

เล่มเดียว
เนื้อหาครบ!

มีคำถามสัมภาษณ์เพื่อรับคนเข้าทำงานและแบบฟอร์ม
เอกสารจำเป็นสำหรับฝ่าย HR สามารถนำไปใช้ได้ทันที!

คัมภีร์ HR

The Essential HR Handbook

Sharon Armstrong & Barbara Mitchell



คู่มือบริหารทรัพยากรบุคคล

สำหรับเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ และนักบริหารทรัพยากรบุคคล

คัมภีร์ HR The Essential HR Handbook Sharon Armstrong & Barbara Mitchell



คู่มือบริหารทรัพยากรบุคคล

สำหรับเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ และนักบริหารทรัพยากรบุคคล

คัมภีร์ HR

แปลและเรียบเรียงจาก The Essential HR Handbook

ผู้เขียน : Sharon Armstrong & Barbara Mitchell

ผู้แปล : คมกฤช จงบุญวัฒนา

ราคา 250 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 : กุมภาพันธ์ 2559

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

THE ESSENTIAL HR HANDBOOK

By Sharon Armstrong and Barbara Mitchell

THE ESSENTIAL HR HANDBOOK © 2007 Sharon Armstrong & Barbara Mitchell.
Original English language edition published by Career Press, 220 West Parkway, Unit 12,
Pompton Plains, NJ 07444, U.S.A.,. All rights reserved

Thai translation rights ©2016 Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ชั้น 4 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)
แฟกซ์ : 0-2718-1831
<http://www.expernetbooks.com>
e-mail: public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด
โทร. 0-2530-4114 (8 คู่สาย)

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

อาร์มสตรอง, ชารอน.

คัมภีร์ HR. --กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2559.

240 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. I. มิทเชล, บาบารา, ผู้แต่งร่วม. II. คมกฤช จงบุญวัฒนา, ผู้แปล.

II. ชื่อเรื่อง

658.3

ISBN 978-974-414-385-3

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

[สารบัญ]

บทนำ	4
บทที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และดําเนินการ	9
บทที่ 2 การรับสมัครพนักงาน	25
บทที่ 3 การปฐมนิเทศและแนะนำพนักงานใหม่	47
บทที่ 4 การอบรมและพัฒนา	55
บทที่ 5 การประเมินผลการทํางาน	73
บทที่ 6 การจ่ายค่าตอบแทน	95
บทที่ 7 พนักงานสัมพันธ์	113
บทที่ 8 การบริหารกำลังคนที่หลากหลาย	133
บทที่ 9 เทคโนโลยี	145
บทที่ 10 ความท้าทายในสถานที่ทํางานในศตวรรษที่ 21	159
บทส่งท้าย	183
ภาคผนวก	186
เกี่ยวกับผู้แต่ง	239

บทนำ

“ การเป็นผู้นำในทุกวันนี้เหมือนการ
ได้เป็นฟอแมคนครั้งแรก คุณต้องเพียรทำในสิ่งที่
ถูกต้องก่อน จึงจะเข้าใจทุกอย่างได้อย่างถูกต้องแท้ ”

วอร์ริส เบนนิส (Warren Bennis)
ศาสตราจารย์สาขาบริหารธุรกิจ และประธานผู้ก่อตั้ง
สถาบันการเป็นผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยเซาท์แคลิฟอร์เนีย
(Leadership Institute at the University of Southern California)

ช่วงศตวรรษที่ 14 ช่างก่อสร้าง ช่างไม้ ช่างทำเครื่องหนัง และช่าง
ฝีมืออื่น ๆ ในประเทศอังกฤษได้รวมตัวกันเป็นสมาคมเพื่อต่อรองเกี่ยวกับ
สภาพการทำงาน และสมาคมเหล่านี้ก็เป็นจุดเริ่มต้นของสหภาพแรงงาน
ต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม จอห์น อีวานเชวิช (John Ivanchevich) ได้ระบุใน
หนังสือ *Human Resource Management* ว่า การปฏิบัติอุตสาหกรรม
ในช่วงปลายศตวรรษที่ 18 จนถึงต้นศตวรรษที่ 19 นั้น ทำให้ทุกอย่าง
เปลี่ยนไป ทั้งเรื่องการแบ่งงานกันทำ ชั่วโมงการทำงานและค่าจ้าง สภาพ
การทำงาน และอื่น ๆ รวมถึงการมีตัวละครใหม่เข้ามาแทนที่เจ้าของกิจการ
ด้วย ตัวละครใหม่ดังกล่าวคือหัวหน้า ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การทำงานให้สำเร็จ
ถูกต้อง และรวดเร็ว

อย่างไรก็ดีความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับพนักงานก็มีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นเมื่อธุรกิจขยายตัว จึงเริ่มมีการจัดตั้งฝ่ายใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบประเด็นต่าง ๆ ในที่ทำงาน และฝ่ายบุคคลก็ถือกำเนิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1930 และ 1940 เพื่อจัดการการจ้างงาน การเลิกจ้าง และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระหว่างการจ้างงาน

ในช่วงเวลาดังกล่าว ผู้จัดการฝ่ายบุคคลให้ความสำคัญกับพนักงานและสภาพความเป็นอยู่ของพวกเขา โดยจะนำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ไปเสนอให้ผู้บริหารพิจารณา เพื่อปรับปรุงชีวิตการทำงานของพนักงาน

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ปรมจารย์ด้านการบริหารธุรกิจ และบิดาแห่งการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งมีผลงานทางวิชาการมากมาย ได้เขียนถึงบทบาทของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลว่า “ส่วนหนึ่งคืองานจัดเก็บเอกสาร ส่วนหนึ่งคือการดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อย ส่วนหนึ่งคืองานเพื่อสังคม และอีกส่วนหนึ่งคืองานของหน่วยก๊วย ซึ่งต้องคอยป้องกันปัญหาสหภาพแรงงาน”

ยุคสมัยที่ผู้จัดการต้องการเพียงแค่งานสำเร็จและรวดเร็ว โดยไม่ใส่ใจพนักงานซึ่งเป็น “ทรัพยากรบุคคล” ได้ผ่านพ้นไปแล้ว (และเราก็หวังเช่นนั้น) ผู้จัดการและนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีย่อมเข้าใจพนักงานในองค์กร และเป็นตัวแทนของพวกเขาในการสร้างที่ทำงานที่ช่วยให้พวกเขาทำงานได้ดีที่สุด

หลายองค์กรเปลี่ยนชื่อฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็น “ฝ่ายทุนมนุษย์ (Human Capital)” เพื่อเน้นความสำคัญของทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร พวกเขารู้ว่าอะไรก็สำคัญเท่ากับการบริหารคนที่ดี

ปัจจุบันผู้นำขององค์กรที่ประสบความสำเร็จเข้าใจถึงความสำคัญ
ของหลักการและแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อการสร้าง
ความเข้มแข็งให้องค์กร และคาดหวังให้ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ฝึกการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลเข้ากับการทำงานในแต่ละวันได้

อันที่จริง ผู้จัดการต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถอยู่
รอดได้ในโลกการทำงานปัจจุบัน ซึ่งท้าทายขึ้นเรื่อย ๆ พวกเขาไม่เพียง
ต้องเปิดใจเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ แต่ต้องนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้เป็นแนวทางการ
ทำงานในแต่ละวันด้วย พฤติกรรมดังกล่าวเป็นหนึ่งในสิ่งสำคัญที่สอดคล้องต่อ
การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ

อาจฟังดูง่าย แต่เราต่างรู้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องที่
ซับซ้อน โดยเครื่องมือและวิธีการที่มีเกิดจากองค์ความรู้และความต้องการ
ใช้งานที่กว้างขวางและเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น ความท้าทายของบรรดา
ผู้จัดการก็คือการติดตามพัฒนาการของหลักปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลนั่นเอง

“การบริหารทรัพยากรบุคคล” หมายถึงอะไรในปัจจุบัน ? มันคือ
กระบวนการสรรหา ฝึกอบรม ประเมินผล และให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน
พร้อมทั้งใส่ใจกับข้อกังวลของพวกเขาในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ สุขอนามัย
ความปลอดภัย และความเป็นธรรม

หนังสือเล่มนี้มีเนื้อหาที่ครอบคลุมภารกิจสำคัญข้างต้น รวมถึง
เรื่องของสภาพการทำงานและการบริหารจัดการทั้งเรื่องเล็กและใหญ่ซึ่ง
ช่วยสนับสนุนภารกิจดังกล่าว โดยมีข้อมูล เครื่องมือ และวิธีการที่ใช้ได้จริง
ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้จัดการและนักบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนา
ตนเอง

เมื่อโจ กิบส์ (Joe Gibbs) อดีตครูฝึกทีมวอชิงตันเรดสกินส์ (Washington Redskins)* ในเอ็นเอฟแอล (NFL) และนักแข่งรถแนสคาร์ ที่คิดว่ารางวัลชนะเลิศสามสมัย ถูกขอให้อธิบายความแตกต่างระหว่างอเมริกันฟุตบอลกับการแข่งรถ เขาตอบว่า “*ไม่มีความแตกต่างเลย มันล้วนเป็นเรื่องคน*”

นี่คือเวลาที่ผู้จัดการและนักบริหารทรัพยากรบุคคลต้องทบทองให้
ขึ้นใจ

ตัวอย่าง

* ทีมอเมริกันฟุตบอลที่มีชื่อเสียงในอเมริกา

ตัวอย่าง

บทที่

1

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และคำแถลงพันธกิจ

“ กลยุทธ์คือสิ่งที่เชื่อมโยงเป้าหมายและ
ค่านิยมขององค์กรเข้ากับลูกค้า
ขององค์กรและผู้ถือหุ้นจากภายนอก ”

โทนี แมนนิง (Tony Manning)

จากหนังสือ Making Sense of Strategy

หากไม่รู้ว่าตนเองกำลังมุ่งหน้าไปที่ใด แล้วคุณจะได้รู้อย่างไรว่า
คุณได้ไปถึงที่แห่งนั้นแล้ว ? นี่คือเหตุผลว่าทำไมทุกองค์กรจำเป็นต้องมี
คำแถลงเป้าหมายหรือพันธกิจให้ชัดเจน รวมทั้งต้องมีกลยุทธ์การวางแผน
ในอนาคตด้วย

กลยุทธ์องค์กร

ผู้จัดการมีหน้าที่จัดสรรการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่
องค์กรตั้งไว้ ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์องค์กรเข้ามาช่วย แต่เนื่องจากการจะ
บริหารจัดการทรัพยากรให้ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับวางแผน
ที่มีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้นผู้จัดการจึงต้องกำหนดทั้งทิศทางเชิงกลยุทธ์
ขององค์กรและปรับปรุงแผนงานเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

แผนงานดังกล่าวเป็นตัวกำหนดเส้นทางไปสู่เป้าหมาย ในขณะที่การปฏิบัติงานเป็นเรื่องของการจัดสรรการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ทรัพยากรขององค์กรประกอบไปด้วย ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ และเงินทุน แต่ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นผู้ทำให้ทุกอย่างเกิดขึ้น และเนื่องจากองค์กรโดยมากใช้จ่ายเงินส่วนใหญ่ไปกับกำลังคน องค์กรที่ประสบความสำเร็จจึงเป็นองค์กรที่สามารถปรับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กรได้

หากไม่รู้ว่าตนเองกำลังมุ่งหน้าไปที่ใด แล้วคุณจะได้รู้อย่างไรว่าคุณได้ไปถึงที่แห่งนั้นแล้ว ? ดังนั้น ทุกอย่างจึงต้องเริ่มจากการตัดสินใจว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ในอดีต หลักปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานทางธุรกิจคือการวางแผนระยะยาว เช่น 5 ปี 10 ปี หรือ 20 ปี แต่ด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แปรปรวนในปัจจุบัน องค์กรส่วนใหญ่จึงมักวางแผนให้มีระยะเวลาที่สั้นลง เช่น 1 ปี 3 ปี หรือ 5 ปีเป็นอย่างมาก

เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร คุณจำเป็นต้องทบทวนแผนเชิงกลยุทธ์เป็นระยะ โดยต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในข่ายเดียวกับองค์กรของคุณ เพื่อทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทและกลยุทธ์ของบริษัท การปรับปรุงกลยุทธ์เป็นเรื่องของการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและการตัดสินใจว่าจะเดินต่อไปทิศทางใดในอนาคต ทั้งนี้ กลยุทธ์การบริหารไม่ใช่เรื่องตายตัว แต่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกิดขึ้นตลอดเวลา

การพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์

องค์กรที่ชาญฉลาดจะให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์ด้วย เพื่อให้แผนทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงกับแผนเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม (ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไปในบทนี้)

แนวทางทั่วไปในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

1. ค้นหาเหตุผลในการคงอยู่ขององค์กร และพันธกิจขององค์กร
2. กำหนดเป้าหมายว่าคุณต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคตอันใกล้
3. กำหนดว่าคุณต้องทำอะไร และต้องเปลี่ยนแปลงอะไร เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

คำแถลงพันธกิจ

กลยุทธ์องค์กรต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจทิศทางของบริษัทได้อย่างกระชับ ชัดเจน และถี่ถ้วน ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการเขียนคำแถลงพันธกิจ (Mission Statement) เพราะคำแถลงพันธกิจนี้จะอธิบายถึงสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน และสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญในรูปแบบที่กระชับ ชัดเจน และวัดได้

ท้ายบทนี้มีตัวอย่างคำแถลงพันธกิจของบริษัทเครือข่ายค้าปลีกเว็กแมนส์ (Wegmans) ซึ่งเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยนิตยสารฟอร์จูนฉบับประจำปี จัดให้เป็นหนึ่งในกลุ่ม 100 บริษัทที่น่าทำงานด้วยที่สุดในสหรัฐฯ

คำแถลงพันธกิจของเร็กแมนส์นี้ระบุถึงความสำคัญของพนักงาน และอธิบายเป้าหมายหลักขององค์กรไว้อย่างชัดเจน นั่นคือ “การตอบสนองความต้องการของพนักงานและการทำให้เกินกว่าความคาดหวังของลูกค้า”

องค์ประกอบของคำแถลงพันธกิจ

คำแถลงพันธกิจควรกระชับ ชัดเจน และเข้าใจง่ายสำหรับพนักงาน ลูกค้า และบุคคลทั่วไป โดยองค์ประกอบที่ต้องพิจารณาในการเขียนคำแถลงพันธกิจ ได้แก่

- 👤 ภาพลักษณ์ขององค์กร
- 👤 ตลาดเป้าหมายของสินค้าหรือบริการขององค์กร
- 👤 สินค้าหรือบริการขององค์กร
- 👤 ลูกค้าขององค์กรซึ่งอยู่ในระดับท้องถิ่น ประเทศ หรือระหว่างประเทศ

การพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์อาจเริ่มที่การตั้งคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลที่คุณต้องการในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร เช่น

- ☑ คุณมีแผนสร้างการเติบโตให้องค์กรอย่างไร ?
- ☑ หลักจริยธรรมใดที่คุณให้ความสำคัญ ?
- ☑ อะไรคือความท้าทายที่คุณกำลังประสบในปัจจุบัน ?
- ☑ อะไรคือสิ่งที่คู่แข่งกำลังทำแล้วคุณไม่ได้ทำ ?
- ☑ อะไรที่ทำให้คุณแตกต่างในการแข่งขัน ?

- ☒ อะไรคือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการผลิตหรือบริการของคุณ?
- ☒ โลกาวัตน์ส่งผลกระทบต่อองค์กรของคุณอย่างไร?
- ☒ คู่แข่งของคุณก้าวไปสู่ระดับสากลหรือยัง?
- ☒ มีโอกาสใหม่ ๆ รออยู่นอกเหนือจากตลาดปัจจุบันของคุณหรือไม่?
- ☒ คุณมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือไม่?
- ☒ เทคโนโลยีมีผลกระทบต่อลูกค้า สมาชิก หรือพนักงานของคุณอย่างไร?
- ☒ ความคาดหวังของลูกค้าหรือสมาชิกของคุณเปลี่ยนแปลงไปหรือยัง?
- ☒ คุณดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน?
- ☒ อะไรคือจุดแข็งที่ทำให้คุณแตกต่างและแข่งขันได้ และคุณมีแผนการใช้ประโยชน์จากมันอย่างไร?
- ☒ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะส่งผลกระทบต่อพนักงานของคุณอย่างไร?
- ☒ คุณมีทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่?
- ☒ การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรมีผลกระทบต่อกลยุทธ์ของคุณอย่างไร?
- ☒ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายหรือกฎระเบียบใดที่คุณเห็นว่าอาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ของคุณ?

- ☑ แผนงานใหม่แตกต่างจากแผนงานที่ผ่านมาอย่างไร ? มีองค์ประกอบที่ครบถ้วนหรือไม่ ? ถ้าไม่ เพราะเหตุใด ? และคุณ จะจัดการมันอย่างไร ?
- ☑ กลยุทธ์ของคุณแตกต่างจากกลยุทธ์ของคู่แข่งอย่างไร ? ดีหรือด้อยกว่าหรือไม่ ? คุณรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับกลยุทธ์ของคู่แข่ง ?
- ☑ การคาดการณ์และการประเมินค่าใช้จ่ายที่ผ่านมาของคุณแม่นยำเพียงใด ? และจะทำให้แม่นยำขึ้นได้อย่างไร ?
- ☑ ใครคือผู้ประเมินผลลัพธ์ของกลยุทธ์ของคุณ และด้วยเครื่องมืออะไร ? คุณจะติดตามความก้าวหน้าได้บ่อยครั้งเพียงใด ?

หลังจากตอบคำถามเหล่านี้แล้ว คุณจะตัดสินใจได้ว่าองค์กรจะใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง ขจัดหรือลดจุดด้อย ค้นหาโอกาส และปกป้ององค์กรจากอุปสรรคได้อย่างไร

การนำแผนไปปฏิบัติ

หากองค์กรมีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ดี พร้อมทั้งตั้งเป้าหมาย และระบุวิธีการประเมินการบรรลุเป้าหมายแล้ว ก็จะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้

แต่หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ได้แล้ว หากปราศจากกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานก็ย่อมไร้ผลใด ๆ ดังนั้น จึงต้องกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบขึ้นมา รวมทั้งกำหนดกรอบเวลาในการทำงาน และตารางสำหรับติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ เพื่อให้สามารถรายงานแผนเชิงกลยุทธ์ต่อผู้บริหารได้อย่างต่อเนื่องและเป็นประเด็นในการหารือในที่ประชุมอยู่เสมอ ทั้งนี้ กรอบเวลาควรได้รับการทบทวนและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอเท่าที่จะเป็นไปได้

การสื่อสารแผนเชิงกลยุทธ์

เมื่อปรับปรุงแผนเชิงกลยุทธ์และทำให้เข้าใจได้ง่ายแล้ว สิ่งสำคัญที่สุดคือการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ โดยอาจเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นอีเมลจากผู้บริหาร หรือมีการพูดคุยกันในที่ประชุมใหญ่ของพนักงานก็ได้ ซึ่งจะเป็นวิธีการใดก็ไม่สำคัญเท่ากับการที่ข้อความได้ถูกสื่อสารไปถึงพนักงานทุกคน เนื่องจากพวกเขาจำเป็นต้องรู้ว่าองค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด และวิธีการทำงานของพวกเขาสอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไร

การเชื่อมโยงทรัพยากรบุคคลกับแผนเชิงกลยุทธ์

องค์กรที่มีการเชื่อมโยงแผนเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมเข้ากับแผนการสรรหาและดูแลพนักงานในองค์กรล้วนมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จที่สุดในสนามการแข่งขันปัจจุบัน โดยหลังจากที่มีแผนเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมแล้ว สิ่งสำคัญคือการกำหนดบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรในที่สุด

โดยเมื่อทราบแล้วว่าแผนเชิงกลยุทธ์ด้านใดที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้วางแผนยังต้องทราบด้วยว่าอะไรที่องค์กรขาดไปจนทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่สามารถมีส่วนร่วมในแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มที่ เช่น องค์กรอาจยังไม่มีผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีพอ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันเพื่อดึงดูดคนที่มีความสามารถอย่างที่องค์กรต้องการได้

ประเด็นนี้เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรที่ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะพบได้อย่างรวดเร็วว่าประเด็นที่เกี่ยวกับคนมีผลกระทบต่อกิจกรรมเกือบทุกกิจกรรมในองค์กร

ตัวอย่างเช่น หากแผนเชิงกลยุทธ์กำหนดว่าจะสร้างโรงงานแห่งใหม่ในแถบอเมริกาใต้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจจะต้องศึกษาตลาดแรงงานและความเคลื่อนไหวของสภาพแรงงานในประเทศต่าง ๆ การจ่ายค่าตอบแทน กระบวนการขอใบอนุญาตทำงานและการขอวีซ่า รวมทั้งต้องศึกษาถึงแผนการให้สิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมและรวบรวมข้อมูลว่าแผนประกันสุขภาพที่องค์กรให้พนักงานอยู่นั้นจะคุ้มครองกรณีการไปทำงานในต่างประเทศหรือไม่

หากแผนเชิงกลยุทธ์คาดการณ์ว่าธุรกิจจะเติบโต ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรพิจารณาจัดทำแผนกำลังคน ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์กำลังคนในปัจจุบันในเชิงลึกด้วยการตั้งคำถามต่อไปนี้

- ☒ อะไรคือจุดแข็งและประเด็นที่น่ากังวลของกำลังคนในปัจจุบัน ?
- ☒ ใครบ้างที่กำลังจะเกษียณ ?
- ☒ มีพนักงานคนใดที่มีผลการประเมินไม่ดีหรือไม่ ?
- ☒ การเติบโตที่คาดการณ์ไว้ต้องการกำลังคนเพิ่มขึ้นหรือไม่ ?
- ☒ ระหว่างความรู้ ความเชี่ยวชาญ การบริหารจัดการ และความเป็นผู้นำ ทักษะและความสามารถใดที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน ?
- ☒ ทักษะของกำลังคนในปัจจุบันเพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนเชิงกลยุทธ์ใหม่หรือไม่ ? อะไรที่ยังขาดไป ?

เมื่อตอบคำถามเหล่านี้แล้ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงจะเริ่มต้นจัดการกับสิ่งที่ยังขาดอยู่ได้ เช่น หากแผนเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการเพิ่มจำนวนผู้เชี่ยวชาญในบางฝ่ายของบริษัท สิ่งที่ต้องดำเนินการอาจได้แก่

- ☑ การจ้างพนักงานใหม่
- ☑ การฝึกอบรมพนักงานเดิม
- ☑ การโอนย้ายพนักงานมาจากที่อื่น
- ☑ ทั้งสามแนวทางรวมกัน

หากทางเลือกคือการจ้างพนักงานใหม่ องค์กรต้องวางแผนที่จะหลอมรวมพนักงานใหม่เข้ากับวัฒนธรรมภายในองค์กรและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่น

การเชื่อมโยงฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับองค์กร

นักบริหารทรัพยากรบุคคลมักถูกวิจารณ์เสมอว่าพวกเขาไม่เข้าใจธุรกิจขององค์กรที่พวกเขาทำงานอยู่ และสนใจแต่งานในความรับผิดชอบของตัวเองจนเกินไป โดยไม่ได้พยายามทำความเข้าใจงานด้านการตลาด การเงิน และการดำเนินงานของธุรกิจเลย

แม้ว่างานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมีความซับซ้อนขึ้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าหน้าที่ของพวกเขาจะแยกออกเป็นเอกเทศ เพราะนักบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานในธุรกิจขององค์กรที่พวกเขาทำงานอยู่ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อการมีส่วนร่วมในธุรกิจอย่างแท้จริง และการศึกษาแผนธุรกิจ แผนเชิงกลยุทธ์ รายงานประจำปี และเอกสารอื่น ๆ ก็เป็นหนึ่งในวิธีการที่ดีที่สุด ซึ่งนี่ถือเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ ขององค์กรด้วย

นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่ประสบความสำเร็จบางคนแนะนำว่า เวลาที่พวกเขาเริ่มงานในบริษัทใหม่ พวกเขาจะทำรายการของคนที่เขา ต้องการพบแล้วเชิญไปรับประทานอาหารกลางวันหรือดื่มกาแฟด้วยกัน เพื่อพูดคุยซักถามเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของคนเหล่านั้น คน ส่วนใหญ่จะยินดีพูดถึงความเชี่ยวชาญของพวกเขา และหากคุณบริหาร การสนทนาเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมโดยให้ความเคารพต่อเวลาที่จำกัดของ คู่สนทนา วิธีการนี้จะมีประสิทธิผลอย่างมาก ทั้งนี้ คำถามในการสนทนา อาจได้แก่

- ☒ คุณทำงานกับบริษัทมานานเพียงใด ?
- ☒ อะไรในองค์กรนี้ที่ดึงดูดคุณ ?
- ☒ อะไรคือความท้าทายที่สุดสำหรับคุณในการทำงานกับบริษัท แห่งนี้ ?
- ☒ อะไรคือความสำเร็จที่สุดของคุณ ?
- ☒ มีอะไรบ้างที่ทำให้คุณกังวล ?
- ☒ ฝ่ายของคุณมีภารกิจอะไรบ้างที่สนับสนุนพันธกิจหลัก ขององค์กร ?
- ☒ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะช่วยคุณและพนักงานของคุณให้บรรลุ เป้าหมายการทำงานได้อย่างไร ?
- ☒ ที่ผ่านมา อะไรคือสิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำได้ดี และมีสิ่งใด ที่ควรปรับปรุง ?
- ☒ กรุณาแนะนำหนังสือหรือแหล่งข้อมูลที่ช่วยให้ผมได้เรียนรู้งาน ในตำแหน่งของคุณเพิ่มเติมได้หรือไม่ ?

- ☑ มีกลุ่มหรือชมรมใดที่ผมควรเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อพบปะกับคนในแวดวงนี้หรือไม่?
- ☑ มีอะไรที่ผมพอจะช่วยสนับสนุนงานของคุณและฝ่ายของคุณได้บ้าง?

บทสนทนาเหล่านี้ไม่ใช่การสัมภาษณ์ แต่ควรเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนและมีความเป็นทางทวนสองทางที่สุด ถ้าจะให้ดี คุณควรพูดถึงภูมิหลังและเป้าหมายของคุณเช่นเดียวกัน

ไม่ว่าจะเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคล หรือเป็นผู้จัดการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านนี้ สิ่งสำคัญก็คือการเรียนรู้ภาษาที่ใช้กันในองค์กร และการมีส่วนร่วมในการหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์ในภาพรวม ซึ่งเรื่องดังกล่าวต้องอาศัยเวลา แต่สำคัญอย่างยิ่งยวดในการเชื่อมโยงประเด็นเกี่ยวกับคนเข้ากับกลยุทธ์ในส่วนอื่น ๆ ของบริษัท

นักบริหารทรัพยากรบุคคลต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย การจ้างงานและระเบียบทางราชการ รวมถึงการรู้จักคนอื่น ๆ ในแวดวงเดียวกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และหลักปฏิบัติ หรือขอความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาบางประการ (สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย ได้แก่ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย สำนักงานประกันสังคม กรมจัดหางาน เป็นต้น)

องค์กรจำเป็นต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ทราบว่ากำลังมุ่งหน้าไปยังที่ใด และจะไปถึงที่แห่งนั้นได้อย่างไร ซึ่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีบทบาทในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายอื่น ๆ ทั้งนี้ เมื่อปรับปรุงแผนเชิงกลยุทธ์แล้ว ควรให้ความสนใจกับการพัฒนาแผนทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงและสนับสนุนแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวมด้วย เนื่องจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้จะไม่มีทางบรรลุได้หากปราศจากการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

สำหรับใครก็ตามที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจธุรกิจของบริษัทและสามารถพูดภาษาที่ใช้กันในธุรกิจดังกล่าวได้

ตัวอย่างคำแถลงพันธกิจ

ตัวอย่างต่อไปนี้นำมาได้รับความยินยอมจากแต่ละองค์กรให้นำมาเผยแพร่แล้ว

เว็กแมนส์ (Wegmans) ธุรกิจเครือข่ายค้าปลีก – สิ่งที่เราเชื่อที่เว็กแมนส์ เราเชื่อว่าคนที่มีคุณภาพที่ทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันจะประสบความสำเร็จในทุกสิ่งที่ตั้งใจ

บนพื้นฐานความเชื่อดังกล่าว เราตั้งเป้าหมายที่จะเป็นที่ยิ่งใหญ่ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งสิ่งนี้จะอยู่ในใจของเราตลอดเวลา

เราเชื่อว่า เราจะสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ก็ต่อเมื่อเราตอบสนองความต้องการของพนักงานของเราด้วย

สำหรับลูกค้าและพนักงานของเราแล้ว เราพร้อมที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และขอให้คำมั่นว่า “คุณจะได้รับสิ่งที่ดีที่สุดจากเราในทุกวัน”

เอ็นซีแอลอาร์ (The National Council of La Raza, NCLR) เป็นองค์กรระดับชาติที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐฯ ที่ทำงานเพื่อส่งเสริมสิทธิพลเมืองและโอกาสของประชากรเชื้อสายลาตินอเมริกา ในแต่ละปีเอ็นซีแอลอาร์ให้บริการประชากรเชื้อสายลาตินอเมริกานับล้านคนใน 41 รัฐ รวมถึงเปอร์โตริโก และเขตปกครองพิเศษโคลัมเบียด้วย โดยผ่านองค์กรชุมชนในเครือข่ายเกือบ 300 แห่ง เอ็นซีแอลอาร์มีภารกิจในการวิจัย การวิเคราะห์นโยบาย และการเป็นผู้แทนผลประโยชน์ของประชากรเชื้อสายลาตินอเมริกาในห้าด้านหลัก ได้แก่ สันติภาพ/การลงทุน, สิทธิพลเมือง/การเข้าเมือง, การศึกษา, การจ้างงาน/สถานะทางเศรษฐกิจ และสาธารณสุข นอกจากนี้ เอ็นซีแอลอาร์ยังให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรในเครือข่ายที่อยู่ในรัฐหรือตามท้องถิ่นต่าง ๆ ซึ่งทำงานเพื่อสร้างโอกาสให้แก่สมาชิกและครอบครัวของสมาชิกเองด้วย เอ็นซีแอลอาร์ เป็นองค์กรเอกชน ไม่แสวงกำไร เป็นกลางทางการเมือง และได้รับยกเว้นภาษี ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1968 โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่วอชิงตัน ดี.ซี. เอ็นซีแอลอาร์ให้บริการประชากรเชื้อสายลาตินอเมริกาในทุกภูมิภาคของสหรัฐฯ โดยมีสาขาอยู่ในแอตแลนตา, ชิคาโก, ลอสแอนเจลิส, นิวยอร์ก, ฟีนิกซ์, ซาคราเมนโต, ซานแอนโตนิโอ และเปอร์โตริโก

มิเกลสัน คอนเนอร์แอนด์บูล (Michaelson, Conner & Boul)
เราคือบริษัทให้บริการด้านอสังหาริมทรัพย์ที่สร้างกำไรจากความหลากหลายทางธุรกิจและการเติบโตที่ต่อเนื่อง เราขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ทำงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นที่ผลงาน แต่ก็มีความยืดหยุ่นเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าให้ได้เกินกว่าที่พวกเขาคาดหวัง โดยยึดหลักความซื่อสัตย์เป็นสำคัญ

เอ็นเอเอฟซียู (The National Association of Federal Credit Unions, NAFCU) คือสมาคมที่ประกอบด้วยสมาชิกลงทะเบียน ซึ่งมีพันธกิจในการพัฒนากิจการเครดิตยูเนียน* โดยให้ความสำคัญกับการเป็นผู้แทนผลประโยชน์ การช่วยเหลือ การให้ความรู้ และการให้ข้อมูลแก่สมาชิกที่เป็นเครดิตยูเนียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ

ฮีเลียสเอชอาร์ (Helios HR) คือที่ปรึกษาที่ไว้วางใจได้ ในการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้แก่ลูกค้า ด้วยการสร้างวัฒนธรรมที่ดีงดูด รักษา และสร้างความผูกพันต่อองค์กรของกำลังคนที่มีคุณภาพ

โอเอเอสโอ (Optical Society of America, OSA) พันธกิจของสมาคมคือการส่งเสริมการผลิต การนำไปใช้ และการสะสมองค์ความรู้ด้านเลนส์และการถ่ายภาพ ตลอดจนการเผยแพร่องค์ความรู้ระหว่างประเทศ สมาคมมีเป้าหมายในด้านวิทยาศาสตร์ องค์ความรู้ และการศึกษา โอเอสโอก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1916 โดยการเชิญนักวิทยาศาสตร์ วิศวกร นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำธุรกิจในวงการเลนส์และการถ่ายภาพมาทำงานร่วมกัน และทุ่มเทเพื่อให้เป็นแหล่งทรัพยากรความรู้ที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะและวิชาชีพสำหรับสมาชิกและกลุ่มนักวิจัย สิ่งพิมพ์ กิจกรรม และบริการของโอเอสโอช่วยพัฒนาศาสตร์เกี่ยวกับแสงจากการแบ่งปันข้อมูลและนวัตกรรม การให้ความสำคัญต่อความเป็นเลิศ

* สถาบันการเงินที่มีสมาชิกร่วมกันเป็นเจ้าของและบริหารงานกันเอง

และการเรียนรู้ตลอดเวลาคือแรงขับเคลื่อนที่อยู่เบื้องหลังการริเริ่มสิ่งต่าง ๆ ของสมาคม

ฟาร์มา (Pharmaceutical Research and Manufacturers of America, PhRMA) พันธกิจของสมาคมคือการผลักดันนโยบายสาธารณะที่สนับสนุนให้เกิดการค้นพบวิทยาการทางการแพทย์ซึ่งจะช่วยรักษาและยกระดับชีวิตผู้ป่วยโดยบริษัทวิจัยด้านชีวเวชกรรม และเพื่อให้บรรลุพันธกิจดังกล่าว ฟาร์มาจึงทุ่มเทให้กับประเด็นต่าง ๆ ทั้งที่วอชิงตัน ดี.ซี. รัฐต่าง ๆ ของสหรัฐฯ และในระดับระหว่างประเทศ ดังนี้

- ☑ การเข้าถึงวิทยาการทางการแพทย์ที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสำหรับผู้ป่วย บนพื้นฐานของกลไกตลาดเสรีที่ไม่มีการควบคุมราคา
- ☑ การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา
- ☑ กฎระเบียบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส และการเผยแพร่ข้อมูลแก่ผู้ป่วย

ฟาร์มิงตันคันทรีคลับ (Farmington Country Club) คือสโมสรส่วนบุคคลแบบดั้งเดิมที่เน้นความเป็นครอบครัว ซึ่งมีประวัติอันน่าภาคภูมิใจที่เปี่ยมด้วยธรรมเนียมปฏิบัติและการยึดมั่นในวัฒนธรรมความมีน้ำใจและเป็นมิตรแบบชาวใต้ ในฐานะสโมสรส่วนบุคคลที่มอบบริการชั้นเลิศและเต็มรูปแบบในเวอร์จิเนียกลาง ฟาร์มิงตันจึงขอมอบสิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และบริการที่เป็นเลิศ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพักผ่อน ออกกำลังกาย และการสังสรรค์ของสมาชิกและครอบครัว ตลอดจนแขกของท่าน

เนเบอร์เวิร์กส์อเมริกา (NeighborWorks® America) มอบโอกาสให้คนได้มีที่อยู่อาศัยในราคาประหยัด พัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และมีชุมชนที่เข้มแข็ง

เดอะไวต์ฮอว์กกรุ๊ป (The White Hawk Group LLC – WHG)

ทุ่มเทในการให้บริการคำปรึกษาที่มีคุณภาพและเป็นมืออาชีพแก่องค์กรและบุคคลที่อยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนผ่าน สำหรับการจัดการอบรมและฝึกฝนการพัฒนาความเป็นผู้นำและการจัดการอาชีพ เดอะไวต์ฮอว์กกรุ๊ปยึดมั่นที่จะช่วยลูกค้าให้เข้าใจและสื่อสารเกี่ยวกับข้อเท็จจริงตรงหน้าได้ การประเมินจุดแข็งและอุปสรรคต่อความสำเร็จ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนการพัฒนาและการปฏิบัติตามแผนเพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

คัมภีร์ HR

The Essential
HR Handbook



คู่มือบริหารทรัพยากรบุคคล

สำหรับเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ และนักบริหารทรัพยากรบุคคล
เล่มเดียวเนื้อหาครบ !

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
การอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการทำงาน
การจ่ายค่าจ้าง ผลตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม
การรับสมัครบุคลากรและการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานพร้อมคำถาม
เพื่อวัดความสามารถและทักษะจำเป็นในการทำงาน
โดย ชารอน อาร์มสตรอง และ บาร์บารา มิทเชลล์
สองผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล จากประเทศสหรัฐอเมริกา

มีแบบฟอร์มและเอกสารจำเป็นสำหรับฝ่าย HR
สามารถนำไปใช้ได้ทันที !

- ☒ ใบสมัครงาน
- ☒ หนังสือการตอบรับเข้าทำงาน
- ☒ การเขียนคำอธิบายลักษณะงาน
(Job Description)
- ☒ ใบลา
- ☒ แบบประเมินผลการทดลองงาน
- ☒ แผนการพัฒนาบุคลากร

- ☒ แผนการปรับปรุงผลการทำงาน
- ☒ บันทึกการดักเตือน
- ☒ รายการเอกสารจำเป็น
สำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- ☒ การสอบสวนภายใน
- ☒ แบบสัมภาษณ์การออกจากการงาน



ISBN 978-974-414-385-3



9 789744 143853

คัมภีร์ HR

ราคา 250 บาท