

{jcomments on}แนวทางการวิเคราะห์ผลงานเพื่อการพัฒนา

ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายเรื่องขององค์กรในบ้านเราที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เช่น การประเมินที่ไม่ชัดเจน ไม่สัมพันธ์กับลักษณะงานที่ทำ วัดไม่ได้ ใช้ความรู้นึกมากเกินไป วัดแต่พฤติกรรม มีการกำหนดโควตาของผลงาน
ปรับเงินเดือนไม่สัมพันธ์กับผลงาน ฯลฯ กำลังได้รับการเยียวยา
ไม่ว่าจะเป็นยาวนานที่เรียกว่า

Balanced Scorecard

หรือ

KPI (Key Performance Indicator)

หรือแม้กระทั่ง

Competency

ดูที่ท่าว่าน่าจะทำให้ระบบการประเมินผลงานในบ้านเราดูดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว

จึงทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องน่าจะหมดห่วงกับเรื่องการประเมินผลงานได้แล้ว

หลายองค์กรเริ่มประชาสัมพันธ์ให้สังคมภายในและภายนอกรับทราบว่าองค์กรของเขามีระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ

วัดได้ โปร่งใสและเป็นธรรม

แต่...โดยส่วนตัวผมคิดว่าปัญหาที่น่าเป็นห่วงอีกอย่างหนึ่งและน่าจะสำคัญไม่แพ้กับประสิทธิภาพในการประเมินผลงานนั่นก็คือ ระบบการนำผลการประเมินไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผมไม่ได้หมายถึง

กา

รนำผลงานไปใช้ในการปรับค่าจ้างหรือจ่ายโบนัส แต่ผมกำลังจะหมายถึง

การนำผลงานไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานและการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร

ทำไมจึงคิดว่าประเด็นการนำผลการประเมินไปใช้งานจึงสำคัญ ก็เพราะว่าถึงแม้ว่าเราจะมีระบบประเมินผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพมากเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดการนำ
อาผลที่ได้ไปใช้ในการปิดรูรั่ว เสริมความแข็งแกร่งให้องค์กร

ระบบการทำงานและบุคลากรแล้ว

ระบบการประเมินผลงานนั้นก็คงจะไม่มีความหมายในสายตาของนักบริหารมืออาชีพเท่าไรนัก

เพราะการประเมินผลงานบอกเพียงว่าเราทำได้ดีกว่า เท่ำกับ

หรือน้อยกว่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

แต่อาจจะไม่บอกเราว่าทำไมเราจึงได้ผลงานเช่นนั้น

ปัจจัยที่ทำให้เราประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวคืออะไร

แล้วมีอะไรจะการันตีให้เราได้ว่าปีหน้าหรือปีต่อไปผลงานที่เคยภูมิใจจะคงอยู่กับเราตลอดไปหรือความล้มเหลวในปีที่ผ่านมาจะได้รับการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้น

อยากจะให้ผู้บริหารองค์กรต่างๆที่กำลังวุ่นวายอยู่กับการพัฒนาระบบประเมินผลงานบนพื้นฐานของตัวชี้วัดต่างๆ ช่วยคิดและวางแผนข้ามข้อต่อไปอีกหนึ่งขั้นนะครับ โดย
การให้นโยบายหรือแนวทางแก่ผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนา
ออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่นี้ไปอีกหนึ่งเรื่องคือ
แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงาน
และการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

เพื่อช่วยให้ท่านผู้บริหารในองค์กรต่างๆได้มีแนวทางในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการประเมินผลงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผมจึงขอเสนอแนะ
แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาคนและปรับปรุงงานดังนี้

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 ถ้าเป็นเรื่องของกระบวนการผลิตสินค้าจะต้องดูว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นได้รับผลมาจากคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน

ความต่อเนื่องของวัตถุดิบหรือไม่ อย่างไร

- งบประมาณ ให้วิเคราะห์ดูว่าที่ผลงานดีหรือแย่ขึ้นนั้นเกิดจากงบประมาณที่ไม่เพียงพอหรือมีงบประมาณสนับสนุนดีหรือไม่ อย่างไร

นอกจากนี้อาจจะพิจารณาปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนำเข้าในกระบวนการทำงาน(Input) เช่น ปัจจัยภายนอก หน่วยงานภายในองค์กร

1.2 วิเคราะห์กระบวนการ (Process)

ปัจจัยหนึ่งที่ควรที่จะนำมาวิเคราะห์หลังจากผลงานเกิดขึ้นแล้วคือ กระบวนการในการบริหารระบบผลงาน ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการ (Procedure) วิธีปฏิบัติงาน (

Work Instruction)

หรือแม้กระทั่งรูปแบบการบริหารจัดการต่างๆที่นำมาใช้ในระหว่างปี

เพื่อวิเคราะห์ดูว่าผลงานที่ดีหรือไม่ดีนั้นมีความสัมพันธ์หรือเกิดมาจากกระบวนการทำงานหรือไม่ อย่างไร

1. กำหนดให้ผู้ประเมินทุกคนร่วมกับผู้ถูกประเมินวิเคราะห์เชิงวินิจฉัยผลงานร่วมกันและมีการพูดคุยกันในระหว่างการประเมินผลงานประจำปี เนื่องจากการพูดคุยเพื่อสรุปผลงานประจำปีส่วนใหญ่จะพูดกันเพียงว่าผลงานในปีที่ผ่านมาของแต่ละคนเป็นอย่างไร
ต่อไปนี้จะต้องมีการพูดคุยกันลึกซึ้งกว่านี้ว่าทำไมผลงานถึงต่ำกว่าเป้าหมาย
เท่ากับเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย

2. กำหนดให้ทุกหน่วยงานนำเสนอสรุปผลการวิเคราะห์เชิงวินิจฉัยต่อที่ประชุมผู้บริหาร

การกำหนดแบบนี้จะช่วยให้หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงานทำการบ้านเกี่ยวกับการประเมินผลที่รอบคอบมากยิ่งขึ้น รวมถึงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้อีกทางหนึ่งด้วย

3. จัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพและการปรับปรุงงานในปีต่อไป หลังจากการนำเสนอผลการวิเคราะห์ผลงานเชิงวินิจัยแล้ว ควรจะมอบหมายให้แต่ละหน่วยงานกลับไปจัดทำแผนเพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุง รักษา หรือพัฒนาทั้งระบบการทำงานและการพัฒนาศักยภาพต่อไป

4. ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานเกี่ยวกับการนำผลงานปีที่ผ่านมาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนา ถ้าองค์กรต้องการให้เกิดความมั่นใจว่าสิ่งที่ได้วิเคราะห์กันหรือมอบหมายให้ไปจัดทำแผนดังกล่าวจะเป็นจริงหรือไม่ ก็อาจจะกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก(KPI)

ของปีต่อไปเพิ่มอีกสักหนึ่งตัวคือ

เปอร์เซ็นต์ความสำเร็จในการแก้ไขปรับปรุง รักษาหรือพัฒนาศักยภาพตามที่ได้กำหนดไว้

ทั้งหมดนี้ก็น่าจะพอเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในองค์กรต่างๆได้นำไปบรรจุไว้เป็นวาระสำคัญอย่างหนึ่งของระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ได้ เพราะการไปมุ่งเน้น

วัดผลงานที่ปลายทางเพียงอย่างเดียว (

Ended Results)

โดยไม่เหลียวหลังกลับมามองอดีตนั้นอาจทำให้เกิดปัญหาในเชิงการบริหารจัดการผลงานในระยะยาวได้

ถ้าองค์กรต้องการให้มั่นใจว่าผลงานที่ดีที่เกิดขึ้นนั้นเป็นของจริงไม่ใช่โชคช่วย

ก็ควรจะนำเอากระบวนการวิเคราะห์เชิงวินิจัยมาใช้ในการวิเคราะห์บทวน

ความสัมพันธ์ระหว่างผลงาน (

Performance)

กับสิ่งนำเข้า (

Input)

และกระบวนการ

(Process)

ในทุกๆปีครับ