

The Guideline for Development Performance Appraisal System of Production Staff of Exoticfood Thailand, PCL

Phaphatsorn Phalachit^{1*}

¹ Bachelor's degree student Program in Business Administration, Faculty of Business Administration and Accounting, Khon Kaen University, Thailand

* Corresponding author. E-mail: phaphatsornphalachit@gmail.com

ABSTRACT

The objectives of this research are as follows: (1) To study the current situation and related problems concerning the performance evaluation of production department employees at Exotic Foods Company Limited (Public), (2) to develop a performance evaluation system for production department employees at Exotic Foods Company Limited (Public), and (3) to assess the quality of the developed performance evaluation system for employees. The sample group used for data collection consists of production department employees at Exotic Foods Company Limited (Public), with in-depth interviews conducted with 8 individuals and a questionnaire utilized as a data collection tool with a sample size of 30 individuals. The statistical analyses employed for data interpretation include mean and standard deviation. The research findings indicate that the current performance evaluation of production department employees at Exotic Foods Company Limited (Public) faces several problems. These include the lack of a systematic evaluation process, absence of standardized evaluation criteria, and mismatch between evaluation criteria and job characteristics. There are four identified root causes: 1) Policy, 2) Evaluation format, 3) Evaluation methods, and 4) Organizational personnel lacking knowledge and understanding of assessment skills. In the initial development phase of the performance evaluation system, efforts were made to create a new evaluation system using Balanced Scorecard (BSC) methodology, along with developing clear and appropriate evaluation criteria. Subsequently, initiatives were taken to build knowledge and skills in evaluation among relevant personnel. Management provided support and commitment throughout the evaluation process, with follow-up conducted after implementing the Balanced Scorecard (BSC) evaluation.

Keywords: Performance Appraisal System, System of Production, Staff

การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด (มหาชน)

ปภัสน์ ผลาจิต^{1*}

¹ นักศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: phaphatsomphalochit@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน) (2) เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน) และ (3) ประเมินคุณภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำการพัฒนาขึ้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ พนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก 8 ท่าน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 30 ท่าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยว่า ปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน)ประสบปัญหาคือการประเมินไม่เป็นระบบ ขาดเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานและหัวข้อการประเมินไม่สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งมีสาเหตุ 4 ประเด็นดังนี้ 1) นโยบาย 2) รูปแบบการประเมิน 3) วิธีการประเมิน และ 4) บุคลากรขององค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจในทักษะการประเมิน การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรก คือ การสร้างระบบการประเมินขึ้นมาใหม่โดยใช้การประเมินแบบสมดุล(BSC) พร้อมทั้งพัฒนาเกณฑ์การประเมินให้มีความเหมาะสมชัดเจน ต่อมาพยายามสร้างความรู้ ทักษะในการประเมินแก่บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริหารให้การสนับสนุนและเอาใจใส่กับทุกขั้นตอนในการประเมิน มีการติดตามผลภายหลังจากการใช้การประเมินแบบสมดุล(BSC)

คำสำคัญ: ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน, ระบบการผลิต, พนักงาน

© 2024 JSDP: Journal of Spatial Development and Policy

บทนำ

การพัฒนาและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น ทรัพยากรบุคคล วัสดุ การเงิน และข้อมูล เป็นกุญแจสำคัญในการนำไปสู่การประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ (Gelens et al, 2014) แนวคิดหลักของการจัดการผู้มีความสามารถในปัจจุบัน คือ องค์กรต่างๆ ไม่ได้เลือกสิ่งที่ดีที่สุด แต่มองหาศักยภาพที่ซ่อนอยู่ซึ่งสามารถเติมเต็มได้ตามความต้องการเฉพาะของงานได้ ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ทิศทางที่ดีได้ (Zdenko, Katarina, & Dagmar, 2019) การพัฒนาองค์กรจึงมุ่งเน้นไปที่การดึงเอาศักยภาพของพนักงานในองค์กรให้ปรากฏขึ้นมา ด้วยเหตุนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งสำหรับความสำเร็จขององค์กรหากได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม และเพื่อสนับสนุนกระบวนการนี้จึงมีการนำเอากระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานมาใช้ “เพื่อจัดการและจัดตำแหน่ง” ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ระบบการวัด

ประสิทธิภาพที่ว่านี้ได้รับการอธิบายว่าเป็นการวัดปริมาณทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการ ความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับบุคลากรที่และการทำงานภายในองค์กร การประเมินประสิทธิภาพจึงเป็นวิธีการประเมินพนักงานในปัจจุบันและหรือในอดีตโดยสัมพันธ์กับมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน อันเป็นปัจจัยชี้วัดความสำเร็จขององค์กร เครื่องมือและระบบการประเมินผลพนักงานขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้อย่างสำคัญเพื่อพัฒนาองค์กรผ่านการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Desseler, 2013) มากไปกว่านั้น ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กรช่วยให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาวโดยช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และการประเมินประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบนี้ (Yohannes, 2017) งานวิจัยบางชิ้นจึงชี้ให้เห็นว่า องค์กรภาคธุรกิจควรมุ่งเน้นไปที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ส่งเสริมการประเมินผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในยุคแห่งการแข่งขันเพื่อขับเคลื่อนเข้าสู่ภาคธุรกิจต่อไป มากไปกว่านั้นรัฐบาลควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้และความสามารถของกำลังคนเพื่อให้ได้ทักษะที่สูงขึ้น (Lamesawan, Silpcharu, & Wattanakomol, 2023) ในแง่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะส่งผลต่อองค์กร ยังส่งผลต่อระบบขนาดใหญ่คือการพัฒนากำลังคนให้กับสังคมด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่าความสำเ้า่นั้นมาจากการพัฒนาบุคคลกรในฐานะทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

ดังจะเห็นจากในปัจจุบันว่าการประกอบกิจการที่ต้องการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด องค์กรประกอบสำคัญในการผลักดันความสำเร็จขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรได้เป็นอย่างดี ผู้ที่ได้รับบทบาทในการดูแลคือฝ่ายทรัพยากรบุคคลย่อมมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมืออันสำคัญของผู้บริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงจุดเด่น และจุดอ่อนของของบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ ในด้านการให้ค่าตอบแทน เป็นเครื่องมือที่ใช้พิจารณาการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ลดขั้นหรือโยกย้ายอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม (Oh & Lewis, 2009) และนำผลการประเมินมาพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม สำหรับบุคลากรผลการปฏิบัติงานของตนจะทำให้ทราบถึงสิ่งที่ควรคงไว้และสิ่งใดที่ควรปรับปรุง บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจะได้รับการส่งเสริมให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นไป ส่วนบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ตรงตามเป้าหมายจะได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานและก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Mdhlalose, 2023) สำคั้ญอย่างยิ่งในการเพิ่มขึ้นความสามารถในการแข่งขัน ในทางตรงข้ามหากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพจะทำให้บุคลากรไม่พึงพอใจในการทำงาน ขาดความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดอัตราการลาออกสูง (Prasad et al., 2022) เมื่อไม่นานมานี้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบการปฏิบัติงานดุลยภาพได้ถูกนำมาใช้อย่างมากในองค์กร ซึ่งเป็นเทคนิคการติดตามตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินธุรกิจ โดนให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความต้องการที่แท้จริงของธุรกิจแทนการพิจารณาผลการดำเนินงานทางการเงินเพียงอย่างเดียว โดยดัชนีดุลยภาพจะเป็นเกณฑ์และดัชนีในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านการเรียนรู้ และมุมมองด้านพัฒนา (ปิยะรัตน์ อนุวงศ์ไชย, 2552) ซึ่งเป็นมุมมองของการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างครอบคลุม

บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน) ประกอบธุรกิจเป็นผู้ผลิต จัดหา และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปรุงรสอาหาร ผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง อาหารสำเร็จรูปพร้อมบริโภค อาหารกึ่งสำเร็จรูป อาหารในภาชนะบรรจุปิดสนิท เครื่องดื่มใน

ภาชนะบรรจุปิดสนิท เครื่องดื่มผลไม้และน้ำผักผลไม้ พืชผักและผลไม้แช่แข็ง ผักและผลไม้ที่ถนอมสภาพแล้ว รวมถึงสิ่งปรุงแต่งอาหารจากพืชและผักเพื่อการส่งออกเป็น ในปัจจุบันมีการส่งออกแล้วมากกว่า 62 ประเทศทั่วโลก และมีแผนที่จะขยายกำลังการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น จากการศึกษาของบริษัทฯ มีแนวทางและแผนงานเพื่อทำการขยายกำลังการผลิตและกิจการมีการเติบโตขึ้น สิ่งที่ต้องดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างมาก คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในระยะเวลาที่ผ่านมาพบว่ารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ไม่มีรูปแบบการประเมินที่แน่นอน พนักงานขาดทักษะและความรู้เกี่ยวกับประเมินหัวข้อการประเมิน (KPIs) ไม่ชัดเจน และไม่ครอบคลุม เป็นต้น จึงทำให้ไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้จึงอาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม จ่ายค่าตอบแทนอย่างไม่เป็นธรรม และอาจส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังมีความสัมพันธ์กับการกำกับดูแลงานด้วย เช่น การที่พนักงานคนหนึ่งอาจจะปฏิบัติงานไม่ได้ดีเท่าที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แต่สามารถขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สามารถกำกับควบคุมการทำงานทั้งหมด แต่ด้วยเวลาที่ระบบการประเมินมีเกณฑ์การประเมินและเครื่องมือวัดที่ไม่เสถียร ก็อาจจะส่งผลให้การได้มาซึ่งบุคลากรในตำแหน่งที่สูงขึ้นทำงานล้มเหลวในการกำกับควบคุม งานวิจัยบางชิ้นได้เสนอว่า ควรมีการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การประเมินควรเชื่อมโยงกับสิ่งจูงใจ ควรมีการฝึกอบรมที่ดี และการประเมินควรดำเนินการอย่างทันทั่วทั้งที่ (Prasad et al., 2022) สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาพนักงานผ่านเกณฑ์การประเมินที่เสถียรและสามารถวัดได้ตรงตามความต้องการขององค์กร ด้วยเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต ของบริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาที่เป็นอยู่ จนถึงการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี มีมาตรฐานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน)
2. เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน)
3. ประเมินคุณภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำการพัฒนาขึ้น

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และเสริมด้วยการวิจัยเชิงสำรวจข้อมูล โดยผู้วิจัยได้มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 10 คน ที่มีอายุงาน 2 ปีขึ้นไป สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจงในการสัมภาษณ์เชิงลึก และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน ในการสำรวจคุณภาพระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1) แบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 10 คน ด้วยข้อคำถามปลายเปิด เพื่อทำการศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นระบบอันเป็นปัญหาสำคัญขององค์กรในการประเมินพนักงานว่ามีปัญหาอย่างไรบ้าง ผู้วิจัยทำการสร้างเครื่องมือดังกล่าวจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม จากนั้นนำไปตรวจสอบเครื่องมือด้วยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และแก้ไขตามคำแนะนำก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล

2) แบบประเมินคุณภาพของระบบการประเมิน ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการประเมินของ Stufflebeam โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 ท่าน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจความคิดเห็น แบ่งแบบสำรวจเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็น

ส่วนที่ 2 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 4 มาตรฐาน ดังนี้ (1) มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ (utility standards) (2) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (feasibility standards) (3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (propriety standards) และ (4) มาตรฐานด้านความถูกต้อง (accuracy standards)

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสำรวจได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ทั้งนี้แบบสำรวจในส่วนที่ 2 คำตอบเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ 5 คะแนน หมายถึง มากที่สุด 4 คะแนน หมายถึง มาก 3 คะแนน หมายถึง ปานกลาง 2 คะแนน หมายถึง น้อย และ 1 คะแนน หมายถึง น้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลแบ่งเป็น 2 ระยะ ระยะแรกเป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพส่วนระยะที่สองเป็นการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจดังนี้

ระยะแรก ผู้วิจัยทำการคัดเลือกพนักงานจำนวน 10 คน เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก วิธีการเลือกแบบเจาะจงในการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ดำเนินการภายหลังจากพนักงานทำงานเสร็จในแต่ละวัน หรือเวลาที่พนักงานสะดวก การสัมภาษณ์ใช้การถาม-ตอบ และผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์เชิงลึกเอาไว้ จากนั้นก็นำเอาเทปบันทึกเสียงดังกล่าวมาถอดเป็นตัวอักษรก่อนที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ยังเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3 ปีย้อนหลัง เช่น ตัวชี้วัด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ เกณฑ์การประเมินด้านต่างๆ แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารของบริษัท

ระยะที่สอง ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสำรวจ ซึ่งได้มาจากการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน) โดยทำการเก็บข้อมูลกับพนักงานตามที่กำหนดไว้วันละ 10 ราย จนกระทั่งครบ 100 รายตามกำหนด การเก็บข้อมูลใช้วิธีการถาม-ตอบ โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลเองด้วยเครื่องมือที่สร้างขึ้นใช้เวลา 10 วันในการเก็บข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็นดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด (มหาชน) ในการวิเคราะห์ข้อมูลนี้จะใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงาน 10 คน ประกอบกับการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3 ปีย้อนหลัง เช่น ตัวชี้วัด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ เกณฑ์การประเมินด้านต่างๆ แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลการประเมินการปฏิบัติงาน เมื่อได้ข้อมูลตามที่ต้องการแล้วใช้

เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อศึกษาสภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรมาวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีกระดูกปลา (Fish bone Diagram) เพื่อหาสาเหตุและปัญหา

2) การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน) เป็นการพัฒนาระบบการประเมิน ซึ่งเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ กล่าวคือ เมื่อได้ข้อมูลเชิงคุณภาพแล้วจะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งการพัฒนานี้จะได้เครื่องมือคือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้ ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์และสังเคราะห์ระบบ ศึกษาทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และศึกษาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดตามองค์ประกอบของแนวคิดของ Bertalanffy ที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบระบบ โดยการประชุมร่วมกับตัวแทนผู้คณะกรรมการและผู้บริหารเพื่อกำหนด 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน 2) กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3) กำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด ผลลัพธ์ที่ได้จะได้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน(ร่าง)

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบระบบ ให้ตัวแทนคณะกรรมการและผู้บริหารจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม

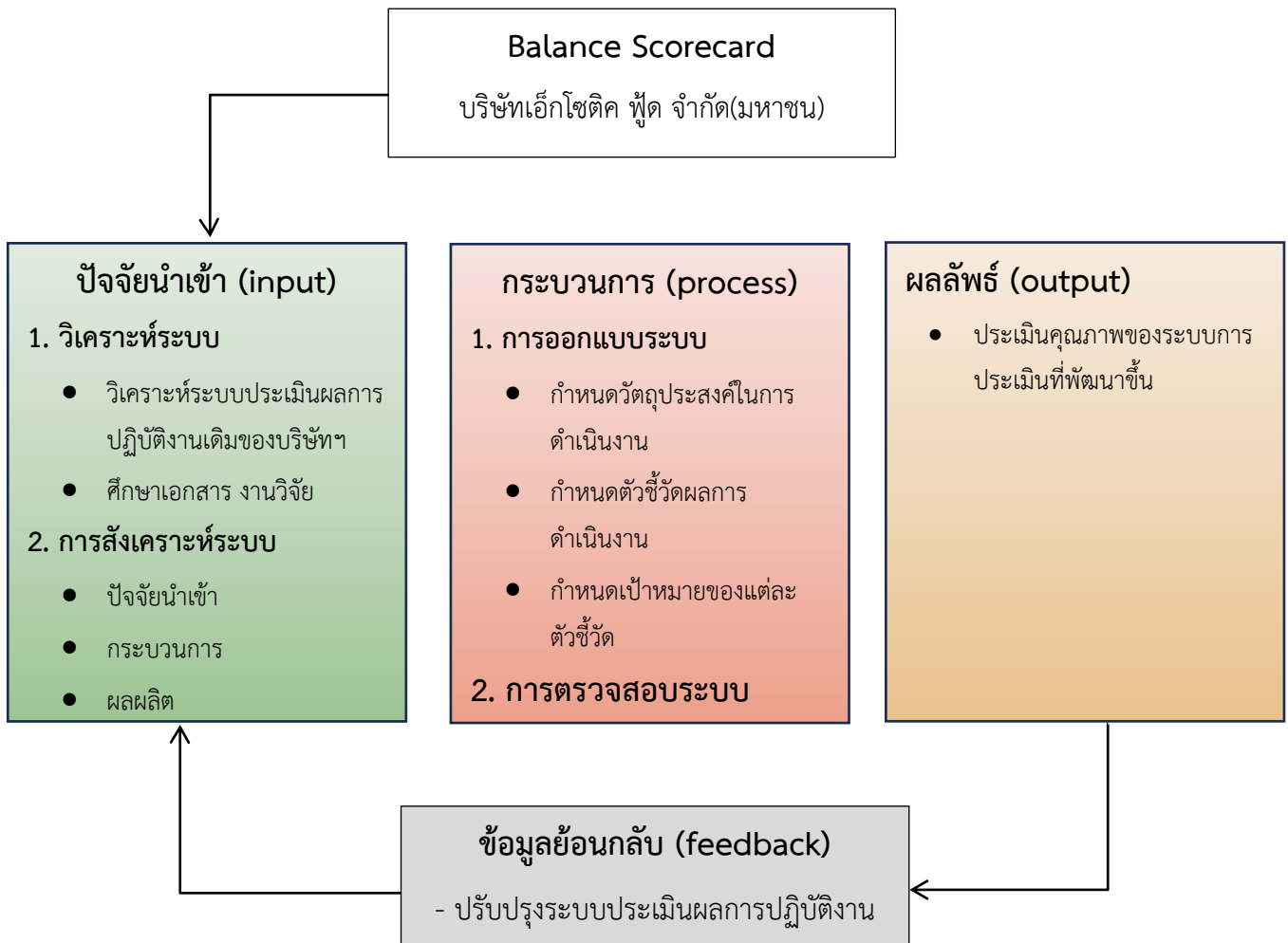
ขั้นตอนที่ 4 ประเมินคุณภาพของระบบการประเมินที่พัฒนาขึ้น นำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นไปประเมินคุณภาพ การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิตโดยมุ่งเน้นด้านการปฏิบัติงานในแต่ละแผนกและส่วนงาน ซึ่งในแต่ละส่วนงานมีภาระหน้าที่ ลักษณะงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการประเมินผลระบบจึงมุ่งเน้นการประเมินเพียง 4 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของ Stufflebeam

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) วิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน) แบบประเมินคุณภาพของระบบการประเมิน ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการประเมินของ Stufflebeam เมื่อเก็บข้อมูลจากพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คนแล้ว นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม Microsoft Excel เพื่อวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้นำแนวคิดการพัฒนาของ Smith (1982) มาใช้พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอน 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การสังเคราะห์ระบบ 3) การออกแบบระบบ 4) การตรวจสอบระบบ 5) การปรับปรุงระบบ และ 6) การนำระบบไปใช้ในการบริหารงานหรือการตัดสินใจได้ปรับแนวคิดทฤษฎีระบบของ Bertalanffy (1968) เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้านคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ แสดงกรอบแนวคิดตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน)

บริษัทฯมีผลประกอบการเพิ่มสูงขึ้น ร้อยละ 34.01 จากปีก่อนหน้า ในปีปัจจุบันบริษัทฯมีเป้าหมาย มุ่งขยายตลาดซอสปรุงรส น้ำจิ้มรสชาติต่างๆ ไปยังกลุ่มลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ๆมากขึ้น บริษัทฯจึงกำหนดแผนธุรกิจเกี่ยวกับการเพิ่มกำลังการผลิตในอนาคต เพื่อเป็นปัจจัยที่ทำให้บริษัทมีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่จากการศึกษาพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังถือเป็นเรื่องรองลงมา อีกทั้งยังขาดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ายังไม่เป็นระบบ ขาดแบบแผนที่ชัดเจน

รูปแบบและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯในปัจจุบันพบว่า มีสองรูปแบบที่มีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน คือการประเมินเพื่อบรรจุพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี อีกทั้งยังพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีแบบประเมินที่แน่ชัด มีการเปลี่ยนรูปแบบการประเมินในปีที่ผ่านมา พนักงานขาดคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับรายละเอียดในการประเมิน และหัวข้อตัวชี้วัด(KPI) ไม่ครอบคลุมกับหน้าที่ พบว่าพนักงานได้มีการใช้ประเมินเดียวกันทั้งองค์กร ทำให้ไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของบุคคลได้จริง

จากการเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์เชิงลึก ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยเครื่องมือคุณภาพ (Fish Bone Analysis Diagram) พบว่า ปัญหาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นระบบ ซึ่งมีสาเหตุหลัก 4 สาเหตุดังนี้

1) บุคลากรขององค์กร พบว่า บุคลากรส่วนมากขาดทักษะและความรู้เกี่ยวกับการประเมิน เนื่องจากบริษัทฯ ไม่มีคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานขาดทิศทางในการประเมินที่เป็นมาตรฐานในทิศทางเดียวกัน ไม่มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินทำให้พนักงานไม่ทราบเกณฑ์การประเมินที่แน่ชัด อีกทั้งยังพบว่าพนักงานบางส่วนไม่ทราบผลการประเมินของตนเองทำให้ยากต่อการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน จึงสรุปได้ว่าพนักงานขาดทักษะความรู้ในการประเมิน จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการประเมินผลงาน

2) รูปแบบการประเมิน พบว่า ตัวชี้วัดในปีที่ผ่านมาในแต่ละหน่วยงานจะใช้ตัวชี้วัดแบบเดียวกันทั้งหน่วยงาน ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วในหน่วยงานจะมีการแบ่งการทำงานออกเป็นส่วนซึ่งแต่ละส่วนจะมีภารกิจหน้าที่ลักษณะงานแตกต่างกัน แต่รูปแบบการประเมินที่ใช้มีเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงานของแต่ละส่วน จึงไม่สามารถนำผลการประเมินไปใช้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานและส่วนงานได้

3) นโยบาย พบว่า ในปีที่ผ่านมาบริษัทขาดการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปทุกปีเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด ส่งผลให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขาดตัวชี้วัดที่ชัดเจนทำให้พนักงานไม่ทราบถึงตัวชี้วัดในปีนั้นๆ

4) วิธีการประเมิน พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ประจำปี ในปีที่ผ่านมามีส่วนการประเมิน 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ส่วน Core Competency และส่วน Attendance จากการศึกษาพบว่าแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในแผนกเดียวกันไม่มีความแตกต่างกัน ไม่มีการกำหนดเกณฑ์คะแนนที่ชัดเจน ทำให้ผลการประเมินไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง

2. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน)

ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบ พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติตามกระบวนการแนวคิดของ Smith (1982) เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นระบบ ชัดเจน สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง สามารถนำผลการประเมินไปใช้งานได้อย่างถูกต้องเต็มประสิทธิภาพในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการจ่ายโบนัส เป็นต้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ BSC โดยการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สอดคล้องกับ 4 ด้าน ดังนี้ คือด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จากนั้นนำวัตถุประสงค์มาแปลงเป็นหัวข้อตัวชี้วัด พร้อมตั้งกำหนดเป้าหมายหลักการคำนวณ และเกณฑ์การประเมินอย่างชัดเจน จากนั้นถ่ายทอดตัวชี้วัดที่ได้สู่ระดับแผนก และระดับบุคคลตามลำดับในระดับแผนกและระดับบุคคลผู้วิจัยได้นำตัวชี้วัดในปี 2559 และ 2558 มาประกอบการพัฒนาเพื่อให้หัวข้อตัวชี้วัดมีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ในด้านเกณฑ์การให้คะแนนมีตั้งแต่ 0-5 คือ 0 : น้อยมากที่สุด 1 : น้อยมาก 2 : น้อย 3 : ปานกลาง 4 : มาก 5 : มากที่สุด การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 การประเมินผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ระดับองค์กร (15 %) ส่วนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ระดับแผนกผลิต (25%) การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลจะเริ่มตั้งแต่ส่วนที่ 3 – 5 ดังนี้ ส่วนที่ 3 การประเมินผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ส่วน (30%) สามารถแยกส่วนงานได้ 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนควบคุมสั่งการ, ส่วนงานวางแผน, ส่วนฆ่าเชื้อ, ส่วนซังสาร, ส่วนต้นไลน์, และส่วนท้ายไลน์ ส่วนที่ 4 การประเมินพฤติกรรมของสมรรถนะหลัก (Core Competency Behavior) (20%) ส่วนที่ 5 สถิติการทำงาน (Attendance) (10%) และส่วนที่ 6 สรุปการประเมินผล โดย

การนำคะแนนที่ได้จากส่วนที่ 1-5 มารวมกัน ซึ่งมีคะแนนเต็ม 100 จากนั้นนำคะแนนที่ได้ไปจัดเกรดเพื่อจัดว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนนั้นๆอยู่ในขั้นใด เพื่อความสะดวกของผู้พิจารณาและผู้ถูกประเมินในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จากนั้นนำระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นไปประเมินคุณภาพ

3. ผลการประเมินคุณภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานแผนกผลิต ของบริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด (มหาชน) จำนวน 100 ท่าน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 100 พบว่าทำงานในส่วนงานควบคุมสั่งการ 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 20 ทำงานในส่วนงานวางแผนการผลิต 14 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 14 ทำงานในส่วนงานคลังสาร 16 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 16 ทำงานในส่วนงานต้นไลน์ 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 15 ทำงานในส่วนงานท้ายไลน์ 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 20 และทำงานในส่วนงานฆ่าเชื้อ จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 15

ส่วนที่ 2 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าโดยรวมระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.77) โดยมาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ โดยรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.77) ข้อคำถาม ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินตอบสนองความต้องการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.89) และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สารสนเทศที่ได้จากระบบประเมินมีค่าน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.76) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับคุณภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในมาตรฐานด้านอรรถประโยชน์

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์			
1. ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.20	0.89	มาก
2. สารสนเทศที่ได้จากระบบประเมินมีค่าน่าเชื่อถือ	3.80	0.76	ปานกลาง
3. ระบบการประเมินผลมีการแปลความหมายและการตัดสินผลการประเมินมีความถูกต้องชัดเจน	4.20	0.71	มาก
4. ระบบมีการนำเสนอและเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง	4.00	0.79	มาก
5. ระบบมีการรายงานผลการประเมินอย่างชัดเจน เสร็จทันเวลาและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	3.90	0.88	ปานกลาง
6. ระบบการประเมินที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมิน	4.03	0.61	มาก
รวม	4.02	0.77	มาก

ในมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ โดยรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.78) ข้อคำถามสารสนเทศที่ได้จากการประเมินมีความคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.82) ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ระบบให้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.79) แสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับคุณภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในมาตรฐานด้านความเป็นไปได้

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
มาตรฐานด้านความเป็นไปได้			
7. ระบบมีรูปแบบวิธีการประเมินที่สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.03	0.76	มาก
8. ระบบประเมินมีกระบวนการขั้นตอน และผลการประเมินเป็นที่ยอมรับ น่าเชื่อถือ	3.93	0.74	ปานกลาง
9. ระบบให้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องสามารถตรวจสอบได้	3.83	0.79	ปานกลาง
10. สารสนเทศที่ได้จากการประเมินมีความคุ้มค่า	4.20	0.81	มาก
รวม	4.00	0.78	มาก

ในมาตรฐานด้านความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.77) ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ระบบมีการกำหนดข้อตกลงของการประเมินไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.65) และข้อคำถาม ระบบมีการรายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมา และเปิดเผย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.88) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ระดับคุณภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในมาตรฐานด้านความเหมาะสม

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
มาตรฐานด้านความเหมาะสม			
11. ระบบมีการกำหนดข้อตกลงของการประเมินไว้อย่างชัดเจน	4.12	0.65	มาก
12. ระบบมีการรายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมา และเปิดเผย	3.90	0.88	ปานกลาง
13. ระบบมีผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ	4.07	0.78	มาก
รวม	4.03	0.77	มาก

ในมาตรฐานด้านความถูกต้อง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 0.77) ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ระบบมีการเขียนรายงานการประเมินอย่างชัดเจน อ่านแล้วเข้าใจ ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.78) และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ระบบมีการพัฒนาเครื่องมือการประเมินและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.73) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ระดับคุณภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในมาตรฐานด้านความถูกต้อง

รายการ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ
มาตรฐานด้านความถูกต้อง			
14. ระบบมีการระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างชัดเจน	3.80	0.81	ปานกลาง
15. ระบบมีการพัฒนาเครื่องมือการประเมินและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้อง	3.77	0.73	ปานกลาง
16. ระบบมีการเขียนรายงานผลการประเมินอย่างชัดเจน อ่านแล้วเข้าใจ	4.13	0.78	มาก
รวม	3.90	0.77	ปานกลาง

อภิปรายผล

จากการวิจัยผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท เอ็กโซติค ฟู้ด จำกัด(มหาชน) ในปัจจุบันพบว่าไม่เป็นระบบ ซึ่งสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้ระบบการประเมินไม่เป็นระบบ มี 4 สาเหตุ คือ 1) บุคลากรขององค์กร 2) รูปแบบการประเมิน 3) นโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 4) วิธีการประเมิน ความไม่ชัดเจนของสาเหตุทั้ง 4 ด้านนี้ส่งผลให้ระบบการประเมินผลขาดความชัดเจนและไม่เป็นมาตรฐาน ไม่สอดคล้องกับภาระและลักษณะงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Banayee et al. (2022) ที่ได้ทำการศึกษาศึกษาการประเมินประสิทธิภาพของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานในกระทรวงการอุดมศึกษา ซึ่งพบว่า ระบบการประเมินผลมักจะขาดความชัดเจนของระบบประเมินบุคลากร ทั้งในแง่ของรูปแบบ นโยบายทรัพยากรบุคคล และวิธีการดำเนินการประเมิน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกัน ขัดขวางความสอดคล้องกับปริมาณงานและลักษณะงานในกระทรวงอุดมศึกษา ในทำนองเดียวกันกับที่ Balashova, & Nosyreva, (2022) ที่ได้ทำการศึกษา การประเมินบุคลากร: ด้านองค์กร ระเบียบวิธี และการปฏิบัติ ซึ่งพบว่า การดำเนินการประเมินบุคลากรในสถานประกอบการซึ่งลักษณะทั่วไปซึ่งทำให้เราสามารถกำหนดปัญหาดังต่อไปนี้คือ (1) ความซับซ้อนของการจัดรูปแบบและการวัดผลการทำงานของผู้เชี่ยวชาญและผู้จัดการเพื่อการประเมินบุคลากร (2) ความยากลำบากในการประเมินการมีส่วนร่วมของพนักงานแต่ละคนต่อผลลัพธ์สุดท้ายโดยรวม และ (3) การปรากฏขึ้นของปัญหาทางสังคมและจิตวิทยาในพนักงานที่ได้รับการประเมิน (กลัวว่าจะถูกจับได้ว่าไร้ความสามารถ กลัวว่าจะถูกไล่ออกตามผลการรับรอง และเป็นผลให้การหมุนเวียนของพนักงานเพิ่มขึ้นก่อนการรับรองหรือการประเมินบุคลากร) ซึ่งทำให้เกิดข้อผิดพลาดตามมาค่อนข้างมากในการประเมิน

ส่วนผลการวิจัยในเรื่องของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติค ฟู้ด จำกัด(มหาชน) นั้น มาจากการประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ในการพัฒนาดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และก่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมถึงก่อให้เกิดความเข้าใจ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร มีความสอดคล้องกับสภาพการทำงานเพราะถ่ายถอดวัตถุประสงค์จากองค์กรสู่หน่วยงานจนถึงระดับบุคคล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่นำมาสู่การพัฒนาและสร้างกรอบการวัดแบบใหม่ที่น่าสนใจสำหรับการส่งเสริมและสนับสนุนคุณค่าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Akmaeva, Mineva, & Lunev, (2015) ซึ่งได้ทำการศึกษาลักษณะเฉพาะของการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในด้านการบริหารภาครัฐและบริษัท งานดังกล่าวชี้ว่าการใช้ศักยภาพภายในองค์กรโดยเฉพาะการดึงดูดเอาศักยภาพของพนักงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งเป็นไปได้เฉพาะกับการประยุกต์ใช้วัฏกรรมการจัดการที่ทันสมัยกับการประเมินการ

ปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น กลยุทธ์ Balanced Scorecard หรือที่เรียกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ และ KPI ซึ่งเป็นพื้นฐานของการประเมินประสิทธิภาพของพนักงานสมัยใหม่ ให้มีความเท่าทันและปรับเปลี่ยนวิถีทางของการประเมินให้ตรงจุดขององค์กรมากยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับข้อเสนอของ Almohtaseb, et al. (2017) ที่ทำการศึกษาผลกระทบของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: บทบาทของการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ งานดังกล่าวนี้ ชี้ให้เห็นว่า การเปิดตัวการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพได้ออกแบบขึ้นมาใหม่ตามวัตถุประสงค์ของระบบการจัดการประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่าการใช้ระบบการจัดการประสิทธิภาพช่วยกลั่นกรองผลกระทบของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี หมายความว่าระบบดังกล่าวมีความเสถียรมากยิ่งขึ้นในการนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร งานดังกล่าวยังชี้ให้เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพช่วยเสริมและปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีกลยุทธ์ การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าควรใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เป็นวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานหลายมิติและเป็นระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน และผลการศึกษาของ Tarigan, Sutapa, & Mochtar, (2017) ที่ทำการศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานทางอิเล็กทรอนิกส์ของบุคลากรที่เป็นนักวิชาการและบุคลากรที่ไม่ใช่นักวิชาการ จากการศึกษาพบว่า การประเมินประสิทธิภาพที่ใช้จะขึ้นอยู่กับ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในด้านการเรียนรู้และการเติบโตของอาชีพการทำงาน ทำให้เห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเพิ่มเติมการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี

ส่วนผลการวิจัยข้อสุดท้ายที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำการพัฒนาขึ้นนั้น พบว่า ระดับคุณภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในมาตรฐานด้านความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นๆ ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.77) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในข้อที่ว่าระบบมีการกำหนดข้อตกลงของการประเมินไว้อย่างชัดเจน

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยสามารถสรุปองค์ความรู้ใหม่ได้ดังนี้



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน) ในปัจจุบันพบว่าไม่เป็นระบบ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับตัวแทนผู้บริหารและพนักงานจำนวน 8 ท่าน สรุปได้ว่าสาเหตุที่ทำให้ระบบการประเมินไม่เป็นระบบ มี 4 สาเหตุ คือ 1) บุคลากรขององค์กร 2) รูปแบบการประเมิน 3) นโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 4) วิธีการประเมิน ความไม่ชัดเจนของสาเหตุทั้ง 4 ด้านนี้ส่งผลให้ระบบการประเมินผลขาดความชัดเจนและไม่เป็นมาตรฐาน ไม่สอดคล้องกับภาระและลักษณะงาน ซึ่งผู้จัดทำได้นำปัญหาและสาเหตุเข้าประชุมร่วมกับผู้บริหาร โดยผู้บริหารมีความคิดที่ต้องการให้พัฒนาระบบการประเมินผลเพื่อให้สอดคล้อง ตรงตามสภาพการทำงานของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการทำงานและการนำผลการประเมินไปใช้ในการให้รางวัลและการจูงใจ

การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกผลิต บริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน) โดยใช้นวัตกรรมประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบองค์ประกอบของระบบ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านข้อมูลย้อนกลับทางผู้วิจัยเล็งเห็นว่าการพัฒนาระบบการประเมินให้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ โดยแนวคิด

องค์ประกอบของระบบ จะสามารถแก้ปัญหากระบวนการประเมินผลไม่เป็นระบบ ขาดความชัดเจนของเกณฑ์มาตรฐาน ตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง จึงทำให้ผลการประเมินไม่ตรงตามความจริงส่งผลให้ไม่สามารถวัดความสำเร็จขององค์กรได้และขาดการจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่ช่วยผู้บริหารสำหรับวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร ให้ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างเป็นระบบและชัดเจน สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานทั้งทางด้านการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน และด้านการเรียนรู้ และการเติบโต ผ่านการใช้ตัวชี้วัดในด้านต่างๆ อย่างสมดุล เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ สุ่วิธีการปฏิบัติงานจริงตามวัตถุประสงค์การดำเนินงาน รวมทั้งการติดตาม การตรวจสอบ และการครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กร กองคุ้มครองทางรถไฟ กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และก่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมถึงก่อให้เกิดความเข้าใจ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร มีความสอดคล้องกับสภาพการทำงานเพราะถ่ายทอดวัตถุประสงค์จากองค์กรสู่หน่วยงานจนถึงระดับบุคคล

ผู้วิจัยได้พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบดุลยภาพ ดังนี้ คือ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การสังเคราะห์ระบบ 3) การออกแบบระบบ 4) การตรวจสอบระบบ 5) การปรับปรุงระบบ และ 6) การนำระบบไปใช้ในการบริหารงานหรือการตัดสินใจ ผลการประเมินคุณภาพระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนา โดยสำรวจกลุ่มเป้าหมายจำนวน 30 ท่าน เป็นพนักงานแผนกผลิตของบริษัท เอ็กโซติก ฟู้ด จำกัด(มหาชน) โดยใช้เครื่องมือแบบสำรวจความคิดเห็นวัดคุณภาพระบบการประเมิน 4 มาตรฐาน ผลการสำรวจพบว่า มาตรฐานด้านความเหมาะสมมีคุณภาพในระดับมาก มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์มีคุณภาพในระดับมาก มาตรฐานด้านความเป็นไปได้มีคุณภาพในระดับมาก และ มาตรฐานด้านความถูกต้องมีคุณภาพในระดับปานกลาง ตามลำดับ สรุปได้ว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นจากการประเมินคุณภาพแล้วโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดการอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการประเมิน เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยให้การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้ ไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ อย่างถูกต้อง

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาสัดส่วนค่าน้ำหนักของหัวข้อตัวชี้วัด(KPIs) แต่ละข้อว่าควรเป็นเท่าไร จึงจะเหมาะสมตรงตามสภาพจริงของการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมขององค์กร และบุคลากรผู้รับการประเมินแต่ละกลุ่ม เช่น พนักงาน เจ้าหน้าที่ผู้จัดการ และคณะกรรมการ เป็นต้น

2.2 ควรศึกษาวิจัยในแผนกอื่นๆ เช่น แผนกทรัพยากรมนุษย์ แผนกจัดซื้อจัดหา แผนกบัญชี และ แผนกวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม จะช่วยให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

เอกสารอ้างอิง

- ปิยะรัตน์ อนงค์ไชย. (2552). *ผลกระทบของประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย*. (บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- Akmaeva, R. I., Mineva, O. K., & Lunev, A. P. (2015). Peculiarities of staff performance appraisal with the use of balanced scorecard in the area of public and corporate management. *Asian social science*, 11(20), 160-164.
- Almohtaseb, A. A., Almahameed, M. A., Tobeery, D. A. S., & Shaheen, H. K. (2017). The impact of performance management system on employee performance: The moderating role of balance scorecard usage. *International Review of Management and Business Research*, 6(2), 681-691.
- Balashova, N. V., & Nosyreva, I. G. (2022). Personnel Evaluation: Organizational, Methodological and Practical Aspects. In I. A. Savchenko, (Eds.). *European Proceedings of Social and Behavioral Sciences* (pp. 967-977). London: The registered company.
- Banayee, M. R., Faiq, Z., Mohammadi, E. M., & Faizi, F. (2022). Evaluation of the Effectiveness of the Performance Management System in the Ministry of Higher Education. *Sprin Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 1(09), 01-11.
- Bertalanffy, V. L. (1968). *General System Theory*. Newyork: Image Braziller.
- Dessler, G., (2013). *Fundamentals of human resource management*. London: Pearson.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: Employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159–175.
- Lamesawan, P., Silpcharu, T., & Wattanakomol, S. (2023). Guidelines for evaluating the fair performance of personnel in the manufacturing and service business sector. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e01714-e01714.
- Mdhlalose, D. (2023). The Systematic Review of Effective Performance Management Systems in Organizations. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(2), 319-330.
- Oh, S. S., & Lewis, G. B. (2009). Can performance appraisal systems inspire intrinsically motivated employees?. *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 158-167.
- Prasad, L., Nagar, N., Rajsekar, D., Uppal, A. G., Mishra, P., Gupta, S. K., ... & Kornieva, N. (2022). Evaluation of the Exercise of the Performance Assessment System. In Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., & El Khoury, R. (Eds.). *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business* (pp. 547-559). Cham: Springer International Publishing.
- Smith, A. W. (1982). *Management system: analysis and applications*. New York: Dryden Press.
- Tarigan, Z. J. H., Sutapa, I. N., & Mochtar, J. (2017). A comparison of academic and non-Academic staffs' balanced score card based e-performance appraisal: A case study. In M. Maode, & L. Cheolil,

(Eds.) *Proceedings of the 1st International Conference on Education and Multimedia Technology* (pp. 66-69) New York: Association for Computing Machinery.

Yohannes, T. (2017). *An Assessment of Employees' performance Appraisal Practice: The Case of Mugher Cement Factory*. Doctoral dissertation, Faculty of Business, St.Mary's University.

Zdenko, S., Katarína, S., & Dagmar, C. (2019). Potential of Human Resources as Key Factor of Success of Innovation in Organisations. In D. Cagáňová, M. Balog, L. Knapčíková, J. Soviar, & S. Mezarciöz, (Eds.). *Smart Technology Trends in Industrial and Business Management* (pp. 229-247). Cham: Springer International Publishing.