

## บทที่ 8

### บทสรุป และข้อเสนอแนะ

#### บทสรุป

ในการให้คำปรึกษาครั้งนี้ สิ่งที่คุณที่ปรึกษาได้ดำเนินการตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับทางผู้บริหารของบริษัทฯ โดยสิ่งที่ได้ดำเนินการคือ

1. วิเคราะห์ปัญหาของบริษัทฯ
2. จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน เพื่อสร้างความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานในแต่ละฝ่าย และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามภารกิจ
3. ดำเนินการทบทวนเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่บริษัทฯ คาดหวังในรูปแบบ Balanced Scorecard และดำเนินการถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าวลงสู่ระดับบุคคล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตั้งเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์
4. ปรับปรุงแบบฟอร์มบันทึกข้อตกลงผลการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินการปฏิบัติงานรายบุคคล รวมถึงนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการบริหาร
5. จัดทำคู่มือการดำเนินการเพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินการต่อไปได้ในอนาคต

#### ข้อเสนอแนะ

ในขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดทางด้านกลยุทธ์นี้ยังไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดลงไปสู่ระดับพนักงานแต่ละคนได้เนื่องจาก ตัวชี้วัดที่ได้ยังต้องมีการทดลองใช้เพื่อ ให้ผู้จัดการมีความรู้ความเชี่ยวชาญและเกิดการยอมรับในตัวชี้วัด ที่ได้จัดทำ หรือให้มีการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริษัทมากยิ่งขึ้น และจากนั้นจึงทำการกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะเริ่มปฏิบัติในปีถัดไป หรือเมื่อผู้จัดการทุกฝ่ายมีความเห็นร่วมกันในตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น

ส่วนปัญหาที่กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาพบอีกประการหนึ่งคือการที่บริษัทฯ ยังไม่มีการจัดทำระบบค่าตอบแทนที่เป็นระบบ ซึ่งกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้เริ่มมีการจัดทำในเรื่องโครงสร้าง

เงินเดือน ก่อน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในเรื่องการขึ้นเงินเดือน หรือ ทำให้เกิดความเป็นธรรมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

เสนอให้มีการจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลขึ้น เพื่อให้องค์กรเห็นความสำคัญ ของทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น ทั้งในเชิงกลยุทธ์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านนี้ เพราะธุรกิจของบริษัทฯ เป็นธุรกิจที่ต้องเน้นในเรื่องของ ทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก เนื่องจากต้องใช้พนักงานที่มีทักษะเฉพาะทางและเป็นอาชีพที่ขาดแคลนอยู่ในปัจจุบัน ประกอบกับความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ ยังไม่เป็นระดับต้นๆของธุรกิจ แต่สามารถแข่งขันได้ ซึ่งถ้าให้ความสำคัญทางด้านนี้จะช่วยให้บริษัทเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมปัจจุบันได้ มากยิ่งขึ้น

ในอนาคตถ้าองค์กรต้องการประเมินพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา แนะนำให้จัดทำ Competency เพื่อใช้ในการประเมินอย่างละเอียด และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่ง แสดงถึงพฤติกรรม ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ลักษณะนิสัย ของพนักงาน แต่จะต้องใช้ระยะเวลา และทรัพยากรอย่างมากเพื่อให้ได้ตัว Competency ครบทั้งบริษัท

### สิ่งที่บริษัทฯควรดำเนินการต่อไป

#### ระยะสั้น

1. ดำเนินการให้ความรู้เรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทุกระดับ โดยมีการฝึกปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีทักษะในการจัดทำข้อตกลงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานแบบกลยุทธ์ และเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามภารกิจ
2. ดำเนินการลดหลั่นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ลงไปถึงระดับพนักงานในทุกระดับ
3. ประกาศนโยบาย แนวทางดำเนินการ แนวทางการคำนวณคะแนน การนำผลการประเมินไปใช้ ให้แก่บุคลากรทั้งองค์กรได้รับทราบ
4. นำผลการประเมินไปเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน

### ระยะยาว

1. นำระบบสมรรถนะ (Competency) เข้ามาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการในการวางแผนพัฒนา โดยกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่ง แล้วดำเนินการประเมินสมรรถนะเพื่อหาช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Competency Gap) จากนั้นจึงกำหนดเป็นแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่คาดหวัง

2. จัดทำระบบบริหารผู้มีความสามารถปฏิบัติงานสูง (Talent Management) โดยจัดโปรแกรมการพัฒนา ค่าตอบแทน รวมถึงแนวทางการเติบโตในสายอาชีพเป็นพิเศษ