

กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Candidate Engagement)

กรณีศึกษา: บริษัทหลักทรัพย์ในกลุ่มธุรกิจการเงิน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Candidate Engagement)

กรณีศึกษา: บริษัทหลักทรัพย์ในกลุ่มธุรกิจการเงิน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2560



นางสาวชนันสรวิ รัตนันทกุล

ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้จะสำเร็จลุล่วงไปไม่ได้ ถ้าขาดความกรุณาจาก อาจารย์ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างยิ่งที่อาจารย์ได้กรุณาให้คำแนะนำในการการวิเคราะห์ปัญหา และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอน เพื่อให้สารนิพนธ์เล่มนี้เสร็จอย่างสมบูรณ์ที่สุด และผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดสร และ อาจารย์ ดร.พาสน์ ที่มทรัพย์ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้เสียสละเวลา กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำแก่ผู้วิจัยอย่างดียิ่ง และขอขอบพระคุณคณาจารย์ วิทยาลัยการศึกษาร มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ในทางปฏิบัติ อีกทั้งยังได้แลกเปลี่ยนมุมมอง ความคิด และวิธีการคิดวิเคราะห์ ที่ทำให้ผู้วิจัยได้เพิ่มพูนทักษะเพิ่มมากขึ้นในตลอดเป็นระยะเวลา 2 ปี นอกจากนี้

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัว และเพื่อนในภาควิชาการจัดการ และกลยุทธ์ รุ่น 18C รวมถึงบริษัทที่ผู้วิจัยทำงานอยู่ในปัจจุบัน สำหรับความช่วยเหลือ สนับสนุน และให้กำลังใจอันเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สารนิพนธ์ผ่านไปด้วยดี รวมถึงผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่อาจจะมิได้กล่าวถึง แต่ก็ได้มีส่วนร่วมในการทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์

ชนัสระวี รตินันท์กุล

กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Candidate Engagement) กรณีศึกษา: บริษัทหลักทรัพย์ในกลุ่ม
ธุรกิจการเงิน

RECRUITMENT STRATEGIES (CANDIDATE ENGAGEMENT) CASE STUDY: SECURITIES
PUBLIC COMPANY LIMITED IN FINANCIAL GROUP

ชนัสระวี รตินันท์กุล 5850445

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุกของบริษัทหลักทรัพย์
ในกลุ่มธุรกิจการเงิน เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมเงินที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง
ซึ่งปัจจุบันการทำงานจะต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มของเศรษฐกิจ
และตลาดหุ้น ทำให้บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร และในปัจจุบันมีการแย่งชิง
ตัวบุคลากรมากขึ้นระหว่างองค์กร ทำให้ฝ่ายสรรหาบุคลากรไม่สามารถหาบุคลากรได้ทันเวลาที่แต่ละฝ่าย
ต้องการ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์สาเหตุ ความสัมพันธ์และผลที่เกิดขึ้นจากปัญหา
โดยใช้กลยุทธ์แก้ไขปัญหามุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร โดยเข้าไปมีส่วนร่วม
กับกลุ่มเป้าหมายตั้งแต่อยู่ในสถาบันการศึกษา นอกจากนี้ยังมีการกำหนดกรอบการวัดและการประเมินผล
โดยใช้ Balanced Scorecard พร้อมด้วย เตรียมประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์ และ
วิธีการจัดการเมื่อปัญหานั้นเกิดขึ้น

คำสำคัญ: Re-Design Package/ Candidate Engagement/ Turnover rate

55 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลบริษัท	2
1.2.1 วิสัยทัศน์ขององค์กร	3
1.2.2 พันธกิจขององค์กร	3
1.2.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มธุรกิจการเงินฯ	3
1.3 รายละเอียดของปัญหา	4
1.4 วัตถุประสงค์	5
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	6
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis)	6
2.1.1 ด้านการเมือง (Political)	6
2.1.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economics)	6
2.1.3 ด้านสังคม (Social)	7
2.1.4 ด้านเทคโนโลยี (Technology)	7
2.1.5 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)	8
2.1.6 ด้านกฎหมาย (Legal)	8
2.2 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ (Five Forces Model)	8
2.2.1 ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Existing Competitors)	9
2.2.2 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)	10
2.2.3 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)	10

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of substitute Products)	10
2.2.5 ภัยคุกคามจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of New Entrance)	11
2.3 Value Chain	11
2.4 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)	12
2.4.1 จุดแข็ง (Strength)	12
2.4.2 จุดอ่อน (Weakness)	12
2.4.3 โอกาส (Opportunities)	13
2.4.4 ภัยคุกคาม (Threats)	13
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	14
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	14
3.2 โครงสร้างของปัญหา	15
3.2.1 ปัญหาการสรรหาบุคลากรใหม่ มีสาเหตุดังนี้	15
3.2.2 ปัญหาพนักงานเดิมทยอยลาออก มีสาเหตุดังนี้	16
3.3 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD) ของปัญหา	17
3.4 ผลการสำรวจ	20
3.4.1 ความมั่นคง	20
3.4.2 เงินเดือนและ โบนัสเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้สมัครจะตัดสินใจเลือกงานที่ใดที่หนึ่ง	21
3.4.3 บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	21
3.4.4 ความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน (Location)	21
3.4.5 ชื่อเสียงขององค์กร	21
3.4.6 ระยะเวลาในการสัมภาษณ์งาน	22
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	23
4.1 รายละเอียดของกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา	24
4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	24
4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	27
4.2 แนวทางกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา	28
4.2.1 การปรับระบบค่าตอบแทนของบริษัท (Re-design Package) เพื่อส่งเสริมปัจจัยเงินเดือนและโบนัส	29
4.2.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่ก่อนจะมาเป็นผู้สมัครและ เป็นผู้สมัครแล้ว (Candidate Engagement) เพื่อส่งเสริมปัจจัย ชื่อเสียงขององค์กร	31
4.2.3 ปรับกระบวนการในการสัมภาษณ์ (Change Recruitment Process) เพื่อส่งเสริมปัจจัยระยะเวลาในการสัมภาษณ์งาน	33
4.3 บทสรุปในการใช้กลยุทธ์	34
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	35
5.1 กำหนดแนวทางและจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)	35
5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)	38
5.2.1 ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้	39
5.2.2 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	39
5.2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	40
5.2.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	40
5.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์	41
5.3.1 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	41
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	41
5.3.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	43
5.4 การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	45
5.5 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารงาน โดยใช้ Balanced Scorecard	47
5.5.1 ด้าน Learning & Growth	48
5.5.2 ด้าน Internal Process	48
5.5.3 ด้าน Customer Satisfaction	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.5.4 ด้าน Finance	48
5.6 บทสรุปการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง	48
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	51
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	52
ประวัติผู้วิจัย	55



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกเข้าทำงานในอุตสาหกรรมการเงิน	20
4.1	แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกเข้าทำงานในอุตสาหกรรมการเงินที่ต้องการแก้ไข	29
5.1	แสดง Action Plan และ KPI ของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการศึกษา	36
5.2	ระดับแกนผลกระทบของความเสี่ยง	42
5.3	ระดับแกนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	42
5.4	แสดงความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก	43
5.5	แสดงความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน	43
5.6	แสดงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	44



สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงภาพประกอบผลกระทบของปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีต่อองค์กร สถิติจากปี 2556-2557	2
1.2 แสดงภาพประกอบผลโครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มธุรกิจการเงินเอบี	4
2.1 แสดงภาพประกอบการวิเคราะห์ Five forces model	9
2.2 แสดงภาพประกอบการวิเคราะห์ Value Chain ในกลุ่มธุรกิจหลักทรัพย์	11
3.1 แสดงกระบวนการเรียกสัมภาษณ์ในแต่ละขั้นตอน	16
3.2 Causal Loop แสดงวงเหตุของปัญหา	17
3.3 แสดงวงรอบการสมัครงานและการสรรหาบุคลากร	18
3.4 แสดงวงรอบความผูกพันต่อองค์กรและการสรรหาบุคลากร	19
4.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับกลยุทธ์กับบทบาทผู้บริหาร	24
5.1 แผนภาพความเสี่ยงโดยรูปแบบตาราง Matrix แบบ 4 x 4	42
5.2 ตารางภาพที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง	44
5.3 แสดงให้เห็นถึงมุมมองทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard	47
5.4 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	47

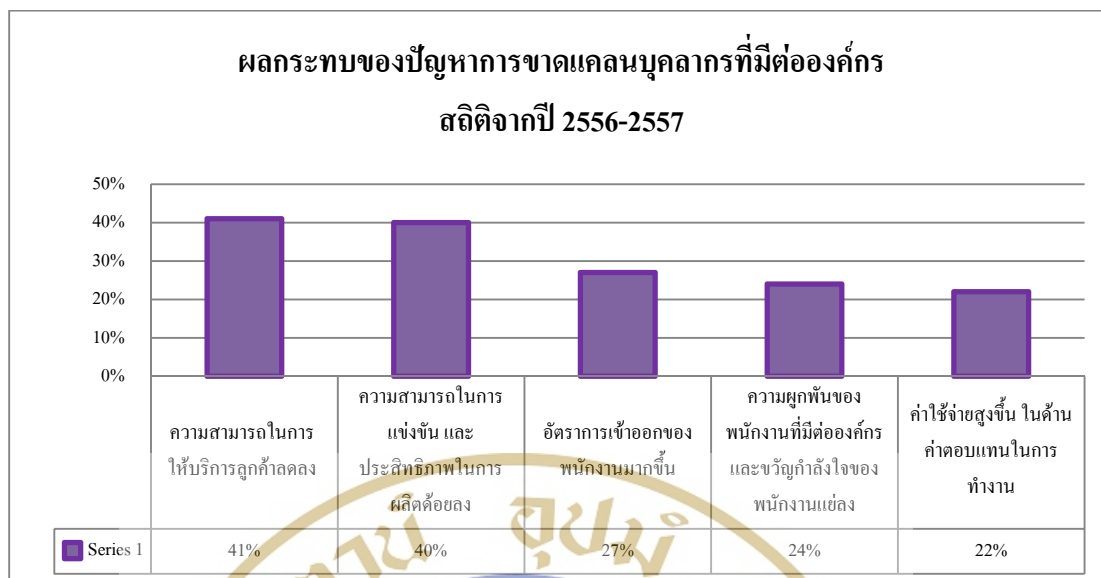
บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คงจะปฏิเสธไม่ได้ว่ากลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจการเงินในปัจจุบันมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและเติบโตอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องมีการแสวงหาบริการให้ครบวงจร และออกผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีความแตกต่าง และมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อรองรับความสะดวกรวดเร็ว และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ แบบที่เรียกว่า ลูกค้า สามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้ครบทุกอย่างที่ต้องการ โดยไม่ต้องไปที่อื่น และในยุคโลกาภิวัตน์ ทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ และพัฒนากลยุทธ์ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายจากปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้น เพราะเมื่อมีการแข่งขันที่สูง สิ่งที่เราจะสามารถทำให้ลูกค้าไว้ใจ และเป็นที่หนึ่งในใจลูกค้าได้นั้น ก็คือ ความรวดเร็วและความถูกต้องในการตอบสนองความต้องการ และทุกครั้งต้องมีมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้องค์กรสามารถยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งทรัพยากรมนุษย์จะเป็นหนึ่งปัจจัยที่จะสามารถผลักดันให้องค์กรเป็นที่หนึ่งและประสบความสำเร็จได้

แน่นอนว่าในทุกองค์กร ต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถ เพราะ บุคลากรเหล่านี้จะมีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งจากผลสำรวจปัญหาการขาดแคลนบุคลากรประจำปี ครั้งที่ 9 ของ แมนพาวเวอร์กรุ๊ป ประเทศไทย โดยได้มีการสัมภาษณ์นายจ้างกว่า 37,000 ราย ใน 42 ประเทศ พบว่า ในปี 2557 ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรมากถึงร้อยละ 36 ซึ่งเป็นอัตราที่สูงที่สุดในรอบ 7 ปี และร้อยละ 54 ของนายจ้างพบว่า การขาดแคลนบุคลากรส่งผลกระทบต่อความสามารถของบริษัท ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในระดับกลางถึงระดับสูง และแม้ว่าอัตรากว่างงานในประเทศไทยจะเพิ่มสูงขึ้น แต่ปัญหาที่ทุกองค์กรยังต้องเผชิญเหมือนกันมากที่สุด คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านที่จำเป็นสำหรับงาน จึงทำให้เกิดสงครามแย่งชิงคนเก่ง (The War of Talent) เกิดขึ้นระหว่างแต่ละองค์กร นอกจากนี้ปัญหาอื่นๆ ร่องลงมา คือ การขาดแคลนผู้สมัครที่พร้อมจะทำงาน ผู้สมัครขาดประสบการณ์หรือทักษะที่องค์กรต้องการ และผู้สมัครมีความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกันกับเงินเดือนขององค์กร



ภาพที่ 1.1 แสดงภาพประกอบผลกระทบของปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีต่อองค์กรสถิติจากปี 2556-2557

นอกจากนี้ นายจ้างร้อยละ 36 ยังคงพบกับภาวะยากลำบากในการหาคนเข้าทำงาน ไม่ใช่เพียงเพราะว่าผู้สมัครขาดความสามารถเท่านั้น แต่ในบางครั้งผู้สมัครได้รับการยื่นข้อเสนอที่ดีกว่าทั้งในตัวของฐานเงินเดือน และสวัสดิการ จึงเป็นเหตุให้ผู้สมัครมีหลายทางเลือก ซึ่งในเรื่องของการว่างงานนั้น นับว่ายังคงเป็นปัญหาระดับชาติที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า มีแรงงานที่ล้นตลาดอยู่พร้อมๆ กับการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับงาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในทุกกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่เริ่มต้น สรรหา คัดเลือก พัฒนา และรักษาไว้ให้อยู่ในองค์กรนานที่สุด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดภาวะสมองไหล

1.2 ข้อมูลบริษัท

กลุ่มธุรกิจฯ เกิดขึ้นจากการร่วมกิจการระหว่าง ธนาคารเอ จำกัด (มหาชน) (“ธนาคาร”) และบริษัท บี จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2555 เพื่อขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจร่วมกัน และสนับสนุนความเป็นเลิศในทุกธุรกิจหลักของทั้งสองธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการผสมผสานความเชี่ยวชาญในธุรกิจธนาคารพาณิชย์และธุรกิจตลาดทุนเข้าด้วยกัน กลุ่มธุรกิจฯ แบ่งการดำเนินธุรกิจออกเป็น 2 ธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์ ซึ่งดำเนินงานโดยธนาคาร และธุรกิจ ตลาดทุน ซึ่งดำเนินงานโดยบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ได้แก่ บี, บล.ซี และ บล.จี

การดำเนินธุรกิจของบริษัทเอ ได้ผ่านทั้งช่วงที่ธุรกิจการเงิน มีการเติบโตและได้เผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจครั้งสำคัญ ของประเทศหลายครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิกฤตเศรษฐกิจ ในปี 2540 ซึ่งส่งผลให้บริษัทเอ จำกัด (มหาชน) ถูกระงับการดำเนินกิจการชั่วคราวพร้อมกับสถาบันการเงินอีก 57 แห่ง อย่างไรก็ตาม ผลจากการ ดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวังและรอบคอบประกอบกับการสนับสนุนจากพันธมิตรที่เข้มแข็ง ทำให้ บริษัทเอ ได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลังให้กลับมาดำเนินการ ได้อีกครั้งในปี 2541 และเติบโตขึ้นเป็นลำดับจนกระทั่ง ได้รับอนุญาตให้ยกระดับจากบริษัทเอ จำกัด (มหาชน) ให้เริ่มดำเนินธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์ตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม 2548 เป็นต้นมา บีเป็นบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) จัดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2553 มีสถานะ เป็นบริษัทมหาชนจำกัดที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามแผนการปรับ โครงสร้างกิจการของ บล.ซี เพื่อดำเนินธุรกิจการลงทุน และถือหุ้นของ บล.ซี

1.2.1 วัตถุประสงค์ขององค์กร

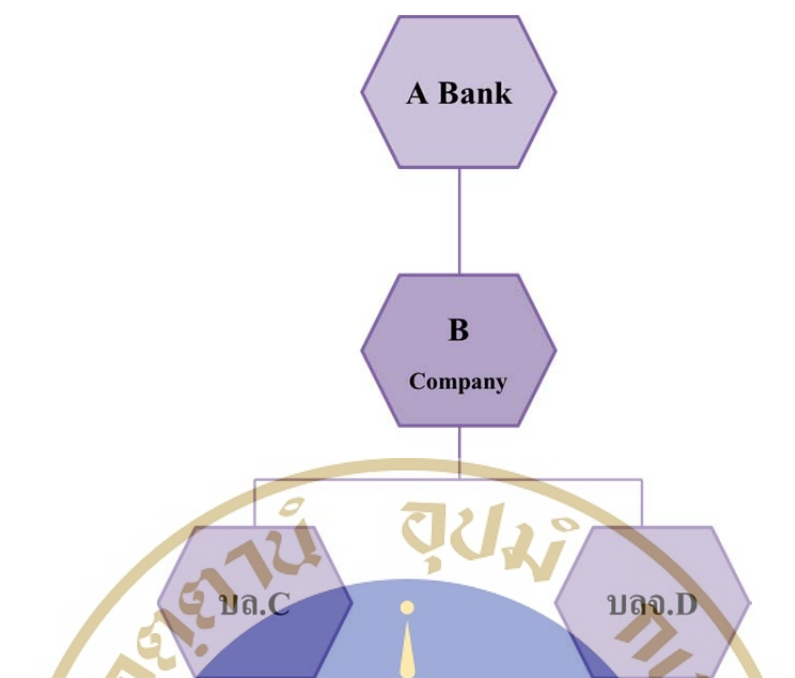
เติบโตไปพร้อมกับความสำเร็จของลูกค้าและสังคม

1.2.2 พันธกิจขององค์กร

เติบโตไปพร้อมกับความสำเร็จของลูกค้าและสังคม นำทรัพยากรสู่ลูกค้า อย่างถูกต้องพอเพียง และทั่วถึง ด้วยการบริการที่เหนือความคาดหมาย และไม่อาจหาได้จากที่อื่น

1.2.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มธุรกิจการเงินฯ

ธนาคารเป็นบริษัทแม่ของกลุ่มธุรกิจฯ ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์และมีบริษัทย่อย ได้แก่ บี ซึ่งประกอบ ธุรกิจการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) และดำเนินธุรกิจการลงทุนสภาพปัญหา



ภาพที่ 1.2 แสดงภาพประกอบผลโครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มธุรกิจการเงินเอบี

1.3 รายละเอียดของปัญหา

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา องค์กรมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และต้องการขยายฐานธุรกิจและบริการให้ครอบคลุม จึงทำให้ต้องมีการเพิ่มกำลังคนที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในตลาดแรงงานปัจจุบัน ขาดแคลนแรงงานที่มีความรู้ความสามารถ ทำให้มีการแย่งชิงตัวกันระหว่างองค์กรเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งที่ต้องผสมผสานความรู้ทางการเงิน และความรู้ทางด้านเทคโนโลยีควบคู่กัน ด้วยความที่องค์กรไม่ได้เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้เป็นที่รู้จักแค่เฉพาะคนในแวดวงการเงินเท่านั้น ทำให้เกิดปัญหา คือ ฝ่ายสรรหาบุคลากรไม่สามารถหาบุคลากรได้ทันเวลาตามที่แต่ละฝ่ายต้องการ จึงส่งผลกระทบต่อทีมงานไปตกอยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรที่เหลืออยู่ในฝ่ายนั้น ทำให้บุคคลเหล่านั้นมี Workload มากขึ้น ไม่มี Work life balance และลาออกไปในที่สุด เมื่อพนักงานมีการแจ้งออก ฝ่ายสรรหาบุคลากรจะต้องรีบหาบุคลากรใหม่มาทดแทนให้ได้เร็วที่สุด โดยผ่านทาง การลงประกาศทางเว็บไซต์ของบริษัท เว็บไซต์หางาน หรือแม้แต่การจ้างบริษัทจัดหาคน (Recruitment Agency) ในเฉพาะตำแหน่งที่ค่อนข้างเฉพาะ

สารนิพนธ์เล่มนี้ผู้วิจัยจะขอวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลขององค์กรไม่สามารถหาบุคลากรได้ทันเวลาที่แต่ละฝ่ายต้องการ เนื่องจากงานในแต่ละฝ่ายนั้นค่อนข้างมีความจำเพาะ และเป็น Model ที่องค์กรสร้างเอง ซึ่งมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ และทางหัวหน้างานต้องการคนที่มีความสามารถเฉพาะ เพราะด้วยงานที่ซับซ้อน ทำให้เมื่อมีบุคลากรใหม่เข้ามา

จะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ระบบงาน และสั่งสมประสบการณ์ โดยองค์กรจะมีการส่งพนักงานเข้าอบรม ในหลักสูตรที่มีความจำเป็นต่างๆ ของแต่ละสายงาน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและมาตรฐาน ดังนั้นเมื่อองค์กรได้ลงทุนกับบุคลากรนั้นแล้ว องค์กรจึงคาดหวังว่าบุคลากรจะสามารถทำงานอยู่กับ องค์กรได้ในระยะยาว เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อการลงทุน ซึ่งเมื่อองค์กรสามารถแก้ปัญหาการหา บุคลากรได้แล้ว จะทำให้ปัญหาเรื่องการลาออกเนื่องจากบุคลากรมี Workload มาก ลดลง

1.4 วัตถุประสงค์

เพื่อต้องการหาสาเหตุที่ฝ่ายสรรหาบุคลากรไม่สามารถหาบุคลากรได้ตามเวลาที่ต้องการ และเพิ่มกลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากรให้ได้จำนวนที่มากขึ้น และเพียงพอกับความต้องการ ในเวลาที่เหมาะสมตามการเติบโตขององค์กร ทั้งนี้เพื่อทำให้การทำงานไม่สะดุด และมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง เพื่อป้องกันไม่ให้คนที่เหลืออยู่ต้องรับผิดชอบงานที่เยอะเกินไป



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis)

2.1.1 ด้านการเมือง (Political)

ในด้านการเมืองนั้น องค์กรได้รับผลกระทบโดยตรงจากนโยบายของรัฐบาล เมื่อนโยบายรัฐมีการเปลี่ยนแปลง เช่น รัฐบาลเรียกเก็บภาษีเพิ่มขึ้น ทำให้ประชากรมีแรงจูงใจในการทำงานน้อยลง ส่งผลให้นักลงทุนมีการลงทุนน้อยลง ซึ่งทำให้การที่นักลงทุนจะมากู้เงินนั้นลดลงอีกด้วย ทำให้ธนาคารขาดรายได้จากดอกเบี้ยเงินกู้ และในส่วนของธุรกิจหลักทรัพย์ ปัญหาทางการเมืองที่บานปลาย และยาวนาน จะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนลดลง ซึ่งจะแสดงออกทางราคาของหุ้นโดยตรง เช่น การประท้วงขับไล่รัฐบาล หรือการชุมนุมต่อต้านพระราชบัญญัตินิรโทษกรรม เป็นต้น ทั้งนี้ โครงสร้างบริษัทกำหนดให้นับผลประกอบการของทั้งสององค์กรร่วมกัน เมื่อองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้รับผลกระทบ จะทำให้อีกองค์กรหนึ่งได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน จึงทำให้ผลประกอบการโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นควรมีการวางแผนรองรับเพื่อดำเนินธุรกิจที่รัดกุมมากขึ้นในอนาคต

2.1.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economics)

การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจภายในประเทศ ส่งผลกระทบต่อทิศทางการบริหารและดำเนินงานของกลุ่มการเงินเอบี โดยตรง ตัวอย่างเช่น ในปี 2559 อังกฤษเลือกที่จะออกจากสหภาพยุโรป (Brexit) และผลการเลือกตั้งประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา รวมถึงในประเทศไทยเอง ก็ต้องเผชิญกับความสูญเสียที่นำมาซึ่งความโศกเศร้าให้กับคนไทยทั่วประเทศ ทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลต่อความผันผวนของเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม ด้วยพื้นฐานเศรษฐกิจโลกที่เริ่มปรับตัวดีขึ้นในท้ายไตรมาส ประกอบกับสถานการณ์บ้านเมืองในประเทศไทยมีความสงบ รวมถึงรัฐบาลมีนโยบายและมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ทำให้เศรษฐกิจยังสามารถประกอบตัวไปในแนวทางที่ดี นอกจากนี้การที่ผลประกอบการบางส่วนของกลุ่มธุรกิจการเงินฯ มาจากรายได้ในการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ และค่าธรรมเนียมจากธุรกิจวานิชธนกิจ ถ้ามีความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจที่รุนแรง อาจทำให้เผชิญกับปัจจัยเสี่ยงในหลายๆ ด้าน เช่น ผลกระทบต่อปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ที่ลดลง และปริมาณการระดมทุนที่ลดลงในการนำหลักทรัพย์เข้าจดทะเบียนใน

ตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น ซึ่งการที่องค์กรวางแผนอย่างรัดกุม และบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงทำให้กลุ่มการเงินฯ ดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

2.1.3 ด้านสังคม (Social)

ปัจจุบันลูกค้าและนักลงทุนเริ่มมีทิศทางการลงทุนที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านต่างๆ เช่น ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ และด้านเทคโนโลยี ซึ่งแนวโน้มและทิศทางที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ คนจำนวนมากเริ่มสนใจ และหันไปลงทุนในตราสารชนิดๆ ต่างๆ มากขึ้นกว่าการที่จะเอาเงินไปฝากในธนาคาร ซึ่งทำให้บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจการเงินฯ เป็นที่รู้จักมากขึ้นในกลุ่มนักลงทุน นอกจากนี้แนวโน้มในการก่ออาชญากรรมที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้กลุ่มธุรกิจการเงินฯ ต้องพึงระวังเป็นอย่างมาก เพราะ ปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และทำเป็นกระบวนการ โดยกรณีที่เกิดขึ้นบ่อยที่ธนาคารมักเจอ คือ การนำรถติดกฎหมายมาสวมทะเบียน และนำมาขอสินเชื่อ ทำให้ธนาคารต้องเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว เนื่องจากการตามจับอาชญากรนั้นเป็นเรื่องยาก ใช้เวลานาน และใช้งบประมาณค่อนข้างเยอะ ซึ่งตัวเลขหนี้เสียจากอาชญากรรมประเภทนี้มีแนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปีแต่ยังไม่เกินขีดจำกัดของธนาคารที่จะรับไหว

2.1.4 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

ปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีการก้าวหน้าและพัฒนาอย่างรวดเร็ว ข้อดีของเทคโนโลยีคือทำให้องค์กรทำงานได้ง่ายขึ้น ลดขั้นตอนต่างๆ เพราะ สามารถนำเทคโนโลยีมาพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งในด้านบริการลูกค้าเทคโนโลยีสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เมื่อมีข้อดีก็ย่อมมีข้อเสีย ซึ่งข้อเสียของเทคโนโลยีคือ ถ้าองค์กรไหนปรับตัวตามเทคโนโลยีไม่ทัน จะทำให้องค์กรนั้นล้าสมัย และเมื่อคู่แข่งสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งปัจจุบันกลุ่มธุรกิจการเงินฯ ประสบปัญหาจากเทคโนโลยีพอสมควร เนื่องจากงบประมาณจำกัดจึงทำให้ไม่สามารถพัฒนาให้ทัดเทียมธนาคารขนาดใหญ่ได้ นอกจากนี้ในส่วนของระบบฐานข้อมูลเดิมนั้นก็กระจัดกระจาย และทั้งฝั่งธนาคารและหลักทรัพย์ยังคงใช้ฐานข้อมูลแยกกัน ไม่มีการบูรณาการข้อมูลระหว่างกลุ่มงาน หรือพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการทำงานร่วมกัน จึงทำให้การที่เราจะรวมเป็นฐานข้อมูลเดียวกัน (IT Fusion) เป็นไปด้วยความยากลำบากเนื่องจากงบประมาณที่จำกัดและความไม่เป็นระเบียบของระบบฐานข้อมูลที่มีอยู่

2.1.5 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

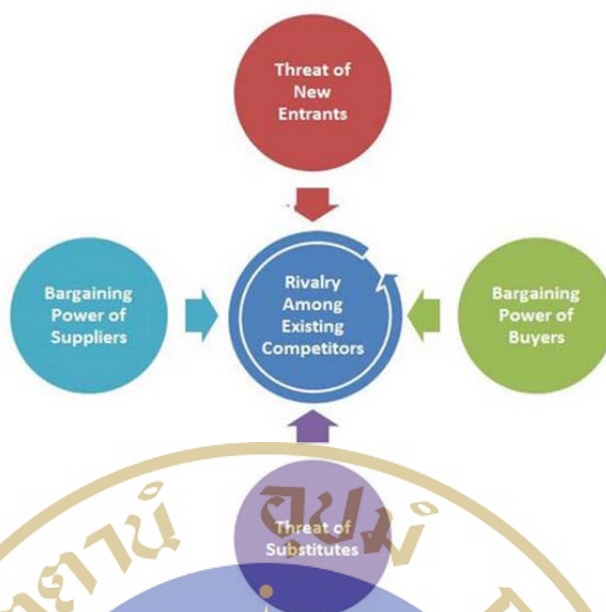
ในด้านสิ่งแวดล้อมนั้น การดำเนินธุรกิจในกลุ่มธุรกิจการเงินฯ ไม่ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติมากเท่าธุรกิจอื่นๆ นอกจากนี้ได้เข้าร่วมโครงการของ ก.ล.ต. ที่สนับสนุนให้ธนาคารพาณิชย์และหลักทรัพย์ทุกแห่ง ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงร่วมต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งทางกลุ่มธุรกิจการเงินฯ ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี โดยมีการมุ่งดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการทำงาน (CSR in process) โดยเริ่มต้นจากการต้องการเพิ่มโอกาสให้คนส่วนใหญ่เข้าถึงแหล่งเงินทุน เพื่อส่งเสริมการประกอบอาชีพสุจริต และนำไปสู่การสร้างความมั่นคงให้ครอบครัว ชุมชน และสังคม รวมถึงการประหยัดพลังงาน ยกตัวอย่าง เช่น การควบคุมอุณหภูมิเครื่องปรับอากาศ การปิดเครื่องใช้ไฟฟ้าเมื่อไม่ใช้ เป็นต้น นอกจากนี้กลุ่มธุรกิจการเงินฯ ยังมุ่งสู่การเป็นองค์กรการทำงานที่ลดการใช้กระดาษ (Paperless Organization) ด้วยการใช้กระดาษพิมพ์เอกสารทั้งสองด้าน หรือใช้กระดาษ Reuse ในการพิมพ์เอกสารต่างๆ ที่ไม่สำคัญ

2.1.6 ด้านกฎหมาย (Legal)

เนื่องจากองค์กรของเราอยู่ในอุตสาหกรรมการเงิน ดังนั้นการดำเนินการต่างๆ จะต้องเป็นไปตามกฎหมาย และข้อบังคับ ไม่สามารถดำเนินการโดยพลการได้ เพราะ กลุ่มธุรกิจการเงินฯ นั้น ต้องมีความน่าเชื่อถือ และเป็นมาตรฐานเดียวกันกับที่อื่น ถ้ามีการตรวจสอบว่าผิดกฎหมายจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง และความไว้วางใจที่ลูกค้ามีให้ต่อองค์กรเรา ดังนั้นการดำเนินธุรกิจต่างๆ จึงต้องปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด และโปร่งใส

2.2 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ (Five Forces Model)

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมภายใต้แนวคิด 5 Forces ของ Michael E. Porter จะช่วยทำให้เราสามารถทราบถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจเรา และสิ่งรอบข้างที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของเรา ซึ่งจะช่วยบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่ธุรกิจเราต้องเผชิญ ทั้งนี้การวิเคราะห์ที่ครอบคลุมสามารถทำให้ทราบว่าต้องวางแผนกลยุทธ์ไปทางไหน เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่เราได้ตั้งไว้



ภาพที่ 2.1 แสดงภาพประกอบการวิเคราะห์ Five forces model

2.2.1 ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Existing Competitors)

ภาวะการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการเงินมีคู่แข่งมากมาย โดยเฉพาะองค์กรของเราเป็นกลุ่มธุรกิจการเงินฯ ที่ประกอบด้วย ธนาคาร และหลักทรัพย์ด้วยแล้ว ยังมีคู่แข่งรอบด้านเพิ่มขึ้นอีก ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันกับธนาคารด้วยกันเอง หรือการแข่งขันกับธุรกิจหลักทรัพย์ ซึ่งคู่แข่งแต่ละรายมีความสามารถในการแข่งขันสูงมาก และบางรายมีงบประมาณและทุนเยอะ ซึ่งการอยู่ในธุรกิจนี้จะต้องใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น ตัดราคาคู่แข่ง ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือทำการตลาดที่เข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น ซึ่งกลุ่มธุรกิจการเงินฯ นั้น มีการขยายตัวตามเศรษฐกิจในทุกๆ ปี ถ้ามองในแง่จำนวนคู่แข่ง กลุ่มธุรกิจการเงินฯ ถือว่ามีจำนวนคู่แข่งมาก แต่จุดเด่นขององค์กรเรา คือ กลุ่มธุรกิจการเงินฯ สามารถขายผลิตภัณฑ์ในการลงทุนที่หลากหลาย (Open Architecture) นักลงทุนสามารถลงทุนหรือซื้อกองทุนได้ทุกกองที่มีขายในประเทศไทย ไม่จำกัดว่าจะต้องซื้อกองที่มาจากธนาคารในเครือเท่านั้น ทำให้เรามีจุดที่แตกต่างจากองค์กรอื่น และไม่ปิดกั้นนักลงทุน ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกรับผลได้ประโยชน์ที่สูงสุดได้ และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้การยึดติดแบรนด์ของลูกค้า (Brand Loyalty) ขึ้นอยู่กับประเภทของลูกค้าและความน่าเชื่อถือขององค์กร ซึ่งลูกค้ามีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงต่ำ (Switching cost)

2.2.2 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

กลุ่มธุรกิจการเงินฯ เป็นธุรกิจภาคการบริการ จึงไม่มีผู้จัดจำหน่ายในรูปแบบของวัตถุดิบโดยตรง ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่าเป็นซัพพลายเออร์ของธุรกิจนี้ เนื่องจากการที่กลุ่มธุรกิจการเงินฯ นั้นมีบริการที่หลากหลายและครบวงจร จะต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน เพื่อทำให้งานบริการของธุรกิจเรานั้นมีประสิทธิภาพ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น เนื่องจากธุรกิจ คือ เรื่องการเงินและการลงทุน ดังนั้นการลงทุนคือความเสี่ยง องค์กรควรมีการศึกษาและการฝึกอบรมพนักงานก่อนที่จะแนะนำให้กับลูกค้า เพราะถ้าพลาดนั้นหมายถึง ชื่อเสียงขององค์กรจะเสื่อมเสียไปด้วย ดังนั้นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ซึ่งปัจจุบันค่อนข้างขาดแคลนทำให้มีการแข่งขันตัวกันระหว่างองค์กรมากขึ้น ดังนั้นบุคคลเหล่านี้สามารถเลือกได้ว่าจะอยู่องค์กรไหน และมีอำนาจในการต่อรองมากกว่าองค์กร เพราะ องค์กรพร้อมที่จะยื่นข้อเสนอที่ดีให้แก่บุคคลเหล่านี้ เพื่อให้พวกเขาเข้ามาทำงานในองค์กร และใช้ทักษะ ความรู้ที่พวกเขามี ทำให้องค์กรดีขึ้น

2.2.3 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองค่อนข้างสูง เพราะ หลักๆ ผลประกอบการมาจากค่าธรรมเนียมและจำนวนผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ลูกค้าจะมาลงทุนกับเรา ยิ่งลูกค้ามีปริมาณซื้อมาก รายใหญ่ ลูกค้าก็ยังมีอำนาจการต่อรองสูง อีกทั้งต้นทุนการเปลี่ยนธนาคารเพื่อนำเงินไปฝาก หรือ ต้นทุนการเปลี่ยนโบรคเกอร์นั้นค่อนข้างต่ำ เพราะทุกแห่งยินดีที่จะรับลูกค้าใหม่ เพื่อบรรลุยอดขายที่ตั้งไว้ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มีความต้องการให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองต่ำ เพราะ ทำให้องค์กรมีอิทธิพลในการต่อรองเหนือลูกค้า และสามารถทำอะไรได้มากขึ้น

2.2.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of substitute Products)

เนื่องจากผลิตภัณฑ์ในตลาดทุนนั้นค่อนข้างมีลักษณะเฉพาะ จึงทำให้ความเสี่ยงในการเกิดสินค้าทดแทนต่ำ ถึงแม้ว่านักลงทุนมีทางเลือกในการลงทุนที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการนำเงินไปฝาก การลงทุนในหุ้น หรือการลงทุนในตราสารหนี้ ซึ่งทั้งหมดนี้ทางกลุ่มธุรกิจการเงินฯ มีบริการที่ครบวงจรไว้อยู่แล้ว ทั้งนี้ถ้าธุรกิจสามารถสร้างผลิตภัณฑ์การลงทุนที่ไม่สามารถทดแทนได้ ย่อมได้ผลตอบแทนที่สูง เนื่องจากสามารถกำหนดราคาและผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน โดยไม่ต้องกังวลถึงคู่แข่งที่จะคิดผลิตภัณฑ์ออกมาเลียนแบบ

2.2.5 ภัยคุกคามจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of New Entrance)

เนื่องจากการจะเข้ามาทำธุรกิจในอนาคตทางการเงินนั้นมีกฎหมายควบคุมการประกอบกิจการค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะเป็นกฎหมายจากรัฐบาล หลักปฏิบัติตามธนาคารแห่งประเทศไทย หรือหลักกำกับควบคุมดูแลจาก ก.ล.ต. นอกจากนี้ยังจำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้โดยใช้บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน และการวิจัยด้านการลงทุนที่น่าเชื่อถือ ซึ่งทำให้การเข้ามาของคู่แข่งหน้าใหม่นั้นอาจจะมีขั้นตอนเยอะพอสมควร ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมในธุรกิจเกี่ยวกับการลงทุนที่ทำให้การเข้ามาของหน้าใหม่เป็นไปได้ง่ายขึ้น และต้นทุนในการเปลี่ยนธนาคารหรือโบรกเกอร์ค่อนข้างต่ำ แต่อย่างไรก็ตาม การลงทุนคือความเสี่ยง ลูกค้าควรศึกษาและพิจารณาก่อนการลงทุน ซึ่งระยะเวลาในการดำเนินงาน และความน่าเชื่อถือ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าพิจารณาก่อนการลงทุน ซึ่งกลุ่มธุรกิจการเงินฯ ค่อนข้างมีความน่าเชื่อถือที่สามารถสู้กับคู่แข่งหน้าใหม่ได้

2.3 Value Chain



ภาพที่ 2.2 แสดงภาพประกอบการวิเคราะห์ Value Chain ในกลุ่มธุรกิจหลักทรัพย์

2.4 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

2.4.1 จุดแข็ง (Strength)

• การที่องค์กรเป็นกลุ่มการเงินฯ ซึ่งประกอบไปด้วย ธนาคาร บริษัทหลักทรัพย์ และหลักทรัพย์จัดการกองทุนนั้น ทำให้เกิดการบริการด้านการเงินอย่างครบวงจร ทั้งการฝากถอนเงิน การขอสินเชื่อซึ่งเป็นบริการของธนาคาร และการลงทุนในตราสารชนิดต่างๆ ซึ่งเป็นบริการของบริษัทฯ

• บริษัทหลักทรัพย์ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในเรื่องของงานวิจัยที่ช่วยในการแนะนำทิศทางการลงทุนให้ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการรวมพอร์ตเงินฝากและเงินลงทุนไว้ในบัญชีเดียว เพื่อให้เห็นภาพรวมย้อนหลังได้ถึง 5 ปี นอกจากนี้ นักลงทุนยังสามารถเลือกลงทุนได้กับบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนอย่างหลากหลายทั้งในและต่างประเทศตามแนวทาง Open Architecture ของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)

• สวัสดิการนอกเหนือจากฐานเงินเดือนของบริษัทหลักทรัพย์นั้น ถือเป็นจุดแข็งอีกอย่างหนึ่ง เพราะบริษัทเน้นการเท่าเทียมกันของคนทุกระดับ คือ ตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ จนถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่ ทุกคนได้สวัสดิการเท่าเทียมกัน ซึ่งจุดนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้นักงงานทุกคนรู้สึกเท่าเทียม

• ทำเลของสำนักงานใหญ่ของหลักทรัพย์ซึ่งนั้น ติดรถไฟฟ้าใต้ดิน และอยู่ในแหล่งที่สามารถเดินทางสะดวก

2.4.2 จุดอ่อน (Weakness)

• ระบบไอทีของทั้งกลุ่มธุรกิจการเงินฯ ไม่ได้เป็นระบบเดียวกัน ซึ่งเกิดจากโครงสร้างระบบการเก็บข้อมูลเดิมในอดีตที่ แต่ละระบบก็จะมีการทำงานที่แตกต่างกัน จึงทำให้การออกแบบระบบใหม่เผชิญปัญหา แต่ทางกลุ่มธุรกิจการเงินฯ กำลังเร่งพัฒนาเพื่อให้ระบบสามารถบูรณาการกันเป็นระบบเดียวกัน แต่ด้วยงบประมาณที่จำกัดจึงทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานปัจจุบัน

• ไม่มีระบบเก็บฐานข้อมูลของผู้ที่มาสัมคร จึงทำให้ไม่สามารถค้นหาฐานข้อมูลของผู้สมัคร และประวัติของผู้สมัครเก่าเพื่อที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อีกทั้งฐานข้อมูลผู้สมัครของธนาคารเอ และหลักทรัพย์ซึ่งนั้นแยกกัน จึงทำให้ไม่สามารถส่งต่อผู้สมัครกันภายในกลุ่มธุรกิจการเงินฯ

• บริษัทหลักทรัพย์ซึ่ง ไม่มีสาขาในต่างจังหวัด ทำให้การขยายฐานลูกค้า หรือการหาช่องทางในการเข้าถึงลูกค้า เป็นไปได้ค่อนข้างยาก

2.4.3 โอกาส (Opportunities)

- การร่วมธุรกิจระหว่างธนาคารเอและบริษัทหลักทรัพย์ชั้นนำ ทำให้องค์กรของเราสามารถแบ่งปันทรัพยากรบุคคลากรที่มีศักยภาพและข้อมูลฐานลูกค้า ซึ่งส่งผลในการเพิ่มโอกาสของกลุ่มธุรกิจการเงินฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้ธนาคารสามารถขยายฐานลูกค้าไปยังต่างจังหวัดมากขึ้น
- หลักทรัพย์ซี ก่อนข้างมีชื่อเสียงสำหรับคนในแวดวงอุตสาหกรรมการเงิน ทำให้เพิ่มโอกาสในการหาคนในฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการลงทุน

2.4.4 ภัยคุกคาม (Threats)

- เนื่องจากปัจจุบันมีเทคโนโลยีมากมาย และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถ้าไม่มีการพัฒนาและวางแผนในอนาคตอย่างรอบคอบ อาจส่งผลให้องค์กรของเราไม่สามารถสู้คู่แข่ง และดึงดูดลูกค้าได้ ดังนั้นการจะลงทุนในด้านนี้ต้องพิจารณาความจำเป็น และกรอบเวลาเป็นสิ่งที่สำคัญ
- บ้านเมืองที่ยังไม่สงบ และเศรษฐกิจที่ซบเซา อาจส่งผลในแง่ลบต่อธุรกิจ
- กลุ่มธุรกิจการเงินฯ เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงเฉพาะบุคลากรในแวดวงอุตสาหกรรมการเงินเท่านั้น ทำให้การหาบุคลากรในอุตสาหกรรมอื่นๆ ค่อนข้างยาก เช่น อุตสาหกรรมเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

บทที่ 3

การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

3.1 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

เนื่องจากทุกปัญหามีสาเหตุที่มาที่ไปของแต่ละปัญหา การที่เราจะรู้ถึงสาเหตุของปัญหาได้นั้น ต้องมีการวิเคราะห์ ซึ่งแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (CLD) เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้วิเคราะห์เหตุและผลได้อย่างมีหลักการมากขึ้น โดยการออกแบบวงจรปัญหาที่มีความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เมื่อสามารถกำหนดประเด็นหลักที่เป็นสาเหตุของการเกิดปัญหาได้อย่างชัดเจนแล้ว ผู้วิจัยจะต้องพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นสาเหตุและส่งผลบางอย่างกับอีกปัจจัยหนึ่ง ซึ่งบางครั้งผลที่เกิดขึ้นอาจเชื่อมโยงไปสู่สาเหตุอื่นที่ทำให้เกิดลักษณะอื่นตามมา จนในที่สุดจะพบว่าผลที่เกิดขึ้นตามมานั้น จะสามารถวนย้อนกลับมาที่สาเหตุของปัญหา ดังนั้นการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลจะมีลักษณะ ดังนี้

1. กำหนดจุดเริ่มต้นของประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน และศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา
2. บอกลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลได้ โดยใช้เส้นลูกศรแทนความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งเหตุจะอยู่ที่หางลูกศร ส่วนผลจะแสดงไว้ที่หัวลูกศร และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อยหรือตัวแปรมี 3 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์ที่สอดคล้องตามกัน (Same Direction: S) ความสัมพันธ์ที่มีทิศทางตรงกันข้าม (Opposite: O) และความสัมพันธ์ที่ยังระบุได้ไม่ชัดเจนหรือมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องสลับซับซ้อน อาจจะอธิบายเป็นเหตุเป็นผลได้ไม่ชัดเจน จึงใช้การแสดงความสัมพันธ์ด้วยการ Delay โดยใช้สัญลักษณ์เฉพาะ

ลักษณะของวงจรแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD) สามารถจำแนกได้ 2 แบบ คือ

1. วงจรแบบสมดุล (Balancing: B) คือ ลักษณะของสถานการณ์ปัญหานั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถสร้างกลไกลดระดับความรุนแรงลงได้ ทำให้ปัญหานั้นไม่เพิ่มความรุนแรงมากขึ้น และสมดุลซึ่งกันและกัน

2. วงจรเสริมแรง (Reinforcing: R) คือ ลักษณะของสถานการณ์ปัญหานั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีการสร้างกลไกการเพิ่มระดับความรุนแรงของสถานการณ์นั้นมากขึ้น ทำให้ปัญหายิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทย่อย คือ วงจรเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcing Loop) และ วงจรเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcing Loop)

3.2 โครงสร้างของปัญหา

เนื่องจากธุรกิจมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้แต่ฝ่ายนั้นต้องการบุคลากรเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะสามารถเติบโตไปพร้อมกับธุรกิจได้ และไม่เกิด workload ที่หนักเกินไปต่อคนใดคนหนึ่ง เมื่อธุรกิจมีการขยายตัว แน่ใจว่าคู่แข่งก็มีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน ทำให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในปัจจุบันมีการแข่งขันอย่างรุนแรง มีการแย่งชิงตัวระหว่างองค์กรที่เป็นคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้บุคลากรเกิดความขาดแคลน และทำให้ฝ่ายสรรหาบุคลากรไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความสามารถมาปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งการที่จะได้บุคลากรที่เพียงพอต่อการดำเนินงานขององค์กรนั้น สามารถทำได้โดยการสรรหาบุคลากรเพิ่ม หรือรักษามูลค่าเดิมไว้กับองค์กรต่อไป เพราะฉะนั้นปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอจึงมาจากการที่ไม่สามารถหาบุคลากรใหม่ได้ กับกรณีที่ไม่สามารถรักษามูลค่าเดิมขององค์กรไว้ได้ ทั้งนี้จะขยายสาเหตุของปัญหาค้างต่อไป

3.2.1 ปัญหาการสรรหาบุคลากรใหม่ มีสาเหตุดังนี้

กลุ่มบุคลากรหลักๆ ที่บริษัทต้องการ คือ กลุ่มนักศึกษาจบใหม่ (New Graduated) และกลุ่มผู้ที่มีประสบการณ์แล้ว

3.2.1.1 ปัจจัยภายนอก (External Factor)

ฐานเงินเดือนของตลาดค่อนข้างสูง เนื่องจากบริษัทหลักทรัพย์ฯ มีระบบการจ่ายเงินเดือนแบบประเมินรายได้ของพนักงานทั้งปีว่าควรที่จะได้รับเท่าไร และแบ่งเป็นสัดส่วนโดยประมาณ คือ ฐานเงินเดือนเป็น 60% และโบนัส 40% จึงทำให้ฐานเงินเดือนนั้นจะไม่สูงมาก แต่โบนัสของเราค่อนข้างเยอะ เมื่อเทียบรายได้รวมทั้งปีกับตลาดแล้วไม่แตกต่างกัน จึงทำให้บุคลากรบางท่านที่มาจากบริษัทอื่นที่ให้ฐานเงินเดือนสูงและโบนัสต่ำ ไม่เข้าใจการจ่ายเงินเดือนของบริษัทเรา ส่งผลให้บุคลากรบางท่าน พอบอกตัวเลขเงินเดือนไปแล้ว จะปฏิเสธไม่รับงาน โดยให้เหตุผลว่า เงินเดือนต่ำเกินไปทันที

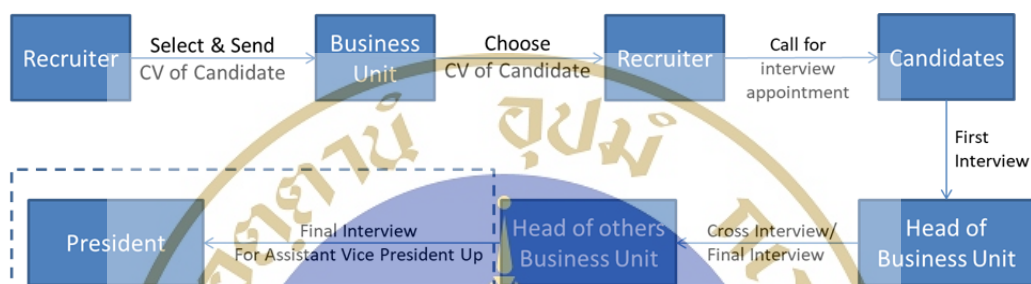
ความมั่นคงของบริษัท เนื่องจากบริษัททำธุรกิจเกี่ยวกับการเงินและหลักทรัพย์ ซึ่งมีรายได้ของบริษัทนั้นขึ้นอยู่กับความผันผวนของเศรษฐกิจ แน่ใจว่าบริษัทมีการป้องกันความเสี่ยงในหลายๆด้าน แต่ถ้าเศรษฐกิจไม่ดี ก็ส่งผลกระทบต่อรายได้บริษัทพอสมควร จึงทำให้บุคลากรภายนอกอาจมีความไม่มั่นใจที่จะมาทำงานในอุตสาหกรรมการเงิน

ชื่อเสียงของบริษัทหลักทรัพย์ฯ ถ้าเป็นบุคลากรที่อยู่ในอุตสาหกรรมการเงิน จะรู้จักหลักทรัพย์ฯ เป็นอย่างดี แต่ถ้าบุคลากรที่อยู่สายงานอื่นที่ไม่ใช่การเงิน อาจจะยังไม่ค่อยรู้จัก ทำให้หากคนค่อนข้างยากในแผนกเทคโนโลยี

3.2.1.2 ปัจจัยภายใน (Internal Factors)

ไม่มีระบบรองรับในการให้ผู้สัมภาษณ์กรอกข้อมูล จึงทำให้ฐานข้อมูลผู้สมัครที่เคยมาแล้ว และไม่ผ่านอาจจะตกหล่น และทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน

กระบวนการในการสัมภาษณ์ค่อนข้างช้า จนทำให้บางครั้งผู้สมัครได้งานก่อนที่ฝ่ายสรรหาบุคลากรจะโทรไปนัดสัมภาษณ์หรือสัมภาษณ์อยู่ระหว่างทาง ผู้สมัครได้งานที่อื่นแล้ว ซึ่งผู้วิจัยขออธิบายกระบวนการสัมภาษณ์ดังกล่าวต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงกระบวนการเรียกสัมภาษณ์ในแต่ละขั้นตอน

การสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง ส่วนใหญ่จะไม่ได้อยู่ในวันเดียวกัน ทำให้ผู้สมัครต้องลงงานหลายรอบ ซึ่งบางครั้งการลงงานบ่อยๆ อาจจะส่งผลให้บริษัทที่ผู้สมัครทำงานอยู่นั้น เกิดความสงสัย และทำให้ผู้สมัครลำบากใจในการมาสัมภาษณ์ ซึ่งผู้สมัครบางคนก็ไม่สามารถมาได้ และยกเลิกการสัมภาษณ์ไปในที่สุด ทำให้บริษัทเสียโอกาสในการได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีความสามารถ

บรรยากาศและสภาพแวดล้อมโดยรวมของบริษัท ซึ่งปัจจัยนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองและความประทับใจครั้งแรกของผู้สมัครในแต่ละคน ซึ่งในฐานะฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีการสร้างบรรยากาศโดยรวมของบริษัทให้ผู้สมัครรู้สึกประทับใจตั้งแต่ครั้งแรก

ลักษณะบุคลิกภาพของผู้สัมภาษณ์และคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ บางครั้งการสัมภาษณ์อาจจะใช้เวลานานเกินไป หรือผู้สัมภาษณ์มีการถามคำถามที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน ทำให้ผู้สมัครรู้สึกไม่สะดวกใจในการตอบ และเกิดความไม่ประทับใจในครั้งแรก

3.2.2 ปัญหาพนักงานเดิมทยอยลาออก มีสาเหตุดังนี้

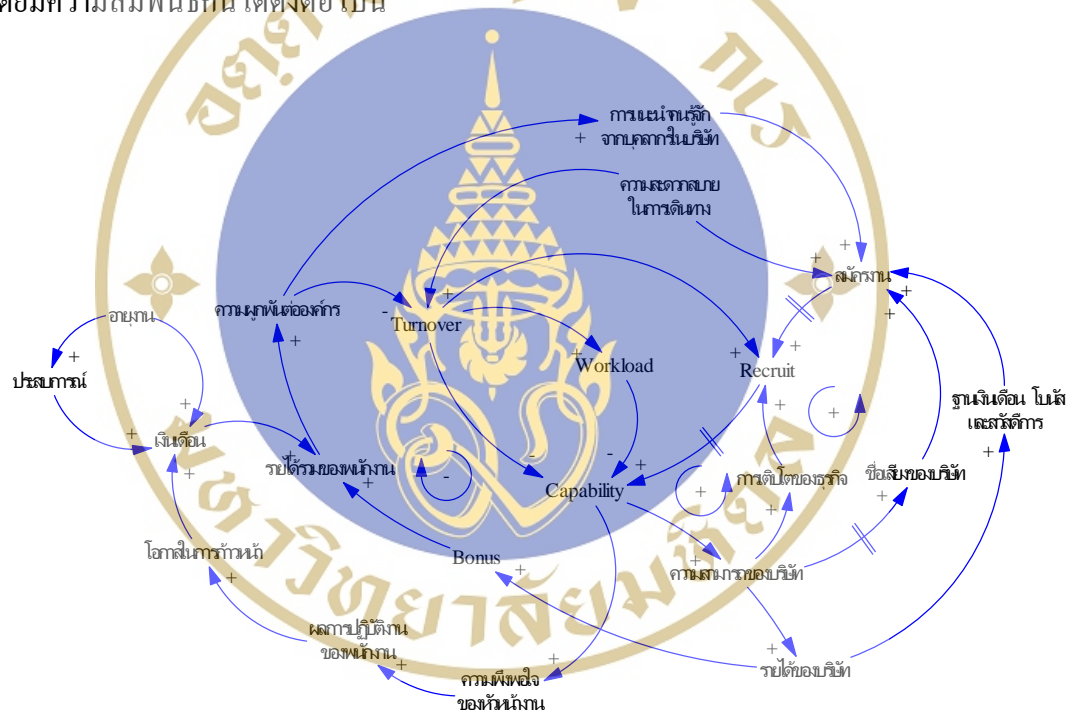
คู่แข่งมีการขยายธุรกิจ ทำให้เริ่มมีการแย่งชิงตัวจากบริษัทของเราไป โดยพนักงานที่เก่งๆ มีฝีมือ ลาออกไปทำงานกับบริษัทอื่น ด้วยสาเหตุเรื่องค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าที่อื่น

เมื่อพนักงานลาออก ทำให้พนักงานที่เหลืออยู่ต้องรับผิดชอบงานที่มากขึ้น เนื่องจากยังไม่สามารถหาพนักงานใหม่มาทดแทนได้ ส่งผลให้หมดกำลังใจ และลาออกไป

ตำแหน่งและลำดับชั้นในโครงสร้างองค์กรมีค่อนข้างน้อย ทำให้พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่ค่อนข้างช้า ยกเว้นพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานดีเยี่ยมจริงๆ เท่านั้น จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งระยะเวลาขั้นต่ำอยู่ที่ 2-3 ปี

3.3 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD) ของปัญหา

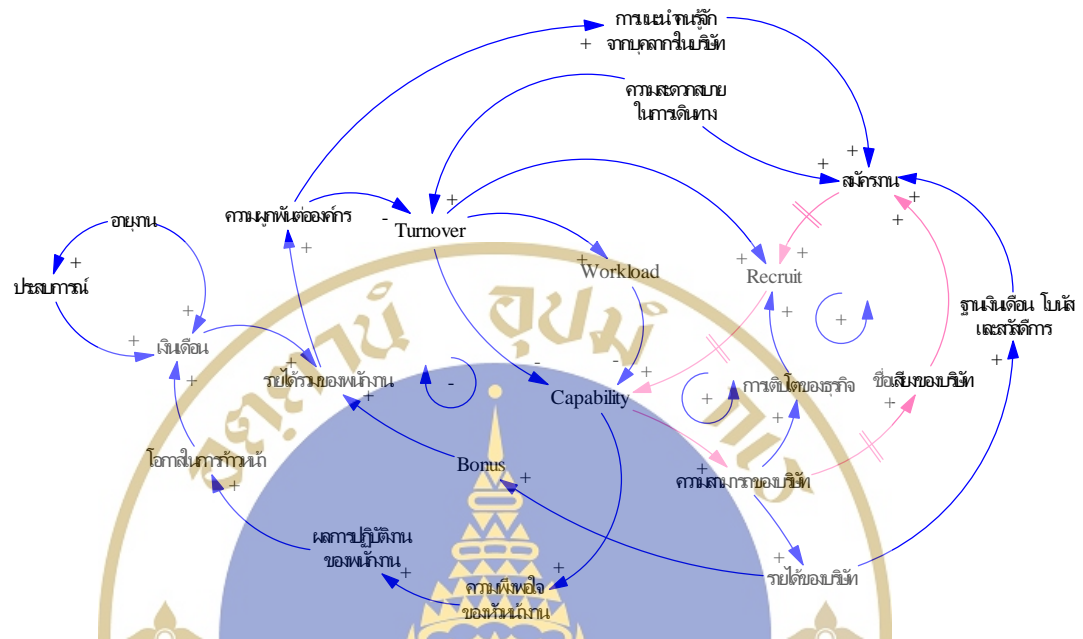
จากโครงสร้างของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ปัญหาโดยแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ที่ส่งผลต่อปัญหาที่ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลไม่สามารถหาบุคลากรได้ หรือ หาบุคลากรได้ไม่ทันเวลาซึ่งจะสามารถอธิบายได้ผ่านแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล โดยมีความสัมพันธ์กันดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.2 Causal Loop แสดงวงเหตุของปัญหา

จากแผนภูมิฯ คือ ภาพรวมของการกระบวนการทั้งหมดของปัญหา ซึ่งเริ่มจากการที่องค์กรต้องการขยายตัวมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลลูกค้า ทำให้ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลต้องหาบุคลากรเพิ่มเป็นจำนวนมาก แต่ปัญหาที่เจออยู่ในขณะนี้ คือ ฝ่ายสรรหาบุคลากรไม่สามารถหาบุคลากรได้ทันเวลาตามที่แต่ละฝ่ายต้องการ ซึ่งผู้วิจัยต้องการให้เห็นสภาพของปัญหาทั้งหมดที่มีผลกระทบเกี่ยวโยงกันทั้งระบบ เพื่อที่จะให้การปรับปรุงพัฒนากระบวนการสรรหาบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วงรอบคือ 1) วงรอบการสมัครงานและการสรรหาบุคลากร

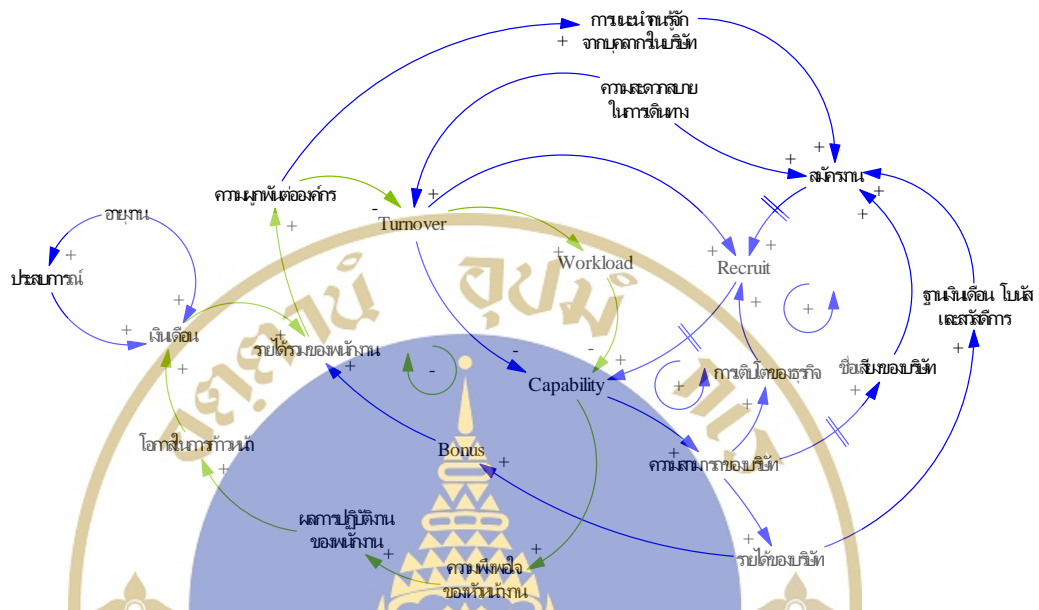
2) วงรอบความผูกพันต่อองค์กรและการสรรหาบุคลากร โดยจะสามารถอธิบายแผนภูมิวงรอบเหตุและผลได้ตามความสัมพันธ์กันดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.3 แสดงวงรอบการสมัครงานและการสรรหาบุคลากร

จากภาพจะเห็นได้ว่าเมื่อบริษัทต้องการจะขยายตัวเพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทต้องมีการสรรหาบุคลากรเพิ่มมากขึ้นเพื่อรองรับงานที่มากขึ้นในอนาคต แต่ด้วยเรซูเม่ที่ผู้สมัครส่งเข้ามาสมัครงานนั้นค่อนข้างน้อย และทำให้การสรรหาบุคลากรได้น้อยลง ส่งผลต่อความสามารถของพนักงานลดลง ทำให้บริษัทมีความสามารถเพิ่มลดลง และจะทำให้ชื่อเสียงของบริษัทลดลงด้วย ซึ่งส่งผลกระทบทำให้ผู้สมัครไม่อยากจะมาสมัครงาน ในทางกลับกันถ้าบริษัทที่มีชื่อเสียงเพิ่มมากขึ้น และคนรู้จักบริษัทเพิ่มมากขึ้น การที่คนรู้จักบริษัทมากขึ้นก็จะทำให้ผู้สมัครสนใจสมัครงานที่บริษัทเพิ่มมากขึ้น และเมื่อมีผู้สมัครมาสมัครงานกับบริษัทเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลสามารถนำเสนอประวัติผู้สมัครให้กับแต่ละฝ่ายได้เพิ่มมากขึ้น มีตัวเลือกที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะต้องมีการคัดเลือกผู้สมัคร และรอเปรียบเทียบ เพื่อได้คนที่มีความสามารถและเข้ากับวัฒนธรรมของบริษัทได้มากที่สุด จึงเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน จึงทำให้บางครั้งองค์กรถูกแย่งตัวผู้สมัครที่มีความสามารถไป ทำให้ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลต้องมีการเริ่มกระบวนการใหม่ตั้งแต่แรก ซึ่งค่อนข้างเสียเวลาเป็นอย่างมาก แต่สุดท้ายเมื่อได้บุคลากรที่เหมาะสมแล้ว ในการทำงานนั้นจะต้องมีการสอนงาน (On the job training) หรือมีการส่งบุคลากรคนนั้นไปอบรม เพื่อที่จะสามารถเรียนรู้การทำงานที่ถูกต้อง และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด กระบวนการสอนงานและฝึกอบรม

จนเกิดความเชี่ยวชาญ จึงเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่ต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร จากนั้นเมื่อบุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บริษัทมีความสามารถเพิ่มมากขึ้น และเติบโตเพิ่มมากขึ้น อีกด้วย



ภาพที่ 3.4 แสดงวงจรความผูกพันต่อองค์กรและการสรรหาคูคลากร

จากภาพจะเห็นได้ว่า อัตราการลาออกยิ่งมาก ทำให้ต้องกระจายงานของคนทีลาออกไปให้บุคลากรที่เหลืออยู่ ส่งผลให้ความสามารถของบุคลากรลดลง ทำให้หัวหน้างานเกิดความพึงพอใจลดลง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลดลง และโอกาสในการก้าวหน้าก็ลดลงเช่นกัน เมื่อมีโอกาสนในการก้าวหน้าลดลง ส่งผลให้อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนลดลง และรายได้รวมของพนักงานก็ลดลง ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรลดลง และทำให้จำนวนอัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มมากขึ้น

เมื่อได้สาเหตุหลักตามที่กล่าวข้างต้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยขอหยิบประเด็นเรื่อง การสรรหาคูบุคลากรใหม่ มาวิเคราะห์เพิ่มเติม เนื่องจากการสรรหาคูบุคลากรใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถนั้นค่อนข้างขาดแคลน จึงทำให้ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลนั้น ไม่สามารถหาคูบุคลากรได้ทันเวลา ดังนั้นฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลจึงต้องการจำนวนผู้สมัครที่มากขึ้น เพื่อให้แต่ละฝ่ายมีตัวเลือกในการพิจารณาที่หลากหลาย และไม่เสียเวลาในกรณีทำการ Offer ผู้สมัครเรียบร้อยแล้ว แต่ผลลัพธ์ที่ได้ คือ บางท่านมีการปฏิเสธ Offer ทำให้ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลต้องเริ่มกระบวนการสรรหาผู้สมัครใหม่ทั้งหมด ทำให้เสียเวลาทั้งสองฝ่าย ซึ่งการมีจำนวนผู้สมัครที่มากขึ้น ทำให้เราสามารถหาคนเพิ่มได้ทันที ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงต้องการทราบสาเหตุหลัก และต้องการหาวิธีการแก้ไขเพื่อการทำงานที่ราบรื่นและมีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยได้ทำแบบสอบถามเพื่อหาสาเหตุหลักที่สำคัญที่สุดที่ทำให้คนเลือกเข้าทำงานในอุตสาหกรรม

การเงิน ซึ่งจากการวิเคราะห์หาสาเหตุโดยแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD) ของปัญหาแล้วได้ปัจจัยหลักที่ส่งผลให้คนเข้ามาสมัครงานในองค์กร คือ เงินเดือนและโบนัส, ความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน (Location) และชื่อเสียงขององค์กร นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมโดยการสอบถามทำให้ได้ปัจจัยที่ส่งผลให้คนเข้ามาสมัครงานในองค์กรเพิ่มขึ้น คือ ความมั่นคง, บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และระยะเวลาในการสัมภาษณ์งาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอรวบรวมปัจจัยเหล่านี้ เพื่อทำแบบสำรวจในการหาสาเหตุอย่างแท้จริงที่ส่งผลให้คนเข้ามาสมัครงานในองค์กร

3.4 ผลการสำรวจ

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจเก็บกลุ่มตัวอย่างจำนวน 36 คน โดยเป็นเพศชาย 11 คน เพศหญิง 25 คน ซึ่งมีช่วงอายุ 22-30 ปี จำนวน 27 คน ช่วงอายุ 30-40 ปี จำนวน 7 คน และช่วงอายุ 40-50 ปี จำนวน 2 คน ระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีจำนวน 13 คน และระดับปริญญาโทจำนวน 23 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างนี้ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมการเงินจำนวน 10 คน และไม่ได้ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมการเงินจำนวน 26 คน ผลสำรวจสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ไม่สามารถหาบุคลากรได้ทันเวลาได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกเข้าทำงานในอุตสาหกรรมการเงิน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกเข้าทำงานในอุตสาหกรรมการเงิน	เปอร์เซ็นต์
ความมั่นคง	18.75%
เงินเดือนและโบนัส	18.18%
บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	17.50%
ความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน (Location)	16.70%
ชื่อเสียงขององค์กร	16.59%
ระยะเวลาในการสัมภาษณ์งาน	12.16%

3.4.1 ความมั่นคง

ความมั่นคงเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่สุดที่ผู้สมัครจะตัดสินใจเลือกบริษัท ถึงแม้ว่าบางบริษัทจะมีการให้ฐานเงินเดือนที่สูงกว่าตลาด แต่ถ้าบริษัทนั้นไม่มีความมั่นคง ผู้สมัครก็ไม่ตัดสินใจเลือก

งานนั้น ทั้งนี้กลุ่มธุรกิจการเงินฯ ถือว่ามีความมั่นคงอยู่แล้ว เนื่องจากเรามีแผนป้องกันความเสี่ยงต่างๆ มากมายรองรับเมื่อเกิดวิกฤต

3.4.2 เงินเดือนและโบนัสเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้สมัครจะตัดสินใจเลือกงานที่ได้ที่หนึ่ง

เนื่องจากฐานเงินเดือนของบริษัทนั้นไม่ได้สูงมาก แต่โบนัสโดยเฉลี่ยสูงกว่าบริษัทอื่น ซึ่งบริษัทคิดแบบรายได้เฉลี่ยรวมทั้งปี จึงทำให้ฐานเงินเดือนอาจจะไม่สูงเท่าบริษัทอื่น แต่โบนัสเฉลี่ยต่อปีมากกว่าบริษัทอื่น ซึ่งผู้สมัครหลายคนมองว่าฐานเงินเดือน คือ เงินได้ที่เราได้แน่นอนอยู่แล้วทุกเดือน ส่วนโบนัส คือ ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของเรา และขึ้นอยู่กับผลประกอบการของบริษัทด้วย ดังนั้น โบนัสที่ได้รับในแต่ละปีอาจจะไม่มีความแน่นอน เมื่อเทียบกับเงินเดือนที่เราได้ออยู่แล้ว

3.4.3 บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การที่ผู้สมัครจะเลือกทำงานกับบริษัทไหนนั้น ขึ้นอยู่กับความประทับใจ และความรู้สึกของผู้สมัคร เช่น บางครั้งถ้าเราไปสัมผัสงานที่ไหนแล้วรู้สึกสภาพแวดล้อมไม่เข้ากับเรา รู้สึกไม่ประทับใจก็ส่งผลให้เรา รู้สึกไม่อยากทำงานในบริษัทนี้

3.4.4 ความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน (Location)

การเดินทางมาทำงาน ถือเป็นสิ่งที่ผู้สมัครต้องคิดก่อนที่จะตัดสินใจเลือกงานเช่นกัน เพราะ การเดินทางที่ใช้ระยะเวลานาน และไม่สะดวกอาจทำให้เราหมดพลังในการทำงาน กว่าที่จะถึงที่ทำงาน กว่าที่จะกลับบ้าน เสียเวลาหลายชั่วโมง ซึ่งการที่สถานที่ทำงานเข้าถึงได้ง่ายเดินทางสะดวก ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้สมัครจะตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน แต่ปัญหานี้อาจจะหมดไปถ้าบริษัทมีการเข้างานแบบยืดหยุ่น หรือให้ทำงานจากที่บ้านได้ เป็นต้น

3.4.5 ชื่อเสียงขององค์กร

จากการสำรวจพบว่าคนส่วนใหญ่รู้จักกลุ่มธุรกิจการเงินฯ แต่อาจจะยังไม่ทราบแน่ชัดว่าเรามีธุรกิจอะไรบ้าง เพราะส่วนมากจะรู้จักแค่ธนาคารเอ แต่ถ้าคนที่อยู่ในอุตสาหกรรมการเงินนั้นจะค่อนข้างรู้จักหลักทรัพย์ ซี เป็นอย่างดี ดังนั้น การสร้าง Brand Awareness ให้เป็นที่รู้จักจึงมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของผู้สมัคร

3.4.6 ระยะเวลาในการสัมภาษณ์งาน

เนื่องจากถ้าเป็นช่วงเวลาที่ผู้สมัครต้องการเปลี่ยนงานนั้น ผู้สมัครส่วนใหญ่ก็จะหว่านประวัติส่วนตัวไปในหลายๆ บริษัท และถ้าผู้สมัครนั้นเป็นผู้สมัครที่มีทักษะเฉพาะ และเก่งอาจจะทำให้หลายๆ บริษัทต้องการตัว ดังนั้นระยะเวลาในการสัมภาษณ์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึง เพราะ ถ้าเราช้า คนเก่งอาจจะถูกดึงตัวไปยังบริษัทคู่แข่ง



บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

หลังจากทำการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการที่ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลไม่สามารถหาบุคลากรได้ทันเวลาเรียบร้อยแล้ว จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างแนวทางการแก้ไขสาเหตุของปัญหาเหล่านั้น เพื่อให้ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาผู้สมัครได้หลากหลายมากขึ้น และทันเวลาตามความต้องการของแต่ละฝ่าย การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและนอกอุตสาหกรรมได้ เพื่อไปถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรได้นั้น ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการนำพียงค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ ดังนั้นไม่ใช่เพียงแต่ผู้บริหารในระดับต่างๆ เท่านั้น ที่จะใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ทุกฝ่ายและทุกคนจะต้องมีการดำเนินงานโดยใช้กลยุทธ์ให้เหมาะกับหน้าที่ที่เรารับผิดชอบ เพื่อช่วยกันนำพียงค์กรไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา นั้น แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นการวางแผนนโยบาย สำหรับผู้บริหารระดับสูง
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการวางแผนพัฒนา สำหรับผู้บริหารระดับกลาง
3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นการวางแผนปฏิบัติ หรือโครงการ สำหรับระดับปฏิบัติการ



ภาพที่ 4.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับกลยุทธ์กับบทบาทผู้บริหาร

4.1 รายละเอียดของกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุม โดยบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทต่างๆ ที่องค์กรเข้าไปลงทุน กลุ่มบริษัทจะมีการพัฒนาไปในทิศทางไหน ดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรต่างๆ แบบไหน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและรายได้สูงสุด โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

4.1.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อช่วยให้ยอดขาย กำไร และสินทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระหว่างที่ธุรกิจอยู่ในขั้นที่กำลังขยายตัว วัตถุประสงค์เพื่อการขยายตัวและการอยู่รอดของธุรกิจ สามารถทำได้ในรูปแบบต่างๆ ดังต่อไปนี้

- การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโต ที่เน้นการเจริญเติบโตของบริการด้านเดียวภายในอุตสาหกรรมเดียว ซึ่งอาจเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การเจาะตลาด” โดยแบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

1. การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical integration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตต้นน้ำไปยังปลายน้ำ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การซื้อหรือการก่อตั้งผู้จำหน่ายวัตถุดิบขึ้นมา เพื่อให้บริษัทสามารถลดต้นทุน และควบคุมปริมาณของได้ จะเรียกว่าการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward integration) และ การซื้อหรือการก่อตั้งช่องทางการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้ามากขึ้น จะเรียกว่าการรวมธุรกิจไปทางข้างหน้า (Forward integration)

2. การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal integration growth strategy) เป็นการขยายองค์กร โดยการซื้อหรือควบรวมกิจการในลักษณะเดียวกัน เพื่อครอบครองตลาดและสร้างช่องทางในการจัดจำหน่ายให้แก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น เช่น การควบรวมกิจการ เป็นต้น

- การกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy) เป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมขององค์กรก็ได้ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

1. การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับองค์กรที่มีการแข่งขันสูง เพราะการใช้กลยุทธ์นี้จะสร้างผลกำไรมากกว่าการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

2. การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม จะใช้กลยุทธ์นี้ต่อเมื่อมีการพิจารณาพบว่า ธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลง จึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

- 4.1.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใดๆ มีลักษณะคงที่ เน้นการอนุรักษ์นิยม ซึ่งใช้ในกรณีที่มีแนวโน้มว่าอนาคตจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก หรือในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซา กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

- กลยุทธ์การยับยั้ง หรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or proceed with caution strategy) กลยุทธ์นี้ควรใช้ภายหลังจากที่องค์กรมีการใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้องค์กร ขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

- กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์ ที่วางไว้นั้นประสบความสำเร็จด้วยดี และสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่ได้รับผลกระทบที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงในทางลบ

- กลยุทธ์การทำกำไร (Profit strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง เพื่อที่เน้นการทำให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

- 4.1.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อองค์กรประสบปัญหาความยุ่งยากทางการเงิน ได้รับการคุกคามจากคู่แข่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง ผู้บริหารต้องมีการป้องกันตัวโดยลดการดำเนินงานขององค์กรลง สามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

- กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกฟื้นสถานการณ์ที่เลวร้ายให้กลายเป็นดี โดยพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆลง อาจจะมีการยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไร นอกจากนี้ควรมีการปรับโครงสร้างองค์กร (Reengineering) โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระยะยาว

- กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะองค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำโดยผู้บริหารมีแผนที่จะขายกิจการ หรือเลิกกิจการในระยะยาว จึงมีการใช้นโยบายการลงทุนน้อย และพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้ได้มากที่สุด โดยในกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาเพื่อให้มีกำไรสูงที่สุด ในขณะที่เดียวกันต้องลดต้นทุนการโฆษณา และต้นทุนทางการตลาดอย่างอื่น ฯลฯ

- กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) ผู้บริหารอาจไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรหรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

- กลยุทธ์การเลิกค้ำ (Liquidation) กรณีที่องค์กรเกิดปัญหาด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรง หรือธุรกิจนั้นไม่สามารถทำประโยชน์ได้อีก องค์กรควรเลิกกิจการเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจนั้นขาดทุนน้อยที่สุด และยังสามารถรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นได้ดีกว่าปล่อยให้ล้มละลาย

4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจได้ถูกศึกษาครั้งแรกโดย Michael E. Porter โดยนำเสนอแนวคิดว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมีทางเลือก 3 ทาง ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการจำกัดขอบเขตของกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะใช้ทรัพยากรและความสามารถ เพื่อการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม และถ้าองค์กรมีการขยายตัวสู่ธุรกิจหลายประเภท แต่ละประเภท ก็ต้องมีกลยุทธ์ธุรกิจสำหรับการแข่งขันในแต่ละธุรกิจซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้ การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้น เน้นการตอบคำถามที่ว่า “องค์กรจะทำการแข่งขันโดยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างไร หรือด้วยวิธีการใด” จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใด เพื่อแบ่งส่วนของธุรกิจให้มีความชัดเจน

การพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้น จะต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. คู่แข่งขัน (Competitor) องค์กรต้องบอกได้ว่าใครคือคู่แข่งของเรา
2. ราคาของสินค้าและบริการ (Price) ราคาของสินค้าและบริการควรกำหนดไว้เหมือนกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. ลูกค้าเป้าหมาย (Customer) องค์กรต้องสามารถบอกได้ว่าใครคือลูกค้า
4. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality) ความแตกต่างเป็นการกำหนดคุณภาพของสินค้า เพื่อสามารถอธิบายถึงผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้
5. ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่น (Relations) หน่วยงานในองค์กรอาจมีหลายหน่วย กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยควรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร
6. การไม่ลงทุนหรือการเลิกดำเนินการ (Divestment or Liquidation) เป็นการตัดสินใจ ดำเนินกลยุทธ์จากปัจจัยหรือทรัพยากรที่มีในองค์กร หากผลิตภัณฑ์และบริการของแต่ละหน่วยธุรกิจ ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ควรเลิกลงทุน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

จากกลยุทธ์ทางการแข่งขันของ Michael E. Porter โดยทั่วไปจะมีอยู่ 4 กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์ที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วย ต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้น และสามารถอยู่รอดในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและการวิจัย การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลืองและการโฆษณา เป็นต้น
2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่มีการสร้างความแตกต่างของ ผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่น แตกต่างจากของคนอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้อาจจะทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพและคุณค่าที่ได้รับ
3. กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ เน้นการเจาะตลาดในลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche market) องค์กรสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้ากลุ่มนี้

4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา หรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ ก็เพื่อสนับสนุนและต่อยอดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้น โดยมุ่งพัฒนาและให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงานในด้านต่างๆ ขององค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ฝ่ายการผลิตและการบริการ, ฝ่ายการวิจัยและพัฒนา, ฝ่ายการเงินและบัญชี, ฝ่ายการจัดซื้อ และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น เนื่องจากปัญหาหลักของงานวิจัยฉบับนี้เป็นปัญหาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอยกตัวอย่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นฝ่ายสำคัญฝ่ายหนึ่งในบริษัท ถึงแม้ว่าจะเป็นฝ่ายที่ไม่ได้หารายได้ให้แก่บริษัทแต่ฝ่ายนี้ เป็นด่านแรกที่จะต้องหาบุคลากรที่มีคุณภาพ และสามารถเข้ากับองค์กรได้มาทำงานให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าตามที่ตั้งไว้ได้ ดังนั้นกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง ซึ่งกลยุทธ์และหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร การหาวิธีสร้างแรงจูงใจพนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ และที่สำคัญควรมีการมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กรทุกคน เมื่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการที่ดีแล้ว ก็จะส่งผลต่อกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน เมื่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้องค์กรมีพนักงานที่เก่ง และดี อีกทั้งยังอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

4.2 แนวทางกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

จากการทำแบบสำรวจทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกเข้าทำงานในอุตสาหกรรมการเงิน ซึ่งในเรื่องของความมั่นคงนั้น ไม่น่าจะใช่ปัญหาหลัก เนื่องจากบริษัทค่อนข้างมีความมั่นคง และในเรื่องของบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน (Location) ไม่เป็นปัญหา เพราะ การทำงานที่ภัทร ค่อนข้างมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทุกคนเป็นเหมือนพี่น้อง คอยให้คำปรึกษาอีกทั้งสถานที่ตั้งของบริษัทใกล้กับรถไฟฟ้าใต้ดิน และเป็นแหล่งที่สามารถเดินทางสะดวก ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเลือก 3 ปัจจัยหลักที่บริษัทยังทำได้ไม่มีเท่าที่ควร เพื่อแก้ไขปัญหาในเรื่องของการสรรหาบุคลากร ได้ไม่ทันเวลา คือ

ตารางที่ 4.1 แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกเข้าทำงานในอุตสาหกรรมการเงินที่ต้องการแก้ไข

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกเข้าทำงานในอุตสาหกรรมการเงิน	เปอร์เซ็นต์
เงินเดือนและโบนัส	18.18%
ชื่อเสียงขององค์กร	16.59%
ระยะเวลาในการสัมภาษณ์งาน	12.16%

ในการวิเคราะห์แนวทางกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา ผู้วิจัยเลือกใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดความมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้วิจัยได้แบ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาออกเป็น 3 ประเด็นหลักดังต่อไปนี้

4.2.1 การปรับระบบค่าตอบแทนของบริษัท (Re-design Package) เพื่อส่งเสริมปัจจัยเงินเดือนและโบนัส

ทุกองค์กรที่มีกรว่าจ้างพนักงานเข้ามาทำงานล้วนแต่ต้องมีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของพนักงาน ซึ่งในระยะเวลา 1-2 ปีที่ผ่านมา เรื่องของค่าจ้างเงินเดือนมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องของค่าจ้างขั้นต่ำที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างก้าวกระโดด จนทำให้มีผลกระทบต่ออัตราค่าจ้างของระดับงานอื่นๆ ตามมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรต้องหาวิธีการในการรับมือกับแนวทางในการบริหารค่าตอบแทนกันอย่างเร่งด่วน ซึ่งในการจ่ายค่าตอบแทนนั้น ก็ไม่ใช่คิดจะจ่ายอย่างไรก็จ่าย เพราะสุดท้ายแล้วการจ่ายค่าตอบแทนอย่างไม่เป็นระบบ จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมได้ นอกจากนี้ในการดึงดูดผู้สมัครนั้น บริษัทควรมีการสำรวจเงินเดือนในแต่ละตำแหน่งของตลาด เพื่อปรับฐานเงินเดือนของพนักงานในองค์กรเราให้เท่าเทียม หรืออาจจะสูงกว่าตลาด เพราะ เงินเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานตัดสินใจเลือกงาน และทำงานอยู่กับบริษัทเราได้ในระยะยาว โดยที่ไม่ถูกคู่แข่งแย่งตัวไป ซึ่งจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้เก็บจากกลุ่มตัวอย่างนั้น พบว่า 86.1% เลือกบริษัทที่ให้ฐานเงินเดือนมากแต่โบนัสน้อยหรือไม่มีโบนัส และ 13.9% เลือกบริษัทที่ให้ฐานเงินเดือนไม่มากแต่โบนัสเยอะ จึงสรุปได้ว่า ฐานเงินเดือนที่สูงเป็นสิ่งแรกที่ผู้สมัครส่วนใหญ่ตัดสินใจเลือกงาน อย่างที่กล่าวไปข้างต้น บริษัทหลักทรัพย์ภัทร คิดรายได้เฉลี่ยรวมทั้งปีของพนักงานแต่ละคนว่าควรจะได้รับเท่าไร และแบ่งจ่ายเป็น ฐานเงินเดือนโดยประมาณ 60% และ โบนัส 40% ซึ่งวิธีการนี้จะเน้นไปทางด้าน โบนัส แต่ความเป็นจริงเมื่อวัดจากผลสำรวจ ถ้าฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลต้องการดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถ

อาจจะต้องปรับวิธีการจ่ายเงินใหม่ทั้งบริษัท เพื่อเป็นการดึงดูดผู้สมัครคนใหม่ และป้องกันไม่ให้นักงานเก่าถูกดึงตัวจากคู่แข่ง

การปรับระบบค่าตอบแทนนั้น อาจจะทำให้ได้โดยศึกษาข้อมูลค่าตอบแทนของตลาดและนำมาปรับใช้กับบริษัทโดยอาจจะมีการทดลองปรับในฝ่ายที่เร่งด่วนก่อน และทยอยปรับไปทั้งองค์กร นอกจากนี้ควรมีการสร้างระบบการประเมินผลงาน และมีการสร้าง KPI ที่ชัดเจน เพื่อให้ผลงานที่ดีมีความเชื่อมโยงกับค่าตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีแรงจูงใจในการสร้างผลงานอย่างต่อเนื่อง เป้าหมายหลักของการบริหารค่าตอบแทนโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 ประเด็นดังต่อไปนี้

4.2.1.1 ดึงดูด (Attract)

● ค่าตอบแทนของบริษัท สามารถดึงดูดให้คนที่เก่ง มีความสามารถและคนที่เราต้องการเข้ามาสมัครงานกับเรา

● ควรมีการเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างเงินเดือนของเรากับตลาด โดยเฉพาะคู่แข่งชั้นทางธุรกิจของเรา หรืออาจจะเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นที่มีการจ้างคนในระดับเดียวกับเรา เพื่อให้ระบบค่าจ้างเงินเดือนของบริษัทสามารถดึงดูดผู้สมัครได้ และทำให้อัตราค่าจ้างเงินเดือนของบริษัทอยู่ในเกณฑ์เดียวกับตลาด ซึ่งอย่างน้อยก็ทำให้สามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถแบบที่เราต้องการเข้ามาทำงานกับเราได้ง่ายขึ้น

4.2.1.2 รักษา (Retain)

● ค่าตอบแทนของบริษัทสามารถที่จะทำให้พนักงานที่มีศักยภาพ และมีผลปฏิบัติงานที่ดี อยากรักษาการทำงานกับบริษัทไปเรื่อยๆ โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงาน บางบริษัทประสบปัญหา ระบบค่าตอบแทนของตนเอง ไม่สามารถที่จะรักษานักงานที่เก่งไว้ได้เลย ซึ่งในทางตรงกันข้าม กลับรักษานักงานแบบที่องค์กรไม่ต้องการไว้ได้อย่างเหนียวแน่น และในปัจจุบันพนักงานในฝ่ายเทคโนโลยีมักเกิดการแย่งชิงตัวโดยให้ค่าจ้างสูงกว่าเดิมที่ได้รับ ทำให้บริษัทต้องเร่งปรับฐานเงินเดือนในฝ่ายนี้ก่อนอันดับแรก เพื่อรักษานักงานให้คงอยู่กับบริษัท

● ระบบการประเมินผลปฏิบัติงาน และการขึ้นเงินเดือนเป็นระบบที่โปร่งใส และเป็นธรรมกับทุกคนหรือไม่ ซึ่งบางบริษัทพนักงานที่มีผลงานดีเยี่ยม กับแยมมาก ได้รับการขึ้นเงินเดือนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก เลยทำให้ระบบค่าจ้างไม่สามารถที่จะเก็บรักษานักงานเก่งไว้ได้

● อัตราการขึ้นเงินเดือน ไม่เหมาะสม และไม่เท่าเทียมกับตลาด บางบริษัทอยากขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานอย่างไร ก็ขึ้นตามใจของเจ้าของ บางองค์กรธุรกิจที่มีกำไรมากมาย แต่ผู้บริหารกลับไม่ใส่ใจในการขึ้นเงินเดือน และให้โบนัสกับพนักงาน ตามผลประกอบการที่ได้รับ ทำให้ไม่ว่าพนักงานจะสร้างรายได้ให้กับบริษัทมากแค่ไหน อัตราการขึ้นเงินเดือน และให้โบนัสก็เท่าเดิม

หรือบางครั้งอาจต่ำกว่าเดิม ทั้งๆ ที่พนักงานรู้ว่า ในความเป็นจริงสามารถให้ได้มากกว่านี้ จึงเป็นเหตุให้พนักงานที่ทุ่มเททำงานให้กับบริษัท ต่างพากันลาออก

- มีการวางแผนปรับอัตราเงินเดือนใหม่ ให้แข่งขันกับตลาดได้มากขึ้น เพื่อที่จะดึงดูดพนักงานใหม่เข้ามา แต่ไม่สนใจหรือละเลยที่จะปรับพนักงานเดิมที่ทำงานมานาน ผลก็คือพนักงานใหม่ที่ไม่มีประสบการณ์เข้ามาทำงานกับบริษัทด้วยอัตราเงินเดือนที่สูงกว่าพนักงานเดิมที่ทำงานกับบริษัทมานาน ทำให้พนักงานเดิมรู้สึกไม่เป็นธรรม ส่งผลให้ไม่สามารถที่จะรักษาพนักงานเดิมที่มีมือดีไว้ได้ อีกทั้งยังทำให้แรงจูงใจของพนักงานลดลงอีกด้วย

4.2.1.3 จูงใจ (Motivate)

- ระบบค่าตอบแทนของบริษัทเป็นสิ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงาน และทำให้พนักงานมีแรงกระตุ้นในการสร้างผลงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทควรมีการเสริมแรงโดยการให้ค่าตอบแทนในอัตราที่สูงขึ้นกับพนักงานที่มีผลงาน และทำงานได้ดี

- ระบบค่าตอบแทนตามผลงาน เป็นอีกระบบหนึ่งที่จะจูงใจพนักงาน โดยบริษัทต้องมีการเพิ่มค่าตอบแทนตามความเป็นธรรม ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ โบนัส Incentive ต่างๆ ต้องสะท้อนผลงานของพนักงานจริงๆ ซึ่งบางบริษัทบอกว่าจ่ายตามผลงาน แต่ในความเป็นจริง กลับจ่ายโบนัสเท่ากันทุกคน โดยไม่สะท้อนผลงานจริงของพนักงานแต่ละคน

- ขาดระบบการประเมินผลงานที่ยุติธรรม โดยระบบควรมีการเชื่อมโยงการให้รางวัลกับการประเมินผลงาน ซึ่งในบางบริษัทมีผลงานประเมินไปก็จริง แต่สุดท้ายการให้รางวัลกลับอยู่ในปลายปากกาของหัวหน้างาน สุดท้ายแรงจูงใจในการสร้างผลงานก็หายไป

การปรับระบบค่าตอบแทนของบริษัท (Re-design Package) เป็นปัจจัยสำคัญที่บริษัทควรทำ ซึ่งการปรับระบบนั้นอาจจะมีการใช้ระยะเวลาที่นาน เพราะค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ถ้าทำผิดพลาด อาจจะเป็นต้นเหตุที่ก่อให้เกิดอีกหลายปัญหาตามมา ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีการศึกษาข้อมูลของตลาด และพิจารณาอย่างรอบครอบ ก่อนที่จะใช้กลยุทธ์ในการปรับระบบค่าตอบแทน และลงมือปรับจริง

4.2.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่ก่อนจะมาเป็นผู้สมัครและเป็นผู้สมัครแล้ว (Candidate Engagement) เพื่อส่งเสริมปัจจัยชื่อเสียงขององค์กร

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีก่อนที่ผู้สมัครจะมาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทเรานั้นถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างแรกที่ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลควรทำ กลยุทธ์ที่สร้างให้ผู้สมัครมีส่วนร่วมจะสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อผู้สมัครรู้สึกได้รับการตอบรับ และมีคุณค่า ผ่านการสื่อสารจากบริษัท เมื่อมาสมัครงานและการสื่อสารที่ดีนั้น จะสร้างความคุ้นเคยให้แก่ผู้สมัคร และส่งผลประโยชน์ระยะยาวต่อบริษัท ซึ่งบางครั้ง

การสื่อสารจากบริษัท ไม่จำเป็นต้องสื่อสารแค่เฉพาะกับผู้สมัครที่สนใจบริษัทเราเท่านั้น เราอาจจะมี การสื่อสารถึงเป้าหมายกว้างๆ ที่เราต้องการ ให้พวกเขาเหล่านั้นเกิดความเคยชิน และสนใจสมัครงาน กับบริษัทเราในที่สุด จากงานวิจัย The Case for Candidate Engagement ของ bullhorn พบว่า 61% ของ ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลขาดความสามารถในการวางกลยุทธ์สร้างการดึงดูดและรักษาพนักงานให้ คงอยู่กับบริษัท ข้อเสนอแนะจากผู้สมัครส่วนใหญ่ไม่พอใจ ถ้าบริษัทไม่มีการตอบกลับ หรือโทรแจ้ง ผลการสัมภาษณ์ แม้ว่าผลสัมภาษณ์จะไม่ผ่าน ซึ่งการมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้บริษัทสามารถสร้าง ความพึงพอใจให้ผู้สมัครมากขึ้น เพราะผู้สมัครคนนี้อาจจะกลับมาเป็นพนักงานบริษัทในอนาคต คำแนะนำจากการพูดปากต่อปาก (Word of Mouth) ของผู้สมัคร ถือเป็นสิ่งที่บริษัทต้องระวัง เพราะ คำพูดเหล่านี้ มักจะมีความน่าเชื่อถือกว่าการสื่อสารประเภทอื่น โดยสามารถแบ่งการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้สมัคร ได้ดังนี้

1. สำหรับกลุ่มนักศึกษาจบใหม่ ฝ่ายสรรหาจะไปตามแหล่งสถาบันการศึกษาต่างๆ ที่ มีการเปิด Job Fair เพื่อ ไปออกบูธรับสมัคร ซึ่งการไปในแต่ละครั้งนั้น บริษัทได้รับประวัติส่วนตัวจาก กลุ่มผู้สมัครจบใหม่ค่อนข้างมาก แต่ส่วนใหญ่มักจะเป็นกลุ่มที่เรียนทางด้านการเงินเท่านั้น เพราะ ความเป็นบริษัทหลักทรัพย์จึงทำให้ไม่เป็นที่รู้จักในกลุ่มนักศึกษาสาขาอาชีพอื่น โดยในความเป็นจริง แล้ว บริษัทยังต้องการกลุ่มนักศึกษาสาขาอาชีพอื่น ด้วย เช่น บุคลากรในตำแหน่งวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ หรือวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ ที่มีความสามารถในการเขียน โปรแกรม หรือการใช้โปรแกรมเพื่อ วิเคราะห์โมเดลทางการเงิน เพราะส่วนมากกลุ่มนักศึกษาเหล่านี้มักจะได้งานในองค์กรทางสาขานั้น ด้านนั้น ไปแล้ว ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อสถาบันการศึกษา เพื่อที่จะสามารถเข้าถึงกลุ่ม นักศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่บริษัทต้องการในอนาคตสามารถทำได้ โดย การจัดโปรแกรมนักศึกษา ฝึกงานให้เข้ามาเรียนรู้ในบริษัท, การจัดบรรยายแนะแนวทางอาชีพ และให้ความรู้แก่นักศึกษา และ การสนับสนุนงานเพื่อสังคมร่วมกับนักศึกษา (CSR Activities) เป็นต้น เนื่องจากก่อนจะจบการศึกษา นักศึกษาส่วนใหญ่ จะต้องหาที่ฝึกงาน ณ สถานที่จริงเสมอ เพื่อเป็นการทดลองปรับตัวเข้าสู่ทำงาน จึงเป็นการดีที่องค์กรจะจัดโปรแกรมนักศึกษาฝึกงาน เพื่อให้ให้นักศึกษาได้มีโอกาสทำงาน ในสถานที่ จริง สถานการณ์จริง และอาจจะเจอลูกค้าจริง ทั้งนี้อาจจะมีการตอบแทนเล็กๆ น้อยๆ เป็นรายวันแก่นักศึกษาฝึกงาน การทำโปรแกรมนักศึกษาฝึกงานจะทำให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ ทั้งทางสถาบันการศึกษา ที่ต้องมีข้อบังคับนี้อยู่แล้ว และตัวนักศึกษาที่ได้ประสบการณ์จริง และองค์กรก็ได้กลุ่มบุคลากรที่มี ทักษะและสามารถมาต่อ ยอด เติบโตพนักงานส่วนที่ขาดแคลนในอนาคต นอกจากนี้องค์กรยังได้ ภาพลักษณ์ทางการให้การสนับสนุนการศึกษา เป็นสถานที่แห่งโอกาสให้แก่เด็กรุ่นใหม่ เป็นองค์กร ต้นแบบอย่างแท้จริง

2. สื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อให้ผู้สมัครรู้สึกคุ้นชิน หรือรู้จักบริษัทเรามากขึ้น เช่น ทำ Facebook Fan page ประชาสัมพันธ์บริษัท หรือกระจายข่าวสารตำแหน่งที่เราเปิดรับสมัคร เป็นต้น

3. ส่งอีเมลล์ขั้นตอนในการเตรียมตัวสัมภาษณ์ และรายงานสถานะให้แก่ผู้สมัครในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้ผู้สมัครสามารถเตรียมตัวล่วงหน้า และขอความร่วมมือให้ผู้สมัครประเมินความรู้สึกที่มีต่อบริษัทในครั้งแรกที่มาสมัครงาน ทั้งนี้เพื่อต้องการรู้ปัญหาและทราบสาเหตุที่แท้จริง เพื่อนำมาปรับปรุงต่อไปในอนาคต

4.2.3 ปรับกระบวนการในการสัมภาษณ์ (Change Recruitment Process) เพื่อส่งเสริมปัจจัยระยะเวลาในการสัมภาษณ์งาน

ขั้นตอนการสัมภาษณ์เป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่สำคัญ กระบวนการสัมภาษณ์ที่ล่าช้า ส่งผลให้ผู้สมัครที่มีความสามารถถูกแย่งตัวไปอยู่ในบริษัทคู่แข่ง ดังนั้นการปรับกระบวนการสัมภาษณ์ให้สะดวกและเร็วขึ้น ทำให้บริษัทมีโอกาสได้จำนวนผู้สมัครที่มีความสามารถมากขึ้น ขั้นตอนในการปรับกระบวนการสัมภาษณ์ มีดังนี้

1. สร้างระบบฐานข้อมูลไว้เก็บประวัติผู้สมัคร (Talent Pool) เพื่อรองรับในค้นหาข้อมูลภายหลัง เช่น ผู้สมัครคนนี้อาจจะไม่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งที่เขาสมัครมา แต่อาจจะมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับอีกตำแหน่งที่บริษัทเปิดรับในภายหลัง ถ้าบริษัทมีระบบก็สามารถเก็บข้อมูลเขาไว้ก่อน ทำให้สะดวกและง่ายขึ้นในการค้นหาข้อมูลผู้สมัครในภายหลัง แต่ถ้าบริษัทไม่มีการจัดเก็บข้อมูลผู้สมัครอย่างเป็นระบบ จะทำให้ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลต้องรอใบสมัครจากผู้ที่สนใจเท่านั้น โดยไม่รู้ว่า จะสมัครมาเมื่อไหร่ ทำให้เกิดกระบวนการที่ค่อนข้างล่าช้า และกระทบต่อการทำงานในฝ่ายที่กำลังขาดคน

2. ควรมีการ Phone Interview เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบ ก่อนที่จะเรียกมาสัมภาษณ์จริง เพื่อป้องกันไม่ให้เสียเวลาทั้งฝ่ายผู้สมัครเอง และฝ่ายบริษัท

3. สร้างระบบเพื่อรองรับผลสัมภาษณ์แบบเรียลไทม์ คือ จากเดิมที่ต้องให้ใบประเมินเป็นกระดาษแก่ผู้สัมภาษณ์และตามเก็บใบประเมินทีละคน ก็เปลี่ยนให้ประเมินผลสัมภาษณ์ผ่านระบบทันทีหลังจากสัมภาษณ์เสร็จ ซึ่งทำให้ผู้สัมภาษณ์ด่านต่อไปทราบผลล่วงหน้าว่าผู้สมัครท่านนี้เป็นอย่างไร อีกทั้งยังสามารถลดกระบวนการตามผลสัมภาษณ์ และ โทรนัดผู้สมัครมาในรอบต่อไป เพราะเมื่อผลสัมภาษณ์มาในรูปแบบเรียลไทม์จะทำให้ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลสามารถดำเนินการขั้นตอนต่อไปได้ทันที

4. จัดการฝึกอบรมให้กับผู้สัมภาษณ์อย่างสม่ำเสมอ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการวางตัวที่ดี และการถามคำถามถึง โครงสร้างจะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถรับรู้ได้ถึงมุมมองที่หลากหลายในตัวผู้สมัคร ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ควรเข้าใจ KPI ที่ชัดเจนตรงกันทุกคน เพื่อป้องกันอคติ

ทั้งนี้การปรับกระบวนการสัมภาษณ์นั้น อาจจะต้องขอความร่วมมือจากหลายฝ่าย และมีการลงทุนสูง เพราะ จะต้องสร้างระบบรองรับฐานข้อมูลผู้สมัคร และระบบประเมินผลสัมภาษณ์แบบเรียลไทม์ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาในการขออนุมัติ

4.3 บทสรุปในการใช้กลยุทธ์

จากปัญหาที่องค์กรไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และได้มาตรฐานเพียงพอสำหรับความต้องการขององค์กร จึงทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในแต่ละฝ่ายที่ต้องการบุคลากร จึงสามารถสรุปที่มาของปัญหาได้ดังนี้ คือ ฝ่ายสรรหาบุคลากรขาดการวางแผนที่ดี, ความล่าช้าในกระบวนการทำงาน และองค์กรไม่เป็นที่รู้จักในดั่งนั้นผู้วิจัยจึงขอเลือกที่จะแก้ไขปัญหขององค์กรไม่เป็นที่รู้จักโดยเลือกที่จะใช้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลก่อนจะมาเป็นผู้สมัครและเป็นผู้สมัครแล้ว (Candidate Engagement) และเลือกวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทางสถาบันการศึกษาเป็นแนวทางที่องค์กรจะทำเป็นอันดับแรก เพราะสถาบันการศึกษาเป็นแหล่งบ่มเพาะอนาคตของพนักงานที่มีคุณภาพ ถ้าองค์กรมีกลยุทธ์ที่สามารถเข้าถึงบุคคลเหล่านี้ และทำให้บุคคลเหล่านี้รู้สึกอยากมาเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรเรา จะช่วยทำให้ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลสามารถหาคนได้ทันเวลา และพัฒนาต่อยอดบุคคลเหล่านั้นให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในอนาคต อีกทั้งวิธีนี้เป็นวิธีที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลโดยตรง และไม่ส่งผลกระทบต่อฝ่ายอื่นๆ มากเท่าแนวทางการแก้ปัญหที่เหลือ นอกจากนี้ถ้าแนวทางนี้สำเร็จ จะทำให้ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลสามารถหาคนได้ทันเวลา ส่งผลให้ปัญหาของคนไม่มีผลกระทบต่อพนักงาน และส่งผลดีต่อบริษัทในระยะยาว

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการเลือกใช้กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้ตามอย่างมีประสิทธิภาพและตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้กลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการศึกษา เพราะปกติสถาบันการศึกษามีวัตถุประสงค์ในการผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อสามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว นอกจากนี้บุคคลกลุ่มนี้ยังมีความรู้และทักษะในงานตามที่บริษัทต้องการ เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงนั้น ต้องมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงเลือกจะดำเนินการผ่านการกำหนดกรอบการวัดผล พร้อมทั้งการบริหารงาน โดยใช้ Balanced scorecard ซึ่งจะเน้นไปที่การใช้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator หรือ KPIs) เป็นตัวกำหนดทิศทาง พร้อมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เป็นการวางแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดวางไว้ในทุกด้าน ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อเพิ่มแนวทางในการป้องกันความผิดพลาดให้รัดกุมมากยิ่งขึ้น และรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในธุรกิจ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

5.1 กำหนดแนวทางและจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

เมื่อองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักเรียบร้อยแล้ว การจัดทำแผนงานหรือโครงการพร้อมกับ แผนการดำเนินงานหรือที่นิยมเรียกกันว่า “แผนปฏิบัติงาน” หรือ Action Plan ซึ่งมีความสำคัญ เพราะเป็นตัวกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งหมด อีกทั้งยังช่วยในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด ซึ่งการวางแผนงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสะดวกยิ่งขึ้น ลดภาระในการตัดสินใจว่าเมื่อไหร่ควรทำอะไร ดังนั้นการเขียนแผนปฏิบัติงาน หรือ Action Plan จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้างาน หรือผู้ที่เขียนแผนงานต่างๆ ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

การทำ Action Plan ในครั้งนี้ เพื่อแก้ไขปัญหาของฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลที่ไม่สามารถหาบุคลากรได้ทันเวลาตามแต่ละฝ่ายต้องการ ดังนั้นจึงเริ่มปรับแก้ด้วยวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

กับสถาบันการศึกษา เพื่อหวังว่าบุคคลเหล่านี้จะเป็นกลุ่มเป้าหมายที่จะมาเป็นพนักงานของบริษัทในอนาคต และเป็นตัวแทนที่จะบอกต่อถึงภาพลักษณ์และความประทับใจที่บริษัทมีให้ต่อผู้สมัคร ขั้นตอนในการทำมีดังนี้

1. จะต้องมิจุดประสงค์ที่ชัดเจนว่า สิ่งที่เรามุ่งเน้น คือ ต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการศึกษาและสร้างความประทับใจกับบุคคลที่ยังไม่มาเป็นผู้สมัครของเรา ดังนั้น เราจะต้องยึดสิ่งนี้เป็นหลัก และในทุกๆ ขั้นตอนการทำงานของฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกคนต้องพึงระวังอย่าทำลายภาพรวมนี้

2. สร้าง Checklist รายการที่ต้องทำในแต่ละขั้นตอนว่า จะต้องทำอะไร ใครรับผิดชอบ เจอปัญหาเรื่องใดบ้างและ จะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

3. จัดลำดับความสำคัญของงานที่เร่งด่วนก่อน เพราะในบาง ขั้นตอนอาจต้องเตรียมการล่วงหน้าไปพร้อมๆ กัน เป็นการบริหารเวลาให้เหมาะสม มีการเตรียมแผน ฉุกเฉิน เพื่อไว้กรณีที่เกิดสถานการณ์ไม่เป็นไปตามที่วางไว้

4. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในเวลาที่กำหนดและกำหนดระยะเวลาในการทำงานแต่ละขั้นตอนให้เหมาะสม โดยกำหนด Timeline ให้ชัดเจน เพื่อการติดตามผลและตรวจสอบความถูกต้อง

5. คอยติดตามผลงานของแต่ละขั้นตอน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความเรียบร้อยของงาน หากมีปัญหาในขั้นตอนไหน ต้องรีบแก้ไขให้เสร็จตามกำหนดที่ตั้งไว้

ตารางที่ 5.1 แสดง Action Plan และ KPI ของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการศึกษา

ลำดับ	ขั้นตอน	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	KPI
1	ประเมินความขาดแคลนของแต่ละตำแหน่ง	- วิเคราะห์ตำแหน่งที่หายาก และหาคนที่ขาด จากข้อมูลที่มีฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลเก็บไว้ย้อนหลัง 2 ปี - นัดประชุมแต่ละฝ่าย เพื่อนำเสนอข้อมูลที่ได้ให้กับฝ่ายที่สรรหาบุคลากรได้ยาก และกำหนดวัตถุประสงค์รวมถึงเป้าหมายร่วมกัน - สร้างความตระหนักให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงความจำเป็นที่เราจะต้องทำโครงการเหล่านี้ขึ้นมา	- เพื่อต้องการทราบว่ามีตำแหน่งใดบ้างที่บริษัทขาดแคลนและต้องการคน	- 80% ของฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลสามารถประเมินความขาดแคลนของแต่ละตำแหน่ง ระยะเวลา 1 เดือน

ตารางที่ 5.1 แสดง Action Plan และ KPI ของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการศึกษา (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอน	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	KPI
2	จัดเก็บข้อมูลของตลาดแรงงาน	<ul style="list-style-type: none"> - เก็บสถิติจากตลาดแรงงาน - เก็บข้อมูลของแต่ละสถาบันการศึกษา - เก็บข้อมูลคุณภาพ และผลงานของแต่ละสถาบันการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อสรรหาบุคลากรได้เหมาะสม เพียงพอ และทันเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลมีความเข้าใจในตลาดแรงงานมากกว่า 70% - ระยะเวลา 2 เดือน
3	คิดโครงการที่เราจะไปทำร่วมกับสถาบันการศึกษาต่างๆ	<ul style="list-style-type: none"> - จัดโครงการนักศึกษาฝึกงาน เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้การทำงานจริงในสภาพแวดล้อมจริง - จัดทำ Open House ที่บริษัท เพื่อให้นักศึกษาที่สนใจเข้าร่วม และรู้จักบริษัทเรามากขึ้น - จัดการแข่งขันโดยมีนักศึกษาเข้าร่วม ผู้ชนะจะได้ทุนการศึกษาจากบริษัท และมีสิทธิ์ Fast track เข้าเป็นพนักงานของบริษัท - เข้าร่วม Job Fair ตามสถาบันการศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย - จัด Session Roadshow โดยการบรรยายให้ความรู้กับนักศึกษาที่สถาบันการศึกษา และทำให้นักศึกษารู้จักบริษัทมากขึ้น - สนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม โดยเป็น Sponsor ให้แก่นักศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย (Talent) ให้เข้าร่วมโครงการ - เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 	<ul style="list-style-type: none"> - 80% ของโครงการสามารถทำได้จริง - 80% ของพนักงานในบริษัทเห็นด้วยกับโครงการและให้ความร่วมมือ - คิดโครงการใหม่อย่างน้อย 1 โครงการต่อปี ระยะเวลา 1 เดือน
4	ติดต่อกับทางสถาบันการศึกษาต่างๆที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - โทรเข้าทางกิจการนิสิตเพื่อติดต่อคณะที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของบริษัท - ทำเรื่องขอความอนุเคราะห์ไปตามคณะต่างๆ - ไปพบเจ้าหน้าที่ หรืออาจารย์ที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการโดยตรงเพื่อสร้างความสัมพันธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อต่อยอดโครงการที่บริษัทจะทำเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ - เพื่อสร้าง Connection และช่วยประชาสัมพันธ์ให้บริษัทเป็นที่รู้จัก 	<ul style="list-style-type: none"> - 80% ของสถาบันการศึกษามีการตอบรับโครงการระยะเวลา 2 เดือน

ตารางที่ 5.1 แสดง Action Plan และ KPI ของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการศึกษา (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอน	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	KPI
5	ดำเนินโครงการตามเป้าหมายที่ได้วางไว้	<ul style="list-style-type: none"> - คัดเลือกนักศึกษาที่สนใจเข้าร่วมโครงการ - ดำเนินโครงการต่างๆ ที่ได้รับการอนุมัติจากทางสถาบันการศึกษา - ดูความสามารถและทักษะของนักศึกษาฝึกงานแต่ละคนที่สามารถต่อยอดและพัฒนาได้ - ทาบตามให้นักศึกษาฝึกงานเหล่านั้นเป็นพนักงานของบริษัทในอนาคต 	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและสถาบันการศึกษา - เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มเป้าหมาย (Talent) ที่บริษัทต้องการ 	<ul style="list-style-type: none"> - 60% ของกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมโครงการ - 90% ของโครงการดำเนินไปตามระยะเวลา และงบประมาณที่กำหนดระยะเวลา 4 เดือน
6	ติดตามผลการดำเนินโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินความพึงพอใจของพนักงานในบริษัท - ประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เข้าร่วมโครงการ - ประเมินความพึงพอใจของสถาบันที่เข้าร่วมโครงการ - ประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดทำโครงการในครั้งนี้ 	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อนำสิ่งที่บกพร่องไปปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น และนำสิ่งที่ดีอยู่แล้วไปพัฒนาต่อในอนาคต - เพื่อประเมินความพึงพอใจของพนักงาน - เพื่อประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดกิจกรรมว่าคุ้มค่าหรือไม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - 80% ของพนักงานเกิดความพึงพอใจในโครงการที่จัดทำขึ้น - 10% ของกลุ่มเป้าหมายผ่านการสัมภาษณ์และเข้ามาทำงานในบริษัท - ลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรได้ 10% ระยะเวลา 2 เดือน

5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ หรือการกระทำใดๆ ที่มีความไม่แน่นอน ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลกระทบในทางบวกและทางลบ หากเกิดขึ้นในทางลบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการที่วางไว้ ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการที่องค์กรจะก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ความเสี่ยงจึงถูกวัดได้ด้วยผลกระทบที่ได้รับ และความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย โดยทำให้ระดับของความเสียหาย

และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรตระหนักและหลีกเลี่ยงไม่ได้

5.2.1 ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน ที่ไม่สอดคล้องกัน และการนำแผนเหล่านั้นไปปฏิบัติไม่เหมาะสม ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (External Factor Risks) และความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน (Internal Factor Risks)
2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการขององค์กรตามปกติ ทุกองค์กรจะต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นแต่ละองค์กรจะต้องหาวิธีการในการจัดการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้น ถ้าหากธุรกิจปล่อยให้มีความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการเกิดขึ้นมาก จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อองค์กร โดยอาจจะเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน เช่น ความเสี่ยงในการบริหารเงิน (Treasury Risks) และความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risks) หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามที่ตกลงกันไว้
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) องค์กรควรมีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงประเภทนี้เกิดขึ้น เพราะจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง และภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มองค์กรที่ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มตลาดหลักทรัพย์ จะต้องปฏิบัติตามข้อบังคับของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งความเสี่ยงเกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

5.2.2 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยความเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก

1. ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ
2. ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ระบบการทำงาน ฯลฯ

5.2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

1. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
3. ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

5.2.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่า ในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. เลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิก โครงการ/กิจกรรมนั้น

5.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์

5.3.1 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

การดำเนินโครงการสร้างความสัมพันธ์กับทางสถาบันการศึกษาตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีความเสี่ยงได้ในหลายปัจจัย ดังนี้

5.3.1.1 ปัจจัยภายนอก

- ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของสถานะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย
- ความเสี่ยงในการไม่ได้รับความร่วมมือจากทางสถาบันการศึกษา
- ความเสี่ยงจากคู่แข่งที่ทำโครงการเหมือนกัน

5.3.1.2 ปัจจัยภายใน

- ความเสี่ยงจากงบประมาณที่ตั้งไว้ในการดำเนินโครงการไม่เพียงพอ
- ความเสี่ยงในเรื่องของการสรรหาคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการไม่เหมาะสม
- ความเสี่ยงในเรื่องของการรักษาความสัมพันธ์ของกลุ่มเป้าหมายเมื่อจบโครงการ
- ความเสี่ยงทางการดำเนินงานโครงการทำให้ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วม

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากมีการระบุความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะทำการพิจารณาความเสี่ยงที่จะมีโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้น และความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรเกิดความเสียหาย โดยใช้แผนภาพความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการทำการประเมินผ่านรูปแบบตาราง Matrix แบบ 4x4 เพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัย ดังต่อไปนี้

		Potential Severity Rating			
		Minor	Moderate	Significant	Catastrophic
Likelihood severity occurs	Very Likely	Moderate	High	Extreme	Extreme
	Likely	Low	Moderate	High	Extreme
	Unlikely	Very Low	Low	Moderate	High
	Rare	Very Low	Very Low	Low	Moderate

ภาพที่ 5.1 แผนภาพความเสี่ยง โดยรูปแบบตาราง Matrix แบบ 4 x 4

ที่มา: <http://www.pinsdaddy.com>

ประกอบด้วย 2 แกน ได้แก่

1. แกนแนวนอน คือ แกนผลกระทบของความเสี่ยง (Risk Impact)

ตารางที่ 5.2 ระดับแกนผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับ	คำอธิบาย
4	วิกฤต
3	มีนัยสำคัญ
2	ปานกลาง
1	น้อย

2. แกนแนวตั้ง คือ แกนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Risk Likelihood)

ตารางที่ 5.3 ระดับแกนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	คำอธิบาย
4	ค่อนข้างแน่นอน
3	น่าจะเกิด
2	ไม่น่าจะเกิด
1	ยากที่จะเกิด

ตารางที่ 5.4 แสดงความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของสถานะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย	2	2	Low	Accept
ความเสี่ยงในการไม่ได้รับความร่วมมือจากทางสถาบันการศึกษาและกลุ่มเป้าหมาย	3	3	High	Avoidance/Transfer/Reduce
ความเสี่ยงจากคู่แข่งที่ทำโครงการเหมือนกัน	4	2	High	Avoidance/Transfer/Reduce

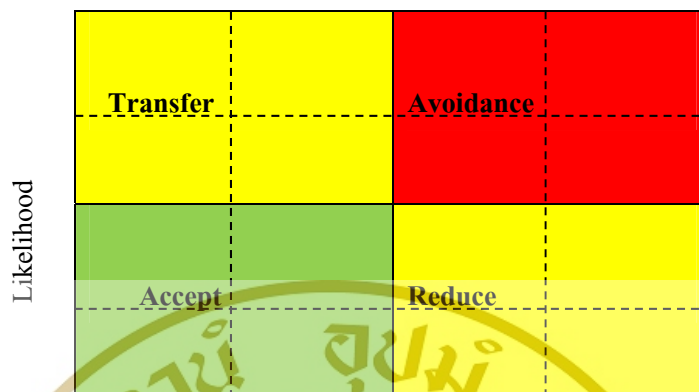
ตารางที่ 5.5 แสดงความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงจากงบประมาณที่ตั้งไว้ใน การดำเนินโครงการไม่เพียงพอ	1	3	Low	Accept
ความเสี่ยงในเรื่องของการสรรหาคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการไม่เหมาะสมตามคุณสมบัติ	2	3	Moderate	Reduce
ความเสี่ยงในเรื่องของการรักษาความสัมพันธ์ของกลุ่มเป้าหมายเมื่อจบโครงการ	3	3	High	Avoidance/Transfer/Reduce
ความเสี่ยงทางด้านการดำเนินงานโครงการ ทำให้ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วม	2	3	Moderate	Reduce

5.3.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงทำการบริหารความเสี่ยง โดยกระบวนการแนวทางในการจัดการ และบริหารความเสี่ยง เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นลดลง ผู้วิจัยจะเลือกจัดการความเสี่ยงเฉพาะปัจจัยที่อยู่ในระดับสูง (High) เท่านั้น ซึ่งปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดยังไม่ถึงระดับสูงมาก (Extreme) ทำให้สามารถเลือกบริหารความเสี่ยงได้ 3 รูปแบบ คือ จะเลือกวิธีการลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือการกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk

Transfer) หรือสุดท้ายถ้าไม่สามารถยอมรับได้ จะต้องเลือกวิธีการเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถจัดการความเสี่ยงดังกล่าวได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.2 ตารางภาพที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 5.6 แสดงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงในการไม่ได้รับความร่วมมือจากทางสถาบันการศึกษาและกลุ่มเป้าหมาย	เนื่องจากความเสี่ยงในการไม่ได้รับความร่วมมือจากทางสถาบันการศึกษาและกลุ่มเป้าหมายมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นและมีนัยสำคัญที่จะได้รับผลกระทบ ดังนั้นจึงใช้วิธีการกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เพื่อกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงไปในหลายๆ สถาบันการศึกษา เช่น มีการติดต่อกับสถาบันการศึกษามากกว่า 5 แห่ง ขึ้นไป ที่บริษัทศึกษาแล้วว่าเป็นกลุ่มเป้าหมาย (Talent) เพื่อป้องกันในกรณีที่บางสถาบันการศึกษาไม่ให้ความร่วมมือและกลุ่มเป้าหมาย (Talent) ไม่สนใจ ซึ่งบริษัทก็ยังมีสถาบันการศึกษาอื่นไว้สำรอง นอกจากนี้อาจจะใช้วิธีลดความเสี่ยง โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่ที่ดูแลกิจการนิสิต หรือหา Connection อาจารย์ในสถาบันการศึกษานั้นๆ หรือมีการเข้าร่วม Job Fair เพื่อเป็นการสร้างแบรนด์ให้กลุ่มเป้าหมาย (Talent) รู้จักบริษัทมากขึ้น

ตารางที่ 5.6 แสดงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงจากคู่แข่งที่ทำโครงการเหมือนกัน	ใช้วิธีการลดความเสี่ยง (Risk Reduction) โดยเปรียบเทียบจุดเด่นจุดด้อยของโครงการเรา และนำมาพัฒนา เพื่อสร้างความแตกต่างจากโครงการของคู่แข่ง และสามารถดึงดูดให้กลุ่มเป้าหมายสนใจโครงการของบริษัทมากขึ้น
ความเสี่ยงในเรื่องของการรักษาความสัมพันธ์ของกลุ่มเป้าหมายเมื่อจบโครงการ	ใช้วิธีการลดความเสี่ยง (Risk Reduction) โดยอาจจะมีการรักษาความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกับกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้ อาจจะมีการทำกิจกรรม Onboarding Program สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เห็นตักสัญญาร่วมงานกับบริษัทแต่ยังไม่ได้เริ่มงาน นอกจากนี้อาจจะให้พวกเขาเป็นตัวแทนของบริษัทในการส่งข่าวต่อกลุ่มเป้าหมายต่อไป

5.4 การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton เพื่อที่จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะเป็นตัวช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร ได้ชัดเจนมากขึ้น โดยสามารถดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดความสมดุลในทุกๆ ส่วน มิใช่แค่มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียวอย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผลและราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น

Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งยังสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) และนำไปประยุกต์ใช้ในทุกจุดขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน ซึ่งระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)”

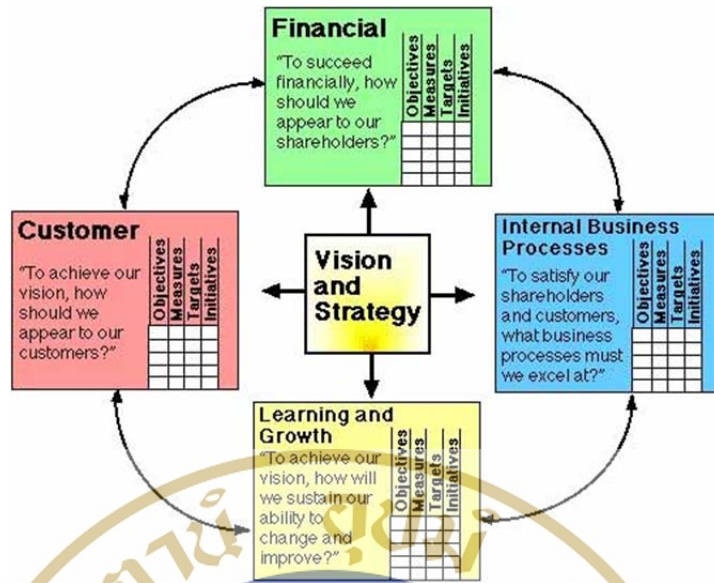
Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่คือ Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงินอยู่เหมือนเดิม แต่ต่างจากระบบเก่าตรงที่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงเรื่องราวของความสามารถของบริษัท และสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาว โดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตามมันก็จะเห็นได้ว่าการวัดผลเฉพาะทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็จะใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (customers), ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers), ลูกจ้าง (employees), การปฏิบัติงาน (processes), เทคโนโลยี (technology), และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะต้องคำถามว่า เพื่อที่จะประสบความสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ และต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร ยกตัวอย่าง เช่น ถ้าอะไรเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้นองค์กรจะต้องวัดการลดค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มต้นทุน เพื่อเป็นตัววัดตัวหนึ่งในการสร้างกำไรของมุมมองทางการเงิน เป็นต้น

2. มุมมองทางลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าเพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไร เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ และคุ้มค่าในราคาประหยัด ดังนั้นความคุ้มค่าของสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางลูกค้า เป็นต้น

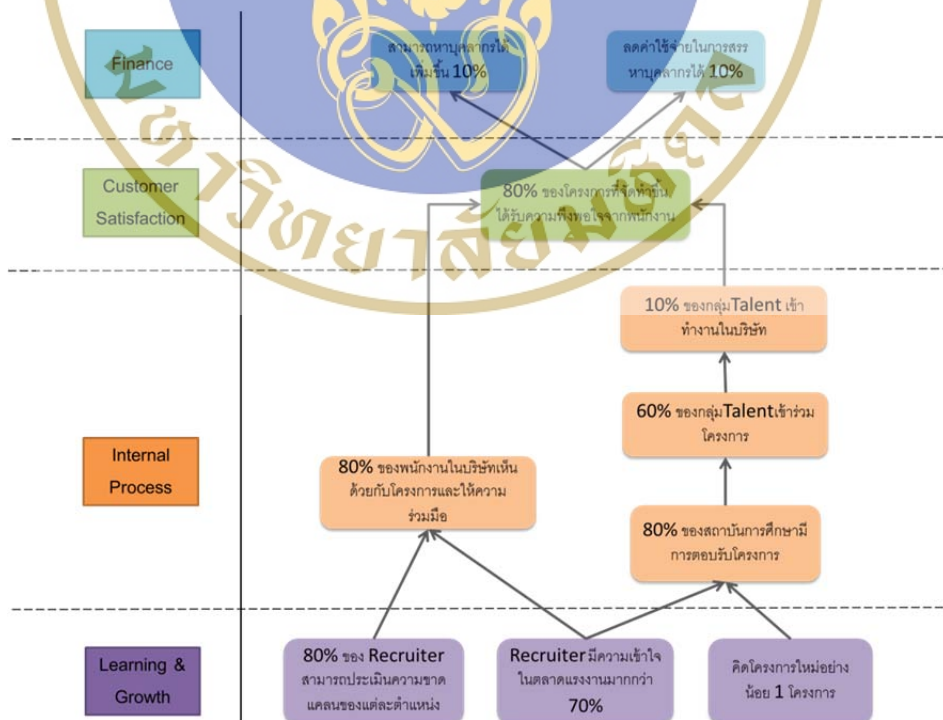
3. มุมมองทางกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร คุณภาพ (Quality), ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time), ต้นทุน (Cost), และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (New Product Introduction)

4. มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction), ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System)



ภาพที่ 5.3 แสดงให้เห็นถึงมุมมองทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard
ที่มา: <http://promruca-dba04.blogspot.com/2012/10/bsc.html>

5.5 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard



ภาพที่ 5.4 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

5.5.1 ด้าน Learning & Growth

ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลมีความเข้าใจในตลาดแรงงาน และสามารถประเมินความขาดแคลนของแต่ละตำแหน่งที่บริษัทต้องการได้ นอกจากนี้ยังสามารถคิดโครงการที่จะไปทำร่วมกับสถาบันการศึกษาที่ทันสมัยและไม่ซ้ำกับคู่แข่งอย่างน้อยปีละ 1 โครงการ

5.5.2 ด้าน Internal Process

ในด้านนี้จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มพนักงาน และกลุ่มนักศึกษาที่เป็นเป้าหมาย

1. กลุ่มพนักงานเห็นด้วย และให้ความร่วมมือกับโครงการที่จัดทำขึ้น
2. กลุ่มนักศึกษาที่เป็นเป้าหมาย คือ จากการศึกษาที่สถาบันการศึกษาให้ความร่วมมือในการประชาสัมพันธ์โครงการ ทำให้บริษัทมีกลุ่มเป้าหมายมาร่วมโครงการ และหลังจากจบโครงการกลุ่มเป้าหมายที่มีความสามารถและความสนใจบางส่วน กลายเป็นพนักงานในบริษัท

5.5.3 ด้าน Customer Satisfaction

การจัดทำโครงการและได้กลุ่มเป้าหมายมาเป็นพนักงานทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในโครงการที่จัดมากขึ้น

5.5.4 ด้าน Finance

ฝ่ายสรรหาบุคลากรสามารถหาบุคลากรได้เพิ่มมากขึ้น และสามารถลดค่าใช้จ่ายในการใช้สรรหาบุคลากร

5.6 บทสรุปการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ที่องค์กรควรจะทำเพราะการวางแผนนั้นจะครอบคลุมถึงกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การรับคนเข้ามาทำงานจนถึงสิ้นสุดการเป็นพนักงาน ซึ่งสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้นำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมาใช้เพื่อทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการศึกษาต่างๆ เป็นกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยคิดว่าจะทำให้บริษัทสามารถหากกลุ่มเป้าหมายที่จะมาเป็นพนักงานในอนาคตได้จำนวนมากขึ้น ส่งผลให้ฝ่ายสรรหาทรัพยากรบุคคลนั้นสามารถหาคนได้ทันตามเวลาที่แต่ละฝ่ายต้องการ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อวัดความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังการใช้กลยุทธ์ และนำผลการประเมินนั้น

ไปพัฒนาให้องค์กรดียิ่งขึ้น นอกจากนี้องค์กรมีความจำเป็นต้องจัดการความเสี่ยง และหาแนวทางการป้องกันเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งถ้าเรามีกระบวนการป้องกันความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และมีการเตรียมแผนรองรับที่ชัดเจน จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และไม่ติดขัด ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ทำให้องค์กรสร้างรายได้เพิ่มขึ้น



บรรณานุกรม

- การบริหารความเสี่ยง. (ม.ป.ป.). เข้าถึงได้จาก http://www.khonkaen.go.th/auditor/admin/risk_file/100427_695.pdf.
- คมชัดลึก. (2557). ผลสำรวจปัญหาการขาดแคลนบุคลากร. เข้าถึงได้จาก <http://www.komchadluek.net/news/economic/198298>.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2557). กระบวนการบริหารความเสี่ยง. เข้าถึงได้จาก https://www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf.
- ธนสรณ์ ฐันนทา. (2552). *Balanced Scorecard คืออะไร*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/317967>.
- ประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร. (2558). การปรับระบบค่าตอบแทน. เข้าถึงได้จาก <https://prakal.wordpress.com/2015/09/30/ระบบค่าตอบแทนกับการดึง/>.
- แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (*Causal Loop Diagram: CLD*). (ม.ป.ป.). เข้าถึงได้จาก http://doc.clib.psu.ac.th/public7/thesis7/full/264982/264982_ch2.pdf.
- ระดับของกลยุทธ์. (ม.ป.ป.). เข้าถึงได้จาก <http://it.dru.ac.th/e-profiles/uploads/learns/learn363.pdf>.
- องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thai-science-museum.com/risk/การบริหารความเสี่ยง/ความหมายและคำจำกัดความ>.
- เอกวินิต พรหมรักษา. (2555). *ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง*. เข้าถึงได้จาก <http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/bsc.html>.
- Leonard Gavin. (2015). *Making over the humble risk matrix – Part 1*. From <https://www.linkedin.com/pulse/making-over-humble-risk-matrix-part-1-leonard-gavin>.
- The Case for Candidate Engagement*. (n.d.). from http://pages.bullhorn.com/rs/131-YQK-568/images/Case_for_Candidate_Engagement_Guide.pdf



...
 ข้าพเจ้าจะเลือกงานที่มองเห็น Career Path ที่ชัดเจน มากกว่าชื่อเสียงขององค์กร หรือเงินเดือนที่ได้รับ *

	1	2	3	4	5	
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานในอุตสาหกรรมการเงิน

Description (optional)

ถ้าท่านต้องเลือกระหว่างบริษัทที่ให้ ฐานเงินเดือนมากแต่โบนัสน้อยหรือไม่มีโบนัส กับ บริษัทที่ให้ฐานเงินเดือนไม่มากแต่โบนัสเยอะ ท่านจะเลือกบริษัทไหน *

ฐานเงินเดือนมากแต่โบนัสน้อยหรือไม่มีโบนัส หมายถึง ฐานเงินเดือนสูงกว่าตลาดแรงงาน แต่โบนัสอาจจะมีหรือมีแค่ 1-2 เดือนเท่านั้น และฐานเงินเดือนไม่มากแต่โบนัสเยอะ หมายถึง ฐานเงินเดือนที่ได้อาจจะต่ำกว่า 50% ตลาดแรงงาน แต่ว่าโบนัสเฉลี่ยมากกว่า 5 เดือนขึ้นไป โดย 2 บริษัทมีความมั่นคงเท่ากัน

- ฐานเงินเดือนมากแต่โบนัสน้อยหรือไม่มีโบนัส
- ฐานเงินเดือนไม่มากแต่โบนัสเยอะ