

KINCENTRIC GLOBAL TALENT INSIGHTS 2023

# เร่งสร้างคนเก่ง สำหรับอนาคต

Accelerating Talent for Tomorrow

5 Game Changers เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ

**REPORT HIGHLIGHTS**

**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company



“ทำกายตนเองตลอดเวลา  
ด้วยการตั้งคำถามว่าการบริหารคน  
นำไปยังผลลัพธ์ที่ถูกต้องหรือไม่  
ทั้งในแง่ของบทบาท การเติบโต  
ประสบการณ์ของพนักงาน รวมถึง  
ความสัมพันธ์กับองค์กรทั้งใน  
ปัจจุบันและอนาคต”

*Division Director, Leadership,  
Talent and Culture, Global  
Financial Services Company,  
APAC*

เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจังให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจและบุคลากรมีความสอดคล้องกัน **รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ศักยภาพ ทักษะ และแนวคิดที่จำเป็นต่อการเร่งสร้างคนเก่งขององค์กรสำหรับอนาคต** ดังนั้น สิ่งที่องค์กรมุ่งเน้นจึงเปลี่ยนไปอยู่ที่การดึงดูดและพัฒนาคนเก่งและผู้นำด้วยวิธีใหม่ ๆ พร้อมทั้งสร้างวิถีปฏิบัติและขั้นตอนการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานเติบโต คิดค้นสิ่งใหม่ ขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจ หรือแม้แต่เผชิญกับความไม่แน่นอน จะเห็นได้ว่าเวลาแห่งความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้วในตอนนี้ อีกทั้งความจำเป็นที่ต้องลงแรงเตรียมพร้อมคนเก่งสำหรับอนาคตก็มีความเด่นชัดอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน แต่สิ่งที่ไม่ชัดเจนคือผู้นำองค์กรและฝ่ายบุคคล (HR) จะร่วมมือกันอย่างไรเพื่อรับมือกับความท้าทายนี้

เพื่อความเข้าใจที่มากขึ้นว่าองค์กรที่มีความพร้อมต้องเตรียมตัวอย่างไรบ้าง คินเซนทริกได้สนทนากับ CHRO และผู้บริหารฝ่ายบุคคลในองค์กรชั้นนำระดับโลกเพื่อถอดบทเรียนเกี่ยวกับความสำคัญของพนักงานต่อการขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจ หลังจากการสนทนาเราได้กลั่นกรองข้อมูลออกเป็น 5 Game Changers ที่นำทางองค์กรในการเปลี่ยนแปลงวิถีปฏิบัติ โครงสร้างและแนวคิดในการบริหารบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรที่พร้อมสำหรับอนาคต

## ➤ Game Changer 1

### สร้างวัฒนธรรมให้เป็นจุดแข็ง สำหรับการดึงดูดและรักษาคนเก่ง

เนื่องจากการแข่งขันด้านบุคลากรยังคงเข้มข้นขึ้น มากเรื่อย ๆ คุณต้องมั่นใจว่าวัฒนธรรมองค์กรของคุณได้พัฒนาจนตอบโจทย์ความคาดหวังที่มีต่อการจ้างงานในยุคใหม่ Employee Value Proposition (EVP) ไม่ได้อยู่เพียงแค่ ณ ขั้นตอนการสรรหาพนักงานใหม่ แต่การมี EVP เป็นจุดแข็งและเป็นแบบฉบับของตนเองที่ฝังรากลึกอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดึงดูดและรักษาพนักงาน องค์กรชั้นนำต่างตระหนักว่าเส้นทางในการแสวงหาคนเก่งจำเป็นต้องใช้วิธีการที่หลากหลายและสามารถแข่งขันได้ การวางจุดมุ่งหมายร่วมกัน ประสบการณ์ในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและ EVP ที่ชัดเจนล้วนเป็นกุญแจสำคัญ การจัดประเมินวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยชี้วัดว่าองค์กรสร้างประสบการณ์ของพนักงานที่ถูกต้องหรือไม่ ด้วยการรับฟังความเห็นและลงมือแก้ไข ซึ่งจะช่วยให้ EVP กลับมามีประสิทธิภาพและคงอยู่ตลอดในวิถีปฏิบัติด้านบุคลากรและในทุกแง่มุมของวัฏจักรในการจ้างงาน



ในขณะที่ผู้นำด้านบุคลากรบอกกับเราว่า EVP เป็นประเด็นสำคัญระดับต้น ๆ พวกเขารู้สึกว่าเรื่องนี้เป็นหนึ่งในเรื่องที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดในปัจจุบัน หากคุณกำลังวางแผนที่จะดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้ ควรให้ความสำคัญและทำให้เกิด EVP อย่างแท้จริง



## ➤ Game Changer 2 เปลี่ยนคนเก่งที่คุณมีให้เป็น คนเก่งที่คุณต้องการ

องค์กรไม่ได้ต้องการเพียงแค่คนเก่งที่มีศักยภาพสูง แต่ต้องการคนเก่งที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดีและปรับตัวได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งมีศักยภาพและทักษะที่จำเป็นต่อธุรกิจในอนาคต องค์กรควรเริ่มต้นด้วยการชี้เฉพาะเจาะจงประเภทความสามารถและทักษะที่จำเป็น จากนั้นจึงปรับเปลี่ยน แนวคิดและวิธีการเพื่อเปลี่ยนคนเก่งที่มีให้กลายเป็นคนเก่งที่องค์กรต้องการ เปิดพื้นที่สร้างโอกาส และมีความโปร่งใสให้พนักงานสามารถโยกย้ายตำแหน่งภายในองค์กรได้ จากนั้นทบทวนเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจว่าหลักการพัฒนาทักษะพนักงานสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ มุ่งเน้นการพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะให้กับบุคลากรภายใน ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนหน้าที่ตำแหน่งงาน และเจาะลึกเพื่อสร้างแผนการสืบทอดตำแหน่ง แนวทางนี้จะช่วยสร้างความจำเป็นให้ผู้นำหันมารับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาและแบ่งปันบุคลากรที่มีคุณภาพ รวมทั้งให้ความสำคัญกับ “ความสามารถในการเรียนรู้” ของผู้สมัครภายนอกและภายในองค์กร เพราะจะช่วยให้องค์กรเพิ่มพูนทักษะบุคลากรได้รวดเร็วขึ้น นอกจากนี้ยังต้องสร้างความมั่นใจว่ามีการปลูกฝังทัศนคติที่มุ่งไปยังอนาคตซึ่งประกอบด้วยความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง



“การจัดการบุคลากรจะเป็นปัจจัยสำคัญในการเตรียมพร้อมองค์กรสู่อนาคต การจัดวางคนที่ถูกต้องในตำแหน่งที่เหมาะสมต้องอาศัยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย”

*Global Head of Talent Management, Specialty Chemicals Company, EMEA*

## ➤ Game Changer 3 ตระหนักว่าคนเก่งที่พร้อมสำหรับอนาคต ต้องการผู้นำที่พร้อมสำหรับอนาคต

องค์กรไม่สามารถสร้างคนเก่งสำหรับอนาคตได้ หากไม่ให้ความสำคัญกับการมีผู้นำสำหรับอนาคต ดังนั้นองค์กรต้องพัฒนาผู้นำที่พร้อมสำหรับอนาคต โดยเป็นคนที่มีความ resilient มี growth mindset และ เปิดรับความเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้องค์กรควรลงทุนกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำให้กับผู้จัดการมือใหม่และระดับกลาง รวมถึงอำนวยความสะดวกให้กับระดับผู้จัดการเพื่อลดความยากลำบากในการบริหารบุคลากร โดยการทำให้วิธีจัดการงานด้านบุคลากรเป็นไปอย่างเรียบง่ายและมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สร้างให้เกิดความสำเร็จในธุรกิจ รวมไปถึงสนับสนุนผู้นำทุกระดับด้วยแรงจูงใจ เครื่องมือ ทักษะ ความมั่นใจ และความมุ่งมั่นในการเป็นผู้นำที่ห่วงใย ใส่ใจ เปิดกว้างมากขึ้น เพื่อให้ผู้นำเหล่านี้สามารถล้มแล้วลุกเร็วในองค์กร เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ทีม และเร่งการพัฒนาบุคลากร



# 77%

ของผู้นำด้านบุคลากรกล่าวว่า  
การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นประเด็น  
สำคัญอันดับต้น ๆ

“ฝึกฝนให้พนักงานทำได้ทั้งสองด้าน  
ทั้งนำและคิดค้น สอนและฝึกในฐานะ  
ผู้นำ สร้างผลลัพธ์และเปลี่ยนแปลง  
เน้น perform และ transform”

*Head of Talent, Information and  
Communications Technology  
Company, APAC*

## ➤ Game Changer 4 ผนวก DEI เข้ากับทุกภาคส่วน ของบุคลากรและผู้นำองค์กร

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการยอมรับความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม หรือ DEI (Diversity, Equity and Inclusion) รวมทั้งควรทำความเข้าใจว่าสิ่งนี้สามารถเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้บุคลากรได้อย่างไร องค์กรควรพยายามอย่างขยันขันแข็งในการผนวก DEI เข้ากับทุกภาคส่วนของบุคลากรและผู้นำองค์กร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรม เปิดรับความแตกต่างและเท่าเทียม เมื่อมีการยอมรับและเปิดรับความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม องค์กรจะสามารถยกระดับผลลัพธ์ของบุคลากร เพิ่มนวัตกรรมใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า และผลกำไร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นชัยชนะร่วมกันของทั้งองค์กร ทั้งนี้ต้องมั่นใจว่าองค์กรตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละองค์ประกอบทั้งความหลากหลาย ความเท่าเทียม และความเป็นหนึ่งเดียวกัน อีกทั้งเข้าใจว่าแต่ละแนวคิดส่งผลต่อบุคลากรและผู้นำในองค์กรอย่างไร



ในระดับโลก

**81%**

ของผู้นำและผู้บริหารระดับสูง  
ให้ความสำคัญกับ DEI  
โดยถือเป็นประเด็นหลักในธุรกิจ

“ความเป็นธรรมเป็นปัจจัยสำคัญ  
ในการพลิกสภาพการณ์สำหรับ  
การจัดการบุคลากร เป็นการเปิด  
โอกาสให้กับคนเก่งใหม่ ๆ และ  
จุดประกายผลลัพธ์ที่หลากหลาย”

*Division Director, Leadership,  
Talent and Culture, Global  
Financial Services Company,  
APAC*

## ➤ Game Changer 5 เหนือกว่าคู่แข่งด้วยข้อมูลเชิงลึก และการวิเคราะห์ด้านบุคลากร

เมื่อโลกธุรกิจมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงไปสู่การขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล ผู้บริหารและผู้นำด้านบุคลากร ต้องเพิ่มทักษะทางดิจิทัลของทั้งองค์กรและตนเอง เพื่อเตรียมพร้อมบุคลากรและองค์กรสู่อนาคต องค์กรควรนำเครื่องมือวิเคราะห์ทางบุคลากรมาใช้ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับคน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการลงทุนและการแสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ด้านคน ทำให้มั่นใจได้ว่าทีมนั้นมีความพร้อมด้วยข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำมาใช้บอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับคนได้ โฉมหน้ากับผู้นำ และนำเสนอเนื้อหาเชิงลึกที่จำเป็นต่อการนำคนเก่งสู่อนาคตอย่างแท้จริง



“เทคโนโลยีได้ transform สิ่งที่คุณสามารถทำได้ในด้านบุคลากร หากคุณมีระบบที่ถูกต้อง ก็จะช่วยให้คุณตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง”

*Head of Talent, Global Specialty  
Chemical and Performance  
Materials Company, North America*

# จงเริ่มเลยทันที

## ระบุ game changers ของคุณ ที่จะสร้างผลลัพธ์มากที่สุด

เพื่อเร่งสร้างคนเก่งสำหรับอนาคต เวลาที่ควรลงมือทำคือตอนนี้ ด้วยการใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นหลักนำทาง ค้นหาโอกาสในการนำปัจจัย 5 ประการที่กล่าวไปนั้นมาใช้ และหา game changers ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรโดยเฉพาะ รวมทั้งนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้และให้ความสำคัญกับวิถีปฏิบัติด้านบุคลากรที่จะสร้างคุณค่าในปัจจุบันและอนาคต

สร้างรากฐานด้านภาวะผู้นำ ศักยภาพของบุคลากร และโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ไม่ล้มการบริหารความเปลี่ยนแปลง และใช้โอกาสนี้ในการทำให้กลยุทธ์ด้านบุคลากรเป็น game changers ในธุรกิจของคุณ

### ใช้ประโยชน์สูงสุด จากคนเก่งหรือยัง?

ในแต่ละ game changer ถามตนเองว่า “หากเราได้ 10/10 ในด้านนี้ สามารถสร้างความแตกต่างอะไรได้อีกบ้างเพื่อเร่งสร้างคนเก่งสำหรับอนาคต” และสิ่งนี้สามารถช่วยเร่งหรือเพิ่มความก้าวหน้าของเราได้อย่างไร



หากต้องการเรียนรู้เพิ่มเติมว่าองค์กรชั้นนำเร่งสร้างคนเก่งสำหรับอนาคตอย่างไร

เข้าชม [kincentric.com/talent-intelligence](https://kincentric.com/talent-intelligence)



Kincentric held a series of conversations with Chief Human Resources Officers (CHROs) and talent heads in leading organizations globally, representing 15 industries. Given their combined 180+ years of talent expertise, we appreciated the breadth and depth of knowledge that these executives shared.

During the conversations we explored critical business priorities and how the talent strategy has shifted to meet changing business needs. Each talked about top talent priorities, barriers and enablers, delivery methods, key stakeholders and best practices.

## Kincentric Global Contacts

### Elizabeth Derby

Managing Director  
HR & Talent Advisory  
[elizabeth.derby@kincentric.com](mailto:elizabeth.derby@kincentric.com)

### Trisha Rajshekhar

Senior Consultant  
HR & Talent Advisory  
[trisha.rajshekhar@kincentric.com](mailto:trisha.rajshekhar@kincentric.com)

### Magdalena Strózik

Senior Consultant  
EMEA  
[magdalena.strozik@kincentric.com](mailto:magdalena.strozik@kincentric.com)

### Michael Martin

Managing Director  
Global Practice Leader  
HR & Talent Advisory  
[michael.martin@kincentric.com](mailto:michael.martin@kincentric.com)

We would like to thank the following contributors: Seymour Adler, Ph.D., Brooke Barber, Jim Donohue, Anuradha Hebbar, Andrew Hrvol, Jeff Jolton, Ph.D., Ridhima Khanduja, Briana Squires, Bernhard Stieger and Jessica Walter.

---

## About Kincentric

Kincentric, a Spencer Stuart company, helps organizations unlock the power of people and teams to ignite change and drive better business results. With decades of experience and specialist expertise in areas such as culture; employee engagement; leadership assessment and development; HR and talent advisory; and diversity, equity and inclusion, we use data-driven insights to architect solutions that add value, enhance agility and increase organizational effectiveness. For more information, visit [kincentric.com](https://kincentric.com).

## Social Media @ Kincentric

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @ KincentricCo

2022 © Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.  
For information about copying, distributing and displaying this work, contact: [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).