

กลยุทธ์การลดอัตราการลาออกของพนักงาน  
กรณีศึกษา บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด



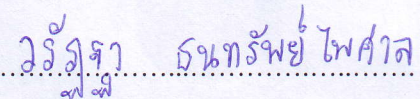
สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2559

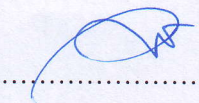
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

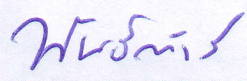
สารนิพนธ์  
เรื่อง

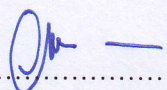
กลยุทธ์การลดอัตราการลาออกของพนักงาน  
กรณีศึกษา บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

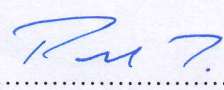
ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2559

  
นางสาววิรุฒา ชนทรัพย์ไพศาล  
ผู้วิจัย

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

  
.....  
พันช์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

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

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

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามความมุ่งหมายก็ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือจาก อ.พาสน์ ทีฆทรัพย์ ดร.พันธ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ และ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่ได้ให้คำแนะนำ เสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิเคราะห์วิจารณ์จนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ท้ายที่สุดผู้เขียนขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 17B ทุกท่านที่ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด ขอขอบคุณผู้บริหารบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ที่ให้การสนับสนุนข้อมูลในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

วรัฎฐา ธนทรัพย์ไพศาล

กลยุทธ์การลดอัตราการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด  
STRATEGIES TO REDUCING EMPLOYEE TURNOVER RATE: CASE STUDY OF MM  
ENTERPRISE COMPANY

วรัฏฐา ชนทรัพย์ไพศาล 5750346

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์  
เดช, D.B.A., พาสน์ ทิฆมทรัพย์, D.B.A.,

บทคัดย่อ

การจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการลดอัตราการลาออกของพนักงานบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทถุงพลาสติก จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันอุตสาหกรรมถุงพลาสติกเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีการแข่งขันสูง แต่สภาพปัญหาที่บริษัทพบ คือ อัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มมากขึ้นติดต่อกันตั้งแต่ปี 2555 – 2557

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่ Flow Process Chart เพื่อคำนวณหาภาระงาน การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และแผนภาพวงรอบเหตุและผล จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาพบว่าพนักงานมีภาระงานมาก อีกทั้งบริษัทไม่มีการบริหารจัดการสวัสดิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าล่วงเวลา จึงเป็นสาเหตุทำให้อัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มมากขึ้น

ผลการศึกษาในครั้งนี้จะใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการแก้ไขปัญหา โดยใช้กลยุทธ์การเพิ่มอัตรากำลัง เพื่อลดภาระงานของพนักงาน ใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการสวัสดิการ (ค่าล่วงเวลา) เพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงาน และใช้กลยุทธ์การบริหารผลตอบแทนของพนักงาน เพื่อให้พนักงานต้องการที่จะทำงานกับบริษัทเป็นเวลานาน

คำสำคัญ : ลาออก/ภาระงาน/สวัสดิการ/บริษัท เอ็มเอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
<b>บทที่ 1    บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1    ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
1.2    ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	2
1.2.1    ประเภทของถุงพลาสติก	4
1.2.2    คู่แข่งของธุรกิจ	6
1.3    ข้อมูลและ โครงสร้างองค์กร	7
1.3.1    วิสัยทัศน์ (Vision)	7
1.3.2    พันธกิจ (Mission)	7
1.3.3    ผลิตภัณฑ์ของบริษัท	7
1.3.4    โครงสร้างองค์กร	8
1.3.5    กลุ่มลูกค้า	9
1.3.6    ผลประกอบการของบริษัท	10
1.4    สภาพปัญหา	10
<b>บทที่ 2    การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>13</b>
2.1    แผนภูมิกระบวนการทำงาน (Operation Process Chart)	13
2.2    แผนภูมิการไหล (Flow Process Chart)	16
2.2.1    วิเคราะห์ภาระงานในการผลิตถุงฝากาวขนาด 9*10 นิ้ว	17
2.2.2    วิเคราะห์ภาระงานในการผลิตถุงฝากาวขนาด 13*21 นิ้ว	19
2.2.3    วิเคราะห์ภาระงานในการผลิตถุงตัดไหล่ขนาด 20*30 นิ้ว	20
2.2.4    วิเคราะห์กระบวนการตัดถุงฝากาวขนาด 9*10 นิ้ว	23

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
2.2.5	วิเคราะห์กระบวนการตัดถุงฟากาวขนาด 13*21 นิ้ว	24
2.2.6	วิเคราะห์กระบวนการตัดถุงตัดไหล่ขนาด 20*30 นิ้ว	25
2.3	การเปรียบเทียบเงินเดือนและสวัสดิการ	27
2.4	สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	28
<b>บทที่ 3</b>	<b>การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>30</b>
3.1	แผนภาพวงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram: CLD)	30
3.2	โครงสร้างของปัญหา	33
<b>บทที่ 4</b>	<b>การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ</b>	<b>36</b>
4.1	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	36
4.1.1	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	36
4.2	แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด	37
4.2.1	การวิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับการผลิตถุงฟากาวขนาด 9*10 นิ้ว	38
4.2.2	การวิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับการผลิตถุงฟากาวขนาด 13*21 นิ้ว	39
4.2.3	การวิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับการผลิตถุงตัดไหล่ขนาด 20*30 นิ้ว	40
4.3	สรุป	42
<b>บทที่ 5</b>	<b>การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b>	<b>44</b>
5.1	การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (Human Resource Scorecard)	44
5.2	แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	50
5.2.1	Gantt Chart	50
5.2.2	แผนการดำเนินงาน (Action Plan) ของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด	50
5.3	การบริหารจัดการความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกลยุทธ์	54
5.4 สรุป	64
บรรณานุกรม	65
ประวัติผู้วิจัย	66



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1.1	แสดงประเภททงพลาสติกตามชนิดของพลาสติกที่ใช้ในการผลิต	5
2.1	แสดงสัญลักษณ์ทาง Flow Chart	14
2.2	แสดงสัญลักษณ์มาตรฐาน 5 ตัว ซึ่งกำหนดโดย ASME	16
2.3	แสดงกำลังการผลิต ปริมาณการผลิต ยอดซื้อจากลูกค้า และภาระงานในการผลิตถุงฝากาวขนาด 9*10 นิ้ว	18
2.4	แสดงกำลังการผลิต ปริมาณการผลิต ยอดซื้อจากลูกค้า และภาระงานในการผลิตถุงฝากาวขนาด 13*21 นิ้ว	20
2.5	แสดงกำลังการผลิต ปริมาณการผลิต ยอดซื้อจากลูกค้า และภาระงานในการผลิตถุงตัดไหล่ ขนาด 20*30 นิ้ว	21
2.6	กระบวนการตัดถุงฝากาวขนาด 9*10 นิ้ว	24
2.7	กระบวนการตัดถุงฝากาวขนาด 13*21 นิ้ว	25
2.8	กระบวนการตัดถุงตัดไหล่ขนาด 20*30 นิ้ว	26
2.9	ตารางเปรียบเทียบเงินเดือนและสวัสดิการ	27
4.1	ทางเลือกสำหรับกระบวนการตัดถุงฝากาวขนาด 9*10 นิ้ว	38
4.2	ทางเลือกสำหรับกระบวนการตัดถุงฝากาวขนาด 13*21 นิ้ว	39
4.3	ทางเลือกสำหรับกระบวนการตัดถุงตัดไหล่ขนาด 20*30 นิ้ว	40
5.1	แสดง Human Resource Scorecard มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	47
5.2	แสดง Human Resource Scorecard มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	48
5.3	แสดง Human Resource Scorecard มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	48
5.4	แสดง Human Resource Scorecard มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	49
5.5	แสดง Human Resource Scorecard มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	49



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
5.6 แสดง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงจากการที่บริษัทในละแวกใกล้เคียง ปรับเพิ่มฐานเงินเดือนและสวัสดิการ	55
5.7 แสดงผลกระทบของความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงจากการที่บริษัทในละแวกใกล้เคียง ปรับเพิ่มฐานเงินเดือนและสวัสดิการ	56
5.8 แสดง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถหา พนักงานได้	57
5.9 แสดงผลกระทบของความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถหา พนักงานได้	58
5.10 แสดง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่ต้องการ ทำงานล่วงเวลา	59
5.11 แสดงผลกระทบของความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่ต้องการ ทำงานล่วงเวลา	59
5.12 แสดง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่พึงพอใจใน สวัสดิการของบริษัท	61
5.13 แสดงผลกระทบของความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่พึงพอใจใน สวัสดิการของบริษัท	61
5.14 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด	63

## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงปริมาณการผลิตถุงพลาสติกตั้งแต่ปี 2554 -2558	2
1.2 แสดงสัดส่วนผู้ผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก ณ เดือนสิงหาคม 2557	3
1.3 แสดงมูลค่าตลาดถุงพลาสติกตั้งแต่ปี 2554 - 2558	3
1.4 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด	8
1.5 แสดงรายรับ รายจ่ายและกำไรสุทธิของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด	10
1.6 แสดงการลาออกของพนักงานตั้งแต่ปี 2555-2558	11
1.7 แสดงอัตราการลาออกของพนักงานตั้งแต่ปี 2555 -2558	11
2.1 กระบวนการผลิตถุงพลาสติกของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด	15
2.2 สถานีการผลิตถุงพลาสติกของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด	17
2.3 ถุงฝากาวขนาด 9*10 นิ้ว	17
2.4 WorkFlow การผลิตถุงฝากาวขนาด 9*10 นิ้ว	18
2.5 ถุงฝากาวขนาด 13*21 นิ้ว	19
2.6 WorkFlow การผลิตถุงฝากาวขนาด 13*21 นิ้ว	19
2.7 ถุงตัดไหล่ขนาด 20*30 นิ้ว	20
2.8 WorkFlow การผลิตถุงตัดไหล่ขนาด 20*30 นิ้ว	21
2.9 กราฟแสดงภาระงานของบริษัทในแต่ละสถานี	22
2.10 กระบวนการตัดถุงพลาสติก	23
2.11 กระบวนการตัดถุงฝากาวขนาด 9*10 นิ้ว	23
2.12 กระบวนการตัดถุงฝากาวขนาด 13*21 นิ้ว	24
2.13 กระบวนการตัดถุงตัดไหล่ขนาด 20*30 นิ้ว	26
2.14 กราฟแสดงภาระงานของพนักงานในแต่ละกระบวนการตัดในการผลิตถุงแต่ละประเภท	26
2.15 แผนที่แสดงที่ตั้งบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด และบริษัทในละแวกใกล้เคียง	28
3.1 แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างอัตราการเกิดกับจำนวนประชากร	30
3.2 แสดงความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างอัตราการตายกับจำนวนประชากร	30

## สารบัญรูปร่างภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
3.3 ตัวอย่างแสดงการเขียนแผนภาพวงรอบเหตุและผล แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากรกับอัตราการเกิดและอัตราการตาย	31
3.4 กราฟแสดงรูปแบบพฤติกรรมของปัญหา	32
3.5 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด	33
3.6 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการลาออกกับภาระงาน	33
3.7 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการลาออกกับผลตอบแทนของพนักงาน	34
3.8 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลต่อผลประกอบการของบริษัท	34
4.1 กระบวนการตัดถุงตัดไหล่ขนาด20*30นิ้ว (หลังปรับปรุง)	41
4.2 กราฟแสดงภาระงานของพนักงานในแต่ละกระบวนการตัดในการผลิตถุงแต่ละประเภท(หลังปรับปรุง)	42
5.1 ตัวอย่าง Human Resource Scorecard	46
5.2 แสดงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด	51
5.3 แสดงแผนภาพความเสี่ยงของความเสี่ยงจากการที่บริษัทในละแวกใกล้เคียงปรับเปลี่ยนฐานเงินเดือนและสวัสดิการ	57
5.4 แสดงแผนภาพความเสี่ยงของความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถหาพนักงานได้	58
5.5 แสดงแผนภาพความเสี่ยงของความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่ต้องการทำงานล่วงเวลา	60
5.6 แสดงแผนภาพความเสี่ยงของความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่พึงพอใจในสวัสดิการของบริษัท	62

## บทที่ 1

### บทนำ

ทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อปัจจัยการผลิต เป็นที่ทราบกันดีว่า เศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การแข่งขันทางธุรกิจในแต่ละองค์กรค่อนข้างสูง เนื่องจาก บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากที่สุดขององค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้อง คัดสรรพนักงานที่มีคุณภาพตลอดจนพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแรงงานใน ทุกสาขาการผลิตนอกจากมีความสำคัญแล้วยังสร้างประ โยชน์ทั้งในระดับสถานประกอบการ สังคม และประเทศชาติ จะเห็นได้ว่าแรงงานเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจของทุกองค์กร ภายใต้ภาวะการแข่งขัน กลยุทธ์ที่สำคัญที่นำมาใช้ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านบุคลากรโดยพยายามรักษา ทรัพยากรด้านบุคลากรที่มีอยู่ไว้ให้นานที่สุด โดยส่งเสริมให้มีสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นในการทำงานใน รูปของตำแหน่ง โบนัส ตลอดจนสวัสดิการในด้านต่างๆ อีกทั้งส่งเสริมให้พนักงานรักและผูกพันกับ องค์กรเพื่อให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมี ปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมถุงพลาสติกนับเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะ คุณสมบัติและการใช้ประโยชน์ที่หลากหลายเมื่อเปรียบเทียบกับบรรจุภัณฑ์อื่น ระดับการขยายตัว ของอุตสาหกรรมถุงพลาสติกนั้นจะสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจเป็นหลัก เช่น หากประเทศมีอัตรา การขยายตัวด้านเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ประชากรมีความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์พลาสติกเพิ่มมา กขึ้นไปด้วย นอกจากนี้เมื่อพิจารณาถึงร้อยละของการผลิตถุงพลาสติก 5 ปีย้อนหลังจะพบว่าปริมาณ การผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทถุงพลาสติกเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ในปี 2554 มีปริมาณการผลิต จำนวน 162,324 ตัน ปี 2555 มีปริมาณการผลิตจำนวน 168,622 ตัน ปี 2556 มีปริมาณการผลิต จำนวน 183,895 ตัน ปี 2557 มีปริมาณการผลิตจำนวน 200,456 ตัน และในปี 2558 มีปริมาณการ ผลิต 238,377 ตัน (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2558) ดังแสดงในภาพที่ 1.1



**ภาพที่ 1.1** แสดงปริมาณการผลิตถุงพลาสติกตั้งแต่ปี 2554 -2558

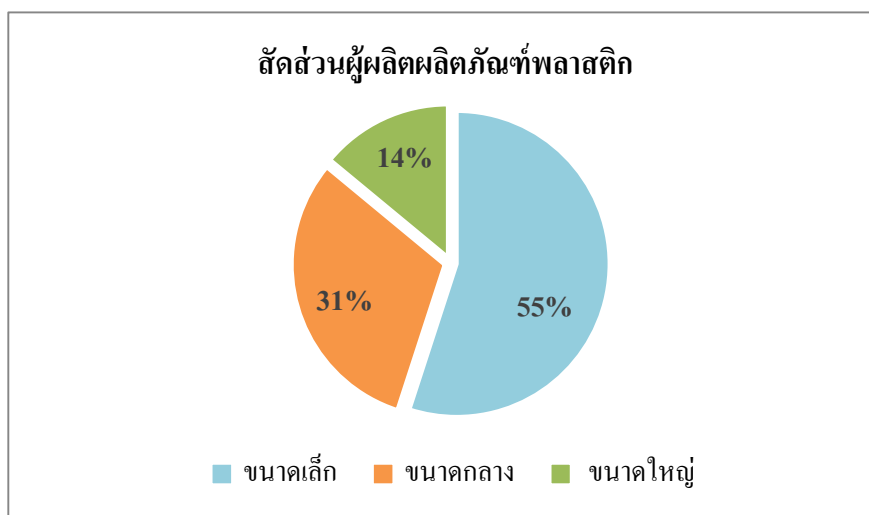
ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมพลาสติกมีความสำคัญเป็นอย่างมากในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของสินค้า ตลอดจนการวางแผนบริหารงานและแผนการตลาดที่ดี ซึ่งในการบริหารงานจะมีปัญหาต่างๆเข้ามาให้แก้ไขอยู่เสมอ ซึ่งปัญหาที่พบคือ ปัญหาการลาออกของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้บริษัทขาดพนักงานในระดับปฏิบัติการ ในขณะที่การดำเนินธุรกิจของบริษัทต้องทำงานแข่งกับเวลา เพื่อให้สินค้าผลิตทันต่อความต้องการของลูกค้า จากปัญหานี้ส่งผลให้พนักงานที่เหลืออยู่มีภาระงานเพิ่มขึ้น ดังนั้นบริษัทจึงให้ความสำคัญกับปัญหาอัตราการลาออกของพนักงาน

## 1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

อุตสาหกรรมถุงพลาสติกเป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อมที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความต้องการถุงพลาสติกมีจำนวนมาก จึงทำให้มีการแข่งขันสูง ลักษณะของการแข่งขันส่วนใหญ่เป็นการแข่งขันทางด้านราคา โดยการกำหนดราคาขายขึ้นอยู่กับราคาวัตถุดิบ ซึ่งก็คือเม็ดพลาสติก นอกจากการแข่งขันทางด้านราคาแล้วยังมีการแข่งขันในด้านคุณภาพและรูปแบบของผลิตภัณฑ์เพื่อความสวยงาม เหมาะสมและสะดวกต่อการใช้ โดยกลยุทธ์ที่สำคัญจะเน้นความทนทาน สามารถนำมาใช้ได้หลายครั้ง บางรายเน้นผลิตถุงพลาสติกที่ย่อยสลายง่าย ทำให้ไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

เนื่องจากถุงพลาสติกเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการลงทุนต่ำ ใช้แรงงานที่ไม่ต้องมีความชำนาญเฉพาะจึงมีผู้ประกอบการทั้งรายเล็ก รายใหญ่เป็นจำนวนมาก โดยในปี 2557 มีผู้ผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกจำนวน 2,428 ราย กว่าร้อยละ 85 ของผู้ผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกเป็นผู้ประกอบขนาดกลางและขนาดย่อม มีการจ้างงาน 290,270 คน (สถาบันพลาสติก, 2557)



ภาพที่ 1.2 แสดงสัดส่วนผู้ผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก ณ เดือนสิงหาคม 2557  
ที่มา: สถาบันพลาสติก

ในปัจจุบันแม้จะมีการรณรงค์ลดการใช้ถุงพลาสติก ก็ยังมีการใช้อย่างแพร่หลาย และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีราคาถูก หาซื้อได้ง่ายและมีประโยชน์ใช้สอยหลากหลายซึ่งเห็นได้จากมูลค่าตลาดของถุงพลาสติกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 แสดงมูลค่าตลาดถุงพลาสติกตั้งแต่ปี 2554 - 2558  
ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 1.3 จะเห็นได้ว่าในปี 2554-2558 มูลค่าตลาดของถุงพลาสติก 14,373 ล้านบาท 15,377 ล้านบาท 15,372 ล้านบาท 17,269 ล้านบาท และ 17,509 ล้านบาท ตามลำดับ

### 1.2.1 ประเภทของถุงพลาสติก

หากจำแนกประเภทของถุงพลาสติกตามลักษณะการใช้งานสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ถุงเย็น ผลิตจากกลุ่มเม็ดพลาสติก โพลีเอทิลีนประเภทความหนาแน่นต่ำ (LDPE) มีลักษณะใส ใช้บรรจุอาหารทั่วไปที่อุณหภูมิปกติ เช่น ผักสด ผลไม้ และอาหารสด โดยแช่แข็งได้ถึง -70 องศาฟาเรนไฮต์

2. ถุงร้อน แบ่งเป็น 2 ชนิด

- ผลิตจากกลุ่มเม็ดพลาสติก โพลีเอทิลีนประเภทความหนาแน่นสูง (HDPE) มีลักษณะขุ่นมัว

- ผลิตจากกลุ่มเม็ดพลาสติก โพลีโพรพิลีน (PP) มีลักษณะใส

ถุงร้อนทั้ง 2 ประเภทมีจุดหลอมเหลวในการผลิตสูงถึงประมาณ 230 องศาฟาเรนไฮต์ จึงสามารถบรรจุของร้อนได้ถึงจุดน้ำเดือดในขณะเดียวกันก็สามารถบรรจุของเย็นได้

3. ถุงพลาสติกชนิดมีหูหิ้ว ผลิตจากแผ่นโพลีเอทิลีนหรือแผ่นพลาสติกเก่าที่ใช้แล้วนำมาหลอมละลายใหม่เป็นถุงพลาสติกสำหรับบรรจุสิ่งของต่างๆ โดยทั่วไปทั้งสิ่งอุปโภคบริโภค มีลักษณะแผ่นบางกว่าถุงธรรมดา มีสีสันสวยงาม เช่น ถุงห้างสรรพสินค้า และร้านค้าปลีกทั่วไป ถุงชนิดนี้ไม่เหมาะสำหรับบรรจุอาหารร้อน

4. ลามิเนต เป็นถุงพลาสติกที่เกิดจากการนำแผ่นพลาสติกต่างชนิดมาประกบกัน ใช้บรรจุอาหารเพื่อเก็บถนอมไว้เป็นเวลานาน โดยไม่ให้คุณภาพเปลี่ยนแปลงไป แบ่งได้อีกหลายชนิด ได้แก่

- ถุงพลาสติกที่ต้มได้ ทำจากแผ่นประกบของแผ่นโพลีเอสเตอร์และแผ่นโพลีเอทิลีน

- ถุงพลาสติกสำหรับบรรจุอาหารแบบสุญญากาศทำจากแผ่นประกบของแผ่นไนลอน (nylon-6) และแผ่นโพลีเอทิลีน

- ถุงพลาสติกที่ใช้สำหรับบรรจุอาหารแห้ง ทำจากแผ่นประกบของแผ่นอลูมิเนียมและแผ่นไวนิลอะซิเตท (vinyl acetate)

- ถุงพลาสติกที่ใช้สำหรับบรรจุอาหารที่ทำให้แห้งโดยวิธีเยือกแข็งแบบสุญญากาศ (Freeze Drying) ทำจากแผ่นไมลาร์ (Milar) แผ่นอลูมิเนียมบาง และแผ่นโพลีเอทิลีน

- ถุงพลาสติกชนิดต้มในน้ำเดือดและทำให้เป็นสุญญากาศได้ ทำจากแผ่น โพลีเอทิลีนเคลือบด้วยสารานประกอบแผ่นโพลีเอสเตอร์ ใช้กับอาหารที่ไม่ต้องการสัมผัสอากาศ และใช้ถุงอุ่นอาหารได้โดยไม่ต้องถ่ายใส่ภาชนะอื่นก่อน

- ถุงพลาสติกชนิดกันแสงสว่าง ความชื้น และก๊าซ ทำจากแผ่น โพลีเอทิลีนประกอบกับแผ่นอลูมิเนียมบาง และแผ่น โพลีเอทิลีน รวมเป็น 3 ชั้น ใช้บรรจุอาหารสำเร็จรูปพวกซูปแห้งหรืออาหารผงอื่นๆ

นอกจากนี้หากจำแนกถุงพลาสติกตามชนิดของพลาสติกที่ใช้ในการผลิต สามารถจำแนกได้เป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. Low Density Polyethylene (LDPE) ความหนาแน่น 0.918-0.924 g/cm<sup>3</sup>
2. High Density Polyethylene (HDPE) ความหนาแน่น 0.918-0.924 g/cm<sup>3</sup>
3. Polypropylene (PP)
4. Polyvinyl Chloride (Hard and Soft) (PVC)
5. Polyamide (PA)
6. Polystyrene (PS) ชนิดทนแรงกระแทก (SB) และ โฟม PS (EPS)

ตารางที่ 1.1 แสดงประเภทถุงพลาสติกตามชนิดของพลาสติกที่ใช้ในการผลิต

ชนิดพลาสติก	คุณสมบัติ	ความหนา	การใช้งาน
LDPE (0.924 g/cm <sup>3</sup> )	อ่อน ยืดได้มาก	7-30 m (แผ่นฟิล์ม) 20-120 m (แผ่นฟิล์ม)	แผ่นฟิล์มใสมากใช้ห่อสิ่งของ แผ่นฟิล์มที่หดรัดได้
LDPE (0.922 g/cm <sup>3</sup> )	อ่อน ความแข็งแรงต่าง	40-100 m ทั้ง ถุง และ แผ่นฟิล์ม	ถุงใส่ของ ถุงใส่ขยะ
LDPE (0.918 g/cm <sup>3</sup> )	อ่อน ความแข็งแรงต่างและ ความเหนียวสูง	100-300 m ทั้ง ถุง และ แผ่นฟิล์ม	ถุงใส่ของหนัก เช่น ผัก ผลไม้ แผ่นฟิล์มที่หดรัดได้
HDPE	ความแข็งแรงและความ เหนียวสูง คุณสมบัติคล้าย กระดาษ	8-100 m ทั้ง ถุง และ แผ่นฟิล์ม	แผ่นฟิล์มที่รับแรงกระแทก ถุง ใส่ของ แผ่นฟิล์มห่อของ
PP	ความแข็งแรงต่าง ความ เหนียวสูง	8-60 m ทั้ง ถุง และ แผ่นฟิล์ม	แผ่นฟิล์มใสและเบามาก ใช้ห่อ ของ
PA 11 และ 12	เหนียว ทนความร้อน	20-80 m ถุงพลาสติก	ห่อใส่กรอก
EPS	อ่อน เป็นฉนวนความร้อน ได้ดี	20-300 m	Wall Paper ภาชนะที่ทนการ กระแทก การโยน

ที่มา: กัลยา อุบลทิพย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



### 1.2.2 คู่แข่งของธุรกิจ

อุตสาหกรรมถุงพลาสติกซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากใช้เงินลงทุนต่ำจึงมีผู้ประกอบการทั้งรายเล็ก รายใหญ่เป็นคู่แข่งจำนวนมาก จากการสอบถามจากบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ได้ข้อมูลว่า คู่แข่งที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกับบริษัทและเป็นผู้ผลิตขนาดเล็กมีหลายบริษัท ได้แก่

#### 1. บริษัทสมพรอุตสาหกรรมพลาสติก จำกัด



บริษัท สมพรอุตสาหกรรมพลาสติก จำกัด ดำเนินกิจการมาตั้งแต่ปี 2546 ผลิตและจำหน่ายถุงพลาสติกทุกชนิด โดยผลิตตามความต้องการของลูกค้า ผลิตถุงก๊อปปี้ ถุงตัดไหล่ ถุงเจาะรู ตลอดจนถึงถุงพิมพ์ประเภทอื่นๆ ตั้งอยู่ที่เขตบางบอน จังหวัดกรุงเทพมหานคร (<http://www.thai-plastic.com/pt/directory.php?g=1&p=5&func=detail&id=50405621>)

#### 2. บริษัทเจริญศิลป์พลาสติก พรีนติ้ง จำกัด



บริษัท เจริญศิลป์พลาสติก พรีนติ้ง จำกัด ดำเนินกิจการมาตั้งแต่ปี 2549 เป็นบริษัทที่ผลิตและจำหน่ายถุงพลาสติกทุกชนิด ทุกขนาด ผลิตถุงก๊อปปี้ ถุงตัดไหล่ ตลอดจนถึงถุงพิมพ์ทุกชนิด

ตั้งอยู่ที่เขตบางขุนเทียน จังหวัดกรุงเทพมหานคร (<http://plastic.oie.go.th/CompanyInfo.aspx?cid=2559>)

#### 3. ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี เอ็น พลาสติก กรุป

เป็นผู้ผลิตถุงพลาสติกตามความต้องการของลูกค้า ผลิตและจำหน่ายถุงพลาสติกทุกชนิด ทุกขนาด เช่น ถุงขยะ ถุงลีน ถุงตัดธรรมดา และถุงพิมพ์ทุกชนิด ตั้งอยู่ที่จังหวัดสมุทรสาคร (<https://smelink.net/company/v-n--plastic-group-limited-partnership.html>)

#### 4. บริษัท เอื้อไทยกิจ โพลีแบ็ก จำกัด



บริษัท เอื้อไทยกิจโพลีแบ็ก จำกัด เป็นผู้ผลิตถุงพลาสติกมาตั้งแต่ปี 2536 โดยผลิตถุงการ์เมนต์ ถุงพิมพ์ทุกชนิด ตลอดจนถุงขยะประเภทต่างๆ ตามความต้องการของลูกค้า ตั้งอยู่ที่เขตยานนาวา จังหวัดกรุงเทพมหานคร (<http://www.uthaikij.com/>)

#### 5. บริษัท ไทยแพ็คพลาสติก จำกัด



#### บริษัท ไทยแพ็คพลาสติก จำกัด

บริษัท ไทยแพ็คพลาสติก จำกัด ผลิตและจำหน่ายถุงพลาสติกทุกชนิด ทุกขนาดตามความต้องการของลูกค้า เป็นบริษัทคู่แข่งที่ผลิตพลาสติกประเภทถุงการ์เมนต์ ถุงพิมพ์ ถุงฝากาว ตั้งอยู่ที่เขตบางแค จังหวัดกรุงเทพมหานคร (<http://www.thaipacks.com/>)

### 1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี 2541 ตั้งอยู่ที่ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี วัตถุประสงค์เพื่อผลิตและจำหน่ายถุงพลาสติกที่ผลิตจากกลุ่มเม็ดพลาสติก HDPE ถุงพลาสติกที่ผลิตจากกลุ่มเม็ดพลาสติก LDPE และถุงพลาสติกที่ผลิตจากกลุ่มเม็ดพลาสติก PP โดยผลิตตามความต้องการของลูกค้า

#### 1.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นบริษัทชั้นนำในการผลิตถุงพลาสติก ทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้า และในด้านคุณภาพและบริการ โดยมุ่งเน้นนโยบายด้านการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ตรงเวลา และจำหน่ายสินค้าในราคายุติธรรม

#### 1.3.2 พันธกิจ (Mission)

เป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทถุงพลาสติก โดยมุ่งรักษาและพัฒนาคุณภาพสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐาน รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมและระบบงานให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

#### 1.3.3 ผลิตภัณฑ์ของบริษัท

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯสามารถแบ่งได้ตามวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ถุงพลาสติกที่ผลิตจากกลุ่มเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนประเภทความหนาแน่นสูง (High Density Polyethylene : HDPE) เนื่องจาก HDPE มีคุณสมบัติเด่น ได้แก่ แข็งและเหนียว สามารถรับน้ำหนักได้ดี แต่สีจะค่อนข้างขุ่น ไม้ใส ผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม HDPE ที่บริษัทผลิตจึงได้แก่ ถุงใส่ขยะประเภทต่างๆ และถุงใส่หลอดด้าย

2. ผลิตภัณฑ์ถุงพลาสติกที่ผลิตจากกลุ่มเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนประเภทความหนาแน่นต่ำ (Low Density Polyethylene : LDPE) เนื่องจาก LDPE มีคุณสมบัติเด่น ได้แก่ นิ่มและใส เหมาะสำหรับผลิตถุงที่ต้องการให้สามารถมองเห็นสิ่งของที่บรรจุอยู่ภายใน ผลิตภัณฑ์ถุงพลาสติกในกลุ่ม LDPE ที่บริษัทผลิตจึงได้แก่ ถุงใส่เสื้อผ้าประเภทต่างๆ เช่น ถุงฝากาวที่ใช้สำหรับบรรจุเสื้อผ้าหรือรองเท้า ถุงมีลีน ถุงตัดธรรมดา ถุงตัดไหล่

3. ผลิตภัณฑ์ถุงพลาสติกที่ผลิตจากกลุ่มเม็ดพลาสติกโพลิโพรพิลีน (Polypropylene, PP) ซึ่งมีคุณสมบัติเด่น ได้แก่ มีลักษณะใสและป้องกันความชื้นได้ดี รวมถึงสามารถทนความร้อนได้สูงถึง 110 องศาเซลเซียส ผลิตภัณฑ์ถุงพลาสติกในกลุ่ม PP ที่บริษัทผลิตจึงได้แก่ ถุงฝากาวที่ใช้สำหรับบรรจุเสื้อผ้าหรือรองเท้า ถุงมีลีน ถุงตัดธรรมดา ถุงตัดไหล่

#### 1.3.4 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.4 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท เอ็ม เอ็ม อินเตอร์โพรส จำกัด

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม อินเตอร์โพรส จำกัด

จากภาพที่ 1.4 แสดงถึงโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ โดยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายขาย และกำกับดูแลผู้จัดการโรงงาน

ผู้จัดการโรงงาน มีหน้าที่ควบคุมดูแลในฝ่ายการผลิตทุกแผนก ทั้งด้านการผลิต การควบคุมคุณภาพ การซ่อมบำรุงและดูแลเรื่องทั่วไปต่างๆ

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายจัดซื้อ มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนของงานบุคคล เช่น สรรหาและคัดเลือกพนักงาน ดูแลสวัสดิการ ประกันสังคม และมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดซื้อวัตถุดิบ เช่น เม็ดพลาสติก สีพิมพ์ และน้ำมันผสมสีพิมพ์ถุงพลาสติก เป็นต้น รวมถึงอุปกรณ์เพื่อใช้ในโรงงานและสำนักงานต่างๆ

ฝ่ายบัญชีและการเงิน รับผิดชอบเรื่องการจัดทำภาษีต่างๆ เช่น ภ.ง.ด.1 ภ.ง.ด. 53 ภาษีซื้อ ภาษีขาย การเปิดใบกำกับภาษี วางบิล เก็บและจ่ายเช็ค รวมทั้งจ่ายเงินเดือนพนักงาน เป็นต้น

ฝ่ายขาย รับผิดชอบในด้านการขาย หากลูกค้า ให้ข้อมูลและแนะนำผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฝ่ายผลิต มีหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายขาย เมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าจะมีหน้าที่นำใบสั่งผลิตไปยังแผนกต่างๆ เพื่อให้ปฏิบัติตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและเมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อย จะมีหน้าที่ตรวจทานและบรรจุภัณฑ์เพื่อพร้อมส่งต่อไป

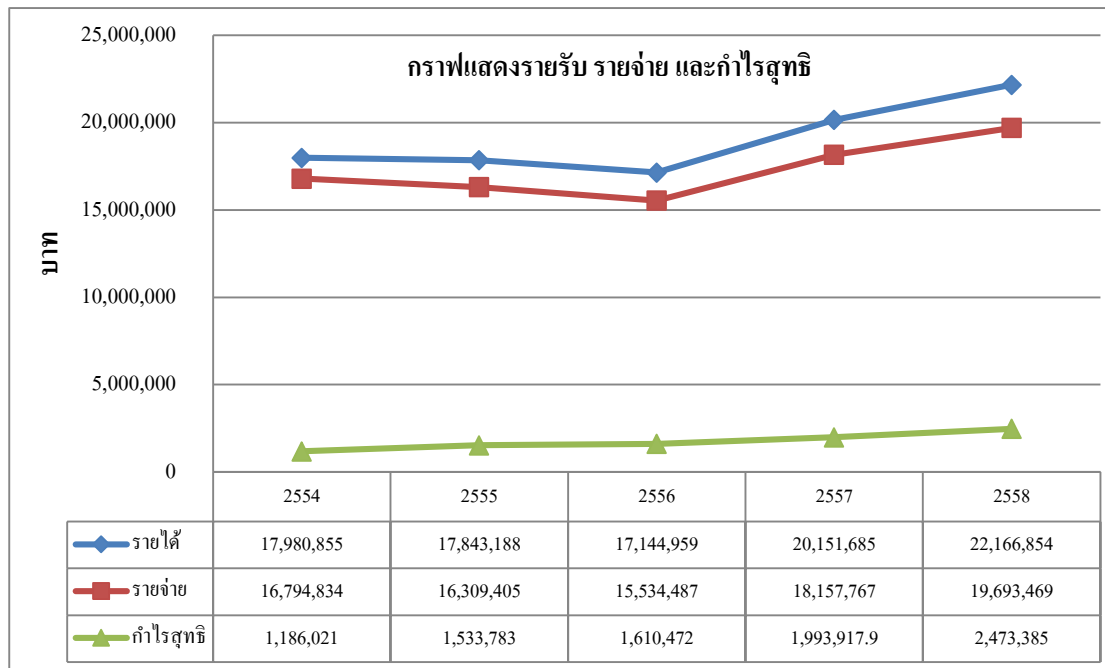
โดยฝ่ายผลิตแบ่งออกเป็น 3 แผนก ได้แก่

- แผนกเป่า มีหน้าที่เป่าถุงตามใบสั่งผลิตว่าเป็นพลาสติกประเภทใด ขนาด ความหนาและจำนวนเท่าไร
- แผนกพิมพ์ มีหน้าที่พิมพ์ถุงตามใบสั่งผลิต โดยจะไปตรวจเช็คม้วนพลาสติกจากแผนกเป่า เพื่อนำมาผลิตตามใบสั่ง
- แผนกตัดจะรับงานจากแผนกพิมพ์และเป่า (ในกรณีเป็นถุงไม่พิมพ์) เพื่อนำมาผลิตให้ตรงตามถุงแต่ละประเภทตามใบสั่งผลิต นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพของถุงพลาสติกและบรรจุหีบห่อก่อนที่จะทำการขนส่ง

### 1.3.5 กลุ่มลูกค้า

ผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของบริษัทเป็นการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า เพื่อส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ โดยกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทร้อยละ 90 เป็นบริษัทที่ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทเสื้อผ้า โดยผลิตภัณฑ์ที่ขายคือ ถุงฟากาว ถุงลีน ถุงตัดไหล่ ถูตัดธรรมดา สำหรับกลุ่มลูกค้าย่อยร้อยละ 10 จะเป็นโรงงานผลิตด้าย ถุงเท้า และร้านซักแห้ง ผลิตภัณฑ์ที่ขายจะเป็น ถุงคลุมหลอดด้าย ถุงตัดไหล่ ถุงฟากาว ถุงลีน และถุงขยະสีขาวขุ่น

### 1.3.6 ผลประกอบการของบริษัท



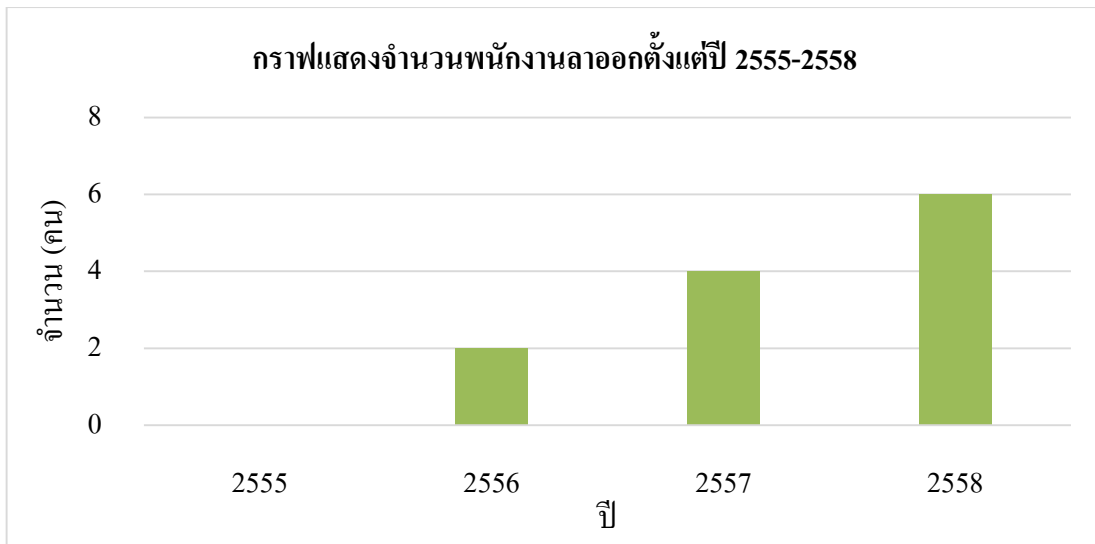
ภาพที่ 1.5 แสดงรายรับ รายจ่ายและกำไรสุทธิของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด  
ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็มเอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

ภาพที่ 1.5 แสดงให้เห็นถึงรายรับ รายจ่ายและกำไรสุทธิของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด 5 ปีซ้อนหลัง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2554-2558 แสดงให้เห็นว่าบริษัทมีรายรับเพิ่มขึ้นทุกปี ถึงแม้ว่าจะมีรายจ่ายเพิ่ม แต่ก็มีรายรับในแต่ละปีมากกว่ารายจ่าย ทำให้บริษัทมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง

### 1.4 สภาพปัญหา

บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด มุ่งเน้นที่จะผลิตภัณฑ์ถุงพลาสติกที่มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า ด้วยการมุ่งเน้นในการให้บริการลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นบริษัทจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบริษัทอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง บุคลากรของบริษัทจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะเปรียบเสมือนหัวใจหลักของบริษัทในการดำเนินธุรกิจอย่างราบรื่น แต่จากการศึกษาสถิติการลาออกของพนักงานตั้งแต่ปี 2555 – 2558 ดังที่แสดงในภาพที่ 1.6 กลับพบว่า บริษัทประสบปัญหาการลาออกของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกปี เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทต้องทำงานแข่งขันกับเวลา ต้องผลิต

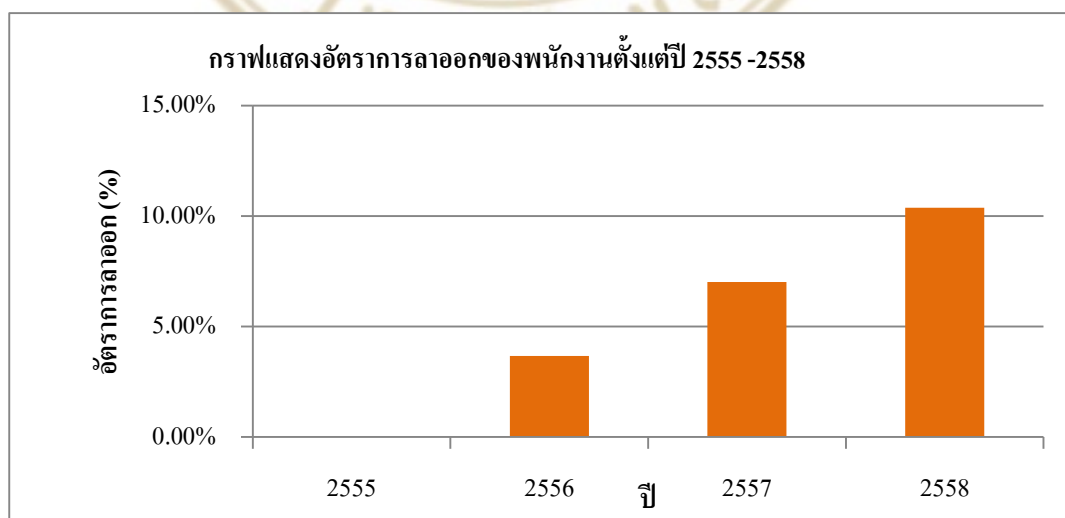
สินค้าให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าการลาออกของพนักงานจึงส่งผลกระทบต่อบริษัทในด้านการผลิต นอกจากนี้การที่พนักงานเข้าและลาออกบ่อยๆ ทำให้บริษัทสูญเสียงบประมาณและระยะเวลาในการฝึกพนักงานใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานของเครื่องจักรในสายการผลิต



ภาพที่ 1.6 แสดงการลาออกของพนักงานตั้งแต่ปี 2555-2558

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

จากภาพที่ 1.6 แสดงให้เห็นถึงจำนวนการลาออกของพนักงานตั้งแต่ปี 2555 – 2558 ปี 2555 ไม่มีพนักงานลาออก ปี 2556 พนักงานลาออก 2 คน ปี 2557 พนักงานลาออก 4 คน และปี 2558 พนักงานลาออก 6 คน



ภาพที่ 1.7 แสดงอัตราการลาออกของพนักงานตั้งแต่ปี 2555 -2558

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

จากภาพที่ 1.7 อัตราการลาออกของพนักงานตั้งแต่ปี 2555 – 2558 แสดงให้เห็นว่าบริษัทต้องประสบกับการที่พนักงานลาออกเป็นจำนวนเพิ่มมากขึ้นติดต่อกันทุกปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 3.66 7.02 และ 10.38 ในปี 2556 2557 และ 2558 ตามลำดับ ซึ่งถือเป็นสัดส่วนที่สูง ทำให้บริษัทต้องสูญเสียงบประมาณในด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยเฉลี่ยประมาณ 200,000 บาทต่อปี โดยบริษัทตั้งเป้าหมายลดอัตราการลาออกของพนักงานไม่ให้เกินร้อยละ 5 ต่อปี ถ้าทำสำเร็จสามารถลดต้นทุนค่าอบรมพนักงาน ค่าสรรหาพนักงานใหม่ได้มากถึง 80,000 บาทต่อปี

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น จึงควรมานำวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการป้องกันไม่ให้พนักงานลาออกเพิ่มขึ้น โดยตั้งสมมติฐานเอาไว้ว่าการที่พนักงานลาออกนั้นมีสาเหตุมาจากเงินเดือน สวัสดิการของบริษัทน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น และอีกเหตุผลหนึ่งคือภาระงานของพนักงานที่หนักจนเกินไป จึงจะนำเอาสมมติฐานต่างๆเหล่านี้มาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของการลาออกของพนักงานของบริษัทเอ็มเอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ต่อไป



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น จะใช้เครื่องมือแผนภูมิกระบวนการทำงาน (Operation Process Chart) ควบคู่ไปกับแผนภูมิการไหล (Flow Process Chart) เพื่อเป็นการวิเคราะห์ขั้นตอนการผลิตถุงพลาสติก เพื่อค้นหาภาระงาน รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานของบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด เมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่งที่อยู่ในละแวกใกล้เคียงในระยะรัศมี 15 กิโลเมตร เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาการลาออกของพนักงาน

#### 2.1 แผนภูมิกระบวนการทำงาน (Operation Process Chart)

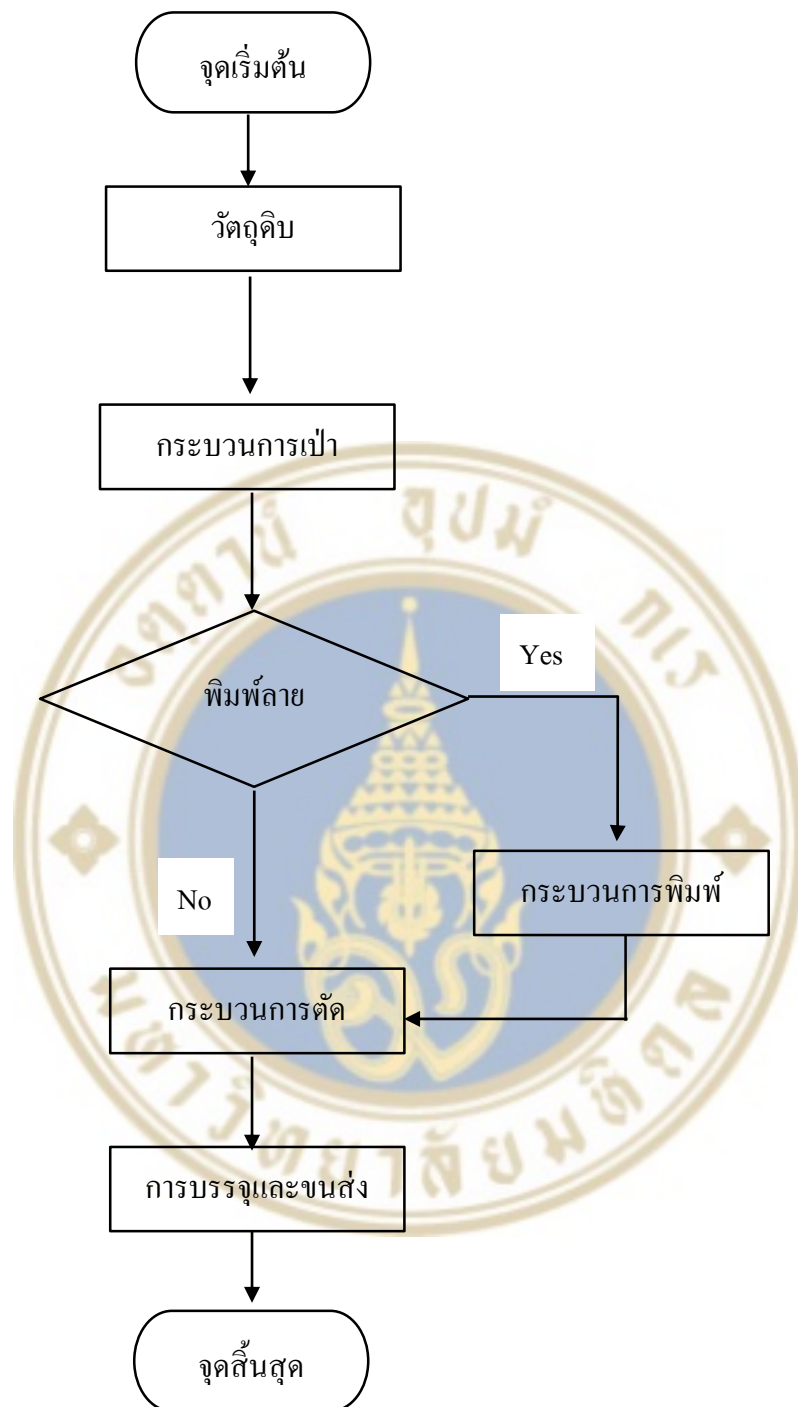
เป็นแผนภูมิที่แสดงขั้นตอนการผลิตตั้งแต่นำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย จนสำเร็จออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ โดยบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ต้องดำเนินการ เช่น การทำงานบนเครื่องจักร การประกอบชิ้นส่วน การตรวจสอบ การขนส่ง จนกระทั่งสำเร็จออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือเป็นชิ้นส่วนประกอบ สำหรับการบันทึกขั้นตอนการผลิตอาจเป็นการบันทึกขั้นตอนการผลิตของสินค้าชนิดเดียวกันภายในแผนกหรือขั้นตอนการผลิตของสินค้าหลายชนิดภายในแผนกต่างๆพร้อมกัน การแสดงรายละเอียดจะแสดงในรูปแบบของ Flow Chart ที่แสดงโดยกล่องคำที่ระบุคำบรรยายภายในกล่องหรือแสดงเป็นแผนภาพก็ได้



ตารางที่ 2.1 แสดงสัญลักษณ์ทาง Flow Chart

ภาพสัญลักษณ์	ความหมาย
	จุดเริ่มต้นหรือจุดจบของการทำงาน
	การทำงานที่ให้ผลลัพธ์
	แสดงการตัดสินใจหรือเปรียบเทียบ
	แสดงจุดเชื่อมต่อในหน้าเดียวกัน
	แสดงจุดเชื่อมต่อคนละหน้า
	แสดงทิศทางการทำงาน ทิศทางการไหลของข้อมูล

ที่มา: <http://ictroom.triamudom.ac.th/linkmanager/downloads/flowchart6>



ภาพที่ 2.1 กระบวนการผลิตถุงพลาสติกของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด  
ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

จากภาพที่ 2.1 กระบวนการผลิตถุงพลาสติกเริ่มจากนำวัตถุดิบ ซึ่งก็คือเม็ดพลาสติกเข้าสู่เครื่องเป่า ซึ่งงานที่ได้จะเป็นม้วนพลาสติก ขั้นตอนต่อไปหากเป็นถุงไม่พิมพ์ลายก็นำม้วน

พลาสติกเข้าสู่เครื่องตัด ถ้าเป็นถุงพิมพ์ลายก็นำม้วนพลาสติกเข้าสู่เครื่องพิมพ์เพื่อพิมพ์ลายก่อนส่งต่อไปยังเครื่องตัดเพื่อทำการตัดถุงพลาสติก และบรรจุหีบห่อซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการผลิตก่อนที่จะทำการขนส่งและจัดจำหน่าย

## 2.2 แผนภูมิการไหล (Flow Process Chart)

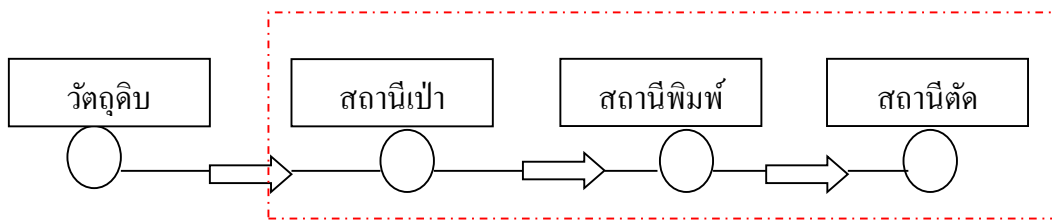
แผนภูมิการไหลใช้วิเคราะห์ขั้นตอนการไหล (Flow) ของวัตถุดิบ ชิ้นส่วน พนักงาน และอุปกรณ์ที่เคลื่อนไปในกระบวนการพร้อมกับกิจกรรมต่างๆ โดยใช้สัญลักษณ์มาตรฐาน 5 ตัว ซึ่งกำหนดโดย ASME ในสหรัฐอเมริกา ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงสัญลักษณ์มาตรฐาน 5 ตัว ซึ่งกำหนดโดย ASME

สัญลักษณ์	ชื่อเรียก	ความหมาย
	Operation การปฏิบัติงาน	การปฏิบัติงานบนชิ้นงานเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะหรือคุณสมบัติของชิ้นงาน
	Transportation การเคลื่อน	การขนส่งหรือการขนย้าย หมายถึง การเคลื่อนย้ายวัตถุจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง ยกเว้นการขนย้ายขณะอยู่ในขั้นตอนการผลิต
	Inspection การตรวจสอบ	การตรวจสอบ หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการตรวจสอบ เปรียบเทียบคุณภาพของชิ้นงาน ปริมาณของวัสดุ เพื่อให้แน่ใจในลักษณะของชิ้นงาน
	Delay ความล่าช้า	ความล่าช้าของงานเนื่องจากมีอุปสรรคมาขัดขวางไม่ให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานขั้นต่อไป
	Storage การพัก	การเก็บชิ้นงานอย่างถาวร ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ถ้าต้องการ ซึ่งการเบิกจ่ายควรมีคำสั่งหรือหนังสือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

ที่มา: <https://app.enit.kku.ac.th/mis/administrator/doc.../20140315152206>

การวิเคราะห์ขั้นตอนการผลิตถุงพลาสติกของบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด เพื่อคำนวณหาภาระงาน (Workload) จะแบ่งสถานีการผลิตหลักออกเป็น 3 สถานีหลักได้แก่ สถานีเป่า สถานีพิมพ์ และสถานีตัด



ภาพที่ 2.2 สถานีการผลิตถุงพลาสติกของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด  
ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

สำหรับการคำนวณหาภาระงานของพนักงานในแต่ละสถานี จะยกตัวอย่างการผลิตถุงพลาสติก 3 ประเภทที่มียอดขายสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ ถุงฝากาวขนาด 9\*10 นิ้ว ถุงฝากาวขนาด 13\*21 นิ้ว และถุงตัดไหล่ขนาด 20\*30 นิ้ว ซึ่งมียอดขายคิดเป็นร้อยละ 80 ของยอดขายทั้งหมดในปี 2558

การคำนวณหาภาระงานนั้นหาได้จากสูตร

$$\text{ภาระงาน} = \frac{\text{ปริมาณการผลิตต่อวัน}}{\text{กำลังการผลิตสูงสุด}} * 100$$

### 2.2.1 วิเคราะห์ภาระงานในการผลิตถุงฝากาวขนาด 9\*10 นิ้ว



ภาพที่ 2.3 ถุงฝากาวขนาด 9\*10 นิ้ว  
ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

	สถานีเป่า	⇒	สถานีพิมพ์	⇒	สถานีตัด
<b>Capacity</b>	50,000/4วัน/คน		45,000/4วัน/คน		38,000/6วัน/คน
<b>Actual Production</b>	40,990/4วัน/คน		40,990/4วัน/คน		40,990/6วัน/คน
<b>Workload</b>	81.98%		91.09%		107.87%

ภาพที่ 2.4 WorkFlow การผลิตถุงฟากาวขนาด 9\*10 นิ้ว

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

ตารางที่ 2.3 แสดงกำลังการผลิต ปริมาณการผลิต ยอดซื้อจากลูกค้า และภาระงานในการผลิตถุงฟากาวขนาด 9\*10 นิ้ว

สถานี	จำนวนพนักงาน	กำลังการผลิตสูงสุด	ยอดซื้อเฉลี่ยต่อวัน	ปริมาณผลิตเพื่อเสียเฉลี่ยต่อวัน	ปริมาณผลิตเฉลี่ยต่อวัน	ภาระงานของพนักงาน (8 ชม.)
สถานีเป่า	4	50,000	38,940	2,050	40,990	81.98%
สถานีพิมพ์	4	45,000	38,940	2,050	40,990	91.09%
สถานีตัด	6	38,000	38,940	2,050	40,990	107.87%

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

จากตารางที่ 2.3 จะเห็นได้ว่าสถานีเป่าถุงพลาสติก มีกำลังการผลิตสูงสุด 50,000 ใบ สถานีพิมพ์มีกำลังการผลิตสูงสุด 45,000 ใบ และสถานีตัดมีกำลังการผลิตสูงสุด 38,000 ใบ มียอดคำสั่งซื้อจากลูกค้าเฉลี่ยวันละ 38,940 ใบ สำหรับปริมาณการผลิตจะผลิตเพื่อเสีย 5% จึงทำให้บริษัทต้องผลิตถุงพลาสติก 40,990 ใบต่อวัน

จากตารางข้างบนจะเห็นได้ว่ากำลังการผลิตของสถานีตัดมีจำนวน 38,000 ใบ ซึ่งเป็นกำลังการผลิตที่น้อยที่สุดของทุกสถานี แต่มีการใช้พนักงานมากที่สุดถึง 6 คน และเมื่อวิเคราะห์ภาระงานพบว่าที่สถานีตัดพนักงานมีภาระงานคิดเป็นร้อยละ 107.87 เทียบเท่ากับ 8.63 ชั่วโมง

## 2.2.2 วิเคราะห์ภาระงานในการผลิตถุงฟากาวขนาด 13\*21 นิ้ว



ภาพที่ 2.5 ถุงฟากาวขนาด 13\*21 นิ้ว

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

	สถานีเป่า	⇒	สถานีพิมพ์	⇒	สถานีตัด
<b>Capacity</b>	24,300/4 คน/วัน		21,300/4 คน/วัน		16,100/6 คน/วัน
<b>Actual Production</b>	19,840/4 คน/วัน		19,840/4 คน/วัน		19,840/6 คน/วัน
<b>Workload</b>	81.65%		93.14%		123.23%

ภาพที่ 2.6 WorkFlow การผลิตถุงฟากาวขนาด 13\*21 นิ้ว

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

**ตารางที่ 2.4** แสดงกำลังการผลิต ปริมาณการผลิต ยอดซื้อจากลูกค้า และภาระงานในการผลิตถุงผ้า กวาวขนาด 13\*21 นิ้ว

สถานี	จำนวนพนักงาน	กำลังการผลิตสูงสุด	ยอดซื้อเฉลี่ยต่อวัน	ปริมาณผลิตเพื่อเสียเฉลี่ยต่อวัน	ปริมาณผลิตเฉลี่ยต่อวัน	ภาระงานของพนักงาน (8 ชม.)
สถานีเป่า	4	24,300	18,850	990	19,840	81.65%
สถานีพิมพ์	4	21,300	18,850	990	19,840	93.14%
สถานีตัด	6	16,100	18,850	990	19,840	123.23%

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

จากตารางที่ 2.4 จะเห็นได้ว่าสถานีเป่าถุงพลาสติก มีกำลังการผลิตสูงสุด 24,300 ใบ สถานีพิมพ์มีกำลังการผลิตสูงสุด 21,300 ใบ และสถานีตัดมีกำลังการผลิตสูงสุด 16,200 ใบ มียอดคำสั่งซื้อจากลูกค้าเฉลี่ยวันละ 18,850 ใบ สำหรับปริมาณการผลิตจะผลิตเพื่อเสีย 5% จึงทำให้บริษัทต้องผลิตถุงพลาสติก 19,840 ใบต่อวัน

จากตารางข้างบนจะเห็นได้ว่ากำลังการผลิตของสถานีตัดมีจำนวน 16,100 ใบ ซึ่งเป็นกำลังการผลิตที่น้อยที่สุดของทุกสถานี แต่มีการใช้พนักงานมากที่สุดถึง 6 คน และเมื่อวิเคราะห์หาภาระงานพบว่าที่สถานีตัดพนักงานมีภาระงานคิดเป็นร้อยละ 123.23 เทียบเท่ากับ 9.86 ชั่วโมง

### 2.2.3 วิเคราะห์ภาระงานในการผลิตถุงตัดไหล่ขนาด 20\*30 นิ้ว



### ภาพที่ 2.7 ถุงตัดไหล่ขนาด 20\*30 นิ้ว

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

	สถานีเป่า	⇒	สถานีพิมพ์	⇒	สถานีตัด
<b>Capacity</b>	11,175/4 คน/วัน		9,900/4 คน/วัน		5,940/6 คน/วัน
<b>Actual Production</b>	8,560/4 คน/วัน		8,560/4 คน/วัน		8,560/6 คน/วัน
<b>Workload</b>	79.60%		86.46%		144.11%

ภาพที่ 2.8 WorkFlow การผลิตถุงตัดไหล่ขนาด 20\*30 นิ้ว

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

ตารางที่ 2.5 แสดงกำลังการผลิต ปริมาณการผลิต ยอดซื้อจากลูกค้า และภาระงานในการผลิตถุงตัดไหล่ ขนาด 20\*30 นิ้ว

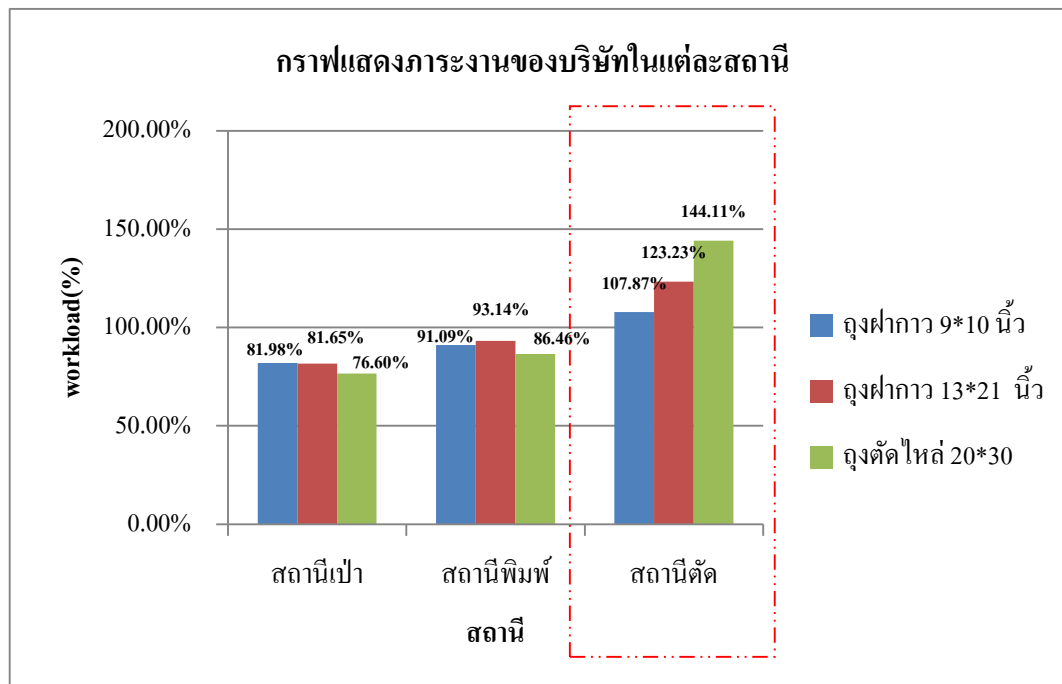
สถานี	จำนวนพนักงาน	กำลังการผลิตสูงสุด	ยอดซื้อเฉลี่ยต่อวัน	ปริมาณผลิตเพื่อเสียเฉลี่ยต่อวัน	ปริมาณผลิตเฉลี่ยต่อวัน	ภาระงานของพนักงาน (8 ชม.)
สถานีเป่า	4	11,175	8,135	425	8,560	76.60%
สถานีพิมพ์	4	9,900	8,135	425	8,560	86.46%
สถานีตัด	6	5,940	8,135	425	8,560	144.11%

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

จากตารางที่ 2.5 จะเห็นได้ว่าสถานีเป่าถุงพลาสติก มีกำลังการผลิตสูงสุด 11,175 ใบ สถานีพิมพ์มีกำลังการผลิตสูงสุด 9,900 ใบ และสถานีตัดมีกำลังการผลิตสูงสุด 5,940 ใบ มียอดคำสั่งซื้อจากลูกค้าเฉลี่ยวันละ 8,135 ใบ สำหรับปริมาณการผลิตจะผลิตเพื่อเสีย 5% จึงทำให้บริษัทต้องผลิตถุงพลาสติก 8,560 ใบต่อวัน

จากตารางข้างบนจะเห็นได้ว่ากำลังการผลิตของสถานีตัดมีจำนวน 5,940 ใบ ซึ่งเป็นกำลังการผลิตที่น้อยที่สุดของทุกสถานี แต่มีการใช้พนักงานมากที่สุดถึง 6 คน และเมื่อวิเคราะห์หาภาระงานพบว่าที่สถานีตัดพนักงานมีภาระงานคิดเป็นร้อยละ 144.11 เทียบเท่ากับ 11.53 ชั่วโมง





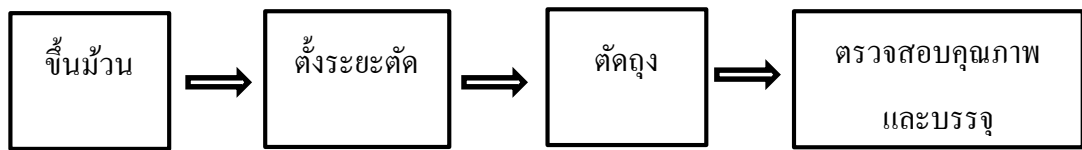
ภาพที่ 2.9 กราฟแสดงภาระงานของบริษัทในแต่ละสถานี

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

จากภาพที่ 2.9 แสดงให้เห็นว่าภาระงานของพนักงานที่สถานีตัดมีสัดส่วนที่สูงมากเมื่อเทียบกับภาระงานของพนักงานสถานีอื่น ซึ่งจากการสอบถามข้อมูลบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด พบว่าพนักงานที่ลาออกนั้นเป็นพนักงานที่ทำงานอยู่ที่สถานีตัด ซึ่งสอดคล้องกับกราฟข้างต้น

จากการวิเคราะห์ภาระงานของพนักงานบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ในการผลิตถุงพลาสติกทั้ง 3 ประเภท สามารถสรุปได้ว่าภาระงานส่วนใหญ่อยู่ที่แผนกตัด เนื่องจากแผนกตัดต้องทำงานมากกว่า 8 ชั่วโมง เมื่อเทียบกับแผนกอื่น ทำให้พนักงานแผนกตัดเกิดความเหนื่อยล้าด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้พนักงานแผนกตัดลาออกมากกว่าแผนกอื่น

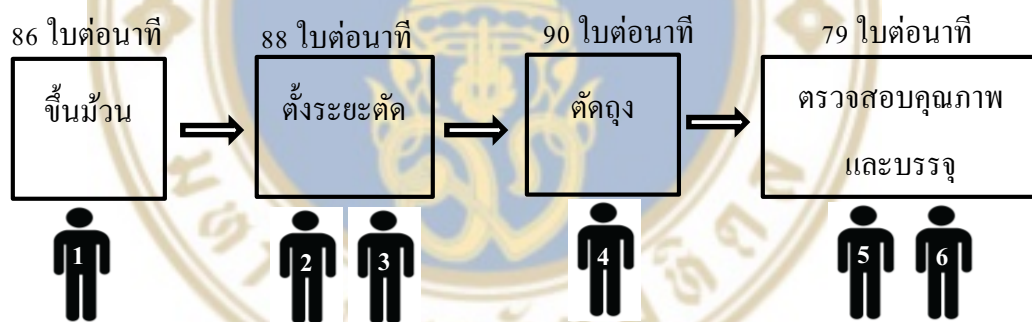
ดังนั้นจึงมาวิเคราะห์ถึงกระบวนการตัดถุงพลาสติก เพื่อหาถึงสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้พนักงานลาออกว่าเกิดจากขั้นตอนใดในกระบวนการตัด โดยจะวิเคราะห์กระบวนการตัดถุงพลาสติก 3 ประเภทที่มียอดขายสูงสุด 3 อันดับในปี 2558 ได้แก่ ถุงฟากาวขนาด 9\*10 นิ้ว ถุงฟากาวขนาด 13\*21 นิ้ว และถุงตัดใหญ่ขนาด 20\*30 นิ้ว



ภาพที่ 2.10 กระบวนการตัดถุงพลาสติก  
ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

กระบวนการตัดถุงพลาสติกเริ่มจากการนำม้วนพลาสติกที่ได้จากการเป่าหรือการพิมพ์ลาย (กรณีเป็นถุงพิมพ์ลาย) มาขี่ม้วนที่เครื่องตัดถุงพลาสติก จากนั้นเป็นการตั้งระยะตัด เพื่อกำหนดระยะในการตัดถุงพลาสติกในแต่ละใบ ซึ่งระยะในการตัดแต่ละครั้งก็คือ ขนาดของถุงพลาสติกที่ต้องการ จากนั้นผ่านเข้าสู่ขั้นตอนการตัดถุงพลาสติกแต่ละใบ และท้ายที่สุดนำถุงพลาสติกแต่ละใบมาตรวจสอบคุณภาพและทำการบรรจุก่อนจัดส่งให้ลูกค้า

#### 2.2.4 วิเคราะห์กระบวนการตัดถุงฟากาวขนาด 9\*10 นิ้ว



ภาพที่ 2.11 กระบวนการตัดถุงฟากาวขนาด 9\*10 นิ้ว  
ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

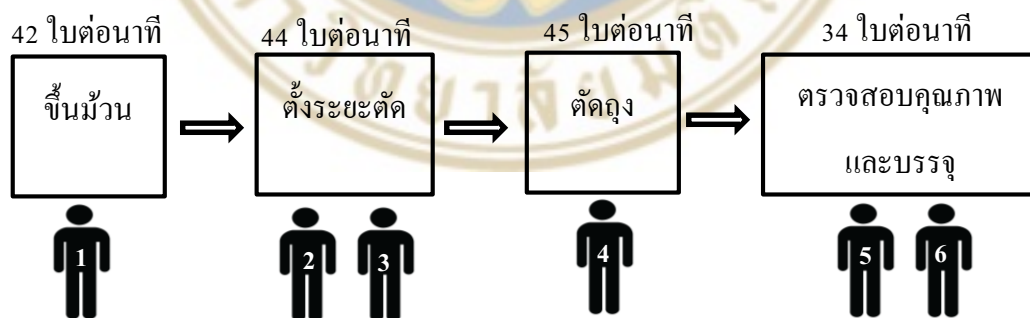
ตารางที่ 2.6 กระบวนการตัดถุงฝากาวขนาด 9\*10 นิ้ว

ขั้นตอน	ขึ้นม้วน	ตั้งระยะ	ตัดถุง	ตรวจสอบคุณภาพและบรรจุ
จำนวนพนักงาน (คน)	1	2	1	2
เป้าหมาย (ใบ)	40,990	40,990	40,990	40,990
จำนวนถุงพลาสติก (ใบต่อนาที)	86	88	90	79
จำนวนชั่วโมงทำงาน	7.94	7.76	7.59	8.63
ภาระงาน	99.3%	97.0%	94.9%	107.9%

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

จากตารางที่ 2.6 จะเห็นได้ว่าปริมาณการผลิตถุงฝากาวขนาด 9\*10 นิ้ว เท่ากับ 40,990 ใบต่อวัน ใช้พนักงานในการขึ้นม้วน ตั้งระยะ ตัดถุง และตรวจสอบคุณภาพและบรรจุจำนวน 1 คน 2 คน 1 คน และ 2 คน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาภาระงานพบว่าที่ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพและบรรจุถุงพลาสติกพนักงานมีภาระงานคิดเป็นร้อยละ 107.9 เทียบเท่ากับ 8.63 ชั่วโมง ซึ่งใช้ระยะเวลา มากกว่าขั้นตอนอื่น

### 2.2.5 วิเคราะห์กระบวนการตัดถุงฝากาวขนาด 13\*21 นิ้ว



ภาพที่ 2.12 กระบวนการตัดถุงฝากาวขนาด 13\*21 นิ้ว

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

ตารางที่ 2.7 กระบวนการตัดถุงฝากาวขนาด 13\*21 นิ้ว

ขั้นตอน	ขึ้นม้วน	ตั้งระยะ	ตัดถุง	ตรวจสอบคุณภาพและบรรจุ
จำนวนพนักงาน (คน)	1	2	1	2
เป้าหมาย (ใบ)	19,840	19,840	19,840	19,840
จำนวนถุงพลาสติก (ใบต่อนาที)	42	44	45	34
จำนวนชั่วโมงทำงาน	7.87	7.52	7.35	9.86
ภาระงาน	98.4%	94.0%	91.9%	123.2%

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

จากตารางที่ 2.7 จะเห็นได้ว่าปริมาณการผลิตถุงฝากาวขนาด 9\*10 นิ้ว เท่ากับ 19,840 ใบต่อวัน ใช้พนักงานในการขึ้นม้วน ตั้งระยะ ตัดถุง และตรวจสอบคุณภาพและบรรจุจำนวน 1 คน 2 คน 1 คน และ 2 คน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาภาระงานพบว่าที่ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพและบรรจุถุงพลาสติกพนักงานมีภาระงานคิดเป็นร้อยละ 123.2 เทียบเท่ากับ 9.86 ชั่วโมง ซึ่งใช้ระยะเวลา มากกว่าขั้นตอนอื่น

### 2.2.6 วิเคราะห์กระบวนการตัดถุงตัดไหล่ขนาด 20\*30 นิ้ว



ภาพที่ 2.13 กระบวนการตัดถุงตัดไหล่ขนาด 20\*30 นิ้ว

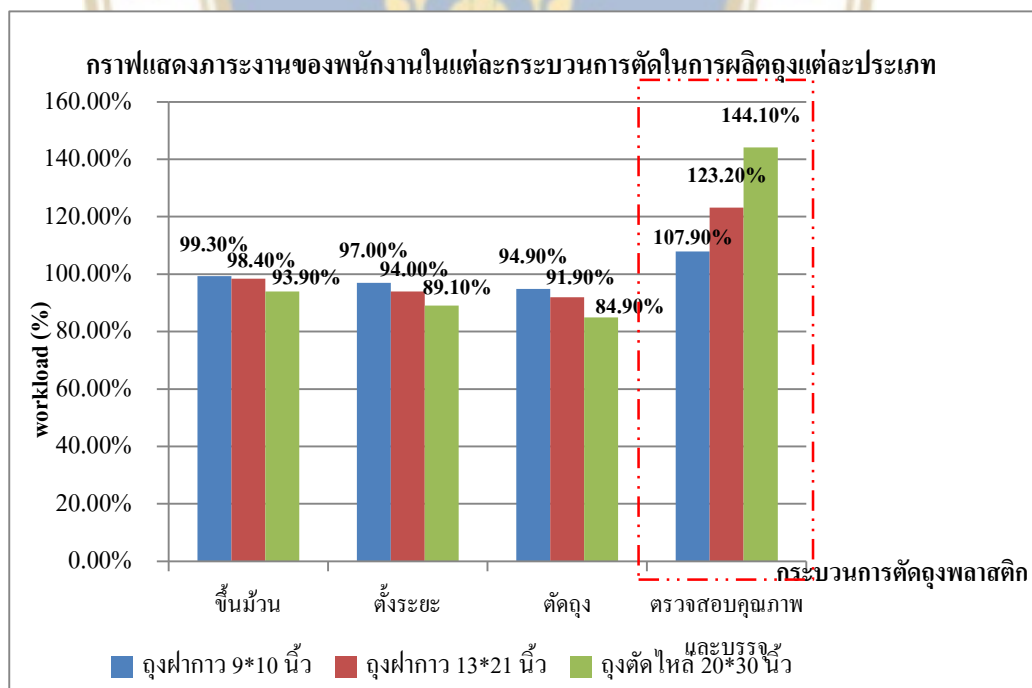
ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

ตารางที่ 2.8 กระบวนการตัดถุงตัดไหล่ขนาด 20\*30 นิ้ว

ขั้นตอน	ขั้นม้วน	ตั้งระยะ	ตัดถุง	ตรวจสอบคุณภาพและบรรจุ
จำนวนพนักงาน (คน)	1	2	1	2
เป้าหมาย (ใบ)	8,560	8,560	8,560	8,560
จำนวนถุงพลาสติก (ใบต่อนาที)	19	20	21	12
จำนวนชั่วโมงทำงาน	7.51	7.13	6.79	11.53
ภาระงาน	93.9%	89.1%	84.9%	144.1%

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

จากตารางที่ 2.8 จะเห็นได้ว่าปริมาณการผลิตถุงฝากวขนาด 9\*10 นิ้ว เท่ากับ 19,840 ใบต่อวัน ใช้พนักงานในการขึ้นม้วน ตั้งระยะ ตัดถุง และตรวจสอบคุณภาพและบรรจุจำนวน 1 คน 2 คน 1 คน และ 2 คน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาภาระงานพบว่าที่ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพและบรรจุถุงพลาสติกพนักงานมีภาระงานคิดเป็นร้อยละ 144.1 เทียบเท่ากับ 11.53 ชั่วโมง ซึ่งใช้ระยะเวลามากกว่าขั้นตอนอื่น



ภาพที่ 2.14 กราฟแสดงภาระงานของพนักงานในแต่ละกระบวนการตัดในการผลิตถุงแต่ละประเภท

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

จากภาพที่ 2.14 แสดงให้เห็นว่าภาระงานของพนักงานที่สถานีตัดในขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพและบรรจุถุงพลาสติกมีสัดส่วนที่สูงมากเมื่อเทียบกับขั้นตอนอื่น ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าอัตราการลาออกของพนักงานอยู่ที่ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพและบรรจุถุงพลาสติก ซึ่งหากมองในแง่กำลังการผลิตรวมพบว่า ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่มีปัญหา เป็นคอขวด (chokepoint) หากลดภาระงานส่วนนี้จะทำให้กำลังการผลิตรวมตกลง ถ้ามองทางด้านภาระงานส่วนบุคคล ก่อนการวิเคราะห์ถึงสาเหตุการลาออกของพนักงานอย่างเป็นระเบียบแบบแผน ทราบข้อมูลแค่เพียงว่าที่สถานีตัดมีภาระงานสูง ทางบริษัทจึงใช้พนักงาน 6 คน ซึ่งมากกว่าพนักงานสถานีอื่นที่ใช้พนักงานเพียง 4 คน แต่เมื่อมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาสาเหตุการลาออกของพนักงาน ทำให้ทราบว่าภาระงานของที่สถานีตัดนี้ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานอยู่และยังไม่ได้รับการแก้ไข ดังนั้นจึงต้องหาแนวทางมาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

## 2.3 การเปรียบเทียบเงินเดือนและสวัสดิการ

ตารางที่ 2.9 ตารางเปรียบเทียบเงินเดือนและสวัสดิการ

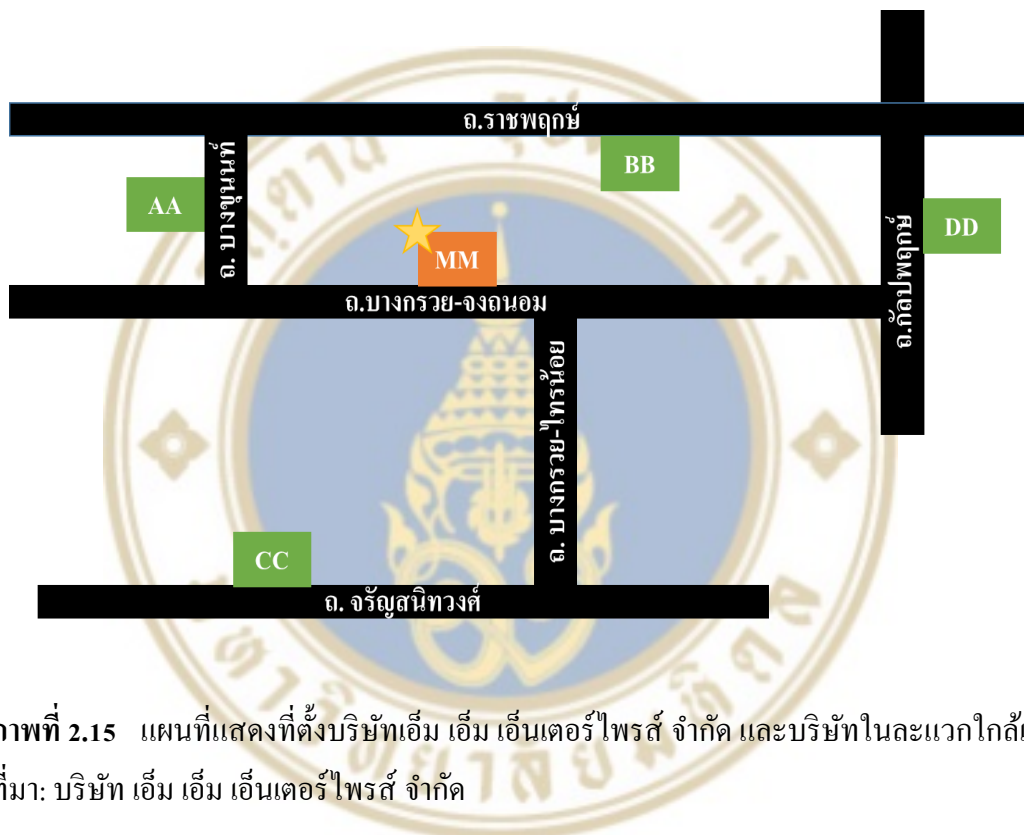
สวัสดิการ	บริษัท				
	เอ็มเอ็ม	เอเอ	บีบี	ซีซี	ดีดี
1. ผลตอบแทน					
1.1 เงินเดือน	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
1.2 ค่าล่วงเวลา	✗	✓	✓	✓	✓
2. สวัสดิการ					
2.1 ที่พัก	✓	✗	✗	✓	✗
2.2 วันหยุดนักขัตฤกษ์	13 วัน	13 วัน	13 วัน	13 วัน	13 วัน
2.3 รถรับส่งพนักงาน	✗	✓	✓	✗	✓
2.4 อาหารกลางวัน	✗	✗	✗	✗	✓

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด บริษัท เอเอ จำกัด บริษัท บีบี จำกัด บริษัท ซีซี จำกัด และ บริษัท ดีดี จำกัด

จากตารางเปรียบเทียบเงินเดือนและสวัสดิการของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด กับบริษัทอื่นๆละแวกใกล้เคียงในระยะรัศมี 15 กิโลเมตร ได้แก่ บริษัท เอเอ จำกัด บริษัท บีบี

จำกัด บริษัท ซีซี จำกัด และบริษัท ดีดี จำกัด พบว่าบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ไม่มีสวัสดิการค่าล่วงเวลา ในขณะที่บริษัทอื่นมี ส่วนสวัสดิการด้านรถรับส่ง บริษัท เอเอ จำกัด บริษัท บีบี จำกัด และบริษัท ดีดี จำกัด ทั้ง 3 บริษัทมีสวัสดิการด้านนี้ ในขณะที่บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด และบริษัท ซีซี จำกัด มีสวัสดิการด้านที่พักให้พนักงานแทน บริษัท ดีดี จำกัด มีสวัสดิการด้านอาหารกลางวัน แต่บริษัทที่เหลือไม่มีสวัสดิการด้านนี้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการที่พนักงานลาออกนั้นส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการที่บริษัทไม่มีสวัสดิการค่าล่วงเวลาให้พนักงาน



ภาพที่ 2.15 แผนที่แสดงที่ตั้งบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด และบริษัทในละแวกใกล้เคียง  
ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

## 2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

ผลการวิเคราะห์ภาระงานของพนักงานในบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัดพบว่าพนักงานที่ลาออกเป็นพนักงานที่สถานีตัด เนื่องจากมีภาระงานที่สูงมากเมื่อเทียบกับพนักงานสถานีอื่น จากการวิเคราะห์ถึงกระบวนการตัดถุงพลาสติก พบว่าภาระงานในขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพและบรรจุถุงพลาสติกมีสัดส่วนที่มากกว่ากระบวนการอื่น ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดความเหนื่อยล้า จนกระทั่งลาออก และเมื่อวิเคราะห์ถึงเงินเดือนและสวัสดิการของบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด และบริษัทบริเวณใกล้เคียงในรัศมี 15 กิโลเมตรพบว่าไม่มีสวัสดิการ

ใกล้เคียงกัน ยกเว้นสวัสดิการด้านค่าล่วงเวลา โดยบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ไม่มีสวัสดิการในด้านนี้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าพนักงานมีภาระงานที่สูง แต่ไม่มีสวัสดิการค่าล่วงเวลา จึงสรุปได้ว่าทั้งภาระงานที่สูงและการไม่ได้รับค่าล่วงเวลาเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออก





### บทที่ 3

#### การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาในบทที่ 1 และ บทที่ 2 ทำให้ทราบถึงปัญหาและตัวแปรที่เป็นสาเหตุของปัญหา ในบทนี้จะเป็นการประยุกต์ใช้แผนภาพวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagrams) เพื่อวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปร ทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้น และเมื่อทราบความสัมพันธ์เหล่านั้นแล้ว จะทำให้สามารถเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

#### 3.1 แผนภาพวงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram: CLD)

แผนภาพวงรอบเหตุและผลมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems thinking) ของ John D Sterman โดยเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆในระบบ เพื่อใช้วิเคราะห์ในการหาความสัมพันธ์ของเหตุและผลนั้น ซึ่งความสัมพันธ์จะมี 2 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์เชิงบวกและความสัมพันธ์เชิงลบ (Sterman, 2000)

ลักษณะที่ 1 ความสัมพันธ์เชิงบวกคือการที่เหตุและผลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ใช้เครื่องหมายบวก (+) เป็นสัญลักษณ์



ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างอัตราการเกิดกับจำนวนประชากร

ลักษณะที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงลบ คือการที่เหตุและผลมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม ใช้เครื่องหมายลบ (-) เป็นสัญลักษณ์



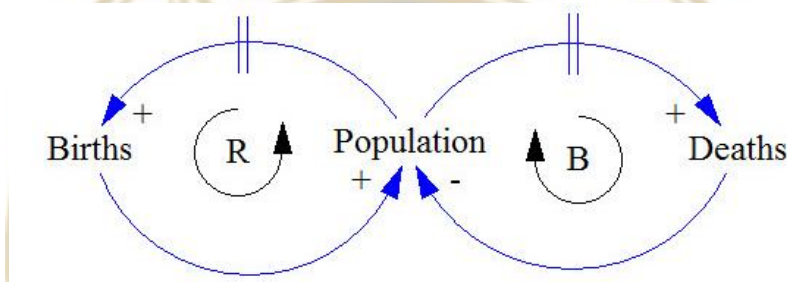
ภาพที่ 3.2 แสดงความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างอัตราการตายกับจำนวนประชากร

เมื่อนำความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆมาเชื่อมต่อกันจะกลายเป็นแผนภาพวงรอบเหตุและผล โดยแผนภาพวงรอบมี 2 ประเภท ได้แก่

1. Reinforcing Loop (วงรอบเสริมแรง) หมายถึง การที่ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งระบบเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งวงรอบจึงเป็นวงรอบที่เสริมแรงซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถเสริมแรงได้ 2 ทางคือ เสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcing Loop) และเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcing Loop)

2. Balancing Loop (วงรอบสมดุล) หมายถึง การที่ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งระบบเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม จึงก่อให้เกิดผลหักล้างที่ลดลงจากเหตุในตอนต้น จนเกิดเป็นความสมดุลหรือความเสถียรภาพ

ตัวอย่างแสดงการเขียนแผนภาพวงรอบเหตุและผลแสดงในภาพที่ 3.3



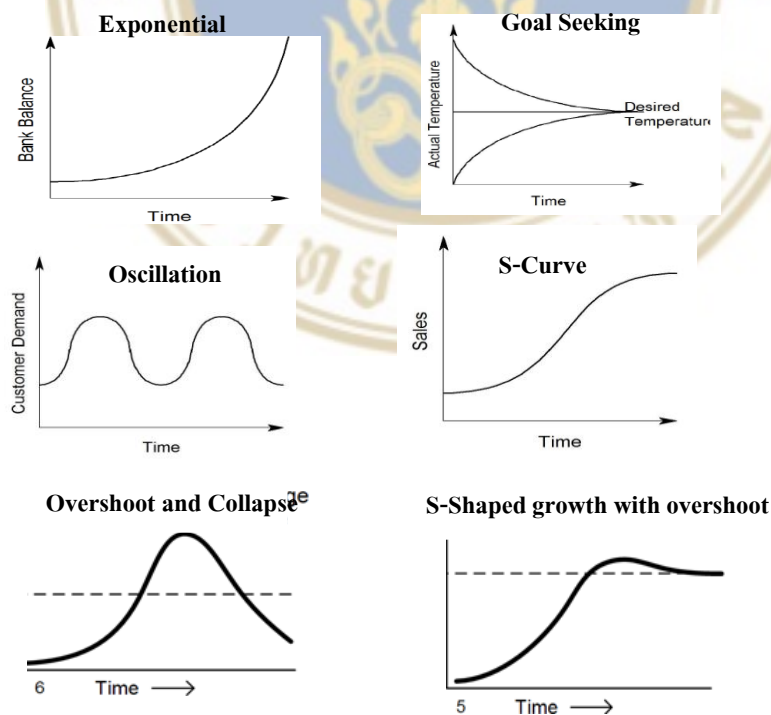
ภาพที่ 3.3 ตัวอย่างแสดงการเขียนแผนภาพวงรอบเหตุและผล แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากรกับอัตราการเกิดและอัตราการตาย

ที่มา: <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/>

จากภาพที่ 3.3 เป็นตัวอย่าง Causal Loop ของจำนวนประชากรกับอัตราการเกิดและอัตราการตาย พบว่ามีความสัมพันธ์แบบ Reinforcing Loop และแบบ Balancing Loop โดยวงรอบด้านซ้ายมีความสัมพันธ์แบบ Reinforcing Loop กล่าวคือ เมื่อมีจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น ทำให้อัตราการเกิดเพิ่มขึ้น และเมื่ออัตราการเกิดเพิ่มขึ้นก็จะทำให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้นอีกด้วย สำหรับวงรอบด้านขวามีความสัมพันธ์แบบ Balancing Loop กล่าวคือ เมื่อจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้อัตราการตายเพิ่มขึ้น และเมื่ออัตราการตายเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้จำนวนประชากรลดลง

แผนภาพวงรอบเหตุและผลนอกจากแสดงความสัมพันธ์ทางด้านเหตุและผล ยังแสดงถึงความสัมพันธ์ทางด้านเวลาโดยตัวแปรของปัญหาจะเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่มากขึ้น เมื่อนำตัวแปรมาวิเคราะห์จะเห็นพฤติกรรมของปัญหาที่มีรูปแบบแตกต่างกัน ซึ่งรูปแบบจะมีทั้งหมด 6 รูปแบบด้วยกัน ดังนี้

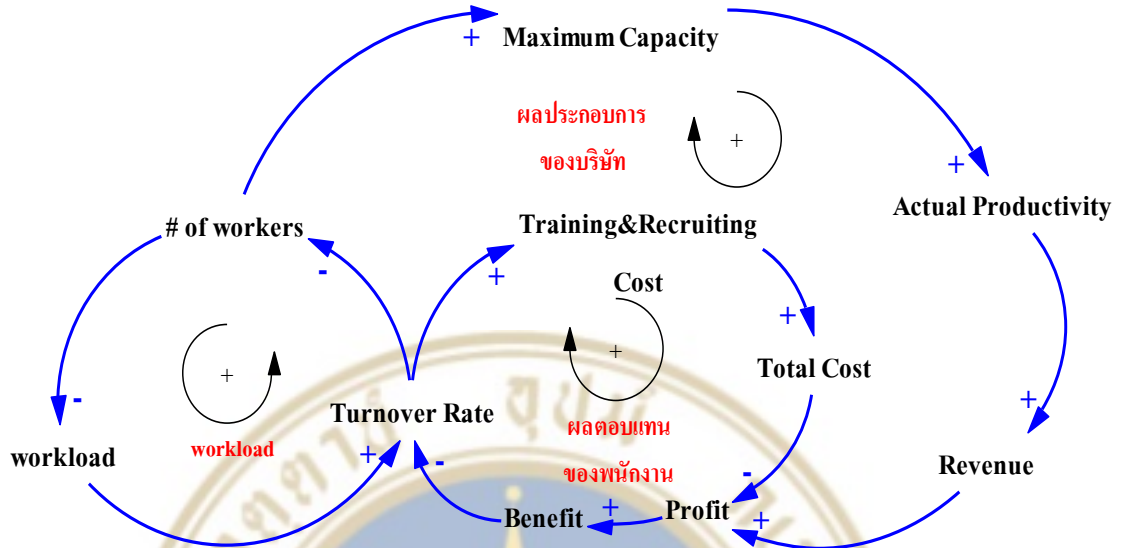
1. Exponential Growth or Decline เป็นพฤติกรรมของปัญหาที่มาจาก Reinforce Loop ซึ่งเป็นลักษณะของการเติบโตที่เพิ่มขึ้นและลดลงอย่างต่อเนื่อง
2. Goal Seeking เป็นลักษณะของการเพิ่มขึ้น หรือลดลง แบบมีเป้าหมาย ซึ่งยิ่งเมื่อเข้าใกล้เป้าหมายเท่าไร อัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงจะค่อยๆ ช้าลง
3. Oscillation เป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะการเพิ่มขึ้นและลดลงสลับกัน ซึ่งรูปกราฟจะมีลักษณะคล้ายรูปคลื่น มักเกิดขึ้นในกรณีที่มีความสัมพันธ์แบบสมมูล และมี Delay ระหว่างกิจกรรม
4. S-Curve เป็นพฤติกรรมที่มีอัตราการเติบโตช้าในช่วงแรก อัตราการเติบโตจะเป็นไปอย่างรวดเร็วในช่วงกลาง และจะชะลอตัวลงอีกครั้งในช่วงปลาย ซึ่งมักจะเป็นการรวมกันระหว่าง Exponential และ Goal Seeking
5. Overshoot and Collapse เป็นพฤติกรรมที่มีการเติบโตและลดลง อย่างเฉียบพลัน เกิดจากเหตุการณ์บางอย่างที่เกิดเป็นกระแสขึ้นมา และเสื่อมความนิยมลงอย่างรวดเร็ว
6. S-Shaped growth with overshoot เป็นพฤติกรรมที่มีการเติบโตอย่างเฉียบพลัน แต่เมื่อขึ้นถึงจุดสูงสุดกลับไม่สามารถรักษาสถานะนั้นไว้ได้ แต่ยังมีการแกว่งขึ้น – ลงอยู่ระหว่างจุดที่สูงที่สุด



ภาพที่ 3.4 กราฟแสดงรูปแบบพฤติกรรมของปัญหา

ที่มา: Business Dynamics (Sterman, 2000)

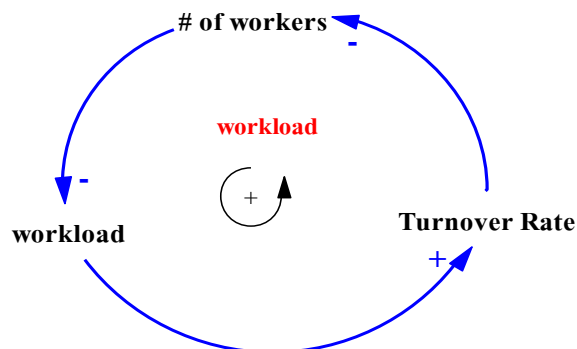
### 3.2 โครงสร้างของปัญหา



ภาพที่ 3.5 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

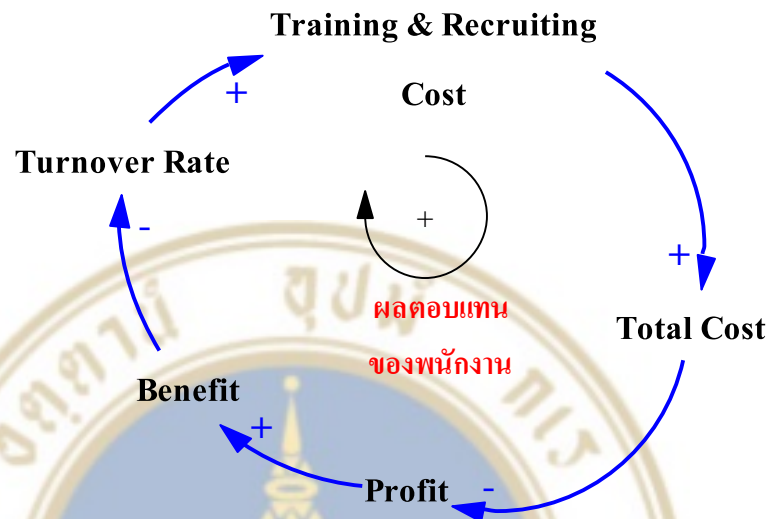
ในปัจจุบันบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัดประสบปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานปฏิบัติการเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ปริมาณการผลิตลดลง ทั้งยังทำให้บริษัทมีต้นทุนทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทางด้านการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานที่เข้ามาเพิ่มขึ้น จากภาพที่ 3.5 สามารถแบ่งแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลออกเป็น 3 วงรอบ คือ

1. วงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการลาออกกับการะงาน
2. วงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการลาออกกับผลตอบแทนของพนักงาน
3. วงรอบเหตุและผลต่อผลประโยชน์ของบริษัท



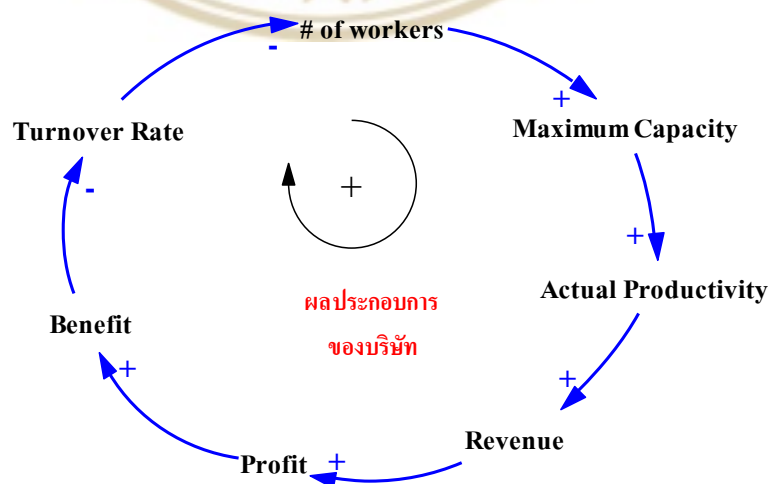
ภาพที่ 3.6 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการลาออกกับการะงาน

จากภาพที่ 3.6 จะเห็นได้ว่า บริษัทประสบปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มขึ้น จากกรณีที่พนักงานที่สถานีตัดมีภาระงานมาก เมื่ออัตราการลาออกเพิ่มขึ้น ทำให้จำนวนพนักงานใน บริษัทลดลง ส่งผลทำให้ภาระงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย ในที่สุดก็จะทำให้เกิดการลาออก ขึ้นอีก



ภาพที่ 3.7 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการลาออกกับผลตอบแทนของพนักงาน

จากภาพที่ 3.7 การลาออกของพนักงาน ส่งผลให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงาน รวมถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน ทำให้ต้นทุนรวมของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้กำไรลดลง ทำให้บริษัทมีเงินในการนำไปจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการน้อยลง ในที่สุดก็จะทำให้พนักงานลาออกเพิ่มขึ้นอีก



ภาพที่ 3.8 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลต่อผลประกอบการของบริษัท

จากภาพที่ 3.8 เมื่อพนักงานลาออกมากขึ้น ส่งผลให้จำนวนพนักงานลดลง ทำให้กำลังการผลิตและปริมาณผลิตของบริษัทลดลงเนื่องจากมีพนักงานที่ไม่เพียงพอ ซึ่งส่งผลทำให้รายได้ของบริษัทลดลง กำไรลดลง และเมื่อกำไรลดลงทำให้บริษัทมีเงินในการนำไปจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการน้อยลง ในที่สุดก็จะทำให้พนักงานลาออกเพิ่มขึ้นอีก

จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่กล่าวมานั้นเป็นผลกระทบจากการที่บริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ขาดพนักงานระดับปฏิบัติการในการผลิตสินค้า สาเหตุมาจากการที่พนักงานที่สถานีตัดมีภาระงานที่มากเมื่อเทียบกับพนักงานที่สถานีอื่น เป็นเหตุให้พนักงานลาออก ซึ่งการที่พนักงานลาออกนั้นส่งผลให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในด้านการสรรหาและการฝึกอบรมพนักงานใหม่เพื่อให้เข้าใจวิธีการทำงาน นอกจากนี้การที่พนักงานลาออก ทำให้พนักงานที่เหลืออยู่มีภาระงานเพิ่มขึ้น ด้วยสาเหตุนี้ทำให้พนักงานลาออกเพิ่มขึ้น บริษัทจึงต้องหาวิธีแก้ไขปัญหเพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง



## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

จากปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น และการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในบทที่ 2 และ 3 ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) ดังนั้นการวิเคราะห์การแก้ไขปัญหาจะมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ประเภทนี้

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันให้แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นในแต่ละแผนกพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงาน แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

##### 4.1.1 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในยุคปัจจุบันได้ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554) ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างขวางครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับทุกพื้นที่ในทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาคูหากรเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร 3 ช่วงระยะเวลา คือ

1. ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้าร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้

จะต้องมีความรู้ความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติที่องค์กรต้องการเข้าร่วมงาน จากกระบวนการคัดเลือกตามความเหมาะสม

2. ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพ มีคุณภาพชีวิต มีสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ตลอดจนมีความซื่อสัตย์ สุจริต และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมอย่างเป็นธรรม เพื่อดึงดูดความสนใจให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณภาพ เข้าร่วมร่วมปฏิบัติงานกับทางองค์กร

3. หลังการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มิได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากรเข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญ คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือ บุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกก่อนเวลาด้วยความจำเป็นบางประการ เช่น บาดเจ็บจากการปฏิบัติงานจนไม่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ โดยองค์กรจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำนาญ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

#### 4.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

สำหรับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอัตราการลาออกที่เพิ่มสูงขึ้น ได้แก่

- กลยุทธ์การเพิ่มอัตราค่าจ้าง เพื่อลดภาระงานของพนักงานในบริษัท เนื่องจากการที่พนักงานลาออกมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากมีภาระงานมากเกินไป ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องเพิ่มพนักงาน

- กลยุทธ์การบริหารจัดการสวัสดิการ (ค่าล่วงเวลา) เพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงาน บริษัทจำเป็นต้องมีนโยบายที่จะจ่ายค่าตอบแทน (ค่าล่วงเวลา) ให้กับพนักงาน เพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพ จากเดิมที่บริษัทไม่มีนโยบายจ่ายค่าล่วงเวลา ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออก ซึ่งหลักเกณฑ์การจ่ายเงินค่าล่วงเวลาของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด เริ่มจากการพิจารณาเปรียบเทียบอัตราการจ่ายค่าล่วงเวลากับบริษัทในละแวกใกล้เคียงในรัศมี 15 กิโลเมตรโดยจ่าย 1.5 เท่า ในการทำงานล่วงเวลาช่วงวันธรรมดา จ่าย 2 เท่าในการทำงานวันอาทิตย์ และจ่าย 3 เท่าในวันหยุดนักขัตฤกษ์ เทียบเท่ากับบริษัทอื่น



- กลยุทธ์การบริหารผลตอบแทนของพนักงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจและทำให้พนักงานต้องการที่จะทำงานกับบริษัทเป็นเวลานาน ทางบริษัทจึงต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการผลตอบแทนของพนักงาน โดยบริษัทควรมีนโยบายในการจ่ายเบี้ยขยัน ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการจ่าย คือ พนักงานที่มีสิทธิได้รับเบี้ยขยันต้องเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและเป็นผู้ที่มาปฏิบัติงานทุกวัน ไม่ขาดงาน ไม่มาทำงานสาย ไม่ลาหยุด ยกเว้นวันหยุดพักผ่อนประจำปีหรือวันหยุดนักขัตฤกษ์ และไม่ถูกลงโทษทางวินัย โดยจะจ่ายเบี้ยขยันให้พนักงานที่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เดือนละ 400 บาท

โดยจะวิเคราะห์กระบวนการผลิต ถูงฝาแก้วขนาด 9\*10 นิ้ว ถูงฝาแก้วขนาด 13\*21 นิ้ว และถูงตัดไหล่ขนาด 20 \* 30 นิ้ว เพื่อพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตถูงพลาสติกแต่ละประเภท

4.2.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับการผลิตถูงฝาแก้วขนาด 9\*10 นิ้ว จะพิจารณา 2 ทางเลือก

ทางเลือกที่ 1 กลยุทธ์การบริหารจัดการสวัสดิการ (ค่าล่วงเวลา)

ทางเลือกที่ 2 กลยุทธ์การเพิ่มอัตรากำลัง โดยเพิ่มพนักงาน 1 คน

ตารางที่ 4.1 ทางเลือกสำหรับกระบวนการตัดถูงฝาแก้วขนาด 9\*10 นิ้ว

ขั้นตอน	ชิ้นม้วน	ตั้งระยะ	ตัดถูง	ทางเลือกที่ 1	ทางเลือกที่ 2
				ตรวจสอบคุณภาพและบรรจุ	ตรวจสอบคุณภาพและบรรจุ
จำนวนพนักงาน	1	2	1	2	3
เป้าหมาย (ใบ)	40,990	40,990	40,990	40,990	40,990
จำนวนถูงพลาสติก (ใบต่อนาที)	86	88	90	79	119
จำนวนชั่วโมงทำงาน	7.94	7.76	7.59	8.63	5.75
ภาระงาน	99.3%	97.0%	94.9%	107.9%	71.9%
ค่าใช้จ่าย (เงินเดือน/ค่าล่วงเวลา)				3,787.50	9,000

จากการวิเคราะห์ภาระงานที่สถานีตัดของกระบวนการผลิตถุงพลาสติกประเภทถุงฝากาว ขนาด 9\*10 นิ้ว พบว่าพนักงานที่สถานีนี้มีภาระงานที่สูง โดยเฉพาะขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพและบรรจุถุงพลาสติก ซึ่งปัจจุบันมีพนักงานในขั้นตอนนี้อำนาจาน 2 คน แต่มีภาระงานมากถึงร้อยละ 107.9 ดังนั้นจึงต้องพิจารณาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีอยู่ 2 ทางเลือกได้แก่ กลยุทธ์การบริหารจัดการสวัสดิการ (ค่าล่วงเวลา) และกลยุทธ์การเพิ่มอัตรากำลัง โดยเพิ่มพนักงาน 1 คน

เมื่อพิจารณาทางเลือกที่ 1 จะเห็นได้ว่าการจ่ายเงินค่าล่วงเวลาให้พนักงาน 2 คน จะมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นเดือนละ 3,787.50 บาท

เมื่อพิจารณาทางเลือกที่ 2 จะเห็นได้ว่า หากเพิ่มพนักงานเป็น 3 คน จะทำให้ภาระงานลดลงเหลือร้อยละ 71.9 คิดเป็นชั่วโมงทำงานทั้งหมด 5.75 ชั่วโมง มีค่าใช้จ่าย (เงินเดือนพนักงาน) 9,000 บาท

เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า จะเลือกทางเลือกที่ 1 กลยุทธ์การบริหารจัดการสวัสดิการ (ค่าล่วงเวลา) เนื่องจากว่ามีภาระงานเกินร้อยละ 100 ไม่นมาก การจ้างพนักงานเพิ่มจะทำให้ไม่คุ้มกับภาระงาน เมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายแล้วพบว่า การจ่ายเงินค่าล่วงเวลาเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการจ้างพนักงานเพิ่ม 1 คน

#### 4.2.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับการผลิตถุงฝากาวขนาด 13\*21 นิ้ว จะพิจารณา 2 ทางเลือก

ทางเลือกที่ 1 กลยุทธ์การบริหารจัดการสวัสดิการ (ค่าล่วงเวลา)

ทางเลือกที่ 2 กลยุทธ์การเพิ่มอัตรากำลัง โดยเพิ่มพนักงาน 1 คน

ตารางที่ 4.2 ทางเลือกสำหรับกระบวนการตัดถุงฝากาวขนาด 13\*21 นิ้ว

ขั้นตอน	ขั้นมัวน	ตั้งระยะ	ตัดถุง	ทางเลือกที่ 1	ทางเลือกที่ 2
				ตรวจสอบคุณภาพและบรรจุ	ตรวจสอบคุณภาพและบรรจุ
จำนวนพนักงาน	1	2	1	2	3
เป้าหมาย (ใบ)	19,840	19,840	19,840	19,840	19,840
จำนวนถุงพลาสติก (ใบต่อนาที)	42	44	45	34	51
จำนวนชั่วโมงทำงาน	7.87	7.52	7.35	9.86	6.57
ภาระงาน	98.4%	94.0%	91.9%	123.2%	82.1%
ค่าใช้จ่าย (เงินเดือน/ค่าล่วงเวลา)				7,575	9,000

จากการวิเคราะห์ภาระงานที่สถานีตัดของกระบวนการผลิตถุงพลาสติกประเภทถุงฝากาว ขนาด 13\*21 นิ้ว พบว่าพนักงานที่สถานีนี้มีภาระงานที่สูง โดยเฉพาะขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพและบรรจุถุงพลาสติก ซึ่งปัจจุบันมีพนักงานทำงานในขั้นตอนนี้อำนาจ 2 คน แต่มีภาระงานมากถึงร้อยละ 123.2 ดังนั้นจึงต้องพิจารณา 2 ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารจัดการสวัสดิการ (ค่าล่วงเวลา) และกลยุทธ์การเพิ่มอัตรากำลัง โดยเพิ่มพนักงาน 1 คน

เมื่อพิจารณาทางเลือกที่ 1 จะเห็นได้ว่าการจ่ายเงินค่าล่วงเวลาให้พนักงาน 2 คน จะมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นเดือนละ 7,575 บาท

เมื่อพิจารณาทางเลือกที่ 2 จะเห็นได้ว่าหากเพิ่มพนักงานเป็น 3 คน จะทำให้ภาระงานลดลงเหลือร้อยละ 82.1 คิดเป็นชั่วโมงทำงานทั้งหมด 6.57 ชั่วโมง มีค่าใช้จ่าย (เงินเดือนพนักงาน) 9,000 บาท

เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า จะเลือกทางเลือกที่ 1 กลยุทธ์การบริหารจัดการสวัสดิการ (ค่าล่วงเวลา) เนื่องจากมีภาระงานเกินร้อยละ 100 ไม่มาก การจ้างพนักงานเพิ่มจะทำให้ไม่คุ้มกับภาระงาน เมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายแล้วพบว่า การจ่ายเงินค่าล่วงเวลาเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการจ้างพนักงานเพิ่ม 1 คน

4.2.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับการผลิตถุงตัดไหล่ขนาด 20\*30 นิ้ว จะพิจารณา 2 ทางเลือก ดังนี้ ทางเลือกที่ 1 กลยุทธ์การเพิ่มอัตรากำลัง โดยเพิ่มพนักงาน 1 คน  
ทางเลือกที่ 2 กลยุทธ์การเพิ่มอัตรากำลัง โดยเพิ่มพนักงาน 2 คน

ตารางที่ 4.3 ทางเลือกสำหรับกระบวนการตัดถุงตัดไหล่ขนาด 20\*30 นิ้ว

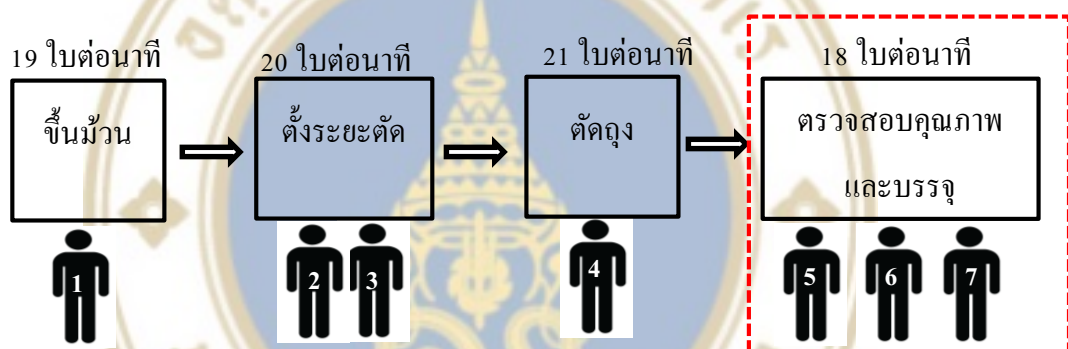
ขั้นตอน	ชิ้นม้วน	ตั้งระยะ	ตัดถุง	ก่อนปรับปรุง	ทางเลือกที่ 1	ทางเลือกที่ 2
					ตรวจสอบคุณภาพและบรรจุ	ตรวจสอบคุณภาพและบรรจุ
จำนวนพนักงาน	1	2	1	2	3	4
เป้าหมาย (ใบ)	8,560	8,560	8,560	8,560	8,560	8,560
จำนวนถุงพลาสติก (ใบต่อนาที)	19	20	21	12	18	24
จำนวนชั่วโมงทำงาน	7.51	7.13	6.79	11.53	7.69	5.77
ภาระงาน	93.9%	89.1%	84.9%	144.1%	96.1%	72.1%
ค่าใช้จ่าย (เงินเดือน/ค่าล่วงเวลา)				13,256.25	9,000	18,000

จากการวิเคราะห์ภาระงานที่สถานีตัดของกระบวนการผลิตถุงพลาสติกประเภทถุงตัดใหญ่ ขนาด 20\*30 นิ้ว พบว่าพนักงานที่สถานีนี้มีภาระงานที่สูง โดยเฉพาะขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพและบรรจุถุงพลาสติก ซึ่งปัจจุบันมีพนักงานทำงานในขั้นตอนนี้อำนาจาน 2 คน แต่มีภาระงานมากถึงร้อยละ 144.1 ดังนั้นจึงต้องพิจารณา 2 ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

เมื่อพิจารณาทางเลือกที่ 1 หากเพิ่มพนักงานเป็น 3 คน จะทำให้ภาระงานลดลงเหลือร้อยละ 96 คิดเป็นชั่วโมงทำงานทั้งหมด 7.69 ชั่วโมง มีค่าใช้จ่าย (เงินเดือนพนักงาน) 9,000 บาท

เมื่อพิจารณาทางเลือกที่ 2 หากเพิ่มพนักงานเป็น 4 คน จะทำให้ภาระงานลดลงเหลือร้อยละ 72.1 คิดเป็นชั่วโมงทำงานทั้งหมด 5.77 ชั่วโมง มีค่าใช้จ่าย (เงินเดือนพนักงาน) 18,000 บาท

เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า จะเลือกทางเลือกที่ 1 โดยใช้กลยุทธ์การเพิ่มอัตราค่าจ้าง โดยเพิ่มพนักงาน 1 คน เนื่องจากการเพิ่มพนักงาน 1 คน ภาระงานก็ยังไม่ถึงร้อยละ 100 อีกทั้งเสียค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 9,000 บาท



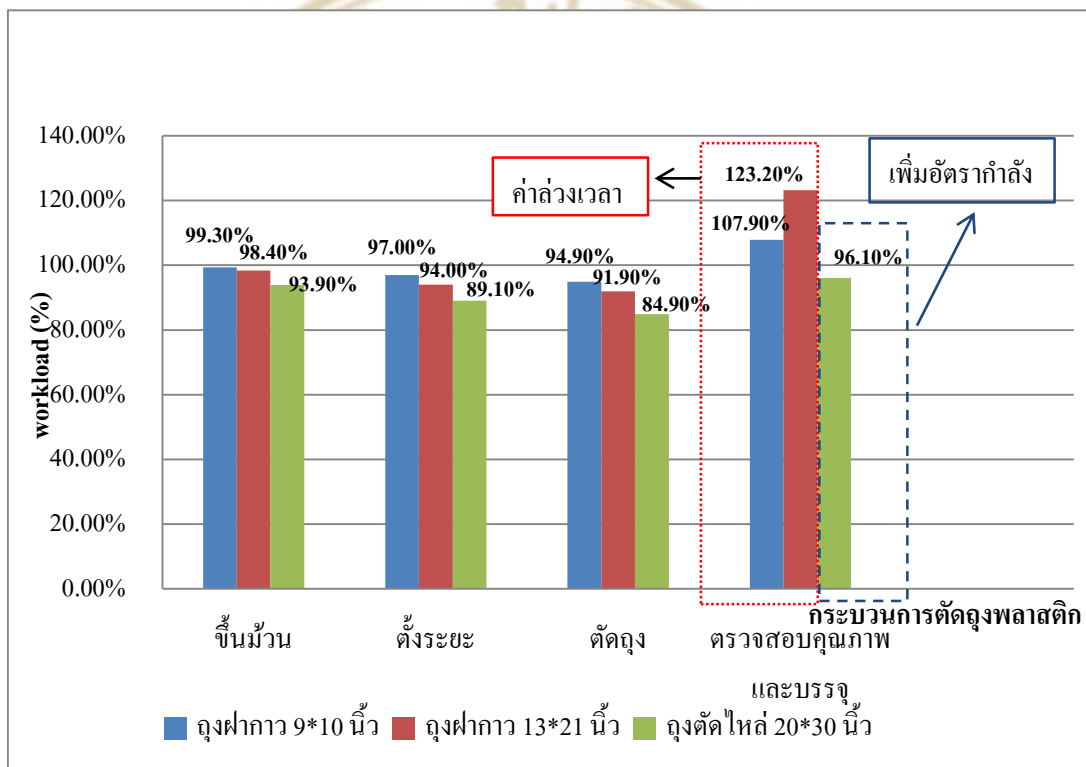
ภาพที่ 4.1 กระบวนการตัดถุงตัดใหญ่ขนาด 20\*30 นิ้ว (หลังปรับปรุง)  
ที่มา: บริษัท เอ็มเอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

หลังจากกำหนดอัตราค่าจ้างที่ต้องการแล้ว ขั้นตอนต่อมาเป็นการสรรหาพนักงาน เริ่มจากการกำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่งของพนักงาน หลังจากนั้นก็ประกาศรับสมัครงาน โดยติดป้ายประกาศหน้าบริษัท ตามชุมชน หรือประกาศรับสมัครทางอินเทอร์เน็ต ต่อมาก็ทำการคัดกรองคุณสมบัติของผู้สมัคร โดยทำการประเมินจากทักษะความรู้ และประสบการณ์ของผู้สมัคร จากนั้นทำการนัดผู้สมัครมาสัมภาษณ์และคัดเลือกผู้สมัครที่เห็นว่ามีเหมาะสม จากนั้นแจ้งผลการสัมภาษณ์และชี้แจงรายละเอียดการจ้างงาน ต่อจากนั้นรับเข้าทำงาน

สำหรับลักษณะงานหรือหน้าที่ (Job Descriptions) ของพนักงานตัดที่ต้องรับผิดชอบคือ บรรจุผลิตภัณฑ์ถุงพลาสติก ตรวจสอบคุณภาพของสินค้าก่อนการจัดจำหน่าย และดูแลเครื่องจักรเบื้องต้น

สำหรับคุณสมบัติประจำตำแหน่งของพนักงานตัด (Job Specification) มีดังนี้ ผู้สมัครเพศชายหรือหญิง มีอายุ 20 – 35 ปี สัญชาติไทย ถ้าเป็นเพศชายต้องผ่านการเกณฑ์ทหาร ไม่จำกัดวุฒิการศึกษา มีความขยัน อดทน สามารถทำงานเป็นกะได้ รวมทั้งสามารถทำงานล่วงเวลาในวันหยุดเสาร์อาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ได้ ได้เงินเดือน 9,000 บาทต่อเดือน

### 4.3 สรุป



ภาพที่ 4.2 กราฟแสดงภาระงานของพนักงานในแต่ละกระบวนการตัดในการผลิตถุงแต่ละประเภท (หลังปรับปรุง)

ที่มา: บริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

จากภาพที่ 4.2 จะเห็นได้ว่าเมื่อบริษัทใช้กลยุทธ์เพิ่มอัตรากำลังจาก 2 คน เป็น 3 คน ทำให้ภาระงานของพนักงานในขั้นตอนตรวจสอบคุณภาพและบรรจุถุงตัดไหล่ขนาด 20 \* 30 นิ้ว ลดลงเหลือร้อยละ 96.1 สำหรับการผลิตถุงฟากาวขนาด 9 \* 10 นิ้ว และ 13 \* 21 นิ้ว จะใช้กลยุทธ์การให้เงินค่าล่วงเวลาแก่พนักงานเนื่องจากถุงทั้ง 2 ประเภทมีภาระงานเกินร้อยละ 100 ไม่มาก การจ้าง

พนักงานเพิ่มทำให้ไม่คุ้มกับภาระงาน นอกจากใช้กลยุทธ์การเพิ่มอัตราค่าจ้างและกลยุทธ์การให้เงินค่าล่วงเวลา บริษัทควรใช้กลยุทธ์การบริหารผลตอบแทนของพนักงานในรูปของการจ่ายเบี้ยขยันเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานต้องการที่จะทำงานกับบริษัทเป็นเวลานาน



## บทที่ 5

### การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นต้องมีแผนงานที่จะต้องดำเนินการและต้องมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผล เพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาใช้เพื่อตรวจสอบความสำเร็จ และติดตามผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ Human Resource Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร นอกจากนี้เครื่องมือดังกล่าวแล้วจะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อที่จะได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

#### 5.1 การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (Human Resource Scorecard)

Human Resource Scorecard เป็นแนวคิดของกลุ่มนักวิชาการอันประกอบด้วย Brian E. Becker, Mark A. Huselid และ Dave Ulrich โดย Human Resource Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยประยุกต์หลักการของ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล (สำนักงาน ก.พ., 2549) องค์กรประกอบของ HR Scorecard มีด้วยกัน 5 มิติ ได้แก่

1. มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติที่จะทำให้องค์กรทราบว่ามีความสอดคล้องและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีความสอดคล้อง ดังนี้
  - มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้
  - มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจ และความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis)

- มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อ ดึงดูดให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อ ความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร(Talent Management)

- มีแผน การสร้างและพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้บริหารทุ ก ระดับชั้น นอกจากนี้จำเป็นจะต้องมีการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงานขององค์กร อีกทั้งยัง รวมถึงการที่ผู้นำจำเป็นจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับองค์กร และผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

## 2. มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการ บริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังนี้

- กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เช่น การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

- มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้จริง

- สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อ งบประมาณรายจ่ายขององค์กร มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

- มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากร บุคคลของส่วนองค์กร เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

## 3. มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของ การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์กรเพื่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

- มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษาไว้ ซึ่งองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร

- พนักงานและทีมงานบุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และ มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

- มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความรู้



(Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาพนักงานและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

4. มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่องค์กรจะต้อง

- มีความพร้อมรับผิชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

- มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

5. มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่องค์กร มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตขององค์กรและพนักงานที่ปฏิบัติงาน ดังนี้

- ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารองค์กรและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์กรได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

- มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน



ภาพที่ 5.1 ตัวอย่าง Human Resource Scorecard

ที่มา: [http://person.dld.go.th/2557/pro\\_hr\\_scorecard.php](http://person.dld.go.th/2557/pro_hr_scorecard.php)

สำหรับการประยุกต์ใช้เครื่องมือ Human Resource Scorecard ของบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็น เทอร์ไพรส์ จำกัด มีดังต่อไปนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 5.1 แสดง Human Resource Scorecard มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ประเด็น	เป้าประสงค์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม	มีการวางแผนและบริหารกำลังคน (Workforce Planning and Deployment)	จัดทำแผนโครงสร้างอัตราค่าจ้างล่วงหน้า	ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนการบริหารอัตราค่าจ้าง (Workforce Planning)	แผนโครงสร้างอัตราค่าจ้างแล้วเสร็จภายในสิ้นปีงบประมาณ 2559
พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม	มีการวางแผนและบริหารกำลังคน (Workforce Planning and Deployment)	ทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติประจำตำแหน่งของพนักงาน (Job Specification)	ร้อยละความสำเร็จการปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติประจำตำแหน่งและมีการทบทวนปีเว้นปี	ทบทวน Job Description (ร้อยละ 100) ภายในสิ้นปีงบประมาณ 2559

จากตารางที่ 5.1 จะเห็นได้ว่า ในมิติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญทางด้านกรวางแผนและบริหารกำลังคน ซึ่งหากบริษัทมีการจัดทำแผนโครงสร้างอัตราค่าจ้าง จะทำให้สามารถวางแผนความต้องการกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญทางด้านกรทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติประจำตำแหน่งงาน (Job Specification) เพื่อเป็นกรอบในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานกับบริษัท

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

**ตารางที่ 5.2** แสดง Human Resource Scorecard มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็น	เป้าประสงค์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
พัฒนา ปรับปรุง กระบวนการด้าน การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	เพิ่มประสิทธิภาพ การสรรหาพนักงาน	- จัดทำแผนงานสรรหาพนักงาน - จัดทำรายงาน ระยะเวลาในการ สรรหาพนักงานใน แต่ละตำแหน่ง	ระยะเวลาที่ใช้ใน การสรรหาพนักงาน น้อยลง	การสรรหา พนักงาน 1 ตำแหน่งต้องใช้ ระยะเวลาไม่เกิน 30 วัน

จากตารางที่ 5.2 จะเห็นได้ว่า ในมิติด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล จะให้ความสำคัญทางด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน หากบริษัทใช้ระยะเวลาในการ สรรหาพนักงานน้อยวัน จะทำให้บริษัทมีพนักงานมาทำงานเร็วขึ้น ซึ่งในปัจจุบันจะเห็นว่าบริษัท ประสบปัญหาการลาออกของพนักงาน ดังนั้น หากได้พนักงานเร็วเท่าใด จะทำให้บริษัทสามารถ ผลิตสินค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา

**มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล**

**ตารางที่ 5.3** แสดง Human Resource Scorecard มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็น	เป้าประสงค์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
การพัฒนาระบบ บริหารทรัพยากร บุคคลให้เกิด ประสิทธิภาพรองรับ การกิจและ วิสัยทัศน์ของ องค์กร	เพื่อพัฒนา พนักงานให้มี ทักษะและ ความรู้เพียงพอ ต่อการทำงาน	- จัดฝึกอบรมใน หลักสูตร ดังต่อไปนี้ 1. หลักสูตรการ บริหารทรัพยากร มนุษย์สำหรับ HR 2. หลักสูตรการ พัฒนาทักษะหัวหน้า งาน	ร้อยละของพนักงานที่ ได้รับการฝึกอบรม	พนักงานได้รับการ ฝึกอบรมไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80
		- จัดระบบสอนงาน On the Job Training (OJT) พนักงานใหม่	ร้อยละของพนักงานที่ สอบผ่านการทดสอบ หลังการ OJT	พนักงานสอบผ่าน การทดสอบ ร้อยละ 100

จากตารางที่ 5.3 จะเห็นได้ว่าในมิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล จะให้ความสำคัญทางด้านการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยมีการฝึกอบรมพนักงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมพัฒนาทักษะหัวหน้างาน ซึ่งหากพนักงานมีทักษะ ความรู้ความสามารถเพียงพอจะทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 5.4 แสดง Human Resource Scorecard มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็น	เป้าประสงค์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาล	มีการเสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล	โครงการพัฒนาและส่งเสริมจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับพนักงานของบริษัท	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน	การดำเนินงานตามแผนมีความสำเร็จไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

จากตารางที่ 5.4 จะเห็นได้ว่าในมิติด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตในองค์กร อีกทั้งเป็นการสร้างจิตสำนึกให้พนักงานอีกด้วย

#### มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ตารางที่ 5.5 แสดง Human Resource Scorecard มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ประเด็น	เป้าประสงค์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	พนักงานมีความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ	จัดสวัสดิการสำหรับพนักงานบริษัท นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด โดยสำรวจความต้องการสวัสดิการจากพนักงาน	ร้อยละความพึงพอใจของพนักงานต่อการจัดสวัสดิการ นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด	พนักงานมีความพึงพอใจในสวัสดิการไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

จากตารางที่ 5.5 จะเห็นได้ว่าในมิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน จะให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการสวัสดิการของพนักงาน ซึ่งเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในสวัสดิการ จะทำให้พนักงานต้องการที่จะทำงานกับบริษัทเป็นเวลานาน ซึ่งสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานลงได้

จะเห็นได้ว่าเมื่อมีการวางแผนอัตรากำลัง ฝึกอบรมทักษะพนักงาน รวมถึงเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมแก่พนักงาน และมีการปรับปรุงสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ตามหลักของ Human Resource Scorecard จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานกับบริษัท ทั้งยังทำให้พนักงานต้องการที่จะทำงานกับบริษัทเป็นเวลานาน ซึ่งสามารถช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานลงได้

## 5.2 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

สำหรับแผนการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด นั้น จะแสดงด้วย Gantt Chart

### 5.2.1 Gantt Chart

Gantt Chart เป็นแผนภูมิที่ถูกพัฒนาขึ้นในปี 1917 โดย Henry L. Gantt เป็นผู้พัฒนาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการวางแผนเกี่ยวกับเวลา ใช้แก้ปัญหาการจัดตารางการผลิต การควบคุมแผนงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแผนภูมินี้มีลักษณะเป็นแถบหรือเส้นประกอบด้วย แถบหลัก 2 แถบ คือ แถบนอนและแถวดิ่ง โดยใช้แถบนอนเป็นเส้นมาตราส่วนแสดงเวลา ส่วนแถวดิ่งแสดงถึงงานหรือกิจกรรมที่ต้องทำ

หลักการของแผนภูมิแกนต์ จะเป็นแบบง่าย ๆ กล่าวคือ กิจกรรมต่าง ๆ จะถูกกำหนดให้มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการผลิตที่ต้องการ และถ้ามีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ก็จะมีการจดบันทึก เพื่อจะได้หาทางแก้ไข เช่น เรื่องการกำหนดงาน สาเหตุของการล่าช้า ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงและการจัดแจงภาระงานในการผลิต

### 5.2.2 แผนการดำเนินงาน (Action Plan) ของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

แผนการดำเนินงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด มีรายละเอียดดังนี้

ID	Task Name	Duration	Cost	Responsibilities	Year 2																	
					S.P.	W.E.	S.P.	S.P.	S.P.	S.P.	S.P.	S.P.	S.P.	S.P.	S.P.	S.P.						
1	สำรวจอัตรากำลังในปัจจุบัน	30 days	฿0.00	HR																		
2	สำรวจความต้องการอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงาน	30 days	฿0.00	HR																		
3	ศึกษาวิเคราะห์ ทบทวน Job Description และ Job Specification	30 days	฿0.00	HR																		
4	กำหนด Job Description และ Job Specification	30 days	฿0.00	HR																		
5	จัดทำแผน โครงสร้างอัตรากำลังคนของบริษัท	45 days	฿0.00	HR																		
6	ประกาศรับสมัครงาน	20 days	฿5,000.00	HR																		
7	คัดกรองผู้สมัคร	3 days	฿0.00	HR																		
8	สัมภาษณ์	1 day	฿0.00	ผู้บริหาร,HR																		
9	ยื่นข้อเสนอจ้างงาน	1 day	฿0.00	HR																		
10	จัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานในบริษัท	60 days	฿0.00	HR																		
11	พัฒนาและฝึกอบรมหัวหน้างาน	60 days	฿10,000.00	HR																		
12	พัฒนาและฝึกอบรมพนักงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	60 days	฿14,000.00	HR																		
13	การฝึกอบรมพนักงานใหม่ (On the Job Training)	90 days	฿0.00	HR																		
14	ประเมินผลการฝึกอบรมพนักงานใหม่	30 days	฿0.00	HR																		
15	การประเมินความพึงพอใจของพนักงานต่อสวัสดิการ	60 days	฿0.00	HR																		
16	ปรับปรุงสวัสดิการของพนักงาน	60 days	฿0.00	HR																		

ภาพที่ 5.2 แสดงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด

สำหรับแผนการดำเนินงานตามภาพที่ 5.2 มีทั้งหมด 3 แผนด้วยกัน คือ แผนอัตรากำลังของบริษัท เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 – ขั้นตอนที่ 9 แผนฝึกอบรมพนักงาน เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนที่ 10 – ขั้นตอนที่ 14 และแผนปรับปรุงสวัสดิการ เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนที่ 15 – ขั้นตอนที่ 16 แต่ละขั้นตอนสามารถอธิบายได้ดังนี้

**แผนอัตรากำลังของบริษัท** เป็นการสำรวจความต้องการพนักงานรวมถึงการสรรหาพนักงาน

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจอัตรากำลังในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2 การสำรวจความต้องการอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงาน เพื่อจะได้ทราบถึงจำนวนพนักงานที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาวิเคราะห์ ทบทวน คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติประจำตำแหน่งของพนักงาน (Job Specification)

โดยทั้ง 3 ขั้นตอนนี้จะเริ่มทำพร้อมกันในเดือนธันวาคม (เดือนที่สองของแผนการดำเนินงาน) ใช้ระยะเวลาดำเนินงาน 30 วัน

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนด Job Description และ Job Specification เพื่อให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ทำหลังจากขั้นตอนที่ 3 เสร็จสิ้น โดยใช้ระยะเวลาดำเนินงาน 30 วัน

ขั้นตอนที่ 5 เป็นการจัดทำแผนโครงสร้างอัตรากำลังคนของบริษัท ซึ่งทำหลังจากขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนที่ 3 และขั้นตอนที่ 4 เสร็จสิ้น โดยใช้ระยะเวลาดำเนินงาน 45 วัน

ขั้นตอนที่ 6 ประกาศรับสมัครงาน ทำหลังจากขั้นตอนที่ 5 เสร็จสิ้น โดยติดป้ายประกาศหน้าบริษัท ตามชุมชน หรือประกาศรับสมัครทางอินเทอร์เน็ต มีค่าใช้จ่ายในการสรรหา 5,000 บาท ใช้ระยะเวลาดำเนินงาน 20 วัน

ขั้นตอนที่ 7 คัดกรองคุณสมบัติของผู้สมัคร โดยทำการประเมินจากทักษะความรู้ และประสบการณ์ของผู้สมัคร ทำหลังจากขั้นตอนที่ 6 เสร็จสิ้น โดยใช้ระยะเวลาดำเนินงาน 3 วัน

ขั้นตอนที่ 8 การสัมภาษณ์ เป็นการนัดมาสัมภาษณ์และคัดเลือกผู้สมัครที่เห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสม โดยทำหลังขั้นตอนที่ 7 เสร็จสิ้น

ขั้นตอนที่ 9 ยื่นข้อเสนอจ้างงาน เป็นการชี้แจงรายละเอียดการจ้างงาน จะทำหลังจากขั้นตอนที่ 8 เสร็จสิ้น

**แผนฝึกอบรมพนักงาน** มีการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและความรู้เพียงพอในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 10 จัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน โดยจัดทำแผนในเดือนพฤศจิกายน (เดือนแรกของแผนการดำเนินงาน) ใช้ระยะเวลาดำเนินงาน 60 วัน

ขั้นตอนที่ 11 พัฒนาและฝึกอบรมหัวหน้างาน มีค่าใช้จ่าย 14,000 บาท โดยจะเริ่มฝึกอบรมในเดือนมกราคม (เดือนที่ 3 ของแผนการดำเนินงาน)

ขั้นตอนที่ 12 พัฒนาและฝึกอบรมพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีค่าใช้จ่ายในการอบรม 10,000 บาท โดยจะเริ่มฝึกอบรมในเดือนมกราคม (เดือนที่ 3 ของแผนการดำเนินงาน)

ขั้นตอนที่ 13 การฝึกอบรมพนักงานใหม่โดยการใช้วิธี On The Job Training ใช้ระยะเวลาฝึกอบรม 90 วัน ขั้นตอนนี้จะทำหลังจากขั้นตอนที่ 8 เสร็จสิ้น

ขั้นตอนที่ 14 ประเมินผลการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ทำหลังจากขั้นตอนที่ 13 เสร็จสิ้น ใช้ระยะเวลาดำเนินงาน 60 วัน

**แผนปรับปรุงสวัสดิการ** จัดทำแผนนี้เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานกับบริษัทเป็นเวลานาน บริษัทจำเป็นต้องสำรวจความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสวัสดิการในปัจจุบัน และนำมาทบทวนและปรับปรุงสวัสดิการ

ขั้นตอนที่ 15 การประเมินความพึงพอใจของพนักงานต่อสวัสดิการ เริ่มทำในเดือนธันวาคม (เดือนที่ 2 ของแผนการดำเนินงาน) ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 60 วัน

ขั้นตอนที่ 16 ปรับปรุงสวัสดิการของพนักงาน ทำหลังจากขั้นตอนที่ 15 เสร็จสิ้น โดยจะนำผลการประเมินมาพิจารณาว่าบริษัทควรเพิ่มหรือลดสวัสดิการตรงส่วนไหนบ้าง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจแก่พนักงาน

### 5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2001) ซึ่งแนวทางในการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนนั้นเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยง โดยวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้



## 2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้

## 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

## 4. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งมีวิธีการตอบสนองความเสี่ยง 4 วิธีการ คือ

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือการหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัดอาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน

- การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุมต่างๆ เพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา

- การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันต่างๆ

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือการไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาที่จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย

## 5. การติดตามและประเมินผลความเสี่ยง (Risk Monitoring) มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม

### 5.3.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกลยุทธ์

จากกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอในการแก้ปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานของบริษัทเอ็มเอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด นั้น การนำกลยุทธ์ไปใช้อาจทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ทำให้การใช้กลยุทธ์ไม่

ประสบความสำเร็จ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อาจส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินธุรกิจขององค์กร หยุดชะงัก ดังนั้นบริษัทจึงควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมตัวในการ ป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจริงจะได้มีมาตรการหรือแผนการรับมือได้ อย่างทันท่วงที

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมีดังนี้
  - ความเสี่ยงจากการที่บริษัทในระแวกใกล้เคียงปรับเพิ่มฐานเงินเดือนและสวัสดิการ

(A)

- ความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถหาพนักงานได้ (B)
- ความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่ต้องการทำงานล่วงเวลา (C)
- ความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่พึงพอใจในสวัสดิการของบริษัท (D)

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หลังจากการระบุความเสี่ยง ขั้นตอน ต่อมาจะต้องนำความเสี่ยงที่ระบุขึ้นมาประเมินว่ามีโอกาสเกิด และมีผลกระทบกับองค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อคิดวิธีป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) ของแต่ละความเสี่ยง มีดังนี้

- ความเสี่ยงจากการที่บริษัทในระแวกใกล้เคียงปรับเพิ่มฐานเงินเดือนและสวัสดิการ จะส่งผลกระทบต่อบริษัท คือ ทำให้พนักงานลาออก ซึ่งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงแสดง ในตารางที่ 5.6 และ ตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.6 แสดงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงจากการที่บริษัทในระแวกใกล้เคียง ปรับเพิ่มฐานเงินเดือนและสวัสดิการ

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	%โอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
สูงมาก	> 80%	5
สูง	70-79%	4
ปานกลาง	60-69%	3
น้อย	50-59%	2
น้อยมาก	< 50%	1

จากตารางที่ 5.6 จะเห็นได้ว่า โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการที่บริษัทในระแวก ใกล้เคียงปรับเพิ่มฐานเงินเดือนและสวัสดิการ จะแสดงด้วย %โอกาสที่จะเกิด ซึ่งมี 5 ระดับด้วยกัน

คือ ระดับสูงมาก (>80%) ระดับสูง (70-79%) ระดับปานกลาง (60-69%) ระดับน้อย (50-59%) และระดับน้อยมาก (<50%)

ตารางที่ 5.7 แสดงผลกระทบของความเสียหายสำหรับความเสี่ยงจากการที่บริษัทในระแวกใกล้เคียงปรับเพิ่มฐานเงินเดือนและสวัสดิการ

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออกมากกว่า 5 คน	5
สูง	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 4 คน	4
ปานกลาง	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 3 คน	3
น้อย	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 2 คน	2
น้อยมาก	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 0-1 คน	1

จากตารางที่ 5.7 จะเห็นได้ว่าผลกระทบของความเสียหายจากการที่บริษัทในระแวกใกล้เคียงปรับเพิ่มฐานเงินเดือนและสวัสดิการ จะเป็นความเสียหายทางด้านจำนวนพนักงานฝ่ายผลิตที่ลาออก ซึ่งมี 5 ระดับด้วยกัน คือ ระดับสูงมาก (มีจำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออกมากกว่า 5 คน) ระดับสูง (มีจำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 4 คน) ระดับปานกลาง (มีจำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 3 คน) ระดับน้อย (มีจำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 2 คน) และระดับน้อยมาก (มีจำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 0-1 คน)

เมื่อนำมาจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง ดังแสดงในภาพที่ 5.3 จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงจากการที่บริษัทในระแวกใกล้เคียงปรับเพิ่มฐานเงินเดือนและสวัสดิการมีโอกาสเกิดสูง ส่วนผลกระทบของความเสียหายคาดการณ์ว่า ถ้าความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง จะส่งผลกระทบในระดับปานกลาง ดังนั้นบริษัทจึงต้องเตรียมแผนงานรองรับเพิ่มเติม เนื่องจากความเสี่ยงอยู่นอกขอบเขตที่บริษัทจะยอมรับได้

Severity		Impact (Quality)				
		จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 0-1 คน	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 2 คน	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 3 คน	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 4 คน	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก มากกว่า 5 คน
Likelihood	มากกว่า 80%					
	70 - 79%			A		
	60 - 69%					
	50 - 59%					
	น้อยกว่า 50 %					

ภาพที่ 5.3 แสดงแผนภาพความเสี่ยงของความเสี่ยงจากการที่บริษัทในละแวกใกล้เคียงปรับเพิ่มฐานเงินเดือนและสวัสดิการ

- ความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถหาพนักงานได้ จะส่งผลกระทบต่อบริษัท คือ ทำให้บริษัทสูญเสียรายได้ เนื่องจากบริษัทมีพนักงานไม่เพียงพอ ทำให้บริษัทมีกำลังผลิตและปริมาณผลิตที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงแสดงในตารางที่ 5.8 และตารางที่ 5.9

ตารางที่ 5.8 แสดงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถหาพนักงานได้

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	% โอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
สูงมาก	> 80%	5
สูง	61-80%	4
ปานกลาง	41-60%	3
น้อย	21-40%	2
น้อยมาก	0-20%	1

จากตารางที่ 5.8 จะเห็นได้ว่า โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถหาพนักงานได้ จะแสดงด้วย %โอกาสที่จะเกิด ซึ่งมี 5 ระดับ คือระดับสูงมาก (>80%) ระดับสูง (61-80%) ระดับปานกลาง (41-60%) ระดับน้อย (21-40%) และระดับน้อยมาก (0-20%)

ตารางที่ 5.9 แสดงผลกระทบของความเสียหายสำหรับความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถหาพนักงานได้

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	สูญเสียรายได้ 800,001 บาท ขึ้นไป	5
สูง	สูญเสียรายได้ 600,001-800,000 บาท	4
ปานกลาง	สูญเสียรายได้ 400,001-600,000 บาท	3
น้อย	สูญเสียรายได้ 200,001-400,000 บาท	2
น้อยมาก	สูญเสียรายได้ 0-200,000 บาท	1

จากตารางที่ 5.9 จะเห็นได้ว่าผลกระทบของความเสียหายจากการที่บริษัทไม่สามารถหาพนักงานได้ จะเป็นความเสียหายทางด้านการสูญเสียรายได้ ซึ่งมีด้วยกัน 5 ระดับ คือ ระดับสูงมาก (สูญเสียรายได้มากกว่า 800,001 บาท) ระดับสูง (สูญเสียรายได้ 600,001-800,000 บาท) ระดับปานกลาง (สูญเสียรายได้ 400,001-600,000 บาท) ระดับน้อย (สูญเสียรายได้ 200,001-400,000 บาท) และระดับน้อยมาก (สูญเสียรายได้ 0 – 200,000 บาท)

เมื่อนำมาจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง ดังแสดงในภาพที่ 5.4 จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถหาพนักงานได้มีโอกาสเกิดขึ้นสูง ส่วนผลกระทบคาดการณ์ว่าถ้าความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง จะส่งผลกระทบในระดับสูง ดังนั้นบริษัทจึงต้องเตรียมแผนงานรองรับเพิ่มเติม เนื่องจากความเสี่ยงนี้อยู่นอกขอบเขตที่บริษัทจะยอมรับได้

Severity \ Probability		Impact (Quality)				
		สูญเสียรายได้ 0- 200,000 บาท ขึ้นไป	สูญเสียรายได้ 200,001 – 400,000 บาท	สูญเสียรายได้ 400,001 – 600,000 บาท	สูญเสียรายได้ 600,001 – 800,000 บาท	สูญเสียรายได้ มากกว่า 800,000 บาท
Likelihood	มากกว่า 80%					
	61- 80%				B	
	41- 60%					
	20 - 40%					
	0- 20%					

ภาพที่ 5.4 แสดงแผนภาพความเสี่ยงของความเสียหายจากการที่บริษัทไม่สามารถหาพนักงานได้

- ความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่ต้องการทำงานล่วงเวลา จะส่งผลกระทบต่อบริษัท คือ ทำให้บริษัทสูญเสียรายได้ เนื่องจากบริษัทมีพนักงานไม่เพียงพอ ทำให้มีกำลังผลิตและปริมาณผลิตที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงแสดงในตารางที่ 5.10 และตารางที่ 5.11

**ตารางที่ 5.10** แสดงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่ต้องการทำงานล่วงเวลา

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้น	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 8 ครั้งต่อเดือน	5
สูง	6-7 ครั้งต่อเดือน	4
ปานกลาง	4-5 ครั้งต่อเดือน	3
น้อย	2-3 ครั้งต่อเดือน	2
น้อยมาก	0-1 ครั้งต่อเดือน	1

จากตารางที่ 5.10 จะเห็นได้ว่า โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่ต้องการทำงานล่วงเวลา จะแสดงด้วย ความถี่ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีด้วยกัน 5 ระดับ คือ ระดับสูงมาก (มีความถี่ที่เกิดมากกว่า 8 ครั้งต่อเดือน) ระดับสูง (มีความถี่ที่เกิด 6-7 ครั้งต่อเดือน) ระดับปานกลาง (มีความถี่ที่เกิด 4-5 ครั้งต่อเดือน) ระดับน้อย (มีความถี่ที่เกิด 2-3 ครั้งต่อเดือน) และระดับน้อยมาก (มีความถี่ที่เกิด 0-1 ครั้งต่อเดือน)

**ตารางที่ 5.11** แสดงผลกระทบของความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่ต้องการทำงานล่วงเวลา

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	สูญเสียรายได้ 800,001 บาท ขึ้นไป	5
สูง	สูญเสียรายได้ 600,001-800,000 บาท	4
ปานกลาง	สูญเสียรายได้ 400,001-600,000 บาท	3
น้อย	สูญเสียรายได้ 200,001-400,000 บาท	2
น้อยมาก	สูญเสียรายได้ 0-200,000 บาท	1

จากตารางที่ 5.11 จะเห็นได้ว่าผลกระทบของความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่ต้องการทำงานล่วงเวลา จะเป็นความเสียหายทางด้านการสูญเสียรายได้ ซึ่งมีด้วยกัน 5 ระดับ คือ ระดับสูงมาก (สูญเสียรายได้มากกว่า 800,001 บาท) ระดับสูง (สูญเสียรายได้ 600,001-800,000 บาท) ระดับปานกลาง (สูญเสียรายได้ 400,001-600,000 บาท) ระดับน้อย (สูญเสียรายได้ 200,001-400,000 บาท) และระดับน้อยมาก (สูญเสียรายได้ 0 – 200,000 บาท)

เมื่อนำมาจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง ดังแสดงในภาพที่ 5.5 จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่ต้องการทำงานล่วงเวลา มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก ส่วนผลกระทบคาดการณ์ว่าถ้าความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง จะส่งผลกระทบในระดับสูง อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาแล้วพบว่าความเสี่ยงประเภทนี้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ดังนั้นบริษัทจึงไม่ต้องเตรียมแผนงานรองรับ

Severity		Impact (Quality)				
		สูญเสียรายได้ 0- 200,000 บาท ขึ้นไป	สูญเสียรายได้ 200,001 – 400,000 บาท	สูญเสียรายได้ 400,001 – 600,000 บาท	สูญเสียรายได้ 600,001 – 800,000 บาท	สูญเสียรายได้ มากกว่า 800,000 บาท
Probability						
Likelihood	มากกว่า 8 ครั้งต่อเดือน					
	6 – 7 ครั้งต่อเดือน					
	4 – 5 ครั้งต่อเดือน					
	2 – 3 ครั้งต่อเดือน					
	0 - 1 ครั้งต่อเดือน				C	

ภาพที่ 5.5 แสดงแผนภาพความเสี่ยงของความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่ต้องการทำงานล่วงเวลา

- ความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่พึงพอใจในสวัสดิการของบริษัท จะส่งผลกระทบคือ ทำให้พนักงานลาออก ซึ่งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงแสดงในตารางที่ 5.12 และ ตารางที่ 5.13

ตารางที่ 5.12 แสดงโอกาสที่จะเกิดความเสียหายสำหรับความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่พึงพอใจในสวัสดิการของบริษัท

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	% โอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
สูงมาก	พนักงานร้อยละ 25 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ	5
สูง	พนักงานร้อยละ 20 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ	4
ปานกลาง	พนักงานร้อยละ 15 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ	3
น้อย	พนักงานร้อยละ 10 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ	2
น้อยมาก	พนักงานร้อยละ 5 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ	1

จากตารางที่ 5.12 จะเห็นได้ว่า โอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากการที่พนักงานไม่พึงพอใจในสวัสดิการของบริษัท จะแสดงด้วย %โอกาสที่จะเกิด ซึ่งมีด้วยกัน 5 ระดับ คือระดับสูงมาก (พนักงานร้อยละ 25 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ) ระดับสูง (พนักงานร้อยละ 20 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ) ระดับปานกลาง (พนักงานร้อยละ 15 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ) ระดับน้อย (พนักงานร้อยละ 10 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ) และระดับน้อยมาก (พนักงานร้อยละ 5 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ)

ตารางที่ 5.13 แสดงผลกระทบของความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่พึงพอใจในสวัสดิการของบริษัท

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออกมากกว่า 5 คน	5
สูง	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 4 คน	4
ปานกลาง	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 3 คน	3
น้อย	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 2 คน	2
น้อยมาก	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 0-1 คน	1

จากตารางที่ 5.13 จะเห็นได้ว่าผลกระทบของความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่พึงพอใจในสวัสดิการของบริษัท จะเป็นความเสียหายทางด้านจำนวนพนักงานฝ่ายผลิตที่ลาออก ซึ่งมีด้วยกัน 5 ระดับ คือ ระดับสูงมาก (มีจำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออกมากกว่า 5 คน) ระดับสูง (มีจำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 4 คน) ระดับปานกลาง (มีจำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 3 คน) ระดับ



น้อย (มีจำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 2 คน) และระดับน้อยมาก (มีจำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 0-1 คน)

เมื่อนำมาจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง ดังแสดงในภาพที่ 5.6 จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่พึงพอใจในสวัสดิการของบริษัทมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก เนื่องจากบริษัทมีการจัดทำแผนป้องกันไว้ล่วงหน้า กล่าวคือ มีการจัดทำแบบประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสวัสดิการของบริษัททุกสิ้นปี ส่วนผลกระทบของความเสี่ยงคาดการณ์ว่าถ้าความเสี่ยงเกิดขึ้นจริงจะส่งผลกระทบในระดับสูง อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาแล้วพบว่าความเสี่ยงประเภทนี้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ดังนั้นบริษัทจึงไม่ต้องเตรียมแผนงานรองรับ

Severity		Impact (Quality)				
		จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 0-1 คน	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 2 คน	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 3 คน	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออก 4 คน	จำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลาออกมากกว่า 5 คน
Likelihood	พนักงานร้อยละ 25 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ					
	พนักงานร้อยละ 20 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ					
	พนักงานร้อยละ 15 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ					
	พนักงานร้อยละ 10 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ					
	พนักงานร้อยละ 5 ไม่พึงพอใจในสวัสดิการ				D	

ภาพที่ 5.6 แสดงแผนภาพความเสี่ยงของความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่พึงพอใจในสวัสดิการของบริษัท

3. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หลังจากการประเมินความเสี่ยงแล้ว เมื่อความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้จะต้องมีการเตรียมแผนงานรองรับล่วงหน้า โดยจากการประเมินความเสี่ยงของบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด พบว่ามีความเสี่ยง 2 ประเภทด้วยกัน คือ ความเสี่ยงจากการที่บริษัทในละแวกใกล้เคียงปรับเพิ่มฐานเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ และความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถหาพนักงานได้ เป็นความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับไม่ได้ ดังนั้นจึงต้องนำความเสี่ยงเหล่านี้ไปวางกลยุทธ์เพื่อหาแนวทางป้องกันความเสี่ยงล่วงหน้า

ตารางที่ 5.14 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท เอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

ความเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง	ค่าใช้จ่าย	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงจากการที่บริษัทในระแวกใกล้เคียงปรับเพิ่มฐานเงินเดือนและสวัสดิการ	สำรวจสวัสดิการของบริษัทในระแวกใกล้เคียงในรัศมี 15 กิโลเมตรทุกๆ 3 เดือน เพื่อนำมาเปรียบเทียบและปรับปรุงสวัสดิการของบริษัท	5,000 บาท / ครั้ง	HR
ความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถหาพนักงานได้	ขอโควตาจ้างพนักงานต่างด้าวเข้าทำงานจากกระทรวงแรงงาน	3,000 บาท/ คน	HR

จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงจากการที่บริษัทในระแวกใกล้เคียงปรับเพิ่มฐานเงินเดือนและสวัสดิการ จะใช้กลยุทธ์ลดความเสี่ยง โดยการทำการป้องกันความเสี่ยงผ่านการสำรวจสวัสดิการของบริษัทในระแวกใกล้เคียงในรัศมี 15 กิโลเมตรทุกๆ 3 เดือน เพื่อนำมาเปรียบเทียบและปรับปรุงสวัสดิการของบริษัท เพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานกับบริษัท โดยมีค่าใช้จ่ายในการสำรวจสวัสดิการ 5,000 บาทต่อครั้ง

ส่วนความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถหาพนักงานได้ จะใช้กลยุทธ์ลดความเสี่ยง โดยดำเนินการขอโควตาจ้างพนักงานต่างด้าวเข้าทำงานจากกระทรวงแรงงาน เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพนักงาน เพื่อลดโอกาสการที่บริษัทไม่สามารถหาพนักงานคนไทยได้ อีกทั้งยังลดผลกระทบจากการสูญเสียรายได้เนื่องจากมีพนักงานไม่พอ ส่งผลให้บริษัทมีกำลังผลิตและปริมาณผลิตที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้มีค่าใช้จ่ายในการขอโควตาจ้างพนักงานต่างด้าว 3,000 บาทต่อคน

4. การติดตามและประเมินผลความเสี่ยง (Risk Monitoring) จากความเสี่ยงข้างต้นทางบริษัทต้องคอยติดตามความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องรายงานผลการติดตามความเสี่ยงทุกไตรมาส เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุงความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จริง นอกจากนี้จะต้องพิจารณาความเสี่ยงอื่นๆนอกเหนือจากที่ได้ระบุในข้างต้น และต้องมีการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่บริษัทจะได้รับ เพื่อหาวิธีป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบกับบริษัทน้อยที่สุด

## 5.4 สรุป

ในการแก้ไขปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานบริษัทเอ็ม เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ให้มีประสิทธิภาพ จะต้องใช้เครื่องมือ Human Resource Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อติดตามและควบคุมแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ นอกจากนี้จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยต้องมีการระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงว่ามีโอกาสการเกิดขึ้น และมีผลกระทบกับบริษัทมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้เตรียมแผนงานรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยที่หากแผนการดำเนินงานดังกล่าวได้ผ่านการติดตามและควบคุมจนแล้วเสร็จ ในที่สุดผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ จะทำให้บริษัทสามารถที่จะแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานลงได้



## บรรณานุกรม

- ความรู้เกี่ยวกับแผนภูมิแกนต์. (2554). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.gotoknow.org/posts/453882>. (วันที่ค้นข้อมูล: 2 มีนาคม 2559).
- ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์. (2555). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?pageid=2&bookID=2295&read=true&count=True](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?pageid=2&bookID=2295&read=true&count=True). (วันที่ค้นข้อมูล: 23 มีนาคม 2559).
- เจาะลึกอุตสาหกรรมถุงพลาสติก. (2552). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://pantavanij.blogspot.com/2009/08/13.html>. (วันที่ค้นข้อมูล 30 มกราคม 2559).
- แนวคิดเกี่ยวกับ HR Scorecard. (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://eiamsri.wordpress.com/2013/12/21/>. (วันที่ค้นข้อมูล 23 มีนาคม 2559).
- แนวทางการบริหารความเสี่ยง. (2555). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www2.oae.go.th/FTA/PDF/risk/1.2555.pdf>. (วันที่ค้นข้อมูล 23 มีนาคม 2559).
- ผังงาน (Flowchart). (2557). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://ictroom.triamudom.ac.th/linkmanager/downloads/flowchart6>. (วันที่ค้นข้อมูล 17 กุมภาพันธ์ 2559).
- แผนภูมิการไหล (Flow Process Chart). (2557). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://app.enit.kku.ac.th/mis/administrator/doc.../20140315152206>. (วันที่ค้นข้อมูล 17 กุมภาพันธ์ 2559).
- แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD). (2555). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://perchai.wordpress.com/>. (วันที่ค้นข้อมูล 1 มีนาคม 2559).