

กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถแข่งขันของผู้เล่นรายใหม่ในธุรกิจจัดหางาน
กรณีศึกษา บริษัท ทรินิตี้ เอกซ์เชคคิวทิฟ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลพ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถการแข่งขันของผู้เล่นรายใหม่ในธุรกิจจัดหางาน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2557



นางสาวสุลัชชา มนสิการ
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดสร,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายท่าน ซึ่งไม่อาจจะนำมากล่าวได้ทั้งหมด ผู้มีพระคุณท่านแรกที่คุณศึกษาใคร่ขอกราบพระคุณคือ อาจารย์พาสน์ ทีฆทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำในการวิเคราะห์ปัญหาและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอน เพื่อให้การเขียนรายงานค้นคว้าอย่างอิสระฉบับนี้สมบูรณ์ที่สุด ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีการคิดวิเคราะห์ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ในด้านธุรกิจมาโดยตลอดเป็นระยะเวลาเกือบ 2 ปี ให้กับผู้เขียน ขอขอบพระคุณเพื่อนจากบริษัทที่ผู้เขียนปฏิบัติงานอยู่ที่ได้ให้การสนับสนุนและให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อของศึกษาของผู้เขียนอันเป็นที่มาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบคุณญาติพี่น้อง และรวมทั้งเพื่อนในภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 16A ทุกคนที่ได้ช่วยเหลือกัน แบ่งปันความรู้ แบ่งปันประสบการณ์จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในที่สุด

สุดท้ายนี้ผู้เขียนขอขอบคุณทุกท่านที่อาจจะมิได้กล่าวถึง แต่ก็ได้มีส่วนร่วมในการหล่อหลอมความรู้ และทัศนวิสัย ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ขึ้น ขอกราบขอบพระคุณ

ศุภัสชา มนสิการ

กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถการแข่งขันของผู้เล่นรายใหม่ในธุรกิจจัดหางาน กรณีศึกษา บริษัท ทริ
นิตี้ เอกซ์ekutiv จำกัด

COMPETITIVE STRATEGY OF NEW PLAYERS IN THE RECRUITMENT AGENCY
INDUSTRY IN THAILAND CASE STUDY: TRINITY EXECUTIVE COMPANY LIMITED

สุลัษชา มนสิการ 5650213

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสัน ทัษทรัพย์,
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจจัดหางานซึ่งบริหารงาน
ทรัพยากรบุคคลและการจัดหางานภายใต้บริษัท ทรินิตี้ เอกซ์ekutiv จำกัดซึ่งประสบปัญหาการรับ
ตำแหน่งงานจากลูกค้าในระดับที่ต่ำกว่าที่คาดการณ์และปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงในการให้บริการ
จากคู่แข่งในอุตสาหกรรม เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงสาเหตุของปัญหา
ที่เกิดขึ้น ผู้เขียนได้ใช้เครื่องมือ การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ การวิเคราะห์ความสามารถหลัก
ขององค์กร และ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล มาช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา จากการวิเคราะห์พบว่า
ความสามารถหลักขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอที่จะแข่งขันกับคู่แข่งและสร้างความพึง
พอใจในบริการได้ ทำให้ไม่เกิดการปิดตำแหน่งงานที่มากเพียงพอและสร้างผลกำไรให้กับบริษัท
เท่าที่ควรในการศึกษาครั้งนี้จึงได้ใช้กลยุทธ์ด้านการเติบโต ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การสร้างรายได้ที่มากขึ้น
จากการให้บริการที่แตกต่างและตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีการปรับปรุงกระบวนการ
ให้บริการ ควบคุมคุณภาพและขยายเครือข่ายผู้สมัครให้แข็งแกร่งมากขึ้น

คำสำคัญ : Executive Search/ Headhunter/ Outsourcing Strategy/ การจัดหางาน

40 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ประวัติย่อบริษัท	1
1.3 สภาพและลักษณะการประกอบธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย	4
1.4 ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ	5
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	9
2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ (5 Forces Model)	9
2.2 การวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)	14
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	18
3.1 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	20
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหา	23
4.1 ลำดับขั้นของกลยุทธ์	23
4.2 การกำหนดกลยุทธ์ภายในองค์กร	25
บทที่ 5 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์	30
5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์	30
5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์	32
5.3 การบริหารความเสี่ยง	37
บรรณานุกรม	39
ประวัติผู้วิจัย	40

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงชื่อลูกค้ารายสำคัญในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆของบริษัททรินิตี้ เอกซ์เชค คิวทิฟ จำกัด	2
2.1	แสดงสรุปแรงผลักดัน 5 ประการในอุตสาหกรรมจัดงาน	13
5.1	แสดงBalanced Scorecard ของบริษัททรินิตี้ เอกซ์เชคคิวทิฟ จำกัด	33



สารบัญรูปร่าง

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงแผนผังการบังคับบัญชาของบริษัททริเน็ต อีแอกซ์คิวิทีฟ จำกัด	3
1.2	แสดงรูปแบบการประกอบธุรกิจการจัดหางาน	5
1.3	แสดงข้อมูลของตำแหน่งงานที่ทางบริษัทได้รับ	6
1.4	แสดงข้อมูลคู่แข่งรายสำคัญในการจัดหางานในระดับผู้บริหารระดับสูง	7
1.5	แสดงข้อมูลระดับเงินเดือนของตำแหน่งที่เปิดได้	8
2.1	แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	11
2.2	แสดงความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)	15
3.1	แสดงองค์ประกอบ 4 ส่วนของแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	18
3.2	แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร	19
3.3	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัททริเน็ต อีแอกซ์คิวิทีฟ จำกัด	20
4.1	แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of strategy)	23
5.1	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของบริษัททริเน็ต อีแอกซ์คิวิทีฟ จำกัด	33

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการสรรหาพนักงาน โดยบริษัทจัดหางาน (Recruitment Agency) เป็นที่นิยมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง จนถึงบริษัทขนาดใหญ่ข้ามชาติจำนวนมาก เนื่องจากสามารถตอบสนองและเข้าถึงความต้องการในรูปแบบการทำธุรกิจได้เป็นอย่างดี ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรจะเป็นฝ่ายที่มีบทบาทอย่างมากในการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจัดหางาน โดยการจ้างพนักงานผ่านบริษัทจัดหางานนั้นมักจะนำมาใช้สำหรับตำแหน่งงานที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงในกรณีที่บริษัทผู้ว่าจ้างมีความต้องการบุคลากรอย่างเร่งด่วน จึงทำให้กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจจัดหางานเกิดขึ้นจำนวนมากตามไปด้วย ก่อให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้น เช่น การลดอัตราค่าบริการให้ต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อดึงดูดความสนใจจากลูกค้า การแข่งขันที่สูงขึ้นระหว่างบริษัทจัดหางานด้วยกัน และการดึงบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดหางานระหว่างบริษัทจัดหางานด้วยตนเอง เป็นต้น กลยุทธ์ทางการแข่งขันของบริษัทจัดหางานรายใหม่จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจจัดหางานเพื่อให้ได้มาซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาดและตำแหน่งงานจากบริษัทชั้นนำในประเทศไทย

1.2 ประวัติย่อบริษัท

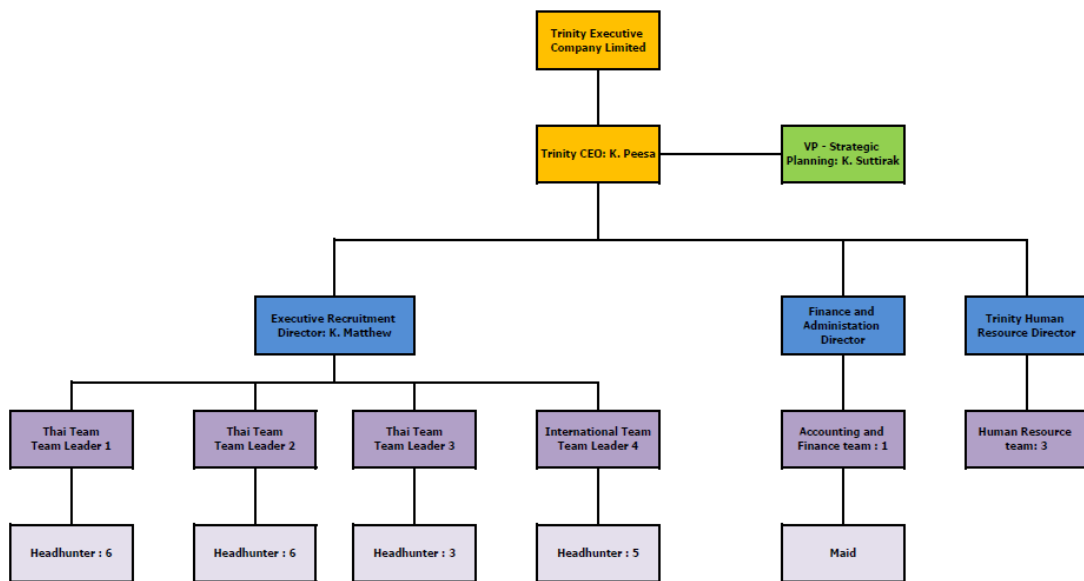
บริษัททรินิตี้ เอกซ์เชคิวทิฟ จำกัด ก่อตั้งขึ้นวันที่ 12 มิถุนายน 2556 ด้วยทุนจดทะเบียน 5,000,000 บาท โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่อาคารอินเตอร์เซนจ์ ชั้น 21 แขวง โศกมนตรี ถนนสุขุมวิท กรุงเทพมหานคร ดำเนินธุรกิจด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลและการจัดหางานในระดับผู้บริหารระดับสูงทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย เวียดนาม จีน ฮองกง ญี่ปุ่น เป็นต้น ด้วยวิสัยทัศน์ที่จะเป็นบริษัทชั้นนำด้านการจัดหางานสำหรับผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทยและภูมิภาคเอเชีย โดยนำเสนอบริการที่หลากหลายทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management), การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement), และการจัดหางานในระดับผู้บริหารระดับสูง (Executive Headhunt Services) ให้

บริษัทชั้นนำของประเทศไทยและต่างประเทศกว่า 100 บริษัทในทุกกลุ่มอุตสาหกรรม โดยรายได้ส่วนใหญ่ของบริษัทไม่น้อยกว่า 95% จะมาจากธุรกิจการจัดหางานในระดับผู้บริหารระดับสูง (Executive Headhunt Services) โดยตัวอย่างรายชื่อบริษัทลูกค้ารายสำคัญในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ ดูได้จากตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงชื่อลูกค้ารายสำคัญในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆของบริษัททรินิตี้เอกซ์เชคคิวทิฟ จำกัด

Food Industry	FMCG Industry
Betagro	Colgate-Palmolive
Tipco Food	Mitr Phol Group
Yum Restaurants	ThaiNamthip
Finance&Banking Industry	Engineering Industry
Aeon Thana Sinsap	Bombadier Transportation
Bank of Ayudhya	Siemens
Kasikorn Bank	Seagate Technology
Telecommunication Industry	Insurance
AIS	Cigna Insurance
DTAC	Thai Insurance
True Corporation	MSIG Insurance

ปัจจุบันบริษัททรินิตี้ เอกซ์เชคคิวทิฟ จำกัด มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 34 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 แผนก ได้แก่ แผนกจัดหางานในระดับผู้บริหารระดับสูง (Executive Headhunt Services) แผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) และแผนกการเงินและธุรการ (Finance and Administration) โครงสร้างการทำงานของบริษัทสามารถดูได้จากภาพที่ 1.2 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 แสดงแผนผังการบังคับบัญชาของบริษัททรินิตี้ เอกซ์คิวิตี จำกัด

1.2.1 แผนกจัดหางานในระดับผู้บริหารระดับสูง (Executive Headhunt Services)

บริหารแผนกจัดหางานในระดับผู้บริหารระดับสูงโดยผู้อำนวยการแผนกจัดหางานทำหน้าที่ในการวางกลยุทธ์และบริหารพนักงานภายใต้ทั้งหมด 24 คน ประกอบไปด้วยพนักงานระดับหัวหน้าทีม 4 คนและพนักงานจัดหางาน (Headhunter) ทั้งหมด 20 คน โดยมีพนักงาน 6 คนต่อทีมโดยเฉลี่ย ซึ่งจะมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นรายคนต่อเดือน ผลการทำงานจะถูกรัดโดยจำนวนเงินเดือนของผู้สมัครที่ได้รับเลือกให้เข้าทำงานกับลูกค้า หลังจากที่ได้มีการเซ็นสัญญาจ้างงานแล้ว

การทำงานของแผนกนี้ครอบคลุมตั้งแต่การนำเสนอบริการให้กับลูกค้าซึ่งคือผู้ประกอบการธุรกิจทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ประสานงานเรื่องรายละเอียดของบุคลากรที่บริษัทต้องการหากได้รับมอบหมายให้จัดหางานในตำแหน่งนั้นๆ ค้นหาผู้สมัครให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าโดยใช้ช่องทางที่หลากหลาย เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต การประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์จัดหางาน การใช้เครือข่ายเฉพาะทาง เป็นต้น เมื่อได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าจึงดำเนินการสัมภาษณ์ผู้สมัครและทดสอบคุณสมบัติของผู้สมัครก่อนที่แนะนำให้ผู้สมัครให้สัมภาษณ์กับลูกค้าหรือผู้ประกอบการที่มอบหมายตำแหน่งงานใหม่ จากนั้นประสานงานระหว่างผู้สมัครและลูกค้าในกระบวนการสัมภาษณ์ แจ้งผลการสัมภาษณ์ในแต่ละรอบ รวมถึงการต่อรองเงินเดือนและสวัสดิการ และการเซ็นสัญญาเข้าทำงานกับบริษัทนั้นๆ จึงจะถือว่าการทำงานประสบความสำเร็จและสามารถนับเป็นผลงานของพนักงานได้

1.2.2 แผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)

แผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในบริษัททริเน็ต เอกเซ็คคิวทิฟ จำกัด การดูแลเรื่องนโยบายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น การประเมินผลการทำงาน การจ่ายเงินเดือนและค่าคอมมิชชั่น งานประกันสังคม และสวัสดิการอื่นๆของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการรับโครงการพิเศษที่ได้รับการว่าจ้างจากลูกค้าซึ่งนอกเหนือจากการจัดหางานในระดับผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย

1.2.3 แผนการเงินและธุรการ (Finance and Administration)

แผนการเงินและธุรการทำหน้าที่ในการลงบันทึกบัญชีและจัดเตรียมงบการเงินของบริษัท รวมถึงงานเอกสารที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ การวางบิลและรับเช็คค่าบริการ การจัดเตรียมสัญญาว่าจ้างจัดหางานและบริการอื่นๆ และการดูแลงานทั่วไปในบริษัท

1.3 สภาพและลักษณะการประกอบธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

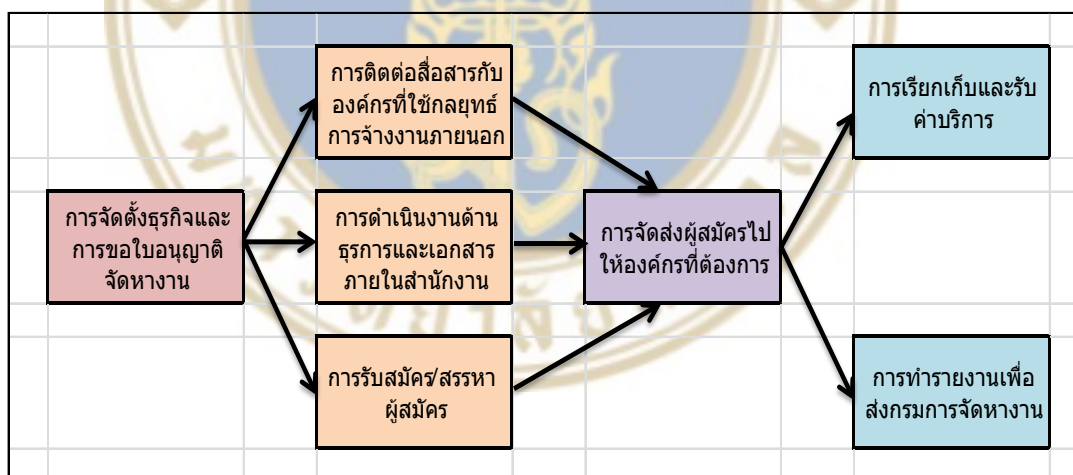
พัฒนาการของการจัดหางานในประเทศไทยเกิดขึ้นภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครองของระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์เป็นระบบประชาธิปไตย เมื่อ พ.ศ.2475 โดยมีการจัดตั้งแผนกจัดหางาน กระทรวงมหาดไทย เมื่อ พ.ศ. 2476 ทำให้ธุรกิจจัดหางานของเอกชนมีการขยายตัวขอบเขตของการดำเนินการหรือประกอบธุรกิจการจัดหางานนั้น มีลักษณะเป็นธุรกิจที่เป็นคนกลางในกระบวนการจ้างงาน ซึ่งในหน้าที่ทางการบริหารบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจจัดหางานเป็นธุรกิจที่เข้าทำหน้าที่เป็นผู้สรรหาบุคคลเข้าทำงานในองค์กร (Recruiter) ให้กับองค์กรที่มีความต้องการจะใช้บริการให้ธุรกิจจัดหางานดำเนินการสรรหาคนงานแทน

ลักษณะการประกอบธุรกิจจัดหางานในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจจัดหางาน (Recruiter) และธุรกิจจัดหาคนงานในระบบจ้างเหมาแรงงาน (Subcontractor) ปัจจุบันมีธุรกิจจัดหางานที่ได้รับอนุญาตจัดหางานให้คนทำงานในประเทศไทยอยู่ 216 บริษัท สำหรับธุรกิจจัดหาคนในระบบจ้างเหมาแรงงานมีประมาณ 3,000 ราย ซึ่งธุรกิจประเภทนี้ไม่ต้องขออนุญาตจัดหางานทำให้ไม่ทราบจำนวนที่แท้จริงและไม่มียาทะเบียนธุรกิจเฉพาะ

เนื่องจากในปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจจำนวนมากนิยมใช้กลยุทธ์การจัดหางานภายนอกด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Outsourcing Strategy) เพราะช่วยให้องค์กรสามารถเน้นกิจกรรมไปยังธุรกิจหลักภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ และมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากขึ้น นอกจากนี้การใช้บริการบริษัทจัดหางานยังสามารถตอบสนองความต้องการใน

ด้านบุคลากรของบริษัทได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพด้วย เนื่องจากบริษัทจัดหางานจะมีความเชี่ยวชาญในการค้นหา การสัมภาษณ์และคัดเลือกมากกว่า และมีฐานข้อมูลและเครือข่ายผู้สมัครที่มากกว่า ซึ่งเป็นเรื่องยากที่ผู้ประกอบการธุรกิจจะสร้างขึ้นมาได้เองในระยะเวลาอันสั้น เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ธุรกิจจัดหางาน (Recruiter) มีการเติบโตมากขึ้นทุกปีโดยมีอัตราเติบโตปีละมากกว่าร้อยละ 15-20 ตั้งแต่ปี 2552

การดำเนินธุรกิจจัดหางานจะมีขั้นตอนประกอบด้วย การจัดตั้งธุรกิจและขอใบอนุญาตจากกรมการจัดหางาน หลังจากนั้นจึงเป็นขั้นตอนให้การนำเสนอบริการให้กับผู้ประกอบการธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์การจัดหางานภายนอกด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อได้รับการเลือกให้เป็นบริษัทจัดหางานของบริษัทดังกล่าวแล้ว จึงเริ่มต้นกระบวนการสรรหาบุคลากรให้ตรงกับคุณลักษณะตำแหน่งผ่านทางอินเทอร์เน็ต สื่อ หรือเครือข่ายที่มี สัมภาษณ์คัดเลือกแล้วส่งต่อไปยังลูกค้า ซึ่งจะต้องมีการประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อยู่ตลอดเวลาจนกระทั่งผู้สมัครที่ส่งไปได้รับเลือกให้เข้าทำงาน บริษัทจัดหางานจึงจะสามารถเรียกเก็บค่าบริการได้จากผู้ประกอบการธุรกิจที่ได้ทำงานให้ ขั้นตอนสุดท้ายคือการทำรายงานส่งถึงกรมการจัดหางานว่าซึ่งจะต้องระบุรายละเอียดของผู้สมัครและบริษัทที่จ้างด้วย โดยขั้นตอนสามารถดูได้จากภาพที่ 1.3

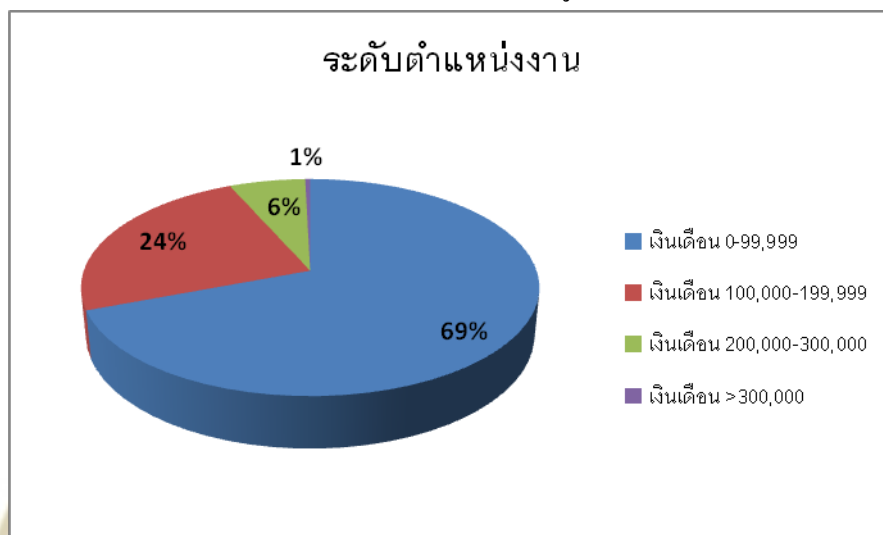


ภาพที่ 1.2 แสดงรูปแบบการประกอบธุรกิจการจัดหางาน

1.4 ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ

แม้ว่าบริษัททรินิตี้ เอกเซ็คคิวทิฟ จำกัด จะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นตลอดเวลา 1 ปีที่ผ่านมาแต่ด้วยการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดจากจำนวนผู้ประกอบการที่มีจำนวนมาก ทำให้บริษัทยังคงประสบปัญหาในการได้รับตำแหน่งงานที่มีฐานเงินเดือนต่ำจากลูกค้า

โดยปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยฐานเงินเดือนของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ที่ 81,295 บาท ต่างจากเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้สำหรับค่าเฉลี่ยฐานเงินเดือนของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย 100,000 บาท โดยรายละเอียดของตำแหน่งงานที่ได้รับสามารถดูได้จากภาพที่ 1.4



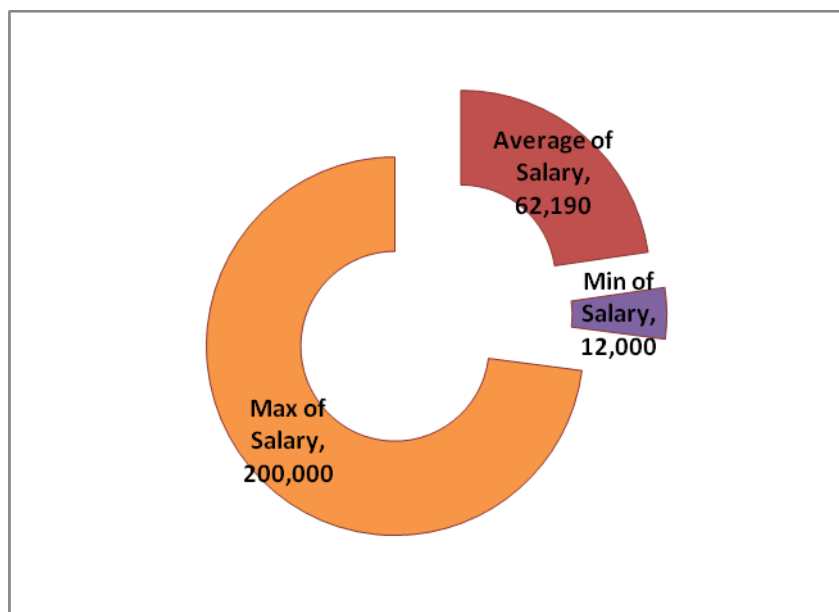
ภาพที่ 1.3 แสดงข้อมูลของตำแหน่งงานที่ทางบริษัทได้รับ

ทั้งนี้สาเหตุที่บริษัทยังไม่ได้รับตำแหน่งงานตามที่คาดหวังไว้เนื่องจากเป็นบริษัทจัดหา งานรายใหม่ ลูกจ้างบางรายยังไม่เคยร่วมงานและเห็นผลการทำงานที่ชัดเจนทำให้ตัดสินใจมอบหมาย ตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างานให้เท่านั้น ซึ่งบริษัทจัดหางานในระดับผู้บริหาร ระดับสูง (Executive Headhunt Services) รายใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจมานานจะไม่รับทำ ปัจจุบันบริษัทท รินิตี้ เอกเซ็คคิวทิฟ จำกัด มีคู่แข่งรายสำคัญในการจัดหางานในระดับผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ บริษัทจัดหางานอเด็คโก้ บริษัทจัดหางานพี.อาร์.แอนด์ บิสซิเนสแมเนจเม้นท์ บริษัทจัดหางานแป ซิฟิค 2000 จำกัด และบริษัท แมนพาวเวอร์กรุ๊ป เป็นต้น ดังแสดงในภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.4 แสดงข้อมูลคู่แข่งรายสำคัญในการจัดหางานในระดับผู้บริหารระดับสูง

นอกจากนี้ด้วยการขยายทีมงานอย่างรวดเร็วในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมาทำงานปัจจุบัน พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานใหม่ที่ยังมีประสบการณ์การทำงานไม่ถึง 1 ปี ทำให้มีปัญหาในการทำงานสำหรับตำแหน่งระดับสูง เช่น ไม่มีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ได้รับ มอบหมายมาจากลูกค้า ขาดทักษะในการสัมภาษณ์งานเชิงลึก ขาดทักษะในการเจรจาต่อรอง เป็นต้น ส่งผลในผลการทำงานไม่มีเสถียรภาพเพราะขึ้นอยู่กับผลการทำงานของพนักงานที่มีคุณภาพเพียงบางคน และไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทจัดหางานรายอื่นได้ ทั้งด้านคุณภาพและการตอบสนองความต้องการที่รวดเร็วกว่า ทำให้ผลการดำเนินงานในด้านของระดับเงินเดือนของตำแหน่งที่ปิดได้ ยังคงอยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือ มีค่าเฉลี่ยตำแหน่งงานที่ปิดได้อยู่ที่ 62,190 บาท ส่งผลต่อผลกำไรที่บริษัท ควรจะได้รับลดลง ดังแสดงในภาพที่ 1.6



ภาพที่ 1.5 แสดงข้อมูลระดับเงินเดือนของตำแหน่งที่ปิดได้

ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องหากลยุทธ์เพื่อมาปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้มีคุณภาพและมาตรฐาน สร้างจุดแข็งเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับบริการจัดงาน อันส่งผลต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของบริษัท เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบตำแหน่งงานระดับสูงขององค์กรนั้นๆ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมการจัดหางาน ทำให้บริษัทรายใหม่ที่ยังไม่มีชื่อเสียงไม่ได้รับตำแหน่งงานระดับสูงหรือมีฐานเงินเดือนมากกว่า 100,000 บาท ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทที่มีสัดส่วนที่น้อยลงอย่างมากเมื่อได้รับตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับที่รองลงมา การปรับกลยุทธ์ใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน อันส่งผลต่อชื่อเสียงของบริษัท เพิ่มโอกาสในการได้รับตำแหน่งงานระดับสูงและสร้างรายได้ที่มากขึ้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาที่มีทั้งหมดว่ามีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกอะไรบ้าง

2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ (5 Forces Model) ซึ่งคิดค้นโดย ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Porter, 1980) เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมและเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก โดยมักถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์สภาพของตลาดที่สินค้าหรือบริการเข้าไปอยู่ เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จ หากปราศจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรม การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 จะช่วยให้เกิดความเข้าใจถึงโครงสร้าง แนวโน้มหลัก และแรงกระทำต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย ช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและคู่แข่ง เห็นภาพแนวโน้มและภัยคุกคามในอุตสาหกรรม และทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังจะโตขึ้นหรือถดถอยลง แรงผลักดันทั้ง 5 ประการนี้จะมีระดับที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละอุตสาหกรรม โดยแรงผลักดันที่มีอิทธิพลในการแข่งขันมากที่สุดจะเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้น และเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทด้วย โดยปกติถ้าแรงกระทบทั้ง 5 มีค่าต่ำแสดงว่าอุตสาหกรรมนั้นน่าลงทุน ในทางกลับกันถ้าแรงทั้ง 5 มีค่าสูงแสดงว่าอุตสาหกรรมนั้นมีการแข่งขันสูง มีความเสี่ยงสูงต่อการลงทุน ซึ่งแรงผลักดันทั้ง 5 ที่กล่าวถึงจะมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

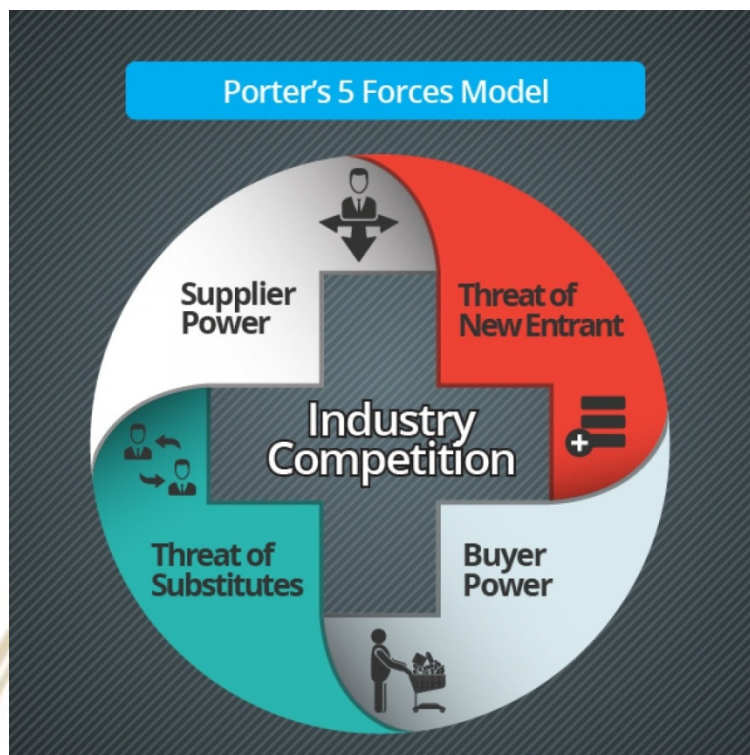
อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) โดยการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูง และผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการวิเคราะห์ เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่บริษัทเรา โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง ๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้น ไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของเราทันที

การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants) โดยการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

การคุกคามของสินค้าและบริการทดแทน (Threat of Substitute) โดยการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

สภาพการณ์ของการแข่งขันที่มีอยู่ (Rivalry among existing competitor) โดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน โดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่ง กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน



ภาพที่ 2.1 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม
ที่มา : <http://visual.ly/porter%E2%80%99s-5-forces-model>

การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อบริษัทพรีนิตี้ เอกเซ็คคิวทิฟ จำกัด

2.1.1 อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)

ในธุรกิจจัดหางานลูกค้าคือผู้ที่มีอำนาจการต่อรองสูง เพราะมีส่วนในการตัดสินใจ ตั้งแต่จำนวนบริษัทจัดหางานที่จะมอบหมายตำแหน่งงานให้ ประเภทของตำแหน่งงานที่มอบหมาย ระดับเงินเดือนของตำแหน่งงาน ระดับความละเอียดของข้อมูลในตำแหน่งงานที่มอบหมาย และอำนาจในการตัดสินใจเลือกผู้สมัครเข้าทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้หากลูกค้ามีความพอใจในการบริการ หรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทจัดหางานจะช่วยให้การทำงานราบรื่นและมีโอกาสในการปิดตำแหน่งงานได้ง่ายมากขึ้น เพราะจะส่งผลต่อความสม่ำเสมอในการมอบหมายตำแหน่งหรือการเลือกใช้บริการ การส่งข้อมูลที่บ่งบอกถึงความต้องการของผู้ตัดสินใจอย่างแท้จริงทำให้สามารถสรรหาผู้สมัครได้ตรงกับความต้องการ การให้ความสนใจและการตอบสนองที่รวดเร็ว ไม่เกิดความล่าช้า ในกระบวนการสัมภาษณ์งานและเจรจาเรื่องเงินเดือน ดังนั้นบริษัทจัดหางานจึงต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นอันดับแรกเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อการบริการและกลับมาใช้บริการอีกในอนาคต เพราะการจัดหางานภายนอกนั้นมียอดเงินจากการเปลี่ยนไปใช้บริษัทจัดหา

งานรายอื่น (Switching Costs) ต่ำมากหรือไม่มีเลย เนื่องจากเป็นบริการที่ให้บริการก่อนและชำระค่าบริการต่อเมื่อลูกค้าตัดสินใจเลือกผู้สมัครจากบริษัทจัดหางาน อีกทั้งโดยส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 95% ลูกค้าจะมอบหมายงานหนึ่งตำแหน่งให้กับบริษัทจัดหางานไม่ต่ำกว่า 3 บริษัทในเวลาเดียวกัน ทำให้ลูกค้าไม่มีต้นทุนเลยหากต้องการเปลี่ยนไปใช้บริษัทจัดหางานเจ้าอื่น มีสิทธิที่จะเลือกและมีอำนาจต่อรองสูงกว่าบริษัทจัดหางาน

2.1.2 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

ธุรกิจจัดหางานเป็นธุรกิจบริการซึ่งอาศัยการทำงานของคุณคลากรและฐานข้อมูลเป็นหลัก สำหรับบุคลากรนั้นเป็นทรัพยากรที่มีมากให้ตลาด บริษัทมีทางเลือกมากมายในการตัดสินใจเลือกพนักงานเข้ากับทำงานกับบริษัท นอกจากนี้บริษัททรินิตี้ เอกเซ็คคิวทิฟ จำกัด ยังถือเป็นผู้ผลิตที่มีสวัสดิการสูงเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีสถานที่ทำงานที่สะดวกต่อการเดินทาง ทำให้ตำแหน่งงานในบริษัทเป็นที่ต้องการของบุคคลภายนอก ด้วยเหตุผลนี้จึงทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตหรือบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ

2.1.3 การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants)

เนื่องธุรกิจจัดหางานเป็นธุรกิจที่มีกำไรสูง มีอัตราการเติบโตร้อยละ 15-20 ต่อปี ประกอบกับต้นทุนในการเริ่มต้นกิจการในการจัดหางานไม่สูงมากนัก สามารถเริ่มต้นจากธุรกิจขนาดเล็กได้ด้วยเงินลงทุนที่ไม่สูง จึงทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาให้อุตสาหกรรมมากขึ้นตลอดเวลา อย่างไรก็ตามปัญหาที่ผู้ประกอบการรายใหม่จะต้องเผชิญคือ ความยากลำบากในการรับงานจากบริษัทใหญ่ๆ ที่มีบริษัทจัดหางานอยู่แล้วและการแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีผู้เล่นมาราย หากผู้ประกอบการรายใหม่เหล่านี้ไม่มีเครือข่ายทางสังคมที่ดีพอ ก็เป็นไปได้ยากที่ผู้ประกอบการขนาดเล็ก รายใหม่ที่มีฐานข้อมูลผู้สมัครไม่มากจะได้รับตำแหน่งงานจากบริษัทลูกค้า ดังนั้นบริษัทรายย่อยเหล่านี้จึงมักไปเจาะกลุ่มลูกค้าขนาดเล็กหรือบริษัทเปิดใหม่ด้วยกันที่มีจำนวนมากในตลาดแทนบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียง การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่จึงอยู่ในระดับกลาง

2.1.4 การคุกคามของสินค้าและบริการทดแทน (Threat of Substitute)

สำหรับสินค้าหรือบริการทดแทนในธุรกิจจัดหางานยังอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากความจำกัดของลูกค้าผู้ว่าจ้างบริษัทจัดหางาน เช่น ตำแหน่งที่มีการว่าจ้างให้จัดหางานมักเป็นตำแหน่งที่ต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ ทำให้ต้องใช้เวลาในการสืบค้นและเข้าถึงตัวผู้สมัคร บริษัทลูกค้าส่วนใหญ่จะไม่มีฐานข้อมูลที่ใหญ่และเจาะจงมากพอ รวมถึงไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ

ด้านจึงจำเป็นต้องว่าจ้างบริษัทจัดหางานภายนอก นอกจากนี้ยังการว่าจ้างบริษัทจัดหางานยังช่วยบริษัทลูกค้าในการป้องกันความลับอันส่งผลกระทบต่อการแข่งขันทางธุรกิจด้วย เพราะหากบริษัทลูกค้าประกาศรับสมัครและสรรหาด้วยตัวเอง จะทำให้บริษัทคู่แข่งทราบว่าบริษัทนี้กำลังบุคคลากรในด้านนั้นๆ เป็นการส่งสัญญาณทางด้านจุดอ่อนของบริษัทต่อคู่แข่ง อีกทั้งยังเป็นเรื่องของมารยาททางธุรกิจที่แม้บริษัทจะต้องการบุคลากรจะบริษัทคู่แข่งก็ไม่สามารถที่จะเสนองานได้โดยตรง จึงจำเป็นต้องเรื่องใช้บริการจากบริษัทจัดหางาน ปัจจุบันบริษัทบางแห่งเลือกที่จะใช้บริการจัดหางานให้ตำแหน่งในบริษัททั้งหมด ด้วยเหตุผลทางต้นทุนการจัดหางานที่น้อยกว่าในระยะยาว เมื่อเทียบกับที่ฝั่งฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลและสร้างฐานข้อมูลด้วยตัวบริษัทเอง

2.1.5 สภาพการณ์ของการแข่งขันที่มีอยู่ (Rivalry among existing competitor)

ปัจจุบันจำนวนบริษัทจัดหางานในประเทศไทยมีทั้งหมด 216 บริษัท ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทจัดหางานที่ใช้วิธีการในการหาผู้สมัครผ่านโฆษณารับสมัครพนักงานในสื่อต่างๆ หรือไม่กี่จากงานตลาดนัดแรงงาน แต่สำหรับบริษัทจัดหางานในระดับผู้บริหารระดับสูง (Executive Headhunt Services) ไม่มาก โดยจะพยายามหาผู้สมัครจากบริษัทที่ทำธุรกิจเดียวกันหรือแม้แต่จากบริษัทที่เป็นคู่แข่งกับลูกค้าของตน โดยอาศัยการสำรวจค้นหาและเข้าไปติดต่อเสนองานแบบเป็นการส่วนตัว แต่ก็อาจใช้โฆษณารับสมัครพนักงานบ้างในกรณีที่ลูกค้าต้องการหรือในกรณีเร่งด่วน อย่างไรก็ตามแม้ว่าจำนวนผู้ประกอบการในตลาดจะมีปริมาณเพิ่มขึ้นและเติบโตทุกปี แต่ถ้าอุตสาหกรรมจัดหางานก็มีการเติบโตด้วยเช่นกัน ทำให้สามารถลดระดับความรุนแรงจากการแข่งขันไปได้บ้าง ระดับความรุนแรงของสภาพการณ์ของการแข่งขันในอุตสาหกรรมการจัดหางานจึงอยู่ในระดับกลาง

ตารางที่ 2.1 แสดงสรุปแรงผลักดัน 5 ประการในอุตสาหกรรมจัดงาน

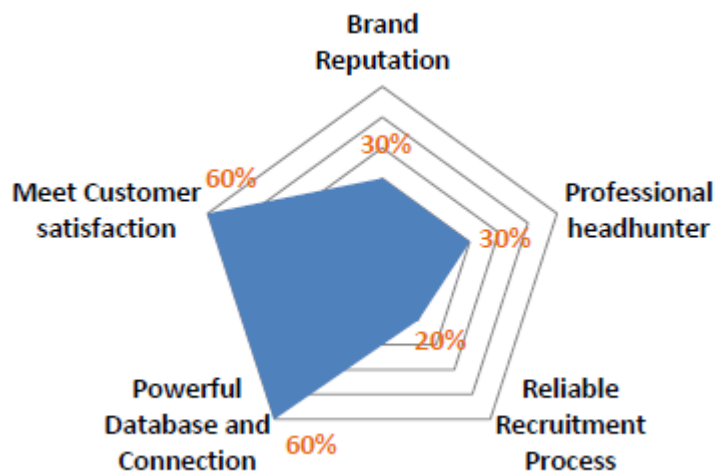
ประเภทของแรงผลักดัน	ระดับของแรงผลักดัน
อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)	สูง
อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)	ต่ำ
การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants)	กลาง
การคุกคามของสินค้าและบริการทดแทน (Threat of Substitute)	ต่ำ
สภาพการณ์ของการแข่งขันที่มีอยู่ (Rivalry among existing competitor)	กลาง

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่า อำนาจการต่อรองของผลิตทำให้เกิดผลดีต่อบริษัทในการคัดสรรทรัพยากรที่มีคุณภาพต่อการให้บริการ สภาพการณ์ของการแข่งขันในปัจจุบันและการคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่อยู่ในระดับกลาง ซึ่งบริษัทยังสามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองให้แข็งแกร่งกว่าคู่แข่งในตลาดได้ ส่วนอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคยังคงอยู่ในระดับสูง ซึ่งจำเป็นต้องหากกลยุทธ์ที่สร้างความพึงพอใจในบริการของบริษัทและเพิ่มคุณภาพบริการให้มีมาตรฐานเดียวกัน

2.2 การวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร สามารถประเมินสถานะในปัจจุบันและโอกาสในการเติบโตของบริษัทได้ โดยสามารถวิเคราะห์ได้จากการใช้เครื่องมือ “ความสามารถหลักขององค์กร” (Core Competency) คิดค้น โดย (Prahalad and Gary, 1990) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากทรัพยากรหลักที่บริษัทมี เช่น บุคลากร ระบบสารสนเทศ กระบวนการ เครือข่ายทางธุรกิจ เป็นต้น

ความสามารถหลักขององค์กร คือ การพัฒนาความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรขึ้นมา โดยเป็นสิ่งที่องค์กรอื่นยากที่จะลอกเลียนแบบได้ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดคุณค่าหรือประโยชน์ต่อลูกค้า และเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดโอกาสหรือการขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจใหม่ๆ ได้ ความสามารถหลักขององค์กรจึงเปรียบเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรในการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าในอนาคต ซึ่งองค์กรที่มีความสามารถหลักและมีความสามารถในการใช้ความสามารถหลักดังกล่าวย่อมจะนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ความสามารถหลักขององค์กรสามารถมีได้ในหลายลักษณะ เช่น ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นต้น โดยเราสามารถวิเคราะห์ความสามารถหลักของบริษัททริตี้ เอกซ์เคคิวทีพี จำกัด ได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

2.2.1 มีฐานข้อมูลและเครือข่ายทางสังคมที่แข็งแกร่ง

โดยการวิเคราะห์ความสามารถหลักพบว่าบริษัทมีเครือข่ายทางสังคมจากผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งงานระดับสูงด้านทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่มีชื่อเสียงมานาน ทำให้ได้รับโอกาสในการนำเสนอบริการกับบริษัทรายใหญ่ในประเทศไทยและได้รับมอบหมายในการเป็นตัวแทนการสรรหาทรัพยากรบุคคลกว่า 800 ตำแหน่งตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตที่สูงสำหรับปีแรกในการดำเนินธุรกิจจัดหางาน นอกจากนี้พนักงานในบริษัทยังได้รับอนุญาตให้ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายดังกล่าวผ่านระบบลิงค์อิน (LinkedIn) เป็นเว็บไซต์เครือข่ายสังคมทางด้านอาชีพการงานที่ใหญ่ที่สุด มีสมาชิกมากกว่า 200 ล้านคนทั่วโลก เป็นฐานข้อมูลในด้านการหางานที่สามารถเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล ประวัติการทำงาน ความสามารถ วุฒิการศึกษา เปรียบเสมือนประวัติย่อ (Resume) ของคนๆ นั้นเลย ซึ่งช่วยทำให้บริษัทจัดหางานสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลในการเชื่อมโยงกับผู้สมัครและผู้บริหารระดับสูงในองค์กรใหญ่ๆ ได้ง่ายมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการค้นหาผู้สมัครและการติดต่อเสนอบริการกับลูกค้ารายใหม่

2.2.2 ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่าทำให้บริการของบริษัทได้ผลตอบรับจากลูกค้าที่ค่อนข้างดี ซึ่งสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในหลายด้าน ทั้งเรื่องของการตอบสนองที่รวดเร็วในการสรรหาผู้สมัคร การคัดเลือกผู้สมัครได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และการประสานงานระหว่างกระบวนการสัมภาษณ์งานที่เป็นมืออาชีพ ทั้งนี้ทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่ยินยอมที่จะทำสัญญาระยะยาวกับทางบริษัทและมีการมอบหมายตำแหน่งงานเพิ่มเติมให้ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อ

ลูกค้าได้ตัดสินใจที่จะว่าจ้างบริษัทจัดหางานแล้วจะมีการมอบหมายตำแหน่งงานให้เพื่อสรรหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ แต่ปัญหาที่ลูกค้าพบส่วนมากคือ การเสียหายไปของบริษัทจัดหางาน โดยไม่มีการส่งผู้สมัครมาให้หรือการแจ้งความคืบหน้าใดๆ ทำให้การสรรหาในตำแหน่งงานดังกล่าวเกิดความล่าช้า เป็นต้น สำหรับบริษัททรินิตี้ เอกซ์เชคคิวทิฟ จำกัด ได้มีการออกนโยบายในการทำงานที่ชัดเจนคือ เมื่อพนักงานได้รับตำแหน่งใหม่จากลูกค้า จะต้องมีการส่งผู้สมัครชุดแรกให้กับลูกค้าภายใน 3-7 วันทำการ หรือหากไม่สามารถค้นหาผู้สมัครในตำแหน่งนั้นๆ ได้จะต้องมีการชี้แจงกับลูกค้าแทน และแจ้งเหตุผลจากความล่าช้าถึงหัวหน้าทีมด้วย ด้วยการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ดีทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อการทำงานและมีการใช้บริการที่ต่อเนื่องมากขึ้น

นอกจากนี้บริษัทยังมีการรับประกันบริการที่ยาวนานมากกว่าคู่แข่ง โดยทั่วไปการบริการจัดหางานจะมีค่าบริการที่ค่อนข้างสูง จึงมักมีการเสนอการรับประกันบริการควบคู่ไปด้วย โดยจะเสนอช่วงเวลาที่กำหนดชัดเจนในการรับประกันผู้สมัครที่ลูกค้าเลือกเข้าทำงาน หากในช่วงระยะเวลาดังกล่าวผู้สมัครรายนั้นลาออกจางาน หรือไม่ผ่านช่วงทดลองงาน บริษัทจัดหางานจะรับประกันการบริการ โดยการหาผู้สมัครรายใหม่ให้อีกจนกว่าลูกค้าจะเลือกผู้สมัครไปทำงานทดแทนในตำแหน่งดังกล่าวอีกครั้ง ซึ่งจะไม่มีการคิดค่าบริการในการทดแทน อย่งไรก็ตามช่วงของการรับประกันบริการนี้จะมีการนำเสนอที่แตกต่างออกไป บริษัทจัดหางานบางที่จะรับประกันเฉพาะตำแหน่งงานที่มีเงินเดือนสูงกว่า 100,000 บาท หรือ ก็รับประกันแค่ช่วงระยะเวลาสั้นๆ 3 เดือนแรก สำหรับบริษัททรินิตี้ เอกซ์เชคคิวทิฟ จำกัด มีนโยบายในการรับประกันทุกตำแหน่งงาน โดยแยกเป็น 2 ระดับคือ รับประกัน 4 เดือนสำหรับตำแหน่งงานที่มีฐานเงินเดือนต่ำกว่า 100,000 บาท และ รับประกัน 6 เดือนสำหรับตำแหน่งงานที่มีฐานเงินเดือนมากกว่า 100,000 บาท ซึ่งการรับประกันดังกล่าวถือเป็นข้อเสนอที่ยาวนานที่สุดในอุตสาหกรรมการจัดหางานขณะนี้

2.2.3 พนักงานมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ

ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในธุรกิจบริการ บริษัทจึงให้ความสำคัญในการคัดเลือกพนักงาน โดยในช่วงแรกจะเน้นไปที่กลุ่มคนที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ (Professional Competency) เพราะคนเหล่านี้จะมีทั้งความรู้ในสาขาการทำงานที่ทำ มีกลุ่มเพื่อนหรือเครือข่ายทางสังคมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดหางานในหมวดนั้นๆ และยังมีประสบการณ์ทำงานของจริงทำให้สามารถอธิบายและเข้าใจหน้าที่ของตำแหน่งงานได้อย่างลึกซึ้ง โดยพนักงานที่คัดเลือกจะมาจากหลากหลายสาขาอาชีพ เช่น บัญชีการเงิน กฎหมาย ระบบไอที วิศวกร การตลาดและทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น อย่งไรก็ตามบริษัทยังคงมีพนักงานบางส่วนที่ยัง

ไม่มีประสบการณ์ทำงาน คือ เป็นกลุ่มนักศึกษาปริญญาตรีจบใหม่ที่มีคุณภาพ แต่มีทักษะทางด้านภาษา จบจากมหาวิทยาลัยชื่อดังและมีบุคลิกภาพที่ดี ซึ่งเป็นพนักงานที่ต้องการการพัฒนาทักษะการทำงานและความรู้เพิ่มเติม

ความสามารถหลักทั้ง 4 ข้อของบริษัททรีดี เอกเซ็คคิวทิฟ จำกัด เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดคุณค่าหรือประโยชน์ต่อลูกค้า เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดโอกาสต่อการขยายตัวทางธุรกิจได้ และจะเป็นรากฐานในการพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทต่อไป ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาให้ความสามารถหลักเหล่านี้มีความโดดเด่นและยากที่จะลอกเลียนแบบมากขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและความยั่งยืนของบริษัทต่อไป

จากการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกทำให้ทราบว่าบริษัทมีทรัพยากรหลักที่บริษัทอื่นยากที่จะลอกเลียนแบบได้และก่อให้เกิดคุณค่าลูกค้า คือ ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าที่รวดเร็ว พนักงานมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ มีเครือข่ายทางสังคมที่ดี และการรับประกันบริการที่ยาวนานมากกว่า ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มระดับความสามารถในการแข่งขันในสภาวะที่มีการแข่งขันรุนแรง สร้างความประทับใจแก่บริษัทลูกค้าจนได้รับมอบหมายตำแหน่งงานระดับสูงอย่างยั่งยืนได้ และสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งให้กับบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงควรใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรที่มีและบริหารทรัพยากรหลักเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด

บทที่ 3

การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

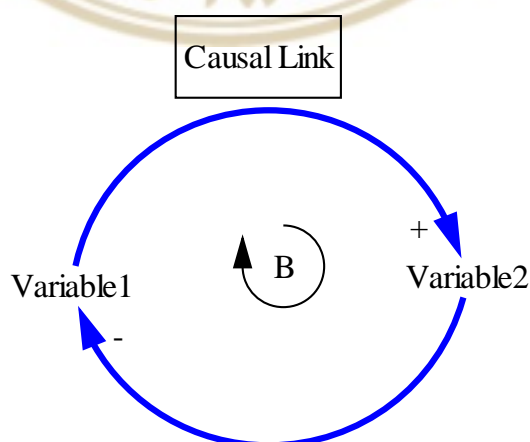
จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัททรินิตี้ เอกซ์เซลวิท จำกัด ในบทที่ 1 และ 2 ทำให้พบปัญหามากมายส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์ของบริษัท ทั้งการเผชิญการแข่งขันที่รุนแรง ปัญหาในการควบคุมคุณภาพการบริการ ความล้มเหลวในการสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า และการไม่ได้รับตำแหน่งงานในระดับที่คาดหวังไว้ เป็นต้น อย่างไรก็ตามบริษัทได้มีความพยายามที่จะพัฒนาและหาทางแก้ไขปัญหาลำนี้อยู่ตลอดเวลา แต่ปัญหาเดิมๆก็ยังคงเกิดขึ้นอีก ทำให้ผลการดำเนินงานของบริษัทในภาพรวมยังไม่แตกต่างจากเดิมมากนักเพราะยังไม่ได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุหลัก การแก้ไขปัญหาก็ถูกต้องจำเป็นต้องแก้ไขสาเหตุหลักของปัญหาเพื่อที่ปัญหานั้นจะไม่เกิดขึ้นอีกในอนาคต การวิเคราะห์สาเหตุหลักของปัญหามีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมและสาเหตุของปัญหา ซึ่งเรียกว่า แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD) โดยโครงสร้างของแผนภูมิวงรอบเหตุและผลจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เราจะเชื่อมด้วยลูกศรซึ่งเรียกว่า Causal Link

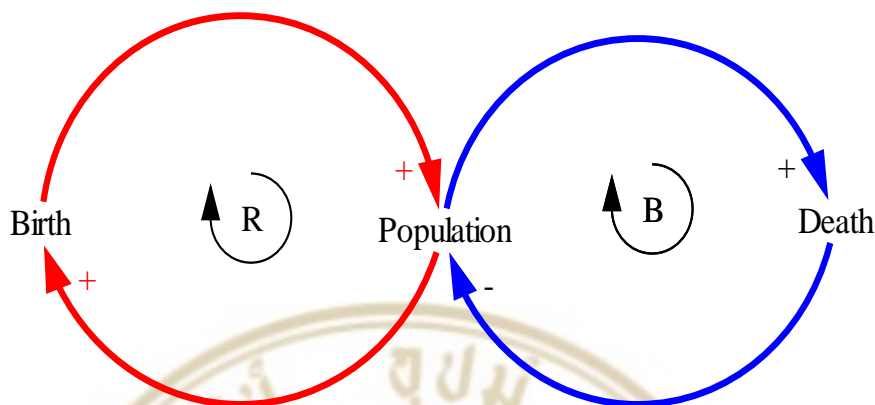
ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศรแทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-)

ส่วนที่ 4 เครื่องหมายบน Loop ในแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop



ภาพที่ 3.1 แสดงองค์ประกอบ 4 ส่วนของแผนภูมิวงรอบเหตุและผล

ตัวอย่างการเขียน Causal Loop Diagram



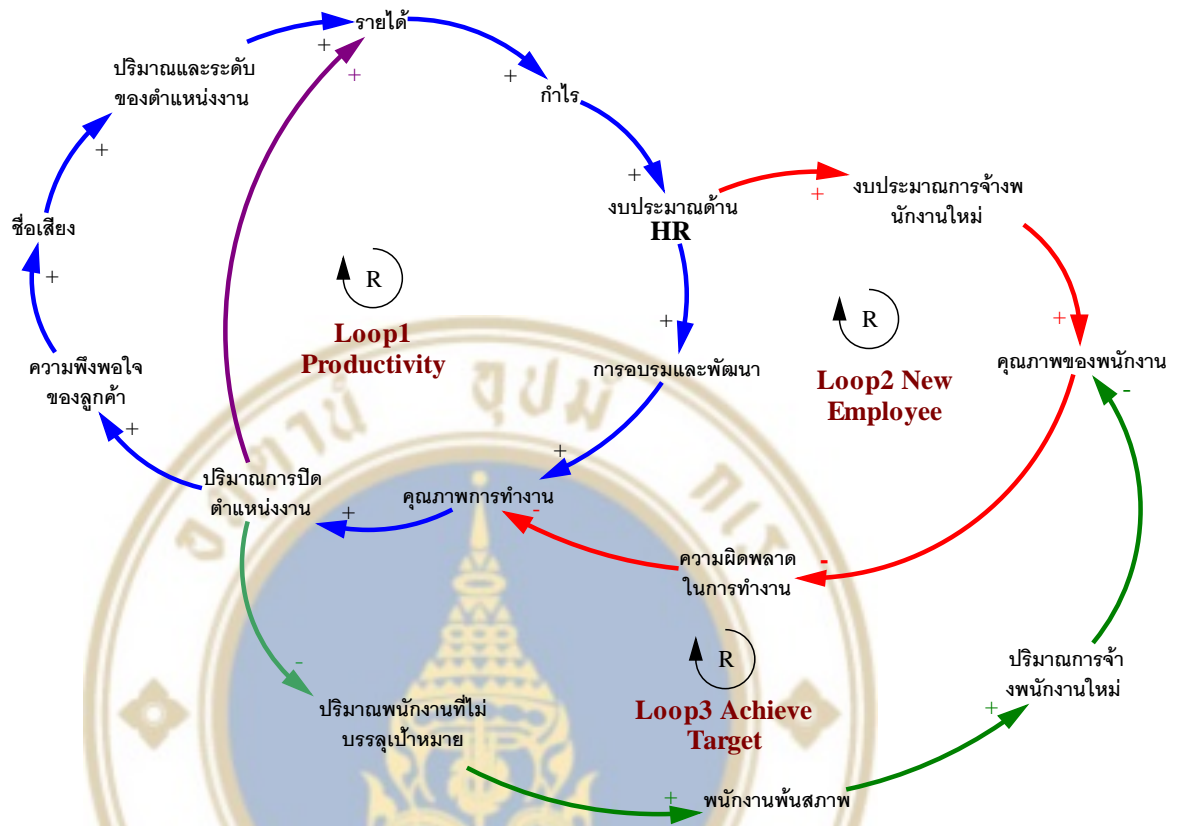
ภาพที่ 3.2 แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิมิวจรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร

จากภาพที่ 3.2 จะเห็นว่าเมื่อมีอัตราการเกิดมากขึ้นทำให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้นและเมื่อจำนวนประชากรมากขึ้นก็ทำให้อัตราการเกิดมากขึ้นเป็นวงรอบเสริมกัน Positive Loop หรือ Reinforcing Loop (+ R) ดังแสดงในภาพด้านซ้าย ในภาพด้านขวาแสดงถึง วงรอบปรับสมดุล Negative Loopn หรือ Balancing Loop (-B) เมื่อมีจำนวนประชากรมากขึ้น อัตราการตายของประชากรเพิ่มมากขึ้น เมื่ออัตราการตายของประชากรเพิ่มมากขึ้นก็ทำให้จำนวนประชากรลดน้อยลง

Causal Loop Diagram จึงเป็น โครงสร้างที่ใช้อธิบายเชิงเหตุและผล โดยตัวแปรแต่ละตัวในวงจะมีความสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อกัน ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ใน 2 ทิศทาง คือทิศทางบวก (+) เป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล และ ทิศทางลบ (-) เป็นความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามของเหตุ และผล

การใช้ Causal Loop Diagram ในการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นจะทำให้บริษัทเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งผลที่เกิดจากปัญหานั้นทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.1 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram)



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิจริงเหตุและผลของบริษัททรินิตี้ เอกซ์เคทีพี จำกัด

จากภาพที่ 3.3 จะเห็นได้ว่าบริษัททรินิตี้ เอกซ์เคทีพี จำกัด มีรายได้มาจากการให้บริการจัดหางานที่มีคุณภาพ คือ การคัดสรรผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ทั้งเรื่องของประสบการณ์ทำงาน ทักษะการทำงาน ทักษะทางด้านภาษา บุคลิกภาพ และรวมถึงคุณสมบัติพื้นฐานทั้งอายุและเพศด้วย เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องผ่านกระบวนการทำงานที่ละเอียดอ่อนจึงจะสามารถคัดสรรผู้สมัครได้ตรงตามที่ต้องการของลูกค้า แต่ในปัจจุบันการทำงานของพนักงานยังไม่มีมาตรฐานเดียวกัน พนักงานบางคนรับรายละเอียดความต้องการของลูกค้าไม่ครบถ้วน ไม่เข้าใจความต้องการของลูกค้า ไม่มีทักษะในการสัมภาษณ์ทำให้ไม่สามารถหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ลูกค้าต้องการได้ จึงทำให้การจัดหางานไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่สามารถปิดตำแหน่งงานได้ ดังนั้นการทำงานที่มีคุณภาพลดลงจะส่งผลกระทบต่อปริมาณการปิดตำแหน่งที่ลดลงไปด้วย นอกจากนี้เมื่อบริษัทไม่สามารถคัดสรรบุคลากรให้กับลูกค้าได้ตรงกับความต้องการทั้งเรื่องของระยะเวลาและคุณภาพของผู้สมัครที่ส่งไป จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในบริการที่ลูกค้ามีต่อบริษัท ยังไม่สามารถ

ปิดตำแหน่งงานได้ ก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในทางเดียวกัน และส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัททรินิตี้ เอกเซ็คคิวทิฟ จำกัด เมื่อลูกค้ามีภาพลักษณ์ต่อบริษัทในทางที่ไม่ดีทำให้ปริมาณการมอบหมายตำแหน่งงานหรือระดับของตำแหน่งงานที่ส่งให้น้อยลงไปด้วย อันส่งผลโดยตรงต่อรายได้ของบริษัท ทำให้บริษัทไม่มีตำแหน่งงานที่มากพอ หรือมีตำแหน่งงานเข้ามาแต่เป็นตำแหน่งงานที่มี

ส่วนที่ 2 คือ วงรอบการจ้างพนักงานใหม่ที่มีงบประมาณน้อยลงจากผลกำไรของบริษัทที่น้อยลง ทำให้บริษัทจำเป็นต้องจ้างพนักงานใหม่ที่มีฐานเงินเดือนน้อยลงส่งผลให้คุณภาพของพนักงานใหม่ที่เข้าร่วมงานกับบริษัทน้อยลง และส่งผลกระทบต่อทักษะการทำงานของพนักงานที่ลดลง เช่น ปัจจุบันบริษัทจะจ้างพนักงานใหม่เข้ามาด้วยอัตราเงินเดือนที่ลดลงกว่าเท่าตัว เน้นกลุ่มนักศึกษาจบใหม่จากมหาวิทยาลัยอันดับต้นๆ อย่างไรก็ตามพนักงานเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการอบรมและพัฒนาทักษะนานกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ฐานเงินเดือนต่ำ มีกำไรจากการทำงานน้อย จึงส่งผลต่อกำไรของบริษัทให้น้อยลงไปด้วย ทั้งนี้การที่บริษัทมีกำไรจากผลประกอบการลดน้อยลงจะส่งผลต่อนโยบายต่างๆที่บริษัทจะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในบริษัท การจัดอบรมหรือการหาเครื่องมือต่างๆมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานก็น้อยลงตามไปด้วย ทำให้คุณภาพการทำงานไม่ดีขึ้นจนส่งผลต่อการดำเนินงานในอนาคตต่อไปอีกทำงานอยู่แล้ว ทักษะการเจรจา การสัมภาษณ์งานหรือการค้นหาผู้สมัครก็ยังคงอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งทักษะการทำงานที่น้อยลงนี้ส่งผลกระทบต่อตรงกับความผิดพลาดในการทำงานที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง อันส่งผลต่อคุณภาพการทำงานที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และส่งผลต่ออัตราการปิดตำแหน่งที่ลดลง

ส่วนที่ 3 คือผลกระทบจากการปิดตำแหน่งงานได้น้อยลง นอกจากจะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าแล้ว ยังส่งผลต่อผลการดำเนินงานของพนักงานปัจจุบันภายในบริษัทด้วย คือ หากพนักงานไม่สามารถปิดตำแหน่งงานได้จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายรายเดือนในการทำงาน เมื่อพนักงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายรายเดือนติดต่อกันถึง 3 เดือนจะส่งผลให้พนักงานจะต้องถูกเลิกจ้างหรือให้พ้นสภาพการเป็นพนักงาน เมื่อมีพนักงานพ้นสภาพมากขึ้นบริษัทจำเป็นต้องจ้างพนักงานเข้ามาทดแทนมากขึ้น เพราะบริษัทยังคงมีต้นทุนคงที่ในการดำเนินงานที่สูง และความต้องการพนักงานใหม่ที่เพิ่มมากขึ้น บวกกับงบประมาณการจ้างพนักงานใหม่ที่น้อยลง ทำให้คุณภาพการทำงานภาพรวมของบริษัทลดน้อยลง และส่งผลต่อการปิดตำแหน่งที่น้อยลงนั่นเอง

จากการวิเคราะห์มาทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่าปัญหาการไม่ได้รับตำแหน่งงานตามที่คาดไว้ นั้นมีสาเหตุมาจากคุณภาพการทำงานที่ยังไม่ได้มาตรฐานของบริษัท ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม ชื่อเสียงของบริษัท และความพึงพอใจของลูกค้าที่เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต ดังนั้นบริษัทจึงควรมี

การปรับกลยุทธ์ในการทำงานใหม่ให้มีมาตรฐานและคุณภาพมากยิ่งขึ้น เช่น มีการตรวจสอบคุณภาพของผู้สมัครที่ส่งให้กับลูกค้าก่อนเพื่อให้แน่ใจว่าตรงตามที่คุณค่าที่ต้องการ ตรวจสอบระยะเวลาในการคัดสรรผู้สมัครของพนักงานว่าใช้เวลาในการทำงานเกินกว่า 7 วันหรือไม่ มีการตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของพนักงานแต่ละคนเพื่อนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงาน เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพการทำงานและเพิ่มอัตราการปิดตำแหน่งงานของบริษัทอันส่งผลต่อการได้รับตำแหน่งงานที่มากขึ้นและสร้างรายได้ ผลกำไรที่มากขึ้นแก่บริษัท



บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหา

การแข่งขันที่รุนแรงทางธุรกิจในปัจจุบันส่งผลให้ทุกองค์กรต่างต้องมีการดำเนินการทางกลยุทธ์เพื่อปรับตัวอยู่ตลอดเวลา กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อการอยู่รอดทางธุรกิจและการเติบโตในระยะยาว กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการแนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลดโอกาสความเสียหายเปรียบเพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ เราสามารถแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy), กลยุทธ์ระดับ ธุรกิจ (Business Strategy) และ กลยุทธ์ระดับ สายงาน (Functional Strategy) ซึ่งในแต่ละระดับจะมีมุมมองที่แตกต่างกันในการกำหนดกลยุทธ์แต่ยังคงต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อก่อให้เกิดการเสริมแรงซึ่งกันและกันจนสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ดังแสดงในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of strategy)

4.1 ลำดับชั้นของกลยุทธ์

4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) จะบอกให้รู้ถึง แนวทางการดำเนินงานหรือทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด โดยมักจะแบ่งออกเป็น 3 แนวทางคือ

4.1.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies) เป็นการเลือกดำเนินธุรกิจไปในแนวทางของการทำให้ธุรกิจเติบโต ขยายตัว เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดหรือเพิ่มผลประกอบการ ซึ่งครอบคลุมถึงการหาตลาดใหม่ หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ไปด้วย

4.1.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategies) เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจในตลาดที่มองว่าเป็นตลาดที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว หรือทรัพยากรของบริษัทนั้นคงตัว โดยไม่สามารถนำไปใช้ในทางอื่นได้ อาจเป็นการดำเนินธุรกิจในตลาดที่อิ่มตัวแล้ว และโครงสร้างการบริหารก็ไม่ได้มีความจำเป็นต้องเปลี่ยน ส่วนสุดท้ายคือ

4.1.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies) ซึ่งมักเหมาะสำหรับบริษัทที่อยู่ในตลาดที่มีทิศทางหดตัวลง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาทดแทนสินค้าในธุรกิจของตนเอง ซึ่งอาจจำเป็นต้องทำการลดแผนหรือจำนวนพนักงาน เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการดำเนินงานในขณะนั้น เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะช่วยบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรเลือกใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้บรรลุตามแนวทางของกลยุทธ์ระดับองค์กร Michael E. Porter (Porter, 1980) ได้แบ่งรูปแบบในการดำเนินธุรกิจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

4.1.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership) เป็นการใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น การใช้เรื่อง economy of scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

4.1.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างให้เกิดความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้ไม่ต้องห่วงเรื่องการแข่งทางด้านต้นทุนมากนัก

4.1.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการทำตลาดโดยมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด เช่น เป็นส่วนภูมิภาค หรือกลุ่มพฤติกรรม

ผู้บริโภคที่เป็นวงจำกัด โดยหวังว่าบริษัทจะสามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มนี้ได้ดีกว่าคู่แข่งที่อาจพยายามจับสิ่งที่กว้างกว่า ซึ่งก็มักจะเป็นการ Focus แบบ Differentiate แต่ก็อาจมีบ้างที่บริษัทสามารถบริหารจัดการให้ในพื้นที่ที่ Focus อยู่ นั่น มีต้นทุนที่ต่ำเป็นพิเศษ

ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับ Corporate Strategy นั้น จึงเปรียบได้เหมือนเป็นกลยุทธ์ที่เป็นการกำหนด “แนวทาง” หรือเป็น “Vision” ขององค์กร โดย Business Strategy นั้นเป็นเหมือนการบอกว่า องค์กรจะ “ทำอะไร” หรือเป็น “Mission” ขององค์กรอันแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการนั่นเอง

4.1.2 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละสายงาน กลยุทธ์ระดับสายงานจะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดคล้องประสานกัน เพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร เช่น ฝ่ายผลิตจะต้องผลิตสินค้าได้โดยมีของเสียไม่เกิน 5% หรือฝ่ายขายจะต้องสร้างจำนวนลูกค้าได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 50% เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนั้นจะต้องมีความสอดคล้องและเสริมแรงกันและกัน ซึ่งก่อนหน้าที่จะทำการวางกลยุทธ์ทุกระดับนั้น จะต้องมีการวิเคราะห์ตลาดในภาพรวมและทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์นั้นใช้ประโยชน์จากโอกาสและจุดแข็งของบริษัทและปัจจัยภายนอก พร้อมทั้งลดผลกระทบจากจุดอ่อนและอุปสรรคของบริษัทและปัจจัยภายนอก อีกด้วย

4.2 การกำหนดกลยุทธ์ภายในองค์กร

4.2.2 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

บริษัททรินิตี้ เอกเซ็คคิวทิฟ จำกัด เป็นบริษัทที่เพิ่งดำเนินการได้เพียงหนึ่งปีและยังมีส่วนแบ่งทางการตลาดน้อยเมื่อเทียบกับคู่แข่งรายใหญ่ในตลาด กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมคือกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies) ซึ่งเป็นแนวทางของการดำเนินธุรกิจให้มีความเติบโตขยายตัว เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดหรือเพิ่มผลประกอบการ โดยมีเป้าหมายในการเติบโตของบริษัท คือ การมีผลประกอบการรวมที่มากขึ้น โดยเน้นเพิ่มปริมาณพนักงานที่สามารถปิดตำแหน่งงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้รายเดือน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับผลประกอบการของบริษัทที่เติบโตมากขึ้นตามลำดับ โดยการที่พนักงานจะทำผลงานได้ตามเป้าหมายนั้น บริษัทจำเป็นต้องมี

ฐานลูกค้าเพิ่มมากขึ้น และระดับของตำแหน่งงานที่สูงมากขึ้นด้วย ทั้งจากลูกค้าเดิมที่มีอยู่ในปัจจุบัน และของลูกค้าใหม่ในอนาคตให้อยู่ในระดับเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูง หรือ มากกว่า 100,000 บาท นอกจากนี้การวางกลยุทธ์ระดับองค์กรแบบการเติบโต ยังสามารถทำได้ในเรื่องของการพัฒนาบริการให้ดีขึ้น (Product and Service Development) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดในอุตสาหกรรมจัดงาน เป็นการส่งเสริมการเติบโตของบริษัทอย่างยั่งยืน เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำอีกของลูกค้าเดิมและส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงที่ดีดึงดูดลูกค้ารายใหม่เข้ามาสู่องค์กรต่อไป

4.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัททริเน็ตี เอกซ์เคอีพี จำกัด จะเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอันส่งผลต่อการขยายและเติบโตของบริษัท เนื่องจากองค์ประกอบหลักในอุตสาหกรรมจัดงานซึ่งประกอบไปด้วย คู่แข่งขันจำนวนมากในตลาดที่มีการเพิ่มขึ้นจากผู้ประกอบการรายใหม่ตลอดเวลา ระดับอัตราค่าบริการที่ไม่ต่างกันมากนักในตลาด รวมถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มีตำแหน่งระดับสูงก็มักมีบริษัทจัดงานให้บริการอยู่แล้วเป็นจำนวนมาก ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อสร้างความแตกต่างของบริการที่เหนือจากคู่แข่งในตลาด เพื่อความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างชัดเจน เพื่อแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากผู้เล่นรายเดิมและขยายผลประกอบการให้เติบโต โดยความแตกต่างที่จะสร้างความพึงพอใจในบริการจัดงานนั้น สามารถแยกได้เป็น 3 ส่วนหลัก คือ

4.2.2.1 การให้บริการอย่างมืออาชีพ บริษัทที่เลือกใช้บริการจัดงานนั้น ไม่เพียงต้องการค้นหาผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการ แต่ยังต้องการผู้ที่จะสามารถให้คำปรึกษาในกระบวนการคัดสรรบุคลากรหรือเป็นเสมือนตัวแทนของบริษัทในการเจรจาต่อรองเงื่อนไขต่างในการจ้างงานด้วย เช่น ต้องการได้คำแนะนำเรื่องระดับเงินเดือนที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับในตลาดแรงงาน ระดับความสามารถของคนในแต่ละบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน ช่วยต่อรองและเจรจาผลประโยชน์ รวมถึงการโน้มน้าวผู้สมัครให้รับข้อเสนอในการทำงาน เป็นต้น ดังนั้นสิ่งที่บริษัทจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อสร้างความแตกต่างในบริการอันดับแรกคือ การพัฒนาพนักงานของบริษัทให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาและให้บริการอย่างมืออาชีพตลอดกระบวนการจัดงาน ซึ่งรวมถึง การพุดจาที่สุภาพ การสัมภาษณ์งานที่ตรงประเด็น การประสานงานที่รวดเร็ว การอำนวยความสะดวกในระหว่างกระบวนการประสานงาน และการมีบุคลิกภาพที่ดีเมื่อต้องพบกับลูกค้าและผู้สมัคร เช่น เมื่อได้รับตำแหน่งงานจากลูกค้า พนักงานควร

เข้าไปรับรายละเอียดด้วยตนเอง มิใช่รับรายละเอียดจากโทรศัพท์ เพราะเป็นการแสดงออกถึงความใส่ใจในการรับฟังข้อมูล ทั้งยังเป็น โอกาสในการเข้าพบและสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมที่เอื้อต่อการทำงาน แม้ว่าจะใช้ต้นทุนและเวลามากขึ้น แต่ช่วยทำให้เกิดความประทับใจ สร้างการจดจำในบริการที่แตกต่างและเพิ่มโอกาสในการปิดตำแหน่งงานมากขึ้น เป็นต้น

4.2.2.2 การตอบสนองที่ทันต่อเวลา ปัญหาในการใช้บริการจัดหางานส่วนใหญ่คือ บริษัทจัดหางานไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างทันเวลา เพราะส่วนใหญ่ตำแหน่งงานที่ถูกส่งให้กับบริษัทจัดหางาน มักเป็นตำแหน่งที่มีความต้องการเร่งด่วน ซึ่งจำเป็นต้องหาบุคลากรมาทดแทนอย่างรวดเร็วที่สุด แม้ส่วนใหญ่บริษัทจัดหางานจะใช้เวลาในการคัดเลือกผู้สมัครนานหรือบางครั้งก็เงียบหายไป ทำให้บริษัทที่เป็นลูกค้าเกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานและเสียเวลาในการรอคอยโดยไม่เกิดผล ดังนั้นบริษัทจึงควรสร้างความแตกต่างในการตอบสนองที่ทันต่อเวลา มีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่แน่นอนในการส่งผู้สมัคร เพื่อให้ลูกค้าทราบช่วงระยะเวลาในการดำเนินงานที่แน่นอน และเกิดความเชื่อมั่นมากขึ้นต่อบริการของบริษัท

4.2.2.3 คุณภาพของผู้สมัครที่โดดเด่นและตรงกับความต้องการ เพราะการส่งผู้สมัครตรงเวลาแต่ไม่ตรงกับความต้องการนั้นก็ไม่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับลูกค้าของบริษัทได้ ดังนั้นสิ่งสำคัญในการให้บริการจัดหางานคือ การมีผู้สมัครที่มีคุณสมบัติโดดเด่นและตรงความกับต้องการของลูกค้ามากกว่าคู่แข่งรายอื่น ทั้งนี้การที่บริษัทจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายได้นั้น จำเป็นต้องมีฐานข้อมูลผู้สมัครที่หลากหลายและมีคุณภาพมากกว่าคู่แข่ง ดังนั้นบริษัทจึงควรพัฒนาฐานข้อมูลผู้สมัครที่มีอยู่แล้วให้มีปริมาณมากขึ้น มีการจัดเก็บที่เป็นระบบ รวมถึงการค้นหาที่มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถหาผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการลูกค้าที่หลากหลายได้อย่างรวดเร็ว สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากคู่แข่งในตลาด

4.2.2.4 สร้างกระบวนการจัดหางานที่น่าเชื่อถือ เนื่องจากกระบวนการทำงานของบริษัทในปัจจุบันยังไม่มีขั้นตอนการทำงานและรูปแบบที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเสมือนจุดอ่อนของบริษัท เพราะเป็นสิ่งที่สะท้อนความน่าเชื่อถือในมุมมองของลูกค้าที่ต้องการจะใช้บริการ เช่น ขั้นตอนการสัมภาษณ์ประสบการณ์ทำงาน การทดสอบบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยของผู้สมัคร การทดสอบความสามารถทางด้านภาษา และการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้สมัคร เป็นต้น กระบวนการเหล่านี้ควรต้องมีนโยบาย แบบฟอร์มและขั้นตอนที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้การดำเนินการจัดหางานของบริษัท

จากกลยุทธ์ทั้งหมดที่กล่าวมาจะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในบริการของบริษัท มีความเชื่อมั่นในกระบวนการทำงาน และได้ผลงานตามที่คาดหวังไว้ ที่จะนำมาซึ่งการ

มอบหมายตำแหน่งงานที่มากขึ้นและระดับตำแหน่งงานสูงขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างชื่อเสียงของ บริษัทให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นในตลาดแรงงาน เป็นการดึงดูดผู้สมัครที่สนใจเปลี่ยนและลูกค้ารายใหม่ ที่ต้องการบริษัทจัดหางานที่มีคุณภาพมาทำงานด้วย

4.2.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับสายงานเป็นการกำหนดแนวทางในระดับปฏิบัติการเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละสายงาน ซึ่งจากสาเหตุหลักในบทที่ 3 พบว่าปัญหาการไม่ได้รับ ตำแหน่งงานตามที่คาดไว้ นั้นมีสาเหตุมาจากคุณภาพการทำงานที่ยังไม่ได้มาตรฐานของบริษัท ซึ่ง ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม ชื่อเสียงของบริษัท และความ พึงพอใจของลูกค้าที่เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมจัดหางาน ดังนั้น บริษัทจึงควรมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับสายงานที่มุ่งเน้น ไปที่ 3 สายงานคือ กลยุทธ์ด้านการ ดำเนินงาน (Operation Strategy) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) และกลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)

4.2.3.1 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy) กำหนดให้การ ดำเนินงานมีมาตรฐานและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยการปรับปรุงกระบวนการ ทำงานใหม่ให้มีมาตรฐานเดียวกัน มีกระบวนการที่ชัดเจนในขั้นตอนต่างๆ มีการตรวจสอบคุณภาพ ของบริการและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนมากขึ้น โดยจะต้องมีการบันทึกผลการดำเนินงานทุกขั้นตอน ในระบบสารสนเทศของบริษัท เพื่อใช้ในการควบคุมการทำงานและตรวจสอบคุณภาพได้อย่าง ทั่วถึง เช่น มีการกำหนดให้บันทึกข้อมูลในระบบสารสนเทศทุกครั้งที่มีการรับตำแหน่งงานและส่ง ผู้สมัครให้กับลูกค้า เพื่อตรวจสอบระยะเวลาในการดำเนินการคัดเลือกว่าเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 3- 7 วันทำการหรือไม่ เป็นต้น

4.2.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) โดยมุ่งเน้นที่การ สร้างความรู้จักของบริษัทแก่ลูกค้าในตลาด ด้วยการทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์ที่ดี ต่อลูกค้า นอกจากนี้ยังควรให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเดิมที่มีอยู่ โดยมิ การจัดกลุ่มของลูกค้าตามขนาดของธุรกิจและประวัติการใช้บริการ เพื่อให้การดูแลลูกค้าเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด อันนำมาสู่การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีทางธุรกิจ เช่น จัดกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการใน ปริมาณมากและมีสถิติปิดตำแหน่งงานกับบริษัทสูงไว้ในกลุ่มลูกค้าพิเศษ เพื่อแยกลูกค้าออกจาก ลูกค้าใหม่และลูกค้าทั่วไป และให้บริการในระดับที่ดีกว่า ทั้งการคัดเลือกพนักงานที่ดูแลลูกค้า ดังกล่าว การเข้าพบของผู้บริหารเพื่อรับข้อเสนอแนะ การส่งมอบของขวัญในโอกาสต่างๆ เป็นต้น

4.2.3.3 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) โดยการคัดสรรพนักงานที่มีคุณภาพมาทำงานซึ่งจำเป็นต้องมีเกณฑ์ในการคัดเลือกและกระบวนการที่ดี มีการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งเรื่องของทักษะ การเจรจาและสัมพันธงาน บุคลิกภาพ และความรู้ในสายงานต่างๆและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้บริษัทยังควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยผลตอบแทนที่ดีและสูงกว่าในอุตสาหกรรม เพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับบริษัท

จากกลยุทธ์ของบริษัททั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ที่มุ่งเน้นกลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ที่เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) โดยเลือกปรับการทำงานที่ 3 สายงานหลัก คือ ด้านการดำเนินงาน ด้านการตลาดและด้านทรัพยากรบุคคล ดังที่กล่าวมานี้มาประยุกต์ใช้จะส่งผลให้คุณภาพการทำงานของบริษัทเพิ่มขึ้น สร้างความพึงพอใจในบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด และเพิ่มอัตราการปิดตำแหน่งงานของบริษัทอันส่งผลต่อการได้รับตำแหน่งงานที่มากขึ้นและผลการดำเนินงานที่เติบโตขึ้นได้ตามลำดับ



บทที่ 5

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงาน หรือ โครงการ ที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งจะประกอบด้วย งานที่จะต้องทำเวลา ดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างขององค์กร ระบบงาน เทคโนโลยีที่รองรับของบริษัท ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดกลยุทธ์ เพราะจะนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย โดยเครื่องมือที่ผู้ศึกษาเลือกนำมาใช้ คือ การนำแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้มาแบ่งกลุ่มและกำหนดความเชื่อมโยง สร้างให้เกิดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์หรือ Strategy Map แล้วจึงนำไปผนวกเข้ากับ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard เพื่อกำหนด ดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน หรือ Key Performance Indicators ; KPIs เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดวางไว้ในทุกด้าน อันจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์

5.1.2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มิติของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การที่องค์กรจะเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จได้นั้นก็จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์องค์กรให้เกิดความเชื่อมโยงกันระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะหากแนวทางการทำงานของคนในองค์กรยังเป็นแบบแยก

ส่วนอยู่ ซึ่งก็เหมือนกับว่ายังมีช่องว่างที่ยังรอการเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นั่นเอง ดังนั้นจำเป็นต้องมีแผนที่ยุทธศาสตร์ ที่จะบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม

5.1.2 การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานที่ได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan และ David Norton (Norton and Kaplan, 1990) โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา เครื่องมือนี้จะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรมีความชัดเจนมากขึ้น โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดคุณภาพในทุกๆด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้จึงทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard จึงถือเป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร ที่ไม่ใช่เฉพาะระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ของทั้งองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวกัน โดย Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

5.1.2.1 The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

5.1.2.2 The Internal Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ, การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

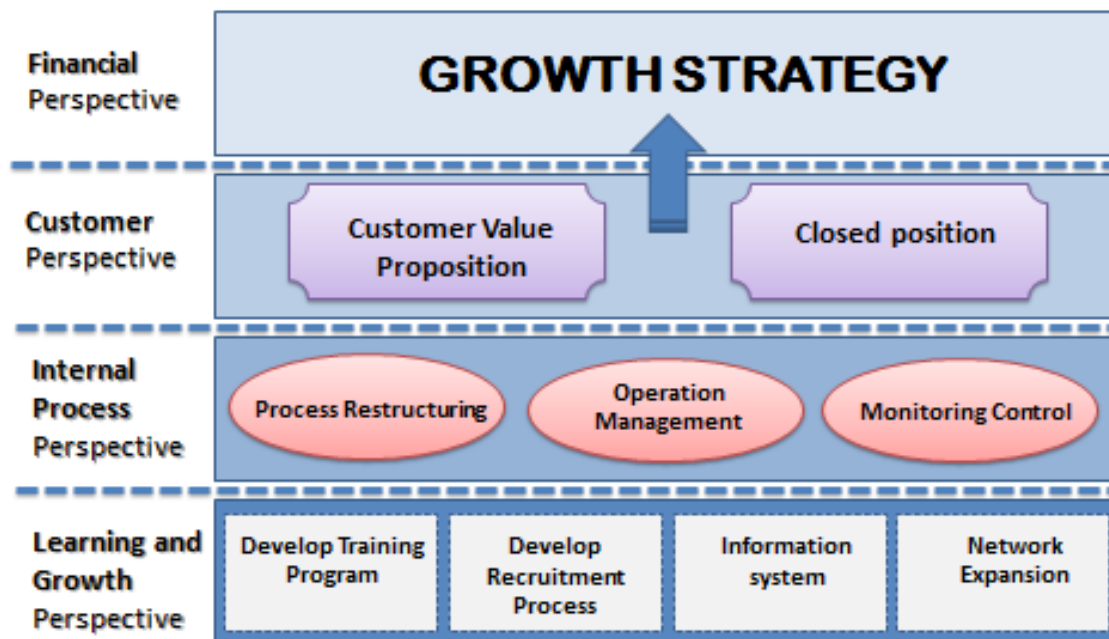
5.1.2.3 The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

5.1.2.4 The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

ซึ่งในแต่ละมุมมองจะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด และสิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือ แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น Balanced Scorecard จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด

5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์

เพื่อนำกลยุทธ์ของบริษัทที่ดี เอกเช็คคิวทิฟ จำกัด ที่มีเป้าหมายสร้างการเติบโตในผลดำเนินงาน รายได้ และปริมาณการปิดตำแหน่งให้มากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องมีการสร้างระบบการทำงานที่มีมาตรฐาน พัฒนากิจกรรมทำงานของพนักงาน และการขยายเครือข่ายทางสังคมออกไป โดยบริษัทจะมีการกระจายกลยุทธ์ผ่าน 3 สายงานคือ กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) และนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยผู้ศึกษาได้ประยุกต์ใช้เครื่องมือแผนที่ยุทธศาสตร์ มาเชื่อมโยงกับ Balanced Scorecard ดังภาพที่ 5.1 และ ภาพที่ 5.2 เพื่อกำหนดกิจกรรมการดำเนินงาน ตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ให้มีความสอดคล้องกันจนนำไปสู่การเติบโตของผลประกอบการของบริษัท



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของบริษัททรินิตี้ เอกซ์เชคคิวทิฟ จำกัด

ตารางที่ 5.1 แสดง Balanced Scorecard ของบริษัททรินิตี้ เอกซ์เชคคิวทิฟ จำกัด

ด้านการเงิน (Finance)			
วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
รายได้รวมที่เพิ่มมากขึ้นตามเป้าหมายของบริษัท	อัตราส่วนพนักงานที่บรรลุเป้าหมายต่อเดือน	90%	การให้บริการที่ดีและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้บริษัทสามารถปิดตำแหน่งได้มากขึ้นจนนำไปสู่การเติบโตของบริษัททั้งด้านของปริมาณตำแหน่งงานที่ได้รับ จำนวนฐานลูกค้าของบริษัท และรายได้ที่มากขึ้นตามมา โดยสามารถดูได้จากตัวชี้วัดอัตราส่วนพนักงานที่บรรลุเป้าหมายในแต่ละเดือน

ตารางที่ 5.1 แสดงBalanced Scorecard ของบริษัททรินิตี้ เอกซ์เชคคิวทิฟ จำกัด(ต่อ)

ด้านลูกค้า (Customer)			
วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อคุณภาพบริการที่ได้รับ	อัตราส่วนการเรียกสัมภาษณ์	70%	การรับตำแหน่งงานจากลูกค้าจำเป็นต้องทราบความต้องการของลูกค้าที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน (Requirement) ทำให้สามารถคัดสรรผู้สมัครไปตรงกับความต้องการ ส่งผลโดยตรงกับอัตราส่วนการเรียกสัมภาษณ์งาน
	อัตราส่วนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการอีก	90%	การให้บริการที่ดีจะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในบริการ และตัดสินใจส่งตำแหน่งให้ทำงานอีกครั้งหน้า หากมีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานและมั่นใจในกระบวนการคัดสรรของบริษัท
การปิดตำแหน่งงาน	อัตราส่วนการปิดตำแหน่งงานต่อตำแหน่งงานที่รับ	60%	การปิดตำแหน่งงานได้เป็นผลมาจากการคัดสรรผู้สมัครได้ตรงกับความต้องการ และการบริการอย่างมืออาชีพตลอดการประสานงาน เช่น การตอบสนองที่ทันเวลา การให้ข้อมูลและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการสรรหาของลูกค้า เป็นต้น

ตารางที่ 5.1 แสดง Balanced Scorecard ของบริษัททรินิตี้ เอกซ์เชคคิวทิฟ จำกัด(ต่อ)

ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)			
วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ความครบถ้วนและถูกต้องในการให้บริการ	ร้อยละของ KPI ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน	100%	จัดทำ Standard Operation Procedure (Review/Revise) โดยครอบคลุมกระบวนการทำงานทั้งหมดของพนักงานที่มีการกำหนดวิธีการทำงานขึ้นตอนอย่างละเอียด แบบฟอร์มในการบันทึกข้อมูลในแต่ละขั้นตอน ระบุผู้รับผิดชอบและคนตรวจสอบในทุกขั้นตอนตั้งแต่ การนำเสนอบริการให้กับลูกค้า การรับตำแหน่งงาน การสัมภาษณ์ผู้สมัคร การรับความเห็นของลูกค้าในแต่ละขั้นตอน และกระบวนการปิดตำแหน่งงาน เป็นต้น
การตรวจสอบการทำงาน	ปริมาณการตรวจสอบการทำงาน	70%	ตาม Standard Operation Procedure (Review/Revise) จะมีการกำหนดผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบการทำงาน ซึ่งจะต้องมีการสุ่มตรวจสอบข้อมูลที่ได้บันทึกในระบบสารสนเทศและผลการทำงานว่ามีการทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การตรวจสอบตำแหน่งงานใหม่ จะต้องตรวจสอบมีการสอบถามความต้องการของลูกค้าครบถ้วนหรือไม่ และเปรียบเทียบกับผู้สมัครที่ส่งไป หรือมีคุณสมบัติตรงตามที่ลูกค้าต้องการ อันส่งผลต่อโอกาสในการปิดตำแหน่งของพนักงานคนนั้น เป็นต้น
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)			
วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การพัฒนาทักษะและความรู้ในการทำงานของพนักงาน	ร้อยละการเข้าร่วมและผ่านการอบรม	50%	จัดการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 หมวด คือ ทักษะการเจรจาและสัมภาษณ์ บุคลิกภาพ และความรู้ในอุตสาหกรรม การจัดการงาน โดยจัดอบรมเดือนละ 2 ครั้ง มีเป้าหมายให้พนักงานเข้าร่วมการอบรมอย่างน้อย 50%

ตารางที่ 5.1 แสดงBalanced Scorecard ของบริษัททรินิตี้ เอกซ์เชคคิวทิฟ จำกัด(ต่อ)

การคัดสรรพนักงานที่มีคุณภาพเข้าทำงาน	อัตราการผ่านทดลองงาน	80%	มีการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่ชัดเจนและมีกระบวนการคัดสรรพนักงานภายในที่มีมาตรฐานจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวมถึงการสร้างการประเมินผลงานของพนักงานใหม่ในช่วง 4 เดือนแรก
การบันทึกข้อมูลการทำงานในระบบสารสนเทศของบริษัท	ร้อยละการบันทึกข้อมูล	100%	กำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลการทำงานในระบบสารสนเทศของบริษัทในทุกขั้นตอนการทำงาน ตั้งแต่ การบันทึกเข้าลูกค้ำรายใหม่ ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ปริมาณผู้สมัครที่ส่งให้กับลูกค้ำ จำนวนผู้สมัครที่ถูกเรียกสัมภาษณ์งาน ในแต่ละรอบ รวมถึงจำนวนตำแหน่งงานที่ปิดได้ และความคิดเห็นต่างๆของลูกค้ำระหว่างกระบวนการทำงาน เพื่อใช้ในการติดตามการทำงานและวัดระดับความสำเร็จในการทำงาน
การขยายเครือข่ายทางสังคม (Connection)	จำนวนคนที่เพิ่มขึ้นในเครือข่าย LinkedIn ของพนักงานแต่ละคน	เพิ่มขึ้น 200 คนต่อเดือน	กำหนดนโยบายบริษัทให้มีการขยายเครือข่ายทางสังคมของพนักงานแต่ละคน โดยมุ่งเน้นระบบเครือข่ายที่ครอบคลุมกลุ่มคนผู้บริหารระดับสูงทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ คือ ระบบเครือข่าย LinkedIn

หมายเหตุ จาก Balanced Score Card ที่กล่าวมาข้างต้น สารนิพนธ์ฉบับนี้ไม่ได้ทำการหาข้อมูลในส่วนของงบประมาณในการดำเนินงานปฏิบัติจริง

การควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปดำเนินการจริง จะต้องมีการดำเนินการดำเนินงาน และการติดตามผลที่สามารถวัดได้ โดยใช้เครื่องมือ Strategic Map ในการสื่อสารไปยังทีมงาน และใช้ Balanced Score Card ในการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ สามารถทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และตรวจสอบประสิทธิภาพ และผลการดำเนินงานเป็นระยะ หากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัทฯ ก็จะสามารถที่จะปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ และบรรลุเป้าหมายที่จะอยู่รอดได้ในธุรกิจ อีกทั้งบริษัทฯ ยังสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตต่อไปในอนาคต

5.3 การบริหารความเสี่ยงองค์กร

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

สำหรับความเสี่ยงที่สำคัญและอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทtrinidี้ เอกซ์คิวิฟ จำกัด สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

5.3.1 ความเสี่ยงทางด้านการบริการ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการให้บริการที่ไม่ตรงตามมาตรฐานที่วางไว้ เช่น การส่งผู้สมัครที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า การส่งผู้สมัครล่าช้ากว่ากำหนด การติดต่อประสานงานระหว่างลูกค้าหรือผู้สมัครที่ไม่สุภาพ และการบริการที่ไม่เป็นมืออาชีพ ทั้งนี้จากความเสี่ยงด้านนี้จึงได้มีการกำหนดนโยบายในการติดตามและตรวจสอบผลการทำงาน โดยกำหนด Standard Operation Procedure เพื่อให้การทำงานมีการติดตามและตรวจสอบการทำงาน ลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการบริการ

5.3.2 ความเสี่ยงทางด้านลูกค้า เป็นความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริการจัดหางานของบริษัท เช่น ความเสี่ยงที่ลูกค้าจะไม่มอบหมายตำแหน่งงานในระดับที่ต้องการให้ ความเสี่ยงที่ลูกค้าจะเปลี่ยนใจไปใช้บริการบริษัทจัดหางานรายอื่น ความเสี่ยงที่ทำให้ข้อมูลอันเป็นความลับของลูกค้ารั่วไหล เป็นต้น ทั้งนี้บริษัทได้มีการดำเนินการในการติดตามผลการทำงานกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด และมีการจัดประเภทกลุ่มลูกค้าเพื่อให้สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึงโดยให้ความสำคัญกับลูกค้าหลักของบริษัทเป็นอันดับแรก เพื่อให้สามารถตรวจพบปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงและแก้ไขได้อย่างทันเวลา

5.3.3 ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรบุคคล เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อพนักงานของบริษัท เช่น ความเสี่ยงที่พนักงานของบริษัทจะลาออก ความเสี่ยงที่พนักงานไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ความเสี่ยงในการสรรหาพนักงานที่ไม่ทักษะเพียงพอกับการทำงาน เป็นต้น โดยบริษัทได้มีการพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งด้านการฝึกอบรม การคัดสรรที่มีมาตรฐานและปรับผลตอบแทนที่มากกว่าในอุตสาหกรรมเพื่อเป็นการรักษาบุคคลที่มีค่าต่อบริษัทไม่ให้ไปทำงานที่บริษัทอื่น

จากแนวทางการรองรับความเสี่ยงทั้งหมดนี้จะช่วยป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทได้ โดยเน้นให้ความสำคัญต่อส่วนงานหลักที่กระทบต่อการให้บริการคือ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านลูกค้า และการให้บริการ อย่างไรก็ตามบริษัทควรมีการตรวจสอบแนวทางการป้องกันความเสี่ยงและผลที่ได้รับอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง หากแนวทางดังกล่าวยังไม่สามารถทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือเกิดความเสี่ยงที่มีได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า



บรรณานุกรม

Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Michael E. Porter, 1985

Balanced Scorecard: สมชาติ ตีละพรพัฒน์, บริษัท ภูมิซอฟต์แวร์ จำกัด จาก <http://www.sepo.go.th/evmcenter/uploads/p1/BSC.pdf>

Strategy Map: แผนที่ยุทธศาสตร์, รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ สำนักงาน ก.พ.ร., พ.ศ. 2549

