



บทความวิจัย

การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิผลของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา บริษัท เอ็นแอล ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด (มหาชน)

เชษฐิดา กุศลาไสยานนท์* ปราโมช ธรรมกรณ์ และนิชดา เส็งกิ่ง

ภาควิชาการพัฒนารุกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารุกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

*ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 09 4394 9888 อีเมล : chedthida.kus@gmail.com

DOI: 10.14416/j.bid.2021.03.019

รับเมื่อ 30 กรกฎาคม 2564 แก้ไขเมื่อ 1 ตุลาคม 2564 ตอบรับเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2564 เผยแพร่ออนไลน์ 14 ธันวาคม 2564

© 2021 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาลักษณะขององค์กร ตัวชี้วัดประสิทธิผล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ และการประเมินแบบสมดุล (Scorecards) ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ปี 2562 2) เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิผลของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 7 คน โดยเป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิผลของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล 4 มุมมองตามทฤษฎีการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard Theory) ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 27 ตัวชี้วัด 4 ด้านมุมมอง ดังนี้ 1) ด้านการเงิน มี 3 ตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ 1.1) การควบคุมงบประมาณค่าบุคลากรของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ 1.2) การควบคุมงบประมาณค่าดำเนินการของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และ 1.3) การลดต้นทุนในอัตราการจ้าง 2) ด้านลูกค้ามี 3 ตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ 2.1) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านสวัสดิการ 2.2) ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมและพัฒนา และ 2.3) การประเมินความพึงพอใจในการส่งมอบแรงงาน 3) ด้านกระบวนการภายในมี 18 ตัวชี้วัดโดย 3 ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ 3.1) การดำเนินการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งงานตามแผนงบประมาณและแผนกำลังคน 3.2) การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกก่อนการเริ่มงาน และ 3.3) ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลการจัดทำค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนามี 3 ตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ 4.1) การดำเนินงานด้านระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001 : 2015) ตามแผนงาน 4.2) การส่งเสริมบุคลากรให้รับรู้และเข้าใจในค่านิยมร่วมขององค์กร และ 4.3) การนำสื่อดิจิทัลเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในยุค 4.0

คำสำคัญ: การพัฒนา ตัวชี้วัดประสิทธิผล ทฤษฎีการประเมินแบบสมดุล

การอ้างอิงบทความ: เชษฐิดา กุศลาไสยานนท์, ปราโมช ธรรมกรณ์, และนิชดา เส็งกิ่ง. (2564). การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิผลของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา บริษัท เอ็นแอล ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด (มหาชน). *วารสารพัฒนารุกิจและอุตสาหกรรม*, 1(3), 24 – 38.



Research Article

Development of Human Resource Key Performance Indicators: A Case Study of NL Development Public Company Limited

Chedthida Kusalasaiyanon* Pramoch Thammakorn and Nichada Sengging

Industrial Business and Human Resource Development Department, Business and Industrial Development Faculty, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

*Corresponding Author, Tel. 09 4394 9888, E-mail: chedthida.kus@gmail.com

DOI: 10.14416/j.bid.2021.03.019

Received 30 July 2021; Revised 1 October 2021; Accepted 10 November 2021; Published online: 14 December 2021

© 2021 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

Abstract

The purposes of this qualitative research were 1) to investigate organizational characteristics, efficiency indicators, SWOT analysis and HR Scorecards for the HR department of the year 2019; and 2) to develop efficiency indicators for human resource key performance indicators for the HR department. The participants were 7 purposive employees working in the HR Department. The qualitative data were obtained by using structured interviews. As results, the 4 HR Key Performance Indicators (HR KPIs) constituted 27 indicators according to Balanced Score Theory: 1) Financial perspective with 3 indicators: 1.1) HR budgeting strategy to ensure effective HR management; 1.2) Budget control for greater efficiency in HR Operations; and 1.3) Reducing recruitment costs. 2) Customer perspective with 3 indicators: 2.1) Satisfaction among welfare recipients; 2.2) Satisfaction among training participants; and 2.3) Satisfaction assessment of labor delivery. 3) Internal process perspective with 18 indicators, the 3 essential keys were 3.1) Job recruitment operations according to budget plan and manpower planning; 3.2) Candidate's education verification from the beginning; and 3.3) Completeness and accuracy of any information involving policy on employees' compensation and benefits. 4) Learning and Development Perspective with 3 key performance indicators: 4.1) Implementation of quality management system based on the ISO 9001: 2015 standards; 4.2) Encouraging personnel to understand and recognize the organization's core values; and 4.3) Digital media adoption and engagement for employee empowerment in the Industry 4.0 Era.

Keywords: Development, Effectiveness Indicators, Balanced Scorecard Theory

Please cite this article as: Kusalasaiyanon, C., Thammakorn, P., & Sengging, N. (2021). Development of Human Resources Key Performance Indicators: A Case Study of NL Development Public Company Limited. *Journal of Business and Industrial Development*, 1(3), 24 – 38



1. บทนำ

ในยุคปัจจุบัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากองค์กรหรือธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับสภาพการณ์แข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการอย่างเหมาะสมและเป็นระบบ จะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความผูกพันและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยไม่สูญเสียไปให้กับคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน สิ่งหนึ่งที่ถือได้ว่าเป็นความท้าทายขององค์กรในยุคปัจจุบัน คือ การพัฒนาองค์กรและระบบงาน เป็นการมุ่งพัฒนาวิธีการดำเนินงานและแก้ปัญหาขององค์กร ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ พยายามปรับโครงสร้างวัฒนธรรม กระบวนการบริหารและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิธีการแก้ปัญหา โดยปรับส่วนต่าง ๆ ให้กลมกลืนกันสามารถทำให้องค์กรปรับตัวได้ด้วยตนเอง มองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของตนเองแล้วนำมาแก้ไข

ธุรกิจก่อสร้าง เป็นธุรกิจที่มีความแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่นเนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่อาจจะสามารถเข้ามาทดแทนประสิทธิภาพหรือความเชี่ยวชาญชำนาญของบุคคลในธุรกิจก่อสร้างได้ แต่สิ่งที่ยังต้องคงและให้ความสำคัญเป็นอย่างมากก็คือการพัฒนากระบวนการไปก็ต้องทำไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจก่อสร้าง ทั้งทั้งองค์กรทั้งระบบทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเป็นมืออาชีพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของผลงานที่ออกมา

การพัฒนาคนให้มีความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งสำคัญและต้องใช้เวลา พนักงานก่อสร้างต้องอาศัยประสบการณ์และความอดทนในการทำงานและต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหา ณ สถานที่ก่อสร้าง อีกทั้งยังต้องทำงานร่วมกับผู้เกี่ยวข้องที่หลากหลาย ดังนั้นการดูแลรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีใจรักในงานและมีความอดทนต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจก่อสร้าง ในอดีตมีผู้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งฟุ่มเฟือยแต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่าการพัฒนาแรงงาน (Workforce) เป็นสิ่งที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล การอบรมและพัฒนาเป็นความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดในการปฏิบัติงานขององค์กร และช่วยส่งเสริมในการสร้างเป้าหมายชีวิตที่สมบูรณให้กับทุกคนไม่เพียงเฉพาะในองค์กรธุรกิจแต่รวมไปถึงความสัมพันธ์ในครอบครัวศาสนาและชุมชน [1]

ส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท เอ็นแอล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ปี 2562 จัดตั้งขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อนโยบายคุณภาพ ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิผล หรือวัตถุประสงค์คุณภาพ (Quality Objective) ให้เป็นไปตามเป้าหมายด้านคุณภาพของกระบวนการหลัก ซึ่งจัดทำขึ้นเป็นบันทึกในรูปแบบฟอร์มชื่อ “ตัวชี้วัดประสิทธิผล” และมีการควบคุมในรูปแบบของบันทึก โดยประกอบไปด้วยตัวชี้วัดประสิทธิผล 4 ด้าน ดังนี้ 1) ตัวชี้วัดด้านสรรหาบุคลากร 2) ตัวชี้วัดด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน 3) ตัวชี้วัดด้านพัฒนาองค์กรและระบบงาน และ 4) ตัวชี้วัดด้านแรงงานสัมพันธ์และนำเข้าแรงงาน ซึ่งการจัดตั้งตัวชี้วัดประสิทธิผลจะนำการวิเคราะห์สภาพการณ์ (SWOT Analysis) มาใช้เป็นข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนผลกระทบต่อการทำงาน และนำข้อมูลมาพิจารณาในการจัดตั้งตัวชี้วัดประสิทธิผล



เพื่อให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม ที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิดการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) พัฒนาโดย Kaplan and Norton [2] และนำมาเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหาร ภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต เพื่อมาพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิผลของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากบริษัท เอ็นแอล ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างงานวิศวกรรมโยธา ทุกประเภท รวมทั้งงานก่อสร้างสาธารณูปโภค และการติดตั้งงานระบบวิศวกรรมต่าง ๆ ทั้งงานภาครัฐและภาคเอกชน มองเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิถีการทำงานแบบคน NL คือมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทบริหารงานภายใต้ ระบบบริหารคุณภาพ โดยได้รับการรับรอง ISO 9001 และมีการประยุกต์ใช้ข้อกำหนด ISO 9001 : 2015 มีการวางแผน โดยการจัดตั้งวัตถุประสงค์คุณภาพ (ตัวชี้วัดประสิทธิผล) และแผนงาน ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) เพื่อใช้ในการประเมินว่าการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในแต่ละสายงาน ที่สัมพันธ์กับข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และสนับสนุนนโยบายคุณภาพหรือไม่ โดยวัตถุประสงค์คุณภาพแต่ละเรื่องนั้นจะวัดออกมาเป็นรูปธรรมที่แสดงถึงความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงผลงาน กระบวนการ และระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง แต่สืบเนื่องจากปัจจุบัน ตัวชี้วัดประสิทธิผลของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน อาจจะไม่สามารถตอบโจทย์เป้าหมายหรือประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ใน 2 กรณี 1) การดำเนินงานยังไม่เกิดกิจกรรมที่วัดผล และ 2) ผู้รายงานยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ ว่าตัวชี้วัดประสิทธิผล จะต้องดำเนินการวัดผลจากอะไร ในการประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร ทางคณะกรรมการฯ ผู้บริหารได้มีมติในที่ประชุมว่า ควรมีการแก้ไขปรับปรุงในการตั้งตัวชี้วัดใหม่ ควรยกระดับการตั้งตัวชี้วัดประสิทธิผล ให้สามารถเป็นตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ของแต่ละหน่วยงานให้ได้ โดยหัวข้อทั้งหมดต้องสามารถประเมินผลได้จริง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร

จากการได้สังเกตเห็นปัญหาสำคัญที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษา พัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดประสิทธิผลของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สามารถนำไปใช้ประเมินผลได้จริงตามมติที่การประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกมาทำการวิจัยในครั้งนี้ คือ การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) โดยผู้วิจัยได้นำเทคนิคการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิผลให้ประเมินผลได้อย่างครอบคลุม โครงสร้างในการประเมินสามารถระบุได้ว่าวัดที่ใคร ที่สำคัญต้องเชื่อมโยงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร และต้องส่งผลให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ทั้งเป้าหมายด้านการเงินลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต นอกจากนี้ตัวชี้วัดในระดับฝ่ายหรือแผนกต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายคุณภาพในระดับองค์กรในภาพรวม



2. วิธีการวิจัย

2.1 ขอบเขตการวิจัย

2.1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1.1.1 ลักษณะขององค์กร

2.1.1.2 ตัวชี้วัดประสิทธิผลส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2562

2.1.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)

2.1.1.4 การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

2.1.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนงานบริหารองค์กรและรักษาการตำแหน่งผู้จัดการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลและรักษาการตำแหน่งหัวหน้าแผนกแรงงานสัมพันธ์และนำเข้าแรงงาน 1 คน หัวหน้าแผนกพัฒนาองค์กรและระบบงาน 1 คน หัวหน้าแผนกสรรหาบุคลากร 1 คน เจ้าหน้าที่อาวุโสแผนกสวัสดิการและค่าตอบแทน 1 คน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 1 คน และเจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสารส่วนกลาง (ISO 9001) 1 คน รวมทั้งสิ้น 7 คน โดยเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

2.2 วิธีดำเนินการวิจัย

2.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้วิทยาการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อศึกษาพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิผลของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ใน บริษัท เอ็นแอล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร และควรมีการปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมอย่างไรของผู้ถูกสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิผลส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2562 ว่าควรมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2562

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) และความคิดเห็นว่าควรมีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลตามแนวคิดการประเมินแบบสมดุลอย่างไร

2.2.2 การพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

การหาค่าความสอดคล้องตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสัมภาษณ์โดยใช้สูตรค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence : IOC) ผู้วิจัยได้จัดทำแบบประเมินแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จส่งมอบให้ผู้เชี่ยวชาญ



ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ปริมาณ และประเมินความสอดคล้อง โดยถ้าคะแนนการประเมินความสอดคล้องมากกว่า 0.5 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้

2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำตัวชี้วัดประสิทธิผลของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท เอ็นแอล ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด (มหาชน) โดยมีแหล่งข้อมูลในการวิจัย 2 ประเภท คือ

2.2.3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) แยกออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิผล ซึ่งเป็นข้อมูลภายในของบริษัทฯ ที่ผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตเพื่อนำมาใช้ในการศึกษา เช่น ลักษณะองค์กร ตัวชี้วัดประสิทธิผลของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2562 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคลปี 2562 วิธีปฏิบัติงานการกำหนดตัวชี้วัดและการจัดทำรายงานประสิทธิผล (Quality Objectives: QO)

2) ข้อมูลที่เกี่ยวกับการจัดทำตัวชี้วัดและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากภายนอก เช่น การศึกษาค้นคว้าข้อมูลทางวารสาร หนังสือ บทความวิชาการต่าง ๆ อินเทอร์เน็ต และ งานวิจัย เป็นต้น

2.2.3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นแหล่งข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม เอกสาร (Documentary) จากการสอบถามบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- 1) จัดเตรียมเอกสารข้อมูลที่ต้องใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง
- 2) ส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับกลุ่มตัวอย่าง และทำการนัดหมายวันและเวลาในการสัมภาษณ์
- 3) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interviewed)
- 4) การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมีการบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมาดำเนินการเรียบเรียงข้อมูลเป็นรูปแบบลายลักษณ์อักษรในลักษณะของรายงาน
- 5) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และจัดทำแบบร่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ปี 2563 เสนอข้อมูลกับผู้จัดการส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล
- 6) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และแบบร่าง SWOT Analysis ปี 2563 มาวิเคราะห์กำหนดความเสี่ยงและกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลตามแนวคิด Balanced Scorecard 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา ลงในแบบฟอร์มตัวชี้วัดประสิทธิผล
- 7) นำแบบฟอร์มตัวชี้วัดประสิทธิผลที่ได้จัดทำขึ้นมาแล้ว ส่งให้กลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบระบุค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด และอนุมัติการจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิผลของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2563
- 8) สรุปผลการสัมภาษณ์และการพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2563



2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.4.1 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากการบันทึกเสียง และการจดบันทึกในแต่ละครั้งมาสรุปหาสาระสำคัญและจัดเรียงข้อมูล โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ร้อยละในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

2.2.4.2 นำข้อมูลจัดลำดับความสำคัญแล้ว นำผลที่ได้มาจัดทำข้อมูล แบบร่างการวิเคราะห์ศักยภาพและสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ปี 2563 ของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสนอข้อมูลให้กับฝ่ายบริหารของส่วนงานตรวจสอบ แก้ไขและอนุมัติ และนำมาสรุปปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการจัดตั้งตัวชี้วัดประสิทธิผล

2.2.4.3 รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มาทำการเปรียบเทียบและทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันอย่างเป็นระบบ และนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกันเพื่อกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผล โดยผู้วิจัยได้จัดตั้งตัวชี้วัดประสิทธิผลโดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ SWOT Analysis ของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2563 และแนวคิดทฤษฎีการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มากำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2563 โดยใช้ขั้นตอนการจัดตั้งตัวชี้วัดประสิทธิผลตามคู่มือการจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิผลของบริษัท เอ็นแอล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ปี 2563

2.2.4.4 สรุปผลการวิจัย เรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิผลของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท เอ็นแอล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

3. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 1 ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านการเงิน (Financial Perspective : F)

มุมมอง	ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	เป้าหมาย	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ตำแหน่งผู้รับผิดชอบ
ด้านการเงิน	1. การควบคุมงบประมาณค่าบุคลากรของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	-	$\geq 100\%$	HR	ผู้จัดการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
	2. การควบคุมงบประมาณค่าดำเนินการของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	-	$\geq 100\%$	HR	ผู้จัดการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
	3. การลดต้นทุนในอัตราจ้างงาน (Cost Per Hire)	-	$\leq 80\%$	REC	หัวหน้าแผนกสรรหาบุคลากร

จากตารางที่ 1 ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านการเงิน สามารถจัดตั้งตัวชี้วัดประสิทธิผลทางการเงินได้ 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การควบคุมงบประมาณค่าบุคลากรของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ 2) การควบคุม



งบประมาณค่าดำเนินการของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และ 3) การลดต้นทุนในอัตรา
การจ้างงาน (Cost Per Hire)

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านลูกค้า (Customer Perspective : C)

มุมมอง	ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	เป้าหมาย	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ตำแหน่งผู้รับผิดชอบ
ด้านลูกค้า	1. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ด้านสวัสดิการ	-	≥ 80 %	CB	ธุรการแผนกสวัสดิการ และค่าตอบแทน
	2. ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม ฝึกอบรมและพัฒนา	86.24 %	≥ 85 %	OD	เจ้าหน้าที่การเรียนรู้และ พัฒนา
	3. การประเมินความพึงพอใจใน การส่งมอบแรงงาน	-	≤ 75 %	ERM	เจ้าหน้าที่อาวุโสแผนก แรงงานสัมพันธ์และนำเข้า แรงงาน, เจ้าหน้าที่แผนก แรงงานสัมพันธ์

จากตารางที่ 2 ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านลูกค้า สามารถจัดตั้งตัวชี้วัดประสิทธิผลทางการลูกค้าได้
3 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านสวัสดิการ 2) ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมและพัฒนา
และ 3) การประเมินความพึงพอใจในการส่งมอบแรงงาน

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective : I)

มุมมอง	ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	เป้าหมาย	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ตำแหน่งผู้รับผิดชอบ
ด้าน กระบวนการ ภายใน	1. การจัดทำรายงาน (Report) สรุปข้อมูลการควบคุม งบประมาณค่าบุคลากรของ NL	-	≤ 0 วัน (ค่าความผิดพลาด ที่จะต้องส่งภายใน ระยะเวลาที่ กำหนดทุก ๆ สิ้น เดือน)	HR	ผู้จัดการส่วนบริหาร ทรัพยากรบุคคล, หัวหน้า แผนกสวัสดิการ และค่าตอบแทน
	2. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของ HR Solution	-	≥ 100 %	HR	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน บุคคล
	3. การดำเนินการสรรหาบุคลากร ในตำแหน่งงาน ตามแผน งบประมาณ Manpower Planning	70.89 %	≥ 100 %	REC	หัวหน้าแผนกสรรหา บุคลากร, ธุรการสรรหา บุคลากร
	4. การดำเนินการสรรหาบุคลากรนอก แผนงบประมาณ ตามระยะเวลา (SLA) ที่กำหนด	-	≥ 90 %	REC	หัวหน้าแผนกสรรหา บุคลากร, ธุรการสรรหา บุคลากร



ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective : I) (ต่อ)

มุมมอง	ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	เป้าหมาย	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ตำแหน่งผู้รับผิดชอบ
ด้านกระบวนการภายใน	5. การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกก่อนการเริ่มงาน	-	= 100 %	REC	ธุรการสรรหาบุคลากร
	6. การสรรหาบุคลากรทดแทนในกรณีมีผู้สละสิทธิ์หรือลาออกก่อนครบกำหนดทดลองงาน	-	≥ 85 %	REC	หัวหน้าแผนกสรรหาบุคลากร, ธุรการสรรหาบุคลากร
	7. ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลการจัดทำคำตอบแทนและสวัสดิการ (NL)	99.93 %	= 100 %	CB	หัวหน้าแผนกสวัสดิการและคำตอบแทน
	8. ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลการจัดทำคำตอบแทนและสวัสดิการ (บริษัทย่อย)	100 %	= 100 %	CB	เจ้าหน้าที่แผนกสวัสดิการและคำตอบแทน, ธุรการแผนกสวัสดิการและคำตอบแทน
	9. ประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผนงานด้านสวัสดิการ	99.91 %	= 100 %	CB	ธุรการแผนกสวัสดิการและคำตอบแทน
	10. การรับรองหลักสูตร รายละเอียดที่เกี่ยวข้องและรายการค่าใช้จ่ายในการฝึกยกระดับฝีมือแรงงานและการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ	99.34 %	= 100 %	OD	เจ้าหน้าที่การเรียนรู้และพัฒนา
	11. ความแม่นยำในการตรวจรายงานประสิทธิภาพ (QO)	100 %	= 100 %	OD	เจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสารส่วนกลาง (ISO 9001)
	12. สนับสนุนการออกแบบการเปลี่ยนแปลง การจัดการวัฒนธรรม	92.59 %	≥ 85 %	OD	หัวหน้าแผนกพัฒนาองค์กรและระบบงาน
	13. การควบคุมเอกสารในระบบการจัดการ (Document Control) อย่างมีประสิทธิภาพ	99.46 %	≥ 95 %	OD	เจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสารส่วนกลาง (ISO 9001)
	14. การออกแบบและจัดทำสื่อ ฯ เพื่อเผยแพร่ได้ทันตามแผนงานหรือความต้องการของผู้ Request	100 %	= 85 %	OD	เจ้าหน้าที่การสื่อสารภายในองค์กร
	15. การดำเนินการสรรหาพนักงานรายวันได้ทันกรอบเวลาที่กำหนด	-	≥ 95 %	ERM	เจ้าหน้าที่อาวุโสและเจ้าหน้าที่แผนกแรงงานสัมพันธ์และนำเข้าแรงงาน
	16. การนำเข้าแรงงานโดยการ MOU ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด	99.46 %	≥ 95 %	ERM	เจ้าหน้าที่อาวุโสและเจ้าหน้าที่แผนกแรงงานสัมพันธ์และนำเข้าแรงงาน
	17. การรับแจ้งคนงานค้างตัวอยู่ในราชอาณาจักรเกิน 90 วัน	-	= 100 %	ERM	เจ้าหน้าที่อาวุโสและเจ้าหน้าที่แผนกแรงงานสัมพันธ์และนำเข้าแรงงาน
	18. การพัฒนาคุณภาพเอกสารให้ถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน	100 %	= 100 %	ERM	เจ้าหน้าที่อาวุโสและเจ้าหน้าที่แผนกแรงงานสัมพันธ์และนำเข้าแรงงาน



จากตารางที่ 3 ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านกระบวนการภายใน สามารถจัดตั้งตัวชี้วัดประสิทธิผลทางด้านกระบวนการภายในได้ 18 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การจัดทำรายงาน (Report) สรุปข้อมูลการควบคุมงบประมาณ ค่าบุคลากรของ NL 2) ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ HR Solution 3) การดำเนินการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งงาน ตามแผนงบประมาณและ Manpower Planning 4) การดำเนินการสรรหาบุคลากรนอกแผนงบประมาณ ตามระยะเวลา (SLA) ที่กำหนด 5) การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกก่อนการเริ่มงาน 6) การสรรหาบุคลากรทดแทนในกรณีมีผู้สละสิทธิ์หรือลาออกก่อนครบกำหนดทดลองงาน 7) ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล การจัดทำค่าตอบแทนและสวัสดิการ (NL) 8) ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลการจัดทำค่าตอบแทนและสวัสดิการ (บริษัทย่อย) 9) ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านสวัสดิการ 10) การรับรองหลักสูตรรายละเอียดที่เกี่ยวข้องและรายการ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมระดับฝีมือแรงงานและการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ 11) ความแม่นยำในการตรวจรายงานประสิทธิผล (QO) 12) สนับสนุนการออกแบบการเปลี่ยนแปลง การจัดการวัฒนธรรม 13) การควบคุมเอกสารในระบบการจัดการ (Document Control) อย่างมีประสิทธิภาพ 14) การออกแบบและจัดทำสื่อฯ เพื่อเผยแพร่ได้ทันตามแผนงานหรือความต้องการของผู้ Request 15) การดำเนินการสรรหาพนักงานรายวันได้ทันกรอบเวลาที่กำหนด 16) การนำเข้าแรงงานโดยการ MOU ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด 17) การรับแจ้งคนงานต่างด้าวอยู่ในราชอาณาจักร เกิน 90 วัน และ 18) การพัฒนาคุณภาพเอกสารให้ถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน

ตารางที่ 4 ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth : L)

มุมมอง	ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	เป้าหมาย	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ตำแหน่งผู้รับผิดชอบ
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. การดำเนินงานด้านระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001 : 2015) ตามแผนงาน	90 %	≥ 90 %	OD	เจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสาร ส่วนกลาง (ISO 9001)
	2. การส่งเสริมบุคลากรให้รับรู้และเข้าใจในค่านิยมร่วมขององค์กร (NL Core Value)	95 %	≥ 90 %	OD	หัวหน้าแผนกพัฒนาองค์กร และระบบงาน
	3. การนำสื่อดิจิทัล (Digital Media) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในยุค 4.0	-	≥ 5 สื่อการเรียนรู้	OD	หัวหน้าแผนกพัฒนาองค์กร และระบบงาน, เจ้าหน้าที่การเรียนรู้และพัฒนา, เจ้าหน้าที่การสื่อสารภายในองค์กร, เจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสาร ส่วนกลาง (ISO 9001)



จากตารางที่ 4 ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา สามารถจัดตั้งตัวชี้วัดประสิทธิผลทางการเรียนรู้และพัฒนาได้ 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การดำเนินงานด้านระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001 :2015) ตามแผนงาน 2) การส่งเสริมบุคลากรให้รับรู้และเข้าใจในค่านิยมร่วมขององค์กร (NL Core Value) และ 3) การนำสื่อดิจิทัล (Digital Media) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถ ของบุคลากรในยุค 4.0

4. อภิปรายผลและสรุป

4.1 การอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ โดยแบ่งออกเป็น 2 มุมมอง ได้ดังนี้

4.1.1 มุมมองของคณะกรรมการบริหารอยากให้แก้ไขปรับปรุง ได้แก่

ด้านปัจจัยภายใน 1) ยกเลิกการนำทฤษฎี 7s มาใช้ในการวิเคราะห์ เพราะหลายหัวข้อในผลงานไม่มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่แท้จริง และการนำทฤษฎีมาใช้เหมือนการตีกรอบให้ผลงานต้องกำหนดจุดแข็งในแต่ละหัวข้อลงไปให้ได้ 2) จุดแข็งและจุดอ่อนบางปัจจัยไม่ใช่ศักยภาพของผลงานบริหารทรัพยากรบุคคล แต่เป็นศักยภาพของทั้งบริษัท 3) หลายปัจจัยคือมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน (Standard Performance) ไม่ใช่จุดแข็งหรือจุดอ่อน แต่เป็นสิ่งที่พนักงานในผลงานต้องแสดงออกในการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานอยู่แล้ว 4) ยังวิเคราะห์ถึงศักยภาพของผลงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้ไม่ชัดเจน บางหัวข้อไม่ใช่จุดแข็ง แต่เป็นจุดอ่อน และ 5) จุดอ่อนควรเพิ่มเติม มาตรฐานของแต่ละแผนกในผลงานบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่เท่ากัน

ด้านปัจจัยภายนอก 1) การวิเคราะห์โอกาสในหัวข้อการจัดการจัดการ (Management) ไม่ใช่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลงานบริหารทรัพยากรบุคคล แต่เป็นการวิเคราะห์ภายใน 2) ควรมีการเพิ่มปัจจัยภายนอกในเรื่องของผลกระทบทางด้านความเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมายภาครัฐ เกี่ยวกับกฎหมายสวัสดิการ ค่าแรงขั้นต่ำ 3) ผลกระทบจากการที่ประเทศกัมพูชาปิดประเทศ ทำให้ไม่สามารถสรรหาแรงงานต่างด้าวที่เป็นคนกัมพูชา รายใหม่ได้เลย และ 4) ปัจจัยบางอย่างสามารถเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรค

4.1.2 มุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการอยากให้แก้ไขปรับปรุง ได้แก่

ด้านปัจจัยภายใน 1) ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรควรแบ่งออกเป็นความผูกพันตามระดับตำแหน่ง เพราะในระดับเจ้าหน้าที่ (Officer) มีความผูกพันต่ำ อัตราการลาออกในระดับนี้สูง ในขณะที่ระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ขึ้นไปมีความผูกพันสูง อัตราการลาออกต่ำ 2) ส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่มีมีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ Core Competency เข้ามาใช้จึงไม่ใช่จุดแข็งของผลงานแต่เป็นจุดอ่อน 3) ควรเพิ่มจุดอ่อนในเรื่องของระบบค่าจ้างและเงินเดือนในอัตราแรกเข้าที่จ่ายอัตราต่ำกว่าตลาดในปัจจุบัน ทำให้มีผลกระทบต่อ การสรรหาพนักงานใหม่ และ 4) หลายปัจจัยยังไม่ใช่สภาพแวดล้อมภายในของผลงานที่ควบคุมได้ แต่เป็นปัจจัยภายนอก หรือมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากภายนอกที่ผลงานบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถควบคุมได้

ด้านปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1) ผลกระทบจากการดำเนินการติดต่อกับทางภาครัฐที่แต่ละหน่วยงานหรือเขตพื้นที่มีมาตรฐานไม่เท่ากัน ทำให้การดำเนินการยื่นเอกสารหรือติดต่อกับหน่วยงานราชการติดขัดและเป็นอุปสรรคในการทำงาน รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทางภาครัฐ 2) ผลกระทบทางด้านกฎหมายที่เพิ่มขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการทำงานทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น กฎหมายสวัสดิการ กฎหมายค่าแรงขั้นต่ำ กฎหมายกีดกัน



ทางการค้า กฎหมายแรงงาน กฎหมายการพัฒนาฝีมือแรงงาน และ 3) อัตราค่าจ้างและเงินเดือนของตลาดที่สูงกว่าอัตราตามโครงสร้างของบริษัท

4.2 การอภิปรายผลการพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิผลของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวคิดการประเมินแบบสมดุล 4 มุมมอง ทั้งหมด 27 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มี 3 ตัวชี้วัด 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มี 3 ตัวชี้วัด 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) มี 18 ตัวชี้วัด 4) มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มี 3 ตัวชี้วัด

4.2.1 ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านการเงิน พบว่า มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การควบคุมงบประมาณค่าบุคลากรของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ 2) การควบคุมงบประมาณค่าดำเนินการของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และ 3) การลดต้นทุนในอัตราค่าจ้างงาน (Cost Per Hire) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมประสิทธิภาพของต้นทุน การควบคุมต้นทุนค่าดำเนินการและค่าบุคลากรของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล และควบคุมการดำเนินการต่อรองต้นทุนในการว่าจ้างพนักงานให้ได้น้อยกว่าต้นทุนอัตราค่าจ้างงานตามแผนงบประมาณของแผนกสรรหาบุคลากร โดยได้นำเป้าหมายทางด้านการเงินประจำปี 2563 ของบริษัทเข้ามาใช้ในการพิจารณาร่วม คือ การควบคุมค่าดำเนินการส่วนกลางไม่ให้เกิน 9% ของรายได้ เพื่อวัดการบริหารจัดการต้นทุนของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี [3] ที่พบว่าสามารถกำหนดองค์ประกอบคุณภาพได้ 9 องค์ประกอบ 20 ตัวชี้วัด โดยองค์ประกอบที่ 8 ได้แก่ การเงินและงบประมาณ มีตัวชี้วัดดังนี้ 1) การบริหารจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ (อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณ, งบประมาณที่สามารถประหยัดได้) 2) การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ 3) ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน และสอดคล้องกับ [4] หลุดจากกับดัก : Balanced Scorecard กล่าวว่า ตัวอย่าง KPI ในมุมมองทางด้านการเงิน ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับรายได้ (Revenue) และยอดขาย (Sales) 2) ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับกำไร (Profit) 3) ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับสถานะการเงินขององค์กร และ 4) ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพทางการเงิน

4.2.2 ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านลูกค้า พบว่า มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านสวัสดิการ 2) ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมและพัฒนา และ 3) การประเมินความพึงพอใจในการส่งมอบแรงงานเป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการตอบคำถาม เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์เราควรตอบสนองลูกค้า โดยได้นำเป้าหมายและนโยบายของบริษัท ในปี 2563 เข้ามาใช้ในการพิจารณาร่วม คือ การบริหารสัญญาให้เป็นจริง มีประสิทธิผล เป็นมืออาชีพ ทั้งต่อลูกค้าและคู่ค้า เพื่อวัดความพึงพอใจในการดำเนินงานของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับ [5] การศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ พบว่า กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) การดำเนินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) ได้ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน และสามารถจำแนกออกเป็น 6 ด้าน โดยด้านที่ 2 ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า และสอดคล้องกับ [6] การพัฒนามาตรฐานและตัวชี้วัดการดำเนินงานห้องสมุดมีชีวิตรูปแบบอุทยานการเรียนรู้ พบว่า มาตรฐานและตัวชี้วัดการดำเนินงานห้องสมุดมีชีวิตรูปแบบอุทยานการเรียนรู้มีจำนวน 5 มาตรฐาน 21 ประเด็นย่อย 100 ตัวชี้วัด โดยมาตรฐานที่ 3 ได้แก่ ด้านการบริการ



มี 2 ประเด็นย่อย จำนวน 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ ประเด็นย่อยที่ 1) การจัดการบริการเชิงรุกถึงกลุ่มเป้าหมาย 2) ความพึงพอใจของผู้ใช้ต่อคุณภาพการบริการ

4.2.3 ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านกระบวนการภายใน พบว่า มีตัวชี้วัดทั้งหมด 18 ตัวชี้วัด โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ 9 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ HR Solution 2) การดำเนินการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งงานตามแผนงบประมาณและ Manpower Planning 3) การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกก่อนการเริ่มงาน 4) ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลการจัดทำค่าตอบแทนและสวัสดิการ (NL) 5) ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลการจัดทำค่าตอบแทนและสวัสดิการ (บริษัทย่อย) 6) การรับรองหลักสูตร รายละเอียดที่เกี่ยวข้องและรายการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่มีมือแรงงานและการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ 7) ความแม่นยำในการตรวจรายงานประสิทธิผล (QO) 8) การรับแจ้งคนงานต่างด้าวอยู่ในราชอาณาจักรเกิน 90 วัน และ 9) การพัฒนาคุณภาพเอกสารให้ถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน เนื่องจาก ตัวชี้วัดประสิทธิผลดังกล่าวมาข้างต้น ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากการวัดผลสัมฤทธิ์จากการทำงานในตำแหน่งงานในภาระหน้าที่งานที่สำคัญของแต่ละแผนก และเป็นการวัดผลสัมฤทธิ์จากการทำงานในส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่ควรมีความผิดพลาดหรือดำเนินงานไม่ตรงตามแผน และตัวชี้วัดประสิทธิผลบางข้อเป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เป้าหมายมีความท้าทายมากขึ้นจากค่าเฉลี่ยที่ได้จากการปฏิบัติงานจริงในปี 2562 ได้แก่ ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งงานตามแผนงบประมาณและ Manpower Planning ซึ่งมีค่าเฉลี่ย (Baseline) การปฏิบัติงานในปี 2562 อยู่ที่ร้อยละ 70.89 แต่ค่าเป้าหมายในปี 2563 ตั้งเอาไว้ที่ 100 เปอร์เซ็นต์ เพื่อเป็นการสื่อสารให้พนักงานมีการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ [7] การพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพการสอบบัญชี (AQIs) เพื่อยกระดับคุณภาพการสอบบัญชีของสำนักงานสอบบัญชีไทยสู่สากลพบว่า แนวทางในการศึกษาจากกรอบแนวคิดคุณภาพการสอบบัญชีสากลประยุกต์แนวคิดการวัดผลแบบดุลยภาพครอบคลุมองค์ประกอบ TSQC 16 ด้านโดยมีการวัดผลเชิงปริมาณสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพส่งเสริมให้เกิดคุณภาพทั้งปัจจัยนำเข้ากระบวนการและผลลัพธ์เชื่อมโยงตัวชี้วัดจาก 6 หน่วยงานในต่างประเทศนำมาเป็นข้อสรุปกำหนดตัวชี้วัดในประเทศไทย 26 ตัวชี้วัดจากการวัดผล 4 มุมมอง โดย มุมมองกระบวนการภายใน ได้แก่ การวัดคุณภาพกระบวนการด้านการปฏิบัติงาน และ ด้านการติดตามผลมาตรฐานการควบคุมคุณภาพการวัดผลแบบดุลยภาพ และสอดคล้องกับ [8] การจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของทีมผู้ตรวจสอบอาคาร พบว่า การนำตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในแผนกตรวจสอบอาคารของบริษัทผู้ตรวจสอบอาคาร โดยภาพรวมถือว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีเนื่องจากบรรลุวัตถุประสงค์ของการนำตัวชี้วัดมาใช้ โดยกลุ่มตัวชี้วัดมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Perspective) เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรโดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรคือการเพิ่มยอดขายได้ 10% และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการไม่ต่ำกว่า 80%

4.2.4 ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่ามีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การดำเนินงานด้านระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001 : 2015) ตามแผนงาน 2) การส่งเสริมบุคลากรให้รับรู้และเข้าใจในค่านิยมร่วมขององค์กร (NL Core Value) และ 3) การนำสื่อดิจิทัล (Digital Media) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในยุค 4.0 เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ในการรักษาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา โดยเป็นการวัดระบบ



บริหารคุณภาพของบริษัทให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเผยแพร่ สื่อสาร วัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีความเข้าใจและก่อให้เกิดการประพฤติปฏิบัติในการทำงาน และการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยนำเป้าหมายและนโยบายของบริษัท ใน ปี 2563 เข้ามาใช้ในการพิจารณาประเมิน เพื่อวัดประสิทธิภาพในการผลักดันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาของส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ [9] การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) และการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตย่านธุรกิจการค้าสีลม พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในเขตย่านธุรกิจการค้าสีลม มีความคิดเห็นต่อการประเมินองค์กรแบบสมดุล มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในเขตย่านธุรกิจการค้าสีลม มีความคิดเห็นต่อการประเมินองค์กรแบบสมดุลอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อดังนี้ (1) องค์กรมีการจัดอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการทำงาน (2) องค์กรมีการนำเทคนิคและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรอย่างสม่ำเสมอ (3) องค์กรมีความเข้มแข็งและพัฒนาขึ้นและ (4) องค์กรมีการให้รางวัลกับพนักงานที่ทำงานดีเพื่อสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน ตามลำดับ และสอดคล้องกับ [10] การพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพเครื่องนึ่งอ้อบเจกต์ พบว่า สามารถสรุปตัวชี้วัดได้ทั้งสิ้น 4 มิติ 35 ตัวชี้วัด ได้แก่ มิติที่ 1 มิติคุณภาพด้านโครงสร้างประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 21 ตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวครอบคลุมคุณภาพในด้านเนื้อหา ด้านบริบทของงาน ด้านการจัดรูปแบบและการแสดงผลด้านความพร้อมใช้และด้านการนำไปใช้ประโยชน์ มิติที่ 2 มิติคุณภาพด้านการศึกษาประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 6 ตัวชี้วัดซึ่งครอบคลุมในส่วนของคุณภาพในการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เครื่องนึ่งอ้อบเจกต์ มิติที่ 3 มิติคุณภาพด้านการออกแบบการเรียนการสอนประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 4 ตัวชี้วัดซึ่งครอบคลุมในส่วนของผลการออกแบบการเรียนการสอนโดยใช้เครื่องนึ่งอ้อบเจกต์ มิติที่ 4 มิติคุณภาพด้านเทคโนโลยีประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 3 ตัวชี้วัดซึ่งครอบคลุมในส่วนของ การนำเทคโนโลยีมาใช้

เอกสารอ้างอิง

- [1] Meesuttha, A. (2011). *Performance Appraisal (Revised Version)*, (18th ed.). Bangkok: Technology Promotion Association (Thailand-Japan).
- [2] Kaplan, R.S. and Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School.
- [3] Kittiwimonchai, P. (2013). *Performance Indicator Development of Supporting Organization Under the Office of the President, Khon Kaen University*. Received Funding for an Institute Research Project Khon Kaen University.
- [4] วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. (2009). *หลุดจากกับดัก : Balanced Scorecard*, กรุงเทพมหานคร : บมจ. ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- [5] Kittiwimonchai, P. et al. (2012). *Education to Define Outcome Indicators (KPI) Based on Educational Standards for Excellence and Discipline in Bringing an Actionable Education Guide to Practice*. Received Funding for an Institute Research Project Khon Kaen University.



- [6] Sacchanand, C., and Prommapun, B. (2011). Development of Standards and Indicators of Living Library Operations Model of Learning Park. *MANUTSAT PARITAT: Journal of Humanities*, 33(2), 1-18.
- [7] Prasoetthap, V. (2019). Development of Audit Quality Indicators to Enhance Audit Quality of Thai Audit Firm to Universal Standard. *Romphruek Journal*, 37(1), 55-65.
- [8] Hinkaew, W. (2010). *The Key Performance Indicators for Building Inspectors*. [Unpublished master's thesis]. Silpakorn University.
- [9] Paepong, A. (2014). *A Study on Influence of Personal Factors, Balanced Scorecard, and Teamwork on Work Effectiveness of Operational Staff in Silom Business District*. [Unpublished master's thesis]. Bangkok University.
- [10] Jujia, S. and Mungsing, S. (2017). The Development of Quality Indicator of Learning Object. *KKU Research Journal of Humanities and Social Sciences (Graduate Study)*, 5(3), 57-68.