

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Hybrid Approach หรือ Hybrid System

(วิธีผสมผสาน)

ผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมการทำงาน
หรือสมรรถนะที่ทำงานให้สำเร็จ

ปริมาณ และ คุณภาพ

วิธีการประเมินแบบ 360 องศา

สาระสำคัญ	ข้อดี	ข้อจำกัด
<p>1.เน้นทักษะ ความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานจากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพียงลำพัง</p> <p>2.ใช้ผู้ประเมินหลายคน วิธีประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ประเมินตนเอง ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน</p> <p>3.แนวทางการประเมิน เพิ่มจำนวนผู้ประเมินให้มีหลายมิติ ประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ</p>	<p>1.ค่อนข้างเที่ยงตรง และเชื่อถือได้</p> <p>2.เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมิน เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน</p>	<p>1.ค่อนข้างซับซ้อน มีข้อมูลจำนวนมาก ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต้องมีความเข้าใจอย่างดีในการแปลผลข้อมูล</p> <p>2.ใช้เวลามาก มีค่าใช้จ่ายอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3.ข้อมูลที่ได้มาอาจมีข้อจำกัดในแง่ความถูกต้อง ความชัดเจน และจำนวนที่มากพอ</p> <p>4.ใช้ได้ผลดีกับองค์กรที่อยู่ในสังคมและวัฒนธรรมแบบตะวันตก</p>

Input, Process, Output และ Outcome

สาระสำคัญ	ข้อดี	ข้อจำกัด
<p>ให้ความสำคัญทั้งสมรรถนะและเป้าหมายในการทำงานของพนักงาน</p> <ol style="list-style-type: none">1. บังคับนำเข้า สิ่งที่พนักงานต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ ความสามารถและทักษะ ตลอดจนถึงที่จำเป็นอื่นๆ2. กระบวนการ พฤติกรรมของพนักงานในการนำความรู้ ทักษะต่างๆไปปรับใช้3. ผลลัพธ์ วัดได้สังเกตได้จากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน4. ผลสุดท้าย ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการจัดดัชนีชี้วัด จัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	<ol style="list-style-type: none">1. เป็นวิธีที่พิจารณาทั้งกระบวนการมีความครอบคลุม2. เน้นสมรรถนะของพนักงานทำให้วิเคราะห์จุดแข็งจุดด้อย และวางแผนพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ3. ลดความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน4. ดัชนีชี้วัดที่กำหนดมีเหตุและผลเชื่อมโยงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย วัดได้ชัดเจน	<ol style="list-style-type: none">1. ใช้เวลาค่อนข้างมาก: ระบบสมรรถนะและประเมินผล ระบบติดตามผลทุกชั้นตอน2. ไม่เหมาะกับหน่วยงานที่มีคนจำนวนมาก3. ไม่เหมาะกับหน่วยงานที่มีการโอนโยกย้ายบ่อยๆ ผู้ประเมินไม่มีเวลาพอที่จะสังเกตพฤติกรรม และปัจจัยต่างๆหลายด้าน4. ระบบค่อนข้างซับซ้อน มีข้อมูลมาก ต้องใช้เทคโนโลยีช่วย ควรพิจารณาว่าองค์กรมีความจำเป็นที่ต้องประเมินทุกชั้นตอน และคุ้มค่าแก่การลงทุน?

การวางแผน (MBO) และตามพฤติกรรมการทำงาน (BARS)

สาระสำคัญ	ข้อดี	ข้อจำกัด
<p>1.ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร</p> <p>2.มีคำบรรยายที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานทั้งในแง่ดีและไม่ดี เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณา</p>	<p>1.มีมาตรฐานชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติ</p> <p>2.ผู้บังคับบัญชาและพนักงานได้มีโอกาสปรึกษาหารือและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน</p>	<p>1.ใช้เวลา ต้องการความตั้งใจและความจริงใจของทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน</p> <p>2.ต้องไม่เน้นที่”ปริมาณ” อย่างเดียวต้องคำนึงถึง “คุณภาพ”</p> <p>3.ถึงแม้กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร แต่ขาดการเชื่อมโยงของเป้าหมายและแผนงานหรือโครงการ</p>

ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs) และแบบ 360 องศา

สาระสำคัญ	ข้อดี	ข้อจำกัด
<p>1. ใช้ดัชนีวัดผลงานหลักและสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competency) เพื่อใช้กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ การเสมือนเป็นเจ้าของกิจการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2. นำวิธีประเมินแบบ 360 องศามาใช้วัดสมรรถนะด้านภาวะผู้ โดยต้องการข้อมูลย้อนกลับจากหลายมุมมอง เพื่อให้ผลเป็นที่น่าเชื่อถือได้</p>	<p>1. เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ องค์การทั้งเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพ มีผู้รับผิดชอบชัดเจน</p> <p>2. ช่วยในการพัฒนาผู้บริหารได้ตรงจุด สามารถวางแผนสืบทอดตำแหน่งการโอนย้ายได้อย่างเป็นระบบสอดคล้องความต้องการขององค์การในระยะยาว ได้</p>	<p>1. ระบบซับซ้อน มีข้อมูลจำนวนมากจำเป็นต้องมีเทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บและรายงานผล</p> <p>2. ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต้องมีความเข้าใจอย่างดีในการแปลผลข้อมูล</p> <p>3. มีค่าใช้จ่ายต่อเนื่อง (ใช้ outsource ในการประเมิน 360 องศา เพื่อความน่าเชื่อถือและรักษาความลับ)</p> <p>4. อาจไม่เหมาะกับสังคมและวัฒนธรรมแบบตะวันออก เพราะผู้บังคับบัญชาอาจรับไม่ได้กับการให้ลูกน้องวัดสมรรถนะและประเมินการปฏิบัติงานของตน</p>

ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs) และตามสมรรถนะ(Competency Assessment)

สาระสำคัญ	ข้อดี	ข้อจำกัด
<p>1. นำดัชนีวัดผลงานหลักซึ่งแปลงจากระดับองค์การ ผู้บริหารจนถึงพนักงาน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบดัชนีวัดทุกตัว</p> <p>2. กำหนดสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานตามสายอาชีพ (จัดทำJob Competency Profile)เพื่อกำหนดว่าแต่ละระดับของตำแหน่งงานต้องการความชำนาญแตกต่างกันอย่างไร องค์การใช้สมรรถนะในการประเมินด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมการทำงาน</p>	<p>1. เป้าหมาย วัตถุประสงค์ เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การทั้งเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพ มีผู้รับผิดชอบชัดเจน</p> <p>2. การวัดสมรรถนะของพนักงานทำให้ใช้คนได้เหมาะกับงาน</p> <p>3. พัฒนาพนักงานได้ตรงจุดและเป็นระบบ</p> <p>4. องค์การทราบว่าพนักงานมีพฤติกรรมหรือสมรรถนะตามที่ต้องการสำหรับปัจจุบันและอนาคตเพียงใด</p>	<p>1. ใช้เวลาและทรัพยากรในการกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์การ และต้องมีการปรับปรุงเป็นระยะๆ</p> <p>2. หากมีจำนวนสมรรถนะมากเกินไปอาจทำให้พนักงานไม่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นจริงๆ</p> <p>3. ไม่เหมาะกับหน่วยงานที่ยังไม่มีหรือเพิ่งเริ่มมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ</p>

ตารางแสดงตัวอย่างวัตถุประสงค์และดัชนีวัดผลงานหลักตามแนวความคิดลิขิตสมดุล (BSC)

มุมมอง (Perspective)	วัตถุประสงค์ (Objective)	ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs)
Financial	Profit Maximization	Profit growth
		Return on sales
		Return on assets
		Return on equity
		Profits per employee
		Profits per total assets
	Revenue Growth	% sale increase from last year
	Revenue from new customers	% of revenue from new customer
	Revenue from old customers	% of revenue from repeat customer
	Revenue from new products	% of revenue from new product within a specific period
		Growth margin from new product
	Productivity Improvement	Revenue per employee
		Cost per unit
Cost per employee		
Customer	Customer Satisfaction	Customer satisfaction index
		Customer complaints
		Average time from customer contact to response
	Customer Retention	% growth of business with existing customer
		# of repeat customer per year
		# of defeat customer per year
		Customer loyalty index

ตารางแสดงตัวอย่างวัตถุประสงค์และดัชนีวัดผลงานหลักตามแนวความคิดลิขิตสมดุล (BSC) (ต่อ)

มุมมอง (Perspective)	วัตถุประสงค์ (Objective)	ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs)
Customer	Customer Acquisition	% of new customer per year
	Customer Profitability	Profit per customer
	Market share	Market share
		customer per employee
	Image/Reputation	Image index
		Number of applicants
	Quality of product	Reject rate
		Return rate
	Good relationship with customers	Average time spend on customer relation
		# of visits to customers
to customer loyalty index		
Internal Process	Innovation Process	# of product developed
		# of sales from new product
		# New product introduction vs competitors
		# Time to develop new product
	On-time Delivery of product	% of on - time delivery
		Lead time from order to delivery

ตารางแสดงตัวอย่างวัตถุประสงค์และดัชนีวัดผลงานหลักตามแนวความคิดลักษณะสมดุล (BSC) (ต่อ)

มุมมอง (Perspective)	วัตถุประสงค์ (Objective)	ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs)
Internal Process	Product Efficiency	Yield
		Cost of production/weight
		Total production (weight) per employee
		Total cost of production per employee
		Waste per employee
		Machine downtime
	Production Speed	Production process time
	Production Quality	% reject
	Technology Readiness	Investment in technology machine
		Average year of usage for machine
	Marketing Capabilities	Sales forecast accuracy per salesperson
	Availability of Raw Material	Supplier satisfaction
		Reject rate
Delivery days		
Learning and Growth	Employee Satisfaction	Employee satisfaction index
		Average absenteeism
	Employee Skills	# of training days per year
		Training Cost/ total budget
		Average employee year of service with firm
	Average age of employees	

ตารางแสดงตัวอย่างวัตถุประสงค์และดัชนีวัดผลงานหลักตามแนวความคิดลิขิตสมดุล (BSC) (ต่อ)

มุมมอง (Perspective)	วัตถุประสงค์ (Objective)	ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs)
Learning and Growth	Employee Retention	% turnover of key staff
	Employee Productivity	Output generate /employee
		Revenue per employee
	Strategic Job Coverage Ratio	# of employees qualified for specific strategic Job related to organizational needs
	Information System Capabilities	Strategic information coverage ratio (availability of information relative to needs)
	Research and Development	Number of new product
		% of value-added product per total product
		R & D expense/total expense
	Motivation/Empowerment	# of suggestions per employee
		# of suggestions implemented

ตัวอย่างตารางแสดงการแปลงดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs) ไปสู่ทีมงานและพนักงานแต่ละคน

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	Organization/ President	Department/ Manager	Staff/ Supervisor
การเงิน	การแสวงหาลูกค้าใหม่	รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด	Integrated cost (\$)	Transformation cost (\$)	% Income from new customer
ลูกค้า	การหาลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย	% perfect orders	% perfect orders	% On-time Delivery
	การบริการที่ดี	อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า ความเร็วในการให้บริการ	% perfect orders	% perfect orders	% On-time Delivery
กระบวนการภายใน	การจัดส่งที่รวดเร็ว	ร้อยละของการส่งของที่ไม่ตรงเวลา	Safety index	Safety index	5 accidents Days a way from work % attendance
การเรียนรู้และพัฒนา	การพัฒนาทักษะของพนักงาน	จำนวนวันในการอบรมต่อปี อัตราการเข้า-ออก	% Employee development plans completed	% Employee development plans completed	% Employee development plans completed

Competency-Based Approach

Competency – สามารถหาได้หลายวิธี คือ

•JD

•KPIs

•สัมภาษณ์ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน

•Focus Group Interviewing

•Questionnaires

•สำรวจจากพนักงานที่มีผลงานดีเด่น

แผนภูมิแสดงขั้นตอนการกำหนด Competency โดยใช้ Strategic Management Approach

1. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ขององค์กร



2. กำหนดเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Object) ขององค์กร



3. กำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ,ระดับหน่วยธุรกิจ ,ระดับฝ่ายงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ



4. กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Organization Core Competency) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและทำได้ตามแผนที่วางไว้



5. เชื่อมโยงสมรรถนะหลักขององค์กรโดยส่งต่อมายังหน่วยธุรกิจ กำหนดเป็นสมรรถนะระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Competency)



6. เชื่อมโยงระดับหน่วยธุรกิจโดยส่งต่อมา เป็นสมรรถนะระดับฝ่ายงาน (Function Competency)



7. เชื่อมโยงสมรรถนะระดับฝ่ายงานส่งต่อมา โดยการทำ Competency Mapping เป็นสมรรถนะของแต่ละบุคคล (Personal Competency)

Competency	แหล่งที่มา	ผู้กำหนด
Core Competency	วิสัยทัศน์ ภารกิจ และ เป้าหมายหลักขององค์กร	กำหนดขึ้น โดยคณะกรรมการที่ประกอบไปด้วย CEO หรือ MD, ผู้บริหารระดับสูงสุดของแต่ละหน่วยงาน และหน่วยงานบุคคล
Managerial Competency	ขอบเขตหน้าที่งาน เน้น งานด้านการบริหารจัดการ	กำหนดขึ้น โดยคณะกรรมการที่ประกอบไปด้วย CEO หรือ MD, ผู้บริหารระดับสูงสุดของแต่ละหน่วยงาน และหน่วยงานบุคคล
Functional Competency	ขอบเขตหน้าที่งาน เน้น งานเทคนิคเฉพาะด้าน	ตัวแทนของตำแหน่งงานแต่ละหน่วยงาน โดยมีผู้ บริหารระดับสูงของแต่ละส่วนงานเป็นผู้พิจารณา อนุมัติ FC ที่เหมาะสมตามตำแหน่งงาน

บุคคลที่เกี่ยวข้อง

บทบาทหน้าที่

ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร
(CEO/MD)

- เป็นผู้พิจารณาอนุมัติในการนำ Core Competency มาใช้ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- เป็นผู้พิจารณาอนุมัติงบประมาณสำหรับการจัดทำ Core Competency

ผู้บริหารระดับสูง
ของสายงาน / กลุ่มต่างๆ

- เป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดและพิจารณาตัดสินใจในการเลือกใช้ Core Competency ที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และลักษณะธุรกิจขององค์กร
- เป็นผู้ที่ถ่ายทอดความรู้และความเข้าใจให้แก่พนักงานในพฤติกรรมที่ต้องการ และคาดหวังให้เกิดขึ้นสำหรับ Core Competency แต่ละตัว

ฝ่ายบุคคล/ทรัพยากรบุคคล

- เป็นผู้ที่ถ่ายทอดความรู้และความเข้าใจแก่ผู้บริหารของหน่วยงานในการกำหนด Core Competency ขององค์กร
- เป็นผู้มีส่วนร่วมในการประชุมและแสดงความคิดเห็นต่างๆ เพื่อกำหนด Core Competency ขององค์กร
- เป็นผู้เตรียมความพร้อมในการนำ Core Competency มาใช้ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- มีส่วนช่วยผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมของ Core Competency ที่ต้องการ