



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวสรุปถึงผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของธนาคารกสิศึกษา รวมไปถึงข้อจำกัด และข้อเสนอแนะสำหรับการนำแผนกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร

5.1 สรุปผลการจัดทำแผนกลยุทธ์

สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการจัดหากำลังคนของธนาคารกสิศึกษานั้น ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวสำหรับการแก้ปัญหาการจัดหาคนไม่ทันกับความต้องการของหน่วยงานและการแก้ปัญหาการคัดเลือกคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ดังแสดงในตารางที่ 5-1 และ 5-2 ตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 5-1 แสดงกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวสำหรับการแก้ปัญหาการจัดหาคนไม่ทันกับความต้องการของหน่วยงาน

ชนิดของกลยุทธ์	กลยุทธ์
กลยุทธ์ระยะสั้น (1 ปี)	<ol style="list-style-type: none">1. ปรับปรุงการจัดการภายในหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหากำลังคนของธนาคาร2. เพิ่มจำนวนการสัมภาษณ์ต่อเดือน3. ปรับปรุงข้อมูลที่ใช้ในการสรรหา4. เพิ่มจำนวนผู้สมัครงานกับธนาคาร5. จัดหาและติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS)
กลยุทธ์ระยะกลาง (2-3 ปี)	<ol style="list-style-type: none">1. จัดตั้งคณะทำงานในการวิเคราะห์ปรับปรุงงานก่อนการจัดทำแผนอัตรากำลัง2. ปรับปรุงระบบการฝึกอบรมพนักงานของธนาคาร
กลยุทธ์ระยะยาว (3 ปีขึ้นไป)	<ol style="list-style-type: none">1. ปรับเปลี่ยนการจัดการด้านบุคลากรตามผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน2. สร้างแบรนด์ด้านการจ้างงาน

ตารางที่ 5-2 แสดงกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวสำหรับการแก้ปัญหาการคัดเลือกคน
ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ชนิดของกลยุทธ์	กลยุทธ์
กลยุทธ์ระยะสั้น (1 ปี)	1. พัฒนาศักยภาพของผู้สัมภาษณ์ในการคัดเลือกผู้สมัคร
กลยุทธ์ระยะกลาง (2-3 ปี)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำการวิเคราะห์งานเพื่อปรับปรุงข้อมูลตั้งต้นในการสรรหา เช่น Job Description, Job Specification, Job Evaluation ที่มีการระบุ KPIs ที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่งงาน 2. เพิ่มช่องทางการสรรหาจากภายในธนาคาร (Internal Recruitment) ผ่านการจัดทำ Job Posting และ Career Path 3. ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนและผลตอบแทนของธนาคาร 4. หาเครื่องมือที่ช่วยในการคัดเลือกพนักงานในแต่ละตำแหน่ง 5. สำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ระยะยาว (3 ปีขึ้นไป)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับเปลี่ยนการจัดการด้านบุคลากรตามผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน 2. สร้างแบรนด์ด้านการจ้างงาน

จะเห็นว่ากลยุทธ์ระยะสั้นเป็นการตั้งรับและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานที่ทำหน้าที่การจัดหาคนของธนาคาร รวมถึงการจัดเตรียมข้อมูลและความพร้อมในการดำเนินการเชิงรุกสำหรับกลยุทธ์ระยะกลางและระยะยาวต่อไป ส่วนกลยุทธ์ระยะกลางเป็นการพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของธนาคาร เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาการจัดหาคนในระยะยาวของธนาคาร และกลยุทธ์ระยะยาวมุ่งเน้นให้ธนาคารมีการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีและสร้างแบรนด์ด้านการจ้างงานซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการแข่งขันในด้านการจ้างและรักษาพนักงานของธนาคารในระยะยาว

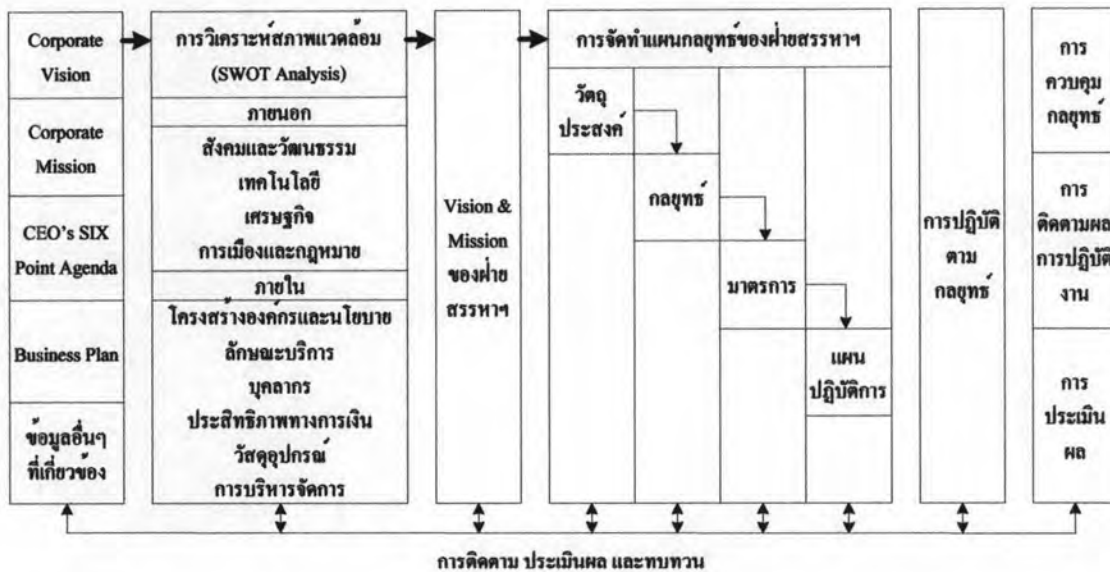
5.2 ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ทำให้ไม่สามารถทดลองนำแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นไปทดลองใช้จริง ซึ่งหากธนาคารจะนำแผนกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติจะต้องมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ณ ขณะนั้นด้วย เนื่องจากการแผนกลยุทธ์นี้จัดทำขึ้นโดยการประเมินปัจจัยและสภาพแวดล้อมของธนาคาร ณ สิ้นปี 2548 เท่านั้น หากปัจจัยและสภาพแวดล้อมบางประการเปลี่ยนแปลงไปอาจมีผลกระทบกับแผนกลยุทธ์นี้ได้

การจัดเก็บข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารกรณีศึกษา ยังมีข้อจำกัด ทำให้ขาดข้อมูลเบื้องต้นบางประการที่จะใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดหากำลังคนในอดีต เช่น ระยะเวลาในการจัดหาพนักงานในแต่ละตำแหน่ง ค่าใช้จ่ายในการสรรหาต่อหน่วย เป็นต้น

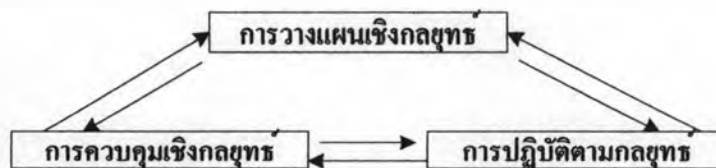
5.3 ข้อเสนอแนะ

ในขั้นต่อไปหลังจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ คือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ และทำการควบคุมกลยุทธ์ดังกล่าวให้เป็นไปตามแผนการที่วางไว้ โดยทำการติดตาม ประเมินผล และทบทวนแผนปฏิบัติการ รวมถึงผลลัพธ์ที่ได้เป็นระยะ เพื่อให้ธนาคารสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการจัดหากคนของธนาคาร ดังแสดงขั้นตอนในรูปที่ 5-1



รูปที่ 5-1 แสดงขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ที่ครบวงจร

ที่มา: ดัดแปลงจาก Wheelen and Hunger (2000: 9) อ้างถึงในรศ.พิบูล ทิปะปาล (2546: 13)



รูปที่ 5-2 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 174)

ทั้งนี้จากรูปที่ 5-2 จะเห็นว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์ล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ หากธนาคารมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ดีแต่ขาดการปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์แล้วย่อมไม่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ในทางกลับกันหากธนาคารวางแผนกลยุทธ์ไว้ไม่ดี แม้จะมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี แผนกลยุทธ์นั้นก็ย่อมไม่สามารถนำไปสู่จุดมุ่งหมายได้ ดังนั้น ธนาคารจำเป็นต้องผลักดันให้กระบวนการหลักทั้ง 3 กระบวนการนี้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อขับเคลื่อนการจัดการของธนาคารให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของธนาคารได้