

# Intelific

Innovative Solutions for Your Success

## Newsletter

## สู่ความเป็นจริงเบื้องต้น เกี่ยวกับ

## กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

17 May 2007

Intelific Company Limited, 99/349 Moo2, Tungsoyong, Laksi, Bangkok 10210  
www.intelific.com service@intelific.com Tel: 02-990-6998

### INSIDE THIS ISSUE

- 1 สิ่งที่สร้างนักวางแผนกลยุทธ์ที่ดี
- 2 ทุนมนุษย์และการประยุกต์ใช้ในองค์กร
- 3 ปัญหาของระบบบัญชีต่อการนำมาใช้ในการจัดทุนมนุษย์
- 4 ความจำเป็นและความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ในกรณีทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักเพียงปัจจัยเดียว
- 5 ผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
- 6 กลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงแค่นโยบาย

### สิ่งที่สร้างนักวางแผนกลยุทธ์ที่ดี (What make a good strategist?)

การเป็นนักกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้นั้นไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจมากกว่าผู้อื่น แต่ต้องเป็นผู้ที่พร้อมจะรับภาระหนักและให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆที่มีความสลับซับซ้อนขององค์การตลอดจนเงื่อนไขเวลาและความเป็นอนาคตที่ยากต่อการคาดเดา รวมทั้งทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะด้านการวางแผนซึ่งจะช่วยให้กลยุทธ์ด้านต่างๆขององค์การมีอัตราเสี่ยงต่อความล้มเหลวลดลง

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมีลักษณะคล้ายกับการพยากรณ์อากาศของนักอุตุนิยมวิทยา ความน่าเชื่อถือและแม่นยำตรงของการพยากรณ์ต้องอาศัยเครื่องมือ ข้อมูล และเทคนิค ตลอดจนความสามารถในการวิเคราะห์ ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์และผู้เชี่ยวชาญสามารถเชื่อมโยงระหว่างองค์การในปัจจุบันกับองค์การในอนาคตได้ ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเชิงประวัติศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (History of Human Resource Management) ตามตารางข้างล่าง จะช่วยให้เกิดการพัฒนารองแนวคิดและหลักการที่มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการขององค์การช่วยให้ทราบทิศทางและแนวการพยากรณ์ถึงสิ่งที่ควรเกิดขึ้นในอนาคตว่าเป็นอย่างไร



การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่20

การมีรูปแบบและวิธีการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความชัดเจน

- การสรรหาและคัดเลือก
- การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management method)
- หลักจิตวิทยาและการประเมินบุคลากร
- การวิเคราะห์สมรรถนะ (Competence analysis)
- การมอบอำนาจ (empowerment)
- การจัดการความรู้ (Knowledge management)

การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่21

การปรับตัวและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)

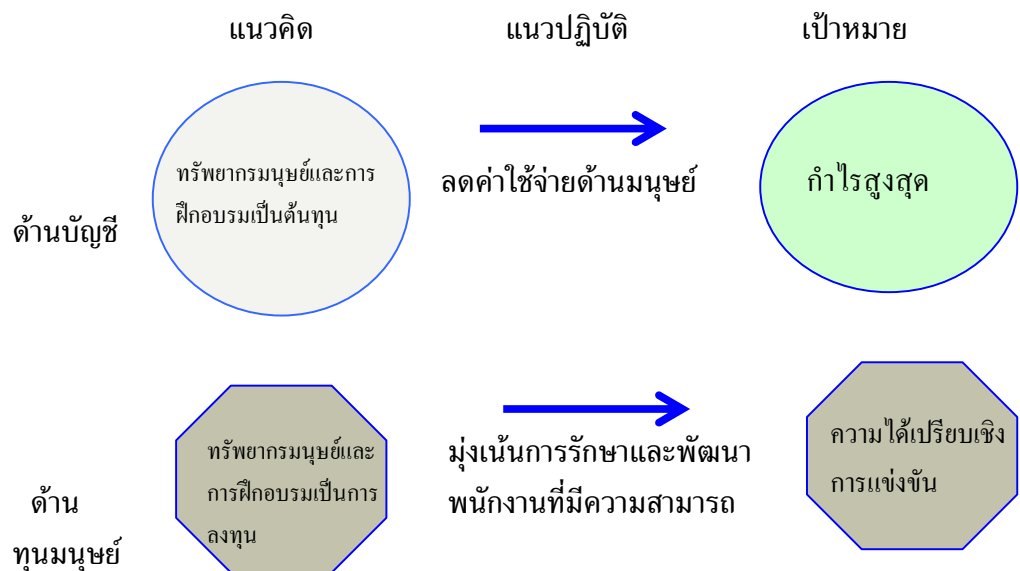
- การให้ความสำคัญกับการจัดการทุนมนุษย์ (Human capital management)
- ความเข้มงวดด้านการควบคุมตัวชี้วัดที่สะท้อนสัมฤทธิ์ผลด้านทรัพยากรมนุษย์ (KPIs and BSC)

ทุนมนุษย์และการประยุกต์ใช้ในองค์กร

การเป็นนักกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้นั้นไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจมากกว่าผู้อื่น แต่ต้องเป็นผู้ที่พร้อมจะรับภาระหนักและให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนขององค์กร

การมองทรัพยากรมนุษย์เป็นทุน เป็นแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลจากด้านเศรษฐศาสตร์ มนุษย์เป็นปัจจัยหลักของการผลิตสินค้าและบริการควบคู่ไปกับปัจจัยด้านกายภาพ แนวความคิดนี้เข้ามามีบทบาทต่อองค์กรนับตั้งแต่ปี 1960 เป็นต้นมาโดยพยายามใช้ระบบมูลค่าทางบัญชีมาวัดค่าทุนมนุษย์เหมือนที่ดินและเครื่องจักรซึ่งไม่ได้การยอมรับ เนื่องจากมูลค่าของธุรกิจจะถูกกำหนดโดยสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความสามารถในการแข่งขันในเชิงความรู้ เทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญและภาพลักษณ์ บริษัทโคคา-โคลา หรือธุรกิจที่เกี่ยวกับการแสดงหรือศิลปิน ซึ่งมูลค่าของสิ่งที่จับต้องไม่ได้จะสูงกว่ามูลค่าที่วัดได้อย่างมาก

ปัญหาของระบบบัญชีต่อการนำมาใช้ในการจัดทุนมนุษย์



ความจำเป็นและความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ในกรณีทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักเพียงปัจจัยเดียว (HR strategy is only imperative where people are the only source of competitive advantage)

ความแตกต่างของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ บ่อยครั้งที่พบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันของบางองค์กร ไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความซับซ้อนของปัจจัยกระบวนการ และประการสำคัญใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ในการวัดผลความสำเร็จ แต่บางองค์กรกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กลับมีบทบาทสำคัญในการแข่งขัน เช่น ด้านอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยี อุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นต้น

### ผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่มองภาระหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องเฉพาะแผนก (The department the function) มีหน้าที่สนับสนุนส่วนงานต่างๆ โดยเน้นกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรเป็นหลักสำคัญ โดยไม่มองภาพรวมในเชิงบูรณาการ ทำให้ขาดความยืดหยุ่น ไม่เหมาะสมกับองค์กรสมัยใหม่ที่มีสภาพแวดล้อมลดจรรยาบรรณการจัดการที่มีความเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวตลอดเวลา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องปรับมุมมองมาสู่มิติใหม่ที่เรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงระบบ (HR-the system) โดยการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารตลอดจนหัวหน้างาน ในสายปฏิบัติการได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้นในกิจกรรมต่างๆ เช่นการให้รางวัล, การติดต่อสื่อสาร, การรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กร

### กลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงแค่นโยบาย (Strategy not mere policies)

มุมมองและความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์และนโยบายเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและแยกลักษณะของทั้งสองแนวคิดออกจากกันให้ชัดเจน แม้ว่าในทางปฏิบัติทั้งกลยุทธ์และนโยบายจะมีความสัมพันธ์กันก็ตาม

ความหมายหลักของกลยุทธ์นั้นมีขอบเขตและกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนเน้นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และความร่วมจากบุคลากรในทุกระดับชั้นภายในองค์กร

ประเด็นคำถามต่อไปนี้จะช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์และนโยบายได้อย่างชัดเจนขึ้น

1. ตัวชี้วัดใดที่ใช้ในการวัดความสำเร็จหรือล้มเหลวของมนุษย์
2. ใครเป็นผู้รายงานความก้าวหน้าของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อที่ประชุมของผู้บริหารระดับสูง
3. ในกรณีที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ล้มเหลวจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ของธุรกิจใดบ้าง
4. หากกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จจะเกิดคุณค่าได้บ้างต่อองค์กร

จากประเด็นคำถามข้างต้นจะสะท้อนให้เห็นขอบเขตและแนวคิดตลอดจนความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น

- i. ต้องมีตัวชี้วัด (indicators) ที่ชัดเจนและมีหลายตัวชี้วัด ทั้งนี้เพื่อให้ครอบคลุมมิติต่างๆของกลยุทธ์เนื่องจากกลยุทธ์เป็นการมองความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นเชิงระบบ
- ii. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงภาระหน้าที่ของงานฝ่ายบุคคล แต่จะต้องเป็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร
  - องค์กรที่มีบุคลากรที่มีความรู้มาก (Knowledge worker) รูปแบบการจัดการในลักษณะที่เน้นความหลากหลาย (odd mixture) เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของบุคลากรได้ เช่น การให้อิสระเสรีในการกำหนดเวลาทำงานโดยบุคลากรเอง สามารถมาทำงานในช่วงเวลาใดก็ได้ หรืออาจสามารถใช้คำว่า องค์กรหรือผู้จัดการไม่ได้เข้าไปมีบทบาทต่อคนกลุ่มนี้เลย “we don't manage them”