

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเพิ่มกำไร

กรณีศึกษา: บริษัท พรีเมียมเซนด์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความด้วยความกรุณาและช่วยเหลือของดร.วรพรรณ เรืองผกา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้ความรู้ คำแนะนำและแนะแนวทางการจัดทำอีกทั้งยังสละเวลาตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการตอบคำถามและข้อสงสัยต่างๆ ในระหว่างการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ของทางวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เขียน จนทำให้ผู้เขียนสามารถจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร. พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วินัย วงศ์สุรวัฒน์ ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาและครอบครัวที่คอยให้กำลังใจตลอดการศึกษา ขอขอบคุณเพื่อนทุกท่านในสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 18 A ที่มีน้ำใจ ดูแลและคอยช่วยเหลือทุกๆ ด้าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดทำงานวิจัยต่อไป

อันธิกา จิระนภารัตน์

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเพิ่มกำไร
กรณีศึกษา: บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

STRATEGIES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY MANAGEMENT
TO ENHANCE COMPETITIVENESS AND INCREASE PROFIT
PREMIER SAND, COMPANY LTD. CASE STUDY

อันธิกา จิระนภารัตน์ 5850041

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรพรรณ เรืองผลา, Ph.D., พันธุ์ภัทร์ เสวต
ภาณุวงศ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัดน์, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันให้กับบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทเพื่อสร้างแตกต่าง และเป็นที่ยู่อักในวงกว้าง โดยใช้เครื่องมือ 5-Force analysis และ VRIN Analysis ในการวิเคราะห์หาโอกาส อุปสรรค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการวิเคราะห์พบว่าอุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เมื่อใช้แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) วิเคราะห์สาเหตุปัญหา พบว่าการที่ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทลดลง เกิดมาจากฐานลูกค้าเดิมมีอำนาจในการต่อรองสูง ขาดฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ และบริษัทไม่เป็นที่รู้จัก

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสนอให้บริษัทฯ สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรและพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้น บริษัทฯ ควรดำเนินแผนการตลาดซึ่งจะใช้ BSC เป็นเครื่องมือควบคุมขั้นตอนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

หากสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้บริษัทฯ จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันระยะยาวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ด้วยการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ และการจับมือร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ

คำสำคัญ : เพิ่มกำไร/ เพิ่มรายได้/ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่/ ร่วมมือกับพันธมิตร/ ขยายฐานลูกค้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมของธุรกิจ	1
1.2 ประวัติบริษัท	1
1.3 โครงสร้างองค์กร	3
1.4 ลักษณะของธุรกิจ	4
1.5 ปัญหาที่เกิดขึ้น	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ	5
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	5
2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL Analysis)	5
2.1.2 การวิเคราะห์การแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five Force Model)	6
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	8
2.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาสขอุปสรรค (SWOT)	8
2.2.2 โมเดลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN)	9
2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา	10
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	11
3.1 การดำเนินการธุรกิจในภาพรวม	13
3.2 แผนภาพกระบวนการทำงานฝ่ายบุคคลในปัจจุบัน	13
3.3 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการงานในปัจจุบันของฝ่ายบุคคล	14
3.2 ปัญหาที่พบในกระบวนการทำงานปัจจุบัน	15
3.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการทำงาน	16

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	17
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	17
4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)	18
4.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategies)	18
4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)	18
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	18
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy)	19
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)	19
4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (Focus Strategy)	19
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	19
4.3.1 กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Planning)	19
4.3.2 กลยุทธ์ด้านความสามารถ (Organizational Capability)	20
4.3.3 กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	20
4.3.4 กลยุทธ์ด้านการบริหารเชิงสมรรถนะ (Competency Based Management)	20
4.4 แผนภาพกระบวนการของฝ่ายบุคคลในอนาคต	20
4.5 ระบุกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง	21
4.6 ความสามารถของระบบที่นำเสนอเป็นแนวทางแก้ไข	22
4.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	24
บทที่ 5	
การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ	25
5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น	25
5.2 กลยุทธ์ระยะยาว	27
5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์	30
5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)	30
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	30
5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	30
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	34
ประวัติผู้วิจัย	35



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงการวิเคราะห์ Five Force Factors ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	8
2.2	แสดงการวิเคราะห์ VRIN Criteria ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	10
4.1	สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่	23
5.1	แผน Action Plan ของการทำงานตามกระบวนการงานใหม่	27
5.2	แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเงิน	28
5.3	แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านลูกค้า	29
5.4	แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านกระบวนการ	29
5.5	แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเรียนและการเติบโต	29
5.6	แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	32

สารบัญรูปลูกภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงภาพทรายชนิดต่างๆ ที่บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	2
1.2	แผนผังโครงสร้างองค์กรบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	3
1.3	ผลการดำเนินงานยอดขายของบริษัทในช่วง พ.ศ. 2554 – 2558	4
3.1	แผนภาพกระบวนการทำงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัดในปัจจุบัน	11
3.2	แผนภาพกระบวนการทำงานฝ่ายบุคคลของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัดในปัจจุบัน	13
3.3	การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตามแผนภาพก้างปลา	15
4.1	การทำงานฝ่ายบุคคลที่ปรับปรุงของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	20
5.1	แสดงการประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	31

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศไทยมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น การประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รวมถึงการสร้างถนน สะพานต่างๆ การซ่อมแซมอาคาร สถานที่ราชการ และการเส้นทางคมนาคมที่หลากหลายเส้นทางมากขึ้นเรื่อยๆทุกปี ทุกวันนี้ รัฐบาลมีนโยบายในด้านต่างๆสนับสนุน เพื่อส่งเสริมการลงทุนของนักลงทุนในด้านอสังหาริมทรัพย์ เช่น คอนโด บ้าน และเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ดังนั้นสร้างพื้นฐานทางด้านคมนาคมยังเป็นกลุ่มที่ภาครัฐพยายามจะเร่งรัดการลงทุน ซึ่งน่าจะส่งผลดีต่อร้านค้าวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นที่เน้นผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการใช้ในโครงการก่อสร้างของภาครัฐ ทราวจึงเป็นวัตถุดิบที่มีความสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้าง ไม่ว่าจะงานฉาบ ก่อ หรือปูน จะมีการใช้ทราวจึงเป็นองค์ประกอบ ดังนั้นจึงเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจผลิตทราวจึงจะทำการบุกตลาดเพื่อทำกำไรให้กับบริษัทในช่วงนี้ และจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันที่เกิดขึ้น อีกทั้งอาจต้องเร่งปรับตัวในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ด้านคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการ เพื่อสร้างการรับรู้ในความเป็นมืออาชีพมากขึ้นในการเป็นบริษัทที่มีบริการครบวงจรตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีเยี่ยมเป็นบริษัทที่มีมากกว่าการขายเพียงอย่างเดียว

1.2 ประวัติบริษัท

บริษัท พรีเมียมเซเมนต์ จำกัด จัดทะเบียนในรูปแบบบริษัท เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจในการจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ประเภท ทราวจึงก่อสร้าง หินชนิดต่างๆ และให้บริการขนส่งโดยรถบรรทุกขนาดใหญ่ และจัดจำหน่ายทราวจึงในเครือบริษัท ทรัพย์คุณทวี 999 จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิต ขุด เจาะ ทราวจึง โดยมีพื้นที่ป้อทราวจึงมากกว่า 700 ไร่ ซึ่งตั้งอยู่ที่ ตำบลโผงเผง อำเภอบ้านฉาง จังหวัดอ่างทอง โดยมีผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท ได้แก่ ทราวจึงหยาบ ทราวจึงละเอียด ทราวจึงผสมไปถึงทราวจึงคัดขนาดตามความต้องการของลูกค้า โดยมีกลุ่มลูกค้าตั้งแต่ลูกค้าซื้อปลีก ไปจนถึงกระทั่งบริษัทใหญ่เช่น CPAC, Asia cement, TPI, unique, Italian Thai เป็นต้นบริษัทที่มีมาตรฐานในการรักษาคุณภาพสินค้า

ในระดับที่สูง และเป็นบริษัทผู้จำหน่าย ทรายอันคับตันๆ โดยจำหน่ายทรายคัดเกรดพิเศษต่างๆ ส่งเข้าสู่ ไซค์งานปูนซีเมนต์ โครงการก่อสร้างต่างๆ โรงงานอิฐมวลเบา งานถนน ร้านวัสดุก่อสร้าง ถูกค้ารายย่อย ตามบ้านเรือน และอื่นๆอีกมากมาย โดยมีบริษัทชั้นนำในด้านก่อสร้างมากมาย ให้ความไว้วางใจ และใช้บริการวัตถุดิบจากบริษัท ฟรีเมียมแซนด์ จำกัด ต่อเนื่องมายาวนาน

รายละเอียดทรายชนิดต่างๆมีดังนี้

- ทรายหยาบ เป็นทรายเม็ดใหญ่ มีเหลี่ยม แฉกมุม แข็งแรงดี เหมาะสำหรับใช้เป็นส่วนผสมของคอนกรีตที่ต้องการต้านทานกำลังสูง เช่น โครงสร้างสะพาน อาคารที่เป็นคอนกรีตเสริมเหล็ก ฐานราก เขื่อนกั้นดิน เป็นต้น ทรายหยาบของบริษัทฯ มีค่า FM (Fineness Modulus) ความหยาบประมาณ 2.6 - 3.0 จัดว่าอยู่ในระดับความหยาบที่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับงานก่อสร้าง ถูกค้าทรายหยาบของบริษัทฯ มีตั้งแต่นำไปสร้างตามบ้านเรือน ขายตามร้านวัสดุ ก่อสร้างไปจนกระทั่ง ส่งพื้นที่งานคอนกรีต สร้างคอน โค ดีกสูง

- ทรายละเอียด เป็นทรายเม็ดละเอียดมาก นำมาใช้กับงานที่ไม่ต้องใช้กำลังมากนัก เหมาะสำหรับนำมาเป็นส่วนผสมของปูนฉาบผิวหน้า ทำบัว ทำลวดลายต่างๆ ทำทรายบังเกอร์สนามกอล์ฟ ทำอิฐมวลเบา โดยบริษัทฯ เป็นผู้ส่งทรายรายใหญ่ของบริษัทผู้ผลิตอิฐมวลเบา ชี้้นำในตลาดหลายราย ทรายละเอียดของบริษัทฯ จัดว่าเป็นทรายที่มีเนื้อละเอียดมาก มีค่า FM ในระดับ 1.2 - 1.4 ส่งผลให้ทรายละเอียดของบริษัทฯ สามารถนำไปใช้ในงานฉาบที่ต้องการความละเอียดมาก หรือทำอิฐมวลเบา

- ทรายกลาง เป็นทรายที่มีขนาดปานกลาง ไม่หยาบและไม่ละเอียดนัก เหมาะสำหรับงานปูนทั่วไป เช่น นำมาเป็นส่วนผสมของปูนก่อ สำหรับ ก่ออิฐ หล่อท่อ หรือใช้เทพื้นคอนกรีตที่ไม่ต้องการความแข็งแรงมากนัก



ภาพที่ 1.1 แสดงภาพทรายชนิดต่างๆ ที่บริษัท ฟรีเมียมแซนด์ จำกัด

ที่มา : ข้อมูลเอกสารประกอบการขายบริษัท ฟรีเมียมแซนด์ จำกัด

1.3 โครงสร้างองค์กร

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อ 10 ธันวาคม พ.ศ. 2554 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท ปัจจุบันพนักงานมีทั้งหมด 22 คน โดยมีโครงสร้างการทำงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด มีแผนผังดังภาพที่ 1.2 แบ่งเป็น แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกบัญชีและการเงิน แผนกจัดซื้อ แผนกคลังสินค้า แผนกขายและการตลาด



ภาพที่ 1.2 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรบริษัทพรีเมียมแซนด์ จำกัด

ที่มา : โครงสร้างองค์กรบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ณ วันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2558

จากภาพที่ 1.2 แผนผังองค์กรของบริษัทจะเห็นว่าประธานบริษัททำหน้าที่ในการบริหารภาพรวมของแผนกต่างๆ ทุกแผนก และตรวจสอบการทำงาน โดยมีผู้จัดการแต่ละแผนกเป็นผู้รับผิดชอบบริหารงานภายในแต่ละส่วน แผนกขายและการตลาดทำหน้าที่ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการขาย เช่น การนัดหมายลูกค้าเพื่อเข้าพบและติดต่อในเรื่องการขายรวมถึงหาลูกค้าใหม่ๆ เพื่อขยายตลาด แผนกทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานรวมถึงดูแลสวัสดิการต่างๆ ของพนักงาน แผนกบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีธุรกรรมทางการเงินภายในบริษัท จัดการด้านบัญชี ลูกหนี้ เจ้าหนี้ และภาษี ดูแลรายรับรายจ่ายของบริษัทรวมถึงประสานงานและจัดเก็บเอกสารทั่วไปภายในองค์กร แผนกฝ่ายจัดซื้อ ทำหน้าที่ในการตรวจสอบราคาและติดต่อซัพพลายเออร์ เพื่อทำการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าที่เป็นวัตถุดิบสำหรับป้อนเข้าสู่สายการผลิต

1.4 ลักษณะของธุรกิจ

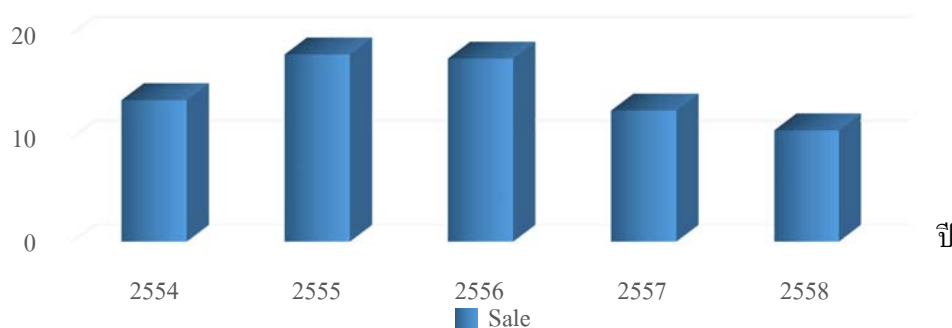
เนื่องจากธุรกิจก่อสร้างมี แนวโน้มเติบโตเพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้ผู้ประกอบการในด้านการผลิตและจัดจำหน่าย หิน ดิน ทราย ปูน มีการเติบโตและขยายเพิ่มขึ้นตามไปด้วย แต่หากมีข้อจำกัดบางประการที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการจัดจำหน่ายทรายบางรายต้องพิจารณาก่อนที่จะเข้ามา

ทำธุรกิจนี้ได้ คือ ที่ดินในการที่จะทำการขุดเจาะทรายต้องมีที่ดินติดกันไม่ต่ำกว่า 100 ไร่ และไม่ติดกับที่อยู่อาศัยประชาชน และต้องมีการเว้นที่ว่างไว้ 40 เมตร เมื่อทำการขุดบ่อทรายแล้วเพื่อป้องกันดินสไลด์ อีกทั้งยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับทรายเป็นอย่างดีเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ เมื่อมีที่ดินตามกำหนดแล้วต้องทำเอกสารเพื่อขออนุญาตเปิดกิจการ ณ กรมที่ดิน นอกจากนี้ผู้ที่ประกอบธุรกิจนี้ยังต้องเผชิญกับความท้าทายจากการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องมาจากราคาที่ดินที่สูงขึ้น โดยเฉลี่ยค่าที่ดินราคาประมาณ ไร่ละ 300,000 บาท รวมถึงยังมีต้นทุนการประกอบธุรกิจที่สูง เช่น ค่าแรงคนงาน วัสดุก่อสร้าง การประสานงานต่างๆ เป็นต้น แต่ก็ยังมีผู้ประกอบการหลายรายที่สามารถรับมือกับข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและบริหารเงินทุนได้ดีเปิดบริษัทในส่วนภาคกลางมากมายซึ่งตรงกับกลุ่มลูกค้าของ บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ดังนั้นทางบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด จึงตระหนักถึงการเพิ่มขึ้นของบริษัทคู่แข่งที่เปิดตัวเพิ่มสูงขึ้นมาเรื่อยๆ และพยายามปรับตัวรับมือกับทุกสิ่งที่เกิดขึ้นตามมา

1.5 ปัญหาที่เกิดขึ้น

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัดดำเนินกิจการมาเป็นเวลา 5 ปี ประสบกับปัญหาการบริการไม่ครบวงจรเนื่องจาก ทางบริษัทมีการขนส่งทรายโดยใช้น้ำมันในการขนส่งทำให้ต้นทุนในการคำนวณราคาให้กับลูกค้ามีราคาที่สูงกว่าบริษัทอื่นๆที่ใช้แก๊สในการขนส่ง อีกทั้งในการขนส่งทราย บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัดจะไม่บรรทุกเกินน้ำหนักมาตรฐานที่รัฐบาลกำหนด ทำให้ขนส่งได้น้อยกว่าบริษัทอื่นที่ขนส่งทรายเกินน้ำหนัก จากปัญหาที่กล่าวมาส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการดำเนินธุรกิจมีแนวโน้มของผลประกอบการลดลงรวมถึงยอดขายที่ตกลงอย่างมากในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา

รายได้ก่อนหักค่าใช้จ่าย



ภาพที่ 1.3 แสดงผลการดำเนินงานยอดขายของบริษัทในช่วง พ.ศ. 2554 - 2558

แกน X: แสดงถึงปีที่บริษัทดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 - 2558

แกน Y: แสดงรายได้ก่อนหักค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

การวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทเพื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆที่ทำให้บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ผลิตและจัดส่งทรายอย่างครบวงจรส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจของบริษัทและการดำเนินธุรกิจมีแนวโน้มของผลประกอบการลดลงรวมถึงยอดขายที่ตกลงอย่างมากในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา โดยนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และทำการปรับจุดอ่อน เพื่อสร้างโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยใช้หลักการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นำมาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อหาสาเหตุของปัญหา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 วิธี คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)

โดยการนำปัจจัยต่างๆที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรนำเครื่องมือวิเคราะห์ เพื่อหาโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยสามารถใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ Five Force PEST Analysis เป็นต้น

2.1.1 PEST Analysis คือเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจ โดยศึกษาปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้จากภายนอกองค์กรนำมาวิเคราะห์ ได้แก่

- ด้านการเมือง กฎหมายและมาตรการต่างๆจากภาครัฐ (P = Political/Legal)

การประกอบกิจการต้องได้รับอนุญาตจากทางภาครัฐ ได้แก่ กรมโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดที่ประกอบกิจการ สำนักที่ดินจังหวัดและสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด เป็นต้นซึ่งเป็นการควบคุมผู้แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามายังอุตสาหกรรมนี้ รวมถึงข้อกำหนดต่างในด้านการขุดทราย เช่นความลึกที่สามารถขุดได้ ช่วงระยะเวลาในการทำการขุด เป็นต้น

- ด้านเศรษฐกิจ (E = Economic)

ความผันผวนของราคาน้ำมัน ปัญหาราคาน้ำมันที่มีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการประกอบธุรกิจ เนื่องจากการประกอบธุรกิจของบริษัทมีการใช้น้ำมันทั้งในส่วนเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตและรถบรรทุกที่ใช้ในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าสำหรับการเติบโตของกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจก่อสร้าง เนื่องจากทรายเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่ใช้ในธุรกิจก่อสร้าง มีการลงทุนจากทางภาครัฐในโครงการก่อสร้างพื้นฐานและการลงทุนของภาคเอกชนทางด้านอสังหาริมทรัพย์ที่มีการเติบโตสูงขึ้น ทั้งบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์และคอนโดเพื่อตอบสนองต่อความต้องการผู้อยู่

- ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S=Social)

ปัจจุบันพฤติกรรมการสั่งซื้อสินค้าของกลุ่มลูกค้ารายย่อยได้มีเปลี่ยนไปจากเดิม โดยในปัจจุบันกลุ่มลูกค้ารายย่อยได้มีการปรับตัวในการหาข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบสินค้าและราคา ในการตัดสินใจสั่งซื้อสินค้า ผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น

- ด้านเทคโนโลยี (T=Technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในปัจจุบันมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีราคาที่ถูกลง หากมีการนำเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการจัดการ จะสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการบริหารและการผลิต รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท

2.1.2 การวิเคราะห์การแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five Force Model)

Five Forces Model เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การตลาดของ Michael Potter เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก ซึ่งเจ้าเครื่องมือชิ้นนี้มักถูกใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อเตรียมรับมือกับสภาพของตลาดที่สินค้าและบริการเครื่องมือชิ้นนี้เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มความมั่นคงของธุรกิจได้เช่นกัน ซึ่ง 5 แง่มุมสำหรับ Five Forces Model มีดังนี้

2.1.2.1 การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ภาพรวมของสินค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศไทยนั้นมีการเติบโตขึ้นในทุกๆปีและเป็นอุตสาหกรรมมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ผู้ประกอบการด้านสินค้าวัสดุก่อสร้างแต่ละรายต่างมีการจัดทำแผนธุรกิจส่งเสริมการขายมากขึ้น เช่น การบริการส่งฟรีถึงบ้าน รับผิดชอบและซ่อมแซม ลดราคาสินค้าโปรโมชัน รวมไปถึงการบริการแบบครบวงจรมีการคาดการณ์ว่าส่วนแบ่งของกลุ่มธุรกิจของสินค้าวัสดุก่อสร้างจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการขยายสาขาไปยังภาคอื่นๆ ทั่วประเทศ ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างบางรายหันมาขูดเจาะบ่อนดินบ่อทรายเพื่อนำมาจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น

2.1.2.2 ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่

การที่ผู้แข่งขันรายใหม่จะเข้ามาทำธุรกิจอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้างประเภททรายนั้นมีข้อจำกัดรายอย่าง คือ พื้นที่ที่จะทำบ่อขุดทรายต้องมีไม่ต่ำกว่า 100 ไร่และต้องมีการเว้นที่ขุดบ่อประมาณ 40 เมตร เพื่อป้องกันดินสไลด์ รวมถึงการขุดยังขุดลึกได้มากที่สุดเพียง 12 เมตร การขุดทรายจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ในการจัดการทรัพยากรหิน ดิน ทรายก่อน และต้องมีการขออนุญาตกรมที่ดินเพื่อขอพื้นที่ในการประกอบธุรกิจขุดบ่อทราย และต้องมีพื้นที่ประมาณ 100 ไร่ติดกัน โดยไม่ติดอยู่กับที่อยู่อาศัยชาวบ้านซึ่งในปัจจุบันที่ดินค่อนข้างหายาก และราคาที่ดิน 1 ไร่ราคาประเมินอยู่ที่ 300,000 บาท จากข้อจำกัดที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าธุรกิจนี้ผู้เล่นหน้าใหม่ค่อนข้างเข้ามาธุรกิจได้ยาก

2.1.2.3 สินค้าทดแทน

เนื่องจากมีทรัพยากรจากธรรมชาติอีกชนิดหนึ่งที่เรียกว่า หินฝุ่น ซึ่งเป็นของเสียจากการระเบิดหิน เป็นทรัพยากรทางธรรมชาติที่มีราคาถูกยิ่งกว่าทรายหลายเท่า อีกทั้งยังเป็นของที่ไม่ได้ใช้แล้วเป็นสิ่งที่ต้องกำจัดทิ้ง ทำให้หลายบริษัทนิยมซื้อไปใช้ก่อสร้าง ทำถนนมากในปัจจุบัน และยังมีผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนคอนกรีตสำเร็จรูป (Precast Concrete) เป็นผนังสำเร็จรูปที่ส่วนใหญ่นิยมนำมาใช้เนื่องจากสะดวกและลดระยะเวลาในการก่อสร้าง

2.1.2.4 อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค

จำนวนคู่แข่งในตลาดมีจำนวนมาก กลุ่มเป้าหมายหลักสามารถพิจารณาสินค้าประเภทเดียวกันจากผู้ผลิตได้เช่นกัน ทำให้ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองที่สูง อีกทั้งต้นทุนของบริษัทพรีเมียมแซนด์นั้นมีราคาสูงจากรถบรรทุกที่ใช้เป็นการจ้างบริษัทข้างนอกอีกต่อหนึ่ง ทางบริษัทจะเน้นเรื่องการขุดบ่อทรายเป็นส่วนใหญ่แต่ไม่ได้จัดการในส่วนการขนส่ง อีกทั้งบริษัทอื่นใช้เชื้อเพลิงเป็นแก๊ส บริษัทพรีเมียมแซนด์ใช้เป็นน้ำมันจึงทำให้ต้นทุนสูงกว่า ส่วนแบ่งการตลาดลดลงเกิดภาวะการแข่งขันที่รุนแรง เพราะอำนาจการต่อรองที่มากขึ้นทำให้ลูกค้าสามารถต่อรองราคา และสามารถเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งได้

2.1.2.5 อำนาจการต่อรองจากผู้ผลิต

อำนาจการต่อรองต่อ Supplier ไม่สูงมาก เนื่องจากมีการสัญญากับบริษัทน้ำมัน เหล็ก เพื่อติดตั้งและผลิตเครื่องล้างทราย และมีนายหน้าค้าที่ดินที่รู้จักเป็นอย่างดีที่สามารถรวมที่ดินชาวบ้านเพื่อมาขายให้กับทางบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด แต่ยังคงต้องใช้การว่าจ้างบริษัทรถพ่วง รถบรรทุกข้างนอกในการขนส่งทราย

ตารางที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ Five Force Factors ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

Five Force Factors	Effect to Business
การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน	สูง
ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่	ปานกลาง
สินค้าทดแทน	ต่ำ
อำนาจต่อรองจากผู้บริโภค	สูง
อำนาจต่อรองของจากผู้ผลิต	ต่ำ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นวิธีการประเมินความสามารถขององค์กร โดยดูถึงปัจจัยต่างๆ ที่องค์กรสามารถกำหนดและควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการได้ เพื่อที่ใช้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งและลดความอ่อนแอของธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ SWOT และ VRIN Framework มาใช้ในการวิเคราะห์

2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในปัจจัยภายนอก (SWOT)

SWOT เป็นตัวย่อของ Strengths (จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ) Weaknesses (จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ) Opportunities (โอกาสที่จะดำเนินการ) Threats (อุปสรรคหรือข้อจำกัด) ซึ่ง SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรทั้งสภาพภายในองค์กรและสภาพภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กรตนเองและวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบถึงการแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ของ

- S (Strength)

เป็นบริษัทที่เน้นการชดเชยข้อบกพร่องเป็นหลัก ทำให้มีสินค้าสำหรับขายได้ตลอดทั้งปีไม่มีขาด มีระบบการจัดการForecastของลูกค้าแล้วทำการชดเชยเพื่อไว้จัดจำหน่ายให้เพียงพอต่อลูกค้า มีการบริการครบวงจรและมีใจในการให้บริการ (Service mind) สูงทำให้ลูกค้าประทับใจ และกลับมาซื้ออีก

- W (Weakness)

บริษัทได้เปิดดำเนินการมาได้ 3 ปี ยังเป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ไม่สูงมากนัก รวมถึงราคาขายส่งทรายต่อครั้งมีราคาสูงเนื่องจากบริษัทมีต้นทุนที่สูงมาจากการขนส่งที่ใช้น้ำมันเป็นเชื้อเพลิงและจากการจ้างบริษัทรถบรรทุกส่งจากข้างนอก

- O (Opportunity)

เนื่องจากในปัจจุบันมีการขยายตัวทางธุรกิจก่อสร้างทั้งภาครัฐและเอกชนทำให้อุตสาหกรรมอยู่ในช่วงที่กำลังขยายตัว ทำให้อัตรากำไรแข่งขันของวัสดุก่อสร้างไม่สูงมาก เนื่องจากมีลูกค้ามากเพียงพอต่อผู้ประกอบการวัสดุก่อสร้าง

- T (Threat)

คู่แข่งในตลาดมีจำนวนมาก และมีคุณภาพในการบริการลูกค้าที่ดีขึ้นรวมถึงทิศทางและแนวโน้มอุตสาหกรรมดีขึ้นทำให้มีผู้สนใจเข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น(คู่แข่งเพิ่มขึ้น)

2.2.2 การวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรและศักยภาพขององค์กร (VRIN)

VRIN Framework เป็นการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรและศักยภาพขององค์กรภายใต้การควบคุมขององค์กรทำให้บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันนอกจากนี้ยังใช้วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในการเข้าสู่ตลาดใหม่ โดยพิจารณาคุณสมบัติที่สำคัญ 4 ด้านคือ

V = Value หมายถึง ทรัพยากรนั้นมีคุณค่า ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่

R = Rareness หมายถึง ทรัพยากรนั้นหายาก คู่แข่งอื่นๆ มีหรือไม่

I = Imitability หมายถึง ทรัพยากรนั้นสามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์หรือไม่

N = Non-substitutable หมายถึง ทรัพยากรนั้นไม่มีสิ่งอื่นทดแทนได้

ดังนั้นเมื่อนำหลักการ VRIN framework มาวิเคราะห์บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ในด้านคุณภาพสินค้า การให้บริการ ความมีชื่อเสียงของบริษัท ระบบการจัดการและเงินลงทุน สามารถสรุปเป็นตารางได้ตามตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Criteria ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

Resource or Capability	Valuable	Rare	Inimitable	Non Substitutable	Competitive Consequences
1. คุณภาพมาตรฐานและความน่าเชื่อถือของสินค้า	√	√	×	×	แข่งขันได้ชั่วคราว
2. รูปแบบการบริการขนส่งสินค้า	√	√	×	×	แข่งขันได้ชั่วคราว
3. เป็นบริษัทที่เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค	√	√	√	√	แข่งขันได้
4. ระบบการจัดการ มีการควบคุม ตรวจสอบ	√	√	×	×	แข่งขันได้ชั่วคราว
5. มีความน่าเชื่อถือทางด้านการเงิน และผลประโยชน์	√	√	√	√	แข่งขันได้

จากตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ VRIN ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด พบว่าจุดแข็งของบริษัทมีด้วยกัน 2 ด้านคือ

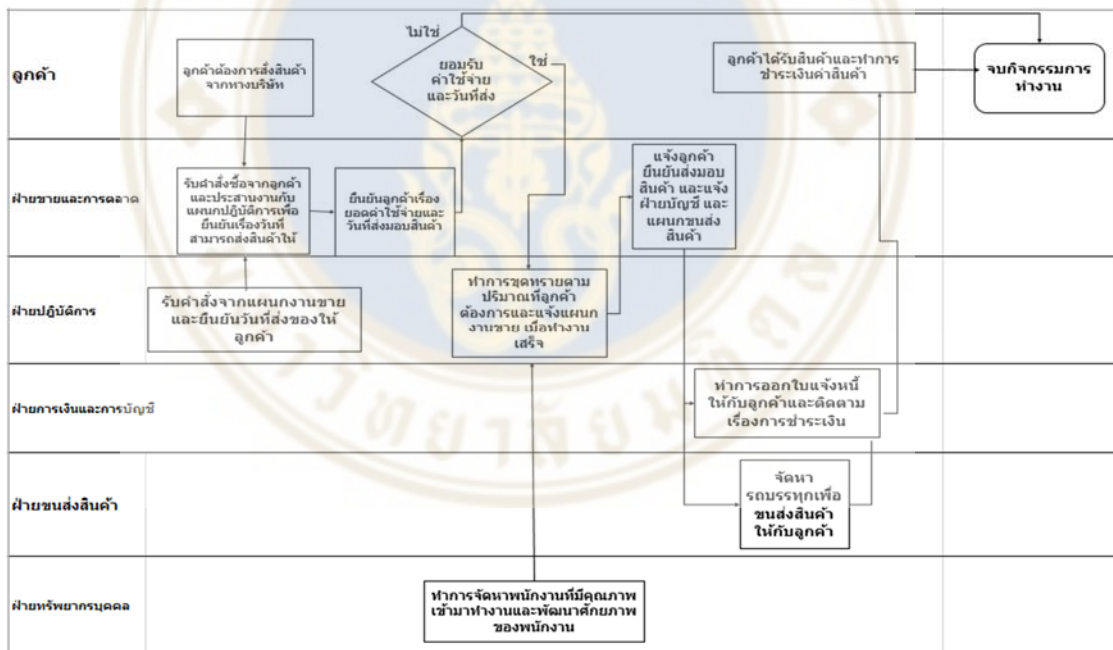
1. ด้านชื่อเสียงของบริษัท ถึงแม้จะเป็นบริษัทเล็กๆ แต่สามารถทำข้อตกลงซื้อขายและได้การยอมรับจากลูกค้าที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่
2. ด้านเงินลงทุน เนื่องจากบริษัทได้รับความไว้วางใจจากบริษัทขนาดใหญ่ทำการซื้อขาย ทำให้ผลประโยชน์ของบริษัทเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า

2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหาบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

จากภาพรวมการวิเคราะห์ทั้งหมดทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการแข่งขันของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด โดยภาพรวมบริษัทมีจุดแข็งทางด้านชื่อเสียง สินค้า สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ส่วนจุดอ่อนของบริษัท ด้านการบริการขนส่งสินค้า ยังสามารถปรับลดจุดอ่อนของบริษัท โดยการเพิ่มศักยภาพภายในทั้งด้านบุคลากร การพัฒนาระบบการจัดการภายใน ให้เป็นระบบที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ได้กำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน คือต้องการ เป็น ผู้ให้บริการ ขนส่งสินค้าและผลิต วัสดุจำพวกทรายอย่างครบวงจร แต่ด้วยซึ่งบริษัท พรีเมียม แซนด์ จำกัด นั้นก่อตั้งมาได้เพียงแค่ 5 ปี จึงมีโอกาที่ประสบปัญหาต่างๆ ได้ๆ ไม่ว่าจะเป็นส่วน ของ งานขายและการตลาด การขนส่ง งานปฏิบัติการ หรือแม้กระทั่งงานของฝ่ายบุคคล ดังนั้นเพื่อ แสดงแนวทางการแก้ไขปัญหาในส่วนงานต่างๆ ให้ชัดเจน จึงขออธิบายในรูปของ กระบวนการ ทำงาน (Working process) แบบเดิมที่ทำอยู่ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนการ ดำเนินงานต่างๆ และแนวทางที่เสนอเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แผนภาพกระบวนการทำงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัดในปัจจุบัน

จากภาพที่ 3.1 จะแสดงให้เห็นว่ากระบวนการทำงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด นั้น การทำงานของทุกฝ่ายมีการทำงานที่เชื่อมโยงกัน เมื่อฝ่ายใดทำงานมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้อีกฝ่ายสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามไปด้วย แต่ถ้าหากมีปัญหาเกิดขึ้น ปัญหาของแต่ละฝ่ายก็สามารถส่งผลต่อกันได้ และนำไปสู่ข้อผิดพลาดในการให้บริการแก่ลูกค้าได้ โดย

กระบวนการทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด นั้นสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าจากทางบริษัท โดยส่งเป็นใบสั่งซื้อสินค้า (Purchasing order) ให้ทางบริษัทเพื่อที่จะได้นำไปจัดหาวัตถุดิบและกำหนดวันส่งมอบสินค้า
2. ฝ่ายขายรับใบสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า และประสานงานกับฝ่ายปฏิบัติการ (Operation) เพื่อเช็คปริมาณของจำนวนสินค้า ว่าเพียงพอต่อการส่งมอบหรือไม่ และกำหนดวันที่ สามารถส่งมอบสินค้าได้ โดยขั้นตอนนี้ปัญหาที่สามารถพบได้คือ
 - การสื่อสารที่ผิดพลาด เนื่องจากบริษัทมีลูกค้าจำนวนมากและมีการจัดการข้อมูลการซื้อขายที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงอาจก่อให้เกิดการสับสนของข้อมูลที่ให้กับลูกค้า ส่งผลให้ข้อมูลหรือกำหนดการส่งมอบสินค้าผิดพลาด
 - การกำหนดความต้องการสินค้าของลูกค้าผิดพลาด (Forecasting demand) เนื่องจากบริษัทก่อตั้งได้ไม่นานส่งผลให้คาดเดาจำนวนสินค้าที่ต้องผลิตเป็นไปได้อย่างยาก เพราะยังไม่มีฐานลูกค้าที่มีการสั่งซื้อต่อเนื่องที่แน่นอน จึงทำให้คาดคะเน ปริมาณการผลิตค่อนข้างยาก ก่อให้เกิดปัญหาสินค้าขาด หรือ ไม่สามารถผลิตสินค้าให้ทันต่อวันส่งมอบที่ลูกค้าต้องการได้
3. ฝ่ายปฏิบัติการรับคำสั่งจากฝ่ายขาย และตรวจสอบสินค้าในคลัง ว่าเพียงพอต่อการส่งมอบ หรือต้องสั่งผลิตเพิ่ม ซึ่งปัญหาที่สามารถพบในขั้นตอนได้มีดังนี้
 - ปริมาณทรายที่มีอยู่อย่างจำกัดทำให้ ไม่สามารถกำหนดวันส่งมอบสินค้าให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าได้
 - เมื่อต้องสั่งซุกทรายเพิ่ม แต่ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นแรงงานคนหรือเครื่องจักร จึงไม่สามารถที่จะผลิตได้ตรงตามวันที่ลูกค้าต้องการได้ ทำให้การส่งมอบสินค้าเกิดการล่าช้าขึ้น
4. เมื่อฝ่ายปฏิบัติงานยืนยันปริมาณสินค้าและวันที่ของการส่งมอบสินค้าแก่ ฝ่ายขายแล้ว ฝ่ายขายนำข้อมูล ไปแจ้งให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้านำไปพิจารณา ซึ่งปัญหาที่อาจจะพบได้ในขั้นตอนนี้คือ
 - การสื่อสารปริมาณและวันส่งมอบสินค้า ที่ผิดพลาดระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำไปสู่ความล้มเหลวของการซื้อขายสินค้าครั้งนี้ได้
5. ลูกค้าพิจารณาวันส่งมอบสินค้า ถ้าลูกค้ายอมรับวันส่งมอบ บริษัทจะดำเนินการเตรียมทรายเพื่อส่งมอบ
6. เมื่อลูกค้ายอมรับเงื่อนไขการส่งมอบสินค้าแล้ว ฝ่ายผลิตจึงทำการเตรียมสินค้าเพื่อให้พร้อมต่อการส่งมอบ และแจ้งต่อฝ่ายขายเมื่อสินค้ามีความพร้อมที่จะขาย

7. ฝ่ายขายประสานงานการส่งมอบ กับฝ่ายขนส่ง (Logistic) เพื่อจัดสรร ยานพาหนะ ในการขนส่ง และ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Financing Accounting) เพื่อทำการออกใบแจ้งหนี้ สำหรับการชำระเงินของลูกค้า

8. ฝ่ายบัญชีออกใบแจ้งหนี้ เพื่อเรียกชำระเงินแก่ลูกค้า

9. ฝ่ายขนส่งจัดหา ยานพาหนะในการขนส่งสินค้า ซึ่งส่วนมากจะพบปัญหาดังนี้

- ต้นทุนการขนส่งที่สูงเมื่อต้องไปส่งสินค้าที่ระยะทางไกลและจำนวนน้อย

- ไม่สามารถหายานพาหนะ ที่พร้อมส่งมอบสินค้าในวันที่ลูกค้าต้องการ

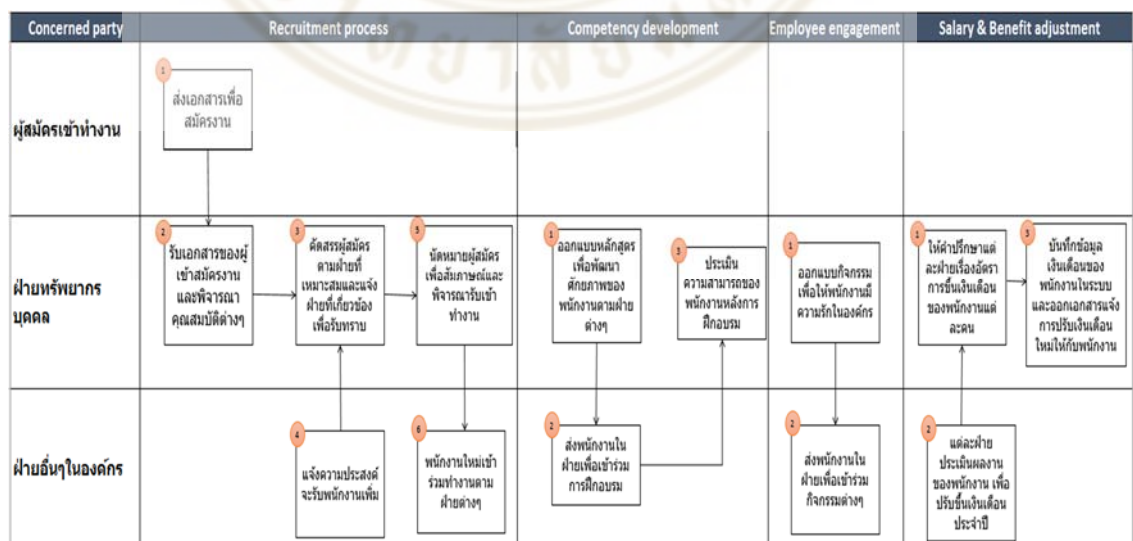
10. ลูกค้าได้รับสินค้า ตามจำนวนและวันที่ต้องการ

11. ฝ่ายบุคคล จัดหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อที่สามารถ ทำงานตามที่บริษัท มอบหมายให้ได้

3.1 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการ

จากกระบวนการทำงานของบริษัทจะทั้งหมด 4 แผนกคือ ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายขนส่ง และฝ่ายบุคคล โดยขอบเขตที่จะนำมาศึกษาถึงปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขนั้น ได้แก่ ฝ่ายบุคคล มีการทำงานเป็นขั้นตอนโดยละเอียด ดังภาพที่ 3.2

3.1.1 แผนภาพกระบวนการทำงานฝ่ายบุคคลในปัจจุบัน



ภาพที่ 3.2 แผนภาพกระบวนการทำงานฝ่ายบุคคลของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ในปัจจุบัน

3.1.2 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการในปัจจุบันของฝ่ายบุคคล

กระบวนการทำงานของฝ่ายบุคคลในขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานในบริษัท
พรีเมียร์แซนด์มีดังนี้

ขั้นตอนการรับพนักงานเข้าทำงาน

1. ผู้สมัครมีความสนใจในงานส่งเอกสารเพื่อสมัครงานเข้ามาทางอีเมลล์ของบริษัท
2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล รับเอกสารของผู้เข้าสมัครงานและพิจารณาคุณสมบัติต่างๆของ

ผู้สมัคร

3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล คัดสรรผู้สมัครตามฝ่ายที่เหมาะสมและแจ้งฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อ

รับทราบ

4. ฝ่ายอื่นๆในองค์กรแจ้งความประสงค์จะรับพนักงานเพิ่ม
5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นัดหมายผู้สมัครเพื่อสัมภาษณ์และพิจารณารับเข้าทำงาน
6. ฝ่ายอื่นๆในองค์กรลงความเห็นรับพนักงานใหม่เข้าร่วมทำงานตามฝ่ายต่างๆ

ขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพพนักงาน

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานตามฝ่าย

ต่างๆ

2. ฝ่ายอื่นๆในองค์กรส่งพนักงานในฝ่ายเพื่อเข้าร่วมการฝึกอบรม
3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประเมินความสามารถของพนักงานหลังการฝึกอบรม

ขั้นตอนการส่งเสริมให้พนักงานรักองค์กร

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ออกแบบกิจกรรมเพื่อให้พนักงานมีความรักในองค์กร
2. ฝ่ายอื่นๆในองค์กรส่งพนักงานในฝ่ายเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ

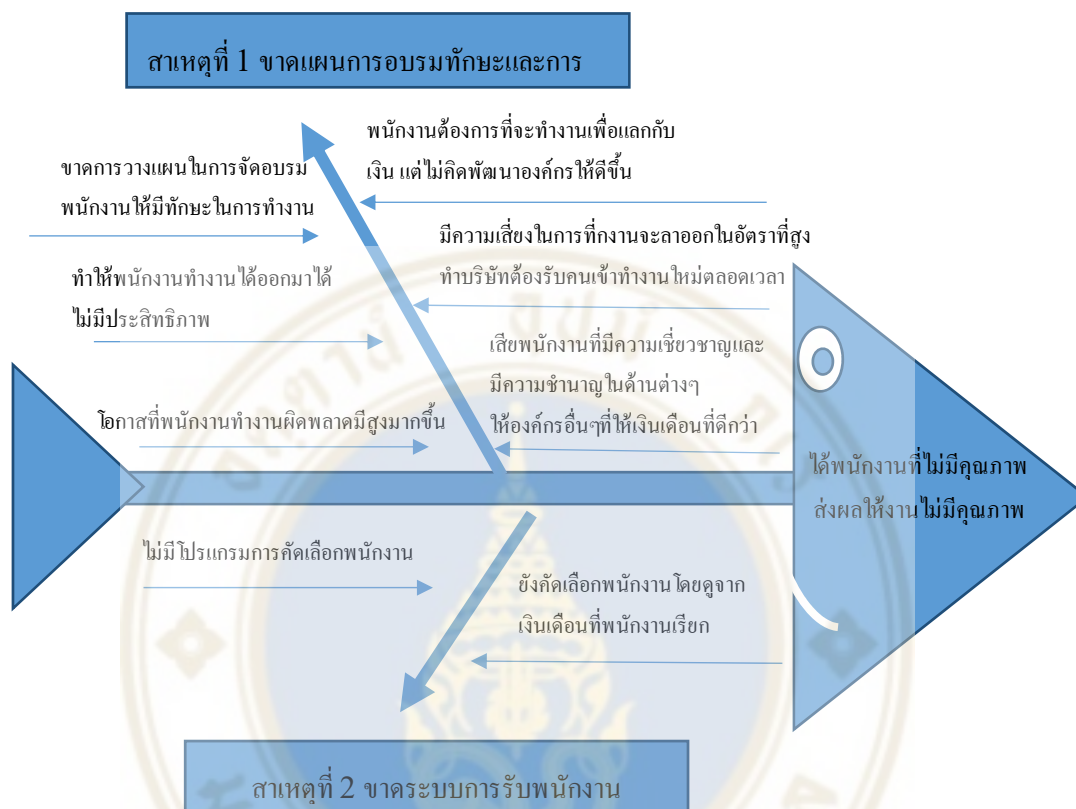
ขั้นตอนการปรับขึ้นเงินเดือน

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ให้คำปรึกษาแต่ละฝ่ายเรื่องอัตราการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน
2. แต่ละฝ่ายประเมินผลงานของพนักงาน เพื่อปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี
3. บันทึกข้อมูลเงินเดือนของพนักงานในระบบและออกเอกสารแจ้งการปรับเงินเดือน

ใหม่ให้กับพนักงานโดยตรง

3.2 ปัญหาที่พบในกระบวนการงานปัจจุบัน

จากแผนภาพกระบวนการงานดังกล่าว ได้นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตามแผนภาพ
ก้างปลาในภาพที่ได้ดังภาพที่ 3.3 นี้



ภาพที่ 3.3 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตามแผนภาพก้างปลา

โดยสามารถทำการสรุปเป็นปัญหาที่พบจากกระบวนการงาน ได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการรับพนักงานเข้าทำงานไม่มีความเป็นระบบ ทำให้มีอีเมลล์เข้ามาจากการรับสมัครพนักงานเป็นจำนวนมาก ผู้สมัครบางคนไม่ได้รับการพิจารณาเนื่องจากทางฝ่ายบุคคลเข้าไป ไม่ได้เปิดอ่านอีเมลล์ฉบับนั้นและพิจารณาผู้สมัครจากเงินเดือนขั้นต่ำที่ผู้สมัครคนนั้นเรียก คนไหนเรียกเงินเดือนอัตราที่ต่ำก็รับเข้าทำงาน
2. ไม่มีผู้จัดการดูแลระบบการฝึกอบรมพนักงาน และไม่ได้วางแผนทั้งปีในการอบรมตั้งแต่การรับพนักงานใหม่เข้ามา ควรมีการปฐมนิเทศ จัดตารางสอนและอบรมในงานด้านที่พนักงานเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ เพื่อที่จะได้นำความรู้ไปใช้พัฒนาในงานของตนเอง
3. ไม่มีการวางแผนการจัดกิจกรรมต่างๆให้ชัดเจนทั้งปีเพื่อส่งเสริมให้พนักงานรักในองค์กรมีเพียงการออกแบบกิจกรรมขึ้นมาตามงบประมาณที่มีเข้ามาให้และความพึงพอใจของฝ่าย

บุคคลเมื่ออยากจะจัด รวมถึงไม่ได้ประชาสัมพันธ์กระตุ้นให้พนักงานอยากเข้าร่วมกิจกรรมทำให้พนักงานเข้าร่วมบ้างไม่เข้าร่วมบ้าง เพราะคิดว่ากิจกรรมนั้นไม่มีประโยชน์กับตนเอง

4. ไม่มีหลักการในการพิจารณาปรับพนักงานเข้าทำงานอย่างแน่ชัด ไม่กำหนดโครงสร้างเงินเดือนและมีเครื่องมือการจัดการเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานอย่างชัดเจน ส่งผลให้อัตราการเข้าออกจากงานสูง

3.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการทำงาน

1. ลดความผิดพลาดในการรับพนักงานเข้าทำงาน และทำให้ข้อมูลการสมัครงานของพนักงานมีความเป็นระบบมากขึ้นเรียกดูประวัติแต่ละคนได้ง่ายขึ้น ทำให้บริษัทได้คัดกรองพนักงานที่ตรงตามคุณสมบัติที่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กรต้องการ

2. ทำให้พนักงานในบริษัทมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญมากขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงในการที่จะเกิดปัญหาด้านที่เกี่ยวกับการทำงานในแต่ละฝ่ายในแผนกอื่นๆ เนื่องจากพนักงานไม่ได้รับการอบรมและฝึกฝนทักษะความรู้ ลดการจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน

3. ส่งเสริมให้พนักงานรักในองค์กร ต้องการทำงานเพื่อเต็มใจในองค์กรและพัฒนาการทำงานให้ออกมาดี ช่วยให้องค์กรมีความก้าวหน้ามากขึ้น

4. มีระบบการคำนวณการปรับเลื่อนขั้นและเงินเดือน เพื่อไม่ให้เกิดข้อมูลที่คลาดเคลื่อนกันระหว่างฝ่ายบุคคลและฝ่ายอื่นๆ ในการประเมินศักยภาพพนักงานในการขึ้นเงินเดือน

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

จากปัญหาที่เกิดขึ้นของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด พบสาเหตุหลักมาจากที่ตัวพนักงานในบริษัทเองที่ไม่ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสาเหตุนั้นเริ่มมาจากกระบวนการรับคนเข้าทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อบริษัทรับพนักงานเข้ามาไม่มีการจัดทีมผู้อบรมฝึกสอนพนักงานอย่างจริงจัง ไม่ส่งเสริมพนักงานให้มีความรักในองค์กรที่ทำงานอยู่ ไม่มีระบบการขึ้นเงินเดือนที่มีประสิทธิภาพและขาดการกำหนด KPI (Key Performance Indicator) ในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้กระบวนการทำงานตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การฟังคำสั่งได้ไม่ชัดเจนนำไปสู่การสื่อสารที่ผิดพลาด ทำให้การขุดเจาะในฝ่ายปฏิบัติการผิดพลาดไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า นำไปสู่การส่งมอบงานให้ลูกค้าอย่างไม่ถูกต้อง ลดการเกิดการจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน การเสียเวลากับการคัดเลือกที่ไม่ได้ประโยชน์รวมถึงการที่พนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงาน ส่งผลให้อัตราการเข้าออกจางานสูง ทำให้บริษัทเสียเวลารับพนักงานใหม่อยู่เรื่อยๆ ดังนั้นบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ควรพิจารณากลยุทธ์มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการรับคนเข้าทำงานรวมถึงจัดให้มีตารางการอบรมพนักงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ควรพิจารณากลยุทธ์ที่จะช่วยปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงภาพรวมขององค์กร และทิศทางที่องค์กรจะดำเนินการไปเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) หรือเป้าหมายของบริษัท ซึ่งพิจารณาจากความสามารถหลัก (Core competency) อีกทั้งยังวิเคราะห์ภาพ Mega trend ภาพอุตสาหกรรมในอนาคต ภาพรวมคู่แข่ง วิเคราะห์ SWOT และผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทาง รูปแบบธุรกิจ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์รวมขององค์กรสามารถแยกได้ 3 แนวทาง ดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

นอกจากจะเน้นการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การลดต้นทุน เพิ่มกำไร เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน และมุ่งสู่การเติบโตภายในองค์กร (Internal Growth) อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเน้นการขยายธุรกิจไปในตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ทั้งในและต่างประเทศ (External Growth) เพื่อขยายฐานการผลิตและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในอนาคต ซึ่งบริษัทยังสืบหาโอกาสต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการควบรวมกิจการ (M&A) หรือ กิจการร่วมค้า (JV) หรือหาพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) กับบริษัทอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ

4.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่รักษาตำแหน่งและอัตราการเติบโตขององค์กร เนื่องจากอุตสาหกรรมมีแนวโน้มถดถอย หรือดำเนินธุรกิจในตลาดที่อิ่มตัวแล้ว แต่องค์กรยังมีความสามารถในการทำกำไร เป็นการพัฒนาองค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

เป็นกลยุทธ์ของการลดขนาดของธุรกิจหรือเลิกกิจการ ซึ่งรวมถึงการลดหรือยกเลิกกิจกรรมบางอย่าง เช่น การยกเลิกสายการผลิต จำกัดตลาดและกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดต่างๆ หากนำกลยุทธ์นี้มาใช้มักถูกมองว่าธุรกิจกำลังล้มละลาย ต้องการเลิกกิจการ หรือต้องการออกจากธุรกิจ แต่แท้จริงแล้ว การลดกิจกรรมบางอย่างเพื่อให้องค์กรสามารถมุ่งเน้นความสนใจไปที่จุดใดจุดหนึ่งที่สามารถเพิ่มผลตอบแทนได้มากกว่า ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอีกทางหนึ่ง

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการวางแผนเชิงธุรกิจของระดับผู้บริหารระดับกลาง เพื่อสร้างรายได้เปรียบในแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของแต่ละองค์กรภายในอุตสาหกรรม จากการนำทรัพยากรและจุดแข็งขององค์กรมาทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง เป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่มุ่งเน้นการสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานต่อหน่วยที่ต่ำ มีความแตกต่างของสินค้าหรือบริการน้อย โดยเน้นการตอบสนองต่อตลาดส่วนใหญ่ เพื่อสร้างความได้เปรียบในเรื่องของ Economy of Scale

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างความแตกต่างหรือเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ บริษัทสามารถกำหนดราคาได้ดี การสร้างความแตกต่างนั้น มักเกิดจากการสร้างนวัตกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่งและตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วย ซึ่งกลยุทธ์การสร้างแตกต่างนี้ยังสามารถก่อให้เกิดอุปสรรคในการเข้ามาในอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ด้วย

4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งแยกย่อยมาจากตลาดส่วนใหญ่ ทำให้องค์กรสามารถเป็นผู้กำหนดราคาสินค้าและบริการของตนเองได้ และเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและกำไรให้แก่องค์กร

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เป็นขั้นตอนของการกำหนดหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้เกิดแรงเสริมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์และดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้ ซึ่งกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Planning)

เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องของการสรรหา ตั้งแต่การรับคนเข้ามาทำงานจนถึงสิ้นสุดการเป็นพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์การว่าจ้างพนักงาน (Recruitment Strategy) ทาง กลยุทธ์การดูแลรักษาพนักงาน (Retention Strategy) กลยุทธ์การสิ้นสุดการเป็นพนักงาน (Retirement Strategy)

4.3.2 กลยุทธ์ด้านความสามารถ (Organizational Capability)

เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในวิธีการและกระบวนการทำงาน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการองค์กร

4.3.3 กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

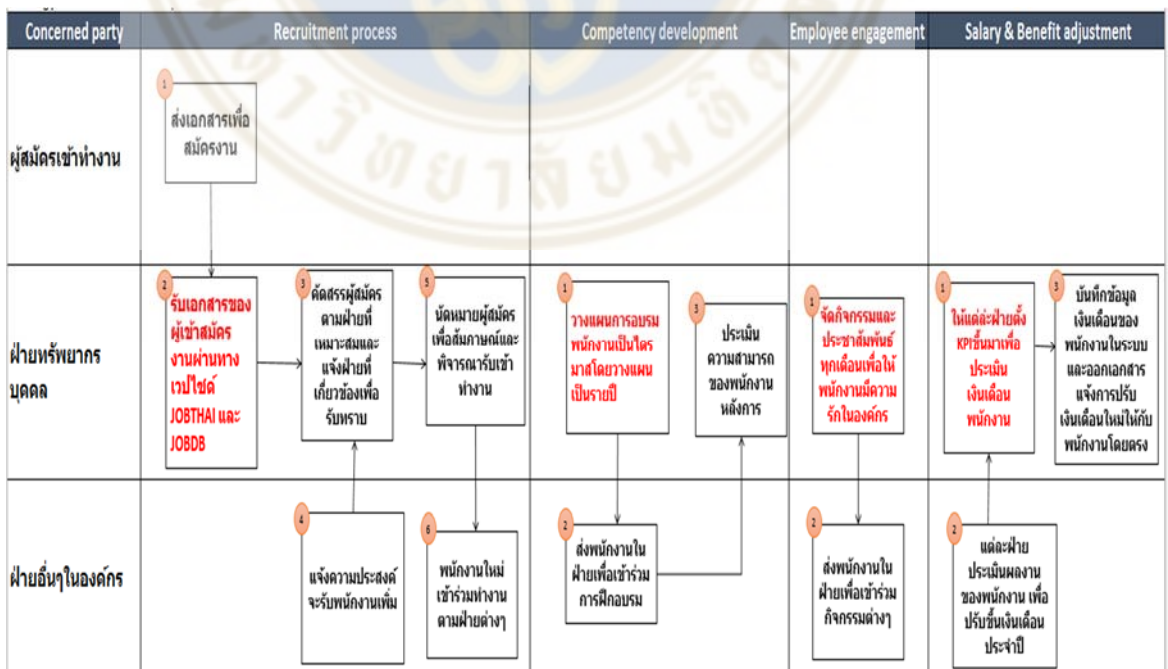
เป็นกลยุทธ์ที่เน้นไปในเรื่องของ การเสริมสร้างค่านิยม วิธีคิด ซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปยังวิธีการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งการปฏิบัติตัวระหว่างทำงานร่วมกัน

4.3.4 กลยุทธ์ด้านการบริหารเชิงสมรรถนะ (Competency Based Management)

เป็นพื้นฐานการวิเคราะห์และประเมินค่างาน รวมถึงการสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งและเงินเดือนที่ได้รับ

4.4 แผนภาพกระบวนการของฝ่ายบุคคล ในอนาคต

จากภาพที่ 4.1 ซึ่งสามารถอธิบายแผนภาพกระบวนการในอนาคตและได้ระบุกระบวนการที่จะทำการปรับปรุงไว้ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.1 การทำงานฝ่ายบุคคลที่ปรับปรุงของบริษัทพีริเมียมแซนด์ จำกัด

ขั้นตอนการรับพนักงานเข้าทำงาน

1. ผู้สมัครมีความสนใจในงานส่งเอกสารเพื่อสมัครงานเข้ามาทางเว็บไซต์ JOBTHAI และ JOBDB
2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล รับเอกสารของผู้เข้าสมัครงานและพิจารณาคุณสมบัติต่างๆของผู้สมัครตามประสบการณ์
3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล คัดสรรผู้สมัครตามฝ่ายที่เหมาะสมและแจ้งฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบ
4. ฝ่ายอื่นๆในองค์กรแจ้งความประสงค์จะรับพนักงานเพิ่ม
5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นัดหมายผู้สมัครเพื่อสัมภาษณ์และพิจารณารับเข้าทำงาน
6. ฝ่ายอื่นๆในองค์กรลงความเห็นรับพนักงานใหม่เข้าร่วมทำงานตามฝ่ายต่างๆ

ขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพพนักงาน

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลวางแผนการอบรมพนักงานเป็นไตรมาสโดยวางแผนเป็นรายปี
2. ฝ่ายอื่นๆในองค์กรส่งพนักงานในฝ่ายเพื่อเข้าร่วมการฝึกอบรม
3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลประเมินความสามารถของพนักงานหลังการฝึกอบรม

ขั้นตอนการส่งเสริมให้พนักงานรักองค์กร

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดกิจกรรมและประชาสัมพันธ์ทุกเดือนเพื่อให้พนักงานมีความรักในองค์กร
2. ฝ่ายอื่นๆในองค์กรส่งพนักงานในฝ่ายเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ

ขั้นตอนการปรับขึ้นเงินเดือน

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้แต่ละฝ่ายตั้ง KPI ขึ้นมาเพื่อประเมินเงินเดือนพนักงาน
2. แต่ละฝ่ายประเมินผลงานของพนักงาน เพื่อปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี
3. บันทึกข้อมูลเงินเดือนของพนักงานในระบบและออกเอกสารแจ้งการปรับเงินเดือนใหม่ให้กับพนักงานโดยตรง

4.5 ระบุกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง

สำหรับการปรับปรุงกระบวนการนั้น ได้มีการตัดกระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพออก เปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งได้นำโปรแกรมการจัดการข้อมูลพนักงานเข้ามาใช้คือ “Microsoft Access 2013” มาใช้เพื่อช่วยลดความยุ่งยากในการจัดการข้อมูลพนักงาน โดยจะมีรายละเอียดแนวทางการแก้ไขปัญหาดังนี้

1. ทางบริษัท ฟรีเมียมแซนด์ จำกัด รับผิดชอบพนักงานเข้าทำงาน โดยคัดกรองใบสมัครจากข้อมูลเอกสารที่ผู้สมัครผ่านเข้ามาผ่านเว็บไซต์ JOBTHAI และ JOBDB เนื่องจากเว็บไซต์เหล่านี้สามารถคัดกรองระดับความสามารถพนักงานให้กับบริษัทได้ระดับหนึ่ง ดังนั้นผู้ที่ผ่านเข้ามาสัมภาษณ์จะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการของบริษัทในเบื้องต้น

2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นำ Microsoft Access 2013 มาใช้ซึ่งเป็นโปรแกรมจัดการระบบฐานข้อมูลที่ช่วยจัดการกับระบบฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การจัดเก็บ ค้นหา วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูล ซึ่งโปรแกรม Access สามารถทำได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว ทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีข้อมูลของพนักงานที่ครบถ้วน ทั้งประวัติ เงินเดือน การทำงานล่วงเวลา โบนัสที่ควรจะได้รับ และสามารถเชื่อมโยงกับการประเมินเงินเดือนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จัดตารางอบรมพนักงานเป็นไตรมาส แต่จะมีการกำหนดแผนมาแล้วเป็นปี โดยกำหนดรายชื่อของผู้ที่ควรได้รับการฝึกอบรมให้ทราบล่วงหน้า เพื่อพนักงานจะได้เตรียมความพร้อมก่อนมารับเข้าอบรมฝึกทักษะ

4. จัดกิจกรรมปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่เพื่อที่พนักงานจะได้ทราบการทำงานขององค์กรว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร จะได้เข้าใจในขั้นตอนกระบวนการทำงานมากขึ้น

5. จัดการสัมมนาประชุมนอกสถานที่เพื่อละลายพฤติกรรมพนักงานและสร้างความสัมพันธ์กันในฝ่ายนั้นๆ ขององค์กรรวมถึงความสัมพันธ์กับพนักงานต่างฝ่ายด้วย เพื่อปลูกจิตสำนึกให้พนักงานรักเพื่อนร่วมงาน รักงานที่ทำและรักองค์กร จะช่วยให้องค์กรพัฒนาและมีศักยภาพในการทำงาน

6. จัดระบบประเมินเงินเดือนโดยมีการตั้ง KPI ในแต่ละฝ่ายตามความเหมาะสม นำผลประกอบการและความสามารถของพนักงานแต่ละคนมาประเมินการขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นระบบ ไม่มีการลำเอียง

4.6 ความสามารถของระบบที่นำเสนอเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา

โปรแกรม นำ Microsoft Access 2013 จะเข้ามาช่วยในการทำงานตั้งแต่กระบวนการจัดข้อมูลพนักงานบริษัท ฟรีเมียร์ แซนด์ จำกัด ที่เป็นบุคลากรของบริษัท โดยสามารถดึงประวัติและข้อมูลของแต่ละคนออกมาได้เพื่อผลงานของแต่ละคนที่ทำกำไรให้กับบริษัทไว้ และเป็นสิ่งที่นำมาคิดในการประเมินขึ้นเงินเดือนพนักงานเหล่านี้ได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้โปรแกรมยังมีคุณสมบัติอื่นๆ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้งาน ดังนี้

1. สามารถจัดระเบียบข้อมูลลงตารางได้โดยละเอียดเมื่อต้องการให้ผู้ใช้หลายคนสามารถใช้งานข้อมูลร่วมกันพร้อมกัน

2. สามารถสร้างฟอร์มที่มีความยืดหยุ่นกว่าในการบันทึกข้อมูล ซึ่งคัดแปลงแก้ไขได้ง่าย สามารถนำรูปมาแสดงบน ฟอร์ม และสามารถรับข้อมูลไปบันทึกแยกตาราง เช่นการใส่รูปของพนักงานแต่ละคนเข้าไปในประวัติ

3. สามารถบันทึกมากกว่า 65,536 รายการซึ่งเป็นข้อจำกัดของ Excel Access สามารถรองรับข้อมูลได้มากกว่า Excel เพราะบริษัทมีการเติบโตขึ้นทุกปีข้อมูลจึงมากขึ้นทุกปีเช่นกัน โดยการนำโปรแกรมมาใช้ในการทำงานจะช่วยให้กระบวนการของบริษัทมีความเป็นระบบมากขึ้น สามารถดึงข้อมูลได้อย่างถูกต้องลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น

ตารางที่ 4.1 สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่

ลำดับ	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	การทำงานแบบเก่า /สาเหตุของปัญหาที่พบ	การแก้ไขปัญหาของ โปรแกรม Microsoft access 2013 และ JOB DB / การทำงานแบบใหม่
1	การแก้ปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่ “ Microsoft Access 2013” และ JOB DB	ทีมฝ่ายทรัพยากรบุคคล	<p>- ไม่มีความเป็นระบบในการรับพนักงาน เนื่องจากรับสมัครผ่านทางอีเมลทำให้มีอีเมลเข้ามาจากการรับสมัครพนักงานเป็นจำนวนมาก ผู้สมัครบางคนไม่ได้รับการพิจารณาเนื่องจากทางฝ่ายบุคคลเข้าไป ไม่ได้เปิดอ่านอีเมลฉบับนั้นและพิจารณาผู้สมัครจากเงินเดือนขั้นต่ำที่ผู้สมัครคนนั้นเรียก คนไหนเรียกเงินเดือนอัตรที่ต่ำก็รับเข้าทำงาน</p> <p>- ไม่มีระบบการจัดการในการพิจารณาพนักงานเข้าทำงานอย่างแน่ชัด ไม่กำหนดโครงสร้างเงินเดือนและมีเครื่องมือการจัดการเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานอย่างชัดเจน ส่งผลให้อัตรการเข้าออกจางานสูง</p>	<p>- ทำให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น เช่น มีการคัดกรองระดับความสามารถและความเหมาะสมของพนักงานให้กับบริษัทได้ระดับหนึ่ง ดังนั้นผู้ที่เข้ามาสมัครมาสมัครจะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการของบริษัทในเบื้องต้น</p> <p>- การนำMicrosoft Access 2013 มาใช้ทำให้สามารถจัดการระบบฐานข้อมูลที่ช่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การจัดเก็บค้นหา วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูล ซึ่งโปรแกรม Access สามารถทำได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว ทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีข้อมูลของพนักงานที่ครบถ้วนทั้งประวัติ เงินเดือน การทำงานล่วงเวลา โบนัสที่ควรจะได้รับ และสามารถเชื่อมโยงกับการประเมินเงินเดือนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ 4.1 สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่ (ต่อ)

ลำดับ	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	การทำงานแบบเก่า/สาเหตุของปัญหาที่พบ	การแก้ไขปัญหของ โปรแกรม Microsoft access 2013 และ JOB DB / การทำงานแบบใหม่
				<p>- ช่วยควบคุมการจัดตารางอบรมพนักงานเป็นไตรมาส แต่จะมีการกำหนดแผนมาแล้วเป็นปี โดยกำหนดรายชื่อของผู้ที่ควรได้รับการฝึกอบรมให้ทราบล่วงหน้า เพื่อพนักงานจะได้เตรียมความพร้อมก่อนมารับเข้าอบรมฝึกอบรม</p> <p>- มีจัดระบบประเมินเงินเดือนโดยมีการตั้ง KPI ในแต่ละฝ่ายตามความเหมาะสม นำผลประกอบการและความสามารถของพนักงานแต่ละคนมาประเมินการขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นระบบ ไม่มีการลำเอียง</p>

4.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้บริหาร

1. สามารถบริหารงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น
2. ได้พนักงานคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการของบริษัทในเบื้องต้น
3. ความผิดพลาดของการรับพนักงานและจัดการข้อมูลมีน้อยลง เนื่องจากมีโปรแกรม

เข้ามาช่วยจัดการ

พนักงาน

1. เข้ามาทำงานได้ตรงตามที่ตนเองสนใจและถนัด
2. มีการใช้โปรแกรมมาช่วยในการวางแผนอบรมพนักงานทำงาน
3. พนักงานทำงานง่ายมากขึ้นและเข้าใจเนื้องานได้รวดเร็ว

ลูกค้าที่ใช้บริการบริษัท

1. ได้รับงานที่มีประสิทธิภาพจากการทำงานของพนักงานที่มีคุณภาพ
2. มีความพึงพอใจมากขึ้น

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัทพรีเมียร์ แชนด์ จำกัดมุ่งเน้นการนำเสนอกลยุทธ์ในทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับ Cooperate strategy กลยุทธ์ระดับ Business strategy และกลยุทธ์ระดับ Functional strategy ซึ่งคาดหวังผลลัพธ์ให้บริษัทมีพนักงานที่เปี่ยมไปด้วยคุณสมบัติที่ดีเหมาะสมแก่การรับเข้าทำงาน บริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อบุคลากรมีคุณภาพที่ดีมีประสิทธิภาพแล้วย่อมส่งผลให้งานรวมถึงผลของการดำเนินงานออกมาดี เพื่อต้องการตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่ดียิ่งขึ้นได้ นอกจากนี้ ต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินการให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น

มีการวางแผน Action Plan ซึ่งควรนำมาเรียงเป็นแผนปฏิบัติงาน ทำให้บรรลุถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของบริษัทในที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันระหว่างแผนกต่างๆ นอกจากนี้ควรมีการกำหนด KPI โดยแผนงานนี้จะต้องมีการตั้งเป้าหมายที่อยากให้เกิดขึ้น รวมไปถึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถทราบถึงสถานการณ์การทำงานในปัจจุบันได้อย่างชัดเจน

โดยจากการนำเสนอกลยุทธ์ในบทที่ 4 นั้น ได้มีการนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาโดยแบ่งเป็น 4 กลยุทธ์หลักๆ คือ

5.1.1 กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Planning)

ในส่วนขั้นตอนการรับพนักงานเข้าทำงานมีการวางแผนในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงความต้องการของหน่วยงานและองค์กร รวมถึงมีการวางแผนในการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้เหมาะสมกับบุคลากรและลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ มีการวางแผนในการกำหนดและจัดสวัสดิการต่างๆ รวมทั้งสิทธิประโยชน์ อันพึงมีพึงได้ ที่บุคลากรควรได้รับ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน

1. กลยุทธ์ด้านความสามารถหรือศักยภาพขององค์กร (Organizational Capability) ใน ส่วนของขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพพนักงานทางบริษัท พรีเมียร์ แชนด์ จำกัด ได้มีการออกแบบ หลักสูตรเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานตามฝ่ายต่างๆ มีการวางแผนในการพัฒนาและ ฝึกอบรมบุคลากรทั้ง โดยส่วนรวมและส่วนบุคคลได้อย่างถูกต้องตรงจุด และ เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่การงานที่ปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคตรวมถึงมีประเมินความสามารถของพนักงานหลัง การฝึกอบรมเพื่อให้ทราบผลการอบรมนั้นเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานสามารถนำไปใช้ ได้อย่างแท้จริง







2. กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ในส่วนของการส่งเสริมให้ พนักงานรักองค์กรทางบริษัท พรีเมียร์ แชนด์ จำกัด คิดออกแบบกิจกรรมเพื่อให้พนักงานมีความรัก ในองค์กรเพื่อที่จะได้ทีที่สนทนาคิดรักในองค์กรและงานที่ตัวเองรับผิดชอบ มีการวางแผนและจัด กิจกรรมอย่างต่อเนื่องและบรรยายชื่อพนักงานอย่างละเอียด ทำให้พนักงานเข้าร่วมอย่างสำเสมอ และกิจกรรมไม่ได้จัดขึ้นต่อเนื่องในทุกเดือน โดยมีการวางแผนไว้ทั้งปีล่วงหน้าว่าจะจัดกิจกรรม ใดบ้าง ไม่ทำให้พนักงานบางคนยังรู้สึกว่เสียเวลาถ้ามาเข้าร่วมแทนที่จะทำงาน โดยมีการวางแผน ในการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจด้านแรงงานในองค์กรทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และจะส่งผลให้เกิดความสงบสุขใน ในองค์กร

3. กลุ่มกลยุทธ์ด้านการบริหารเชิงสมรรถนะ (Competency Based Management) ใน ส่วนขั้นตอนการปรับเงินเดือนทางบริษัท พรีเมียร์ แชนด์ จำกัดมีการให้แต่ละฝ่ายประเมินผลงาน ของพนักงานแต่ละแผนก เพื่อปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี และการประเมินผลมีระบบที่ชัดเจนรวมถึง จัดการสิทธิประโยชน์และสวัสดิการมีการวางแผนในการควบคุม ดูแลด้านสุขภาพและความ ปลอดภัยในการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อลดหรือป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงาน

โดยมีแผน Action Plan ของการทำงานตามกระบวนการใหม่และการใช้งานโปรแกรม Microsoft Access 2013 และ JOB DB ตามตารางที่ 5.1 ดังนี้

1. นำโปรแกรม JOB DB เข้ามาใช้ โดยพิจารณาการรับพนักงานเข้าทำงานตามการ คุณสมบัติและความสามารถในการทำงานจริง
2. ชื่อ โปรแกรมจากบริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์
3. จัดทีมในการเรียนรู้การใช้งาน โปรแกรม Microsoft Access 2013
4. ติดตามผลการใช้งาน โดยการวัดผลจากผลประกอบการที่ดีขึ้นจากการได้พนักงานที่ มีคุณภาพมากขึ้นเข้ามาทำงานและการมีระบบการจัดการข้อมูลในการประเมินผลการทำงานและ การขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงาน

ตารางที่ 5.1 แผน Action Plan ของการทำงานตามกระบวนการใหม่และการใช้งานโปรแกรม
Microsoft Access 2013 และ JOB DB

ID	Plan	Target	เดือน			
			0	1	2	3
1	นำโปรแกรม JOB DB เข้ามาใช้ โดยพิจารณาการรับพนักงานเข้าทำงานตามการคุณสมบัติและความสามารถในการทำงานจริง	Work Flow การรับพนักงาน				
2	ซื้อโปรแกรมจาก บริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์	โปรแกรม Microsoft Access 2013				
3	จัดหาผู้สอนในการเรียนรู้การใช้งานโปรแกรม Microsoft Access 2013	ทีมฝ่ายทรัพยากรบุคคลเรียนรู้การใช้งานโปรแกรม				
4	ติดตามผลการใช้งาน	ได้พนักงานที่มีคุณภาพมากขึ้นเข้ามาทำงานและการมีระบบการจัดการข้อมูลในการประเมินผลการทำงานและการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงาน				
Plan :  Actual : 						

5.2 กลยุทธ์ระยะยาว

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้อย่างชัดเจน มีการวัดผลจากทุกๆด้าน ซึ่งโปรแกรมที่นำมาใช้งานทำให้มีการทำงานได้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง โดยมีการจัดการสอนให้กับทีมพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพป้องกันความผิดพลาด โดยBalanced Scorecard จะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยกำหนดกรอบของการวัดผลที่ครอบคลุม ผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการและด้านการเรียนรู้และการเติบโต

มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับ มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การลดความเสี่ยง

มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ สามารถรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้กลับมาใช้สินค้าและบริการอีก

มุมมองทางด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective) วัดระบบกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม

มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นประโยชน์ในระยะยาวในการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคตขององค์กร มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัดนำมาใช้วางแผนกลยุทธ์เพื่อไปใช้งานได้จริง โดยมีการจัดการควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง รวมถึงการติดตามผลและการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard (BSC) ดังนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
ลดต้นทุน	ต้นทุนรวม (ลบ.)	< 5% จากปีก่อน	- วางแผนแผนการขายและดำเนินงานตามแผน - ลดต้นทุนการสั่งซื้อที่ไม่เหมาะสม
เพิ่มรายได้	รายได้รวม (ลบ.)	10% จากปีก่อน	- พัฒนาคุณภาพของสินค้าและรักษามาตรฐาน การบริการ - พัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลาย - นำข้อเสนอแนะจากลูกค้ามาแก้ไขและปรับปรุง

ตารางที่ 5.3 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
ขยายฐานลูกค้า	จำนวนลูกค้า	≥ 10 ราย	-หาลูกค้าใหม่เพิ่มเติม -เพิ่มสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการ ของลูกค้าใหม่

ตารางที่ 5.4 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านกระบวนการ

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
ประสิทธิภาพด้านการ ทำงานดีขึ้นลดการ ซ่อมบำรุง	ร้อยละของจำนวน การซ่อมบำรุงลดลง	< 10 %	ใช้โปรแกรม ERP มาควบคุม Stock และจัดการ วางแผนการซ่อมบำรุงและการอัปเดตปริมาณ สินค้าคงคลัง
ประสิทธิภาพด้านการ อัปเดตปริมาณสินค้า คงคลังให้ตรงกับที่มี อยู่จริงในคลังสินค้า	ร้อยละของความ คลาดเคลื่อน ระหว่างปริมาณ สินค้าที่มีอยู่จริงใน คลังกับในเอกสาร	< 5 %	ใช้โปรแกรม ERP มาช่วยในการอัปเดตปริมาณ สินค้าคงคลังทราบข้อมูลสินค้าคงเหลือก่อน ล่วงหน้า

ตารางที่ 5.5 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเรียนและการเติบโต

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
ลดอัตราการลาออก ของพนักงาน	ร้อยละของจำนวน พนักงานที่ลาออก	< 5 %	จัดแผนการอบรมพนักงานสม่ำเสมอ เพิ่มโบนัส ให้พนักงานที่ทำงานได้ตรงตาม KPI ที่บริษัท กำหนด

5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายก่อให้เกิดความเสียหายและล้มเหลว การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

5.3.1 การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ในระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)
2. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk : FR)
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : OR)
4. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk)

จากการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ของบริษัท พรีเมียร์ แชนด์ จำกัด ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นความเสี่ยงแบบความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ดังนั้นจะขอกล่าวในด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินแผนงานตามกลยุทธ์แล้วเนื่องจากปัญหานั้นมาจากต่างฝ่ายต่างทำโดยไม่รู้ว่สายงานในฝ่ายอื่นทำอะไรกันอยู่ จนทำให้กลยุทธ์ไม่บรรลุผลสำเร็จ รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้สมมติฐานที่ไม่ใช้สภาพจริงระหว่างการใช้กลยุทธ์ ซึ่งทำให้กลยุทธ์นั้นไม่สามารถใช้ได้ใ้ในภาคปฏิบัติด้วย

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เกิดอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ ทำให้การประเมินความเสี่ยงโดยทั่วไปมีดังนี้

1. โอกาส (Likelihood) หมายถึง เหตุการณ์มีโอกาสดังขึ้นมากน้อยเพียงใด
2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง เหตุการณ์มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

โดยการประเมินความเสี่ยงของบริษัท บริษัทพรีเมียร์ แชนด์ จำกัดสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 5.1 ดังนี้

		Impact		
		Low	Medium	High
Likelihood	High			ด้านบุคลากร
	Medium		พนักงานขาดทักษะ	
	Low			พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ

ภาพที่ 5.1 แสดงการประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัทพรีเมียร์ แชนด์ จำกัด

1. ความเสี่ยงจากการพนักงานขาดทักษะในการใช้โปรแกรม

มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ในระดับปานกลางเนื่องจากพนักงานยังไม่เคยใช้โปรแกรม Microsoft access มาก่อน แม้จะเป็นโปรแกรมที่ไม่ยากแต่พนักงานบางคนก็อาจจะยังไม่มีทักษะการใช้งานบางอย่างที่จำเป็น จึงต้องใช้เวลาในการศึกษาการใช้งาน โปรแกรมด้วย ส่วนผลกระทบจะอยู่ในระดับปานกลางเนื่องจากหากพนักงานยังไม่มีทักษะในการใช้งาน โปรแกรมใหม่ก็สามารถเรียนรู้และจ้างผู้ชำนาญมาฝึกสอนแล้วลองปฏิบัติเองจนกว่าจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความเสี่ยงจากการไม่ให้ความร่วมมือของพนักงานในการใช้เข้ารับการฝึกอบรม

มีความเป็นไปได้น้อยที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากบริษัท พรีเมียร์แชนด์ จำกัด เป็นบริษัทขนาดเล็ก มีพนักงานจำนวนไม่มาก และลักษณะการทำงานเป็นแบบพี่น้อง ดังนั้นพนักงานจึงให้ความร่วมมือสูง แต่ถ้าหากพนักงานเกิดการต่อต้านกลับจะทำให้ส่งผลกระทบต่อบริษัทในระดับที่สูงเพราะจะทำให้พนักงานขาดทักษะ ความรู้ความสามารถ ส่งผลต่อลูกค้าและกระทบต่อยอดขายสินค้า

3. ความเสี่ยงด้านบุคลากร

มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ในระดับสูงเนื่องจากพนักงานของบริษัท พรีเมียร์แชนด์ จำกัด ส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่ทำงานมานานตั้งแต่บริษัทก่อตั้งขึ้นดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน

ที่แตกต่างไปจากเดิมจะทำให้พนักงานมีการต่อต้านภายในบริษัทและอาจส่งผลกระทบต่อบริษัทในระดับที่สูงเกิดผลเสียต่อการทำงาน

จากการประเมินความเสี่ยงทั้ง 3 เหตุการณ์จะเห็นว่า ความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่เกินขอบเขตที่บริษัทสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือเป็นพื้นที่บริเวณสีเหลืองและสีแดง แต่ต้องมีการระมัดระวังไม่ให้เกิดความเสี่ยงเหล่านี้ขึ้นเพราะถ้าโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วบริษัทจะเกิดความเสียหาย

5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การร่วมจัดการความเสี่ยง การลดความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง โดยจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อบริษัท ฟรีเมียมแซนด์ จำกัดขอนำเสนอการตอบสนองความเสี่ยงดังตารางที่ 5.6 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.6 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท ฟรีเมียมแซนด์ จำกัด

ความเสี่ยง	รูปแบบของการจัดการ	วิธีการจัดการ
1. พนักงานขาดทักษะ	การลดความเสี่ยง	- จัดผู้เชี่ยวชาญในโปรแกรมมาช่วยอบรมสอนการใช้โปรแกรมและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด
2. พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ	การลดความเสี่ยง	- ให้รางวัลแก่พนักงานที่สามารถนำทักษะความรู้ความสามารถไปใช้ได้จริง มีการวัดผลจากการนำไปใช้ในงานของตนเองได้ และประเมินผลโดยหัวหน้า
3. ด้านบุคลากร	การลดความเสี่ยง	- จัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ เช่นงานเลี้ยงปิดยอดขายประจำทุกไตรมาส งานสัมมนาต่างจังหวัดเพื่อกระชับความสัมพันธ์และลดช่องว่างระหว่างระดับพนักงาน

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ กำหนดกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติใช้ ทำให้บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด สามารถดำเนินงานตามแนวทางกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด สามารถที่จะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดความผิดพลาดและสร้างผลกำไรให้บริษัท ได้มากยิ่งขึ้นเพราะสิ่งที่สำคัญที่สุดในการที่บริษัทจะเติบโตสามารถตอบสนองด้วยงานคุณภาพและการบริการที่รวดเร็วให้กับลูกค้าได้นั้นมาจากการที่บริษัทมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมากเพียงพอ จนเกิดเป็นการทำงานที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพตามมา



บรรณานุกรม

Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

สุชนนี เมธิโยธิน. (2555). กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

Buildernews. กุมภาพันธ์ 2559. 10 แนวโน้มที่น่าจับตามอง ของอุตสาหกรรมก่อสร้าง ในปีพ.ศ. 2559 (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.buildernews.in.th/news/articles/9097>

