

**ภาคผนวก ง**  
การจัดทำ Content Analysis

ภาคผนวก ง

ตารางที่ 1ง

การจัดทำ Content Analysis

Strength	Content
<p>มีการหมุนเวียนงานกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>	<p>“ใช้การหมุนเวียนกันระหว่างสาขา ทุกคนแม้กระทั่งผู้จัดการ รองก็ย้าย เราจะได้ active ตลอดเวลา เพื่อเป็นการทำทนายในการแก้ปัญหา”</p> <p>“ทำงานแทนกันได้ทุกตำแหน่ง “</p> <p>“มีคนที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน ถึงแม้จะขาดกำลังคน แต่สามารถทำงานได้หลายหน้าที่”</p> <p>“หากอยู่ครวัไทยนานๆ เราให้โอกาส อาจย้ายไปอยู่เบเกอรี่ได้”</p>
<p>มีสวัสดิการเรื่องอาหารที่มากกว่าที่อื่น</p>	<p>“เรามีข้าวให้ทาน 3 มื้อ เทียบกับที่อื่น เมื่อคิดรวมๆกันแล้วเราให้มากกว่าที่อื่น”</p> <p>“ค่าตอบแทนไม่ต้องพูดถึง เราโอเคอยู่”</p> <p>“เงินเดือนแน่นอน ไม่เคยล่าช้า สวัสดิการให้เต็มที่ตามที่คุยกันไว้”</p> <p>“ค่าตอบแทนของเราดีกว่าที่อื่น มีบ้านพัก ถ้าไม่มีก็จะมีค่าบ้านพักให้ มีอาหาร 3 มื้อ ให้เรียนหนังสือได้”</p> <p>“รายได้สวัสดิการที่นี่ให้เต็มที่ แม้กระทั่งเรื่องข้าวเรื่องกิน”</p> <p>“มีข้าวให้กิน 3 มื้อ นอกจากนี้จะกินอะไรก็ได้ เสาร์ที่ 2 ที่ 3 ของเดือน”</p> <p>“สวัสดิการดี เงินเดือนไม่สำคัญเท่าสวัสดิการ ที่ให้มันมากกว่า เราให้อาหาร 3 มื้อ”</p>
<p>พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร</p>	<p>“ความรู้สึกการเป็นครอบครัวเดียวกัน ทำให้คุยกันง่าย มีความรักองค์กรสูง”</p> <p>“บางคนเป็น 10 ปี บางคนแต่งงานมีครอบครัวที่นี่เลย ใจรักที่อยู่ที่นี่”</p>

Strength	Content
<p>มีวัฒนธรรมการทำงานแบบกึ่งครอบครัวเอื้อเฟื้อ และยืดหยุ่น</p>	<p>“วัฒนธรรมองค์กรที่เราสร้างให้เขาเป็นเจ้าของ”</p> <p>“เราทำงานแบบกึ่งครอบครัวและกึ่งมืออาชีพ”</p> <p>“การทำงานแบบครอบครัว รุ่นพี่หรือเจ้านายจะต้องลงมาดูแล ลูกน้องระดับล่างๆ สร้างบรรยากาศให้เขารู้สึกอบอุ่น รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ให้โอกาสและความไว้วางใจ”</p> <p>“พนักงานจะค่อนข้างสนิทอยู่ด้วยกันมา 5 ปี ก็จะช่วยเหลือกันดี”</p> <p>“ถ้าร้านยุ่ง ก็จะสอนให้เขาช่วยเหลือกัน”</p> <p>“เราอยู่กันแบบพี่แบบนี้ ช่วยเหลือทำงานแทนกันได้ ถ้าหยุดขายร้านดี พี่ก็พาไปเลี้ยง”</p> <p>“ดูแลใกล้ชิด อยู่ใกล้เหมือนพี่น้อง คุยกันได้ มีอะไรปรึกษากันได้”</p>
<p>ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของพนักงาน</p>	<p>“อาจารย์ไม่หวงเรื่องกิน ขนม เบเกอรี่ ถ้าเหลือในแต่ละวันก็ทานได้”</p> <p>“พยายามสร้างสำนักงานให้ดูดีมีความภูมิใจ จะต้องทำ HRD ในแง่ของความเป็นเจ้าของ”</p> <p>“ผู้บริหารจะใส่ใจความเป็นอยู่ของพนักงานมาก เช่นมีปัญหาเรื่องส่งลูกเรียน ก็จะทำให้เงินทุนเพื่อการเรียนเป็นกรณีพิเศษ”</p> <p>“เราเน้นบริหารด้วยใจ ให้โอกาสในความเป็นเจ้าของ เขาจะได้อยากทำอะไรที่มันดีกว่าเดิม”</p> <p>“เป็นที่ตัวผู้บริหารที่สามารถทำให้ทุกคนรักที่จะอยู่กับองค์กร”</p>
<p>ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การให้บริการและความสามารถของฝ่ายทรัพยากรบุคคล</p>	<p>“ก็ดีขึ้นนะ แต่ก่อนที่ไม่มี HR พอมีคุณพ่เข้ามาก็ดีขึ้น มันเป็นระบบขึ้น”</p> <p>“สามารถ Support งานได้ ปรึกษาได้และพยายามแก้ปัญหาให้”</p> <p>“HR คุณพ่เป็นคนอัธยาศัยดี พนักงานค่อนข้างสนิทสนม เขาก็ไม่ต้องล้วงลึก พนักงานยินดีที่จะเล่าปัญหาให้ฟัง”</p>

Weakness	Content
การขาดแคลนกำลังคน	<p>“ก็อยากให้เราเรื่องคน คนเราไม่พอจริงๆ”</p> <p>“ไม่มีการวางโครงสร้างระบบว่าขั้นตอนควรจะเป็นยังไง เรื่องกำลังคนไม่สอดคล้องกับจำนวนพนักงาน”</p> <p>“อยากที่จะขยายไปต่างประเทศก็ไม่ได้ เพราะเราขาดคน”</p> <p>“บางที ครัวไทยขาด กว๋ยเตี๋ยขาด ล้างจานขาด ก็ต้องลงไปช่วยเอง”</p> <p>“อยากให้เรากำลังคนให้ก่อน เพราะโดนยืมกำลังคนไปสาขาอื่น”</p> <p>“ขาดกำลังคน ทำให้ทำอะไรก็ทำไม่ได้ ต้องโยก หมุนคนตลอดเวลา”</p> <p>“แล้วก็มีปัญหาเรื่องการเสิร์ฟซ้ำ เนื่องจากพนักงานเสิร์ฟไม่พอ”</p> <p>“การขาดคน พนักงานไม่เพียงพอ ทำให้การบริการทำได้ไม่เต็มที่ ส่งผลต่อยอดขาย”</p> <p>“เราได้คนดีแต่ขาดคนที่มีความสามารถที่ยังต้องได้รับการพัฒนา”</p> <p>“ผู้จัดการบางทีก็ต้องไปล้างห้องน้ำเพราะพนักงานไม่พอ หรือคนไม่พอ HR ก็ต้องไปช่วยเสิร์ฟ”</p> <p>“ขาดคนมากโดยเฉพาะระดับปฏิบัติการ วิกฤติ สุดๆ”</p> <p>“จะเปิดร้านใหม่ ขยายสาขาต่อ ก็พะว้าพะวัง หากคนทำงานไม่ทัน”</p>
การฝึกอบรมพนักงาน	<p>“อยากให้มีการฝึกอบรม ตั้งเอาไว้อย่างน้อยเดือนละครั้งเป็นการกระตุ้นพนักงาน”</p> <p>“อยากให้มีการอบรมการเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร”</p> <p>“สิ่งที่ต้องพัฒนาคือ Leadership ของหัวหน้า Business Unit”</p>

Weakness	Content
วิธีในการหาคนยังขาดประสิทธิภาพ	<p>“เราแปะป้ายรับสมัครหน้าร้าน ก็มีคนมาสมัคร แต่อยู่ได้ไม่ค่อยนานก็ไป”</p> <p>“เราก็ไม่แน่ใจว่าตำแหน่งมันหายากหรือเปล่า หรือว่าเขาไม่มีวิธีหรือเปล่า”</p> <p>“การหาคนต้องมานั่งหาเอง บุคลากรค่อนข้างขาด เลยทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ”</p> <p>“องค์กรเราเป็นแบบนี้ ลักษณะงาน ขนาดองค์กร Choice ในการเลือกคนของเราก็น้อยอยู่แล้ว”</p> <p>“เรื่องช่องทางการหาคน เราไม่รู้ว่าถูกจุดหรือไม่ บางที่เราได้คนไม่ตรงกับงาน</p>
ระบบการประเมินผลยังไม่อิงกับผลการปฏิบัติงาน	<p>“การประเมินเกี่ยวกับความรู้สึก พนักงานบางคนไม่เข้าใจ บางคนคิดว่าเกลียดที่โดนว่า”</p> <p>“ดูว่าน้องขยันไหม ขาดลามาสายเป็นยังไง หยุดแจ้งหรือเปล่า”</p> <p>“บางคนแค่ออยู่มานาน ผลตอบรับไม่ดี แต่องค์กรต้องการเลี้ยงคนแบบหล่อเลี้ยงน้ำใจ ก็เลยเก็บบุคลากรนี้ไว้”</p> <p>“ระบบการประเมินผลเรายังไม่อิงกับผลงานอิงกับความพอใจของคนประเมินมากกว่า”</p> <p>“การประเมินผลงานยังใช้อารมณ์มากกว่า แต่ถ้าระดับมืออาชีพ ทุกสาขาจะต้องทำงานบน Profit Sharing”</p>
แบรนด์ไม่ดึงดูดให้คนอยากมาทำงาน	<p>“เราไม่มีการออกสื่อที่ชัดเจน เค้าไม่รู้ว่าเราทำอะไร ก็จะไม่ไหลไปบริษัทใหญ่หรือที่มีแบรนด์”</p> <p>“คนเราน้อย หาคนได้ยาก เพราะแบรนด์เรายังไม่ดัง”</p> <p>“อาจจะเป็นที่แบรนด์ของเราด้วยที่ไม่มีการทำ PR มากนัก”</p>

Weakness	Content
ขาดการวาง Career Path ที่ชัดเจน	<p>“สามารถไต่ระดับขึ้นมาได้ แต่ปัจจุบันส่วนมากจะรับบุคคลภายนอกเข้ามา”</p> <p>“ก็จะโตขึ้นไปได้ในระดับแผนก แต่ถ้าเป็นระดับรองผู้จัดการ ผู้จัดการ คงจะต้องใช้ความสามารถมากกว่านี้”</p> <p>“ไม่ชอบขึ้นไปตำแหน่งสูงๆ เพราะรู้ว่างานหนัก จะให้ขึ้นเป็นผู้จัดการก็ไม่เอา ชอบที่จะอยู่ตรงนี้”</p>
ไม่มีการสื่อสารเรื่องเป้าหมายหรือนโยบายที่ชัดเจนให้พนักงานทราบ	<p>“ยังมีปัญหาในเรื่องการสื่อสารนโยบายต่างๆกับ แม้กระทั่งเรื่องนโยบาย วิสัยทัศน์ที่เราอยากจะเป็นอะไร เรามีแผนจะทำอะไรบ้าง”</p> <p>“ที่นี้ยังเหมือนกับทำงานแค่ตามหน้าที่อยู่ ยังไม่ได้พยายามคิดหาอะไรใหม่ ที่จะมาพัฒนาบริษัทให้ดีขึ้น ผู้จัดการยังไม่ได้วางแผนเพื่อป้องกันปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ยังใช้วิธีเจอปัญหาแล้วก็ค่อยแก้ไข ใช้ประสบการณ์ ความคล่องตัวส่วนบุคคลมากกว่า”</p>
เวลาในการทำงานยาวนาน และหนักกว่าร้านอื่น	<p>“งานก็หนักกว่าร้านอื่น ร้านค่อนข้างไวและยุ่ง และต้องบริการด้วย”</p>
ผู้จัดการระดับต้นไม่มั่นใจในการแสดงความคิดเห็น	<p>“นโยบายบางอย่างยังขึ้นกับการตัดสินใจของเจ้าของ ถึงแม้ร่วมกันคิดหลายฝ่ายแล้วสรุปว่าดี แต่ถ้าเจ้าของไม่ฟังพอใจก็ตกไป”</p> <p>“ให้ส่วนลด สามารถกำหนดเมนูในร้านได้ แต่บางครั้งพอเสนออะไรไป จากการขาดประสบการณ์ แล้วถูกตำหนิ ทำให้ทั้งหมดเลยไม่กล้า”</p>
การหักเงินพนักงานที่ทำผิดวินัย	<p>“การปรับเงิน มาสาย ลืมผ้ากันเปื้อน ผ้าโพกหัว ไม่ตัดเล็บ ลืมเสิร์ฟขนมตามที่ลูกค้าสั่ง ซึ่งมีเป็นไปกำหนดไว้เลยว่าแต่ละอย่างโดนเท่าไร”</p> <p>“นโยบายการปรับเรื่องวินัยในการทำงาน มาสาย ไม่ Scan นิ้ว จริงๆไม่ควรทำ น่าจะใช้อย่างอื่นแทน”</p>

Weakness	Content
<p>ไม่มีการควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนแรงงาน</p>	<p>“ค่าใช้จ่ายเรื่องคนของเราสูง เราต้องคิดบริหารจัดการโครงสร้างเงินเดือน ต้องมีเพดานไม่เช่นนั้นคนขับรถ คนชงกาแฟอีกหน่อยก็เงินเดือนหลายหมื่น”</p> <p>“ตามบที่ท่า ต้นทุนไม่ขาดทุน กำไรขั้นต้นมี แพงที่ค่าใช้จ่ายบริหาร พวกค่าเช่า เงินเดือน สวัสดิการที่มีค่าใช้จ่ายมากที่สุดคือค่าอาหาร”</p> <p>“การขึ้นเงินเดือนที่ขึ้นตามความพอใจส่วนบุคคลมากกว่า”</p>
<p>Turn over สูง</p>	<p>“Turn Over ก็สูงเหมือนกันนะ ประมาณ 8 % ต่อเดือน เห็นตัวเลขแล้วก็เครียดเหมือนกัน แต่ส่วนมากเป็นเด็กที่ทำงานไม่เกิน 6 เดือน”</p> <p>“พนักงานออกเยอะ บางคนอยากกลับบ้านมากก็ลาออกเลย คิดว่าเดี๋ยวก็หาใหม่ได้ เพราะแถวนี้ร้านอาหารเยอะ”</p> <p>“ในระดับพนักงาน turn over ค่อนข้างสูง เด็กรุ่นใหม่ชอบไปขายของห้าง ซอบอยู่สบายๆ เงินเดือนน้อยหน่อยๆ ได้แต่งตัว”</p> <p>“เรื่องคนสำคัญมาก โดยเฉพาะร้านเย็นตาโฟมีปัญหาเรื่องการเข้าออกงานสูง”</p> <p>“ในส่วนของพี จะมีคนเข้าออกตลอดเวลา บางครั้งไม่เพียงพอต่อปริมาณลูกค้า”</p>
Opportunity	Content
<p>มีความรู้หรือกรณีศึกษาอยู่มาก ทำให้ช่วยในการทำงาน</p>	<p>“เดี๋ยวนี้ มีแหล่งความรู้เยอะนะ มีตัวอย่าง มี Best Practice ของบริษัทต่างๆมากมายที่เราสามารถไปต่อยอดได้ หรือเอามาประยุกต์ใช้ ซึ่งต้องแก้ตั้งแต่เรื่องกลยุทธ์”</p>
<p>เทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้นทำให้บทบาทงานทางด้าน HR เปลี่ยนเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น</p>	<p>“นำ IT เข้ามาใช้ มี Database เก็บข้อมูลพนักงาน ก็ช่วยในเรื่องการบริหารจัดการ ทำงานง่ายขึ้น จะวิเคราะห์ข้อมูลก็สะดวกขึ้น”</p> <p>“พอมีเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาช่วย HR ก็ทำงาน Routine ลดลง บทบาทของ HR ก็เปลี่ยนไป ทำงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น”</p>

Opportunity	Content
<p>ภาครัฐสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการหาพนักงาน</p>	<p>“กรมการจัดหางานส่งเสริมให้นักเรียน นักศึกษาทำงานนอกเวลาเรียน และ ช่วยจัดหาให้กับสถานประกอบการที่แจ้งความประสงค์ โดยตำแหน่งงานที่นายจ้างต้องการมากที่สุด 5 อันดับแรก คือ พนักงานบริการลูกค้า พนักงานขาย พนักงานเสิร์ฟ พนักงานเช็คสต็อก พนักงานรับโทรศัพท์/พนักงานประจำสำนักงาน”</p> <p><a href="http://www.doe.go.th/news_detail.aspx?NewsID=1282">http://www.doe.go.th/news_detail.aspx?NewsID=1282</a></p> <p>ข่าวจากกรมการจัดหางาน 11 มีนาคม 2551 สืบค้นเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2551</p> <p>“นอกจากนี้คงจะต้องวิ่งผ่านกรมจัดหางาน หรือพวก กศน. หรือตามชุมชนท้องถิ่น เพื่อจะได้เด็กที่ตรงกลุ่มกว่า”</p>
Threat	Content
<p>ลูกค้ามีความคาดหวังในเรื่องการบริการมากขึ้น</p>	<p>“เราบริการไม่ทัน คนเราคิดว่าพอมากินราคาแพงก็หวังว่าจะได้รับการบริการที่ดีกว่านี้ ก็ต้องพยายามพัฒนาคนเพิ่มขึ้นอีก”</p>
<p>ธุรกิจร้านอาหารเติบโต ทำให้เกิดการแย่งกลุ่มคนที่ทำงานบริการ</p>	<p>“ร้านในห้าง แย่งตัว ดึงตัวกันมากที่สุดทีเดียว มีคู่แข่งเยอะ ทำให้หาคนยาก”</p> <p>“พื้นที่ในการเปิดร้านมีการแข่งขันสูง จำนวนร้านมากขึ้น แรงงานก็แข่งขันกันสูงขึ้น ”</p> <p>“ตอนนี้มีร้านอาหารเปิดเยอะ ทั้งญี่ปุ่น เกาหลี ไทย คนที่จะทำงานตรงนี้ก็จะมีอยู่จำนวนหนึ่ง แต่ละร้านก็จับจองแย่งกันไป”</p>
<p>ระบบการศึกษาที่สามารถเข้าศึกษาได้ง่ายและขาดคุณภาพ</p>	<p>“ระบบการศึกษาคิด คนไม่มีใครอยากเรียน ปวช. ปวส. คนก็จะต้องเรียนปริญญาหมด”</p> <p>“หลักสูตรด้านอาหารไม่ค่อยมีในเมืองไทย คนเรียนด้านอาหาร ไปทำโรงแรมกันหมด”</p>
<p>การไหลของแรงงานคุณภาพไปต่างประเทศ</p>	<p>“หลังๆแรงงานไทยนิยมไปทำงานต่างประเทศ พ่อครัว แม่ครัว ติ๋นไปญี่ปุ่นหมด เงินดี รัฐก็ส่งเสริม”</p>

Threat	Content
ค่านิยมและทัศนคติในการทำงาน เปลี่ยนไป	<p>“งานบริการชั่วโมงการทำงานยาว บางครั้งขายดีก็ทำงานก็เหนื่อย คนที่เข้ามาก็เลยไม่ค่อยอดทน มีทางเลือกอย่างอื่นที่ไม่จะทำในธุรกิจบริการ”</p> <p>“คนรุ่นใหม่ไม่ต้องการเป็นลูกจ้าง อยากจะประกอบธุรกิจส่วนตัวซะมากกว่า”</p> <p>“คนที่เข้ามาทำงานในธุรกิจนี้ยังขาดความพึงพอใจในการเข้ามาทำงาน”</p>