

กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำรายงาน
การวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา : ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำรายงาน
การวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา : ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

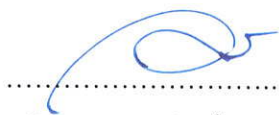
ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2558



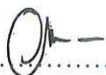
นางสาวรัชกัญ ตั้งมานะกิจ
ผู้วิจัย



ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์อรรถพร ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



พาสัน ทิมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณา และช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และขอขอบคุณอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ซึ่งได้กรุณาสละเวลามาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้จัดทำรู้สึกซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ อาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ กรรมการสอบ สารนิพนธ์ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา รวมถึงให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา ต่างๆ ตลอดจนตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ผู้จัดทำตลอดมา เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆ ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาใน สถาบันแห่งนี้ ยังผลให้ผู้จัดทำมีความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น ผู้อำนวยการ กลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์, ผู้จัดการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการบริหารระบบข้อมูล HRMS สังกัดหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ รวมถึงให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำ สารนิพนธ์ฉบับนี้ให้เสร็จสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว รวมทั้งเพื่อนนักศึกษา ปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 17A ทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือกัน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด และผู้อยู่เบื้องหลัง ความสำเร็จทั้งหมด ทั้งคอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านเสมอมา ผู้จัดทำสารนิพนธ์ รู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้บ้างไม่มากนัก น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ ด้วย

รัชกร ตั้งมานะกิจ

กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล
กรณีศึกษา : ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

STRATEGIES TO REDUCE COSTS AND OPTIMIZE DATA ANALYSIS, HR ANALYTIC
REPORTING. : CASE STUDY OF SIAM COMMERCIAL BANK CO., LTD.

รชนก ตั้งมานะกิจ 5750192

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัตรทิพย์ เกตุศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการลดค่าใช้จ่ายและปรับปรุงกระบวนการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล ที่มีขั้นตอนมาก ยุ่งยาก ทำให้งานล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อีกทั้งการทำงานบางอย่างที่มีอยู่ในกระบวนการทำงานไม่ก่อให้เกิดคุณค่าใดๆ กับชิ้นงานโดยเฉพาะในกรณีที่มีการแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดของข้อมูล ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานมากขึ้นโดยไม่จำเป็น โดยการวิจัยในครั้งนี้เลือกศึกษาแนวทางเพื่อหากลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดทำรายงานและลดค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและต้นทุนค่าเสียโอกาสต่างๆ และในขณะเดียวกันก็เพื่อให้ธนาคารมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งและมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืนอีกด้วย โดยใช้กลยุทธ์แก้ไขปัญหในส่วนของกระบวนการทำงานและการวางแผนการดำเนินงาน (Action plan) ที่ได้นำกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงไปใช้งานจริง อีกทั้งยังมีการกำหนดกรอบการวัดและการประเมิน (KPI) พร้อมด้วยการเตรียมการบริหารจัดการความเสี่ยงในประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหาเพื่อเตรียมความพร้อมให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

คำสำคัญ : กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่าย /ปรับปรุงกระบวนการทำงาน/ การจัดทำรายงานวิเคราะห์ข้อมูล
ทรัพยากรบุคคล / HR Dashboard

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
สารบัญรูปภาพ (ต่อ)	ซ
บทที่ 1 บทนำ (Introduction)	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมธุรกิจและคู่แข่ง	2
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	6
1.4 สภาพปัญหา	14
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	20
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Process Flow และ Swim Lane Diagram	22
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาการจัดทำรายการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล	25
2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา	30
บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	31
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	32
3.2 โครงสร้างของปัญหา	33
3.3 แผนภูมิแสดงวงเหตุผลของการจัดทำรายการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล	34
3.4 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	37

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	38
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	39
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	42
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	44
4.4 แนวทางกลยุทธ์การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล	46
4.5 บทสรุปการใช้กลยุทธ์	52
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	54
5.1 แผนการจัดการกลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง	54
5.2 การนำแผนกลยุทธ์โดยใช้ทฤษฎี The 8 Step of Change process มาประยุกต์ใช้	57
5.3 การกำหนดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงาน	59
5.4 กำหนดแนวทางและจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)	61
5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง	67
5.6 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์	71
5.7 บทสรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	76
บรรณานุกรม	77
ประวัติผู้วิจัย	79

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงโครงสร้างรายได้ของธนาคารจำแนกตามกลุ่มธุรกิจ	8
5.1 แสดงตารางดัชนีชี้วัดความสำเร็จและผลที่คาดว่าจะได้รับของการดำเนินงาน	60
5.2 แสดง (Action Plan) แผนการดำเนินงาน iWOW Project Plan (HR Dashboard)	63
5.3 แสดงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน	72



สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงการจัดกลุ่มคู่แข่งชั้นตามส่วนแบ่งการตลาดธนาคารพาณิชย์ไทย	3
1.2 แสดงโครงสร้างการบริหารงานของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน)	6
1.3 แสดงโครงสร้างรายได้จำแนกตามกลุ่มธุรกิจ	8
1.4 แสดงโครงสร้างรายได้จำแนกตามกลุ่มธุรกิจปี 2557	9
1.5 แสดงกำไรสุทธิตั้งแต่ปี 2554 – 2557	10
1.6 แสดงอัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (%) ตั้งแต่ปี 2555 – 2557	10
1.7 แสดงผลประกอบการของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 4 แห่ง	11
1.8 แสดงรายได้และกำไรสุทธิต่อพนักงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 4 แห่ง	12
1.9 แสดงโครงสร้างกลุ่มทรัพยากรบุคคล	15
1.10 แสดงอัตราส่วนค่าใช้จ่ายของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล	17
1.11 แสดงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน	17
2.1 แสดง Procedure การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล	21
2.2 แสดงแผนภาพการทำงานของกระบวนการ (Process Flow Diagram)	22
2.3 แสดงตัวอย่างการทำงานแบบตามลำดับ (Sequence)	23
2.4 แสดงตัวอย่างการเลือกกระทำตามเงื่อนไข (Decision or Selection)	23
2.5 แสดงตัวอย่างการทำซ้ำ (Repeating or Loop)	24
2.6 แสดงตัวอย่าง Process Flow Diagram การจัดทำรายงานวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล	26
2.7 แสดงตัวอย่าง Swim Lane Diagram การจัดทำรายงานวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล	28
3.1 แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร	32
3.2 แสดงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลตามเวลา	33
3.3 แสดงวงเหตุผลของการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล	34

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า
3.4 แสดงวงรอบประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคาร	35
3.5 แสดงวงรอบประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน	35
3.6 แสดงวงรอบการทำงานของพนักงาน	36
4.1 แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	38
4.2 แสดงกระบวนการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลหลังปรับกลยุทธ์	48
4.3 แสดงการเปรียบเทียบถึงกระบวนการทำงานเดิมและกระบวนการทำงานใหม่หลังนำ กลยุทธ์เข้าแก้ไขขั้นตอนและกระบวนการจัดทำรายงานวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล	49
4.4 แสดงภาพตัวอย่างการใช้โปรแกรมไมโครซอฟต์เอ็กเซล (MS Excel) ในการทำรายงาน ในรูปแบบ Dashboard	52
5.1 แสดงกระบวนการของทฤษฎี Kotter's 8 Steps of Change process	56
5.2 แสดงขั้นตอนการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนของ Kotter	57
5.3 แสดงแผนผังกำหนดงาน (Gantt chart)	65
5.4 แสดงแผนโครงการ Project Overview ของ iWOW Project Plan (HR Dashboard)	66
5.5 แสดงรูปแบบตัวอย่างการแสดงผลและการใช้งานของ iWOW Project (HR Dashboard)	66
5.6 แสดงรูปแบบตัวอย่าง Indicator factor ของ iWOW Project (HR Dashboard)	67
5.7 แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	76

บทที่ 1

บทนำ (Introduction)

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วและผู้คนจำนวนมากมีโอกาที่จะเข้าถึงเทคโนโลยีดังกล่าวได้ง่ายดาย เทคโนโลยีจึงกลายมาเป็นส่วนหนึ่งที่จะขาดมิได้ในชีวิตของคนยุคใหม่ไม่เพียงแต่เทคโนโลยีเพื่อการดำรงชีวิตประจำวัน แต่ยังหมายถึงเทคโนโลยีในการทำงานด้วย และเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในอนาคตองค์กรที่ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อโลกในยุคที่ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญอย่างมากในปัจจุบัน ความถูกต้อง แม่นยำ และความรวดเร็ว จะเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์องค์กรได้อย่างถูกต้องนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันและโอกาสในการทำอะไรให้กับองค์กรและในขณะเดียวกันเราก็สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและต้นทุนค่าเสียโอกาสต่างๆ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อีกด้วย ซึ่งวิธีการปรับตัวและปรับปรุงกระบวนการทำงานเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นของทุกหน่วยงานทั่วทั้งองค์กรที่ต้องปรับปรุง พัฒนาระบบการ วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและทิศทางขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน รวมทั้งหน่วยงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรด้วย

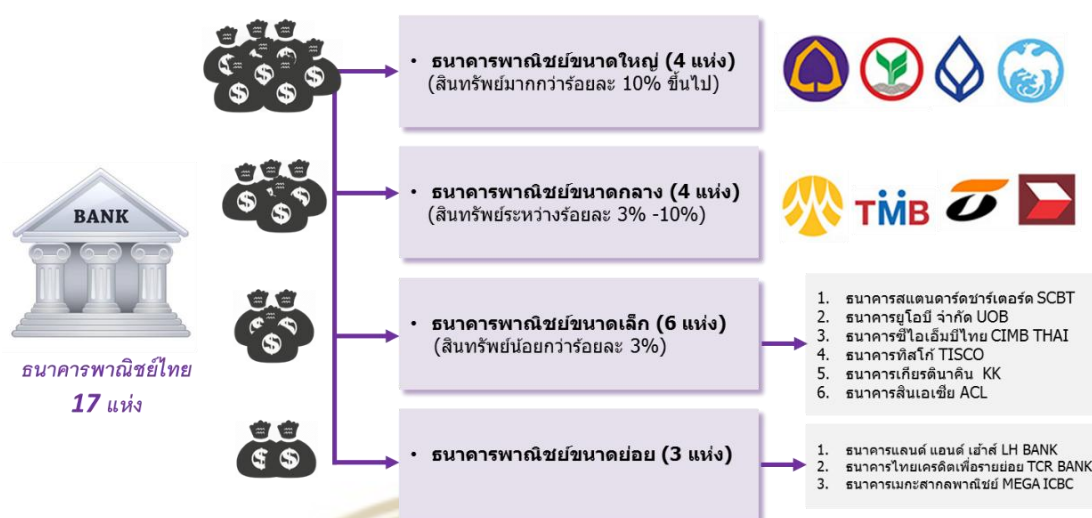
ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ระบบธุรกิจก็มีการแข่งขันกันค่อนข้างรุนแรงและนับวันจะทวีมากขึ้นเรื่อย ๆ นั้น หน่วยงานทรัพยากรบุคคลในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งจึงนับเป็นแหล่งของข้อมูลปริมาณมหาศาลขององค์กร การสร้างคุณค่าจากข้อมูลที่มีปริมาณมากให้สามารถช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์หรือตอบสนองทิศทาง การดำเนินธุรกิจขององค์กรได้นั้นจึงนับเป็นความท้าทายของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างยิ่ง ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณค่าของงานหรือ HR Value ขององค์กรได้อย่างดี ฉะนั้นหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบเดิมๆ พัฒนาระบบการทำงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริหารและสอดคล้องกับทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทำให้องค์กรมีผลงานสูงขึ้น มีกำไร มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ดังนั้น ผู้เขียนเห็นว่าแนวทางของการบริหารงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาวิธีการ กระบวนการทำงานแบบเดิมให้ทันสมัยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารและลูกค้าที่เป็นพนักงานภายในองค์กร รวมไปถึงลูกค้าภายนอกองค์กรได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ในบริบทนี้ผู้เขียนขอกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการข้อมูลปริมาณมากที่กระจัดกระจายอยู่ทั่วทั้งองค์กร เพื่อลดเวลาจากการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพนักงานปริมาณมากๆ และเพื่อลดต้นทุนการบริหารจัดการงานทรัพยากรบุคคล เช่น ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดเอกสาร ลดระยะเวลาในกระบวนการทำงาน รวมทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนค่าเสียโอกาสต่างๆที่เกิดขึ้นได้ อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งจะสามารถตอบสนองกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรและยกระดับขีดความสามารถขององค์กรได้

1.2 ภาพรวมของธุรกิจและคู่แข่ง

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินภาคเอกชนที่มีความสำคัญที่สุดในประเทศไทย เพราะมีปริมาณเงินฝากและจำนวนเงินให้กู้สูงสุดเมื่อเทียบกับสถาบันการเงินอื่นๆ ตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์เป็นบริษัทมหาชนจำกัด โดยยอมให้ไม่ต้องใช้คำว่า “บริษัท” นำหน้า แต่ให้มีคำว่า “จำกัด” ไว้ท้ายชื่อก่อนนั้น เช่น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

ธนาคารพาณิชย์ไทย มีจำนวน 17 แห่ง ตามคำนิยามของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้แบ่งขนาดของธนาคารพาณิชย์ โดยดูจากขนาดของสินทรัพย์ และมีการจัดกลุ่มคู่แข่งตามส่วนแบ่งการตลาด ดังนี้



ภาพที่ 1.1 ภาพการจัดกลุ่มคู่แข่งขึ้นตามส่วนแบ่งการตลาดธนาคารพาณิชย์ไทย

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)

1. ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ (มีขนาดของสินทรัพย์มากกว่าร้อยละ 10% ขึ้นไป) มีจำนวน 4 แห่ง ประกอบด้วย

- 1) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน): SCB
- 2) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน): KBANK
- 3) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน): BBL
- 4) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน): KTB

2. ธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง (มีขนาดของสินทรัพย์ระหว่างร้อยละ 3% -10%) มีจำนวน 4 แห่ง ประกอบด้วย

- 1) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน): BAY
- 2) ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน): TMB
- 3) ธนาคารธนาชาต จำกัด (มหาชน): TBANK
- 4) ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน): SCIB

3. ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก (มีขนาดของสินทรัพย์น้อยกว่าร้อยละ 3%) มีจำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย

- 1) ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน): SCBT
- 2) ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน): UOB
- 3) ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน): CIMB THAI
- 4) ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน): TISCO
- 5) ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน): KK
- 6) ธนาคารสินเอเซีย จำกัด (มหาชน): ACL

4. ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก มีจำนวน 2 แห่ง ประกอบด้วย

- 1) ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน): LH BANK
- 2) ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน): TCR BANK

5. ธนาคารเมกะสากลพาณิชย์ จำกัด (มหาชน): MEGA ICBC

ธนาคารพาณิชย์ให้บริการด้านการเงินในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การรับฝากเงิน แบ่งการรับฝากเงินของธนาคารพาณิชย์ เป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้

1.1 เงินฝากกระแสรายวัน (current account หรือ checking account) หรือ เงินฝากเพื่อเรียก (demand deposit) เงินฝากประเภทนี้ธนาคารต้องจ่ายคืนเมื่อผู้ฝากทวงถาม การฝากแบบนี้ผู้ฝากจะต้องนำเงินจำนวนหนึ่งมาฝากกับธนาคาร และทางธนาคารจะมอบสมุดเช็คให้ผู้ฝากเพื่อลงนามในเช็คส่งจ่ายเงินได้ตามวงเงินที่ฝากไว้ นักธุรกิจส่วนใหญ่นิยมฝากกระแสรายวัน เพราะสะดวกในการส่งจ่ายเงินในการประกอบธุรกิจโดยไม่ต้องเสียเวลานับเงิน และไม่จำเป็นต้องพกพาเงินจำนวนมากติดตัวไป ส่วนธนาคารก็สามารถนำเงินที่ลูกค้าฝากไว้นั้นไปให้กู้ยืมต่อไปได้ ตามปกติการฝากเงินกระแสรายวันในประเทศไทยผู้ฝากจะไม่ได้รับดอกเบี้ย

1.2 เงินฝากออมทรัพย์ (savings deposit) คือ เงินฝากที่ผู้ฝากจะเบิกถอนเมื่อใดก็ได้ โดยนำเอกสารคู่ฝากไปเบิกที่ธนาคารหรือถอนจากเครื่องเอทีเอ็ม

- เงินฝากประจำ (time deposit) เป็นเงินประเภทกำหนดระยะเวลาในการเบิก-ถอน และจำถอนคืนได้ต่อเมื่อครบกำหนดหรือต้องแจ้งให้ธนาคารทราบล่วงหน้าก่อน โดยทั่วไปการฝากเงินประเภทนี้ ผู้ฝากจะได้รับดอกเบี้ยในอัตราสูงกว่าเงินฝากออมทรัพย์

- เงินฝากอื่นๆ เช่น สินทรัพย์ฝาก เงินฝากเพื่อเคหะสงเคราะห์เงินฝากเพื่อการศึกษา เงินฝาก ดังกล่าวนี้นับเป็นการฝากสะสมในจำนวนคงที่ตามระยะที่กำหนดและจะระบุวัตถุประสงค์ไว้ เช่น เพื่อการศึกษา เพื่อที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2. การให้กู้ยืม นับเป็นหน้าที่และบทบาทสำคัญทางการเงินของประเทศ การให้กู้ยืมของธนาคารพาณิชย์ อาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

2.1 การให้กู้ยืมโดยตรง (Loan) คือ การกู้ยืมที่มีกำหนดเวลาในการชำระหนี้แน่นอน โดยจะผ่อนชำระเป็นงวด ๆ หรือใช้คืนครั้งเดียวหมดก็ได้แล้วแต่จะตกลงกัน ผู้กู้ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราที่สูงเกินกว่าอัตราที่ธนาคารกลางกำหนดไว้

2.2 การให้เบิกเงินเกินบัญชี หรือ โอ.ดี (overdraft : O.D.) คือ การให้กู้ยืมโดยธนาคารยอมให้ลูกค้าที่เปิดบัญชีกระแสรายวันสามารถเขียนเช็คเบิกเงินสดได้เกินกว่าจำนวนที่มีอยู่ในบัญชีได้ จะเบิกเกินบัญชีได้มากน้อยแค่ไหนแล้วแต่ผู้กู้กับธนาคารจะตกลงกัน การคิดดอกเบี้ยคิดเฉพาะส่วนที่เบิกเกินยอดเงินในบัญชี

2.3 การซื้อลดตั๋วเงิน (discounting bill) คือ การที่ธนาคารรับซื้อตั๋วแลกเงิน หรือตั๋วสัญญาใช้เงินที่ยังไม่ถึงกำหนดเวลาชำระเงินจากลูกค้าที่นำมาขายลดให้ ผลประโยชน์ที่ธนาคารได้รับก็คือ ได้หักส่วนลดจากลูกค้าตามอัตราซื้อลดที่ธนาคารกลางกำหนด ส่วนลูกค้าแม้จะได้รับเงินน้อยกว่าที่ระบุไว้ในตั๋วเงิน แต่ก็จะได้ประโยชน์ตรงที่ได้รับเงินสดไปใช้ทันที ไม่ต้องรอให้ตั๋วเงินถึงกำหนดเวลาชำระเงิน

3. การโอนเงิน มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ การโอนเงินภายในท้องถิ่นเดียวกัน และการโอนเงินจากท้องถิ่นหนึ่งมายังอีกท้องถิ่นหนึ่ง หรือการโอนเงินจากประเทศหนึ่งมายังอีกประเทศหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการโอนไปเพื่อตัวเราเองหรือโอนไปให้บุคคลอื่นก็ตาม ธนาคารสามารถให้บริการได้เป็น 2 รูปแบบด้วยกัน คือ การโอนเงินแบบธรรมดา เป็นการโอนผ่านด้วยเช็คหรือตราพด์ธนาคารและการโอนเงินแบบเร็วทันใจ เป็นการโอนเงินโดยทางโทรเลข เทเล็กซ์ (telex) โทรศัพท์ทางไกล และการโอนโดยผ่านศูนย์กลางคอมพิวเตอร์แบบออนไลน์ (on-line)

4. การเรียกเก็บเงิน หน้าที่ของธนาคารพาณิชย์เกี่ยวกับการเรียกเก็บเงินนั้น เป็นหน้าที่เกี่ยวเนื่องกับการโอนเงิน กล่าวคือธนาคารจะเรียกเก็บเงินตามเช็ค ตั๋วเงิน หรือตราพด์ ที่ครบกำหนด ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าเพื่อที่ลูกค้าจะได้ไม่ต้องเสียเวลาไปเก็บเงินด้วยตนเอง ทั้งนี้เพราะธนาคารส่วนมากมีตัวแทนหรือสาขาอยู่ในจังหวัดต่างๆ รวมทั้งในต่างประเทศด้วย ทำให้สามารถเรียกเก็บเงินได้โดยสะดวก รวดเร็ว และประหยัด

5. การให้เชาตู้รับรักษา ตามปกติธนาคารมักจะมีห้องมั่นคงไว้ เพื่อเก็บรักษาของมีค่าของธนาคาร และเพื่อให้ลูกค้าเช่าสำหรับเก็บของมีค่าหรือของสำคัญๆ โดยลูกค้าสามารถทำสัญญาเช่าตู้รับรักษาเพื่อเก็บทรัพย์สินอันมีค่า เช่น เครื่องเพชร ทองรูปพรรณ โฉนด สัญญาต่างๆ

6. การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ หมายถึง การที่ธนาคารทำหน้าที่ซื้อขายแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ กล่าวคือ เมื่อประชาชนต้องการเงินตราต่างประเทศก็สามารถซื้อได้จากธนาคารพาณิชย์ตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ และถ้าผู้ใดต้องการขายเงินตราต่างประเทศที่ตนมีในครอบครอง ก็สามารถนำไปขายให้แก่ธนาคารพาณิชย์ได้เช่นกัน

7. การออกเลตเตอร์ออฟเครดิต (letter of credit : L/C) เลตเตอร์ออฟเครดิต คือ ตราสารที่ธนาคารซึ่งผู้สั่งสินค้าเป็นลูกค้า ออกให้แก่ผู้ขายสินค้า โดยสั่งให้ธนาคารที่ติดต่อประจำจ่ายเงินแก่ผู้ขายสินค้าตามจำนวนที่ระบุและสัญญาว่าจะชำระเงินคืนแก่ธนาคารที่จ่ายเงินไป การออกเลตเตอร์ออฟเครดิตช่วยอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าธนาคารที่เป็นผู้ประกอบการค้า ทั้งการค้าภายในและการค้าต่างประเทศ

8. การประกอบกิจการวิเทศธนกิจ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ประกาศให้ธนาคารพาณิชย์ทำกิจการวิเทศธนกิจ (BIBF) ได้ เมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ.2535 การดำเนินกิจการวิเทศธนกิจ ตามกฎระเบียบที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดแบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ 1. การระดมเงินทุนจาก

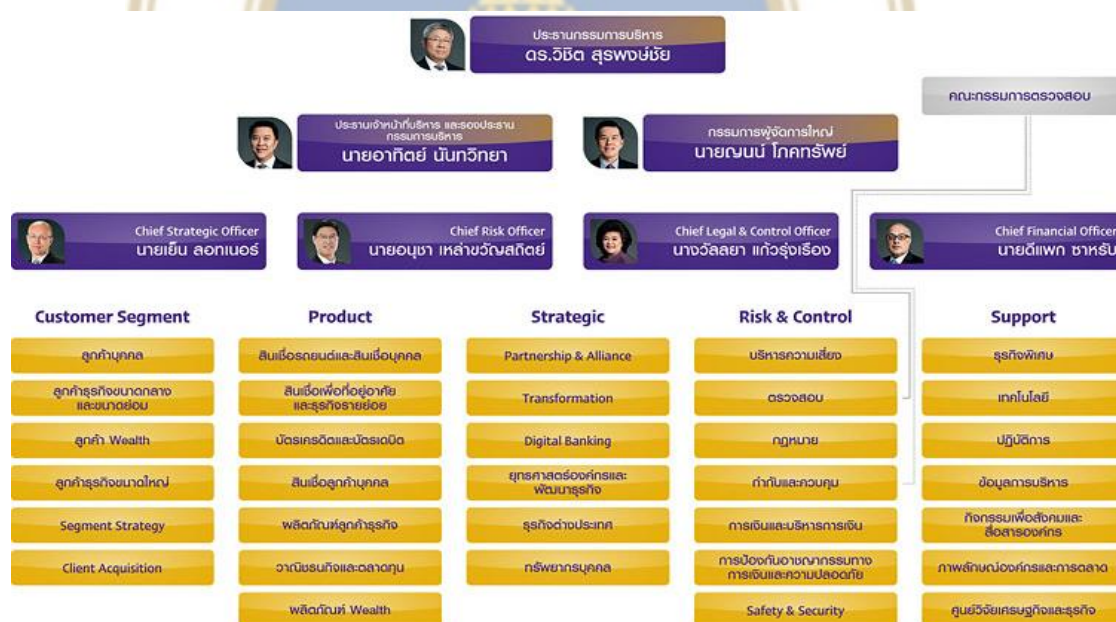
ต่างประเทศไปสู่ประเทศอื่นๆ(out-out financing) 2. การระดมเงินทุนจากต่างประเทศเข้ามาใช้ภายในประเทศ (out-in financing)

9. การบริการอื่นๆ นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ธนาคารพาณิชย์ยังให้บริการอื่นๆ แก่ลูกค้าอีก เช่น บริการบัตรเครดิต บริการหนังสือค้ำประกัน บริการให้คำปรึกษาด้านธุรกิจและการลงทุน บริการรับชำระค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

ธนาคารไทยพาณิชย์ก่อตั้งขึ้นโดยพระบรมราชานุญาต เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2449 ในนามแบงก์สยามกัมมาจล ทุนจำกัด เป็นธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งแรก ในวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2536 ธนาคารได้จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน ในชื่อว่า “ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” จากอดีตจนถึงปัจจุบันธนาคารมีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

1.3.1. โครงสร้างการบริหารงาน



ภาพที่ 1.2 ภาพแสดงโครงสร้างการบริหารงานของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <http://www.scb.co.th/th/about-scb/corporate-governance/management-structure>

ปัจจุบันธนาคารแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน โดยมีหน่วยงานภายในธนาคารที่ทำหน้าที่ต่างๆ ทั้งหมด 33 Functions โดยแบ่งการดำเนินงานเป็น 5 Clusters ประกอบด้วย 1. Customer Segment (ด้านลูกค้าองค์กร) 2. Product (ด้านผลิตภัณฑ์ขององค์กร) 3. Strategic (ด้านกลยุทธ์และ

บริหารองค์กร) 4. Risk & Control (ด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุม) 5. Support (ด้านสนับสนุนองค์กร)

1.3.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

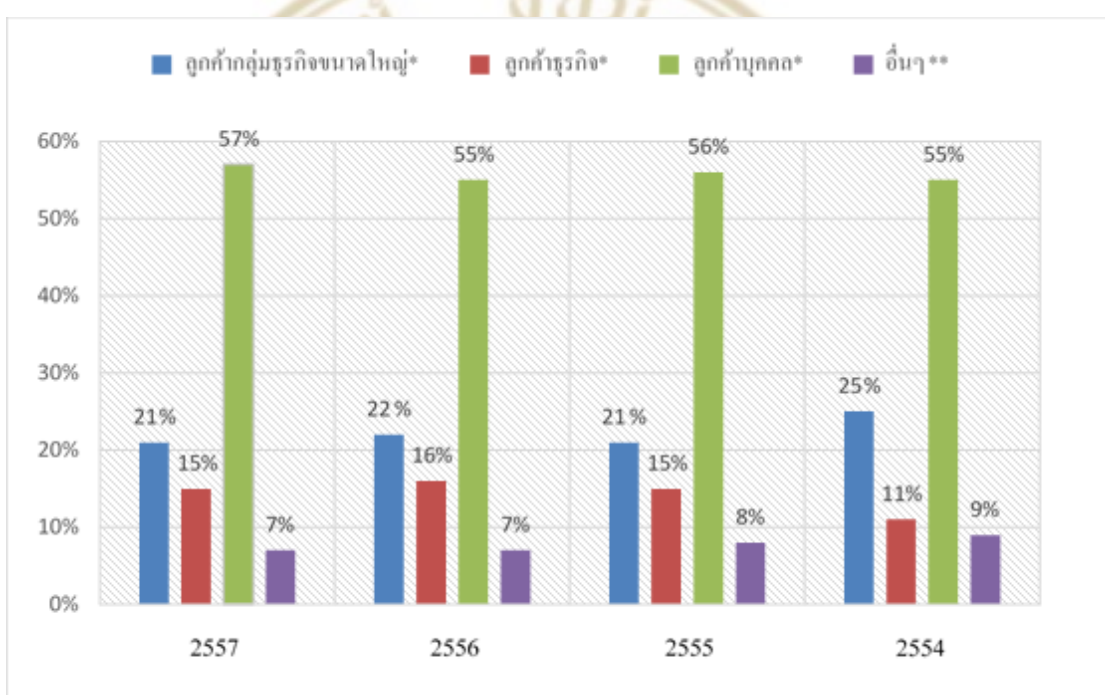
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรชั้นนำของประเทศ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม ธนาคารมีวิสัยทัศน์ที่จะเป็น “ธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก” และมีพันธกิจที่จะเป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจรที่ดีที่สุดของประเทศ ธนาคารมีเครือข่ายการให้บริการทางการเงินในประเทศที่กว้างขวางและครอบคลุมการให้บริการทางการเงินสำหรับลูกค้าทุกกลุ่มและทุกประเภทของผลิตภัณฑ์นอกเหนือจากการให้บริการหลัก ซึ่งได้แก่ บริการเงินฝาก และธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อธนาคารมีบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยสำหรับลูกค้าบุคคลธนาคารให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ บริการบัตรเครดิต บัตรเดบิตบริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริการโอนเงินต่างประเทศ รวมถึงผลิตภัณฑ์เพื่อการลงทุนและการประกัน สำหรับลูกค้าธุรกิจ ธนาคารให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการบริหารเงินเพื่อธุรกิจ (Business Cash Management) ผลิตภัณฑ์สินเชื่อ การค้าต่างประเทศ (Trade Finance) ผลิตภัณฑ์บริหารเงิน (Treasury Products) ผลิตภัณฑ์ทางตลาดตราสารหนี้และตลาดทุน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน วาณิชธนกิจ รวมถึงบริการทางการเงินอื่นๆ นอกจากนี้บริษัทในเครือของธนาคารมีการให้บริการที่ครอบคลุมทั้งลูกค้าบุคคลและลูกค้าธุรกิจ อาทิ การบริการซื้อขายหลักทรัพย์ บริการจัดการลงทุน และบริการประกันชีวิต

ธนาคารดำเนินงานผ่านส่วนงานธุรกิจของธนาคาร 4 กลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ (รับผิดชอบลูกค้าธุรกิจและการพาณิชย์) 2. กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (รับผิดชอบลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อม) 3. กลุ่มลูกค้าบุคคล รับผิดชอบลูกค้าบุคคล และธุรกิจขนาดเล็ก และ 4. กลุ่มธุรกิจพิเศษ รับผิดชอบการจัดการสินเชื่อด้วยคุณภาพทั้งหมด นอกจากนี้ธนาคารมีบริษัทย่อยหลักอีก 3 บริษัท ได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์ไทยพาณิชย์ จำกัด บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด และบริษัทไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ผลการดำเนินงานของบริษัทย่อย 3 แห่ง รวมถึงรายได้จากเงินลงทุนของธนาคาร และรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินถูกนำเสนอภายใต้หัวข้อ “อื่นๆ”

ตารางที่ 1.1 ภาพแสดงโครงสร้างรายได้ของธนาคารจำแนกตามกลุ่มธุรกิจ

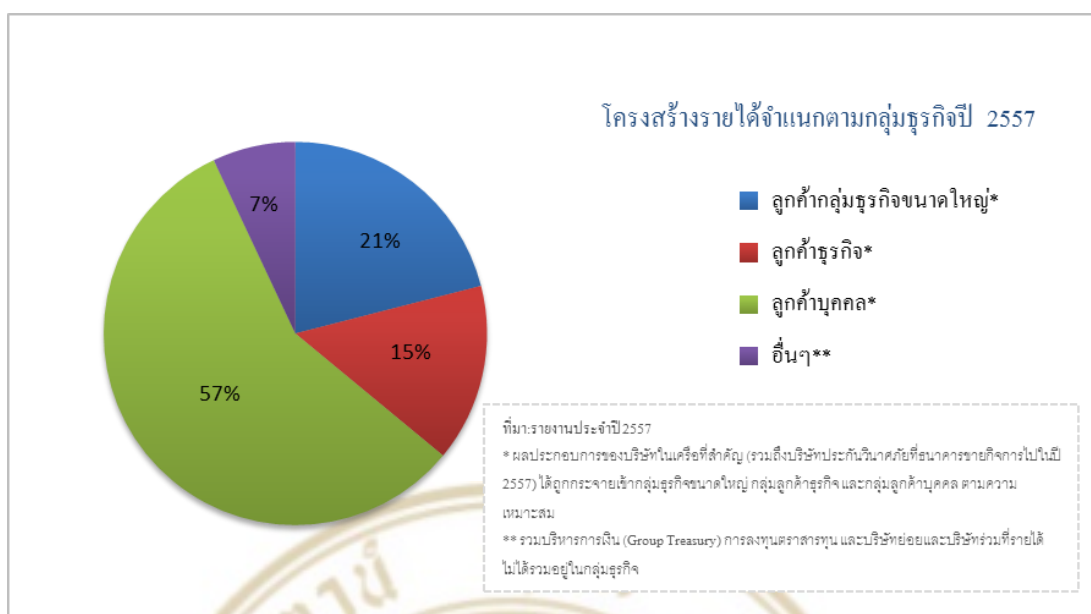
(งบการเงินรวม) (ร้อยละ)	2557	2556	2555	2554
ลูกค้ากลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่*	21%	22%	21%	25%
ลูกค้าธุรกิจ*	15%	16%	15%	11%
ลูกค้าบุคคล*	57%	55%	56%	55%
อื่นๆ**	7%	7%	8%	9%

ที่มา : รายงานประจำปี 2557



ภาพที่ 1.3 ภาพแสดงโครงสร้างรายได้จำแนกตามกลุ่มธุรกิจ

ที่มา : รายงานประจำปี 2557



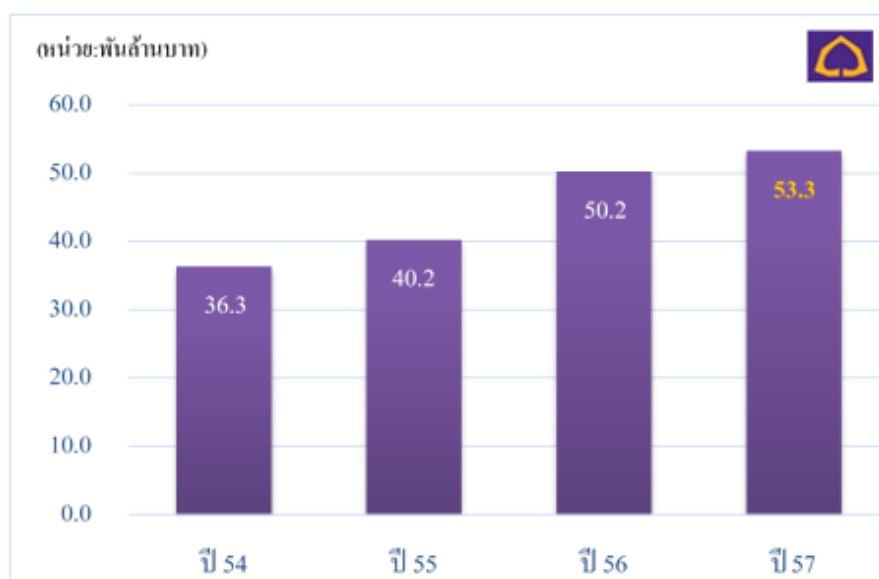
ภาพที่ 1.4 ภาพแสดงโครงสร้างรายได้จำแนกตามกลุ่มธุรกิจปี 2557

ที่มา : รายงานประจำปี 2557

1.3.3 ภาพรวมการประกอบธุรกิจของธนาคาร

ปี 2557 เป็นปีที่ 5 ติดต่อกันที่ธนาคารมีกำไรสุทธิสูงที่สุดและยังคงมีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับกลุ่มธนาคารพาณิชย์ ถึงแม้จะประสบกับภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวและความไม่สงบทางการเมืองในประเทศไทยที่ยืดเยื้อในช่วงครึ่งแรกของปี ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของธนาคารสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการดำเนินธุรกิจและรูปแบบธุรกิจ ความเหมาะสมของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

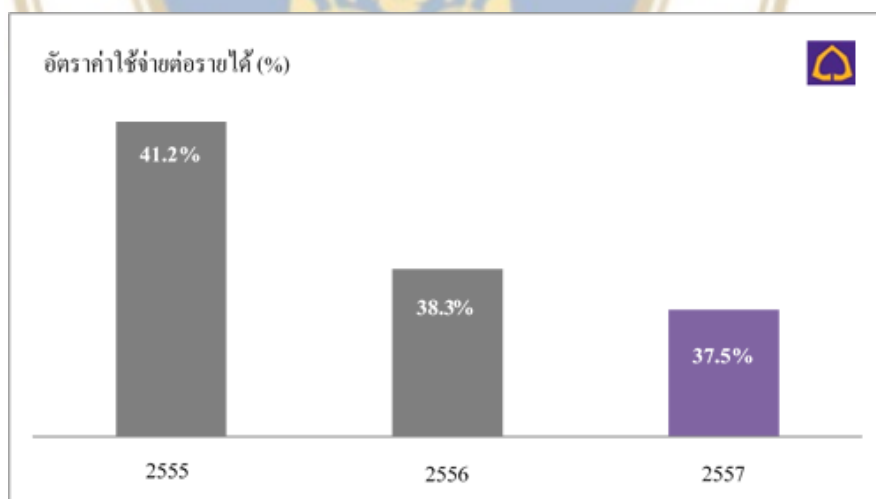
ในปี 2557 ธนาคารสามารถสร้างผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นในอัตราร้อยละ 20.1 โดยมีกำไรสุทธิสูงที่สุดเป็นประวัติการณ์จำนวน 53.3 พันล้านบาท เพิ่มขึ้น 3.1 พันล้านบาท หรือร้อยละ 6.2 จากกำไรสุทธิจำนวน 50.2 พันล้านบาทในปี 2556 โดยกำไรที่สูงขึ้นดังกล่าวสะท้อนถึงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิผล รวมทั้งความสามารถในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ธนาคารมีรายได้รวม 128.1 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.7 จากปี 2556 อัตราการขยายตัวที่ต่ำกว่าคาดนี้เป็นผลจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวตลอดทั้งปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการสินเชื่อใหม่ที่หดตัวรายได้ดอกเบี้ยสุทธิในปี 2557 เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.1 จากปีก่อน ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการลดลงอย่างมากของต้นทุนเงินฝากซึ่งเป็นไปตามกลยุทธ์ของธนาคาร อย่างไรก็ตามรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยลดลงจากปีก่อนส่วนใหญ่เป็นผลจากรายได้เงินปันผลรับที่ลดลงมาก (เนื่องจากการบันทึกรายการเงินปันผลรับพิเศษ 2 ครั้งในปี 2556) รวมถึงรายได้จากธุรกรรมเพื่อค้าและการปริวรรตเงินตราต่างประเทศลดลง ส่วนรายได้ค่าธรรมเนียมสุทธิยังเติบโตในระดับปานกลาง



ภาพที่ 1.5 ภาพแสดงกำไรสุทธิตั้งแต่ปี 2554 - 2557

ที่มา : รายงานประจำปี 2557

ในปี 2557 ธนาคารได้มุ่งเน้นการควบคุมค่าใช้จ่ายและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อรักษาความสามารถในการทำกำไรในภาวะที่เศรษฐกิจชะลอตัว ส่งผลให้อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้ลดลงเป็นร้อยละ 37.5 จากร้อยละ 38.3 ในปี 2556 ณ สิ้นปี 2557 ธนาคารมีสินทรัพย์รวมจำนวน 2.7 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้น 165 พันล้านบาท (หรือร้อยละ 6.5) จากสิ้นปี 2556

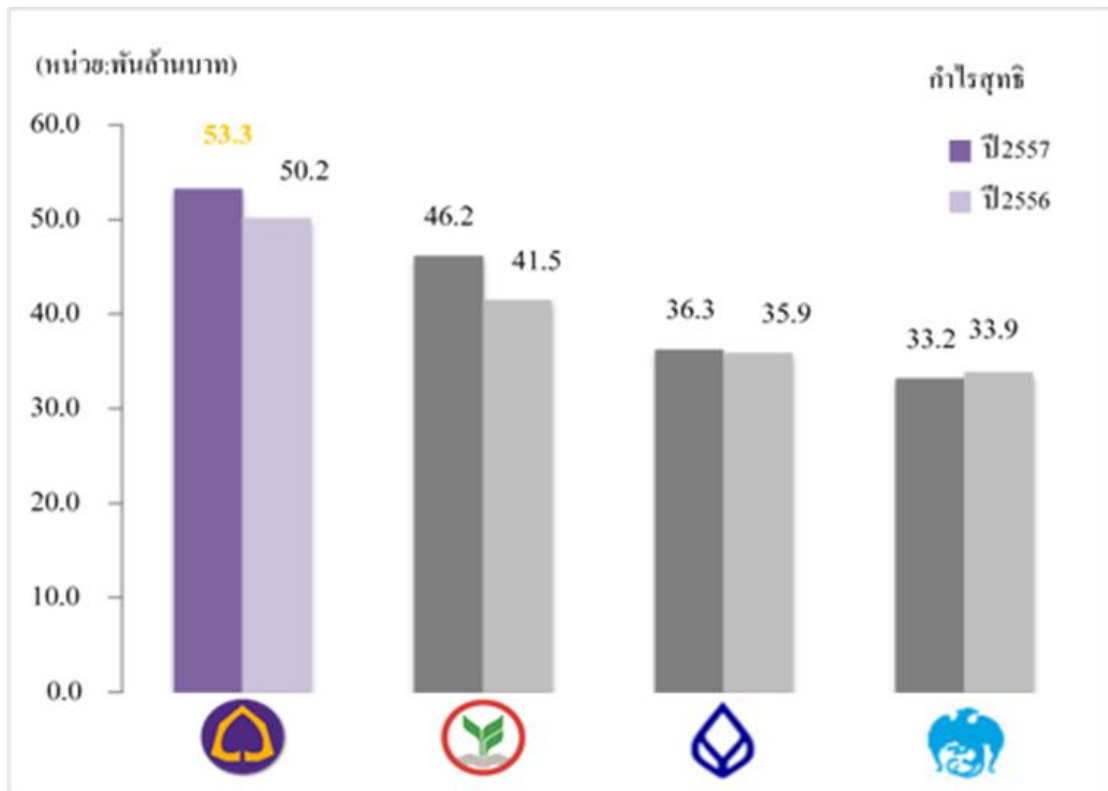


ภาพที่ 1.6 ภาพแสดงอัตรากำไรสุทธิต่อรายได้ (%) ตั้งแต่ปี 2555 - 2557

ที่มา : รายงานประจำปี 2557

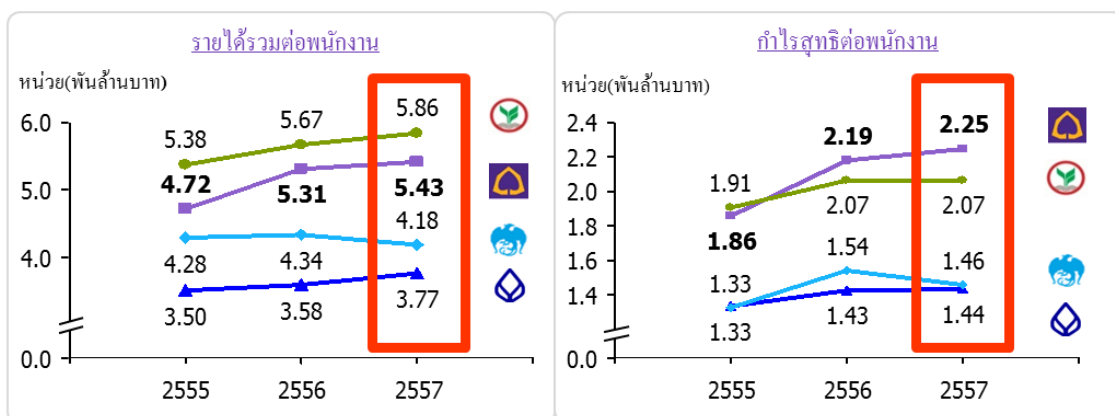
สำหรับเงินให้สินเชื่อมีปริมาณเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.4 จากปี 2556 โดยธนาคารยังคงรักษาคุณภาพสินเชื่อในระดับเดียวกับปีก่อน โดยสัดส่วนสินเชื่อต่อคุณภาพต่อสินเชื่อรวมทรงตัวที่ร้อยละ 2.11 ซึ่งเป็นผลจากกลยุทธ์ในการจัดการสินเชื่อต่อคุณภาพที่มีประสิทธิผล เช่น การเรียกชำระหนี้ การประมูลและยึดทรัพย์ การขายสินเชื่อต่อคุณภาพ การปรับโครงสร้างหนี้ รวมทั้งการป้องกัน

สินเชื่อด้อยคุณภาพเกิดใหม่อย่างต่อเนื่อง ตำรวจค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญลดลงเล็กน้อยจาก 13.6 พันล้านบาทในปี 2556 เป็น 13.2 พันล้านบาทในปี 2557 ส่งผลให้สัดส่วนค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญต่อสินเชื่อด้อยคุณภาพลดลงจากร้อยละ 150.8 ณ สิ้นปี 2556 เป็นร้อยละ 138.1



ภาพที่ 1.7 ภาพแสดงผลประกอบการของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 4 แห่ง
ที่มา : รายงานประจำปี 2557

ธนาคารรักษาความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ สำหรับลูกค้าบุคคล รวมถึงเป็นผู้นำด้านจำนวนสาขาและเครือข่าย ATM ของประเทศ ส่วนหนึ่งเป็นผลของการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ณ สิ้นปี 2557 ธนาคารมีสาขาจำนวน 1,197 แห่ง ATM 9,537 เครื่อง และศูนย์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 109 แห่ง



ภาพที่ 1.8 ภาพแสดงรายได้และกำไรสุทธิต่อพนักงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 4 แห่ง
ที่มา : รายงานประจำปี 2557

จุดเด่นของปี 2557

ธนาคารยังคงรักษาผลการดำเนินงานที่โดดเด่นเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่อื่นๆ

1. กำไรสุทธิสูงถึง 53.3 พันล้านบาท ซึ่งเป็นจำนวนที่สูงสุดเป็นประวัติการณ์ของธนาคารและสถาบันการเงินไทย
2. ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นอยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 20.1 และผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ที่ร้อยละ 2.0 นับเป็นธนาคารที่ให้ผลตอบแทนสูงที่สุดของกลุ่มสถาบันการเงิน
3. มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดสูงเป็นอันดับที่ 1 ในกลุ่มสถาบันการเงินในประเทศ (มูลค่า 619 พันล้านบาท ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2557)

แผนธุรกิจปี 2558

กลยุทธ์หลักของธนาคาร 4 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1. ปรับเปลี่ยนการให้บริการลูกค้า SME ให้ครอบคลุมห่วงโซ่ทางธุรกิจของลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่รายหลัก รวมถึงพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าของธนาคารให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น และมุ่งเน้นลูกค้ารายย่อยในกลุ่ม SME
2. เพิ่มอัตราการเข้าถึงลูกค้า (รวมถึงลูกค้าที่ได้รับการแนะนำจากลูกค้าของธนาคาร) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมและประเภทธุรกิจที่เป็นเป้าหมาย
3. เร่งการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นระบบดิจิทัล เพื่อเพิ่มความสะดวกของลูกค้า และดึงดูดลูกค้าใหม่
4. พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน รวมถึงเพิ่มความสามารถใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

1.3.4 กลยุทธ์และทิศทางการดำเนินธุรกิจ

ธนาคารมีกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินธุรกิจปี 2558 โดยยุทธศาสตร์หลักปี 2558 คือ "Performing while Transforming" ตอกย้ำความเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจขนาดใหญ่และลูกค้าบุคคล ยกระดับธุรกิจ SME มุ่งสู่ความเป็นเลิศ Digital & Transaction Banking และยกระดับขีดความสามารถขององค์กร

1.3.5 วิสัยทัศน์

ธนาคารมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การเป็น "ธนาคารที่ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และ สังคม เลือก" (Bank of Choice for Our Customers, Shareholders, Employees and Community) โดยมีแนวทางที่จะทำให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ดังนี้

สำหรับลูกค้า : นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีในระดับมาตรฐานสากล
 สำหรับผู้ถือหุ้น : สร้างผลตอบแทนระยะยาวที่ได้อย่างสม่ำเสมอ
 สำหรับพนักงาน : รักษา ดึงดูด และสร้างความผูกพันของพนักงาน
 สำหรับสังคม : ดำเนินงานอย่างมีบรรษัทภิบาล และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและชุมชนอย่างเต็มที่

1.3.6 พันธกิจ

เพื่อให้สามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ธนาคารจึงกำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจนว่า จะมุ่งพัฒนาสู่การเป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจรที่ดีที่สุดในประเทศไทย (The Best Universal Bank in Thailand) ซึ่งหมายถึงธนาคารที่ให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจร เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าทั้งลูกค้ารายย่อย และลูกค้าธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการให้บริการในตลาดการเงิน และกลุ่มลูกค้าหลักด้วยการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดจากเครือข่ายของกลุ่มธนาคาร และมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเต็มที่

1.3.7 ค่านิยมองค์กร

ค่านิยมองค์กรที่ถือเป็นอัตลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติการกิจโดยความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายโดยธนาคารมีค่านิยมหลักหรือ Core Values ของธนาคาร คือ iSCB และมีแนวทางให้พนักงานทุกคนถือปฏิบัติร่วมกันดังนี้

- 1) Innovation หรือ นวัตกรรม นำหน้า “เราเปิดรับนวัตกรรมเพื่อก้าวหน้าในวงการ”
- 2) Social Responsibility หรือ สร้างคุณค่า สู่สังคม “เราสร้างคุณภาพที่ดี ให้สังคม และสิ่งแวดล้อม”

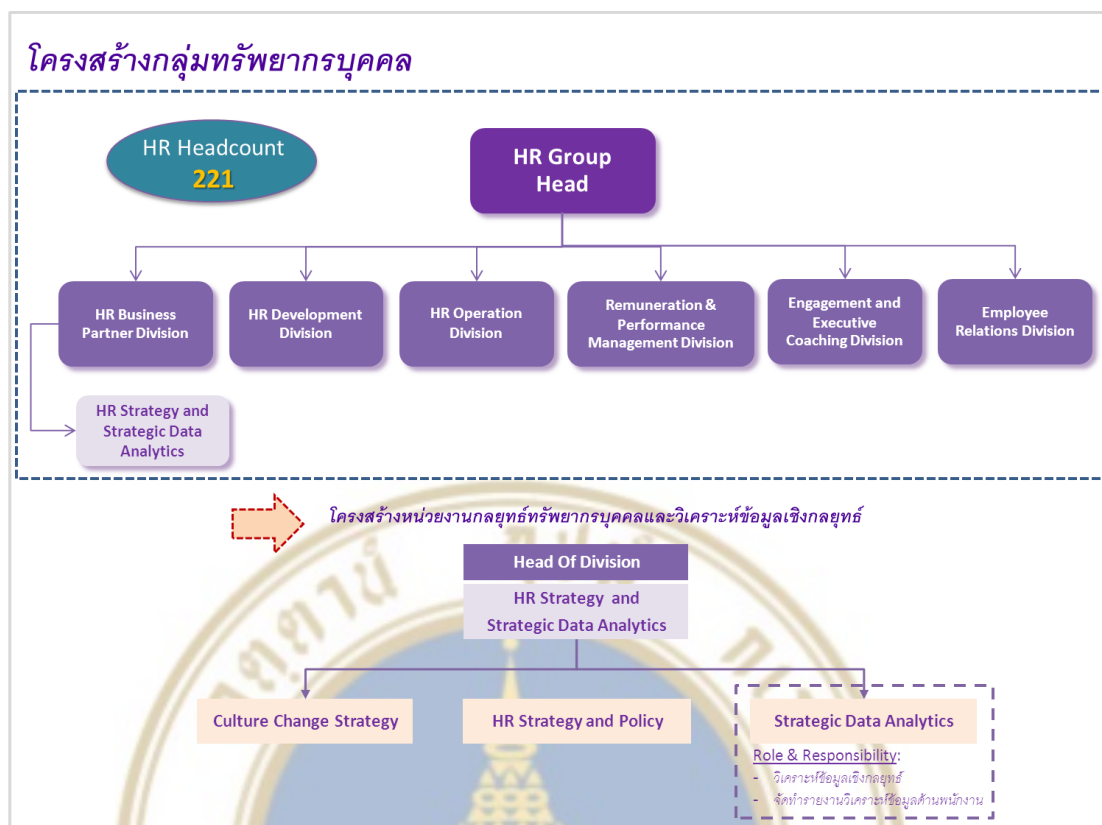
3) Customer Focus หรือ ลูกค้า ต้องมาก่อน “เรามุ่งสร้างสรรค์บริการเหนือความคาดหมายของลูกค้า”

4) Building our People หรือ สร้างองค์กร คือสร้างคน “เราเห็นคุณค่าและใส่ใจดูแลพนักงานผู้สร้างอนาคตของเรา”

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักของธนาคารรวมถึงกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินธุรกิจปี 2558 ของธนาคารดังที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าธนาคารให้ความสำคัญกับการเพิ่มพูนศักยภาพขององค์กรด้วยการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ มีคุณสมบัติและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยธนาคารกำหนดเป็นหนึ่งในค่านิยมหลัก หรือ Core Values ของธนาคาร คือ “Building our People” หรือ สร้างองค์กร คือสร้างคน “เราเห็นคุณค่าและใส่ใจดูแลพนักงานผู้สร้างอนาคตของเรา” ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่หลักและเป็นกำลังสำคัญในการดูแลพนักงานขององค์กรนั้นก็คือ หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของธนาคารซึ่งจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในทุกมิติเพื่อปรับตัวและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันต่อโลกในยุคปัจจุบัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและรักษาความสามารถในการทำกำไรรวมถึงการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งและมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอีกด้วย

1.4 สภาพปัญหา

ในยุคที่ข้อมูลข่าวสารมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง การได้มาซึ่งข้อมูลที่รวดเร็วทันทั่วที่จะนำมาซึ่งการได้เปรียบในเชิงการแข่งขันขององค์กร ปัจจุบันในธุรกิจธนาคารการแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์ที่มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเห็นได้จากธนาคารต่างๆ ต้องเร่งปรับตัวเพื่อชิงความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่เน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการข้อมูลปริมาณมากในองค์กรเพื่อความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ซึ่งปัจจุบันงานทรัพยากรบุคคลของธนาคารถือเป็นแหล่งรวบรวมเอกสาร ข้อมูลสำคัญต่างๆ ของพนักงานทั้งธนาคาร ซึ่งในปัจจุบันข้อมูลจำนวนมากเหล่านี้ถูกเก็บรวบรวมไว้อย่างดี กระจายอยู่ในทีมต่างๆ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน



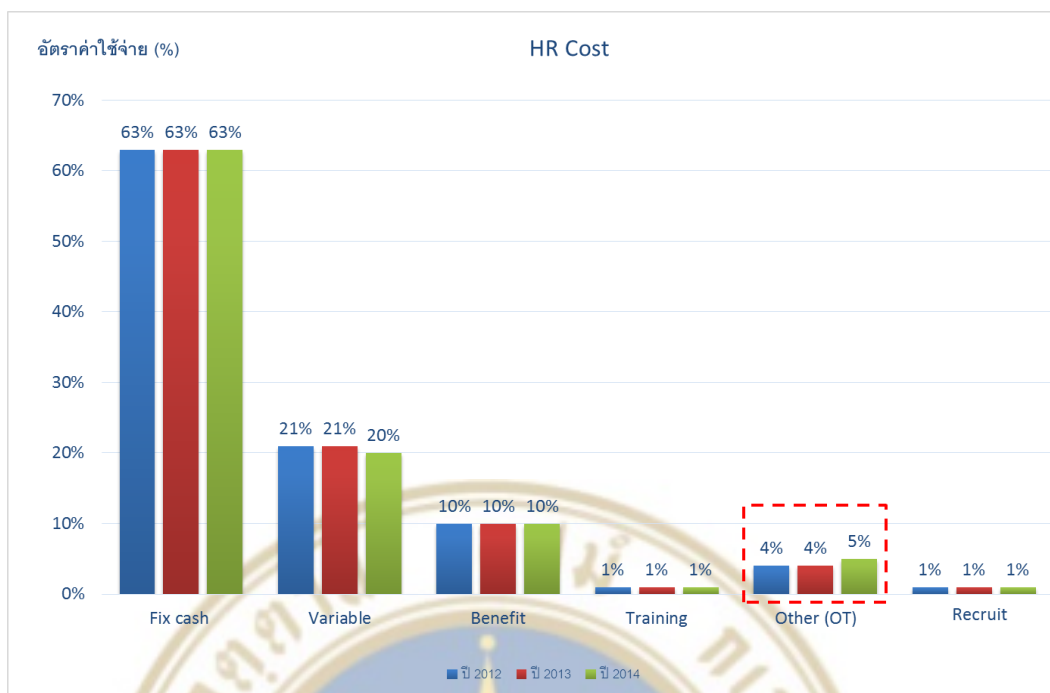
ภาพที่ 1.9 ภาพแสดงโครงสร้างกลุ่มทรัพยากรบุคคล

ที่มา: หน่วยงานทรัพยากรบุคคล

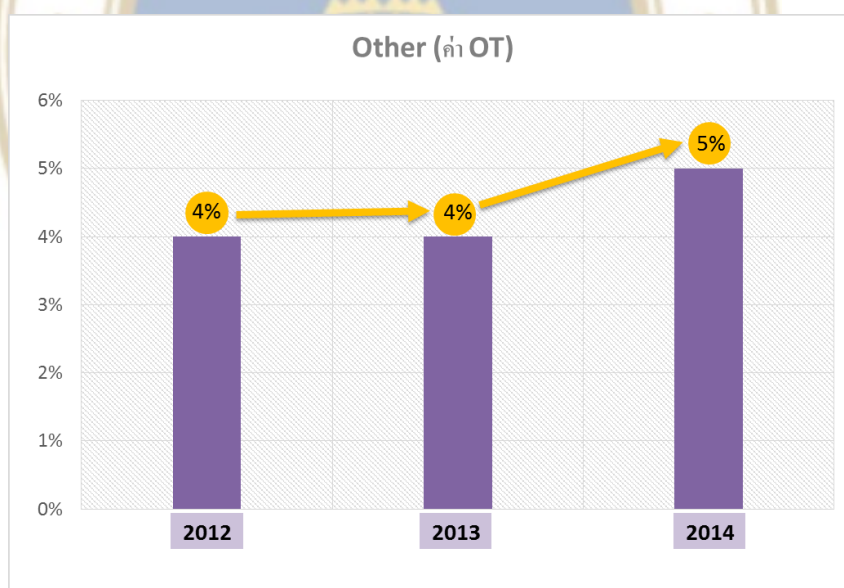
โครงสร้างหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมี HRG Group Head ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน ปัจจุบันมีพนักงาน 221 คน (ข้อมูล ณ 31 ก.ค 58) ประกอบด้วย 11 แผนก แบ่งเป็น 6 สายงานหลัก ได้แก่ 1. สายทรัพยากรบุคคลธุรกิจสัมพันธ์ (HR Business Partner Division) 2. สายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Development Division) 3. สายบริหารงานทรัพยากรบุคคล (HR Operation Division) 4. สายบริหารค่าตอบแทนและบริหารผลการปฏิบัติงาน (Remuneration and Performance Management) 5. สาย Strategic Engagement and Executive Coaching Division 6. สายพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations Division)

โครงสร้างหน่วยงานกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ปัจจุบันสังกัดสายทรัพยากรบุคคลธุรกิจสัมพันธ์ (HR Business Partner Division) ซึ่งประกอบด้วย 3 ทีมงาน คือ 1. Culture Change Strategy 2. HR Strategy and Policy 3. Strategic Data Analytics ซึ่งปัจจุบันทีม Strategic Data Analytics จะทำหน้าที่จัดทำรายงานวิเคราะห์ข้อมูลด้านพนักงาน (HR analytics) ขององค์กรเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของธนาคารและหน่วยงานต่างๆ ภายในธนาคารที่มีความต้องการใช้รายงานดังกล่าว

HR analytics เป็นวิธีการ (Methodology) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะลักษณะของการวิเคราะห์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการพรรณนา (Describe) การทำนาย (Predict) และเพื่อชี้แนะ (Prescribe) การใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยนำปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ เข้ามาพิจารณา ร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงานขององค์กร โดยเมื่อหน่วยงานมีความต้องการใช้ข้อมูลดังกล่าว ก็จะแจ้งความประสงค์มาที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลธุรกิจสัมพันธ์ แล้วจึงส่งเรื่องคำร้องขอมาที่หน่วยงานกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ จากนั้นทีม Strategic Data Analytics จะดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้านต่างๆ ที่ต้องการใช้ในการวิเคราะห์งานจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นแหล่งเก็บข้อมูลสำคัญ หรือการดึงข้อมูลที่ต้องการใช้งานจากระบบฐานข้อมูลพนักงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล (HRMS) ก่อนนำมาวิเคราะห์ ซึ่งจะเป็นรูปแบบ (Report) รายงานรูปแบบ Excel โดยส่วนใหญ่เป็นข้อมูลดิบที่ยังไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์ และต้องนำมาวิเคราะห์โดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ที่เชื่อถือได้ และนำเสนอในรูปแบบกราฟและแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจได้ง่ายซึ่งปัจจุบันต้องการทำรายงานการวิเคราะห์เพื่อนำเสนอดังกล่าวใช้เวลาประมาณ 5-7 วันต่อ 1 การร้องขอ (Requirement) นับตั้งแต่รับการร้องขอจนกระทั่งเสร็จส่งมอบให้หน่วยงาน ซึ่งปัจจุบันมีปริมาณการร้องขอจากหน่วยงานต่างๆ ประมาณ 15 รายการ (Requirement) ต่อเดือน และไม่รวมการร้องขอเฉพาะแบบพิเศษเร่งด่วน (Ad hoc) ที่ปัจจุบันมีปริมาณมากขึ้นและหลายรายการถูกร้องขอในเวลาเดียวกัน ทำให้ทีม Strategic Data Analytics เกิด Workload ในการทำงาน พนักงานต้องทำงานเกินเวลามากเพื่อให้ทันกำหนดส่งงาน ทั้งที่ต้องใช้เวลาในการคิดวิเคราะห์ข้อมูลก่อนเพื่อจัดทำรูปแบบการนำเสนอทำให้ต้องเสียเวลามาก เมื่อปริมาณงานมากโดยไม่จำเป็น ส่งผลให้หน่วยงานต้องจ่ายเงินค่าล่วงเวลาพนักงานต่อเดือนเพิ่มขึ้นด้วย



ภาพที่ 1.10 ภาพแสดงอัตราส่วนค่าใช้จ่ายของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล
ที่มา : หน่วยงานทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ 1.11 ภาพแสดงอัตราส่วนค่าใช้จ่าย (ค่า OT) ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล
ที่มา : หน่วยงานทรัพยากรบุคคล

จากภาพที่ 1.10 และ ภาพที่ 1.11 กราฟแสดงให้เห็นอัตราส่วนค่าใช้จ่าย (ค่า OT) ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเห็นว่าในปี 2014 อัตราส่วนค่าใช้จ่าย (ค่า OT) ที่ต้องจ่ายให้กับพนักงานภายในหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเพิ่มสูงขึ้นเป็น 5% จาก 4% ในปี 2012 และปี 2013

ดังนั้นกรณีศึกษาจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการควบคุมค่าใช้จ่ายและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อรักษาความสามารถในการทำกำไรในภาวะที่เศรษฐกิจ

ชะลอตัว โดยต้องการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการจัดทำรายงาน และค่าโอที (ค่าล่วงเวลา) พนักงานที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยตั้งเป้าไว้ว่าหลังจากนำกลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการข้อมูลพนักงานมาใช้ในหน่วยงานทรัพยากรบุคคลแล้ว จะสามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในหมวด (โอทีล่วงเวลา) และไม่เกิน 4 % ณ สิ้นปี 2016 โดยผู้เขียนเห็นว่าหากทีมได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ก็จะทำให้สามารถจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานให้แก่ผู้บริหารและหน่วยงานที่ร้องขอรวดเร็วขึ้น ทันเวลา และถูกต้องแม่นยำ ส่งผลให้สามารถลดขั้นตอนกระบวนการทำงานและต้นทุนค่าเสียโอกาสต่างๆ อีกทั้งยังลดต้นทุนการดำเนินงานของธนาคาร และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและองค์กรได้ จากสภาพปัญหาดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ๆ ดังนี้

1. ด้านบุคลากร

1.1 บุคลากรด้าน HR Analytic มีจำนวนไม่เพียงพอสำหรับการจัดทำวิเคราะห์ข้อมูลปริมาณมากเพื่อการนำเสนอในรูปแบบของกราฟ ตาราง แผนภาพ แผนภูมิต่างๆ และการร้องขอมาในเวลาเดียวกันทำให้เกิด Workload ในการทำงานซึ่งต้องอาศัยผู้ที่มีทักษะโดยตรงหากไม่มีความชำนาญที่เพียงพอจะทำให้ข้อมูลผิดพลาดได้ง่าย

1.2 ข้อมูลสำคัญจะอยู่ที่ตัวบุคคล ยังไม่มีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)

1.3 ใช้เวลาในการจัดทำวิเคราะห์ข้อมูลนาน

2. ด้านข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์

2.1 ข้อมูลด้านพนักงานขององค์กรที่ต้องใช้ในการจัดทำรายงานเพื่อการวิเคราะห์ที่มีอยู่จำนวนมาก แต่กระจัดกระจาย จัดเก็บอยู่หลายแหล่ง ยากที่จะนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน

2.2 ข้อมูลไม่ครบถ้วน เนื่องจากจัดเก็บอยู่คนละที่ ไม่มีระบบการจัดเก็บกลาง (Center) ที่เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลเชิงลึก ต้องประสานงานขอข้อมูลจากหน่วยงานอื่นๆและมีขั้นตอนยุ่งยาก

2.3 ข้อมูลไม่ Update เนื่องจากไม่ได้นำมาใช้งานอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านระบบการบริหารจัดการข้อมูล

3.1 เมื่อผู้บริหารต้องการดูข้อมูลการรายงาน (Report) การแสดงผลต่างๆ ไม่สามารถจัดทำให้ได้ทันทั่วทั้งที่ ใช้เวลาในการวิเคราะห์/จัดทำการฟรีเซ็นเพื่อการนำเสนอข้อมูลนาน ปัจจุบันต้องใช้เวลา 5-7 วันในการทำข้อมูลเพื่อนำเสนอผู้บริหาร

3.2 ไม่มีข้อมูลสนับสนุน (Support) /หรือระบบ (Monitor System) ในการวางแผนวิเคราะห์กำลังคนขององค์กร

3.3 ยังไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพนักงานในเชิงลึกแบบสรุป

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้เขียนมีความสนใจที่จะปรับปรุงด้านระบบการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล ดังนั้นในสารนิพนธ์ฉบับนี้ผู้เขียนขอเลือกศึกษาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ของธนาคาร เนื่องจากเป็นความท้าทายและเทรนของการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน และมีปัจจัยรอบด้านครบถ้วนให้ศึกษาเพื่อนำมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ต่อไป



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นระบบที่มีพัฒนาการอย่างรวดเร็วพัฒนาการของเทคโนโลยี จะช่วยให้การดำเนินงานของบุคคลและองค์กรทั้งหลายมีประสิทธิภาพสูงขึ้น แต่ถึงแม้เทคโนโลยีจะก้าวหน้าเพียงใด ถ้าผู้ใช้งานมองไม่เห็นคุณค่าหรือขาดความรู้และความสามารถในการนำไปใช้งาน ย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรตลอดจนอาจก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและเกิดปัญหาในการดำเนินงาน ดังนั้นการบริหารจัดการข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลก็ต้องปรับตัวเพื่อให้ทันกับสารสนเทศด้านอื่นๆ ขององค์กรเช่นกัน การแข่งขันทางธุรกิจต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือสร้างความได้เปรียบกันมากยิ่งขึ้น ใครบริหารสารสนเทศได้เร็วกว่า ดีกว่า ถูกต้อง แม่นยำกว่า จะเป็นผู้ได้เปรียบทางธุรกิจซึ่ง สิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากการมีข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพทั้งสิ้น โดยเฉพาะการอาศัยข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวประกอบการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และการบริหารองค์กร การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีผลกระทบที่ทำให้กระบวนการทำงานในหลายๆ หน่วยงานอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปไม่มากนักน้อย ถึงแม้ว่าจะไม่มีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ก็ตาม องค์กรก็ควรที่จะมีการทบทวนเพื่อออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการต่อ ยอดหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในอนาคต

การวิเคราะห์การปฏิบัติงานถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขั้นตอนหนึ่ง สำหรับการบริหารจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยทั่วไปแล้วสามารถทำได้กับงานทุกชนิด จุดประสงค์ของการวิเคราะห์การปฏิบัติงานก็เพื่อเข้าใจภาพรวมของการทำงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ ทั้งในส่วนองวิธีของการทำงาน เครื่องมือ อุปกรณ์และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นต่อไป ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์การปฏิบัติงานทำให้สามารถนำไปสู่ความเข้าใจในขั้นตอนการทำงานโดยละเอียด ข้อมูลเหล่านี้ถือเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับวางแผนการทำงาน การบริหารจัดการงานและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ขั้นตอนการวิเคราะห์กระบวนการทำงานเพื่อออกแบบและปรับปรุงการทำงานให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มของการทำงานในกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งในปัจจุบันการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลของธนาคารจะทำได้โดยผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น และมีขั้นตอนการดำเนินการมาก โดยผู้เขียนได้แสดงในภาพของ Process ของการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพนักงานโดยสังเขปดังนี้(ภาพที่ 2.1)

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Process Flow Diagram

เป็นแผนภาพการทำงานหรือแผนภาพการไหลของกระบวนการ (Process Flow Diagram) แผนภาพจะกล่าวถึงวัสดุหรือตัวกลางที่ถูกขนถ่ายไปตามระบบท่อ แผนภาพจะไม่ได้เป็นไปตามมาตราส่วน มักแสดงในลักษณะจากซ้ายไปขวา และจากบนลงล่าง โดยการไหลที่มาถึงกระบวนการถัดไปควรแสดงด้วยลูกศรประกอบเส้นแสดงการไหลชิดกับกระบวนการที่ไปถึง นอกจากนี้หากมีการหักมุมเส้นเพื่อเปลี่ยนทิศทาง จะมีลูกศรกำกับก่อนเปลี่ยนทิศทางด้วย และเส้นการไหลจะไม่ทับซ้อนกันลักษณะของ Process Flow Diagram โดยทั่วไปจะแสดงรายละเอียด ในลักษณะภาพหน้าตัด จะเป็นกระบวนการโดยคร่าวๆ จากอุปกรณ์หนึ่งไปยังอุปกรณ์อื่นเท่านั้น โดยจะแสดงเส้นทางการไหลด้วยเส้นเดียวและอุปกรณ์ของกระบวนการผลิต จะแทนง่ายๆ ด้วยกรอบสี่เหลี่ยมหรือวงกลมที่มีชื่ออุปกรณ์กำกับเท่านั้น อย่างไรก็ตามข้อความแสดงกระบวนการมักจะแสดงประกอบด้วยการใช้สัญลักษณ์ ก็ต้องเลือกตามความเหมาะสมในแต่ละกระบวนการทำงาน

Flowchart					
Process	Alternate Process	Decision	Data	Predefined Process	Internal Storage
Document	Multidocument	Terminator	Preparation	Manual Input	Manual Operation
Connector	Off-page Connector	Card	Punched Tape	Summing Junction	Or
Collage	Sort	Extract	Merge	Store Data	Delay
Sequential Access Storage	Magnetic Disk	Direct Access Storage	Display		

ปรับปรุง 10 ธันวาคม 2557

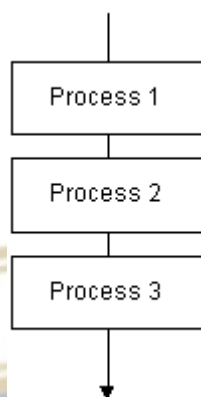
ภาพที่ 2.2 แสดงแผนภาพการทำงานของกระบวนการ (Process Flow Diagram)

ที่มา: <http://www.thaiall.com/flowchart/indexo.html>

Process Flow Diagram เป็นเครื่องมือสำหรับวาดภาพ 2 มิติ นำเสนอขั้นตอนการดำเนินการ มักใช้ในการแสดงแบบโปรแกรมที่ไม่ซับซ้อนมากนัก ต่อมาก็มีการประยุกต์ใช้แสดงขั้นตอนการทำงานของส่วนงานต่างๆ เพราะสัญลักษณ์ในแผนภาพช่วยในการอธิบายการทำงานแบบมีเงื่อนไขได้ดีกว่า การเขียนเชิงพรรณนา

1. การทำงานแบบตามลำดับ (Sequence)

รูปแบบการเขียนโปรแกรมที่ง่ายที่สุดคือ เขียนให้ทำงานจากบนลงล่าง เขียนคำสั่ง เป็นบรรทัด และทำทีละบรรทัดจากบรรทัดบนสุดลงไปจนถึงบรรทัดล่างสุด สมมุติให้มีการทำงาน 3 กระบวนการคือ อ่านข้อมูล คำนวณ และพิมพ์

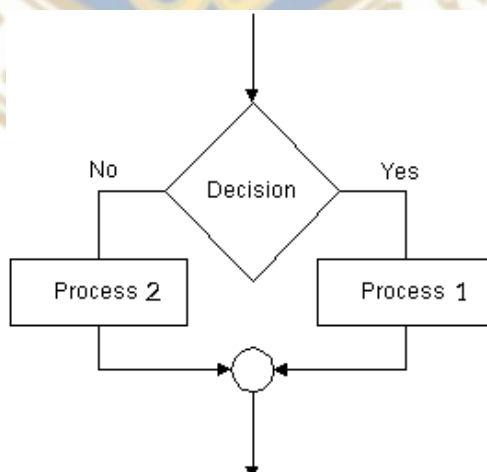


ภาพที่ 2.3 แสดงตัวอย่างการทำงานแบบตามลำดับ (Sequence)

ที่มา: <http://www.thaiall.com/flowchart/indexo.html>

2. การเลือกกระทำตามเงื่อนไข (Decision or Selection)

การตัดสินใจ หรือเลือกเงื่อนไข คือ เขียนโปรแกรมเพื่อนำค่าไปเลือกกระทำ โดยปกติจะมีเหตุการณ์ให้ทำ 2 กระบวนการ คือเงื่อนไขเป็นจริงจะกระทำกระบวนการหนึ่ง และเป็นเท็จจะกระทำอีกกระบวนการหนึ่ง แต่ถ้าซับซ้อนมากขึ้น จะต้องใช้เงื่อนไขหลายชั้น เช่น การตัดเกรดนักศึกษา เป็นต้น ตัวอย่างผังงานนี้ จะแสดงผลการเลือกอย่างง่ายเพื่อกระทำกระบวนการเพียงกระบวนการเดียว

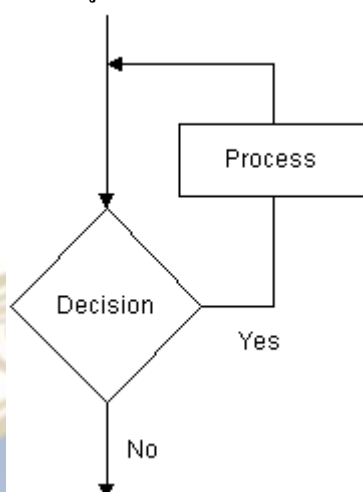


ภาพที่ 2.4 แสดงตัวอย่างการเลือกกระทำตามเงื่อนไข (Decision or Selection)

ที่มา: <http://www.thaiall.com/flowchart/indexo.html>

3. การทำซ้ำ (Repeating or Loop)

การทำกระบวนการหนึ่งหลายครั้งโดยมีเงื่อนไขในการควบคุม หมายถึง การทำซ้ำเป็นหลักการที่ทำความเข้าใจได้ยากกว่า 2 รูปแบบแรก เพราะการเขียนโปรแกรมแต่ละภาษา จะไม่แสดงภาพอย่างชัดเจนเหมือนการเขียนผังงาน ผู้เขียนโปรแกรมต้องจินตนาการด้วยตนเอง



ภาพที่ 2.5 แสดงตัวอย่างการทำซ้ำ (Repeating or Loop)

ที่มา: <http://www.thaiall.com/flowchart/indexo.html>

ประโยชน์ของผังงานแสดงขั้นตอนการทำงาน

- 1) คนส่วนใหญ่สามารถเรียนรู้และเข้าใจผังงานได้ง่าย เพราะผังงานไม่ขึ้นอยู่กับภาษาคอมพิวเตอร์ภาษาใดภาษาหนึ่ง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารได้ทุกภาษา
- 2) ผังงานเป็นการสื่อความหมายด้วยภาพ ช่วยลำดับขั้นตอนการทำงานของโปรแกรมให้ง่ายและสะดวกต่อการทำความเข้าใจ สามารถนำไปเขียนโปรแกรมได้โดยไม่สับสน ซึ่งถ้าหากใช้ข้อความหรือคำพูดอาจจะสื่อความหมายผิดไปได้
- 3) ในการเขียนโปรแกรมที่ไม่สลับซับซ้อน ผังงานช่วยในการตรวจสอบความถูกต้องของลำดับขั้นตอนและแก้ไขโปรแกรมได้ง่ายเมื่อเกิดข้อผิดพลาด
- 4) ช่วยให้ผู้อื่นสามารถศึกษาการทำงานของโปรแกรมได้อย่างง่าย สะดวก และรวดเร็วมากขึ้น
- 5) การบำรุงรักษาโปรแกรมหรือการเปลี่ยนแปลงแก้ไขโปรแกรมในภายหลัง ให้มีประสิทธิภาพ ถ้าพิจารณาจากผังงานจะช่วยให้สามารถทบทวนงานในโปรแกรมก่อนปรับปรุงแก้ไขได้สะดวกและง่ายขึ้น
- 6) ใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบ ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข กระบวนการ เพื่อลดความผิดพลาดก่อนนำการดำเนินงานนั้นๆ ไปปฏิบัติจริง

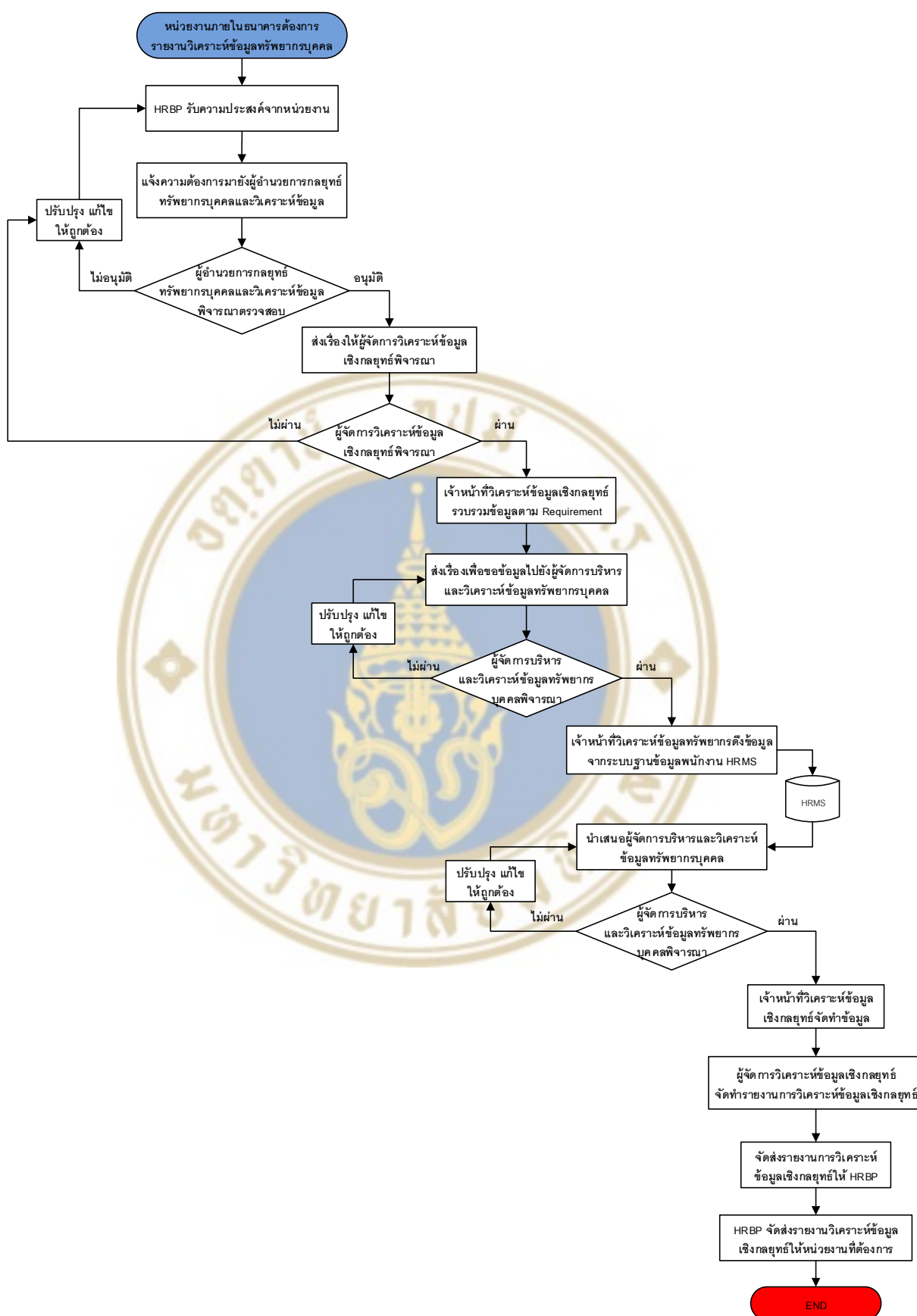
7) ในการใช้ผังงานเพื่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจขั้นตอน วิธีการต่างๆ ของการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งยังสะดวกในการศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานก่อนปฏิบัติงานจริง ในกรณีที่มีการเปลี่ยนงาน

8) ใช้ในการพิจารณาถึงขั้นตอนการทำงานต่างๆที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการหาข้อผิดพลาด หรือใช้ในการลดกระบวนการงานหรือแม้แต่กระทั่งปรับปรุงกระบวนการงานให้ถูกต้อง ทันสมัย และลดเวลาในการดำเนินงาน

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Process Flow Diagram โดยแสดงในรูปของผังงานขั้นตอนในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลของทีม Strategic Data Analytics ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของธนาคาร





ภาพที่ 2.6 ตัวอย่าง Process Flow Diagram การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล

ข้อจำกัดของการเขียน Flowchart ผังงาน

1) ผังงานเป็นการสื่อความหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคลมากกว่าที่จะสื่อความหมายบุคคลกับเครื่องคอมพิวเตอร์ เพราะผังงานไม่ขึ้นอยู่กับภาษาคอมพิวเตอร์ ภาษาใดภาษาหนึ่ง ทำให้เครื่องคอมพิวเตอร์ไม่สามารถรับรู้และเข้าใจว่าผังงานต้องการอะไร

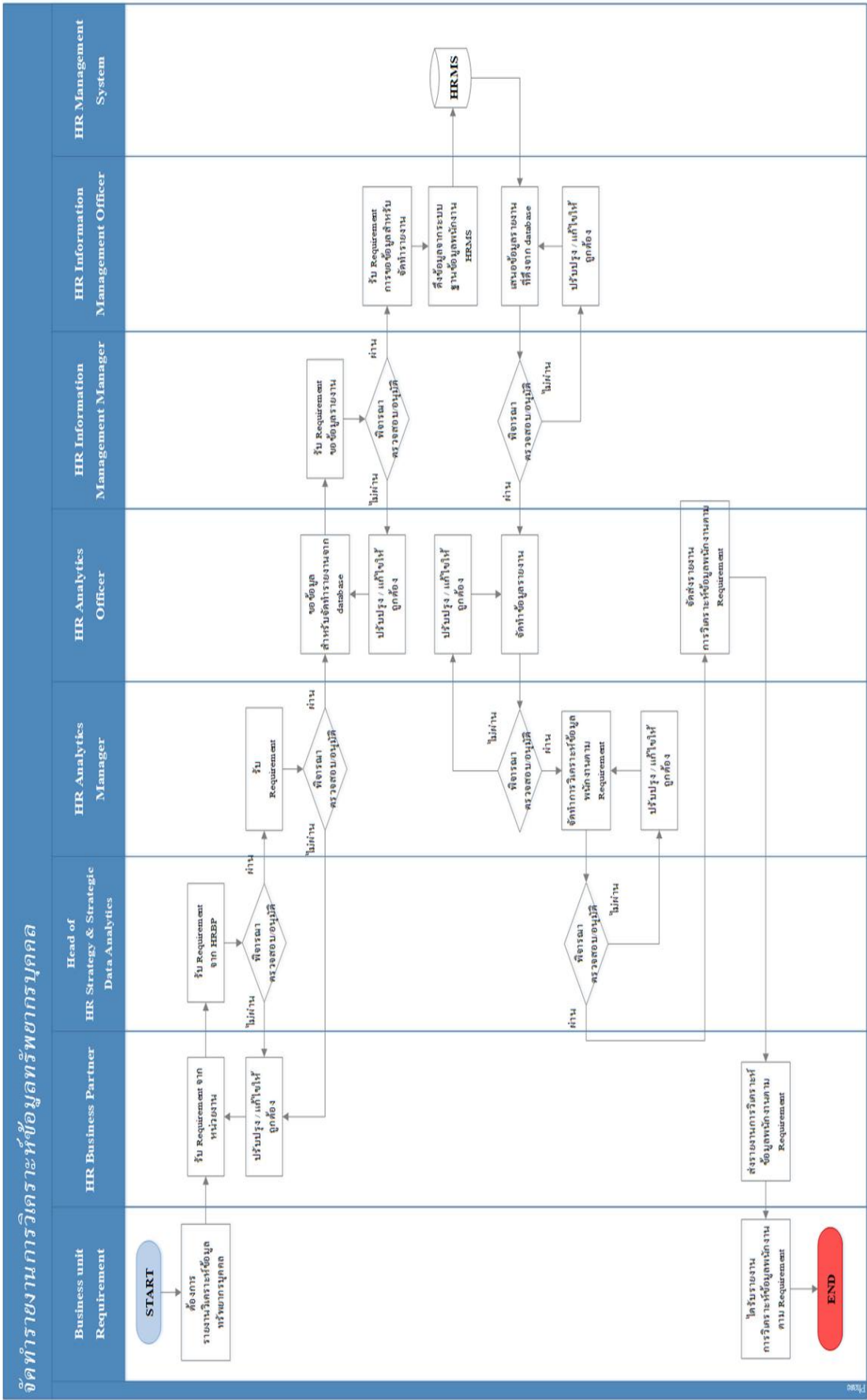
2) ผังงานไม่สามารถแทนลักษณะคำสั่งของภาษาคอมพิวเตอร์บางคำสั่งได้อย่างชัดเจน

3) ผังงานระบุผู้เกี่ยวข้องกับงานหรือขั้นตอนนั้นๆ ได้ยาก จึงแก้ปัญหาโดยใช้ Swim Lane Diagram ซึ่งก็คือ Flowchart ที่แยกบุคคลที่ทำงานและขั้นตอนที่บุคคลดังกล่าวรับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง

4) กรณีที่งานมีขนาดใหญ่ ผังงานจะมีขนาดใหญ่ด้วย ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขจะทำให้ยาก ควรเขียนแยกเป็นส่วนๆ แล้วค่อยสร้างจุดเชื่อมโยงในแต่ละส่วน

5) การเขียนผังงานอาจเป็นการสิ้นเปลืองกระดาษและอุปกรณ์อื่นๆ ประกอบการเขียนภาพ ทั้งๆ ที่การอธิบายงานหรือการเขียนโปรแกรมจะใช้เนื้อที่เพียง 3 – 4 บรรทัดเท่านั้น

จากข้อจำกัดของการเขียนผังงาน ข้อ 3 ที่ว่า ผังงานระบุผู้เกี่ยวข้องกับงานหรือขั้นตอนนั้นๆ ได้ยาก จึงแก้ปัญหาโดยใช้ Swim Lane Diagram ซึ่งก็คือ Flowchart ที่แยกบุคคลที่ทำงานและขั้นตอนที่บุคคลดังกล่าวรับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องของผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้น Swim Lane Diagram = Flowchart ที่แยกบุคคลที่ทำงานและขั้นตอนที่บุคคลดังกล่าวเกี่ยวข้องโดยจะมีการเพิ่มรายละเอียดของผู้รับผิดชอบ (Role) เข้าไปใน Diagram เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนของทั้งกระบวนการ โดยสิ่งที่จะได้จาก Swim Lane Diagram จะบอกความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ชัดเจน คือ 1. ใคร (WHO) 2. ทำอะไร (WHAT) 3. เมื่อไหร่ (WHEN)



ภาพที่ 2.7 ตัวอย่าง Swim Lane Diagram การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Swim Lane Diagram โดยแสดงในรูปของขั้นตอน ในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลของทีม Strategic Data Analytics สามารถ อธิบายขั้นตอนการทำงานได้พอสังเขปดังนี้

- 1) เริ่มต้นจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลธุรกิจสัมพันธ์รับความประสงค์จาก หน่วยงานภายในธนาคารที่ต้องการใช้ข้อมูล จากนั้นส่งเรื่องขอข้อมูลรายงานของหน่วยงานมายัง ผู้อำนวยการกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพิจารณาตรวจสอบ / อนุมัติ
- 2) หลังจากผู้อำนวยการกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและวิเคราะห์ข้อมูลพิจารณา ตรวจสอบและอนุมัติตามความ Requirement แล้ว จึงส่งเรื่องให้ผู้จัดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป กรณีไม่อนุมัติ ส่งคืนหน่วยงานทรัพยากรบุคคลธุรกิจสัมพันธ์ แก้ไข ปรับปรุง เพิ่มเติมให้ถูกต้องครบถ้วนเหมาะสม
- 3) ผู้จัดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ พิจารณาตรวจสอบและส่งมอบเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ดำเนินการต่อ
- 4) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตาม Requirement โดยส่งเรื่องเพื่อขอข้อมูลที่ต้องการ ไปยังผู้จัดการบริหารและวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล
- 5) ผู้จัดการบริหารและวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล พิจารณาตรวจสอบและอนุมัติ ตาม Requirement แล้วจึงส่งเรื่องให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ต่อไป
- 6) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรดำเนินการดึงข้อมูลทรัพยากรบุคคลจากระบบ ฐานข้อมูลพนักงาน HRMS ตรวจสอบรายละเอียดให้ถูกต้องครบถ้วนเหมาะสมตรงตาม Requirement แล้วนำเสนอผู้จัดการบริหารและวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลพิจารณา
- 7) ผู้จัดการบริหารและวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล พิจารณาตรวจสอบและส่ง มอบเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์
- 8) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ดำเนินการจัดทำรายงานข้อมูลทรัพยากรบุคคล แก้ไข ปรับปรุง เพิ่มเติมข้อมูลรายละเอียดให้ถูกต้องครบถ้วนเหมาะสมตาม Requirement
- 9) นำเสนอข้อมูลทั้งหมดต่อผู้จัดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์เพื่อดำเนินการจัดทำ การวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล และส่งมอบผู้อำนวยการกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและวิเคราะห์ ข้อมูลพิจารณาตรวจสอบ
- 10) ผู้อำนวยการกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและวิเคราะห์ข้อมูลอนุมัติและส่งเรื่องคืน ผู้จัดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์
- 11) ผู้จัดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์จัดส่งรายงานฯ ให้ทรัพยากรบุคคลธุรกิจ สัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องพิจารณาดำเนินการต่อและจัดเก็บข้อมูลรายงานที่เกี่ยวข้อง

จากภาพที่ 2.7 แสดงตัวอย่าง Swim Lane Diagram การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลข้างต้นจะเห็นว่า ขั้นตอนการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรแต่ละครั้งมีขั้นตอนมาก ซับซ้อน เป็นการใช้กำลังคนไม่คุ้มค่ากับปริมาณงาน ซึ่งปัจจุบันมีการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรให้แก่หน่วยงานที่มีความประสงค์เป็นประจำทุกเดือนประมาณเดือนละ 15 รายงานซึ่งแต่ละรายงานจะใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและการทำเหมืองข้อมูล Data Mining ประมาณ 5-7 วันทำการและการวิเคราะห์ HR Analytic โดยผู้เชี่ยวชาญ 1 วันทำการ ซึ่งบางขั้นตอนการทำงานไม่ได้เป็นการเพิ่มคุณค่า (Value) ให้กับชิ้นงาน และหากดูจาก Process Flow ของงาน จะเห็นว่าแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และการรออนุมัติ โดยเฉพาะในกรณีที่มีการแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดของข้อมูลจะใช้เวลาานาน เนื่องจากต้องนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และจัดทำรายงานใหม่ทั้งหมด อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มภาระการทำงานให้มากขึ้นซับซ้อนขึ้นโดยไม่จำเป็นอีกด้วย

2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา

สรุปจากการวิเคราะห์ข้างต้น ทำให้เห็นถึงขั้นตอนการทำงานที่มีขั้นตอนมาก ยุ่งยาก หรือการทำงานบางอย่างที่มีอยู่ในกระบวนการทำงาน ไม่ก่อให้เกิด Value ใด ๆ ให้กับชิ้นงาน โดยเฉพาะในกรณีที่มีการแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดของข้อมูล เนื่องจากต้องนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และจัดทำรายงานใหม่ทั้งหมด อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มภาระการทำงานให้มากขึ้นซับซ้อนขึ้นโดยไม่จำเป็น ซึ่งหากมีวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ขั้นตอนสั้นลงและกลายเป็นงานแบบอัตโนมัติ โดยไม่ต้องเสียเวลาในการจัดทำรายงานใหม่ในทุก ๆ ครั้ง ก็จะช่วยให้ทีมสามารถจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลได้รวดเร็วมากขึ้น ถูกต้องแม่นยำและลดโอกาสเกิดความผิดพลาดและสามารถช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

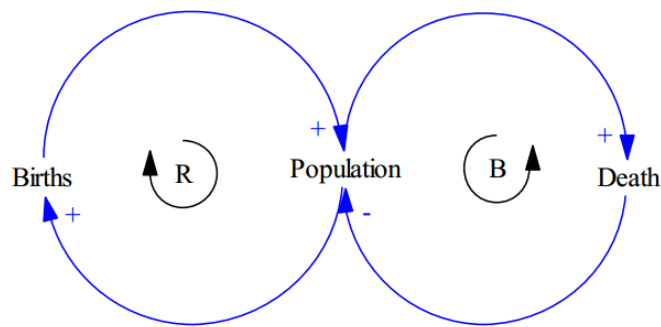
บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัญหาโดยแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

เนื่องจากทุกปัญหาล้วนมีสาเหตุที่ไปที่มาของแต่ละปัญหา การวิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเสมือนเป็นการออกแบบวงจรปัญหา เป็นกระบวนการที่จะต้องสร้างสรรค์ วงจรความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อยๆ แต่ละตัว สาเหตุและผลของแต่ละคู่ที่ผ่านการคิดพิจารณา มาตั้งแต่ขั้นระบุปัจจัยสาเหตุแห่งปัญหาและขั้นพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อย โดยลักษณะของวงจรความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจะเป็นวงจรที่เชื่อมโยงร้อยเรียงต่อเนื่องกัน จนสุดท้ายจะมีข้อมูลย้อนกลับ กลับมายังตำแหน่งเริ่มต้นปัญหา ดังนั้นการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลจะมีลักษณะดังนี้

- 1) จุดเริ่มต้นที่เป็นประเด็นปัญหาหลักจะต้องใช้การขีดเส้นใต้หรือสร้างสัญลักษณ์เป็นเครื่องหมายจุดเริ่มต้นไว้ก่อน
- 2) ใช้เส้นลูกศรแทนความเป็นเหตุเป็นผล โดยเหตุจะอยู่ที่ต้นลูกศร ส่วนผลจะแสดงไว้ที่หัวลูกศร ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อยหรือตัวแปรจะมีความสัมพันธ์ 3 ลักษณะคือ ความสัมพันธ์ที่สอดคล้องตามกัน (Same Direction: S) ความสัมพันธ์ที่มีทิศทางตรงกันข้าม (Opposite: O) และความสัมพันธ์ที่ยังระบุได้ไม่ชัดเจนหรือมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องสลับซับซ้อน อาจจะอธิบายเป็นเหตุเป็นผลได้ไม่ชัดเจน จึงใช้การแสดงความสัมพันธ์ด้วยการ Delay โดยใช้สัญลักษณ์เฉพาะคือ //

ลักษณะของวงจรปัญหาสามารถจำแนกลักษณะวงจรได้ 2 แบบ คือ วงจรแบบสมดุล (Balancing: B) และวงจรเสริม (Reinforcing: R) ความหมายของวงจรแบบสมดุล หมายความว่าสถานการณ์ที่กำลังศึกษานั้น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สร้างกลไกระดับการเพิ่มความรุนแรงของสถานการณ์นั้นลงได้และทำให้สถานการณ์ปัญหานั้นดำรงอยู่และไม่มีความรุนแรงที่เพิ่มขึ้น ส่วนความหมายของวงจรเสริม หมายความว่า ลักษณะของสถานการณ์ปัญหานั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยที่สร้างกลไกระดับการเพิ่มความรุนแรงของสถานการณ์นั้นมากขึ้น จนกระทั่งอาจทำให้สถานการณ์ปัญหานั้นไม่สามารถดำรงอยู่ ดังนั้นการเขียนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ในแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลจึงสามารถจำแนกวงจรปัญหาได้เสมอว่าเป็นวงจรแบบสมดุล หรือวงจรเสริม ดังเช่นตัวอย่างการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมिवงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร

ที่มา: www.perchai.wordpress.com

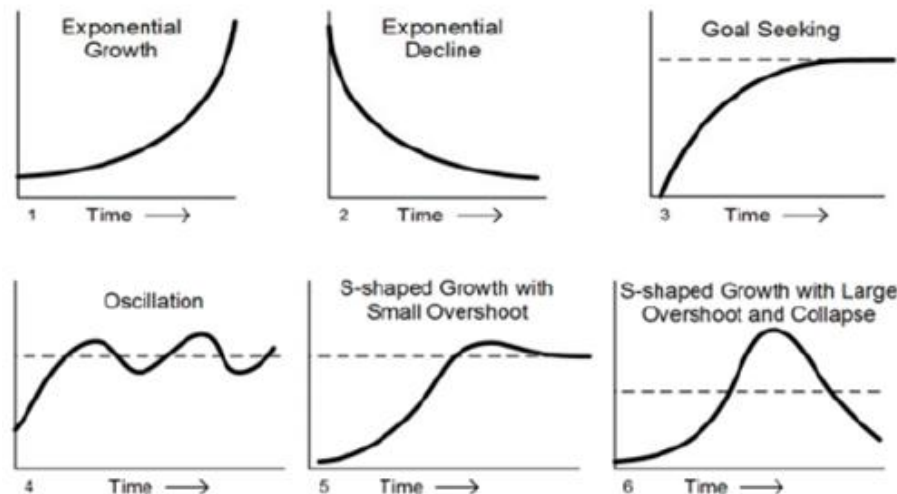
จากภาพที่ 3.1 จะสังเกตได้ว่าเมื่อมีอัตราการเกิดมากขึ้นทำให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น และเมื่อจำนวนประชากรมากขึ้นก็ทำให้อัตราการเกิดมากขึ้นเป็นวงรอบเสริมกัน Positive Loop หรือ Reinforcing Loop ดังแสดงในภาพด้านซ้าย ในภาพด้านขวาแสดงถึงวงรอบปรับสมดุล Negative Loop หรือ Balancing Loop เมื่อมีจำนวนประชากรมากขึ้น อัตราการตายของประชากรเพิ่มมากขึ้นเมื่ออัตราการตายของประชากรเพิ่มมากขึ้นก็ทำให้จำนวนประชากรลดน้อยลง

แผนภูมिवงรอบเหตุและผลจึงเป็นโมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยเริ่มศึกษาจากโครงสร้างของระบบที่เป็นปัญหา เพื่อให้ได้รูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้นว่าจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางใด คือ ทิศทางบวก หรือทิศทางลบ ทิศทางบวกจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล ส่วนทิศทางลบจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศตรงกันข้ามของเหตุและผล การใช้แผนภูมिवงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น ทำให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยในการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.1 แผนภูมिवงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

การวิเคราะห์ปัญหาเชิงซ้อนสามารถทำได้โดยใช้แผนภูมिवงรอบเหตุและผล (Coyle, 1979) หรือเรียกว่า Causal Loop Diagram จะช่วยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยแผนภูมินี้จะศึกษาจากโครงสร้างของระบบที่เป็นปัญหา เพื่อให้ได้รูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีการระบุตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่มี การเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา โดยแต่ละตัวแปรจะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมือนหรือแตกต่างกันตามรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบเพิ่มขึ้น เอ็กซ์โปเนนเชียล (Exponential Growth) การเปลี่ยนแปลงแบบลดลง เอ็กซ์โปเนนเชียล (Exponential Decline) การเปลี่ยนแปลงแบบลู่เข้าค่าใดค่าหนึ่ง (Goal Seeking) การเปลี่ยนแปลงแบบรูปคลื่น (Oscillation) การเปลี่ยนแปลง

แบบโค้งรูปตัวเอส (S-shaped Growth with Small Overshoot) และการเปลี่ยนแปลงแบบ เพิ่มขึ้น แล้วลดลงอย่างรวดเร็ว (S-shaped Growth with Large Overshoot and Collapse) ดังแสดงในภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 แสดงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลตามเวลา

ที่มา: www.perchai.wordpress.com

การสร้างแผนภูมิจำลองเหตุและผล (Causal Loop Diagram) หมายถึง การสร้างโครงสร้างแบบจำลองของปัญหาเพื่อแสดงเหตุและผลจากพฤติกรรมของแต่ละตัวแปร โดยจะมีการกำหนดประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจนและสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา อาการของปัญหา และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระบุตัวแปรที่สำคัญที่เป็นส่วนขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ จากนั้นจึงศึกษาพฤติกรรมโดยมองย้อนเวลาถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและเขียนกราฟแสดงพฤติกรรมเทียบกับเวลา โดยแสดงกราฟออกมาได้ 6 ประเภท ดังแสดงในภาพที่ 3.2 แล้วจึงทบทวนความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกิดขึ้นและวาดผังเชิงระบบ (System diagram)

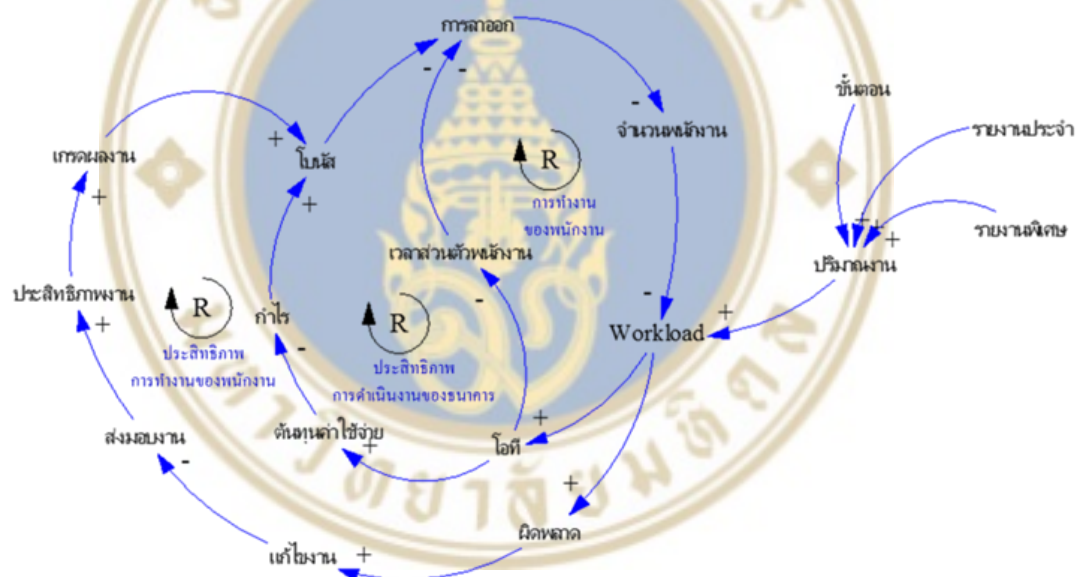
3.2 โครงสร้างของปัญหา

ความต้องการรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลจากหน่วยงานต่างๆ ภายในธนาคารมีมากขึ้น ทำให้ปริมาณรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น โดยการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล (HR Analytics) ของธนาคารจะวิเคราะห์โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะของทีม Strategic Data Analytics เท่านั้น ซึ่งปัญหาหลักคือ การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวการใช้เวลานาน มีขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลเยอะ เนื่องจากข้อมูลกระจายอยู่หลายที่ และหน่วยงานทรัพยากรบุคคลยังไม่มีระบบที่รวบรวมข้อมูล (Data Integrate System) เมื่อมีปริมาณความต้องการรายงานมากขึ้น หรือมีการร้องขอรายงานเข้ามาแบบพิเศษเร่งด่วน (ad hoc) จึงทำให้

ปริมาณ Workload ของทีมงานสูงขึ้น ส่งผลให้ทีมส่งมอบรายงานได้น้อยลง พนักงานต้องทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จทันกำหนด เป็นสาเหตุให้หน่วยงานต้องจ่ายโอทีที่พนักงานเพิ่มขึ้นและต้นทุนค่าใช้จ่ายของธนาคารก็เพิ่มสูงขึ้น เมื่อมีปริมาณงานเร่งด่วนมากก็ทำให้มีโอกาสเกิดความผิดพลาดได้มากขึ้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง ส่งผลให้กำไรของธนาคารลดลงและพนักงานได้โบนัสน้อยลงตามลำดับ

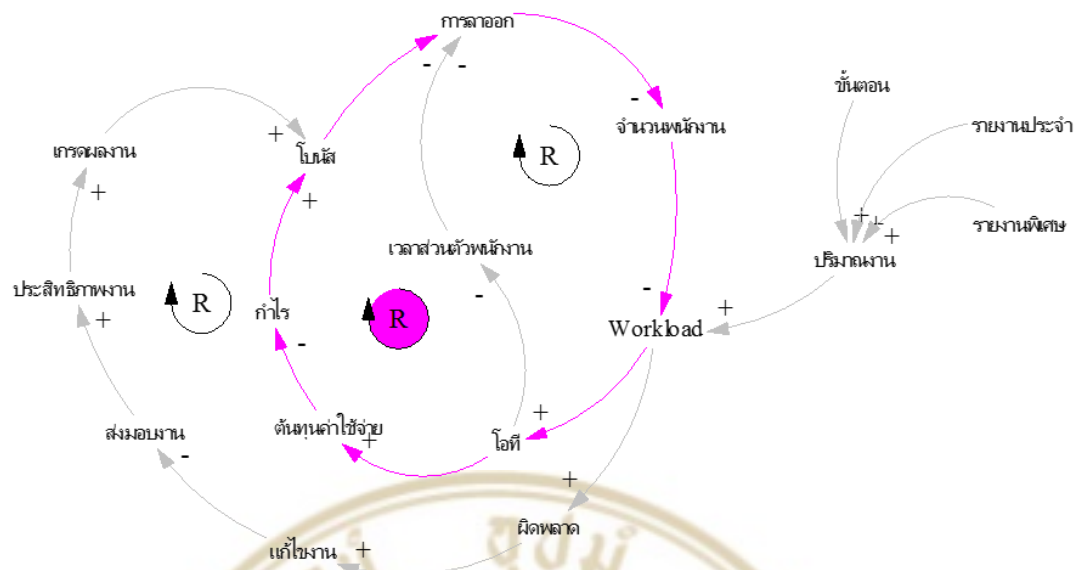
3.3 แผนภูมิแสดงวงเหตุผลของการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล

จากโครงสร้างของปัญหาดังกล่าวจะวิเคราะห์ปัญหาโดยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ที่ส่งผลต่อปัญหาจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล โดยจะสามารถอธิบายแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันได้ดังต่อไปนี้



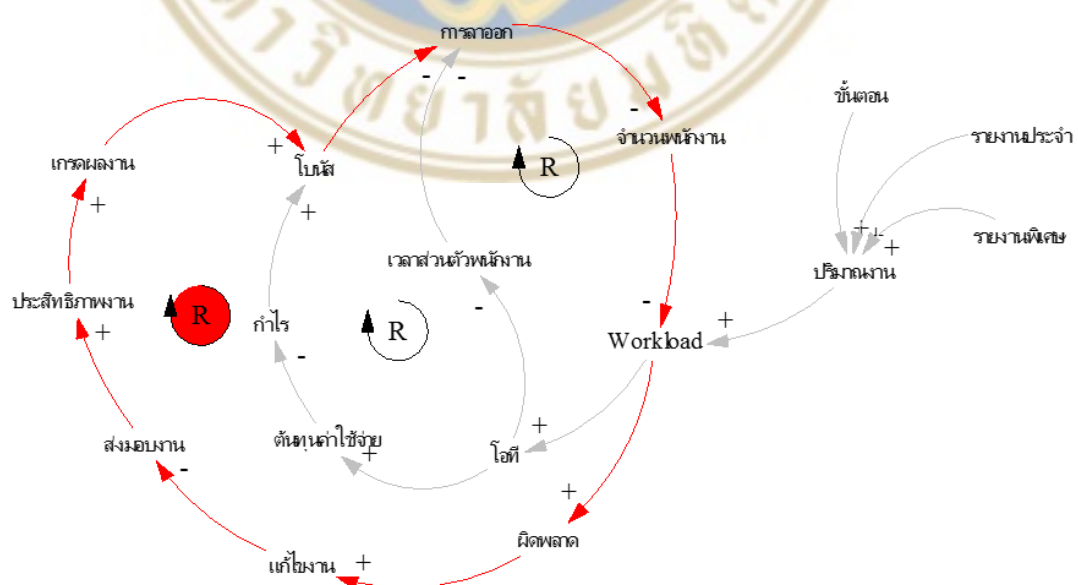
ภาพที่ 3.3 แสดงวงเหตุผลของการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล

จากแผนภูมิฯ คือภาพรวมของการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ซึ่งต้องการเลือกที่จะให้เห็นสภาพของปัญหาทั้งหมดที่มีผลกระทบเกี่ยวโยงกันทั้งระบบ เพื่อที่จะให้การปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลทำได้ตรงกับวัตถุประสงค์ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 วงรอบคือ 1) วงรอบประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคาร 2) วงรอบประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน 3) วงรอบการทำงาน โดยจะสามารถอธิบายแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันได้ดังต่อไปนี้



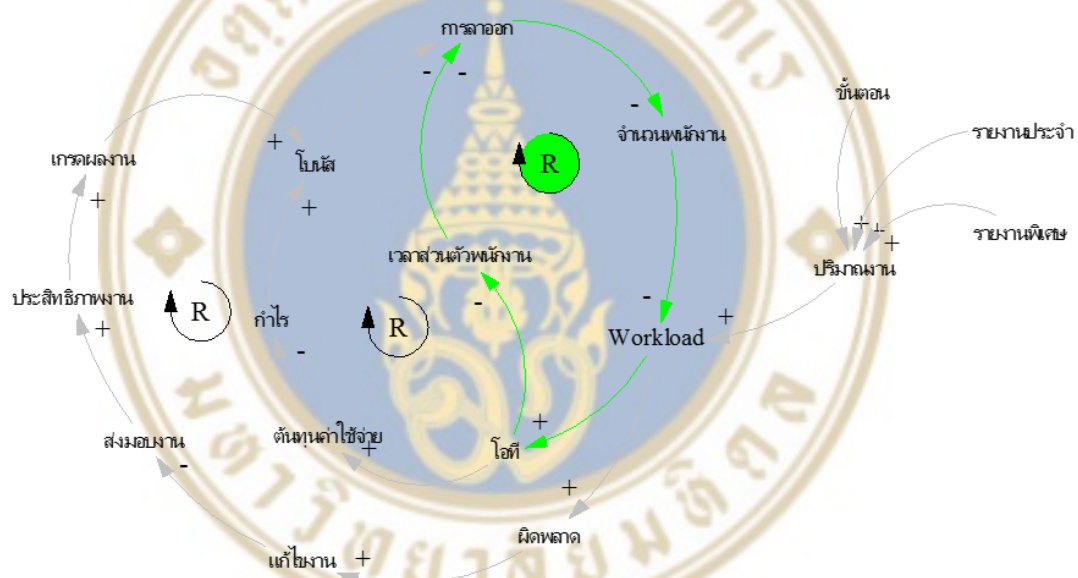
ภาพที่ 3.4 วงรอบประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคาร

จากภาพแสดงให้เห็นว่า การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลนั้น หน่วยงานจะต้องรวบรวมข้อมูลจากทีมต่างๆ ที่มีข้อมูลกระจายอยู่ และการมีขั้นตอนในการใช้ข้อมูลมาก อีกทั้งปริมาณของรายงานพิเศษเร่งด่วน (ad hoc) ที่เข้ามาพร้อมๆ กัน ส่งผลให้พนักงานมีภาระงานมาก (workload) ธนาคารต้องจ่ายเงินค่าล่วงเวลาให้พนักงานเพิ่มเพื่อให้งานเสร็จทันกำหนด ส่งผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนค่าใช้จ่ายของธนาคารและมีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธนาคารและความสามารถในการจ่ายเงินตอบแทนพนักงาน (โบนัส) อีกด้วย ซึ่งที่กล่าวมาแล้วส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคาร โดยภาพรวม โดยมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องไปยังวงรอบประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานดังแสดงในภาพ 3.5



ภาพที่ 3.5 วงรอบประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

จากภาพที่ 3.5 แสดงให้เห็นวงจรประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งปัจจุบันการรวบรวมข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่กระจายอยู่และมีผู้ดูแลอยู่หลายทีม นั้น มีขั้นตอนในการขอข้อมูลและเสียเวลามาก ดังนั้นการรวบรวมข้อมูลดิบเพื่อนำมาจัดกลุ่มข้อมูลให้ถูกต้องจะต้องใช้เวลานาน และเมื่อมีความต้องการรายงานปริมาณมาก ส่งผลให้พนักงานมี Workload มาก โดยเฉพาะรายงานพิเศษเร่งด่วน (ad hoc) ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และจากภาพวงรอบที่ 3.4 จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานส่งผลให้พนักงานได้รับผลการปฏิบัติงานระดับต่ำลง และทำให้ได้โบนัสลดลงตามเกรดผลงาน อย่างไรก็ตามเมื่อผลตอบแทนพนักงานน้อยก็อาจส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานได้ ซึ่งถ้าหากมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดขั้นตอน ในการรวบรวมข้อมูลและลดภาระงานลงได้ก็จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นได้ ดังแสดงให้เห็นในวงรอบคุณภาพงาน ดังแสดงในภาพที่ 3.6



ภาพที่ 3.6 วงรอบการทำงานของพนักงาน

จากภาพที่ 3.6 แสดงให้เห็นวงจรการทำงานซึ่งจะเห็นได้ว่า ปริมาณงานมากส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานโดยตรงด้วย และส่งผลทำให้พนักงานมีโอกาสลาออกสูงขึ้น ซึ่งกลับสู่สภาพปัญหาในวงรอบประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารและวงรอบประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน

3.4 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะสังเกตเห็นได้ว่าปริมาณงานที่เป็นรายงานประจำและรายงานที่มีความต้องการพิเศษ (เร่งด่วน) เข้ามามาก ทำให้พนักงานต้องเสียเวลาในการจัดทำข้อมูลเฉพาะตามความต้องการของแต่ละหน่วยงาน โดยต้องรวบรวมข้อมูลจากหลายทีมงาน ซึ่งปัจจุบันการขอใช้ข้อมูลยังกล่าวมีขั้นตอนมาก ยุ่งยาก ส่งผลทำให้เกิด Workload ในการทำงานโดยเฉพาะเมื่อมีการร้องขอรายงานเข้ามาแบบเร่งด่วนในเวลาพร้อมๆกันจำนวนมาก ทำให้พนักงานต้องทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานส่งทันกำหนด ส่งผลให้มีความโอกาสในการทำงานผิดพลาดสูงขึ้น และส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อีกทั้งหน่วยงานต้องจ่ายโอทีที่พนักงาน ทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นและส่งผลกระทบต่อกำไรของธนาคารและความสามารถในการจ่ายเงินตอบแทนพนักงาน (โบนัส) อีกด้วย

ดังนั้นทีมต้องหาวิธีการที่เหมาะสมในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนลง ไม่ให้เสียเวลาในการจัดทำรายงานมากเกินไป โดยเฉพาะในกรณีที่มีการแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดของข้อมูล เนื่องจากต้องนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และจัดทำรายงานใหม่ทั้งหมด ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระการทำงานให้มากขึ้นซ้ำซ้อนขึ้นโดยไม่จำเป็น อีกทั้งยังต้องหาวิธีที่เหมาะสมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงในการทำงานและลดโอกาสเกิดความผิดพลาด หลีกเลี่ยง Negative Feedback จากหน่วยงานลูกค้าภายในธนาคารเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นด้วย

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

หลังจากทำการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลแล้ว จะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างแนวทางการแก้ไขสาเหตุของปัญหาเหล่านั้น เพื่อให้ทีมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนลง ไม่ให้เสียเวลาในการจัดทำรายงานมากเกินไป ซึ่งจะต้องเลือกการใช้กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาจากการจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ซึ่งในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้เขียนเลือกใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

ที่มา : <http://www.pic2fly.com/LevelofStrategy.html>

จากภาพที่ 4.1 จะเห็นว่ากลยุทธ์หรือวิธีการที่ทำให้ความมุ่งหมายขององค์กรบรรลุผล แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) โดยที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ต้องตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ต้องตอบสนองทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับธุรกิจ โดยกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับมีรายละเอียดดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร และบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางหรือทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) ในการประกอบธุรกิจต่างๆ โดยทั่วไปองค์กรมักจะต้องถามตนเองก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะขยายตัว (Expand) ลดขนาด (Cut Back) หรือคงสภาพธุรกิจเดิมไว้ (Continuous operations unchanged) ถ้าองค์กรต้องการที่จะขยายตัว องค์กรจะขยายตัวด้วยวิธีไหน ต้องการขยายตัวในองค์กร (Internal Growth) ด้วยการมุ่งเน้นกิจกรรมต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดิม (Current Industry) เช่น การขยายสาขา การเพิ่มสินค้าใหม่ หรือ การหลุกค้าใหม่ เป็นต้น โดยการขยายตัวเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการด้วยตนเอง หรือต้องการขยายตัวจากภายนอกองค์กร (External Growth) โดยการขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (Diversify into other industries) ด้วยการเข้าไปร่วมกิจการหรือการเข้าไปเป็นพันธมิตรร่วมกับองค์กรอื่น เช่น การซื้อกิจการ (Acquisition) หรือการควบรวม (Mergers) เป็นต้น

4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) คือกลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและยอดขาย แบ่งเป็นกลยุทธ์ใหญ่ๆ 3 ประเภทคือ Intensive Growth, Integrative Growth และ Diversification Growth โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1.1 Intensive Growth คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Market Penetration คือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด เช่น การเพิ่มจำนวนพนักงานขาย การเพิ่มกิจกรรมด้านโฆษณาการเพิ่มการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

- Market Development คือการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ ตัวอย่างเช่น การที่ Starbucks มาเปิดสาขาที่ประเทศไทยก็ถือเป็นการทำ Market Development

- Product Development คือการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว นอกจากนี้การทำ Product Development ยังสามารถทำได้ด้วยการแนะนำอรรถประโยชน์ (Utility) ใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิม เช่น น้ำยาอูทัยทิพย์ ปกติใช้ผสมน้ำดื่มเพื่อเพิ่มความรู้สึกสดชื่น ต่อมา เจ้าของผลิตภัณฑ์แนะนำให้ผู้บริโภคทราบว่า น้ำยาอูทัยทิพย์มีอีก 1 อรรถประโยชน์ คือ สามารถใช้ทาแก้มให้เป็นสีชมพูแทน Brush On ได้ เป็นต้น

4.1.1.2 Integrative Growth คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจกับซัพพลายเออร์ คู่แข่ง หรือผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า (Distributor/Buyer) นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการขยายธุรกิจเพื่อแข่งกับธุรกิจของซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า วัตถุประสงค์ของการทำ Integrative Growth คือการทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Forward Integration คือการซื้อกิจการของผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า เช่น การที่เลอโนโวซึ่งเป็นผู้รับจ้างผลิตคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กให้ไอบีเอ็มเข้าซื้อกิจการดังกล่าวจากไอบีเอ็ม ดังนั้น เลอโนโวคือผู้ขาย ไอบีเอ็มคือผู้ซื้อ เมื่อเลอโนโวซื้อกิจการของไอบีเอ็มจึงเป็นการซื้อกิจการของลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้ Forward Integration ยังรวมไปถึงการทำธุรกิจแข่งกับผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้าของตน เช่น การที่สำนักพิมพ์ซึ่งจำหน่ายหนังสือของตนผ่านร้านหนังสืออย่างซีเอ็ดหรือบีทูเอส เปิดเว็บไซต์ขายหนังสือให้กับผู้บริโภคโดยตรงในลักษณะของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

- Backward Integration คือการซื้อกิจการของซัพพลายเออร์ เช่น การที่บริษัทผลิตรถยนต์ซื้อกิจการของผู้ขายชิ้นส่วนอะไหล่ให้กับตน เป็นต้น นอกจากนี้ การทำธุรกิจแข่งกับซัพพลายเออร์ก็นับเป็นการทำ Backward Integration เช่นกัน ตัวอย่างเช่น การที่ห้างเทสโก้ โลตัส ขายน้ำอัดลมรสโคล่ายี่ห้อ Tesco ก็ถือเป็นการทำธุรกิจแข่งกับบริษัทไทยน้ำทิพย์ซึ่งเป็นผู้จำหน่ายน้ำอัดลมยี่ห้อโค้กให้แก่ตน

- Horizontal Integration คือการซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น การที่เมเจอร์ซื้อกิจการของอีจี้ซึ่งเป็นคู่แข่ง เป็นต้น

4.1.1.3 Diversification Growth คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่สามารถกระทำได้ 3 วิธีเช่นกัน คือ

- Concentric Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ตัวอย่างเช่น การที่ผู้ผลิตเบียร์ช้างผลิตน้ำดื่มช้างออกวางจำหน่าย เป็นต้น เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิตและช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ทั้งสองชนิดเหมือนกัน

- Horizontal Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่มุ่งจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมของตน ตัวอย่างเช่น การที่ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น ให้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิสในร้านสะดวกซื้อของตน เป็นต้น

- Conglomerate Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมของตน เช่น การที่แกรมมี่ซึ่งทำธุรกิจด้านเพลงขยายธุรกิจไปสู่สตาร์ซึ่งเป็นเครื่องสำอางขายตรง และเอ็กแซ็กท์ซึ่งเป็นธุรกิจละครทีวี เป็นต้น

Diversification Growth แตกต่างจาก Intensive Growth ตรงที่ธุรกิจใหม่ขององค์กรเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่เป็นคนละชนิดกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น น้ำดื่มเป็นผลิตภัณฑ์คนละชนิดกับเบียร์ เคาน์เตอร์เซอร์วิสเป็นบริการคนละชนิดกับการจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภค และเครื่องสำอาง และละครทีวีเป็นธุรกิจคนละชนิดกับเพลง เป็นต้น ส่วน Intensive Growth เป็นการขยายธุรกิจในพื้นที่ผลิตภัณฑ์เดิม ถึงแม้ว่า Product Development ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการทำ Intensive Growth จะมีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ก็ตาม แต่ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการปรับปรุงแล้วก็ยังคงเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น เครื่องปรับอากาศที่มีคุณสมบัติในการฟอกอากาศก็ยังคงเป็นเครื่องปรับอากาศเหมือนเดิม เป็นต้น องค์กรหนึ่งๆ สามารถใช้กลยุทธ์เติบโตมากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกันได้ เช่นองค์กรสามารถซื้อกิจการของกลุ่ม (Horizontal Integration) แล้วอาศัยเทคโนโลยีและองค์ความรู้ของกิจการดังกล่าวในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรให้มีคุณภาพประโยชน์ต่อผู้บริโภคมากขึ้น (Product Development) เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้ หรือการขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อย เหตุผลที่บางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์การคงตัวมีหลายประการ เช่น องค์กรขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต หรือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการขยายกิจการ เนื่องจากมีความพอใจในสถานะที่เป็นอยู่ของกิจการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินกลยุทธ์คงตัวเป็นเวลานานเป็นสิ่งที่อันตราย เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลงได้

4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ สามารถกระทำได้ ดังนี้

4.1.3.1 Retrenchment คือการขายสินทรัพย์บางส่วนขององค์กรเพื่อนำเงินสดที่ได้ไปใช้ในการดำเนินกิจการ ตัวอย่างเช่น ในทศวรรษที่ 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ไอบีเอ็ม

กำลังประสบปัญหาอย่างหนัก Louis V. Gerstner Jr. ซีอีโอในขณะนั้น ได้ขายตึกและภาพเขียนของศิลปินชื่อดังที่โอปีย์เอ็มสะสมไว้ เพื่อนำเงินสดมาพยุงฐานะของกิจการ เป็นต้น

4.1.3.2 Divestiture คือการขายกิจการบางกิจการขององค์กรที่ประกอบธุรกิจหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ เพื่อนำเงินมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างเช่น แกรมมีขายธุรกิจเบหมีถึงสำเร็จรูปโฟร์มิให้แก่กลุ่มสหพัฒนพิบูลย์ เป็นต้น

4.1.3.3 Liquidation คือการเลิกกิจการทั้งหมดขององค์กร เมื่อองค์กรประสบกับปัญหาที่รุนแรงจนเกินความสามารถในการแก้ไขเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้ ตัวอย่างเช่น การเลิกกิจการของน้ำดื่มโพลาลิสซึ่งเป็นน้ำดื่มบรรจุขวดรายแรกของไทยและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมดังกล่าว เป็นต้น

4.1.3.4 Turnaround คือการพลิกฟื้นกิจการ โดยการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การลดพนักงาน การรื้อปรับระบบ เป็นต้น

เช่นเดียวกับกลยุทธ์เติบโต องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การหดตัวได้มากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ประสบปัญหาอาจจะขายสินทรัพย์บางอย่างพร้อมกับขายกิจการบางกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันได้ เพื่อนำเงินสดมาใช้ในการพยุงฐานะของกิจการ เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับองค์กรนอกจากจะกำหนดทิศทางขององค์กรแล้ว ยังกำหนดประเภทธุรกิจที่องค์กรทำ เช่น กลยุทธ์ Intensive Growth และกลยุทธ์การคงตัว กำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิม กลยุทธ์ Integrative Growth กำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิมควบคู่กับการขยายตัวไปสู่ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมที่อยู่ต้นน้ำหรือปลายน้ำ กลยุทธ์ Diversification Growth กำหนดว่าองค์กรจะขยายตัวไปสู่ธุรกิจชนิดใหม่ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมใหม่ กลยุทธ์ Divestiture กำหนดว่าองค์กรจะเลิกดำเนินธุรกิจหนึ่งๆ ขององค์กร เป็นต้น (จิตติ รัศมิธรรมโชติ, 2551)

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

สำหรับกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) หรือที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (competitive strategy) หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target customer) ให้ชัดเจนก่อนว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรคือใครและมีความต้องการอะไร ส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ธุรกิจมักจะเป็นไปตามแนวคิดของ Michael E. Porter ที่ระบุไว้ว่าองค์กรธุรกิจสามารถเลือกที่จะใช้วิธีการในการแข่งขันโดยการเป็น ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

หรือการสร้างแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) ซึ่งองค์กรอาจมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) นอกเหนือจากกลยุทธ์ธุรกิจตามแนวคิดของ Porter แล้วองค์กรสามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจอื่นในลักษณะอื่นอีก เช่น การเป็นริเริ่มเป็นผู้นำ (First Mover) หรือการใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Offensive Strategy) หรือกลยุทธ์โจมตีจุดอ่อนของคู่แข่ง (Michael E. Porter, 1980) กลยุทธ์องค์กรทำให้รู้ว่าองค์กรมีทิศทางอย่างไรและไปในทิศทางไหน ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่ง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทั้งสองประการนั้น กลยุทธ์องค์กรจะบอกให้รู้ว่าองค์กรจะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมใดด้วยสินค้าหรือบริการใด ซึ่งเมื่อองค์กรตัดสินใจได้แล้ว ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจในการระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นในการเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน (The choice of a business competitive strategy) องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมิน/วิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่าตนเองมีความเข้มแข็งในเรื่องใด และมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใด และการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตธุรกิจ สภาพการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาด จากนั้นมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจ และปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และดำรงสถานะการแข่งขันไว้ได้อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรโดยรวมมี ธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาของแต่ละธุรกิจจะต้องไม่เกิดผลกระทบต่อกกลยุทธ์ของแผนพัฒนาของธุรกิจอื่นๆภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งการสร้างความสำเร็จในการแข่งขันเกิดจาก 4 ปัจจัย ดังนี้ ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดด้วยค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิตต่อครั้งที่ที่มีประสิทธิภาพสูง จะมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้า การก่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) ได้แก่ วิธีการดำเนินงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอยู่เสมอ หรือมีกระบวนการผลิตระบบการบริหารงาน และวิธีการใหม่ๆ ที่องค์การนำมาใช้ การสนองความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness) คือการที่องค์การสามารถขายสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกัน ก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนา และการวิจัยการส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลือง และการโฆษณา ตัวอย่างของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เช่น การนำสมุนไพรพื้นบ้านมาใช้แทนยาแผนปัจจุบันที่มีราคาแพง

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ตนเองให้มี ลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวกคุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้ แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ ตัวอย่างของ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาดแต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้นเมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจากกลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่งและมีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก ตัวอย่างกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่ม เช่น การจัดบริการดูแลผู้สูงอายุ การผลิตอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุในผู้สูงอายุ เป็นต้น

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจโดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่ องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์ สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆภายในองค์กรโดยต้องก่อให้เกิด

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงานหรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจเพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการโดยส่วนรวม การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ คือ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาน้อยกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะและมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่เฉพาะเจาะจง และเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์กร กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร และระดับธุรกิจ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ เช่น ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น Differentiation ฝ่ายผลิตจะต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างดี ฝ่ายบุคคลต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะการทำงาน ฝ่ายตลาดต้องเน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสมควรจะพิจารณาจาก value chain ขององค์กร เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ โดยจะต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันและให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย (เกริกยศชลาไชย, 2546 ; อนิวัช แก้วจาง, 2551 ; วิจิต อุ๋อัน, 2548 ; ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552)

4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy) จะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิต

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้จะต้องนำผลการวิเคราะห์งบการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็งปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญคือ พิจารณา

การนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปของพันธบัตร หุ้น หรือฝากธนาคาร และวิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง

4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)

หลักในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กรและมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทนต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด

4.4 แนวทางกลยุทธ์การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล

จากการวิเคราะห์ปัญหาการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล ของทีม Strategic Data Analytics ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลนั้น ผู้เขียนขอแบ่งปัญหาออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ 1. ขั้นตอนการทำงานมาก (15 ขั้นตอน/ รายงาน) ทำให้การทำรายงานในแต่ละครั้ง จะใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและการทำเหมืองข้อมูล Data Mining นาน เนื่องจากข้อมูลกระจัดกระจายอยู่หลายทีมในหน่วยงานทรัพยากรบุคคล 2. การปรับเปลี่ยนแก้ไขรายละเอียดของข้อมูลจะใช้เวลานาน เนื่องจากต้องนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และจัดทำรายงานใหม่ทั้งหมด อีกทั้งในหลายครั้งพบว่า การเสนอรายงานให้กับผู้บริหาร มักจะไม่ได้นำมาซึ่งความสำเร็จในครั้งเดียว เพราะข้อมูลในการนำเสนอไม่ครอบคลุม หรือบางทีก็อัดแน่นไปด้วยตัวเลข ซึ่งยิ่งดูยิ่งล้าตา หรือมีปริมาณเอกสารที่เป็นข้อมูลประกอบเป็นจำนวนมาก

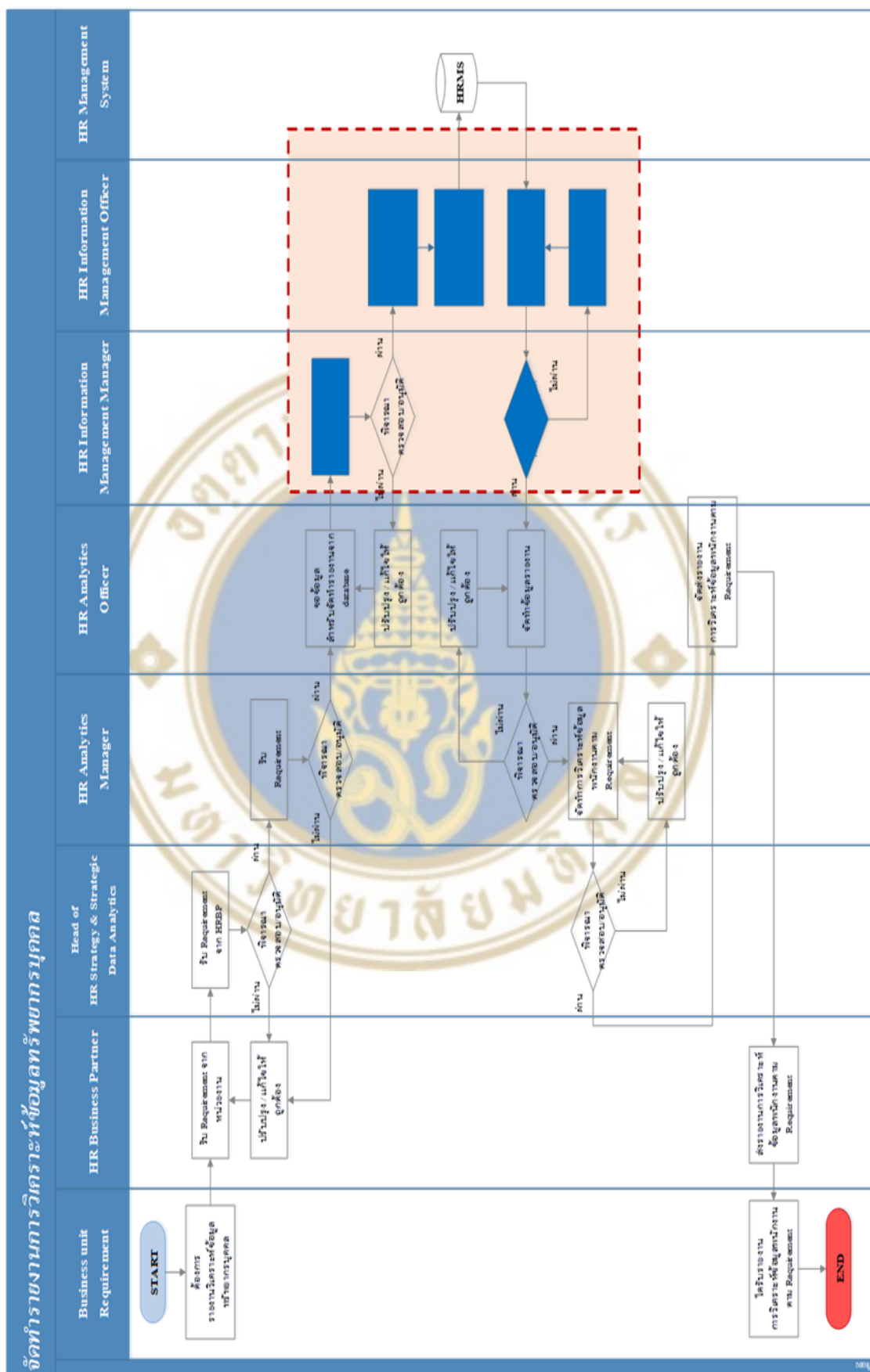
ดังนั้นผู้เขียนเสนอแนวทางให้ทำการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนการจัดทำรายงานลง และการใช้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการรวบรวมข้อมูล หรือการทำ (Data Integration) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การจัดทำรายงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์ปัญหาด้วยเครื่องมือแผนภาพการไหลของกระบวนการโดยใช้ Swim Lane Diagram ให้กับหน่วยงานทรัพยากร

บุคคล ดังนั้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) จะมุ่งเน้นแก้ไข 2 เรื่อง ดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการด้านการดำเนินงาน (Operational Strategy)

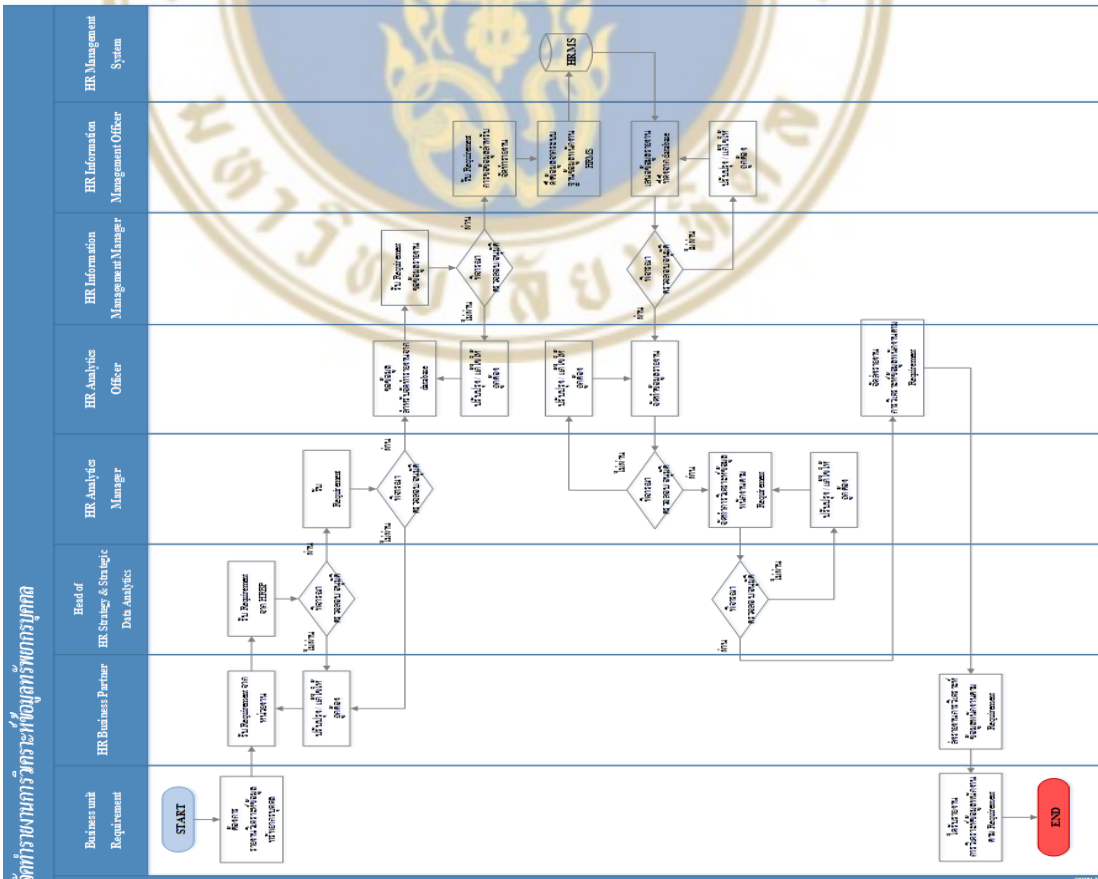
4.4.1.1 กลยุทธ์เพื่อขจัดปัญหาในเรื่องกระบวนการทำงาน จากสาเหตุของปัญหาการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลดังกล่าวมานั้น เรื่องของกระบวนการนับว่าเป็นสาเหตุที่สำคัญและถือเป็นจุดแรกเริ่มของปัญหาภายในทีมงาน เนื่องจากขั้นตอนบางขั้นตอนมีความยุ่งยากทั้งเรื่องตำแหน่งงาน หน้าที่และการปฏิบัติงานทับซ้อน หรือเรื่องเอกสารทั้งหมดนี้ส่งผลให้เกิดความยุ่งยาก ความซับซ้อน ลำบากในการทำงาน อีกทั้งเกิดการกระจุกตัวของปริมาณงานที่ขั้นตอนการทำงานขึ้นใดขั้นหนึ่งโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ (Value) ใดๆ เพิ่มเติมกับชิ้นงาน ส่งผลให้ปริมาณงานไม่สมดุลกับกำลังคน (พนักงานที่ปฏิบัติงาน) และไม่สัมพันธ์กับช่วงเวลาความต้องการใช้รายงานของหน่วยงานต่างๆ กล่าวคือเกิด Workload ในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยจะมีการปรับกระบวนการทำงานเป็นดังจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 4.2 และแสดงภาพเปรียบเทียบถึงกระบวนการทำงานเดิมและกระบวนการทำงานใหม่หลังนำกลยุทธ์ เข้าแก้ไขขั้นตอนและกระบวนการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล ดังจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 4.3

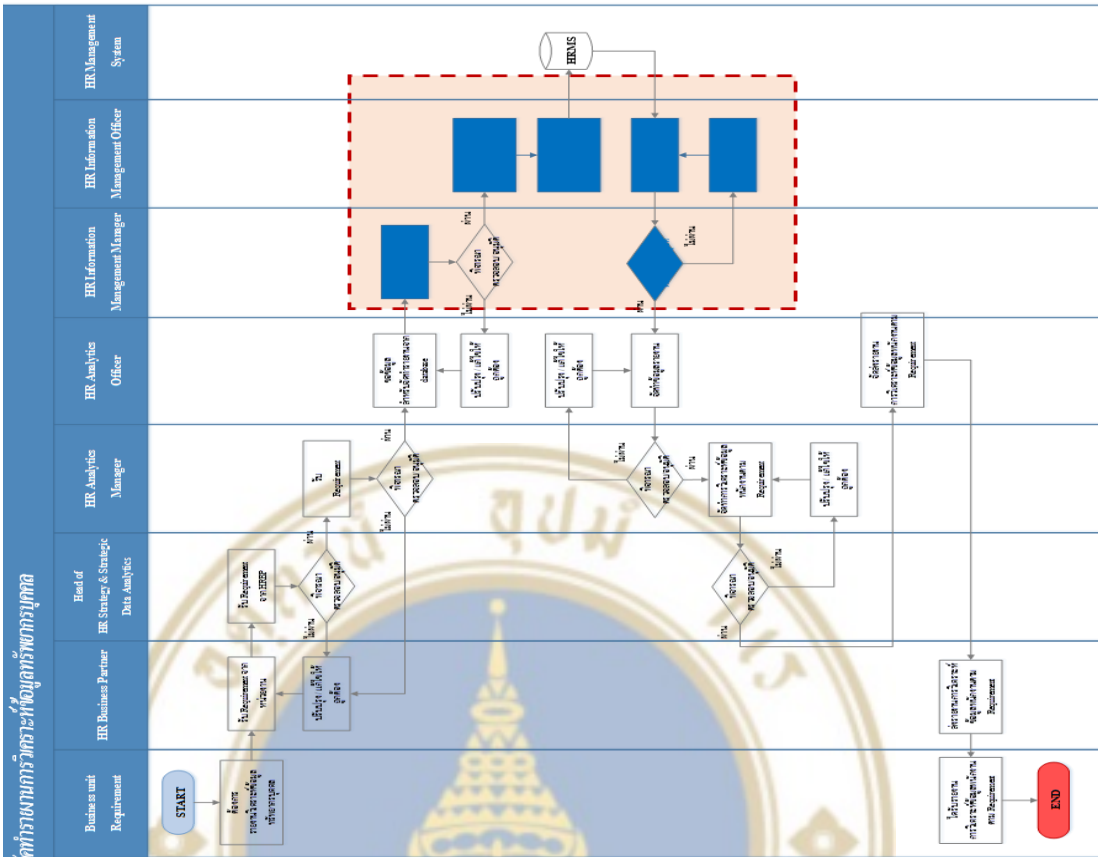


ภาพที่ 4.2 แสดงภาพกระบวนการจัดการทำงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล

สาเหตุของปัญหา (as – is)



กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (to – be)



ภาพที่ 4.3 แสดงภาพการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานใหม่หลังนำกลยุทธ์เข้าแก้ไขขั้นตอนและกระบวนการจัดการทำงาน

จากการใช้กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานจะเห็นได้ว่าการ Reorganization โดยยกเลิก การส่งเรื่องเพื่อไปยังเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรเพื่อให้ทำการดึงข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลพนักงาน HRMS ให้ โดยให้เพิ่มสิทธิ์ (Authority) การเข้าใช้ข้อมูลให้กับ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากด้วยลักษณะหน้าที่ของงานนั้น มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูล และมีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน จึงไม่จำเป็นต้องมีขั้นตอนนี้เพิ่ม นอกจากจะทำให้ใช้บุคลากร ไม่คุ้มค่าแล้วยังเป็นการกระจุกตัวของกำลังคน ส่งผลต่อภาวะ Workload ในส่วนงานอื่นอีกด้วย ดังนั้น จึงได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ปรับหน้าที่และเพิ่มสิทธิ์ (Authority) ในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์เพื่อลดขั้นตอนการประสานงานขอใช้ข้อมูลภายในระหว่าง ผู้จัดการบริหารและวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากร อีกทั้ง เพื่อลดขั้นตอนการพิจารณาการอนุมัติการใช้ข้อมูลพนักงาน ทำให้เกิดการเตรียมงานเร็วขึ้น ส่งผล ให้สามารถจัดทำรายงานได้เร็วขึ้น

4.4.1.2 กลยุทธ์เพื่อขจัดปัญหาการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล ในกรณีที่มีการแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดของข้อมูลมาก เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานให้รวดเร็วมากขึ้น ถูกต้องแม่นยำ ทันทั่วถึง ผู้เขียนเสนอให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลโดยนำ BI หรือ Business Intelligence หรือระบบธุรกิจอัจฉริยะเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการนำข้อมูลขององค์กรที่มีปริมาณมาก ซึ่งข้อมูลที่ใช้งาน ได้จะต้องมีการจัดหมวดหมู่และการประมวลผลก่อนจึงจะนำไปใช้ประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจได้ โดย BI หรือ Business Intelligence จะเป็นเครื่องมือในการนำข้อมูลที่มีอยู่ไปจัดทำรายงานในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดมุมมองที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ การแสดงความสัมพันธ์ของข้อมูล และการทำนายแนวโน้มของผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ ให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่ง BI หรือ Business Intelligence มาใช้นั้นจะสามารถช่วยให้การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลสะดวกมากยิ่งขึ้น สามารถลดภาระการทำงานที่ซับซ้อนโดยไม่จำเป็นโดยเฉพาะในกรณีที่มีการแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดของข้อมูล แต่การเลือกใช้ BI ที่เป็นซอฟต์แวร์ ธนาคารอาจจะต้องมีการลงทุนสูงทั้งค่าใช้จ่ายด้านซอฟต์แวร์และ IT Infrastructures ต่างๆ อีกทั้งต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานของธนาคาร ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาเป็นแผนในอนาคตต่อไป

แนวคิด BI หรือ ธุรกิจอัจฉริยะ(Business Intelligence) Howard Dresner,ให้ความหมายคำว่า ธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligence) หรือ BI ไว้ในช่วงต้นของ ค.ศ.1990 ว่า หมายถึง “ชุดของแนวคิดและกระบวนการที่พัฒนากระบวนการตัดสินใจของธุรกิจโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงจากฐานข้อมูล” ซึ่งในยุคนั้นเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้สำหรับพัฒนา BI คือ คลังข้อมูล จึงทำให้เกิดเทคโนโลยีที่ทำให้องค์กรสามารถตอบคำถาม ตัดสินใจ และจัดการได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มีการจัดทำรายงานในรูปแบบต่างๆ จากการดึงข้อมูลในฐานข้อมูลและคลังข้อมูลจำนวนมากเพื่อ

ช่วยในการวางแผน บริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามความต้องการของผู้ใช้ เช่น วิเคราะห์ และวางแผนการขายเพื่อประเมินช่องทางการจัดจำหน่าย วิเคราะห์ สินค้าที่ทำกำไร สูงสุดหรือขาดทุนต่ำสุดเพื่อวางแผนการตลาดและการผลิตวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อยอดขาย สินค้า นอกจากนี้ยังช่วยสนับสนุนระบบการบริหารงานและการประเมินผลการดำเนินการ (Corporate Performance Management) หรือ CPM อีกด้วย ในอดีตระบบธุรกิจอัจฉริยะถูกนำมา ประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่เท่านั้น เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการลงทุนและดำเนินการที่สูง มาก แต่ในปัจจุบันระบบดังกล่าวถูกนำมาประยุกต์ ใช้งานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กมากขึ้น เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายที่ลดลงมาก ประกอบกับระบบดังกล่าวมีจุดเด่นที่ทำให้ธุรกิจ สามารถวางแผนการดำเนินการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนอาจกล่าวได้ว่า BI กลายเป็นเครื่องมือที่ จำเป็นของ CEO (Chief Executive Officer) และ CIO (Chief Information Officer) ในทุกองค์กร ธุรกิจ ซึ่งจุดเด่นของ BI คือ

- 1) ใช้งานง่ายโดยผู้ใช้ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ด้านฐานข้อมูลเมื่อผู้ใช้เลือกรายการที่ ต้องการแล้วระบบจะสามารถผลิตผลลัพธ์ได้ตามต้องการ
- 2) ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำ ทำให้สามารถใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจได้ อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดความได้เปรียบคู่แข่งในเชิงกลยุทธ์
- 3) สามารถดึงข้อมูลจากฐานข้อมูลและคลังข้อมูลที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอก มาทำการวิเคราะห์ได้โดยไม่ต้องเขียนโปรแกรมหรือ Coding เช่น Excel Access SQL Server และ Oracle เป็นต้น
- 4) สามารถนำข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบของตารางไปใช้งานในโปรแกรมที่สามารถ คำนวณ ทำตาราง สร้างกราฟหรือ Chart ได้ทันที

จาก Concept และจุดเด่นต่างๆ ของ BI ทำให้ทีม Strategic Data Analytics ของ หน่วยงานทรัพยากรบุคคล เลือกแนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล หรือ HR Analytics ในลักษณะที่เป็น HR Dashboard โดยการนำ Concept ของ BI มาใช้เท่านั้น โดยไม่ ต้องลงทุนซื้อซอฟต์แวร์ BI ใหม่ ซึ่งใช้เพียงโปรแกรมไมโครซอฟต์เอ็กเซล (MS Excel) ซึ่งมีอยู่ใน คอมพิวเตอร์แทบจะทุกเครื่อง เข้ามาช่วยในการประมวลผลข้อมูลต่างๆ ที่เราเก็บรวบรวมไว้แล้ว มา จัดทำเป็นรายงานข้อมูลเชิงวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพได้

ดังนั้นผู้เขียนเสนอให้ใช้โปรแกรมไมโครซอฟต์เอ็กเซล (MS Excel) ในการทำรายงาน ดังกล่าวโดยใช้ Concept ของ BI ซึ่งโปรแกรมไมโครซอฟต์เอ็กเซล (MS Excel) เป็นโปรแกรมที่มี ความสามารถสูง ช่วยในการทำงานแบบธรรมดาๆ กลายเป็นงานแบบอัตโนมัติได้ โดยอาศัยการใช้ สูตร และการเลือกใช้ฟังก์ชันในการคำนวณ เพื่อกำหนดแบบรายงานแม่แบบ (Master Report) โดย แสดงภาพในรูปแบบ Dashboard ที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบข้อมูลในการนำเสนอ เพียงเปลี่ยน

เงื่อนไขตามต้องการ ไม่ต้องเสียเวลาในการจัดทำรายงานใหม่ในทุกๆ ครั้ง อีกทั้งยังสามารถนำข้อมูลเชิงวิเคราะห์เหล่านั้น ไปใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนโยบายได้



ภาพที่ 4.4 แสดงภาพตัวอย่างการใช้โปรแกรมไมโครซอฟต์เอ็กเซล (MS Excel) ในการทำรายงานในรูปแบบ Dashboard ที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบข้อมูลในการนำเสนอ หลังจากนำกลยุทธ์เข้าแก้ไขปัญหาการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล ในกรณีที่มีการแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดของข้อมูล

4.5 บทสรุปการใช้กลยุทธ์

สรุปจากการใช้กลยุทธ์ข้างต้นทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ โดยมุ่งแก้ไขที่ละประเด็นที่เกี่ยวข้อง เริ่มจากการปรับกระบวนการทำงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงานที่ยุงยาก ซ้ำซ้อนเกินความจำเป็น ทำให้เกิด Workload ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงาน ทำให้งานล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพ ผลที่ได้ทำให้ขั้นตอนการทำงานสั้นลง ทุกตำแหน่งงานได้ทำงานอย่างเต็มที่ และง่ายขึ้น ซ้ำซ้อนน้อยลงและ ลดสถานะ Workload ที่เป็นปัจจัยสำคัญของงานไม่มีคุณภาพ และในกรณีที่มีการแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดของข้อมูลมาก หลังจากใช้โปรแกรมไมโครซอฟต์เอ็กเซล (MS Excel) ในการทำรายงานดังกล่าว โดยใช้ Concept ของ BI มาช่วยให้การทำงานแบบธรรมดาๆ

กลายเป็นงานแบบอัตโนมัติได้ โดยอาศัยการใช้สูตร และการเลือกใช้ฟังก์ชันในการคำนวณ เพื่อ
ออกแบบรายงานแม่แบบ (Master Report) โดยแสดงภาพในรูปแบบ Dashboard ที่สามารถ
ปรับเปลี่ยนรูปแบบข้อมูลในการนำเสนอ เพียงเปลี่ยนเงื่อนไขตามต้องการ ไม่ต้องเสียเวลาในการ
จัดทำรายงานใหม่ในทุกๆ ครั้ง ทำให้ทีมสามารถจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลได้รวดเร็วมากขึ้น
ถูกต้องแม่นยำและลดโอกาสเกิดความผิดพลาด และสามารถช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) นับได้ว่า เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะแม้ว่าจะมีการวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาจากปัจจัยต่างๆ ทำการหาสาเหตุของปัญหารวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ทั้งระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการแล้ว ได้ดีเพียงใด หากไม่มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์อย่างชัดเจนแล้ว องค์กรก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติของทีมนั้น ผู้เขียนได้นำทฤษฎี Kotter's 8 Steps of Change process ของ John Paul Kotter (1996) มาใช้ในการประยุกต์เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยทฤษฎี Kotter's 8 Steps of Change process นั้น Kotter ได้เสนอแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในธุรกิจ และเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

จากการนำกลยุทธ์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานรูปแบบใหม่ เป็นการแสดงผลการรายงานแบบ HR Dashboard แทนการรายงานผลแบบเดิมนั้น ทีมกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ได้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ขั้นตอนสำคัญต่อไปคือการนำกลยุทธ์ที่กำหนดมาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงานทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยจะต้องกำหนดกิจกรรมที่สนับสนุนกับกลยุทธ์และการวัดประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการติดตามผลสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในส่วนขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงนั้น ได้ดำเนินการผ่านการใช้การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Kotter's 8 Steps of Change process) โดย Kotter ได้เสนอแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1 แผนการจัดการกลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่นิยมใช้กันเป็นจำนวนมาก คือ 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงโดย John Kotter (1996) ใน Kotter's 8 Steps of Change process โดยจะมีหลักกระบวนการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กระบวนการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนให้เกิดขึ้น (Establish a sense of urgency) คือการทำให้คนในองค์กรรับรู้ถึงสถานการณ์ขององค์กรที่มีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่จำเป็นอย่างเร่งด่วนที่สุด เพื่อเป็นการกระตุ้นให้มีการตระหนักถึงปัญหาไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอกที่มากระทบกับความอยู่รอดขององค์กร หรือปัจจัยภายในที่สร้างปัญหาสำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Create a guiding team) เป็นกระบวนการคัดสรรกลุ่มบุคลากรที่เหมาะสมอาจจะเป็นคนในหรือนอกองค์กรที่มีภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำทางตำแหน่งหรือผู้นำทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อคนในองค์กร เพื่อจะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน ดำเนินการในกิจกรรมที่วางไว้ ให้ได้ผลตามที่วางเป้าหมายเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง (Develop a vision and strategy) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และเป็นภาพจำลองให้เห็นถึงผลปลายทางของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ พร้อมทั้งพัฒนากลยุทธ์ที่มาสสนับสนุนให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนในองค์กรได้ทราบ (Communicate the vision) เป็นการใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อเป็นการสื่อสารให้คนในองค์กรทั้งหมดได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นขององค์กร ให้คนในองค์กรได้เห็นภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้นหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงสำเร็จแล้ว

ขั้นตอนที่ 5 กระบวนการสนับสนุนและให้อำนาจพนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร และตัดสินใจ ทำเกี่ยวข้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ (Empower people to act) ดำเนินการจัด “อุปสรรค” ต่างๆ ที่อาจจะขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ทำการพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือจากทุกส่วน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการสร้างชัยชนะระยะสั้น (Create short-term wins) โดยกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้นของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง เพื่อคอยทบทวนและง่ายต่อการแก้ปัญหา อีกทั้งยังเป็นตัวสนับสนุนให้เห็นถึงความก้าวหน้าจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินไปแล้ว เพราะจะช่วยลดแรงของกลุ่มที่ต่อต้านกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะยังมีอยู่

ขั้นตอนที่ 7 กระบวนการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Make more change) เป็นการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบาย ซึ่งจะช่วยให้มีความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง เข้าใกล้เป้าหมายที่ตั้งไว้ อาจจะมีการสนับสนุน

กิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุมิติทัศน์ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงโดยใช้โครงการหรือกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 8 กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Make change stick) ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กรตลอดไป

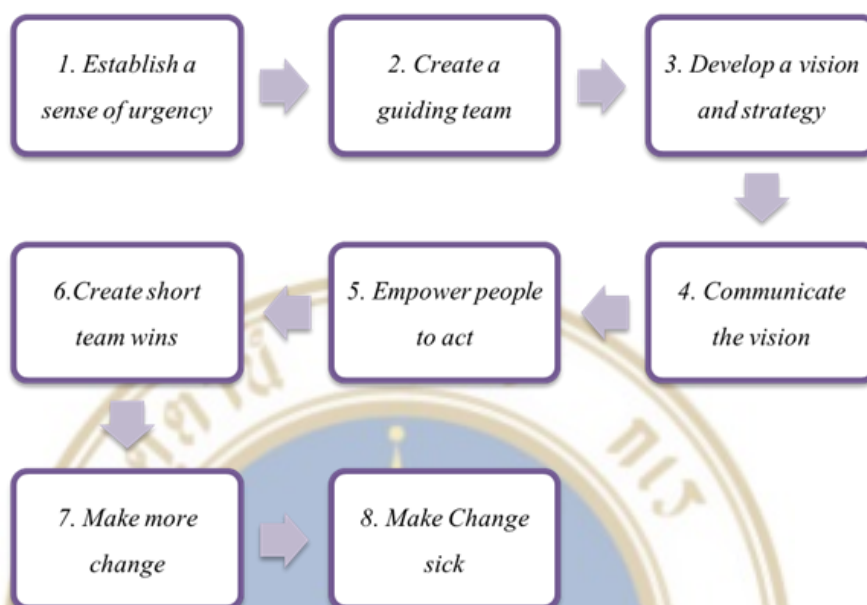


ภาพที่ 5.1 ภาพแสดงกระบวนการของทฤษฎี Kotter's 8 Steps of Change process , John Kotter (1996)

นอกจากนั้น Kotter ยังอธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะประสบความสำเร็จนั้น ต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Importance of Sequence) ซึ่งจะต้องเป็นไปตามลำดับ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือข้ามขั้นตอนก็มักจะเกิดปัญหาอยู่เสมอ รวมทั้งการสร้างโครงการย่อยๆ ขึ้นในโครงการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีการสร้างโครงการย่อยๆ ขึ้นหลายโครงการ เพื่อให้เกิดผลหรือความสำเร็จในระยะสั้นเป็นระยะๆ รวมทั้งหากเกิดอุปสรรคขึ้น ก็สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่มากกว่า และยังเป็นแนวทางในการพัฒนาของอนาคตต่อไปโดยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดทำรายการงานการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานด้วยการใช้การเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอน ตามแสดงให้เห็นในภาพที่ 5.1

5.2 การนำแผนกลยุทธ์โดยใช้ทฤษฎี The 8 Step of Change process มาประยุกต์ใช้

กระบวนการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนในการดำเนินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.2 แสดงขั้นตอนการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนของ Kotter

ขั้นตอนที่ 1 กระบวนการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนให้เกิดขึ้น คือการทำให้พนักงานในหน่วยงานทรัพยากรบุคคลรับรู้ถึงสถานการณ์ที่มีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพนักงานโดยเริ่มจากการแจ้งข้อมูลผ่านการประชุม HR Townhall ของพนักงานทั้งหน่วยงาน โดยทีมงาน HR Analytic ได้คิดสร้างโครงการใหม่ (Project) มีชื่อ iWOW Project (HR Dashboard) ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเครื่องมือสนับสนุนการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานรูปแบบใหม่ เป็นการแสดงผลการรายงานแบบ HR Dashboard แทนการรายงานผลแบบเดิม (Report) โดยเริ่มจากการสร้างความรู้สึกที่ต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วนให้เกิดขึ้นกับทีมผู้เกี่ยวข้องทั้งกระบวนการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องตาม Flowchart โดยการประชุม HR Townhall ดังกล่าว จัดขึ้นเพื่อรับทราบถึงสาเหตุและปัญหาของการจัดทำรายงานที่ล่าช้า ด้วยการชี้ให้เห็นถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้น และแสดงให้เห็นโอกาสหลังจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการคัดสรรกลุ่มบุคลากรที่เหมาะสมจากภายในหน่วยงานทรัพยากรบุคคล โดยจะเป็นผู้ทำหน้าที่คือ Project Teams มีหน้าที่รับผิดชอบ iWOW Project (HR Dashboard) ตลอดทั้งโครงการรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน สมาชิก Project Teams มีความรู้ความชำนาญในกระบวนการทำงาน และเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่จะเกิดขึ้นให้

เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้และได้ผลลัพธ์สำเร็จตามที่วางแผนให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในองค์กร เนื่องจากการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานจะเกี่ยวข้องกับผู้ใช้งาน (User) ที่เป็นระดับผู้จัดการ (VP) ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลขึ้นไปเท่านั้น Project Teams จึงจัดทำ Tip สำหรับการใช้งานอย่างง่ายโดยจัดส่งไปยังผู้จัดการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้รับทราบลักษณะการทำงานของ Program ว่ามีอะไรบ้างและ Function ใหนที่จะต้องใช้งานประจำรวมถึงปัญหาที่อาจจะพบในระหว่างการใช้งาน Program โดยจะมีการ Update ข้อมูลพนักงานและส่งให้ผู้จัดการและผู้บริหารที่ใช้งานโดยตรงเป็นประจำทุกเดือน

ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มที่เริ่มทดลอง (Pilot) กลยุทธ์การดำเนินงานแบบใหม่ โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ทดลอง (Pilot) ใช้เป็นกลุ่มมีอำนาจในหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และมีบทบาทมากพอที่จะนำคนอื่นๆภายในหน่วยงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งก็คือ กลุ่มผู้บริหารของหน่วยงานระดับ VP and up ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลนั่นเอง ซึ่งงานของทีมนี้เริ่มจากนำกลยุทธ์มาปรับใช้และพัฒนาให้ควบคู่ไปกับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กรเพื่อปรับปรุงให้สามารถไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นจริง

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนในองค์กรได้ทราบ โดยเริ่มสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้าง Project ขึ้นมา โดยใช้ชื่อ iWOW Project เพื่อเป็นการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนในหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ด้วยการจัด Sharing session ใน HR monthly Meeting (all AVP and up) โดยมีการนำ iWOW Project ไปฟรีเซ็นโดยพูดคุยถึงข้อดีข้อเสียของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการใช้ iWOW HR Dashboard จนคนเข้าใจวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มยอมรับและเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 5 กระบวนการสนับสนุนและให้อำนาจในการทำงานเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ เมื่อพนักงานในหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเริ่มทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำไปใช้งานได้อย่างถูกต้อง และเมื่อการทดลองการใช้งาน iWOW HR Dashboard สามารถดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทางทีมก็มีการประชุมเพื่อติดตามผลลัพท์รวมถึงการจัดทำ Survey เพื่อรับฟังผล feedback ของ iWOW Project เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงในระยะต่อไป รวมทั้งมีการติดตามช่วยเหลือผู้ใช้งาน (User) อยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับแก้ไขให้ได้ผลลัพท์ที่ดีที่สุดต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการสร้างชัยชนะระยะสั้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น จะมีการกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้นโดยหัวหน้าทีมที่เป็น Project Sponsors มีการจัดเลี้ยงเพื่อเป็นการขอบคุณและให้รางวัลกับทีมงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงานอีกด้วย ภายหลังจากที่ทราบผลลัพท์ (feedback) จากการทำ Survey จากผู้ใช้งาน iWOW

HR Dashboard เป็นที่น่าพอใจ และส่วนคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ก็นำมาแก้ไขและปรับปรุงเพื่อรักษาการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ และพัฒนาให้ดีกว่าในระยะต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 กระบวนการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะเป็นการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้งานให้สอดคล้องกับความต้องการและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานทั้งจากภายในหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเอง และหน่วยงานภายนอกทั่วทั้งธนาคาร รวมทั้งการหาช่องทาง หรือแนวคิดใหม่ๆ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในอนาคตต่อไป

ขั้นตอนที่ 8 กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นวัฒนธรรมและสิ่งที่คุณคนจะปฏิบัติตามและช่วยกันพัฒนาต่อไปโดยได้มีการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างยั่งยืน คือการสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้มีฐานที่มั่นคงและสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งพนักงานทุกคนล้วนมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ความสำเร็จเกิดขึ้นได้

5.3 การกำหนดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงาน

ในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของทีมจะต้องมีตัวชี้วัดความที่มีประสิทธิภาพของการดำเนินงานหรือ Key Performance Indicator : KPI มาใช้ซึ่ง KPI คือ เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร โดยลักษณะของดัชนีชี้วัดที่ดีคือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงาน มีทั้งดัชนีชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และดัชนีชี้วัดไม่ใช่ด้านการเงิน เป็นเหตุเป็นผล ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบดัชนีชี้วัดทุกตัวที่สร้างขึ้น โดยดัชนีชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นดัชนีชี้วัดที่องค์กรหรือหน่วยงานสามารถควบคุมผลงานได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และสามารถวัดผลได้ และบุคคลทั่วไปเข้าใจ ไม่ใช่มีเพียงผู้จัดทำเท่านั้นที่เข้าใจ ต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรได้ นอกเหนือจาก การใช้ดัชนีชี้วัดเพื่อการประเมินผลงาน และตัวดัชนีชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

ซึ่งขั้นตอนการสร้าง KPI มีดังต่อไปนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ 2) กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤตสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เช่น ปัจจัยด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน การส่งมอบ ความพึงพอใจ ความปลอดภัย และการเพิ่มผลผลิต 3) กำหนดตัวดัชนีชี้วัดที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จ/ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล

จากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณและกำหนดสูตรในการคำนวณรวมทั้งหน่วยของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว 4) กลั่นกรองดัชนีชี้วัดเพื่อหาดัชนีชี้วัดหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว 5) กระจายดัชนีชี้วัดสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6) จัดทำ KPI Dictionary โดยบรรยายละเอียดที่สำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว เช่น ชื่อของดัชนีชี้วัดคำจำกัดความหรือนิยามของดัชนีชี้วัด สูตรในการคำนวณ หน่วยของดัชนีชี้วัด ผู้เก็บข้อมูล ความถี่ในการรายงานผล เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำดัชนีชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Kaplan, 2001)

ตารางที่ 5.1 แสดงตารางดัชนีชี้วัดความสำเร็จและผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดและผลที่คาดว่าจะได้รับ	เป้าหมาย
1. สามารถรวมข้อมูลทรัพยากรบุคคลจากหลายแหล่ง เพื่อเป็นฐานข้อมูลกลาง	- สามารถรวมข้อมูลทรัพยากรบุคคลมาไว้ที่เดียวกันและอัปเดตข้อมูลทุกสัปดาห์	100%
2. สามารถแสดงภาพสรุปข้อมูลเชิงลึกทั้งหมดลงในชาร์ตที่ง่ายต่อการอ่าน	- แสดงภาพสรุปข้อมูลเชิงลึกตัวเลขทรัพยากรบุคคล - สอบถามความพึงพอใจผู้ใช้งาน	100% 95%
3. สามารถสนับสนุนข้อมูลและช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจและสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและนโยบาย	สอบถามความพึงพอใจผู้ใช้งาน	95%
4. การจัดทำรายงานสามารถดำเนินงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	- ระยะเวลาของขั้นตอนการจัดทำรายงานการรายงาน - ข้อมูลการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคลสามารถกำหนดเองได้ (มุมมองแบบที่ User ต้องการ) - ความผิดพลาดของรายงาน	ลดลง 80 % 100% ไม่เกิน 5%
5. ลดค่าใช้จ่าย, ลดกระดาษที่เกิดจากจัดทำรายงานการวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล	ปริมาณการใช้กระดาษของทีม	ลดลง 95 %
7. ลดค่าใช้จ่าย ค่าล่วงเวลาของพนักงานในหน่วยงานทรัพยากรบุคคล	อัตราค่าจ้าง (OT พนักงาน) ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล	ไม่เกิน 4 %

จากตารางที่ 5.1 แสดงถึงดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย 6 วัตถุประสงค์หลักคือ 1) สามารถรวมข้อมูลทรัพยากรบุคคลจากหลายแหล่ง เพื่อเป็นฐานข้อมูลกลาง โดยมีตัวชี้วัดคือ สามารถรวมข้อมูลทรัพยากรบุคคลมาไว้ที่เดียวกันและอัปเดตข้อมูลทุกสัปดาห์ ซึ่งเป้าหมาย คือ 100% 2) สามารถแสดงภาพสรุปข้อมูลเชิงลึกทั้งหมดลงในชาร์ตที่ง่ายต่อการอ่าน แสดงภาพสรุปข้อมูลเชิงลึกตัวเลขทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัดคือ แสดงภาพสรุปข้อมูลเชิงลึกตัวเลขทรัพยากรบุคคล 100% และระดับความพึงพอใจผู้ใช้งาน 95% 3) สามารถสนับสนุนข้อมูลและช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจและสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและนโยบาย ตัวชี้วัดคือ ระดับความพึงพอใจผู้ใช้งาน 95% 4) การดำเนินงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวชี้วัดคือ ระยะเวลาของขั้นตอนการจัดทำรายงานลดลง 80 % และข้อมูลการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคลสามารถกำหนดเองได้ (มุมมองแบบที่ User ต้องการ) 100% และความผิดพลาดของรายงานที่เกิดขึ้น

ไม่เกิน 5% 5) ลดค่าใช้จ่าย, ลดกระดาษที่เกิดจากจัดทำรายงานการวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัดคือ ปริมาณการใช้กระดาษของทีม ลดลง 95 % 6) ลดค่าใช้จ่าย ค่าล่วงเวลาของพนักงานในหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัดคือ อัตราค่าใช้จ่าย (OT พนักงาน) ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล จะต้องไม่เกิน 4% โดยทั้ง 6 วัตถุประสงค์มีแผนงานที่จะนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลและมีการติดตามพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการใช้ตัวชี้วัดที่กล่าวมาจะสามารถวัดประสิทธิภาพและความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานได้อย่างดีเนื่องจากทั้ง 6 ส่วนเป็นผลลัพธ์ที่ทางทีมต้องการจากการจัดทำรูปแบบการรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลแบบใหม่โดยมีส่วนเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันทั้งหมด เนื่องจากลดขั้นตอนลงส่งผลให้ลดภาระงานลงได้ เกิดการทำงานที่รวดเร็วและการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.4 กำหนดแนวทางและจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

เมื่อทีมได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักเรียบร้อยแล้ว ภาระสำคัญอย่างหนึ่งคือ การจัดทำแผนงานหรือโครงการพร้อมกับแผนการดำเนินงานหรือที่นิยมเรียกกันว่า Action Plan หรือ "แผนปฏิบัติ" หรือ แผนการดำเนินการ หรือ แผนการดำเนินงาน ซึ่งมีความสำคัญตรงที่เป็นเครื่องมือในการแปลงแผนงานหรือโครงการไปสู่กิจกรรมย่อยในเชิงปฏิบัติและช่วยในการควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานปฏิบัติงานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ลดภาระในการตัดสินใจ เมื่อใดควรทำอะไร ลดความเสี่ยงในการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

5.4.1 แผนปฏิบัติที่ดีควรประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

5.4.1.1 ชื่อแผนปฏิบัติ เนื่องจากแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการเยอะมาก ดังนั้น เราควรจะต้องตั้งชื่อแผนปฏิบัติให้ชัดเจนและที่สำคัญควรจะต้องตั้งชื่อโดยอาศัยแนวคิดทางการตลาดเข้ามาด้วย เพราะจะช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถจดจำแผนปฏิบัตินั้นได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างแบรนด์นามของแผนปฏิบัตินั้นๆ

5.4.1.2 ขั้นตอนหลัก ในแผนปฏิบัติควรจะต้องกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลักๆไว้ให้ชัดเจนโดยเริ่มจากกระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายก่อน เช่น ขั้นตอนแรกจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ขั้นตอนที่สองประชุมเชิงปฏิบัติการขั้นตอนที่สามให้เก็บรวบรวมข้อมูล ฯลฯ

5.4.1.3 กิจกรรม เมื่อเราได้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลักแล้วให้กำหนดกิจกรรมย่อยๆของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรมจะมีกิจกรรมย่อยๆต่างๆ

อาจจะเป็นการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร การแจ้งกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่างๆรับทราบ ฯลฯ

5.4.1.4 วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติควรจะระบุแนวทางในการปฏิบัติตามกิจกรรมนั้นๆ ด้วย เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การติดประกาศ การใช้อีเมลล์ เสียงตามสาย และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์ ฯลฯ

5.4.1.5 กำหนดวันเวลาสถานที่ ให้ระบุว่ากิจกรรมแต่ละข้อนั้นจะทำเมื่อไหร่ ถ้าระบุวันเวลาและสถานที่ได้จะดีมาก ทั้งนี้เพื่อจะสามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติได้ว่ามีกิจกรรมไหนบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้ กิจกรรมไหนบ้างที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จก่อนจึงจะดำเนินการได้

5.4.1.6 ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม เพื่อให้แผนปฏิบัติเป็นแผนที่คำนึงถึงการปฏิบัติจริงๆจึงควรมีส่วนที่เราเรียกว่า การวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือกิจกรรมนั้นๆ ด้วยว่ามีอะไรบ้าง เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรมคือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องงานเยอะไม่สามารถส่งคนเข้ามารับการฝึกอบรมพร้อมกันได้

5.4.1.7 แผนปฏิบัติรองรับ/แผนปฏิบัติสำรอง ให้นำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมาวิเคราะห์หาทางป้องกัน แก้ไข ผ่อนหนักให้เป็นเบา เพื่อป้องกันหรือลดผลที่จะเข้ามากระทบต่อแผนปฏิบัติโดยรวม เช่น อาจจะต้องแบ่งการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ หรืออาจจะเริ่มกำหนดการฝึกอบรมให้เร็วขึ้นและทยอยฝึกอบรมทั้งปี เป็นต้น

5.4.1.8 งบประมาณ ควรจะมีการวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้แผนปฏิบัติมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น เพราะถ้าเราประมาณการงบประมาณน้อยมากเท่าไร โอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง

5.4.1.9 ผู้รับผิดชอบควรจะมีการกำหนดตำแหน่งหรือชื่อบุคคลผู้ที่รับผิดชอบแผนปฏิบัติหลัก (Action Plan Leader/Owner) ไว้หนึ่งคนและในแต่ละกิจกรรมควรจะกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาว่าใครรับผิดชอบมากน้อยเกินไป คนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้นๆหรือไม่ จากรายละเอียดของแผนปฏิบัติดังกล่าวนี้เปรียบเสมือนการวางแผนการปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทุกด้าน ก่อนที่จะจัดทำแผนปฏิบัติควรมีการทบทวนข้อดีข้อด้อยของแผนปฏิบัติที่เคยทำที่ผ่านมาก่อนว่าควรพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดทำแผนปฏิบัติในปีหน้าได้อย่างไรบ้าง เพื่อบรรลุเป้าหมายในการบริหารงานได้ดียิ่งขึ้น (ที่มา: <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=poramags&month=14-11-2008&group=1&gblog=1>)

ในการกำหนดแผนการปฏิบัติ (Action Plan) ต่างๆ ไว้ใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุทั้งเป้าหมายและการขจัดปัญหาขององค์กร จากสภาพปัญหาด้านการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูล

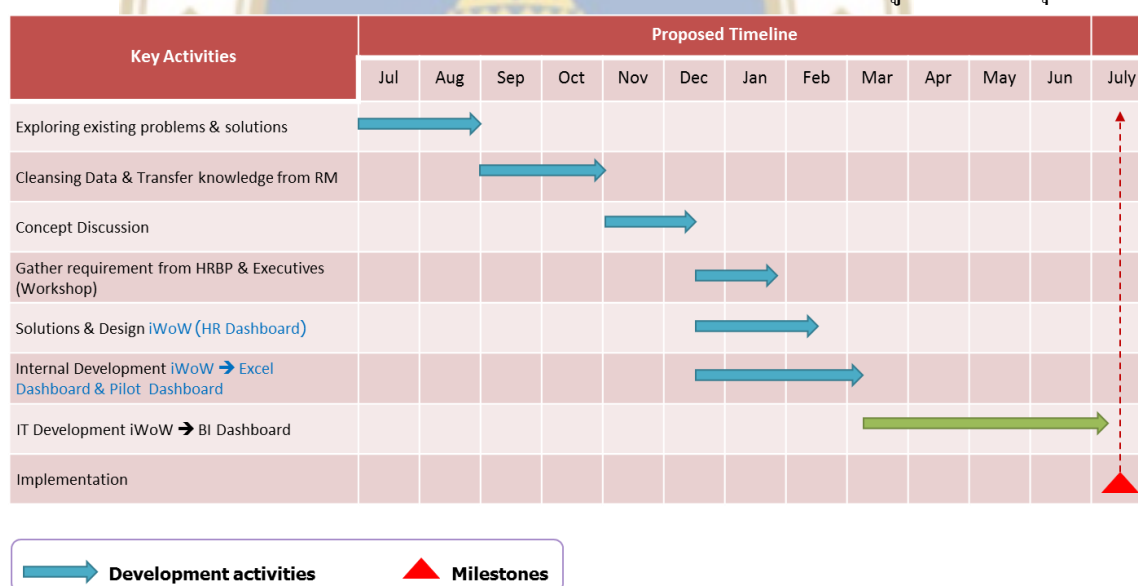
ทรัพยากรบุคคลที่มาจากปัญหาเรื่องขั้นตอนการจัดทำรายงานและปริมาณงานมาก อีกทั้งยังไม่มีกรรวบรวมข้อมูลและระบบการจัดทำข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เป็นปัญหาที่เรามองเห็นได้จากการประเมินโดยใช้ KPIs มาช่วยเป็นแนวทางการประเมินข้างต้น เมื่อเรารู้แล้วว่าปัญหาอยู่ที่ใด การจัดทำแผนการปฏิบัติไม่ได้เป็นการแก้ไขปัญหาในอดีต แต่เป็นการวางแผนเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำแล้วซ้ำอีกในอนาคต อีกทั้งเพื่อเป็นการควบคุมด้านการบริหารงบประมาณค่าใช้จ่ายและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการอีกด้วย

5.4.2 การทำ Action Plan ของทีม Strategic Data Analytics หน่วยงานทรัพยากรบุคคล

บุคคล

เพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลอาจทำได้โดยมีแผนการดำเนินงาน iWow Project Plan (HR Dashboard) ในการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล ดังแสดงในตารางที่ 5.2

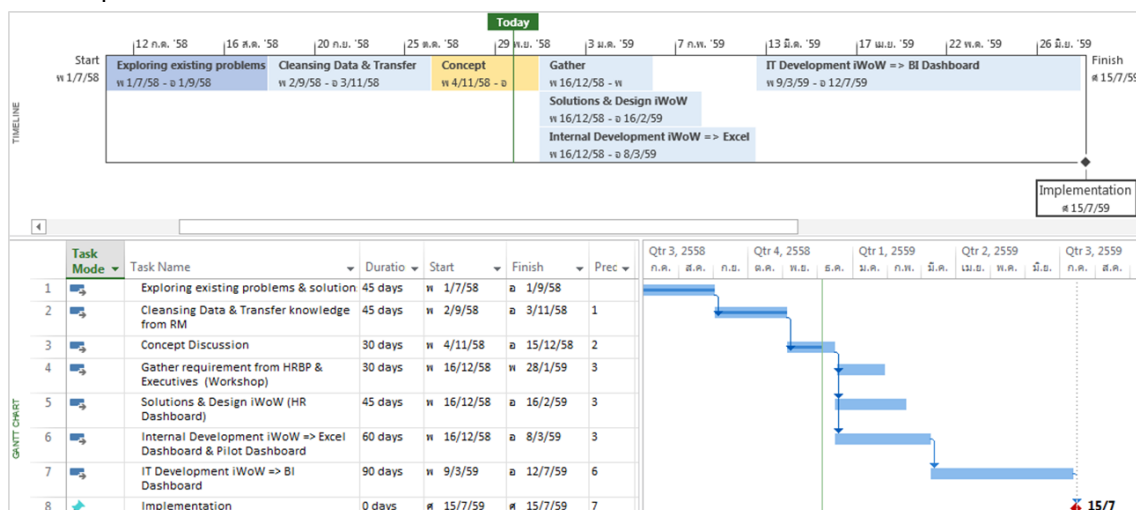
ตารางที่ 5.2 แสดง (Action Plan) แผนการดำเนินงาน iWow Project Plan (HR Dashboard) ในการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล



5.4.3 แผนผังกำหนดงาน (Gantt chart)

แผนผังกำหนดงาน (Gantt chart) มี Henry L. Gantt (Gantt, 1917) เป็นผู้พัฒนาแผนภูมินี้ขึ้นมา ซึ่งแผนภูมินี้เป็นเครื่องมือช่วยการปฏิบัติงานในการดำเนินการควบคุม การวางแผนงานให้มีความเหมาะสม เพื่อช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ แผนผังนี้จะเป็นการแสดงถึงปริมาณงานและกำหนดเวลาที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานในแต่ละส่วนเพื่อให้การทำงานลุล่วงไปได้ ซึ่งแผนภูมิประกอบด้วยแกนหลัก

2 แกน คือ แกนนอนแสดงถึงระยะเวลาที่จะใช้ในการทำงานแต่ละส่วนตลอดตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการดำเนินงาน และแกนตั้งแสดงถึงงานหรือกิจกรรมที่จะต้องทำในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แท่งกราฟวางตัวในแนวนอน ในส่วนของความยาวของแท่งกราฟในแต่ละขั้นตอนเป็นสัดส่วนโดยตรงกับระยะเวลาในการทำงาน การดำเนินนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงจะมีการกำหนดแผนผังกำหนดงาน (Gantt chart) ดังจะแสดงในภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 แสดงแผนผังกำหนดงาน (Gantt chart) iWOW Project Plan (HR Dashboard) ในการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล

ทีม Strategic Data Analytics ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลได้วางแผนการดำเนินงานโครงการ iWOW Project Plan (HR Dashboard) ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล ซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น 1 ปี ตามขั้นตอนดังนี้

5.4.3.1 ขั้นตอนที่ 1 ทีม Strategic Data Analytics ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล เริ่มจากการสำรวจปัญหาที่มีอยู่และศึกษาแนวทางการแก้ปัญหา โดยมีผู้จัดการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในฐานะ Project Manager ซึ่งจะใช้เวลาทั้งสิ้น 45 วัน เริ่มต้นวันที่ 1 ก.ค. 58 และสิ้นสุดวันที่ 1 ก.ย. 58

5.4.3.2 ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบข้อมูลเดิมที่มีอยู่และกระจัดกระจายอยู่หลายที่ โดยการจัดการทำข้อมูลที่ต้องใช้ให้ถูกต้อง ครบถ้วนและศึกษาการจัดเก็บ จัดหมวดหมู่ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) จากหน่วยงานต้นสังกัดที่เป็นคนเก็บรวบรวมไว้ เพื่อให้รู้ ที่มาที่ไปของข้อมูลให้ถูกต้อง โดยมีเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์เป็นผู้รับผิดชอบซึ่งจะใช้เวลาทั้งสิ้น 45 วัน เริ่มต้นวันที่ 2 ก.ย. 58 และสิ้นสุดวันที่ 3 พ.ย. 58

5.4.3.3 ขั้นตอนที่ 3 หลังจากนั้น จัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันใน Concept ของการใช้งาน โดยมีผู้จัดการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน ซึ่งจะใช้เวลาทั้งสิ้น 30 วัน เริ่มต้นวันที่ 4 พ.ย. 58 และสิ้นสุดวันที่ 15 ธ.ค. 58

5.4.3.4 ขั้นตอนที่ 4 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อรวบรวมความต้องการจาก HRBP และผู้บริหารเพื่อให้สามารถตอบโจทย์สิ่งที่ผู้บริหาร, หน่วยงานภายใน หรือ BU ต่างๆ ที่ต้องการใช้งาน โดยมีผู้จัดการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน ซึ่งจะใช้เวลาทั้งสิ้น 30 วัน เริ่มต้นวันที่ 16 ธ.ค. 58 และสิ้นสุดวันที่ 28 ม.ค. 59

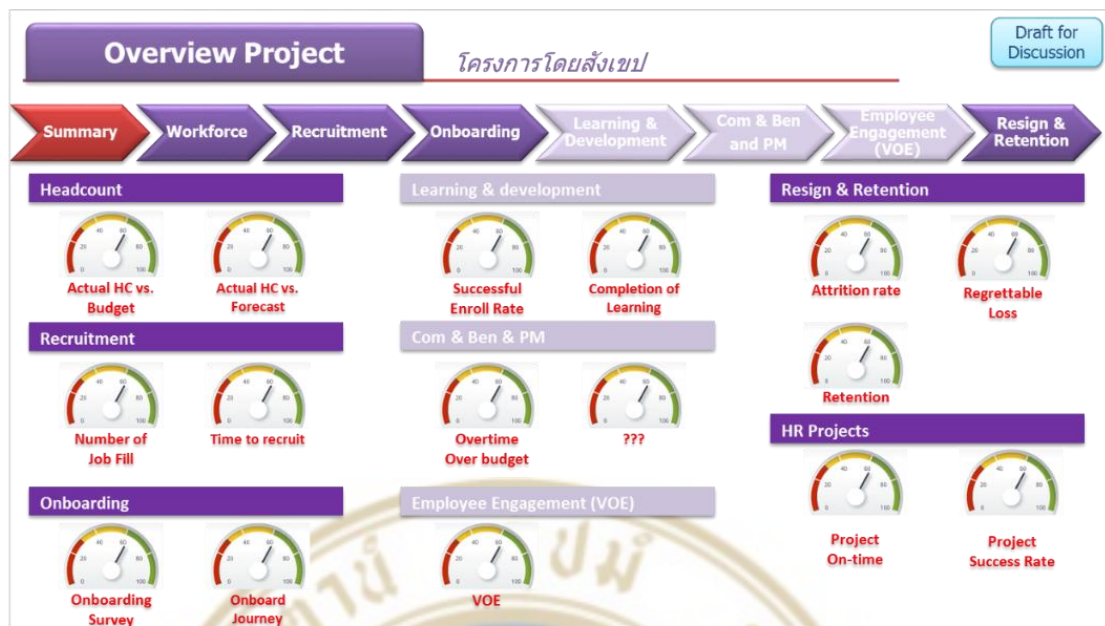
5.4.3.5 ขั้นตอนที่ 5 ทำการออกแบบ iWOW Project (HR Dashboard) และหาโซลูชันต่างๆ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้งานให้ครอบคลุมมากที่สุดโดยมีเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์เป็นผู้รับผิดชอบซึ่งจะใช้เวลาทั้งสิ้น 45 วัน เริ่มต้นวันที่ 16 ธ.ค. 58 และสิ้นสุดวันที่ 16 ก.พ. 59

5.4.3.6 ขั้นตอนที่ 6 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์เป็นผู้รับผิดชอบทำการพัฒนา iWOW Project (HR Dashboard) บนโปรแกรม Excel และทำการทดสอบการใช้งานกับกลุ่มตัวอย่าง (Pilot Test) ใช้เวลาทั้งสิ้น 60 วัน เริ่มต้นวันที่ 16 ธ.ค. 58 และสิ้นสุดวันที่ 8 มี.ค. 59

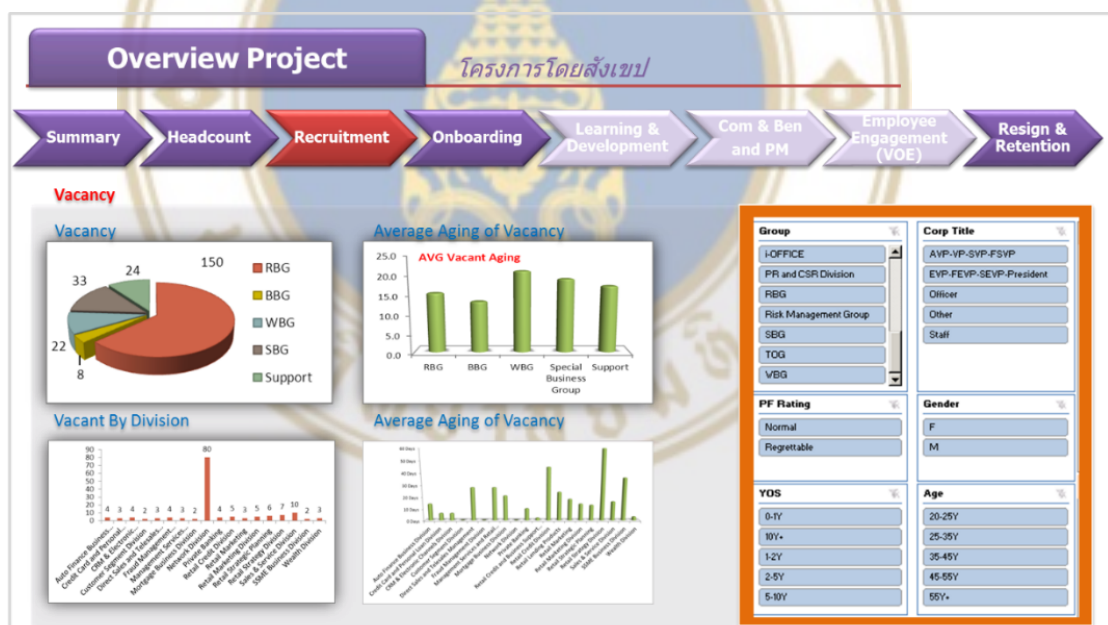
5.4.3.7 ขั้นตอนที่ 7 เมื่อการใช้งานกับกลุ่มตัวอย่าง (Pilot Test) ได้รับผลตอบรับดีเป็นที่น่าพอใจ หน่วยงานก็จะดำเนินการให้ไอทีทำการพัฒนาระบบ iWOW Project เป็น BI Dashboard ซึ่งจะใช้เวลาทั้งสิ้น 90 วัน เริ่มต้นวันที่ 9 มี.ค. 59 และสิ้นสุดวันที่ 12 ก.ค. 59

5.4.3.8 ขั้นตอนที่ 8 ทีม Strategic Data Analytics หน่วยงานทรัพยากรบุคคลวางแผนที่จะดำเนินการ Implement iWOW Project เป็น BI Dashboard ในวันที่ 15 ก.ค. 59

ทีม Strategic Data Analytics ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการโครงการ iWOW Project Plan (HR Dashboard) การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลรูปแบบใหม่ ซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น 1 ปี โดยแสดงรูปแบบตัวอย่างของโครงการดังภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.4 แสดงแผนโครงการ Project Overview ของ iWOW Project Plan (HR Dashboard) การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลรูปแบบใหม่



ภาพที่ 5.5 แสดงรูปแบบตัวอย่างการแสดงผลและการใช้งานของ iWOW Project (HR Dashboard) การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลรูปแบบใหม่



ภาพที่ 5.6 แสดงตัวอย่าง Indicator factor การสรรหาพนักงาน(Recruitment) ของ iWOW Project (HR Dashboard) การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลรูปแบบใหม่

5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต และมีผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กร ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

ความเสี่ยงตามแนวทาง COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) จำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

5.5.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบริหารวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

5.5.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5.5.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

5.5.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุ สาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตาม ศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อ ลดผลเสียหาย ที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

1) ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

2) ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน

3) ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและ เหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

4) สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและระสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

5) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้าง ต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น

1) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อ ขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

2) พนักงาน (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง การสูญเสียพนักงานสำคัญ ที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียงและการหยุดผลิต

3) กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ การเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอ ที่ส่งผลต่อ ความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสียชื่อเสียง

4) เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายใน องค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริต การเลือกระบบที่จะใช้ การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความไม่สามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

1) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจาก เกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

3) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงน้อย

การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ การกำจัดหรือลดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้ถูกทำลายไป และมองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ

การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง จะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมาก่อน และมีการคำนึงถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย (Trade-off between Cost and Benefit)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนด กลยุทธ์และดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่องค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Framework) ระดับความเสี่ยงของกระบวนการขั้นตอนหรือกิจกรรมมีความต่างกัน ผู้รับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานจึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักคิดของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) Risk Identification การกำหนดความเสี่ยงขององค์กร เพราะเมื่อเวลาเปลี่ยนไป จะทำให้ทัศนคติของคนเปลี่ยนไป บริบทเปลี่ยนไป ความคิดของลูกค้าเปลี่ยนไป ดังนั้นต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการคิดหาแนวทางว่าความเสี่ยงอะไรบ้างที่จะเกิดขึ้น เมื่อเกิดแล้วมีอะไรส่งผลกระทบกับบริษัท

2) Risk Assessment การประเมินถึงความเสี่ยงและผลกระทบในอนาคต องค์กรจะต้องรู้ทิศทางในการคาดคะเนความเสี่ยง โดยการนำข้อมูล Historical Data และ Predict Data มาพยากรณ์ แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญรวมทั้งความรุนแรงของแต่ละเหตุการณ์เพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์

3) Risk Response จะต้องมีการมีแผนแม่บทในการจัดการความเสี่ยงในอนาคต หากเกิดเหตุการณ์นี้ การที่มีแผนรับมืออาจไม่ใช่แค่แผนเดียวที่จะรับมือแต่อาจมีแผนอื่นๆ เพื่อความสอดคล้องกับผลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง เช่น Risk Action Plans, Contingency Plans, Business Continuity Plans ตามลำดับ

4) Risk Monitoring การควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อคอยตรวจสอบว่า ทุกกิจกรรมในการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยอาจมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับ และบทลงโทษจากแผนแม่บทเพื่อให้เป็นมาตรฐานของแต่ละภาคส่วน

5) Risk Ownership องค์กรจะต้องมีทีมในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน เพื่อการหาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการวางกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อขจัดปัญหาในเรื่องกระบวนการทำงาน จากสาเหตุของขั้นตอนบางขั้นตอนมีความยุ่งยากทั้งเรื่องตำแหน่งงาน หน้าที่และการปฏิบัติงานทับซ้อน หรือเรื่องเอกสารทั้งหมดนี้ ส่งผลให้เกิดความยุ่งยาก ความซับซ้อน ลำช้าในการทำงาน อีกทั้งเกิดการกระจุกตัวของปริมาณงานที่ขั้นตอนการทำงานขั้นใดขั้นหนึ่งโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ (Value) ใดๆ เพิ่มเติมกับชิ้นงานนั้น ทางทีมได้เสนอกกลยุทธ์ 2 แนวทาง คือ 1. การเพิ่มสิทธิ (Authority) การเข้าใช้ข้อมูลให้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ โดยผ่านการอนุมัติการเข้าใช้งานจากผู้จัดการบริหารและวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล โดยไม่ต้องรอให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรทำการดึงข้อมูลให้ ทำให้เกิดการเตรียมงานเร็วขึ้น ส่งผลให้สามารถจัดทำรายงานได้รวดเร็ว แนวทางที่ 2 คือ การใช้โปรแกรมไมโครซอฟต์เอ็กเซล (MS Excel) ในการทำรายงานดังกล่าว โดยใช้ Concept ของ BI ซึ่งช่วยให้การทำงานกลายเป็นงานแบบอัตโนมัติได้ โดยอาศัยการใช้สูตร และการเลือกใช้ฟังก์ชันในการคำนวณ เพื่อออกแบบรายงานแม่แบบ (Master Report) โดยแสดงภาพในรูปแบบ Dashboard ที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบข้อมูลในการนำเสนอ เพียงเปลี่ยนเงื่อนไขตามต้องการ ไม่ต้องเสียเวลาในการจัดทำรายงานใหม่ในทุกๆ ซึ่ง BI หรือ Business Intelligence มาใช้นั้นจะสามารถช่วยให้การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลสะดวกมากยิ่งขึ้น สามารถลดภาระการทำงานที่ซับซ้อนโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะในกรณีที่มีการแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดของข้อมูล เป็นต้น

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่คาดการณ์ไม่ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไร หากแต่ถ้าเรามีการวางแผนล่วงหน้า จะสามารถช่วยบรรเทาความเสียหายและเร่งระยะเวลาในการฟื้นฟูให้เร็วขึ้น ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลรูปแบบใหม่ของทีม Strategic Data Analytics ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล จึงจำเป็นต้องวางแผนเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นด้วย

5.6 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์

จากแผนการจัดการกลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงตามกรอบแนวความคิด Kotter's 8 Steps of Change process 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงและแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้นั้น ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ซึ่งอาจส่งผลกระทบทำให้แผนการดำเนินงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้นั้นหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายได้ ดังนั้นทีมจึงควรมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา หรือปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิด เพื่อเตรียมตัว ในการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจริงจะได้มีมาตรการหรือแผนการรับมือได้

ทันทั่วทั้งอันเป็นการลดผลกระทบจากความเสี่ยนั้นได้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานของการปรับปรุงกระบวนการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล และ iWOW Project (HR Dashboard) อาจจำแนกได้ ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน

ความเสี่ยง	การระบุความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง	Contingency Planning	ผู้รับผิดชอบ
1. ความเสี่ยงด้าน Software	- โปรแกรม ไมโครซอฟต์ Excel มีปัญหาเสียหาย - Software มีการทำงาน ผิดพลาด - Virus/Hacker /Spyware	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) : 1 ผลกระทบ (Impact) : 3	- ตรวจสอบการทำงานของระบบปฏิบัติการ/โปรแกรมประยุกต์อยู่สม่ำเสมอว่าสามารถทำงานได้ปกติหรือไม่ - ติดตั้งและปรับปรุงระบบป้องกันไวรัสให้ทันสมัยอยู่เสมอ	- จัดเตรียมคอมพิวเตอร์สำรองประจำทีมที่สามารถใช้งานได้ทันที	- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์
2. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูลความลับ	- ข้อมูลความลับรั่วไหล (Data loss)	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) : 2 ผลกระทบ (Impact) : 5	- มีการทำ Data loss protection โดยการกำหนดสิทธิ์ (Authorization) ของผู้ใช้งานในการเข้าถึงข้อมูล ว่าใครระดับไหนและมีสิทธิ์ทำอะไรบ้าง - ทำการอบรมและชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนตระหนักถึงความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูล	- Auditing โดยการตรวจสอบผู้ใช้งานที่เข้าไปใช้งาน ทำกิจกรรมอะไรบ้าง โดยการเก็บ activities log , login log	- ผู้จัดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์
3. ความเสี่ยงด้านบุคลากร	- ทักษะด้านการอ่านข้อมูลการรายงานผลการวิเคราะห์โดยใช้แดชบอร์ด	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) : 2 ผลกระทบ (Impact) : 3	- จัดอบรมการใช้งานก่อนเพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถนำไปใช้ได้ อย่างถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์	- มีเจ้าหน้าที่เชี่ยวชาญเฉพาะคอยดูแลตอบปัญหาการใช้งานทันที	- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 5.3 แสดงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน (ต่อ)

ความเสี่ยง	การระบุความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง	Contingency Planning	ผู้รับผิดชอบ
4. ความเสี่ยงด้านการต่อต้านเทคโนโลยี	- การไม่ใช้งานการรายงานผลการวิเคราะห์รูปแบบใหม่ (แดชบอร์ด)	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) : 3 ผลกระทบ (Impact) : 3	- จัดประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อสื่อสารให้เข้าใจและเห็นข้อดี ข้อเสียของการใช้งานซอฟต์แวร์ดังกล่าวและตอบข้อซักถามเกี่ยวกับปัญหาการใช้งาน เพื่อให้ผู้ใช้งานเกิดความมั่นใจ	- จัดทำ (Survey) สำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้งาน และมีการรับแจ้งปัญหาเพื่อแก้ไขตลอดเวลา	- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์
5. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	- การรายงานผลการวิเคราะห์รูปแบบใหม่ (แดชบอร์ด) ไม่มีประสิทธิภาพ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) : 2 ผลกระทบ (Impact) : 4	- จัดประชุม (Workshop) ผู้เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมความต้องการจาก HRBP และผู้บริหารเพื่อให้สามารถตอบโจทย์สิ่งที่ผู้บริหาร , หน่วยงานภายในหรือ BU ต่างๆ ที่ต้องการใช้งาน - มีการจัดประชุมเพื่อทบทวนการใช้งานและรับ feedback เป็นประจำทุกเดือน	- ปรับปรุงระบบการฐานข้อมูลให้มีมาตรฐานและอัปเดตอยู่ตลอดเวลา	- ผู้จัดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์

5.6.1 ความเสี่ยงด้าน Software เนื่องจากการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลรูปแบบใหม่นั้นเป็นการจัดทำบนโปรแกรมไมโครซอฟต์ Excel ดังนั้นอาจมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำงานของโปรแกรมไมโครซอฟต์ Excel มีปัญหา หรือเสียหายได้ ซึ่งอาจเกิดจาก Software มีการทำงาน ผิดพลาด หรือ การดัดแปลงโจมตีจาก Virus/Hacker /Spyware เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ทีมได้ตระหนักถึงความเสี่ยงในด้านนี้ และมีการเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว โดยตรวจสอบการทำงานของระบบปฏิบัติการ/โปรแกรมประยุกต์อยู่เสมอว่าสามารถทำงานได้ปกติหรือไม่ และตรวจสอบให้มีการติดตั้งและปรับปรุงระบบป้องกันไวรัสให้ทันสมัยอยู่เสมอ พร้อมทั้งมีแผนสำรองในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ดังกล่าว โดยได้จัดเตรียมคอมพิวเตอร์สำรองประจำทีมที่สามารถใช้งานได้ทันทีอีกด้วย

5.6.2 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูลความลับ เนื่องจากรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ของธนาคารนั้น ถือเป็นข้อมูลความลับ ดังนั้นผู้ที่ใช้งานจึงต้องมีความระมัดระวังอย่างยิ่งเพื่อมิให้ข้อมูลที่เป็นความลับรั่วไหล และอาจส่งผลกระทบในด้านการดำเนินธุรกิจของธนาคารได้ ซึ่งทีมได้ตระหนักถึงความเสี่ยงในด้านนี้เป็นสำคัญ โดยมีการทำ Data loss protection เพื่อจัดการความเสี่ยงเรื่องข้อมูลรั่วไหล โดยการกำหนดสิทธิ์ (Authorization) ของผู้ใช้งานในการเข้าถึงข้อมูล ว่าได้ระดับไหน และมีสิทธิ์ทำอะไรบ้าง ซึ่งปัจจุบันผู้ที่ได้สิทธิ์การเข้าใช้งานจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารระดับสูง SVP และ VP ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเท่านั้น พร้อมทั้งจัดทำกรอบและชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนตระหนักถึงความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูล

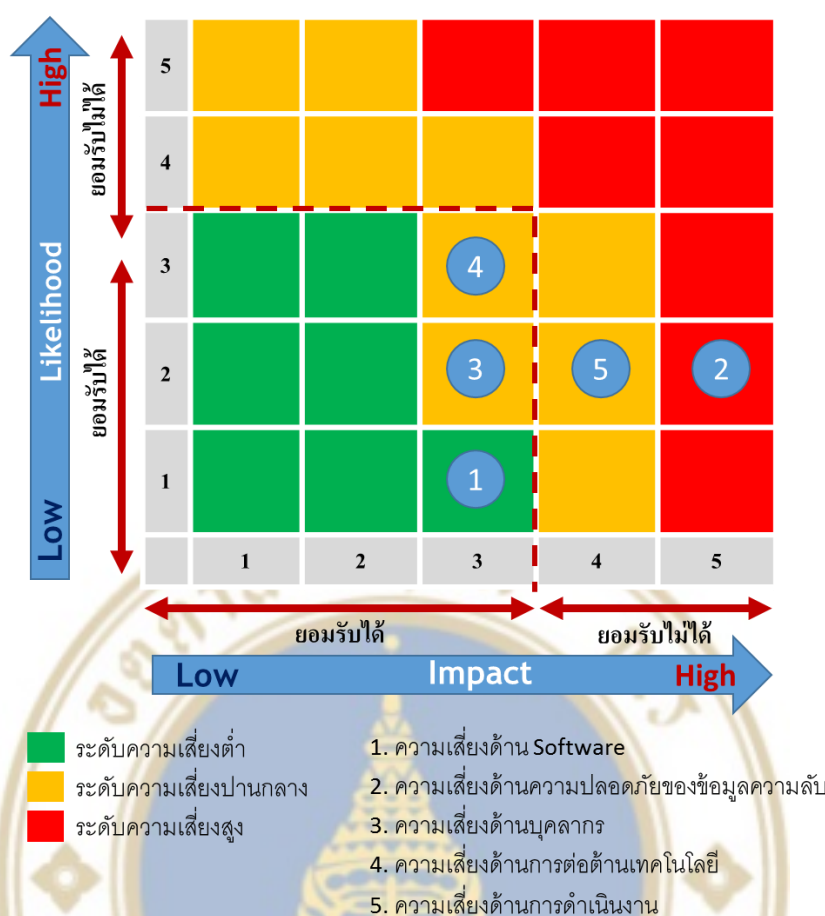
5.6.3 ความเสี่ยงด้านบุคลากร บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยเฉพาะบุคลากรในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการใช้รายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้บริหารระดับสูงและ HRBP จำเป็นจะต้องมีทักษะด้านการอ่านข้อมูลการรายงานผลการวิเคราะห์โดยใช้แดชบอร์ดเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดจากการอ่านข้อมูล ซึ่งทีมได้ตระหนักถึงความเสี่ยงในด้านนี้ จึงได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีแผนเตรียมความพร้อมด้านการจัดอบรมการใช้งานก่อนเพื่อให้สามารถนำไปใช้งานได้ถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์การใช้งาน พร้อมทั้งมีเจ้าหน้าที่เชี่ยวชาญเฉพาะคอยดูแลตอบปัญหาการใช้งานทันทีด้วย

5.6.4 ความเสี่ยงด้านการต่อต้านเทคโนโลยี เกิดจากการไม่ยอมรับ การไม่ใช้งานการรายงานผลการวิเคราะห์รูปแบบใหม่ (แดชบอร์ด) เพราะรู้สึกไม่ชอบและอาจคิดว่าใช้งานยาก ซึ่งความเสี่ยงด้านนี้อาจส่งผลกระทบทำให้การดำเนินงานของทีมไม่ประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งทีมได้ตระหนักถึงความเสี่ยงในด้านนี้ จึงได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีแผนเตรียมความพร้อมด้านการจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อสื่อสารให้เข้าใจและเห็นข้อดี ข้อเสียของการใช้งานซอฟต์แวร์ดังกล่าวและตอบข้อซักถามเกี่ยวกับปัญหาการใช้งานเพื่อให้ผู้ใช้งานเกิดความมั่นใจที่จะใช้งาน

5.6.5 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ทางทีมเล็งเห็นความสำคัญของการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองการใช้งานที่สะดวก รวดเร็ว และมีความแม่นยำให้แก่ผู้บริหารและผู้ที่ใช้งานซึ่งหากการดำเนินงานในการจัดทำรายงานเกิดความล่าช้า มีความผิดพลาด หรือทำให้เกิดความไม่สะดวกต่อผู้ใช้งาน อาจส่งผลให้ความพึงพอใจของผู้ใช้ลดลง ทางทีมจึงได้มีการปรับปรุงระบบการฐานข้อมูลให้มีมาตรฐานและอัปเดตอยู่ตลอดเวลา มีการจัดประชุม

เพื่อทบทวนการใช้งานและรับ feedback เป็นประจำทุกเดือน มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้งาน และมีการรับแจ้งปัญหาเพื่อแก้ไขตลอดเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองความเสี่ยงดังกล่าวได้ทันที

เมื่อเรานำปัจจัยความเสี่ยงมาวิเคราะห์หาโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิด และ ความรุนแรงของผลกระทบที่เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นแล้ว จะพบว่าความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของ ข้อมูลความลับนั้น หากเกิดขึ้นจริงจะส่งผลกระทบที่รุนแรงต่อองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรยอมรับ ไม่ได้ เพราะจะทำให้องค์กรสูญเสียความน่าเชื่อถือแต่เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นไม่สูงนัก เนื่องจากทีมได้มีการทำ Data loss protection เพื่อจัดการความเสี่ยงเรื่องข้อมูลรั่วไหล โดยการ กำหนดสิทธิ์ (Authorization) ของผู้ใช้งานในการเข้าถึงข้อมูล ว่าได้ระดับไหน และมีสิทธิ์ทำ อะไรบ้าง ซึ่งปัจจุบันผู้ที่ได้สิทธิ์การใช้งานจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารระดับสูง SVP และ VP ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเท่านั้น พร้อมทั้งจัดทำกรอบและชี้แจง ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนตระหนักถึงความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูล ส่วนปัจจัยเสี่ยงด้าน Software เสียหายให้ไม่สามารถทำงานได้ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นไม่สูงมากนัก และหากเกิดจริงก็ยังคงอยู่ในระดับ ที่ทีมยอมรับได้ ในขณะที่ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานนับว่ามีโอกาสเกิดขึ้นได้ปานกลาง และมี ผลกระทบรุนแรงแม้ว่าจะไม่สูงมากแต่ก็สูงเพียงพอที่จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของทีม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ทีมยอมรับไม่ได้ จำเป็นต้องหาวิธีการแก้ไข ส่วนความเสี่ยงด้านการต่อต้าน เทคโนโลยีมีโอกาสเกิดขึ้นได้ปานกลาง และผลกระทบมีความรุนแรงอยู่ในระดับปานกลางที่ทีม ยอมรับได้และสุดท้ายความเสี่ยงที่เกิดจากด้านบุคลากร เป็นความเสี่ยงที่ควบคุมได้ซึ่งมีโอกาส เกิดขึ้นได้ปานกลาง และผลกระทบมีความรุนแรงอยู่ในระดับปานกลางที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้เมื่อ องค์กรสามารถวิเคราะห์ประเด็นปัจจัย ความเสี่ยงหลักที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบกับองค์กรได้ แล้ว จึงควรมีการเตรียมแผนป้องกันและรับมือในกรณีที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นจริงเพื่อให้สามารถ ดำเนินการได้ทัน่วงทีก่อนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายรุนแรงต่อองค์กรตามมา ดังแสดงในภาพที่



ภาพที่ 5.7 แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

5.7 บทสรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

สรุปจากการนำกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลโดยนำแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ตามทฤษฎี Kotter's 8 Steps of Change process ของ John Paul Kotter มาประยุกต์ใช้ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานของการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลและเพื่อให้การปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม จึงต้องมีการทำการประเมินผลการดำเนินงานในหลายส่วน เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพหลังการใช้กลยุทธ์ อีกทั้งยังมีความจำเป็นต้องกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหที่อาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง โดยควรกำหนดแผนสำรองไว้ในกรณีฉุกเฉิน เพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ทำให้ธุรกิจยังดำเนินอยู่ไม่หยุดชะงักและส่งผลกระทบน้อยที่สุด โดยดำเนินการผ่านกระบวนการป้องกันและแก้ไขต่างๆ ที่ได้เตรียมไว้เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด