

ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธองค์กรกับ กลยุทธการบริหารทรัพยากรมนุษย์



เปลี่ยน HR จากฝ่ายสนับสนุนสู่หุ้นส่วนกลยุทธ

สนามรบธุรกิจยุคใหม่: ความท้าทายที่ผู้นำไทยต้องเผชิญ



ช่องว่างทักษะ (Skills Gap)

71%

ของ CEO ในประเทศไทยมีความกังวลเกี่ยวกับทักษะของพนักงาน

(ที่มา: PwC Thailand, 2024)



การปฏิรูปสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)

ความจำเป็นเร่งด่วนในการนำ Digitalization และ AI เข้ามาปรับใช้ในองค์กรเพื่อความอยู่รอดและการเติบโต

(ที่มา: Better HR Channel / Hyperwork)



การแข่งขันที่รุนแรง (Intense Competition)

ในสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีทักษะและความมุ่งมั่นในระดับสูงเพื่อที่จะเข้าใจและปฏิบัติตามเป้าหมาย

(ที่มา: AJBAS Conclusion)

วิวัฒนาการของ HR: จากงานธุรการสู่การวางกลยุทธ์



1. การบริหารงานบุคคล (Personnel Management)

ยุคเริ่มต้นที่เน้นการควบคุม วินัย และงานเอกสาร มองคนเป็นปัจจัยการผลิต



2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

เปลี่ยนมุมมองว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่า เน้นสร้างความรับผิดชอบและความผูกพันของพนักงาน



3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM)

ยุคปัจจุบันที่ผนวกแนวคิดด้านการบริหารคนเข้าไปในทุกแผนงานและทุกระดับขององค์กร (Integration)

ปรัชญาที่เป็นหัวใจหลัก: ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View)

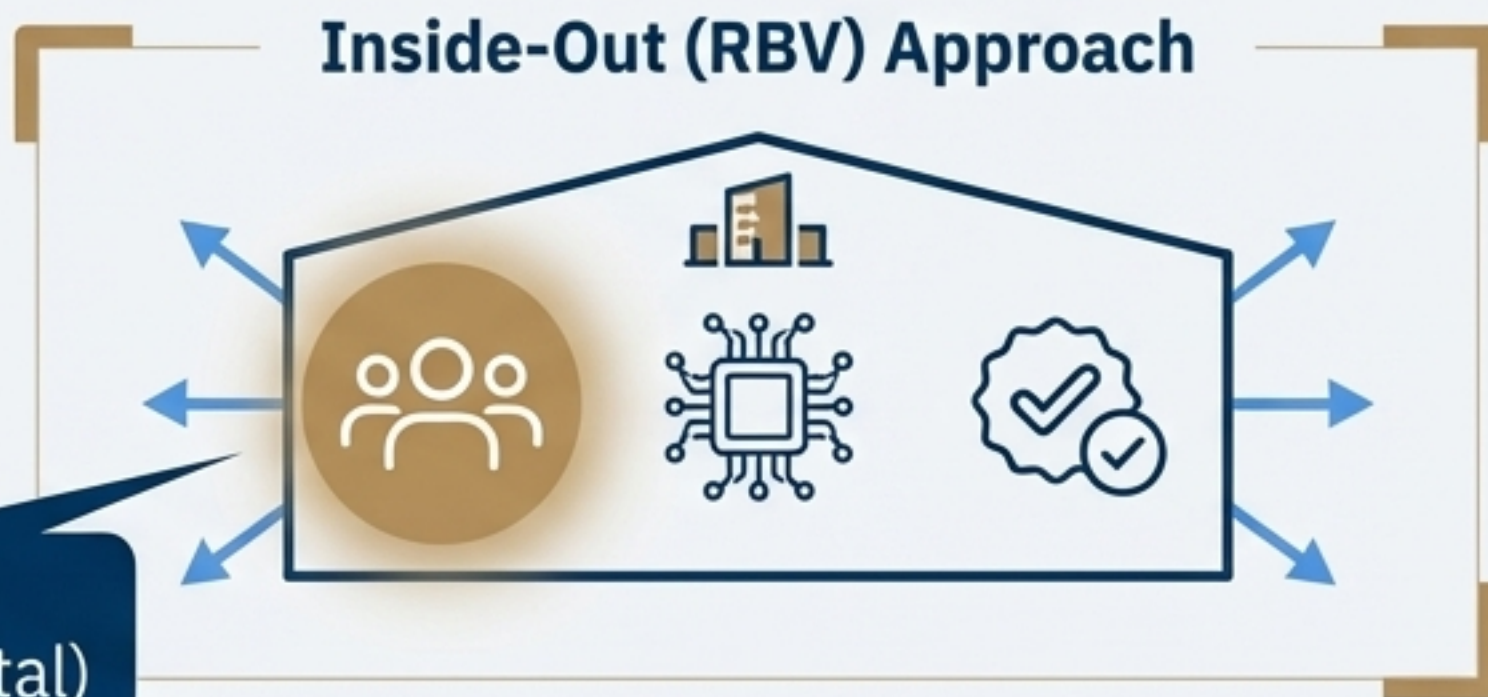
แนวคิดหลัก (Core Idea)

ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนมาจากทรัพยากรภายในที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ไม่ใช่แค่ตำแหน่งในตลาด

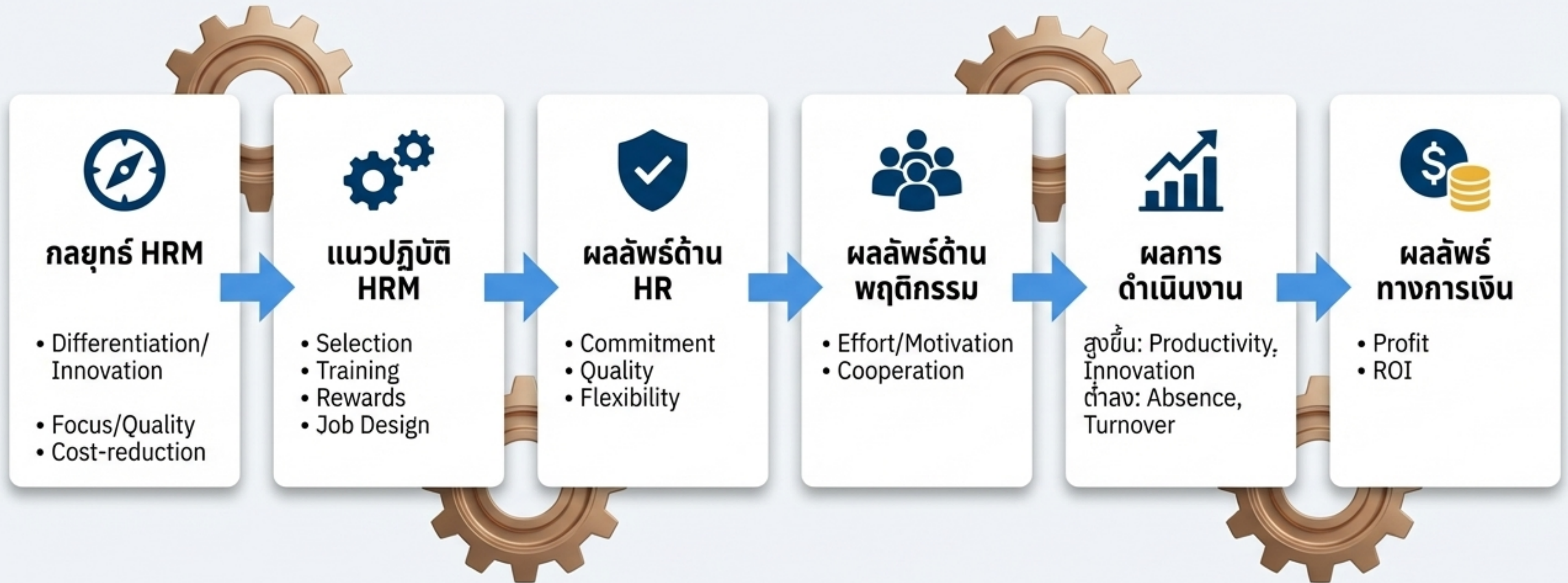
ข้อสรุปที่สำคัญ (Key Insight)

ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งประกอบด้วยทักษะ ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร คือทรัพยากรที่ **มีค่า หายาก และลอกเลียนแบบได้ยากที่สุด** (Valuable, Rare, Imperfectly Imitable)


ทุนมนุษย์
(Human Capital)



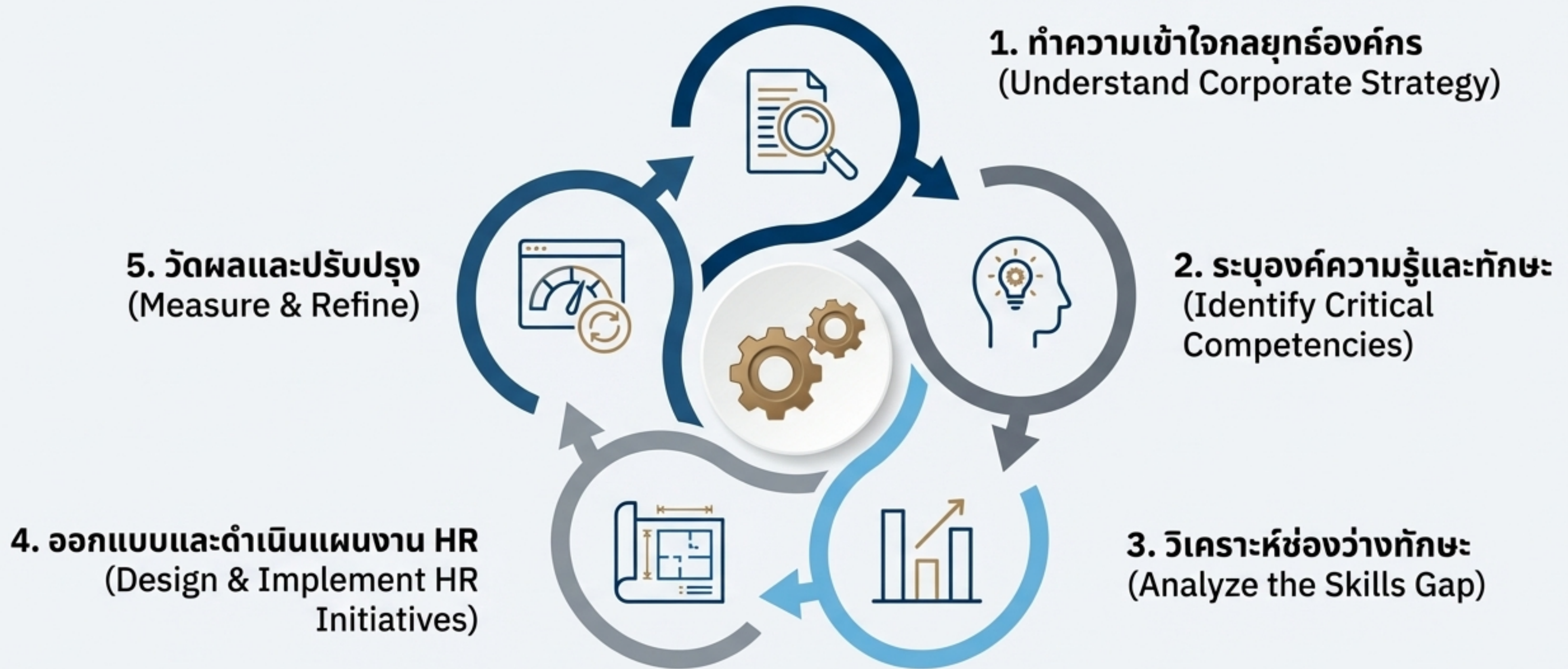
พิมพ์เขียวเชิงกลยุทธ์: เส้นทางจากกลยุทธ์ HR สู่ผลลัพธ์ทางการเงิน



ตัวอย่างการเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริง

ถ้ากลยุทธ์องค์กรคือ...	กลยุทธ์ HR จะเน้นที่...	นำไปสู่การปฏิบัติ HR เช่น...
 การลดต้นทุน (Cost Reduction)	ประสิทธิภาพและการควบคุม (Efficiency & control)	การออกแบบงานที่ชัดเจนและเข้มงวด (Strict job design)
 การเน้นคุณภาพ (Quality Focus)	ความมุ่งมั่นและความผูกพันสูง (High commitment)	การคัดเลือกและฝึกอบรมอย่างเข้มข้น (Rigorous selection & training)
 การสร้างนวัตกรรม (Innovation)	ความยืดหยุ่นและทักษะที่หลากหลาย (Flexibility & skills)	ขอบเขตงานที่กว้างและการพัฒนาต่อเนื่อง (Broad job roles & development)

5 ขั้นตอนสู่การสร้างสะพานเชื่อมโยงกลยุทธ์



ขั้นตอนที่ 1: ทำความเข้าใจกลยุทธ์องค์กรอย่างลึกซึ้ง

HRD ในยุคใหม่

- ต้องศึกษาและเข้าใจภาพรวมของธุรกิจ (Business Model)
- วิเคราะห์ Vision และ Mission ขององค์กร: มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? สะท้อนถึงความต้องการองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือไม่?

เจาะลึกรัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ประจำปี:



“ปีนี้ต้อง Lean อย่างหนักเพื่อควบคุมต้นทุน”



“ต้องนำ AI เข้ามาใช้ในทุกส่วนของธุรกิจ”



เป้าหมายคือการทำ Digitalization ทั้งองค์กร”

ขั้นตอนที่ 2: ระบุองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็น (Competencies)

2

องค์ความรู้, ทักษะ, และพฤติกรรมที่จำเป็น:

กลยุทธ์



นำ AI มาปรับใช้
(AI Adoption)



องค์ความรู้ (Knowledge)

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ AI, การเลือกใช้เครื่องมือ (ChatGPT, Gemini, Copilot)



ทักษะ (Skills)

การตั้งคำสั่ง (Prompt Engineering), การวิเคราะห์ข้อมูล



พฤติกรรม (Behaviors)

การทดลองและเรียนรู้, การแบ่งปันความรู้

ผลลัพธ์คือการกำหนด Competency ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้สำเร็จ

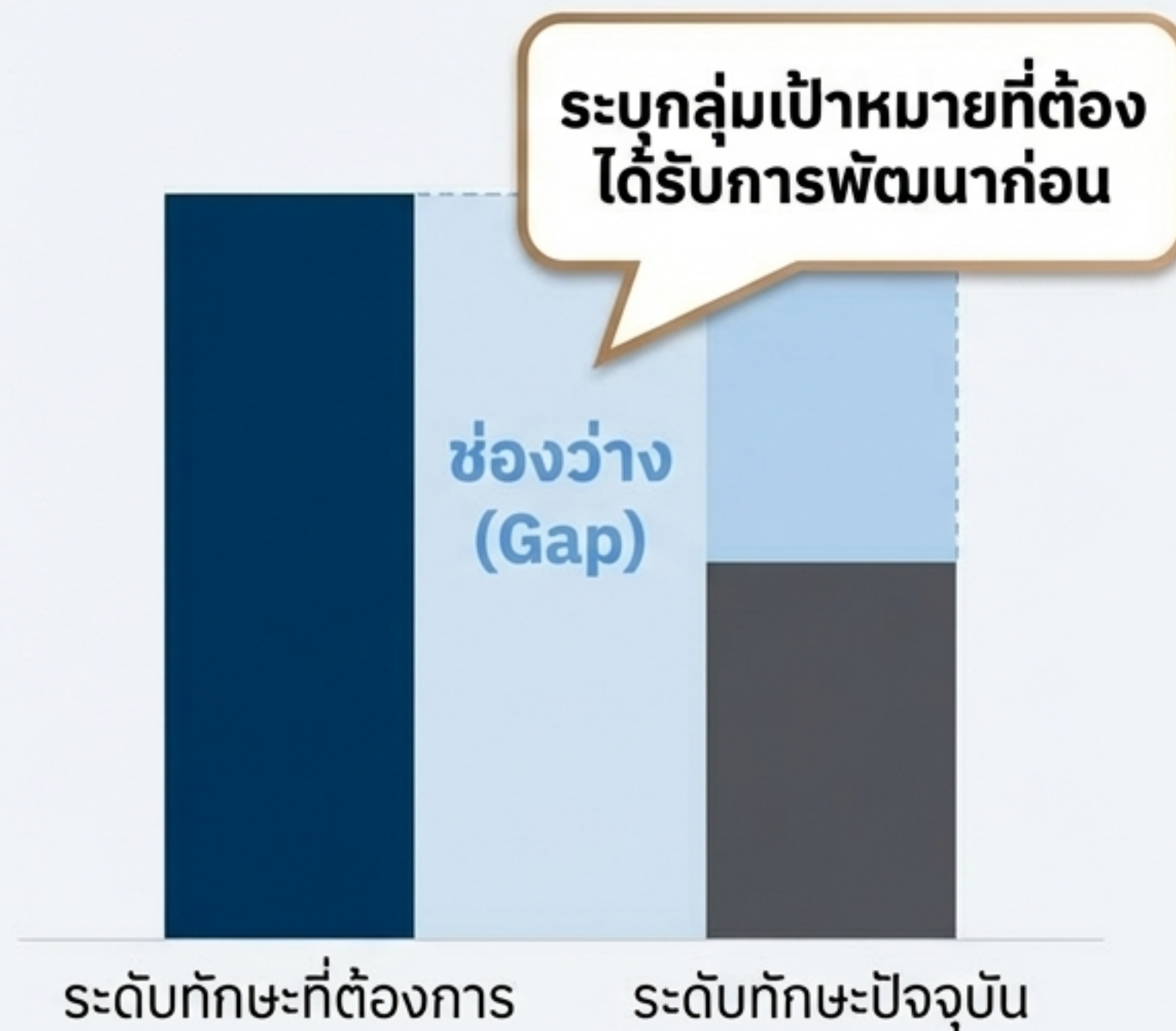
ขั้นตอนที่ 3: วิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skills Gap Analysis)

เป้าหมาย

เพื่อให้เห็นภาพว่า "จุดที่เราอยู่" กับ "จุดที่เราต้องไป" ห่างกันแค่ไหน

วิธีการประเมิน

- การใช้แบบสอบถาม (Surveys)
- การให้พนักงานประเมินตนเอง (Self-Assessment)
- การประเมินโดยหัวหน้างาน (Manager Evaluation)



4

ขั้นตอนที่ 4: ออกแบบและดำเนินแผนงาน HR (HR Initiatives)



การฝึกอบรม (Training)

จัดทำหลักสูตรใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับปีนี้



การพัฒนาทางเลือก (Development Alternatives)

มอบหมายโครงการพิเศษ (On-the-Job Training, 70:20:10 model)



การสรรหา (Hiring)

ปรับปรุงเกณฑ์การคัดเลือกให้สอดคล้องกับทักษะใหม่

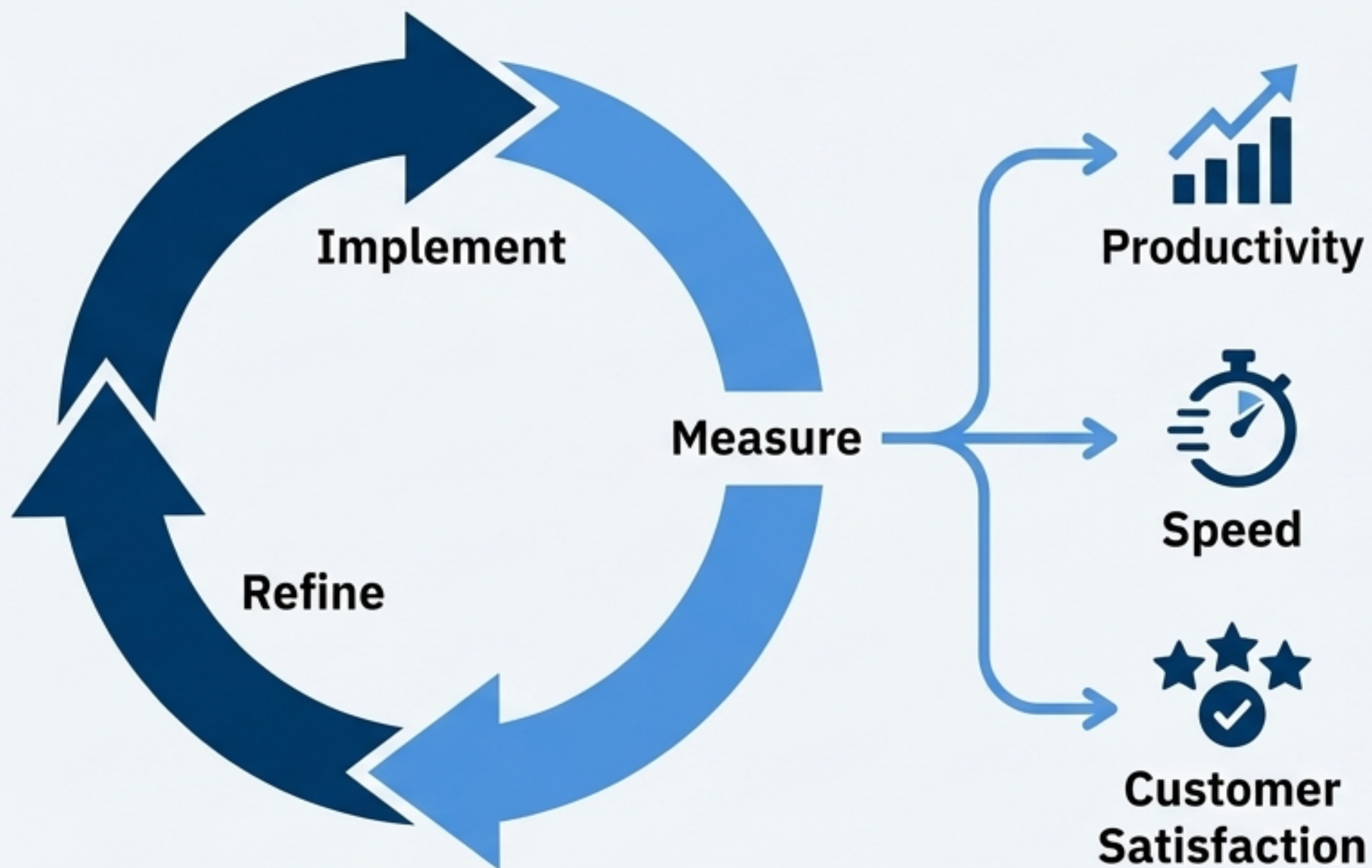


การบริหารผลงาน (Performance Management)

เพิ่มตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ใหม่

เน้นย้ำความสำคัญของการได้รับการสนับสนุนจากผู้จัดการสายงาน (Line Managers)

5 ขั้นตอนที่ 5: วัดผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



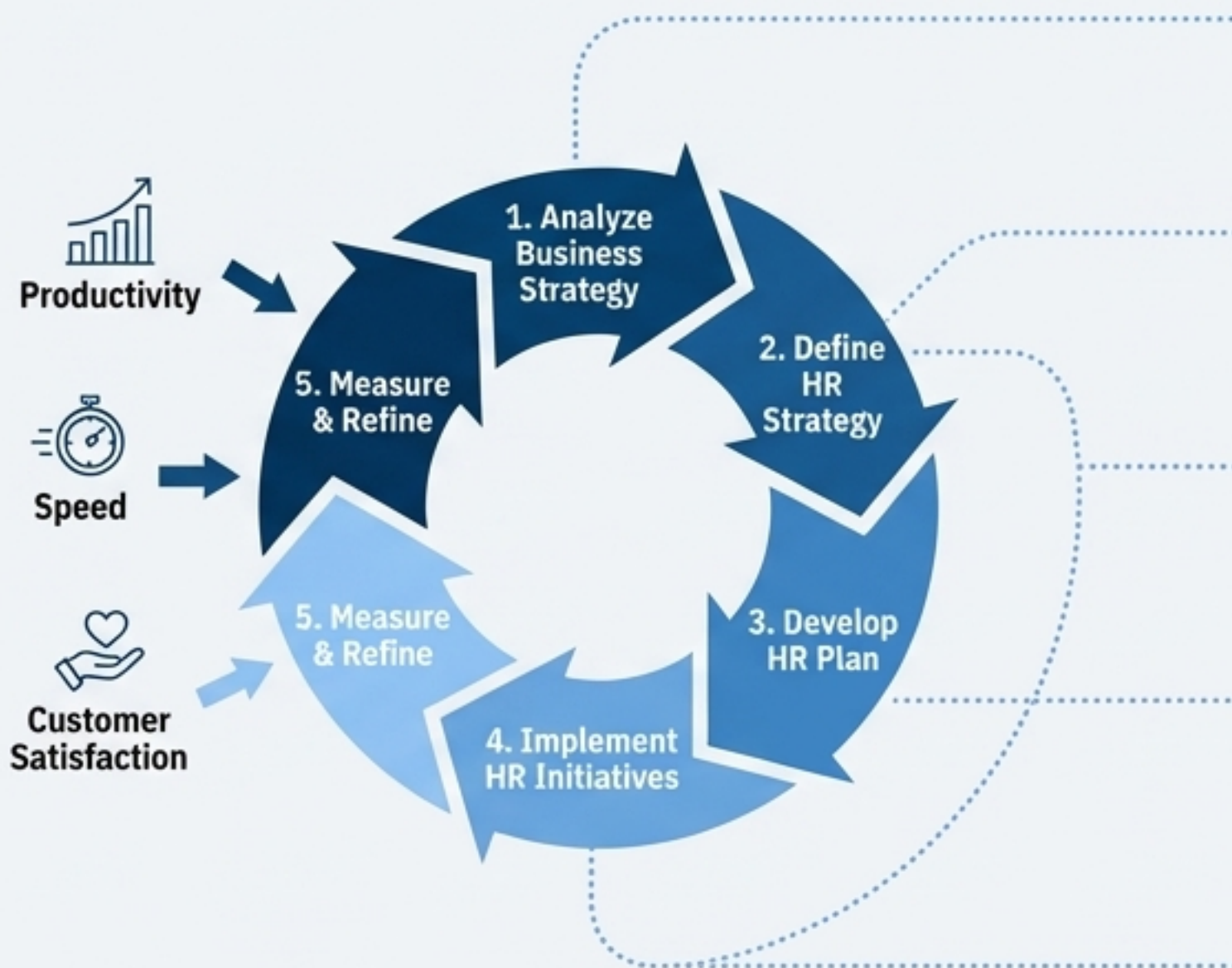
สิ่งที่ต้องวัด: ผลกระทบต่อธุรกิจ

- พนักงานทำงานได้เร็วขึ้นหรือช้าลงด้วยเครื่องมือใหม่?
- Productivity เพิ่มขึ้นหรือไม่?
- ความพึงพอใจของลูกค้าดีขึ้นหรือไม่?

การใช้เทคโนโลยี

HRD ควรนำเทคโนโลยี เช่น AI หรือ แชนบอท มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลการเรียนรู้และผลงานของพนักงานเพื่อปรับปรุงแผนสำหรับปีถัดไป

เตรียมกลยุทธ์ให้พร้อมสำหรับอนาคต: เทรนด์ HR ปี 2026



AI เป็นผู้ช่วยนักกลยุทธ์ (AI as Co-Pilot)
การวัดผลใน **ขั้นตอนที่ 5** จะทรงพลังยิ่งขึ้นด้วย AI



การจ้างงานฐานทักษะ (Skills-Based Hiring)
เชื่อมโยงโดยตรงกับ **ขั้นตอนที่ 2** และ **ขั้นตอนที่ 4**



สุขภาวะองค์รวม (Total Well-being)
เป็นผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ของระบบที่เชื่อมโยงกันอย่างดี



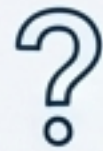
การวางแผนกำลังคนเชิงพยากรณ์ (Predictive Workforce Planning)
คือเป้าหมายสูงสุดของ **ขั้นตอนที่ 5**



ประสบการณ์พนักงานองค์รวม (Total Employee Experience)
คือผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำทุกขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง

สรุป: การสร้างสะพานเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์

ทำไม (Why)



เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จใน
โลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
การเชื่อมโยงนี้คือสิ่งจำเป็น



อะไร (What)



คนคือความได้เปรียบในการแข่งขัน
ที่สำคัญที่สุด (RBV) และมีเส้นทาง
ที่ชัดเจนจาก**กลยุทธ์** HR สู่ผลลัพธ์
ทางการเงิน (Guest's Model)

อย่างไร (How)



ปฏิบัติตามกระบวนการ **5 ขั้นตอน**
เพื่อสร้างสะพานที่แข็งแกร่งและ
ปรับเปลี่ยนได้ระหว่างเป้าหมายธุรกิจ
และกลยุทธ์บุคลากรของคุณ

“การเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ HR
ไม่ใช่แค่ ‘สิ่งที่ควรทำ’ แต่คือ ‘เครื่องมือ’
ที่ทรงพลังที่สุดในการสร้างความได้เปรียบ
ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน”

