

บริการ พลังงาน

อย่างไร ให้ถึงเป้า

สร้างผลงานให้สอดคล้องกันทั้งองค์กร

โดย ราชนทร์ พันธุ์เวช

บริหารผลงาน อย่างไร ให้ถึงเป้า

โดย ราชนทร์ พันธุ์เวช

ราคา 180 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ราชนทร์ พันธุ์เวช.

บริหารผลงานอย่างไร ให้ถึงเป้า.-- สระบุรี :

ไอเอสไอไทย, 2558.

176 หน้า.

1. มาตรฐานการทำงาน. I. ชื่อเรื่อง.

658.3125

ISBN 978-616-7959-00-9

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย

บริษัท ไอเอสไอไทย เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด

12/103 ม.3 ต.สวนดอกไม้ อ.เสนาให้ จ.สระบุรี 18160

โทรศัพท์: 036-731779-80, 086-3784849 โทรสาร: 036-731782

สงวนลิขสิทธิ์โดยผู้เขียน ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

คำนำจาก ISO THAI

หากผมตั้งคำถามกับท่านผู้อ่านที่มีลูกหรือหลาน ถามว่าท่านจะทราบได้อย่างไรว่า ลูกหรือหลานท่านเรียนเก่งมากน้อยเพียงใด เเทมนี้เรียนดีขึ้นหรือแย่ลงกว่าเทมที่ผ่านมา ผมเชื่อว่า ทุกท่านคงตอบได้เป็นเสียงเดียวกันว่า ก็ดูจากผลการสอบหรือเกรดเฉลี่ยไง สิ่งนี้เป็นสิ่งที่จะอธิบายขยายความคำว่า “เก่ง” “ปานกลาง” หรือ “ไม่เก่ง” ในเชิงปริมาณหรือตัวเลขที่ชัดเจน วัดผลได้ เปรียบเทียบกันครั้งต่อครั้งได้ ว่าเรียนได้ตามที่ท่านผู้ปกครองพอใจหรือตั้งเป้าหมายไว้หรือเปล่า

ในการดำเนินธุรกิจใดๆ ให้ประสบความสำเร็จ คือสิ่งที่เป็นสุดยอดปรารถนาของผู้บริหารองค์กรทุกคน ซึ่งองค์ประกอบของความสำเร็จนั้นมันต้องมาจากการร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติ ของทุกส่วนงานในองค์กร จนกระทั่งเกิดผลสำเร็จอย่างที่ผู้บริหารอยากให้เป็น และในขณะเดียวกันผลสำเร็จที่ว่ามันต้องมีสิ่งที่สามารถบ่งบอกได้ชัดเจนว่า มันสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใด มันได้ตามที่ผู้บริหารคาดหวังไว้ หรือตั้งเป้าหมายไว้หรือเปล่า อันนี้คือสิ่งที่เรียกกันว่า KPI

หนังสือที่อยู่ในมือท่านเล่มนี้ อัดแน่นด้วยองค์ความรู้ และแนวทางการปฏิบัติ จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์สูง เหมาะสำหรับผู้บริหารทุกระดับที่มีหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งหนังสือเล่มนี้ ยังเหมาะสำหรับ องค์กรที่มีกรนำ ISO9001, ISO/TS16949 และระบบอื่นๆ มาประยุกต์ใช้เป็นอย่างยิ่ง

ไม่ใช่แค่แนะนำให้กำหนด KPI อย่างเหมาะสมเท่านั้น หนังสือเล่มนี้
ยังแนะนำไปถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ มองแบบเป็น
องค์กรรวม ไข่สั๊กแต่ว่าตั้ง KPI ขึ้นมาในแต่ละแผนก แล้วก็วัดๆๆ กันไปให้
จบบๆ เท่านั้น แต่มันเชื่อมโยงต่อเนื่องกันไปจนถึงความสำเร็จขององค์กร ที่
ผู้บริหารต้องการทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

เมื่ออ่านหนังสือเล่มนี้จบ.. ท่านจะพบคำตอบให้กับตัวเองว่า การ
บริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ อย่างมีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลนั้น เขาทำกันอย่างไร

ภูเบนท์ พันธุ์เวช

บรรณาธิการ

คำนิยม

แต่ชื่อหนังสือก็โดนแล้วครับ ต้องขอชื่นชมอาจารย์เซนมากครับ ที่ตั้งใจศึกษาเรื่องการบริหารผลงาน จนสามารถเป็นวิทยากรบรรยายและที่ปรึกษาในเรื่องนี้ได้จนเป็นที่ยอมรับของลูกค้าในองค์กรต่างๆ ยิ่งกว่านั้นยังได้นำเอาประสบการณ์จากงานบรรยายและเป็นที่ปรึกษามาถ่ายทอดแบบง่ายๆที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงลงในหนังสือเล่มนี้

ผมเชื่อว่าเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ คงจะช่วยให้ผู้อ่านในองค์กรต่างๆ ได้เห็นภาพ ได้เข้าใจ หลักการ แนวทางพร้อมตัวอย่างในภาคปฏิบัติไปปรับใช้จริงในองค์กรได้ไม่ยากนะครับ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง

วิทยากร ที่ปรึกษา นักเขียนอิสระ

คำนิยม

การบริหารธุรกิจ นับวันแต่จะมีคู่แข่งมากขึ้น มีต้นทุนสูงมากขึ้นทุกวัน จะปล่อยให้แต่ละหน่วยงาน..แต่แต่ละคนทำงานกันแบบถัว ๆ หยวน ๆ กันต่อไปไม่ได้อีกแล้ว

ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ มีผลประกอบการดีนั้น

- มักจะมีแนวคิดใหม่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล...
- มีเป้าหมายผลงานชัดเจน..
- มีแผนงาน...มีวิธีทำที่สอดคล้องกันทุกคน ทุกหน่วยงาน
- มีการติดตาม วัดผลอย่างต่อเนื่อง
- มีการพัฒนาคนให้เข้าใจงานและร่วมคิด ร่วมทำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

จึงจะประสบผลสำเร็จได้ง่าย...ได้เร็ว...ได้ชัดเจน

ซึ่งวิธีทำ..วิธีบริหารข้างต้นท่านอาจารย์ราชนนทร์ พันธุ์เวช ได้บอกไว้แล้วอย่างละเอียดในหนังสือเล่มนี้ หรือ ถ้าจะให้ง่าย ได้เร็ว ได้ครอบคลุม ก็นิมนต์ท่านอาจารย์ราชนนทร์ไปช่วยทำในองค์กรของท่านเลยก็ได้...ได้ผลสุด ๆ

ทั้งเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้..ทั้งท่านอาจารย์ราชนนทร์ พร้อมแล้วที่จับมือท่านเดินไปสู่ความสำเร็จ ท่านพร้อมหรือยังครับ ?

ลิขิตศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา

วิทยาการ นักเขียน ที่ปรึกษา

การบริหารงานบุคคล

จากใจผู้เขียน

จากการทำงานที่ผมได้มีโอกาสบรรยาย และเป็นທີ່ปรึกษาหลายองค์กรในหลากหลายหลักสูตร สำหรับเรื่องของ “การบริหารผลงาน” ผมถือว่าเป็นเรื่องที่สร้างผลลัพธ์ให้กับองค์กรชัดเจนมากที่สุด เพราะการบริหารผลงาน คือแกนหลักของการบริหารทั้งหมด นับตั้งแต่การเริ่มต้นขององค์กร จากความต้องการหรือวิสัยทัศน์ ผ่านกระบวนการต่างๆ จนถึงการลงมือปฏิบัติและปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย และยังคงครอบคลุมไปถึงการพัฒนาการทำงานของบุคลากรให้สามารถสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม วัตถุประสงค์ชัดเจนอีกด้วย

ซึ่งหนังสือเล่มนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากผมไม่ได้รับการเรียนรู้ประสบการณ์มากมายจากความไว้วางใจขององค์กรต่างๆ ในฐานะวิทยากร และที่ปรึกษาด้านการบริหารผลงาน และการสนับสนุนจากอาจารย์หลายๆ ท่าน อาทิ ท่านอาจารย์สิทธิศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา และกัลยาณมิตรท่านอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งไม่สามารถเอ่ยนามได้ทั้งหมด

ที่สำคัญ คงไม่มีวิทยากรและที่ปรึกษาด้านระบบบริหารผลงานที่ชื่อ อ.เชน อย่างแน่นอน หากไม่มีบุคคลท่านนี้ ท่านคือ

ท่านอาจารย์ ณรงค์วิทย์ แสนทอง ผู้ที่เป็นมากกว่าครู มากกว่าอาจารย์ มากกว่าผู้ให้ โดยไม่เคยหวังสิ่งตอบแทนใดๆ

ราเชนทร์ พันธุ์เวช

www.chentrainer.com

Tel. 081-9937077

E-Mail : chentrainer.com@gmail.com

สารบัญ

บทนำ ทำงานดี แต่ไม่มีผลงาน	9
Part – I ระบบบริหารผลงาน (Performance Management Systems)	15
บทที่ 1 การบริหารผลงานคืออะไร ทำไมต้องใช้ระบบบริหารผลงาน	16
บทที่ 2 ระบบบริหารผลงาน นำไปใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง	25
บทที่ 3 แนวทางในการจัดทำระบบบริหารผลงาน	32
Part – II การตั้งเป้าหมาย (Smart Goal Setting)	39
บทที่ 4 วิสัยทัศน์, ภารกิจ และค่านิยมองค์กร	40
บทที่ 5 เป้าหมายองค์กร มาจากไหน กำหนดจากอะไร ?	53
บทที่ 6 หลักในการกำหนด KPI องค์กร (Smart Goal Setting)	65
บทที่ 7 การกระจายเป้าหมายสู่ผู้บริหารและหน่วยงาน	82
Part – III การประเมินผลงานบนฐาน KPI & Competency (Performance Appraisal)	95
บทที่ 8 แนวทางในการประเมินผลงานบุคลากรรายบุคคล	96
บทที่ 9 การประเมินความสามารถ แบบพัฒนาคน	105
บทที่ 10 การจัดทำแบบประเมินผลงานรายบุคคล	120
บทที่ 11 การจัดทำระบบประเมินผลงานให้ประสบความสำเร็จ	127
Part – IV การจัดทำแผนปฏิบัติการ ที่ได้ประสิทธิผล (Effective Action Plan)	143
บทที่ 12 แนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ	145
บทที่ 13 การวิเคราะห์เป้าหมาย และ ออกแบบทางเลือก	151
บทที่ 14 การจัดทำตารางแผนปฏิบัติการ	162

บทนำ

ทำงานดี
แต่ไม่มีผลงาน

กำจวนดี แต่ไม่มีผลงาน

การดำเนินกิจการในอดีต บุคลากรที่องค์กรต้องการคือ ขอแค่เป็นคนเก่ง คนดี ถึงแม้ส่วนหนึ่งจะเป็นแบบ ความขี้ไม่มี ความดีไม่ปรากฏ องค์กรก็ยังดำเนินกิจการมาได้ตลอดคั้ง มีหน้าจ้าคคนกลุ่มนี้ใครที่อยู่นานทำงานพอใช้ และไม่มีใครแก่กว่านี้ พอถึงเวลา องค์กรก็ให้ได้เป็นหัวหน้าอีกด้วย

แต่ในปัจจุบัน เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงทางธุรกิจ องค์กรจะไม่สามารถเจริญเติบโตต่อไปได้อีก หากไม่มีการปรับตัวและพัฒนาในทุกๆด้าน ให้ทัดเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งในตลาดได้

ดังนั้นการเป็นแค่ คนเก่ง คนดี ทำงานดี ไม่เพียงพอเสียแล้วในโลกปัจจุบัน

“ทำงานดี ยังไม่พอ ต้องมีผลงานดีด้วย”

หลายคนในองค์กร มุ่งมั่น ขยัน ทุ่มเทในการทำงาน แต่ก็ไม่สามารถสร้างผลงานเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนได้ คือทำงานเยอะแต่ได้ผลงานน้อยและยังถ้ามองในภาพรวมของทำงานร่วมกันเป็นทีม ก็จะเห็นว่าเป็นเรื่องน่าเสียดายที่บางองค์กรมีคนเก่งๆอยู่ในมือมากมาย แต่ผลงานรวมขององค์กรก็ยังไม่สามารถแข่งขันกับใครได้

ปัญหาอันดับต้นๆในการทำงานขององค์กร ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ ที่พูดเป็นเสียงเดียวกันคือ หน้าทีการทำงานที่ไม่ชัดเจน หรือ อีกมุมมองหนึ่งที่คนไม่ค่อยมอง คือ หน้าทีมันชัดเจนเกินไป ชนิดที่ทุกคนก้มหน้าก้มตา ทำหน้าที่ของตัวเองเพื่อไม่ให้ตกเป้า KPI (ตัวชี้วัดผลงานหลัก) ของตัวเอง จน

ทำให้การทำงานระหว่างหน่วยงานในองค์กร เกิดปัญหา ตามมามากมาย ที่เห็นชัดเจนคือ เกิดการขัดแย้งโทษกันไปโทษกันมาระหว่างหน่วยงาน ผลงานที่ออกมาก็ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

แล้ว...ปัญหาเหล่านี้เกิดจากอะไร?

คนที่ขยัน ตั้งใจ แต่ไม่เกิดผลงาน

คนทำงานเก่ง แต่เป็นทีมไม่ได้

พนักงานขาดคุณภาพ และเห็นแก่ตัว ใช่หรือไม่?

หรือเกิดจาก แนวทางการบริหารจัดการ ไม่ถูกทิศทาง จึงทำให้นुकูลากรเป็นแบบนี้

ผู้บริหาร หรือ นักพัฒนาองค์กรหลายๆคน มักมองว่า ปัญหาในการทำงานร่วมกันอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ต้องแก้ที่จิตสำนึกของคน ปรับทัศนคติ แล้วก็เน้นให้ไปจัดฝึกอบรม การทำงานเป็นทีม, เรื่องภาวะผู้นำ, หรือเรื่อง จิตสำนึกองค์กร ซึ่งหลายองค์กรก็ได้ลองทำกันไปบ้างแล้ว ปรากฏว่า แก้ได้ แต่ไม่ทั้งหมด เพราะผลก็คือ กลับจากสัมมนาแรกๆ ก็ดูเหมือนจะดี คู่มือที่ช่วยเหลือก็ถือกุดกันมากขึ้น แต่พอทำงานไปสักระยะ ทุกคนก็จะกลับมาในสภาพการเดิม คือต้องคร่ำเคร่งกับการรักษา เป้า KPI (Key Performance Indicators / ตัวชี้วัดผลงานหลัก) ของตัวเองหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ สุดท้ายก็ไม่ต่างอะไรกับที่ผ่านมา แล้วก็มาบ่นเสียตายว่า การฝึกอบรมไม่ได้ผล เสียเงินเสียเวลาไปฟรีๆ

แล้วถ้าจะแก้ปัญหานี้ให้ถูกต้องและยั่งยืน จะทำอย่างไร ก็ต้องมองที่ต้นตอครับ ต้องกลับมาตั้งคำถามว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเช่นนี้ มีสาเหตุมาจากคนแต่เพียงอย่างเดียว หรือเป็นเพราะระบบบีบบังคับทำให้คนเป็นแบบนั้น ก็ในเมื่อทุกคนต้องยึดหน้าที่ ยึด KPI (Key Performance Indicators / ตัวชี้วัดผลงานหลัก) ของตัวเอง นี่แหละคือแก่นของปัญหาเพราะเป้าของแต่ละหน่วยงาน มองกันคนละมุม ชี้ไปคนละทิศทาง คนในหน่วยงานก็ต้องเดินไปตามเป้าหมาย ซึ่งไปคนละทางกันกับหน่วยงานอื่น

สิ่งแรกที่ต้องสำรวจคือ การทำให้คนในองค์กร มองเห็นภาพเดียวกัน เพื่อที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ยิ่งถ้าทำให้ทุกคนในองค์กร มองในมุมเดียวกันกับผู้บริหารระดับสูงได้ยิ่งดี เพราะ องค์กรแต่ละองค์กร มีความต้องการ ความจำเป็นเร่งด่วน ในแต่ละช่วงเวลาไม่เหมือนกัน ไม่ปฏิเสธครับว่าทุกองค์กร ต้องการมีกำไร เติบโต ยั่งยืน คล้ายๆ กัน แต่ในสถานการณ์แต่ละปี ของแต่ละบริษัท องค์กรต้องการเน้นเรื่องใดมากที่สุด รับรองว่าตอบไม่เหมือนกันอย่างแน่นอน

ถ้าได้มีโอกาสพูดคุยกัน เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร HR พนักงาน สิ่งที่พบเจออยู่เสมอๆคือ คนแต่ละกลุ่มมองเห็นภาพองค์กรไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นสมัยก่อน แน่นอกรับ พนักงานก็มีหน้าที่ทำไป ภาระหนี้สิน ปัญหา ยอดขาย ตัวเลขกำไรก็เป็นหน้าที่ปวดหัวของผู้บริหารไป

แต่การบริหารงานในปัจจุบันเปลี่ยนไปแล้ว การสื่อสารทำให้โลกแคบลง คนเรามีโอกาสรับรู้ได้กว้างขึ้น ง่ายขึ้น เร็วขึ้น บางอย่างที่คิดว่าเป็นความลับ อาจไม่ใช่อีกต่อไป หลายเรื่องคนในองค์กรควรรับรู้เพื่อให้มองเห็นภาพเดียวกัน โดยเฉพาะระดับจัดการ ควรรู้ว่าสถานการณ์องค์กรเป็นอย่างไร

ความจำเป็นเร่งด่วนคืออะไร เพราะถ้ามองเห็นภาพเดียวกันไม่ได้ จะให้การทำงาน ไปในทิศทางเดียวกัน คงยาก

วันนี้เรารู้หรือไม่ว่า ... บริษัทเราอยู่ในสถานการณ์ใด

1. ยอดขายยังไม่เพียงพอที่จะอยู่ได้ในธุรกิจ
2. ยอดขายพอ แต่ทำไม่ทัน
3. ยอดพอ ทำทัน แต่กำไรน้อยมาก
4. กำไรน้อยเพราะ การแข่งขันดุเดือด หรือต้นทุนสูงเกินไป
5. ยอดพอ ทำทัน กำไรพอมี แต่ยอดขาย และองค์กรไม่เติบโต
6. วันนี้ OK แต่ไม่มั่นใจว่า ธุรกิจเราจะอยู่ได้ในระยะยาวหรือไม่?

ในวันนี้ คนในองค์กรทราบหรือไม่ว่า สถานะขององค์กรตอนนี้เป็นอย่างไร ต้องการอะไร อะไรที่เป็นเรื่องสำคัญ หรือเรื่องเร่งด่วนขององค์กร เพราะถ้าทุกคนโดยเฉพาระดับจัดการ รู้และเข้าใจเหมือนกัน จะได้มีการจัดลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกันในการทำงาน

การจะแก้ไขให้องค์กรทั้งองค์กรเดินไปในทิศทางเดียวกันนั้น ต้องแก้ไขทั้ง 2 ส่วน คือ

ส่วนของระบบ และ ส่วนของคน

1. ด้านระบบ คือ ทำเป้าหมาย หรือ KPI ของแต่ละหน่วยงาน ให้สอดคล้องกัน หรือ เพิ่มการวัด KPI ที่เป็นผลงานรวมขององค์กรด้วย ไม่ใช่วัดเฉพาะผลงานตามหน้าที่ของใครของมัน รวมถึงการปรับในเรื่องของ Job

Description (การกำหนดหน้าที่งาน) ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย การทำแผนปฏิบัติการ จนถึงการประเมินผลงานแบบสร้างสรรค์ ที่สามารถสะท้อนผลงานจริงๆ ของการทำงานได้อย่างแท้จริง และเอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมทั้งองค์กร

2. ด้านพัฒนาคน คือ เรื่องการทำงานเป็นทีม ,เรื่องภาวะผู้นำ, เรื่องจิตสำนึกรักองค์กร, หรือการสื่อสารในองค์กร พร้อมกับพัฒนาความรู้ทักษะ ตามความเหมาะสมของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ในการบริหารจัดการ ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน การทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ต้องยึดหลัก เอาเป้าหมายขององค์กร เป็นสำคัญครับ ปรับ การทำงานของแต่ละหน่วย ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรให้ได้ พร้อมไปกับการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป เพราะถ้าวางระบบไม่ดี ต่อให้มีคนเก่งในองค์กรแค่ไหน ก็เสียของเปล่าๆ ครับ

PART - I

ระบบบริหารผลงาน

(Performance Management Systems)

www.chentrainer.com

บทที่ 1

การบริหารงานคืออะไร
ทำไมต้อง ใช้ระบบบริหารผลงาน

การบริหารผลงานคืออะไร จำเป็นต้อง ใช้ระบบบริหารผลงาน

ในอดีตที่ผ่านมา การทำงานของคนในองค์กร มักถูกเน้นไปในเรื่อง

“ต้องทำอะไร มากกว่า ต้องได้ผลลัพธ์อะไร”

เพราะที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ก็จะเน้นทำแต่ เรื่องของ Job Description (การกำหนดหน้าที่งาน) หลายตำแหน่งงาน แทบไม่เคยพูดถึงเลยว่า ผลงานที่องค์กรคาดหวัง ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ คืออะไร

ก็เลยทำให้หลายคน คุย่งทั้งวัน แต่ไม่เกิดผลงานที่เป็นขึ้นเป็นอันเท่าที่ควร

อย่างที่ได้อ่านเอาไว้ตอนต้น เชื่อว่าคนเหล่านี้ จะไร้ความสามารถ ขาดความตั้งใจ อาจจะมีอยู่บ้างที่ขาดแรงจูงใจ แต่ส่วนใหญ่เกิดจาก การขาดเป้าหมายที่ชัดเจน ทั้งเป้าหมายส่วนตัวและในหน้าที่การงาน เมื่อไม่มีเป้าหมาย ก็ไม่ต้องพูดถึงแผนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึง ขาดการประเมินผลงานที่จะสะท้อนผลการทำงานได้อย่างแท้จริง

อีกประเด็นที่สำคัญ ในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน หรือแผนกต่างๆในองค์กรนั้น แต่ละแผนกก็กำหนดกันเอง เหมือนที่ทำกันผ่านมามากๆปี การจัดทำใบกำหนดหน้าที่งาน ก็แจกจ่ายให้แต่ละคนในแผนกเขียนกันเอง อนุมัติกันเองในหน่วยงาน การทำใบประเมินผลงานก็ ให้ไปออกแบบหัวข้อกันเองในหน่วยงาน ก็เลยเป็นแบบผลงานใครผลงานมัน

ซึ่งถ้าว่ากันจริงๆแล้ว โดยส่วนใหญ่ ปัญหาการทำงานไม่ค่อยเกิดในหน่วยงานมากนัก เพราะในสายบังคับบัญชาชั้น สามารถสั่งการกันได้ กำหนดได้ว่าจะให้ลูกน้องทำอะไร แต่ปัญหาโดยมาก เกิดระหว่างหน่วยงาน

ที่ต้องใช้ความร่วมมือแรงร่วมใจกัน ของแต่ละหน่วยงานมากกว่า เพราะไม่มีการกำหนดเงื่อนไข ข้อตกลง ที่ชัดเจน

ดังนั้น ประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน ก็จะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้จัดการแผนก หรือ ความสนิทกันของหัวหน้างาน และงานระหว่างรอยต่อนี้ ก็ยังเกิดความคลุมเครือกันอยู่ว่า ใครต้องทำตามใคร หน่วยงานไหนใหญ่กว่าหน่วยงานไหน แผนกไหนเป็นหน่วยงานหลัก แผนกไหนเป็นหน่วยงานสนับสนุน

ถ้าเปรียบการทำงานขององค์กร เป็นเหมือนทีมฟุตบอล ซึ่งมีผู้รักษาประตู, กองหลัง, กองกลาง, ปีก, กองหน้า ซึ่งแต่ละส่วน เปรียบเสมือน แต่ละหน่วยงานในองค์กร

ถ้าบอกว่า KPI(Key Performance Indicator /ตัวชี้วัดผลงาน) ของแต่ละตำแหน่งมีดังนี้

KPI ของทีมคือ ต้องได้แชมป์ในฤดูกาลนี้

KPI ของกองหน้า คือ จำนวนประตูที่ยิงได้

KPI ของปีกคือ จำนวนครั้งที่โยนลูกมาหน้าประตูฝ่ายตรงข้ามได้

KPI ของกองกลาง คือจำนวนครั้งที่จ่ายลูกให้กองหน้าได้

KPI ของกองหลัง คือจำนวนครั้งที่สกัดการบุกของฝ่ายตรงข้ามได้

KPI ของผู้รักษาประตูคือ จำนวนครั้งที่สามารถรับลูกจากการยิงของฝ่ายตรงข้ามได้

จะเกิดอะไรขึ้น หากทุกคนก้มหน้าก้มตาทำตาม KPI ของตัวเองอย่างเคร่งครัด โดยหลักการดูเหมือนจะดี แต่ถ้าทุกคนคำนึงถึงแต่ KPI ของตำแหน่งตัวเอง ก็จะทำให้เกิดผลเสียอย่างยิ่งต่อทีม

เช่น จังหวะดีกองกลางได้ลูก ลากไปถึงกรอบเขตโทษฝ่ายตรงข้าม กำลังจะสับไกยิง แต่นึกขึ้นได้ว่า ไม่ใช่ KPI ของตัวเอง เลยไม่ยิงเอาดีๆ พยายามส่งย้อนไปให้กองหน้าซึ่งอยู่ในตำแหน่งที่เป็นจุดบอด สุดท้ายฝ่ายตรงข้ามตัดลูกได้ เสียโอกาสทำประตู

พออ่านถึงตรงนี้ หลายคนบอกว่า ในสนามจริงไม่มีใครทำกันอย่างนี้หรอก ... ถูกต้องครับ ในสนาม หรือเกมการแข่งขันฟุตบอล ไม่มีใครทำแบบนี้ครับ เพราะเป้าหมายของทีม สำคัญกว่าเป้าหมายส่วนตัว...แต่... การทำงานในองค์กร เกิดลักษณะแบบนี้ให้เห็นกันทั่วไป

เพราะถ้าทบทวนให้ดี หลายองค์กร พบว่า

1. เป้าหมายสำคัญขององค์กรหลายข้อ ไม่มีใคร หรือหน่วยงานใด รับผิดชอบเลย
2. เป้าหมายของหน่วยงาน ไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้เป้าหมายองค์กรสำเร็จเลย
3. ทุกหน่วยงานพยายามทำ ตามเป้าหมายของตัวเองโดยไม่คำนึงว่า องค์กรจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่

บางกระบวนการทำงานดีมาก เสร็จตามเป้าหมาย ผลิตผลงานกองรอกระบวนการต่อไป ผลงานของตัวเองดีมาก แต่ผลิตภัณฑ์นั้นก็เสร็จสมบูรณ์ไม่ได้ พอบริษัท ส่งงานลูกค้าไม่ได้ เก็บเงินไม่ได้ ก็เหมือนกับทีม

ฟุตบอลที่แต่ละคนลีลาดี แต่ทำประตูไม่ได้

แล้วจะอย่างไร จะไปโทษหน่วยงานที่ผลงานยอดเยี่ยม ก็คงไม่ใช่ เขาทำหน้าที่ของเขาได้ครบถ้วน แล้วอะไรหรือ? ที่บกพร่อง อะไรเป็นตัว กำหนดให้แต่ละหน่วยงานทำแค่นั้น? KPI ของแผนก หรือ ไปกำหนดหน้าที่ งาน (Job Description) ระบุไว้แบบนั้น ก็เลยทำแค่นั้น

หลายองค์กร ผลการประเมินของพนักงานได้เกรด A กันเกือบหมด แต่บริษัท ตกเป้า ไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็นเรื่องตลกร้าย แต่เกิดขึ้นจริงใน หลายองค์กร และขอบอกได้เลยว่า เรื่องนี้ จำไม่ออกครับ

ที่เกิดเหตุการณ์แบบนี้เพราะ

1. การกำหนดเป้าหมายหน่วยงาน ไม่ได้กระจายอย่างถูกต้อง จากองค์กร
2. ทุกคนมุ่งทำผลงาน ตามหัวข้อประเมินของตัวเอง ซึ่งไม่ได้ สนับสนุนองค์กร
3. ใช้การประเมินผล แบบเก่าๆ ซึ่งไม่ได้สะท้อนผลงานที่แท้จริง

ซึ่งถ้าเรามาทบทวนถึงระบบการประเมินผลแบบเดิมๆ ก็จะพบว่า มี ช่องโหว่ หรือเกิดปัญหามากมายตามมา ดังนี้

1. หัวข้อการประเมินเหมือนกันทุกตำแหน่ง
2. ประเมินพฤติกรรมในการเป็น “คนดี” มากกว่า “ผลงานดี”
3. ใช้ความรู้สึกในการประเมินมากกว่าข้อมูลและข้อเท็จจริง

4. หัวหน้าใช้ผลงานตอนใกล้เวลาประเมินมาตัดสินผลงานทั้งปี
5. นำเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับผลงานมาประเมินผลงานประจำปี
6. ผู้ประเมินไม่ทราบว่าถูกประเมินเรื่องอะไรบ้าง/ไม่แจ้งผลการประเมิน
7. มีระบบการกำหนดโควตาของเกรดของผลงาน
8. ทุกหน่วยงานถูกกำหนดให้ ต้องมีทั้งคนผลงานดีและไม่ดีทุกปีในสัดส่วนที่เท่ากัน ซึ่งขัดแย้งกับผลงานที่ทำได้จริง

ซึ่งถ้าหากเราเทียบการประเมินผลแบบเดิมๆ กับระบบการบริหารผลงานสมัยใหม่ (PMS : Performance Management Systems) ก็จะเห็นความแตกต่างที่ชัดเจน ตามตารางดังนี้

ระบบการประเมินผลแบบเก่า	ระบบ PMS
<ul style="list-style-type: none"> • ใช้ความรู้สึกในการประเมิน 	<ul style="list-style-type: none"> • ประเมินด้วยตัวเลข
<ul style="list-style-type: none"> • หัวข้อประเมินเหมือนกันทุกตำแหน่ง เหมือนเดิมทุกปี 	<ul style="list-style-type: none"> • หัวข้อประเมินแตกต่างกันตามลักษณะงาน เปลี่ยนแปลงได้ทุกปี
<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมน้อย 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน
<ul style="list-style-type: none"> • ทุกหัวข้อมีความสำคัญเท่ากัน 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดน้ำหนักคะแนน
<ul style="list-style-type: none"> • การประเมินของแต่ละหน่วยงานไม่สัมพันธ์กัน 	<ul style="list-style-type: none"> • การประเมินผลงานของแต่ละระดับแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกัน

จากตารางข้างต้น อาจมีหลายท่านเริ่มสนใจแล้วว่า แล้วระบบ PMS (Performance Management Systems) มันคืออะไร มีหลักการจัดทำระบบอย่างไร นำไปใช้ประโยชน์อะไรในองค์กรได้บ้าง

PMS (Performance Management Systems) ระบบบริหารผลงาน คือ

การบริหารระบบการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการกำหนดเป้าหมาย การทำแผนปฏิบัติงาน และการประเมินผลงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และ การประเมินที่สะท้อนผลการทำงานที่แท้จริง

ซึ่งหัวใจของระบบนี้ เน้นกระบวนการในการสร้างผลงานอย่างมีระบบแบบแผน และอ้างอิงผลงานกับเป้าหมาย เป็นสำคัญ

โดยโครงสร้างหลักๆ ของระบบบริหารผลงานคือ

<p>1. การกำหนดเป้าหมาย (Smart Goal Setting)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vision (วิสัยทัศน์) - Mission (ภารกิจ) - Objective/Goal (วัตถุประสงค์/เป้าหมาย) - KPI (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)
<p>2. การประเมินผลงาน บนฐาน KPI & Competency (Performance Appraisal)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินผลงานผู้บริหาร - การประเมินผลงานหน่วยงาน - การประเมินผลงานรายบุคคล - การนำผลการประเมินไปใช้ในระบบอื่นๆ
<p>3. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Effective Action Plan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำแผนปฏิบัติการ - การจัดสรรทรัพยากร - การจัดสรรบทบาทหน้าที่ (ตามแผน) - การจัดทำงบประมาณ - การดำเนินการตามแผน และติดตามผล

แล้วองค์กร และ บุคลากร จะได้ประโยชน์อะไร จากการทำระบบบริหารผลงาน

สิ่งที่จะได้จากการจัดทำระบบการบริหารผลงาน คือ

1. เห็นหนทางสู่เป้าหมายชัดเจน สามารถทำแผนปฏิบัติงานที่สามารถทำได้จริง
2. ทุกหน่วยงานมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับเป้าหมายบริษัท
3. ช่วยบริหารความคุ้มค่า จากผลงานของหน่วยงาน และบุคลากร
4. สร้างความเป็นธรรม ในการทำงานให้บุคลากร ด้วยระบบประเมินผลงาน ที่มีมาตรฐาน
5. ช่วยให้ระบบบริหารจัดการ บุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สิ่งสำคัญมากๆในการทำระบบบริหารผลงาน คือ การกระจายเป้าหมายให้ทุกหน่วยงานองค์กร มีเป้าหมายและแผนงานที่สอดคล้องกัน และส่งเสริมเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง และเป็นระบบที่ชัดเจน และบอกได้ว่า ใคร หรือหน่วยงานใด ทำงานได้ สูงกว่า ต่ำกว่า หรือ เท่ากับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่องค์กรต้องการ

ดังนั้นเมื่อองค์กรจัดทำระบบประเมินผลงานแล้ว ก็จะลดปัญหาการทำงานแบบต่างคนต่างทำ แบบเดิมๆ ลดปัญหาที่หน่วยงานๆต่างๆเกิดความขัดแย้งกัน เพราะเป้าหมายชัดเจนเหมือนที่ผ่านมา

สิ่งที่องค์กรและทุกฝ่ายจะได้รับคือ ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น อย่างชัดเจน ผลงานของแต่ละคนแต่ละหน่วยงานเป็นรูปธรรม สอดคล้องกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร ส่งผลให้คุณภาพงาน ผลผลิต รวมถึงผลประกอบการขององค์กรดีขึ้นอย่างแน่นอน

IF WE CAN'T MEASURE

WE CAN'T MANAGE

IF WE CAN MEASURE

WE CAN MANAGE

อะไรที่เราไม่สามารถวัดได้

เราไม่สามารถจัดการได้

อะไรที่เราสามารถวัดได้

เราสามารถจัดการได้

บทที่ 2

ระบบบริหารพลังงาน

นำไปใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง

ระบบบริหารผลงาน นำไปใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง

จากบทที่ผ่าน ทุกคนคงได้ทราบในเบื้องต้นแล้วว่า องค์กรของเราจะได้อะไรจากการจัดทำระบบ บริหารผลงาน

คือ ได้มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันทุกหน่วยงาน ทั้งองค์กร ได้มีแผนการปฏิบัติงาน และการประเมินผลที่เป็นธรรมมีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากที่กล่าวมานั้น เรายังสามารถนำผลของระบบนี้ไปใช้ประโยชน์อื่นๆได้อีกมากมาย

1. การทำแผนปฏิบัติการ (Effective Action Plan) แผนปฏิบัติ ที่ไม่ใช่แค่แผน

เมื่อองค์กรและหน่วยงานมีเป้าหมาย สิ่งที่จะทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุคือ ต้องมีแผนปฏิบัติการเพื่อจะทำเป้าหมายแต่ละข้อสำเร็จ ซึ่งจะทำให้การดำเนินการต่างๆ มีแบบแผน ชัดเจน ไม่หลงทาง ประกอบกับ มีการตรวจสอบผลงาน เทียบกับตัวชี้วัดในระหว่างการดำเนินการ เพื่อสามารถแก้ไขปรับปรุงได้ทันทีหากผลงานที่ออกมาพลาดจากเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละช่วงการติดตามผล สรุปคือมันคือเครื่องมือในการเฝ้าดูการทำงานตลอดทั้งปีที่ดีที่สุด เพราะในการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้น จะต้องมีการกระจายเป้าหมายรายปี สู่รายเดือน เป็นทั้งแผนและเป้าหมายประจำเดือน และเป็นข้อมูลสำคัญที่ ผู้บังคับบัญชากับลูกน้องจะใช้พูดคุยกันในการประชุมทุกครั้งอีกด้วย

อีกประการที่สำคัญคือ ในการทำแผนปฏิบัติการนั้น จะเป็นตัวช่วยในการจัดสรรทรัพยากร การจัดสรรผู้รับผิดชอบ บุคลากรในการดำเนินงานตามแผน และการจัดสรรงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการอีกด้วย ซึ่งจะทำให้การทำงานต่างๆขององค์กร มีระบบ ไม่ฉุกเฉินหุ่กหมีเวลาเตรียมการในด้านต่างๆ ที่เหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการวางแผนที่รัดกุมยอดเยี่ยมขององค์กร เพราะถ้าวางแผนดี ก็ถือว่ามิช้ยไปกว่าครึ่งแล้ว

2. ช่วยในการบริหารต้นทุน ค่าใช้จ่าย (Budget Control)

เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานมีแผนปฏิบัติการแล้ว องค์กรประกอบสำคัญในแผนปฏิบัติการองค์ประกอบหนึ่งคือ เรื่องของการจัดทำงบประมาณเพื่อรองรับแผนปฏิบัติการ ทำให้เราสามารถประมาณการและจัดเตรียมค่าใช้จ่าย ที่จะดำเนินการตามแผนต่อไป ดังนั้น ช่วงจังหวะที่เหมาะสมที่สุด ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ คือ ก่อนสรุปแผนงบประมาณที่จะใช้ในปีถัดไป เพราะแผนปฏิบัติการบางแผนบางโครงการ เป็นโครงการสำคัญใช้งบประมาณมาก เมื่อเราจัดทำแผนเสร็จสิ้น รู้ตัวเลขงบประมาณ ก็สามารถเสนอผู้บริหารอนุมัติและจัดสรรงบได้เลย ไม่ต้องรอเป็นปีกว่าจะได้ดำเนินการ

3. เพื่อการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และ แผนฝึกอบรมในองค์กร (IDP : Individual Development Plan & Training Roadmap)

ในการจัดทำระบบบริหารผลงาน สิ่งที่จะได้จากระบบที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งคือ ผลการประเมินผลงานของพนักงาน ซึ่งเราจะสามารถบอกได้ว่าใครทำงานได้สูงกว่าต่ำกว่า หรือเท่ากับเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่องค์กรต้องการ เมื่อทราบดังนั้นแล้ว เราก็จะสามารถวางแผนการจัดฝึกอบรมพัฒนาคนพัฒนาองค์กรได้ในลำดับต่อไป

ในระดับบุคคลนั้น การประเมินผลงานที่ออกมา จะทำให้องค์กรทราบว่าเขามีข้อบกพร่องในเรื่องไหน ต้องปรับปรุงพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งเราก็สามารถนำข้อมูลการประเมินผลงานต่างๆ มาบันทึกในฐานข้อมูล ในแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หรือ IDP (Individual Development Plan) ซึ่งองค์กรจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนได้ตรงจุด แก่จุดบกพร่องได้ตรงประเด็น อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนในภาพรวม องค์กรก็จะได้ทราบได้ชัดเจนขึ้นจากผลการประเมินของหน่วยงาน หรือผลการประเมินบุคลากร ว่าโดยภาพรวมแล้ว บุคลากรของเรา ยังขาดความรู้ ทักษะด้านใด ต้องพัฒนาในเรื่องไหน

รวมทั้งยังได้พบจุดอ่อนในระบบการบริหารจัดการของส่วนต่างๆ ที่สะท้อนจากการประเมินผลว่า ระบบใดที่ยังมีข้อบกพร่อง มีปัญหาที่ต้องแก้ไข ซึ่งในภาพรวมดังกล่าว หน่วยงานฝ่าย HRD (Human Resource Development) ขององค์กร ก็จะสามารถนำข้อมูลนี้ไปเป็นองค์ประกอบในการจัดทำแผนการฝึกอบรมพนักงาน (Training Road Map) ในองค์กรต่อไป

4. แผนความก้าวหน้า เติบโตของบุคลากร (Career Path)

ในระบบการบริหารบุคลากรสมัยใหม่นั้น ปัจจัยสำคัญ ที่จะรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนปัจจัยหนึ่ง นั่นคือ เรื่องของเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงๆ หรือกลุ่มพนักงานที่เป็น High Potential คนกลุ่มนี้มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานสูง และต้องการความก้าวหน้าที่รวดเร็ว ดังนั้นสิ่งที่คนเหล่านี้ต้องการ นอกจากผลตอบแทนที่ดีแล้ว คือ ต้องการทราบเส้นทางความก้าวหน้าของตัวเองที่ชัดเจน

แม้ในเรื่องนี้จะมีระบบหลายๆส่วนมาเกี่ยวข้อง เช่น เรื่องของการจ่ายผลตอบแทน (Compensation) การประเมินค่างาน (Job Evaluation) การมีโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนแล้วนั้น การขึ้นตำแหน่งในแต่ละปี ก็ยังต้องใช้ การประเมินผลงานเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะนำมาพิจารณาได้ว่า บุคลากรคนนั้น มีคุณสมบัติเพียงพอ มีศักยภาพพอที่จะได้ปรับตำแหน่งหรือก้าวหน้าในอาชีพการงานได้หรือไม่ ยังสามารถบอกเส้นทางการเติบโตของคนในองค์กรได้ชัดเจนมากเท่าใด ก็จะเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้บุคลากรอยู่กับองค์กรนานขึ้น ตั้งใจทำงานกับองค์กรมากขึ้น

5. ใช้เพื่อปรับเปลี่ยนผลตอบแทน บุคลากร (Compensation)

ในการปรับเปลี่ยนผลตอบแทนบุคลากรนั้น ไม่ว่าจะเป็นการขึ้นเงินเดือน หรือ จ่ายโบนัส หลักพิจารณาสำคัญก็ยังคงต้องใช้ผลการประเมินการ

ทำงาน ซึ่งก็จะเป็นข้อมูลที่จะบอกได้ว่า บุคลากร แต่ละคนนั้นควรจะได้รับ การปรับเพิ่มผลตอบแทนเท่าใด แม้การประเมินผลที่ผ่านๆมาจะเป็นระบบ ประเมินตามความพึงพอใจของหัวหน้าฯจะเป็นส่วนใหญ่ก็ตาม

แต่ การปรับเพิ่มผลตอบแทน ก็ใช้ว่าจะขึ้นกับการประเมินผลงาน เพียงอย่างเดียว ยังมีเรื่องของ การปฏิบัติกฎระเบียบบริษัท การปฏิบัติตาม หน้าที่ความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามระบบคุณภาพต่างๆ ผลงานของทีม และผลประกอบการของบริษัทด้วย ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ ก็มีหลายองค์การ นำ มาเป็นตัวปรับเพิ่มหรือลด จากผลการประเมินอีกชั้นตอนหนึ่งด้วย

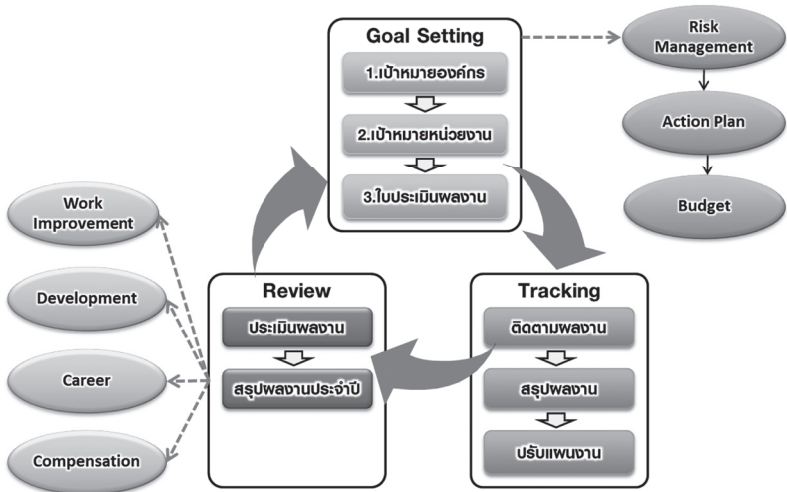
6. ใช้พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

ผลงานเป็นตัวบ่งบอกความสามารถ เมื่อบุคลากร คนใดมีศักยภาพ เพิ่มขึ้น ก็เป็นข้อบ่งบอกระดับหนึ่ง ว่าเขาสามารถรับผิดชอบหรือรับภาระ หน้าที่ที่สูงขึ้นได้ การประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ จึงใช้เป็นเงื่อนไข สำคัญ ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรมที่สุด แต่อย่าลืมว่าก่อนจะ ปรับตำแหน่งโยกย้ายต่างๆ ควรมีการพูดคุยกับพนักงานคนนั้นก่อนเสมอ เพราะสิ่งที่ผู้บริหารเห็นสมควรว่าการปรับเลื่อนตำแหน่งเป็นการให้คุณกับ เขา แต่คนๆนั้นอาจไม่ต้องการตำแหน่งนั้นๆก็เป็นได้

7. ใช้ในการพัฒนาระบบการทำงาน (Work Improvement)

การประเมินผลงานของหน่วยงานหรือบุคลากร จะเป็นตัวบ่งบอกว่า หน่วยงานไหน หรือบุคลากรคนใด ต้องพัฒนาเรื่องอะไร ดังนั้นการประเมิน

ผลที่มีประสิทธิภาพ ก็จะนำไปสู่การพัฒนาระบบการทำงาน (Work Improvement) และ การพัฒนานุคลากร (People Development) ได้อย่างเป็นระบบ ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ



บทที่ 3

แนวทางในการจัดทำระบบ

บริหารพลังงาน

แนวทางในการจัดทำระบบบริหารผลงาน

แล้วหากองค์กรต้องการจัดทำระบบบริหารผลงาน ควรจะเริ่มจากจุดไหน มีแนวทางอย่างไรในการทำระบบนี้ ?

ภาพรวมทั้งหมด ของระบบบริหารผลงาน ก็จะสามารถอธิบายได้จากตารางที่ปรากฏด้านล่าง

1. การกำหนดเป้าหมาย (Smart Goal Setting)	<ul style="list-style-type: none"> - Vision (วิสัยทัศน์) - Mission (ภารกิจ) - Objective/Goal (วัตถุประสงค์/เป้าหมาย) - KPI (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)
2. การประเมินผลงาน บนฐาน KPI & Competency (Performance Appraisal)	<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินผลงานผู้บริหาร - การประเมินผลงานหน่วยงาน - การประเมินผลงานรายบุคคล - การนำผลการประเมินไปใช้ในระบบอื่นๆ
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Effective Action Plan)	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำแผนปฏิบัติการ - การจัดสรรทรัพยากร - การจัดสรรบทบาทหน้าที่ (ตามแผน) - การจัดทำงบประมาณ - การดำเนินการตามแผน และติดตามผล

ภาพใหญ่ของระบบบริหารผลงาน ก็จะเป็น 3 ส่วนหลัก ๆ คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย / Smart Goal Setting
2. การประเมินผลงาน / Performance Appraisal
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการ / Effective Action Plan

แต่จากประสบการณ์ที่ผม ได้รับเชิญไปบรรยาย และ เป็นที่ปรึกษาให้กับหลายๆองค์กร โดยมาก ผู้เข้าอบรมจะไม่ค่อยคุ้นเคยกับคำว่า PMS (Performance Management Systems) หรือ การบริหารผลงาน ซึ่งโดยส่วนมาก องค์กรที่เชิญไปบรรยาย จะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ความต้องการหลักๆ

1. กลุ่มแรก ก็จะเป็นกลุ่มที่ต้องการเรื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรที่ต้องการพัฒนาเรื่องนี้ก็มักจะ ให้ผมไปบรรยายหลักสูตร Smart Goal Setting & Effective Action Plan ซึ่งก็จะว่าด้วยเทคนิคการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือ หัวหน้างาน มีเทคนิคในการกำหนดเป้าหมาย และวางแผนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ส่วนกลุ่มที่ 2 นั้น ต้องการเน้น ระบบประเมินผลงานบุคลากรเป็นหลักโดยกลุ่มนี้ ก็จะต้องการนำการประเมินผลงาน ที่สะท้อนการทำงานที่แท้จริง เพื่อนำไปเป็นฐานในการจ่ายผลตอบแทนให้กับพนักงาน ในองค์กร ซึ่งโดยระบบนี้ก็จะมีการสร้างหลักๆ ดังนี้

ในการเข้าไปฝึกอบรม การจัดทำระบบประเมินผลงานในองค์กรต่าง ๆ นั้น มักพบปัญหาอุปสรรคในการจัดทำระบบประเมินผล ซึ่งก็มักจะมีในลักษณะคล้ายๆกัน โดยเฉพาะกับองค์กรที่ไม่เคยจัดทำระบบประเมินผลงานบนฐาน KPI(Key Performance Indicator) มาก่อนคือ

1. บุคลากรบางส่วน มีความกังวลว่า ระบบนี้จะมาเพิ่มภาระงานให้กับพวกเขา แค่น้ำที่หลักที่ทำปกติก็หนักอยู่แล้ว ยังต้องมาเพิ่มเรื่องการเก็บข้อมูล ประเมินผลงานอีก

2. บุคลากรบางส่วน เกิดความไม่สบายใจ คิดว่าระบบนี้จะทำให้ชีวิตการทำงานเขาเกิดปัญหามากขึ้น เพราะเข้าใจว่าเป็นระบบที่มาคอยจับผิดการทำงานของเขา โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นเก่าๆขององค์กร ที่อยู่มานาน เคยชินกับระบบเดิมๆ ทำงานสบายๆ หรือกลุ่มที่ ทำงานไปวันๆ รักความสบายในการทำงาน

3. พอจัดทำระบบแล้ว เกิดความเข้าใจผิด คิดว่าจะต้องปฏิบัติงานเฉพาะที่ระบุไว้ในหัวข้อประเมินเท่านั้น ถ้าไม่มีในหัวข้อการประเมิน ก็ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติ

ซึ่งปัญหาความเข้าใจต่างๆ ของบุคลากรที่ยกตัวอย่างมานี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้จัดทำระบบ ต้องอธิบายทำความเข้าใจตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่ให้เห็นข้อดี ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ ความเป็นธรรมที่จะเกิดขึ้นจากการประเมินตัวผลงานอย่างแท้จริง ซึ่งก็ต้องใช้หลากหลายวิธี นอกจากให้ข้อมูลอย่างเดียว ก็อาจมีเรื่องของการปรับทัศนคติ สร้างแรงจูงใจ ทำความเข้าใจควบคู่กันไป ด้วย ยกตัวอย่างเช่น

สิ่งที่ต้องปฏิบัติในการทำงาน ไม่ใช่เพียงเฉพาะหัวข้อที่ระบุในใบประเมินเท่านั้น

สิ่งที่พนักงานต้องปฏิบัติในการทำงาน คือ

1. ปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัท
2. หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ใน Job Description และ งานมอบหมายอื่นๆ
3. เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลงาน ต่างๆ ในใบประเมินผล
4. ข้อกำหนดของระบบต่างๆ ในการทำงาน เช่น ISO, Safety ฯลฯ
5. กฎ กติกา มารยาท ของสังคมในที่ทำงาน
6. แม้ไม่มีกฎใดๆ ก็ยังต้องยึดถือหลัก การทำงานด้วยความสามัคคี มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน

PART - II

การตั้งเป้าหมาย

(Smart Goal Setting)

www.chentrainer.com

บทที่ 4

วิสัยทัศน์ ภารกิจ
และค่านิยมองค์กร

วิสัยทัศน์, การกิจ และ ค่านิยมองค์กร

ในความเป็นจริงขององค์กร การเริ่มต้นกิจการหรือธุรกิจ ไม่ได้เรียงตามทฤษฎี หรือหลักการ ที่ว่าธุรกิจ หรือองค์กรใดๆ ต้องเริ่มต้นจาก การมีวิสัยทัศน์ ของผู้บริหาร และต่อด้วย การกิจ เพราะบางองค์กร เริ่มกิจการมาจาก จังหวะโอกาส สภาวะแวดล้อมรอบข้าง ผลักดันให้เกิดการดำเนินกิจการขึ้น ไม่ว่าจะด้วยความตั้งใจหรือ มีความพร้อมหรือไม่แต่อย่างไรก็ตาม พอดำเนินกิจการมาสักระยะ เชื่อได้เลยว่า ทุกองค์กร มีวิสัยทัศน์ และ การกิจ ไม่ว่าผู้บริหารจะเขียนติดผนังไว้ให้อ่านหรือไม่ก็ตาม

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ?

ภาพเป้าหมายในอนาคต ระยะยาว ในความตั้งใจของเจ้าของกิจการ เขาอยากให้องค์กรเป็นอะไรในอนาคต และถ้าจะให้ชัดเจนมากขึ้น ก็มักจะระบุด้วยว่า จะเป็นอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่

เช่น เราจะเป็นผู้นำในการ (จำหน่ายสินค้า หรือ ให้บริการ) ในประเทศไทย ภายในปี 2560

แล้วทำไมต้องมีวิสัยทัศน์?

- เพื่อให้ทราบว่าจะอะไรคือเป้าหมายระยะยาวของบริษัทฯ
(Long-term goal)
- เพื่อตอบสนองความต้องการของคนที่เกี่ยวข้อง
(Stakeholders Expectation)

- เพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนงานในแต่ละช่วงเวลา
(Strategic Planning)
- เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรรองรับเป้าหมายในอนาคต
(Change Management)

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี คือ?

- ภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคต
- มีความท้าทายและเป็นไปได้
- เป็นที่น่าสนใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders)
- อ่านแล้วรู้ว่าเป็นธุรกิจอะไร
- รู้ว่าจะแข่งกับใครที่ไหน
- สามารถประเมินการบรรลุวิสัยทัศน์ได้ (วัดจากอะไร เมื่อไหร่)

ตัวอย่าง วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรต่างๆ(ไม่สามารถเปิดเผยรายชื่อ)

Companies	Vision
พลังงาน	เป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ
ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	เราเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของคนไทยรายใหญ่ที่สุดในเอเชียอาคเนย์ ที่มีความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพ การออกแบบ และการพัฒนา รวมทั้งด้านนวัตกรรมในสินค้า และ บริการ
เครือข่ายโทรศัพท์มือถือ	เป็นผู้นำสร้างสรรค์รูปแบบตลาดการสื่อสารโทรคมนาคมในประเทศไทยด้วยการเข้าถึงนวัตกรรมใหม่ๆ การมอบประสบการณ์ดีๆ ให้กับลูกค้า คุณภาพเครือข่ายและวัฒนธรรมการทำงาน
ปิโตรเคมี	บริษัทปิโตรเคมีชั้นนำครบวงจรของเอเชียภายในปี 2557
วัสดุก่อสร้างครบวงจร	ภายในปี พ.ศ. 2558 เราจะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ภารกิจ (Mission) คือ

สิ่งที่องค์กรต้องทำ เพื่อให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์ที่วางไว้ โดยมักจะเขียนเป็นหัวข้อ ว่าต้องทำอะไรบ้าง

ทำไมต้องมีภารกิจ ?

- เพื่อให้รายละเอียดของภาพวิสัยทัศน์ชัดเจนขึ้น
- เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปบริหารองค์กรในด้านต่างๆ
- เพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งที่จะต้องทำสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ลักษณะการกำหนดภารกิจ

1. ต้องแสดงถึงการกระทำ...เช่น
 - มุ่งมั่น ส่งเสริม สรรหา พัฒนา ฯลฯ
2. จะอย่างไร เช่น
 - พัฒนาการผลิตด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่
3. ควรจะครอบคลุมในด้านต่างๆ เช่น
 - การผลิต การตลาด การบริการ การจัดจำหน่าย บุคลากร ฯลฯ
4. ควรตอบสนองผลประโยชน์ของ
 - ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ลูกค้า สังคม

ตัวอย่างการเขียน ภารกิจ ของ เครื่องข่ายโทรศัพท์มือถือชั้นนำ

ภารกิจ
<ul style="list-style-type: none"> • มุ่งมั่นที่จะสรรหาบริการที่ดีและนวัตกรรมใหม่ๆอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้ใช้บริการ • มุ่งมั่นใส่ใจในบริการเพื่อมอบประสบการณ์ด้านการสื่อสารที่ดีที่สุดให้แก่ผู้บริการรวมทั้งพัฒนาคุณภาพเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง • มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและร่วมกันสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร • ใส่ใจดูแลผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทให้ได้รับผลตอบแทนและประโยชน์อย่างคุ้มค่าตลอดจนการใส่ใจ • ดูแลสังคม เพื่อช่วยเหลือและพัฒนาความเป็นอยู่ของคนไทยให้ดียิ่งขึ้นอย่างยั่งยืน

สิ่งที่เรามักพบเห็นควบคู่กับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กรต่างๆ ก็คือ ค่านิยม (Core Value) หรือคุณค่า (Value)

แล้วค่านิยมคืออะไร สำคัญอย่างไรต่อองค์กร

ค่านิยม (Core Value) คือ

คุณลักษณะร่วมของคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าที่องค์กรมีโดดเด่นกว่าองค์กรอื่น และเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

โดยคำว่า คุณลักษณะร่วม คือ

1. มีจุดมุ่งหมาย ความชอบ รักในสิ่งเดียวกัน
2. มีแนวทาง แนวคิดในการปฏิบัติคล้ายกัน
3. มีพฤติกรรม คล้าย เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
4. มีการแสดงออกด้านต่างๆ ที่รับรู้ได้คล้ายกัน
5. เป็นลักษณะที่ต่อเนื่อง ระยะเวลา
6. คนมีลักษณะคล้ายๆกันมักรวมกลุ่มกัน

ตัวอย่างค่านิยมที่พบเห็นได้ทั่วไป เช่น ความรักชาติ ศาสตร์ กษัตริย์, ความซื่อสัตย์ สุจริต, รักการเรียนรู้, รักคนตรีแนวต่างๆ ชอบกีฬา, อนุรักษ์ธรรมชาติ, กลุ่มบิกไบค์ กลุ่มชอบปั่นจักรยาน เป็นต้น

แต่ถ้าหากเป็นค่านิยมองค์กร (Core Value) ก็จะเน้นถึง

“ความนิยมของคนในองค์กร ที่มีคุณค่าต่อผู้อื่น”

เหตุผลความจำเป็นที่บริษัทต้องมีค่านิยม

- เพื่อให้บริษัทบรรลุวิสัยทัศน์ได้ดีกว่าและเร็วกว่าที่ควรจะเป็น
- เพื่อใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- เพื่อใช้เป็นกรอบในการสรรหาคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร

ค่านิยมมีลักษณะอย่างไร ?

- เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นคุณค่า (Value) ขององค์กร/ธุรกิจผ่าน...
 - สินค้า/บริการ
 - ระบบการทำงาน
 - สภาพแวดล้อม
 - วัฒนธรรมองค์กร (พฤติกรรมโดยรวมของคนในองค์กร)
- มักจะเป็นคำหรือประโยคสั้นๆ จำนวน 3-10 คำ/ประโยค
- มักจะใช้คำย่อแทนเพื่อให้จดจำได้ง่าย



ตัวอย่างค่านิยมองค์กร
“FASTMOVING”

ตัวอย่างการเขียนค่านิยมองค์กร

Core Value	Key behaviors	Core Value	Key behaviors
Responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> • ทำงานจนเสร็จ • ทำตามที่สำคัญๆ ไว้ • กล้ารับผิดชอบ • ตรงต่อเวลา 	Activeness	<ul style="list-style-type: none"> • ลงมือทำงานทันที • คิดและถาม • ล้วงหน้า • อารมณ์ทำงาน • ปรับปรุงงาน • อย่างต่อเนื่อง

Core Value	Key behaviors	Core Value	Key behaviors
Endurance	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค • หาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ • มีความอดกลั้นทางอารมณ์ 	Loyalty	<ul style="list-style-type: none"> • รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร • ดูแลทรัพย์สินบริษัทฯ • ซื่อสัตย์ • มีส่วนร่วมในกิจกรรม
Goal achievement	<ul style="list-style-type: none"> • ทำงานอย่างมีเป้าหมาย • ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย • มีแผนการทำงาน • ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย 		

และในส่วนของค่านิยม นั้น แต่ละองค์กรก็จะมีการแสดงออกถึงค่านิยมขององค์กร ผ่านด้านต่างๆ หนึ่งในกระบวนการที่สะท้อนค่านิยมขององค์กรได้ดี คือการสะท้อนผ่านทางพฤติกรรมของ บุคลากร คือ วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) นั่นเอง

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) คือ

รูปแบบปฏิบัติร่วม(ปฏิบัติเหมือนกัน) ของบุคลากร ที่สะท้อนคุณค่าขององค์กร ผ่านการแสดงออกทางพฤติกรรม

ตัวอย่างวัฒนธรรมที่เราพบเห็นทั่วไปคือ

1. การแต่งกาย
2. การไหว้ ทักทาย
3. พิธีการต่างๆ
4. การแสดงประจำชาติ

ตัวอย่างการแปลงค่านิยม สู่วัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยม	ใส่ใจลูกค้า (Customer Focus)
พฤติกรรมหลักที่ต้องการเห็น	<ul style="list-style-type: none"> ■ ทักทายลูกค้าก่อน ■ เสนอให้ความช่วยเหลือก่อนลูกค้าร้องขอ ■ ยืนยันสิ่งที่ลูกค้าต้องการก่อนการให้บริการลูกค้า ■ สอบถามความพึงพอใจของลูกค้าหลังให้บริการ ■ ติดตามผลการให้บริการลูกค้า
แผนงานรองรับ	<ul style="list-style-type: none"> ■ โครงการ “บริการลูกค้า อย่างองข้าม” ■ โครงการ “Employee of the year – Customer Focus” ■ ฯลฯ

บางท่านยังไม่เห็นถึงความสัมพันธ์กันว่า แล้วค่านิยม วัฒนธรรม
องค์กร เกี่ยวอะไรกับ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร

อธิบายได้แบบนี้ครับ

องค์ประกอบในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ส่วนสำคัญในการบริหาร
จัดการ คือ

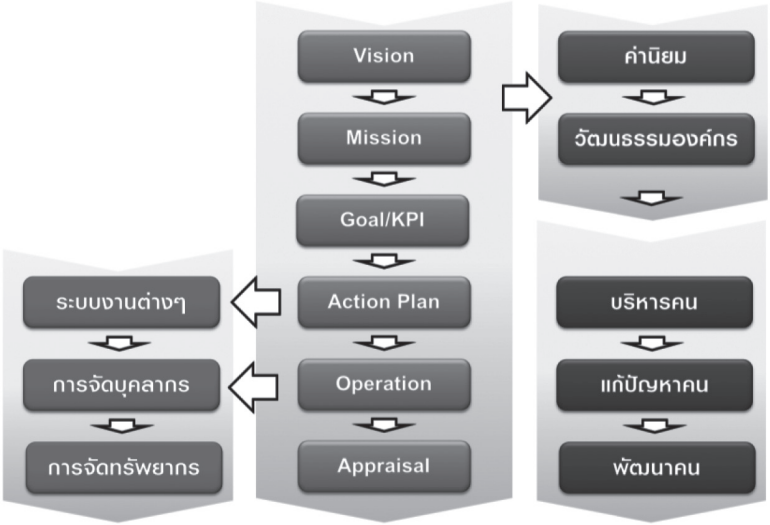
“การบริหารงาน และ การบริหารคน”

ระบบการบริหารงาน ก็จะใช้ว่าด้วย วิสัยทัศน์ > ภารกิจ > วัตถุประสงค์
> เป้าหมาย > แผนงาน > การประเมินผล

ส่วนการบริหารคน ซึ่งก็หมายถึง การจัดสรรบุคลากรให้สามารถ
ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อย่างมีความสุข

จะเห็นได้ว่า การบริหารคน ซึ่งมีชีวิตจิตใจ เป็นเรื่องละเอียดอ่อน
เพราะคนเรามีความต่างกันหลายแง่มุม ความรู้ความสามารถ นิสัยใจคอ
มุมมอง ทัศนคติ ดังนั้นการที่คนจากหลากหลายที่มา ร้อยพ่อพันแม่ มา
ทำงานร่วมกัน ย่อมมีโอกาสเกิดความขัดแย้ง เกิดความเห็นต่าง องค์กรเอง
จึงต้องพยายามปรับ แนวคิด ทัศนคติ พฤติกรรม ของคนในองค์กรที่หลากหลาย
ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และส่งเสริมเป้าหมายหลักขององค์กร
ให้บรรลุผล เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในกระบวนการนี้ก็คือ การสร้างค่านิยม
และวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง

ผังความสัมพันธ์ ระบบบริหารงาน และการบริหารคน



บทที่ 5

เป้าหมายองค์กรมาจากไหน
กำหนดจากอะไร ?

เป้าหมายองค์กร มาจากไหน กำหนดจากอะไร ?

หลักแห่งความสำเร็จในการดำเนินกิจการขององค์กร คือ ทุกองค์กรต้องมีเป้าหมายองค์กร (Goal) แต่ในระบบบริหารผลงาน ท่านจะเห็นคำว่า KPI (Key Performance Indicator) หรือ ตัวชี้วัดผลงานหลักเพิ่มขึ้นมา คำถามคือ สองคำนี้ต่างกันอย่างไร แต่ที่สำคัญกว่าต่างกันอย่างไรคือ เป้าหมายกำหนดมาจากอะไร ได้มาอย่างไร มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดอย่างไร ตั้งเป้าหมายไหน ถึงจะครบถ้วน เหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติแล้ว ตอบทุกโจทย์ความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

ความแตกต่างระหว่าง Goal (เป้าหมาย) และ KPI (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)

เป้าหมาย (Goal)

คือ สิ่งที่องค์กรต้องการทำให้สำเร็จ ซึ่งเป้าหมายที่ดีนั้น อย่างน้อยต้องระบุได้ว่า ต้องการอะไร จำนวนเท่าใด และ ต้องบรรลุให้ได้เมื่อใด หรือหลายองค์กรอาจจะยึดหลักการกำหนดเป้าหมาย ตามลักษณะของ SMART นั่นคือ

1. Specific หมายถึง มีความเจาะจง ชัดเจน ว่าเป้าหมายคืออะไร จำนวนปริมาณเท่าใด และ ต้องสำเร็จเมื่อใด
2. Measurable หมายถึง เป้าหมายนั้น สามารถวัดเป็นตัวเลขได้
3. Achievable & Action Plan หมายถึง ต้องมีความเป็นไปได้ สามารถจัดทำแผนงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายได้
4. Reasonable หมายถึง ต้องสามารถอธิบายได้ มีความสมเหตุสมผล

ในการกำหนดเป้าหมายและดำเนินการ

5. Tracking หมายถึง เป้าหมายนั้นต้องสามารถ ติดตามผลการดำเนินงาน และตรวจสอบได้

สำหรับตัวอักษร “T” ในข้อ 5 บางข้อมูลก็จะใช้เป็น Timely คือมีกรอบเวลาที่แน่นอน ไม่สำคัญครับว่า มีการเขียนต่างกันอย่างไรในรายละเอียด ที่สำคัญคือ ต้องเข้าใจและสามารถนำไปใช้กำหนดเป้าหมาย ให้มีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรก็เพียงพอ

ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI : Key Performance Indicator)

คือ ตัวเลขที่เป็นเกณฑ์อ้างอิง ผลการทำงาน เพื่อจะบอกได้ว่าผลงานของเรา ต่ำกว่า สูงกว่า หรือเท่ากับเป้าหมาย โดยตัวชี้วัดหลัก บางตัวก็จะเป็นตัวเลขเดียวกันกับเป้าหมาย แต่บางตัวก็เป็นเหมือนเป้าหมายย่อย ในระหว่างกระบวนการต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลัก ส่วนรายละเอียดของ KPI ขอยกไปกล่าวในบทต่อไป เนื่องจากมีรายละเอียดที่ต้องอธิบายกันอีกหลายประเด็น และ เพื่อไม่เกิดความสับสน หลายองค์กรก็ใช้ KPI ขององค์กร แทนคำว่าเป้าหมายองค์กร

สิ่งที่ต้องชัดเจนในเบื้องต้นคือ

เป้าหมายกำหนดจากอะไร

1. เป้าหมาย ต้อง ตอบโจทย์ วิสัยทัศน์, พันธกิจ, นโยบาย
2. เป้าหมาย ต้อง มีความ ครบคลุมรอบด้าน
(Balance Score Card)

3. เป้าหมาย ต้อง ตอบโจทย์ลักษณะกิจการ สอดคล้องกับ
ตัวแปรความสำเร็จ (Key Success Factor) ขององค์กร
4. เป้าหมาย ตอบโจทย์ปัญหา และ สถานการณ์

เป้าหมาย ต้อง ตอบโจทย์ วิสัยทัศน์, พันธกิจ และ นโยบาย

ในบทที่ผ่านมาเราได้ทราบไปแล้วว่าวิสัยทัศน์คือ ภาพเป้าหมายระยะยาว สิ่งที่ต้องกระทำคือการเป็น ... ภารกิจ คือ สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย ส่วนนโยบาย ก็คือแนวปฏิบัติ ซึ่งถอดความมาจากภารกิจ และทำให้ชัดเจนขึ้น มีรายละเอียด แนวทางปฏิบัติมากขึ้นนั่นเอง

ดังนั้น เป้าหมายขององค์กร (ต่อไปนี ขอใช้คำว่า KPI องค์กร) ก็ต้อง สอดคล้องกับ ตัววิสัยทัศน์ ภารกิจ และ นโยบายนั่นเอง และเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น ลองมาดูตัวอย่างกันครับ

ตัวอย่าง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และนโยบาย ขององค์กรหนึ่ง

วิสัยทัศน์

- เป็นบริษัทในระดับแนวหน้า ที่ให้บริการเกี่ยวกับระบบเครื่องจักรแบบ Automation อย่างสมบูรณ์

ภารกิจ

1. เร่งพัฒนา ปรับปรุงระบบการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ด้วยต้นทุนต่ำลง

2. มุ่งเท และให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบ Automation อย่างจริงจัง และ ต่อเนื่อง

3. รักษาการเติบโตของบริษัทฯ ให้มียอดขายเพิ่มขึ้นในอัตราไม่น้อยกว่า 10 % ต่อปี

นโยบาย

1. มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพ (Quality)
2. มุ่งเน้นในเรื่องการส่งมอบตรงเวลา (On-time Delivery)
3. มุ่งเน้นเรื่องการบริการที่ดีเยี่ยม น่าประทับใจ (Wholeheartedly Services)
4. มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีระบบ ตามมาตรฐาน ISO 9001
5. ให้ความสำคัญกับระบบข้อมูลเพื่อใช้ในการดำเนินงานและการตัดสินใจ

หากลองสังเกต คำที่ขีดเส้นใต้ไว้ก็จะพบว่า บางคำแสดงถึงเป้าหมายขององค์กร บางคำแสดงถึง สิ่งที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และสิ่งที่ต้องปฏิบัติหรือการดำเนินการนั้น ก็ต้องมีผลที่คาดหวังของการปฏิบัติ ผลที่คาดหวังนั้น เราก็สามารถมากำหนดเป็น KPI (ตัวชี้วัดผลงานหลัก) ได้ โดย

- KPI ที่เป็นตัวเลขชี้วัดผลงาน เราจะเรียกว่า Lag Indicators ส่วน
- KPI ที่เป็นตัวชี้วัด สิ่งที่ต้องปฏิบัติ เราจะเรียกว่า Lead Indicator

ถ้าเราลองถอดความจาก วิสัยทัศน์ ภารกิจ และนโยบายดูครับ ก็จะได้หัวข้อที่จะกำหนดเป็นเป้าหมายได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ / ภารกิจ / นโยบาย	แปลงเป็น รูปแบบเป้าหมาย
เป็นบริษัทระดับแนวหน้า รักษาการเติบโตยอดขาย ≥ 10% ทุกปี	ยอดขาย , % ส่วนแบ่งการตลาด % การเติบโตยอดขาย
ต้นทุนต่ำลง	% ต้นทุน/ยอดขาย
คุณภาพสินค้า	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า, % สินค้าที่ผ่านมาตรฐาน ในการตรวจคุณภาพ
การส่งมอบตรงเวลา	% การส่งมอบตรงเวลา
การบริการดีเยี่ยม	% คะแนนความพึงพอใจ
ประสิทธิภาพ	ต้นทุน / ยอดขาย, % ของเสีย
พัฒนาระบบ Automation	% ความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ
ทำงานอย่างมีระบบ ตามมาตรฐาน ISO 9001	จำนวน CAR (Corrective Action Request)
ระบบข้อมูล	% ความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลระบบ ข้อมูล

จากตารางดังกล่าว เราก็จะเห็นแนวทางได้ชัดเจนขึ้นถึงการ กำหนดเป้าหมายจาก วิสัยทัศน์ ภารกิจ และนโยบายองค์กร ซึ่งเราก็จะนำไปปรับรูปแบบการเขียนเป้าหมายให้อยู่ในรูปของ KPI (ตัวชี้วัดผลงานหลัก) ต่อไป

เป้าหมาย ต้อง มีความ ครอบคลุมรอบด้าน

การกำหนดเป้าหมาย จากวิสัยทัศน์ ภารกิจ และนโยบายเพียงพอ หรือยัง ที่จะใช้เป็น KPI ขององค์กร คำตอบคือ ยังครับ

การจะกำหนดเป้าหมายให้ ครอบคลุมตอบโจทย์ อย่างแท้จริงกับ องค์กรนั้น ต้องมีอีกหลายปัจจัย สิ่งที่จะตอบโจทย์ได้อย่างครบถ้วน องค์กร ต้องทบทวนตัวเองว่า ในการดำเนินธุรกิจนั้น องค์กรต้องการอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายสำคัญที่ทุกองค์กรธุรกิจต้องการนั้น คือ

1. ความสำเร็จด้านผลประกอบการ พูดย่างๆก็คือ ยอดขาย และกำไร นั่นเอง (Profit)
2. ทุกองค์กรต้องการ การเติบโตของยอดขาย, ลูกค้า และ บุคลากร (Growth)
3. ทุกองค์กรต้องการความมั่นคงยั่งยืน อยู่ในธุรกิจได้ในระยะยาว (Sustainable)

แล้วจะมีปัจจัยอะไรบ้าง ที่จะส่งเสริมให้องค์กร บรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้ง 3 ข้อนี้

วัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก	ปัจจัยที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย
ผลประกอบการ(ยอดขาย, กำไร)	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนลูกค้า, ปริมาณจำหน่ายสินค้า, ราคา, ยอดซื้อต่อราย • ต้นทุนการผลิต, ค่าใช้จ่ายการดำเนินการ

วัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก	ปัจจัยที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย
การเติบโต	<ul style="list-style-type: none"> • ความพึงพอใจในสินค้าบริการของลูกค้า (คุณภาพ) • ระบบการบริหารจัดการ • การพัฒนาและการเติบโตของบุคลากรในองค์กร
ความมั่นคง และยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> • แปรนัย ภาพลักษณ์ขององค์กร และสินค้า • ความเชื่อมั่นของลูกค้า ต่อองค์กร สินค้า บริการ • นวัตกรรมของสินค้าบริการ ที่ตอบสนองความต้องการในระยะยาว

ซึ่งถ้าเรา ลองนำตัวอย่างของ KPI ที่แต่ละองค์กรใช้กันอยู่ เราก็จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า KPI แต่ละตัว ตอบสนองเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักๆขององค์กร ในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ซึ่งสามารถเปรียบเทียบให้เห็นได้อย่าง ชัดเจนตามตารางต่อไปนี้

KPIs	กำไรปีนี้ (Profitability)	การเติบโต (Growth)	ความมั่นคงยั่งยืน (Sustainable)
กำไร	✓		
มูลค่ายอดขาย	✓		
% Margin	✓		

KPIs	กำไรปีนี้ (Profitability)	การเติบโต (Growth)	ความมั่นคงยั่งยืน (Sustainable)
CSI		✓	✓
Quality (Claim/reject)	✓	✓	
Project management achievement	✓	✓	✓
% Delivery	✓	✓	
New Product launching	✓	✓	✓
Business partner development	✓	✓	✓
Market share		✓	✓
New business		✓	✓
CSR			✓
Corporate Governance score			✓

และหากสังเกตจากรางทั้งสองตารางที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล จะสามารถจัดอยู่ในหมวดหมู่ต่างๆ ในด้านของ ผลประกอบการ, ด้านลูกค้า, ด้านระบบบริหารจัดการภายใน และการพัฒนาและเติบโตของบุคลากร ซึ่ง 4 หมวดหมู่นี้ ก็คือ หลักการของ Balance Score Card นั่นเอง

โดยหลักของ Balance Score Card หรือเรียกสั้นๆว่า BSC คือ

(BSC ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative)

ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัดและประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดผลและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth)

ดังนั้น BSC จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารผลงานที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

เป้าหมาย ต้อง ตอบโจทย์ลักษณะกิจการ สอดคล้องกับตัวแปรความสำเร็จ (Key Success Factor)

ในการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภทย่อมมีความแตกต่างกันตามลักษณะของธุรกิจ ดังนั้นแต่ละองค์กร ก็จะต้องมีเป้าหมายหรือกระบวนการที่แตกต่างกันบ้างในบางส่วน ประเด็นสำคัญคือ ธุรกิจนั้น อะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่วางไว้ อะไรที่จะทำให้องค์กรสร้างธุรกิจได้เหนือกว่าคู่แข่ง ตัวแปรสำคัญเหล่านั้น เราเรียกว่า Key Success Factor (KSF) ของธุรกิจ

ซึ่งธุรกิจแต่ละประเภท ก็จะมี KSF ที่แตกต่างกันไป เช่น

- ธุรกิจประเภท Discount store จะต้องสร้างขนาดธุรกิจให้ใหญ่ เพื่อเอื้อให้ธุรกิจเติบโต และสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

และมีอำนาจต่อรองต่อ ซัพพลายเออร์ KSF ของธุรกิจประเภทนี้
คือ “ขนาดของธุรกิจ”

- ธุรกิจ IT KSF ของธุรกิจคือ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี
- บางธุรกิจการ ที่ต้องเน้นการส่งมอบที่ตรงต่อเวลา เรื่องของ การ
ส่งมอบให้ตรงเวลา คือ KSF ของธุรกิจ
- ธุรกิจค้าปลีก ปัจจัยที่สำคัญ KSF ก็คือ ทำเล ทำเล และทำเล
- บางธุรกิจมีการแข่งขันที่รุนแรง การหาความแตกต่างในตัวสินค้า
ได้ยาก การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ด้วย ภาพลักษณ์สินค้า
หรือ บริการที่เหนือกว่าคือหัวใจของธุรกิจ
- ธุรกิจอย่างนำดื่มประเภทน้ำอัดลมหัวใจของการแข่งขัน KSF คือ
การกระจายสินค้าที่ทั่วถึง

(ตัวอย่าง KSF Credit By <http://www.marketeer.co.th>)

ดังนั้นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญกับ เรื่องของ
KSF ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ปัจจัยสำคัญเหล่านี้

ก็จะถูกกำหนดเป็น KPI ขององค์กรธุรกิจนั้นๆด้วย

เป้าหมาย ต้องตอบโจทย์ปัญหา และ สถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบัน

ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่ละช่วงของวงจรธุรกิจนั้น องค์กร
มีความต้องการที่แตกต่างกัน

ความต้องการขององค์กร ในแต่ละช่วงของธุรกิจ

1. ช่วงเริ่มต้น ต้องการยอดขาย ต้องการลูกค้า เพื่อให้อยู่ได้ในธุรกิจ
2. ช่วงที่มียอดขายเติบโต ต้องการเพิ่มกำลังการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพ
3. ช่วงยอดขายพอ ผลิตทัน แต่กำไรน้อยมาก ก็ต้องการเน้นเรื่องลดต้นทุน
4. ยอดขาย ต้นทุน OK ก็ต้องการจัดระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ
5. ทุกอย่างลงตัว ก็ต้องการพัฒนาคน เพื่อการเติบโตและรักษาบุคลากร
6. สุดท้ายคือ ต้องเริ่มมองหา นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ

ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจน ว่าแต่ละช่วงเวลาแต่ละสถานการณ์ ความจำเป็นเร่งด่วนขององค์กรเปลี่ยนไป การกำหนดเป้าหมายในแต่ละปีขององค์กรก็เช่นเดียวกัน KPI ไม่ได้เหมือนเดิมทุกปี เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ตามเหตุการณ์ ความจำเป็นขององค์กร ปีนี้เรากำหนด KPI เรื่องนี้ แต่พอทำได้สำเร็จแล้ว บางหัวข้ออาจต้องไปเน้นเรื่องอื่นต่อไป เพื่อการพัฒนาที่ไม่หยุดยั้งขององค์กร

บทที่ 6

หลักในการกำหนด

KPI องค์กร

(Smart Goal Setting)

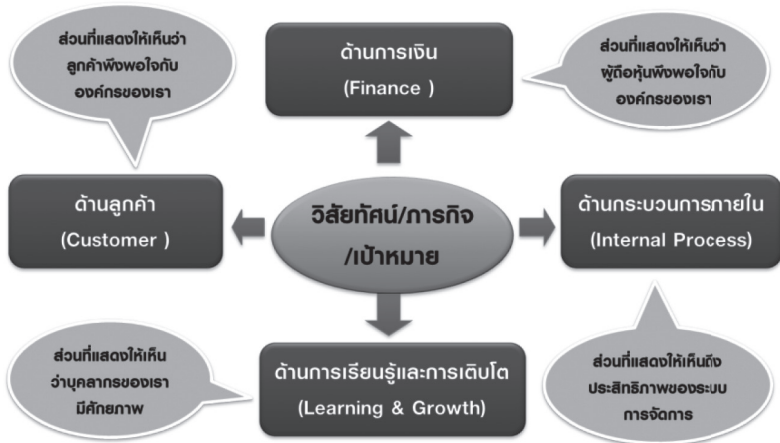
หลักในการกำหนด KPI องค์กร (Smart Goal Setting)

จากบทที่ผ่านมาเราได้ทราบแล้วว่า เป้าหมาย (Goal หรือ KPI) องค์กรนั้น กำหนดจากอะไร และ เป้าหมายควรมีลักษณะอย่างไร ด้วยหลักการกำหนดเป้าหมาย แบบ SMART แต่ในการกำหนด KPI องค์กรเพื่อนำมาใช้เป็น เป้าหมายหลัก และเป็นฐานสำคัญในการกำหนดตัวชี้วัดที่ต้องกระจายไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ นั้น มีหลักเกณฑ์ที่ต้องให้ความสำคัญหลายประเด็น โดยมีหลักในการกำหนดดังต่อไปนี้

หลักการสำคัญในการกำหนด KPI(Key Performance Indicator) ขององค์กร

1. **Balance** หัวข้อ KPI ทั้งหมด ต้องมีความ สมดุล ครอบคลุม ครบถ้วน ตอบทุกโจทย์ขององค์กร (ตามหลัก Balance Score Card)
2. **Causes and effects** หัวข้อ KPI นั้น ต้องมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล อธิบาย ที่มา ปัจจัยองค์ประกอบ ของเป้าหมายได้
3. **Significant impact** หัวข้อ KPI ต้องมีความสำคัญ และมีผลกระทบมากพอ คู่คุณค่าต่อการประเมินผล
4. **Specific & Focus** มีความชัดเจน วัดเป็นตัวเลขได้ มีหน่วยวัด ระยะเวลา วัดอย่างไร และ ติดตามเป้าหมายได้ตั้งแต่นั้นจนจบ
5. **Alignment** ต้องสอดคล้องกันทั้งองค์กร ต้องตอบได้ว่า เป้าหมายแต่ละข้อ ใคร หน่วยงานไหน มีส่วนรับผิดชอบ
6. **Reasonable Action Plan & Tracking** ต้องมีแผนปฏิบัติการ ที่ สมเหตุผล ติดตามตรวจสอบได้

1. **Balance** หัวข้อ KPI ทั้งหมด ต้องมีความ สมดุล ครอบคลุม ครอบคลุม ครบถ้วน ตอบทุกโจทย์ขององค์กร (ตามหลัก Balance Score Card)



การกำหนดเป้าหมายที่ต้องมีความ ครอบคลุม ครอบคลุม ครบถ้วน หมายถึง

- สมดุลตามหลักของ Balance Score Card คือ ด้านการเงิน, ลูกค้า, การบริหารจัดการ, การพัฒนาบุคลากร
- ครบถ้วนตามโจทย์ความต้องการขององค์กร คือ สอดคล้องกัน วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย
- ตอบโจทย์ ความจำเป็นเร่งด่วนขององค์กร เป้าหมายเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร

หากเราลองนึกถึงความเป็นจริงในการดำเนินธุรกิจ คงไม่มีองค์กรใดที่จะเติบโตและยั่งยืนได้ หากมีนโยบาย หรือมีเป้าหมายที่จะทำยอดขายและกำไรแต่เพียงอย่างเดียว เพราะถ้าเน้น เฉพาะการทำกำไรให้มากที่สุด ก็ต้องขายสินค้าให้แพงที่สุด ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่า ถ้าขายสินค้าราคาแพงก็ยากที่จะแข่งขันได้ในตลาด ผู้บริโภคก็ยอมหันไปซื้อสินค้าอื่นที่คล้ายกัน หรือทดแทนกันได้ และถ้าต้องการให้ต้นทุนต่ำที่สุด ก็ต้องใช้วัตถุดิบถูกที่สุด แรงงานคุณภาพต่ำสุด ซึ่งย่อมส่งผลถึงคุณภาพของสินค้าด้วย และจะทำให้ผู้บริโภคเลิกซื้อสินค้าในที่สุด เพราะรับไม่ได้กับคุณภาพ และราคา ที่สวนทางกันนั่นเอง

ตัวอย่าง การกำหนดเป้าหมาย ตามหลักของ Balance Score Card

Finance	Customer	Internal Process	Learning & Growth
Sale	CSI	Productivity	People Development
Gross Profit	Customer Complain	Efficiency	Employee Satisfaction
EBITDA	Market Share	Delivery	R & D
Net Profit		OEE.	Innovation
COGS		Safety	
Expense		ISO	
		New Product	Branding
		New Process	Image
		New Market	

การกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ ครอบคลุม ครอบคลุม รอบด้าน นั้น ก็เพื่อตอบโจทย์สำคัญขององค์กรคือ

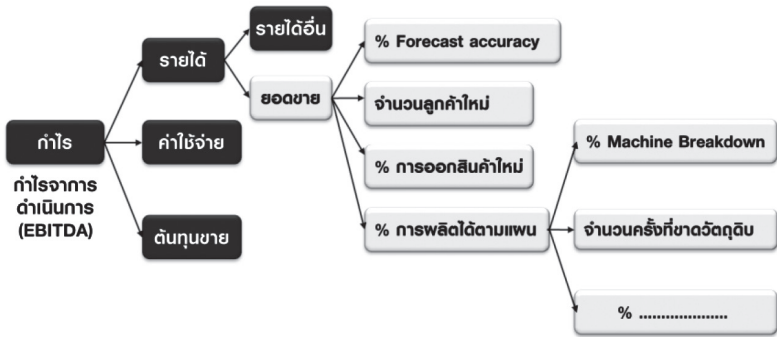
1. สำเร็จด้านผลประกอบการ ยอดขาย, กำไร ซึ่งเป็นเรื่องความอยู่รอดขององค์กรในขณะปัจจุบัน
2. การเติบโตขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่อง ของอนาคต 3-7 ปี
3. ความมั่นคงยั่งยืนขององค์กร ซึ่งเป็นผลระยะยาวในอนาคต

หากเรานำหัวข้อตามหลักการกำหนด หัวข้อ KPI ตามหลัก Balance มาเขียนลงในตาราง เราก็จะได้รูปร่างของ KPI แบ่งเป็นหมวดหมู่ตามตารางนี้

หัวข้อ KPI องค์กร	ตัวเลข 57	เป้าหมาย 58
Finance (มุมมองด้านการเงิน)		
ยอดขาย	900 MB	1,000 MB
% กำไรสุทธิ / ยอดขาย	10 %	12 %
% การเติบโตยอดขาย	8 %	11 %
% ต้นทุนการผลิต/ยอดขาย	45 %	40 %
Customer (มุมมองด้านลูกค้า)		
% คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า,	75 %	85 %
% ส่วนแบ่งการตลาด	24 %	30 %
จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	25	10
Internal Process (มุมมองด้านการบริหารจัดการภายใน)		
% การส่งมอบตรงเวลา	85 %	95 %
% สินค้าที่ผ่านมาตรฐาน ในการตรวจคุณภาพ	90 %	95 %

หัวข้อ KPI องค์กร	ตัวเลข 57	เป้าหมาย 58
Internal Process (มุมมองด้านการบริหารจัดการภายใน) (ต่อ)		
% ความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ	40 %	100 %
จำนวน CAR (Corrective Action Request)	15	3
% ความสำเร็จการจัดทำระบบข้อมูล	30 %	100 %
Learning & Growth (การพัฒนาและเติบโตของบุคลากร)		
% คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน	65 %	80 %
% อัตราการลาออกของพนักงาน	8 %	4 %
จำนวนพนักงานที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพ	15	30

2. Causes and effects หัวข้อ KPI นั้น ต้องมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลอธิบาย ที่มา ปัจจัยองค์ประกอบ ของเป้าหมายได้



ในการกำหนด KPI ขององค์กร นั้น เราต้องสามารถจำแนกองค์ประกอบของ KPI นั้นๆ ว่า แบ่งเป็น KPI ย่อยๆ อะไรได้บ้าง KPI นั้น จะสำเร็จได้เกิดจากการดำเนินการเรื่องใดบ้าง และการดำเนินการนั้น สามารถวัดผลงานได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้วัดจากจำนวนการปฏิบัติได้หรือไม่

สรุปคือ เราต้องสามารถอธิบาย อย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ว่า KPI นั้น เกิดจากอะไร จะต้องไปปรับปรุงพัฒนา หรือดำเนินการเรื่องใด จึงจะทำให้เราบรรลุตามเป้าหมาย หรือ KPI ที่ตั้งไว้ เช่น

กำไร = รายได้ - รายจ่าย

รายได้ = ยอดจำหน่ายสินค้า + รายได้ค่าบริการ + รายได้อื่นๆ

รายจ่าย = ต้นทุนวัตถุดิบ + ต้นทุนการผลิตอื่น ๆ + ค่าแรง + ค่าใช้จ่าย
อื่น ๆ เป็นต้น

ในระดับองค์กร ก็วัดกันที่ KPI ปลายทาง แต่ถ้าย้อนไปที่ องค์กรประกอบต่างๆ KPI ย่อยๆ นั้นก็ต้องตอบได้ว่าเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานใด หรือ ใคร

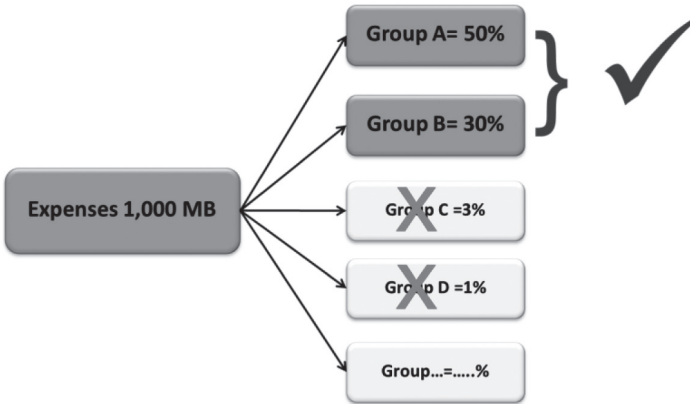
หลักสำคัญของของการ กำหนด KPI คือ

ถ้าชี้วัดที่ผลงานไม่ได้ ก็ให้ชี้วัดที่การปฏิบัติ โดยการวัดที่ผลงาน เราเรียก KPI ชนิดนี้ว่า Lag Indicator ส่วนการวัดที่การปฏิบัติ ก่อนที่จะเกิดผลงาน เราเรียก KPI ชนิดนี้ว่า Lead Indicator

3. Significant impact ต้องมีความสำคัญ และมีผลกระทบมากพอ
คุ้มค่าต่อการประเมินผล

ในการกำหนด KPI นั้น หากเรานำปัจจัย องค์กรประกอบต่างๆมา เป็นตัวชี้วัดทั้งหมด ก็จะพบว่า มีจำนวนเยอะมาก ปัญหาที่ตามมาคือ ไม่รู้จะโฟกัสเรื่องไหน และมีจำนวนเป้าหมายมากเกินไปจนไม่สามารถทำให้สำเร็จได้

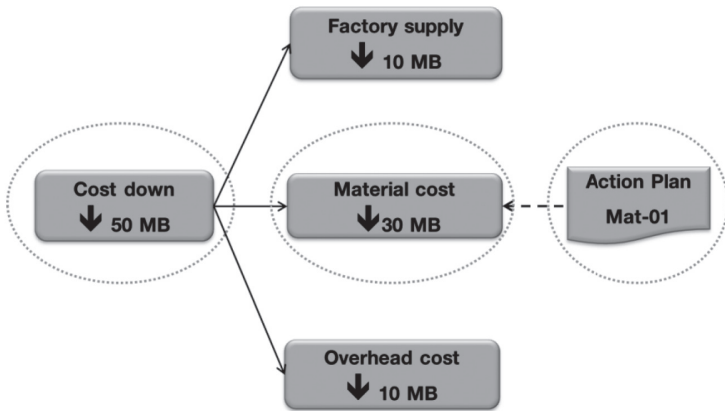
ดังนั้น สิ่งสำคัญในการกำหนด KPI คือ ต้องเป็นเป้าหมายที่สำคัญ มีผลกระทบมากเพียงพอ ที่เราจะต้องทุ่มเทในการทำให้บรรลุเป้าหมาย หรือ คุ่มค่าพอที่จะดำเนินการจัดเก็บข้อมูล เพื่อประเมินผล



ในหลักของการบริหารผลงาน เราต้องแยกให้ออกว่า อะไรควรจะเป็น KPI (Key Performance Indicator) ตัวชี้วัดผลงานหลัก และอะไรเป็นเพียง PI (Performance Indicator) ตัวชี้วัดผลงาน ซึ่งตามหลักการ การจัดเก็บข้อมูลแบบละเอียด การกำหนดตัวชี้วัดได้ทุกจุดเป็นสิ่งที่ดี แต่ในทางปฏิบัติกลับทำให้เกิดปัญหามากมายตามมา โดยเฉพาะส่วนมากที่ผ่านมาไม่สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วน เนื่องจากเป้าหมายเยอะจนเกินไป

ดังนั้นในการกำหนด KPI เพื่อใช้งานจริง ต้องมาพิจารณาว่า PI ต่างๆที่มีอยู่มากมาย ตัวไหนสำคัญ หรือตัวไหนบ้างที่ซ้ำซ้อนกัน ตัวไหนที่วัดแล้ว สามารถอธิบายผลงานของอีกหลายๆตัวได้ และที่สำคัญ PI ตัวไหนที่ส่งผลกระทบมากกับองค์กร PI ตัวนั้นแหละครับ ที่ควรจะเป็น KPI

4. Specific & Focus มีความชัดเจน วัดเป็นตัวเลขได้ หน่วยวัด, ระยะเวลา วัดอย่างไร และ ติดตามเป้าหมายได้ตั้งแต่ต้นจนจบ



คุณลักษณะสำคัญ ของ KPI ประการหนึ่งคือ ต้องชัดเจน (Specific) ซึ่งจะต้องระบุได้ว่า KPI ชื่อนั้น

- วัดผลเรื่องอะไร ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกันหรือไม่ สามารถวัดเป็นตัวเลขได้ หน่วยวัดคืออะไร
- KPI นั้น ต้องมีตัวเลขเป้าหมาย เป็นจำนวน ปริมาณ เปอร์เซ็นต์ หรือ อื่นๆ ที่เป็นหน่วยตัวเลข
- ต้องมีกำหนดระยะเวลา ในการวัดผลที่ชัดเจน 1 เดือน, 3 เดือน, 6 เดือน หรือ 1 ปี

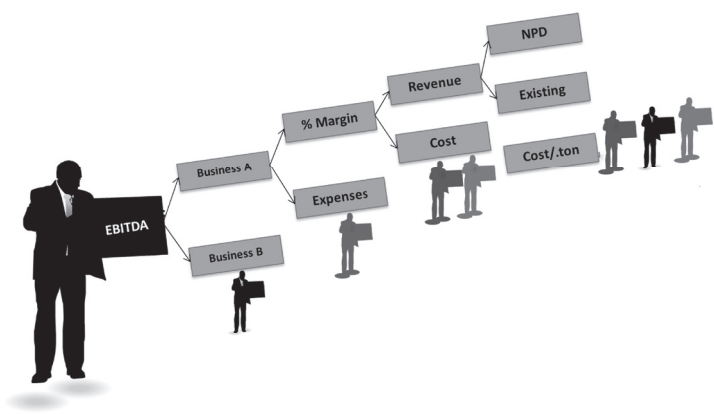
อีกประการสำคัญ คือต้องมีการ เจาะจง (Focus) เน้นไปในเรื่องนั้น เช่น หากระดับองค์กรสรุปแล้วว่า จะมีการกำหนด KPI

เรื่อง % ต้นทุนต่อยอดขาย ถ้ากระจายเป้าหมายไปสู่ระดับหน่วยงาน ก็ควรจะเป็น KPI ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของ ต้นทุน เช่น

- ระดับองค์กร KPI = % ต้นทุนรวม / ยอดขาย
- ระดับหน่วยงาน KPI = ต้นทุนวัตถุดิบ (รับผิดชอบโดย แผนกจัดซื้อ)
- = ต้นทุนแรงงาน (รับผิดชอบโดย แผนกบุคคล + แผนกผลิต)
- = ต้นทุนอื่นๆ (แผนกที่เกี่ยวข้อง)

ซึ่งในการเจาะจง (Focus) นั้นก็รวมไปถึง วิธีการที่จะควบคุมปัจจัยนั้นๆ ให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดด้วย หรือหมายถึง และต้องมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนในการทำให้ KPI ข้อนั้นบรรลุผล

5. Alignment ต้องสอดคล้องกันทั้งองค์กร ต้องตอบได้ว่า เป้าหมายแต่ละข้อ ใคร หน่วยงานไหน มีส่วนรับผิดชอบ



ในอดีตที่ผ่านมา กระบวนการในการจัดทำ KPI ของแต่ละหน่วยงาน คือ แจกแบบฟอร์มประเมิน ให้แต่ละหน่วยงาน เขียนหัวข้อ KPI ของแผนกตัวเองมาเสนออนุมัติ ต่างคนต่างเขียน ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ แต่ละหน่วยงานก็เขียนเป้าหมาย เฉพาะงานที่หน่วยงานตัวเองรับผิดชอบตามที่หน่วยงานนั้นๆ เข้าใจ ผลที่เกิดขึ้นคือ เป้าหมายสำคัญๆ ขององค์กรบางข้อ ไม่มีหน่วยงานไหนรับผิดชอบ และ เป้าหมายสำคัญบางเรื่องซึ่งน่าจะเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของหลายๆ หน่วยงาน กลับไม่เป็นเช่นนั้น ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง เก่งงาน โทษกันไปโทษกันมา เมื่อไม่บรรลุเป้าหมาย

หลักสำคัญของการบริหารผลงาน ก็คือ การกระจาย KPI จากองค์กรสู่หน่วยงานอย่าง มีเหตุมีผล ด้วยหลักความสอดคล้องและสัมพันธ์กันทั้งองค์กร โดยเน้นในแนวทางที่ว่า บุคลากรทุกคน หน่วยงานทุกหน่วย ต้องมีเป้าหมายสอดคล้องกัน มีแผนการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และ ต้องส่งเสริมให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล

ดังนั้น ในการกำหนด KPI ของหน่วยงาน จะไม่ใช่กำหนดกันเองจากหน่วยงานแบบเดิมๆ แต่จะเป็นการกำหนดจาก KPI ขององค์กร พิจารณา KPI ขององค์กรแต่ละข้อ แล้วก็วิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผลว่า KPI ขององค์กรข้อนั้นหน่วยงานไหนมีส่วนเกี่ยวข้องกับบ้าง ส่วนจะเกี่ยวข้องมากหรือน้อยก็เปอร์เซ็นต์ หรือสุดท้ายจะตัดทิ้ง ก็ค่อยว่ากันขึ้นตอนต่อไป ทำแบบนี้ไล่ไปจนครบทุกหัวข้อของ KPI องค์กร เราก็จะได้รับความสัมพันธ์โดยประมาณว่า KPI องค์กรข้อไหน หน่วยงานใดต้องรับผิดชอบบ้าง

KPIs	ขาย	จัดซื้อ	วางแผน	ออกแบบ	ผลิต	จัดส่ง
ยอดขาย	X					
% การเติบโตของยอดขาย	X		X	X	X	X
คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	X	X	X	X	X	X
%การส่งมอบตรงตามแผน	X	X	X	X	X	X
% ต้นทุนต่อยอดขาย		X	X	X	X	X
% อัตราการผลิต		X	X	X	X	
% การสูญเสียของวัตถุดิบ			X	X	X	

6. Reasonable Action Plan & Tracking ต้องมีแผนปฏิบัติการ ที่ สมเหตุสมผล และสามารถติดตามตรวจสอบได้

KPI : ยอดขาย 1,200 ล้านบาท

กิจกรรม แผนปฏิบัติการ	วันที่กำหนด	หน่วยงาน	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปีงบประมาณ											รวม	
					2015												
					ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ย.	ธ.ค.		
				เป้าหมาย	120	110	90	140	120	90	80	80	90	100	100	130	1,240.00
				ผลจริง	125	111	83	130	135	87	81	78	89	95	91	131	1,246.00
				ความคลาด	5	1	3	-10	15	-3	1	-2	-1	-5	-9	11	6
1. ดูแลลูกค้าเดิม	ธ.ค 1	5 MB	ผลิต	Plan													
				Actual													
- ฝึกอบรม	-	2 MB	ขาย	Plan	4												
				Actual													
- After Sale Service	-	3 MB	ขาย	Plan	4												
				Actual													
2. เพิ่มผลจากลูกค้าเดิม	ธ.ค 2	10 MB	ผลิต	Plan													
				Actual													
- ทำส่วนต่อเติมลูกค้า			ผลิต	Plan	4												
				Actual													
- ติดตั้งลูกค้าใหม่ เคสชิ้นยาว			ขาย	Plan	4												
				Actual													
- ติดตั้งชิ้น สมจําหน่าย			ขาย	Plan	6												
				Actual													
3. ขยายลูกค้ารายใหม่	ธ.ค 3	5 MB	ผลิต	Plan	9												
				Actual													
ค่าใช้จ่ายรวม (ค่าจ้าง / ค่าเช่า / ค่าภาษีอากร)																	
เหตุผลไม่เข้าเกณฑ์																	

สิ่งสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งของการกำหนด KPI คือ เป้าหมาย นั้นๆ ต้องทำได้จริง เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สิ่งที่จะตอบโจทย์ข้อนี้ได้ดีที่ สุด

คือ KPI ทุกข้อต้องมีแผนปฏิบัติการรองรับ(Action Plan) และแผนนั้นต้องสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มดำเนินการ จนถึงระยะเวลาประเมินผลว่า ช่วงเวลาไหนต้องทำอะไร อะไรที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผล และแผนปฏิบัติการนี้เอง ก็จะใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา ใช้ในการพูดคุย หรือ ประชุมสรุปความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

หลักการทั้ง 6 ข้อนี้คือหลักสำคัญในการกำหนด KPI ในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการจัดทำระบบบริหารผลงานในองค์กร ที่ต้องการนำระบบนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อไป

แล้วหัวข้อ KPI ที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร ? เราก็สามารถใช้หลักการกำหนดเป้าหมาย แบบ SMART มาใช้พิจารณาได้ หรือ สรุปง่ายๆ หัวข้อ KPI ที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

- สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้
- มีความชัดเจนทุกคนเข้าใจตรงกันโดยไม่ต้องตีความ
- สามารถเก็บข้อมูลได้จริงหรือไม่?
- คຸ້ມคຳกัับการจ้ดเก็บข้อมูลหรือไม่?
- สามารถตรวจสอบได้ ข้อมูลที่ได้น่าเชื่อถือหรือไม่?
- ไม่ยากเกิน จนเป็นไปไม่ได้ หรือไม่ย้งจนไม่ต้องทำอะไร
- ไม่ส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ

รูปแบบการกำหนดตัวชี้วัด (KPI)

คุณลักษณะสำคัญของการ กำหนดหัวข้อ KPI ประการหนึ่งคือ ต้อง กระชับ ได้ใจความ มีความชัดเจน ทุกคนเข้าใจตรงกันโดยไม่ต้องตีความ ซึ่งโดยความหมายหลักของ KPI คือ ตัวเลขที่ใช้ชี้วัดผลงาน หรือใช้เป็น เป้าหมาย

ดังนั้น รูปแบบของ KPI คือ การระบุถึงผลลัพธ์ที่เป็นตัวเลข แต่ โดยมากที่พบเห็นอยู่บ่อยครั้ง ในการจัดทำระบบบริหารผลงาน หรือ ระบบ ประเมินผลงาน ในรายขององค์กรที่ไม่เคยทำระบบนี้มาก่อน มักจะเขียน รูปแบบประโยค เป็นลักษณะของวัตถุประสงค์ หรือ พฤติกรรมมากกว่าที่จะเป็น ตัวชี้วัดผลงาน ผมจึงอยากแนะนำการเขียน รูปแบบตัวชี้วัด ซึ่งแปลง มาจากวัตถุประสงค์ หรือ พฤติกรรม ให้ตามตารางดังนี้

วัตถุประสงค์ พฤติกรรม	รูปแบบตัวชี้วัด	
	KPI	เป้าหมาย
รักษาการเติบโตยอดขาย > 10% ทุกปี	% การเติบโตยอดขาย / ปีที่ผ่านมา	> 10%
ลดต้นทุนผลิตต่อยอดขายให้ต่ำลง เหลือ 40%	% ต้นทุนผลิต/ยอดขาย	< 40%
เพิ่มคุณภาพสินค้าให้ได้ 95%	% Yield	> 95%
การส่งมอบตรงเวลา	% การส่งมอบ/แผน	100%
การบริการดีเยี่ยม	% คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	> 95%

ข้อสำคัญที่สุดคือ ตัวชี้วัดผลงาน ต้องเป็นตัวเลขเท่านั้น โดยตัวเลขนั้นๆ จะถูกวัดในรูปแบบต่างๆ เช่น

- ร้อยละ (Percentage)
- อัตราส่วน (Ratio) เช่น 1:5
- สัดส่วน (Proportion)
- อัตรา (Rate) เทียบกับเวลา
- จำนวน (Number)
- ค่าเฉลี่ย (Mean)

หรือในบางกรณี ตัวชี้วัด จะอยู่ในลักษณะ คำศัพท์เฉพาะ ที่เป็นที่เข้าใจตรงกันในองค์กร หรือ หน่วยงาน เช่น

คำศัพท์เฉพาะ	ความหมาย
% Yield	% ชิ้นงานที่ผ่านการทดสอบ / ชิ้นงานที่ทดสอบทั้งหมด
% OEE	% เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ ที่มีสภาพพร้อมใช้งาน / ทั้งหมด
% NC	% ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ผ่านตามมาตรฐานที่กำหนด/ผลิตภัณฑ์ทั้งหมด
Scraps	กากของเสีย, ชิ้นงานเสียที่ใช้การไม่ได้

ซึ่งในกรณีนี้ ก็สามารถใช้ คำศัพท์เฉพาะ นั้นๆ เป็นตัวชี้วัดผลงานได้โดยตรง เนื่องจากเป็นที่เข้าใจตรงกัน ของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพราะถ้าหากใช้คำอธิบายอื่น ที่ไม่เข้าใจตรงกัน ก็กลับกลายเป็นการเพิ่มความสับสนมากขึ้นไปอีก

และโดยส่วนใหญ่ มิติในการชี้วัดผลงาน ในองค์กรหรือหน่วยงาน ก็จะเป็นการชี้วัดในด้านต่างๆดังนี้

- ด้านปริมาณ (QUANTITY)
- ด้านคุณภาพ (QUALITY)
- ด้านความปลอดภัย (SAFETY)
- เวลา (TIME)
- ค่าใช้จ่าย (COST)

เชื่อว่าทุกท่านที่ได้อ่านรายละเอียดในบทนี้ จะสามารถนำแนวทางที่ได้ไปกำหนดหัวข้อ KPI ในองค์กร หรือในหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนเมื่อเราได้หัวข้อ KPI องค์กรแล้วจะดำเนินการอย่างไรต่อ ก็ติดตามรายละเอียดได้ในบทต่อไป

ตัวอย่าง การกำหนด KPI ระดับองค์กร (โดย อ.ณรงค์วิทย์ แสนทอง)

Perspective/KPIs		องค์กร ทั่วไป	KPI เพิ่มเติมเฉพาะกลุ่มธุรกิจ			
			Logistics	โรงงาน	ก่อสร้าง	Trading
Financial Perspective						
	EBITDA	✓	✓	✓		
	EBITDA Margin	✓		✓		
	Net profit	✓		✓		
	Gross profit	✓	✓	✓		
	IGM(Integrated Gross Margin)			✓		
	Revenue					
	% Cost reduction /last year		✓		✓	
	Management expenses					
Customer Perspective						
	Sales volume	✓		✓		
	Customer Satisfaction	✓	✓	✓		
	Community Satisfaction	✓				
	Customer complain/Claim	✓				
	% Customer retention	✓				
	% Market share	✓				
	% Order fulfillment	✓				
Internal Processes Perspective						
	% Plant Availability					
	% On time delivery	✓	✓			
	% Transportation utilization	✓	✓			
	Inventory amount	✓	✓			
	Inventory turnover(days)	✓	✓			
	Inventory turnover per square meter		✓			
	Inventory turnover		✓			✓
	MOS(Month of supply)		✓			✓
	%Warehouse/Inventory utilization		✓			
	Productivity	✓				
	%OEE		✓			
	% Yield	✓				
	% S curve				✓	
	% Project delivery				✓	
Learning and Growth						
	Innovation Items	✓				
	R & D Intensity Index					
	Productivity / staff	✓		✓		

บทที่ 7

การกระจายเป้าหมาย
สู่ผู้บริหารและหน่วยงาน

การกระจายเป้าหมายสู่ผู้บริหารและหน่วยงาน

ในการกำหนด KPI ของหน่วยงานนั้น ในระบบเดิมๆ เราก็มักจะให้ผู้จัดการของแต่ละหน่วยงานกำหนดกันขึ้นมาเอง จากงานที่รับผิดชอบ แล้วค่อยส่งอนุมัติ แต่ก็ทำให้เกิดปัญหาตามมาตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น เช่น แต่ละหน่วยงานต่างคนต่างทำ ไม่สอดคล้องกัน เกิดความขัดแย้งกัน ผลสุดท้าย ก็เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร

ตัวอย่างที่พบเห็นทั่วไป เช่น ในโรงงานอุตสาหกรรม มักเกิดความไม่สอดคล้องกันเสมอๆ ระหว่างหน่วยงานวางแผน และหน่วยงานผลิต

เพราะในระบบเดิม เป้าหมายของหน่วยงานวางแผน ก็เพียงแค่วางแผนให้ดี ถูกต้อง ครบถ้วนทันเวลา แล้วก็ส่งแผนการผลิตให้ฝ่ายผลิต แล้วก็เกิดความขัดแย้งขึ้นเนื่องจากฝ่ายผลิตไม่สามารถผลิตได้ตามแผนนั้น เนื่องจาก หากผลิตตามแผนนั้นซึ่งต้องสลับปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ หรือ เครื่องจักร จะทำให้เกิด การสูญเสีย (Loss) หรือ การสูญเปล่า (Waste) ขึ้นมากมาย อีกทั้งยังต้องเสียเวลาในการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์เครื่องจักรต่างๆหากทำตามแผนนั้น เหตุนี้เพราะ ฝ่ายผลิต ไม่เพียงมีเป้าหมายที่ต้องผลิตได้ตามแผนเท่านั้น แต่ยังต้องควบคุมเรื่องต้นทุน และเรื่องของ Loss และ Waste อีกด้วย

ดังนั้นจากตัวอย่างที่กล่าวมา หากหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน แต่มีเป้าหมายที่ขัดแย้งกันในตัวเอง ก็จะเกิดปัญหาตามมา ทำให้คนทำงานแต่ละหน่วยงานเกิดความขัดแย้งกันขึ้นมาอีกด้วย

อีกกรณีที่เห็นได้ชัด คือ KPI สำคัญขององค์กร เช่น การส่งมอบตรงเวลา หน่วยงานไหนควรรับผิดชอบบ้าง

ถ้าเป็นระบบเดิมอาจจะมีแค่ หน่วยงานผลิต และ หน่วยงานจัดส่ง แต่ในระบบบริหารผลงานแบบใหม่นี้ จะมองย้อนจากเป้าหมายไปหาต้นทางเลย ว่า การส่งมอบได้ตรงเวลา เกิดจากกระบวนการใดบ้างในองค์กร ซึ่งก็หมายความว่า ตั้งแต่ จัดซื้อ > ออกแบบ > วางแผน > ผลิต > คลังสินค้า > จัดส่ง หน่วยงานเหล่านี้มีส่วนต้องรับผิดชอบใน KPI ข้อนี้อันขององค์กรทั้งสิ้น ส่วนหน่วยงานไหนจะรับผิดชอบเท่าใดนั้น ค่อยไปจัดน้ำและหนักความสำคัญ กันในขั้นตอนต่อไป

ดังนั้น หลักการ แนวทาง ของระบบการบริหารผลงานนั้น เราจะใช้การกระจาย KPI จากองค์กรมาสู่ หน่วยงาน เพื่อความสอดคล้อง และมีประสิทธิภาพของการทำงานภาพรวม แต่ก่อนที่เราจะทำการกระจายเป้าหมาย สู่แต่ละหน่วยงานนั้น จะต้องมีการจัดเตรียมรูปแบบการกระจายเป้าหมายกันก่อน

ข้อมูลที่ต้องใช้ประกอบในการกระจาย KPI จากองค์กร สู่หน่วยงาน

1. โครงสร้างสายบังคับบัญชาขององค์กร ใครขึ้นตรงกันใครในสายบังคับบัญชา
2. รายชื่อหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร
3. ใบบำหนดหน้าที่งานของ หน่วยงาน และพนักงาน
4. หัวข้อ KPI ของระดับองค์กร (ที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว)

หลังจาก เรามีข้อมูลครบถ้วนทั้งหมดแล้ว ก็จะนำมาดำเนินการจัดทำกำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน โดยมีลำดับขั้นตอนสำคัญดังนี้

1. ทำการกระจาย KPI จากองค์กร สู่หน่วยงาน

ในการกระจาย KPI จากองค์กรสู่หน่วยงานนั้น เราก็จะนำ KPI องค์กร ผลงานปีล่าสุด และเป้าหมาย ในปีต่อไป เป็นตัวตั้ง แล้ว ด้านขวา ของตารางคือ รายชื่อหน่วยงานต่างๆที่ขึ้นตรงต่อ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เพราะ KPI องค์กรก็คือ เป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลงาน ของผู้บริหารสูงสุด นั้นเอง

KPIs ระดับองค์กร	ผลงานปี 57	เป้าหมายปี 58	ผ.ขาย	ผ.ผลิต	ผ.จัดซื้อ	ผ.จัดส่ง	ผ.ซ่อม
ยอดขาย	1,000	1,500	✓				
% ส่งมอบตรงเวลา	95%	100%	✓	✓	✓	✓	
% ต้นทุนต่อยอดขาย	55%	50%		✓	✓		
อัตราผลผลิต (Yield)	80%	85%		✓			✓
.....

ในกระบวนการ การกระจาย KPI สู่หน่วยงานนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมด

ไม่ว่าผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้บริหารหน่วยงานทั้งหมดควรรับรู้ และมีส่วนร่วมในการกระบวนการนี้ด้วย เพื่อความความเป็นธรรม รับรู้ทั่วกัน และมีส่วนได้แสดงความคิดเห็น เห็นด้วยหรือไม่ก็จะได้สรุปให้เรียบร้อยในที่ประชุมได้เลย

พอจัดรูปแบบตารางเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็ทำการพิจารณา KPI ของ องค์กรเป็นหัวข้อๆ ไป ว่าหน่วยงานใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือมีส่วน

รับผิดชอบกับ KPI ซ้อนนั้นๆ ให้ทำเครื่องหมายถูก หรือ กากบาทไว้ก่อน ส่วนจะได้นำไปใช้เป็น KPI หน่วยงานจริงหรือไม่ ว่ากันขั้นตอนต่อไป

2. ให้แต่ละหน่วยงานพิจารณา KPI ที่ได้รับมาจากองค์กรนั้น เรารับผิดชอบโดยตรงหรือแบบสนับสนุน

KPIs	ผลงานปี 57	เป้าหมายปี 58	ฝ.ขาย	ฝ.ผลิต	ฝ.จัดซื้อ	ฝ.จัดส่ง	ฝ.ซ่อม
ยอดขาย	1,000	1,500	✓				
% ส่งมอบตรงเวลา	95%	100%	✓	↓ ✓	↓ ✓	✓	
- % การผลิตได้ตามแผน	95%	98%		↓ ✓	↓		
- % การจัดซื้อวัตถุดิบทันเวลา	98%	100%			↓ ✓		
% ต้นทุนต่อยอดขาย	55%	50%		✓	↓ ✓		
- % ต้นทุนวัตถุดิบ	30%	<28%			↓ ✓		
อัตราผลผลิต (Yield)	80%	85%		✓			↓ ✓
- % เครื่องจักร Breakdown	5%	<3%					↓ ✓
.....

3. หากเป็นการสนับสนุน KPI องค์กร ให้เขียนหัวข้อย่อยเพิ่มเติม ที่จะกำหนดให้หน่วยงาน

จากตารางใน ข้อ 2 ตัวอย่าง KPI ขององค์กรในหัวข้อ % ส่งมอบตรงเวลานั้น ในการกระจายเบื้องต้น จะเห็นว่า มี 4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ ฝ่ายขาย, ฝ่ายผลิต, ฝ่ายจัดซื้อ และ ฝ่ายจัดส่ง แต่พอจะนำมากำหนดเป็น KPI ของหน่วยงาน เราต้องพิจารณาว่า จะรับผิดชอบ KPI ขององค์กรหัวข้อ

นั้นร่วมกัน หรือ จะแปลงมาเป็นหัวข้อที่สนับสนุน KPI ข้อนั้นขององค์กร
ที่หน่วยงานเรารับผิดชอบโดยตรง เช่น

KPI องค์กร %ส่งมอบตรงเวลา

>> แปลงเป็น % การผลิตได้ตามแผน (ฝ่ายผลิต)

>> แปลงเป็น % การจัดซื้อวัตถุดิบทันเวลา (ฝ่ายจัดซื้อ)

4. กำหนดเพิ่มเติม Functional KPI ที่เป็นหน้าที่สำคัญของหน่วยงาน

โดยหลักในการกำหนด KPI ของหน่วยงาน หรือ KPI ตามลักษณะ
งาน (Functional KPI) คือ

- หน่วยงานนี้ ถูกตั้งขึ้นเพื่อทำอะไร มีหน้าที่สำคัญอะไรบ้าง
- อะไรคือผลงาน ของหน่วยงาน และจะวัดผลงานได้จากอะไร
- มีเป้าหมายสำคัญร่วมกับหน่วยงานอื่น หรือมีงานสำคัญที่
หน่วยงานอื่นร้องขอ อะไรบ้าง
- จะมีการพัฒนาระบบงาน หรือ พัฒนาบุคลากรอย่างไรบ้าง
- หน่วยงานนี้มีข้อกำหนดมาตรฐาน หรือ ระบบอื่นๆ อะไรบ้าง
ที่ต้องปฏิบัติ

KPIs	ผลงานปี 57	เป้าหมายปี 58	ผล.ขาย	ผล.ผลิต	ผล.จัดซื้อ	ผล.จัดส่ง	ผล.ซ่อม
1 : KPI ที่มาจากบริษัทฯ							
% ส่งมอบตรงเวลา	95%	100%	✓	✓	✓	✓	
- % การผลิตได้ตามแผน	95%	98%		✓			
% ต้นทุนต่อยอดขาย	55%	50%		✓	✓		
อัตราผลผลิต (Yield)	80%	85%		✓			✓
2 : Functional KPI							
% ความคืบหน้าโครงการ A	-	100%		✓			
% งานเคลม	0.5%	<0.3%		✓			

5. กำหนดเพิ่มเติมในส่วนของ KPI ร่วมขององค์กร เช่น ความร่วมมือในกิจกรรมขององค์กร (ถ้ามี)

ในทุกองค์กร ในแต่ละปี ก็อาจมีกิจกรรมขององค์กร หรือ กิจกรรมของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ที่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคนในองค์กร อาจจะไม่ใช่ว่าจะเบียดเบียนข้อบังคับ แต่ก็ต้องการความร่วมมือจากทุกหน่วยงาน ดังนั้นจึงต้องมีการบรรจุเป็นประเภทหัวข้อตัวชี้วัดในความร่วมมือ หรือ เพื่อให้เน้นปฏิบัติ เช่น ในปีนี้ องค์กรจะเน้นเรื่องการสร้าง ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร หรือ เน้นทำ 5 ส. เป็นต้น

6. เรียงลำดับความสำคัญ ของ KPI หน่วยงาน และ เลือกหัวข้อสำคัญประมาณ 7 - 12 ข้อ

เมื่อกำหนด KPI ของหน่วยงานครบถ้วนทุกประเภทแล้ว ก็ให้ทำการเรียงลำดับความสำคัญ ของหัวข้อ KPI ของหน่วยงาน โดยการเรียงลำดับ

ความสำคัญนั้น มีหลักพิจารณาดังต่อไปนี้

- KPI ที่รับโดยตรงมาจากองค์กร และรับมาหน่วยงานเดียว?
- KPI ที่รับโดยตรงมาจากองค์กร แต่รับร่วมกับหลายหน่วยงาน?
- KPI ที่เกิดจากการร้องขอการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น?
- KPI ที่เป็นงานโครงการขององค์กรระยะยาว/การปรับปรุงงาน?
- KPI ที่สำคัญของงานประจำ?

หลายคนอาจมีคำถามในใจว่า ทำไม KPI ซึ่งเป็นงานประจำ ของหน่วยงานถึงต้องจัดลำดับไว้หลังสุด เหตุผลก็คือ งานประจำนั้นถือเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติถึงไม่ระบุใน KPI ก็ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานประจำที่ได้ตามเป้าหมายอยู่แล้ว ก็ไม่ควรระบุเป็นหัวข้อ KPI ด้วยซ้ำ เพราะการประเมินผล ด้วย KPI ให้เป็นหลักเกณฑ์ พิจารณาผลงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นฐานให้การให้ผลตอบแทนเพิ่ม แก่พนักงานนั่นเอง

KPIs	ผลงานปี 57	เป้าหมายปี 58	ผ.ขาย	ผ.ผลิต	ผ.จัดซื้อ	ผ.จัดส่ง	ผ.ซ่อม
1 : KPI ที่มาจากบริษัทฯ							
% ส่งมอบตรงเวลา	95%	100%	✓	6	✓	✓	
- % การผลิตได้ตามแผน	95%	98%		1			
% ต้นทุนต่อยอดขาย	55%	50%		3	✓		
อัตราผลผลิต (Yield)	80%	85%		2			✓
2 : KPI ที่กำหนดเพิ่ม							
% ความคืบหน้าโครงการ A	-	100%		5			
% งานเคลม	0.5%	<0.3%		4			

7. กำหนดน้ำหนักคะแนนให้หัวข้อที่เลือก รวมคะแนนทั้งหมดให้เท่ากับ 100 คะแนน

KPIs	ผลงานปี 57	เป้าหมายปี 58	ผ.ขาย	ผ.ผลิต	ผ.จัดซื้อ	ผ.จัดส่ง	ผ.ซ่อม
1 : KPI ที่มาจากบริษัทฯ							
% ส่งมอบตรงเวลา	95%	100%	✓	10	✓	✓	
- % การผลิตได้ตามแผน	95%	98%		30			
% คืนทุนต่อยอดขาย	55%	50%		15	✓		
อัตราผลผลิต (Yield)	80%	85%		20			✓
2 : KPI ที่กำหนดเพิ่ม							
% ความคืบหน้าโครงการ A	-	100%		10			
% งานเคลม	0.5%	<0.3%		15			
รวมคะแนนประเมินผลงาน				100			

ในการกำหนดน้ำหนักคะแนน มีหลักเกณฑ์ดังนี้

- คะแนนเต็มเท่ากันทุกหน่วยงาน (ทุกคน) เช่น คะแนนรวม KPI ทุกข้อ = 100 คะแนน
- KPI ที่มีลำดับความสำคัญมากกว่าต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่า KPI ที่มีลำดับความสำคัญรองลงไป
- คะแนนต่ำสุดของ KPI แต่ละข้อไม่ควรต่ำกว่า 5 คะแนน
- ไม่ควรกำหนดคะแนนเป็นจุดทศนิยม

8. กำหนดตัวเลขเป้าหมาย และจัดเกรดผลงาน ของเป้าหมายในแต่ละข้อ

KPIs ของฝ่ายผลิต	น้ำหนัก ผลงาน	เป้าหมาย ปี 58	ระดับผลงาน				
			5	4	3	2	1
% ส่งมอบตรงเวลา	10	100%	≥105%	≥103%	≥100%	>98%	≥95%
- % การผลิตได้ตามแผน	30	98%					
% ต้นทุนต่อยอดขาย	15	50%					
อัตราการผลิต (Yield)	20	85%					
% ความคืบหน้าโครงการ A	10	100%					
% งานเคลม	15	<0.3%					
รวมคะแนนประเมินผลงาน	100						

สำหรับขั้นตอนสุดท้าย ของการกำหนด KPI ของหน่วยงาน ก็คือการจัดให้อยู่ในรูปแบบของตารางประเมินผลงาน ของหน่วยงาน โดยในรูปแบบของตารางประเมินผลงาน ไม่จำเป็นต้องแยกประเภทของ KPI ว่าส่วนไหนมาจากองค์กร ส่วนไหนที่กำหนดขึ้นเองในหน่วยงาน เพราะทั้งหมดก็คือเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดผลงาน ของหน่วยงานนี้นั่นเอง และตารางนี้ก็คือ ตารางประเมินผลของผู้บริหารหน่วยงานนั้นๆเช่นกัน ส่วนองค์กรใดจะมี KPI ส่วนอื่นๆ ในการประเมินผล ผู้บริหารหน่วยงาน หรือผู้จัดการ เช่น ตัวชี้วัดเรื่องของ ทักษะความสามารถ หรือ สถิติการมาทำงาน ก็ขึ้นอยู่กับระเบียบนโยบายขององค์กรนั้นๆ

ส่วนเรื่องของ ตัวเลขระดับผลงาน ตามหลักของระบบบริหารผลงาน นั้น จะมี 5 ระดับ ส่วนในผลงานที่ทำได้ จะอยู่ในระดับใด มีหลักเกณฑ์การแบ่งระดับคะแนนอย่างไรนั้น ขอยกไปสรุปรายละเอียดในช่วงท้ายในเรื่องของการประเมินผลงานรายบุคคลครับ

ตัวอย่าง KPI แต่ละหน่วยงาน

ฝ่ายผลิต

- % การผลิตได้ตรงตามแผนการผลิต
- % ของเสียจากการผลิตเฉลี่ย
- % การตรวจพบN/C ระหว่างผลิตเฉลี่ย
- % Efficiency ของเครื่องจักรเฉลี่ย
- % Yield ของการผลิต
- จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนจากการผลิต
- จำนวนครั้งที่ผลิตซ้ำ
- % ประสิทธิภาพของคน (M-H)
- % การทำงานล่วงเวลา

ฝ่ายจัดซื้อ

- % การจัดซื้อสินค้าได้ตรงเวลาที่กำหนด
- % การจัดซื้อได้ตรงตาม สเป็ค
- % ลดต้นทุนจัดซื้อลง
- จำนวนครั้งที่จัดซื้อผิดพลาด
- จำนวนครั้งที่ตรวจรับสินค้าผิดพลาด
- จำนวนครั้งที่เอกสารจัดซื้อผิดพลาด
- จำนวนผู้ขายรายใหม่แต่ละรายการ

ฝ่ายซ่อมบำรุง

- % การซ่อมบำรุงเชิงป้องกันตามแผน
- จำนวนครั้งที่เครื่องจักร Breakdown
- จำนวนครั้งที่มีการซ่อมซ้ำ
- % ความเร็วของโครงการใหม่
- จำนวนรายการอะไหล่ตรงกับ Audit
- % การซ่อมเสร็จตามใบส่งซ่อม
- % การทำงานล่วงเวลา

ฝ่ายประกันคุณภาพ

- จำนวนครั้งที่ถูกคำร้องเรียน
- จำนวนครั้งที่พบปัญหาคุณภาพภายใน
- จำนวนCAR จากการ Audit
- จำนวนครั้งที่ตรวจคุณภาพผลิต

ฝ่ายการตลาด

- % ยอดขายเพิ่มขึ้นจากกิจกรรมการตลาด
- % การทำกิจกรรมการตลาดได้ตามแผน
- % ต้นทุนการตลาดต่อต้นทุนสินค้า
- % ค่าใช้จ่ายไม่เกินงบประมาณที่กำหนด

ข้อมูล โดย อ.สิทธิศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา

ฝ่ายบัญชี

- จำนวนครั้งที่ปิดบัญชี ผิดพลาด
- จำนวนครั้งที่ข้อมูลผิดพลาด
- จำนวนข้อบกพร่องจากการ Audit
- จำนวนครั้งที่ส่งเอกสารราชการล่าช้า
- มูลค่าการถูกปรับ/จ่ายเงินเพิ่ม

ฝ่ายขาย

- มูลค่ายอดขายรวม
- มูลค่ายอดขายต่างประเทศ
- มูลค่ายอดขายในประเทศ
- % ลูกค้าเก่าซื้อต่อเนื่อง
- % ลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น
- % การเก็บเงินได้ตาม Due
- จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน
- % ที่พนักงานขายอยู่ผ่านทดลองงาน
- % คะแนนความรู้พนักงานขายผ่านเกณฑ์

ฝ่าย IT / Graphic Design

- จำนวนครั้งที่ Server down
- % ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- จำนวนงาน IT ใหม่ที่พัฒนาใช้งานได้
- จำนวนงาน Design ที่ออกแบบใช้งานได้ดี
- จำนวนครั้งที่แก้ไขงานซ้ำ

ฝ่ายการเงิน

- จำนวนครั้งที่ยอดเงินรายรับ-รายจ่ายไม่ตรงกัน
- จำนวนครั้งที่เอกสารการเงินผิดพลาด
- จำนวนข้อบกพร่องจากการ Audit
- จำนวนครั้งที่เงินขาดสภาพคล่อง
- มูลค่าดอกเบี้ย OD
- ผลตอบแทนการบริหารเงิน
- จำนวนครั้งที่ทำ/จ่ายเช็คผิดพลาด
- % การเก็บเงินได้ตาม Due

ฝ่ายบุคคล

- % การพัฒนาตามผลประเมิน
- % การสรรหาตรงเวลา
- จำนวนข้อขัดแย้งทางแรงงาน
- % ความถูกต้องของเอกสารที่เกี่ยวกับราชการ
- จำนวนครั้งที่การจ่ายค่าจ้าง/สวัสดิการผิดพลาด
- % พนักงานเข้ารับฝึกอบรมตามแผน
- % การผ่านทดลองงานของพนักงานใหม่

ฝ่ายจัดส่ง

- % การจัดส่งได้ตรงตามแผน
- % ค่าขนส่งต่อต้นทุนสินค้า
- มูลค่าความเสียหายจากการขนส่ง/จัดเก็บ
- จำนวนรายการสินค้าที่จัดส่งผิดพลาด
- % ค่าใช้จ่ายลดลงจากการขนส่ง
- จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน

ข้อมูล โดย อ.สิทธิศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา

PART - III

การประเมินผลงาน แบบ KPI & Competency (Performance Appraisal)

บทที่ 8

แนวทางในการ
ประเมินผลงาน
บุคลากรรายบุคคล

แนวทางในการประเมินผลงานบุคลากรรายบุคคล

ถ้าพูดถึงการประเมินผลงาน ในระบบเดิมๆ ก็อย่างที่กล่าวไว้ในตอนต้นครับ ใบประเมินใบเดียว ถ่ายเอกสารใช้ประเมินได้ทั้งบริษัท หัวข้อเหมือนกันหมด ทุกหน่วยงานทุกตำแหน่ง แต่ถ้าถามว่าการประเมินแบบนี้ สะท้อนถึงผลงานหรือความสามารถแท้จริงหรือไม่ คำตอบคงไม่เพราะ หัวข้อประเมินส่วนใหญ่ เป็นเรื่องของการใช้ความรู้สึกของผู้บังคับบัญชา ในการประเมินหัวข้อซึ่งเป็นพฤติกรรม ซึ่งวัดไม่ได้ เช่น ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน แบบที่เราเห็นๆกันมา ตลอดชีวิตการทำงาน และผลการประเมินส่วนหนึ่งก็ต้องยอมรับกันตรงๆว่า มีความเอนเอียงเกิดขึ้นได้ ก็ขึ้นอยู่กับว่า รักใคร ชอบใคร สนับสนุนกับใคร ลูกน้องคนไหน ตามน้ำ ลูกใจก็มีสิทธิ์ได้ A ไป

ผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการประเมินแบบเดิมๆ มีไม่น้อยครับ ส่วนหนึ่งทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะรู้สึกว่า ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน ทำงานดีไม่มีใครเห็น เข้าขามเย็นขามกลับได้ A ซึ่งก็ส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงานไม่น้อย

แต่ผลกระทบไม่เพียงเท่านั้น นอกเหนือจากเรื่องขาดแรงจูงใจแล้ว ที่สำคัญมากๆอีกประการคือ การประเมินผลงาน เป็นแบบไม่สร้างสรรค์ ไม่ได้ช่วยพัฒนาทักษะ ความสามารถของพนักงานเลย เพราะหัวข้อประเมินเป็นแบบเดิมๆ วัดผลงานเดิมๆ ที่ทำอยู่ประจำ ไม่ได้ช่วยให้คนขององค์กรพัฒนาสิ่งใหม่ๆในการทำงาน และที่แย่ไปกว่านั้น หัวข้อการประเมินของบางตำแหน่งงาน ไม่ได้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน หรือสอดคล้องน้อยมาก ซึ่งนั่นก็หมายความว่า สิ่งที่พนักงานเหล่านี้ทำไม่ก่อให้เกิดผลงาน

ที่เป็นประโยชน์กับองค์กรสักเท่าใด หรือพูดง่ายๆ ทำงานไม่คุ้มค่าจ้าง และซ้ำร้ายก็ยังเกิดปัญหา ความขัดแย้งขึ้น เนื่องมาจากเป้าหมายและตัวชี้วัด ผลงานของแต่ละคนไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลเสียต่อหน่วยงาน และองค์กรอีกด้วย

ดังนั้นเรา สามารถสรุปข้อเสียที่เกิดจากการประเมินผลงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ดังนี้

- บุคลากรไม่ได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน
- บุคลากรทำงาน ไม่ได้ผลงานเต็มประสิทธิภาพ
- บุคลากรทำงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- บุคลากรไม่เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถ
- บุคลากรที่มีศักยภาพ อยู่กับองค์กรไม่นาน รักษาคนดีๆไว้ไม่ได้

ตามที่ผมกล่าวไว้ในตอนต้น ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ถ้าหากเราคิดว่าเป็นความผิดของพนักงาน ถือว่าเรากำลังเฝ้าไม่ถูกที่คั่น เพราะพนักงานจะทำงาน ดีหรือไม่ พัฒนาหรือไม่ ส่วนสำคัญอยู่ที่แนวทางการบริหารจัดการเป็นสำคัญ ดังนั้น ถึงเวลาแล้วที่เราจะ ปรับปรุงระบบการบริหารผลงาน หรือ ประเมินผลงาน ขององค์กรเราให้มีประสิทธิภาพเสียที

คำถามสำคัญ คือ

- ทำอย่างไร ให้การประเมินผลงาน เป็นธรรมกับคนทำงาน ?
- ทำอย่างไร ให้การประเมินผลงานสะท้อนผลงานและความสามารถ พนักงานอย่างแท้จริง ?

- ทำอย่างไรให้ บุคลากรทุกคน ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งองค์กร
- ทำอย่างไรให้ การประเมินผลส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปพร้อมกัน

ความต้องการขององค์กรเหล่านี้ สามารถตอบสนองได้ด้วยการประเมินผลงานแบบใหม่ ที่เราเรียกว่าระบบบริหารผลงาน PMS (Performance Management Systems) ซึ่งในที่นี้จะเป็นการประเมินผลงาน บนฐาน KPI (ตัวชี้วัดผลงาน) และ Competency (ความสามารถ) แล้วการประเมินผลงาน ตามแนวทางที่ว่ามานี้ มีรูปแบบอย่างไร ในการประเมินผลงานรายบุคคล ควรมียอดกี่ประเภทย่อยบ้าง มาดูกันครับ

องค์ประกอบหัวข้อ การประเมินผลงานบุคลากรรายบุคคล

No	กลุ่มหัวข้อที่ประเมิน
1	ตัวชี้วัดผลงาน ที่รับมาจากหน่วยงาน (KPI)
2	ตัวชี้วัดผลงาน ตามหน้าที่ (Job Description) ในหน่วยงาน
3	ประเมินความสามารถ (Competency)
4	ประเมินการพัฒนาการทำงาน และระดับความสามารถ
5	ประเมินความร่วมมือ กิจกรรมองค์กร การปฏิบัติตามกฎระเบียบ
6	ประเมินจาก การมาทำงาน (Attendance)

แต่ก่อนที่เราจะพูดคุยกันถึงรายละเอียดในเรื่องนี้ อย่าลืมหลักสำคัญของระบบบริหารผลงานนะครับ ในเรื่องการประเมินผล ผู้ถูกประเมินควรมีส่วนรับรู้ หรือมีส่วนร่วม ในการกำหนดหัวข้อประเมินของตนเองด้วยสรุปคือ หลังจากที่ได้รับความเข้าใจในการจัดทำระบบประเมินผลงานแล้ว ควรให้ผู้ถูกประเมิน ออกแบบหัวข้อการประเมิน ตามแนวทางที่ถูกต้องของระบบ แล้วก็ส่งให้ผู้บังคับบัญชาอนุมัติตามลำดับ

กลุ่มหัวข้อที่ 1 ตัวชี้วัดผลงาน ที่รับมาจากหน่วยงาน (หรือรับจากผู้จัดการ)

ในการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน ที่รับมาจากผู้จัดการนั้นแบ่งเป็นรูปแบบต่างๆ ได้ดังนี้

รูปแบบที่ 1 : ใช้ KPI และเป้าหมายเดียวกันกับผู้จัดการ

- เนื่องจากวัด KPI ข้อนี้เป็นทีม
- เนื่องจากตำแหน่งนี้รับผิดชอบงานนี้โดยตรง

ตัวอย่าง

KPIs	Target	Manager	Sup
• มูลค่ายอดขาย	500	✓ →	✓	
•

รูปแบบที่ 2 : ใช้ KPI เหมือนกับผู้จัดการแต่เป้าหมายเล็กกว่า

- เนื่องจากตำแหน่งนี้เกี่ยวข้องกับเพียงบางส่วน
- เนื่องจากระดับความรับผิดชอบน้อยกว่า

ตัวอย่าง

KPIs	Target	Manager	Sup1	Sup2
• มูลค่ายอดขาย (ล้านบาท)	500	✓		
- มูลค่ายอดขาย (Domestic)	300		✓	
- มูลค่ายอดขาย (Export)	200			✓

รูปแบบที่ 3 : กำหนด KPI ย่อยที่สนับสนุน KPI ของผู้จัดการ

- ไม่สามารถกระจาย KPI และเป้าหมายข้อนี้ต่อไปได้
- วัดตัวชี้วัดผลงานย่อยจะสะท้อนผลงานได้ชัดเจนกว่า

ตัวอย่าง

KPIs	Target	Manager	Sup
• % Machine availability	>90%	✓		
- % Machine breakdown	<5%		✓	
-

รูปแบบที่ 4 : นำแผนปฏิบัติงานของผู้จัดการมากำหนดเป็น KPI (วัดการปฏิบัติ แทนเป้าหมาย)

- KPI ของผู้จัดการรับมาเป็นทีมกับหน่วยงานอื่นส่งต่อไม่ได้
- ตำแหน่งงานนี้ไม่เกี่ยวกับผลลัพธ์ แต่เกี่ยวเฉพาะกิจกรรม

ตัวอย่าง

KPIs	Target	Manager	Sup
• การเกิดอุบัติเหตุ	0	✓		
- % จำนวนพนักงานที่وبرม Safety	100 %		✓	
-

กลุ่มหัวข้อที่ 2 ตัวชี้วัดผลงาน ตามหน้าที่ (Job Description) ในหน่วยงาน

ในกลุ่มหัวข้อนี้ สิ่งที่เราควรมีเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบ คือ ใ้บกำหนดหน้าที่งาน หรือ JD (Job Description) แต่ก็ต้องทบทวนกันอีกที ว่า JD นั้นตรงกับการทำงานจริงๆของบุคลากรหรือไม่ ถ้าไม่ตรงอาจต้องทบทวน บทบาทหน้าที่กันใหม่ก่อนที่จะทำ ใ้บประเมินผลงานบุคลากร แต่หากทางปฏิบัติ เวลาไม่เอื้ออำนวยก็อาจต้องทำควบคู่กันไป ซึ่งพอถึงจุดนี้อาจมีคนแย้งว่า ทำพร้อมกันไป ถูกต้องหรือไม่ คำตอบคือ ไม่ถูกต้องในหลักการรับ แต่สามารถทำได้ในทางปฏิบัติ เพราะ หัวข้อที่นำมาประเมินเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญ ซึ่งตัวของบุคลากร ต้องรู้อยู่แล้วว่า หน้าที่

สำคัญของตัวเองคืออะไร หรือหากอยากให้ชัดเจนรัดกุม ในการกำหนด หัวข้อประเมินตามหน้าที่งาน ผู้จัดการหน่วยงาน หรือ หัวหน้างาน ควรนำ ผังการทำงานของหน่วยงาน (Flow Chart หรือ Process Flow) มาประกอบการ กำหนดหัวข้อประเมินผลของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย จะเป็นการตรวจเช็ค ความสอดคล้องของเป้าหมายแต่ละคนในหน่วยงานด้วย ว่าหน้าที่ สอดคล้องกันหรือไม่ และงานที่ทำนั้นส่งเสริมให้เป้าหมายของหน่วยงาน และองค์กรสำเร็จหรือไม่

การกำหนดหัวข้อประเมินผล ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีแนวทาง สำคัญคือ ต้องตอบโจทย์เหล่านี้ได้

- หน่วยงานที่เราอยู่ มีหน้าที่อะไร ?
- หน้าที่ และบทบาทเรา ในหน่วยงาน คืออะไร ?
- ผลงานที่คาดหวังของหน้าที่นั้นๆ คืออะไร ?
- วัดผลงานได้ จากอะไร รูปแบบไหน และวัดอย่างไร ?

และที่สำคัญคือ หากหัวข้อนั้นๆ ไม่สามารถวัดในรูปผลของงานได้ ก็สามารวัดการปฏิบัติงานแทนได้

ตัวอย่างหัวข้อตัวชี้วัดตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ (บางส่วน) ของพนักงาน บัญชี

<p>ประเภทชี้วัด จากผลงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • กำไร-ขาดทุนจากการขายทรัพย์สิน • % หนี้สูญ • มูลค่าเงินที่ถูกรับเนื่องจากส่งภาษีล่าช้า • มูลค่าสต็อก
<p>ประเภทชี้วัด จากการปฏิบัติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนครั้งที่ปิดบัญชีล่าช้า • จำนวนครั้งที่ส่งรายงานไม่ทันเวลา • จำนวนครั้งที่ประมาณการต้นทุนไม่ทันเวลา • จำนวนครั้งที่ส่งภาษีไม่ทันเวลา

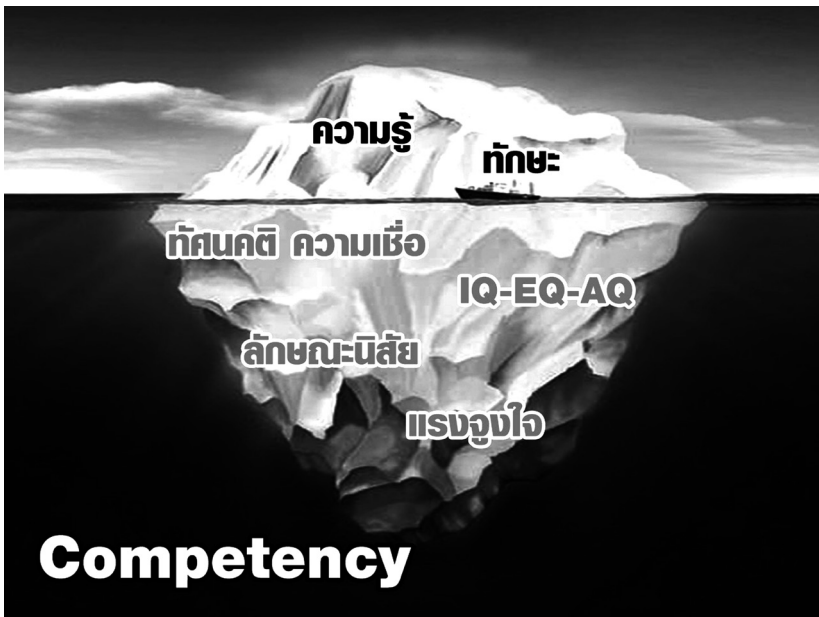
บทที่ 9

การประเมินความสามารถ
แบบพัฒนาคน

การประเมินความสามารถ แบบพัฒนาคน

ก่อนที่เราจะกำหนดหัวข้อประเมิน ที่เป็นกลุ่มหัวข้อ เพื่อวัดความสามารถ (Competency) เราก็ต้องทำความเข้าใจกันก่อนว่า ความสามารถ หรือ Competency นั้นคืออะไร

Competency หรือ ความสามารถ หรือสมรรถนะ คือ



การที่บุคลากรคนใดคนหนึ่ง จะสามารถทำผลงานได้ดีหรือไม่นั้น นอกจากองค์ประกอบภายนอก เช่น เรื่องของเครื่องมือ ในการทำงาน วัตถุดิบ การบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชาแล้ว องค์ประกอบสำคัญแห่งความสำเร็จของงานนั้น อีกประการคือ ความสามารถของบุคลากร ซึ่งความสามารถนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลักๆ

1. ด้านความรู้ ทักษะ

ความรู้ (Knowledge) ก็คือ ความเข้าใจในทางทฤษฎี หลักการ ในงานที่รับผิดชอบ ยังมีความรู้แตกฉาน ก็ยังสามารถประยุกต์ พัฒนา ปรับปรุงการทำงานได้ดีขึ้น ส่วน ทักษะ (Skill) คือความชำนาญในการลงมือปฏิบัติ ยังมีความชำนาญในงานที่ทำมาๆ ความแม่นยำของผลงาน ความถูกต้อง ความรวดเร็ว ก็จะมีมากขึ้น ความผิดพลาด ก็จะน้อยลง

ทักษะ (Skill) ของบุคลากร เราแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

- Management Skill ทักษะในการบริหารจัดการส่วนต่างๆในการทำงาน มีการทำงานที่เป็นระบบรัดกุม และความรอบคอบบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- Human Relation skill คือทักษะเรื่องคนการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมอบหมายการถ่ายทอด การสื่อสารกับคนอื่นในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์
- Thinking Skill ทักษะด้านความคิดการวางแผนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ การวิเคราะห์สิ่งต่างๆ การแก้ปัญหา
- Technical Skill ทักษะในด้านความรู้ในการทำงานรวมถึงทักษะประกอบการทำงานอื่นๆเช่น ทักษะด้านภาษา ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีฯลฯ

2. ด้านแรงจูงใจ, ทักษะ, ความเชื่อ, นิสัย, และความฉลาดในด้านต่างๆ

ถ้าเปรียบเทียบความสามารถของคนใน 2 ด้านนี้ ความรู้ทักษะ ก็จะเปรียบเหมือนอุปกรณ์หรือเครื่องมือ ส่วนการที่จะใช้เครื่องมือนั้นได้ดี เต็มประสิทธิภาพหรือไม่ คือด้านของแรงจูงใจ จิตใจ หากคนมีความรู้ทักษะแต่ไม่นำมาใช้ก็ไม่เกิดประโยชน์อะไร เหมือนคนที่มีความรู้ดีฝีมือดี แต่ขาดความตั้งใจ ขาดความทุ่มเท ขาดระเบียบวินัย ก็ยากที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้

ความฉลาดทั้ง 6 ด้าน (6Q) หนึ่งในประเภทของการประเมินความสามารถ

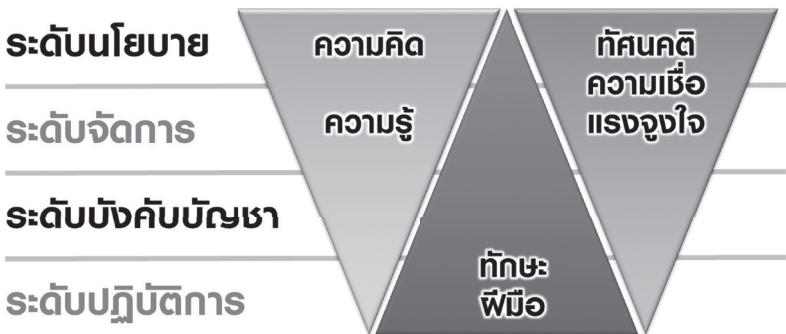
- IQ (Intelligence Quotient) ความฉลาดทางด้านปัญญา
- EQ (Emotion Quotient) ความฉลาดด้านอารมณ์ การควบคุมสติ รวมถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- CQ (Creative Quotient) ความฉลาดทางด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์มุมมองวิสัยทัศน์
- MQ (Moral Quotient) เป็นคนมีคุณธรรมจริยธรรม
- PQ (Physical Quotient) มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์
- AQ (Adversity Quotient) ความมุ่งมั่น ความอดทนพยายาม

องค์ประกอบส่วนหนึ่งของ Competency ที่นำมาใช้เป็นหัวข้อประเมินผลงาน ที่พบเห็นกันมากในระบบเดิมๆคือ เรื่องลักษณะนิสัย หรือ พฤติกรรม หลายกรณีก็ใช้ร่วมกับเรื่องทักษะในการทำงาน ซึ่งแตกต่างกัน

ไปตามลักษณะงานที่ทำ เช่น

ความถูกต้องแม่นยำ	การพัฒนางาน	ความรวดเร็ว
การเจรจาต่อรอง	การวางแผนงาน	การติดตามงาน
การตัดสินใจแก้ไขปัญหา	ความละเอียดรอบคอบ	การคิดเชิงวิเคราะห์
ความกระตือรือร้น	ความคิดสร้างสรรค์	การเรียนรู้งาน
ภาวะผู้นำ	ความทุ่มเททำงาน	การสอนงาน
การจัดลำดับความสำคัญ	การมอบหมายงาน	สถิติการปฏิบัติงาน
การติดตามงาน	การมีมนุษยสัมพันธ์	การควบคุมงาน
การทำงานเป็นทีม	การให้ความร่วมมือ	จิตสำนึกองค์กร
การให้บริการ	ความซื่อสัตย์	การควบคุมอารมณ์

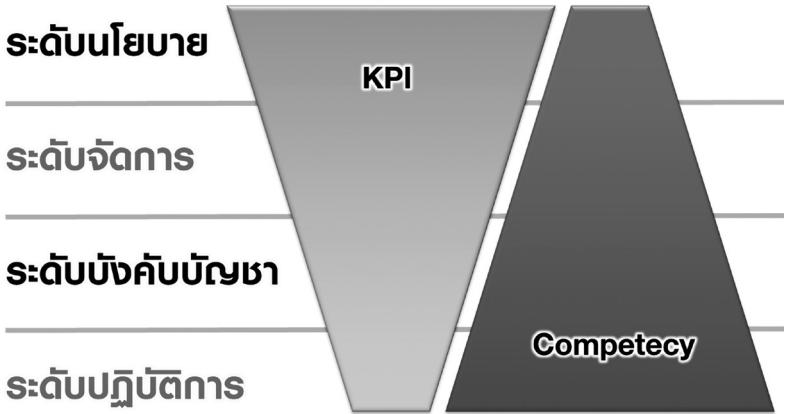
คำถามคือ ในการประเมินผลบุคลากรแต่ละระดับ ควรมีการประเมินในส่วน
ของ Competency หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ?



จากคำถามข้างต้น เราต้องทำความเข้าใจในเบื้องต้นก่อนว่า บุคลากรระดับไหน ใช้ความสามารถส่วนใด มากน้อยในการทำงาน ในระดับที่ตนเองรับผิดชอบ

ในการทำงานของบุคลากรระดับ ปฏิบัติการ จะเน้นใช้ทักษะในการทำงานเป็นสำคัญ ดังนั้นการวัดผลก็จะวัดที่การกระทำเป็นหลัก แต่หากองค์กรในที่มีระบบตรวจนับผลงาน ที่แน่นอน การประเมินจากผลงานที่ทำได้ ย่อมสะท้อนความสามารถได้ชัดเจนกว่าเสมอครับ

ส่วนการทำงานของระดับบังคับบัญชา หรือ ระดับจัดการขึ้นไป จะต้องใช้ในเรื่องของ ความคิด ความรู้ แรงจูงใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นนามธรรมมากๆ วัดค่าไม่ได้ และอีกเหตุผลที่สำคัญ โดยเฉพาะระดับจัดการขึ้นไป การประเมินผลของระดับนี้ ก็จะเป็นหัวข้อ KPI ที่รับมาจากองค์กรอยู่แล้ว ดังนั้น ยิ่งตำแหน่งสูงเท่าใด ก็จะเน้นการวัดที่ผลงานมากขึ้น



และก็มีบางท่านที่สงสัยว่า บุคลากรแต่ละระดับ ต้องวัดจาก KPI ที่เปอร์เซ็นต์ และวัดจาก Competency ที่เปอร์เซ็นต์ สำหรับคำตอบในเรื่องนี้คือ เราอย่าไปตกเป็นเครื่องมือ ของเครื่องมือครับ หลายท่านอาจจะเคยเห็นผ่านตาในระบบเดิมๆ เช่น KPI : Competency เท่ากับ 70 : 30 แบบนั้นเรากำลังติดกับดักเครื่องมือโดยไม่อิงตามเหตุตามผลที่เหมาะสม

ในวัตถุประสงค์ของระบบบริหารผลงาน (Performance Management Systems) ในส่วนของการประเมินผลนั้น คือต้องการประเมินสิ่งที่สะท้อนผลงานอย่างแท้จริง ดังนั้นโดยวัตถุประสงค์แล้ว ควรจะวัดที่ผลงาน (KPI) ทั้งหมดเพียงแต่ในระดับปฏิบัติการ การวัดผลงานอาจเป็นเรื่องที่ยุ่งยากเกินความจำเป็น หรือไม่คุ้มค่าในการทำการตรวจนับผลงาน หรือ ไม่คุ้มค่าในการจัดเก็บข้อมูล จึงใช้การประเมินจาก Competency หรือความสามารถแทน

แล้วบุคลากรในระดับสูงขึ้นไป ทำไมไม่ระบุให้ชัดเจนว่า ต้องวัด KPI เท่าไหร่? Competency เท่าไหร่?

คำตอบของเรื่องนี้คือ

1. บุคลากรระดับสูงขึ้นไป หากสามารถวัดจาก KPI ได้ควรวัดจาก KPI เพราะ Competency ของบุคลากรระดับนี้เป็นเรื่องของ ความคิด ทักษะคนดี แรงจูงใจ ซึ่งวัดออกมาเป็นตัวเลขไม่ได้ สิ่งที่เป็นระบุชัดเจนไม่ได้ว่า เป็นการ Action หรือ Acting ดังนั้นวัดจาก KPI สะท้อนความสามารถได้ดีที่สุด

2. บุคลากรในตำแหน่งเดียวกัน แต่คนละหน่วยงานก็มีภาระความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต, ผู้จัดการฝ่ายขาย และ

ผู้จัดการฝ่ายธุรการ ผู้จัดการ 3 ฝ่ายนี้ ภาระความรับผิดชอบที่จับต้องได้ต่างกัน

ฝ่ายผลิต มีผลงานที่ต้องเป็น กำลังการผลิต ต้นทุนการผลิต คุณภาพการผลิต

ฝ่ายขาย ก็มีผลงานที่ต้องวัดอย่างชัดเจน คือ ยอดขาย จำนวนลูกค้า การเติบโตของยอดขาย

แต่ **ฝ่ายธุรการ** เป็นฝ่ายสนับสนุน หน้าที่หลักคือสนับสนุนให้ฝ่ายอื่นๆบรรลุผล ดังนั้น ในการประเมินผลงานของฝ่ายธุรการ ก็อาจมีส่วนของ Competency เข้ามาเป็นหัวข้อประเมินได้มากกว่า ฝ่ายผลิต และฝ่ายขาย เป็นต้น

กลุ่มหัวข้อที่ 3 ประเมินความสามารถ (Competency)

จากรายละเอียดเรื่องความสามารถที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความสามารถวัดค่าเป็นตัวเลขไม่ได้ ในการประเมินความสามารถ ก็ต้องใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจมีโอกาสผิดพลาดจากความเป็นจริงได้ เพราะผู้บังคับบัญชาไม่สามารถเฝ้าดูพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งได้ตลอดเวลา อีกทั้งยังไม่รวมถึง ความสนิทสนม ความลำเอียงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอ ในการทำงานของบุคลากรคนทั่วไป

แต่การประเมินความสามารถก็สามารถประยุกต์ให้เป็น หัวข้อที่วัดผลงานได้ นั่นเพราะ

“ผลงาน คือ ผลของการใช้ความสามารถ” ในการทำงาน

ดังนั้นแทนที่จะใช้การประเมิน พฤติกรรม ความสามารถ ซึ่งใช้ความรู้สึกลงในการประเมิน เราก็สามารถปรับเปลี่ยนเป็นการประเมิน “ผลของความสามารถ” นั้นๆแทน ตามตัวอย่างในตารางต่อไปนี้

การประเมิน “ความสามารถ”	การประเมิน “ผลของความสามารถ”
ความถูกต้องแม่นยำ ละเอียดยรอบคอบ	จำนวนครั้งที่ทำข้อมูลผิดพลาด
ความรับผิดชอบ	% จำนวนงานที่เสร็จตามกำหนด / แผน
การเจรจาต่อรอง	ยอดส่วนลดในการซื้อวัตถุดิบ / ราคากลาง
ทักษะในการทำงาน	คะแนนสอบประเมินทักษะการ ทำงาน
ความมีวินัยในการทำงาน	สถิติการมาทำงาน

แต่ทั้งนี้ อย่าลืมเหตุผล ว่าทำไมถึงต้องนำหัวข้อการประเมิน Competency (ความสามารถ) ก็เพราะมีหลายๆกรณีในการวัดผลงาน ไม่คุ้มค่าในการดำเนินการเก็บข้อมูล คือไม่สามารถแยกแยะจำนวนการปฏิบัติได้ชัดเจน เช่นการทำงานเป็นทีม ที่มีผลงานออกมารวมกัน กรณีนี้ ก็ยังคงต้องใช้หัวข้อประเมิน Competency (ความสามารถ) ในการประเมินผลงานบุคคลากร

กลุ่มหัวข้อที่ 4 ประเมินการพัฒนาการทำงาน และระดับความสามารถ

ในการประเมินผลงาน หากองค์กรประเมินพนักงาน เฉพาะผลงาน หรือความสามารถในแบบเดิมๆ หัวข้อเดิมๆ สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากรคือ

บุคลากรจะไม่มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเลย ถ้าองค์กรไปหวังการพัฒนาคนกับการ ฝึกอบรม(Training) แต่เพียงอย่างอย่างเดียว อาจหวังผลได้ไม่ชัดเจน เพราะการ ฝึกอบรมส่วนใหญ่มีแค่การประเมินผลการฝึกอบรมในห้องเรียน ไม่ค่อยมีการประเมิน ผลงานที่พัฒนาขึ้นของบุคลากรกลุ่มที่เข้าอบรม

ดังนั้นการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ควรเป็นเครื่องมือสำคัญในการ พัฒนาผลงานและพัฒนาบุคลากรในองค์กร

แต่ก่อนที่จะทำการประเมินลักษณะนี้ได้ ในแต่ละหน่วยงานต้องตอบคำถามสำคัญนี้ให้ได้ซะก่อน

“แบ่งความสามารถ ของพนักงานในตำแหน่งเดียวกัน เป็นกี่ระดับ”

คำถามนี้คือตัวแปรสำคัญในการพัฒนาคนในองค์กร เพราะถ้าเรามา ทบทวนความสามารถในการทำงานของพนักงาน ยกตัวอย่างเช่น

พนักงานตำแหน่งช่างซ่อมบำรุง ที่มีอายุงาน 1 หรือ 3 หรือ 5 ปี มีความสามารถในการทำงานต่างจากพนักงานจบใหม่ที่เข้ามาทำงาน ในตำแหน่งเดียวกัน อย่างไร? เชื่อว่าคำถามนี้คนที่ เป็นหัวหน้าช่าง ก็ทราบดีว่าความสามารถในการทำงานช่างซ่อมบำรุงต่างกัน แต่ไม่เคยแบ่งชัดเจนว่า ความสามารถในเรื่องใดบ้าง ที่พนักงานใหม่ต้อง ฝึกฝนพัฒนาตัวเอง

เช่นเดียวกับ พนักงานในตำแหน่งพนักงานบัญชี ที่มีประสบการณ์ ก็ย่อมมีความสามารถมากกว่า พนักงานบัญชี จบใหม่ที่เพิ่งรับเข้ามาทำงาน

ดังนั้นหนึ่งในหัวข้อการประเมิน ที่ควรบรรจุไปในแบบฟอร์ม ประเมินผลงานบุคลากรคือ

“การผ่านการทดสอบความสามารถด้าน

ในระดับ (สูงกว่าระดับเดิม)”

ซึ่งเงื่อนไขสำคัญที่หน่วยงานต้องระบุให้ชัดเจนก่อนการตั้งหัวข้อ ประเมินลักษณะนี้คือ ในตำแหน่งงานเดียวกัน ต้องมีคุณสมบัติ หรือระดับ ความสามารถที่ระดับ เพื่อเป็นมาตรฐานให้พนักงานได้ทราบว่า ต่อไปจะ ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตัวเองในด้านใด และกรณีนี้ ก็สามารถ นำไปใช้ ในการพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้นในด้านอื่นๆได้

กลุ่มหัวข้อที่ 5 ประเมินความร่วมมือ กิจกรรมองค์กร การปฏิบัติตาม กฎระเบียบ

ในการดำเนินกิจการขององค์กร ในแต่ละปี ก็จะมีกิจกรรมต่างๆ ที่ องค์กรจัดขึ้น เพื่อความก้าวหน้า ส่งเสริมการเติบโตขององค์กร หรือ มี การนำระบบ ต่างๆมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กร สิ่งเหล่านี้บุคลากรหลายคนไม่ เข้าใจ และมักไม่ให้ความร่วมมือ เนื่องจาก อาจมองว่าไม่ใช่หน้าที่ เรื่อง ดังกล่าวก็สร้างความลำบากใจให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบไม่ใช่น้อย ดังนั้น ก็มีหนทางที่จะทำให้อุคลากรให้ความร่วมมือกันกิจกรรมต่างๆ โดย การสร้างความเข้าใจ โน้มน้าวใจ และที่สำคัญ บรรจุเป็นหัวข้อประเมิน ผลงาน ตัวอย่างหัวข้อประเมินประเภทนี้คือ

1	ความร่วมมือในกิจกรรมขององค์กร
2	ความร่วมมือในการทำโครงการ สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
3	การปฏิบัติตาม มาตรฐานความปลอดภัย
4	การปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพ
5	การเข้าร่วมฝึกอบรมตามแผนที่กำหนด

ก่อนจะไปถึง หัวข้อการประเมินกลุ่มที่ 6 ซึ่งเป็นเรื่องการประเมินสถิติการทำงาน ผมขอกล่าวถึงรายละเอียดในส่วนของ การประเมิน ความสามารถเพิ่มเติม ซึ่งเป็นหัวข้อที่วัดเป็นตัวเลขไม่ได้

ผลการประเมินที่วัดเป็นตัวเลขไม่ได้

ในการประเมินหัวข้อที่เป็น KPI นั้นเราจะมี การแบ่งระดับของผล งานที่ทำได้ เป็น 5 ระดับ แต่ในส่วน ของหัวข้อประเมินความสามารถ เราไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ แต่ในรูปแบบของการประเมินผลงานแบบใหม่ นี้ ทุกข้อต้องมีการเทียบเป็นตัวเลข เพื่อสามารถใช้คำนวณคะแนนในการประเมินผลงานได้

ดังนั้น ในการประเมินพฤติกรรม จึงต้องมีการเทียบระดับคะแนนให้ เป็นตัวเลข โดยการกำหนดเงื่อนไขของพฤติกรรม ในระดับต่างๆ เช่น

พฤติกรรม	น้ำหนัก	5	4	3	2	1
จิตสำนึกด้าน ความปลอดภัย	10	- ไม่เกิดอุบัติเหตุ ในการทำงาน เลย - มีข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับความ ปลอดภัย		- ปฏิบัติตามกฎ ความปลอดภัย - เข้าร่วมกิจกรรม ด้านความปลอดภัย - ผ่านการฝึกอบรม ความปลอดภัยที่ กำหนด		

แต่ในการกำหนดระดับคะแนนนั้น ไม่มีความจำเป็นต้องมี 5 ระดับ เหมือนหัวข้อประเมิน KPI เพราะการประเมินพฤติกรรม ไม่ได้มีความละเอียดชัดเจนขนาดนั้น ดังนั้นการกำหนดระดับคะแนน ของหัวข้อพฤติกรรม กำหนดได้ตามลักษณะดังต่อไปนี้

แบบ 1-3-5

แบ่งระดับคะแนน เป็น 3 ระดับ 1, 3, 5 แล้วมีหลักเกณฑ์ประกอบ ในแต่ละระดับ ใช้กับการประเมินความสามารถทั่วไป

แบบ ได้ กับ ตก (0,5) หรือ (0,3)

ไม่มีการแบ่งระดับคะแนน มีเพียง “ผ่านกับไม่ผ่าน”, “ได้หรือตก” ใช้กับพฤติกรรมที่สำคัญ ไม่มีการแบ่งระดับเช่น การทุจริต หากพบว่ามีเจตนาทุจริต คือ “ตก” หรือ “0” โดยทันที ซึ่งโดยส่วนใหญ่ มีมาตรการ การลงโทษที่รุนแรงกว่าประเมินผลตก คือการ “ให้ออก”

แบบให้คะแนนตามดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา

มีคะแนนเต็ม 5 ส่วนจะได้คะแนนเท่าใดขึ้นอยู่กับการพิจารณาของผู้บังคับบัญชา ซึ่งก็คือระบบเดิมที่ใช้กันมาตลอดนั่นเอง

กลุ่มหัวข้อที่ 6 ประเมินจาก การมาทำงาน (Attendance)

ในการประเมินผลบุคลากร ของทุกองค์กร ก็ต้องมีการประเมิน สถิติ การมาทำงาน ส่วนจะประเมินในมุมไหนก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขขององค์กรเช่น

- บางองค์กรวัด % ชั่วโมงการทำงาน / แผนการทำงาน (สาย นาที่ นับเป็น 1 ชั่วโมง)
- บางองค์กรวัด จำนวนวันที่ ขาดงาน (สาย..... ครั้ง ถือเป็นขาด 1 วัน)

ส่วนบุคลากรระดับไหนบ้างที่ต้องประเมินการมาทำงาน หน่วยงานใดบ้างที่ไม่ต้องประเมินการมาทำงาน ก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข นโยบายขององค์กรครับ

สรุปประเภทหัวข้อการประเมินผลงาน บุคลากรรายบุคคล

หัวข้อประเมินผล	น้ำหนัก ผลงาน	เป้าหมาย ปี 58	ระดับผลงาน				
			5	4	3	2	1
ตัวชี้วัดผลงาน ที่รับมาจากหน่วยงาน (KPI) ตัวชี้วัดผลงาน ตามหน้าที่ ในหน่วยงาน ประเมินความสามารถ (Competency) การพัฒนาการทำงาน ,ระดับความสามารถ ความร่วมมือ กิจกรรมองค์กร ประเมินจาก การมาทำงาน (Attendance)							
รวมคะแนนประเมินผลงาน	100						

บทที่ 10

การจัดทำ

แบบประเมินผลงาน

รายบุคคล

การจัดทำแบบประเมินผลงานรายบุคคล

จากบทที่ผ่านมา ทุกท่านคงได้ทราบ การกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร การกำหนดหัวข้อประเมินผลงานของผู้บริหารหน่วยงาน และหัวข้อการประเมินบุคลากรรายบุคคลแล้ว ในบทนี้เราก็จะมาสรุปแบบฟอร์มการประเมินผลงานรายบุคคลให้ท่านทราบ ซึ่งแบบฟอร์มนี้สามารถใช้ในการประเมินผลงานของบุคลากรได้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ ถึงผู้บริหารระดับสูง

ประเด็นสำคัญในบทนี้ คือ วิธีการคำนวณคะแนนในตาราง เพื่อจะสรุปได้ว่าผลการทำงานของบุคลากรรายนั้น ได้เกรดผลงานอะไรในปี นี้ เพื่อจะนำเกรดผลงาน ไปเป็นฐานข้อมูลในการ ปรับเพิ่มเงินเดือน หรือ จ่ายโบนัส หรือใช้เป็นฐานข้อมูลกับระบบอื่นๆ เช่นปรับเปลี่ยนตำแหน่งต่อไป

ตำแหน่ง		ผู้รับการประเมิน									
Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	รอบประเมิน (เดือน)	น้ำหนัก KPI	เป้าหมาย 2014	ระดับผลงาน					คะแนน เต็ม	ระดับ ผลงาน	คะแนน ที่ได้
				5	4	3	2	1			
รวมคะแนน		0							0		

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้อยู่ในเกรด		
ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ลงชื่อ ผู้ประเมิน ()	
ลงชื่อ ผู้ถูกประเมิน ()	

ในตารางถัดไป จะเป็นตัวอย่างการจัดระดับผลงาน สมมุติหัวข้อการประเมิน มี 6 หัวข้อ และน้ำหนักคะแนนในแต่ละหัวข้อดังที่ระบุในตาราง ซึ่งน้ำหนักคะแนน รวมทุกข้อเท่ากับ 100 คะแนน (เพื่อป้องกันความสับสน จะยกตัวอย่าง ในการใส่ตัวเลขในตาราง หัวข้อประเมินแถวแรกเท่านั้น)

การจัดระดับผลงาน 1-5 มีหลักเกณฑ์ในการจัดดังนี้

1. ผลงานที่บุคลากรทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะจัดอยู่ในระดับ 3 (บางองค์กร 4) เพื่อสร้างแรงจูงใจ และเปิดโอกาสให้กับผู้ที่สามารถทำผลงานได้ดีกว่าเป้าหมาย ให้ได้ระดับ 4 หรือ 5 (ทำผลงานสูงกว่าเป้าหมาย)

- ตามตัวอย่างคือ เป้าหมาย 100 จัดเป็น ระดับผลงาน คือ 3
- ยกเว้นเป้าหมายที่ไม่สามารถทำเกินกว่าเป้าได้ เช่น อุบัติเหตุ ต้องเป็น ศูนย์ (ไม่สามารถทำให้ต่ำกว่า ศูนย์ได้) กรณีนี้ ถ้าทำได้ ก็ต้องได้ระดับผลงาน เท่ากับ 5

2. ตัวเลขผลงานของปีที่ผ่านมา จะจัดอยู่ในระดับผลงานระดับ 1

- ตามตัวอย่าง เป้าหมายปีที่ผ่านมา 90 (สมมุติ) จะจัดอยู่ในระดับผลงาน 1

3. เมื่อเราได้ตัวเลขของระดับผลงานระดับ 1 = 90 ระดับ 3 = 100 เราก็สามารถจัดสรรระดับที่เหลือได้ด้วยสัดส่วนตัวเลขเดียวกัน

- ระดับผลงาน 2 ก็จะเท่ากับ 95
- ระดับผลงาน 5 ก็จะเท่ากับ 110
- ระดับผลงาน 4 ก็จะเท่ากับ 105

4. เพื่อความชัดเจน ควรใส่เครื่องหมาย > เพื่อให้ทราบช่วงของตัวเลข หรืออาจใส่เป็นช่วงของตัวเลข เช่น 100-95

5. ระบุหน่วยของเป้าหมายให้ชัดเจน เช่น เป็น เปอร์เซ็นต์, ชิ้น, ครั้ง, บาท เป็นต้น

หัวข้อประเมินผล	น้ำหนักผลงาน	เป้าหมาย ปี 58	ระดับผลงาน					คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
			5	4	3	2	1			
1. ตัวชี้วัดผลงาน ที่รับมาจากหน่วยงาน	25	100 %	≥110	≥105	≥100	≥95	≥90	125	4	100
2. ตัวชี้วัดผลงาน ตามหน้าที่ ในหน่วยงาน	20							100		
3. ประเมินความสามารถ (Competency)	15							75		
4. การพัฒนาความสามารถ	15	-						75		
5. ความร่วมมือ กิจกรรมองค์กร	10							50		
6. ประเมินจาก การมาทำงาน (Attendance)	15							75		
รวมคะแนนประเมินผลงาน	100							500		

วิธีการคำนวณ

1. น้ำหนักผลงาน หัวข้อประเมินรวมทุกข้อ = 100 คะแนน
2. คะแนนเต็มของแต่ละหัวข้อ คือ
 - ระดับผลงานสูงสุด x น้ำหนักคะแนน = 5 x 25 = 125 คะแนน
3. คะแนนเต็มของหัวข้อประเมินทุกข้อ สามารถคำนวณได้เช่นเดียวกับ หัวข้อแรก

- สรุปคะแนนเต็มรวมทุกหัวข้อ จะได้เท่ากับ $5 \times 100 = 500$ คะแนน

4. สมมุติในปีนี้ พนักงานคนนี้ ทำผลงานในหัวข้อประเมินที่ 1 เช่น ทำยอดขาย ได้เท่ากับ 102 % เทียบกับเป้าหมาย

- พนักงานคนนี้ จะจัดอยู่ในระดับผลงานในระดับ 4 ดังนั้น ช่อง ระดับผลงาน ด้านขวา คือ 4
- คะแนนที่ได้ ในหัวข้อนี้คือ เกรดผลงาน x น้ำหนักคะแนน $= 4 \times 25 = 100$ คะแนน

5. ทำการกรอกข้อมูล ผลงานในข้ออื่นๆ ตามการคำนวณแบบเดียวกันกับหัวข้อประเมินที่ 1

หัวข้อประเมินผล	น้ำหนักผลงาน	เป้าหมายปี 58	ระดับผลงาน					คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
			5	4	3	2	1			
1. ยอดขาย / เป้าหมาย	25	100 %	>110	>105	>100	>95	>90	125	4	100
2. % การเข้าพบลูกค้า / แผน	20	100%	>110	>105	>100	>95	>90	100	3	60
3. % การปิดการขาย / ลูกค้าที่เข้าพบทั้งหมด	15	30%	>40	>35	>30	>25	>20	75	4	60
4. สามารถสรุปรายงานขาย ภาษาอังกฤษได้	15	-	ได้	-	-	-	ไม่ได้	75	5	75
5. การร่วมมือในการสร้างคำนิยามองค์กร	10	-	-	-	-	-	-	50	3	30
6. % ชั่วโมงการทำงาน / แผน	15	100%	100%	99%	98%	97%	96%	75	4	60
รวมคะแนนประเมินผลงาน	100							500		385

จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่า คะแนนรวมที่ได้ ของพนักงานขายคนนี้ได้เท่ากับ

385 จาก 500 คะแนน

ซึ่ง คะแนนที่ได้นั้นก็จะเป็นไปเทียบเป็นเกรดผลงาน ของบุคลากรตามตารางเกรดผลงานต่อไป

ซึ่งจากการกำหนดระดับคะแนน ในตารางประเมินผลงาน

- คะแนนรวมสูงสุด จะเท่ากับ 500
- คะแนนรวมต่ำสุด เท่ากับ 100
- และแบ่งระดับผลงานทั้งหมดเป็น 5 ระดับ

เราจึงสามารถแบ่งเกรดผลงานได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ช่วงคะแนน	เกรดของผลงาน	คำอธิบายเกรดผลงานประจำปี
451-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-450	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

เนื่องจาก เกณฑ์การกำหนด ระดับผลงานของเรา บุคลากรที่ทำได้ตามเป้าหมายเราจัดให้อยู่ในระดับผลงาน ระดับ 3 ดังนั้น หาก คะแนนรวม 300 ขึ้นไป เราจะจัด ให้เป็น เกรด C ก็อาจบั่นทอนความรู้สึก บั่นทอนกำลังใจในการทำงานของพนักงาน เพราะเขาสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด แต่กลับไม่ได้ A

ดังนั้นชื่อของเกรด ไม่ใช่ประเด็นที่แก้ไขไม่ได้ครับ เพื่อความเหมาะสม และสมเหตุผล เราก็สามารถจัดเกรดการประเมิน ให้เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรทุกฝ่ายได้โดยไม่มีปัญหาครับ

ตัวชี้วัด	ผู้จัดการโรงงาน		ผู้ประเมิน							นาย สมชาย แนนมา		
	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ระดับผลงาน							คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	KPI	2014	5	4	3	2	1					
% ผลผลิตได้ตามแผนที่กำหนด	30	100%	100	97 - 99	94 - 96	91 - 93	<90	150	4	120		
% คุณภาพสินค้าผ่านการตรวจสอบ	25	100%	100	97 - 99	94 - 96	91 - 93	<90	125	4	100		
จำนวน CAR จากการตรวจสอบของ Auditor	5	0	0	1	2	3	4	25	4	20		
% ของเสียจากการผลิต	10	0%	0	0.5	1	1.5	2	50	4	40		
% ลดค่าใช้จ่าย	10	5%	6	5	4	3	2	50	3	30		
% การส่งมอบตรงเวลา	5	100%	100	99	98	97	96	25	4	20		
% การทำงานล่วงเวลา	5	30%	25	30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	25	4	20		
% คะแนน 5 ข. ของโรงงาน	5	100%	100	95	90	85	80	25	4	20		
จำนวนครั้งที่พนักงานเกิดอุบัติเหตุซึ่งมีเหตุจากคน	5	0	0	1	2	3	4	25	4	20		
รวมคะแนน	100							500	3.89	390		
สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้อยู่ในเกรด									A			
ลงชื่อ ผู้ประเมิน (รองกรรมการผู้จัดการ)			ช่วงระดับคะแนน		เกรดของผลงาน		ตัวอธิบายเกรดของผลงาน					
			450-500		AA+		ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก					
			400-449		A+		ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย					
			300-399		A		ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย					
			200-299		B		ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย					
			100-199		C		ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก					
ลงชื่อ ผู้ประเมิน (ผู้จัดการโรงงาน)												

บทที่ 11

การจัดทำ

ระบบประเมินผลงาน

ให้ประสบความสำเร็จ

การจัดทำระบบประเมินผลงานให้ประสบความสำเร็จ

สำหรับเนื้อหาที่กล่าวมาทั้งหมด เป็นรายละเอียด ของการจัดทำระบบ ประเมินผลงาน แต่ส่วนสำคัญของระบบนี้ไม่ได้มีเพียงเท่านี้ การที่จะทำระบบการประเมินผลงานให้ประสบความสำเร็จ และนำมาใช้งานให้เกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริงในองค์กร ขึ้นตอนสำคัญอีก 2 ส่วนที่จำเป็นต้องพูดถึง คือ

- ก่อนการทำระบบประเมินผลงาน
- หลังการจัดทำแบบประเมินผลงาน

ก่อนการทำระบบประเมินผลงาน

การจะนำระบบประเมินผลงาน มาใช้ในองค์กร ต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เพื่อที่จะสามารถดำเนินการจัดทำระบบได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ เพราะการจัดทำระบบนี้อาจมีอุปสรรคบางประการที่ทำให้การจัดทำระบบ ไม่ประสบความสำเร็จดังนี้

1. ขาดผู้รับผิดชอบอย่างจริงจังในการวางระบบ

การจัดทำระบบประเมินผลงาน หากองค์กรใดไม่เคยทำในระบบใหม่นี้อีกก่อน ถือว่าเป็นเรื่องไม่ง่ายที่จะทำระบบให้สำเร็จ การเรียนรู้ระบบประเมินผลให้เข้าใจ นั้นไม่ยาก แต่จะควบคุมการดำเนินการให้จบโครงการไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะผู้ดำเนินการต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบเป็นอย่างดี

หลายองค์กร ใช้วิธีตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำเรื่องนี้โดยเฉพาะ อาจจะประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่าย HR, ผู้จัดการฝ่าย QA หรืออื่นๆ ที่สามารถจัดสรรเวลาเพื่อมาดำเนินการ โดยมากแล้วก็จะเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในระบบ ไปจัดฝึกอบรมให้ในเบื้องต้น แต่ขอย้ำนะครับว่า คณะทำงานต้องทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ในการจัดทำระบบนี้ เพราะท่านเหล่านี้ ต้องคอยเป็นที่เลี้ยงให้คำปรึกษา กับทุกคนในองค์กรตั้งแต่เริ่มจนจบการจัดทำระบบ

2. การต่อต้านการทำระบบประเมินผล

ในหลายๆองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มี บุคลากรที่อยู่กับองค์กร มาช้านาน บางคนจะเกิดอาการต่อต้าน ในการปรับเปลี่ยนระบบประเมินผลงาน เนื่องจากต้องยอมรับ ว่าระบบประเมินพฤติกรรมแบบเดิม มีช่วงโหว่ที่ถืออำนาจต่อความสะดวกสบายในการทำงานไม่น้อย อีกทั้งเมื่อมีการนำ การประเมินผลแบบใหม่มาใช้ หลายสิ่งหลายอย่างที่ไม่โปร่งใส ไม่ถูกต้อง จะโผล่มาให้เห็นมากขึ้น เพราะเป็นระบบที่ชัดเจน เป็นตัวเลข และตรวจสอบได้ ดังนั้นคนที่มีความพอใจในหลายๆด้านต่างๆ จากองค์กรในทางกลับ จะเกิดการต่อต้านอย่างชัดเจน

อีกประการหนึ่งคือ กว่าจะทำระบบนี้ให้เป็นมรรคเป็นผล ก็เพิ่มความยุ่งยากมีใช้น้อย ระบบนี้ไม่ได้จัดทำเพื่อความสบาย หรือความง่าย แต่จัดทำ เพราะต้องการการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบและบุคลากร ดังนั้นแน่นอนว่า ตั้งแต่เริ่มต้น การทำความเข้าใจในระบบ การปรับเปลี่ยน กระบวนการต่างๆ ในการจัดเก็บข้อมูล จนถึงการที่ต้องพัฒนาตัวเอง พัฒนาการทำงาน เพื่อให้องค์กร และหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้น เป็นเรื่องที่ต้องเหนื่อยกันพอสมควร แต่หากทำสำเร็จ ก็คุ้มค่ามหาศาลกับที่ได้ลงแรงไป

ดังนั้นเรื่องของ การเกิดการต่อต้านการจัดทำระบบประเมินผล สามารถป้องกันและแก้ไขได้ โดย

- ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ต้องออกโรง เล่นด้วย จะให้ ดีก็เป็นประธานโครงการด้วยเลยครับ เพราะอย่างไรก็ตาม การใช้บารมี ผู้บริหารยังคงจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอๆ

- สร้างความรู้ความเข้าใจ ถึงผลที่องค์กรจะได้รับ ผลที่หน่วยงานจะได้รับ อาจต้องมีการจุดประเด็น ร้องการเข้ามาช่วย แต่ที่สำคัญ ต้องจูงใจ ชี้ให้พนักงานเห็นข้อดีให้ได้ว่า ระบบนี้มันคือความเป็นธรรมในการทำงาน มันคือเครื่องมือสร้างความก้าวหน้า ในอาชีพให้กับตัวบุคลากรเอง ใครที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ต้องชอบระบบนี้ ส่วนใครที่ไม่คิดจะก้าวหน้า จะพัฒนา เป็นตัวถ่วงองค์กร ระบบนี้จะเป็นตัวคัดกรองให้องค์กรเอง

3. ความยาก คือการทำให้ยอมรับหัวข้อการประเมิน

ระบบประเมินผลงาน ไม่ได้ยากในหลักการอะไรนัก ใครๆก็เรียนรู้ และทำความเข้าใจได้ แต่สิ่งที่ยากคือ ส่วนใหญ่ตกลงกันไม่ได้ว่า จะวัดผล เรื่องนั้นเรื่องนี้ ดีหรือไม่ เพราะขณะที่ออกแบบหัวข้อประเมินผลไป ในใจ ก็จะพะวงผลกระทบที่จะมีต่อการปรับเงินเดือน การได้โบนัสกันไป ดังนั้น ก็จะเครียดกันพอสมควร เพราะถ้าตั้งเป้าหมายเกินไป โอกาสสำเร็จก็น้อย เป้าง่ายเกินไปผู้บริหารก็ไม่อนุมัติ จากประสบการณ์ที่ผมเข้าไปทำเข้าไป บรรยายให้หลายๆองค์กร บางองค์กรต้องใช้เวลาเป็นปีๆ กว่าจะทำระบบนี้ ให้นิ่ง ใช้งานได้ “เป็นระบบที่เริ่มง่าย แต่จบยาก”

ดังนั้นองค์กรที่เพิ่งทำการเปลี่ยนมาใช้ระบบนี้ ขอแนะนำว่า อย่า คาดหวังผลเลิศในปีแรกครับ ให้เวลาบุคลากรปรับตัวก่อนในช่วงเริ่มต้น

การกำหนดใช้ระบบก็อาจไม่เข้มข้นในเรื่องเป้าหมายมากนัก ในปีแรกก็ให้บุคลากรได้ทำความเข้าใจ กับระบบก่อน ปีต่อไปค่อยเพิ่มความเข้มข้นขึ้น แต่หากเป้าหมายข้อไหนจำเป็นเร่งด่วน ที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จก็เน้นกันเป็นเรื่องๆไปครับ

4. ความพร้อมในระบบอื่นๆ ก่อนทำระบบประเมิน

ในการจัดทำระบบประเมินผลงาน ข้อมูลที่ต้องเตรียมให้เรียบร้อย ก่อนจัดทำระบบมีดังนี้ (ถ้ามี)

- โครงสร้าง การบังคับบัญชา, รายชื่อหน่วยงานทุกหน่วยงาน
- วิสัยทัศน์, ภารกิจ, นโยบาย, ค่านิยม ฯลฯ
- ผังกระบวนการ การทำงานขององค์กร, หน่วยงาน
- ใบกำหนดหน้าที่งาน ของแต่ละบุคคล

หากมีความชัดเจนในสิ่งเหล่านี้ ก็ จะช่วยให้การจัดทำระบบประเมินผลงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวดเร็วขึ้น

สิ่งที่ต้องดำเนินการ หลังการจัดทำแบบประเมินผลงาน

หลังจากที่สรุปแบบประเมินผล ส่งแบบประเมินของพนักงานทุกคน ให้ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติแล้วนั้น กระบวนการหลักๆ ที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ต้องดำเนินการ มีดังต่อไปนี้

1. การจัดทำระบบรองรับการเก็บข้อมูลที่ใช้ประเมินผล

สิ่งสำคัญมากๆในระบบประเมินผลงานคือ สามารถเก็บข้อมูลตัวชี้วัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่าข้อมูลนั้นต้องถูกต้องชัดเจน ไม่มีการบิดเบือน ดังนั้นประเด็นสำคัญในการจัดเตรียมการเก็บข้อมูลประเมินผลคือ

- ผลงานที่ทำนั้น แสดงข้อมูลที่ไหน หน่วยงานใดรับรู้บ้าง
- ใครเป็นผู้บันทึกข้อมูล มีหลักฐานเชื่อถือได้หรือไม่
- มีวิธีการบันทึกข้อมูลอย่างไร ใช้เอกสาร และ Software อะไร
- ข้อมูลที่ได้จัดเก็บอย่างไร มีการประมวลผลอย่างไร

ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องเตรียมการเพื่อรองรับการดำเนินการต่างๆ ให้พร้อม

2. การเก็บข้อมูล การประเมินผล และรายงานผล ตามระยะเวลา

ในหัวข้อการประเมินแต่ละข้อของแต่ละตำแหน่งงานนั้น ต้องมีการกำหนดระยะเวลาการประเมินผลให้ชัดเจน เช่นทุกๆ 1,3,6,12 เดือนเพื่อความเข้าใจตรงกันของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

ในบางกรณี ที่มีการเปลี่ยนตำแหน่งงาน ระหว่างปี ก็ต้องแบ่งการประเมินผล ตามช่วงเวลาในการปฏิบัติงานของบุคลากรคนนั้น เช่น

เดือน มีนาคม		
คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
500		390

78.00%

ในแต่ละเดือนที่มีการเก็บข้อมูล ก็จะมีการคำนวณ เปอร์เซ็นต์ของแต่ละเดือนไว้ว่า ได้ผลงาน กี่เปอร์เซ็นต์ พอถึงวันที่ต้องเปลี่ยนตำแหน่งงาน และรับหัวข้องานประเมินผลงานในตำแหน่งใหม่ ก็ จะสามารถสรุปการทำงานของตำแหน่งเดิมได้ ตามระยะเวลาที่ทำงาน

ตัวอย่าง การทำงานหลายโครงการใน 1 ปี ของ โฟร์แมนติดตั้งงานไฟฟ้า

No	โครงการ	เริ่ม	สิ้นสุด	จำนวนวัน	คะแนนเฉลี่ย	ผลคูณ
1	โครงการ A	1-ม.ค.	24-เม.ย.	104	75.63%	7,865.00
2	โครงการ B	25-เม.ย.	31-ก.ค.	106	80.67%	8,550.67
3	โครงการ C	1-ส.ค.	31-ธ.ค.	155	75.00%	11,625.00
รวม				365	76.82%	28,040.67

คะแนนเฉลี่ยของบุคลากรรายนี้คือ $28,040.67/365 = 76.82\%$ หรือ 77/100

หากต้องการเทียบ เกรดผลงานซึ่งมีคะแนนเต็ม 500

$$\text{ก็จะได้ } (77/100) \times 5 = 385$$

ช่วงคะแนน	เกรดของผลงาน	คำอธิบายเกรดผลงานประจำปี
451-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-450	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ซึ่งถ้าเทียบเป็นเกรดผลงานก็จะได้เท่ากับ A เป็นต้น

จากตัวอย่าง ในตารางด้านบน เป็นการประเมินผลของบุคลากร ที่ทำงานในบริษัทรับเหมาก่อสร้าง ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานตามโครงการของบริษัท ดังนั้นการประเมินผลก็จะประเมินผลตามเงื่อนไขและระยะเวลาของโครงการ ซึ่งก็สามารถประยุกต์ใช้ได้กับ การที่บุคลากรมีการเปลี่ยนตำแหน่งงานระหว่างปีในองค์กรทั่วไป

3. การจัดทำแผนปฏิบัติการ Action Plan รองรับเป้าหมาย

ในการปฏิบัติงานจริงไม่ใช่ว่ามีเพียงเป้าหมาย และการประเมินผลแล้ว จะสามารถทำให้องค์กรหรือหน่วยงานบรรลุผลได้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การทำให้เป้าหมายบรรลุผล และกระบวนการที่จะช่วยให้เป้าหมายบรรลุ

ผลนั้นคือ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในบทต่อไป

4. การสรุปแนวทางการนำผลการประเมินไปใช้งาน

ผลที่ได้จากการประเมินผลงานนั้น โดยทั่วไปสามารถนำไปเป็นฐานข้อมูล ที่เป็นประโยชน์กับหลายระบบงาน ดังนี้

- 4.1) เพื่อเป็นเกณฑ์เพิ่มเงินเดือน และโบนัส ให้บุคลากร (Compensation)
- 4.2) เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร (IDP, Training Road Map)
- 4.3) เพื่อใช้เป็นข้อมูล ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (Promote)
- 4.4) เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบการทำงาน (Work Improvement)

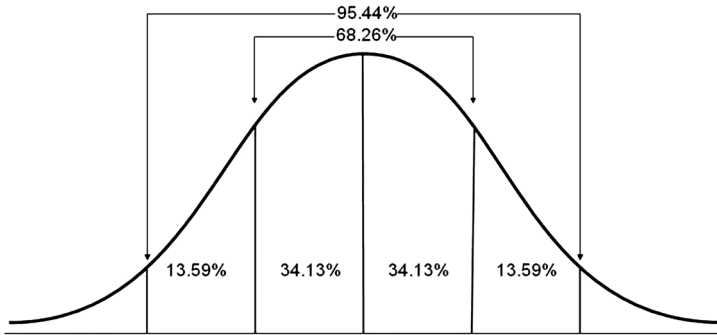
เพื่อเป็นเกณฑ์เพิ่มเงินเดือน และโบนัส ให้บุคลากร (Compensation)

ในการประเมินผลงานระบบเดิมที่มีการประเมินพฤติกรรมเป็นหลัก นั้น การนำผลการประเมินผลงาน มาใช้ประกอบการปรับเพิ่มเงินเดือน จะใช้ประกอบการพิจารณาแค่ส่วนหนึ่งเท่านั้น บางองค์กร ใช้ผลการประเมิน 50% ที่เหลือ ก็ดูผลประกอบการ ความเหมาะสมอื่นๆ

แต่ในการใช้ระบบการประเมินผลแบบใหม่ หัวข้อประเมินได้ครอบคลุมทุกมิติของการทำงานทั้งด้านผลประกอบการ กำไร ผลงาน บุคลากร ความสามารถ และการพัฒนาตัวเอง จนถึง สถิติการมาทำงาน

ดังนั้น ผลการประเมินระบบนี้ สามารถนำไปเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเพิ่มเงินเดือน และ พิจารณาจ่ายโบนัสได้ 100 % ซึ่งหลายองค์กรก็ได้ดำเนินการโดยใช้หลักการนี้ในการจ่ายผลตอบแทนในปัจจุบัน

แต่ก็ยังมีปัญหาอีกประการที่ ทำให้บุคลากรที่มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน จนผลงานเกินเป้า แต่พอตัดเกรดออกมา กลับไม่ได้เกรดตามที่ทำผลงานได้จริง เนื่องจากองค์กรยังใช้ระบบตัดเกรด แบบ Bell Curve



ซึ่งการตัดเกรดลักษณะนี้ ถือเป็น การ บั่นทอนความมุ่งมั่นในการทำงานของบุคลากรโดยไม่ได้ตั้งใจ โดยหลายองค์กรให้เหตุผลว่ามีงบจำกัด

โดยแท้จริงแล้ว งบในการปรับขึ้นเงินเดือนก็มีจำกัดกันทุกองค์กรครับ โดยส่วนใหญ่คือตั้งงบไว้ก่อนการประเมินผล ว่าปีนี้ จะปรับเพิ่มเงินเดือน ก็เปอร์เซ็นต์ของยอดรวมเงินเดือนเดิม

แต่ในการประเมินผล ไม่จำเป็นต้องบิดเบือนเกรดของพนักงานโดยการตัด Curve ทำให้ผลงานระดับไหน ก็ได้เกรดนั้นไปเลย จะได้ A หรือ A+

หรือ AA+ ก็คน ก็ว่าตามนั้น แต่ในการจ่ายเงิน ไม่จำเป็นต้องเป็นเงื่อนไขตายตัวว่า ถ้าได้ A จะเพิ่มเงินเดือนขึ้นจากเดิมที่เปอร์เซ็นต์ (ซึ่งโดยปัจจุบันองค์กรชั้นนำทั่วไป พิจารณาขึ้นเงินเดือนจาก Mid-Point ของแต่ละกระบอกเงินเดือน ซึ่งไม่ตายตัวอยู่แล้วว่าบุคลากรแต่ละคน จะขึ้นกี่เปอร์เซ็นต์จากเงินเดือนเดิม)

สรุปคือได้คะแนนผลงานเท่าใดก็ได้เกรดนั้น เพราะมันคือประวัติการทำงานของบุคลากรคนนั้น ที่จะติดตัวไปตลอดชีวิตการทำงานในองค์กร เพียงแต่การคำนวณการปรับเงินเดือน ก็ สามารถทำเป็นสูตรคำนวณในโปรแกรม Excel ง่ายๆ ใส่เกรดตามจริง ตั้งงบประมาณ และทดลองใส่เปอร์เซ็นต์การขึ้นเงินเดือนของแต่ละเกรด แล้วก็คำนวณดูว่า ยอดรวมเกินงบที่ตั้งไว้หรือไม่ หากเกินงบก็ขยับปรับตัวเลข เปอร์เซ็นต์กันไป ให้อยู่ในงบ สุดท้ายขององค์กรก็ยังสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในงบอยู่ดี

หลังจากคำนวณการปรับเพิ่มเงินเดือนตามหลักเกณฑ์มาตรฐานขององค์กรแล้ว หลายองค์กรก็ยังมีเงื่อนไขเพิ่มเติมในเรื่อง ตัวหัก หรือตัวเพิ่มเข้ามาพิจารณาเพิ่มเติม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายเรื่องผลตอบแทนขององค์กร

ตัวหักลบเช่น สร้างความเสียหายให้องค์กร หรือการทำงาน

ตัวเพิ่มก็ เช่นการสร้างผลดีความชอบ สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร

ซึ่งตัวหักลบ หรือตัวเพิ่มนั้น มักเป็นเงื่อนไขที่ไม่ได้ระบุในหัวข้อการประเมินผลงาน

ผลงานประจำปี (PERFORMANCE)	อัตราการปรับผลตอบแทน				
	เกรด	การปรับเพิ่มตาม ผลงาน	ตัวหักลบ	ตัวเพิ่ม	ปรับสุทธิ
	A	7%			
B	6%				
C	5%				
D	3%				
E	1%				

ส่วนการจ่ายโบนัส ก็อาจจะมีส่วนของโบนัสที่เป็นผลงานบุคคล และ โบนัสที่เป็นผลงานของทีม ซึ่งก็ขึ้นกับนโยบายบริหารเช่นเคย

อัตราโบนัสตามผลงานขององค์กร/หน่วยงาน

อัตราโบนัสตามผลงานของบุคคล	A	B	C	D	E
	(3 เท่า)	(2 เท่า)	(1 เท่า)	(0.5 เท่า)	(ไม่จ่าย)
A (2 เท่า)	5.0	4.0	3.0	2.5	2.0
B (1.5 เท่า)	4.5	3.5	2.5	2.0	1.5
C (1.0 เท่า)	4.0	3.0	2.0	1.5	1.0
D (0.5 เท่า)	3.5	2.5	1.5	1.0	0.5
E (ไม่จ่าย)	3.0	2.0	1.0	0.5	ไม่จ่าย

แต่มีประเด็นสำคัญในเรื่องการจ่ายผลตอบแทนให้กับบุคลากร ดังนี้

- เงินเดือนขึ้นแล้ว ลดคืนไม่ได้ องค์กรต้องจ่ายส่วนที่เพิ่มนั้นไปตลอดและต้องเพิ่มทุกปี ดังนั้นการขึ้นเงินเดือนไม่ควรเน้นมองผลงานในอดีตของบุคลากรเท่านั้น สิ่งสำคัญคือ เราจะสร้างมูลค่าเพิ่มอะไรให้กับองค์กรในอนาคตบ้าง พูดย่างๆว่า เรามีความสามารถที่จะสร้างประโยชน์ให้องค์กรเพิ่มขึ้นได้หรือไม่ เพราะถ้าทำได้ องค์กรจะได้ประโยชน์ระยะยาวจากบุคลากรคนนั้นแน่นอน

ดังนั้นหัวข้อประเมินเรื่องการพัฒนาความสามารถ และ การพัฒนาการทำงาน สำคัญอย่างยิ่ง

- ผลงานที่พนักงานทำได้ในปีที่ผ่านมาเป็นเรื่องของอดีต ควรตอบแทนในรูปของโบนัส เพราะผลงานที่ได้ขึ้นกับหลายปัจจัย สถานการณ์สิ่งแวดล้อม จังหวะทางตลาด คู่แข่ง สภาพเศรษฐกิจ หากนำส่วนนั้นไปปรับเพิ่มในส่วนของเงินเดือน องค์กรต้องรับภาระเกินความเป็นจริงในระยะยาว

ดังนั้น เรื่องการจ่ายโบนัสก็ควรพิจารณาเป็นรายบุคคลตามผลงาน เช่นเดียวกัน หากองค์กรใดที่ยังจ่ายโบนัสเท่ากันหมด ก็ยากที่บุคลากรจะพัฒนาการทำงานของตัวเองให้ดีขึ้นในอนาคต

เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร (IDP, Training Road Map)

ในการพัฒนาบุคลากร สมัยใหม่นั้น หมดยุคที่จะจับพนักงานทุกคนมาฝึกอบรมหัวข้อเดียวกัน เหมือนกันทั้งองค์กร ในปัจจุบันการพัฒนาคนจะเน้นไปในทางพัฒนาเจาะจงในส่วนที่ขาด ของแต่ละคนมากขึ้น เนื่องจากการพัฒนาทุกคนเหมือนกัน ไม่ได้เกิดประโยชน์กับคนที่มีความรู้ทักษะด้าน

นั้นๆ อยู่แล้ว อีกทั้งเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณขององค์กรโดยเปล่าประโยชน์

ดังนั้น องค์กรสมัยใหม่ ก็จะมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลขึ้น (IDP : Individual Development Plan) หมายความว่า ใครขาดเรื่องไหนก็เติมเรื่องนั้น ดังนั้นการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นฐานข้อมูลส่วนหนึ่งที่สามารถใช้ประโยชน์ในการทำ IDP ได้เป็นอย่างดี

นอกจากข้อมูลจากการประเมินผล อีกส่วนหนึ่งก็อาจจะมาจากแบบประเมิน เพื่อการทำ IDP ที่ประเมินจากผู้บังคับบัญชา ของบุคลากรแต่ละคน

และเมื่อ HR รู้ความต้องการของแต่ละคนแล้ว ก็สามารถรวบรวมข้อมูลรายบุคคลเหล่านั้น เป็นแผนการจัดฝึกอบรมพนักงานขององค์กร ในปีต่อไป (Training Road Map) ได้ตรงความต้องการ และมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

เพื่อใช้เป็นข้อมูล ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (Promote)

ในหลายองค์กร เงื่อนไขในการเลื่อนยศ หรือตำแหน่ง ในองค์กรจะมีการพิจารณาจาก เกณฑ์ของผลงานด้วย เช่น

หัวหน้างานที่จะขึ้นตำแหน่ง Supervisor ได้ ต้องมีอายุงานในตำแหน่งหัวหน้างาน 5 ปีขึ้นไป และต้องได้ผลการประเมินในระดับ A อย่างน้อย 2 ปีติดต่อกัน

ดังนั้นการประเมินผลงานก็สามารถใช้เป็นเงื่อนไขในการปรับเลื่อนตำแหน่ง และก็เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ทুমุ่พบกับการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของตัวเองอีกด้วย

เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบการทำงาน (Work Improvement)

ในการประเมินผลงาน ซึ่งเรามีการกำหนดเป้าหมาย ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สิ่งที่คุณต้องดำเนินการคือ ทำอย่างไรให้ตัวเอง หน่วยงาน และองค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งเป้าหมายนั้นย่อมต้องมีการกำหนดให้สูงขึ้นทุกๆปี เพื่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นก็จะเกิดการพัฒนาระบบการทำงานไปในตัว แต่การพัฒนาการทำงานนั้นต้องมีแนวทางและเหตุผลที่ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งเราจะได้เรียนรู้กันในบทต่อไป ในเรื่องของการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล Effective Action Plan

PART - IV

การจัดทำแผนปฏิบัติการ

(Effective Action Plan)

บทที่ 12

แนวทางในการจัดทำ
แผนปฏิบัติการ

แนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

หลังจากที่เราได้เรียนรู้ทั้งหมดแล้ว ตั้งแต่ภาพรวมของระบบบริหารผลงาน การตั้งเป้าหมาย และการจัดทำระบบประเมินผลงาน ในบทนี้เราก็จะมาดูกระบวนการสำคัญอีกกระบวนการหนึ่ง คือเรื่องของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

จากที่ผมเคยพูดไว้ในตอนต้นว่า ถ้าเรามีเป้าหมาย มีตัวชี้วัด มีเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน แล้วก็ยังทำงานกันแบบเดิมๆ วิธีเดิม เป้าหมายนั้นคงยากที่จะสำเร็จ การที่จะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งแน่นอนว่าต้องยากขึ้นทุกปี ต้องมีกระบวนการ หรือวิธีการที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการที่ว่่านั้นคือการจัดทำแผนปฏิบัติการ Action Plan นั่นเอง แต่ในที่นี้เราจะพูดถึงการจัดทำ

“แผนปฏิบัติการที่ได้ประสิทธิผล (Effective Action Plan)”

รายละเอียดเป็นอย่างไร เชิญติดตามกันต่อเลยครับ

ทำไมต้องทำแผนปฏิบัติการ ?

ทำไมต้องทำแผน ไม่ทำไม่ได้หรือ ? งานที่ทำอยู่ก็เรียบร้อยอยู่แล้ว ทำแผนปฏิบัติการทำไม แผนงานนั้นมีหลายประเภทครับ ที่เราทำอยู่ทุกปี เรื่องเดิมๆ ทำซ้ำๆ ก็ยังต้องมีแผน

ประเภทของแผนงาน

1. แผนงานประจำ (Operation Plan)

แผนงานนี้จัดทำเพื่อเป็น แม่แบบแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อใช้อ้างอิงการทำงาน ความก้าวหน้างาน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ แม้เป็นเรื่องที่ทำอยู่ประจำ แม้จะไม่มี ความซับซ้อน หรือต้องคิดวิเคราะห์อะไรใหม่ๆ แต่ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนคือ ใช้เป็นเครื่องมือในการหารือ การประชุมต่างๆ ว่า มีสิ่งใดผิดพลาดหรือนอกเหนือจากแผนงานบ้าง เพื่อสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

2. แผนงานโครงการ (Project Plan)

ใช้ในกรณีมีโครงการในความรับผิดชอบ ที่ต้องดำเนินการ เป็นการวางแผนภาพรวมทั้งหมดของโครงการ เงื่อนไขเวลา ทรัพยากร งบประมาณ แนวทางปฏิบัติต่างๆ

3. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

แผนกลยุทธ์ เป็นแผนงานสำหรับ รองรับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต โดยมากจะเป็นแผนที่ใช้ในระบับนโยบายขององค์กร เพื่อประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ระยะกลางและระยะยาว 3-5 ปี หรือ 10 ปีข้างหน้า แผนประเภทนี้จะไม่มียละเอียดมากนัก ไม่ต้องระบุตัวเลขที่ชัดเจน ในแต่ละด้าน เพราะเป็นการวางแผนเพื่อให้เห็นแนวทางภาพรวมในอนาคต

4. แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการในที่นี้ หมายถึงการจัดทำแผนเพื่อที่จะลงมือปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมาย ในเมืองค์กร หรือหน่วยงานได้มีการกำหนดเป้าหมาย ขึ้น และแน่นอนเป้าหมายท้าทายขึ้นยากขึ้น เราจึงต้องมีการวางแผน เพื่อ ไม่ให้เกิดความผิดพลาด และ สร้างโอกาสในการพิชิตเป้าหมายให้มากที่สุด

สรุปโดยภาพรวมทั้งหมด การจัดทำแผนงานในประเภทต่างๆ ก็เพื่อ

1. รักษาระดับผลงาน
2. ปรับปรุงแก้ไข พัฒนาระบบงาน
3. บริหารทรัพยากร
4. ลดความเสี่ยง ความผิดพลาด
5. เพื่อให้เป้าหมายบรรลุ

ในเนื้อหาส่วนนี้ เราจะเน้นกันในเรื่องของการทำแผนปฏิบัติการ โดยจะต้องเป็น “การทำแผนปฏิบัติการที่ได้ประสิทธิผล” จริงๆ

แต่ก่อนที่จะเริ่มทำแผนปฏิบัติการ นั้น เราต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ดังนี้

1. มีเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ที่ชัดเจน
2. รู้กรอบเวลาที่ชัดเจนของเป้าหมายแต่ละข้อ
3. รู้กรอบอำนาจ บทบาทหน้าที่ของ ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด

4. รู้ฝั่งกระบวนการ การทำงานเดิมที่เป็นอยู่
5. รู้ข้อจำกัดในทรัพยากรด้านต่างๆ

เมื่อเรามีความพร้อมในด้านต่างๆแล้ว ก็เริ่มลงมือจัดทำแผนปฏิบัติการเลย

กระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1. เลือกเป้าหมาย ที่ต้องการจัดทำแผนปฏิบัติการ
2. วิเคราะห์เป้าหมาย ปัจจัย / สาเหตุ
3. ออกแบบทางเลือก
4. ประเมินทางเลือก ผลกระทบ / ผลที่คาดหวัง
5. วางแผนการปฏิบัติงาน
6. งบประมาณ / ผู้รับผิดชอบ
7. ตัวชี้วัดของแผน / การติดตามผล

ในการเลือกเป้าหมายเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นเราจะหยิบยกขึ้นมาทำ ทีละ 1 เป้าหมาย โดย 1 เป้าหมายอาจมีหลายแผนปฏิบัติการก็ได้

KPI :

คณะ/กิจกรรม ของปฎิบัติการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	หน่วยงาน	ที่ตั้ง	ปีงบประมาณ												รวม
					2015												
					ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
					เป้าหมาย												
					ผลรวมจริง												
					ผลรวม												
					งบฯ												
					งบฯ												
					Plan												
					Actual												
					Plan												
					Actual												
					Plan												
					Actual												
					Plan												
					Actual												
					Plan												
					Actual												
					Plan												
					Actual												
					Plan												
					Actual												
เป้าหมายอื่นๆ / นอกปี / สาขาอื่นรวม?																	
ผลรวมไปทั้งหมดรวมไว้																	

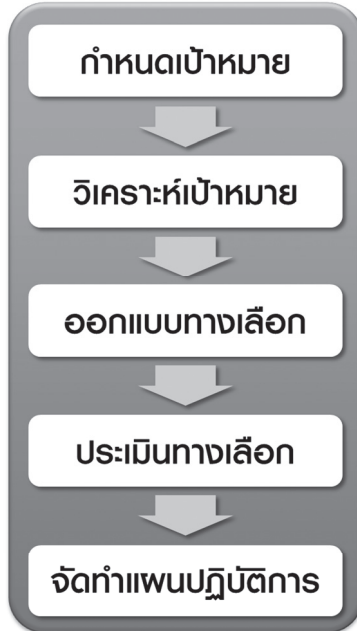
เมื่อเราได้เลือกเป้าหมายหมายแล้ว ก็จะนำไปสู่กระบวนการของการ
ทำแผนปฏิบัติงาน ต่อไป

บทที่ 13

การวิเคราะห์เป้าหมาย
และออกแบบทางเลือก

การวิเคราะห์เป้าหมาย และออกแบบทางเลือก

ภาพรวมกระบวนการ จัดทำแผนปฏิบัติการมีดังนี้



หลังจากที่เรามีเป้าหมายแล้ว สิ่งแรกที่เราต้องทำคือการวิเคราะห์เป้าหมาย

การวิเคราะห์เป้าหมาย

การวิเคราะห์เป้าหมายเราจะทำการวิเคราะห์ใน 3 มุมมองคือ

มุมมองที่ 1 เป้าหมายกับปัจจุบันแตกต่างกันอย่างไร

- ต่างกันในเรื่องเป้าหมาย ปริมาณ จำนวน คุณภาพ ฯลฯ
- มีข้อมูลอะไรบ้าง เกี่ยวกับเป้าหมายนั้น (ตัวเลขสถิติ)

ยกตัวอย่าง เช่น

เรามีเป้าหมายในปีนี้ ในหัวข้อ KPI การส่งมอบให้ตรงเวลา

โดยมีตัวเลขสถิติของปีที่ผ่านมาคือ ทำได้ 90%

ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator)	ผลงานปี 2014	ผลต่าง	เป้าหมายสูงสุด ที่เป็นไปได้
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	90%	10%	100%

คำถามสำคัญคือ ตัวเลขที่ต่างกัน จาก ผลงานเดิม 90% และเป้าหมายใหม่ 100% ส่วนต่าง (Gap) 10% นั้น เราทราบเหตุแห่งปัญหาหรือไม่

หากเราทราบเหตุแห่งปัญหาเราก็สามารถระบุได้เลยเพราะบางเรื่องเป็นเรื่องที่ไม่ซับซ้อน เช่นกรณี ปัญหาการส่งมอบตามตัวอย่าง ผู้เกี่ยวข้องอาจมีประสบการณ์อยู่แล้ว หรือเข้าใจปัญหาสาเหตุอยู่แล้ว ก็ลองระบุสาเหตุที่น่าจะมีผลทำให้ส่งมอบไม่ทันเวลาได้เลย เช่น

ปัจจัยที่ทำให้ส่งมอบไม่ทันเวลาได้แก่

- ผลผลิตไม่ทัน
- Order กระจุกตัวบางช่วง

- มี Order ค่วนแทรก
- รถขนส่งไม่เพียงพอ

แต่หากปัญหาหรือเป้าหมายบางเรื่องมีความซับซ้อนอาจต้องใช้การวิเคราะห์เป็นขั้นเป็นตอน ตามแนวทางในหัวข้อต่อไป

มุมมองที่ 2 เป้าหมาย เกิดจากอะไร (คิดย้อนกลับ)

- มีลำดับกระบวนการ ผู้เป้าหมาย ที่ขั้นตอนอะไรบ้าง
- องค์กรประกอบ ปัจจัย ทรัพยากร คน ส่วนใดที่ทำให้เกิดปัญหา
- วิธีการใดบ้าง ในแต่ละลำดับขั้นตอน

การดำเนินการในกระบวนการนี้ ทำเพื่อหาจุดที่ผิดพลาด ว่าเกิดจากกระบวนการใด องค์กรประกอบใด หรือวิธีการใด ซึ่งการวิเคราะห์แบบนี้จะทำให้เราผิดพลาดได้ยาก เพราะมีความละเอียดเป็นขั้นเป็นตอนสูง

no	กระบวนการขั้นตอนเพื่อการส่งมอบสินค้า	ทรัพยากร	ผู้รับผิดชอบ	กรรมวิธี
1	การรับ Order ลูกค้า	ขาย
2	การวางแผนการผลิต	วางแผน
3	การออกแบบผลิตภัณฑ์	ออกแบบ
4	การจัดซื้อวัตถุดิบ	จัดซื้อ
5	การผลิตสินค้า	ผลิต
6	การตรวจสอบคุณภาพ	QA, QC
7	การจัดเก็บ และจัดส่งให้ลูกค้า	จัดส่ง

ในกรณีเป้าหมาย หรือปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน การทบทวนเป็นลำดับขั้นตอน ก็จะทำให้เราเกิดความผิดพลาดน้อยลง สามารถช่วยให้เราวิเคราะห์เป้าหมายหรือปัญหาได้แม่นยำขึ้น

มุมมองที่ 3 มีโอกาสเกิด ผลกระทบ มากน้อย จัดลำดับสำคัญได้อย่างไร

- โอกาสเกิด ความถี่ในการเกิด มากน้อยแค่ไหน
- ผลกระทบ ความเสียหาย ที่จะเกิดขึ้น
- ลำดับความสำคัญในการแก้ไข

ในกรณีที่ปัญหานั้นๆมีหลายสาเหตุ เราอาจต้องมา จัดลำดับความสำคัญ ของปัญหาต่างๆเหล่านั้น ว่าอะไรที่ควรให้ความสำคัญ ก่อนหลัง มากน้อย

แล้วลอง ประเมินการตัวเลขผลกระทบดูครับว่า สาเหตุนั้น ถ้าเกิดขึ้นและเสียหายมากหรือไม่ มีวิธีอื่นชดเชยได้หรือไม่

สมมุติให้ ค่า ผลกระทบเท่ากับ 10 ครั้ง (เพราะ Gab เท่ากับ 10%)

$$\text{ลำดับสำคัญ} = \text{โอกาสเกิด} \times \text{ผลกระทบ}$$

ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator)	ผลงานปี 2013	ผลต่าง	เป้าหมายสูงสุด ที่เป็นไปได้
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	90%	10%	100%

สาเหตุที่ส่งสินค้าไม่ตรงเวลา	โอกาสจาก 10% (A)	ผลกระทบ(0) (B)	ลำดับสำคัญ (A)x(B)
ไม่มีสินค้าเนื่องจากผลิตไม่ทัน	2%	6	12
ออเดอร์กระจุกตัวในช่วงเวลา	5%	2	10
ออเดอร์ด่วนแทรก	2%	1	2
รถขนส่งไม่เพียงพอ	1%	1	1

จากตัวอย่าง เราให้คะแนนผลกระทบ ในเรื่องไม่มีสินค้ามากที่สุด เนื่องจาก ไม่สามารถหาสินค้าอื่นทดแทนได้(เดิมยังไม่มี Out Source)

แต่ปัจจัยอื่นยังสามารถ ขยับขยาย จัดการได้ ดังนั้นจากตัวเลข ที่ คำนวณออกมาจะเห็นว่า ควรแก้ไขเรื่องการผลิตไม่ทันเป็นลำดับแรก

และเมื่อเราทำการวิเคราะห์เป้าหมายแล้ว ลำดับต่อไปคือ การ ออกแบบทางเลือก เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหา พิชิตเป้าหมายต่อไป

การออกแบบทางเลือก

ทางเลือกที่ดี ต้องสามารถตอบคำถามดังต่อไปนี้ได้

- มีทางเลือกอะไรบ้างที่จะช่วยให้ผลงานดีขึ้น ?
- ทางเลือกนั้นแตกต่างจากเดิมหรือไม่ ?
- ทางเลือกนั้นมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ หรือไม่ เช่น ไม่ขัดกับนโยบาย ลงทุนไม่มาก ทำได้และเห็นผลทันตามกรอบเวลา ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ ?

แนวทางในการสร้างทางเลือก

การออกแบบทางเลือกคือการ คิดสร้างสรรค์ มุมมอง วิธีการใหม่ๆ อาจจะใช้การบวนการตั้งคำถาม 5W +1H ใคร, ทำอะไร, ที่ไหน เมื่อไหร่, ทำไม, อย่างไร มาใช้ก็ได้ หรือใช้วิธีการทบทวนสิ่งที่เป็นอยู่เดิม ว่า เราสามารถ เปลี่ยน, ปรับปรุง, เพิ่ม, ลด ส่วนใดได้บ้าง

- ลำดับกระบวนการ
- องค์ประกอบ ทรัพยากร
- กรรมวิธี หรือ วิธีปฏิบัติ

จากตัวอย่างปัญหาเดิม เราอาจออกแบบทางเลือกต่างๆ ได้ดังนี้

สาเหตุที่ส่งสินค้าไม่ตรงเวลา	จาก 10%	ตัวอย่างทางเลือก
ไม่มีสินค้าเนื่องจากผลิตไม่ทัน	2%	ผลิตสต็อกเก็บไว้ ซื้อสินค้าที่อื่นมาส่งให้ลูกค้า ลดเวลาในการผลิตลง
ออเดอร์กระจุกตัวในบาง ช่วงเวลา	5%	???
ออเดอร์ด่วนแทรก	2%	เปิดแผนกจัดส่งด่วนโดยเฉพาะ ไม่รับออเดอร์ด่วน
รถขนส่งไม่เพียงพอ	1%	จ้างรถนอก ซื้อรถเพิ่ม ให้ลูกค้ามารับเองโดยให้ส่วนลด

การประเมินทางเลือก

ทางเลือกที่เราออกแบบมา เป็นการระดมความคิด การหาไอเดียหาแนวทางเบื้องต้นในการแก้ปัญหา แต่ยังไม่บอกไม่ได้ว่าทางเลือกนั้นจะได้ผลหรือไม่ ซึ่งในทางปฏิบัติ เราคงไม่สามารถลองผิดลองถูกทุกทางเลือก เพราะอาจต้องใช้เวลางบประมาณ ดังนั้นสิ่งที่ควรทำหลักจากคิดทางเลือกก็คือ ทำการประเมินความสำเร็จและผลกระทบรอบด้านของทางเลือกนั้นๆ

เพื่อจะสรุปได้ว่า ทางเลือกใดเหมาะสมที่สุดที่จะนำมาเป็นแผนปฏิบัติการจริงต่อไป

วิธีการในการประเมินทางเลือก คือการคิดล่วงหน้าถึงทางเลือกที่เราจะดำเนินการ ว่าทางเลือกนั้นจะสามารถทำให้เราสำเร็จได้ตามเป้าหมาย(KPI) หรือไม่ เราอาจใช้วิธีตั้งคำถามเพื่อ ตรวจสอบถึงความเป็นไปได้ ของทางเลือกเหล่านั้น เช่น

- แตกต่างจากสิ่งที่เคยทำมาในปีก่อนหรือไม่?
- เป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่?
- คຸ້ມค้ำกับการลงทุนหรือไม่?
- ไม่ขัดกับนโยบาย กฎหมาย หรือข้อกำหนดใดๆ ใหมหรือไม่?
- สามารถเห็นผลภายในปีนี้หรือไม่?
- ไม่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบในด้านอื่นๆ ใหมหรือไม่?
- สามารถบอกได้ว่าทางเลือกนั้นจะได้ผลงานเพิ่มขึ้นเท่าไร?

หลังจากนั้นก็จัดให้อยู่ในรูปแบบของตาราง โดยมีทางเลือกแต่ละทาง และคำถามประเมินทางเลือก ทำลักษณะเหมือน Check List ว่าในแต่ละทางเลือก ตอบโจทย์คำถามข้อใดได้บ้าง แล้วค่อยมาประมวลดูว่า ทางเลือกใด ตอบโจทย์ได้รอบด้านมากที่สุด เหมาะจะนำไปเป็นแผนปฏิบัติการได้

วิเคราะห์เป้าหมาย	ทางเลือก	แตกต่างจากเดิม (ไม่ซ้ำ)	มีความเป็นไปได้ (สำเร็จ)	เห็นผลภายในปีนี้ (เวลา)	คุ้มค่าการลงทุน (งบ)	ไม่มีผลกระทบ (ผลเสีย)	ผลคาดหวังเป็นตัวเลข
ผลิตไม่ทัน (2%)	ผลิตเก็บเป็นสต็อก		x	x	x		1%
	ซื้อสินค้าจากที่อื่น	x	x	x			1%
	ลดเวลาในการผลิตลง	x		x			-
	เปิดแผนกส่งด่วน	x	x	x			-
						

การจัดทำในรูปของตารางข้างต้นนั้น เพื่อความสะดวก ง่ายต่อการประเมินเห็นภาพการเปรียบเทียบได้ชัดเจน และมีประสิทธิภาพในการสรุปได้ว่าทางเลือกใดเหมาะสมที่สุด

การประเมินผลกระทบ (ผลเสีย)

ในการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น หากปัญหาหรือทางเลือกนั้น เป็นเรื่องใหญ่ อาจมีผลกระทบต่อองค์กรมาก การประเมินนั้นอาจต้องทบทวนในหลายๆมิติ หรือต้องพิจารณาให้รอบคอบมากขึ้น โดยนำกระบวนการอื่นๆมาช่วยประเมินเช่น

- SWOT Analysis (จุดอ่อน, จุดแข็ง, อุปสรรค, โอกาส)
- ปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก

- ความปลอดภัย
- ผลกระทบต่อระบบ และ บุคลากรในระบบเดิม
- ความเสี่ยง และ แนวทางป้องกัน

ผลที่คาดหวังเป็นตัวเลข

ในเมื่อเป้าหมาย อยู่ในรูปของ KPI ซึ่งเป็นตัวเลข ในขั้นตอนการทำการวิเคราะห์ หรือออกแบบทางเลือก ก็ควรต้องตอบคำถามดังต่อไปนี้

- ผลที่คาดหวัง เป็นตัวเลข?
- ผลที่คาดหวังเป็นเปอร์เซ็นต์?
- มีข้อมูลสนับสนุนใด ที่บ่งบอกว่าทางเลือกนั้นจะได้ตามผลตามที่คาด?
- ทางเลือกนั้นจะส่งผลกระทบในเชิงลบต่อ องค์กรในด้านอื่นหรือไม่?
- ถ้าเลือกทางเลือกนี้ จะมั่นใจได้หรือไม่ว่าน่าจะทำให้ KPI ข้อนี้บรรลุเป้าหมาย?

ในการประเมินผลให้เป็นตัวเลขนั้น มีหลายกรณีที่ผู้ดำเนินการมักบอกว่าเรื่องนั้นคาดการณ์เป็นตัวเลขได้ยาก แต่ถ้ามองด้วยเหตุด้วยผล ก็จะหมายความว่า ถ้าประมาณการเป็นตัวเลขไม่ได้ โอกาสที่จะทำสำเร็จก็คาดหวังได้ยากเช่นกัน

เมื่อเราได้ประเมินทางเลือกเสร็จแล้ว และสรุปได้แล้วว่า จะใช้วิธีการใดนำไปทำเป็นแผนปฏิบัติการ ขั้นตอนต่อไปก็คือการจัดทำตารางแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป

บทที่ 14

การจัดการตาราง
แผนปฏิบัติการ

การจัดทำตารางแผนปฏิบัติการ

ตารางแผนปฏิบัติการ คือตารางสรุปใจความสำคัญของสิ่งที่ลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งตารางนี้ต้องสามารถแสดงถึงรายละเอียดสิ่งที่ดำเนินการปฏิบัติในแต่ละด้าน เช่น ระยะเวลา ทรัพยากรงบประมาณ และปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสำคัญทั้งหมดเพื่อสามารถเตรียมการล่วงหน้า และคาดการณ์ถึงโอกาสที่จะสำเร็จตามเป้าหมายได้ ก่อนลงมือปฏิบัติจริง

โดยแผนปฏิบัติการที่ดี ต้องสามารถตอบคำถามดังต่อไปนี้ได้

- ต้องทำอะไรบ้าง ?
- จะทำอะไรก่อนหลัง เดือนไหน ?
- การทำแต่ละเรื่องจะเห็นผลเมื่อไหร่ ?
- การทำแต่ละเรื่องจะได้ผลเท่าไร ?
- มั่นใจหรือไม่ว่าถ้าทำทุกเรื่องตามแผนฯ จะบรรลุเป้าหมาย ?
- แต่ละเรื่องมีความเสี่ยงอะไรบ้าง ?
- มีแผนรองรับความเสี่ยงอย่างไร

คุณลักษณะสำคัญโดยรวมของการทำตารางแผนปฏิบัติการคือ ใน KPI 1 หัวข้อ เราจะจัดทำตารางแผนปฏิบัติการ 1 ตาราง โดยอาจจะมีหลายแผนปฏิบัติการในหนึ่งตารางนั้นๆ ซึ่งแต่ละแผนได้ผ่านการวิเคราะห์เป้าหมาย และ ประเมินทางเลือกมาอย่างดี เป็นลำดับขั้นตอนเรียบร้อยแล้ว

ส่วนสำคัญในการทำตารางแผนปฏิบัติการ อีกประการหนึ่งคือ การแสดงผังเวลา ซึ่งจะเป็นตัวบอกช่วงเวลาการดำเนินการ ว่าจะเริ่มและสิ้นสุดเมื่อใด แต่ในแผนปฏิบัติการ แบบ Effective Action Plan นั้น ผังแสดงเวลานั้น เราสามารถอธิบายข้อมูลสำคัญได้มากกว่าเวลา เช่น

- กำหนดเป้าหมายย่อย รายเดือน (แบ่งมาจากเป้าหมายรายปี)
- เป็นเครื่องมือวางแผนเรื่องค่าใช้จ่าย และทรัพยากรในแต่ละเดือน
- เป็นตารางบันทึกผลงาน เทียบกับเป้าหมายรายเดือน
- เป็นเครื่องมือ รายงานผลการทำงานตลอดทั้งปี

การใช้ตารางแผนปฏิบัติการให้เกิดประโยชน์สูงสุดคือ ใช้เป็นเครื่องมืออ้างอิง ในการประชุมความคืบหน้าในการทำงาน เช่นการประชุมประจำเดือน การสรุปผลงานประจำไตรมาส สรุปยอดขายประจำปี

และในระหว่างดำเนินการ หากมีข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ไม่เป็นไปตามแผน ผู้รับผิดชอบก็ต้องทำการปรับแผนปฏิบัติการ เพื่อแก้ปัญหาและดำเนินการต่อไป เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายเดิมที่กำหนดไว้ได้

ตารางแผนปฏิบัติการตัวอย่าง (ฝ่ายขาย) เป้าหมาย = ยอดขาย 1,200 ล้านบาท

กิจกรรม แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ประเภทแผน	ระดับแผน	ระยะเวลา	2015												รวม
					บันทึกผลงาน												
					ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1. ดูแลลูกค้าเดิม - เปลี่ยนลูกค้า - After sale Service	ทีม 1 -	5 MB 2 MB 3 MB	ยอด รายชื่อ รายชื่อ ประวัติ	4	Plan	120	110	90	140	120	90	80	80	90	100	120	1,240
					Actual	125	111	93	130	135	87	81	78	89	95		
					ผลต่าง	5	1	3	-10	15	-3	1	-2	-1	-5	-9	
2. เพิ่มยอดขายลูกค้าเดิม - ที่ส่วนเขตพิเศษลูกค้า - คิดตามลูกค้าไปดอสิ่งใหม่ - คิดตามคำแนะนำง่าย	ทีม 2 -	8 MB -	รายชื่อ	4	Plan												
					Actual												
					ผลต่าง												
3. ขยายลูกค้ารายใหม่ ทำใบผลงาน ดีกว่า/เท่ากับ/ต่ำกว่าเป้าหมาย? เดือนต่อไปจะทำอย่างไร	ทีม 3	8 MB	สินค้า ตัวอย่าง	8	Plan												
					Actual												
					ผลต่าง												

ดังนั้นในตารางแผนปฏิบัติการ ต้องมีข้อมูลต่างๆดังนี้

- กิจกรรม/แผนปฏิบัติการ (สรุปจากขั้นตอนนอกแบบทางเลือก)
- ผู้รับผิดชอบ
- งบประมาณ
- ทรัพยากร
- ตัวชี้วัดความสำเร็จ
- ฝั่งระยะเวลาเวลาปฏิบัติการ (เริ่มต้น - สิ้นสุด)
- การติดตามผล

กิจกรรม/แผนปฏิบัติการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ทรัพยากร	ตัวชี้วัด
1. ดูแลลูกค้าเดิม	ทีม 1	5 MB		ยอด
- เยี่ยมลูกค้า	-	2 MB	รายชื่อ	จำนวนราย
- After Sale Service	-	3 MB	รายชื่อ	จำนวนราย

ตัวชี้วัด(ผลงาน) คือ กิจกรรมหรือแผนข้อนั้น จะวัดผลงานได้จากอะไร?

บันทึกผลงาน	2015												รวม
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
เป้าหมาย	120	110	90	140	120	90	80	80	90	100	100	120	1,240.00
ผลงานจริง	125	111	93	130	135	87	81	78	89	95	91	131	1,246.00
ผลต่าง	5	1	3	-10	15	-3	1	-2	-1	-5	-9	11	6
ระยะเวลา	เดือน												
Plan													
Actual													
Plan	4												
Actual													
Plan	4												
Actual													

ส่วนของการระบุตัวเลขเป้าหมาย และ ช่วงเวลาการดำเนินการ

เพื่อให้เห็นภาพของการ บันทึกข้อมูลในส่วนต่างๆ ของตาราง ขอ ยกตัวอย่างการทำตารางแผนปฏิบัติการ ของฝ่ายขาย ซึ่งจะเป็นฝ่ายที่มี ตัวเลขในส่วนต่างๆ และสามารถกระจายเป้าหมาย จากรายปีเป็นรายเดือน ให้เห็นได้ชัดเจน

โดยฝ่ายขายที่ยกมาเป็นกรณีตัวอย่างนี้ มีเป้าหมายคือ ยอดขาย = 1,200 ล้านบาท ซึ่งในสถิติเดิม ฝ่ายขายก็จะทราบอยู่แล้วว่า เดือนไหน ยอดขายมาก เดือนไหนยอดขายน้อย

ดังนั้นผู้บริหารฝ่ายขายก็จะมีการประมาณการตัวเลขเป้าหมายใน แต่ละเดือน เพื่อเป็นเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดประจำเดือน เพื่อเป็นข้อมูล เบื้องต้นในการบริหารงานทีมขายและจากสถิตินี้เอง ผู้บริหารก็จะวางแผน การทำงานให้กับทีม ช่วงไหนจะเดินตลาดกับลูกค้าเก่า ช่วงไหนเน้นลูกค้า รายใหม่ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และฤดูกาลในการจำหน่ายสินค้า แต่ละประเภท

ตารางแผนปฏิบัติการ

KPI : _____

กิจกรรม แผนปฏิบัติการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ทรัพยากร	ตัวชี้วัด	บันทึกผลงาน เป้าหมาย ผลจริง ผลต่าง	2015												รวม	
						ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
					ระยะเวลา	เดือน	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	
ทำผลงาน ดีกว่า/เท่ากับ/ต่ำกว่า เป้าหมาย ?																			
เดือนต่อไปจะทำอย่างไร																			

จากรูปแบบ การจัดทำแผนปฏิบัติการที่เห็น หลายคนอาจจะมองว่า
ซับซ้อนต้องการทำแบบง่่ายๆ ได้หรือไม่?

คำตอบคือ ไม่สำคัญว่าเราจะทำรูปแบบตารางเป็นอย่างไร แต่สำคัญ
ที่ว่า เราเข้าใจการนำแผนนั้นไปลงมือปฏิบัติได้จริงแค่ไหน

ด้านสำคัญด้านแรกที่ทุกท่านจะได้ใช้งานแผนปฏิบัติการนี้คือการนำ
เสนอแผนปฏิบัติการนี้ต่อบอร์ดบริหารขององค์กร เพราะอย่างไรก็ตาม
ทุกแผนก็ต้องได้รับการอนุมัติก่อน ถึงจะนำไปลงมือปฏิบัติได้ โดยเฉพาะ
อย่างยิ่ง แผนที่ต้องใช้งบประมาณเยอะๆ และมีผลกระทบต่อองค์กรมากๆ
ต้องเข้มงวดเป็นพิเศษ

คำถามที่ต้องตอบให้ได้เวลานำเสนอบอร์ดบริหาร

- เป้าหมายปีนี้เพิ่มขึ้น/ลดลงจากปีก่อนเท่าไร?
- เป้าหมายแต่ละเดือน ไตรมาส เท่ากันหรือไม่ เพราะอะไร?
- ถ้าไม่ทำอะไรเพิ่มเลยในแต่ละเดือนคิดว่าจะได้
ผลงานขึ้นด้าเท่าไร?
- แล้วเป้าหมายส่วนที่ยังขาดอยู่จะเอามาจากไหน?
- จะทำอะไรบ้างเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายในแต่ละเดือน?
- บอกได้หรือไม่ว่ากิจกรรมจะทำให้ให้เกิดผลงานเท่าไร
และจะได้ผลงานในเดือนไหน?

หลังจากที่ทุกท่านได้อ่านมาถึง หน้าสุดท้ายนี้ ท่านพอจะสรุปได้หรือไม่

- ว่าองค์กรท่าน ต้องมีข้อบกพร่อง เรื่องอะไรบ้าง?
- ต้องเริ่มจากไหน? เรียงลำดับความสำคัญอย่างไร?
- จะทำอะไร ให้บรรลุเป้าหมาย ?

สิ่งที่ยากที่สุดในการ ทำระบบบริหารผลงานในองค์กรคือ

“การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของคน”

เพราะเมื่อองค์กรตัดสินใจ ที่จะนำระบบบริหารผลงาน หรือระบบใดก็ตาม มาใช้งานในองค์กร ย่อมต้องมีผลกระทบ กับหน้าที่ กับการทำงานของคนในองค์กรอย่างแน่นอน บางคนอาจต้องทำงานมากขึ้น บางคนต้องมีการระมัดระวังมากขึ้น ต้องมีระเบียบขั้นตอน มีความรอบคอบ และต้องเก็บข้อมูลในการทำงานมากขึ้น

บุคลากรหลายคน มีความรู้สึกขัดแย้งในใจ ว่า ทำงานมากขึ้นแล้วได้อะไรเพิ่ม เงินเดือนเท่าเดิม แต่ต้องให้ทำงานเพิ่มขึ้นอีก

นี่แหละครับ คือ ปัญหาด้านทัศนคติ ที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของทุกองค์กร

เพราะถ้าคนเหล่านี้เข้าใจในหลักการที่แท้จริงแล้ว จะไม่คิดเช่นนั้น เพราะ สิ่งที่ทุกคนได้รับจากการทำงานคือ “ผลตอบแทน” ซึ่งแปลว่า

“ทำงานให้องค์กรได้เท่าใด องค์กรจึงให้ผลตอบแทนหลังทำงาน”

“เงินเดือนออกสิ้นเดือน” หลังทำผลงาน

“โบนัสออกสิ้นปี (บางแห่งมีกลางปี)” หลังทำผลงาน

ดังนั้น ผลตอบแทนที่ได้รับ จะเพิ่มขึ้นเท่าใด จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานเท่าใด ก็จะได้รับหลังจากที่ทำงานเสร็จแล้ว

ระบบบริหารผลงานคือระบบที่เป็นธรรมชาติทุกอย่างวัดจากผลงานที่แท้จริงของบุคลากร ดังนั้นความยุ่งยากในการทำระบบในวันนี้ จะนำมาซึ่งความเป็นธรรมชาติในการทำงาน และสร้างประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นให้กับระบบการทำงาน ซึ่งย่อมส่งผลดีที่มากขึ้นแก่องค์กรในอนาคต

แล้วถ้าองค์กรเราก้าวหน้า เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ประโยชน์ที่ได้ไม่เพียงตกแก่องค์กรเท่านั้น เพราะผู้มีส่วนร่วมในการสร้างความเจริญก้าวหน้าในครั้งนี้ คือบุคลากรทุกคน ไม่มีเหตุผลใดที่องค์กรจะไม่ตอบแทนสิ่งเหล่านี้ให้กับบุคลากร

เพราะตอนนี้ทุกคน ได้พัฒนาศักยภาพตัวเองจากระบบบริหารผลงาน จนกลายเป็นบุคลากรที่มีความสามารถ และเป็นทรัพยากรมีค่ายิ่งขององค์กรไปแล้ว

ซึ่งคนแบบนี้ องค์กรจะสร้างใหม่ก็เสียเงินเสียเวลา ต้องลงทุน ลงเวลากันอีกเยอะ

“คนที่ทำผลงานได้ดี องค์กรย่อมต้องรักษาไว้อย่างแน่นอน”



www.chentrainer.com

พื้ทออบสนสัมพันธ์ พัฒนาคณ พัฒนากองค้กร

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

วิทยากร , ที่ปรึกษา, นักเขียน



081-9937077

chentrainer.com@gmail.com

www.chentrainer.com

ราเชนทร์ พันธุ์เวช (อ.เชน)

โทร. 081-9937077

www.chentrainer.com

chentrainer.com@gmail.com

ปัจจุบัน :

วิทยากรด้านพัฒนาคณ พัฒนากองค้กร, ที่ปรึกษา, นักเขียน

การศึกษา :

ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ (สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า)

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (KMUTT – บางมด)

ประวัติการทำงาน (อดีต-ปัจจุบัน) :

วิศวกรไฟฟ้า , วิศวกรโครงการ ระบบไฟฟ้า (Kindenko Thailand Co.,Ltd.)

วิศวกรโครงการ ระบบไฟฟ้า (Banja Co.,Ltd.)

ผู้จัดการโครงการ การติดตั้งระบบไฟฟ้า (Screen Power Co.,Ltd.)

โปรแกรมเมอร์ และ Web Master อิสระ (VB, Access, SQL Server, ASP)

ธุรกิจส่วนตัวด้าน Computer และ Software

ที่ปรึกษาด้านการทำ KPI, Action Plan, การประเมินผลงาน, Job Description

นักเขียน หนังสือด้านการพัฒนาคณ พัฒนากองค้กร

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

หลักสูตรที่รับบรรยาย :

1. Smart Goal Set ting & Effective Action Plan การตั้งเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ
2. Performance Appraisal (KPI & Competency) การประเมินผลงาน
3. Smart Job Description การกำหนดหน้าที่งานให้มีประสิทธิภาพ
4. Professional Management บริหารงานบริหารคนแบบมืออาชีพ
5. Core Value & Organization Culture การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร
6. Supervisory Skill ทักษะการเป็นหัวหน้า
7. Team Motivation การสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน
8. Train the Trainer การเป็นวิทยากรในองค์กร นำเสนอแบบมืออาชีพ
9. Performance Coaching การโค้ชเพื่อพัฒนาผลงาน
10. Team Synergy การทำงานเป็นทีม
11. Happy & Success Work คนสุขงานสำเร็จ
12. Sum Presentation เทคนิคการทำสื่อการนำเสนอ Image, VDO, Power Point
13. Conflict Management การบริหารความขัดแย้ง
14. Organization Awareness จิตสำนึกรักองค์กร

ส่วนหนึ่งขององค์กรชั้นนำ ที่เคยบรรยาย :

1. บมจ. ธนาคารกรุงไทย (KTB) (การพัฒนาบุคลากร และ การทำงานเป็นทีม)
2. บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (หลักสูตร การสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน)
3. บมจ. ซีโน-ไทย เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น (หลักสูตร การทำงานเป็นทีม 4 รุ่น)
4. SCG Cement-Building Material Co., Ltd. (หลักสูตร Train the Trainer)

5. SCG Cement-Building Material Co., Ltd. (หลักสูตร Happy Work Place)
6. King Power International Co.,Ltd. (หลักสูตร ย้ำ Presentation 2 รุ่น)
7. SCG Authorized Dealer (หลักสูตร การบริหารงาน บริหารคน)
8. บริษัท ชุมิโตโม รับเบอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด (การทำงานเป็นทีม)
9. บริษัท ชุมิโตโม รับเบอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด (Professional Management)
10. บริษัท ชุมิโตโม รับเบอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด (จิตสำนึกองค์กร 4 รุ่น)
11. บริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด (KPI & Action Plan)
12. บริษัท ทีมาโก้สร้าง จำกัด (การประเมินผลงาน บนฐาน KPI 4 รุ่น)
13. TOYOTA Authorized Dealer บ.โตโยต้า เจริญค้า จำกัด (ประเมินผลงาน บนฐาน KPI)
14. NYK Line (Thailand) Co., Ltd. (การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์)
15. บมจ. SVI (หลักสูตร เทคนิคการสอนงาน)
16. บริษัท พัฒนายนต์ ชลบุรี จำกัด (PATCO) (Smart Manager)
17. บริษัท คาลบี้ชานัวร์ จำกัด (Calbee) (หลักสูตร การทำงานด้วยความสุข)
18. บริษัท วีไอวี อินเทอร์เน็ต จำกัด (การโค้ชและให้คำปรึกษาพนักงาน)
19. Transtec Industry Co., Ltd. (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ)
20. Thai Sintokogio Co., Ltd. (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ)
21. JNC Nonwovens Co., Ltd. (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ)
22. บริษัท โกลบอล พลาสติก จำกัด (Smart Goal Setting & Effective Action Plan)
23. บริษัท โกลบอล พลาสติก จำกัด (การประเมินผลงานบนฐาน KPI & Competency)

24. บริษัท แม็กเวิร์ลธ อินโนเวชั่น จำกัด (Smart Goal Setting & Effective Action Plan)
 25. บริษัท แม็กเวิร์ลธ อินโนเวชั่น จำกัด (การสร้างค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร)
 26. บริษัท พีเพิล ฟู เทคโนโลยี จำกัด (การตลาดภาคปฏิบัติ)
 27. บริษัท MIR World Wide Co.,Ltd. (หลักสูตร ภาวะผู้นำ)
 28. บริษัท V-Net Global Co.,Ltd. (หลักสูตร Train the Trainer 2 รุ่น)
 29. สาธารณสุข จ.ปทุมธานี (หลักสูตร Sum Presentation 2 รุ่น)
 30. สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (หลักสูตร Sum Presentation)
 31. Public Training (หลักสูตร Sum Presentation 2 รุ่น)
- ฯลฯ

ผลงานเขียน อื่นๆ

หนังสือ “ปั้นตนเองให้เป็นผู้บริหาร”



