



MHE5506

สัมมนาวัตกรรมการจัดการทุนมนุษย์และการประกอบการ



Panida Ninaroon
อาจารย์ ดร.พนิดา นิลอรุณ



panida.ni@ssru.ac.th



[Facebook.com/Panida Ninaroon](https://www.facebook.com/Panida.Ninaroon)



[Twitter.com/Panida Ninaroon](https://twitter.com/Panida.Ninaroon)

Introduction

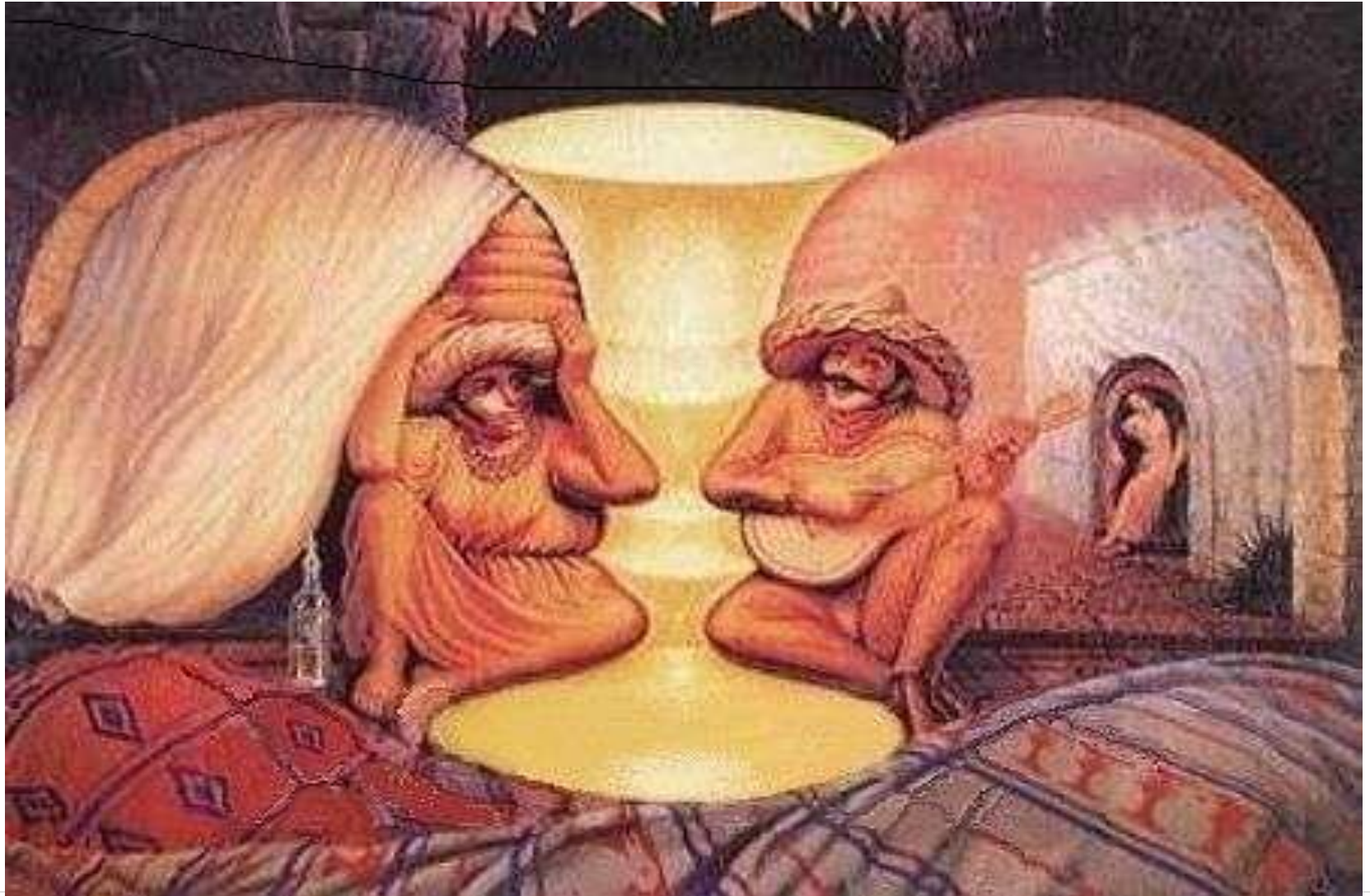
Globalization



Physical Capital

Intellectual Capital

คุณมองเห็นอะไร?



เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

สรรหา

หาคนดี
คนเก่ง
เข้ามา
ทำงาน

พัฒนา

พัฒนาให้เป็น
คนดี คนเก่ง
ยิ่งขึ้น

รักษาไว้

รักษาให้อยู่
นาน ๆ

ใช้ประโยชน์

- จัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม
- ส่งเสริมให้ทำงานเต็มศักยภาพ

เข้าใจบทบาทหน้าที่ของ HR = “Hats”



บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

เน้นความสำเร็จของส่วน
ราชการหรือประสิทธิผล

เน้นการอำนวยความสะดวกและนำมาซึ่ง
การเปลี่ยนแปลง

เน้นยุทธศาสตร์

การเป็นหุ้นส่วนเชิง
ยุทธศาสตร์ **Strategic
Partner**

การเป็นผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง **Change
Agent**

เน้นกระบวนการ

เน้นคน

การเป็นผู้เชี่ยวชาญ ใน
งานวิชาชีพ **Functional
Expert**

**People
Champion**

เน้นปฏิบัติการ

เน้นประสิทธิภาพของ
กระบวนการทำงาน

เน้นการมองคนว่าเพิ่มคุณค่า
ให้องค์กรได้

2. เข้าใจบทบาทหน้าที่ของ HR ในการเพิ่ม Value Added

Administrative	Professional	Change Agent	Org. Partner
<ul style="list-style-type: none"> Basic practices implementation 	<ul style="list-style-type: none"> Program design and development 	<ul style="list-style-type: none"> Design HR systems to support org. strategy 	<ul style="list-style-type: none"> Key member of management team as org. planner
<ul style="list-style-type: none"> Compliance-orientation 	<ul style="list-style-type: none"> Reactive 	<ul style="list-style-type: none"> Contribute to business decision making 	<ul style="list-style-type: none"> Highly responsive and anticipatory
<ul style="list-style-type: none"> Record keeping 	<ul style="list-style-type: none"> Ensure appropriate practices 	<ul style="list-style-type: none"> Adapt programs to organization needs 	<ul style="list-style-type: none"> Proactive, initiating actions to improve performance
<ul style="list-style-type: none"> Technical resource 	<ul style="list-style-type: none"> Teacher or expert 	<ul style="list-style-type: none"> Consultant to management 	<ul style="list-style-type: none"> Equal leader within the organization

Introduction

เป้าหมาย

อายุ

ภูมิหลัง

เพศ



Diversity Management

Vidhi Agrawal ,2012

Strength	โอกาสทางธุรกิจและตลาดใหม่, นวัตกรรม
Weakness	ความขัดแย้ง, พนักงานไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน
Opportunities	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
Threats	การบริหารที่เหมาะสม การใส่ใจเรื่องการพัฒนาพนักงาน การเพิ่มผลผลิต และการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในองค์กร

Diversity Management



ทักษะที่แตกต่างเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลจะเปลี่ยนเป็นจุดเด่นให้องค์การมีองค์ความรู้ที่หลากหลาย จนส่งผลให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันกว่าองค์การที่ไม่มี ความหลากหลายทางองค์ความรู้ แต่ความแตกต่างของบุคคลก็อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งด้านความคิดหรือมุมมองที่หลากหลายกันออกไป

Factors Affecting Team Effectiveness

ประเด็น	อ้างอิง
การใช้รูปแบบภาวะผู้นำร่วมกัน, ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีม	Edward C.S.Ku และคณะ (2013) เรื่อง Team Efficacy of Flight Attendants: The Effect of shared Leadership
การสนับสนุนจากองค์กร	Yifeng Chen และคณะ (2009) เรื่อง The Interactive Effect of Team Dynamics and Organizational Support on ICT Project Success
ด้านวัฒนธรรมของสมาชิกในทีม	Azin Panahi Talkhestani และ Lila Sabbaghian Rad (2014) เรื่อง Cultural Intelligence and Team Effectiveness: A Study of Sports Club Managers in Tehran

Factors Affecting Team Effectiveness

ประเด็น	อ้างอิง
ความพึงพอใจในงาน, คุณลักษณะของทีม	Emily M. Hunter และคณะ (2010) เรื่อง Linking Team Resources to Work–Family Enrichment and Satisfaction
ความขัดแย้ง	Jia Yuan และ Runtian Jing เรื่อง Good to Great : Build Strong and Vital Team (2014)

Why does manage organizational culture?

Google success

“ Googlers ranked culture and the strength of Google’s people jointly as the most important factors behind its success, with **shared beliefs**, **values**, **norms** and priorities crucial for **innovativeness**. ”

“ After culture and individuals, the most important influence on Google’s innovativeness was **the quality of its leaders**. ”

Source : Steiber, A. and Alange, S. (2013), “Google grows on people: Bottom-up leadership and minimalist management inspire innovation” ,Strategic Direction, Vol.29,No.9, 2013,

What is organizational culture?

ระบบความเชื่อที่สมาชิกของ
องค์การยึดถือร่วมกัน

J.C. Spender

ค่านิยมหลัก (core value) ที่คนยึดถือ
ร่วมกันอย่างมั่นคงและแพร่หลายทั่วไป

C.O. Reilly

ข้อสมมุติเบื้องต้นต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นหรือค้นพบ
โดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีการพัฒนาให้เหมาะสมต่อการ
นำไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในได้ดี

E.H. Schein

What is organizational culture?



Set of values

Basic assumption

Symbol

Set of values

บ่งชี้ถึงกลุ่มค่านิยม คือ บุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้นยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดีและไม่อาจยอมรับได้

Ex.

Rule 1: The customer is always right.

Rule 2: If the customer is ever wrong, go back to see rule 1

Basic assumption

ค่านิยมองค์กรส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจาก
ข้อสมมุติพื้นฐานของพนักงานในบริษัทร่วมกัน เป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยม
ส่วนบุคคลของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีพลังของ
หน่วยงานใด ๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงานร่วมกัน

Ex. เอกสารคู่มือหลักการทำงาน (Operating principles)

Symbol

การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

Ex.



“กลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนที่อยู่ในองค์การทราบ
ว่า การกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้
โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสาร ถ่ายทอดและเผยแพร่
ด้วยสัญลักษณ์ คำขวัญ เรื่องเล่าทั่วทั้งองค์การ”



ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กร



กล่าวคำทักทายหรือสวัสดี

ไม่ส่งเสียงดังรบกวนผู้อื่น

เดินชิดขวา

รักษาความสะอาด

ปิดไฟทุกครั้งเมื่อไม่ใช้

ตรงต่อเวลา

การเข้าคิว

การแต่งกาย

มุ่งเน้นลูกค้า

ทำงานเป็นทีม

วางรองเท้าให้ถูกที่

การยึดหลักคุณธรรม

การเปิดใจรับคำวิพากษ์วิจารณ์

ความสำนึกรับผิดชอบ

The cultural Iceberg



Visible organizational culture



The way we say we get things done





Beliefs

Shared assumptions

Perceptions

Tradition

Perceptions

**The way we really
get things done**

Values

Norms

Unwritten rules

Stories

Feelings

Invisible organizational culture

4 Corporate cultures

Daft's cultural typologies (2010) applied to
ACDL



Adaptability Culture

- ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ
- การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

Adaptability Culture

ค่านิยม

ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ

ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน

ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้

การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว

การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

Achievement Culture

- การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น
- องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด
- องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาว จนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย

Achievement Culture

คำนิยาม

การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน

การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง

การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด

การขยันขันแข็งในการทำงาน

การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

Clan Culture

- เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งมั่นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น
- องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งมั่นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

Clan Culture

ค่านิยม

การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)

การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ

การเน้นความเป็นทีม

เน้นการมีส่วนร่วม

การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน

ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง

การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

Bureaucratic Culture

- เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งมั่นภายในองค์กร เป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง
- วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งมั่นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ

Bureaucratic Culture

ค่านิยม

การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ
การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

Case Study

"THE TOYOTA WAY"

The 5 Core Values of "Toyota"

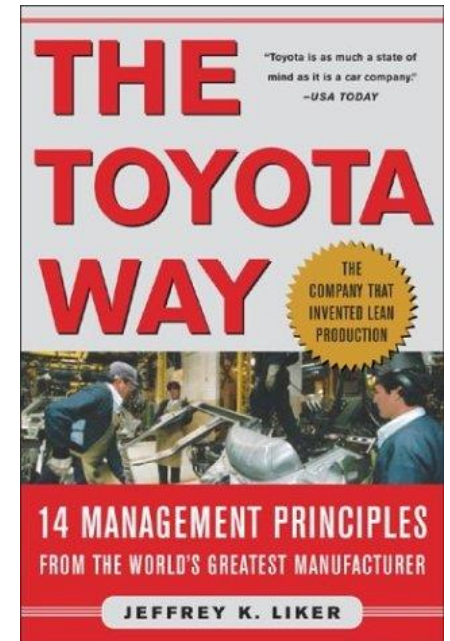
Challenge At Toyota, we maintain a long-term vision and strive to meet all challenges with the courage and creativity needed to realize that vision.

Kaizen Kaizen means striving for "continuous improvement. As no process can ever be declared perfect, there is always room for improvement."

Genchi Genbutsu Genchi Genbutsu involves "going to the source to find the facts to make correct decisions, build consensus and achieve goals."

Respect Toyota respects others, makes every effort to understand others, accepts responsibility and does its best to build mutual trust

Teamwork Toyota stimulates personal and professional growth, shares opportunities for development and maximizes individual and team performance



Case Study

“Inside IBM’s Historic Turnaround”

การเปลี่ยนพฤติกรรมที่จำเป็น

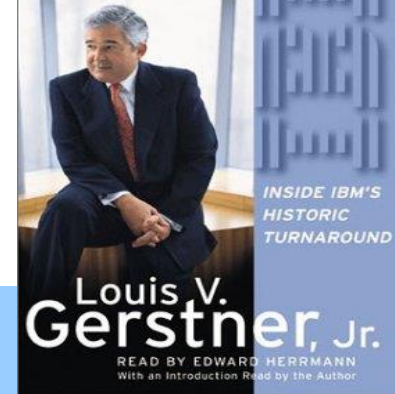
Before 1993

- ตั้งต้นจากผลิตภัณฑ์
- ทำตามวิธีของเราเอง
- บริหารเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ
- ตัดสินใจตามความเชื่อ
- ขับเคลื่อนด้วยความสัมพันธ์
- ชอบความสอดคล้อง
- ให้คุณค่าผลงานเป็นรายคน
- รอให้สำนักงานใหญ่สั่งการ
- ไม่ยอมรับอะไรที่ไม่ได้คิดขึ้นมาเอง

After 1993

- เริ่มจากลูกค้า
- ทำตามวิธีของลูกค้า
- บริหารเพื่อความสำเร็จ
- ตัดสินใจตามข้อเท็จจริงและข้อมูล
- ขับเคลื่อนและวัดผลด้วยผลงาน
- ชอบความหลากหลายของความคิดเห็น
- ให้คุณค่าผลงานโดยรวม
- ร่วมมือกันทำงานในระดับโลก
- ผลักดันองค์กรให้เรียนรู้ร่วมกัน

Who Says
Elephants Can't
Dance?



INSIDE IBM'S
HISTORIC
TURNAROUND



Summary

การบริหารงานในองค์การจึงต้องเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างของสมาชิกในทีมที่มีความต้องการและความเชื่อแตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์ วัฒนธรรมหรือภูมิหลังของแต่ละคน ซึ่งแนวทางดังกล่าวอาจเหมาะสมต่อการบริหารความหลากหลายในองค์การที่ส่งผลให้ทีมงานมีประสิทธิผลอย่างไรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับบริบทขององค์การ