

แนวคิด PMS – จากมุมมองของผู้บริหารในเชิงการปฏิบัติ : คุณอภิญา ปุญญฤทธิ์ ผู้อำนวยการ
สำนักเสริมสร้างความสามารถบุคคล ธนาครเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร



- บทความโดย : อภิญา ปุญญฤทธิ์
- อีเมล : p_arporn11@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2009-09-23

1. ในมุมมองของท่านคิดว่า PMS หมายถึงอะไร

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือการบริหารบุคคลที่ช่วยในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน รวมถึงพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตัวบุคคลและองค์กร เป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่

- 1) การตั้งเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายการทำงานที่คาดหวังจากพนักงาน
- 2) การกำกับติดตามผลงาน ซึ่งเป็นกระบวนการในการติดตามผลงานของพนักงาน การสอนงาน (Coaching) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กับพนักงาน ทั้งนี้กระบวนการดังกล่าวนี้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ถึงระดับผลงานของตนเองว่าอยู่ในสถานะใด และต้องพัฒนาความสามารถเรื่องใดเพื่อให้ผลงานของพนักงานดีขึ้น
- 3) การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลงานเป็นการเปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
- 4) การปรับปรุงเป้าหมายของพนักงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและการกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถของพนักงานเพื่อให้เป้าหมายที่คาดหวังในช่วงถัดไปประสบผลสำเร็จ

2. การเชื่อมโยงระหว่าง KPIs และ Competency ในการวัดผลงานของพนักงานเป็นอย่างไร

จากประสบการณ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธ.ก.ส. ในอดีตเน้นการวัดที่พฤติกรรมหรือความสามารถ (Competency) ของพนักงานอย่างเดียว หลังจากนั้นได้นำเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ก็นำปัจจัยด้านตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs : Key Performance Indicators) มาใช้ สำหรับการประเมินผลงานในปัจจุบันธกส. ได้นำแนวคิด KPIs และ Competency มาเป็นปัจจัยวัดผลงานแต่จะเน้นน้ำหนักที่แตกต่างกัน ซึ่งในมุมมองของตนเห็นว่า KPIs เป็นการวัดเชิงตัวเลข ทำให้เห็นผลงานที่ชัดเจน แต่ Competency เป็นการประเมินที่พฤติกรรม ทำให้การประเมินเป็นเชิงคุณภาพ/นามธรรม อาจมีอคติส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง คุณอภิญาเสนอแนะแนวทางการประเมินผลงานโดยนำ Competency มาใช้นั้นจำเป็นจะต้องกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมให้ชัดเจน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติการประเมิน Competency ยังไม่มีระบบการตรวจสอบตัวชี้วัดพฤติกรรมที่ชัดเจนเท่าที่ควร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินที่ตรวจสอบพฤติกรรมว่าเป็นพฤติกรรมที่แท้จริงของพนักงานหรือไม่ เช่น การใช้แบบทดสอบ และการใช้ประเมิน

360 องศา เป็นต้น สำหรับ ธกส.ในการประเมิน Competency เพื่อการคัดเลือก หรือการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้น ได้ให้สถาบันภายนอกเข้ามาช่วยจัดทำแบบทดสอบโดยกำหนดเกณฑ์ให้เชื่อมโยงกับ Competency ทั้งนี้แบบทดสอบที่สร้างขึ้นมานั้นจะต้องมีค่าความเชื่อมั่นและค่าความเที่ยงตรงในการวิเคราะห์และสรุปผลพฤติกรรมของพนักงานว่าถูกต้องหรือไม่

3. เมื่อนำ KPIs มาใช้ประเมินผลงาน ท่านคิดว่าระบบโควตายังคงมีอยู่หรือไม่

มองว่าผู้บริหารของส่วนงานต่างๆ ไม่อยากให้ประเมินผลงานโดยจำกัดโควตาในการประเมินผลงานของพนักงาน อย่างไรก็ตามปัญหาที่พบจากการประเมินผลงานส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากการให้รางวัลที่มีงบประมาณจำกัด แต่จำนวนผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลการดำเนินงานดีมีจำนวนมาก ทำให้การให้ค่าตอบแทนไม่ครอบคลุมคนทุกคน ด้วยข้อจำกัดของรางวัลจึงต้องมีโควตาเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้การจ่ายค่าตอบแทนได้ไม่เต็มที่และไม่เชื่อมโยงกับผลงานอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงเสนอว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ข้อมูลป้อนกลับโดยการพูดคุยกับพนักงานเพื่อให้กำลังใจ โดยนำกระบวนการทางด้านจิตวิทยาเข้ามาใช้ พูดคุยกับพนักงานถึงข้อจำกัดที่เกิดขึ้น โดยเน้นไม่ให้พนักงานเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามถึงแม้องค์กรไม่สามารถให้ค่าตอบแทนได้เต็มที่ แต่ผู้บังคับบัญชาควรหาวิธีการจูงใจพนักงานด้วยวิธีการอื่น เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทายมากขึ้น หรือการให้พนักงานไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการให้โอกาสแก่พนักงานในการพัฒนาในหลาย ๆ ทาง

4. PMS ที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร

ระบบการบริหารผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบด้วย

1. **การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ** : เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรจะต้องเห็นด้วย โดยจะต้องประกาศให้ชัดว่าจะนำระบบ PMS มาใช้นั้นจะมีประโยชน์อย่างไรกับพนักงาน นอกจากนี้ผู้บริหารทุกหน่วยงานจะต้องสร้างความเข้าใจ และความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคน โดยต้องให้ความสำคัญกับเวทีการนำ PMS มาใช้ เพื่อให้ทุกคนเห็นชอบและรับรู้ถึงประโยชน์ร่วมกัน
2. **พนักงานต้องเข้าใจ และมีส่วนร่วม** – การนำระบบ PMS มาใช้นั้นจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับพนักงาน ซึ่งพนักงานจะต้องเข้าใจถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับตนเองและองค์กร เช่น ธกส ได้เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจให้พนักงานรู้จักระบบ PMS โดยใช้เวทีการฝึกอบรมเข้ามาช่วยเผยแพร่ให้พนักงานเข้าใจ โดยพนักงานต้องเห็นประโยชน์อย่างของการนำ PMS มาใช้อย่างแท้จริง
3. **ตัวระบบต้องไม่ยุ่งยากในการนำมาใช้** – การนำ PMS มาใช้นั้นต้องเป็นระบบที่ง่ายไม่ยุ่งยากมากนัก พบว่าในบางองค์กรมีการนำระบบ PMS มาใช้แล้วมีกระบวนการค่อนข้างมาก มีการเก็บบันทึกข้อมูลที่ยุ่งยาก มุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาจดบันทึกข้อมูลซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นการเพิ่มภาระงานมากกว่า ทำให้เกิดกระแสด้านการต่อต้าน PMS ที่นำมาใช้ในองค์กร อย่างไรก็ตามในการนำระบบ PMS มาใช้ในธกส.ในปัจจุบันนั้น จะเน้นความไม่ยุ่งยาก ซึ่งธกส ให้ผู้บังคับบัญชาจดบันทึกเช่นกัน แต่เป็นการจดบันทึกข้อมูลเฉพาะเหตุการณ์หลัก/เป็นเหตุการณ์ที่จำเป็นเท่านั้น เป็นการจดบันทึกข้อมูลเพื่อให้จำได้และสามารถไปพูดคุยกับพนักงานถึงผลงานที่เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยเน้นให้พนักงานรู้ว่าความสามารถข้อใดเป็นข้อดีและข้อที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น

5. ความยากที่สุดของกระบวนการ PMS คือเรื่องใด

กระบวนการที่ยากที่สุดคือการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือ Feedback ในส่วนของการกำหนดเป้าหมายเดิมอาจคิดว่ายาก แต่ความเป็นจริง พบว่าองค์กรโดยส่วนใหญ่จะมีกระบวนการสื่อสารกันเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนอยู่แล้วรวมทั้งมีการเน้นการพัฒนาเรื่องของการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย จึงทำให้เรื่องนี้ไม่น่าเป็นปัญหาสำหรับ ธกส. การนำ PMS มาใช้ ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยและยอมรับในระบบ PMS และจากผลงานวิจัยจากสถาบันภายนอกเป็นเครื่องยืนยันว่า ผู้บริหารของ ธกส. มีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับองค์กร เพียงขอให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ดังนั้นองค์กรเราจึงไม่เจอปัญหาในช่วงระยะเริ่มแรกที่นำ PMS มาใช้ อย่างไรก็ตามในช่วงระหว่างการนำ PMS มาใช้ กระบวนการที่ยากนั้นคือการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องจับที่ผลงานของพนักงานในเชิงตัวเลข และเชิงการบรรยายพฤติกรรม

สรุปว่าปัญหาหรือความยากของระบบนี้นั้นก็คือการติดตามดูแลพนักงานให้มีผลงานที่ดีขึ้น พบว่าทักษะที่ผู้บังคับบัญชายังขาดอยู่ได้แก่ **ทักษะให้ข้อมูลป้อนกลับและทักษะการสนทนา** พบว่าโดยส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาจะยุ่งอยู่กับภาระงาน ทำให้ละเลยหรือไม่สนใจที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับและสนทนากับพนักงานเท่าที่ควร ซึ่งทักษะทั้ง 2 เรื่องนี้จะต้องใช้กระบวนการทางจิตวิทยาเข้ามาช่วยพอสมควร โดยเฉพาะให้ข้อมูลป้อนกลับ เรื่องนี้ต้องแก้ไขปรับปรุงให้พนักงานต้องปรับปรุงความสามารถและผลงานของตนเอง จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าขั้นตอนดังกล่าวนี้เป็นภาระงานที่ยุ่งยาก และหัวหน้างานบางคนต้องเตรียมตัวอยู่ก่อนที่จะพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้พวกเขายอมรับถึงผลงานและความสามารถที่ต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น

6. ปัญหาและอุปสรรคของ PMS คืออะไร

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำ PMS มาใช้ในองค์กรและประสบความล้มเหลวเนื่องมาจากเกิดจากความไม่จริงจังของผู้บริหาร โดยผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามขั้นตอนของ PMS รวมถึงความไม่ใส่ใจของพนักงาน ซึ่งพนักงานไม่เข้าใจถึงประโยชน์ที่แท้จริงของ PMS อย่างแท้จริง นอกจากนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นเรื่องการสื่อสารเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการทำ PMS ทั้งนี้ที่มงาน HR จึงมีส่วนสำคัญมากในการสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน อย่างเช่น ธกส ก่อนที่จะนำแนวคิด PMS มาใช้ในองค์กร ที่มงาน HRM และ HRD มีการประชุมวางแผนร่วมกัน มีการอบรมกับสถาบันภายนอกเรื่อง PMS ที่นำมาใช้ในองค์กร รวมถึงการพัฒนากระบวนการสื่อสารเพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการนำ PMS มาใช้ในองค์กร

7. ท่านคิดว่าในปัจจุบันมีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินกับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานมากน้อยแค่ไหน อย่างไร

สำหรับ ธกส ในปัจจุบันนี้ได้มีการเชื่อมโยงผลงานกับค่าตอบแทน ซึ่งการให้ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์นั้นได้นำมาใช้กับพนักงานทุกระดับ และกำลังพิจารณาการจัดสรรโบนัสโดยเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ ธกส ได้มีการนำผลประเมินไปใช้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน 3 ปีย้อนหลัง รวมถึงการนำผลสรุปจากการประเมินผลงานมาใช้ในการพิจารณาหาคนเก่งและคนดี (Talented People) ซึ่งปัจจุบัน ธกส. มีการหาคนเก่งและคนดีไว้ 2 รุ่นแล้ว บุคคลเหล่านี้จะได้รับการพัฒนาให้เป็นทั้งนักพัฒนาและนักการ

ธนาคาร โดยเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาที่ออกแบบขึ้นมาเป็นพิเศษเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของคนเก่ง/คนดีที่คัดเลือกขึ้น

8. การนำแนวคิด PMS มาใช้ในบริษัท SME ท่านมีความเห็นเป็นอย่างไร

น่าจะเป็นประโยชน์ เนื่องจากเป็นองค์กรไม่ใหญ่มากนัก ธุรกิจ SME เป็นธุรกิจที่เน้นการบริหารผลงานที่รวดเร็ว ต้องเน้นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างรวดเร็ว รวมถึงการติดตามดูแลผลงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กับพนักงานอย่างใกล้ชิดด้วยเช่นกัน เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นธุรกิจ SME จึงเหมาะที่จะนำแนวคิดของ PMS มาใช้ เพราะพนักงานเป็นตัวจักรสำคัญขององค์กร โดยเน้นให้พนักงานทุกคนมีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน

9. จะรู้ได้อย่างไรว่ากระบวนการ PMS ประสบผลสำเร็จหรือไม่

ดูที่วัตถุประสงค์ทางการนำ PMS มาใช้ เรามุ่งหวังให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยพนักงานทำงานบรรลุเป้าหมาย และได้รับการดูแลพัฒนาจากหัวหน้างาน ดังนั้นองค์กรต้องมีการตรวจสอบว่าพนักงานปฏิบัติงานได้เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้หรือไม่ รวมถึงการวัดความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อดูว่าพนักงานทำงานแล้วมีความสุขหรือไม่ หากพนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน แสดงว่าองค์กรยังดูแลพนักงานไม่ดี หัวหน้างานอาจจะไม่มีระบบการสนทนาระดับดี ไม่มีการพูดคุยกับพนักงานอย่างใกล้ชิดเท่าที่ควร สรุปได้ว่าถ้า PMS ประสบผลสำเร็จ ก็คือ องค์กรทำงานได้ผลคนมีความสุข

10. ในฐานะนัก HR จะต้องทำอย่างไรเพื่อช่วยให้ PMS ประสบผลสำเร็จ

นัก HR จะต้องมีความรู้จริงในเรื่อง PMS ต้องรู้กระบวนการในแต่ละขั้นตอนของ PMS นอกจากนี้นัก HR จะต้องรู้จักคนในองค์กร มีจิตวิทยาเรื่องการสื่อสารกับพนักงาน ต้องทำให้พนักงานให้ความร่วมมือ ด้วยการให้พนักงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องถึงแนวคิดของ PMS เนื่องจากหากพนักงานไม่เห็นด้วยกับ PMS พวกเขาไม่ให้ความร่วมมือในการนำ PMS มาใช้ในองค์กร ซึ่งนัก HR จะต้องสามารถสื่อสารทั้งการพูดและการเขียนเพื่อนำแนวคิด PMS มาสื่อสารให้พนักงานเกิดความเข้าใจได้ง่าย พบว่าปัญหาที่มักเจอก็คือ นัก HR มักเก่งเรื่องการเขียนโครงการหรือเขียนงานที่เน้นเนื้อหา ทำให้ภาษาดูไม่น่าสนใจเป็นการเขียนเชิงวิชาการเกินไป ซึ่งนัก HR จะต้องปรับปรุงทักษะการสื่อสาร เน้นการใช้ภาษาเขียนที่เกิดความเข้าใจง่าย ทำให้พนักงานเห็นภาพมากขึ้น

11. ท่านคิดว่าองค์กรในบ้านเรา กระบวนการ PMS ถูกนำไปใช้อย่างจริงจังมากน้อยแค่ไหน โดยเปรียบเทียบระหว่างภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

การนำแนวคิด PMS มาใช้นั้นพบว่าภาครัฐมีการนำมาใช้อย่างจริงจังมากขึ้น ซึ่งภาครัฐเริ่มมีการกำหนดกระบวนการ/มาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน สำหรับภาครัฐวิสาหกิจนั้นเนื่องจากมีสคร. ที่เน้นให้มีการนำเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ แนวคิด PMS จึงเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่ถูกนำมาใช้มากในภาครัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตามสำหรับภาคเอกชนที่เน้นเป้าหมายการทำงาน แนวคิด PMS จึงเป็นระบบที่นำมาโดยมุ่งเน้นที่ผลงานกับการจ่ายผลตอบแทน

เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการจ่ายผลตอบแทนให้กับพนักงาน แต่ประเด็นที่อยากจะฝากไว้สำหรับภาคเอกชนก็คือ ได้มีการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานกับการพัฒนาขีดความสามารถมากน้อยแค่ไหน