

การบริหาร : การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS Performance Management System)

รองศาสตราจารย์ ดร.จิรประภา อัครบวร

วันพฤหัสบดีที่ 15 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00-16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่ต้องจัดการต้องการถ่ายทอดไปยังบุคคลเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรต้องการ โดยใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบ คือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่ทำให้ผลงานขององค์กรไม่เป็นไปตามผลงานของบุคคล

1. ปัจจัยภายใน

- คน
- ระบบ
- Infra structure

องค์กรมีระบบที่ดี จะทำให้บุคลากรรู้ว่าองค์กรต้องการอะไร และบุคลากรต้องทำอะไร

2. ปัจจัยภายนอก

- การเมือง
- สภาวะแวดล้อม

ถ้าสร้างระบบที่ดี ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นกับคนจะค่อยๆหายไป ระบบดีแล้ว แต่ปัญหาคงยังมีอยู่ เพราะพฤติกรรมส่วนบุคคล แต่การเปลี่ยนพฤติกรรมคนสามารถทำได้ ผลงาน สิ่งทีคนแต่ละคนผลิตออกมา

What gets measured gets done. อะไรก็ตามที่วัดได้ จะสามารถทำสำเร็จได้ ภายใต้งี้เงื่อนไข 3 ข้อ ดังนี้

1. เราสามารถวัดสิ่งนั้น ได้อย่างแม่นยำ
2. เราสามารถเลือกเก็บข้อมูลความถี่อย่างเพียงพอที่จะเป็นประโยชน์ต่อการย้อนกลับ
3. การให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ว่าจะวัดประเมินอะไร

ภาวะผู้นำในการทำผลงาน Performance Leadership จากผลการวิจัยพบว่า คนไทยชอบผู้บริหารที่ทำงานหนัก เป็นตัวอย่างในการทำงานให้แก่ลูกน้อง ทำงานพร้อมกับลูกน้อง

ทำ PMS เพื่อ การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

วัดผลการปฏิบัติงาน

บริหารผลการปฏิบัติการปฏิบัติงาน

ติดตามผลการปฏิบัติงาน

วางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร(Organization Strategic Planning) เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์กร ถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการของบุคคล

ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

สื่อสารผลการปฏิบัติงานขององค์กร

การเรียนรู้ขององค์กร

การนำตัวชี้วัดมาใช้ที่ไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะคิดว่าเป็นตัวชี้วัดและต้องทำ เช่น การวัดความพึงพอใจของ กพร. ในด้านการลรอบระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่ได้สำรวจความต้องการว่าผู้รับบริการต้องการอะไร

Best Practice กรมสรรพากร มีวิธีการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร สร้างความสะดวก ลดระยะเวลาในการให้บริการ

การทำ KM ต้องเห็นการพัฒนาองค์กร โดยการใช้วงจร PDCA

กระบวนการ PDCA

*Performance measurement* ผลงานไม่ได้เกิดเอง ต้องได้รับการติดตาม และ Feed back

Stable part และ Temporary part

*Performance evaluation*

ความแตกต่างระหว่าง

Appraisal

Assessment

Evaluation

Measurement

Measurement และ Evaluation ต้องใช้คู่กัน บางครั้ง Measurement ไม่ผ่าน แต่ Evaluation ผ่าน

Performance ตัวผลงานและ Competency พฤติกรรมคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ในตำแหน่งงาน

### **Performance Management System : PMS**

Corporate Planning เป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน

Training & Development คนทำงานไม่มีความรู้ในงาน

PA : Performance Appraisal

Compensation & Benefit ระบบการตอบแทนสอดคล้องกับผลงาน มอบหมายผลงานให้อยู่ในการประเมิน

Career Development การพัฒนาสายอาชีพไม่ใช่พิจารณาจากผลงานอย่างเดียวแต่ต้องดูที่ potential ด้วย คนบางคนเป็นผู้ปฏิบัติที่ดี แต่ไม่ใช่หัวหน้าที่เก่ง

การเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ทำอย่างไร

การเปลี่ยนแปลงเกิดจาก

- Out side in สภาพแวดล้อมข้างนอก เข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงภายใน
- In side out เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคนภายในองค์กร ไปสู่สภาพแวดล้อมภายนอก

สูตรพฤติกรรม  $B = F (Px E)$

B = Behavior

F = Function

P = Personality

E = Environment

การแสดงพฤติกรรมของคนแต่ละคนอาจแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์

## ข้อซักถาม

กำหนดทิศทางการเป็น Top journal เพื่ออะไร  
 การผลิตผลงานทางวิชาการของนิค้ำ เพื่อประเทศ  
 ต้องการ Impact เพื่อนำมาปรับปรุง โมเดลของตัวเอง และสร้างความเป็นนานาชาติ ให้ต่างประเทศได้รู้จัก  
 ประเทศของเรามากขึ้น

## แนวทางการประยุกต์ใช้

### 1. ระดับองค์กร

#### การสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร

ปัจจุบันการถ่ายทอดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมร่วม ในองค์กรเป็นการถ่ายทอดจากผู้บริหารผ่านโครงสร้างการบริหารงาน สายการบังคับบัญชา การสื่อสารสองทาง(Two-ways Communication) ภายในองค์กร เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมพันธกิจ ยุทธศาสตร์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการของผู้บริหารให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกระทึกใจ เกิดความผูกพันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่บุคลากร มิใช่เป็นการถ่ายทอดผ่านโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร การสื่อสารในลักษณะนี้จะได้รับข้อมูลย้อนกลับ ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมพันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

### 2. ระดับกลุ่มงาน

การกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกคนในองค์กรควรจะได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบ ว่า องค์กรมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร บุคลากรต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ส่วนมาก พบว่า การกำหนดแนวทางการประเมินผลฯ ที่ผ่านมา ผู้บริหารองค์กร กลุ่มบริหารงานทั่วไปและ HR จะเป็นผู้กำหนดแนวทางการประเมินผลฯ ที่เป็นเกณฑ์กลาง แล้วจึงแจ้งให้บุคลากรทราบ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน/ตำแหน่ง จะมีความแตกต่างกัน ทั้งในลักษณะการปฏิบัติงาน ระดับความยาก-ง่าย ความซับซ้อนยุ่งยากของงาน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์กลาง ซึ่งกำหนดจากส่วนกลางจึงไม่เหมาะสมและไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง และอาจจะทำให้บุคลากรเกิดความเครียดเนื่องจากต้องการปฏิบัติงานเพื่อผ่านเกณฑ์การประเมินผลฯ มากกว่าต้องการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและพัฒนาองค์กร

การกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงควรกำหนดขึ้นมาจากบุคลากรและกลุ่มงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานจริงในแต่ละตำแหน่งงาน ย่อมมีความรู้ ความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน บริบทต่างๆที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยผู้บริหารและบุคลากรกลุ่มงานจะเป็นผู้กำหนดแนวทางการประเมินผลฯ เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการประเมินผลฯ ต่อไป ซึ่งจะก่อให้เกิดแนวทางการประเมินผลฯ ที่ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานแต่ละสายงาน บุคลากรมีความรู้สึกผ่อนคลายที่สามารถจะปฏิบัติงานให้ผ่านเกณฑ์ฯ ได้ เพราะมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางฯ และรู้ว่าต้องทำอะไรจึงจะผ่านการประเมินผลฯ ได้

### 3. ระดับบุคคล

#### การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานระดับบุคคล

นอกจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว บุคลากรควรพัฒนาความรู้ ความสามารถตนเองอยู่เสมอ เพราะบริบทของการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิม จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้วย เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ความเข้าใจตนเองและผู้อื่น การพัฒนาทีมที่มีสมรรถนะสูง (High performance Team Development) เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การศึกษาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการกระบวนการทำงานทั้งระบบขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรควรรู้ เพราะการปฏิบัติงานในองค์กร บางครั้งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน/กลุ่มงาน ซึ่งบุคลากรควรรู้จักมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่นที่จะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อจะได้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนางานหรือร่วมสร้างโครงการใหม่ๆ ร่วมกันได้ และยังเป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงสายงานต่อไปในอนาคตด้วย

#### ผู้บันทึก

- |                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| 1. นางศิริลักษณ์ ธิติธรรม์ | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม           |
| 2. นายวีรพล เชาวน์ลักษณ์   | มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่     |
| 3. นางสาวจารุรินทร์ ภูระยา | สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา |