

บทสรุปผู้บริหาร

ปัจจุบันการบริหารธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ จำต้องปรับตัวในหลายด้าน ซึ่งความรู้ความสามารถทางเทคนิคเฉพาะด้านเพียงอย่างเดียวไม่น่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดเวลา ความสามารถในการนึกคิด และความเข้าใจในปัญหา รวมถึงทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการมาก ดังนั้นการจัดวางระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยผลักดันให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในสภาพการณ์ของบริษัท เอ บี ซี จำกัด เป็น ธุรกิจด้านการจัดเก็บข้อมูลซึ่งประสบปัญหาการลาออกของพนักงานที่สูงขึ้นทุกปี กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา ทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท และตรวจสอบข้อมูลเอกสารต่างๆ พบว่าปัญหาอัตราการลาออกที่สูง ซึ่งมาจากพนักงานในสายงานหลักของบริษัท และ เป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่พอใช้ ซึ่งเป็นระดับที่จะสามารถพัฒนาไปเป็นพนักงาน ระดับดี ได้ และกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงวิเคราะห์หาสาเหตุพบว่า

- 1.เกิดจากปัญหาด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม ไม่มีการวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน และการสำรวจตลาดแรงงานอย่างถูกต้อง เพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ของบริษัท

- 2.ไม่ประเมินการปฏิบัติงานต้องใช้วิจารณ์อย่างสูง ที่ขาดประสิทธิภาพส่วนหนึ่งทั้งตัวเครื่องมือในการประเมิน ตัวผู้ประเมิน ยังขาดความสามารถ และความเข้าใจในการประเมิน

- 3.ปัญหาด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน และเป็นการปรับปรุงพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ซึ่งจากปัญหาที่พบ กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา เสนอให้แก้ปัญหาในส่วนของการประเมินการปฏิบัติงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของบริษัท โดยการกำหนดจะทำการ

1. วิเคราะห์ บริษัทฯ เพื่อทบทวน กลยุทธ์ของบริษัทฯ
2. วิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ในปัจจุบัน
3. ออกแบบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ

โดยมีระยะเวลาการดำเนินการให้คำปรึกษา เป็นเวลา 6 เดือน และการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการ การสัมภาษณ์ (Interview Method) ,การสัมภาษณ์กลุ่มย่อยเชิงลึก (Focus Group) และการจัดประชุมกลุ่ม (Workshop) เพื่อที่จะส่งมอบ

1 .แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหารายงานสรุปประเด็นปัญหาของบริษัทฯ และข้อเสนอขอขอบเขตการดำเนินโครงการ

2 . กลยุทธ์ของบริษัทฯ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ

3 . รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับบริษัทฯ รูปแบบการบันทึก การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ประกอบไปด้วยส่วนของการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนา การติดตาม และการประเมินการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อเสนอแนะ และ ข้อคิดเห็นที่ได้ค้นพบระหว่างการดำเนินโครงการ

ในการให้คำปรึกษา ทางกลุ่มได้จัดทำ ใบประเมินการการปฏิบัติงาน ฉบับใหม่ และ คู่มือการประเมินการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งแนวทางในการปฏิบัติในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่ง จะนำไปใช้ประโยชน์กับบริษัท โดยอาจจะดำเนินการดังนี้

ระยะสั้น

1. ดำเนินการให้ความรู้เรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทุกระดับ โดยมีการฝึกปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีทักษะในการจัดทำข้อตกลงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานแบบ กลยุทธ์ และเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามภารกิจ

2. ดำเนินการลดหลั่นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ลงไปถึงระดับพนักงานในทุกระดับ

3. ประกาศนโยบาย แนวทางดำเนินการ แนวทางการคำนวณคะแนน การนำผลการ ประเมินไปใช้ ให้แก่บุคลากรทั้งองค์กรได้รับทราบ

4. นำผลการประเมินไปเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน

ระยะยาว

1. นำระบบสมรรถนะ (Competency) เข้ามาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการในการวางแผนพัฒนา โดยกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่ง แล้วดำเนินการประเมินสมรรถนะเพื่อหา ช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Competency Gap) จากนั้นจึงกำหนดเป็นแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับ สมรรถนะที่คาดหวัง

2. จัดทำระบบบริหารผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง (Talent Management) โดยจัด โปรแกรมการพัฒนา ค่าตอบแทน รวมถึงแนวทางการเติบโตในสายอาชีพเป็นพิเศษ