

## บทที่ 4

### วิธีการดำเนินการให้คำปรึกษา

ในการดำเนินการให้คำปรึกษาด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ในครั้งนี้ คณะผู้ให้คำปรึกษามุ่งเน้นในการวิเคราะห์ปัญหาและสภาพปัจจุบันในการบริหารงานทางด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท มัลลิการ์ อินเทอร์เน็ต จำกัด เพื่อดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การวิสัยทัศน์และภารกิจทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแผนกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดหลักๆ ในด้านระเบียบวิธีการศึกษา กระบวนการขั้นตอนในการให้คำปรึกษา และการจัดทำในขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

#### 1. ขอบเขตของการให้คำปรึกษา

ขอบเขตในการให้คำปรึกษาครั้งนี้ครอบคลุมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมดของบริษัท มัลลิการ์ อินเทอร์เน็ต จำกัดซึ่งปัจจุบันประกอบด้วย ร้านอาหารประเภทต่างๆ คือ ร้าน อ.มัลลิการ์ ร้านเรือนมัลลิการ์ ร้านเย็นตาไฟเครื่องทรง ร้านบั้งยิ้ม และร้านปาปาปอนด์ ซึ่งมีจำนวนพนักงานทั้งหมดประมาณ 500 คน โดยรายละเอียดของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย

- 1.1 มิติในการประเมินความสำเร็จในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล
- 1.2 ประเด็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองของความสำเร็จในแต่ละมิติ
- 1.3 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF)
- 1.4 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI)
- 1.5 แผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายที่กำหนด  
(รายละเอียด เพิ่มเติมในภาคผนวก จ ตามตารางที่ 4จ)

#### 2. กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องในการให้คำปรึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR SWOT Analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธานกรรมการผู้จัดการ และ

กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้จัดการเขต ผู้จัดการร้านทุกประเภทของบริษัทฯ สำหรับร้านเย็นตาโฟเลือกจากผู้จัดการที่มีอายุการทำงานมาก หรือมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

การคัดเลือกประเด็นกลยุทธ์โดยใช้แบบฟอร์ม Gap Analysis ซึ่งสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานของบริษัททั้งหมด โดยใช้วิธี Multistage sampling โดยขั้นแรกแบ่งกลุ่มพนักงานแยกตามสังกัดและประเภทของร้านได้ทั้งหมด 6 กลุ่ม คือ

- สำนักงานใหญ่ สุ่มเลือกจากผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายจำนวน 4 ท่าน และระดับพนักงานจำนวน 4 ท่าน โดยพิจารณาจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีหรือผู้ที่มีอายุการทำงานมาก
- ร้านเย็นตาโฟ โดย อ.มัลลิการ์ ซึ่งมีหลายสาขา คัดเลือกผู้จัดการร้าน จำนวน 1 ท่าน และระดับพนักงานจำนวน 4 ท่าน โดยเลือกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี หลังจากนั้น คัดเลือกจากผู้ที่มีอายุการทำงานมากที่สุด
- ร้าน อ. มัลลิการ์ ร้านเรือนมัลลิการ์ ร้านปังยิ้ม และร้านปาป้าปอนด์ คัดเลือกจากผู้จัดการร้านหรือรองผู้จัดการ แต่ละประเภทร้านละ 1 ท่าน และระดับพนักงานของแต่ละร้านจำนวน 4 ท่าน โดยเลือกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีหรือผู้ที่มีอายุการทำงานมาก

จากการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวข้างต้น ได้ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 33 ท่าน โดยจำแนกได้ ดังนี้

- ผู้บริหาร จำนวน 2 ท่าน คือ ประธานกรรมการบริหาร และกรรมการผู้จัดการ
- ผู้จัดการ จำนวน 8 ท่าน คือ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการเขต ผู้จัดการร้านเย็นตาโฟ (สาขาแพชั่นไอส์แลนด์) ผู้จัดการร้านเรือนมัลลิการ์ ผู้จัดการร้าน อ.มัลลิการ์ (คนเดียวกับผู้จัดการร้านปังยิ้ม) และผู้จัดการร้านปาป้าปอนด์
- พนักงาน จำนวน 23 ท่าน โดยมาจากสำนักงานใหญ่ 5 ท่าน ร้านเย็นตาโฟ 6 ท่าน (สาขามานูญครอง 2 ท่าน สาขารัชโยธิน สาขาเมืองทอง สาขาปิ่นเกล้า และสาขารังสิต) ตามลำดับ ร้านเรือนมัลลิการ์ ร้าน อ.มัลลิการ์ ร้านปาป้าปอนด์และร้านปังยิ้ม อีก 12 ท่าน

การจัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF) ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการฝ่ายการตลาด  
การจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) จัดทำร่วมกับผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรบุคคล

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ในการให้คำปรึกษาครั้งนี้ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ใช้วิธีในการรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยเครื่องมือดังต่อไปนี้

- 3.1 การศึกษาค้นคว้า (Primary Data) และรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ ผลงานวิจัย รวมทั้งข้อมูลในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งแบบอย่าง คำแนะนำและวิธีการให้คำปรึกษา จากผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรบุคคล
- 3.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ได้มีการจัดทำแนวคำถามเบื้องต้น ซึ่งจะทำให้เก็บข้อมูลได้ครบถ้วน ตามแผนที่วางไว้ และในขณะเดียวกัน สามารถพลิก แผลง และถามคำถามเพิ่มเติมได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินการสัมภาษณ์ โดยได้นำวิธีดังกล่าวมาใช้ในขั้นตอนการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของบริษัท ประกอบด้วยชุดแนวคำถาม 3 ชุด (รายละเอียดตาม ภาคผนวก ข) เพื่อให้เหมาะสมกับผู้ถูกสัมภาษณ์ คือ
  - 1) ชุดคำถามสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อเก็บข้อมูลในส่วนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางและเป้าหมายของบริษัท เพื่อนำมาวิเคราะห์ และเชื่อมโยงกับความต้องการ แผนรองรับทางการบริหารงานทรัพยากรบุคคล
  - 2) ชุดคำถามสำหรับผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล เพื่อเก็บข้อมูลในการจัดทำระบบ การบริหารงานทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่พบ
  - 3) ชุดคำถามสำหรับผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการร้านต่างๆ ซึ่งถือได้ว่าเป็นลูกค้าของ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเก็บข้อมูลความพึงพอใจที่มีต่อระบบการบริหาร บุคคลในปัจจุบันว่าสามารถรองรับความต้องการได้มากน้อยเพียงใด
- 3.3 แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลในส่วนการเลือกประเด็นกลยุทธ์ โดยใช้แบบฟอร์ม Gap Analysis (ตารางที่ 1๑ ภาคผนวก จ) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หา

ความแตกต่างระหว่างความสำคัญของประเด็น และความสามารถในการทำได้ในปัจจุบัน เพื่อคัดเลือกประเด็นที่สำคัญมาจัดทำแผนกลยุทธ์

- 3.4 เทคนิคการวิเคราะห์แรงเสริม-แรงต้าน (Force Field Analysis) เพื่อใช้ในการระดมสมอง และกำหนดเป้าหมายหรือปัจจัยที่จะช่วยให้ประเด็นกลยุทธ์สำเร็จ (ตารางที่ 2 ภาคผนวก จ)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลต่างๆ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ใช้วิธีการ Content Analysis คือ การนับจำนวนคำซ้ำหรือประโยคที่มีการได้กล่าวถึงอยู่บ่อยๆ ซึ่งจะใช้พิจารณาว่า ข้อมูลใดบ้างที่บุคคลต่างๆ ให้ความสำคัญ เป็นข้อดี ข้อเสียในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของบริษัท ซึ่งจะนำไปใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

#### 4. กระบวนการขั้นตอนในการให้คำปรึกษา

ในการให้คำปรึกษาครั้งนี้ มีกระบวนการขั้นตอนในการให้คำปรึกษาคือ

##### 4.1 การกำหนดปัญหา

คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และศึกษารวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจ เพื่อกำหนดปัญหาที่บริษัท กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน พบว่าบริษัทต้องการวางระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา โดยได้นำแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. (2549) มาใช้เป็นกรอบและวิธีการในการให้คำปรึกษา

4.2 การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของการบริหารทรัพยากรบุคคล

คณะผู้ให้คำปรึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของบริษัท เพื่อรับทราบความคาดหวังต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัท รวมทั้งผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการร้านสาขาต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการเป็นลำดับต้น

##### 4.3 การศึกษา ค้นคว้า ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการศึกษา ทบทวนวรรณกรรม และคัดเลือกมุมมองในการประเมิน พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

4.4 การคัดเลือกประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของบริษัท

คณะผู้ให้คำปรึกษา ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการส่งแบบสอบถามให้กับผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) เพื่อหาค่าเฉลี่ยของคะแนนความแตกต่าง และคัดเลือกประเด็นกลยุทธ์โดยพิจารณาจากประเด็นที่มีคะแนนส่วนต่างระหว่างความสำคัญ – สิ่งที่ได้ทำในภาวะปัจจุบัน มีค่าเป็นบวก

#### 4.5 การวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF)

ในขั้นตอนนี้ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ใช้วิธีการประชุมและอภิปราย (Group Discussion) ร่วมกับผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพื่อดำเนินการกำหนดปัจจัยที่ระบุได้ว่าจะต้องทำอะไรด้วยกลวิธีใดที่จะทำให้ประเด็นกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์แรงเสริม – แรงต้าน (Force Field Analysis) โดยในงานให้คำปรึกษาจะขอใช้คำย่อ CSF แทน Critical Success Factor และ CSFs เพื่อป้องกันความสับสนและให้เข้าใจตรงกัน

#### 4.6 การวิเคราะห์และกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI)

หลังจากกำหนด CSF ตามขั้นตอนข้างต้น คณะผู้ให้คำปรึกษาจะประชุมร่วมกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละ CSF โดยยึดหลักการ SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevance, Timely และกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) และน้ำหนัก (Weight) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยในงานให้คำปรึกษาจะขอใช้คำย่อ KPI แทน Key Performance Indicator และ KPIs เพื่อป้องกันความสับสนและให้เข้าใจตรงกัน

4.7 จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแบบฟอร์ม HR Scorecard Template (ตารางที่ 4จ ภาคผนวก จ) จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับกลยุทธ์ และนำเสนอแผนที่ได้ให้กับผู้บริหารของบริษัท

ขั้นตอนสุดท้ายคือคณะผู้ให้คำปรึกษาร่วมกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนกลยุทธ์โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่างๆ บันทึกในแบบฟอร์ม HR Scorecard Template และกำหนดแผนงานแผนปฏิบัติการหรือโครงการ พร้อมระบุหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผน เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จากนั้น นำเสนอแผนให้ผู้บริหารรับทราบ และตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำแผนกลยุทธ์ฯ ไปใช้เป็นตัวควบคุมและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทต่อไป

รูปที่ 4.1  
แนวทางและขั้นตอนในการให้คำปรึกษา

