

การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของทีม (ตอนที่ 2) (Measuring Team Performance)



บทความโดย : อารporn ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

p_arporn11@hotmail.com

วันที่โพสต์บทความ : 2004-01-12

การวัดผลการทำงานของทีมจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร และความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ทั้งนี้การวัดผลงานของทีมจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) อยู่ตลอดเวลา จึงทำให้สมาชิกในทีมต้องมีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูล การประชุมปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (Team Meeting) รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ร่วมกัน และการนำแผนงานไปปฏิบัติ

จากบทความที่แล้วเราได้พูดคุยกันถึงการเชื่อมโยงประสิทธิภาพการดำเนินงานของทีมกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรและความต้องการของลูกค้า สำหรับบทความนี้เราจะมาพูดคุยกันถึงวิธีการกำหนดมิติและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของทีมที่เหมาะสม รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในช่วงของการพัฒนาตัวชี้วัดผลงานของทีม

การกำหนดมิติและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของทีม

ในแต่ละทีมควรกำหนดมิติการวัดผลงานหรือเป้าหมายการทำงานว่าจะวัดในเรื่องหรือประเด็นอะไร หรือที่เรียกว่า KRA : Key Results Area ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญและจะต้องทำเพื่อสร้างทีมงานให้เป็นทีมที่มีผลการทำงานเป็นเลิศ (High - Performing Team) ทั้งนี้กระบวนการในการพัฒนาและกำหนดมิติและตัวชี้วัดผลงานของทีมงานจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอน	กิจกรรม
1	ระดับจัดการ : กำหนดก่อนว่าจะอะไรคือกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร และกลยุทธ์ที่กำหนดนั้นสมาชิกในทีมมีความเข้าใจตรงกันอย่างชัดเจนหรือไม่
2	ระดับลูกค้า : กำหนดให้ได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการทั้งในระยะสั้น (1 ปี) และระยะยาว (มากกว่า 1 ปี) ... ลูกค้ามุ่งเน้นสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพ ปริมาณ ราคา/ค่าใช้จ่าย หรือเวลาการนำส่งและการให้บริการอย่างไรบ้าง
3	ระดับทีมงาน : กำหนดให้ได้ว่าอะไรคือกลยุทธ์การทำงานของทีม
4	ระดับทีมงาน หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ (Steering Committee) : ร่วมกันกำหนดมติหรือเป้าหมายที่สำคัญในการวัดผลของทีมงานให้ได้ประมาณ 3- 7 ด้าน โดยอาจใช้วิธีการระดมสมอง หรือการทบทวนตัววัดในปัจจุบันที่มีการเก็บข้อมูลไว้แล้ว หรือการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขึ้นมาใหม่
5	ระดับทีมงาน : กำหนดและคัดเลือกตัวชี้วัดประมาณ 5 - 10 ตัวชี้วัด เพื่อทดสอบว่าตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดที่ดีซึ่งสามารถนำมาวัดผลการดำเนินงานของทีมงานได้
6	ระดับจัดการ : ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมาจะต้องได้รับการยอมรับและอนุมัติจากผู้บริหารก่อนนำมาใช้วัดผลการดำเนินงาน
7	ระดับทีมงาน : นำตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นไปใช้วัดผลงานของทีม ซึ่งจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือ Feedback แก่สมาชิกในทีม และผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่างมิติ/เป้าหมาย และตัวชี้วัดผลงานในแต่ละมิติ/เป้าหมาย

มิติ/เป้าหมาย	ตัวชี้วัดผลงาน
1. ระดับความพึงพอใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้น	1. คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของพนักงาน
2. ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	2. คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของลูกค้า
3. ต้นทุน/ค่าใช้จ่ายลดลง	3. เปอร์เซ็นตึงบประมาณที่ใช้จริงเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ
4. คุณภาพที่ดีของสินค้า	4. เปอร์เซ็นต์ของสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพ
5. ความปลอดภัยในการทำงานเพิ่มขึ้น	5. จำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุ 6. จำนวนโครงการ/กิจกรรมรักษาความปลอดภัยที่จัดขึ้นในแต่ละปี เช่น กิจกรรม 5 ส , กิจกรรมซ้อมหนีไฟ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าขั้นตอนของการพัฒนามิติ/เป้าหมาย และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของทีมนั้นจะประสบความสำเร็จได้ สิ่งที่สำคัญก็คือการที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนด และทบทวนตัวชี้วัดว่ามีความถูกต้องเหมาะสม และสามารถตอบโจทย์ของกลยุทธ์ธุรกิจที่องค์กรต้องการได้หรือไม่ รวมทั้งอนุมัติตัดสินใจในการนำตัวชี้วัดที่กำหนดมาใช้วัดผลการดำเนินงานของทีม

แน่นอนว่าขั้นตอนการพัฒนาและกำหนดมิติ/เป้าหมาย และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของทีมนั้นอาจไม่ได้ราบรื่นเสมอไป ทีมงานอาจจะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ดังต่อไปนี้

1. การระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ง่าย โดยไม่สามารถตอบโจทย์กลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรและทีมงานได้ เช่น องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องลดต้นทุนการทำงาน แต่ตัวชี้วัดผลงานของทีมจะเป็นเรื่องของความถูกต้องในการจัดทำรายงาน และการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งตัวชี้วัดทั้ง 2 ไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงการลดต้นทุนการทำงานขององค์กรเลย

การแก้ปัญหา : ควรเปรียบเทียบตัวชี้วัดกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะการทำงานเหมือนกัน (Benchmarking) เพื่อหาตัวชี้วัดที่เหมาะสมและท้าทาย

2. ทีมงานพยายามหลีกเลี่ยงที่จะกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้อย่างชัดเจน เช่น ตัวชี้วัดเรื่องระยะเวลาการนำส่งสินค้าให้กับลูกค้า (Delivery Time to Customer) ซึ่งทีมงานคงไม่สามารถช้บรกดขนส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้โดยตรง

การแก้ปัญหา : ควรสื่อสารให้ทีมงานเข้าใจว่าตัวชี้วัดบางตัวเราไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง แต่เราสามารถชักนำและจูงใจให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงดำเนินการได้ (Influencing) เช่น ถึงแม้ว่าทีมงานไม่สามารถนำสินค้าส่งให้กับลูกค้าได้โดยตรง แต่ทีมงานสามารถควบคุมให้บริษัทขนส่งนำสินค้าส่งให้กับลูกค้าตามเวลาที่กำหนดได้

3. ทีมงานหลีกเลี่ยงการกำหนดตัวชี้วัดที่จะต้องไปติดต่อประสานงาน หรือขอข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้า เป็นตัววัดที่จะต้องประสานงานและร่วมมือกับฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด และลูกค้าภายนอก ดังนั้นฝ่ายผลิตที่มุ่งเน้นการทำงานภายในเป็นหลักจึงไม่มีการกำหนดระดับความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งอาจจะเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของฝ่ายผลิต

การแก้ปัญหา : ควรสื่อสารให้ทีมงานเข้าใจว่าตัวชี้วัดที่ดีอาจจะต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น หรือขอข้อมูลจากหน่วยงานอื่น

ดังนั้นการกำหนดและพัฒนามิติ/เป้าหมาย และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสมของทีมงานนั้น ควรจะเริ่มต้นจากการยอมรับและการตระหนักถึงความสำคัญของการนำมาใช้จากของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการสื่อสารและทำความเข้าใจในวิธีการกำหนดและการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้กับสมาชิกในทีมเพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันและสามารถกำหนดมิติ/เป้าหมาย และตัวชี้วัดผลงานให้เหมาะสมและสะท้อนถึงหน้าที่งานของทีมงานได้อย่างถูกต้องชัดเจน