

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวិจัยเรื่องการวัดและประเมินผลพนักงานแผนก Supply Chain Management ของบริษัททางด้านธุรกิจเครื่องบินแห่งหนึ่งในนครอุตสาหกรรมอมตะนคร

ได้ทำการทดลองประเมินผลการทำงานของพนักงานโดยใช้ KPI ที่ออกแบบขึ้น มีการให้คะแนนจากผลงานจริงที่ปฏิบัติได้ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา (เมษายน – กันยายน 2553) โดยพบว่าคะแนนที่ได้จากการประเมิน เป็นดังนี้

ผลคะแนนของพนักงานแต่ละคนจากการทดลองใช้แบบประเมิน KPI

จากการทดลองใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนก Supply Chain Management โดยใช้ KPI ที่ออกแบบขึ้นใหม่โดยอ้างอิงจากหลัก BSC และ Job Description ของพนักงานแต่ละหน้าที่แล้วนั้น ผลที่ได้เป็นดังนี้

ตารางที่ 4-1 การให้คะแนนพนักงานหน้าที่ Planner 5 คน

หัวข้อประเมิน	การให้คะแนน	การให้น้ำหนัก	รายชื่อพนักงาน				
KPI	Scoring	Weighting	A	B	C	D	E
1. สามารถวางแผนการใช้วัสดุของคลังงานซ่อมได้แม่นยำ	คลาดเคลื่อนไม่เกิน 5%=100%, 10%>=คลาดเคลื่อน>5%=90%, 20%>=คลาดเคลื่อน>10%=80%, 30%>=คลาดเคลื่อน>20%= 70%, คลาดเคลื่อนมากกว่า 30% ไม่นำมาพิจารณา ให้คะแนน	15%	70%	80%	90%	100%	80%

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

หัวข้อ ประเมิน	การให้คะแนน	การให้ น้ำหนัก	รายชื่อพนักงาน				
KPI	Scoring	Weighting	A	B	C	D	E
2. การจัดการ ไม่ให้มีวัสดุ กองค้างใน โกดัง	จัดการได้หมดภายใน6เดือน= 100%,จัดการได้หมดภายใน9 เดือน=90%,จัดการได้หมดค ภายใน12เดือน=80%, จัดการได้ หมดภายใน15เดือน=70%, จัดการได้หมดภายใน18เดือน= 60%,สินค้าคงคลังมีอายุมากกว่า 18เดือนไม่นำมาพิจารณาให้ คะแนน	10%	70%	70%	80%	80%	90%
3. การจัดการ ให้สินค้าคง ค้างที่ปัจจุบัน กองค้าง มากกว่า 6 เดือน	จัดการได้หมดภายใน2เดือน= 100%, จัดการได้หมดภายใน4 เดือน=80%, จัดการได้หมดค ภายใน6เดือน=60%, ไม่สามารถ จัดการได้หมดภายใน 6 เดือน ไม่ นำมาพิจารณา ให้คะแนน	10%	60%	80%	100%	60%	100%
4. การส่ง มอบงานให้ ลูกค้า ทันเวลา	ส่งมอบงานให้ลูกค้าทัน 100%, ไม่สามารถส่งมอบงานได้ทัน 0%	25%	60%	90%	75%	45%	85%
5. ผลกำไร จากการ วางแผน ค่าใช้จ่าย	กำไรโดยรวมมากกว่า 45%=100%, กำไรโดยรวม 35%-44% = 90%, กำไร โดยรวม 25%-34% = 80%, กำไรโดยรวม 20%-24% = 75%, กำไรโดยรวมน้อยกว่า 20% ไม่ นำมาพิจารณา ให้คะแนน	20%	75%	90%	80%	80%	75%

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

หัวข้อ ประเมิน	การให้คะแนน	การให้น้ำหนัก	รายชื่อพนักงาน				
KPI	Scoring	Weighting	A	B	C	D	E
6. จำนวนงาน ที่ทำต่อเดือน	มากกว่า 10 ชิ้น = 100%, 7-10 ชิ้น = 90%, 4-6 ชิ้น = 80%, 1-3 ชิ้น = 70%, 0 ชิ้น = 0%	20%	100%	90%	80%	90%	70%
รวม (Total)		100%	74%	86%	82%	74%	81%

ตารางที่ 4-2 การให้คะแนนพนักงานหน้าที่ Buyer 4 คน

หัวข้อประเมิน	การให้คะแนน	การให้น้ำหนัก	รายชื่อพนักงาน				
KPI	Scoring	Weighting	F	G	H	I	
1. จำนวน วัตถุดิบที่มีการ สั่งซื้อ	มากกว่า 90 ชิ้น = 100%, 65-89 ชิ้น = 90%, 50-64 ชิ้น = 80%, 30-49 ชิ้น = 70%, น้อยกว่า 30 ชิ้น = 0%	20%	80%	100%	100%	100%	
2. การออกคำ สั่งซื้อและรับ วัตถุดิบได้ตรง เวลา ทันตามที่ Planner ต้องการ	ส่งมอบงานให้ Planners ทัน 100%, ไม่สามารถส่งมอบงานได้ทัน 0% (คุณภาพโดยรวมหาจาก สูตร (จำนวนของทั้งหมด - จำนวนของ ที่ ส่งมอบไม่ทัน)/จำนวนของทั้งหมด โดยค่าที่ได้ต้องมากกว่า 80% จึงจะ นำมาพิจารณาให้คะแนน)	40%	85%	80%	89%	95%	

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

หัวข้อประเมิน	การให้คะแนน	การให้น้ำหนัก	รายชื่อพนักงาน			
KPI	Scoring	Weighting	F	G	H	I
3. คุณภาพของวัตถุดิบที่ได้รับ	Inspector accepted ชิ้นงานนั้น = 100%, Inspector rejected ชิ้นงานนั้น = 0%, (คุณภาพโดยรวมหาจากสูตร (จำนวนของทั้งหมด - จำนวนของ Rejected)/จำนวนของทั้งหมด โดยค่าที่ได้ต้องมากกว่า 80% จึงจะนำมาพิจารณาให้คะแนน)	40%	95%	82%	80%	80%
รวม (Total)		100%	88%	85%	88%	90%

ตารางที่ 4-3 ตารางการให้คะแนนพนักงานหน้าที่ Warehouse Controller 5 คน

หัวข้อประเมิน	การให้คะแนน	น้ำหนักในการประเมิน	รายชื่อพนักงาน				
KPI	Scoring	Weighting	J	K	L	M	N
1. มีการทำเอกสารส่งมอบงานทันเวลา	ส่งมอบงานทัน 100%, ไม่สามารถรับและส่งสินค้าทันเวลา ส่งมอบงานได้ทัน 0% การคิดคะแนนรวม (จำนวนของทั้งหมด - จำนวนของส่งมอบช้า)/ของทั้งหมด	30%	80%	76%	82%	85%	90%
2. ความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	ส่งมอบและบรรจุหีบห่อตรงตามคำสั่ง = 100%, ส่งมอบและบรรจุหีบห่อไม่ตรงตามคำสั่ง = 0%, การคิดคะแนนรวม : (จำนวนที่มีคำสั่งส่งมอบและหีบห่อ - จำนวนที่ผิดพลาด)/ จำนวนที่มีคำสั่งส่งมอบและหีบห่อ)	30%	80%	74%	90%	81%	91%

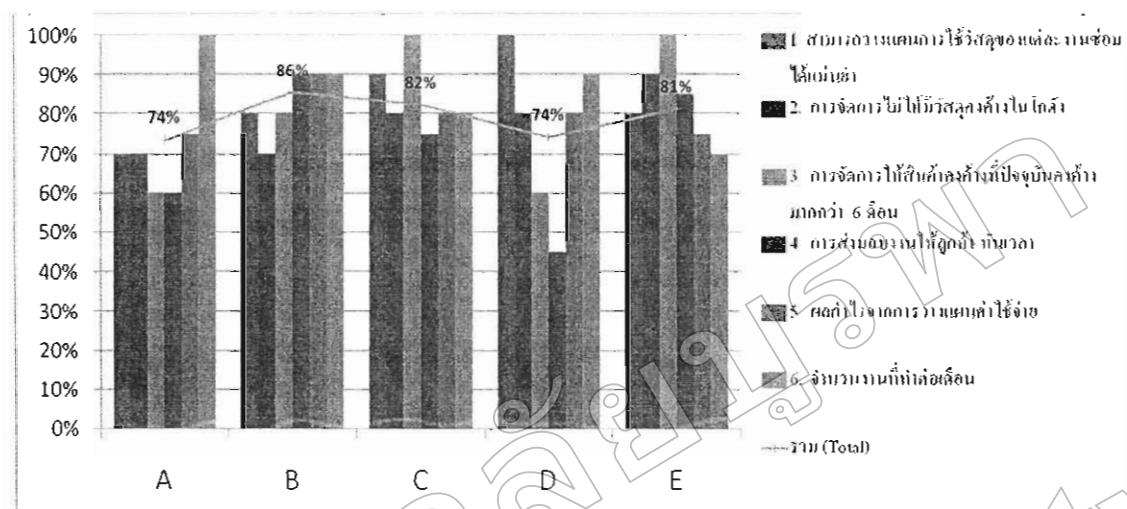
ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

หัวข้อประเมิน	การให้คะแนน	น้ำหนักในการประเมิน	รายชื่อพนักงาน				
KPI	Scoring	Weighting	J	K	L	M	N
3. การจัด	มีการจัดการสินค้าและวัตถุดิบตรง	20%	94%	89%	93%	96%	93%
หมวดหมู่สินค้าและตามหลัก 5 ส = 100%, สินค้าและวัตถุดิบต้องเป็นไป วัตถุดิบมีการจัดการไม่ตรงตาม 5 ส ตามข้อกำหนดของ = 0%, (การคิดคะแนนรวม : บริษัทและหลัก 5ส (จำนวนของทั้งหมด - จำนวนของที่จัดเก็บไม่ตรงตาม 5ส)/จำนวนของทั้งหมด)							
4. วิธีการจัดเก็บ	จัดการสินค้าและวัตถุดิบตามหลัก	20%	98%	98%	98%	98%	98%
จะต้องถูกต้องตาม IS-BAO = 100%, สินค้าและข้อกำหนดการ วัตถุดิบมีการจัดการไม่ตรงตาม IS-จัดเก็บชิ้นส่วน BAO = 0%, การคิดคะแนนรวม : เครื่องบิน ตาม (จำนวนของทั้งหมด - จำนวนของที่มาตรฐาน IS-BAO จัดผิดพลาด)/จำนวนของทั้งหมด							
รวม (Total)		100%	86%	82%	90%	89%	93%

สรุปผลจากประเมิน

จากคะแนนของพนักงาน สามารถนำมาแสดงในรูปแบบกราฟได้ดังนี้

Planner



ภาพที่ 4-1 กราฟผลการทำงานของพนักงานหน้าที่ Planner

จากกราฟ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานทุกคนมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ และผ่านเกณฑ์การพิจารณา
2. พนักงาน B มีผลงานรวมสูงสุดที่ 86% รองลงมาคือพนักงาน C 82%, E 81% และพนักงาน A และ D มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุดเท่ากันที่ 74%
3. สามารถอธิบายข้อดีและข้อด้อยของพนักงานแต่ละคนได้ดังตารางด้านล่างนี้

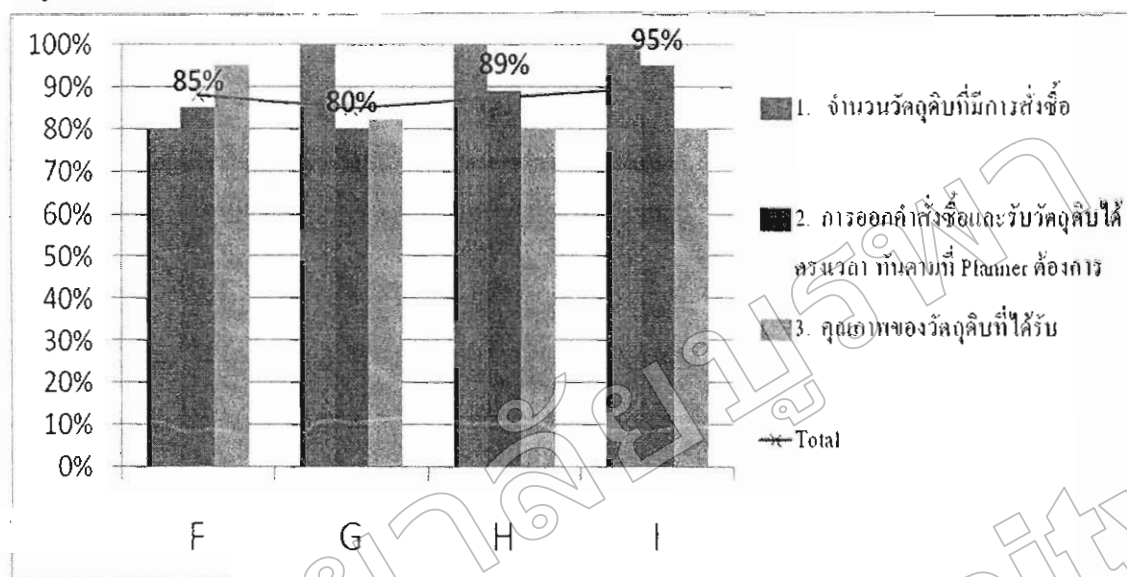
ตารางที่ 4-4 สรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานหน้าที่ Planner จากการประเมินผลโดยใช้ KPI

อันดับ	พนักงาน	จุดเด่น	จุดด้อย	ข้อเสนอแนะ
1	B	ไม่มีข้อใดเป็นจุดเด่นชัดเจน แต่ภาพรวมของการทำงานดีที่สุดใน	การจัดการวัสดุคงคลังในโกดังทำได้ช้า	ควรหาวิธีการกำจัดวัสดุที่ค้าง อย่างรวดเร็ว
2	C	จัดการสินค้าคงคลังในปัจจุบันให้มีการหมุนเวียนได้ดี	ส่งมอบงานให้ลูกค้าไม่ทันเวลา	ปรับปรุง การจัดการด้านเวลา ให้สามารถส่งมอบงานให้ลูกค้าได้ทัน

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

อันดับ	พนักงาน	จุดเด่น	จุดด้อย	ข้อเสนอแนะ
3	E	จัดการสินค้าคงคลังในปัจจุบันให้มีการหมุนเวียนได้ดี	จำนวนงานที่ทำน้อย	ให้ช่วยงานพนักงานคนอื่นที่จำนวนงานมาก (พนักงาน A)
4	A	จำนวนงานที่ทำมาก	จัดการสินค้าคงคลังในปัจจุบันได้ไม่ดี และส่งมอบงานไม่ทัน	จำนวนงานที่มากเกินไปอาจทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานลดลง ควรมีการปรับลดจำนวนงานให้พนักงานคนอื่น
5	D	วางแผนค่าใช้จ่ายได้ตรงตามที่ใช้จริงมากที่สุด	จัดการสินค้าคงคลังในปัจจุบันได้ไม่ดี และส่งมอบงานไม่ทัน	ควรมีการปรับปรุงอย่างเร่งด่วนด้านการส่งมอบงานให้ทันเวลา

Buyer



ภาพที่ 4-2 กราฟผลการทำงานของพนักงานหน้าที่ Buyer

จากกราฟ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานทุกคนมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ และผ่านเกณฑ์การพิจารณา
2. พนักงาน I มีผลงานรวมสูงสุดที่ 95% รองลงมาคือพนักงาน H 89%, F 85% และพนักงาน G มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุดที่ 80%
3. สามารถอธิบายข้อดีและข้อด้อยของพนักงานแต่ละคนได้ดังตารางด้านล่างนี้

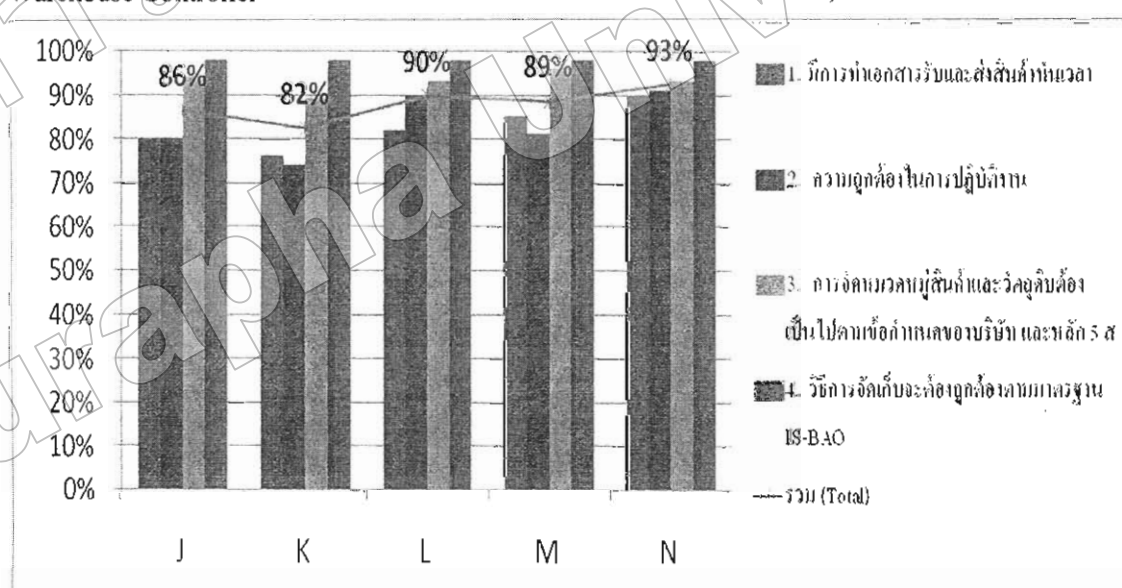
ตารางที่ 4-5 สรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานหน้าที่ Buyer จากการประเมินผลโดยใช้ KPI

อันดับ	พนักงาน	จุดเด่น	จุดด้อย	ข้อเสนอแนะ
1	I	ปริมาณงานที่ทำมากและสามารถส่งมอบงานได้ทันเวลา	วัสดุคืบที่ได้รับมีคุณภาพดีเพียง 80%	ควรมีการควบคุม Supplier ด้านคุณภาพ
2	H	ปริมาณงานที่ทำมากและสามารถส่งมอบงานได้ทันเวลา	วัสดุคืบที่ได้รับมีคุณภาพดีเพียง 80%	ควรมีการควบคุม Supplier ด้านคุณภาพ

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

อันดับ	พนักงาน	จุดเด่น	จุดด้อย	ข้อเสนอแนะ
3	F	คุณภาพของวัตถุดิบที่ได้รับ มีคุณภาพสูง	ปริมาณงานที่ทำไม่ มากนัก เพียง 80%	ให้ช่วยงานพนักงานคน อื่นที่จำนวนงานมาก (พนักงาน G, H และ I)
4	G	ปริมาณงานที่ทำมาก	คุณภาพสินค้าต่ำและ การส่งมอบไม่ ทันเวลา	จำนวนงานที่มากเกินไป อาจทำให้ประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงาน ลดลง ควรมีการปรับลด จำนวนงานให้พนักงาน คนอื่น

Warehouse Controller



ภาพที่ 4-3 กราฟผลการทำงานของพนักงานหน้าที่ Warehouse Controller

จากกราฟ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานทุกคนมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ และผ่านเกณฑ์การพิจารณา

2. พนักงาน N มีผลงานรวมสูงสุดที่ 93% รองลงมาคือพนักงาน L 90%, M 89%, J 86% และพนักงาน K มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุดที่ 82%

3. สามารถอธิบายข้อดีและข้อด้อยของพนักงานแต่ละคนได้ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 4-6 สรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานหน้าที่ Warehouse Controller จากการประเมินผล โดยใช้ KPI

อันดับ	พนักงาน	จุดเด่น	จุดด้อย	ข้อเสนอแนะ
1	N	จัดเก็บงานได้ถูกต้องตามมาตรฐาน IS-BAO	ไม่มีจุดด้อย	อาจเพิ่มการรับส่งสินค้าให้ทันเวลา
2	L	จัดเก็บงานได้ถูกต้องตามมาตรฐาน IS-BAO และตามข้อกำหนดบริษัทและ 5ส	ทำเอกสารรับและส่งสินค้าไม่ทันเวลา	เพิ่มความรวดเร็วในการทำเอกสารรับและส่งสินค้าให้ทันเวลา
3	M	จัดเก็บงานได้ถูกต้องตามมาตรฐาน IS-BAO และตามข้อกำหนดบริษัทและ 5ส	ความถูกต้องในการปฏิบัติงานต่ำ	เพิ่มการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง
4	J	จัดเก็บงานได้ถูกต้องตามมาตรฐาน IS-BAO และตามข้อกำหนดบริษัทและ 5ส	ทำเอกสารรับและส่งสินค้าไม่ทันเวลา ความถูกต้องในการปฏิบัติงานต่ำ	เพิ่มความรวดเร็วในการทำเอกสารรับและส่งสินค้าให้ทันเวลา และเพิ่มการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง
5	K	จัดเก็บงานได้ถูกต้องตามมาตรฐาน IS-BAO	ทำเอกสารรับและส่งสินค้าไม่ทันเวลา ความถูกต้องในการปฏิบัติงานต่ำ	เพิ่มความรวดเร็วในการทำเอกสารรับและส่งสินค้าให้ทันเวลา และเพิ่มการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง