

## ถ้าใช้ KPI แล้วจำเป็นต้องมีการประเมินผลงานปีละสองครั้งอีกหรือไม่?



บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง

อีเมล : peoplevalue@yahoo.com

ทุกครั้งที่ต้องก้าวอยู่ระหว่างการเปลี่ยนแปลงจากระบบเก่าสู่ระบบใหม่ๆ มักจะเกิดความลังเลเพราะทั้งระบบเก่าไปทั้งหมดแล้วไปใช้ระบบใหม่เลยก็ยังไม่มั่นใจ พอจะคงระบบเก่ามากเกินไประบบใหม่ก็ไม่เกิด หรือในบางครั้งนำระบบใหม่มาใช้แล้วอย่างเต็มรูปแบบ แต่ระบบต่อพ่วงกับระบบนั้นๆยังเหมือนเดิม

การนำ KPI (Key Performance Indicator) มาใช้ในองค์กรในปัจจุบันก็เช่นเดียวกัน หลายองค์กรยังมีปัญหาที่ยังตัดสินใจไม่ได้อยู่หลายเรื่อง แต่มีเรื่องหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นเกือบทุกองค์กรก็คือ เมื่อมีการประเมินผลงานด้วย KPI แล้วจำเป็นหรือไม่ที่ต้องมีการประเมินผลสองครั้งต่อปีเหมือนเดิม แล้วนำผลที่ได้ทั้งสองครั้งมาเฉลี่ยเพื่อเป็นคะแนนประเมินผลงานทั้งปี

ก่อนที่จะแนะนำแนวทางหรือตอบคำถามนี้ อยากจะตั้งคำถามเพื่อให้องค์กรที่ยังคงประเมินผลงานสองครั้งต่อปีดังต่อไปนี้

- การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรจะประเมินปีละสองครั้งหรือประเมินผลตอนสิ้นปีเพียงครั้งเดียว ? จุดเริ่มต้นของการประเมินผลงานประจำปีของพนักงานจำเป็นต้องอิงอยู่กับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เพราะถ้าองค์กรประเมินผลงานตอนสิ้นปีเพียงครั้งเดียว แต่การประเมินผลพนักงานปีละสองครั้งแล้วจะเชื่อมั่นได้อย่างไรว่าผลงานเฉลี่ยของพนักงานทั้งองค์กรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลงานขององค์กร ยิ่งบางองค์กรมีการจ่ายโบนัสประจำปีให้กับพนักงานด้วย จึงจำเป็นต้องมีการประเมิน เกรดหรือระดับผลงาน (A-B-C-D-E) ออกมา ถ้าถามว่าครึ่งปีแรกผลงานของพนักงานทุกคนดีกว่าเป้าหมายหมด แสดงว่าพนักงานทุกคนได้ผลงานสูงกว่าที่กำหนดไว้ใช่หรือไม่ แต่พอถึงสิ้นปีปรากฏว่าผลการดำเนินงานขององค์กรออกมาแยกว่าเป้าหมายที่กำหนด แล้วจะเรียกโบนัสคืนได้หรือไม่ หรือจะนำเอาโบนัสตอนสิ้นปีมาหักกลบลบหนี้ใช่หรือไม่ หรือไม่ว่าผลการดำเนินงานจะออกมาอย่างไร โบนัสก็จ่ายเหมือนเดิม
- ถ้ากำหนดเป้าหมายเพียงค่าเดียวคือเป้าหมายทั้งปีแล้วจะประเมินผลงานครึ่งปีเทียบกับอะไร ครึ่งหนึ่งของเป้าหมายทั้งปีใช่หรือไม่ ? หรือ ถ้าผลงานครึ่งปีแรกดีมาก และครึ่งปีหลังแย่มาก สรุปผลงานประจำปีคืออะไร ? การกำหนดเป้าหมายในการทำงานส่วนใหญ่จะกำหนดเป็นเป้าหมายทั้งปี บางองค์กรมีการแตกเป้าหมายออกเป็นเป้าหมายรายเดือนหรือรายไตรมาส แต่ก็ไม่ได้หมายความว่ามีการประเมินผลงานเพื่อกำหนดเกรดของ

ผลงานจะต้องมีการประเมินทุกเดือนหรือทุกไตรมาส เพราะบางเดือนหรือบางไตรมาสได้ดีกว่าเป้า บางเดือนหรือบางไตรมาสต่ำกว่าเป้า แต่ถ้าสุดท้ายสิ้นปีผลงานออกมาเป็นเท่าไรเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ผลงานก็ควรจะได้ตามนั้น การแตกเป้าหมายย่อยๆเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส น่าจะเป็นเพียงการกำหนดเป้าเพื่อให้ง่ายต่อการบริหารงานเท่านั้น มิใช่เพื่อการประเมินผลงาน ลองนึกภาพง่ายๆว่าถ้ามีการประเมินผลงานกันเป็นรายไตรมาส สมมติว่าไตรมาสแรกผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก ได้ผลงานระดับ E ไตรมาสที่สองผลงานเท่ากับเป้าพอดีได้เกรด C ไตรมาสที่สามผลงานดีกว่าเป้าหมายมาก ได้เกรด A และไตรมาสสุดท้ายผลงานดีกว่าเป้าหมายน้อย ได้เกรด B แล้วอย่างนี้ พอถึงสิ้นปี ผลงานประจำปีของคนๆนี้คือเกรดอะไร (ถ้าผลงานทั้งปีเทียบกับเป้าหมายดีกว่าเป้าหมาย)

เพื่อให้องค์กรต่างๆที่กำลังหาทางออกสำหรับปัญหานี้ จึงขอแนะนำแนวทางในการ ประเมินผลงานประจำปีด้วย KPI ดังต่อไปนี้

- **การประเมินผลงานด้วย KPI** ควรจะประเมินเพื่อสรุปเกรดของผลงานตามรอบปีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร การประเมินผลงานประจำปีของพนักงานควรจะสรุปผลงานตอนสิ้นปีเพียงครั้งเดียวเหมือนกับการสรุปผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากผลงานในบางสายงานหรือบางตำแหน่งไม่สามารถกำหนดเป้าหมายแยกเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาสได้ เพราะครึ่งปีแรกอาจจะอยู่ระหว่างดำเนินการ แต่ผลอาจจะออกมาในครึ่งปีหลัง
- การประเมินผลงานครึ่งปีไม่ควรมีการสรุปเกรดของผลงานในระหว่างปี แต่ควรเน้นการประเมินพฤติกรรมเพื่อการให้คำแนะนำมากกว่า เนื่องจากระบบการประเมินผลงานด้วย KPI จะมีผลงานที่มีการรายงานกันทุกเดือนอยู่แล้ว ดังนั้น จึงไม่ควรมีการประเมินเพื่อสรุปผลงานครึ่งปี แต่ถ้าต้องการจะให้มีการพูดคุยเรื่องผลงานกันตอนครึ่งปีก็น่าจะพูดคุยกันเรื่องพฤติกรรมในการทำงานของผู้ถูกประเมินมากกว่า และไม่จำเป็นต้องมีการสรุปออกมาเป็นเกรด แต่ประเมินเพื่อพูดคุยกับผู้ถูกประเมินว่าเขาควรจะปรับปรุงหรือคงพฤติกรรมในการทำงานอะไรบางอย่างสำหรับการทำงานในครึ่งปีหลัง
- ถ้าต้องการจะจ่ายโบนัสกลางปี ควรจะจ่ายเป็นสวัสดิการมากกว่าเป็นเงินจูงใจตามผลงานขององค์กรได้มีการจ่ายโบนัสกลางปี ต้องพิจารณาว่าวัตถุประสงค์หลักคืออะไร ถ้าต้องการจ่ายเพื่อตอบแทนพนักงานที่ช่วยกันทำงานมาแล้วครึ่งปี ควรจะจ่ายให้กับทุกคนเท่าๆกันในฐานะที่เป็นพนักงานขององค์กร ดังนั้น โบนัสครึ่งปีจึงน่าจะเป็นสวัสดิการมากกว่าที่จะจ่ายตามผลงานของแต่ละคน เพราะผลงานครึ่งปีวัดยากและไม่ได้การันตีว่าครึ่งปีหลังทุกคนยังคงทำงานดีและองค์กรจะได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับโบนัสที่ต้องการจ่ายตามผลงาน ควรจะกำหนดจ่ายตอนสิ้นปีน่าจะดีกว่า เพราะเห็นผลงานที่ชัดเจนกว่า

สรุป การนำระบบ KPI มาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องทบทวนระบบต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อดูว่าระบบที่เกี่ยวข้องมีความเหมาะสมกับระบบการประเมินผลงานแบบใหม่อยู่หรือไม่ ถ้ายังไม่เหมาะสมจะได้มีเวลาหาทางป้องกันและแก้ไขปัญหากันต่อไป และหวังว่าปัญหาการประเมินผลงานด้วย KPI จะมีลูทางที่สดใสมากยิ่งขึ้นนะครับ