

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

โดย คณาจารย์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ



ปริญญาโทพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ



ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หมายถึงบุคคลที่มีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (**Human Resource Management: HRM**) จึงหมายถึง การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร/ธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)



- ทักษะ ความรู้ ความสามารถ
- ความต้องการ แรงจูงใจ
- ค่านิยม วัฒนธรรม
- ความคาดหวังของบุคลากร



ประโยชน์ที่เกิดจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์

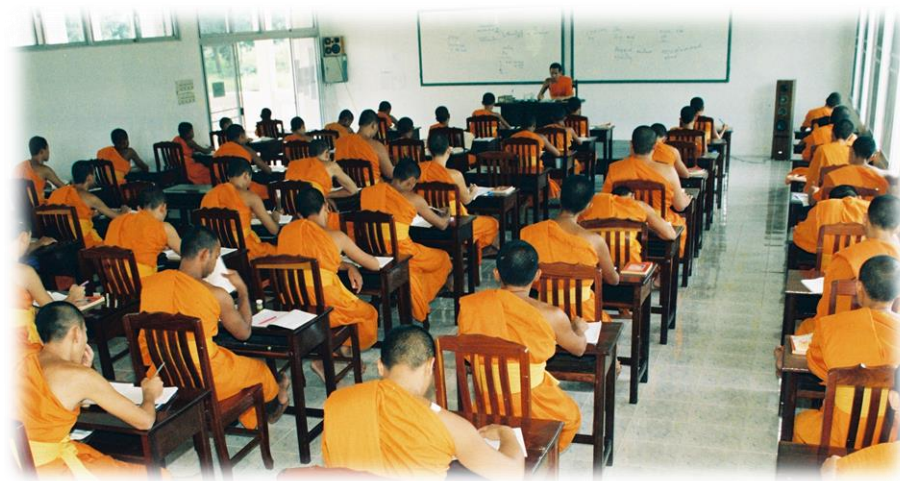


1. เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
2. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. เพื่อรักษาพนักงาน/บุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด
5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากร/พนักงานทุกคน
ได้ทราบ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์



เป็นกิจกรรมหนึ่งในการปฏิบัติงานขององค์กรที่จะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ องค์กรสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง องค์กรเหล่านี้จะพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากร-มนุษย์จากระบบเดิมที่เรียกว่า “การบริหารงานบุคคล”





การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงพุทธ ?

กล่าวถึง การเลือกคนที่เหมาะกับงาน ๑ ในสหชาติของพระพุทธเจ้า กาฬุทายีอำมาตย์ เป็นพระสหายสนิทของ เจ้าชายสิทธัตถะเมื่อครั้งทรงพระเยาว์ เป็นบุคคลที่ได้รับพระราชโองการจากพระเจ้าสุทโธทนะให้ไปกราบทูลเชิญพระพุทธเจ้า เสด็จกลับมายังเมืองกบิลพัสดุ์ แต่เมื่อไปถึงก็ได้ฟังธรรมจากพระพุทธเจ้าจนได้บรรลุพระอรหัตผล อุปสมบทเป็นภิกษุแล้วจึง ได้ทูลเชิญพร้อมภิกษุสงฆ์เสด็จกรุงกบิลพัสดุ์ ท่านได้รับเอตทัคคะจากพระพุทธเจ้าว่า เป็นผู้ทำตระกูลให้เลื่อมใส

องค์รวมของคณะสงฆ์การปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง “มีมหาเถรสมาคมเป็นศูนย์รวมอำนาจ” ซึ่งมหาเถรสมาคมมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยโดยมีพระราชบัญญัติ คณะสงฆ์ กฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ และมติมหาเถรสมาคม เป็นแนวทางในการบริหารงานกิจการคณะสงฆ์โดยยึดพระธรรมวินัยเป็นหลัก กล่าวคือ อายุ พรรษา สมณศักดิ์ สายงาน ผลงาน อำนาจหน้าที่ ฯลฯ (แนวคิดจากผู้บรรยาย)

การบริหารคน (Max Weber)

บุคคลลัญจตุตา



การบริหารคน หรือใช้คนเหมือนคำตะวันตกที่ว่า “ การวางแผนกำลังคน **Man Power Planning** คือ การวางแผนต้องการกำลังคน การวางแผนให้ได้มาของคนที่ต้องการและการวางแผนการใช้กำลังคน **Put the Right Man in the Right Job** หลักการบรรจุให้บุคคลดำรงตำแหน่งต่างๆ”

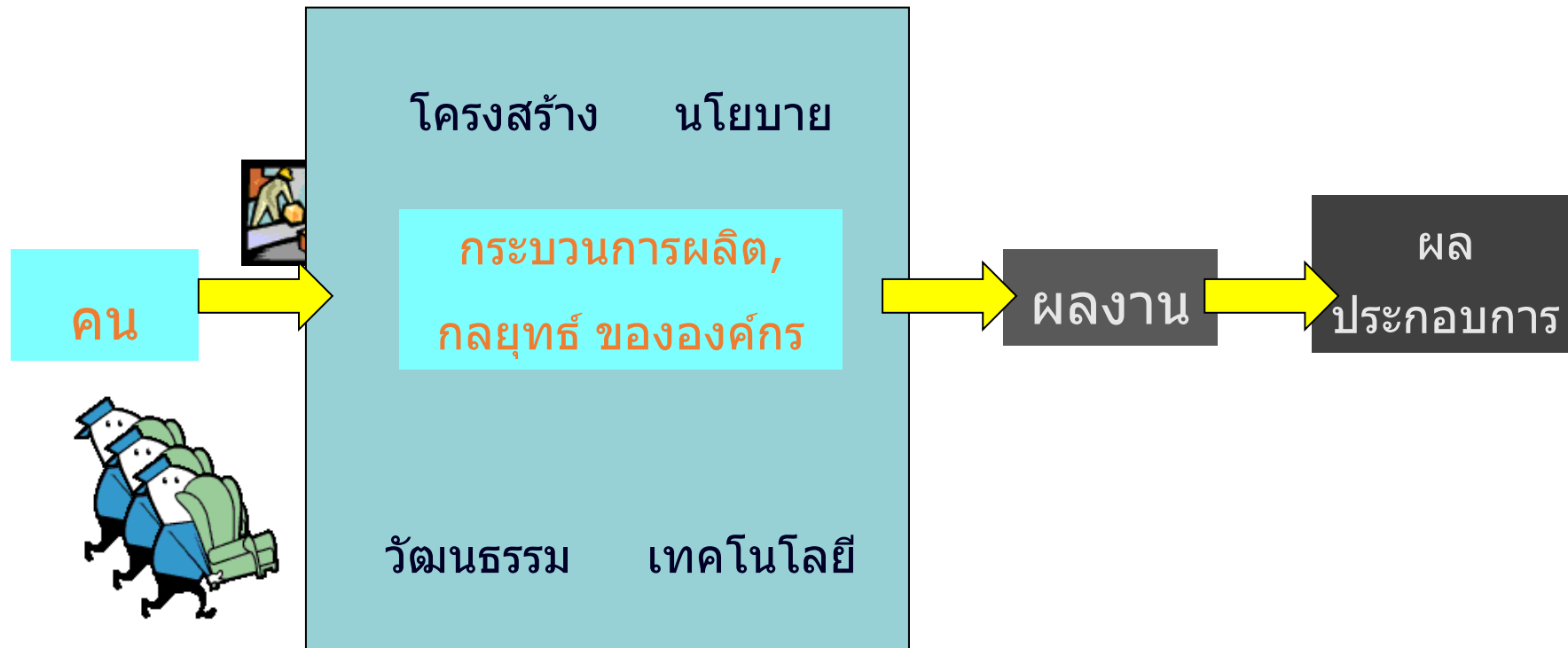
Max Weber. (1947). **The Theory of Social and Economic Organizations**. Translated by A.M. Handerson and T. Parsons. New York : Free Press.

ตย.วานกาพุทธายีอำมาตย์ไปเชิญพระพุทธเจ้า

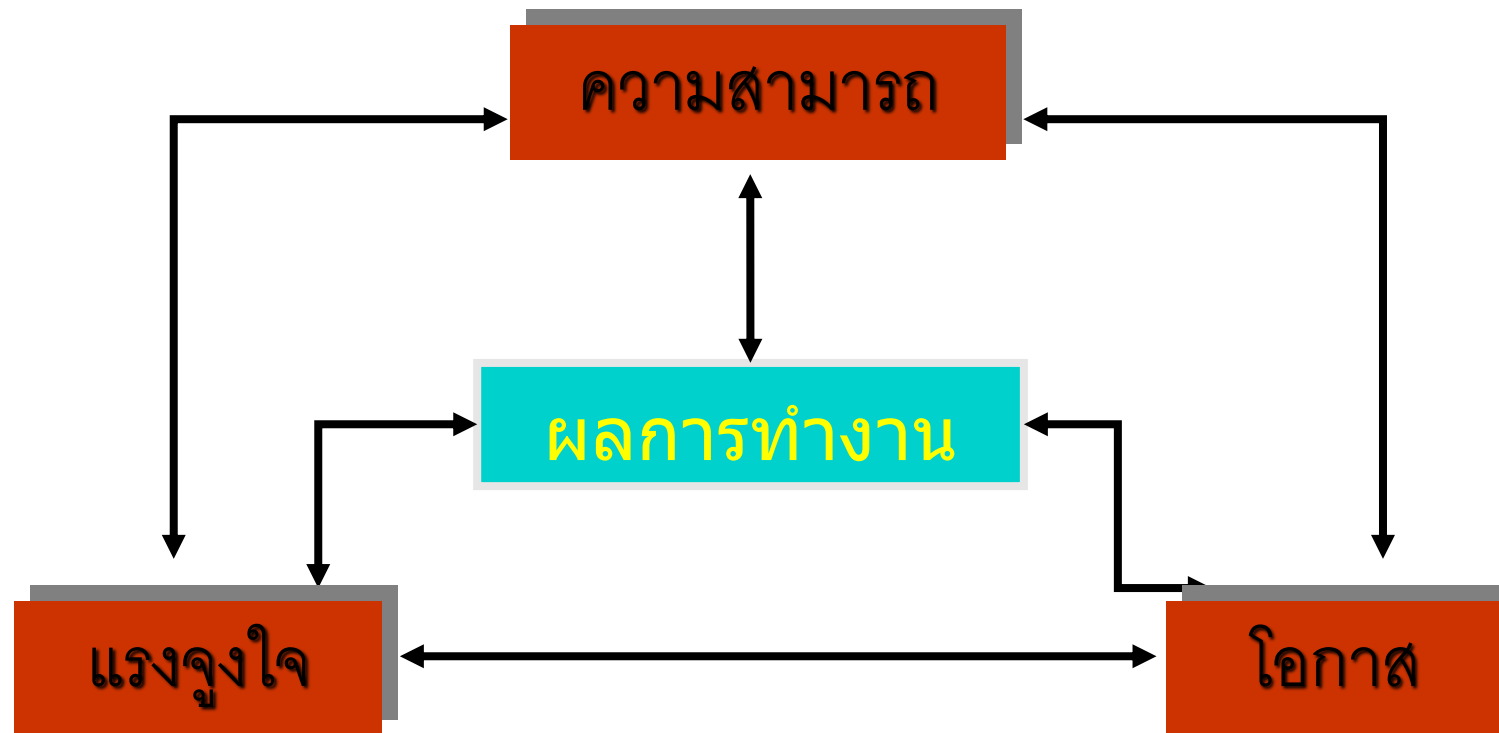


- พระเจ้าสุทโธทนะทรงได้ยินว่า พระราชโอรสประพฤติกุณิกิริยานาน ๖ ปี ก็ได้บรรลุพระสัมมาสัมโพธิญาณ และทรงประกาศธรรมอยู่ ณ พระเวฬุวันวิหาร ในกรุงราชคฤห์ จึงให้อำมาตย์ผู้หนึ่งพร้อมบริวาร ๑,๐๐๐ คน ไปทูลนิมนต์ให้พระพุทธองค์เสด็จมายังกรุงกบิลพัสดุ์ แต่เมื่ออำมาตย์และบริวารได้ฟังพระธรรมเทศนาของพระพุทธองค์แล้ว ได้บรรลุอรหัตต์ และบรรพชาด้วยวิธีเอหิภิกขุอุปสัมปทา ณ ที่นั้น แล้วไม่ได้ส่งข่าวให้พระเจ้าสุทโธทนะทรงทราบ พระองค์จึงทรงส่งอำมาตย์พร้อมบริวาร ๑,๐๐๐ คน ในทำนองเดียวกันมาตามอีกถึง ๙ ครั้ง ก็ไม่มีผู้ใดนำข่าวกลับไปแจ้ง เพราะทั้งหมดได้สำเร็จอรหัตตผลแล้วพำนักอยู่ ณ กรุงราชคฤห์นั่นเอง
- ในที่สุดพระเจ้าสุทโธทนะจึงส่งกาพุทธายีอำมาตย์ ซึ่งเป็นหนึ่งในสหชาติของพระพุทธองค์ ไปทูลนิมนต์พระศาสดา เมื่อกาพุทธายีพร้อมทั้งบริวารได้ฟังพระธรรมเทศนาแล้ว ทั้งหมดได้บรรลุอรหัตตผล ดำรงอยู่ในความเป็นเอหิภิกขุเช่นเดียวกัน
- เมื่อถึงวันเพ็ญเดือน ๔ ซึ่งเป็นช่วงที่พืชผลของชาวบ้านถูกเก็บเกี่ยวเรียบร้อยแล้ว สะดวกแก่การเดินทาง พระกาพุทธายีเถระ จึงกราบทูลให้พระพุทธองค์เสด็จกรุงกบิลพัสดุ์พร้อมด้วยพระขีณาสพสองหมื่นองค์ เพื่อส่งเคราะห์พระญาติ ระหว่างทางพระกาพุทธายีเถระได้นำบิดนทบาทจากพระเจ้าสุทโธทนะและชาววังมาถวายต่อพระศาสดาด้วยฤทธิโดยการเหาะขึ้นสู่เวหา นอกจากนี้ยังได้แสดงธรรมมีกถาที่ประกอบด้วยพุทธคุณแก่พระเจ้าสุทโธทนะและบริษัท ทำให้เกิดความเลื่อมใสในองค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทั้งที่พระองค์ยังเสด็จไปไม่ถึง
- พระศาสดาจึงทรงยกย่องพระกาพุทธายีว่า เป็นผู้เลิศกว่าพระสาวกทั้งหลายผู้ยังราชสกุลให้เลื่อมใส

คนกับองค์การ



ผลการทำงานของคนจะดีหรือ (Performance Dimensions)

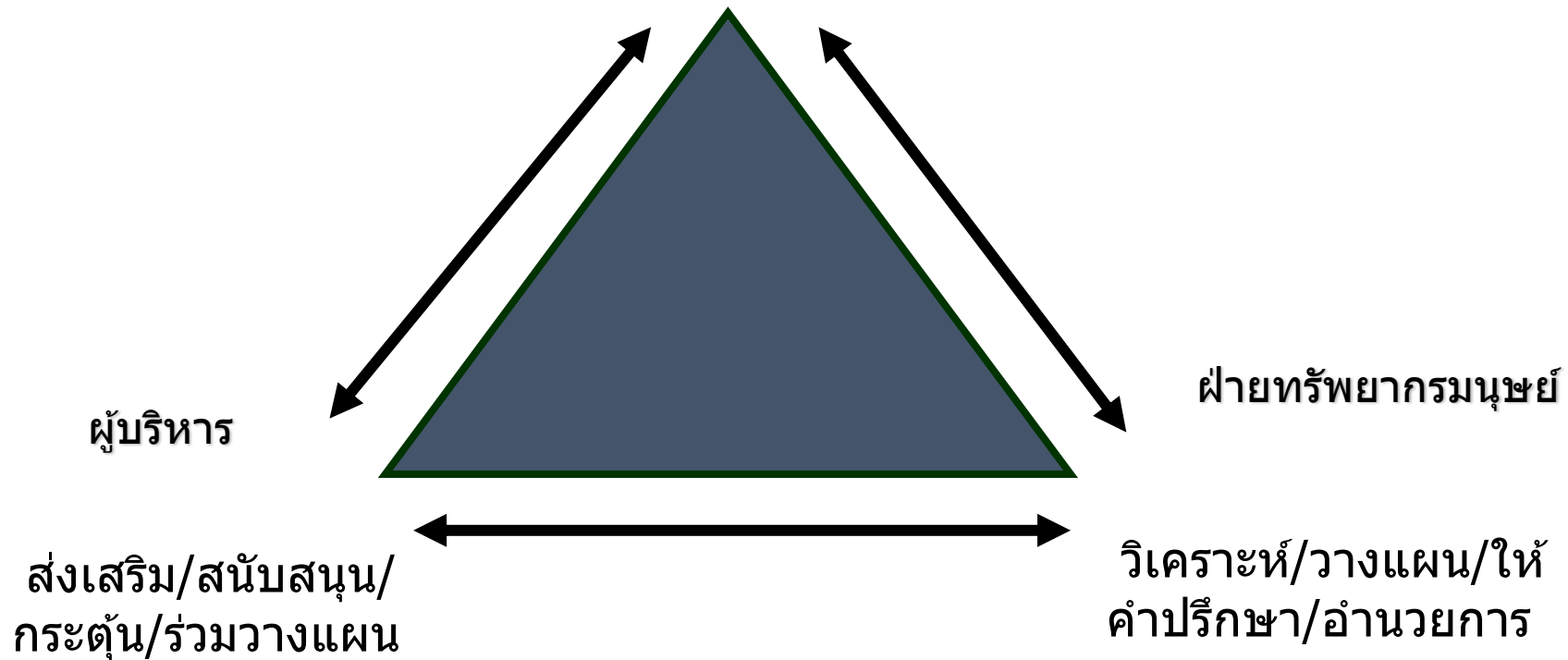


สามประสานเพื่อการบริหารและพัฒนา HR

มีส่วนร่วม/รับผิดชอบ/เรียนรู้และ

พัฒนาด้วยตนเอง

พนักงาน



ประสิทธิผลการปกครอง



๑ กันยายน ๒๕๖๓

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

- 1 การดึงดูดใจ (**Attraction**) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร
- 2 การดำรงรักษา (**Retention**) โดยการดำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง
- 3 การจูงใจ (**Motivation**) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่
- 4 การพัฒนา (**Development**) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

The difference of syetem

ระบบคุณธรรม

1. ยึดหลักความสามารถ
2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน
3. มีความมั่นคงในการทำงาน
4. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก

ระบบอุปถัมภ์

1. ยึดความพึงพอใจ
2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง
3. ขาดความมั่นคงในการทำงาน
4. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน

ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

มิติ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	
	เชิงกลยุทธ์	แบบดั้งเดิม
การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และกำหนดภารกิจ HRM ให้สอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน	มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับปฏิบัติการเท่านั้น
อำนาจ	ผู้บริหารระดับสูงด้านนี้มีสถานภาพและอำนาจในระดับสูง ตำแหน่งสูงสุดเรียกว่ารองประธานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ผู้บริหารมีสถานภาพและมีอำนาจระดับกลาง ตำแหน่งระดับสูง คือ ผู้อำนวยการฝ่าย
ขอบเขตของภารกิจ	เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหาร	เกี่ยวข้องกับส่วนใหญ่กับพนักงานระดับปฏิบัติการ
การตัดสินใจ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ
การบูรณาการกับภารกิจอื่น ๆ ขององค์กร	ภารกิจด้าน HRM ตอบสนองต่อภารกิจด้านอื่นๆ ขององค์กรในระดับสูงเช่น การตลาด การเงิน และการผลิต เป็นต้น	ภารกิจ HRM ตอบสนองต่อภารกิจอื่นในระดับต่ำ
การประสานงาน	ทุกกิจกรรมหลักมีการประสานงานกัน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และการฝึกอบรม	แต่ละกิจกรรมดำเนินการอย่างอิสระไม่สัมพันธ์กัน

ขอขำยงาน HR

หา

รักษา

พัฒนา

ใช้ประโยชน์

TIP

ถ้าเราเริ่มด้วยเมล็ดพันธุ์ดี
ย่อมมีโอกาสพบกับความสำเร็จ
ได้เร็วและง่ายกว่า



ปรัชญาองค์การ

ตั้งมั่นในความเป็นธรรม

มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ

เชื่อมั่นใน“คุณค่าของคน”

ถ่อมมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

TIP

ถ้าเราเชื่อว่าเรื่องที่เรากำลังจะทำเป็นเรื่องดี
มีประโยชน์ เราก็จะมีความมุ่งมั่น
มีกำลังใจที่จะทำให้จนประสบความสำเร็จ



“เชื่อมั่นในคุณค่าของคน

- คือเชื่อว่า บุคลากรเป็น “สมบัติที่มีค่าที่สุด”
- มองว่าบุคลากรไม่ได้เป็นแต่เพียงคนทั่วไป แต่เป็นคนใน “ครอบครัวของเรา”
- ความรับผิดชอบที่จะทำให้ทรัพยากรบุคคลของบริษัทมีทั้ง “ราคา” และ “คุณค่า” ที่สอดคล้อง

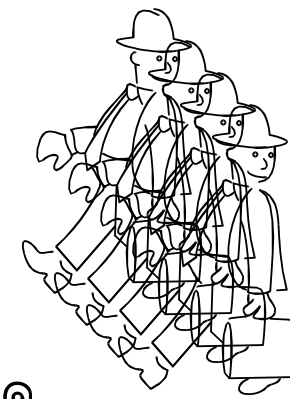
GROWTH : เติบโต



- **GROWTH** ในเรื่องค่าจ้าง
- **GROWTH** ในเรื่องตำแหน่ง
- **GROWTH** ในเรื่องคุณค่าของเขาที่มีต่อ
บริษัท/องค์กร



เป้าหมายการพัฒนาพนักงาน



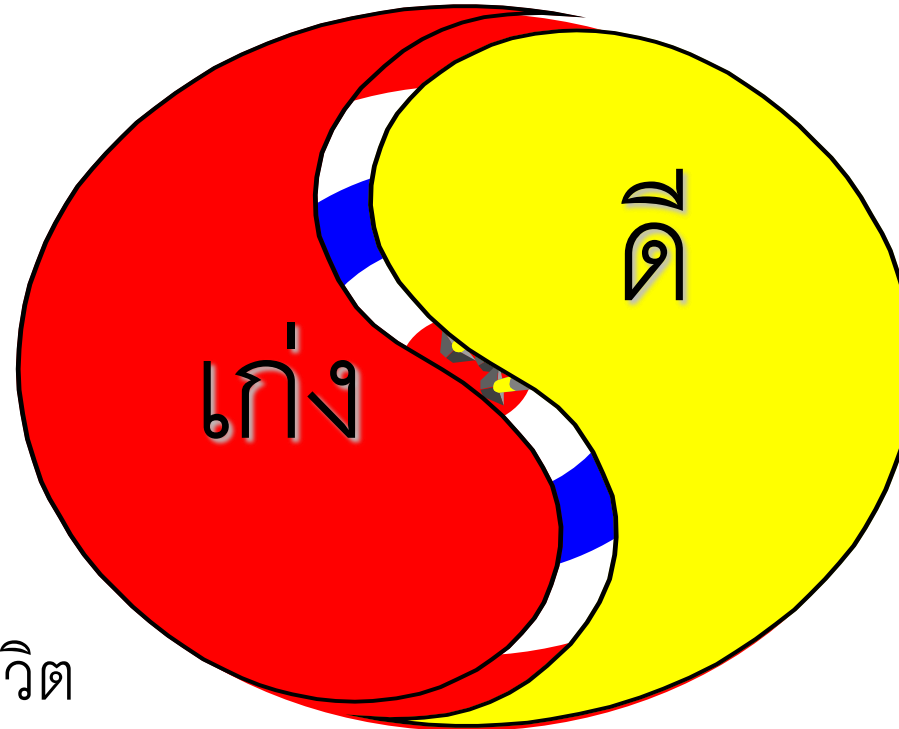
เก่งคิด

เก่งคน

เก่งงาน

เก่งดำเนินชีวิต

เก่งเรียน



มีน้ำใจ

มีวิริยะอุตสาหะ

ไม่หาความรู้

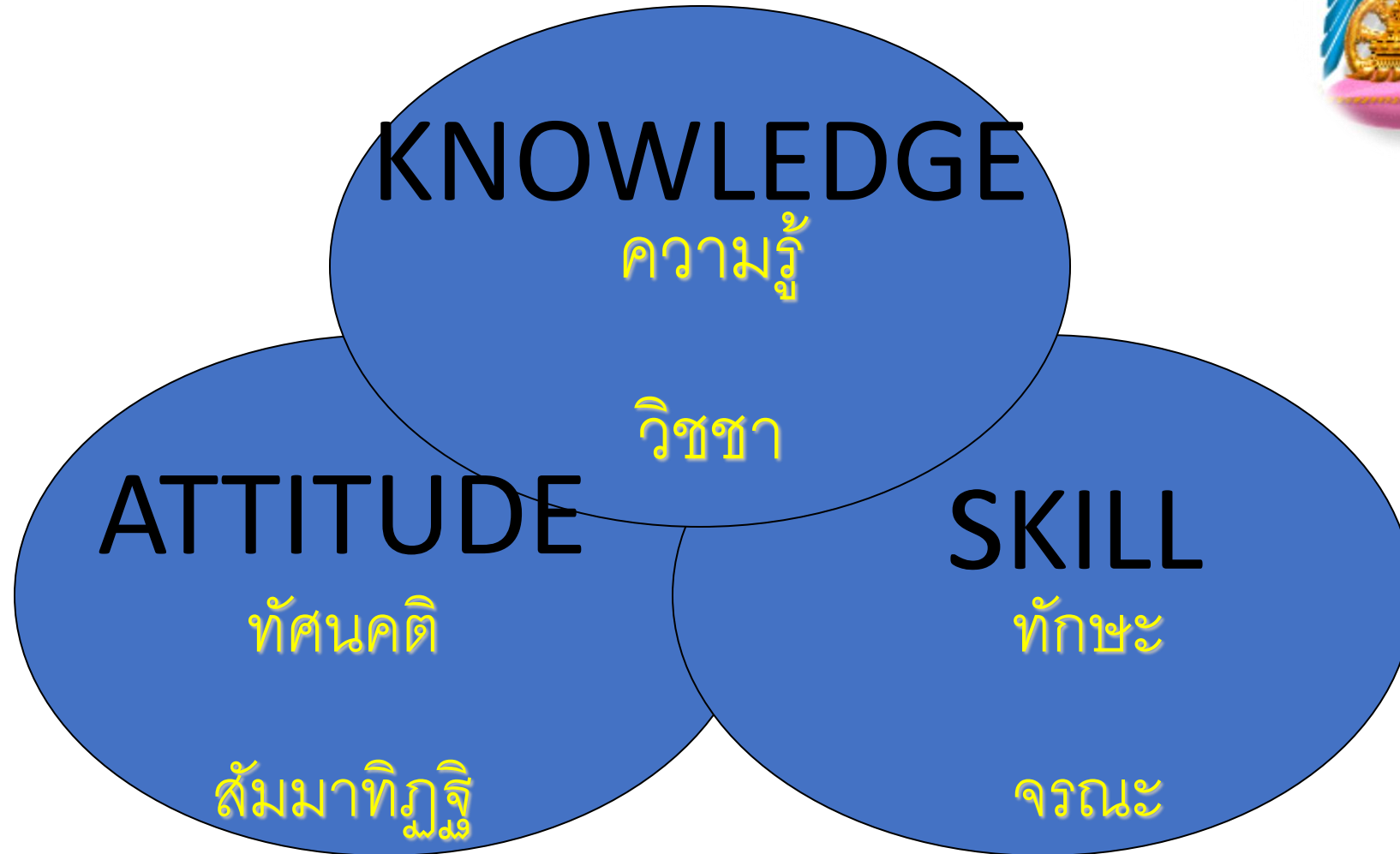
มีความเป็นธรรม

มีทัศนคติที่ดี

มีวินัย

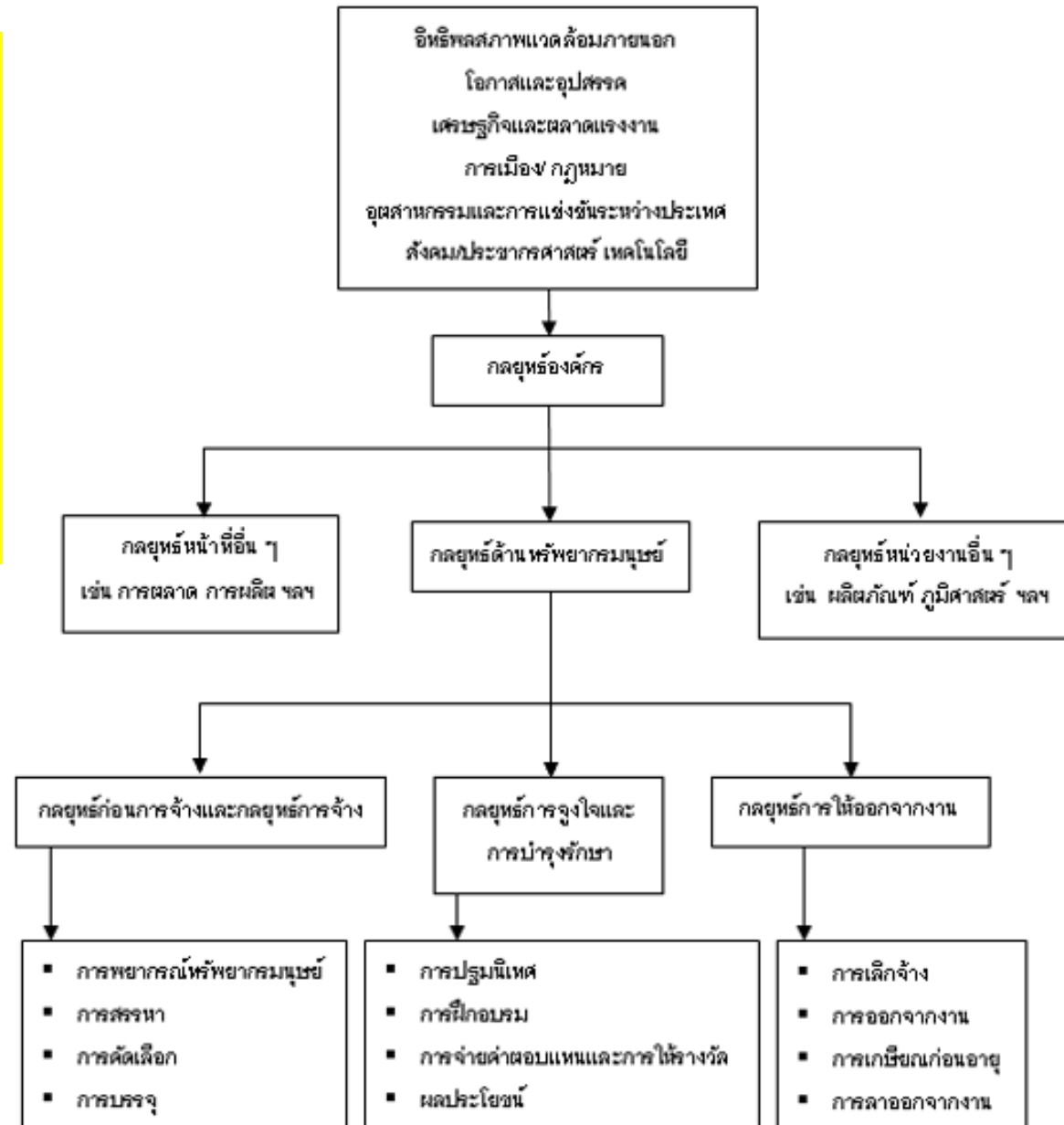
เห็นแก่ส่วนรวม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



@

แสดงกลยุทธ์ด้าน
ทรัพยากรมนุษย์
ขององค์กร
(Organizational
Human Resource
Strategy)





สรุปง่าย ๆ กลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์

๑. วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก

๒. วางแผนเชิงกลยุทธ์

๓. กำหนดกลยุทธ์

๔. ติดตามและประเมินผล

โดยผ่านกระบวนการ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการให้รางวัล
บุคคล เป็นต้น

กระบวนการจัดการคนเก่งในองค์กรชั้นนำ



คำจำกัดความ

ชินคอร์ป

กลุ่มคนที่มีคุณค่า
สูงสำคัญต่อการ
บริหารเพื่อการ
แข่งขันที่ได้เปรียบ

ปูนซีเมนต์ไทย

กลุ่มคนที่มีพรสวรรค์
กลุ่มคนที่มีศักยภาพ

ธนาคารกรุงไทย

กลุ่มคนที่มี
ศักยภาพเพื่อ
เตรียมเป็น
ผู้บริหารในอนาคต

กระบวนการจัดการคนเก่งในองค์กรชั้นนำ



การสรรหาและคัดเลือก

ซินคอร์ป

สรรหาจากภายใน
โดยผู้บังคับบัญชา
เป็นผู้เสนอชื่อ

ปูนซีเมนต์ไทย

จากภายใน

- ประเมินผล
- สัมภาษณ์

จากภายนอก

- Success Story**
- สอบสัมภาษณ์

ธนาคารกรุงไทย

จากภายใน

- หัวหน้าเสนอชื่อ
- สมัครเอง

กระบวนการจัดการคนเก่งในองค์กรชั้นนำ



การจูงใจและค่าตอบแทน

ชินคอร์ป

ดูจากผลสัมฤทธิ์
ของงาน

ปูนซีเมนต์ไทย

บัญชีเงินเดือนคน
เก่งแยกต่างหาก
จากพนักงาน
ทั่วไป

ธนาคารกรุงไทย

เน้นการพัฒนา
พนักงานมากกว่า
การจูงใจด้วย
ค่าตอบแทน

กระบวนการจัดการคนเก่งในองค์กรชั้นนำ



การรักษาคนเก่ง

ซินคอร์ป

ให้งานที่ยากและ
ท้าทาย

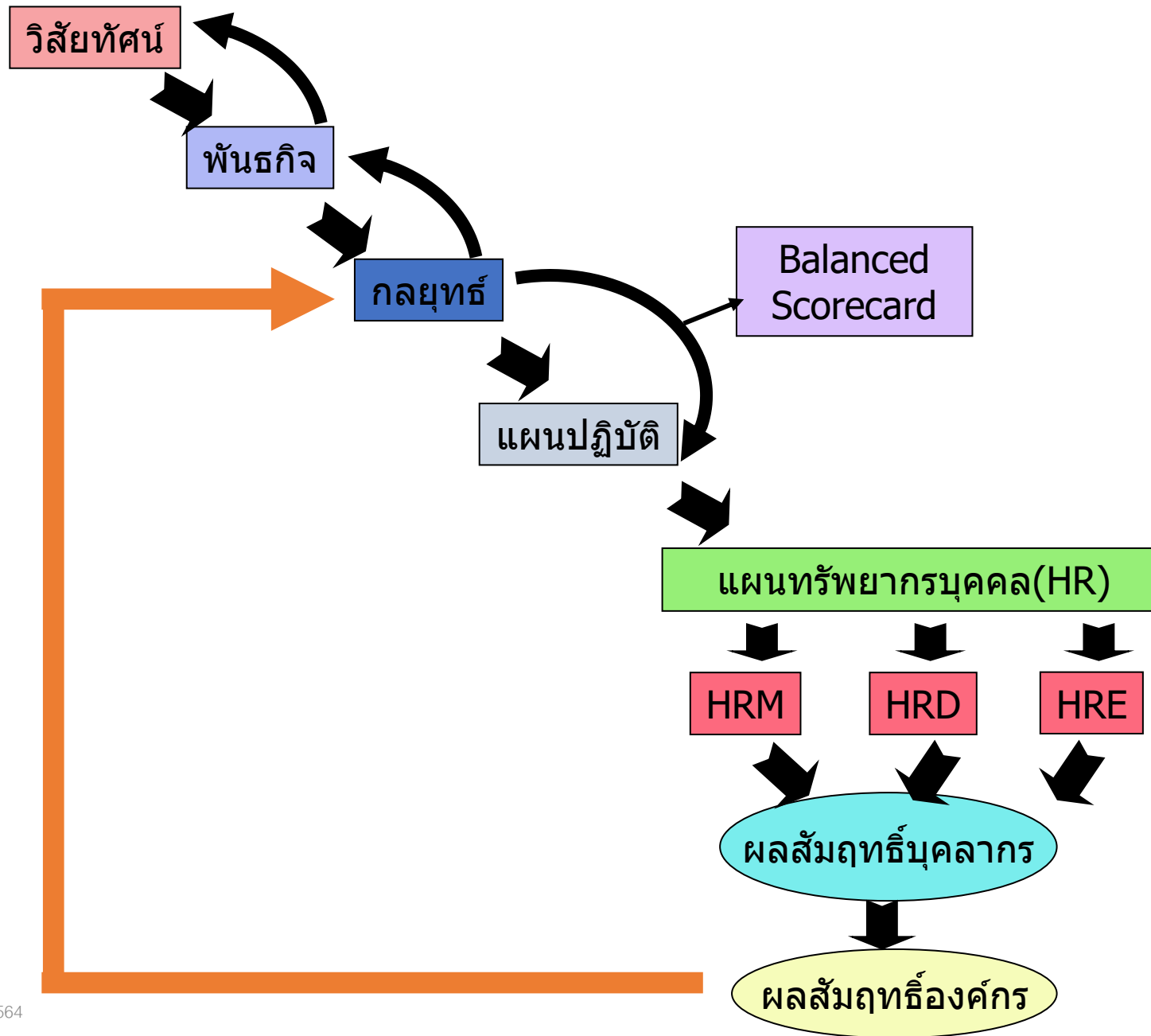
ปูนซีเมนต์ไทย

ต้องแสดงผลงาน
เพื่อให้คนอื่น
ยอมรับ

ธนาคารกรุงไทย

กลุ่มคนที่มี
ศักยภาพเพื่อ
เตรียมเป็น
ผู้บริหารในอนาคต

ความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์กับแผนทรัพยากรบุคคล



ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล
และผลสัมฤทธิ์แบบบูรณาการ

