

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหาในบทนี้ได้กล่าวถึงทฤษฎี และงานวิจัยที่ได้นำมาใช้เป็นแนวคิดในการจัดทำตัวชี้วัด การดำเนินงานการถ่ายทอดตัวชี้วัดการดำเนินงานสู่ระดับต่างๆ ของหน่วยงาน การออกแบบ กระบวนการ เทคนิคที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยมี ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (พสุ เศรษฐินทร, 2546)ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้น ค.ศ. 1990 โดย Robert S. Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ David P. Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ซึ่งในครั้งแรกทั้งสองนำเสนอ Balanced Scorecard ให้เป็นเครื่องมือในการวัดและ ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในมุมมองต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากมุมมองด้านการเงิน เนื่อง ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงินมีข้อจำกัด คือ ตัวชี้วัดด้านการเงินนั้นจะทำให้ผู้บริหารทราบผลการ ดำเนินงานขององค์กรหลังได้ผ่านช่วงเหตุการณ์ที่ต้องการทราบผลแล้ว ต่อมา Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ Balanced Scorecard ไม่เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผล เพียงอย่างเดียว แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอีกด้วย

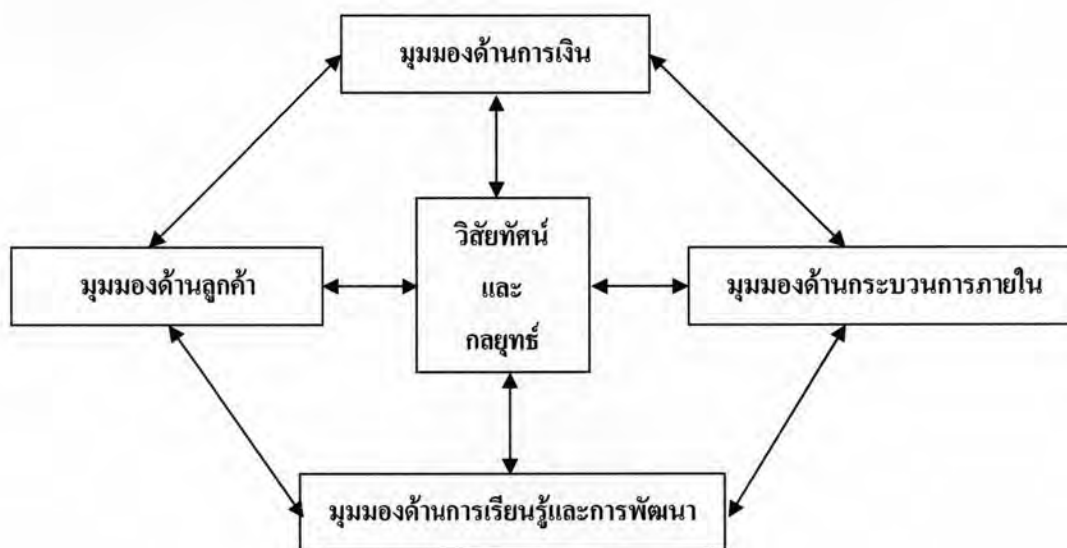
Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง (Perspectives) ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะ ประสบความสำเร็จทางการเงินองค์กรจะต้องเป็นอย่างไร ในสายตาของผู้ถือหุ้น หรือเจ้าของหรืออาจกล่าวได้ว่าผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะ บรรลุถึงเป้าหมายของกิจการองค์กรจะต้องเป็นอย่างไร ในสายตาลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้า ต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไร ในมุมมองลูกค้า โดยมุ่งประเด็นไปที่ผลประโยชน์ที่ ลูกค้าพึงจะได้รับ
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบ คำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจ องค์กรจะต้องมีการจัดการ ภายในอย่างไร โดยมุ่งประเด็นไปที่วิธีการบริหารจัดการขั้นตอนของงานบริหารและ

การทำงาน

- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไรในแง่ของการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการผลิต เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน

โดยทั้ง 4 มุมมองนี้จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จากองค์กร ดังแสดงได้จากแผนภาพ ภาพที่ 6 โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น



ภาพที่ 2.1 มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard

โครงสร้างพื้นฐานของ Balanced Scorecard ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองจะประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการที่จะบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง
- ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น จะต้องวัดการดำเนินงานอะไรบ้าง
- เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุตามตัวชี้วัดนั้น
- กิจกรรม (Initiatives) คือ กิจกรรมหรือโครงการที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของตัวชี้วัด โดยกิจกรรมนั้นควรเป็นสิ่งที่ใหม่และไม่เคยทำมาก่อน แต่ยังไม่ลงรายละเอียดถึงขั้นของแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

นอกเหนือจากส่วนประกอบของมุมมองทั้ง 4 ด้านแล้ว ภายในภาพที่ 6 ยังมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถือเป็นศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่า การจัดทำ Balanced Scorecard นั้น วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละด้านจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้

มุมมองทั้ง 4 ด้านยังมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผลด้วย เช่น หากวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ การเป็นที่หนึ่งในอุตสาหกรรมโดยทำกำไรให้ได้สูงสุด ซึ่งกำไรสูงสุดที่เกิดขึ้นนั้นอาจมาจาก การมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือ ต้นทุนที่ลดลง (มุมมองด้านการเงิน) การที่องค์กรจะมีรายได้เพิ่มขึ้น องค์กรจะต้องทำให้ลูกค้าพึงพอใจ (มุมมองด้านลูกค้า) โดยนำเสนอสินค้าและบริการที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) โดยองค์กรจะต้องจะมีพนักงานที่มีทักษะและความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย (มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้า เป็นต้น

ขั้นตอนที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดทำ Balanced Scorecard คือ การจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard แผนที่เชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น ทำให้ทุกคนในองค์กรรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและจะมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร

ภายหลังจากที่องค์กรได้จัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ต่อไปองค์กรจะต้องขยายความของวัตถุประสงค์ตามแผนที่เชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการสร้างตัวชี้วัด เป้าหมาย และกิจกรรมตามแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard ที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น

ขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard (พสุ เดชะรินทร์, 2546) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. จัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่เชิงกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
6. ภายใต้วัดประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือ โครงการที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้
 - การจัดทำตัวชี้วัด

- การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลปัจจุบัน
 - การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป

2.2 การจัดทำตัวชี้วัด

พสุ เดชะรินทร์ (2546) ยกตัวอย่างแนวทางการจัดทำตัวชี้วัด ดังนี้

1. **การจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของ Balanced Scorecard** ซึ่งเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง แล้วพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ด้านต่างๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
2. **การจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของ Key Result Area (KRA)** เป็นการจัดทำตัวชี้วัดโดยอิงกับ Key Result Areas (KRA) ได้แก่ จุด บริเวณ หรือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เริ่มจากการกำหนด KRA โดยผู้บริหารขององค์กรจะต้องคอยตอบคำถามว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำหรือให้ความสนใจ เพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งเป็นการตอบคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องวัดหรือประเมินเพื่อบ่งบอกว่าองค์กรประสบความสำเร็จใน KRA ด้านนั้นๆ
3. **การจัดทำตัวชี้วัดโดยอาศัยการจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)** มีแนวทางหลักๆ สองด้าน ได้แก่ กรณีที่องค์กรมีการจัดทำ Balanced Scorecard ผู้บริหารก็สามารถที่จะกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้าน จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมา สำหรับกรณีที่องค์กรไม่มีการจัดทำ Balanced Scorecard ผู้บริหารสามารถที่จะจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละด้านขึ้นมาได้เลย จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัดสำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละด้าน ซึ่งวิธีการนี้มีลักษณะคล้ายกับการกำหนด KRA
4. **การจัดทำตัวชี้วัดโดยอาศัยการถาม-ตอบ** แนวคิดนี้ ผู้บริหารจะมีคำถามที่ตนเองอยากจะทราบหรือรู้เกี่ยวกับองค์กร โดยการตอบคำถามเหล่านี้จะต้องสร้างตัวชี้วัดขึ้นมาเพื่อตอบคำถามเหล่านี้ เช่น ถ้าผู้บริหารมีคำถามในใจว่าการบริการขององค์กรมีคุณภาพหรือไม่ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการตอบคำถาม อาจจะได้แก่ระยะเวลาในการให้บริการ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรือยอดขาย เป็นต้น

2.3 การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานต่างๆ

พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้ยกตัวอย่างการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานต่างๆ ด้วยการทำตาราง OS ซึ่งเป็นตารางเมตริกซ์ ที่เปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กรกับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร การทำตาราง OS นี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานสามารถสร้างตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับองค์กร

การทำตาราง OS เราจะนำตัวชี้วัดในระดับองค์กรมาเรียงกันในแนวนิ่ง และรายชื่อของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรมาเรียงกันในแนวอน โดยหน่วยงานนี้จะเป็นหน่วยงานระดับสูงสุดที่ขึ้นตรงต่อองค์กร หลังจากนั้นนำตัวชี้วัดระดับองค์กรและหน่วยงานต่างๆ มาทำเป็นตารางเมตริกซ์แล้ว ผู้บริหารทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานทุกคนมาพิจารณาร่วมกันว่าตัวชี้วัดในระดับองค์กรแต่ละตัวนั้น ใครเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องบ้าง โดยผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นจะแบ่งเป็นเจ้าของ (Owner = O) และผู้สนับสนุน (Supporter = S)

หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพ หมายถึง หน่วยงานนั้นเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ซึ่งตัวชี้วัดในระดับองค์กรหนึ่งตัวสามารถที่จะมีเจ้าภาพมากกว่าหนึ่งหน่วยงานก็ได้ ส่วนผู้ที่เป็นผู้สนับสนุนก็คือ ผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบหลักต่อการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด แต่มีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดได้

	ฝ่ายตลาด	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายจัดซื้อ	ฝ่ายคลังสินค้า	ฝ่ายบุคคล	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายจัดส่ง	ฝ่ายธุรการ
กำไรสุทธิ	O	O	O	O	O	O	O	O
ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้น	O	S						
จำนวนลูกค้าใหม่ต่อปี	O							
ร้อยละของการส่งสินค้าที่ช้ากว่าเวลามาตรฐาน		S	S	O				
ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าสั่งคืน		O		S			O	



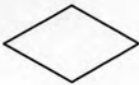


ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างตาราง OS

ภายหลังจากที่จัดทำตาราง OS เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานก็จะกลับไปสร้างตัวชี้วัดของหน่วยงานตนเองให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับองค์กรที่ตนเองมีส่วนรับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องด้วย โดยตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานนั้นอาจจะเป็นตัวเดียวกับตัวชี้วัดระดับองค์กรที่ตนเองเป็นเจ้าของก็ได้ โดยส่วนใหญ่แล้วในหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพของตัวชี้วัดในระดับองค์กร มักจะมีตัวชี้วัดเหมือนกับในระดับองค์กร เพียงแต่ต่างกันที่เป้าหมาย แต่ในบางกรณีตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานก็อาจจะต่างจากตัวชี้วัดระดับองค์กร แต่จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) ที่จะช่วยทำให้ตัวชี้วัดระดับองค์กรบรรลุเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม การจัดทำตัวชี้วัดนั้นไม่เพียงแต่จัดทำเฉพาะที่ปรากฏในปรากฏในตาราง OS เท่านั้น เพียงแต่ตัวชี้วัดที่ปรากฏในตาราง OS นี้ จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ทุกหน่วยงานจะต้องมีเทียบเท่า พร้อมทั้งพิจารณาภารกิจของหน่วยงานตนเองด้วยว่ามีอะไรบ้างที่อยู่นอกเหนือจากตาราง OS และสร้างตัวชี้วัดเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับภารกิจของตนเอง นอกจากนี้ เรายังสามารถนำตาราง OS มาช่วยแปลงตัวชี้วัดให้ไปถึงระดับบุคคลได้เช่นกัน

2.4 การวิเคราะห์กระบวนการ (ศุภชัย ขาวะประภาส, 2539)

การวิเคราะห์กระบวนการ คือ การทำความเข้าใจกระบวนการว่าประกอบด้วยขั้นตอนกี่ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนดำเนินงานอย่างไรและมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร การวิเคราะห์กระบวนการสามารถทำได้โดยการเขียนขั้นตอนสำคัญในกระบวนการและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งการเขียนขั้นตอนสำคัญในกระบวนการและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ และสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอน มีดังนี้

สัญลักษณ์	คำอธิบาย
	แสดงจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ
	แสดงงานในแต่ละขั้นตอน ในแต่ละช่องสี่เหลี่ยมควรมีคำอธิบายสั้น ๆ ว่าเนื้องานคืออะไร
	แสดงจุดตัดสินใจว่า ใช่หรือไม่ใช่
	เป็นตัวเชื่อมงานของกระบวนการหนึ่งไปยังงานของกระบวนการอื่น
	ผลลัพธ์ในภาพของลายลักษณ์อักษร

ตารางที่ 2.2 สัญลักษณ์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนในกระบวนการ

2.5 การปรับปรุงงาน (โกสลด คีศิลป์ธรรม, 2547)

หลักการที่นำมาใช้ในการปรับปรุงงาน คือ ECRS (Elimination, Combine, Rearrange, Simplify)

- การขจัดออก (Elimination) เป็นการขจัดงานหรือขั้นตอนที่เกิดความสูญเปล่า
- การรวมเข้าด้วยกัน (Combine) เป็นการรวมขั้นตอนที่เกี่ยวข้องหรือปฏิบัติงานที่คล้ายกันรวมเป็นขั้นตอนเดียวกัน
- การจัดลำดับการทำงานใหม่ (Rearrange) โดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาจัดลำดับขั้นตอนระบบงานใหม่
- การทำให้ง่ายขึ้น (Simplify) เพื่อให้ขั้นตอนการทำงานที่สะดวกขึ้น

หลักการ	คำถาม	แนวทาง
การขจัด (Elimination)	- ชั้นตอนนี้สามารถขจัดความสูญเปล่าได้หรือไม่? - ถ้าตัดชั้นตอนนี้ออกจะเกิดผลอย่างไร?	- การขจัดหรือลดขั้นตอนการตรวจสอบ - การจัดผังโรงงานเพื่อลดระยะทาง
การรวมเข้าด้วยกัน (Combine)	- สามารถรวมกระบวนการที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันได้หรือไม่?	- การรวมการปฏิบัติงานกับการตรวจสอบ - รวมกิจกรรมทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน
การจัดลำดับการทำงานใหม่ (Rearrange)	- สามารถสลับบางขั้นตอนได้หรือไม่?	- การเพิ่มประสิทธิภาพโดยการเปลี่ยนลำดับขั้นตอนการทำงาน
การทำให้ง่าย (Simplify)	- สามารถจัดลำดับขั้นตอนที่ปรับปรุงให้เหมาะสมได้อย่างไร?	- ทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติงาน - นำระบบกลไกเข้าร่วมปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.3 ตัวอย่างการนำหลัก ECRS มาใช้

2.6 ซีดความสามารถเชิงสมรรถนะ (เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค, 2546)

ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม

ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

- ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristic) หมายถึง ลักษณะนิสัย ทัศนคติ และแรงจูงใจ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้น
- พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นแง่บวกและแง่ลบ
- ผลสัมฤทธิ์ (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ ถ้าพิจารณาในแง่มุมของการจัดการบุคลากร จะพบว่าผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้น

ประเภทของขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทที่ 1 ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดในเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น

ประเภทที่ 2 ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะด้านทั่วไป (Generic Competency) หมายถึง ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

ประเภทที่ 3 ชีตความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) หมายถึง ชีตความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานที่รับผิดชอบ การจัดกลุ่มของชีตความสามารถเชิงสมรรถนะเป็นกระบวนการที่สำคัญอีกกระบวนการหนึ่งในการ ออกแบบระบบบริหารชีตความสามารถเชิงสมรรถนะ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 วิธีใหญ่ คือ

วิธีที่ 1 จัดกลุ่มตามลำดับชั้น ประกอบด้วย

- กลุ่มความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง กลุ่มความสามารถที่ทุก ตำแหน่งในองค์กรต้องมี
- กลุ่มความสามารถตามหน้าที่หรือกลุ่มงาน (Job Family Competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่กลุ่มงานเดียวกันต้องมีร่วมกัน เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์ พฤติกรรมผู้บริโภค ก็จะเป็นกลุ่มความสามารถของกลุ่มงานด้านการตลาด
- กลุ่มความสามารถตามกลุ่มงานเฉพาะ (Job Specific Competency) หมายถึง กลุ่ม ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง

วิธีที่ 2 จัดกลุ่มตามประเภท ประกอบด้วย

- กลุ่มความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง กลุ่มความสามารถที่ทุก ตำแหน่งในองค์กรต้องมี
- กลุ่มความสามารถด้านเทคนิค (Technical/Functional Competency) หมายถึง กลุ่ม ความสามารถที่อิงตามเนื้องานเป็นหลัก

และประโยชน์ของการประยุกต์ใช้ชีตความสามารถเชิงสมรรถนะ มีดังนี้

ประโยชน์ที่มีต่อองค์กร

1. องค์กรจะมีมาตรฐานกลางในการบริหารงานบุคคล
2. องค์กรสามารถที่จะลงทุนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เกิดประโยชน์ และมี ประสิทธิภาพสูงสุด เพราะองค์กรจะรับทราบจุดอ่อนและจุดแข็งที่แท้จริง ของทรัพยากรบุคคล
3. องค์กรสามารถพัฒนาและเปลี่ยนความสามารถของบุคคล มาเป็นความสามารถในการ แข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

ประโยชน์ที่มีต่อผู้บริหาร

1. ผู้บริหารจะมีมาตรฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานและองค์กร
3. สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ไปยังพนักงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สามารถลดอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประโยชน์ที่มีต่อพนักงาน

1. พนักงานสามารถประเมินตนเองว่ามีจุดแข็ง และจุดอ่อนในด้านใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานของ องค์กร
2. พนักงานสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. พนักงานสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้มีประสิทธิภาพ เพราะว่ามีมาตรฐานกลางร่วมกัน

2.7 กระบวนการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์กร

การวัดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Development) ในองค์กรมี ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 : การพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบบริหารวัดความสามารถเชิงสมรรถนะ เพราะว่าเป็นการจัดทำพื้นฐานและภาพรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติ ทั้งด้านวัดความสามารถเชิงสมรรถนะหรือด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 : การพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competency) และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) หมายถึง การพัฒนาวัดความสามารถที่องค์กรต้องการ และกำหนดเป็นมาตรฐานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นวัดความสามารถหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กรต้องมี แต่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับบทบาทและความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ ในขณะเดียวกัน แต่ละตำแหน่งก็ยังคงถูกกำกับด้วยวัดความสามารถด้านเทคนิค ซึ่งจะเป็นวัดความสามารถด้านเทคนิค ซึ่งจะเป็นวัดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง

ขั้นตอนที่ 3 : การจัดเทียบวัดความสามารถเชิงสมรรถนะ โดยนำวัดความสามารถที่องค์กรกำหนดมาจัดเทียบกันกับแต่ละตำแหน่งแล้วพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่งควรจะมีระดับความสามารถมาตรฐานเท่าไร เพื่อจัดทำเป็นมาตรฐานกลางให้บุคลากรรับรู้ด้วย

ขั้นตอนที่ 4 : การประเมินวัดความสามารถเชิงสมรรถนะ หรือ Gap Analysis หมายถึง การประเมินวัดความสามารถของบุคลากรเทียบกับมาตรฐานวัดความสามารถของตำแหน่งว่าบุคลากรผู้นั้นมีความสามารถได้ตามมาตรฐาน ต่ำกว่า หรือสูงกว่า เพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เชิงการพัฒนากุศลกร

ขั้นตอนที่ 5 : การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอิงวัดความสามารถเชิงสมรรถนะ เป็นขั้นตอนของการนำข้อมูลด้านสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม เป็นต้น

2.8 แนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Human Resource Development ว่าเป็นชุดของกิจกรรมที่มีการจัดระเบียบ และมีการวางแผน เช่น การประชุมพิเศษ การ Training การ Coaching ซึ่งถูกนำมาปฏิบัติในเวลาที่กำหนดไว้ และถูกออกแบบมาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร

Human Resource Development เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความสามารถของมนุษย์โดยผ่านการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาและฝึกอบรมรายบุคคล เพื่อเป้าหมายของการปรับปรุงประสิทธิภาพ หรือ ผลงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้ค่อยๆพัฒนาเติบโตขึ้นจนกลายเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญขององค์กร และเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยปรับปรุงความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ และผลกำไร HRD เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาคน ซึ่งมีความสำคัญเช่นเดียวกับทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรอื่นๆ ที่เป็นทุน การพัฒนาคน หมายถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น เน้นการพัฒนาบุคคล (Individual Development) ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career Development) การปรับปรุงงาน (Performance Management) และการพัฒนาองค์กร (Organizational Development)

การพัฒนาบุคคล (Individual Development) หมายถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะใหม่ และปรับปรุงพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุของพฤติกรรมที่ช่วยยกระดับและปรับปรุงงานในปัจจุบัน (training) การเรียนรู้รวมถึงกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ส่วนใหญ่จะเป็นแบบไม่เป็นทางการ (on-the-job training)

ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career Development) จะหมายถึงทั้งกิจกรรมส่วนบุคคล และของทั้งองค์กร กิจกรรมส่วนบุคคลได้แก่ การวางแผนอาชีพ การรับรู้ถึงอาชีพ และการใช้ประโยชน์สูงสุดจากแหล่งอาชีพ กิจกรรมขององค์กรได้แก่ ระบบการวางตำแหน่ง ระบบการติดตามผล การพัฒนาแหล่งอาชีพ การประเมินผล และ Career Path การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) พิจารณาในเรื่องของเทคโนโลยี และวิธีการที่จะทำให้คนผลิตงานได้สูงสุดตลอดเวลา ใช้ในการปรับปรุงผลงานขององค์กร เน้นทั้งองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา เกิดการบริหารผลงานที่มีประสิทธิผลตลอดเวลาการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหาองค์กรด้วยตัวเอง และยกระดับความพร้อมในการแข่งขัน ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาตัวเองเพื่อเผชิญกับสิ่งแวดล้อมใหม่และท้าทายได้ โดยการที่สมาชิกขององค์กรร่วมมือกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยอาศัยทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ การวิจัย และเทคโนโลยี

การพัฒนาบุคคลจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากการเข้าร่วมทำกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งกิจกรรมจะต้องได้รับการออกแบบให้สามารถเสริมสร้างความรู้

ใหม่ และทักษะที่จะช่วยเพิ่มผลงาน และอาจหมายถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม หรือยังไม่มีเพียงพอ HRD จึงเกี่ยวกับการดำเนินการ หรือ กิจกรรมที่ได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการปรับปรุงพฤติกรรม นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรที่พึงประสงค์ นั่นเอง

ภารกิจหลักๆ ที่ HRD ให้ความสำคัญคือ

1. เพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล เน้นการปรับปรุงผลงานซึ่งเกี่ยวข้องกับงานปัจจุบัน
2. เพื่อพัฒนาอาชีพ เน้นการปรับปรุงผลงานซึ่งเกี่ยวข้องกับงานในอนาคต
3. เพื่อพัฒนาระบบการจัดการผลงาน ที่ช่วยยกระดับความสามารถขององค์กร
4. เพื่อพัฒนาองค์กรทั้งการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของคนให้ได้มากที่สุด และปรับปรุง ผลงานของคน ซึ่งจะช่วยยกระดับวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผล ซึ่งสามารถวัด ได้จากการเพิ่มขึ้นของความพร้อมในการแข่งขัน ผลกำไร และความสามารถในการเริ่มต้นสิ่งใหม่

2.9 บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (2547) เสนอแนวทางการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดในมิติที่ 4 ในด้านการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารราชการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ

1. ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพ
2. ด้านการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ
3. ด้านการเสริมขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ/การสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์

โดยด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และการเสริมขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ/การสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ ซึ่งการปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ จะเป็นการปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการด้วยวิธีการบริหารจัดการเพื่อลดรอบระยะเวลาดำเนินการ ลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต รวมทั้งเป็นการวางระบบอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และในด้านการเสริมขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ/การสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ จะมีการจัดทำแผนการพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร รวมถึงการจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการวางแผนพัฒนาองค์กรและการสื่อสาร

กรเอก ภัทรชนันท์ (2546) ได้จัดทำ Balanced Scorecard ในระดับองค์กร พร้อมทั้งสร้างตัวชี้วัดระดับฝ่ายและระดับบุคคลของบริษัท เอเชียน เคมิคัล จำกัด ผู้ผลิตสารเคมีจำพวกออปเปอร์ซัลเฟต ซึ่งการจัดทำ Balanced Scorecard ของบริษัท เอเชียน เคมิคัล จำกัด นี้ได้กำหนดให้มีมุมมองทั้งสิ้น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตามลำดับ จากนั้นได้กำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองทั้ง 4 มุมมอง แล้วสร้างตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร ระดับฝ่ายและระดับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ จนนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

วโรช ไชยวงศ์ (2544) นำเสนองานวิจัยที่มีวัตถุประสงค์ในการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) ตามแบบ TQM ซึ่งเป็นการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จากระดับมหาวิทยาลัยไปสู่หน่วยงานระดับภาควิชา คือ จากระดับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปสู่ระดับภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ และสร้างแผนปฏิบัติการจากนโยบาย โดยมีขั้นตอนหลัก 6 ขั้นตอน คือ 1. การวิเคราะห์โดยรวม 2. การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร 3. การทำความเข้าใจสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของหน่วยปฏิบัติ 4. การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุจุดมุ่งหมาย 5. การกำหนดกระบวนการของระบบการกระจายนโยบาย 6. กระบวนการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ โดยการดำเนินการทั้ง 6 ขั้นตอนนั้นมีกระบวนการที่สำคัญ คือ การระดมสมองเพื่อระบุประเด็นและเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และการคิดอย่างเหตุผลสัมพันธ์ และใช้แบบฟอร์มการแปรนโยบายเพื่อให้เกิดการลำดับความคิดตามกระบวนการดังกล่าวพร้อมกับสร้างความต่อเนื่องอย่างมีเหตุผลสัมพันธ์

Bourne et al. (2000) ได้ศึกษาและแบ่งช่วงของการพัฒนาระบบการประเมินองค์กรออกเป็น 3 ช่วงคือ ช่วงการออกแบบตัวชี้วัด ช่วงการคัดเลือกตัวชี้วัด และช่วงการนำตัวชี้วัดไปปฏิบัติ โดยทำการวิจัยแบบต่อเนื่องผ่านกลุ่มตัวอย่างบริษัทด้านการผลิต 3 แห่ง คือ บริษัท A, B และ C

การวิเคราะห์กรณีศึกษาสามารถแบ่งได้ 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรกวิเคราะห์สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละระยะ ตามโครงสร้างการวัดผลการดำเนินงาน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการวัดผลการดำเนินงาน ส่วนสุดท้ายวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาตัวชี้วัดให้ทันสมัย เพื่อให้มีความท้าทายต่อกลยุทธ์ขององค์กร

Demand Managemet Group (2002) ได้กล่าวถึงแนวทางการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ใน A Guide to System Management in Healthcare ที่ควรจะเริ่มต้นการปรับปรุงด้วยการศึกษากระบวนการนั้นโดยใช้ Flow Chart เพื่อจะแสดงภาพทั้งหมดของกระบวนการที่จะศึกษาและทำการศึกษารายละเอียดของกระบวนการนั้นถึงกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการอย่างละเอียด โดยใช้

Process Activity Mapping เพื่อให้ครอบคลุมถึง จำนวนขั้นตอนในกระบวนการ เวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม ระยะทางระหว่างแต่ละกิจกรรม จุดที่มีการรอคอย และจำนวนกิจกรรมที่สร้างคุณค่า และไม่สร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์

Irvin (2002) นำเสนอแนวคิดเรื่องการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผ่านหน่วยงานสนับสนุนธุรกิจขนาดเล็ก (SBS) แห่งสหราชอาณาจักร ซึ่งเป็นหน่วยงานใหม่ที่รับหน้าที่สืบทอดมาจากแผนกการค้าและอุตสาหกรรม เนื่องจากหน่วยงานสนับสนุนธุรกิจขนาดเล็กนี้มีวัตถุประสงค์และหน้าที่ความรับผิดชอบมากมาย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงได้จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ขึ้น เพื่อช่วยในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร และส่งผลให้ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนมากขึ้น

หน่วยงานสนับสนุนธุรกิจขนาดเล็กได้รับการจัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์หลักขององค์กรคือ มุ่งเน้นให้การสนับสนุนผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก โดยที่รัฐบาลจะเป็นผู้จัดหาเงินทุนมาสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นหน่วยงานจึงได้ตัดสินใจให้มุมมองด้านลูกค้าอยู่บนสุดของแผนที่ทางกลยุทธ์ และกำหนดให้มุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองล่างสุดของแผนที่ทางกลยุทธ์ และบุคลากรภายในหน่วยงานได้เสนอความคิดเห็นในที่ประชุมว่า ควรมีการเปลี่ยนชื่อมุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard ใหม่ให้สอดคล้องต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความเข้าใจแผนที่ทางกลยุทธ์มากขึ้น

Peter Hines and Nick Rich (1997) โดยงานวิจัยนี้จะเป็นการศึกษาถึงเครื่องมือที่จะสามารถแสดงถึงภาพโดยรวม และแสดงความสัมพันธ์ของเครื่องมือแบบใหม่ 7 อย่างกับความสูญเสียเปล่าทั้ง 7 ประการ เพื่อประยุกต์ใช้เครื่องมือทั้ง 7 อย่างในการปรับปรุงห่วงโซ่ของธุรกิจเพื่อที่จะลดกิจกรรมที่ไม่เป็นประโยชน์ในกระบวนการ และเพิ่มคุณค่าของสินค้าสำเร็จภาพ หรือการบริการให้กับผู้บริโภค ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Process Activity Mapping เป็นเครื่องมือหนึ่งในเจ็ดอย่างที่น่านำมาใช้ในการประเมินและกำจัดความสูญเสียเปล่าซึ่งเป็นวิธีการที่ได้ผลดี และง่ายต่อการใช้งาน ขั้นตอนที่ใช้เป็นขั้นตอนตามปกติที่ใช้กันทั่วไป ซึ่งจะเริ่มจากการศึกษาการไหลของกระบวนการ การค้นหาความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการ วิเคราะห์ประสิทธิภาพของระบบการทำงาน หลังจากได้ข้อมูลก็จะใช้เทคนิค 5W 1H (What, Why, When, Where, Who and How) วิเคราะห์ความจำเป็นของแต่ละกระบวนการ และใช้หลักการ ECRS ในการปรับปรุงกระบวนการ