

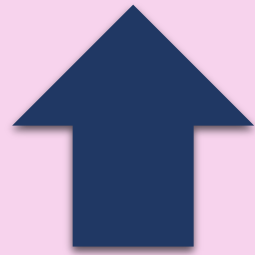
Strategic HR for

SME

HR Strategy



Competitive Advantage



**Strategic
Alignment**

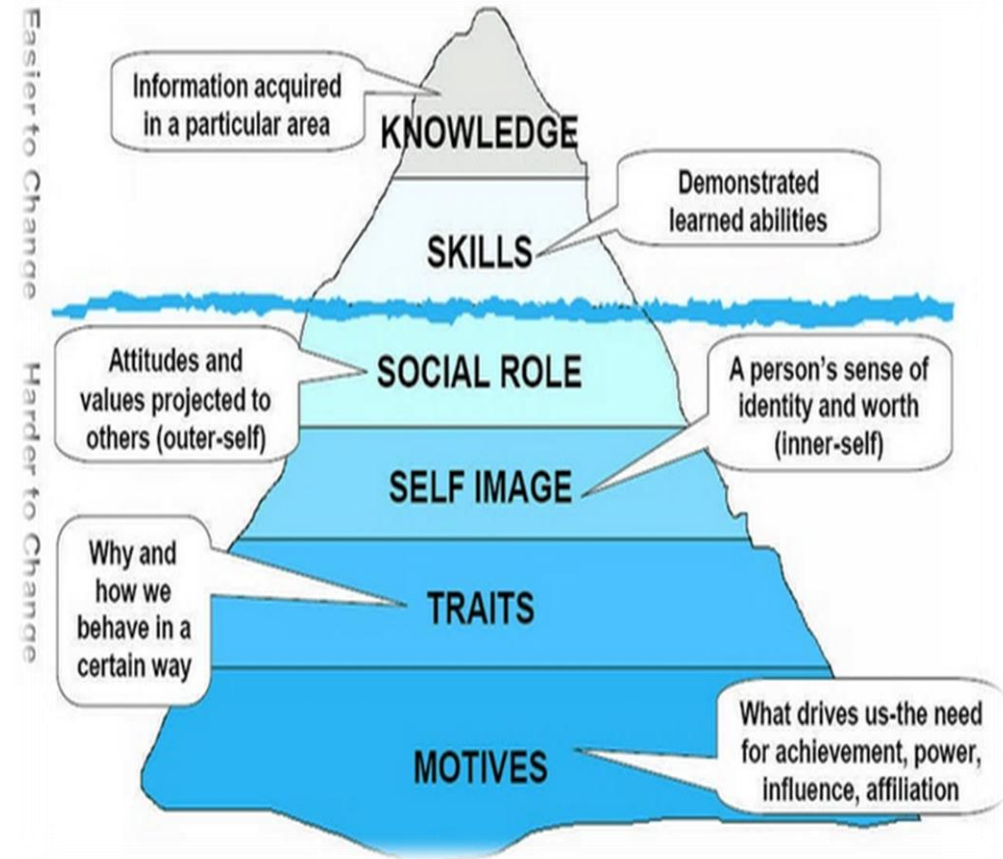
HRM/HRD

ตัวอย่างแรก

“บริษัท A”

กลยุทธ์องค์การ: การควบคุมค่าใช้จ่าย

- การควบคุมต้นทุนโดยการใช้แรงงานต่างด้าว
- ควบคุมและสั่งการโดยใช้ระเบียบ
- เน้นการกระทำซ้ำ จนเกิดความชำนาญ
- ไม่ให้ทำงานซับซ้อน



Spencer & Spencer, 1993

Bundles of Strategic HR Practice: Cost Effectiveness

- คุณสมบัติของบุคลากร เน้นที่ความอดทนและความซื่อสัตย์
- เน้นการควบคุมต้นทุนโดยการใช้แรงงานชาวพม่า
- หากเป็นแรงงานไทยจะรับคนที่มีความชำนาญในเชิงเทคนิคหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง
- การสรรหาคัดเลือก โดยเน้นการบอกต่อจากคนใน โดย CEO จะเป็นผู้คัดเลือกเอง
- การทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้ละเอียด โดยต้องมีภาษาพม่ากำกับ
- เน้นการกระทำซ้ำ ๆ จนเกิดความชำนาญ ไม่ให้ทำงานซับซ้อนในเวลาเดียวกัน
- เน้นการสอนงานมากกว่าการส่งไปฝึกอบรม
- มีการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) แบบง่าย
- การจ้างตามราคาขั้นต่ำ มีโบนัส เน้นการซื้อใจโดยการสร้างความใกล้ชิด
- Cross-Culture เช่น การหยุดวันเข้าพรรษา ออกพรรษา
- Strategic Gimmick เช่น การจ่ายโบนัสเดือนเมษายน การเลือกคนโดยพิจารณาจากโหวตเชิง
- มองหาโอกาสการขยายธุรกิจไปประเทศพม่า โดยสร้างหัวหน้างานและผู้ชำนาญงานชาวพม่า

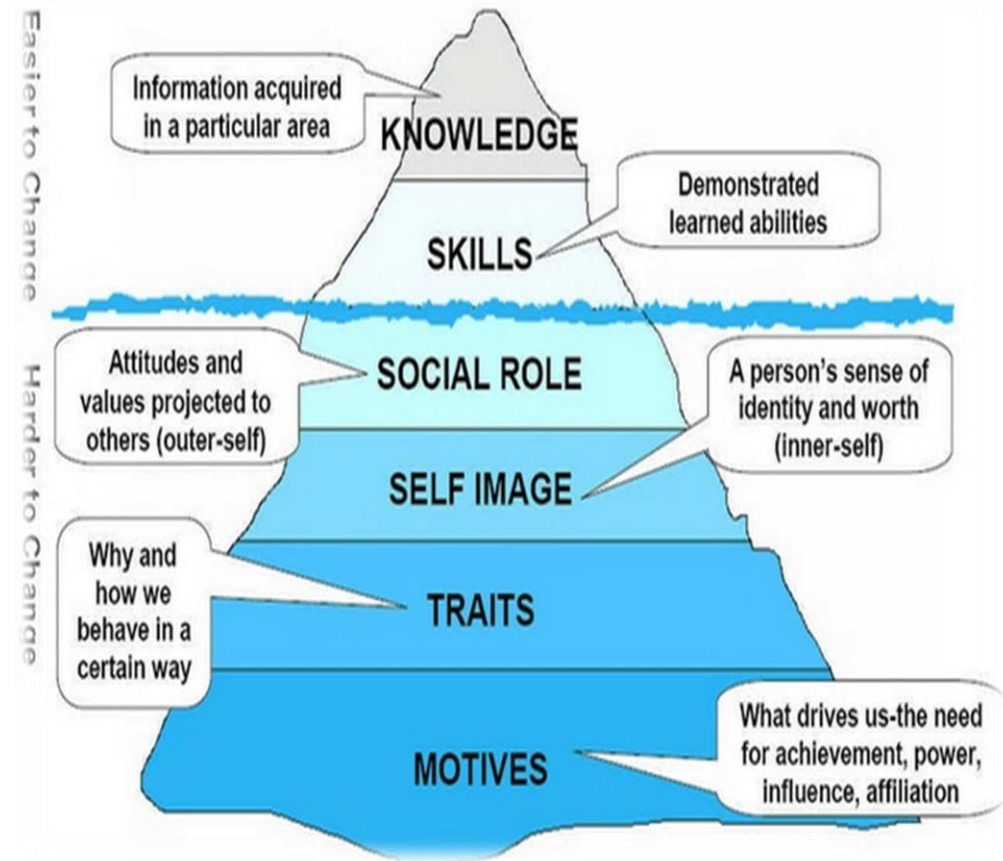


ตัวอย่างที่สอง

“บริษัท B”

กลยุทธ์องค์การ: เน้นนวัตกรรมและการขยายธุรกิจสู่อาเซียน

- เน้นคนเก่ง (การศึกษา/สาขาและภาษา)
- บุคลากรที่มีความรู้และทักษะ และมีความคิดสร้างสรรค์
- เน้นบุคลากรที่มีที่มาหลากหลาย
- ลุยและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง



Spencer & Spencer, 1993

Bundles of Strategic HR Practice: Differentiation

- คุณสมบัติของบุคลากร เน้นที่เก่ง ลุย คิดสร้างสรรค์
- เน้นการสร้างและต่อยอดนวัตกรรมทั้งทางด้านสินค้าและบริการ
- การสรรหาคัดเลือก โดยการพิจารณาจากหลากหลายวิธี โดย CEO จะให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการสรรหาคัดเลือก
- การทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เขียนไว้คร่าว ๆ เป็นภาษาอังกฤษ และลักษณะงานที่ท้าทาย เช่น คำว่า Handle, Analyze, Initiate, Contribute, Actively Monitor
- มีการพัฒนาบุคลากรหลากหลายรูปแบบ
- ใช้การมอบหมายงานแบบ Project Based
- มีการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) หลายตัว
- ให้ค่าตอบแทนดี ป.ตรีเริ่มที่ประมาณ 20,000 บาท และโบนัสตามเปอร์เซ็นต์ของ Project
- Strategic Gimmick เช่น การลงไปสรรหาบุคลากรถึงที่ (มหาวิทยาลัย) และใช้เครือข่ายของรุ่นพี่รุ่นน้องในบริษัท



HR Strategic Process & HR Roles

SME จะเริ่มวางระบบ HR ควรทำอย่างไรดี?

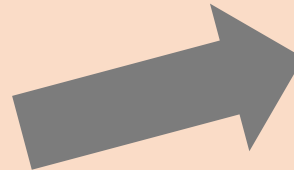
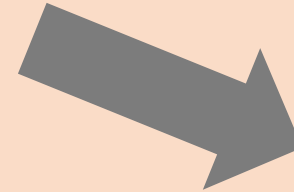
- 3-5 Year Plan
- Business Development

Business Plan



HRIS

- Demographic Data
- Salary Survey (Base pay + Package)
- Law & Regulation



**HR Strategy
& Strategic
Gimmick**

- Compensation (ขึ้นอยู่กับ Business Plan)
- Others

HR Roles

อนาคต (Future)

หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์
(Strategic Partner)



ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(Change Agent)



กระบวนการ
(Process)

คน
(People)

ผู้เชี่ยวชาญการบริหาร
(Administrative Expert)



ผู้ครองใจพนักงาน
(Employee Champion)



ปัจจุบัน (Day-to-Day)

Ulrich, 1997 (HR Champions)

หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)

งานปรับโครงสร้างและการวางระบบที่สำคัญ



1. Workforce Planning & Restructuring
2. Compensation Package
3. Strategic HR Planning & Recruitment
4. Performance Management System (KPIs)
5. Competency Model (Behavior Indicators: BIs)
6. Role Profiles
7. Training Roadmap & IDP
8. Succession Planning
9. Strategic HRD
10. Talent Management System (Talent War)

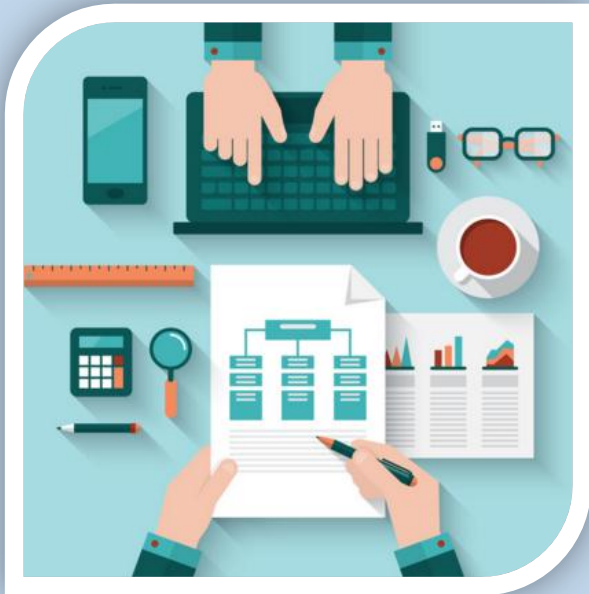
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

งานปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและวิถีชีวิต



1. Cultural Change (Artifacts, Values, Assumptions)
2. Sustaining Core Values
3. Creating New Values
4. Policy Communication
5. Organization Development (OD)
6. Conflict Management
7. Cross Cultural Management
8. Generation Management
9. Diversity Management

ผู้เชี่ยวชาญการบริหาร (Administrative Expert)



งาน HR ที่รวดเร็วและแม่นยำขึ้น

Credibility

1. ทำทุกกระบวนการให้รวดเร็วตามเวลาที่กำหนด
2. ส่งต่อกระบวนการอย่างลื่นไหล
3. เข้าใจกฎระเบียบและพร้อมชี้แจง
4. ตอบคำถามได้อย่างมืออาชีพ
5. พร้อมรับผิดชอบ
6. Human Resource Information System (HRIS)

ผู้ครองในพนักงาน (Employee Champion)

ทำให้พนักงานมี Competence & Commitment



1. Training (Formal & Informal)
2. Creative Compensation & Benefits (Lifestyle)
3. Pension & Retirement Plan
4. Happy Workplace

อบรมอาชีพเสริม

พัฒนาสุขภาพ

พัฒนาจิตใจ

พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การดูแลครอบครัวพนักงาน

5. Career Counseling

6. Exit Interview

**ความเสี่ยง
ในการบริหารคน
ของ SME?**



Thank You!