

# บริหารคนให้เบิกบาน บริหารงานให้สุขสำเร็จ

*(Manage people to be happy;  
manage work to be successful)*



**"มองหาข้อดีของบุคลากรในทุกๆด้านเสมอ"**

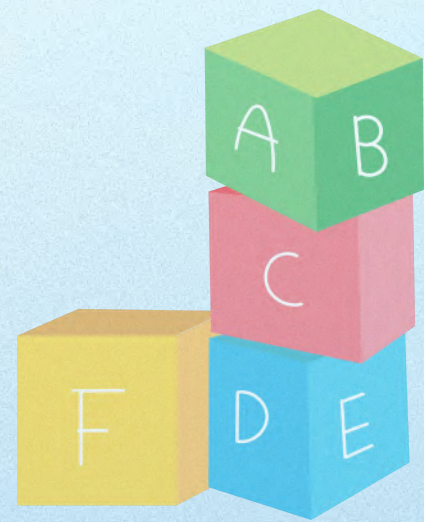
**"การทำงานหนัก และความพยายามจะนำมาซึ่งความสำเร็จ"**

**"บริหารคนด้วย 'หัวใจ' ผลลัพธ์ที่ได้คือน้ำใจและความทุ่มเท"**

**"เมื่อเรามุ่งมั่นที่จะดีขึ้นกว่าที่เรามี ทุกสิ่งรอบตัวก็จะดีขึ้นเอง"**

**Jobsdb**

**สมชาติ กิจยรรยง**



## คำคมบริหารคนให้เบิกบาน (Leadership & Team)

“ผู้บริหารที่เก่งไม่ทำงานทั้งหมดเอง แต่ทำให้ทีมทำงานได้ดีที่สุด”

Digital Office

“การจัดการที่ดีไม่ใช่การสั่งงาน แต่คือการประสานงานด้วยใจ”

Digital Office

“สร้างสิ่งแวดล้อมด้วยสิ่งดีๆ แล้วคนในทีมจะส่งต่อความสุขเอง”

stepplustraining.com

“เจ้านายที่ดีคือเพื่อนที่ปรึกษา ไม่ใช่แค่คนสั่งการ” Salehere

“มองหาข้อดีของทุกคน แล้วทีมงานจะแบ่งบาน”

stepplustraining.com

stepplustraining.com + 2

## คำคมบริหารงานให้ได้สุข (Passion & Productivity)

“อย่าใช้ความเครียดสร้างผลงาน แต่จงใช้ความสนุก” jobtopgun

“งานคือเงิน เงินคืองาน บันดาลสุข”

บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

“ความสำเร็จไม่ใช่จุดหมายเดียว แต่คือการเติบโตระหว่างทาง”

Digital Office

ไทยประกันชีวิต +2 ข้อมูลภาพรวมโดย AI

หน้าลิขสิทธิ์อื่บู๊ค

สถาบันส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร(IBC GROUP)

บริหารคนให้เบิกบาน บริหารงานให้สุขสำเร็จ

(Manage people to be happy; manage work to be successful)

ราคา-200-บาท

ข้อมูลบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

- บริหารคนด้วยความเข้าใจให้เบิกบานด้วยความเข้าใจและรอยยิ้ม
- บริหารงานให้มีความสุขด้วยทัศนคติเชิงบวกและการลงมือทำอย่างสมดุล
- เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมรอบตัวที่ผ่อนคลาย เปิดโอกาสให้ทีม

เติบโต

- ให้ความสำคัญกับความสุขระหว่างทาง ไม่ใช่เพียงผลลัพธ์สุดท้ายเพื่อความ ยั่งยืน

ISBN (E-BOOK) -978-616-95159-4-4

บรรณาธิการต้นฉบับ สมชาติ กิจยรรยง

ศิลปกรรม/ออกแบบปก นางสาวสุภารัตน์ ตายี่จัน

พิสูจน์อักษรโดย นางสาวสุภารัตน์ ตายี่จัน

อีเมล sudarat.tyj@gmail.com

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดยสมชาติ กิจยรรยง

399 ถ.ลาดพร้าว121 คลองจั่น บางกะปิ กทม.10240

## คำนำ

### บริหารคนให้เบิกบาน บริหารงานให้สุขสำเร็จ

**(Manage people to be happy; manage work to be successful)**

เชื่อเหลือเกินว่าทุกท่านเมื่อก้าวสู่เป็นผู้บริหารงาน บริหารคนแล้ว ก็อยากที่จะเป็นคนดีและคนเก่งในสายตาของผู้อื่นที่จะ”เก่งทั้ง เก่งงาน เก่งคน เก่งคิดและเก่งในการดำเนินชีวิต” ซึ่งในการที่ท่านผู้นำหรือผู้บริหารจะก้าวหน้าและประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องดูแลหรือปกครองตนเองได้เสียก่อนจึงจะไปปกครองดูแลคนในทีมงานหรือองค์กรนั่นเองด้วยการ ครองตนเสียก่อนๆที่จะครองคน ครองคนได้เสียก่อนจึงจะครองงาน ครองงานได้เสียก่อน จึงจะครองกิจการให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อาจจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งคือเพื่อให้ท่านผู้บริหารหรือผู้นำได้ “ครองตน ครองคน ครองงานสร้างกิจการให้สำเร็จ”

หนังสือเล่มนี้จะทำให้ท่านอ่านแล้วได้รู้จักทั้งการคิดและการพูด ให้ไปเป็นไปในทางที่ดีสำหรับเรื่องความคิดนั้นในหลายบทท่านไม่ต้องไปคิดให้หมดสมองเพราะผู้เขียนช่วยคิดให้แล้ว ไม่ต้องย่ำคิดย่ำทำ ไม่ต้องคิดบ่อยๆ ไม่ต้องคิดคืดคืดหรือคิดแล้วคิดอีกหรือจะคิดทางเดียว (คิดเรื่องใดเรื่องหนึ่ง) ก็ได้การคิดแบบวิเคราะห์ (แยกแยะ) การคิดแบบสังเคราะห์ (สร้างสิ่งใหม่) การคิดที่มีอิสระ การคิดที่ถูกรควบคุม แต่ในหลายๆบทเป็นความคิดรวบยอดที่ผู้เขียนได้ถอดจากประสบการณ์ และการศึกษาค้นคว้ามาฝากให้แก่ท่านผู้อ่านเรียบร้อยแล้ว

สำหรับการพูดนั้นก็เป็นที่ของท่านผู้อ่านที่เป็นผู้นำที่จะพูดหรือสื่อสารให้แก่ผู้ฟังทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรให้ “เริ่มมุ่งสู่ความสำเร็จ” ด้วยการใช้คำพูดที่ฟังแล้วผู้ฟังรู้สึกว่าได้ใช้คำพูดที่ “เรียงลำดับ จับประเด็น เน้นประโยชน์ให้ผู้ฟัง นั่งบนจิตใจไปด้วยกัน” ด้วยวิธีการพูดที่ “ฟังสบายหู ทำคุณสบายตา พาให้สบายใจ” ในการทำงานร่วมกันนั่นเอง

โดยในเล่มนี้เสมือนได้ทบทวนแนวทางการบริหารหรือจัดการโดยได้กล่าวถึงการจัดการสมัยใหม่ การบริหารงานของหัวหน้างานหรือผู้นำ การบริหารคนในลักษณะต่างๆ การพัฒนาความคิดและสร้างจิตสำนึกให้ทีมงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ยุทธวิธีขจัดความวิตกกังวลและความเครียดจะพูดจาอย่างไรให้เริ่มหูแก่ผู้ฟังเทคนิคการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง เทคนิคการจูงใจให้ทีมงานเชื่อถือ การพัฒนาความคิดพลิกคุณค่าของชีวิต การพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน สร้างความกระตือรือร้นสร้างความสำเร็จ การดำเนินการกับบุคคลหรือทีมงานที่ก่อปัญหา ศิลปะการสร้างกำลังใจในการทำงานและ ศิลปะในการปกครองคน ซึ่งเนื้อหาสาระในเล่มผู้เขียนขอขอบคุณเนื้อหาจากท่านอาจารย์ฉัตรวรรณ ตันนะรัตน์ จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง จากข้อมูลในหนังสือศิลปะการพูดสำหรับผู้นำ และอาจารย์ วิเชียร ชุติมาเทวินทร์ แห่งโครงการ OSLU-USAยู-เน็ต ศูนย์สัมมนาผู้นำระหว่างประเทศ “ต่อยอดประสบการณ์...ยกระดับให้ผู้นำสำหรับหนังสือ 1 เล่ม 10 บทบาทของผู้นำสมัยใหม่

นอกจากในเล่มจะทำให้รู้จักแนวทางในการบริหารคนในลักษณะต่างๆแล้ว ยังมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารจากกรณีศึกษา เพื่อให้ท่านผู้บริหารหรือผู้นำได้สกัดจุดบอดมุ่งสู่ความเป็นยอดผู้สำเร็จให้เป็นไปได้ด้วยดี

การบริหารคนให้เบิกบาน และงานสำเร็จคือการผสมผสาน "ความเข้าใจมนุษย์" เข้ากับ "เป้าหมายที่ชัดเจน" โดยมอบหมายงานที่ตรงกับจุดแข็ง (Strengths-Based) ให้อิสระในการทำงาน สื่อสารอย่างโปร่งใส และสร้างสรรค์ กล่าวชื่นชมเมื่อสำเร็จ รับฟังข้อผิดพลาดเพื่อการเติบโต และผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) เพื่อสร้างบรรยากาศที่น่าทำงาน และผลงานที่มีคุณภาพ

เทคนิคบริหารคนให้เบิกบาน (Happy People Management) คือ มอบหมายงานตรงจุดแข็ง: ให้นักงานทำสิ่งที่ถนัด และชอบ จะทำให้เขารู้สึกมีคุณค่า และอยากพัฒนาตนเอง, การรับฟัง และเปิดโอกาส: เปิดใจรับฟังความคิดเห็น ลดอีโก้ และเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ, ให้คำชม และ Feedback: ชื่นชมเมื่อทำดี (Positive Feedback) และให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์เมื่อเกิดข้อผิดพลาด ไม่หาคนผิดแต่หาแนวทางแก้ไขร่วมกัน, สร้างบรรยากาศบวก: ผู้นำต้องยิ้มแย้ม ให้เกียรติทุกคนเท่าเทียมกัน และไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ

เทคนิคบริหารงานให้สำเร็จ (Effective Task Management) ก็ มีเป้าหมายชัดเจน (SMART): ตั้งเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ ทำได้จริง สอดคล้องกับธุรกิจ และมีกรอบเวลา (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timebound) ให้อิสระในการทำงาน: ไม่เจ้ากี้เจ้า-

การ (Micromanage) จนทำให้อี๊ดอัด มอบหมายงานแล้วติดตามผล ไม่ใช่ตามจิก, มีการพัฒนาตนเอง และทีม: เป็นผู้นำที่รอบรู้ ยืดหยุ่น และ สนับสนุนการเรียนรู้ของลูกน้อง เพื่อเพิ่มศักยภาพ, มีการวางแผน รัดกุม: เริ่มต้นจากการวางแผน เตรียมตัว และใช้ข้อมูลประกอบการ ตัดสินใจ เพื่อลดความเสี่ยง สรุปหลักสำคัญ: บริหารด้วยความเมตตา และยุติธรรม (พรหมวิหาร 4) ผสมผสานกับความอดทนและความเพียร (อิทธิบาท 4) จะทำให้คนเบิกบานใจและงานสำเร็จลุล่วง

**zortout.com +5Disrupt Technology Venture +3Firstcraft Digital Solution +5+**  
ข้อมูลภาพรวมโดย AI

ปรัชญาการทำงานและบริหาร "บริหารคนให้เบิกบาน บริหารงาน ให้สุขสำเร็จ" ใช้ได้จริง และเป็นแนวทางบริหารงานสมัยใหม่ที่ยอดเยี่ยม เพราะมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เพื่อผลลัพธ์ให้ พนักงานมีความสุข (เบิกบาน) และส่งผลต่องานที่มีประสิทธิภาพ (สำเร็จ)

การบริหารคนให้เบิกบานคือการสร้างความสุขในการทำงาน ส่วน การบริหารงานให้สำเร็จคือการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย แนวทางการ นำไปใช้ให้เกิดผล:บริหารคนให้เบิกบาน: สร้างความเป็นมิตร, รับฟัง ความคิดเห็น, กล่าวชื่นชม, เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วม และ ยืดหยุ่นในการทำงานบริหารงานให้สุขสำเร็จ: สื่อสารเป้าหมายให้ ชัดเจน, ไม่เจ้ากี้เจ้าการจนเกินไป, และทำหน้าที่ผู้นำที่กล้ารับผิดชอบใช้ สติมากกว่าอารมณ์: บริหารใจตนเอง และลูกน้องให้เป็นหนึ่งเดียวกัน การ ผสมผสานความสุขของคนเข้ากับประสิทธิภาพของงานจะช่วยให้ องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ผู้เขียนเชื่อว่าบริหารคนให้เบิกบานบริหารงานให้สุขสำเร็จเล่มนี้  
จะเป็นทางลัดให้ผู้นำหรือผู้บริหารทุกระดับที่ทำงานร่วมกับคนมี  
ความสามารถในการบริหารงานได้อย่างเรียวร่าและนำพาความสำเร็จ  
ให้แก่ตน และองค์กรสืบต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ด้วยความปรารถนาดี

สมชาติ กิจยรรยง

# สารบัญบริหารคนให้เบิกบานบริหารงานให้สุขสำเร็จ

**(Manage people to be happy; manage work to be successful)**

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1 การบริหารคนในองค์กรยุคใหม่ กลยุทธ์รักษาคคน เก่งให้ใ้ได้งาน	1

**(Modern Human Resource Management: Strategies for  
Retaining Talented Employees)**

บทที่ 2 Growth Mindset คืออะไร สำคัญต่อการพัฒนา องค์กรยุคใหม่อย่างไร	14
---	----

**(What is a growth mindset, and how is it important for  
developing modern organizations?)**

บทที่ 3 HR คืออะไร ทำหน้าที่อะไรบ้าง พร้อมคุณสมบัติ HR ที่ดี	29
---	----

**(What is HR? What are its functions? And what are the  
qualities of a good HR professional?)**

บทที่ 4 HR มีกี่ประเภทแล้วองค์กรของคุณเป็นประเภท HR ไหน?	42
---	----

**(How many types of HR are there, and what type of HR  
does your organization have?)**

บทที่ 5 HR Software ตัวช่วยบริหารงานบุคคลสำหรับ HR ยุคใหม่	47
---	----

**(HR Software: A tool for modern HR management)**

## สารบัญบริหารคนให้เบิกบานบริหารงานให้สุขสำเร็จ

**(Manage people to be happy; manage work to be successful)**

เรื่อง	หน้า
บทที่ 6 How to เทคนิคการบริหารลูกน้อง ให้ได้ใจและงานอย่างมีประสิทธิภาพ	52
<b>(How to: Techniques for Managing Subordinates to Gain Their Trust and Achieve Work Effectively)</b>	
บทที่ 7 Feedback ในการทำงานคืออะไร ใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรได้อย่างไร	63
<b>(What is feedback in the workplace, and how can it be used to develop employees?)</b>	
บทที่ 8 Tips แนวทางพัฒนาตนเองให้ทำงานได้อย่าง Healthy และ Productive	71
<b>(Tips for self-improvement to work in a healthy and productive manner)</b>	
บทที่ 9 เคล็ดลับไม่ลับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ HR ควรรู้	75
<b>(Human Resource Management Secrets Every HR Professional Should Know)</b>	
บทที่ 10 Skill matrix หมายถึงอะไร Skill Mapping คืออะไร	86
<b>(What does Skill Matrix mean? What is Skill Mapping?)</b>	

## สารบัญบริหารคนให้เบิกบานบริหารงานให้สุขสำเร็จ

**(Manage people to be happy; manage work to be successful)**

เรื่อง	หน้า
บทที่ 11 วิธีทำ skill map skill matrix เพื่อการพัฒนาพนักงาน <b>(How to create a skill map and skill matrix for employee development)</b>	94
บทที่ 12 การจัดทำและปรับใช้ Skills Matrix ในองค์กร อย่างได้ผล <b>(Creating and implementing a Skills Matrix effectively in an organization)</b>	101
บทที่ 13 วิธีสร้าง และใช้งานเมทริกซ์ทักษะใน 5 ขั้นตอน <b>(How to create and use a skills matrix in 5 steps)</b>	105
บทที่ 14 Skill Matrix ระบบทักษะสำหรับการพัฒนา บุคลากรยุคใหม่ <b>(Skill Matrix: A skills system for developing modern personnel)</b>	113
บทที่ 15 The Skill/Will Matrix ยกระดับทักษะ และความ มุ่งมั่นของทีมงาน <b>(The Skill Will Matrix enhances the skills and commitment of your team)</b>	119

## สารบัญบริหารคนให้เบิกบานบริหารงานให้สุขสำเร็จ

**(Manage people to be happy; manage work to be successful)**

เรื่อง	หน้า
บทที่ 16 วิธีการสร้าง Skill Matrix สำหรับองค์กรหรือทีม (How to create a Skill Matrix for an organization or team)	123
บทที่ 17 แนวทางการพัฒนาและปรับปรุง Skill Matrix (Guidelines for developing and improving the Skill Matrix)	132
บทที่ 18 พัฒนาทีมสร้างแรงจูงใจด้วยเทคนิค The Skill (The Skill(Develop a Motivated Team with The Skill Technique)	134
บทที่ 19 การ Upskill และ Reskill พนักงานแบบออนไลน์ ผ่านโปรแกรม HR (HRIS) (Upskilling and reskilling employees online through HR software)	144
บทที่ 20 Workplace Happiness วิธีสร้างความสุขในการทำงานให้ยั่งยืน (Workplace Happiness: How to Create Lasting Happiness at Work)	146

## สารบัญบริหารคนให้เบิกบานบริหารงานให้สุขสำเร็จ

**(Manage people to be happy; manage work to be successful)**

เรื่อง	หน้า
บทที่ 21 กลยุทธ์การบริหารคนที่คุณน่าจะใหม่ควรให้ความสำคัญ	159
<b>(Human resource management strategies that modern leaders should prioritize)</b>	
บทที่ 22 รวมเทคนิคบริหารคนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	170
<b>(A collection of techniques for effectively managing people in an organization)</b>	
บทที่ 23 ลักษณะนิสัยของผู้ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด	176
<b>(The personality traits of the most successful leaders)</b>	
บทที่ 24 เอกสารที่ HR สำนักงานข้อมูลในการบริหารงาน	182
<b>(HR documents; office information for management)</b>	
บทที่ 25 ประโยชน์ของระบบ CRM ยกกระดับการบริการลูกค้า ช่วยพัฒนาองค์กร	188
<b>(The benefits of a CRM system include enhanced customer service and organizational development)</b>	
บทที่ 26 เทคนิคการพัฒนาตนเองในการทำงาน ช่วยให้เติบโตแบบก้าวกระโดด (Self-development techniques at work can help you achieve exponential growth)	197

## สารบัญบริหารคนให้เบิกบานบริหารงานให้สุขสำเร็จ

**(Manage people to be happy; manage work to be successful)**

เรื่อง	หน้า
บทที่ 27 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์กร <b>(Creating a positive work environment in the organization)</b>	206
บทที่ 28 แนวทางสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี <b>(Guidelines for creating a good work environment)</b>	213
บทที่ 29 การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อ การเติบโตของธุรกิจ <b>(Creating a work environment that fosters business growth)</b>	219
บทที่ 30 ขั้นตอนสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร <b>(Steps to creating a friendly work environment)</b>	225
บทที่ 31 วิธีในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี <b>(Ways to create a good work environment)</b>	229
บทที่ 32 สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เพิ่มประสิทธิภาพ การทำงาน <b>(A good working environment improves work efficiency)</b>	238
บทที่ 33 สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี จุดเริ่มต้นของ ความสำเร็จ <b>(Creating a positive work environment is the foundation of success)</b>	246

## สารบัญบริหารคนให้เบิกบานบริหารงานให้สุขสำเร็จ

(Manage people to be happy; manage work to be successful)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 34 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างไร ให้เกิดความ ความเป็นเจ้าของ	251
(How to create a work environment that fosters a sense of ownership)	
บทที่ 35 เทคนิคสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	260
(Techniques for improving work efficiency)	

## บทนำ

### บริหารคนให้เบิกบาน บริหารงานให้สุขสำเร็จ

(Manage people to be happy; manage work to be successful)

แนวทางการบริหารคนให้เบิกบานและบริหารงานให้สำเร็จ คือ การสร้างความสมดุลระหว่าง "ความสุขของคน" และ "ผลสัมฤทธิ์ของงาน" ผ่านการเป็นผู้นำเชิงบวกที่ใช้หลักเมตตา (พรหมวิหาร 4) ควบคู่กับความยุติธรรม การสื่อสารที่จริงใจ และการพัฒนาทักษะพนักงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ThaiJO +1

#### องค์ประกอบสำคัญของแนวทางการบริหารแบบเบิกบาน และสำเร็จ

สร้างคนให้เบิกบาน (Happy Workplace): ผู้นำต้องมีความเป็นมิตร มองโลกในแง่ดี ยกย่องชมเชยเมื่อทำดี และเป็นกำลังใจเสมอ

บริหารงานให้สำเร็จ (Effective Management): ใช้หลักบริหารงานที่รัดกุม การจัดทีมงานที่แข็งแกร่ง และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วย

ผู้นำเชิงบวก (Positive Leadership): ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยุติธรรม มีเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นเพื่อสร้างความศรัทธาการ

พัฒนาคน (People Development): มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ (Skill) และให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานเป็นรากฐานสำคัญขององค์กร

การบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือการที่ผู้นำสามารถผสมผสาน การดูแลความรู้สึกคน (เมตตา) เข้ากับการจัดการกฎระเบียบที่ถูกต้อง (อุเบกขา) ซึ่งจะส่งผลให้งานสำเร็จ และพนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกัน **Firstcraft Digital Solution +4ThaiJO ข้อมูลภาพรวมโดย AI**

การบริหารคนให้เบิกบานคือการสร้างความสุขในการทำงาน ส่วน การบริหารงานให้สำเร็จคือการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย แนวทางการ นำไปใช้ให้เกิดผล:บริหารคนให้เบิกบาน: สร้างความเป็นมิตร, รับฟัง ความคิดเห็น, กล่าวชื่นชม, เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วม และ ยืดหยุ่นในการทำงานบริหารงานให้สุขสำเร็จ: สื่อสารเป้าหมายให้ ชัดเจน, ไม่เจ้ากี้เจ้าการจนเกินไป, และทำหน้าที่ผู้นำที่กล้ารับผิดชอบใช้ สติมากกว่าอารมณ์: บริหารใจตนเอง และลูกน้องให้เป็นหนึ่งเดียวกัน การ ผสมผสานความสุขของคนเข้ากับประสิทธิภาพของงานจะช่วยให้ องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน

โลกธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความ ซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำยุคใหม่จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกล ยุทธ์การบริหารคน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ความท้าทายของ ผู้นำยุคใหม่ที่ต้องเผชิญในปัจจุบันนั้นเรียกได้ว่าเป็นความท้าทายที่มี ความซับซ้อนมากกว่าที่ผ่านมาทั้งในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทั้งทาง สภาพภูมิอากาศ โรคภัยต่าง ๆ และเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทความ ทั้งใน เรื่องของการทำงาน และการใช้ชีวิต เป็นต้น

เพื่อให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำใน  
ยุคใหม่ควรที่จะพัฒนาและบริหารคนให้มีศักยภาพในการทำงานที่  
สูงขึ้นในการแข่งขันทางธุรกิจ

# บทที่ 1 การบริหารคนในองค์กรยุคใหม่

## กลยุทธ์รักษาคคนเก่งให้ทำงาน

### **Modern Human Resource Management: Strategies for Retaining Talented Employees)**

ในโลกการทำงานยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็วกว่าที่เคย การสร้างระบบการบริหารคนที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และขับเคลื่อนด้วยข้อมูลคือความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ หากคุณกำลังมองหาคำตอบว่าการบริหารคนคืออะไรในมิติใหม่? จะออกแบบหลักบริหารคนที่ช่วยให้งานเดิน มีทีมที่แข็งแกร่ง และพวองค์กรเติบโตได้อย่างไร? บทความนี้รวบรวมแนวคิดการบริหารคนภายในองค์กรที่นำไปใช้ได้จริง ตั้งแต่การพัฒนาผู้นำ การดูแลทีมไปจนถึงการรักษาคนเก่งในองค์กรให้ร่วมสร้างอนาคตไปด้วยกัน

การบริหารคนไม่ใช่แค่ดูแลทรัพยากรมนุษย์ แต่คือการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร เป้าหมายทางธุรกิจจะไม่มีวันสำเร็จ หากไม่มีระบบบริหารคนที่สอดคล้องและเสริมกันเริ่มจากการเชื่อม “เป้าหมายองค์กร” กับ “เป้าหมายของคน” ผ่าน OKR ทุกคนต้องรู้ว่าสิ่งที่ตัวเองทำเชื่อมโยงกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กรอย่างไรขับเคลื่อนการบริหารคนด้วยข้อมูลจริง ไม่ใช่แค่ความรู้สึก ใช้ People Analytics วิเคราะห์คาดการณ์ป้องกันปัญหาทรัพยากรบุคคลอย่างแม่นยำ

## การบริหารคนในองค์กร กับการทำงานข้ามเจนเนอเรชัน

การปรับระบบการบริหารจัดการคนให้รองรับแพลตฟอร์มดิจิทัล การทำงานทางไกล และข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (People Analytics) คือ กุญแจสำคัญขององค์กรยุคใหม่ วันนี้เครื่องมือ HR Tech, AI Matching Skill-to-Role และระบบ Performance Real-Time ช่วยผู้นำออกแบบ หลักการบริหารคนในองค์กรได้แม่นยำขึ้น ลดความล่าช้า เพิ่ม Productivity และเสริม Engagement ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หัวใจคือผู้นำจะต้องเข้าใจความหลากหลายของคนทำงาน ไม่ว่าจะเป็น Gen Z, Gen Y, Senior Talent รวมถึง Gig Workforce หากการจัดการคนในองค์กรได้ดี โครงสร้างงานจะยืดหยุ่น ต้นทุนลดลง และมี ทีมที่พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และจะยังคงรักษาทีมเวิร์ค ที่ดีเอาไว้ได้

### 10 เทคนิคการบริหารคนยุคใหม่ จากผู้นำสังการสู่โค้ชที่สร้าง ผลลัพธ์ได้จริง

อยากบริหารคนให้ได้งาน ต้องเริ่มจากการเข้าใจ “คน” ก่อน “งาน” เทคนิคทั้ง 10 นี้ออกแบบมาเพื่อตอบโจทย์ทั้งผู้จัดการสาย ปฏิบัติการและผู้บริหารที่ต้องการแนวทางการบริหารคนที่ดีเพื่อดึง ศักยภาพสูงสุดของทีม พร้อมช่วยการบริหารลูกน้องให้ลื่นไหลขึ้น

## 1. มอบหมายงานให้ตรงกับศักยภาพ

จุดเริ่มต้นของการบริหารคนที่ดีคือการเข้าใจศักยภาพของแต่ละคนอย่างแท้จริง หัวหน้าที่ดีต้องไม่เพียงมอบหมายงานตามตำแหน่ง แต่ต้องเลือก “โจทย์” ที่สอดคล้องกับจุดแข็งและแรงจูงใจของแต่ละคน การใช้เครื่องมืออย่าง Strength-Based Assignment Matrix ช่วยให้เราเห็นภาพความถนัดของพนักงานแต่ละคนชัดเจนขึ้น เมื่อมอบหมายงานที่ “ท้าทายแต่ไม่เกินขีดจำกัด” พนักงานจะมีแรงขับเคลื่อนในการทำงาน รู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจและกล้าพัฒนาไปอีกขั้น

## 2. เปิดรับ Feedback อย่างสร้างสรรค์

วัฒนธรรมองค์กรที่ดีต้องเปิดกว้างต่อ Feedback ไม่ใช่เพียง “ตำหนิ” หลังเกิดปัญหา แต่คือการให้ “Feedforward” เพื่อช่วยพนักงานสามารถพัฒนาตนเองต่อไปในอนาคต

คุณสามารถใช้ SBI Model (Situation – Behavior – Impact) ในการพูดคุยอย่างสร้างสรรค์ เช่น “เมื่อวานนี้ (S) คุณเลือกวิธีแก้ปัญหาแบบนี้ (B) ซึ่งส่งผลให้เกิดสิ่งนี้ตามมา (I)” สิ่งนี้ทำให้การสื่อสารไม่กระทบความสัมพันธ์ และยังเป็นการให้ข้อมูลที่มีคุณภาพเพื่อการเติบโต นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานมี Growth Mindset ที่ดีในการทำงานด้วย

### 3. สร้างวัฒนธรรมที่เป็นหนึ่งเดียวในทีม

วัฒนธรรมที่ชัดเจนคือเข็มทิศสำคัญของทีม หากคนในทีมมีค่านิยมที่แตกต่าง ย่อมเกิดความขัดแย้งและความไม่เข้าใจ การสร้างวัฒนธรรมทีมต้องเริ่มจากการพูดคุยกันว่า “เราเชื่อในอะไร” และ “อะไรคือสิ่งที่เราจะไม่ยอมรับ” เครื่องมืออย่าง Team Culture Canvas สามารถใช้ในการระดมความคิดกับทีมได้ดี เมื่อวัฒนธรรมกลายเป็นสิ่งที่ทีมร่วมกันกำหนด ทุกคนจะรู้สึกมีส่วนร่วม และพร้อมขับเคลื่อนเป้าหมายร่วมกัน

### 4. คอยให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพ

การให้คำแนะนำแบบ “โค้ช” หมายถึงการไม่เร่งรีบให้คำตอบ แต่กระตุ้นให้พนักงานคิดด้วยตัวเอง ผู้นำสามารถใช้ GROW Model ในการตั้งคำถามอย่างมีโครงสร้าง เช่น

G: เป้าหมายของคุณคืออะไร?

R: ตอนนี้คุณอยู่จุดไหนแล้ว?

O: คุณมีทางเลือกอะไรบ้าง?

W: คุณจะเลือกทางไหน และจะลงมือเมื่อใด?

บทสนทนาแบบนี้ทำให้พนักงานพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และเชื่อมั่นในศักยภาพของตัวเอง

## 5. เตรียมพร้อมรับมือทุกการเปลี่ยนแปลง

ในยุคที่โลกธุรกิจขับเคลื่อนด้วย Disruption ความสามารถในการเปลี่ยนผ่าน (Change Capability) เป็นทักษะสำคัญของทีม ผู้บริหารควรประเมินระดับความพร้อมของแต่ละคนด้วย ADKAR Model ซึ่งประกอบด้วย

Awareness: ตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง

Desire: ความเต็มใจที่จะเปลี่ยน

Knowledge: ความรู้ในการเปลี่ยน

Ability: ความสามารถในการลงมือทำ

Reinforcement: การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

เมื่อรู้ว่าพนักงานอยู่ในขั้นตอนไหน ผู้นำก็สามารถออกแบบการสื่อสารและสนับสนุนให้เหมาะสม

## 6. เข้าใจความแตกต่างของคนในองค์กร

การบริหารทีมที่มีทั้ง Baby Boomers, Gen X, Gen Y และ Gen Z ต้องใช้แนวทางที่หลากหลาย ไม่สามารถใช้วิธีเดียวกับทุกคนได้ทั้งหมด การนำแนวคิด Inclusive Leadership มาใช้ ช่วยให้ผู้นำสามารถจัดการความแตกต่างของเพศ วัย ประสบการณ์ หรือแม้แต่วิธีการคิดได้อย่างเคารพและสร้างสรรค์ เมื่อพนักงานรู้สึกว่ “ฉันเป็นตัวฉันในทีมนี้ได้” ผลงานก็จะเกิดจากใจ

## 7. รับผิดชอบต่อการกระทำและคำพูด

ผู้นำไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ แต่ต้องกล้ายอมรับเมื่อทำผิด กล้าขอโทษเมื่อล้มเหลว และรับผิดชอบต่อคำพูดของตัวเอง การสร้างวัฒนธรรมของAccountability จะทำให้ทีมกล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และรู้ว่าทุกคนในทีมพร้อมรับผิดชอบทั้งผลสำเร็จและผลล้มเหลวไปด้วยกัน

## 8. พัฒนาศักยภาพพนักงานแบบไม่หยุดนิ่ง

การสร้างLearning Culture ในองค์กรคือการเปิดพื้นที่ให้ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ทุกวัน ทั้งจากงานที่ทำจริง การอบรมภายใน หรือการแลกเปลี่ยนระหว่างทีม

การให้เวลา งบประมาณ และการยอมรับว่าการ “ลองผิด” คือส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ จะช่วยให้คนเก่งไม่หยุดพัฒนา และเลือกอยู่กับองค์กรที่ให้โอกาส

## 9. สถานสัมพันธ์ระหว่างกันภายในทีม

ความสัมพันธ์ระหว่างคนในทีมเป็นตัวคูณของผลลัพธ์ แม้งานจะยาก แต่ถ้าเรารู้สึกว่า “เราทำไปด้วยกัน” ความเหนื่อยจะน้อยลง ความทุ่มเทจะมากขึ้น

กิจกรรมอย่าง Weekly Coffee Talk, Team Bonding หรือการเปิดพื้นที่ให้พูดคุยแบบไม่เป็นทางการ จะช่วยสร้าง “ความสัมพันธ์เชิงความหมาย” ที่ทำให้ทีมเหนียวแน่น

## 10. รู้จักกล่าวชมเชยซึ่งกันและกัน

คำชมเล็ก ๆ ที่ออกมาจากใจในเวลาที่เหมาะสม มีพลังมากกว่ารางวัลใด ๆ การสื่อสารว่า “ฉันเห็นคุณทำสิ่งดี ๆ” เป็นกลยุทธ์ที่เรียบง่ายแต่ทรงพลัง

การสร้างระบบ Recognition ที่ต่อเนื่อง เช่น Peer-to-Peer Kudos, Leader Shout-out หรือ Employee of the Month ที่เน้นคุณค่ามากกว่าตำแหน่ง จะช่วยรักษาคนเก่งและสร้างพลังบวกในทีม

### เป้าหมายชัด วางแผนแม่นยำ ทำจริงได้ผล: Framework

สำหรับการบริหารคนที่ต่อ ยอด กลยุทธ์ธุรกิจ ในหลายองค์กรที่มีทีมเก่ง คนเก่ง และเครื่องมือครบ แต่กลับไม่สามารถขับเคลื่อนผลลัพธ์ได้อย่างเต็มศักยภาพ สาเหตุสำคัญมักไม่ได้มาจากบุคลากรที่ขาดความสามารถ แต่อยู่ที่ “เป้าหมายไม่ชัดเจน” และ “ระบบการบริหารคน” ที่ไม่สอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจ

การบริหารคนในองค์กรจึงไม่ควรถูกมองว่าเป็นเรื่องของ HR ฝ่ายเดียว แต่ต้องถูกยกระดับให้เป็นระบบขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงเป้าหมายธุรกิจกับแผนพัฒนาคนอย่างมีโครงสร้าง

ด้านล่างนี้คือ Framework การบริหารคน 5 ขั้นตอน ที่องค์กรสามารถนำไปใช้จริงเพื่อให้ “เป้าหมายชัด วางแผนแม่นยำ ทำจริงได้ผล” อย่างแท้จริง

1. เชื่อมเป้าหมายองค์กรกับเป้าหมายของคน (From Strategy to People)

จุดเริ่มต้นที่สำคัญคือการแตกเป้าหมายขององค์กร (เช่น Revenue, Expansion, Market Share) ให้อยู่ในรูปของ OKR (Objective & Key Results) แล้วเชื่อมโยงไปยังทีมและบุคคล

### แนวทางปฏิบัติ

ให้แต่ละทีมตั้ง OKR ที่สนับสนุน OKR ใหญ่ขององค์กร

ทำให้พนักงานเข้าใจว่า “งานของเขา” เชื่อมกับผลลัพธ์องค์กร  
อย่างไร

ประชุม Alignment อย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่ออัปเดตว่า OKR ยัง  
เดินถูกทางหรือไม่

ผลลัพธ์: พนักงานเห็นคุณค่าของงานตนเอง และรู้ว่าตนคือ “ส่วน  
หนึ่งของเป้าหมายใหญ่”

## 2. วางแผนคนให้ตอบโจทย์เป้าหมาย: From Manpower to Talent Strategy

เมื่อเป้าหมายชัด การวางแผนกำลังคนต้องไม่ใช่แค่ “จำนวนคนที่  
ต้องการ” แต่ต้องดูว่า “ต้องการคนแบบไหน” จึงจะไปถึงเป้าหมายได้จริง

Framework ที่ใช้: **Talent Mapping + Gap Analysis**

### แนวทางปฏิบัติ

- แยกพนักงานออกเป็นกลุ่ม เช่น Top Talent, Core Talent, Risk Talent
- วิเคราะห์ Gap ระหว่างศักยภาพปัจจุบันกับศักยภาพที่องค์กรต้องการ

- วางแผน Upskill/Reskill ล่วงหน้า เช่น ถ้าอีก 6 เดือนต้องเปิดสาขาใหม่ ต้องเตรียมทีมไหนให้พร้อมบ้างผลลัพธ์: องค์กรมี “แผนสำรองด้านคน” และไม่ต้องไล่ตามปัญหาที่หลัง

### 3. บริหารผลงานอย่างมีระบบ (From Performance Review to Performance Dialogue)

การประเมินผลงานไม่ควรเป็นเพียงเอกสารสิ้นปี แต่ควรเป็น “วงจรมติ” ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายปรับตัวได้ไว และมีแรงจูงใจในการพัฒนา

Framework ที่ใช้: Check-in Performance System + Continuous Feedback

#### แนวทางปฏิบัติ

จัด One-on-One Check-in ทุก 2 สัปดาห์ หรือรายเดือน ใช้คำถามปลายเปิด เช่น “อะไรที่คุณภูมิใจ?” “มีอะไรที่คุณอยากทำให้ดีขึ้น?”

สร้างระบบให้เพื่อนร่วมงานสามารถให้ Feedback ข้ามสายงานได้  
ผลลัพธ์: ทีมปรับตัวเร็วขึ้น พร้อมรับผิดชอบผลลัพธ์ร่วมกัน

### 4. สร้างแผนพัฒนารายบุคคล (From Training Program to Career Growth)

คนเก่งในองค์กรไม่ได้ลาออกเพราะ “เงินเดือน” อย่างเดียว แต่เพราะ “ไม่เห็นอนาคต” การบริหารคนที่ดีต้องมีแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลที่สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพ (Career Path)

Framework ที่ใช้: Individual Development Plan (IDP)

## แนวทางปฏิบัติ

ให้หัวหน้าและพนักงานร่วมกันออกแบบ IDP ทุก 6 เดือนวางเป้าหมาย ในรูปของ “ทักษะที่ต้องพัฒนา” และ “บทบาทใหม่ที่อยากเติบโตไปสู่”

ใช้ Learning Format ที่หลากหลาย เช่น Shadowing, Coaching, Project-based Learning ไม่จำกัดแค่การอบรมผลลัพธ์: พนักงานรู้สึกว่างค์กรลงทุนในอนาคตของเขา และมีแรงใจที่จะอยู่ต่อ

### 5. ใช้ข้อมูลในการบริหารคน (From Feeling to People Analytics)

การบริหารคนที่ดีต้องไม่ใช่แค่ “ความรู้สึก” แต่ต้องมีข้อมูลเชิงพฤติกรรมมาสนับสนุน เช่น ข้อมูล Engagement, Retention, Productivity หรือ Pulse Survey Framework ที่ใช้: People Analytics Dashboard

## แนวทางปฏิบัติ

ตั้ง Key Metric ที่เกี่ยวข้องกับคน เช่น Turnover Rate, Internal Mobility Rate, eNPS ทำ Employee Survey เป็นระยะ พร้อมมี Action Plan ตอบกลับอย่างจริงจัง

วิเคราะห์ข้อมูลจากระบบ HR เช่น การเข้าอบรม การลาป่วย การเปลี่ยนตำแหน่ง แล้วหา Pattern ที่บ่งชี้ปัญหาผลลัพธ์: ผู้นำตัดสินใจได้แม่นยำขึ้น ไม่ต้องรอ “รู้ตัวเมื่อสายเกินไป”

### 7 วิธีบริหารพนักงานให้เดินไปสู่ความสำเร็จ

ปีแรกของการทำงาน นายจ้างควรสร้างความท้าทายให้กับพนักงานใหม่ ในขณะที่เดียวกันก็ควรเป็นปีที่ทำให้พวกเขาได้เติบโต และ

พบกับโอกาสงานที่ดี มาดูกันว่าคุณจะมีวิธีแนะนำพวกเขาให้เดินไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไรบ้าง

### 1. หยิบยื่นเครื่องมือที่เขาต้องการเพื่อความสำเร็จ

คุณต้องให้การสนับสนุนพนักงานให้สามารถทำงานในตำแหน่งของเขาได้โดยไม่ติดขัด ไม่ว่าจะเป็นการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม อุปกรณ์สำนักงานที่ครบครัน การอธิบายหน้าที่งานให้เข้าใจ และทุกอย่างที่เขาจำเป็นต้องรู้ ต้องใช้ในการทำงาน เนื่องจากพนักงานใหม่อาจไม่รู้ว่าเขายังขาดเครื่องมืออะไรบ้าง คุณจำเป็นต้องเฝ้าดูและจัดเตรียมสิ่งต่าง ๆ ให้เขาเพื่อการทำงานที่ราบรื่น

### 2. อธิบายภาพกว้าง ๆ ของการทำงานในองค์กร

เริ่มต้นแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักแผนกต่าง ๆ และทีมที่จะร่วมทำงานด้วย รวมถึงแนะนำให้พนักงานทุกคนรู้จักชื่อของพนักงานใหม่ด้วย อธิบายให้พนักงานเห็นเส้นทางอาชีพของตน โดยแนะนำให้พนักงานใหม่รู้จักกับพนักงานที่เคยทำงานในหน้าที่เดียวกับเขามาก่อน และอธิบายภาพการทำงานในองค์กรให้พนักงานเข้าใจว่า ตอนนี้เขามีบทบาทอย่างไรในองค์กร และเขาสามารถเติบโตในหน้าที่การงานต่อไปอย่างไรในอนาคต

### 3. กระตุ้นให้เกิดการเพิ่มมูลค่าให้กับผลงาน

ควรอธิบายให้พนักงานทราบความหมายของการเพิ่มมูลค่าให้กับผลงาน พร้อมยกตัวอย่างให้เห็นว่าเขาสามารถทำมันได้อย่างไร กระตุ้น