

# สรุปบทเรียนที่ได้จากการพัฒนาความรู้ หลักสูตร “การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่” ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) จัดโดย สำนักงาน ก.พ.

บรรยายโดย ดร.บวรนันท์ ทองกัลยา

## วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้

1. เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อให้ทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญและซับซ้อน
3. เพื่อให้ทราบการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
4. เพื่อให้ทราบการปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

## ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือ กลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

## แนวคิดของหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ยุคก่อนที่จะมีการบริหารจัดการบุคคลนั้น มนุษย์ถูกมองว่าเป็นเพียง “แรงงาน” ซึ่งเป็นแค่หนึ่งปัจจัยในการผลิตเท่านั้น แต่ในยุคปัจจุบันได้มีการยกระดับแรงงานให้กลายเป็น “ทรัพยากร” ที่มีคุณค่าและความสำคัญขึ้น ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในโลกยุคใหม่เป็นคือขุมพลังสำคัญที่จะทำให้องค์กรเคลื่อนที่ไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดีนั้นก็ย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เพิ่มขึ้นเช่นกัน





## ความหมายของ HR TRANSFORMATION

“HR Transformation” ก็คือ การปฏิวัติการทำงานของฝ่ายบุคคลด้วยการปรับและ เชื่อมโยงงานด้านบริการ พนักงาน ผู้เชี่ยวชาญและเทคโนโลยี ให้สามารถทำงานและปรับตัวไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและเติมต่อให้ธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ฟังก์ชันการทำงานของฝ่ายบุคคลเปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง โดยมีการวางแผนงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรและเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาสนับสนุน ซึ่งจะทำงานประจำต่าง ๆ อาทิ การทำรายการขาดลามาสาย หรือ การจัดการเงินค่าจ้าง (Payroll) ให้กลายเป็นหน้าที่ของซอฟต์แวร์ เป็นต้น ทำให้ฝ่ายบุคคลมีเวลาทำงานเชิงรุกมากขึ้น เช่น การดึงดูดพนักงานระดับหัวกะทิ สร้างวัฒนธรรมองค์กร และสนับสนุนการขยายตัวขององค์กร เป็นต้น

## การสร้าง HR TRANSFORMATION ขององค์กร

1. สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดย HR ต้องทำเครื่องมือต่างๆ เช่น เครื่องมือการวัดผล เครื่องมือในการสอนงาน และกลยุทธ์ของ HR ต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยระดับบริหารต้องเห็นด้วยกับนโยบายของ HR เช่น นโยบายรับคน นโยบายการฝึกอบรม นโยบายให้ผลตอบแทน เป็นต้น และทำให้ชัดเจนว่าปรัชญาในการบริหารคนขององค์กรเป็นอย่างไร เช่น เรื่องการสื่อสาร เชื่อว่าคนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ พนักงานมีสิทธิรู้ทุกเรื่องขององค์กร
2. เปลี่ยนวิธีการทำงานของ HR เช่น วิธีตั้งเป้า ต้องมีเวิร์คชอปว่า HR ทำไปเพื่ออะไร พยายามให้เชื่อมโยงว่างานที่ทำทำให้ใคร เพื่อให้คนๆ นั้นไปทำงานอะไรต่อ จนกระทั่งองค์กรได้ประโยชน์ เช่น HR อบรมให้พนักงาน ต้องมีเป้าที่ตั้งคือมีคนผ่านอบรมกี่คน
3. มุ่งผล พัฒนางานอยู่ตลอด มีทัศนคติเชิงบวกแบบทำได้ทุกอย่าง รวมพลัง แบ่งปันความรู้ ต้องทำฐานข้อมูล ใครรู้อะไรมาต้องมาบอก ต้องมาสอนกัน
4. สร้างพลังใจด้วยวิธีสร้างพลังใจ คือหล่อเลี้ยงด้วยเป้าหมายว่าใกล้จะถึงและฉลองชัยชนะเมื่อได้รับคำชมจากผู้ใหญ่หรือองค์กรประสบความสำเร็จ
5. สร้างความไว้วางใจจากฝ่ายบริหารให้เกิดขึ้นกับฝ่ายHR เพื่อให้ทำงานร่วมกัน





## 5 แนวทางสู่ความสำเร็จในการทำ “HR TRANSFORMATION”

### 1. ให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก:

คนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการผลักดันให้การทำ “HR Transformation” ให้สำเร็จ การทำความเข้าใจบทบาทใหม่ของฝ่ายบุคคลให้พนักงานใหม่ได้ทราบ โดยใช้การเข้าถึงแบบ People-centric ซึ่งมิใช่เพียงการบอกเพียงว่าองค์กรจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร แต่ต้องทำให้พวกเขารู้สึกปลอดภัยมากขึ้นถ้าให้การสนับสนุน ด้วยกระบวนการที่โปร่งใส และใส่ใจความรู้สึกของพนักงาน โดยผ่านการอธิบายว่าเพราะอะไร ทำไม เมื่อไหร่และอย่างไรเพื่อให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการปรับตัวและเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง

### 2. ผู้นำต้องทำเป็นตัวอย่าง:

ความสำเร็จจะเกิดได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องทำตัวอย่างให้เห็นด้วยการยอมรับและปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแนวใหม่ของฝ่ายบุคคลเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการเปลี่ยนผ่านเปรียบได้กับพันธมิตรทางธุรกิจที่พร้อมจะเติบโตร่วมกันกับองค์กร

### 3. เลือกใช้เทคโนโลยีที่ “ใช่”:

การเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดเป็นอีกส่วนสำคัญในการเปลี่ยนผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคลเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งการเลือกเทคโนโลยีที่ ‘ใช่’ นั้น ต้องสามารถเพิ่มบทบาทของ HR ในการขับเคลื่อนองค์กรได้

อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้เทคโนโลยีต้องพิจารณาอย่างระมัดระวัง เพราะการเลือกผิดจะขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนผ่าน การเลือกใช้เครื่องมือที่ถูกต้องจะช่วยให้การทำ “HR Transformation” เป็นไปอย่างราบรื่น โดยสามารถช่วยลดเวลาในกระบวนการจ้างงาน ใช้ระบบ Artificial Intelligence (AI) ช่วยคัดกรองผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเบื้องต้น รวมถึงเลือกคนที่เหมาะกับงานได้

### 4. เตรียมแผนงานในการเปลี่ยนผ่านให้พร้อม:

ความผิดพลาดที่ใหญ่ที่สุดในการทำ “HR Transformation” ที่พบคือ การที่ผู้นำเลือกใช้ทางลัดด้วยการตัดขั้นตอนการวางกลยุทธ์ในการเปลี่ยนผ่าน แล้วใช้แนวทางปฏิบัติแทน ซึ่งกลยุทธ์นั้นควรประกอบด้วย

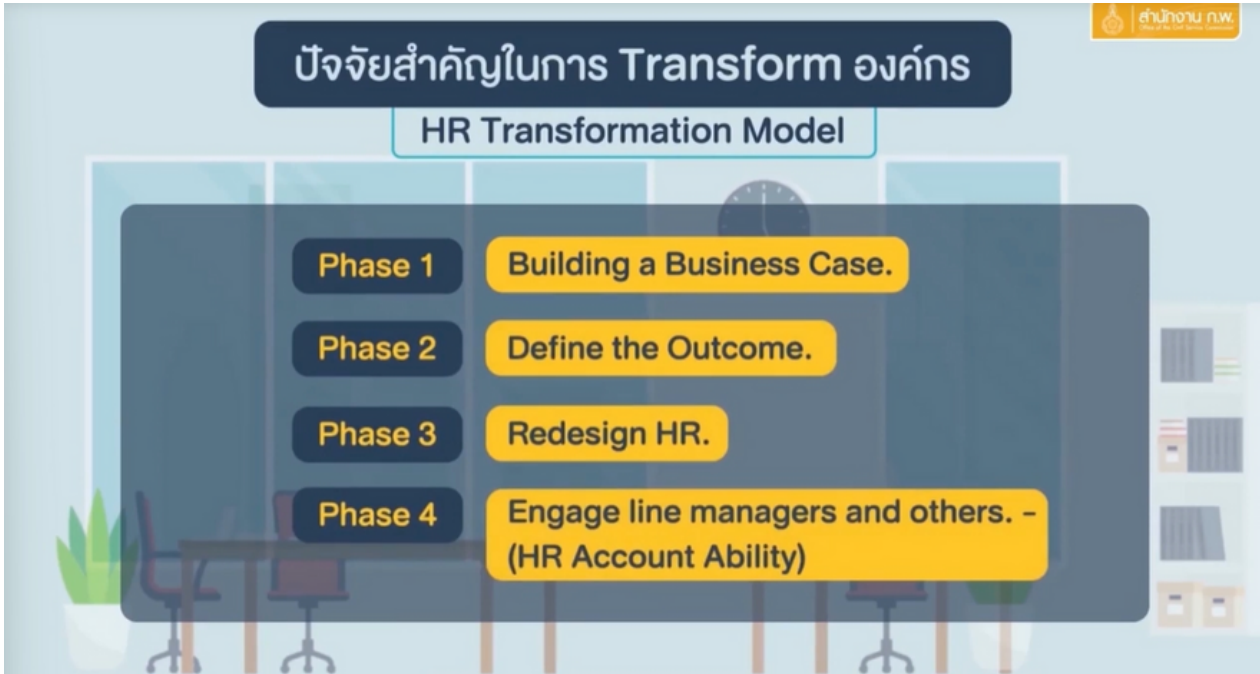
- เป้าหมายของการเปลี่ยนผ่านองค์กร เพื่อให้เข้าใจความจำเป็นขององค์กรอย่างแท้จริง
- รายชื่อของผู้ที่เกี่ยวข้องและบทบาทของคนเหล่านั้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้ข้อมูล Insight ของคนเหล่านั้นออกแบบกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม
- แผนการสื่อสาร ว่าควรสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร และจะเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่ออย่างไร
- กำหนดการทำ Transformation รวมถึงเครื่องมือและกระบวนการที่จะดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทีละขั้นตอน
- มีตัววัดผลที่มีประสิทธิภาพซึ่งพัฒนาขึ้นโดยอ้างอิงเป้าหมายการทำ “HR Transformation” ขององค์กร

### 5. ให้ข้อมูลนำทางการเปลี่ยนผ่าน:

การเปลี่ยนแปลงบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้นต้องให้ข้อมูลเป็นตัวกำหนด โดยทั่วไปองค์กรจะมีข้อมูลต่าง ๆ มากมายอยู่แล้ว เช่น ข้อมูลส่วนบุคคล ผลลัพธ์ของโครงการต่าง ๆ ข้อมูลฝึกอบรม ผลการดำเนินงาน และผลสำรวจต่าง ๆ เป็นต้น เมื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ร่วมกับข้อมูลกลยุทธ์ด้านอื่นขององค์กร จะทำให้เห็นโอกาสทางธุรกิจจากการทำ “HR Transformation” ชัดเจนมากขึ้น



## ปัจจัยสำคัญในการ Transform องค์กร



1. Building a Business Case: HR มีความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานและมีความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กร
2. Define the Outcome: การกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง
3. Redesign HR: การวางโครงสร้างและการพัฒนาองค์กรของหน่วยงาน HR
4. Engage line managers and others. -(HR Account Ability): มีตีความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

## ประโยชน์ที่ได้รับ

จากการสรุปบทเรียนเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ทำให้ทราบถึงความหมาย แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ทราบแนวทางในการพัฒนาจาก HR แบบเดิม สู่ HR แนวใหม่ โดยใช้ HR Transformation Model เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ทั้งนี้ ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



จัดทำโดย  
นางสาวนิรนาท ไหมอ่อน  
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ  
กลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง กองการเจ้าหน้าที่