

การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของทีม (ตอนที่ 3) (Measuring Team Performance)



บทความโดย : อารporn ภูมิวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

p_arporn11@hotmail.com

วันที่โพสต์บทความ : 2004-01-19

จากบทความที่แล้วได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาและกำหนดมิติและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของทีมโดยการเชื่อมโยงจากนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ในบทนี้เราจะมาพูดคุยกันถึงรูปแบบการวัดผลงานเป็นทีม รวมทั้งวิธีการและขั้นตอนการวัดผลงานของทีมในรายละเอียด ดังนี้

รูปแบบการวัดผลงานเป็นทีม

การวัดผลงานขององค์กร (Organization Results Measures) : เป็นลักษณะของการวัดผลที่ทีมงานหลาย ๆ ทีมในองค์กร หรือที่เรียกว่า Cross - Functional ที่เป็นการรวมผลงานของทีมงานทั้งหมดในหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปการวัดผลงานของทีมในภาพรวมขององค์กรนั้นจะแบ่งกลุ่มหรือหมวดหมู่หลัก ๆ ได้แก่ ผลด้านการเงิน (เช่น รายได้ ยอดขาย ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่าย) ผลความพึงพอใจของลูกค้า (เช่น เปอร์เซ็นต์ระดับความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนข้อร้องเรียน) ผลจากการดำเนินงาน (เช่น เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงานที่ตรงเวลา ผลผลิตที่ได้) และผลจากการเรียนรู้และพัฒนาคน (เช่น จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม เปอร์เซ็นต์การลาออกของพนักงาน)

การวัดผลลัพธ์ของกระบวนการ (Process Output Measures) : เป็นการวัดผลลัพธ์หรือผลผลิตขั้นสุดท้าย (End Product) ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของทีมงานหลาย ๆ ทีมในหน่วยงานที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้รูปแบบการวัดผลงานในลักษณะนี้จะกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่บ่งบอกถึงกระบวนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันและเป็นตัวชี้วัดผลงานร่วมกัน เช่น ยอดขาย สามารถเป็นตัวชี้วัดผลงานร่วมกันของฝ่ายขายที่รับผิดชอบโดยตรง การขาย ฝ่ายการตลาดที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดโครงการส่งเสริมการขาย การลดแลกแจกแถม และฝ่ายบริการลูกค้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการให้บริการหลังการขายเพื่อให้ลูกค้าพึงใจและเกิดความจงรักภักดี (Royalty) ต่อสินค้าหรือบริการ

การวัดผลงานของทีมงาน (Team Results Measures) : รูปแบบการวัดผลในลักษณะนี้โดยส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลจากการดำเนินงานของทีมงาน หรือผลงานของแต่ละบุคคลที่อยู่ในทีมซึ่งผลงานของบุคคลจะสะท้อนผลงานในภาพรวมของทีม เป็นการวัดผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน เช่น เปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดหรือความคลาดเคลื่อนในการจัดทำรายการจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงาน ทั้งนี้ทีมงานหนึ่งจะมีตัววัดผลงานที่เฉพาะเจาะจงและแตกต่างจากอีกทีมงานหนึ่ง

การวัดผลลัพธ์จากการทำงานของบุคคล (Individual Job Outcome Measures) : เน้นการวัดผลงานของบุคคลที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ทั้งนี้ผลงานของบุคคลย่อมจะแตกต่างกันไป โดยส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลงานจากหน้าที่และความรับผิดชอบส่วนบุคคล เช่น หน้าที่-รับและตอบคำถามต่าง ๆ ให้กับลูกค้าทางโทรศัพท์ ตัวชี้วัดผลงาน - จำนวนครั้งของเสียงโทรศัพท์ที่ดิ่งขึ้น หรือเวลาที่ใช้ในการตอบคำถามต่าง ๆ ให้กับลูกค้าทางโทรศัพท์ของพนักงานแต่ละคน ทั้งนี้ผลงานของแต่ละบุคคลย่อมจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีมงานด้วย

วิธีการและขั้นตอนการวัดผลงานของทีม

1. กำหนดบทบาทและขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารทีมงาน เพื่อให้การบริหารทีมงานประสบผลสำเร็จ เน้นอนว่าต้องมีการกำหนดผู้บริหารหรือผู้นำทีมที่จะสามารถควบคุมการทำงานของสมาชิกในทีม รวมทั้งควบคุม ตรวจสอบ ทบทวนเป้าหมายและผลงานของทีมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้
2. กำหนดบทบาทและขอบเขตความรับผิดชอบของสมาชิกทีมงาน สมาชิกในทีมมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการช่วยทำให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จ สมาชิกแต่ละคนจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่งานที่หัวหน้าหรือผู้นำทีมกำหนดขึ้น
3. การให้ข้อมูล ความรู้ และเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ โดยแบ่งเป็นเรื่องหลัก ๆ ได้แก่
 - ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม : รูปแบบของทีมงาน ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม กระบวนการทำงานเป็นทีม
 - ทักษะที่จะเป็นในการทำงานเป็นทีม : ทักษะการรับฟัง ทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะการติดต่อสื่อสารและการโน้มน้าวชักจูง รวมทั้งการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน
 - กระบวนการวัดผลการทำงาน : ความหมายและความสำคัญของตัววัดผลงานของทีม รูปแบบของตัวชี้วัดผลงาน วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน และบทบาทหน้าที่ของทีมงานต่อตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น
4. กำหนดผลที่คาดหวังหลักของทีมงาน (Team s Key Results) และจากที่ได้กล่าวถึงไปแล้วในตอนที่ 1 และ 2 พบว่าการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์หลักที่ต้องการนั้นจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับภาพนโยบายขององค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และ

กลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร (Business Strategy) ทั้งนี้ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการทำงานของทีมให้สอดคล้องกับนโยบายหรือภาพรวมขององค์กรด้วย

- กำหนดกลุ่มลูกค้าหลักของทีมงาน โดยการสำรวจว่ากลุ่มลูกค้าหลักของทีมงานทั้งภายในและ/หรือภายนอกคือกลุ่มไหน และกระบวนการหรือขั้นตอนใดที่ลูกค้าต้องการให้ทีมงานพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการหาความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าที่มีสินค้าและการให้บริการไม่ว่าจะเป็นในด้านปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) ต้นทุน (Cost) และเวลา (Timeliness) ของสินค้าและบริการที่มี
- กำหนดมิติและตัวชี้วัดผลงาน ในแต่ละทีมงานจะมีมิติหรือการวัดผลงานหรือเป้าหมายการทำงาน "KRA : Key Results Area" ที่แตกต่างกันตามหน้าที่งาน ทั้งนี้การกำหนดมิติและตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นในแต่ละมิตินั้นควรกำหนดให้สอดคล้องและสนับสนุนนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งความคาดหวังหรือความต้องการจากลูกค้า
- กำหนดระบบการเก็บข้อมูล เน้นอนว่าตัวชี้วัดผลงานแต่ละตัวจะต้องมีการเก็บข้อมูลการวัดในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้ข้อมูลที่จัดเก็บนั้นจะเป็นข้อมูลที่สำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัว พบว่าในบางองค์กรจะมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล เนื่องจากมีจำนวนของหน่วยงานหรือทีมงานค่อนข้างมาก ซึ่งจำเป็นที่จะต้องใช้ระบบไอทีเข้ามาช่วยในการเก็บข้อมูล
- ทบทวนตัวชี้วัดและเป้าหมายของทีมงาน เพื่อให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ผู้นำทีมต้องมีการติดตามผลการทำงานของทีมจากข้อมูลที่รวบรวมได้ในแต่ละช่วงเวลา โดยพิจารณาว่าผลงานของทีมมีความก้าวหน้ามากน้อยในระดับไหน รวมทั้งให้สมาชิกในที่ระดมสมองร่วมกันในรูปแบบของการประชุมกลุ่มร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกทีมงานทุกคนเกี่ยวกับผลการทำงาน และสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุงเพื่อทำให้ผลงานของบุคคลและทีมงานดีขึ้น

สรุป : รูปแบบการวัดผลงานของทีมจะเกิดขึ้นจากระดับบุคคลก่อน และต่อเนื่องไปยังระดับทีมงาน/หน่วยงาน ระดับข้ามหน่วยงาน (Cross Function) ที่ใช้ตัววัดร่วมกัน และระดับองค์กร ทั้งนี้การวัดผลงานของทีมจะสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารและสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมและเอาใจจริงเอาใจมากน้อยแค่ไหน