

ภาคผนวก จ
ที่มาของประเด็นกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis)

จากการแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานบริษัทฯ เพื่อให้คะแนนความสำคัญและคะแนนสถานภาพปัจจุบันของแต่ละประเด็นกลยุทธ์ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ จากนั้นนำความถี่ของผู้ที่เลือกให้คะแนนต่างๆ นำมาใส่ในตารางและนำมาหาค่าเฉลี่ยโดยถ่วงน้ำหนักกับระดับความสำคัญหรือสถานภาพปัจจุบัน แล้วคำนวณค่า Gap ออกมา ดังตารางที่ 1ข

ตารางที่ 1ข

แบบวิเคราะห์ความสำคัญของประเด็นกลยุทธ์กับสถานภาพปัจจุบันด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ส่วนต่าง (GAP Analysis)

ประเด็น		ความถี่คะแนนความสำคัญของประเด็นนี้ ต่อผลสำเร็จของบริษัท (ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน)						ความถี่คะแนนสถานภาพปัจจุบัน (ทำเรื่องนี้ได้ดีมากน้อยเพียงใด)						ผลต่าง (Gap) (ความสำคัญ- -สถานภาพ ปัจจุบัน)
		1	2	3	4	5	ค่าเฉลี่ย	1	2	3	4	5	ค่าเฉลี่ย	
1	จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด	0	1	14	5	13	3.91	12	10	6	5	0	2.12	1.79
2	จัดแผนงานกับภาครัฐ เพื่อสรรหา และฝึกอบรม พนักงาน	1	2	11	8	11	3.79	13	12	6	1	1	1.94	1.85
3	นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดภาระงาน ของพนักงาน	0	3	10	7	13	3.91	7	11	11	3	1	2.39	1.52
4	พัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถมากขึ้น ผ่านทางกระบวนการศึกษาในรูปแบบที่ผสมผสาน	0	0	6	12	15	4.27	7	10	11	4	1	2.45	1.82
5	พัฒนาขีดความสามารถของฝ่าย HR	0	0	10	9	14	4.12	10	4	15	3	1	2.42	1.70
6	สร้างสภาพแวดล้อม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อดึงดูด และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน	0	1	7	11	14	4.15	6	7	12	7	1	2.70	1.45

ประเด็น	ความถี่คะแนนความสำคัญของประเด็นนี้								ความถี่คะแนนสถานภาพปัจจุบัน					ผลต่าง (Gap) (ความสำคัญ- สถานภาพ ปัจจุบัน)
	1	2	3	4	5	ค่าเฉลี่ย	1	2	3	4	5	ค่าเฉลี่ย		
7	0	3	3	11	16	4.21	5	10	8	10	0	2.70	1.52	
8	0	1	6	9	17	4.27	4	13	9	6	1	2.61	1.67	
9	0	1	3	12	17	4.36	8	11	8	4	2	2.42	1.94	
10	0	0	7	14	12	4.15	4	10	13	5	1	2.67	1.48	
11	0	0	9	13	11	4.06	4	11	9	7	2	2.76	1.30	
12	0	1	8	13	11	4.03	6	7	13	6	1	2.67	1.36	
13	2	2	10	7	12	3.76	6	5	18	3	1	2.64	1.12	
14	2	0	7	13	11	3.94	2	10	16	5	0	2.73	1.21	

ประเด็น		ความถี่คะแนนความสำคัญของประเด็นนี้ ต่อผลสำเร็จของบริษัท (ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน)						ความถี่คะแนนสภาพปัจจุบัน (ทำเรื่องนี้ได้ดีมากน้อยเพียงใด)						ผลต่าง (Gap) (ความสำคัญ- -สภาพ ปัจจุบัน)
		1	2	3	4	5	ค่าเฉลี่ย	1	2	3	4	5	ค่าเฉลี่ย	
15	พัฒนาผู้จัดการระดับต้นให้มีภาวะผู้นำ และมีทักษะในการบริหาร และมีพฤติกรรมแบบผู้บริหารยุคใหม่	2	1	6	11	13	3.97	3	8	17	5	0	2.73	1.24
16	สื่อสารเป้าหมายขององค์กรและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายมากขึ้น	2	0	6	11	14	4.06	3	15	7	7	1	2.64	1.42
17	สร้างระบบการศึกษา และการพัฒนาภายในองค์กร	1	0	12	6	14	3.97	7	10	6	10	0	2.58	1.39
18	ปรับโครงสร้างการทำงานทั้งระบบ ให้เป็นมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และสากล	0	1	7	9	16	4.21	3	12	11	6	1	2.70	1.52
19	สร้างการทำงานที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และสร้างการมีเป้าหมายร่วมกัน	0	0	7	9	17	4.30	3	10	11	9	0	2.79	1.52

วิธีการคำนวณ

ตัวอย่างประเด็นที่ 19

ค่าเฉลี่ยของความสำคัญ = $[(0*1)+(0*2)+(7*3)+(9*4)+(17*5)]/(0+0+7+9+17) = 4.30$

ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน = $[(3*1)+(10*2)+(11*3)+(9*4)+(0*5)]/(3+10+11+9+0) = 2.79$

ผลต่าง (Gap) = $4.30 - 2.79 = 1.52$

2. การรวมประเด็นกลยุทธ์

เนื่องจากประเด็นทั้ง 19 ข้อ สามารถจัดกลุ่มได้ใหม่ ตามประเด็นที่มีความใกล้เคียงกัน จึงได้จัดประเด็นรวมเข้าด้วยกันใหม่เป็น 10 ประเด็น ดังตารางที่ 2๑

ตารางที่ 2๑
การรวมประเด็นกลยุทธ์

ประเด็นเดิม	ประเด็นใหม่
1. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด	1. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด
2. จัดแผนงานกับภาครัฐ เพื่อสรรหา และฝึกอบรม พนักงาน	2. วางแผนกำลังคน และสรรหาบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ
9. วางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันปัญหาการหาบุคลากรไม่ทันตามความต้องการ	
3. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดภาระงาน ของพนักงาน	3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
11. พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการสื่อสารภายในองค์กร	
4. พัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถมากขึ้น ผ่านทางกระบวนการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย	4. พัฒนาศักยภาพทุกระดับให้มีทักษะและความรู้เพียงพอต่อการทำงานและการพัฒนาองค์กร
5. พัฒนาขีดความสามารถของฝ่าย HR	
10. พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้เพียงพอต่อการพัฒนาองค์กร	
15. พัฒนาผู้จัดการระดับต้นให้มีภาวะผู้นำ และมีทักษะในการบริหาร และมีพฤติกรรมแบบผู้บริหารยุคใหม่	
17. สร้างระบบการศึกษา และการพัฒนาภายในองค์กร	5. สร้างสภาพแวดล้อม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อดึงดูด และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน
6. สร้างสภาพแวดล้อม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อดึงดูด และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน	
7. สร้างโครงสร้าง และ Vision mission ขององค์กร ที่มีส่วนร่วม และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	6. สร้างโครงสร้างและระบบงานขององค์กรให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
8. สร้างระบบการทำงานที่มีกระบวนการที่ชัดเจน เป็นมาตรฐาน เพื่อการบริการที่ยอดเยี่ยม	
18. ปรับโครงสร้างการทำงานทั้งระบบ ให้เป็นมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และสากล	

ประเด็นเดิม	ประเด็นใหม่
12. พัฒนาระบบการประเมินผลงานเพื่อให้สอดคล้องกับจ่ายค่าตอบแทน	7. พัฒนาระบบการประเมินผลงานเพื่อให้สอดคล้องกับจ่ายค่าตอบแทน
13. วางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายแรงงานและกำหนดเขตงานโครงสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ชัดเจน	8. วางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายแรงงานและกำหนดเขตงานโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน
14. กำหนดสายการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและรักษาพนักงานไว้	9. กำหนดสายการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและรักษาพนักงานไว้
16. สื่อสารเป้าหมายขององค์กรและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายมากขึ้น	10. สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและมีความรับผิดชอบร่วมกัน
19. สร้างการทำงานที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และสร้างการมีเป้าหมายร่วมกัน	

3. การคิดผล Gap ใหม่

จากการที่รวมประเด็นที่ใกล้เคียงกันเข้าด้วยกันจนเหลือ 10 ประเด็นแล้ว ทำให้ผล Gap ที่ได้ต้องคำนวณใหม่ โดยผล Gap ใหม่ นั้น โดยจะต้องคำนวณจากค่าความสำคัญและสถานภาพปัจจุบันของประเด็นเดิมก่อนรวม นำมาเฉลี่ยให้เป็นความสำคัญและสถานภาพปัจจุบันของประเด็นใหม่ จึงจะนำมาคิดผล Gap ใหม่ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ดังตารางที่ 3ด

ตารางที่ 3ด

ผล Gap หลังจากการรวมประเด็นกลยุทธ์ใหม่แล้ว

ประเด็นเดิม	ประเด็นใหม่	ความสำคัญของประเด็นนี้ต่อผลสำเร็จของบริษัท		สถานภาพปัจจุบัน (สามารถทำเรื่องนี้ได้ดีเพียงใด)		ผลต่าง (Gap) (ความสำคัญ-สถานภาพปัจจุบัน)	ผล Gap รวม
		ค่าเฉลี่ย	เฉลี่ยรวม	ค่าเฉลี่ย	เฉลี่ยรวม		
1. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้หรือนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด	1. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด	3.91	3.91	2.12	2.12	1.79	1.79
2. จัดแผนงานกับภาครัฐ เพื่อสรรหาและฝึกอบรมพนักงาน	2. วางแผนกำลังคน และสรรหาบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ	3.79	4.08	1.94	2.18	1.85	1.89
9. วางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันปัญหาการขาดบุคลากร ไม่ทันตามความต้องการ		4.36		2.42		1.94	
3. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดภาระงานของพนักงาน	3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.91	3.98	2.39	2.58	1.52	1.41
11. พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการสื่อสารภายในองค์กร		4.06		2.76		1.30	
4. พัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถมากขึ้น ผ่านทางกระบวนการศึกษาในรูปแบบที่ผสมผสาน	4. พัฒนาศักยภาพทุกระดับให้ มีทักษะและความรู้เพียงพอ ต่อการทำงานและการพัฒนาองค์กร	4.27	4.10	2.45	2.57	1.82	1.53
5. พัฒนาขีดความสามารถของฝ่ายทรัพยากรบุคคล		4.12		2.42		1.70	
10. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความรู้เพียงพอต่อการพัฒนาองค์กร		4.15		2.67		1.48	
15. พัฒนาผู้จัดการระดับต้นให้มีภาวะผู้นำ ทักษะในการบริหารและมีพฤติกรรมแบบผู้บริหารยุคใหม่		3.97		2.73		1.24	
17. สร้างระบบการศึกษาและการพัฒนาภายในองค์กร		3.97		2.58		1.39	

ประเด็นเดิม	ประเด็นใหม่	ความสำคัญของประเด็น นี้ต่อผลสำเร็จของบริษัท		สถานภาพปัจจุบัน (สามารถทำเรื่องนี้ได้ดี เพียงใด)		ผลต่าง (Gap) (ความสำคัญ- สถานภาพ ปัจจุบัน)	ผล Gap รวม
		ค่าเฉลี่ย	เฉลี่ยรวม	ค่าเฉลี่ย	เฉลี่ยรวม		
6. สร้างสภาพแวดล้อม จัดหาสิ่ง อำนวยความสะดวกเพื่อดึงดูดและพัฒนา คุณภาพชีวิตของพนักงานให้ม ีความสุขในการทำงาน	5. สร้างสภาพแวดล้อม จัดหา สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อ ดึงดูด และพัฒนาคุณภาพ ชีวิตของพนักงานให้มีความสุข การทำงาน	4.15	4.15	2.70	2.70	1.45	1.45
7. สร้างโครงสร้างและ Vision Mission ขององค์กรที่มีส่วนร่วม และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	6. สร้างโครงสร้างและ ระบบงานขององค์กรให้มี มาตรฐานและสอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร	4.21	4.23	2.70	2.67	1.52	1.57
8. สร้างระบบการทำงานที่มี กระบวนการที่ชัดเจน เป็นมาตรฐาน เพื่อการบริการที่ยอดเยี่ยม		4.27		2.61		1.67	
18. ปรับโครงสร้างการทำงานทั้ง ระบบให้เป็นมาตรฐาน และเป็นที ยอมรับในระดับชาติและสากล		4.21		2.70		1.52	
12. พัฒนาระบบการประเมินผล งาน เพื่อให้สอดคล้องกับ คำตอบแทน	7. พัฒนาระบบการ ประเมินผลงานเพื่อให้ สอดคล้องกับการจ่าย คำตอบแทน	4.03	4.03	2.67	2.67	1.36	1.36
13. วางแผนและควบคุมค่าใช้จ่าย แรงงานและกำหนดเพดาน โครงสร้างคำตอบแทนและ ผลประโยชน์ที่ชัดเจน	8. วางแผนและควบคุม ค่าใช้จ่ายแรงงานและกำหนด เพดานโครงสร้างเงินเดือนที่ ชัดเจน	3.76	3.76	2.64	2.64	1.12	1.12
14. กำหนดสายงานการทำงานที่ ชัดเจน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและรักษา พนักงานไว้	9. กำหนดสายงานการทำงานที่ ชัดเจน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและ รักษาพนักงานไว้	3.94	3.94	2.73	2.73	1.21	1.21
16. สื่อสารเป้าหมายขององค์กร และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการ ทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายมากขึ้น	10. สร้างวัฒนธรรมการ ทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและมี ความรับผิดชอบร่วมกัน	4.06	4.18	2.64	2.71	1.42	1.47
19. สร้างการทำงานที่มีส่วนร่วม รับผิดชอบ และสร้างการมีเป้าหมาย ร่วมกัน		4.30		2.79		1.52	

วิธีการคำนวณ ตัวอย่างประเด็นกลยุทธ์ที่ 10

ผล Gap ใหม่ = ค่าเฉลี่ยความสำคัญของประเด็นเดิม - ค่าเฉลี่ยสถานภาพปัจจุบันของประเด็นเดิม

$$\text{ผล Gap ใหม่} = [(4.06+4.30)/2] - [(2.64+2.79)/2] = 1.47$$

4. การเปรียบเทียบผล Gap ของแต่ละกลุ่มพนักงาน

นอกจากผล Gap รวมของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จากวิธีการคำนวณในตารางที่ 3ข ที่ได้แสดงผลสรุปดังตารางที่ 4ข แล้ว คณะผู้ให้คำปรึกษาได้คำนวณผล Gap โดยแยกเป็นอีก 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือกลุ่มผู้บริหารและผู้จัดการ กลุ่มที่ 2 คือกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อหาความแตกต่างว่าแต่ละกลุ่มพนักงานให้คะแนนความต่างต่อประเด็นกลยุทธ์แต่ละประเด็นแตกต่างกันหรือไม่ ดังแสดงผลการคำนวณในตารางที่ 5ข และ 6ข

ตารางที่ 4ข

ผล Gap รวมของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

Gap	ประเด็น
1.89	2. วางแผนกำลังคน และสรรหาบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ
1.79	1. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด
1.57	6. สร้างโครงสร้างและระบบงานขององค์กรให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
1.53	4. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีทักษะและความรู้เพียงพอต่อการทำงานและการพัฒนาองค์กร
1.47	10. สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและมีความรับผิดชอบร่วมกัน
1.45	5. สร้างสภาพแวดล้อม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อดึงดูด และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน
1.41	3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
1.36	7. พัฒนาระบบการประเมินผลงานเพื่อให้สอดคล้องกับจ่ายค่าตอบแทน
1.21	9. กำหนดสายการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและรักษาพนักงานไว้
1.12	8. วางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายแรงงานและกำหนดเพดานโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน

ตารางที่ 5

ผล Gap ของผู้บริหารและผู้จัดการ

Gap	ประเด็น
2.55	2. วางแผนกำลังคน และสรรหาบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ
2.10	1. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด
2.04	4. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีทักษะและความรู้เพียงพอต่อการทำงานและการพัฒนาองค์กร
1.90	3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
1.90	6. สร้างโครงสร้างและระบบงานขององค์กรให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
1.90	10. สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและมีความรับผิดชอบร่วมกัน
1.70	5. สร้างสภาพแวดล้อม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อดึงดูด และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน
1.30	7. พัฒนาระบบการประเมินผลงานเพื่อให้สอดคล้องกับจ่ายค่าตอบแทน
1.20	8. วางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายแรงงานและกำหนดเพดานโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน
1.20	9. กำหนดสายการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและรักษาพนักงานไว้

ตารางที่ 6

ผล Gap พนักงานระดับปฏิบัติการ

Gap	ประเด็น
1.65	1. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด
1.61	2. วางแผนกำลังคน และสรรหาบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ
1.42	6. สร้างโครงสร้างและระบบงานขององค์กรให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
1.39	7. พัฒนาระบบการประเมินผลงานเพื่อให้สอดคล้องกับจ่ายค่าตอบแทน
1.35	5. สร้างสภาพแวดล้อม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อดึงดูด และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน
1.31	4. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีทักษะและความรู้เพียงพอต่อการทำงานและการพัฒนาองค์กร
1.28	10. สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและมีความรับผิดชอบร่วมกัน
1.22	9. กำหนดสายการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและรักษาพนักงานไว้
1.20	3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
1.09	8. วางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายแรงงานและกำหนดเพดานโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน

เมื่อแยกผล Gap ออกเป็นทั้งหมด 3 กลุ่มแล้ว ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้เลือกใช้คะแนน Gap รวมทั้งหมด โดยไม่ได้แยกตามกลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถาม เนื่องจากลำดับที่ได้ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในลำดับต้นๆเป็นประเด็นที่ใกล้เคียงกัน นอกจากนั้น การใช้คะแนน Gap รวม ทำให้คะแนนความสำคัญของประเด็นที่ได้เป็นตัวแทนของบุคลากรของทั้งบริษัทฯ ได้มากที่สุด

5. การทำ Force field Analysis เพื่อหา CSF

การจัดทำ CSF นั้นมีวิธีการทำจากการนำเอาประเด็นกลยุทธ์แต่ละประเด็นมาหาว่าประเด็นนั้นๆ มีแรงเสริมหรือสิ่งที่บริษัทฯ มีอยู่สิ่งใดที่ช่วยให้ประเด็นนั้นสำเร็จและมีแรงต้านหรืออุปสรรคใดที่ทำให้ประเด็นนั้นไม่สำเร็จ แล้วจึงมาหาเพิ่มว่ามีสิ่งใดที่ช่วยเพิ่มแรงเสริมและมีสิ่งใดที่ช่วยลดแรงต้าน จึงจะให้ได้ออกมาเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) ดังตารางที่ 7ด

ตารางที่ 7ด

การหาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) โดยใช้เทคนิค Force Field Analysis

ประเด็นกลยุทธ์ 1 : การวางแผนกำลังคน และสรรหาบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ	
แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> ▪ แหล่งจัดหาแรงงานได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน ▪ มีการหมุนเวียนงาน ทำให้สามารถทำงานได้หลากหลายตำแหน่งงาน และทดแทนเวลาขาดคน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การขาดแคลนกำลังคน ▪ วิธีในการหาคนยังขาดประสิทธิภาพ ▪ ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานเปลี่ยนไป ▪ แบรินต์ไม่ดึงดูดให้คนอยากมาทำงาน ▪ Turn over สูง
สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆเพื่อสรรหาบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การกำหนดอัตรากำลังคน ▪ ทำการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของบริษัทเพื่อให้คนเข้าใจและดึงดูดให้อยากมาทำงานบริการ

ประเด็นกลยุทธ์ 2 : สร้างโครงสร้างและระบบงานขององค์กรให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	
แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> ▪ พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ▪ มีการหมุนเวียนงานกัน ซึ่งทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ พนักงานไม่เข้าใจเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน ▪ ธุรกิจร้านอาหารเติบโต ทำให้เกิดการแย่งกลุ่มคนที่ทำงานบริการ ▪ ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานเปลี่ยนไป ▪ การขาดแคลนกำลังคน ▪ ขาดการฝึกอบรมที่เป็นระบบ ▪ ระบบการประเมินผลยังไม่อิงกับผลการปฏิบัติงาน ▪ ขาดการวาง Career Path ที่ชัดเจน ▪ เวลาในการทำงานยาวนาน และหนักกว่าร้านอื่น ▪ ไม่มีการสื่อสารเรื่องเป้าหมายหรือนโยบายที่ชัดเจนให้พนักงานทราบ ▪ ไม่มีการควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนแรงงาน
สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรที่เป็นมาตรฐานภายใต้อุตสาหกรรมเดียวกัน แล้วนำมาพัฒนาองค์กร ▪ จัดทำกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพสร้างให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ▪ ศึกษากฎ ระเบียบ มาตรฐานแรงงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสร้างมาตรฐานให้ได้รับการยอมรับ

ประเด็นกลยุทธ์ 3 : สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและมีความรับผิดชอบร่วมกัน	
แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> มีความรู้หรือกรณีศึกษาอยู่มาก ทำให้ช่วยในการทำงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น ทำให้บทบาทงานทางด้าน HR เปลี่ยนเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้จัดการระดับต้นไม่มั่นใจในการแสดงความคิดเห็น ไม่มีการสื่อสารเรื่องเป้าหมายหรือนโยบายที่ชัดเจนให้พนักงานทราบ พนักงานไม่เข้าใจจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างชัดเจน ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานเปลี่ยนไป
สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน
<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมความมีส่วนร่วมในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> การกำหนดค่านิยม ทัศนคติ และวัฒนธรรมขององค์การ การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายขององค์การ
ประเด็นกลยุทธ์ 4 : การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	
แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> เทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น ทำให้บทบาทงานทางด้าน HR เปลี่ยนเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยี
สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน
<ul style="list-style-type: none"> ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> นำระบบคอมพิวเตอร์ที่ง่ายต่อการใช้งานและการประสานงานภายใน
ประเด็นกลยุทธ์ 5 : วางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายแรงงานและกำหนดเพดานโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน	
แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> มีความรู้หรือกรณีศึกษาอยู่มาก ทำให้ช่วยในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนแรงงาน

สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน
<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาเปรียบเทียบวิธีในการกำหนดโครงสร้างเงินเดือน 	<ul style="list-style-type: none"> การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ระบบงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
ประเด็นกลยุทธ์ 6 : การบริหารจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้	
แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> มีผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ มีวัฒนธรรมการทำงานแบบกึ่งครอบครัวเอื้อเพื่อ และยืดหยุ่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การให้บริการและความสามารถของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีความรู้หรือกรณีศึกษาอยู่มาก ทำให้ช่วยในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารระดับต้นขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ไม่สามารถจัดตารางเวลาที่เหมาะสมได้ เวลาในการทำงานยาวนาน และหนัก กว่าร้านอื่น ผู้จัดการระดับต้นไม่มั่นใจในการแสดงความคิดเห็น
สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน
<ul style="list-style-type: none"> การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด ระบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร นำระบบการจัดการความรู้มาใช้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร นำกรณีศึกษามารวบรวม เผยแพร่ และสื่อสารให้ทั่วทั้งองค์กร 	
ประเด็นกลยุทธ์ 7 : การพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีทักษะและความรู้เพียงพอต่อการทำงานและการพัฒนาองค์กร	
แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> มีผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดเวลาในการให้พนักงานไปฝึกอบรม

<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีความรู้หรือกรณีศึกษาอยู่มาก ทำให้ช่วยในการทำงาน ▪ เทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น ทำให้บทบาทงานทางด้าน HR เปลี่ยนเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ▪ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การให้บริการและความสามารถของฝ่ายทรัพยากรบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ขาดคนทำงานอย่างเพียงพอ ▪ ผู้จัดการระดับต้นไม่มั่นใจในการแสดงความคิดเห็น ▪ ความพร้อมของ Trainer
สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน
<ul style="list-style-type: none"> ▪ สร้างหลักสูตรการพัฒนาตามสายอาชีพของพนักงาน ▪ หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ของพนักงานแต่ละระดับ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การเพิ่มทักษะของผู้บริหารทุกระดับชั้น ▪ การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรระดับปฏิบัติการ
ประเด็นกลยุทธ์ 8 : พัฒนาระบบการประเมินผลงานเพื่อให้สอดคล้องกับจ่ายค่าตอบแทน	
แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีความรู้หรือกรณีศึกษาอยู่มาก ทำให้ช่วยในการทำงาน ▪ พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ระบบการประเมินผลยังไม่อิงกับผลการปฏิบัติงาน ▪ ไม่มีการควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนแรงงาน
สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อช่วยส่งเสริมพัฒนาทักษะการทำงาน ▪ สร้างทัศนคติที่ดีให้พนักงานเข้าใจว่าถ้ามีพฤติกรรมการทำงานที่ดี จะได้รับการประเมินผลดี และส่งผลให้ค่าตอบแทนดีด้วย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม

ประเด็นกลยุทธ์ 9 : กำหนดสายการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและรักษาพนักงานไว้

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีความรู้หรือกรณีศึกษาอยู่มาก ทำให้ช่วยในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ พนักงานไม่ได้สนใจในความก้าวหน้า แต่พอใจกับสิ่งที่ทำอยู่ ▪ ขาดการวาง Career Path ที่ชัดเจน ▪ Turn over สูง
สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน
<ul style="list-style-type: none"> ▪ สร้างการรับรู้ให้พนักงานเข้าใจถึงระบบการทำงานจนทำให้พนักงานพึงพอใจกับระบบการทำงานได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากเติบโต ▪ การพัฒนาตามสายอาชีพให้สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากร

ประเด็นกลยุทธ์ 10 : สร้างสภาพแวดล้อม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อดึงดูด และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> ▪ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นกันเอง ▪ มีสวัสดิการเรื่องอาหารที่มากกว่าที่อื่น ▪ พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ▪ มีวัฒนธรรมการทำงานแบบกึ่งครอบครัวเอื้อเฟื้อ และยืดหยุ่น ▪ ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของพนักงาน ▪ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การให้บริการและความสามารถของ HR 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ธุรกิจร้านอาหารเติบโต ทำให้เกิดการแย่งกลุ่มคนที่ทำงานบริการ ▪ คนรุ่นใหม่มีค่านิยมและทัศนคติในเชิงลบต่อธุรกิจบริการ
สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน
<ul style="list-style-type: none"> ▪ สภาพแวดล้อมการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 	

