

การประเมินหาช่องว่างของผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap)



บทความโดย : อารporn ภูวพิทยพันธ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

แน่นอนว่าองค์กรทุกแห่งย่อมต้องการและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานทำงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสิ่งนี้เองจึงเป็นคำถามที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กรว่า “ จะรู้ได้อย่างไรว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการแล้วหรือยัง”

จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในทุกหน่วยงานที่จะต้องประเมิน วิเคราะห์หาช่องว่างของผลงานที่เกิดขึ้น

(Performance Gap) เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน (Present Result) กับผลงานที่หน่วยงานต้องการและคาดหวังว่าควรเกิดขึ้น (Expected Result) โดยจะแบ่งช่องว่างของผลงานที่เกิดขึ้นนี้เป็น 3 มิติ ได้แก่

ผลงานปัจจุบัน ดีกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้ (Positive Performance Gap)

เกิดขึ้นจากการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ของพนักงานในปัจจุบัน ซึ่งผลงานของพนักงานที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลต่อไปยังผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของหน่วยงานและองค์กร

ผลงานปัจจุบัน ต่ำกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้ (Negative Performance Gap)

เป็นผลงานที่พนักงานทำได้ในปัจจุบันไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น โดยผลงานดังกล่าวจะส่งผลต่อเนื่องไปยังผลงานในระดับหน่วยงานและระดับองค์กรในที่สุด

ผลงานปัจจุบันได้ ตามความคาดหวังที่ตั้งไว้ (Neutral Performance Gap)

เป็นผลงานที่พนักงานทำได้ในปัจจุบันเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นค่าเฉลี่ยของผลงานของพนักงานที่ไม่ได้โดดเด่นหรือแย่มาก อันนำไปสู่ผลงานของหน่วยงานและองค์กรที่ได้เพียงแค่ว่าตามมาตรฐานเท่านั้น

จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และหัวหน้างานทั้งหลายที่จะต้องทำหน้าที่ประเมินหาช่องว่างของผลงานของพนักงาน โดยผลงานที่จะต้องถูกกำหนดขึ้นและถือว่าเป็นมาตรฐานในการประเมินนั้นขอให้มองไปที่ผลงานที่เป็น input และ process ของพนักงาน นั่นก็คือ ตัววัดที่เป็นความสามารถ (Competency) และผลงานที่เป็น output/outcome ที่สามารถ

จับต้องและวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ ที่เรียกว่าตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) โดยหัวหน้างานจะต้องกำหนดออกมาเป็นปัจจัยประเมินของแต่ละบุคคล เพื่อหาช่องว่างของผลงานของพนักงานแต่ละคนเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

ดังนั้นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการจัดทำตารางประเมินช่องว่างของผลงานของพนักงานนั้น ได้แก่ Line Manager หรือหัวหน้างานในแต่ละกลุ่ม ควรกำหนดขึ้นเป็นแผนประจำปี (Master Plan) ว่าหัวหน้างานต้องการวัดหรือประเมินผลงานในปัจจัยด้าน Competency และ KPIs อะไรบ้าง และเมื่อกำหนดเสร็จเรียบร้อยแล้ว หัวหน้างานควรทำหน้าที่สื่อสารและชี้แจงถึงผลงานที่คาดหวังแก่ลูกน้องในทีมทุกคน เป็นการสื่อสารแบบสองทาง หรือ Two Way Communication เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกน้องสอบถามในประเด็นที่สงสัยหรือมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และเมื่อหัวหน้างานและลูกน้องตกลงและยอมรับร่วมกันในปัจจัยวัดผลงานที่กำหนดขึ้นนี้ ขั้นตอนถัดไปนั้นก็คือ การทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกกำหนดขึ้น ซึ่งดิฉันมีข้อเสนอแนะในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่รับผิดชอบดังต่อไปนี้

ทำแผนติดตามผลงานของลูกน้อง

หัวหน้างานควรติดตามผลการปฏิบัติงานของลูกน้องแต่ละคนจากปัจจัยวัดผลงานที่กำหนดขึ้น เพื่อหาช่องว่างของผลงานของพนักงานโดยกำหนดช่วงเวลาประเมินผลงานของลูกน้องเป็นประจำเดือน ไตรมาส หรือครึ่งปี แต่เพื่อให้การติดตามผลงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดิฉันเสนอให้ควรติดตามการทำงานของลูกน้องเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

นาย ก ตำแหน่งพนักงาน Call Center

เป้าหมาย ของ ตัวชี้วัด ผลงาน หลัก (KPIs)	ระดับ ผลงาน	แผนงาน / ข้อเสนอแนะ	เป้าหมายของ พฤติกรรม ตาม ความสามารถ (Competency)	ระดับ ผลงาน	แผนงาน / ข้อเสนอแนะ
20 ครั้งที่ไม่สามารถรับสายโทรศัพท์ที่ดังขึ้นต่อเดือน	ต่ำกว่ามาตรฐาน	ปัจจุบันทำได้ 30 ครั้งต่อเดือน ดังนั้นควรพยายามหาวิธีการตอบคำถามจากลูกค้าให้เร็วที่สุด	การสื่อสารด้วยวาจา : ใช้คำพูดที่สุภาพ มีการกล่าวถึงชื่อนามสกุลของตนเองก่อนเสมอ และใช้น้ำเสียงที่ไพเราะ สุภาพ อ่อนน้อมกับลูกค้าทุกกลุ่ม	สูงกว่ามาตรฐาน	ควรรักษาระดับการสื่อสารกับลูกค้าในลักษณะนี้ต่อไป
2 ข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขต่อเดือน	ตามมาตรฐาน	ปัจจุบันทำได้ 2 ข้อร้องเรียนต่อเดือน ถ้าเป็นไปได้ไม่ควรมีข้อร้องเรียนที่ไม่ได้แก้ไข	การติดตามงาน : แจ้งประเด็นปัญหาแก่ผู้เกี่ยวข้อง โดยบอก ถึงชื่อลูกค้า ความเป็นมาของปัญหา และติดตามการแก้ไข ปัญหา นั้น ๆ จากผู้ที่เกี่ยวข้อง	ต่ำกว่ามาตรฐาน	ทุกครั้งที่ได้รับเรื่อง ร้องเรียนจากลูกค้า ต้องรีบแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทันทีทุก สิ้นวัน

ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่ลูกน้อง

ลูกน้องควรรับรู้ในผลงานที่ถูกระเมินขึ้น หัวหน้างานควรกำหนดเป็นแผนการทำงานที่มีความสำคัญ เช่นเดียวกับการบริหารงานประจำวันของตน เพราะช่องทางหรือโอกาสในการพูดคุยกับลูกน้องถึงผลงานที่พวกเขาทำได้ในแต่ละเดือน ย่อมจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันถึงความคาดหวังและความต้องการของหัวหน้า หัวหน้างานจะต้องแจ้งให้ลูกน้องทราบเสมอว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องนั้น ก็เพราะมีความหวังดี ต้องการให้ลูกน้องพัฒนาและปรับปรุงผลงานของตนให้ดียิ่งขึ้น เพราะความสามารถที่ได้รับการพัฒนาปรับปรุงนั้นย่อมนำไปสู่มูลค่างาน หรือ Job Value ที่เกิดขึ้นของลูกน้องแต่ละคน

พัฒนาและฝึกอบรมลูกน้อง

หัวหน้างานไม่ควรปล่อยให้เป็นการหน้าที่ของลูกน้องในการพัฒนาและปรับปรุงผลงานของตนเองเท่านั้น คุณอย่าลืมว่า บทบาทหน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้เป็นหัวหน้างานนั่นก็คือ การบริหารลูกน้องให้สามารถทำงานให้แก่คุณอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นหัวหน้างานทุกคนจึงควรมีหน้าที่ในการพัฒนาและฝึกอบรมความรู้และความสามารถของลูกน้อง ควรเอาใจใส่และให้ใจที่จะพัฒนาลูกน้องให้มีผลงานที่ดี จงอย่าเพียงบังคับหรือสั่งงานลูกน้องของตนเท่านั้นเป็นพอ หัวหน้างานควรมีส่วนรับผิดชอบในการฝึกฝนให้ลูกน้องเป็นคนเก่งในงานที่ต้องรับผิดชอบด้วย ... หัวหน้างานที่ได้ชื่อว่าเป็นคนเก่ง ควรฝึกฝนให้ลูกน้องเป็นคนเก่งตามไปด้วย

สรุปว่าการวิเคราะห์หาช่องว่างของผลงานของลูกน้องนั้นเป็นความรับผิดชอบที่หัวหน้างานควรตระหนัก จงอย่ารอให้ถึงช่วงเวลาประเมินผลงานประจำปีเท่านั้น การประเมินช่องว่างของผลงานของลูกน้องสามารถทำได้ตลอดระยะเวลาทั้งปี เพียงแต่คุณเองใส่ใจและปรารถนาที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพในการทำงานของลูกน้องมากน้อยแค่ไหน