

บทที่ 3

ประเด็นปัญหาของบริษัทฯ

ในการให้คำปรึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัญหา เพื่อนำเสนอแนวทางแก้ปัญหาแก่บริษัทฯ โดยในบทนี้จะกล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัญหาดังนี้

1. ความต้องการของกรรมการผู้จัดการ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบัน
3. การหาข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก กรรมการผู้จัดการ
 - 3.2 ข้อมูลจากเอกสารของพนักงาน
4. ประเด็นปัญหา
 - 4.1 ค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม
 - 4.2 ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจส่วนตัวซึ่งทำให้เกิดอคติในการประเมินการปฏิบัติงาน
 - 4.3 ประเด็นปัญหาด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ
5. สรุปปัญหา
6. แนวทางในการแก้ปัญหา และกรอบการแก้ปัญหา

1. ความต้องการของกรรมการผู้จัดการ

ในช่วงที่เริ่มก่อตั้งบริษัทฯ ยังมีผลประกอบการที่ขาดทุน² ประกอบกับพนักงานมีการลาออกในระดับที่สูง (เกินร้อยละ 10) ในช่วงนั้น แต่ยังมีพนักงานไม่มากนัก ซึ่งมีจำนวน 8, 13, และ 18 คน ตามลำดับ³ ทำให้กรรมการผู้จัดการ สนใจในเรื่องการสร้างผลกำไรให้กับบริษัทฯ ซึ่งในช่วงแรกของการดำเนินงาน บริษัทฯ ขาดทุนมาตลอดในช่วง ปี 2545 ถึง 2547 และเมื่อแก้ปัญหาทางด้านการตลาดพบว่า รายได้เพิ่มสูงขึ้นจนมีกำไรในปีถัดมา แต่ยังมีปัญหาด้านการลาออกของ

² อ้างจาก ตารางที่ 5 งบการเงิน ในภาคผนวก

³ อ้างจาก ตารางที่ 3.2 หรือ ตารางที่ 3 ในภาคผนวก

พนักงานในทำให้กรรมการผู้จัดการ มองเห็นความสำคัญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเวลาถัดมา จากการสัมภาษณ์ พบปัญหาทางด้าน การลาออกที่สูง และใบประเมินการปฏิบัติงานขาดความชัดเจน ซึ่งกรรมการผู้จัดการคาดหวังให้ กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาแก้ปัญหา ในส่วนนี้เป็นอันดับแรก

2.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> • ทางบริษัทมีผลิตภัณฑ์ที่มีความสามารถแข่งขันด้านราคาและเป็นที่ยอมรับในตลาด • ทีมงานที่มีคุณภาพ สามารถรองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และแก้ปัญหาลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ • คู่ค้า (Supplier) จากต่างประเทศ และผู้ร่วมงานทางการค้า (Partner) มีความเชี่ยวชาญทางด้านการพิมพ์และการจัดเก็บข้อมูล • ประสบการณ์และระดับความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูงกับองค์กรภายนอกและกลุ่มลูกค้าที่มีมายาวนาน • มีคู่แข่งโดยตรงเนื่องจากการวางตำแหน่งบริษัทไม่ครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์ทั้งระบบ • มีการบริหารต้นทุน อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดการสต็อกสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> • ชื่อเสียงของบริษัทที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก เมื่อเทียบกับผู้นำตลาดที่เป็นที่นำเชื่อถือ • มีอัตราการลาออกของพนักงานที่สูง • ขนาดของบริษัทที่ยังไม่ใหญ่พอที่จะขยายฐานลูกค้าไปยังพื้นที่อื่น ที่ต้องการดำเนินธุรกิจ ต้องอาศัยระดับผู้ร่วมงานทางการค้าเป็นคน ติดต่อประสานงาน • มีต้นทุนการดำเนินงานในการติดต่อซื้อขายและฝึกอบรมเทคโนโลยีที่สูง • ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขาดการควบคุมดูแล และบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยังไม่มียระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน

โอกาส	อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> ● ปัจจุบัน ระบบการเก็บรักษาข้อมูลมี ค่าใช้จ่ายที่ต่ำลง และมีความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น ● การพัฒนาโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง จะรองรับการเก็บข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้น เพราะสะดวกรวดเร็ว มีความปลอดภัยเพิ่มระดับความมั่นคงของข้อมูล ● การเติบโตของอุตสาหกรรมการเงิน และอุตสาหกรรมทั้งภายใน และส่งออก ที่ยังใช้รูปแบบระบบการพิมพ์ที่ต้องการต้นทุนระบบการพิมพ์ที่ต่ำ และไม่เป็นการผูกขาดโดยผู้ค้ารายใดรายหนึ่ง เพราะปัจจุบันผู้ค้าในตลาดระบบการพิมพ์ประเภทนี้ยังมีน้อยราย ● แนวโน้มค่าเงินบาท ที่แข็งขึ้นเมื่อเทียบกับเงินสกุลดอลลาร์ เป็นประโยชน์กับสินค้านำเข้า หรือสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ ● แนวโน้มการใช้ อินเทอร์เน็ตตามบ้าน สูงขึ้นส่งผลให้ มีโอกาสในการทำตลาดในกลุ่มลูกค้าด้านอื่นๆ เพิ่มมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● ข้อจำกัดด้านผลิตภัณฑ์ ที่มีผู้ค้ารายใหญ่ เป็นผู้จัดจำหน่ายทั้งระบบ ทำให้การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าโดยตรงเป็นไปได้ยาก ● การหาผู้ร่วมงานทางการค้า และ คู่ค้าที่ทำได้ยากเนื่องจากบริษัทฯ วางกลยุทธ์และเป้าหมาย ที่เป็นเลิศในการรองรับลูกค้า และให้บริการ จึงจำเป็นที่ต้องได้ตัวแทนจำหน่าย และคู่ค้าที่มีบุคลากรที่มีความสามารถสอดคล้องกับที่บริษัทฯ ต้องการ ● การแข่งขันด้านบุคลากรในปัจจุบันที่ยังขาดแคลน ไม่พอกับความต้องการของตลาด ● ความเชื่อมั่นในตราสินค้าที่ต้องอาศัยระยะเวลา และโอกาสในการประชาสัมพันธ์สินค้า และบริการ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ พบจุดอ่อนทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ อัตราการลาออกที่สูง ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขาดการควบคุมดูแล และบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยังไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน เช่น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังขาดประสิทธิภาพ ไม่มีระบบการพัฒนาสายอาชีพ และการวางแผนสายอาชีพให้กับพนักงาน เป็นต้น

3. การหาข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก กรรมการผู้จัดการ

สามารถสรุปได้จาก การสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ เมื่อ วันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2551 เวลา 13.30- 15.45 น. ณ บริษัทฯ

จากการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ และยังเป็นการสัมภาษณ์ในฐานะ ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์อีกทางหนึ่ง ทำให้กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาทราบว่า ใน 2-3 ปีที่ผ่านมาบริษัทประสบปัญหา การลาออกของพนักงานอย่างมาก ทางกรรมการผู้จัดการจึง ได้มีการปรับโครงสร้างค่าตอบแทน ซึ่งอ้างอิงกับอัตราเงินเดือนในท้องตลาด แต่ก็ยังไม่ทำให้อัตรการลาออกลดลงได้ โดยรอบปีที่ผ่านมา มีพนักงาน ลาออก 4 คนเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ แผนกขาย 3 คน และแผนกเทคนิค 1 คน โดยที่ในแผนกขาย มีเหตุผลส่วนตัว 1 คน ไม่มีเหตุผล 1 คน และไปเรียนต่ออีก 1 คน ส่วนพนักงานแผนก เทคนิค ลาออกด้วยเหตุผล ได้งานใหม่ ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากปัญหาด้านอื่นๆ ทำให้กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา เข้ามาศึกษาประวัติการลาออก ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัทฯ

3.2 ข้อมูลจากเอกสารของพนักงาน

โดยพิจารณาอายุเฉลี่ยของพนักงานที่อยู่ในบริษัทฯ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ข้อมูลจำนวนพนักงานในบริษัทฯแบ่งตามช่วงอายุงาน

อายุงาน (ปี)	จำนวน (คน)
0-2	16
2-4	6
4-6	9

จากตารางข้างต้น สรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทฯ เป็นพนักงานใหม่ ที่มีอายุงานเพียงแค่ 0-2 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา บริษัทฯ มีอัตราการลาออกค่อนข้างสูง จึงทำให้พนักงานในบริษัทฯ จำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่ง เป็นพนักงานที่เพิ่งรับเข้ามา

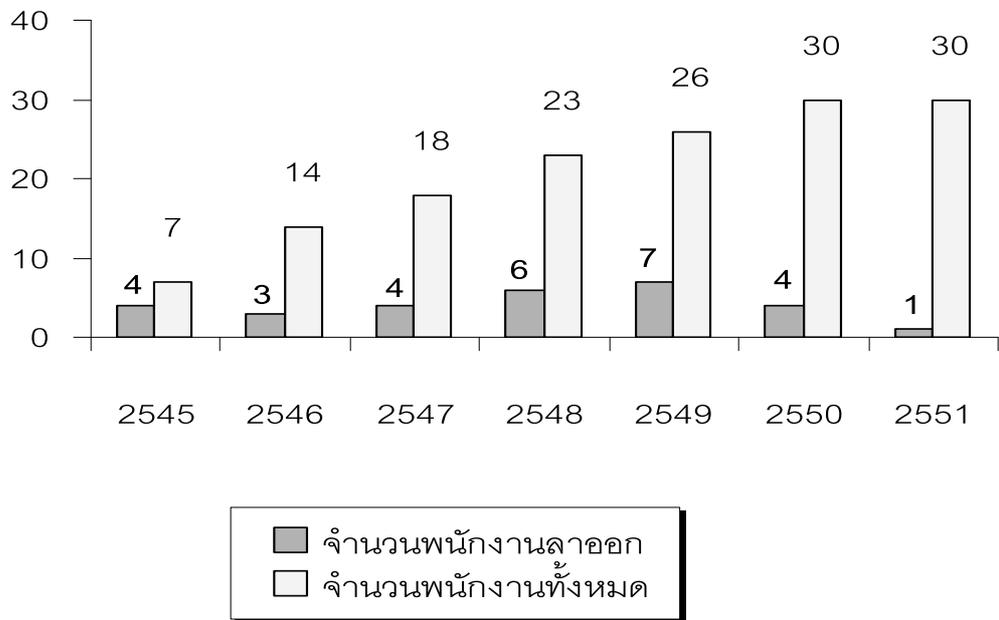
ใหม่ โดยแผนกที่มีอายุงานเฉลี่ยต่ำที่สุด คือแผนกธุรการ มีอายุงานเฉลี่ยเพียง 1.99 ปี ส่วนแผนกขาย และแผนกเทคนิค มีอายุงานเฉลี่ย คือ 3.59 ปี และ 2.11 ปี ตามลำดับ มีการเพิ่มจำนวนพนักงานในแผนกเทคนิค ที่เป็นระดับปฏิบัติการถึง 4 คนในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อรองรับการเติบโตของบริษัท แต่ในส่วนระดับบริหารในสายงานนี้ ซึ่งต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะ ทั้งด้านเทคนิคและการบริหารที่มีประสบการณ์ยังคงว่างอยู่ ในส่วนของแผนกขายและการตลาดในรอบปีที่ผ่านมา มีการรับพนักงานใหม่ 2 คน และส่วนแผนกธุรการ มีเพิ่ม 1 คน

จากนั้นเริ่มศึกษาจากแฟ้มข้อมูลพนักงานที่ลาออก ตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทถึงปัจจุบัน ซึ่งใช้ข้อมูลจากแฟ้มของพนักงาน พบว่า ไม่มีผู้ที่ดูแลรับผิดชอบทางด้านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เอกสารส่วนนี้จึงไม่ได้รับการให้ความสำคัญของข้อมูลที่อยู่ในแฟ้ม จะมีบางแฟ้มมีข้อมูลไม่ครบ เช่น ไม่มีแบบฟอร์มการประเมินที่ครบถ้วนสมบูรณ์ของพนักงานบางคนในบริษัท ซึ่งแสดงให้เห็นถึง การไม่ให้ความสำคัญกับข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์

<p>ข้อมูลเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์ (สิ้นสุด ณ วันที่ 30 มี.ค.2551)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ข้อมูลการลาออกของพนักงานตั้งแต่ ปี 2545 ถึงปี 2551 จำนวน 29 คน ● ข้อมูลของพนักงานที่ไม่ได้ลาออกตั้งแต่ปี 2545 ถึงปี 2551 จำนวน 31 คน <ul style="list-style-type: none"> - ผลการปฏิบัติงาน - สาเหตุการลาออกของพนักงาน - อายุการทำงาน และตำแหน่ง - อายุพนักงาน
---	--

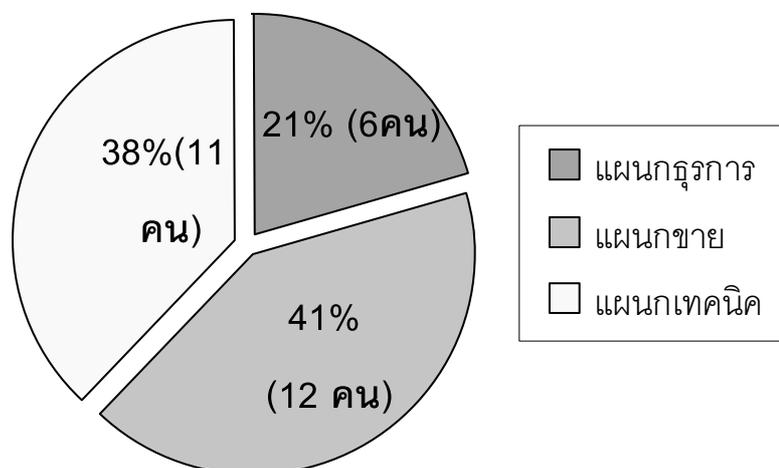
จากข้อมูลย้อนหลัง ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท เป็นระยะเวลา 6 ปี พบว่าจำนวนการลาออกของพนักงาน มีจำนวน 29 คน โดยนำข้อมูลมาเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

ภาพที่ 3.1 แผนภูมิจำนวนพนักงานที่ลาออกเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมด



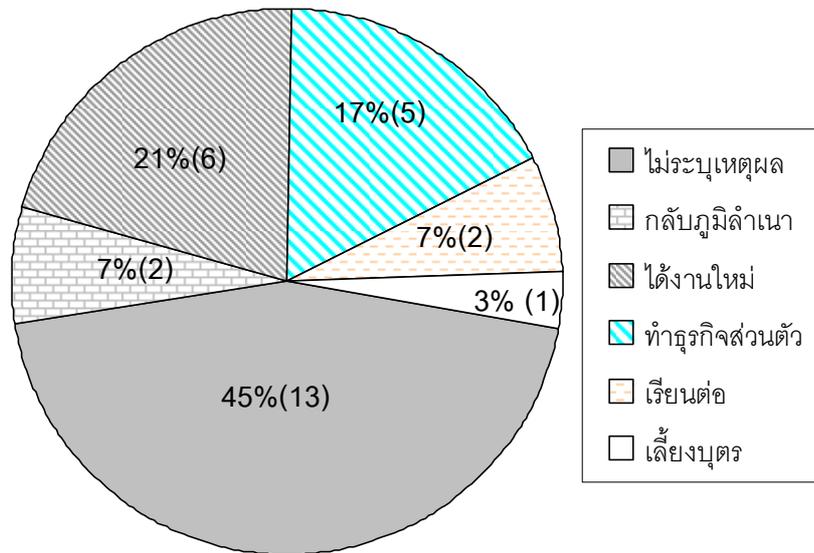
จากภาพแผนภูมิข้างต้นจะเห็นได้ว่าบริษัทมีอัตราการเข้าออกของพนักงานที่สูงมาก ตั้งแต่เปิดทำการมา มีจำนวนพนักงานมาสมัคร 59 คน มีพนักงานลาออกสะสมทุกปี 29 คน (ณ.31 มีนาคม 2551) อัตราการเพิ่มโดยเฉลี่ยของพนักงานในแต่ละปี ประมาณ 4 คน โดยพนักงานที่ลาออกไปแยกตามสายงานได้ดังนี้

ภาพที่ 3.2 เปอร์เซนต์การลาออกของพนักงาน แบ่งตามแผนก

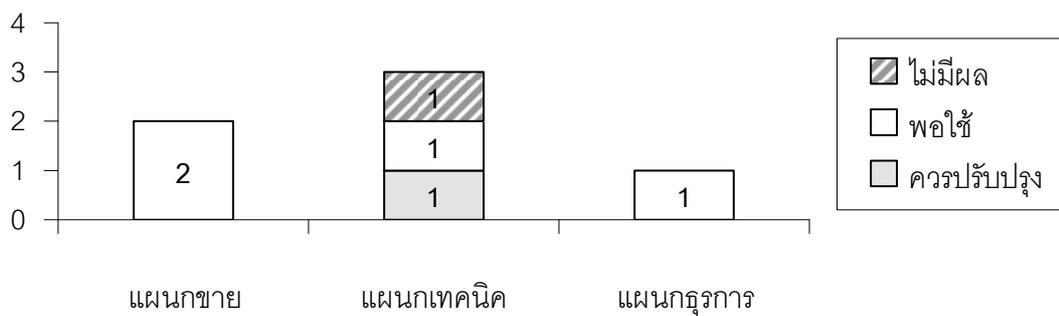


จากข้อมูลดังกล่าวจะพบว่า การลาออกของพนักงานจะอยู่ในกลุ่มสายงานหลักเป็นส่วนใหญ่ ดังภาพที่ 3.2 ในกรณีของแผนกธุรการในจำนวนนี้เป็นนักบัญชีถึงสองคนและอายุงานเฉลี่ยของพนักงานที่ลาออกจะอยู่ในเกณฑ์เพียงปีเศษ จะผ่านการประเมินการทำงานมาเพียงหนึ่งครั้งโดยเฉลี่ย ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และเมื่อพิจารณากลุ่มพนักงานที่ลาออกเฉพาะกลุ่มที่ระบุสาเหตุ พบว่า สาเหตุได้งานใหม่เป็นกลุ่มใหญ่ที่สุด คือ ร้อยละ 21 โดยเป็นสายงานหลัก 5 คน และสายงานสนับสนุน 1 คน ซึ่งไม่นับรวมกลุ่มที่ไม่ระบุเหตุผลอีกร้อยละ 45 จากแผนภูมิในภาพที่ 3.3 และ 3.4

ภาพที่ 3.3 เปอร์เซนต์เหตุผลของพนักงานที่ลาออก

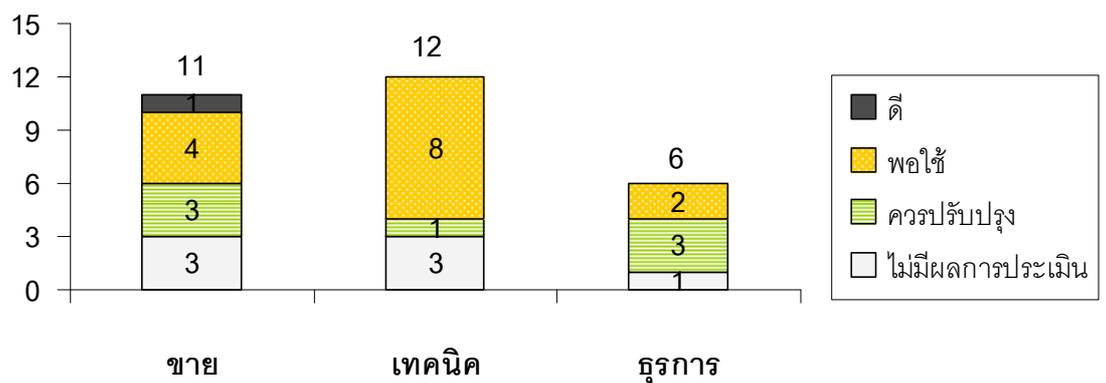


ภาพที่ 3.4 แผนภูมิจำนวนพนักงานที่ลาออก เนื่องจากการได้งานใหม่



จากภาพที่ 3.5 มีจำนวนพนักงานที่ลาออก ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลงานอยู่ในระดับดี 1 คน และ เป็นพนักงานที่อยู่ในระดับพอใช้ 14 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 52 ของพนักงานที่ลาออกทั้งหมด (29 คน) และเป็นพนักงานในระดับที่ควรปรับปรุง 7 คน แต่จะมีพนักงานบางคนที่ไม่มีการประเมินเนื่องจาก เอกสารสูญหายจากการที่ไม่มีความเข้มงวดในการจัดเก็บเอกสาร และ เป็นพนักงานที่ทำงานในระยะเวลาสั้น(ไม่เกิน ครึ่งปี) พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่มีผลปฏิบัติงานในระดับพอใช้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสูญเสียของบริษัท ที่ไม่สามารถทำให้พนักงานทำงานต่อกับบริษัท เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้

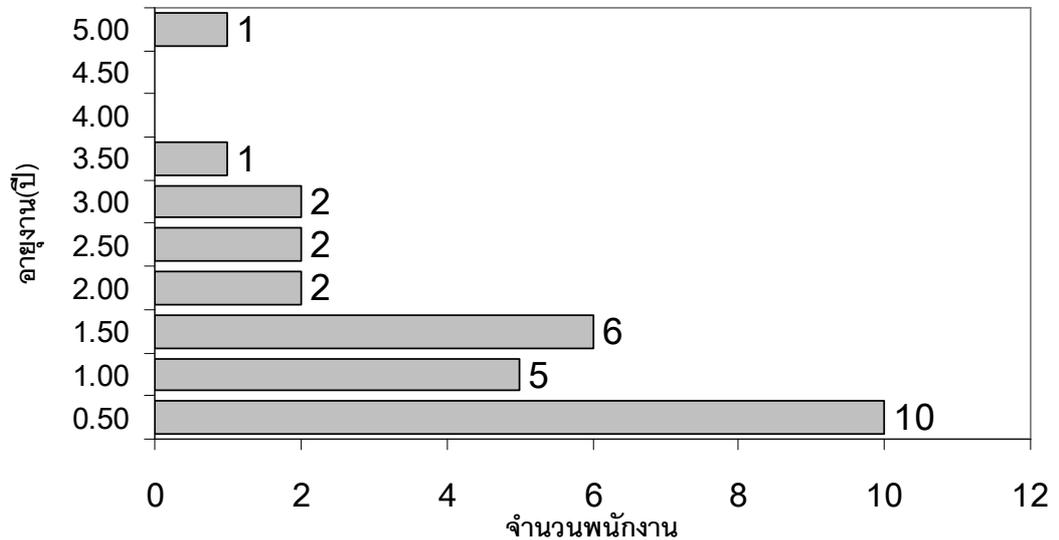
ภาพที่ 3.5 แผนภูมิผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลาออกแต่ละแผนก



เมื่อเปรียบเทียบระยะเวลาที่มีการลาออกของพนักงานในภาพที่ 3.6 พบว่า พนักงานจะลาออกมากในช่วงเวลาที่ทำงานได้ไม่เกิน 1 ปี ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจาก ได้งานใหม่ 4 คน ทำธุรกิจส่วนตัว 3คน แต่ ไม่มีเหตุผลถึง 5 คน

จากผลการลาออกที่กล่าวมา แสดงให้เห็นถึงองค์การ ยังไม่สามารถเก็บรักษาพนักงาน ที่มีความสามารถ โดยอาจจะมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ เป็นต้น

ภาพที่ 3.6 แผนภูมิจำนวนพนักงานที่ลาออกเปรียบเทียบกับอายุงาน



4. ประเด็นปัญหา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ และ ข้อมูลการลาออกของพนักงาน ทำให้มีการวิเคราะห์การลาออกมาจากสาเหตุความไม่พึงพอใจ โดยทั่วไปพนักงานลาออกเนื่องจากความไม่พึงพอใจในด้านต่างๆ อันได้แก่ ด้านหัวหน้างาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านตัวงาน และด้านความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น ซึ่งความพึงพอใจในด้านหัวหน้างาน ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านตัวงาน ไม่เป็นปัญหาในการลาออกของพนักงาน เนื่องจากบริษัทนี้เป็นบริษัทขนาดเล็กมีพนักงาน 30 คน ซึ่งทุกคนมีความสนิทสนมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้ความไม่พอใจด้านหัวหน้า และด้านเพื่อนร่วมงานไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นการลาออกในบริษัท นี้ ส่วนความไม่พึงพอใจด้านงาน ซึ่งดูจากผลการประเมินส่วนใหญ่พนักงานจะมีผลการปฏิบัติงานที่พอใช้ในช่วงเริ่มแรก และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในปีถัดไป และการลาหยุดประจำปีของพนักงานไม่สูงมาก ซึ่งส่งผลถึงความพึงพอใจด้านงานที่สูงขึ้น ส่วน ความไม่พึงพอใจในด้านความก้าวหน้า และความไม่พึงพอใจในด้านค่าตอบแทน เป็นประเด็นปัญหาที่ทำให้เกิดการลาออกของพนักงานในบริษัทได้ ซึ่งพบประเด็นที่เป็นปัญหาที่โยงไปถึงการลาออกของพนักงานซึ่งมีสาเหตุมาจาก 1. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม 2. โบนัสที่ต้องใช้วิจารณญาณอย่างสูง 3. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ

4.1 ค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม

ในเรื่องปัญหาด้านค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1.ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรมภายใน และ 2.ค่าตอบแทนไม่เป็นธรรมภายนอก ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้ทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ และส่งผลไปถึงการลาออกของพนักงาน

4.1.1 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรมภายใน มีสาเหตุจากพนักงานเปรียบเทียบเงินเดือนของตนเองกับ พนักงานในตำแหน่งเดียวกัน ในบริษัทฯ ซึ่งมีกรณีที่บางตำแหน่งพนักงานเข้ามาใหม่ มีเงินเดือนสูงกว่าพนักงานที่เข้ามาก่อน 3 ถึง 4 ปี ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมกับพนักงานคนเก่าๆ ที่มีประสบการณ์สูงกว่า ซึ่งเป็นอีกกรณีหนึ่งที่พนักงานไม่ระบุเหตุผลในการลาออก ทำให้ค่าตอบแทนที่ได้ไม่อยู่ในระดับที่เกิดความเป็นธรรมภายในกับพนักงาน ส่งผลให้เกิดปัญหาการลาออกของพนักงานเหล่านี้ ซึ่งในปัจจุบันยังมีพนักงานที่ประสบปัญหาแบบนี้ แต่ยังคงทำงานอยู่กับบริษัทฯ ซึ่งเป็นปัญหาจากการที่ไม่มีการวิเคราะห์งาน ของพนักงานแต่ละตำแหน่ง และประเมินค่างานเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมภายในขึ้น

4.1.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรมภายนอก ซึ่งวิเคราะห์จาก การลาออกของพนักงาน ที่ระบุสาเหตุว่า ได้งานใหม่ (ร้อยละ 21 หรือ 6 คน) หรือทำธุรกิจส่วนตัว (ร้อยละ 17 หรือ 5 คน) แสดงให้เห็นถึงค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับในตลาดแรงงาน หรือธุรกิจอย่างอื่น ทำให้พนักงานลาออกไปทำงานที่ใหม่ หรือไปประกอบธุรกิจอย่างอื่นแทน ซึ่งเป็นปัญหาจากการที่บริษัทฯ ไม่มีวิธีการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน ซึ่งในแต่ละตำแหน่งของพนักงานอาจจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันทำให้ เกิดความผิดพลาดในการเปรียบเทียบได้

4.2 ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจส่วนตัวซึ่งทำให้เกิดอคติในการประเมินการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาที่ใบประเมินการปฏิบัติงาน⁴ พบว่า ในการให้คะแนนพนักงาน อาจจะทำให้ผู้ประเมินมี อคติ หรือ การให้คะแนนที่ไม่ได้เป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการไม่มีรายละเอียดในการกำหนดตัวชี้วัดของงานอย่างชัดเจน และความเที่ยงตรง ส่วนระดับคะแนนในใบประเมินผล จะใช้ ดีเลิศมีระดับคะแนนเท่ากับ 4, ดีมีระดับคะแนนเท่ากับ 3, พอใช้มีระดับคะแนนเท่ากับ 2 และ ควรปรับปรุงมีระดับคะแนนเท่ากับ 1 ซึ่งถ้าผู้ประเมิน หรือ องค์กรไม่มีมาตรฐานที่

⁴ ตัวอย่างใบประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในภาคผนวก

แน่นอนจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ถึงแม้ผู้บริหารทุกคนได้รับการฝึกอบรมในวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน แต่ยังมีผู้บริหารบางคนประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในมาตรฐานที่สูงมาก ดังนั้นพนักงานถูกประเมินออกมาต่ำ กว่าที่คาด ทำให้กรรมการผู้จัดการต้องคอยตรวจสอบผลการประเมินอีกรอบหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึง ผู้ประเมินที่ขาดมาตรฐานในการประเมินอย่างเที่ยงตรง และไม่มีการฝึกอบรมผู้ประเมินอย่างถูกต้อง ส่งผลให้การประเมินที่ได้จะขาดความน่าเชื่อถือ และเป็นอีกสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่เกิดความพอใจในการประเมิน ซึ่งถ้าผลการประเมินต่ำกว่าที่คาดหวัง จะส่งผลให้เกิดการลาออกของพนักงานได้ เพราะผลการปฏิบัติงานมีผลกับการขึ้นเงินเดือนของพนักงานโดยตรง และการขึ้นเงินเดือนแต่ละครั้งของในบริษัท ขึ้นต่ำประมาณร้อยละ 5 และสูงสุดประมาณร้อยละ 15 ของเงินเดือนในปีก่อน ทำให้เห็นความแตกต่างกันอย่างมาก ในพนักงานที่ได้ขึ้นเงินเดือนในระดับสูง และระดับต่ำ ซึ่งไม่มีเกณฑ์ในการขึ้นที่แน่นอน ใช้จากดุลพินิจของกรรมการผู้จัดการ ส่วนในด้านผู้ประเมิน มีวิธีที่แตกต่างกันจากในอดีตที่มีการประเมินการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธี 180 องศา หรือ ให้พนักงานประเมินตนเอง และ ให้ผู้บริหารประเมินอีกครั้ง โดยผู้บริหารใช้ผลการประเมินของพนักงานมา่วมในการตัดสินใจประเมินการปฏิบัติงานร่วมด้วย ทำให้การประเมินที่ได้มีแนวโน้มเป็นไปในทางเดียวกับการประเมินของพนักงาน ซึ่งมาเปลี่ยนให้ประเมินโดยใช้วิธี 90 องศาในการประเมิน หรือให้เฉพาะผู้บังคับบัญชาประเมิน ทำให้ลดปัญหาการตัดสินใจในการประเมินของผู้บริหารลง และผลการประเมินมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี แต่จากการใช้วิธี 180 องศา ในการประเมินไม่ควรให้ผู้บริหารเห็นผลการประเมินของพนักงาน และนำข้อมูลตรงนี้ไปใช้ในการประเมิน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการขาดความเข้าใจในการประเมินที่ถูกต้องอีกส่วนหนึ่ง

4.3 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การนำผลการประเมินมาวางแผน และพัฒนาพนักงานให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจด้านความก้าวหน้า แต่บริษัทไม่มีการดำเนินงานในด้านนี้ ในปัจจุบันบริษัทมีพนักงานที่ทำงานตั้งแต่เปิดบริษัทแต่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่งผลให้พนักงานลาออกส่วนหนึ่งซึ่ง มีสาเหตุจาก การได้งานใหม่ หรือ ไปทำธุรกิจส่วนตัว ในบริษัทอื่น หรือ ธุรกิจแบบอื่นที่ให้ความก้าวหน้าที่ดีกว่าในบริษัท และในส่วนของเอกสารที่สูญหาย เนื่องจากการไม่ให้ความสำคัญกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงไม่ให้ความสำคัญกับ การเก็บรักษาใบประเมิน (ร้อยละ 8 หรือ 5 คน) แต่จะมีบางส่วนที่ไม่ได้รับการประเมิน (ร้อยละ 13 หรือ 4 คน) เนื่องจากการทำงานในระยะเวลาสั้น(ไม่เกิน 6 เดือน) หรือ

อยู่ไม่ถึงการประเมินผลปลายปี และมีอีกบางส่วนที่ไม่มีผลการประเมินเนื่องจาก เป็นเจ้าของกิจการและ ญาติพี่น้องที่เข้ามาปฏิบัติงานในบริษัทฯ

5.สรุปปัญหา

กรรมการผู้จัดการเน้นความสำคัญของระบบทรัพยากรมนุษย์ ที่ยังขาดความเป็นระบบ ความชัดเจนในการปฏิบัติ และปัญหาการลาออกของพนักงานที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปปัญหา พบว่า เกิดจากระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความชัดเจน และ ไม่มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จากข้อมูลเอกสาร และจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจ ของทีมที่ปรึกษา พบว่า การลาออกของพนักงานเป็น ปัญหาที่สำคัญ เนื่องจากการลาออกของพนักงานในสายงานหลักของบริษัทฯ และส่วนใหญ่มี ผลการปฏิบัติงานพอใช้ มีสาเหตุจากการได้งานใหม่ และทำธุรกิจส่วนตัว ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้น แบ่งเป็น 3 ประเด็นได้แก่

1.ปัญหาจากค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม เนื่องจากการไม่มีการวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน และการสำรวจตลาดแรงงานอย่างถูกต้อง เพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ

2.ปัญหาจากการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ที่ขาดประสิทธิภาพส่วนหนึ่ง ทั้งตัวเครื่องมือในการประเมิน ตัวผู้ประเมิน ยังขาดความสามารถ และความเข้าใจในการประเมิน ส่งผลให้เกิดปัญหาถึงผู้ถูกประเมินทำให้บริษัทฯ ยังคงมีการลาออกในระดับที่สูง และเป็นการลาออกเพื่อไปทำงานที่ใหม่และพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และพอใช้

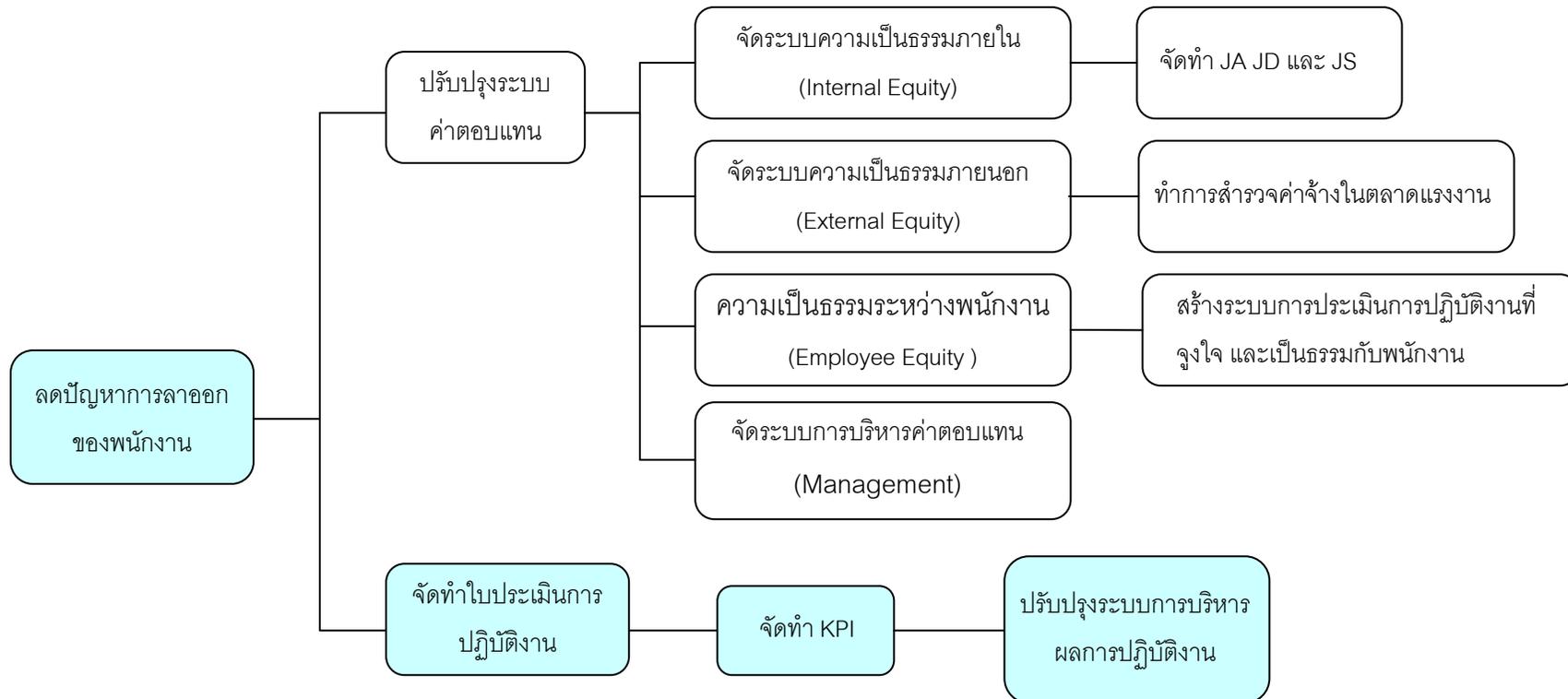
3.ปัญหาจากระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังขาดการนำผลการประเมินมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในปีต่อไป ซึ่งช่วยให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน และเป็นการปรับปรุงพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เอกสารผลการประเมินยังขาดการให้ความสำคัญ ซึ่งส่งผลให้ใบประเมินสูญหายในบางตำแหน่ง และเกิดจากการทำงานของพนักงานในระยะเวลาที่สั้นอีกส่วนหนึ่ง

6.แนวทางในการแก้ปัญหา และกรอบการแก้ปัญหา

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาการลาออกตามภาพที่ 3.9 ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1.การปรับปรุงค่าตอบแทน 2.การปรับปรุงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ทางกรรมการผู้จัดการมีความเห็นตรงกับทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งในปัญหาเรื่องการปรับปรุงค่าตอบแทน และการประเมินการปฏิบัติงาน มีความเกี่ยวเนื่องกัน เพราะการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะต้องนำผลการประเมินไปใช้ในการเพิ่มค่าตอบแทน และทางกรรมการผู้บริหาร ต้องการให้กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาดำเนินการในเรื่องการประเมินการปฏิบัติงาน และกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำกรอบการจัดทำแผน และข้อเสนอแนะในบทถัดไป

ภาพที่ 3.7 กรอบแนวทางการแก้ปัญหา



ที่มา : กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจัดทำขึ้น