีต่อประเทศไทยอันเนื่องมาจากมีพันธผูกพันของประเทศสมาชิกดังนี้

- 1) การเปิดเสรีการค้าสินค้า
 - 1.1) การยกเลิกภาษี ต้องดำเนินการยกเลิกภาษีสินค้าให้กับประเทศสมาชิกอาเซียน
 - 1.2) การขจัดมาตรการที่มิใช่ภาษี (NTBs)
- 2) การเปิดเสรีการค้าบริการ เป้าหมายคือ ลดอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดในด้านต่างๆ ลง และเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นให้กับบุคคล/นิติบุคคลสัญชาติอาเซียน ดังนี้
 - 2.1) สาขาบริการสำคัญ (Priority Integration Sectors: PIS) ได้แก่ สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ สาขาสุภาพ สาขาการท่องเที่ยว และสาขาโลจิสติกส์
 - 2.2) สาขาบริการอื่น (Non-Priority Services Sector) ครอบคลุมบริการทุกสาขา นอกเหนือจากสาขาบริการสำคัญ และการบริการด้านการเงินที่กำหนด ทั้งนี้สามารถยกเว้นสาขาที่อ่อนไหวได้



- 2.3) สาขาการบริการด้านการเงิน จะทยอยเปิดเสรีตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงทางการเงิน เศรษฐกิจและสังคม โดยประเทศที่มีความพร้อมสามารถเริ่มดำเนินการเปิดเสรีภายในปี พ.ศ. 2558 ในสาขาที่ระบุไว้ก่อน และประเทศสมาชิกที่เหลือสามารถเข้าร่วมในภายหลัง
- 3) การเปิดเสรีการลงทุนในสาขาอุตสาหกรรมที่ตกลงกันและการให้การปฏิบัติเยี่ยงคนในชาติ ซึ่งไทยมีเป้าหมายดำเนินการภายในปี พ.ศ. 2558 (ยกเว้นสาขาของไทยให้เป็นไปตามบัญชี ภายใต้อำนาจพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว)
- 4) การเปิดเสรีด้านเงินทุนเคลื่อนย้าย
 - 4.1) ด้านตลาดทุน จะเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการพัฒนาและการรวมตัวของตลาดทุนในอาเซียนโดยสร้างความสอดคล้องในมาตรฐานด้านตลาดทุนในอาเซียน ความตกลงสำหรับการยอมรับซึ่งกันและกัน ในคุณสมบัติและคุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ของผู้ประกอบวิชาชีพด้านตลาดทุน และส่งเสริมให้ใช้ตลาดทุนเป็นตัวขับเคลื่อนในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกันเองในตลาดทุนอาเซียน
 - 4.2) ด้านเงินทุน จะเปิดให้มีการเคลื่อนย้ายเงินทุนที่เสรียิ่งขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยให้สมาชิกมีมาตรการปกป้องที่เพียงพอ เพื่อรองรับผลกระทบจากปัญหาความผันผวนของเศรษฐกิจมหภาคและความเสี่ยงเชิงระบบ รวมถึงการมีสิทธิที่จะใช้มาตรการที่จำเป็น เพื่อรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจมหภาค
- 5) การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี จะให้บริหารจัดการการเคลื่อนย้ายหรืออำนวยความสะดวกในการเดินทางสำหรับบุคคลธรรมดาที่เกี่ยวข้องกับการค้าสินค้า บริการ และการลงทุน ให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของแต่ละประเทศ โดยอำนวยความสะดวกในการตรวจลงตราและออกไปอนุญาต

ทำงานสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพและแรงงานฝีมืออาเซียน ที่เกี่ยวข้องกับการ
ค้าข้ามพรมแดน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการลงทุน

- 6) การดำเนินงานตามความร่วมมือรายสาขาอื่นๆ เช่น ความร่วมมือด้าน
เกษตร อาหารและป่าไม้ ความร่วมมือด้านทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนา
ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ความร่วมมือด้านเหมืองแร่ พาณิชยอิเล็กทรอนิกส์
ความร่วมมือด้านการเงิน ความร่วมมือด้านวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม (SMEs) และการพัฒนาเพื่อการรวมกลุ่มของอาเซียน (IAI)

การคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย หลังเข้าสู่ AEC

ประเทศไทยมีจุดแข็งในการเข้าสู่ AEC คือ ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่เอื้ออำนวย
ต่อการติดต่อค้าขายกับทุกประเทศ ทักษะความเชี่ยวชาญของแรงงานฝีมือไทย ความ
พร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค และการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำ
และทางอากาศ ทั้งนี้ภาคอุตสาหกรรมและบริการของไทยที่มีศักยภาพในการขยายตลาด
สู่อาเซียนในสินค้าเกษตร เช่น ข้าว มันสำปะหลัง และน้ำตาล สินค้าอุตสาหกรรม
(รถยนต์ สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และอาหารแปรรูป)
การท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวข้อง (โรงแรม ภัตตาคาร และร้านอาหาร) สำหรับ
จุดอ่อนของไทย คือ ความพร้อมของผู้ประกอบการไทยโดยเฉพาะ SMEs ซึ่งมี
สัดส่วนมากกว่าร้อยละ 90 ของธุรกิจไทย ยังมีอุปสรรคหลายประการในการเข้าสู่
ตลาดอาเซียน เช่น ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ปัญหาด้านภาษา ปัญหาการ
ขาดข้อมูลเชิงลึกในตลาดอาเซียนแต่ละประเทศ รวมทั้งปัญหาการขาดการประยุกต์ใช้
เทคโนโลยีด้านการบริหารจัดการที่ทันสมัย เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการ
ทำธุรกิจ ทำให้เสียเปรียบประเทศอาเซียนอื่น เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย และอินโดนีเซีย
เมื่อมีการทบทวนจุดแข็งจุดอ่อนของไทยดังกล่าวทำให้มองเห็นสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับ
ประเทศไทยหลังเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ดังนี้



- 1) **เศรษฐกิจขยายตัวมากขึ้น** ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจไทยขยายตัว คือ การยกเลิกภาษีนำเข้า และการกำจัดมาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีของประเทศสมาชิกอาเซียน ทำให้มูลค่าการค้าระหว่างไทยกับอาเซียนขยายตัวสูงขึ้น นอกจากนี้การเปิดเสรีการลงทุนจะทำให้มีเงินลงทุนโดยตรงจากประเทศสมาชิกอาเซียนเข้ามายังประเทศไทยมากขึ้น โดยเฉพาะการลงทุนในธุรกิจบริการที่อนุญาตให้ต่างชาติเข้ามาถือหุ้นได้สูงถึงร้อยละ 70 เช่น การขนส่งทางอากาศ บริการด้านการท่องเที่ยว บริการสุขภาพ และบริการโลจิสติกส์ รวมทั้งการลงทุนจากประเทศนอกกลุ่มอาเซียนมายังประเทศไทยมากขึ้น เนื่องจากภูมิศาสตร์ของไทยเหมาะแก่การลงทุนเป็นฐานการผลิตเพื่อส่งไปยังประเทศอื่นในภูมิภาค และที่สำคัญคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวจากอาเซียนเพิ่มมากขึ้น ทำให้ไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น ด้วยข้อจำกัดในการเดินทางระหว่างประเทศอาเซียนลดลง โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมระหว่างประเทศพัฒนามากขึ้น การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประเทศในอาเซียนเพิ่มมากขึ้น และการเคลื่อนย้ายของแรงงานไปทำงานในประเทศเพื่อนบ้านเพิ่มขึ้น
- 2) **โครงสร้างเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปสู่การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น** การเปิดเสรีให้สินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานทักษะสูงสามารถเคลื่อนย้ายภายในภูมิภาคได้อย่างเสรีมากขึ้น ทำให้ไทยต้องเผชิญการแข่งขันจากประเทศเพื่อนบ้านอย่างรุนแรง ซึ่งจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของเศรษฐกิจไทยไปสู่ภาคเศรษฐกิจที่เป็นจุดแข็งของประเทศ และภาคเศรษฐกิจที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น โดยภาคเศรษฐกิจที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบ คือ สินค้าเกษตร (ข้าว น้ำมันปาล์ม ถั่วเหลือง โคเนื้อ ไก่เนื้อ ปลา กุ้ง กุ้งแปรรูป หอม กระเทียม ไหมดิบ) สินค้าประมง และอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น ขณะที่ภาคบริการ (การเงิน ธนาคาร ประกันภัย โทรคมนาคมและคอมพิวเตอร์) ค่าปลีก-ค้าส่ง และโลจิสติกส์ ประเทศไทยอาจสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับคู่แข่งจากประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะ

สิงคโปร์ซึ่งมีศักยภาพในด้านบริการสูงที่สุดในอาเซียน ขณะที่ภาคอุตสาหกรรมที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ ได้แก่ อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (ยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์) อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มจากการออกแบบ (แฟชั่น เฟอร์นิเจอร์) และอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าจำเป็น (แปรรูปผลิตภัณฑ์เกษตร อุปโภคบริโภค วัสดุก่อสร้าง) ส่วนภาคบริการที่จะได้ประโยชน์ คือ การท่องเที่ยว บริการสุขภาพและความงาม บริการธุรกิจ และการก่อสร้างและออกแบบ

- 3) **กฎระเบียบและมาตรฐานเป็นสากลมากขึ้น** การรวมตัวเป็นประชาคมจะทำให้ประเทศสมาชิกจำเป็นต้องปรับปรุงกฎระเบียบ แนวปฏิบัติและมาตรฐานด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกันมากขึ้น เพื่อความสะดวกในการดำเนินธุรกรรมระหว่างประเทศ เช่น มาตรฐานของสินค้าและการให้บริการ มาตรฐานด้านคุณวุฒิวิชาชีพ กฎระเบียบและพิธีการทางศุลกากรและการตรวจคนเข้าเมือง กระบวนการจัดตั้งและจดทะเบียนธุรกิจ การคุ้มครองสิทธิแรงงานและสิทธิผู้บริโภค บรรษัทภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม
- 4) **การกระจายความเจริญมากขึ้น** การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชื่อมโยงการคมนาคมระหว่างประเทศ เช่น ถนนและทางรถไฟ จะทำให้เกิดพื้นที่เศรษฐกิจใหม่ๆ และการกระจายความเจริญสู่พื้นที่บริเวณจุดผ่านแดนและแนวเส้นทางที่เชื่อมต่อระหว่างประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจตามโครงการเส้นทางระเบียงเศรษฐกิจ 3 แนวพื้นที่ ได้แก่ ระเบียงเศรษฐกิจแนวตะวันออก-ตะวันตก (East-West Economic Corridor) ระเบียงเศรษฐกิจแนวเหนือ-ใต้ (North-South Economic Corridor) และระเบียงเศรษฐกิจแนวใต้ (Southern Economic Corridor)
- 5) **สังคมมีความหลากหลายเชื้อชาติและวัฒนธรรมมากขึ้น** ประชาคมอาเซียนจะทำให้ความสัมพันธ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมภายในภูมิภาค



เพิ่มมากขึ้น ประชาชนในภูมิภาคอาเซียนมีความใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้นและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น โดยเป็นผลจากการเปิดเสรีทางการค้า การลงทุน และการเปิดเสรีการเคลื่อนย้ายแรงงานวิชาชีพ ที่จะทำให้มีการเคลื่อนย้ายของบุคลากรชาวต่างชาติเข้ามาทำงานในประเทศไทยมากขึ้น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมระหว่างประเทศ จะทำให้มีนักท่องเที่ยวต่างชาติมากขึ้น การเปิดเสรีบริการด้านการศึกษาและการแลกเปลี่ยนทางด้านเทคโนโลยี วัฒนธรรมและองค์ความรู้ จะทำให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมมากขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

การพัฒนาไปสู่การเป็น “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” จะก่อให้เกิดผลสำคัญประการหนึ่งคือ การที่มีแรงงานฝีมือเคลื่อนย้ายไปทั่วทั้งภูมิภาคของประชาคมอาเซียนท่ามกลางเงินทุนไหลเวียนโดยเสรี โดยแนวโน้มด้านทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยมีโอกาสเกิดสถานการณ์ดังต่อไปนี้

- 1) การโยกย้ายแรงงานที่ใช้ทักษะสูงจากไทยไปยังประเทศอาเซียนอื่นที่มีรายได้สูงกว่า เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย ในทางกลับกันก็จะเกิดการย้ายแรงงานทักษะจากประเทศอื่นมายังประเทศไทย เช่น ฟิลิปปินส์ กัมพูชา ลาว
- 2) การแข่งขันด้านแรงงานจะเข้มข้นมากขึ้น โอกาสการจ้างงานจะเป็นของนายจ้างมีมากขึ้น เพราะมีตัวเลือกในตลาดแรงงานที่มากกว่าเดิม และมีโอกาสจ้างงานด้วยค่าจ้างที่ถูกลง
- 3) ช่องว่างความแตกต่างของศักยภาพของแรงงานและทักษะจะกว้างมากขึ้นกว่าเดิม จากการแข่งขันด้านการจ้างงานที่รุนแรง ทำให้แรงงานทักษะจะต้องพัฒนาตัวเองให้เกิดศักยภาพและความสามารถที่หลากหลายโดดเด่นกว่า “ผู้อื่น” ซึ่ง “ผู้อื่น” นับจากนี้ไปจึงไม่ใช่เป็นเพียงคนในตลาดแรงงานในประเทศของตนเองเท่านั้น แต่หมายรวมถึงถึงคนในตลาดแรงงานที่อยู่ในกลุ่มประเทศอาเซียนทั้งหมด 10 ประเทศด้วยกัน ดังนั้นผู้ที่มีโอกาสในการพัฒนามากกว่าก็จะได้เปรียบมากยิ่งขึ้นไป
- 4) เกิดความต้องการทักษะความสามารถบางอย่างสูงกว่าที่เคยเป็นก่อนหน้านี้ โดยอย่างน้อยจะเป็นทักษะความสามารถเกี่ยวกับ
 - ทักษะด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษและภาษาจีน รองลงมาคือภาษาอื่นในประเทศอาเซียนที่แรงงานทักษะที่ไม่ใช่คนในประเทศนั้นสนใจไปทำงาน เช่น แรงงานทักษะในกัมพูชาที่ต้องการมาทำงานในประเทศไทย



HR Check up

นอกจากจะมีทักษะภาษาอังกฤษอยู่ในเกณฑ์ดีแล้ว หากสามารถใช้ภาษาไทยได้ก็จะมีโอกาสดีกว่าผู้อื่น ทั้งนี้ทักษะด้านภาษาที่ต้องการไม่ได้เป็นเพียงในระดับของการใช้ได้เท่านั้นแต่จะต้องอยู่ในระดับที่ใช้ได้เป็นอย่างดี

- ทักษะการนำเสนอ ซึ่งต่อยอดจากทักษะด้านภาษา เพราะทักษะการนำเสนอจะเป็นความสามารถที่ทำให้บุคคลที่อยู่ต่างชาติต่างภาษา สามารถจะรับรู้และเข้าใจสิ่งที่เราต้องการเพื่อนำไปสู่การเห็นชอบ การอนุมัติ หรือการนำไปปฏิบัติได้
- การมีความกล้าถามกล้านำเสนอความคิดของตนหรือ Assertiveness ซึ่งทักษะเรื่องนี้จะทำให้ผู้อื่นได้รับรู้ความคิดของเรา และเราก็จะได้รับทราบความคิดของอีกฝ่ายได้อย่างถูกต้อง เพราะคนไทยจะมีจุดอ่อนอย่างมากในเรื่องนี้ ทำให้คนชาติอื่นมองคนไทยด้วยความไม่เข้าใจซึ่งทำให้เราเสียโอกาสไป
- การทำงานข้ามวัฒนธรรมและความหลากหลาย เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเข้าใจในความต่างทางวัฒนธรรมของแต่ละประเทศของแต่ละสังคม แล้วสามารถปรับตัว บริหารจัดการและรับมือกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่ก่อให้เกิดปัญหา และสามารถสร้างผลสำเร็จในการทำงานได้ แม้จะมีความต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งแรงงานทักษะคนใดที่ปรับตัวได้ง่ายในการข้ามวัฒนธรรมทั้งการไปประจำที่อื่นหรือการทำงานร่วมกับคนชาติอื่นๆ ที่เข้ามาในประเทศของตน แรงงานทักษะคนนั้นก็จะมีโอกาสในการถูกจ้างงานสูงกว่าผู้อื่น
- ความพร้อมในการเดินทางทั้งชั่วคราวและไปประจำเป็นระยะเวลานานยังต่างประเทศ แรงงานทักษะคนใดที่ไม่ยึดติดกับสถานที่ใดที่หนึ่งมีความพร้อมที่จะเดินทางไปประจำยังประเทศใดก็ได้ หรือเดินทางไปทีใดก็ได้ตามที่ได้รับมอบหมาย ก็จะมีโอกาสในการถูกจ้างงานสูงกว่าคนอื่น ๆ เพราะแม้ว่าปัจจุบันเราจะสามารถทำงานผ่านเครือข่ายการสื่อสารที่มี

การพัฒนามาเป็นลำดับ แต่ความจำเป็นที่จะต้องมีคนไปทำงานประจำยังประเทศต่างๆ ก็ยังมีความจำเป็นในบางงานที่จะต้องอาศัยการควบคุมใกล้ชิดหรือจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารกันแบบต่อหน้า

- การทำงานอย่างไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีการพัฒนาไปมาก ทำให้ความเหลื่อมเวลาของแต่ละประเทศ เช่น เวลาที่สิงคโปร์เร็วกว่าไทย 1 ชั่วโมง ไม่ได้เป็นอุปสรรคที่จะต้องจำกัดเวลาให้อยู่ในชั่วโมงทำงานอีกต่อไป ดังนั้น แรงงานทักษะจึงต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีด้านการสื่อสารทุกรูปแบบ เพื่อให้สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในประเทศต่างๆ ได้
- 5) **การเกิดสำนักงานเสมือนจริง** ในสองลักษณะคือ การไม่มีสำนักงานประจำ แต่มีสำนักงานที่ใช้ประชุมทางไกล โดยบุคลากรยังประจำอยู่ในประเทศของตน หรืออาจจะเกิดลักษณะของการทำงานข้ามประเทศเสมือนอยู่ในประเทศนั้น เช่น บริษัทมีสำนักงานตั้งอยู่ที่สิงคโปร์ แต่หน่วยงานให้บริการลูกค้าแบบ Call Center ตั้งอยู่ที่ฟิลิปปินส์
 - 6) **ตลาดแรงงานจะเปิดกว้างมากขึ้น** จากเดิมที่มีกรอบความคิดแค่ว่าเมื่อจบการศึกษามาแล้วจะทำงานในประเทศไทยเสียเป็นส่วนใหญ่ ก็จะกลายเป็นว่าถ้าใครมีความพร้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความรู้ความสามารถและอยู่ในกลุ่มวิชาชีพ 8 สาขาดังกล่าว และสามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้ จะมีโอกาสได้ไปทำงานในประเทศต่างๆ ในอาเซียนได้อีกด้วย
 - 7) **จากการที่ตลาดแรงงานเปิดกว้างมากขึ้นเป็นได้ทั้งวิกฤติและโอกาส** เป็นโอกาสของลูกจ้างที่จะได้ทำงานในประเทศอื่นๆ และมีโอกาสที่จะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มมากขึ้น แต่ถ้าแรงงานที่มีฝีมือเหล่านี้ถูกดึงตัวไปทำงานในประเทศอื่นมากขึ้นเรื่อยๆ ก็เกิดวิกฤติในเรื่องการขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือภายในประเทศด้วยเช่นเดียวกัน



8) **ภาวะตกรงานภายในประเทศ** ถ้าแรงงานในประเทศขาดความสามารถ ขาดทักษะฝีมือแรงงาน คนเหล่านี้ก็มีโอกาสตกรงานได้ เพราะนายจ้าง มีโอกาสจ้างแรงงานที่มีทักษะฝีมือแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน มาทำงานแทน โดยอาจจะยอมจ่ายแพงกว่าแต่ได้ผลิตผล (Productivity) ที่มากกว่าการจ้างแรงงานคนไทยที่ขาดทักษะฝีมือแรงงาน (วชิระ ชนะบุตร, 2554)

อย่างไรก็ตามมีการโต้แย้งมุมมองดังกล่าวคือ แม้อาเซียนเปิดเสรีวิชาชีพทั้ง 8 สาขา ก็ไม่ส่งผลกระทบต่ออาเซียน เพราะกลไกระหว่างอาเซียนด้วยกันภายใต้ ASEAN Mutual Recognition Arrangement: MRA กำหนดให้ผู้ที่ต้องการ ประกอบอาชีพในกลุ่มดังกล่าว ปฏิบัติตามกฎหมายของแต่ละประเทศปลายทางด้วย ซึ่งกฎหมายในหลายอาชีพของไทย (ยกเว้นสาขาท่องเที่ยว) ไม่เอื้อต่อการเข้ามา ประกอบอาชีพของคนต่างชาติแต่อย่างใด เช่น ผู้ที่จะมาเป็นแพทย์ในไทยต้องสามารถ เข้าใจภาษาไทย และทำข้อสอบวิชาภาษาไทยได้เกณฑ์ตามกฎหมายกำหนด หากบุคลากร ในแต่ละประเทศจะเคลื่อนย้ายจริงๆ ก็ไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้โดยง่ายอย่างแน่นอน ทั้งนี้ เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าสมาชิกอาเซียนไม่ได้มีจุดประสงค์ในการเคลื่อนย้ายอาชีพ ร่วมกันแม้แต่น้อย เพราะไม่ได้มีกฎไหนที่ระบุหรือรับรองไว้อย่างชัดเจนว่า หากเปิดเสรี อาเซียนแล้ว ข้อตกลงที่ให้ไว้ในอาเซียนจะสามารถทำได้จริงทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีความเข้าใจผิดอีกประเด็นที่เป็นเรื่องใหญ่ คือประชาชนเข้าใจว่าการรวมประชาคม อาเซียนจะทำให้เกิดการแย่งงาน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วมีเพียง 8 สาขาอาชีพ ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี ช่างสำรวจ และบุคลากร วิชาชีพท่องเที่ยว (ยกเว้นมัคคุเทศก์) เท่านั้นที่สามารถไหลเวียนได้อย่างเสรี ส่วน แรงงานสาขาอื่นๆ ยังไม่มีการเปิดให้ไปทำงานระหว่างกันได้อย่างเสรี

จากผลกระทบที่เกิดขึ้นกับตลาดแรงงานภายในประเทศ จะเห็นได้ว่าการก้าวสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การในประเทศไทย เนื่องจากข้อตกลงของ AEC มีนโยบายให้มีการเคลื่อนย้าย อย่างเสรีของแรงงานที่มีทักษะใน 8 สาขาวิชาชีพ และมีแนวโน้มว่าแรงงานที่มีฝีมือ

ในสาขาต่างๆ อาจจะต้องเคลื่อนย้ายไปทำงานในกลุ่มประเทศอาเซียนด้วย ดังนั้นปัญหาของการเคลื่อนย้ายแรงงานเข้าออกระหว่างประเทศต่างๆ ใน AEC ก็ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแรงงานในกลุ่มที่มีการเคลื่อนย้ายสูง โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านวัฒนธรรม ระบบการประเมิน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์ต่างๆ ของบุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ภาษา วัฒนธรรม วิธีการทำงาน ฯลฯ ดังนั้นเพื่อให้องค์กรในประเทศสามารถแข่งขันในประชาคมอาเซียนได้ จึงต้องมีเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีขีดความสามารถที่เข้มแข็ง ซึ่งต้องมีการบริหารจัดการผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในด้านต่างๆ ดังนี้

ความท้าทายสำหรับองค์กร

การเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีความท้าทายในหลายด้าน ดังนั้นองค์กรต้องเตรียมตัว ดังนี้

- 1) ต้องรู้จักตัวเองคือ การรู้จักจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร รู้ว่าจะอะไรสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีจุดใดที่ต้องได้รับการพัฒนา เช่น การเน้นที่การผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ
- 2) สภาพการแข่งขันจากเดิมที่องค์กรส่วนใหญ่แข่งขันกันในตลาดภายในประเทศอยู่แล้ว เมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนก็จะยิ่งมีอัตราการแข่งขันที่สูงยิ่งขึ้น ทั้งนี้องค์กรต่างๆ ต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์กรตนเอง เช่น การพยายามสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า และผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จัก
- 3) ผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจนว่าจะมุ่งไปในทิศทางใดและมีแผนรองรับที่ชัดเจน
- 4) ต้องดูแลบุคลากรในองค์กร ทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถ เพื่อให้พร้อมแข่งขันกับตลาดได้ เปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถ (Talent) ได้แสดงออก



- 5) บริหารจัดการคนในรุ่น (Generation) ต่างๆ รวมถึงการหาคนเข้ามาทดแทนในรุ่นที่กำลังจะหมดไป เพราะตามลักษณะประชากรโลกในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า จะมีปัญหาประชากรผู้สูงอายุมากกว่าจำนวนประชากรในวัยทำงานเป็นสัดส่วนที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลกระทบต่อจำนวนบุคลากรในองค์กร โดยจะมีจำนวนบุคลากรที่เกษียณจำนวนมาก ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่ทำให้อัตรากำลังขององค์กรอยู่ในระดับสมดุล สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปได้
- 6) การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรต้องไม่ต่ำกว่าที่อื่น เพื่อให้สามารถดึงคนเก่งไว้กับองค์กร ซึ่งต้องคำนึงถึงว่าเมื่อเข้าสู่ AEC แล้ว คนเก่งขององค์กรสามารถเคลื่อนย้ายไปทำงานในประเทศอื่นได้ เช่น สิงคโปร์ ซึ่งมีระดับค่าตอบแทนมากกว่าบริษัทในไทย
- 7) การบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรม เมื่อประเทศต่างๆ ภายในกลุ่มประเทศอาเซียนสามารถเคลื่อนย้ายได้ ย่อมมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมอยู่ในหนึ่งองค์กรมากขึ้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับและเคารพในความแตกต่างจึงเป็นเรื่องที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความสามัคคีและร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายด้วยกัน (พงษ์เดช ศรีวิชัยประติษฐ์, 2553)

ความท้าทายสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์

นักทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร จำเป็นต้องดูแลบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถในระดับที่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้ รวมถึงการปรับปรุงและการเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถ ตลอดจนเลือกบุคลากรที่มีพรสวรรค์ และมีความสามารถในการทำงาน โดยการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้จำเป็นต้องประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาที่เหมาะสม ต้องคัดเลือกหรือพิจารณาบุคลากรที่มีความสามารถหรือมีความเหมาะสมมาพัฒนา หรือเปลี่ยนพฤติกรรม ประเด็นความท้าทายของนักทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

- 1) การขาดแคลนบุคลากรใน 8 สาขาวิชาชีพ (แพทย์ พยาบาล วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี นักสำรวจ ทันตแพทย์ และบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว) และการขาดแคลนช่างเทคนิคที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ปวช. ปวส.
- 2) การบริหารชาวต่างชาติ ต่างวัฒนธรรม ที่จะอพยพย้ายเข้ามาทำงานในไทยมากขึ้น ซึ่งต้องเตรียมความพร้อมด้านภาษา ค่านิยม วัฒนธรรม กฎหมาย และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างจากคนไทย
- 3) ประเด็นเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์ การดูแลบุคลากรต่างชาติ และการดูแลคนไทยที่ไปทำงานในต่างประเทศ
- 4) การเตรียมความพร้อมของนักทรัพยากรมนุษย์เองในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, 2555)

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

การรวมกลุ่มกันของประเทศอาเซียนมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลาย ซึ่งเมื่อมีการเปิดเสรีและมีการเคลื่อนย้ายแรงงาน แรงงานจากประเทศต่างๆ มาทำงานร่วมกันภายในองค์กรหนึ่งองค์กรใด ย่อมทำให้องค์กรนั้นมีวัฒนธรรมที่หลากหลาย จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลายและเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศอื่นๆ ซึ่งวัฒนธรรมที่หลากหลายเหล่านี้จะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรที่มีสไตล์การทำงานที่หลากหลาย ได้แก่

ลิงคโพร มีจุดแข็งในการทำงาน คือ ทักษะภาษาอังกฤษ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความคิดเป็นระบบ มีพันธสัญญากับสิ่งที่ต้องทำ สามารถประมวลความคิดได้ดี จับประเด็นได้เร็ว กล้าให้ความเห็น พร้อมทำตามหลักกติกาในการทำงานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจุดแข็งเหล่านี้ ทำให้คนลิงคโพรมีสไตล์หรือวัฒนธรรมในแบบที่มีความภูมิใจในตนเองสูง จนมองชาติอื่นในอาเซียนสู้ตนไม่ได้ ชอบให้ความเห็นหรือวิจารณ์กับทุกเรื่องแม้แต่เรื่องเล็กๆ การกำหนดทุกอย่างเป็นขาวดำ การที่ต้องทำตามกฎระเบียบ

อย่างเคร่งครัด โดยไม่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เป็นจริง ทำให้บางครั้งถูกมองว่าแข็งมากเกินไป

มาเลเซีย เป็นชาติที่มีจุดแข็งในเรื่องภาษาอังกฤษ ซึ่งถือเป็นภาษาที่สองและใช้พูดกันโดยทั่วไป มีวิถีคิดและการทำงานที่เป็นระบบ มีความเป็นระเบียบ รักษาคำพูด เชื่อฟังคำสั่งแต่ก็กล้าให้ความเห็นต่อผู้บังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นในบางสถานการณ์ สำหรับจุดที่ชาติอื่นต้องเข้าใจมาเลเซียในเรื่องการทำงาน ได้แก่ มีความเป็นพวกพ้องสูง คนมาเลย์กลุ่มเชื้อสายมาลายูจะเกาะกลุ่มกันเหนียวแน่นกว่าคนเชื้อสายอื่น ทำให้การตัดสินใจในบางเรื่องอาจล่าเอียงได้ คนมาเลย์เชื้อสายมาลายูจะมีทักษะด้านช่างวิศวกรรมมากกว่างานที่เป็นด้านตัวเลข คนมาเลย์เชื้อสายจีนถนัดเรื่องตัวเลข บัญชี การตลาด เป็นต้น

อินโดนีเซีย มีจุดแข็งในการทำงาน คือ การทำตามสิ่งที่วางแผนไว้ได้ดี ไม่ก้าวร้าวมากนัก มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ก้าวร้าวกับผู้บังคับบัญชา มีความเป็นศาสนิกชนที่ดี สำหรับสิ่งที่ชาติอื่นต้องเข้าใจการทำงานของอินโดนีเซีย ได้แก่ มักไม่ค่อยมีการคิดต่อยอด ความคิดสร้างสรรค์ อาจมีน้อย การมอบหมายงานอาจต้องลงรายละเอียด บางคนเคร่งครัดในศาสนามาก ต้องละหมาดวันละ 5 ครั้ง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน และข้อควรคำนึง คือ คนอินโดนีเซียเชื้อสายอินโดและคนอินโดนีเซียเชื้อสายจีนไม่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสนิทสนม

เวียดนาม มีจุดแข็งในการทำงาน คือ มีความอดทน ความกล้า ไม่ย่อท้อ หนักเอาเบาสู้ มีทักษะในการหาทางออกหรือทางลัดในเวลาทำงานแล้วเผชิญปัญหา มีวินัยส่วนตัว สนใจการหาความรู้เพื่อความก้าวหน้า ส่วนสิ่งที่ชาติอื่นต้องทำความเข้าใจการทำงานของชาวเวียดนาม คือ การหาแนวทางไปสู่เป้าหมายอาจเป็นตัวของตัวเองจนออกนอกกรอบหรือนอกหลักการ เป็นตัวของตัวเองจนดูเป็น “พวกหัวแข็ง” การทำงานของคนชาตินี้อาจทำให้ข้อมูลรั่วไหลได้ ถ้าหากขาดการถ่วงดุลและการตรวจสอบที่ดี

ฟิลิปปินส์ มีจุดแข็งในการทำงาน คือ มีทักษะภาษาอังกฤษ มีระบบคิดแบบตะวันตกที่เป็นเหตุเป็นผล สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ เป็นคนไม่เคร่งเครียด มีความ

เป็นมิตร มีอารมณ์ขันคล้ายคนไทย สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานไม่ให้เกิดเคร่งเครียดมากเกินไปได้ และสิ่งที่คนชาติอื่นต้องทำความเข้าใจในการทำงานของคนฟิลิปปินส์ ได้แก่ เมื่อจะเอาความจริงจูงเข้ามาจัดการหรือดำเนินการอาจมีปัญหาการรักความสนุกหรือสบายจนอาจทำให้ทำงานกลางคันได้ การทำงานเป็นที่อาจไม่ตื่นัก ซึ่งคล้ายๆ กับลักษณะของคนไทย

กัมพูชา มีสไตล์การทำงานที่มีความอดทน ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เมื่อมีโอกาสมีความมุ่งมั่น ต้องการยกระดับฐานะของตนเอง ยอมรับสภาพ แต่พร้อมจะสู้หากคิดว่าการกำลังถูกเอาเปรียบ ส่วนเรื่องที่ชาติอื่นต้องทำความเข้าใจกับคนกัมพูชาคือ ความรู้สึกมีปมด้อย บางครั้งเกิดความก้าวร้าวลึกๆ มีแนวโน้มที่จะ “ปิ่นเกลียว” กับผู้บังคับบัญชาที่อ่อนน้อมมากเกินไป ยอมรับการทำงานกับ หัวหน้าที่ใช้ภาวะผู้นำแบบ “อำนาจนิยม” มากกว่าแบบอื่น และบางครั้งมีการตัดการตัดสินใจแบบ “การไม่มีอะไรจะเสีย”

ด้วยวัฒนธรรมที่หลากหลาย ผู้บริหาร และนักทรัพยากรมนุษย์ต้องมองการณ์ไกล การเติบโตในอนาคตร่วมกัน หรือมองในภาพรวมที่ทั้งภูมิภาคมีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งจะเกิดผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงทั้งภูมิภาค และเกิดขึ้นได้ทั้งในด้านดีและไม่ดี ต้องเปิดใจรับกับความแตกต่างและพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ต้องทุ่มเทเวลาให้กับงานและสร้างความสัมพันธ์แบบข้ามชาติเหมือนที่มีเครือข่ายในไทย

สำหรับการเตรียมบุคลากรเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น นอกจากบุคลากรและผู้บริหารต้องเข้าใจในความแตกต่างของชาติต่างๆ แล้ว บุคลากรต้องสามารถสื่อสารได้หลายภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ และต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้สามารถเคลื่อนย้ายไปยังประเทศอื่นในกลุ่มประเทศอาเซียนได้ ต้องมีสุขภาพกายและใจที่แข็งแรงพร้อมฝ่าฟันกับอุปสรรคทั้งปวงได้ ต้องมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนอย่างลึกซึ้งซึ่งมีความรู้ที่เป็นสากล มีความรู้ด้านเทคโนโลยี มีความเข้าใจในวัฒนธรรมและกฎกติกาของประเทศอื่นๆ รวมถึงต้องไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ทำงาน (สถาบันพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยวแห่งชาติกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2555)

โดยสรุป ผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบที่จะเกิดขึ้นเมื่อประเทศไทยต้องก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่วนใหญ่เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากข้อมูลในปัจจุบัน ซึ่งคาดว่าประเทศไทยอยู่ในสถานะที่ได้เปรียบมากกว่าเสียเปรียบ ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบที่มีต่อการพัฒนาประเทศ ต่ออุตสาหกรรม ต่อภาวะแรงงาน หรือต่อผู้ประกอบการภายในประเทศ อย่างไรก็ตามก็มีผลกระทบเชิงลบบางส่วนเกิดขึ้น โดยเฉพาะกับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในบางอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นการเสียเปรียบเชิงการแข่งขัน เพราะแม้ว่าตลาดจะมีขนาดกว้างขึ้น แหล่งวัตถุดิบเปิดกว้างขึ้น แต่การเปิดกว้างขึ้นเหล่านั้นเอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในการแสวงหาและเข้าถึงผลประโยชน์ต่างๆ ได้ง่ายขึ้นมากกว่าจะเอื้อให้ผู้ประกอบการรายย่อย ในขณะที่ผลกระทบด้านแรงงานในเชิงเศรษฐกิจ ปัญหาที่จะเกิดขึ้นก็ไม่ได้แตกต่างจากสภาพปัญหาในปัจจุบันมากนัก อย่างไรก็ตามแม้ว่าผลกระทบจาก AEC ที่เกิดขึ้นจริงๆ นั้นมีไม่มากนัก แต่ถ้าผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่และรายย่อยเล็งเห็นโอกาสของ AEC ก็จะสามารถช่วงชิงความได้เปรียบให้เกิดขึ้นได้

การเตรียมความพร้อมขององค์กร เมื่อต้องเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากการศึกษาผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และประเด็นต่างๆ ที่องค์กรต้องเตรียมความพร้อม เมื่อต้องเผชิญกับการเปิดเสรีด้านต่างๆ ภายใต้ข้อตกลงและพันธสัญญาของอาเซียน ทำให้เห็นทิศทางในการเตรียมความพร้อมขององค์กรที่ต้องปรับตัวจากการดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ระดับท้องถิ่นภายในประเทศไปสู่การทำธุรกิจระหว่างประเทศหรือระดับภูมิภาคไม่ต้องจำกัดตนเองอยู่เพียงแต่ในประเทศอีกต่อไป ซึ่งไม่ได้หมายความว่าธุรกิจจะต้องออกไปตั้งถิ่นฐานยังต่างประเทศเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการค้าไปถึงตลาดการค้าที่กว้างขึ้น ดังนั้นในการศึกษาระบบทรัพยากรมนุษย์ นักทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อเข้าไปอยู่ในตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการเตรียมความพร้อมองค์กรเมื่อต้องก้าวต่อไปในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำเสนอว่า องค์กรจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับการเปิดเสรีอาเซียน การเตรียมตัวให้พร้อมในที่นี้ หมายถึงการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานทั้งหลายทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีความเข้มแข็งในทุกด้าน ดังต่อไปนี้

- 1) การจัดการบริหารองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องก้าวล้ำไปข้างหน้า ก่อนบุคลากรในบริษัทหรือองค์กรเดียวกันอย่างน้อย 1 ก้าว เพื่อคอยกระตุ้นเตือนและนำทางผู้คนให้ก้าวเดินไปในทิศทางที่ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์จะไปให้ถึง บทบาทที่ถูกระบุในลักษณะปกป้องตนเองหรือติดยึดในกฎระเบียบนโยบายต่างๆ ที่บัญญัติไว้ให้คนในองค์กรปฏิบัติตามก็ต้องการปรับปรุงให้มีความยืดหยุ่นและสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรมากขึ้น เพื่อให้คนในองค์กรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน สร้างผลงานแบบไม่มีขีดจำกัด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเรียกว่าเปลี่ยนจากการ



บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรับ (Defensive HR) มาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Offensive HR)

- 2) การจัดการบริหารองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ต้องทำงานในบทบาทของที่ปรึกษา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้คนในองค์กรมากขึ้น (Performance Consultant) เช่น การเพิ่มผลผลิตด้วยคนจำนวนเท่าเดิมแต่เพิ่มทักษะความรู้ความสามารถและเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในระหว่างที่ทีมงานต่างหน่วยงานที่เคยขออัตรากำลังเพิ่มกันได้ต่างๆ ต่อไปต้องชี้แจงแสดงเหตุผลกันด้วยตัวเลข ว่าด้วยจำนวนคนที่ขอเพิ่มนั้นจะสามารถก่อให้เกิดรายได้แก่องค์กรเป็นเงินเท่าไร ภายในเวลานานเท่าใดจึงจะถึงจุดคุ้มทุน นอกจากนี้การจัดเวทีให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพความสามารถที่มีได้อย่างเต็มที่ ให้บุคลากรได้มีโอกาสทำในสิ่งที่รักและถนัด ซึ่งจะทุ่มเททำด้วยใจอย่างเต็มที่ ผลงานก็จะออกมาอย่างมีคุณภาพด้วยความภาคภูมิใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและไม่ลืมที่จะแสดงออกถึงความชื่นชมและการยอมรับในความเป็นคนดีและคนเก่งของบุคลากร ด้วยขวัญกำลังใจของบุคลากรก็จะสูงขึ้นและมีความรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น
- 3) การให้ความสำคัญกับเรื่องคุณธรรมความดีงามในจิตใจของผู้คนในองค์กร ในโลกที่เทคโนโลยีก้าวไกลจะยิ่งเพิ่มโอกาสให้คนทุจริตคอร์รัปชันได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นในรูปของข้อมูลข่าวสาร ทริพย์สินเงินทอง ลิขสิทธิ์ทางปัญญาและอื่นๆ การปลูกจิตสำนึกและหล่อหลอมในเรื่องคุณค่าของเรามีคุณธรรมจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้สมาชิกทุกคนได้สัมผัสความดีงามตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาทำงานกับองค์กรนั้นๆ จนหยั่งรากลึกอยู่ในความรู้สึกนึกคิดของผู้คนทั้งองค์กรเหมือนรากแก้วและแก่นกลางของต้นไม้ใหญ่ที่จะเจริญงอกงามต่อไป
- 4) การมุ่งเน้นเรื่องการบริหารคนดีและคนเก่ง HR ต้องเป็นเหมือนแมวมองในการสรรหาคคนดีและคนเก่งมาอยู่ในองค์กร เช่น การจับมือกับสถาบัน

การศึกษาอันดับต้นๆ ของประเทศและของโลกโดยการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดี เช่น การให้ทุนสนับสนุนการศึกษาในสาขาและชั้นปีที่มีความสำคัญกับธุรกิจ และต้องดูแลคนดีคนเก่งเหล่านั้นอย่างจริงจังและจริงใจ มิเช่นนั้นเขาอาจลาออกกลางคันเมื่อสัมพันธ์ได้ว่องไคร้กันนั้นๆ ไม่ได้ดีอย่างที่สร้างภาพไว้

- 5) **HR ต้องทบทวนงานในความรับผิดชอบว่าจะอะไรที่ต้องทำเอง** อะไรที่ไม่ควรเสียเวลาและทรัพยากรทำเอง เช่น งาน HR admin ซึ่งสามารถจ้างผู้อื่นทำได้ดีกว่า โดยระบุข้อดีข้อเสียและค่าใช้จ่ายออกมาแล้วตัดสินใจ เพื่อประหยัดต้นทุนในระยะยาวและเพิ่มผลผลิต อีกนัยหนึ่ง HR จะได้มีเวลาไปสร้างสรรค์งานอื่นที่มีคุณค่ามากกว่างานธุรการทั่วไป
- 6) **ควรเพิ่มบทบาทของการพัฒนาองค์กรให้มากขึ้น และบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้ใจบุคลากร** เพราะคนคือหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาของการเปลี่ยนผ่าน จากผลการวิจัยทั่วโลกพบว่าคนรุ่นใหม่จะไม่ทนทำงานในที่ทำงานที่กดดันและทำให้เขาไม่มีความสุข เราจึงมักเห็นภาพของออฟฟิศยุคใหม่ เช่น Google, KTC, DTAC ที่พยายามสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมือนบ้านที่อบอุ่น เพราะเชื่อว่าบรรยากาศของ Home & Fun สามารถทำให้คนทำงานอย่างมีความสุข และจะทุ่มเทศักยภาพอย่างเต็มที่ผลงานจึงมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูง
- 7) **การทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)** องค์กรต้องเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง เช่น ในการขยายธุรกิจที่มีสินค้าและบริการหลากหลายมากขึ้น การขยายสาขาออกไปในต่างแดนที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน บริษัทข้ามชาติที่มีชื่อเสียงที่มาทำธุรกิจอยู่ในเมืองไทยจะมีกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานโดยการควบคุมจากสำนักงานใหญ่หรือบริษัทแม่ การสร้างหล่อหลอมคนมาจากฐานคิดเดียวกัน กล่าวคือ



HR Check up

วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเป็นพื้นฐานและการหมุนเวียนงานเพื่อให้มีความรอบรู้ในงานหลายด้านในลักษณะขดลวดสปริง ทำให้เมื่อขึ้นมาสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงเขาเหล่านั้นสามารถมองภาพมุมกว้าง ส่งผลให้มีโอกาสตัดสินใจพลาดได้น้อยที่สุด ดังนั้นการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

- 8) HR ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในเรื่องการประเมินรอบทิศทาง (360 Degree Feedback) โดยใช้หลัก Dialogue หรือสุนทรียสนทนาเพื่อสร้างความไว้วางใจกัน ในระดับผู้บริหารจะต้องมี Executive Coaching เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารให้ดีขึ้น มองเห็นจุดบอดของตัวเองและกล้าเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์
- 9) HR ต้องเป็นเพื่อนคู่คิดมิตรคู่ใจ (Business Partner) กับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรให้ได้จริงๆ HR กับหน่วยงานต้องมีการปรึกษาหารือช่วยกันคิดในเรื่องที่กลยุทธ์ทางธุรกิจจะมีผลต่อคนตั้งแต่แรก เช่น ในการจัดหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานในหน่วยงานได้ทันท่วงที การเตรียมความรู้และทักษะด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมได้ทันการณ์ การจ่ายผลตอบแทนที่แข่งขันได้ในตลาดแรงงานด้านนั้นๆ
- 10) การเตรียมความพร้อมด้านภาษาและวัฒนธรรมในลักษณะข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural) ด้านภาษาทั้งฟัง พูด อ่าน เขียน จะต้องใช้งานได้ ภาษาพื้นฐานที่หน่วยงานควรส่งเสริมให้บุคลากรเรียน คือ ภาษาอังกฤษ และภาษาจีน ส่วนภาษาที่เปิดสอนแพร่หลายมากขึ้น คือ ภาษาเกาหลี ภาษาเวียดนาม ภาษามลายู ภาษาเขมร และภาษาพม่า ดังนั้น HR ต้องติดต่อสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศที่หลากหลายขึ้นกว่าเดิม เพราะต้องติดต่อสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคนหลายชาติหลายภาษามากขึ้น ต้องมีความพร้อมที่จะเข้าใจผู้คนต่างชาติต่างภาษามากขึ้นมีระบบงานและรูปแบบ

การทำงานที่เป็นนานาชาติมากขึ้น พร้อมทั้งจะเดินทางไปต่างประเทศและสามารถปรับตัวในการใช้ชีวิตในต่างแดนได้ หรือมีความคล่องตัวในการทำงานทั้งในและต่างประเทศมากขึ้น ดังนั้นการทำความเข้าใจเรื่องภาษาและวัฒนธรรมของประเทศที่ต้องทำธุรกิจด้วยจึงเป็นสิ่งจำเป็นมาก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ ระหว่างประเทศ

การเติบโตของธุรกิจที่ขยายไปต่างประเทศทั้งในระดับภูมิภาคและข้ามภูมิภาคไปทั่วโลก ได้ส่งผลให้องค์กรต้องเข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากเดิม ก็จะเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรต้องเตรียมพร้อมและปรับตัวให้เป็นองค์กรที่เปี่ยมประสิทธิภาพ มีผลการดำเนินงานที่ดี และสามารถแข่งขันกับชาติอื่นได้ โดยองค์กรจะมีการปรับตัวในหลายๆ ด้านทั้งกระบวนการทำงาน การบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องไปกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่การบริหารจัดการไม่ได้ถูกจำกัดอยู่เพียงในประเทศเท่านั้น

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ (Domestic HRM) ถือเป็นพื้นฐานในการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (International HRM) โดยมีระบบงานพื้นฐาน ดังนี้

- 1) การออกแบบองค์กรและออกแบบงาน (Organization/Job design)
- 2) การวางแผนอัตรากำลังคน (Human Resource Planning)
- 3) การคัดเลือก/สรรหา (Selection/Staffing)
- 4) การบริหารผลตอบแทน (Compensation/Benefit)
- 5) การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development)
- 6) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
- 7) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)



- 8) การบริหารผลการปฏิบัติงานและบริหารคนเก่ง (Performance Management & Talent Management)
- 9) การแรงงานสัมพันธ์และสร้างความผูกพัน (Union/Labor Relation & Engagement)
- 10) การให้บริการและช่วยเหลือ (Employees' Assistant/Service)
- 11) การวิจัยและระบบข้อมูลบุคลากร (HR Research/Info System)
โดยผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ องค์กร
มีผลผลิตที่มีคุณภาพ มีนวัตกรรม บุคลากรบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังและ
มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในการก้าวจาก Domestic Company สู่
International Company องค์กรต้องมีการปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
จากพื้นฐานข้างต้น เพื่อรองรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศที่มี
ลักษณะข้ามชาติ ข้ามวัฒนธรรม โดยมีขอบข่ายงานที่เพิ่มขึ้น ดังนี้

- 1) การบริหารคนเก่งข้ามภูมิภาค (Cross Border Talent Management)
- 2) การพัฒนาบุคลากรให้เป็นพลเมืองโลก (Global Citizen Development)
- 3) การบริหารความต่างทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Management)
- 4) การบริหารผลตอบแทนสำหรับผู้ไปปฏิบัติงานต่างประเทศ (Pay and Benefit For Oversea Assignee)
- 5) การประสานงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (ภายใน
และระหว่างองค์กร) (Coordination and Inter-Relation)
- 6) บทบาทของ HR ในการควบรวมกิจการในต่างประเทศ (HR Role in
Merger and Acquisition Abroad)

อย่างไรก็ดีบทบาทเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรระหว่างประเทศ (Strategic International Human Resource Management) ที่มีความสำคัญมาก ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กร และกระบวนการจัดการภายใน ให้สัมพันธ์สอดคล้องกับกลยุทธ์ของกิจการจนสามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีภารกิจหลักจำแนกเป็น 6 ลักษณะ คือ

- 1) การจัดหาบุคลากรเข้าทำงานในองค์กรระหว่างประเทศ (International Staffing Policy)
- 2) การเตรียมความพร้อมและการฝึกอบรมบุคลากรองค์กรระหว่างประเทศ (Preparation and Training of International Employees)
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรระหว่างประเทศ (International Performance Appraisal)
- 4) การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ (Formulating Compensation and Benefits Packages)
- 5) แรงงานสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Labor Relations)
- 6) การบริหารความหลากหลายของแรงงานระหว่างประเทศ (Diversity in the International Workforce)

โดยปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรระหว่างประเทศ ได้แก่

- 1) บุคลากร (Employees)
- 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร (Management Factors)
- 3) กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Laws)
- 4) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม (Culture)



- 5) กลยุทธ์การจัดการระหว่างประเทศ (International Management Strategy) เช่น รูปแบบของสินค้าและบริการ กลยุทธ์การบริหารสาขา แผนของบริษัทในอนาคต
- 6) คุณสมบัติของบุคลากรในแต่ละพื้นที่ (Local Human Qualification)
- 7) การเตรียมการไปเป็นผู้บริหารในต่างประเทศ (Expatriate Preparation)

การเตรียมความพร้อมของนักทรัพยากรมนุษย์

Dave Ulrich และ Wayne Brockbank (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการดำเนินงานระหว่างประเทศ ภูมิภาค และระดับสากล หรือองค์กรระดับโลก (Global HR Professional Competencies) มาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 25 ปี และได้สรุปถึงขีดสมรรถนะที่สำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรระดับโลก ดังนี้

1) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

- เป็นหุ้นส่วนคู่คิดทางธุรกิจ
- เป็นผู้ช่วยขاضงในการให้บริการร่วมทางธุรกิจ
- เป็นศูนย์แห่งความชำนาญการทางด้านทรัพยากรมนุษย์

2) สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์

- ผู้วางตำแหน่งกลยุทธ์ HR มีอาชีพจะสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกของกิจการและแปลมาเป็นการลงมือเชิงกลยุทธ์ได้
- นักกิจกรรมที่น่าเชื่อถือ HR จะต้องสร้างความน่าเชื่อถือจากการรักษาคำมั่นสัญญา สร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่ไว้วางใจได้
- ผู้สร้างขีดความสามารถ HR มีอาชีพจะต้องสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งด้วยการสร้างสมรรถนะของคนให้เป็นขีดความสามารถขององค์กร
- แคมป์เปลี่ยนแห่งการเปลี่ยนแปลง HR มีอาชีพจะต้องสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้จริงทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

- บุคลากรและนักวัดกรดำเนินงานบุคคล HR มืออาชีพจะต้องสามารถสร้างนวัตกรรมด้วยการบูรณาการองค์ประกอบต่างๆ มาแก้ไขปัญหาขององค์กร
- ผู้นำเสนอเทคโนโลยี HR มืออาชีพจะต้องใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือจัดระบบด้านธุรการงานบุคคลและใช้เชื่อมโยงระหว่างบุคลากรในองค์กร

ในขณะที่ The HR Certification Institute (HRCI, 2012) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรระดับโลก (Global Professional in HR) ได้จะต้องทักษะความสามารถที่จำเป็นภายใต้ภารกิจสำคัญที่มีต่อองค์กร 5 ประการ ดังนี้

1) **Strategic Business Management** เป็นภารกิจในการพัฒนากลยุทธ์ด้าน Global HR เพื่อสนับสนุนเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว และค่านิยมขององค์กร นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีทักษะความสามารถคือ

- สามารถร่วมพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติขององค์กร (รวมทั้งพัฒนาโครงสร้างองค์กร)
- สามารถพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น Outsourcing, Off Shoring, New Product Development, Transfer of Technology and Human Capital, Talent Management, Shared Service เพื่อสนับสนุนแผนกลยุทธ์องค์กรและความต้องการทางธุรกิจในระดับข้ามชาติ
- สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการสร้างธุรกิจใหม่ขององค์กรในระดับข้ามชาติ
- สามารถร่วมตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการตรวจสอบธุรกิจเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ เช่น Expansions, Mergers and Acquisitions, Joint Venture, Greenfield Operations, Divestitures



- สามารถพัฒนาระบบการวัดเพื่อประเมินว่าผลงานของ HR มีส่วนทำให้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด
- สามารถร่วมพัฒนาและบูรณาการวัฒนธรรม ค่านิยมหลัก มาตรฐาน จรรยาบรรณ และปรัชญาขององค์กร ลู่ความรับผิดชอบทางสังคมขององค์กรและภาพลักษณ์ของนายจ้าง
- สามารถสร้างความสัมพันธ์ระดับข้ามชาติทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการเป็นพันธมิตรกับหุ้นส่วนธุรกิจ เช่น Diversity Councils, Joint Venture Partners, Employers' Group, Unions, Work Councils, Business Leader Forums
- สามารถตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการจัดการว่าจ้างบุคคลภายนอกและการคัดเลือกผู้ชาย เพื่อตอบสนองความจำเป็นทางธุรกิจ เช่น Benefit, Pay Roll, Relocation, Global Assignment Management
- สามารถร่วมพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงระดับข้ามชาติ
- สามารถตัดสินใจกลยุทธ์เกี่ยวกับ HRIS ที่เหมาะสมกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรตามสภาพแวดล้อมระดับข้ามชาติ
- สามารถพัฒนาและดำเนินการโครงการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่สอดคล้องกับปรัชญาและเป้าหมายขององค์กร กฎหมาย และหรืออิทธิพลจากภายนอกองค์กร

2) **Global Talent Acquisition** เป็นภารกิจในการพัฒนาดำเนินการและประเมินผลกลยุทธ์ด้าน Global HR ให้สนับสนุน วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากภาพลักษณ์ของนายจ้าง การวิเคราะห์งาน ค่าใช้จ่าย การสรรหา การจ้าง การเตรียม และการกระตุ้นบุคลากรให้มีความพร้อมกับความ ต้องการขององค์กร นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีทักษะความสามารถคือ

- ปรับเปลี่ยน นโยบาย วิธีปฏิบัติ และโครงการต่างๆ ในการพัฒนา ทักษะของคนเก่งให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ในระดับข้ามชาติ และมีการ

ประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบของประเทศ
ต่างๆ ที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ

- พัฒนากลยุทธ์เชิงรุกในการพัฒนาและการเคลื่อนย้ายคนเก่งในระดับ
ข้ามชาติ และทำให้แน่ใจว่าเหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจ
- ใช้นโยบายเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของนายจ้าง ให้เกิดประโยชน์และสนับสนุน
ในการดึงดูดคนเก่งในตลาดแรงงานทั้งระดับข้ามชาติ และท้องถิ่น เข้ามา
สู่องค์กร
- ระบุชี้ชัด นำมาใช้และประเมินแหล่งสรรหาคคนเก่งในระดับข้ามชาติ เช่น
เครือข่ายระดับบุคคล สถาบันการศึกษา บอร์ดชาวระดับนานาชาติ
- พัฒนาแผนบุคลากร (Workforce Plan) ระดับข้ามชาติ เพื่อ
ให้สนับสนุนความจำเป็นทางธุรกิจ โดยร่วมมือกับผู้นำและผู้บริหาร
สายงานต่างๆ
- คำนวณต้นทุน และประมาณการงบประมาณ เพื่อมอบหมายและให้
คำแนะนำในการบริหารสายงานในระดับข้ามชาติให้เป็นไปตามกรอบ
งบประมาณ
- จัดทำคำบรรยายลักษณะงานตำแหน่งต่างๆ โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ
เฉพาะตำแหน่ง ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ต้องการ
- พัฒนา ดำเนินการ และประเมินผลทั้งก่อนและหลังเกี่ยวกับนโยบาย
และกระบวนการจ้างงาน เช่น เครื่องมือและเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก
สัญญาจ้างงานแบบ Secondment การตรวจสอบประวัติ ตรวจสอบ
สุขภาพ ที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม
- พัฒนา ดำเนินการ และประเมินผลกระบวนการปฐมนิเทศ/เข้ารับ
ตำแหน่งใหม่เกี่ยวกับวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ และกลยุทธ์องค์กร
- จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ที่ได้รับมอบหมายงานระดับข้ามชาติ
ที่มีศักยภาพ เกี่ยวกับเงื่อนไข ข้อกำหนด แผนงาน ความคาดหวังที่ตั้งไว้
ในการบริหารงาน เพื่อทำให้การย้ายที่ใหม่และงานที่มอบหมายประสบ
ความสำเร็จ



- ติดตามผลตัวชี้วัดด้านการบุคลากร เช่น ค่าใช้จ่ายในการว่าจ้าง คุณภาพของการจ้าง การดูแลรักษา เพื่อประเมินผลเทียบกับแผนการบุคลากร
- การปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยการเข้าประเทศของประเทศต่างๆ
- ประสานงานเกี่ยวกับการย้ายถิ่นที่อยู่ และให้บริการสนับสนุนในการมอบหมายงานข้ามชาติ เช่น การขนส่ง ที่พักอาศัย การจัดการทรัพย์สิน การเดินทาง การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษาโรงเรียนของบุตร และอาชีพของคู่สมรส/คู่ครอง
- จัดทำและดำเนินการสื่อสารกับผู้ได้รับมอบหมายงาน รวมทั้งการบริหาร Home Country และ Local Country

3) **Global Compensation** เป็นภารกิจในการจัดทำและประเมินผลกลยุทธ์เกี่ยวกับค่าจ้าง ค่าตอบแทน ผลประโยชน์อื่นๆ และเงินรางวัลที่สอดคล้องเหมาะสมกับเป้าหมายองค์กร นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีทักษะความสามารถคือ

- พัฒนาโปรแกรมค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เพิ่ม ให้มีเงินงบประมาณเพียงพอและเหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายและภาษีที่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และกฎหมายการทำงาน
- จัดทำและสื่อสารกลยุทธ์เกี่ยวกับสวัสดิการและค่าตอบแทนที่สอดคล้องและสนับสนุนความต้องการทางธุรกิจ และสร้างความผูกพันองค์กรของบุคลากรด้วย
- ออกแบบและเจรจาต่อรองเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการในเปลี่ยนแปลงธุรกิจ เช่น M & A, Joint Venture
- พัฒนา ดำเนินการ พัฒนาระบบการประเมินผลงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจระดับข้ามชาติ
- จัดทำและดูแลโครงการค่าตอบแทน สวัสดิการ เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารระดับสูง ที่ดำเนินการกิจการในแต่ละประเทศ รวมทั้งโครงสร้าง

เงินเดือนพื้นฐาน แผนธุรกิจระยะสั้นและระยะยาว โครงการสวัสดิการเพิ่ม
การจัดการด้านภาษีของเงินค่าตอบแทน

- พัฒนา ดำเนินการโครงการผลประโยชน์เพิ่มสำหรับผู้ได้รับมอบหมายงาน
ระดับข้ามชาติ เช่น ค่ารักษาพยาบาล โครงการช่วยเหลือบุคลากร
สมาชิกสโมสร รถบริษัท
- พัฒนาและดำเนินการกำหนดค่าตอบแทนและเงื่อนไขต่างๆ เช่น
การคำนวณงบดุล รางวัล โบนัสหลังสิ้นสุดการดำรงตำแหน่ง เบี้ยเลี้ยง
- พัฒนา ดำเนินการ และประเมินโครงการจัดการรายได้ ข้อมูลพันเกี่ยวกับ
ภาษีสังคม กองทุนหุ้นของผู้ได้รับมอบหมายงาน
- พัฒนา ดำเนินการ และประเมินโครงการ กระบวนการ และนโยบาย
ในการเปลี่ยนผ่านผู้ได้รับมอบหมายงานระดับข้ามชาติ ไปยังสถานะของ
การจ้างงานแบบท้องถิ่น
- จัดตั้งและดูแลโครงการเงินเพิ่มพิเศษ สวัสดิการ และค่าตอบแทน
สำหรับการจ้างบุคลากรแบบท้องถิ่นที่ไปดำเนินการในประเทศต่างๆ
- บริหารและประเมินการมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการและ
กิจกรรมในการจ่ายเงินเดือน

4) **Organizational Effectiveness & Talent Management** เป็น
ภารกิจในการออกแบบ ดำเนินการและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โครงการ
กระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนาและสร้างความผูกพันองค์กรอย่างมี
ประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องและความจำเป็นขององค์กร
วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีทักษะความ
สามารถคือ

- พัฒนาโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกฎหมาย และ
ระเบียบข้อบังคับของแต่ละประเทศ
- สนับสนุนให้บุคลากรที่อยู่ในท้องถิ่น และภูมิภาค ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
วัฒนธรรมและค่านิยมหลักขององค์กร



- พัฒนาและดำเนินโครงการผนวกรวมความหลากหลายในระดับข้ามชาติ ให้มีความสอดคล้องกับปรัชญาองค์กรและข้อกำหนดทางกฎหมาย โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมด้วย
- พัฒนาระบบเพื่อสนับสนุนการสร้างกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับข้ามชาติ
- พัฒนาและปรับเปลี่ยนโครงการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไปยังบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับข้ามชาติ
- พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เหมาะสมตามความจำเป็นของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ดำเนินการและประเมินผลกระบวนการวัดความมีประสิทธิภาพของโครงการพัฒนาองค์กรบนฐานของเครื่องมือวัดผลด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับข้ามชาติ เช่น ประเมินระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร การลดจำนวนบุคลากร ผลลัพธ์การฝึกอบรม Benchmarking, Scorecard
- พัฒนาและดำเนินการ กระบวนการ โครงการและเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสายอาชีพ พัฒนาภาวะผู้นำ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง และการดูแลรักษาบุคลากรทั่วทั้งองค์กรในระดับข้ามชาติ ไม่ใช่เพียงเฉพาะแห่ง
- พัฒนาและดำเนินการฝึกอบรมด้านภาษาและวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรที่รับผิดชอบงานระดับข้ามชาติ และสำหรับครอบครัวหากจำเป็น
- พัฒนาระบบการและโครงการเพื่อสนับสนุนการจัดสรรกำลังคนตามเขตภูมิศาสตร์ และ/หรือทีมเสมือนจริง เช่น Shared Leadership, Task Completion, Project Management
- ดำเนินการกระบวนการบริหารผลงานขององค์กรทั่วโลกเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของธุรกิจทั้งในท้องถิ่นและข้ามชาติ และเหมาะสมกับวัฒนธรรม

- พัฒนาและดำเนินโครงการเพื่อสนับสนุนการเติบโตขององค์กร การปรับโครงสร้างองค์กร การจัดสรรกำลังคนใหม่ การลดขนาดองค์กรในระดับข้ามชาติ รวมทั้งกระบวนการบริหารทางออกขององค์กร เช่น การเลิกกิจการ การขายบริษัท การลดกำลังคน และการรวมกิจการ
- พัฒนาโครงการจัดสรรบุคลากรผู้รับมอบหมายงานในระดับข้ามชาติ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร
- พัฒนาและดำเนินการรูปแบบขีดสมรรถนะ (Competency) บุคลากรในระดับข้ามชาติเพื่อสนับสนุนเป้าหมายธุรกิจทั้งในท้องถิ่นและข้ามชาติที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรม

5) Workforce Relation and Risk Management เป็นภารกิจ

ในการพัฒนากระบวนการและวิธีปฏิบัติงานเพื่อป้องกัน หรือยกระดับค่านิยมองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงและจัดการเกี่ยวกับสิทธิและความต้องการของบุคลากรบนพื้นฐานของระดับข้ามชาติ นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีทักษะความสามารถคือ

- ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายสิทธิสภาพนอกอาณาเขตเพื่อลดความเสี่ยงของบริษัท
- เพิ่มความสัมพันธ์อันดีกับแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานด้านแรงงานที่ยอมรับกัน โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับที่ได้รับการยอมรับในระดับข้ามชาติ
- ติดตามผลการดำเนินการของผู้รับเหมาช่วงคู่ค้า ให้ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการจ้างงานและข้อกำหนดทางจริยธรรม เพื่อลดความเสี่ยงขององค์กร
- พัฒนาการกระบวนการตรวจสอบเพื่อประเมินการควบคุมภายในด้านทรัพยากรมนุษย์ ประเมินผลงาน และปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง
- จัดทำและจัดเก็บบันทึกประวัติของบุคลากรให้เหมาะสม เป็นไปตามกฎหมายเกี่ยวกับสิทธิส่วนบุคคล



- จัดทำทางเลือกตามที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย เพื่อแก้ไขปัญหาข้อพิพาทแรงงาน และในกระบวนการร้องทุกข์
- พัฒนาและดำเนินการโครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวก เช่น การยอมรับบุคลากร การเสริมแรงเชิงบวก การให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน
- ประสานงานกิจกรรมเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง การทำหนังสือข้อตกลงกับสหภาพแรงงานในระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศตามความจำเป็น
- เข้าร่วมเจรจากับกลุ่มสหภาพแรงงาน ตัวแทนลูกจ้างในการจัดทำข้อตกลงการเรียกร้องตามที่กฎหมายกำหนด
- พัฒนาคำแนะนำและสื่อสารกับลูกจ้างเกี่ยวกับนโยบายการจ้างงานขององค์กร เช่น ข้อกำหนดทางจริยธรรม ระเบียบเกี่ยวกับการล่วงเกินทางเพศ
- ประสานงานในการบริหารความเสี่ยงระดับข้ามชาติ เช่น การแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉิน การดำเนินการด้านความปลอดภัย (รวมทั้งความเสี่ยงเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา)

องค์กรที่พร้อมรับกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากการศึกษาของ Collin and Porras (1995) และ Institute for Social Research รัฐมิชิแกน สหรัฐอเมริกา (Maitland, 2002) พบว่า องค์กรที่มีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทั้งในแง่การบริหาร บุคลากร ในองค์กร สินค้าและบริการ การสร้างนวัตกรรม คือ คุณลักษณะขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) มีลักษณะดังนี้

(1) คุณภาพการบริหาร (Management Quality)

- ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง มีความเชื่อมั่น เป็นที่เลื่อมใสและเป็นแบบอย่าง
- มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องชอบธรรม ตัดสินใจและนำสู่การปฏิบัติที่รวดเร็ว เน้นผลงาน

- ให้ความไว้วางใจพนักงาน แต่ก็มีความรัดกุมสำหรับพนักงานที่ไม่ปฏิบัติงาน
- (2) มีวัฒนธรรมระบบเปิด (Openness & Action Orientation)
- การบริหารงานอนุญาตให้เรียนรู้ความผิดพลาดได้ และให้มีการเปลี่ยนแปลงได้
 - องค์กรเน้นประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีการสื่อสารกับพนักงานอย่างทั่วถึง
 - มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ โดยให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญ
- (3) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในระยะยาว (Long-Term Orientation)
- องค์กรเป็นที่ทำงานที่มั่นคงและปลอดภัย และมีการบริหารงานในรูปแบบใหม่
 - องค์กรได้รักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการบริการลูกค้าให้ดีที่สุด และองค์กรได้เติบโตมาพร้อมกับคู่ค้าพันธมิตร และลูกค้า
- (4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement & Renewal)
- กระบวนการภายในองค์กรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และดำเนินงานอย่างเรียบง่าย
 - มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและแตกต่างจากองค์กรอื่น
 - มีการสร้างนวัตกรรมต่อเนื่องในด้านสมรรถนะหลักขององค์กร และมีการรายงานด้านการเงินและด้านอื่นๆ ให้พนักงานทราบ
 - องค์กรมีการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การบวนการ และบริการอย่างต่อเนื่องโดยมีการบันทึกรายงานทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

(5) คุณภาพของพนักงาน (Employee Quality)

- องค์กรมีการจูงใจพนักงานเพื่อให้ทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่เกินความคาดหวัง
- มอบหมายพนักงานรับผิดชอบในงานและผลลัพธ์ต่างๆ ที่ชัดเจน และมีแรงงานที่หลากหลาย และมีส่วนสนับสนุนต่อกัน
- พนักงานได้รับการฝึกอบรมให้มีความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ระบบทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับการเข้าสู่ AEC

จากการศึกษาการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรธุรกิจไทยในบริบทประชาคมอาเซียนโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย และสถาบันการจัดการงานบุคคลในปี พ.ศ. 2555¹ พบว่าการที่ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จะส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจและการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมาก กล่าวคือจะทำให้มีการยกระดับสู่ความเป็น International และ Globalization มากขึ้น

โดยได้นำเสนอโมเดล "องค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคลในบริบทโลกาภิวัตน์" ดังนี้

¹ การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรธุรกิจไทยในบริบทประชาคมอาเซียน ผู้วิจัยคือ ดร.จำเริญ จวงตระกูล ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์ และคณะ ภายใต้สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย สถาบันการจัดการงานบุคคล



ซึ่งสามารถแจกแจงวิเคราะห์เป็น 7 ส่วน เชื่อมโยงเข้าหากันได้ดังนี้

- 1) ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างไปตามประเภทธุรกิจ สถานที่ตั้ง และสถานะการแข่งขันในระดับนานาชาติและระดับสากล ปัจจัยภายนอกองค์กรธุรกิจของบริษัทประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญที่จะเกิดขึ้นตามเป้าหมายของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 4 ประการ
 - 1.1) การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวเพื่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานเสรี
 - 1.2) สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียนประกอบด้วย การมีมาตรฐานพหุชาติข้อยเล็กทรอนิกส์ E-ASEAN นโยบายภาษี



นโยบายการแข่งขันสิทธิทรัพย์สินทางปัญญา การคุ้มครองผู้บริโภค และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

- 1.3) การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค โดยการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และมีการแข่งขันอย่างยุติธรรม
- 1.4) การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกโดยการสร้างเครือข่ายการผลิต การจัดจำหน่ายการจัดทำเขตการค้าเสรี (FTA) กับคู่เจรจาต่างๆ ทั่วโลก

สถานการณ์นี้จึงเกิดการแข่งขันที่เปิดกว้างให้ประเทศที่มีการผลิตต้นทุนต่ำหรือมีประสิทธิภาพสูงกว่าย่อมมีความได้เปรียบ เช่นเดียวกันกับการไหลของทุนก็จะแสวงหาผลตอบแทนที่สูงกว่า ในขณะที่กำลังคนก็มีการไหลไปยังแหล่งที่ผลตอบแทนแรงงานมากกว่าเช่นกัน ปัจจัยแวดล้อมองค์การจึงยกระดับสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์มากยิ่งขึ้น

2) กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) จากการแข่งขันที่เปิดกว้างมากขึ้น องค์การที่ต้องการเติบโตยิ่งขึ้นในบริบทนี้จะต้องมีการปรับทิศทางธุรกิจไปใน 3 ทิศทางหลัก

2.1) องค์การที่มุ่งประสิทธิภาพในระดับสากล (Global Efficiency)

- ประสิทธิภาพอันเกิดจากความแตกต่างของแต่ละชาติในด้านต้นทุนและความชื่นชมที่ผู้บริหารมีต่อแต่ละประเทศ
- ประสิทธิภาพที่เกิดจากขนาดของเศรษฐกิจคือ เกิดจากการใช้โอกาสที่ทำให้มีขนาดของเศรษฐกิจเหมาะสมกับธุรกิจนั้นๆ
- ประสิทธิภาพอันเกิดจากขอบเขตของเศรษฐกิจ เช่น สามารถร่วมลงทุน การแบ่งภาระต้นทุนทางการตลาดได้

2.2) องค์กรที่มีความยืดหยุ่นกับสถานการณ์สากล

- ความยืดหยุ่นอันเกิดจากความแตกต่างของแต่ละประเทศ เช่น การจัดการความเสี่ยงและโอกาสที่แตกต่างกัน
- ความยืดหยุ่นจากขนาดของเศรษฐกิจที่รองรับการดำเนินธุรกิจนั้นๆ ได้
- ความยืดหยุ่นจากขอบเขตความหลากหลายของระบบเศรษฐกิจที่รองรับธุรกิจได้หรือไม่

2.3) องค์กรที่สะสมองค์ความรู้สำหรับโลกาภิวัตน์

- การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากสังคมที่แตกต่างและแนวทางการบริหารที่แตกต่างในแต่ละประเทศ
- การเรียนรู้ที่เกิดจากขนาดของเศรษฐกิจแตกต่างทำให้ได้ประสบการณ์การบริหารต้นทุนและการสร้างนวัตกรรมได้ต่างกัน
- การเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรที่เป็นธุรกิจที่แตกต่างกันที่ส่วนใหญ่เป็นเงินและผลสำเร็จของการบุกเบิกธุรกิจใหม่ของหน่วยธุรกิจย่อยๆ ในต่างประเทศต้องมีระบบค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรต่างชาติ หรือไปทำงานประจำในต่างประเทศ ความก้าวหน้าในสายอาชีพยังขึ้นอยู่กับประเทศบ้านเกิดเป็นหลัก
- องค์กรทำธุรกิจหลายประเทศ (Multinational) องค์กรประเภทนี้หน่วยธุรกิจที่มีกระจายอยู่ในประเทศต่างๆ จะได้รับอิสระในการดำเนินงานมากขึ้น แม้จะต้องรับนโยบายจากสำนักงานใหญ่ที่ประเทศแม่ก็ตาม องค์กรในลักษณะนี้จึงมีบุคลากรหลายชาติต้องการการพัฒนาด้านภาษา วัฒนธรรม การปฏิบัติงานในความหลากหลาย มีระบบค่าตอบแทนที่พัฒนาขึ้นสำหรับ Global Packages ความก้าวหน้าและแรงจูงใจนอกจากเรื่องผลตอบแทนแล้วยังประกอบด้วยโอกาสความก้าวหน้าและความท้าทายในต่างประเทศ



- องค์การระดับสากล องค์การลักษณะนี้จะดำเนินธุรกิจที่เป็นอัตลักษณ์เดียวกันในระดับสากล สินค้าหรือบริการจะไม่มีหลากหลายหลายไปตามประเทศ องค์การในลักษณะนี้จึงมีบุคลากรต่างชาติจำนวนมากที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องการพัฒนาด้านภาษา วัฒนธรรม การจัดการความหลากหลาย และการฝึกประสบการณ์ การปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานเป็น Global Strategic Positioning ค่าตอบแทนที่มี Global Packages โอกาสความก้าวหน้าในระดับสากล และโอกาสความท้าทายในงานในรูปแบบต่างๆ ระดับ Global

3) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ธุรกิจ ประกอบด้วยสองมิติหลักคือ

3.1) ยกระดับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากระดับประเทศ สู่มิติระดับสากล มีลำดับของการพัฒนาการ ดังนี้

- องค์การธุรกิจในประเทศ เป็นองค์การธุรกิจที่มีสินค้าหรือบริการที่ผลิตและให้บริการในประเทศเท่านั้น องค์การประเภทนี้มักมีบุคลากรเป็นของประเทศนั้นๆ ไม่มีปัญหาในแง่ภาษาและวัฒนธรรม ความก้าวหน้าในสายอาชีพก็จำกัดในประเทศ ระบบจูงใจมุ่งที่เงินเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องไปกับผลงานของบุคคลและองค์กร ความรู้ทักษะที่จำเป็นในงานแบ่งเป็นสองกลุ่มคือ ความรู้ในงาน กับกลุ่มบริหาร การเดินทางไปต่างประเทศมีจำกัด และผู้เดินทางจะได้รับค่าเดินทางไปทำงานต่างประเทศเป็นค่าตอบแทนเพิ่มเติม
- องค์การธุรกิจระหว่างประเทศ เป็นองค์การธุรกิจที่เริ่มมีสินค้าหรือบริการในต่างประเทศ อาจมีศูนย์บริการ หรือตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ องค์การในลักษณะนี้จึงอาจมีบุคลากรต่างชาติ

บุคลากรบางส่วนที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาด้านภาษา วัฒนธรรม และการปรับค่าตอบแทน

- 3.2) พัฒนาศักยภาพที่ทีมงานทรัพยากรมนุษย์สู่ระดับสากล การเปลี่ยนสถานะองค์กรจากระดับประเทศสู่นานาชาติหรือสากลทำให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความเปลี่ยนแปลงไปมากกว่าคือ มีขอบข่ายกิจกรรมที่กว้างขวางขึ้น ต้องมีมุมมองที่กว้างขึ้น มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น มีผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น ต้องผสมผสานการปฏิบัติงานของคนต่างชาติกับคนท้องถิ่น ต้องบริหารความเสี่ยงสูงขึ้น บัณฑิตภายนอกมีผลกระทบต่อการบริหารงานมากขึ้น มีความแตกต่างหลากหลายในการบริการและการจ้างงานแต่ละประเทศมากขึ้น ด้วยลักษณะงานที่เปลี่ยนไปดังกล่าว จึงต้องการผู้รับผิดชอบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถแตกต่างจากเดิมด้วย (Aguinis, 2007: 13) กล่าวคือต้องการความรู้ความสามารถในด้านการบริหารกลยุทธ์ ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์การประสิทธิภาพสูง และการพัฒนาบุคลากร การจัดการกำลังคนระดับสากล การมอบหมายบริหารงานระหว่างประเทศ ค่าตอบแทนระดับสากล และแรงงานสัมพันธ์ และกฎหมายแรงงานระหว่างประเทศ เป็นต้น

องค์กรต้องพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐาน ASEAN Competency-Based HR ต้องกำหนดตัวแบบของทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับหน้าที่ของแต่ละองค์กรในประเทศไทยในชุมชนอาเซียน โดยมี Competency Sets ดังนี้คือ (1) Core ASEAN Competency รวมด้านภาษาและวัฒนธรรม ASEAN ในระดับความรู้ ความเข้าใจที่สามารถใช้ในทางธุรกิจได้ (2) Functional ASEAN Competency (3) Leadership Competency (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2554: 16)



4) การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

- 4.1) การออกแบบระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR System Design) ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานที่ให้บริการส่วนกลาง หน่วยงานสนับสนุนด้านเทคนิคจากส่วนกลาง หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารในหน่วยธุรกิจต่างๆ ในรูปแบบการให้คำปรึกษาแนะนำที่เรียกว่า Business Partner การให้บริการตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการให้บริการโดยตรงจากบุคลากรในลักษณะ HR Help Desk หรือการใช้ขีดความสามารถของระบบสารสนเทศที่เป็น Social Network เพื่อการสื่อสารและให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนการ Outsourcing งานบริการบางส่วนให้บุคคลภายนอกที่สามารถดำเนินการได้ประสิทธิภาพสูงกว่า
- 4.2) การจัดระบบบริการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Services) บริการที่สำคัญของงานบริการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการ การจัดการเรื่องวันเวลาทำงาน การดำเนินการด้านการจ้างงานให้ถูกต้องตามกฎหมายของท้องถิ่นที่ตั้ง และหลักปฏิบัติทางกฎหมาย หรือหลักของความยุติธรรมสิทธิมนุษยชนสากล การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งมีความสลับซับซ้อนยุ่งยากมากทั้งมีกฎหมายในประเทศต่างๆ มิติวัฒนธรรม และความหลากหลายของบุคลากรและระบบรายงานและการควบคุมในทางนโยบายและคุณภาพงานทรัพยากรมนุษย์
- 4.3) การบริหารกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategic Intent) เป็นการสร้างขีดความสามารถ ความเข้มแข็งขององค์กร โดยการเชื่อมโยงและบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา โดยการกำหนดปรัชญา นโยบาย การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร (Ulrich, 2005: 152-176;

Analoui, 2007: 33, 108; Brabazette, 2008: 14) ที่มีความใกล้เคียงความเป็นนานาชาติมากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องทำให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ธุรกิจ ด้วยการยกระดับความสำคัญของงานให้เชื่อมโยงประสานกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เรียกว่า “งานด้านกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์” ประกอบด้วย 5 เรื่องสำคัญ ดังนี้

(1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนทั้งในแง่ปริมาณ คุณภาพ แหล่งกำลังคนที่สามารถสนองความต้องการต่อเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การในอนาคต รวมถึงแนวทางการใช้กำลังคนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น Outsourcing, Job Out Placement (Dealer, 2006: 70-75)

- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ เป็นการแสวงหาโอกาสจากประชากรกว่า 600 ล้านคนในอาเซียน ไม่ใช่กว่า 60 ล้านคนในประเทศไทย คนไทยมีความเข้มแข็งด้วยความยืดหยุ่นในด้านวัฒนธรรม จึงเป็นโอกาสที่จะทำงานร่วมกับ Talent จากต่างวัฒนธรรมได้ดี (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2554: 16)

- การสรรหาและคัดเลือก หมายถึง วิธีการเข้าถึงแหล่งกำลังคน การใช้เครื่องมือในการจูงใจให้ทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่การคัดเลือก ประกอบด้วย เครื่องมือวัดและประเมินผลบุคคลแบบต่างๆ เพื่อเลือกบุคลากรเข้าร่วมงานองค์การ ได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการด้านกำลังคน หรือตามแผนกำลังคนที่กำหนด (Roberts, 2008: 7-16) ในการสรรหาและคัดเลือกควรใช้เครื่องมือการคัดเลือกที่เป็นสากลไม่จำกัดวัฒนธรรม โดยมองแหล่งสรรหาที่คนกว่า 600 ล้านคนใน ASEAN



- องค์การไทยที่รับแรงงานใน ASEAN เข้ามาทำงานหรือส่งแรงงานไทยไปทำงานในประเทศสมาชิก ASEAN ควรดูความสามารถทางการแข่งขันรวมถึงศักยภาพทางเศรษฐกิจ ประสิทธิภาพของรัฐ ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ และโครงสร้างพื้นฐานของประเทศใน ASEAN ที่รับแรงงานหรือส่งแรงงานไปทำงาน องค์การไทยที่รับคนใน ASEAN เข้ามาทำงาน หากต้องการคนที่มีคุณภาพสูง ควรให้ความสนใจรับคนจากสิงคโปร์หรือมาเลเซีย เข้ามาทำงาน ส่วนเวียดนามก็มีการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง สำหรับ 8 วิชาชีพตามข้อตกลงใน MRA นั้น ผู้ที่ประกอบอาชีพดังกล่าว สามารถที่จะโยกย้ายไปทำงานในประเทศสมาชิก ASEAN ใดๆ ก็ได้ แต่การเข้าไปทำงานในประเทศสมาชิกยังคงต้องเป็นไปตามกฎระเบียบของแต่ละประเทศสมาชิกอยู่ เช่น การสอบใบอนุญาตหรือใบรับรองมาตรฐานวิชาชีพ (Accredited) (วชิระ ชนะบุตร, 2554: 67)
- การสร้างความเข้มแข็งให้องค์การให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ตลอดจนการยกระดับทักษะฝีมือแรงงานและทักษะด้านภาษา เพื่อเตรียมความพร้อมของแรงงานไทยเข้าสู่ตลาดแรงงานในภูมิภาคอาเซียน (อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ, 2554) ความสามารถหลักที่จำเป็นอย่างน้อย 2 ประการคือ สื่อสารเป็น และทำงานเป็น เช่น ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ความสามารถในการทำงานกับคนอื่นเท่านั้น นอกนั้นเป็นองค์ประกอบ ยกเว้นตำแหน่งงานที่จำเป็นเฉพาะด้าน เช่น นักบัญชี วิศวกร
- วุฒิจรศึกษาคณะจะถูกรู้ให้มีความสำคัญลดลงเพราะการเปิดเสรีทางการศึกษา ดังนั้น้องค์การจะต้องเน้นการสรรหาคัดเลือก

เฉพาะงานที่เน้นขีดสมรรถนะเท่านั้น กระบวนการสรรหา
คัดเลือกเน้นในเชิงปฏิบัติมากขึ้น การสรรหาจะยากยิ่งขึ้น
เพราะการเปลี่ยนแปลงบนฐานการศึกษาเดิม โดยระบบการ
จ้างงานแบบรับเหมาช่วงจะมีมากขึ้น และจะเน้นเฉพาะด้าน
มากขึ้น (พงษ์เดช ศรียาชีพประดิษฐ์, 2553: 77)

- (2) การออกแบบองค์การ เป็นการวิเคราะห์และออกแบบงาน (Job Analysis and Design) หมายถึง การจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของส่วนงานต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงานที่สอดคล้องประสาและสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ โดยใช้หลักการจัดโครงสร้างแบบต่างๆ เช่น ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Function) การแบ่งตามกลุ่มงาน (Division) การจัดแบบ Matrix หรือแบบเครือข่าย หรืออื่นๆ (Goold & Campbell, 2002: 28 - 94; Stanford, 2007: 49-62)
- การจัดองค์การในยุคใหม่ควรเป็นแบบ Flat Organization ที่ลดลำดับชั้นการบังคับบัญชาและขั้นตอนให้น้อยที่สุด ทำให้มีต้นทุนที่ต่ำและไม่ยุ่งยาก เป็นองค์การที่จืดแต่แจ๋ว เพราะมีต้นทุนที่ต่ำกว่า เช่น องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก การมอบหมายงานพร้อมทั้งขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจ จะทำให้บุคลากรในองค์การมีความเป็นอิสระและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
 - องค์กรที่เป็น Joint Venture จะมีศักยภาพในการสร้างตลาดใหม่และการสร้างเครือข่ายการค้าในต่างประเทศได้ง่ายกว่า และองค์กรที่มีความเป็น Internationalization สูงจะได้เปรียบและมีศักยภาพในการต่อสู้ในทางธุรกิจได้ดีกว่าองค์กรท้องถิ่น (Local Organization) (พงษ์เดช ศรียาชีพประดิษฐ์, 2553: 76)



- (3) การพัฒนาองค์การความหลากหลาย การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ หมายถึง แนวคิดและกระบวนการในการปรับเปลี่ยน เพื่อยกระดับขีดความสามารถในมิติของโครงสร้าง กระบวนการทำงาน พฤติกรรมของบุคคล ทีมและองค์การ ให้ตอบสนองต่อบริบทและเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของสถาบัน อุดมศึกษาอย่างมีการวางแผน มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเป็นบุคคลภายในหรือภายนอก (McClean, 2006: 12-13) และเมื่อก้าวเข้าสู่ AEC จะต้องมีเรื่องความหลากหลาย ซึ่งถือเป็น Global Organization มีการทำงานข้ามชาติ มากขึ้น ต้องมุ่งเป็นองค์การสุขภาพดีมีความสุข (Healthy Organization) มีระบบและระเบียบที่ดีโดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรระดับไหน โดยให้ทั่วถึงและเท่าเทียม แต่ไม่เท่ากัน (ณัฐวดี พงศ์ศิริ, 2554: 46)
- (4) กลยุทธ์การบริหารผลงาน (Strategic Performance and Competency-Based Management) หมายถึง การจัดการให้เป้าหมาย กลยุทธ์ ถูกแปลงไปสู่การปฏิบัติด้วย กระบวนการวางแผน การกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่สอดคล้องกับพันธกิจองค์กร การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลและทบทวน แผนงาน การบันทึกข้อมูลรายงานผล เพื่อนำผลไปใช้ในการ บริหารค่าตอบแทนตามผลงาน และการจัดการสมรรถนะ และการจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (Houldsworth, 2004: 77-79)
- การเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือ อาจทำให้ แรงงานฝีมือในอาเซียนย้ายจากประเทศที่มีค่าตอบแทนต่ำ ไปยังประเทศที่มีแรงงานสูงกว่าและมีการใช้ภาษาอังกฤษ อย่างแพร่หลาย เช่น สิงคโปร์ และมาเลเซีย ซึ่งอาจทำให้

แรงงานฝีมือของไทยในบางสาขาย้ายไปในประเทศดังกล่าว โดยเฉพาะสาขาการแพทย์และวิศวกร ซึ่งมีผลให้ไทยอาจขาดแคลนแรงงานฝีมือที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศในระยะถัดไป (อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ, 2554)

- องค์กรต้องมีระบบการบริหารค่าตอบแทนและการจูงใจบนพื้นฐานสมรรถนะอาเซียนที่กำหนดไว้ ซึ่งระบบการตอบแทนอาจจะหลากหลายรูปแบบอย่างเหมาะสมและแข่งขันได้ การสำรวจค่าจ้างเพื่อเป็นข้อมูลตัดสินใจเชิงนโยบายค่าจ้าง จึงไม่จำกัดขอบเขตในประเทศอีกต่อไป (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2554: 16)
- ใช้หลักการ Performance-Based Pay เพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นต้องจ่ายตามผลงานที่ปรากฏอย่างแท้จริงและวัดผลได้ การกำหนดค่าจ้างเริ่มต้นแต่ละสาขาอาชีพจะกำหนดตามราคาตลาดของแต่ละท้องถิ่นและตามความสามารถเท่านั้น ค่าจ้างที่บุคลากรได้รับจะต้องสะท้อนความอยู่ดีกินดี สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจและสังคมของบ้านเมือง การทำงานล่วงเวลาถือเป็นเรื่องผิดปกติของการทำงาน (พงษ์เดช ศีรีวิชรประดิษฐ์, 2553: 78)
- ในด้านการจัดสวัสดิการต้องสอดคล้องกับหลักการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดูแลสวัสดิการและผลประโยชน์ของตนเอง การให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อตนเองมากกว่าพึ่งพาองค์กร สวัสดิการต้องเน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไข ระบบประกันตนจะเข้ามาแทนที่สวัสดิการ และมีแนวโน้มจะมีความต้องการสูงขึ้น โดยราคาเบี้ยประกันจะต่ำลง (พงษ์เดช ศีรีวิชรประดิษฐ์, 2553: 79)
- การสำรวจค่าจ้างและโครงสร้างค่าจ้าง หมายถึง การสำรวจค่าจ้างที่มีการจ่ายในตลาด เพื่อนำไปใช้กำหนดนโยบาย



และโครงสร้างค่าจ้างที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ค่าจ้าง โครงสร้าง ตำแหน่งงาน ความสามารถของบุคคลและผลการบริหารงาน (Shehzad, et al., 2008: 309) ระบบนี้มีความจำเป็น ที่ต้องพัฒนาสู่ระดับสากล

(5) การสร้างความผูกพันในงาน ประกอบด้วย

- แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากร และระหว่างบุคลากรกับองค์กร การสื่อสาร เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ด้วยกระบวนการและเทคนิค การสื่อสารอย่างเหมาะสมและทั่วถึง รวมถึงการแก้ปัญหา ข้อพิพาท ข้อเรียกร้องด้วยกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ และ กลไกทางกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ที่กำหนด (Armtrong, 2006: 159-165) อนึ่งช่องว่างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร กับผู้บริหารจะมีมากขึ้น เนื่องจากความรีบเร่งในการบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้า โดยจำนวนและบทบาทของสหภาพแรงงานจะมีมากขึ้น เนื่องจากการเคลื่อนย้ายทุนเข้ามาเพื่อให้ได้สิทธิประโยชน์เรื่อง เขตการค้าเสรี ดังนั้นบุคลากรจะปกป้องสิทธิตนเองโดยผ่าน กิจกรรมของสหภาพแรงงาน ซึ่งกฎหมายแรงงานสัมพันธ์และ กฎหมายคุ้มครองแรงงานยังไม่สามารถแก้ปัญหาความมี เสถียรภาพของแรงงานโดยรวมของประเทศไทยได้ (พงษ์เดช ศรีวิชัยประดิษฐ์, 2553: 80)
- การสร้างความผูกพันกับองค์กร หมายถึง กระบวนการ จัดบุคคลให้เหมาะกับงาน การสร้างภาวะผู้นำที่เหมาะสม การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้บุคลากร มีความสุข เกิดความจงรักภักดี และพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อ ผลสำเร็จโดยที่มีความผูกพันกับองค์กร (Coffman &

Molina, 2002: 26-28) ผลกระทบต่อองค์กรไทยคือ การถูกแย่งบุคลากรที่มีศักยภาพไปจากองค์กรด้วยเงินเดือน ค่าจ้างที่มากกว่าโดยองค์กรต่างชาติ ดังนั้นองค์กรไทย จะต้องทำสิ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการผูกใจจนกลายมาเป็นความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเคารพในความคิดเห็นของบุคลากร การยกย่องชมเชยบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนาน (วชิระ ชนะบุตร, 2554: 67)

- สุขภาพ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในงาน หมายถึง การจัดการศึกษา การจัดระบบการปฏิบัติงานที่สามารถรักษาสุขภาพ ป้องกันอุบัติเหตุ ความไม่ปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (Armstrong, 2006: 829-831) เรื่องของโปรแกรมตรวจสุขภาพประจำปี ให้พิจารณาในเรื่องเพศและวัย มากกว่าในเรื่องของตำแหน่งและอายุการทำงาน (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2554: 46)

4.4) การบริหารความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ (Talent Management) เพื่อคงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมุ่งที่บุคลากรที่มีความสามารถสูงเป็นหลัก ดำเนินการด้วย 5 กระบวนการดังต่อไปนี้

- (1) การจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) หมายถึง การสรรหา การพัฒนา การจูงใจ และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดให้เป็นผู้มีความสามารถสูง เพื่อสร้างความเป็นผู้นำในอนาคต (Byham, Smith, & Paese,



2002: 9, 17, 69) โดยควรเป็นผู้นำระดับสากลที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนพัฒนาและทดแทนเรื่องคน (Succession Planning) ที่ชัดเจนในระดับองค์กร (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2554: 45)

(2) การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) ทั้งเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดระบบโครงสร้าง กระบวนการทำงาน ระบบการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีเพื่อให้กลุ่มบุคลากรในระดับต่างๆ เกิดการเรียนรู้ เกิดการปรับเปลี่ยน ได้ทันสถานการณ์ มีการเรียนรู้ที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มแก่องค์การทำให้สถาบันอุดมศึกษามีการเติบโตอย่างยั่งยืน (Marguardt & Reynolds, 1994: 7-16)

- องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ (KM) ภายในองค์กร โดยเฉพาะพวกที่เป็น TOP Skill ที่ขาดแคลน ต้องมีระบบที่เรียกว่า Men Talk ผลิตเอาไว้เพื่อสอนงาน (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2554: 45)
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อพัฒนาผลงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม การจัดปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สนับสนุนการนำความรู้ไปปฏิบัติหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และมีการติดตามประเมินผล (Gibb, 2008: 5,16)
- การพัฒนาบุคลากรในทุกภาคส่วนเศรษฐกิจ โดยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งศึกษาข้อมูล กฎระเบียบ และข้อตกลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เพื่อเตรียมความพร้อมของธุรกิจ ตลอดจนแนวทางการขยายตลาดตามโอกาสและข้อตกลงใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งมีระบบการเยียวยา

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างและการแข่งขัน (อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ, 2554)

- การปฏิรูปกฎหมายเศรษฐกิจ และกฎระเบียบต่างๆ ให้เอื้อประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจการค้า การลงทุนอย่างเป็นธรรม และผลักดันให้มีการประกาศใช้กฎหมายใหม่ๆ เพื่อรองรับการเปิดเสรี เช่น กฎหมายเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับ การบังคับใช้กฎหมาย โดยเฉพาะกฎหมายใหม่ๆ ที่รองรับ การเปิดเสรีทางการค้า (อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ, 2554)
- การพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังรวมถึงการสร้าง Creative Economy วัฒนธรรม ศิลปะ สื่อสมัยใหม่ งานสร้างสรรค์ และออกแบบจะมีบทบาทมากขึ้นและสอดแทรกไปกับระบบ เศรษฐกิจปัจจุบัน ผลจากความจำเป็นในการใช้คนที่มีทักษะ เฉพาะด้านโดยตรง ทำให้ในยุคถัดไปการอบรมแบบ OJT จะมีบทบาทมากขึ้น สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ต้องมีทักษะเพิ่มเติมในด้านเกี่ยวข้องกับ ต่างประเทศ ความสามารถในการเจรจาต่อรองกับต่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับเงื่อนไขการค้าและระบบภาษี ความสามารถ ด้านภาษาต่างประเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศถือเป็น สิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานในการทำงาน และการทำธุรกรรมบน Handheld (พงษ์เดช ศรีวิชิรประดิษฐ์, 2553: 81)
- ในประชากรของประชาคมอาเซียน ต้องการความสามารถ ด้านภาษา ซึ่งอาจจะไม่ใช่ภาษาอังกฤษอย่างเดียว อาจจะต้อง หมายรวมถึงภาษาพม่า ภาษาเวียดนาม เป็นต้น พัฒนาคน ให้มีความพร้อมในการเคลื่อนย้ายไปในที่ต่างๆ (Mobility) ความพร้อมในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร



ความพร้อมในการจัดการกับความหลากหลาย (Diversity Management) (ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข, 2554: 67)

- ต้องเน้นความเป็น ASEAN Competency ต่อยอดจากระบบการศึกษาหรือแม้แต่องค์การธุรกิจเข้าไปกำหนดหรือดำเนินการด้านการศึกษาเสียเองในรูปแบบ Corporate University (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2554: 16)
- องค์การในไทยที่ส่งแรงงานไทยไปทำงาน หรือขยายธุรกิจไปประเทศใน ASEAN จะต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของแรงงานไทย ให้มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะในการทำงานร่วมกัน (วิจิระ ชนะบุตร, 2554: 67)

(3) การพัฒนาผู้นำ (Leadership Development)

(4) การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) เป็นการเตรียมการพัฒนาระบบบุคคลในระยะยาวให้สอดคล้องกับขีดความสามารถความต้องการของบุคคลและองค์การ

(5) การบริหารกำลังคนทดแทน เนื่องจากองค์กรที่มีความเป็นสากลมากจะมีการเคลื่อนย้ายกำลังคนมาก การบริหารกำลังคนทดแทนจึงมีความสำคัญสูงมากขึ้น

2) การวางปัจจัยพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Structure and Infrastructure) เพื่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปได้ อย่างมีคุณภาพและยั่งยืนจำเป็นต้องสร้างปัจจัยพื้นฐานที่เหมาะสมประกอบด้วย

- 2.1) การจัดโครงสร้างและระบบงานทรัพยากรมนุษย์ (HR Structure & Work Process) แสดงถึงระดับของความสัมพันธ์ การควบคุม การสนับสนุนของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานใหญ่ และหน่วยธุรกิจย่อย ซึ่งมักจะขึ้นอยู่กับระดับพัฒนาการและปรัชญา การปฏิบัติงานของแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามเมื่อองค์การธุรกิจก้าวสู่ระดับสากลมากขึ้นระบบดังกล่าวต้องมีความชัดเจนว่าในส่วนไหน ควบคุมและสนับสนุนโดยสำนักงานใหญ่และทีมงานผู้เชี่ยวชาญ และส่วนไหนหน่วยธุรกิจย่อยสามารถดำเนินการได้ ในบางองค์กรอาจมีทีมงานต่างชาติปฏิบัติงานร่วมเพื่อการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการกำกับให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนด และพบว่างานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับปฏิบัติการหน่วยธุรกิจย่อยมีอิสระในการดำเนินการมากขึ้น

การให้บริการงานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดโครงสร้าง กระบวนการ การให้บริการงานทรัพยากรมนุษย์แก่ผู้บริหารและบุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น จัดตามผู้รับบริการ (Human Resource Business Partner) ตามความเชี่ยวชาญ จัดเป็นศูนย์บริการกลางอย่างเหมาะสมกับบริบทสถาบัน (Ulrich & Brockbank, 2005: 201) และการให้บริการระดับภูมิภาค

- 2.2) ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) การปฏิบัติงานข้ามชาติ ในยุคปัจจุบัน การมีระบบสารสนเทศที่ดี ทำให้การบริหารและให้บริการบุคลากรแบบ Self Service ได้ง่ายขึ้น อีกทั้งใช้ในการกำกับควบคุมงานได้ดีอีกด้วย ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ในที่นี้ หมายถึง การจัดระบบข้อมูล การวิเคราะห์ การรายงานผล เพื่อความสะดวกในการให้บริการ หรือเข้าถึงบริการด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อการการตัดสินใจในทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Reilly & Williams, 2006: 2, 117)



3) การวัดผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินการได้ถูกต้องตามระบบ ผลการดำเนินการของระบบ การมีคู่เปรียบเทียบที่เป็นองค์กรระดับสากล (Global Benchmarking) ความสามารถในการจัดสมดุลระหว่างสากลกับท้องถิ่น (Balance of Global & Local) เพื่อผลการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีมาตรการวัดจะครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

3.1) มิติพื้นฐานด้านงานทรัพยากรมนุษย์ (HR Fundamentals)

- การปฏิบัติได้ถูกต้องตามกฎหมาย
- ระบบจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพ
- ระบบความปลอดภัย

3.2) มิติประสิทธิภาพของผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพพิจารณาจากการมีสมรรถนะที่กำหนด และมีความจับใจในทางธุรกิจ (Business Aligned)

3.3) มิติความพร้อมของบุคลากร (Workforce Readiness)

- ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Engagement)
- การรักษาบุคคลไว้ได้ (Retention)
- การเคลื่อนย้ายบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อใช้ประโยชน์ (Talent Mobility)
- การมีบุคลากรที่พร้อมปฏิบัติงาน (Job Readiness)
- การจัดการผลงานให้บูรณาการกับเป้าหมายขององค์กรและเกิดวัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Goal Alignment Performance Culture)
- การเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรในการทำธุรกิจระดับสากล (Global Learning)
- การยินยอมตอบระบบในฐานะองค์กรที่ทำงานด้วย (People Brand)

- 4) การวัดความสำเร็จในระดับองค์กร (Business Outcome) ซึ่งเป็นการวัดผลสืบเนื่องจากระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งไปที่ความสามารถในการแข่งขัน พิจารณาจาก
- ผลประกอบการ
 - การปรับตัวทางธุรกิจได้ทันเวลา
 - ประสิทธิภาพของสินค้าบริการ
 - นวัตกรรมที่เกิดขึ้น
 - ความพึงพอใจของลูกค้า



กรอบการประเมินการเตรียมความพร้อม ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อรองรับ การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีประเด็นหลักอยู่ที่ความแตกต่างหลากหลายของทั้งความสามารถ คักยภาพ เชื้อชาติ ความเชื่อ วัฒนธรรมประเพณีต่างๆ ของประชากรในอาเซียน ดังนั้นแนวคิดและเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร Competency Management และ Diversity Management จึงเปรียบเสมือนพลังงานสำคัญในการขับเคลื่อน ผู้เขียนจึงแยกส่วนการพัฒนารายองค์กรออกมาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

- การวางแผนอัตรากำลัง (HR Planning)
- การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)
- กฎหมายแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ (Labor Law & Employee Relation)
- การบริหารสายอาชีพ (Career Management)
- การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Welfare)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

- การอบรมและพัฒนา (Training & Development)
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

การพัฒนาองค์กร (Organizational Development)

- การบริหารขีดสมรรถนะ (Competency Management)
- การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management)

นอกจากนี้ยังพบว่า ในระบบงานทรัพยากรมนุษย์ถ้าพิจารณาในแง่กระบวนการเชิงระบบแล้วการสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีสิ่งแวดล้อมอื่นมารองรับส่งเสริมให้เกิดการทำงาน เกิดประสิทธิภาพ ในบริบทของการดำเนินงานในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ทิศทางนโยบายการทำงานเป็นเรื่องสำคัญ และต้องการความถูกต้องสูง โครงสร้างที่ดีสอดคล้องกับองค์กร การมีคู่มือต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานเรื่องคนในองค์กรจึงสำคัญ และสุดท้ายระบบควรมีการประเมินผล เพื่อเห็นความสำเร็จและประสิทธิภาพเชิงประจักษ์ ดังนั้นในระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จึงควรต้องปรากฏประเด็นเหล่านี้ด้วย ได้แก่ HR Manual, Report and Control, HR Infrastructure and Delivery และ HR Measurement ซึ่งอยู่ในกรอบของ HR Practice

ในส่วนของการประเมินคนและองค์กร เพื่อให้เห็นว่าความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดขององค์กรและความพร้อมของตัวองค์กรเป็นอย่างไร ดังนั้นผู้วิจัยจึงสร้างโครงสร้างการประเมินการเตรียมความพร้อม ประกอบด้วย (1) ประเมินการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (ประเมินระบบ) (2) การประเมินสมรรถนะของคนในองค์กร 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร นักทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานผู้มีศักยภาพสูง และ (3) การประเมินองค์กร ผ่านมุมมองของผู้บริหาร นักทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (ประเมินองค์กร) จึงทำให้การประเมินการเตรียมความพร้อมในเครื่องมือชุดนี้กลายเป็นการประเมิน HR Strategy และ Business Strategy ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมทั้งหมด

ดังนั้นแล้วองค์กรที่เหมาะสมต่อการใช้เครื่องมือประเมินนั้น จึงควรเป็นองค์กรที่มีการดำเนินธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามก็ดีด้วยเงื่อนไขดังกล่าว ผู้วิจัยจึงจำแนกรูปแบบขององค์กรตามการดำเนินธุรกิจในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็น 11 รูปแบบ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ยุทธศาสตร์กลยุทธ์ และลักษณะพนักงานที่มีในแต่ละองค์กร



กรอบการประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์
ในองค์กรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ที่มา : วิรินทร์ กิตติพิชัย และคณะ, 2557

ด้วยความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป้าหมายไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในแต่ละองค์กรมีความเหมาะสมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์กร ดังนั้นถ้าสามารถแจจแจงได้ว่าองค์กรนั้นมีระดับพัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับใด และมีเป้าหมายไปในทิศทางใด ก็จะสามารถวิเคราะห์ได้ว่าลักษณะขององค์กรนั้นกับระดับความพร้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมเพียงพอแล้วหรือไม่ (รายละเอียดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่เหมาะสมกับรูปแบบขององค์กร ดูในภาคผนวก)

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

รูปแบบ	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	พนักงาน
1	มีแผนขยายตลาด ไปในต่างประเทศ	ตั้งฐานการผลิต/ กระจายสินค้า/บริการ	มี Expat, Local, Inpat
2	มีแผนขยายตลาด ไปในต่างประเทศ	ตั้งฐานการผลิต/ กระจายสินค้า/บริการ	มี Expat และ Local
3	มีแผนขยายตลาด ไปในต่างประเทศ	ร่วมทุนกับ บ.อื่นที่มีฐาน การผลิต/บริการ	มี Expat และ Inpat
4	มีแผนขยายตลาด ไปในต่างประเทศ	ร่วมทุนกับ บ.อื่นที่มีฐาน การผลิต/บริการ	มี Expat เท่านั้น
5	มีแผนขยายตลาด ไปในต่างประเทศ	ร่วมทุนกับ บ.อื่นที่มีฐาน การผลิต/บริการ	มี Inpat เท่านั้น
6	มีแผนขยายตลาด ไปในต่างประเทศ	ส่งออกสินค้า/บริการ	มีพนักงานต่างชาติ
7	มีแผนขยายตลาด ไปในต่างประเทศ	ส่งออกสินค้า/บริการ	ไม่มีพนักงานต่างชาติ
8	เน้นตลาดในประเทศ เป็นหลัก	ขยายตลาดในประเทศ	มีพนักงานต่างชาติ
9	เน้นตลาดในประเทศ เป็นหลัก	ขยายตลาดในประเทศ	ไม่มีพนักงานต่างชาติ
10	เน้นตลาดในประเทศ เป็นหลัก	ไม่มีการขยายตลาด	มีพนักงานต่างชาติ
11	เน้นตลาดในประเทศ เป็นหลัก	ไม่มีการขยายตลาด	ไม่มีพนักงานต่างชาติ

รูปแบบองค์การตามการดำเนินธุรกิจในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ที่มา : วิริทธิ์ กิตติพิชัย และคณะ, 2557



ภาพที่พึงประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การเพื่อรองรับประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน

ตัวแบบภาพที่พึงประสงค์ของทรัพยากรมนุษย์และองค์การเพื่อรองรับการเข้าสู่
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ที่มา : วริณธ์ กิตติพิชัย และคณะ, 2557

ASEAN Living Competency – หมายถึง ความสามารถและ
ศักยภาพที่จำเป็นสำหรับการอยู่ร่วมในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบไปด้วย
6 องค์ประกอบ คือ

- (1) **ASEAN Mind and Ready to Change** หมายถึง การใส่ใจต่อ
สังคมและการเปลี่ยนแปลงทั้งการเมือง สังคม ธรรมชาติ และเศรษฐกิจ
ของประเทศในอาเซียน ด้วยความตระหนักเสมอว่าตนเองเป็นพลเมือง
อาเซียน มีการใฝ่เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
มีปฏิภาณไหวพริบ คิดบวก และเปิดใจกว้าง เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับ
ความเสี่ยงและสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน มีความมั่นคงทางจิตใจ สามารถ
ผ่อนคลายได้ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่น่าอึดอัดและลำบากใจ
- (2) **English Communication** หมายถึง ความสามารถในการใช้ภาษา
อังกฤษทั้งในระดับต้น กลาง สูง ตามความจำเป็นในตำแหน่งงานนั้นๆ
อาทิเช่น การเขียนรายงานการประชุม ทำจดหมายธุรกิจ เขียนรายงาน
สั้นๆ เขียน E-Mail ได้ตอบ สื่อสารในชีวิตประจำวัน การสนทนาทั่วไป
พูดในที่ประชุม นำเสนองาน อ่านเอกสารคำสั่งทั่วไป ฟังคำสั่งทั่วไป เจาะ
ต่อรอง อ่านและเขียนข้อตกลงและข้อสัญญา
- (3) **Cross-Cultural Diversity** หมายถึง การเคารพในความเชื่อและวิถี
การดำเนินชีวิต และให้เกียรติเพื่อนร่วมงานทุกระดับและทุกคน แม้ว่าจะมี
เชื้อชาติที่แตกต่างกัน ความใส่ใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทราบ
และปฏิบัติว่าสิ่งไหนควรและไม่ควร (DOs and DON'Ts) ตามวัฒนธรรม
ของผู้ร่วมงาน
- (4) **ASEAN and Culture Knowledge** หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับ
ประวัติศาสตร์ สังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ความเชื่อ ค่านิยม
วิถีชีวิต ขนบธรรมเนียมประเพณี รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
และเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้า/ร่วมธุรกิจ



(5) **Information Technology and Social Network** หมายถึง ความรู้ความสามารถทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองได้

(6) **Professional Skill** หมายถึง ศักยภาพในการทำงานในวิชาชีพของตน ได้แบบมืออาชีพ แก้ไขปัญหาในงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งสามารถสอนงานผู้อื่นได้

ASEAN Visioning Competency หมายถึง ความสามารถและศักยภาพ ของผู้นำ (Leader) ในองค์กร ผู้นำในองค์กรที่ต้องอยู่ร่วมกันในประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน ควรต้องมีวิสัยทัศน์ที่เรียกว่าวิสัยทัศน์อาเซียน ซึ่งประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

(1) **ASEAN Market and Business** หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับตลาด สินค้าและแรงงานอาเซียน การตระหนักถึงโอกาสทางธุรกิจในตลาดอาเซียน ความสามารถในการใช้ศักยภาพจากตลาดสินค้าและแรงงานในอาเซียน สามารถสร้างเครือข่ายธุรกิจในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

(2) **Human Values and Diversity Challenge** หมายถึง การให้คุณค่าและความยุติธรรมแก่ทุกคนในฐานะพลเมืองอาเซียน การให้ความสำคัญและตระหนักถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม สามารถสร้างโอกาสจากความหลากหลายนั้นเพื่อเป็นประโยชน์ทางธุรกิจได้

(3) **Change and Risk Awareness** หมายถึง การมีความรู้และทักษะ เกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อองค์กร และการมีความอดทนต่อความไม่ชัดเจนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอาเซียนได้

ASEAN Understanding Competency หมายถึง ความสามารถและ ศักยภาพนักทรัพยากรมนุษย์ (HR Practitioner) ในองค์กร นอกจากจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับอาเซียน ประชาคมอาเซียน วัฒนธรรมความแตกต่างหลากหลายของ

อาเซียน รวมถึงความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในงานแล้ว ในฐานะนักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เหล่านั้นอย่างลึกซึ้งซึ่งมากกว่าผู้อื่นด้วย เพราะประเด็นปัญหาเรื่องความแตกต่างหลากหลาย ลิทธิมนุษยชน ความปลอดภัย กฎหมายแรงงานจะกลายเป็นความท้าทายที่สำคัญและเป็นประเด็นอ่อนไหวในภูมิภาคที่มีความแตกต่างทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมากอย่างเช่นภูมิภาคอาเซียน ความสามารถและศักยภาพนักทรัพยากรมนุษย์จึงประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

- (1) **Human Rights and Diversity Management** หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม การสร้างเครือข่ายกับบุคคลต่างวัฒนธรรม สามารถเป็นผู้นำในการสร้างองค์การที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้
- (2) **ASEAN Labor Law and International Quality and Safety** หมายถึง มีความรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับกฎหมายแรงงานในอาเซียน กฎหมายแรงงานสตรีและผู้พิการ หลักคุณภาพและความปลอดภัยสากล หลักสิทธิมนุษยชน ความเป็นธรรม และความเท่าเทียม
- (3) **HR Expertise and Business Partner** หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร ธุรกิจอาเซียนและกลยุทธ์ทางการตลาด สามารถอดทนต่อความไม่แน่นอน/ไม่ชัดเจนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ ยึดหลักความเที่ยงตรง ความเป็นธรรมต่อองค์กรและพนักงาน รวมทั้งสามารถอธิบายและเชื่อมโยงเรื่องที่ซับซ้อน เทคนิคเฉพาะ ให้เป็นเรื่องเข้าใจได้ง่าย

ASEAN Working Competency หมายถึง ความสามารถและศักยภาพที่พึงประสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ในองค์กร ที่ต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงานและการใช้ชีวิตมากขึ้น สามารถรักษาความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวและครอบครัวได้ ต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนสถานที่ทำงานพร้อมที่จะเผชิญกับสิ่งใหม่ มีความสามารถความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานของตน



ASEAN Supporting Competency หมายถึง เป็นภาพที่พึงประสงค์ขององค์กร (Organization) ซึ่งถูกรองรับด้วยระบบต่างๆ ในองค์กรที่จะสร้างและผลักดันให้องค์กรและคนในองค์กรยืนอยู่บนสังคมและเศรษฐกิจของอาเซียนได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคง เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Organization) ซึ่งประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

- (1) **Quality of Management** หมายถึง องค์กรควรมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องชอบธรรม ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง สามารถเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานได้ และมีระบบการจัดการสามารถดึงดูดและรักษาคนมีความสามารถไว้ในองค์กรได้
- (2) **Organizational Culture** หมายถึง องค์กรมีการบริหารงานที่อนุญาตให้เรียนรู้ความผิดพลาดได้ และให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ มีการสื่อสารกับพนักงานอย่างทั่วถึง มีการจัดการความรู้ที่ดี และเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญ
- (3) **Quality of Employee** หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีพนักงานที่มีความสามารถ สามารถมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบในงานสำคัญ และได้ผลลัพธ์ที่ชัดเจน มีแรงงานที่หลากหลายและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข
- (4) **AEC Competitiveness** หมายถึง การดำเนินธุรกิจขององค์กรสามารถตอบสนองตลาด AEC ได้ องค์กรสามารถแข่งขันได้ใน AEC ทั้งด้านธุรกิจ และตลาดแรงงาน
- (5) **Improvement and Renewal** หมายถึง องค์กรมีการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและแตกต่างจากองค์กรอื่น กระบวนการภายในองค์กรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และดำเนินงานอย่างเรียบง่าย องค์กรมีความยืดหยุ่นสูงทั้งโครงสร้างและระบบ และพร้อมรับต่อสิ่งใหม่อยู่เสมอ

(6) **Sustainable** หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงปลอดภัย และมีการบริหารงานในรูปแบบใหม่ๆ สามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการบริการลูกค้าให้ดีที่สุด ใส่ใจต่อชุมชน สังคมรอบองค์กร และสังคมอาเซียน

ภาพที่พึงประสงค์นั้นจะเกิดขึ้นได้จากงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่ออกแบบมาเพื่อให้เกิดภาพพึงประสงค์ทั้งหมด โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หมายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยประกอบด้วย 2 มิติหลัก ซึ่งถูกนำมาใช้ในการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังนี้

มิติที่ 1 Business and HR Strategy มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- **วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร** หมายถึง องค์กรมีทิศทาง การดำเนินธุรกิจในระดับอาเซียน มีความยืดหยุ่นกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอาเซียน มีการเรียนรู้และสะสมองค์ความรู้สำหรับยุคโลกาภิวัตน์
- **กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง องค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ด้านงานทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
- **ระบบสนับสนุนในองค์กร** หมายถึง องค์กรมีการสร้างระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาดอาเซียน ได้แก่ การมีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น การสร้างความผูกพันและภักดีกับบุคลากร ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และสังคม การใส่ใจและตระหนักถึงผลกระทบต่อพลเมืองและสังคมในภูมิภาคอาเซียน การสามารถดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้ได้ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- **การออกแบบองค์กรและพัฒนาองค์กร** หมายถึง องค์กรมีการจัดการความหลากหลายของพนักงานในองค์กร มีระบบระเบียบที่ชัดเจน และไม่เลือกปฏิบัติ



มิติที่ 2 HR Practice มี 12 องค์ประกอบ ดังนี้

- (1) **Workforce Planning** หมายถึง การวางแผนกำลังคนโดยใช้ข้อมูลตลาดแรงงานอาเซียน เพื่อพยากรณ์ความต้องการกำลังคน กำหนดจำนวนสมรรถนะ และมีการทบทวนแผนกำลังคนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนทดแทน
- (2) **Recruitment and Selection** หมายถึง จัดทำและมีแผนการสรรหาคัดเลือกมีคำบรรยายลักษณะงาน และกำหนดขีดสมรรถนะของตำแหน่งงาน กำหนดตำแหน่ง จำนวน ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการสรรหาคัดเลือก โดยใช้เกณฑ์คัดเลือกและวิธีการสรรหาที่เป็นรูปธรรม มีเครื่องมือการสรรหาที่เป็นสากล ไม่จำกัดวัฒนธรรม และมีกระบวนการสรรหา Talent โดยเฉพาะ
- (3) **Competency Management** หมายถึง การบริหารบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-Based Management) โดยกำหนดให้มี Competency ที่สำคัญและจำเป็นต่อการทำงานในอาเซียนหรือในต่างประเทศ
- (4) **Learning and Development** หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะพนักงานที่สอดคล้องกับสายความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เชื่อมโยงกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์องค์กร โดยใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย และต้องมีหลักสูตรเตรียมความพร้อมพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับ AEC และระบบการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานที่ไปประจำยังต่างประเทศเป็นเวลานาน
- (5) **Career Management** หมายถึง การบริหารสายอาชีพที่เน้นการวางแผนและพัฒนาพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) เป็นสำคัญ มีการบริหารกำลังคนทดแทนในตำแหน่งที่มีความสำคัญ มีระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพที่รองรับพนักงานที่ไปทำงานนอกประเทศ (Expatriate)

และพนักงานจากต่างประเทศที่เข้ามาทำงานในประเทศ (Inpat) รวมถึงพนักงานชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงานในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับ AEC ต้องมีการพิจารณาความรู้เกี่ยวกับอาเซียนและประเทศในอาเซียนเป็นส่วนประกอบสำคัญในการเลื่อนขั้น/ตำแหน่งด้วย

- (6) **Remuneration** หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นสากล เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร มีระบบค่าตอบแทนพิเศษแบบ Package สำหรับพนักงานที่ไปทำงานต่างประเทศ (Expat) มีการจัดสวัสดิการที่คำนึงถึงความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมของพนักงาน คำนึงถึงความต้องการของพนักงานในแต่ละกลุ่ม เช่น อายุ เพศ
- (7) **Labor Law and Employee Relation** หมายถึง การกำหนดวันและเวลาทำงานต้องยืดหยุ่นต่อการทำงานต่างเวลา/ต่างสถานที่/ต่างประเทศ ระบบการจ้างงานการดำเนินการจ้างงาน และการบริหารแรงงานสัมพันธ์สอดคล้องกับวัฒนธรรมและประเพณี และกฎหมายท้องถิ่น กฎหมายแรงงาน ระเบียบข้อบังคับ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และกฎหมายการจ้างงานของแต่ละประเทศ
- (8) **Strategic Performance Management** หมายถึง มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เน้นใช้การบริหารผลการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาเป็นหลัก โดยการเชื่อมโยงและบูรณาการกับระบบงานทรัพยากรมนุษย์อื่น เช่น การเรียนรู้และพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การบริหารสายอาชีพ
- (9) **Diversity Management** หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับความหลากหลาย โดยการตอบสนองต่อการทำงานข้ามชาติของพนักงานจากหลายประเทศ ให้ความสำคัญและให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความแตกต่างหลากหลาย ออกแบบสถานที่ทำงานและสิ่งแวดล้อมแบบ Universal Design



- (10) **HR Manual, Report and Control** หมายถึง การมีระบบรายงาน และการควบคุมในทางนโยบายและคุณภาพงาน HR มีการจัดทำคู่มือ เอกสารต่างๆ เป็นภาษาอังกฤษ ไทย และภาษาอื่นๆ
- (11) **HR Infrastructure and Delivery** หมายถึง การมีโครงสร้างและระบบงาน HR ที่สามารถให้บริการงาน HR ได้สะดวกรวดเร็วด้วยระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) มีการ Outsourcing ในงานที่บุคคลภายนอกดำเนินการได้มีประสิทธิภาพกว่า
- (12) **HR Measurement** หมายถึง มีการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในแง่ของความพร้อมด้านกำลังคนในการตอบสนองกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร (HR Readiness) ในอาเซียน และความสำเร็จจากการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด (HR Operational Result)

เครื่องมือประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากตัวแบบภาพที่พึงประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์การเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นำมาสู่การสร้างแบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 5 ประการ และแบบประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (HR Process) รายละเอียด ดังนี้

แบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ร่วมของคนในองค์กร:

ASEAN Living Competency / ASEAN Core Competency

เป็นเครื่องมือประเมินขีดสมรรถนะการดำเนินชีวิตในประชาคมอาเซียน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราการประเมิน 5 ระดับ เครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง (Alpha = .95) และมีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง .47 - .67 และจากการวิเคราะห์ CFA พบว่าเครื่องมือความตรงเชิงโครงสร้าง และมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .62 - .90

แบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กร:

ASEAN Visioning Competency / Functional Competency for Leader

เป็นเครื่องมือประเมินขีดสมรรถนะวิสัยทัศน์อาเซียน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราการประเมิน 5 ระดับ เครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง (Alpha = .94) และมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .60 - .83 และจากการวิเคราะห์ CFA พบว่าเครื่องมือความตรงเชิงโครงสร้าง และมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .63 - .90

แบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักทรัพยากรมนุษย์:

ASEAN Understanding Competency/ Functional Competency for HR Team

เป็นเครื่องมือประเมินขีดสมรรถนะความเข้าใจอาเซียน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราการประเมิน 5 ระดับ เครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง (Alpha = .94) และมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .57 - .91 และจากการวิเคราะห์ CFA พบว่าเครื่องมือความตรงเชิงโครงสร้าง และมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .63 - .91

แบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงาน:

ASEAN Working Competency/ Functional Competency for Employee

เป็นเครื่องมือประเมินขีดสมรรถนะการทำงานอาเซียน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราการประเมิน 5 ระดับ เครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง (Alpha = .74) และมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .51 - .73 และจากการวิเคราะห์ CFA พบว่าเครื่องมือความตรงเชิงโครงสร้าง และมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .46 - .84

แบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ขององค์กร:

ASEAN Supporting Competency/ Competency for organization

เป็นเครื่องมือประเมินขีดสมรรถนะการสนับสนุนสู่อาเซียนขององค์กร ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราการประเมิน 5 ระดับ เครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง (Alpha = .96) และมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .67 - .76 และจากการวิเคราะห์ CFA พบว่าเครื่องมือความตรงเชิงโครงสร้าง และมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .64 - .95

แบบประเมินการเตรียมความพร้อมการบริการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: HR Process

เป็นเครื่องมือประเมินการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ ประกอบด้วยประเด็นการประเมิน 13 ด้าน

- (1) Business and HR Strategy
- (2) Workforce Planning
- (3) Recruitment and Selection
- (4) Competency Management
- (5) Learning and Development
- (6) Career Management
- (7) Remuneration
- (8) Labor Law and Employee Relation
- (9) Strategic Performance Management
- (10) Diversity Management
- (11) HR Manual, Report and Control
- (12) HR Infrastructure and Delivery
- (13) HR Measurement

ในแต่ละด้านจะมีข้อคำถามที่มีจำนวนแตกต่างกันไป² มีลักษณะเป็นมาตราการประเมิน 6 ระดับ เครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง (Alpha = .96) และมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .75 - .88 และจากการวิเคราะห์ CFA พบว่าเครื่องมือความตรงเชิงโครงสร้าง และมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .65 - .93

² ดูจำนวนข้อคำถามและประเด็นคำถามในแบบประเมิน GO!1



เครื่องมือประเมินการเตรียมความพร้อม ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

เครื่องมือประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อวินิจฉัยองค์กร โดยประเมินการเตรียมความพร้อมขององค์กรใน 2 ส่วน คือ ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Process) และด้านผลลัพธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Outcomes) เน้นการประเมินขีดสมรรถนะอาเซียน (ASEAN Competency) ของทรัพยากรมนุษย์ (ผู้บริหาร นักทรัพยากรมนุษย์ และพนักงาน) และองค์กร ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เครื่องมือประเมินฯ ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญคือ (1) แบบประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วย 4 แบบประเมินในชื่อ Go!1, Go!2, Go!3, Go!4³ และ (2) การคำนวณคะแนนและเกณฑ์การประเมิน⁴ และเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในการนำเครื่องมือไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงได้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป (Software) ในชื่อ Go! Go! AEC⁵ โดยโปรแกรมนี้จะสามารถประมวลผลข้อมูล นำเสนอข้อมูลการประเมินในรูปแบบของตารางและกราฟ และแสดงผลคะแนนเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมิน

³ ดูรายละเอียดเพิ่มเติมที่หัวข้อ “แบบประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”

⁴ ดูรายละเอียดเพิ่มเติมที่หัวข้อ “การคำนวณคะแนน” และ “เกณฑ์การประเมิน”

⁵ เพื่อให้การใช้ Software Go! Go! AEC เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอ่านและตีความผลการประเมิน รวมถึงการนำผลการประเมินไปใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กร ผู้ใช้ควรผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ติดต่อขอรับการฝึกอบรมได้ที่สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)

รายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินการเตรียมความพร้อมขององค์กร และแบบประเมินที่ใช้มีดังนี้

1. การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นการประเมินกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Process) ซึ่งประเมินใน 13 ประเด็นหลัก และการประเมินระดับของระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Stage of HR Evolution⁶) ใช้แบบประเมิน Go!1 “แบบประเมินการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ผู้ที่ทำแบบประเมินคือ ผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์

2. การประเมินการเตรียมความพร้อมของผู้บริหาร เป็นการประเมินขีดสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงใน 2 ขีดสมรรถนะ คือ ASEAN Visioning Competency และ ASEAN Living Competency ใช้แบบประเมิน Go!2 “แบบประเมินการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารในการนำองค์กรเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ผู้ที่ทำแบบประเมินคือ ผู้บริหารระดับสูง / ผู้ที่กำหนดกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของธุรกิจ

3. การประเมินการเตรียมความพร้อมของนักทรัพยากรมนุษย์ เป็นการประเมินขีดสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ใน 2 ขีดสมรรถนะ คือ ASEAN Understanding Competency และ ASEAN Living Competency ใช้แบบประเมิน Go!3 “แบบประเมินการเตรียมความพร้อมของนักทรัพยากรมนุษย์ในการนำองค์กรเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ผู้ที่ทำแบบประเมินคือ นักทรัพยากรมนุษย์

⁶ Stage of HR Evolution เป็นการประเมินที่เกี่ยวกับกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7 ประเด็น ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารขีดสมรรถนะ การเรียนรู้และพัฒนา การบริหารสายอาชีพ และการบริหารผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลเพิ่มเติมในแบบประเมิน Go!1



4. การประเมินการเตรียมความพร้อมของพนักงาน เป็นการประเมินขีดสมรรถนะของพนักงานใน 2 ขีดสมรรถนะ คือ ASEAN Working Competency และ ASEAN Living Competency ใช้แบบประเมิน Go!4 “แบบประเมินการเตรียมความพร้อมของพนักงานในการนำองค์การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ผู้ที่ทำแบบประเมินคือ พนักงานที่มีศักยภาพสูง และพนักงานทั่วไปที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้อง

5. การประเมินการเตรียมความพร้อมขององค์กร เป็นการประเมินขีดสมรรถนะขององค์กรคือ ASEAN Supporting Competency ใช้แบบประเมิน Go! 2-4 ซึ่งเป็นการประเมินที่ผ่านการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับสูง นักทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานที่มีศักยภาพสูง/พนักงานทั่วไปที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้อง

ทั้งนี้องค์กรที่เหมาะสมต่อการใช้เครื่องมือประเมินฯ ชุดนี้ ควรเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ มีการดำเนินธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้วยเงื่อนไขดังกล่าวการประเมินการเตรียมความพร้อมฯ จึงมีการจำแนกรูปแบบขององค์กรตามการดำเนินธุรกิจในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็น 11 รูปแบบ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ และลักษณะพนักงานที่มีในแต่ละองค์กร ซึ่งจะใช้เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์การเตรียมความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์⁷ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแต่ละรูปแบบจะมีบางประเด็นที่ควรตระหนักและให้ความสำคัญแตกต่างกัน ดังนั้นรูปแบบขององค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญในการวิเคราะห์การเตรียมความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร⁸

⁷ ดูรายละเอียดเพิ่มเติมที่หัวข้อ “เกณฑ์การประเมิน”

⁸ ดูรายละเอียด “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่เหมาะสมกับรูปแบบขององค์กร” ในภาคผนวก

แบบประเมินการเตรียมความพร้อม ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน⁹

คำชี้แจงชุดเครื่องมือและการใช้ชุดเครื่องมือ

เครื่องมือชุดนี้เป็นแบบประเมินตนเอง ประกอบด้วยแบบประเมินทั้งหมด 4 แบบประเมิน เพื่อ (1) ประเมินการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (2) ประเมินการเตรียมความพร้อมด้านศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ และองค์กร ได้แก่

- แบบประเมินการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Go!1) ผู้ที่จะทำการประเมิน คือ **ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือนักทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์**
- แบบประเมินการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารและองค์กร (Go!2) ผู้ที่จะทำการประเมิน คือ **ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร**
- แบบประเมินความพร้อมของนักทรัพยากรมนุษย์และองค์กร (Go!3) ผู้ที่จะทำการประเมิน คือ **ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือนักทรัพยากรมนุษย์**
- แบบประเมินการเตรียมความพร้อมของพนักงานและองค์กร (Go!4) ผู้ที่จะทำการประเมิน คือ **พนักงานที่มีศักยภาพสูง และพนักงานทั่วไป ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้อง**

⁹ แบบประเมินการเตรียมความพร้อมนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนา Software: Go! Go! AEC เพื่อให้ง่ายสำหรับนำไปใช้ในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล ติดต่อขอรับ software จากผู้เขียนโดยตรง



Go!
1





แบบประเมินการเตรียมความพร้อม ด้าน “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ในองค์การเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

คำชี้แจง

แบบประเมินการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ลักษณะการดำเนินธุรกิจใน AEC

ส่วนที่ 2 แบบประเมินระดับของระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ส่วนที่ 3 แบบประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ส่วนที่ 1 ลักษณะการดำเนินธุรกิจใน AEC

ขอให้พิจารณาว่าองค์กรของท่าน ใกล้เคียงกับรูปแบบใดมากที่สุด

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	พนักงาน	รูปแบบ
มีแผนขยายตลาดไปในต่างประเทศ	ตั้งฐานการผลิต/ กระจายสินค้า/บริการ	มี Expat, Local, Inpat	1
มีแผนขยายตลาดไปในต่างประเทศ	ตั้งฐานการผลิต/ กระจายสินค้า/บริการ	มี Expat และ Local	2
มีแผนขยายตลาดไปในต่างประเทศ	ร่วมทุนกับ บ.อื่นที่มี ฐานการผลิต/บริการ	มี Expat และ Inpat	3
มีแผนขยายตลาดไปในต่างประเทศ	ร่วมทุนกับ บ.อื่นที่มี ฐานการผลิต/บริการ	มี Expat เท่านั้น	4
มีแผนขยายตลาดไปในต่างประเทศ	ร่วมทุนกับ บ.อื่นที่มี ฐานการผลิต/บริการ	มี Inpat เท่านั้น	5
มีแผนขยายตลาดไปในต่างประเทศ	ส่งออกสินค้า/บริการ	มีพนักงาน ต่างชาติ	6
มีแผนขยายตลาดไปในต่างประเทศ	ส่งออกสินค้า/บริการ	ไม่มีพนักงาน ต่างชาติ	7
เน้นตลาดในประเทศเป็นหลัก	ขยายตลาดในประเทศ	มีพนักงาน ต่างชาติ	8
เน้นตลาดในประเทศเป็นหลัก	ขยายตลาดในประเทศ	ไม่มีพนักงาน ต่างชาติ	9
เน้นตลาดในประเทศเป็นหลัก	ไม่มีการขยายตลาด	มีพนักงาน ต่างชาติ	10
เน้นตลาดในประเทศเป็นหลัก	ไม่มีการขยายตลาด	ไม่มีพนักงาน ต่างชาติ	11

หมายเหตุ

Expat (Expatriate) ในที่นี้หมายถึง พนักงานในประเทศที่ส่งไปทำงานยังสาขาต่างประเทศ
Inpat (Inpatriate) ในที่นี้หมายถึง พนักงานจากสาขาต่างประเทศที่เข้ามาทำงานในประเทศ
Local (Local Staff) ในที่นี้หมายถึง พนักงานที่เป็นคนท้องถิ่นในต่างประเทศ



ส่วนที่ 2 แบบประเมินระดับของระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ประเมินระดับของระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่าอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องข้อความที่สอดคล้องกับระดับของระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เลือกเพียง 1 ระดับเท่านั้น

ปัจจุบัน ระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอยู่ในระดับใด

เป้าหมาย ในระยะ 3 ปีนี้ องค์กรจะพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ไปถึงระดับใด

ตัวอย่าง 1 ความหมาย : องค์กรใช้ระบบการวางแผนกำลังคนอยู่ในระดับที่ 1 และมีเป้าหมายว่าจะพัฒนาระบบการวางแผนกำลังคนได้ถึงระดับที่ 4 ซึ่งเป็นขั้นสูงสุดให้ได้

ประเด็น	ช่วงระยะ	
	ปัจจุบัน	เป้าหมาย
การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning)		
ระดับที่ 1 Headcount planning : แผนอัตรากำลังถูกกำหนดจากความต้องการของหน่วยงานในปีนั้น และอัตราการเข้า/ออกของพนักงานในปัจจุบัน...	✓	
ระดับที่ 2 Forecasted Recruitment based Planning : แผนอัตรากำลังถูกกำหนดจากการวิเคราะห์ความต้องการจำนวนบุคลากรของแต่ละหน่วยงานที่คาดการณ์ล่วงหน้า...		
ระดับที่ 3 Strategic Planning with HR collaboration : อัตรากำลังกำหนดขึ้นจากกระบวนการหารือและวางแผนระหว่าง HR และผู้บริหารหน่วยงาน โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ...		
ระดับที่ 4 Strategic Capability Planning & Integration : กระบวนการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร โดยพิจารณาทั้งคุณภาพและปริมาณบุคลากร...		✓

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ตัวอย่าง 2 ความหมาย : องค์การใช้ระบบการสรรหาคัดเลือกอยู่ในระดับที่ 1
ในขณะนี้ยังไม่มีแผนหรือเป้าหมายในการพัฒนาระบบให้ก้าวไปในระดับที่สูงขึ้น

ประเด็น	ช่วงระยะ	
	ปัจจุบัน	เป้าหมาย
การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection)		
ระดับที่ 1 Nationals recruitment : ใช้วิธีการสรรหาที่ใช้กันโดยทั่วไป เน้นบุคลากรที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา พิจารณาคัดเลือกจากวุฒิ / คุณสมบัติด้านการศึกษา	✓	
ระดับที่ 2 Contracted Internationals recruitment : สรรหาบุคลากรตามแผนการสรรหาบุคลากรที่กำหนด โดยพิจารณาตามลักษณะของธุรกิจและลักษณะงาน ...		
ระดับที่ 3 Talent-based recruitment : เน้นสรรหาผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ กำหนดค่าตอบแทน และแนวทางการบริหารเป็นการเฉพาะเพื่อดึงดูดและรักษา Talent...		
ระดับที่ 4 Global talent-based recruitment : การสรรหา "Talent" ในระดับนานาชาติ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นสากล ...		

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่สอดคล้องกับระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ประเด็น	ช่วงระยะ	
	ปัจจุบัน	เป้าหมาย
การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning)		
ระดับที่ 1 Headcount planning แผนอัตรากำลังถูกกำหนดจากความต้องการของหน่วยงานในปีนั้น และอัตราการเข้า/ออกของพนักงานในปัจจุบัน		
ระดับที่ 2 Forecasted Recruitment based Planning แผนอัตรากำลังถูกกำหนดจากการวิเคราะห์ความต้องการจำนวนบุคลากรของแต่ละหน่วยงานที่คาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อการสรรหาว่าจ้างพนักงานในอัตราที่ต้องการได้ตามกำหนดเวลา		



ประเด็น	ช่วงระยะ	
	ปัจจุบัน	เป้าหมาย
<p>ระดับที่ 3 Strategic Planning with HR collaboration อัตรากำลังกำหนดขึ้นจากกระบวนการหรือและวางแผนระหว่าง HR และผู้บริหารหน่วยงาน โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ให้สอดคล้องและรองรับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และใช้เป็นพื้นฐานในการบริหาร และควบคุมอัตรากำลัง</p>		
<p>ระดับที่ 4 Strategic Capability Planning & Integration กระบวนการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์องค์กร โดยพิจารณาทั้งคุณภาพและปริมาณบุคลากร ที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเชื่อมโยงและบูรณาการ กับแผนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ ทั้งแผนการสรรหา คัดเลือก และแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากร แผนพัฒนาบุคลากร รวมถึงแผนการพัฒนาศาสาอาชีพ และแผนทดแทนตำแหน่ง</p>		
การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection)		
<p>ระดับที่ 1 Nationals recruitment สรรหาบุคลากรเฉพาะในประเทศที่มีประสบการณ์และไม่มี แต่เน้น บุคลากรที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา โดยพิจารณาคัดเลือกจากวุฒิ / คุณสมบัติด้านการศึกษาเป็นสำคัญ และใช้วิธีการสรรหาที่ใช้กัน โดยทั่วไป</p>		
<p>ระดับที่ 2 Contracted Internationals recruitment สรรหาบุคลากรในประเทศเป็นหลัก ตามแผนการสรรหาบุคลากร ที่กำหนด โดยพิจารณาตามลักษณะของธุรกิจและลักษณะงาน การสรรหาชาวต่างชาติจะเกิดขึ้นเฉพาะในตำแหน่งและวิชาชีพ ที่จำเป็น โดยอาจจ้างในรูปแบบของสัญญาว่าจ้างที่มีลักษณะเฉพาะ เป็นรายๆ ไป</p>		
<p>ระดับที่ 3 Talent-based recruitment เน้นสรรหาผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยกำหนดค่าตอบแทนและแนวทางการบริหารเป็นการเฉพาะ เพื่อดึงดูดและรักษา Talent จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ แผนทดแทนตำแหน่ง และมอบหมายความรับผิดชอบเฉพาะ เพื่อพัฒนาเป็นผู้บริหารขององค์กรในอนาคต</p>		

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเด็น	ช่วงระยะ	
	ปัจจุบัน	เป้าหมาย
<p>ระดับที่ 4 Global talent-based recruitment การสรรหา “Talent” ในระดับนานาชาติ ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลยุทธ์องค์กร มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นสากล เป็นที่ยอมรับ และใช้ได้กับนานาชาติ โดยไม่ถูกจำกัดด้วยสัญชาติของบุคคล</p>		
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)		
<p>ระดับที่ 1 Performance Appraisal การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำปีที่เน้นการประเมิน พฤติกรรมของบุคคล อาจพิจารณาผลของงานด้วย โดยอาศัย ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาภายใต้หลักเกณฑ์และปัจจัย การประเมินที่กำหนด</p>		
<p>ระดับที่ 2 Performance Management การบริหารผลการปฏิบัติงานที่เน้นการวัดผลงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด และการประเมินความสำเร็จของผลงานตามเป้าหมาย โดยมี ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ติดตามผล หรือ และประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน</p>		
<p>ระดับที่ 3 Performance Management System ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงาน ขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดย ทำการประเมินเป้าหมายผลงาน สมรรถนะและพฤติกรรมของบุคคล ที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายผลงาน โดยมีการจัดทำเป็นกระบวนการ และนำผลการประเมินไปใช้ในการจ่ายผลตอบแทน วางแนวทางการ อบรมพัฒนา และการจัดสายอาชีพ</p>		
<p>ระดับที่ 4 Strategic Performance Management System ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการ เชื่อมโยงเป้าหมายและผลงานทั่วทั้งองค์กร และพิจารณาสมรรถนะ บุคลากรที่เชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต โดยเน้นกระบวนการบริหารผลงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อเรียนรู้ ค้นหาปัญหา พัฒนาผลงานและสมรรถนะ โดยเชื่อมโยง และบูรณาการกับระบบงานอื่นๆ อย่างทั่วถึง</p>		



ประเด็น	ช่วงระยะ	
	ปัจจุบัน	เป้าหมาย
การบริหารสมรรถนะ (Competency Management)		
ระดับที่ 1 KSA (Knowledge Skill Attitude) กำหนดความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติที่มีความจำเป็นในงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสรรหาคัดเลือกพนักงาน เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน		
ระดับที่ 2 Standard Competency กำหนดและจัดทำสมรรถนะ (Competency) โดยพิจารณามาตรฐาน ที่ควรจะมีตามวิชาชีพ (Professional Benchmarking) เพื่อ นำมาเป็นส่วนหนึ่งของการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ ในการทำงานตามวิชาชีพได้ การจ่ายผลตอบแทนตามวิชาชีพ และการกำหนดระดับความสามารถเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ		
ระดับที่ 3 Competency from Superior Performer กำหนด Competency โดยพิจารณาจากผู้ปฏิบัติงานได้เปรียบ ขององค์กร และเชื่อมโยงสู่การจัดทำระบบการเรียนรู้และพัฒนา โดยมุ่งเน้นเพื่อการเสริมสร้างและพัฒนา Competency พนักงาน		
ระดับที่ 4 Strategic Competency Management ค้นหา Competency ที่จะขับเคลื่อนองค์กรตามกลยุทธ์ โดยสามารถใช้ Competency ให้เกิดความแตกต่างทางธุรกิจ มีความเชื่อมโยงกับ Core Competency ขององค์กร		
การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development)		
ระดับที่ 1 Training used as reward; "catalog-based" การฝึกอบรมบุคลากรเป็นไปตาม "Training Catalog" ที่กำหนดไว้ ไม่ได้เชื่อมโยงจุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละบุคคล และมักถูกใช้เป็น เครื่องมือตอบแทนหรือให้รางวัลลูกจ้างพนักงาน		
ระดับที่ 2 Systematic training program หลักสูตรฝึกอบรมพิจารณาจากงานหรือกิจกรรมหลักของแต่ละ ตำแหน่ง และจัดทำ Training Roadmap เป็นมาตรฐานในการ พัฒนาพนักงานทุกกลุ่มทุกระดับ โดยกำหนดขึ้นให้มีส่วนสนับสนุน หรือรองรับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร		

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเด็น	ช่วงระยะ	
	ปัจจุบัน	เป้าหมาย
<p>ระดับที่ 3 Training based on competency model การพัฒนาบุคลากรเน้นการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับสายความ ก้าวหน้าทางวิชาชีพของแต่ละกลุ่มตาม “Competency Model” ที่กำหนด โดยเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และความจำเป็นของแต่ละบุคคล</p>		
<p>ระดับที่ 4 Blended & Integrated learning and Development การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชื่อมโยงกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ องค์กร และผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาที่หลากหลายตามความ จำเป็นรายบุคคล ควบคู่กับการพัฒนาตาม Roadmap มาตรฐาน ที่กำหนด เพื่อเร่งรัดการพัฒนาให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้ด้วยตนเอง และ Communities of practice (COP)</p>		
การบริหารสายอาชีพ (Career Management)		
<p>ระดับที่ 1 Seniority-based promotions ความก้าวหน้าของพนักงานเน้นการเลื่อนตำแหน่ง/ระดับงานตามสาย บังคับบัญชา การเลื่อนตำแหน่งคำนึงถึงอายุ ระดับพนักงาน และความอาวุโสของพนักงานเป็นสำคัญ ควบคู่ไปกับผลงาน และความสามารถ</p>		
<p>ระดับที่ 2 Career paths & succession plans มีการจัดทำ Career Path ตามสายวิชาชีพ และเชื่อมโยง การเลื่อนตำแหน่ง/ระดับงานเข้ากับ Professional Ladder โดยมิได้พิจารณาองค์ประกอบเรื่องผลงานแต่เพียงอย่างเดียว และมีการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งสำหรับตำแหน่งระดับบริหาร</p>		
<p>ระดับที่ 3 Performance-based career paths การเลื่อนตำแหน่ง/เลื่อนระดับงานถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการให้ รางวัลตอบแทนจุดแข็งผลงานของผู้ปฏิบัติงาน และแผนทดแทน ตำแหน่งถูกกำหนดโดยพิจารณาจากผลงานของพนักงานเป็นหลัก</p>		
<p>ระดับที่ 4 Strategic Talent Management program เน้นการวางแผนและพัฒนาพนักงานกลุ่ม “Talent” และ “Core Capabilities” ที่เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยสร้าง Talent Pool มีการจัดทำแผนการพัฒนา แผนทดแทนตำแหน่ง รวมถึง Technical Expertise และบูรณาการกับระบบต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ</p>		



ประเด็น	ช่วงระยะ	
	ปัจจุบัน	เป้าหมาย
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Remuneration)		
ระดับที่ 1 Education based salary system ค่าตอบแทนพิจารณาจากวุฒิ/พื้นฐานการศึกษา ประกอบด้วย ประสบการณ์ของแต่ละคน การขึ้นเงินเดือนเป็นไปตามอาวุโสเป็นหลัก การจ่าย “โบนัส” จะพิจารณาจากผลประกอบการขององค์กรและ หลักเกณฑ์อื่นๆ รวมถึงการรักษาระเบียวินัยของพนักงาน		
ระดับที่ 2 Job Value based and Pay for Performance compensation กำหนดค่าตอบแทนตำแหน่งงานตามค่างาน และพนักงานแต่ละคน จะได้ค่าตอบแทนจูงใจจากการขึ้นเงินเดือนและโบนัส แตกต่างกัน ตามเป้าหมายผลงานที่บรรลุ และความสามารถของแต่ละคน อย่างชัดเจนในงานที่ได้รับมอบหมาย		
ระดับที่ 3 Strategic Competency-based compensation ค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับการสร้างคุณค่า (Contribution) สมรรถนะ(Competencies) และผลกระทบต่อองค์กร (Impact to Company) ของแต่ละคนภายในกรอบกว้างๆ ที่กำหนด		
ระดับที่ 4 Strategic International Total Rewards กำหนดค่าตอบแทนที่เป็นสากล เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์การ สนองตอบความต้องการของ “Talent” เป้าหมาย เพื่อดึงดูด และรักษาไว้ โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา ฯลฯ เน้นการสร้าง ความสมดุลและบูรณาการระบบค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและ สวัสดิการกับระบบอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงินได้อย่างเหมาะสม รวมถึง การสร้างสภาพการทำงานที่มีความสมดุลของชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว		

ส่วนที่ 3 แบบประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร



ให้ท่านประเมินประเด็นดังต่อไปนี้ว่ามีความเป็นจริงมากน้อยเพียงใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในข้อความที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรขององค์กร

ประเด็น	จริงมาก <-> จริงน้อย					ไม่มี
	5	4	3	2	1	
Business and HR Strategy						
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร สะท้อนถึง						
1.1 ทิศทางการดำเนินธุรกิจในระดับอาเซียน						
1.2 มีความยืดหยุ่นกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอาเซียน						
1.3 การเรียนรู้ และสะสมองค์ความรู้สำหรับยุคโลกาภิวัตน์						
2. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ตระหนักถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ดังนี้						
2.1 วิสัยทัศน์ HR สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ						
2.2 พันธกิจ HR สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ						
2.3 กลยุทธ์ HR สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ						
3. องค์กรมีการสร้างระบบสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้องค์กร						
3.1 สามารถแข่งขันได้ในตลาดอาเซียน						
3.2 มีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น						
3.3 สร้างความผูกพันและภักดีกับบุคลากร ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และสังคม						
3.4 ใส่ใจและตระหนักถึงผลกระทบต่อพลเมืองและสังคมในภูมิภาคอาเซียน						
3.5 สามารถดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้ได้						
3.6 สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า						



ประเด็น	จริงมาก<->จริงน้อย					ไม่มี
	5	4	3	2	1	
4. การออกแบบองค์กรและพัฒนาองค์กรได้พิจารณาถึง						
4.1 ความหลากหลายของพนักงานในองค์กร						
4.2 ระบบระเบียบที่ชัดเจน และไม่เลือกปฏิบัติ						
4.3 ความต้องการของลูกค้า						
Workforce Planning						
5. การวางแผนกำลังคน โดย						
5.1 ใช้ข้อมูลตลาดแรงงานอาเซียน เพื่อพยากรณ์ความต้องการกำลังคน						
5.2 กำหนด จำนวน สมรรถนะ แหล่งที่มา และระยะเวลาที่ต้องการ						
5.3 คำนึงถึงตลาดแรงงานอาเซียนทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพคน						
5.4 ทบทวนแผนกำลังคนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนทดแทน						
Recruitment and Selection						
6. จัดทำและมีแผนการสรรหาคัดเลือก โดย						
6.1 มีคำบรรยายลักษณะงานและกำหนดขีดสมรรถนะตำแหน่งงาน						
6.2 กำหนดตำแหน่ง จำนวน ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการสรรหาคัดเลือก						
6.3 กำหนดเกณฑ์คัดเลือกและวิธีการสรรหาที่เป็นรูปธรรม						
6.4 กำหนดเครื่องมือการสรรหาที่เป็นสากล ไม่จำกัดวัฒนธรรม						
6.5 กำหนดวิธีการสรรหาเฉพาะ Talent เช่น Job fair ในต่างประเทศ, Head Hunter เป็นต้น						
6.6 กำหนดแหล่งที่มาในการคัดเลือก Talent เช่น จากบริษัทแม่/จากคนท้องถิ่น						
6.7 จัดทำหนังสือสัญญาการจ้างเฉพาะสำหรับ Talent ในตำแหน่งงานที่สำคัญ						

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเด็น	จริงมาก<->จริงน้อย					ไม่มี
	5	4	3	2	1	
6.8 กำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการจ้างงานตามกฎหมายแรงงานของแต่ละประเทศ						
Competency Management						
7. มีการบริหารบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-Based Management)						
8. กำหนดสมรรถนะดังต่อไปนี้ ให้เป็นส่วนหนึ่งใน Competency ของพนักงาน						
8.1 มีความรู้เกี่ยวกับประเทศและวัฒนธรรมอาเซียน						
8.2 มีทักษะการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ						
8.3 มีทักษะวิชาชีพเฉพาะของตนเอง (Professional Competency)						
8.4 มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายทางสังคมออนไลน์						
8.5 มีทักษะการทำงานภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม						
8.6 การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง						
8.7 มีจิตสำนึกร่วมและความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะพลเมืองอาเซียน						
8.8 มีความยืดหยุ่นต่อการใช้ชีวิตและการทำงาน (Work-life Flexibility)						
9. กำหนดสมรรถนะดังต่อไปนี้ ให้เป็นส่วนหนึ่งใน Competency สำหรับผู้บริหาร						
9.1 มีวิสัยทัศน์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง						
9.2 มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจในภูมิภาคอาเซียน						
9.3 มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารความเปลี่ยนแปลง						
9.4 มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารความเสี่ยง						
9.5 มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารความหลากหลายทั้งด้านคน วัฒนธรรม ระบบ						



ประเด็น	จริงมาก<->จริงน้อย					ไม่มี
	5	4	3	2	1	
9.6 มีความสามารถในการสอนแนะ (Coach) และส่งเสริมพนักงานให้เข้าสู่ AEC						
10. กำหนดสมรรถนะดังต่อไปนี้ ให้เป็นส่วนหนึ่งใน Competency สำหรับบัณฑิตพยาบาลรณรงค์						
10.1 มีความรู้อย่างลึกซึ้งในกฎหมายแรงงานในอาเซียน						
10.2 มีความรู้อย่างลึกซึ้งในกฎหมายแรงงานสตรีและผู้พิการ						
10.3 มีความรู้อย่างลึกซึ้งในหลักสิทธิมนุษยชน ความเป็นธรรมและความเท่าเทียม						
10.4 มีความรู้อย่างลึกซึ้งในหลักคุณภาพและความปลอดภัยสากล						
10.5 มีความรู้ในธุรกิจองค์การ ธุรกิจอาเซียน และกลยุทธ์ทางการตลาด						
10.6 มีทักษะในการเชื่อมโยง อธิบายความซับซ้อน และจับประเด็นได้อย่างรวดเร็ว						
10.7 มีทักษะเจรจาต่อรองและการโน้มน้าวกับบุคคลต่างวัฒนธรรม						
10.8 มีทักษะสร้างเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ						
10.9 มีทักษะการกำหนดนโยบายที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม						
10.10 มีความอดทนต่อความไม่แน่นอน/ไม่ชัดเจนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ						
10.11 มีความเที่ยงตรงและความเป็นธรรมในการทำงาน						
Learning and Development						
11. การพัฒนาสมรรถนะพนักงาน						
11.1 เน้นการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับสายความก้าวหน้าทางวิชาชีพ						
11.2 วางระบบการพัฒนาให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์องค์การ						
11.3 ผลผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาที่หลากหลาย						
11.4 มีการพัฒนาตาม Roadmap มาตรฐานที่กำหนด						

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเด็น	จริงมาก<->จริงน้อย					ไม่มี
	5	4	3	2	1	
11.5 มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้บริหาร						
11.6 มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับ AEC						
11.7 มีระบบการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานที่ไปประจำยังต่างประเทศเป็นเวลานาน						
Career Management						
12. มีการวางแผนและพัฒนาพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) และขีดความสามารถหลัก (Core Capabilities) และ Technical Expertise ที่เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร						
13. มีการบริหารกำลังคนทดแทนในตำแหน่งที่มีความสำคัญ						
14. มีการสร้าง Talent Pool						
15. มีระบบรักษาผู้ที่มีศักยภาพสูงที่มีความรู้ทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร						
16. องค์กรต้องมีการจัดทำระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพที่รองรับ						
16.1 พนักงานในประเทศที่ถูกส่งไปทำงานยังสาขาต่างประเทศ (Expat)						
16.2 พนักงานสาขาต่างประเทศที่เข้ามาทำงานในประเทศ (Inpat)						
17. ในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับ AEC ได้พิจารณาความรู้เกี่ยวกับอาเซียนในการเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง						
Remuneration						
18. กำหนดค่าตอบแทน/ที่เป็นสากล เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร						
19. การบริหารค่าตอบแทน ได้คำนึงถึง						
19.1 ผลการปฏิบัติงาน (Performance-Based Pay)						
19.2 ชีตสมรรถนะ (Competency-Based Pay)						
19.3 ค่าตอบแทนพิเศษแบบ Package สำหรับพนักงานที่ไปทำงานต่างประเทศ (Expats)						



ประเด็น	จริงมาก<->จริงน้อย					ไม่มี
	5	4	3	2	1	
19.4 ความต้องการของ "Talent" เป้าหมาย เพื่อดึงดูด และรักษาไว้						
20. มีการจัดสวัสดิการที่ค้ำประกันถึง						
20.1 ความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม ของพนักงาน						
20.2 ความต้องการของพนักงานในแต่ละกลุ่ม เช่น อายุ เพศ						
20.3 ความสามารถในการดำเนินการด้านสวัสดิการขององค์กร						
Labor Law and Employee Relation						
21. การกำหนดวันและเวลาทำงาน ได้ค้ำประกันถึง						
21.1 วันและเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นต่อการทำงานต่างเวลา/ต่างสถานที่/ต่างประเทศ						
21.2 ความสอดคล้องกับวัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละประเทศ						
21.3 ความสอดคล้องกับกฎหมายแรงงานของแต่ละประเทศ						
22. ระบบการจ้างงานและการดำเนินการจ้างงาน สอดคล้องกับ						
22.1 กฎหมายของท้องถิ่น (Compliance and Legal)						
22.2 กฎหมายแรงงานและการจ้างงานในแต่ละประเทศในอาเซียน						
23. ภาษีมีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และกฎหมายการจ้างงานของแต่ละประเทศ						
24. การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ได้ค้ำประกันถึงกฎหมายแรงงานแต่ละประเทศในอาเซียน						
Strategic Performance Management						
25. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่...						
25.1 ค้ำประกันถึงยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต						
25.2 นำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนาเป็นหลัก เช่น การพัฒนาผลงาน การพัฒนาสมรรถนะ						

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเด็น	จริงมาก <-> จริงน้อย					ไม่มี
	5	4	3	2	1	
25.3 เชื่อมโยงและบูรณาการกับระบบงานทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ เช่น การเรียนรู้และพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การบริหารสายอาชีพ						
25.4 เน้นการการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยสื่อสารให้พนักงานทุกระดับเข้าใจและปฏิบัติ						
Diversity Management						
26. สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยอมรับความหลากหลาย โดย...						
26.1 ตอบสนองต่อการทำงานข้ามชาติของพนักงานจากหลายประเทศ						
26.2 ให้ความสำคัญและให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความแตกต่างหลากหลาย						
26.3 การออกแบบสถานที่ทำงาน/สิ่งแวดล้อมแบบ Universal Design						
26.4 การเปิดใจรับความแตกต่าง						
26.5 การใส่ใจต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรตั้งอยู่						
HR Manual, Report and Control						
27. มีระบบรายงานและการควบคุมในทางนโยบายและคุณภาพงาน HR						
28. มีการจัดทำคู่มือ เอกสาร เป็นภาษาอังกฤษ - ไทย - ภาษาอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับ HR, Expat, Inpat, Local และพนักงานต่างชาติ ดังนี้						
28.1 คู่มือปฏิบัติงานระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในทุกระบบงาน เพื่อเป็นมาตรฐานงาน HR และสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศ						
28.2 คู่มือพนักงานที่ปฏิบัติงานในต่างประเทศ (วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการย้ายถิ่นที่อยู่ และให้บริการสนับสนุนของฝ่าย HR เช่น การขนส่ง ที่พักอาศัย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร คู่สมรส)						



ประเด็น	จริงมาก<->จริงน้อย					ไม่มี
	5	4	3	2	1	
28.3 คู่มือแนะนำ (Guide Book) การปฏิบัติงาน เพื่อให้รู้จักประเทศที่ตนเองปฏิบัติงานและธุรกิจของบริษัท กฎระเบียบในการไปทำงาน การใช้ชีวิตประจำวัน บ้านพัก และสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดการภาษี เบอร์โทศัพท์ ติดต่อแหล่งข้อมูลที่เป็น สิ่งที่ต้องทำและไม่ควรทำ ฯลฯ						
HR Infrastructure and Delivery						
29. มีโครงสร้างและระบบงาน HR ที่สามารถให้บริการงาน HR ผ่าน...						
29.1 การตอบข้อซักถามด้าน HR โดยตรงจากบุคลากร (HR Help Desk)						
29.2 Outsourcing ในงานที่บุคคลภายนอกดำเนินการ ได้มีประสิทธิภาพมากกว่า						
29.3 เครือข่ายทางสังคมออนไลน์ (Social Networks)						
29.4 หน่วยงานที่ให้บริการส่วนกลาง (Shared Service) (ถ้ามีสาขา)						
29.5 หน่วยงานส่วนกลางเพื่อสนับสนุนสาขาต่างๆ (Center of Excellence) (ถ้ามีสาขา)						
30. มีระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ที่สามารถ...						
30.1 ให้บริการบุคลากรแบบ HR Self Service						
30.2 ใช้เพื่อการกำกับ ควบคุมงาน						
30.3 ใช้ในการตัดสินใจในทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
HR Measurement						
31. มีการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีตัวชี้วัด ดังนี้						
31.1 ร้อยละของความพร้อมด้านกำลังคนในการตอบสนองกลยุทธ์ ธุรกิจขององค์กร (HR Readiness) ในอาเซียน						
31.2 ร้อยละของความสำเร็จจากการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล เทียบกับเป้าหมายที่กำหนด (HR Operational Result)						



แบบประเมินการเตรียมความพร้อมของ “ผู้บริหาร” ในการนำองค์การ เข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

คำชี้แจง

แบบประเมินการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารในการนำองค์การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้การประเมินศักยภาพของผู้บริหารและมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อองค์การ

ขอให้ท่านเติมข้อความในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ ในหน้าข้อความที่สอดคล้องกับข้อมูลของท่าน

1. อายุงานในตำแหน่ง..... ปี เดือน
2. อายุงานในองค์การ..... ปี เดือน
3. เพศ หญิง ชาย
4. อายุ..... ปี



ท่านคิดว่าองค์การมีคุณลักษณะต่อไปนี้อย่างไร?

ประเด็น	จริงที่สุด <-> ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
1. มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องชอบธรรม ตัดสินใจและนำสู่การปฏิบัติที่รวดเร็ว เน้นผลงาน					
2. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง มีความเชื่อมั่น เป็นที่เลื่อมและเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน					
3. บริหารงานโดยให้ความไว้วางใจพนักงาน แต่ก็มีมาตรการที่รัดกุมสำหรับพนักงานที่ไม่ปฏิบัติงาน					
4. มีระบบการจัดการที่สามารถดึงดูดและรักษาคนมีความสามารถไว้ในองค์กรได้					
5. การบริหารงานอนุญาตให้เรียนรู้ความผิดพลาดได้ และให้มีการเปลี่ยนแปลงได้					
6. องค์กรเน้นประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีการสื่อสารกับพนักงานอย่างทั่วถึง					
7. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ โดยให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญ					
8. มอบหมายพนักงานรับผิดชอบในงานและผลลัพธ์ต่างๆ ที่ชัดเจน และมีแรงงานที่หลากหลายและมีส่วนสนับสนุนต่อกัน					
9. พนักงานได้รับการฝึกอบรมให้มีความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง					
10. องค์กรมีการจูงใจพนักงานเพื่อให้ทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่เกินความคาดหวัง					
11. การดำเนินธุรกิจขององค์กรสามารถตอบสนองตลาด AEC ได้					
12. องค์กรสามารถแข่งขันได้ใน AEC ทั้งด้านธุรกิจ และตลาดแรงงาน					
13. องค์กรมีการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการอย่างต่อเนื่อง					
14. มีการสร้างนวัตกรรมต่อเนื่องในด้านสมรรถนะหลักขององค์กร และมีการรายงานด้านการเงินและด้านอื่นๆ ให้พนักงานทราบ					
15. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและแตกต่างจากองค์กรอื่น					
16. กระบวนการภายในองค์กรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และดำเนินงานอย่างเรียบง่าย					



ประเด็น	จริงที่สุด <-> ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
17. องค์กรมีความยืดหยุ่นสูงทั้งโครงสร้างและระบบ และพร้อมรับต่อสิ่งใหม่อยู่เสมอ					
18. องค์กรเป็นที่ทำงานที่มั่นคงและปลอดภัย และมีการบริหารงานในรูปแบบใหม่ๆ					
19. องค์กรได้รักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการบริการลูกค้าให้ดีที่สุด และองค์กรได้เติบโตมาพร้อมๆ กับคู่ค้า พันธมิตร และลูกค้า					
20. องค์กรมุ่งเน้นและใส่ใจต่อชุมชน สังคมรอบองค์กร และสังคมอาเซียน					



ท่านให้ความสำคัญและตระหนักในประเด็นเหล่านี้ในระดับใด?

ประเด็น	จริงที่สุด <-> ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
1. ใช้ศักยภาพจากตลาดสินค้าและแรงงานในอาเซียนได้					
2. มี/สร้างเครือข่ายธุรกิจในประเทศมาเลเซีย					
3. มีความรู้เกี่ยวกับตลาดสินค้าและแรงงานอาเซียน					
4. ตระหนักถึงโอกาสทางธุรกิจในตลาดอาเซียน					
5. การกำหนดนโยบายการบริหารธุรกิจ ได้ให้ความสำคัญและตระหนักถึงการเป็นองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
6. สร้างโอกาสจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมของอาเซียน เพื่อการดำเนินงานทางธุรกิจได้					
7. ให้คุณค่าและความยุติธรรมแก่บุคคลในฐานะพลเมืองอาเซียน					
8. มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงในองค์กร					
9. มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อองค์กร					
10. อดทนต่อความไม่ชัดเจนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอาเซียนได้					



ขอให้ท่านประเมินตัวท่านเองว่า ท่านมีคุณลักษณะต่อไปนี้อย่างไร?

ประเด็น	จริงที่สุด <-> ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
ASEAN Mind and Ready to Change					
1. ใส่ใจต่อสังคมและการเปลี่ยนแปลงของประเทศในอาเซียน					
2. ตระหนักเสมอว่าตนเองเป็นพลเมืองอาเซียน จึงใส่ใจต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งการเมือง สังคม ธรรมชาติ และเศรษฐกิจ ของประเทศในอาเซียน					
3. ใฝ่เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา					
4. พร้อมรับกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เดิมใจรับกับความเสี่ยงต่างๆ					
5. คิดบวก และเปิดใจกว้าง พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ					
6. ผ่อนคลายได้ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อึดอัดและลำบากใจ					
7. มีปฏิภาณไหวพริบในสถานการณ์ที่ยากลำบาก					
8. ดูแลตนเอง / แก้ไขปัญหา ในการดำเนินชีวิตได้					
9. เชื่อมั่นว่าจะสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้					
English Communication					
10. เขียนรายงานการประชุม ทำจดหมายธุรกิจด้วยภาษาอังกฤษได้					
11. เขียนรายงานสั้นๆ เขียน E-Mail ได้ตอบด้วยภาษาอังกฤษได้					
12. สื่อสารภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน การสนทนาทั่วไปได้					
13. พูดภาษาอังกฤษในที่ประชุม นำเสนองานได้					
14. อ่านเอกสารคำสั่งทั่วไป ฟังคำสั่งทั่วไปที่ใช้ภาษาอังกฤษได้					
15. เจรจาต่อรอง อ่านและเขียน ข้อตกลงและข้อสัญญาที่ใช้ภาษาอังกฤษได้					
Cross-Cultural Diversity					
16. เคารพในความเชื่อและวิถีการดำเนินชีวิตของเพื่อนร่วมงาน แม้ว่าจะมีเชื้อชาติที่แตกต่างกัน					
17. ใส่ใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้ร่วมงาน					
18. ให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกระดับและทุกคน ในฐานะเป็นพลเมืองอาเซียน					
19. ทำความรู้จัก สร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานจากประเทศในอาเซียน					



ประเด็น	จริงที่สุด <-> ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
20. ทราบและปฏิบัติตาม สิ่งที่ควรและไม่ควร (DOs and DON'Ts) ตามวัฒนธรรมของผู้ร่วมงาน					
ASEAN and Culture Knowledge					
21. มีความรู้ด้านประวัติศาสตร์ สังคม การเมือง และเศรษฐกิจ					
22. มีความรู้เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม วิถีชีวิต ขนบธรรมเนียมประเพณี					
23. รู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้า/ร่วมธุรกิจ					
24. มีความสามารถด้านภาษาพูดและเขียนของประเทศคู่ค้า/ร่วมธุรกิจ					
25. มีความสามารถด้านภาษาทักทาย กิริยาท่าทาง สัญลักษณ์ต่างๆ ในประเทศคู่ค้า/ร่วมธุรกิจ					
Information Technology and Social Network					
26. แนะนำการใช้ไอทีให้บุคคลอื่นได้					
27. ใช้ไอทีในงานที่รับผิดชอบได้					
28. ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ในการทำงาน (Network Organization) ได้					
29. ใช้ประโยชน์จากไอทีเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน					
Professional Skill					
30. สอนงานคนอื่นได้					
31. แก้ไขปัญหาในงานด้วยตนเอง					
32. ทำงานในวิชาชีพของตนได้แบบมืออาชีพ					



แบบประเมินการเตรียมความพร้อมของ “นักทรัพยากรมนุษย์” ในการนำองค์การเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

คำชี้แจง

แบบประเมินการเตรียมความพร้อมของนักทรัพยากรมนุษย์ในการนำองค์การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเป็นการประเมินศักยภาพของนักทรัพยากรมนุษย์ และมุมมองของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การ

ขอให้ท่านเติมข้อมูลในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย ✓ ในหน้าข้อความที่ สอดคล้องกับข้อมูลของท่าน

1. อายุงานในตำแหน่ง..... ปี เดือน
2. อายุงานในองค์การ..... ปี เดือน
3. เพศ หญิง ชาย
4. อายุ..... ปี



ท่านคิดว่าองค์การมีคุณลักษณะต่อไปนี้อย่างไร?

ประเด็น	จริงที่สุด <-> ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
1. มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องชอบธรรม ตัดสินใจและนำสู่การปฏิบัติที่รวดเร็ว เน้นผลงาน					
2. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง มีความเชื่อมั่น เป็นที่เลื่อมและเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน					
3. บริหารงานโดยให้ความไว้วางใจพนักงาน แต่ก็มีมาตรการที่รัดกุมสำหรับพนักงานที่ไม่ปฏิบัติงาน					
4. มีระบบการจัดการที่สามารถดึงดูดและรักษาคคนมีความสามารถไว้ในองค์กรได้					
5. การบริหารงานอนุญาตให้เรียนรู้ความผิดพลาดได้ และให้มีการเปลี่ยนแปลงได้					
6. องค์กรเน้นประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีการสื่อสารกับพนักงานอย่างทั่วถึง					
7. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ โดยให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญ					
8. มอบหมายพนักงานรับผิดชอบในงานและผลลัพธ์ต่างๆ ที่ชัดเจน และมีแรงงานที่หลากหลายและมีส่วนสนับสนุนต่อกัน					
9. พนักงานได้รับการฝึกอบรมให้มีความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง					
10. องค์กรมีการจูงใจพนักงานเพื่อให้ทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่เกินความคาดหวัง					
11. การดำเนินธุรกิจขององค์กรสามารถตอบสนองตลาด AEC ได้					
12. องค์กรสามารถแข่งขันได้ใน AEC ทั้งด้านธุรกิจ และตลาดแรงงาน					
13. องค์กรมีการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การบวนการและบริการอย่างต่อเนื่อง					
14. มีการสร้างนวัตกรรมต่อเนื่องในด้านสมรรถนะหลักขององค์กร และมีการรายงานด้านการเงินและด้านอื่นๆ ให้พนักงานทราบ					
15. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและแตกต่างจากองค์กรอื่น					



ประเด็น	จริงที่สุด <-> ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
16. กระบวนการภายในองค์กรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และดำเนินงานอย่างเรียบง่าย					
17. องค์กรมีความยืดหยุ่นสูงทั้งโครงสร้างและระบบ และพร้อมรับต่อสิ่งใหม่อยู่เสมอ					
18. องค์กรเป็นที่ทำงานที่มั่นคงและปลอดภัย และมีการบริหารงานในรูปแบบใหม่ๆ					
19. องค์กรได้รักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการบริการลูกค้าให้ดีที่สุด และองค์กรได้เติบโตมาพร้อมๆ กับคู่ค้า พันธมิตร และลูกค้า					
20. องค์กรมุ่งเน้นและใส่ใจต่อชุมชน สังคมรอบของค์กร และสังคมอาเซียน					

ท่านให้ความสำคัญและตระหนักในประเด็นเหล่านี้ในระดับใด?

ประเด็น	จริงที่สุด <-> ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
1. สามารถสร้างและมีเครือข่ายกับบุคคลต่างวัฒนธรรม					
2. เจรจาต่อรองกับบุคคลจากต่างวัฒนธรรมได้					
3. สามารถเป็นผู้นำในการสร้างให้เกิดองค์การหลากหลายทางวัฒนธรรม					
4. สามารถกำหนดนโยบาย HR ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
5. โน้มน้าวบุคคลอื่นมาร่วมงานได้ (ทั้งคนในประเทศและต่างประเทศ)					
6. มีความรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับกฎหมายแรงงานในอาเซียน					
7. มีความรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับกฎหมายเกี่ยวกับแรงงานสตรี และผู้พิการ					
8. มีความรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักคุณภาพและความปลอดภัยสากล					
9. มีความรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักสิทธิมนุษยชนความเป็นธรรม และความเท่าเทียม					

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเด็น	จริงที่สุด<->ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
10. มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจองค์การ ธุรกิจอาเซียนและกลยุทธ์ทางการตลาด					
11. อดทนต่อความไม่แน่นอน/ไม่ชัดเจนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้					
12. ยึดหลักความเที่ยงตรงในการปฏิบัติงาน					
13. ยึดหลักความเที่ยงตรงและสร้างความเป็นธรรมต่อองค์การและพนักงาน					
14. อธิบายเรื่องที่ซับซ้อน เทคนิคเฉพาะ ให้เป็นเรื่องง่ายเข้าใจได้					
15. เชื่อมโยงความซับซ้อนต่างๆ พร้อมจับประเด็นที่สำคัญได้อย่างรวดเร็ว					



ขอให้ท่านประเมินตัวท่านเองว่า ท่านมีคุณลักษณะต่อไปนี้อย่างไร?

ประเด็น	จริงที่สุด<->ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
ASEAN Mind and Ready to Change					
1. ใส่ใจต่อสังคมและการเปลี่ยนแปลงของประเทศในอาเซียน					
2. ตระหนักเสมอว่าตนเองเป็นพลเมืองอาเซียน จึงใส่ใจต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งการเมือง สังคม ธรรมชาติ และเศรษฐกิจ ของประเทศในอาเซียน					
3. ใฝ่เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา					
4. พร้อมรับกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เต็มใจรับกับความเสี่ยงต่างๆ					
5. คิดบวก และเปิดใจกว้าง พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ					
6. ผ่อนคลายได้ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดและลำบากใจ					
7. มีปฏิภาณไหวพริบในสถานการณ์ที่ยากลำบาก					
8. ดูแลตนเอง / แก้ไขปัญหา ในการดำเนินชีวิตได้					
9. เชื่อมั่นว่าจะสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้					



ประเด็น	จริงที่สุด <-> ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
English Communication					
10. เขียนรายงานการประชุม ทำจดหมายธุรกิจด้วยภาษาอังกฤษได้					
11. เขียนรายงานสั้นๆ เขียน E-Mail ได้ตอบด้วยภาษาอังกฤษได้					
12. สื่อสารภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน การสนทนาทั่วไปได้					
13. พูดภาษาอังกฤษในที่ประชุม นำเสนองานได้					
14. อ่านเอกสารคำสั่งทั่วไป ฟังคำสั่งทั่วไปที่ใช้ภาษาอังกฤษได้					
15. เจรจาต่อรอง อ่านและเขียน ข้อตกลงและข้อสัญญาที่ใช้ภาษาอังกฤษได้					
Cross-Cultural Diversity					
16. เคารพในความเชื่อและวิถีการดำเนินชีวิตของเพื่อนร่วมงาน แม้ว่าจะมีเชื้อชาติที่แตกต่างกัน					
17. ใส่ใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้ร่วมงาน					
18. ให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกระดับและทุกคน ในฐานะเป็นพลเมืองอาเซียน					
19. ทำความรู้จัก สร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานจากประเทศในอาเซียน					
20. ทราบและปฏิบัติตาม สิ่งที่ควรและไม่ควร (DOs and DON'Ts) ตามวัฒนธรรมของผู้ร่วมงาน					
ASEAN and Culture Knowledge					
21. มีความรู้ด้านประวัติศาสตร์ สังคม การเมือง และเศรษฐกิจ					
22. มีความรู้เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม วิถีชีวิต ขนบธรรมเนียมประเพณี					
23. รู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้า/ร่วมธุรกิจ					
24. มีความสามารถด้านภาษาพูดและเขียนของประเทศคู่ค้า/ร่วมธุรกิจ					
25. มีความสามารถด้านภาษากาย กิริยาท่าทาง สัญลักษณ์ต่างๆ ในประเทศคู่ค้า/ร่วมธุรกิจ					

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเด็น	จริงที่สุด<->ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
Information Technology and Social Network					
26. แนะนำการใช้ไอทีให้บุคคลอื่นได้					
27. ใช้ไอทีในงานที่รับผิดชอบได้					
28. ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ในการทำงาน (Network Organization) ได้					
29. ใช้ประโยชน์จากไอทีเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน					
Professional Skill					
30. สอนงานคนอื่นได้					
31. แก้ไขปัญหาในงานด้วยตนเอง					
32. ทำงานในวิชาชีพของตนได้แบบมืออาชีพ					



แบบประเมินการเตรียมความพร้อม ของ “พนักงาน” ในการนำองค์การ เข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

คำชี้แจง

แบบประเมินการเตรียมความพร้อมของพนักงานในการนำองค์การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้การประเมินศักยภาพของพนักงานและมุมมองของพนักงานที่มีต่อองค์การ

ขอให้ท่านเติมข้อมูลในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย ✓ ในหน้าข้อความที่สอดคล้องกับข้อมูลของท่าน

1. อายุงานในตำแหน่ง..... ปี เดือน
2. อายุงานในองค์การ..... ปี เดือน
3. เพศ หญิง ชาย
4. อายุ..... ปี



ท่านคิดว่าองค์การมีคุณลักษณะต่อไปนี้อย่างไร?

ประเด็น	จริงที่สุด<->ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
1. มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องชอบธรรม ตัดสินใจและนำสู่การปฏิบัติที่รวดเร็ว เน้นผลงาน					
2. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง มีความเชื่อมั่น เป็นที่เลื่อมใสและเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน					
3. บริหารงานโดยให้ความไว้วางใจพนักงาน แต่ก็มีการควบคุมกำกับพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตาม					
4. มีระบบการจัดการที่สามารถดึงดูดและรักษาคนมีความสามารถไว้ในองค์กรได้					
5. การบริหารงานอนุญาตให้เรียนรู้ความผิดพลาดได้ และให้มีการเปลี่ยนแปลงได้					
6. องค์กรเน้นประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีการสื่อสารกับพนักงานอย่างทั่วถึง					
7. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ โดยให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญ					
8. มอบหมายพนักงานรับผิดชอบในงานและผลลัพธ์ต่างๆ ที่ชัดเจน และมีแรงงานที่หลากหลายและมีส่วนสนับสนุนต่อกัน					
9. พนักงานได้รับการฝึกอบรมให้มีความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง					
10. องค์กรมีการจูงใจพนักงานเพื่อให้ทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่เกินความคาดหวัง					
11. การดำเนินธุรกิจขององค์กรสามารถตอบสนองตลาด AEC ได้					
12. องค์กรสามารถแข่งขันได้ใน AEC ทั้งด้านธุรกิจ และตลาดแรงงาน					
13. องค์กรมีการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การบวนการและบริการอย่างต่อเนื่อง					
14. มีการสร้างนวัตกรรมต่อเนื่องในด้านสมรรถนะหลักขององค์กร และมีการรายงานด้านการเงินและด้านอื่นๆ ให้พนักงานทราบ					
15. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและแตกต่างจากองค์กรอื่น					



ประเด็น	จริงที่สุด <-> ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
16. กระบวนการภายในขององค์กรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และดำเนินงานอย่างเรียบง่าย					
17. องค์กรมีความยืดหยุ่นสูงทั้งโครงสร้างและระบบ และพร้อมรับต่อสิ่งใหม่อยู่เสมอ					
18. องค์กรเป็นที่ทำงานที่มั่นคงและปลอดภัย และมีการบริหารงานในรูปแบบใหม่ๆ					
19. องค์กรได้รักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการบริการลูกค้าให้ดีที่สุด และองค์กรได้เติบโตมาพร้อมๆ กับ คู่ค้า พันธมิตร และลูกค้า					
20. องค์กรมุ่งเน้นและใส่ใจต่อชุมชน สังคมรอบขององค์กร และสังคมอาเซียน					



ขอให้ท่านประเมินตัวท่านเองว่า ท่านมีคุณลักษณะต่อไปนี้หรือไม่อย่างไร?

ประเด็น	จริงที่สุด <-> ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
ASEAN Mind and Ready to Change					
1. ใส่ใจต่อสังคมและการเปลี่ยนแปลงของประเทศในอาเซียน					
2. ตระหนักเสมอว่าตนเองเป็นพลเมืองอาเซียน จึงใส่ใจต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งการเมือง สังคม ธรรมชาติ และเศรษฐกิจ ของประเทศในอาเซียน					
3. ใฝ่เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา					
4. พร้อมรับกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เต็มใจรับกับความเสี่ยงต่างๆ					
5. คิดบวก และเปิดใจกว้าง พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ					
6. ผ่อนคลายได้ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อึดอัดและลำบากใจ					
7. มีปฏิภาณไหวพริบในสถานการณ์ที่ยากลำบาก					
8. ดูแลตนเอง / แก้ไขปัญหา ในการดำเนินชีวิตได้					
9. เชื่อมั่นว่าจะสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้					

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเด็น	จริงที่สุด<->ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
English Communication					
10. เขียนรายงานการประชุม ทำจดหมายธุรกิจด้วยภาษาอังกฤษได้					
11. เขียนรายงานสั้นๆ เขียน E-Mail ได้ตอบด้วยภาษาอังกฤษได้					
12. สื่อสารภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน การสนทนาทั่วไปได้					
13. พูดภาษาอังกฤษในที่ประชุม นำเสนองานได้					
14. อ่านเอกสารคำสั่งทั่วไป ฟังคำสั่งทั่วไปที่ใช้ภาษาอังกฤษได้					
15. เจจาะต่อรอง อ่านและเขียน ข้อตกลงและข้อสัญญาที่ใช้ภาษาอังกฤษได้					
Cross-Cultural Diversity					
16. เคารพในความเชื่อและวิถีการดำเนินชีวิตของเพื่อนร่วมงาน แม้ว่าจะมีเชื้อชาติที่แตกต่างกัน					
17. ใส่ใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้ร่วมงาน					
18. ให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกระดับและทุกคน ในฐานะเป็นพลเมืองอาเซียน					
19. ทำความรู้จัก สร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานจากประเทศในอาเซียน					
20. ทราบและปฏิบัติตาม สิ่งที่ควรและไม่ควร (DOs and DON'Ts) ตามวัฒนธรรมของผู้ร่วมงาน					
ASEAN and Culture Knowledge					
21. มีความรู้ด้านประวัติศาสตร์ สังคม การเมือง และเศรษฐกิจ					
22. มีความรู้เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม วิถีชีวิต ขนบธรรมเนียมประเพณี					
23. รู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้า/ร่วมธุรกิจ					
24. มีความสามารถด้านภาษาพูดและเขียนของประเทศคู่ค้า/ร่วมธุรกิจ					
25. มีความสามารถด้านภาษากาย กิริยาท่าทาง สัญลักษณ์ต่างๆ ในประเทศคู่ค้า/ร่วมธุรกิจ					



ประเด็น	จริงที่สุด <-> ไม่จริงที่สุด				
	5	4	3	2	1
Information Technology and Social Network					
26. แนะนำการใช้ไอทีให้บุคคลอื่นได้					
27. ใช้ไอทีในงานที่รับผิดชอบได้					
28. ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ในการทำงาน (Network Organization) ได้					
29. ใช้ประโยชน์จากไอทีที่เพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน					
Professional Skill					
30. สอนงานคนอื่นได้					
31. แก้ไขปัญหาในงานด้วยตนเอง					
32. ทำงานในวิชาชีพของตนได้แบบมืออาชีพ					
Flexibility					
33. ยืดหยุ่นเพื่อรักษาความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวและครอบครัว					
34. พร้อมที่จะเปลี่ยนสถานที่ทำงาน และเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ					
35. พร้อมที่จะเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ					
36. สามารถบริหารการใช้ชีวิตร่วมกับครอบครัวได้					

การคำนวณคะแนน

1. HR System Readiness for AEC (GO!1)

$$\text{HR System Readiness for AEC} = \frac{[\text{HR}_1 + \text{HR}_2 + \text{HR}_3 + \text{HR}_4 + \text{HR}_5 + \text{HR}_6 + \text{HR}_7 + \text{HR}_8 + \text{HR}_9 + \text{HR}_{10} + \text{HR}_{11} + \text{HR}_{12} + \text{HR}_{13}]}{13}$$

$$\text{Business and HR Strategy : HR}_1 = \frac{[\text{HR}_{1.1} + \text{HR}_{1.2} + \text{HR}_{1.3} + \text{HR}_{1.4}]}{4}$$

$$\text{HR}_{1.1} = 6.7 \quad [\text{Q}_{1.1} + \text{Q}_{1.2} + \text{Q}_{1.3}]$$

$$\text{HR}_{1.2} = 6.7 \quad [\text{Q}_{2.1} + \text{Q}_{2.2} + \text{Q}_{2.3}]$$

$$\text{HR}_{1.3} = 3.3 \quad [\text{Q}_{3.1} + \text{Q}_{3.2} + \text{Q}_{3.3} + \text{Q}_{3.4} + \text{Q}_{3.5} + \text{Q}_{3.6}]$$

$$\text{HR}_{1.4} = 6.6 \quad [\text{Q}_{4.1} + \text{Q}_{4.2} + \text{Q}_{4.3}]$$

$$\text{Workforce Planning : HR}_2 = 5 \quad [\text{Q}_{5.1} + \text{Q}_{5.2} + \text{Q}_{5.3} + \text{Q}_{5.4}]$$

$$\text{Recruitment and Selection : HR}_3 = 2.5 \quad [\text{Q}_{6.1} + \text{Q}_{6.2} + \text{Q}_{6.3} + \text{Q}_{6.4} + \text{Q}_{6.5} + \text{Q}_{6.6} + \text{Q}_{6.7} + \text{Q}_{6.8}]$$

$$\text{Competency Management : HR}_4 = \frac{[\text{HR}_{4.1} + \text{HR}_{4.2} + \text{HR}_{4.3} + \text{HR}_{4.4}]}{4}$$

$$\text{HR}_{4.1} = 20 \quad [\text{Q}_7]$$

$$\text{HR}_{4.2} = 2.5 \quad [\text{Q}_{8.1} + \text{Q}_{8.2} + \text{Q}_{8.3} + \text{Q}_{8.4} + \text{Q}_{8.5} + \text{Q}_{8.6} + \text{Q}_{8.7} + \text{Q}_{8.8}]$$

$$\text{HR}_{4.3} = 3.3 \quad [\text{Q}_{9.1} + \text{Q}_{9.2} + \text{Q}_{9.3} + \text{Q}_{9.4} + \text{Q}_{9.5} + \text{Q}_{9.6}]$$

$$\text{HR}_{4.4} = 1.8 \quad [\text{Q}_{10.1} + \text{Q}_{10.2} + \text{Q}_{10.3} + \text{Q}_{10.4} + \text{Q}_{10.5} + \text{Q}_{10.6} + \text{Q}_{10.7} + \text{Q}_{10.8} + \text{Q}_{10.9} + \text{Q}_{10.10} + \text{Q}_{10.11}]$$

$$\text{Learning and Development : HR}_5 = 2.9 \quad [\text{Q}_{11.1} + \text{Q}_{11.2} + \text{Q}_{11.3} + \text{Q}_{11.4} + \text{Q}_{11.5} + \text{Q}_{11.6} + \text{Q}_{11.7}]$$

$$\text{Career Management : HR}_6 = 2.9 \quad [\text{Q}_{12} + \text{Q}_{13} + \text{Q}_{14} + \text{Q}_{15} + \text{Q}_{16.1} + \text{Q}_{16.2} + \text{Q}_{17}]$$

$$\text{Remuneration : HR}_7 = \frac{[\text{HR}_{7.1} + \text{HR}_{7.2} + \text{HR}_{7.3}]}{3}$$

$$\text{HR}_{7.1} = 20 \quad [\text{Q}_{18}]$$

$$\text{HR}_{7.2} = 5 \quad [\text{Q}_{19.1} + \text{Q}_{19.2} + \text{Q}_{19.3} + \text{Q}_{19.4}]$$

$$\text{HR}_{7.3} = 6.7 \quad [\text{Q}_{20.1} + \text{Q}_{20.2} + \text{Q}_{20.3}]$$



Labor Law and Employee Relation : = 2.9 [Q21.1+Q21.2+Q21.3+Q22.1+Q22.2+
HR8 Q23+Q24]

Strategic Performance Management : HR9 = 5 [Q25.1+Q25.2+Q25.3+Q25.4]

Diversity Management : HR10 = 4 [Q26.1+Q26.2+Q26.3+Q26.4+Q26.5]

HR Manual, Report and Control : HR11 = 5 [Q29+Q30.1+Q30.2+Q30.3]

HR Infrastructure and Delivery : HR12 = [HR12.1+HR12.2]/2

HR12.1 = 4 [Q31.1+Q31.2+Q31.3+Q31.4+Q31.5]

HR12.2 = 6.6 [Q32.1+Q32.2+Q32.3]

HR Measurement : HR13 = 10 [Q33.1+Q33.2]

2. People Readiness for AEC

GO!2 AEC Leader = 0.7ASEAN Visioning + 0.3ASEAN Living

GO!3 AEC HR Team = 0.7ASEAN Understanding + 0.3ASEAN Living

GO!4 AEC Employee = 0.3ASEAN Working + 0.7ASEAN Living

2.1 ASEAN Visioning Competency (GO!2)

ASEAN Market and Business (V1) = 5.0 [B1+B2+B3+B4]

Human Values and Diversity Challenge (V2) = 6.6 [B5+B6+B7]

Change and Risk Awareness (V3) = 6.7 [B8+B9+B10]

ASEAN Visioning Competency = [V1+V2+V3]/3

2.2 ASEAN Understanding Competency (GO!3)

Human Rights and Diversity = 4.0 [B1+B2+B3+B4+B5]
Management (U1)

ASEAN Labor Law and International = 5.0 [B6+B7+B8+B9]
Quality and Safety (U2)

HR Expertise and Business Partner = 3.3 [B10+B11+B12+B13+B14+B15]
(U3)

ASEAN Understanding Competency = $[U1+U2+U3]/3$

2.3 ASEAN Working Competency (GO!4)

Flexibility = 5.0 [C33+C34+C35+C36]

ASEAN Working Competency = Flexibility

2.4 ASEAN Living Competency (GO!2, GO!3, GO!4)

ASEAN Mind and Ready to = 2.2 [C1+C2+C3+C4+C5+C6+C7+C8+C9]
Change (L1)

English Communication (L2) = 3.3 [C10+C11+C12+C13+C14+C15]

Cross-Cultural Diversity (L3) = 4.0 [C16+C17+C18+C19+C20]

ASEAN and Culture Knowledge = 4.0 [C21+C22+C23+C24+C25]
(L4)

Information Technology and = 5.0 [C26+C27+C28+C29]
Social Network (L5)

Professional Skill (L6) = 6.7 [C30+C31+C32]

ASEAN Living Competency = $[L1+L2+L3+L4+L5+L6]/6$



3. Organization Readiness for AEC

$$\begin{aligned} \text{GO!2, GO!3, GO!4} &= [\text{ASEAN Supporting in GO!2} + \\ &\text{AEC Organization} \\ &\text{ASEAN Supporting in GO!3} + \\ &\text{ASEAN Supporting in GO!4}]/3 \end{aligned}$$

3.1 ASEAN Supporting Competency (GO!2, GO!3, GO!4)

$$\text{Quality of Management (S1)} = 5.0 [A1+A2+A3+A4]$$

$$\text{Organizational Culture (S2)} = 6.6 [A5+A6+A7]$$

$$\text{Quality of Employee (S3)} = 6.7 [A8+A9+A10]$$

$$\text{AEC Competitiveness (S4)} = 10.0 [A11+A12]$$

$$\text{Improvement and Renewal (S5)} = 4.0 [A13+A14+A15+A16+A17]$$

$$\text{Sustainable (S6)} = 6.7 [A18+A19+A20]$$

$$\text{ASEAN Supporting Competency} = [S1+S2+S3+S4+S5+S6]/6$$



คะแนนเต็มในแต่ละ: Competency = 100

เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมินความพร้อมของระบบทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร (HR Process)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	พนักงาน	รูปแบบ	เกณฑ์
มีแผนขยายตลาดไปในต่างประเทศ	ตั้งฐานการผลิต/ กระจายสินค้า/บริการ	มี Expat, Local, Inpat	1	≥ 85
มีแผนขยายตลาดไปในต่างประเทศ	ตั้งฐานการผลิต/ กระจายสินค้า/บริการ	มี Expat และ Local	2	≥ 85
มีแผนขยายตลาดไปในต่างประเทศ	ร่วมทุนกับ บ.อื่นที่มี ฐานการผลิต/บริการ	มี Expat และ Inpat	3	≥ 85
มีแผนขยายตลาดไปในต่างประเทศ	ร่วมทุนกับ บ.อื่นที่มี ฐานการผลิต/บริการ	มี Expat เท่านั้น	4	≥ 85
มีแผนขยายตลาดไปในต่างประเทศ	ร่วมทุนกับ บ.อื่นที่มี ฐานการผลิต/บริการ	มี Inpat เท่านั้น	5	≥ 80
มีแผนขยายตลาดไปในต่างประเทศ	ส่งออกสินค้า/บริการ	มีพนักงาน ต่างชาติ	6	≥ 75
มีแผนขยายตลาดไปในต่างประเทศ	ส่งออกสินค้า/บริการ	ไม่มีพนักงาน ต่างชาติ	7	≥ 75
เน้นตลาดในประเทศเป็นหลัก	ขยายตลาดในประเทศ	มีพนักงาน ต่างชาติ	8	≥ 70
เน้นตลาดในประเทศเป็นหลัก	ขยายตลาดในประเทศ	ไม่มีพนักงาน ต่างชาติ	9	≥ 70
เน้นตลาดในประเทศเป็นหลัก	ไม่มีการขยายตลาด	มีพนักงาน ต่างชาติ	10	≥ 70
เน้นตลาดในประเทศเป็นหลัก	ไม่มีการขยายตลาด	ไม่มีพนักงาน ต่างชาติ	11	≥ 65



เกณฑ์การประเมินความพร้อมของคนและองค์การ (HR Outcome)

90 - 100 = พร้อมสุดยอด



80 - 89 = มีความพร้อมมาก



60 - 79 = มีความพร้อมปานกลาง



50 - 59 = มีความพร้อมน้อย



ตัวอย่างผลการประเมินองค์กร

บริษัท ก.

บริษัท ก. มีรูปแบบการดำเนินงานกิจการโดยเน้นตลาดในประเทศเป็นหลัก และไม่ได้ขยายตลาดไปต่างประเทศ พนักงานเป็นคนไทย (ไม่มี Inpat) บริษัท ก. จึงมีรูปแบบบริษัทแบบที่ 11

ผู้ตอบแบบประเมินมี 18 คน ได้แก่ Leader 1 คน HR Team 3 คน และ Employee 14 คน จากข้อมูลสรุปว่า บริษัท ก. มีความพร้อมของระบบบุคลากร และองค์การ ดังนี้

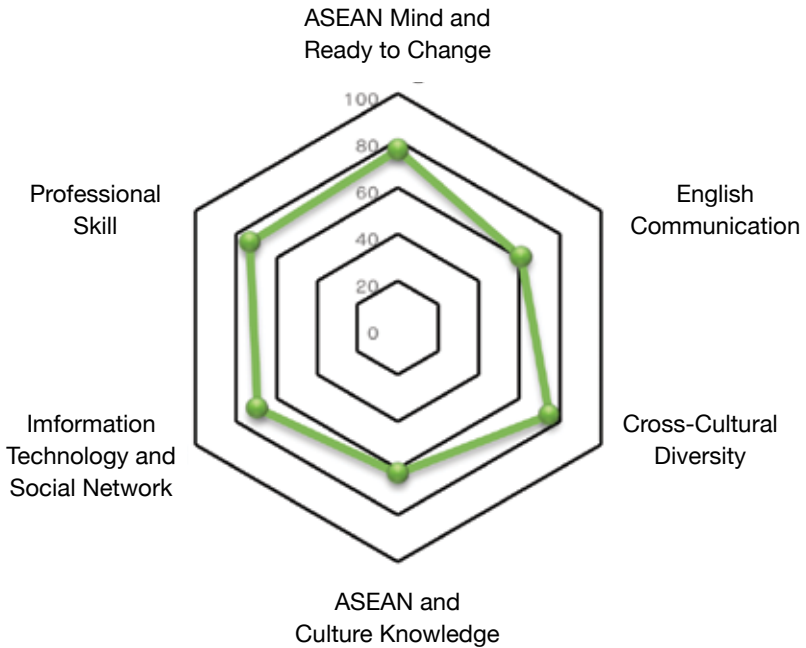
- 1) ระบบทรัพยากรมนุษย์ มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (HR System Readiness for AEC = 68.60) โดยมีคะแนนระบบงาน Strategic Performance Management และ HR Manual, Report and Control ต่ำสุด
- 2) บุคลากร มี AEC Core Competency หรือ ASEAN Living Competency ในมิติ English Communication ต่ำสุด และสูงสุดในมิติ ASEAN Mind and Ready to Change
- 3) ผู้บริหาร มีความพร้อมในระดับปานกลาง (AEC Leader = 69.37) โดย
 - มีคะแนน ASEAN Visioning Competency อยู่ในระดับพร้อมปานกลาง และมีวิสัยทัศน์ด้าน ASEAN Market and Business ต่ำสุด
 - มีคะแนน ASEAN Living Competency อยู่ในระดับพร้อมปานกลาง และมีสมรรถนะด้าน Information Technology and Social Network ต่ำสุด



- 4) นักทรัพยากรมนุษย์ มีความพร้อมในระดับปานกลาง (AEC HR Team = 61.82)
 - มีคะแนน ASEAN Understanding Competency อยู่ในระดับพร้อมต่ำ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ASEAN Labor Law and International Quality and Safety ต่ำสุด
 - มีคะแนน ASEAN Living Competency อยู่ในระดับพร้อมปานกลาง และมี English Communication ต่ำสุด
- 5) พนักงาน มีความพร้อมในระดับปานกลาง (AEC Employee = 70.35)
 - มีคะแนน ASEAN Flexibility Competency อยู่ในระดับพร้อมปานกลาง
 - มีคะแนน ASEAN Living Competency อยู่ในระดับพร้อมปานกลาง และมี ASEAN and Culture Knowledge ต่ำสุด
- 6) องค์กร มีความพร้อมในระดับปานกลาง (AEC Organization = 72.58) โดยมีคะแนน AEC Competitiveness ต่ำสุด



AEC Core Competency Checks

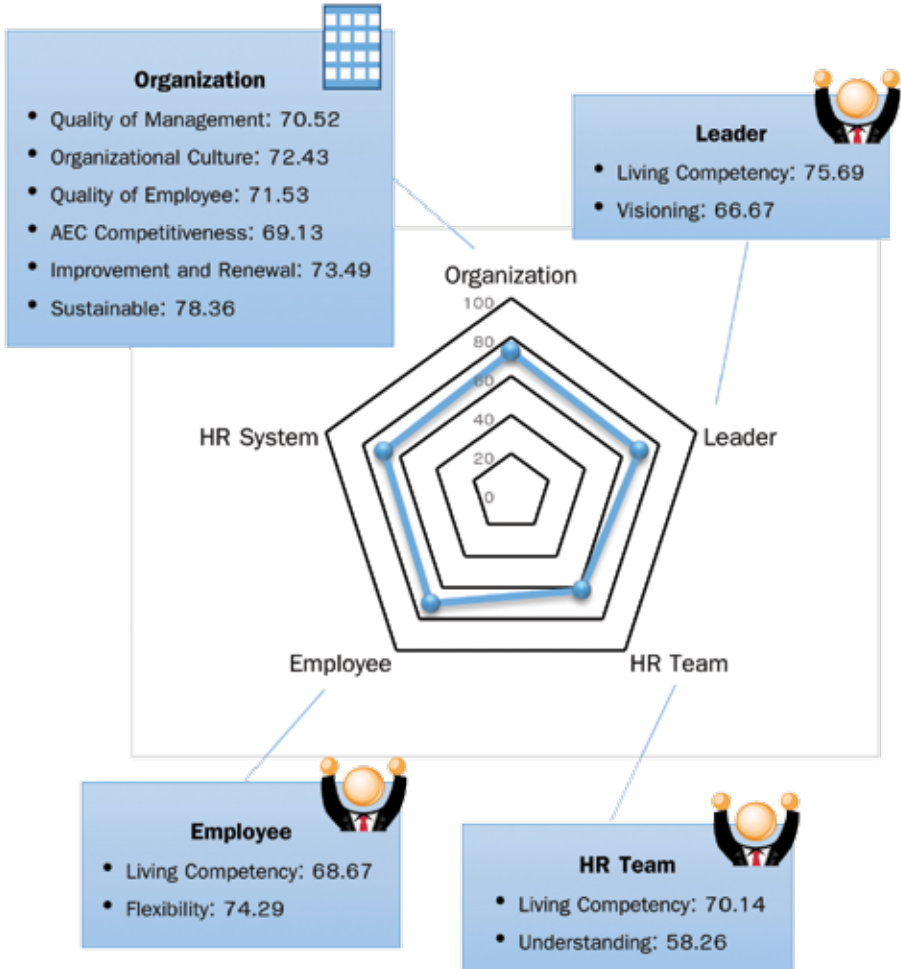


AEC Core Competency Score

AEC Core Competency	Mean
ASEAN Mind and Ready to Change	76.05
Cross-Cultural Diversity	74.67
Professional Skill	72.96
Information Technology and Social Network	69.17
ASEAN and Culture Knowledge	62.22
English Communication	60.74



People & Organization Checks





People Readiness for AEC Score

AEC Competency	Mean
AEC Leader	69.37
ASEAN Visioning Competency	66.67
Change and Risk Awareness	73.33
Human Values and Diversity Challenge	66.67
ASEAN Market and Business	60.00
ASEAN Living Competency	75.69
ASEAN Mind and Ready to Change	84.44
Cross-Cultural Diversity	80.00
Professional Skill	80.00
English Communication	76.67
ASEAN and Culture Knowledge	68.00
Information Technology and Social Network	65.00
AEC HR Team	61.82
ASEAN Understanding Competency	58.26
HR Expertise and Business Partner	67.78
Human Rights and Diversity Management	58.67
ASEAN Labor Law and International Quality and Safety	48.33
ASEAN Living Competency	70.14
ASEAN Mind and Ready to Change	81.48
Professional Skill	75.56
Cross-Cultural Diversity	74.67
Information Technology and Social Network	70.00
ASEAN and Culture Knowledge	68.00
English Communication	51.11



AEC Competency	Mean
AEC Employee	70.35
ASEAN Flexibility	74.29
ASEAN Living Competency	68.67
ASEAN Mind and Ready to Change	74.29
Cross-Cultural Diversity	74.29
Professional Skill	71.90
Information Technology and Social Network	69.29
English Communication	61.67
ASEAN and Culture Knowledge	60.57

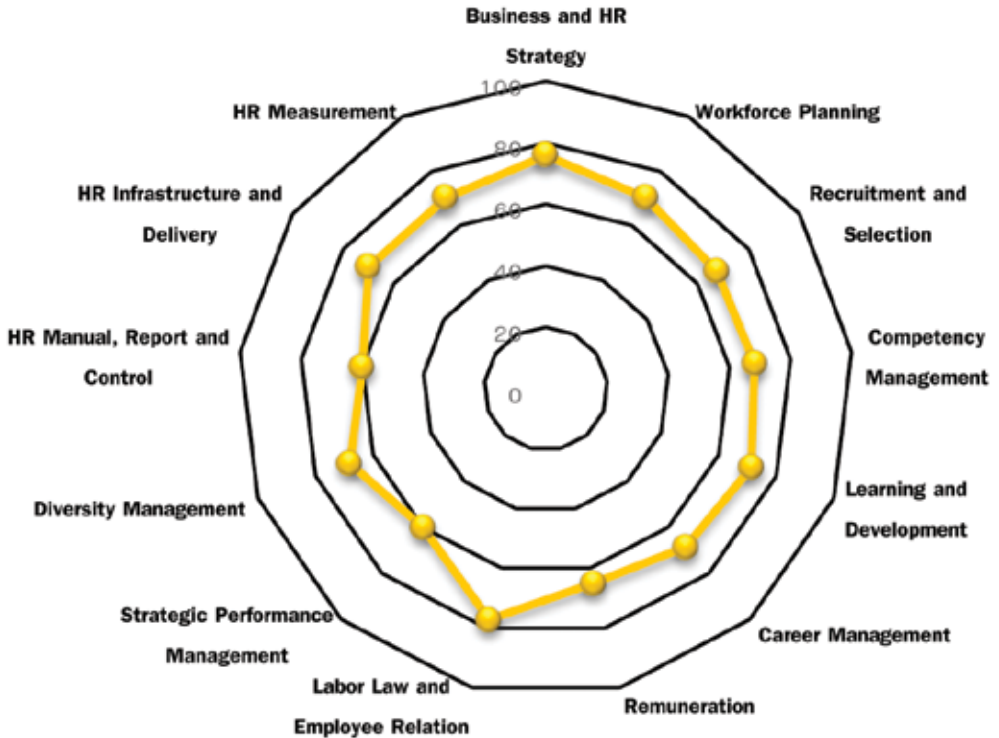


Organization Readiness for AEC Score

AEC Competency	Mean
AEC Organization	72.58
Sustainable	78.36
Improvement and Renewal	73.49
Organizational Culture	72.43
Quality of Employee	71.53
Quality of Management	70.52
AEC Competitiveness	69.13



HR System Readiness for AEC Checks





HR System Readiness for AEC Score

HR System	Mean
HR System Readiness for AEC	68.60
Business and HR Strategy	75.83
Workforce Planning	70.00
Learning and Development	71.43
Recruitment and Selection	67.50
Competency Management	68.30
Career Management	68.57
Remuneration	65.00
Labor Law and Employee Relation	77.14
Strategic Performance Management	60.00
Diversity Management	68.00
HR Manual, Report and Control	60.00
HR Infrastructure and Delivery	70.00
HR Measurement	70.00

อ้างอิง

- ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข. (2554). Message from the president. *วารสาร PEOPLE*, 32(1): 67.
- ณัฐวุฒิ พงศ์ลิริ. (2554). เปิดเสรีเคลื่อนย้ายแรงงาน ดาบหลายคม...ผมไม่กลัว. *วารสาร PEOPLE*, 32(1): 45-46.
- พงษ์เดช ศรีวิชัยประติษฐ์. (2553). *ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โอกาสและความท้าทายที่ HR ไทยต้องรู้*. เอกสารการสัมมนา.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2554). เมื่อย้ายประเทศไทยจากบ้านเดี่ยวชานเมืองสู่ชุมชนที่แข็งแกร่ง?. *วารสาร PEOPLE*, 32(1): 16.
- วิชระ ชนบุตร. (2553). การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management). *วารสาร PEOPLE*, 31(3).
- _____. (2554). ASEAN Economic Community: Vision 2015
นับถอยหลังสู่อนาคตแรงงานไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *วารสาร PEOPLE*, 32(1): 67.
- วิโรจน์ กิตติพิชัย อรทัย เลิศพิชิตกุล และถนอมรัตน์ ฟองเลา. (2557). *การสร้างเครื่องมือประเมินความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2555). *จัดทัพ HR รับ AEC*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. เอกสารเผยแพร่.
- สถาบันพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยวแห่งชาติกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2555). *เอกสารเผยแพร่ในงานสัมมนา Thailand HR Forum 2012 ระหว่างวันที่ 12 - 13 มิถุนายน 2555 ณ โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลลาดพร้าว กรุงเทพฯ*.



อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ. (2554). *ประชาคมอาเซียน (ออนไลน์)*. เอกสารประกอบการบรรยาย. วันที่ 16 มิถุนายน 2554 ณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. <http://www.secondary41.go.th/doc/Asian/prachakomAsian.PDF>. สืบค้นเมื่อ 27 ม.ค. 2556.

Aguinis, H. (2007). *Performance Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Analoui, F. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Australia: Thomson Wadsworth.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Barbazette, J. (2008). *Managing the Training Function for Bottom – Line Results: Tools, Models, and Best Practices*. San Francisco: Pfeiffer.

Byham, C., Smith, B. and Paese, J. (2002). *Grow your own Leaders: How to Identify Develop and Retain Leadership Talent*. New York. Pearson Education.

Coffman, C. and Molina, G.G. (2002). *Follow This Path: How the World's Greatest Organization Drive Growth by Unleashing Human Potential*. New York: Warner Books.

Collin, J. C. and Porras, J. I. (1995). *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.

Dealer, G. (2006). *A Framework for Human Resource Management*. Fourth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Gibb, S. (2008). *Human Resource Development: Process, Practices and Perspectives*. New York. N.Y. Palgrave Macmillan.
- Goold, M. and Campbell, A. (2002). *Designing Effective Organization*. London: Jossey-Bass.
- Houldsworth, E. (2004). *Managing Performance*. In Rees, O. and McBain R. *People Management: Challenges and opportunities*. New York: PALGRAVE.
- Maitland, R. (2002). "Due Consideration". *People Management*. 8(2): 51.
- Marguardt, M. and Reynolds, A., (1994). *The Global Learning Organization*. New York: I R W I N.
- McLean, N. (2006). *Organization Development: Principles, Processes and Performance*. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers.
- Reilly, P. and Williams, T. (2006). *Strategic HR: Building the Capability to Deliver*. Burlington: Gower.
- Roberts, G. (2008). *Recruitment and selection*. London: C I P D.
- Robertson, A. and Abbey, G. (2003). *Managing Talented People*. Great Britain: Pearson Education.
- Shahzad, K., Basher, S., Ramay, M.I. (2008). Impact of HR Practice on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan. *International Review of Business Research* Paves, 4(2).



Stanford, N. (2007). *Guide to Organization Design: Creating High-Performing and Adaptable Enterprises*. London: Profile Books.

The HR Certification Institute (HRCI). (2012). *GPHR Body of Knowledge* (online). http://www.hrci.org/uploadedfiles/Content/Resource_Library/Certification_Handbooks_and_Other_Publications/GPHR%20BOK.pdf. Retrieved at 2013 Jan. 10.

Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proportion*. Boston: Harvard Business School Press.

_____. (2012). *Human Resource Competency Study* (online). <http://hrccs.rbl.net>. Retrieved at 2013 Jan. 14.

ภาคผนวก

ประเด็นต่างๆ ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่องค์กรควรตระหนัก จำแนกตามรูปแบบการดำเนินธุรกิจ

ประเด็น	รูปแบบการดำเนินธุรกิจ										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Business and HR Strategy											
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร สะท้อนถึง											
1.1 ทิศทางการดำเนินธุรกิจในระดับอาเซียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗
1.2 มีความยืดหยุ่นกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงในอาเซียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3 การเรียนรู้ และสะสมองค์ความรู้ สำหรับยุคโลกาภิวัตน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ตระหนักถึง กลยุทธ์ทางธุรกิจ ดังนี้											
2.1 วิสัยทัศน์ HR สอดคล้องกับกลยุทธ์ทาง ธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.2 พันธกิจ HR สอดคล้องกับกลยุทธ์ ทางธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.3 กลยุทธ์ HR สอดคล้องกับกลยุทธ์ ทางธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. องค์กรมีการสร้างระบบสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้องค์กร											
3.1 สามารถแข่งขันได้ในตลาดอาเซียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.2 มีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



ประเด็น	รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3.3 สร้างความผูกพันและภักดีกับบุคลากร ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และสังคม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.4 ใส่ใจและตระหนักถึงผลกระทบต่อพลเมือง และสังคมในภูมิภาคอาเซียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.5 สามารถดึงดูดและรักษากรุงเก่งไว้ได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.6 สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การออกแบบองค์การและพัฒนาองค์การ ได้พิจารณาถึง											
4.1 ความหลากหลายของพนักงานในองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.2 ระบบระเบียบที่ชัดเจน และไม่เลือกปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.3 ความต้องการของลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Workforce Planning											
5. การวางแผนกำลังคน โดย											
5.1 ใช้ข้อมูลตลาดแรงงานอาเซียน เพื่อ พยากรณ์ความต้องการกำลังคน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.2 กำหนด จำนวน สมรรถนะ แหล่งที่มา และระยะเวลาที่ต้องการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.3 คำนึงถึงตลาดแรงงานอาเซียนทั้งในแง่ ปริมาณและคุณภาพคน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.4 ทบทวนแผนกำลังคนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อ เตรียมความพร้อมด้านกำลังคนทดแทน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเด็น	รูปแบบการดำเนินธุรกิจ										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Recruitment and Selection											
6. จัดทำและมีแผนการสรรหาคัดเลือก โดย											
6.1 มีคำบรรยายลักษณะงานและกำหนด ขีดสมรรถนะตำแหน่งงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.2 กำหนดตำแหน่ง จำนวน ระยะเวลาที่ต้อง ดำเนินการสรรหาคัดเลือก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.3 กำหนดเกณฑ์คัดเลือกและวิธีการสรรหา ที่เป็นรูปธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.4 กำหนดเครื่องมือการสรรหาที่เป็นสากล ไม่จำกัดวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.5 กำหนดวิธีการสรรหาเฉพาะ Talent เช่น Job fair ในต่างประเทศ, Head Hunter	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.6 กำหนดแหล่งที่มาในการคัดเลือก Talent เช่น จากบริษัทแม่/จากคนท้องถิ่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.7 จัดทำหนังสือสัญญาจ้างเฉพาะสำหรับ Talent ในตำแหน่งงานที่สำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.8 กำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการจ้างงาน ตามกฎหมายแรงงานของแต่ละประเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Competency Management											
7. มีการบริหารบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-Based Management)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. กำหนดสมรรถนะดังต่อไปนี้ ให้เป็นส่วนหนึ่งใน Competency ของพนักงาน											
8.1 มีความรู้เกี่ยวกับประเทศและวัฒนธรรม อาเซียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



ประเด็น	รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
8.2 มีทักษะการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.3 มีทักษะวิชาชีพเฉพาะของตนเอง (Professional Competency)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.4 มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่ายทางสังคมออนไลน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.5 มีทักษะการทำงานภายใต้ความ หลากหลายทางวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.6 การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.7 มีจิตสำนึกกรวมและความรับผิดชอบต่อ สังคมในฐานะพลเมืองอาเซียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.8 มีความยืดหยุ่นต่อการใช้ชีวิตและการ ทำงาน (Work-life Flexibility)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. กำหนดสมรรถนะดังต่อไปนี้ ให้เป็นส่วนหนึ่งใน Competency สำหรับผู้บริหาร											
9.1 มีวิสัยทัศน์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9.2 มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจในภูมิภาค อาเซียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9.3 มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหาร ความเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9.4 มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหาร ความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9.5 มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหาร ความหลากหลายทั้งด้านคน วัฒนธรรม ระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9.6 มีความสามารถในการสอนแนะ (Coach) และส่งเสริมพนักงานให้เข้าสู่ AEC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเด็น	รูปแบบการดำเนินธุรกิจ											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
10. กำหนดสมรรถนะดังต่อไปนี้ ให้เป็นส่วนหนึ่งใน Competency สำหรับนักทรัพยากรมนุษย์												
10.1 มีความรู้อย่างลึกซึ้งในกฎหมายแรงงานในอาเซียน	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×
10.2 มีความรู้อย่างลึกซึ้งในกฎหมายแรงงานสตรีและผู้พิการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.3 มีความรู้อย่างลึกซึ้งในหลักสิทธิมนุษยชน ความเป็นธรรม และความเท่าเทียม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.4 มีความรู้อย่างลึกซึ้งในหลักคุณภาพและความปลอดภัยสากล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.5 มีความรู้ในธุรกิจองค์การ ธุรกิจอาเซียน และกลยุทธ์ทางการตลาด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.6 มีทักษะในการเชื่อมโยง อธิบายความซับซ้อน และจับประเด็นได้อย่างรวดเร็ว	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.7 มีทักษะเจรจาต่อรองและการโน้มน้าวกับบุคคลต่างวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.8 มีทักษะสร้างเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.9 มีทักษะการกำหนดนโยบายที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.10 มีความอดทนต่อความไม่แน่นอน/ไม่ชัดเจนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.11 มีความเที่ยงตรงและความเป็นธรรมในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



ประเด็น	รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Learning and Development											
11. การพัฒนาสมรรถนะพนักงาน											
11.1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11.1.1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11.1.2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11.1.3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11.1.4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11.1.5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11.1.6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11.1.7	✓	✓	✓	✓	X	X	X	X	X	X	X
Career Management											
12.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12.1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13.1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15.1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเด็น	รูปแบบการดำเนินธุรกิจ											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
16. องค์กรต้องมีการจัดทำระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพที่รองรับ												
16.1 พนักงานในประเทศที่ไปทำงานยังสาขาต่างประเทศ (Expats)	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×
16.2 พนักงานสาขาต่างประเทศที่เข้ามาทำงานในประเทศ (Inpats)	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	×	×	×	×
17. ในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับ AEC ได้พิจารณาความรู้เกี่ยวกับอาเซียนในการเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Remuneration												
18. กำหนดค่าตอบแทน/ที่เป็นสากล เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19. การบริหารค่าตอบแทน ได้คำนึงถึง												
19.1 ผลการปฏิบัติงาน (Performance-Based Pay)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19.2 ซีดสมรรถนะ (Competency-Based Pay)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19.3 ค่าตอบแทนพิเศษแบบ Package สำหรับพนักงานที่ไปทำงานต่างประเทศ (Expats)	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×
19.4 ความต้องการของ "Talent" เป้าหมาย เพื่อดึงดูดและรักษาไว้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20. มีการจัดสวัสดิการที่คำนึงถึง												
20.1 ความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมของพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20.2 ความต้องการของพนักงานในแต่ละกลุ่ม เช่น อายุ เพศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



ประเด็น	รูปแบบการดำเนินงาน										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
20.3 ความสามารถในการดำเนินการด้านสวัสดิการขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Labor Law and Employee Relation											
21. การกำหนดวันและเวลาทำงาน ได้คำนึงถึง											
21.1 วันและเวลาทำงานที่ขัดแย้งต่อการทำงานต่างเวลา/ต่างสถานที่/ต่างประเทศ	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
21.2 ความสอดคล้องกับวัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละประเทศ	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
21.3 ความสอดคล้องกับกฎหมายแรงงานของแต่ละประเทศ	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
22. ระบบการจ้างงานและการดำเนินการจ้างงานสอดคล้องกับ											
22.1 กฎหมายของท้องถิ่น (Compliance and Legal)	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
22.2 กฎหมายแรงงานและการจ้างงานในแต่ละประเทศในอาเซียน	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
23. ภาษีมีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และกฎหมายการจ้างงานของแต่ละประเทศ	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
24. การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ได้คำนึงถึงกฎหมายแรงงานแต่ละประเทศในอาเซียน	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Strategic Performance Management											
25. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่...											
25.1 คำนึงถึงยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเด็น	รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
25.2 นำการบริหารผลการปฏิบัติ มาใช้เพื่อการพัฒนาเป็นหลัก เช่น การพัฒนาผลงาน การพัฒนาสมรรถนะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25.3 เชื่อมโยงและบูรณาการกับระบบงานทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ เช่น การเรียนรู้และพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การบริหารสายอาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25.4 เน้นการการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยสื่อสารให้พนักงานทุกระดับเข้าใจและปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Diversity Management											
26. สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยอมรับความหลากหลาย โดย...											
26.1 ตอบสนองต่อการทำงานข้ามชาติของพนักงานจากหลายประเทศ	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗
26.2 ให้ความสำคัญต่อธรรมและให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความแตกต่างหลากหลาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26.3 การออกแบบสถานที่ทำงาน/สิ่งแวดล้อมแบบ Universal Design	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26.4 การเปิดใจรับความแตกต่าง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26.5 การใส่ใจต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมที่องค์การตั้งอยู่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HR Manual, Report and Control											
27. มีระบบรายงานและการควบคุมในทางนโยบายและคุณภาพงาน HR	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



ประเด็น	รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
28. มีการจัดทำคู่มือ เอกสาร เป็นภาษาอังกฤษ – ไทย – ภาษาอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับ HR, Expat, Inpat, Local และพนักงานต่างชาติ ดังนี้												
28.1 คู่มือปฏิบัติงานระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในทุกระบบงาน เพื่อเป็นมาตรฐานงาน HR และสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×
28.2 คู่มือพนักงานที่ปฏิบัติงานในต่างประเทศ (วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการย้ายถิ่นที่อยู่ และให้บริการสนับสนุนของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การขนส่งที่พักอาศัย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร คู่สมรส)	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×
28.3 คู่มือแนะนำ (Guide Book) การปฏิบัติงาน เพื่อให้รู้จักประเทศที่ตนเองปฏิบัติงานและธุรกิจของบริษัท กฎระเบียบในการไปทำงาน การใช้ชีวิตประจำวัน บ้านพักและสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดการภาษี เบอร์โทรศัพท์ติดต่อแหล่งข้อมูล ที่จำเป็น สิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ ฯลฯ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	×	×
HR Infrastructure and Delivery												
29. มีโครงสร้างและระบบงาน HR ที่สามารถให้บริการงาน HR ผ่าน...												
29.1 การตอบข้อซักถามด้าน HR โดยตรงจากบุคลากร (HR Help Desk)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

การประเมินการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเด็น	รูปแบบการดำเนินงาน										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
29.2 Outsourcing ในงานที่บุคคลภายนอกดำเนินการได้มีประสิทธิภาพมากกว่า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
29.3 เครือข่ายทางสังคมออนไลน์ (Social Networks)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
29.4 หน่วยงานที่ให้บริการส่วนกลาง (Shared Service) (ถ้ามีสาขา)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
29.5 หน่วยงานส่วนกลางเพื่อสนับสนุนสาขาต่างๆ (Center of Excellence) (ถ้ามีสาขา)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
30. มีระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ที่สามารถ...											
30.1 ให้บริการบุคลากรแบบ HR Self Service	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
30.2 ใช้เพื่อการกำกับ ควบคุมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
30.3 ใช้ในการตัดสินใจทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HR Measurement											
31. มีการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีตัวชี้วัด ดังนี้											
31.1 ร้อยละของความพร้อมด้านกำลังคนในการตอบสนองกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร (HR Readiness) ในอาเซียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
31.2 ร้อยละของความสำเร็จจากการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด (HR Operational Result)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

