

กลยุทธ์การลดอัตราการลาออกของพนักงาน
กรณีศึกษา กลุ่มบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การลดอัตราการลาออกของพนักงาน
กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทนวมพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



.....
นางสาวสวิชญา วิทยากรฤกษ์
ผู้วิจัย

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

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

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละม้าย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

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



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การลดอัตราการผลิตของพนักงาน กลุ่มบริษัท นวพลาสติก อุตสาหกรรม จำกัด จะสำเร็จลุล่วงมิได้ หากปราศจาก ความกรุณาช่วยเหลือ และแนะนำอย่างดียิ่ง จากดร.พาสน์ ทีฆทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษางาน วิจัย ที่สละเวลาให้คำ แนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด ขอขอบพระคุณอาจารย์สาขาการจัดการและกลยุทธ์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ความรู้ รวมทั้งแนะนำแนวทางกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการดังกล่าวอย่างเต็มความสามารถ

ผู้วิจัย ขอ ขอบ พระ คุณ คุณ จีรภา เสงทับทิม ผู้จัดการบุคคลและธุรการ บางชื่อ ของ บริษัทนวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำและให้ข้อคิดเห็น ต่างๆในการวิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณคุณพ่อ สมจิตต์ วิทยากรฤกษ์ และคุณ แม่ นภาศรี วิทยากรฤกษ์ ที่อยู่เบื้องหลังในความสำเร็จที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ ณ โอกาสนี้

สวิตญา วิทยากรฤกษ์

กลยุทธ์ในการลดอัตราการลาออกของพนักงาน กลุ่มบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด
 STRATEGY TO DECREASE TURN OVER RATE OF EMPLOYEES
 A CASE STUDY OF NAWAPLASTIC INDUSTRIES COMPANY LIMITED

สวัญญา วิทยากรฤกษ์ 5650382

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ,Ph.D., พาสัน ทัพทรัพย์, D.B.A.,
 ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช D.B.A.,

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการลดอัตราการลาออกของพนักงาน กลุ่มบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด เนื่องจากในตั้งแต่พ .ศ.2555-2557 ทางบริษัทมีอัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นทุกปี และสูงเกินเป้าหมายที่ทางบริษัทกำหนด ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทเกิดความไม่ต่อเนื่อง ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานลดลง โดยมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการลาออกด้วย ทฤษฎีและตัวแบบการลาออก ของไพรัช ที่แสดงให้เห็นถึงตัวแปรที่มีผลกับการลาออก ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กร ตัวแปรที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร และตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร กลยุทธ์ที่นำมาใช้การแก้ไข ปัญหาจะเป็น กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ 1.กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กร 2.กลยุทธ์การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของบริษัท 3.กลยุทธ์การวางแผนกำลังพล (Manpower Planning) 4.กลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างผลตอบแทนพนักงาน (Salary Structure) 5.กลยุทธ์การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) และ 6.กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ซึ่งจากกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมาข้างได้มีการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และ Balanced Score Card เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมไปถึงมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกับกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาลงในครั้งนี้ได้

คำสำคัญ : ลดอัตราการลาออกของพนักงาน/ตัวแปรที่มีผลกับการลาออก/กลยุทธ์ระดับสายงาน



สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	1
1.3 ข้อมูลบริษัท	4
1.4 โครงสร้างองค์กร	10
1.5 สภาพปัญหา	11
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	13
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ทฤษฎีและตัวแบบของการลาออก	13
2.1.1 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบริษัท	14
2.1.1.1 ผลตอบแทน	14
2.1.1.2 ความสัมพันธ์ของคนในบริษัท	14
2.1.1.3 โครงสร้างองค์กร	14
2.1.1.4 การเจริญเติบโตในตำแหน่ง/หน้าที่	15
2.1.1.5 การพัฒนาพนักงาน	15
2.1.1.6 การประเมินผล	15
2.1.2 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในบริษัท	16
2.1.2.1 ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	16
2.1.2.2 ปริมาณงาน (Workload)	16
2.1.2.3 ผู้บังคับบัญชา	16
2.1.3 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม	16

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.1.3.1 โอกาสในการเลือกงานใหม่	16
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	18
3.1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	18
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	23
4.1 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	23
4.2 แนวทางกลยุทธ์สำหรับกลุ่มบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด	24
4.2.1 กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการดำเนินการธุรกิจ ของบริษัท (Re-Organization)	24
4.2.2 กลยุทธ์การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของบริษัท	26
4.2.3 กลยุทธ์การวางแผนกำลังพล (Manpower Planning)	27
4.2.4 กลยุทธ์การกำหนดโครงสร้างผลตอบแทนพนักงาน (Salary Structure)	28
4.2.5 กลยุทธ์การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development)	28
4.2.6 กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ	30
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	31
5.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ในการดำเนินงาน	32
5.2 การใช้ Balanced Scorecard ในการดำเนินงาน	33
5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	39
5.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	41
บรรณานุกรม	52
ประวัติผู้วิจัย	53

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.5 การระบุความเสี่ยง	44
5.6 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	44
5.7 การประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท	45
5.8 Risk Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท	45
5.9 การประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท	47
5.10 Risk Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท	47
5.11 การตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในของบริษัท	49
5.12 การตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกของบริษัท	50

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ขนาดตลาดและส่วนแบ่งตลาดท่อพีวีซีในประเทศไทยปี 2557	2
1.2 ขนาดตลาดและส่วนแบ่งตลาดของสินค้าประดู่ที่ผลิตจาก Vinyl ในประเทศไทยปี 2557	3
1.3 ผู้ประกอบการธุรกิจแม่พิมพ์ในประเทศไทย	4
1.4 โครงสร้างธุรกิจของบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด	5
1.5 กลุ่มลูกค้า บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด	6
1.6 กลุ่มสินค้าธุรกิจท่อ บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด	8
1.7 กลุ่มสินค้าธุรกิจ Profiles บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด	8
1.8 กลุ่มสินค้าธุรกิจ NIT บริษัท นวอินเตอร์เทค จำกัด	9
1.9 ยอดขายและกำไรของบริษัทฯ ปี 2553-2557	9
1.10 โครงสร้างองค์กรกลุ่ม บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด	10
1.11 อัตราการลาออกของพนักงานในปี 2555-2557	12
2.1 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพรัช	13
3.1 ตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	19
3.2 แผนภูมิวงรอบแสดงเหตุและผล อัตราการลาออกของพนักงานกลุ่มบริษัทนวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด	19
3.3 แผนภูมิวงรอบเหตุผลส่วนที่ 1 แสดงเรื่อง Workload กับ อัตราการลาออก	20
3.4 แผนภูมิวงรอบเหตุผลส่วนที่ 1 แสดงเรื่อง ผู้บังคับบัญชา กับอัตราการลาออกของพนักงาน	21
3.5 แผนภูมิวงรอบเหตุผลส่วนที่ 1 แสดงเรื่อง Career Path การหารายได้ทางอื่นการศึกษาต่อกับ อัตราการลาออกของพนักงาน	22
4.1 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	23

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4.2 โครงสร้างองค์กร (ปัจจุบัน) บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด และบริษัท นวอินเตอร์เทค จำกัด	25
4.3 โครงสร้างองค์กร (แบบใหม่) บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด และบริษัท นวอินเตอร์เทค จำกัด	26
4.4 เอกสารกำหนดรายละเอียดหัวข้องาน (Job Description) แบบ One Page	27
4.5 เอกสารการระบุลักษณะของงาน (Job Specification)	27
4.6 โครงสร้างผลตอบแทนพนักงาน	28
4.7 แผนภาพ Career Development Framework	29
4.8 หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ	30
5.1 แผนที่กลยุทธ์ของกลุ่มบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด	32
5.2 แผนภาพ Balanced Scorecard	34
5.3 แผนการดำเนินงานของกลุ่ม บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด	40
5.4 Risk Assessment Matrix	42

บทที่ 1

บทนำ (Introduction)

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การดำเนินกิจกรรมใดๆก็ตาม ในองค์กรจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการภาระหน้าที่ต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวางแผน การจัดการองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การชี้นำ และการควบคุม ซึ่งในกระบวนการเหล่านี้ เราถือว่าปัจจัยด้านคนมีบทบาทสำคัญที่สุด ดังนั้นหากแต่ละองค์กรมีทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอ ก็จะทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้

ปัจจุบันทางบริษัทได้ประสบกับปัญหาอัตราการลาออกของพนักงาน สูงเกินกว่าเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ถึง 2 เท่า ตั้งแต่ปี พ.ศ.2555-2557 บริษัทจึงต้องหากกลยุทธ์ในการลดการลาออกของพนักงาน

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

กลุ่มบริษัทนวดพลาสติกอุตสาหกรรม ผลิตสินค้าอยู่ 3 ผลิตภัณฑ์หลักได้แก่ สินค้าท่อนสินค้า Profiles และสินค้าแม่พิมพ์ โดยมีภาพรวมอุตสาหกรรม และคู่แข่ง ดังนี้

สินค้าธุรกิจท่อ

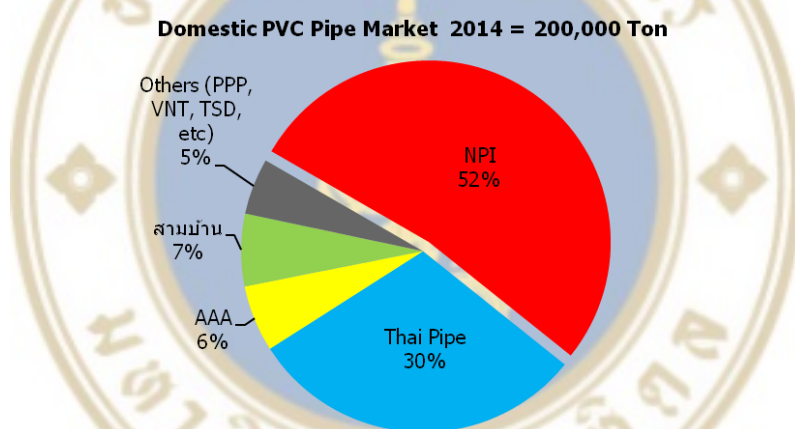
ในประเทศไทยนั้น ท่อพีวีซีถูกนำมาใช้ในหลายๆภาคส่วน โดยสามารถแบ่งหลักๆได้ 3 กลุ่มการใช้งานดังนี้

ภาคการก่อสร้าง ทั้งในการก่อสร้างทั้งแนวราบและอาคารสูง ท่อพีวีซีได้ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ทั้งงานประปาและระบายน้ำ เนื่องจากคุณสมบัติของท่อที่มีราคาเหมาะสม รับแรงดันได้สูงถึง 13.5 บาร์ ประกอบกับความคุ้นเคยและความง่ายในการติดตั้งและใช้งาน

ระบบสาธารณูปโภค โดยมีการใช้ทดแทนท่อซีเมนต์ใยหิน เพื่อเป็นระบบจ่ายน้ำขนาดใหญ่ไปยังพื้นที่ต่างๆของประเทศ โดยปัจจุบันหน่วยงานราชการที่ใช้หลักๆได้แก่ การประปานครหลวง การประปาภูมิภาค กรมชลประทาน กรมทรัพยากรน้ำบาดาล เป็นต้น

ภาคการเกษตร ปัจจุบันเกษตรกรส่วนใหญ่ ได้หันมาทำเกษตรกรรมโดยใช้ระบบท่อพีวีซีเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากปัญหาเรื่องสภาพอากาศที่ไม่แน่นอน ทำให้หลายครั้งพืชผลเสียหายจากการขาดน้ำ เกษตรกรส่วนใหญ่เริ่มเปลี่ยนพฤติกรรมมาวางระบบน้ำผ่านท่อเพิ่มมากขึ้น

มาตรฐานการผลิตท่อพีวีซีในประเทศไทย ถูกควบคุมด้วยมาตรฐาน มอก . ทำให้ช่วยป้องกันการนำเข้าท่อพีวีซีราคาถูกจากต่างประเทศ ซึ่งแตกต่างจากวัสดุก่อสร้างหลายชนิดที่มีการนำเข้าสินค้าราคาถูกจากต่างประเทศมาแข่งขันในประเทศ สภาพการแข่งขันในธุรกิจท่อพีวีซีนั้นจึงเป็นแข่งขันกันเฉพาะผู้ผลิตในประเทศ ถึงแม้จะมีผู้ผลิตหลายราย แต่เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง จึงทำให้ปัจจุบันมีบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายหลักๆไม่กี่ราย



ภาพที่ 1.1 แสดงขนาดตลาดและส่วนแบ่งตลาดท่อพีวีซีในประเทศไทยปี 2557

ที่มา : ส่วนการตลาด บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

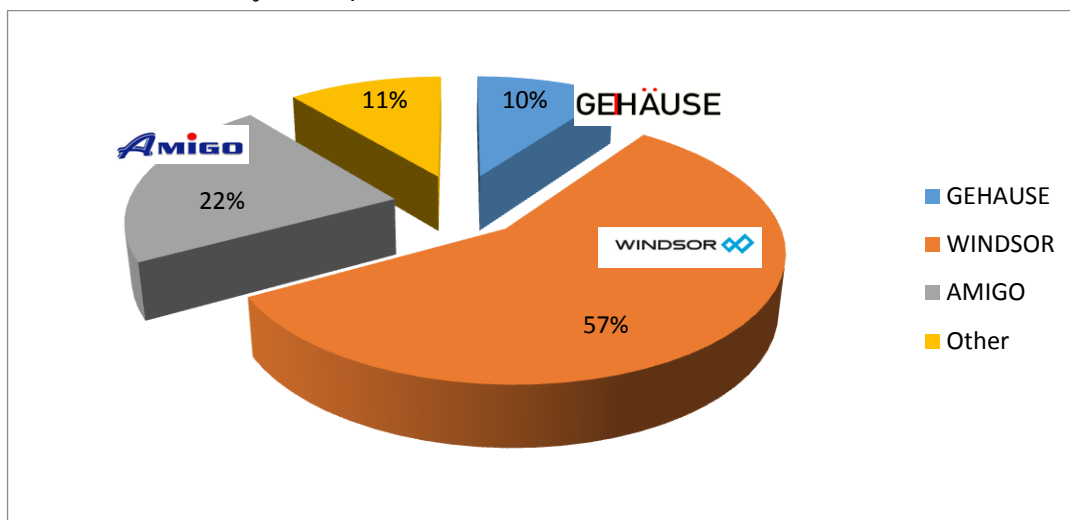
จากภาพที่ 1.1 จะเห็นได้ว่าในธุรกิจสินค้าท่อ PVC นั้น บริษัทนวพลาสติกอุตสาหกรรมมีการส่วนแบ่งการตลาดถึง 52% ขณะที่คู่แข่งรองลงมาคือบริษัทท่อน้ำไทย จำกัด มีส่วนแบ่งการตลาด 30% ซึ่งทางบริษัท ท่อน้ำไทย จำกัด ถือได้ว่าเป็นคู่แข่งสำคัญกับบริษัท

สินค้าธุรกิจ Profiles

ธุรกิจ Profiles เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการ Vinyl ที่ผลิตจากเม็ด PVC มาประกอบเป็นประตู หน้าต่าง เป็นต้น

ภาพรวมในอุตสาหกรรมธุรกิจ Profiles มีการแข่งขันสูง เนื่องจากปัจจุบันแนวโน้มในการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์มีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการแข่งขันในเรื่องสินค้า วัสดุ

ก่อสร้างและวัสดุตกแต่งที่ทำจากวัสดุ Vinyl ทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ เช่น ประเทศจีน ยุโรป เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการแข่งขันจากวัสดุก่อสร้างและวัสดุตกแต่งที่ทำจากวัสดุแบบอื่น ที่เข้ามาตีตลาดและเป็นคู่แข่งในอุตสาหกรรมนี้อีกด้วย

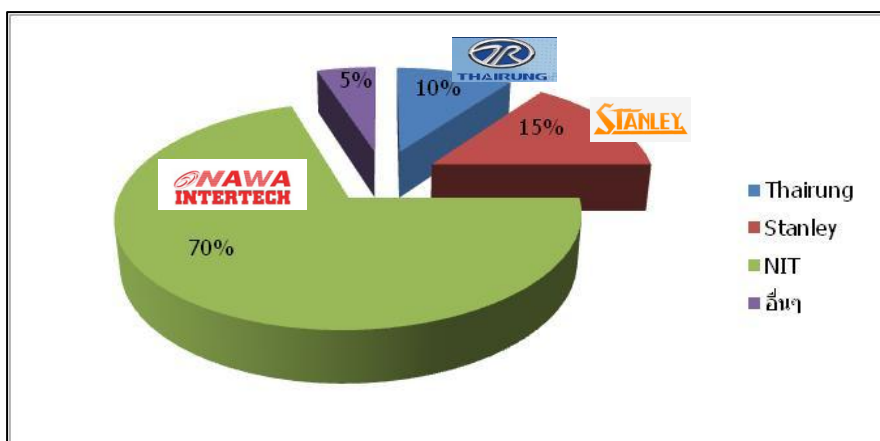


ภาพที่ 1.2 แสดงขนาดตลาดและส่วนแบ่งตลาดของสินค้าประตูก่อสร้างที่ทำจาก Vinyl ในประเทศไทยปี 2557
ที่มา : ขยาย Fabrication บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด

จากภาพที่ 1.2 จะเห็นได้ว่าในธุรกิจสินค้าประตูก่อสร้างที่ทำจาก Vinyl นั้น บริษัทนวพลาสติกอุตสาหกรรมมีการส่วนแบ่งการตลาดถึง 57% เป็นเจ้าตลาดของสินค้าประเภทนี้ ขณะที่คู่แข่งรองลงมาคือบริษัท อมิโก จำกัด มีส่วนแบ่งการตลาดเพียง 22%

สินค้าธุรกิจ NIT(อุตสาหกรรมแม่พิมพ์)

ภาพรวมของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ มีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมยานยนต์ ที่ได้ฟื้นตัวจากช่วงภาวะอุทกภัย ในปี 2554 ทำให้มีการผลิตรถยนต์เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นภาพรวมของธุรกิจ NIT มีแนวโน้มที่ดีขึ้น แต่ก็ยังมีคู่แข่งจากผู้ประกอบการรายอื่นๆ เช่นกัน



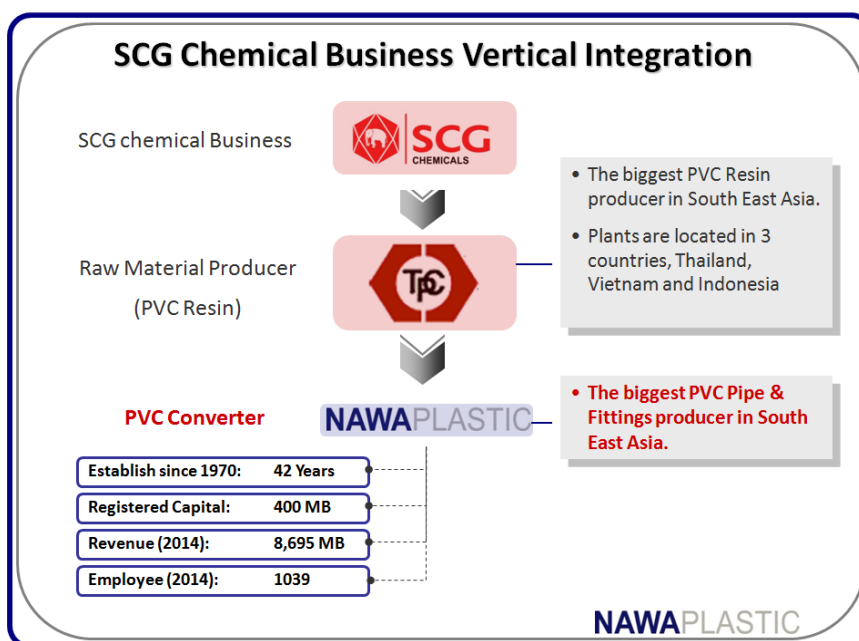
ภาพที่ 1.3 แสดงผู้ประกอบการธุรกิจแม่พิมพ์ในประเทศไทย

ที่มา : การตลาดและบริหาร บริษัท นวอินเตอร์เทค จำกัด

จากภาพที่ 1.3 จะเห็นได้ว่าในธุรกิจแม่พิมพ์ บริษัท นวอินเตอร์เทค จำกัด มีส่วนแบ่งการตลาดถึง 70% เป็นเจ้าตลาดของสินค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ขณะที่คู่แข่งรองลงมาคือบริษัท ไทยสแตนเลย์การไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งการตลาดเพียง 15%

1.3 ข้อมูลบริษัท

บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ.2513 ปัจจุบันถือหุ้นโดย บริษัท ไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) หรือ TPC อยู่ในกลุ่มธุรกิจ Chemicals ในเครือซิเมนต์ไทย หรือ SCG กลุ่มบริษัทชั้นนำที่ใหญ่และทันสมัย เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ



ภาพที่ 1.4 แสดงโครงสร้างธุรกิจของบริษัท นาวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด
ที่มา : บริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท นาวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

ปัจจุบันนาวพลาสติก ประกอบด้วย 3 บริษัท ที่ดำเนินธุรกิจอย่างสอดคล้องกัน ได้แก่ บริษัท นาวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด, บริษัท นาวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด และ บริษัท นาวอินเตอร์เทค จำกัด โดยแต่ละบริษัทมีธุรกิจ ดังนี้

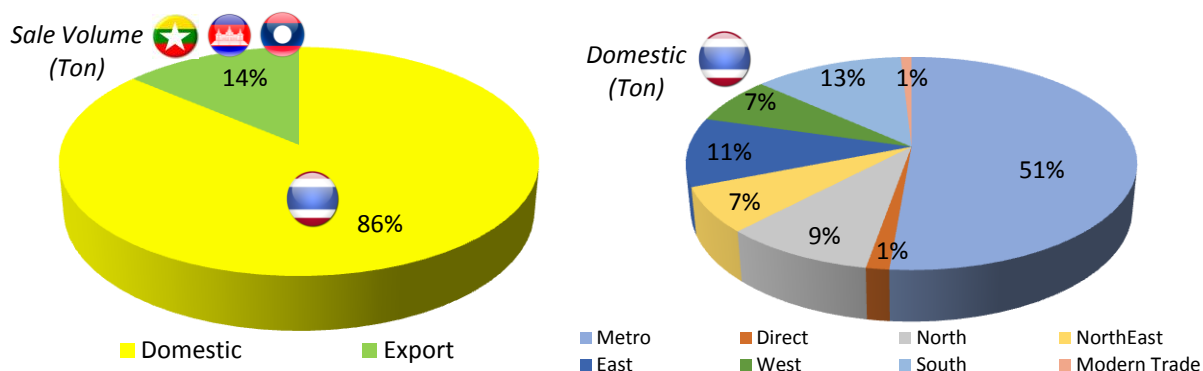
บริษัท นาวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2513 ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าท่อและข้อต่อ PVC ภายใต้แบรนด์ ตรีช่าง ปัจจุบันบริษัทฯ ได้พัฒนาธุรกิจอย่างเข้มแข็ง มีสินค้าและบริการที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า อาทิ เช่น ท่อสำหรับงานประปาและระบายน้ำ ท่อส่งน้ำเกษตร ท่อร้อยสายไฟฟ้าและสายโทรศัพท์ ท่อชนิดต่อด้วยแหวนยาง ข้อต่อ และอุปกรณ์ต่าง ๆ

บริษัท นาวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ .ศ. 2539 ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ก่อสร้างและตกแต่งจาก VINYL ภายใต้แบรนด์ WINDSOR บริษัทฯ มุ่งศึกษาถึง SOLUTION ในการเลือกใช้สินค้าก่อสร้างและตกแต่งเพื่อตอบสนองความต้องการอันหลากหลายของผู้บริโภค จึงมุ่งคิดค้นและพัฒนาสินค้าและบริการที่ทำให้ลูกค้าได้รับความสุข ความสะดวกสบายในการอยู่อาศัยและสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของชาวอาเซียนมากที่สุด

บริษัท นาวอินเตอร์เทค จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ .ศ. 2546 ดำเนินธุรกิจแม่พิมพ์สำหรับฉีดงานรีดพลาสติก แม่พิมพ์ตีขึ้นรูปโลหะและชิ้นส่วนเครื่องจักรในอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากผู้ผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ

กลุ่มลูกค้า

บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด ได้แบ่งกลุ่มลูกค้าตามพื้นที่การขาย แบ่งเป็นพื้นที่นครหลวง ภูมิภาค1 ภูมิภาค2 Modern Trade และต่างประเทศ โดยในปี 2557 มียอดขายในประเทศคิดเป็น 86% และยอดขายในต่างประเทศคิดเป็น 14% ดังแสดงในภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.5 : แสดงกลุ่มลูกค้าบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม สระบุรี) จำกัด

ที่มา : ส่วนการตลาด บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมพลาสติกที่ใช้เป็นวัสดุในการก่อสร้างในภูมิภาคอาเซียน ภายในปี 2015 (Within 2015, we will be the leader of plastic based construction materials in ASEAN)

พันธกิจ

พันธกิจของธุรกิจของบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

1. เป็นผู้นำในธุรกิจท่อพลาสติกในระบบประปา และระบายน้ำในอาเซียน (Leader of plastic piping system supplying with water supply & drainage as well as utility system in targeted ASEAN)

2. เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องระบบน้ำในครัวเรือน (Expert of water solution in household)

พันธกิจของธุรกิจของบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญในประตูและหน้าต่างไวนิลในอาเซียน (To be an Expert of Vinyl Window & Door Solution in Targeted ASEAN)

2. การขยายปริมาณยอดขายสินค้า WPC เป็น 10 เท่า ในอาเซียน (10 times expand Sales Volume of WPC Exterior Decorative Products in Targeted ASEAN)

3.ขยายยอดขายสินค้ากลุ่ม Outdoor Living (To Expand Sales Volume of Outdoor Living Products)

พันธกิจของธุรกิจของบริษัท นวอินเตอร์เทค จำกัด

1. เป็นหุ้นส่วนของกลุ่มบริษัทนวพลาสติกอุตสาหกรรม ด้วยการสนับสนุนในเรื่องของการเพิ่มขีดความสามารถและการลดต้นทุน (To be a partnership of Nawaplastic supporting with high capability to develop products and reduce cost)

2. เป็นผู้ผลิตแม่พิมพ์ ที่มีเทคโนโลยีเป็นของตนเอง และให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพ การแข่งขันด้านต้นทุน และความรวดเร็วในการบริการ (To be mould and die producer having own technology and providing for quality, competitive cost, and speed of services)

3. การเติบโตแบบยั่งยืน (Sustainable growth)

สถานที่ตั้งบริษัท

บริษัทมีสถานที่ในการดำเนินธุรกิจอยู่ 2 ส่วน 1.สำนักงานสำหรับส่วนขายและการตลาด อยู่ที่ เลขที่ 1 ถนนปิ่นชมัยมิตรไทย แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800 2. โรงงานสำหรับผลิตสินค้าท่อ ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 42 หมู่ 8

สินค้าและบริการ

สินค้าของธุรกิจท่อ จะเป็นสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับ 1.ระบบประปาและระบายน้ำ (ท่อพีวีซี อุปกรณ์ข้อต่อ) 2.ระบบประปาฝังในดิน (ท่อพีอี (HDPE 100)) 3.ระบบประปาน้ำร้อน (ท่อพีอีอาร์) 4.ระบบร้อยสายไฟฟ้าและสายโทรศัพท์ (ท่อพีวีซีร้อยสายไฟฟ้าและสายโทรศัพท์ เหลือง/ขาว) 5.ระบบท่อน้ำในงานเกษตร (ท่อสายยางอ่อน ท่อคูด ท่อพีวีซี) 6.ระบบน้ำในงานสาธารณูปโภค(ท่อแหวนยาง) 7.อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง (น้ำยาประสานท่อ เทปพันเกลียว)



ภาพที่ 1.6 แสดงกลุ่มสินค้าธุรกิจท่อ บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด
ที่มา : บริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

สินค้ากลุ่มธุรกิจ Profiles จะเป็นสินค้าอุปกรณ์ก่อสร้างและตกแต่งที่ผลิตจาก Vinyl โดยมีสินค้าดังต่อไปนี้ ประตูและหน้าต่าง รางน้ำฝน ไม้ตกแต่ง ระบบระแนง ฝ้าชายคา ระบบพื้น ภายใต้เบรนต์ WINDSORนอกจากจะมีสินค้าแล้วทางบริษัทยังให้บริการในด้านการให้คำปรึกษา และประเมินราคา ประสานงานเตรียมความพร้อมงานก่อสร้าง ประกอบและติดตั้ง และบริการหลังการขาย



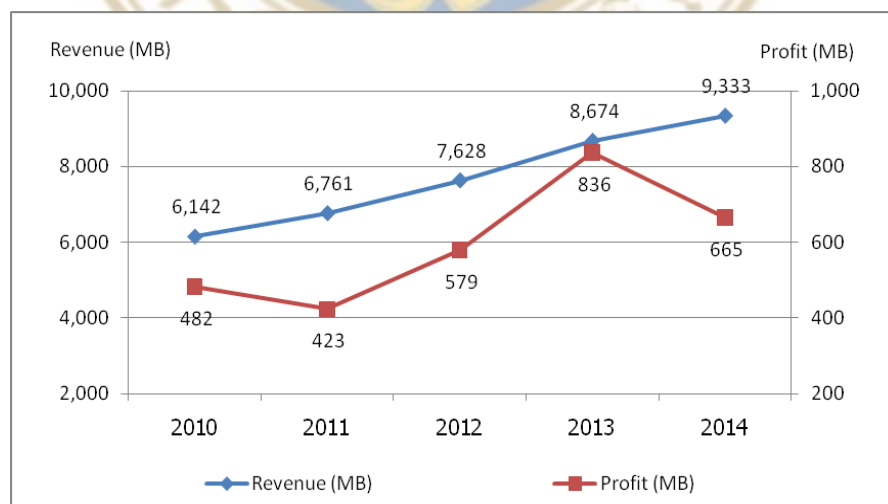
ภาพที่ 1.7 แสดงกลุ่มสินค้าธุรกิจ Profiles บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด
ที่มา : บริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

สินค้ากลุ่มธุรกิจ NIT จะเกี่ยวกับการรับออกแบบและผลิตแม่พิมพ์สำหรับงานฉีด งานรีดพลาสติก แม่พิมพ์ตีขึ้นรูปโลหะ รวมทั้งอุปกรณ์โลหะและชิ้นส่วนเครื่องจักรอุตสาหกรรม ด้วยซอฟต์แวร์และเครื่องจักรอันทันสมัย



ภาพที่ 1.8 แสดงกลุ่มสินค้าธุรกิจ NIT บริษัท นาวอินเตอร์เทค จำกัด
ที่มา : บริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท นาวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

ยอดขายและกำไรของบริษัทฯ

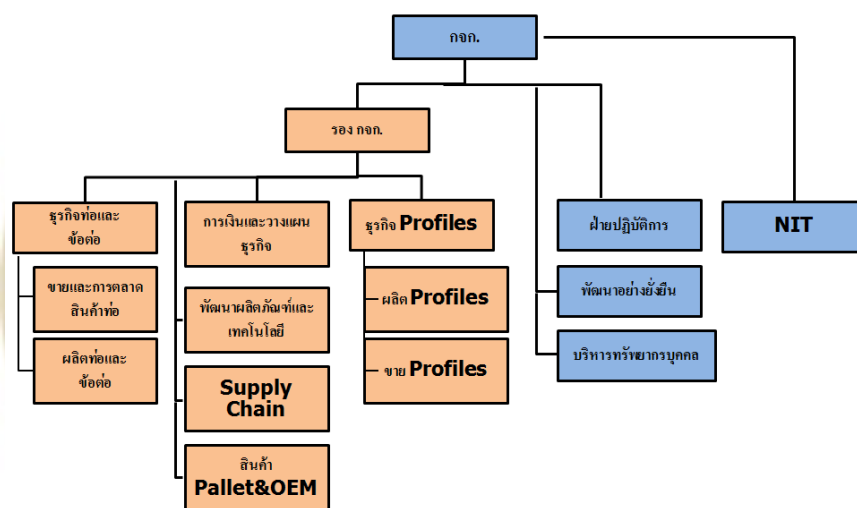


ภาพที่ 1.9 แสดงยอดขายและกำไรของบริษัทฯ ปี 2553-2557

ที่มา : ส่วนบัญชี SCG - BAR Chemical (Business Analysis and Reporting)

จากกราฟแสดงยอดขายและกำไรของบริษัทฯ จะพบว่าบริษัทฯ มียอดขายเพิ่มขึ้นทุกปี ต่อเนื่องประมาณ 10% ต่อปี จากการ สอดคล้องกับกำไรของบริษัทฯ ที่เพิ่มขึ้นในทิศทางเดียวกัน แต่ ในปี พ.ศ. 2557 มีอัตรากำไรที่ลดลงเมื่อเทียบกับปี พ .ศ. 2556 เนื่องจากสภาพการแข่งขันใน อุตสาหกรรมท่อพีวีซีในประเทศที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น และการขายสินค้าผลิตภัณฑ์ Windsor นั้นมี การขาดทุน เนื่องจากการแข่งขันจากประเทศจีนและยุโรปมากขึ้น

1.4 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.10 แสดง โครงสร้างองค์กร กลุ่มบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม
ที่มา : บริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

จากภาพที่ 1.10 เป็นการแสดงโครงสร้างองค์กรของกลุ่มบริษัท นวพลาสติก อุตสาหกรรม โดยในปัจจุบันบริษัทมีพนักงานรวมทั้งสิ้น 1,055 คน โดยแบ่งเป็นระดับจัดการ 32 คน ระดับบังคับบัญชา 291 คน และระดับปฏิบัติการ 732 คน บริษัทจะแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มงาน หลักๆ ได้แก่

- 1.กลุ่มงานด้านการขายและการตลาด ทำหน้าที่ในการขายสินค้า ทำกิจกรรมการตลาด การประสานงานขาย ได้แก่ 1.ฝ่ายขายและการตลาดสินค้าท่อ 2.ฝ่ายขาย Profiles 3.ฝ่ายสินค้า Pallet & OEM

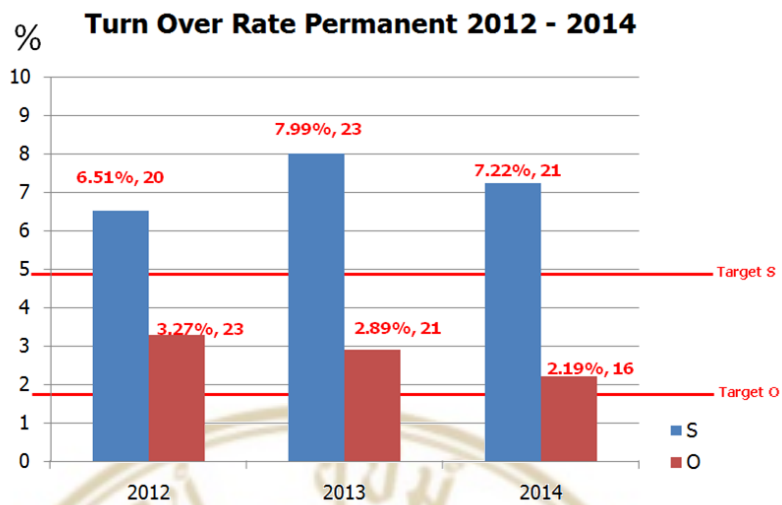
2.กลุ่มงานด้านการผลิต ทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าทั้งในส่วนของ ท่อ PVC และสินค้า Profiles ได้แก่ 1.ฝ่ายผลิตท่อและข้อต่อ 2.ฝ่ายผลิต Profile

3.กลุ่มงาน Support ทำหน้าที่ในการสนับสนุนในด้านการผลิตและการขายสินค้า ได้แก่ 1.ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล 2.ฝ่ายการเงินและวางแผน 3.ฝ่ายปฏิบัติการ 4.ฝ่าย Supply Chain 5.ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี 6.พัฒนาอย่างยั่งยืน

4.กลุ่ม NIT ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิตแม่พิมพ์โดยเฉพาะ เพื่อใช้ในการผลิตท่อ ข้อต่อ PVC รวมไปถึงผลิตภัณฑ์ Profiles และยังทำให้ spare part ให้กับบริษัทผลิตรถยนต์อีกด้วย

1.5 สภาพปัญหาปัจจุบัน

ในช่วง ปี 2555-2557 มีการลาออกของพนักงานเพิ่มขึ้นในทุกๆ ปี ซึ่งมากกว่า KPI ที่บริษัทได้มีการตั้งเป้าหมายไว้ โดยในปี 2555 มีอัตราการลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา 6.51% พนักงานระดับปฏิบัติการ 3.27 % ในปี 2556 มีอัตราการลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา 7.99% พนักงานระดับปฏิบัติการ 2.89 % ในปี 2557 มีอัตราการลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา 7.22% พนักงานระดับปฏิบัติการ 2.19 % จากปัญหาที่เกิดขึ้น คืออัตราการลาออกของพนักงานในบริษัทมีอัตราสูงเกินกว่าเป้าหมายที่บริษัทกำหนดถึง 2 เท่า ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท เมื่อเทียบกับผลประกอบการของบริษัทที่ยอดขายสูงขึ้นทุกปี และกำไรที่บริษัทก็สูงขึ้นทุกปี นอกจากนี้การลาออกยังส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทติดขัด เนื่องจากเมื่อพนักงานลาออกทำให้งานบางอย่างไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ เช่นกรณีผู้แทนขาย เมื่อลาออกไปแล้ว ลูกค้าที่ผู้แทนขายได้ดูแลหรือติดต่อกันไว้ อาจจะหายไป ทำให้บริษัทขาดรายได้จากส่วนนี้ เป็นต้น ทำให้บริษัทต้องกลับมาดูสาเหตุของปัญหาว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีการลาออกเพิ่ม มากขึ้น และต้องมีกลยุทธ์ในการรักษาพนักงานอย่างไร เพื่อลดอัตราการลาออกพนักงานให้ต่ำกว่าเป้าหมาย



Decrease % Turn Over Rate : Permanent
Target: O ≤ 2% S ≤ 5%

ภาพที่ 1.11 แสดงอัตราการลาออกของพนักงานในปี 2555-2557

ที่มา : บริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

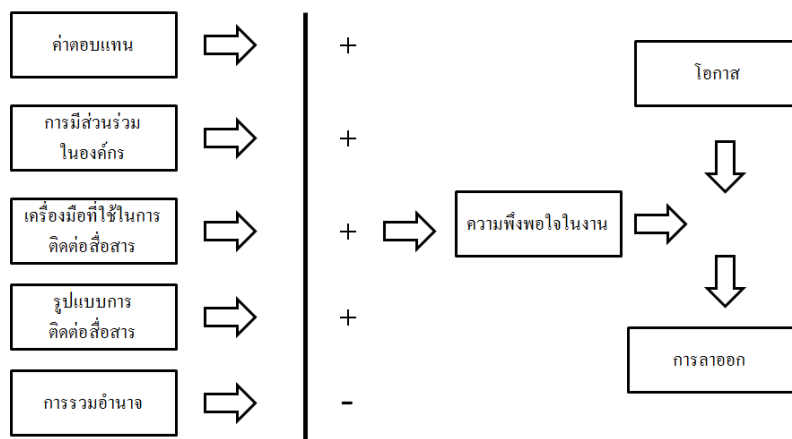
บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงขึ้นเกินกว่าเป้าหมายที่บริษัทกำหนด ตั้งแต่ปี พ.ศ.2555-2557 นั้น ผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ในการลดอัตราการลาออกของพนักงาน

2.1 ทฤษฎีและตัวแบบของการลาออก

ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพร์ซ์ (Price, 1977) ได้สร้างตัวแบบการลาออกจากงาน โดยกำหนดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน โดยตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพร์ซ์ จะมีการกำหนดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออก โดยแสดงดังภาพ



ภาพที่ 2.1 แสดงตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพร์ซ์

ที่มา : http://dspace.bu.ac.th/jspui/bitstream/123456789/338/1/napapan_nakj.pdf

จากภาพข้างต้น ไพร์ซ์ อธิบายว่า ค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร รูปแบบการติดต่อสื่อสาร การรวมอำนาจ มีความสัมพันธ์เชิง

บวกกับการลาออก แต่การรวมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการลาออก ซึ่งอาจกล่าวได้โดยสรุปว่าตัวแปรการลาออกตามแนวคิดของไพรัช ได้กำหนดตัวแปรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์การ ได้แก่ ระดับค่าจ้าง เงินเดือน ความสมานนัยของบุคลากรในองค์การ ระบบการติดต่อสื่อสาร เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และการรวมอำนาจ ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อการลาออก
2. ตัวแปรที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นทัศนคติในทางบวกของสมาชิกที่อยู่ในองค์การนั้น
3. ตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ โอกาสในการเลือกงานใหม่มีมากน้อยเพียงใด

จากทฤษฎีเบื้องต้นจะนำมาวิเคราะห์กับปัญหาอัตราการลาออกของกลุ่มบริษัทนพลา สติקותอุตสาหกรรม จำกัด ดังนี้

2.1.1 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ได้แก่ ผลตอบแทน ความสัมพันธ์ของคนในบริษัท โครงสร้างองค์การ ความก้าวหน้าในงาน การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยขอวิเคราะห์แต่ละหัวข้อดังนี้

2.1.1.1 ผลตอบแทน

บริษัทสังกัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจเคมีคอลส์ โดยปกติแล้วจะเป็นกลุ่มที่มีผลตอบแทนอยู่ในระดับที่สูง แต่ในความจริงผลตอบแทนที่พนักงานของบริษัทได้รับนั้น ไม่เท่ากับอัตราของกลุ่ม เคมีคอลส์ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นคนกลุ่มกันกับบริษัทอื่นๆ ในกลุ่มเคมีคอลส์ ซึ่งเรื่องนี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานส่วนใหญ่มักจะเปรียบเทียบ หรือมีข้อสงสัยเรื่องผลตอบแทนที่ได้ไม่เท่ากับกลุ่มเคมีคอลส์ จึงเป็นปัจจัยในการที่ทำให้พนักงานลาออก

2.1.1.2 ความสัมพันธ์ของคนในบริษัท

ความสัมพันธ์ของคนในบริษัท มีความเป็นที่เป็นนอง มีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เปรียบเป็นครอบครัว ดังนั้นเรื่องความสัมพันธ์ของคนในบริษัท จึงไม่ได้เป็นปัจจัยในการที่ทำให้พนักงานลาออก

2.1.1.3 โครงสร้างองค์การ

เนื่องจากในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2552-2557) บริษัทมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การทุกปี เมื่อเห็นว่าการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง

องค์กรที่ได้วางไว้นั้นไม่มีประสิทธิภาพจึงมีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ซึ่งถือได้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก จนพนักงานในบริษัทเกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อขณะทำงานตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันได้ให้ไว้ยังไม่ประสบความสำเร็จ ก็ต้องมาเปลี่ยนแนวทางการทำงานตามผู้บังคับบัญชาคนใหม่ตาม โครงสร้างองค์กรใหม่ ซึ่งเรื่องนี้ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทมาก จึงเป็นปัจจัยในการที่ทำให้พนักงานลาออก

2.1.1.4 การเจริญเติบโตในตำแหน่ง /หน้าที่

เรื่องการเจริญเติบโตในหน้าที่นั้น ถือได้ว่ามีการเติบโตช้า เมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในกลุ่มธุรกิจเคมิคอลส์ ทั้งในเรื่องตำแหน่งและการปรับระดับ เช่น การที่พนักงานแต่ละคนจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการแผนกนั้นต้องใช้ระยะเวลานานเพราะ ผู้จัดการแผนกคนเก่ายังไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการส่วนได้ เนื่องจากผู้จัดการระดับส่วนและฝ่ายยังคงดำรงอยู่ในตำแหน่ง ดังนั้น การที่จะเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นผู้จัดการแผนกเป็นเรื่องที่ยากและช้ามาก หรือจะเรื่องการปรับระดับพนักงาน โดยปกติบริษัทอื่นๆ ในเครือปูนซิเมนต์ไทยจะปรับระดับพนักงานคนนั้นทำงานในระดับนั้นเป็นเวลา 3 ปี แต่ของกลุ่มบริษัท นวพลัสติกอุตสาหกรรม ใช้เวลานานกว่านั้น โดยส่วนใช้เวลา 4-5 ปี ถึงจะมีการปรับระดับให้พนักงาน ทำให้พนักงานมีการเปรียบเทียบถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งที่ช้ากว่าบริษัทอื่นๆ ซึ่งก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออก

2.1.1.5 การพัฒนาพนักงาน

บริษัทมีการจัดทำแผนการพัฒนาความรู้ความสามารถพนักงานของบริษัท ให้สามารถทำงานได้ตามอย่างที่บริษัทคาดหวัง โดยมีการวางแผนการพัฒนาทั้งตามระดับของพนักงาน และตำแหน่งของพนักงาน โดยดูการพัฒนาทั้งรายบุคคล (Competency) รายแผนก และภาพรวมของบริษัททั้งหมด โดยจัดทำในรูปแบบแผนการฝึกอบรมประจำปี การฝึกอบรมตามความต้องการของหน่วยงาน การจัดฝึกอบรมภายในบริษัท การส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอก รวมไปถึงการดูงานต่างๆ ดังนั้นเรื่องการพัฒนาพนักงาน จึงไม่ได้เป็นปัจจัยในการที่ทำให้พนักงานลาออก

2.1.1.6 การประเมินผลงาน

บริษัทมีระบบการประเมินผลงานที่เป็นธรรมกับพนักงานทุกคน โดยจะเน้นประเมินทั้งในแง่ของการทำงานและพฤติกรรม โดยการประเมินผลงานทั้งหมดนั้นจะต้องนำเรื่องเข้าที่ประชุมบุคคลบริษัท เพื่อนำเข้าไปแจ้งและอภิปรายถึงผลงานของพนักงานในบริษัททั้งหมด เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและมีความโปร่งใส นอกจากนี้ในการแจ้งผลงานพนักงาน

ผู้บังคับบัญชาจะมีการชี้แจงว่าทำไมถึงได้การประเมินผลงานเช่นนี้ และพนักงานต้องมีการปรับปรุงในเรื่องอะไรบ้าง รวมถึงให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องการทำงานและการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมกันปรับปรุงในเรื่องงานและพฤติกรรม

2.1.2 ตัวแปรที่เกี่ยวกับบุคลากรใน บริษัท ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ที่ได้รับมอบหมาย ปริมาณงาน(Workload) ผู้บังคับบัญชา

2.1.2.1 ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

ผลจากการที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรบ่อยนั้น มีผลกับความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เพราะพนักงานต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานตามผู้บังคับบัญชาคนใหม่ ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดความสับสน กัดค้น เพราะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ เป็นไปตามผู้บังคับบัญชาคนใหม่ต้องการ ก่อให้เกิดความเครียด และทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออก

2.1.2.2 ปริมาณงาน (Workload)

ปริมาณงานที่ได้พนักงานได้รับมอบหมายนั้น ถ้าเป็นพนักงานใน ส่วนโรงงาน ได้รับในปริมาณที่เหมาะสม โดยแบ่งการทำงานออกเป็น 3 กะ (กะเช้า กะบ่าย กะดึก) ดังนั้นในเรื่องของปริมาณงานของพนักงานที่อยู่ใน โรงงานจะไม่มีปัญหา แต่ถ้าเป็นในส่วนของงานบริการและติดตั้งที่ทางบริษัทต้องมีการบริการให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นงานที่ต้องออกหน้างานทุกวันซึ่ง ถ้าไม่สามารถทำได้กำหนดแล้วก็จะส่งผลเสียกับบริษัท ซึ่งงานของบริการและติดตั้งนั้นถือได้ว่ามี ปริมาณงานมากกว่าจำนวนพนักงานที่มี

2.1.2.3 ผู้บังคับบัญชา

ส่วนใหญ่แล้วปัญหาที่เกิดจากเรื่องผู้บังคับบัญชานั้น จะเป็นเรื่องของพนักงานระดับปฏิบัติการกับผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้างาน เพราะมีความรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมของพนักงาน และนิสัยส่วนตัวของหัวหน้างานที่พนักงานรับไม่ได้ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออก แต่ผู้บังคับบัญชาในระดับอื่นๆ เช่น ระดับแผนก ระดับส่วน และระดับฝ่าย ไม่มีปัญหาในเรื่องนี้

2.1.3 ตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม หมายถึง โอกาสในการเลือกงานใหม่

2.1.3.1 โอกาสในการเลือกงานใหม่

โอกาสในการเลือกงานใหม่นั้น ถือได้ว่ามีผลกับการลาออกของพนักงาน เพราะแนวโน้มในปัจจุบันคนส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการหันไปทำธุรกิจส่วนตัวเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้การทำงานประจำเป็นเรื่องรอง เพราะการทำธุรกิจส่วนตัวในปัจจุบันสามารถทำได้ง่าย และมี

ช่องทางเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต รวมไปถึงรายได้ที่อาจจะมากกว่างานประจำด้วยซ้ำ ซึ่งในบริษัทเองก็มีพนักงานหลายคนลาออกเพราะไปทำธุรกิจส่วนตัวที่ได้ผลตอบแทนมากกว่าการทำงานในบริษัท นอกจากนี้การที่ทำงานในบริษัทเครือปูนซิเมนต์ไทยทำให้พนักงานที่มีความต้องการไปทำงานที่อื่นมีประวัติการทำงานที่ดี เพราะเมื่อมีชื่อว่าเคยทำงานในบริษัทที่อยู่ในเครือปูนซิเมนต์ไทยบริษัทส่วนใหญ่ก็อยากจะรับเข้ามาทำงาน เพราะคิดว่าต้องเป็นคนเก่ง มีความสามารถ ดังนั้นทำให้พนักงานมีโอกาสที่จะไปเลือกทำงานในที่ใหม่ได้ง่าย ซึ่งในเรื่องนี้ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งในการลาออกของพนักงาน

จากปัจจัยที่ได้กล่าวมาในข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีผลกับการลาออกของพนักงานมีดังนี้

1. ผลตอบแทน เมื่อเทียบกับบริษัทในเครือเคมีคอลส์ มีโครงสร้างผลตอบแทนที่น้อยกว่า ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความไม่เท่าเทียม
2. โครงสร้างองค์กร ที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งจนพนักงานเกิดความสับสน และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ทัน
3. การเจริญเติบโตในตำแหน่ง/หน้าที่ ที่มีการเติบโตช้ากว่า เนื่องจากไม่สามารถปรับตำแหน่งขึ้นได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงไม่มีความชัดเจน
4. ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผลกระทบมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรบ่อยครั้ง ทำให้พนักงานเกิดความสับสน และไม่พึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย
5. ปริมาณงาน มีบางหน่วยงานที่มีปริมาณงานมากจนไม่สามารถทำงานได้ทัน ส่งผลให้พนักงานมีความเครียด ทำให้ผลงานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพ
6. ผู้บังคับบัญชา เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานระดับปฎิบัติการที่ไม่ชอบนิสัยส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาระดับต้น (หัวหน้างาน) ทำให้รู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกัน และไม่อยากทำงานกับหัวหน้างาน
7. โอกาสในการเลือกงานใหม่ ปัจจุบันคนส่วนใหญ่หันมาทำธุรกิจส่วนตัวเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นช่องทางที่ง่าย สะดวก มีหลากหลายช่องทาง ทำให้สามารถหารายได้มากกว่างานประจำ

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นวิธีการคิดที่ช่วยให้เราสามารถเห็นรูปแบบและเหตุการณ์ที่จะอุบัติขึ้นในอนาคต ทำให้เราสามารถเตรียมตัวและสามารถมีอิทธิพลเหนือสิ่งนั้น ๆ ได้ วิธีการคิดเชิงระบบ เป็นการคิดในเชิงองค์รวม หรือภาพรวม (Big Picture) โดยตระหนักชัดถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ และมีหน้าที่ต่อเชื่อมกันอยู่ จากปัญหาที่บริษัทพบคือ อัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มมากขึ้น ถ้าหากเรานำวิธีการคิดเชิงระบบมาใช้ในการมองปัญหาแล้ว จะช่วยให้เห็นภาพรวมของปัญหาที่เกิดขึ้นได้

3.1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

วิธีการคิดเชิงระบบนั้น John D Sterman (Sterman, 2000) ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams (CLD) หรือแผนภูมिवงรอบเหตุและผล ซึ่งเป็นการคิดพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เชื่อมโยงกัน ทำให้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายได้อย่างสอดคล้อง และทำให้สามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้

แผนภูมिवงรอบเหตุและผล CLD จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบดังนี้

1. วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือ มากกว่า ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการเสริมแรงและกระบวนการสร้างความสมดุล

2. ความสัมพันธ์ของเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่างๆ

3. ความหน่วงของเวลา (Delays) คือ มีปัญหา (input) เข้ามา

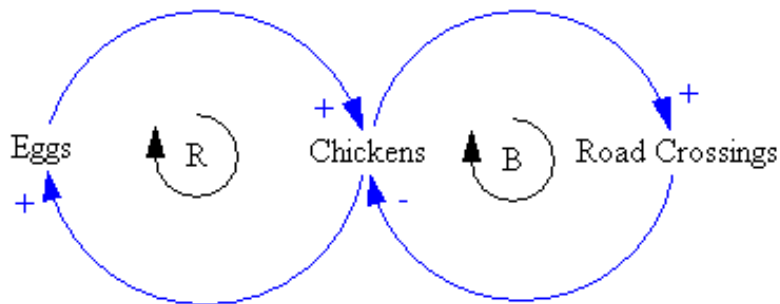
การวาดปัญหาออกมาเป็นแผนภูมิ จะทำให้ ทราบว่าเรื่องอะไรบ้างที่จำเป็นต้องรู้ หรือ ควรจะรู้ โดยมีองค์ประกอบต่อไปนี้

S = Same หรือ + (Positive) หมายถึง เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

O = Opposite หรือ - (Negative) หมายถึง เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน

R = Reinforcing Loop วงรอบเสริมแรง หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น

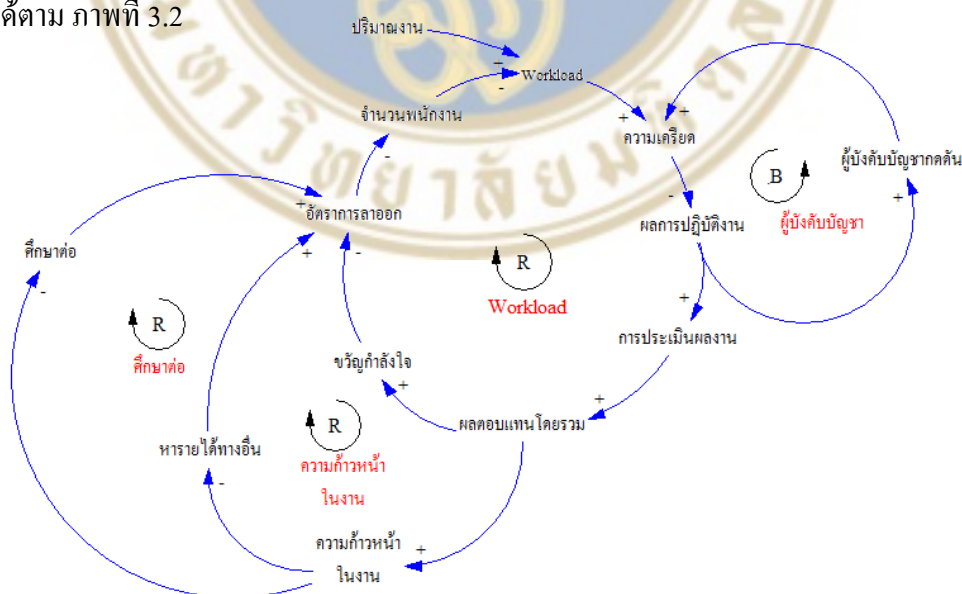
B = Balancing Loop วงจรปรับสมดุล หมายถึง มีผลทำให้เกิดสมดุลกับในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล

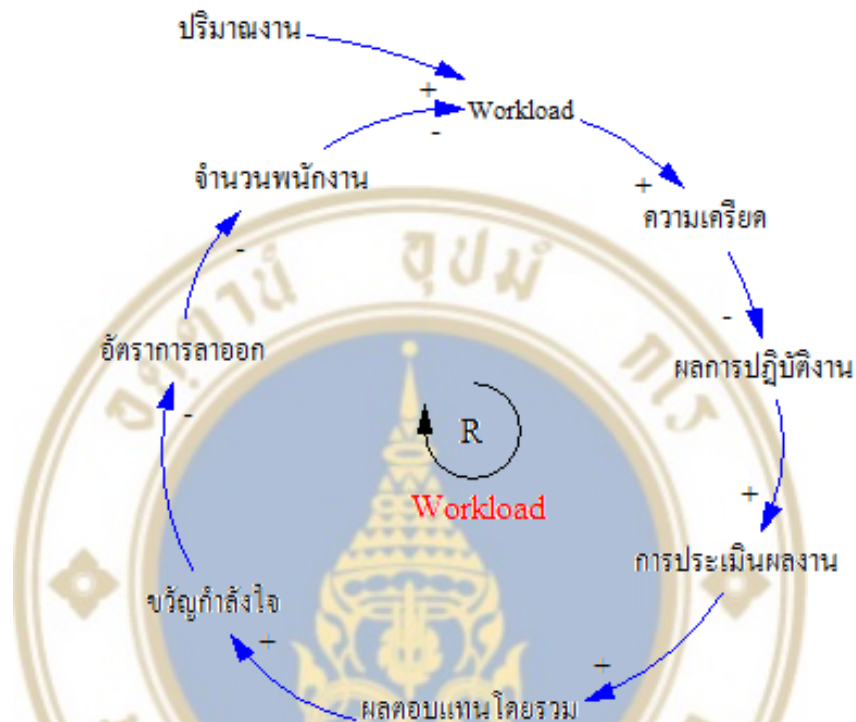
ที่มา : <https://perchai.files.wordpress.com/2012/06/chickenclld.png>

จากปัญหาอัตราการลาออกของพนักงาน กลุ่มบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด ที่มีอัตราที่สูงเกินกว่าที่บริษัทกำหนดไว้ในช่วงปี พ.ศ.2555-2557 โดยสามารถแสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุผลได้ตาม ภาพที่ 3.2



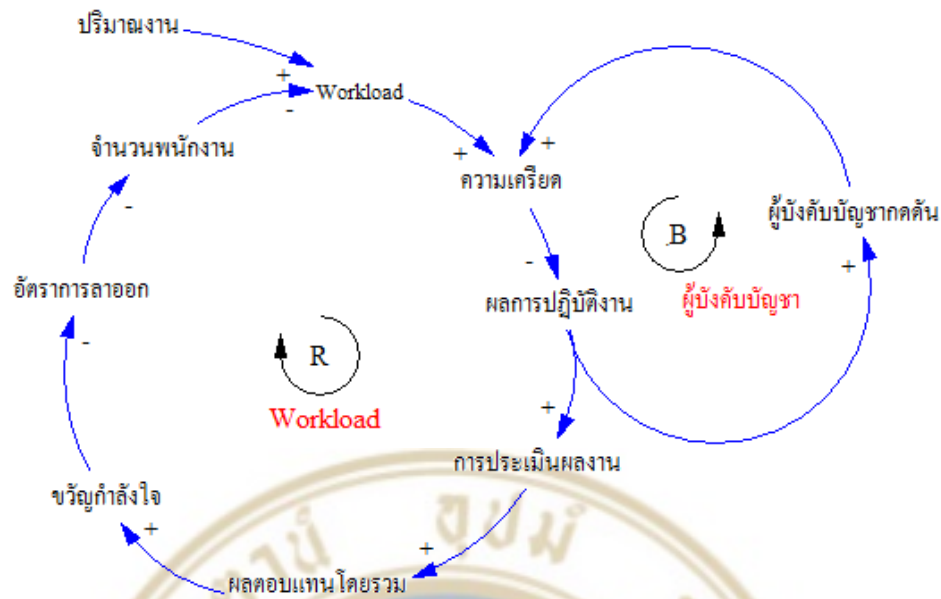
ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิจริงรอบแสดงเหตุและผล อัตราการลาออกของพนักงานกลุ่ม บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด เพิ่มขึ้น

จากภาพที่ 3.2 แผนภูมิมิวรอบจะแสดงให้เห็นเหตุและผล ที่ทำให้อัตรการลาออกของพนักงานเพิ่มมากขึ้น โดยสาเหตุหลักที่ทำให้พนักงานลาออก ได้แก่ Workload ผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทนโดยรวม Career Path การหารายได้จากทางอื่น และ การศึกษาต่อ ซึ่งสาเหตุเบื้องต้นมีผลกับอัตรการลาออกที่เพิ่มสูงขึ้นของบริษัท โดยจะขออธิบายแต่ละแผนภูมิมิวรอบ ดังนี้



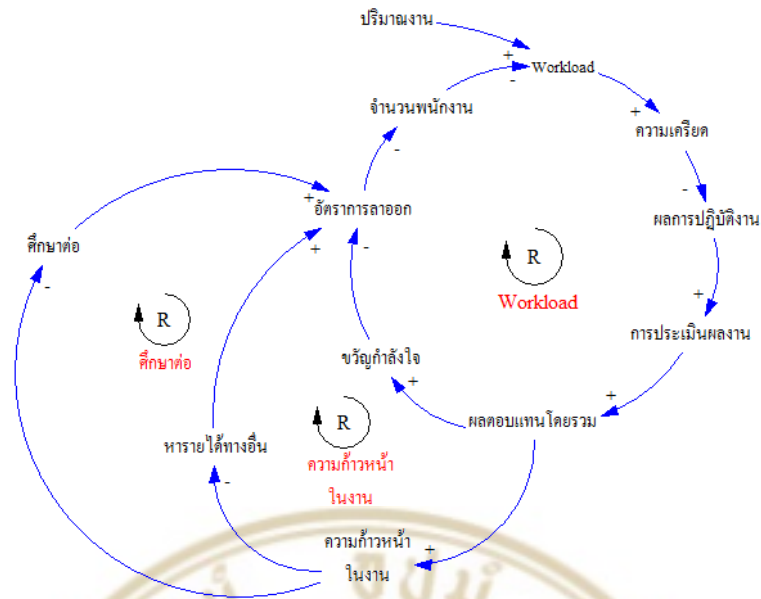
ภาพที่ 3.3 แผนภูมิมิวรอบเหตุผลส่วนที่ 1 แสดงเรื่อง Workload กับ อัตรการลาออก

จากแผนภาพที่ 3.3 จะเห็นได้ว่าเมื่อจำนวนพนักงานในบริษัทมีจำนวนเท่าเดิม แต่ Workload เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีความเครียดเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานนั้นแย่ลง ส่งผลกับการประเมินผลงาน ทำให้การประเมินผลงานนั้นแย่ลง ซึ่งส่งผลไปถึงผลตอบแทนโดยรวมที่พนักงานจะได้รับก็น้อยลงไปด้วย (ผลตอบแทนโดยรวม หมายถึง เงินเดือน โบนัส) ส่งผลให้ขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานลดลง ทำให้พนักงานมีการลาออกเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้อัตรการลาออกเพิ่มมาก



ภาพที่ 3.4 แผนภูมิวงรอบเหตุผลส่วนที่ 1 แสดงเรื่อง ผู้บังคับบัญชา กับ อัตราการลาออกของพนักงาน

จากแผนภาพที่ 3.4 จะเห็นได้ว่าเมื่อจำนวนพนักงานในบริษัทมีจำนวนเท่าเดิม แต่ Workload เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีความเครียดเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานนั้นแย่ลง ทำให้ผู้บังคับบัญชาคัดค้านพนักงานเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีความเครียดมากขึ้น ทำให้ผลการทำงานที่ปฏิบัติได้นั้นแย่ลง ส่งผลกับการประเมินผลงาน ทำให้การประเมินผลงานนั้นแย่ลง ซึ่งส่งผลไปถึงผลตอบแทนโดยรวมที่พนักงานจะได้รับก็น้อยลงไปด้วย (ผลตอบแทนโดยรวม หมายถึง เงินเดือน โบนัส) ส่งผลให้ขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานลดลง ทำให้พนักงานมีการลาออกเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้อัตราการลาออกเพิ่มมากขึ้น



ภาพที่ 3.5 แผนภูมิวงรอบเหตุผลส่วนที่ 1 แสดงเรื่อง Career Path การหารายได้ทางอื่น การศึกษาคือ กับ อัตราการลาออกของพนักงาน

จากแผนภาพที่ 3.5 จะเห็นได้ว่าเมื่อจำนวนพนักงานในบริษัทมีจำนวนเท่าเดิม แต่ Workload เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีความเครียดเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาคัดค้านพนักงานเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานนั้นแย่ลง ส่งผลกับการประเมินผลงาน ทำให้การประเมินผลงานนั้นแย่ลง ซึ่ง ส่งผลไปถึงผลตอบแทนโดยรวมที่พนักงานจะได้รับก็น้อยลงไปด้วย (ผลตอบแทนโดยรวม หมายถึง เงินเดือน โบนัส) ส่งผลให้ Career Path ของพนักงานไม่ชัดเจน หรือความเติบโตในตำแหน่งลดลง ส่งผลให้พนักงานหารายได้จากทางอื่นเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีรายได้จากทางอื่นมากขึ้น อาจจะมากกว่ารายได้จากงานประจำ ส่งผลให้พนักงานมีการลาออกเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้อัตราการลาออกเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ผลจากเรื่อง Career Path ที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้พนักงานมีความคิดที่จะไปศึกษาคือเพิ่มมากขึ้น เพื่อมีโอกาสในการเจริญเติบโตมากกว่าปัจจุบัน ส่งผลให้พนักงานให้พนักงานลาออกมากขึ้น และส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มมากขึ้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าปัญหาเรื่องการลาออกที่เพิ่มมากขึ้นของกลุ่มบริษัท นวพลาสติก อุตสาหกรรม เกิดมาจาก Workload ที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน และทำให้ส่งผลไปถึงเรื่องผลตอบแทนโดยรวมทั้งหมด และเรื่องความก้าวหน้าในงานของพนักงาน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออก

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

เมื่อบริษัททราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ทางบริษัทจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการกำหนดกลยุทธ์จะแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์คือ 1.กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) 2.กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ 3.กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) ทั้งนี้กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับต้องมีความสอดคล้อง เพื่อก่อให้เกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งแรงเสริมนี้จะช่วยองค์กรสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้สำเร็จ

4.1 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

ที่มา : <http://cdn.information-management.com>

1.กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หมายถึงทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนา ธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสาย

ผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัท หรือโฮลดิ้งเป็นการกำหนดว่า องค์กรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้กับบุคลากร ภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมของบริษัท เป็นกลยุทธ์ธุรกิจคือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะเหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ

3. กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) หมายถึงแนวนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดประสานกันเพื่อความสำเร็จ ของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

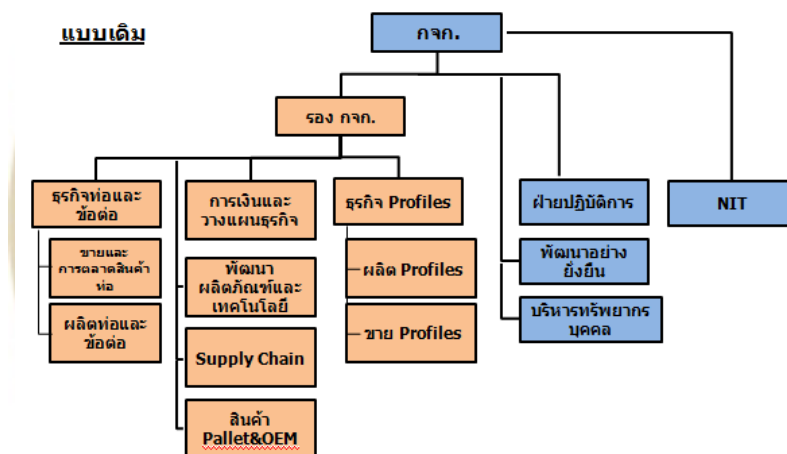
จากปัญหาอัตราการลาออกที่สูงขึ้นของ กลุ่มบริษัท นวพลาสติก อุตสาหกรรม จึงได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับสายงาน (Functional Strategy) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

4.2 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

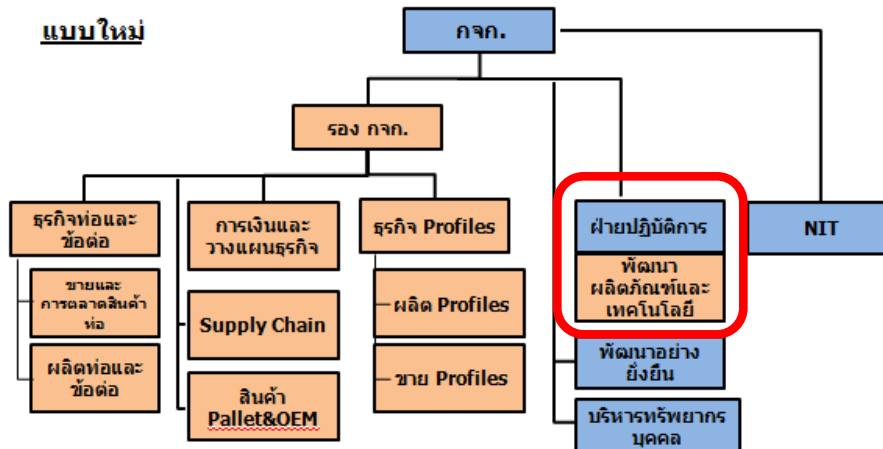
กลยุทธ์ระดับสายงานทางด้านการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอัตราการลาออกที่เพิ่มสูงขึ้นนั้น มีดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการดำเนินการธุรกิจของบริษัท (Re-Organization) โดยการจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อพิจารณากำหนดหน่วยงานต่างๆที่มีความจำเป็น

กับบริษัท เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจของบริษัทได้ตามวิสัยทัศน์ และ พันธกิจที่ตั้งไว้ โดยในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรนั้น จะต้องไม่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่บ่อยครั้งเกินไป เพราะจะทำให้เกิดความสับสน และขอเสนอโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการในบริษัทมีความต่อเนื่อง โดยมีการรวบรวมหน่วยงานฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน เนื่องจากทั้ง 2 ฝ่ายนี้มีงานที่มีความใกล้เคียง และทับซ้อนกัน โดยปัจจุบันทางฝ่ายปฏิบัติการจะมีหน่วยงาน Operation Process Improvement เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการทำงานด้านการผลิต ซึ่งมีลักษณะการทำงานที่คล้ายคลึงกับฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยี ที่ทำงานเกี่ยวกับการคิดพัฒนาสูตร หรือเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการกระบวนการผลิต ดังนั้นจึงควรรนำหน่วยงานทั้ง 2 มารวมเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน โดยมีโครงสร้างองค์กรดังนี้



ภาพที่ 4.2 แสดงโครงสร้างองค์กร (ปัจจุบัน) บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด
บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด และบริษัท นวอินเตอร์เทค จำกัด
ที่มา : บริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด



ภาพที่ 4.3 แสดงโครงสร้างองค์กร (แบบใหม่) บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด
บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด และบริษัท นวอินเตอร์เทค จำกัด
ที่มา : บริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

4.2.2 กลยุทธ์การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของบริษัท เนื่องจากบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งบ่อยครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มตำแหน่งหรือลดตำแหน่ง ทำให้ไม่มีการทบทวนการกำหนดหน้าที่งานที่เป็นปัจจุบัน ดังนั้นบริษัทจะต้องมีการวิเคราะห์งานขึ้นมาใหม่ ซึ่งผลการวิเคราะห์งานนำไปใช้ในการ เตรียมงานเพื่อกำหนดรายละเอียดหัวข้องาน (Job Description) และการระบุลักษณะของงาน (Job Specification) ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดงานให้เหมาะสมกับพนักงาน รวมไปถึงปริมาณที่พนักงานต้องปฏิบัติอีกด้วย โดยจะมีการจัดทำ Workshop ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่าง และทีมทรัพยากรบุคคล โดยสุดท้ายแล้วจะได้การกำหนดรายละเอียดหัวข้องาน (Job Description) แบบ 1 แผ่น คือในเอกสาร 1 แผ่นจะมีการแสดงหน้าที่ของตำแหน่งที่มีทั้งหมดในหน่วยงาน นั้นๆ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานเข้าใจหน้าที่รับผิดชอบทั้งของตนเองและของทั้งหน่วยงาน

Functional Scope and Job Description		Human Resources Department									
ส่วนที่ 1 : บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Roles & Responsibilities)											
1.1 ขอบเขตงาน (JOB Scope)											
1. การสรรหาคัดเลือกบุคลากร 2. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร 3. การบริหารเงินเดือน 4. ระเบียบและวิธีปฏิบัติงานบุคคล 5. การพัฒนาบุคลากร 6. โครงการพัฒนาองค์กร 7. วัฒนธรรมองค์กร (STEP) 8. แรงงานสัมพันธ์ 9. งานธุรการโรงงาน และสำนักงาน											
1.2 หน้าที่งาน											
งานหลัก Key Functions	หน้าที่/กิจกรรมหลัก Key responsibilities	เอกสารอ้างอิง References	ตำแหน่งงาน (Jobs)								
			หจก. ฝ่าย	HRD หจก.แม่เหล็ก	Clinical Sup	Non-Clinical Sup	Admin. Staff	หจก.แม่เหล็ก HRM	Recruit Sup	Compen Sup	ER Sup
Strategic Function (หน้าที่เกี่ยวกับแผนเชิงกลยุทธ์)											
	ทำงานในหน่วยงานบริหารงาน HR		✓								
	วางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารงาน HR		✓								
	กำหนดนโยบายโครงสร้างการบริหารงานเชิงกลยุทธ์		✓								
	กำหนดกลยุทธ์การบริหารบุคคล		✓								
	กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร		✓								
	กำหนดกลยุทธ์การศึกษาศาสตร์		✓								
	กำหนดกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร		✓								
	กำหนดกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ด้าน HR		✓								
	กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาและฝึกอบรมการบริหารงาน		✓								
	บริหารโครงการพัฒนาและฝึกอบรม		✓	✓							
	กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์		✓								
	กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์		✓								
	บริหารโครงการพัฒนาองค์กร (Organisation Development)		✓								
	บริหารโครงการพัฒนาองค์กร		✓	✓							
Operational Function (หน้าที่เกี่ยวกับงานประจำ)											
Recruitment											
	กำหนดกลยุทธ์การสรรหา								✓		
	วางแผนกำลังคน								✓		
	วางแผนการสรรหาบุคลากร								✓		
	บริหารรับสมัครพนักงานใหม่ร่วมกับต้นสังกัด								✓		
	ควบคุมและตรวจสอบการสรรหา									✓	
	ควบคุมและตรวจสอบการคัดเลือก										✓
	ควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานเชิงงาน										✓
	ควบคุมและตรวจสอบการประเมินผลของงาน										✓

ภาพที่ 4.4 แสดงเอกสารกำหนดรายละเอียดหัวข้องาน (Job Description) แบบ One Page
 ที่มา : บริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด


JA Form													
ตำแหน่ง:	สังกัด:												
1 Organization (ตำแหน่งงานนี้สังกัดหน่วยงานใดขององค์กร และเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นอย่างไร) 	4 Job Description (ผู้ดำรงตำแหน่งนี้จะต้องทำอะไร ?) <table border="1"> <thead> <tr> <th>Task (งานหลัก)</th> <th>Activity (กิจกรรมที่ปฏิบัติ)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 จัดฝึกอบรมตามแผนที่กำหนด</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2 ติดตามผลการอบรม</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>3 ปรับปรุงแผนการอบรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>4 สืบหา KM</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>	Task (งานหลัก)	Activity (กิจกรรมที่ปฏิบัติ)	1 จัดฝึกอบรมตามแผนที่กำหนด	-	2 ติดตามผลการอบรม	-	3 ปรับปรุงแผนการอบรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น	-	4 สืบหา KM	-	5	-
Task (งานหลัก)	Activity (กิจกรรมที่ปฏิบัติ)												
1 จัดฝึกอบรมตามแผนที่กำหนด	-												
2 ติดตามผลการอบรม	-												
3 ปรับปรุงแผนการอบรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น	-												
4 สืบหา KM	-												
5	-												
2 Objective / Goal (ตำแหน่งงานนี้รับผิดชอบ หรือส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร / สาขาหลัก ซึ่งเป็นต้องดำเนินการอยู่ในหน่วยงาน) 1) เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมจาก HRD ไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) เพื่อส่งเสริมผลการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 3)	5 Job Specific (ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งนี้จำเป็นต้องปฏิบัติงาน) <table border="1"> <thead> <tr> <th>วุฒิการศึกษา</th> <th>ทักษะที่จำเป็น</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ป.ตรี</td> <td>- การสื่อสาร - การประสานงาน - การวางแผน</td> </tr> <tr> <th>ความรู้ที่จำเป็น</th> <th>คุณลักษณะที่จำเป็น</th> </tr> <tr> <td>- การฝึกอบรม - การวางแผนโครงการ</td> <td>- Service Mind - - -</td> </tr> </tbody> </table>	วุฒิการศึกษา	ทักษะที่จำเป็น	ป.ตรี	- การสื่อสาร - การประสานงาน - การวางแผน	ความรู้ที่จำเป็น	คุณลักษณะที่จำเป็น	- การฝึกอบรม - การวางแผนโครงการ	- Service Mind - - -				
วุฒิการศึกษา	ทักษะที่จำเป็น												
ป.ตรี	- การสื่อสาร - การประสานงาน - การวางแผน												
ความรู้ที่จำเป็น	คุณลักษณะที่จำเป็น												
- การฝึกอบรม - การวางแผนโครงการ	- Service Mind - - -												
3 Result (ผลลัพธ์ / Performance ที่คาดหวังจากผู้ดำรงตำแหน่งนี้) 1) ดำเนินการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแผนการฝึกอบรม 2) ติดตามผลการฝึกอบรม / เก็บข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์ 3) ปรับปรุงรูปแบบการฝึกอบรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น													

ภาพที่ 4.5 แสดงเอกสารการระบุลักษณะของงาน (Job Specification)
 ที่มา : บริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

4.2.3 กลยุทธ์การวางแผนกำลังพล (Manpower Planning) หลังจากที่ดำเนินการเรื่องการวิเคราะห์งาน ที่ทำให้ได้ รายละเอียดหัวข้องาน (Job Description) และ การระบุลักษณะของงาน (Job Specification) โดยจะนำข้อมูลมาใช้ในการ จัดทำแผนอัตรากำลังของพนักงาน ของบริษัท และ ยังใช้ลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) เพื่อการวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ทั้งภายในและภายนอก ให้ตรงตามความต้องการทางธุรกิจของบริษัทอีกด้วย โดยจะมีการกำหนดให้มีการทบทวนแผนกำลังพลของบริษัททุกๆช่วงไตรมาสที่ 4 ของปี เพื่อให้มีการเตรียมพร้อมในการ เรื่องจัดเตรียมจำนวน ให้พร้อมกับการดำเนินงานของบริษัท

4.2.4 กลยุทธ์การกำหนดโครงสร้างผลตอบแทนพนักงาน (Salary Structure) เพื่อให้ เกิดการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน ได้อย่างยุติธรรมและเหมาะสม โดยการที่จะจ่ายค่าตอบแทน ได้อย่างดีนั้นจำเป็นต้องมีการจัดลำดับของตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากคุณค่าหรือความสำคัญของ ตำแหน่งงานนั้นๆ ที่มีต่อองค์กร และพิจารณาจากการ เปรียบเทียบกับตลาด และความสามารถของ องค์กรในการให้ผลตอบแทน (Affordability)

PL	MIN	Midpoint	MAX
S4	55,000	95,000	135,000
S3	44,000	70,000	96,000
S2	30,000	50,000	70,000
S1	20,000	39,000	58,000
O5	12,000	30,000	48,000
O4	10,000	26,000	42,000
O3	8,000	19,000	30,000
O2	7,000	15,500	24,000
O1	6,000	12,000	18,000



PL	MIN	Midpoint	MAX
S4	58,000	98,000	138,000
S3	47,000	73,000	99,000
S2	32,000	52,000	72,000
S1	22,000	41,000	60,000
O5	14,000	32,000	50,000
O4	10,000	26,000	42,000
O3	10,000	21,000	32,000
O2	7,000	15,500	24,000
O1	6,000	12,000	18,000

ภาพที่ 4.6 แสดงโครงสร้างผลตอบแทนพนักงาน

ที่มา : บริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

4.2.5 กลยุทธ์การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) หมายถึง การวางแผนและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้บุคคลมีโอกาสพัฒนาเพิ่มศักยภาพ และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรด้วยกระบวนการ

- กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (Career path) ในสายอาชีพ (Job Family) จากความต้องการของบริษัทและสนใจความสามารถของบุคคล(Competency)
- การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ จากความสนใจ ความสามารถของบุคคล และความต้องการของบริษัท
- วางแผนพัฒนาความสามารถ เพื่อให้สามารถบรรลุตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- บริหารแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพจากการสนับสนุนของบริษัท ความร่วมมือของพนักงานและผู้บริหาร
- การนำผลของความก้าวหน้าในสายอาชีพไปใช้ในลักษณะทั่วไป หรือลักษณะพิเศษ เฉพาะกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) โดยสามารถบูรณาการความก้าวหน้าในอาชีพกับระบบค่าตอบแทน การฝึกอบรม พัฒนา และการบริหารผลงานอย่างเหมาะสม



ภาพที่ 4.7 แสดงแผนภาพ Career Development Framework

ที่มา : www.pmat.or.th

เมื่อมีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบแล้ว จะช่วยให้พนักงานมองเห็นภาพการทำงานของตนเองชัดเจนยิ่งขึ้น ทราบว่าตนเองนั้นอยู่ตรงจุดไหนของบริษัท และบริษัทจะมี

การพัฒนาพนักงานในเรื่องใดบ้าง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความมั่นใจมากขึ้นในการที่จะทำงานในบริษัทต่อไป

4.2.6 กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ การจัดฝึกอบรมให้ความรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือ เพิ่มทักษะการเป็น ผู้นำที่ดี โดยเฉพาะหัวหน้างานในระดับ ดูเลหน้าพื้นที่งานจริง ที่ควบคุมกำลังคนจำนวนมาก เปรียบเสมือนเป็นการคิดอาวุธให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ เพื่อใช้ในการดูแลพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และจะช่วยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องได้



ภาพที่ 4.8 แสดงหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ

ที่มา : SCG Academy

ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะใช้ในการลดปัญหาอัตราการลาออกเพิ่มสูงขึ้นคือ การปรับโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังพล การปรับโครงสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสม การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน และการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา หากมีการใช้กลยุทธ์เหล่านี้แล้ว จะช่วยให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

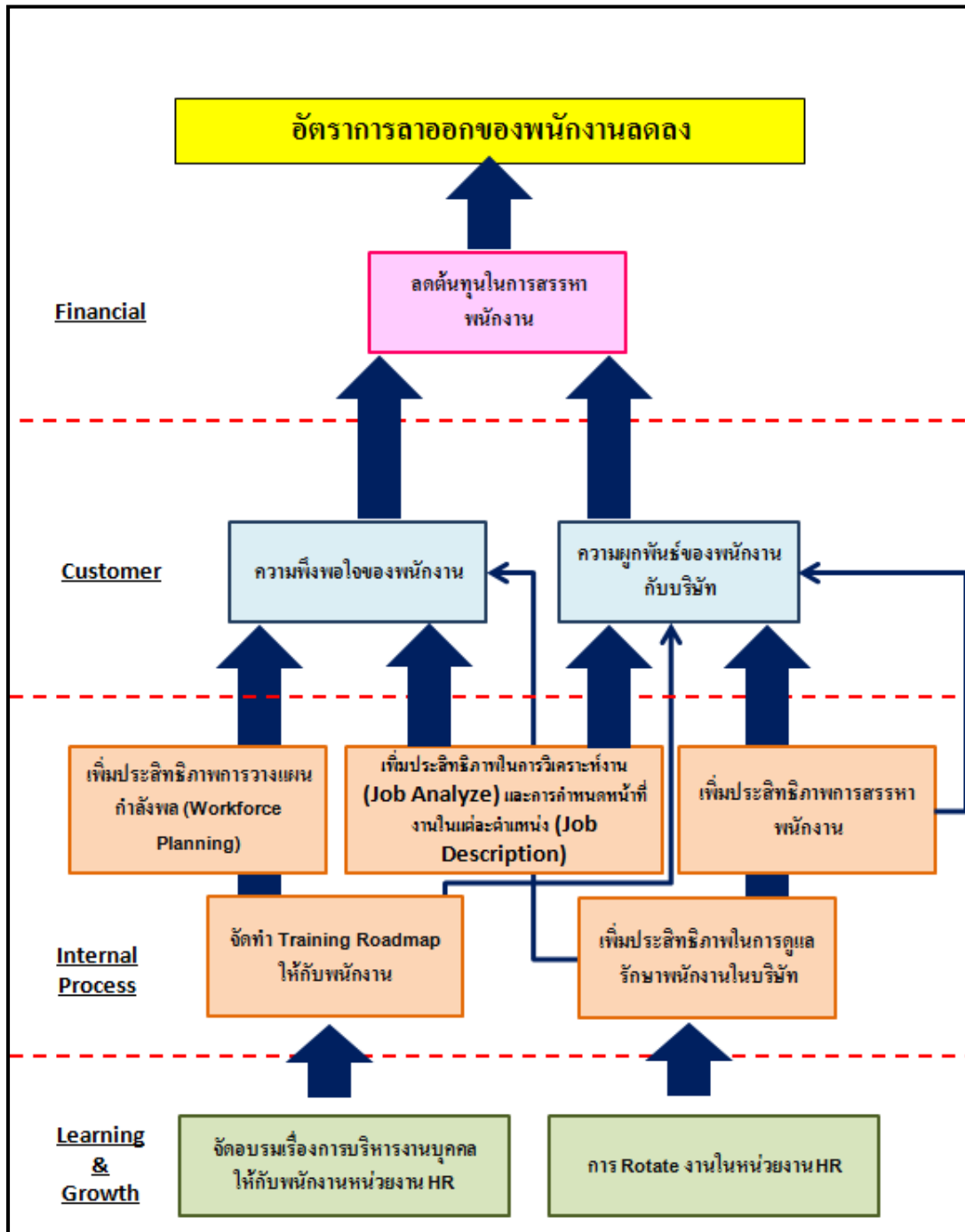
เมื่อเราได้มีการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาแล้ว และได้คิดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา ต่อไปจะเป็นการนำกลยุทธ์ที่ได้คิดมาไปปฏิบัติจริง โดยการทำให้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงตามที่ได้วางแผนไว้ จะต้องมีเครื่องมือ ที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ ซึ่งทางกลุ่มบริษัท นวพลศาสตร์อุตสาหกรรม จำกัด มีเป้าหมายในการลด อัตราการลาออกของพนักงาน โดยทางผู้ศึกษาเลือกใช้เครื่องมือในการที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ คือ เครื่องมือแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เครื่องมือ Balanced Scorecard เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงในเรื่องของเป้าหมายและการดำเนินงานของบริษัท

5.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ในการดำเนินงาน

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตามแนวความคิดของ Kaplan และ Norton แล้ว การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะแผนที่กลยุทธ์ทำหน้าที่คอยชี้ทิศทางของการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรได้เข้าใจอย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่างๆ ทั้งหมดที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น ดังนั้น แผนที่กลยุทธ์หมายถึง แผนกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว ที่มีการระบุถึง และเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรที่จะเกิดขึ้นภายใต้มุมมองต่างๆ ของ Balanced Scorecard อย่างเป็นระบบ โดยจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนาในมุมมองตาม Balanced Scorecard ทั้ง 4 มิติ คือ

1. มิติด้านการเงิน
2. มิติด้านลูกค้า
3. มิติด้านกระบวนการภายใน
4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

จากปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานกลุ่มบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัดเพิ่มสูงขึ้น ผู้ศึกษา ได้จัดทำแผนที่กลยุทธ์ เพื่อให้เห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของการดำเนินงานดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของกลุ่ม บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด

จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เป็นส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มมากขึ้น โดยจะต้องมีการให้ความรู้กับพนักงานที่อยู่หน่วยงาน HR เพื่อให้มีเครื่องมือพร้อมที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหาที่ กิดขึ้นกับพนักงาน หรือเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความไว้วางใจ รวมไปถึงการโยกย้ายงานภายในหน่วยงาน HR เพื่อให้พนักงานทุกคนในหน่วยงาน HR มีความรู้ในทุกๆด้าน และสามารถช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้อีกด้วย นอกจากนี้จะต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานตั้งแต่การวางแผนกำลังพล (Workforce Planning) กระบวนการสรรหา (Recruitment) การดูแลรักษาพนักงาน (Retention) และการจัดทำ Training Roadmap ให้กับพนักงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะช่วยส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเพิ่มสูงมากขึ้น จะทำให้พนักงานลาออกน้อยลง และจะส่งผล ไปให้ลดต้นทุนในการสรรหาพนักงานเพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออกไป

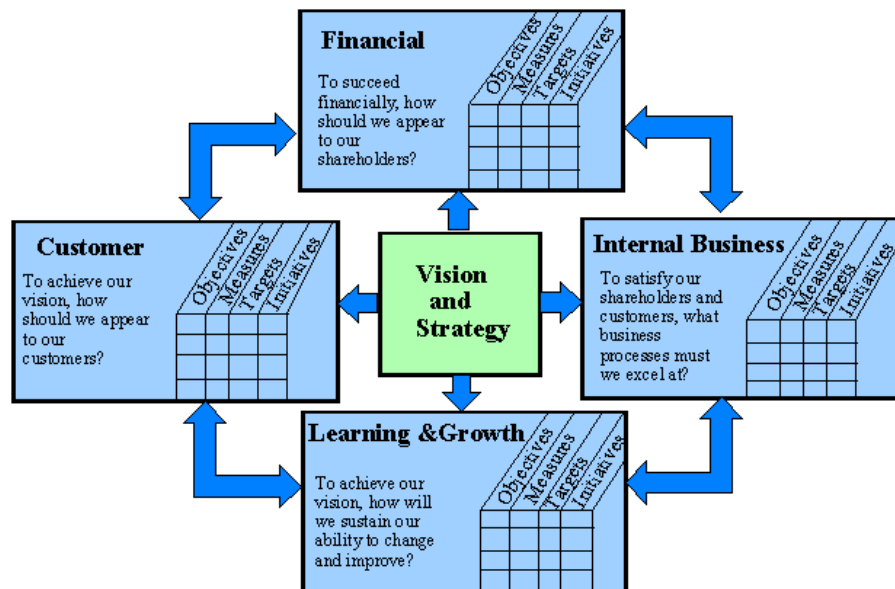
5.2 การใช้ Balanced Scorecard ในการดำเนินงาน

Balanced Scorecard (BSC) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1992 (โอล์ฟ, นีล โยรัน และคนอื่นๆ, 2549) โดย **Drs. Robert Kaplan** จาก **Harvard Business School** และ **David Norton** จาก **Balanced Scorecard Collaborative** โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียง ด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าจะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กร ได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว

Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)”

Balanced Scorecard Framework*



* Adapted from Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

ภาพที่ 5.2 แสดงแผนภาพ Balance Scorecard

ที่มา : <http://maaw.info/images/BalancedScorecardFramework.gif>

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

- 1.มุมมองด้านการเงิน (**Financial Perspective**) เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับรายได้ รายจ่าย ผลกำไร ยอดขาย และสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น
- 2.มุมมองด้านลูกค้า (**Customer Perspective**) เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า การเติบโตทางธุรกิจของลูกค้าและลูกค้า จำนวนลูกค้าเก่าและใหม่ และมูลค่าของลูกค้าต่อธุรกิจ เป็นต้น
- 3.มุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน (**Internal Process Perspective**) เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับระบบการทำงานภายในองค์กรที่มีผลกระทบโดยตรงกับความพึงพอใจของลูกค้าและผลสำเร็จด้านการเงินขององค์กร

4.มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับระบบการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และให้รับต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น ความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี และระบบการทำงานใหม่ๆ ในอนาคต

องค์ประกอบสำคัญของแต่ละมุมมองในระบบ BSC

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุผลในด้านต่างๆ ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญคือ วัตถุประสงค์ของมุมมองต่างๆ จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในเชิงเหตุและผลทั้ง 4 ด้าน ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันเหล่านี้เป็นจุดสำคัญของการประเมินแบบสมดุล (BSC) ในอันที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

2. ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) ได้แก่ดัชนีวัดของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งตัววัดเหล่านี้ จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของดัชนีของแต่ละประการ

4. แนวทางหรือกิจกรรม (Initiatives) เป็นสิ่งที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการ เป็นเพียงแนวทางหรือกิจกรรมเบื้องต้นเท่านั้น

ทั้งนี้การพิจารณาการจัดทำ Balanced Scorecard ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มบริษัท นวัตกรรมอุตสาหกรรม จำกัด โดยตั้งเป้าหมายการดำเนินงานระยะสั้น (1 ปี) สามารถทำได้ดังนี้

1.มิติด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
-ลดต้นทุนในการสรรหาพนักงาน	-เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงาน	-ค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานลดลง 10%	-จัดทำรายงานสรุปค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงาน

ในมิติด้านการเงิน ปัจจุบันการสรรหาพนักงาน 1 คน จะต้องมีค่าใช้จ่ายในเรื่องต่างๆ หลายเรื่อง เช่น การประกาศรับสมัครงาน การสอบ การตรวจร่างกาย การเดินทาง เป็นต้น ถ้าหากบริษัทสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงาน หรือสามารถรักษาพนักงานได้ จะทำให้บริษัทสามารถลดต้นทุนในการสรรหาพนักงาน เพื่อมาทดแทนพนักงานที่ลาออกได้

2. มิติด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
-ความพึงพอใจของพนักงาน	-เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของพนักงาน	-ความพึงพอใจของพนักงานมากกว่าหรือเท่ากับ 80%	-จัดทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานปีละ 1 ครั้ง
-ความผูกพันของพนักงานกับบริษัท	-เปอร์เซ็นต์ความผูกพันของพนักงานกับบริษัท	-ความผูกพันของพนักงานกับบริษัทมากกว่าหรือเท่ากับ 80%	-จัดทำการสำรวจความผูกพันของพนักงานกับบริษัทปีละ 1 ครั้ง

ในมิติด้านลูกค้า เราจะสนใจในเรื่องของความพึงพอใจของพนักงาน และความผูกพันของพนักงานที่มีกับองค์กร ซึ่งในมิตินี้จะทำการวัดจากความพึงพอใจของพนักงาน ในเรื่องต่างๆ เช่น ค่าตอบแทน ผู้บังคับบัญชา การพัฒนาความรู้ สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นต้น และจะมีการวัดในเรื่องของความผูกพันของพนักงานกับบริษัท ในเรื่องต่างๆ เช่น การรับรู้นโยบายของบริษัท ความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของบริษัท เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ทราบถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีในปัจจุบัน และช่วยให้เราสามารถแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานได้ โดยทั้ง 2 หัวข้อจะต้องมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 3.2 คะแนน หรือ 80%

3.มิติด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
-เพิ่มประสิทธิภาพการวางแผนกำลังพล (Workforce Planning)	-จำนวนพนักงานที่ในแต่ละหน่วยงาน	-จำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นหรือน้อยลงไม่เกิน 5%	-จัดทำรายงานการวางแผนกำลังพลของแต่ละหน่วยงาน
-เพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์งาน (Job Analyze) และการกำหนดหน้าที่งานในแต่ละตำแหน่ง (Job Description)	-จำนวนการจัดทำ การวิเคราะห์งานและการกำหนดหน้าที่หน้าที่งานในแต่ละตำแหน่ง	-การทำ JD One Page ครบทุกหน่วยงาน (100%)	-จัดทำ Workshop Job Analyze และ JD One Page
-เพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน	-ระยะเวลาที่ใช้ในการสรรหาพนักงาน น้อยลง	-การสรรหา 1 ตำแหน่งต้องใช้ระยะเวลาไม่เกิน 45 วัน	-จัดทำรายงานระยะเวลาในการสรรหาพนักงานในแต่ละตำแหน่ง
-เพิ่มประสิทธิภาพดูแลรักษาพนักงานในบริษัท	-อัตราการลาออกของพนักงาน	-อัตราการลาออกของพนักงานไม่เกิน 5%	-จัดทำรายงานแสดงการลาออกของพนักงานในแต่ละเดือน
-จัดทำ Training Roadmap ให้กับพนักงาน	-การจัดทำ Training Roadmap ให้กับพนักงานทุกระดับ	-การจัดทำ Training Roadmap ครบทุกหน่วยงาน 100%	-จัดทำแผนการฝึกอบรมที่เป็นหลักสูตร General และ Functional ของแต่ละ

3.มิติด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

		ภายในปี 2015	หน่วยงาน และจัดทำ Competency ให้กับพนักงาน
--	--	--------------	--

ในมิติด้านกระบวนการภายใน จะสนใจที่กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล โดยตรง ซึ่งในที่นี้จะเป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพของการวางแผนกำลัง (Workforce Planning) การเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องการวิเคราะห์งาน (Job Analyze) และการกำหนดหน้าที่งานในแต่ละตำแหน่ง (Job Description) การเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหา การเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลรักษาพนักงาน และการจัดทำ Training Roadmap ให้กับพนักงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ถ้าหากมีปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จะช่วยให้ลดปัญหาการลาออกของพนักงานได้

4.มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
-จัดอบรมเรื่องการบริหารงานบุคคลให้กับพนักงานหน่วยงาน HR	-หัวข้อในการฝึกอบรมความรู้ทางการบริหารงานบุคคล	-พนักงานในหน่วยงาน HR ได้เรียนครบ 100%	-จัดทำแผนการฝึกอบรมของพนักงานในหน่วยงาน HR
-การ Rotate งานในหน่วยงาน HR	-การเปลี่ยนแปลงงานของ HR	-พนักงานสังกัด HR เปลี่ยนงานทุกๆ 4 ปี	-จัดทำแผนการ Rotate งานของ HR

ในมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรนั้น จะให้ความสนใจกับพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ต้องจะมีความรู้และทักษะทางการบริหารงานในทุกงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการสรรหา การพัฒนาพนักงาน เรื่องผลประโยชน์สวัสดิการ เป็นต้น การที่พนักงานในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลมีความรู้ที่ครบถ้วนแล้วก็จะสามารถนำไปใช้ในการดูแลรักษาพนักงานได้ รวมไปถึงการโยกย้ายหน้าที่งานในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล จะทำให้พนักงานทุกคนมีความรู้ความสามารถ และสามารถทำงานทดแทนกันได้

5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

สำหรับแผนการงานเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการลาออกของพนักงาน กลุ่มบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด โดยจะเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงานดังนี้



ตารางที่ 5.3 แสดงแผนการดำเนินงานของกลุ่ม บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด

ลำดับ	แผนการดำเนินงาน	การดำเนินการ ปีที่ 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร												
2	ปรับโครงสร้างค่าจ้าง												
3	การวิเคราะห์งาน (Job Analyze)												
4	การกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)												
5	การระบุลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification)												
6	การวางแผนกำลังพล (Workforce Planning)												
7	การปรับปรุงกระบวนการสรรหา (Recruitment)												
8	การจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน (Training Roadmap)												
9	ปรับปรุงวิธีการดูแลพนักงาน (Employee Retention)												
10	การจัดทำแผนพัฒนาพนักงานในหน่วยงาน HR												
11	การประเมินวัดความพึงพอใจพนักงาน												
12	การประเมินวัดความผูกพันของพนักงานกับบริษัท												

แผนงานการดำเนินการใน 1 ปี แรกจะเริ่มตั้งแต่การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจในปัจจุบันมากที่สุด และจะต้องมีการพิจารณาปรับโครงสร้างค่าจ้างผลตอบแทนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ รวมไปถึงเพื่อจูงใจ ให้นักงานยังคงทำงานอยู่กับบริษัท หลังจากที่ทำกรปรับปรุงโครงสร้างองค์กรแล้ว จะต้องมีการวางแผนกำลังพล เพื่อจะสรุปจำนวนพนักงานให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจ จ และจะทำให้รู้ว่าจะต้องมีการเพิ่มหรือลดจำนวนพนักงานหรือไม่ จากนั้นจะต้องทำการวิเคราะห์งานและการกำหนดหน้าที่ งาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน รวมไปถึงต้องมีการปรับปรุงกระบวนการสรรหาให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เราสามารถคัดเลือกคนได้ตรงตามความต้องการมากที่สุด ในขณะเดียวกัน จะต้องมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมพัฒนา หรือ Training Roadmap ให้กับพนักงานทุกระดับ นอกจากนี้จะต้องมีการปรับปรุงวิธีการดูแลรักษาพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานอยู่กับบริษัทให้มากที่สุด และสุดท้ายจะต้องมีการประเมินความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันของพนักงานที่มีกับบริษัทในช่วงปลายปี เพื่อให้เราทราบว่าหลังจากที่มีการดำเนินการในด้านต่างๆแล้ว พนักงานมีความรู้เข้าใจอย่างไรบ้าง

5.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาส ที่องค์การจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) คือ กระบวนการสำคัญที่องค์กรต้องนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1.การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ /เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หรือกระบวนการการทำงาน ต้องกำหนดให้ชัดเจน และสื่อสารเพื่อให้เข้าใจตรงกัน โดยจะต้องคำนึงถึงหลัก SMART

2.การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

3.การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง หรือจะเรียกว่า ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงก็ได้

- ผลกระทบ (Impact) ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้น จากความเสี่ยงและมีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน

แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก / น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ / ความรุนแรง	สูงมาก / ทราม	5	5	10	15	20	25
	สูง / วิกฤต	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	ต่ำ / น้อย	2	2	4	6	8	10
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	1	1	2	3	4	5
			ระดับของความเสี่ยง				

ภาพที่ 5.4 แสดง Risk Assessment Matrix

ที่มา : www.itgthailand.com/wp-content

4.การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) มี 4 วิธีการ คือ

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือการหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน

- การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุมต่างๆเพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา

- การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันต่างๆ

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือการไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาที่จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย

5.การติดตามและประเมินผลความเสี่ยง (Risk Monitoring) มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม

5.4.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกลยุทธ์

จากกลยุทธ์ที่นำเสนอเพื่อใช้ในการลดอัตราการลาออกของพนักงานกลุ่มบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม นั้น ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อาจจะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ทำให้การใช้กลยุทธ์นั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นต้องมีการคำนึงถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่สามารถส่งผลกับกลยุทธ์ เพื่อหาแนวทางในการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้

5.4.1.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ตารางที่ 5.5 แสดงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท	ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท
1.ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมกับการขยายตัวของบริษัท	1.ความเสี่ยงจากบริษัทคู่แข่งปรับฐานค่าจ้างเพิ่มสูงขึ้น
2.ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่พนักงานต่อต้านวิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา	2. ความเสี่ยงจากค่านิยมการทำธุรกิจส่วนตัวมากกว่าการทำงานประจำ

ตารางที่ 5.5 แสดงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (ต่อ)

3.ความเสี่ยงในด้านระบุหน้าที่งาน (Job Description) และลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) ที่ไม่ชัดเจน	3.ความเสี่ยงจากรัฐบาลมีนโยบายที่จะขึ้นค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำเพิ่มสูงขึ้นจาก 300 บาท
4.ความเสี่ยงที่เกิดจากทัศนคติของผู้บังคับบัญชา	4.ความเสี่ยงจากค่านิยมในการสนใจทำงานบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทยลดลง

5.4.1.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่ได้มีการระบุความเสี่ยงที่มาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร จะต้องนำความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาประเมินความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิด และมีผลกระทบกับองค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อคิดวิธีการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ที่จะมีผลกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ โดยโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) มี 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 5.6 แสดงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
5	สูงมาก/บ่อยมาก	สูงมาก/หายนะ
4	สูง/บ่อย	สูง/วิกฤต
3	ปานกลาง	ปานกลาง
2	ต่ำ/น้อย	ต่ำ/น้อย
1	ต่ำมาก/น้อยมาก	ไม่เป็นสาระสำคัญ/น้อยมาก

ตารางที่ 5.7 แสดงการประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ผลกระทบ
1. ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมกับการขยายตัวของบริษัท	4 : สูง/บ่อย	3 : ปานกลาง
2. ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่พนักงานต่อต้านวิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา	3 : บางครั้ง	4 : สูง/วิกฤต
3. ความเสี่ยงในด้านการระบุหน้าที่งาน (Job Description) และลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) ที่ไม่ชัดเจน	2 : ต่ำ/น้อย	3 : ปานกลาง
4. ความเสี่ยงที่เกิดจากทัศนคติของผู้บังคับบัญชา	4 : สูง/บ่อย	5 : สูงมาก/หายนะ

ตารางที่ 5.8 แสดง Risk Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท

Risk Assessment Matrix			โอกาสที่จะเกิด					
			ต่ำมาก/ น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/ บ่อยมาก	
			1	2	3	4	5	
ผลกระทบความรุนแรง	สูงมาก/หายนะ	5						
	สูง/วิกฤต	4			2			4
	ปานกลาง	3		3		1		
	ต่ำ/น้อย	2						
	ไม่เป็นสาระสำคัญ/ น้อยมาก	1						

จากตารางที่ 5.8 ขออธิบายระดับความเสี่ยงของแต่ละข้อดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะกับการขยายตัวของบริษัทเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้บ่อย เนื่องจากในปัจจุบันบริษัทมีการขยายตัวขึ้นอย่างมาก และเป็นที่สนใจของบริษัทเอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด เนื่องจากที่ผ่านมามีบริษัทที่มีผลประกอบการที่สูงขึ้นทุกปี ทำให้มีการเพิ่มการลงทุนเพิ่มขึ้นกว่าเดิม แต่ผลกระทบจากความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับปานกลางเนื่องจากการพัฒนาบุคลากรของบริษัทในปัจจุบันมีความรู้ความสามารถที่สามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการขยายตัวของบริษัทได้

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่พนักงานต่อต้านวิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา ความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดขึ้นได้บางครั้ง เนื่องจากพนักงานยึดติดกับกรอบวิธีการทำงานเดิมๆ ที่คิดว่ามีความเหมาะสมกับการทำงาน และคิดว่าประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาน่าจะเพียงพอกับการแก้ไขปัญหา ซึ่งผลกระทบของความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่สูง เพราะ ถ้าพนักงานต่อต้านวิธีการที่จะนำมาแก้ไขแล้ว การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของบริษัทก็จะทำได้ยาก เพราะไม่ได้เกิดจากความเข้าใจ ความเต็มใจที่จะทำ อาจจะทำให้การบังคับของผู้บังคับบัญชา ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ออกมาไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

3. ความเสี่ยงในด้านการระบุหน้าที่งาน (Job Description) และลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) ที่ไม่ชัดเจนการประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท ความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดขึ้นอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากตำแหน่งงานส่วนใหญ่จะมีการระบุหน้าที่งาน และลักษณะเฉพาะของงานไว้อยู่แล้ว แต่ ความเสี่ยงนี้สามารถเกิดขึ้นได้กับตำแหน่งที่มีการแต่งตั้งขึ้นใหม่ และทางบริษัทไม่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับปานกลาง เพราะถ้าไม่มีการระบุหน้าที่งาน และลักษณะเฉพาะของงานที่ชัดเจนแล้ว จะส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของบริษัทได้

4. ความเสี่ยงที่เกิดจากทัศนคติของผู้บังคับบัญชา ความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดขึ้นได้สูง เนื่องจากผู้บังคับบัญชาบางคนยึดติดกับกรอบวิธีการเดิม คิดว่าวิธีการเดิมๆ ที่ใช้อยู่มีประสิทธิภาพต่อต้านวิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะส่งผล กระทบสูงมากต่อบริษัท เพราะจะทำให้ไม่มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งของบริษัทได้ และอาจจะส่งผลร้ายกับบริษัทในระยะยาวได้ ซึ่งเรื่องนี้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมากที่สุด เพราะกลุ่มของผู้บังคับบัญชาถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนบริษัทให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 5.9 แสดงการประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ผลกระทบ
1. ความเสี่ยงจากบริษัทคู่แข่งปรับฐานค่าจ้างเพิ่มสูงขึ้น	3 : บางครั้ง	3 : ปานกลาง
2. ความเสี่ยงจากค่านิยมการทำธุรกิจส่วนตัวมากกว่าการทำงานประจำ	5 : สูงมาก/บ่อยมาก	3 : ปานกลาง
3. ความเสี่ยงจากรัฐบาลมีนโยบายที่จะขึ้นค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำเพิ่มสูงขึ้นจาก 300 บาท	2 : ต่ำ/น้อย	3 : ปานกลาง
4. ความเสี่ยงจากค่านิยมในการสนใจทำงานบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทยลดลง	3 : บางครั้ง	3 : ปานกลาง

ตารางที่ 5.10 แสดง Risk Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท

Risk Assessment Matrix			โอกาสที่จะเกิด					
			ต่ำมาก/ น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/ บ่อยมาก	
			1	2	3	4	5	
ผลกระทบความรุนแรง	สูงมาก/หายหน้า	5						
	สูง/วิกฤต	4						
	ปานกลาง	3		3	1 4		2	
	ต่ำ/น้อย	2						
	ไม่เป็นสาระสำคัญ/ น้อยมาก	1						

จากตารางที่ 5.10 ขอบิบายระดับความเสี่ยงของแต่ละข้อดังนี้

1. ความเสี่ยงจากบริษัทคู่แข่งปรับฐานค่าจ้างเพิ่มสูงขึ้น ความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดขึ้นได้ บางครั้งเนื่องจากอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้างมีการแข่งขันสูงมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันตลาด อสังหาริมทรัพย์มีการขยายตัวสูงขึ้นอย่างมาก ดังนั้นบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้างจึงมีความ ต้องการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อเข้าร่วมงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของบริษัท ซึ่งผลกระทบ ที่เกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ที่บริษัทสามารถรับมือกับความเสี่ยงนี้ได้

2. ความเสี่ยงจากค่านิยมการทำธุรกิจส่วนตัวมากกว่าการทำงานประจำ ความเสี่ยงนี้มี โอกาสเกิดขึ้นสูงมากเนื่อ งจากคนรุ่นใหม่มีนิยการทำธุรกิจส่วนตัวมากขึ้นกว่าเดิม เพราะคิดว่าการทำงาน ธุรกิจส่วนตัวเป็นงานอิสระ ไม่ต้องเป็นลูกจ้างของใคร สามารถเป็นเจ้าของของตัวเองได้ รวมไปถึง ในปัจจุบันมีช่องทางในการทำธุรกิจส่วนตัวเพิ่มมากขึ้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนี้อยู่ใน ระดับปานกลาง บริษัทอาจจะได้ผลกระทบในช่วงแรกที่พนักงานลาออก แต่บริษัทก็สามารถหา บุคลากรมาทดแทนพนักงานที่ลาออกไปได้

3. ความเสี่ยงจากรัฐบาลมีนโยบายที่จะขึ้นค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำเพิ่มสูงขึ้นจาก 300 บาท ความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย เนื่องจากรัฐบาลเพียงมีการประกาศขึ้นค่า แรงงานขั้นต่ำ 300 บาท เมื่อพ.ศ.2556 ดังนั้นโอกาสที่รัฐบาลจะขึ้นค่าแรงขั้นต่ำอีกครั้งมีความเป็นไปได้น้อย ส่วนผลกระทบ ของความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับปานกลางเนื่องจากถ้าหากมีการประกาศขึ้นค่าแรงงานขั้นต่ำอีกครั้ง ทาง บริษัทจะต้องแบกรับภาระต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆที่สูงมากขึ้น

4. ความเสี่ยงจากค่านิยมในการสนใจทำงานบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทยลดลง ความ เสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดขึ้นได้บางครั้ง เนื่องจากผลสำรวจในหลายๆปีที่ผ่านมาบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่บัณฑิตจบใหม่มีความต้องการที่จะเข้าร่วมงานด้วย แต่ก็อาจจะมี บัณฑิตบางส่วนที่สนใจจะทำงานกับบริษัทต่างชาติ เนื่องจากบริษัทมีการให้ค่าตอบแทนที่สูง ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบริษัทเชื่อว่าคนส่วนใหญ่ยังมีความ ต้องการที่จะทำงานกับบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย แต่อาจจะมีผลกระทบในส่วนที่คนที่เก่ง คนที่มี ความรู้ความสามารถอาจจะสนใจไปทำงานที่บริษัทอื่นได้ ทำให้ทางบริษัทเสียโอกาสที่จะได้ ร่วมงานกับคนที่มีความรู้ความสามารถ

5.4.1.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ตารางที่ 5.11 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในของบริษัท

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร	การตอบสนองความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมกับการขยายตัวของบริษัท	จัดทำแผนการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อให้เตรียมพร้อมกับการขยายตัวของบริษัท
2. ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่พนักงานต่อต้านวิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา	สื่อสารวิธีการแก้ไขปัญหาเรื่องการลาออกของพนักงานให้พนักงานมีความเข้าใจในเรื่องวิธีการและประโยชน์ของวิธีการที่นำมาใช้แก้ไข เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา
3. ความเสี่ยงในด้านการ ระบุหน้าที่งาน (Job Description) และลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) ที่ไม่ชัดเจน	จัดอบรมการจัดทำเอกสารระบุหน้าที่งาน (Job Description) และลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) รวมไปถึงการกำหนดให้มีการทบทวนการระบุหน้าที่งานและลักษณะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
4. ความเสี่ยงที่เกิดจากทัศนคติของผู้บังคับบัญชา	จัดอบรมด้านบริหารจิตใจให้กับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการเปิดใจกว้างยอมรับ ไม่ยึดติดกับกรอบเดิมๆ และมีการจัดอบรมเรื่องการบริหารความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ตารางที่ 5.12 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในของบริษัท

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท	การตอบสนองความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงจากบริษัทคู่แข่งปรับฐานค่าจ้างเพิ่มสูงขึ้น	พิจารณาปรับฐานค่าจ้างให้ใกล้เคียงกับบริษัทคู่แข่ง
2. ความเสี่ยงจากค่านิยมการทำธุรกิจส่วนตัวมากกว่าการทำงานประจำ	สร้างแผนความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงของบริษัท
3. ความเสี่ยงจากรัฐบาลมีนโยบายที่จะขึ้นค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำเพิ่มสูงขึ้นจาก 300 บาท	พิจารณาผลกระทบที่บริษัทจะได้รับจากการขึ้นค่าแรงงานขั้นต่ำ และคุณสมบัติของ บริษัทคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
4. ความเสี่ยงจากค่านิยมในการสนใจทำงานบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทยลดลง	เพิ่มภาพลักษณ์ของบริษัทให้น่าดึงดูดใจ ให้บัณฑิตจบใหม่ หรือคนที่มีความสามารถเข้ามาสมัครงานกับบริษัท

5.4.1.4 การติดตามและประเมินผลความเสี่ยง (Risk Monitoring)

จากความเสี่ยงที่ได้มีการระบุในข้างต้น ทางหน่วยงานบริหารทรัพยากร จะต้องเป็นทีมงานบริหารความเสี่ยง โดยต้องคอยติดตามความเสี่ยงแต่ละเรื่องอย่างใกล้ชิด และต้องมีการรายงานอีกด้วย เพราะความเสี่ยงนั้นมีผลกับการดำเนินงานของบริษัท และจะต้องมีการคอยคิดวิธีการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นอีกด้วย เนื่องจากความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่เราไม่สามารถคาดคะเนได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ รวมถึงไปต้องพิจารณาความเสี่ยงอื่นๆนอกเหนือจากที่ได้ระบุในข้างต้นแล้ว สามารถเกิดความเสี่ยงอื่นๆอีกได้ หรือไม่ และจะต้องมีการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่บริษัทจะได้รับ เพื่อหาวิธีการป้องกันและวิธีการแก้ไขความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบกับบริษัทน้อยที่สุด

5.4.1.5 การทำ Contingency Plan

จากข้างต้นที่มีการนำแผนที่ยุทธศาสตร์ Balance Score Card การทำแผนการดำเนินการ และการบริหารจัดการความเสี่ยง มาใช้ในการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติจริง หากมีการดำเนินการตามวิธีการข้างต้นแล้ว ก็อาจจะส่งผลให้อัตรการลาออกของพนักงานกลุ่มบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรมลดลงได้ แต่หากเกิดเหตุการณ์มากกว่าที่เราได้มีการประเมินความเสี่ยงไว้ บริษัทควร ต้องมีการทำแผนฉุกเฉินหรือ Contingency Plan เพื่อใช้ในเตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงในข้างต้นแล้ว เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพสูงที่สุด

ดังนั้น ในการแก้ไขปัญหา มาตรการลาออกของพนักงานเพิ่มขึ้น ของกลุ่มบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม ให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องนำแผนกลยุทธ์ที่เราได้ตั้งไว้ไปปฏิบัติจริง โดยผ่านเครื่องมือแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อให้เห็นภาพรวมของกลยุทธ์ และใช้ Balanced Scorecard ในการควบคุมแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ซึ่งจะทำให้ทางบริษัททราบถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสามารถติดตาม ควบคุมกระบวนการในการดำเนินการเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ และตรงตามเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ นอกจากนี้จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยต้องมีการระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกบริษัท และจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงว่ามีโอกาสการเกิดขึ้น และมีผลกระทบกับบริษัทในระดับใด เพื่อที่จะมีการคิดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและให้เกิดผลกระทบ กับบริษัทน้อยที่สุด นอกจากนี้จะต้องมีการติดตามและประเมินความเสี่ยงว่าเราสามารถบริหารความเสี่ยงนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ รวมไปถึงการทำแผนฉุกเฉิน เพื่อให้พร้อมรับกับเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากความเสี่ยงที่ได้มีการประเมินในข้างต้น



บรรณานุกรม

ข้อมูลบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม จำกัด ; หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล

บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

ตัวแบบการลาออกของไพรัช ที่มา:

http://dspace.bu.ac.th/jspui/bitstream/123456789/338/1/napapan_nakj.pdf

การคิดเชิงระบบ (System Thinking) ที่มา :

<https://perchai.files.wordpress.com/2012/06/chickenclld.png>

กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ ที่มา : <http://cdn.information-management.com>

Career Development Framework ที่มา : www.pmat.or.th

หลักสูตรภาวะผู้นำ ที่มา : SCG Academy

การใช้ Balanced Scorecard ในการดำเนินงาน ที่มา :

<http://maaw.info/images/BalancedScorecardFramework.gif>

Risk Assessment Matrix ที่มา : www.itgthailand.com/wp-content