

บทที่ 5

ผลการให้คำปรึกษา

จากการให้คำปรึกษาในครั้งนี้ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากการตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ รวมไปถึงการค้นคว้าข้อมูลจากภายนอก เพื่อนำมา วิเคราะห์และเสนอแนะกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนจัดทำแผนการปฏิบัติการเพื่อ รองรับกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกๆ ฝ่ายสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับ เป้าหมายของบริษัทฯ

การให้คำปรึกษาในครั้งนี้ ได้นำเสนอผลการให้คำปรึกษาดังนี้

1. การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR SWOT Analysis)
 2. การคัดเลือกประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายและ นโยบายของบริษัท
 3. การวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะทำให้ประเด็นกลยุทธ์บรรลุผล (Critical Success Factor: CSF) และการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI)
 4. การกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) และน้ำหนัก (Weight) ของตัวชี้วัด
 5. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแบบฟอร์ม HR Scorecard Template และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับกลยุทธ์ (Action plan)
1. การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR SWOT Analysis)

จากข้อมูลบริษัทฯ ทางบริษัทฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของฝ่าย ทรัพยากรบุคคล (HR Vision) ไว้แล้ว รวมไปถึงจุดแข็ง จุดอ่อนและกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ของ บริษัทฯ (ภาคผนวก ก) คณะผู้ให้คำปรึกษาจึงรวบรวมข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายต่างๆ (ภาคผนวก ค) จัดทำเป็น HR SWOT Analysis และกำหนดประเด็นกลยุทธ์ด้วยการใช้ TOWS Matrix ซึ่งแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1

HR SWOT Analysis และการกำหนดประเด็นกลยุทธ์

<p style="text-align: center;">การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix</p>	<p>Opportunities</p> <p>O1. มีความรู้หรือกรณีศึกษาอยู่มาก ทำให้ช่วยในการทำงาน</p> <p>O2. เทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น ทำให้บทบาทงานทางด้าน HR เปลี่ยนเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น</p> <p>O3. ภาครัฐสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการหาพนักงาน</p>	<p>Threats</p> <p>T1. ลูกคามีความคาดหวังในเรื่องการบริการมากขึ้น</p> <p>T2. ธุรกิจร้านอาหารเติบโต ทำให้เกิดการแย่งกลุ่มคนที่ทำงานบริการ</p> <p>T3. ระบบการศึกษาที่สามารถเข้าศึกษาได้ง่ายและขาดคุณภาพ</p> <p>T4. การไหลของแรงงานคุณภาพไปต่างประเทศ</p> <p>T5. ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานเปลี่ยนไป</p>
<p>Strengths</p> <p>S1. มีการหมุนเวียนงานกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>S2. มีสวัสดิการเรื่องอาหารที่มากกว่าที่อื่น</p> <p>S3. พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร</p> <p>S4. มีวัฒนธรรมการทำงานแบบกึ่งครอบครัวเอื้อเฟื้อ และยืดหยุ่น</p> <p>S5. ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของพนักงาน</p> <p>S6. ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การให้บริการและความสามารถของฝ่ายทรัพยากรบุคคล</p>	<p>SO Strategy</p> <p>1. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด (S4, S6, O1)</p> <p>2. ฝ่าย HR จัดแผนงานกับภาครัฐ เพื่อสรรหา และฝึกอบรม พนักงาน (S6, O3)</p> <p>3. นำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อลดภาระงานของพนักงาน (S5, O2)</p> <p>4. พัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถมากขึ้น ผ่านทางกระบวนการศึกษาในรูปแบบที่ผสมผสาน (S3, O1)</p> <p>5. ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน และสวัสดิการ ของพนักงาน (S2, S3, O1, O2)</p> <p>6. พัฒนาขีดความสามารถของฝ่าย HR (S6, O1, O2, O3)</p>	<p>ST Strategy</p> <p>1. สร้างสภาพแวดล้อม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อดึงดูดและพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน (S2, S3, S4, S5, S6, T2, T5)</p> <p>2. สร้างโครงสร้าง, Vision และ Mission ขององค์กร ที่มีส่วนร่วม และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (S3, T2, T5)</p> <p>3. สร้างระบบการทำงานที่มีกระบวนการที่ชัดเจน เป็นมาตรฐาน เพื่อการบริการที่ยอดเยี่ยม (S1, S3, T1)</p>

<p style="text-align: center;">การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix</p>	<p>Opportunities</p> <p>O1. มีความรู้หรือกรณีศึกษาอยู่มาก ทำให้ช่วยในการทำงาน</p> <p>O2. เทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น ทำให้บทบาทงานทางด้าน HR เปลี่ยนเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น</p> <p>O3. ภาครัฐสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการหาพนักงาน</p>	<p>Threats</p> <p>T1. ลูกจ้างมีความคาดหวังในเรื่องการบริการมากขึ้น</p> <p>T2. ธุรกิจร้านอาหารเติบโต ทำให้เกิดการแย่งกลุ่มคนที่ทำงานบริการ</p> <p>T3. ระบบการศึกษาที่สามารถเข้าศึกษาได้ง่ายและขาดคุณภาพ</p> <p>T4. การไหลของแรงงานคุณภาพไปต่างประเทศ</p> <p>T5. ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานเปลี่ยนไป</p>
<p>Weaknesses</p> <p>W1. การขาดแคลนกำลังคน</p> <p>W2. วิธีในการหาคนยังขาดประสิทธิภาพ</p> <p>W3. ขาดการฝึกอบรมที่เป็นระบบ</p> <p>W4. ระบบการประเมินผลยังไม่อิงกับผลการปฏิบัติงาน</p> <p>W5. แปรนต์ไม่ถึงดึงดูดให้คนอยากมาทำงาน</p> <p>W6. ขาดการวาง Career Path ที่ชัดเจน</p> <p>W7. เวลาในการทำงานยาวนานและหนัก กว่าร้านอื่น</p> <p>W8. ผู้จัดการระดับต้นไม่มั่นใจในการแสดงความคิดเห็น</p> <p>W9. ไม่มีการสื่อสารเรื่องเป้าหมายหรือนโยบายที่ชัดเจนให้พนักงานทราบ</p> <p>W10. การหักเงินพนักงานที่ทำผิดวินัย</p> <p>W11. ไม่มีการควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนแรงงาน</p> <p>W12. Turn over สูง</p>	<p>WO Strategy</p> <p>1. วางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบป้องกันปัญหาการขาดแคลนกำลังคน (W1, O3)</p> <p>2. ขอความช่วยเหลือจากภาครัฐในการหาบุคลากร (W1, W2, O3)</p> <p>3. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความรู้เพียงพอต่อการพัฒนาองค์กร(W3, O1, O2)</p> <p>4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการสื่อสารภายในองค์กร (W9, O2)</p> <p>5. พัฒนาระบบการประเมินผลงานเพื่อให้สอดคล้องกับจ่ายค่าตอบแทน (W4, W11, O1)</p> <p>6. วางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายแรงงานและกำหนดเพดานโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน (W11, O1)</p> <p>7. กำหนด Career Path ที่ชัดเจนเพื่อเป็นสิ่งที่จูงใจและรักษาพนักงานไว้ (W6, W12, O1)</p> <p>8. พัฒนาผู้จัดการระดับต้นให้มีภาวะผู้นำมีทักษะในการบริหาร และพฤติกรรมแบบผู้บริหารยุคใหม่ (W3,W8,O1)</p> <p>9. สื่อสารเป้าหมายขององค์กรและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน (W8,W9,O1,O2)</p>	<p>WT Strategy</p> <p>1. สร้างระบบการศึกษา และการพัฒนาภายในองค์กร (W1, W3, W6, W12, T2, T3)</p> <p>2. ปรับโครงสร้างการทำงานทั้งระบบ ให้เป็นมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และสากล (W1, W3, W4, W5, W6, W7, W9, W10, W11, W12, T1-T5)</p> <p>3. สร้างการทำงานที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และสร้างการมีเป้าหมายร่วมกัน (W8, W9, T5)</p>

สรุปประเด็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

SO Strategy

1. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด (S4, S6, O1)
2. ฝ่าย HR จัดแผนงานกับภาครัฐ เพื่อสรรหา และฝึกอบรม พนักงาน (S6, O3)
3. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดภาระงาน ของพนักงาน (S5, O2)
4. พัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถมากขึ้น ผ่านทางกระบวนการศึกษาในรูปแบบที่ผสมผสาน (S3, O1)
5. ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน และสวัสดิการ ของพนักงาน (S2, S3, O1, O2)
6. พัฒนาขีดความสามารถของฝ่าย HR (S6, O1, O2, O3)

ST Strategy

1. สร้างสภาพแวดล้อม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อดึงดูด และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน (S2, S3, S4, S5, S6, T2, T5)
2. สร้างโครงสร้าง, Vision และ Mission ขององค์กร ที่มีส่วนร่วม และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (S3, T2, T5)
3. สร้างระบบการทำงานที่มีกระบวนการที่ชัดเจน เป็นมาตรฐาน เพื่อการบริการที่ยอดเยี่ยม (S1, S3, T1)

WO Strategy

1. วางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันปัญหาการหาบุคลากรไม่ทันตามความต้องการ (W1, O3)
2. ขอความช่วยเหลือจากภาครัฐในการหาบุคลากร (W1, W2, O3)
3. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความรู้เพียงพอต่อการพัฒนาองค์กร (W3, O1, O2)
4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการสื่อสารภายในองค์กร (W9, O2)
5. พัฒนาระบบการประเมินผลงานเพื่อให้สอดคล้องกับจ่ายค่าตอบแทน (W4, W11, O1)
6. วางแผนและควบคุมค่าแรงงานและกำหนดเพดานโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน (W11, O1)
7. กำหนด Career Path ที่ชัดเจน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและรักษาพนักงานไว้ (W6, W12, O1)
8. พัฒนาผู้จัดการระดับต้นให้มีภาวะผู้นำ และมีทักษะในการบริหาร และมีพฤติกรรมแบบผู้บริหารยุคใหม่ (W3, W8, O1)
9. สื่อสารเป้าหมายขององค์กรและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายมากขึ้น (W8, W9, O1, O2)

WT Strategy

1. สร้างระบบการศึกษา และการพัฒนาภายในองค์กร (W1, W3, W6, W12, T2, T3)
 2. ปรับโครงสร้างการทำงานทั้งระบบ ให้เป็นมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และสากล (W1, W3, W4, W5, W6, W7, W9, W10, W11, W12, T1-T5)
 3. สร้างการทำงานที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และสร้างการมีเป้าหมายร่วมกัน (W8, W9, T5)
2. การคัดเลือกประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของบริษัท

จากกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการทำ TOWS Matrix นั้น นำมาจัดทำแบบสอบถามเพื่อหาความต่างของความสำคัญและสถานะภาพปัจจุบัน (Gap Analysis) ของแต่ละกลยุทธ์ มีผลคะแนนดังตารางที่ 1 ข ภาคนวนก ข และนำมาจัดรวมให้กลยุทธ์ที่คล้ายกันรวมเป็นกลยุทธ์เดียวกัน (ตารางที่ 2 ข ภาคนวนก ข) ทำให้ได้ประเด็นกลยุทธ์ทั้งหมด 10 กลยุทธ์ และสามารถจัดประเด็นกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับมิติได้ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2

มิติและประเด็นกลยุทธ์

มิติ	ประเด็นกลยุทธ์
ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	1. การวางแผนกำลังคน และสรรหาบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ
	2. สร้างโครงสร้างและระบบงานขององค์กรให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
	3. สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและมีความรับผิดชอบต่อร่วมกัน
ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	4. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
	5. วางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายแรงงานและกำหนดเขตแดนโครงสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ชัดเจน
ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	6. การบริหารจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้
	7. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีทักษะและความรู้เพียงพอต่อการทำงานและการพัฒนาองค์กร
	8. พัฒนาระบบการประเมินผลงานเพื่อให้สอดคล้องกับจ่ายค่าตอบแทน
	9. กำหนดสายการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและรักษาพนักงานไว้
คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	10. สร้างสภาพแวดล้อม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อดึงดูด และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน

3. การวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะทำให้ประเด็นกลยุทธ์บรรลุผล (Critical Success Factor: CSF) และการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI)

เมื่อได้ประเด็นกลยุทธ์แล้ว จึงนำประเด็นที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยวิธี Force Field Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ว่าในแต่ละประเด็นกลยุทธ์นั้นมีแรงเสริมหรือแรงต้านอะไรที่มีผลต่อการทำให้กลยุทธ์นั้นประสบผลสำเร็จ จากนั้นจึงวิเคราะห์ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะช่วยเพิ่มแรงเสริมนั้น และหาทางที่จะลดแรงต้านลงไปได้ โดยแสดงขั้นตอนการวิเคราะห์ดังตารางที่ 7 ภาคผนวก ฉ

เมื่อได้ปัจจัยนั้นแล้ว คณะผู้ให้คำปรึกษาได้รวบรวมปัจจัยทั้งหมดสรุปเข้าด้วยกันตามปัจจัยที่ใกล้เคียงกัน ทำให้ได้ปัจจัยทั้งหมด 16 ปัจจัย จากนั้นจึงนำปัจจัยเหล่านี้มาประชุมร่วมกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้กับแต่ละปัจจัย ทำให้ได้ตัวชี้วัดทั้งหมด 24 ตัวชี้วัด และได้จัดทั้งปัจจัยและตัวชี้วัดเข้าตามประเด็นกลยุทธ์ทั้ง 10 ประเด็น ดังตารางที่ 5.3 โดยที่ตัวชี้วัดที่คิดเป็นอัตราหรือร้อยละ แสดงวิธีคิดดังภาคผนวก ข

ตารางที่ 5.3

การจัดทำ CSF และ KPI โดยจัดเข้าตามประเด็นกลยุทธ์

ประเด็น	CSF	KPI
1	1.1 การกำหนดอัตรากำลังคน	1.1.1 แผนการกำหนดอัตรากำลังคน
	1.2 การสรรหาบุคลากร	1.2.1 อัตราจำนวนพนักงานที่เป็นไปตามการกำหนดอัตรากำลังคน
	1.3 การสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กร	1.3.1 อัตราการสมัครงาน
1.3.2 แผนการจัดทำกิจกรรมสร้างภาพลักษณ์		
2	2.1 การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบงาน	2.1.1 แผนการปรับโครงสร้างองค์กรและปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน
3	3.1 การกำหนดค่านิยม ทัศนคติ และวัฒนธรรมขององค์กร	3.1.1 แผนการกำหนดค่านิยม ทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์กร
		3.2 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายขององค์กร
	3.2.1 จำนวนกิจกรรมที่ใช้สนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายขององค์กร	
3.2.2 ร้อยละของพนักงานที่รับรู้เป้าหมายขององค์กร		
4	4.1 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล	4.1.1 แผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล
5	5.1 การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์	5.1.1 แผนการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์
	5.2 ระบบงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	5.2.1 แผนการจัดงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
5.2.2 ร้อยละของการใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับแผน		
6	6.1 การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด	6.1.1 แผนการแลกเปลี่ยนความรู้
		6.1.2 ร้อยละของโครงการแลกเปลี่ยนความรู้ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง
	6.2 ระบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร	6.2.1 จำนวนช่องทางที่สนับสนุนการเรียนรู้
7	7.1 การเพิ่มทักษะของผู้บริหารทุกระดับชั้น	7.1.1 แผนการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารทุกระดับชั้น
		7.1.2 จำนวนกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมทักษะของผู้บริหารทุกระดับชั้น
	7.2 การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรระดับปฏิบัติการ	7.2.1 แผนการส่งเสริมทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการ
		7.2.2 จำนวนกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการ
		7.2.3 ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากรต่อคนต่อปี
8	8.1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม	8.1.1 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบสมรรถนะ
9	9.1 การพัฒนาตามสายอาชีพให้สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากร	9.1.1 แผนการพัฒนาตามสายอาชีพ
		9.1.2 จำนวนตำแหน่งที่มีแผนการพัฒนาตามสายอาชีพ
10	10.1 สภาพแวดล้อมการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	10.1.1 ร้อยละของความพึงพอใจของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวก

4. การกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) และน้ำหนัก (Weight) ของตัวชี้วัด

ในขั้นตอนการกำหนดค่าเป้าหมาย และระดับเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดนั้น ได้แบ่งระดับเป้าหมายออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 5.4 โดยเก็บข้อมูลจากการประชุมร่วมกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายที่บริษัทฯ ต้องการจะเป็นในอนาคตได้อย่างถูกต้อง

ตารางที่ 5.4

การกำหนดระดับเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	ระดับเป้าหมาย				
			1 (0 คะแนน)	2 (1 คะแนน)	3 (2 คะแนน)	4 (3 คะแนน)	5 (4 คะแนน)
1.1.1	2	5	ไม่มีการดำเนินการใดๆ	มีการวิเคราะห์กำลังคน และหาความต้องการกำลังคน	มีการดำเนินงานตามข้อ 2 และ จัดทำแผนกำหนดอัตรากำลังคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	มีการดำเนินงานตามข้อ 3 และนำแผนอัตรากำลังคนไปใช้ในการสรรหาพนักงาน	มีการดำเนินงานตามข้อ 4 และมีการติดตามปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง
1.2.1	1	5	ร้อยละ 20	ร้อยละ 40	ร้อยละ 60	ร้อยละ 80	ร้อยละ 100
1.3.1	1	5	ร้อยละ 20	ร้อยละ 40	ร้อยละ 60	ร้อยละ 80	ร้อยละ 100
1.3.2	2	5	ไม่มีการดำเนินการใดๆ	มีการจัดตั้งคณะทำงานกิจกรรมสร้างภาพลักษณ์องค์กร	มีการดำเนินงานตามข้อ 2 และวางแผนกิจกรรมสร้างภาพลักษณ์	มีการดำเนินงานตามข้อ 3 และมีการจัดทำกิจกรรมตามแผนที่วางไว้	มีการดำเนินงานตามข้อ 4 และมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	ระดับเป้าหมาย				
			1 (0 คะแนน)	2 (1 คะแนน)	3 (2 คะแนน)	4 (3 คะแนน)	5 (4 คะแนน)
2.1.1	3	5	ไม่มีการดำเนินการใดๆ	มีการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรและวางแผนการปรับโครงสร้างองค์กร	มีการดำเนินงานตามข้อ 2 และวางแผนการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	มีการดำเนินงานตามข้อ 3 และมีการจัดทำขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร	มีการดำเนินงานตามข้อ 4 และมีการติดตามและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง
3.1.1	1	5	ไม่มีการดำเนินการใดๆ	มีการวางแผนและจัดตั้งคณะทำงาน	มีการดำเนินงานตามข้อ 2 และกำหนดค่านิยมทัศนคติ วัฒนธรรมขององค์กร	มีการดำเนินงานตามข้อ 3 และมีการสื่อสารค่านิยมทัศนคติ วัฒนธรรมผ่านช่องทางการสื่อสารขององค์กร	มีการดำเนินงานตามข้อ 4 และมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3.2.1	1	5	ไม่มีการดำเนินการใดๆ	2	3	4	5
3.2.2	2	5	ต่ำกว่าร้อยละ 50	ร้อยละ 50	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80
4.1.1	1	5	ไม่มีการดำเนินการใดๆ	แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดหาระบบเทคโนโลยีมารองรับฐานข้อมูลของพนักงาน	มีการดำเนินงานตามข้อ 2 และมีการวิเคราะห์ความต้องการของระบบเทคโนโลยีรวมทั้งวางแผนงบประมาณค่าใช้จ่าย	มีการดำเนินงานตามข้อ 3 และดำเนินการจัดหา หรือจัดทำระบบดังกล่าว	มีการดำเนินการตามข้อ 4 และมีระบบเทคโนโลยีที่สามารถใช้งานตามความต้องการที่ระบุไว้

ระดับเป้าหมาย							
ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	1 (0 คะแนน)	2 (1 คะแนน)	3 (2 คะแนน)	4 (3 คะแนน)	5 (4 คะแนน)
5.1.1	1	5	ไม่มีการดำเนินงานใดๆ	ทบทวนเรื่องค่าใช้จ่าย และแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา ค่าตอบแทน และ ผลประโยชน์	มีการดำเนินงานตามข้อ 2 และ มีการวิเคราะห์งานและ ประเมินค่างานรวมทั้งการ ดำเนินโครงการสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์	มีการดำเนินงานตามข้อ 3 และ มีการจัดทำโครงสร้าง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ขององค์การ	มีการดำเนินงานตามข้อ 4 และ มีการปรับค่าตอบแทน และ ผลประโยชน์ให้กับ พนักงานตามโครงสร้างที่ กำหนดขึ้นใหม่
5.2.1	2	5	ไม่มีการดำเนินงานใดๆ	มีการวิเคราะห์งบประมาณด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	มีการดำเนินงานตามข้อ 2 และ กำหนดเป้าหมายและ วางแผนการใช้งบประมาณ ด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล	มีการดำเนินงานตามข้อ 3 และ มีการนำแผนงบประมาณไปใช้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ	มีการดำเนินงานตามข้อ 4 และ มีการติดตามและ ประเมินผล เพื่อปรับปรุง การใช้งบประมาณอย่างมี ระบบและต่อเนื่อง
5.2.2	1	5	ไม่มีแผนงบประมาณ ค่าใช้จ่าย	ใช้เกินหรือขาด ร้อยละ 30 ของแผนงบประมาณ	ใช้เกินหรือขาด ร้อยละ 20 ของแผนงบประมาณ	ใช้เกินหรือขาด ร้อยละ 10 ของแผนงบประมาณ	ใช้งบประมาณได้เท่ากับ แผนที่ตั้งไว้
6.1.1	1	5	ไม่มีการดำเนินงานใดๆ	วิเคราะห์กำหนดความรู้ ที่จำเป็นต่อการพัฒนา องค์การรวมทั้งกำหนด แหล่งที่มาของความรู้หรือ ผู้ที่จะถ่ายทอดเรื่องนี้	มีการดำเนินงานตามข้อ 2 และ จัดทำเป็นแผนการ แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอด ความรู้	มีการดำเนินงานตามข้อ 3 และ จัดกิจกรรมตามแผนการ แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอด ความรู้	มีการดำเนินงานตามข้อ 4 และ มีการประเมินและ ติดตามการนำความรู้ไปใช้ ในกาปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	ระดับเป้าหมาย				
			1 (0 คะแนน)	2 (1 คะแนน)	3 (2 คะแนน)	4 (3 คะแนน)	5 (4 คะแนน)
6.1.2	1	5	ไม่มีการดำเนินการใดๆ	ร้อยละ 40	ร้อยละ 50	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70
6.2.1	2	5	ไม่มีการดำเนินการใดๆ	1	2	3	4
7.1.1	1	5	ไม่มีการดำเนินการใดๆ	มีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารทุกระดับชั้น	มีการดำเนินงานตามข้อ 2 และจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารตามสมรรถนะ	มีการดำเนินงานตามข้อ 3 และนำแผนไปจัดทำกิจกรรมเพิ่มความรู้และทักษะให้กับผู้บริหาร	มีการดำเนินงานตามข้อ 4 และมี การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
7.1.2	2	5	น้อยกว่า 3	3	4	5	6
7.2.1	1	5	ไม่มีการดำเนินการใดๆ	มีการกำหนดสมรรถนะของพนักงานทั้งหมด	มีการดำเนินงานตามข้อ 2 และจัดทำเป็นแผนการเพิ่มทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการ	มีการดำเนินงานตามข้อ 3 และนำแผนไปจัดทำกิจกรรมเพิ่มความรู้และทักษะให้กับพนักงาน	มีการดำเนินงานตามข้อ 4 และมี การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
7.2.2	2	5	น้อยกว่า 3	3	4	5	6
7.2.3	3	5	น้อยกว่า 5	5	10	15	20
8.1.1	2	5	ไม่มีการดำเนินการใดๆ	มีการจัดทำระบบสมรรถนะของทุกตำแหน่งงาน	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบ	มีการดำเนินงานตามข้อ 3 และมี การนำผลการประเมินมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	มีการดำเนินงานตามข้อ 4 และมี การติดตามประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	ระดับเป้าหมาย				
			1 (0 คะแนน)	2 (1 คะแนน)	3 (2 คะแนน)	4 (3 คะแนน)	5 (4 คะแนน)
9.1.1	2	5	ไม่มีการดำเนินการใดๆ	มีการวางแผนและจัดตั้ง คณะทำงาน	มีการดำเนินงานตามข้อ 2 และ มีการจัดทำแผนและ ดำเนินงานตามแผนการ พัฒนาสายอาชีพ	มีการดำเนินงานตามข้อ 3 และ มีการสร้างแรงจูงใจต่อ การเติบโตในสายอาชีพของ บุคลากร	มีการดำเนินงานตามข้อ 4 และ มีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง อย่างมีระบบและต่อเนื่อง
9.1.2	1	5	น้อยกว่า 5	5	10	15	20
10.1.1	2	5	น้อยกว่าร้อยละ 60	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90

เมื่อได้กำหนดเป้าหมายให้กับปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดแล้ว คณะผู้ให้คำปรึกษาได้มาคำนวณหาน้ำหนักให้กับมิติ ปัจจัยที่ทำให้ประเด็นกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัด (KPI) โดยน้ำหนักที่ได้นั้น คำนวณมาจากคะแนนความสำคัญที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเพื่อหา Gap Analysis แล้วนำมาเทียบเป็นร้อยละ จากนั้นนำร้อยละของความสำคัญมาเฉลี่ยให้กับแต่ละประเด็น ดังตารางที่ 5.5 (โดยวิธีการคำนวณโดยละเอียดแสดงในตารางที่ 1๗ ภาคผนวก ๕)

ตารางที่ 5.5
การให้น้ำหนักของมิติ, CSF และ KPI

มิติ, CSF, KPI	Weight KPI	Weight CSF	Weight มิติ
มิติที่ 1: ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์			
CSF 1.1 การกำหนดอัตรากำลังคน		3.367	24.207
KPI 1.1.1 แผนการกำหนดอัตรากำลังคน	3.367		
CSF 2.1 การปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบงาน		10.481	
KPI 2.1.1 แผนการปรับโครงสร้างองค์การและปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน	10.481		
CSF 3.1 การกำหนดค่านิยม ทักษะคนดี และวัฒนธรรมขององค์การ		5.178	
KPI 3.1.1 แผนการกำหนดค่านิยม ทักษะคนดีและวัฒนธรรมขององค์การ	5.178		
CSF 3.2 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายขององค์การ		5.178	25.917
KPI 3.2.1 จำนวนกิจกรรมที่ใช้สนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายขององค์การ	2.589		
KPI 3.2.2 ร้อยละของพนักงานที่รับรู้เป้าหมายขององค์การ	2.589		
มิติที่ 2: ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล			
CSF 1.2 การสรรหาบุคลากร		3.370	25.917
KPI 1.2.1 อัตราจำนวนพนักงานที่เป็นไปตามการกำหนดอัตรากำลังคน	3.370		
CSF 1.3 การสร้างภาพลักษณ์ให้องค์การ		3.370	
KPI 1.3.1 อัตราการสมัครงาน	1.685		
KPI 1.3.2 แผนการจัดทำกิจกรรมสร้างภาพลักษณ์	1.685		
CSF 4.1 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองการทำงานของฝ่าย HR		9.861	
KPI 4.1.1 แผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานของ HR	9.861		
CSF 5.1 การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์		4.658	
KPI 5.1.1 แผนการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์	4.658		
CSF 5.2 ระบบงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล		4.658	

มิติ, CSF, KPI	Weight KPI	Weight CSF	Weight มิติ
KPI 5.2.1 แผนการจัดงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.329		
KPI 5.2.2 ร้อยละของการใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับแผน	2.329		
มิติที่ 3: ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล			
CSF 6.1 การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด		4.844	
KPI 6.1.1 แผนการแลกเปลี่ยนความรู้	2.422		
KPI 6.1.2 ร้อยละของโครงการแลกเปลี่ยนความรู้ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง	2.422		
CSF 6.2 ระบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร		4.844	
KPI 6.2.1 จำนวนช่องทางที่สนับสนุนการเรียนรู้	4.844		
CSF 7.1 การเพิ่มทักษะของผู้บริหารทุกระดับชั้น		5.079	
KPI 7.1.1 แผนการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารทุกระดับชั้น	2.540		
KPI 7.1.2 จำนวนกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมทักษะของผู้บริหารทุกระดับชั้น	2.540		
CSF 7.2 การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรระดับปฏิบัติการ		5.079	
KPI 7.2.1 แผนการส่งเสริมทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการ	1.693		
KPI 7.2.2 จำนวนกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการ	1.693		
KPI 7.2.3 ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากรต่อคนต่อปี	1.693		
CSF 8.1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม		9.985	
KPI 8.1.1 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบสมรรถนะ	9.985		
CSF 9.1 การพัฒนาตามสายอาชีพให้สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากร		9.762	
KPI 9.1.1 แผนการพัฒนาตามสายอาชีพ	4.881		
KPI 9.1.2 จำนวนตำแหน่งที่มีแผนการพัฒนาตามสายอาชีพ	4.881		
มิติที่ 4: คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน			10.282
CSF 10.1 สภาพแวดล้อมการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน		10.282	
KPI 10.1.1 ร้อยละของความพึงพอใจของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวก	10.282		

39.594

5. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแบบฟอร์ม HR Scorecard Template และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับกลยุทธ์ (Action plan)

เมื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดได้แล้ว คณะผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำแผนการปฏิบัติการเพื่อรองรับกลยุทธ์ (Action Plan) ให้แก่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวมทั้งร่วมกันกำหนดผู้รับผิดชอบร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลในแต่ละแผนงาน ดังตารางที่ 5.6 โดยแต่ละแผนนั้นได้กำหนดมาจากปัจจัยที่จะทำให้ประเด็นกลยุทธ์บรรลุผล (CSF) ว่าหากต้องการให้กลยุทธ์สำเร็จนั้นต้องมีแผนการปฏิบัติอย่างไรบ้าง โดยมีตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไปแล้วเป็นเกณฑ์ในการวัดผล

ตารางที่ 5.6

การกำหนดแผนการปฏิบัติการเพื่อรองรับกลยุทธ์ (Action Plan)

กลยุทธ์ 1: การวางแผนกำลังคน และสรรหาบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ
<p>CSF 1.1 การกำหนดอัตรากำลังคน</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายการตลาด</p> <p>แผน 1.1.1: โครงการวางแผนอัตรากำลังคน</p> <p>CSF 1.2 การสรรหาบุคลากร</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล</p> <p>แผน 1.2.1: โครงการร่วม ระหว่างสถาบันการศึกษา และบริษัท เพื่อการฝึกอบรม และรับเข้าทำงาน</p> <p>แผน 1.2.2: โครงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร -เฉพาะแผนกสรรหาและคัดเลือก</p> <p>แผน 1.2.3: โครงการศึกษา วิจัยถึงวิธีการ แนวน้อม และประสิทธิภาพ การสรรหา และคัดเลือก พนักงานภายในอุตสาหกรรมอาหารและการบริการ</p> <p>CSF 1.3 การสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กร</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายการตลาด</p> <p>แผน 1.3.1: โครงการวางแผนตลาด-การประชาสัมพันธ์ ที่มุ่งสู่กลุ่มผู้ว่างาน</p> <p>แผน 1.3.2: โครงการจัดทำกิจกรรมทางสังคม-มุ่งสู่ชุมชนเมือง และต่างจังหวัด</p>
กลยุทธ์ 2: สร้างโครงสร้างและระบบงานขององค์กรให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
<p>CSF 2.1 การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบงาน</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายปฏิบัติการ</p> <p>แผน 2.1.1: โครงการปรับโครงสร้างองค์กรและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน</p> <p>แผน 2.1.2: โครงการวางแผนประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจถึงระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐาน</p>

<p>กลยุทธ์ 3: สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและมีความรับผิดชอบร่วมกัน</p> <p>CSF 3.1 การกำหนดค่านิยม ทัศนคติ และวัฒนธรรมขององค์กร ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายการตลาด แผน 3.1.1: โครงการกำหนดและจัดทำและเผยแพร่ค่านิยม ทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์กร</p> <p>CSF 3.2 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายขององค์กร ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล แผน 3.2.1: โครงการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายขององค์กร แผน 3.2.2: โครงการสำรวจการรับรู้เกี่ยวกับค่านิยม ทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์กร</p>
<p>กลยุทธ์ 4: การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>CSF 4.1 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ แผน 4.1.1: โครงการจัดหาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล</p>
<p>กลยุทธ์ 5: วางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายแรงงานและกำหนดเขตแดนโครงสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ชัดเจน</p> <p>CSF 5.1 การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายบัญชี และฝ่ายการเงิน แผน 5.1.1: โครงการสำรวจค่าตอบแทน และผลประโยชน์ แผน 5.1.2: โครงการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน และผลประโยชน์</p> <p>CSF 5.2 ระบบงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายบัญชี และฝ่ายการเงิน แผน 5.2.1: โครงการจัดทำงบประมาณประจำปี</p>
<p>กลยุทธ์ 6: การบริหารจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้</p> <p>CSF 6.1 การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายปฏิบัติการ แผน 6.1.1: โครงการวางแผนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้กรณีศึกษาเพื่อการถ่ายโอนองค์ความรู้สู่การปฏิบัติจริง แผน 6.1.2: โครงการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ</p> <p>CSF 6.2 ระบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล แผน 6.2.1: โครงการวางแผนจัดทำระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง</p>

<p>กลยุทธ์ 7: พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีทักษะและความรู้เพียงพอต่อการทำงานและการพัฒนาองค์กร</p> <p>CSF 7.1 การเพิ่มทักษะของผู้บริหารทุกระดับชั้น</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล</p> <p>แผน 7.1.1: โครงการวางแผนพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร</p> <p>แผน 7.1.2: โครงการศึกษาดูงาน ภายในประเทศ-ระหว่างประเทศ</p> <p>แผน 7.1.3: โครงการพัฒนาผู้สอนจากภายในขององค์กร (Train the Trainer)</p> <p>แผน 7.1.4: โครงการวางแผนจัดทำแผนการฝึกอบรมรายบุคคล</p> <p>CSF 7.2 การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรระดับปฏิบัติการ</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายปฏิบัติการ</p> <p>แผน 7.2.1: โครงการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการโดยใช้การสอนหน้างาน (On the Job Training)</p> <p>แผน 7.2.2: โครงการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการโดยคู่มือการสอน</p> <p>แผน 7.2.3: โครงการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการโดยแบบฝึกหัดการสอน</p> <p>แผน 7.2.4: โครงการจัดหาหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมกับพนักงานตามตำแหน่งงาน</p>
<p>กลยุทธ์ 8: พัฒนาระบบการประเมินผลงาน เพื่อให้สอดคล้องกับจ่ายค่าตอบแทน</p> <p>CSF 8.1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายซ่อมบำรุง และฝ่ายการตลาด</p> <p>แผน 8.1.1: โครงการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายตำแหน่ง</p>
<p>กลยุทธ์ 9: กำหนดสายการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและรักษาพนักงานไว้</p> <p>CSF 9.1 การพัฒนาตามสายอาชีพให้สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากร</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล</p> <p>แผน 9.1.1: โครงการวางแผนการพัฒนาบุคลากรตามสายงาน</p>
<p>กลยุทธ์ 10: สร้างสภาพแวดล้อม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อดึงดูด และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน</p> <p>CSF 10.1 สภาพแวดล้อมการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายปฏิบัติการ</p> <p>แผน 10.1.1: โครงการสำรวจเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวก</p> <p>แผน 10.1.2: โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน</p>

จากนั้น เมื่อจัดแผนงานหรือโครงการต่างๆ ให้เหมาะสมกับปัจจัยที่จะทำให้กลยุทธ์ บรรลุผลต่างๆ นำมาจัดรวมเข้ากับมิติและประเด็นกลยุทธ์ทั้งหมดแล้ว ทำให้ได้เป็นตาราง HR Template ดังตารางที่ 5.7 เพื่อเป็นแผนที่กลยุทธ์ให้แก่บริษัทฯ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป