

Performance Diagnosis: แนวทางการวิเคราะห์ผลงานเพื่อการพัฒนา



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง
ที่ปรึกษา นักเขียนและวิทยากรอิสระ
อีเมล : narongwit_s@hotmail.com,
narongwit@peoplevalue.co.th
วันที่โพสต์บทความ : 21 พ.ค. 2547

ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายเรื่องขององค์กรในบ้านเราที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เช่น การประเมินที่ไม่ชัดเจน ไม่สัมพันธ์กับลักษณะงานที่ทำ วัดไม่ได้ ใช้ความรู้สึกมากเกินไป วัดแต่พฤติกรรม มีการกำหนดโควตาของผลงาน ปรับเงินเดือนไม่สัมพันธ์กับผลงาน ฯลฯ กำลังได้รับการเยียวยา ไม่ว่าจะเป็นยาขนานที่เรียกว่า Balanced Scorecard หรือ KPI (Key Performance Indicator) หรือแม้กระทั่ง Competency ดูที่ท่าว่าน่าจะทำให้ระบบการประเมินผลงานในบ้านเราดูดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว จึงทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องน่าจะหมดห่วงกับเรื่องการประเมินผลงานได้แล้ว หลายองค์กรเริ่มประชาสัมพันธ์ให้สังคมภายในและภายนอกทราบว่าคุณค่าของเขามีระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ วัดได้ โปร่งใสและเป็นธรรม

แต่...โดยส่วนตัวผมคิดว่าปัญหาที่น่าเป็นห่วงอีกอย่างหนึ่งและน่าจะสำคัญไม่แพ้กับประสิทธิภาพในการประเมินผลงานนั่นก็คือ ระบบการนำผลการประเมินไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผมไม่ได้หมายถึง การนำผลงานไปใช้ในการปรับค่าจ้างหรือจ่ายโบนัส แต่ผมกำลังจะหมายถึง การนำผลงานไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานและการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร

ทำไมจึงคิดว่าประเด็นการนำผลการประเมินไปใช้งานจึงสำคัญ ก็เพราะว่าถึงแม้ว่าเราจะมีระบบประเมินผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพมากเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดการนำเอาผลที่ได้ไปใช้ในการปิดรูรั่ว เสริมความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ระบบการทำงานและบุคลากรแล้ว ระบบการประเมินผลงานนั้นก็คงจะไม่มีมีความหมายในสายตาของนักบริหารมืออาชีพเท่าไรหรอก เพราะการประเมินผลงานบอกเพียงว่าเราทำได้ดีกว่า เท่ากับ หรือน้อยกว่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แต่อาจจะไม่บอกเราว่าทำไมเราจึงได้ผลงานเช่นนั้น ปัจจัยที่ทำให้เราประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวคืออะไร แล้วมีอะไรจะ garanti ให้เราได้ว่าปีหน้าหรือปีต่อไปผลงานที่เคยภูมิใจยังคงอยู่กับเราตลอดไปหรือความล้มเหลวในปีที่ผ่านมาจะได้รับการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้น

อยากจะทำให้ผู้บริหารองค์กรต่างๆที่กำลังวุ่นวายอยู่กับการพัฒนาระบบประเมินผลงานบนพื้นฐานของตัวชี้วัดต่างๆ ช่วยคิดและวางแผนข้ามขีดออกไปอีกหนึ่งขั้นนะคะ โดยการให้นโยบายหรือแนวทางแก่ผู้รับผิดชอบในการพัฒนา ออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่นี้ไปอีกหนึ่งเรื่องคือ แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงาน และการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

เพื่อช่วยให้ท่านผู้บริหารในองค์กรต่างๆได้มีแนวทางในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการประเมินผลงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผมจึงขอเสนอแนะแนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาคนและปรับปรุงงานดังนี้

1. กำหนดให้ทุกหน่วยงานและตำแหน่งงานมีการวิเคราะห์เชิงวินิจฉัย (Diagnosis) ผลการประเมินในรอบปีที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไร โดยให้แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลักดังนี้

1.1 วิเคราะห์ทรัพยากร (Input)

ผลงานทุกข้อหรือทุกตัวชี้วัดฯ จะต้องวิเคราะห์ว่าทำไมผลงานจึงต่ำกว่า เท่ากับหรือดีกว่าเป้าหมาย โดยให้วิเคราะห์ว่าปัญหาหรือสิ่งสนับสนุนนั้นเกิดจากทรัพยากรอะไรบ้าง เช่น บุคลากร ให้วิเคราะห์ว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นมีผลมาจากความสามารถของบุคลากร จำนวน ต้นทุนของบุคลากรที่ใช้ในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- **เครื่องมืออุปกรณ์** ให้วิเคราะห์ว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นมีผลมาจากความพร้อม ประสิทธิภาพของเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
- **วัตถุดิบ** ถ้าเป็นเรื่องของกระบวนการผลิตสินค้าอาจจะต้องดูว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นได้รับผลมาจากคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน ความต่อเนื่องของวัตถุดิบหรือไม่ อย่างไร
- **งบประมาณ** ให้วิเคราะห์ดูว่าที่ผลงานดีหรือแย่นั้นเกิดจากงบประมาณที่ไม่เพียงพอหรือมีงบประมาณสนับสนุนดีหรือไม่ อย่างไร

นอกจากนี้อาจจะพิจารณาปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนำเข้าไปในกระบวนการทำงาน(Input) เช่น ปัจจัยภายนอก หน่วยงานภายในองค์กร

1.2 วิเคราะห์กระบวนการ (Process)

ปัจจัยหนึ่งที่จะนำมาวิเคราะห์หลังจากผลงานเกิดขึ้นแล้วคือ กระบวนการในการบริหารระบบผลงาน ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการ (Procedure) วิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction) หรือแม้กระทั่งรูปแบบการบริหารจัดการต่างๆที่นำมาใช้ในระหว่างปี เพื่อวิเคราะห์ดูว่าผลงานที่ดีหรือไม่ดีนั้นมีความสัมพันธ์หรือเกิดมาจากกระบวนการทำงานหรือไม่ อย่างไร

2. กำหนดผู้ประเมินทุกคนร่วมกับผู้ถูกประเมินวิเคราะห์เชิงวิจจัยผลงานร่วมกันและมีการพูดคุยกันในระหว่างการประเมินผลงานประจำปี เนื่องจากการพูดคุยเพื่อสรุปผลงานประจำปีส่วนใหญ่มักจะพูดคุยกันเพียงว่าผลงานในปีที่ผ่านมาของแต่ละคนเป็นอย่างไร ต่อไปนี้จะต้องมีการพูดคุยกันลึกซึ้งกว่านี้ว่าทำไมผลงานถึงต่ำกว่าเป้าหมาย เท่ากับเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย
3. กำหนดให้ทุกหน่วยงานนำเสนอสรุปผลการวิเคราะห์เชิงวิจจัยต่อที่ประชุมผู้บริหาร การกำหนดแบบนี้จะช่วยให้อำนาจหน่วยงานทุกหน่วยงานทำการบ้านเกี่ยวกับการประเมินผลที่รอบคอบมากยิ่งขึ้น รวมถึงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้อีกทางหนึ่งด้วย
4. จัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพและการปรับปรุงงานในปีต่อไป หลังจากการนำเสนอผลการวิเคราะห์ผลงานเชิงวิจจัยแล้ว ควรจะมอบหมายให้แต่ละหน่วยงานกลับไปจัดทำแผนเพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุง รักษา หรือพัฒนาทั้งระบบการทำงานและการพัฒนาศักยภาพต่อไป
5. ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานเกี่ยวกับการนำผลงานปีที่ผ่านมาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนา ถ้าองค์กรต้องการให้เกิดความมั่นใจว่าสิ่งที่ได้วิเคราะห์กันหรือมอบหมายให้ไปจัดทำแผนดังกล่าวจะเป็นจริงหรือไม่ ก็อาจจะกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก(KPI) ของปีต่อไปเพิ่มอีกสักหนึ่งตัวคือ เปอร์เซ็นต์ความสำเร็จในการแก้ไขปรับปรุง รักษาหรือพัฒนาศักยภาพตามที่ได้กำหนดไว้

ทั้งหมดนี้ก็อาจจะพอเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในองค์กรต่างๆได้นำไปบรรจุไว้เป็นวาระสำคัญอย่างหนึ่งของระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ได้ เพราะการไปมุ่งเน้นวัดผลงานที่ปลายทางเพียงอย่างเดียว (Ended Results) โดยไม่เหลียวหลังกลับมามองอดีตนั้นอาจจะทำให้เกิดปัญหาในเชิงการบริหารจัดการผลงานในระยะยาวได้ ถ้าองค์กรต้องการให้มั่นใจว่าผลงานที่ดีที่เกิดขึ้นนั้นเป็นของจริงไม่ใช่โชคช่วย ก็ควรจะนำเอากระบวนการวิเคราะห์เชิงวิจจัยมาใช้ในการวิเคราะห์ทบทวน ความสัมพันธ์ระหว่างผลงาน (Performance) กับสิ่งนำเข้า (Input) และกระบวนการ (Process) ในทุก ๆ ปีครับ