



กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันของพนักงานฝ่ายขายบริษัทอินเทอร์เน็ต ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)

Strategies to build salesforce engagement of Internet Thailand Public Company Limited

ณัฐมน เกษตรศิริ<sup>1</sup> และพีรพงษ์ พุศิริ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นิสิตปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, p.nattamonkasettsiri@gmail.com

<sup>2</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย จ.กรุงเทพฯ 10400

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยด้านแรงจูงใจและความผูกพันพนักงานฝ่ายขาย เพื่อสร้างกลยุทธ์ความผูกพันของพนักงานฝ่ายขายบริษัท อินเทอร์เน็ตประเทศไทย จำกัด (มหาชน) โดยเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายขาย และพนักงานฝ่ายขาย จำนวนทั้งสิ้น 250 คน ผลการศึกษพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้ามากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก สภาพแวดล้อมในการทำงาน การรับรู้ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหาร ความรู้สึก และให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ ด้านเงินเดือน จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถกำหนดกลยุทธ์แก้ไขปัญหาได้ 4 แนวทาง คือ 1) ใช้เทคโนโลยี WebEx ในการขาย 2) การตั้ง OKR ยอดขาย 3) สร้างแพลตฟอร์มสำหรับระบบปฏิบัติงาน 4) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร โดยเลือกใช้แนวทางที่ 2 และ แนวทางที่ 4 เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานฝ่ายขายบริษัทอินเทอร์เน็ตประเทศไทย จำกัด (มหาชน)

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร , กลยุทธ์

### ABSTRACT

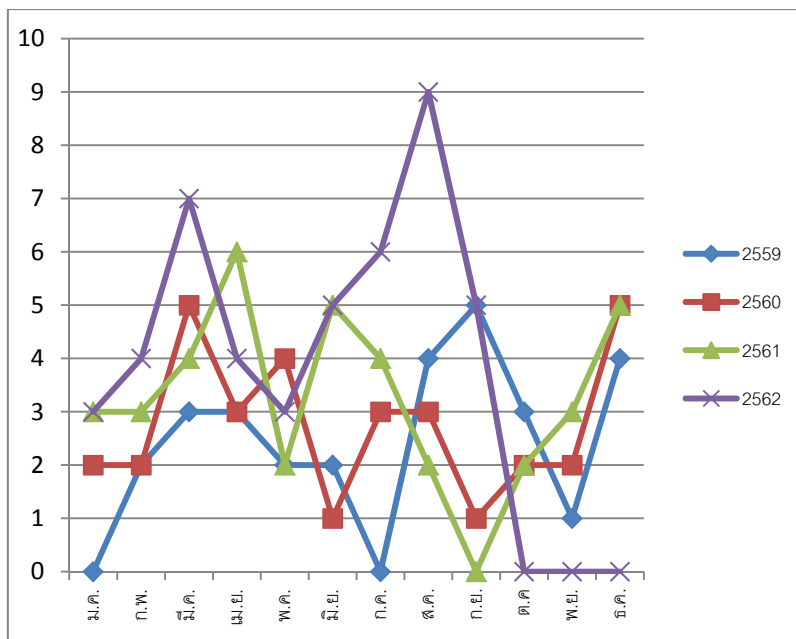
The purpose of this research was to study the factors of motivation for sales staff, the factors of salesman's engagement and to create the strategy of salesman's engagement. By used questionnaire from 250 firm's staff. The study found that respondents gives priority in descending order in relation to colleagues and supervisors ranked first, followed by Expressive behavior, Environment, Awareness, Career advancement, Job security, Aspects of the work performed, Policy and Management, Feeling And the least is the salary. There are 5 strategies to solve the problem 1) Use WebEx for sale. 2) Set OKR for sales. 3) Create platform for operating system. 4) Organizational structure adjustment. The researcher chose the strategy 2 and 4 for motivation and engagement of sales staff. Internet Thailand Public Company Limited.

**Keywords:** Engagement in firm, Strategy



### 1. บทนำ

บริษัท อินเทอร์เน็ตประเทศไทย จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ให้บริการ โครงสร้างพื้นฐานด้านไอซีทีแบบครบวงจร สำหรับธุรกิจและผู้ที่ต้องการนำไอซีทีมาเป็นเครื่องมือเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องใช้หลายปัจจัยในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการ จัดระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจึงถือเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพื่อก่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพื่อเป็น พลังในการขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน จากการศึกษาพบว่า ปัจจุบันอัตราการลาออกของ พนักงานฝ่ายขายมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจนทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในฝ่ายขาย ส่งผลให้บริษัทต้อง สูญเสียบประมาณการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่อยู่เสมอ อีกทั้งปัญหาดังกล่าวยังส่งผลกระทบต่อทางจิตใจ ต่อผู้ที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายเดียวกัน ดังนั้นการที่จะทำให้อัตรการลาออกเกิดความผูกพันกับองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นอย่าง มาก เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันของพนักงานฝ่าย ขาย บริษัทอินเทอร์เน็ตประเทศไทย จำกัด (มหาชน)



แผนภูมิที่ 1 อัตราการลาออกของพนักงานฝ่ายขายบริษัทอินเทอร์เน็ตประเทศไทย จำกัด (มหาชน) ช่วงปี 2559-2562  
ที่มา : บริษัทอินเทอร์เน็ตประเทศไทย จำกัด (มหาชน)

โดยผู้วิจัยได้มีการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการวิจัย ดังนี้

1.ทฤษฎีวิเคราะห์จุดสาหรรมภายใน (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย 4 ประการ คือ ปัจจัยด้าน จุดแข็ง (Strengths) ปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weaknesses) ปัจจัยด้านโอกาส (Opportunities) และปัจจัยด้านอุปสรรค (Threats) โดยนำปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ไปกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและทำการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด



2. ทฤษฎีวิเคราะห์การเลือกกลยุทธ์ (TOWS matrix) เป็นการนำ SWOT Analysis มาทำการสร้างกลยุทธ์ใน 4 ลักษณะ คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ใช้จุดแข็งและโอกาสที่มีเป็นกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ใช้โอกาสเป็นกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อน 3. กลยุทธ์เชิงรับ (ST) ใช้จุดแข็งเป็นกลยุทธ์ เพื่อรับมือกับอุปสรรค และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) ใช้จุดอ่อนและข้อจำกัดเป็นกลยุทธ์ป้องกัน

3. ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) คิดค้นโดย Michael E. Porter แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategies) กำหนดกลยุทธ์ในภาพกว้างๆ เป็นแนวทางในการดำเนินงานของบริษัท เช่น จะลงทุนเพิ่ม จะลดธุรกิจบางส่วนอย่างไร จะดำเนินงานในระยะยาวอย่างไร 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยความสามารถหลักที่มี เช่น กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การมุ่งเน้น (ด้านต้นทุนด้านความแตกต่าง) 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ หรือ (Functional Strategy) เป็นส่วนย่อยที่สุดขององค์กร แต่เป็นพื้นฐานที่หน่วยงาน หรือองค์กรควรมี คือ การให้แต่ละหน้าที่สามารถทำงานได้อย่างเชี่ยวชาญ

4. ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (Theories of Motivation) คิดค้นโดย Herzberg & other เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในองค์การบริหาร สร้างทฤษฎีนี้จากการศึกษาถึงสาเหตุของความพอใจในงาน และความไม่พอใจในงาน สามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 คือ ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factor) ถ้าตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ ตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ความสำเร็จในงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้า (Advancement)

กลุ่มที่ 2 คือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น แต่มีส่วนช่วยให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีงานหรือจัดไว้ไม่ดี จะทำให้ขวัญกำลังใจของคนทำงานไม่ดี ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่เงินเดือน (Salary) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility Growth) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) สถานะทางอาชีพ (Status) นโยบายและการบริหาร (Company Policy) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) และความมั่นคงในงาน (Security)

5. ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) โดย Steers and Porter ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่าคือ ความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร ที่เกิดจากพนักงานรู้สึกว่าตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีส่วนร่วมกับองค์กร ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีลักษณะ 3 ประการ คือ 1. การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organization Entry) 2. การมีความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) และ 3. การขาดงานและการลาออกของพนักงาน (Absenteeism and Turnover)

6. ทฤษฎีความจงรักภักดี (Loyalty Theory) โดย Hoy & Rees กล่าวว่า ความภักดี คือ พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลที่มีต่อสินค้า บริการ และองค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) 2. ด้านความรู้สึก (Affective aspect) และ 3. ด้านการรับรู้ (Cognitive aspect)

7. ทฤษฎีความพึงพอใจ (Satisfaction Theory) โดย Milton and James ให้ความหมายความพึงพอใจว่าเป็นผลรวมของทัศนคติต่าง ๆ ที่แสดงออกต่องาน โดยทัศนคตินี้มีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ



เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคง สถานการณ์ทำงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ ความยุติธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม การได้รับความเอาใจใส่

#### 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัญญดา พ่วงเนตร (2559) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท ว.วัฒนาโซลูชั่น เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ว.วัฒนาโซลูชั่นเอ็นจิเนียริ่ง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาและอายุการทำงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน ส่วนรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านความมั่นคงในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางส่วนด้านเงินเดือนโดยรวมอยู่ในระดับน้อย

นัชชา ไหลนาเจริญ (2556) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ชินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พนักงาน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยด้าน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และผลจากการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพบว่าปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ลักษณะองค์กร และประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งด้านพฤติกรรมกรรมการแสดงออกและด้านทัศนคติ

ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง โดยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นสภาพแวดล้อมในงาน รางวัล และเงินเดือน อยู่เพียงแคในระดับปานกลาง ตามลำดับ พนักงานส่วนใหญ่มีความภักดีต่อองค์กรในระดับปานกลาง โดยมีความภักดีต่อองค์กรในทุกด้าน ระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านการรับรู้ และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ตามลำดับ พนักงานมีเพศที่ต่างกันมีความภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุและพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรแตกต่างกันมีความภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านการรับรู้ และความภักดีต่อองค์กร โดยรวมแตกต่างกัน พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีความภักดีต่อองค์กรด้านการรับรู้แตกต่างกัน

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจพนักงานฝ่ายขายที่มีต่อ บริษัท อินเทอร์เน็ต ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานฝ่ายขายที่มีต่อ บริษัท อินเทอร์เน็ต ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อสร้างกลยุทธ์ความผูกพันของพนักงานฝ่ายขายที่มีต่อ บริษัท อินเทอร์เน็ต ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)



### 3. ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มีขอบเขตการศึกษาจากประชากร คือ กลุ่มผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายขาย และพนักงานฝ่ายขายบริษัท อินเทอร์เน็ตประเทศไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 250 คน จากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 90 % ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 90 คน โดยเลือกเก็บข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามชนิดปลายปิด (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุการทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในอาชีพ ลักษณะการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน เงินเดือน ความมั่นคงในงาน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความภักดีของพนักงานฝ่ายขาย ประกอบด้วย ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก และด้านการรับรู้

โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม 2 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบสอบถามส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Description statistic) เพื่ออธิบายลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลด้วยค่าสถิติร้อยละ (Percentage) และการแจกแจงความถี่ (Frequency)

2. แบบสอบถามในส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ 3 แบบสอบถามความภักดีของพนักงานฝ่ายขาย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผลคะแนนของผู้ตอบจากการกำหนดอันดับภาคขึ้นเพื่อการแปลผล ด้วยคำอธิบายสำหรับแต่ละช่วงชั้นและสูตรการคำนวณของ สัตยชัย ครอบอุดม (2558)

### 4. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาข้อมูลจากเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสามารถแบ่งผลการศึกษาได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 20-29 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุการทำงาน 1-3 ปี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ย 4.06 รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหาร และด้านเงินเดือนที่มีค่าเฉลี่ย 3.86, 3.83, 3.77, 3.72, 3.68 และ 3.65 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความภักดีของพนักงานฝ่ายขาย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากในด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นอันดับแรก ที่มีค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมาคือ การรับรู้ และความรู้สึก ที่มีค่าเฉลี่ย 3.84 และ 3.66 ตามลำดับ



จากการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมธุรกิจสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาได้ดังนี้

ตารางที่ 1 แนวทางการสร้างกลยุทธ์ (TOWS matrix)

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
ปัจจัยภายนอก	S <sub>1</sub> : มีความมั่นคง เป็นที่รู้จัก S <sub>2</sub> : เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี S <sub>3</sub> : พนักงานมีความพึงพอใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ S <sub>4</sub> : ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ	W <sub>1</sub> : พนักงานพึงพอใจด้านการบริหารงานขององค์กรน้อย W <sub>2</sub> : มอบหมายงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน W <sub>3</sub> : มีการเปลี่ยนสายงานของพนักงานเป็นประจำ
	<b>โอกาส (Opportunities : O)</b>	
O <sub>1</sub> : นโยบายเศรษฐกิจดิจิทัลของภาครัฐเติบโตอย่างต่อเนื่อง O <sub>2</sub> : นำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ O <sub>3</sub> : พฤติกรรมการใช้งานด้านเทคโนโลยีของผู้บริโภคเพิ่มขึ้น	<b>กลยุทธ์เชิงรุก</b> S <sub>2</sub> O <sub>3</sub> : การใช้เทคโนโลยี WebEx ในการขาย	<b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข</b> W <sub>2</sub> O <sub>2</sub> : สร้างแพลตฟอร์มสำหรับระบบปฏิบัติงาน
<b>อุปสรรค (Threats : T)</b>		
T <sub>1</sub> : ตลาดธุรกิจมีการแข่งขันสูง T <sub>2</sub> : ภัยพิบัติทางธรรมชาติอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของระบบเทคโนโลยีแก่ลูกค้า	<b>กลยุทธ์เชิงรับ</b> S <sub>3</sub> T <sub>1</sub> : การตั้ง OKR สำหรับยอดขาย	<b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน</b> W <sub>1</sub> T <sub>1</sub> : ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

แนวทางที่ 1 กลยุทธ์ใช้เทคโนโลยีใหม่ในการขาย โดยใช้ WebEx (S<sub>2</sub>O<sub>3</sub>) คือการประชุม Online ผ่าน Internet สามารถเข้าร่วมประชุมได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยใช้ Computer, iPhone, iPad และ Android ซึ่งจะเข้ามาช่วยให้พนักงานขายสามารถสื่อสารกับลูกค้าผ่านระบบ WebEx ซึ่งจะทำให้พนักงานขายไม่เสียเวลาในการไปหาลูกค้า และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางลงอีกด้วย

แนวทางที่ 2 กลยุทธ์ตั้งเป้าหมาย โดยการตั้ง OKR (S<sub>3</sub>T<sub>1</sub>) ของยอดขายให้มีความชัดเจนกำหนดรายไตรมาส ส่วนการวัดผลอาจจะวัดเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน เช่น ถ้ามี Service ใหม่ ๆ เกิดขึ้นในบริษัท แล้วพนักงานขายสามารถปิดการขายได้ 10 ใบสั่งซื้อ บริษัทจะตอบแทนโดยการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ไม่ว่าจะเป็น เงินรางวัล เงินสนับสนุน การท่องเที่ยว เป็นต้น





แนวทางที่ 3 กลยุทธ์สร้างระบบปฏิบัติงาน โดยการสร้างแพลตฟอร์ม (W<sub>2</sub>O<sub>2</sub>) เพื่อช่วยในการทำงานในแต่ละขั้นตอนของแต่ละแผนก เพื่อลดความซับซ้อน เพิ่มความสะดวกสบาย และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

แนวทางที่ 4 กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (W<sub>1</sub>T<sub>1</sub>) โดยมีการปรับโครงสร้างระบบการทำงานภายในองค์กรและศึกษาคู่แข่งว่ามีกลยุทธ์หรือการพัฒนาบริการด้านใดบ้าง

จากการสร้างแนวทางกลยุทธ์สำหรับแก้ไขปัญหาข้างต้น สามารถลำดับแนวทางการแก้ไขปัญหาตามน้ำหนักคะแนนประเมินทางเลือก โดยพิจารณาจากงบประมาณ ระยะเวลา รูปแบบการทำงานของพนักงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวัง พบว่า อันดับที่ 1 แนวทางที่ 4 กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร 40 คะแนน อันดับที่ 2 แนวทางที่ 2 กลยุทธ์ตั้งเป้าหมายโดยการตั้ง OKR 35 คะแนน อันดับที่ 3 แนวทางที่ 1 กลยุทธ์ใช้เทคโนโลยีใหม่ในการขาย โดยใช้ WebEx และแนวทางที่ 3 กลยุทธ์สร้างระบบปฏิบัติงาน โดยการสร้างแพลตฟอร์ม 33 คะแนน

โดยแนวทางการแก้ไขที่ผู้วิจัยได้มีการเลือกใช้ได้แก่ แนวทางที่ 2 กลยุทธ์ตั้งเป้าหมายโดยการตั้ง OKR และแนวทางที่ 4 กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

## 5. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษาโดยแบบสอบถามชนิดปลายปิดจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 20-29 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุการทำงาน 1-3 ปี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า คือการที่มีมิตรภาพที่ดีภายในหน่วยงานเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น บรรยากาศในการทำงานอยู่ในสถานที่ปลอดภัย มีความปลอดภัย ความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหาร และด้านเงินเดือน ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความภักดีของพนักงานฝ่ายขาย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากในด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การรับรู้ และความรู้สึก โดยแนวทางการแก้ไขที่ผู้วิจัยได้มีการเลือกใช้ได้แก่ แนวทางที่ 2 กลยุทธ์ตั้งเป้าหมายโดยการตั้ง OKR และแนวทางที่ 4 กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องอัตราการลาออกของพนักงานฝ่ายขายบริษัท อินเทอร์เน็ตประเทศไทย จำกัด (มหาชน)

ข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การเก็บข้อมูลครั้งนี้มีข้อจำกัดในด้านระยะเวลาจึงทำให้รวบรวมข้อมูลได้จากการทำแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว อาจทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบถ้วนและไม่ตรงไปตรงมา เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเกรงว่าจะเกิดผลสะท้อนกลับต่อการปฏิบัติงาน โดยถ้ามีโอกาสในการทำวิจัยเพิ่มเติมต่อจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะเปลี่ยนรูปแบบการเก็บแบบสอบถามใหม่โดยการใช้บทสัมภาษณ์เพิ่มมาด้วย เพื่อต้องการใกล้ชิดกับพนักงานและได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

ข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัยครั้งต่อไป ควรใช้ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นทฤษฎีการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ในองค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำางร่วมกันและกรณีที่ทำางคนเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมายในการ



ประกอบธุรกิจ เนื่องจากกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา

#### เอกสารอ้างอิง

- กัญญาตา พ่วงเนตร. (2559). การศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท ว.วัฒนาโซลูชั่น เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด. คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- เจนจิราพร รอนไพริน. (2558). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขา อรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว. คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนินทร์ อินทรพิน. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเอกชน ในอุตสาหกรรมค้าปลีก ในเขตกรุงเทพมหานคร. คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ชนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์. (2557). แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- นัชชา ไหลนาเจริญ. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ชินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ชานินทร์ จันทร์พัฒนา. (2546). ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับมาตรฐาน. สืบค้นจาก <http://www.siamsafety.com/index.php?page=management>