

กลยุทธ์การแก้ปัญหาการสูญเสียพนักงานของอุตสาหกรรมศูนย์จัดจำหน่าย
กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจบริษัท เอชส2007 จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การแก้ปัญหาการสูญเสียพนักงานของอุตสาหกรรมศูนย์จัดจำหน่าย:

กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจ

บริษัท เอช2007 จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ.2557



นางสาวสมนภรณ์ ชาติสัมพันธ์

ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายท่าน ซึ่งท่านแรกที่จะใคร่ขอกราบขอบพระคุณคือ อาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้ข้อเสนอแนะให้คำปรึกษา และตรวจสอบแก้ไขมาโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มต้นจนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสิ้นด้วยความเอาใจใส่ท่านต่อมาคือ รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารถนา ปุณณกิติเกษม คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุง พัฒนาให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จึงใคร่ขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ นอกจากนี้ ผู้เขียนอยากใคร่ขอกราบขอบพระคุณบริษัท เอชเอส2007 จำกัด เป็นอย่างสูง สำหรับข้อมูลในการนำมาวิเคราะห์และจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณ และใคร่ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง คุณพ่อสิริกภพชาติสัมปັນน์ และคุณแม่ยุริภรณ์ จักรศรีวรกุล พร้อมทั้งญาติพี่น้อง ที่เป็นผู้อุปถัมภ์หลังความสำเร็จของผู้เขียนเสมอมา คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนพร้อมทั้งให้กำลังใจตลอดมา อีกทั้งยังสำนึกในพระคุณของครู อาจารย์ทุกท่านที่เคยอบรมสั่งสอนไม่ว่าจะในระดับชั้นใด จึงอยากขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงเช่นกัน และขอขอบคุณเพื่อนทุกคนของผู้เขียน โดยเฉพาะเพื่อน และรุ่นพี่ในสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 15C เป็นอย่างมาก สำหรับความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาในการเรียนที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ศมนกรณ์ ชาติสัมปັນน์

กลยุทธ์การแก้ปัญหาการสูญเสียพนักงานของอุตสาหกรรมศูนย์จัดจำหน่าย : กรณีศึกษาส่วนงาน
จัดการธุรกิจ บริษัท เอชส2007 จำกัด

STRATEGY TO SOLVE THE PROBLEM OF LOSING EMPLOYEES OF INDUSTRIAL
DISTRIBUTION CENTER: ETHAT2007 COMPANY LTD. CASE STUDY

สมนกรณ์ชาติสัมพันธ์ 5550481

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ปรารณา ปุณณกิติเกษม Ph.D., พาสัน ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาธุรกิจของบริษัท เอชส2007 จำกัด ซึ่งเป็นศูนย์
กระจายสินค้าขนาดเล็ก เริ่มแรกเป็นศูนย์กระจายสินค้า ในเขตกรุงเทพฯ แต่มีการเปลี่ยนแปลงมา
กระจายสินค้าให้กับบริษัท กรีนสปอต จำกัด ในเขตภาคกลาง จึงมีการย้ายสำนักงานที่กรุงเทพฯ ไปที่
จังหวัดราชบุรีหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงของบริษัทพบว่ามีปัญหาอัตราการลาออกของพนักงาน
ขายและขับรถสูงมาโดยตลอดถึงปัจจุบัน โดยมีสาเหตุหลักจากกระบวนการทำงานของพนักงานขาย
และขับรถที่มีความซับซ้อน ยุ่งยาก อีกทั้งยังมีการรับพนักงานที่ขาดความรับผิดชอบ เพราะมีปัญหา
จากกระบวนการรับพนักงานที่ขาดการคัดสรรบุคคลากรให้มีความเหมาะสมต่อหน้าที่
ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์สาเหตุ ความสัมพันธ์และผลที่เกิดขึ้นจาก
ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์แก้ไขปัญหในส่วนของกระบวนการทำงานและการรับพนักงาน จะมีการนำ
การจัดการการเปลี่ยนแปลงมานำกลยุทธ์ไปใช้งานจริง อีกทั้งยังมีการ กำหนดกรอบการวัดและการ
ประเมินโดยใช้ Balanced Scorecard พร้อมด้วยเตรียมประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกล
ยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหา

คำสำคัญ : กระบวนการทำงานของพนักงานขายและขับรถ / กระบวนการรับพนักงาน / การจัดการ
การเปลี่ยนแปลง/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/ Balanced Scorecard

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ ค	
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลองค์กร	2
1.3 ข้อมูลอุตสาหกรรม	5
1.4 สภาพปัญหา	6
บทที่ 2 วิเคราะห์ปัญหา	9
2.1 การวิเคราะห์การสัมพัทธ์ความคิดเห็นจากพนักงานที่ลาออก	9
2.2 การวิเคราะห์กระบวนการทำงานของพนักงานขายและพนักงานขับรถ	10
2.3 การวิเคราะห์กระบวนการรับพนักงานขายและพนักงานขับรถเข้าทำงาน	13
2.4 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา	15
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	16
3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram (CLD)	16
3.2 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	18
บทที่ 4 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา	19
4.1 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาจากกระบวนการทำงาน	19
4.2 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาจากกระบวนการรับพนักงาน	22
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	26
แผนงานการดำเนินกลยุทธ์โดยใช้การจัดการเปลี่ยนแปลง (Kotter's 8 Steps of Change Process)	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 การกำหนดแผนผังคู่มือกำหนดงาน (Gantt chart)	31
5.3 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	34
5.4 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหา	39
5.5 บทสรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	41
บรรณานุกรม	42
ประวัติผู้วิจัย	43



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงข้อมูลของพนักงานที่ลาออกและสาเหตุการลาออกจากบริษัท	9
5.1 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลมุมมองด้านการเงิน	36
5.2 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลมุมมองด้านลูกค้า	37
5.3 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลมุมมองด้านกระบวนการภายใน	38
5.4 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	39
5.5 แสดงปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดหลังจากการใช้กลยุทธ์พร้อมแนว ทางแก้ไข	40



สารบัญรูปลูกภาพ

รูปภาพ	หน้า	
1.1	แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท เอชส2007 จำกัด	3
1.2	แสดงยอดขายต่อเดือนตั้งแต่เดือน 10 ปี พ.ศ.2556 จนถึงเดือน 6 ปี พ.ศ.2557 ของบริษัท	4
1.3	แสดงแผนผังการกระจายสินค้าของบริษัท กรีนสปอต จำกัด ไปยังผู้บริโภค	5
1.4	แสดงจำนวนพนักงานขายและขับรถที่ลาออกต่อเดือนตั้งแต่เดือน 10 ปี พ.ศ.2556 จนถึงเดือน 6 ปี พ.ศ.2557 ของบริษัท	6
1.5	แสดงยอดขายต่อเดือนตั้งแต่เดือน 10 ปี พ.ศ.2556 จนถึงเดือน 6 ปี พ.ศ.2557 ของบริษัท	7
2.1	แสดงกระบวนการทำงานของพนักงานขายและขับรถของบริษัท	11
2.2	แสดงกระบวนการรับสมัครพนักงานขายและขับรถของบริษัท	14
3.1	แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาการสูญเสียพนักงานของบริษัท	17
4.1	แสดงกระบวนการทำงานของพนักงานขายและขับรถของบริษัทหลังปรับกลยุทธ์	20
4.2	แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานเดิมของพนักงานขายและขับรถและกระบวนการทำงานใหม่หลังปรับกลยุทธ์	21
4.3	แสดงกระบวนการรับสมัครพนักงานขายและขับรถของบริษัทหลังปรับกลยุทธ์	23
4.4	แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการรับพนักงานเดิมของพนักงานขายและขับรถและกระบวนการรับพนักงานใหม่หลังปรับกลยุทธ์	24
5.1	แสดงการดำเนินนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง ด้วยการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนของคอตเตอร์	28
5.2	แสดงรายละเอียดแผนผังกำหนดงานสำหรับการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง	32
5.3	แสดงให้เห็นถึงมุมมองทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard	35

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภคในประเทศไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ผลมาจากจำนวนร้านค้าปลีกหรือร้านค้าโชห่วยในประเทศไทยมีอัตราส่วนที่สูงอยู่เพราะว่าสามารถเจาะตลาดในพื้นที่ได้ครอบคลุมทุกหมู่บ้าน ทุกชุมชนมากกว่าร้านค้าสมัยใหม่ รวมทั้งร้านค้าโชห่วยส่วนมาก ก่อตั้งโดยบุคคลในชุมชนนั้น มีความสัมพันธ์กับลูกค้าในชุมชนเป็นอย่างดี ส่งผลให้กำลังซื้อส่วนหนึ่งที่มีก็จะเลือกซื้อสินค้าในร้านโชห่วยมากกว่าร้านค้าสมัยใหม่ ดังนั้นการกระจายสินค้าให้เข้าถึงร้านค้าโชห่วยให้ครอบคลุมมากที่สุด จะช่วยให้สามารถเข้าถึงลูกค้าในทุกพื้นที่ได้เป็นอย่างดี สร้างการรับรู้สินค้าและแบรนด์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหลายบริษัทผู้ผลิตสินค้าจึงมีความจำเป็นต้องมีการกระจายสินค้าไปถึงร้านค้าโชห่วยให้ได้มากที่สุด

การกระจายสินค้าของบริษัทผู้ผลิตจะมีทางเลือกสองทาง คือทางเลือกแรกกระจายสินค้าโดยตั้งศูนย์กระจายสินค้าเองเป็นเขตพื้นที่ขนาดใหญ่ มีข้อดีที่สามารถควบคุมราคาขายให้เป็นมาตรฐานเดียวกันได้ แต่วิธีนี้จะไม่สามารถกระจายได้ครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมด เพราะต้นทุนที่สูงจากการที่ต้องกระจายสินค้าในพื้นที่กว้างทำให้ยากที่จะเข้าถึงร้านค้าทั้งหมดได้ และทางเลือกที่สองในการกระจายสินค้า ผ่านศูนย์จัดจำหน่ายหรือตัวแทนจำหน่ายสินค้า โดยการมอบสิทธิสัมปทานการขายสินค้าให้กับตัวแทนเป็นผู้กระจายสินค้าให้ ข้อดีคือมีการกระจายสินค้าได้ครอบคลุมร้านค้าโชห่วยได้เป็นอย่างดี เพราะส่วนใหญ่ตัวแทนจำหน่ายมักเป็นบุคคลในพื้นที่ มีความชำนาญในเส้นทาง และมีความสัมพันธ์อันดีกับร้านค้าโชห่วย เนื่องจากเป็นคนในพื้นที่เดียวกันจึงได้รับการตอบรับในการกระจายสินค้าได้เป็นอย่างดี แต่วิธีนี้ก็ยังมีข้อเสียที่จะควบคุมราคาขายได้ยากมากขึ้น เกิดการลดราคาสินค้าเพื่อให้ขายได้ถึงเป้าการขายที่บริษัทผู้ผลิตตั้งเป้าการขายมา

เนื่องจากการขยายตัวของศูนย์จัดจำหน่ายสินค้า หรือตัวแทนจำหน่ายสินค้าในประเทศไทย ส่งผลให้มีความต้องการแรงงานในการดำเนินงานกระจายสินค้าไปยังร้านค้าโชห่วย ทั้งพนักงานขาย และพนักงานขับรถเป็นจำนวนมาก เพราะในหนึ่งพื้นที่มีศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าของหลากหลายบริษัทผู้ผลิต อาทิเช่น ตัวแทนจำหน่ายสินค้ายูนิลีเวอร์ ตัวแทนจำหน่ายสินค้าวอลล์ ตัวแทนจำหน่ายสินค้าโฟร์โมส ตัวแทนสินค้ากรีนสปอต เป็นต้น ทำให้เกิดการแย่งตัวแรงงานให้มา

ทำงานกับศูนย์จัดจำหน่าย ยิ่งถ้าพนักงานเคยมีประสบการณ์ในการทำงานกับศูนย์จัดจำหน่ายมาก่อน จะส่งผลให้เป็นที่ต้องการกับศูนย์จัดจำหน่ายอื่น เพราะมีความชำนาญ รู้งาน เป็นทางเลือกที่ดี มากกว่าจะมาฝึกคนใหม่ จึงส่งผลให้เกิดปัญหาอัตราการลาออกสูง เพราะถ้ามีศูนย์จัดจำหน่ายอื่นที่ ให้ผลตอบแทนมากกว่าก็จะเป็นแรงดึงดูดให้มีการลาออกไปทำงานที่อื่นแทน ส่งผลให้การทำงาน เป็นไปอย่างลำบาก เพราะการฝึกคนใหม่เข้ามาทำงานแทน จำเป็นต้องใช้เวลากว่าจะเข้าใจระบบการทำงาน จึงทำให้ยอดขายมีความไม่แน่นอนสูง ปัญหานี้จึงมีความจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่าง เร่งด่วน

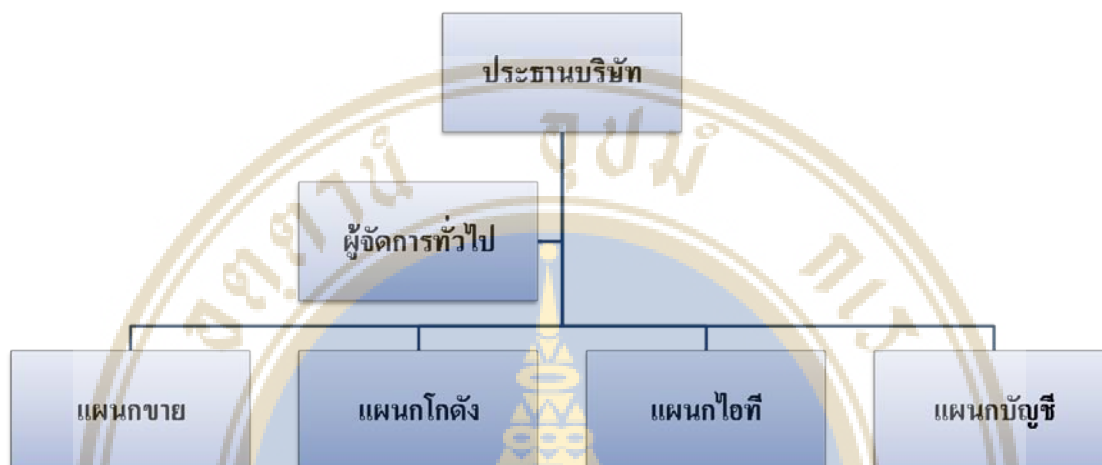
1.2 ข้อมูลองค์กร

บริษัท เอช 2007 จำกัด เป็นบริษัทศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าขนาดเล็ก ก่อตั้งในวันที่ 10 กันยายน พ.ศ.2550 โดยทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท ซึ่งมีสำนักงานที่เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร เริ่มดำเนินงานโดยการกระจายสินค้าให้กับบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดิง จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครชั้นใน โดยได้รับสิทธิสัมปทานจนถึงเดือนสิงหาคม ปี พ.ศ.2556 เมื่อหมดสิทธิสัมปทานเดิมกับทางยูนิลีเวอร์ ทางบริษัทจึงมีการดำเนินการขอรับสิทธิสัมปทานเป็นศูนย์กระจายสินค้าของบริษัท กรีนสปอต จำกัดตั้งแต่เดือนกันยายน ปี พ.ศ.2556 จนถึงปัจจุบัน ในเขตภาคกลาง ตะวันตกครอบคลุมสี่จังหวัด ได้แก่ นครปฐม (ยกเว้นอำเภอพุทธมณฑล สามพราน นครชัยศรี) ราชบุรี สมุทรสงคราม และเพชรบุรี จึงมีการย้ายสำนักงานไปยังอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เนื่องจากเป็นศูนย์กลางของพื้นที่การกระจายสินค้า เริ่มต้นด้วยสายวิ่งการขาย 5 สายวิ่งและจะต้องขยายจนถึง 10สายวิ่งเพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่สัมปทานทั้งหมด ปัจจุบันมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 13 คน ประกอบด้วยพนักงานขาย 5 คน พนักงานขับรถ 5 คน พนักงานโกดัง 1 คน พนักงานไอที 1 คน และพนักงานบัญชี 1 คน โดยมีการกระจายสินค้าประเภทแวนเซลส์ (Van sale) ซึ่งจะมีพนักงานขายพร้อมพนักงานขับรถนำสินค้าไปส่งให้กับร้านค้าโชห่วยในพื้นที่รับผิดชอบ โดยจะลงสินค้าให้กับร้านค้าและรับชำระค่าสินค้าเป็นเงินสดเท่านั้น ในส่วนสินค้าที่ทำการกระจายจากกรีนสปอตจะประกอบด้วยแบรนด์สินค้า 3 แรนด์คือ กรีนสปอต ไวตามิลค์ และวีชอย รวมรายการสินค้าทั้งหมด 38 ชนิด

โดยทางบริษัทมีเป้าหมายคือ “บริษัท เอช 2007 จำกัด จะเป็นศูนย์จัดจำหน่ายสินค้า ที่มีศักยภาพเป็นเลิศ มีการเติบโตของธุรกิจ และจะดำเนินงานอย่างมีคุณธรรม ” ซึ่งทางบริษัทมีแนวทางในการบริหารงาน โดยจะต้องมีการกระจายสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องกระจายสินค้าไปยังร้านค้าโชห่วยให้ครอบคลุมพื้นที่สัมปทานที่ได้รับ พร้อมทั้งมียอดขายที่เติบโตและพัฒนาการ

ทำงานอยู่เสมอ อีกทั้งจะต้องใส่ใจถึงผู้เกี่ยวข้องทุกส่วน ไม่ว่าจะเป็นคนในองค์กร และคนนอก องค์กร เช่น พนักงานในทุกแผนก บริษัทผู้ผลิตสินค้า และลูกค้า เป็นต้น

จากลักษณะงานจะมีแผนกอยู่ 4 แผนกคือ แผนกขาย แผนกโกดัง แผนกไอที และ แผนกบัญชี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโครงสร้างองค์กรทั้งหมดจะแสดงดังในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท เอ็ส2007 จำกัด

จากภาพที่ 1.1 จะแสดงให้เห็นถึงสภาพโครงสร้างองค์กรทั้งหมดของบริษัท โดยการดำเนินงานจะอยู่ภายใต้การดูแลของประธานบริษัท ซึ่งจะแต่งตั้งผู้จัดการทั่วไปที่จะเป็นผู้ดูแลการดำเนินงานในทั้ง 4 แผนกได้แก่

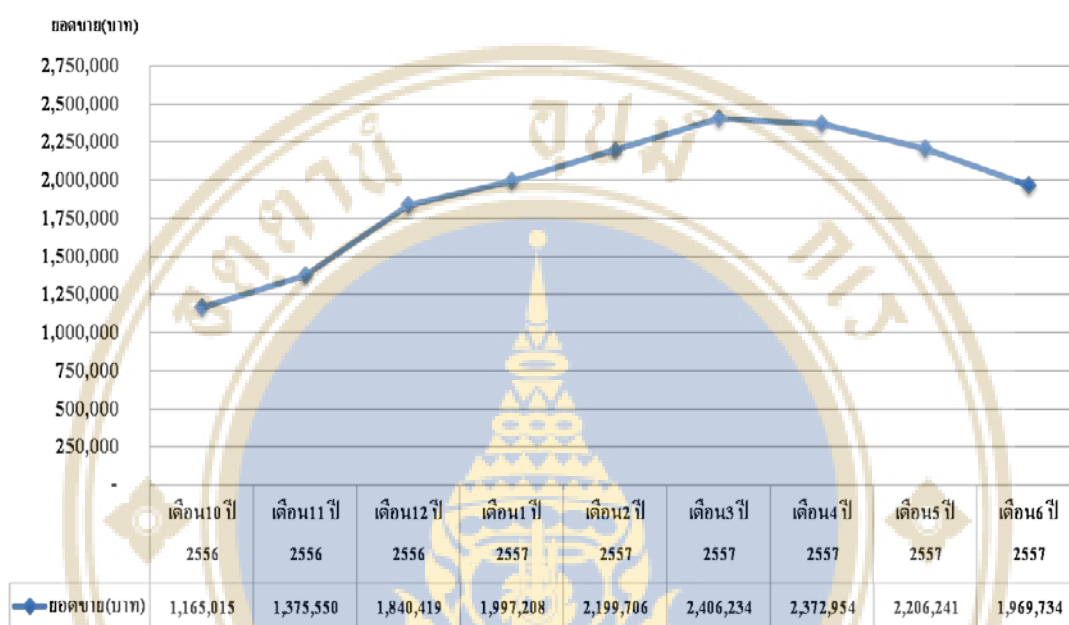
แผนกขาย เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขายและกระจายสินค้าไปยังร้านค้าโชห่วยในพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด 5 สายวิ้งครอบคลุมสี่จังหวัด พนักงานประกอบด้วยพนักงานขาย และพนักงานขับรถ โดยจะมีซูเปอร์ไวเซอร์ (Supervisor) หัวหน้าฝ่ายขายเป็นผู้ดูแลภายใต้การกำกับดูแลของผู้จัดการทั่วไป

แผนกโกดัง เป็นหน่วยงานดูแลสินค้าที่ศูนย์จัดจำหน่ายจะต้องทำการกระจายไปยังร้านค้าโชห่วย พนักงานประกอบด้วยพนักงาน โกดัง

แผนกไอที เป็นหน่วยงานดูแลระบบไอทีที่เป็นระบบที่ดูแลจัดการสินค้าคงคลังและระบบการขายสินค้าทั้งหมด พนักงานประกอบด้วยพนักงาน ไอที

แผนกบัญชี เป็นหน่วยงานรับผิดชอบการทางการเงินของบริษัท ดูแลบัญชีรายรับรายจ่าย และดูแลการจัดการเอกสารทางบัญชี พนักงานประกอบด้วยพนักงานบัญชี

ในส่วนผลประกอบการของบริษัทจะแสดงยอดขายต่อเดือนตั้งแต่ย้ายมาเป็นตัวแทนจำหน่ายของกรีนสปอต เนื่องจากยังไม่มียกการเงินในหนึ่งปี จึงจะแสดงยอดขายเริ่มตั้งแต่เดือน 10 ปี พ.ศ.2556 จนถึงเดือน 6 ปี พ.ศ.2557 รวมทั้งหมด 9 เดือนตั้งแต่เริ่มดำเนินการเป็นศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าของกรีนสปอต ดังจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 1.2

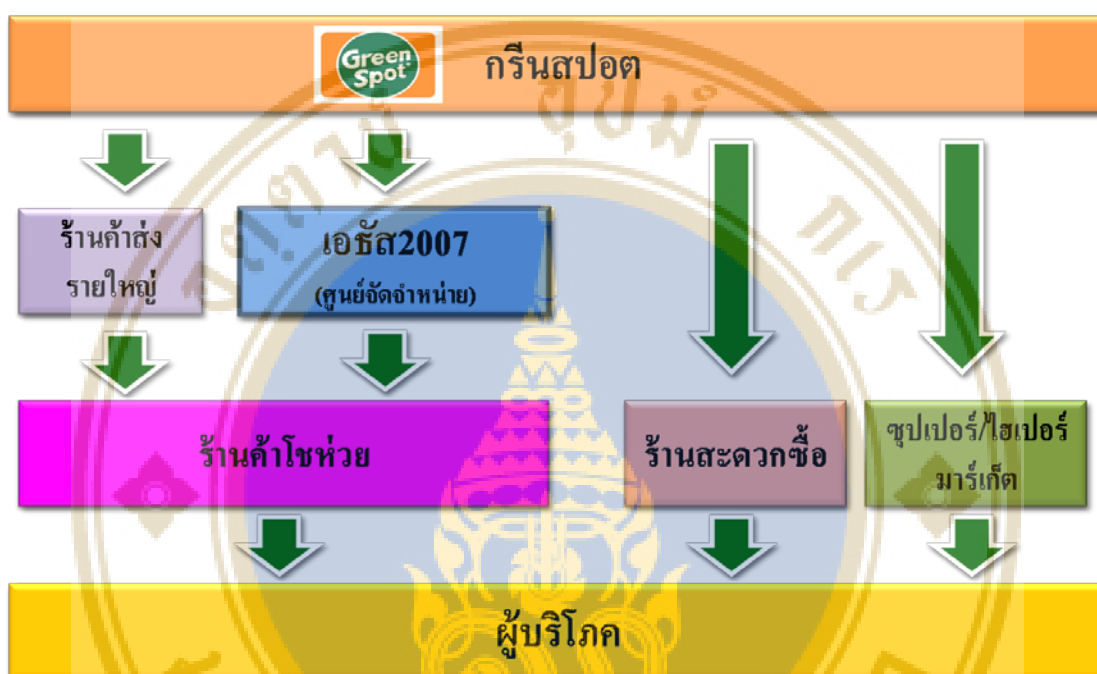


ภาพที่ 1.2 แสดงยอดขายต่อเดือนตั้งแต่เดือน 10 ปี พ.ศ.2556 จนถึงเดือน 6 ปี พ.ศ.2557 ของบริษัท

จากภาพที่ 1.2 แสดงให้เห็นยอดขายต่อเดือนตั้งแต่ย้ายมาเป็นตัวแทนจำหน่ายของกรีนสปอต เริ่มตั้งแต่เดือน 10 ปี พ.ศ.2556 จนถึงเดือน 6 ปี พ.ศ.2557 ของบริษัท เดือนตุลาคม ยอดขายจำนวน 1,165,015 บาท เดือนพฤศจิกายน ยอดขายจำนวน 1,375,550 บาท เดือนธันวาคม ยอดขายจำนวน 1,840,419 บาท และในปี พ.ศ.2557 เดือนมกราคม ยอดขายจำนวน 1,997,208 บาท เดือนกุมภาพันธ์ ยอดขายจำนวน 2,199,706 บาท เดือนมีนาคม ยอดขายจำนวน 2,406,234 บาท เดือนเมษายน ยอดขายจำนวน 2,372,954 บาท เดือนพฤษภาคม ยอดขายจำนวน 2,206,241 บาท เดือนมิถุนายน ยอดขายจำนวน 1,969,734 บาท จากภาพรวมทั้ง 9 เดือน มียอดขายรวม 17,533,061 บาท จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงยอดขายที่มีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงเดือนมีนาคม พ.ศ.2557 แต่เริ่มมีทิศทางการลดลงเนื่องจากปัญหาการลาออกของพนักงานเก่า ส่งผลให้ต้องมีการฝึกพนักงานใหม่ จึงจำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการเรียนรู้งาน ทำให้มาตรฐานการขายมีการตกลง และไม่คงที่

1.3 ข้อมูลอุตสาหกรรม

เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้จะมีการแข่งขันกันด้วยสินค้าและผลิตภัณฑ์เดียวกัน ซึ่งก็คือสินค้าและผลิตภัณฑ์จากบริษัท กรีนสปอต จำกัด ทั้ง 3 แบรินด์ดังได้กล่าวข้างต้น โดยการกระจายสินค้าและผลิตภัณฑ์ของกรีนสปอต ไปยังผู้บริโภคมีหลายช่องทางเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคและครัวเรือนอย่างครอบคลุมดังจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 1.3



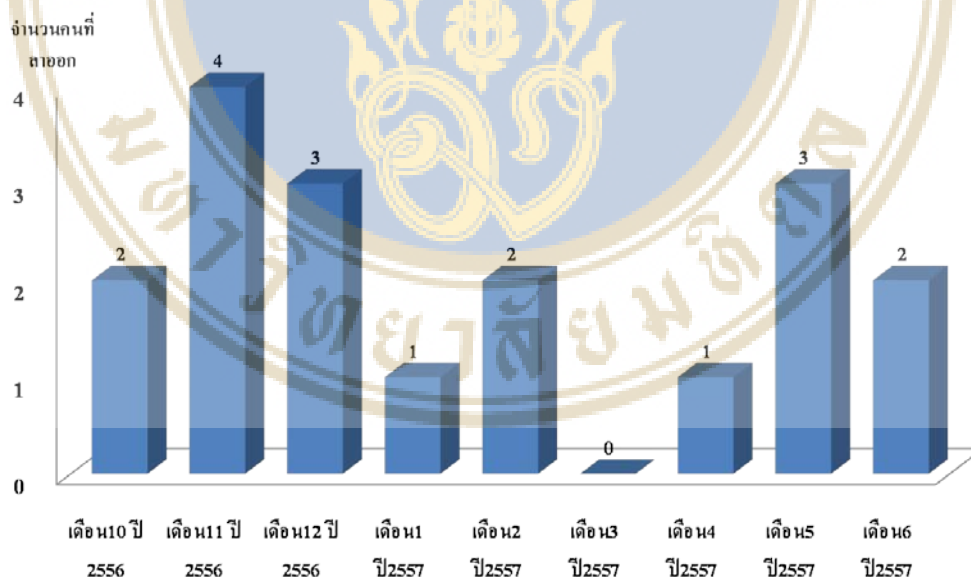
ภาพที่ 1.3 แสดงแผนผังการกระจายสินค้าของบริษัท กรีนสปอต จำกัด ไปยังผู้บริโภค

จากภาพที่ 1.3 แสดงให้เห็นว่าสินค้าจากกรีนสปอตมีการกระจายผ่านหลายช่องทางเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคตามครัวเรือน ซึ่งผู้บริโภคจะสามารถเข้าถึงสินค้าผ่าน 3 ช่องทางหลักคือ ร้านค้าโชห่วยหรือร้านขายของชำ ร้านค้าสะดวกซื้อ และซูเปอร์/ไฮเปอร์ มาร์เก็ต โดยจะมีการกระจายสินค้าโดยตรงจากทางกรีนสปอตสู่ร้านค้าสะดวกซื้อและซูเปอร์/ไฮเปอร์ มาร์เก็ต ส่วนร้านค้าโชห่วยหรือร้านขายของชำจะกระจายสินค้าผ่านร้านค้าส่งรายใหญ่และศูนย์จัดจำหน่ายสินค้า (บริษัท เอส2007 จำกัด) จากข้อมูลดังกล่าวสามารถจะเห็นได้ว่าคู่แข่งทางตรงของบริษัทคือ ร้านค้าส่งรายใหญ่ที่รับสินค้าโดยตรงจากทางกรีนสปอตเพื่อส่งให้กับร้านค้าโชห่วยเช่นเดียวกันทางบริษัท แม้ร้านค้าส่งรายใหญ่จะมีการกระจายสินค้าอุปโภค บริโภคหลากหลายประเภทเช่น สินค้าของกรีนสปอต สินค้าของแลคตาซอย สินค้าของดัชมิลล์ สินค้าของยูนิลีเวอร์ เป็นต้น แต่เนื่องจากมีลูกค้าเป็นร้านค้าโชห่วยเหมือนกับทางศูนย์จัดจำหน่าย ส่งผลให้มีการแข่งขันกันโดยตรงกับทาง

บริษัทในส่วนของสินค้าจากทางกรีนสปอต แต่ศูนย์จัดจำหน่ายจะเน้นการบริการเป็นหลัก จึงจะมีข้อได้เปรียบอยู่ที่บริการหลังการขายเช่น รายการส่งเสริมการขาย และการปรับเปลี่ยนสินค้าที่ชำรุดหรือหมดอายุ เป็นต้น ซึ่งทางร้านค้าส่งรายใหญ่ไม่ได้มีการบริการหลังการขายให้กับร้านค้าโชห่วย ในส่วนร้านค้าสะดวกซื้อ และซูเปอร์/ไฮเปอร์ มาร์เก็ต จะถือเป็นคู่แข่งทางอ้อม เนื่องจากบางครั้งร้านค้าโชห่วยสามารถเข้าไปซื้อสินค้าของกรีนสปอตผ่านร้านค้าสะดวกซื้อ และซูเปอร์/ไฮเปอร์ มาร์เก็ต ในช่วงที่มีการลดราคา หรือสินค้าขาดตลาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการกระจายสินค้าของบริษัทด้วยเช่นกัน

1.4 สภาพปัญหา

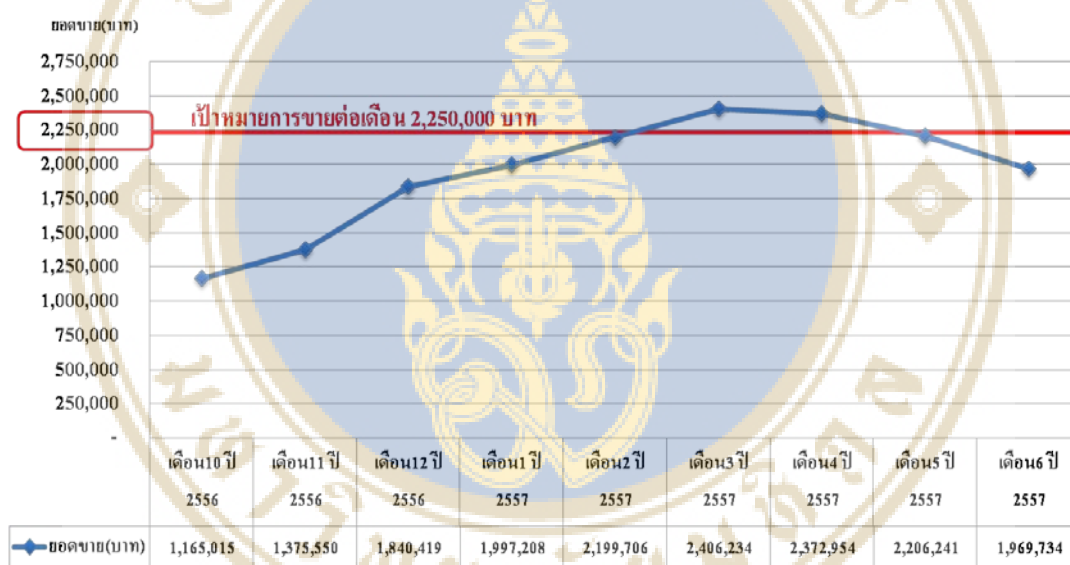
เนื่องจากทางบริษัทได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยการเปลี่ยนมาเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าของทางบริษัท กรีนสปอต จำกัด ซึ่งมีการย้ายสำนักงานมาอยู่ที่จังหวัดราชบุรี พร้อมทั้งรับพนักงานที่เป็นคนพื้นที่จังหวัดราชบุรี ภายหลังจากดำเนินงานมาตั้งแต่เดือนกันยายน ปี พ.ศ.2556 พบว่ามีปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานขายและขับรถสูงมาโดยตลอดถึงปัจจุบันดังแสดงให้เห็นในภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 แสดงจำนวนพนักงานขายและขับรถที่ลาออกต่อเดือนตั้งแต่เดือน 10 ปี พ.ศ.2556 จนถึงเดือน 6 ปี พ.ศ.2557 ของบริษัท

จากภาพที่ 1.4 แสดงให้เห็นถึงจำนวนพนักงานขายและขับรถที่ลาออกต่อเดือนตั้งแต่ย้ายสำนักงานมาที่จังหวัดราชบุรีจนถึงปัจจุบันคือในปี พ.ศ.2556 เดือนตุลาคม ลาออกจำนวน 2 คน เดือนพฤศจิกายน ลาออกจำนวน 4 คน เดือนธันวาคม ลาออกจำนวน 3 คน และในปี พ.ศ.2557 เดือนมกราคม ลาออกจำนวน 1 คน เดือนกุมภาพันธ์ ลาออกจำนวน 2 คน เดือนมีนาคม ลาออกจำนวน 0 คน, เดือนเมษายน ลาออกจำนวน 1 คน เดือนพฤษภาคม ลาออกจำนวน 3 คน เดือนมิถุนายน ลาออกจำนวน 2 คน รวมทั้งหมด 9 เดือนจำนวนพนักงานลาออกเป็น 2 คนต่อเดือนคิดเป็น 20 % จากจำนวนพนักงานขายและขับรถทั้งหมด

จากสถานการณ์ที่มีจำนวนการลาออกต่อเนื่องแม้จะมีการรับสมัครพนักงานใหม่มาทดแทนได้ทัน แต่ก็จำเป็นต้องมีการฝึกพนักงานใหม่ให้มีความเข้าใจในระบบการทำงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัทโดยตรง จึงมีผลให้ยอดขายของบริษัทที่มีความแปรปรวนดังจะแสดงในภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.5 แสดงยอดขายต่อเดือนตั้งแต่เดือน10 ปี พ.ศ.2556 จนถึงเดือน6 ปี พ.ศ.2557 ของบริษัท

จากภาพที่ 1.5 แสดงให้เห็นถึงจำนวนพนักงานที่ลาออกต่อเดือนตั้งแต่ย้ายสำนักงานมาที่จังหวัดราชบุรีจนถึงปัจจุบันคือในปี พ.ศ.2556 เดือนตุลาคม ยอดขายจำนวน 1,165,015 บาท เดือนพฤศจิกายน ยอดขายจำนวน 1,375,550 บาท เดือนธันวาคม ยอดขายจำนวน 1,840,419 บาท และในปี พ.ศ.2557 เดือนมกราคม ยอดขายจำนวน 1,997,208 บาท เดือนกุมภาพันธ์ ยอดขายจำนวน 2,199,706 บาท เดือนมีนาคม ยอดขายจำนวน 2,406,234 บาท เดือนเมษายน ยอดขายจำนวน 2,372,954 บาท เดือนพฤษภาคม ยอดขายจำนวน 2,206,241 บาท เดือนมิถุนายน ยอดขายจำนวน 1,969,734 บาท ซึ่งทางบริษัทมีเป้าหมายต่อเดือนที่สายวิ่งละ 450,000 บาท จำนวนทั้งหมด 5 สายวิ่ง

รวมเป้าหมายการขายต่อเดือนที่ 2,250,000 บาท โดยจะเห็นได้ว่าภายในสามเดือนล่าสุด ยอดขายมีทิศทางลดลงอย่างต่อเนื่อง และเริ่มลดลงต่ำกว่าเป้าหมายการขายต่อเดือน

ด้วยเหตุนี้จึงมีการศึกษาถึงปัจจัยการลาออกของพนักงานที่จะส่งผลต่อยอดขายหรือผลดำเนินงานของบริษัท รวมถึงเสนอกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันและมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น



บทที่ 2

วิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหาพนักงานลาออกอย่างต่อเนื่องที่บริษัทพบหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร ส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัทที่มีทิศทางลดลงต่ำกว่าเป้าหมาย ดังนั้นบริษัท เอชส2007 จำกัด จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์สำหรับปรับตัวในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท

2.1 การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากพนักงานที่ลาออก

เนื่องจากมีการลาออกของพนักงานอย่างต่อเนื่องหลังมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร จึงได้มีการเก็บข้อมูลความคิดเห็นถึงสาเหตุการลาออกจากพนักงานที่ลาออกของบริษัทบางส่วน เพื่อเป็นข้อมูลในการมาวิเคราะห์ถึงปัญหา และสามารถนำมาแก้ไขปัญหาคต่อไปได้ ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงข้อมูลของพนักงานที่ลาออกและสาเหตุการลาออกจากรบริษัท

ชื่อพนักงาน	ตำแหน่ง	อายุ	จำนวนวันทำงาน(วัน)	สาเหตุการลาออก
นาย ก	พนักงานขาย	22	60	ไม่อยากรอฝึกงานก่อนบรรจุ 3 เดือน และได้งานที่ใหม่ที่รอบรรจุแค่ 1 เดือน
นาย ข	พนักงานขาย	24	15	ระบบการทำงานต้องกรอกเอกสารหลายส่วนทำให้รู้สึกว่าการทำงานยุ่งยากเกินไป
นาย ค	พนักงานขาย	18	15	ไม่ชอบทำงานสัปดาห์ละ 6 วัน
นาย ง	พนักงานขับรถ	19	30	มีปัญหาทางครอบครัวหลายอย่าง จึงมีความจำเป็นต้องลางานบ่อยครั้ง

จากตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึงข้อมูลเบื้องต้นและรวมถึงสาเหตุการลาออกของ พนักงานชายและขับรถบางส่วน โดยมีความเห็นต่างกันออกไปจากพนักงานทั้ง 4 คนคือ นาย ก มีอายุ 22 ปี เข้าทำงานที่บริษัทได้เป็นเวลา 60 วันในตำแหน่งพนักงานชาย มีสาเหตุการลาออกคือ ไม่ต้องการรอฝึกงานก่อนการบรรจุเข้าทำงาน 3 เดือน พร้อมกับได้งานใหม่ที่ฝึกงานก่อนบรรจุเข้าทำงานเพียง 1 เดือน นาย ข มีอายุ 24 ปี เข้าทำงานที่บริษัทได้เป็นเวลา 15 วันในตำแหน่งพนักงานชาย มีสาเหตุการลาออกคือ ไม่ชอบระบบงานที่มีกรรกรอกเอกสารเยอะ รู้สึกว่ามีความยุ่งยากในการทำงาน นาย ค มีอายุ 18 ปี เข้าทำงานที่บริษัทได้เป็นเวลา 15 วันในตำแหน่งพนักงานชาย มีสาเหตุการลาออกคือ ไม่ชอบทำงานสัปดาห์ละ 6 วัน อยากทำงานที่อิสระกว่านี้ นาย ง มีอายุ 19 ปี เข้าทำงานที่บริษัทได้เป็นเวลา 30 วันในตำแหน่งพนักงานขับรถ มีสาเหตุการลาออกคือ มีปัญหาทางครอบครัวหลายอย่าง จึงมีความจำเป็นต้องลางานบ่อยครั้ง ต่อเดือน ซึ่งทางบริษัทมีข้อกำหนดวันทำงานขั้นต่ำไว้ที่ 22 วันต่อเดือนจึงไม่สามารถทำตามระเบียบได้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นพบว่าพนักงานที่ ลาออกมีอายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 18-24 ปี บางส่วนมีปัญหาจากการทำงาน และ บางส่วนมีปัญหาจากความรับผิดชอบส่วนตัว ซึ่งไม่สามารถทำตามระเบียบการทำงานของบริษัทได้

2.2 การวิเคราะห์กระบวนการทำงานของพนักงานชายและพนักงานขับรถ

กระบวนการทำงานของบริษัทจะมีการแบ่งออกไปในหลายส่วนด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงานของพนักงาน โกดังที่จะต้องรับผิดชอบในส่วนการดูแลสินค้าในคลังสินค้าทั้งการรับสินค้าเข้าจากทางกรีนสปอต และจ่ายสินค้าออกให้พนักงานขายนำไปกระจายต่อให้กับร้านค้าโซ่ช่วย กระบวนการทำงานของพนักงาน ไอทีที่จะต้องนำส่งข้อมูลการขายแต่ละวันของพนักงานขายให้กับทางกรีนสปอต เพื่อใช้ข้อมูลในการวัดผลการทำงานต่อเดือนของทางบริษัท กระบวนการทำงานของพนักงานบัญชีที่จะต้องทำงานดูแลการนำส่งเงินหลังการขายแต่ละวันของพนักงานขาย พร้อมทั้งดูแลระบบบัญชีของบริษัท ซึ่งกระบวนการทำงานหลักอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญและเชื่อมต่อกับกระบวนการส่วนอื่นของบริษัทก็คือ กระบวนการทำงานของพนักงานชายและพนักงานขับรถ ซึ่งจะต้องมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพนักงานขายจะทำหน้าที่เป็นผู้นำหลักในการออกตลาดเพื่อกระจายสินค้าและดูแลร้านค้าโซ่ช่วยในพื้นที่ ซึ่งพนักงานขับรถจะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยให้กับพนักงานขายในการขับรถไปยังพื้นที่การขาย และสนับสนุนการบริการลูกค้า ซึ่งจะมีกระบวนการทำงานของพนักงานชายและขับรถจะเหมือนเดิมในทุกวันทำงาน ดังจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการทำงานของพนักงานขายและขับรถของบริษัท

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการทำงานของพนักงานขายและขับรถในหนึ่งวันทำงาน ตั้งแต่เริ่มต้นวันทำงาน จนจบหนึ่งวันทำงาน ซึ่งจะถูกรวบรวมกระบวนการทำงานทั้งหมดดังต่อไปนี้

กระบวนการทำงานขั้นที่หนึ่ง เริ่มต้นจากการที่พนักงานขายและขับรถเข้ามาประชุมพร้อมกันที่สำนักงานเวลา 7 : 45 น. โดยหัวข้อการประชุมจะเป็นการสรุปผลงานในวันทำงานก่อนหน้าจากการลงตารางผลการขายเมื่อวาน เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้าการทำงาน of พนักงานแต่ละสายวิ่งและเป็นการกระตุ้นพนักงานที่มีผลงานไม่ดีให้มีความพยายามมากขึ้น พร้อมทั้งมีการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างพนักงานขายและขับรถของแต่ละสายวิ่ง เพื่อช่วยกันวิเคราะห์ถึงปัญหาที่พบเจอและร่วมเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกัน

กระบวนการทำงานขั้นที่สอง ภายหลังจากประชุมเสร็จ พนักงานขายและพนักงานขับรถต้องเดินทางขับรถที่บรรทุกสินค้าพร้อมจำหน่ายไปยังพื้นที่การขายที่รับผิดชอบ โดยพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมดของแต่ละสายวิ่งจะถูกแบ่งออกเป็น 12 วันทำงาน(แบ่งเป็นจันทร์-เสาร์ จำนวน 2 สัปดาห์) ดังนั้นแต่ละร้านค้าจะได้รับการเข้าเยี่ยมเดือนละ 2 ครั้ง โดยพนักงานขายและขับรถจะขับรถเพื่อเข้าเยี่ยมร้านค้าไปตามแผนที่วันทำงาน เมื่อถึงร้านค้าแต่ละร้าน พนักงานขายจะทำการเข้าตรวจเช็คโกดังสินค้าด้านในร้านและสินค้าบนชั้นวางขายหน้าร้านเพื่อให้ทราบถึงสินค้าที่คงเหลือทั้งหมดและสินค้าชำรุดในร้านค้านั้น ถ้ามีสินค้าชำรุดหรือหมดอายุก็จะทำการเปลี่ยนสินค้าที่ดีให้กับร้านค้า ต่อมาจะแจ้งให้เจ้าของร้านทราบถึงจำนวนสินค้าคงเหลือและชำรุด พร้อมทั้งเสนอขายสินค้าเดิมและสินค้าใหม่เข้าไปเติมให้กับร้านค้า ถ้าพนักงานขายตกลงเรื่องการซื้อขายสินค้ากับเจ้าของร้านเรียบร้อยแล้ว พนักงานขับรถก็จะทำการลงสินค้าตามใบสั่งและพนักงานขายรับชำระเงินเป็นเงินสดจากเจ้าของร้าน และพนักงานขายจะทำการกรอกเอกสารคอลการ์ด (Call card) ถึงรายละเอียดการขายของร้านค้านั้น เป็นการจบการทำงานในหนึ่งร้านค้า โดยพนักงานขายและขับรถจะทำการเข้าเยี่ยมร้านค้าไปจนกว่าจะครบจำนวนร้านค้าทั้งหมดที่ต้องเข้าเยี่ยมในวันทำงานนั้น

กระบวนการทำงานขั้นที่สาม ภายหลังจากเข้าเยี่ยมร้านค้าเพื่อกระจายสินค้าให้ครบจำนวนร้านค้าที่ต้องเข้าเยี่ยมทั้งหมด พนักงานขายและขับรถจะเดินทางกลับเข้าสำนักงานเพื่อตรวจสอบจำนวนสินค้าที่ขายไปทั้งหมดในวันทำงานนั้น พนักงานขายจะต้องลงข้อมูลสินค้าขายได้ในเอกสารคลังสินค้าบนรถ พร้อมลงข้อมูลและขึ้นสินค้าเพิ่มเติมที่จะนำไปขายในวันทำงานถัดไปในใบคลังสินค้าเช่นกัน ก่อนนำส่งให้พนักงานบัญชีตรวจสอบความถูกต้องต่อไป

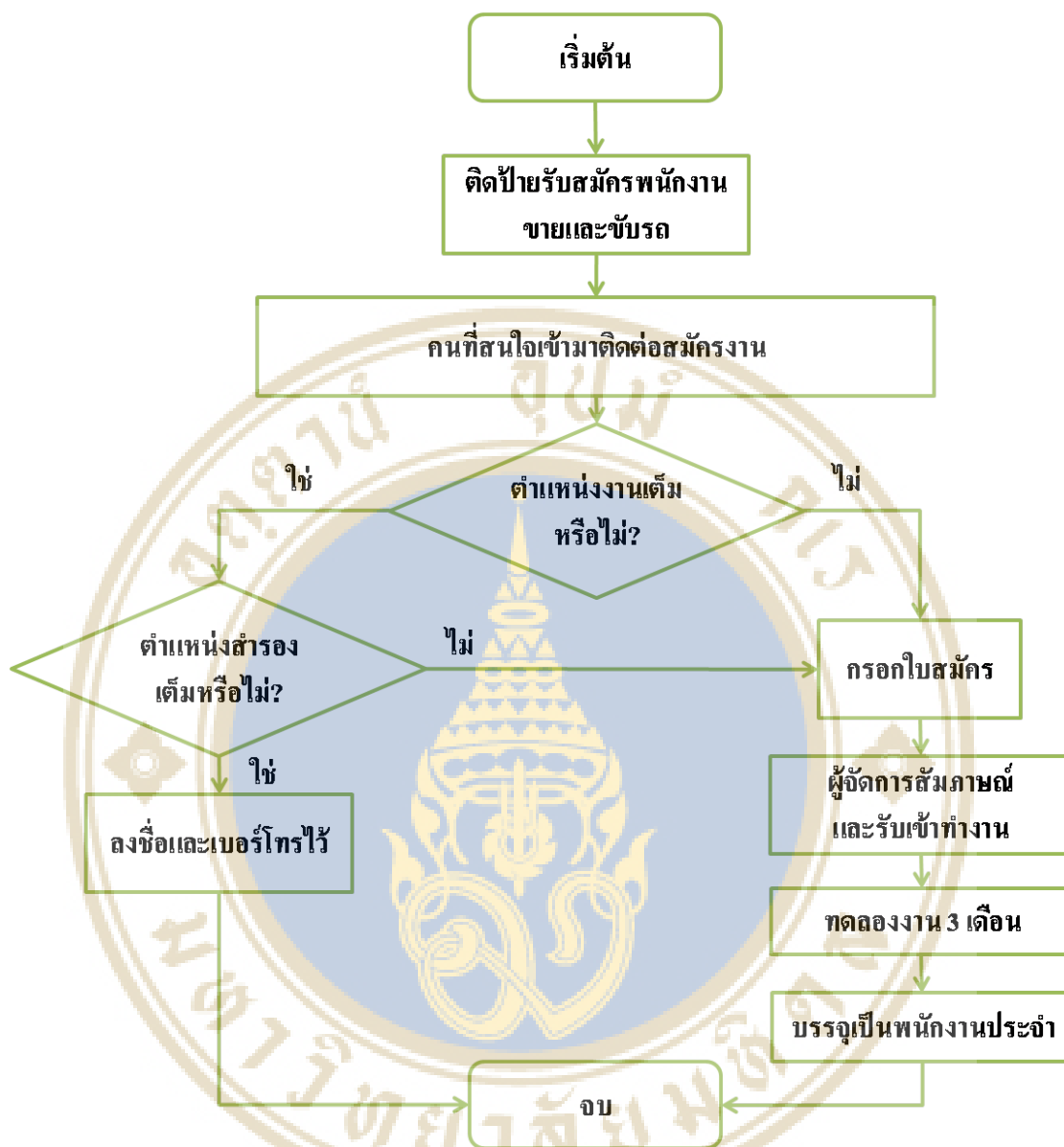
กระบวนการทำงานขั้นที่สี่ ภายหลังจากพนักงานขายตรวจสอบสินค้าที่ขายได้ และพนักงานขับรถขึ้นสินค้าเพิ่มเติมเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายพนักงานขายจะต้องมาทำการนับเงินสดที่เก็บจากการรับชำระสินค้าทั้งหมดมา พร้อมลงเอกสารการนำส่งเงิน เพื่อนำส่งให้ฝ่ายบัญชี

ตรวจสอบความถูกต้อง เทียบกับระหว่างจำนวนสินค้าที่ขายไปได้ทั้งหมด สอดคล้องกับจำนวนเงิน นำส่งหรือไม่ พร้อมทั้งพนักงานขายจะต้องลงเอกสารรายละเอียดการขายทั้งหมดประกอบด้วย จำนวนร้านค้าใดบ้างที่ขายไป แต่ละร้านค้าขายสินค้าใดบ้าง จำนวนกี่ชิ้น รวมเป็นเงินกี่บาท พร้อมรวมเงินทั้งหมดจากทุกร้านค้าที่ขายไป ซึ่งการกรอกเอกสารรายละเอียดก็มีความผิดพลาด เพราะต้องอาศัยความจำรายละเอียดการขายในแต่ละร้านค้าที่ทำการขายในวันนั้น ซึ่งจำนวนหลายสิบร้านค้าต่อหนึ่งวัน จึงส่งผลให้เกิดความสับสนและกรอกเอกสารผิดพลาดได้ พร้อมทั้งลงข้อมูลยอดขาย และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องบนกระดานผลการขาย เพื่อเป็นการสรุปผลการดำเนินงานทั้งหมด

จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงานของพนักงานขายและพนักงานขับรถ พบว่าพนักงานขายมีความจำเป็นต้องกรอกเอกสารหลายขั้นตอน ทั้งเอกสารสินค้าคงคลังบนรถ เอกสารการนำส่งเงินพร้อมรายละเอียดร้านค้าที่ขายไปทั้งหมด และลงกระดานผลการขายเป็นประจำในทุกวัน จึงส่งผลให้พนักงานขายต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจเป็นอย่างมาก ที่จะทำเอกสารหลายขั้นตอนให้ถูกต้อง ส่งผลให้พนักงานขายที่ไม่มีความถนัดทางด้านงานเอกสาร ทำงานผิดพลาด และรู้สึกถึงความยุ่งยากในการทำงานเป็นอย่างมาก อาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกไม่มีความสุขในการทำงาน ทำให้เกิดการลาออกได้เช่นกัน ซึ่งถ้าสามารถแก้ไขปัญหามาจากการกรอกเอกสารรายละเอียดการขายรวม ด้วยกลยุทธ์ในบทที่ 4 จะช่วยให้ความผิดพลาดจากการทำงานลดลงได้

2.3 การวิเคราะห์กระบวนการรับพนักงานขายและพนักงานขับรถเข้าทำงาน

จากข้อมูลความคิดเห็นพนักงานที่ลาออกบางส่วน จะเห็นได้ว่าพนักงานที่ลาออกมีความไม่รับผิดชอบหน้าที่ และไม่สามารถทำตามระเบียบของบริษัทได้ จึงควรมีการวิเคราะห์ถึงกระบวนการรับพนักงานขาย และพนักงานขับรถ ว่ามีการคัดสรรคนให้ที่มีความเหมาะสมต่อตำแหน่งการทำงานหรือไม่ ดังแสดงให้เห็นถึงกระบวนการรับพนักงานขายและขับรถในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการรับสมัครพนักงานขายและชั่วคราวของบริษัท

จากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการรับพนักงานขายและพนักงานชั่วคราวเข้าทำงาน ซึ่งจะถูกริยายกระบวนการรับพนักงานทั้งหมดดังต่อไปนี้

กระบวนการขั้นที่หนึ่ง ทางบริษัทมีการติดใบประกาศรับสมัครพนักงานขายและพนักงานชั่วคราว พร้อมข้อมูลผู้ที่ต้องการรับเข้าทำงานไว้ที่หน้าสำนักงาน เพื่อให้ผู้ที่พบเห็นและมีความสนใจเข้ามาสมัครงานได้ที่สำนักงานของบริษัท

กระบวนการขั้นที่สอง ถ้ามีคนสนใจเข้ามาติดต่อสมัครงานจะมีการตรวจสอบว่า ตำแหน่งงานที่ผู้สนใจสมัครมีพนักงานเต็มครบทุกตำแหน่งหรือไม่ ถ้าตำแหน่งนั้นยังไม่เต็มก็จะให้ผู้ที่สนใจสมัครกรอกใบสมัคร และมีการสัมภาษณ์จากผู้จัดการเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐานเพียงแค่อายุไม่เกิน 40 ปี และวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าม.3 ถ้าคุณสมบัติผ่านก็จะรับเข้าทำงานเลย ให้มาทำงานได้ในวันรุ่งขึ้น แต่ถ้าตำแหน่งนั้นมีพนักงานเต็มหมดแล้ว ก็จะทำการตรวจสอบถึงตำแหน่งพนักงานสำรองที่รับเตรียมไว้ทดแทนการลาออก ถ้าตำแหน่งพนักงานสำรองไม่เต็มก็จะให้กรอกใบสมัคร และทำการสัมภาษณ์พร้อมรับเข้าทำงานในวันรุ่งขึ้นเช่นกัน แต่ถ้าพนักงานสำรองเต็มแล้วก็จะให้ผู้ที่สนใจกรอกชื่อและเบอร์โทรไว้ ถ้ามีตำแหน่งว่างก็จะโทรไปแจ้งอีกครั้ง

กระบวนการขั้นที่สาม ภายหลังจากรับเข้าทำงานแล้ว จะมีการทดลองงานในตำแหน่งงานที่สมัคร เป็นเวลา 3 เดือน จึงจะมีการรับบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำ พร้อมมีสวัสดิการในระดับพนักงานประจำ

จากการวิเคราะห์กระบวนการรับสมัครพนักงานขายและพนักงานขับรถนั้นมีความรวดเร็ว รับเข้าทำงานในทันทีถ้ามีตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ ไม่ถึงลักษณะนิสัยว่ามีความรับผิดชอบต่องานมากน้อยเพียงใด เพราะจากข้อมูลจะเห็นได้ว่าพนักงานที่มีอายุเฉลี่ยยิ่งน้อยเท่าใด ก็จะสังเกตเห็นว่ามีความรับผิดชอบหน้าที่ไม่ได้เต็มที่ จะมีความละเอียดและเกียจคร้านกว่า พนักงานที่มีความเป็นผู้ใหญ่ มีภาระที่ต้องรับผิดชอบมากกว่า และในส่วนของทดลองงานมีระยะเวลา 3 เดือน ซึ่งอาจจะเป็นระยะเวลาที่นานเกินไป บางคนจึงตัดสินใจไปทำงานที่อื่นแทน โดยอาจจะมีการปรับลดลงได้ให้เหมาะสม และเพียงพอต่อการศึกษาพฤติกรรมการทำงาน

2.4 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากข้อมูลการวิเคราะห์ข้างต้นทั้งการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นถึงสาเหตุการลาออก การวิเคราะห์กระบวนการทำงานของพนักงานขายและขับรถ การวิเคราะห์กระบวนการรับสมัครพนักงานขายและขับรถ จะเห็นได้ถึงสาเหตุการลาออก 2 ประเด็นด้วยกันคือ ประเด็นแรก กระบวนการทำงานด้านเอกสารและข้อมูลที่ต้องใส่รายละเอียดในหลายด้าน ส่งผลให้มีความยุ่งยากในการทำงานตรงนี้ ทำให้พนักงานที่ไม่ถนัด และไม่มีความชำนาญ จะไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สืบเนื่องให้เกิดการลาออกได้ ประเด็นที่สอง กระบวนการรับสมัครงานมีความรวดเร็วมากเกินไป แค่เพียงตำแหน่งว่างก็จะรับเข้าทำงานเลย จึงทำให้ไม่สามารถคัดสรรคนมาทำงานให้มีความเหมาะสมต่อหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบได้ จึงเกิดการทำผิดระเบียบของบริษัทและเกิดการลาออกต่อมาได้ และระยะเวลาการทดลองงานควรจะมีการปรับให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

บทที่ 3

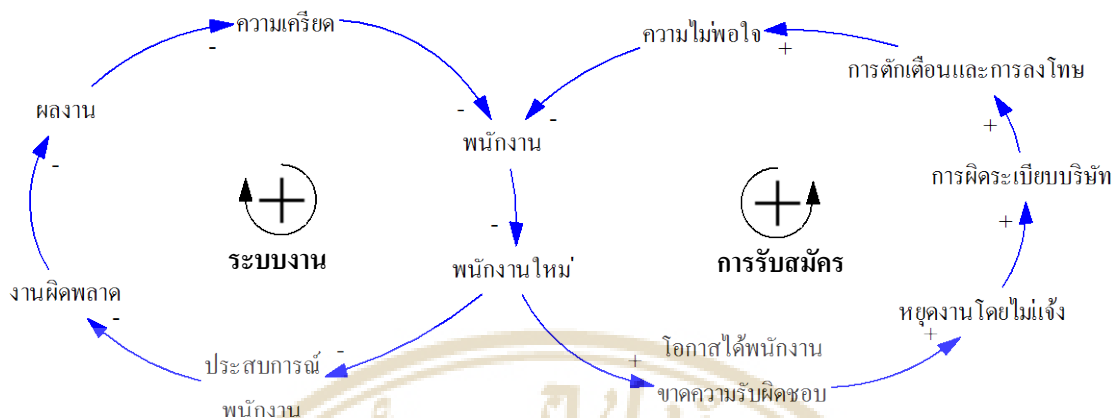
ความสัมพัทธ์ของปัญหา และผลที่จะเกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ถึงปัญหาของบริษัท เอชส2007 จำกัดดังที่กล่าวไว้แล้วในบทก่อนหน้านี้ ทำให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาการสูญเสียพนักงานขายและพนักงานขับรถของบริษัท จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องแก้ไขและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้บริษัทสามารถรักษาพนักงานไว้ได้ เพราะถ้าบริษัทสามารถมีพนักงานขายและพนักงานขับรถที่มีประสิทธิภาพก็จะช่วยให้บริษัทสามารถรักษามาตรฐานการขายให้ถึงเป้าหมาย อีกทั้งยังช่วยให้บริษัทเติบโตและพัฒนาสายวิ้งใหม่ต่อไปได้ เพราะฉะนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงความสัมพัทธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งหาสาเหตุและต้นตอของปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อ การสูญเสียพนักงานของบริษัท ซึ่งจะสามารถอธิบายความสัมพันธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาของบริษัทได้ด้วยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram: CLD)

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล หรือ “Causal loop diagram” เป็นแบบจำลองให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเหตุและผลของตัวแปรในวงรอบ โดยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะใช้ลูกศรเป็นสัญลักษณ์ ซึ่งเป็นไปได้ 2 แบบด้วยกันคือ แบบที่ 1 ทิศทางบวก (+) เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันระหว่าง 2 ตัวแปร แบบที่ 2 ทิศทางลบ (-) เป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางตรงกันข้ามกันระหว่าง 2 ตัวแปร และแบบจำลองยังแสดงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในวงรอบการป้อนกลับ 1 วงหรือมากกว่า ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งวงรอบที่มีการเสริมแรงกัน หรือเป็นวงรอบที่มีการสร้างสมดุลก็ได้

3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่จะเกิดขึ้นโดยใช้ Causal loop diagram (CLD)

จากปัญหาการสูญเสียพนักงานขายและพนักงานขับรถ ของบริษัทจะถูกแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ทำให้เกิดปัญหา เพื่อให้ทราบถึงต้นตอและความเชื่อมโยงกันของปัญหา ทั้งจากกระบวนการทำงานของพนักงานขายและพนักงานขับรถ และจากกระบวนการรับสมัครพนักงานของบริษัท ดังจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาการสูญเสียพนักงานของบริษัท

จากภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ใน 2 วงรอบด้วยกัน ประกอบด้วยวงรอบระบบงาน และวงรอบการรับสมัคร ซึ่งจะสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

จากการวิเคราะห์วงรอบระบบงานจะเห็นได้ว่า เริ่มต้นจากการที่ต้องรับพนักงานเข้ามาใหม่เพื่อทดแทนคนที่ขาดไป ทำให้พนักงานมีประสบการณ์ทำงานน้อย จึงต้องมีการฝึกพนักงานใหม่ให้เรียนรู้ระบบงานทั้งหมดที่พนักงานขายและพนักงานขับรถต้องรับผิดชอบ โดยจะมีการฝึกพนักงานด้วยการให้ลองทำงานขายและขับรถจริง มีการพาออกตลาดทำการขายจริงเพื่อให้สามารถเข้าใจงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งในส่วนนี้อาจจะส่งผลกระทบต่อพนักงานใหม่ที่อาจจะสับสนในการทำงาน โดยเฉพาะระบบงานเอกสารที่มีด้วยกันหลายส่วนไม่ว่าจะเป็นคลังสินค้า การนำส่งเงินหรือรายละเอียดการขายในแต่ละร้านค้า พบว่าพนักงานใหม่ส่วนใหญ่มักมีปัญหาในส่วนงานเอกสารจริง ซึ่งพนักงานใหม่บางส่วนจะเรียนรู้ได้ช้า และทำงานเอกสารออกมาผิดพลาด พร้อมทั้งผลงานการทำงานไม่ดี ส่งผลให้มีความเครียดสะสมในการทำงาน จนเมื่อรู้สึกรับมือไม่ไหวก็จะส่งผลกระทบต่อให้มีการลาออกตามมา จากความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเห็นถึงสาเหตุและความเชื่อมโยงถึงงานเอกสารที่มีความยุ่งยากทำให้มีปัญหาการลาออกในที่สุด

ในส่วนของการวิเคราะห์วงรอบการรับสมัครพนักงานจะเห็นได้ว่า เริ่มต้นจากการที่ทางบริษัทติดป้ายรับสมัครงานหน้าบริษัท เพื่อหาคนมาทำงานแทนพนักงานที่ลาออกไป เมื่อมีคนมาสมัครงานใหม่ ทางบริษัทจะรับทันที ถ้าเกิดมีตำแหน่งว่าง ทำให้ขาดการคัดสรรคนให้มีคุณภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ส่งผลให้ส่วนหนึ่งได้พนักงานคุณภาพไม่ดีมาทำงาน ขาดความเหมาะสมและขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีการขาดงานบ่อยครั้งโดยไม่แจ้งล่วงหน้า ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ขาดช่วง อีกทั้งยังผิดต่อระเบียบของบริษัทที่ขาดงานโดยไม่แจ้งล่วงหน้า และพนักงาน

ขายและขับรถจะต้องมีวันทำงานไม่ต่ำกว่า 22 วันต่อหนึ่งเดือน ทำให้มีการตัดเดือนพนักงานที่คิดระเบียบพร้อมทั้งมีบทลงโทษเพื่อให้พนักงานเข้าใจและไม่ทำผิดอีก แต่ก็ส่งผลกระทบต่อมาว่าพนักงานไม่พอใจและตัดสินใจลาออกไปในที่สุด จากความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเห็นถึงสาเหตุและความเชื่อมโยงถึงการรับพนักงานที่ง่ายเกินไป ขาดการคัดสรรคนให้มีคุณภาพ ทำให้พนักงานมีการลาออกตามมา

3.2 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่จะเกิดขึ้น

จากความสัมพันธ์ทั้งสองวงรอบจะเห็นได้ว่า บริษัทมีความจำเป็นต้องแก้ไขทั้งกระบวนการทำงานของพนักงานขายและพนักงานขับรถให้มีความเป็นระบบและเข้าใจง่ายกว่าปัจจุบัน พร้อมทั้งแก้ไขกระบวนการรับสมัครงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อปัญหาพนักงานลาออกอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้ามีการเปลี่ยนพนักงานใหม่ก็มีความจำเป็นต้องฝึกพนักงานใหม่อยู่เสมอ ทำให้ประสิทธิภาพและความสม่ำเสมอของยอดขายและผลงานมีความไม่แน่นอน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อยอดขายและเป้าหมายของบริษัท

บทที่ 4

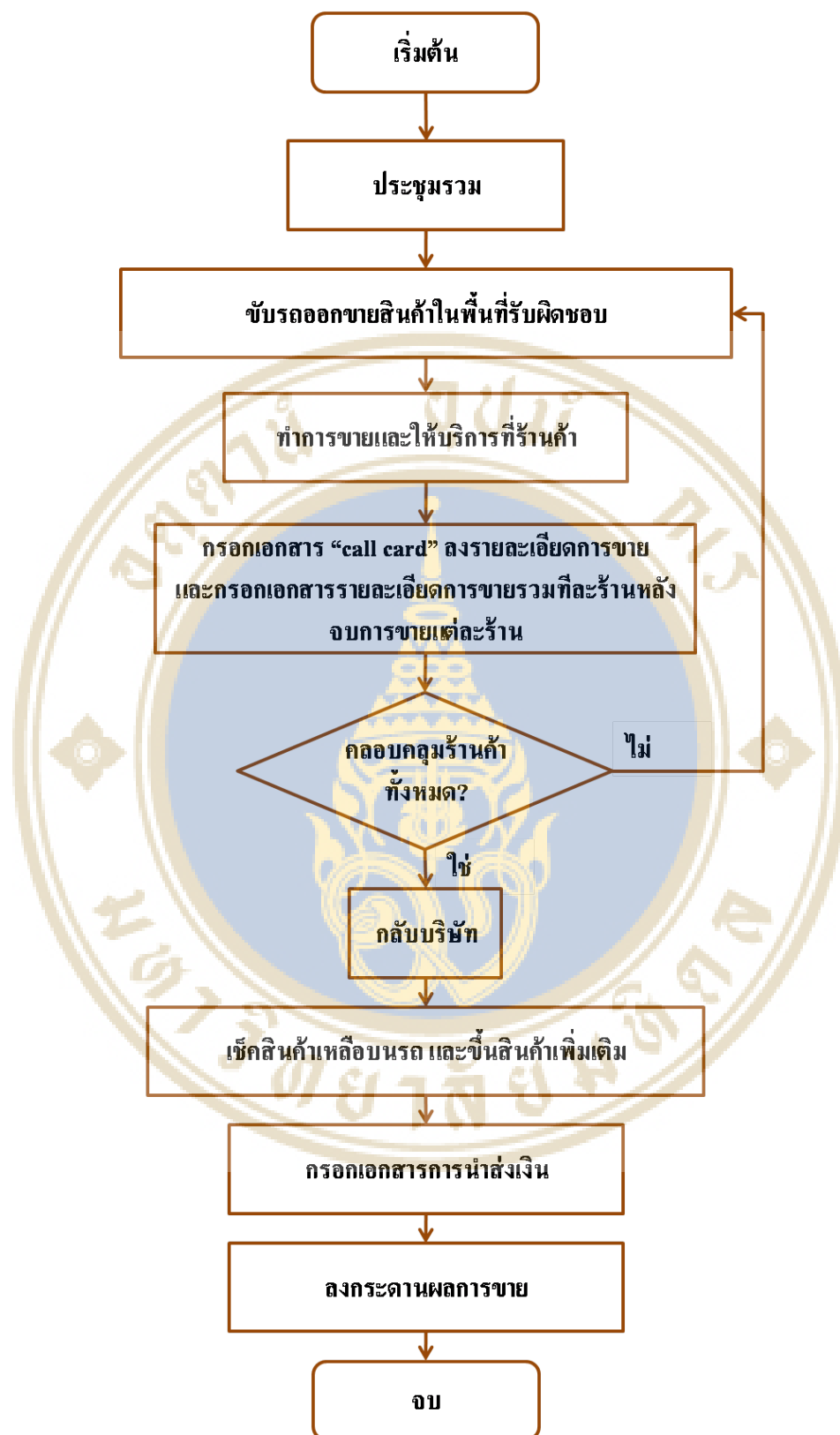
การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

จากสภาพปัญหาการสูญเสียพนักงานขายและพนักงานขับรถนั้น ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ในด้านยอดขายของบริษัทที่มีความผันผวนและมีทิศทางตกลง จึงมีความจำเป็นต้องเร่งด่วนในการที่จะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อรักษามาตรฐานการดำเนินงานของบริษัท ให้มีการเติบโตและพัฒนาอยู่เสมอ มียอดขายตามเป้าหมายการขายและมีทิศทางเติบโตเช่นกัน ดังนั้นการออกแบบกลยุทธ์เพื่อมาตอบ โจทย์การแก้ไขปัญหาดังกล่าวมีความสำคัญและมีความจำเป็นต้องเร่งด่วนที่บริษัทจะต้องเข้ามาจัดการ โดยมีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาของบริษัท คือ รักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่ทำงานกับบริษัทในระยะยาว เพื่อลดการลาออกแล้วจะต้องมีการฝึกพนักงานใหม่ ทำให้มีความไม่คงที่ในด้านผลการดำเนินงาน เนื่องจากมีระยะเวลาในการเรียนรู้งานของพนักงานใหม่ เพื่อที่จะทำผลงานได้เป็นที่น่าพอใจ โดยการออกแบบกลยุทธ์ของบริษัท เอชส2007 จำกัด มีดังต่อไปนี้

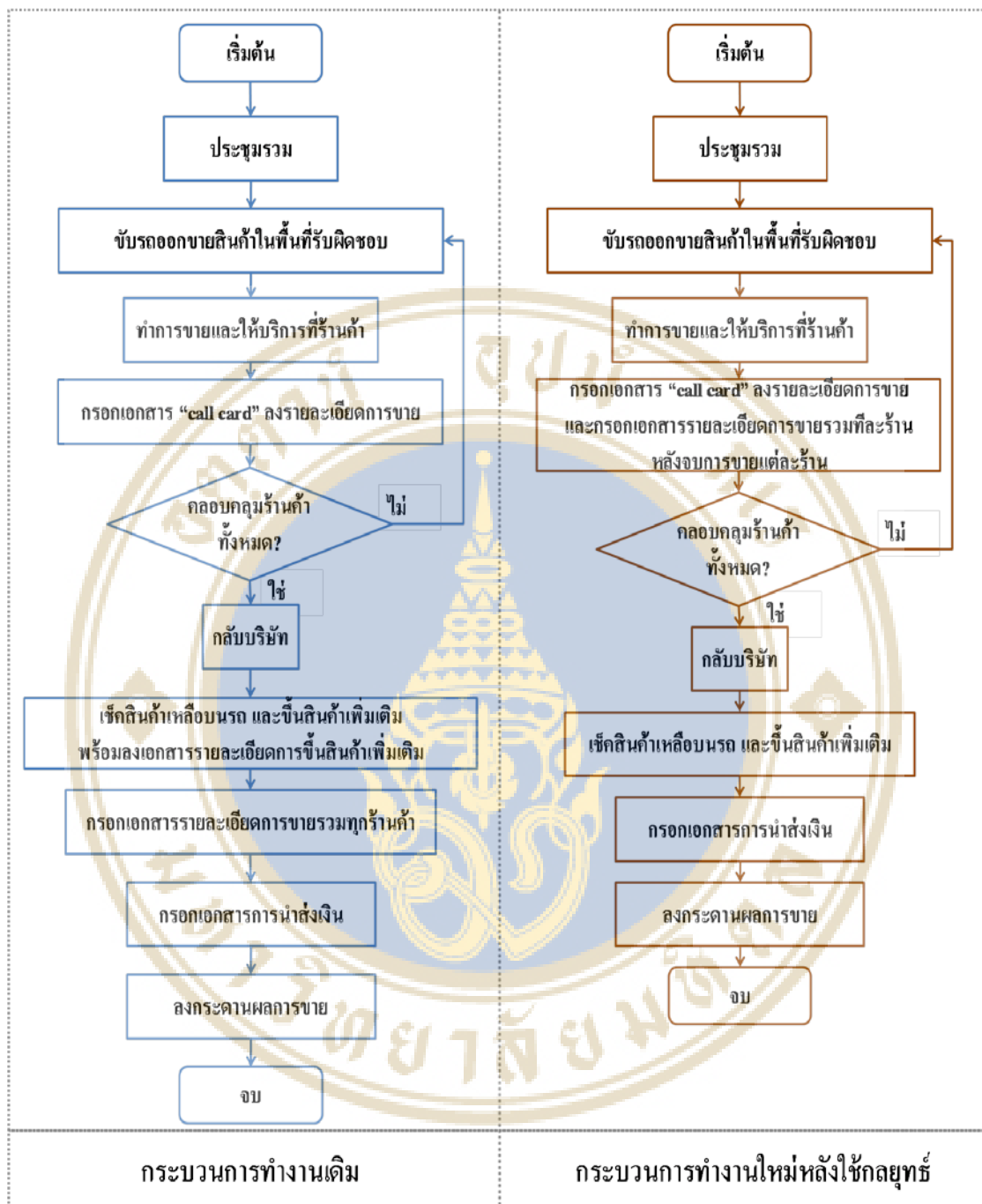
4.1 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาจากกระบวนการทำงาน

สาเหตุของปัญหาจากกระบวนการทำงานของพนักงานขายและพนักงานขับรถ เนื่องมาจากกระบวนการทำงานด้านเอกสารมีความยุ่งยาก มีการกรอกเอกสารหลายส่วน ส่งผลให้เกิดความสับสนในการทำงาน ทำให้ผลการทำงานออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ จึงมีความเครียดสะสมตามมา ส่งผลให้มีการลาออก

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยจะมีการปรับกระบวนการทำงานเป็นดังจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 4.1 และภาพเปรียบเทียบถึงกระบวนการทำงานเดิมและกระบวนการทำงานใหม่หลังปรับใช้กลยุทธ์จะแสดงให้เห็นในภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.1 แสดงกระบวนการทำงานของพนักงานขายและขับรถของบริษัทหลังปรับกลยุทธ์



ภาพที่ 4. 2 แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานเดิมของพนักงานขายและขับรถและกระบวนการทำงานใหม่หลังปรับกลยุทธ์

ภาพที่ 4.1 แสดงการใช้กลยุทธ์ปรับกระบวนการทำงานของพนักงานขายและพนักงาน
 ขั้บรดิให้มีความเหมาะสมมากขึ้น และภาพที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบกระบวนการ
 ทำงานเดิมของพนักงานขายและขั้บรดิและกระบวนการทำงานใหม่หลังปรับกลยุทธ์ โดยมีการปรับ
 กระบวนการใน 2 ส่วนดังต่อไปนี้

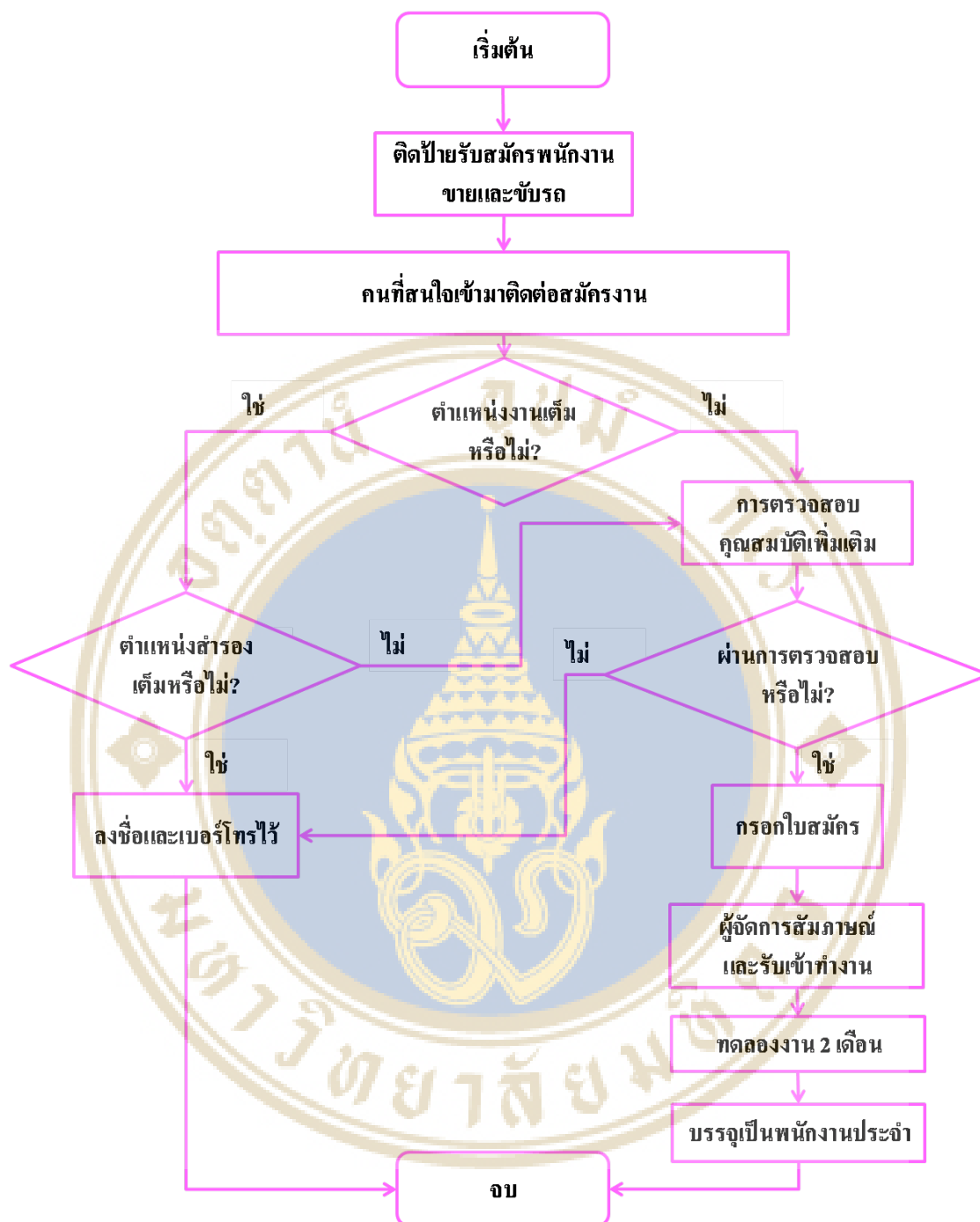
ส่วนที่หนึ่ง จะมีการปรับให้พนักงานขายมีการกรอกเอกสารรายละเอียดการขายรวม
 ทุกร้านค้าไปรวมพร้อมกับการกรอกเอกสาร Call card แทนจากเดิมที่จะมีการกลับมากรอกที่บริษัท
 เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาความผิดพลาดจากการกรอกเอกสารย้อนหลัง เพราะว่ากรณีที่พนักงานขาย
 ต้องกลับมากรอกย้อนหลังจากกลับมาบริษัท มีความเป็นไปได้ที่พนักงานขายอาจจะจำผิดพลาด แต่
 หากมีการปรับไปลงรายละเอียดการขายตั้งแต่ทำการขายสำเร็จที่ร้านค้าแต่ละร้าน จะช่วยลดความ
 ผิดพลาดจากการจำไม่ได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสสับสนน้อยลง จากที่ต้องเสียเวลาเพียง
 เล็กน้อยในการกรอกเอกสารรายละเอียดการขายรวม

ส่วนที่สอง มีการลดการกรอกเอกสารการขึ้นสินค้าเพิ่มเติม จากให้พนักงานขายเป็น
 คนกรอกเอกสารเปลี่ยนให้เป็นหน้าที่ของพนักงาน โกดังแทน เนื่องจากพนักงาน โกดังมีความ
 ชำนาญในเรื่องตัวสินค้าในโกดังเป็นอย่างดี และมีความแม่นยำ ชำนาญรายละเอียดสินค้าจึงมีความ
 เข้าใจในเอกสารด้านนี้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังช่วยให้เอกสารในส่วนนี้มีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น
 และพนักงานขายจะรู้สึกลดภาระเอกสารไปได้อีกด้วย เหลือเพียงควบคุมดูแลให้มีการขึ้นสินค้าไป
 อย่างครบถ้วนเท่านั้น

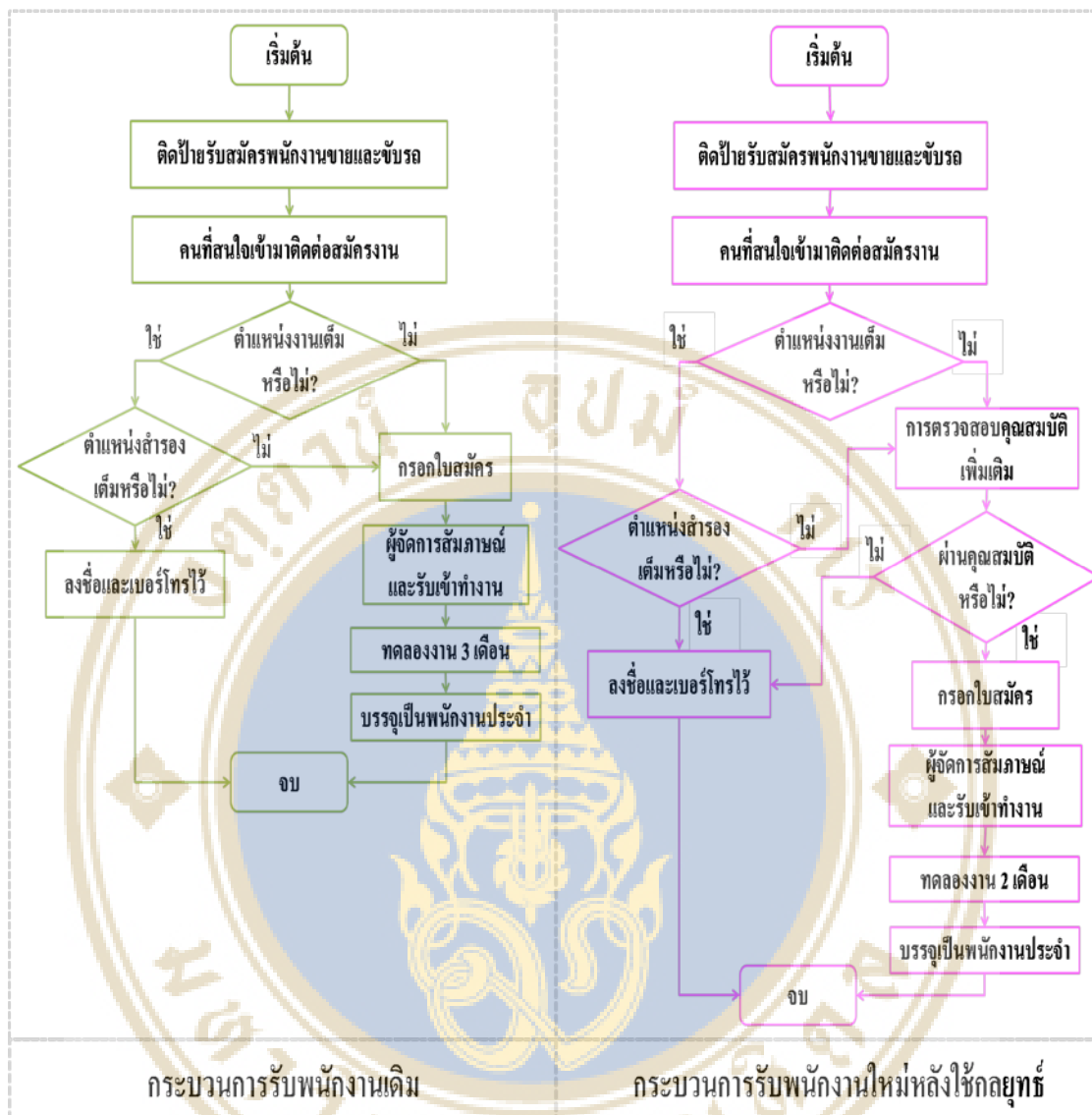
4.2 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาจากกระบวนการรับพนักงาน

สาเหตุของปัญหาจากกระบวนการรับพนักงานของบริษัท ที่ขาดการคัดสรรพนักงานที่
 เหมาะสม จึงส่งผลให้ได้พนักงานที่ขาดความรับผิดชอบ มีการขาดงาน โดยไม่แจ้ง จึงเกิดการผิด
 ระเบียบของบริษัท ทำให้มีการตักเตือนและมีบทลงโทษ แต่พนักงานเกิดความไม่พอใจ จึงมีการ
 ลาออกตามมา

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยจะมีการปรับกระบวนการรับพนักงาน
 เป็นดังจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 4. 3 และภาพเปรียบเทียบถึงกระบวนการรับพนักงานเดิมและ
 กระบวนการรับพนักงานใหม่หลังปรับใช้กลยุทธ์จะแสดงให้เห็น ในภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.3 แสดงกระบวนการรับสมัครพนักงานขายและขับรถของบริษัทหลังปรับกลยุทธ์



ภาพที่ 4.4 แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการรับพนักงานเดิมของพนักงานขายและขับรถและกระบวนการรับพนักงานใหม่หลังปรับกลยุทธ์

ภาพที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงการใช้กลยุทธ์ปรับรับสมัครพนักงานขายและขับรถของบริษัทให้มีความเหมาะสมมากขึ้น และภาพที่ 4.4 แสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบกระบวนการรับพนักงานเดิมของพนักงานขายและขับรถและกระบวนการรับพนักงานใหม่หลังปรับกลยุทธ์ โดยการปรับใช้กลยุทธ์ 2 ส่วน ซึ่งส่วนที่ 1 จะมีการเพิ่มการตรวจสอบคุณสมบัติเพิ่มเติมก่อนการรับเข้าทำงาน ซึ่งจะมีการตรวจสอบเพิ่มเติม 3 คุณสมบัติดังต่อไปนี้

คุณสมบัติที่หนึ่ง พนักงานชายและพนักงานขับรถจะต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์ เนื่องจากพนักงานที่มีอายุน้อยเกินไปจะมีโอกาสขาดความรับผิดชอบ เนื่องจากพฤติกรรมของคนในชุมชนใกล้สำนักงาน มีการจับกลุ่มวัยรุ่นเพื่อมั่วสุมกันทำเรื่องอื้อฉาวอยู่ จึงมีความจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงวัยรุ่นที่จะเข้ามาทำงาน เพราะอาจจะไม่มีความตั้งใจจริงในการทำงาน

คุณสมบัติที่สอง พนักงานชายและพนักงานขับรถจะต้องมีพฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จะต้องมีการพูดคุยเพื่อตรวจสอบถึงพฤติกรรมของคนที่มาสมัครว่ามีลักษณะนิสัยที่มีความซื่อตรง และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การทำงาน สังเกตได้จากการการสนทนาขณะพูดคุย การสอบถามการทำงานจากที่ทำงานเก่า เพื่อให้ทราบในเบื้องต้นถึงลักษณะนิสัยพื้นฐานว่าจะสามารถรับผิดชอบงานของบริษัทได้หรือไม่ เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการรับพนักงานที่มีโอกาสขาดความรับผิดชอบในการมาทำงาน

คุณสมบัติที่สาม พนักงานชายและพนักงานขับรถจะต้องไม่มีภาระการใช้จ่ายประจำเกินกว่าที่เงินเดือนของบริษัทจะสามารถรับผิดชอบได้ เนื่องจากภาระรับผิดชอบของคนที่จะเข้ามาทำงานนั้น มีผลต่อโอกาสการทุจริตในหน้าที่จนเกิดการทุจริต ผิดระเบียบของบริษัทได้ ไม่ว่าจะ เป็นภาระหนี้สินจากการกู้ยืมเงินนอกระบบ ภาระการรับผิดชอบการผ่อนชำระรถยนต์ เป็นต้น

ในส่วนการปรับใช้กลยุทธ์ส่วนที่ 2 คือ การปรับลดระยะเวลาทดลองงานให้เหลือเพียง 2 เดือน เนื่องจากมีพนักงานบางส่วนที่มีความรับผิดชอบและทำงานดี แต่เนื่องจากการทดลองงานเป็นระยะเวลา 3 เดือนจึงตัดสินใจลาออก ทำให้จะต้องมีการปรับระยะเวลาทดลองงานลง แต่ก็จะต้องไม่ลดจนน้อยเกินไป จึงมีการปรับลดเป็นระยะเวลา 2 เดือน เพื่อมีการศึกษาพฤติกรรมการทำงาน และความรับผิดชอบอย่างเพียงพอก่อนการบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำ

จากการใช้กลยุทธ์ในการปรับกระบวนการทำงานของพนักงานชาย และพนักงานขับรถให้มีความเหมาะสม ชัดเจนมากยิ่งขึ้น มีการลดกระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อนออกไปบ้าง และมีการปรับการทำงานให้ง่ายต่อคนที่จะมาเป็นพนักงาน อีกทั้งยังมีการปรับกระบวนการรับพนักงาน เพื่อให้บริษัทสามารถคัดกรองคนที่จะเข้ามาทำงานให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ช่วยให้ได้พนักงานที่เหมาะสมต่อหน้าที่มากยิ่งขึ้น และระยะเวลาการทดลองงานที่กระชับขึ้น กระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน เพื่อเข้าบรรจุเป็นพนักงานประจำต่อไป

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการใช้กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาการสูญเสียพนักงานของบริษัท เอชที2007 จำกัด เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้ตามมาตรฐานและเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะมีการใช้กลยุทธ์ในสองส่วน ทั้งกลยุทธ์ปรับกระบวนการทำงานของพนักงานขายและขับรถ เพื่อให้มีกระบวนการทำงานที่ดีเหมาะสมมากขึ้น และกลยุทธ์ปรับกระบวนการรับพนักงานพนักงานขายและขับรถ เพื่อเป็นการคัดสรรบุคลากรที่จะมาเป็นพนักงานให้ได้เหมาะสมมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งในส่วนขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงนั้นจะถูกดำเนินการผ่านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Kotter's 8 Steps of Change process) และมีการกำหนดกรอบการวัดผล พร้อมทั้งการบริหารงานโดยใช้ Balanced scorecard อีกทั้งจะมีการกำหนดถึงประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่อาจจะเกิดจากการดำเนินกลยุทธ์ พร้อมแนวทางแก้ไขปัญหานั้น

5.1 แผนงานการดำเนินกลยุทธ์โดยใช้การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Kotter's 8 Steps of Change Process)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่นิยมใช้กันเป็นจำนวนมาก คือ 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Kotter's 8 Steps of Change process) คิดค้นโดย John P. Kotter (Kotter, 1996) โดยจะมีหลักกระบวนการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กระบวนการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนให้เกิดขึ้น ซึ่งก็คือการทำให้คนในองค์กรรับรู้ถึงสถานการณ์ขององค์กรที่มีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่จำเป็นอย่างเร่งด่วนที่สุด เพื่อเป็นการกระตุ้นให้มีการตระหนักถึงปัญหาไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอกที่มากระทบกับความอยู่รอดขององค์กร หรือปัจจัยภายในที่สร้างปัญหาสำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการคัดสรรกลุ่มบุคลากรที่เหมาะสมอาจจะเป็นคนในหรือนอกองค์กร ที่มีภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำทางตำแหน่งหรือผู้นำทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อคนในองค์กร เพื่อจะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน ดำเนินการในกิจกรรมที่วางไว้ ให้ได้ผลตามที่วางเป้าหมายให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และเป็นภาพจำลองให้เห็นถึงผลปลายทางของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ พร้อมทั้งพัฒนากลยุทธ์ที่มาสับสนุนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนในองค์กรได้ทราบ เป็นการใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อเป็นการสื่อสารให้คนในองค์กรทั้งหมดได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นขององค์กร ให้คนในองค์กรได้เห็นภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้นหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงสำเร็จแล้ว

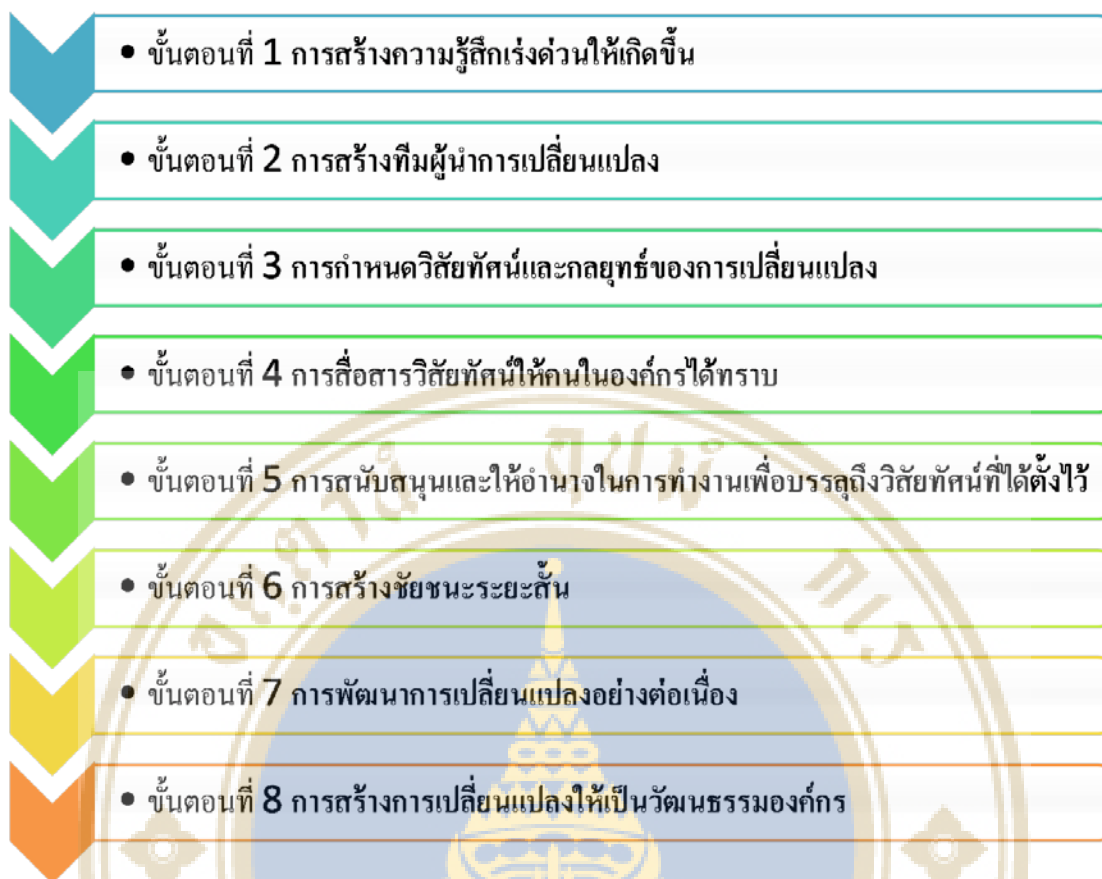
ขั้นตอนที่ 5 กระบวนการสนับสนุนและให้อำนาจในการทำงานเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ จะต้องมีการจัดอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงระบบหรือโครงสร้าง ที่อาจจะเป็นปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ รวมทั้งสนับสนุนและยอมรับแนวความคิดหรือการกระทำที่อาจมีความเสี่ยง เป็นปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลง และผิดต่อธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการสร้างชัยชนะระยะสั้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น โดยกำหนดเป็น เป้าหมาย ระยะสั้นของความสำเร็จใน การเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นกำลังใจให้กับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังเป็นตัวสนับสนุนให้เห็นถึงความก้าวหน้าจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนิน ไปแล้ว เพราะจะช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะยังมีอยู่ แต่ต้องคำนึงถึงว่าชัยชนะระยะสั้นจะต้องไม่ทำให้คนในองค์กรรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงสำเร็จไปแล้ว

ขั้นตอนที่ 7 กระบวนการ พัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะเป็นการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบาย ซึ่งจะช่วยให้มีความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง เข้าใกล้เป้าหมายที่ตั้งไว้ อาจจะมีการสนับสนุนกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง โดยใช้โครงการหรือกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 8 กระบวนการ สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นการทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กรตลอดไป เปรียบเสมือนให้การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งคนในองค์กรทุกคนไม่ว่าจะเป็นคนเก่าหรือใหม่รับรู้และปฏิบัติเหมือนกัน

โดยการดำเนินนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพนักงานขายและพนักงานขับรถ และการเปลี่ยนแปลงการรับสมัครพนักงานของบริษัท ด้วยการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนของบริษัทจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงการดำเนินนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง ด้วยการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนของคอตเตอร์

จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนในการดำเนินนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กระบวนการสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้น ซึ่งก็คือการทำให้คนในองค์กรรับรู้ถึงสถานการณ์ขององค์กรที่มีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพนักงานชายและพนักงานขับรถอย่างเร่งด่วนที่สุด จะมีการเรียกประชุมรวมพนักงานทั้งหมดของบริษัท เพื่อแจ้งถึงข้อมูลยอดขายที่มีทิศทางตกลงจากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงพนักงานชายและพนักงานขับรถอย่างต่อเนื่องของบริษัท จึงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพนักงานชายและพนักงานขับรถ รวมถึงพนักงานโกดังด้วยเช่นกัน และในส่วนของ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการรับพนักงานก็จะมี การชี้แจงถึงกฎระเบียบในการมาทำงานของบริษัท ที่มีข้อกำหนดที่จะต้องมียานทำงานไม่น้อยกว่า 22 วันและจะต้องมีการแจ้งล่วงหน้าก่อนการหยุดงาน เพื่อที่บริษัทจะสามารถบริหารงานได้ในกรณีที่พนักงานลาหยุด ซึ่งจะมีการแจ้งถึงกระบวนการรับสมัครงานให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ ที่จะมีข้อกำหนดเพิ่มเติม 3 คุณสมบัติด้วยกันคือ คุณสมบัติแรก

พนักงานขายและพนักงานขับรถจะต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์ คุณสมบัติที่สอง พนักงานขายและพนักงานขับรถจะต้องมีพฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ คุณสมบัติที่สาม พนักงานขายและพนักงานขับรถจะต้องไม่มีภาระการใช้จ่ายประจำเกินกว่าที่เงินเดือนของบริษัทจะสามารถรับผิดชอบได้ ซึ่งจะมีผู้จัดการทั่วไปเป็นดำเนินการคัดสรรคนมาสมัครเข้าทำงานให้เป็นไปตามคุณสมบัติที่กำหนดขึ้น โดยในการชี้แจงทั้งหมดจะมีผู้จัดการทั่วไปของบริษัทเป็นผู้แจ้งถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งมีประธานบริษัทเข้าร่วมประชุมด้วย

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภายหลังจากการประชุมจะเป็นกระบวนการคัดสรรกลุ่ม บุคลากรที่เหมาะสม จากคนในบริษัทที่มีภาวะผู้นำ โดยจะเป็นผู้นำทางตำแหน่งก็คือ ผู้จัดการทั่วไป หัวหน้าแผนกขาย หัวหน้าแผนกโกดัง จำนวน 3 คน เพราะมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และยังมีความรู้ ความชำนาญในกระบวนการทำงานในแผนกที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี เพื่อจะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการ ในกิจกรรม ที่จะเกิดขึ้น ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้และได้ ผลลัพธ์สำเร็จตามที่วางแผนให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง โดยกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 คนจะมีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานทั้งหมด 6 เดือนจนจบการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ ซึ่งจะมีการกำหนดการเปลี่ยนแปลงเป็น 2 ระยะคือ ระยะที่หนึ่ง จะเป็นการเตรียมตัวจำนวน 2 เดือน ในระยะที่สองจะเป็นการให้พนักงานปฏิบัติงานจริง ซึ่งในเดือนถัดมาจะมีพนักงานขายและพนักงานขับรถหนึ่งสายวิ่งที่มีความสามารถสูง มีความชำนาญในการทำงานถูกคัดเลือกให้ใช้กระบวนการทำงานใหม่ก่อนเป็นเวลา 2 เดือน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานในสายวิ่งอื่นพร้อมเปิดใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ในเดือนถัดมาจะมีพนักงานขายและพนักงานขับรถที่มีการเปิดใจยอมรับอีกสองสายวิ่ง เปลี่ยนมาใช้กระบวนการทำงานใหม่เป็นเวลา 2 เดือน และในอีกเดือนถัดมาอีกจะมีพนักงานขายและพนักงานขับรถอีกสองสายวิ่งที่เหลือ เปลี่ยนมาใช้กระบวนการทำงานใหม่เป็นเวลา 2 เดือน หลังจากได้เห็นพนักงานในสายวิ่งอื่นทำได้สำเร็จแล้ว โดยตลอดระยะเวลาที่พนักงานปฏิบัติงานจริง และทีมผู้นำจะต้องมีการกำหนดภาพจำลองให้เห็นถึงผลปลายทางการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานอย่างสมบูรณ์ หลังจากครบทุกสายวิ่ง และมีกระบวนการทำงานนี้ในพนักงานใหม่หลังจากมีการเปิดสายวิ่งเพิ่มเติม พร้อมทั้งภาพที่พนักงานที่ทำงานจะได้รับความสะดวกในการทำงานเพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่มาสสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนในองค์กรได้ทราบ ทีมผู้นำจะมีการสื่อสารแนวทางการดำเนินงานที่ได้วางไว้ผ่านการประชุมรวมทั้งบริษัทให้พนักงานทุกคนในบริษัทได้รับทราบก่อนมีการดำเนินงานเริ่มต้น จะมีการติดป้ายแสดงถึงข้อมูล และวิธีการของกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้รับทราบ และซึมซับอย่างค่อยเป็นค่อยไป และสุดท้ายในการประชุมประจำวันก่อนการออกขาย จะมีการเรียกถามถึงความก้าวหน้าหลังจากมีพนักงานได้เริ่มลองเปลี่ยนไปใช้กระบวนการทำงานใหม่ ให้แสดงถึงข้อดีในความสะดวกหลังจากมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการกระตุ้นพนักงานที่เหลือให้มีความสนใจ และมีการเปิดใจยอมรับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่ ให้พนักงานในองค์กรค่อยเห็นภาพที่ชัดเจนตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 5 กระบวนการสนับสนุนและให้อำนาจในการทำงานเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ จะมีการจัดอุปสรรคที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น มีการปรับเอกสารที่พนักงานขายจะต้องใช้ ให้เหมาะสมกับกระบวนการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้พนักงานขายมีความสะดวกในการใช้งานมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งมีการฝึกอบรมการใช้เอกสารใหม่ ก่อนเริ่มดำเนินการกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ รวมทั้งมีการติดตามช่วยเหลือพนักงานอยู่เสมอ มีการสอบถามถึงการทำงานที่ยังไม่เหมาะสม เพื่อนำมาปรับแก้ไขให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการสร้างชัยชนะระยะสั้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น จะมีการ กำหนดเป็น เป้าหมาย ระยะสั้น โดยจะมีรางวัลให้กับพนักงานในสายวิงที่เปลี่ยนแปลงกระบวนการใหม่ได้สำเร็จ เป็นเงินพิเศษ เพื่อเป็นสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานที่ทำสำเร็จ อีกทั้งยังช่วยกระตุ้นให้พนักงานที่เหลือมีความสนใจจะทำงานในกระบวนการใหม่ อีกทั้งลดแรงต้านจากคนที่ยังไม่เห็นด้วย สำหรับการสร้างความรับผิดชอบในการมาทำงาน จะมีการตั้งรางวัลเบี่ยขยันให้พนักงานที่ไม่มางานเลยในหนึ่งเดือน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่มีการขาดงาน โดยไม่จำเป็น และจะต้องมีการแจ้งล่วงหน้าด้วย

ขั้นตอนที่ 7 กระบวนการ พัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะเป็นการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นั่นคือจะมีการฝึกพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานให้เรียนรู้ถึงกระบวนการทำงานใหม่นี้ อีกทั้งหากมีการเพิ่มสายวิงในบริษัทก็จะมีฝึกอบรมให้มีการใช้กระบวนการทำงานใหม่นี้ด้วยเช่นกัน ซึ่งจะช่วยให้มีความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง ครอบคลุมทั้งบริษัท และขยายผลต่อไปในทุกสายวิงทั้งเก่าและใหม่ของบริษัท อีกทั้งยังมีการติดตามช่วยเหลือพนักงานทุกคนที่ทำงานกระบวนการใหม่ ให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างราบรื่น พร้อมทั้งมีการสุ่มตรวจสอบ มีการออกตามดูพฤติกรรมการทำงานว่าเป็นไปตามกระบวนการทำงานหรือไม่

ขั้นตอนที่ 8 กระบวนการ สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นการทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กรตลอดไป โดยจะมีการตั้งเป็นระเบียบของบริษัทให้มีกระบวนการทำงานแบบใหม่นี้ โดยระบบงานทั้งหมดของบริษัทจะสอดคล้องไปกับกระบวนการทำงานแบบนี้ เพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตาม

5.2 การกำหนดแผนผังคุมกำหนดงาน (Gantt chart)

แผนผังคุมกำหนดงาน (Gantt chart) มี Henry L. Gantt (Gantt,1917) เป็นผู้พัฒนาแผนภูมินี้ขึ้นมา ซึ่งแผนภูมินี้เป็นเครื่องมือช่วยการปฏิบัติงานในการดำเนินการควบคุม การวางแผนงานให้มีความเหมาะสม เพื่อช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ แผนผังนี้จะเป็นการแสดงถึงปริมาณงานและกำหนดเวลาที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานในแต่ละส่วน เพื่อให้การทำงานลุล่วงไปได้ และแผนภูมิประกอบด้วย แกนหลัก 2 แกน คือ แกนนอนแสดงถึงระยะเวลาที่จะใช้ในการทำงานแต่ละส่วนตลอดตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการดำเนินงาน และแกนตั้งแสดงถึงงานหรือกิจกรรมที่จะต้องทำในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แท่งกราฟวางตัวในแนวนอน ในส่วนของความยาวของแท่งกราฟในแต่ละขั้นตอน เป็นสัดส่วนโดยตรงกับระยะเวลาในการทำงาน

การดำเนินนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงจะมีการกำหนดแผนผังคุมกำหนดงาน (Gantt chart) เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และรับสมัครพนักงาน ดังจะแสดงในภาพที่ 5.2

ลำดับ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	เริ่มต้น	สิ้นสุด	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์
1	การแจ้งถึงการเปลี่ยนแปลง และตั้งทีมงานการเปลี่ยนแปลง	ผู้จัดการทั่วไป	1 ก.ย. 57	14 ก.ย. 57	■					
2	การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง	ทีมงาน	15 ก.ย. 57	30 ก.ย. 57	■					
3	การสื่อสารวิสัยทัศน์	ทีมงาน	1 ต.ค. 57	30 พ.ย. 57		■	■			
4	การเตรียมความพร้อม สำหรับกระบวนการทำงานใหม่	ทีมงาน	1 ต.ค. 57	15 ต.ค. 57		■				
5	การฝึกอบรม กระบวนการทำงานใหม่	ทีมงาน	16 ต.ค. 57	31 ธ.ค. 57		■	■	■		
6	ระยะ1: การเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงาน 1 สายวิง	พนักงาน 1 สายวิง	1 พ.ย. 57	31 ธ.ค. 57			■	■		
7	ระยะ2: การเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงาน 2 สายวิง	พนักงาน 2 สายวิง	1 ธ.ค. 57	31 ม.ค. 58				■	■	
8	ระยะ3: การเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงาน 2 สายวิง	พนักงาน 2 สายวิง	1 ม.ค. 58	28 ก.พ. 58					■	■
9	การติดตามช่วยเหลือ	ทีมงาน	16 ต.ค. 57	28 ก.พ. 58			■	■	■	■

ภาพที่ 5.2 แสดงรายละเอียดแผนผังคู่มือกำหนดงานสำหรับการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง

จากภาพที่ 5.2 แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดแผนผังคู่มือกำหนดงาน (Gantt chart) สำหรับการนำกลยุทธ์ไปใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพนักงาน โดยจะถูกแบ่งออกเป็น 9 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 คือ การแจ้งถึงการเปลี่ยนแปลงและตั้งทีมงานการเปลี่ยนแปลง โดยมีผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ซึ่งจะใช้เวลาทั้งสิ้น 14 วัน เริ่มต้นวันที่ 1 ก.ย. 57 และสิ้นสุดวันที่ 14 ก.ย. 57

ขั้นตอนที่ 2 คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง โดยมีทีมงานการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ เพื่อกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมและแนวทางในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะใช้เวลาทั้งสิ้น 14 วัน เริ่มต้นวันที่ 15 ก.ย. 57 และสิ้นสุดวันที่ 30 ก.ย. 57

ขั้นตอนที่ 3 คือ การสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยมีทีมนำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ซึ่งจะมีการสื่อสารให้คนในบริษัททุกคนได้รับทราบ โดยจะมีการดำเนินไปจนกว่าจะจบการเปลี่ยนแปลงของสายวิ้งแรก ซึ่งจะใช้เวลาทั้งสิ้น 2 เดือน เริ่มต้นวันที่ 1 ต.ค. 57 และสิ้นสุดวันที่ 30 พ.ย. 57

ขั้นตอนที่ 4 คือ การเตรียมความพร้อมสำหรับกระบวนการทำงานใหม่ โดยมีทีมนำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ โดยจะมีการเตรียมความพร้อมทั้งด้านเอกสาร กระบวนการทำงานส่วนอื่นให้สอดคล้อง เพื่อให้มีความพร้อมก่อนเริ่มการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 15 วัน เริ่มต้นวันที่ 1 ต.ค. 57 และสิ้นสุดวันที่ 15 ต.ค. 57

ขั้นตอนที่ 5 คือ การฝึกอบรมกระบวนการทำงานใหม่ โดยมีทีมนำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ จะมีการฝึกอบรมทั้งหมด 3 ช่วง ก่อนที่จะมีการให้พนักงานเริ่มปฏิบัติงานจริงทั้ง 3 ระยะ จะต้องมีการฝึกอบรมให้มีความเข้าใจเบื้องต้นก่อนเริ่มทำกระบวนการทำงานใหม่ ซึ่งจะใช้ระยะเวลาทั้งสิ้นช่วงละ 16 วัน เริ่มต้นวันที่ 16 ต.ค. 57 และสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 57

ขั้นตอนที่ 6 คือ ระยะ 1 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน 1 สายวิ้ง โดยมีพนักงาน 1 สายวิ้งเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ซึ่งสายวิ้งที่ถูกคัดเลือกให้ดำเนินการก่อนจะต้องเป็นสายวิ้งที่มีพนักงานขายและพนักงานขับรถที่มีความสามารถ ความรู้ความชำนาญในการทำงานเป็นอย่างดี เพื่อส่งเสริมให้ดำเนินการได้อย่างราบรื่น อีกทั้งยังจะช่วยเป็นต้นแบบให้สายวิ้งอื่นมีความรู้สึกที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 2 เดือน เริ่มต้นวันที่ 1 พ.ย. 57 และสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 57

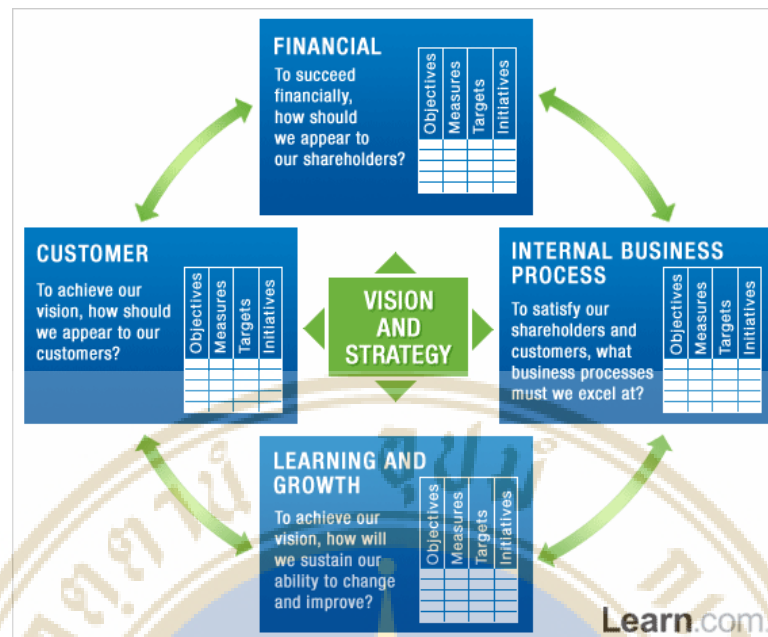
ขั้นตอนที่ 7 คือ ระยะ 2 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน 2 สายวิ้ง โดยมีพนักงาน 2 สายวิ้งเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ โดยจะมีการคัดเลือกอีก 2 สายวิ้งที่มีการเปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้เริ่มกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อสร้างแรงเสริมให้การเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าต่อไปได้ และช่วยกระตุ้นให้ลดการต่อต้าน ซึ่งจะใช้ระยะเวลาทั้งสิ้นสายวิ้งละ 2 เดือน เริ่มต้นวันที่ 1 ธ.ค. 57 และสิ้นสุดวันที่ 31 ม.ค. 58

ขั้นตอนที่ 8 คือ ระยะ 3 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน 2 สายวิ้ง โดยมีพนักงาน 2 สายวิ้งเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ซึ่งจะเป็นพนักงาน 2 สายวิ้งสุดท้ายเข้ามาเริ่มกระบวนการทำงานใหม่ เพราะเห็นความสำเร็จจากสายวิ้งก่อนหน้านี้ที่เริ่มปฏิบัติจริงแล้ว จะช่วยเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงาน 2 สายวิ้งที่เหลือนี้มีกำลังใจในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 2 เดือน เริ่มต้นวันที่ 1 ม.ค. 58 และสิ้นสุดวันที่ 28 ก.พ. 58

ขั้นตอนที่ 9 คือ การติดตามช่วยเหลือ โดยมีทีมนำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้รับผิดชอบ การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ จะมีการติดตามช่วยเหลือตั้งแต่มีการฝึกอบรม จนถึงสายวิงสุดท้ายจบ การเปลี่ยนแปลง เพื่อคอยช่วยเหลือสนับสนุนให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติกระบวนการใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะใช้เวลาทั้งสิ้น 4 เดือน 16 วัน เริ่มต้นวันที่ 16 ต.ค. 57 และสิ้นสุดวันที่ 28 ก.พ. 58

5.3 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารผล การดำเนินงานและเครื่องมือในการบริหารจัดการกลยุทธ์ โดยมี Kaplan และ Norton (Kaplan, R. S. and Norton, D. P., 1992) ได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)” ซึ่งในการแปลงจากกลยุทธ์ขององค์กรให้อยู่ในรูปแบบของการวัดผลในเชิงการประเมินโดยการให้คะแนน (Scorecard) ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มของวัตถุประสงค์และตัววัดผลงาน 4 มุมมองด้วยกัน โดยที่วัตถุประสงค์ใน 4 มุมมองนี้มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล อีกทั้งยังครอบคลุมถึงกิจกรรมที่จำเป็นในการทำให้วัตถุประสงค์บรรลุตามเป้าหมายตามการวัดผลนี้ อีกทั้งยังช่วยเป็น กรอบแนวคิดในการวัดและบริหารจัดการกลยุทธ์ โดยมุมมองทั้ง 4 มุมมองจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 แสดงให้เห็นถึงมุมมองทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard
ที่มา <http://www.gotoknow.org/posts/195599>

จากภาพที่ 5.3 แสดงให้เห็นถึงมุมมองทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เช่น การเพิ่มรายได้ขององค์กร การมีประสิทธิภาพในการผลิตให้มีต้นทุน ที่ต่ำ และมีความสูญเสียระหว่างการผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ในมุมมองของลูกค้า กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งในแต่ละด้านจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น โดยแต่ละมุมมองจะต้องประกอบด้วย 4 ด้านคือ ด้านที่หนึ่ง วัตถุประสงค์ (Objective) สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ ด้านที่สอง ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI) ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ด้านที่สาม เป้าหมาย (Target) เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด ด้านที่สี่ สิ่งที่จะทำ (Initiatives) แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ในส่วนการวัดผลและการบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard ของบริษัท เพื่อประเมินการใช้กลยุทธ์แก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจากการปรับแก้ไขกระบวนการทำงานของพนักงานขายและขับรถ อีกทั้งปรับกระบวนการรับพนักงานให้มีความเหมาะสมมากขึ้น โดยจะมีการประเมินใน 4 มุมมอง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลมุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	สิ่งที่จะทำ (Initiatives)
ยอดขายตามเป้าหมาย	ร้อยละของเป้าหมายยอดขายต่อเดือน 2,250,000 บาท	100%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เน้นให้พนักงานขายกระจายสินค้าให้หลากหลายเพื่อเพิ่มโอกาสในการขาย ▪ เปิดร้านค้าใหม่ที่ยังไม่มีการซื้อขาย เพื่อเพิ่มยอดขายโตขึ้นจากกลุ่มลูกค้าเดิม

จากตารางที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลมุมมองด้านการเงิน ซึ่งมีการวัดผลด้วยวัตถุประสงค์ให้มียอดขายจะต้องเป็นไปตามเป้าหมาย ที่มีตัวชี้วัดด้วยสายวิ่งละ 450,000 บาทต่อเดือน รวมแล้วเป็นเป้าหมายยอดขายต่อเดือน 2,250,000 บาท โดยจะมีเป้าหมายที่ 100% ในการบรรลุผล ซึ่งจะมีสิ่งที่จะทำโดยการจัดการเน้นให้พนักงานขายกระจายสินค้าให้หลากหลายเพื่อเพิ่มโอกาสในการขาย และมีการเปิดร้านค้าใหม่ที่ยังไม่มีการซื้อขาย เพื่อเพิ่มยอดขายให้โตขึ้นจากกลุ่มลูกค้าเดิม

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ดังแสดงในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลมุมมองด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	สิ่งที่จะทำ (Initiatives)
ความพึงพอใจ ของลูกค้าในการ ให้บริการ	ร้อยละของการ เข้าเยี่ยม 2 ครั้ง ต่อเดือนในแต่ละ ร้านค้า	100%	▪ พนักงานขายต้องเข้าเยี่ยมร้านค้าเป็น ประจำเดือนละ 2 ครั้งอย่างต่อเนื่อง
	ร้อยละของการ กระจายสินค้า ไม่ให้ชั้นวาง ขาดสินค้า	95%	▪ พนักงานขายต้องมีการคำนวณการ กระจายสินค้าให้แต่ละร้านค้าเพียงพอ ต่อการขายก่อนการเข้าเยี่ยมครั้งต่อไป

จากตารางที่ 5.2 แสดงให้เห็นถึง รายละเอียดการควบคุมและวัดผลมุมมองด้านลูกค้า ซึ่งมีการวัดผลด้วยวัตถุประสงค์ความพึงพอใจของลูกค้าในการให้บริการ โดยมีตัวชี้วัดสองตัวที่ร้อยละของการเข้าเยี่ยม 2 ครั้งต่อเดือนในแต่ละร้านค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจว่าจะไม่มีการทอดทิ้งลูกค้า และร้อยละของการกระจายสินค้าไม่ให้ชั้นวางขาดสินค้า เพื่อไม่ให้เสียโอกาสทางการขายเมื่อมีผู้ต้องการสินค้า ซึ่งจะระบุเป้าหมายไว้ที่ 100% และ 95% ตามลำดับ ซึ่งจะมีสิ่งที่จะทำมีการกำหนดให้พนักงานขายต้องเข้าเยี่ยมร้านค้าเป็นประจำเดือนละ 2 ครั้งอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการสุ่มตรวจความสม่ำเสมอของการเข้าเยี่ยมจากการสอบถามร้านค้า อีกทั้งจะมีการให้พนักงานขายต้องมีการคำนวณจำนวนการกระจายสินค้าให้เหมาะสมในแต่ละร้านค้า เพื่อให้เพียงพอสำหรับการขายตลอดช่วงระยะที่ยังไม่มีพนักงานเข้ามาเพื่อเพิ่มเติมสินค้าในการเข้าเยี่ยมครั้งต่อไป

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ดังแสดงในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลมุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	สิ่งที่จะทำ (Initiatives)
การปรับ กระบวนการ ทำงานของ พนักงาน	ร้อยละของการ ใช้กระบวนการ ใหม่ครบทุกสาย วิ่งใน 6 เดือน	100%	<ul style="list-style-type: none"> มีการใช้กระบวนการทำงานแบบใหม่ครบทุกสายวิ่งของบริษัท แบ่งตามระยะทุก 2 เดือน
การรับพนักงาน มีประสิทธิภาพ	ร้อยละของการ ได้รับพนักงาน ใหม่ที่มีความ รับผิดชอบ	80%	<ul style="list-style-type: none"> มีกระบวนการคัดสรรพนักงานใหม่ที่มีความเหมาะสม ละเอียดมากขึ้น

จากตารางที่ 5.3 แสดงให้เห็นถึง รายละเอียดการควบคุมและวัดผลมุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่งมี 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 มีการวัดผลด้วยวัตถุประสงค์ การปรับกระบวนการทำงานของพนักงาน โดยมีตัวชี้วัดร้อยละของการใช้กระบวนการใหม่ครบทุกสายวิ่งใน 6 เดือน ที่เป้าหมาย 100% และมีสิ่งที่จะทำคือ มีการใช้กระบวนการทำงานแบบใหม่ครบทุกสายวิ่งของบริษัท แบ่งตามระยะทุก 2 เดือน ส่วนที่ 2 มีการวัดผลด้วยวัตถุประสงค์การรับพนักงานมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวชี้วัดร้อยละของการได้รับพนักงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบ ที่เป้าหมาย 80% และมีสิ่งที่จะทำคือ จะมีการคัดสรรพนักงานใหม่ที่มีความเหมาะสม ละเอียดมากขึ้น เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความรับผิดชอบ เหมาะสมกับหน้าที่

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ดังแสดงในตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	สิ่งที่จะทำ (Initiatives)
ความพึงพอใจของ พนักงาน	ร้อยละของการทำงาน อย่างน้อย 6 เดือนของ พนักงาน	80%	<ul style="list-style-type: none"> ■ การปรับกระบวนการทำงาน ให้พนักงานมีความสะดวกใน การทำงานมากขึ้น ■ มีเบาะยืนให้สำหรับพนักงาน ที่มีความรับผิชอบ ไม่ลานงาน

จากตารางที่ 5.4 แสดงให้เห็นถึง รายละเอียดการควบคุมและวัดผลมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีการวัดผลด้วยวัตถุประสงค์ความพึงพอใจของพนักงาน โดยจะมีตัวชี้วัดเป็น ร้อยละของการทำงานอย่างน้อย 6 เดือนของพนักงาน ที่เป้าหมาย 80% และสิ่งที่จะทำคือ การปรับกระบวนการทำงานให้พนักงานมีความสะดวกในการทำงานมากขึ้น และมีเบาะยืนให้สำหรับพนักงานที่มีความรับผิชอบ ไม่ลานงาน

5.4 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไข้ปัญหา

การแก้ไข้ปัญหาการสูญเสียพนักงานของบริษัท ถูกแก้ด้วยกลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงานของพนักงานขายและขับรถ และกลยุทธ์การปรับกระบวนการรับพนักงานของบริษัท แม้จะมีการใช้กลยุทธ์ พร้อมทั้งมีการดำเนินการ โดยใช้การจัดการการเปลี่ยนแปลงเข้ามาช่วย อีกทั้งยังมีการวัดและประเมินผลก็ตาม ก็ยังมีความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาและอุปสรรคที่จะขัดขวางการแก้ไข้ปัญหาได้ เนื่องจากกระบวนการเปลี่ยนแปลง จะมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานของคน ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดปัญหา โดยจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไข้ปัญหาดังจะแสดงในตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 แสดงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดหลังจากการใช้กลยุทธ์ พร้อมแนวทางแก้ไข

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค
พนักงานเกิดการต่อต้าน ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เนื่องจากไม่อยากเรียนรู้ใหม่	<ul style="list-style-type: none"> ■ จะต้องมีการสื่อสารกับพนักงานอยู่เสมอทั้งก่อนการเปลี่ยนแปลง ระหว่างการเปลี่ยนแปลง และคอยติดตามผลหลังการเปลี่ยนแปลง ■ มีการสร้างแนวร่วมของคนที่เปิดใจ และประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง เพื่อกระตุ้นให้คนที่ต่อต้านยอมที่จะเปลี่ยนแปลงด้วย
พนักงานขาดความมั่นใจ ในการที่จะทำงานในกระบวนการทำงานแบบใหม่	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีการฝึกอบรมให้พนักงานได้เรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ ■ มีการคอยติดตามช่วยเหลือ เพื่อเป็นกำลังใจให้พนักงานไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
กระบวนการทำงานทั้งองค์กร ไม่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานแบบใหม่	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีการปรับแก้ไขกระบวนการทำงานอื่น ให้มีความสอดคล้องกันทั้งระบบ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกส่วน ■ มีการสนับสนุนจากทั้งผู้บริหารและหัวหน้างาน เพื่อคอยสอดส่องที่ส่วนที่จะขัดแย้งกับการทำงานแบบใหม่

ตารางที่ 5.5 แสดงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดหลังจากการใช้กลยุทธ์ พร้อมแนวทางแก้ไข ซึ่งอาจจะเกิดปัญหาได้หลายส่วนดังต่อไปนี้

ปัญหาที่หนึ่ง เกิดจากการที่มีพนักงานเกิดการต่อต้าน ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เนื่องจากไม่อยากเรียนรู้ใหม่ โดยมีแนวทางแก้ไขที่จะต้องมีการสื่อสารกับพนักงานอยู่เสมอทั้งก่อนการเปลี่ยนแปลง ระหว่างการเปลี่ยนแปลง และคอยติดตามผลหลังการเปลี่ยนแปลง เพื่อรับรู้ถึงความรู้สึกของพนักงานอยู่เสมอ อีกทั้งมีการสร้างแนวร่วมของคนที่เปิดใจ และประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง เพื่อกระตุ้นให้คนที่ต่อต้านยอมที่จะเปลี่ยนแปลงด้วย

ปัญหาที่สอง เกิดจากพนักงานขาดความมั่นใจในการที่จะทำงานในกระบวนการทำงานแบบใหม่ เนื่องจากไม่มีทักษะ โดยมีแนวทางแก้ไขมีการฝึกอบรมให้พนักงานได้เรียนรู้เพื่อจะได้มีทักษะเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และวิธีการทำงานแบบใหม่ อีกทั้งจะมีการคอยติดตามช่วยเหลือ เพื่อเป็นกำลังใจให้พนักงานไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ปัญหาที่สาม เกิดจากกระบวนการทำงานทั้งองค์กรไม่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานแบบใหม่ ทำให้เกิดการติดขัดในกระบวนการทำงานใหม่ โดยมีแนวทางแก้ไขมีการปรับแก้ไขกระบวนการทำงานอื่น ให้มีความสอดคล้องกันทั้งระบบ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกส่วน มีการสนับสนุนจากทั้งผู้บริหารและหัวหน้างาน เพื่อคอยสอดส่องที่ส่วนที่จะขัดแย้งกับการทำงานแบบใหม่

5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

การนำกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาคูณสูญเสียพนักงานของบริษัท มีการใช้การจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อมาดำเนินการให้เกิดการปรับกระบวนการทำงานของพนักงานใหม่ และปรับกระบวนการรับพนักงานให้เหมาะสม จึงต้องมีการทำการประเมินผลการดำเนินงานในหลายส่วน เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพหลังจากการใช้กลยุทธ์ แต่ก็มีคามจำเป็นต้องกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง ผ่านกระบวนการป้องกันและแก้ไข เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บรรณานุกรม

John P. Kotter (1996). *Leading change*, MA : Harvard Business School Press

Henry L. Gantt (1917). *Production control tool*

Kaplan, R. S .and Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance". *Harvard Business Review* (January–February): 71–79

<http://www.gotoknow.org/posts/195599>

