

แนวคิดการบริหารผลงาน (Performance Management System)

จากมุมมองผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

p_arporn11@yahoo.com



การบริหารผลการดำเนินงานถือได้ว่าเป็นเครื่องมือการบริหารที่ถูกนำมาใช้กันมากขึ้นในปัจจุบันและมีแนวโน้มจะนำมาใช้อย่างต่อเนื่องมากขึ้นในอนาคต ซึ่งผู้เขียนได้มีโอกาสพูดคุยกับผู้บริหารท่านหนึ่งที่ท่านมีมุมมองที่ดีเกี่ยวกับแนวคิดของ PMS นั่นก็คือ คุณชฎาวรรณ คังคะเกตุ ผู้อำนวยการอาวุโสทรัพยากรบุคคล ธนาคารสแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) และท่านยังเป็นหนึ่งในนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จัดขึ้นในปี 2550 ท่านได้ให้มุมมองที่น่าสนใจเกี่ยวกับ PMS ดังประเด็นต่อไปนี้

1. ในมุมมองของท่านคิดว่า PMS หมายถึงอะไร

คุณชฎาวรรณได้มองระบบ PMS ในภาพรวมโดยไม่ได้มองแค่มุมมองด้านเอกชนเท่านั้น เป็นมุมมองซึ่งรวมทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจด้วย ท่านให้ความเห็นว่า PMS เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่สำคัญมากที่สุดในการดำเนินการดำเนินธุรกิจขององค์กรทุกประเภท ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือการบริหารที่มีบทบาทกว้างไปกว่าเครื่องมือบริหารงานบุคคลอื่นๆโดยมีความรับผิดชอบทุกคนในองค์กร

และทำไมถึงบอกว่า PMS เป็นเครื่องมือการบริหารที่สำคัญขององค์กรทุกธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว เพราะไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใดก็ตามองค์กรจะต้องมีเป้าหมายการดำเนินงานและมีปัจจัยชี้วัดผลงานที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรนำไปสู่เป้าหมายทางธุรกิจได้ ทั้งนี้แนวคิดของ PMS ที่ใช้ในองค์กรนั้นจะมี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับภาพรวมขององค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคลากร ซึ่งทั้ง 3 ระดับนี้ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นเจ้าของหรือผู้นำที่สำคัญในการนำกระบวนการของ PMS ทุกระดับไปใช้อย่างต่อเนื่อง และโดยผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้นำของ PMS แต่ละหน่วยงาน ดังนั้นภาพรวม

ทั้งหมดก็คือ PMS เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการประเมินผลในการดำเนินธุรกิจว่าพวกเขาสามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายทั้งระยะสั้น ปานกลางและเป้าหมายระยะยาวได้สำเร็จเพียงใด

2. การเชื่อมโยงระหว่าง KPIs และ Competency ในการวัดผลงานของพนักงานเป็นอย่างไร

ในการวัดผลงานระดับองค์การ และระดับหน่วยงานนั้นจะต้องมีตัวชี้วัดผลงานที่ประกอบไปด้วยปัจจัยด้าน KPIs ที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามสำหรับการวัดผลงานของพนักงาน เนื่องจากในสถานะของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงมากและมีปัจจัยส่งผลต่อการดำเนินงานของพนักงานจึงขอเน้นไปที่ KPIs หรือเป้าหมายการทำงาน (Job Objective) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการนำยุทธศาสตร์การทำธุรกิจแบบเข้มข้นที่มุ่งเน้นในเรื่องการบริหารผลงาน (Result Oriented หรือ Performance Oriented) มาใช้เป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการให้องค์การไปให้ถึง แน่หน่อนว่าการดำเนินธุรกิจมีรูปแบบการบริหารจัดการ แบบ Top Down คือ Board of Director เป็นผู้กำหนดเป้าหมายของธุรกิจ ในขณะที่ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงนั้นมีหนทางเดียว คือ ต้องเกิดจากกลไกของ Bottom Up ซึ่งนั่นคือพนักงานทุกคนในองค์การจะต้องประสบความสำเร็จก่อน หน่วยงานและองค์การโดยรวมจึงจะสำเร็จได้ ผู้บริหารทุกระดับและนักบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องร่วมกันสร้างกลไกการบริหารที่ทำให้ระบบ Bottom Up สามารถขับเคลื่อนความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ซึ่ง KPIs เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารและประเมินผลงานของพนักงาน อย่างไรก็ตาม เราก็ไม่ได้มองผ่านเรื่องความสามารถ (Competency) ผู้บริหารควรใช้ Competency เพื่อการวางแผนการพัฒนา (Development Plan)พนักงาน ซึ่งผลจากการพัฒนาพนักงาน จะเป็นปัจจัยสำคัญสนับสนุนให้พนักงานสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์การคาดหวัง

ดังนั้นถ้ามองถึงค่าตัวของพนักงานแต่ละคนจะมีอย่างน้อยแค่ไหนนั้นต้องขึ้นอยู่กับสร้างผลงานของพนักงาน หรือกล่าวได้ว่า ที่สุดแล้วผลงานของพนักงานจะไปเชื่อมโยงกับระบบการให้ค่าตอบแทน (Reward System) โดยสรุปก็คือการประเมินผลงานของพนักงานอยากจะให้้องค์การเน้นไปที่การวัด KPIs และ Competency จะเน้นไปที่การพัฒนาผลักดันให้ ผลลัพธ์ของพนักงานเกิดขึ้น คำว่าผลลัพธ์หรือ KPIs จะต้องมองให้ละเอียดอ่อนเพราะถ้าหมายถึงผลงานของธุรกิจเท่านั้นจะทำให้้องค์การเกิดการแข่งขันกันมากไม่เน้นความผูกพันของพนักงานมากนัก ดังนั้นการกำหนด KPIs จะต้องมีการผสมผสานระหว่างผลลัพธ์ทั้งของ้องค์การและของทีม (Team Engagement) โดยเน้นไปที่การให้ความร่วมมือกันด้วย แต่การให้น้ำหนักของทั้ง KPIs ที่เป็นของ้องค์การและของทีมจะต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารและ HR จะต้องร่วมกันคิดเพื่อให้ผลงานของบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถผลักดันความสำเร็จตามเป้าหมายของ้องค์กร

2. เมื่อนำ KPIs มาใช้ประเมินผลงาน ท่านคิดว่าระบบโควต้ายังคงมีอยู่หรือไม่

การให้คะแนนผลงาน (Performance Rating) ของพนักงานจะขึ้นอยู่กับผลงานของทีมทั้งหมด หรือกล่าวได้ว่า คะแนนผลงานของพนักงานโดยรวมจะสะท้อนให้เห็นระดับผลงานของทีมงานนั้นๆ ดังนั้นในภาพกว้างจะต้องมีตัววัดผลงานของทีมก่อนโดยการกำหนดค่าของ KPIs ให้ชัดเจน และได้รับการเห็นพ้องกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ถ้ามีความชัดเจนตั้งแต่ตอนแรกจะมีปัญหาน้อยลง สำหรับระบบโควต้าจะมีอยู่หรือไม่

คงตอบไม่ได้เนื่องจากขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรหรือรูปแบบ PMS ของแต่ละองค์กร แต่ประเด็นที่ขอเสนอแนะก็คือองค์กรควรจะให้ความสนใจพนักงานที่มีผลงานน้อยที่สุด 5-10% ของพนักงานทั้งหมด โดยดูว่าพนักงานกลุ่มนี้ต้องการความช่วยเหลืออย่างไรจากองค์กรเพื่อพัฒนาปรับปรุงผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ถ้าดูแบบนี้แล้วคิดว่าการจัดระดับผลงานของคนในองค์กร (Performance Bar) จะถูกผลักดันขึ้นไปเรื่อยๆ มากกว่าการนำระบบโควต้ามาใช้ ถึงแม้ว่าระบบโควต้า จะสามารถจัดกลุ่มระดับผลงานของคนได้ดีในระดับหนึ่ง แต่พบว่าคนส่วนใหญ่มีการรับรู้ในทางลบเกี่ยวกับระบบการจัดสรรโควต้าในการบริหารผลงานของพนักงาน การนำระบบโควต้ามาใช้จึงต้องระมัดระวังความละเอียดอ่อนและมีการสื่อสารความที่ชัดเจนที่สามารถให้คนในองค์กรเห็นประโยชน์และให้ความร่วมมือ

3. PMS ที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร

PMS ที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องสามารถตอบสนองขององค์กรได้โดยสามารถนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการทั้งเป้าหมายระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว นอกจากนี้ระบบนี้จะต้องถูกออกแบบจากผู้บริหารในองค์กรและผู้บริหารจะต้องรับฟังข้อมูล (Feedback) จากพนักงานว่าระบบนี้ควรมีการปรับปรุงอย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานยอมรับในตัวระบบ PMS นี้มากขึ้น โดยทั่วไปความสำเร็จของตัวระบบ PMS ที่นำมาใช้ในองค์กรประกอบด้วย 1) การออกแบบระบบ และ 2) การนำระบบมาใช้

สำหรับการออกแบบระบบที่นำมาใช้ไม่ได้นั้นเนื่องจากตัวระบบเองมีความซับซ้อน ทำให้เป็นภาระกับผู้บริหาร ทำให้รู้สึกว่าจะไม่สะดวกในการนำมาใช้ทำให้ลำบากมาก และการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรส่วนมากคนที่นำมาใช้ก็คือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน (Line Manager) พบว่าหัวหน้างานเหล่านั้นมีการสื่อสารกับพนักงานแบบไม่โปร่งใส ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับการประเมินผลงานที่เป็นธรรม เพราะอย่าลืมว่า PMS เป็นสิ่งที่ไถ่ตัวพนักงานมากที่สุด เป็นปัจจัยชี้วัดว่าพนักงานทำงานดีมากน้อยแค่ไหน ดังนั้นพนักงานทั้งหมดจะต้องตระหนักว่า PMS มีความหมายอย่างไรกับพวกเขา พนักงานถูกคาดหวังอะไรจากในระบบนี้ และระบบ PMS มีขั้นตอนการทำงานอย่างไร มีใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระบบนี้ และระบบ PMS มีช่วงเวลาดำเนินงานอย่างไร ซึ่งพนักงานทุกคนจะต้องรับรู้รายละเอียดทั้งหมดของระบบ ผลการรับฟังจากพนักงานส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมสัมมนาพบว่าการนำ PMS มาใช้ที่ผ่านมากการสื่อสารเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวนี้ในแต่ละองค์กรยังทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร

4. ความยากที่สุดของกระบวนการ PMS คือเรื่องใด

ความยากของการนำระบบ PMS มาใช้ก็คือ ระบบถูกออกแบบโดยขาดการมีส่วนร่วมจากบุคคลต่างๆในองค์กร ขาดการสื่อสารที่ดีจึงทำให้การนำระบบนี้มาประยุกต์ใช้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ดังนั้นแนวทางการแก้ไขก็คือ

1. **การมีส่วนร่วมของพนักงาน** –การมีส่วนร่วมสำคัญมากในกระบวนการบริหารจัดการทุกระบบ ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความรู้ในภาพรวมและในรายละเอียดของหลักการที่นำมาใช้ โดยชี้แจงให้ผู้บริหารทุก

ระดับและพนักงานเข้าใจว่าระบบที่นำมาใช้คืออะไร มีขั้นตอนอย่างไรและพนักงานจะประสบความสำเร็จอย่างไรเมื่อนำระบบนี้มาใช้ในองค์กร

2. **การสื่อสารที่ชัดเจน และโปร่งใส** – ต้องสื่อสารให้ชัดเจนว่าระบบถูกออกแบบจากการรับฟังและมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ได้มีการทบทวนอย่างละเอียดและเป็นระบบสื่อความสองทางทั้งจากพนักงานและผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจกับผู้ที่นำระบบดังกล่าวนี้ไปใช้
3. **ต้องมีขั้นตอนที่รับฟังข้อมูลป้อนกลับ** – การพูดคุย หรือ Feedback จากผู้ที่นำระบบนี้ไปใช้เป็นอย่างไร ระบบนี้มีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนอย่างไร ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะต้องนำกลับมาสื่อสารกับพนักงานและผู้บริหาร เพื่อจะได้ช่วยกันแก้ไขปัญหาและนำระบบนี้มาใช้อย่างจริงจังในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีการในการรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากพนักงาน เช่นมีการสำรวจข้อมูลจากพนักงานด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยให้พนักงานตอบคำถามเกี่ยวกับการนำระบบนี้มาใช้ เช่นพนักงานได้รับแจ้งหรือมีการคุยกับผู้บังคับบัญชาหรือไม่ในครั้งที่ผ่านมาหรือไม่ และผู้บังคับบัญชาได้ให้คำแนะนำกับพนักงานหรือไม่ อะไรคือความสามารถที่พนักงานทำได้ดีและความสามารถเรื่องใดที่พนักงานต้องได้รับการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งผลการทำงานให้พนักงานรับรู้หรือไม่ เป็นต้น

5. ท่านคิดว่าในปัจจุบันมีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินกับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานมากน้อยแค่ไหน อย่างไร

พบว่าองค์กรหลายแห่งได้มีการผูกโยงผลงานกับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานมากขึ้น การจ่ายโบนัสคงที่ (Fixed Bonus) จะลดลงไป แต่จะมีการจ่ายโบนัสตามผลงาน (Variable Bonus) มากขึ้น ดังนั้นประเด็นที่สำคัญก็คือผู้บริหารจะต้องสามารถประเมินความแตกต่างระหว่างผลงานของพนักงานได้ชัดเจน โดยจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่มีผลงานดีมากกว่าคนที่มีผลงานไม่ดี ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยทำให้องค์กรสามารถพัฒนาผลงานขององค์กรได้ดีขึ้น สามารถเก็บรักษาคนดีที่มีฝีมือไว้ได้ เพราะถ้าคนดีทำงานได้ดีแต่ได้รับผลตอบแทนไม่ดี พวกเขาจะมองว่าองค์กรไม่ยุติธรรมกับพวกเขา ในทางกลับกันคนที่ทำงานไม่ดีหรือมีผลงานปานกลางแต่ได้รับค่าตอบแทนที่ดี พวกเขาจะได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องโดยเข้าใจว่าผลงานเป็นที่น่าพอใจแล้ว พวกเขาจะไม่กระตือรือร้นการพัฒนาตนเองเนื่องจากความเข้าใจผิดคิดว่าตนเองทำงานดีแล้วในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

6. จะรู้ได้อย่างไรว่า กระบวนการ PMS ประสบผลสำเร็จหรือไม่

การวัดความสำเร็จของระบบ PMS สามารถวัดได้จากความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรทั้งเป้าหมายที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ระบบ PMS ที่ดีต้องสามารถเชื่อมโยงไปยังผลงานของพนักงานกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรได้ดี และหากองค์กรอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ สามารถวัดจากราคาหุ้นก็ได้ นอกจากนี้สามารถดูได้จากพนักงานในองค์กร ด้วยการพูดคุยกับพนักงานว่าพนักงานมีความรู้สึกและรับรู้อย่างไร

เกี่ยวกับระบบนี้ ซึ่งหน่วยงานบุคคล (HR) จะต้องทำหน้าที่ในการหาข้อมูลป้อนกลับหรือพูดคุยกับพนักงานให้มากขึ้น

7. ในฐานะนัก HR จะต้องทำอะไรเพื่อช่วยให้ PMS ประสบผลสำเร็จ

หน่วยงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่ผลักดันให้ผู้บริหารของทุกหน่วยงานเป็นผู้นำในระบบนี้มากกว่า HR จะทำหน้าที่เป็นเจ้าของระบบนี้เอง ดังนั้นสิ่งที่ HR จะต้องทำก็คือการผลักดันให้ผู้บริหารทุกระดับชั้นมีความรู้สึกเป็นผู้นำและเป็นเจ้าของระบบนี้มากกว่าเป็นเรื่องของ HR เพราะถ้าผู้บริหารคิดว่าตนเองเป็นเจ้าของเรื่องนี้ พวกเขาจะให้ความสำคัญในการนำระบบนี้มาใช้ ซึ่งบทบาทของนัก HR ในปัจจุบันต้องเป็น คนอำนวยความสะดวก (Facilitator) ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมสำคัญในการนำระบบนี้มาใช้ อย่างไรก็ตามนัก HR จะต้องทำหน้าที่ประเมินว่าระบบนี้มีประสิทธิภาพอย่างไร และนำไปเสนอต่อผู้บริหารเพื่อปรับปรุงและทบทวนระบบนี้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้นัก HR ต้องเป็นนัก HR เชิงรุก (Proactive HR) โดยต้องตรวจสอบข้อมูลของคู่แข่งหรือตลาดว่ามีระบบการบริหารผลงานอย่างไร ข้อมูลที่ได้รับ จะต้องถูกต้องชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือใช้อธิบายกับพนักงานได้อย่างถูกต้องเช่นกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองได้รับการดูแลเอาใจใส่จากองค์กร

8. ท่านคิดว่าองค์กรในบ้านเรา กระบวนการ PMS ถูกนำไปใช้อย่างจริงจังมากน้อยแค่ไหน โดยเปรียบเทียบระหว่างภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

แน่นอนว่าแต่เดิมมีการนำระบบนี้ไปใช้ในภาคเอกชนจะมีมากกว่าภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตามการการบริหารบุคลากรของภาครัฐเปลี่ยนไปเยอะมาก ซึ่งได้เริ่มนำ PMS มาใช้ในการบริหารผลงานของพนักงานมากขึ้นกว่าเดิม สำหรับภาครัฐวิสาหกิจขึ้นอยู่กับว่าเป็นรัฐวิสาหกิจอะไร พบว่ารัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการดีแสดงว่ารัฐวิสาหกิจเหล่านั้นจะมีระบบ PMS ดีด้วยเช่นกัน

สำหรับภาคเอกชน พูดได้เลยว่าภาคเอกชนทั้งที่เป็นองค์กรข้ามชาติหรือองค์กรของคนไทยจะมีระบบ PMS ที่ใช้อย่างจริงจังและมีการพัฒนาที่เป็นไปอย่างรวดเร็วด้วย รวมถึงองค์กรที่เป็นธุรกิจ SME ได้ใส่ใจกับการนำระบบนี้มาใช้ซึ่งได้เริ่มมีการบริหารคนโดยนำคนเก่งที่เป็นมืออาชีพเข้ามาบริหารงานในองค์กร เพื่อให้ธุรกิจเติบโตไปเรื่อยๆ สามารถสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นองค์กรในธุรกิจประเภทใดประเด็นสำคัญที่ทุกฝ่ายต้องตระหนักถึงเสมอก็คือ PMS ไม่ใช่งานเอกสารเท่านั้น แต่กระบวนการของ PMS เป็นตัวบ่งชี้ว่าธุรกิจของเราจะประสบความสำเร็จไปได้หรือไม่ และเป็นระบบที่ใกล้ชิดและสัมผัสความเป็นตัวตนของพนักงานมากที่สุด จึงมีผลกระทบโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

*****the end*****

