

กลยุทธ์การเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านการจัดการทรัพยากรบุคคล
กรณีศึกษาบริษัททอผ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านการจัดการทรัพยากรบุคคล
กรณีศึกษาบริษัททอผ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2560



นางสาวมาตาปีย์ อินทรหะ
ผู้วิจัย

.....
พันธัญญ์ เสวตภาณุวงศ์,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อากาศศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาจากผู้มีพระคุณหลายท่านที่ทำให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือข้าพเจ้ามาโดยตลอด ดังนี้ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร. พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้จัดทำเป็นอย่างดี ทั้งในชั้นเรียน และนอกชั้นเรียน ตลอดจนได้กรุณาตรวจทานรายละเอียดในสารนิพนธ์เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องสมบูรณ์ อาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำในการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผลในสารนิพนธ์บทที่ 3 ขอขอบพระคุณคณาจารย์ ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ถ่ายทอดวิชาความรู้ และประสบการณ์ต่างๆ ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาในสถาบันแห่งนี้ ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. พรเกษม กันตตามระ ซึ่งได้ให้คำแนะนำในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และกรุณาสอบทานรายการคำถามที่ใช้เพื่อสัมภาษณ์เก็บข้อมูลในครั้งนี้ นอกจากนี้ ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลที่ได้ให้คำแนะนำในการวิเคราะห์และประเมินข้อมูลแนวทางปัจจุบัน การวิเคราะห์ช่องว่าง เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล และนำเสนอแนวทางการนำไปใช้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่บริษัทฯ สามารถนำไปใช้ได้จริง ได้แก่ คุณปราโมทย์ พวงสำลี อดีตที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล และอาจารย์พิเศษ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล บรรยายวิชา Consulting Practice: Competency Modelling Module และ Employer Branding คุณทพชมา พวงพรศรี อดีตที่ปรึกษาด้านงานทรัพยากรบุคคล ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการด้านงานทรัพยากรบุคคล บริษัทชั้นนำของเมืองไทย และคุณพลวรรธน พิชิตชัยชาญ อดีตที่ปรึกษาทางธุรกิจบริษัทชั้นนำแห่งหนึ่ง ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานของ บริษัทฯ ในกรณีศึกษาที่ให้ ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัยในครั้งนี้ สุดท้ายข้าพเจ้าขอขอบคุณครอบครัว หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนสนิท และรุ่นน้องที่ทำงานที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจข้าพเจ้าเป็นอย่างดีเสมอมา

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคต

มาตาปีย์ อินทรหะ

กลยุทธ์การเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านการจัดการทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาบริษัททอผ้า
แห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ENHANCING BUSINESS PERFROMANCE THRU HUMAN RESOURCES STRATEGY:
CASE STUDY OF TEXTILE COMPANY IN SAMUTSAKORN PROVINCE

มาตาปีย์ อินทรหะ 5850360

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรใน
บริบทของการจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บริษัทฯสามารถเติบโตได้ตามเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้
วางไว้ โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ CEO ผู้จัดการทรัพยากร
บุคคล และตัวแทนพนักงาน 1 คน และสำรวจข้อมูลความคิดเห็นจากพนักงาน 8 คน และใช้เครื่องมือ
เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ได้แก่
1) PESTEL Analysis 2) The 7'S Model และ 3) SWOT Analysis จากปัญหาปัจจุบันที่บริษัทฯ มีแนวโน้ม
ผลการปฏิบัติงานลดลงต่อเนื่อง และการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงรับทำให้องค์กรจัดการกับภัยคุกคาม
จากภายนอกได้ยาก เพื่อหากลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ได้นำเสนอ
กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่ประกอบไปด้วย 1) ยกระดับระบบงานบริหารทรัพยากรให้เป็นมาตรฐาน
2) พัฒนาบุคลากรให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร 3) เปลี่ยนรูปแบบแนวคิดและการดำเนินงาน
ขององค์กรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง คุณภาพ และนวัตกรรม 4) เพิ่มศักยภาพของระบบ ข้อมูล
และบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรอันจะช่วยให้องค์กรมี
ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นด้วย

คำสำคัญ : Human Resources Strategy/ Human Resources Management/ Human Resources Development/
Textile Industry

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม	2
1.3 ข้อมูลด้านเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	5
1.4 ข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์	6
1.5 ข้อมูลด้านโครงสร้างองค์กร	7
1.6 ข้อมูลงบการเงินบริษัท	9
1.7 สภาพปัญหา	12
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	14
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร (PESTEL Analysis)	14
2.1.1 การเมือง (Political)	14
2.1.2 เศรษฐกิจ (Economic)	15
2.1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural)	16
2.1.4 เทคโนโลยี (Technology)	16
2.1.5 สิ่งแวดล้อม (Environment)	17
2.1.6 กฎหมาย (Legal)	17
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร โดยใช้ 7s Model	18
2.2.1 กลยุทธ์ (Strategy)	18
2.2.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)	18
2.2.3 ระบบ (System)	19
2.2.4 บุคลากร (Staff)	19

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.5 ทักษะ (Skill)	19
2.2.6 รูปแบบการบริหารงานของผู้นำองค์กร (Style)	19
2.2.7 คุณค่าหรือเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร (Share Value)	19
2.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของบริษัทฯ โดยใช้ The 7's Mckinsey Model	20
2.3.1 กลยุทธ์	21
2.3.2 บุคลากร	21
2.3.3 ทักษะ	23
2.3.4 คุณค่าหรือเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร	24
2.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)	24
2.5 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของบริษัทฯ	25
2.5.1 จุดแข็งขององค์กร	25
2.5.2 จุดอ่อน	26
2.5.3 โอกาส	26
2.5.4 ภัยคุกคาม	26
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	28
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	28
3.2 การใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผลเพื่ออธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของบริษัทฯ	29
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์	37
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate level strategy)	37
4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth strategy)	37
4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability strategy)	37
4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy)	38
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy)	39
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	39

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.2 กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation)	39
4.2.3 กลยุทธ์เน้นกลุ่มเป้าหมาย (Focus Strategy)	39
4.3 กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional level strategy)	40
4.3.1 กลยุทธ์ฝ่ายการตลาด	40
4.3.2 กลยุทธ์ฝ่ายขาย	40
4.3.3 กลยุทธ์ฝ่ายวิจัย พัฒนาผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรม	40
4.3.4 กลยุทธ์ฝ่ายผลิตและควบคุมคุณภาพ	41
4.3.5 กลยุทธ์ฝ่ายบัญชีและการเงิน	41
4.3.6 กลยุทธ์ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	41
4.3.7 กลยุทธ์ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	41
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปใช้	49
5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	49
5.2 การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)	49
5.3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Corporate KPIs)	53
5.4 แผนการดำเนินโครงการ (Implementation Plan)	55
5.5 แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	58
บรรณานุกรม	71
ประวัติผู้วิจัย	73

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1.1	ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมไตรมาสที่ 1 ปี 2559	2
1.2	มูลค่าการส่งออก และอัตราขยายตัวของสิ่งทอประเภทผ้าฝ้ายทำจากเส้นใยประดิษฐ์	2
1.3	ตลาดส่งออกสินค้าสำคัญ ประเภทสินค้าฝ้ายทำจากเส้นใยประดิษฐ์ แบ่งตามมูลค่าการส่งออกต่อปี	3
1.4	ตลาดส่งออกสินค้าสำคัญ ประเภทสินค้าฝ้ายทำจากเส้นใยประดิษฐ์ แบ่งตามอัตราขยาย ต่อปี	3
1.5	ตลาดส่งออกสินค้าสำคัญ ประเภทสินค้าฝ้ายทำจากเส้นใยประดิษฐ์ แบ่งตามสัดส่วนการส่งออกต่อปี	4
1.6	จำนวนบริษัทบริษัทในอุตสาหกรรม ในหมวดการผลิต หมวดย่อย การผลิตสิ่งทอ หมวดย่อยการทอผ้า หมวดย่อยการทอผ้าจากใยสังเคราะห์	4
1.7	งบดุลบริษัทฯ ในปี พ.ศ. 2556-2558	9
1.8	งบกำไรขาดทุนบริษัทฯ	10
3.1	ตัวแปรและคำอธิบายของแผนภูมิวงรอบเหตุผลเพื่ออธิบายสาเหตุและ ผลปัญหาที่เกิดขึ้น ของบริษัท	29
4.1	รายละเอียด โครงการและวัตถุประสงค์ตามแผนกลยุทธ์งานทรัพยากรบุคคล	46
5.1	มุมมองด้านการเงิน	53
5.2	มุมมองด้านลูกค้า	54
5.3	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	54
5.4	มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	55
5.5	แผนปฏิบัติการ โครงการวางแผนกำลังคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และอุตสาหกรรมสิ่งทอ 4.0	58
5.6	แผนปฏิบัติการ โครงการพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ให้มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของธุรกิจ	59
5.7	แผนปฏิบัติการ ทบทวนและปรับปรุงระบบประเมินผลบุคลากรให้เป็นระบบ	60
5.8	แผนปฏิบัติการ โครงการทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนพนักงาน	61

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
5.9 แผนปฏิบัติการ โครงการจัดทำแผนการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ และนวัตกรรมและเตรียมความพร้อมสู่อุตสาหกรรมสิ่งทอ 4.0	62
5.10 แผนปฏิบัติการ โครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง	63
5.11 แผนปฏิบัติการ โครงการประเมินและพัฒนาระดับสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้	64
5.12 แผนปฏิบัติการ โครงการสร้างระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร	65
5.13 แผนปฏิบัติการ โครงการกำหนดค่านิยม และวัฒนธรรม ขององค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร	67
5.14 แผนปฏิบัติการ โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศในงานทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ ข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ	68
5.15 แผนปฏิบัติการ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรของหน่วยงาน ทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้	69

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	โครงสร้างองค์กรระดับมหภาคของบริษัทฯ	7
1.2	โครงสร้างระดับฝ่ายของฝ่ายทรัพยากรบุคคล	8
1.3	การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน	12
2.1	อัตราเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้มีงานทำที่เป็นลูกจ้างภาคเอกชน อุตสาหกรรม สิ่งทอรายไตรมาส	15
2.2	The 7's Mckinsey Model	20
3.1	ตัวแปร และ เส้นแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	28
3.2	แผนภูมิวงที่เป็นกระบวนการเสริมแรง และกระบวนการสร้างความสมดุล	29
3.3	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลอธิบายปัญหาและความท้าทายที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของบริษัทฯ	31
3.4	วงรอบเหตุและผลของการเพิ่มประสิทธิภาพงานทรัพยากรบุคคล	32
3.5	วงรอบเหตุและผลของการพัฒนานวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	33
3.6	วงรอบเหตุและผลของการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางด้าน ผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	34
3.7	วงรอบเหตุและผลของการบริหารองค์ความรู้ในองค์กร เพื่อพัฒนานวัตกรรม ทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	35
3.8	วงรอบเหตุและผลของการปลูกฝังวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อพัฒนานวัตกรรมทางด้าน ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ	36
4.1	แผนกลยุทธ์งานทรัพยากรบุคคล	45
5.1	รูปแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)	50
5.2	แผนที่กลยุทธ์ของบริษัทฯ	52
5.3	แผนการนำกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไปใช้	56
5.4	แผนการดำเนินงานทรัพยากรบุคคล Strategic Roadmap	57

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องด้วยสภาพการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจที่สูงขึ้นในปัจจุบัน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างแรงงาน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่จะมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในยุคดิจิทัลนี้ ส่งผลให้เกิดใหม่อย่างรวดเร็วของนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยีในด้าน หุ่นยนต์ ใบบอทเทคโนโลยี นาโนเทคโนโลยี รวมถึงปัญญาประดิษฐ์ที่สามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในธุรกิจเป็นวงกว้างในอนาคต ด้วยเหตุนี้องค์กรส่วนมากจึงเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปและมีการเตรียมความพร้อมในทุกด้านเพื่อผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้วางไว้ โดยบริบทหนึ่งที่สำคัญคือการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สร้างความได้เปรียบ และรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรไว้ได้ โดยอาจกล่าวได้ว่าทรัพยากรบุคคลนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ในระยะยาว

จากความท้าทายที่กล่าวไปในเบื้องต้นส่งผลให้องค์กรมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลและองค์กร ปัจจุบันผู้บริหารในปัจจุบันมีแนวโน้มให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมากขึ้น โดยมุ่งเน้นให้พนักงานเป็นมีทักษะ ความรู้ความสามารถที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ตลอดจนการมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงคุณภาพ และนวัตกรรม อย่างไรก็ตามเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นจะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามทิศทางองค์กรที่ได้วางไว้นั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญของการวางฐานของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัทซ่อมและผลิตผ้าฝ้ายจากเส้นใยโพลีเอสเตอร์แห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครที่เปิดดำเนินการมาแล้ว 30 ปี ซึ่งทางผู้วิจัยมาเป็นกรณีศึกษา เพื่อในทราบถึงแนวทางดำเนินการในปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะเป็นการวางรากฐานที่ดีให้กับบริษัทฯ ทั้งในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ และเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจในอนาคต

1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมสิ่งทอในปัจจุบันนี้อาจไม่ใช่อุตสาหกรรมที่มีอัตราเติบโตสูงในประเทศไทยเหมือนอดีต โดยการเติบโตมีแนวโน้มลดลง จากรายงานเครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญ สำนักสถิติธนาคารแห่งประเทศไทย เผยแพร่ วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2560 รายงานว่าในปี พ.ศ. 2557 มีดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมอยู่ที่ 96.2 ในปี พ.ศ. 2558 มีดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมอยู่ที่ 91.3 และในปี พ.ศ. 2559 มีดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมอยู่ที่ 86.0 ซึ่งหากพิจารณาเฉพาะในส่วนของดัชนีอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายนั้น ในไตรมาสที่ 1 ปี พ.ศ. 2559 มีการผลิตลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับไตรมาสเดียวกันในปี พ.ศ. 2558 ร้อยละ 9.47

ตารางที่ 1.1 ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมไตรมาสที่ 1 ปี 2559

ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม	ไตรมาส 1/2558	ไตรมาส 1/2559	%YOY
เส้นใยสิ่งทอ	102.81	95.57	-7.04
ผ้าฝ้าย	97.36	88.14	-9.47
เครื่องแต่งกายจากผ้าถัก	80.59	75.73	-6.04
เครื่องแต่งกายจากผ้าทอ	98.30	73.33	-25.40

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

การลดลงของผลผลิตในอุตสาหกรรมสะท้อนถึงความเชื่อมั่นของผู้ผลิตต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการผลิตเพื่อการส่งออก ซึ่งสอดคล้องกับการลดลงของการส่งออกสิ่งทอในปี พ.ศ. 2559 ประเทศไทยมีมูลค่าการส่งออกประเภทผ้าฝ้ายทำจากเส้นใยประดิษฐ์เท่ากับ 27,761.15 ล้านบาท ซึ่งลดลงจากปี พ.ศ. 2558 ร้อยละ 0.71 และลดลงจากปี พ.ศ. 2557 ร้อยละ 4.40

ตารางที่ 1.2 มูลค่าการส่งออก และอัตรายายตัวของสิ่งทอประเภทผ้าฝ้ายทำจากเส้นใยประดิษฐ์

ประเทศ	มูลค่า (ล้านบาท)				อัตรายายตัว (ร้อยละ)			
	2556	2557	2558	2559	2556	2557	2558	2559
รวมทุกประเทศ	27,809.34	29,246.63	27,959.77	27,761.15	5.82	5.17	-4.40	-0.71

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร

อย่างไรก็ตามหากพิจารณาตลาดของผ้าฝ้ายพบว่า แนวโน้มการส่งออก ในตลาดอาเซียน ขยายตัวได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา และมีแนวโน้มที่จะหันไปลงทุนและขยายฐานการผลิต เสื้อผ้าสำเร็จรูปในประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV ดังนั้นผู้ประกอบการ ไทยจึงควรเร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของตนเอง ทั้งด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการลงทุนด้านเทคโนโลยีการผลิต หรือการปรับปรุงคุณภาพของผ้าฝ้ายให้มีคุณภาพดีขึ้น และสามารถขายได้ในราคาที่สูงขึ้น

ตารางที่ 1.3 ตลาดส่งออกสินค้าสำคัญ ประเภทสินค้าผ้าฝ้ายทำจากเส้นใยประดิษฐ์ แบ่งตามมูลค่า การส่งออกต่อปี

ประเทศ	มูลค่าต่อปี (ล้านบาท)			
	2556	2557	2558	2559
รวมทุกประเทศ	27,809.30	29,246.60	27,959.80	27,761.10
อาเซียน (9)	10,625.90	11,105.20	11,703.50	12,607.40
ญี่ปุ่น	909.2	1,161.00	1,326.90	1,344.30
สหรัฐอเมริกา	959.6	1,165.60	1,035.90	1,334.00
สหภาพยุโรป (27)	1,930.60	1,986.80	1,417.70	1,452.00

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร

ตารางที่ 1.4 ตลาดส่งออกสินค้าสำคัญ ประเภทสินค้าผ้าฝ้ายทำจากเส้นใยประดิษฐ์ แบ่งตามอัตรายาย ต่อปี

ประเทศ	อัตรายายตัวต่อปี (ร้อยละ)			
	2556	2557	2558	2559
รวมทุกประเทศ	5.82	5.17	-4.4	-0.71
อาเซียน (9)	21.62	4.51	5.39	7.72
ญี่ปุ่น	-17.44	27.7	14.29	1.31
สหรัฐอเมริกา	33.92	21.46	-11.13	28.78
สหภาพยุโรป (27)	11.47	2.91	-28.65	2.42

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร

ตารางที่ 1.5 ตลาดส่งออกสินค้าสำคัญ ประเภทสินค้าผ้าฝ้ายที่ทำจากเส้นใยประดิษฐ์ แบ่งตามสัดส่วนการส่งออกต่อปี

ประเทศ	สัดส่วนการส่งออกต่อปี (ร้อยละ)			
	2556	2557	2558	2559
รวมทุกประเทศ	100	100	100	100
อาเซียน (9)	38.21	37.97	41.86	45.41
ญี่ปุ่น	3.27	3.97	4.75	4.84
สหรัฐอเมริกา	3.45	3.99	3.71	4.81
สหภาพยุโรป (27)	6.94	6.79	5.07	5.23

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร

เมื่อพิจารณาจำนวนบริษัทในอุตสาหกรรมจากฐานข้อมูลธุรกิจออนไลน์ ในหมวดการผลิตหมวดย่อย การผลิตสิ่งทอ หมวดย่อยการทอผ้า หมวดย่อยการทอผ้าจากใยสังเคราะห์พบว่า มีแนวโน้มลดลงอยู่ที่ 418 ราย มีมูลค่ากำไรสุทธิรวมลดลงจาก 1,721,273,508 บาท ในปี พ.ศ. 2557 เหลือเพียง 367,254,442 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2558

ตารางที่ 1.6 จำนวนบริษัทบริษัทในอุตสาหกรรม ในหมวดการผลิต หมวดย่อย การผลิตสิ่งทอ หมวดย่อยการทอผ้า หมวดย่อยการทอผ้าจากใยสังเคราะห์

ปีงบการเงิน	จำนวนบริษัท (ราย)	ทุนจดทะเบียน	สินทรัพย์รวม	รายได้รวม	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ
2558	418	26,849,255,600	63,415,300,954	47,189,783,435	367,254,442
2557	424	26,566,949,400	68,110,831,545	47,657,424,024	1,721,273,508
2556	416	26,550,099,400	65,639,064,112	46,206,281,515	1,340,582,259
2555	434	29,034,328,400	70,052,153,491	50,491,489,758	-28,459,078
2554	479	30,064,605,800	81,891,475,757	63,464,166,694	707,266,389

ที่มา: ฐานข้อมูลธุรกิจออนไลน์

1.3 ข้อมูลด้านเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาบริษัทฯ หนึ่งในกลุ่มบริษัทที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับการทอผ้า ในจังหวัดสมุทรสาคร โดยบริษัทที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาในครั้งนี้เป็นบริษัทย้อมและทอผ้าฝ้าย โดยมีทุนจดทะเบียนปัจจุบัน 250 ล้านบาท ปัจจุบันกลุ่มบริษัทนี้มีบริษัทในเครือรวมทั้งสิ้น 7 บริษัทซึ่งทำธุรกิจ ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ทั้งกลางน้ำ และปลายน้ำ ได้แก่ ย้อมผ้า การทอผ้า การถักผ้า ผลิตผ้าฝ้าย การพิมพ์ ผ้าด้วยระบบดิจิทัล (Digital Printing) ผลิตเสื้อผ้ากีฬา (Sport Garment)

บริษัทกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน สอดคล้องกับโครงสร้างอุตสาหกรรม และสถานการณ์ภายนอกที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้าน เทคโนโลยีการผลิต สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการของผู้บริโภค เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นบริษัทในอุตสาหกรรมสิ่งทอที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่ทุกคนอยากทำงานด้วยและอยากทำงานให้

2. พันธกิจ (Mission) เราจะเป็นผู้นำด้านสิ่งทอที่น่าเชื่อถือที่สุด

3. คุณค่า (Value) ผลิตและส่งมอบผ้าฝ้ายที่มีคุณภาพคืออย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนธุรกิจของลูกค้า

4. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives): บริษัทได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้ 8 ข้อ ดังนี้

- การให้บริการลูกค้าอย่างรู้แจ้ง (Enlightened Hospitality) เข้าใจความต้องการของลูกค้า เพิ่มคุณค่าในผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ และคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุ่งเน้นการผลิตตามความต้องการลูกค้าในแต่ละรายเป็นหลัก (Customize production) และสามารถส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าในเวลาที่กำหนด

- มุ่งเน้นการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) ให้แก่พนักงานทุกคนในองค์กร

- มุ่งเน้นการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ทั้งในด้านกระบวนการ (Innovative Process) และผลิตภัณฑ์ (Innovative Products) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าแก่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- ใช้เวลาในกระบวนการผลิตที่สั้น และส่งมอบงานให้แก่ลูกค้าได้ตรงเวลา

- ผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

- ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเกินความคาดหวังของลูกค้า

- ผลิตภัณฑ์มีราคาที่แข่งขันได้

- องค์กรมีความโปร่งใส และมีการกำกับดูแลการเงินที่ได้มาตรฐานระดับสากล

- ฝ่ายบัญชีและการเงิน

5. เป้าหมายระยะสั้น: ผลักดันขอบเขตการทำงานในด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยการทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าของเรา เพื่อให้ได้ผลงานที่ตรงกับความต้องการ สร้างแรงบันดาลใจ และทันสมัยในแต่ละฤดูกาล

6. เป้าหมายระยะยาว: มุ่งเน้นให้นวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน ทั้งในด้านการบริหาร และผลิตภัณฑ์ เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้มากขึ้น และมั่นใจว่าเราจะก้าวไปข้างหน้าควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน สามารถดำเนินธุรกิจไปได้อีก 100 ปี

7. แนวทางการดำเนินธุรกิจ: เน้นการสร้างผลิตภัณฑ์โดยการพัฒนานวัตกรรมในการผลิตเข้ามาใช้ พร้อมเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างและโดดเด่นเพื่อตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันบริษัทฯ ได้มีการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ และเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการดำเนินธุรกิจ อันจะช่วยให้พนักงานทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

8. ประเด็นกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งเน้น (Key Strategic Themes) บริษัทฯ ได้กำหนดประเด็นกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งเน้นในช่วง ปีพ.ศ. 2558-2563 (Key Strategic Themes) ใน 3 ด้าน ได้แก่

- นวัตกรรม (Innovation) มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงการลงทุนในเทคโนโลยีการผลิตที่เป็นนวัตกรรมใหม่
- ความยั่งยืน (Sustainability) กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร
- บุคลากร (People) บริษัทฯ ให้ความสำคัญของบุคลากร ควบคู่กับการพัฒนาด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี โดยเชื่อว่าบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จขององค์กร และช่วยให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

1.4 ข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์

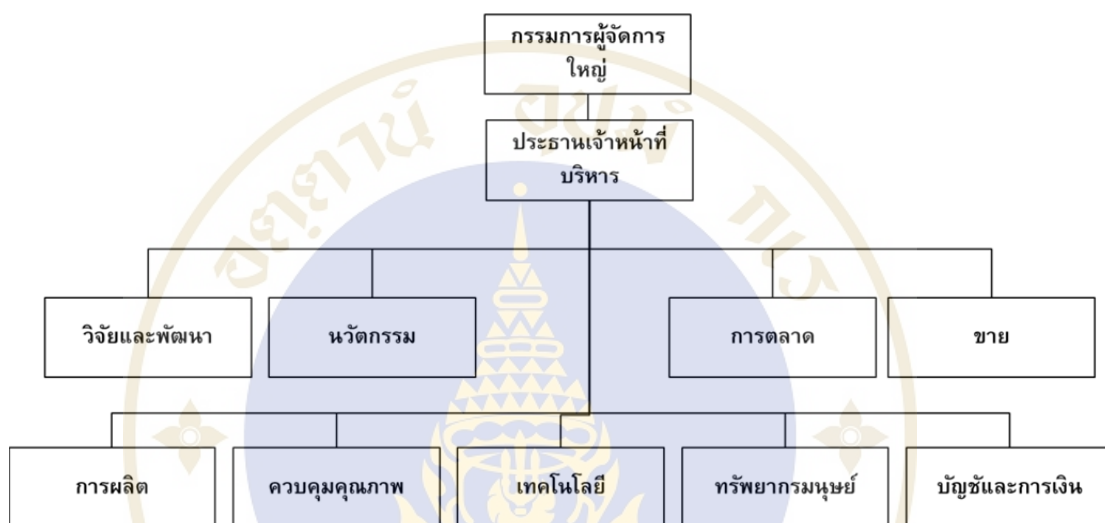
ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ได้แก่ ผ้าฝ้ายสำหรับนำไปตัดเย็บเป็นเสื้อผ้า ซึ่งผลิตจากเส้นใยโพลีเอสเตอร์ (Polyester) และเส้นใยที่มีคุณสมบัติพิเศษ (Innovation material) ที่เป็นวัสดุรีไซเคิล แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ผลิตภัณฑ์ทั่วไปที่ผ่านกระบวนการย้อมโดยใช้น้ำ ได้แก่ ผ้าฝ้ายที่ผลิตจากเส้นใยฉลาด (Smart Fabric) โดยมีสัดส่วนคิดเป็น 90% ของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด เช่น เส้นใยแบบนุ่มพิเศษ เส้นใยป้องกันแบคทีเรีย เส้นใยระบายความร้อน เป็นต้น

2. ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมที่ผ่านการย้อมโดยไม่ใช้น้ำ (dry dye) โดยมีสัดส่วนคิดเป็น 10% ของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ได้แก่ เส้นใยระบายน้ำ

1.5 ข้อมูลด้านโครงสร้างองค์กร

รูปแบบโครงสร้างองค์กรมีลักษณะแบ่งตามสายงาน (Functional Organization Structure) เป็นการแบ่งส่วนงานตามลักษณะงานประเภทของงาน โดยที่ฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ จะถูกแบ่งออกตามหน้าที่ในการทำงานที่จำเป็นต้องทำ งานที่อยู่ในแผนกเดียวกัน จะเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เช่น งานบัญชี งานบุคคล งานปฏิบัติการ โดยมีโครงสร้างองค์กรระดับมหภาค (Macro-Organization Structure) ดังนี้

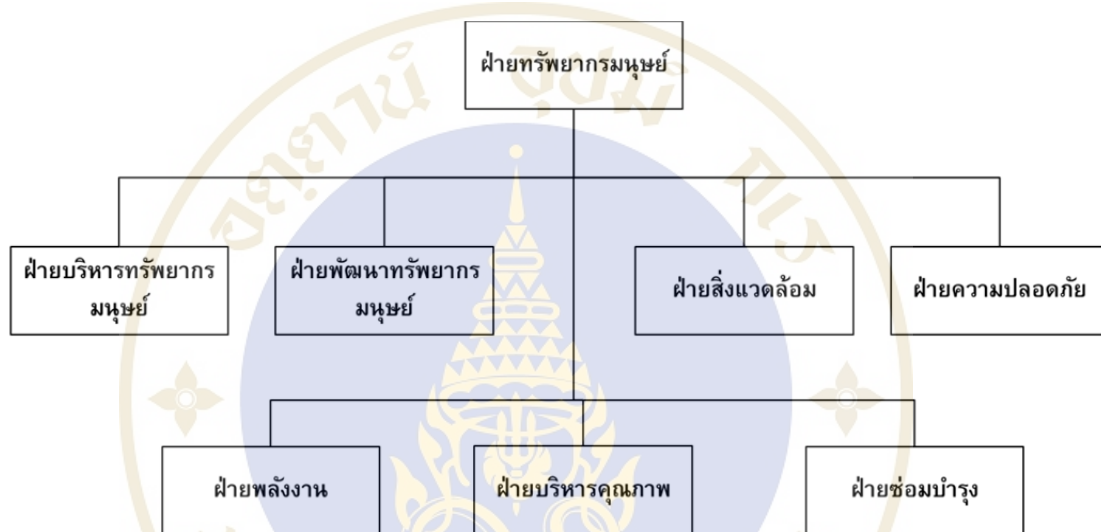


ภาพที่ 1.1 โครงสร้างองค์กรระดับมหภาคของบริษัทฯ

โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันมีการแบ่งเป็นระดับฝ่าย และระดับส่วนชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 9 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
2. ฝ่ายนวัตกรรม
3. ฝ่ายการตลาด
4. ฝ่ายขาย
5. ฝ่ายการผลิต
6. ฝ่ายควบคุมคุณภาพ
7. ฝ่ายเทคโนโลยี
8. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
9. ฝ่ายบัญชีและการเงิน

จะเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์กรในระดับมหภาคนี้ เป็นโครงสร้างที่สนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้แก่ นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า โดยมีการตั้งหน่วยงานออกมาเฉพาะซึ่งจะช่วยให้เกิดการมุ่งเน้นในงาน และสนับสนุนให้เกิดการทำงานเชิงรุก อันจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้การที่เป็นโครงสร้างที่รวมบุคลากรที่ทำงานในเนื้องานใกล้เคียงกันที่มีทักษะและประสบการณ์ทำงานใกล้เคียงกันให้มารวมกันนี้ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานก็สามารถพัฒนาศักยภาพตัวเองได้ดียิ่งขึ้น มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กันในหน่วยงาน



ภาพที่ 1.2 โครงสร้างระดับฝ่ายของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายได้หน่วยงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งบริษัทฯ ใช้ว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 7 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ฝ่ายสิ่งแวดล้อม
4. ฝ่ายความปลอดภัย
5. ฝ่ายพลังงาน
6. ฝ่ายบริหารคุณภาพ
7. ฝ่ายซ่อมบำรุง

โครงสร้างในระดับฝ่าย จะเห็นได้ว่าโครงสร้างประกอบด้วยงานบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และงานความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงงานซ่อมบำรุง ซึ่ง

อาจจะทำให้ผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคลต้องพิจารณาในหลายส่วน ยกที่จะสามารถมุ่งเน้นเฉพาะ ส่วนงานทรัพยากรบุคคลได้ ซึ่งจะช่วยให้ขับเคลื่อนองค์กรเพื่อบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นเรื่อง บุคลากรสามารถทำได้ยาก

1.6 ข้อมูลงบการเงินบริษัท

ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1.7 งบดุลบริษัทฯ ในปี พ.ศ. 2556-2558

รายการ	31 ธันวาคม 2558	31 ธันวาคม 2557	31 ธันวาคม 2556
สินทรัพย์			
เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงิน	22,396,218.49	12,522,378.72	39,419,213.78
ลูกหนี้การค้า	471,937,029.34	403,688,671.47	621,642,416.11
ลูกหนี้และตั๋วเงินรับทางการค้า สุทธิ	471,937,029.34	403,688,671.47	621,642,416.11
รวมเงินให้กู้ยืมระยะสั้น	812,469.63	925,295.73	1,071,009.75
สินค้างเหลือสุทธิ	394,447,993.11	356,788,209.00	377,012,181.94
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	-	-	15,270,522.46
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	905,872,971.38	790,090,843.71	1,076,709,094.87
รวมเงินให้กู้ยืมและเงินลงทุนระยะยาว	129,219,794.24	142,351,038.52	113,094,058.25
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สุทธิ	331,088,686.11	348,838,736.71	331,588,245.35
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	16,831,609.22	7,291,992.90	14,816,924.94
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	477,978,113.43	499,246,913.02	459,513,393.51
รวมสินทรัพย์	1,383,851,084.81	1,289,337,756.73	1,536,222,488.38
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น			
หนี้สิน			
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	129,705,259.68	79,167,143.07	57,346,958.28
เจ้าหนี้การค้า	516,099,247.11	491,221,053.20	623,791,453.06
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	129,705,259.68	79,167,143.07	57,346,958.28
เจ้าหนี้การค้า	516,099,247.11	491,221,053.20	623,791,453.06
รวมเจ้าหนี้การค้าและตั๋วเงินจ่าย	516,099,247.11	491,221,053.20	623,791,453.06

ตารางที่ 1.7 งบดุลบริษัทฯ ในปี พ.ศ. 2556-2558 (ต่อ)

รายการ	31 ธันวาคม 2558	31 ธันวาคม 2557	31 ธันวาคม 2556
ส่วนของเงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี	-	62,075,038.00	64,492,000.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	41,957,547.11	3,416,431.59	105,629,739.32
รวมหนี้สินหมุนเวียน	687,762,053.90	635,879,665.86	851,260,150.66
รวมเงินกู้ยืมระยะยาว	210,641,720.50	192,506,504.50	265,919,254.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	7,595,714.14	-	-
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	218,237,434.64	192,506,504.50	265,919,254.00
รวมหนี้สิน	905,999,488.54	828,386,170.36	1,117,179,404.66
<i>ส่วนของผู้ถือหุ้น</i>			
ทุนจดทะเบียน	250,000,000.00	250,000,000.00	250,000,000.00
ทุนที่ออกและชำระแล้ว – หุ้นสามัญ	250,000,000.00	250,000,000.00	250,000,000.00
กำไร (ขาดทุน) สะสม	229,043,696.27	212,173,946.37	169,250,883.72
รายการอื่น	-1,192,100.00	-1,222,360.00	-207,800.00
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	477,851,596.27	460,951,586.37	419,043,083.72
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	1,383,851,084.81	1,289,337,756.73	1,536,222,488.38

ที่มา: งบการเงินบริษัทฯ ระหว่างปี พ.ศ. 2556-2558

ตารางที่ 1.8 งบกำไรขาดทุนบริษัทฯ

รายการ	ปีงบการเงิน		
	31 ธันวาคม 2558	31 ธันวาคม 2557	31 ธันวาคม 2556
รายได้จากการขายและบริการ – สุทธิ	1,882,465,862.05	2,032,041,696.91	2,319,038,156.56
รวมรายได้อื่น	57,564,681.26	62,455,185.50	29,493,364.85
รายได้รวม	1,940,030,543.31	2,094,496,882.41	2,348,531,521.41
ต้นทุนขาย และ/หรือบริการ	1,651,178,688.73	1,779,574,267.29	2,052,484,239.13
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	231,287,173.32	252,467,429.62	266,553,917.43
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	214,837,724.77	237,430,134.82	225,874,795.84
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	16,449,448.55	15,037,294.80	40,679,121.59
ค่าใช้จ่ายอื่น	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) ก่อนค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	74,014,129.81	77,492,480.30	70,172,486.44
กำไร (ขาดทุน) ก่อนดอกเบี้ยและภาษีเงินได้	74,014,129.81	77,492,480.30	70,172,486.44

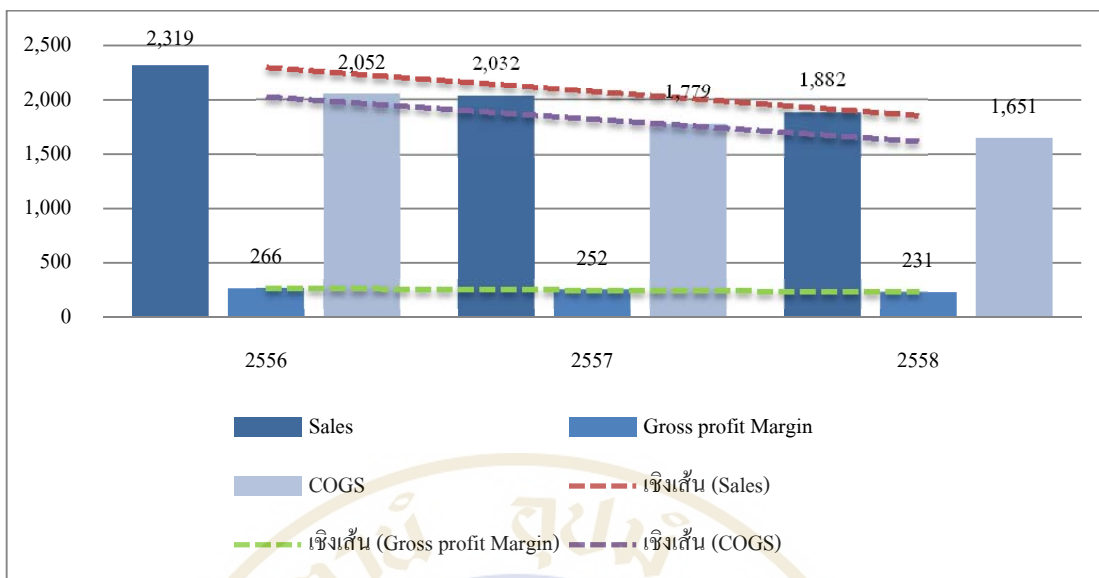
ตารางที่ 1.8 งบกำไรขาดทุนบริษัทฯ (ต่อ)

รายการ	ปีงบการเงิน		
	31 ธันวาคม 2558	31 ธันวาคม 2557	31 ธันวาคม 2556
ดอกเบี้ยจ่าย	25,149,902.04	26,284,144.65	27,157,384.60
ภาษีเงินได้	7,974,510.05	8,285,273.00	12,321,725.92
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	40,889,717.72	42,923,062.65	30,693,375.92
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น	-	-	-
จำนวนหุ้นสามัญเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	-	-	-

ที่มา งบการเงินบริษัทฯ ระหว่างปี พ.ศ. 2556-2558

จากข้อมูลงบการเงินของบริษัทฯ จะเห็นว่าแนวโน้มด้านยอดขาย และกำไรขั้นต้นลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วง 3 ปีเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย พบว่า บริษัทมีต้นทุนขายเพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 87.58 ในปี พ.ศ. 2557 เป็น ร้อยละ 87.71 ในปี พ.ศ. 2558 ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี พ.ศ. 2558 ลดลงเหลือ ร้อยละ 11.41 จาก ร้อยละ 11.68 ในปี พ.ศ. 2557 จากการลดลงของยอดขาย แต่ต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมีการลดลงในสัดส่วนที่มากกว่า ทำให้บริษัทฯ มีอัตรากำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 2.11 ในปี พ.ศ. 2557 เป็น ร้อยละ 2.17 ในปี พ.ศ. 2558 โดยบริษัทมีกำไรสุทธิเท่ากับ 40,889,717.72 บาท

เมื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทในการก่อให้เกิดรายได้ โดยการวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร จากงบการเงินสิ้นสุดปี พ.ศ. 2558 และ พ.ศ. 2557 พบว่า บริษัทมีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 2.11 ในปี พ.ศ. 2557 เป็น ร้อยละ 2.17 ในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรที่ดีขึ้น



ภาพที่ 1.3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

1.7 สภาพปัญหา

จากสถานการณ์ปัจจุบันที่อุตสาหกรรมสิ่งทอในภาพรวมประเทศไทยเริ่มถดถอย รายได้จากการขายสุทธิของบริษัทลดลงอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556-2558 ซึ่งนอกจากอุตสาหกรรมในภาพรวมอยู่ในช่วงถดถอยแล้ว การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต และกระแสการตื่นตัวเรื่องสิ่งแวดล้อมทั้งในแง่ของกระบวนการผลิต และวัตถุดิบที่ใช้ ก็เป็นปัจจัยที่สร้างความท้าทายให้บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมสิ่งทอต้องมีการตื่นตัว และเร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน

บริษัทฯ จึงมีต้องหาแผนรองรับความท้าทายที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ โดยบริษัทฯ ได้มองเห็นความสำคัญของการลงทุนในเทคโนโลยี และทรัพยากรบุคคลซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว ซึ่งบริษัทได้เริ่มนำเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ มาใช้เพื่อพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงการลงทุนในเครื่องมือการผลิตในการย้อมที่ไม่ใช่ น้ำ (Dry dye) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างคุณค่า และความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ ในขณะที่ทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการยกระดับขีดความสามารถเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจำนวนบุคลากร ทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญ และแนวทางการบริหารจัดการภายใน ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับทิศทางดำเนินงาน และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันงานบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทนั้นยังบริหารจัดการแบบเชิงรับ ยังขาดการอบรมพัฒนาพนักงานที่เป็นระบบ อีกทั้งมีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ โดยเฉพาะในสายผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านการย้อม เป็นต้น

จากที่ได้กล่าวมาเบื้องต้นนี้ บริษัทฯ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพของงานทรัพยากรบุคคล ต่อการเพื่อความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตได้อย่างยั่งยืน บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการเป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมสิ่งทอ โดยการใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยี และการจัดการ

บริษัทฯ จึงมีความประสงค์ให้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของ บริษัทฯ โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินโครงการดังนี้

1. วิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน
2. นำเสนอกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นในบริบทของงาน ทรัพยากรบุคคล
3. จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร



บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาการพัฒนาประสิทธิภาพของงานทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ดังที่กล่าวไว้ในเบื้องต้นนั้น ผู้วิจัยได้นำทฤษฎี และกรอบแนวความคิดเพื่อใช้วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ และสามารถนำไปวิเคราะห์ผล และการให้คำแนะนำที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ได้ในระดับถัดไป โดยผู้วิจัยได้เลือกศึกษาทฤษฎี และกรอบแนวความคิด สำหรับการดำเนินโครงการในครั้งนี้ ได้แก่ การใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร (PESTEL Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้ โดยใช้ 7s Model และการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร (PESTEL Analysis)

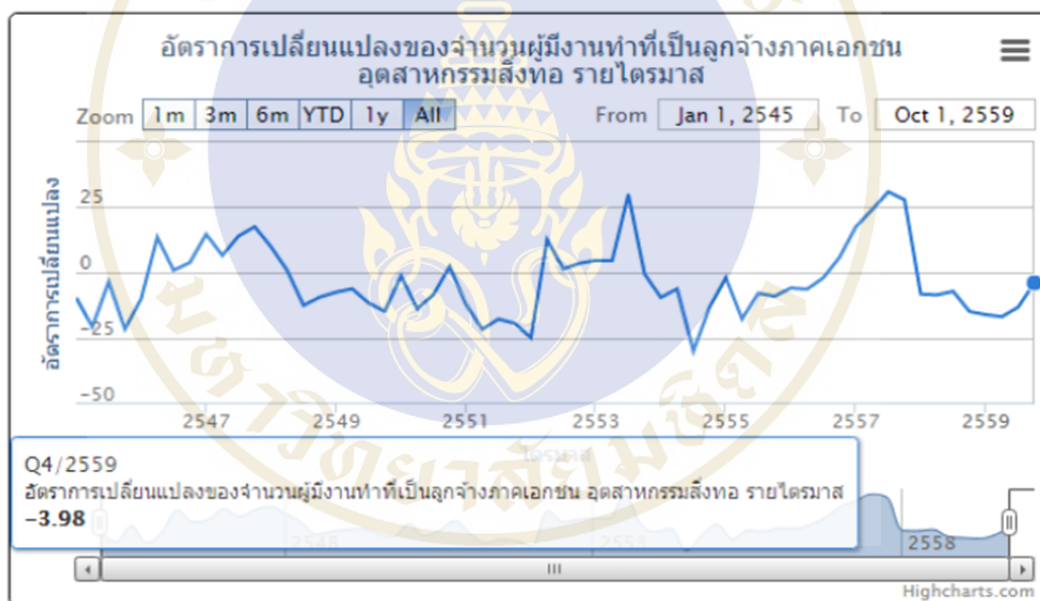
เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กรทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยวิเคราะห์ในมุมมองดังต่อไปนี้

2.1.1 การเมือง (Political)

เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านการเมืองและนโยบายของภาครัฐที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลาว่าส่งผลกระทบต่อเชิงลบหรือเชิงลบต่อองค์กร เช่น เสถียรภาพทางการเมืองส่งผลต่อความน่าเชื่อถือในการลงทุน ความวุ่นวายทางการเมืองทำให้ธุรกิจซบเซา หรือหยุดชะงัก นโยบายส่งเสริมการลงทุน นโยบายส่งเสริมการส่งออก เป็นต้น โดยปัจจัยด้านการเมืองในปัจจุบันนี้ส่งผลเชิงบวกต่อบริษัทฯ ด้วยนโยบายการส่งเสริมการลงทุน นโยบายสนับสนุนอุตสาหกรรมสิ่งทอเพื่อมุ่งสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ที่มีนโยบายส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย มีการกำหนดแผนแม่บทและกลยุทธ์ในการดำเนินการ มีการให้การสนับสนุนด้านการวิจัยสิ่งทอ มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ และจัดตั้งสมาคม หรือ เครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

2.1.2 เศรษฐกิจ (Economic)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและในระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจนี้มีผลอย่างยิ่งต่อธุรกิจอย่างมาก ซึ่งบ่งบอกถึงกำลังซื้อในตลาดว่ามีมากน้อยอย่างไร โดยปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่นำมาวิเคราะห์ได้แก่ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราว่างงาน ราคาซื้อ สภาวะเศรษฐกิจ เงินฝืด เงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย การค้าระหว่างประเทศ กลุ่มเศรษฐกิจและสิทธิพิเศษทางภาษี เป็นต้น ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจที่มีต่อบริษัทฯ พบว่าในปัจจุบันมีผลเชิงลบ จากรายงานการเดือนกุมภาพันธ์ด้านแรงงานเดือนธันวาคม พ.ศ. 2559 แสดงสถิติการจ้างงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอ มีจำนวน 198,000 คน สะท้อนตัวลงร้อยละ -3.98 เมื่อเทียบกับระยะเดียวกันของปีที่ผ่านมา เนื่องจากการส่งออกสิ่งทอไปตลาดหลักลดลง ไม่ว่าจะเป็น อาเซียนสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และจีน อย่างไรก็ตามการจ้างงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอมีแนวโน้มขยายตัวได้ในอนาคตเนื่องจากการส่งออกผ้าฝ้ายและเส้นด้ายไปตลาดเวียดนามได้มากขึ้น



ที่มา: กสร.สป.รง.

ภาพที่ 2.1 อัตราเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เป็นลูกจ้างภาคเอกชน อุตสาหกรรมสิ่งทอรายไตรมาส

ที่มา: รายงานการเดือนกุมภาพันธ์ด้านแรงงานเดือนธันวาคม 2559, กองเศรษฐกิจการแรงงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

นอกจากนี้ปัจจัยเรื่องการค้าระหว่างประเทศ สิทธิพิเศษจากการรวมกลุ่มเศรษฐกิจส่งผลเชิงบวกให้กับประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะประเทศเวียดนามได้รับประโยชน์ในด้านธุรกิจเสื้อผ้าและ

สิ่งทอได้เปรียบจากโอกาสที่เกิดจากข้อตกลงทางการค้า เช่น ข้อตกลงหุ้นส่วนยุทธศาสตร์เศรษฐกิจภาคพื้นเอเชียและแปซิฟิก (TPP), ข้อตกลงการค้าเสรีเวียดนาม-เกาหลีใต้ (VKFTA) และข้อตกลงการค้าเสรีเวียดนาม-สหภาพยุโรป (EVFTA) ดันทุนทางด้านแรงงานของไทยสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เวียดนาม กัมพูชา หรืออินโดนีเซีย

2.1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างประชากรศาสตร์ พฤติกรรมของผู้บริโภค การศึกษา ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณสุข โภคต่าง ๆ เป็นต้น เมื่อพิจารณาผลกระทบด้านสังคมวัฒนธรรมในปัจจุบันที่มีผลต่อบริษัทฯ พบว่ามีผลกระทบเชิงบวกจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่มุ่งเน้นสินค้าเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและมีแนวโน้มสูงขึ้น รวมไปถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่ใส่ใจบริบทด้านสิ่งแวดล้อมตลอดทั้งกระบวนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังโดยกำหนดเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งเน้น โดยเป็นผู้นำตลาดในด้านนวัตกรรมที่ย้อมโดยไม่ใช้น้ำเพื่อลดปัญหาเรื่องน้ำเสียจากกระบวนการย้อมผ้า ซึ่งได้รับการยอมรับจากลูกค้าเป็นอย่างมาก นอกจากนี้พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความต้องการเครื่องแต่งกายที่มาจากเส้นใยพิเศษที่ตอบโจทย์ด้านการใช้งานที่เหมาะสม ซึ่งบริษัทฯ ได้การพัฒนาผ้าฝ้ายที่มีคุณสมบัติพิเศษ (Smart Fabric) เช่น ป้องกันแสงแดด ระบายอากาศ หรือเส้นใยที่ทำมาจากวัสดุรีไซเคิล เป็นต้น

2.1.4 เทคโนโลยี (Technology)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลอย่างมากกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของแต่ละและองค์กร รวมถึงการมุ่งสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัล และการสื่อสารต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับภาคอุตสาหกรรม เพื่อการพัฒนาที่จะไปสู่โรงงานอัจฉริยะ การพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสิ่งทอที่น่าสนใจประดิษฐ์ใหม่ ๆ เช่น 3-D printing หรือ artificial intelligence และ Biomaterial มาใช้ ซึ่งองค์กรต้องมีความเข้าใจแนวโน้มดังกล่าวและวางแผนเพื่อจัดการองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง

โดยปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีผลเชิงลบกับบริษัทฯ แม้ว่าปัจจุบันบริษัทมีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมสิ่งทอและกระบวนการแล้ว แต่การมุ่งสู่การเป็นบริษัทในอุตสาหกรรมในยุค 4.0 นี้ยังต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการเพิ่มเติม ผลกระทบจากเครื่องจักรที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

การใช้เทคโนโลยีสร้างวัตถุดิบใหม่ที่มีคุณสมบัติพิเศษ วัตถุดิบรีไซเคิล วัตถุดิบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างวัตถุดิบทดแทนวัตถุดิบตามธรรมชาติที่ขาดแคลนหรือมีราคาสูง

2.1.5 สิ่งแวดล้อม (Environment)

ได้แก่การวิเคราะห์ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร ปัจจุบันกระแสเรื่องการให้ความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับปัญหาสภาพแวดล้อม ส่งผลความต้องการผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และผลิตภัณฑ์เชิงนวัตกรรมเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมก็กำลังได้รับความสนใจและมีโอกาสเติบโตสูงทั้งในและต่างประเทศ ไม่เพียงผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเท่านั้น กระบวนการก็เป็นสิ่งที่บริษัทในอุตสาหกรรมสิ่งทอต้องให้ความสำคัญด้านมาตรฐานดำเนินงานในด้านสิ่งแวดล้อม โดยในปัจจุบันลูกค้ามีบทบาทสำคัญที่กำหนดตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อมกับบริษัทฯ เพื่อให้ดำเนินการตามถึงจะดำเนินธุรกิจร่วมกัน นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลกทำวัตถุดิบที่มาจากธรรมชาติมีปริมาณลดลง

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมมีผลต่อบริษัทฯ ในเชิงลบ จากกระแสความใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อม ทำให้ลูกค้ามีการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมที่มีความเข้มข้น เนื่องจากบริษัทฯ เป็นผู้ผลิตผ้าผืนส่งต่อไปให้กับบริษัทตัดเย็บเพื่อผลิตเป็นเสื้อผ้ากีฬา และเสื้อผ้าสำหรับกิจกรรมกลางแจ้ง โดยลูกค้าซึ่งเป็นแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม โดยเข้ามาควบคุมตั้งแต่กระบวนการ ฟอก ทอ ย้อมผ้า ไปจนถึงการส่งมอบผ้าผืนให้กับบริษัทตัดเย็บเสื้อผ้า มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ด้านมาตรการการควบคุมสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาจ้าง ทำให้ทางบริษัทฯ ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐาน เช่น การลดปริมาณการใช้สารเคมีที่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม (Zero discharge) การลดปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดร้ออกไซด์ ลดการใช้พลังงานน้อยลง การนำ Environmental Metrics Reporting Tool (EMeReT) ที่มุ่งเน้นในด้านพลังงานของเสียจากการผลิต และการใช้น้ำมาใช้วัด และ Global Recycle Standard (GRS) มาใช้ควบคุมมาตรฐานการผลิต ให้ความสำคัญเรื่องลดการใช้พลังงานไฟฟ้า น้ำ และความร้อนลดลง รวมถึงการลงทุนในเทคโนโลยีการผลิตที่มุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น นอกจากนี้บริษัทฯ ต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมในด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม หรือการใช้วัตถุดิบรีไซเคิล เพื่อให้สอดคล้องกับการแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภค

2.1.6 กฎหมาย (Legal)

เป็นการวิเคราะห์ในบริบทที่เกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบควบคุมคุณภาพ มาตรการด้านกฎหมาย และการค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่ง

การบังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวดทั้งภายในและต่างประเทศเกี่ยวกับมาตรฐานการผลิต คุณภาพสินค้า เพื่อการส่งออกส่งผลเชิงลบต่อองค์กรทำให้มีแรงกดดันค่อนข้างมากต้องมีการควบคุมภายใน รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการให้ได้ตามมาตรฐาน เช่น มาตรฐานการผลิต (ISO 9000) มาตรฐานสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) นอกจากนี้ข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบ และนโยบายนำเข้าของประเทศคู่ค้า ซึ่งมักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยได้พยายามออกกฎระเบียบเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อกีดกันการนำเข้าจากต่างประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้กำหนดการนำเข้าที่เรียกว่า SA 8000 ซึ่งเป็นมาตรฐานการจ้างงานระบุเกี่ยวกับเรื่องแรงงานเด็ก สหภาพยุโรปได้ห้ามการนำเข้าสารเคมีย้อมผ้าที่เรียกว่า Azocolourants เป็นต้น และมาตรฐานการจ้างงาน (SA 8000) เป็นต้น

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร โดยใช้ 7s Model

ผู้วิจัยได้นำ The 7's Mckinsey Model เป็นกรอบแนวคิดในการวินิจฉัยองค์กรของบริษัท Mckinsey โดยกรอบแนวคิดนี้ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้านที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

2.2.1 กลยุทธ์ (Strategy)

เป็นการประเมินถึงเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรว่าได้มีการกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน และสอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรหรือไม่ ทั้งในระดับองค์กร ธุรกิจ และสาขงานเป็นการปฏิบัติตามแผนขององค์กรในการ กลยุทธ์ในแต่ละระดับมีการความสอดคล้องกัน โดยถ่ายทอดจากระดับบนลงล่าง และนำไปสู่แผนปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร

2.2.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)

เป็นการประเมินรูปแบบโครงสร้างองค์กรถึงความเหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร การกำหนดระดับชั้นของตำแหน่งงาน ตลอดจนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร เช่น การรวมศูนย์การบริหารจัดการ หรือการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังรวมถึงความชัดเจนของโครงสร้าง และการแบ่งงานตามโครงสร้าง

2.2.3 ระบบ (System)

เป็นการพิจารณาถึงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร หรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น ระบบด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบด้านการเงินและบัญชี รวมไปถึงระบบด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการดำเนินงานในหน่วยงานต่างๆ ด้วย

2.2.4 บุคลากร (Staff)

เป็นการพิจารณาถึงบุคลากรในองค์กร จำนวนพนักงาน ประเภทพนักงานที่ต้องการ โดยพิจารณาถึงแนวทางการสรรหา การฝึกอบรม และการจูงใจพนักงาน และรวมไปถึงการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

2.2.5 ทักษะ (Skill)

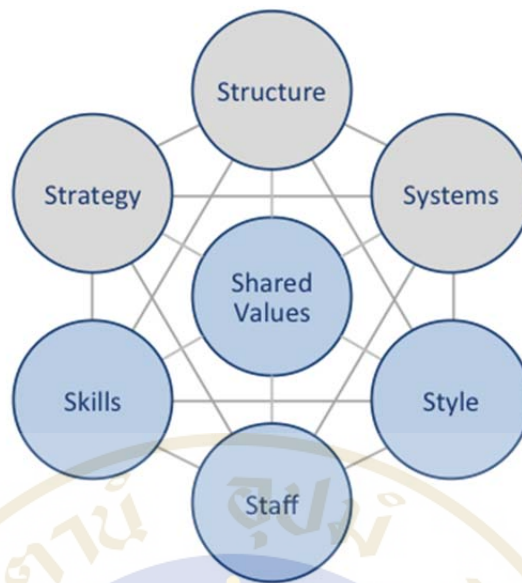
เป็นการประเมินถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรในทุกระดับชั้น ว่ามีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ ทักษะ ความรู้ความสามารถ วิเคราะห์และระบุสิ่งที่จำเป็นที่บุคลากรจะต้องมีเพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงแนวทางการพัฒนาพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.2.6 รูปแบบการบริหารงานของผู้นำองค์กร (Style)

เป็นการพิจารณาถึงรูปแบบหรือบุคลิกลักษณะของผู้นำ (Leader Style) และรูปแบบการบริหารงาน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

2.2.7 คุณค่าหรือเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร (Share Value)

เป็นการพิจารณาถึง คุณค่าหลักของขององค์กร โดยอาจจะเป็นรูปแบบทำงาน แนวคิด หรือความคิดพื้นฐานขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายที่องค์กรจะต้องการดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจและเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติตาม



ภาพที่ 2.2 The 7's Mckinsey Model

ที่มา <http://research.methodology.net/mcdonalds-mckinsey-7s-framework/>

2.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของบริษัทฯ โดยใช้ The 7's Mckinsey Model

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบภายในของ บริษัทฯ โดยใช้จากกรอบแนวคิด The 7's Mckinsey Model ที่ได้กล่าวไปในเบื้องต้น โดยมุ่งเน้นด้านที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคล 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ บุคลากร ทักษะ และคุณค่าหรือเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร โดยได้ดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อทำความเข้าใจมุมมองของผู้บริหาร เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้น และระยะยาว และกลยุทธ์องค์กรที่ได้วางไว้

2. เก็บข้อมูล และทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในปัจจุบันของงานทรัพยากรบุคคลใน 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล การวางแผนกำลังคน สรรหาและคัดเลือกพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดย

- สัมภาษณ์ผู้จัดงานทรัพยากรบุคคลเพื่อรับทราบแนวทางปฏิบัติในปัจจุบัน ประเด็นและความท้าทายในการบริหารจัดการงานทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนแนวทางการดำเนินธุรกิจ

- สัมภาษณ์พนักงานเพื่อนรับทราบมุมมองที่มีต่องานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันเพื่อระบุแนวทางในการพัฒนา จำนวน 8 คน ที่มีต่องานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันเพื่อระบุแนวทางในการพัฒนา

จากการดำเนินตามขั้นตอนดังกล่าว สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ที่ปัจจัยภายในได้ดังนี้

2.3.1 กลยุทธ์

บริษัทกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน สอดคล้องกับโครงสร้างอุตสาหกรรม และสถานการณ์ภายนอกที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางทั้งด้าน เทคโนโลยีการผลิต สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลต่อความต้องการของผู้บริโภค เป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานชัดเจน จำนวน 8 ด้าน ที่มุ่งเน้นด้านลูกค้า สุขภาวะของคนในองค์กร นวัตกรรม ระยะเวลาในการผลิตและส่งมอบ สิ่งแวดล้อม คุณภาพสินค้า ราคาที่แข่งขันได้ ความโปร่งใสและธรรมาภิบาล ดังรายละเอียดที่กล่าวไว้ในบทที่ 1

นอกจากนี้องค์กรยังมีการกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจ กำหนดเป้าหมาย ระยะสั้น และระยะยาวที่มีความชัดเจน อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์ถึงการกำหนดกลยุทธ์องค์กรในระดับหน่วยงาน พบว่าบริษัทฯ ยังไม่มีการดำเนินการ แต่แต่ละหน่วยงานมีการกำหนดกลยุทธ์ของตัวเอง ยังไม่ได้รับการกำหนด ตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

เมื่อพิจารณากลยุทธ์ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลพบว่า พบว่ายังมีความไม่ชัดเจนเรื่องการถ่ายทอดกลยุทธ์ระดับองค์กร และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจมามีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล เป้าหมายการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนวัตถุประสงค์ทางธุรกิจไม่ได้จัดทำอย่างเป็นมาตรฐาน กลยุทธ์องค์กรยังไม่ถูกนำมาแปลงเป็นตัวชี้วัด งานทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่เป็นลักษณะงานปฏิบัติการรายวัน

2.3.2 บุคลากร

การกำหนดแผนกำลังคน ปัจจุบันการกำหนดอัตรากำลังขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้เจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อดูความเหมาะสม ยังไม่มีการเชื่อมโยงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจกับการกำหนดอัตรากำลัง มีการทำแผนอัตรากำลังเป็นการทำเป็นครั้งคราวเมื่อมีความต้องการบุคลากรสำหรับ โครงการที่เกิดขึ้นในช่วงขณะนั้น

การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ปัจจุบันมีจำนวนพนักงาน 700 คน และมีพนักงานทั้งหมดรวมบริษัทในเครือ 2,000 คน โดยแบ่งสัดส่วนจำนวนพนักงานสำนักงาน และสัดส่วนพนักงานในสายการผลิต เท่ากับ 20:80 (พนักงานขาย 30-40 คน) อัตราการลาออกในช่วง 3 ปีหลังอยู่ที่ร้อยละ

3 โดยประมาณ ตำแหน่งงานที่มีอัตราการผลิตสูง ได้แก่ พนักงานในสายการผลิต บริษัทฯ ยังไม่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน ส่วนใหญ่ช่องทางการสรรหาที่ใช้ในปัจจุบัน ได้แก่ การลงโฆษณาผ่านเว็บไซต์ เพื่อนแนะนำเพื่อน ป้ายรับสมัครงาน ตำแหน่งงานว่างในปัจจุบันส่วนมากเป็นพนักงานรายวันในสายการผลิต โดยช่องทางการสรรหาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดได้แก่ การให้พนักงานปัจจุบันแนะนำเพื่อนมาสมัคร ช่องทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับตำแหน่งงานในสำนักงาน คือ ลงประกาศรับสมัครงานในเว็บไซต์ ช่องทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับตำแหน่งงานในสายปฏิบัติการ คือ เพื่อนแนะนำเพื่อน ซึ่งปัจจุบันบริษัทฯ ยังไม่มีการกำหนดการให้รางวัลสำหรับการจูงใจพนักงานที่แนะนำเพื่อน วิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกที่ใช้ในปัจจุบัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ และทำแบบทดสอบสำหรับทุกตำแหน่งงาน ยังไม่ได้มีการจัดทำแนวทางการคัดเลือกที่มีรูปแบบหลากหลายเพื่อปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน การสัมภาษณ์ยังไม่ได้มีการกำหนดให้ใช้โครงสร้างเดียวกัน (Structure-Based Interview) เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่คัดกรอง และสัมภาษณ์ผู้สมัครเบื้องต้นและส่งผู้สมัครต่อให้ผู้จัดการ สายงานสัมภาษณ์เชิงเทคนิคในลำดับถัดไป องค์กรได้มีการกำหนดค่าบรรยายลักษณะงานที่ระบุ เมตริกซ์สมรรถนะเพื่อนำมาใช้ในการสรรหา มีการกำหนดกระบวนการและระยะเวลาในการสรรหา แต่ยังไม่ได้มีการปฏิบัติตาม การบริหารฐานข้อมูลของผู้สมัครเป็นไปโดยเอกเทศ ไม่ได้มีการพิจารณาความเหมาะสมข้ามบริษัท ยังมีปัญหาเรื่องของการสรรหาพนักงานไม่ทันตามความต้องการของธุรกิจ อัตราการลาออกของพนักงานเข้าใหม่สูง โดยคิดเป็น ร้อยละ 30 ของพนักงานเข้าใหม่ทั้งหมด และคุณภาพของพนักงานมีทักษะความรู้ความสามารถที่ไม่ตรงกับความต้องการของสายงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ไม่มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ บริษัทมีแนวคิดเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ไม่ได้มีการดำเนินการต่อเนื่องทุกปี จะทำแบบประเมินก็ต่อเมื่อมีการพิจารณาการจ่ายโบนัสในปีนั้น ๆ เท่านั้น การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานไม่ชัดเจน ยังไม่มีการสื่อสารให้พนักงานทราบอย่างเป็นทางการ การตัดสินใจเรื่องการให้คะแนนผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับผู้จัดการของแต่ละสายงาน โดยมีเจ้าของ หรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พิจารณาในลำดับสุดท้าย ยังไม่มีการนำระบบเข้ามาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัจจุบันใช้การกรอกเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงาน (paper-based) และมีการจัดทำเมตริกซ์สมรรถนะของพนักงานแต่ละตำแหน่งงานเพื่อเชื่อมโยงกับการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน พนักงานจะถูกประเมินโดยใช้ตัวชี้วัด และเมตริกซ์สมรรถนะ ผลงานของพนักงานแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ABCD โดยที่ไม่ได้มีการกำหนดสัดส่วนของผลงานในแต่ละเกรด ยังไม่มีการกำหนดแผนการบริหารพนักงานที่มีผลงาน

ต่ำกว่าเกณฑ์อย่างชัดเจน พนักงานที่มีศักยภาพสูง และไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน

การบริหารค่าตอบแทน ปัจจุบันยังไม่มีกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนที่ชัดเจน ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน ยังไม่มีโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน เบื้องต้นมีการกำหนดเงินเดือนขั้นต่ำของแต่ละเกรดงาน เงินเดือนแรกเข้าตามวุฒิการศึกษา อย่างไรก็ตามบริษัทมีการให้สวัสดิการที่ดีกว่ามาตรฐานกำหนด ส่วนใหญ่พนักงานพึงพอใจสวัสดิการพนักงาน นอกจากนี้บริษัทฯ มีการจัดกิจกรรมเรื่องการชมเชยและให้รางวัลแก่พนักงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี พบว่ามีช่วงซ้อนทับของเงินเดือนของพนักงานในระดับพนักงาน หัวหน้างานขั้นต้น และผู้จัดการทั่ว รวมถึงการกำหนดเพดานกระบอกเงินเดือนที่ชัดเจน การขึ้นเงินเดือนประจำปี และการจ่ายโบนัสมีการเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน แต่ต้องผ่านดุลยพินิจของผู้บริหารระดับสูงด้วย ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในการกำหนดค่าจ้างผลตอบแทนของพนักงาน ผู้จัดการของแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่พิจารณาขึ้นเดือนและบริหารงบประมาณในการเพิ่มเงินเดือนประจำปีของพนักงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยเจ้าของ/ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ควบคุมงบประมาณในภาพรวม นอกจากนี้บริษัทฯ เริ่มมีการนำเมตริกซ์สมรรถนะของพนักงานมาใช้เพื่อกำหนดการจ่ายเงินเดือนพนักงาน โดยมีการกำหนดสมรรถนะของพนักงานในแต่ละระดับขั้นของตำแหน่งงาน ประเมิน และนำผลไปเชื่อมโยงกับการจ่ายเงินเดือนพนักงาน

2.3.3 ทักษะ

ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมาก โดยกำหนดเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการมุ่งเน้น ทั้งในด้านทักษะเชิงพฤติกรรม (Soft Skills) และ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) ยังไม่ได้มีการระบุคุณลักษณะที่จำเป็นของพนักงานในการสนับสนุนให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ได้วางไว้ ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กรและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ กับกลยุทธ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานยังไม่มีที่ชัดเจน

ปัจจุบันบริษัทฯ เริ่มมีการนำเมตริกซ์สมรรถนะของพนักงานมาใช้โดยมีการกำหนดสมรรถนะของพนักงานในแต่ละระดับขั้นของตำแหน่งงานเพื่อนำไปเชื่อมโยงกับส่วนงานอื่นของงานทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมพนักงาน การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน แต่ยังไม่สามารถนำไปใช้ที่เต็มประสิทธิภาพ ยังไม่มีความต่อเนื่องและชัดเจน

บริษัทฯ ยังขาดการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาฝึกอบรมที่ชัดเจน การจัดการพัฒนาฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นการตอบสนองความต้องการเฉพาะจุดแต่ยังไม่ใช้เพื่อความต้องการขององค์กร

ยังไม่มี การเชื่อมโยงที่ชัดเจนกับเป้าหมายของธุรกิจหรือแผนการพัฒนากุศลกร มีการจัดทำกระบวนการอบรมและพัฒนาอยู่บ้างในบางส่วน และอาจไม่ได้ปฏิบัติตามอย่างจริงจัง

พนักงานขาดความรู้ความชำนาญที่เป็นทักษะเฉพาะของกระบวนการ โดยเฉพาะขั้นตอนเกี่ยวกับการฝาก ทอ ย้อม ซึ่งมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้าใช้ พนักงานในฝ่ายผลิตขาดการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยเฉพาะทักษะที่ใช้ในเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ทำให้ บริษัทฯ ไม่สามารถใช้งานระบบเทคโนโลยีใหม่ที่ลงทุนไปแล้ว ได้เต็มประสิทธิภาพ พนักงานใหม่ไม่ได้รับการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ อย่งไรก็ตามบริษัทฯ ได้คิดโครงการ “26 วัน training สำหรับพนักงานใหม่” เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงาน แต่กรอบในการยังไม่ชัดเจน และการดำเนินงานยังไม่ต่อเนื่อง

บริษัทฯ มีการกำหนดแผนผู้สืบทอดตำแหน่งในระดับผู้จัดการ แต่ในระดับผู้อำนวยการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ยังไม่ได้มีการทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง ตำแหน่งงานสำคัญในบางตำแหน่งยังไม่มีการระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านการย้อม ซึ่งถือเป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญกับบริษัทฯ มาก สำหรับการกำหนดแผนผู้สืบทอดตำแหน่งในระดับผู้จัดการ จะใช้พิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่งจากพนักงานที่อยู่ในสายงานเดียวกันเป็นหลัก พิจารณาความพร้อมจากการพิจารณาช่องว่างสมรรถนะจากเมทริกซ์สมรรถนะ ยังไม่มีกรอบบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูงที่ชัดเจน และยังไม่มีการจัดทำเรื่องเรื่องการบริหารสายอาชีพ

2.3.4 คุณค่าหรือเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร

ปัจจุบันบริษัทฯ ยังไม่ได้มีแบบแผนการดำเนินการเพื่อสนับสนุนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน แต่ต้องการมุ่งเน้นให้เกิดค่านิยมการแบ่งปันความสำเร็จร่วมกัน เพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ช่วยสนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณภาพ และคุณค่าของผลิตภัณฑ์ ในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่บริษัทฯ ต้องการคือวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องนวัตกรรม และคุณภาพเพื่อสนับสนุนการเป้าหมาย และการดำเนินธุรกิจขององค์กร ทั้งนี้แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อสื่อสาร และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรยังไม่ได้มีการดำเนินการ

2.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อวิเคราะห์ที่คำนึงถึงปัจจัยภายนอกและภายใน เพื่อประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กรซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร และประเมินถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

S หรือ Strength หมายถึง จุดแข็งขององค์กร หรือ สมรรถนะหลัก แสดงถึงความสามารถขององค์กรที่สามารถทำได้ดี เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งในด้านการเป็นผู้นำตลาดจากการดำเนินธุรกิจเจ้าแรก จุดแข็งด้านชื่อเสียงขององค์กร การองค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งกลยุทธ์ขององค์กร

W หรือ Weaknesses หมายถึง จุดอ่อน หรือจุดที่องค์กรต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งส่งผลกระทบต่อ บรรลุวัตถุประสงค์ และการดำเนินการขององค์กรได้ เช่น จุดอ่อนด้านเงินลงทุน จุดอ่อนด้านบุคลากร จุดอ่อนด้านภาพลักษณ์ จุดอ่อนด้านทำเลที่ตั้ง ซึ่งองค์กรควรหาวิธีการเพื่อปิดช่องว่าง หรือลดผลกระทบที่เกิดจากจุดอ่อนขององค์กร

O หรือ Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกองค์กร ที่สร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ช่วยส่งเสริมให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น นโยบายของภาครัฐที่สนับสนุนการดำเนินของธุรกิจ กระแสสังคมที่สอดคล้องกับธุรกิจ เป็นต้น

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น สภาพเศรษฐกิจถดถอย การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น

2.5 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของบริษัทฯ

ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการประเมินสถานการณ์ต่างๆ และมีการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสม ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน โดย 7's Mckinsey Model สามารถสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของบริษัทฯ ได้ดังนี้

2.5.1 จุดแข็งขององค์กร

2.5.1.1 ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจทอ-ย้อมผ้ามายาวนาน 30 ปี

2.5.1.2 ความมั่นคงทางการเงินในปัจจุบันของบริษัทฯ โดยจากฐานข้อมูลธุรกิจออนไลน์เมื่อเปรียบเทียบลำดับบริษัทในหมวดการผลิต หมวดย่อย การผลิตสิ่งทอ หมวดย่อย การทอผ้า หมวดย่อยการทอผ้าจากใยสังเคราะห์ พบว่าในปี พ.ศ. 2558 มีบริษัททั้งสิ้น 418 ราย และเมื่อ

เรียงลำดับยอดขาย กำไร และสินทรัพย์ จากทั้งหมดแล้ว บริษัทฯ คิด 1 ใน 15 อันดับจากมากที่สุด ซึ่งถือความบริษัทฯ มีความมั่นคงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม

2.5.1.3 บริษัทกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน สอดคล้องกับโครงสร้างอุตสาหกรรม และสถานการณ์ภายนอกที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางทั้งด้าน เทคโนโลยีการผลิต สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อความต้องการของผู้บริโภค

2.5.2 จุดอ่อน

2.5.1.1 ยังไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยงานที่ชัดเจน

2.5.1.2 ความไม่ชัดเจนเรื่องการถ่ายทอด กลยุทธ์ระดับองค์กร และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและบุคคลที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับองค์กร

2.5.1.3 จำนวนและความพร้อมของพนักงานในการช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ ปัจจุบัน บริษัทฯ ยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตสิ่งทอในกระบวนการฟอก ทอ ย้อม การวิจัยและพัฒนา บุคลากรในสายงานกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินการ รวมถึงยังไม่มีกำหนดทักษะ ความรู้ที่จำเป็นที่องค์กรต้องการเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการได้

2.5.3 โอกาส

2.5.3.1 กระแสความต้องการของผู้บริโภคที่มุ่งเน้นสินค้าเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและมีแนวโน้มสูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่จากเส้นใยพิเศษเพื่อให้ได้ผ้าฝ้ายที่มีคุณสมบัติพิเศษ (Smart Fabric) ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค

2.5.3.2 การเมืองและนโยบายของภาครัฐที่มีการกำหนดนโยบายการส่งเสริมการลงทุนเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมสิ่งทอเมื่อมุ่งสู่ยุค 4.0 ที่ได้มีการกำหนดแผนแม่บทและกลยุทธ์ในการดำเนินการ ที่ชัดเจน

2.5.4 ภัยคุกคาม

2.5.4.1 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ส่งผลต่อกระบวนการผลิตในปัจจุบัน

2.5.4.2 การได้รับสิทธิพิเศษทางการค้าของประเทศเพื่อนบ้าน และต้นทุนค่าแรงของประเทศไทย ที่สูงกว่าทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรมสิ่งทอในภูมิภาค

2.5.4.3 การบังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวดทั้งภายในและต่างประเทศเกี่ยวกับมาตรฐานการผลิต คุณภาพสินค้า

2.5.4.4 มาตรฐานดำเนินงานในด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดเพื่อลดผลกระทบต่อด้านสิ่งแวดล้อม จากกระบวนการผลิต และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลกทำวัตุถุคิบที่มาจากธรรมชาติมีปริมาณลดลง

บทที่ 3

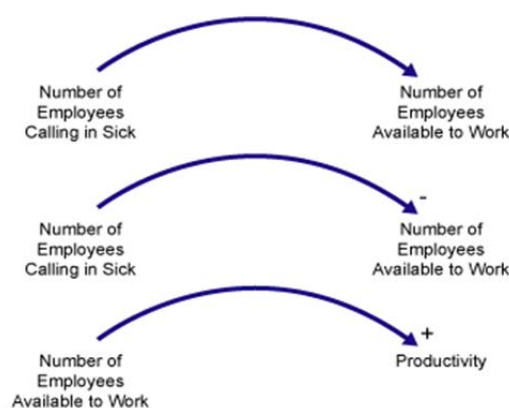
ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

ในการศึกษาความสัมพันธ์และปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อจัดทำ “กลยุทธ์การเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านการจัดการทรัพยากรบุคคล” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) เพื่อช่วยลำดับความคิดให้เป็นระบบและใช้วิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา

3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล เป็นแผนภูมิที่ใช้เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกิดขึ้น โดยโครงสร้างของแผนภูมิวงรอบเหตุและผลประกอบใน 1 รอบป้อนกลับไปด้วย

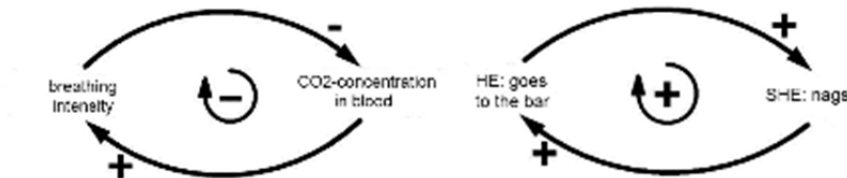
1. ตัวแปรที่กำหนดขึ้น (Variable)
2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Causal Link) เป็นเส้นลูกศรเชื่อมระหว่างตัวแปร 2 ตัว ทั้งนี้หากตัวแปรทั้ง 2 ตัว มีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกัน หรือตัวแปรแปรตามกัน หัวลูกศรจะแสดงด้วยเครื่องหมาย “+” และหากตัวแปร 2 ตัว มีความสัมพันธ์ไปในทางตรงกันข้ามกัน หรือ ตัวแปรแปรผกผันกัน หัวลูกศรจะแสดงด้วยเครื่องหมาย “-”



ภาพที่ 3.1 ตัวแปร และ เส้นแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ที่มา: Causal Loop Diagrams: Little Known Analytical Tool, William Rushing

3. เครื่องหมายแสดงลักษณะของแผนภูมิวงในแต่ละวง ซึ่งสามารถเป็นทั้งกระบวนการเสริมแรง (Reinforcing Loop แทนด้วย R) และกระบวนการสร้างความสมดุล (Balancing Loop แทนด้วย B)



ภาพที่ 3.2 แผนภูมิวงที่เป็นกระบวนการเสริมแรง และกระบวนการสร้างความสมดุล

ที่มา: http://systems-sciences.uni-graz.at/etextbook/sw1/causal_loops.html

3.2 การใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผลเพื่ออธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของบริษัทฯ

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้เพื่ออธิบายสาเหตุและผลปัญหาที่เกิดขึ้นของบริษัทฯ ที่ได้ศึกษามาดังนี้

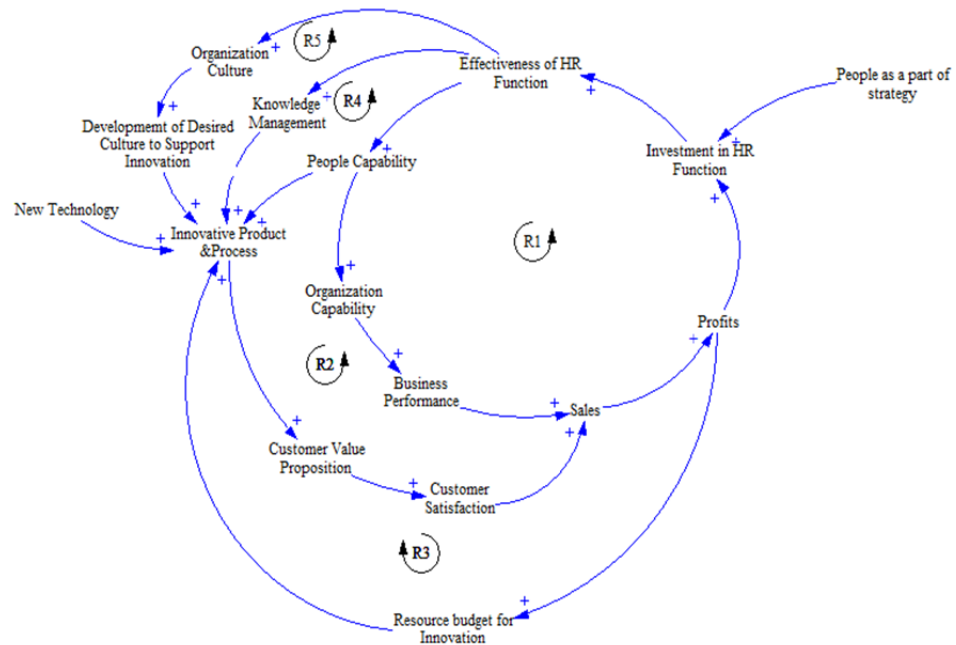
ตารางที่ 3.1 ตัวแปรและคำอธิบายของแผนภูมิวงรอบเหตุผลเพื่ออธิบายสาเหตุและผลปัญหาที่เกิดขึ้นของบริษัท

ตัวแปร	ความหมาย
1. People as a part of strategy	การกำหนดเรื่องทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร ในปัจจุบันบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับบุคลากรมาก โดยได้กำหนดเป็น 1 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้ให้ความสำคัญ
2. Investment in HR Function	งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อใช้ในงานทรัพยากรบุคคล
3. Effectiveness of HR Function	ประสิทธิภาพในงานทรัพยากรบุคคล
4. People Capability	ขีดความสามารถของบุคลากร
5. Organization Capability	ขีดความสามารถขององค์กร
6. Business Performance	ผลการดำเนินงานของธุรกิจ
7. Sales	ยอดขาย/ รายได้
8. Profits	กำไร

ตารางที่ 3.1 ตัวแปรและคำอธิบายของแผนภูมิวงรอบเหตุผลเพื่ออธิบายสาเหตุและผลปัญหาที่เกิดขึ้นของบริษัท (ต่อ)

9. Innovative Product and Process	การผลิตสินที่เป็นนวัตกรรม/ การใช้กระบวนการที่เป็นนวัตกรรมในการผลิตสินค้า
10. Customer Value Proposition	คุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า
11. Customer Satisfaction	ความพึงพอใจของลูกค้า
12. Resources budget for innovation	การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนด้านนวัตกรรม
13. Organization Culture	วัฒนธรรมองค์กร
14. Development of Desired Culture to Support Innovation	การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
15. New Technology	การนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงาน
16. Knowledge Management	การบริหารองค์ความรู้ในองค์กร

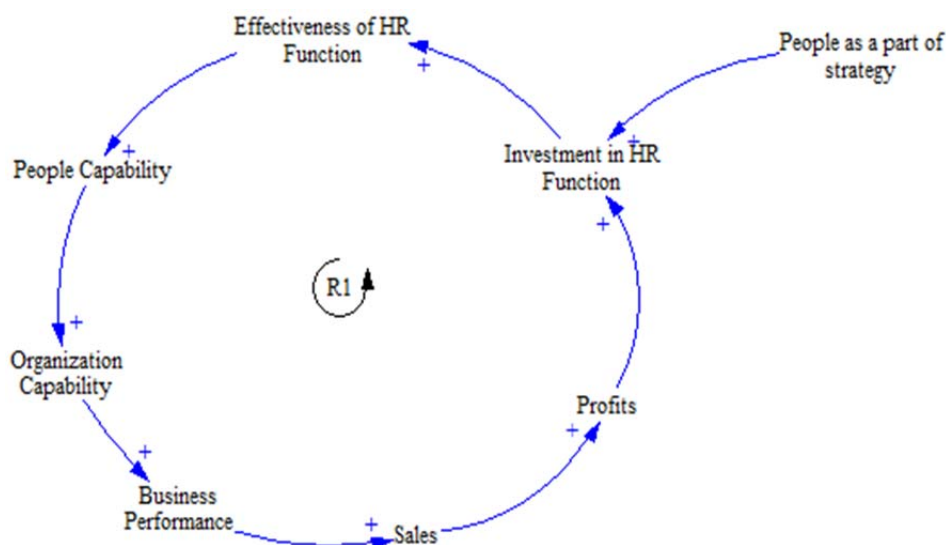
จากปัญหาที่เกิดขึ้นที่ผ่านมาของบริษัทฯ พบว่าประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ยังไม่ดีเท่าที่ควรอันเนื่องมาจากการไม่มีความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์องค์กรกับงานทรัพยากรบุคคล ไม่มีการกำหนดกระบวนการมาตรฐาน การทำงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเป็นการปฏิบัติงานเชิงรับ ส่วนใหญ่เป็นงานปฏิบัติการ ยังไม่มีแนวคิดเรื่องของการเป็นคู่คิดกับธุรกิจ หรือการบริหารงานในเชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้ผู้อูรอดและสามารถแข่งขัน ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และการแข่งขันที่สูงขึ้นจากประเทศเพื่อนบ้านในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ทำให้บริษัทได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพงานทรัพยากรบุคคล ปัจจุบันบริษัทฯ ได้กำหนดให้บุคลากรเป็นหนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรมุ่งเน้น เพื่อเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้องค์กรมีขีดความสามารถมากขึ้น บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทั้งในด้านยอดขาย และการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว โดยสามารถใช้ แผนภูมิวงรอบเหตุผลและผล อธิบายได้ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แผนภูมิวงจรเหตุและผลอธิบายปัญหาและความท้าทายที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของบริษัทฯ

จากภาพ จะเห็นได้ว่าแผนภูมิวงจรเหตุและผลของบริษัทฯ ประกอบไปด้วย 5 วงรอบได้แก่

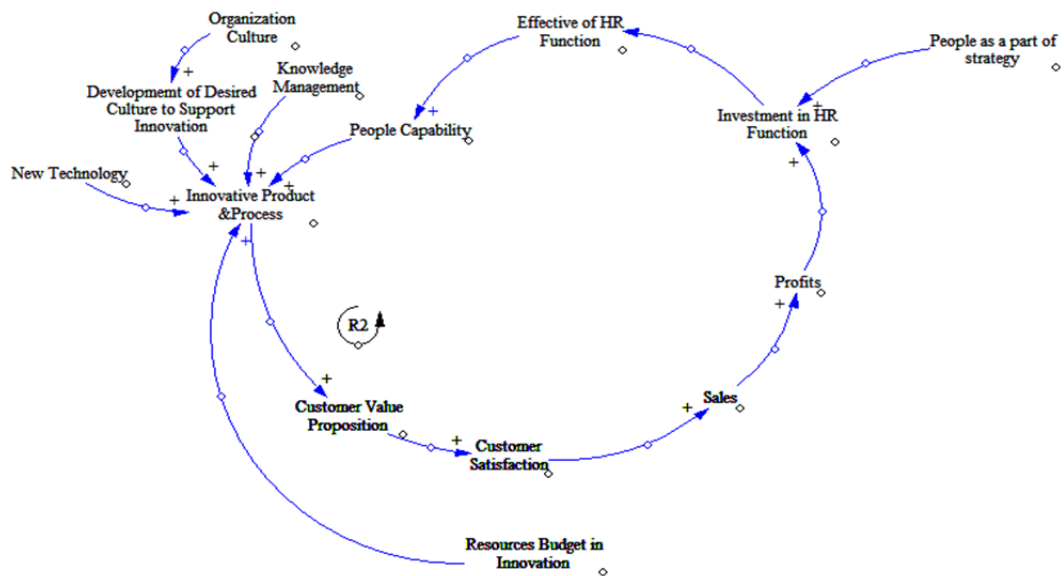
1. วงรอบเหตุและผลของการเพิ่มประสิทธิภาพงานทรัพยากรบุคคล
2. วงรอบเหตุและผลของการพัฒนานวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
3. วงรอบเหตุและผลของการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนานวัตกรรม
4. วงรอบเหตุและผลของการบริหารองค์ความรู้ในองค์กร เพื่อพัฒนานวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
5. วงรอบเหตุและผลของการปลูกฝังวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อพัฒนานวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ



ภาพที่ 3.4 วงรอบเหตุและผลของการเพิ่มประสิทธิภาพงานทรัพยากรบุคคล

จากภาพ จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรกำหนดเรื่องทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ องค์กรที่องค์กรได้ให้ความสำคัญนั้น นำมาซึ่งการลงทุนในด้านทรัพยากรบุคคลเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ ประสิทธิภาพของงานทรัพยากรบุคคลดีขึ้น เมื่อองค์กรมีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่มี ประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรมีขีดความสามารถของบุคลากรที่สูงขึ้น ทั้งนี้การที่องค์กรมีบุคลากรที่มี ขีดความสามารถสูงจะช่วยให้องค์กรผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ดีด้วย เมื่อองค์กรมีผลการดำเนินงาน ที่ดี นำมาซึ่งยอดขาย และกำไรที่ดีตามลำดับ ซึ่งจะถูกนำมาใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่อไป

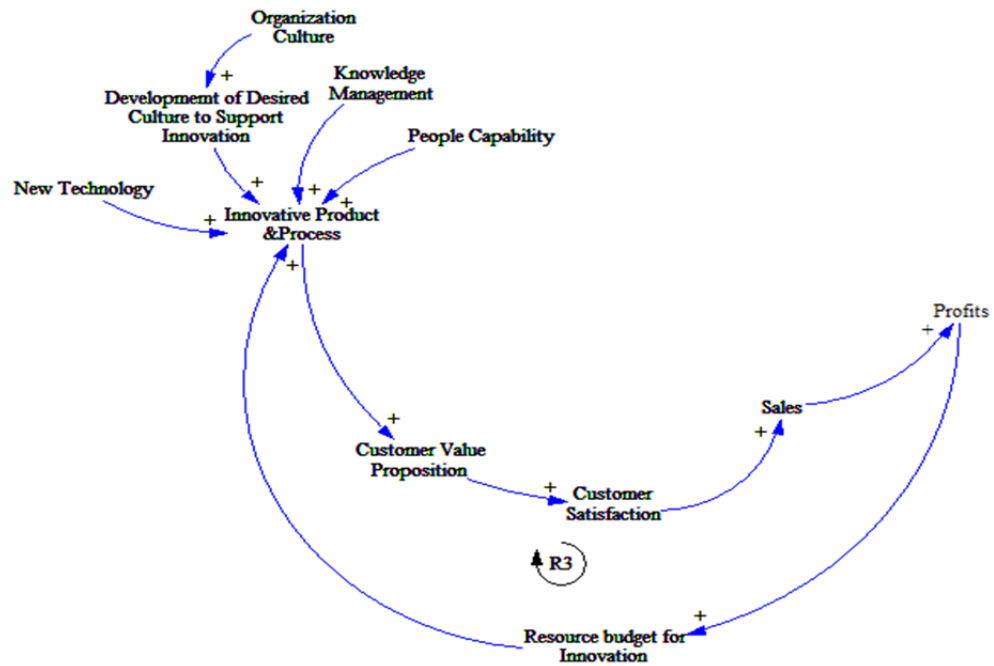
จากเป้าหมายที่องค์กรต้องการคือการเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจที่นำมาซึ่งยอดขาย และกำไร ซึ่งปัจจัยด้านความมั่นคงด้านการเงินนี้เป็นปัจจัยหนึ่งของความยั่งยืนขององค์กรที่องค์กร ให้ความสำคัญ จากวงรอบเหตุและผลจะเห็นได้ว่าสิ่งที่นำมาซึ่งการมีผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ดี คือการที่องค์กรเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถสูง มาจากบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง ซึ่งมาจาก การมีงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในงานทรัพยากรบุคคล องค์กร ควรต้องต้องมีกำหนดให้บุคลากรเป็นหนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรมุ่งเน้น และควรพิจารณา ลงทุนในงานด้านทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ 3.5 วงรอบเหตุและผลของการพัฒนานวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

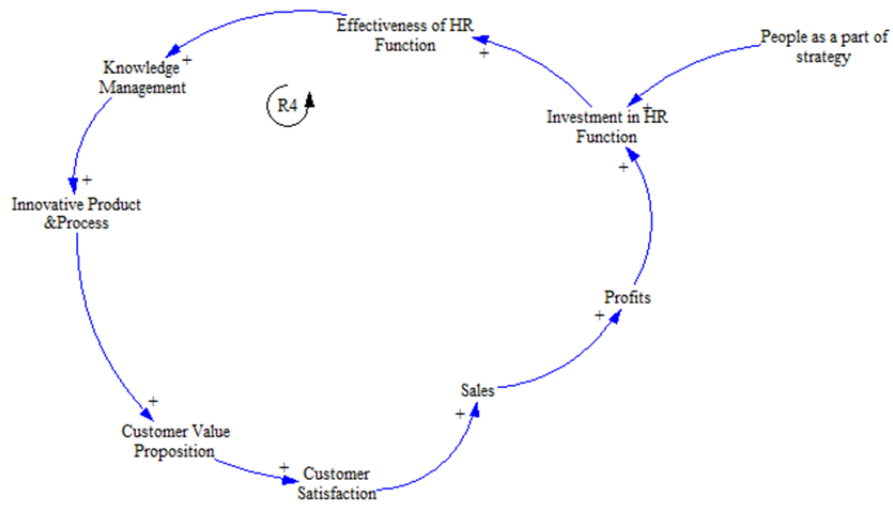
จากภาพ จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรกำหนดเรื่องทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร ที่นำมาซึ่งการลงทุนในด้านทรัพยากรบุคคลเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานทรัพยากรบุคคลดีขึ้น เมื่อองค์กรมีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรมีขีดความสามารถของบุคลากรที่สูงขึ้น ซึ่งการที่องค์กรมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงนั้น ถือเป็นปัจจัยหนึ่งในการช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีการพัฒนาวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยเมื่อองค์กรมีนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการแล้ว จะนำมาซึ่งคุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้าที่แตกต่างจากคู่แข่ง ส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจกับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ซึ่งจะทำให้มียอดขาย และกำไรเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ และกำไรที่ได้ก็สามารถนำไปลงทุนในลงทุนในด้านทรัพยากรบุคคลเพิ่มมากขึ้น

จากการที่องค์กรมีเป้าหมายที่ต้องการมุ่งเน้นให้นวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานทั้งในด้านกระบวนการ และผลิตภัณฑ์ เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้มากขึ้น และมั่นใจว่าองค์กรจะก้าวไปข้างหน้าควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนได้นั้น สิ่งทีนำมาซึ่งนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการนั้นมีหลายปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ ขีดความสามารถของพนักงาน การบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร การที่องค์กรมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ และการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาวัตกรรมในองค์กร เช่น เรื่องการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น



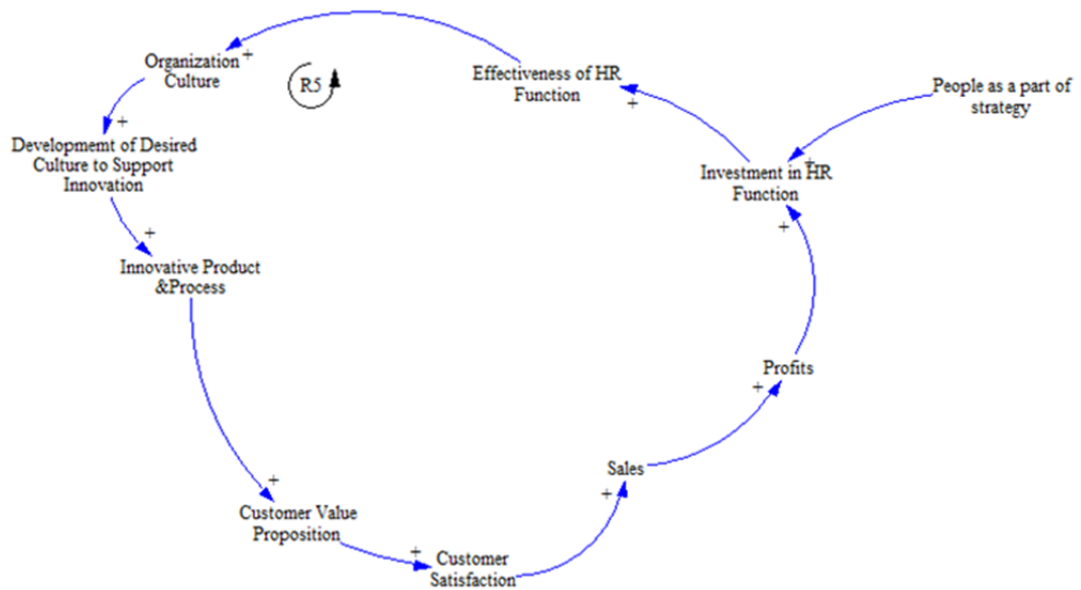
ภาพที่ 3.6 วงรอบเหตุและผลของการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

จากรูปจะเห็นได้ว่าสิ่งที่น่าสนใจซึ่งนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการนั้นมีหลายปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ จิตความสามารถของพนักงาน การบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร การที่องค์กรมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ และการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาวัตกรรมในองค์กร เช่น เรื่องการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งเมื่อโดยเมื่อองค์กรมีนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการแล้ว จะนำมาซึ่งคุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้าที่แตกต่างจากคู่แข่ง ส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจกับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ซึ่งจะทำให้มียอดขาย และกำไรเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ โดยกำไรสามารถนำกลับไปใช้เป็นงบประมาณเพื่อการพัฒนาวัตกรรมในองค์กรต่อเนื่องไป



ภาพที่ 3.7 วงรอบเหตุและผลของการบริหารองค์ความรู้ในองค์กร เพื่อพัฒนานวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

จากภาพ จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรกำหนดเรื่องทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร ที่นำมาซึ่งการลงทุนในด้านทรัพยากรบุคคลเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานทรัพยากรบุคคลดีขึ้น เมื่อองค์กรมีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การบริหารองค์ความรู้ในองค์กรก็จะดีขึ้น อันเนื่องมาจากการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ การพัฒนาพนักงานสามารถทำได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่ามาซึ่งนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ และส่งผลต่อเนื่องไปตามวงรอบเหตุและผลดังที่อธิบายไปข้างต้น



ภาพที่ 3.8 วงรอบเหตุและผลของการปลูกฝังวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อพัฒนานวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ

จากภาพ จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรกำหนดเรื่องทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร ที่นำมาซึ่งการลงทุนในด้านทรัพยากรบุคคลเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานทรัพยากรบุคคลดีขึ้น เมื่อองค์กรมีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การดำเนินการเรื่องวัฒนธรรมองค์กรก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น การมีความชัดเจนเรื่องของกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรมุ่งเน้นเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมที่ชัดเจน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่ามาซึ่งนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ และส่งผลต่อเนื่องไปตามวงรอบเหตุและผลดังที่อธิบายไปข้างต้น

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตในการดำเนินงานเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลเท่านั้น จากวงรอบเหตุและผลจะเห็นได้ว่าการเพิ่มประสิทธิภาพงานทรัพยากรบุคคลเป็นสาเหตุที่สำคัญที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กรที่ปรารถนา และประสิทธิภาพการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งทางด้านการเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจ และเรื่องนวัตกรรม

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพงานทรัพยากรบุคคลที่พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร และการวิเคราะห์ปัญหา การเก็บข้อมูลแนวทางปฏิบัติในปัจจุบันของบริษัทฯ เพื่อให้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมานั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยจัดทำกลยุทธ์โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับสายงาน ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้มุ่งเน้นในการกำหนดกลยุทธ์ของงานทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้นกลยุทธ์ในระดับสายงานผู้วิจัยจะลงรายละเอียดเฉพาะในส่วนของงานทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate level strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการการกำหนดขอบเขตและทิศทางขององค์กรในภาพรวม และแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth strategy)

คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างอัตราการเติบโตทางธุรกิจที่มากกว่าอัตราการเติบโตของธุรกิจอื่น ๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตแบบเข้มข้น กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตผ่านการควบรวมธุรกิจ และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตแบบแตกตัว

4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability strategy)

คือ กลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้ หรือการขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อย เหตุผลที่บางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์คงที่มีหลายประการ เช่น องค์กรต้องพัฒนาขีดความสามารถเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเติบโต หรือมีภัยคุกคามทำให้ธุรกิจไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์เติบโตในขณะนั้นได้

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy)

คือกลยุทธ์ที่เป็นทางออกในการแก้ปัญหาสำหรับธุรกิจที่เข้าสู่ช่วงขาลงของวงจรชีวิต โดยมุ่งเน้นการลดขนาดหรือลดปัญหาที่องค์กรกำลังประสบ

เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่บริษัทฯ เผชิญอยู่ และสนับสนุนให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการจะเป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมสิ่งทอที่น่าเชื่อถือ กลยุทธ์ระดับองค์กรที่บริษัทฯ ควรเลือกใช้คือกลยุทธ์สร้างการเติบโต เพื่อใช้ในการวางแผนในการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งกลยุทธ์นี้จะสามารถทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันระยะยาว กลยุทธ์การสร้างการเติบโตที่บริษัทฯ ควรเลือกใช้ ได้แก่ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive growth) ที่มุ่งเน้นในการสร้างศักยภาพขององค์กรเพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างการเติบโตในด้านรายได้ ส่วนแบ่งการตลาด ชื่อเสียง โดยวิธีการต่าง ๆ ของกลยุทธ์กลุ่มนี้ที่เหมาะสมกับกรณีศึกษานี้ได้แก่

1. กลยุทธ์การพัฒนาสินค้า (Product Development) เป็นการมุ่งเน้นไปที่สินค้าปัจจุบันขององค์กรมาปรับปรุง และพัฒนาสร้างคุณค่าให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนการสร้างความหลากหลายให้กับลูกค้า ได้มีโอกาสเลือกสินค้าหรือบริการได้มากขึ้น พัฒนาเส้นใยแบบใหม่ เส้นใยที่มีคุณสมบัติพิเศษในหลากหลายรูปแบบเพื่อสร้างคุณค่า และตรงกับความต้องการของลูกค้า การเลือกใช้วัตถุดิบที่เป็นนวัตกรรม เช่น เส้นใยรีไซเคิล เส้นใยจากธรรมชาติ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเจาะกลุ่มตลาดลูกค้าเดิมให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น และ เพิ่มโอกาสการเพิ่มลูกค้ารายใหม่จากผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยเพิ่มการเติบโตขององค์กร

2. การพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นการมุ่งเน้นไปการสร้างรายได้หรือส่วนแบ่งการตลาดใหม่ๆ โดยใช้สินค้าหรือบริการเดิมผ่านทางช่องทางหรือตลาดใหม่ เพื่อให้สร้างรายได้ใหม่ และเพิ่มโอกาสการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งปัจจุบันบริษัทฯ ได้มีการพิจารณาไปลงทุนในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มตลาดใหม่ เช่น อินโดนีเซีย ใต้หวัน เป็นต้น อย่างไรก็ตามในอนาคตบริษัทฯ ควรพิจารณาความเป็นไปได้ในการขยายตลาดเพิ่มเติมเพื่อต่อยอดการเติบโตทางธุรกิจ

3. การควบรวม (Integration Growth) มุ่งเน้นไปที่การหาธุรกิจที่เหมาะสมกับกิจการเดิมขององค์กร ในกรณีนี้คืออุตสาหกรรมสิ่งทอ ปัจจุบันกลุ่มบริษัท มีบริษัทในเครือรวมทั้งสิ้น 7 บริษัท ซึ่งทำธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอ 6 บริษัท ทั้งกลางน้ำ และปลายน้ำ ได้แก่ ย้อมผ้า การทอผ้า การถักผ้า ผลิตผ้าฝ้าย การพิมพ์ผ้าด้วยระบบดิจิทัล (Digital Printing) ผลิตเสื้อผ้ากีฬา (Sport Garment) ซึ่งในอนาคต บริษัทฯ ควรพิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อซื้อหรือควบรวมบริษัทในอุตสาหกรรมต้นน้ำของอุตสาหกรรมสิ่งทอ (Backward Integration) เพื่อทำให้องค์กรมีศักยภาพสูงขึ้น และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างครบวงจร

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โดยในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้น จำเป็นต้องมีการคำนึงถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อให้แนวทางในการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ตามแนวคิดของ ไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michel E. Porter) ได้แก่

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการต้นทุนของสินค้า และบริหารให้มีต้นทุนต่ำที่สุด โดยสามารถทำได้โดยการจัดการกระบวนการผลิตให้ได้ในปริมาณที่มากจนต้นทุนอยู่ในระดับที่ต่ำ การลดต้นทุน การลดของเสีย ลดค่าใช้จ่าย ตลอดจนการนำเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพในปริมาณที่มากขึ้น การควบคุมต้นทุนในขั้นตอนต่างๆ อย่างเคร่งครัด เพื่อนำเสนอราคาที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

4.2.2 กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation)

เป็นการสร้างความแตกต่างในสินค้าหรือบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด โดยแสดงให้เห็นถึงการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ นำเสนอสินค้า หรือบริการที่มุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมแก่ผู้บริโภค มุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่างเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการในตลาดได้มากขึ้น

4.2.3 กลยุทธ์เน้นกลุ่มเป้าหมาย (Focus Strategy)

คือกลยุทธ์การแข่งขันที่สร้างรายได้เปรียบด้วยการเจาะตลาดด้วยการ การเลือกตลาดเป้าหมายสำหรับสินค้า หรือบริการที่มีลักษณะแคบลง หรือมุ่งเน้นตลาดเฉพาะด้าน กำหนดกลุ่มลูกค้าเฉพาะ และพื้นที่การให้บริการเฉพาะพื้นที่ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างรายได้เปรียบด้วยความชำนาญเฉพาะทางของธุรกิจ

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรที่กล่าวไว้ข้างต้น และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ทั้งในด้านกระบวนการ และผลิตภัณฑ์เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าในผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และมุ่งเน้นคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า บริษัทฯ ควรกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจมุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่ การเลือกใช้วัตถุดิบใหม่ๆ กระบวนการผลิตที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ทำให้เกิดคุณภาพและลดข้อผิดพลาดในกระบวนการย้อม และ

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ใช้เส้นใยที่เป็นคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทฯ สามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง และยากต่อการลอกเลียนแบบในระยะเวลาอันสั้นได้

4.3 กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional level strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานตามหน้าที่งานที่สอดคล้องกับกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์กรตามลำดับ เพื่อช่วยผลักดันให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ ซึ่งบริษัทฯ สามารถแบ่งกลยุทธ์ระดับหน่วยงานได้ดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์ฝ่ายการตลาด

มุ่งเน้นการเข้าใจความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้า สร้างโอกาสการขยายตลาด และพัฒนาผลิตภัณฑ์ และนำมาซึ่งการเพิ่มคุณค่าในผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งลูกค้าเก่า และลูกค้าใหม่ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำหลักส่วนประสมทางการตลาดมาใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เบื้องต้น ได้แก่ การมุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ตามความต้องการลูกค้าในแต่ละรายเป็นหลัก บริษัทฯควรมีพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ใช้นวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในราคาที่แข่งขันได้ โดยบริษัทฯ ควรเร่งดำเนินการเพื่อขยายตลาดให้ได้ลูกค้ามากขึ้น และการกำหนดนโยบายส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ด้วย

4.3.2 กลยุทธ์ฝ่ายขาย

มุ่งเน้นความสอดคล้องกับกลยุทธ์ฝ่ายการตลาด ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า และการแสวงหาลูกค้าใหม่ นำเสนอคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจนและการผลิตที่ได้มาตรฐาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และกระตุ้นให้เกิดการซื้อซ้ำ

4.3.3 กลยุทธ์ฝ่ายวิจัย พัฒนาผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรม

มุ่งเน้นการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในองค์กร รวมทั้งโอกาสในการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมสิ่งทอใหม่ๆ เพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมทั้งกระบวนการและผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผ้าฝ้ายที่สร้างคุณค่า และตรงกับความต้องการของลูกค้า เช่น ผ้าฝ้ายที่มีคุณสมบัติพิเศษ ผ้าฝ้ายที่ได้ทำจากวัตถุดิบใหม่ๆ รวมไปถึงการวิจัยและพัฒนากระบวนการที่มุ่งเน้นการรักษาสิ่งแวดล้อม และการลดการใช้ทรัพยากรให้น้อยลง

4.3.4 กลยุทธ์ฝ่ายผลิตและควบคุมคุณภาพ

มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าให้สามารถผลิตสินค้าได้ถูกต้องตั้งแต่การผลิตครั้งแรก ลดความผิดพลาดในการทำงานที่ทำให้เกิดของเสีย เพื่อให้ส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้ลูกค้าได้ครบถ้วนทันเวลารวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตในด้านการลดการใช้พลังงานไฟฟ้า น้ำ และความร้อนลดลง และมาตรฐานการผลิตที่ได้มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม

4.3.5 กลยุทธ์ฝ่ายบัญชีและการเงิน

มุ่งเน้นระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว พิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุนในโครงการต่าง ๆ การลงทุนในเทคโนโลยี ควบคุมเวลาการทำงาน และค่าใช้จ่ายในแต่ละโครงการ และวิเคราะห์ผลตอบแทนในการลงทุนในโครงการต่างๆ เป็นต้น

4.3.6 กลยุทธ์ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

มุ่งเน้นการเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งในด้านการบริหารลูกค้า การบริหารข้อมูลสั่งซื้อ การผลิตและจัดส่งสินค้า รวมถึงระบบที่ใช้สนับสนุนการปฏิบัติการ เช่น ระบบงานบัญชีและการเงิน ระบบงานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

4.3.7 กลยุทธ์ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากงานวิจัยนี้มุ่งเน้นในการกำหนดกลยุทธ์ของงานทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้นกลยุทธ์ในระดับสายงานผู้วิจัยจะลงรายละเอียดเฉพาะในส่วนของงานทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก โดยแนวทางที่ผู้วิจัยใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของงานทรัพยากรบุคคล ได้แก่ 1) แนวโน้มอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย 2) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของบริษัทฯ 3) สัมภาษณ์และเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 4) การประเมินงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาความท้าทายในงานทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมสิ่งทอพบว่า แนวโน้มในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอมีทิศทางการแข่งขันภายในธุรกิจที่สูงขึ้น เกิดการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลในสายงานด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านสิ่งทอ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งทอ และการพัฒนาทักษะพนักงานเพื่อมุ่งสู่อุตสาหกรรมสิ่งทอ 4.0

เพื่อให้บริษัทฯ สามารถรับมือกับความท้าทายดังกล่าว และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้นั้น ผู้วิจัยได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์งานทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะมีมีส่วนช่วยพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนให้ทันต่อ

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ และช่วยให้บริษัทฯ สามารถการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีศักยภาพ โดยคำนึงว่ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจ เพื่อเป็นรากฐานในการดำเนินงาน

ความสำเร็จของการดำเนินการกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลจะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และอยากทำงานกับองค์กรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทที่ต้องการเป็นบริษัทในอุตสาหกรรมสิ่งทอที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ทุกคนอยากทำงานด้วยและอยากทำงานให้ ทั้งนี้ในการทำแผนกลยุทธ์งานทรัพยากรบุคคล จึงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นี้

วิสัยทัศน์: ทรัพยากรบุคคลที่เป็นมืออาชีพเพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจสิ่งทอที่ทุกคนอยากทำงานด้วยและอยากทำงานให้

พันธกิจ ได้กำหนดไว้ 4 ข้อดังนี้

1. พัฒนาความเป็นเลิศในงานทรัพยากรบุคคล
2. สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร
3. ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของนวัตกรรม คุณภาพและยึดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลง
4. พัฒนาปัจจัยสนับสนุนงานทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบงานทรัพยากรบุคคลให้เป็นมาตรฐาน: เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพการบริหารและดำเนินงานขององค์กร ในด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน โดยการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ จัดทำกระบวนการมาตรฐานเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ปัจจุบันความท้าทายในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรโดยสายงานหรือตำแหน่งงานที่ขาดแคลน ได้แก่บุคลากรในสายงานกลยุทธ์ ควรเร่งสรรหาและพัฒนาบุคลากรทางด้านนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์มีการกำหนดภาพรวมทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรในสายงานผลิต เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการทอซัอมก็เป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ และสรรหาในตลาดได้ยาก ดังนั้นบริษัทฯ จึงควรวางแผนในการพัฒนาศักยภาพคนในเพื่อทำแผนทดแทน หรือมีการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมและแข่งขัน ได้สำหรับงานสำคัญ นอกจากนี้บริษัทฯ ควรพิจารณาการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านสิ่งทอร่วมกัน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนบุคลากร การวิจัย

และพัฒนา ตลอดจนองค์ความรู้ต่างๆ ด้านสิ่งทอ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรได้ในระยะยาว

การกำหนดอัตรากำลังควรยึดหลักน้อยและพอดี (Lean and Fit) ซึ่งหมายถึงการมีจำนวนพนักงานที่เหมาะสม ไม่มากเกินไป และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน เนื่องจากต้นทุนบุคลากรเป็นต้นทุนที่ไม่แปรผัน และมีผลกับต้นทุนการดำเนินงานเป็นสัดส่วนที่มาก

การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทนความมีความเชื่อมโยงกัน มีความโปร่งใส และช่วยขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพและนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ: เพื่อพัฒนาให้พนักงานให้มีความสามารถและเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ทั้งในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง การประเมินขีดความสามารถพนักงาน และการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร โดยสมรรถนะที่มีความสำคัญที่พนักงานในองค์กรควรมีเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้แก่

1. ความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความสามารถในการริเริ่ม และสร้างแนวทาง การดำเนินงานใหม่ๆ นำเสนอแนวคิด และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนเอง หน่วยงาน และองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. การทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความเข้าใจบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและทีม สามารถทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่นในทีมได้เป็นอย่างดี รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร
3. การมุ่งเน้นคุณภาพ ได้แก่ ความใส่ใจและให้ความสำคัญต่อคุณภาพงานในทุกขั้นตอนของการทำงาน ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การใส่ใจลูกค้า ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยที่เน้นการมุ่งเน้นการใส่ใจและเข้าใจความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า (ทั้งลูกค้าภายในและภายนอก) เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และรักษาสัมพันธภาพในระยะยาว
5. ความยืดหยุ่นและปรับตัวได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว และทำงานร่วมกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน รวมถึงการเข้าใจ ยอมรับ และปรับเปลี่ยนความคิดและวิธีการทำงานของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้องค์กรควรมีการระบุนวัตกรรมเชิงเทคนิคซึ่งเป็นสรรณเฉพาะ

ด้านในแต่ละสายงานเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาที่ครบทุกมิติและเป็นการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในสายอาชีพของพนักงาน

กลยุทธ์ที่ 3 เปลี่ยนแนวคิดและรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรที่ตอบรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นคุณภาพ และนวัตกรรม: จัดทำแผนกิจกรรมเพื่อปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม องค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับธุรกิจ ได้แก่ค่านิยมการมุ่งเน้นความสำเร็จร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ และนวัตกรรม พัฒนาสิ่งแวดล้อม บรรยากาศในการทำงานที่เปิด โอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มศักยภาพของระบบ ข้อมูล และบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล: ส่งเสริม การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนประสิทธิภาพงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้กลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนา ที่ได้วางไว้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในด้านระบบสารสนเทศในงานทรัพยากร บุคคล ข้อมูลกำลังคน และขีดความสามารถของบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถดำเนินการ ตามแผนงานที่วางไว้ได้ โดยแผนกลยุทธ์ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและรายละเอียดโครงการที่เกี่ยวข้องดัง ภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แผนกลยุทธ์งานทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4.1 รายละเอียดโครงการและวัตถุประสงค์ตามแผนกลยุทธ์งานทรัพยากรบุคคล

โครงการเพื่อการพัฒนาตามแผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์โครงการ
1-1 วางแผนกำลังคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และอุตสาหกรรมสิ่งทอ 4.0	เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างบุคลากรในปัจจุบัน วิเคราะห์ข้อมูลในอดีต พยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต กำหนดแผนกำลังคนเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และเชื่อมโยงแผนสำหรับการกำหนดจำนวนบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้การกำหนดอัตรากำลังควรวีคัลเล็กน้อยและพอดี (Lean and Fit) เพื่อให้มีจำนวนพนักงาน และคุณสมบัติที่เหมาะสม
1-2 พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของธุรกิจ	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านสรรหาและคัดเลือก โดยจัดทำแผนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานจากวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรของธุรกิจทั้งปัจจุบันและอนาคต พร้อมกับการจัดทำกระบวนการมาตรฐานในการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดความซับซ้อนของกระบวนการ และระยะเวลาในการสรรหา และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจได้เร็วขึ้น
1-3 ทบทวนและปรับปรุงระบบประเมินผลบุคลากรให้เป็นระบบ	เพื่อจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐาน มีตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ กำหนดกรอบและวิธีการประเมินผลที่ชัดเจน โปร่งใส สะท้อนประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้ ตลอดจนมีความเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน
1-4 ทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนพนักงาน	เพื่อทบทวน และจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนพนักงาน โดยพิจารณาค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันของบุคลากรในองค์กร และดำเนินการเปรียบเทียบค่าตอบแทนขององค์กรกับค่าตอบแทนที่จ่ายในตลาด เพื่อให้สามารถกำหนดค่าตอบแทนที่ดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพจากภายนอกมาร่วมงานกับองค์กรได้

ตารางที่ 4.1 รายละเอียดโครงการและวัตถุประสงค์ตามแผนกลยุทธ์งานทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

โครงการเพื่อการพัฒนาตามแผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์โครงการ
2-1 จัดทำแผนการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ และนวัตกรรมและเตรียมความพร้อมสู่อุตสาหกรรมสิ่งทอ 4.0	เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาแผนฝึกอบรมและพัฒนาเชิงกลยุทธ์ (Training and Development Strategic Plan) และแผนการปฏิบัติงานของการฝึกอบรมและพัฒนา (Action Plan)
2-2 จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง	เพื่อจัดทำวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นรูปธรรม โดยการระบุตำแหน่งสำคัญเชิงกลยุทธ์ กำหนดแนวทางการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การประเมินความพร้อมและแนวทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง รวมถึงการจัดทำแนวทางการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง
2-3 ประเมินและพัฒนาระดับสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้	เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน โดยการประเมินระดับสมรรถนะในปัจจุบัน เทียบกับระดับที่คาดหวัง เพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้
2-4 สร้างระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร	เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนขององค์ความรู้ภายในองค์กร โดยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม พิจารณาการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3-1 กำหนดค่านิยม และวัฒนธรรม ขององค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร	การจัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ที่มุ่งเน้นด้านคุณภาพ และนวัตกรรม

ตารางที่ 4.1 รายละเอียดโครงการและวัตถุประสงค์ตามแผนกลยุทธ์งานทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

โครงการเพื่อการพัฒนาตามแผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์โครงการ
4-1 พัฒนาระบบสารสนเทศในงานทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ	เพื่อสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนงานทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์และนำข้อมูลมาใช้เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร
4-2 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้	เพื่อสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ทั้งในด้านของการพัฒนาบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม มีการกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนและสนับสนุนทิศทางการดำเนินงานขององค์กร มุ่งเน้นการทำงานเชิงกลยุทธ์ และมีความยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลง

เมื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กรทั้งสามระดับแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถติดตามได้โดยรายละเอียดเกี่ยวกับการนำไปปฏิบัติจะกล่าวถึงในบทถัดไป

บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการนำกลยุทธ์ที่เสนอแนะไว้ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน่วยงานไปใช้ โดยได้เลือกนำวิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อดำเนินการได้แก่ 1) แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) 2) รูปแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) 3) แผนปฏิบัติการ

5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์ หมายถึง แผนที่ที่แสดงถึงเป้าหมายขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุและผลระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

แผนที่กลยุทธ์ สามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายในแต่ละมุมมองได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เป็นวิธีการแสดงการเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม ตั้งแต่การวางพันธกิจ เป้าหมาย แบบแผนที่มีผลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ให้เกิดการดำเนินงานที่มีความสัมพันธ์กัน ส่งผลให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องบรรลุเพื่อไปถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร

5.2 การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

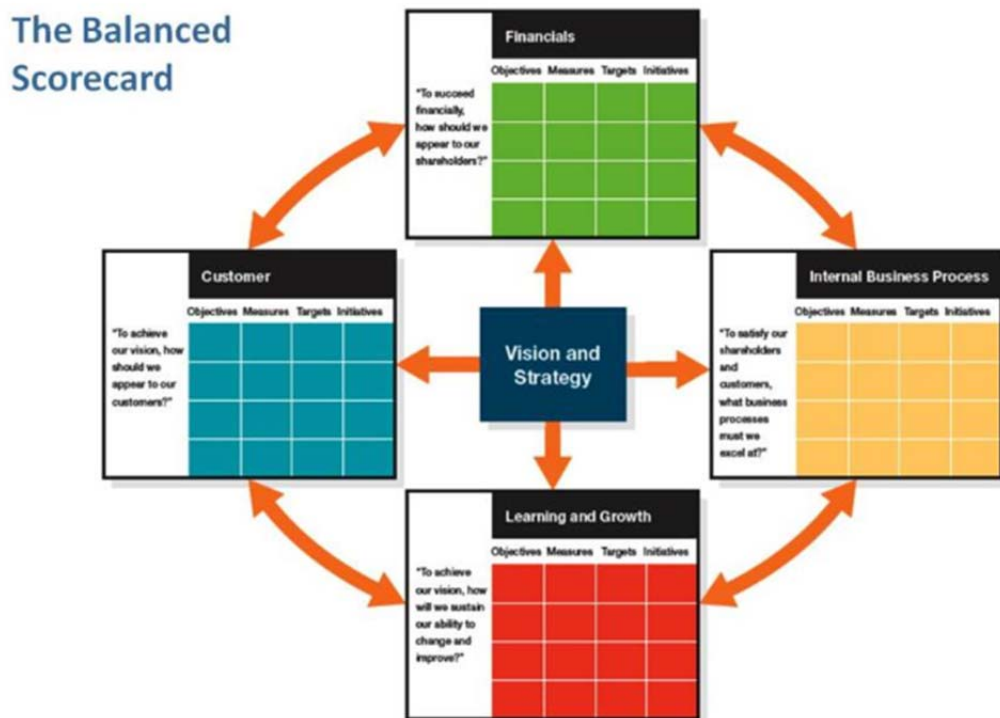
เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยมีการติดตามและประเมินผลใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน มุ่งเน้นด้านรายได้ กำไรจากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการลงทุน การลดต้นทุนการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่สนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

2. มุมมองด้านลูกค้า มุ่งเน้นเรื่อง ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า การแสวงหา ลูกค้าใหม่ หรือภาพลักษณ์ขององค์กร ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น อันนำมาซึ่งโอกาสในการเพิ่ม ยอดขาย และกำไรขององค์กร

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุ่งเน้นเรื่องกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) มีกระบวนการใดบ้างที่ให้เกิดคุณค่า เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดกิจกรรมหลัก และกิจกรรม สนับสนุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหาโอกาสในการพัฒนาอันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้า เช่น การปรับปรุงกระบวนการต่างๆ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ หรือการบริการหลังการขาย เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุ่งเน้นเรื่องบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงาน การเรียนรู้และพัฒนา วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม รวมถึงการนำ ระบบข้อมูลสารสนเทศ เข้ามาใช้เพื่อการบริหารจัดการงานทรัพยากรบุคคล และการบริหารองค์ ความรู้ในองค์กร เป็นต้น ซึ่งจะนำมาซึ่งความพร้อมในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้สามารถพัฒนา กระบวนการภายในองค์กร ได้ดียิ่งขึ้น



ภาพที่ 5.1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard)

ที่มา: <http://mondaybi.com/2014/07/15/balanced-scorecard-explained-a-top-management-system/>

องค์ประกอบในแต่ละด้านของบริษัทฯ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) สิ่งที่องค์กรมุ่งเน้น ได้แก่ การเพิ่มรายได้ จากทั้งจากการขยายช่องทางทำรายได้ การรักษาลูกค้าเก่า ขยายฐานลูกค้าใหม่ และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ ที่มีคุณค่าตรงกับความต้องการของลูกค้า อันเป็นผลจากกลยุทธ์การเติบโตที่ได้วางไว้จนทำให้รายได้ เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการลดต้นทุนในการดำเนินงานอันเป็นผลจากการพัฒนาปรับปรุง กระบวนการภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดของเสียที่เกิดขึ้น และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งทั้ง จากรายได้ที่เพิ่มขึ้น และการลดต้นทุนจากการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการนี้ จะช่วยให้องค์กรมี กำไรที่สูงขึ้น สามารถเป็นองค์กรในอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เติบโตอย่างยั่งยืนในที่สุด

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ วางไว้ ในมุมมองด้านลูกค้า บริษัทฯ มุ่งเน้นเรื่องของเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างรู้แจ้ง (Enlightened Hospitality) การเพิ่มคุณค่าในผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ และคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้า และการเพิ่มของ ลูกค้าใหม่ผ่านการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และพัฒนาตลาด ซึ่งผลลัพธ์ของมุมมองด้าน กระบวนการภายในจะช่วยสนับสนุนมุมมองด้านลูกค้า

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) จะสามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยศักยภาพที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่สอดคล้องกับ ความต้องการของธุรกิจ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในกรณีของบริษัทฯ นี้มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนา กระบวนการภายใน การกระบวนการบริหารลูกค้า การนำนวัตกรรมมาใช้ และการกระบวนการด้าน กฎระเบียบและสังคม

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนด้านบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการ ของธุรกิจ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นด้านคุณภาพ และนวัตกรรม ค่านิยมเรื่องการมอง ความสำเร็จร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ และการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร การพัฒนา ผู้นำ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการให้บริการลูกค้าที่สร้างคุณค่า และการมุ่งเน้นการเติบโตของ องค์กรอย่างยั่งยืน

ดังนั้นจึงสามารถเขียนเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) สำหรับบริษัทฯ ได้ตามภาพที่ 5.2

วิสัยทัศน์ เป็นบริษัทในอุตสาหกรรมสิ่งทอที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่ทุกคนอยากทำงานด้วยและอยากทำงานให้

พันธกิจ เราจะเป็นผู้นำด้านสิ่งทอที่น่าเชื่อถือที่สุด

คุณค่า: ผลิตและส่งมอบผ้าฝ้ายที่มีคุณภาพคืออย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนธุรกิจของลูกค้า

การเงิน



ลูกค้า

- เข้าใจความต้องการของลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการครบถ้วน
- สร้างความพึงพอใจของลูกค้าผ่านสินค้าที่มีคุณภาพ
- รักษาแสวงหาลูกค้า และพันธมิตรใหม่
- นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์ ที่น่าสนใจในรูปแบบใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอ

กระบวนการภายใน

กระบวนการผลิต	กระบวนการบริหารจัดการลูกค้า	กระบวนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	กระบวนการดำเนินงานมาตรฐานการทำงาน
<ul style="list-style-type: none"> • วางแผนและจัดระบบการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ และลดความสูญเปล่า • ลงทุนในเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดการใช้ทรัพยากร • ส่งมอบสินค้าทันเวลาครบถ้วน 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า • คาดการณ์หรือสำรวจความต้องการในอนาคต • นำระบบบริหารจัดการลูกค้ามาใช้ (Customer Relationship Management) 	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง • การจัดหาวัตถุดิบใช้นวัตกรรมมาใช้ (Innovative Material) • สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ • เพิ่มรูปแบบการผลิต • พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมต้นน้ำ 	<ul style="list-style-type: none"> • มุ่งเน้นความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและแรงงาน • พัฒนาระบบควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการให้ได้มาตรฐาน

การเรียนรู้และพัฒนา

วัฒนธรรมองค์กร	บุคลากร	ระบบสนับสนุน และการจัดการองค์ความรู้	การทำงานร่วมกัน/ ความเป็นผู้นำ
<ul style="list-style-type: none"> • ปลุกฝังวัฒนธรรมองค์กรในด้านคุณภาพ และนวัตกรรม • ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร • มุ่งเน้นการคำนึงถึงความสำเร็จร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> • บริหารอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม • สรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากร • พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างฐานข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ • นำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและสร้างคุณค่า 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างความเข้าใจและเป้าหมายร่วมกัน • พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ

ภาพที่ 5.2 แผนที่กลยุทธ์ของบริษัทฯ

5.3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Corporate KPIs)

ทางที่ผู้วิจัยนำเสนอตัวเลือกของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละมุมมองของแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรสำหรับเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Corporate KPIs) โดยนำเสนอออกเป็นตัวชี้วัดที่แนะนำเพื่อนำไปใช้ในครั้งแรกของการนำไปใช้ และตัวชี้วัดที่เป็นทางเลือกเมื่อองค์กรมีความพร้อม หรือต้องการเพิ่มตัวชี้วัดในอนาคต เนื่องจากในช่วงแรกของการนำไปใช้นั้นจำนวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรไม่ควรจะมีจำนวนมากเกินไปเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้น และให้องค์กรได้ปรับตัว นอกจากนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเป้าหมายออกเป็น 3 ระดับได้แก่ เป้าหมายขั้นต่ำ (Low/Threshold) เป้าหมายมาตรฐาน (Medium/Standard) และเป้าหมายที่ท้าทายแต่มีโอกาสเป็นไปได้ (High/Stretch Goal) เพื่อให้ทางบริษัทฯ ได้เลือกนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

1. มุมมองด้านการเงิน

ตารางที่ 5.1 มุมมองด้านการเงิน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs)	เป้าหมาย		
	ขั้นต่ำ	มาตรฐาน	ท้าทาย แต่มีโอกาสเป็นไปได้
เสนอแนะ 2 ตัวชี้วัด ได้แก่			
1.1 เปรอร์เซ็นต์การเติบโตของ EBITDA (Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)	5%	10%	15%
1.2 เปรอร์เซ็นต์ผลตอบแทนจากการลงทุน	15%	20%	30%
ทางเลือกอื่น ๆ	<p>เพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นการวัดผลเรื่องการพัฒนาตลาดอาจกำหนดตัวชี้วัดดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • เปรอร์เซ็นต์การเติบโตของยอดขายจากกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน • เปรอร์เซ็นต์การเติบโตของยอดขายจากกลุ่มลูกค้าใหม่ <p>เพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นการวัดผลต้นทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> • เปรอร์เซ็นต์ของกำไรลดต้นทุนองค์กรจากเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ 		

2. มุมมองด้านลูกค้า

ตารางที่ 5.2 มุมมองด้านลูกค้า

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs)	เป้าหมาย		
	ขั้นต่ำ	มาตรฐาน	ท้าทาย แต่มี โอกาสเป็นไปได้
2.1 ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	80%	90%	100%
2.2 จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	15%	20%	30%
ทางเลือกอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นการรักษาลูกค้าเก่า และประสิทธิภาพในระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า <ul style="list-style-type: none"> • เฟอร์นิเจอร์ลูกค้าเก่าซื้อซ้ำ 			

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 5.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs)	เป้าหมาย		
	ขั้นต่ำ	มาตรฐาน	ท้าทาย แต่มี โอกาสเป็นไปได้
3.1 เฟอร์เซ็นต์ของการส่งมอบสินค้าได้ครบถ้วน ตรงตามเวลาที่กำหนด (On time delivery)	80%	90%	100%
3.2 เฟอร์เซ็นต์ความสำเร็จของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้ออกสู่ตลาด	40%	50%	60%
3.3 เฟอร์เซ็นต์ความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม	80%	90%	100%
3.4 คุณภาพของงาน (ถูกต้อง รวดเร็ว คุณภาพของงาน) หมายเหตุ: ให้คะแนนโดยวัดจากผลลัพธ์ของงานที่ได้เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (อาจวัดเป็นฟอร์เซ็นต์จำนวนครั้ง หรือสังเกตจากภาพรวมของผลลัพธ์ของงาน)	80%	90%	100%
ทางเลือกอื่น ๆ เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง/ นวัตกรรม <ul style="list-style-type: none"> • เฟอร์เซ็นต์ความสำเร็จเฉลี่ยของโครงการในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน • จำนวนผลิตภัณฑ์เชิงนวัตกรรม (Innovative Products) ที่ถูกคิดค้นขึ้น เพื่อมุ่งเน้นผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ถูกต้อง รวดเร็ว คุณภาพของงาน) • เฟอร์เซ็นต์รวมของความสูญเสียจากความผิดพลาดต่าง ๆ • เฟอร์เซ็นต์การร้องเรียนข้อผิดพลาด • เฟอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายที่ลดลงในการใช้ทรัพยากร 			

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 5.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

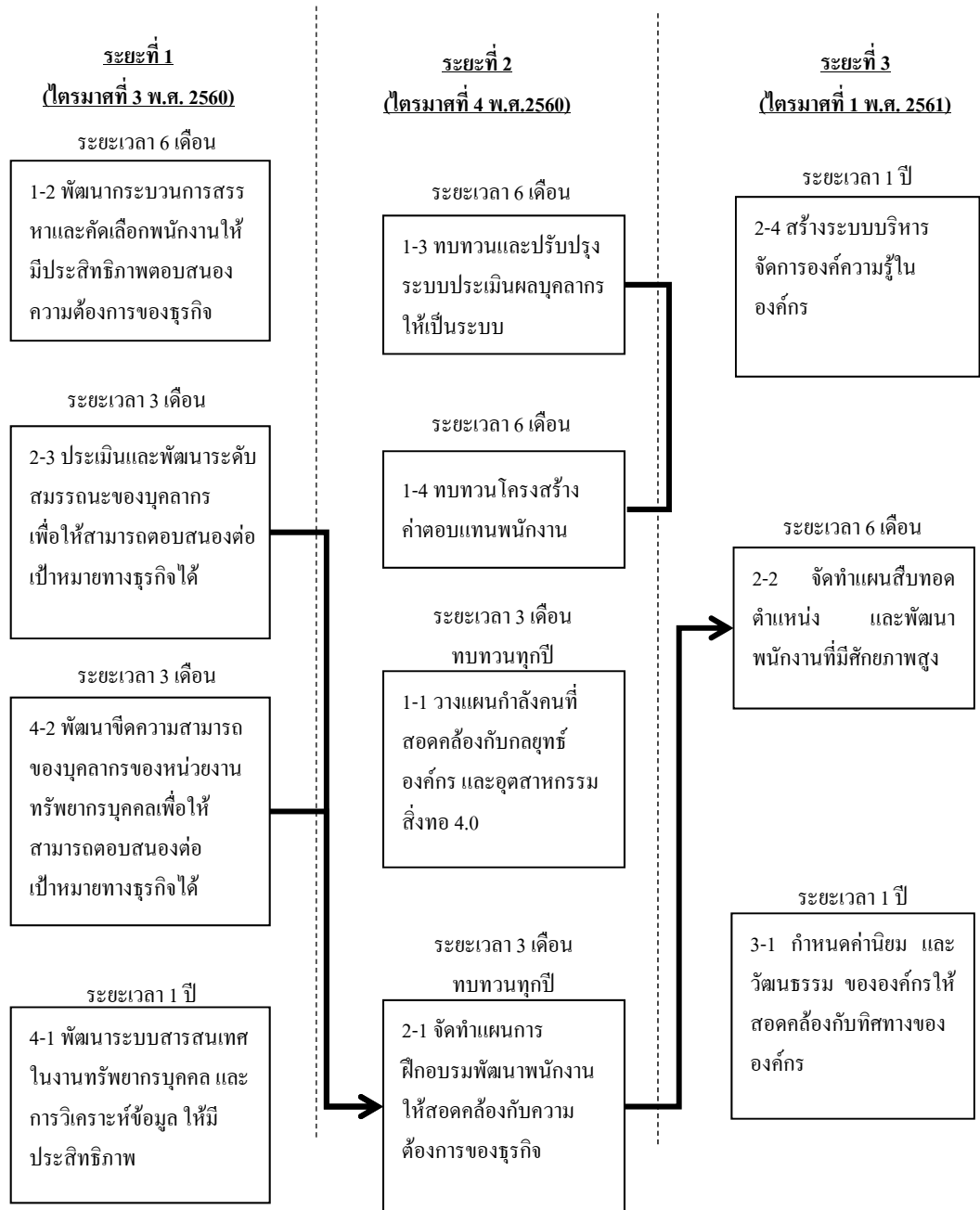
ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs)	เป้าหมาย		
	ขั้นต่ำ	มาตรฐาน	ทำท้าย แต่มีโอกาสเป็นไปได้
3.1 ผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันของบุคลากร ต่อองค์กร	80%	90%	100%
3.2 เปอร์เซนต์ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนา พนักงานรายบุคคล	80%	90%	100%
<p>ทางเลือกอื่น ๆ</p> <p>เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • เปอร์เซนต์ความสำเร็จของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร • เปอร์เซนต์ของบุคลากรที่เป็นพนักงานศักยภาพสูงในองค์กร – เนื่องจากปัจจุบันยังไม่ได้มีการกำหนดกลุ่มพนักงาน ศักยภาพสูงในองค์กร จึงใช้ตัวชี้วัดนี้เพื่อวัดความสำเร็จของการพัฒนาพนักงานได้ แต่ในอนาคตเมื่อมีการดำเนินการเป็นปกติแล้ว กลุ่มพนักงานที่เป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงในองค์กรไม่ควรเกิน 10-15% เพื่อให้เป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงจริง ๆ เกิดการ มุ่งเน้นในการบริหารจัดการ และการจัดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ • เปอร์เซนต์ของการสรรหาบุคลากรจากภายในมาทดแทนตำแหน่งงานว่าง <p>เพื่อมุ่งเน้นรักษาพนักงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • เปอร์เซนต์พนักงานลาออก โดยอาจจะวัดเป็นภาพรวม หรือวัดเฉพาะพนักงานลาออกที่เป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี (High Performer) ที่ได้คะแนนประเมินในระดับดี หรือ ดีมาก (Regrettable Loss) 			

5.4 แผนการดำเนินโครงการ (Implementation Plan)

เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ สามารถควบคุมและกำกับให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนำเสนอไว้ในเบื้องต้นนั้น ผู้วิจัยได้จัดทำแผนการนำไปใช้ โดยคำนึงถึงความเร่งด่วนจากช่องว่างในการปฏิบัติในปัจจุบันขององค์กร และความต่อเนื่องของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสามารถแบ่งระยะเวลาในการดำเนินการออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ไตรมาสที่ 3 ปี พ.ศ. 2560 ไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2560 และ ไตรมาสที่ 1 ปี พ.ศ. 2561 รายละเอียดมีดังนี้

#	โครงการ	2560				2561				2562				
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
1-1	วางแผนกำลังคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และอุตสาหกรรมสิ่งทอ 4.0													ทบทวนทุกปี
1-2	พัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของธุรกิจ													
1-3	ทบทวนและปรับปรุงระบบประเมินผลบุคลากรให้เป็นระบบ													ทบทวนทุกปี
1-4	ทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนพนักงาน													
2-1	จัดทำแผนการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ และนวัตกรรมและเตรียมความพร้อมสู่อุตสาหกรรมสิ่งทอ 4.0													
2-2	จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง													
2-3	ประเมินและพัฒนาระดับสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้													
2-4	สร้างระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร													
3-1	กำหนดค่านิยม และวัฒนธรรม ขององค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร													
4-1	พัฒนาระบบสารสนเทศในงานทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ข้อมูล ให้มีประสิทธิภาพ													
4-2	พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้													

ภาพที่ 5.3 แผนการนำกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไปใช้



➔ ลูกศรแสดงการเชื่อมโยงของโครงการต่าง ๆ ว่าผลลัพธ์ของโครงการก่อนหน้ามีความสำคัญต่อการดำเนินการอีกโครงการ

ภาพที่ 5.4 แผนการดำเนินงานทรัพยากรบุคคล Strategic Roadmap

5.5 แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

รายละเอียดแผนการนำกลยุทธ์ไปใช้จากแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่นำเสนอไว้ในบทที่ 4 มีดังนี้

ตารางที่ 5.5 แผนปฏิบัติการ โครงการวางแผนกำลังคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และอุตสาหกรรมสิ่งทอ 4.0

โครงการ	1-1 วางแผนกำลังคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และอุตสาหกรรมสิ่งทอ 4.0	ระยะเวลา	<ul style="list-style-type: none"> • ระยะเวลา 2: ไตรมาสที่ 4 ของปี พ.ศ. 2560 • ทบถ้วนทุกปี
รายละเอียด	วางแผนกำลังคนสำหรับ 3 ปีข้างหน้า เพื่อให้มีความพร้อมในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้	ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
		ผู้เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสายงาน/ ผู้บริหารระดับสูงผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ
แนวทางการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษาและวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและความท้าทายที่เกิดขึ้นในปัจจุบันการวางแผนกำลังคน • ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสิ่งทอ 4.0 กลยุทธ์องค์กร และแผนธุรกิจ และการลงทุน เพื่อใช้ในการออกแบบแผนกำลังคน • เตรียมข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนกำลังคน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร จำนวนบุคลากรทั้งพนักงานรายเดือน พนักงานรายวัน และพนักงานจ้างเหมา ข้อมูลด้านการเงิน ความสามารถในการผลิต ทั้งในภาพรวม และแต่ละส่วนงาน • กำหนดกรอบการวางแผนกำลังคนใน 3 ปี โดยคำนึงถึงเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ • นำเสนอแผนกำลังคนต่อผู้บริหารระดับสูงผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ • สรรหาพนักงานใหม่ตามแผนที่กำหนด และการพัฒนาพนักงานปัจจุบันให้มีสมรรถนะตรงตามที่ต้องการขององค์กร 	ตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> • ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนในแต่ละขั้นตอนตามระยะเวลาที่กำหนด • มีแผนกำลังคนที่ใช้ได้จริง
		ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> • แผนกำลังคนสำหรับ 3 ปีที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร
		การประเมินความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> • ข้อมูลที่ใช้เพื่อจัดทำแผนกำลังคนไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง ทำให้วิเคราะห์คลาดเคลื่อน • แผนกำลังคนไม่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง/ ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารสายงาน • เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลยังขาดศักยภาพในการดำเนินการ
		แผนจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> • ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วน • สื่อสารถึงความจำเป็นและผลประโยชน์ของการจัดทำแผนกำลังคน • จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะให้แก่เจ้าหน้าที่บุคคล

ตารางที่ 5.6 แผนปฏิบัติการ โครงการพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้มีประสิทธิภาพ
ตอบสนองความต้องการของธุรกิจ

โครงการ	1-2 พัฒนาการสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของธุรกิจ	ระยะเวลาในการดำเนินการ	ระยะที่ 1: ไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2560
รายละเอียด	วางระบบการสรรหาและคัดเลือกที่มีความโปร่งใส ได้รับบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการตอบสนองต่อธุรกิจด้วยความรวดเร็ว	ผู้รับผิดชอบ ผู้เกี่ยวข้อง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้างาน/ผู้บริหารสายงาน/ ผู้บริหารระดับสูงผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ
แนวทางการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์การสรรหาและคัดเลือกในปัจจุบัน ระบุประเด็นปัญหา ทั้งในด้านกระบวนการ วิธีการสรรหาและคัดเลือก สมรรถนะของผู้คัดเลือก รวมถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดความล่าช้า ออกแบบและจัดทำกระบวนการมาตรฐานในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน โดยพิจารณาขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนเพื่อให้มีระยะเวลาเร็วขึ้น กำหนดวิธีการ และเครื่องมือเพื่อประเมินผู้สมัครที่เป็นมาตรฐาน เพื่อประเมินสมรรถนะได้แม่นยำมากขึ้น และได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ตามต้องการ มีการจัดทำฐานข้อมูลผู้สมัคร (Candidate Pipeline) เพื่อให้มีความพร้อมเมื่อมีตำแหน่งงานว่าง นำเสนอกระบวนการและนโยบายที่ได้รับการปรับปรุงแก่ผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ สื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทุกฝ่ายรับทราบการเปลี่ยนแปลง 	ตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนในแต่ละขั้นตอนตามระยะเวลาที่กำหนด ระยะเวลาที่ใช้การสรรหา ผลประเมินคุณภาพในการทำงานของพนักงานใหม่ อัตราการลาออกของพนักงานใหม่
		ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นมาตรฐาน มีเกณฑ์ในการคัดเลือกชัดเจน โปร่งใส ลดขั้นตอนการดำเนินการ ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ต้องการ ด้วยความรวดเร็วตามระยะเวลาที่กำหนด
		การประเมินความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานภายในองค์กรไม่ปฏิบัติตามค่านิยมกับการปฏิบัติเดิม ๆ เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานได้เนื่องจากยังขาดศักยภาพ
		แผนจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> สื่อสารถึงความจำเป็นและประโยชน์จากการดำเนินงานจัดทำและดำเนินการตามแผนสรรหาและคัดเลือกพนักงาน จัดทำนโยบายที่ชัดเจน จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะให้แก่เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 5.7 แผนปฏิบัติการทบทวนและปรับปรุงระบบประเมินผลบุคลากรให้เป็นระบบ

โครงการ	1-3 ทบทวนและปรับปรุงระบบประเมินผลบุคลากรให้เป็นระบบ	ระยะเวลาในการดำเนินการ	ระยะที่ 2: ไตรมาสที่ 4 ของปี พ.ศ. 2560 ทบทวนเป้าหมายและตัวชี้วัดทุกปี
รายละเอียด	ปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐาน สามารถวัดผลผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริง มีความโปร่งใส	ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
		ผู้เกี่ยวข้อง	หัวหน้างาน/ ผู้บริหารสายงาน/ ผู้บริหารระดับสูงผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ/ พนักงาน
แนวทางการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> ประเมินแนวทางปัจจุบันของระบบการประเมินผล ได้แก่ กระบวนการ เกณฑ์ที่ใช้วัด ความเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนระดับขั้น ปัญหาและความท้าทายที่พบ ทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดระดับบุคคลให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายระดับองค์กร ธุรกิจ และสายงานตามลำดับ ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างสมรรถนะให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งงานและเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร กำหนดกระบวนการใหม่ให้เป็นมาตรฐาน ตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย การทบทวนผลงาน และการประเมินผลงาน สัดส่วนคะแนน ผลงานแต่ละเกรด สัดส่วนและเกณฑ์ที่ใช้วัดของตัวชี้วัดและสมรรถนะ และการการเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน วิเคราะห์ผลกระทบในด้านการเงินจากการปรับปรุงโครงสร้างผลตอบแทน ศึกษาความคุ้มค่าการนำระบบสารสนเทศมาใช้และนำเสนอสำหรับโครงการถัดไป นำเสนอเพื่ออนุมัติ ดำเนินการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงการเปลี่ยนแปลง 	ตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน คะแนนการประเมินผลความผูกพันของพนักงาน ผลการวิเคราะห์พนักงานลาออกด้วยปัจจัยการประเมินผลงาน
		ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> ระบบการประเมินผลที่มีความชัดเจน โปร่งใส มีประสิทธิภาพ พนักงานรับทราบความคาดหวังขององค์กรและมีแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้อง ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดรายบุคคลระดับหน่วยงาน และองค์กร แนวทางการพัฒนาพนักงานรายบุคคล
		การประเมินความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานไม่ยอมรับระบบใหม่ เพราะกลัวจะเสียผลประโยชน์ การไม่ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานได้เนื่องจากยังขาดศักยภาพ
		แผนจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> สื่อสารถึงความจำเป็นและประโยชน์จากการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และบุคคล จัดทำนโยบายที่ชัดเจน จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะให้แก่เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 5.8 แผนปฏิบัติการ โครงการทบทวน โครงสร้างค่าตอบแทนพนักงาน

โครงการ	1-4 ทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนพนักงาน	ระยะเวลาในการดำเนินการ	ระยะที่ 2: ไตรมาสที่ 4 ของปี พ.ศ. 2560
รายละเอียด	ปรับปรุงระบบบริหารผลตอบแทนให้มีโครงสร้างที่ชัดเจน คำนึงถึงหลักความยุติธรรมทั้งภายนอกและภายใน และสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถให้มาร่วมงานกับองค์กร และรักษามูลค่าในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
		ผู้เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสายงาน/ ผู้บริหารระดับสูง ผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ/ พนักงาน
แนวทางการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> ประเมินนโยบาย โครงสร้าง และระบบบริหารผลตอบแทนในปัจจุบัน ปัญหาและความท้าทายที่เกิดขึ้น พิจารณาโครงสร้างตำแหน่งงาน และความสอดคล้องกับภาระหน้าที่งาน กำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนใหม่ และเปรียบเทียบกับตลาด ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการใหม่ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างตำแหน่งงานและภาระหน้าที่งาน จัดทำระยะเหลื่อม (Range Overlap) ของแต่ละกระบอกมีความเหมาะสมไม่ซ้อนทับมากเกินไป เชื่อมโยงค่าตอบแทนกับระบบการประเมินผลงาน ทบทวนความเหมาะสมของการยกย่องชมเชย และแผนการบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงินในปัจจุบัน และนำเสนอแนวทางการพัฒนาสำหรับโครงการถัดไป นำเสนอเพื่ออนุมัติ ดำเนินการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงการเปลี่ยนแปลง 	ตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน คะแนนการประเมินผล ความผูกพันของพนักงาน ด้านความพึงพอใจในค่าตอบแทน ผลการวิเคราะห์พนักงานลาออกด้วยปัจจัยค่าตอบแทน
		ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> โครงการสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด โครงสร้างผลตอบแทนใหม่ที่มีความชัดเจน ยุติธรรม แข่งขันได้ และจูงใจพนักงาน
		การประเมินความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติไม่เห็นด้วย หรือไม่อนุมัติ พนักงานที่เสียประโยชน์จากระบบใหม่ เช่น จากการกำหนดเพดานกระบอกเงินเดือน ประทับง เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานได้เนื่องจากยังขาดศักยภาพ
		แผนจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> สื่อสารถึงความจำเป็นและผลประโยชน์ของระบบใหม่ จัดทำนโยบายที่ชัดเจน จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะให้แก่เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล จัดทำแผนบริหารพนักงานอยู่นอกกรอบเงินเดือนใหม่

ตารางที่ 5.9 แผนปฏิบัติการ โครงการจัดทำแผนการฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ และนวัตกรรมและเตรียมความพร้อมสู่อุตสาหกรรม 4.0

โครงการ	2-1 จัดทำแผนการฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ และนวัตกรรมและเตรียมความพร้อมสู่อุตสาหกรรม 4.0	ระยะเวลาในการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> ● ระยะที่ 2: ไตรมาสที่ 4 ของปี พ.ศ. 2560 ระยะเวลาในการจัดทำ 3 เดือน และดำเนินการตามแผนพัฒนา 1 ปี ● มีการทบทวนทุกปี
รายละเอียด	เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบันและอนาคต	ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
		ผู้เกี่ยวข้อง	หัวหน้างาน/ผู้บริหารสายงาน/ผู้บริหารระดับสูงผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ/ พนักงาน
แนวทางการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> ● ศึกษาแผนกลยุทธ์ทิศทางทางเติบโตขององค์กร ● ประเมินประสิทธิภาพของแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ในปัจจุบัน ความต้องการในด้านการฝึกอบรม และโครงสร้างสมรรถนะในปัจจุบันเพื่อทราบถึงปัญหาและความท้าทาย ● จัดทำกระบวนการทำงานด้านฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ● กำหนดแผนการฝึกอบรมที่ครอบคลุมทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน สมรรถนะผู้นำ ให้เหมาะสมแต่ละสายงาน และระดับชั้นตำแหน่งงาน ● จัดทำรายละเอียดของหลักสูตร ● นำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ ● ดำเนินการจัดอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ ● ทบทวนแผนการฝึกอบรมทุกปีเพื่อปรับปรุงให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะ 	ตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> ● โครงการสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ● %ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนา ● คะแนนความผูกพันของพนักงาน ● ผลการวิเคราะห์พนักงานลาออกด้วยปัจจัยด้านพัฒนาพนักงาน
		ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> ● แผนการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ ● กระบวนการมาตรฐานด้านฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ● บุคลากรที่มีศักยภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ
		การประเมินความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ● ความถูกต้องของข้อมูลจากการวิเคราะห์ความต้องการของธุรกิจ / ความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อมาจัดทำแผน ● ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลในการดำเนินงาน ● ความเห็นชอบของผู้มีอำนาจอนุมัติ
		แผนจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ● ตรวจสอบข้อมูลนำเข้าอย่างละเอียดถี่ถ้วน ● พัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล ● สื่อสารถึงความจำเป็นและผลประโยชน์ในการจัดทำ

ตารางที่ 5.10 แผนปฏิบัติการ โครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง

โครงการ	2-2 จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง	ระยะเวลาในการดำเนินการ	ระยะที่ 3: ไตรมาสที่ 1 ของปี พ.ศ. 2561 ระยะเวลาในการจัดทำ 6 เดือน และดำเนินการตามแผนพัฒนา 1 ปี
รายละเอียด	จัดแผนผู้สืบทอดตำแหน่งให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กร	ผู้รับผิดชอบ ผู้เกี่ยวข้อง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสายงาน/ ผู้บริหารระดับสูง ผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ
แนวทางการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> ประเมินแนวทางปัจจุบันในด้านการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาที่มีศักยภาพสูง ระบุปัญหา และความท้าทายในปัจจุบัน วิเคราะห์ข้อมูลด้านกำลังคน ระบุความเสี่ยงในการสูญเสียพนักงาน ทั้งในด้านการเกษียณอายุ และอัตราการลาออก กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง และพนักงานที่มีศักยภาพสูง จัดทำกระบวนการมาตรฐาน ระบุตำแหน่งที่มีความสำคัญ และรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง ประเมินผู้สืบทอดตำแหน่ง และพนักงานที่มีศักยภาพสูง จัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และแผนพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ จัดทำแนวทางรักษาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและพนักงานมีศักยภาพสูง เพื่อพัฒนาสู่การเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งในอนาคต ทบทวนรายชื่อพนักงานที่มีศักยภาพทุกปี 	ตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และเกณฑ์การพิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่ง เปอร์เซ็นต์ของตำแหน่งที่งานสำคัญที่มีการวางแผนผู้สืบทอด ระยะเวลาที่ตำแหน่งงานสำคัญว่าง
		ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> แผนผู้สืบทอดสืบทอดตำแหน่ง รายชื่อพนักงานที่มีศักยภาพสูง แผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และพนักงานที่มีศักยภาพสูง
		การประเมินความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลด้านผู้สืบทอดตำแหน่ง รั่วไหล พนักงานที่ทราบว่าไม่ได้อยู่ในแผนสืบทอดตำแหน่ง หรือ Talent หรือเคยอยู่แล้วโดนถอดถอนรายชื่อขาดแรงจูงใจ ลาออก องค์ความรู้ของบุคลากรในการดำเนินตามขั้นตอนที่กำหนด ความเห็นชอบของผู้อนุมัติ
		แผนจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> แผนการจับเก็บข้อมูลและสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล จัดทำแผนสื่อสาร แผน exit program ของพนักงานที่โดนถอนรายชื่อ พัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล สื่อสารถึงความจำเป็นและผลประโยชน์ในการจัดทำ

ตารางที่ 5.11 แผนปฏิบัติการ โครงการประเมินและพัฒนาระดับสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้

โครงการ	2-3 ประเมินและพัฒนาระดับสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้	ระยะเวลาในการดำเนินการ	ระยะที่ 1: ไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2560 ระยะเวลาในการประเมิน 3 เดือน จัดทำแผนพัฒนา 3 เดือน (ข้อ 2-1) และดำเนินการตามแผนพัฒนา 1 ปี
รายละเอียด	จัดประเมิน และทำแผนพัฒนาพนักงานที่องค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจ	ผู้รับผิดชอบ ผู้เกี่ยวข้อง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้างาน/ ผู้บริหารสายงาน ผู้บริหารระดับสูงผู้มีอำนาจลงนาม อนุมัติ/ พนักงาน
แนวทางการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> • ทบทวน โครงสร้างสมรรถนะ คำอธิบาย และระดับความเชี่ยวชาญของทุกฝ่ายในองค์กร • ระบุสมรรถนะ และระดับความเชี่ยวชาญเป้าหมายแต่ละตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ • ประเมินสมรรถนะด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น การประเมิน 360 องศา การสัมภาษณ์ การใช้กรณีศึกษา • สื่อสารวัตถุประสงค์และแนวทางการประเมินแก่ผู้ถูกประเมิน และผู้ประเมิน • สรุปผลการประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน และความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ประเมิน • จัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล • สื่อสารผลการประเมินและแผนการพัฒนารายบุคคล • ศึกษาประเด็นจุดอ่อน ของแต่ละฝ่าย และภาพรวมของบริษัทฯ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา 	ตัวชี้วัด ผลลัพธ์ การประเมินความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> • โครงการสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด • %ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนา • คะแนนความผูกพันของพนักงาน • ผลการวิเคราะห์พนักงานลาออกด้วยปัจจัยด้านพัฒนาพนักงาน • แผนการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ • บุคลากรที่มีศักยภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ • ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลในการดำเนินงาน โดยเฉพาะ ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อแปลผลที่ตรง • ความสามารถของผู้ประเมิน และผู้ให้ข้อมูลผลการประเมินกับพนักงาน • ความเห็นชอบของผู้มีอำนาจอนุมัติ • ความอ่อนไหวของพนักงานที่ถูกประเมินไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ต่อต้าน หรือกังวล • บุคลากรไม่ยอมรับผลการประเมิน ตลอดจนไม่ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด

ตารางที่ 5.11 แผนปฏิบัติการ โครงการประเมินและพัฒนาระดับสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้ (ต่อ)

โครงการ	2-3 ประเมินและพัฒนาระดับสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้ (ต่อ)	แผนจัดการความเสี่ยง	พัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะในด้านการใช้เครื่องมือ และการแปลผล อบรมวิธีการแปลผลและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องการ และสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับประโยชน์ วัตถุประสงค์ และแนวทางการประเมิน
---------	---	---------------------	---

ตารางที่ 5.12 แผนปฏิบัติการ โครงการสร้างระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

โครงการ	2-4 สร้างระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร	ระยะเวลาในการดำเนินการ	ระยะที่ 3: ไตรมาสที่ 1 ของปี พ.ศ. 2561 ระยะเวลาในดำเนินการ 1 ปี
รายละเอียด	จัดทำระบบบริหารจัดการความรู้องค์กรที่มีประสิทธิภาพ เข้าถึง แบ่งปันความรู้ และแนวทางปฏิบัติต่างๆ ได้ง่าย ทำให้การทำงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
		ผู้เกี่ยวข้อง	หัวหน้างาน/ ผู้บริหารสายงาน/ ผู้บริหารระดับสูงผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ/ พนักงาน
แนวทางการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> ประเมินประสิทธิภาพของระบบการบริหารองค์ความรู้ ในปัจจุบัน ศึกษากลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของธุรกิจในการจัดการองค์ความรู้ จัดหมวดหมู่ขององค์ความรู้ด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการขอ ด้านการข้อม หรือด้านอื่นๆ เป็นต้น ออกแบบระบบการบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กรและแผนการสื่อสาร จัดทำแผนกิจกรรมเพื่อปลูกฝังความคิดการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับองค์กร 	ตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> ความคืบหน้าของโครงการสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด คะแนนความพึงพอใจและประโยชน์ที่ได้รับจากบริหารจัดการองค์ความรู้
		ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> ระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สะดวก มีข้อมูลที่ทันสมัย มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันสม่ำเสมอ กระบวนการมาตรฐานและนโยบายในการจัดการองค์ความรู้

ตารางที่ 5.12 แผนปฏิบัติการ โครงการสร้างระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (ต่อ)

โครงการ	2-4 สร้างระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (ต่อ)	การประเมินความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์ความรู้ที่ได้ไม่สอดคล้องและไม่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ/ ● ไม่มีการควบคุมข้อมูลความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สิทธิในการเข้าถึงและวิธีป้องกัน ● องค์ความรู้ที่จัดเก็บสูญหายจากการจัดเก็บ ● ผู้มีอำนาจอนุมัติไม่อนุมัติโครงการ ● ขาดบุคลากรในการดำเนินการ
แนวทางการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดแนวทางหรือข้อปฏิบัติ ● จัดทำกระบวนการมาตรฐานและนโยบายในการจัดเก็บ และปรับปรุงข้อมูลให้มีความทันสมัย ● นำเสนอความคืบหน้าแก่ผู้บริหารเป็นระยะ ● สืบหาความพึงใจด้านบริหารจัดการองค์ความรู้จากผู้ใช้งาน ● ศึกษาและเปรียบเทียบราคาเพื่อการนำระบบสารสนเทศมาใช้และนำเสนอต่อผู้บริหารในโครงการถัดไป 	แผนจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ● สอบทานความสอดคล้องขององค์ความรู้กับธุรกิจอย่างละเอียดถี่ถ้วนกับผู้บริหารสายงาน และผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ ● จัดทำนโยบายและกระบวนการมาตรฐานเพื่อกำหนดวิธีการ และสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล ● มีการสำรองข้อมูล ● สื่อสารถึงความจำเป็นและผลประโยชน์ในการจัดทำ ● กำหนดทีมงานและพัฒนาทักษะที่ใช้ในงาน

ตารางที่ 5.13 แผนปฏิบัติการ โครงการกำหนดค่านิยม และวัฒนธรรม ขององค์กรให้สอดคล้องกับ
ทิศทางขององค์กร

โครงการ	3-1 กำหนดค่านิยม และวัฒนธรรม ของ องค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร	ระยะเวลาใน การดำเนินการ	ระยะที่ 3: ไตรมาสที่ 1 ของปี พ.ศ. 2561 ระยะเวลาในดำเนินการ 1 ปี
รายละเอียด	สร้างความสอดคล้องระหว่าง วัฒนธรรม ค่านิยม และเป้าหมายองค์กร ปลูกฝังพนักงานให้มีพฤติกรรมที่องค์กร ต้องการ	ผู้รับผิดชอบ ผู้เกี่ยวข้อง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสายงาน/ หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับสูงผู้มีอำนาจลงนาม อนุมัติ
แนวทางการ ดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาความสอดคล้องของค่านิยม องค์กร วัฒนธรรมองค์กร และทิศทาง ขององค์กร ในปัจจุบัน แนวทางการ สื่อสาร และการดำเนินงานในปัจจุบัน กำหนด ค่านิยม วัฒนธรรม สมรรถนะหลักให้มีความสอดคล้องกัน และสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร จัดทำแผนการปลูกฝังค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร สร้างแนวทางการสื่อสารและการนำ วัฒนธรรมขององค์กรลงไปสู่การปฏิบัติ จัดกิจกรรมสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ ถึงวัฒนธรรมขององค์กร และเพื่อเน้นย้ำ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ จัดการประเมินวัฒนธรรมองค์กร ภายหลังดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปแล้ว 6 เดือน และประเมินซ้ำทุก 1 ปี 	ตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของโครงการตาม ระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละการจัดกิจกรรมตาม แผนงานด้านการปลูกฝังค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร ผลสำรวจด้านวัฒนธรรมองค์กร
		ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ มุ่งเน้นด้านคุณภาพและนวัตกรรม ค่านิยม ด้านการแบ่งปัน ความสำเร็จร่วมกัน พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ สอดคล้องกับค่านิยมและ วัฒนธรรมขององค์กร
		การประเมิน ความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดความตระหนักใน การเปลี่ยนแปลงทำให้การนำ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรไป ใช้ได้ยาก การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม องค์กรใช้เวลานานทำให้ ไม่เห็น ผลสำเร็จ เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลไม่ สามารถดำเนินการได้เนื่องจาก ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญไม่ อนุมัติโครงการ

ตารางที่ 5.13 แผนปฏิบัติการ โครงการกำหนดค่านิยม และวัฒนธรรม ขององค์กร ให้สอดคล้องกับ
ทิศทางขององค์กร (ต่อ)

โครงการ	3-1 กำหนดค่านิยม และวัฒนธรรม ของ องค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร (ต่อ)	แผนจัดการ ความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> สื่อสารประโยชน์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ และจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอให้มี short-term win สื่อสารถึงความจำเป็นและผลประโยชน์ในการจัดทำ พัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่
---------	--	-------------------------	--

ตารางที่ 5.14 แผนปฏิบัติการ โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศในงานทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์
ข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ

โครงการ	4-1 พัฒนาระบบสารสนเทศในงาน ทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ข้อมูล ให้มีประสิทธิภาพ	ระยะเวลาใน การดำเนินการ	ระยะที่ 1: ไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2560 ระยะเวลาในการดำเนินการ 1 ปี
รายละเอียด	วางรูปแบบการบริหารจัดการข้อมูล และ ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้คาดการณ์ จัดการ วางแผนทางด้านบุคลากร ได้อย่าง มีคุณค่า	ผู้รับผิดชอบ ผู้เกี่ยวข้อง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสายงาน/ ผู้บริหาร ระดับสูงผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ/ ผู้ให้บริหารด้านระบบ
แนวทางการ ดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> ประเมินประสิทธิภาพของการจัดการข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล และระบบสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ทั้งในด้านของการจัดเก็บข้อมูล การปรับปรุงข้อมูล และการออกรายงาน ระบุความต้องการของทางองค์กรในด้าน HR Analytic โดยเก็บข้อมูลความต้องการกับผู้ใช้ทุกส่วนงาน จัดหาผู้ให้บริการด้านระบบ (Vendor) ตามความต้องการของธุรกิจที่กำหนด 	ตัวชี้วัด ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของโครงการตามระยะเวลาที่กำหนด ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล ความพร้อมของข้อมูล มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ระบบบริหารจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปใช้สร้างมูลค่าให้กับองค์กร

ตารางที่ 5.14 แผนปฏิบัติการ โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศในงานทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

โครงการ	4-1 พัฒนาระบบสารสนเทศในงานทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ (ต่อ)	การประเมินความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> • ข้อมูลที่นำไปใช้วิเคราะห์ขาดความแม่นยำและทำให้ผลการวิเคราะห์ไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง • ข้อมูลในระบบเสียหาย • เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากขาดความรู้ด้านระบบ • ผู้บริหารไม่อนุมัติ ไม่เห็นด้วย • Vendor ทำโครงการไม่สำเร็จ
แนวทางการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> • เปรียบเทียบราคาและนำเสนอต่อผู้บริหารผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ • ติดตั้งระบบ HR Analytic จัดทำกระบวนการมาตรฐานในด้านการนำเข้า จัดเก็บ ปรับปรุงข้อมูล และการออกรายงาน • ถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 	แผนจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> • ตรวจสอบข้อมูลนำเข้าอย่างละเอียดถี่ถ้วน • การสำรองข้อมูล • พัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล • สื่อสารถึงความจำเป็นและผลประโยชน์ของระบบใหม่ • ระบุการจำกัดความเสี่ยงไว้ในสัญญาจ้าง Vendor

ตารางที่ 5.15 แผนปฏิบัติการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้

โครงการ	4-2 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้	ระยะเวลาในการดำเนินการ	ระยะที่ 1: ไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2560 ระยะเวลาในการประเมิน 3 เดือน จัดทำแผนพัฒนา 3 เดือน (ข้อ 2-1) และดำเนินการตามแผนพัฒนา 1 ปี
รายละเอียด	จัดประเมิน และทำแผนพัฒนาพนักงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจ	ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
		ผู้เกี่ยวข้อง	ผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ

ตารางที่ 5.15 แผนปฏิบัติการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้ (ต่อ)

โครงการ	4-2 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้ (ต่อ)	ตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> • โครงการสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด • %ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรบุคคล
แนวทางการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> • ทบทวนโครงสร้างสมรรถนะ คำอธิบาย และระดับความเชี่ยวชาญของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน • ระบุมสมรรถนะเป้าหมาย และระดับความเชี่ยวชาญเป้าหมายของตำแหน่งต่างๆ ในฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ • ประเมินสมรรถนะด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น การประเมิน 360 องศา การสัมภาษณ์ การใช้กรณีศึกษา • สื่อสารวัตถุประสงค์และแนวทางการประเมินแก่ผู้ถูกประเมิน และผู้ประเมิน • สรุปผลการประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน และความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ประเมิน • จัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล • สื่อสารผลการประเมินและแผนการพัฒนารายบุคคล • ศึกษาประเด็นจุดอ่อนโดยรวมของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา 	ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> • แผนการประเมินและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล • บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรที่มีศักยภาพที่มีความพร้อมสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจกับความต้องการของธุรกิจ
		การประเมินความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนและความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อแปลผลที่เที่ยงตรงความสามารถของผู้ประเมิน และผู้ให้ข้อมูลผลการประเมินกับพนักงาน • ความเห็นชอบของผู้มีอำนาจอนุมัติ • ความอ่อนไหวของพนักงานที่ถูกประเมินไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ต่อต้านหรือกังวล / ไม่ยอมรับผลการประเมิน ตลอดจนไม่ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด
		แผนจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะในด้านการใช้เครื่องมือและการแปลผลอบรมวิธีการแปลผลและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง • การสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับประโยชน์ วัตถุประสงค์และแนวทางการประเมิน โดยเน้นย้ำว่าเป็นไปเพื่อการพัฒนา

บรรณานุกรม

- กองเศรษฐกิจการแรงงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (2559). รายงานการเตือนภัยด้านแรงงาน เดือนธันวาคม 2559 อัตราเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้มีงานทำที่เป็นลูกจ้างภาคเอกชน อุตสาหกรรมสิ่งทอรายไตรมาส. สืบค้น 4 เมษายน 2560, จาก http://warning.mol.go.th/index.php/page_detail?id=18
- การบริหารงานเชิงคุณภาพ. (ม.ป.ป.). สืบค้น 4 เมษายน 2560, จาก <http://mondaybi.com/2014/07/15/balanced-scorecard-explained-a-top-management-system/>
- ฐานข้อมูลธุรกิจออนไลน์. (ม.ป.ป.). จำนวนบริษัทบริษัทในอุตสาหกรรม ในหมวดการผลิต หมวดย่อย การผลิตสิ่งทอ หมวดย่อยการทอผ้า หมวดย่อยการทอผ้าจากใยสังเคราะห์. สืบค้น 25 มีนาคม 2560, จาก <http://corpus.bol.co.th/>.
- แผนภูมิวงรอบเหตุและผล. (ม.ป.ป.). สืบค้น 25 มีนาคม 2560, จาก http://systems-sciences.uni-graz.at/etextbook/sw1/causal_loops.html.
- มาตรการกีดกันทางการค้าในรูปภาษีศุลกากร และที่มิใช่ภาษี. (ม.ป.ป.). สืบค้น 25 มีนาคม 2560, จาก <http://library.dip.go.th/>
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์. (2555). Human Resource Management in New Era, สืบค้น 20 มีนาคม 2560, จาก http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/qm172_p77-80.pdf.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. (ม.ป.ป.). มูลค่าการส่งออก และอัตราขยายตัวของสิ่งทอประเภทผ้าผืนทำจากเส้นใยประดิษฐ์. สืบค้น 14 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www2.ops3.moc.go.th/>.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. (ม.ป.ป.). ตลาดส่งออกสินค้าสำคัญ ประเภทสินค้าผ้าผืนทำจากเส้นใยประดิษฐ์ แบ่งตามมูลค่าการส่งออกต่อปี. สืบค้น 14 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www2.ops3.moc.go.th/>.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. (ม.ป.ป.). ตลาดส่งออกสินค้าสำคัญ ประเภทสินค้าผ้าผืนทำจากเส้นใยประดิษฐ์ แบ่งตามสัดส่วนการส่งออกต่อปี. สืบค้น 14 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www2.ops3.moc.go.th/>.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2559). ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมไตรมาสที่ 1 ปี 2559. สืบค้น 18 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.oie.go.th/index2.php>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักสถิติ ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2560). รายงานเครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญ. สืบค้น 18 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://bot.or.th/Thai/Statistics/Indicators/Docs/indicators.pdf>.
- อุตสาหกรรมสิ่งทอในบริบท Industry 4.0. (ม.ป.ป.). สืบค้น 20 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <https://thai-industrialoffice.wordpress.com>
- Arthur Thompson and Margaret A. Peteraf and A. J. Strickland III and John Gamble. (2016). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 20th Edition, page 32-33, 47.
- Kaplan and Norton. (2547). แผนที่กลยุทธ์, สืบค้น 4 เมษายน 2560, จาก <http://www.bptrends.com/publicationfiles/09-04%20BR%20Strategy%20Maps%20-%20Kaplan-Norton1.pdf>.
- Mckinsey 7S Model. (ม.ป.ป.). สืบค้น 4 เมษายน 2560, จาก <http://researchmethodology.net/mcdonalds-mckinsey-7s-framework/>.
- Richard L. Daft. (2012). *New Era of Management*. 10th Edition, 2012 South-Western Cengage Learning. Adapted from Susan Cantrell, James M. Benton, Terry Laudal, and Robert J. Thomas, “Measuring the Value of Human Capital Investment: The SAP Case, “*Strategy & Leadership* 34, no.2 (2006): 43-52.
- William Rushing. (n.d.). *Causal Loop Diagrams: Little Known Analytical Tool*. สืบค้น 25 มีนาคม 2560, จาก <https://www.isixsigma.com/tools-templates/cause-effect/causal-loop-diagrams-little-known-analytical-tool/>.