

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง "การนำแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อวัดผลการทำงานในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน" นี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาผลสำเร็จของการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน 2) เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานภายใต้การนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน และ 3) เพื่อทราบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียนที่มีต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการทำงาน โดยผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในการทำงานในฐานะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารทิศทางขององค์กร และแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ให้เป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน แต่การสื่อสาร/ถ่ายทอดทิศทางขององค์กรนี้ ส่วนใหญ่แล้วพนักงานระดับปฏิบัติการจะยังเข้าใจไม่ชัดเจนนัก ส่วนผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงจะมีความเข้าใจในการถ่ายทอดกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ 5 ประการ พบว่าธนาคารมีการดำเนินงานครบทั้ง 5 ประการ ดังนี้

1. การขับเคลื่อน (Mobilization) ประสานและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นโดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
2. สื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ (Strategy translation) การนิยามความหมาย กำหนดขอบเขต จัดทำแผนผังกลยุทธ์ (Strategy maps) และ Balanced Scorecard รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและโครงการริเริ่มต่างๆ
3. ความสอดคล้องขององค์กร (Organization alignment) ประสานพลังของกลุ่มบริษัท หน่วยธุรกิจ หน่วยสนับสนุน หุ่นส่วนจากภายนอกและคณะกรรมการบริษัท ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์

4. การจูงใจพนักงาน (Employee motivation) จัดเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงาน ด้วยการให้ความรู้ การศึกษา การสื่อสาร การตั้งเป้าหมาย การจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ และการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน

5. การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good governance) โดยรวมกลยุทธ์เข้าไว้ใน การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ จัดทำรายงาน และการทบทวนการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน พบว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน มีปัญหาและอุปสรรคดังต่อไปนี้

1. ทศนคติของผู้ปฏิบัติ
2. ข้อจำกัดด้านทักษะของพนักงานผู้ปฏิบัติ
3. พนักงานเกิดความสับสนในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากตามหลักการทำงานของ กระบวนการ Balanced Scorecard

4. การถ่ายทอด/สื่อสารลงมาสู่พนักงานระดับปฏิบัติการน้อยเกินไป พนักงานไม่รู้ว่า งานที่ตนทำอยู่นั้นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ Balanced Scorecard

5. เครื่องมือในการบริหารจัดการมีมากเกินไป และไม่ได้รับการถ่ายทอดในภาพรวมจึง ทำให้พนักงานสับสน

6. พนักงานไม่สามารถเชื่อมโยงการทำงานของ Balanced Scorecard กับเครื่องมือ ในการบริหารจัดการอื่นๆ ตลอดทั้งการประยุกต์ใช้ในการทำงานตามขั้นตอนของการวางแผน

เนื่องจาก Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการอธิบาย ประยุกต์และบริหาร กลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงานที่สำคัญเข้ากับกลยุทธ์ ขององค์กร ช่วยในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ของงาน เพราะฉะนั้นทัศนคติของผู้นำหน่วยงานและผู้ปฏิบัติจึงมีความสำคัญเกี่ยวข้องกับ ความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งปัญหาเหล่านี้สามารถแยกแยะได้ดังนี้

1. ยังไม่เข้าใจในกรอบแนวคิดของ Balanced Scorecard เพียงพอว่ามีประโยชน์ อย่างไร เข้าใจว่าเป็นเพียงแนวทางการบริหารแบบใหม่ที่วัดผลเชื่อมโยงกับผู้ปฏิบัติมากเกินไป และเป็นแนวคิดทางวิชาการมากเกินไป

2. ไม่มีความมั่นใจ หรือไม่เชื่อมั่นว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้อง เหมาะสมกับหน่วยงาน สาขาหรือไม่

3. ผู้นำหน่วยงานไม่สามารถทำความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจ ความสำคัญ ความจำเป็น และวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องและง่ายได้ ผู้ปฏิบัติอาจคิดว่าเป็นวิธีการประเมิน/วัดผลแบบใหม่อย่างเดียวนั่น

4. เกิดความสับสนในทางปฏิบัติถึงขั้นตอนก่อน-หลัง และแต่ละมุมมองที่ใช้ประเมินมีความเชื่อมโยงกับระบบบริหารอย่างไร สอดคล้องกับนโยบายธนาคารอย่างไร ผู้นำหน่วยงานต้องรับทราบแนวทางของ Balanced Scorecard และเห็นด้วยกับแนวทางดังกล่าวอย่างถ่องแท้ พร้อมที่จะถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจขั้นตอนต่างๆ เพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันของหน่วยงานสาขา ให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้อง สำหรับสาขาทำเตียน พนักงานทุกคนได้ปรับทัศนคติใหม่ให้มีความพร้อมที่สามารถปฏิบัติสอดคล้องกับตัวชี้วัดได้

สำหรับปัญหาดังกล่าวข้างต้น มีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่เป็นรูปธรรม ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำสูงสุดในหน่วยงานต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติพนักงานทุกคนให้เข้าใจ เห็นความสำคัญ และให้ข้อเท็จจริงถึงผลลัพธ์ของการนำหลักการดังกล่าวมาใช้ และควรจะมีการประชุมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกัน และแสดงภาพให้เห็นการทำงานของกระบวนการแผนในภาพรวม

2. สร้างความต่อเนื่องในทุกระยะ กระตุ้นพนักงานตลอดเวลา ตรวจสอบการดำเนินงานทุกระยะ เพื่อให้พนักงานทุกคนทราบสถานะการดำเนินการตามตัวชี้วัด และเทียบกับเป้าหมาย

3. สร้างกระบวนการสื่อสารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ให้พนักงานรู้ผลิตภัณฑ์ใหม่ และกลยุทธ์การตลาด การแข่งขัน ภาวะคู่แข่ง ความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม/ค่านิยมของลูกค้า เทคโนโลยีใหม่ สื่อสารให้ทั่วถึงองค์การสาขา โดยใช้เทคนิคการประชุมประจำเดือน การประชุมกลุ่มย่อย และการประชุมทีมงาน

4. สร้างจิตสำนึกการทำงาน คุณค่าของงานแต่ละด้าน สร้างบรรยากาศการทำงานให้พนักงานมีความสุขกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

5. ชี้แจง ทำความเข้าใจการเชื่อมโยงเครื่องมือในการบริหารจัดการต่างๆ เข้ากับแผนงาน และทำความเข้าใจในการทำงานร่วมกันระหว่างเครื่องมือในการบริหารจัดการต่างๆ ที่ธนาคนำมาใช้

6. ทำความเข้าใจกับพนักงานถึงข้อดี และอุปสรรคที่เกิดจากการนำเครื่องมือในการบริหารจัดการต่างๆ มาใช้ เพื่อให้พนักงานมองภาพรวมของการทำงานได้อย่างชัดเจนและด้วยความเข้าใจที่ถูกต้อง

7. ผู้นำหน่วยงานโดยเฉพาะผู้จัดการสาขาต้องเป็นตัวอย่างในการปรับตัว ในการนำระบบประเมินผลเชิงคุณภาพ เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานแทนระบบเดิม ผู้จัดการสาขาต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ

8. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

9. สร้างความเป็นธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานตามความเหมาะสมของความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยใช้ระบบคุณธรรม

10. ชี้ให้เห็นคุณประโยชน์ของหลักการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้เป็นระบบวัดผลองค์กรและบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการปฏิบัติงานนั้น พนักงานทุกคนมีความคิดเห็นว่าเป็นเครื่องมือที่ดี สามารถวัดผลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ มีความชัดเจน และวัดได้รอบด้านมากขึ้น ทำให้ธนาคารบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นภาคธุรกิจบริการ ซึ่งถึงแม้จะไม่ใช่อุตสาหกรรมผลิตที่แท้จริง (Real Sector) แต่ก็มีความสำคัญในการกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมเศรษฐกิจในภาคการผลิต ควรศึกษาเรื่อง

1. การบริหารความเสี่ยง ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาวิธีการควบคุมและป้องกันความเสี่ยงของธนาคาร

2. ศึกษาถึงแนวทางในการนำเครื่องมือในการบริหารจัดการต่างๆ มาใช้ได้อย่างสมเหตุสมผล และเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร

3. ศึกษาแนวทางการนำระบบประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. แนวทางการปรับตัวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและ

5. ผลกระทบจากปัญหาซับไพรม์ที่มีต่อธุรกิจธนาคาร เป็นต้น