

บทความวิชาการ

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร: แนวคิดทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

เปชฌางค์ ยอดมณี*

*ดร.(การจัดการ), อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยนานาชาติ, มหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีต จากการมุ่งวัดผลตอบแทนทางการเงินที่สอดคล้องกับเป้าหมายเพียงประการเดียวเปลี่ยนแปลงเป็นมีการขยายขอบข่ายการประเมินไปสู่การประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งมีการบูรณาการระหว่างการบริหารจัดการองค์กรกับการประเมินผลสำเร็จขององค์กรเป็นระบบเดียวกัน เรียกว่าระบบบริหารจัดการผลการดำเนินงาน(performance management system) โดยแนวคิดใหม่นี้ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการจัดการที่เป็นการ บูรณาการดังกล่าวมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร อาทิ การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรแบบดุลยภาพ(balance scorecard) การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน (performance benchmarking) เป็นต้น อย่างไรก็ตามแนวคิดของการประเมินผลการดำเนินงาน แนวใหม่ เป็นการประเมินแบบหลายมิติที่ไม่ใช่เพียงประเด็นทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว บทความฉบับนี้มุ่งเสนอแนวคิดดังกล่าวพร้อมทั้งตัวอย่างของการนำแนวคิดของการประเมินผลการดำเนินงานไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้นำเสนองานวิจัยที่เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้ของมิติหรือองค์ประกอบต่างๆของกรอบแนวทางการประเมินเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

คำสำคัญ: องค์กร, แนวคิด, ทฤษฎี

Article

*The appraisal of organizational performance:
Theoretical concept into practice.*

*Pekhanang Yodmanee**

**Dr. (Management), and lecturer of Burapha University International College*

Abstract

In the past, the appraisal of organizational performance was to measure the financial return which was consistent with goal by focusing on only the profit. Nowadays, there are many factors in consideration for appraisal other than the profit. The same system of the integration between organizational management and the appraisal of organizational achievement is adopted. It is called performance management system. This novel concept will contribute to developing the integrated management system as mentioned earlier to be used for driving organization forward, such as, balance scorecard, performance benchmarking etc. However, the new concept of organizational performance is the appraisal in several dimensions, not only focusing on financial issues. The further study needs to be done in order to get the concept of organizational performance appraisal which could be applied into practice. Especially, this present study, which develops the indicator on dimension or the various components in the paradigm of appraisal, was an example research presented on this article for further application

Key words: organizational, Theoretical, concept

บทนำ

การดำเนินการขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบัน มีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ การวางแผนและองค์ประกอบอื่นๆของกระบวนการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่องค์กรได้กำหนดไว้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น มีความหมายที่หลากหลายแตกต่างกัน ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สามารถวัดได้ด้วยตัวเลขหรือความรู้สึกรที่สื่อสารได้เป็นผลลัพธ์ของการกระทำ การเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้วยเกณฑ์บางประการหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งเกณฑ์ภายในหรือเกณฑ์ภายนอกการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรหมายถึงการใช้ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลเช่นนี้สามารถอยู่ในรูปแบบของตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Output) และผลผลิต (Process) หรือผลลัพธ์สุดท้าย (Outcomes) (นภดล ร่มโพธิ์ และ มนวิภา ผดุงสิทธิ์, 2552) นอกจากนั้นแล้ว ในบริบทของกลยุทธ์ การประเมินผลการดำเนินงานคือกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อประเมินสถานะขององค์กร โดยระบบการประเมินผลการดำเนินงานจะประกอบด้วยตัวชี้วัดในเชิงปริมาณที่ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานกลุ่มของตัวชี้วัดที่ร่วมกันเพื่อประเมินผลปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมและโครงสร้างสนับสนุนที่ทำให้สามารถเก็บ รวบรวม คัดเลือก วิเคราะห์ ตีความและแยกแยะข้อมูล

แนวคิดในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นประกอบไปด้วยหลายแนวทางระบบการนภดล ร่มโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์ (2552) กล่าวว่าระบบประเมินผลที่ได้รับความนิยมนำมาใช้ในการประเมินผลองค์กรนั้นได้แก่ การประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ระบบ Six Sigma ระบบมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) หรือระบบการบริหารเชิงคุณค่าอื่นๆ (Value Based Management) การบริหาร

ฐานกิจกรรม (Activity Based Management) รวมถึงระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบอื่นๆได้แก่ การประเมินผลการดำเนินงานองค์กรด้วยมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ บทบาทของระบบการประเมินผลการดำเนินงานองค์กรนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประการดังต่อไปนี้

1. ใช้เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าขององค์กรหรือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร
2. ใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่การวางแผน การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ การจัดการการให้มิจุดมุ่งหมายในทิศทางเดียวกัน
3. ใช้ในการสื่อสาร ซึ่งจะรวมถึงการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรการเปรียบเทียบระหว่างองค์กร หรือปฏิบัติตามกฎระเบียบของภาครัฐ
4. ใช้ในการกระตุ้นพฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่การให้รางวัลหรือผลตอบแทน การสร้างความสัมพันธ์และการควบคุม
5. ใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานองค์กร

เพื่อให้องค์กรต่างๆสามารถนำแนวคิด ทฤษฎีรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานไปประยุกต์ใช้ได้ บทความนี้จึงได้นำเสนอแนวคิดทั่วไปของการประเมินผลการดำเนินงานแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพเชิงดุลยภาพและผลการวิจัยที่เป็นการพัฒนาแนวคิดของการประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพไปสู่ตัวบ่งชี้ที่สามารถนำไปใช้ในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการผลการดำเนินงาน (Performance management)

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า แนวคิดในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นในอดีตมีจุดเน้นสำคัญเพียงการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน โดยให้ความสำคัญกับผลสำเร็จทางด้านกำไรเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน ต่อมาได้มีการเสนอแนวคิดของการประเมินผลการดำเนินงานในปี 1970 ของ Sahoo and Jena (2012) ที่เรียกว่า การบริหาร

จัดการผลการดำเนินงาน (Performance management) นั้นเป็นการบูรณาการวิธีการประยุกต์ ทั้งพฤติกรรม (behavior) และผล (results) ของการ ดำเนินงานเข้าไว้ในกรอบเดียวกัน การบริหารจัดการผล การดำเนินงานเป็นกระบวนการประสานงาน การจัดการ งานที่ทำอยู่ประจำของพนักงาน (day-to-day) โดย ดำเนินการตามข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขององค์กร ความรู้ความสามารถ ทักษะ และ สมรรถนะของพนักงานตามที่กำหนดไว้ การบริหาร จัดการผลการดำเนินงานรูปแบบดั้งเดิมนั้นเป็นการ ทำงานตามสิ่งที่จะถูกประเมิน “what gets measured gets done” ซึ่งเจตนาทางด้านการคิดค่าใช้จ่าย และการบัญชีเป็นหลัก จนกระทั่งในปี 1980 ซึ่งเป็นช่วง ของการพัฒนาเทคนิคทางด้านเทคโนโลยีและการผลิต ซึ่งทำให้การบริหารจัดการผลการดำเนินงานแบบดั้งเดิม ล้าสมัยและเปลี่ยนไปสู่การวัดเกี่ยวกับวิธีการบริหาร จัดการ “how to manage what measured” ในส่วน ของการวัดการบริหารจัดการผลการดำเนินงานนั้น เป็น การพิจารณาผลกำไรที่เกิดขึ้นของระบบการบริหาร จัดการผลการดำเนินงานซึ่งองค์กรมีการดำเนินงานไป ตามทิศทางที่ตั้งเป้าหมายไว้และเกิดแรงจูงใจให้พนักงาน ในองค์กรทุกคนเข้าใจบทบาทและความสำคัญของ ตนเอง ต่อไปนี้เป็นระบบการบริหารจัดการผลการ ดำเนินงานที่ได้รับความนิยมมาในอุตสาหกรรมการผลิต (Sahoo, & Jena, 2012) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีลักษณะ ของแนวคิดการจัดการผลการดำเนินงาน(Performance management) ไว้ 5 แนวคิดดังนี้

1. การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เชิงดุลยภาพ (Balance scorecard) เป็นการวางแผน เชิงกลยุทธ์ และระบบการจัดการที่มุ่งขยายทั้งเป้าหมาย ระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการของธุรกิจนั้นๆ การ ประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพเป็นกรอบการ ประเมินผลซึ่งบูรณาการการประเมินผลที่ไม่ใช่ ผลตอบแทนทางการเงิน(non-financial performance) เข้ากับระบบการปฏิบัติงานขององค์กรที่เน้น ผลตอบแทนทางการเงินแบบดั้งเดิม ซึ่งการบูรณาการ ดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองของการกำหนด เป้าหมายเกี่ยวกับผลงานขององค์กรได้อย่างสมดุล

มีงานวิจัยที่ศึกษากับบริษัทจำนวนร้อยละ 60 ที่ เป็นบริษัทในสหรัฐอเมริกาจาก 100 อันดับแรกที่จัด อันดับโดยนิตยสารฟอร์จูน และอีกร้อยละ 88 ของบริษัท ในประเทศออสเตรเลียและฟินแลนด์ซึ่งมีประสบการณ์ ในการใช้การประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ผลการวิจัยพบว่าบริษัทส่วนใหญ่ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ สูงนั้นมักจะมุ่งเน้นที่มุมมองด้านนวัตกรรมและการ เติบโต(innovation and growth perspectives) ของ การประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ส่วนบริษัท ของประเทศอินเดียจะมีการสร้างกลยุทธ์โดย กระบวนการการประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ในด้านต่างๆได้แก่ สารสนเทศเกี่ยวกับความคาดหวังของ ลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินงานของ คู่แข่ง สารสนเทศภายในองค์กร การส่งสินค้าที่ตรง เวลา ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิต และคุณภาพของผลผลิต อย่างไรก็ดีตาม ผลการวิจัยพบว่า แม้ว่าในแต่ละ บริษัทจะมีการนำแนวคิดของการประเมินผลการ ดำเนินงานเชิงดุลยภาพมาใช้ โดยที่ไม่มุ่งเน้นไปที่การ ประเมินผลตอบแทนทางการเงินมากนัก อาทิเช่น ประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งสินค้าที่ตรงเวลา ความพึงพอใจของลูกค้า และผลิตภาพของบริษัท แต่ การประเมินผลการดำเนินงานด้วยผลตอบแทนทาง การเงิน ยังคงเป็นองค์ประกอบหลักที่องค์กรส่วนใหญ่ ใช้ในการประเมินโดยให้ความสำคัญสูงกว่ากว่าการ ประเมินผลการดำเนินงานในองค์ประกอบด้านอื่นๆ

2. การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน (Performance Benchmarking) การเปรียบเทียบผล การดำเนินงาน เป็นเครื่องมือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่มีประสิทธิภาพที่สุดชนิดหนึ่งสำหรับการถ่ายทอด ความรู้และนวัตกรรมไปสู่องค์กร ซึ่งเป็นการกำหนด ผลกระทบทางบวกที่เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันทั้งใน ระดับธุรกิจและระดับการปฏิบัติการ และยังถือว่าแนว ปฏิบัติที่ดีขององค์กรนั้นเป็นเป้าหมายของผลการ ดำเนินงานขององค์กรไปในตัวการเปรียบเทียบผลการ ดำเนินงาน เป็นเครื่องมือปรับปรุงคุณภาพต่อเนื่องที่มี ประเทศที่พัฒนาแล้วนำมาใช้ในองค์กรธุรกิจมากกว่า ประเทศกำลังพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด มีหลายประเทศที่ ประยุกต์การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ไปใช้ใน

กระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่เป็นโรงงานผลิตสินค้าต่างๆ (Jarrar & Zairi, 2001; Yusuff, 2004; Maire et al., 2005) การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานถูกพัฒนาขึ้นใช้ครั้งแรกโดยบริษัทซีร็อกซ์ เพื่อเป็นกระบวนการประเมินบริษัทที่มีความเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการว่าใครเป็นผู้นำในธุรกิจนั้นๆ แล้วทำความเข้าใจกับแนวทางการปฏิบัติที่ดีแล้วนำมาเป็นเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป อย่างไรก็ตามเป็นที่ทราบกันดีว่า การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ไม่ได้มีแนวทางการดำเนินการหรือวิธีการที่ดีมาใช้ในการนำมาใช้ องค์กรจำเป็นจะต้องหาวิธีการที่ดีถูกต้องในการเปรียบเทียบ วิเคราะห์ช่องว่างของผลการดำเนินงาน และเลือกนวัตกรรมการแก้ปัญหามาใช้

3. The Terminal Operated Production Program system (TOPP) TOPP เป็นระบบการประเมินผลการดำเนินงานใหม่ที่พัฒนาโดย Sintef (1992) ในประเทศนอร์เวย์ โดยความร่วมมือของสถาบันเทคโนโลยีแห่งนอร์เวย์ และสหพันธ์วิศวกรรมอุตสาหกรรมแห่งนอร์เวย์ รวมทั้งองค์กรทางธุรกิจอีก 56 แห่ง TOPP เป็นการพัฒนาแบบสอบถามซึ่งสามารถระบุถึงผลการดำเนินงานของบริษัทในขอบข่ายทั้งหมดของการผลิต แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยส่วนประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทในภาพรวม ส่วนที่ 2 ระบุถึงสิ่งที่ธุรกิจนั้นดำเนินการอย่างไร และส่วนที่ 3 มุ่งเน้นไปที่ขอบข่ายที่ธุรกิจนั้นต้องการการปรับปรุงพัฒนาจำนวน 20 ประเด็น เช่น การตลาด การออกแบบ การวางแผนเทคโนโลยี การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดการการเงิน การจัดการบุคลากร เป็นต้นระบบ TOPP เป็นการประเมินผลการดำเนินงานผ่าน 3 มิติดังนี้

1) ประสิทธิภาพ (effectiveness) เป็นการประเมินการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

2) ประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นการประเมินว่าธุรกิจนั้นมีการลงทุนและมีการใช้ทรัพยากรอย่างพอเหมาะพอเพียง

3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (ability to change) เป็นการประเมินว่าองค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีกลยุทธ์ที่ดี

แบบสอบถามTOPP จะวิเคราะห์ให้เห็นถึงขอบข่ายส่วนงานต่างๆในการผลิตของบริษัท และกระตุ้นให้บริษัทพิจารณาถึงส่วนงานที่อาจจะมีควมสำคัญน้อยลงในระยะต่อไป สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บริษัทสามารถประมาณการเกี่ยวกับสถานะภาพ และสถานการณ์ต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตไปพร้อมกับชี้แนะถึงการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของบริษัท นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้วระบบนี้ยังเหมาะกับการนำมาใช้เปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างองค์กรทางธุรกิจ

4. The Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe (AMBITE system) ระบบ AMBITE system เป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินผลกระทบของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของบริษัทได้ ระบบดังกล่าวนี้เป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่กรอบของการประเมินผลการดำเนินงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับกลยุทธ์ของบริษัท ในการนำเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลในปัจจุบันนั้นจะเห็นว่าเป็นการบูรณาการระหว่างกระบวนการบริหารจัดการและการประเมินผลการดำเนินงานคู่กันไป จนอาจจะกล่าวได้ว่าไม่มีองค์กรใดที่เลือกเฉพาะวิธีการประเมินผลองค์กรแบบหนึ่งแล้วใช้เครื่องมือการบริหารจัดการแบบอื่นโดยแยกจากกัน ขอบข่ายแนวคิดของ AMBITE system นั้นประกอบด้วยสองส่วน(Sahoo, & Jena, 2012) ได้แก่

1) กระบวนการทางธุรกิจระดับมหภาค (Macro business processes) ของบริษัท 6 ประเด็น ได้แก่

- การตอบสนองต่อคำสั่งซื้อของลูกค้า (customer order fulfillment)
- อุปทานของผู้ขาย (vender supply)
- การออกแบบ (design)
- การประสานงาน (co-ordination)
- การร่วมมือทางวิศวกรรม (co-engineering)
- การผลิต (manufacturing)

2) การวัดผลการดำเนินงานระดับมหภาค (Macro measures of performance) ประกอบด้วย กัน 5 ประเด็น

- เวลา (time)
- ค่าใช้จ่าย (cost)
- คุณภาพ (quality)
- ความยืดหยุ่น (flexibility)
- สิ่งแวดล้อม (environment)

เมื่อนำมิติทั้งด้านกระบวนการทางธุรกิจและการประเมินผลการดำเนินงานมาจัดทำแผนผัง (mapping) จะทำให้ได้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จำนวน 25 ตัวบ่งชี้สำหรับแต่ละธุรกิจ ตัวบ่งชี้ทางธุรกิจแต่ละรายการมีความแตกต่างกันไปตามการพิจารณาของแต่ละบริษัท AMBITE system เป็นระบบที่เน้นกระบวนการและมีกรอบการดำเนินการที่มีความเป็นทั่วไป ทำให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก

5. European Foundation for Quality Management (EFQM model) EFQM model ได้รับการนำเสนอเป็นครั้งแรกเมื่อปีค.ศ.1992 เพื่อเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการประเมินและการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้บรรลุถึงความสำเร็จอย่างยั่งยืน EFQM model เป็นกรอบการปฏิบัติที่ไม่ได้มีลักษณะของการบังคับควบคุม ประกอบไปด้วยเกณฑ์ 9 ประการ โดยที่ 5 รายการแรกเป็นปัจจัยเอื้ออำนวยความสะดวกที่อีก 4 รายการเป็นผลของการดำเนินงาน

- ปัจจัยเอื้อ (enablers) เป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรทำอะไรบ้าง” ได้แก่ ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ บุคลากร คู่ค้า และทรัพยากรกับกระบวนการดำเนินงาน
- ผลของการดำเนินงาน (results) เป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง” ได้แก่ ผลงานด้านลูกค้า (customer results) ผลงานด้านบุคลากร (people results) ผลงานด้านสังคม (society results) และผลงานหลักขององค์กร (key performance results)

EFQM model เป็นทั้งเครื่องมือการบริหารจัดการ และการวัดผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับ การเปรียบเทียบ

สมรรถนะ เปรียบเทียบกระบวนการและผลงานกับองค์กรอื่น และสามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุกๆองค์กร

เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่: การประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balance scorecard)

ระบบการจัดการผลการดำเนินงาน (Performance management) ที่ดีนั้น ต้องสามารถบูรณาการเข้าไปสู่กลยุทธ์ขององค์กรได้ และช่วยให้องค์กรนั้นๆสามารถไปถึงเป้าหมายแห่งความสำเร็จในระดับสูงได้ ในปัจจุบันระบบการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การประเมินผลและการรายงานผลที่เน้นมุมมองแบบหลากหลาย (multi-perspectives) ได้รับความนิยมอย่างสูง ดังที่ได้นำเสนอเครื่องมือการจัดการผลการดำเนินงานขององค์กรข้างต้น โดยในกลุ่มของเครื่องมือเหล่านั้น การประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้กันมากที่สุด (Iselin, Mia, & Sands, 2008) การประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพได้รับการพัฒนาโดย Kaplan and Norton (1992) ตั้งแต่ปี ค.ศ.1992 และได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆจนถึงปัจจุบันการประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพเป็นระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และการรายงานผลการดำเนินงานผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้านได้แก่ มุมมองทางการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

การวิจัยสู่การปฏิบัติของการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

ในปัจจุบัน มีผลการวิจัยหลายๆเรื่อง ที่ทำการศึกษาและพัฒนาแนวคิดของการประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติกับองค์กรต่างๆอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการหาแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานที่น่าสนใจเป็นการศึกษาองค์ประกอบของการประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพของ Iselin, Mia, and Sands (2008) ซึ่งเริ่มต้นจากกรอบแนวคิดองค์ประกอบของการประเมินผลการดำเนินงานองค์กรจากมุมมองทั้ง 4 มุมมองตามแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน ผลการวิจัยสรุปถึงองค์ประกอบที่เพิ่มขึ้นเป็น 5 องค์ประกอบหรือ 5 มุมมองดังนี้

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของการประเมินผลการดำเนินงานองค์กรเชิงดุลยภาพ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
1) มุมมองด้านการเงิน(Financial perspective)	- การเงินทางด้านการกำไร และกระแสเงินสดขององค์กร - การเงินทางด้านค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินการ
2) มุมมองด้านลูกค้า(Customer perspective)	- ส่วนแบ่งการตลาด(market share) - ความพึงพอใจของลูกค้า(customer satisfaction)
3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน(Internal-business perspective)	- นวัตกรรม(innovation) ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่เป็นผลงานขององค์กร - นวัตกรรม(innovation) การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมใหม่ๆ/การทำตลาดจากนวัตกรรมขององค์กร - กระบวนการภายใน(internal process) ของเสียจากการผลิตและการผลิตทดแทน - กระบวนการภายใน(internal process) ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เวลาที่ใช้ในการนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ท้องตลาด - คุณภาพของผลิตภัณฑ์(product quality)
4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)	- ความพึงพอใจของพนักงาน(employee satisfaction) - อัตราการออกจากงานของพนักงาน(employee quit rate) - เทคโนโลยีสารสนเทศ(information technology)
5) มุมมองด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม (environment/social perspective))	- ความรับผิดชอบต่อสังคม(social responsibility)

ผลการวิจัยที่เป็นการพัฒนาโมเดลการวัด (Measurement model) ผลการดำเนินงานองค์กรของ Santos and Brito (2012) ในการศึกษาโมเดลของการประเมินผลการดำเนินงานองค์กรพบว่า องค์ประกอบที่เป็นโครงสร้างสำคัญของผลการปฏิบัติงานของบริษัทที่มีลักษณะที่เป็นองค์การแบบโรงงานผลิตสินค้าต่างๆนั้นประกอบด้วย

1.ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (financial performance) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1.1) ผลกำไร (Profitability) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ด้านต่างๆได้แก่

- ผลตอบแทนด้านสินทรัพย์ (Return on assets)

- กำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา (EBTIDA margin)

- ผลตอบแทนการขาย (Return on sales)

-ผลตอบแทนการลงทุน (Return on investment)

- ผลตอบแทนด้านความเท่าเทียม (Return on equity)

-มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic value added)

1.2) การเติบโต (growth) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

- การเติบโตของส่วนแบ่งการตลาด (market share growth)

- การเติบโตของสินทรัพย์ (asset growth)
- การเติบโตของรายได้ (revenue growth)
- การเติบโตของกำไร (net income growth)

2. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customers' satisfaction) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้

- มูลค่าเพิ่มทางการตลาด (market value added: market and equity)
- จำนวนข้อร้องเรียน (number of complaints)
- ความภักดีของลูกค้า (customer royalty)
- การรักษาลูกค้า (customer retention)
- ความพึงพอใจของลูกค้า (general customer's satisfaction)

3. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employees' satisfaction) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้

- การลงทุนพัฒนาและอบรมพนักงาน (investment in employees development and training)
- การจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน (wages and reward policies)
- ความก้าวหน้าของพนักงาน (career plan)
- บรรยากาศองค์กร (organization climate)
- ความพึงพอใจของพนักงาน (general employee's satisfaction)

4. ผลการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม (environmental performance) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

- โครงการด้านสิ่งแวดล้อม (number of projects to improve/recover the environment)
- ระดับการลดมลพิษ (level of pollutants emission)
- การใช้วัสดุรีไซเคิล (use of recyclable materials)
- การรีไซเคิล (recycling level)

5. ผลการปฏิบัติงานด้านสังคม (Social Performance) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้

- การจ้างงานชนกลุ่มน้อย (Employment of minority)

-จำนวนของโครงการด้านสังคม (number of social projects)

บทสรุป

การพัฒนาตัวบ่งชี้จากการวิจัยดังกล่าวทำให้องค์กรทางด้านธุรกิจสามารถนำตัวบ่งชี้ที่ได้จากผลการวิจัยไปใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน ทั้งในขั้นตอนของการวางแผน การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน รวมทั้งการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานองค์กรได้เป็นอย่างดี

จากที่ได้กล่าวมาทำให้เห็นถึงการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรทางธุรกิจ ซึ่งในปัจจุบันนั้นอาจกล่าวได้ว่าไม่มีองค์กรใดที่นำเครื่องมือการประเมินผลการดำเนินการมาใช้เพื่อวัดผลการดำเนินการเพียงวัตถุประสงค์เดียว แต่ทุกองค์กรมีการบูรณาการกระบวนการบริหารจัดการให้เข้ากับการประเมินผลการดำเนินการให้เป็นระบบเดียวกัน กลายเป็นระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงาน (Performance management system) ซึ่งการบูรณาการดังกล่าว สามารถทำให้องค์กรเริ่มต้นกระบวนการบริหารจัดการด้วยการวางแผนที่มีลักษณะของแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) มีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด (strategic management) รวมทั้งมีการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน (organization performance) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นระบบที่สอดคล้องประสานกันตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ การเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการใดๆมาใช้ในองค์กรนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารตลอดจนบุคลากรทุกส่วนต้องเรียนรู้และเข้าใจในระบบการจัดการนั้นๆ เพื่อให้การนำมาประยุกต์ใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

นภดล ร่มโพธิ์ และ มนวิภา ผดุงสิทธิ์. 2552.

เครื่องมือการประเมินผลองค์กร, คณะ
บุคคลิเมจิเนียร์. กรุงเทพฯ.

Jarrar, Y.F. and Zairi, M. 2001. "Future trends in benchmarking for competitive advantage: a global survey", **Total Quality Management**, Vol.12 Nos. 7/8, pp. 906-12.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1992. "The balance scorecard – measure that drive performance". **Havard Bussiness Review**, January/February. pp. 71-9.

Iselin, R. Errol, Mia Lokman and Sands, John. 2008. Multi-perspective strategic goal setting, performance reporting and organizational performance", **Journal of Applied Accounting Research**, Vol.9, No. 2, pp. 76-96.

Maire, J., Bronet, V., and Pillet, M., 2005, "A typology of best practice for the benchmarking process", **Benchmarking: An international journal**, Vol. 12, No. 1, pp.46-60.

Santos J., Bonomi and Brito L. A., Ledur. 2012. May), **Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance**, 9(1) Retrieved from <http://www.anpad.org.br/bar> .

Sahoo, C.K. and Jena, S., 2012. Organizational Performance management system: Exploring the

manufacturing sectors", **Industrial and commercial training**, Vol.44, No. 5, pp. 296-302.

Yusuff, R.M, 2004. Manufacturing best practices of the electric an electronics firms in Malaysia". **Benchmarking: An international journal**, Vol. 11 No.4 pp. 361-9.