

กลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพงานบริการและเพื่อพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า :
กรณีศึกษา บริษัท อิมแพ็ค เอ็กซ์ซิبيชั่น จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพงานบริการและเพื่อพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า :
กรณีศึกษา บริษัท อิมแพ็ค เอ็กซ์ซิบีชัน จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ.2557



นางสาวพนทิพย์ วิไลกิจ

ผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารถนา ปุณณกิติเกษม

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ศึกษาเรื่องกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพงานบริการและเพื่อพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้าฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงโดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจากบุคคลหลายท่าน ดังนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวคิดวิธีการและเสียสละเวลาอันมีค่าแก้ไขข้อบกพร่องของเนื้อหาและสำนวนภาษาตั้งแต่เริ่มต้นจนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสิ้นด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารธนา ปุณณกิติเกษม คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุง พัฒนาให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณเพื่อนทุกคน โดยเฉพาะเพื่อน รุ่นพี่และรุ่นน้องในสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 15C เป็นอย่างมากที่ได้ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาในการเรียนที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ขอขอบพระคุณ ครู อาจารย์ทุกท่านที่เคยอบรมสั่งสอนไม่ว่าจะในระดับชั้นใด จึงอยากขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงเช่นกัน

ขอขอบพระคุณนางสาวประภาพรรณ เครือเพ็ง นางสาวศันสนีย์ ถนอมวงษ์ นายกรสมรรถ พิมสาร และนายศศิภูฏย์ ภูเกิดพิมพ์ เป็นอย่างสูงสำหรับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับบริษัท อิมแพ็ค เอ็กซ์ซิบีชัน จำกัด เพื่อนำมาวิเคราะห์และจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนจึงใคร่ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อฤกษ์ชัย วิไลกิจ และคุณแม่ภัทรวดี วิไลกิจ ผู้มีพระคุณ ผู้ให้โอกาสการศึกษาอันมีค่าและอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้เขียนเสมอมา พร้อมทั้งน้องสาวอันเป็นที่รัก นางสาวปิยนดา วิไลกิจ ผู้ซึ่งเป็นกำลังใจคอยสนับสนุนและอยู่เคียงข้างผู้เขียนมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณอย่างสูงจากใจจริง

ฝนทิพย์ วิไลกิจ

กลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพงานบริการและเพื่อพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า

กรณีศึกษา : บริษัท อิมแพ็ค เอ็กซิบิชั่น จำกัด

STRATEGIES TO SOLVE PROBLEMS OF SERVICE QUALITY AND TO IMPROVE
CUSTOMER SATISFACTION.

CASE STUDY : IMPACT EXHIBITION CO.,LTD.

สนทิตย วิไลกิจ 5550474

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ปรารธนา ปุณณกิติเกษม Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาธุรกิจของบริษัท อิมแพ็ค เอ็กซิบิชั่น จำกัด ซึ่งเป็น
ธุรกิจให้บริการเช่าสถานที่เพื่อจัดงานนิทรรศการ ประชุม สัมมนา หรืองานประเภทอื่นๆ มีผล
ประกอบการสูงขึ้นในทุกปี เป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติ แต่เนื่องด้วยจำนวนพนักงานที่มีอยู่ มี
จำนวนไม่เพียงพอที่จะรองรับจำนวนงานที่มีมาก ทำให้เกิดความไม่สมดุลกันระหว่างปริมาณงานกับ
กำลังคน ก่อให้เกิดปัญหาตามมาไม่ว่าจะเป็นเรื่องภาวะ Workload ของพนักงาน, อัตราที่สูงขึ้นของ
Turnover Rate, งานบริการไม่ได้คุณภาพ ส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อวิเคราะห์ถึง
กระบวนการทำงานแล้วพบว่าสาเหตุหลักมาจากกระบวนการทำงานของพนักงานที่มีความซับซ้อน
ยุ่งยาก มีการกระจายงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เกิดการกระจุกตัวของกำลังคน รวมไปถึงพนักงานขาด
ทักษะด้านบริการและไม่ได้มาตรฐานตามที่องค์กรวางไว้

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์สาเหตุ ความสัมพันธ์และผลที่เกิดขึ้นจากปัญหา
โดยใช้กลยุทธ์แก้ไขปัญหาในส่วนของกระบวนการทำงานและการรับคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสม
กับองค์กร อีกทั้งยังมีการกำหนดกรอบการวัดและการประเมินโดยใช้ Balanced Scorecard พร้อมด้วย
เตรียมประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหา

คำสำคัญ : การปรับปรุงงานบริการ / customer satisfaction / การจัดการการเปลี่ยนแปลง / workload

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลบริษัท	2
1.3 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	7
1.4 สภาพปัญหา	9
บทที่ 2 วิเคราะห์ปัญหา	11
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์การวิเคราะห์งานและวางแผนอัตรากำลังคน	11
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน	15
2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา	18
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	19
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	19
3.2 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	23
บทที่ 4 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา	23
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	24
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	26
4.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)	26
4.4 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาจากกระบวนการทำงาน	33
4.5 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาเรื่องขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านบริการ	37
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	42
5.1 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 กำหนดแนวทางและจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)	53
5.3 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	57
บรรณานุกรม	58
ประวัติผู้วิจัย	59



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	ตารางเปรียบเทียบระหว่างนวัตกรรมยุคก่อน กับ นวัตกรรมยุคใหม่	30
5.3	ตัวอย่างประเมินเพื่อวิเคราะห์สมรรถนะพนักงานของธุรกิจประเภทให้บริการ	50
5.4	KPIs ของพนักงานเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาด้านบริการ	52
5.5	Action Plan ส่งเสริมกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความพึงพอใจลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่า	38



สารบัญญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงโครงสร้างองค์กรบริษัท อิมแพ็ค เอ็กซ์ซิบีชั่น จำกัด	5
2.1 Model แสดงขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังคน	12
2.2 แสดงกระบวนการทำงานก่อนและระหว่างการจัดงานการจัดงาน	15
2.3 แสดงกระบวนการทำงานหลังการจัดงาน	16
3.1 Causal Loop Diagram แสดงระบบกลไกการปรับสมดุลเพื่อรักษาเสถียรภาพ	20
3.2 Causal Loop Diagram แสดงกลไกการขับเคลื่อนเพื่อเติบโตและถดถอย	20
3.3 Causal Loop Diagram แสดงสาเหตุของปัญหาเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า	21
3.4 Causal Loop Diagram แสดงสาเหตุของปัญหาเรื่องการลาออกของพนักงาน	21
3.5 Causal Loop Diagram แสดงปัญหาการวางแผนกำลังคนมีผลต่อคุณภาพการบริการ	22
4.2 แสดงการปรับกระบวนการทำงาน	34
4.3 เปรียบเทียบถึงกระบวนการทำงานเดิมและกระบวนการทำงานใหม่หลังปรับใช้กลยุทธ์	35
5.1 แสดงให้เห็นถึงมุมมองทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard	47
5.2 แสดงการวัดผลการปฏิบัติแบบสมดุล (Balanced Scorecard) และดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานหรือ KPIs	49

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากทุกวันนี้ แต่ละองค์กรหรือแต่ละธุรกิจ ต่างมุ่งพัฒนาธุรกิจของตนให้ก้าวไปข้างหน้าให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง ทั้งภายในและต่างประเทศ โดยได้มุ่งพัฒนาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านขนาดความใหญ่โต ด้านการบริหารระบบการทำงาน และด้านอื่นๆ แต่หลายองค์กรอีกเช่นกันที่ยังลืมนึกถึงด้านหนึ่งที่มีส่วนสำคัญมากสำหรับการดำเนินธุรกิจ นั่นคือด้านคุณภาพของงาน เนื่องจากมุ่งเน้นที่จะก้าวเดินไปข้างหน้าจนลืมนึกว่า กำลังคนหรือคุณภาพของงานที่ทำไปนั้น มีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุม อิมแพ็ค เมืองทองธานี ภายใต้การบริหารงานของบริษัท อิมแพ็ค เอ็กซิบิชั่น แมเนจเม้นท์ จำกัด โดยได้รับเงินสนับสนุนจากบริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) เป็นศูนย์จัดแสดงสินค้าและการประชุมในเขตเทศบาลนครปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ตั้งอยู่ภายในพื้นที่ของเมืองทองธานี โดยแต่ละปีจะมีการจัดงานต่างๆ มากมายและมีผู้เยี่ยมชมโดยประมาณ 15 ล้านรายต่อปี เริ่มก่อสร้างเมื่อปี พ.ศ. 2539 และแล้วเสร็จเมื่อปี พ.ศ. 2541 สร้างโดยบริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) เพื่อสนับสนุนการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ครั้งที่ 13 ในบางชนิดกีฬา เช่น มวยสากลสมัครเล่นและยิมนาสติก หลังจากนั้นพัฒนามาเป็นศูนย์แสดงสินค้าและบริการขนาดใหญ่

ถึงปัจจุบันนี้ อิมแพ็ค ได้ดำเนินกิจการมากกว่า 16 ปี และเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนี้ เป็นที่รู้จักและได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจากชาวต่างชาติ ผลประกอบการในแรกเริ่มจนถึงปัจจุบันมีแนวโน้มสูงขึ้นจนถึงคงที่ แต่สิ่งที่อิมแพ็คต้องประสบทุกครั้งที่มีการจัดงานคือผลการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าด้านบริการอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพอใจนัก ซึ่งขัดแย้งกับพันธกิจ เป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรวางไว้ เมื่อวิเคราะห์ถึงเหตุผลที่ผู้ใช้บริการมีความไม่พอใจนั้น จึงทราบว่าเหตุผลหลักเป็นเรื่องของพนักงานที่ให้บริการภายในพื้นที่จัดงาน

ในกระบวนการทำงานนั้นแรงงานหรือทรัพยากรบุคคลนั้นถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในการดำเนินกิจการขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานประเภทบริการซึ่งต้องเน้นเรื่องใจ

บริการเป็นสำคัญ เนื่องจากแรงงานเป็นผู้ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาว่าพนักงานบริษัท อิมแพ็ค นั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานมากน้อยเพียงใด และเพราะเหตุใดการทำงานที่ไม่ได้มาตรฐานจึงเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ที่มุ่งเน้นเรื่องบริการที่ดีเป็นสำคัญได้ พร้อมศึกษาว่าระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน ลักษณะงาน และจำนวนงานที่รับผิดชอบต่อกัน จัดเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้งานไม่มีคุณภาพหรือไม่ การศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการของบริษัท อิมแพ็ค เพื่อที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน การกระจายงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล ของบริษัท เพื่อลดปัญหาทางด้านแรงงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

1.2 ข้อมูลบริษัท

ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุม อิมแพ็ค เมืองทองธานี ภายใต้การบริหารงานของบริษัท อิมแพ็ค เอ็กซิบีชัน แมเนจเม้นท์ จำกัด โดยได้รับเงินสนับสนุนจากบริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) ผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการด้านการรักษาความปลอดภัย สำหรับการจัดประชุม สัมมนา และนิทรรศการ หรือ มอก. 22300 (TIS 22300)

อิมแพ็ค เมืองทองธานี หนึ่งในศูนย์การจัดนิทรรศการ และการประชุม ขนาด 140,000 ตารางเมตร ให้บริการเช่าสถานที่จัดงานหลายรูปแบบ อาทิ งานประชุม/สัมมนา งานแสดงสินค้า งานคอนเสิร์ต เป็นต้น จุดเด่นขององค์กร เน้นความคุ้มค่าคุ้มราคาและเน้นความยืดหยุ่นเนื่องด้วยพื้นที่มีหลากหลายจึงสามารถปรับเปลี่ยนได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

1.2.1 วิสัยทัศน์ขององค์กร ศูนย์แสดงสินค้า นิทรรศการ และการประชุมชั้นนำอันดับ 1 ของประเทศไทย มีเป้าหมายสูงสุด คือ การเป็นที่ยอมรับ 1 ใน 5 อันดับชั้นนำของสถานที่จัดงานในภูมิภาคเอเชีย

1.2.2 พันธกิจขององค์กร แสดงบทบาทและเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุน ด้านกลยุทธ์ และแผนการพัฒนากิจการโรงแรมไมซ์ (MICE) ของประเทศไทย เน้นความเป็นมืออาชีพด้านการบริการ เพื่อช่วยให้การจัดงานของลูกค้าเกิดความโดดเด่นและสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นทุกการจัดงาน

1.2.3 อาคารจัดงานภายในพื้นที่อิมแพ็ค เมืองทองธานี ประกอบด้วย 8 อาคาร ได้แก่

1.2.3.1 อาคารชาเลนเจอร์ ประกอบด้วยอาคารใหญ่ที่สามารถเปิดเชื่อมต่อกันได้ถึง 3 อาคาร (อาคาร 1, 2 และ 3) ในเนื้อที่ 20,000 ตารางเมตรของแต่ละห้อง และเมื่อเปิดเป็นอาคารเชื่อมต่อกันทั้ง 3 อาคารแล้วจะสามารถพบกับพื้นที่จัดงานขนาด 60,000 ตารางเมตร โดยปราศจากเสาถักคขวาง ภายในมีห้องจัดงานในขนาดต่างๆ ได้แก่ ห้องรอยัล จูบิลี บอลรูม มีพื้นที่ 3,500 ตารางเมตร และเพดานสูง 20 เมตร ปราศจากเสาถักคขวางในพื้นที่ซึ่งใช้เป็นสถานที่จัดงานสามารถจุผู้ร่วมงานได้ประมาณ 1,500 – 3,500 ที่นั่ง และ 1,000 – 2,500 ที่นั่งในรูปแบบการจัดเลี้ยงภายในประกอบด้วย 16 ห้องจัดงานย่อย ในขนาดที่เท่ากัน คือห้องจูบิลีเตอร์ และห้องจูบิลีเตอร์ ห้องจัดงานขนาดย่อย มีพื้นที่ 88 ถึง 214 ตารางเมตร

1.2.3.2 ศูนย์แสดงสินค้า ประกอบด้วย 8 อาคาร มีพื้นที่ 47,000 ตารางเมตร ภายในประกอบด้วย 6 ห้องประชุมย่อย ได้แก่ อาคาร 1-4 มีพื้นที่ 5,000 ตารางเมตรต่ออาคาร ภายในอาคารปราศจากเสา และสิ่งกีดขวาง เมื่อเชื่อมต่อ 4 อาคารจะได้พื้นที่รวม 20,000 ตารางเมตร มี 4 ช่องทางเข้ากว้าง 8 เมตรต่อ 1 ช่องทาง และความแข็งแรงของพื้นที่สามารถรับน้ำหนักได้ 2 ตัน ต่อ ตารางเมตร เพดานสูง 21 เมตร รับน้ำหนักของอุปกรณ์ที่ใช้แขวนได้ 2.5 ตัน ต่อจุด และอาคาร 5-8 มีพื้นที่ 13,500 ตารางเมตรสำหรับอาคาร 5-6 หรือ 7-8 ภายในอาคารปราศจากเสา และสิ่งกีดขวาง เมื่อเชื่อมต่อ 4 อาคารจะได้พื้นที่รวม 27,000 ตารางเมตร มี 4 ช่องทางเข้ากว้าง 8 เมตรต่อ 1 ช่องทาง และความแข็งแรงของพื้นที่สามารถรับน้ำหนักได้ 2 ตัน ต่อ ตารางเมตร เพดานสูง 21 เมตร รับน้ำหนักของอุปกรณ์ที่ใช้แขวนได้ 2.5 ตัน ต่อจุด

ห้องฟินิกซ์ ตั้งอยู่ในพื้นที่จัดงานถัดจากอาคาร 5-8 มีพื้นที่ 1,100 ตารางเมตร สามารถปรับเป็นห้องประชุมย่อยได้ 6 ห้องประชุมโดยใช้ฉากในการกั้นแต่ละห้อง ห้องบอลรูมสามารถจุผู้ร่วมงานได้ 300 – 1,000 ที่นั่ง ในลักษณะการจัดการประชุม และ 300-900 ที่นั่ง ในลักษณะการจัดเลี้ยง

1.2.3.3 ศูนย์การประชุม อิมแพ็ค ฟอรั่ม มีพื้นที่ทั้งหมด 11,165 ตารางเมตรเหมาะกับการจัดงานหรือการจัดงานแสดงสินค้า

ห้องแกรนด์ ไดมอนด์ บอลรูม ห้องบอลรูมที่ออกแบบเพื่อความเหมาะสมในการจัดการประชุม การจัดงานเปิดตัว งานมอบรางวัล งานเลี้ยงอาหารค่ำ หรือการจัดเลี้ยงสังสรรค์ มีพื้นที่ 2,000 ตารางเมตร ปราศจากเสา หรือสิ่งกีดขวางสามารถจัดที่นั่งได้ถึง 2,000 ที่นั่ง

ห้องประชุมเซฟไฟร์ ห้องประชุมภายในอาคารอิมแพ็คฟอรั่ม มีทั้งหมด 30 ห้อง มีพื้นที่ 500 ตารางเมตร ในแต่ละห้องสามารถจุคนได้ตั้งแต่ 10-1,500 คน ในรูปแบบของการจัดการประชุม และ 30 – 1,100 ในรูปแบบของการจัดงานเลี้ยง โดยแบ่งพื้นที่จัดเลี้ยง (Banquet Halls)

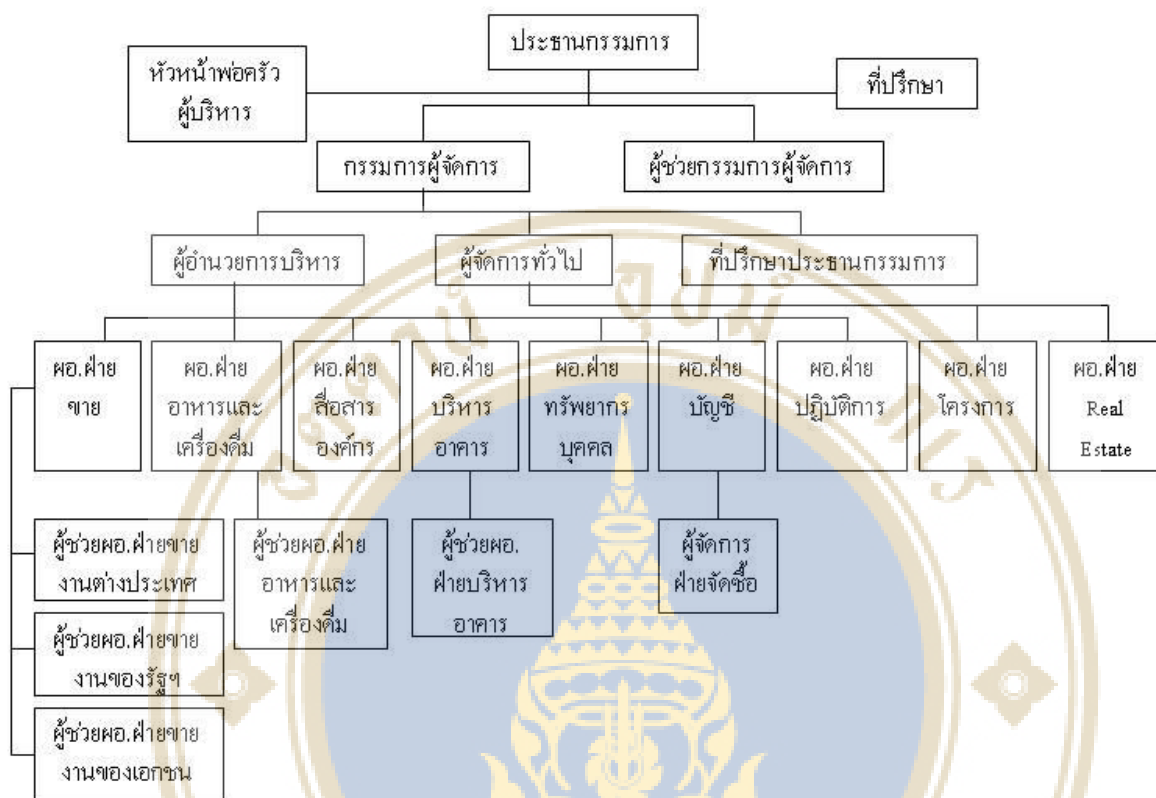
เป็น 2 ห้อง คือห้อง101และ102 รวมพื้นที่ทั้งหมด 5,710 ตร. ม. พื้นที่โถงทางเดิน มีขนาด 2,000 ตารางเมตร บนชั้น 2 และ 1,700 ตารางเมตร บริเวณชั้น 1

1.2.3.4 อาคารอารีน่า เหมาะกับการจัดคอนเสิร์ต กิจกรรมเพื่อการบันเทิง การประชุม และการจัดการแข่งขันกีฬา ต่าง ๆ ระยะเวลาสูง ของเพดาน 24 เมตร มีที่นั่ง 12,000 ที่นั่ง ธรรมดาและ 25 ที่นั่งพิเศษส่วนตัว

1.2.3.5 แอ็คทีฟ สแควร์ พื้นที่กว้างในการจัดงานกลางแจ้ง 19,000 ตาราง เมตร โดยปกติถูกใช้เป็นที่จอดรถ เพื่อรองรับผู้เข้าร่วมงานบริเวณอารีน่า และสามารถดัดแปลง พื้นที่จัดกิจกรรมกลางแจ้งได้ อาทิ การจัดงานเปิดตัวยานยนต์ใหม่ที่ต้องการพื้นที่เพื่อการทดสอบ ศักยภาพในการขับขี่ กิจกรรมกีฬา โดค โผน ศูนย์แสดงสินค้ากลางแจ้ง และการจัดคอนเสิร์ตกลางแจ้ง สามารถจุผู้ชมได้ประมาณ 20,000 คน

1.2.3.6 ริมหาดสาบ เมืองทองธานี พื้นที่ประมาณ 152,450 ตารางเมตร กลางแจ้ง สามารถใช้พื้นที่นี้ในการจัดงานได้ทั้งกลางวัน และกลางคืน อาทิ สวนสนุก กิจกรรมกีฬา ศูนย์การแสดงสินค้า ยามค่ำ ค่ำคืน การจัดแสดงดอกไม้ไฟ การจัดเทศกาล การจัดคอนเสิร์ต และอื่น ๆ

1.2.4 โครงสร้างองค์กร บริษัท อิมแพ็ค เอ็กซ์ซิปปิชั่น จำกัด สามารถแบ่งส่วนงานตามโครงสร้างได้เป็น 9 ฝ่ายใหญ่ดังนี้



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างองค์กรบริษัท อิมแพ็ค เอ็กซ์ซิปปิชั่น จำกัด

1.2.4.1 ฝ่ายขายและส่งเสริมการตลาด ทำหน้าที่ 2 ทางหลักคือ ฝ่ายขายแบบ Pro-Active ติดต่อบริษัทลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ เพื่อนำเสนอพื้นที่จัดงาน เป็นส่วนงานแรกที่ได้รับโจทย์ความต้องการจากลูกค้า โดยการทำงานหลังจากนั้นคือประสานงานกับฝ่ายขายแบบ Re-Active จะทำหน้าที่ขยายความต้องการดังกล่าวต่อไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่อไป หลังจากส่งมอบความต้องการของลูกค้าให้กับฝ่ายขาย Re-Active แล้ว ฝ่ายขาย Pro-Active ก็จะติดต่อกับลูกค้ารายต่อไป โดยจะมีฝ่ายขาย Re-Active เป็นผู้ดูแลและประสานงานต่อจนจบงานนั้นๆ

1.2.4.2 ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม จะเป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่ดูแลเรื่องอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมด ทั้งสำหรับพนักงานและลูกค้า รวมไปถึงดูแลสถานที่จัดเลี้ยง

1.2.4.3 ฝ่ายสื่อสารองค์กร เป็นส่วนงานที่ของดูแลรับผิดชอบสื่อโฆษณาเกี่ยวกับอิมแพ็ค เมืองทองธานีทั้งหมด ทางฝ่ายจะดูแลและผลิตสื่อเพื่อนำเสนอช่องทางสื่อหลากหลายประเภทให้ลูกค้าได้เลือกใช้ เพื่อตอบโจทย์กับการแนะนำแบรนด์หรือสินค้าของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อดิจิทัล หรือสื่อออนไลน์ นอกจากนี้ยังรวมถึงข่าวประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

ระหว่างองค์กรผู้พนักงาน เพื่อเป็นอีกหนทางหนึ่งในการสื่อสารจากผู้บริหารผู้พนักงาน (Top to Bottom)

1.2.4.4 ฝ่ายบริหารอาคาร บริการให้คำแนะนำด้านการใช้สอยพื้นที่ ดูแลความเรียบร้อยของอาคารสถานที่ ทั้งในเรื่องการรักษาความปลอดภัยและความสะอาด ทั้งภายในและโดยรอบอาคาร

1.2.4.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดทำแผนอัตรากำลังพลตามนโยบายของบริษัทและความต้องการของฝ่ายงานต่างๆ ดูแลเรื่องการสรรหา การทำสัญญาว่าจ้าง การสัมภาษณ์งาน คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน จัดทำรายละเอียดและหน้าที่รับผิดชอบในงานแต่ละตำแหน่งในฝ่ายทรัพยากรบุคคล งานปฐมนิเทศพนักงานใหม่ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน งานประกันสังคมงานกองทุนเงินทดแทน จัดทำเงินสมทบประกันสังคม การบริหารแรงงานในสถานประกอบการให้เป็นไปตามกฎหมายแรงงาน ประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง งานสวัสดิการผลตอบแทนต่างๆของพนักงาน การโยกย้ายอัตรากำลังตามให้เกิดความเหมาะสมกับงาน ประสานงานพนักงานตามส่วนงานฝ่ายต่างๆของบริษัทฯ การจัดระบบและตรวจสอบการทำงานในระบบการบริการลูกค้าของพนักงาน ให้มีมาตรฐานการทำงานตามนโยบายของบริษัท งานการประเมินพนักงานตามผลปฏิบัติงาน และการประเมินการทำงานร่วมกับส่วนงานต่างๆของบริษัทในแต่ละเดือนปี

1.2.4.6 ฝ่ายบัญชีและการเงิน รับผิดชอบของงานการเงิน รับเงินและเบิกจ่ายเงินทุกประเภท นำฝากและเก็บรักษาเงินพร้อมจัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวัน รับผิดชอบของงานบัญชีและงบประมาณ รับผิดชอบงานเร่งรัดและติดตามหนี้สินและทำหน้าที่ตรวจสอบใบสำคัญรับและจ่ายเงินทุกประเภท

1.2.4.7 ฝ่ายปฏิบัติการ บริการโลจิสติกส์ บริการระดับปฏิบัติการ และบริการอำนวยความสะดวกด้านเทคนิค ทั้งการจัดกิจกรรม นิทรรศการ การประชุมกลุ่มย่อย งานกาลาดินเนอร์ หรือ คอนเสิร์ตที่อิมแพ็ค อาทิ การออกแบบเวที แสง สี เสียง การจัดวางบุธ และประสานงานด้านการขนส่งสัมภาระ ฝ่ายปฏิบัติการด้านอำนวยความสะดวกขณะดำเนินการแสดงฝ่ายลงทะเบียนผู้เข้าชม วิศวกรฝ่ายเทคนิค พนักงานปฏิบัติการและอื่นๆ

1.2.4.8 ฝ่ายโครงการ ส่วนงานดูแลและให้บริหารด้านจัดการกิจกรรม โดยทำหน้าที่ทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นการวางแผนโครงการ กระบวนการทั้งหมด จนจบงาน ภาระหนึ่งเป็น Organizer อาทิ บริการจัดนิทรรศการระดับนานาชาติและภายในประเทศ การจัดแสดงสินค้าภายในประเทศและต่างประเทศ การจัดการและบริหารงานของการประชุมกลุ่มสัมมนา เป็นต้น

1.2.4.9 ฝ่าย Real Estate ดูแลร้านค้าอาหาร เครื่องดื่ม ของที่ระลึก ที่เป็นของบริษัท พร้อมกันนี้ยังมีบริการเพิ่มเติมพิเศษ โดยฝ่ายพิเศษเฉพาะงาน

1.2.5 ผลประกอบการ อิมแพ็คยังเป็นบริษัทที่มีผลประกอบการค่อนข้างดี และมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2554 (สิ้นสุด 31 มี.ค. 2555) บริษัทมีกำไร 345.51 ล้านบาท ส่วนในปี 2555 (สิ้นสุด 31 มี.ค. 2556) มีกำไร 316.09 ล้านบาท ขณะที่ล่าสุดบริษัทมีกำไรสะสมสูงถึง 1,857.34 ล้านบาท ผลประกอบการรายไตรมาสสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556 มีกำไรสุทธิจำนวน 772 ล้านบาท และเมื่อวันที่ 19 เมษายนที่ผ่านมา ในส่วนของอิมแพ็คฯ หลังจากที่บริษัทฯ ถือหุ้น 100% ในปีที่ผ่านมา ทำให้บริษัทฯ มีรายได้จากอิมแพ็คฯ สูงถึง 2.5 พันล้านบาท มากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่ 2.1 พันล้านบาท ทิศทางรายได้และกำไรของบริษัทฯ ดีขึ้น โดยเฉพาะรายได้จากค่าเช่าที่จะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ หลังจากที่บริษัทฯ เข้าซื้อหุ้นอิมแพ็คคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 100% นอกจากนี้ยังคาดว่าผลประกอบการงวดปี 56/57 จะมีกำไรออกมาเป็นที่น่าพอใจ โดยคาดว่าจะโตประมาณ 100% จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ส่วนผลประกอบการงวดปี 57/58 คาดว่าจะมีรายได้ประมาณ 4 พันล้านบาท โดยส่วนใหญ่เป็นรายได้ที่มาจากบริการและค่าเช่า (ที่มา: <http://m.posttoday.com/>)

1.3 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

เนื่องด้วยปัจจุบันนักธุรกิจต่างชาติเริ่มเข้ามาทำธุรกิจร่วมกับนักธุรกิจไทยค่อนข้างมากขึ้นกว่าสมัยก่อน ยิ่งด้วย AEC ที่กำลังจะถึงนี้ ทำให้แต่ละองค์กรต่างเร่งหาพันธมิตรทางธุรกิจต่างชาติ เพื่อต่อยอดธุรกิจของตน โดยผ่านการพบปะกันตามที่ประชุมหรือสัมมนาข้ามชาติต่างๆ ทั้งนี้ สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดประชุมหรือนิทรรศการข้ามชาติ หวังให้เป็นอีกกลไกหนึ่งของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ที่มีความสำคัญต่อการสร้างรายได้และการจ้างงานให้แก่ประเทศ จึงได้มุ่งให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมประเภทนี้ โดยเรียกอุตสาหกรรมประเภทนี้ว่า “อุตสาหกรรมไมซ์” หรือ MICE (Meeting, Incentive, Convention, และ Exhibition)

“อุตสาหกรรมไมซ์ในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2548 เป็นต้นมา กล่าวได้ว่า การขายพื้นที่จัดแสดงสินค้าและนิทรรศการของไทย เป็นไปในทิศทางที่เพิ่มขึ้น นั่นคือเฉลี่ยร้อยละ 14 ต่อปี (2548-2552) มีการสร้างและพัฒนาศูนย์ประชุมขนาดใหญ่อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันการเติบโตของอุตสาหกรรมไมซ์ของไทย ยังได้รับแรงสนับสนุนจากการลงนามข้อตกลงทางการค้าเสรีกับประเทศต่างๆ และการกำหนดยุทธศาสตร์เศรษฐกิจในหลายสาขาเศรษฐกิจ อาทิ เกษตร ยานยนต์ อาหารและเครื่องสำอาง แฟชั่น และไอที เป็นต้น” (ที่มา รายงานสถานการณ์องค์ความรู้ไมซ์-สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ)

ประกอบกับแนวโน้มของเศรษฐกิจในประเทศที่ค่อยๆดีขึ้น บริษัทต่างๆจึงให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมทางการตลาดมากขึ้น เพราะเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สามารถสื่อสารทางการตลาดโดยตรงกับลูกค้าเพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับลูกค้าได้ทันที (Face to Face Marketing)

ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับต้นของอุตสาหกรรมนั้น ก็ได้ให้ความสำคัญพร้อมเป็นส่วนหนึ่งในอุตสาหกรรมไมซ์เช่นกัน ทำให้มีโอกาสได้จัดงานประชุม งานแสดงสินค้า และงานนิทรรศการระดับชาติหลายงานด้วยกัน ด้วยขนาดที่ใหญ่และพื้นที่หลากหลายเหมาะกับงานหลายประเภท ทำให้เป็นตัวเลือกอันดับต้นๆของต่างชาติ

ลักษณะลูกค้าของอุตสาหกรรมจะจำแนกใหญ่ๆได้แก่ กลุ่มรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานรัฐ และกลุ่มธุรกิจเอกชน โดยกลุ่มธุรกิจเอกชนจะประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจรถยนต์ กลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคมและกลุ่มธุรกิจอื่นๆ อาทิ อัญมณี เสื้อผ้า สินค้าอุปโภคบริโภคต่างๆ เป็นต้น

สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมค่อนข้างดุเดือด ไม่ใช่เพราะมีผู้ประกอบการมากมาย แต่เป็นเพราะผู้ประกอบการที่อยู่ในตลาดนี้ล้วนมีขนาดใหญ่ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค บางนา รอยัล พารากอน ฮอลล์ และอาคารแสดงสินค้ากรมส่งเสริมการส่งออก เป็นต้น สำหรับผู้เล่นรายใหม่ที่มีความสนใจจะเข้าไปแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมประเภทนี้ นับว่าเป็นเรื่องที่ยาก เพราะต้องลงทุนสูง มีทีมงานจำนวนมาก มีประสบการณ์ และใช้เวลานานกว่าจะคุ้มค่าที่ลงทุน

ทางด้านคู่แข่งนั้น มีคู่แข่งหลักดังนี้

1.3.1 ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์

อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง ซึ่งบริหารงานโดยบริษัท เอ็น.ซี.ซี. แมนเนจเม้นท์ แอนด์ ดิเวลลอปเม้นท์ จำกัด ตั้งอยู่บริเวณถนนรัชดาภิเษก เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ติดกับโรงงานยาสูบเดิม สร้างขึ้นเพื่อรองรับงานประชุมประจำปีของธนาคารโลก และกองทุนการเงินระหว่างประเทศครั้งที่ 46 ณ กรุงเทพมหานคร ในปลายปี พ.ศ. 2532 ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ พระราชทานพระราชานุญาตให้ใช้พระนามเป็นชื่อของศูนย์การประชุม เนื่องในวโรกาสที่พระองค์ทรงเจริญพระชนมพรรษาครบ 5 รอบ ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2535

1.3.2 ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค บางนา

เป็นศูนย์ประชุมและศูนย์แสดงสินค้า ตั้งอยู่บนพื้นที่รวม 170 ไร่ (275,000 ตารางเมตร) ในจำนวนนี้เป็นพื้นที่จัดงาน 31.5 ไร่ (50,400 ตารางเมตร) เริ่มก่อสร้างเมื่อ พ.ศ. 2538 และเสร็จสมบูรณ์ในปี พ.ศ. 2540 และเปิดให้บริการพร้อมมีการจัดงานครั้งแรกเมื่อเดือนกันยายนปีเดียวกัน

1.4 สภาพปัญหา

สำหรับธุรกิจประเภทนี้ให้บริการแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดเป็นหัวใจของการบริการคือ ความพึงพอใจของลูกค้า หรือกล่าวคือเป้าหมายสูงสุดของความสำเร็จในการดำเนินงานบริการขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีและประทับใจในบริการที่ได้รับจนคิดใจและกลับมาใช้บริการเป็นประจำ การศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าตลอดจนผู้ปฏิบัติงานบริการจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้จะนำมาซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางการตลาด เพื่อความก้าวหน้าและการเติบโตของธุรกิจบริการอย่างไม่หยุดยั้ง และส่งผลให้สังคมส่วนรวมมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจมีความสำคัญต่อผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

อิมแพ็ค เน้นย้ำเรื่องการบริหารและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก แต่เนื่องด้วยอุตสาหกรรมนี้เติบโตค่อนข้างมากและรวดเร็วตามที่กล่าวมาข้างต้น ผลประกอบการดีขึ้น เป็นที่รู้จักมากขึ้น และครองส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้นตามลำดับ แต่ในขณะเดียวกันสิ่งหนึ่งที่สวนทางคือมาตรฐานการให้บริการ ที่มีเกณฑ์ต่ำลง วัดได้จากการประเมินของลูกค้าที่มาใช้บริการ พบว่ามีกรณีเรื่องบริการเพิ่มมากขึ้น จากเคยให้ระดับพึงพอใจมาก ลดลงมาเป็นปานกลาง หรือบางกรณีลดลงมาเป็นควรปรับปรุง ซึ่งค่อนข้างขัดแย้งกับภาพลักษณ์ของอิมแพ็ค ที่แสดงออกมาซึ่งผู้นำทางด้านบริการ

เมื่อพิจารณาตามข้อเสนอแนะของลูกค้าที่เขียนเพิ่มเติมมาในใบประเมิน พบว่าสาเหตุมีหลากหลายประการ อาทิ ทักษะการให้บริการ การพูดจา การใช้น้ำเสียง บุคลิกภาพโดยรวม ความรวดเร็วในการบริการ และอื่นๆ จากสาเหตุข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าเป็นเรื่องของการทำงานขาดการอบรมเรื่องการบริหาร แต่ทั้งที่อิมแพ็ค เน้นเรื่องการสัมมนาและอบรมพนักงานมาโดยเสมอ แต่สาเหตุที่แท้จริงที่พบคือ พนักงานที่ให้บริการหน้างาน ที่ต้องพบลูกค้าเป็นประจำนั้น ส่วนมากเป็นพนักงานชั่วคราวที่อิมแพ็คจ้างรายวัน เนื่องจากพนักงานประจำไม่เพียงพอ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพมีระดับการลาออกเพิ่มมากขึ้น (Turnover Rate) เป็นปัญหาสืบเนื่องมาจากปัญหาเรื่องกำลังคน ส่งผลให้พนักงานประจำ

ที่มีต้องรับผิดชอบมากขึ้น มาเกินความเหมาะสมและความจำเป็น บางกรณีต้องทำงานถึง 2 ระยะเวลาด้วยกัน ส่งผลโดยตรงต่อสภาพจิตใจของพนักงาน พนักงานสูญเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไม่มีแรงกายและแรงใจในการทำงาน เกิดการลาออกของพนักงานสูงขึ้น ทางองค์กรเองก็ทราบถึงปัญหาตรงจุดนี้ แต่ไม่มีการแก้ไขที่ต้นเหตุ มุ่งแก้ไขที่ปลายเหตุคือเพิ่มการรับพนักงานใหม่ในหลายอัตรา การรับพนักงานใหม่เข้ามา กว่าจะฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจนกว่าจะทำงานได้ ต้องเสียทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายและผลงานที่ลดน้อยลง การที่มีตำแหน่งงานว่าง ย่อมหมายถึงการสูญเสียรายได้ที่ควรจะได้ อีกทั้งจากเหตุการณ์นี้ยังทำให้องค์กรสูญเสียพนักงานที่มีคุณภาพ มีความสามารถ และมีประสบการณ์ไปให้กับคู่แข่ง เป็นการ Disadvantage ตัวเองและเพิ่ม Advantage ให้กับคู่แข่ง



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ มุ่งบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น การปรับปรุงกระบวนการภายใน การปรับปรุงคุณภาพ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง รวมไปถึงเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น จึงเห็นว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำมาวิเคราะห์ในเรื่องปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อแก้ปัญหาเรื่อง “ความผิดพลาดในการบริการอันเนื่องมาจากความผิดพลาดในการบริหารทรัพยากรบุคคล” นี้ได้แก่ กลยุทธ์การวิเคราะห์งานและวางแผนอัตรากำลังคน (Workforce Planning Strategy) และ การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Process Flow Diagram Analysis)

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์การวิเคราะห์งานและวางแผนอัตรากำลังคน

ปัจจุบันการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการดำเนินงานของธุรกิจ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านกลยุทธ์การจัดการ กลยุทธ์การแข่งขัน การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดการเตรียมบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันขององค์กรนับว่ามีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีการวางแผนในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ มีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ในองค์กร รวมถึงรายละเอียดของงาน (Job Description) และทักษะของบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ (Job Specification) เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนกำลังคน ว่าในแต่ละงานจะต้องเพิ่มหรือลดจำนวนลงเท่าใด งานใดต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ มีทักษะอย่างไร มีอายุและมีประสบการณ์ในการทำงานมาอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์สูงสุด จากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่และบุคลากรที่ต้องจัดหาเพิ่มเติม ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย อาทิ การขยายตัว/ลดขนาดขององค์กร, การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี, ความก้าวหน้าทางวิชาการ, คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร, การเกษียณ/การเลื่อนตำแหน่ง/การโยกย้าย, อัตราการเข้าออกของบุคลากร, การเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้ง และการขยายตัว/ถดถอยทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

การวางแผนกำลังคน คือ การวางกลยุทธ์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพกำลังคนของ องค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคตว่ามีส่วนต่างของความต้องการอย่างไร เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสม มาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเพื่อที่จะพัฒนาหรือวางแผนดำเนินการให้องค์กรบรรลุภารกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (ที่มา www.oknation.net/blog)

Strategic Workforce Planning Model



ภาพที่ 2.1 Model แสดงขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังคน

ที่มา <http://humanrevod.wordpress.com/2013/03/19/workforce-planning-process/>

2.1.1 ขั้นตอนสำหรับการวางแผนอัตรากำลังมีดังนี้

2.1.1.1 วิเคราะห์ชั่วโมงและปริมาณงาน คือ วิเคราะห์งานแต่ละกิจกรรมว่าใช้เวลาในการทำงานกี่นาที กี่ชั่วโมง กี่วัน กี่เดือนหรือกี่ปี ในกรณีของบริษัท อิมแพค ด้วยลักษณะของธุรกิจจะแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ เตรียมสถานที่ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยและพร้อมจะให้บริการแก่ลูกค้า, ให้บริการลูกค้าพร้อมอำนวยความสะดวกตลอดในช่วงที่ลูกค้ามีการจัดงาน และสุดท้ายตรวจสอบให้พื้นที่กลับมาอยู่ในสภาพที่เรียบร้อยพร้อมจะให้บริการกับลูกค้ารายต่อไป ดังนั้นแล้วกระบวนการงานจึงเกิดขึ้นตลอดเวลา และแต่ละขั้นตอนต้องมีกำลังคนที่เชี่ยวชาญแต่ละส่วนเป็นผู้รับผิดชอบขั้นตอนนั้นๆ

เริ่มที่กลุ่มคนติดตั้ง (Set up Team) 1 กลุ่มมีประมาณ 10-20 คน (ขึ้นอยู่กับขนาดของงาน) ชั่วโมงการทำงานจะ Stand by อยู่หน้างานตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อดูแลเรื่องการจัดสถานที่ให้พร้อมสำหรับการจัดงานที่จะเกิดขึ้น ซึ่งแต่ละงานนั้นโดยทั่วไปจะมีวัน Set up ประมาณ 1-3 วัน (ขึ้นอยู่กับขนาดของงาน) ชั่วโมงเวลาในการ Set Up สถานที่จะเป็นไปตามสัญญาที่ลูกค้าได้ระบุเอาไว้ โดยมากแล้วจะอยู่ระหว่าง 08.00-24.00น. หรือหากงานมีขนาดใหญ่ และมีวัน Set Up น้อย ก็เพิ่มช่วงเวลา 00.01-08.00 น. ไปด้วย หรือกล่าวคือเป็นการทำงานข้ามวันข้ามคืนนั่นเอง และเนื่องด้วยลักษณะงานต้องทำงานแข่งกับเวลา ไม่สามารถจะเกินเวลาที่กำหนดได้ จึงมีการใช้กำลังคนเต็มอัตรา สมมติมี 10 คน ก็ใช้ทั้งหมด 10 คน แม้ว่าจะเป็นลักษณะงานที่ต้องทำข้ามวันข้ามคืน ก็ไม่ได้มีการเตรียมกำลังคนสำรองไว้ ส่งผลให้เกิดสภาวะไม่สมดุลกันระหว่างปริมาณงานและกำลังคน แม้จะมีการให้ค่าแรงเพิ่มก็ตาม แต่การทำงานติดกันหลายชั่วโมง ก็เกินกว่าที่ร่างกายคนเราจะรับได้ ยิ่งด้วยงานในพื้นที่บางครั้งไม่ได้มีงานเดียว อาจต้องมีการ Set up หลายงานพร้อมกัน พนักงานก็จะเริ่มไม่ไหวต่อจำนวนงานที่แบกรับอยู่

2.1.1.2 วิเคราะห์ความถี่ในการปฏิบัติงาน โดยมากแล้วขั้นตอนการติดตั้งนั้นจะเกิดขึ้นประมาณช่วงวันอังคาร-พฤหัสบดี เพราะวันงานมักเริ่มที่วันศุกร์-อาทิตย์ ดังนั้นทีมงานจะมีเวลาพักเพียง 2-3 วันก่อนที่จะต้องทำงานอีกครั้งวันรื้อถอนและเก็บกวาดให้พื้นที่อยู่ในสภาพเรียบร้อย ซึ่งทีมงานจะเป็นทีมงานเดียวกัน แต่อาจไม่ทำเต็มอัตราเท่าช่วงวันติดตั้ง ส่วนมากจะกำหนดช่วงวันรื้อถอนเพียง 1-2 วัน หรือบางกรณีเพียง 6-12 ชั่วโมง และเนื่องจากอิมแพ็ค เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงและเป็นผู้นำของอุตสาหกรรม จึงมีการจัดงานขึ้นอยู่ตลอด อิมแพ็คมีอาคารจัดงานแยกเป็นทั้งหมด 5 ส่วนคือ Impact Exhibition Hall 1-4, Impact Exhibition Hall 5-8, Impact Arena, Impact Forum และ Impact Challenger เฉลี่ย 1 เดือนมีการจัดงานประมาณ 1-5 งานต่อ 1 อาคาร อาคารที่มีการจัดงานบ่อยที่สุดคือ คือ Impact Exhibition Hall 1-4 และ Impact Exhibition Hall 5-8 โดยจะมีการจัดงาน 4-5 ครั้งต่อเดือน หรือคือทุกสัปดาห์

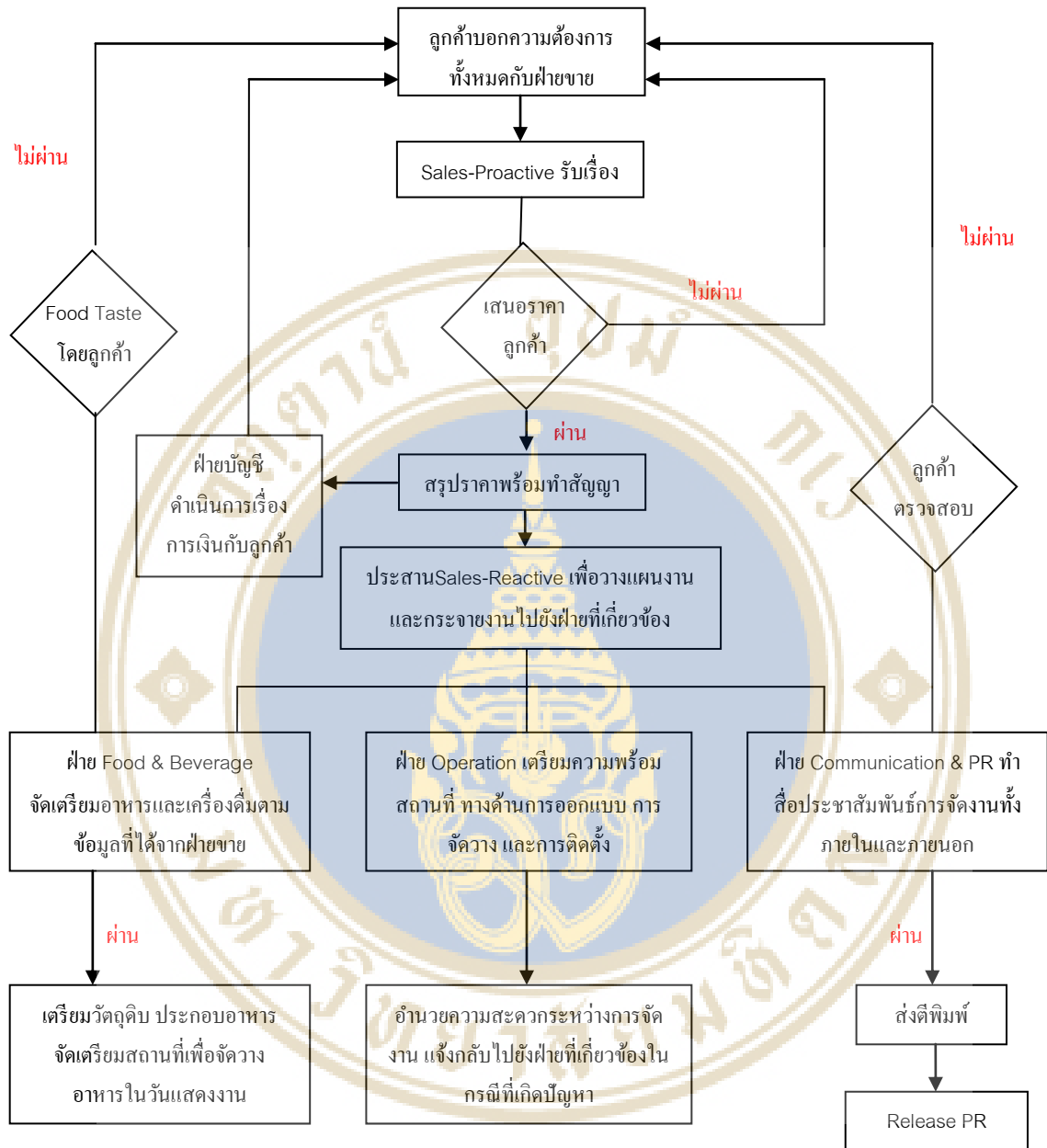
ชั่วโมงการทำงานคำนวณจากการจัดงานทุกสัปดาห์ของ Impact Exhibition Hall 1-4 และ Impact Exhibition Hall 5-8 คือ

- วันติดตั้งและวันรื้อถอนต่องานเฉลี่ยรวม 3 วัน
 - ช่วงเวลาทำงานวันติดตั้งและวันรื้อถอนเฉลี่ยวันละ 16 ชม.
 - 1 เดือนมีการจัดงานเฉลี่ย 4 งาน
 - จำนวนชั่วโมงที่ทีมติดตั้งต้องทำงานใน 1 เดือนคือ
- (16*3)*4= 192 ชม. ต่อ เดือน

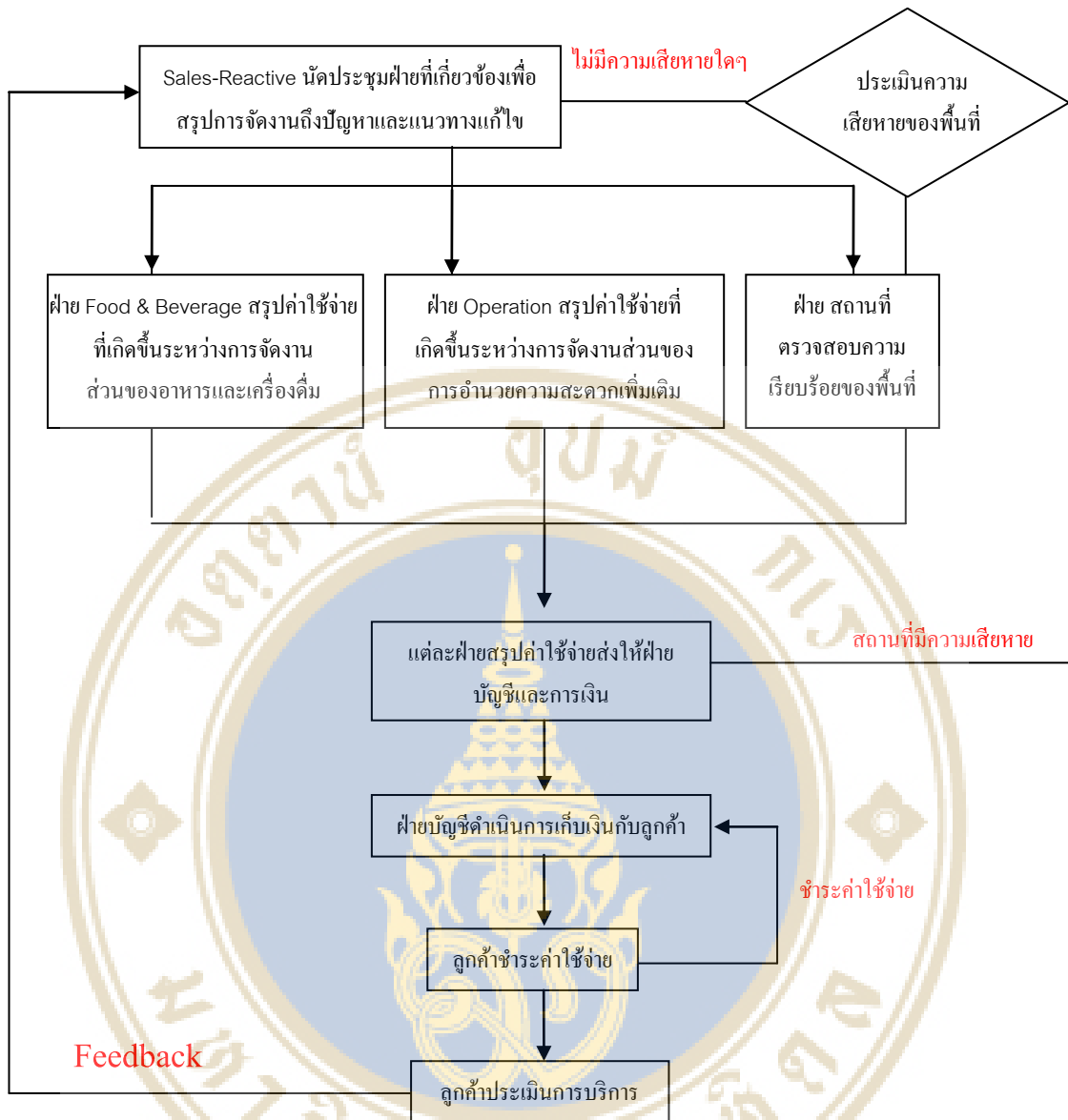
จากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าองค์กรมีการใช้แรงงานกำลังคนไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีมากเกินไปที่กำลังคนที่มีจำนวนจำกัดจะรับได้ ตามที่เห็นจากที่คำนวณชั่วโมงการทำงาน โดยขกกรณีของอาคาร Impact Exhibition Hall 1-4 และ Hall 5-8 จะเห็นว่าทีมงานติดตั้งและรื้อถอนต้องทำงานถึง 192 ชั่วโมงต่อเดือน ซึ่งหากเทียบกับชั่วโมงการทำงานทั่วไปของพนักงานบริษัทคือ 8 ชั่วโมงต่อวัน, 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และ 160 ชั่วโมงต่อเดือน ต่างกันถึง 32 ชั่วโมง หรือกล่าวคือ หนึ่งทำงานมากกว่าพนักงานบริษัททั่วไปถึง 4 วัน สรุปแล้วบริษัท อิมแพ็คใช้พนักงานกลุ่ม Set Up Team โดยไม่มีการวางแผนให้สมดุลกันระหว่างปริมาณงานและกำลังคน ส่งผลให้พนักงานต้องทำงานหนักเกินกว่าที่จำเป็น, งานที่ได้ไม่มีคุณภาพ และกระทบถึงความพึงพอใจของลูกค้า



2.2 วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน



ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการทำงานก่อนและระหว่างการจัดงานการจัดงาน



ภาพที่ 2.3 แสดงกระบวนการทำงานหลังการดำเนินงาน

การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขึ้นตอนหนึ่ง สำหรับการบริหารจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยทั่วไปแล้วการวิเคราะห์ปฏิบัติงานสามารถทำได้กับงานทุกชนิด ตั้งแต่กระบวนการผลิต งานบริการ และงานเอกสารต่างๆ จุดประสงค์ของการวิเคราะห์การปฏิบัติงานก็เพื่อเข้าใจภาพรวมของการทำงานนั้นๆ ตลอดตั้งแต่ต้นจนจบงาน ทั้งในส่วนองวิธีของการทำงาน วัตถุประสงค์ เครื่องมือ อุปกรณ์และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงจุดด้อย และทำการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นต่อไป ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์การปฏิบัติงานจะทำให้สามารถนำไปสู่ความเข้าใจในขั้นตอนการทำงานโดยละเอียด ข้อมูลเหล่านี้ถือเป็นข้อมูลพื้นฐานที่

จำเป็นสำหรับวางแผนการทำงาน การบริหารจัดการงาน และปรับปรุงแก้ไขงานเพื่อให้มี

ประสิทธิภาพดีขึ้น(ที่มา: panpaoa.blogspot.com/2009/07/pfdprocess-flow-diagram.html)

จากภาพที่ 2.2 แสดงขั้นตอนในการทำงานของบริษัท อิมแพ็ค กรณีก่อนและระหว่างการแสดงงาน อธิบายขั้นตอนได้พอสังเขปดังนี้

1. เริ่มต้นจากการรับโจทย์จากลูกค้าโดยฝ่ายขายหาลูกค้า ซึ่งฝ่ายขายแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ฝ่ายขายหาลูกค้า (Sales Proactive) และฝ่ายขายประสานงาน (Sales Reactive)

2. ฝ่ายขายประสานงาน(Sales Reactive) นำความต้องการของลูกค้ามากระจายไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. ฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบงานของฝ่ายตน

4. ระหว่างที่มีการจัดงานฝ่ายขายประสานงาน(Sales Reactive) จะคอยเดินดูแลรอบๆ พื้นที่เพื่อคอยแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งปัญหาเหล่านั้นจะมีฝ่ายปฏิบัติการ (Operations) คอยแจ้งให้ทราบ ซึ่งฝ่ายปฏิบัติการ (Operations) ก็อยู่ในพื้นที่เช่นกัน

5. กรณีมีปัญหาฝ่ายขายประสานงาน(Sales Reactive) จะนำปัญหามาประสานงานต่อไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการแก้ไขต่อไป

จากภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนในการทำงานของบริษัท อิมแพ็ค กรณีหลังการแสดงงาน อธิบายขั้นตอนได้พอสังเขปดังนี้

1. เมื่องานจบฝ่ายขายประสานงาน (Sales Reactive) นัดประชุมรวมเพื่อสรุปงาน

2. นำรายงานที่ได้ให้กับทางฝ่ายบัญชีเพื่อคิดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นระหว่างงาน เพื่อเรียกเก็บกับลูกค้าต่อไป

3. ลูกค้าชำระค่าบริการต่างๆพร้อมประเมินการให้บริการกลับไปยังฝ่ายขาย

จากขั้นตอนข้างต้นจะเห็นว่า การทำงานมีขั้นตอนมาก ซับซ้อน และบางหน้าที่ก็ทำงานซ้อนกัน จนทำให้เกิดการกระจุกของกำลังคนที่จุดใดจุดหนึ่ง เป็นการใช้งำลังคนไม่คุ้มค่ากับปริมาณงานและไม่ได้เป็นการเพิ่มคุณค่า(Value) ให้กับชิ้นงาน เช่น ขั้นตอนที่ 2.2.2-2.2.4 อาจทำให้ขั้นตอนสั้นลงคือให้ฝ่ายปฏิบัติการ (Operations) เข้ารับประชุมเพื่อรับโจทย์ของลูกค้าพร้อมฝ่ายขายหาลูกค้า (Sales Proactive) แล้วมากระจายงานต่อแทนฝ่ายขายประสานงาน (Sales Reactive) เลยก็ได้ เพราะถึงอย่างไรแล้ว ฝ่ายขายที่ต้องอยู่หน้างานและเจอปัญหาาก่อนฝ่ายอื่นคือ ฝ่ายปฏิบัติการ (Operations) จึงเห็นว่าหน้าที่ ฝ่ายขายประสานงาน (Sales Reactive) เป็นส่วนงานที่ไม่จำเป็นต้องมีเพื่อให้การทำงานซับซ้อนมากขึ้น

อีกทั้งบางขั้นตอนที่มีเพื่อกองไว้ซึ่งระบบและเพื่อความเป็นมาตรฐาน ก็อาจเป็นการเพิ่มขั้นตอนการทำงานโดยไม่จำเป็น เช่น การประสานงานและการยืนยันคำสั่งมีการส่งอีเมลล์ พร้อมลง

นามผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง ซึ่งจากอาคารพื้นที่จัดงาน กลับมายังสำนักงานเพื่อดำเนินการเรื่องเอกสาร นั้น เป็นระยะทางประมาณ 400-1,000 เมตร ใช้เวลาเดินเท้าประมาณ 10-30 นาทีแล้วแต่กรณี ทำให้เกิดช่วงเวลาที่สูงเสียไปอย่างไม่เกิดประโยชน์ใด

2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา

สรุปจากการวิเคราะห์ข้างต้น ทำให้เห็นถึงขั้นตอนบางขั้นตอน ตำแหน่งงานบางตำแหน่งงาน หรือการทำงานบางอย่าง ที่มีอยู่ในกระบวนการทำงานทั้งหมด ไม่ก่อให้เกิด Value ใดๆ ให้กับชิ้นงาน อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มการทำงานให้มากขึ้น ซ้ำซ้อนขึ้นโดยไม่จำเป็น ถือว่าเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่พนักงานบางส่วนงานรู้สึกว่าคุณต้องรับผิดชอบงานมากเกินไปเนื่องจากมีการกระจายตัวของกำลังคนไม่สมดุลกันในทุกๆฝ่ายงานนั่นเอง



บทที่ 3

การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

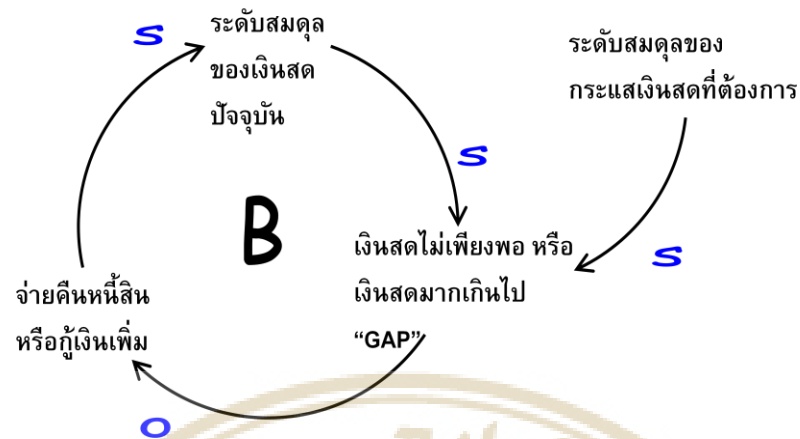
แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล เป็นภาพที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอย่างน้อย 2 ตัวแปรหรือมากกว่า ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ด้วยลูกศร สะท้อนถึงปัญหาที่แท้จริง และนำไปสู่วงจรการแก้ปัญหา

เมื่อกำหนดปัจจัยสาเหตุหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดของการเกิดปัญหาซ้ำซากนั้น แล้วจากนั้นผู้วิเคราะห์จะต้องกลับมาพิจารณาว่ามีปัจจัยสาเหตุใดบ้างที่ส่งผลบางอย่าง และผลที่เกิดบางประการอาจจะเชื่อมโยงไปสู่สาเหตุตัวอื่นที่ทำให้เกิดผลลักษณะอื่น ตามมา จนในที่สุดจะพบว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่ต้นตอของสาเหตุหลักเมื่อเริ่มต้นคิด

แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล มีข้อกำหนดดังนี้

- 3.1.1 ปัจจัยสาเหตุที่ได้จากระบบต้องกำหนดเป็นค่านามหรือวลีที่บ่งบอกถึงปริมาณที่เพิ่มหรือลดปริมาณได้
- 3.1.2 บอกลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ตามกัน (Same direction : S/+) หรือความสัมพันธ์กลับทิศทาง (Opposite direction : O/-)
- 3.1.3 ลักษณะการสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลที่เกิดขึ้นจะเชื่อมโยงด้วยเส้น และมีหัวลูกศรบอกทิศทางชี้ไปด้านที่เกิดผล และลูกศรจะชี้ไปในแนวทางเดียวกัน (จะไม่ชี้ย้อนศร) แต่สามารถชี้วนจนเป็นวงรอบได้
- 3.1.4 วงจรปัญหาอาจมีวงจรที่มีปัจจัยสาเหตุร่วมกันบางตัวหรือหลายตัวร่วมกันได้
- 3.1.5 วงจรปัญหาจะมี 2 ลักษณะ คือ

3.1.5.1 วงจรปัญหาสมดุล (Balancing Loop, B/-) เป็นการแสดงความสัมพันธ์วงจรของที่มีการรักษาระดับความสัมพันธ์นั้นไว้ โดยเป็นกระบวนการที่ปรับลดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายและสิ่งที่เป็นจริงให้ต่ำลง และเมื่อความแตกต่างลดต่ำลงสมดุลย์แล้วกระบวนการจะปรับวงจรตัวเอง ให้ตัวแปรบางตัวลดปริมาณลง



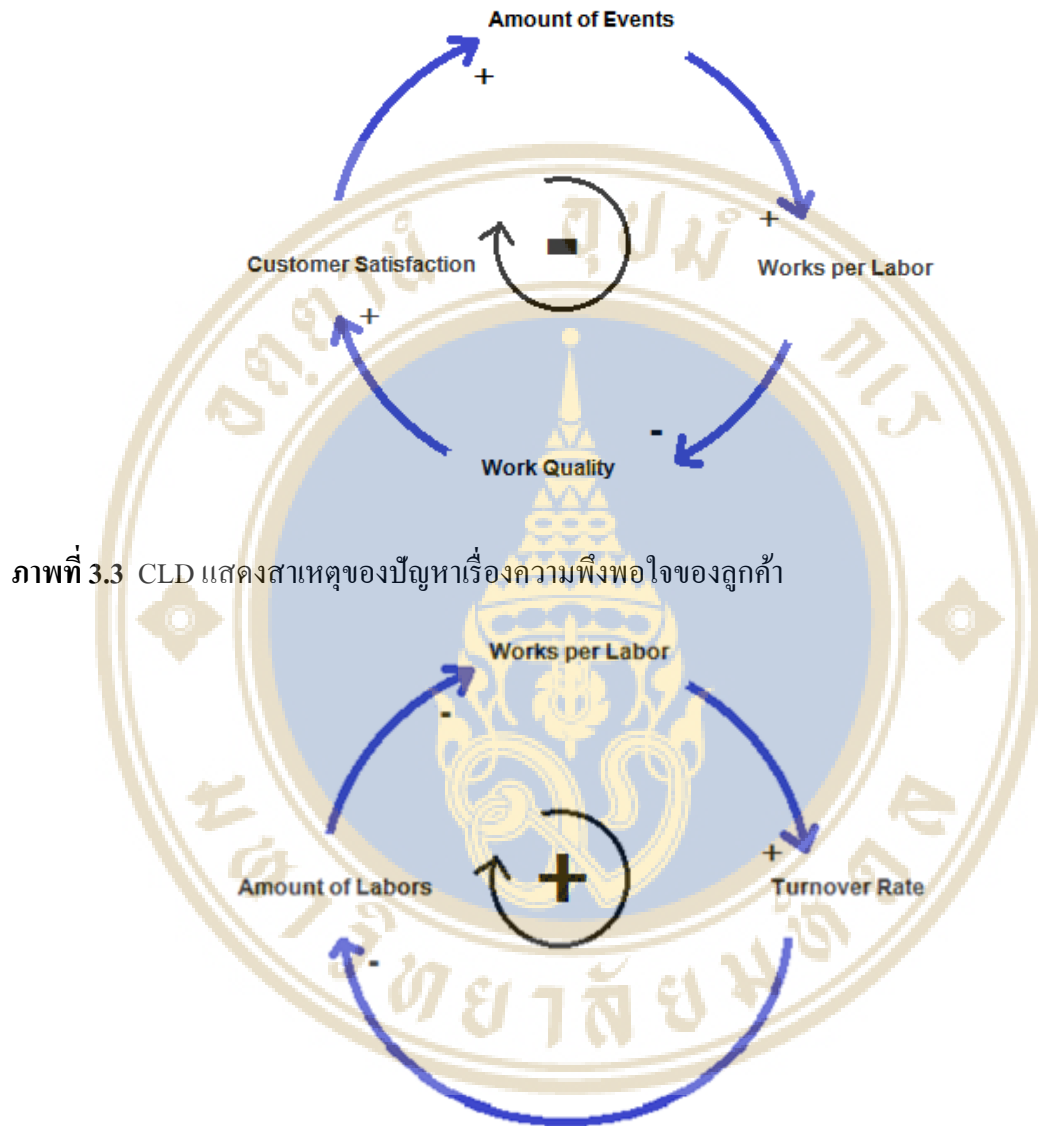
ภาพที่ 3.1 Causal Loop Diagram แสดงระบบกลไกการปรับสมดุลเพื่อรักษาเสถียรภาพ
ที่มา <http://perchai.wordpress.com/>

3.1.5.2 วงจรเพิ่มปัญหา (Reinforcing Loop, R+) เป็นการแสดงวงจรของการเจริญเติบโตของ บางสิ่งบางอย่าง จนสุดท้ายนำไปสู่การทรุดตัวหรือดำรงสภาพอยู่ไม่ได้ เพราะตัวแปรมีการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มทวีคูณ กลับมาในวงจรอีกครั้ง หากเพิ่มหลายๆ รอบจะทำให้เกิดการเติบโตของสิ่งนั้น และะวงจรนั้นจะดำรงอยู่ไม่ได้



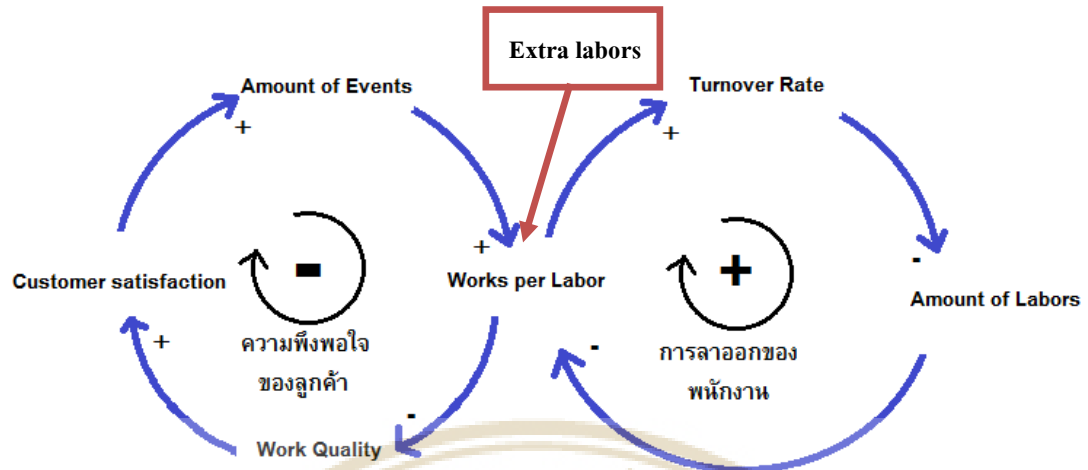
ภาพที่ 3.2 Causal Loop Diagram แสดงกลไกการขับเคลื่อนเพื่อเติบโตและถดถอย
ที่มา <http://perchai.wordpress.com/>

จากปัญหาที่บริษัท อิมแพ็ค ได้รับการผลตอบรับในเชิงลบจากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ในช่วงปีหลังมานั้น จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาสามารถอธิบายเป็นแผนภูมิเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3.3 CLD แสดงสาเหตุของปัญหาเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า

ภาพที่ 3.4 CLD แสดงสาเหตุของปัญหาเรื่องการลาออกของพนักงาน



ภาพที่ 3.5 CLD แสดงปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อคุณภาพการบริการ

จากภาพที่ 3.3, 3.4 แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่มารับบริการ โดยทั่วไปแล้วลูกค้าที่มารับบริการสิ่งทีพวกเขาหวังจะได้รับจากธุรกิจประเภทให้บริการคือ การบริการที่เป็นเลิศและคุณค่าเงินที่พวกเขาจ่ายออกไป ดังนั้นเรื่องคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่พวกเขาพึงได้รับจึงเป็นสิ่งที่พวกเขาให้ความสนใจอย่างมาก จากภาพจะเห็นว่าเมื่อคุณภาพของการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไป ก็มีผลให้ความพึงพอใจของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เช่น หากคุณภาพของการบริการดีขึ้น ลูกค้าก็พึงพอใจมากขึ้น หากคุณภาพแย่ลง ลูกค้าก็มีความพึงพอใจที่น้อยลง ตามลำดับ นอกจากนี้จากภาพแสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อคุณภาพงานที่อาจดีขึ้นหรือแย่ลง ไม่ว่าจะเป็นปริมาณงานที่มีไม่สอดคล้องกับจำนวนคน กล่าวคือหากจำนวนงานมีล้นมือคุณภาพงานที่ออกมาย่อมไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

ในภาพ 3.5 เมื่อมาพิจารณาว่า เพราะเหตุใด หรือเพราะปัจจัยที่มีผลทำให้ปริมาณงานมีมากเกินไปจนเกินจำนวนคน จึงพบว่า ด้วยอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ส่งผลให้พนักงานมีจำนวนน้อยลง หรือแม้ว่าจะมีการรับเข้ามาใหม่แทนที่ ก็จะต้องใช้เวลาในการฝึกงานเรียนรู้งาน จะยังไม่สามารถทำงานได้ในทันทีและเทียบเท่าคนเก่าได้ ดังนั้นงานก็จะไปตกอยู่กับพนักงานคนอื่นที่เคยทำหรืออยู่ในฝ่ายงานเดียวกัน

3.2 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

สรุปจากแผนภูมิข้างต้นแสดงปัญหาขององค์กรพบว่าสาเหตุหลักคือเป็นเรื่องของการวิเคราะห์ปริมาณงานและการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสม ซึ่งถือเป็นปัญหาเล็กๆที่แอบแฝงอยู่ตลอดเวลา แม้จะไม่ปรากฏผลดีอย่างชัดเจนแต่ก็ทำให้การทำงานติดขัดอยู่เสมอ ไม่เพียงแค่ว่ากระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า แต่ยังเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้เห็นว่า การลาออกของพนักงานเป็นปัญหาที่ไม่ได้แก้ด้วยวิธีการสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาแทนที่นั้น ทุกๆการจัดหาพนักงานใหม่จะเกิดค่าใช้จ่ายแฝงในทุกๆขั้นตอน ทั้งนี้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องจัดแจงให้ทุกอย่างอยู่ในที่ทางที่เหมาะสมและสมดุล มุ่งศึกษาปัญหาที่ต้นเหตุเพื่อการแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด



บทที่ 4

การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

เลสลี่ และลอยด์ (Leslie W.Rue and Lloyd L. Byar,2000,p. 151) กล่าวว่า “กลยุทธ์เป็นแผนของแนวทางการจัดการพื้นฐานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือการวางแผนที่จะจัดการให้บรรลุเจตจำนงของวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้” กลยุทธ์ในแต่ละระดับสามารถที่จะกำหนดทิศทางของแต่ละองค์กรในอนาคตได้ ดังนั้นการแข่งขันในธุรกิจการผลิตที่ควรใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การวิเคราะห์ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ร่วมไปด้วยกันจะสามารถทำให้เห็นภาพแนวโน้มการปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่พยายาม จะเพิ่มขีดความสามารถและมีความพร้อมที่จะแข่งขันซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตามทิศทางขององค์กรได้ โดยทั้งผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากภายนอก และสิ่งแวดล้อมจากภายใน องค์กรสามารถที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแผนสำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ ซึ่งรูปแบบกลยุทธ์สามารถที่จะกำหนดและแบ่งออกได้ตามลำดับขององค์กรดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

หมายถึงทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัทหรือ โฮลดิ้งเป็นการกำหนดว่า องค์กรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้บุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์รวมขององค์กรที่จะแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กรได้ และสามารถแยกได้เป็น 4 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

4.1.1 Growth Strategies โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าธุรกิจมีความเข้มแข็ง (สภาพทางการเงิน กระบวนการภายใน) สูง และมีความน่าสนใจ (มูลค่าของโครงสร้างทางธุรกิจสูงและมีการเติบโต) ควรใช้กลยุทธ์ขยายตัวหรือเติบโต ซึ่งองค์กรอาจจะมีการพิจารณาขยายตัว

- ตามแนวดิ่ง โดยองค์กรอาจจะเลื่อนสถานะไปเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบด้วยตนเอง หรือ เลื่อนไปเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าด้วยตนเอง

- ตามแนวนอน องค์กรอาจจะทำการขยายสายการผลิต เพื่อเพิ่มกำลังการผลิต

หรือ จะขยายตัวไปทำธุรกิจประเภทอื่น ๆ หรือขยายธุรกิจไปต่างประเทศ หรือ จะขยายตัวผลิตภัณฑ์ที่ยังอยู่ในธุรกิจเดิม แต่เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กร ตัวอย่างเช่น การที่บริษัทผู้ผลิตฟิล์มถ่ายภาพและกล้องถ่ายภาพแบบปรับเลนส์ด้วยมือชื่อดัง ต้องเปลี่ยนธุรกิจมาผลิตกล้องดิจิทัล และกล้องถ่ายภาพวิดีโอดิจิทัลขนาดเล็กแบบพกพานั้น ก็เป็นการปรับเปลี่ยนธุรกิจในขณะที่ยังมีความแข็งแกร่งอยู่ หรือ ขยายตัวโดยสร้างพันธมิตรทางการค้า

4.1.2 Stability Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม ถ้าธุรกิจยังพอมีความเข้มแข็งปานกลางหรือ ความน่าสนใจของธุรกิจพอประมาณ (มูลค่าของโครงสร้างทางธุรกิจยังคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง) ควรใช้ความระมัดระวังในการลงทุน ลดค่าใช้จ่าย ทำการลดต้นทุนการผลิต เพื่อทำกำไร เป็นช่วงพักตัว เตรียมพร้อมสำหรับการกลับไปใช้ธุรกิจขยายตัวต่อไป

4.1.3 Retrenchment Strategies เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่นเทคโนโลยีที่ตายแล้วย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลง ดังนั้นควรจะพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่ ถ้าธุรกิจมีแต่ความอ่อนแอความสามารถในการแข่งขัน ยอดขายและกำไรลดลง องค์กรต้องใช้วิธีการลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการผลิต หาลูกค้าระยะยาวเพื่อรักษายอดขาย เป็นต้น

4.1.4 Combination Strategies เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายต้องมีการผสมผสานกัน

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมของบริษัทหรือโกลดิ่ง เป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทาง

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies)

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการใช้ความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้

4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น

4.2.3.1 Cost Focus เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยไม่สนลูกค้ากลุ่มอื่นเลย

4.2.3.2 Differentiation Focus เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

4.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

หมายถึงแนวนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดคล้องประสานกันเพื่อ

ความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

(ที่มา: <http://tay-blueoceanstrategy.spaces.live.com/blog/cns!EFCBD325EDE11115!547.entry>)

(ที่มา: <http://www.classifiedthai.com/content.php?article=18156>)

การจัดทำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการสามารถทำได้ 2 แบบ คือการจัดทำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการควบคู่ไปกับแผนปฏิบัติการและใช้วิธีการรวบรวมกลยุทธ์ทั้งหมดจากทุกขั้นตอนที่ทำมาแล้วข้างต้นมาจัดทำเป็นผังกลยุทธ์ (Strategic map) แล้วแจกจ่ายความรับผิดชอบสู่หน่วยงานต่าง ๆ

4.3.1 การจัดทำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการควบคู่กันไปกับแผนปฏิบัติการ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแบ่งแยกไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่สำคัญ หรือ ตามโครงการที่สำคัญ ดังนี้

4.3.1.1 กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายการตลาด แผนการตลาดเป็นแผนที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นแผนที่จะกระทบต่อแผนการเงินและแผนของฝ่ายผลิต เนื่องจากเป็นตัวชี้บ่งประมาณและแนวทางในการทำงานขององค์กร จึงให้เริ่มที่ทำการกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายการตลาดเป็นอันดับแรก แผนการตลาดจะต้องเน้นขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการหาลูกค้าใหม่ที่เรายังไม่เคยซื้อสินค้าจากเราให้มาเป็นลูกค้าเรา

4.3.1.2 กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายผลิต เมื่อจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายการตลาดแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายผลิต ขั้นตอนการจัดทำมีดังนี้

- ตรวจสอบสายการผลิต กำลังการผลิต และ ปริมาณระดับสต็อกที่เหมาะสมเมื่อได้รับทราบประมาณการณ์ยอดขายจากแผนฝ่ายการตลาดแล้ว ฝ่ายผลิตต้องทำการตรวจสอบสมรรถนะการผลิตว่า สามารถรองรับแผนการตลาดด้วยหรือไม่ ถ้าไม่เพียงพอ หรือ ต้องมีการปรับสายการผลิต ต้องจัดทำแผนปฏิบัติการหรือโครงการอะไรบ้างเพื่อเตรียมความพร้อมผลิตสำหรับ

- กรณีที่เป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตทำสต็อกไว้เพื่อรอการจัดจำหน่าย ไม่ได้ผลิตตามคำสั่งซื้อ จะต้องพิจารณาว่าระดับสต็อกของปีที่ผ่านมาเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง และถ้าต้องรองรับแผนการตลาดฉบับใหม่ต้องปรับระดับสต็อกอย่างไรจึงจะเหมาะสม แล้วใช้ข้อมูลนี้ไปพิจารณาร่วมกับประมาณการณ์ยอดขายของแผนการตลาดเพื่อจัดทำแผนการผลิต

- จัดทำแผนการผลิตประจำปีให้เหมาะสมกับระดับสต็อกและสอดคล้องกับยอดประการณ์ของแผนการตลาด ถ้าเห็นว่า กำลังการผลิตเพียงพอไม่มีปัญหา อาจจะต้องใช้แผน

ประมาณการณ์ของแผนการตลาดเป็นแผนการผลิตไปด้วยก็ได้ แต่ต้องมีการเผื่อ % การสูญเสียของกระบวนการผลิตไว้ด้วย

- ตรวจสอบดูว่าสมรรถนะการแข่งขันขององค์กร และการเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เราได้เลือกกลยุทธ์ใดไว้บ้าง ให้นำ KSF และ กลยุทธ์เหล่านั้นมาพิจารณาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

อย่างไรก็ดี มีข้อสังเกต หลักการในการวางขั้นตอนหรือกิจกรรมย่อยในแผนปฏิบัติการขอให้ใช้หลักของ PDCA คือ

P = Plan

- ขั้นตอนการสำรวจข้อมูลปัญหาที่พบอยู่ในปัจจุบัน
- การวิเคราะห์หาสาเหตุ
- การหาแนวทางแก้ไข

D = Do การปฏิบัติการแก้ไข

C = Check ตรวจสอบติดตามผล

A = Act จัดทำเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาสภาพ และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาอีก

4.3.1.3 กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายการเงิน แผนของฝ่ายการเงินเป็นการแผนงานที่สำคัญ ถ้าไม่มีงบประมาณสนับสนุนการปรับปรุงคงจะเกิดได้ยาก แผนของฝ่ายการเงิน จะต้องตรวจสอบสภาพทางการเงินขององค์กรในปีที่ผ่านมาและวางแผนแนวโน้มของงบในปัจจุบันและปีถัดไปอย่างน้อย 3 ปี ได้แก่ งบลงทุน งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด งบดุล วิเคราะห์งบการเงิน และงบประมาณ

ในบางครั้งเราอาจจะจัดทำงบประมาณไว้ที่ขั้วสุดของแผนปฏิบัติการทุกแผนได้ เพื่อจะได้เป็นแผนที่สามารถรวบรวมงบประมาณรายจ่ายที่ทุกแผนต้องการใช้ได้

การทำแผนปฏิบัติการฝ่ายการเงินเป็นเรื่องที่สำคัญ บางครั้งอาจจะเป็นจุดชี้นำองค์กรได้อีกทางหนึ่งว่าควรจะต้องใช้นโยบายอย่างไรกับลูกค้า และตนเองมีความสามารถในการแข่งขันอย่างไร ผู้บริหารควรใช้งบการเงินเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจและชี้นำองค์กร เพราะในวงการอุตสาหกรรมระดับ SME ส่วนใหญ่จะไม่เปิดเผยงบการเงินให้พนักงานรับทราบ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องคอยตรวจสอบและชี้แนะแนวทางของฝ่ายต่าง ๆ ด้วยตนเอง

การทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของระดับปฏิบัติการของทุกแผนที่ดีต้องมีการทำแผนล่วงหน้า 3 ปีเป็นอย่างน้อย เพื่อเตรียมการไว้ล่วงหน้า โดยเฉพาะงบประมาณที่ต้องใช้ปรับปรุง

ตามแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและฝ่ายการเงินจะได้พิจารณาอนุมัติงบประมาณและเตรียมเงินไว้ให้ล่วงหน้า แผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานก็จะมีโอกาสที่จะได้รับงบประมาณสนับสนุนและประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

4.3.1.4 กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ความสำเร็จของทางการเงินขององค์กรในปัจจุบัน ขึ้นกับความสามารถและความรู้ขององค์กรเพียง 15 % และอีก 85 % ได้จากความรู้ความสามารถของบุคลากรที่องค์กรมีอยู่

การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานแสดงความสามารถถึงขีดสูงสุดของเขา ไม่ใช่เพียงเฉพาะเงินตราเท่านั้น การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดึงดูดใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การซื้อใจกัน ให้ผลสำเร็จมากกว่านั้นหลายเท่าตัว

การคัดเลือกกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคคลนั้น ต้องจัดทำไว้ท้าย ๆ เพื่อให้สามารถสนับสนุนแผนปฏิบัติการของฝ่ายอื่น ๆ ได้ แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคคลควรทำดังนี้

- ตรวจสอบจำนวนบุคลากรที่ต้องสรรหาเพิ่มเติมเพื่อรองรับแผนปฏิบัติการของหน่วยงานอื่น ๆ ว่าต้องการพนักงานในช่วงเดือนไหนบ้าง จำนวนเท่าไร คุณสมบัติเป็นอย่างไร และแหล่งของแรงงานดังกล่าวจะอยู่ที่ใดบ้าง วิธีการประชาสัมพันธ์ประกาศรับสมัครงาน การปรับปรุงแนวทางในการทดสอบและคัดเลือกผู้สมัคร ต้องทำอย่างไรแล้วจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเพื่อสนับสนุนฝ่ายต่าง ๆ

- ตรวจสอบกลยุทธ์ที่ฝ่ายอื่นๆ ต้องการใช้ว่ามีอะไรบ้าง กลยุทธ์บางตัวที่เป็นนวัตกรรมใหม่ขององค์กร อย่างเช่น TPM, TQA ต้องมีการวางแผนการจذبบรมให้สอดคล้องกับแผนงานของฝ่ายอื่น ๆ

- ตรวจสอบกลยุทธ์ที่ต้องใช้สำหรับปรับปรุงหน้าที่งานของฝ่ายบุคคล 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา และจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร และการรักษาตัวพนักงานไว้ แล้วนำมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการปรับปรุงประสิทธิภาพของฝ่ายบุคคล เช่น ปรับปรุงในเรื่องดังต่อไปนี้

- การวางแผนกำลังคน
- การสรรหา
- การพัฒนาความสามารถ การฝึกอบรม การเรียนรู้
- ผลตอบแทน สวัสดิการ
- แรงงานสัมพันธ์
- โครงสร้างองค์กร

- การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพชีวิต
- คุณวัดค่าของงาน ความก้าวหน้าในงาน
- การประยุกต์ระบบการประเมินผลเชิงวัดสมรรถนะบุคลากร

4.3.1.5 กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการนวัตกรรม คำว่านวัตกรรมใหม่สำหรับองค์กร อาจหมายถึง นวัตกรรมต่าง ๆ ที่มีอยู่ในวงการศึกษาที่เกี่ยวกับธุรกิจนั้นที่มีมานานแล้ว ไม่ใช่ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ แต่เราต้องการนำเข้ามาเรียนรู้และใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

ในความเป็นจริงการนำเอาความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาท เป็นผู้นำอย่างชัดเจน ประกาศเจตนารมณ์ในการทำโครงการ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการ มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพราะนวัตกรรมเหล่านี้เป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กร ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ต้องมีการผลักดัน และให้การสนับสนุนผู้ที่รับผิดชอบโครงการเป็นอย่างดี รวมทั้งเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและมีความสามารถเพียงพอที่จะรับนวัตกรรมใหม่นั้นมาใช้งานได้ต้องมีประสิทธิภาพ โครงการนั้นจึงจะประสบความสำเร็จได้ ขอให้พิจารณาตารางเปรียบเทียบระหว่างนวัตกรรมยุคก่อน กับ นวัตกรรมยุคใหม่ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ตารางเปรียบเทียบระหว่างนวัตกรรมยุคก่อน กับ นวัตกรรมยุคใหม่

	นวัตกรรมแบบเก่า (เชิงลึก)	นวัตกรรมแบบใหม่ (เชิงระบบ)
เป้าหมาย	พัฒนากระบวนการผลิต	พัฒนาถึงวัฏจักรของธุรกิจ
ทีมผู้รับผิดชอบ	ทีมผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี	กลุ่มทีมงานข้ามสายงาน
ผู้นำทีมรับผิดชอบ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง	ผู้สร้างทีมงานข้ามสายงาน
กระบวนการ	เป็นช่วงเวลา	พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ก่อนที่จะเลือกนวัตกรรมใหม่เข้ามาสู่องค์กร ให้ตรวจสอบสมรรถนะการแข่งขันขององค์กร และการเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ว่าได้ทำคัดเลือกกลยุทธ์อะไรไว้บ้าง และเนื่องจากนวัตกรรมเป็นเรื่องของอนาคตขององค์กรที่ต้องใช้เวลาเตรียมการศึกษาเตรียมความพร้อมของบุคลากร เตรียมงบประมาณ สรรหาผู้เชี่ยวชาญ อุปกรณ์ หรือ เครื่องจักรต่าง ๆ ดังนั้นขอให้นำกลยุทธ์ที่คัดเลือกไว้มาวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงทางธุรกิจขององค์กรมาร่วมพิจารณาในขั้นตอนนี้ด้วย เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเผชิญจุดเสี่ยงในอนาคต

นวัตกรรมเปรียบเสมือนเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้กลยุทธ์ที่เราคัดเลือกไว้เป็นจริงได้หรือประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้อาจพิจารณาทางเลือกทางด้านนวัตกรรมไว้ในแต่ละด้าน

โดยพิจารณาต่าง ๆ ได้แก่ ด้านโครงสร้างธุรกิจ ด้านการบริหารการจัดการ ด้านองค์กร ด้านลูกค้า ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านลอจิสติกส์ ด้านกระบวนการผลิตและด้านเทคโนโลยี

เมื่อเลือกเครื่องมือได้แล้ว ให้พิจารณาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ โดยตั้งทีมงาน และจัดทำแผนปฏิบัติการแยกของแต่ละโครงการได้ ซึ่งการนำนวัตกรรมเหล่านี้มาใช้งาน โดยส่วนใหญ่ ต้องใช้เวลาพัฒนา 2-3 ปี และผู้เกี่ยวข้องเกือบจะทั่วทั้งองค์กร จึงจะประสบผลสำเร็จ ดังนั้นในแต่ละโครงการอาจจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าไปอีก 3 ปีเป็นอย่างน้อย ว่าในแต่ละปีจะดำเนินโครงการไปอย่างไร

4.3.1.6 กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสารสนเทศ องค์กรระดับใหญ่ มีศักยภาพที่จะลงทุนด้านระบบสารสนเทศสูง บางองค์กรถึงขนาดสร้าง Decision Rooms หรือห้อง Management Cockpit ซึ่งเป็นห้องประชุมที่ออกแบบให้มีสถานะเหมาะสมต่อการรับรู้และตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากข้อมูลของแต่ละองค์กรเริ่มมีมากขึ้น และข้อมูลที่ใช้งานได้ต้องมีการจัดหมวดหมู่และการประมวลผลก่อนจึงจะนำไปใช้ประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจได้ ข้อมูลจำนวนมากเหล่านี้ไม่สามารถใช้คนในการรวบรวม จัดเก็บและประมวลผลได้แล้ว อย่างน้อยในสำนักงานแต่ละแห่ง ต้องมีเครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยในการพิมพ์งานและเก็บข้อมูล

ข้อมูล (Data) คือ ข้อมูลดิบที่ได้จากการปฏิบัติงานและทำการบันทึกไว้

สารสนเทศ (Information) คือ ข้อมูลที่ได้รับการรวบรวม ตรวจสอบความถูกต้อง จัดหมวดหมู่ และประมวลผลแล้ว ลำดับขั้นของการพัฒนาทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีดังนี้

- IT INFRA-STRUCTURE คือ การจัดให้มีระบบโครงสร้างพื้นฐานเครือข่าย และอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม การจัดเก็บข้อมูล ระบบเครือข่ายภายในและการเชื่อมต่อระบบเครือข่ายกับภายนอก

- Operational Level Processes คือ สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการประมวลผลได้ ทั้งทางด้านการตลาด การขาย การเงิน การผลิต ด้านบุคลากร

- Knowledge Level Processes คือ ระดับที่สามารถใช้ประโยชน์ในการรวบรวม จัดหมวดหมู่ความรู้ ถ่ายทอดความรู้ระหว่างหน่วยงาน และกับลูกค้าได้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำ KM (Knowledge Management)

- Management Level Processes คือ ระดับที่สามารถใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการ ทำการวิเคราะห์และการตัดสินใจได้

- Strategic Level Processes คือ ระดับที่สามารถใช้ข้อมูลเพื่อคูแนวโน้มพยากรณ์ยอดขาย การตลาด การเงิน การผลิต และสามารถใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านได้

องค์กรที่มีการตั้งหน่วยงานด้านสารสนเทศ ต้องมีการวางแผนงานเป็นอย่างดีและต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรให้มาก เนื่องจากการลงทุนพัฒนาทางด้านนี้ต้องใช้เงินทุนสูง ระบบค่อนข้างใหญ่ และเมื่อดำเนินการและใช้งานไปแล้ว ข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะค่อย ๆ สะสมเข้าไปอยู่ในระบบสารสนเทศอย่างมากมาย ถ้าเริ่มต้นวางรากฐานไม่ถูกต้องแล้ว การจัดเก็บข้อมูลที่ผ่านไปแล้วจะไม่เกิดประโยชน์ มีหลายองค์กรมีปัญหาอย่างมากเมื่อต้องการเปลี่ยนระบบโปรแกรมใหม่ หรือต้องเสียเวลาในการปรับตัวหลายเดือน

เช่นกันการคัดเลือกกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานด้านสารสนเทศต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงานอื่นเช่นกัน เพราะเป็นหน่วยงานที่ต้องเป็นฝ่ายสนับสนุนให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งองค์กร ดังนั้นต้องย้อนกลับไปตรวจสอบสมรรถนะการแข่งขันขององค์กร และการเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจก่อน หลังจากนั้นให้ตรวจสอบแผนปฏิบัติการของฝ่ายอื่น ๆ ประกอบ

การลงทุนทางด้านสารสนเทศเป็นการลงทุนเพื่อหวังผลความสะดวกรวดเร็วในการวิเคราะห์ข้อมูล และใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งต้องใช้เงินทุนสูง ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้เห็นคุณค่า และให้การสนับสนุนอย่างจริงจังจึงจะประสบความสำเร็จได้

(ที่มา: http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=344&pageid=19&read=true&count=true)

จากสภาพปัญหาการบริการไม่เป็นที่น่าพึงพอใจของลูกค้า ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์โดยตรงและผลดำเนินงานของบริษัทในระยะยาว จากการวิเคราะห์ในบท 1-3 ทำให้เห็นว่าสาเหตุของปัญหานี้มาจากการบริการที่ไม่มีคุณภาพของพนักงาน ซึ่งมาจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ความไม่สมดุลกันระหว่างการวางแผนกำลังคนกับปริมาณงานทำให้เกิดภาวะ Workload และนำไปสู่ปัญหาการลาออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น (Turnover Rate) ซึ่งเรื่องคนนั้นถือเป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหาในองค์กรหลายปัญหาที่อาจตามมาในอนาคต ดังนั้นการออกแบบกลยุทธ์เพื่อมาตอบโจทย์การแก้ไขปัญหาดังกล่าวมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่บริษัทจะต้องเข้ามาจัดการ โดยมีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาของบริษัท คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ให้มีความกระชับและลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้ทุกขั้นตอนการทำงานก่อให้เกิด Value ในทุกกระบวนการ ทำให้ไม่เกิดการกระจุกของกำลังคนอยู่ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งที่ไม่ก่อให้เกิด Value ส่งผลให้เกิดภาวะ Workload ในพนักงานบางส่วนงาน และเป็นสาเหตุหลักของการที่พนักงานลาออกเพิ่มขึ้น

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ Corporate strategy, Business Strategy และ Operational Strategy ซึ่งกลยุทธ์ที่จะนำเสนอในครั้งนี้จะมุ่งเน้นไปที่ระดับ Operational ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการศึกษาครั้งนี้

องค์กรควรกำหนดแผนระยะยาว ซึ่งในแผนนั้นจะต้องมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เฉพาะเจาะจง องค์กรจะต้องกำหนดความต้องการด้านกำลังคนจากวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อ บุคลากรคนปัจจุบันจะได้เตรียมตัว หรืออาจแสวงหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ของเขา องค์กรควรทำการสำรวจบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อจะได้รู้ว่าปัจจุบันมีกำลังคนลักษณะและ คุณสมบัติอย่างไร องค์กรควรคำนึงถึงกำลังคนที่มีปัจจุบัน กับความต้องการกำลังคนขององค์กรใน กิจกรรมงานที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อจะได้จัดคนให้เหมาะสมกับงานหรือหน้าที่ องค์กรควรกำหนด โครงการฝึกอบรมตามความต้องการ เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน หรือ ปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมตามความจำเป็นของ องค์กร องค์กรควรสื่อสารบอกกล่าวให้บุคลากรรู้ถึงความต้องการกำลังคนประเภทต่าง ๆ เพื่อให้ บุคลากรได้มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเสมอ องค์กรควรจัดรับสมัคร สัมภาษณ์ คัดเลือก และเตรียมบุคลากรให้อยู่ในสภาพพร้อมที่ทำงาน จัดทำคำบรรยายลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน วางแผนงานให้เหมาะสมตามสภาพกำลังคนที่มีอยู่ และที่รับเข้ามาใหม่ และสุดท้ายขององค์กรควรมี ระบบตรวจสอบการสื่อสารภายใน เพื่อรักษาบรรยากาศขององค์กร

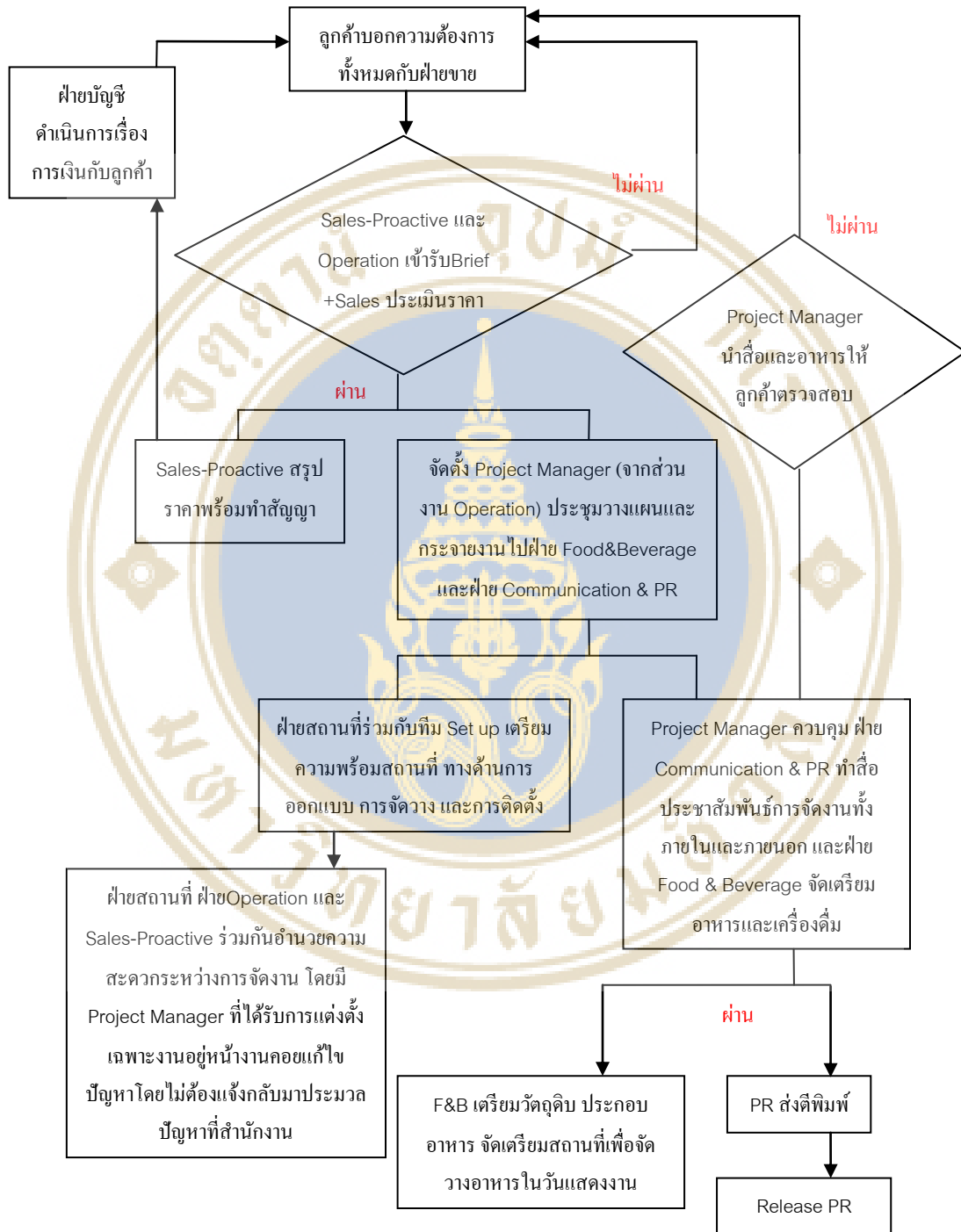
(ที่มา: <http://www.classifiedthai.com/content.php?article=6504>)

เพื่อให้แนวปฏิบัติและเป้าหมายที่วาง ไปสัมฤทธิ์ผล องค์กรจำเป็นต้องออกแบบกลยุทธ์ มาเพื่อรองรับและนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรที่ออกแบบไว้มีดังต่อไปนี้

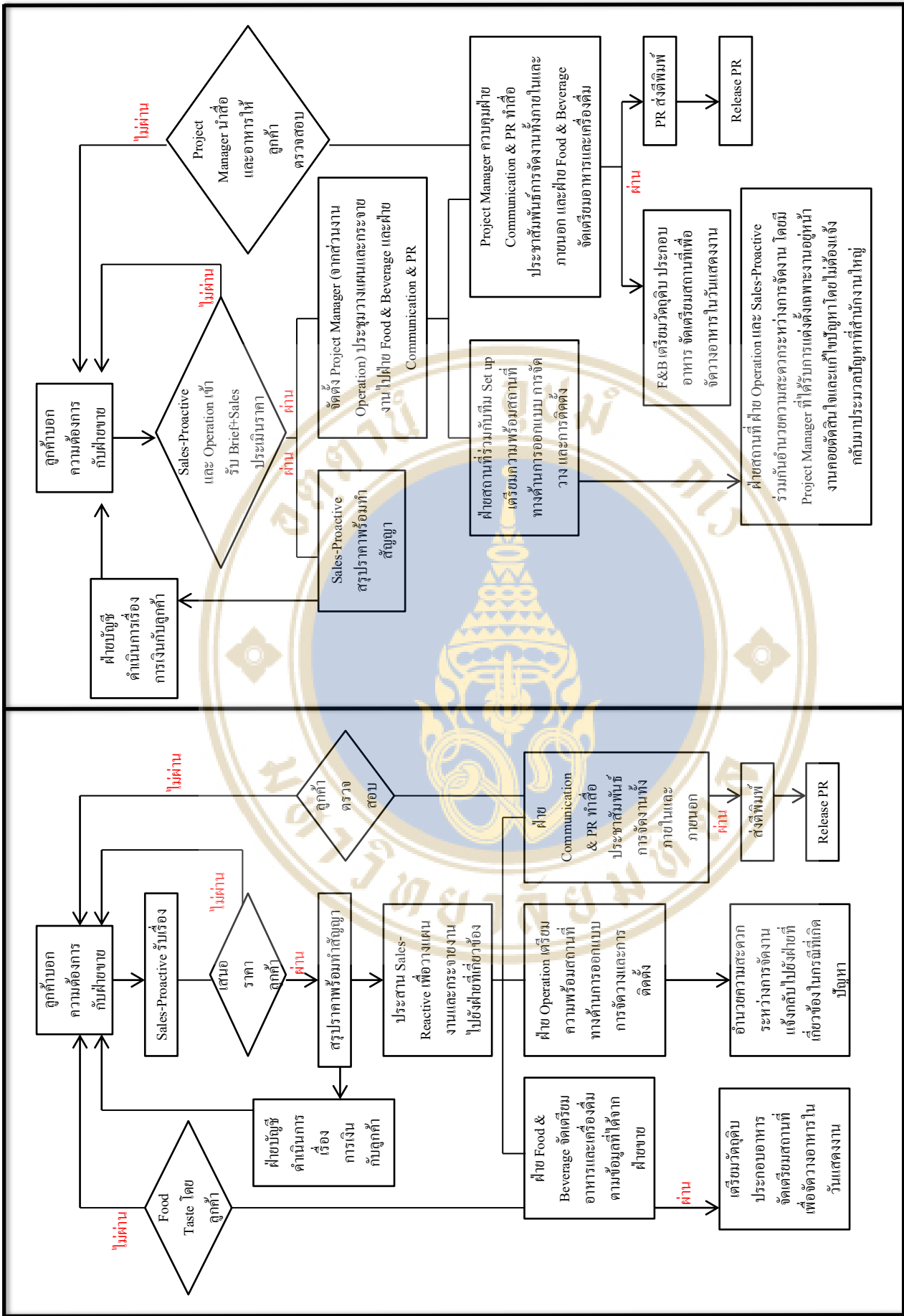
4.4 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาจากกระบวนการทำงาน

สาเหตุของปัญหาที่กล่าวมานั้น เรื่องของกระบวนการนับว่าเป็นสาเหตุที่สำคัญและถือเป็นจุดแรกเริ่มของปัญหาภายในองค์กร เนื่องจากขั้นตอนบางขั้นตอนมีความยุ่งยากทั้งเรื่องตำแหน่ง งาน หน้าที่และการปฏิบัติงานทับซ้อน หรือเรื่องเอกสาร ทั้งหมดนี้ส่งผลให้เกิดความยุ่งยาก ความ ซ้ำซ้อน ความสับสนในการทำงาน อีกทั้งเกิดการกระจุกตัวของกำลังคนในขั้นตอนการทำงานขึ้นใด ขึ้นหนึ่งโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดเพิ่มเติมกับชิ้นงาน ส่งผลให้เกิดการกระจายตัวของงานไม่ สมดุลกันกับกำลังคนในระบบหรือในสายงาน กล่าวคือเกิด Workload ในส่วนงานใดส่วนงานหนึ่ง ทำให้ผลการทำงานออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ ผลลัพธ์สุดท้ายที่เห็นได้ชัด 2 ทางคือ พนักงานเกิดความเครียดสะสมตามมา ส่งผลให้มีการลาออก และอีกทางคือคุณภาพงานบริการลดลง ส่งผลให้เกิด การ Complain จากลูกค้ามากขึ้น

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยจะมีการปรับกระบวนการทำงานเป็นดังจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 4.2 และภาพเปรียบเทียบถึงกระบวนการทำงานเดิมและกระบวนการทำงานใหม่หลังปรับใช้กลยุทธ์จะแสดงให้เห็นในภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.2 แสดงกระบวนการทำงานก่อนและระหว่างการจัดงานการจัดงานหลังปรับกลยุทธ์



กระบวนการทำงานใหม่หลังใช้กลยุทธ์

กระบวนการทำงานเดิม

ภาพที่ 4.3 แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานเดิมและกระบวนการทำงานใหม่หลังใช้กลยุทธ์

จากการใช้กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน จะเห็นได้ว่าการ Reorganization ยกเลิกตำแหน่ง Sales-Reactive แล้วรวมเข้ากับตำแหน่ง Operation เนื่องจากด้วยลักษณะหน้าที่ของงาน นั้นมีความคล้ายคลึงกัน จึงไม่จำเป็นต้องแบ่งเป็น 2 ตำแหน่ง นอกจากจะทำให้ใช้บุคลากรไม่คุ้มค่าแล้ว ยังเป็นการกระจุกตัวของกำลังคน ส่งผลต่อภาวะ Workload ในส่วนงานอื่น

ดังนั้นจึงได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและปรับหน้าที่และตำแหน่งในบางจุดดังนี้

- Operation ทำงานควบคู่กับ Sales-Proactive ตั้งแต่ครั้งแรกที่เข้ารับ Brief จากลูกค้า เพื่อลด ขั้นตอนการประสานงานภายในระหว่าง Sales-Proactive กับ Sales-Reactive และขั้นตอนการกระจายงาน ต่อไปยังฝ่ายงานอื่น โดย Sales-Reactive อีกทั้งการที่ Operation เองได้เข้ารับฟัง Brief จากลูกค้าโดยตรง ทำให้ได้ความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง และมองเห็นภาพรวมได้เร็วขึ้น ทำให้เกิดการเตรียมงานเร็วขึ้น ส่งผลให้งานสำเร็จเร็วขึ้น

- ในระหว่างการสลับปรกาศระหว่าง Sales-Proactive กับฝ่ายบัญชี ทาง Operation สามารถ ประสานงานทำงานต่อได้เลย โดยไม่ต้องรอรับ Brief จากฝ่ายขายอีกที เป็นการรวบรัดขั้นตอนให้สั้นลง และไม่ยุ่งยาก

- เพิ่มตำแหน่งงานมาอีก 1 ตำแหน่ง คือตำแหน่ง Project Manager ซึ่งมีใช้ตำแหน่งถาวรแต่ เป็นการแต่งตั้งชั่วคราวเฉพาะงานไป เพราะส่วนมากแล้วงานที่จัดที่อิมแพ็ค มักเป็นงานประจำและ ลักษณะงานคล้ายกัน ทำให้พนักงานที่ได้รับงานแต่ละอย่างบ่อยๆก็ย่อมมีความเคยชินและเชี่ยวชาญใน ลักษณะงานนั้นๆ การเลือก Project Manager มาดูแลแต่ละงานทำให้การมอบหมายงาน การ Flow งาน การดำเนินงาน การแก้ปัญหา เป็นไปอย่างรวดเร็วเนื่องจากคนที่คอยควบคุมเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำงาน ประเภทนี้บ่อยครั้ง อีกทั้ง Project Manager จะถือว่ามีอำนาจในการสั่งการ ในการตัดสินใจ หรือแก้ปัญหา ทุกประเด็นหากเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานนี้ โดยไม่ต้องรายงานต่อไปยังผู้บังคับบัญชาประจำสาขางาน ทำให้ การแก้ปัญหา หรือการตัดสินใจแบบฉับพลันในสถานการณ์เร่งด่วนเป็นไปได้โดยไม่ติดขัด และไม่ต้อง รอคอยอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง ซึ่งอาจใช้เวลานานกว่าจะส่งเรื่องถึง ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นการทำให้ ลูกค้าได้รับบริการที่รวดเร็ว และรวดเร็วมากขึ้น

- นอกจากนี้ยังรวบรัดขั้นตอนการทำงานบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน ได้แก่ขั้นตอนที่ทางฝ่าย PR ต้องจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์งาน และขั้นตอนที่ฝ่าย F&B ต้องจัดเตรียมอาหารเพื่อส่งต่อให้ลูกค้า ตรวจสอบและตัดสินใจเลือก ได้มีการรวมขั้นตอนนี้ไว้ในช่วงเวลาเดียวกัน โดยให้เสนอลูกค้าทีเดียวในทุกๆเรื่อง เพราะก่อนการเปลี่ยนแปลงกระบวนการนั้น แต่ละฝ่ายจะแยกกันไปทำ และแยกกันไปเสนอ ลูกค้า ซึ่งทำให้การทำงานดูแบ่งแยกเป็นสองส่วน ไม่จบภายในทีเดียว เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกไม่ยุ่งยาก ง่าย สบาย และสะดวก จึงจำเป็นต้องรวมทุกอย่างให้ดูสั้นที่สุดและทุกอย่างจบได้ภายในคราวเดียว

การปรับกระบวนการทำงานข้างต้นมุ่งเน้นที่จะลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นลงและลดในส่วนที่ไม่จำเป็นออก เพื่อให้กระบวนการทำงานดูง่าย ไม่ยุ่งยาก ไม่ซับซ้อน อีกทั้งเพื่อให้มีการกระจายงานอย่างเหมาะสมและเหมาะสมกับกำลังคน จะนำมาซึ่งงานที่มีคุณภาพ บริการที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของผู้ที่มาใช้บริการ

4.5 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาเรื่องขนาดบุคลากรที่มีทักษะด้านบริการ

ปัญหาขององค์กรอีกเรื่องหนึ่งเป็นเรื่องที่มีผลต่อคุณภาพของการบริการ โดยตรงคือพนักงานไม่มีทักษะในเรื่องการบริการ เนื่องจากสาเหตุที่ขาดการบริหารกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ทำให้งานมีมากเกินไป และพนักงานก็ไม่เพียงพอ จึงได้มีการจัดจ้างพนักงานชั่วคราวเพื่อมารับทำงานเป็นครั้งคราว ซึ่งพนักงานเหล่านั้น ก็มีได้มีทักษะด้านบริการหรือมีแต่ไม่เพียงพอกับมาตรฐานที่องค์กรวางไว้

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างหรือหาพันธมิตร (develop alliances) เพื่อเล็งวิธีการรับคนเพิ่ม จัดจ้างคนเพิ่ม เนื่องจากพนักงานในส่วนบริการหน้างานนี้จะเป็นส่วนงานที่ต้องพบเจอลูกค้าโดยตรง ส่วนมากจะเป็นงานประเภทงานประชุม งานเลี้ยง งานสังสรรค์ งานสัมมนา เป็นต้น ซึ่งเป็นประมาณ 30% ของการจัดงานทั้งหมด จึงไม่จำเป็นต้องจัดจ้างประจำเป็นรายเดือน ทั้งนี้ การใช้วิธีจัดจ้างพนักงานชั่วคราวนั้น ถือเป็นอีกวิธีที่จะช่วยลดต้นทุนพนักงานไม่ต้องจัดจ้างประจำ เปรียบเสมือนการจ้าง Outsource เป็นครั้งคราว แต่เนื่องด้วยองค์กรเป็นธุรกิจด้านการบริการ ดังนั้นเรื่องการคัดเลือกบุคคลมาทำงานนั้นควรเน้นเรื่องทักษะการบริการเป็นหลักสำคัญ ด้วยกลยุทธ์สร้างพันธมิตร จะช่วยตอบโจทย์เหล่านี้ได้

ทั้งนี้ การคัดเลือกหน่วยธุรกิจ ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญในความสำเร็จของพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งในแง่ของความเหมาะสม ความสามารถและความจริงใจในการร่วมมือกัน มีหลักเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของพันธมิตร ดังนี้

4.5.1 ควรคัดเลือกบริษัทหรือหน่วยธุรกิจที่มีทรัพยากรและความสามารถที่จะเข้ามาเสริมสิ่งที่บริษัทยังขาดอยู่ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางธุรกิจของบริษัท

4.5.2 ความเข้ากันได้ทางด้านกลยุทธ์ นโยบาย และวัตถุประสงค์ระยะยาวของบริษัทที่จะเข้าร่วมพันธมิตร หากบริษัทพันธมิตรมีนโยบายและเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน ก็จะนำไปสู่ความไม่มั่นคงและความล้มเหลวของพันธมิตรในที่สุด

4.5.3 ความเข้ากันได้ในระดับวิธีปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน รวมถึงความถี่ลับซับซ้อนของเทคโนโลยีในการผลิตและการดำเนินงาน ซึ่งควรมีระดับที่ใกล้เคียงกัน ไม่แตกต่างกันมากเกินไป มิฉะนั้น อาจเกิดความขัดแย้งในระดับการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่ความล้มเหลวของพันธมิตรทางธุรกิจได้

4.5.4 ความเข้ากันได้ของวัฒนธรรมในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นปรัชญา การดำเนินการ ความเชื่อ ค่านิยม และรูปแบบการใช้ชีวิตของคนในองค์กร การมีพันธมิตรทางธุรกิจที่มีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันมาก อาจจะไปสู่ปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “Culture Shock” หรือความขัดแย้งทางวัฒนธรรมอย่างรุนแรง (ที่มา: <http://www.l3nr.org/posts/440434>)

ปัจจุบัน ซึ่งเป็นเรื่องของการต้องรู้จักสร้างและใช้ความรอบรู้ เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการทรัพยากรทรัพย์สิน และความสามารถ อาทิ เงินทุน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี ปัจจัยพื้นฐานต่างๆ องค์กรและการบริหารจัดการองค์กร สำหรับเป็นเครื่องมือในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ รูปแบบของความร่วมมือออกเป็น 3 ประเภท คือ

- พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement) เป็นความร่วมมือระหว่าง 2 องค์กรขึ้นไปที่เซ็นสัญญาเพื่อร่วมมือในกิจกรรมทางธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ทางเทคโนโลยี การรวมทรัพยากรและทักษะการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดการลดต้นทุน เป็นต้น โดยการทำพันธมิตรแบบนี้สามารถทำได้ในหลายรูปแบบ อาทิ ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขายและโฆษณา การวิจัยและพัฒนา การจัดซื้อ ธุรกิจประเภทนี้จะมีความผูกพันกันน้อย เนื่องจากยังคงเป็นองค์กรที่ดำเนินการอย่างอิสระไม่ขึ้นต่อกัน จะร่วมมือกันเฉพาะประเด็นที่ได้มีการตกลงกันไว้ในสัญญาเท่านั้น ตัวอย่างพันธมิตรรูปแบบนี้ อาทิ Star alliances พันธมิตรธุรกิจการบินของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ร่วมมือโดยการเซ็นสัญญากับสายการบินพันธมิตรในการร่วมกันกำหนดเครือข่ายการให้บริการทั่วทุกภูมิภาค

- พันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Minority Equity Agreement) เป็นลักษณะที่ธุรกิจมีความร่วมมือกันด้านทุนในการประกอบธุรกิจ เช่น การถือหรือแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกัน การกำหนดราคาหุ้นของบริษัทแล้วให้บริษัทพันธมิตรเข้ามาซื้อหุ้นในราคาต่ำกว่าราคาตลาด ซึ่งจะทำให้แต่ละบริษัทมีสิทธิในส่วนแบ่งกำไรของบริษัทพันธมิตร เป็นการลดปัญหาความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ของแต่ละบริษัท และสามารถนำไปสู่ความร่วมมือในด้านต่างๆ เช่น ตลาด เทคโนโลยี การเงิน และการจัดซื้อ เป็นต้น วิธีนี้จะมีความร่วมมือที่เหนียวแน่นมากกว่าการเซ็นสัญญา เนื่องจากมีเรื่องของเงินทุนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

- พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) จะแตกต่างจากพันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกันเพราะพันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุนเป็นการร่วมทุนในการจัดตั้งองค์กรใหม่ร่วมกัน ซึ่ง

มีการ โดยมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของแต่ละบริษัทพันธมิตรอย่างชัดเจน ซึ่งขึ้นอยู่กับ การต่อรองของแต่ละฝ่าย วิธีการนี้นับได้ว่าได้รับความนิยมในปัจจุบัน เนื่องจากมีความคล่องตัว และอิสระทั้งในแง่นโยบายและการดำเนินงานลักษณะกิจกรรมของพันธมิตรธุรกิจจะมีด้วยกันหลาย วัตถุประสงค์ สรุปได้ดังนี้

- การร่วมมือด้านการตลาด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร การแลกเปลี่ยนฐานลูกค้าระหว่างกัน การใช้ช่องทางการตลาดร่วมกัน การพัฒนาแคมเปญทางการโฆษณา และส่งเสริมการขายร่วมกัน รวมถึงการทำตราสินค้าร่วมกัน (Co-brand) ซึ่งมุ่งเน้น การใช้ชื่อเสียงทางด้านตราสินค้าและเครื่องหมายการค้าของพันธมิตรในการสร้างความสำเร็จทาง

- การร่วมมือด้านการผลิตและการดำเนินงาน ซึ่งจะมุ่งเน้นที่เทคโนโลยีและวิธีการในการผลิต โดยจะมีการร่วมมือกันในการถ่ายโอนเทคโนโลยีในการผลิต (Technology Transfer) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและลดต้นทุนในการดำเนินงาน อันจะรวมถึงการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตร่วมกัน ตลอดจนการจัดสรรกำลังการผลิตส่วนเกินของธุรกิจร่วมกัน เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์สูงสุดระหว่างพันธมิตร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดเงื่อนไขและข้อตกลงระหว่างกันถึงความเป็นไปได้ และระดับของการถ่ายโอนความรู้ และเทคโนโลยีการผลิตระหว่างกัน โดยเฉพาะในกรณีที่มีความรู้และเทคโนโลยีมีการปกป้องไว้ในรูปของความลับทางการค้า

- การร่วมมือทางด้านวิจัยและพัฒนา เป็นการร่วมมือกันในการคิดค้นสิ่ง และวิธีการใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อหลายวัตถุประสงค์ อาทิ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ลดต้นทุน การผลิต เพิ่มมูลค่าของสินค้า หรือแม้แต่การลดปัญหาจากข้อกีดกันทางการค้าไม่ว่าจะเป็นทางด้าน สิ่งแวดล้อมหรือด้านสุขอนามัยต่างๆ ซึ่งการร่วมมือทางด้านนี้ เป็นการช่วยในการคิดค้นเทคนิค ใหม่ๆ จากต้นทุนที่ต่ำลงและจากการนำเอาเทคโนโลยีและความสามารถเฉพาะของพันธมิตรแต่ละ ฝ่ายเข้ามาผนวกกัน

- การร่วมมือทางด้านทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เงินทุน ทักษะด้านการ บริหาร ทรัพยากรมนุษย์และความสามารถหลักขององค์กร รูปแบบความร่วมมือ เช่น การร่วมมือกัน ในการจัดหาเงินทุนการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มศักยภาพโดยการจัดฝึกอบรม ร่วมกัน หรือการเรียนรู้ทักษะต่างๆ ระหว่างกันปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จปัจจัยแห่งความสำเร็จใน การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่สำคัญคือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถจัดตั้งความร่วมมือได้อย่างเหมาะสม ที่สุด ให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายที่ร่วมมือกัน ทั้งยังสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับพันธมิตรที่จะเข้า มาร่วมมือกันทั้งหมดได้ ซึ่งจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการในการเป็นพันธมิตรธุรกิจ (ที่มา: <http://www.l3nr.org/posts/440434>)

จากกลยุทธ์การทำพันธมิตรทางธุรกิจ หากนำมาประยุกต์เพื่อให้เข้ากับปัญหาที่องค์กรมีอยู่ เน้นการร่วมมือทางด้านทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ในที่นี้หมายถึงทรัพยากรบุคคล ที่มีทักษะด้านงานบริการมาเติมเต็มส่วนที่องค์กรขาด เพื่อเป็นเพิ่มศักยภาพการทำงานและเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

จากปัญหานี้ที่องค์กรขาดบุคลากรที่มีทักษะเหมาะสมและได้มาตรฐานเพียงพอสำหรับองค์กร จึงทำให้เกิดการ Complain ลูกค้าเนื่องมาจากการบริการไม่มีคุณภาพและพนักงานไม่มีใจบริการตามที่ลูกค้าคาดหวังจากองค์กร ปัญหาดังกล่าวถือเป็นปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านความผิดพลาดในการคาดคะเนความต้องการด้านกำลังคน ซึ่งเกิดจากการไม่มีการวางแผนกำลังคนที่ดี ขาดการวางแผนธุรกิจ ทำให้การบริหารขาดทิศทางที่ชัดเจน ไม่มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานตามช่วงเวลาในอนาคต นอกจากนี้จะไม่สามารถวัดผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจแล้ว ยังทำให้เกิดปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ด้วย

ดังนั้นด้วยวิธีที่ง่ายที่สุดที่จะแก้ไขปัญหานักงานที่มีทักษะขาดแคลน คือการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้าทำงาน วิธีนี้จัดเป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการบริหารงานบุคคลและถือว่าเป็นวิธีแรกๆที่องค์กรจะนึกถึงหาเกิดปัญหานักงานไม่เพียงพอ แต่หากพิจารณาขั้นตอนของการคัดเลือกคนเข้าทำงานนั้น องค์กรส่วนใหญ่ ก็จะใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือหลัก และเวลาสัมภาษณ์ก็มีการตั้งคำถามทั่วไปถึงประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน ทักษะคิดทั่วไป เป็นต้น อีกทั้งมิได้มีการตกลงเงื่อนไขใดๆ คำถามที่ถามจึงเป็นคำถามกว้างๆ ไม่ได้เจาะจงอะไร มักเป็นการถามแบบที่เคยถามมา หรือนึกถึงเรื่องใดระหว่างสัมภาษณ์ก็ถามออกไป สุดท้ายตัดสินใจคัดเลือกบุคคลตามความชอบใจ พนักงานที่ได้จึงไม่เหมาะกับบริษัทสักเท่าใดนัก ซึ่งการได้พนักงานที่ไม่เหมาะสมเข้ามาทำงานนั้น เป็นต้นทุนที่สูงมากสำหรับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา การแก้ไขปัญหาต่างๆ นอกจากนี้ยังมีต้นทุนในเรื่องการขึ้นตอนการสรรหาบุคคลอีกด้วย แทนที่จะเป็นการส่งเสริมให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น กลับจะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่นำพาบริษัทไปสู่ปัญหาต่อไป

จากการวิเคราะห์ข้างต้น จึงเห็นว่าหากจะตอบโจทย์ให้ตรงกับปัญหาที่ว่าขาดพนักงานที่มีทักษะนั้น การรับสมัครทั่วไปอาจทำให้ได้พนักงานที่ไม่เหมาะสมและมีทักษะเพียงพอ เนื่องจากทักษะด้านการบริการจำเป็นต้องมีการฝึกฝนอย่างถูกวิธี ดังนั้นองค์กรควรมุ่งไปยังกลุ่มคนที่มีทักษะด้านนี้โดยตรง จึงเห็นว่าการใช้วิธีร่วมมือกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะธุรกิจคล้ายกับองค์กรของเรา หรือเรียกว่า ทำพันธมิตรทางธุรกิจ จึงเป็นวิธีที่ไม่ต้องลงทุน ไม่ต้องเสี่ยง อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ โดยอาจเริ่มต้น Focus ไปที่กลุ่มคนที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งสามารถหาได้ตามองค์กรหรือสถานที่ที่มีลักษณะองค์กรอยู่ในแขนงของการให้บริการ อาทิเช่น โรงแรม หรือสถานบริการ หรือสถานศึกษาที่สอนเรื่องการบริการ การจัดการการโรงแรม เป็นต้น เนื่องจากสถานที่

เหล่านี้จะเน้นในเรื่องการบริการเป็นสำคัญและมีการฝึกอบรมบุคลากรอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานหรือนักเรียนนักศึกษาก็ตาม

การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรอาจมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับประเภทของสถานที่ที่เราติดต่อประสานด้วย ในกรณีนี้สถานที่ที่เหมาะสมที่สุดที่จะร่วมเป็นพันธมิตรด้วยและได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายคือโรงเรียนที่สอนด้านการโรงแรม เนื่องจากสถานที่ที่สอนด้านนี้ มักต้องมีการส่งนักเรียนนักศึกษาไปฝึกงาน ณ สถานที่จริงก่อนจบการศึกษาเสมอ จึงเป็นการดีที่องค์กรจะเสนอสถานที่ให้เป็นสนามทดลองงานของนักศึกษา เพื่อให้ให้นักศึกษาได้มีโอกาสได้ทำงานในสถานที่จริง สถานการณ์จริง และเจอลูกค้าจริง พร้อมเสนอคำตอบแทนให้เป็นรายวัน ภาระหนึ่งเป็นการฝึกงาน ด้วยชื่อเสียงขององค์กร และสิ่งที่เราเสนอที่ตอบ โจทย์โรงเรียนและนักศึกษาอยู่แล้ว แน่แน่นอนว่าทางโรงเรียนย่อมยอมรับร่วมมือแน่นอน อีกทั้งไม่เพียงแค่องค์กรจะได้กลุ่มบุคลากรที่มีทักษะด้านนี้โดยเฉพาะมาเติมเต็มพนักงานส่วนที่ขาดแคลนเท่านั้น องค์กรยังได้ภาพลักษณ์ที่ดีทางด้านการให้การสนับสนุนการศึกษา เป็นเวทีแห่งโอกาสแก่เด็กรุ่นใหม่ และเป็นองค์กรต้นแบบอย่างแท้จริง

สรุปจากการใช้กลยุทธ์ข้างต้นทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ โดยมุ่งแก้ที่ละประเด็นที่เกี่ยวข้อง เริ่มจากการปรับกระบวนการทำงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงานที่ยุงยาก และมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น การกระจายงานที่ไม่เหมาะสม การกระจุกตัวของกำลังคนทำให้เกิด Workload ในบางส่วนงาน และการยึดติดกับระบบงานมากเกินไปไม่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ทำให้งานล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ ผลที่ได้ทำให้ขั้นตอนการทำงานสั้นลง ทุกตำแหน่งงานได้ทำงานอย่างเต็มที่และง่ายขึ้น ชับซ้อนน้อยลงและมีการดัดแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์มากขึ้น ลดสถานะ Workload ที่เป็นปัจจัยสำคัญของงานไม่มีคุณภาพและ Turnover Rate สูงขึ้น ต่อมาในส่วนของการขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะด้านการบริการ ใช้วิธีการเชื่อมสัมพันธ์หรือสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเลือกที่สถานศึกษามากกว่าสถานธุรกิจ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวของนักเรียนเองและในขณะเดียวกันองค์กรก็ได้ประโยชน์เช่นกัน เรียกว่าได้ประโยชน์กันทั้งสองฝ่าย ด้วยกลยุทธ์ที่นำเสนอข้างต้น มุ่งแก้ปัญหาเรื่องคน โดยเฉพาะ เพราะเชื่อว่าทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเป็นตัวกำหนด ผลักดันความสำเร็จให้กับองค์กร โดยองค์กรใดๆ ที่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในภาพรวม การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีคุณประโยชน์อย่างสูงและเป็น ตัวแปรชี้วัดความสำเร็จขององค์กรในอนาคตได้อย่างดี

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการใช้กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาด้านการบริการ เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้ตามมาตรฐานและเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะมีการใช้กลยุทธ์ในสองส่วน ทั้งกลยุทธ์ปรับกระบวนการทำงานของพนักงานบริการ เพื่อให้มีกระบวนการทำงานกระชับและไม่ซับซ้อน และกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเป็นการคัดสรรบุคลากรที่จะมาเป็นพนักงานให้ได้เหมาะสมมากขึ้น ซึ่งในส่วนขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงนั้น เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ จึงเลือกจะดำเนินการผ่านการกำหนดกรอบการวัดผล พร้อมทั้งการบริหารงานโดยใช้ Balanced scorecard โดยจะเน้นไปที่การใช้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator หรือ KPIs) เป็นตัวกำหนดทิศทาง พร้อมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เป็นการวางแผนทางการดำเนินงาน เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดวางไว้ในทุกด้าน อันจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.1 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าจะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)

Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้ “Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (customers), ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers), ลูกจ้าง (employees), การปฏิบัติงาน (processes), เทคโนโลยี (technology), และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

- The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น
- The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ, การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
- The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

Balance Scorecard (BSC) นั้นได้รับการพัฒนาโดยตลอด ทำให้ภาพของ BSC จากเพียงเครื่องมือที่ถูกใช้เพื่อวัดและประเมินผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) โดยผู้พัฒนาเครื่องมือนี้ (Norton และ Kaplan) ยืนยันหนักแน่นว่า ความสมดุล (Balance) ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัด และประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)
- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)
- มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth; L)

ดังนั้น BSC จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด

ปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเนื่องจาก การจัดทำ Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced Scorecard ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

5.1.1 กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard

กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

5.1.1.1 การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

5.1.1.2 กำหนดวิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

5.1.1.3 วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

5.1.1.4 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

5.1.1.5 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

5.1.1.6 ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การจัดทำตัวชี้วัด, การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน และการจัดทำแผนงาน โครงการ ที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

5.1.1.7 เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารถัดไป

แม้ว่าแนวทางของ Kaplan and Norton จะมีความเป็นลำดับที่ชัดเจน แต่ Balanced Scorecard ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น เช่น มุมมองภายใต้ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิม (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) การที่จะมีกี่มุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของงานมากกว่า หน่วยงานบางแห่งอาจจะมีมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานนั้น ๆ

นอกจากนั้นการจัดเรียงลำดับของมุมมองต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ในหน่วยงานก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้น เช่น หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจวัตถุประสงค์ด้านการเงินอาจจะไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ แต่อาจจะเป็นในด้านลูกค้าแทนก็ได้ และมุมมองด้านการเงินอาจจะอยู่ต่ำสุดในฐานะที่เป็นมุมมองที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็ได้ เป็นต้น (ที่มา: <http://www.gotoknow.org/posts/317967>)



ภาพที่ 5.1: แสดงให้เห็นถึงมุมมองทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard (ที่มา: <http://www.gotoknow.org/posts/195599>)

จากภาพที่ 5.2 แสดงให้เห็นถึงมุมมองทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เช่น การเพิ่มรายได้ขององค์กร การมีประสิทธิภาพในการผลิตให้มีต้นทุนที่ต่ำ และมีความสูญเสียระหว่างการผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ในมุมมองของลูกค้า กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบ อำนาจความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งในแต่ละด้านจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น โดยแต่ละมุมมองจะต้องประกอบด้วย 4 ด้านคือ ด้านที่หนึ่ง วัตถุประสงค์ (Objective) สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ ด้านที่สอง ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI) ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์หรือไม่ ด้านที่สาม เป้าหมาย (Target) เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุใน ตัวชี้วัด ด้านที่สี่ สิ่งที่จะทำ (Initiatives) แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ

ในส่วนการวัดผลและการบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard ของบริษัท เพื่อ ประเมินการใช้กลยุทธ์แก้ไขปัญหาเรื่องความไม่สมดุลกันระหว่างปริมาณงานกับกำลังคน จากการ ปรับแก้ไขกระบวนการทำงานของพนักงาน อีกทั้งใช้กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเป็น การคัดสรรบุคลากรที่จะมาเป็นพนักงานให้ได้เหมาะสมมากขึ้น และเนื่องจากเป็นเรื่องของคนใน องค์กร หรือพนักงานภายใน ซึ่งมีผลต่อคุณภาพงานบริการ จึงจะเน้นหลักไปที่มุมมองด้านลูกค้า และ มุมมองด้านการดำเนินการภายใน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.2 การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator)

KPI (Key Performance Indicator) คือการระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงานเพื่อนำมาใช้เป็นหน่วยวัดที่วัดเป็นตัวเลขได้หรือเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผล การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อ สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในอดีตการประเมินผลงานจะพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผลการประเมินผล ในยุคปัจจุบันจะวัดและประเมินผลด้วย KPI ซึ่ง KPI เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่ สำคัญที่อยู่ในเครื่องมือBSC (Balanced Scorecard) ตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล ซึ่งเป็นความสมดุล ระหว่างองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

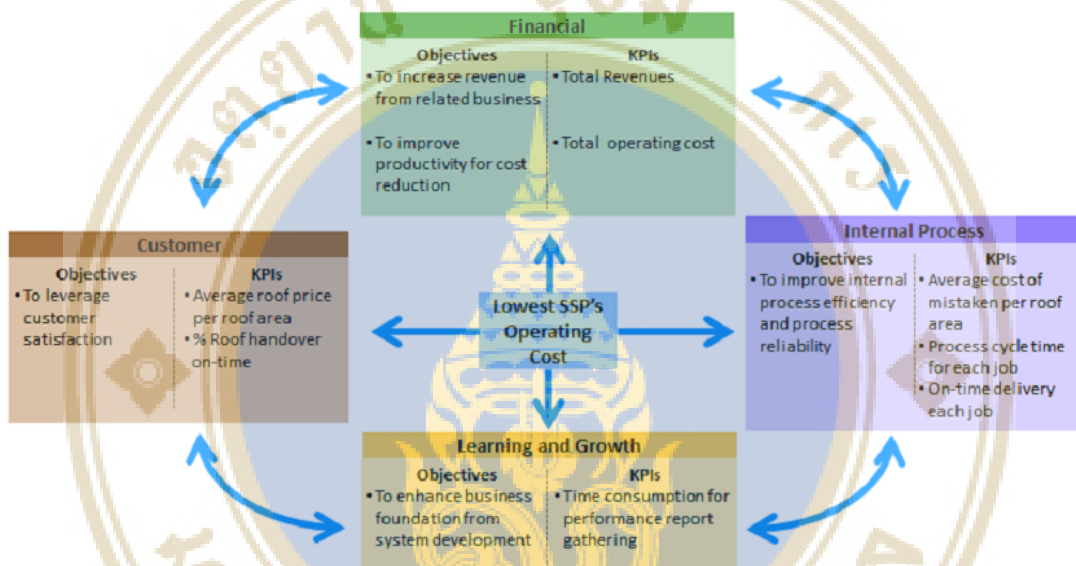
การกำหนดการสร้างตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายคุณภาพมีลักษณะ ดังนี้

1. ต้องสามารถวัดได้ (Measurable)
2. ใ้บอกประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรได้
3. ใ้บอกประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์กรได้
4. สื่อสารให้ทราบทั่วกันทั้งองค์กร
5. กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. ทบทวน (แก้ไข ปรับปรุง) เป็นระยะ ๆ อย่างมีระบบ (PDCA)

7. สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญาขององค์กร

เครื่องมือที่ช่วยในการวัดประเมิน เพื่อทราบผลลัพธ์การดำเนินการทั้งผลดี ผลร้าย ความล้มเหลว ความสำเร็จ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นั่นคือการวัดและประเมินผลด้วย KPI ซึ่งเป็นการวัดผลจากกิจกรรมเพื่อสนองกลยุทธ์ (Strategic operation) มากกว่ากิจกรรมเพื่องานประจำ (Normal operation) หรือเป็นเครื่องมือที่ผนวกเข้ากับกลไกการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment) ดังนั้นการมีระบบการวัดและประเมินด้วย KPI จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (ที่มา: Thailand Productivity Institute)



ภาพที่ 5.2 : แสดงการวัดผลการปฏิบัติแบบสมดุล (Balanced Scorecard) และดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานหรือ KPIs

ที่มา: http://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/infoserve/kmdb/read_kb.asp?db_id=5&kmdb_id=5

สำหรับปัญหาเรื่องการบริหารงานจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดคอยควบคุม ตรวจสอบและวัดผลประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามที่องค์กรอยากให้เป็นจริงๆแล้ว บริษัท อิมแพ็ค ได้มีการจัดทำ KPIs อยู่ตลอดและมีการประเมินใหญ่ทุกปีโดยผู้บังคับบัญชาแต่ละสาขงาน แต่การทำ KPIs ดังกล่าวไม่ได้รับความเข้มงวดและไม่ได้มีการกำหนดหัวข้อการประเมินให้ครอบคลุมฝ่ายงานทุกส่วน บ่อยครั้งที่เนื่องด้วยองค์กรของไทย พนักงานของไทย ด้วยวิธีการทำงานแบบไทย ทำให้เกิดการต่อต้านและมองว่าเป็นอุปสรรคมากกว่ามองว่าเป็นเครื่องมือเพื่อผลประโยชน์ของเราเอง ทั้งที่จริงๆ KPI ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้พนักงานรายงานผลงานให้บุคคลอื่นได้รับรู้ด้วยซ้ำ เป็นเรื่องน่าเสียดายที่กลับไม่ได้ประโยชน์จากสิ่งนี้เลย

จากการวิเคราะห์ถึงกระบวนการประเมินของอิมแพ็ค พบว่าหัวข้อในการประเมินนั้น มิได้กำหนดจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และส่งต่อไปยังผู้บังคับบัญชาแต่ละฝ่ายพิจารณาและอนุมัติ แต่เกิดขึ้นจากการกำหนดของพนักงานกันเอง ซึ่งแน่นอนว่าเนื่องจาก KPIs มีผลต่อการประเมินปลายปีเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ปรับเงินเดือน หรือสวัสดิการอื่นๆ เมื่อให้พนักงานกำหนดกันเอง จึงเกิดการลำเอียงเข้าข้างตัวเอง เข้าข้างฝ่ายงานตัวเอง เพื่อให้การประเมินได้ผลออกมาเป็นที่น่าพอใจเพราะหัวข้อที่ตนเองกำหนดเป็นหัวข้อที่ไม่ต้องพยายามเพื่อจะสำเร็จ เป็นสิ่งที่พวกเขาเชื่อว่าพวกเขาทำได้ง่าย และแน่นอนว่าเป็นหัวข้อที่ไม่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นแม้จะมีการตั้ง KPIs เพื่อประเมินบ่อยและบางครั้งเพียงใด ก็ไม่สัมฤทธิ์ผลและไม่สามารถประเมินสถานการณ์ที่แท้จริงได้เลย

เพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้ องค์กรควรเข้าใจว่าหากเราเข้าใจหลักการในการตั้ง KPI ที่เหมาะสมให้กับตัวเราเองได้นั้นจะเป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงานมาก เพราะสามารถวัดผลได้ชัดเจนว่าเรามีค่าสำหรับองค์กรขนาดไหน และในขณะเดียวกัน สำหรับหัวหน้างานหรือเจ้าของกิจการ การบอกกับลูกทีมได้ว่าเราคาดหวังผลงานหรือ KPIs ใดจากการทำงาน และวัดเป็นรูปธรรมได้อย่างไรนั้น นอกจากจะทำให้ผู้ร่วมงานสามารถตั้งใจสร้างผลงานได้อย่างเต็มที่ด้วยความสบายใจแล้ว KPIs ที่ชัดเจนมาเป็นอย่างดียังช่วยให้เราสามารถนำมาประเมินผลกิจการโดยรวมของเราได้ด้วยการตั้งค่า KPIs ต้องตั้งอยู่บนค่าที่ "เป็นรูปธรรม" ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ คือพยายามตีค่าออกมาเป็นตัวเลขเพื่อให้วัดได้ แต่แน่นอนว่าไม่ใช่การคัดสรรเฉพาะค่าที่เป็นรูปธรรมมาเพียงอย่างเดียวจะเป็นค่าที่เหมาะสมเสมอไป เช่น เรื่องการบริการของอิมแพ็ค หากเราต้องการจะรู้ว่าระดับการบริการของทุกฝ่ายงานทั้งได้มาตรฐานตามที่องค์กรกำหนดหรือไม่ ก็ควรกำหนดหัวข้อการประเมินให้เกี่ยวข้องกับสายงาน ลักษณะงานที่ทำ พร้อมทั้งเกณฑ์การประเมินที่สามารถวัดได้ งานบริการที่ตัววัดเป็นรูปธรรมชัดเจน

ตาราง 5.3 ตัวอย่างประเมินเพื่อวิเคราะห์สมรรถนะพนักงานของธุรกิจประเภทให้บริการ

ที่มา : www.pwo.co.th/ewtadmin/ewt/pwo_intra/ewt_dl_link.php?nid=1439

รายการสมรรถนะ	ส่วนที่ 1 สมรรถนะหลัก									
	1.1 ระดับความสำคัญ					1.2 ผลกระทบต่อองค์กร				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. ความเชี่ยวชาญในงานธุรกิจ คำจำกัดความ : ความรู้ ความเข้าใจในงานธุรกิจ การขาย การจัดหาผลิตภัณฑ์ การบริหารคลังสินค้า การจัดส่ง และการให้บริการ เพื่อสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร										
2. ความเอาใจใส่ในลูกค้า คำจำกัดความ : ความใส่ใจในการให้บริการในทุกๆ รายละเอียด มุ่งสนองตอบต่อความต้องการอย่างเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย คำนึงถึงประโยชน์ของลูกค้าอยู่เสมอ เสริมสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน ด้วยความประทับใจที่เหนือความคาดหมาย										
3. การประสานความร่วมมือเป็นทีม คำจำกัดความ : ความยินดีที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยการให้ความร่วมมือช่วยเหลือประสานงานกับผู้อื่น ได้อย่างดี ยอมรับฟังความเห็นของทีม ตอบสนองและสนับสนุนการดำเนินงานของทีมอย่างเต็มที่ ตลอดจนกระตุ้นให้ทีมบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้										
4. จริยธรรมและความโปร่งใส คำจำกัดความ : ความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการ แนวทาง จรรยาบรรณ การดำเนินงานขององค์กร ปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงตรง ต่อข้อเท็จจริง โปร่งใส ปราศจากอคติ รับฟังความคิดเห็นเพื่อการตรวจสอบของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง										
5. การจัดการเครือข่ายความสัมพันธ์ คำจำกัดความ : ความสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ลูกค้า Suppliers โดยเข้าใจความต้องการแรงจูงใจ จนนำไปสู่การตอบสนองที่เหมาะสม สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันจะทำให้การติดต่อประสานงานหรือการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเป็นไปด้วยความราบรื่น										
6. ความตระหนักในต้นทุนผลประโยชน์ คำจำกัดความ : ความตระหนักถึงความสำคัญของต้นทุนที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารงานหรือโครงการต่างๆ คำนึงถึงประโยชน์ ความคุ้มค่าที่องค์กรจะได้รับจากต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปในทุกๆ ด้าน เปรียบเทียบการดำเนินการ และมุ่งผลลัพธ์ที่เป็นเลิศให้แก่องค์กรในทุกๆ งานที่ปฏิบัติ										
7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปรับปรุงงาน คำจำกัดความ : ความกระตือรือร้นที่จะคิดนอกกรอบ แสวงหาทางเลือกใหม่ๆ ที่แตกต่างจากที่ปฏิบัติอยู่ โดยนำเอาแนวคิด หลักการ องค์ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตลอดจนงัดเอาไอเดียที่ปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร										

ตาราง 5.4 KPIs ของพนักงานเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาด้านบริการ

หลักเกณฑ์การพิจารณา	Weight	Level of Evaluate						
การแต่งกาย (ชาย)	10%	5	4	3	2	1	0	คะแนน
		0	1	2	3	4	>5	จำนวนครั้งที่ละเมิดกฎระเบียบ
								คะแนนที่ได้
ผมสั้น สีสุภาพ ใส่เครื่องแบบตามวันที่กำหนด								
กางเกงสแล็ค เสื้อเชิ้ต ผูกเน็คไท รองเท้าหุ้มส้น								
เล็บสั้นและสะอาด ไม้ไว้หนวดเครา								
การแต่งกาย (หญิง)	10%	5	4	3	2	1	0	คะแนน
		0	1	2	3	4	>5	จำนวนครั้งที่ละเมิดกฎระเบียบ
								คะแนนที่ได้
ทรงผมและสีสุภาพ เล็บสะอาด สีสุภาพ								
กางเกง กระโปรงทรงสุภาพ รองเท้าที่รัดส้น หุ้มส้น								
ใส่เครื่องแบบตามวันที่กำหนด								
การสื่อสาร	30%	5	4	3	2	1	0	คะแนน
		0	1	2	3	4	>5	จำนวนครั้งที่ละเมิดกฎระเบียบ
								คะแนนที่ได้
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร								
-เข้าใจวัตถุประสงค์ของข้อมูลนั้นชัดเจนทั้ง 2 ฝ่าย								
-ใช้ช่องทางและภาษาในการสื่อสารเหมาะสมตามกาลเทศะ								
ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	50%	5	4	3	2	1	0	คะแนน
		0	1	2	3	4	>5	จำนวนครั้งที่ละเมิดกฎระเบียบ
								คะแนนที่ได้
การมุ่งเน้นที่ลูกค้า								
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน								
การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และยอมรับการเปลี่ยนแปลง								
จัดการและควบคุมแผนในการทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์								
รายงานความคืบหน้าผลลัพธ์ต่อผู้บังคับบัญชา								
วางแผนป้องกันและแก้ไขปัญหาหระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์								
คาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากข้อมูลการดำเนินงานธุรกิจขององค์กรที่ผ่านมา และจากข้อมูลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ								
กำหนดคน โยบาย กลยุทธ์ และพัฒนาการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า								
ตรวจสอบความถูกต้อง วางแผนป้องกันและลดข้อผิดพลาดของงานในภาพรวมขององค์กร								

จากตารางที่ 5.4 หัวข้อที่กำหนดขึ้นนั้น มุ่งเน้นในเรื่องของภาพลักษณ์และการเอาใจใส่ในงานบริการของพนักงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อภาพลักษณ์องค์กร อาทิ เรื่องของการแต่งกายของพนักงาน การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม KPIs บางตัวอาจไม่สามารถพิจารณาเพียงจำนวนที่เป็นรูปธรรมแต่เพียงอย่างเดียวได้ อาจต้องมีการพิจารณาข้อมูลด้านคุณภาพประกอบด้วย เช่นหากเรื่องการบริการ หากจะวัดจากจำนวนคงไม่สามารถที่จะประเมินคุณภาพจากจำนวนที่มากขึ้นได้ ดังนั้นการตั้งหัวข้ออาจเป็น “จำนวนงานที่รับผิดชอบในช่วงเดือนนี้” และดูจากไปประเมินที่ลูกค้าทำให้หลังการจัดงานว่า “มีการติชมมากน้อยเพียงใด และส่วนมากเป็นเรื่องใด” เพื่อให้องค์กรหรือต้นสังกัดรู้ว่า พนักงานคนใด รับงานมาก รับงานน้อย ได้รับความดี หรือคำชมมากกว่ากัน ส่วนมากติหรือชมในเรื่องใด เพื่อให้ทางต้นสังกัดได้วางแผนงานในเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนาจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนต่อไป

5.2 กำหนดแนวทางและจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักเรียบร้อยแล้ว ภาระสำคัญอย่างหนึ่งของคนทำงาน โดยเฉพาะหัวหน้าหน่วยงานต่างๆคือ การจัดทำแผนงานหรือโครงการพร้อมทั้งแผนการดำเนินงานหรือที่นิยมเรียกกันว่า Action Plan หรือ "แผนปฏิบัติ" หรือแผนการดำเนินการหรือแผนการดำเนินงาน ซึ่งมีความสำคัญตรงที่เป็นเครื่องมือในการแปลงแผนงานหรือโครงการไปสู่กิจกรรมย่อยในเชิงปฏิบัติและช่วยในการควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานปฏิบัติตามได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ลดภาระในการตัดสินใจเมื่อใดควรทำอะไร ลดความเสี่ยงในการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

5.2.1 แผนปฏิบัติที่ดีควรประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

5.2.1.1 ชื่อแผนปฏิบัติ เนื่องจากแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการเยอะมาก ดังนั้น เราควรจะต้องตั้งชื่อปฏิบัติให้ชัดเจนและที่สำคัญควรจะต้องตั้งชื่อ โดยอาศัยแนวคิดทางการตลาดเข้ามาด้วย เพราะจะช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถจดจำแผนปฏิบัตินั้นได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างแบรนด์เนมของแผนปฏิบัตินั้นๆ

5.2.1.2 ขั้นตอนหลัก ในแผนปฏิบัติควรจะต้องกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลักๆไว้ให้ชัดเจน โดยเริ่มจากกระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายก่อน เช่น ขั้นตอนแรกจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ขั้นตอนที่สองประชุมเชิงปฏิบัติการ ขั้นตอนที่สามให้เก็บรวบรวมข้อมูล ฯลฯ

5.2.1.3 กิจกรรม เมื่อเราได้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลักแล้วให้กำหนดกิจกรรมย่อยๆของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรม จะมีกิจกรรมย่อยๆต่างๆ อาจจะเป็น การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร แจกกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่างๆรับทราบ ฯลฯ

5.2.1.4 วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติควรระบุแนวทางในการปฏิบัติตามกิจกรรมนั้นๆด้วย เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การติดประกาศ การใช้อีเมลล์ เสียงตามสาย และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์ ฯลฯ

5.2.1.5 กำหนดวันเวลาสถานที่ ให้ระบุว่ากิจกรรมแต่ละข้อนั้นจะทำเมื่อไหร่ ถ้าระบุวันเวลาและสถานที่ได้จะดีมาก ทั้งนี้เพื่อจะสามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติได้ว่ามีกิจกรรมไหนบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้ กิจกรรมไหนบ้างที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จก่อนจึงจะดำเนินการได้

5.2.1.6 ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม เพื่อให้แผนปฏิบัติเป็นแผนที่คำนึงถึงการปฏิบัติจริงๆจึงควรมีส่วนที่เราเรียกว่าการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือกิจกรรมนั้นๆด้วยว่ามีอะไรบ้าง เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรมคือหน่วยงานต่างงานเยอะไม่สามารถส่งคนเข้ามารับการฝึกอบรมพร้อมกันได้ครั้งละหลายๆ

5.2.1.7 แผนปฏิบัติรองรับ/แผนปฏิบัติสำรอง ให้นำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมาวิเคราะห์หาทางป้องกันแก้ไข ผ่อนหนักให้เป็นเบา เพื่อป้องกันหรือลดผลที่จะเข้ามากระทบต่อแผนปฏิบัติโดยรวม เช่น อาจจะต้องแบ่งการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ หรืออาจจะเริ่มกำหนดการฝึกอบรมให้เร็วขึ้นและทยอยฝึกอบรมทั้งปี

5.2.1.8 งบประมาณ ควรจะมีการวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้แผนปฏิบัติมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น เพราะถ้าเราประมาณการงบประมาณน้อยมากเท่าไร โอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง

5.2.1.9 ผู้รับผิดชอบ ควรจะมีการกำหนดตำแหน่งหรือชื่อบุคคลผู้ที่รับผิดชอบแผนปฏิบัติหลัก (Action Plan Leader/Owner) ไว้หนึ่งคน และในแต่ละกิจกรรมควรจะกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาได้ว่าใครรับผิดชอบมากน้อยเกินไปน้อยเกินไป คนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้นๆหรือไม่

จากรายละเอียดของแผนปฏิบัติดังกล่าวนี้ เปรียบเสมือนการวางแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทุกด้าน ก่อนที่จะจัดทำแผนปฏิบัติใน ควรมีการทบทวนข้อดีข้อด้อยของแผนปฏิบัติที่เคยทำที่ผ่านมาก่อนว่าควรพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดทำแผนปฏิบัติใน

ปีหน้าได้อย่างไรบ้าง เพื่อบรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน ได้ดียิ่งขึ้น

(ที่มา: <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=poramags&month=14-11-2008&group=1&gblog=1>)

ในการกำหนดแผนการปฏิบัติ (Action Plan) ต่างๆ ไว้ใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุทั้งเป้าหมายและกำจัดปัญหาขององค์กร จากสภาพปัญหาด้านการบริการที่มาจากปัญหาเรื่องคนภายใน เป็นปัญหาที่เรามองเห็นได้จากการประเมินโดยใช้ KPIs มาช่วยเป็นแนวทางการประเมินข้างต้น เมื่อเรารู้แล้วว่าปัญหาอยู่ที่ใด การจัดทำแผนการปฏิบัติไม่ได้เป็นการแก้ไขปัญหาในอดีต แต่เป็นการวางแผนเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำแล้วซ้ำอีกในอนาคต อีกทั้งเพื่อเป็นการควบคุมด้านการบริหารงบประมาณค่าใช้จ่ายและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

5.2.2 การทำ Action Plan ของอิมแพ็ค เพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านงานบริการไม่มีคุณภาพอาจทำได้ตามขั้นตอนดังนี้

5.2.2.1 จะต้องมีการรวมของงานที่ชัดเจน ว่าสิ่งที่เรามุ่งเน้นคือต้องการ “มอบประสบการณ์การจัดงานที่ดีที่สุดแก่ผู้รับบริการ” ดังนั้น ให้ทุกฝ่ายมุ่งยึดสิ่งนี้เป็นหลัก และในทุกๆขั้นตอนการทำงานพึงระวังอย่าทำลายภาพรวมนี้

5.2.2.2 ลำดับขั้นตอนการดำเนินงานเสียใหม่ในเรื่องกลุ่มพนักงานที่จะต้องปฏิบัติงานหน้างานและพบเจอลูกค้าอยู่ตลอด ให้มีการกระจายงานอย่างสม่ำเสมอและมีความเหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิด Workload อีกทั้งจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน ไรกรณีงานด้านไหน ก็ให้รับผิดชอบด้านนั้น เน้นคุณภาพ ไม่เน้นปริมาณ

5.2.2.3 สร้าง Checklist รายการที่ต้องทำในแต่ละขั้นตอน ว่าพนักงานที่ปฏิบัติหน้างานต้องตรวจสอบหรือต้องให้ความสำคัญกับเรื่องใดบ้าง เจอปัญหาเรื่องใดบ้าง และแก้ไขปัญหายังไง ต้องลงรายละเอียดปลีกย่อยลงไป ซึ่งข้อมูลทั้งหมด จะต้องถูกระบุรายละเอียดไว้ อย่างชัดเจน

5.2.2.4 จัดลำดับความสำคัญของงาน ที่ต้องทำก่อน หลัง เพราะในบางขั้นตอนอาจต้องเตรียมการล่วงหน้าไปพร้อมๆ กัน เป็นการบริหารเวลาให้เหมาะสม มีการเตรียมแผนฉุกเฉิน เพื่อไว้กรณีสถานการณ์ไม่เป็นไปตามที่วางไว้

5.2.2.5 กำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน และวิธีการประสานหรือดำเนินการร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในเวลาที่กำหนด ขั้นตอนบางขั้นตอนที่ยืดเยื้อและยุ่งยากก็ลดลงเพื่อให้รวดเร็วแต่มีประสิทธิภาพ

5.2.2.6 กำหนดระยะเวลาการทำงานของแต่ละขั้นตอนให้เหมาะสม โดย

กำหนด Timeline ที่ชัดเจนเพื่อการติดตามผลและตรวจสอบความถูกต้อง กำหนดให้ชัดเจนว่าปริมาณงานเท่านี้ ควรใช้กำลังคนเท่าใด และต้องทำภายในกี่ชั่วโมงควรจะเสร็จ หากปริมาณงานมีมาก ก็ควรเพิ่มกำลังคนและเวลา ทุกอย่างต้องมีอัตราที่เพิ่มขึ้นและลดลงในอัตราเท่าๆกันเพื่อความสมดุลกันในระบบการทำงาน

5.2.2.7 คอยติดตามผลงานของแต่ละขั้นตอน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเรียบร้อยของงาน หากมีปัญหาในขั้นตอนไหน จะได้แก้ไขได้เสร็จตามกำหนด

Action plan (แผนปฏิบัติการ) ที่ดี จะต้องสามารถบอกได้ว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เพื่อให้ติดตามผลซึ่งกันและกันได้ง่าย และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดี ซึ่งแต่ละคนจะรู้ขอบเขตความรับผิดชอบของตัวเอง หากเกิดปัญหาระหว่างดำเนินการ เราจะสามารถรู้ได้โดยว่าปัญหาเกิดขึ้นจากส่วนไหน และเข้าไปแก้ปัญหาในส่วนนั้นได้ทันที

ตาราง 5.5 Action Plan ส่งเสริมกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าใหม่และรักษาฐานลูกค้าเก่า

Month	Activity
เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และแก้ปัญหาให้ตรงจุด	
ระยะเวลาดำเนินการ 3-4 เดือน (ก.ย.-ธ.ค.)	-ทำแบบสอบถามพนักงานถึงระบบการทำงานและอุปสรรคที่เจอ -ประเมินผลที่ได้/ประชุมร่วมหาทางปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงาน -ชี้แจงถึงหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานให้ชัดเจน -กำหนดมาตรฐานจำนวนคนให้สมดุลกับลักษณะงาน
ระยะเวลา 1 เดือน (ม.ค.)	ทดลองระบบการทำงานใหม่ และการแจกแจงหน้าที่ใหม่
ระยะเวลา 6 เดือน (ก.พ.-ก.ค.)	เริ่มใช้จริงอย่างเป็นทางการ (ระยะสั้น)
ระยะเวลา 1 เดือน (ส.ค.)	ประเมินข้อดี ข้อเสียหลังจากการใช้ระบบการทำงานใหม่ พร้อมเปรียบเทียบกับระบบเดิม ปรับปรุงและพัฒนา
เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเก่าด้วยกิจกรรมส่งเสริมต่างๆ	
ทุกเดือนเกิด	กิจกรรม CRM กับลูกค้า ร่วมแสดงความยินดีในโอกาสต่างๆ
5-10 ครั้งต่อสัปดาห์	กิจกรรม Complimentary ส่งของขวัญตามเทศกาลต่างๆ
1 ครั้งต่อเดือน	กิจกรรม Networking -จัดเลี้ยงและทำกิจกรรมร่วมกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5.3 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

สรุปจากการประยุกต์ใช้ข้างต้นจะเห็นว่าหากเป็นเรื่องการบริการที่มีสาเหตุมาจากคน วิธีที่เราเลือกควรเป็นวิธีที่สามารถกำหนดและควบคุมการทำงานของคนได้ ด้วยธรรมชาติของมนุษย์แล้ว มักจะรู้สึกได้รับการเร่งเมื่อเจอการกระตุ้นจากสิ่งเร้า หรือมีสิ่งโน้มน้าวใจให้ทำ หรือมีผลตอบแทนหากทำดี ดังนั้นเพื่อให้งานออกมามีคุณภาพ การออกคำสั่งเพียงอย่างเดียวแน่นอนว่า คงจะให้ทุกอย่างเป็นไปตามที่องค์กรวางไว้คงไม่ได้ องค์กรต้องใช้วิธีแลกเปลี่ยนกับพนักงาน เพื่อเป็นการให้รางวัลเล็กๆน้อยๆ เสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานเต็มใจทำงานและงานออกมามีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อมี KPIs คอยควบคุม ประเมิน และตรวจสอบแล้ว ทำให้องค์กรเห็นถึงปัญหาที่มีอยู่ เพื่อให้ปัญหานี้หมดไปอย่างถาวร องค์กรควรทำผลประเมินเหล่านี้มาสานต่อเป็นแผนปฏิบัติงานต่อไป เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำๆ ในภายภาคหน้า ส่งผลให้เป้าหมายและพันธกิจที่องค์กรวางไว้ กับผลการทำงานและผลประกอบการ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

