วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี
ปีที่ 19 ฉบับที่ 4 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2566

การพัฒนาระบบการบริหารผลงานสำหรับบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัด

PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR SMALL AND MEDIUM ENTREPRISES IN AUTO PARTS INDUSTRY A CASE STUDY OF XYZ COMPANY

วิเชศ คำบุญรัตน์

Wichet Khambunrat

อาจารย์ประจำ สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการองค์การ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, e-Mail: wichetkha@pim.ac.th (Corresponding Author)

Lecturer, Human Resource and Organization Management, Faculty of Management Science, Panyapiwat Institute of Management, e-Mail: wichetkha@pim.ac.th (Corresponding Author)

(Received: 2023, March 10; Revised: 2023, April 15; Accepted: 2023, April 28)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการบริหารผลงานสำหรับบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัดในปัจจุบัน และเพื่อสร้างระบบการบริหารผลงานที่เหมาะสมกับบริษัท XYZ จำกัด เป็นการวิจัยและพัฒนามีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน และรองผู้จัดการแผนกขึ้นไป จำนวน 15 คน โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง

ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านสภาพปัจจุบัน องค์กรยังไม่มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม องค์กรเป็น 1 ใน 3 ของโลกที่ผลิตอุปกรณ์ถ่วงล้อ องค์กรได้รับผลเชิงบวกในด้านสงครามการค้าและไทยแลนด์ 4.0 2) ด้านทิศทางองค์กรในอนาคต ต้องการให้องค์กรเป็นแบรนด์ถ่วงล้อที่ลูกค้าเลือกใช้ในทุกล้อรถยนต์ 3) ด้านความคาดหวัง พบว่ามีความคาดหวังในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการพัฒนาบุคลากร ต้องการให้ระบบการบริหารผลงานสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และผลักดันให้เป้าหมายองค์กรบรรลุผล

ระบบการบริหารผลงานที่เหมาะสม ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านกรอบแนวคิด การออกแบบต้องคำนึงถึง ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน ทิศทางองค์กรในอนาคต และความคาดหวังของผู้บริหาร ใช้แผนที่เชิงกลยุทธ์ และแนวคิดการบริหารงานแบบสมดุล วางระบบตั้งแต่การวางแผน จนถึงการให้ผลตอบแทน และมีการทบทวนการผลงานทุกเดือน 2) ด้านเครื่องมือ ต้องใช้ง่ายเป็นกระดาษแผ่นเดียว มีที่ปรึกษาในการ

ช่วยเหลือในการกำหนดแผนงาน และตัวชี้วัด 3) ด้านหลักเกณฑ์การให้ผลตอบแทน ต้องตกลงร่วมกันไว้ล่วงหน้า และสะท้อนจากผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก, อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์, การวิจัยและพัฒนา

ABSTRACT

The aim of this research was to investigate the current performance management system for small and medium-sized enterprises (SMEs) in automotive parts industry, a case study of XYZ Co., Ltd. and to develop a suitable system for the company. The research was conducted in a research and development framework. The samples selected by specific sampling were 4 senior executives and 15 deputy department managers.

The results were as follows: 1) for the current situation, the organization does not yet have a concrete performance management system. The organization is one of the three companies in the world that produce wheel balancing equipment. The organization received positive results in terms of trade war and Thailand 4.0, 2) future direction of the organization wanted the organization to be the brand of wheel balancing that customers chose to use on all wheels, 3) for expectations, there were expectations in terms of finance, customers, internal processes and learning & growth perspective. The organization wanted the performance management system to be in line with the organization's goals and drive the organization's goals to achieve the results.

The appropriate performance management system comprised three aspects: 1) a conceptual framework that the design needed to take into account external and internal factors, future directions, and management expectations, using strategic mapping and the balanced management concept. The system should be set up from planning to review, with monthly performance evaluation. 2) Easy-to-use tools in the form of a single sheet of paper should be available, with consultants to assist in setting work plans and indicators. 3) Remuneration criteria must be agreed upon in advance and be reflected from the concrete work performance.

Keywords: SMEs, Automotive Parts Industry, Research and Development

บทนำ

มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ภาคการผลิต ปี 2564 มีมูลค่ารวม 4,369,769 ล้านบาท หรือ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 27.0 ของ GDP รวมทั้งประเทศ โดยเป็นมูลค่าที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เท่ากับ 1,915,365 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 43.80 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ออนไลน์, 2565) ด้านบทวิเคราะห์ของวิจัยกรุงศรี (วรรณา ยงพิศาลภพ, ออนไลน์, 2566) เกี่ยวกับแนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2566-2568 ของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า ปี 2566-2568 การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีแนวโน้มเติบโตเฉลี่ย 3.50-4.50% ต่อปี สำหรับตลาดส่งออกช่วง 3 ปีข้างหน้า คาดว่าจะเติบโตเฉลี่ย 2.0-3.0% ต่อปี (สุริยะ จึงรุ่งเรืองกิจ, ออนไลน์, 2564)

งานวิจัยด้าน SMEs ไทยของ Tonvongval, & Tantivong (2020, p. 111) พบว่า 29.41% ขาดทักษะในการดำเนินธุรกิจ การตั้งเป้าหมาย และความสามารถในการบริหารจัดการ และ Na-nan (2016, p. 1653) พบว่า SMEs ไทยขาดระบบบริหารผลงานที่ชัดเจน ทำให้ SMEs ไทยประสบปัญหา เกี่ยวกับระบบบริหารผลงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพน้อย ทั้งนี้ Alexander, Kumar & Walker (2018, pp. 2235-2236) พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของแต่ละธุรกิจไม่เหมือนกัน การพิจารณาการวัดประสิทธิภาพการบริหารผลงานต้องคำนึงถึงลักษณะของความเป็นปัจเจกของปัจจัยภายในองค์กรด้วย ด้าน Na-Nan, Chaiprasit, & Pukkeeree (2017, p. 1) และ Chumphong, & Potipiroon (2019, p. 48) พบว่าปัญหาของการบริหารผลงานที่สำคัญคือ การขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน เป้าหมายที่ไม่ชัดเจน การประเมินที่ไม่เป็นธรรม การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดย Nguyen, Yandi & Mahaputra (2020, p. 658) สรุปผลการศึกษาว่าการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนสะท้อนจากผลงานที่พนักงานทำได้อย่างเป็นรูปธรรม สร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตามที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญและได้แนวทางในการพัฒนาระบบบริหารผลงานสำหรับ SMEs โดยเลือกศึกษาบริษัท XYZ จำกัด ที่เป็นบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย ในการผลิตผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่เป็นอุปกรณ์ถ่วงล้อรถยนต์ให้กับโรงงานประกอบรถยนต์รายใหญ่ทั่วโลก ทั้งนี้ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าผลการศึกษานี้จะช่วยเป็นแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารผลงาน สำหรับบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือใกล้เคียง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบการบริหารผลงาน สำหรับบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัดในปัจจุบัน
2. เพื่อสร้างระบบการบริหารผลงาน สำหรับบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัดที่เหมาะสมกับบริษัท XYZ จำกัด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารผลงานในสภาพปัจจุบัน และสร้างระบบที่เหมาะสมกับองค์กร โดยนำแนวคิดและหลักการสำคัญของการวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ของวิโรจน์ สารรัตนะ (2558, หน้า 127-158) โดยมุ่งนำความรู้จากการวิจัยโดยพัฒนาเป็นวิธีการที่นำไปแก้ปัญหา ทดลองใช้ และเผยแพร่ แบ่งออกการวิจัยออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจและตรวจสอบกรอบแนวคิด เพื่อการวิจัยเกี่ยวกับระบบการบริหารผลงาน ขั้นตอนที่ 2 เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ทิศทางขององค์กรในอนาคต ความคาดหวัง ขั้นตอนที่ 3 เป็นการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่สร้างจากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 และ 2 สำหรับขั้นตอนที่ 4 เป็นการทดลองที่นำกรอบแนวคิด และเครื่องมือการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไปให้ความรู้ ด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนที่ 5 เป็นการประเมินผลของระบบการบริหารผลงาน เพื่อปรับปรุงกรอบแนวคิด และสร้างเครื่องมือที่เหมาะสม และขั้นตอนที่ 6 เป็นการนำเสนอผลการวิจัยโดยการจัดทำเป็นบทความวิจัยเพื่อนำไปเผยแพร่ต่อสาธารณะ

กลุ่มตัวอย่างและการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key-Informants) ขั้นตอนที่ 2 คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน ได้แก่ ประธานบริษัท รองประธานบริษัท ผู้อำนวยการฝ่ายขาย และผู้จัดการโรงงาน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิจัย ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกคือ เป็นผู้บริหารระดับสูงที่สามารถให้ข้อมูลภาพสภาพปัจจุบันขององค์กร ทิศทางขององค์กรในอนาคต และความคาดหวังเกี่ยวกับธุรกิจรวมถึงระบบบริหารผลงาน และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key-Informants) ขั้นตอนที่ 4 คือผู้บริหารระดับรองผู้จัดการแผนกขึ้นไป จำนวน 15 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิจัย ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกคือ มีตำแหน่งผู้บริหารระดับรองผู้จัดการแผนกขึ้นไป มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานและแผนคนร่วมกับผู้บริหารระดับสูง

การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง

1. ส่งโครงร่างวิจัยที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยในมนุษย์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ โดยได้รับใบรับรองที่ 002/2565 ให้กลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการวิจัยผ่านการประชุมประจำเดือนขององค์กร เปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างสอบถามเข้าร่วมโดยสมัครใจ โดยระบุข้อมูลที่ได้จะเก็บเป็นความลับปกปิดแหล่งข้อมูลอย่างเคร่งครัด การนำเสนอข้อมูลเป็นภาพรวมไม่ชี้เฉพาะ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายใด ๆ ทั้งต่อบุคคลและองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอนที่ 2 ในด้านการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เครื่องมือที่ใช้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของข้อคำถาม วิธีการ และภาษาที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ให้ข้อมูล

สำคัญ และเครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนที่ 3 การหาคุณภาพของระบบและเครื่องมือการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำโดยการให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารองค์กร ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของระบบและเครื่องมือ นำผลที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .67-1 ถือว่าระบบและเครื่องมือดังกล่าวสามารถนำไปทดลองต่อได้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 62-66) และเครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนที่ 4 การทดลองโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มผู้บริหารระดับรองผู้จัดการแผนกขึ้นไป จำนวน 15 คน หลังจากการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้วเสร็จจะทำการสนทนากลุ่ม สำหรับเครื่องมือที่ใช้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของข้อคำถาม วิธีการ และภาษาที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการเก็บและรวมรวมข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารผลการทำงานด้วยการการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มผู้บริหารระดับรองผู้จัดการแผนกขึ้นไป จำนวน 15 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการจัดหมวดหมู่ข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เป็นการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นได้ข้อมูลที่แท้จริงและตอบวัตถุประสงค์งานวิจัย

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการพัฒนาระบบการบริหารผลงาน สำหรับบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัด เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจและตรวจสอบกรอบแนวคิด เพื่อการวิจัยเกี่ยวกับระบบการบริหารผลงาน จากการศึกษางานวิจัยด้าน SMEs ไทยข้างต้น ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดการบริหารงานแบบสมดุลหรือ Balanced Scorecard (BSC) ใน 4 มุมมอง ประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Kaplan & Norton, 1996, pp. 34-35) อีกทั้งยังใช้หลักการออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีของ Chandler (2016, p. 93) มาประยุกต์ใช้ พบว่าการออกแบบระบบการบริหารผลงานต้องคำนึงถึง ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในองค์กร ความคาดหวัง ทิศทางองค์กรในอนาคต และความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดแผนที่เชิงกลยุทธ์ แปลงแผนที่เชิงกลยุทธ์สู่หน่วยงาน กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก หรือสนับสนุน การออกแบบเครื่องมือควรเป็นระบบที่ง่าย ในลักษณะกระดาษแผ่นเดียว ลดงานเอกสาร ประเมินเป็นตัวเลขได้ และเชื่อมโยงเข้ากับแผนงานทั้งองค์กร อีกทั้งมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผลตอบแทนจากผลงานเทียบกับเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ทิศทางขององค์กรในอนาคต ความคาดหวัง และการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย

2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่าเป็นเพศชายและเพศหญิงจำนวนเท่ากัน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ทั้งหมดเรียนจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00

2.2 ด้านสภาพปัจจุบัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด แบ่งสภาพปัจจุบันออกเป็น 2 ปัจจัยใหญ่ ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยภายในองค์กร พบว่าบริษัทไม่มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม และพนักงานไม่ทราบว่างานที่ทำส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร บริษัทเป็นผู้ผลิตรายแรกในโลกที่ผลิตอุปกรณ์ถ่วงล้อที่เป็นตะกั่ว สังกะสีผสม และเหล็กกล้าผสม พร้อมกับการได้รับรองในระบบคุณภาพสากลที่อุตสาหกรรมผลิตยานยนต์เป็นที่ยอมรับทั่วโลก

2.2.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร พบว่าบริษัทมีส่วนแบ่งการตลาดเป็น 1 ใน 3 ของโลกที่ผลิตอุปกรณ์ถ่วงล้อ บริษัทได้รับผลกระทบในเชิงบวกในด้านสงครามการค้าระหว่างจีนและสหรัฐ บริษัทได้รับการยอมรับด้านการนำตะกั่วที่ใช้แล้วมาแปรรูปและนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) และอยู่ในเศรษฐกิจที่เน้นเทคโนโลยี กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องมือกล

2.3 ด้านทิศทางองค์กรในอนาคต พบว่าทั้งหมดต้องการให้บริษัทเป็นแบรนด์ถ่วงล้อที่ลูกค้าเลือกใช้ในทุกล้อรถยนต์ โดยคำนึงถึงคุณภาพสินค้าเป็นอันดับแรก การพัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยี ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน และการพัฒนาบุคลากร

2.4 ด้านความคาดหวัง พบว่าความคาดหวังในเชิงธุรกิจ ต้องการให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทสามารถแข่งขันกับผู้ผลิตรายใหญ่ของโลกได้ สามารถเพิ่มยอดขายทั้งในและต่างประเทศ บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า การขยายฐานลูกค้าไปต่างประเทศ การพัฒนาบุคลากรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำหรับความคาดหวังในระบบการบริหารผลงาน ต้องการให้ระบบการบริหารผลงานสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และผลักดันให้เป้าหมายองค์กรบรรลุผล พนักงานทราบเป้าหมายและระบบการวัดผลงานที่เป็นรูปธรรม และองค์กรสามารถนำผลปฏิบัติงานมาจ่ายเป็นค่าตอบแทนได้จริง

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ที่สร้างจากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ประยุกต์แนวคิดการบริหารงานแบบสมดุล 4 มุมมอง และหลักการออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีของ Chandler (2016, p. 93) มาประยุกต์ใช้ กับขั้นตอนที่ 2 การนำความคาดหวังหรือวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ (Strategic Objective) มากำหนดเป็นระบบการบริหารผลงานที่เหมาะสมกับองค์กร โดยใช้แผนที่เชิงกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล โดยผลการตรวจสอบกล่าวแล้วในเครื่องมือในการวิจัยและคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 การทดลองนำกรอบแนวคิดและเครื่องมือไปจัดประชุมเชิงปฏิบัติการและนำไปทดลองใช้จริง พบว่าลักษณะของกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับรองผู้จัดการแผนกขึ้นไป จำนวน 15 คน แยกเป็นเพศชาย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 66.66 และเพศหญิง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 66.66 ทั้งหมดจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ส่วนใหญ่ไม่มีประสบการณ์การใช้ระบบการบริหารผลงาน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 86.66

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลเพื่อปรับปรุงกรอบแนวคิดและเครื่องมือที่เหมาะสม ผู้วิจัยใช้การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review) ผ่านการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้บริหารทุกคนร่วมสะท้อนผลหลังการทดลองพบว่า

5.1 ด้านกรอบแนวคิด การออกแบบระบบการบริหารผลงานมีความเหมาะสม เพราะต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในองค์กร ทิศทางองค์กรในอนาคต และความคาดหวังของผู้บริหาร ก่อน การใช้แนวคิด BSC ใน 4 มุมมอง ทำให้ภาพกลยุทธ์มีความครบถ้วน การทบทวนผลการปฏิบัติงานควรมีทุกเดือน การจัดทำแผนงานควรทำในไตรมาส 3 เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงบประมาณขององค์กรที่จะทำขึ้น

5.2 ด้านเครื่องมือการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นแบบฟอร์มที่ง่ายในลักษณะกระดาษแผ่นเดียว มีความเหมาะสม เสนอให้มีที่ปรึกษาภายในหรือภายนอกองค์กรในการช่วยเหลือในการกำหนดแผนงานที่เชื่อมโยงเข้ากับแผนงานโครงการเชิงกลยุทธ์และกำหนดตัวชี้วัดที่ SMART

5.3 ด้านหลักเกณฑ์การให้ผลตอบแทนจากผลงานที่ได้ลงมือปฏิบัติเทียบกับเป้าหมาย ส่วนใหญ่เห็นว่าต้องตกลงไว้ล่วงหน้าประกาศให้ทราบทั่วกันและสะท้อนจากผลงานที่ทำได้อย่างเป็นรูปธรรม

5.4 ด้านประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าการทำเป็นระบบจะทำให้ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ระดับองค์กรบรรลุผล และเกิดการเชื่อมโยงสอดประสานกันทั้งองค์กร โดยมีแผนเงิน แผนกำลังคน และแผนความเสี่ยงที่สอดรับกับแผนงานรวมถึงส่วนใหญ่เห็นว่าระบบนี้จะช่วยให้องค์กรจ่ายผลตอบแทนกับพนักงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

อภิปรายผล

จากผลวิจัยดังกล่าวข้าวต้นสามารถกำหนดเป็นแนวทางในการออกแบบระบบการบริหารผลงานที่เหมาะสม แบ่งออกได้เป็น 4 ด้านหลัก ๆ ดังนี้

1. ด้านการมีระบบการบริหารผลงานที่เป็นรูปธรรม จากการศึกษาพบว่า องค์กรไม่มีระบบการบริหารผลงานที่เป็นรูปธรรม ไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง สอดคล้องกับ Tonvongval, & Tantivong (2020, p. 111) และ Na-nan (2016, p. 1653) พบว่า SMEs ไทยขาดทักษะการดำเนินธุรกิจ การตั้งเป้าหมายและระบบบริหารผลงานที่ชัดเจน

2. ด้านกรอบแนวคิด

2.1 การออกแบบระบบการบริหารผลงานต้องออกแบบ ให้มีความครอบคลุมทุกประเด็นที่เป็นของเฉพาะองค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในองค์กร ทิศทางองค์กรในอนาคต และความคาดหวังของผู้บริหาร สอดคล้องกับ Alexander, Kumar & Walker (2018, pp. 2235-2236) พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของแต่ละธุรกิจไม่เหมือนกัน การพิจารณาการวัดประสิทธิภาพการบริหารผลงาน ต้องคำนึงถึงลักษณะของความเป็นปัจเจกของปัจจัยภายในองค์กรด้วย

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Na-nan (2016, p. 1653) ที่พบว่า SMEs ต้องมีการแผนเป็นขั้นตอนประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบการดำเนินงานในอดีต และปัจจุบันก่อนที่จะวางแผนในอนาคต

2.2 การใช้แผนที่เชิงกลยุทธ์ ผ่านแนวคิด BSC ใน 4 มุมมอง สอดคล้องกับแนวคิด Balanced Scorecard ของ Kaplan & Norton (1996, pp. 34-35) ที่กล่าวว่าไม่ควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่เป็นด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลงานที่เน้นทั้ง 4 มุมมอง ที่สัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลตามแผนที่เชิงกลยุทธ์ มีดัชนีชี้วัดผลงานหลัก มีเป้าหมาย พร้อมแผนงาน แนวทาง โครงการหรือกิจกรรม

2.3 การออกแบบระบบการบริหารผลงานต้องเริ่มต้นจากการวางแผน จนถึงการให้ผลตอบแทน และมีการทบทวนอยู่เป็นระยะ ๆ สอดคล้องกับ Chandler (2016, pp. 38-39) ที่กล่าวว่าคุณค่าของการบริหารผลงานคือ การขับเคลื่อนผลงานขององค์กร โดยการเชื่อมโยงเป้าหมาย การสื่อสารกลยุทธ์ และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร มีความคล้ายคลึงกับ Na-nan (2016, p. 1653), Na-Nan, Chaiprasit & Pukkeeree (2017, p. 1) และ Chumphong & Potipiroon (2019, p. 48) พบว่าการออกแบบต้องมีครบถ้วนตั้งแต่การเตรียมการ การสร้างการมีส่วนร่วม จนถึงการนำไปใช้

2.4 การกำหนดการทบทวนการผลการปฏิบัติงานทุกเดือน และมีการนำผลการปฏิบัติงานที่ได้มาเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับ Sanae, Faycal & Ahmed (2019, p. 2049) พบว่าการทบทวนผลการปฏิบัติงานของกรณีศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้พัฒนาหรือปรับแผนงานให้เข้ากับความต้องการและความคาดหวังขององค์กรในภาคส่วนยานยนต์ ยังสอดคล้องกับ Na-nan (2016, p. 1653) และ Na-Nan, Chaiprasit & Pukkeeree (2017, p. 1) ที่พบว่าการทบทวนการปฏิบัติงานควรเป็นระยะ ๆ เพื่อการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

3. ด้านเครื่องมือการบริหารผลการปฏิบัติงาน ต้องเป็นระบบที่ง่ายในลักษณะกระดาษแผ่นเดียว สอดคล้องกับ Chandler (2016, pp. 38-39) ที่กล่าวว่าควรเป็นระบบที่ง่าย ลดงานเอกสาร การประเมิน ที่เป็นตัวเลข เข้าใจง่าย ยังสอดคล้องกับ Na-nan (2016, p. 1653) ที่พบว่าการประเมินผลงานของพนักงานต้องทำการเปรียบเทียบผลลัพธ์จริงกับความคาดหวังที่ตั้งไว้ผ่านเครื่องมือที่องค์กรกำหนด ต้องมีการช่วยเหลือในการกำหนดแผนงานที่เชื่อมโยงเข้ากับแผนงานโครงการเชิงกลยุทธ์ และกำหนดตัวชี้วัด สอดคล้องกับ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551, หน้า 87-88) เสนอแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด จำนวน 2 แนวทาง คือ 1) ระดับองค์กรและหน่วยงาน จะเริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมก่อน 2) ระดับบุคคลจะเริ่มต้นจากจัดหมวดหมู่ของงานที่มีลักษณะคล้าย ๆ กันให้อยู่กลุ่มเดียวกัน เพื่อเป็นกรอบในการหาผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key Result Areas-KRA) ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ Na-nan (2016, p. 1653) ที่พบว่า SMEs การบริหารผลงานที่ดีต้องระบุเป้าหมาย ผลลัพธ์ พฤติกรรม และแผนการพัฒนาที่ครอบคลุมการดำเนินงานในระดับบุคคล แผนก และองค์กร และ Na-Nan, Chaiprasit & Pukkeeree (2017, p. 1) ที่พบว่าควรเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจขั้นตอนการแก้ปัญหาโดยเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือหารือในหัวข้อเหล่านี้กับผู้เชี่ยวชาญ

4. ด้านหลักเกณฑ์การให้ผลตอบแทน ต้องตกลงร่วมกันไว้ล่วงหน้าและประกาศให้รับทราบโดยทั่วกัน สอดคล้องกับ Nguyen, Yandi & Mahaputra (2020, p. 658) พบว่าการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อีกทั้ง ต้องสะท้อนจากผลงานที่พนักงานทำได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ Chandler (2016, pp. 38-39) ที่กล่าวว่าระบบการบริหารผลงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญทำให้ระบบการพัฒนาและระบบจูงใจมีความเป็นธรรม ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรและส่งผลต่อคุณภาพโดยรวมขององค์กร และยังสอดคล้องกับ Na-nan (2016, p. 1653) ที่พบว่าการประเมินผลงานของพนักงานต้องทำการเปรียบเทียบผลลัพธ์จริงกับความคาดหวังที่ตั้งไว้ องค์กรจะนำข้อมูลจากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ได้แก่ การปรับค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาสายอาชีพ การปฏิรูปโครงสร้าง การปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. องค์กรที่เป็น SMEs หรือองค์กรที่ยังไม่มีระบบบริหารผลงานที่เป็นรูปธรรม ควรให้ความสนใจอย่างจริงจังกับการจัดทำระบบบริหารผลงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะหากองค์กรมีระบบจะทำให้การบริหารผลงานที่มีประสิทธิภาพและทำให้มีองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การออกแบบระบบการบริหารผลงานต้องออกแบบ ควรพิจารณาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้ครบทุกด้าน อีกทั้งทีมบริหารควรกำหนดทิศทางองค์กรที่ต้องการในอนาคต 1-3 ปี เพื่อสื่อสารและจัดทำกลยุทธ์และแผนธุรกิจระดับองค์การสู่ทีมงานและบุคคล

3. หัวใจสำคัญหนึ่งของการออกแบบระบบบริหารผลงาน คือ การได้รับการสนับสนุนจากทีมบริหารและการสื่อสารกับพนักงานถึงความสำคัญของการบริหารผลงาน หากทีมบริหารสนับสนุนและสื่อสารให้เกิดความเข้าใจจะทำให้การยอมรับที่จะใช้ระบบการบริหารผลงานเป็นไปได้ด้วยดี

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา หากมีการศึกษาเพิ่มเติมควรใช้รูปแบบการวิจัยหลากหลายรูปแบบ เนื่องจากการวิจัยแต่ละรูปแบบมีรากฐานและที่มาแตกต่างกันนับตั้งแต่กระบวนทัศน์ (Paradigm) หรือความเชื่อ (Basic Beliefs)

2. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยกับองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาเดียว หากมีการศึกษาเพิ่มเติมควรศึกษาในภาพกว้างสำหรับบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ เนื่องจากแนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2566-2568 อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่าปี 2566-2568 การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีแนวโน้มเติบโตเฉลี่ย 3.50-4.50% ต่อปี

บรรณานุกรม

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). ***การวิจัยเบื้องต้น*** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2551). ***การบริหารผลงาน ทำจริง...ทำอย่างไร?***. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

วรรณา ยงพิศาลภพ. (2565). ***แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2566-2568: อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์*** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/hi-tech-industries/auto-parts/io/auto-parts-2023-2025 [2566, 7 มีนาคม].

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2561). ***การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา*** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2565). ***รายงานสถานการณ์ MSME ปี 2565*** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20220930104334.pdf [2566, 28 กุมภาพันธ์].

สุริยะ จึงรุ่งเรืองกิจ. (2564). ***อุตฯยานยนต์ไทยฟื้น ฟอร์ดทุ่มงบ 2.8หมื่นล้านเพิ่มไลน์การผลิต*** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://www.tnnthailand.com/news/wealth/99098/ [2566, 28 กุมภาพันธ์].

Alexander, A., Kumar, M., & Walker, H. (2018). A decision theory perspective on complexity in performance measurement and management. ***International Journal of Operations & Production Management***, ***38***(11), pp. 2214-2244.

Chandler, M. T. (2016). ***How performance management is killing performance—And what to do about it: Rethink, redesign, reboot***. Oakland, Berrett-Koehler Publishers.

Chumphong, O., & Potipiroon, W. (2019). High Performance Work Systems and SMEs' Performance: Does CEOs' Leadership Matter?. ***The Journal of Behavioral Science***, ***14***(2), pp. 48-65.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). ***The balanced scorecard: translating strategy into action***. Harvard: business press.

Na-nan, K. (2016). Performance management for Small and Medium Enterprises (SMEs) in Thailand. ***International Journal of Economic Research***, ***13***(4), pp. 1641-1658.

Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2017). Performance management in SME high-growth sectors and high-impact sectors in Thailand: Mixed method research. ***International Journal of Engineering Business Management***, ***9***, pp. 1-8.

Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). ***Dinasti International Journal of Digital Business Management***, ***1***(4), pp. 645-662.

Sanae, Y., Faycal, F., & Ahmed, M. (2019). A Supply Chain Maturity Model for automotive SMEs: a case study. ***IFAC-PapersOnLine***, ***52***(13), pp. 2044-2049.

Tonvongval, S., & Tantivong, C. (2020). Findings of main obstacles facing Thai SMEs towards business growth sustainability. ***ABAC ODI Journal. Vision. Action. Outcome***, ***7***(2), pp. 111-118.