

บทที่ 7

การส่งมอบผลงาน

รายการที่ต้องส่งมอบ ประกอบด้วย

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา รายงานสรุปประเด็นปัญหาของบริษัทฯ และข้อเสนอขอขอบเขตการดำเนินโครงการ
 - 1.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหารายงานสรุปประเด็นปัญหา
 - 1.2 ข้อเสนอขอขอบเขตการดำเนินโครงการ
2. กลยุทธ์ของบริษัทฯ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ
 - 2.1. การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และเน้นทางด้านนวัตกรรม
 - 2.2. การสร้างคุณค่าและพัฒนาความสามารถแก่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 2.3. เน้นการบริการอย่างรวดเร็วโดยยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
3. รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับบริษัทฯ
 - 3.1 การปรับปรุงระบบประเมินการปฏิบัติงาน
 - 3.1.1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน
 - 3.1.2 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
 - 3.1.3 การติดตามผลการปฏิบัติงาน
 - 3.1.4 การประเมินการปฏิบัติงาน
 - 3.2 การบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - 3.2.1 การตัดสินใจเพื่อพิจารณาปรับค่าจ้างเงินเดือน
 - 3.2.2 การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
 - 3.2.3 การตัดสินใจให้ออกจากงาน
 - 3.2.4 จัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงาน
 - 3.2.5. การบริหารปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
4. คู่มือบริหารการปฏิบัติงาน

1.แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา รายงานสรุปประเด็นปัญหาของบริษัทฯ และข้อเสนอขอบเขตการดำเนินโครงการ

1.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา รายงานสรุปประเด็นปัญหา

กรรมการผู้จัดการเน้นความสำคัญของระบบทรัพยากรมนุษย์ ที่ยังขาดความเป็นระบบ ความชัดเจนในการปฏิบัติ และปัญหาการลาออกของพนักงานที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปปัญหา พบว่า เกิดจากระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความชัดเจน และไม่มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จากข้อมูลเอกสาร และจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจ ของทีมที่ปรึกษา พบว่า การลาออกของพนักงานเป็นปัญหาที่สำคัญ เนื่องจากเป็นการลาออกของพนักงานในสายงานหลักของบริษัทฯ และส่วนใหญ่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ มีสาเหตุจากการได้งานใหม่ และทำธุรกิจส่วนตัว ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้น แบ่งเป็น 3 ประเด็นได้แก่

1.ปัญหาจากค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม เนื่องจากไม่มีการวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน และการสำรวจตลาดแรงงานอย่างถูกต้อง เพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับกลยุทธ์ของบริษัท

2.ปัญหาจากการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ที่ขาดประสิทธิภาพส่วนหนึ่ง ทั้งตัวเครื่องมือในการประเมิน ตัวผู้ประเมิน ยังขาดความสามารถ และความเข้าใจในการประเมิน ส่งผลให้เกิดปัญหาถึงผู้ถูกประเมินทำให้บริษัทฯ ยังคงมีการลาออกในระดับที่สูง และเป็นการลาออกเพื่อไปทำงานที่ใหม่และพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และพอใช้

3.ปัญหาจากระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังขาดการนำผลการประเมินมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในปีต่อไป ซึ่งช่วยให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน และเป็นการปรับปรุงพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เอกสารผลการประเมินยังขาดการให้ความสำคัญ ซึ่งส่งผลให้ใบประเมินสูญหายในบางตำแหน่ง และเกิดจากการทำงานของพนักงานในระยะเวลาที่สั้นอีกส่วนหนึ่ง

1.2 ข้อเสนอขอบเขตการดำเนินโครงการ

การให้คำปรึกษาครั้งนี้ทำการให้คำปรึกษาแก่บริษัท เอ บี ซี จำกัด ซึ่งปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 30 คน แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ดังที่แสดงในแผนผังบริษัทฯ หน้า 13 โดยกลุ่ม

ผู้ให้คำปรึกษา มุ่งทำการศึกษาวិธีการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท โดยการพิจารณาแนวทางบริหารธุรกิจในปัจจุบันของบริษัท เพื่อเสนอกระบวนการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม รวมถึงแนวทางที่จะนำผลการปฏิบัติงานไปใช้

การให้คำปรึกษาธุรกิจครั้งนี้เป็นการให้คำปรึกษาแก่ บริษัท เอ บี ซี จำกัด โดยกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์ บริษัทฯ เพื่อทบทวน กลยุทธ์ของบริษัทฯ
2. วิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯในปัจจุบัน
3. ออกแบบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ

2. กลยุทธ์ของบริษัทฯ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ

จากที่กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาไปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อ วิเคราะห์ข้อมูลด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารระดับสูงวางไว้ คือ ต้องการสมรรถนะหลักของบุคลากรแบบที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองพันธกิจขององค์การที่เน้นนวัตกรรม และการให้บริการด้านเทคโนโลยีที่เป็นเลิศ โดยแบ่งเป็นกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ คือ

2.1.การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และเน้นทางด้านนวัตกรรม

มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อทำให้เกิดความสำเร็จร่วมไปกับบริษัท สร้างความรู้สึกร่วมเหมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การ(Organization Culture) ที่เน้นทางด้านนวัตกรรม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2.2.การสร้างคุณค่าและพัฒนาความสามารถแก่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

สร้างมาตรฐานในการประเมิน(Performance Appraisal) ที่ถูกต้อง และแม่นยำเพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนา และวางแผนกลยุทธ์(Performance Management) ในปีต่อไป ได้แก่การ

พัฒนาสายอาชีพ(Career Development)เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน หรือ การบริหารคนเก่ง(Talent Management) เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่เก่งให้อยู่ในองค์กร

2.3 เน้นการบริการอย่างรวดเร็วโดยยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

โดยการพัฒนาความรู้ ทักษะในการทำงาน (Human Resource Development) เพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า และเพิ่มพูนศักยภาพของพนักงานให้สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับบริษัทฯ

รูปแบบการบันทึกการประเมินการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ประกอบไปด้วยส่วนของการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนา การติดตาม และการประเมินการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อเสนอแนะ และ ข้อคิดเห็นที่ได้ค้นพบระหว่างการดำเนินโครงการ

3.1 การปรับปรุงระบบประเมินการปฏิบัติงาน

การนำกระบวนการการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้ ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอนคือ

3.1.1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning)

หมายถึงการกำหนดความคาดหวังที่บริษัทต้องการจากพนักงานแต่ละคน โดยกำหนดเป้าหมายในรูปแบบตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งมีค่าเป้าหมาย 5 ระดับ ลงในแบบฟอร์มบันทึกเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังภาพที่ 6.1 ซึ่งเป้าหมายแยกเป็น 2 กลุ่มคือเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้อง (Alignment) กับกลยุทธ์ของบริษัท (Strategic Goal) และ เป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง (Job Goal) ซึ่งนำมาจาก ตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในใบบรรยายลักษณะงาน และ ด้วยการเขียนในรูปแบบของตัวชี้วัดผลงาน (KPI) โดยทำการกำหนดค่าเป้าหมายผลงานร่วมกันกับหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง ความชัดเจน และความเป็นจริงตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

3.1.2 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการกำหนดแนวทางในการพัฒนาพนักงาน โดยอาศัยเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานที่บริษัทคาดหวังจากแต่ละตำแหน่ง โดยอาศัยผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงาน ในรอบการประเมินที่ผ่านมา เป็นตัวกำหนดว่าพนักงานแต่ละคน ควรจะได้รับการพัฒนาในเรื่องใด หรือการมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรจะถูกกำหนดเป็นแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน (ต้นปี หรือ เดือน มกราคม) นอกจากนี้ ในกรณีผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (Key Performers) การวางแผนพัฒนารายบุคคล ยังอาจจะกำหนดจากความต้องการส่วนบุคคลได้อีกด้วย เหตุเพราะสาเหตุหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงเหล่านี้คงอยู่กับบริษัทต่อไปคือการได้รับการพัฒนาพิเศษ ที่ไม่มีโอกาสได้รับเมื่ออยู่ที่บริษัทอื่น

ทั้งนี้การกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล อาจจะกำหนดจากความต้องการของพนักงานเพื่อเป็นเหตุจูงใจให้พนักงานมีความต้องการอยู่กับบริษัทต่อไป เนื่องจากพนักงานด้านเทคโนโลยี มักจะมีความต้องการเรียนรู้เทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งไม่สามารถเรียนรู้ได้ทั่วไป แต่จะมีการจัดฝึกอบรมเป็นพิเศษสำหรับลูกค้าหรือบริษัทตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น รวมถึงโปรแกรมการฝึกอบรมในต่างประเทศ ที่พนักงานในบริษัททั่วไป ไม่สามารถเข้ารับการอบรมได้

3.1.3 การติดตามผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่หัวหน้างานติดตามผลการปฏิบัติงานในรูปแบบตัวชี้วัดกับพนักงาน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จตามเป้าหมายของงาน โดยเฉพาะเป้าหมายด้านกลยุทธ์ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับผลสำเร็จตามกลยุทธ์ของบริษัท โดยบริษัทควรจัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้แก่พนักงาน รวมถึงจัดให้มีการสอนงาน (Coach) ในกรณีที่พบว่า ผลงานที่เกิดขึ้นในระหว่างนั้น ยังมีช่องว่างที่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อีก (Performance Gap) โดยบริษัทควรจัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างน้อยทุกไตรมาส

3.1.4 การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานตามตัวชี้วัดที่พนักงาน และหัวหน้างาน ได้กำหนดไว้ร่วมกัน ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน เพื่อพิจารณาผลงานของพนักงานแต่ละคน โดยใช้วิธีการคำนวณคะแนนดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนรวมที่ได้}}{5 \times \text{จำนวนตัวชี้วัด}} \times 100$$

ตารางที่ 7.1 ตารางเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานแบบเดิม และแบบใหม่

	การประเมินการปฏิบัติงานแบบเก่า	การประเมินการปฏิบัติงานแบบใหม่
หัวข้อในการประเมิน	มี 5 หัวข้อในการประเมิน ทำให้ไม่มีความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและ พนักงาน	หัวข้อการประเมินการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือเป้าหมายผลงานในแง่กลยุทธ์ และเป้าหมายผลงานจากภารกิจ
คะแนนที่ใช้ในการประเมิน	ใช้ สเกล 1-4 ขึ้นอยู่กับวิจรณ์ญาณของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาให้คะแนน โดยตัวชี้วัด แต่ละ ตัวเป็นการวัดในเชิงรูปธรรม ขาดความละเอียดในการอธิบาย และความเข้าใจร่วมกันของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	ใช้ สเกล 1-5 โดยจัดทำ ตัวชี้วัดผลงานในแต่ละ แผนก และ กำหนด เป้าหมายในแต่ละ สเกลในแต่ละตัวชี้วัดทำให้ลดการใช้วิจรณ์ญาณของผู้ประเมิน แต่เพิ่มความถูกต้อง และความเข้าใจกับพนักงาน ในการประเมิน มากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
เป้าหมายในการทำงาน	เป้าหมายที่ไม่ส่งผลถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และสภาพแวดล้อมของธุรกิจ	เป้าหมายสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการตั้งเป้าให้สอดคล้องกับความสามารถขององค์กรและสภาพแวดล้อมปัจจุบัน
การทบทวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	จัดทำกรประเมินปี ละ 1 ครั้ง คือทุกสิ้นปี ซึ่งไม่มีการทบทวนการปฏิบัติงานของพนักงาน	มีการทบทวนการปฏิบัติงาน ในระหว่างปี ซึ่งอาจจะทำทุก เดือนหรือ ทุก 2 เดือน หรือ ทุกไตรมาส โดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้ประเมิน และ ช่วยปรับปรุงแก้ไข ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าที่กำหนดไว้

	การประเมินการปฏิบัติงานแบบเก่า	การประเมินการปฏิบัติงานแบบใหม่
การให้ข้อมูลป้อนกลับถึงผลการประเมิน	ไม่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับกับพนักงาน	จัดให้มีการสื่อสาร เป้าหมายขององค์การ ลงไปสู่เป้าหมายของแผนก และไปสู่เป้าหมายของแต่ละบุคคล ซึ่งทำให้พนักงานเข้าใจ การปฏิบัติงาน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับของแต่ละบุคคลได้ ในช่วงการประเมินเสร็จสิ้น
การพัฒนาพนักงานที่ต้องทำระหว่างปี	ไม่มีการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ให้มีการพัฒนาอย่าง เป็นลายลักษณ์อักษร	เพิ่มให้มีการประเมิน สิ่งที่พนักงานต้องพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับความเร็วในการปรับเปลี่ยนของธุรกิจ

ภาพที่ 7.1 ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินการปฏิบัติงาน โดยใช้ KPI

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลพนักงาน																	
ชื่อ- นามสกุล							ตำแหน่ง				ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง						
ฝ่าย							แผนก				หัวหน้า						
ส่วนที่ 2 : เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน																	
ผลสำเร็จตามที่คาดหวัง							ผลการดำเนินงานระหว่างรอบการประเมิน				ผลการประเมิน						
เป้าหมายการปฏิบัติตามกลยุทธ์							ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระหว่างรอบการประเมิน				คะแนน						
ผลสำเร็จของงานที่คาดหวัง	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target Level)					สอดคล้องกับ	เดือนที่ 3	เดือนที่ 6	เดือนที่ 9	เดือนที่ 12	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5											
ผลสำเร็จตามที่คาดหวัง							ผลการดำเนินงานระหว่างรอบการประเมิน				ผลการประเมิน						
เป้าหมายการปฏิบัติตามกลยุทธ์							ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระหว่างรอบการประเมิน				คะแนน						
ผลสำเร็จของงานที่คาดหวัง	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target Level)					สอดคล้องกับ	เดือนที่ 3	เดือนที่ 6	เดือนที่ 9	เดือนที่ 12	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5											
ส่วนที่ 3 : การพัฒนา											ผลรวม = คะแนน = $\frac{\text{ผลรวม}}{5 \times \text{จำนวนข้อ}}$						
ความรู้/ทักษะที่ต้องพัฒนา	กิจกรรมเพื่อการพัฒนา				ระยะเวลาความสำเร็จ	ความสำเร็จ											
	ใช้การฝึกอบรม		ไม่ใช้การฝึกอบรม			สำเร็จ	ไม่สำเร็จ										

ข้อเสนอแนะของพนักงาน.....

ข้อเสนอแนะของหัวหน้า.....

ข้อเสนอแนะของผู้อนุมัติ.....

ลงชื่อพนักงาน.....	ลงชื่อผู้บังคับบัญชา.....	ลงชื่อผู้อนุมัติ.....
วันที่/...../.....	วันที่/...../.....	วันที่/...../.....

แบบฟอร์มการประเมินแบบใหม่ที่กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจัดทำขึ้นให้กับบริษัทฯ มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 รายละเอียดของข้อมูลพนักงาน ได้แก่ ชื่อ นามสกุล ตำแหน่งระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง เป็นต้น

ส่วนที่ 2 เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

1. เป้าหมายการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ คือ ผลสำเร็จที่คาดหวังจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. เป้าหมายการปฏิบัติงานตามภารกิจ คือ ผลสำเร็จที่คาดหวังจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ หรือ ตามตำแหน่งนั้นๆ

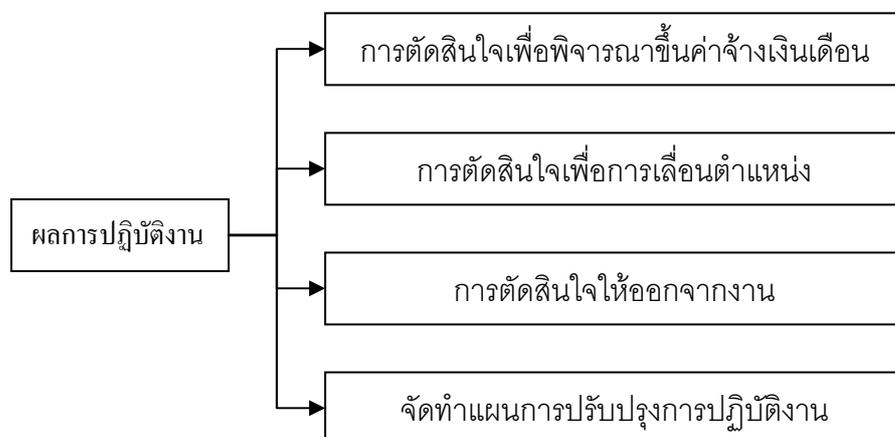
ใช้ในการบอก ผลสำเร็จที่คาดหวัง ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ในรอบปี และผลการประเมินที่ได้ระหว่างรอบ จากนั้นนำมาคำนวณคะแนน

ส่วนที่ 3 เป็นการพัฒนาที่จะใช้ระหว่างรอบการประเมิน ซึ่งมีที่มาจากผลการประเมินในปีที่ผ่านมา รวมถึงผลจากการติดตามผลการปฏิบัติงานระหว่างรอบการประเมิน ซึ่งการพัฒนาเช่นนี้ จะส่งผลโดยตรงต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานมาก โดยพิจารณาจากสิ่งที่ต้องทำภารกิจใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีในบริษัทมาก่อน หรือต้องมีการปรับปรุง แก้ไขผลการปฏิบัติงานในปีนั้นๆ

3.2 การบริหารผลการปฏิบัติงาน

เป็นการนำผลป้อนกลับที่ได้รับจากการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในเรื่องต่างๆดังนี้

ภาพที่ 7.2 การนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน



3.2.1 การตัดสินใจเพื่อพิจารณาปรับค่าจ้างเงินเดือน ช่วยให้พนักงานในกำหนดว่าเงินเดือนเป็นตัวเลขที่วัดหรือ ในการให้บริการของบุคคลคนหนึ่งมีค่าเพียงใด การกำหนดว่าพนักงานคนหนึ่งควรได้รับเงินเดือนเท่าใด เพื่อให้แน่ใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและเงินเดือนโดยคำนึงถึงความเป็นธรรมภายในโดยการประเมินค่างาน และสร้างความเป็นธรรมภายนอกองค์การ โดยการสำรวจเงินเดือน แต่ต้องขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทเป็นหลัก

3.2.2 การตัดสินใจเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อกำหนดความสำคัญทั้งต่อการปฏิบัติงานขององค์การและพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ช่วยในการกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นต่อความสำเร็จ เช่น การตัดสินใจเรื่องการให้ออกจากงาน, การคัดเลือกผู้สมควรดำรงตำแหน่งที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

3.2.3 การตัดสินใจให้ออกจากงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาประเด็นหลายๆ ประเด็น ในการตัดสินใจที่จะให้พนักงานออกจากงานเนื่องจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่เกือบจะใช้ไม่ได้หรือไม่สามารถยอมรับได้หรือไม่ในอนาคตมีความหวังที่จะให้มีการปรับปรุงเรื่องใด การปฏิบัติงานที่ตกต่ำเกิดขึ้นในบางช่วงในชีวิตของพนักงานหรือไม่ พนักงานอยู่ในบัญชีเงินเดือนของบริษัทเป็นเวลานานเพียงใด การหาผู้ที่มาทดแทนพร้อมแล้วหรือยัง พนักงานมีความเต็มใจและให้ความร่วมมือมากน้อยเพียงใด การมอบหมายงานที่เป็นทางเลือกมีอะไรบ้าง เป็นต้น

3.2.4 จัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้กับพนักงานที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือ ตามเป้าหมาย โดยมีแผนการทบทวนการพัฒนา อยู่ในแบบฟอร์มการประเมิน เพื่อหาสาเหตุที่ไม่ดี และทำการแก้ไข ซึ่งในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

4. คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน

คู่มือ
การดำเนินการ
บริหารผลการปฏิบัติงาน
บริษัท เอ บี ซี จำกัด

สารบัญ

	หน้า
ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	1
แนวคิดและหลักการ	1
วัตถุประสงค์	2
กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	2
การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	3
การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	6
การติดตามผลการปฏิบัติงาน	6
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	7
แบบฟอร์มการประเมินการปฏิบัติงาน	8
เกณฑ์การประเมิน	9
ระยะเวลาในการประเมิน	10
แผนผังกระบวนการในการดำเนินงานระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	11
วิธีการปฏิบัติงาน : การประเมินการปฏิบัติงานประจำปี	12
การกำหนดผู้ประเมินการปฏิบัติงาน	13
การกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์	13
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	14
การตัดสินใจเพื่อพิจารณาขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี	14
การตัดสินใจเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง	16
การกำหนดคุณสมบัติที่จำต่อความสำเร็จในตำแหน่งใหม่	16
วิธีการประเมินคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่ง	16
วิธีการที่เป็นธรรมในการคัดเลือกผู้สมควรดำรงตำแหน่ง	16
การตัดสินใจให้ออกจากงาน	18
จัดทำแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	18
ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินการปฏิบัติงาน	21

ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการบริหารแบบบูรณาการซึ่ง เชื่อมโยงการวางแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เข้าไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ เป้าหมายรวมขององค์กร

แนวคิด และหลักการ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยง และความ ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ อาศัยการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ทั้งในด้านการเชื่อมโยง และถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ตลอดจนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน แนวทางใน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคล

ทั้งนี้ องค์กรต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรก่อน จึงจะสามารถถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ อย่างเหมาะสม

ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในระดับ องค์กร หน่วยงาน และบุคคล
- ความชัดเจนของเป้าหมายการปฏิบัติงานในทุกระดับ ซึ่งมาจากการหาข้อตกลง ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบโดยตรง
- ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานของตนในฐานะส่วน หนึ่งของความสำเร็จในระดับหน่วยงาน และบริษัท
- การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมเป็นรายบุคคล โดย มุ่งเน้นการทักษะ และความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

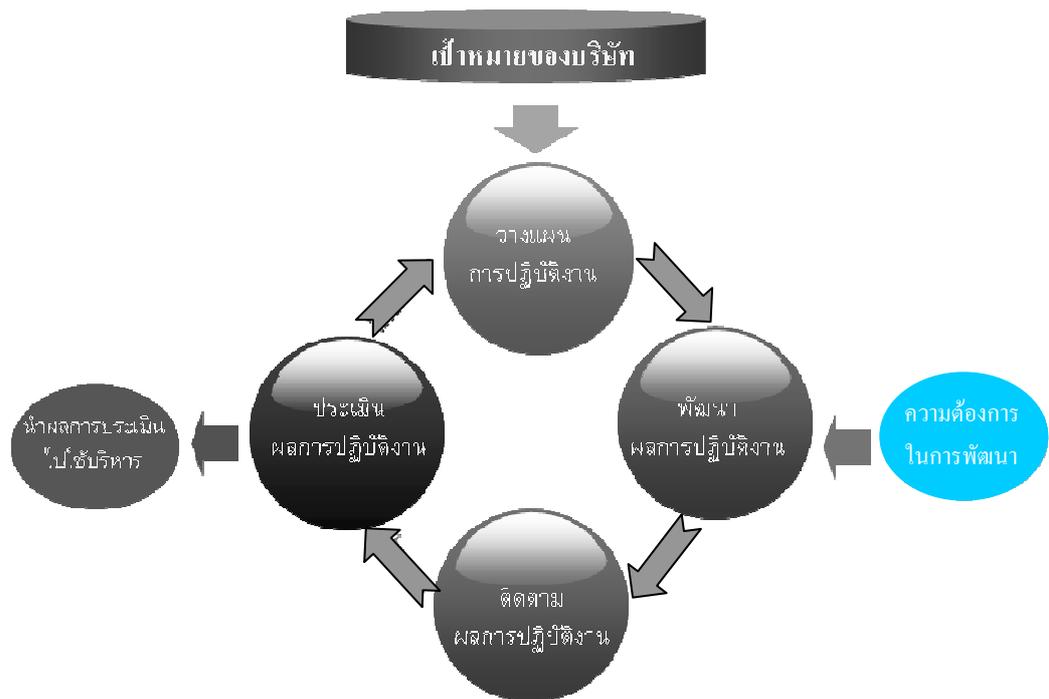
- การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบัน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์การประเมินชัดเจนตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน เพื่อช่วยส่งเสริมความเป็นธรรมสำหรับผู้รับการประเมินในทุกๆระดับ

วัตถุประสงค์

เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท โดยมีแนวทางการดำเนินการตั้งแต่การตั้งเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน, การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน, การติดตามผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งบริษัท

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังวงจрд้านล่าง



ภาพแสดงวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการดำเนินการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

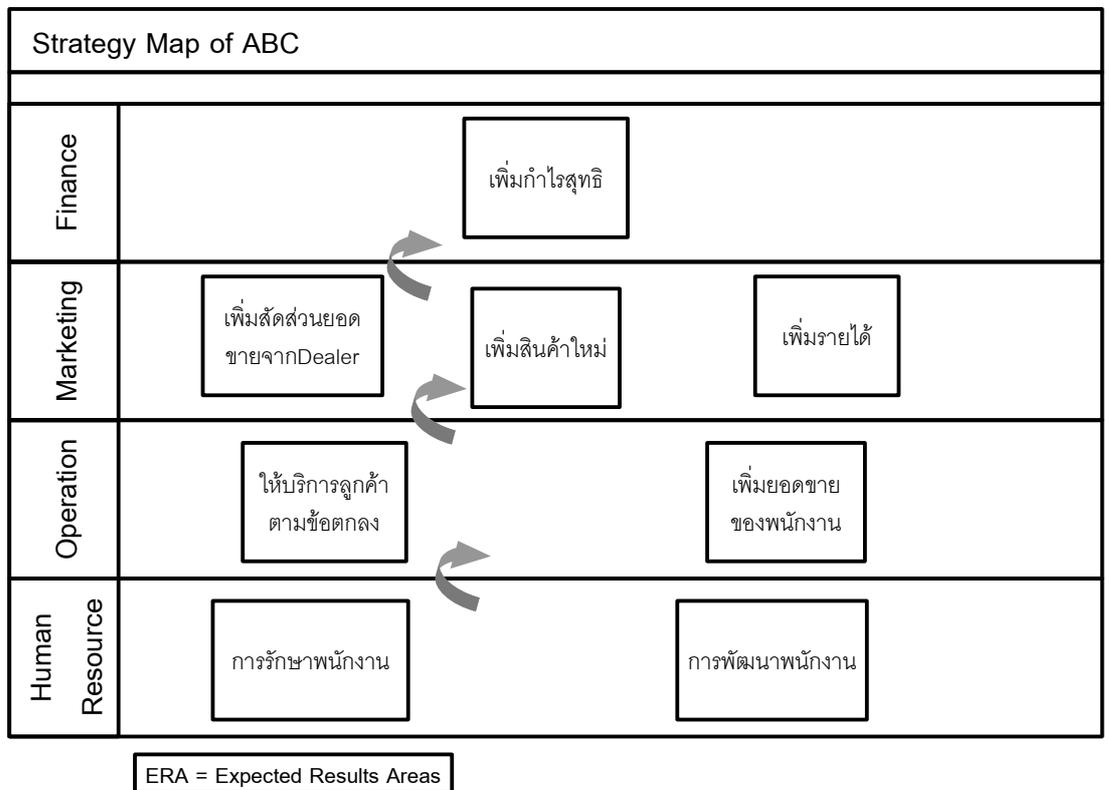
1.วางแผนผลการปฏิบัติงาน

1.1 กำหนดเป้าหมายระดับบริษัท โดยทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของบริษัท ตลอดจนศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่

1.2 ระบุเป้าประสงค์ หรือ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัท

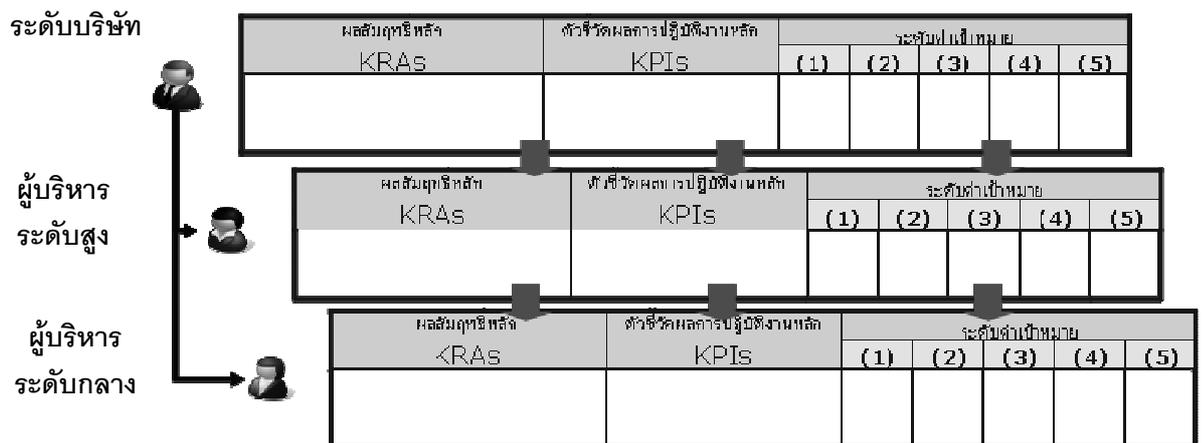
1.3 จัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อระบุปัจจัยเหตุที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัท และตัวชี้วัดผลสำเร็จที่องค์กรคาดหวังในแต่ละด้าน ดังรูปประกอบด้านล่างนี้

ตัวอย่าง การจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ของบริษัท



1.4 บันทึก เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดขึ้น โดยอาศัยรูปแบบของ Balanced Scorecard โดยจัดเรียง เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด (KPIs) ตามมิติต่างๆ เพื่อความชัดเจนและเป็นหมวดหมู่ สะดวกต่อการติดตาม และประเมินผล รวมทั้งสอดคล้องกับ แผนที่เชิงกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ผ่านมา

1.5 หลังจากที่มีความชัดเจนในเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (เป้าหมายเชิงกลยุทธ์) ของบริษัทแล้ว จึงดำเนินการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับถัดไป ภายในบริษัทตามลำดับชั้นบังคับบัญชา รวมทั้ง ระบุเป้าหมายผลการปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากพนักงานโดยดูจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ในใบบรรยายลักษณะงาน (ตัวอย่างแบบฟอร์มการบันทึก การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน)



ภาพแสดงขั้นตอนการถ่ายทอดเป้าหมายจากระดับบริษัทสู่ผู้บริหารระดับกลาง

1.6 กำหนด เป้าหมายตามภารกิจ โดยใช้แนวทางในการกำหนดดังนี้

- 1.6.1 กำหนดกิจกรรมหลัก
- 1.6.2 ค้นหาผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง
- 1.6.3 กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)

ตัวอย่าง การวิเคราะห์หา KPI

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง (Key Expected Results)	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)
Call Center	รับแจ้ง Service	ความรวดเร็วในการเข้า	จำนวนครั้งที่ไม่สามารถ Service ลูกค้าได้ภายใน เวลาที่กำหนด
	ทำ Service report	Service ลูกค้า	
	รับ ส่ง เครื่องซ่อม	ความพึงพอใจของลูกค้า	ร้อยละความพึงพอใจ ของลูกค้าที่มีต่อการ บริการ
แก้ไขปัญหาให้ลูกค้า	เข้าไปดำเนินการ แก้ไขปัญหาให้ลูกค้า	ความถูกต้องในการแก้ไข ปัญหา	จำนวนครั้งที่ต้อง ดำเนินการแก้ไขปัญหา ซ้ำ ในเรื่องเดิม
ดูแลระบบ	ดูแลระบบปฏิบัติการ ของลูกค้า	ความปลอดภัยของระบบ	จำนวนครั้งระบบเกิด ความเสียหายด้านข้อมูล
พัฒนาพนักงาน	จัดทำแผนพัฒนา ศักยภาพพนักงาน	การพัฒนาศักยภาพของ พนักงาน	ร้อยละของพนักงานที่ ได้รับการพัฒนาตาม แผน
	สนับสนุนให้พนักงาน ได้รับการพัฒนาตาม แผน		

1.7 นำข้อมูลผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง และดัชนีชี้วัดความสำเร็จไปกรอกในแบบฟอร์ม

2. การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

2.1 หัวหน้างานควรพิจารณาจาก ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในรอบการประเมินที่ผ่านมาว่า เป้าหมายข้อใดที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุได้ เป็นแนวทางในการกำหนดว่า พนักงานควรจะได้รับการพัฒนาในเรื่องใด

แผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (IDP)					
ความรู้/ทักษะที่ต้องพัฒนา	กิจกรรมเพื่อการพัฒนา		สำเร็จ	ความสำเร็จ	
	ใช้การฝึกอบรม	ไม่ใช้การฝึกอบรม		ไม่สำเร็จ	

2.2 นอกจากนี้ควรพิจารณาจากเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในรอบประเมินใหม่ โดยพิจารณาว่า เพื่อให้เป้าหมายดังกล่าวที่ได้ทำการตกลงไว้ในต้นรอบการประเมินสำเร็จ พนักงานควรจะได้รับพัฒนาความรู้ ทักษะใด เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

2.3 บันทึกกลงไปในแบบฟอร์มข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน โดยทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างหัวหน้าและพนักงาน

3. การติดตามผลการปฏิบัติงาน

3.1 ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องจัดเตรียมข้อมูลเพื่อการประชุมติดตามผลการปฏิบัติงาน และแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เกิดความสะดวกในการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปโดยเฉพาะในกรณีที่ต้องมีการหาข้อมูลอ้างอิงเพื่อยืนยันผลการปฏิบัติงาน และการดำเนินการตามแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เช่น ผลสำรวจ รายงานความคืบหน้าในการดำเนินการ หลักฐานการเข้ารับการฝึกอบรม หรือรายงานการดำเนินการตามแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เป็นต้น

3.2 สิ่งสำคัญที่สุดคือการ หยุดการปฏิบัติงาน และให้เวลากับการประชุมติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทั้งหัวหน้า และพนักงานผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การประชุม เป็นโอกาสในการพิจารณาร่วมกันถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา ของผู้ปฏิบัติงาน

3.3 นอกจากการสอบถามถึงการดำเนินการตามแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคลแล้ว ในส่วนของการปฏิบัติงาน หัวหน้า และพนักงาน ต้องเปรียบเทียบผลการ

ปฏิบัติงานปัจจุบันกับเป้าหมายที่กำหนด และอาจรวมถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในรอบ การประเมินเดียวกันประกอบด้วย

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากอีกขั้นตอน หนึ่งในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม หากบริษัท ตลอดจนผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับ มีความชัดเจนในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการ ติดตามผลการปฏิบัติงาน และแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล อย่างต่อเนื่องแล้ว การ ประเมินผลก็จะกลายเป็นขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเป้าหมาย ที่มี แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

4.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องจัดเตรียมข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ตามตัวชี้วัด ที่ได้ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา ในกรณีที่มีการตกลงถึงแหล่งข้อมูลอ้างอิง ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจำเป็นต้องนำเสนอหลักฐานดังกล่าวประกอบ เช่น รายงานที่เกี่ยวข้อง เอกสารแสดงผล ยอดขาย บันทึกการดำเนินการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า เป็นต้น

4.3 คำนวณคะแนน โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{คะแนน} = \frac{\text{ผลรวมที่ได้}}{5 \times \text{จำนวนตัวชี้วัด}} \times 100$$

แบบฟอร์มการประเมินการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลพนักงาน																
ชื่อ- นามสกุล						ตำแหน่ง			ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง							
ฝ่าย						แผนก			หัวหน้า							
ส่วนที่ 2 : เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน																
ผลสำเร็จตามที่คาดหวัง						ผลการดำเนินงานระหว่างรอบการประเมิน				ผลการประเมิน						
เป้าหมายการปฏิบัติตามกลยุทธ์						ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระหว่างรอบการประเมิน				คะแนน						
ผลสำเร็จของงานที่คาดหวัง	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target Level)					สอดคล้องกับ	เดือนที่ 3	เดือนที่ 6	เดือนที่ 9	เดือนที่ 12	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5										
ผลสำเร็จตามที่คาดหวัง						ผลการดำเนินงานระหว่างรอบการประเมิน				ผลการประเมิน						
เป้าหมายการปฏิบัติตามภารกิจ						ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระหว่างรอบการประเมิน				คะแนน						
ผลสำเร็จของงานที่คาดหวัง	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target Level)					สอดคล้องกับ	เดือนที่ 3	เดือนที่ 6	เดือนที่ 9	เดือนที่ 12	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5										
ส่วนที่ 3 : การพัฒนา											ผลรวม =					
ความรู้/ทักษะที่ต้องพัฒนา	กิจกรรมเพื่อการพัฒนา				ระยะเวลาความสำเร็จ	ความสำเร็จ		คะแนน = $\frac{\text{ผลรวม}}{5} \times 100$ จำนวนข้อ								
	ใช้การฝึกอบรม		ไม่ใช้การฝึกอบรม			สำเร็จ	ไม่สำเร็จ									

ข้อเสนอแนะของพนักงาน.....
 ข้อเสนอแนะของหัวหน้า.....
 ข้อเสนอแนะของผู้อนุมัติ.....

ลงชื่อพนักงาน.....	ลงชื่อผู้บังคับบัญชา	ลงชื่อผู้อนุมัติ.....
วันที่/...../.....	วันที่/...../.....	วันที่/...../.....

แบบฟอร์มการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานมีส่วนประกอบดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นรายละเอียดของข้อมูลพนักงาน ได้แก่ ชื่อ นามสกุล ตำแหน่งระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง เป็นต้น

ส่วนที่ 2 เป็นเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

1. เป้าหมายการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ คือ ผลสำเร็จที่คาดหวังจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. เป้าหมายการปฏิบัติงานตามภารกิจ คือ ผลสำเร็จที่คาดหวังจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ หรือ ตามภารกิจนั้นๆ

ใช้ในการกำหนด ผลสำเร็จที่คาดหวัง ตัวชี้วัด และระดับค่าเป้าหมายในรอบปี และผลการประเมินที่ได้ระหว่างรอบ จากนั้นนำมาคำนวณคะแนน

ส่วนที่ 3 เป็นการพัฒนาที่จะใช้ระหว่างรอบการประเมิน ซึ่งอาจจะมีหรือไม่มีกิจกรรมในส่วนนี้ ของทุกรอบปี ซึ่งจะมีกิจกรรมในส่วนนี้เนื่องจาก การมีเป้าหมายใหม่ หรือ ต้องทำภารกิจใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีในบริษัทมาก่อน หรือต้องมีการปรับปรุง แก้ไขผลการปฏิบัติงานในปีนั้นๆ

เกณฑ์การประเมิน

จากตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินการปฏิบัติงานใช้ KPI(Key Performance Indicator) เป็นเครื่องมือในการวัด ซึ่งเป็นตัวชี้วัด และจะกำหนดให้ KPI มีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผลที่สามารถวัดได้ หรือสามารถทำให้อยู่ในรูปของตัวเลขได้
2. ผู้ที่เป็นคนเก็บข้อมูลของตัวชี้วัด จะต้องไม่ใช่ตัวผู้ถูกประเมินเอง
3. ผลที่ได้จะต้องเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ
4. ไม่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ถูกประเมิน
5. สามารถตรวจสอบได้

เป้าหมายจะมี 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 5 โดยแต่ละระดับ ซึ่งมาจากมาตรฐานการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา หรือการตกลงร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพิจารณาถึงหลักของการตั้งเป้าหมาย คือ

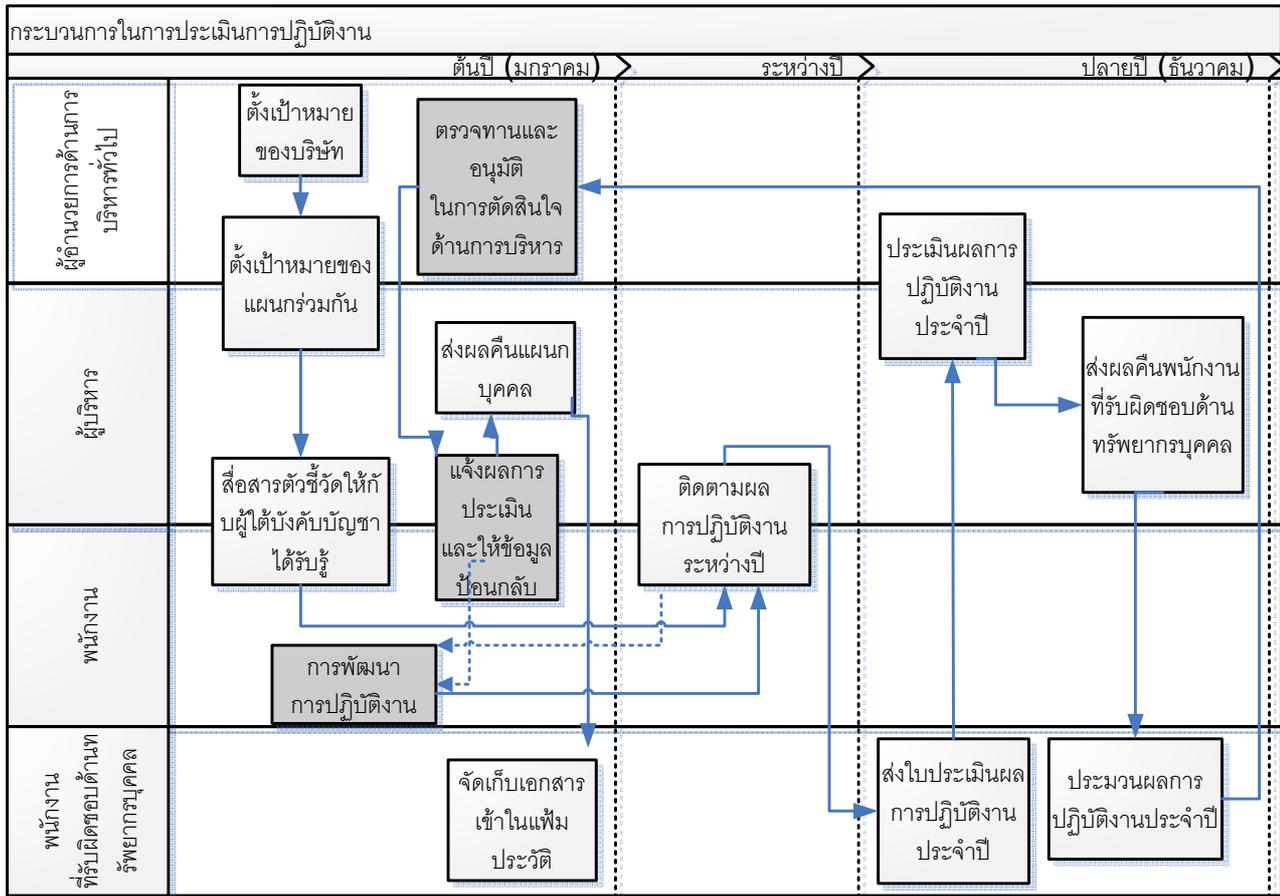
- เฉพาะเจาะจง ชัดเจนไม่คลุมเครือ
- สามารถวัดได้ในมิติเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ
- มีความท้าทาย ที่เหมาะสมกับความสามารถของหน่วยงาน

- ต้องสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์หลักของบริษัท
- มีการกำหนดเวลาชัดเจน และไม่นานจนเกินไปและต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ในขณะนั้น

ระยะเวลาในการประเมิน

ในขั้นแรกควรทำการประเมิน ปีละ 1 ครั้ง และมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานทุก ๆ 3 เดือน เพื่อเป็นการฝึกใช้แบบฟอร์มฉบับใหม่นี้ให้ เกิดความชำนาญ และให้มีการติดตามเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเพิ่มทักษะในการติดตาม และในกรณีที่พนักงานปฏิบัติงานไม่ถึงเป้าหมายที่กำหนด ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำการปรับปรุง พัฒนาพนักงาน ในการแก้ปัญหาโดยใช้แผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ในการช่วยกำหนดแนวทางในการพัฒนาให้แก่พนักงาน

แผนผังกระบวนการในการดำเนินการระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน



- หมายเหตุ เป็นกระบวนการดำเนินงานปกติ
- เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต้องมีการปรับปรุง หรือมีการพัฒนา ซึ่งอาจจะมีหรือไม่มีดำเนินงานในขั้นนี้ ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- เป็นกระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

วิธีการปฏิบัติงาน : การประเมินการปฏิบัติงานประจำปี

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	รายละเอียดกิจกรรม
ตั้งเป้าหมายประจำปีของบริษัท	ผู้อำนวยการด้านบริหารงานทั่วไป	— กำหนดเป้าหมายที่องค์กรต้องการในรูปแบบของ Balanced Scorecard โดยวิเคราะห์จากปัจจัยที่มีผลต่อบริษัท
ตั้งเป้าหมายประจำปีของแผนกร่วมกัน	ผู้อำนวยการด้านบริหารงานทั่วไป และผู้บริหารงานทุกแผนก	— ถ่ายทอดเป้าหมายด้านกลยุทธ์ของบริษัทลงสู่ผู้บริหารระดับฝ่าย และแผนก จนถึงระดับปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ
สื่อสารถึงวัตถุประสงค์และ ตัวชี้วัด ให้กับ ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้	ผู้บริหารงานทุกแผนก และ พนักงานที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา	— ทำการตกลงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในส่วนของภารกิจโดยอาศัย ตัวชี้วัดของแต่ละตำแหน่งที่กำหนดอยู่ในใบบรรยายลักษณะงานที่กำหนดไว้จากโครงการนี้
ติดตามและทบทวนการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารงานทุกแผนก และ พนักงานที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา	— ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ทำการติดตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงของพนักงานที่ปกครอง เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ แนะนำ รวมถึงหาแนวทางแก้ไขในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานยังไม่ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้
ส่งใบประเมินผลการปฏิบัติงาน	พนักงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคล	— นำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงส่งให้แก่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เพื่ออนุมัติและดำเนินการส่งให้กับฝ่ายทรัพยากรบุคคลต่อไป
ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	ผู้อำนวยการด้านบริหารงานทั่วไป และผู้บริหารงานทุกแผนก	— ทำการคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจด้านการบริหารค่าตอบแทนต่อไป
ประมวลผลการปฏิบัติงานประจำปี	พนักงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคล	— ทำการประมวลผลคะแนนที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละฝ่าย / แผนก เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงบประมาณด้านค่าตอบแทน

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	รายละเอียดกิจกรรม
ตรวจทานและอนุมัติ	ผู้อำนวยการด้าน บริหารงานทั่วไป และ ผู้บริหารงานทุกแผนก	— ทำการตรวจทานผลการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่การให้คะแนน การคำนวณผลคะแนน รวมถึงการนำผลคะแนนไปเชื่อมโยงกับการจ่าย ค่าตอบแทน
แจ้งผลการประเมิน	ผู้บริหารงานทุกแผนก	— ทำการแจ้งผลการประเมินให้กับพนักงานได้รับ ทราบ รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้ พนักงานได้รับทราบผลการประเมิน และ แนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน สำหรับรอบการประเมินถัดไป

การกำหนดผู้ประเมินการปฏิบัติงาน

ในการประเมินขณะนี้ กรรมการผู้จัดการได้ ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามสายงาน เป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับหลักการประเมิน โดยกลุ่มผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้ประเมิน เนื่องจาก พึ่งมีการปรับเปลี่ยนแบบฟอร์มการประเมิน จึง ต้องการให้มีการใช้ อย่างชำนาญ หรือเข้าใจในหลักการของการประเมิน ด้วย การใช้ KPI ของ องค์การ และการประเมินด้วยวิธีนี้ ทำให้มีการตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ ซึ่ง ในความเป็นจริงผู้ถูกประเมินสามารถทราบผลการประเมินคร่าวๆ เพราะมีการทบทวนการ ปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นระยะในระหว่างการประเมิน แต่ในระยะยาว ถ้าองค์การ มีขนาดใหญ่มากขึ้น (มีพนักงานมากกว่า 100 คน) กลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีความเห็น ว่า ควรให้ พนักงานมีการประเมินตนเอง ด้วยเนื่องจาก พนักงานมีจำนวนมาก ทำให้มีข้อมูลมากขึ้น และ เป็นการทำให้พนักงานมีการรับรู้ และวิเคราะห์การปฏิบัติงานของตนเองมากยิ่งขึ้น ซึ่งช่วยให้ พนักงานเข้าใจ และรับรู้เป้าหมายของตนเอง จนถึง เข้าใจเป้าหมายขององค์การมากยิ่งขึ้น

การกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์

บริษัทควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ กระบวนการบริหารผลการ ปฏิบัติงานในบริษัทโดยตรง ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบควรจะเป็นบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลเนื่องจาก

สามารถนำข้อมูลผลการประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคน ไปใช้ในการบริหารค่าตอบแทน อันได้แก่การพิจารณาขึ้นเงินเดือน การเติบโตในสายอาชีพ ตลอดจนการจัดทำระบบบริหารผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง (Talent Management) ในอนาคต

สิ่งที่ควรดำเนินการในระยะสั้นคือ การดำเนินการจัดทำแบบฟอร์มการตกลงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานลงไปจนถึงพนักงานทุกระดับในปีต่อไป โดย

1. อบรมเพื่อสร้างความเข้าใจแต่ละชั้นตอน
2. ฝึกปฏิบัติเพื่อให้พนักงานแต่ละคนสามารถกำหนดและถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานจากระดับองค์กรลงสู่ระดับพนักงานแต่ละคน รวมถึงการนำเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามใบบรรยายลักษณะงาน มากำหนดร่วมอยู่ในใบเป้าหมายดังกล่าว
3. ดำเนินการตั้งค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานจริง
4. ดำเนินการอบรม, ฝึกปฏิบัติ และดำเนินการจริงในชั้นตอนต่อไป

การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารมีส่วนในการตัดสินใจในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้อมูลย้อนกลับที่แจ้งให้พนักงานทราบ ประกอบด้วย

1. การตัดสินใจเพื่อพิจารณาขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี

เพื่อกำหนดว่าเงินเดือนเป็นตัวชี้วัด ในการให้บริการของบุคคลคนหนึ่งมีค่าเพียงใด ในการกำหนดว่าพนักงานคนหนึ่งควรได้รับเงินเดือนเท่าใด เพื่อให้แน่ใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและเงินเดือน โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมภายในโดยการประเมินค่างาน และสร้างความเป็นธรรมภายนอกองค์กร โดยการสำรวจเงินเดือน แต่ต้องขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทเป็นหลัก

การสร้างความเป็นธรรมระหว่างระดับการปฏิบัติงาน ซึ่งเงินเดือนของพนักงาน ต้องสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานในอดีต ปัจจุบันและ อนาคต ภายในโครงสร้างเงินเดือนที่จัดทำขึ้น โดยใช้สูตร (มุสตี รุมาคม, 2551น. 381)

$$\text{เงินเดือนปัจจุบัน} = \{[(\text{การปฏิบัติงานปัจจุบัน} \times \text{ปัจจัยปัจจุบัน}) + (\text{อดีต} \times \text{ปัจจัยอดีต}) + (\text{อนาคต} \times \text{ปัจจัยอนาคต})] / 10 \times \text{ช่วงเงินเดือน}\} + \text{เงินเดือนต่ำสุด}$$

- โดยที่ - การปฏิบัติงานทั้งในอดีต ปัจจุบัน และ อนาคต มีการประเมินขีดขนาด (Scale) 1-5
- ปัจจัยในอดีต ปัจจุบัน และ อนาคต เป็นปัจจัยในการให้น้ำหนักเงินเดือน ซึ่ง ถ้าเป็นปัจจัยในอดีตจะมีค่าน้อยลง เมื่อระยะเวลาห่างจากปัจจุบันมากขึ้น มีค่ารวมกันเท่ากับ 1 ส่วนปัจจัยปัจจุบันและอนาคตมีค่ารวมกัน เท่ากับ 1 ซึ่งปัจจัย 2 ตัวนี้มีความสัมพันธ์กัน โดยพนักงานที่เข้าทำงานมานาน ปัจจัยปัจจุบัน จะมีค่ามากกว่าปัจจัย อนาคต หรือ ในพนักงานที่เพิ่งเริ่มทำงาน ปัจจัยปัจจุบัน จะมีค่าน้อยกว่าปัจจัยอนาคต
 - ช่วงเงินเดือน คือค่าสูงสุด – ค่าต่ำสุดในช่วงของขั้นเงินเดือนระดับนั้นๆ
 - เงินเดือนต่ำสุด คือ เงินเดือนที่มีค่าต่ำที่สุดใน ขั้นเงินเดือนระดับนั้นๆ

ตัวอย่าง พนักงานคนนี้ได้เข้ามาทำงานเป็นระยะเวลา 5 ปี การประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เท่ากับ 4 และการประเมินใน 3 ปีก่อนหน้านี้ เท่ากับ 4.5, 4 และ 4.7 ตามลำดับ การประเมินการปฏิบัติงานในอนาคตเท่ากับ 5 และพนักงานจัดอยู่ในกลุ่มงานที่มีขั้นเงินเดือนต่ำสุดเท่ากับ 40,000 บาทต่อเดือน และมีช่วงเงินเดือนเท่ากับ 16,300 บาทต่อเดือน เงินเดือนปัจจุบันจะมีค่าเท่ากับ

$$\begin{aligned}
 \text{เงินเดือนปัจจุบัน} &= \{[(\text{การปฏิบัติงานปัจจุบัน} \times \text{ปัจจัยปัจจุบัน}) + (\text{อดีต} \times \text{ปัจจัยอดีต}) + (\text{อนาคต} \\
 &\quad \times \text{ปัจจัยอนาคต})] / 10 \times \text{ช่วงเงินเดือน}\} + \text{เงินเดือนต่ำสุด} \\
 &= \{[(4 \times 0.2) + (4.5 \times 0.6) + (4 \times 0.3) + (4.7 \times 0.1) + (5 \times 0.8)] / 10 \times 16,300\} + \\
 &\quad 40,000 \\
 &= 54,996 \text{ บาทต่อเดือน}
 \end{aligned}$$

แต่ในการใช้สูตรนี้จำเป็นต้องมีการจัดทำระบบ โครงสร้างเงินเดือน ของพนักงานในบริษัทก่อนจึงจะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งในปัจจุบัน บริษัทฯ ยังไม่มีการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน ซึ่งกลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีความเห็นว่าคุณควรมีการจัดทำระบบโครงสร้างเงินเดือน เพื่อช่วยให้เกิด ความเป็นธรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งยังสามารถนำมาใช้กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยในการตัดสินใจขึ้นค่าจ้างประจำปี

2. การตัดสินใจเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

เพื่อกำหนดความสำคัญทั้งต่อการปฏิบัติงานขององค์กรและพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ช่วยในการกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นต่อความสำเร็จ เช่น การตัดสินใจเรื่องการให้ออกจากงาน, การคัดเลือกผู้สมควรดำรงตำแหน่งที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

ระเบียบวิธีการปฏิบัติเพื่อให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (มุสตี รุมาคม, 2551น. 398) ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดคุณสมบัติที่จำต่อความสำเร็จในตำแหน่งใหม่ โดยการวิเคราะห์ คำบรรยายลักษณะงาน ของตำแหน่งนั้น และสนใจเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่าง ความสำเร็จ และความล้มเหลว และจัดทำรายการ คุณสมบัติในรูป ของความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรม ซึ่งประเมินคุณสมบัติเหล่านี้ที่ความสำเร็จของงาน

2.2 วิธีการประเมินคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่ง โดยการ สร้างวิธีการประเมินความสามารถของผู้สมควรดำรงตำแหน่ง เพื่อให้เป็นไปตามคุณสมบัติที่เขียนไว้ โดยพิจารณาจากลักษณะงานในปัจจุบัน และงานในอนาคต ว่ามีความคล้ายคลึงกันมาก เพียงพอในการที่จะเป็นผู้มีคุณสมบัติในการเลื่อนตำแหน่ง จากนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมิน ขอบเขตความสนใจ และความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต โดยใช้เทคนิค การประเมิน แบ่งเป็นการสอบข้อเขียน และการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง

การสอบข้อเขียน เพื่อเป็นการทดสอบความรู้ ทักษะ และความสามารถ นอกจากนี้ ยังมีการทดสอบความสนใจ ทศนคติ และแรงจูงใจ แต่การทดสอบแบบนี้จะไม่มี ประสิทธิภาพมากในการคาดการณ์ อันเนื่องจาก สามารถบิดเบือนผลได้ง่าย ขาดความเชื่อถือ และ มีน้อยมากในการออกแบบใช้กับงานแต่ละอาชีพ และการทดสอบสติปัญญา

การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้สมควรดำรงตำแหน่ง ไปสัมผัส กับการเป็นจริง เป็นการออกแบบอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อให้เห็นคุณสมบัติที่เหมาะสมซึ่งจะถูก นำไปใช้ในการสังเกต และการประเมิน ซึ่งมี 4 ประเภท

- การฝึกปฏิบัติแบบ In-basket ผู้สมควรดำรงตำแหน่งได้รับเอกสารมาชุด หนึ่ง ประกอบด้วยคำแนะนำ และความเป็นมาของเอกสาร และลำดับเรื่องที่ต้องมีการดำเนินการ อยู่ในตระแกรงเอกสาร ผู้สมควรดำรงตำแหน่งจะดำเนินเรื่องต่างๆให้มากที่สุด และมีการ สัมภาษณ์หลังจากได้รับการฝึก ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในการประเมิน

- การฝึกปฏิบัติแบบ แสดงบทบาท (Role Play) เป็นการให้แสดงบทบาทที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นการถกเถียงกันระหว่างบุคคลหนึ่งและ ผู้สมควรดำรงตำแหน่ง เกี่ยวกับงานหรือปัญหาที่เกิดขึ้น
- การถกเถียงเป็นกลุ่มที่ไม่มีผู้นำ จะเน้นไปถึงผู้สมควรดำรงตำแหน่ง ที่มีภาวะผู้นำ และทักษะการสื่อสารด้วยวาจาในสภาพแวดล้อมที่เป็นกลุ่ม โดยผู้สมควรดำรงตำแหน่งจำนวน 5-8 คน จะถูกจัดเป็นกลุ่มและให้มีการถกเถียงกันเกี่ยวกับหัวข้อที่มอบให้ ในขณะที่ถกเถียงกันผู้สมควรดำรงตำแหน่งจะถูกสังเกตและประเมินคุณสมบัติที่เกี่ยวข้อง
- เกมธุรกิจ มีหลายรูปแบบ บางเกมต้องใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งผู้สมควรดำรงตำแหน่งอาจจะอยู่ในส่วนที่วางแผน การจัดการ การตัดสินใจ การลำดับความสำคัญ การควบคุม การปฏิบัติงาน
- ศูนย์การประเมิน (Assessment Center) เป็นการผสมผสาน ระหว่างการสอบและการฝึกปฏิบัติ อย่างเป็นมาตรฐาน โดยนำกลุ่มผู้สมควรได้รับตำแหน่งเข้ามาอยู่ด้วยกัน และคณะกรรมการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมควรดำรงตำแหน่ง ถกเถียงกับผู้สมควรดำรงตำแหน่งแต่ละคน และทำการตัดสินใจเรื่องการประเมิน

2.3 วิธีการที่เป็นธรรมในการคัดเลือกผู้สมควรดำรงตำแหน่ง โดยการใช่วิธีทางคณิตศาสตร์ เป็นการรวบรวมการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติต่างๆ ซึ่งต้องให้น้ำหนักที่สอดคล้องกับความสำเร็จของงาน หรือ คุณสมบัติที่เหมาะสม

ตัวอย่าง มีผู้สมควรดำรงตำแหน่ง 3 คน คือ A, B และ C มีการประเมินคุณสมบัติ 3 ด้าน ได้แก่ การปฏิบัติงาน การเข้ามาทำงานในองค์กร และการบริหารงานผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งแต่ละส่วน มีการให้คะแนน หรือลำดับความสำคัญที่ต่างกัน โดยที่ การปฏิบัติงาน ให้ 1 คะแนน การเข้ามาทำงานให้ 2 คะแนน การบริหาร ให้ 3 คะแนน ในขั้นแรกให้มีการเรียงลำดับตามความสำคัญของพนักงานทั้ง 3 คน ในแต่ละคุณสมบัติ

การปฏิบัติงาน (1)	การเข้ามาทำงานในองค์กร (2)	การบริหาร (3)
1. A	1. B	1. C
2. B	2. C	2. A
3. C	3. A	3. B

จากนั้นให้ทำการรวบรวมคะแนนของแต่ละบุคคล

$$A = (3 \times 1) + (1 \times 2) + (2 \times 3) = 11$$

$$B = (2 \times 1) + (3 \times 2) + (1 \times 3) = 11$$

$$C = (1 \times 1) + (2 \times 2) + (3 \times 3) = 14$$

เมื่อเรียงลำดับแล้วพบว่า C เป็นผู้ที่สมควรได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งมากที่สุด

3. การตัดสินใจให้ออกจากงาน

การให้ลาออกเนื่องจากการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานอยู่ในช่วงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีการพิจารณาว่า เป็นผลการปฏิบัติงานที่ตกต่ำเกิดขึ้นในบางช่วงของชีวิตหรือไม่ การหาผู้ที่จะมาทดแทนพร้อมหรือไม่ พนักงานมีความเต็มใจและให้ความร่วมมือมากน้อยเพียงใด และการมอบหมายงานที่เป็นทางเลือกหรือไม่ เป็นต้น การให้ออกจากงานด้วยการปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ต้องมีผลสนับสนุนจากบันทึกการประเมินการปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาไม่พบถึงการปรับปรุงที่ดีขึ้น ซึ่งส่งผลถึงการตัดสินใจที่จะให้พนักงานออกจากงานด้วยความมั่นใจ แต่ควรให้บุคคลที่สามทบทวนอีกครั้ง เพื่อที่จะพิสูจน์ความเป็นธรรม ความยุติธรรม และความเป็นรูปธรรม ของผู้บังคับบัญชา

4. จัดทำแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

เพื่อจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานให้กับพนักงานที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือ ตามเป้าหมาย โดยมีแผนการทบทวนการพัฒนา อยู่ในแบบฟอร์มการประเมินเพื่อหาสาเหตุที่ไม่ดี และทำการแก้ไข ซึ่งในการปรับปรุงการปฏิบัติงานประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1. **พนักงาน** ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และแรงจูงใจ ซึ่งสามารถปรับปรุง โดยวิธี

- การสร้างจุดแข็ง ด้วยการที่ผู้บังคับบัญชาทำความรู้จักในทางที่ดีกับพนักงาน และตรวจสอบวิธีการต่างๆ เพื่อให้มีการใช้ความสามารถที่มีอยู่ของพนักงานได้มากขึ้น

- สร้างสิ่งที่ดีที่ชอบ ด้วยการที่ผู้บังคับบัญชาหาเหตุและผล ระหว่างสิ่งที่ดีชอบกับการปฏิบัติ ซึ่งถ้ายินยอมให้พนักงานทำสิ่งที่ดีที่ชอบแล้วจะสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการทำงานที่ดีขึ้นได้เช่นเดียวกัน

- สัมพันธ์กับเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งการปรับปรุงการปฏิบัติงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนบุคคลและความสนใจในงานอาชีพของพนักงาน จะสามารถเพิ่มพูนแรงจูงใจของพนักงาน แต่ต้องมีการติดตามความสนใจของพนักงานเป็นระยะ เพื่อดูว่าความสนใจมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

2.งาน ประกอบด้วย ข้อกำหนดงาน ลักษณะของงานที่ทำหาย และข้อมูลป้อนกลับ ในทางเสริมสร้าง เนื้อหาของงานมีส่วนที่จะทำให้มีการปฏิบัติงานได้ไม่ดีเมื่อเป็นงานที่น่าเบื่อหรือไม่จูงใจ ซึ่งสามารถลดปัจจัยดังกล่าว ได้โดยวิธี

- กิจกรรมที่จำเป็น ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการตรวจสอบงานเพื่อหาวิธีการที่ปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยการถามพนักงาน ถึงความจำเป็นของงาน หรือความซ้ำซ้อนของงานทำให้ผู้บังคับบัญชาลดงานให้เหลือแต่งานที่จำเป็น

- กิจกรรมที่เหมาะสม หลังจากระบุกิจกรรมที่จำเป็นแล้ว ผู้บังคับบัญชา ควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของหน่วยงาน ทักษะและอำนาจหน้าที่ของพนักงาน ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้ว มีความเห็นว่างานที่ให้พนักงานทำ มีการใช้ทักษะ สูงหรือต่ำไปก็ สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับพนักงานหรืออำนาจหน้าที่ ที่ต้องการ

- การออกแบบงาน โดยมีแนวความคิดในการออกแบบงานคือ การขยายขอบเขตงานตามแนวนอน (Job Enlargement) และ การขยายงานตามแนวตั้ง (Job Enrichment) การขยายขอบเขตงานตามแนวนอนเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆซึ่งต้องการระดับทักษะที่คล้ายคลึงกันมาอยู่รวมกันให้มากขึ้น เพื่อให้พนักงานจะได้มีส่วนร่วมในผลผลิตขั้นสุดท้าย ส่วนการขยายงานตามแนวตั้งจะเพิ่มความรับผิดชอบและความเป็นอิสระให้มากขึ้น

- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อลดหรือกำจัดความเบื่อหน่ายของงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งให้พนักงานสับเปลี่ยนงานในระยะเวลาหนึ่ง ช่วยให้มีความสนใจเพิ่มเติมโดยการฝึกอบรวมซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน ซึ่งควรหมุนเวียนงาน ที่มีความซับซ้อนใกล้เคียงกัน มีระยะเวลาการเปลี่ยนที่ชัดเจน มีมาตรฐานที่เป็นไปได้จริง

- การมอบหมายงานพิเศษ โดยการให้พนักงานเข้าไปทำงานในคณะกรรมการ ทีมที่ทำการศึกษา หรือโครงการต่างๆ ทำให้เกิดความสนใจที่หลากหลาย

3.สถานการณ์ ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมของการปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น เช่น ผู้บังคับบัญชา ทรัพยากรที่มีอยู่ บรรยากาศ โครงสร้างภายในองค์กร และการบริหาร ดังนั้นจึงต้องพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

- องค์กร พิจารณาการจัดกลุ่มงาน การติดต่อสื่อสาร และความรับผิดชอบ จำนวนระดับชั้นที่เหมาะสมหรือไม่ และควรมีการจัดการปรับปรุงส่วนงานด้วย
- การวางผังพื้นที่การทำงาน พิจารณาการวางผังการปฏิบัติงานว่ามีพื้นที่ ทางเดิน และสถานที่เก็บสินค้ามีเพียงพอ เหมาะสมหรือไม่
- ทรัพยากร ต้องมีการพิจารณาว่า พนักงานได้รับทรัพยากรอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานหรือไม่
- ตารางเวลา สามารถยืดหยุ่น มีการปรับเปลี่ยน ให้เหมาะสม ได้หรือไม่
- การบังคับบัญชา มีการบังคับบัญชาพนักงานที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปหรือไม่ เช่น การให้คำแนะนำที่มาก หรือน้อยเกินไป การมอบหมายงาน การให้รางวัล เป็นต้น ซึ่งต้องพิจารณา ขอบเขตการยินยอมหรือกระตุ้นให้พนักงานยอมรับ

ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบปัจจัยทั้ง 3 กลุ่ม เพื่อหาวิธีปรับปรุงกลุ่มปัจจัยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง แบบฟอร์มการประเมินการปฏิบัติงานของ ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกสนับสนุนด้านเทคนิคระบบสำรองข้อมูล

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลพนักงาน																
ชื่อ- นามสกุล			ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกสนับสนุนด้านเทคนิคระบบสำรองข้อมูล				ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง									
ฝ่าย สนับสนุนด้านเทคนิควิศวกรรม			แผนก สนับสนุนด้านเทคนิคระบบสำรองข้อมูล				ชื่อหัวหน้า									
ส่วนที่ 2 : เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน																
ผลสำเร็จที่คาดหวัง							ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระหว่างรอบการประเมิน				ผลการประเมิน					
เป้าหมายการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์											คะแนน					
ผลสำเร็จที่คาดหวัง	ตัวชี้วัด(KPI)	เป้าหมาย(Target Levels)					สอดคล้องกับ	เดือน 3	เดือน 6	เดือน 9	เดือน12	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5										
-ลดการส่งชื่ออะไหล่	-ร้อยละของยอดการส่งชื่ออะไหล่ เทียบกับปีที่ผ่านมา	3	4	5	6	7		7	6.5	6	5			✓		

เป้าหมายการปฏิบัติงานตามภารกิจ		เป้าหมาย(Target Levels)					ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระหว่างรอบการประเมิน				คะแนน					
		1	2	3	4	5	เดือน 3	เดือน 6	เดือน 9	เดือน 12	1	2	3	4	5	
ผลสำเร็จที่คาดหวัง	ตัวชี้วัด(KPI)						สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท									
- ความรวดเร็วในการให้บริการ	- จำนวนครั้งที่ไม่สามารถให้บริการได้ภายในเวลาที่กำหนด	5	4	3	2	1	1	1	-	-	-	✓				
- ความพึงพอใจของลูกค้า	- ระยะเวลาของความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการ	70	75	80	85	90	85	85	85	85		✓				
- ความปลอดภัยของระบบ	- จำนวนครั้งที่ระบบเกิดความเสียหายด้านข้อมูล	5	4	3	2	1	1	-	-	-						✓
- วัฒนธรรมสุขภาพของพนักงาน	- ระยะเวลาของพนักงานที่ได้รับการพัฒนา	80	85	90	95	100	30	50	70	90			✓			
- ความถูกต้องในการแก้ไขปัญหา	- จำนวนครั้งที่ต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาซ้ำ	5	4	3	2	1	1	-	-	-						✓

ส่วนที่ 3 : การพัฒนา				ผลการประเมิน
ความรู้/ทักษะ ที่ต้องพัฒนา	กิจกรรมเพื่อการพัฒนา		ระยะเวลา	ความสำเร็จ
	ใช้การฝึกอบรม	ไม่ใช้การฝึกอบรม		
				ความสำเร็จ = 24 คะแนน = $\frac{24 \times 100}{5 \times 6}$ = 80

ชื่อเสนอแนะของพนักงาน	ชื่อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา	ชื่อเสนอแนะของผู้อนุมัติ

ภายเห็นของพนักงาน..... โดยเห็นของผู้บังคับบัญชา.....
 วันที่...../...../.....