

บทบาททางด้าน HR ที่มีต่อ Line Manager (ตอนที่ 4) 7 HR Dimensions for Line Manager



บทความโดย : อารรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

มิติที่ 3 - Performance Management System

ปัจจุบันระบบบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน หรือ Performance Management System ได้มีการกล่าวถึงและนำมาใช้ปฏิบัติกันมากขึ้น และแน่นอนว่าระบบงานดังกล่าว Line Manager ควรจะมีบทบาทอย่างมากและมีบทบาทโดยตรงในการบริหารประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานภายในทีม ...แต่ Line Manager เองอาจคิดในอีกมุมมองว่าบทบาทที่สำคัญควรอยู่ที่ HR Dept. มากกว่า ไม่งั้นจะจ้าง HR Dept. มาทำไม???...เขาเป็นว่า ก่อนที่เราจะมาพูดคุยกันว่าใครควรรับผิดชอบโดยตรงในการบริหารประสิทธิภาพการทำงาน...เรามาดตรวจสอบปัญหาหรือความรู้สึกเหล่านี้ก่อนจะดีกว่า...ว่าคุณเองในฐานะ Line Manager คุณเคยเผชิญกับปัญหาหรือคำถามเหล่านี้บ้างหรือไม่

ข้อคำถาม	มี	ไม่มี
1. ทำไมหนอ...ตัวเราเองจึงไม่เคยมีส่วนร่วมในการกำหนดปัจจัยที่ใช้วัดผลการประเมินพนักงานเลย		
2. ปัจจัยที่ใช้วัดผลการประเมิน ทำไม ทำไม ไม่สอดคล้องกับเนื้องานที่ทำเลย..ประเมินยากจริง ๆ		
3. แอบได้ยินมาว่า...ลูกน้องมาบ่นว่าตัวเอง (หัวหน้างาน) ไม่มีความยุติธรรมในการประเมินผล		
4. หนักใจจัง เมื่อต้องตอบคำถามจากลูกน้องถึงผลการประเมินที่ประเมินไปให้		
5. ลูกน้องมาบ่นว่า ตัวเราเอง (ผู้ประเมิน) ไม่สามารถยกตัวอย่างภาพหรือพฤติกรรมที่เห็นชัดได้		
6. เหนื่อยใจจริง...เวลาที่ต้องแจ้งผลการประเมินกับลูกน้องเรา ไม่รู้จะพูดยังไงให้เค้ายอมรับผลการประเมิน		
7. หลังจากประเมินผลการทำงานของพนักงานเสร็จ....เราควรจะวางแผนดำเนินการอย่างไรต่อไป		

คุณรู้ไหมว่าคำตอบของปัญหาต่าง ๆ อยู่ที่การทำงานระหว่าง Line Manager และ HR Dept. ในการวางระบบบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งคงไม่ใช่หน้าที่หรือบทบาทของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ...และก่อนอื่นดิฉันขอชี้แจงถึงความหมายของ Performance Management Systemมีความแตกต่างจาก Performance Appraisal หรือไม่....ขอให้พิจารณาคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างสองระบบดังนี้

จะเห็นได้ว่า Performance Appraisal (PA) เป็น Sub-Set ของ Performance Management System (PMS).... ทั้งนี้ในมิติที่ 3 จึงจะมุ่งเน้นไปที่บทบาทของ Line Manager ที่มีต่อระบบ PMS มากกว่าที่จะกล่าวถึง PA เพียงอย่างเดียว..โดยที่ขั้นตอนของ PMS จะเกี่ยวเนื่องไปยังขั้นตอนหลัก ๆ 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

วงจรของระบบประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน (PMS)

ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดปัจจัยวัดผลการทำงาน

ในการกำหนดปัจจัยวัดผลการทำงาน ควรเป็นการทำงานร่วมกันทั้งในส่วนของ Line Manager พนักงานที่อยู่ภายใต้การสังกัด และ HR Dept. โดยควรเตรียมความพร้อมไว้ตั้งแต่ช่วงต้นปี จะเห็นได้ว่ามีหลายต่อหลายองค์กรที่นิยมให้พนักงานร่วมกำหนดเป้าหมายกับ Line Manager ซึ่งเราจะเรียกวิธีการนี้ว่า MBO หรือ Management by Objectives ดังต่อไปนี้

กิจกรรมงาน	Line Mgr.	พนักงาน	HR Dept.
1. กำหนดมาตรฐานและขั้นตอนการประเมินผลการทำงาน			😊
2. ชี้แจงรูปแบบ และขั้นตอนการประเมินผลการทำงานให้กับ Line Manager			😊
3. ทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทฯ	😊	😊	
4. อธิบายแนวทางและวิธีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้กับพนักงาน	😊		
5. ทบทวนความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย		😊	
6. กำหนดเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ		😊	
7. ตรวจสอบเป้าหมายของงานที่กำหนดขึ้น	😊		
8. อธิบายและชี้แจงถึงสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง และเป้าหมายของงานที่จะใช้ในการวัดผลการทำงาน	😊		

แต่ก็ยังมีอีกหลายองค์กรเริ่มปรับเปลี่ยนจากการให้พนักงานและหัวหน้างานกำหนดเป้าหมายร่วมกันมาเป็นการใช้ตัววัดในลักษณะของ Mixed Model ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดของตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก หรือ KPIs : Key Performance Indicators และแนวคิดของความสามารถ หรือ Competency มาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น.....แล้ว KPIs และ Competency คืออะไร Line Manager จะมาเกี่ยวข้องอย่างไรในการกำหนด KPIs และ Competency

คุณคิดว่า KPIs และ Competency เหมือนหรือต่างกันอย่างไรบ้าง...ขอให้พิจารณาจากตารางเปรียบเทียบลักษณะของ KPIs และ Competency ไว้ดังนี้

KPIs : Key Performance Indicators	Competency
- เน้นการ "บริหารงาน"	- เน้นการ "บริหารคน"
- มุ่งวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หรือ วัด Output ของงาน เช่น ขายสินค้าได้ 200 รายการต่อเดือน / อัตรา ความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้น 10 % เป็นต้น	- มุ่งวัดพฤติกรรมหรือความสามารถในการทำงานของคน หรือ วัด Input / Process เช่น ทักษะการขาย การวางแผนงาน การเจรจาต่อรอง เป็นต้น
- เน้นวัดผลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน (Current)	- เน้นวัดผลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน (Current) และการพัฒนาความสามารถในอนาคต (Future)
- ประเมินผลจากตัวเลขหรือข้อมูลที่สามารถวัดผลได้	- ประเมินผลจากพฤติกรรมที่บ่งบอกถึง 3 มุมมอง ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และลักษณะส่วนบุคคล

คุณคิดว่า Line Manager ควรมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนด KPIs และ Competency อย่างไร...แน่นอนทั้งสองแนวคิดจะเป็นปัจจัยที่ใช้ประเมินผลการทำงานของพนักงานภายในหน่วยงานตนเอง ดังนั้น Line Manager ควรจะมีบทบาทโดยตรงในการกำหนด KPIs และ Competency โดยเป็นการทำงานร่วมกับ HR Dept. ดังต่อไปนี้

กิจกรรมงาน	Line Mgr.	HR Dept.
1. จัดฝึกอบรมเพื่อทำความเข้าใจแนวคิดของ KPIs และ Competency		☺
2. จัดเตรียม Template หรือแบบฟอร์มสำหรับการทำ KPIs และ Competency (ถ้าเป็นไปได้ให้ทำ KPIs/Competency Dictionary แยกตามหน่วยงาน)		☺
3. แจก Template ให้กับ Line Manager ในการทำ KPIs / Competency ไว้ล่วงหน้า		☺
4. นัดประชุมกับ Line Manager เพื่อหา KPIs/Competency (อาจนัดแยกตามหน่วยงาน)		☺
5. พิจารณาหา KPIs และ Competency ของแต่ละตำแหน่งงาน...ควรกำหนดให้สอดคล้องกับลักษณะงานหรือ Job Description ของตำแหน่งงานที่ทำขึ้น	☺	
6 จัดทำสรุปและนำเสนอ KPIs/Competency ให้แต่ละหน่วยงาน		☺
7. พิจารณาและลงลายมือชื่อรับทราบ KPIs/Competency ของแต่ละตำแหน่งงาน	☺	
8. ประเมินผลงานจาก KPIs/Competency ที่กำหนดขึ้น	☺	

ขั้นตอนที่ 2 : การประเมินผลการทำงาน

การประเมินผลการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับว่าแต่ละองค์กรใช้รูปแบบประเมินผลอย่างไร...ให้หัวหน้างาน หรือ Line Manager ประเมินเองหรือไม่...หรือเป็นการประเมินร่วมระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน (180-Degree Assessment) ... หรือเป็นการประเมินผลแบบรอบทิศทาง โดยมีทั้งหัวหน้างาน พนักงาน ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า (360 -Degree Assessment)....ดังนั้นองค์กรควรที่จะกำหนดรูปแบบการประเมินให้ชัดเจน ทั้งนี้ถ้าจะใช้รูปแบบของการประเมินร่วม ขอให้พิจารณาหน้าที่ที่จะให้สำหรับผู้ประเมินไว้ด้วย เช่น เขาผลการประเมินจากหัวหน้างานมาคิด 80 เปอร์เซ็นต์ และ พนักงานประเมินตนเองมาคิดประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

แล้วคุณคิดว่าคุณมีความยุติธรรมในระหว่างที่คุณกำลังประเมินผลอยู่หรือไม่....ขอให้คุณหลีกเลี่ยงลักษณะการประเมินผลที่จะชอกกล่าวถึงไว้ดังนี้

- ประเมินในระดับปานกลาง (The Central Tendency) : ให้คะแนน 3 หรือคะแนนที่เป็นค่าเฉลี่ยสำหรับทุกปัจจัยประเมินผล
- เน้นความพอใจของผู้ถูกประเมิน (The Loose Rater) : รักใครก็ประเมินให้ดีไปหมด
- ประเมินโดยใช้เหตุการณ์สด ๆ ร้อน ๆ (The Recency Error) : เอาผลงานที่ดี หรือ ไม่ดีในช่วงเพิ่งจะเกิดขึ้นมาตัดสิน
- ใช้ความประทับใจในบางเรื่องเป็นเกณฑ์ (Halo Effect) : เอาผลดีแค่เรื่องหรือสองเรื่อง มาใช้เป็นตัวตัดสินว่าคนนั้นดีไปทุกด้าน
- ใช้ความรู้สึกไม่ชอบในบางสิ่งบางอย่างเป็นตัวกำหนด (Pitchfork Effect) : เอาผลเสียแค่เรื่องหรือสองเรื่องมาใช้เป็นตัวตัดสินว่าคนนั้นไม่ดีไปทุกด้าน
- ประเมินโดยเอาตนเองไปแข่งขันด้วย (Competitive Rater) : เอาตัวเองเป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบผลการทำงาน
- ให้ความสำคัญของอายุงานเป็นหลัก (Length of Service Bias) : คนที่อายุงานมากควรทำงานดีกว่าคนที่อายุงานน้อย
- ใช้จิตสำนึกจากความเชื่อที่ผิด ๆ ที่ฝังลึกในจิตใจ (Stereotype) : เอาเรื่องเพศ เชื้อชาติ สีผิว บุคลิกลักษณะบางอย่างมาตัดสิน เช่น เชื่อว่าคนผิวดำทำงานไม่ดี เชื่อว่าคนอ้วนทำงานช้ากว่าคนผอม
- คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะติดตามมา : เลื่อนตำแหน่ง ปรับเงินเดือน ให้โบนัส.... เช่น มัวแต่คิดว่าถ้าประเมินผลแล้ว คนที่ถูกประเมินจะได้ปรับเงินเดือนมากหรือน้อยอย่างไร

ดังนั้นในช่วงของการประเมินผลพนักงานนั้นขอให้คุณเตรียมความพร้อมในทุกด้าน....ควรทำความเข้าใจในปัจจัยที่ใช้ประเมินผล การทบทวนหน้าที่งานและสิ่งที่คาดหวังของผู้ถูกประเมิน...ใช้เวลาในการพิจารณาและประเมินผล

งานได้ว่าทำงานดีหรือไม่ดีอย่างไรในแต่ละปัจจัยประเมิน โดยควรมีเหตุผลอธิบายไว้ทุกปัจจัยที่คุณประเมิน...และควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมหรืออคติที่ไม่ดีซึ่งได้กล่าวถึงไว้แล้วข้างต้น

ขั้นตอนที่ 3 : การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน

ลักษณะการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานนั้น มี 2 รูปแบบ ได้แก่

1. การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการ...จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อาจจะเป็นเรื่องของการขอคำปรึกษา ในปัญหาที่เกิดขึ้น การให้ข้อเสนอแนะ การรายงานผลการทำงานที่เกิดขึ้นให้กับหัวหน้างานรับทราบ ...ทั้งนี้ อาจจะใช้เวลาไม่ยาวนาน รูปแบบอาจไม่เป็นทางการ (Informal) โดยไม่จำเป็นต้องนั่งในห้องประชุมแบบสองต่อสอง
2. การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเป็นทางการ...จะเกิดขึ้นหลังจากการประเมินผลการทำงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาประเมินผลของแต่ละองค์กร โดยอาจแบ่งเป็น 2 ครั้งต่อปี หรือ 1 ครั้งต่อปี...รูปแบบนี้จะเน้นการพูดคุยถึงผลการทำงานและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่คุณต้องการให้ปรับเปลี่ยน ซึ่งเป็นการหาข้อสรุปและพันธะผูกพันร่วมกันทั้งสองฝ่าย โดยมีลักษณะที่เป็นทางการ (Formal) แบบนั่งประชุมสองต่อสอง...ควรมีการสนทนาหรือชี้แนะว่าอะไรคือจุดแข็ง และอะไรคือจุดบกพร่องที่จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง...หลังจากนั้นขอให้คุณวางแผนการเสริมและพัฒนาจุดแข็งและจุดบกพร่องร่วมกันกับผู้ถูกประเมินต่อไป

ดังนั้นหากคุณประเมินผลการทำงานลูกน้องคุณเสร็จเรียบร้อยแล้ว...คุณอย่าลืมที่จะต้องชี้แจงและรับฟังข้อสงสัยจากลูกน้องคุณด้วย...ไม่ควรมัดมือชก โดยให้เค้าลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินจากคุณ โดยที่คุณไม่เคยให้โอกาสลูกน้องคุณได้ซักถามข้อสงสัยใด ๆ เลยขอให้เค้าพูดต่อหน้าคุณ ดีกว่าจะเอาไปพูดลับหลังนะคะ

สรุปว่าขั้นตอนการบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน หรือ Performance Management System : PMS นั้น...Line Manager ควรจะเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งระบบ ซึ่งเริ่มจากการกำหนดตัววัดผลการทำงาน การประเมินผลการทำงาน รวมไปถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับ และการชี้แนะและฝึกสอนลูกทีมของคุณต่อไป