



คู่มือการจัดทำ

กลยุทธ์ HR แบบลัดสั้น

HR ที่จะขับเคลื่อนองค์กรและธุรกิจได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ใจที่สำคัญข้อแรกคือ จะต้องทำอะไรที่จะให้กลยุทธ์ของ HR เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างร้อยเรียงและมีนัยสำคัญ

จากประสบการณ์ที่ผ่านมาของการได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและจัดทำกลยุทธ์ของ HR ในหลาย ๆ องค์กรที่เคยได้ร่วมงานด้วย ผมสรุปได้มาเป็นข้อความแบบกระชับสั้นได้ดังนี้



ผู้เขียน อ.ดิลก ท็อกคำ



1. ย่อยทิศทางและกลยุทธ์องค์กร

(Digest organization's strategy & Direction)



4. วางแผนข้ามปี

(Set annual plan)



2. ย้อนกลับมาองดูตัวเรา

(SWOT) (Self-reflection by SWOT)



5. มินิโยบายและกระบวนการที่สอดคล้อง

(Revisit, revise or develop HR practice & process)



3. เอาผลที่ได้ไปกำหนดทิศทาง

(Incorporate above result to define HR direction)



6. กำกับดูแลและประเมินเป็นระยะ

(Ongoing monitoring and regular review)



ขั้นตอนที่ 1: ย่อยทิศทางและกลยุทธ์องค์กร

สิ่งแรกที่ HR จะต้องเข้าไปทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งทั้งเนื้อหาและเข้าใจถึงเหตุและผลของคือ การเข้าใจว่าองค์กรของเรามีฝันว่าอยากจะเป็นอะไร อยากจะมุ่งเน้นไปทางไหน และเพื่อไปทางนั้น องค์กรได้วางกลยุทธ์และแผนที่จะขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร เช่น หากองค์กรของเราอยากจะเป็นเบอร์หนึ่งด้านการให้บริการด้านอินเทอร์เน็ตของไทย กลยุทธ์หนึ่งที่จะเป็นเบอร์หนึ่งได้คือ การขยายโครงข่ายที่มาจากเข้าควมรวมบริษัทที่มีโครงข่ายที่ในพื้นที่เราเข้าถึงไม่ถึง

HR ก็จะต้องหยิบตรงนี้มาดูต่อว่า แล้วเราจะต้องมีอะไรในมุมมองของ HR ทั้งเรื่องบุคลากร เรื่องกระบวนการในงาน HR ที่จะสนับสนุนว่าพร้อมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด



SWOT HR

ไม่ใช่ SWOT องค์กร
ปัจจัยประเมิน
เป็นปัจจัยแวดล้อม HR

ขั้นตอนที่ 2: ย้อนกลับมามองดูตัวเรา (SWOT)

การที่จะบอกได้ว่า บุคลากรของเรา งาน HR ที่เรามีจะรองรับกลยุทธ์องค์กรการเข้าไปควบรวมกิจการหรือไม่ เราจะต้องมอง HR อย่างตรงไปตรงมา เครื่องมือที่ยังใช้ได้ที่สุดในเวลานี้ คือ การหา Strength จุดแข็ง, Weakness จุดอ่อน, Opportunity โอกาส และ Threat อุปสรรค

ที่รู้จักกันดีว่า ในชื่อว่า SWOT

โดยการทำ SWOT ของ HR เราต้องตระหนักเสมอว่าเป็น SWOT HR ไม่ใช่ SWOT องค์กร ดังนั้นปัจจัยที่เรานำมาประเมิน SWOT จะต้องเป็นปัจจัยแวดล้อม HR ตัวอย่างเช่น

Strength และ Weakness ของ HR - จะมองที่ความเข้มแข็งและศักยภาพของคน HR มองที่ความพร้อมของระบบกระบวนการงาน HR เป็นต้น

Opportunity และ Threat ของ HR - จะมองที่โอกาสหรืออุปสรรคที่ส่งผลโดยตรงที่ทำให้ HR สามารถจะแสดงศักยภาพหรือออกแบบกระบวนการงาน HR จัดทำแนวปฏิบัติด้าน HR ได้อย่างเต็มที่หรือไม่ อย่างไร

จากตัวอย่าง เราอาจจะได้ SWOT HR ที่จะผูกกับกลยุทธ์การไปควบรวมบริษัทอื่นได้ว่า

Strength - มีกระบวนการทำการควบรวมที่เกี่ยวข้องกับ HR ที่บริษัทที่ปรึกษาภายนอกได้จัดทำเอาไว้ให้แล้ว

Weakness - เราไม่มี HR ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำการควบรวมร่วมกับธุรกิจอยู่ในหน่วยงาน

Opportunity - ผู้บริหารได้ให้ HR เข้ามามีส่วนร่วมแต่แรกในทีมเข้าไปควบรวมกิจการ และให้ไฟเขียวเต็มที่ในการดึง HR ที่มีประสบการณ์ความรู้เกี่ยวกับการทำควบรวมเข้ามาร่วมงาน

Threat - คน HR ที่มีประสบการณ์ด้านนี้มีน้อยมากในตลาดแรงงาน



ขั้นตอนที่ 3: เอาผลที่ได้ไปกำหนดทิศทาง

เมื่อ HR ได้ผลจาก SWOT ดังตัวอย่างข้างต้น โดยเอาแต่ละปัจจัยมาประกบกัน ก็จะได้การประกบของผลลัพธ์ที่ออกมาเป็นกลยุทธ์ HR เช่น

Strength กับ Opportunity จะได้กลยุทธ์ HR เชิงรุก คือ เราจะต้องซื้อคน HR ที่มีประสบการณ์ด้านการควมรวมกิจการเข้ามา

Strength กับ Threat จะได้กลยุทธ์ HR ที่จะต้องหาทางขจัดอุปสรรคคือ เมื่อตลาดแรงงานมีคนแบบนี้ไม่มาก เราต้องวาง Position ในการจ่ายที่สูงกว่าตลาดและมีสิ่งจูงใจอื่น ๆ

จากนั้นเราก็นำกลยุทธ์ HR ที่ได้ข้างต้นไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ คือ

“เราจะดึงดูดบุคลากร HR จากภายนอกที่มีประสบการณ์การทำการควมรวมกิจการโดยจะใช้การดึงดูดด้วยผลตอบแทนและการจูงใจที่สูงกว่าตลาด”

จากนั้นนำกลยุทธ์ที่เรากำหนดไว้ข้างต้นไปวางแผนเพื่อดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 4: วางแผนข้ามปี

เมื่อเราได้กลยุทธ์ HR จากขั้นตอนที่ 3 เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรในการไปควมรวมกิจการกับบริษัทที่เป็นกิจการคล้ายคลึงกัน โดยกลยุทธ์ HR ที่ได้จากการทำ SWOT คือ

“เราจะดึงดูดบุคลากร HR จากภายนอกที่มีประสบการณ์การทำการควมรวมกิจการโดยจะใช่การดึงดูดด้วยผลตอบแทนและการจูงใจที่สูงกว่าตลาด”

เราก็จะต้องนำกลยุทธ์นี้ มาลงรายละเอียดเป็นแผน โดยแนวทางที่ยังใช้ได้คือ การตั้งต้นด้วย Keyword สำคัญคือ What, Where, When, Why, Who และ How

What: เราจะต้องมุ่งหา HR ที่มีประสบการณ์ภายนอกเข้ามา

Where: กลุ่มคนที่เราจะมุ่งเข้าหาคือ องค์กรใด เช่น เป็นบริษัทที่ปรึกษาที่ทำด้านนี้ หรือจากบริษัทที่มีคน HR ที่มีประสบการณ์ทำควมรวม

Why: แล้วทำไมเราต้องเลือกจะไปบริษัทที่ปรึกษาหรือบริษัทในเป้าหมาย เพื่อได้คนที่ต้องการ

When: แล้วจะพาเข้ามาได้เมื่อไหร่ ช่วงไหนที่เหมาะสม ซึ่งก็ควรจะทำก่อนที่ทางฝั่งธุรกิจเขาเริ่มทำ “Deal” กับบริษัทเป้าหมาย

How: เราจะเข้าถึงคน ๆ นั้นอย่างไร ใช้คนเราเองหรือ Head Hunter และเราจะวางตำแหน่งการจ้าง การจูงใจให้เขาเข้ามาได้อย่างไร รวมทั้งจะจ้างแบบเป็นพนักงานประจำ หรือเป็นชั่วคราวแบบมือป้อน

Who: ผู้รับผิดชอบหลักคือใคร มีใครสนับสนุนบ้าง ซึ่งหมายถึงการลงไปเป็น KPIs ที่ตัวบุคคลนั้นด้วย



ขั้นตอนที่ 5: มีนโยบายและกระบวนการที่สอดคล้อง

ในกรณีตัวอย่างนี้ ตอนทำ SWOT ได้เห็นว่า องค์กรได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาภายนอกให้มาออกแบบกระบวนการภายในขององค์กรในการทำการรวบรวมไว้แล้ว รวมทั้งกระบวนการของ HR อย่างไรก็ตาม HR ต้องทำต่อคือ ศึกษาสิ่งที่ออกแบบไว้ว่า สอดคล้องกับกระบวนการ นโยบาย แนวปฏิบัติของ HR ที่มีอยู่หรือไม่ มีอะไรต้องปรับ ต้องทำเพิ่มหรือไม่

ศึกษาสิ่งที่ออกแบบว่าสอดคล้องกับ
กระบวนการ นโยบาย แนวปฏิบัติ
ของ HR ที่มีอยู่หรือไม่



ขั้นตอนที่ 6: กำกับดูแลและประเมินเป็นระยะ

เมื่อทำแผนแล้ว ก็จะต้องมีการติดตามประเมินเป็นระยะ จะถี่มากน้อยก็ขึ้นอยู่กับความมีนัยยะสำคัญ หรือ Critical ต่อกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และหากเข้าไป หากยังไม่ได้ตามที่วางเอาไว้ ก็จะต้องปรับแนวทาง วิธีการที่จะให้กลยุทธ์ HR ยังสามารถตอบโจทย์ทางธุรกิจ

แนวทางตามคู่มือการจัดทำกลยุทธ์ HR แบบลัดสั้นในเนื้อหาของบทความนี้ เป็นเพียงภาพกว้าง ๆ ในเชิงของแนวคิดและหลักการ

ท่านผู้อ่านที่สนใจอยากลงลึกในรายละเอียดภาคปฏิบัติเพื่อการนำไปปรับใช้ได้อย่างมั่นใจ ทาง HR Center มีหลักสูตรที่ช่วยท่านเรื่องนี้คือ หลักสูตร **“จัดทำกลยุทธ์ HR อย่างไรให้ตอบโจทย์องค์กร”** ที่จะจัดขึ้นเป็นรุ่นที่ 5 ในวันที่ 25 มิถุนายน 2568 โดยท่านจะได้ทราบทั้งหลักการและการได้ฝึกปฏิบัติที่ท่านเลือกได้ว่า จะนำกรณีศึกษาของท่านมาฝึกปฏิบัติ หรือจะใช้กรณีศึกษาจำลองของทางหลักสูตรมาฝึกปฏิบัติตามความสะดวกของแต่ละท่าน



ท่านสามารถติดต่อขอรายละเอียด
เพื่อสมัครเข้าร่วมหลักสูตรได้ที่
www.hrcenter.co.th