

การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในสายการผลิต

Feedbacks giving that affect the performance of employees in the production line.

ชลิดา ชาญวิจิตร (Chalida Chanwichit)*

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chantuk)**

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในสายการผลิต ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญเริ่มจากแนวคิดการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงาน และช่วยให้พนักงานได้พัฒนาตนเองเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับของพนักงานในกระบวนการผลิต ซึ่งจะต้องให้ข้อมูลป้อนกลับที่รวดเร็วเพื่อให้พนักงานได้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเกิดการพัฒนาปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ : ข้อมูลป้อนกลับแบบทันที การปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงาน

* คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

E-mail :chalida.chanwichit@gmail.com

Faculty of Engineering and Technology, Panyapiwat Institute

E-mail :chalida.chanwichit@gmail.com

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Asst. Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

Abstract

This article introduces the concept of feedback that affects the performance of the employees in the production line. The key issues are starting from the concept of providing feedback that is effective for employees to know the performance. It helps employees to improve themselves in a positive way, especially providing feedback to employees in the production process. they need to provide quick feedback so they can motivate them. affect the performance of employees. and continuous improvement.

Keywords: Real-Time Feedback, Performance, Motivation

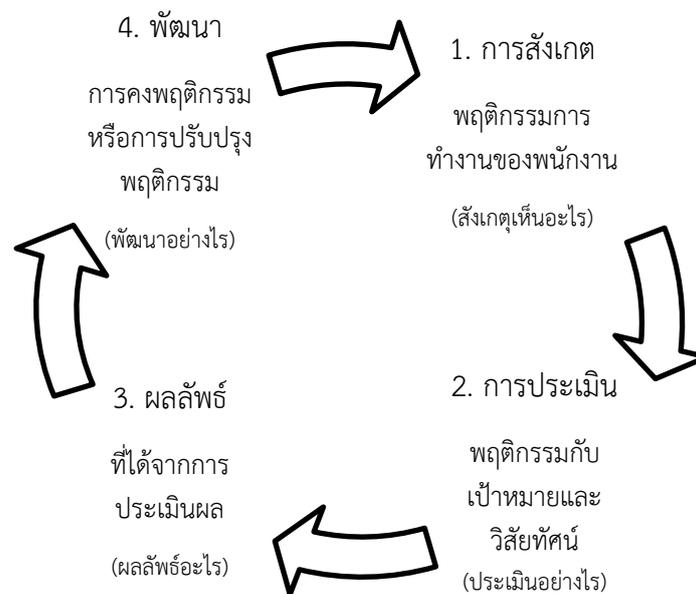
1. บทนำ

ภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพความเชี่ยวชาญในการผลิต และเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจเป็นจำนวนมาก แต่ขาดการพัฒนาต่อยอดด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2016) ทำให้กระบวนการผลิตส่วนใหญ่ยังอาศัยพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในสายการประกอบ (Assembly Line) ดังนั้นเพื่อเพิ่มความได้เปรียบการแข่งขันทำให้ทุกอย่างองค์การจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงการทำงานของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยปัจจัยหลักที่ส่งผลให้ธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นๆ ประสบผลสำเร็จ คือ นโยบายขององค์การที่จะมุ่งเน้นให้เกิดการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือของลูกค้า และการบริการที่ดีเป็นที่พอใจของลูกค้า เพื่อความอยู่รอดและประสบความสำเร็จในธุรกิจ ซึ่งต้องอาศัยการบริหารขององค์กร โดยนำหลักการของคาโน (Kano Noriaki, 1996) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) มาใช้ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหาร (Management Model) รูปแบบหนึ่งในหลายๆรูปแบบ โดยมีปรัชญาว่าองค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าเป็นที่พึงพอใจได้จะทำให้ลูกค้าก็จะกลับมาซื้อสินค้าหรือบริการ แต่แนวคิดนี้จะเป็นจริงได้ ต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ประสิทธิภาพและคุณภาพของสินค้าหรือบริการได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Process: CIP) หรือเรียกอีกอย่างว่าการปรับปรุงแบบไคเซ็น (Kaizen) วิธีการนี้กลายเป็นที่รู้จักจากหนังสือของ Imai Masaaki (1986) ซึ่งเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในการแข่งขันของประเทศญี่ปุ่น โดยมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการดังนี้ 1. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คือ การสะท้อนกระบวนการของตนเอง 2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การลดและการกำจัดกระบวนการที่ไม่เหมาะสม 3. วิวัฒนาการ (Evolution) คือ การเพิ่มขึ้นทีละขั้นตอนมากกว่าการก้าวกระโดด จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นกุญแจสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขันก็คือการนำหลักการดำเนินงานแบบไคเซ็น ซึ่งจะต้องอาศัยหลักการที่สำคัญ คือ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ทราบถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่จะเริ่มตรงจุดไหน เริ่มอย่างไร รวมถึงการประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน และการประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ ปัจจุบันโรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ประสบปัญหาการทำ TQM เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการยังไม่ได้รับทราบเป้าหมายขององค์การ และการให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะมุ่งถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้บังคับบัญชาเท่านั้นมีผลให้ไม่เกิดการขับเคลื่อนทั่วทั้งองค์กรได้อย่าง

ถูกต้องเหมาะสม รวมไปถึงการเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน การให้หรือรับข้อมูลป้อนกลับอาจจะส่งผลทางบวกหรือส่งผลทางลบกับผู้ปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับกับพนักงานในสายการผลิต ซึ่งข้อมูลป้อนกลับมีความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนประสิทธิภาพการทำงานให้กับสมาชิกในองค์กรแม้ว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมยังคงไม่เปลี่ยนแปลง(Wagner,1986; Watson,1991; Ghalayini et al.,1997) อาทิ การรับรู้ถึงความสำเร็จ การควบคุมกระบวนการ การผลิตสินค้าใหม่ ของเสีย ผลผลิต

2. แนวคิดข้อมูลป้อนกลับ

การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงานและช่วยให้พนักงานได้พัฒนาตนเองโดยเป็นการเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี รวมถึงเพิ่มการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ข้อมูลป้อนกลับจึงมีความจำเป็นที่จะนำไปใช้เพื่อแก้ไข ข้อผิดพลาดปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และมักใช้ในการประเมินความสำเร็จของการทำโครงการ (Project) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนข้อสังเกตเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมการทำงาน และเป็นขั้นแรกของการเปลี่ยนแปลงผลผลิตภาพไปในทางที่ดีด้วย (ผสุติ รุมาคม, 2542 ; Carrell, 2000; Harvard Business School, 2006) โดยวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นไม่ใช่เพื่อการตัดสิน (Judgment) หรือลงโทษ (Punish) บุคคล แต่เป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับมีการเรียนรู้ เติบโต และเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่สำคัญที่มีผลกระทบจากผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง และนำเสนอในแนวทางที่บุคคลสามารถยอมรับและปฏิบัติได้ (Armstrong, 2006) กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ Daft (2008) กล่าวว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับจะเกิดขึ้นเมื่อหัวหน้างานจะประเมินผลงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการสื่อสารที่จะทำให้พนักงาน องค์กรได้เรียนรู้ปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1. การสังเกต (Observation) 2. การประเมิน (Assessment) 3. ผลลัพธ์ (Consequence) 4. การพัฒนา (Development) และเกิดขึ้นเป็นวัฏจักรแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ที่มา: Daft, 2008: 210

โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงประเมินผลงาน ประชัช เปี่ยมสมบูรณ์ (2542) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายสำคัญโดยเชื่อว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ถูกประเมินในการพัฒนาตนเอง แต่ยังมีนักวิชาการและนักบริหารจำนวนไม่น้อย ที่ยังขาดความเข้าใจซึ่งมักเข้าใจว่าข้อมูลป้อนกลับจะได้รับการยอมรับจากผู้ถูกประเมินโดยปริยายแต่ความจริงแล้วกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับมีความซับซ้อนและมีหลายองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องทั้งบุคคล ความคิด ความรู้สึก ทักษะคติ ดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพหัวหน้างานจะต้องทำให้ผลของข้อมูลป้อนกลับที่ส่งให้พนักงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการรวมทั้งช่วยให้พนักงานได้เปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผลการปฏิบัติงานในอดีตของพนักงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทั้งการให้ความรู้ (Instruction) และการจูงใจ (Motivation) เนื่องจากเป็นช่วงเวลาหัวหน้าจะให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเป็นการเสริมแรงพฤติกรรมที่ควรและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Dejanasz and other, 2002; Smeltzer and other, 2002) แนวทางและคุณลักษณะในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพมีผู้วิจัยได้ศึกษาในเรื่องดังกล่าวหลากหลายสามารถสรุปรวมไว้ดังนี้

1. การเตรียมการ (Preparation) หัวหน้างานจะต้องเตรียมบทพูดซึ่งจะต้องมีประเด็นที่ต้องการสื่อสารกับพนักงาน เช่นการทำงานที่ผ่านมา การวางแผนงานในอนาคต ส่วนพนักงานเองก็ต้องเตรียมตัวด้วยการประเมินตนเอง (Self Assessment) ว่าผลการทำงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร เพราะเมื่อหัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแล้วจะได้พิจารณาว่าถูกต้องหรือไม่ มีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร (Barrett, 2006; Harvard Business School, 2006; Mochal, 2006)

2. ความเฉพาะเจาะจง (Specificity) พนักงานมักจะต้องการข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขาเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลจึงต้องเจาะจงถึงพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ชัดเจนของบุคคลนั้นว่าสิ่งที่ทำนั้นดีควรทำต่อไป สิ่งไหนไม่ควรทำ วิธีการอะไร ลำดับขั้นตอนไหนของการทำงาน ไม่ได้บอกข้อมูลอย่างกว้างๆ ข้อความที่คลุมเคลือจะทำให้การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นผิดพลาด (สุพานี สฤกษ์วานิช ,2549 ; Luecke, 2006)

3. มีหลักฐานหรือตัวอย่าง (Sample) เพราะการสรุปโดยไม่มีหลักฐานจะนำไปสู่การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ไม่สร้างสรรค์ และคำตำหนิที่คลุมเคลือจะเพิ่มความวิตกกังวลให้พนักงาน หัวหน้างานจึงควรมีข้อมูลที่มาจากการสำรวจ การจดบันทึกอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้การเขียนบันทึกสิ่งที่จะต้องบอกแก่พนักงานของหัวหน้างานเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และข้อมูลที่บันทึกเหล่านี้ อาจจะมีผลเป็นไปในกรณีที่จะให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดีออกจากงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกรม, 2551; Hattersley and McJannet, 2008)

4. ระยะเวลา (Timing) การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีต้องให้ในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพควรให้ภายใน 48 ชั่วโมงหลังจากเกิดเหตุการณ์ขึ้น และถ้าหากข้อมูลย้อนกลับล่าช้าจะทำให้ลดความเข้าใจหรือได้เรียนรู้จากความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับในช่วงระหว่างประเมินผลการปฏิบัติงานกลางปี หรือปลายปี แต่ถ้าหากเป็นผลปฏิบัติงานที่แ่ควรให้ข้อมูลย้อนกลับทันทีไม่ควรเก็บไว้จนถึงการประเมิน โดย Shute (2008) ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องข้อมูลย้อนกลับจำนวนกว่า 100 บทความ ได้ให้ข้อเสนอแนะด้านเวลากับการให้ข้อมูลย้อนกลับไว้ว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องพิจารณาถึงความยากง่ายของงานที่ทำของพนักงานด้วย หากงานมีความยากหรือเป็นงานใหม่ควรให้ข้อมูลย้อนกลับแบบทันที

5. ความถี่ (Frequency) ความถี่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นมีความสำคัญ จากการศึกษาพบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ 1 ครั้งต่อสัปดาห์มีความเหมาะสม โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับเฉพาะปลายปีนั้นไม่เพียงพอ Pampino, MacDonald, Mullin และ Wilder (2003) ที่ศึกษาเปรียบเทียบความถี่การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบทุกวันหรือแบบทุกสัปดาห์ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับทุกวันเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้พนักงานปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองและมีประสิทธิภาพมากกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบทุกสัปดาห์

6. เกี่ยวข้องกับงาน (Work Related) การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพควรพูดถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรงไม่เน้นเรื่องส่วนตัว ตัวอย่างเช่น “ฉันรู้ว่าที่คุณมาทำงานสายเพราะคุณไปเที่ยวกลางคืนทุกคืน” แต่ควรย้อนกลับข้อมูลโดยพูดว่า “เราจำเป็นต้องพูดคุยเกี่ยวกับการขาดงานและการมาทำงานสายของคุณ” (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2549; Luecke, 2006)

7. ไม่ตำหนิหรือตัดสินบุคคล (No prescriptive) โดยความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้ผู้รับข้อมูลป้อนกลับไม่อยู่ในอารมณ์ที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เกิดการหลีกเลี่ยง รวมถึงการป้อนกลับข้อมูลที่เป็นการตัดสินหรือออกคำสั่งกับบุคคล จะยิ่งทำให้พนักงานต่อต้านกับข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้น ควรให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทักษะการทำงาน ความรู้ และทัศนคติในการทำงาน ดังนั้นจึงไม่ควรให้ข้อมูลป้อนกลับที่มุ่งตำหนิบุคลิกภาพของพนักงาน (Armstrong, 2006 ; Luecke, 2006)

8. สถานที่ที่เหมาะสม (In the Appropriate setting) โดยทั่วไปการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) ควรให้ต่อหน้าคนอื่นเพราะพนักงานจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) ควรแจ้งให้ทราบเป็นการส่วนตัวเพื่อลดความลำบากใจ ความไม่พอใจ และการป้องกันตัวเองของพนักงาน ซึ่งความเป็นส่วนตัวจะทำให้ความคิดและอารมณ์ได้รับการแสดงออกอย่างเปิดเผย อีกทั้งยังป้องกันความเข้าใจผิด และสรุปความผิดพลาดของบุคคลอื่น (สุพานิ สกฤษฎ์วานิช, 2549 ; Hellriegel and Slocum, 2004)

9. ความพร้อมของหัวหน้าและพนักงาน (Readiness) การให้ข้อมูลป้อนกลับหรือแจ้งผลปฏิบัติงาน หัวหน้างานจะต้องคิดให้ถี่ถ้วนว่าจะทำการประเมินนั้นมีอะไรกระทบต่อพนักงานควรให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงเวลาและอารมณ์ที่พนักงานพร้อมฟัง เพราะถ้าอยู่ในช่วงอารมณ์โกรธ อารมณ์เสีย อารมณ์ปกป้องตนเอง จะไม่ใช่ช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับ (Cook and Hunsaker, 2001; Hellriegel and Slocum, 2004)

10. ข้อมูลป้อนกลับที่พนักงานสามารถจัดการได้ (Can Manage) การให้ข้อมูลป้อนกลับในทางที่ไม่ดี ควรเน้นไปยังพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง (Specific) ที่พนักงานสามารถแก้ไขปรับปรุงได้หรือควบคุมได้ หรือกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าให้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับ เช่นถ้าพนักงานทำผิดพลาดซึ่งเป็นการผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพียงคนเดียว หัวหน้าก็ควรจะปล่อยผ่านไปครั้งหนึ่งก่อน (Luecke, 2006)

11. การปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal) หลักการพื้นฐานของการให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ ความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และผู้รับ การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีจะต้องเป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) และเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งหัวหน้าและพนักงาน โดยหัวหน้างานและพนักงานควรร่วมกันแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหามากกว่ามุ่งประเด็นไปที่การประเมินผลงานเท่านั้น หัวหน้างานจึงควรถามพนักงานมากกว่าการพูดคนเดียววิธีการที่จะสามารถช่วยได้คือการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น เช่น “ในสถานการณ์แบบนี้เราควรปฏิบัติอย่างไร” หรือ “คุณคิดเห็นอย่างไรกับเหตุการณ์นี้” ซึ่งการสอบถามพนักงานและการรวมเอามุมมองของพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นจะเป็นการลดความเข้าใจที่ผิดพลาด พัฒนาแนวทางแก้ไขที่ดีขึ้นและจะทำให้พนักงานมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับแนวทางแก้ปัญหานั้น (Armstrong, 2006; Mochal, 2006; Whetzel and Wheaton, 2007)

12. การสร้างสรรค์และสมดุล (Constructive and Balance) การให้ข้อมูลป้อนกลับจะได้รับการยอมรับเมื่อความคิดเห็นนั้นมีความสมดุลระหว่างข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกและข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ ทั้งนี้การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานจึงควรให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ Sandwich โดยเริ่มต้นจากการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกเพื่อชมเชย จากนั้นค่อยให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ และปิดท้ายการสนทนาด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิง

บวกจะทำให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นจูงใจมากยิ่งขึ้น และช่วยให้พนักงานลดการมีปฏิกริยาในการป้องกันตนเอง (Defense Reaction) (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกรม, 2551; Mochal,2006)

นอกจากแนวทางและคุณลักษณะในการให้ข้อมูลป้อนกลับมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานในการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของตนแล้ว การให้ข้อมูลป้อนแบบทันที (Real Time) ของพนักงานในสายการผลิตถือเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากข้อมูลป้อนกลับในสายการผลิตจะมีทั้งยอดการผลิตต่อวัน จำนวนของเสียที่เกิดขึ้น งานรอรหว่างการผลิต และจำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้ของแต่ละคน โดยข้อมูลดังกล่าวจะทำให้พนักงานทราบถึงสถานะในการทำงานของตน รวมถึงการทำให้พนักงานสามารถนำไปปรับปรุงการทำงานได้ทันทีเพื่อเกิดการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันทียังเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่มีคุณค่าและยกระดับสูงกว่าการประเมินจากบนลงล่าง พนักงานจะได้รับข้อเสนอแนะในการทำงานที่ไม่ซ้ำกัน ดังนั้นการที่ได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของตนแบบทันทีจะต้องอาศัยเทคโนโลยี

3. แนวคิดข้อมูลป้อนกลับแบบทันที

การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันที (Real-Time Feedback) จะทำให้พนักงานทราบถึงประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง และช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้วิธีการทำงานได้เร็วขึ้น เนื่องจากสามารถประเมินทักษะในการทำงานของตนเองว่าสามารถทำได้ตรงตามเป้าหมายหรือไม่ เมื่อพนักงานรับรู้ข้อมูลป้อนกลับก็จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองได้ทันที แทนที่จะให้พนักงานตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้เพียงครั้งเดียว หรือสองครั้งต่อปี โดยวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันที เพื่อแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลงานของพวกเขาบ่อยขึ้นและเพิ่มขึ้นทีละเล็กทีละน้อย ซึ่งเป็นการทำให้พนักงานเกิดความตระหนักรู้มีผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ โดย Jay Christoph and Joseph (2005) ศึกษาผลกระทบของข้อมูลป้อนกลับการปฏิบัติงานแบบทันทีและการกำหนดเป้าหมายในการสร้างความคิดใหม่ผ่านคอมพิวเตอร์ โดยวิธีการวิจัยเป็นการศึกษากลุ่มความคิดของกลุ่มที่ใช้เทคโนโลยี กับกลุ่มที่ไม่ใช้เทคโนโลยีในการได้รับข้อมูลป้อนกลับและเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน พบว่าถ้าบุคคลและกลุ่มที่ใช้เทคโนโลยีในการได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนหรือหากได้รับเป้าหมายที่ชัดเจนจะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ J. H. Christoph and Joseph (2010) ศึกษาการเสริมสร้างแรงจูงใจโดยการให้ความสำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อตอบสนองต่อผลการปฏิบัติงานแบบทันทีและการกำหนดเป้าหมายในสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันของกลุ่ม พบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับคอมพิวเตอร์เป็นการสร้างแรงจูงใจ และการทำงานเป็นกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนจากเทคโนโลยีจะก่อให้เกิดกลไกในการเพิ่มแรงจูงใจของแต่ละบุคคล ซึ่งคอมพิวเตอร์เป็นตัวแปรกลางที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจ นอกจากนี้ Schneider and Valacich (2011) ได้ศึกษาการเสริมสร้างแรงจูงใจจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง มนุษย์กับคอมพิวเตอร์ในองค์กรข้ามวัฒนธรรม เนื่องจากองค์กรต่างพยายามใช้ประสบการณ์ทักษะและความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายของผู้คนโดยไม่คำนึงถึงสถานที่ตั้งของพวกเขา ด้วยเหตุนี้เทคโนโลยีสารสนเทศจึงสนับสนุนการทำงานร่วมกันของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีจะต้องอาศัยคอมพิวเตอร์เป็นตัวแปรกลางเพื่อให้พนักงานสามารถรับรู้ถึงทักษะในการทำงานของตนว่าสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับคอมพิวเตอร์จะเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

4. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับในภาคธุรกิจว่าสามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานในองค์กรนั้นๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นโดย Vroom (1970: 91-103) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการที่คนจะมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายาม (Effort) เพื่อการปฏิบัติงาน (Performance) ให้ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้นจะพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน (Effort – Performance Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าว่าถ้าตนเองลงมือแสดงพฤติกรรมอย่างเต็มที่ที่สุดความสามารถแล้วจะมีโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่จะกระทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ ซึ่งก็คือการประเมินความเป็นไปได้ว่าจะปฏิบัติงานได้หรือไม่ มักจะประเมินถึงความสามารถ (Ability) และความเพียงพอของปัจจัยเชิงบริบทอื่นๆ ด้วย เช่น ทรัพยากรที่จัดหาได้

2. ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ (Performance – Outcome Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมว่า ถ้าหากเขาแสดงพฤติกรรมนั้นแล้ว เขาจะได้รับผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไรต่อตัวเขา เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนอะไร

3. ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ (Valence) หมายถึงการที่บุคคลให้คุณค่าแก่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ตนต้องการเพียงใด ซึ่งแต่ละบุคคลให้คุณค่าผลลัพธ์แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยของแต่ละคน ฉะนั้นสิ่งที่ได้รับในที่นี้ก็คือ รางวัลหรือผลลัพธ์ที่เป็นความชอบและความพอใจของบุคคล

ดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีจะทำให้พนักงานเกิดความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ ซึ่งจะก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานของพนักงาน

5. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นคน อันเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งขององค์กร จะเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นในการสร้างแรงจูงใจให้คนสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้องค์กร เพื่อนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จสามารถก้าวไปสู่จุดมุ่งหวังที่ต้องการขององค์กร โดยแรงจูงใจในการทำงาน มาจาก 2 ประโยค คือ แรงจูงใจ (Motivation) เป็นการโน้มน้าว หรือชักนำให้บุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติตาม (ประลัดดา ไถ้เงิน, 2550: 6) และการทำงาน คือ การกระทำที่มีต่อกิจ หรือภาระ หน้าที่ (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537: 30) ดังนั้นการใช้แรงจูงใจในการทำงาน คือ การกระทำที่มีส่วนช่วยให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุดก่อให้เกิดประสิทธิผลสำเร็จเป็นประการสุดท้าย โดยสาเหตุการ

เกิดแรงจูงใจ เกิดขึ้นจากการที่จิตใจของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า เรียกว่าสิ่งจูงใจ (Motive) ทำให้เกิดความ ต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ ถูกต้องตรงตามเป้าหมายของผู้ชักจูง ดังนั้น การจูงใจในองค์กรจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้ พนักงานในองค์กรประพฤติปฏิบัติตามเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งพื้นฐานที่สำคัญในการกระตุ้นให้พนักงาน ดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ก็ด้วยการทำให้พนักงานเกิดความ ต้องการ (Desire) ขึ้นก่อนเป็น อันดับแรก จากนั้นพนักงานก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Drives) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด (Goals) (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545: 111) การแบ่ง ประเภทแรงจูงใจ สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2530: 51-52) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของบุคคลที่จะ กระทำกิจกรรมเพื่อที่จะทำให้ตนเองรู้สึก ว่า ตนเองมีความสามารถและตนเองเป็นผู้ลิขิตชีวิตของตนเอง เมื่อไรที่ สามารถทำงานจนประสบผลสำเร็จได้ก็จะเกิดความพึงพอใจ

2. แรงจูงใจภายนอก (External Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับการกระตุ้นจาก สิ่งจูงใจนอกตัวบุคคล เช่น เงิน การเลื่อนตำแหน่ง โบนัส ค่าชม เป็นต้น การใช้แรงจูงใจภายนอกในการ กระตุ้นให้คนทำงานเป็นเรื่องที่มีมาช้านานจนกลายเป็นเรื่องปกติวิสัย

แรงจูงใจในการทำงานคือ การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากปัจจัยต่างๆหรือสิ่งต่างๆเพื่อให้เกิด พฤติกรรมในการทำงานในลักษณะที่มีความยินดีที่จะทุ่มเทความพยายาม ความวิริยะอุตสาหะ ความอดทน และ ความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

จากการสังเคราะห์ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปว่าองค์ประกอบของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในสายการผลิตควร ประกอบด้วยมิติต่างๆ ตามกรอบแนวคิดและนำไปใช้ในการวิจัยในอนาคต ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิด

ที่มา: จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม

4. บทสรุป

ผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมของพนักงานคือผลความสำเร็จในธุรกิจหรือองค์การเช่นกัน ดังนั้นองค์การต่างๆจึงต้องมั่นใจว่าพนักงานของตนมีผลการปฏิบัติงานที่ดีส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ จึงต้องสรรหาวิธีในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งหนึ่งในกระบวนการที่มีความสำคัญคือการให้ข้อมูลป้อนกลับการปฏิบัติงานเพราะจะทำให้พนักงานได้พัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน นอกจากการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงปลายปีเพียงครั้งเดียวแล้วควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับของพนักงานในสายการผลิตมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ถ้าพนักงานไม่ทราบข้อมูลป้อนกลับอาจส่งผลต่อการผลิต เช่น ไม่มีข้อมูลป้อนกลับการติดตามการเกิดของเสียในกระบวนการผลิต ซึ่งจะส่งผลต่อกำล้างการผลิตรวมไปถึงระยะเวลาในการส่งมอบ ทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้ โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับได้ทันเวลาจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตและสามารถควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิตได้ จากการศึกษาของ Cipriano and Fabrizio (2000) ได้ศึกษาการประเมินเกี่ยวกับการบริหารผลปฏิบัติงานในโรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงพบว่าความสามารถของระบบการจัดการศักยภาพในการทำงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับประสิทธิภาพในกระบวนการอย่างรวดเร็ว อาทิ แผนภูมิที่แสดงอัตราความบกพร่องของกระบวนการผลิต แผนภูมิที่แสดงการปฏิบัติตามกำหนดการในกระบวนการผลิต (Timeline) แผนภูมิแสดงความถี่ของการหยุดเครื่องจักรในกระบวนการผลิต และข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสำหรับพนักงาน จะทำให้การทำงานของพนักงานในกระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อสมรรถนะของโรงงาน แต่ยังไม่มีการศึกษาถึงวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบทันทีเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเดิมจะให้เมื่อตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละครั้ง ซึ่งมีความล่าช้า และไม่ทันท่วงทีต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน จากการการศึกษางานวิจัย พบว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับทุกวันเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยให้พนักงานปรับปรุงการปฏิบัติงานตนเอง เพื่อให้ผลลัพธ์การปฏิบัติงานเป็นไปตามความคาดหวัง และเกิดเป็นแรงกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานในองค์กรนั้นๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง**ภาษาไทย**

- กระทรวงอุตสาหกรรม (2016) ยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0 (2017-2037). สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 <http://www.oie.go.th/sites/default/files/>
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2545). หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : นศ. พัฒนา.
- ประลัดดา ไถ้เงิน. (2550). แรงจูงใจของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากสาขาอื่นต่อการศึกษา. โครงการนิเทศศาสตร์ภาคบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์ . สารนิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2542). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์. หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหบัณฑิต.
- ผุสดี รุมาคม. (2542). การประเมินการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพลส แอนด์ กราฟฟิค จำกัด.
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). แรงจูงใจกับการทำงาน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์. ยงยุทธ เกษสาคร.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2530). จิตวิทยาการจัดการพฤติกรรมมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อักษรบัณฑิต.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2549). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อลงกรณ์ มีสุทธาและ สมิต สัจฉกร. (2551). การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดยใช้ Competency, KPI, Balance Scorecard, 360 องศา. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

ภาษาต่างประเทศ

- Armstrong, Michael. (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. 3rded. London: Kogan Page, 98.
- Barrett, Deborah J. (2006). Leadership Communication. New York: McGraw-Hill, 191
- Carrell, M.R., Elbert, N.F., & Hatfield, R.D (2000). Human resource management. (6 th ed.). Sydney: Dryden.
- Cipriano Forza, Fabrizio Salvador, (2000). Assessing some distinctive dimensions of performance feedback information in high performing plants. International Journal of Operations & Production Management, 20 (3), 359-385.
- Cook, Curtis W. and Hunsaker, Phillip L. (2001). Management and Organizational Behavior. 3rded. New York: McGraw-Hill, 289.
- Daft, Richard L. (2008). The Leadership Experience. 4thed. Ohio: Thomson South-Western, 210.
- Dejanasz, Suzanne C.; Dowd, Karen O. and Schneider, Beth Z. (2002). Interpersonal Skill in Organization. New York: McGraw-Hill, 126-127.

- Ghalayini, A. M., Noble, J. S. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness, *International Journal of Production Economics*, 48, 207-225
- Harvard Business School. (2006). *Giving Feedback: Expert Solutions to Everyday Challenges*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 4-5.
- Hattersley, Michael E. and McJannet, Linda. (2008). *Management Communication: Principles and Practice*. 3rded. New York: McGraw-Hill, 124.
- Hellriegel, Don and Slocum, John W. (2004). *Organizational Behavior*. 10thed. Ohio: Thomson/South-Western, 305.
- Imai Masaaki. (1986). *Kaizen the key to japan's Competitive Success* first edition: McGraw-Hill.
- Jung, Jay; Schneider, Christoph; and Valacich, Joseph. (2005). The Effects of Real-Time Individual Performance Feedback and Goal Setting on Computer-Mediated Group Idea Generation. *ICIS 2005 Proceedings*. 70.
- J.H. Jung, C. Schneider, and J. Valacich. (2010). Enhancing the motivational affordance of information systems: The effects of real-time performance feedback and goal setting in group collaboration environments. *Management Science*, 56(4), pp. 724-742.
- Kano Noriaki. (1996). *Guide to TQM in Service Industries*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Luecke, Richard. (2006). *Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 56-57.
- Mochal, Tom. (2006). *Follow These Six Steps When Providing Constructive*, 2.
- Pampino, Ralph. N.; MacDonald, Jennifer. E.; Mullin, Jill. E. and Wilder, David. A. (2003). Weekly Feedback vs. Daily Feedback: an Application in Retail. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(2-3), 21-43.
- Schneider C., Valacich J.(2011). Enhancing the motivational affordance of human-computer interfaces in a cross-cultural setting in *Information Technology and Innovation Trends in Organizations*. Heidelberg. Germany:Springer, pp. 271-278.
- Shute, Valeria J. (2008). Focus on Formative Feedback. *Review of Educational Research*, 78 (1), 153-189.
- Smeltzer, Larry R.; Leonard, Donald J. and Hynes, Geraldine E. (2002). *Managerial Communication: Strategy and Application*. 3rded. New York: McGraw-Hill, 251.
- Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1986). Tacit knowledge and intelligence in the everyday world. *Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world*, 51-83.

- Watson, G., Glaser, E. M. (1991). Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal manual. Kent, OH: The Psychological Corporation, 29.
- Whetzel, Deborah L. and Wheaton, George R. (2007). Applied Measurement: Industrial Psychology in Human Resources Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 296-297.
- Vroom, V. H. (1970). Industrial Social Psychology. Management and Motivation. 11(12), 91-103.