

บทที่ 6

สรุปผลการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการที่คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ให้กับบริษัท มัลติการ์ อินเตอร์พิวด์ จำกัด แล้วนั้น จึงได้ทำการสรุปผลการให้คำปรึกษาและนำเสนอข้อเสนอแนะ สำหรับงานบริการให้คำปรึกษาในครั้งนี้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับบริษัทฯ ในการนำไปใช้งานและขยายผลต่อไปในอนาคต ประกอบไปด้วย หัวข้อหลักต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการให้คำปรึกษา
2. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการให้คำปรึกษา

จากการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์โดยใช้ HR Scorecard เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงาน คณะผู้ให้คำปรึกษาสามารถสรุปผลได้คือ บริษัทฯ จะได้รับแผนกลยุทธ์เพื่อใช้ในการดำเนินงานในช่วง 3 ปีข้างหน้า ซึ่งได้รับการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และ ตัวชี้วัด (KPI) รวมทั้งเป้าหมายที่ใช้ในการประเมิน ซึ่งข้อมูลทั้งหมดนั้นจะต้องตอบสนองต่อมิติการประเมินผลที่สอดคล้องและสมดุลตามที่ได้บททวนวรรณกรรม และมีการกำหนดโครงการและแผนงานรองรับ รวมทั้งการกำหนดน้ำหนักของแต่ละมิติ CSF และ KPI จากตารางที่ 5.7 ของผลการให้คำปรึกษาในบทที่ 5 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1.1 มิติในการประเมินความสำเร็จและน้ำหนักที่บริษัทให้ความสำคัญ เปรียบเทียบตามน้ำหนัก (ภาคผนวก ซ) คือ

มิติ	น้ำหนัก
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	24.207 %
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	25.917 %
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	39.594 %
มิติที่ 4 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน	10.282 %

เมื่อพิจารณา น้ำหนักของแต่ละมิติจะสังเกตได้ว่า มิติทางด้านประสิทธิผลมีน้ำหนักมากที่สุด เนื่องจากมีน้ำหนักนี้ประกอบด้วย ประเด็นกลยุทธ์ 4 ข้อ ซึ่งมากกว่ามิติอื่นๆ และบริษัทฯ ก็มองเห็นความสำคัญในส่วนของการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาความรู้ การประเมินผลงาน และ

การพัฒนาสายอาชีพ เนื่องจากประเด็นดังกล่าวจะเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

1.2 กำหนดประเด็นกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรวมทั้งสิ้น 10 ประเด็น ได้แก่

1. การวางแผนกำลังคนและสรรหาบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ
2. การสร้างโครงสร้างและระบบงานขององค์กรให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและมีความรับผิดชอบร่วมกัน
4. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. การวางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายแรงงานและกำหนดเพดานโครงสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ชัดเจน
6. การบริหารจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้
7. การพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีทักษะและความรู้เพียงพอต่อการทำงานและการพัฒนาองค์กร
8. การพัฒนาระบบการประเมินผลงานเพื่อให้สอดคล้องกับการจ่ายค่าตอบแทน
9. การกำหนดสายการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและรักษานักงานไว้
10. การสร้างสภาพแวดล้อมจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

1.3 กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) จำนวนทั้งสิ้น 16 ข้อ และมีตัวชี้วัดในการดำเนินงานบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งสิ้น 24 ข้อ

1.4 กำหนดแผนงานหรือโครงการเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติการต่อไป รวมทั้งสิ้น 30 แผน

ผลจากการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในงานบริการให้คำปรึกษานี้ ทำให้บริษัทสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ รวมทั้งสามารถนำไปจัดทำแผนการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กร และ HR Vision อันจะนำไปสู่เป้าหมายและผลสำเร็จที่ตั้งไว้

สำหรับการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ (Implement) ในการจัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) รวมทั้งการประเมินผลโดยใช้ HR Scorecard Template นั้น เนื่องจากเวลาในการศึกษามีจำกัด อีกทั้งอยู่นอกเหนือขอบเขตการให้คำปรึกษา คณะผู้ให้คำปรึกษาจึงขอเสนอแนะแนวทางต่างๆ ในส่วนของข้อเสนอนี้ต่อไป

2. ข้อเสนอแนะ

- 2.1 เนื่องจากแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เสนอแก่บริษัทฯ มีจำนวนมากถึง 30 แผน คณะผู้ให้คำปรึกษาจึงจัดกลุ่มแผนที่ใกล้เคียงกัน เพื่อความสะดวกในการนำไปปฏิบัติ ดังนี้
- แผน 1: โครงการวางแผนอัตรากำลังคน (แผน 1.1.1)
 - แผน 2: โครงการร่วมระหว่างสถาบันการศึกษาและบริษัทฯ เพื่อการฝึกอบรมและรับเข้าทำงาน (แผน 1.2.1)
 - แผน 3: โครงการศึกษา วิจัยถึงวิธีการ แนวโน้มและประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกพนักงานภายในอุตสาหกรรมอาหารและบริการ (แผน 1.2.3)
 - แผน 4: โครงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน (แผน 2.1.1 และแผน 1.2.2)
 - แผน 5: โครงการวางแผนการตลาดและประชาสัมพันธ์สู่ภายนอกองค์การ (แผน 1.3.1 และแผน 1.3.2)
 - แผน 6: โครงการวางแผนประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้และจัดกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายองค์การ (แผน 2.1.2 และแผน 3.2.1)
 - แผน 7: โครงการกำหนด จัดทำ เผยแพร่และสำรวจการรับรู้ต่อค่านิยม ทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์การ (แผน 3.1.1 และแผน 3.2.2)
 - แผน 8: โครงการจัดหาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (แผน 4.1.1)
 - แผน 9: โครงการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน การสำรวจค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (แผน 5.1.1 และแผน 5.1.2)
 - แผน 10: โครงการจัดทำงบประมาณประจำปี (แผน 5.2.1)
 - แผน 11: โครงการแลกเปลี่ยนความรู้โดยใช้กรณีศึกษา (แผน 6.1.1)
 - แผน 12: โครงการวางแผนและรวบรวมข้อมูลความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้ด้วยตนเอง (แผน 6.1.2 และแผน 6.2.1)
 - แผน 13: โครงการวางแผนพัฒนาบุคลากรกรายบุคคลสำหรับผู้บริหาร (แผน 7.1.1 แผน 7.1.2, แผน 7.1.3 และแผน 7.1.4)
 - แผน 14: โครงการวางแผนพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการ (แผน 7.2.1, แผน 7.2.2, แผน 7.2.3 และแผน 7.2.4)
 - แผน 15: โครงการวางแผนพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ (แผน 9.1.1)

- แผน 16: โครงการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายตำแหน่ง (แผน 8.1.1)
- แผน 17: โครงการสำรวจความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน (แผน 10.1.1 และแผน 10.1.2)

จากแผนปฏิบัติการทั้งหมด คณะผู้ให้คำปรึกษาขอเสนอให้บริษัทฯ จัดทำกิจกรรมต่างๆ ในส่วนของแผนปฏิบัติการของประเด็นกลยุทธ์ที่มีคะแนนผลต่าง (GAP) มาก โดยเลือกกลยุทธ์ที่อยู่ใน 2 ลำดับแรกก่อน เนื่องจากเมื่อเทียบคะแนนผลต่างสูงสุดจาก 5 อันดับแรกแล้ว กลยุทธ์ที่มีคะแนนผลต่าง 2 อันดับแรกมีคะแนนห่างจากอีก 3 อันดับที่เหลือ ดังแสดงประเด็นกลยุทธ์ที่มีคะแนน Gap สูงสุด 5 ลำดับแรกคือ

ประเด็นกลยุทธ์	Gap
วางแผนกำลังคน และสรรหานบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ	1.89
จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด	1.79
สร้างโครงสร้างและระบบงานขององค์กรให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	1.57
พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีทักษะและความรู้เพียงพอต่อการทำงานและการพัฒนาองค์กร	1.53
สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและมีความรับผิดชอบร่วมกัน	1.47

โดยแผนปฏิบัติการที่รองรับประเด็นกลยุทธ์เหล่านี้ได้แก่

- แผนที่รองรับประเด็นเรื่องการวางแผนกำลังคนและสรรหานบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ ได้แก่ แผน 1-6 ซึ่งแผนปฏิบัติการเหล่านี้ควรจะดำเนินการเป็นลำดับแรกสุด เนื่องจากมีคะแนน GAP สูงเป็นลำดับแรกๆ รวมทั้งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการมีการกล่าวถึงปัญหานี้มากที่สุด ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ควรรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน
- แผนที่รองรับประเด็นเรื่องการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้หรือนำกรณีศึกษาที่ดีมาถ่ายทอด ได้แก่ แผน 11 และแผน 12

อย่างไรก็ตาม เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้งาน คณะผู้ให้คำปรึกษาจึงขอเสนอแบบฟอร์ม เพื่อช่วยในการกำหนดรายละเอียดของแผนปฏิบัติการดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย ชื่อแผนงาน CSF และ KPI ที่แผนงานนั้นรองรับ วัตถุประสงค์ของแผนงานซึ่งจะต้องตอบสนองต่อ CSF ระบุรายละเอียดที่ต้องการอย่างเป็นรูปธรรม ระบุกิจกรรมและขั้นตอนที่ต้องดำเนินการ โดยเขียนเป็นลำดับก่อนหลัง กำหนดระยะเวลาดำเนินการในแต่ละโครงการและกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละกระบวนการและโครงการ แสดงดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1

แบบฟอร์มรายการแผนงานรองรับ

แบบรายการแผนงานรองรับ				
ประเด็นกลยุทธ์:				
CSF:	KPI: คำเป้าหมาย:			
ชื่อกระบวนการ/โครงการ				
วัตถุประสงค์	ผลผลิต ธุรกรรม (Deliverables)	กิจกรรม / ขั้นตอน ในการดำเนินงาน	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ

2.2 บริษัทฯ ควรมีการประเมินผลการดำเนินงาน โดยการติดตามและรายงานผล HR Scorecard ต่อผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ โดยอาจเป็นรายเดือน รายไตรมาสหรือรายปี เพื่อจะได้ทราบผลคะแนนภาพรวมในการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯว่าอยู่ในระดับใด และควรจะต้องพิจารณาผลการดำเนินงานตัวใดเป็นพิเศษ สำหรับวิธีการและรายละเอียดในการประเมินคณะผู้ให้คำปรึกษาขอเสนอแนวทาง ดังนี้

2.2.1 ในการคำนวณคะแนน HR Scorecard เพื่อบันทึกและรายงานผลคะแนนนั้น มีคำแนะนำและตัวอย่างการคำนวณ คือ ระบุค่าเป้าหมายที่ทำได้ในแต่ละ KPI ใน HR Scorecard Template และนำค่าคะแนนเหล่านั้นคูณน้ำหนักที่ได้กำหนดไว้ ก็จะทำให้ได้ร้อยละของคะแนนต่างๆ หลังการถ่วงน้ำหนัก โดยมีสูตรการคำนวณ คือ

ร้อยละของคะแนน KPI หลังถ่วงน้ำหนัก = ค่าคะแนนของระดับเป้าหมายที่ทำได้ X น้ำหนัก KPI
 ค่าคะแนนเต็มของระดับเป้าหมาย

ขอยกตัวอย่างการคำนวณคะแนนต่างๆ ในมิติที่ 1 โดยพิจารณาจากตารางที่ 6.2 ดังนี้

ตารางที่ 6.2

ตัวอย่างการคำนวณคะแนน HR Scorecard มิติที่ 1

มิติ	ประเด็น กลยุทธ์	CSF	KPI	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก			ร้อยละของคะแนนที่ได้หลังจาก ถ่วงน้ำหนัก		
				1	2	3	4	5	KPI	CSF	มิติ	KPI	CSF	มิติ
				คะแนน										
				0	1	2	3	4						
มิติที่ 1	1	1.1	1.1.1	X	X	X	X	X	3.370	3.370	24.207	2.527	2.527	16.182
	2	2.1	2.1.1	X	X	X	X	X	10.481	10.481		5.240	5.240	
	3	3.1	3.1.1	X	X	X	X	X	5.178	5.178		5.178	5.178	
		3.2	3.2.1	X	X	X	X	X	2.589	5.178		1.295	3.236	
			3.2.2	X	X	X	X	X	2.589			1.942		
X หมายถึง ค่าระดับเป้าหมายที่ระบุไว้														
■ หมายถึง ค่าระดับเป้าหมายที่ทำสำเร็จ														

จากตาราง 6.2 คำนวณคะแนนต่างๆ ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ร้อยละของคะแนน KPI หลังถ่วงน้ำหนักของ KPI 3.2.1} &= (2/4) \times 2.589 \\ &= 1.295 \end{aligned}$$

$$\text{ร้อยละของคะแนน CSF หลังถ่วงน้ำหนักของ CSF 3.2} = 1.295 + 1.942 = 3.236$$

$$\begin{aligned} \text{ร้อยละของคะแนนมิติ หลังถ่วงน้ำหนักของมิติที่ 1} &= 2.527 + 5.240 + 5.178 + 3.236 \\ &= 16.182 \end{aligned}$$

ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในมิติที่ 1 ทำคะแนนได้ 16.182 คะแนน จากคะแนนเต็ม 24.207 คะแนน
 ทำการคำนวณคะแนนมิติอื่นๆ ในแนวทางเดียวกัน จะได้ คะแนนภาพรวมทั้งหมดของ
 HR Scorecard = 59.751 คะแนน จาก คะแนนเต็ม 100 คะแนน แสดงดังตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3

ตัวอย่างการคำนวณภาพรวม HR Scorecard

มิติ	ประเด็น กลยุทธ์	CSF	KPI	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก			ร้อยละของคะแนนที่ได้หลังจาก ถ่วงน้ำหนัก		
				1	2	3	4	5	KPI	CSF	มิติ	KPI	CSF	มิติ
				คะแนน										
				0	1	2	3	4						
มิติที่ 1	1	1.1	1.1.1	X	X	X	X	X	3.370	3.370	24.207	2.527	2.527	16.182
	2	2.1	2.1.1	X	X	X	X	X	10.481	10.481		5.240	5.240	
	3	3.1	3.1.1	X	X	X	X	X	5.178	5.178		5.178	5.178	
		3.2	3.2.1	X	X	X	X	X	2.589	5.178		1.295	3.236	
			3.2.2	X	X	X	X	X	2.589			1.942		
มิติที่ 2	1	1.2	1.2.1	X	X	X	X	X	3.370	3.370	25.917	1.685	1.685	18.731
		1.3	1.3.1	X	X	X	X	X	1.685	3.370		0.842	2.527	
			1.3.2	X	X	X	X	X	1.685			1.685		
	4	4.1	4.1.1	X	X	X	X	X	9.861	9.861		9.861	9.861	
	5	5.1	5.1.1	X	X	X	X	X	4.658	4.658		2.329	2.329	
		5.2	5.2.1	X	X	X	X	X	2.329	4.658		1.747	2.329	
			5.2.2	X	X	X	X	X	2.329			0.582		
มิติที่ 3	6	6.1	6.1.1	X	X	X	X	X	2.422	4.844	39.594	1.211	1.211	14.544
			6.1.2	X	X	X	X	X	2.422			0		
		6.2	6.2.1	X	X	X	X	X	4.844	4.844		1.211	1.211	
	7	7.1	7.1.1	X	X	X	X	X	2.540	5.079		1.905	3.809	
			7.1.2	X	X	X	X	X	2.540			1.905		
		7.2	7.2.1	X	X	X	X	X	1.693	5.079		1.693	3.386	
			7.2.2	X	X	X	X	X	1.693			0.423		
			7.2.3	X	X	X	X	X	1.693			1.270		
	8	8.1	8.1.1	X	X	X	X	X	9.985	9.985		2.496	2.496	
	9	9.1	9.1.1	X	X	X	X	X	4.881	9.762		2.441	2.441	
		9.1.2	X	X	X	X	X	4.881	0					
มิติที่ 4	10	10.1	10.1.1	X	X	X	X	X	10.282	10.282	10.282	10.282	10.282	10.282
คะแนน HR scorecard(เต็ม 100 คะแนน)													59.751	

- 2.2.2 การพิจารณาคะแนน ควรพิจารณาที่คะแนนร้อยละของความสำเร็จในภาพรวมเป็นลำดับแรก จากนั้นพิจารณาเรียงไปที่ละมิติและเจาะลึกในผลการปฏิบัติงานที่มีผลคะแนนต่ำกว่าค่าเป้าหมายมากๆ เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุและแนวทางในการปรับปรุงแผนการปฏิบัติการต่อไป
- 2.2.3 ค่าระดับเป้าหมายในการประเมิน KPI อาจกำหนดเป็นโซนสี (ตามสัญญาฉบับไฟฟราจ) เพื่อช่วยในการนำเสนอผลคะแนนให้น่าสนใจ และเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว คือ
- ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเป้าหมาย 4-5 จัดอยู่ในโซนสีเขียว ถือว่าอยู่ในระดับดี แสดงว่าสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการสำหรับ KPI นั้นๆ
 - ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเป้าหมาย 2-3 หรือใกล้เคียงกับ Baseline เดิม จัดอยู่ในโซนสีเหลือง ถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่า ควรจะต้องเฝ้าระวัง และพยายามพัฒนาให้อยู่ในโซนสีเขียว
 - ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเป้าหมาย 1 หรือ ผลซึ่งน้อยกว่าหรือเท่ากับ Baseline เดิม จัดอยู่ในโซนสีแดง ถือว่าอยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายมาก แสดงว่าจำเป็นต้องพิจารณาและอภิปรายถึงสาเหตุและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขโดยด่วน
- 2.3 ในการจะนำแผนไปใช้ควรจะมีการสื่อสารและแจ้งนโยบายใหม่นี้ให้พนักงานทุกคนทราบ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ และลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อแผนปฏิบัติการเป็นผู้จัดทำ Action Plan เพื่อให้เกิด Commitment ต่อเป้าหมายมากขึ้น
- 2.4 เป้าหมายที่ถูกระบุขึ้นเป็นเป้าหมายระยะยาว 3 ปี ดังนั้น ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ บริษัทฯ อาจมีการแบ่งเป้าหมายเป็นช่วงๆ และสามารถกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้น 1 ปี เพื่อการกำหนดระยะเวลาในการจัดทำ Action plan และการติดตามเป้าหมาย ตรวจสอบได้สะดวก และสามารถแก้ไขได้ทันที่ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานมีค่าต่ำกว่าเป้าหมายมาก
- 2.5 KPI ของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นอาจนำไปลดหลั่นหรือแตกลงไปเป็น KPI รายบุคคลของผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบแผนปฏิบัติการนั้น เช่น ถ้าผู้รับผิดชอบเป็นฝ่ายหรือแผนกก็ควรนำ KPI ของแผนไปแตกเป็น KPI ของผู้จัดการแผนกที่รับผิดชอบ หรือเจ้าหน้าที่ในแผนกที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานนั้นๆ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบเห็นความสำคัญว่าเป็นหน้าที่ในงานของตน
- 2.6 แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จัดทำขึ้นนั้น ได้มาจากการสัมภาษณ์ และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้ได้เป้าหมายที่องค์กรต้องการจะเป็นในช่วง 3 ปีข้างหน้า ดังนั้น เมื่อครบระยะเวลาดังกล่าวสภาพแวดล้อมทั้ง

ภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การอาจเปลี่ยนแปลงไป บริษัทฯ จึงควรมีการ ทบทวนและปรับปรุงแผน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การใน ช่วงเวลานั้น

- 2.7 KPI แต่ละตัว ที่คณะผู้ให้คำปรึกษาได้กำหนดร่วมกับบริษัทฯ นั้น จะสังเกตเห็นได้ว่า ส่วน ใหญ่เป็นการชี้วัดกระบวนการดำเนินการของ CSF นั่นคือ วัดว่ามีการดำเนินงาน เช่น มี การวางแผนหรือไม่ และถ้ามีสามารถทำได้ถึงระดับใด เป็นต้น เนื่องจากสถานภาพ ปัจจุบัน (Baseline) ของบริษัทฯ อาจจะไม่เคยทำในเรื่องดังกล่าวมาก่อน ฉะนั้น คณะผู้ให้ คำปรึกษาจึงกำหนด KPI เพื่อให้สามารถติดตามกระบวนการความคืบหน้าของแต่ละ CSF ได้โดยไม่สร้างความยุ่งยากหรือมีความเป็นไปได้ในการเก็บและประมวลผลข้อมูล อย่างไรก็ตาม เมื่อบริษัทฯ ได้จัดทำแผนงานต่างๆ และสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้ว ควรจะมีการทบทวนและกำหนด KPI ที่มีลักษณะเป็นตัวเลข และวัดที่ผลสำเร็จของ CSF มากขึ้น ตัวอย่างเช่น อาจจะใช้ วัด ผล Productivity ของบุคลากรจะต้องสูงขึ้นจากเดิม โดยเทียบจากรายได้รวมของบริษัทฯ ต่อค่าใช้จ่ายในการจ้างงานทั้งหมด เป็นต้น
- 2.8 จากผลการให้คำปรึกษาจะเห็นได้ว่าการกำหนดสมรรถนะเป็นระบบเบื้องต้นที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จใน CSF หลายๆ ตัว เช่น เรื่องการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดทำระบบสมรรถนะในส่วนของร้านเย็นตาโฟเสร็จสิ้น แล้ว อย่างไรก็ตามบริษัทฯ ควรจัดทำระบบสมรรถนะในตำแหน่งที่เหลือให้ครบในร้านทุก ประเภทและในส่วนของสำนักงานใหญ่เพื่อจะสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้กับ พนักงานทั้งหมดขององค์การได้ และจะทำให้แผนปฏิบัติต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบ สมรรถนะสามารถดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย
- 2.9 การทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ HR Scorecard เป็นโครงการนำ ร่องซึ่งอาจเป็นโครงการที่จุดประกายให้ผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการ ดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งหมดโดยใช้ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือ และ สามารถนำไปประเมินผลการดำเนินของฝ่ายต่างๆ โดยจัดทำเป็น Marketing Scorecard, Operation Scorecard หรือ IT Scorecard ต่อไปได้