



ถอดบทเรียน TM : การพัฒนาคนอย่างเหนือชั้น ในสนามแข่งขันที่กำลังเปลี่ยนแปลง



กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่
(True Mobile - TM)

กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ (True Mobile - TM) เป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัททรู ซึ่งมีวิธีปฏิบัติที่น่าเรียนรู้อย่างยิ่งสำหรับการดำเนินธุรกิจที่เผชิญความท้าทายตั้งแต่เริ่มต้น เนื่องจากมีสององค์กรขนาดใหญ่ครอบครองส่วนแบ่งตลาดมาอย่างยาวนานมากกว่า 12 ปี แต่ด้วยความมุ่งมั่นและความพยายามอย่างไม่ย่อท้อผ่านการเรียนรู้และพัฒนาจนเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าและสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทำให้ TM ก้าวขึ้นมาเป็นหนึ่งในองค์กรชั้นนำที่ทุกคนต่างให้การยอมรับ และเป็นองค์กรแห่งแรกในธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ในปี 2562

ความสำเร็จของ TM ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจนสามารถก้าวขึ้นมาเป็นหนึ่งในองค์กรชั้นนำ ที่ได้รับการยอมรับมาจากการวางแผน การเรียนรู้พัฒนา และการมุ่งมั่นสู่สิ่งที่ดียิ่งที่สุดอยู่เสมอ จนทำให้ TM สามารถชนะความท้าทายและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร



การพัฒนาบุคลากร เพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์

แม้องค์กรจะมีแนวทางการวางกลยุทธ์ที่ดีเพียงใดก็ตาม แต่หากขาดบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นและมีสมรรถนะในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ก็ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ โดยเฉพาะการรักษาจุดแข็งของการเป็น Game Changer ที่ TM ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น TM จึงให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในเรื่องการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในฐานะกุญแจสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จ และกำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ Transform องค์กร

บุคลากรถือเป็นสินทรัพย์สำคัญของ TM ดังนั้น เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่บุคลากร HR จึงได้นำกลยุทธ์และข้อมูลสำคัญขององค์กรมาประกอบการออกแบบและวางแผนอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่าในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การประเมิน การให้รางวัล การบริหาร จนถึงการออกจากองค์กร มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลลัพธ์จากการมีเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน การดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ ตลอดจนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้วางแผนงานอย่างเป็นระบบ การรู้จักใช้จุดแข็งในด้านต่าง ๆ ของตนเองเข้ามาสนับสนุน การพัฒนาอย่างชาญฉลาดทำให้ระบบการพัฒนาบุคลากรของ TM มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว



จากการศึกษาวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญสามารถตอบสนอง
และขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร ประกอบด้วยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่



1

การกำหนดทิศทาง
การพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองกลยุทธ์



2

กระบวนการพัฒนาบุคลากร
ให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนกลยุทธ์



3

การสร้างสภาพแวดล้อม
และแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากร



4

การสร้างความผูกพันเพื่อขับเคลื่อน
ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

1



การกำหนดทิศทาง การพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองกลยุทธ์

สิ่งที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรของ TM โดดเด่นจากองค์กรอื่น ๆ นั้นเริ่มต้นตั้งแต่มุมมองที่ TM มีต่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งไม่ได้ตั้งเป้าหมายเพียงเพื่อให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ของธุรกิจในปัจจุบันดังเช่นองค์กรอื่น แต่เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรของ TM คือเพื่อสร้างบุคลากรสำหรับอนาคต (Future Workforce) ที่พร้อมรับมือกับสถานการณ์ในการแข่งขันทางธุรกิจไปอีก 5 ปีข้างหน้า

ด้วยการแข่งขันที่แตกต่างจากในอดีต ทั้งรูปแบบของการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอยู่ทุกนาที รวมถึงการก้าวเข้าสู่ Industry 4.0 กลายเป็นแรงผลักดันให้ธุรกิจทุกประเภทจำเป็นต้องปรับตัวเข้าสู่โลกยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการมาถึงของ Internet of Things ซึ่งจะส่งผลกระทบเป็นอย่างมากต่อธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ TM ซึ่งมองเห็นโอกาสสำคัญในการขยายตัวของการใช้อินเทอร์เน็ต ได้เริ่มต้นเตรียมความพร้อมองค์กรและบุคลากรตั้งแต่ปัจจุบันเพื่อชิงความได้เปรียบสำหรับการแข่งขันในอนาคต ด้วยการ Transform ตนเองให้กลายเป็น Digital Organization และปรับรูปแบบการบริหารจัดการโครงสร้างให้เป็น Micro Organization เพื่อให้เกิด Modular Organization อีกทั้งยังกำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่จะทำให้ TM สามารถตอบสนองต่อความท้าทายขององค์กรด้าน Rapidly Changing Market Dynamics ได้

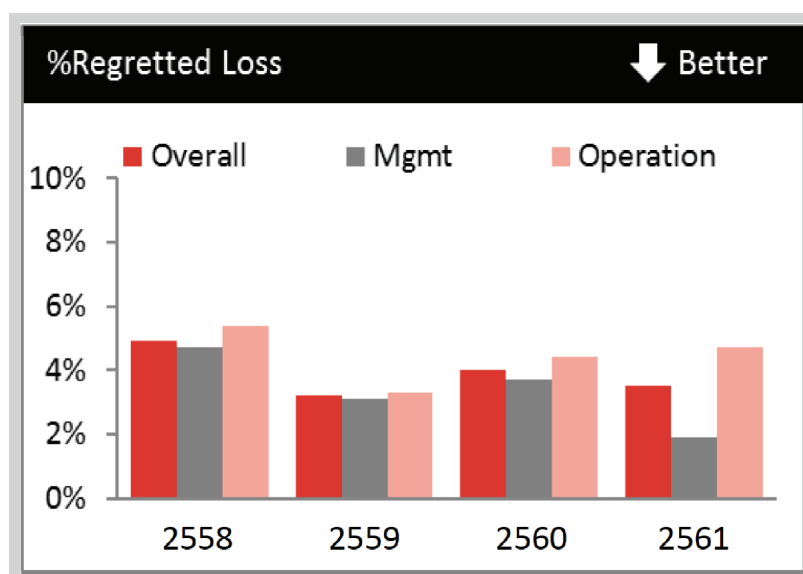
การมุ่งสู่ Digital Organization ส่งผลให้ TM มีการปรับกระบวนการทำงานให้ลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการทำงานของบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น พร้อมทั้งจะปรับตัวอย่างรวดเร็วในทุกสถานการณ์และกล้าที่จะทำในสิ่งที่แตกต่างจากเดิม โดยหน่วยงานแรกที่ปรับเปลี่ยนก็คือ HR ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง จากเดิม HR มีบทบาทหน้าที่ไม่แตกต่างจากองค์กรส่วนใหญ่ที่จำกัดเพียงการเป็นผู้อยู่เบื้องหลังได้มีการพัฒนาบทบาทของตนเองอย่างต่อเนื่อง และได้รับการยอมรับให้เป็น Seamless Business Partner ที่สามารถก้าวเคียงข้างไปพร้อมกับองค์กร



HR เป็นผู้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ว่า TM ต้องการผู้นำและ Talents แบบใดในอีก 5 ปีข้างหน้า ซึ่งในแต่ละปี หลังจากการจัดทำกลยุทธ์องค์กรเสร็จสิ้น HR จะทำงานร่วมกับ BU ต่าง ๆ ในการจัดทำแผนด้านบุคลากร ซึ่งครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม ทั้งพนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว และพนักงานสัญญาจ้าง และมีการกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Slate) โดยทุกตำแหน่งที่สำคัญของ TM จะมีผู้สืบทอด 3 ลำดับ ได้แก่

- ลำดับ 1 ผู้สืบทอดที่มีคุณสมบัติค่อนข้างตรงกับตำแหน่งและพร้อมทำงานในตำแหน่งนั้นได้ทันที
- ลำดับ 2 ผู้สืบทอดตำแหน่งที่พร้อมในอีก 1 - 2 ปี ต้องพัฒนาอีกเล็กน้อย
- ลำดับ 3 ผู้สืบทอดตำแหน่งที่พร้อมในอีก 2 ปีขึ้นไปต้องใช้เวลาในการพัฒนาความพร้อมอีกพอสมควร

กลุ่มผู้สืบทอดจะได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมเป็นผู้นำในอนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีความพร้อมที่จะทดแทนในตำแหน่งที่กำหนดไว้ได้ โดย HR ทำการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งทุกครึ่งปี และกำหนด **Regretted Loss** เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามผล ซึ่งมีอัตราการลาออกดังกล่าวมีระดับผลลัพธ์ที่ดีขึ้น



2.

กระบวนการพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนกลยุทธ์



ด้วยมุมมองที่เห็นว่า บุคลากรคือสินทรัพย์ขององค์กร TM จึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งไม่ได้เริ่มการพัฒนาหลังจากที่รับบุคลากรเข้าทำงานกับองค์กร แต่ TM กลับทำงานเชิงรุกด้วยการเริ่มต้นกระบวนการพัฒนาตั้งแต่ก่อนรับเข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ โดยฝึกฝนและพัฒนา นักศึกษาชั้นปี 3 และปี 4 ผ่าน True Digital Academy ให้มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลพร้อมที่เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของ TM ทันทีเมื่อสำเร็จการศึกษา

สำหรับการคัดเลือกบุคลากรใหม่ TM ใช้ระบบดิจิทัลทั้งหมดในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับการมุ่งสู่ Digital Organization ทั้งการส่งใบสมัคร การสัมภาษณ์ ไปจนถึงการเซ็นสัญญาการทำงานผ่านระบบ I-Contract ที่ TM พัฒนาขึ้นมาโดยเฉพาะ ซึ่งคุณสมบัติที่สำคัญในการคัดเลือกคือ ศักยภาพและทักษะอนาคตที่เหมาะสมกับการเป็น Future Workforce ของ TM โดยพิจารณาจาก 1. ความสอดคล้องกับค่านิยม 4C 2. ผลการประเมินพฤติกรรมจาก Psytech ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สะท้อน Foundation of Behavior เช่น ค่านิยม ทักษะคิด จริยธรรม และความเชื่อ และ 3. ทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ซึ่งในการสัมภาษณ์จะกำหนดให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกเท่านั้น เนื่องจากคนเก่งจะเลือกคนเก่งด้วยกัน

หลังผ่านการสรรหาและคัดเลือก ในการทดลองงานจะมีการมอบหมาย Buddy ให้คอยดูแลเพื่อสร้างความคุ้นเคยและช่วยพัฒนาความสามารถให้แก่บุคลากรใหม่ และเมื่อผ่านการทดลองงานจะมีที่ปรึกษาอาชีพ (Career Counseling) คอยสนับสนุนและช่วยเหลือในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่สอดคล้องกับความสนใจของบุคลากรแต่ละคนโดยเฉพาะ ซึ่งในการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร TM ได้แบ่ง Competency ที่บุคลากรควรมี ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ Learn, Apply, Guide, Shape และ Lead และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาของบุคลากรทุกคนให้สอดคล้องกับระดับสายงานและประเภทงานที่ตอบโจทย์ธุรกิจขององค์กรในปีนั้น ๆ โดยทำการประเมินระดับการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคนก่อน จากนั้นจึงค่อยออกแบบการพัฒนาบุคลากร ซึ่งกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาของ TM มี 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

Training Need Analysis

Design & Development Training Program

True Next Gen Future Leader Program

True Star Program

1 Training Need Analysis

หน่วยงาน HR ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ วิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรมโดยพิจารณาจากกลยุทธ์องค์กร สมรรถนะหลักและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละปี

2 Design & Development Training Program

โดย HR เป็นผู้ออกแบบหลักสูตรและรูปแบบการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทุกกลุ่ม โดยเฉพาะหลักสูตรที่สอดคล้องกับ Digital Organization โดยแบ่งออกเป็นหลักสูตรพื้นฐานสำหรับทุกคน อาทิ การสร้าง Data Champion ในทุกแผนก หรือหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรที่ลักษณะงานคล้ายกัน เพื่อให้สามารถบริหารหรือโยกย้ายคนได้ทันที ทั้งในกรณีที่คนขาดและคนเกิน เป็นต้น และหลักสูตรระดับสูงสำหรับการพัฒนาผู้นำในองค์กร ผ่านโปรแกรมที่หลากหลายและมุ่งเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยโปรแกรมที่สำคัญได้แก่

■ True Next Gen Future Leader Program

เปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ที่เป็น Talent ทำงานหมุนเวียนในทุกหน่วยงานที่เป็น BU เป็นเวลา 18 เดือน เพื่อที่จะได้เข้าใจและเรียนรู้การปฏิบัติงานในโครงการที่สำคัญต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด รวมทั้งได้รับการสอนงานและเรียนรู้มุมมองจากผู้บริหารที่หลากหลาย

■ True Star Program

ให้บุคลากรระดับบริหาร (Manager) ถึงระดับปฏิบัติการที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม เข้าร่วมโครงการเพื่อพัฒนาความพร้อมที่จะเป็นผู้นำองค์กรต่อไป และบางส่วนจะเข้าร่วมโครงการผู้นำเพื่อการพัฒนาการศึกษาที่ยั่งยืน (CONNEX ED) ซึ่ง TM ได้ร่วมกับองค์กรชั้นนำสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการมอบโอกาสและยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยสู่รากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

Strategic Project & Leadership Development

(CPLI)

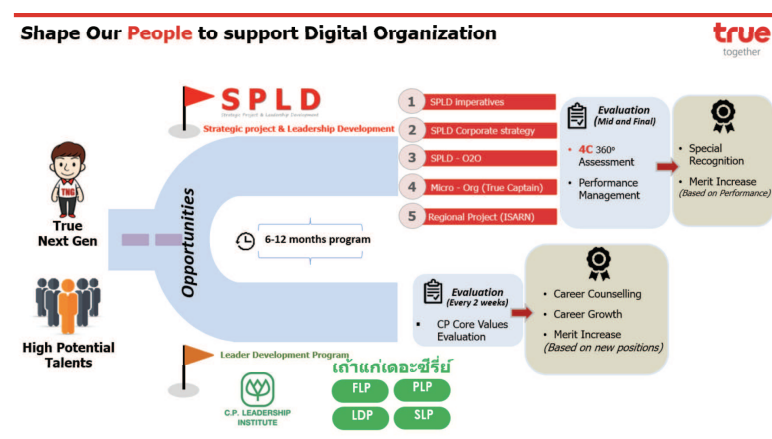
■ Strategic Project & Leadership Development (SPLD)

ถือเป็นกลไกหลักของ TM ในการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ให้เข้าสู่ Digital Organization ด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบการปฏิบัติงานโครงการพิเศษขององค์กร เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ พร้อมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ไปพร้อม ๆ กัน โดยคัดเลือกผู้แทนที่มีสมรรถนะสูง จากแต่ละหน่วยงานมาร่วมปรับปรุงและเรียนรู้กระบวนการทางธุรกิจ แบบข้ามสายงาน ผ่านการทำโครงการเป็นระยะเวลา 6 เดือน และมีการวัดผลเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการ จะได้เรียนรู้จากผู้บริหารที่คอยให้คำแนะนำถึงโอกาสและการแก้ไข ในประเด็นต่าง ๆ

SPLD ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้รูปแบบการทำงานแบบ Modular Organization ซึ่งนอกจากการเรียนรู้การทำงานข้ามสายงานแล้ว ยังเป็นการดึงบุคลากรที่วัยแตกต่างกันมาทำงานด้วยกัน ทำให้บุคลากร ทั้งสองกลุ่มสามารถปรับตัวเข้าหากันเพื่อลดช่องว่างระหว่างวัย และช่วยให้ บุคลากรที่มีอายุงานนานได้เรียนรู้บทบาทใหม่ของตนเองสำหรับการเป็น Digital Organization ในฐานะผู้ให้คำชี้แนะอีกด้วย

■ หลักสูตรพัฒนาเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CPLI)

เช่น Business Leader Program (BLP), CP Leader 4.0 Development Program (LDP), CP Future Leader Development Program และโครงการเก้าแก้วอะซีรีย ซึ่ง TM จะส่งบุคลากรไปทำโครงการร่วมกันกับผู้แทนจากองค์กรที่อยู่ในเครือ เจริญโภคภัณฑ์เช่นเดียวกัน ผลการเข้าร่วมโครงการของบุคลากร จะถูกนำไปพิจารณาผลงานทั้งในแง่ของ Reward และ Career Progress โดย HR จะติดตามผลทุกเดือน และ MCOM จะประเมินความสำเร็จทุกปี



Training Course Delivery

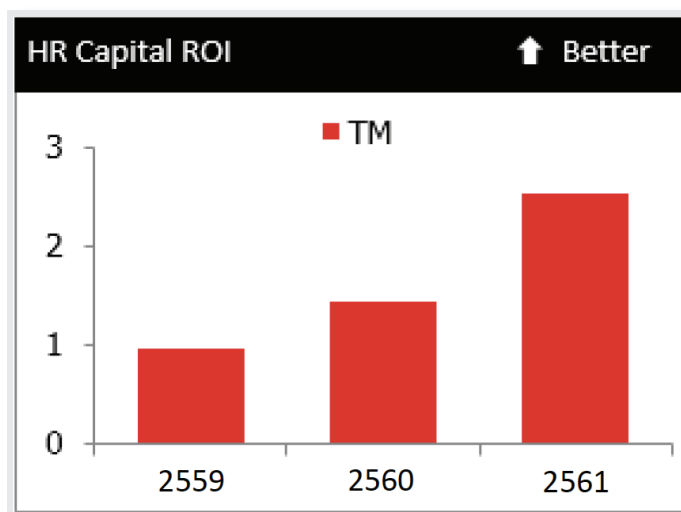
Evaluate & Follow-up Result

3 Training Course Delivery

ศูนย์พัฒนาบุคลากรเป็นผู้จัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีความหลากหลายผ่านความร่วมมือระหว่าง BU แบบมุ่งผลลัพธ์ด้วยการปฏิบัติจริง นอกจากนี้ยังมีหลักสูตร e-learning เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านแอปพลิเคชัน True Connect ได้ตลอดเวลา ซึ่งรวมแล้ว TM มีหลักสูตรอบรมเกือบ 600 หลักสูตรต่อปี

4 Evaluate & Follow-up Result

ผลการพัฒนาจะถูกรายงานไปยังผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอและข้อมูลป้อนกลับจากหน่วยงานและผู้เรียนจะถูกนำไปเชื่อมกับระบบ PMS ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละหลักสูตรต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์หลักขององค์กรและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และมีการวัดผลเป็น ROI ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือค่าใช้จ่ายที่ลดลงได้ ผลการประเมินนี้จะถูกนำมาใช้ทบทวนหลักสูตรและกระบวนการอบรมทุกปีหรือทุกครั้งที่ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มั่นใจว่าการอบรมพัฒนาบุคลากรจะสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรและแผนการเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากร นอกจากนี้ TM ยังจัดให้มีการประเมินผลด้านการแสดงออกถึงค่านิยมองค์กร 4C แบบ 360 องศา เพื่อหา Hidden Strength และ Blind Spot ในการปิดช่องว่างและกำหนดประเด็นที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง Capital ROI ที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ ปี 2559 ได้สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาบุคลากรที่มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



3.

การสร้างสภาพแวดล้อม และแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากร



TM ใช้วัฒนธรรมองค์กร 4C เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ด้วยการเสริมสร้างการสื่อสารให้เปิดกว้าง มีการนำค่านิยมมาแปลงเพื่อสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็น Role Model และสื่อสารผ่าน Chairman Vision รวมถึงทุกเวทีสำคัญของ TM พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีแก่บุคลากรด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมมอบของขวัญปีใหม่แก่บุคลากรที่สะท้อนค่านิยม Caring หรือการจัดงาน True Innovation Awards ที่สะท้อนค่านิยม Creative การให้อำนาจในการทำงานและการตัดสินใจแก่บุคลากรที่สะท้อนค่านิยม Credible การกระตุ้นให้บุคลากรกล้านำเสนอสิ่งใหม่ กล้าแสดงความคิดเห็นที่สะท้อนค่านิยม Courageous รวมถึงโครงการต่าง ๆ เช่น Lean, Six Sigma, โครงการ SPLD และ True Star Award ซึ่งเป็นเครื่องมือให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างและหล่อหลอมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นอย่างไม่หยุดยั้งที่จะสร้างผลงานที่ดีและเกิดความผูกพันกับองค์กร

นอกจากวัฒนธรรมองค์กร TM ยังได้พัฒนารูปแบบการทำงานใหม่จากเดิมที่เป็น Silo ต่างคนต่างทำงาน ให้เป็น Modular Organization ซึ่งเน้นการทำงานร่วมกันที่มีความยืดหยุ่นและสามารถนำจุดแข็งแต่ละด้านขององค์กรมาใช้ประโยชน์สูงสุด มีการทำงานและเชื่อมต่อข้อมูลร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารสามารถตรวจสอบข้อมูลได้แบบ real-time ผ่าน True Connect ซึ่งเป็น Online Platform ที่ TM พัฒนาขึ้น

TM ยังใช้การตั้ง KPI แบบ Stretch Goal ให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทนเพื่อให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้เป็นเลิศ ซึ่งระบบค่าตอบแทนของ TM ได้ถูกออกแบบให้สอดคล้องกับนโยบาย High Performance Organization ผ่านแนวคิด Pay Per Performance บุคลากรทุกระดับทุกประเภทจะได้รับค่าตอบแทนทั้งเงินเดือนและเงินรางวัลตามความสามารถ TM ยังเชื่อมโยงกระบวนการพัฒนาบุคลากรเข้ากับความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นเป้าหมายของการพัฒนาตนเอง โดยผู้ที่ผ่านกระบวนการประเมินจะถือเป็น Talent ของ TM และได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมเป็นผู้นำในอนาคตต่อไป

4.

การสร้างความผูกพัน



เพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

การพัฒนาทักษะและความสามารถเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอที่จะจูงใจให้บุคลากรมีความทุ่มเทในการทำงานแก่องค์กร ดังนั้น เพื่อสะท้อนวัฒนธรรมองค์กรด้าน Caring และทำให้มั่นใจว่า บุคลากรของ TM จะทำงานอย่างมีความสุขและรู้สึกผูกพันต่อองค์กร TM จึงได้สร้างโครงการปลูกรักขึ้นมา โดยมีการดำเนินการและปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันโครงการปลูกรักประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่



ปลูกรักสุขภาพดี

ให้ความรู้ด้านสุขภาพ ความเครียด สปา ฟิตเนส
โยคะ Jazz Dance ชีกง



ปลูกรธรรม

ให้ความรู้ด้านธรรมะ การทำงานอย่างมีความสุข
การลาปฏิบัติธรรมโดยไม่ถือเป็นวันลา



ปลูกรความมั่งคั่ง

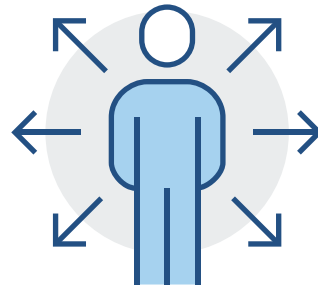
ให้ความรู้ด้านการจัดการหนี้
การออม การลงทุน



ปลูกรความผูกพัน

การมอบของขวัญ การช่วยเหลือเพื่อนบุคลากร
ที่เจ็บป่วยหรือประสบภัย กิจกรรมอาสา
เช่น การบริจาคโลหิต

หลังจากการดำเนินการสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่อง ในแต่ละปี TM ได้มีการสำรวจความผูกพันและความต้องการของบุคลากร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และจัดทำแผนการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจ โดยมีการปรับเปลี่ยนคำถามทุกปีจากผลการสำรวจที่ผ่านมาและแนวโน้มในตลาดและคู่แข่งต่าง ๆ เพื่อให้คำถามมีความทันสมัย โดยการกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1. ผลการสำรวจความพึงพอใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่บุคลากรมีต่อองค์กร 2. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่คิดว่าองค์กรควรปรับปรุงหรือพัฒนา และ 3. กลยุทธ์/นโยบายขององค์กร



ปัจจัยที่สำคัญ ต่อความผูกพัน



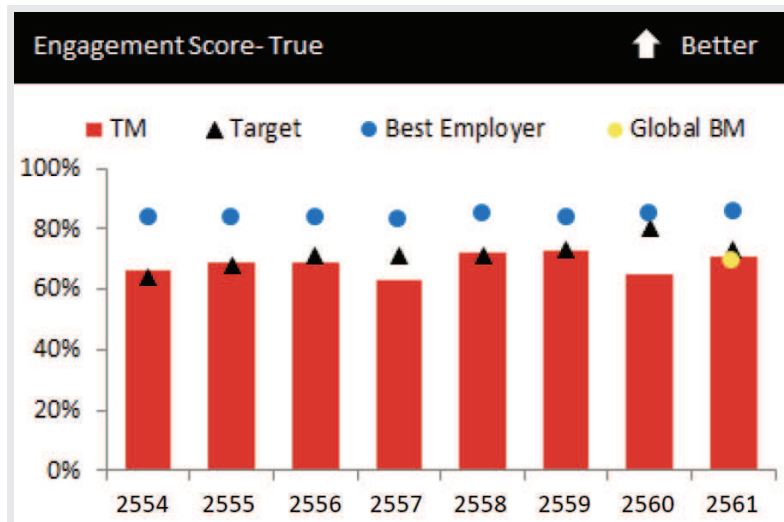
Best Employer

โดยข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยโมเดลทางสถิติเพื่อหาปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเพิ่มความผูกพันของบุคลากร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพัน และเปรียบเทียบกับองค์กรที่ได้รับรางวัล Best Employer เพื่อจัดลำดับความสำคัญสิ่งที่ยังต้องปรับปรุง และกำหนดเป็นแผนพัฒนาความผูกพันหลักประจำปีขององค์กร ซึ่งนอกจากการสำรวจความผูกพันอย่างเป็นทางการแล้ว TM ยังมีการประเมินความผูกพันแบบไม่เป็นทางการด้วยวิธีที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถติดตามสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเท่าทันและปรับเปลี่ยนแนวทางการสร้างความผูกพันได้อย่างทันท่วงที ดังนี้

- **Team Mood** ประเมินความรู้สึกรายวัน ผ่านทาง True HR Application ซึ่งผลจะถูกสรุปและนำเสนอให้ผู้บริหารทราบทั้งในระดับภาพรวมองค์กรและระดับหน่วยงาน
- **HR Dashboard** ข้อมูลสำคัญของบุคลากร เช่น อัตรากำลัง อัตราการลาออก เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามและประเมินความผูกพันและผลิตภาพของบุคลากรในแต่ละเดือน
- **Pulse Survey** ประเมินความผูกพันของบุคลากรในช่วงกลางปี ซึ่ง HR ได้พัฒนา Forecast Model เพื่อคาดการณ์ผลความผูกพันในช่วงปลายปี และปรับปรุงแผนงานในครึ่งปีหลังเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายในการสร้างความผูกพันได้

นอกจากนี้ TM ยังมีการใช้ AI ในการคาดการณ์บุคลากรที่มีแนวโน้มที่จะลาออกเพื่อเข้าไปช่วยจัดการแก้ไขปัญหาก่อนที่บุคลากรจะลาออกจริง ซึ่งผลจากการทำงานเชิงรุกอย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรมีความผูกพันและมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับ TM อย่างต่อเนื่อง

โดยมีความผูกพันโดยรวมสูงเทียบเท่า Global BM ในปี 2561
และได้รับรางวัลระดับโลกรางวัล Top Employer Thailand หรือรางวัลนายจ้างดีเด่น
ประจำประเทศไทยต่อเนื่อง 2 ปีซ้อน ในปี 2562 - 2563 และรางวัลองค์กรดีเด่น
ที่น่าทำงานด้วยมากที่สุด ในเอเชีย ในปี 2563



ขอขอบพระคุณกลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่
ในกลุ่มบริษัททรู สำหรับการให้ข้อมูล