



Productivity Forum

ดร.นภดล ร่มโพธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

nrompho@tu.ac.th

การประเมินความสำเร็จของระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร

อย่างที่ทราบกันดีว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจในปัจจุบัน ไม่ใช่เฉพาะในส่วนของการแสดงผลของการดำเนินงานเท่านั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรยังเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ที่ได้นำไปใช้ ซึ่งหลายครั้งนำมาสู่การปรับกลยุทธ์ให้เข้ากันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งนับวันยังมีความเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างมากและเป็นระยะเวลาที่รวดเร็วเมื่อเทียบกับแต่ก่อน ดังนั้นคงจะไม่เกินเลยไปที่กล่าววาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรจึงเปรียบเสมือน “สัญญาณชีพ” ขององค์กรธุรกิจว่าองค์กรยังมีสุขภาพที่ดีและแข็งแรงต่อไปหรือไม่ หรือควรจะต้องถูกรักษาและดูแลใกล้ชิดตัวอย่างเร่งด่วน

ด้วยสาเหตุนี้เองจึงทำให้หลายองค์กรมีความพยายามที่จะลงทุนด้วยเงินจำนวนมาก เพื่อสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรที่จะเป็นกระจกที่สะท้อนให้เห็นภาพที่ถูกต้องขององค์กร อันจะนำไปสู่การแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างทัน ท่วงที แต่อย่างไรก็ตามหลายครั้งเราจะพบว่าความพยายามเหล่านั้นกลับเป็นความพยายามที่สูญเปล่า กล่าวคือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรที่ได้ถูกออกแบบมาเป็นอย่างดี และใช้เงินจำนวนมากนั้นกลับไม่ได้รับการเอาใจใส่ หรือไม่ได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งนับเป็นสิ่งที่น่าเสียดายเป็นอย่างยิ่ง มากยิ่งไปกว่านั้น เมื่อทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารหลายท่านถึงความสำเร็จในการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรไปใช้ คำตอบกลับกลายเป็นว่า “ไม่ทราบว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องพิจารณา” “ปัจจัยใดบ้างที่ควรจะต้องทราบ” ดังนั้นบทความนี้จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้าง Check list ให้กับผู้บริหาร เพื่อใช้ในการตรวจสอบการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็น “การวัด” ของระบบการวัดผลนั่นเอง โดยการตรวจสอบนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 4 หัวข้อดังต่อไปนี้

ความครบถ้วนของตัววัดผล

องค์กรควรจะต้องมีตัววัดผลที่ครอบคลุมในทุกเรื่อง โดยอาจจะพิจารณาว่าองค์กรมีตัววัดผลในเรื่องดังต่อไปนี้หรือไม่

1) การวัดความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งรวมถึงลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร และอาจรวมถึงการรักษาลูกค้า และพฤติกรรมที่สำคัญของลูกค้า

2) การวัดความพึงพอใจของ

ผู้ถือหุ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลทางการเงิน เช่นกำไร หรือการเจริญเติบโตของยอดขาย เป็นต้น

3) การวัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ นอกเหนือจากลูกค้าและผู้ถือหุ้น เช่นความพึงพอใจของคู่ค้าหรือพันธมิตรทางการค้า เป็นต้น

4) การวัดเกี่ยวกับสภาพตลาด เช่นการวัดศักยภาพของตลาด อัตราการเติบโตของตลาด

5) การวัดผลกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานกลยุทธ์

6) การวัดคุณภาพสินค้าและบริการ ตัววัดในกลุ่มนี้จะเน้นเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าในที่สุด

7) การวัดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงคุณภาพกระบวนการผลิต การวัดผลผลิตภาพของเสีย ต้นทุน และกำลังการผลิต

8) การวัดศักยภาพขององค์กรในอนาคต เช่นการพัฒนาบุคลากร การวิจัย

9) การวัดความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

10) การวัดความมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดในมุมนี้จะทำให้เห็นว่าสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรมีมากน้อยเพียงใด

11) การเปรียบเทียบองค์กรกับคู่แข่งที่สำคัญ หรือการเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

ความพร้อมของระบบการประเมินผลองค์กร

องค์กรควรประเมินความพร้อมระบบการประเมินผลองค์กรในหัวข้อดังต่อไปนี้

1) ระบบการวัดมีความถูกต้องและสามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงขององค์กร

2) ระบบการวัดมีความสมบูรณ์และครบถ้วนทั่วทั้งองค์กร

3) ระบบการวัดมีตัววัดผลที่ไม่มากและไม่น้อยจนเกินไป โดยตัววัดครอบคลุมในทุกเรื่องที่สำคัญ

4) ระบบการวัดสามารถสร้างรายงานได้อย่างรวดเร็ว และทันการณ์

5) องค์กรมีเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน

6) ทุกตัววัดมีค่านับผิดชอบที่ชัดเจน

7) ระบบการวัดให้ข้อมูลที่เป็นที่ต้องการของพนักงานทุกระดับ

8) ระบบสามารถแจ้งความผิดปกติที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

ความพร้อมของผู้บริหารและบุคลากร

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือเรื่องของบุคลากร ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบการประเมินผลสำเร็จและล้มเหลวได้ ดังนั้นองค์กรควรจะต้องทำการประเมินความพร้อมของบุคลากรในหัวข้อดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญในการใช้ระบบการวัดผล

2) ผู้บริหารมีการสื่อสารกับพนักงานเรื่องระบบการวัดผล

3) พนักงานในองค์กรเข้าใจตัวชี้วัดทุกตัวที่เกี่ยวข้อง

4) พนักงานในองค์กรยอมรับระบบการวัดผล

5) พนักงานในองค์กรเห็นประโยชน์ที่ได้รับจากการวัดผล

ความง่ายในการใช้ประโยชน์จากระบบการประเมินผลองค์กร

ระบบการประเมินผลที่ดีและประสบความสำเร็จจะต้องเป็นระบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการรายงานผลและการวิเคราะห์ผล โดยสามารถประเมินได้ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 1) รายงาน รวมถึงแผนภาพต่างๆ สามารถเข้าใจได้ง่าย
- 2) พนักงานในส่วนงานต่างๆ ได้รับรายงานเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเท่านั้น
- 3) รายงานสะท้อนให้เห็นผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องชัดเจน และอยู่ในความรับผิดชอบของพนักงาน
- 4) พนักงานและผู้บริหารสามารถเข้าใจรายงานได้อย่างรวดเร็ว
- 5) รายงานมีบทวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงเหตุผลอย่างถูกต้องและครบถ้วน
- 6) รายงานนำเสนอเฉพาะข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นเท่านั้น
- 7) มีการจัดส่งรายงานได้อย่างทันเวลา และสม่ำเสมอ
- 8) หลังจากอ่านรายงานแล้ว ผู้ใช้รายงานทราบทันทีว่าจะต้องทำการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างไร ในส่วนใดบ้าง
- 9) มีการเปรียบเทียบค่าที่เกิดขึ้นจริงกับค่าที่ได้จากการวางแผนอย่างชัดเจนในรายงาน
- 10) มีการนำเอาผลที่ได้รับจากรายงานไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

จากหัวข้อทั้งสี่หัวข้อนี้ องค์กรสามารถทำการประเมินในแต่ละหัวข้อ โดยในแต่ละหัวข้อย่อย อาจจะให้คะแนนในระดับ 1 – 5 โดย 1 หมายถึงองค์กรไม่ได้มีการทำในเรื่องนั้นเลยหรือไม่

ประสบผลสำเร็จในหัวข้อนั้นๆ เลย และระดับ 5 เป็นระดับที่ดีที่สุดที่องค์กรสามารถทำได้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ องค์กรประสบความสำเร็จในหัวข้อนั้นๆ และเมื่อทำการประเมินแล้ว อาจจะหาค่าเฉลี่ยในแต่ละหัวข้อใหญ่ เพื่อจะนำไปพิจารณาว่าองค์กรยังมีจุดอ่อนในด้านใดในเรื่องของการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรมีความสมบูรณ์และได้นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ต่อไป

นอกเหนือจากการที่องค์กรจะสามารถปรับปรุงระบบการประเมินผลจากผลที่ได้รับดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น คะแนนผลการประเมินนี้ยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังต่อไปนี้

1. การใช้การประเมินความคุ้มค่าของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร
ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าหลายองค์กรได้มีการลงทุนไปเป็นจำนวนมากมหาศาลเพื่อสร้างระบบการประเมินผลที่สมบูรณ์และดีที่สุด แต่ผลที่ได้รับอาจจะไม่คุ้มค่า ซึ่งการที่จะกล่าวว่าคุ้มหรือไม่คุ้มนั้น หากไม่มีการประเมินอย่างเป็นรูปธรรมดังที่ได้เสนอในบทความนี้แล้ว ก็ย่อมที่จะเป็นการยากที่จะบอก ถึงแม้ว่าหลายองค์กรให้ความหมายของคำว่า คุ้มค่า โดยพิจารณาจากผลลัพธ์สุดท้าย ซึ่งได้แก่กำไร แต่จุดอ่อนของการประเมินแบบนี้คือกำไรเป็นสิ่งที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยจำนวนมาก และหลายปัจจัยเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ยกตัวอย่างเช่น สภาพเศรษฐกิจเป็นต้น ดังนั้นหากองค์กรได้รับผลกำไร ก็ไม่ได้หมายความว่าระบบการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานองค์กรประสบผลสำเร็จและมีความคุ้มค่า เพราะอาจจะเกิดจากเศรษฐกิจที่ดีขึ้นก็เป็นไปได้ ในทางกลับกัน ถึงแม้ว่าองค์กรประสบผลขาดทุน ก็ไม่ได้หมายความว่าระบบการประเมินผลที่ใช้ประสบความสำเร็จล้มเหลวหรือไม่คุ้มค่า เนื่องจากเหตุผลเดียวกันในเรื่องปัจจัยอื่นๆ ดังนั้นเมื่อมีการประเมินผลความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรอย่างเป็นทางการนี้แล้ว ความคุ้มค่าของระบบการประเมินผลก็ย่อมจะถูกประเมินได้ง่าย ยกตัวอย่างเช่น ถ้าพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยของความสำเร็จที่ได้รับจากการประเมินผล อาจจะพบว่าองค์กร A ได้คะแนนเฉลี่ย 3.5 จาก 5 คะแนน โดยมีการลงทุนไปทั้งสิ้น 10 ล้านบาท ในขณะที่องค์กร B ได้คะแนนเฉลี่ยสูงถึง 4.8 คะแนน และมีการลงทุนกับระบบไปเพียง 5 ล้านบาท ก็จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าองค์กร B ได้รับความคุ้มค่าจากการลงทุนในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรที่เหนือกว่าองค์กร A เป็นต้น

2. การใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรกับความสำเร็จของผลประกอบการขององค์กร

ในปัจจุบันนี้ ถึงแม้ว่าจะมีการศึกษาอยู่จำนวนมากที่ให้ความสนใจในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรกับความสำเร็จทางด้านการเงินขององค์กร แต่หลายครั้งเมื่อไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการประเมินผลกับความสำเร็จขององค์กร ก็อาจจะมีข้อโต้แย้งว่าการที่ไม่พบความสัมพันธ์นั้นไม่ใช่ความผิดพลาดของ

ระบบการประเมินผล แต่เนื่องมาจากองค์กรที่ใช้ระบบการประเมินผลนั้นไม่ได้ใช้อย่างถูกต้อง จึงทำให้ไม่เกิดผลจึงเห็นได้อย่างชัดเจนว่าในปัจจุบันนี้คำว่า “ความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร” ยังเป็นคำที่ค่อนข้างกำกวม จึงไม่น่าแปลกใจว่างานวิจัยหลายชิ้นจึงยังไม่ได้ให้คำตอบที่ชัดเจนนักกับคำถามในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างระบบกับผลสำเร็จขององค์กร อย่างไรก็ตาม หากมีการประเมินผลความสำเร็จของระบบการประเมินผลทั้งทางด้านการออกแบบและการนำไปใช้ ดังได้เสนอในบทความนี้แล้ว การหาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของระบบการประเมินผลกับความสำเร็จทางการเงินขององค์กรย่อมเป็นไปได้ง่ายขึ้นและจะเป็นเครื่องพิสูจน์ได้ชัดเจนขึ้นว่าองค์กรที่มีระบบการประเมินผลที่ดีและประสบความสำเร็จในการนำไปใช้นั้นมีผลประกอบการที่เหนือกว่าองค์กรที่ไม่มีระบบการประเมินผลที่ดีหรือไม่อย่างไร

3. การใช้เพื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กร

การประเมินความสำเร็จของระบบการประเมินผลอาจจะเป็นสิ่งที่สำคัญไม่แพ้การออกแบบตัววัดผลสำหรับองค์กร และเพื่อให้เห็นภาพว่าองค์กรมีระบบที่ดีหรือไม่ประการใดวิธีทางหนึ่งคือการเปรียบเทียบกับองค์กรที่ดีที่สุดในเรื่องนี้ หรือที่เรียกกันว่า Benchmarking โดยสิ่งที่ต้องการคือความพยายามหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เรียกกันว่า Best Practice เพื่อจะเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรสามารถนำมาปรับให้เข้ากับองค์กร และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรต่อไป

จะเห็นได้ว่าประโยชน์เหล่านี้เป็นสิ่งที้องค์กรจะได้รับหากองค์กรทำการประเมินผลความสำเร็จของระบบการประเมินผลองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม การที้องค์กรเพียงแค่มารับแนวคิดในเรื่องระบบการประเมิน

ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับความนิยมเช่น Balanced Scorecard หรือ Economic Value Added และนำมาใช้ปฏิบัติ ไม่ว่าจะโดยองค์กรเองหรือจ้างที่ปรึกษาชั้นนำทำให้ไม่ได้เป็นสิ่งที่ยืนยันว่าระบบนั้นประสบความสำเร็จ การประเมินผลจึงเป็นสิ่งที้องค์กรให้ความสำคัญและจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง และสิ่งนี้เองเป็นสิ่งที่องค์กรมักจะละเลยไปจนทำให้บางครั้งการลงทุนในส่วนนี้ดูเหมือนกับว่าจะเป็นการสูญเปล่าเพื่อป้องกันปัญหาเหล่านี้้องค์กรจึงควรทำการสำรวจระบบที่มีอยู่อย่างชัดเจนเหมือนกับที่เราควรทำการตรวจสอบสุขภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาจุดอ่อนและทำการแก้ไขพัฒนาต่อไป

บรรณานุกรม

Kaydos, W. (1999), *Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity*, CRC Press, Florida.