

เทคนิคการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ในความเป็นจริงแล้วการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานหลักของแต่ละตำแหน่งนั้น จะต้องเริ่มแตกหน่อของตัวชี้วัดให้เห็นตั้งแต่การจัดทำใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) แล้ว เพราะถ้าใบกำหนดหน้าที่งานระบุเพียงว่าทำงานอะไรบ้างเท่านั้นถือว่ายังไม่เพียงพอที่จะบอกให้ผู้ดำรงตำแหน่งทราบว่าผลที่องค์กรต้องการ (Expected Results) จากการทำกิจกรรมนั้น ๆ ของเขาคืออะไร เปรียบเสมือนการที่เราสั่งงานให้แม่บ้านกวาดพื้น ถูบ้าน ซักเสื้อผ้า ทำอาหาร ถ้าเราไม่บอกเขาด้วยว่าทำแล้วพื้นต้องสะอาด บ้านต้องเรียบร้อย เสื้อผ้าต้องสะอาด อาหารต้องอร่อยถูกปากเรา แล้วเราจะมั่นใจได้อย่างไรว่าเราจะได้รับสิ่งที่เราต้องการอย่างครบถ้วน

วิธีการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานหลักของแต่ละตำแหน่งจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและสำคัญมากต่อระบบบริหารผลงานสมัยใหม่ เพราะถ้าไม่มีกำหนดตัวชี้วัดผลงานให้ชัดเจนแล้ว จะก่อให้เกิดปัญหาติดตามมาอีกมากมาย เหมือนกับระบบการประเมินผลงานแบบเก่าที่ผมเคยเขียนถึงไปแล้วในฉบับก่อนหน้า

ดังนั้น เพื่อให้ท่านผู้อ่านสามารถนำหลักการในการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานหลักไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผมจึงขออธิบายเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดกิจกรรมหลัก (Key Activities)

เป็นการระบுவางานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ทำงานอะไรบ้าง ซึ่งผมเชื่อว่าเกือบทุกองค์กรมีส่วนนี้อยู่ในใบกำหนดหน้าที่งานอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานสากลในด้านต่าง ๆ เราควรกำหนดกิจกรรมหลักออกมาเป็นข้อ ๆ เช่น กิจกรรมของเจ้าหน้าที่สรรหาฯ มีดังนี้

- การวางแผนกำลังคน
- คัดเลือกสื่อในการสรรหาพนักงานใหม่
- สัมภาษณ์พนักงานใหม่
- ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 2 : ผลที่องค์กรคาดหวังจากกิจกรรมหลัก (Expected Results)

ให้วิเคราะห์ดูว่าผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังจากแต่ละกิจกรรมของตำแหน่งงานนั้น ๆ คืออะไร ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกกิจกรรมนั้นมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนรองรับ ไม่ใช่สักแต่ทำ แต่ไม่รู้ว่าทำไปทำไม การวิเคราะห์ในจุดนี้ถือเป็นจุดที่สำคัญจุดหนึ่ง เพราะถ้าวิเคราะห์ผิดพลาดแล้ว อาจจะทำให้ขั้นตอนต่อไปผิดเพี้ยนไปด้วย ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลที่องค์กรคาดหวัง เช่น

กิจกรรมหลัก (Key Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)
การวางแผนกำลังคน	<ul style="list-style-type: none">• หาคคนได้ตรงตามเวลา• หาคคนได้ครบถ้วน
การคัดเลือกสื่อ	<ul style="list-style-type: none">• ได้ผู้สมัครที่มีคุณภาพ• ประหยัดค่าใช้จ่าย• ความรวดเร็วในการได้ใบสมัคร
การสัมภาษณ์พนักงานใหม่	<ul style="list-style-type: none">• ได้คนที่มีคุณภาพตรงตามที่ต้องการ

จากตารางดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่าหนึ่งกิจกรรมอาจจะมีผลที่คาดหวังมากกว่าหนึ่งอย่างก็ได้

ขั้นตอนที่ 3 : จัดกลุ่มของผลที่คาดหวัง (Expected Results Groups)

เป็นการจัดกลุ่มผลของความคาดหวังที่ได้จากทุกกิจกรรมว่าควรแบ่งออกเป็นกี่กลุ่ม เช่น

กิจกรรมหลัก (Key Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)
การวางแผนกำลังคน	<ul style="list-style-type: none">• ได้คนตรงตามเวลา• ได้คนครบถ้วน ได้คนที่มีคุณภาพ• ค่าใช้จ่ายต่ำ	<ul style="list-style-type: none">• ได้คนตรงตามเวลา• ความรวดเร็วในการได้ใบสมัคร• ได้คนครบถ้วน
การคัดเลือกสื่อ	<ul style="list-style-type: none">• ได้ผู้สมัครที่มีคุณภาพ• ประหยัดค่าใช้จ่าย• ความรวดเร็วในการได้ใบสมัคร	<ul style="list-style-type: none">• ได้คนมีคุณภาพ• ได้ผู้สมัครที่มีคุณภาพ• ได้คนที่มีคุณภาพตรงตามที่ต้องการ
การสัมภาษณ์พนักงานใหม่	<ul style="list-style-type: none">• ได้คนที่มีคุณภาพตรงตามที่ต้องการ	<ul style="list-style-type: none">• ค่าใช้จ่ายต่ำ• ประหยัดค่าใช้จ่าย

ขั้นตอนที่ 4 : กำหนดกลุ่มผลงานที่คาดหวังหลัก (Key Result Areas)

จากตารางในขั้นตอนที่ 3 จะเห็นว่าเราสามารถแบ่งผลที่คาดหวังออกได้ 3 กลุ่มหลัก และในการกำหนดกลุ่มผลงานที่คาดหวังหลักของตำแหน่งงานโดยทั่วไปแล้ว จะกำหนดเป็นคำนามสั้น ๆ ที่ไม่บ่งบอกถึง คุณภาพว่าดีหรือไม่ดี ไม่บ่งบอกถึงปริมาณว่ามากหรือน้อย จากตัวอย่างนี้ Key Results Areas ของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรหาคือ

- เวลาสรรหา (Time)
- ต้นทุนการสรรหา (Cost)
- คุณภาพของการสรรหา (Quality)

เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนนี้แล้ว เราสามารถตอบได้อย่างชัดเจนว่าสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากการที่มีตำแหน่งงานนี้ขึ้นมาคืออะไร แต่ยังไม่สามารถตอบได้ว่าจะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรได้รับสิ่งที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 5 : กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)

ขั้นตอนนี้เป็นการตอบคำถามที่ว่าเราจะทราบได้อย่างไรว่าผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ สามารถตอบสนองผลที่องค์กรคาดหวังในแต่ละด้าน (Key Result Area) ได้มากน้อยเพียงใด เราจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมา (PI = Performance Indicator) เช่น

กลุ่มผลที่คาดหวังหลัก (KRAs)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)
คุณภาพ (Quality)	<ul style="list-style-type: none">• อัตราการผ่านทดลองงานต่อพนักงานใหม่ทั้งหมด• จำนวนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อหนึ่งตำแหน่ง• อัตราการไม่ผ่านการคัดเลือก

เมื่อเราหาตัวชี้วัดผลงานในด้านต่าง ๆ ได้แล้ว จึงค่อยมาวิเคราะห์อีกครั้งว่าตัวชี้วัดตัวใดเป็นตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicators) หลักการวิเคราะห์ที่ง่ายคือพิจารณาว่าตัวชี้วัดตัวใดที่มีผลกระทบต่อกลุ่มผลที่คาดหวังหลัก (KRA) มากที่สุด หรืออาจจะพิจารณาจากผลกระทบที่มีต่อเป้าหมายหลักขององค์กรในแต่ละปีก็ได้

ดังนั้น จะเห็นว่าการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) ไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่หรือยุ่งยากซับซ้อนอะไรมากมาย แต่เป็นเรื่องเก่าที่เรา ๆ ท่าน ๆ มองข้ามมันมานาน เราไม่ค่อยสนใจการวิเคราะห์และนำมาใช้อย่างจริงจัง ที่ผมกล้าพูดว่าเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่นั้น เพราะเมื่อเราได้วิเคราะห์หา KPI ของตำแหน่งงานต่าง ๆ แล้วสิ่งที่ได้มาส่วนใหญ่ไม่แตกต่างไปจากสิ่งที่คนทำงานเขาคุ่นเคยกันอยู่แล้ว เพียงแต่เขายังไม่ได้เรียกมันว่า KPI เท่านั้นเอง