

## ความสามารถและความพร้อมขององค์กรในการบริหารผลงานของพนักงานให้ประสบผลสำเร็จ (Employee Performance Management Maturity Model)

เวลาที่เราพูดถึงการบริหารผลงาน (Performance Management) โดยทั่วไป เรามักจะมี 2 มุมมอง คือ

1. การบริหารผลงานขององค์กร (Enterprise or Corporate Performance Management) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติงาน การวัดและติดตามผลงาน การใช้สารสนเทศร่วมกัน การประเมินผล การปรับปรุงและพัฒนา โดยกระบวนการนี้มักจะเป็นการดำเนินการโดยสายงานวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. การบริหารผลงานของพนักงาน (Individual or Employee Performance Management) ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย-ความคาดหวัง การวางแผนปฏิบัติการวัดและติดตามผล การให้ Feedback การประเมินผล การปรับปรุงและพัฒนา โดยกระบวนการนี้มักจะเป็นการดำเนินการโดยสายงานทรัพยากรบุคคลขององค์กร

### ปัญหาที่มักพบในการบริหารผลงานภายในองค์กรก็คือ

- การบริหารผลงานของพนักงานไม่เชื่อมโยงกับการบริหารผลงานขององค์กร
- เป้าหมายและตัวชี้วัดของพนักงานไม่เชื่อมโยงกับขององค์กร
- งานในความรับผิดชอบของพนักงานไม่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจขององค์กร-ไม่สอดคล้อง
- พนักงานทำงานเยาะ มุ่งทำกิจกรรมมากเกินไป (ไม่ focus) แต่ไม่เห็นผลสัมฤทธิ์
- ตัวชี้วัด (KPI) ไม่มีคุณภาพ มีมากเกินไป หรือไปวัดในสิ่งที่ไม่จำเป็น ทำให้ไม่รู้ว่าจะต้องมุ่งเน้น (Focus) เรื่องใด
- ตัวชี้วัดมุ่งวัดกิจกรรม (Activities) มากเกินไป วัดผลสัมฤทธิ์ (Results) น้อยเกินไป

- พนักงานกลัวที่จะโดนวัด
- ไม่มีกรอบแนวปฏิบัติ กระบวนการ ที่เป็นมาตรฐาน และเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารผลงานของพนักงานมาใช้ทั่วทั้งองค์กร

AMR Research ได้เสนอแนวทางในการที่จะทำให้การบริหารผลงานของพนักงานประสบผลสำเร็จ โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับตามความสามารถและความพร้อมขององค์กรในการผสมผสานการบริหารผลงานของพนักงานให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ดังที่แสดงในรูปภาพแสดงให้เห็นถึงพื้นฐาน รูปแบบ และกระบวนการในแต่ละระดับ

จากการศึกษาของ AMR Research พบว่า การบริหารผลงานของพนักงานขององค์กรส่วนใหญ่จะตกอยู่ในระดับที่ 2 ของแนวทางการบริหารผลงานของพนักงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจากการวิเคราะห์เชิงลึกพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังขาดวิสัยทัศน์ในการปรับปรุงผลงานหรือการทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการที่กระบวนการบริหารผลงานของพนักงานไม่เชื่อมโยงกับของระดับองค์กร แม้ว่ากระบวนการจะมีประสิทธิภาพแต่ผลงานขององค์กรมักจะไม่ได้ตามที่คาดหวัง

รายละเอียดของแนวทางการบริหารผลงานของพนักงานประสบผลสำเร็จ ระดับที่ 1 - ตอบสนองโดยไม่มีกระบวนการ องค์กรที่อยู่ในระดับนี้มักจะไม่มีความเป็นระบบ ส่วนใหญ่จะบันทึกการประเมินผลประจำปีบนกระดาษหรือเป็นไฟล์ Word หรือ Excel เป้าประสงค์ระหว่างหน่วยงานมักจะไม่สอดคล้องกัน ไม่มีการถ่ายทอดเป้าประสงค์ในแต่ละระดับงาน ทำให้ไม่ชัดเจนว่าใครต้องทำอะไร

ผลก็คือพนักงานอาจจะใช้เวลาไปกับกิจกรรมส่วนใหญ่ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์กร เมื่อมีการประเมินผล ก็มักจะไม่มีความชัดเจนที่แน่นอน ซึ่งทำให้การให้คะแนนประเมินผลและการปรับเปลี่ยนเงินเดือนจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกส่วนตัวของผู้ประเมินเป็นส่วนใหญ่ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรไม่สามารถจะบ่งชี้ได้อย่างชัดเจนว่า พนักงานคนไหนเป็นคนเก่ง มีผลการทำงานดีที่สุดควรจะต้องรักษาไว้ เตรียมแผนสืบทอดตำแหน่ง หรือ พัฒนาความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น เพื่อเตรียมผลักดันเพื่อเตรียมสู่ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบมากขึ้น

### 4. วางแผนและกำกับ (Orchestrating)

- ตัวชี้วัดทั้งทางด้านการเงินและการดำเนินงานสอดคล้องกันทั้งองค์กร
- ผลักดันจากผู้บริหารระดับสูง

### 3. คาดการณ์ (Anticipating)

- มีความสอดคล้องและชัดเจน
- มุ่งเน้นที่ผลงานและพฤติกรรม
- ผลักดันโดย HR หน่วยงานเป็นเจ้าภาพ

### 1 ที่มา: ประยุกต์จาก

AMR Research, 2003



## ความสามารถและความพร้อมขององค์กรในการบริหารผลงานของพนักงานให้ประสบผลสำเร็จ (Employee Performance Management Maturity Model)

### ระดับที่ 2 – จัดการได้โดยมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

องค์กรที่อยู่ในระดับนี้ส่วนใหญ่จะตระหนักว่า กระบวนการบริหารผลงานที่มีอยู่ยังไม่สมบูรณ์ ยังมีข้อบกพร่องอยู่มาก และจำเป็นต้องแก้ไข ซึ่งการแก้ไขเหล่านี้มักจะถูกสั่งการมาจากผู้บริหารระดับสูง จึงได้พยายามนำกระบวนการที่เป็นรูปแบบเดียวกันมาใช้ทั่วทั้งองค์กร โดยเริ่มในลักษณะโครงการ ให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบในการตั้งเป้าประสงค์และทบทวนผลงานของลูกน้อง

โดยในเบื้องต้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้จัดการโครงการ โดยมุ่งเน้นสองเรื่องคือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลและการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่างๆ ซึ่งหลังจากประสบความสำเร็จทั้งสองข้อนี้แล้วก็จะเริ่มเชื่อมโยงตัวชี้วัดข้ามสายงานให้สอดคล้องกัน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทำได้ยากหรือแทบจะไม่สามารถทำได้ด้วยระบบที่ยังใช้กระดาษอยู่ การมีระบบที่ช่วยให้เห็นการเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ตลอดทั่วทั้งองค์กรทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างฉับไวในการปรับเปลี่ยนเป้าประสงค์ที่ไม่สอดคล้องให้เข้ากับสภาวะทางธุรกิจ

### ระดับที่ 3 – คาดการได้โดยการเชื่อมโยงกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

องค์กรที่อยู่ในระดับนี้ ยังคงต้องพึ่งความช่วยเหลือจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลอยู่ การบริหารผลงานของพนักงานไม่ได้เป็นแค่โครงการ แต่จะเริ่มกลายเป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติทุกวัน การเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ของพนักงาน หน่วยงาน กับกลยุทธ์ขององค์กร มีความชัดเจน และด้วยความรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้น

องค์กรจะเริ่มเห็นว่าไม่เฉพาะกระบวนการบริหารผลงานเท่านั้นที่ดีขึ้น ผลงานของพนักงานก็ดีขึ้นด้วย องค์กรที่มีการบริหารผลงานพนักงานอยู่ในระดับนี้จะเริ่มเชื่อมโยงผลตอบแทนกับผลงาน โดยให้น้ำหนักของผลตอบแทนแปรผัน (Variable Compensation) มากขึ้นในสัดส่วนของผลตอบแทนทั้งหมดของพนักงาน ไม่ใช่ทุกคนได้ในสัดส่วนที่เท่าๆ กันทั้งหมด

การที่มีข้อมูลสนับสนุนผลงานอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้องค์กรสามารถที่จะลดข้อครหาในการบ่งชี้พนักงานที่มีผลงานดีเด่นและให้รางวัลตามที่เขาสสมควรจะได้รับ

ผู้บังคับบัญชามีแนวทางและวิธีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งในการที่องค์กรจะพัฒนาการบริหารผลงานของพนักงานให้ก้าวมาสู่ระดับนี้ได้ อาจจะต้องอาศัยความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาภายนอกด้วย เพราะเป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวโยงไปกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทางองค์กรอาจจะไม่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอ

### ระดับที่ 4 – วางแผนและกำกับให้สอดคล้องกับผลงานขององค์กร

องค์กรที่อยู่ในระดับนี้ จะใช้กลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการสร้างผลงาน การมุ่งเน้นผลงานกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน พนักงานทุกคนทราบดีว่าองค์กรคาดหวังอะไรในตัวเขา ทุกคนจะได้รับเครื่องมือปัจจัย และการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมาย และจะได้รับข้อมูลซึ่งสะท้อนการทำงาน (Feedback) และการชี้แนะ (Coaching) อย่างสม่ำเสมอ เป้าประสงค์ของพนักงานจะเชื่อมโยงอย่างชัดเจนถึงผลงานขององค์กร ผลตอบแทนจะถูกกำหนดรวมเข้ากับตัวชี้วัดผลงานทั้งของระดับบุคคลและของระดับองค์กร โดยรวมแล้ว เราสามารถที่จะสรุปวิวัฒนาการของการบริหารผลงานของพนักงาน ดังที่แสดงในตารางที่ 1

## ตารางที่ 1 – วิวัฒนาการของการบริหารผลงานของพนักงาน

ระดับ	คุณลักษณะ	ผลประโยชน์ที่ได้รับ	ขั้นตอนต่อไปที่ควรปฏิบัติ
ระดับที่ 1 ตอบสนอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ หรือไม่มีกระบวนการ</li> <li>การประเมินผลทำแค่ปีละครั้งเท่านั้น</li> <li>ใช้ระบบกระดาษ หรือไฟล์ Word หรือ Excel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำกรณีศึกษาโดยลงรายละเอียดถึงค่าใช้จ่ายและค่าเสียโอกาสของแนวทางหรือกระบวนการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน</li> </ul>

## ความสามารถและความพร้อมขององค์กรในการบริหารผลงานของพนักงานให้ประสบผลสำเร็จ (Employee Performance Management Maturity Model)

### ตารางที่ 1 – วิวัฒนาการของการบริหารผลงานของพนักงาน

ระดับ	คุณลักษณะ	ผลประโยชน์ที่ได้รับ	ขั้นตอนต่อไปที่ควรปฏิบัติ
ระดับที่ 1 ตอบสนอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีตัวชี้วัดเฉพาะภายในสายงาน</li> <li>พนักงานไม่ได้มุ่งเน้นในกิจกรรมที่จำเป็นหรือไม่ทราบว่าการกิจกรรมหรืองานที่ต้องมุ่งเน้นคืออะไร</li> <li>ไม่มีสิ่งจูงใจ หรือมีสิ่งจูงใจที่ขัดแย้งกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้งคณะทำงานข้ามสายงานเพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการในการบริหารผลงานพนักงานทั่วทั้งองค์กร</li> <li>เลือก vendor</li> <li>เริ่มด้วยโครงการนำร่องเพื่อศึกษาและปรับปรุงกระบวนการ</li> <li>ใช้กระบวนการที่เป็นมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร</li> </ul>
ระดับที่ 2 จัดการได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการประเมินผลที่ใช้ทั่วทั้งองค์กร</li> <li>มีวิธีการประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน</li> <li>พนักงานส่วนใหญ่ที่ต้องถูกประเมินให้ความร่วมมือในกระบวนการ</li> <li>การทบทวนและประเมินผลงานเสร็จภายในเวลาที่กำหนด</li> <li>มีการนำตัวชี้วัดข้ามสายงานมาใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในกระบวนการบริหารผลงานของพนักงาน</li> <li>เห็นเป้าหมายประสงค์ของพนักงานทั่วทั้งองค์กรชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นที่คุณภาพของตัวชี้วัดผลงานและพฤติกรรมของพนักงานที่อยากเห็น</li> <li>พัฒนาวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร กับของหน่วยงานและของพนักงาน</li> <li>พัฒนาแผนการให้ผลตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม</li> <li>เริ่มเปลี่ยนถ่ายความรับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารผลงานจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้กับผู้บังคับบัญชาในสายงานต่างๆ (โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมุ่งเน้นในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น)</li> </ul>
ระดับที่ 3 คาดการได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการทบทวนและประเมินผลอย่างเป็นทางการอย่างน้อยปีละครั้ง และยังมีมีการทบทวน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลงานและผลิตภาพของพนักงานดีขึ้น</li> <li>การเชื่อมโยงผลตอบแทน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินคุณภาพของการวัดผลงานและความสอดคล้องกับเป้าหมาย</li> </ul>

## ความสามารถและความพร้อมขององค์กรในการบริหารผลงานของพนักงานให้ประสบผลสำเร็จ (Employee Performance Management Maturity Model)

### ตารางที่ 1 – วิวัฒนาการของการบริหารผลงานของพนักงาน

ระดับ	คุณลักษณะ	ผลประโยชน์ที่ได้รับ	ขั้นตอนต่อไปที่ควรปฏิบัติ
ระดับที่ 3 คาดการได้	<p>ทบทวนและประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการอย่างน้อยทุกครึ่งปี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เป้าหมายองค์กรถูกถ่ายทอดเป็นลำดับขั้นสู่พนักงาน</li> <li>การบริหารผลงานของพนักงานกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในแต่ละวัน ไม่ใช่แค่โครงการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล</li> </ul>	<p>กับผลงานมีส่วนผลักดันให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในแนวทางที่องค์กรคาดหวัง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีข้อมูลที่สามารถใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนากิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง (Talent Management)</li> </ul>	<p>องค์กรอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ข้อมูลจากการประเมินผลในการปรับปรุงงานด้านบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) อื่นๆ เช่น การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสรรหาและการพัฒนาพนักงาน</li> <li>พัฒนาตัวชี้วัดองค์กรเพื่อเชื่อมโยงผลงานกับมูลค่าของผู้ถือหุ้น</li> </ul>
ระดับที่ 4 วางแผนและกำกับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>การมุ่งเน้นผลงานและความรับผิดชอบในผลงาน (Accountability) กลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน</li> <li>มีการทบทวนและประเมินผลอย่างเป็นทางการอย่างน้อยปีละครั้ง แต่พนักงานจะได้รับข้อมูลซึ่งสะท้อนการทำงาน (Feedback) และการชี้แนะ (Coaching) อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดทั้งปี</li> <li>ผู้นำองค์กรมีความเชื่ออย่างจริงจังกับการบริหารผลงานและจะเป็นผู้นำในการผลักดันและตอกย้ำอยู่เสมอ</li> <li>ตัวชี้วัดผลงานของพนักงานจะถูกกำหนดรวมเข้ากับตัวชี้วัดด้านการเงินและการตัวชี้วัดด้านการดำเนินงาน และเชื่อมโยงกับผลตอบแทน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พนักงานที่เก่งและมีผลงานดีเด่นจะได้ผลตอบแทนที่ดีและองค์กรสามารถที่จะรักษารักษาพนักงานเหล่านี้ไว้ได้</li> <li>พนักงานที่มีผลงานไม่ได้เกณฑ์จะถูกบ่งชี้ชัดเจน และจะได้รับการพัฒนาปรับปรุง หรือถูกให้ออก</li> <li>องค์กรมีความคล่องตัว สามารถปรับตัวได้รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหรือเป้าหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้แผนกลยุทธ์ขององค์กรและข้อมูลผลงานปัจจุบันในการคาดการณ์จำนวนพนักงานที่ต้องการ ซึ่งรวมไปถึงที่ต้องสรรหาเพิ่มเติม พัฒนาจากภายใน และ outsource ให้หน่วยงานภายนอก</li> <li>วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลผลงานทั้งขององค์กรและพนักงานเพื่อแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนารูปร่างและพนักงาน</li> </ul>

## ความสามารถและความพร้อมขององค์กรในการบริหารผลงานของพนักงานให้ประสบผลสำเร็จ (Employee Performance Management Maturity Model)

จากแนวทางทั้ง 4 ระดับที่กล่าวมานี้ หวังว่าท่านสามารถที่จะประเมินสถานะของกระบวนการบริหารผลงานของพนักงานขององค์กรของท่านว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อทำให้การบริหารผลงานของพนักงานกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

เราอาจจะกล่าวคร่าวๆ ได้ว่าผลงานขององค์กรเกิดจากผลรวมของผลงานของพนักงานทุกคน ภายใต้ข้อแม้ที่ว่า เป้าประสงค์ของพนักงานแต่ละคนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และพนักงานทุกคนสามารถทำผลงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้นเป้าหมายของการพัฒนาระบบบริหารผลงานของพนักงานไม่ได้อยู่ที่การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการเท่านั้น แต่ต้องพัฒนาเป็นแผนระยะยาวในการผสมผสานกิจกรรมที่ช่วยปรับปรุงผลงานของพนักงานให้กลมกลืนไปกับการบริหารผลงานขององค์กร เพื่อที่องค์กรจะได้ประโยชน์สูงสุดจากผลงานและผลิตภาพของพนักงาน

บริษัท ภูมิซอฟต์แวร์ จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจทางด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ โดยมุ่งเน้นพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อการบริหารการปฏิบัติงานพันธกิจที่สำคัญ คือ การมุ่งพัฒนาซอฟต์แวร์ที่ล้ำหน้าเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสามารถประยุกต์ไปใช้ในลักษณะงานต่างๆ เช่น

- งานติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- งานติดตามผลการปฏิบัติงานของโครงการ
- งานประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบุคคล
- งานระบบบริหารจัดการการเรียนรู้

ปัจจุบันบริษัทฯ ได้พัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อใช้ในงานดังกล่าวภายใต้ชื่อการค้า COACH ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ที่ใช้บริหารผลการปฏิบัติงานในรูปแบบของ Web Application ที่มีความยืดหยุ่นในการใช้งานสูง สามารถเชื่อมโยงการทำงานของบุคคลากรเข้ากับเป้าหมายขององค์กรได้