

# A Study of the Problem of Resignation and Strategy Formulation of the Globlex Securities Co., Ltd.

Rudsunsinee Nammichaitapinyo

<http://eprints.utcc.ac.th/id/eprint/129>

ศึกษาปัญหาการลาออกและกำหนดกลยุทธ์ของ บริษัทหลักทรัพย์โกลเบล็ก จำกัด

นางสาวรุชฌันสี นามิชัยธนิกัญญา

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	ศึกษาปัญหาการลาออกและกำหนดกลยุทธ์ของ บริษัทหลักทรัพย์โกลเบล็ก จำกัด
ชื่อผู้ศึกษา	นางสาวรุตษณสินี นามิชัยชนิกัญญา
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การจัดการ
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ เอื้อจิต ทัศนะภาคย์
ปีการศึกษา	2554

## บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องปัญหาการลาออกและกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใดก็ตาม ต้องค้นหากลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ เพื่อให้องค์กรได้เปรียบ เพื่อความอยู่รอด และได้ผลตอบแทนที่พึงพอใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เบื้องหลังที่มาของความล้มเหล่านี้อาจมาจากแนวคิดร่วมกันของคนในองค์กร การที่องค์กรมีแนวคิด มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ก็ต้องเริ่มจากคนในองค์กรมีแนวคิด มีส่วนร่วมในค่านิยมเดียวกัน หากคนในองค์กรไม่มีส่วนร่วมค่านิยมหรือมีแนวคิดเดียวกันแล้ว จะนำพาองค์กรขาดศักยภาพในการดำเนินงานและขาดศักยภาพในการแข่งขัน

ในการบริหารงานที่องค์กรทั่วไปควรเน้นให้ความสำคัญ คือ ทรัพยากรทางการบริหาร องค์กรซึ่งถือเป็นปัจจัยพื้นฐานขององค์กร ประกอบไปด้วย คน(Man) เงิน (Money) การจัดการ หรือวิธีดำเนินงาน (Management) และวัสดุอุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือในการดำเนินงาน (Materials) ปัจจัยพื้นฐานหรือทรัพยากรเหล่านี้จะเห็นได้ว่า คน (Man) เป็นหนึ่งในทรัพยากรในการบริหารงานที่องค์กรควรให้ความสำคัญ คนหรือทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องให้ความสำคัญให้ความสำคัญ เนื่องจากทรัพยากรบุคคลจะก่อให้เกิดปัญหาหรือจะนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดได้นั้น ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมากน้อยแค่ไหน ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง และให้ความสำคัญอย่างถูกต้องทางหรือไม่ทรัพยากรบุคคลมีความแตกต่างจากทรัพยากรประเภทอื่นที่สามารถมีแนวคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้สึก มีความสัมพันธ์ การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพเป็นไปได้ในทิศทางที่

องค์กร กำหนด จำเป็นที่ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้กับองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งยังต้องรักษาสภาพทรัพยากรบุคคลไว้เพื่อที่จะสามารถพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการการบริหารองค์กรได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด ก็เช่นกันองค์กรดำเนินธุรกิจทางด้านเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ จะเน้นพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างองค์กรให้มีความแข็งแกร่ง มีศักยภาพ และมีความสามารถในการสร้างยอดขายให้ถึงเป้า อีกทั้งยังพัฒนาบุคลากรและองค์กรเพื่อตอบสนองหรือรองรับความต้องการของลูกค้าอย่างไม่จำกัด เนื่องจากบริษัทหลักทรัพย์ จะมีรายได้จากการซื้อขายหลักทรัพย์ ดังนั้นเมื่อพนักงานเข้ามาสู่องค์กรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาดแล้ว ถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างรายได้ให้กับบริษัท โดยเจ้าหน้าที่การตลาดทุกคนจะมียอดขายเป้าหมายที่จะต้องทำให้สำเร็จ ปัจจุบันบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด มีพนักงานจำนวน 350 คน จากข้อมูลของแผนทรัพยากรบุคคลพบว่า ภายในปี 2551 – 2554 มีอัตราการลาออกของพนักงานเป็นอย่างมาก

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มพนักงานลาออกไปแล้วมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับต่ำจนถึงปานกลาง แต่ความพึงพอใจในส่วนกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กรอยู่ในระดับต่ำ มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 70 ความพึงพอใจในด้านพนักงานอยู่ในระดับต่ำมีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ความพึงพอใจในรูปแบบการบริหารอยู่ในระดับต่ำมีจำนวน 15 คน คิดเป็น ร้อยละ 75 ความพึงพอใจในค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ 12 คนคิดเป็นร้อยละ 60 ในขณะที่กลุ่มพนักงานปัจจุบันมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงในทุกด้าน ผู้ศึกษาจึงวิเคราะห์สาเหตุพร้อมนำแนวทางแก้ไขปัญหาโดยการเสนอกกลยุทธ์ ในการสนับสนุนให้พนักงานและลูกค้าพัฒนาศักยภาพความรู้ ในสินค้าใหม่และขยายฐานพนักงาน องค์กรจะได้รับ ความพึงพอใจมากขึ้นจากพนักงานและลูกค้า มุมมองที่มีต่อองค์กรจะเป็นเหมือนผีเสื้อที่คอยดูแลใส่ใจทำให้พนักงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เกิดการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรและเป็นแหล่งความรู้ ที่องค์กรมีความชำนาญกว่าคู่แข่ง ทำให้พนักงานมีความสามารถที่จะแข่งขันในตลาดได้ องค์กรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มากขึ้น ทำให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ อาจารย์ เอื้อจิต ทัศนะภาคย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง ที่ให้ความกรุณาในการตรวจสอบการจัดทำ และให้คำแนะนำทุกขั้นตอนเป็นอย่างดี ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร. ภูษิต วงศ์หล่อสายชล และขอขอบคุณ อาจารย์ ดร. สุทธาวรรณ จีระพันธุ์ ที่ช่วยชี้แนะ ให้คำปรึกษา และกำลังใจในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้

ขอขอบพระคุณแม่ ที่คอยดูแลตลอดเวลา ขอขอบคุณพี่ๆ ที่ทำงาน ที่ช่วยเป็นกำลังใจ และขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคน ที่คอยเป็นกำลังใจ ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือทุกอย่างเสมอมา จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1. บทนำ .....	1
ภาพรวมขององค์กร .....	1
ปัญหาและสภาพความสำคัญของปัญหา .....	7
วัตถุประสงค์ .....	9
ระเบียบวิธีการศึกษา .....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	10
2. แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
ทฤษฎีความต้องการ .....	11
แนวคิดความพึงพอใจในการทำงาน .....	13
ทฤษฎีฟังก์ชันปลาทู .....	15
แนวคิดการปรับปรุงการทำงาน .....	16
ทฤษฎีภาวะผู้นำ .....	17
ทฤษฎีเมคเคนซี เซเวน เอส.....	18
แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis .....	20
แนวคิดการวิเคราะห์ TOWS Matrix .....	21
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	22

## สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
3. วิธีการศึกษาและผลการศึกษา .....	24
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	24
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	24
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	25
การนำเสนอข้อมูล .....	26
แนวทางการแก้ไขปัญหา .....	36
การตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา .....	39
4. บทสรุป และข้อเสนอแนะ .....	40
สรุปผล .....	41
ข้อจำกัดการศึกษา .....	41
ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษา .....	41
บรรณานุกรม .....	42
ภาคผนวก .....	45
ก. ....	46
ข. ....	48
ค. ....	50
ประวัติผู้ศึกษา .....	51

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 สรุปภาวะหลักทรัพย์.....	5
2 แสดงมูลค่าซื้อขายของตลาดหลักทรัพย์แยกตามประเภทของนักลงทุน.....	5
3 มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์และส่วนแบ่งตลาดในปี 2552 - 2553.....	6
4 แสดงมูลค่าซื้อขายของลูกค้ายกตามประเภทของลูกค้า.....	7
5 ผลประกอบการ.....	9
6 แสดงมิติของทฤษฎีความต้องการ.....	11
7 อัตราการลาออก.....	26
8 เพศ.....	26
9 อายุ.....	27
10 อายุงาน.....	27
11 การศึกษา.....	28
12 อัตราเงินเดือนรวมค่าคอมมิชชั่น.....	28
13 ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานและองค์กรของพนักงาน.....	29
14 สรุปภาพรวมแต่ละมิติ ความพึงพอใจในงานและองค์กรของพนักงาน.....	30
15 TOWS Matrix.....	36



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 ผังก้างปลา.....	15
2 แสดงกระบวนการทำงาน .....	16
3 กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework).....	18
4 แสดงการวิเคราะห์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง .....	22
5 แผนผังก้างปลา.....	34

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ชื่อองค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กร

#### 1.1 ชื่อกิจการ คือ บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด

#### 1.2 ภาพรวมของบริษัท

บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด ได้รับใบอนุญาตในการประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ 4 ประเภท จากกระทรวงการคลัง ได้แก่ ธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ โดยเป็นสมาชิกตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมายเลข 25 ธุรกิจค้าหลักทรัพย์ ธุรกิจจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ และ ธุรกิจที่ปรึกษาการลงทุนซึ่งบริษัทหลักทรัพย์ฯ ได้เปิดให้บริการเป็นนายหน้าธุรกิจซื้อขายหลักทรัพย์รวมทั้งให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet Trading) กับตลาดหลักทรัพย์ฯ ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2546 เป็นต้นมา โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 87/2 อาคาร ซีอาร์ซี ออลซีชั้นส์ เพลส ชั้น 8, 12 ถนนวิทยู แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 บริษัทหลักทรัพย์ฯ มีสาขาจำนวนทั้งสิ้น 6 สาขา (รวมสำนักงานใหญ่) โดยแบ่งเป็นสาขาในกรุงเทพฯ 5 สาขา (รวมสำนักงานใหญ่) และสาขาในต่างจังหวัด 1 สาขา บริษัทหลักทรัพย์ฯ มีส่วนแบ่งตลาดในปี 2551 ปี 2552 และปี 2553 ร้อยละ 1.40 ร้อยละ 2.54 และร้อยละ 2.15 ตามลำดับ นอกจากนี้ บริษัทหลักทรัพย์ฯ ได้จัดตั้งฝ่ายวาณิชธนกิจขึ้นในเดือนมิถุนายน 2552 เพื่อรับผิดชอบในการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ โดยในปี 2553 บริษัทหลักทรัพย์ฯ ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ร่วมจัดจำหน่ายและรับประกันการจัดจำหน่ายหุ้นสามัญเพิ่มทุนเสนอขายแก่ประชาชนทั่วไป และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ/หรือตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ จากลูกค้ารวม 2 บริษัท รวมทั้งบริษัทหลักทรัพย์ฯ ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ปรึกษาทางการเงินเมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2552

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

สร้างความน่าเชื่อถืออย่างมีอาชีพและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า พนักงานและผู้ถือหุ้น

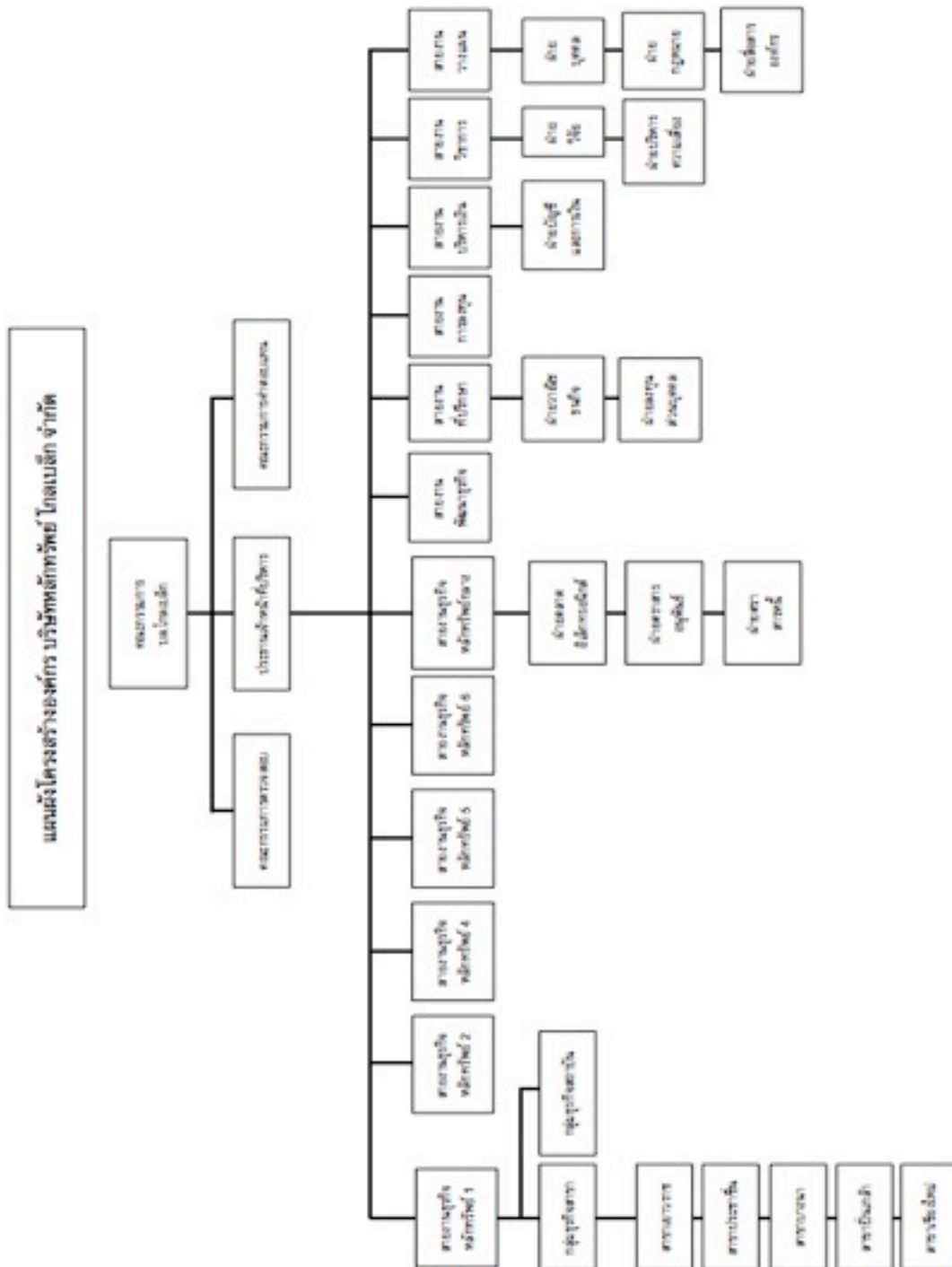
#### พันธกิจ (Mission)

- เพิ่มมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น
- มุ่งมั่นให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย ตามความคาดหวังของลูกค้า
- พัฒนาความสามารถและทักษะของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างมีอาชีพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ
- สร้างและธำรงไว้ซึ่งบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ และผูกพันต่อองค์กร

- เป็นองค์กรที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และให้ความร่วมมือกับทางการ ทั้งในด้านการพัฒนาและการกำกับดูแล
- รับผิดชอบและให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

**ค่านิยม (Core Value)**

ลูกค้าสำคัญที่สุด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ตอบสนองอย่างรวดเร็ว ริเริ่มพัฒนาตนเอง ทำงานร่วมกัน เพื่อองค์กร รับผิดชอบต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร ซื่อสัตย์ โปร่งใส



### 1.3 ลักษณะของธุรกิจ

#### 1.3.1 ประกอบธุรกิจเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ เป็นบริษัทหลักทรัพย์ชั้นนำของ

ประเทศไทย ภายใต้การบริหารงานโดยทีมงานมืออาชีพ บริษัทฯ มีนโยบายในการคัดเลือกลูกค้าที่มีคุณภาพ และมีประวัติการเงินดี ทั้งนี้ บริษัทฯ มีนโยบายในการรับลูกค้าและกำหนดขอบเขตและอำนาจอนุมัติวงเงินซื้อหลักทรัพย์ให้ลูกค้าตามเกณฑ์ ดังนี้

บุคคลธรรมดา	พิจารณาจากความมั่นคงของหน้าที่การงาน รายได้ต่างๆ ที่เพียงพอ รวมทั้งความสามารถในการชำระเงินในวงเงินที่ได้รับอนุมัติได้ โดยต้องมีเอกสารประกอบการพิจารณา ได้แก่ สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน หรือสำเนาหนังสือเดินทาง สำเนาทะเบียนบ้าน สำเนาสมุดคู่ฝากบัญชีออมทรัพย์ หรือ Bank Statement หรือข้อมูลแสดงฐานะการเงินอื่น
นิติบุคคล/ ลูกค้าสถาบันการเงิน	พิจารณาจากฐานะการเงิน กลุ่มผู้ถือหุ้น ผู้บริหารและตลอดจนความมั่นคง และผลประโยชน์ที่ดีของธุรกิจ โดยต้องมีเอกสารประกอบการพิจารณา ได้แก่ สำเนาบัตรประชาชนหรือสำเนาหนังสือเดินทางของผู้มีอำนาจกระทำการแทน สำเนาหนังสือรับรองการจดทะเบียนหุ้นส่วนของบริษัท งบการเงินย้อนหลัง หรือ Bank Statement

เมื่อเจ้าหน้าที่ได้ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของเอกสารและตรวจสอบความมีตัวตนของลูกค้าแล้ว รวมทั้งประเมินความเสี่ยงด้านการฟอกเงินของลูกค้า และ พิจารณาเห็นสมควรอนุมัติให้มีความเสี่ยงซื้อขายกับบริษัทฯ ได้ ก็จะเสนอความเห็นพร้อมทั้งวงเงินต่อผู้บังคับบัญชาและจัดส่งให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการที่ดูแลงานพิจารณาเครดิต เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารการเปิดบัญชีและให้ความเห็นต่อวงเงินที่ขออนุมัติก่อนนำเสนอขออนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติตามลำดับชั้น นอกจากนี้ บริษัทฯ จะดำเนินการประเมินวงเงินและปรับปรุงข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบันทุกรายอย่างน้อยปีละครั้งและทบทวนข้อมูลลูกค้าเพื่อประเมินความเสี่ยงด้านการฟอกเงินเป็นประจำตามระดับความเสี่ยงของลูกค้า ในระหว่างปีหากลูกค้าต้องการปรับวงเงิน เจ้าหน้าที่จะพิจารณาประวัติการชำระเงิน ปริมาณการซื้อขาย และรวบรวมข้อมูลเพื่อการพิจารณาวงเงินเพิ่มเติมเพื่อนำเสนอตามขั้นตอน

#### 1.3.2 การให้กู้ยืมเพื่อซื้อหลักทรัพย์ในระบบเครดิตบาลานซ์ (Credit Balance)

บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบาย ขั้นตอนการดำเนินการและอำนาจอนุมัติให้รัดกุมและให้สอดคล้องกับสถานะการลงทุน ตลอดจนหลักเกณฑ์และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปได้ดังนี้

บริษัทฯ กำหนดวงเงินให้กู้ยืมแก่ลูกค้าแต่ละรายไม่เกินร้อยละ 25 ของเงินกองทุนของบริษัทฯ และวงเงินรวมไม่เกิน 5 เท่าของเงินกองทุน บริษัทฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณารับลูกค้าโดยวิเคราะห์ฐานะการเงินและความรู้ความเข้าใจของลูกค้าในเรื่องความเสี่ยงและวิธีการในการกู้ยืมเพื่อซื้อหลักทรัพย์สำหรับหลักทรัพย์ที่อนุญาตให้กู้ยืม บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อเพื่อทำหน้าที่ในการพิจารณาหลักทรัพย์ที่อนุญาตให้กู้ยืมเงินโดยมีนโยบายในการคัดเลือกหลักทรัพย์ที่จะอนุญาตให้กู้ยืมจากการพิจารณาสภาพคล่องในการซื้อขายของหลักทรัพย์ ความผันผวนของราคาและปัจจัยพื้นฐานของหลักทรัพย์นั้นๆ รวมถึงการกำหนดอัตรามาร์จิ้นของหลักทรัพย์ที่อนุญาตให้ซื้อขายตามความเสี่ยงของหลักทรัพย์เพื่อให้บริษัทฯ มีหลักประกันจากลูกค้าที่เพียงพอป้องกันความเสี่ยงในการให้กู้ยืมเงิน ในกรณีที่มีการซื้อขายหลักทรัพย์ในลักษณะกระจุกตัวในหลักทรัพย์ใดโดยพิจารณาจากวงเงินสินเชื่อรวมที่ให้ลูกค้าทุกราย

### 1.3.3 การเป็นที่ปรึกษาการลงทุน

บริษัทฯ ให้บริการด้านที่ปรึกษาการลงทุนควบคู่กับการให้บริการนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ โดยจะทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนซื้อขายหลักทรัพย์ให้กับลูกค้า ปัจจุบันบริษัทฯ ยังไม่มีการคิดค่าบริการธรรมเนียมในการให้คำปรึกษาการลงทุนแต่อย่างใด

### 1.3.4 การจัดจำหน่ายหลักทรัพย์

บริษัทฯ มีการให้บริการด้านการจัดจำหน่ายและรับประกันการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์แก่บริษัท ต่างๆที่ประสงค์จะเสนอขายหลักทรัพย์ทั้งตราสารหนี้และตราสารทุน โดยมีเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการทดสอบความรู้ ของการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินของสำนักงาน ก.ล.ต. และมีคุณสมบัติเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงาน ก่อนที่ บริษัทฯจะรับเป็นผู้จัดจำหน่ายหลักทรัพย์รายใด จะต้องผ่านการพิจารณาและวิเคราะห์รายละเอียดเกี่ยวกับ หลักทรัพย์ ราคาเสนอขาย สภาพตลาด และทดสอบความต้องการของลูกค้าและผู้ลงทุน จากนั้นจึงนำเสนอผู้มี อำนาจอนุมัติตามลำดับชั้น เช่น ผู้บริหารฝ่าย กรรมการอำนวยการ คณะกรรมการจัดการการรับประกันการจัด จำหน่าย

### 1.3.5 การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน

ปัจจุบันบริษัทฯ ได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินธุรกิจการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินตามขอบเขตที่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนดเป็นระยะเวลา 5 ปี ปัจจุบันบริษัทฯ มี บุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถในงานด้านวาณิชธนกิจจำนวน 10 คน ซึ่งในจำนวนนี้มี คุณสมบัติเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานจำนวน 4 คน

### 1.3.6 การจัดการกองทุนส่วนบุคคล

บริษัทฯ ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจจัดการกองทุนส่วนบุคคล โดยบริษัทฯ จัดให้มีระบบงานที่ มีความพร้อม มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้จัดการกองทุน และฝ่ายปฏิบัติการที่ชัดเจนและเหมาะสม โดยฝ่าย ปฏิบัติการจะเป็นผู้ดูแลและติดต่อกับผู้รับฝากทรัพย์สิน รวมทั้งตรวจสอบรายการ จัดทำรายงาน และกระทบบ ยอดทรัพย์สินกับผู้รับฝากทรัพย์สิน ในการควบคุมดูแลการลงทุน คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มอบหมายให้คณะ กรรมการจัดการกองทุนส่วนบุคคลเป็นผู้ดูแลและกำหนดกรอบการลงทุนที่เหมาะสม รวมทั้งประเมินผลการ ลงทุนในภาพรวมเพื่อให้คำแนะนำการลงทุนที่เหมาะสม

## 1.4 สภาพการแข่งขันและคู่แข่งหลัก

มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์เฉลี่ยต่อวันในปี 2553 มีจำนวน 29,066 ล้านบาท เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 59.47เมื่อเทียบกับมูลค่าการซื้อขายเฉลี่ยต่อวันในปี 2552 นับเป็นมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์เฉลี่ยที่สูงสุด ตั้งแต่ก่อตั้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยขึ้นมาในปี 2518 โดยดัชนีตลาดหลักทรัพย์ (SET Index) เพิ่มขึ้น จาก 734.54 จุด ณ วันทำการสุดท้ายของปี 2552 เป็น 1,032.76 จุด ณ วันทำการสุดท้ายของปี 2553 หรือเพิ่ม ขึ้นในอัตราร้อยละ 40.59 ทั้งนี้เมื่อพิจารณาการซื้อขายหลักทรัพย์ (รวม SET และ MAI) แยกตามประเภทนัก ลงทุนพบว่าในปี 2553 บทบาทของนักลงทุนทั่วไปในประเทศเพิ่มขึ้นเล็กน้อย โดยมีสัดส่วนของมูลค่าการซื้อขาย หลักทรัพย์สูงถึงร้อยละ 62 ของมูลค่าซื้อขายทั้งหมดและเป็นผู้ขายสุทธิ 65,516 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2552 ที่ขายสุทธิ 37,027 ล้านบาท

ขณะที่นักลงทุนต่างประเทศมีสัดส่วนมูลค่าการซื้อขายลดลง เป็นร้อยละ 18.4 ในปี 2553 จากร้อยละ 19.44 ในปี 2552 โดยมีสถานะเป็นผู้ซื้อสุทธิ 81,415 ล้านบาท เทียบกับปี 2552 ที่นักลงทุนต่างประเทศเป็นผู้ซื้อสุทธิ 38,013 ล้านบาท ขณะที่มูลค่าการซื้อขายในส่วนของบัญชีบริษัทหลักทรัพย์ (Proprietary Trading) และของสถาบันในประเทศ ก่อนข้างคงที่ โดยมีสัดส่วนมูลค่าซื้อขายที่ร้อยละ 12.0 และ 7.6 ตามลำดับ

ปัจจุบันมีบริษัทที่ได้รับใบอนุญาตเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์จำนวนมากถึง 35 บริษัท โดยในปี 2553 ที่ผ่านมามีการเพิ่มขึ้นของสัดส่วนลูกค้ารายย่อยในประเทศ ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทหลักทรัพย์ที่มีฐานลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้ารายย่อยในประเทศ ปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ขณะที่บริษัทหลักทรัพย์ที่มีฐานลูกค้าต่างชาติส่วนแบ่งการตลาดปรับลดลง ในขณะที่บริษัทหลักทรัพย์ขนาดเล็กจะเป็นผู้สูญเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับบริษัทขนาดใหญ่

### ตารางที่ 1 สรุปภาวะหลักทรัพย์

	2551	2552	2553
ดัชนีตลาดหลักทรัพย์ (จุด)	450	735	1,033
มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด (ล้านบาท)	3,568,223	5,912,231	8,389,812
มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์รวม (ล้านบาท)	3,981,230	4,428,979	7,033,974
มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์เฉลี่ยต่อวัน (ล้านบาท)	16,118	18,226	29066
อัตราเงินปันผลตอบแทน (ร้อยละ)	6.57	3.65	2.92
อัตราส่วนราคาปิดต่อกำไรต่อหุ้น (เท่า)	7.01	25.56	15.35
จำนวนบริษัทจดทะเบียน (บริษัท)	525	535	540
จำนวนบริษัทจดทะเบียนใหม่ (IPO) (บริษัท)	12	17	11
มูลค่าตลาดบริษัทจดทะเบียนใหม่ (IPO) (ล้านบาท)	71,011	11,608	12,588

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

### ตารางที่ 2 แสดงมูลค่าซื้อขายของตลาดหลักทรัพย์แยกตามประเภทของนักลงทุน

หน่วย : ล้านบาท

ประเภทนักลงทุน	ปี 2551		ปี 2552		ปี 2553	
	มูลค่าซื้อขาย	ร้อยละ	มูลค่าซื้อขาย	ร้อยละ	มูลค่าซื้อขาย	ร้อยละ
สถาบันในประเทศ	560,376	7.04%	590,330	6.66%	1,067,181	7.59%
บัญชีบริษัทหลักทรัพย์	783,739	9.84%	1,144,938	12.93%	1,691,390	12.02%
ต่างประเทศ	2,319,423	29.13%	1,721,757	19.44%	2,588,294	18.40%
รายย่อยในประเทศ	4,298,922	53.99%	5,400,934	60.97%	8,721,029	61.99%
<b>รวม</b>	<b>7,962,460</b>	<b>100.00%</b>	<b>8,857,958</b>	<b>100.00%</b>	<b>14,067,895</b>	<b>100.00%</b>

ตารางที่ 3 มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์และส่วนแบ่งตลาดในปี 2552 - 2553

	ปี 2552		ปี 2553		
บริษัท	มูลค่าการซื้อขาย (ล้านบาท)	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	บริษัท	มูลค่าการซื้อขาย (ล้านบาท)	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
KIMENG	922,859	10.68%	KIMENG	1,579,680.54	12.76%
ASP	493,029	5.71%	CGS	735,436.72	5.94%
KTZ	472,494	5.47%	ASP	650,854.81	5.26%
PST	441,288	5.11%	KGI	575,663.52	4.65%
CGS	417,361	4.83%	PST	570,889.62	4.61%
PHATRA	384,294	4.45%	KTZ	569,681.15	4.60%
TNS	378,114	4.38%	FSS	560,482.04	4.53%
BLS	352,289	4.08%	TNS	557,730.32	4.51%
KGI	335,534	3.88%	BLS	540,634.09	4.37%
CS	290,219	3.36%	PHATRA	519,502.89	4.20%
AYS	284,388	3.29%	CS	495,654.47	4.00%
BFITSEC	258,621	2.99%	UBS	436,354.63	3.53%
UBS	244,941	2.84%	KS	429,985.07	3.47%
CNS	224,244	2.60%	SCBS	399,324.55	3.23%
TSC	219,154	2.54%	TSC	332,580.49	2.69%
SCBS	215,898	2.50%	UOBKHST	318,881.78	2.58%
KS	206,777	2.39%	DBSV	313,204.79	2.53%
GLOBLEX	196,515	2.27%	CNS	294,628.72	2.38%
MACQ	189,460	2.19%	MACQ	275,293.02	2.22%
FSS	186,085	2.15%	GLOBLEX	265,942.43	2.15%
DBSV	173,836	2.01%	AYS	261,789.46	2.12%
UOBKHST	172,811	2.00%	CLSA	231,558.85	1.87%
AIRA	153,346	1.77%	KKS	186,823.27	1.51%
CLSA	149,906	1.74%	SICSEC	183,257.16	1.48%
KKS	135,984	1.57%	JPM	160,205.96	1.29%
SICSEC	128,952	1.49%	BFITSEC	143,632.37	1.16%
JPM	128,345	1.49%	TRINITY	140,380.91	1.13%
ACLS	125,926	1.46%	AIRA	130,813.24	1.06%
TRINITY	115,805	1.31%	CIMBS	114,625.38	0.93%
SCIBS	111,406	1.29%	SCIBS	106,559.12	0.86%
FES	91,762	1.06%	US	103,552.20	0.84%

	ปี 2552			ปี 2553	
บริษัท	มูลค่าการซื้อขาย (ล้านบาท)	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	บริษัท	มูลค่าการซื้อขาย (ล้านบาท)	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
ZMICO	89,536	1.04%	FES	90,313.79	0.73%
IVG	74,683	0.86%	IVG	76,749.96	0.62%
MERCHANT	71,196	0.82%	ACLS	19,799.71	0.16%
FINANSA	68,022	0.79%	MERCHANT	4,038.01	0.03%
US	66,736	0.77%			
CIMBS	62,094	0.72%			
CIMB-GK	8,387	0.10%			

หมายเหตุ: ข้อมูลการซื้อขายของบริษัทหลักทรัพย์ไม่นับรวมในการคำนวณส่วนแบ่งการตลาดตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2552 เป็นต้นมา

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

#### ตารางที่ 4 แสดงมูลค่าซื้อขายของลูกค้าแยกตามประเภทของลูกค้า

หน่วย : ล้านบาท

ประเภทลูกค้า	ปี 2551		ปี 2552		ปี 2553	
	มูลค่าซื้อขาย	ร้อยละ	มูลค่าซื้อขาย	ร้อยละ	มูลค่าซื้อขาย	ร้อยละ
รายย่อยในประเทศ	82,228.14	46.27	86,453.83	74.65	118,755.78	66.65
สถาบันในประเทศ	9,174.21	5.16	14,864.90	12.84	19,003.29	10.67
ลูกค้าต่างประเทศ	404.17	0.23	800.23	0.69	2,579.18	1.45
อื่นๆ	85,916.48	48.34	13,685.86	11.82	37,836.57	21.24
<b>รวม</b>	<b>177,723.00</b>	<b>100.00</b>	<b>115,804.82</b>	<b>100.00</b>	<b>178,174.82</b>	<b>100.00</b>

หมายเหตุ : อื่น ๆ หมายถึง บัญชีซื้อขายของบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด

## 2. ปัญหาและสภาพความสำคัญของปัญหา

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใดก็ตาม ต้องค้นหากลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ เพื่อให้องค์กรได้เปรียบ เพื่อความอยู่รอด และได้ผลตอบแทนที่พึงพอใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เบื้องหลังที่มาของความสำเร็เหล่านี้ก็มาจากแนวความคิดร่วมกันของคนในองค์กร การที่องค์กรมีแนวคิด มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ก็ต้องเริ่มจากคนในองค์กรมีแนวคิด มีส่วนร่วมในค่านิยมเดียวกัน หากคนในองค์กรไม่มีส่วนร่วมค่านิยมหรือมีแนวคิดเดียวกันแล้ว จะนำพาองค์กรขาดศักยภาพในการดำเนินงานและขาดศักยภาพในการแข่งขัน

ในการบริหารงานที่องค์กรทั่วไปควรเน้นให้ความสำคัญ คือ ทรัพยากรทางการบริหารองค์กรซึ่งถือเป็นปัจจัยพื้นฐานขององค์กร ประกอบไปด้วย คน(Man) เงิน (Money) การจัดการหรือวิธีดำเนินงาน (Management) และวัสดุอุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือในการดำเนินงาน (Materials) ปัจจัยพื้นฐานหรือทรัพยากร



เหล่านี้จะเห็นได้ว่า คน (Man) เป็นหนึ่งในทรัพยากรในการบริหารงานที่องค์กรควรให้ความสำคัญ คนหรือทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องให้ความสำคัญให้มีความสำคัญ เนื่องจากทรัพยากรบุคคลจะก่อให้เกิดปัญหาหรือว่าจะนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดได้นั้น ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมากน้อยแค่ไหน ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง และให้ความสำคัญอย่างถูกต้องถูกทางหรือไม่ทรัพยากรบุคคลมีความแตกต่างจากทรัพยากรประเภทอื่นที่สามารถมีแนวคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้สึก มีความสัมพันธ์ การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพเป็นไปได้ในทิศทางที่องค์กร กำหนด จำเป็นที่ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้กับองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งยังต้องรักษาสุขภาพทรัพยากรบุคคลไว้เพื่อที่จะสามารถพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการการบริหารองค์กรได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด ก็เช่นกันองค์กรดำเนินธุรกิจทางด้านเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ จะเน้นพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างองค์กรให้มีความแข็งแกร่ง มีศักยภาพ และมีความสามารถในการสร้างยอดขายให้ถึงเป้า อีกทั้งยังพัฒนาบุคลากรและองค์กรเพื่อตอบสนองหรือรองรับความต้องการของลูกค้าอย่างไม่จำกัด เนื่องจากบริษัทหลักทรัพย์ จะมีรายได้จากการซื้อขายหลักทรัพย์ ดังนั้นเมื่อพนักงานเข้ามาสู่องค์กรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาดแล้ว ถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างรายได้ให้กับบริษัท โดยเจ้าหน้าที่การตลาดทุกคนจะมียอดขายเป้าหมายที่จะต้องทำให้สำเร็จ ปัจจุบันบริษัทหลักทรัพย์โกลเบล็ก จำกัด มีพนักงานจำนวน 350 คน จากข้อมูลของแผนทรัพยากรบุคคลพบว่า ภายในปี 2551 – 2554 มีอัตราการลาออกของพนักงานเป็นอย่างมาก

บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด	2554	2553	2552	2551
จำนวนพนักงาน	350	329	290	220
อัตราการลาออก	76	82	49	48
คิดเป็นร้อยละ	22.00%	25.00%	17.00%	22.00%

**ที่มา:** ฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัทหลักทรัพย์โกลเบล็ก จำกัด

ในปี 2554 มีอัตราการลาออกของพนักงานทั้งหมดประมาณ 76 คน ซึ่งมีฐานจำนวนพนักงานอยู่ที่ 350 คน คิดเป็นร้อยละ 22% ถ้าหากคำนวณโดยเฉลี่ยมีพนักงานลาออกในแต่ละเดือนคิดเป็น 6.3 คนหรือประมาณ 7 คนต่อเดือน และในปี 2553 มีอัตราการลาออกของพนักงานทั้งหมดประมาณ 82 คน ซึ่งมีฐานจำนวนพนักงานอยู่ที่ 329 คน คิดเป็นร้อยละ 25% จำนวนโดยเฉลี่ยมีพนักงานลาออกในแต่ละเดือนคิดเป็น 6.8 คน ต่อเดือน เนื่องจากว่าขณะที่ทำการศึกษาผลการสำรวจอัตราการลาออกของปี 2555 ยังไม่มีการสำรวจในส่วนนี้

## ตารางที่ 5 ผลประกอบการ

(หน่วย : พันบาท)

ผลประกอบการ	2553		2552		2551	
รายได้						
ค่านายหน้า	531,927	67.10%	375,735	75.60%	255,000	84.12%
ค่าธรรมเนียมและบริการ	1,655	0.21%	1,085	0.22%	685	0.23%
<b>รวมรายได้</b>	<b>792,681</b>	<b>100.00%</b>	<b>496,985</b>	<b>100.00%</b>	<b>303,145</b>	<b>100.00%</b>
ค่าใช้จ่าย						
ค่าธรรมเนียมและบริการจ่าย	102,431	12.92%	55,934	11.25%	22,692	7.49%
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน						
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	380,731	48.03%	240,946	48.48%	154,931	51.11%
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ และ อุปกรณ์	90,508	11.42%	73,580	14.81%	72,088	23.78%
ค่าใช้จ่ายอื่น	57,742	7.28%	39,384	7.92%	23,857	7.87%
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	531,404	67.04%	355,919	71.62%	253,789	83.72%
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>647,377</b>	<b>81.67%</b>	<b>416,206</b>	<b>83.75%</b>	<b>345,802</b>	<b>114.07%</b>
กำไร ก่อนภาษีเงินได้	145,303	18.33%	80,779	16.25%	(42,657)	-14.07%
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	(49,011)	-6.18%	(16,597)	-3.34%	-	
<b>กำไรสุทธิสำหรับงวด</b>	<b>96,292</b>	<b>12.15%</b>	<b>64,182</b>	<b>12.91%</b>	<b>(42,657)</b>	<b>-14.07%</b>
<b>เงินสดสุทธิจาก (ใช้ไปใน)กิจกรรมดำเนินงาน</b>	<b>189,124</b>		<b>(305,821)</b>		<b>528,377</b>	
<b>เงินสดสุทธิจาก(ใช้ไปใน)กิจกรรมลงทุน</b>	<b>(81,041)</b>		<b>(31,915)</b>		<b>(13,384)</b>	
<b>เงินสดสุทธิจาก(ใช้ไปใน)กิจกรรมจัดหาเงิน</b>	<b>110,933</b>		<b>(2,511)</b>		<b>(179,771)</b>	

ที่มา: แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2553 (56-1)

ดังที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับอัตราเฉลี่ยของการลาออกของพนักงานที่มีอัตราที่สูงมากซึ่งเป็นปัญหาสำคัญ มองว่าจะมีผลกระทบต่อกรอย่างยิ่ง นั่นคือการขับเคลื่อนขององค์กรอาจจะต้องติดขัด ส่งผลกระทบต่อลูกค้า อีกทั้งการส่งมอบงานอาจจะขาดคุณภาพที่ดีหรือการส่งมอบงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด ผลกระทบตามมาจะส่งผลให้ลูกค้าขาดความมั่นใจในการบริการขององค์กรได้ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานที่เพิ่มขึ้น จึงเป็นปัญหาที่สำคัญและต้องการแนวทางการแก้ปัญหาเป็นอย่างยิ่ง

### 3. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาการลาออกของพนักงานบริษัท เพื่อนำสาเหตุเหล่านี้มาแก้ไขปัญหาลูกค้า
2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของพนักงานปัจจุบัน เพื่อหาทางแก้ไขความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้น อาจจะไปสู่การลาออกในอนาคต
3. เพื่อสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในการบริหารงานได้อย่างเป็นระบบมากขึ้นซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ

#### 4. ระเบียบวิธีการศึกษาปัญหา

1. ศึกษาวิเคราะห์การลาออกของพนักงาน โดยการออกแบบสอบถามและ สัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกไปแล้ว (ภายในปี 2552-2553) เพื่อศึกษาถึงสาเหตุของการลาออก
2. ศึกษาวิเคราะห์ในด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันโดยการออกแบบสอบถามและสัมภาษณ์พนักงาน
3. ค้นคว้าจากบทความ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้านความพึงพอใจในการทำงาน
4. วิเคราะห์หาสาเหตุปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาในเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร

#### 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อลดระดับการลาออกของพนักงานให้อยู่ในอัตราปกติ
2. ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้นอยู่กับองค์กรตลอดไปส่งผลให้พนักงานมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้องค์กรพัฒนาต่อไป
3. ทำให้องค์กรสามารถวางแผนกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขันในธุรกิจ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาด้านเศรษฐศาสตร์ลาออกของพนักงาน ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษา รวบรวมสาระสำคัญและรายละเอียดต่างๆ ของแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีการกำหนดเนื้อหา ดังนี้

- 1.ทฤษฎีความต้องการ
- 2.แนวคิดความพึงพอใจในการทำงาน
- 3.ทฤษฎีผังก้างปลา ( Fishbone Diagram )
- 4.แนวคิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 5.ทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 6.ทฤษฎีเมคเคนซี เซเวน เอส
- 7.แนวคิดเรื่องการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)
- 8.แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix
- 9.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1.ทฤษฎีความต้องการ

J. Michael Syptak (Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice: October 1999 Family Practice Management) กล่าวว่าหลังจากปี 1950 เขาคำนึ่งถึงทฤษฎีความต้องการที่อาจจะเริ่มมาจากทฤษฎีการจูงใจ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานเขาพบว่าอะไรเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจและไม่สร้างความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งที่ ได้สัมภาษณ์เพื่อนำไปพัฒนาทฤษฎีของเขา หลังจากนั้นเขาแบ่งทฤษฎีความต้องการแบ่งเป็น 2 มิติคือ

ตารางที่ 6 แสดงมิติของทฤษฎีความต้องการ

มิติให้เกิดแรงจูงใจ (Motivators Dimension) (ความพึงพอใจ)	มิติสุขอนามัย (ความไม่พึงพอใจ)
ลักษณะงาน ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า	องค์กรและนโยบายการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน

1. มิติให้เกิดแรงจูงใจ เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนรู้สึกรักงาน เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สามารถสนองความต้องการภายในของบุคคล ได้แก่ เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ

1.1 ลักษณะงาน หมายถึง งานที่บุคคลนั้นได้รับมอบหมายจะทำให้เขารู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่องานนั้น เช่น งานประจำ งานที่น่าสนใจ งานท้าทาย งานที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ เป็นงานที่สามารถปฏิบัติได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังผู้เดียว เป็นงานที่ไม่ง่ายหรือยากมากจนเกินไป

1.2 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานได้สำเร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกความพึงพอใจในผลสำเร็จของงานที่ตนปฏิบัติ

1.3 การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาจากบุคคลในหน่วยงาน หรือต่างหน่วยงาน การยอมรับอาจจะอยู่ในรูปการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานนั้นบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือ จะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงาน

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

2. มิติสุขอนามัย เป็นมิติที่ไม่ใช่การจูงใจโดยตรงแต่เป็นมิติที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น ซึ่งเป็นมิติที่มาจากบุคคลภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ 2540:37)

2.1 องค์กรและนโยบายการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร เช่น การมอบอำนาจให้แก่บุคคลในการดำเนินงานได้สำเร็จ รวมถึงการประสานงานภายในองค์กร

2.2 ผู้บังคับบัญชา กล่าวว่า เป็นผู้ซึ่งมีอำนาจในการปฏิบัติโดยมีอำนาจการตัดสินใจสั่งการโดยมีบทบาทของการเป็นหัวหน้างาน บทบาทของหัวหน้างานเป็นบทบาทที่ยากที่จะต้องให้ลูกน้องหรือบุคคลอื่นยอมรับ และปฏิบัติตาม ซึ่งหัวหน้างานต้องมีความสามารถในการดำเนินงานรวมทั้งความยุติธรรมในการบริหารงาน

2.3 เงินเดือน หมายถึง เป็นเงินค่าตอบแทนในการทำงานในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่น่าพอใจของบุคคลากรที่ทำงาน

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง มีการติดต่อสื่อสารกัน ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือทางวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถร่วมกิจกรรมหรือทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

2.5 สภาพการทำงาน หมายถึง เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งอุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการทำงาน

จากทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก ในทั้ง 2 มิตินี้ต้องใช้เป็นสิ่งที่จูงใจควบคู่กันไปในการบริหารบุคคลากร ไม่ใช่ใช้มิติใดมิติหนึ่งในการจูงใจบุคคล เพราะบุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป ไม่ว่าในด้านของภูมิหลังและความคาดหวังก็ตามทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก กล่าวชี้แจงว่าเป็นจุดเริ่มต้น จากการที่ผู้

บริหารควรให้ความสนใจในตัวบุคคลากรในองค์กร โดยการสร้างสภาวะแวดล้อมโดยรวม เช่น การส่งเสริมให้บุคคลากรมีโอกาสพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อผลิตที่มีคุณภาพและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ทฤษฎีความต้องการ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ อ้างถึงทฤษฎีสองปัจจัยของ เป็นเจ้าของทฤษฎีการจูงใจ สุขอนามัย

Frederick Herzberg ได้แบ่งปัจจัยการจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ หมายถึงปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการชมเชยกย่อง การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในขั้นสูงขึ้นไป โอกาสในการเจริญก้าวหน้า การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดในด้านดี ซึ่งจัดเป็นความต้องการในขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ของทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) คือความต้องการการยกย่องนับถือ และต้องการความสำเร็จ

2. ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากรในองค์กร อัตราค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน สภาพภาพในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น และพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเมื่อต้องการจูงใจการทำงานของคน ผู้บริหารจึงควรมอบหมายงานที่ท้าทายให้บุคคลมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ตลอดจนสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ส่วนปัจจัยสุขอนามัย ถึงแม้ไม่ใช่เป็นการจูงใจโดยตรง แต่มีผลทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้เช่นกัน ปัจจัยสุขอนามัย ยกตัวอย่าง เช่น สภาวะแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ การบริหารงานของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง ให้ความสนใจและสนับสนุนกับบุคคลในองค์กรเป็นอันดับแรก

## 2. แนวคิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

แนวคิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) มีด้วยกันหลายปัจจัยที่สำคัญต่อการทำงาน เช่น ปัจจัยทางด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยทางด้านลักษณะงาน ปัจจัยทางด้านการบริหารงาน ปัจจัยทางด้านงานเติบโตทางด้านสายงาน ปัจจัยทางด้านระบบการประเมินผล เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้งยังส่งผลไปถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ยังมี ผู้ให้ความหมายและแนวคิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีมุมมองและความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540:100) กล่าวว่าความพึงพอใจในงาน หมายถึงความรู้สึกนึกคิด หรือเจตคติของบุคคลที่แสดงถึงความพึงพอใจต่องาน ได้แก่ ความคิดที่มีคุณค่ามีประโยชน์ ความรู้สึกที่

แสดงความพึงพอใจ มีกำลังใจและการกระทำที่แสดงออกถึงความตั้งใจทำงาน ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จมีคุณภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์

เบญจพร ธีระรักษ์ (2547:21) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกด้านบวกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในงาน หรือสิ่งที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของตน ซึ่งอาจจะได้รับมาจากองค์กรโดยตรง หรือได้รับผ่านมาจากบุคคลอื่นๆ ในองค์กร

สุนันท์ นิยมในธรรม และคณะ (2548:32-33) กล่าวว่า ความพึงพอใจคือ เป็นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่องานและมีต่อปัจจัยต่างๆ ในการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะที่ปฏิบัติ ความมั่นคงและความก้าวหน้า เป็นต้น ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นจากองค์กรมีที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เมื่อใดที่ไม่ได้รับความพึงพอใจ บุคคลนั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปของความเฉื่อยชา ไม่สนใจในการปฏิบัติงาน มีการลาออกจากงาน เป็นต้น

พอร์เตอร์ และลอเวอร์ (Porter and Lawer) อ้างถึงใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540:41) กล่าวว่า ความพอใจในงานและการปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้จากสาเหตุที่แตกต่างกันความพอใจในงานจะมีผลเนื่องมาจากการเลือกสรรรางวัล หรือชนิดของรางวัลที่คนผู้นั้นจะได้รับ จากงานที่เขากระทำอยู่ และระดับของการปฏิบัติงานจะมีผลเนื่องมาจากการได้รับรางวัลนั้นคนเราจะมี ความพอใจในงาน อยู่ที่ยานนั้นได้ให้สิ่งที่เขาปรารถนาอยากจะได้ และบุคคลนั้นจะปฏิบัติอย่างเต็มที่อย่างมีประสิทธิภาพในเมื่อการทำงานนั้นทำให้เขาได้สิ่งที่เขานั้นต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ นิยามความหมายความพึงพอใจในงาน หมายถึงทัศนคติทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของเขา งานของคนใดคนหนึ่งเป็นสิ่งที่มีความหมายมากกว่าการเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นเท่านั้น เช่น การพิมพ์ การรอคอยลูกค้า การขับรถส่งของงานที่ทำจะรวมถึงมีปฏิภิกิริยาโต้ตอบต่อกัน กับผู้ร่วมงานและเจ้านาย การทำตามกฎเกณฑ์และนโยบายขององค์กร การทำงานให้มีคุณภาพเข้าขั้นมาตรฐาน การมีชีวิตอยู่กับสภาพการทำงานซึ่งบ่อยครั้งมีคุณภาพต่ำกว่าที่เราคิดและอื่นๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ ดังที่กล่าวมาพนักงานจะมีการประเมินว่าเขาพอใจหรือไม่

จิราภรณ์ จงมั่นคงชีพ กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึก หรือทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งเป็นความรู้สึกจากการได้รับการตอบสนองทั้งร่างกายและจิตใจจากปัจจัยและองค์กรประกอบต่างๆ ในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ทางผู้ศึกษา อ้างถึงแนวคิดของ และคณะ ซึ่งได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานไว้ 5 ด้านดังนี้

1. ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานหมายถึงความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันโดยเห็นว่าเป็นงานดี น่าสนใจ มีคุณค่า ทำหายความสามารถ และภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้น
2. ความพึงพอใจในงานด้านรายได้ หมายถึงความพึงพอใจต่อรายได้ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนจากการทำงานโดยเห็นว่าเหมาะสม ยุติธรรม
3. ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้า หมายถึงความพึงพอใจอันเกิดจากการได้รับโอกาสที่ดีใน

การเลื่อนตำแหน่งโดยได้รับพิจารณาตามความเหมาะสมและมีความยุติธรรม

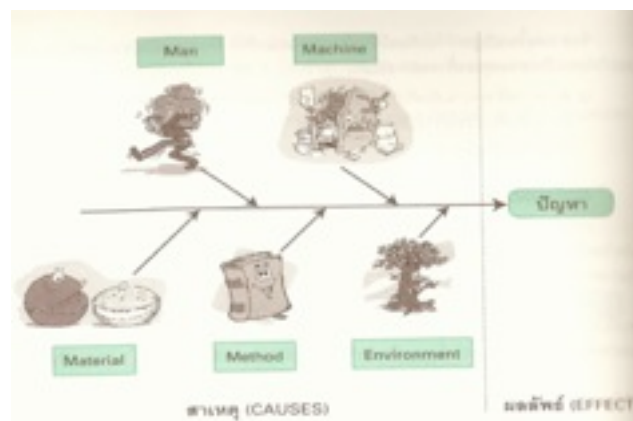
4. ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา หมายถึงความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้างาน โดยตรงโดยเกิดจากการบัญชาการอย่างเหมาะสม มีไหวพริบปฏิภาณ มีการวางแผนและมีความคิดเห็นทันสมัย

5. ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน หมายถึงความพึงพอใจในบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน อย่างเป็นทีมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ รับผิดชอบให้คำแนะนำปรึกษาซึ่งกันและกัน

จากการศึกษาแนวคิดและรายละเอียดต่างๆ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติในด้านดีของพนักงานที่มีต่องานที่ปฏิบัติ โดยสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกจากผลการปฏิบัติงาน ความเต็มใจทำงาน ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จพร้อมทั้งผลงานที่ออกมามีคุณภาพ ซึ่งความพึงพอใจที่พนักงานจะได้รับอาจจะมาในรูปแบบของงานที่ทำหาย ลักษณะงานเหมาะกับศักยภาพและความสามารถของพนักงาน หรือจะมาในรูปแบบของค่าตอบแทนที่เหมาะสม หรืออาจจะมาจากได้รับคำชมเชยต่องานที่ปฏิบัติ

### 3. แผนผังสาเหตุและผล หรือทฤษฎีผังก้างปลา( Fishbone Diagram )

ภาพที่ 1 ผังก้างปลา



ที่มา : 17 Problem Solving Devices โดยวันรัตน์ จันทกิจ ( 2549: 82 )

แผนผังสาเหตุและผล หรือผังก้างปลา อาจเรียกตามผู้คิดค้นในชื่อ แผนผังอิชิคาว่า ( Ishikawa Diagram ) โดยศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิคาว่า ในปีค.ศ.1943 ซึ่งเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา ( Problem ) กับสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหานั้น

โครงสร้างแผนผังสาเหตุและผล ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

1. ส่วนปัญหาหรือผลลัพธ์ ( Problem or Effect ) แสดงอยู่ที่หัวปลา
2. ส่วนสาเหตุ ( Cause ) เป็นปัจจัยต่างๆที่อาจเป็นสาเหตุที่จะส่งผลกระทบต่อหัวปลา โดยการนำสาเหตุหลักและสาเหตุรองมาใส่ในตัวปลา ซึ่งจะแยกสาเหตุออกเป็นระดับ เพื่อติดตามดูปัญหาที่รองลงไปจนกระทั่งถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา สามารถแบ่งย่อยออกมาเป็น ดังนี้

2.1 ปัจจัยหรือสาเหตุหลักที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา ( หัวปลา ) โดยมากมักจะใช้หลักการ 4M 1E เป็นก้างหลัก เนื่องจากกลุ่มปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยนำเข้า ( Input ) ของกระบวนการ ซึ่ง 4m 1E ได้แก่



M	Man	คนงานหรือพนักงานปฏิบัติการ
M	Machine	เครื่องจักร หรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวก
M	Material	วัตถุดิบ หรืออะไหล่ อุปกรณ์อื่น ๆ ที่ใช้ในกระบวนการ
M	Method	กระบวนการทำงาน
E	Environment	อากาศ สถานที่ ความสว่าง และบรรยากาศการทำงาน

2.2 สาเหตุรอง เป็นสาเหตุที่ทำให้สาเหตุหลักมีความผิดปกติอันจะส่งผลให้เกิดปัญหาตามมา ถ้าปัญหา มีความซ้ำซ้อนจำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุย่อยจากสาเหตุรองลงไปอีก เพื่อชี้ลักษณะปัญหาออกมาให้ชัดเจน

#### 4. แนวคิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement)

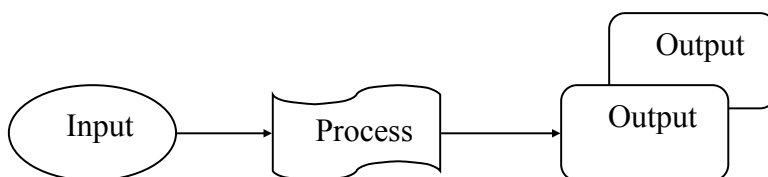
Ilga Berzkalna PMP กล่าวในหนังสือเรื่อง Process Management: Process Mapping and Work Simplification (2003) กล่าวว่า กระบวนการ คือ ขั้นตอนหรือกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันเป็นชุด ซึ่งมีการนำข้อมูล หรือปัจจัยนำเข้า (Input) ต่าง ๆ มาใช้เพื่อผลิตผลลัพธ์ (Output) ออกมา นอกจากนี้กระบวนการยังเป็นสิ่งที่มีจุด เริ่มต้นและจุดสิ้นสุดอีกด้วย

ระดับของกระบวนการทางธุรกิจ โดยคำนึงถึง

- 1.บุคคลที่มีส่วนร่วม คือ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานปฏิบัติการ
- 2.บุคคลที่จำเป็นต้องนำรายละเอียดของกระบวนการทางธุรกิจไปใช้
- 3.ข้อมูลที่ใช้ป็นต่อการกำหนดกระบวนการทางธุรกิจ
- 4.เหตุผลในการอธิบายกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อกำหนดทิศทางสำหรับการทำงานหรือเพื่อ

อธิบายภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการต่าง ๆ

เพียงเพ็ญ ภาคอุทัย กล่าวว่า ตัวเราเองเมื่อใดที่ถึงจุดวิกฤต จะมีเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง เพื่อแก้ไขปัญหา อุปสรรค เกิดการพัฒนา ความก้าวหน้า และจะกลับไปสู่ความเสื่อม เกิดการเปลี่ยนแปลง และมีความก้าวหน้าไปอีกขั้น เป็นวัฏจักรหมุนเวียนไป เมื่อนำแนวคิดนี้มาอธิบายกระบวนการงานในองค์กร จะเห็นได้ว่ากระบวนการ (Process) ต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ความยุ่งยาก ความซับซ้อน การทำงานตามขั้นตอนที่ยาวโดยไม่มีเป้าหมายของงาน การใช้ทรัพยากรมาก ทั้งคน เวลา วัสดุ เงิน โดยไม่คุ้มค่า ได้ผลผลิตที่ต่ำกว่าเป้าหมาย เมื่อมีการสรรหาปัจจัยการผลิต (Input) ที่ดี มีคุณภาพแล้วก็ต้องมีกระบวนการการผลิตที่ดีด้วย จึงจะได้ผลผลิต (Output) ที่มีคุณภาพ ดังแสดงในภาพประกอบ



ภาพที่ 2 ภาพแสดงกระบวนการทำงาน

สรุปได้ว่า กระบวนการทำงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ เป็นกระบวนการที่จะทำให้ทราบถึงขั้นตอนต่างๆ ของการทำงาน เพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้ที่มีส่วนร่วมจะต้องคำนึงถึงกระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนอย่างแม่นยำ เพื่อไม่ให้กระทบต่อกระบวนการหลักขององค์กร

## 5. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีอยู่ด้วยกันหลายทฤษฎี ผู้นำเป็นตำแหน่งงานที่สำคัญในองค์กร ซึ่งต้องมีทักษะความรู้ความสามารถ มีความรอบรู้ในการทำงาน มีไหวพริบปฏิภาณ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความเชื่อมั่นตนเองสูง เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะที่ยกตัวอย่างดังกล่าวทุกข้ออาจจะไม่มีในทุกบุคคล แต่สำหรับผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นจะต้องมีในบุคคลนั้นๆ เพราะผู้นำต้องมีบทบาทหน้าที่ บริหารคน บริหารงาน ให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อที่จะนำองค์กรให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ผู้นำในที่นี้หมายถึงผู้นำสูงสุดขององค์กรไม่ได้หมายรวมถึงหัวหน้างาน ผู้จัดการ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในองค์กร ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องฟังคำสั่ง รับนโยบายมาปฏิบัติ ในบริษัทของ โกลแบ็ค มีผู้นำที่อยู่ในฐานะเป็นทั้งผู้บริหารและเป็นหนึ่งในเจ้าของของบริษัทด้วย ฉะนั้นการบริหารงาน การตัดสินใจ การออกนโยบาย รวมทั้งการออกคำสั่งจะมีอำนาจมากที่สุด ในสิ่งเหล่านี้อาจจะส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจหรือสร้างความไม่พึงพอใจให้กับพนักงานทั่วไป ในด้านการบริหารงานและภาพพจน์ของตัวเอง จากที่ได้มีการศึกษารวบรวมงานเขียน และเอกสารต่างๆ ได้มีคำนิยามและความหมายของผู้นำดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 197) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แหล่งของอิทธิพลอาจเป็นแบบเป็นทางการ เช่น มาจากตำแหน่งการบริหารซึ่งบุคคลมีอำนาจหน้าที่ภายในองค์กร บุคคลอาจมีภาวะความเป็นผู้นำแบบง่าย ๆ เพราะตำแหน่งที่เขามีอยู่ในองค์กร

เยาวกุล เกียรติสุนทร (2541: 185) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2541: 197) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและสามารถใช้ศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม

วาร์เรน เบนนิส (Warren Bennis) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีหน้าที่เรียนรู้ด้วยตัวเอง มีการสื่อสารในมุมมองวิสัยทัศน์ที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงาน และสามารถนำแนวคิดมาปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

จอห์น ดับเบิลยู แมกซ์เวลล์ (John C Maxwell) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้นำที่มีอิทธิพลในระดับปานกลาง ไม่ใช่ใช้อิทธิพลมากเกินไป หรือใช้อิทธิพลน้อยเกินไป ผู้นำเป็นตำแหน่งที่ยากต้องมีความสามารถในการนำผู้อื่น ซึ่งทั้ง 2 ประเด็นควรที่จะคำนึงถึงผู้ตามและสภาวะข้างนอก โดยทางอ้อมแล้วสิ่งเหล่านี้จะสร้างบุคลิกลักษณะความเป็นผู้นำ

ในทฤษฎีภาวะผู้นำจะมีด้วยกันหลายทฤษฎี แต่การศึกษาในฉบับนี้ครั้งจะเน้นเฉพาะทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโอสืบเนื่องจากเป็นทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความสนใจมากที่สุด โดยผลงานวิจัยช่วงปี 1946-1949 ผู้วิจัยพยายามเสาะแสวงหาทักษะของพฤติกรรมของผู้นำจำนวนมากกว่า 1000 ชนิด อีกทั้งยังเป็นทฤษฎีที่มีปัจจัยและความสัมพันธ์ตรงกับพฤติกรรมผู้นำของบริษัทหลัก ทรัพย์ โกลเบล็ค โดยทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ มีทัศนใญ่ๆ สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ 2 ประการ ดังนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541:198)

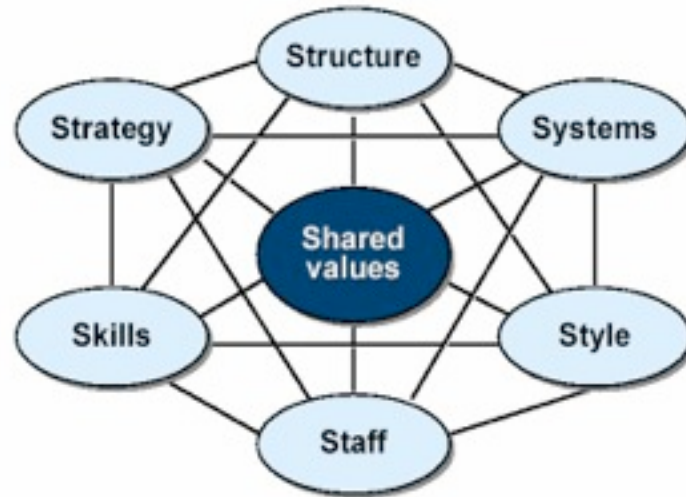
1. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักเป็นลักษณะของผู้นำที่กำหนดบทบาทของตัวเองเป็นหลัก และคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามนโยบายหรือเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้ อีกทั้งยังมีการสร้างสรรค์การทำงานสูง มีความมุ่งมั่นและคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด สำเร็จตามกำหนดตามที่ต้องการ

2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความเชื่อมั่นไว้วางใจ ผู้นำประเภทนี้จะสังเกตได้จากพฤติกรรมที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความห่วงใยเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของะพนักงาน มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค ผู้นำจะมุ่งเน้นพนักงาน มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

จากการศึกษาแนวคิดและรายละเอียดต่างๆ สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ตามหรือผู้ร่วมทีมงาน จะต้องแสดงถึงความสามารถ มีศิลปการชักจูงเพื่อให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมทีมงานเห็นถึงศักยภาพความสามารถ พร้อมให้ความไว้วางใจปฏิบัติร่วมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

## 6. กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดย Robert Waterman Tom Peters และ Julian Phillips ซึ่งในขณะนั้นเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ McKinsey โดยในตอนแรกแนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ดังนั้นการที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการนี้ จึงต้องมีการวิเคราะห์ว่าปัจจัยทั้ง 7 ประการขององค์กรธุรกิจมีลักษณะและสถานภาพอย่างไร โดยที่ปัจจัยทั้ง 7 ประการประกอบด้วย



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

#### 1. โครงสร้างองค์กร (Structure)

การพิจารณาลักษณะขององค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร เช่น ในอดีต Intel มีปัญหาในเรื่องความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์ เนื่องจากบริษัทใช้กลยุทธ์การเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างมากแต่ทว่าลักษณะโครงสร้างองค์กรยังคงเป็นลักษณะรวมอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้การบริหารงานและควบคุมเป็นไปได้ไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

#### 2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่นๆ กลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้นๆ (Structure Follows Strategy)

#### 3. ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)

ระบบภายในองค์กร ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็น ทางตรงและไม่เป็นทางตรงที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ เช่น ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในกาฝึกอบรม ระบบในการ ติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆขององค์กร

#### 4. ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)

โดยรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

### 5. สมาชิกในองค์กร (Staff)

ประกอบด้วยพนักงานทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่างๆที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแล เกี่ยวกับด้านการพนักงานทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาพนักงาน

### 6. ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills)

สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นถือว่าเป็นความรู้ ความสามารถของพนักงานเช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการลูกค้า ความสามารถในด้านวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน

### 7. ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)

ได้แก่แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรธุรกิจแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ

## 7.แนวคิดเรื่องการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

SWOT มาจากการรวมกันของตัวอักษรภาษาอังกฤษ 4 ตัว โดยแต่ละตัวมีความหมาย ดังนี้

S (Strengths) หมายถึง จุดแข็งของบริษัท ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในของบริษัท

W (Weaknesses) หมายถึง จุดอ่อนของบริษัท ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในของบริษัท

O (Opportunities) หมายถึง โอกาสของบริษัท ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท

T (Threats) หมายถึง อุปสรรคของบริษัท ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท

### จุดแข็ง

จุดแข็ง คือ ข้อได้เปรียบทางด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของ บริษัทที่เกิดจากปัจจัยภายใน ปัจจัยที่มีผลต่อจุดแข็งของบริษัท ประกอบด้วย

1. สภาพทางด้านการเงินที่แข็งแกร่ง คือ บริษัทมีทรัพยากรทางการเงินที่จะทำให้บริษัทเติบโตได้

2. ภาพพจน์และชื่อเสียงของบริษัทที่มีความแข็งแกร่ง คือ บริษัทมีภาพพจน์และชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ยอมรับของลูกค้า

3. ความสามารถที่จะทำให้ได้เปรียบจากขนาดของการผลิต คือ บริษัทได้เปรียบในเรื่องของขนาดของการผลิต

4. เทคโนโลยีที่เหนือกว่า คือ บริษัทมีเทคโนโลยีที่เหนือกว่าคู่แข่ง

5. การร่วมลงทุนและการร่วมมือกัน คือ บริษัทมีพันธมิตรที่ดีในการร่วมลงทุน หรือการดำเนินธุรกิจ

6. ผู้นำตลาด ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง และสามารถจูงใจลูกค้าได้ คือ บริษัทเป็นผู้นำตลาดที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้า

### จุดอ่อน

จุดอ่อน คือ ข้อเสียเปรียบด้านทรัพยากรที่ไม่มีศักยภาพ และความเสียเปรียบทางการแข่งขันซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในของบริษัท ปัจจัยที่มีผลต่อจุดอ่อนของบริษัท ประกอบด้วย

1. สิ่งอำนวยความสะดวกที่ล้าสมัย
2. มีภาระหนี้สินมากเกินไป
3. ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าคู่แข่ง
4. ขาดทักษะหรือความสามารถที่สำคัญหรือขาดความชำนาญในการจัดการ
5. มีปัญหาการดำเนินงานภายใน
6. ภาพพจน์หรือชื่อเสียงของตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จัก
7. ขาดแคลนทรัพยากรทางการเงิน
8. สมรรถนะของทรัพยากรสินไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

### โอกาส

โอกาส คือ สถานการณ์หรือสิ่งที่จะทำให้บริษัทสามารถสร้างรายได้หรือขยายตลาดได้มากขึ้น ปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสของบริษัท ประกอบด้วย

1. สามารถให้บริการลูกค้าได้มากขึ้น หรือขยายตลาดได้มากขึ้น
2. ความสามารถที่จะเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการเพิ่มความแข็งแกร่งใน

อุปสงค์ของตลาด

3. การซื้อกิจการของคู่แข่ง
4. การร่วมมือกันหรือการร่วมลงทุนที่สามารถขยายความครอบคลุมของตลาด
5. การเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆ
6. การเปิดรับตลาดโดยการขยายตราสินค้าไปสู่อาณาเขตใหม่

### อุปสรรค

อุปสรรค คือ สถานการณ์หรือสิ่งที่จะทำให้บริษัทไม่สามารถสร้างรายได้หรือขยายตลาดได้รวมถึงอาจก่อปัญหาให้กับกิจการได้ ปัจจัยที่มีผลต่ออุปสรรคของบริษัท ประกอบด้วย

1. การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพ
2. อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้
3. การลดลงของความเจริญเติบโตของตลาด
4. การเปลี่ยนทิศทางการอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และนโยบาย

ทางการค้าของรัฐบาล

5. ข้อกำหนดหรือกฎหมายที่ทำให้บริษัทต้องใช้ต้นทุนเพิ่มขึ้น
6. อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้ขายปัจจัยการผลิตมากขึ้น
7. การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ซึ่งมีผลทำให้ขนาดตลาดเล็กลง
8. การเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการและรสนิยมของผู้ซื้อ

## 8. แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (threats-opportunities-weaknesses-strengths (TOWS) matrix) เป็นเมทริกซ์ที่แสดงถึงโอกาสและอุปสรรค จากภายนอกบริษัทที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในบริษัท โดยมีทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือก ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้

1. กลยุทธ์ SO หมายถึง ธุรกิจมีจุดแข็งและมีโอกาสในการเจริญเติบโตได้อีก ทำให้ธุรกิจสามารถขยายการลงทุนเพิ่มได้อีก

2. กลยุทธ์ ST หมายถึง ธุรกิจมีจุดแข็ง แต่มีอุปสรรคจากคู่แข่งชั้น หรือปัจจัยอื่น ๆ ธุรกิจจึงควรหลีกเลี่ยงอุปสรรค

3. กลยุทธ์ WO หมายถึง ธุรกิจมีจุดอ่อน เช่น ขาดเงินทุน หรือขาดความเชี่ยวชาญในการผลิต หรืออาจมีจุดอ่อนอื่นๆ ที่ทำให้ไม่สามารถคงอยู่ได้ ธุรกิจควรค้นหาวิธีในการเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็งเพราะยังมีโอกาสหรือช่องทางในการทำธุรกิจอยู่มาก

4. กลยุทธ์ WT เป็นสภาวะการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เพราะนอกจากธุรกิจจะมีจุดอ่อนในตนเองแล้ว ยังมีอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจด้วย จึงควรพิจารณาเลิกกิจการหรือแสวงหาความร่วมมือกับธุรกิจอื่น

แผนภาพที่ 4 แสดงการวิเคราะห์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (SWOT / TOWS Matrix)

Internal Factor	<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
External Factor		
<b>Opportunities</b>	S-O strategies	W-O strategies
<b>Threats</b>	S-T strategies	W-T strategies

ที่มา: Google ; <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

## 9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รสรินทร์ กาญจนศักดิ์นากุล (2545) ศึกษาเรื่อง: ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย วพ 129123 เลขที่อ้างอิง NR47011 สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ โดยสรุปพบว่า ภาพรวมของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับกลาง โดยกำหนดปัจจัยด้านต่าง ๆ 5 ด้าน คือ

1. ความพึงพอใจในด้านลักษณะของงาน
2. ความพึงพอใจในด้านสวัสดิการ
3. ความพึงพอใจในด้านการปกครองและการบังคับบัญชา
4. ความพึงพอใจในด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
5. ความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้า

รวมทั้งหมด 5 ด้านด้วยกัน และในส่วนของปัญหาและอุปสรรค เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพราะจะใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ 5 ด้าน ซึ่งพนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้องค์กรก้าวหน้าต่อไป

เสริมสุข ไพศาล (2546) ศึกษาเรื่อง: ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานให้บริหารการข้อมูลทางโทรศัพท์ สำนักงานกรุงเทพมหานคร บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ISBN974-358-860-4 เลขที่อ้างอิง KU47013 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยสรุปพบว่า ในการทดสอบสมมติฐานพบว่า เงินเดือนมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงาน (นโยบายและการบริหารงาน การติดต่อสื่อสาร)

เบญจพร ธีระรักษ์ (2547) ศึกษาเรื่อง: ความพึงพอใจในงาน ลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตรองเท้าแห่งหนึ่ง ISBN974-368-936-2, เลขที่อ้างอิง TU47050 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยสรุปแล้วพบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับ ความตั้งใจลาออก และมีความสัมพันธ์ด้านลักษณะงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านหัวหน้างานและด้านโอกาสก้าวหน้า ความพึงพอใจในงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน



### บทที่ 3

## ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

### วิธีการศึกษา

การศึกษาของปัญหาของบริษัทโกเบิ้ลิก จำกัด เป็นการศึกษาด้วยวิธีการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาสภาพของอัตราการเข้าออกงาน
2. ศึกษาปัญหาและลักษณะการบริหารจัดการภายในองค์กรบริษัทโกเบิ้ลิก จำกัด โดยเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ( Depth-Interview ) กับผู้บริหารและพนักงานของบริษัทโกเบิ้ลิก จำกัด
3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการปรับปรุงการบริหารจัดการภายในบริษัทโกเบิ้ลิก จำกัด โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานประกอบกับทฤษฎี ตลอดจนนำผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยนี้ คือ พนักงานของ บริษัท โกเบิ้ลิก จำกัด ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น 329 คน แบ่งเป็น 6 ทีม เป็นเจ้าหน้าที่การตลาด 220 คน เป็นระดับหัวหน้าทีม 6 คน ที่เหลือเป็นพนักงานทั่วไป

กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ( Depth-Interview ) กับ ผู้บริหารทีม ทั้ง 6 คน และหัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล

ส่วนของพนักงาน จะใช้แบบสอบถามพนักงานเจ้าหน้าที่การตลาด ที่ยังทำงานอยู่กับบริษัท ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) หรือแบบสะดวก (Convenience Sampling) จำนวน 50 คน จาก 6 ทีม และ สัมภาษณ์ พนักงานเจ้าหน้าที่การตลาด ที่ได้ลาออกจากบริษัทไป จำนวน 20 คน

### วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติ คือการหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percent)

บทสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์แบบอธิบายเชิงพรรณนา

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถามและบทสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี มาดัดแปลงเป็นแบบสอบถามและบทสัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม หรือเป็นปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน เป็นต้น

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กร เป็นการประเมินค่าแบบ มาตรฐานประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อวัดความพึงพอใจในการทำงานในองค์กร 3 ด้านใหญ่

- 2.1ด้านความพึงพอใจในการทำงาน
- 2.2 ด้านความต้องการ
- 2.3 ด้านทักษะและภาพรวมองค์กร

โดยจะให้คะแนนตามลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale)

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	5
เห็นด้วย	เท่ากับ	4
ไม่แน่ใจ	เท่ากับ	3
ไม่เห็นด้วย	เท่ากับ	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	1

ซึ่งข้อคำถามจะมีความหมายในทิศทางเดียวกัน คือ จะให้ระดับคะแนนตามความคิดเห็นตรงกับข้อที่เลือก ได้กำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ตามแนวคิดของเบสท์ (Best 198 : 182 อ้างใน สุทธิลักษณ์ แจ่มใส)

- ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ความพึงพอใจงานและองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด
- ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ความพึงพอใจงานและองค์กรอยู่ในระดับสูง
- ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ความพึงพอใจงานและองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ความพึงพอใจงานและองค์กรอยู่ในระดับต่ำ
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ความพึงพอใจงานและองค์กรอยู่ในระดับต่ำที่สุด

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการศึกษา (Statistical Package for the Social Science: SPSS) และลักษณะของการบรรยายเชิงพรรณาดังนี้

1.ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยสถิติที่ใช้ คือ การหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percent)

2.ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

- 2.1 ด้านผู้นำองค์กร
- 2.2 ด้านสภาพการทำงาน
- 2.3 ด้านค่าตอบแทน
- 2.4 ด้านลักษณะงาน
- 2.5 ด้านความพึงพอใจในด้านภาพรวมขององค์กร

3.ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลด้านความพึงพอใจในด้านลักษณะงาน วิเคราะห์แบบอธิบายเชิงพรรณา

4.ส่วนที่ 4 บทสัมภาษณ์เพื่อเป็นการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กร โดยวิเคราะห์แบบอธิบายเชิง

พรรณา

ตารางที่ 7 อัตราการลาออก

บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด	2554	2553	2552	2551
จำนวนพนักงาน	350	329	290	220
อัตราการลาออก	76	82	49	48
คิดเป็นร้อยละ	22.00%	25.00%	17.00%	22.00%

ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัทหลักทรัพย์โกลเบล็ก จำกัด

ในปี 2554 มีอัตราการลาออกของพนักงานทั้งหมดประมาณ 76 คน ซึ่งมีฐานจำนวนพนักงานอยู่ที่ 350 คน คิดเป็นร้อยละ 22% ถ้าหากคำนวณโดยเฉลี่ยมีพนักงานลาออกในแต่ละเดือนคิดเป็น 6.3 คนหรือประมาณ 7 คนต่อเดือน และในปี 2553 มีอัตราการลาออกของพนักงานทั้งหมดประมาณ 82 คน ซึ่งมีฐานจำนวนพนักงานอยู่ที่ 329 คน คิดเป็นร้อยละ 25% คำนวนโดยเฉลี่ยมีพนักงานลาออกในแต่ละเดือนคิดเป็น 6.8 คน ต่อเดือน

จากข้อมูลแบบสอบถามที่ทำการสำรวจ พนักงานเจ้าหน้าที่การตลาด ที่ยังทำงานอยู่กับบริษัท ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) หรือแบบสะดวก (Convenience Sampling) จำนวน 50 คน จาก 6 ทีม และสัมภาษณ์พนักงานเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้ลาออกจากบริษัทไป จำนวน 20 คน

ตารางที่ 8 เพศ

เพศ	พนักงานปัจจุบัน		พนักงานลาออกแล้ว	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	25	50.00	12	60.00
หญิง	25	50.00	8	40.00
รวม	50	100	20	100

ตารางที่ 8 ในส่วนของเพศพนักงานสรุปว่า

กลุ่มพนักงานที่ลาออกแล้วส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 60.00 เป็นหญิงจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00

กลุ่มพนักงานปัจจุบันเป็นเพศชาย จำนวน 25 คนคิดเป็นร้อยละ 50.00 เป็นหญิงจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

ตารางที่ 9 อายุ

อายุ	พนักงานปัจจุบัน		พนักงานลาออกแล้ว	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	9	18.00	6	30.00
25 - 30 ปี	12	24.00	7	35.00
31 - 35 ปี	20	40.00	2	10.00
36 - 40 ปี	4	8.00	0	0.00
41 ปีขึ้นไป	5	10.00	5	25.00
รวม	50	100	20	100

ตารางที่ 9 ในส่วนของอายุพนักงานสรุปว่า

กลุ่มพนักงานที่ลาออกแล้วส่วนมากอายุระหว่าง 25 - 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 รองลงมาคืออายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00

กลุ่มพนักงานปัจจุบันส่วนมากอายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคืออายุระหว่าง 25 - 30 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00

ตารางที่ 10 อายุงาน

อายุงาน	พนักงานปัจจุบัน		พนักงานลาออกแล้ว	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 6 เดือน	15	30.00	5	25.00
น้อยกว่า 1 ปี	8	16.00	2	10.00
1 - 2 ปี	7	14.00	4	20.00
3 - 4 ปี	4	8.00	4	20.00
5 ปีขึ้นไป	16	32.00	5	25.00
รวม	50	100	20	100

ตารางที่ 10 ในส่วนของอายุงานสรุปว่า

กลุ่มพนักงานที่ลาออกแล้วส่วนมากอายุงานน้อยกว่า 6 เดือน และ อายุงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00

กลุ่มพนักงานปัจจุบันส่วนมากอายุงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 รองลงมาคือ อายุงานน้อยกว่า 6 เดือน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00

ตารางที่ 11 การศึกษา

การศึกษา	พนักงานปัจจุบัน		พนักงานลาออกแล้ว	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	33	66.00	11	55.00
ปริญญาโท	17	34.00	9	45.00
ปริญญาเอก	0	0.00	0	0.00
รวม	50	100	20	100

ตารางที่ 11 ในส่วนของระดับการศึกษาสรุปว่า

กลุ่มพนักงานที่ลาออกแล้วอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 และอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00

กลุ่มพนักงานปัจจุบันอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 66.00 และอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00

ตารางที่ 12 อัตราเงินเดือนรวมค่าคอมมิชชั่น

อัตราเงินเดือน	พนักงานปัจจุบัน		พนักงานลาออกแล้ว	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
10,000 - 15,000 บาท	12	24.00	6	30.00
15,001 – 20,000 บาท	8	16.00	5	25.00
20,001 – 25,000 บาท	8	16.00	1	5.00
25,001 – 30,000 บาท	5	10.00	2	10.00
30,000 บาทขึ้นไป	17	34.00	6	30.00
รวม	50	100	20	100

ตารางที่ 12 ในส่วนของอัตราเงินเดือนรวมคอมมิชชั่นสรุปว่า

กลุ่มพนักงานที่ลาออกแล้วส่วนมากอัตราเงินเดือนอยู่ที่ 10,000 - 15,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และ อัตราเงินเดือนอยู่ที่ 30,000 ขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00

กลุ่มพนักงานปัจจุบันส่วนมาก อัตราเงินเดือนอยู่ที่ 30,000 ขึ้นไป จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 รองลงมาคืออัตราเงินเดือนอยู่ที่ 10,000 - 15,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานและองค์กรของพนักงาน

ข้อ	คำถาม	พนักงานปัจจุบัน	พนักงานลาออกแล้ว
		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
1	ผู้นำองค์กรมีการบริหารงานที่มีความโปร่งใสและตรงไปตรงมา	3.94	2.90
2	ผู้นำองค์กรเปิดใจรับฟัง ความคิดเห็นของพนักงาน และนำไปแก้ปัญหาอย่างจริงจัง	3.70	2.15
3	องค์กรเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานที่มีความสามารถเด่นชัด และดำเนินการอย่างยุติธรรม	3.68	2.10
4	ในหน่วยงานของท่านตั้งแต่ระดับผู้จัดการจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ต่างให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นอย่างดี	4.20	3.15
5	องค์กรให้เงินเดือนท่านเหมาะสมกับงานที่ท่านรับผิดชอบ	3.74	2.90
6	ท่านเข้าใจงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านอย่างชัดเจน	4.22	3.25
7	เป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจน พนักงานมีความเข้าใจเป็นอย่างดี	3.82	2.35
8	เป้าหมายขององค์กรเน้นให้ความสำคัญกับองค์กร พนักงาน และลูกค้าเท่ากัน	3.54	2.15
9	โครงสร้างองค์กรมีสายบังคับบัญชาที่กระชับ ทำให้ง่ายต่อการสื่อสารและประสานงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ	3.96	2.50
10	โครงสร้างองค์กรแสดงถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน	3.90	2.80
11	องค์กรมีระบบการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่ง ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บริหาร มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.72	2.05
12	องค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนสำหรับดูแลข้อร้องเรียนของลูกค้า	3.88	3.30

13	พนักงานทุกระดับแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงคุณภาพหรือบริการอยู่เสมอ	3.58	2.30
14	พนักงานได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ทันทีเมื่อจำเป็นโดยไม่ต้องรอการอนุมัติจากผู้บริหารก่อน	3.42	1.75
15	พนักงานทุกคนสามารถแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่	3.96	1.70
16	งานที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมกับศักยภาพ และความรู้ความสามารถที่ท่านมี	3.98	1.90
17	องค์กรสนับสนุนพนักงานทุกระดับ เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาต่อ อย่างต่อเนื่อง	3.86	2.35
18	พนักงานส่วนใหญ่ที่อยู่ในองค์กรนี้เมื่ออายุงานมากขึ้น ยิ่งมีความรู้ ความชำนาญเพิ่มมากขึ้น	4.14	3.40
19	พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติตามค่านิยม (Value) ขององค์กรที่กำหนดอย่างเคร่งครัด	3.82	2.4
20	ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	4.12	1.95

ตารางที่ 14 สรุปภาพรวมแต่ละมิติ ความพึงพอใจงานและองค์กรของพนักงาน

ลักษณะข้อมูล		พนักงานปัจจุบัน	พนักงานลาออกแล้ว
		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
ความพึงพอใจ			
	ด้านผู้นำองค์กร	3.82	2.53
	ด้านสภาพการทำงาน	3.94	2.63
	ด้านค่าตอบแทน	3.74	2.90
	ด้านลักษณะงาน	4.22	3.25
ด้านภาพรวมองค์กร			
	โครงสร้างองค์กร	3.93	2.65
	กลยุทธ์และเป้าหมายองค์กร	3.68	2.25
	ระบบและกระบวนการ	3.73	2.68

ทักษะการทำงาน	4	2.88
พนักงาน	3.97	1.8
รูปแบบการบริหารงาน	3.5	2.03
ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กร	3.97	2.18

จากตารางที่ 13 และ 14 พบว่า

ความพึงพอใจในกลุ่มพนักงานที่ลาออกแล้วมีความพึงพอใจในงานและองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับต่ำจนถึงระดับปานกลาง ซึ่งสามารถแยกในแต่ละด้านได้ดังนี้

- 1.ด้านผู้นำองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
- 2.ด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 3.ด้านค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง
4. ด้านลักษณะงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 5.โครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
- 6.กลยุทธ์และเป้าหมายองค์กรอยู่ในระดับต่ำ
- 7.ระบบและกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง
- 8.ทักษะการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 9.พนักงานอยู่ในระดับต่ำ
- 10.รูปแบบการบริหารอยู่ในระดับต่ำ
- 11.ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ

ความพึงพอใจในกลุ่มพนักงานปัจจุบันมีความพึงพอใจในงานและองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งสามารถแยกในแต่ละด้านได้ดังนี้

- 1.ด้านผู้นำองค์กรอยู่ในระดับสูง
- 2.ด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับสูง
- 3.ด้านค่าตอบแทนอยู่ในระดับสูง
4. ด้านลักษณะงานอยู่ในระดับสูง
- 5.โครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับสูง
- 6.กลยุทธ์และเป้าหมายองค์กรอยู่ในระดับสูง
- 7.ระบบและกระบวนการอยู่ในระดับสูง
- 8.ทักษะการทำงานอยู่ในระดับสูง
- 9.พนักงานอยู่ในระดับสูง
- 10.รูปแบบการบริหารอยู่ในระดับสูง
- 11.ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กรอยู่ในระดับสูง



สรุปผลในการวิเคราะห์จากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 พบว่า กลุ่มพนักงานลาออกไปแล้วมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับต่ำจนถึงปานกลาง แต่ความพึงพอใจในส่วนกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กรอยู่ในระดับต่ำมีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 70 ความพึงพอใจในด้านพนักงานอยู่ในระดับต่ำมีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ความพึงพอใจในรูปแบบการบริหารอยู่ในระดับต่ำมีจำนวน 15 คน คิดเป็น ร้อยละ 75 ความพึงพอใจในค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ 12 คนคิดเป็นร้อยละ 60

กลุ่มพนักงานปัจจุบันมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงในทุกด้าน

### สรุปข้อมูลในส่วนการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด

#### วิสัยทัศน์และทิศทางการบริหาร

เป้าหมายหลักของ บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด จากที่ผ่านมามีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ 2.12% ในปี 2011 ซึ่งดีกว่าปีที่แล้ว คือปี 2010 ที่อยู่ 1.74% ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจของบริษัทด้วยเหมือนกัน แต่เนื่องจากปี 2012 เป็นปีที่เริ่มมีการเปิดค่าคอมเสรี ซึ่งจะมีผลต่อรายได้ของบริษัทไม่มาก ก็น้อย บริษัทจึงมุ่งมั่นเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารให้แก่ลูกค้าเพื่อสร้างความมั่นใจและบริการที่ดีให้แก่ลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มคุณค่าทางบริการ ซึ่งต่อไปธุรกิจนี้จะแข่งขันกันด้านบริการมากขึ้น และจะมีนโยบายรับเด็กที่จบใหม่ คัดเลือกมาจากมหาวิทยาลัยและนำมาอบรมสร้างความรู้ในการลงทุน

#### ปัญหา

เป็นบริษัทหลักทรัพย์ขนาดเล็ก ยังไม่ค่อยมีชื่อเสียง บริษัทยังขาดความน่าเชื่อถือ ถ้าเทียบกับบริษัทหลักทรัพย์ที่มีธนาคารเป็นบริษัทแม่ ทำให้พนักงานไม่ค่อยเลือกที่จะมาสมัครกับทางบริษัท

#### ปัญหาเรื่องบุคคลกร

#### สภาวะการแข่งขัน

สภาวะการแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์จะแข่งขันกันสูง และมีขนาดที่ใหญ่ขึ้น การเข้ามาของนักลงทุนต่างชาติ ทำให้มีผู้เล่นใหม่เข้ามาในตลาด อีกทั้งด้านเงินฝากธนาคารมีการลดการค้ำประกันเงินฝากทำให้ฐานเงินฝากบางส่วนที่ยอมรับความเสี่ยงได้บ้างจะเกิดการโยกย้ายจากตลาดเงินเข้าสู่ตลาดทุน และการมีผลิตภัณฑ์ด้านการลงทุนใหม่ เช่น Gold Future , Silver Future SBL , TFEX เป็นต้น ทำให้ภาพรวมของตลาดจะยิ่งขยายมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันกันด้านราคาค่าคอมมิชชั่นกันมากขึ้น มุ่งมั่นเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารให้แก่ลูกค้า เพื่อสร้างความมั่นใจและบริการที่ดีให้แก่ลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น ระบบคอมพิวเตอร์ต้องได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นและให้บริการได้ทันเวลา เป็นการเพิ่มคุณค่าทางบริการ

#### การดำเนินงาน

วางกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทางการตลาดโดยกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดโดยให้ทรัพยากรบุคคลที่ที่เป็นเหมือน ของที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบมาโดยให้คนให้เหมาะสมกับการ ด้านเงินลงทุนที่ต้องเสียไปเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและงบประมาณที่จัดสรรในการทำงานต่อบุคลากร โดยต้องวางแผนในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบุคลากร การดึงให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วม การให้ความรู้กับลูกค้า การให้ความรู้กับพนักงาน

ติดตามการประเมินการปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือในการประเมินการปฏิบัติงานโดยมีการประเมินจากการทำงาน ระเบียบวินัยของบริษัท ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด กำไรขาดทุนของลูกค้า ว่าเป็นไปตามที่ทางบริษัทได้กำหนดหรือไม่ เพื่อสาเหตุในการทำงานที่เกิดปัญหาและจะได้แก้ไขปัญหาที่เกิด คือการใช้บุคคลากรไม่ตรงกับความสามารถของแต่ละคน สาเหตุอาจมาจากการที่ยังไม่ได้ประเมินการทำงานก่อนการทำงานว่าแต่ละคนมีความสามารถในด้านใดและเหมาะสมกับการทำงานในลักษณะใด เมื่อพบปัญหาที่มีการแก้ไขโดยปรับเปลี่ยนบุคคลากรให้เหมาะสมกับงาน และยิ่งส่งเสริมการอบรมเพิ่มความรู้ให้กับพนักงาน

### การคัดเลือกพนักงาน

เนื่องจากธุรกิจหลักทรัพย์กำลังอยู่ในช่วงขยายตัว มีการค้าแบบเสรี เพราะฉะนั้นการคัดเลือกบุคคลกรก็ต้องให้ตรงความสามารถในแต่ละตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งต้องดูประกอบกันหลายๆได้ เพื่อสามารถเข้ามาทำงานหรือแข่งขันที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต

องค์กรจะมีการออกแบบหลักสูตร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ซึ่งจะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้อย่างมืออาชีพ ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็แจ้งให้กับพนักงานทุกคนทราบถึงค่านิยมขององค์กรว่า ลูกค้าสำคัญที่สุด มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รับผิดชอบต่อสังคมและมีความซื่อสัตย์โปร่งใส ด้วยเหตุนี้เราจึงออกแบบหลักสูตรการอบรมให้เหมาะสมกับพนักงาน โดยจะเริ่มหลักสูตรการขายเชิงที่ปรึกษา ทักษะการนำเสนอ และอื่นๆ

การสัมภาษณ์รับพนักงานเราจะถามถึงความต้องการของพนักงานว่าอยากเป็นอะไร ซึ่งจะต่างจากการสัมภาษณ์สมัยก่อนที่ถามว่า บ้านอยู่แถวไหน มาทำงานสะดวกมั๊ย มีใบอนุญาตค้าหุ้นหรือยัง ซึ่งปัจจุบันลดความสำคัญลงบ้างแล้ว แต่เรามองไปที่ การตั้งศักยภาพของพนักงานให้ออกมามากที่สุด โดยถามถึงจุดมุ่งหมายของพนักงานว่าอยากจะเป็นอะไรมากที่สุด จะได้ว่าเราจะสามารถพัฒนาเขาไปในทิศทางใด และทำให้เขาอยู่กับองค์กรได้นานมากที่สุด

วัฒนธรรมองค์กรที่เราสร้างขึ้นมา จะเห็นว่าพนักงานในองค์กรจะยิ้มและสวัสดิทักทายกัน สภาพแวดล้อมในการทำงาน หัวหน้าที่เข้าใจลูกน้อง ยอมรับฟังเวลาที่ลูกน้องมีปัญหาสามารถเข้ามาปรึกษา รวมทั้งอุปกรณ์เครื่องมือ สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างสบายใจ

### การจัดการภายใน

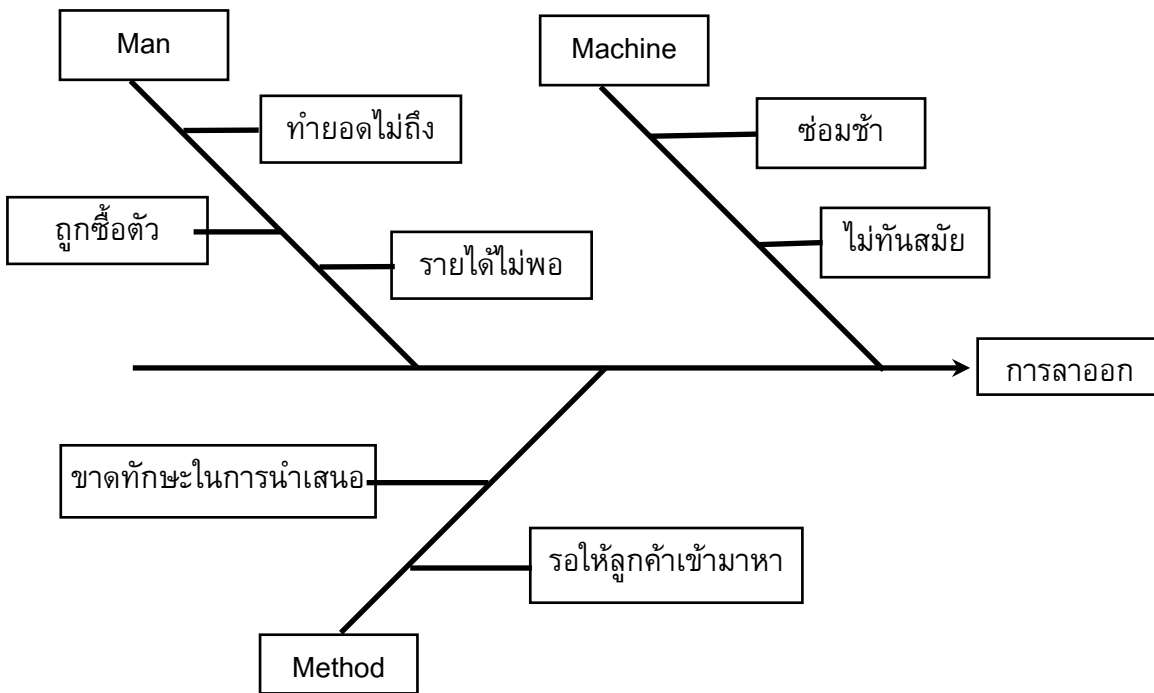
การบริหารจัดการภายในมีประสิทธิภาพเป็นอย่างดีทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของพนักงานยังคงต้องปรับปรุงอยู่เสมอ ต้องสอนให้พนักงานทุกคนรู้จักค่านิยมขององค์กร คือ ลูกค้าสำคัญที่สุด

### ความพึงพอใจ

ในระดับผู้บริหารเกือบทั้งหมดจะมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก ค่าตอบแทนและสวัสดิการในบริษัทมีความเหมาะสมตามความสามารถและวุฒิการศึกษาของบุคคลากรในองค์กรในองค์กรเป็นอย่างดี

พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นอย่างมาก เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานมีความสะดวกรวดเร็วเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และความเหมาะสมในการทำงานทันสมัยในการให้บริการเป็นอย่างดี สถานที่ในการทำงานและบรรยากาศในการทำงานมีความเป็นส่วนตัวเหมาะสมแก่การทำงานและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี การวิเคราะห์โดย อธิกว่า ไโดอะแกรมหรือแผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram)

ภาพที่ 5 แผนผังก้างปลา



### 1.ปัญหาด้านกระบวนการบริหารจัดการ (Method)

1.1พนักงานการตลาดส่วนใหญ่จะขาดทักษะในการนำเสนอ ทำให้ไม่สามารถแนะนำข้อมูลต่อลูกค้าได้ ส่งผลให้ลูกค้าไม่กล้าตัดสินใจลงทุนกับทางองค์กร สุดท้ายพนักงานก็ไม่ได้ยอดขายตามเป้า

1.2พนักงานมักจะไม้ออกไปหาลูกค้าเพิ่มเติม แต่จะรอให้ลูกค้าเข้ามา พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นที่จะออกไปหาลูกค้า ในสภาวะที่มีการแข่งขันกันสูงพนักงานการตลาดจะอยู่ได้ด้วยยอดขายและถ้าจำนวนลูกค้าไม่เพิ่ม ยอดขายก็จะไม่เพิ่มแล้วท้ายที่สุดก็จะอยู่ไม่ได้

### 2.ปัญหาด้านพนักงาน (Man)

2.1พนักงานการตลาดจะถูกวัดด้วยยอดขาย หากไม่ถึงเป้าที่กำหนดในแต่ละเดือน ก็จะเริ่มถูกพิจารณาการทำงาน การตัดสินใจลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพ

2.2ระดับฐานเงินเดือนของโกลเบลค ไม่สูงมากเมื่อเทียบกับที่อื่น หากพนักงานทำเป้าไม่ถึงกำหนดจะกระทบต่อรายได้ในแต่ละเดือน

2.3การถูกซื้อตัว พนักงานที่มียอดขายอยู่ในระดับดี มักจะถูกคู่แข่งยื่นขอเสนอผลประโยชน์ที่ดีกว่าเพื่อให้ย้ายฐานลูกค้าไปยังอีกองค์กร ส่งผลให้องค์กรสูญเสียรายได้

### 3.ปัญหาด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ (Machine)

3.1 อุปกรณ์ในการทำงาน ไม่ทันสมัย ทำให้ทำงานได้ช้า ซึ่งในตลาดหลักทรัพย์ทุกวินาทีที่มีการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

3.2 อุปกรณ์คอมพิวเตอร์เมื่อเสียแล้วมีกระบวนการซ่อมที่ช้า ทำให้ขาดอุปกรณ์ในการทำงาน ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อสามารถเสนอแนวทางการแก้ไขเชิงกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไปดังนี้

#### จุดแข็ง (Strength)

1. บริษัทดำเนินธุรกิจหลักทรัพย์ที่ครบวงจร
2. มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจด้านทองคำ
3. มีทีมวิเคราะห์ที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพ
4. บริษัทมีความยืดหยุ่นจากพนักงานผู้บริหารสามารถสื่อสารถึงกันได้สะดวก

#### จุดอ่อน (Weakness)

1. บริษัทเป็นโบรกเกอร์ที่มีขนาดเล็ก
2. ชื่อเสียงยังไม่เป็นที่รู้จัก
3. ถูกซื้อตัวบ่อย

#### โอกาส (Opportunity)

1. ด้วยนโยบายการเปิดเสรีค่าคอมมิชชั่น ทำให้เกิดมูลค่าซื้อขายในตลาดมากขึ้น
2. การลดอัตราค่าธรรมเนียมเงินฝากทำให้เงินฝากย้ายจากตลาดเงินเข้าสู่ตลาดทุน

#### อุปสรรค (Threat)

1. ความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อบริษัทยังไม่ชัดเจน
2. เมื่อตลาดเสรีจะมีคู่แข่งเข้ามาแย่งตลาดได้ง่าย
3. ตลาดหลักทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ขององค์กร สามารถนำมาแสดงในการค้นหาแนวทางเลือกเพื่อที่จะนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาได้ในแต่ละทางเลือกโดยใช้วิธี TOWS Matrix เป็นการมองโอกาสร่วมกับจุดแข็ง โอกาสร่วมกับจุดอ่อน และจุดแข็งร่วมกับอุปสรรค ซึ่งจะเป็นที่มาของแต่ละทางเลือกดังนี้

ตารางที่ 15 TOWS Matrix

	จุดแข็ง (Strength-S)	จุดอ่อน (Weakness-W)
โอกาส (Opportunity-O)	โอกาส + จุดแข็ง กลยุทธ์ในการสนับสนุนให้พนักงานและลูกค้า พัฒนาศักยภาพความรู้ในสินค้าใหม่และขยายฐานพนักงาน	โอกาส + จุดอ่อน การสร้างแบรนด์ การประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักและสร้างความน่าเชื่อถือ
อุปสรรค (Threat-T)	จุดแข็ง + อุปสรรค กลยุทธ์การสร้างบุคคลกรให้ก้าวขึ้นมาเป็นนักการขายเชิงที่ปรึกษามืออาชีพ	

### แนวทางการแก้ปัญหา

จากการค้นหารากของปัญหาและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคขององค์กร รวมทั้งการวิเคราะห์ในรูปแบบ TOWS Matrix แล้ว ทางผู้ศึกษาจึงขอชี้แจงรายละเอียดเพื่อเป็นการขยายความในแต่ละทางเลือกให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละทางเลือกดังนี้

**ทางเลือกที่ 1** กลยุทธ์ในการสนับสนุนให้พนักงานและลูกค้า พัฒนาศักยภาพความรู้ ในสินค้าใหม่และขยายฐานพนักงาน กลยุทธ์นี้มุ่งมั่นให้พนักงานเกิดการตื่นตัว มุ่งมั่น เสริมสร้างความรู้ในสินค้าใหม่ จะส่งผลทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเปิดหลักสูตรอบรมให้กับพนักงานติดอาวุธความรู้ สร้างหลักสูตรที่เหมาะสม สอนการนำเสนอสินค้าให้สามารถนำเสนอสินค้าได้หลากหลายและถูกต้อง และรองรับต่อการเปิดตลาดแข่งขันเสรี ที่จะมาถึง

2. จัดอบรมและงานสัมมนาให้กับลูกค้าเพื่อเพิ่มความรู้ สร้างประสบการณ์ร่วมกับลูกค้า และเป็นการแนะนำองค์กรให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

3. องค์กรทำการคัดสรรบุคลากรที่มีศักยภาพ มีความรู้เหมาะสม โดยให้การเข้าถึงแหล่งทรัพยากร การไปเปิดบูธรับสมัครพนักงานถึงมหาวิทยาลัยชั้นนำ โดยเปิดโอกาสให้นักศึกษาจบใหม่ได้มีโอกาสร่วมงาน แล้วนำมาฝึกอบรมด้านความรู้การลงทุน

4. การคัดสรรพนักงานการตลาดจากสินค้าประเภทอื่นๆ เช่น พนักงานขายบ้าน ขายรถยนต์ ขายคอนโด คนกลุ่มนี้จะมีกลุ่มลูกค้าที่มีประสิทธิภาพอยู่ แล้วนำมาสอนเรื่องการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์

5. เมื่อทุกอย่างจัดทำเสร็จให้จัดทำเป็นคู่มือ ให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

6. ต้องมีการวัดผล และการสังเกตอย่างใกล้ชิด โดยหัวหน้าทีมของแต่ละทีม พร้อมทั้งให้คำปรึกษา คำแนะนำต่าง ๆ แก่พนักงาน และมอบรางวัลแก่พนักงานที่ทำสำเร็จ

### ข้อดี

- 1.พนักงานเกิดความพึงพอใจมากขึ้นและพนักงานจะมีมุมมองว่าองค์กรเป็นเหมือนพี่เลี้ยงที่คอยดูแลใส่ใจทำให้พนักงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
- 2.เกิดการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรและเป็นแหล่งความรู้ ที่องค์กรมีความชำนาญกว่าคู่แข่ง ทำให้พนักงานมีความสามารถที่จะแข่งขันในตลาดได้
- 3.องค์กรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มากขึ้น ทำให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- 4.องค์กรจะเกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับพนักงานและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าได้มากขึ้น

### ข้อเสีย

- 1.ใช้ระยะเวลานานในการเรียนรู้สินค้าใหม่และมีสินค้าที่ต้องเรียนรู้เยอะ
- 2.พนักงานเดิมจะปรับเปลี่ยนยากเนื่องจากมีแนวคิดเดิมๆ อยู่

**ทางเลือกที่ 2** กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ การประชาสัมพันธ์ ให้เป็นที่รู้จักและสร้างความน่าเชื่อถือ กลยุทธ์ทางเลือกนี้เป็นการสร้างภาพลักษณ์โดยรวมระดับองค์กร ให้เป็นไปอย่างมีระบบ และมีความชัดเจน พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า เนื่องจากไกลเบิ้ลกเป็นบริษัทเล็กเมื่อเทียบกับ บริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

- 1.เน้นสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักในอุตสาหกรรมมากขึ้น ใช้สีและโลโก้ขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว แล้วประชาสัมพันธ์ออกไปในทุกสื่อ
- 2.สร้างทีมประชาสัมพันธ์ ออกงาน จัดบูธให้ความรู้ ตามมหาวิทยาลัยต่างๆ
- 3.ใช้ความชำนาญและความรู้ด้านทองคำโดยให้ทีมวิเคราะห์ ออกสื่อให้ความรู้แนะนำการลงทุน
- 4.การใช้สื่อ online ต่างๆ ปรับปรุงเว็บไซต์ขององค์กรให้ดูน่าเชื่อถือ
- 5.จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการให้ความรู้กับลูกค้าในการลงทุนในผลิตภัณฑ์ต่างๆ
- 6.จ้างบริษัทที่ปรึกษาในการสร้างแบรนด์ เพื่อช่วยวางแผนประชาสัมพันธ์

### ข้อดี

- 1.สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น
- 2.พนักงานและลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร
- 3.สร้างโอกาสทำให้เกิดตลาดและลูกค้ากลุ่มใหม่
- 4.สร้างความคุ้นเคย ระหว่างองค์กรกับลูกค้า

### ข้อเสีย

- ใช้งบประมาณสูงมาก
- ใช้เวลาค่อนข้างนานในการประชาสัมพันธ์ให้รับรู้ทั่วถึง

**ทางเลือกที่ 3** กลยุทธ์การสร้างบุคลากรให้ก้าวขึ้นมาเป็นนักการขายเชิงที่ปรึกษามืออาชีพ ในกลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงาน สามารถทำให้องค์กรรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กร พร้อมทั้งเป็นเพิ่มความรู้อ ความสามารถให้บุคลากรในองค์กร เป็นการป้องกันไม่ให้พนักงานลาออกไปทำงานกับคู่แข่งอื่นได้ เพราะสิ่งเหล่านี้ทำให้องค์กรเพิ่มคู่แข่งมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งในการสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพให้ก้าวขึ้นมาเป็นนักการขายเชิงที่ปรึกษามืออาชีพ เพื่อให้้องค์กรเกิดทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญในหลายๆด้าน องค์กรยังสามารถรองรับงานและรองรับความต้องการของลูกค้าที่มีอย่างไม่หยุดยั้งได้อีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งเมื่อตลาดเข้าสู่ระบบเสรีแล้วพนักงานจำเป็นต้องมีความรู้ในสินค้าที่หลากหลาย ขั้นตอนในการค้นหาบุคลากรที่จะก้าวเข้ามาเป็นที่ปรึกษาและวิทยากรมีวิธีการดำเนินงานดังนี้

1. องค์กรทำการคัดสรรบุคลากรที่มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถแล้วส่งไปอบรมเรียนรู้ในสินค้าแต่ละตัว แล้วนำกลับมาเป็นที่งานในการสอนและเป็นวิทยากร
2. ติดตามดูทางความรู้ให้กับพนักงานทุกคน เสริมสร้างความรู้ให้เพียงพอ โดยการเปิดหลักสูตรอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี เช่น หลักสูตรเทคนิคการนำเสนอ , หลักสูตรสินค้า TFEX เป็นต้น
3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสัมภาษณ์พนักงานแต่ละคนว่าอยากเติบโตไปในสายงานใด จะได้พัฒนาศักยภาพที่พนักงานมีนั้นให้ตรงกับความต้องการและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด
4. จัดกลุ่มของพนักงานที่สนใจจะเติบโตไปสายงาน ให้ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำการฝึกอบรมและวัดผล และเตรียมพร้อมที่จะขึ้นมาเป็นที่สอนต่อไป
5. มอบรางวัลให้กับพนักงานที่ทำได้ดีและมีความสามารถ

### ข้อดี

1. พนักงานเกิดความพึงพอใจมากขึ้นและพนักงานจะมีมุมมองว่าองค์กรให้ความสำคัญในความสามารถและตัวพนักงานมากขึ้น
2. พนักงานเกิดการเรียนรู้มุ่งมั่นที่ปฏิบัติงานเพื่อให้ตนเองมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ
3. องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กร เพราะบุคคลเหล่านี้จะทำให้้องค์กรเกิดการพัฒนาตรงตามวัตถุประสงค์
4. องค์กรสามารถสร้างทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญในหลากหลายผลิตภัณฑ์

### ข้อเสีย

1. ใช้ระยะเวลานานในการสร้างบุคลากรให้ก้าวขึ้นมาเป็นมืออาชีพ
2. ใช้งบประมาณสูง

## การตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไข

จากการวิเคราะห์กระบวนการและวิธีการดำเนินการ ข้อดี ข้อเสีย ที่เกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก งบประมาณและระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ปรากฏว่า บริษัทควรดำเนินการแก้ไขทั้ง 3 แนวทาง แต่บริษัทไม่สามารถดำเนินการทั้งหมดได้ในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้น แนวทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดคือ แนวทางที่ 1 กลยุทธ์ในการสนับสนุนให้พนักงานและลูกค้า พัฒนาศักยภาพความรู้ ในสินค้าใหม่และขยายฐานพนักงาน องค์กรจะได้รับ ความพึงพอใจมากขึ้นจากพนักงานและลูกค้า มุมมองที่มีต่อองค์กรจะเป็นเหมือนพี่เลี้ยงที่คอยดูแลใส่ใจทำให้พนักงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เกิดการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรและเป็นแหล่งความรู้ ที่องค์กรมีความชำนาญกว่าคู่แข่ง ทำให้พนักงานมีความสามารถที่จะแข่งขันในตลาดได้ องค์กรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มากขึ้น ทำให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในทางเลือกที่ 1 นี้ องค์กรจะเกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับพนักงานและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าได้มากขึ้นสามารถแก้ไขปัญหาการลาออก และปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจให้กับพนักงานได้มากกว่าทางเลือกอื่น ซึ่งความคิดเห็นไม่พึงพอใจในด้านพนักงานในกลุ่มพนักงานที่ลาออกไปแล้ว มีอยู่ 12 คน คิดเป็นร้อยละ 60 องค์กรควรปรับปรุง เนื่องจากแนวทางเลือกนี้สามารถทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน มีความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้น มีความมั่นใจในการนำเสนอการลงทุนที่ดีแก่ลูกค้า ทำให้ผลการดำเนินงานของพนักงานดีขึ้น พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น งานออกมามีคุณภาพ ส่งผลไปยังลูกค้าภายนอกเกิดความพึงพอใจเกิดความเชื่อมั่นในการลงทุนกับองค์กร สร้างภาพลักษณ์ที่ดีที่ยังสร้างความจงรักภักดีต่อลูกค้าในระยะยาวต่อไป ในส่วนนี้องค์กรจะได้รับผลการดำเนินงานที่ดีตามมา

## กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินการ

เนื่องจากสินค้าและบริการของบริษัท เป็นสินค้าที่เกี่ยวกับตลาดทุน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานสะท้อนให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับสำหรับบริษัท จึงใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น ( Focus ) ในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ด้วยการเน้นในเรื่องการสร้างความรู้ความชำนาญในผลิตภัณฑ์ใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น กลยุทธ์ที่ทางบริษัทกำลังจะเลือกใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเสริมสร้างการแข่งขันในอนาคต ในกลยุทธ์ระดับบริษัท ดังนี้

1. การเปิดศูนย์อบรมให้กับพนักงานและลูกค้า เพื่อสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในอุตสาหกรรมนี้ให้มากยิ่งขึ้น
2. การขยายตลาดกลุ่มให้กว้างขึ้นโดยการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ๆเข้าไป เพื่อเพิ่มช่องทางในการลงทุนให้มากยิ่งขึ้น
3. จัดการเก็บข้อมูลแล้วสร้างเป็นคู่มือส่งให้พนักงานทุกคน

การเลือกดำเนินการแก้ไขปัญหาจากแนวทางการเลือก เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งการที่บริษัทจะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้นั้นควรจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้มีประสิทธิภาพ ลดอัตราการลาออก พึงพอใจที่จะอยู่กับบริษัทและเติบโตไปพร้อมกัน



## บทที่ 4

### บทสรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ศึกษาปัญหาการลาออกและกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบิ้ล จำกัด” มีวัตถุประสงค์การศึกษา 3 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาการลาออกของพนักงานบริษัท เพื่อนำสาเหตุเหล่านี้มาแก้ไข้ปัญหา
2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของพนักงานปัจจุบัน เพื่อหาทางแก้ไข้ความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้นอาจจะนำไปสู่การลาออกในอนาคต
3. เพื่อสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในการบริหารงานได้อย่างเป็นระบบมากขึ้นซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางด้านการแข่งขันในธุรกิจ

การศึกษาของปัญหาของบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบิ้ล จำกัด เป็นการศึกษาด้วยวิธีการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาสภาพของอัตราการเข้าออกงาน
2. ศึกษาปัญหาและลักษณะการบริหารจัดการภายในองค์กรบริษัทโกลเบิ้ล จำกัด โดยเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ( Depth-Interview ) กับผู้บริหารและพนักงานของบริษัทโกลเบิ้ล จำกัด
3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการปรับปรุงการบริหารจัดการภายในบริษัทโกลเบิ้ล จำกัด โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานประกอบกับทฤษฎี ตลอดจนนำผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์

ระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยนี้ใช้วิธีการในการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ โดยการศึกษาจากเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง การศึกษาปัญหาและลักษณะปัญหาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ( Depth Interview ) กับผู้บริหารและพนักงาน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยกรอบทฤษฎีและแนวคิดในการศึกษาที่สำคัญคือ แนวคิดองค์การและการจัดการ แนวคิดการบริหารงาน แนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพ และแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจ

สำหรับแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา คือ แหล่งข้อมูลจากเอกสาร ทฤษฎี เว็บไซต์และเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง แหล่งข้อมูลจากวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ( Depth Interview ) กับผู้บริหารและพนักงาน

## สรุปผลการศึกษา

แนวทางแก้ไขที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาการลาออก คือ กลยุทธ์ในการสนับสนุนให้พนักงานและลูกค้า พัฒนาศักยภาพความรู้ ในสินค้าใหม่และขยายฐานพนักงาน ใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น ( Focus ) ในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การเปิดศูนย์อบรมให้กับพนักงานและลูกค้า การขยายตลาดกลุ่มให้กว้างขึ้นโดยการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ๆเข้าไป และจัดการเก็บข้อมูลแล้วสร้างเป็นคู่มือ เพื่อให้เกิดศักยภาพ และความพึงพอใจในองค์กร ลดอัตราการลาออก และพร้อมที่จะเติบโตไปกับองค์กร

ซึ่งจากการศึกษาถึงผลจะได้รับ และผลเสียที่จะสูญเสียนับว่าทางเลือกที่ 1 เหมาะสมที่สุด และสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารองค์กร จึงใช้เป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาการลาออกและเป็นการแก้ไขปัญหาในด้านอื่นๆ อีกด้วย

## ข้อจำกัดของการศึกษา

- 1.ระยะเวลาของการศึกษามีระยะเวลาจำกัด จึงทำให้ขั้นตอนในการเก็บข้อมูลเป็นไปอย่างเร่งรีบ และขั้นตอนในการวิเคราะห์ต้องใช้เวลา ทำให้เกิดความล่าช้าในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 2.กลุ่มพนักงานลาออกแล้วติดต่อประสานงานค่อนข้างยาก
- 3.ข้อมูลขององค์กรบางค่าเป็นความลับไม่สามารถเปิดเผยได้ อาจทำให้ตัวเลขที่เสนอไปคลาดเคลื่อนได้

## ข้อเสนอแนะการศึกษา

- 1.บริษัทควรจะมีการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่น่าเชื่อถือมากขึ้น เน้นการทำประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น ตามแนวทางเลือกที่ 2
- 2.ผู้บริหารควรเล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลให้มากขึ้น ไม่ใช่มองแต่เพียงยอดขาย เพียงอย่างเดียว
- 3.ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจกับพนักงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
- 4.ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสร้างหลักสูตรการอบรม ที่จะเป็นตัวช่วยให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่จะไปบอกลูกค้าให้มาลงทุนกับ องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีหลักสูตรที่เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจในการอยู่กับองค์กรด้วย
- 5.หากมีโอกาสองค์กรควรจะนำแนวทางเลือกที่ 2 และ 3 ให้เกิดขึ้นด้วยเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและทำให้ศักยภาพของพนักงานดีขึ้นไปอีก

## References/บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- ค็อตเลอร์, ฟิลลิป. 2547. การจัดการการตลาด. แปลโดย ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บริษัท เอช.เอ็นกรู๊ปจำกัด.
- จิราภรณ์ จงมั่นคงชีพ. 2548. “บุคลิกภาพ คุณลักษณะงานและความพึงพอใจในงานของ พนักงานบริษัทประกันชีวิต. “วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์” มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จำลองณ์ ขุนพลแก้ว. 2548. “McKINSEY 7-S Framework.” จดหมายข่าวรายเดือน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2540. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- เบญจพร ธีระรักษ์. 2547. “ความพึงพอใจในงาน ลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานและความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมแผงวงจรแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เปรมจิตร คล้ายเพชร. 2548. “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความยุติธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันขององค์การ และความตั้งใจลาออก.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- รสรินทร์ กาญจนศักดิ์นากุล. 2545. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้ายานขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย.” สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:  
วิสิทธิ์พัฒนา จำกัด

เสริมสุข ไพศาล. 2546. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานให้บริการข้อมูลทาง  
โทรศัพท์ สำนักงานกรุงเทพมหานคร บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่นจำกัด  
(มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาต่างประเทศ

Berzkalns, Ilga. 2003. **Process Management: Process Mapping and Work Simplification**. American Management Associate.

Ghailani, Juma S. and Khan, Sami A. 2004. "Quality of Secondary Education and Labour Market Requirement. *Journal of Services Research*. Vol. 4 Issue 1, p0-172, 12p, 1 Diagram

Higgins, James M. 2005. "The eight 'S' of successful strategy execution." *Journal of Change Management*. Vol. 5 Issue 1, p3-13, 11p.

Northouse, Peter G. **Leadership Theory and Practice**. 3 ed. Western Michigan University.

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถาม วัดระดับความพึงพอใจในงานและองค์กร ที่มีผลต่อพนักงานปัจจุบัน

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงใน ( ) ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ            ( ) ชาย                            ( ) หญิง

2. อายุปัจจุบัน

( ) น้อยกว่า 25 ปี                    ( ) 25 – 30 ปี                    ( ) 31 – 35 ปี  
( ) 36 – 40 ปี                        ( ) 41 ปีขึ้นไป

3. อายุงาน

( ) น้อยกว่า 6 เดือน                ( ) น้อยกว่า 1 ปี                ( ) 1 - 2 ปี  
( ) 3 – 4 ปี                              ( ) 5 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

( ) ปริญญาตรี                            ( ) ปริญญาโท                        ( ) ปริญญาเอก

5. อัตราเงินเดือนรวมค่าคอมมิชชั่น เฉลี่ย

( ) 10,000 – 15,000 บาท                ( ) 15,001 – 20,000 บาท                ( ) 20,001 – 25,000 บาท  
( ) 25,001 – 30,000 บาท                ( ) 30,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรของท่าน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	คำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ความพึงพอใจในการทำงาน						
1	องค์กรให้เงินเดือนท่านเหมาะสมกับงานที่ท่านรับผิดชอบ					
2	ผู้นำองค์กรมีการบริหารงานที่มีความโปร่งใสและตรงไปตรงมา					
3	องค์กรมีระบบการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่ง ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บริหาร มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ					
ความต้องการ						
4	องค์กรเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานที่มีความสามารถเด่นชัด และดำเนินการอย่างยุติธรรม					
5	ผู้นำองค์กรเปิดใจรับฟัง ความคิดเห็นของพนักงาน และนำไปแก้ปัญหาอย่างจริงจัง					
6	ท่านเข้าใจงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านอย่างชัดเจน					
7	ในหน่วยงานของท่านตั้งแต่ระดับผู้จัดการจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ต่างให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นอย่างดี					
8	พนักงานทุกระดับแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงคุณภาพหรือบริการอยู่เสมอ					
เมคเคนซี่ 7's						
9	เป้าหมายขององค์กรเน้นให้ความสำคัญกับองค์กร พนักงาน และลูกค้าเท่ากัน					
10	เป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจน พนักงานมีความเข้าใจเป็นอย่างดี					
11	โครงสร้างองค์กรแสดงถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน					
12	องค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนสำหรับดูแลข้อร้องเรียนของลูกค้า					
13	โครงสร้างองค์กรมีสายบังคับบัญชาที่กระชับ ทำให้ง่ายต่อการสื่อสารและประสานงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ระดับปฏิบัติการ					



ข้อ	คำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
14	พนักงานได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ทันทีเมื่อจำเป็น โดยไม่ต้องรอการอนุมัติจากผู้บริหารก่อน					
15	พนักงานทุกคนสามารถแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่					
16	องค์กรสนับสนุนพนักงานทุกระดับ เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ อย่างต่อเนื่อง					
17	งานที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมกับศักยภาพและความรู้ความสามารถที่ท่านมี					
18	พนักงานส่วนใหญ่ที่อยู่ในองค์กรนี้เมื่ออายุงานมากขึ้น ยิ่งมีความรู้ ความชำนาญเพิ่มมากขึ้น					
19	พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติตามค่านิยม (Value) ขององค์กรที่กำหนดอย่างเคร่งครัด					
20	ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้					

## ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม วัดระดับความพึงพอใจในงานและองค์กร ที่มีผลต่อการลาออก ของพนักงาน

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงใน ( ) ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุปัจจุบัน

( ) น้อยกว่า 25 ปี ( ) 25 – 30 ปี ( ) 31 – 35 ปี  
( ) 36 – 40 ปี ( ) 41 ปีขึ้นไป

3. อายุงานสุดท้ายก่อนลาออก

( ) น้อยกว่า 6 เดือน ( ) น้อยกว่า 1 ปี ( ) 1 - 2 ปี  
( ) 3 – 4 ปี ( ) 5 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

5. อัตราเงินเดือนรวมค่าคอมมิชชั่นเฉลี่ย ก่อนลาออก

( ) 10,000 – 15,000 บาท ( ) 15,001 – 20,000 บาท ( ) 20,001 – 25,000 บาท  
( ) 25,001 – 30,000 บาท ( ) 30,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรของท่าน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	คำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ความพึงพอใจในการทำงาน						
1	องค์กรให้เงินเดือนท่านเหมาะสมกับงานที่ท่านรับผิดชอบ					
2	ผู้นำองค์กรมีการบริหารงานที่มีความโปร่งใสและตรงไปตรงมา					
3	องค์กรมีระบบการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่ง ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บริหาร มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ					
ความต้องการ						
4	องค์กรเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานที่มีความสามารถเด่นชัด และดำเนินการอย่างยุติธรรม					
5	ผู้นำองค์กรเปิดใจรับฟัง ความคิดเห็นของพนักงาน และนำไปแก้ปัญหาอย่างจริงจัง					
6	ท่านเข้าใจงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านอย่างชัดเจน					
7	ในหน่วยงานของท่านตั้งแต่ระดับผู้จัดการจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ต่างให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นอย่างดี					
8	พนักงานทุกระดับแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงคุณภาพหรือบริการอยู่เสมอ					
เมคเคนซี่ 7's						
9	เป้าหมายขององค์กรเน้นให้ความสำคัญกับองค์กร พนักงาน และลูกค้าเท่ากัน					
10	เป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจน พนักงานมีความเข้าใจเป็นอย่างดี					
11	โครงสร้างองค์กรแสดงถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน					
12	องค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนสำหรับดูแลข้อร้องเรียนของลูกค้า					
13	โครงสร้างองค์กรมีสายบังคับบัญชาที่กระชับ ทำให้ง่ายต่อการสื่อสารและประสานงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ระดับปฏิบัติการ					

ข้อ	คำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
14	พนักงานได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ทันทีเมื่อจำเป็น โดยไม่ต้องรอการอนุมัติจากผู้บริหารก่อน					
15	พนักงานทุกคนสามารถแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่					
16	องค์กรสนับสนุนพนักงานทุกระดับ เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ อย่างต่อเนื่อง					
17	งานที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมกับศักยภาพและความรู้ความสามารถที่ท่านมี					
18	พนักงานส่วนใหญ่ที่อยู่ในองค์กรนี้เมื่ออายุงานมากขึ้น ยิ่งมีความรู้ ความชำนาญเพิ่มมากขึ้น					
19	พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติตามค่านิยม (Value) ขององค์กรที่กำหนดอย่างเคร่งครัด					
20	ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้					

## ภาคผนวก ค

### คำถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

#### วิสัยทัศน์และทิศทางการบริหาร

1. ท่านมีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ และทิศทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัท โกลเบล็ก จำกัด ในอุตสาหกรรมนี้อย่างไร  
ปัญหา

2. ปัญหาที่ท่านพบในการบริหารจัดการของบริษัท โกลเบล็ก จำกัดคืออะไร มีสาเหตุมาจากอะไร

#### วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

3. ท่านคิดว่าบริษัทมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร

#### สภาวะการแข่งขัน

4. ท่านคิดว่าแนวโน้มการแข่งขันในอุตสาหกรรมธุรกิจนี้จะเป็นอย่างไร และท่านจะมีการวางกลยุทธ์บริหารจัดการอย่างไรในการแข่งขันในอนาคต

5. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของบริษัทเป็นอย่างไร ท่านคิดอย่างไรกับผลการดำเนินงาน และอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ผลการดำเนินงานเป็นเช่นนั้น

#### การดำเนินงาน

6. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารในการวางแผนและบริหารจัดการในการดูแลการดำเนินงานของบริษัท ท่านมีการกำหนดแผนงานและวางกลยุทธ์อย่างไรทางด้านการตลาด ด้านการใช้ทรัพยากรบุคคล ด้านเงินทุน อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำงาน และมีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างไรในการดำเนินงาน

7. ท่านมีการติดตาม การควบคุมและประเมินผลการทำงานอย่างไร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งปัญหาที่ท่านพบคืออะไร มีสาเหตุจากอะไรและมีการแก้ไขอย่างไรบ้าง

8. ทางบริษัทมีการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างไร ใช้หลักเกณฑ์ใด มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบงานอย่างไร และท่านคิดว่ามีความเหมาะสมแล้วหรือไม่ หรือควรมีการปรับปรุงอย่างไร

#### การคัดเลือกพนักงาน

9. ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีจำนวนเพียงพอและมีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมือหมายแล้วหรือไม่อย่างไร และท่านมีแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรอย่างไรบ้าง

10. การคัดเลือกพนักงานเข้ามาร่วมงานกับบริษัท ทางบริษัทมีเกณฑ์และกระบวนการคัดเลือกจากอะไร และปัญหาที่พบในการคัดเลือกส่วนใหญ่คืออะไร

11. อะไรเป็นสาเหตุในความเห็นของท่านที่ทำให้พนักงานยังคงทำงานอยู่กับบริษัท

12. อะไรเป็นสาเหตุในความเห็นของท่านที่ทำให้พนักงานลาออกจากบริษัท

#### การจัดการภายใน

13. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร

14. พนักงานของท่านมีประสิทธิภาพหรือไม่พบปัญหาอะไรบ้างในส่วนของพนักงาน

#### ความพึงพอใจ

15. ท่านมีความพึงพอใจกับการทำงานมากน้อยแค่ไหนในองค์กรนี้

16. ท่านมองว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนสวัสดิการขององค์กรนี้เป็นอย่างไร (ถ้าควรปรับปรุง ควรปรับปรุงอย่างไร)
17. ท่านมองว่าพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรนี้ มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถมากน้อยแค่ไหน อย่างไร
18. ท่านมองว่าองค์กรมีศักยภาพด้านใดบ้าง เพราะอะไร และ ด้านใดที่ควรปรับปรุง เพราะอะไร
19. อุปกรณ์เครื่องมืออำนวยความสะดวกมีประสิทธิภาพและเหมาะสมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
20. สถานที่ และบรรยากาศ ในที่ทำงานมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
21. ท่านมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพนักงานขององค์กรในอนาคตอย่างไร

## ประวัติผู้ศึกษา

นางสาวรุตชนันท์ นามิชัยธนภิญโญ เกิดเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2524 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี บริหารธุรกิจ จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เมื่อปีการศึกษา 2549 และศึกษาต่อในระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ในปีการศึกษา 2553 สถานที่ทำงานปัจจุบัน บริษัท หลักทรัพย์โกลเบล็ก จำกัด