

บทที่ 6

การดำเนินการ

จากการที่คณะที่ปรึกษาทำการตกลงกรอบในการดำเนินงาน ตามภาพ 4.1 กรอบการให้คำปรึกษา โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารของบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.2 ที่หน้า 52 สิ่งที่คณะที่ปรึกษาได้เข้าไปดำเนินการคือ

ช่วงที่ 1 ศึกษาข้อมูลในเบื้องต้น โดยมีสิ่งที่ได้ดำเนินการคือ

- ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง
- ศึกษาข้อมูลในรูปแบบเอกสารที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ
- สัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อรวบรวมข้อมูลและความต้องการในเบื้องต้น
- นำเสนอข้อตกลงโครงการ

โดยมีผลสรุปในบทที่ 2

ช่วงที่ 2 ทบทวนกลยุทธ์ของบริษัทฯ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สิ่งที่ได้ดำเนินการคือ

- สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง
- จัดประชุมกลุ่มเพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นของพนักงาน
- วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำข้อสรุปกลยุทธ์บริษัทฯ และกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- นำเสนอกกลยุทธ์ที่จัดทำให้กับผู้บริหาร

โดยมีผลสรุปในบทที่ 2

ช่วงที่ 3 ดำเนินการออกแบบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทสิ่งที่ได้
ดำเนินการคือ

- สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง
- สัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการ
- จัดประชุมกลุ่มเพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นของพนักงาน
- รวบรวมข้อมูลและเสนอร่างแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน
ให้กับผู้บริหาร
- นำข้อคิดเห็นของผู้บริหารมาปรับปรุงแนวทางการดำเนินการบริหารผล
การปฏิบัติงาน
- จัดทำแนวทางการดำเนินการวางระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน
- จัดทำรูปเล่มบทสรุปการให้คำปรึกษาและคู่มือการดำเนินการบริหาร
ผลการปฏิบัติงาน

โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1. จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ที่สอดคล้องกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน
เนื่องจาก บริษัทยังไม่มีกรจัดทำใบบรรยายลักษณะงานมาก่อน จึงได้ดำเนินการจัดทำใบบรรยาย
ลักษณะงานสำหรับทุกตำแหน่ง โดยมีการหาผลสัมฤทธิ์ที่บริษัทคาดหวัง ซึ่งในส่วนผลที่บริษัท
คาดหวังนี้จะต้องมีลักษณะคือ 1.เป็นผลที่สามารถวัดได้ หรือสามารถทำให้อยู่ในรูปของตัวเลขได้
2. ผู้ที่วัดจะต้องไม่ใช่ผู้ถูกประเมิน 3. ผลที่ได้จะต้องเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ 4. ไม่อยู่เหนือการควบคุม
ของผู้ถูกประเมิน ส่วนตัวชี้วัดผลงาน(KPI) จะต้องกำหนดเป็นตัวเลข ซึ่งมาจากมาตรฐานการ
ปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 6.1 หน้า 76 โดยที่ตัวชี้วัดนี้ จะเป็นการวัดผล
ที่บริษัทต้องการจากแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นประจำวัน ซึ่งส่วนใหญ่พบมากใน แผนกธุรการ ของ
บริษัท แต่มีบางหน่วยงานโดยเฉพาะในสายงานหลัก จะมีตัวชี้วัด คล้ายคลึงกับตัวชี้วัดทางด้าน
กลยุทธ์ได้มีทั้งหมด 19 ตำแหน่ง เป็นพนักงานในฝ่ายขายและการตลาด 9 ตำแหน่ง เป็นพนักงาน
ฝ่ายเทคนิคและสนับสนุน 5 ตำแหน่ง และเป็นพนักงานในฝ่ายธุรการและการเงิน 5 ตำแหน่ง

2. กำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งทางบริษัท มีการวางแผน
กลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ด้านได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการตลาด

ด้านกระบวนการภายใน และด้านทรัพยากรมนุษย์ หลังจากนั้นจึงดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อถ่ายทอด (Cascade) เป้าหมายผลการปฏิบัติงานในรูปแบบตัวชี้วัดลงไปสู่ผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย เพื่อสร้างความสอดคล้อง (Alignment) ของเป้าหมาย รวมถึงเพื่อให้มั่นใจว่า เป้าหมายแต่ละข้อของบริษัท มีผู้รับผิดชอบและมีตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ชัดเจน

โดยในอนาคตเมื่อผู้บริหารในระดับฝ่าย ทุกฝ่ายมีเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในแต่ละปีชัดเจนแล้ว จึงทำการลดหลั่นเป้าหมายผลการปฏิบัติงานลงไปสู่ระดับแผนก และระดับปฏิบัติการต่อไป แต่ในการดำเนินการในครั้งนี้ ได้ทดลองทำการลดหลั่นเป้าหมายลงไปสู่ระดับฝ่าย แต่เพียงระดับเดียวก่อน เมื่อผู้บริหารระดับฝ่ายมีความเข้าใจดีแล้ว จึงแนะนำให้ดำเนินการตั้งเป้าหมายผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกันนี้ ลงไปสู่ระดับถัดไปโดยการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งได้เป้าหมายของผู้บริหารในระดับฝ่ายทั้งสิ้น 8 ด้านดัง ตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.1 แบบฟอร์มในการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ในส่วนที่เกี่ยวกับการหา Key Performance Indicator (KPI)

ข้อมูลทั่วไป (Job Title)

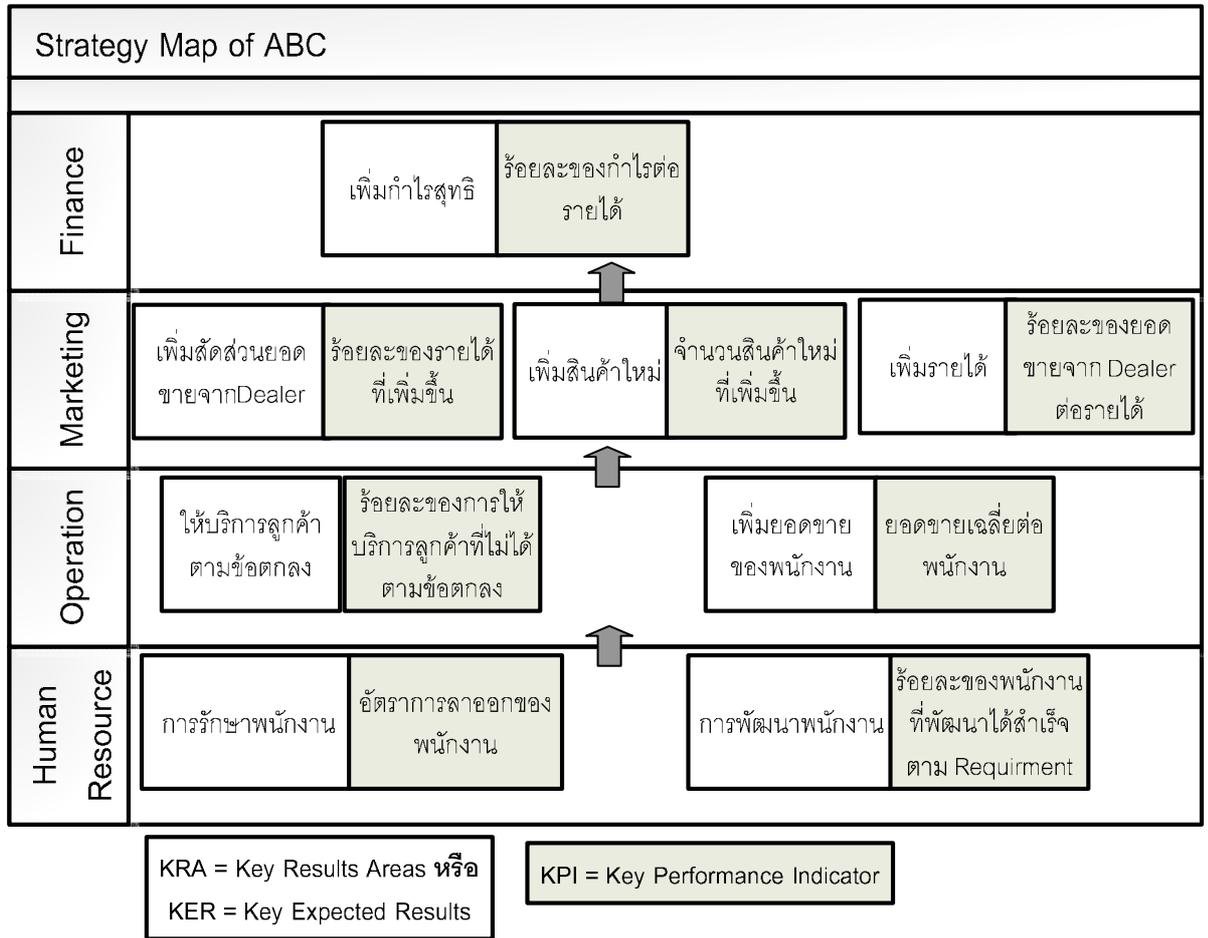
ชื่อตำแหน่ง (ภาษาไทย)		ชื่อตำแหน่ง (ภาษาอังกฤษ)	
แผนก		ฝ่าย	
ชื่อตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชา			

หน้าที่หลักในงานและผลสำเร็จในงานหลัก (Job duties & Key Success Area)

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	% เวลาที่ใช้ ใน การทำงาน	ผลที่บริษัทคาดหวัง (Key Expected Results / Key Results Areas)	ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Performance Indicators)

ที่มา: กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา ดัดแปลงมาจาก ณรงค์วิทย์ แสนทอง. “เทคนิคการจัดทำ job description บนพื้นฐานของ competency และ KPI”, กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2546.

ตารางที่ 6.2 แผนที่กลยุทธ์ของบริษัทฯ



3. การปรับปรุงระบบการประเมินการปฏิบัติงาน โดยนำกระบวนการการบริหาร

ผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้ ตามขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน

4. จัดทำคู่มือการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยนำผลที่ได้

ทั้งหมดจากการดำเนินการ มาเขียนเป็นแนวทางเพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินการได้ต่อไปในอนาคต โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับแบบฟอร์มที่ต้องใช้รวมถึงการอธิบายถึงวิธีการใช้แบบฟอร์มต่างๆ ในการดำเนินการ