

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิผลการสรรหาบุคลากร
เพื่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิผลการสรรหาบุคลากร
เพื่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561



สุพัตรา ไตรรัตน์วรากรณ์
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อากาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ข้อมูลจากกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการหน่วยธุรกิจบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด โดยมีท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ที่ได้เสียสละเวลาให้คำชี้แนะอันเป็นประโยชน์ ที่ทำให้สารนิพนธ์นี้สมบูรณ์ ตลอดจนอาจารย์ทุกท่านในวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์หาแนวทางในการบริหารจัดการปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ รศ.ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และคณะกรรมการ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ที่ให้คำชี้แนะในการปรับปรุงให้สารนิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกล่าวขอบคุณทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและเป็นแรงผลักดันให้ข้าพเจ้าประสบผลสำเร็จ ทั้งครอบครัว เพื่อนร่วมรุ่น MS 19B หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานที่คอยช่วยเหลือเกื้อกูลให้ความรู้จากการทำงานภายในบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด ที่เป็นแนวทางให้สามารถนำมาต่อยอดพัฒนาความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการปัญหาต่างๆ ได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สุดท้ายนี้ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด และผู้สนใจ

สุพัตรา ไตรรัตน์วรารักษ์

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิผลการสรรหาบุคลากรเพื่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
CANDIDATE ENGAGEMENT FOR CORPORATE COMPETITIVE STRATEGY

สุพัตรา ไตรรัตน์วารากรณ์ 5950328

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเป็นอย่างมาก เนื่องจากความจำเป็นในการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ก็เร่งทำการผลิตบัณฑิตทางด้านสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศออกมาเป็นจำนวนมาก แต่บัณฑิตส่วนใหญ่ที่สำเร็จการศึกษาก็ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัญหาที่องค์กรต่างๆทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต้องประสบกันถ้วนหน้า จึงได้ทำการศึกษาและนำเสนอกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาในกรณีศึกษาบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด โดยเข้าศึกษาถึงกระบวนการสรรหาบุคลากรที่เป็นอยู่เพื่อให้เห็นถึงจุดที่เป็นปัญหาและทำการเสนอแนวทางการแก้ไข โดยทำการปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคลากรให้มีลักษณะที่เป็นเชิงรุกมากยิ่งขึ้นเพิ่มเติมจากกระบวนการแบบเก่า เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิผลให้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นการนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นของบริษัทได้ โดยได้จัดทำเป็นแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังได้มีการนำเสนอถึงความเสี่ยง แผนการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงไว้เพื่อประกอบการปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคลากรให้กับบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ : ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ/ ปัญหาในการสรรหาบุคลากร/ การเพิ่มประสิทธิผลการสรรหาบุคลากร/ การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมธุรกิจ	1
1.2 ประวัติองค์กร	2
1.3 รายละเอียด บริษัท เพลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด	4
1.4 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ	5
1.5 โครงสร้างองค์กร	6
1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท เพลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด	7
1.7 ปัญหาที่เกิดขึ้น	8
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ	10
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	10
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน	13
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	16
3.1 กระบวนการในปัจจุบัน	16
3.2 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการ	19
3.3 ปัญหาที่พบในกระบวนการปัจจุบัน	20
3.4 การกำหนดปัญหาที่จะแก้ไข	22
3.5 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการ	23
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา	24
4.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	24
4.2 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Function strategy)	24
4.3 แนวทางการแก้ไขปัญหา	25
4.4 การเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา	25

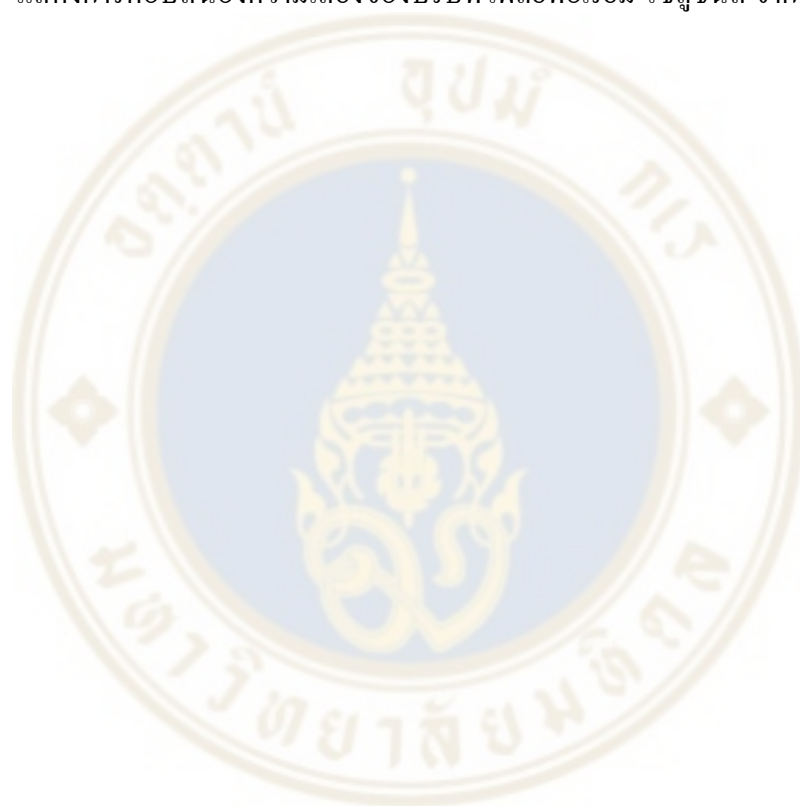
สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.5 แผนภาพกระบวนการดำเนินงานในอนาคตและคำอธิบาย	26
4.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับการแก้ไขปัญหา	29
บทที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	30
5.1 แผนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ	30
5.2 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์	34
5.3 การวัดผลเชิงคุณภาพ (Balance scorecard)	37
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	39
บรรณานุกรม	40
ประวัติผู้วิจัย	41



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน	5
2.1	สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และการสรรหาบุคลากร (PEST Anlysis)	13
5.1	แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท เพลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด	36



สารบัญญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า	
1.1	โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัท เพลย์ทอเรียม โชลูชั่นส์ จำกัด	3
1.2	บริการและผลิตภัณฑ์ต่างๆที่ทางบริษัทให้บริการ	3
1.3	ผังองค์กรบริษัท เพลย์ทอเรียม โชลูชั่นส์ จำกัด	7
1.4	แผนอัตรานบุคลากรของบริษัท เพลย์ทอเรียม โชลูชั่นส์ จำกัด	9
2.1	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจ (PEST Anlysis) ของบริษัท เพลย์ทอเรียม โชลูชั่นส์ จำกัด	12
2.2	ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT) ของบริษัท เพลย์ทอเรียม โชลูชั่นส์ จำกัด	15
3.1	ขั้นตอนการดำเนินการสรรหาบุคลากรในปัจจุบัน	17
3.2	แผนภูมิแก้งปลาสรูปปัญหาที่ทำให้การสรรหาบุคลากรมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ ของบริษัท เพลย์ทอเรียม โชลูชั่นส์ จำกัด	20
3.3	รายละเอียดการกำหนดปัญหาที่จะทำการแก้ไข	23
4.1	การเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้เครื่องมือ V-Safe Model	26
4.2	ขั้นตอนการดำเนินการสรรหาบุคลากรที่นำเสนอใหม่	27
5.1	แผนงานการปรับปรุงกระบวนการสรรหาทรัพยากรบุคคล บริษัท เพลย์ทอเรียม โชลูชั่นส์ จำกัด	31
5.2	การวัดผลแบบคุณภาพของบริษัท เพลย์ทอเรียม โชลูชั่นส์ จำกัด	37

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

กลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก โดยจะเห็นได้จากการเข้ามามีส่วนสำคัญในการทำให้ภาคอุตสาหกรรมอื่นๆสามารถพัฒนาในด้านต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน อีกทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศยังสร้างผลกระทบที่รุนแรงต่อหลายๆอุตสาหกรรม จนทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นได้รับขนานนามว่าเป็นเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Disruptive technologies) แม้แต่ภาครัฐเองก็ยังไม่ให้การส่งเสริมอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจะเห็นได้จากนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่มีการกำหนดกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาขึ้นในประเทศ จำนวน 5 กลุ่มด้วยกัน โดยสองในห้านั้นเป็นเทคโนโลยีในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศอันได้แก่ กลุ่มเครื่องมืออัจฉริยะและหุ่นยนต์ที่ใช้เทคโนโลยีเมคาทรอนิกส์ (Smart Devices & Robotics – Mechatronics) และ กลุ่มดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตออฟติง โดยใช้เทคโนโลยีสมองกลฝังตัว (Digital & IOT - Embedded Technology)

หากพูดถึงอัตราการเติบโตของกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันนี้มีอัตราการเติบโตที่สูงมากอย่างต่อเนื่อง ซึ่งข้อมูลที่ได้จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า มีการระบุว่ากลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยในช่วง 5 ปี (ระหว่าง ปี 2553-2558) ที่ประมาณ 19% อันเป็นผลมาจากการเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางโทรคมนาคมของไทยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้การส่งเสริมจากทางภาครัฐให้นำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น ในอนาคต จากนโยบายประเทศไทย 4.0 รวมถึงความจำเป็นในการพัฒนาของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสารของอุตสาหกรรมต่างๆเพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้

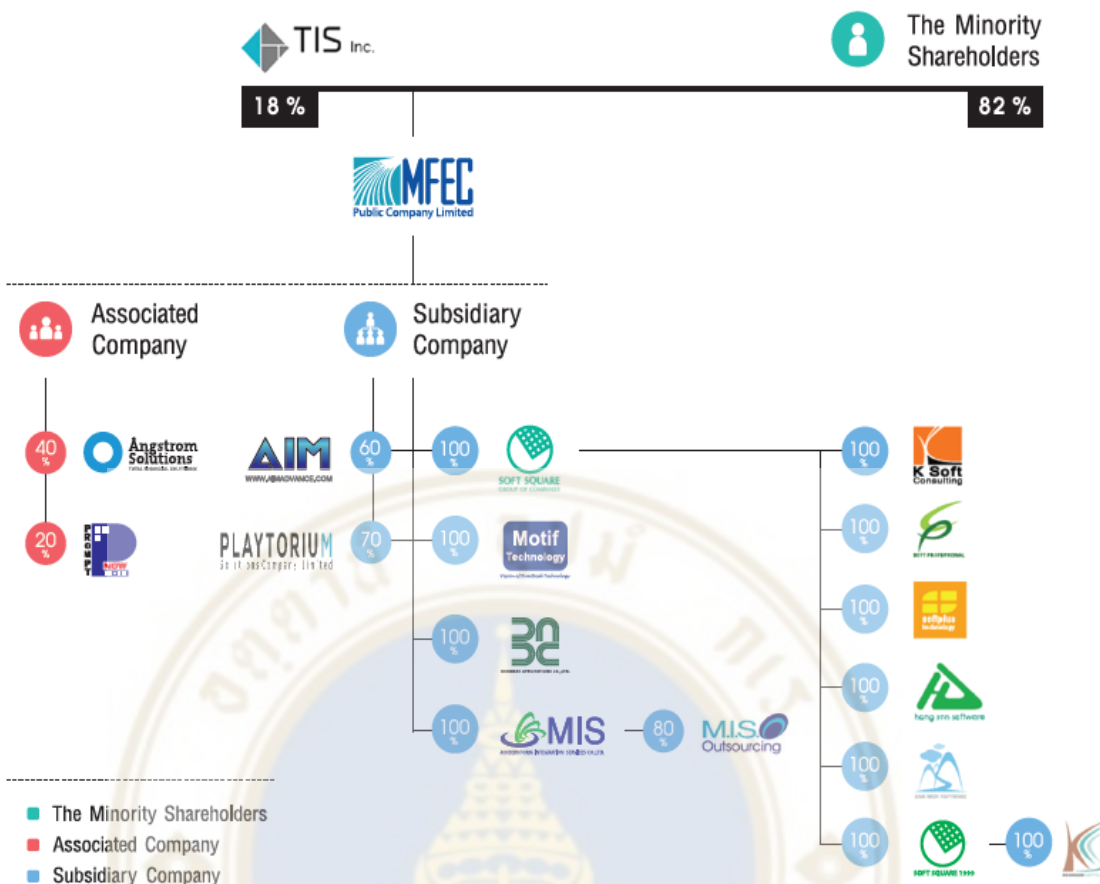
หากจะลึกลงไปในส่วนของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นั้น มีอัตราเติบโตที่สูงเช่นกัน มูลค่าตลาดการผลิตและบริการซอฟต์แวร์เติบโตมากกว่า 10% มาโดยตลอด ยกเว้นในช่วงปี 2558 ที่มีปัญหาทางการเมือง ประกอบกับเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศหดตัว ทำให้การลงทุนเรื่องซอฟต์แวร์มีมูลค่าเพียง 52,561 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2557 เพียง 1.2% แต่ในปี 2559 มีการเติบโตขึ้น 4.4% เมื่อเทียบกับปี 2558 ซึ่งถือเป็นสัญญาณที่ดีของอุตสาหกรรมนี้ในประเทศไทยอีกครั้ง และหลังจากนั้นอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ก็กลับมาเติบโตในอัตราที่มากกว่า 10% อย่างต่อเนื่อง

ตลาดการผลิตและบริการซอฟต์แวร์ ที่มีมูลค่า 52,561 ล้านบาทในปี 2558 สามารถแบ่งเป็นการผลิตเพื่อใช้ในประเทศ 49,231 ล้านบาท และส่งออก 3,330 ล้านบาท ถ้าแบ่งตามลักษณะซอฟต์แวร์จะมาจากซอฟต์แวร์สำเร็จรูป 14,068 ล้านบาท บริการซอฟต์แวร์ 38,493 ล้านบาท โดยผู้ซื้อซอฟต์แวร์ที่ผลิตภายในประเทศมากที่สุด คือ ภาคเอกชน คิดเป็น 70% ของมูลค่าทั้งหมด รองลงมาเป็นหน่วยงานราชการ 22% และรัฐวิสาหกิจ รวมกับบุคคลทั่วไป ไม่ถึง 10% โดยอุตสาหกรรมที่มีลงทุนทางด้านซอฟต์แวร์มากที่สุด คือ ธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการเงิน

ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีแนวโน้มที่เติบโตอย่างชัดเจน แต่การพัฒนาบุคลากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศกลับไม่เป็นเช่นนั้น การพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีการเติบโตไม่มากนัก เมื่อเทียบกับความต้องการของอุตสาหกรรมจึงถือว่าค่อนข้างขาดแคลน โดยในปี 2558 ที่ผ่านมามีบุคลากรด้านนี้ 55,873 คน เพิ่มจากปี 2557 เพียง 9.7% และปี 2559 มีการเติบโตในอัตราเดิม แต่ในปี 2560 เป็นต้นมา แนวโน้มผู้ที่สนใจเข้าศึกษาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีจำนวนที่ลดน้อยลง อัตราการเติบโตลดต่ำลงเรื่อยๆ ทำให้ไม่เพียงพอต่อความต้องการ โดยในแต่ละปีสถาบันการศึกษาไทยสามารถผลิตบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะกลุ่มนักพัฒนาโปรแกรม (Developer, Programmer) ได้เพียง 2,000 คนต่อปี ซึ่งน้อยกว่าที่ตลาดต้องการถึง 3 เท่าตัว และจำนวนบัณฑิตที่จบมามีเพียงร้อยละ 50 เมื่อเทียบกับจำนวนนักศึกษาที่รับเข้ามา โดยที่บัณฑิตที่มีศักยภาพสูงส่วนหนึ่งก็ไม่ได้เข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมโดยตรง แต่นิยมเปิดบริษัทสตาร์ทอัพด้วยตนเอง จึงทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ภาควิชาต่างๆทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย ก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมได้ เพราะบัณฑิตส่วนใหญ่ เมื่อสำเร็จการศึกษาออกมายังไม่สามารถทำงานได้เลย ต้องทำการฝึกอบรมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จึงจะสามารถทำงานได้ โดยในส่วนที่สามารถทำงานได้เลยมีแค่เพียง 16.5% เท่านั้น ปัญหาทางด้านบุคลากรจึงถือว่าเป็นปัญหาใหญ่สำหรับ อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.2 ประวัติองค์กร

บริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2559 จากนโยบาย สนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีศักยภาพในการทำงานและบริหารจัดการหน่วยงาน ได้มีโอกาสเติบโต ขยายตัว โดยการแยกตัวออกไปจดทะเบียนเป็นบริษัทย่อยในเครือของบริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัท เฟลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด

บริษัท เฟลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการด้านที่ปรึกษา และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งทางด้าน ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ ระบบเครือข่าย ระบบความปลอดภัย สื่อผสมมัลติมีเดีย วิทยาการข้อมูล การประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ ปัญญาประดิษฐ์ วิทยาการหุ่นยนต์ อินเทอร์เน็ตแห่งสรรพสิ่ง และด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้บริการจัดหาบุคลากร โดยปัจจุบันบริการต่างๆที่ทางบริษัทให้บริการประกอบไปด้วยบริการด้านต่างๆดังแสดงในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 บริการและผลิตภัณฑ์ต่างๆที่ทางบริษัทให้บริการ

บริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด ให้บริการ การทดสอบซอฟต์แวร์ครบวงจร ทั้ง การทดสอบความถูกต้องของฟังก์ชัน (Functional Testing) การทดสอบประสิทธิภาพของระบบ (Performance Testing) การทดสอบแบบอัตโนมัติ (Automation Testing) เพื่อช่วยในการทำงานใน โครงการต่างๆสามารถทำงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการทำการทวนสอบ ซอฟต์แวร์ที่เคยผ่านการทดสอบมาแล้ว (Regression Test) และการพัฒนาซอฟต์แวร์โดยการใช้ กระบวนการแบบเอจายล์ (Agile Methodology) นอกจากนี้ บริษัทยังให้บริการ การพัฒนา ซอฟต์แวร์ โดยเน้นไปที่ การพัฒนาโดยใช้ภาษาจาวา (JAVA) คอทเน็ต (.NET) และ แอปพลิเคชันบน โทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Application) โดยเฉพาะแอปพลิเคชันที่มีความสำคัญสูง โดยจะมี ข้อผิดพลาดไม่ได้ (Mission Critical) ทางด้านการเงินต่างๆ โดยใช้กระบวนการพัฒนาที่เน้นการ ทดสอบซอฟต์แวร์ (Test Driven Development Methodology) ในการพัฒนา

ในส่วนของผลิตภัณฑ์นั้น บริษัทมีผลิตภัณฑ์ต่างๆดังนี้ ระบบการทดสอบแบบกลุ่ม (Community Test System-CTS) ซึ่งเป็นระบบที่ทำการทดสอบโดยมวลชน (Crowd Testing) ที่ สร้างขึ้นเพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างเจ้าของผลิตภัณฑ์ และ กลุ่มผู้ใช้งานและผู้บริโภค ในการร่วมกัน พัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแอปพลิเคชัน จนถึงสินค้าที่วางขายกันทั่วไป ให้มีคุณภาพและ ตอบโจทย์ผู้ใช้งานและผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น โดยระบบเปิดโอกาสให้ผู้ใช้งานทั่วไป ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน และผู้บริโภคที่แท้จริง สามารถหารายได้เพิ่มเติมจากการทำการทดสอบตามที่ระบบจัดเตรียมไว้ ด้วยการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก ต่อผลิตภัณฑ์ (User Experience Testing)

เครื่องมือทดสอบอุปกรณ์เคลื่อนที่แบบอัตโนมัติ (Mobile Test Automation Tool) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การทดสอบมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจุบันการใช้งานอุปกรณ์ เคลื่อนที่ต่างๆ (Mobile Device) ที่หลากหลายมาก การพัฒนาระบบขึ้นมาบางครั้งอาจจะไม่สามารถ รองรับการทำงานอุปกรณ์เคลื่อนที่ต่างๆ (Mobile Device) ที่หลากหลายนั้นได้ จำเป็นต้องมีการ ทดสอบให้ครอบคลุมทุก อุปกรณ์เคลื่อนที่ต่างๆ (Mobile Device) แต่หากใช้การทดสอบโดยใช้ กำลังคนทดสอบ (Manual) จะเสียเวลาและมีโอกาสเกิดข้อผิดพลาดได้ ดังนั้นการใช้ เครื่องมือ ทดสอบอุปกรณ์เคลื่อนที่แบบอัตโนมัติ (Mobile Test Automation Tool) จะช่วยให้ประหยัดเวลา และลดข้อผิดพลาดลงได้เป็นอย่างมาก

1.3 รายละเอียด บริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด

บริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด เป็นสถานประกอบการโดยมีรายละเอียดของ สถานที่ตั้งและรายละเอียดการจดทะเบียนดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน

ประเภทกิจการ	บริษัท
เลขทะเบียนนิติบุคคล	0105559192910
วันจดทะเบียน	19 ธันวาคม 2559
สภาพกิจการ	ยังดำเนินกิจการอยู่
ทุนจดทะเบียน	5,000,000.00 บาท
เรียกชำระแล้ว	5,000,000.00 บาท
ที่ตั้ง	349 อาคารเอสเจ อินฟินิท วัน บิซิเนส คอมเพล็กซ์ ชั้นที่ 11 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
ประเภทธุรกิจ	บริการให้คำปรึกษาและพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ในกลุ่มเทคโนโลยีใหม่ และธุรกิจสตาร์ทอัพ (Start Up) บริการจัดหาบุคลากร
ขนาดธุรกิจ	ขนาดเล็ก
โทรศัพท์	02-821-7877

1.4 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ

วิสัยทัศน์ของบริษัท เพลล์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด นั้นคือการมุ่งมั่นในการให้บริการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างมีคุณภาพเพื่อความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการ โดยในการให้บริการและพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น จะดำเนินการโดยบุคลากรที่มีคุณภาพที่ได้รับการคัดสรรและฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี เพื่อเป้าหมายที่จะสร้างองค์กรให้เป็นผู้นำระดับประเทศในกลุ่มผู้ประกอบการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างครบวงจร

พันธกิจของบริษัท เพลล์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด นั้นคือสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ด้วยการทุ่มเทพัฒนาสินค้าที่มีคุณภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศด้วย

ประสิทธิภาพที่ได้รับรองตามมาตรฐาน และมีราคาที่ยุติธรรม ต่อลูกค้าทุกระดับของบริษัท และ มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองการเติบโตของ ภาคอุตสาหกรรมอื่นๆของประเทศไทย ตามแนวทางประเทศไทย 4.0

1.5 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด ประกอบไปกรรมการ ผู้จัดการ ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานในภาพรวม และมีผู้บริหารฝ่ายระดับผู้จัดการฝ่าย จำนวน 4 ท่าน บริหารงานร่วมกัน โดยมีการแบ่งฝ่ายออกเป็น 6 ฝ่าย ตามลักษณะงาน อันได้แก่

1.5.1 ฝ่ายงานโครงการ (Solutions Delivery) ทำหน้าที่รับผิดชอบงานโครงการที่ทาง บริษัทได้รับมา โดยจะเป็นงานในลักษณะที่รับการจ้างเหมาจากลูกค้าเป็นงานๆไป (Turnkey Project)

1.5.2 ฝ่ายบริการจัดหาบุคลากร (Outsourcing Service) ทำหน้าที่รับผิดชอบการจัดหา บุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในตำแหน่งต่างๆตามที่ถูกค้าต้องการ โดยมีการคิดค่าใช้จ่าย ตามตารางบันทึกการทำงาน (Time and Materials)

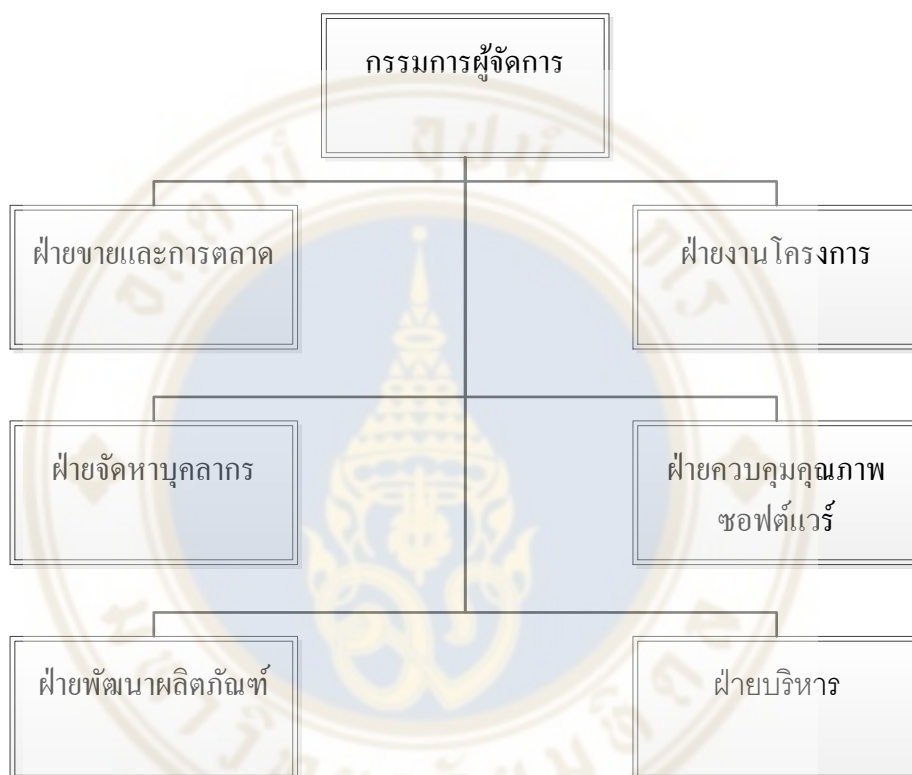
1.5.3 ฝ่ายควบคุมคุณภาพซอฟต์แวร์ (Software Quality Control) ทำหน้าที่ รับผิดชอบงานควบคุมคุณภาพในงานโครงการ และช่วยรับผิดชอบการจัดหาบุคลากรทางด้าน การควบคุมและประกันคุณภาพซอฟต์แวร์

1.5.4 ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ทำหน้าที่รับผิดชอบงานพัฒนา ผลิตภัณฑ์ต่างๆของบริษัทโดยมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในเทคโนโลยีใหม่ เช่น การประมวลผล แบบกลุ่มเมฆ ปัญญาประดิษฐ์ วิทยาการหุ่นยนต์ อินเทอร์เน็ตแห่งสรรพสิ่ง เป็นต้น

1.5.5 ฝ่ายบริหาร (Office of Administration) ทำหน้าที่รับผิดชอบการประสานงาน ระหว่างฝ่ายภายในบริษัท การประสานงานภายนอกองค์กร นอกจากนี้ยังรับหน้าที่หลักในการสรรหาบุคลากร ร่วมกับบุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทแม่

1.5.6 ฝ่ายขายและการตลาด (Sales and Marketing) ทำหน้าที่รับผิดชอบการขาย และงานประชาสัมพันธ์ต่างๆของบริษัท

โดยจะมีส่วนงานที่ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทแม่ในบางส่วนด้วยเช่น งานบัญชี งานจัดซื้อ งานกฎหมาย งานบุคคลบางส่วน เป็นต้น ปัจจุบันพนักงานในบริษัทมีจำนวนประมาณ 80 คน โดยสามารถสรุปเป็นผังองค์กรได้ตามภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 ผังองค์กรบริษัท เพ็ชท์ออริเอม โซลูชันส์ จำกัด

1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท เพ็ชท์ออริเอม โซลูชันส์ จำกัด

บริษัท เพ็ชท์ออริเอม โซลูชันส์ จำกัด เปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2560 โดยมีพนักงานในขณะนั้นจำนวนเพียง 27 คน และพนักงานทั้งหมดในขณะนั้นเป็นพนักงานสายงานทางการทดสอบระบบทั้งสิ้น แต่เพื่อที่จะให้เติบโตตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท จึงจำเป็นที่จะต้องทำการขยายทีมงานทั้งในเรื่องของความหลากหลายของตำแหน่งและจำนวนของบุคลากรแต่ละตำแหน่งด้วย

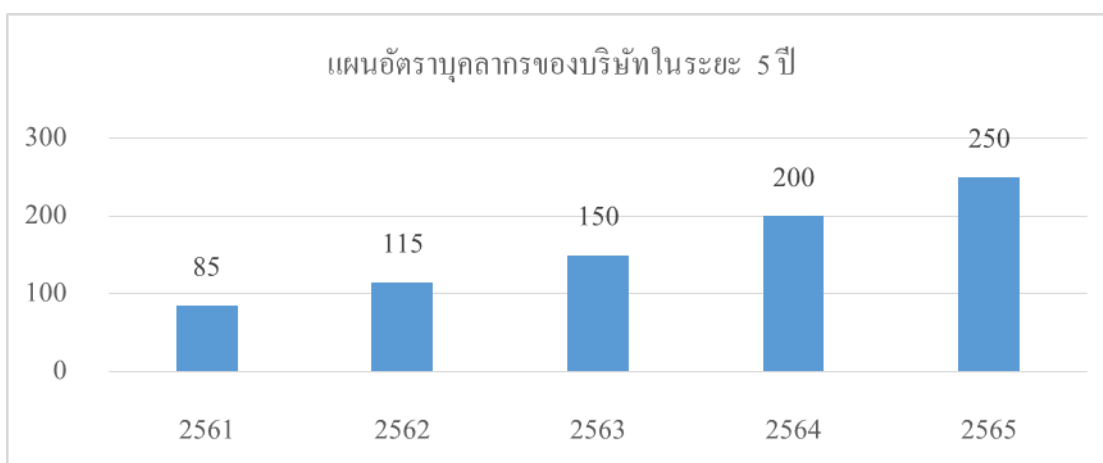
ถึงแม้ว่าในปัจจุบันบริษัทมีจำนวนประมาณ 80 คนแล้วก็ตาม แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดที่คาดว่าจะมีความต้องการบุคลากรทางด้านสายงานการพัฒนาซอฟต์แวร์เป็นจำนวนไม่น้อยกว่า 200 คนจากบริษัท ซึ่งเมื่อเทียบกับความต้องการของตลาดแล้ว ทางบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการได้เพียง 40% เท่านั้น ดังนั้นกระบวนการสรรหาบุคลากรจึงเป็นส่วนที่สำคัญเป็นอย่างมากต่อการเติบโตและอยู่รอดของบริษัท

ในส่วนของการสรรหาบุคลากรเข้าร่วมงานในบริษัทนั้น จะเป็นการดำเนินการในรูปแบบเดิมเช่นเดียวกับบริษัทแม่ เนื่องจากมีการใช้บริการที่ปรึกษาในด้านทรัพยากรบุคคลจากบริษัทแม่ด้วย ซึ่งมีการดำเนินการโดยวิธีการต่างๆ อาทิเช่น การประกาศรับสมัครงานผ่านหน้าเว็บไซต์ของบริษัทและบริษัทแม่ การประกาศรับสมัครงานผ่านหน้าเว็บไซต์จัดหางานต่างๆ การประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่รับสมัครตามกิจกรรมจัดหางานของมหาวิทยาลัยต่างๆ เป็นต้น ซึ่งผลที่ได้นั้น ไม่น่าเป็นที่พอใจมากนัก เนื่องจากต้องมีการรับสมัครผู้สมัครเป็นจำนวนมาก แต่ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกนั้นกลับมีจำนวนที่น้อยมาก หากเทียบเป็นอัตราส่วนที่ผ่านการคัดเลือกจะอยู่ที่ประมาณ 10% เท่านั้น

1.7 ปัญหาที่เกิดขึ้น

จากรายละเอียดข้างต้น จะเห็นได้ว่าบริษัทประสบปัญหาเรื่องบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด อันเป็นเหตุมาจากประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

หากมองย้อนกลับไปถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ทำการรับสมัครงานโดยทั่วไป โดยมิได้มีการจัดลำดับความสำคัญ หรือมุ่งเน้นในการรับสมัครไป ณ ที่ใดที่หนึ่ง แต่เมื่อวิเคราะห์จากผลการสอบจะสังเกตได้ว่า จะมีกลุ่มผู้สมัครที่มาจากหลักสูตรบางหลักสูตร ที่สามารถผ่านการคัดเลือกได้ในอัตราส่วนที่สูง แต่ผู้สมัครที่มาจากหลักสูตรอื่นๆ มาทำการสมัครกับบริษัทเป็นจำนวนที่น้อย ซึ่งทางบริษัทต้องการพนักงานใหม่ในแต่ละปีอยู่ที่ไม่น้อยกว่า 30 คน โดยมีแผนการรับบุคลากรดังแสดงในภาพที่ 1.4 และเมื่อเทียบกับจำนวนบัณฑิตที่จบจากหลักสูตรดังกล่าวที่มีจำนวนถึง 700 คนต่อปี ซึ่งคิดเป็นเพียง 4% เท่านั้น แต่ทางบริษัทก็ยังไม่สามารถสรรหาบุคลากรได้ตามเป้าหมาย



ภาพที่ 1.4 แผนอัตรานบุคลากรของบริษัท เพลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด

สาเหตุหลักน่าจะมาจากการที่ บริษัทเพลย์ ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด เป็น บริษัท เปิดใหม่และยังคงมีการรับงานจากบริษัทแม่เป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ไม่เป็นที่รู้จักมากเท่าใดนักในแวดวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และเมื่อพิจารณาทางด้านสวัสดิการของบริษัทที่ไม่มีสวัสดิการที่ดึงดูดใจผู้สมัคร ได้ดีเท่าองค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ จึงทำให้ทางบริษัทมีความสามารถในการดึงดูดผู้สมัครงานในระดับต่ำ ดังนั้นหากทางบริษัทสามารถดึงดูดผู้สมัครจากหลักสูตรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น รวมทั้งขยายหลักสูตรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากยิ่งขึ้น ซึ่งน่าจะสามารถทำให้บริษัทสามารถสรรหาบุคลากรได้ตามแผนที่วางไว้

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น การทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ผู้จัดทำจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นในการวางกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรบริษัทเพลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยมีรายละเอียดอื่นๆดังที่ได้กล่าวไว้ในบทถัดไป

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

จากปัญหาที่ได้กล่าวไปในบทที่ 1 จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยหลายประการ ที่ทำให้บริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด ไม่สามารถสรรหาบุคลากรได้ตามแผนที่วางเอาไว้ และเพื่อให้เข้าใจถึงต้นตอของปัญหาอย่างแท้จริง ทางผู้จัดทำจึงได้เลือกเครื่องมือเพื่อทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็นสองส่วนด้วยกัน คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกได้แก่ เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจ (PEST Anlysis) สำหรับเครื่องมือที่จะใช้เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดปัญหาได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Anlysis) ทั้งนี้ผลจากการวิเคราะห์จะถูกนำไปจัดทำกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาให้กับบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด ต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกนั้น ทางผู้จัดทำได้นำเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจ (PEST Anlysis) มาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจว่ามีผลกระทบมากหรือน้อยเพียงใด โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 2.1 และผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้น ส่งผลด้านบวกหรือด้านลบกับธุรกิจ และการสรรหาบุคลากร ของบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.1 ซึ่งรายละเอียดต่างๆ สามารถอธิบายโดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อหลักดังนี้

2.1.1 ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor) ในปัจจุบันรัฐบาลได้มุ่งเน้นนโยบายการขับเคลื่อน เศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ตามนโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy) เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการทางเศรษฐกิจทุกภาคส่วนของประเทศ อีกทั้งยังมีการกำหนดกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาขึ้นในประเทศ จำนวน 5 กลุ่มด้วยกัน โดยสองในห้า นั้น เป็นเทคโนโลยีในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศอันได้แก่ กลุ่มเครื่องมืออัจฉริยะและหุ่นยนต์โดยใช้เทคโนโลยีเมคาทรอนิกส์ (Smart Devices & Robotics – Mechatronics) และ กลุ่มดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตออฟติง โดยใช้เทคโนโลยีสมองกลฝังตัว (Digital

& IOT - Embedded Technology) นอกจากนี้ถึงแม้กลุ่มอุตสาหกรรมอีกสามกลุ่มจะไม่ใช้กลุ่มทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง อันได้แก่ อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation & Logistics) อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels & Biochemicals) และ อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Medical Hub) แต่กลุ่มอุตสาหกรรมเหล่านี้ก็มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศร่วมด้วย เพื่อเสริมสร้างโอกาสและเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของตนเองให้สูงยิ่งขึ้น ดังนั้นปัจจัยทางการเมืองย่อมมีผลเชิงบวกกับกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมากจากนโยบายดังกล่าวของรัฐบาล แต่ในทางกลับกัน เมื่อกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นที่ต้องการอย่างมาก ย่อมทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูงขึ้นเป็นเงาตามตัว เนื่องจากความต้องการที่สูงขึ้นเติบโตรวดเร็วกว่าจำนวนบัณฑิตจบใหม่ในแต่ละปี อีกทั้งบัณฑิตจบใหม่ก็ยังไม่มีความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานจริง ดังนั้นหากพิจารณาจากปัจจัยทางการเมืองแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในการสรรหาบุคลากรเป็นอย่างมาก

2.1.2 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor) จากกระแสเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Disruptive technologies) ที่ทำให้หลายๆกลุ่มธุรกิจต้องมีการปรับตัวขนานใหญ่ ซึ่งหากองค์กรใดปรับตัวไม่ทันกับกระแสเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก องค์กรนั้นก็ย่อมไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ในส่วนของธุรกิจที่ปรับตัวได้นั้น ก็ต้องหันมาลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก ซึ่งจากกระแสดังกล่าว ทำให้การเติบโตของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นี้มีแนวโน้มที่โตขึ้นอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน และมีบทบาทสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรต่างๆ ซึ่งจะทำให้องค์กรต่างๆสามารถอยู่รอดได้ในกระแสเทคโนโลยีเปลี่ยนโลกนี้ ดังนั้นหากพิจารณาจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจแล้วย่อมส่งผลกระทบต่อกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก แต่ในทางกลับกัน เมื่อกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นที่ต้องการอย่างมาก ย่อมทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูงขึ้นเป็นเงาตามตัว ดังที่ได้อธิบายมาแล้วในหัวข้อ 2.1.1 ดังนั้นหากพิจารณาจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในการสรรหาบุคลากรเป็นอย่างมาก

2.1.3 ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor) จากกระแสที่กลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นที่ต้องการเป็นอย่างมากจากทั้ง ปัจจัยทางการเมือง และ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ จึงทำให้กระแสสังคมมีความนิยมในการเรียนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น ทั้งจากตัวเองที่กำลังเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และทางครอบครัวที่ให้การสนับสนุน นอกจากนี้การที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทในชีวิตประจำวันของผู้คนโดยทั่วไปมากขึ้น ย่อมทำให้เยาวชนรุ่น

ใหม่ใส่ใจและสนใจเทคโนโลยีสารสนเทศกันมากและทำให้เยาวชนรุ่นใหม่เลือกที่จะศึกษาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นจำนวนมาก อีกทั้งสถาบันการศึกษามุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ๆทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นจำนวนมาก จากในอดีตที่มีเพียงหลักสูตร วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ วิทยาการคอมพิวเตอร์ หรือ เทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น แต่ในปัจจุบันมีการเปิดหลักสูตรใหม่ที่มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น เช่น วิศวกรรมซอฟต์แวร์ แอนิเมชัน วิศวกรรมแมคคาทรอนิกส์ เทคโนโลยีมัลติมีเดีย การออกแบบเว็บและสื่อตอบโต้ เป็นต้น ดังนั้นหากพิจารณาปัจจัยทางด้านสังคม ย่อมส่งผลบวกให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และอีกทั้งยังส่งผลบวกแก่การสรรหาบุคลากรของบริษัทอีกด้วย

2.1.4 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology Factor) ทุกอุตสาหกรรมมีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเกี่ยวข้อง อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมถึงหลายๆอุตสาหกรรมจำเป็นต้องปรับตัว เพื่อให้องค์กรสามารถรอดจากกระแสเทคโนโลยีเปลี่ยนโลกได้ ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาคอุตสาหกรรมต่างๆเป็นอย่างยิ่ง เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในภาคการผลิตที่ทำให้สามารถลดต้นทุน ลดเวลาในการผลิต และยังสามารถวางแผนในการผลิตได้ หรือแม้กระทั่งภาคการบริการ ที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในบริการมากยิ่งขึ้น อันเป็นผลมาจากการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นเมื่อวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีก็ย่อมส่งผลบวกกับกับกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก และในทางกลับกัน เมื่อกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นที่ต้องการอย่างมาก ย่อมทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูงขึ้นอันเป็นเหตุให้บริษัทไม่สามารถสรรหาบุคลากรได้ตามเป้าหมาย

P	E	S	T
<ul style="list-style-type: none"> • รัฐบาลได้มุ่งเน้นนโยบายการขับเคลื่อน เศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม หรือ Thailand 4.0 โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy) เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการทางเศรษฐกิจทุกภาคส่วนของประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> • การเติบโตของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นี้มีแนวโน้มที่โตขึ้นอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน และมีบทบาทสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> • กระแสสังคมมีความนิยมในการเรียนทางด้าน IT ทั้งตัวเด็กเองที่กำลังเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และทางครอบครัวที่ให้การสนับสนุน • สถาบันการศึกษามุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ๆทางด้าน IT เป็นจำนวนมาก 	<ul style="list-style-type: none"> • ทุกอุตสาหกรรมต้องมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเกี่ยวข้อง อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมถึงหลายๆอุตสาหกรรมได้ถูก Disrupt โดยการเข้ามาของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ภาพที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจ (PEST Analysis) ของบริษัท เพลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด

ตารางที่ 2.1 สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และการสรรหาบุคลากร(PEST Anlysis) ของบริษัท เพลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด

ปัจจัย	ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ	ผลกระทบต่อการสรรหาบุคลากร
ปัจจัยทางด้านการเมือง (Political Factor)	(+)	(-)
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor)	(+)	(-)
ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor)	(+)	(+)
ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology Factor)	(+)	(-)

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)

การวิเคราะห์จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาสและ อุปสรรค เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการประเมิน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ว่าส่งผลกระทบและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาจาก 4 มุมมอง คือ 1. จุดแข็ง (Strength) 2. จุดอ่อน (Weakness) 3. โอกาส (Opportunity) 4. อุปสรรค (Threat) ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้มาจะทำให้ทราบถึงปัญหาสำคัญขององค์กรที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการได้ในอนาคต อันจะนำมาซึ่งการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและทำให้องค์กรมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถอธิบายทั้ง 4 มุมมอง ได้ดังนี้

- **จุดแข็ง (Strength)** คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่ดีภายในองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรว่าสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นความสามารถในการแข่งขันได้

- **จุดอ่อน (Weakness)** คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่เป็นข้อด้อยขององค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรว่าสิ่งใดเป็นจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

- **โอกาส (Opportunity)** คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จได้

- **อุปสรรค (Threat)** คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านลบหรือเป็นปัจจัยที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมาย

โดยจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัทเพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ ได้ผลลัพธ์ 4 ประเด็น ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

- คุณภาพ โดยบริษัทมีความเชี่ยวชาญทางด้านการให้บริการทดสอบซอฟต์แวร์แบบครบวงจรและยึดถือในคุณภาพของการบริการที่ให้กับลูกค้าเสมอมา มีมาตรฐานในการทำงานที่เป็นเลิศ จึงทำให้เป็นที่ไว้วางใจของลูกค้าเสมอมา

- ลักษณะการทำงานที่มีความท้าทายเนื่องจากลูกค้ามีหลากหลายกลุ่ม มีการทำงานเป็นลักษณะโครงการ เมื่อจบโครงการก็จะเป็นการเริ่มโครงการใหม่ต่อไป จึงทำให้เกิดความท้าทายในการทำงาน เกิดประสบการณ์การทำงานที่มีความหลากหลาย

- สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทางบริษัทเล็งเห็นว่าบรรยากาศในการทำงานมีความสำคัญต่อการทำงาน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ บริษัทจึงทำการสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้ไม่มีความตึงเครียด รู้สึกผ่อนคลาย รู้สึกอิสระในการทำงาน โดยการออกแบบจากสถาปนิกชื่อดังของไทย และเพิ่มการสร้างบรรยากาศให้รู้สึกผ่อนคลาย โดยมีกิจกรรมต่างๆมากมาย ในบริษัท อาทิเช่น ห้องสมุด พื้นที่สำหรับนวดแผนไทย โต้ะพลูที่สามารถเล่นได้ตลอด 24 ชม.

จุดอ่อน (Weakness)

- ชื่อเสียงเนื่องจากบริษัทเพิ่งดำเนินการมาได้ประมาณ 1 ปี จึงทำให้ยังไม่เป็นที่รู้จักมากนักสำหรับบัณฑิตจบใหม่

- การคัดสรรพนักงานใหม่ เนื่องจาก HR ที่เพิ่งรับเข้าบริษัทยังติดการทำงานจากที่เก่าคือไม่ต้องรับพนักงานใหม่เองจึงทำให้ขาดทักษะการประชาสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์กับทางมหาลัยต่างๆ

โอกาส (Opportunity)

- สำหรับบัณฑิตที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของทางบริษัทมีจำนวน 700 คนต่อปี แต่ทางบริษัทตั้งเป้าหมายในการรับบัณฑิตใหม่เพื่อเป็นพนักงานจำนวน 30 อัตราต่อปี ซึ่งคิดเป็นเพียงร้อยละ 4% เท่านั้น

- ความเชื่อใจและไว้วางใจในการเลือกบริษัทของบัณฑิตจบใหม่ส่วนหนึ่งเกิดจากการแนะนำของรุ่นพี่ที่ทำงานในบริษัทนั้นๆ

อุปสรรค (Threat)

- บริษัทที่เกี่ยวกับทางด้านไอทีมีมากขึ้นทุกวันจึงทำให้มีความต้องการบุคลากรด้านไอทีสูงขึ้นตาม และในขณะเดียวกันบริษัทที่ไม่เกี่ยวข้องก็มีความต้องการบุคลากรทางด้านนี้เช่นกัน

- บัณฑิตใหม่ที่จบเฉพาะทางด้านไอทีมีแนวโน้มเปิด Startup มากขึ้น เนื่องจากมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ลักษณะงานมีความท้าทาย มีความยืดหยุ่นมากกว่าการทำงานประจำ

บทสรุปการวิเคราะห์ภาพรวมของบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด

จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือSWOT ตามที่แสดงในรูปที่ จะเห็นว่าธุรกิจทางด้านไอทีมีจำนวนมากขึ้นในทุกๆปี จึงทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นตามทั้งในด้านของธุรกิจและการรับพนักงานใหม่ และแม้ว่าบริษัทเพิ่งดำเนินการมาได้ 1 ปี แต่ทั้งนี้บริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด ก็ยังมีจุดแข็งในด้านคุณภาพที่เป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า ลักษณะงานที่มีความท้าทาย บรรยากาศที่น่าทำงาน ผนวกกับในแต่ละปีบัณฑิตกลุ่มเป้าหมายมีจำนวนสูงถึง 700 คน และทางบริษัทต้องการเพียงร้อยละ 4 ของบัณฑิตกลุ่มนี้ หากมีนโยบายการรับพนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพสนองตอบกับบัณฑิตกลุ่มนี้ได้ และสามารถสื่อสารให้ทุกคนที่มีความเกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจและมีแนวทางในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีดัชนีชี้วัดผลที่ชัดเจน ก็จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการรับบุคลากรใหม่เพื่อความสามารถการแข่งขันขององค์กร



ภาพที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT) ของบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเรื่องประสิทธิภาพของการสรรหาบุคลากรของบริษัท เพลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด ตามที่ได้กล่าวไปในบทที่ 2 แล้ว ขั้นตอนต่อไป ผู้จัดทำก็จะต้องทำการศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ทำการระบุของเขตของการพัฒนากระบวนการงาน ทำการระบุปัญหาที่พบในกระบวนการงานปัจจุบัน และกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการงาน เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาในบทถัดไป

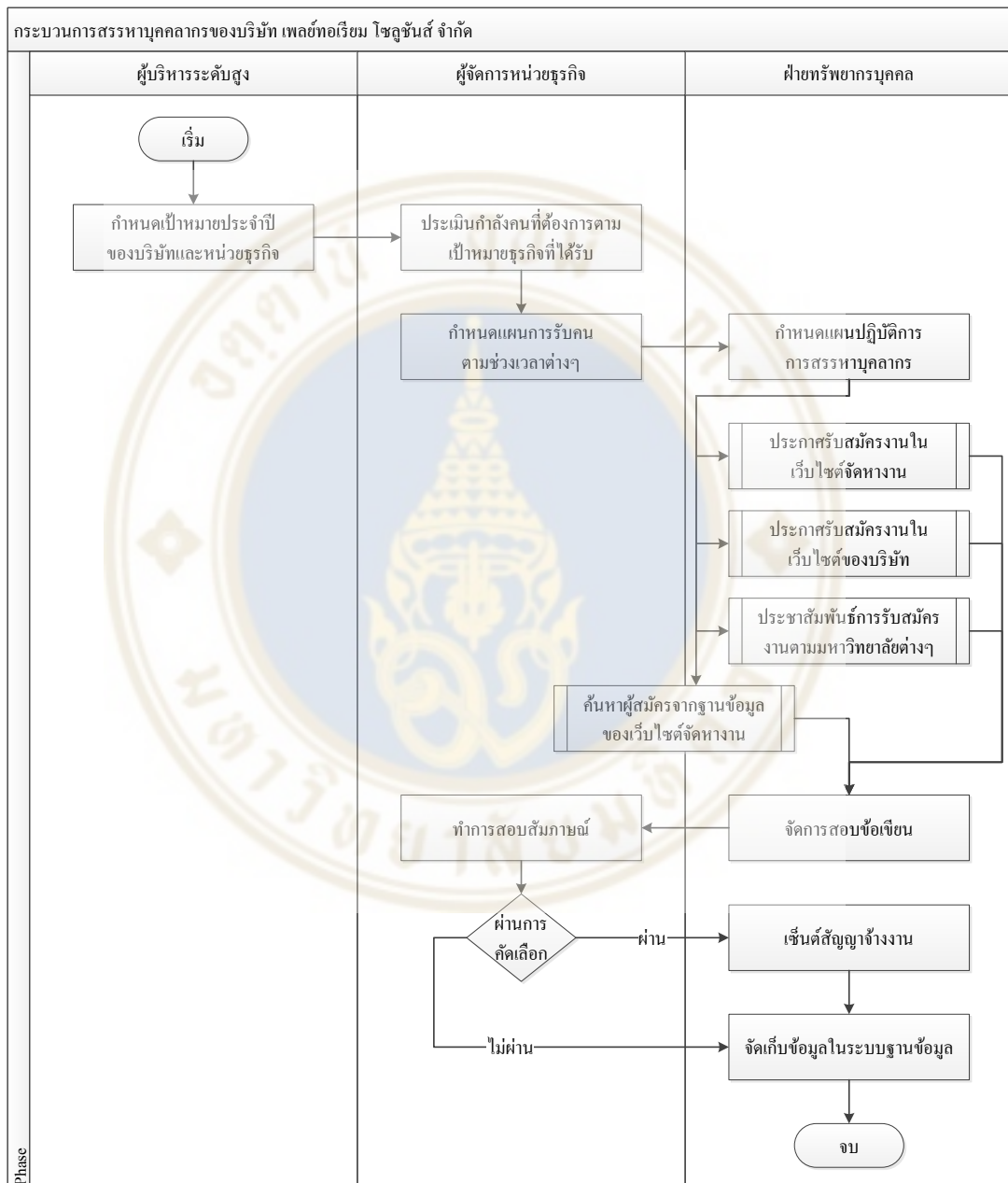
3.1 กระบวนการงานในปัจจุบัน

ขั้นตอนของกระบวนการสรรหาบุคลากรของบริษัท เพลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีผู้ที่เกี่ยวข้องหลากหลายส่วนตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานตามที่แสดงในภาพที่ 3.1 โดยสามารถอธิบายขั้นตอนต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 ผู้บริหารระดับสูงทำการกำหนดเป้าหมายประจำปี การกำหนดเป้าหมายจากผู้บริหารระดับสูง เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการสรรหาบุคลากร ถึงแม้ว่าการกำหนดเป้าหมายจากผู้บริหารระดับสูงจะเป็นการกำหนดเป้าหมายในเชิงของผลประกอบการ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจภาพรวม แต่เนื่องจากรายได้หลักของบริษัท มาจากงานบริการ การจัดการทางด้านบุคลากรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ไม่ต่างจากขั้นตอนการสรรหาวัตถุดิบในภาคอุตสาหกรรมการผลิต เพราะงานบริการที่ดีย่อมเป็นผลโดยตรงจากบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งเมื่อมีการกำหนดเป้าหมายประจำปีแล้วผู้บริหารระดับสูง ก็จะทำการสื่อสารไปยังผู้จัดการหน่วยธุรกิจเป็นขั้นตอนต่อไป

3.1.2 ผู้จัดการหน่วยธุรกิจกำหนดแผนปฏิบัติการของแต่ละฝ่าย เมื่อผู้จัดการได้รับเป้าหมายจากผู้บริหารระดับสูงมาแล้ว ก็จะทำการกำหนดแผนปฏิบัติการของแต่ละฝ่าย ซึ่งจะต้องมี

การกำหนดแผนกำลังคนของแต่ละฝ่ายลงไปด้วย โดยจะต้องพิจารณาจำนวนกำลังคนที่ต้องการในป็นั้นๆ โดยทำการระบุทั้งจำนวนคนที่ได้รับ ตามช่วงเวลาต่างๆเป็นตารางเวลา พร้อมทั้งตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่ต้องการ เพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการในขั้นตอนต่อไป



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการสรรหาบุคลากรในปัจจุบัน

3.1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนปฏิบัติการสรรหาบุคลากร เมื่อผู้จัดการหน่วยธุรกิจกำหนดแผนปฏิบัติการของแต่ละฝ่ายแล้ว ขั้นตอนต่อไป ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะนำแผนที่ได้

จากแต่ละฝ่ายมารวมกันและทำการสร้างเป็นแผนปฏิบัติการสรรหาขององค์กรขึ้นมา โดยแผนดังกล่าวจะกำหนดว่าจะมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องของการสรรหาบุคลากรว่าจะดำเนินการอย่างไร เวลาใด และรับผิดชอบ โดยใครบ้าง ซึ่งเมื่อได้ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการแล้ว พนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับมอบหมายก็จะไปดำเนินการตามที่ได้วางแผนเอาไว้

3.1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการสรรหาผู้สมัคร พนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับมอบหมาย ก็จะดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ โดยในกระบวนการทำงานเดิมนั้น บริษัทจะมีช่องทางในการสรรหาผู้สมัครดังนี้

3.1.4.1 ประกาศรับสมัครงานในเว็บไซต์จัดหางาน โดยทางพนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับมอบหมายจะนำข้อมูลตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครประกาศผ่านเว็บไซต์จัดหางาน โดยมีการเสียค่าใช้จ่ายตามที่ได้ตกลงกันไว้กับเว็บไซต์ต่างๆเหล่านั้น วิธีดังกล่าวเคยสามารถใช้ได้ผลในอดีตที่ผ่านมา แต่ในปัจจุบันประสิทธิภาพลดต่ำลง เนื่องจากผู้สมัครยังคงเป็นกลุ่มเดิม มีผู้สมัครหน้าใหม่เข้ามาไม่มาก ซึ่งมีเมื่อเทียบกับตำแหน่งที่รับสมัครในตลาดงาน ถือว่ามีสัดส่วนที่ไม่สมดุลกันเป็นอย่างมาก

3.1.4.2 ประกาศรับสมัครงานในเว็บไซต์ของบริษัท มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับการประกาศรับสมัครงานในเว็บไซต์จัดหางานดังที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ แต่วิธีนี้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม แต่จะมีปัญหาในเรื่องกลุ่มคนที่เห็นประกาศนั้น จะเป็นกลุ่มเดิมที่รู้จักบริษัทดีอยู่แล้ว ซึ่งจะไม่สามารถทำให้ได้พบผู้สมัครรายใหม่ๆ

3.1.4.3 ประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่รับสมัครตามงานที่มหาวิทยาลัยต่างๆจัดขึ้น เป็นการประชาสัมพันธ์ให้บัณฑิตจบใหม่ตามมหาวิทยาลัยต่างๆ ได้รู้จักบริษัทและตำแหน่งงานที่รับสมัคร ผ่านทางกิจกรรมจัดหางานของมหาวิทยาลัยต่างๆ วิธีนี้สามารถทำให้ได้พบผู้สมัครรายใหม่เป็นจำนวนมาก แต่โอกาสที่จะได้เข้าไปร่วมงานกิจกรรมจัดหางานกับมหาวิทยาลัยต่างๆนั้นค่อนข้างน้อย เนื่องจากบริษัทอื่นๆอีกเป็นจำนวนมาก มีความต้องการที่จะร่วมงานด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงมีข้อจำกัดในเรื่องของสถานที่ทำให้ทางมหาวิทยาลัยไม่อาจให้ทุกบริษัทสามารถเข้าร่วมได้

3.1.4.4 ค้นหาผู้สมัครจากฐานข้อมูลของเว็บไซต์จัดหางาน เป็นกรณีที่ผู้สมัครไม่ได้สมัครเข้ามา แต่ทางบริษัททำการค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และทำการส่งตำแหน่งงานให้พิจารณา ในกรณีจะต้องเสียค่าใช้จ่ายให้กับทางเว็บไซต์จัดหางานตามอัตราที่กำหนด และจะมีข้อเสียที่ไม่วิธีการนี้จะได้รับความสนใจจากผู้สมัครเป็นจำนวนน้อย

3.1.5 ดำเนินการทดสอบผู้สมัคร เมื่อได้รายชื่อผู้สมัครเสร็จเรียบร้อยแล้ว ทางพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบจะทำการนัดผู้สมัคร เข้ามาทำการสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์งานซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1.5.1 การสอบข้อเขียน เป็นการทดสอบความรู้เบื้องต้นที่จำเป็นในการทำงาน มีรูปแบบเพื่อวัดความสามารถทั้งทางด้านเทคนิค ความถนัด และภาษา ซึ่งเมื่อผ่านการสอบข้อเขียนแล้ว จึงจะได้ทำการสัมภาษณ์ในขั้นตอนต่อไป

3.1.5.2 การสอบสัมภาษณ์ ดำเนินการโดยผู้จัดการหน่วยธุรกิจ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการหน่วยธุรกิจ วัดอุปสงค์หลักเพื่อทำการประเมินทัศนคติ และทักษะในการสื่อสารของผู้สมัคร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาผลการคัดเลือกต่อไป

3.1.6 การดำเนินการหลังการคัดเลือกผู้สมัคร ในกรณีที่ผู้สมัครผ่านการคัดเลือกทางพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะทำการเสนอตำแหน่งงานและค่าตอบแทนให้กับผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือก ถ้าหากผู้สมัครตอบตกลงก็จะดำเนินการเพื่อนัดเซ็นสัญญาในขั้นตอนต่อไป หลังจากนั้นทางฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะนำข้อมูลผู้สมัครทั้งที่ผ่านและไม่ผ่านการทดสอบ จัดเก็บลงในฐานข้อมูลของบริษัท ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการสรรหาบุคลากร

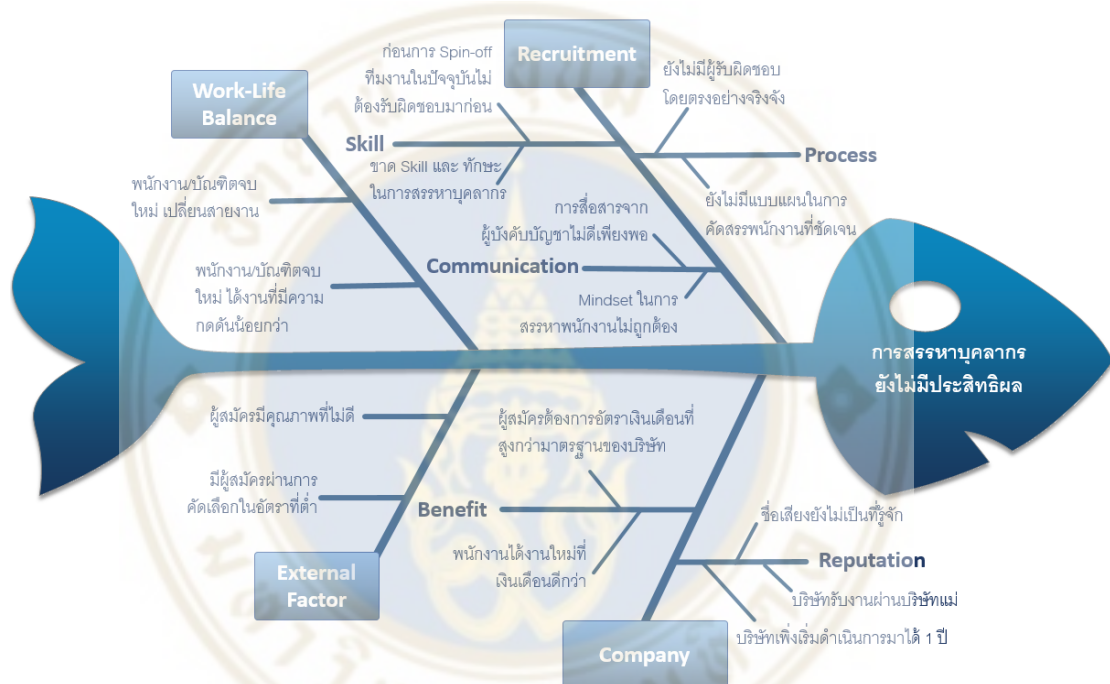
3.2 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการ

ขอบเขตของกระบวนการที่จะนำมาศึกษาถึงปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไข นั้น จะเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการสรรหาผู้สมัคร ตามที่ได้อธิบายในหัวข้อ 3.1.4 แต่อย่างไรก็ตาม การที่จะแก้ไขปัญหาประสิทธิผลในการสรรหาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น จะต้องทำการพิจารณาในภาพรวมที่ครอบคลุมในเรื่องของการสรรหาบุคลากรตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูง จนถึงขั้นตอนการเซ็นสัญญาพนักงาน

การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรจะพิจารณาถึงช่องทางใหม่ๆที่จะทำให้สามารถเข้าถึงผู้สมัครได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังพิจารณาถึงกระบวนการที่สามารถสร้างโอกาสให้กับการรับผู้สมัครที่มากขึ้นและหลายหลายมากยิ่งขึ้นกว่าเดิมทั้งวิธีการประเมินผู้สมัครที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย ในขณะที่ช่องทางเดิมๆที่ยังสามารถช่วยให้สรรหาบุคลากรได้นั้น ก็จะทำให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

3.3 ปัญหาที่พบในกระบวนการงานปัจจุบัน

สถานการณ์ในปัจจุบัน ทางบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด ยังไม่สามารถรับพนักงานใหม่ได้ตามแผนอัตราบุคลากรที่วางเอาไว้ ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน และมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วน ที่จะต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรของบริษัท ซึ่งสาเหตุของปัญหาดังกล่าวได้สามารถจำแนกได้เป็น 4 ปัจจัยอันได้แก่ ปัจจัยจากตัวบริษัทเอง ปัจจัยภายนอก ความสามารถในการสรรหาบุคลากรของบริษัท และ แนวคิดการใช้ชีวิตของบัณฑิตจบใหม่ในปัจจุบัน และสาเหตุของปัญหาทั้งหมดได้ถูกสรุปไว้ดังแสดงในภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.2 แผนภูมิแก๊งปลาสรุปปัญหาที่ทำให้การสรรหาบุคลากรมีประสิทธิผลไม่เพียงพอของบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด

3.3.1 ปัจจัยจากตัวบริษัทเอง เป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้สมัครเป็นอย่างมาก โดยปัจจัยที่มาจากตัวของบริษัทเองนั้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเด็นหลัก อันได้แก่

3.3.1.1 ชื่อเสียงของบริษัทยังไม่ดีพอ เนื่องจากบริษัทเพิ่งเริ่มดำเนินการมาได้เพียง 1 ปี เท่านั้น และนอกจากนี้งานต่างๆที่บริษัทรับ ก็เป็นการรับงานต่อจากบริษัทแม่ จึงทำให้บริษัทยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาดงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ไม่เป็นที่รู้จักของผู้สมัครงาน ทั้งที่เป็น บัณฑิตจบใหม่ และผู้ที่ประกอบอาชีพทางสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่แล้ว

3.3.1.2 ผลตอบแทนของบริษัท ผู้สมัครบางกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีศักยภาพสูง มีความต้องการผลตอบแทนมากกว่าที่บริษัทสามารถเสนอให้ได้ รวมทั้งพนักงานบริษัทบางส่วน จะได้รับข้อเสนอจากบริษัทอื่น ๆ ที่มีผลตอบแทนที่ดีกว่าบริษัทมาก ทำให้มีพนักงานจำนวนหนึ่งลาออกไปลาออกไปยังบริษัทใหม่ ดังนั้นเรื่องของผลตอบแทน จึงมีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะไม่เพียงแต่สามารถดึงดูดคนใหม่ให้เข้ามาแล้วเท่านั้น แต่ยังสามารถดึงคนเก่าให้อยู่กับบริษัทต่อไปได้อีกด้วย

3.3.2 ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายนอกที่ทำให้บริษัทไม่สามารถรับพนักงานได้ตามเป้าหมายได้ เกิดมาจากการที่ผู้สมัครไม่สามารถผ่านการสอบคัดเลือกของบริษัทได้ โดยภาพรวมแล้วจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้สมัคร ยังไม่มีคุณภาพตามที่บริษัทต้องการ ไม่มีความพร้อมทั้งในด้านความรู้ทางเทคนิค และทัศนคติในการทำงาน ดังนั้นถึงแม้จะมีผู้สมัคร เข้ามาสมัครจำนวนมากเพียงใด แต่หาก อัตราการผ่านการคัดเลือกยังต่ำอยู่เช่นเดิม ก็เป็นไปได้ยากที่บริษัทจะสามารถรับพนักงานได้ตามแผน

3.3.3 ความสามารถในการสรรหาบุคลากรของบริษัท เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงกับประสิทธิภาพการรับพนักงานใหม่ของบริษัทสามารถแบ่งปัจจัยดังกล่าวออกเป็นปัจจัยย่อย 3 ด้าน อันได้แก่

3.3.3.1 ทักษะในการสรรหาบุคลากรของพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยังไม่ดีเพียงพอ เนื่องจากก่อนบริษัทจะแยกตัวออกมา ทีมงานของบริษัทในปัจจุบัน ไม่มีประสบการณ์ในการสรรหาบุคลากรมาก่อน เพราะแต่เดิมไม่ต้องรับผิดชอบ โดยจะมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดูแล อย่างไรก็ตาม ทางบริษัทก็ได้รับการสนับสนุนบุคลากรจากบริษัทแม่ทางด้านทรัพยากรบุคคลมากด้วย แต่ก็ทำให้บริษัททำการดำเนินการสรรหาบุคลากรตามรูปแบบเดิมๆ ที่เคยทำอยู่เท่านั้น

3.3.3.2 กระบวนการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ส่วนหนึ่งมาจากยังคงยึดตามกระบวนการของบริษัทแม่ แต่พอมาปรับใช้กับบริษัทกลับไม่ได้ผล ส่วนหนึ่งมาจากเหตุผลทางด้านชื่อเสียงของบริษัทที่มีความแตกต่างกัน และเหตุผลอีกด้านหนึ่ง คือการขาดความชำนาญทางของบุคลากรที่มารับผิดชอบงานสรรหา โดยยังไม่มีผู้ที่รับผิดชอบโดยตรง และกระบวนการที่ใช้อยู่ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะนำมาใช้ได้ โดยไม่เกิดปัญหาตามมา

3.3.3.3 การสื่อสารภายในบริษัทยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ซึ่งหมายความว่า การสื่อสารตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมา การยังไม่มี นโยบายและ แผนที่ชัดเจน ใน

ระยะยาวสำหรับการรับบุคลากรของบริษัท ในปัจจุบันจะมีการวางแผนในลักษณะ ปีต่อปีเท่านั้น ซึ่งทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการสรรหาบุคลากร และนอกจากนี้จะต้องทำการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการสรรหาพนักงานใหม่ เนื่องจากหากยังคิดและทำเช่นเดิม ย่อมไม่ทำให้ผลการสรรหาบุคลากรมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นได้ เพราะบริบทต่างๆของบริษัท ต่างจากบริษัทเมื่อย่างสิ้นเชิง

3.3.4 แนวคิดการหางานของบัณฑิตจบใหม่ในปัจจุบัน ในปัจจุบันบัณฑิตจบใหม่ส่วนหนึ่งเลือกที่จะไม่ทำงานต่อสายเทคโนโลยีสารสนเทศ สาเหตุเกิดมาจากการที่ในช่วงที่เลือกคณะเพื่อศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ได้เลือกที่จะศึกษาทางสายเทคโนโลยีสารสนเทศตามกระแสนิยมในขณะนั้น ไม่ได้พิจารณาตามความชอบและความต้องการของตนเอง เมื่อเข้าไปเรียนจริงจึงไม่ชอบ จนทำให้เมื่อจบการศึกษามา ก็ไม่เลือกที่จะทำงานต่อในสายที่เรียนมา นอกจากนี้พนักงานของบริษัท และบัณฑิตที่จบใหม่ มักจะมองหางานที่ไม่มี ความกดดัน จึงไม่นิยมที่จะทำงานในบริษัทรับจ้างพัฒนาซอฟต์แวร์ ซึ่งเป็นงานโครงการที่มีความกดดันสูง จึงนิยมไปทำงานในบริษัทสตาร์ทอัพ หรือฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ในองค์กรขนาดใหญ่ที่ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ

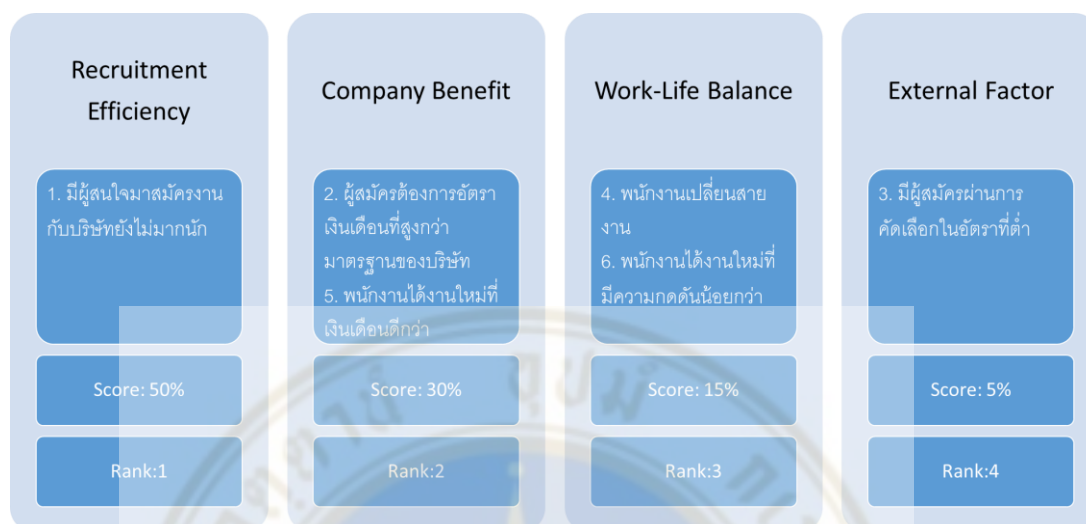
3.4 การกำหนดปัญหาที่จะทำการแก้ไข

ข้อมูลที่ได้จากการทำแผนภูมิแก๊งปลานั้นสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้ประสิทธิผลของกระบวนการสรรหาบุคลากรของบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัดไม่ดีเท่าที่ควรได้ดังนี้

1. มีผู้สนใจมาสมัครงานกับบริษัทยังไม่มากนัก
2. ผู้สมัครต้องการอัตราเงินเดือนที่สูงกว่ามาตรฐานของบริษัท
3. มีผู้สมัครผ่านการคัดเลือกในอัตราที่ต่ำ
4. พนักงานเปลี่ยนสายงาน
5. พนักงานได้งานใหม่ที่เงินเดือนดีกว่า
6. พนักงานได้งานใหม่ที่มีความกดดันน้อยกว่า

ในขั้นตอนต่อไปผู้จัดทำ ได้ทำการจัดกลุ่ม จัดลำดับความสำคัญ เพื่อทำการเลือกปัญหาที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญ เพื่อจะนำมาวิเคราะห์และหาแนวทางการแก้ไขต่อไป โดยมีรายละเอียดในการแบ่งกลุ่ม และจัดลำดับความสำคัญตาม ภาพที่ 3.4 โดยทำการสอบถามข้อมูลความรู้สึจากทางผู้บริหารของทางบริษัท ที่มีระดับตั้งแต่หัวหน้าหน่วยธุรกิจขึ้นไปจำนวน 6 ท่านด้วยกัน ซึ่งผลที่ได้คือจะมีการมุ่งเน้นการแก้ไขสาเหตุที่เกิดจากปัจจัยสำคัญ อันได้แก่ ประสิทธิภาพ

และกระบวนการ การสรรหาบุคลากรของบริษัท ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ โดยง่าย



ภาพที่ 3.3 รายละเอียดการกำหนดปัญหาที่จะทำการแก้ไข

3.5 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการงาน

สารนิพนธ์ ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการพัฒนากระบวนการสรรหาบุคลากรของบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด ให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท โดยในการพัฒนากระบวนการนั้น จะเน้นพิจารณาในด้านต่างๆดังนี้

3.5.1 การทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักของผู้สมัครมากยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มจำนวนผู้สมัคร ซึ่งจะช่วยให้ภาพรวมของการสรรหาบุคลากรมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และเป็นการสร้างโอกาสให้บริษัทมีตัวเลือกผู้สมัครที่มากขึ้นและหลากหลายมากยิ่งขึ้น

3.5.2 การทำให้ผู้สมัครผ่านการคัดเลือกมากยิ่งขึ้น เสริมสร้างความสามารถ และศักยภาพของบัณฑิต เพื่อเพิ่มอัตราการผ่านการคัดเลือกให้มีอัตราที่สูงขึ้น และเป็นการสร้างโอกาสในการคัดเลือกพนักงานด้วยวิธีใหม่ๆ

3.5.3 พัฒนากระบวนการสรรหาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในแง่ของกระบวนการ และความสามารถของผู้รับผิดชอบ ให้มีประสิทธิภาพ และความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

จากปัญหาที่กล่าวในบทที่ 3 ประสิทธิภาพของการรับพนักงานใหม่ของบริษัท เพลล์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด ที่พบปัญหาทั้งในเรื่องของจำนวนผู้สนใจมาสมัครงานกับบริษัทยังไม่มากพอ ผู้สมัครต้องการอัตราเงินเดือนที่สูงกว่ามาตรฐานของบริษัท มีผู้สมัครผ่านการคัดเลือกในอัตราที่ต่ำ พนักงานได้งานใหม่ที่เงินเดือนดีกว่า ส่งผลให้ในปีที่ผ่านมาทางบริษัทรับจำนวนพนักงานใหม่ได้น้อยกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นบริษัท เพลล์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด ควรพิจารณากลยุทธ์ที่จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของการรับพนักงานใหม่โดยแบ่งตามลำดับขั้น ดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

การเจริญเติบโตจากภายใน (Internal growth) มุ่งเน้นการเติบโตจากการแก้ไขและพัฒนาการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมได้

กำหนดแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกันกับเป้าหมายขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในเรื่องของการสรรหาบุคลากร และทำการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งพนักงานในฝ่าย โดยให้มีทิศทางเดียวกับแผนปฏิบัติการ และมีความชัดเจนมากพอที่จะสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่เกิดความคลุมเครือ

4.2 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Function strategy)

การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Operation excellence) เน้นการพัฒนาการทำงาน โดยจัดอบรมพนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ให้ทราบถึงเป้าหมายขององค์กร และบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนที่จะสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนั้นได้ โดยอ้างอิงจากแผนปฏิบัติการ ที่ทางฝ่ายบริหาร ได้กำหนดมา ทำการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) และจัดการฝึกอบรมในส่วนที่ยังขาดอยู่ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างราบรื่น

4.3 แนวทางการแก้ไขปัญหา

สถานการณ์ในปัจจุบัน ทางบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด ยังไม่สามารถรับพนักงานใหม่ได้ตามแผนอัตรานบุคลากรที่วางเอาไว้ ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน และมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วน ที่จะต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรของบริษัท ซึ่งปัญหาหลักและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีความสำคัญต่อการประสิทธิผลการสรรหาบุคลากรมีดังนี้

4.3.1 การที่มีผู้สนใจมาสมัครงานกับบริษัทยังไม่มากนัก ทางผู้จัดทำมองว่าควรที่จะทำการกำหนด แผนปฏิบัติการ และ ตัวชี้วัด ให้กับแผนกทรัพยากรบุคคลใหม่ และมีการจัดอบรมและสื่อสารกับทางแผนกทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายและดัชนีชี้วัดและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้

4.3.2 ผู้สมัครต้องการอัตราเงินเดือนที่สูงกว่ามาตรฐานของบริษัท เนื่องจากฐานเงินเดือนของบริษัทต่ำกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมในกลุ่มพรีเมียม ซึ่งทางบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด จำเป็นต้องปรับฐานเงินเดือนให้สามารถแข่งขันได้ในระดับพรีเมียมได้

4.3.3 สวัสดิการของบริษัทไม่จูงใจให้บัณฑิตใหม่มาร่วมงาน ซึ่งทางบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัดควรจะต้องปรับผลประโยชน์ให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น

4.4 การเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา

สำหรับความเหมาะสมในการเลือกแนวทางการแก้ปัญหานี้เกิดจากหลายปัจจัย ทางผู้จัดทำได้มีการใช้เครื่องมือ V-Safe Model เพื่อช่วยในการเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 4.1

โดย V-Safe Model นี้ มีการพิจารณาหากทำการแก้ไขปัญหาแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้มานั้นจะเป็นอย่างไรในแง่มุมต่างๆดังนี้ คุณค่ากับธุรกิจของบริษัท(Value) ความเหมาะสมกับบริษัทที่เป็นอยู่(Suitable) องค์กรมีความพร้อม ความสามารถที่จะทำได้(Acceptable) การใช้ทรัพยากรคุ้มค่าหรือไม่(Feasible) ในระยะยาวเป็นอย่างไร(Enduring)

Solution	Value	Suitable	Acceptable	Feasible	Enduring	Score	Action
1.จัดอบรม HR	8	9	8	9	9	8.6	Go
2.กำหนด Action plan กำหนด KPI HR ใหม่	10	9	9	8	9	9	Go
3.ปรับ benefit ให้น่าสนใจมากยิ่งขึ้น	8	7	6	7	7	7	No Go
4.ปรับฐานเงินเดือนให้สามารถแข่งขันได้ในระดับพรีเมียม	9	6	4	7	7	6.6	No Go

ภาพที่ 4.1 การเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้เครื่องมือ V-Safe Model

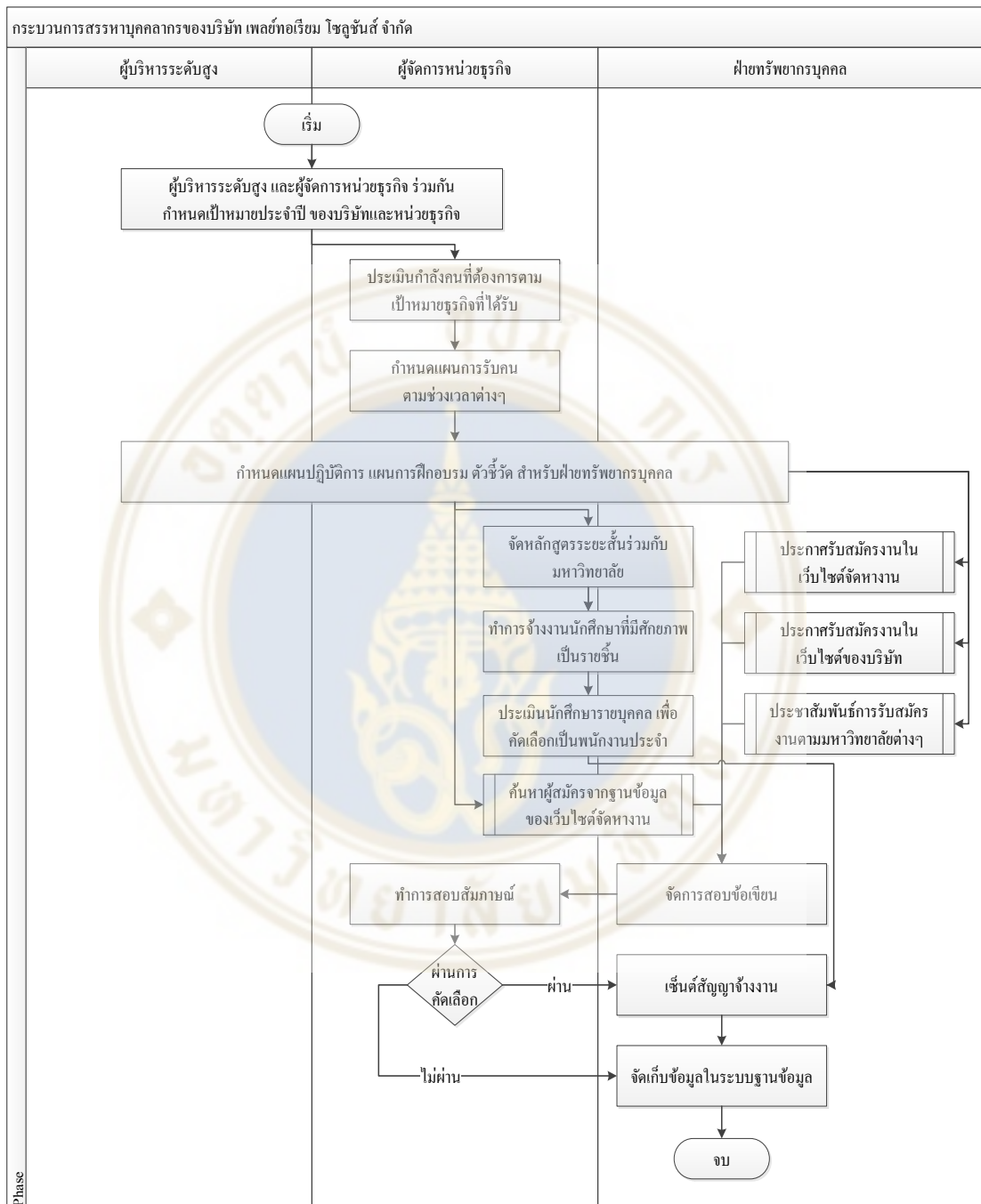
จากการใช้ V-Safe Model จะเห็นว่า สิ่งที่จะต้องทำคือ การกำหนดแผนปฏิบัติการ และ KPI ของแผนกทรัพยากรบุคคลใหม่ และทำการอบรมพนักงานแผนกทรัพยากรบุคคลใหม่เพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายและดัชนีชี้วัดและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

4.5 แผนภาพกระบวนการในอนาคตและคำอธิบาย

เมื่อได้ผลจากการวิเคราะห์ V-Safe Model แล้ว สามารถนำผลที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคลากรของบริษัทใหม่ ซึ่งมีรายละเอียดกระบวนการ การสรรหาบุคลากรใหม่ ดังแสดงในภาพที่ 4.2 โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.5.1 การกำหนดเป้าหมายประจำปีของบริษัทและหน่วยธุรกิจ จากเดิมนั้นการกำหนดเป้าหมายบริษัทจะดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงเพียงฝ่ายเดียว ในลักษณะปีต่อปี เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ จึงทำการสื่อสารสู่ผู้บริหารในระดับกลางซึ่งก็คือผู้จัดการหน่วยธุรกิจดำเนินการต่อไป ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นทำให้ประสบปัญหาในเรื่องความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อเป้าหมายของผู้จัดการหน่วยธุรกิจ สำหรับกระบวนการที่เสนอนี้ให้ทำการวางแผนและเป้าหมายของบริษัท โดยผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการหน่วยธุรกิจร่วมกัน โดยทำการวางแผนล่วงหน้า 3 ปี เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง

และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อแผนและเป้าหมายบริษัทของผู้จัดการหน่วยธุรกิจ ก่อนที่จะทำการวางแผนในระดับหน่วยธุรกิจต่อไป



ภาพที่ 4.2 ขั้นตอนการดำเนินการสรรหาบุคลากรที่นำเสนอใหม่

4.5.2 ผู้จัดการหน่วยธุรกิจทำการประเมินกำลังคนที่ต้องการ เมื่อได้ทำการวางแผนในระดับหน่วยธุรกิจเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทางผู้จัดการหน่วยธุรกิจ จะต้องทำการกำหนดแผนการรับพนักงานใหม่ตามช่วงเวลาต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจที่วางเอาไว้

4.5.3 ทำการกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการหน่วยธุรกิจและฝ่ายทรัพยากรบุคคล จากเดิมที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น

4.5.4 สำหรับการรับพนักงานใหม่จะมี 2 ช่องทางที่สามารถทำการบรรจุเป็นพนักงานใหม่ได้ โดยแบ่งเป็นช่องทางที่ดำเนินการอยู่แล้ว กับช่องทางที่นำเสนอใหม่ ซึ่งทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะดำเนินการทั้งสองช่องทางควบคู่กันไป โดยทั้งสองช่องทางมีรายละเอียดดังนี้

4.5.4.1 ช่องทางที่ดำเนินการอยู่แล้ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคลประกาศรับสมัครงานในเว็บไซต์จัดหางาน เว็บไซต์ของบริษัท และประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานตามมหาวิทยาลัยต่างๆ เช่นงาน Job Fair และทำการคัดเลือกเบื้องต้นสำหรับผู้สมัครที่สมัครเข้ามาตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด จากนั้นนัดผู้สมัครเพื่อทำข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์กับผู้จัดการหน่วยธุรกิจ ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจะได้เซ็นสัญญาจ้างงานและเป็นพนักงานใหม่ของบริษัท

4.5.4.2 ช่องทางใหม่ที่นำเสนอเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ผู้จัดการหน่วยธุรกิจและฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเข้าร่วมกับทางมหาวิทยาลัยกลุ่มเป้าหมายเพื่อทำการนำเสนอและจัดหลักสูตรระยะสั้นร่วมกับอาจารย์ที่สนใจ โดยมีวัตถุประสงค์หลักสูตรเพื่อให้นักศึกษาเห็นภาพของการทำงานจริงและมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เน้นให้นักศึกษาลงมือปฏิบัติเพิ่มทักษะการทำงานตามที่บริษัทต้องการ โดยจะต้องมีการออกแบบไปให้สอดคล้องไปกับรายวิชาตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัยต่างๆด้วย ซึ่งในขั้นต่อไปบริษัทอาจเข้ามาร่วมกับทางมหาวิทยาลัยเพื่อร่วมกันออกแบบหลักสูตร เพื่อให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมอีกด้วย หลังจากนั้นเมื่อผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทางบริษัทจะทำการคัดเลือกนักศึกษาที่มีคุณสมบัติตรงตามที่บริษัทกำหนด เพื่อรับจ้างเข้าทำโครงการระยะสั้นของบริษัทก่อนอีกครั้ง เพื่อเป็นการทดสอบให้แน่ใจว่า นักศึกษาคณะนั้นจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหลังจบโครงการของบริษัท จะมีการประเมินผลการทำงานของนักศึกษารายบุคคลเพื่อคัดเลือกเป็นพนักงานประจำของบริษัท และเมื่อนักศึกษาผ่านการคัดเลือกจะได้เซ็นสัญญาจ้างงานและเป็นพนักงานใหม่ของบริษัทต่อไป

4.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับการแก้ไขปัญหา

4.6.1 การทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักของผู้สมัครในมหาลัยกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มจำนวนผู้สมัคร ซึ่งจะช่วยให้ภาพรวมของการสรรหาบุคลากรมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และเป็นการสร้างโอกาสให้บริษัทมีตัวเลือกผู้สมัครที่มากขึ้นและหลากหลายมากยิ่งขึ้น

4.6.2 การทำให้ผู้สมัครผ่านการคัดเลือกมากยิ่งขึ้น เสริมสร้างความสามารถ และศักยภาพของบัณฑิต เพื่อเพิ่มอัตราการผ่านการคัดเลือกให้มีอัตราที่สูงขึ้น และเป็นการสร้างโอกาสในการคัดเลือกพนักงานด้วยวิธีใหม่ๆ

4.6.3 พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการสื่อสาร การเข้าใจในเรื่องของเป้าหมายและการดำเนินการให้ตรงกันทุกฝ่าย รวมถึงผู้รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ และความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

บทที่ 5

การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากที่ได้ทำการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการ นำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนสำคัญ โดยในส่วนแรกนั้นผู้จัดทำจะได้อธิบายถึงแผนการกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ รวมถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์ และการวัดผลเชิงคุณภาพ (Balance scorecard) ในช่วงท้าย

5.1 แผนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

การบริหารโครงการ (Project Management) คือ การวางแผน การจัดการ การเฝ้าติดตาม การควบคุม และการรายงานผลประเด็นต่างๆทั้งหมดของโครงการและการสร้างแรงจูงใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ การบริหารจัดการโครงการนั้นเป็นกระบวนการที่มีโครงสร้างของระเบียบข้อบังคับที่สามารถกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 5 ขั้นตอน คือ

- การริเริ่มโครงการ (Project Initiation)
- การวางแผนโครงการ (Project Planning)
- การดำเนินโครงการ (Project Execution)
- การเฝ้าติดตามและการควบคุมโครงการ (Project monitoring & control)
- การทบทวนโครงการและปิดโครงการ (Project review & close)

โดยผู้จัดทำได้ทำการวางแผนงานสำหรับการปรับปรุงกระบวนการสรรหาทรัพยากรบุคคล สำหรับบริษัท เพลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด ดังแสดงในภาพที่ 5.1

จากภาพที่ 5.1 จะแสดงแผนการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการสรรหาทรัพยากรบุคคลแบบเดิมให้เป็นรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยคาดว่าจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการทั้งสิ้นเป็นเวลา 12 สัปดาห์ ทั้งในด้านการสำรวจและเก็บข้อมูลวิธีการทำงานในปัจจุบัน โดยละเอียด รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และการประเมินผล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กิจกรรม	สัปดาห์ที่												ตัวชี้วัด	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. กำหนด Action Plan และ KPI ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย														Action Plan และ KPI สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้อย่างครบถ้วน
2. กำหนดทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ทั้งทางด้านงบประมาณและกำลังคนพร้อมทั้งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ														กำหนดทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นได้อย่างครบถ้วน
3. ทำการวิเคราะห์ Gap Analysis เพื่อหา Skills Need สำหรับการปฏิบัติตาม Action Plan ที่วางไว้														Skills Need และหลักสูตรที่จำเป็นได้รับการระบุ
4. จัดการอบรมต่างๆแก่ผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นตาม Skills Need														จำนวนร้อยละของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการอบรม
5. จัดการอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจถึง Action Plan และ KPI														จำนวนร้อยละของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการอบรม
6. จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาเตรียมตัวก่อนปฏิบัติงานจริง														จำนวนร้อยละของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการ
7. ทดลองปฏิบัติงานจริงกับกลุ่มเป้าหมายตัวอย่าง (Pilot Project)														จำนวนร้อยละของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการทดลองปฏิบัติงานจริง
8. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติการที่ได้จาก Pilot Project พร้อมทั้งทำการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น														มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามที่ได้รับจากการทำ Pilot Project เรียบร้อย
9. ทำการปฏิบัติงานจริงกับกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด														สัดส่วนของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการปฏิบัติตาม Action Plan ที่ได้รับอนุมัติ
10. ประเมินผลของ โครงการในภาพรวมทั้งหมด														สัดส่วนของพนักงานที่รับได้จริงเทียบกับพนักงานที่ต้องการรับ ต้องมีค่าสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมามากกว่าร้อยละ 30

ภาพที่ 5.1 แผนงานการปรับปรุงกระบวนการสรรหาทรัพยากรบุคคล บริษัท เพลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด

5.1.1 การกำหนดแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด และทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นต้องใช้

ขั้นตอนการสำหรับแผนปฏิบัติการ ก็คือการกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยมีการระบุกรอบเวลาสำหรับแผนปฏิบัติการในแต่ละขั้นตอน และจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อที่จะได้ทราบว่าแผนปฏิบัติการในหัวข้อนั้นๆได้รับการปฏิบัติแล้ว อย่างถูกต้อง รวมถึงกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนต่างๆเหล่านั้น นอกจากนี้จะต้องมีการระบุเป้าหมายขององค์กรในการปฏิบัติการกิจดังกล่าวด้วย เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงภาพรวมทั้งหมด อันเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร โดยในขั้นตอนนี้จะมีผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ หัวหน้าส่วนงาน

ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้จัดทำแผนปฏิบัติการทั้งหมด และมีผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ในฐานะเป็นแหล่งข้อมูลให้กับ หัวหน้าส่วนงานทรัพยากรบุคคล อันได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการหน่วยธุรกิจเป็นต้น สำหรับตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบว่าแผนปฏิบัติการนี้ได้รับการปฏิบัติแล้ว อย่างถูกต้อง ประกอบไปด้วย แผนปฏิบัติการ และ ตัวชี้วัด ได้ถูกสร้างขึ้น และสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้อย่างครบถ้วน และมีการกำหนดทรัพยากรต่างๆ ที่จะเป็นต้องใช้อย่างครบถ้วน โดยในขั้นตอนนี้มีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จภายใน 1 สัปดาห์ หลังการเริ่มปฏิบัติการ

5.1.2 ทำการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

ขั้นตอนถัดมาคือการทำการวิเคราะห์ช่องว่าง เพื่อให้ทราบว่าผู้ที่เกี่ยวข้องจากภาคส่วนต่างๆ นั้น ยังขาดทักษะใดที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในแผนปฏิบัติการ เพื่อที่จะทำการระบุทักษะที่จะเป็นแต่ยังขาดไป ซึ่งจะได้นำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการเตรียมการขั้นต่อไป ผู้รับผิดชอบหลักในขั้นตอนนี้ได้แก่ หัวหน้าส่วนงานทรัพยากรบุคคล และมีผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ในฐานะเป็นแหล่งข้อมูลให้กับหัวหน้าส่วนงานทรัพยากรบุคคล อันได้แก่ พนักงานภายในส่วนงานทรัพยากรบุคคลนั่นเอง

สำหรับตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบว่าแผนปฏิบัติการนี้ได้รับการปฏิบัติแล้ว อย่างถูกต้อง ได้แก่ การที่ทักษะที่จำเป็นแต่ยังขาดไปถูกระบุ และมีการระบุหลักสูตรที่จะทำการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะเหล่านั้น โดยในขั้นตอนนี้มีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จภายใน 1 สัปดาห์ หลังการกำหนดแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้

5.1.3 จัดการอบรมทักษะที่จำเป็น จัดการอบรมแผนปฏิบัติการ และการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

หลังจากที่ได้ทำการระบุทักษะที่มีความจำเป็นแล้ว ก็จะต้องมีการจัดการฝึกอบรมตามที่ได้อ้างอิงไว้ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ การอบรมต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน ที่จำเป็นตามทักษะต่างๆ การอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจถึง แผนปฏิบัติการและตัวชี้วัด และการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเตรียมตัวก่อนปฏิบัติงานจริง ผู้รับผิดชอบหลักในขั้นตอนนี้ได้แก่ หัวหน้าส่วนงานทรัพยากรบุคคล และมีผู้ที่เกี่ยวข้อง ในฐานะผู้เข้ารับการอบรม ได้แก่ พนักงานภายในส่วนงานทรัพยากรบุคคลนั่นเอง

สำหรับตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบว่าแผนปฏิบัติการนี้ได้รับการปฏิบัติแล้ว อย่างถูกต้อง ได้แก่ จำนวนร้อยละของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการอบรมซึ่งมีการตั้งเป้าว่าผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะต้องได้รับการอบรม โดยในขั้นตอนนี้มีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จภายใน 1 สัปดาห์ หลังการการวิเคราะห์ช่องว่างแล้วเสร็จ

5.1.4 ทดลองปฏิบัติงานจริงกับกลุ่มเป้าหมายตัวอย่าง

เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น จึงควรมีการทดลองปฏิบัติงานจริงกับกลุ่มเป้าหมายตัวอย่าง หลังจากที่ได้ทำการอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดแล้ว การทดลองปฏิบัติงานจริงกับกลุ่มเป้าหมายตัวอย่าง จะช่วยให้เห็นข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผลกระทบไม่รุนแรง เพราะมีการเลือกปฏิบัติเพียงบางส่วนเท่านั้น อีกทั้งยังสามารถปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ก่อนการนำไปปฏิบัติในทุกส่วน ผู้รับผิดชอบหลักในขั้นตอนนี้ได้แก่ หัวหน้าส่วนงานทรัพยากรบุคคล และ พนักงานภายในส่วนงานทรัพยากรบุคคล

สำหรับตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบว่าแผนปฏิบัติการนี้ได้รับการปฏิบัติแล้ว อย่างถูกต้อง ได้แก่ จำนวนร้อยละของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการอบรมซึ่งมีการตั้งเป้าว่าผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะต้องได้รับการอบรม โดยในขั้นตอนนี้มีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จภายใน 1 สัปดาห์ หลังการทดลองปฏิบัติงานจริงกับกลุ่มเป้าหมายตัวอย่าง

5.1.5 วิเคราะห์ผลการปฏิบัติการที่ได้จากทดลองปฏิบัติงานจริงกับกลุ่มเป้าหมายตัวอย่าง พร้อมทั้งทำการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

หลังจากที่ได้ทำการทดลองปฏิบัติงานจริงกับกลุ่มเป้าหมายไปแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็จะเป็นการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติการที่ได้จากทดลองปฏิบัติงานจริงกับกลุ่มเป้าหมายตัวอย่าง พร้อมทั้งทำการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้รับผิดชอบหลักในขั้นตอนนี้ได้แก่ หัวหน้าส่วนงานทรัพยากรบุคคล และ พนักงานภายในส่วนงานทรัพยากรบุคคล

สำหรับตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบว่าแผนปฏิบัติการนี้ได้รับการปฏิบัติแล้ว อย่างถูกต้อง ได้แก่ แผนปฏิบัติการได้รับการปรับปรุงจากผลการวิเคราะห์ทดลองปฏิบัติงานจริงกับกลุ่มเป้าหมายตัวอย่าง โดยในขั้นตอนนี้มีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จภายใน 1 สัปดาห์

5.1.6 ทำการปฏิบัติการจริงกับกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด

เมื่อได้ แผนปฏิบัติการได้รับการปรับปรุงจากผลการวิเคราะห์ทดลองปฏิบัติงานจริงกับกลุ่มเป้าหมายตัวอย่างแล้ว ก็เป็นที่มั่นใจได้ว่าจะมีการปฏิบัติการได้อย่างถูกต้อง โดยในขั้นตอนนี้จะเป็นการปฏิบัติการตามกลุ่มคณะ และมหาวิทยาลัยเป้าหมายทั้งหมด ผู้รับผิดชอบหลักในขั้นตอนนี้ได้แก่ หัวหน้าส่วนงานทรัพยากรบุคคล และ พนักงานภายในส่วนงานทรัพยากรบุคคล

สำหรับตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบว่าแผนปฏิบัติการนี้ได้รับการปฏิบัติแล้ว อย่างถูกต้อง ได้แก่ สัดส่วนของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่ได้ระบุไว้ใหม่ ซึ่งมีการตั้งเป้าหมายว่าทุกคณะ และมหาวิทยาลัยเป้าหมายทั้งหมด จะต้องได้รับการปฏิบัติการตามแผนใหม่นี้

ทั้งหมด โดยในขั้นตอนนี้มีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จภายใน 6 สัปดาห์ หลังการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติการที่ได้จากทดลองปฏิบัติงานจริงกับกลุ่มเป้าหมายตัวอย่าง

5.1.7 การประเมินผลโครงการ

เมื่อได้ปฏิบัติการตามแผนไปจนเสร็จสิ้นแล้ว ขั้นตอนที่สุดท้ายก็คือการประเมินผลโครงการ ว่าตลอดระยะเวลา 12 สัปดาห์ในการดำเนินงานอยู่นั้น ได้ผลสำเร็จไปตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้รับผิดชอบหลักในขั้นตอนนี้ได้แก่ หัวหน้าส่วนงานทรัพยากรบุคคล และผู้ที่เกี่ยวข้องในการเข้าร่วมการประเมินผลได้แก่ คณะผู้บริหาร และพนักงานภายในส่วนงานทรัพยากรบุคคล

สำหรับตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบว่าผลการดำเนินงานได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ สามารถพิจารณาได้จาก สัดส่วนของพนักงานที่รับได้จริง เทียบกับพนักงานที่ต้องการรับ ต้องมีค่าสูงขึ้นไปกว่าปีที่ผ่านมาไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 โดยในขั้นตอนนี้มีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จภายใน 1 สัปดาห์ หลังการปฏิบัติการจริงกับกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด

5.2 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างไม่สามารถคาดการณ์ได้ ความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคต ซึ่งความเสี่ยงของเหตุการณ์อาจทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายหรือกำหนดไว้ เกิดความผิดพลาดล้มเหลว ส่งผลกระทบต่อการทำงานทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

5.2.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่า เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน ระบบงาน ภัยธรรมชาติ การเมือง ซึ่งเป็นความเสี่ยงจากทั้งจากภายนอกและภายใน การบ่งชี้เหตุการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางลดโอกาสหรือลดความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ต่อไป

สำหรับการบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท เพลย์ทอเรียม โซลูชันส์ จำกัด ผู้ศึกษาได้พิจารณาแล้วว่ามีความเสี่ยง 3 ด้านหลัก อันได้แก่

5.2.1.1 ความเสี่ยงด้านบุคลากรทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการอบรมแล้ว อาจมีการลาออกได้ ซึ่งจะทำให้ต้องหามูลค่าการเข้ามาทดแทน และทำการฝึกอบรมกระบวนการที่ได้ทำไปแล้วใหม่ทั้งหมด ซึ่งอาจทำให้แผนการปฏิบัติการสรรหามูลค่าการตามกระบวนการใหม่

5.2.1.2 ความเสี่ยงการอบรมไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทำให้ผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ถึงแม้จะมีการจัดการฝึกอบรมไปแล้วก็อาจจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ จากการที่ผู้เข้ารับการอบรมไม่เข้าใจถึงแนวทางการปฏิบัติ รวมถึงวัตถุประสงค์ของการทำงาน อันเป็นเหตุให้ประสิทธิภาพที่ได้จากการนำกระบวนการใหม่มาใช้ไม่ดีขึ้น

5.2.1.3 ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน ในขณะที่มีการดำเนินการตามแผนนั้น มีความเป็นไปได้อย่างมากที่จะเกิดการล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผน ซึ่งสาเหตุน่าจะมาจากการที่เป็นการปฏิบัติตามกระบวนการใหม่ซึ่งผู้ปฏิบัติอาจยังไม่คุ้นเคย จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานได้

5.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยในขณะที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ แต่เหตุการณ์ที่เกิดอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ ทำให้การประเมินความเสี่ยงโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 มิติอันได้แก่ โอกาส (Likelihood) ซึ่งหมายถึง เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และผลกระทบ (Impact) ซึ่งหมายถึง เหตุการณ์มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ซึ่งเมื่อมีการประเมินความเสี่ยงทั้ง 3 ด้านดังกล่าวแล้วได้ผลการประเมินความเสี่ยงดังนี้

5.2.2.1 ความเสี่ยงด้านบุคลากรทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการอบรมแล้ว อาจมีการลาออกได้ เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดไม่มากนัก แต่ถ้าหากเกิดขึ้นมาแล้วย่อมมีผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ผู้จัดทำจึงได้ทำการประเมินความเสี่ยงในด้านนี้ให้อยู่ที่ระดับกลาง

5.2.2.2 ความเสี่ยงการอบรมไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทำให้ผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดไม่มากนัก แต่ถ้าหากเกิดขึ้นมาแล้วย่อมมีผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ผู้จัดทำจึงได้ทำการประเมินความเสี่ยงในด้านนี้ให้อยู่ที่ระดับกลาง

5.2.2.3 ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นในระดับกลาง และถ้าหากเกิดขึ้นมาแล้วย่อมมีผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ผู้จัดทำจึงได้ทำการประเมินความเสี่ยงในด้านนี้ให้อยู่ที่ระดับสูง

5.2.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง คือการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การลด การจัดการและการยอมรับ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของบริษัท เพลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด จะเห็นว่าต้องทำการลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ให้ผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยมีการจัดการตามตารางที่ 5.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท เพลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด

No.	Risk Factor	Impact	Probability	Risk Assessment	Risk mitigation
1	พนักงานทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการอบรมแล้วลาออก	High	Low	Medium	จัดอบรมในแต่ละตำแหน่งไม่น้อยกว่า 2 เท่าของจำนวนที่ต้องใช้เพื่อเป็นการสร้างกำลังสำรองสำหรับตำแหน่งนั้นๆ
2	การอบรมไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	High	Low	Medium	มีการสอบวัดผลเพื่อประเมินประสิทธิภาพหลังจากการอบรม
3	กระบวนการทำงานล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน	High	Medium	High	ทำการ Tracking การทำงานทุกขั้นตอน เพื่อให้แน่ใจว่าไม่เกิดการล่าช้า หรือหากเกิดความล่าช้าขึ้น ก็จะได้แก้ไขได้ทันถ่วงที

จากตารางที่ 5.1 จะเห็นว่า ความเสี่ยงด้านบุคลากรทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการอบรมแล้ว อาจมีการลาออกได้นั้นมีความเสี่ยงในระดับกลาง การที่จะหลีกเลี่ยง ลด และจัดการกับความเสี่ยงนี้ ผู้จัดทำเห็นว่า จำเป็นที่จะต้อง จัดการฝึกอบรมในแต่ละตำแหน่ง ให้มีจำนวน ไม่น้อยกว่า 2 เท่าของจำนวนบุคลากรที่ต้องใช้ เพื่อเป็นการสร้างกำลังสำรองสำหรับตำแหน่งนั้นๆ

ความเสี่ยงการอบรมไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นั้นมีความเสี่ยงในระดับกลาง การที่จะหลีกเลี่ยง ลด และจัดการกับความเสี่ยงนี้ ผู้จัดทำเห็นว่า ควรให้มีการมีการสอบวัดผลเพื่อประเมินประสิทธิภาพหลังจากการอบรม โดยผู้ที่ผ่านการอบรมและสามารถทำคะแนนการสอบประเมินผลได้ดีเท่านั้นถึงจะได้รับอนุญาตให้เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ ตามกระบวนการใหม่ต่อไป

และในด้านสุดท้าย ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน ซึ่งมีความเสี่ยงในระดับสูง การที่จะหลีกเลี่ยง ลด และจัดการกับความเสี่ยงนี้ ผู้จัดทำเห็นว่า ควรให้มีการติดตามการทำงานทุกขั้นตอน เพื่อให้แน่ใจได้ว่า ไม่เกิดความล่าช้าในขั้นตอนของการ

ปฏิบัติงานชิ้นต่างๆ หรือแม้ว่าหากเกิดความล่าช้าขึ้น เมื่อมีการติดตามโครงการที่ดี ก็จะช่วยให้สามารถได้แก้ไขได้อย่างทันถ่วงที

5.3 การวัดผลเชิงคุณภาพ (Balance scorecard)

การวัดผลเชิงคุณภาพ (Balance scorecard) เป็นกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่มีอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ อันเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) ผ่านทางมุมมองทั้ง 4 อันประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 5.2

Strategy Map	Measures	Targets	Initiatives
<p>กำไรสูงขึ้น</p> <p>รายได้สูงขึ้น</p> <p>ต้นทุนต่ำลง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนโครงการลดต่ำลง - รายได้เพิ่มสูงขึ้น - กำไรสูงขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนโครงการลด 10% - รายได้สูงขึ้น 30% - กำไรสูงขึ้น 25% 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมงานด้านการขายและทางด้านการตลาด
<p>ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น</p> <p>ส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น - ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - มีลูกค้าใหม่เกิดขึ้น 10% - ลูกค้าเก่ามีปริมาณงานเพิ่มขึ้น 30% 	<ul style="list-style-type: none"> - แบบสำรวจความพึงพอใจลูกค้า
<p>ส่งมอบโครงการได้ตรงเวลาและมีคุณภาพมากขึ้น</p> <p>ประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ดีขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Defect Rate ลดต่ำลง - จำนวนโครงการที่ส่งมอบล่าช้าลดน้อยลง 	<ul style="list-style-type: none"> - Defect Rate ไม่เกิน 0.1% - สัดส่วนโครงการที่ส่งมอบล่าช้าไม่เกิน 10% 	<ul style="list-style-type: none"> - Redesign Software Development Process
<p>ประสิทธิภาพของพนักงานดีขึ้น</p> <p>กระบวนการคัดเลือกพนักงานทำได้ดีขึ้น</p> <p>จัดการอบรม HR</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนชั่วโมง HR ที่เข้ารับการอบรมต่อคน - คะแนนสอบของพนักงานใหม่มีค่าเฉลี่ยมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงาน HR ได้รับการอบรม 40 ชั่วโมง - คะแนนสอบของพนักงานใหม่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 85% 	<ul style="list-style-type: none"> - HR Recruitment Action Plan

ภาพที่ 5.2 การวัดผลแบบดุลยภาพของบริษัท เพลย์ทอริยม โซลูชันส์ จำกัด

5.3.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป้าหมายสูงสุดของปฏิบัติการนี้คือเพื่อให้บริษัทเกิดผลกำไรที่ดีขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาจะเห็นว่าสามารถจำแนกแนวทางในการทำให้ผลกำไรสูงขึ้นได้ 2 ทาง ซึ่งก็คือ การเพิ่มยอดขาย และการต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง โดยมีการวัดและประเมิน 3 ด้านด้วยกัน ส่วนแรก ต้นทุนโครงการต้องลดต่ำลง โดยมีเป้าหมายที่จะลดต้นทุนโครงการให้ได้อย่างน้อยร้อยละ 10 ส่วนที่สองคือจะต้องมีรายได้ที่สูงขึ้น โดยมีการตั้งเป้าที่จะเพิ่มยอดขายและรายได้ให้สูงขึ้นกว่าปีก่อนร้อยละ 30 และส่วนสุดท้ายนั้นอันเป็นเป้าหมายสูงสุด ซึ่งก็คือการที่บริษัทมีกำไรสูงขึ้นกว่าปีก่อนๆ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 และการที่จะไปสู่จุดมุ่งหมายเหล่านี้ได้ ก็จะต้องจัดให้มีการส่งเสริมทางการขายและการตลาด รวมถึงการปฏิบัติให้ได้ผลจากมุมมองทางด้านอื่นๆด้วย

5.3.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

สำหรับมุมมองด้านลูกค้า นั้นมีผลต่อมุมมองทางการเงิน และมุมมองทางด้านลูกค้าด้วยกันเอง กล่าวคือเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการของบริษัทมากขึ้นแล้ว ย่อมทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทสูงขึ้นตาม อันจะทำให้รายได้และยอดขายของบริษัทเติบโตสูงขึ้นด้วย โดยในมุมมองด้านลูกค้า นั้นจะมีการวัดและประเมินสองด้านด้วยกัน คือ หนึ่งลูกค้าต้องมีความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการของบริษัทมากขึ้น โดยวัดจากปริมาณงานของลูกค้าที่จะต้องเติบโตไม่น้อยกว่า ร้อยละ 30 และในส่วนที่สองคือ ส่วนแบ่งตลาดจะต้องเพิ่มขึ้น โดยทำการวัดจากมีงานจากลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นมาไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ทั้งนี้จะต้องมีการทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าร่วมด้วย

5.3.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน นั้นมีความเกี่ยวข้องส่งผลต่อทั้งมุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางการเงิน รวมทั้งมุมมองทางด้านกระบวนการภายในเอง โดยเริ่มจาก หากบริษัทสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นได้ ย่อมทำให้สามารถส่งมอบโครงการได้ตรงเวลาและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเมื่อสามารถส่งมอบโครงการได้ตรงเวลาและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ก็จะทำให้บริษัทมีต้นทุนที่ลดลง โดยการวัดและประเมินผลจะดูจากสองส่วนด้วยกัน คือหนึ่งจำนวนโครงการที่ส่งมอบล่าช้าลดลงเหลือไม่เกินร้อยละ 10 ของโครงการทั้งหมด และสอง อัตราการเกิดข้อผิดพลาดลดต่ำลงเหลือไม่เกินร้อยละ 0.1 ในขั้นตอนนี้จะต้องมีการสร้างกระบวนการใหม่ในการดำเนินโครงการขึ้นมาควบคู่กันไปด้วย

5.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ส่งผลถึง มุมมองด้านกระบวนการภายใน รวมถึง มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาด้วย โดยเริ่มจากแนวทางที่ได้ทำการปรับปรุงในการสรรหาบุคลากร และทำการจัดฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากร ย่อมส่งผลให้ กระบวนการคัดเลือกพนักงานทำได้ดีขึ้น เมื่อกระบวนการคัดเลือกพนักงานทำได้ดีขึ้น ก็ย่อมทำให้ พนักงานที่เข้ามามีประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ดีขึ้นไปตามลำดับ โดยความสำเร็จของมุมมองนี้จะมีการวัดและประเมิน ในสองเรื่องด้วยกัน คือจำนวนชั่วโมงการอบรมพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้รับการอบรมไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมง และคะแนนเฉลี่ยของพนักงานที่รับได้มีค่าสูงขึ้น โดยมีคะแนนเฉลี่ยไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85%

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากจากที่กล่าวมาทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น การระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ กำหนดกลยุทธ์ และการนำไปใช้ เพื่อที่จะแก้ปัญหาประสิทธิผลในการสรรหาบุคลากร บริษัท เพลย์ ทอเรียม โชลูชันส์ จำกัด ทำให้บริษัทสามารถดำเนินงานตามแนวทางกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ซึ่ง สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้บริษัท เพลย์ทอเรียม โชลูชันส์ จำกัด สามารถที่จะ ดำเนินการสรรหาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และกระบวนการใหม่นั้นยังสามารถเพิ่ม โอกาสในการสรรหาบุคลากร อันเป็นจุดเริ่มต้นที่จะสร้างผลกำไรให้บริษัทฯ ได้มากยิ่งขึ้นในอนาคต อีกด้วย

บรรณานุกรม

กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา. พิมพ์เขียว Thailand4.0.

เข้าถึงได้จาก <http://www.libarts.up.ac.th/v2/img/Thailand-4.0.pdf>

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. ธุรกิจดาวรุ่ง ปี 2560 ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.

เข้าถึงได้จาก http://www.dbd.go.th/ewt_dl_link.php?nid=469402223

BrandInside. คนไอทีถูกสร้างน้อยกว่าตลาดต้องการ 3 เท่า และมีแค่ 16.5% ที่มีคุณภาพ.

เข้าถึงได้จาก <https://brandinside.asia/less-it-specialist-on-digital-thailand/>

ประชาชาติธุรกิจ. ตลาดซอฟต์แวร์ไทย โต 4.4% คนไอทีขาด-เรียนไม่ตอบโจทย์ธุรกิจ. เข้าถึงได้

จาก https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1473064256

บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2559. เข้าถึงได้จาก

http://www.irplus.in.th/Listed/MFEC/annual/an_mfec_2016.pdf