

ผูกใจ...ให้ไ้ด้งาน



HOW TO ENGAGE PEOPLE TO BE HIGH PERFORMERS

องค์กรจะทำอย่างไรให้ไ้ได้ทั้ง “งาน”
และไ้ได้ทั้ง “ใจ” ของคนทำงาน

กิตติกรรมประกาศ

สิ่งที่ยากและสำคัญที่สุดของการจัดทำหนังสือเล่มนี้มิใช่การหาแนวคิดหลักของหนังสือ การตั้งชื่อหนังสือ หรือสิ่งใดเลย หากแต่คือ “การได้รับความกรุณาจากผู้เขียนบทความทุกท่านที่ปรากฏในหนังสือเล่มนี้” เพราะหากปราศจากสิ่งนี้แล้ว ความคิดที่จะจัดทำหนังสือรวมบทความเล่มนี้คงเป็นเพียงแค่ความฝันที่มีอาจเป็นจริงได้

ผู้เขียนบทความในหนังสือเล่มนี้เป็นตัวแทนของข้าราชการกลุ่มต่าง ๆ จากหลากหลายส่วนราชการประกอบด้วย ผู้บริหารส่วนราชการ ได้แก่ “วิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์” เลขาธิการ ก.พ. “ดร. ปิยวัฒน์ ศิริรักษ์” และ “บุญธรรม เลิศสุขีเกษม” ผู้บังคับบัญชา (Line Manager) ได้แก่ “นายแพทย์ไตรยฤทธิ์ เตมหิวงศ์” “อาจารย์ ศรีสุนาครวั” และ “ดร. สุรพงษ์ มาลี” ตัวแทนผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ได้แก่ “สรเรณิยา นามพรหม” ข้าราชการใน Generation X ได้แก่ “ดร. ปณณ อนันนภิบุตร” และ “มนวดี จันทิมา” ข้าราชการใน Generation Y ได้แก่ “สาวิตริ มงคลศิลป์” “พรสิริ สุปัญญา” และ “พรศิริ เจริญสืบสกุล” และผู้จัดทำการสำรวจระดับความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อส่วนราชการต้นสังกัดและระบบราชการ “วรารักษ์รัตน์ โชติรัตน์”

แม้ว่าผู้เขียนแต่ละท่านจะมีภารกิจงานที่รัดตัว และมีเวลารว่างในชีวิตประจำวันไม่มากนัก แต่ทุกท่านก็ยินดีที่จะถ่ายทอดแนวคิดและมุมมองในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งได้กลั่นกรองมาจากความรู้ และประสบการณ์เพื่อตอบคำถามที่เป็นแนวคิดหลักของหนังสือเล่มนี้ คือ “องค์กรจะอย่างไรให้ได้ทั้ง “งาน” และได้ทั้ง “ใจ” ของคนทำงาน” คำถามที่ผู้อ่านทุกท่านคงเห็นด้วยว่าไม่สามารถหาคำตอบได้ง่าย ๆ จึงเชื่อมั่นว่าผู้เขียนแต่ละท่านต้องอุทิศทั้งเวลาและความอดทน ไม่น้อยในการเขียนบทความเพื่อตอบคำถามดังกล่าว และเป็นคำตอบที่มีคุณค่าทั้งในด้านความคิด อันหลักแหลม และความงามทางด้านภาษา ทำให้บทความทุกเรื่องในหนังสือรวมบทความเล่มนี้มีความน่าอ่าน น่าจดจำ แหลคมคม และเข้าถึงใจผู้อ่าน

ในนามของสำนักงาน ก.พ. ขอขอบพระคุณผู้เขียนทุกท่านมา ณ ที่นี้ หากไม่ได้รับความอนุเคราะห์จากทุกท่านก็คงไม่มีหนังสือรวมบทความเรื่อง “ผูกใจให้ใฝ่งาน : How to engage people to be high performers” เล่มนี้

คณะผู้จัดทำ

ธันวาคม 2558

คำนำ

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาวิจัยต่าง ๆ เป็นที่ทราบกันดี และยอมรับกันโดยทั่วไปว่าระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) และระดับความผูกพันของบุคคลต่อองค์กร (Employee Engagement) ส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร ความโปร่งใส ความถูกต้องเหมาะสม และความเป็นธรรมของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสื่อสารเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจน การมอบหมายงานที่มีคุณค่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา รวมถึงการให้การดูแลที่แสดงให้รู้สึกได้ว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเพื่อการเติบโตก้าวหน้าในอนาคตจะสนับสนุนให้ระดับความผูกพันของบุคคลต่อองค์กร (Employee Engagement) สูงขึ้น ซึ่งจะเห็นจากการที่บุคคลกล่าวถึง (Say) องค์กรในทางบวก ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลานาน (Stay) และมีความตั้งใจและทุ่มเทปฏิบัติงานให้แก่องค์กร (Strive) ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคคล และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่ดียิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำหนังสือรวมบทความเรื่อง “ผูกใจให้ดีขึ้น : How to engage people to be high performers” เล่มนี้ขึ้นเพื่อสะท้อนมุมมอง ทิศนะ และแนวคิดเกี่ยวกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) และการสร้างความผูกพันของข้าราชการต่อส่วนราชการ (Employee Engagement) จากทั้งในมุมมองของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นผู้ออกแบบระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และตัวแทนของข้าราชการกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บริหารส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ และข้าราชการในช่วงอายุต่าง ๆ จากหลากหลายส่วนราชการ ซึ่งเป็นทั้งผู้นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ และเป็นผู้ได้รับผลโดยตรงจากการใช้ระบบดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารส่วนราชการ ข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ และผู้ที่สนใจได้รับรู้ และเข้าใจถึงความสำคัญ และความสัมพันธ์ของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) และการสร้างความผูกพันของข้าราชการต่อส่วนราชการ (Employee Engagement) ที่มีส่วนช่วยสนับสนุน และส่งเสริมการปฏิบัติงานของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กรโดยรวม

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทความที่ปรากฏในหนังสือนี้จะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้ที่สนใจทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน นำมุมมอง แนวคิด เทคนิค และบทเรียนจากประสบการณ์ของผู้เขียนไปปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.

ธันวาคม 2558

สารบัญ

กิตติกรรมประกาศ	หน้า
คำนำ	2
บทนำ	4
ส่วนที่ 1 สิ่งที่เห็นและควรจะเป็นในระบบราชการไทย (The Expected Thai Public Sector and the Reality)	
แนวคิดและเทคนิคการบริหารผลการปฏิบัติงานราชการเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง วิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์	13
ความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อส่วนราชการต้นสังกัดและระบบราชการ วราภรณ์ โขติรัตน์	18
ส่วนที่ 2 มุมมองนักบริหาร (Executive's eyes)	
การประเมินผลการปฏิบัติงาน : อำนาจ ความรู้ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ดร. ปิยวัฒน์ ศิวรักษ์	30
ความผูกพันกับประสิทธิภาพในการทำงานของคน บุญธรรม เลิศสุขีเกษม	36
ส่วนที่ 3 มุมมองและทัศนะของผู้บังคับบัญชา (Line Manager's eyes)	
...ผูกใจ (ลูกน้อง) ให้ได้มากกว่างาน...เพื่อสร้างคุณค่าที่คาดไม่ถึง... ไทรยฤทธิ เตมหิวงศ์	42
ประสบการณ์การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน อาจารย์ ศรีสุภาครวั	51
ผลงานหรือความผูกพันต้องคู่กันแน่ที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ? ดร. สุรพงษ์ มาลี	58
ส่วนที่ 4 ความคาดหวังของข้าราชการ Generation X	
Gen X : มุมมองและความคาดหวังแบบไม่ต้องโลกสวย ดร. ปิณณ์ อนันนภิบุตร	66
สลายช่องว่างระหว่างวัย...ผูกใจคนทำงาน มนวดี จันทิมา	70
ส่วนที่ 5 ความคาดหวังของข้าราชการ Generation Y	
ความฝันและความหวังของชาว Gen Y สาวิตรี มงคลศิลป์	74
Why (should) I stay (?): เหตุผลของข้าราชการ Gen (WH) Y พรสิริ สุปัญญา	81
ติดหนึบ Gen Y ไว้กับองค์กร พรศิริ เจริญสืบสกุล	87
ส่วนที่ 6 บอกเล่าประสบการณ์จากมุม HR	
ผูกใจให้ได้งาน: บอกเล่าประสบการณ์ จากมุมมอง HR สรเรณีย์ นามพรหม	94

บทนำ

หนังสือรวมบทความเรื่อง “ผูกใจ...ให้ทำงาน : How to engage people to be high performers” เล่มนี้ เกิดขึ้นเพื่อที่จะพยายามหาคำตอบของคำถามสั้นๆ คำถามแรกว่า

“องค์กรจะทำอะไรให้ได้ทั้ง “งาน” และได้ทั้ง “ใจ” ของคนทำงาน”

คำถามสั้น ๆ คำถามนี้เองที่ทำให้ผู้นำองค์กร และนักบริหารในหลายภาคส่วนต่าง “เอามือก่ายหน้าผาก” และเป็นคำถามยอดฮิตที่ทำให้บรรดา “กูรู” ด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำทั้งหลายพยายามทำการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎี แนวคิด หรือสรรหาแนวทางหรือวิธีการรูปแบบต่างๆ เพื่อตอบคำถาม อย่างไรก็ตาม ด้วยความแตกต่างกันทั้งในด้านยุคสมัย ลักษณะขององค์กร บริบททางสังคมและวัฒนธรรม รวมถึงโครงสร้างกำลังคนที่ประกอบด้วย Generation ที่หลากหลาย ย่อมทำให้คำตอบของคำถามดังกล่าวที่มีผู้ศึกษาไว้แล้ว อาจจะยังไม่สามารถอธิบาย “ราชการไทย” ได้ชัดเจนเท่าใดนัก

หากจะขยายความคำถามว่า “ทำอะไรให้ได้ทั้ง “งาน” และได้ทั้ง “ใจ” ของคนทำงาน” นั้น ในที่นี้หมายความว่า “ทำอะไรให้คนในองค์กรขยัน ตั้งใจ อุทิศตนและทุ่มเทให้กับการทำงาน (ได้งาน) ในขณะที่เดียวกันก็ทำงานด้วยความสุข ทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มเปี่ยมด้วยพลังในการทำงาน พุดถึงองค์กรในทางที่ดี และอยู่ในองค์กรไปจนเกษียณหรือเลิกทำงาน (ได้ใจคนทำงาน)”

จากการทบทวนวรรณกรรม และการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบของคำถามดังกล่าวซึ่งมีผู้ได้ศึกษาไว้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่านักวิชาการหลายท่านได้ให้คุณค่าและความสำคัญกับคำว่า “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร” หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Organizational Commitment หรือ Employee Engagement ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานอุทิศตนทุ่มเทให้กับการทำงาน และรักองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมุมมองของ Aon Hewitt Association ที่กล่าวว่า Employee Engagement ของพนักงานนั้นจะแสดงออกให้เห็นได้จากพฤติกรรม 3 ประการ คือ 1. การกล่าวถึง (Say) องค์กรในทางบวก 2. การปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลานาน (Stay) และ 3. การมีความตั้งใจและทุ่มเทปฏิบัติงานให้แก่องค์กร (Strive) ในขณะที่ Richard Wellins, 2005 (อ้างในสุรัสวดี สุวรรณเวช) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นผลรวมของความผูกพัน (Commitment) ความจงรักภักดี (Loyalty) ผลิตภาพ (Productivity) และความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Ownership) กล่าวคือ หากพนักงานมี Employee Engagement ก็จะมีทั้งความผูกพัน (Commitment) ความจงรักภักดี (Loyalty) ผลิตภาพ (Productivity) และความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Ownership) ต่องานและองค์กร

นอกจากนี้ งานศึกษาวิจัยของ (The Gallup organization, 2004; ISR, 2004; Hewitt, 2004 และ DDI, 2004 (อ้างในสุรัสวดี สุวรรณเวช) แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความเต็มใจและความพยายามทำงานเพื่อองค์กร และพบว่าองค์กรที่พนักงานมีความผูกพันในระดับสูงจะมีรายได้และผลกำไรในระดับสูง ในขณะที่องค์กรที่พนักงานมีความผูกพันในระดับปานกลางจะมีรายได้และผลกำไรในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษากำลังคนคุณภาพและการเสริมสร้างผลิตภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีรายได้และผลกำไรที่สูงขึ้นในที่สุด

ในราชการพลเรือนสามัญของไทยนั้น คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2556 ได้ให้ความเห็นชอบ เรื่อง มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557 – 2561) ซึ่งประกอบด้วยมาตรการบริหารจัดการอัตราากำลังปกติ และมาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารและพัฒนากำลังคนแบบองค์รวมอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนบุคลากรภาครัฐมีขีดสมรรถนะและคุณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดมาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ไว้ 3 ยุทธศาสตร์ คือ 1. ยุทธศาสตร์การวางแผนกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2. ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ และ 3. ยุทธศาสตร์การดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพในภาครัฐ ซึ่งในยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้กำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต และการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ภาครัฐไว้ ประการหนึ่ง คือ การจัดให้มีการพัฒนาระบบและวางกลไกเพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีความทุ่มเท และผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

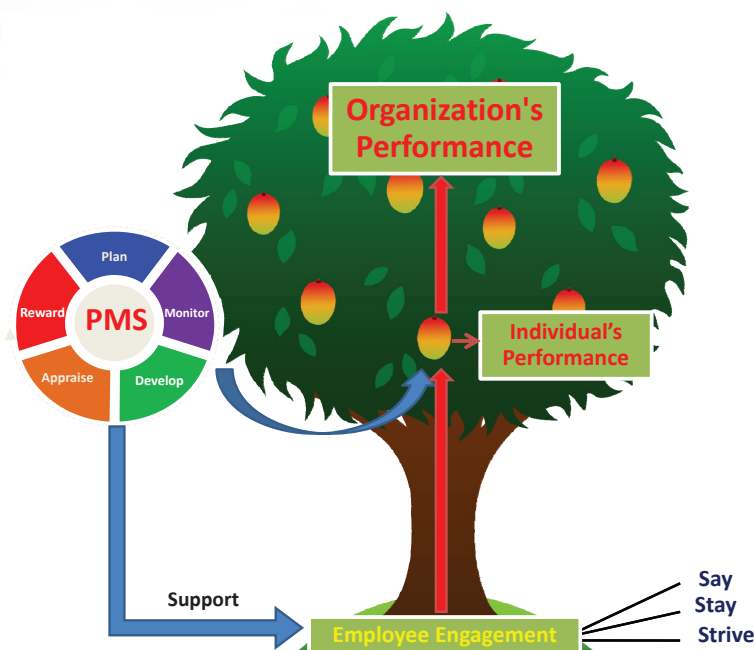
อย่างไรก็ตาม จากข้อเท็จจริงพบว่าในภาคราชการยังไม่มีมีการพัฒนาระบบ และวางกลไก เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีความทุ่มเท และผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ที่ปรากฏเด่นชัด และเป็นรูปธรรมมากนัก

ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารงานบุคคลในภาคราชการจึงได้นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) มาใช้เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคลเข้าด้วยกัน อีกทั้ง ใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำหรับการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและเพื่อการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ โดย ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 และการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ด่วนที่สุด ที่ นร 1008.1/ว 28 ลงวันที่ 22 ตุลาคม 2552 เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ

โดยสำนักงาน ก.พ. ได้ออกแบบให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก คือ 1. การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร 2. การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น 4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก และ 5. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ดี สำนักงาน ก.พ. ยังคงได้ยืมคำถามจากผู้บริหารส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชา และหัวหน้างานอยู่เสมอว่า กระบวนการตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีอยู่นี้เพียงพอหรือไม่ที่จะส่งเสริมให้คน “สร้างผลงาน” ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ด้วยใจที่ “เป็นสุข สนุกกับงาน และสำราญกับความสำเริ่จ” มากกว่าที่จะ “ต้องทำงานให้เสร็จตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย” เท่านั้น

เพื่อเป็นการทดสอบสมมติฐานที่ว่า หากส่วนราชการมีระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ที่เป็นไปตามกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอนหลักดังกล่าวแล้วจะช่วยยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) หรือไม่ และระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร หรือไม่ อย่างไร ดังภาพด้านล่างนี้



สำนักงาน ก.พ. จึงได้ขอให้ตัวแทนของข้าราชการกลุ่มต่าง ๆ อาทิ ผู้บริหารส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชา (Line Manager) และหัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ และข้าราชการในช่วงอายุต่าง ๆ จากหลากหลายส่วนราชการเขียนบทความเพื่อสะท้อนมุมมอง ทศนะ และแนวคิดเกี่ยวกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ในภาคราชการ และการสร้างความผูกพันของข้าราชการต่อส่วนราชการ (Employee Engagement) อย่างอิสระ โดยบทความต่าง ๆ ในหนังสือรวมบทความเรื่อง “ผูกใจ...ให้ใ้ทำงาน : How to engage people to be a high performer” เล่มนี้จะตอบคำถามที่ยังค้างคาใจผู้คนใน 7 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ข้าราชการพลเรือนสามัญมีระดับความผูกพันต่อส่วนราชการต้นสังกัดและระบบราชการอย่างไร
2. สภาพการณ์ของการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการไปปรับใช้ในส่วนราชการ
3. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและระดับความผูกพันของข้าราชการต่อส่วนราชการและระบบราชการมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อย่างไร

4. ส่วนราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องควรจะทำอย่างไรเพื่อสร้างความผูกพันของข้าราชการต่อส่วนราชการและระบบราชการ
5. ส่วนราชการจะนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้สนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการมีระดับความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการและระบบราชการอันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ดียิ่งขึ้นได้อย่างไร
6. ผู้บริหาร (Senior Executives) ผู้บังคับบัญชา (Line Managers) และผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ (HR Manager and Officers) จะมีบทบาทในการสร้างความผูกพันของข้าราชการต่อส่วนราชการ และใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อผลักดันผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและส่วนราชการอย่างไร
7. ข้าราชการใน Generation X และ Generation Y มีความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชา และต่อส่วนราชการในการสร้างความผูกพันและการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างไร

ทั้งนี้ บทความทั้งหมดในหนังสือเล่มนี้แบ่งเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สิ่งที่จะเห็นและควรจะเป็นในระบบราชการไทย (The Expected Thai Public Sector and the Reality) (ประกอบด้วย)

1.1 สิ่งที่จะเห็นและควรจะเป็นของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการไทย (An Expected Performance Management System in Thai Public Sector)

วิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์ เลขาธิการ ก.พ. ได้นำเสนอสมมติฐานของการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลและการจัดสรรวงเงินเงินเดือนให้แก่แต่ละสำนัก/กอง ในปัจจุบัน พร้อมทั้ง ได้นำเสนอแนวคิดและเทคนิคการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในระบบราชการ ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด คือ ว 20/2552 ว 28/2552 และกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552 โดยได้กล่าวว่าหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดดังกล่าวจะเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการบริหารผลการปฏิบัติราชการและนำไปสู่การให้รางวัลที่เหมาะสม เป็นธรรมตามผลสัมฤทธิ์ของงานได้ จะต้องมีการดำเนินการภายใต้เงื่อนไขที่ว่า 1. ทุกหน่วยงานมีผลสัมฤทธิ์ของงานในรอบการประเมินทัดเทียมกัน 2. อัตราเงินเดือนของข้าราชการในแต่ละหน่วยงานมีความใกล้เคียงกัน และ 3. ในรอบประเมินหนึ่ง ๆ ทุกหน่วยงานมีคนซึ่งไม่มีสิทธิเลื่อนเงินเดือนตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552 ข้อ 8 จำนวนใกล้เคียงกัน แต่ในข้อเท็จจริงในหลายส่วนราชการไม่ได้เป็นไปตามเงื่อนไขดังกล่าว ผู้เขียนจึงได้เสนอเทคนิควิธีการสำหรับส่วนราชการ โดยนำไปใช้เป็นทางเลือกในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดให้มีการประเมินผลงานระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน) ก่อน แล้วจัดสรรวงเงินเงินเดือนตามผลการประเมินของหน่วยงานนั้นและใช้ค่าเฉลี่ยของเงินเดือนของข้าราชการผู้มีสิทธิเลื่อนเงินเดือนในการจัดสรรวงเงินเงินเดือนให้แก่แต่ละหน่วยงาน แทนการจัดสรรโดยการคำนวณจากฐานเงินเดือนที่ข้าราชการในสังกัดหน่วยงานได้รับตามแบบเดิม นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนะว่าหัวหน้าส่วนราชการต้องเป็นตัวอย่างของผู้ประเมินที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานขึ้นตรงและผู้ได้บังคับบัญชาที่รายงานตรงโดยยึดผลสัมฤทธิ์ของงาน และสมรรถนะอย่างจริงจังและปราศจากอคติทั้งปวง

1.2 ความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อส่วนราชการต้นสังกัดและระบบราชการ (The Reality of Employee Engagement in Thai Public Sector)

วรากรณ์ โทธิตินันท์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักงาน ก.พ. ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อส่วนราชการต้นสังกัดและระบบราชการกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงานว่า การมีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานโดยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับงานที่ได้รับมอบหมาย การมีทิศทางและนโยบายการทำงานที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการทำงานที่ทำนายและก่อให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่อทำงานได้ลุล่วงสำเร็จตามเป้าประสงค์ ตลอดจนการได้รับรางวัลที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ย่อมจะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรพึงพอใจ และปรารถนาจะเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร พร้อมจะร่วมแรงร่วมใจเพื่อปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งเมื่อได้พิจารณาถึงผลสำรวจระดับความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อส่วนราชการต้นสังกัดและระบบราชการแล้วพบว่า ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันของข้าราชการต่อส่วนราชการที่ข้าราชการมีความคิดเห็น/ความรู้สึกเชิงบวก (ระดับมากขึ้นไป) ในสัดส่วนสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ปัจจัยเรื่องงานของตนเองมีความสำคัญ/มีคุณค่าต่อส่วนราชการต้นสังกัด (ร้อยละ 79.7) 2. ปัจจัยเรื่องงานหลักที่ต้องทำและผลผลิตที่ส่งมอบมีความชัดเจน (ร้อยละ 72.9) และ 3. ปัจจัยเรื่องการได้รับการดูแล เอาใจใส่ และให้เกียรติจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน (ร้อยละ 66.7) ในขณะที่ปัจจัยที่ต้องปรับปรุงพัฒนา 3 ลำดับแรก ได้แก่ การมองเห็นโอกาสในการเติบโตของตนเองในส่วนราชการ (ร้อยละ 36.1) ความกดดันหรือความเครียดจากการทำงาน (ร้อยละ 36.9) และอิสระในการแสดงความคิดเห็นโดยยังรู้สึกว่าปลอดภัย (ร้อยละ 43.8)

ส่วนที่ 2 มุมมองนักบริหาร (Executive's eyes)

ปียวัฒน์ ศิวรักษ์ ที่ปรึกษาระบบราชการ กล่าวถึงมุมมองและทัศนะในฐานะผู้บริหารส่วนราชการว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอยู่กับความรู้ ความรับผิดชอบมากกว่าการใช้อำนาจและการใช้คำสั่งโดยได้สะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่ว่ากรมทิศทางองค์กรที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญต่อแผนงานโครงการ ผลผลิต และตัวชี้วัดขององค์กร การมีนโยบายหรือยุทธศาสตร์ที่กำหนดโดยผู้บริหารซึ่งขาดความรู้ เต็มไปด้วยอวดตา หรือมีความเชื่อมั่นในตัวเองอย่างเกินขอบเขตจะนำไปสู่นโยบายหรือยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ อิงการใช้อำนาจหรือการใช้คำสั่ง ในการนี้ ผู้เขียนจึงได้นำเสนอแนวทางที่จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่บังคับบัญชาข้าราชการในทุกระดับกลายเป็นนักบริหารที่มีพลังในการขับเคลื่อนองค์กรใน 3 ประการ คือ 1. ผู้บริหารหรือผู้นำควรต้องเปลี่ยนมุมมองจากการชื่นชมความเก่ง หรือคิดว่าตัวเองเก่ง เป็นการชื่นชม “ความอยากรจะเก่ง” เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา 2. ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์และทำงานเพื่อหน้าที่มากกว่าหน้าตาหรือชื่อเสียงของตนเอง ต้องคิดถึงประโยชน์ของงาน ประโยชน์ของสำนัก ประโยชน์ของกรม ประโยชน์ของกระทรวง ประโยชน์ของภาคราชการ และประโยชน์ของประเทศชาติตามลำดับเป็นสำคัญ 3. ผู้บริหารต้องมองลูกน้องอย่างให้เกียรติ เข้าใจ และตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

บุญธรรม เลิศสุขีเกษม ผู้ว่าราชการจังหวัดยโสธร ได้กล่าวว่าผู้บริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีความต้องการและความคาดหวังที่จะเห็นคนที่อยู่ในองค์กรทำงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานดังกล่าวก็คือ การที่คนมีความผูกพันต่องานหรือต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ และการจะสร้างความผูกพันนั้นให้เกิดขึ้นในองค์กรภาครัฐก็มีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่การสรรหาคนทำราชการที่ใช้ สำหรับหลายคนการสร้างและพัฒนาคนเพื่อให้ความผูกพันและที่สำคัญคือการจัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคนในหน่วยงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถจำแนกและให้คุณค่ากับระดับความยากง่ายของงานที่แต่ละคนทำได้อย่างแท้จริง และการจัดทำเกณฑ์การให้คะแนนที่เป็นวิทยาศาสตร์และชัดเจน

ส่วนที่ 3 มุมมองและทัศนะของผู้บังคับบัญชา (Line Manager's eyes)

ไตรยฤทธิ์ เตมหิวงศ์ ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานนิติวิทยาศาสตร์ สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ ได้บอกเล่าประสบการณ์การบริหารผลการปฏิบัติราชการและการสร้างความผูกพันของข้าราชการว่าการผูกใจลูกน้องให้ได้มากกว่างานนั้นต้องเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานที่มีความชัดเจน ตามด้วยการกำหนด Mindset เพื่อสร้างความผูกพันกับงานและองค์กรและเพื่อให้เกิดการสอานงาน ถ่ายทอดความคิด และวิธีการบริหารจัดการให้ผู้ากรุ่นใหม่วิเคราะห์องค์กรเพื่อค้นหาวิธีหรือสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้ถึงระดับบุคคลเพื่อตอบ Mindset ด้วยกลยุทธ์ “ให้งานนำคน ให้อารมณ์มาทีหลัง” พร้อมกันนี้ได้นำเสนอตัวอย่างเครื่องมือและทักษะที่ได้ใช้สำหรับการดำเนินการที่สำคัญต่อ Project-based Management, Management by Network และ Coaching for Performance Management

อาจารย์ ศรีสุนาครี ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดเพชรบูรณ์ กรมราชทัณฑ์ ได้บอกเล่าถึงประสบการณ์การบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานที่ได้ให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับหน่วยงานไปสู่ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคลอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา (Line Manager) ในการสร้างความผูกพันของข้าราชการต่อองค์กร ผ่านการบริหารผลการปฏิบัติราชการตั้งแต่การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดตามกรอบที่กำหนด การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และเหมาะสมกับความรู้ ความชำนาญและความถนัดของแต่ละบุคคล และการกำหนดตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนและเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งการสร้างแรงกระตุ้นเชิงบวกเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งเล็งเห็นความสำคัญของงานที่ตนรับผิดชอบต่อองค์กร การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน อาทิ การยกย่องชมเชย การจัดสวัสดิการที่เหมาะสม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาว่าจะต้องมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาของประชาชนต่อระบบราชการ มีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถบริหารความสมดุลของปัญหาและสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร มีความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

มีทักษะในการสื่อสารที่ดี มีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสามารถสร้างสมดุลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการบริหาร ทั้งนี้ เพื่อการสร้างองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

ดร. สุรพงษ์ มาลี นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ สำนักงาน ก.พ. ได้ร่วมให้คำตอบของหนึ่งคำถามยอดฮิตที่ว่า “ผลงานหรือความผูกพันต้ององค์กันแน่ ที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ?” โดยได้กล่าวถึงปัญหาเกี่ยวกับการบริหารผลงานและการสร้างความผูกพันที่เกิดขึ้นเป็นปกติธรรมดาในระบบราชการไทยพร้อมทั้งได้เสนอแนะแนวทางที่น่าสนใจในการทำให้งานทั้งสองซึ่งได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร มีความสอดคล้องและส่งเสริมซึ่งกันและกัน

ส่วนที่ 4 ความคาดหวังของข้าราชการ Generation X

ดร. ปณณ อนันนภิบุตร หัวหน้าฝ่ายนโยบายภาษีสรรพากร 1 สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ได้กล่าวถึงความคาดหวังในฐานะตัวแทนข้าราชการ Generation X ต่อส่วนราชการเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความผูกพันต่อส่วนราชการในลักษณะ “นกสองหัว” โดย “หัวที่หนึ่ง” ส่วนราชการต้องออกแบบระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริงหรือใกล้เคียงความจริง ในขณะเดียวกันส่วนราชการจะต้องให้ความสำคัญกับ “หัวที่สอง” คือ “หัวใจ” หรือความรู้สึกของบุคลากรด้วย โดยผู้บริหารจะต้องไม่ทำตัวเป็น “ไม้บรรทัด” ที่คอยมุ่งแต่จะวัดผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา แต่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ โดยต้องมีลักษณะโอนอ่อน รู้จักแข็งและรู้จักอ่อนตามแต่สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนวทางในการส่งเสริมให้ข้าราชการ Generation X มีระดับความผูกพันต่อส่วนราชการ และมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นในหลายวิธี ได้แก่ การให้รางวัลและการตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร (Recognition) การหมุนเวียนการทำงานข้ามส่วนงานหรือข้ามหน่วยงานในระบบราชการ การเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร การส่งเสริมวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การสร้าง “ครอบครัว” ขึ้นในที่ทำงานโดยหัวหน้าต้องยึดหลัก “การให้ความรักก่อนให้ความรู้”

মনবতি জনতিমা นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ สำนักงาน ก.พ.ร. มองว่าปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายในการวางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและการสร้างความผูกพันต่อส่วนราชการ คือ การสลายช่องว่างระหว่างวัยด้วยการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาให้คิดบวก (Positive Thinking) และเปิดรับความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสาร ทั้งจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน) คิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และคิดเพื่อสร้างให้เกิดค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนส่งเสริมเรื่องการสร้างความรัก ความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร (Engagement Thinking) และด้วยการสร้างกลไกในการบริหารจัดการในองค์กรโดยการสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) การสร้างกลยุทธ์การคิดบวก การสร้างวัฒนธรรมในการสื่อสารสองทาง และการหมุนเวียนการทำงานข้ามส่วนงานหรือข้ามองค์กร

ส่วนที่ 5 ความคาดหวังของข้าราชการ Generation Y

สาวิตรี มงคลศิลป์ เกษัตริย์ชำนาญการ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นมากกว่าเครื่องมือวัดผลงานบุคลากรในภาพรวม แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่มีความต่อเนื่องตั้งแต่การทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และแนวทางการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งต้องการการมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างจริงจัง อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติมีประเด็นท้าทายจำนวนมากที่ทำให้การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาปรับใช้ในระบบราชการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร อาทิ วัฒนธรรมของสังคมไทยที่อยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ ระบบเจ้าขุนมูลนาย การกลัวเสียหน้า การที่ผู้ประเมินใช้มาตรฐานวัดผลการปฏิบัติราชการด้วยมาตรฐานที่แตกต่างกัน การมีอคติในการประเมินหรือการไม่คอยปรากฏภาพของผู้บังคับบัญชาในการกล่าวชมเชย หรือว่ากล่าวตักเตือนในเรื่องผลงานอย่างมีเทคนิค และตรงไปตรงมา ดังนั้น เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งเชื่อมโยงกับการเลื่อนเงินเดือนที่เป็นธรรม ได้มีการกล่าวถึงความคาดหวังต่อผู้บริหารระดับสูงในการนำองค์กร ผู้บริหารระดับกลาง ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หัวหน้างานในการให้การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ และดูแล ความเป็นอยู่ของบุคลากรเป็นอย่างดีผ่านกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ และหน่วยงาน ผู้ดูแลด้านบุคลากรในการเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาในภาพรวมและปรับปรุงกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งในท้ายที่สุดจะนำไปสู่การสร้างพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในระบบราชการ และก่อให้เกิดความผูกพันต่อส่วนราชการและระบบราชการในที่สุด

พรสิริ สุปัญญา นักการทูตปฏิบัติการ กระทรวงการต่างประเทศ กล่าวถึงเหตุผลที่ยืดเหนียวให้ข้าราชการระดับหัวกะทิกลุ่ม Generation Y คงอยู่ในระบบราชการเพื่อตอบคำถาม “Why I stay ?” ว่ามาจาก “Passion + PM = Employee Engagement” การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า หรือ Passion ในการรับราชการของข้าราชการใน Generation Y นั้นมีส่วนอย่างยิ่งในการดึงดูดคนดี คนเก่ง คนไฟแรงให้เข้ามาทำงานในระบบราชการ แต่หาก Passion ไม่ถูกหล่อเลี้ยงด้วย “ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน” ที่ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นระบบระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว Passion ก็ย่อมไม่ถูกเปลี่ยนเป็นความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังได้นำเสนอตัวอย่างแนวทางของกระทรวงการต่างประเทศในการรักษาให้คนใน Generation Y มีความพึงพอใจในงานและผูกพันต่อองค์กรด้วยระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียน (Job Rotation) ที่ชัดเจนและเป็นระบบ และนโยบายการบริหารงาน และรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่หลากหลาย

พรศิริ เจริญสืบสกุล นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงาน ก.พ. กล่าวถึงบุคลิกลักษณะและมุมมองของคน Generation Y ที่กำลังจะกลายเป็นคนส่วนใหญ่ขององค์กร และแนวทางในการจัดการกับคนกลุ่มนี้ใน 2 ประเด็น คือ 1. สิ่งที่ต้องทำจะต้องทำให้ได้ทั้งงาน ได้ทั้งใจคน Generation Y ด้วยจุดเน้นที่จิตใจและระบบงาน และ 2. ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันของ Generation Y ต่อองค์กรอันได้แก่ ผู้บริหารสูงสุด (CEO) ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ (Line Manager) และฝ่ายการเจ้าหน้าที่ (HR Unit)

ส่วนที่ 6 บอกเล่าประสบการณ์จากมุม HR

สรสรเสริญ นามพรหม ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมสุขภาพจิต ได้บอกเล่าถึงประสบการณ์ในภาคปฏิบัติของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความผูกพันของข้าราชการและบุคลากรในภาครัฐต่อองค์กรและระบบราชการในบริบทของกรมสุขภาพจิต และกระทรวงสาธารณสุขที่มีวัฒนธรรมคุณภาพที่เน้นผลลัพธ์ของงานในการผลักดันนวัตกรรมการจัดบริการสุขภาพที่ครอบคลุมประชาชนในทุกพื้นที่ที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และมีบุคลากรที่ล้นแล้วแต่เป็นผู้ประกอบวิชาชีพที่ได้รับใบอนุญาตซึ่งเป็นที่ต้องการในตลาดแรงงาน พร้อมทั้งได้นำเสนอ “คานาคิด” สำคัญที่ทำให้ทั้ง 2 ระบบเดินไปได้อย่างยั่งยืนในองค์กรใน 3 ประการ คือ 1. “เหลียวหน้าและหลัง พังประตูแบ่งห้อง” ด้วยการทบทวนและปรับปรุงการจัดกระบวนการภายในของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในลักษณะ Cross Function เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทองค์กรในปัจจุบัน 2. “มองออกนอกบ้าน ประสานรอบทิศ” ด้วยการวางแผนและนโยบายเชื่อมโยงการทำงานอย่างเป็นระบบกับ ก.พ.ร. กรม หน่วยงานด้านนโยบาย และแผน และหน่วยงานที่ได้รับผิดชอบการพัฒนามาตรฐานของกรม และ 3. “ซูประเด็น เน้นวิธี มีส่วนร่วม” ด้วยการสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีสมรรถนะและทักษะการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของข้าราชการ ทั้งนี้ ได้เน้นย้ำถึงแนวทางการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จว่าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องเข้าใจและเข้าถึงบริบท การกิจ วัฒนธรรม และวิถีของคนในองค์กรของตน และออกแบบวิธีการดำเนินการให้เข้ากับสิ่งที่องค์กรตนเป็น และมุ่งไปสู่ผลการปฏิบัติงานและการสร้างความผูกพันของข้าราชการ

สุดท้ายนี้ สำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการบุคคล สำนักงาน ก.พ. ในฐานะผู้ริเริ่มและจัดทำหนังสือรวมบทความเรื่อง “ผูกใจให้ได้งาน : How to engage people to be high performers” เชื่อว่าเมื่อผู้อ่านได้อ่านมาถึงย่อหน้านี้แล้ว คงไม่รังเกียจที่จะพลิกหนังสือไปอ่านบทความต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะได้รับรู้ และเข้าใจถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) และการสร้างความผูกพันของข้าราชการต่อส่วนราชการ (Employee Engagement) อันจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและของส่วนราชการโดยรวม และสามารถนำแนวคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ผู้เขียนบทความแต่ละท่านนำเสนอไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลสูงสุดของส่วนราชการ และส่งผลให้ระบบราชการมีความเป็นเลิศในที่สุด

รายการอ้างอิง

สุรัสวดี สุวรรณเวช. Employee Engagement ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร. Personnel Management Association of Thailand (PMAT)

แนวคิดและเทคนิคการบริหารผลการปฏิบัติราชการ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

วิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์
เลขาธิการ ก.พ.

บทความนี้มุ่งจะเสนอ แนวคิดและเทคนิคการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมในราชการ อันเอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของส่วนราชการ ภายใต้ ว 20/2552 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ว 28/2552 การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552 ซึ่งออกโดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 76 และมาตรา 74 (การเลื่อนเงินเดือนโดยใช้ค่ากลางของเงินเดือนตามบัญชีอัตราเงินเดือน เงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของข้าราชการพลเรือนสามัญ (แบบช่วง)



สมมุติฐานของการบริหารผลงานในปัจจุบัน

โดยทั่วไป ส่วนราชการส่วนใหญ่มักจะประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคล และจัดสรรวงเงินการเลื่อนเงินเดือนให้แก่แต่ละหน่วยงาน (สำนัก/กอง) เท่ากัน (ร้อยละ 3 ของเงินเดือนที่จ่ายให้ข้าราชการในแต่ละหน่วยงาน) โดยฝ่ายบริหารอาจกันเงินบางส่วนไว้เป็นโควตาพิเศษ สำหรับผู้ที่ฝ่ายบริหารมอบหมายงานพิเศษ และเป็นผู้มีผลงานดีเด่น แนวปฏิบัติดังกล่าวตั้งบนสมมุติฐานที่จำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบความถูกต้องอย่างยิ่ง คือ

หนึ่ง ทุกหน่วยงานมีผลสัมฤทธิ์ของงานในรอบการประเมินเดียวกันทัดเทียมกัน ทุกหน่วยงานในสังกัดปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ทุกประการ

สอง อัตราเงินเดือนของข้าราชการในแต่ละหน่วยงานใกล้เคียงกัน กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวน (Mean and Variance) ของเงินเดือน ตลอดจนลักษณะการกระจายของเงินเดือน (Salary Distribution) ไม่ต่างกัน พูดย่าง ๆ คือ แต่ละหน่วยงานมีจำนวนคนที่เงินเดือนมากและคนที่เงินเดือนน้อยพอ ๆ กัน

สาม ในรอบการประเมินหนึ่ง ๆ ทุกหน่วยงานมีคนซึ่งไม่มีสิทธิเลื่อนเงินเดือนตามหลักเกณฑ์ในข้อ 8 ของกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552 จำนวนพอ ๆ กัน เช่น มีคนลาหรือ

คนมาทำงานสายเกินจำนวนที่กำหนด มีคนถูกสั่งลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ ฯลฯ ในจำนวนที่ใกล้เคียงกันซึ่งทำให้ทุกหน่วยงานมีวงเงินเลื่อนเงินเดือนต่อคนเพิ่มขึ้นเหมือนกัน (จำนวนผู้มีสิทธิเลื่อนเงินเดือนซึ่งเป็นตัวหารลดลง) หรือถ้าทุกคนในส่วนราชการมีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ทุกหน่วยงานก็จะมีใครได้ประโยชน์จากคนไม่มีสิทธิเลื่อนเหมือนกัน

ซึ่งสมมุติฐานข้างต้นล้วนไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงของหลายส่วนราชการ

ในกรณีทีสมมุติฐานดังกล่าวไม่เป็นจริง อาจเกิดปรากฏการณ์ ดังนี้

หนึ่ง ข้าราชการใน 2 หน่วยงาน หน่วยงาน (ก) มีผลงานดีเด่น ในขณะที่หน่วยงาน (ข) มีผลงานดี แต่ข้าราชการในหน่วยงาน (ก) กลับได้เลื่อนเงินเดือนน้อยกว่าข้าราชการในหน่วยงาน (ข) ทั้งในแง่จำนวนคนที่ได้เลื่อนดีเด่น ดีมาก และจำนวนเงินที่แต่ละคนได้เลื่อนเงินเดือน หรือ

สอง ข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นในหน่วยงาน (ค) ได้เลื่อนเงินเดือนเป็นร้อยละหรือเป็นตัวเงินที่น้อยกว่าข้าราชการที่มีผลงานดีมากในหน่วยงาน (ง) ทั้งที่สองหน่วยงานมีผลงานใกล้เคียงกัน

ทั้งสองปรากฏการณ์ข้างต้น เกิดจากการไม่มีระบบประเมินหน่วยงาน และการจัดสรรวงเงินการเลื่อนเงินเดือนให้ทุกหน่วยงานเท่ากัน และเกิดจากการกระจุกตัวของข้าราชการอาวุโสสูง (เงินเดือนสูง) ในหน่วยงาน (ข) และหน่วยงาน (ง) หรือเกิดจากการที่หน่วยงาน (ข) และหน่วยงาน (ง) มีผู้ไม่มีสิทธิได้เลื่อนเงินเดือนหลายคน

ทางเลือกเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

โดยส่วนตัว ผู้เขียนมีความเชื่อว่าหลายส่วนราชการจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการอย่างรีบด่วน ประกอบกับความไม่เชื่อว่าสมมุติฐานข้างต้นถูกต้อง ผู้เขียนจึงขอเสนอแนวคิดและเทคนิคการบริหารผลการปฏิบัติราชการเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม โดยการ (1) ประเมินผลงานของแต่ละหน่วยงาน และ (2) การจัดสรรวงเงินการเลื่อนเงินเดือนตามผลการประเมินของแต่ละหน่วยงานโดยใช้ค่าเฉลี่ยของเงินเดือนของข้าราชการผู้มีสิทธิเลื่อนเงินเดือน ดังนี้

1. การประเมินหน่วยงาน

หลักคิด

(1) ความสำเร็จของงานเกิดจากทีมงานและปัจเจกบุคคล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องประเมินทั้งทีมงาน (หน่วยงาน) และประเมินบุคคล

(2) ฝ่ายบริหาร (หัวหน้าส่วนราชการและรองหัวหน้าส่วนราชการ) เป็นผู้เหมาะสมที่สุดที่จะประเมินผลสัมฤทธิ์ของแต่ละหน่วยงานว่าบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการมากน้อยเพียงใด ส่วนผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น (Immediate Supervisor) หรือหัวหน้าหน่วยงาน (ผู้อำนวยการสำนัก/กอง) จะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรงได้ดีกว่า

เพราะเป็นผู้ใกล้ชิด และเห็นการปฏิบัติราชการจริงของผู้ได้บังคับบัญชา

(3) การประเมินหน่วยงานเป็นการประเมินสำนัก/กอง ไม่ใช้การประเมินผู้อำนวยการสำนัก/กอง จึงไม่ต้องประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะของผู้อำนวยการสำนัก/กอง อย่างไรก็ตาม แม้การประเมินหน่วยงานไม่ใช้การประเมินบุคคล แต่ผลการประเมินสำนัก/กอง ก็สามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผู้อำนวยการสำนัก/กองได้

(4) เนื่องจากทุกส่วนราชการมีทั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจหลัก และหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจสนับสนุน และทั้งสองหน่วยงาน ล้วนมีทั้งงานประจำที่ต้องทำทุกปี และงานใหม่ที่ต้องสนองนโยบายรัฐบาลและฝ่ายบริหารในแต่ละยุคสมัย **การประเมินจึงต้องทำทั้งสองมิติ คือ มิติของงานประจำ และงานพัฒนาที่ต้องตอบสนองนโยบายและเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิภาพผ่านนวัตกรรม**

วิธีการ

(1) แบ่งการประเมินหน่วยงานออกเป็นสองมิติ คือ งานประจำ และงานพัฒนา
(2) กำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละมิติ โดยอาจเป็น 50:50, 60:40, 70:30 หรือสัดส่วนอื่น ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของส่วนราชการ เช่น ถ้าลักษณะงานของส่วนราชการเป็นงานให้บริการ (Service Provider) น้ำหนักของงานประจำก็จะสูง ถ้าลักษณะงานของส่วนราชการเป็นงานนโยบายหรืองานวิจัยเป็นหลัก น้ำหนักคะแนนของงานพัฒนามีสูง

(3) เพื่อเน้นงานพัฒนา สร้างการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม ควรกำหนดวิธีการให้คะแนนในแต่ละมิติ เช่น มิติของงานประจำ อาจใช้วิธีการตัดคะแนน โดยในแต่ละรอบประเมิน ให้ทุกหน่วยงานได้คะแนนเต็มก่อน แล้วใช้วิธีการตัดแต้มเมื่อพบข้อผิดพลาด เช่นเดียวกับการให้คะแนนนักกีฬากระโดดน้ำ การตัดแต้มจะมาน้อย ขึ้นอยู่กับผลกระทบของความผิดพลาด การผิดพลาดที่ซ้ำซากในเรื่องเดียวกัน การไม่ตระหนักรู้และแก้ไขในทันที ฯลฯ ส่วนมิติของงานพัฒนา ควรใช้วิธีการบวกแต้มโดยหน่วยงานใดที่มีการสร้างงานใหม่หรือพัฒนางานเดิมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และงานใหม่หรืองานที่พัฒนานั้นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ หน่วยงานนั้นก็จะได้แต้มบวก การบวกแต้มจะมาน้อยขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact) ความยั่งยืนและความท้าทายของงาน/โครงการที่ทำ ฯลฯ

(4) นำคะแนนที่ประเมินได้จากทุกหน่วยงานมาจัดกลุ่ม โดยอาจแบ่งเป็น 3 – 5 กลุ่ม ในกรณีจัด 5 กลุ่ม ก็อาจแบ่งเป็นกลุ่มดีเด่น กลุ่มดีมาก กลุ่มดี กลุ่มพอใช้ และกลุ่มต้องปรับปรุง

2. การจัดสรรวงเงินสำหรับเลื่อนเงินเดือน

หลักคิด

(1) วงเงินเลื่อนเงินเดือนที่จัดสรรให้หน่วยงานใด ต้องสอดคล้องกับผลประเมินหน่วยงานของหน่วยงานนั้น หน่วยงานที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าต้องได้วงเงินเลื่อนเงินเดือนเฉลี่ยต่อหัวของผู้มีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนมากกว่า

(2) ลาก (วงเงินเฉลี่ยเลื่อนเงินเดือนต่อหัวที่เพิ่มขึ้นจากคนที่ไม่มีสิทธิเลื่อนเงินเดือน) อันมิได้เกิดจากผลสัมฤทธิ์ของงาน ควรกระจายให้กับทุกคน ไม่ควรปล่อยให้ตกกับคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

วิธีการ

(1) จัดสรรวงเงินเลื่อนเงินเดือนให้หน่วยงานเป็นอัตราร้อยละที่แตกต่างกันตามผลการประเมินหน่วยงาน เช่น ถ้าแบ่งการประเมินเป็น 5 กลุ่ม ก็อาจให้วงเงินเลื่อนเงินเดือนในอัตรา ร้อยละ 3.2, 3.1, 3.0, 2.9 และ 2.8 สำหรับหน่วยงานที่มีผลการประเมินดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุงตามลำดับ

(2) แทนที่จะใช้อัตราร้อยละของเงินเดือนข้าราชการในหน่วยงานนั้น ๆ ให้เปลี่ยนมาใช้ค่าเฉลี่ยเงินเดือนของข้าราชการผู้มีสิทธิได้เลื่อนเงินเดือนในรอบนั้นแทน โดยค่าเฉลี่ยที่ใช้ อาจเป็นค่าเฉลี่ยของทุกคน หรือค่าเฉลี่ยที่แยกตามประเภทและ/หรือระดับตำแหน่งก็ได้ ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างการหาค่าเฉลี่ยของข้าราชการผู้มีสิทธิได้เลื่อนเงินเดือนทุกคนก่อน

(ก) นำเงินเดือนรวม ณ วันที่ 1 มีนาคม หรือ 1 กันยายน แล้วแต่กรณี ของข้าราชการในหน่วยงาน (สำนัก/กอง) ทุกคนมาเป็นตัวตั้ง (ไม่รวมเงินเดือนของผู้อำนวยการสำนัก/กอง)

(ข) หาดำด้วยจำนวนคนรวมในทุกหน่วยงาน โดยไม่รวมผู้อำนวยการสำนัก/กอง และผู้ไม่มีสิทธิได้เลื่อนเงินเดือน

ในกรณีที่ใช้ค่าเฉลี่ยเงินเดือนของข้าราชการตามประเภท และระดับตำแหน่ง ตัวตั้ง ก็จะเป็นเงินเดือนรวมของข้าราชการในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่ง ส่วนตัวหารจะเป็นจำนวนข้าราชการในแต่ละประเภท และระดับตำแหน่ง

(3) จัดสรรเม็ดเงินสำหรับเลื่อนเงินเดือนให้หน่วยงาน โดยใช้อัตราที่จัดสรรตามผลการประเมินของแต่ละหน่วยงานตาม (1) คูณด้วยค่าเฉลี่ยเงินเดือนที่ได้ตาม (2) แล้วคูณด้วยจำนวนข้าราชการผู้มีสิทธิได้เลื่อนเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ (ในกรณีที่ใช้ค่าเฉลี่ยเงินเดือนของข้าราชการตามประเภท และระดับตำแหน่งตัวคูณสุดท้าย ก็จะเป็นจำนวนข้าราชการผู้มีสิทธิได้เลื่อนในแต่ละประเภท และระดับตำแหน่งของหน่วยงานนั้น ๆ)

หลังจากนั้น ก็ให้ผู้อำนวยการสำนัก/กองบริหารวงเงินรวมที่ได้รับของตน และเสนอเลื่อนเงินเดือนตามผลการประเมินของตนตาม ว 20/2552 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ว 28/2552 การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552

อนึ่ง ในการจัดสรรวงเงิน หัวหน้าส่วนราชการอาจกันเงินไว้ส่วนหนึ่ง สำหรับให้เพิ่มเติมกับผู้ฝ่ายบริหารมอบหมายงานให้ทำเป็นพิเศษ นอกจากงานที่ได้รับมอบหมายโดยตรงจากผู้อำนวยการสำนัก/กอง ก็ได้

ปัจจัยของความสำเริง

1. หัวหน้าส่วนราชการต้องมีวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ต้องกล้าคิด (ต่าง) กล้าพูด (ต่าง) และกล้าทำต่างจากอดีตหัวหน้าส่วนราชการ มิฉะนั้น การเปลี่ยนแปลงใด ๆ หรือพัฒนาการจะไม่มีทางเกิดขึ้น

2. ฝ่ายบริหารต้องให้ความสำคัญกับการประเมินอย่างแท้จริง โดยเฉพาะหัวหน้าส่วนราชการจะต้องทำในสิ่งที่พูด พูดในสิ่งที่ทำ (Walk the Talk) และทำตนให้เห็นเป็นตัวอย่าง (Walking Example) โดยประเมินหน่วยงานขึ้นตรงและผู้ใต้บังคับบัญชาที่รายงานตรงกับตน โดยยึดผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการอย่างเคร่งครัด ปราศจากอคติ

3. ฝ่ายบริหารต้องร่วมกันประเมินแต่ละหน่วยงาน ต้องไม่ให้หัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการเป็นผู้ประเมินหน่วยงานที่ตัวเองกำกับเพียงคนเดียว ทั้งนี้ เพื่อป้องกันอคติ 4 ประการ คือ ความลำเอียงเพราะรัก ความลำเอียงเพราะโกรธ ความลำเอียงเพราะกลัว และความลำเอียงเพราะเขลา

บทสรุป

เพื่อผลักดันให้ข้าราชการสร้างงานใหม่และพัฒนางานเดิมให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น โดยทำงานใหม่และงานที่พัฒนาสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และคณะผู้บริหารในแต่ละยุค และไม่ขัดกับหลักคุณธรรม ส่วนราชการควรจะมีการประเมินผลหน่วยงาน และจัดสรรวงเงินเลื่อนเงินเดือนโดยใช้อัตราร้อยละของค่าเฉลี่ยของเงินเดือนของข้าราชการผู้มีสิทธิเลื่อนแทนการจัดสรรวงเงินเลื่อนตามเงินเดือนของข้าราชการในแต่ละสำนัก นอกจากนี้ หัวหน้าส่วนราชการจะต้องเป็นตัวอย่างของผู้ประเมินที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานขึ้นตรง และผู้ใต้บังคับบัญชาที่รายงานตรงกับตน โดยยึดผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะอย่างจริงจัง และปราศจากอคติใด ๆ ทั้งปวง

ความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่มีต่อส่วนราชการต้นสังกัดและระบบราชการ



วรางค์รัตน์ โชติรัตน์

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

สำนักงาน ก.พ.

Employee Engagement คืออะไร สัมพันธ์กับระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงานอย่างไร

ผู้บริหารและนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศต่างให้ความสนใจในการแสวงหาแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้ปัจจัยด้านผลผลิต ด้านผลกำไร ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน หรือด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มาเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร

“ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)” เป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการด้านองค์กรและการบริหารว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์กรได้รับการยืนยันทั้งในงานวิจัยและการนำไปปฏิบัติว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกขององค์กรทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพัน โดยผู้ที่มีความผูกพันจะมีความเชื่อมั่น ศรัทธา และยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ให้ความร่วมมือปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเท อุทิศตน และใช้ความพยายามทำงานหนักเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งมีความภาคภูมิใจในองค์กร มีความจงรักภักดี และปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ความผูกพันต่อองค์กรจึงนำไปสู่การปรับปรุงผลประกอบการ/ผลิตภาพ (Productivity) โดยรวมขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล การขาดความผูกพันต่อองค์กรหรือการมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และ/หรือพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนออกจากบรรทัดฐานขององค์กร เช่น การไม่ตรงต่อเวลา การขาดงาน การชวนชวายเป็นงาน การละเลยเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ การถดถอยด้านจิตใจอย่างต่อเนื่อง

การลดความอยากร่วมส่วนในงาน การเอาตัวออกห่างจากงาน การไม่ใช้ความคิดริเริ่ม การไม่กล้าตัดสินใจคิด/ทำสิ่งใหม่ๆ การขาดการทำงานเป็นทีม และการลาออกในที่สุด ทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์กร ทั้งในด้านผลการดำเนินงาน การลดลงของผลผลิต ต้นทุนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาพลักษณ์ขององค์กร ฯลฯ

ความผูกพันต่อองค์กรเน้นที่การผูกพันตนกับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และองค์กรโดยรวม โดยเป็นทัศนคติที่พัฒนาขึ้นมาอย่างช้าๆ แต่มั่นคง และมีลักษณะที่ครอบคลุม สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลตอบสนองต่อองค์กรโดยรวมได้มากกว่าความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่สะท้อนเพียงการสนองตอบของบุคคลต่องาน/แง่มุมหนึ่งของงานเท่านั้น ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดหลักที่มีเสถียรภาพ ใช้อธิบายความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาว ในขณะที่ความพึงพอใจในงานเป็นการวัดผลในระยะสั้นกว่า

ก่อนปี ค.ศ. 1990 งานศึกษาของนักวิชาการในมหาวิทยาลัยหรือนักวิจัยส่วนใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศมักใช้คำว่า “Commitment” ในเรื่องความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร แต่ในต้นทศวรรษที่ 2000 เป็นต้นมา นิยมใช้คำว่า “Engagement” แทน โดยมีที่มาจาก The Gallup Organization ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาผู้เริ่มทำการศึกษารื่องนี้อย่างจริงจังมาตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 80 โดยเป็นที่รับรู้ ได้รับความสนใจในวงกว้าง และแพร่หลายในแวดวงการบริหารจัดการองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนักวิชาการด้านการบริหาร บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจชั้นนำระดับโลก บริษัทที่ปรึกษาด้านงานวิจัยระหว่างประเทศ ด้านทรัพยากรมนุษย์ และบริษัทสำรวจและวิจัยต่างๆ ต่างก็ทำการศึกษา/ทำงานวิจัยในขอบข่ายเรื่อง Employee Engagement มาอย่างต่อเนื่อง จึงมีองค์ความรู้และงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับ Employee Engagement จำนวนมาก กล่าวได้ว่า Employee Engagement มีลักษณะใกล้เคียงกับ Affective Commitment : ความผูกพันด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร (มากกว่า Commitment ในมิติอื่นๆ เช่น Continuance Commitment : ความผูกพันด้านการเป็นสมาชิกขององค์กร Normative Commitment : ความผูกพันต่อองค์กรในเชิงปทัสสถาน ซึ่ง Commitment บางประเภทอาจไม่มีนัยสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน) ที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับการทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเกินความคาดหวังขององค์กร องค์กรในยุคปัจจุบันจึงมองไกลไปกว่าเรื่อง Commitment และเร่งดำเนินงานเพื่อสร้างและยกระดับ Engagement ให้สูงขึ้น โดยจัดหาและพัฒนาสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการสนับสนุนการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมแรงร่วมใจและถ้อยทีถ้อยอาศัยกันของทั้งองค์กรและผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของความสัมพันธ์ 2 ด้าน (A Two-way Relationship)

(ข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถสืบค้นจากหนังสือเรื่อง “ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร : ความหมาย ทฤษฎี วิจัย การวัด และงานวิจัย” โดย พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ)

นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน นักวิชาการ บริษัทที่ปรึกษา และองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ต่างให้คำนิยามของคำว่า Engagement และได้มีการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาวิธีวัดความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานโดยใช้มาตรวัด/ชุดคำถามที่มีองค์ประกอบ/ปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนหรือมีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน และสะท้อนความต้องการส่วนใหญ่ของผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น ลักษณะงาน ระบบและวิธีการบริหารงานในองค์กร ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานและความสอดคล้องกับการให้รางวัลตอบแทน การให้อำนาจในการทำงาน การสื่อสารภายในองค์กร ความเป็นธรรม/การให้คุณค่า/การยอมรับของผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างผู้เกี่ยวข้องในที่ทำงาน การได้รับการสนับสนุน การได้รับโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทนโดยรวม และคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นต้น

ความหมายของ Employee Engagement ในมุมมองของ Aon Hewitt Association

การแสดงผลพฤติกรรม 3 ด้านของผู้ปฏิบัติงาน

การพูด (Say) : ผู้ปฏิบัติงานพูดถึงองค์กรในแง่บวกต่อบุคคลอื่น โดยแสดงความชื่นชมและภาคภูมิใจในองค์กร อยากบอก/เล่าให้ผู้อื่นทราบว่าตนเองทำงานในองค์กรนี้ และอยากชักชวนให้ผู้อื่นมาทำงานในองค์กรนี้ด้วย

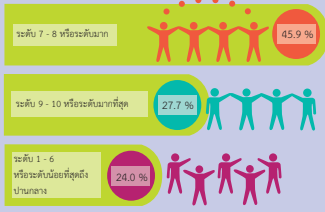
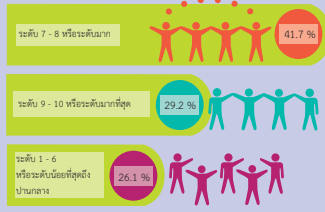
การดำรงอยู่ (Stay) : ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ปฏิบัติงานและเป็นสมาชิกขององค์กรนี้ตลอดไป

การทุ่มเท/อุทิศตน (Strive/Serve) : ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน พยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ดี และพร้อมสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรด้วยความเต็มใจเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการสำรวจระดับความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อส่วนราชการต้นสังกัดและระบบราชการ เพื่อนำผลการสำรวจมาใช้ประกอบการวางแผนงานเพื่อช่วยสร้างเสริม/ยกระดับความผูกพันของข้าราชการฯ ที่มีต่อส่วนราชการต้นสังกัดและระบบราชการ โดยได้แบ่งกลุ่มองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญออกเป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ มิติที่เกี่ยวกับลักษณะงาน มิติเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา มิติเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน และมิติเกี่ยวกับระบบและวิธีการบริหารงานในส่วนราชการ โดยในแต่ละมิติจะประกอบไปด้วยปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนความผูกพันของข้าราชการฯ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษารังนี้ เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

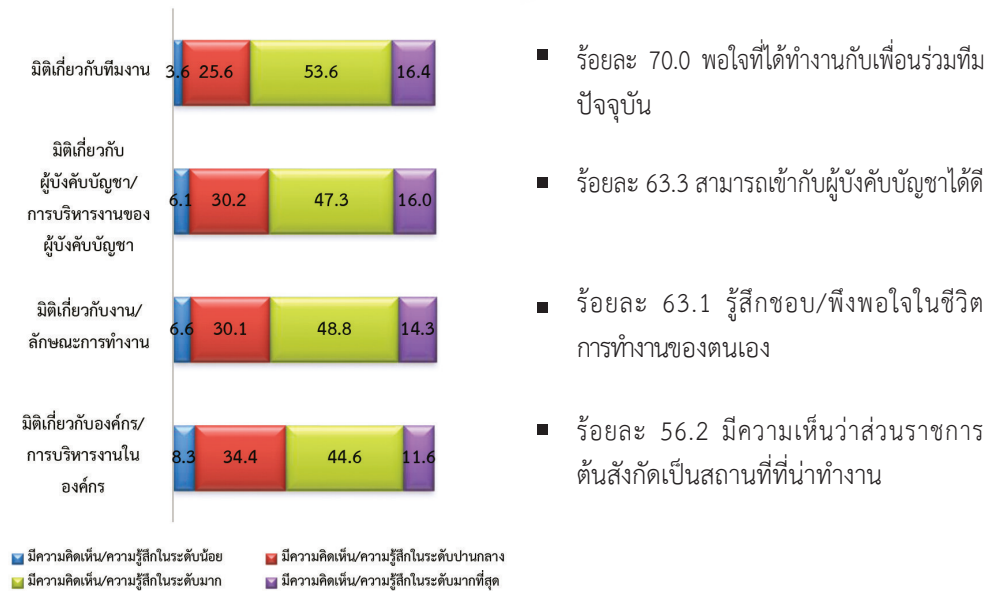
ผลสำรวจระดับความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่มีต่อส่วนราชการต้นสังกัดและระบบราชการ

ผลการศึกษา พบว่า

ประเด็น	สำหรับส่วนราชการต้นสังกัด	สำหรับระบบราชการ
ระดับความผูกพัน	ข้าราชการฯ ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 45.9) มีความผูกพันกับส่วนราชการต้นสังกัดในระดับ 7 - 8 หรือระดับมากที่สุด รองลงมา ร้อยละ 27.7 มีความผูกพันในระดับ 9 - 10 หรือระดับมากที่สุด ส่วนร้อยละ 24.0 เป็นกลุ่มที่มีความผูกพันระดับ 1 - 6 หรือระดับน้อยที่สุดถึงปานกลาง 	ข้าราชการฯ ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 41.7) มีความผูกพันกับระบบราชการในระดับ 7 - 8 หรือระดับมากที่สุด รองลงมา ร้อยละ 29.2 มีความผูกพันในระดับ 9 - 10 หรือระดับมากที่สุด ส่วนร้อยละ 26.1 เป็นกลุ่มที่มีความผูกพันระดับ 1 - 6 หรือระดับน้อยที่สุดถึงปานกลาง 
	<u>หมายเหตุ</u> ใช้มาตรวัดระดับความผูกพัน ซึ่งกำหนดเป็นระดับ 1 ถึง 10 โดยระดับ 1 คือ น้อยที่สุด ระดับ 10 คือ มากที่สุด	
ความคิดที่จะยังคงอยู่ปฏิบัติงานภายใน 1-5 ปี ข้างหน้า	ข้าราชการฯ ร้อยละ 76.7 จะยังคงอยู่ปฏิบัติงานในส่วนราชการต้นสังกัด ในขณะที่ร้อยละ 22.6 ไม่มีความคิดเช่นนั้น	ข้าราชการฯ ร้อยละ 79.8 จะยังคงอยู่ปฏิบัติงานในภาคราชการ ในขณะที่ร้อยละ 19.4 ไม่มีความคิดเช่นนั้น
ความคิดที่จะแนะนำคนใกล้ชิดให้มาปฏิบัติงาน	ข้าราชการฯ ร้อยละ 60.8 จะแนะนำคนใกล้ชิดให้มาทำงานที่ส่วนราชการต้นสังกัด ในขณะที่ร้อยละ 37.5 ไม่มีความคิดเช่นนั้น	ข้าราชการฯ ร้อยละ 73.0 จะแนะนำคนใกล้ชิดให้มารับราชการ ในขณะที่ร้อยละ 25.9 ไม่มีความคิดเช่นนั้น

สำหรับระดับความคิดเห็น/ระดับความรู้สึกของข้าราชการพลเรือนสามัญในมิติต่างๆ ที่ส่งผลโดยรวมต่อระดับความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร พบว่า ข้าราชการฯ ส่วนใหญ่มี ความคิดเห็น/ความรู้สึกในเชิงบวก (ระดับมากถึงมากที่สุด) ในทุกมิติ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ร้อยละ 70.0 พอใจที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมทีมปัจจุบัน ร้อยละ 63.3 สามารถเข้ากับ ผู้บังคับบัญชาได้ดี ร้อยละ 63.1 รู้สึกชอบ/พึงพอใจในชีวิตการทำงานของตนเอง และร้อยละ 56.2 มีความเห็นว่าส่วนราชการต้นสังกัดเป็นสถานที่ที่น่านำทำงาน

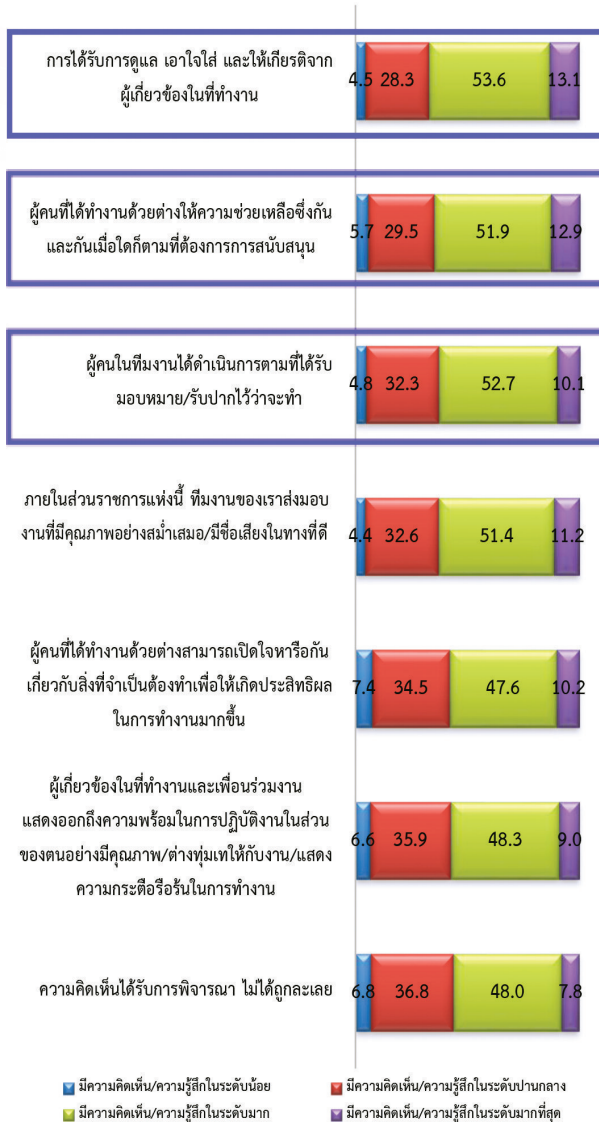
**ความคิดเห็น/ความรู้สึกในเชิงบวก (ระดับมากถึงมากที่สุด)
ที่มีต่อมิติที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานโดยรวม**



เมื่อวิเคราะห์ในระดับลึกลงไปถึงปัจจัยย่อยๆ ที่เป็นองค์ประกอบในแต่ละมิติ พบประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

มิติเกี่ยวกับทีมงาน (7 ปัจจัย) พบว่าข้าราชการฯ มีความคิดเห็น/ความรู้สึกในเชิงบวก (ระดับมากถึงมากที่สุด) เกี่ยวกับทีมงานในปัจจุบันต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ร้อยละ 66.7 รู้สึกว่าได้รับการดูแล เอาใจใส่ และให้เกียรติจากผู้เกี่ยวข้องในที่ทำงาน ร้อยละ 64.8 รู้สึกว่า ผู้คนต่างให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อใดก็ตามที่ต้องการการสนับสนุน ร้อยละ 62.8 เห็นว่า ผู้คนในทีมงานได้ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย/รับปากไว้ว่าจะทำ ร้อยละ 62.6 เห็นว่า ภายในส่วนราชการต้นสังกัด ทีมงานของตนส่งมอบงานที่มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ/มีชื่อเสียง ในทางที่ดี ร้อยละ 57.8 รู้สึกว่าผู้คนที่ได้ทำงานด้วยต่างสามารถเปิดใจหรือกันเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ร้อยละ 57.3 เห็นว่าผู้เกี่ยวข้องในที่ทำงานและ เพื่อนร่วมงานแสดงออกถึงความพร้อมในการปฏิบัติงานในส่วนของตนอย่างมีคุณภาพ/ต่างทุ่มเท ให้งาน/แสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน และร้อยละ 55.8 รู้สึกว่าความคิดเห็นของตน ได้รับการพิจารณา ไม่ได้ถูกละเลย ดังแผนภาพต่อไปนี้

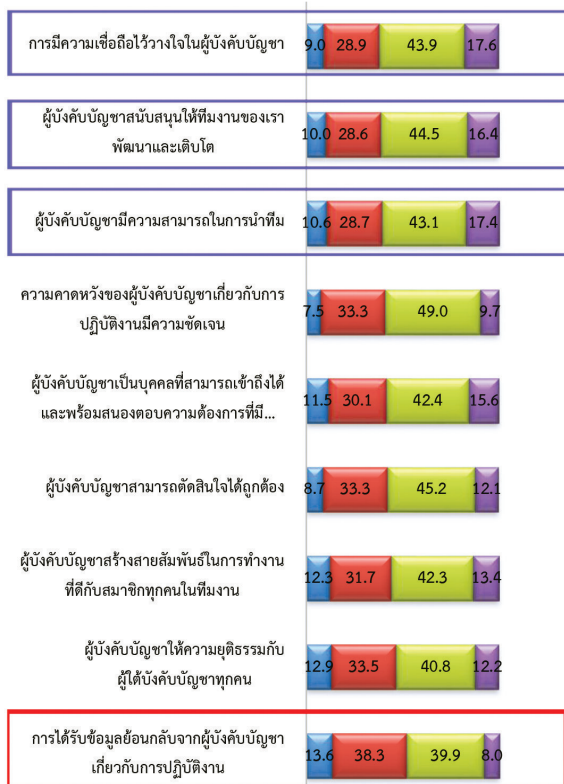
ความคิดเห็น/ความรู้สึกในเชิงบวกเกี่ยวกับทีมงาน
ที่ผู้ตอบระดับมากถึงมากที่สุด มีจำนวนมากกว่าร้อยละ 50 รวมทั้งหมด 7 ปัจจัย



- ร้อยละ 66.7 รู้สึกว่าได้รับการดูแลเอาใจใส่ และให้เกียรติจากผู้เกี่ยวข้องในที่ทำงาน
- ร้อยละ 64.8 รู้สึกว่าผู้คนที่ได้ทำงานด้วยต่างให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อใดก็ตามที่ต้องการการสนับสนุน
- ร้อยละ 62.8 เห็นว่าผู้คนที่ทีมงานได้ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย/รับปากไว้ว่าจะทำ
- ร้อยละ 62.6 เห็นว่าภายในส่วนราชการต้นสังกัด ทีมงานของตนส่งมอบงานที่มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ/มีชื่อเสียงในทางที่ดี
- ร้อยละ 57.8 รู้สึกว่าผู้คนที่ได้ทำงานด้วยต่างสามารถเปิดใจหาหรือกันเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น
- ร้อยละ 57.3 เห็นว่าผู้เกี่ยวข้องในที่ทำงานแสดงออกถึงความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ/ต่างทุ่มเทให้กับงาน/แสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน
- ร้อยละ 55.8 รู้สึกว่าความคิดเห็นของตนเองได้รับการพิจารณา ไม่ได้ถูกละเลย

มิติเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา/การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา (9 ปัจจัย) ปรากฏว่าข้าราชการฯ มีความคิดเห็น/ความรู้สึกในเชิงบวก (ระดับมากถึงมากที่สุด) เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา/การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาในปัจจัยต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ร้อยละ 61.5 มีความเชื่อถือไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 60.9 เห็นว่าผู้บังคับบัญชานับสนุนให้ทีมงานพัฒนาและเติบโต ร้อยละ 60.5 เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำทีม ร้อยละ 58.7 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาแสดงความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ร้อยละ 58.0 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่สามารถเข้าถึงได้และพร้อมสนองตอบความต้องการที่มีเหตุผลของผู้อื่น ร้อยละ 57.3 รู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง ร้อยละ 55.7 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาสร้างสายสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับสมาชิกทุกคนในทีมงาน ร้อยละ 53.0 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน แต่มีเพียงร้อยละ 47.9 เห็นว่าตนเองได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ดังแผนภาพต่อไปนี้

ความคิดเห็น/ความรู้สึกในเชิงบวกเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา
ที่ผู้ตอบระดับมากถึงมากที่สุด มีจำนวนมากกว่าร้อยละ 50 มี 8 ปัจจัย จากทั้งหมด 9 ปัจจัย

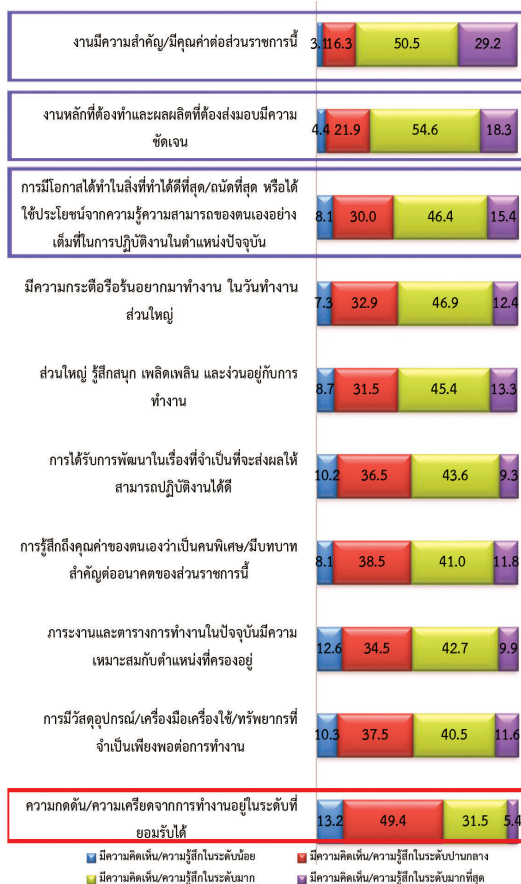


■ มีความคิดเห็น/ความรู้สึกในระดับน้อย ■ มีความคิดเห็น/ความรู้สึกในระดับปานกลาง
 ■ มีความคิดเห็น/ความรู้สึกในระดับมาก ■ มีความคิดเห็น/ความรู้สึกในระดับมากที่สุด

- ร้อยละ 61.5 มีความเชื่อถือไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา
- ร้อยละ 60.9 เห็นว่าผู้บังคับบัญชานับสนุนให้ทีมงานพัฒนาและเติบโต
- ร้อยละ 60.5 เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำทีม
- ร้อยละ 58.7 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาแสดงความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
- ร้อยละ 58.0 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่สามารถเข้าถึงได้และพร้อมสนองตอบความต้องการที่มีเหตุผล
- ร้อยละ 57.3 รู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง
- ร้อยละ 55.7 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาสร้างสายสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับสมาชิกทุกคนในทีมงาน
- ร้อยละ 53.0 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

มิติเกี่ยวกับงาน/ลักษณะการทำงาน (10 ปัจจัย) ปรากฏว่า ข้าราชการฯ มีความคิดเห็น/ความรู้สึกในเชิงบวก (ระดับมากถึงมากที่สุด) เกี่ยวกับงาน/ลักษณะการทำงานในปัจจุบันต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ร้อยละ 79.7 เห็นว่างานของตนเองมีความสำคัญ/มีคุณค่าต่อส่วนราชการต้นสังกัด ร้อยละ 72.9 เห็นว่างานหลักที่ต้องทำและผลผลิตที่ต้องส่งมอบมีความชัดเจน ร้อยละ 61.8 เห็นว่ามีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ทำได้ดีที่สุด/ถนัดที่สุด หรือได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ร้อยละ 59.3 รู้สึกกระตือรือร้นอยากมาทำงานในวันทำงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 58.7 รู้สึกสนุก เพลิดเพลิน และง่วนอยู่กับการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 52.9 เห็นว่าตนเองได้รับการพัฒนาในเรื่องที่จำเป็นที่จะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี ร้อยละ 52.8 รู้สึกถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นคนพิเศษ/มีบทบาทสำคัญต่ออนาคตของส่วนราชการนี้ ร้อยละ 52.6 เห็นว่าภาระงานและตารางการทำงานในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ครองอยู่ ร้อยละ 52.1 เห็นว่ามีวัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือเครื่องใช้/ทรัพยากรที่จำเป็นเพียงพอต่อการทำงาน แต่มีเพียงร้อยละ 36.9 รู้สึกว่าความกดดัน/ความเครียดจากการทำงานอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแผนภาพต่อไปนี้

ความคิดเห็น/ความรู้สึกในเชิงบวกเกี่ยวกับงาน/ลักษณะการทำงาน
ที่ผู้ตอบระดับมากถึงมากที่สุด มีจำนวนมากกว่าร้อยละ 50 มี 9 ปัจจัย จากทั้งหมด 10 ปัจจัย



- ร้อยละ 79.7 เห็นว่างานของตนเองมีความสำคัญ/มีคุณค่าต่อส่วนราชการต้นสังกัด
- ร้อยละ 72.9 เห็นว่างานหลักที่ต้องทำและผลผลิตที่ต้องส่งมอบมีความชัดเจน
- ร้อยละ 61.8 เห็นว่ามีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ทำได้ดีที่สุด/ถนัดที่สุด หรือได้ใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่
- ร้อยละ 59.3 รู้สึกกระตือรือร้น อยากมาทำงานในวันทำงานส่วนใหญ่
- ร้อยละ 58.7 รู้สึกสนุก เพลิดเพลิน และง่วนอยู่กับการทำงานเป็นส่วนใหญ่
- ร้อยละ 52.9 เห็นว่าตนเองได้รับการพัฒนาในเรื่องที่จำเป็นที่จะส่งผลให้ปฏิบัติงานได้ดี
- ร้อยละ 52.8 รู้สึกว่าตนเองเป็นคนพิเศษ/มีบทบาทสำคัญต่ออนาคตของส่วนราชการนี้
- ร้อยละ 52.6 เห็นว่าภาระงาน/ตารางการทำงานในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ครองอยู่
- ร้อยละ 52.1 เห็นว่ามีวัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือเครื่องใช้/ทรัพยากรที่จำเป็นเพียงพอต่อการทำงาน

มิติเกี่ยวกับองค์กร/การบริหารงานในองค์กร (8 ปัจจัย) ผลปรากฏว่า ข้าราชการฯ มีความคิดเห็น/ความรู้สึกในเชิงบวก (ระดับมากถึงมากที่สุด) เกี่ยวกับองค์กร/การบริหารงานในองค์กรในปัจจุบันต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ร้อยละ 54.7 เห็นว่าสำนัก/กองต่างๆ ในส่วนราชการแห่งนี้นี้มีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ร้อยละ 54.7 มีความเชื่อมั่นว่า ทีมผู้บริหารปัจจุบันมีความเหมาะสมและจะสามารถพาส่วนราชการแห่งนี้ให้เจริญเติบโตต่อไปได้ตามเป้าหมายและมั่นคง ร้อยละ 51.1 มีความเชื่อว่า ส่วนราชการแห่งนี้จะประสบความสำเร็จในอนาคต/เป็นองค์กรที่มีอนาคตสดใส แต่มีเพียงร้อยละ 49.6 เห็นว่า ส่วนราชการแห่งนี้ให้ความเอาใจใส่และดูแลผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 45.9 พบว่า ตนเองได้รับการกระตุ้น/สนับสนุนให้ได้รับการพัฒนา/ก้าวหน้า ร้อยละ 44.3 เห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของส่วนราชการแห่งนี้เป็นที่ยอมรับและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 43.8 รู้สึกว่าผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการแห่งนี้มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นโดยยังรู้สึกปลอดภัย และร้อยละ 36.1 มองเห็นโอกาสในการเติบโตของตนเองในส่วนราชการแห่งนี้ ดังแผนภาพต่อไปนี้

ความคิดเห็น/ความรู้สึกในเชิงบวกเกี่ยวกับองค์กร/การบริหารงานในองค์กร
ที่ผู้ตอบระดับมากถึงมากที่สุด มีจำนวนมากกว่าร้อยละ 50 มี 3 ปัจจัย จากทั้งหมด 8 ปัจจัย



■ มีความคิดเห็น/ความรู้สึกในระดับน้อย
 ■ มีความคิดเห็น/ความรู้สึกในระดับมาก

■ มีความคิดเห็น/ความรู้สึกในระดับปานกลาง
 ■ มีความคิดเห็น/ความรู้สึกในระดับมากที่สุด

- ร้อยละ 54.7 เห็นว่าสำนัก/กองต่างๆ มีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- ร้อยละ 54.7 มีความเชื่อมั่นว่า ทีมผู้บริหารปัจจุบันมีความเหมาะสม/สามารถพาส่วนราชการแห่งนี้ให้เจริญเติบโตต่อไปได้ตามเป้าหมายและมั่นคง
- ร้อยละ 51.1 มีความเชื่อว่า ส่วนราชการแห่งนี้จะประสบความสำเร็จในอนาคต/เป็นองค์กรที่มีอนาคตสดใส

โดยสรุป ผลการศึกษาข้างต้นแสดงข้อค้นพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันของข้าราชการกับส่วนราชการต้นสังกัดที่ข้าราชการมีความคิดเห็น/ความรู้สึกเชิงบวก (ระดับมากขึ้นไป) ในสัดส่วนสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ปัจจัยเรื่องงานของตนเองมีความสำคัญ/มีคุณค่าต่อส่วนราชการต้นสังกัด (ร้อยละ 79.7) ปัจจัยเรื่องงานหลักที่ต้องทำและผลผลิตที่ต้องส่งมอบมีความชัดเจน (ร้อยละ 72.9) และปัจจัยเรื่องการได้รับการดูแล เอาใจใส่ และให้เกียรติจากผู้เกี่ยวข้องในที่ทำงาน (ร้อยละ 66.7)

สำหรับปัจจัยที่ข้าราชการ มีความคิดเห็น/ความรู้สึกเชิงบวก (ระดับมากขึ้นไป) ในสัดส่วนที่น้อยกว่าร้อยละ 50 มีจำนวน 7 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่ส่วนราชการควรตระหนักและให้ความสำคัญจากมากไปน้อย ดังนี้ ปัจจัยเรื่องการเมืองเห็นโอกาสในการเติบโตของตนเองในส่วนราชการ (ร้อยละ 36.1) ปัจจัยเรื่องความกดดัน/ความเครียดจากการทำงานอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ร้อยละ 36.9) ปัจจัยเรื่องผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการแห่งนี้มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นโดยยังรู้สึกปลอดภัย (ร้อยละ 43.8) ปัจจัยเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของส่วนราชการแห่งนี้เป็นที่ยอมรับและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 44.3) ปัจจัยเรื่องการได้รับการกระตุ้น/สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในที่ทำงานให้ได้รับการพัฒนา/ก้าวหน้า (ร้อยละ 45.9) ปัจจัยเรื่องการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 47.9) และปัจจัยเรื่องส่วนราชการต้นสังกัดให้ความเอาใจใส่และดูแลผู้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 49.6) ปัจจัยเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยที่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องควรเอาใจใส่และดำเนินการปรับปรุงการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อช่วยสร้างเสริม/ยกระดับความผูกพันของข้าราชการ ที่มีต่อส่วนราชการต้นสังกัดและระบบราชการให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

ตัวอย่างการปรับปรุงพัฒนาที่ส่วนราชการสามารถดำเนินการได้ ได้แก่ การสร้างทางก้าวหน้าในอาชีพที่เหมาะสมสำหรับทุกประเภทและทุกระดับตำแหน่ง การสร้างกระบวนการสื่อสารที่มีคุณภาพภายในองค์กรทั้งในระดับนโยบายและในระดับทีมงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดความผูกพัน ซึ่งประกอบไปด้วย การสร้างความโปร่งใสและเป็นธรรมในการใช้ดุลยพินิจ การมีระบบคุณธรรมที่แท้จริง การมีความเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติ การไม่เล่นพรรคเล่นพวก การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยปราศจากอคติ การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการ การดูแล เอาใจใส่ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ที่จะนำไปสู่การเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ตลอดจนการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานที่ตรงตามความต้องการของข้าราชการ นอกจากนั้น ประเด็นที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ควรดำเนินการในลำดับแรกคือ การใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) อย่างถูกต้องและเต็มรูปแบบ การผลักดันให้มีการใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่ครบวงจรนั้น นอกจากจะช่วยพัฒนาระบบการสื่อสารแบบสองทางที่นำไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในส่วนราชการแล้ว ยังจะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายตระหนักได้ถึงความเป็นรูปธรรมและ

ความโปร่งใสที่ผลตอบแทนของการทุ่มเททำงานของแต่ละบุคคลมีความสอดคล้องตรงกันกับระดับความสำเร็จที่แต่ละบุคคลมีส่วนทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ ในขณะเดียวกัน ข้าราชการฯ ผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ได้ถึงความเป็นธรรมในการได้รับการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

ข้อเสนอแนะ/มุมมองต่อการผูกโยง Employee Engagement กับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและส่วนราชการให้สูงขึ้น

กระบวนการของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยเห็นความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับงานที่ตนได้รับมอบหมาย มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ทราบความคาดหวังว่าตนเองต้องทำอะไรให้สำเร็จและทราบสมรรถนะที่ต้องแสดงออกในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายการทำงาน ซึ่งท้าทายความสามารถและก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อตนเองสามารถผลักดันให้งานสำเร็จ ลุล่วงได้ตามเป้าประสงค์ ตลอดจนได้รับการตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงานที่ได้สำเร็จ

ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น การบริหารผลการปฏิบัติงานนำไปสู่สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกื้อกูลและร่วมมือกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา เนื่องจากกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงบทบาทสำคัญในการสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่มีความคาดหวังและความใฝ่ฝันที่แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาที่สร้างสมดุลดังกล่าวได้ดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันและมีส่วนร่วมในงาน นอกจากนั้น ผู้บังคับบัญชายังได้แสดงบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำ (Coach) เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการทำความรู้จักตัวตนของผู้ที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาอย่างแท้จริงและเรียนรู้ว่าสิ่งใดที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนทุ่มเทเวลาและพลังเพื่อสร้างผลงานอย่างเต็มศักยภาพและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในเป้าหมายและความใฝ่ฝันส่วนตัวไปในขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาจึงมีบทบาทในการสื่อสารเป้าหมายและสิ่งที่องค์กรต้องการจากการปฏิบัติงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ ร่วมแก้ไขปัญหา แบ่งปันความรู้และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เปิดใจพูดคุยเพื่อค้นหาสาเหตุหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกผูกพันกับงาน/องค์กร หรือขาดการมุ่งมั่นทุ่มเท ปรับแก้มุมมองที่ยังไม่ถูกต้อง แสดงการเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทั้งในเรื่องทัศนคติ ความพยายาม และผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้การยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม

ในขณะเดียวกัน ผู้ที่อยู่ในระดับบริหารก็มีบทบาทในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร โดยการให้ทิศทางและนโยบายที่ชัดเจน ผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประพจน์เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงาน รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่การเกิดความผูกพัน และยกระดับผลการปฏิบัติงาน เช่น สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพให้ชัดเจน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีวิธีการให้ความชื่นชม ต่อการปฏิบัติดี เป็นต้น

จากที่กล่าวข้างต้น การประยุกต์ใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา ตามเจตนารมณ์ของการออกแบบระบบ โดยกำลังคนทุกระดับในองค์กร ทั้งผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารต่างแสดงบทบาทร่วมกันอย่างเหมาะสม จะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีงานและ สภาวะแวดล้อมในการทำงานที่เป็นที่พึงพอใจ เพราะขั้นตอนต่างๆ ในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน การมีส่วนร่วม การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้สิ่งตอบแทนการทำงานที่เหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรม ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ไม่เพียงแต่สะท้อนความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างปัจเจกบุคคลกับงานและองค์กร แต่ยังเป็นปัจจัย ที่มีความหมายและก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อการสร้าง/ยกระดับความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความผูกพันมีความสำคัญและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตการทำงาน ของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรัก ภาคภูมิใจ และผูกพันกับองค์กรจะรู้สึกเป็นเจ้าของงาน พยายาม ความพยายามด้วยความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ให้ดีขึ้น ร่วมงานกับผู้อื่นได้โดยมีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมผนึกกำลังและร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรให้มีความน่าเชื่อถือในสังคม พลังความผูกพันที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อองค์กรจึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้าง ผลผลิต/ผลงานที่มีคุณภาพสูงขององค์กร จึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยประการหนึ่งในการส่งเสริมและ ยกระดับขีดความสามารถและภาพลักษณ์ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน : อำนาจ ความรู้ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร

ดร. ปิยวัฒน์ ศิวรักษ์
ที่ปรึกษาระบบราชการ
สำนักงาน ก.พ.



ผลกระทบจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี

ในหลายส่วนราชการคงมีเหตุการณ์ทำนองนี้เกิดขึ้น
ระหว่างกระบวนการบริหาร (ประเมิน) ผลการปฏิบัติงาน

ผู้รับการประเมิน (ลูกน้อง) มองว่าผลการประเมินไม่มี
ความยุติธรรม จึงไม่ยอมลงชื่อรับทราบผลการประเมิน

ผู้ประเมิน (หัวหน้างาน) มองว่าผู้รับการประเมิน
(ลูกน้องที่ไม่ยอมลงชื่อรับทราบผลการประเมิน) เป็นคนมีปัญหา
ไม่มีประสิทธิภาพ

ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป (หัวหน้าของหัวหน้า)
มองว่าผู้ประเมินไม่มีความสามารถในการบังคับบัญชาลูกน้อง

เหตุการณ์เหล่านี้ก็มักจะมีสิ่งบอกเหตุมาก่อนหน้า เช่น

สำนัก/กอง มีปัญหาในการกำหนดแผนงาน คิดไม่ออกว่าในปีหนึ่ง ๆ จะเขียนโครงการ
หรือทำกิจกรรม อะไร อย่างไร “จึงจะถูกใจฝ่ายบริหาร”

ฝ่ายแผนของกรม เกิดอาการปวดหัว เนื่องจากวัตถุประสงค์ของโครงการ แผนงาน
รวมทั้งผลผลิตหรือเป้าหมายของโครงการและกิจกรรมของสำนัก/กองขาดความชัดเจน เกิดความ
เข้าใจกันระหว่างกัน อีกทั้งยังมีความกังวลว่าจะสามารถทำได้เสร็จทันตามกำหนดเวลาหรือไม่ ฯลฯ

เหตุและปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้กลายเป็นสารตั้งต้นที่บ่มเพาะบรรยากาศและวัฒนธรรม
องค์กรที่ไม่พึงประสงค์ขึ้นมา เกิดเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยกลุ่มย่อย ๆ (Clique) เป็นองค์กรแห่ง
การกล่าวโทษที่ต่างคนต่างตำหนิคนอื่น และในขณะเดียวกันก็เป็นองค์กรที่ทุกคนเก่งและถูกต้อง
หมด หัวหน้าตำหนิหรือประชดลูกน้องว่าขาดประสิทธิภาพ ลูกน้องนิทาหัวหน้าในระดับต่าง ๆ
ว่าขาดความชัดเจน ไม่มีทิศทาง มีแต่โอ้อวดพูดคำโต เพื่อนร่วมงานก็เขม่นจ้องจับผิดกันเองหาว่า
ไม่เข้าใจนโยบายฝ่ายบริหารบ้าง หรือขาดความสามารถในการคิดริเริ่มบ้าง ฯลฯ

สรุปว่า... เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่บนความไม่เชื่อมั่นและศรัทธา ซึ่งไม่น่าเชื่อว่ากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานจะมีส่วนอย่างมากที่ทำให้มันเกิดขึ้นมาได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์องค์กร “ความรู้และความรับผิดชอบ” ต้องมาก่อน “การใช้อำนาจ

หลายคนมักมองว่ายุทธศาสตร์องค์กร (ในที่นี้ขอใช้คำว่ายุทธศาสตร์ นโยบาย และทิศทาง เป็นคำที่ทดแทนกันได้) เป็นเพียงเครื่องสำอางหรือของตกแต่ง (Cosmetics) เพื่อแต่งเติมให้องค์กรดูดี มีค่าใหญ่คำโต เทห์ พอให้อวดชาวบ้านได้ แต่คงเป็นการยากที่จะเชื่อว่ายุทธศาสตร์องค์กรเป็นปัจจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งยวดที่จะต้องมี (Must Have) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเลยทีเดียว เพราะยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเป็นที่มาของการทำแผนงานโครงการที่ไม่กลวง ไม่ลอย ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับได้ของทุกฝ่าย (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานโดยตรง) แต่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนน่าเชื่อถือได้นั้น จะต้องขึ้นอยู่กับความรู้และความเข้าใจของฝ่ายบริหารต่อภารกิจ เป้าหมาย ที่กรม/กระทรวงนั้น ๆ จะเป็นหรือที่ต้องการจะก้าวไปสู่ ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องตอบได้ทั้ง What (เราจะเป็นอะไร) Why (ทำไมต้องทำสิ่งนั้น ๆ) และ How (จะต้องทำอย่างไร)

ฝ่ายบริหารของส่วนราชการจึงมีหน้าที่ที่จะต้องเก็บเกี่ยวความรู้ และประสบการณ์ตลอดเวลา นำข้อมูลที่ได้มาประกอบการ “อ่าน” และ “คาดการณ์” ภารกิจในอนาคต เพราะสถานการณ์โลกเปลี่ยน นโยบายรัฐบาลเปลี่ยน ทำให้ บริบทของส่วนราชการเปลี่ยนตลอดเวลา เมื่อเก็บเกี่ยวสิ่งต่าง ๆ แล้วก็ต้องตกผลึกความคิดและนำมาวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อวาด “ภาพ” ขององค์กรในอนาคต ว่า “อยาก” เห็นกรมเป็นอะไร อย่างไร (ขออย่าว่าต้องมีความอยาก) หรือต้องการแก้ปัญหาอะไรในส่วนราชการของตน ภาพที่ฝันเห็นดังกล่าวก็จะนำไปสู่ Position หรือจุดยืนขององค์กรจากมุมมองตนเอง (ผู้บริหาร) เป็นเป้าหมายที่องค์กรมุ่งมันจะไปให้ถึง เป็นเป้าหมายที่สมาชิกทุกคนในองค์กรเห็นร่วมกัน เมื่อมีจุดยืนที่ชัดเจน การกำหนดยุทธศาสตร์หรือวิธีการเพื่อไปสู่จุดยืนหรือเป้าหมายดังกล่าวก็จะสามารถทำได้อย่างชัดเจนตามมาด้วย เช่นนี้แล้ว สำนัก/กองก็จะมี ความชัดเจนว่าจะสานต่อภาพของฝ่ายบริหารได้อย่างไร ควรจะเสนอแผนงานโครงการ กิจกรรมอะไรมาเพื่อช่วยผลักดันภารกิจองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย และเมื่อวางแผนงานได้อย่างชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลก็จะทำได้ง่ายขึ้นอีกมาก

ความรู้และประสบการณ์ที่ฝ่ายบริหารจะต้องสะสมเก็บเกี่ยวขึ้นนั้น ไม่จำเป็นต้องมาจากตำราวิชาการ เพราะในความเป็นจริงแล้ว การกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรโดยอาศัยข้อมูลจากตำรา คิดเป็นสัดส่วนที่น้อยมากเสียด้วยซ้ำ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเปิดตัวเองให้รับความรู้จากอีกหลาย ๆ แหล่งเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Practical Usefulness) ไม่ว่าจะเป็นผลจากงานวิจัย การพูดคุยกับผู้บริหารในหน่วยงานเดียวกันเอง (หากยอมที่จะคุยกัน) กับผู้ทรงคุณวุฒิ กับต่างส่วนราชการ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนราชการ (Stakeholders) หรือจากการสัมมนา ดูงาน ก็ได้

อย่างไรก็ดี ความเป็นจริงมักสวนทางกับสิ่งที่ความคาดหวังเสมอ เพราะทั้ง ๆ ที่ฝ่ายบริหารมีโอกาสมากมายที่จะได้พบปะกับผู้รู้ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคส่วนต่าง ๆ แต่ฝ่ายบริหารจำนวนไม่น้อยกลับขาดความสามารถในการเก็บเกี่ยวความรู้ และทักษะในการวิเคราะห์ ซึ่งจุดอ่อนดังกล่าวอาจมาจากการที่มีทุนเดิมอยู่น้อย มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องจำกัด เลยทำให้ไม่รู้ว่าจะต้องคิด หรือวิเคราะห์ อะไรและอย่างไร จะใช้ข้อมูลที่ได้รับมาอย่างไร เกิดอาการไปต่อไม่เป็น แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นเช่นนี้จะไม่รุนแรงมากนัก หากไม่ถูกซ้ำเติมด้วยปัญหาอย่างที่สอง นั่นคือ การมี อคติ หรือ ความมั่นใจในตนเองของผู้บริหาร ที่มากเกินไปจนเกินขอบเขต อคติหรือความมั่นใจในตนเองที่ว่ามันอาจเกิดขึ้นได้จากสาเหตุที่หลากหลาย เช่น ผู้บริหารบางท่านจะเก่งในเรื่องการมองหาจุดอ่อนของคนอื่นจนลืมนึกถึงจุดอ่อนของตัวเอง ในขณะที่ผู้บริหารบางท่านอาจจะถูกตัวเองหลอกให้คิดว่าเก้าอี้หรือตำแหน่งที่ครอบครองเป็นเครื่องยืนยันว่าท่านเป็นคนเก่ง มองว่าเหตุที่เขาแต่งตั้งเราก็คงเพราะเราเป็นคนมีความรู้ความสามารถ สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ หรือบางกรณีอาจเป็นเพราะทั้งองค์กรมีแต่คนไม่เก่งหรือเก่งน้อยกว่าท่าน ผู้บริหารหรือฝ่ายบริหารเลยกลายเป็นคนเก่งโดยเปรียบเทียบ (Relative Talent) ท่าน (หรือพวกท่าน) ก็เลยเพเลิดเพลินไปกับการมองเห็นว่าตัวเองเก่งกว่าคนอื่น นึกว่าตัวเองเก่งระดับทีมฟุตบอลใน Premier League ทั้ง ๆ ที่ความจริงท่านอาจจะจัดอยู่ได้เพียงลำดับต้น ๆ ของ Conference Premier League (Division 4) เท่านั้น

การมีความเชื่อมั่นจนเกินขอบเขตอันควรจึงเป็นเครื่องจุดรั้งการพัฒนาตัวเองหยุดยั้ง ขยาย ขยี้คิด แต่อาจจะไม่หยุดความอยากที่จะทำให้ตนเองมีผลงาน

นโยบายหรือยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารซึ่งขาดความรู้และเต็มไปด้วยอคติ จึงมักจะเป็นนโยบายที่ไม่มีคุณภาพ ขาดการตั้งสมมติฐานที่ดีเกี่ยวกับปัญหา หรืออาจมาจากการกำหนดปัญหาที่ผิด บางครั้งเข้าใจผิดว่าอาการของโรคคือสาเหตุของโรค (เช่นในกรณีนี้ มองว่าปัญหาของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาจากการมีตัวชี้วัดที่ไม่ดี ทั้ง ๆ ที่ความจริงตัวชี้วัดเป็น “อาการ” แต่สาเหตุมาจากนโยบายหรือยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไม่มีคุณภาพ) ขาดข้อมูลที่เพียงพอ ขาดมุมมองที่รอบด้าน และขาดความรู้เชิงเทคนิค นโยบายที่กำหนดขึ้นอาจจะดูดีเป็นคำใหญ่ล้าสมัย แต่กลับไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ หรือไม่สอดคล้องกับบริบทของส่วนราชการ อาจจะเปรียบได้กับเศรษฐีมีเงินต้องการ มองว่าตัวเองเป็นนักชิมอาหารตัวงู รู้ว่าอาหารราคาแพง อาหารอร่อยเป็นอย่างไร จึงอยากจะเปิดร้านอาหารใหม่ แต่ทั้ง ๆ ที่จริงแล้วกลับไม่มีความรู้ทั้งเรื่องอาหาร (การคัดเลือกวัตถุดิบ วิธีการปรุง การตกแต่งจาน ฯลฯ) และการทำธุรกิจ (การหาทำเล การหาแหล่งเงินทุน การทำบัญชี การคำนวณต้นทุน-กำไร ฯลฯ) คือ มีอคติแต่ไม่มีความรู้ แล้วไปสั่งแม่ครัวว่าร้านเราต้องมีอาหารที่อร่อยที่สุด อาหารต้องเป็น The Most Memorable Food of All Time (คำสวย คำโต) แต่ไม่ได้บอกแม่ครัวว่าร้านจะขายอาหารไทย จีน ฝรั่งเศส หรือแขก จะเป็นจานด่วน หรือบุฟเฟต์ อย่างนี้แม่ครัวก็คงต้องเดาอย่างเดียวว่าจะทำอาหารอะไร และจะให้ผู้ช่วยแม่ครัวแต่ละคนทำอะไรบ้าง ซ้ำร้ายกว่านั้นอาจจะไม่สนใจด้วยว่าแม่ครัวที่จ้างนั้นเป็นแม่ครัวขนมหวานไม่ใช่แม่ครัวทำอาหาร

ยุทธศาสตร์หรือนโยบายที่อยู่บนฐานของความไม่รู้และความเชื่อมั่นในตัวเองอย่างเกินขอบเขตจึงเป็นที่มาของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและต้องอิงการใช้อำนาจและการใช้คำสั่ง ดังที่จะพูดถึงในหัวข้อต่อไป

NPM ประสิทธิภาพ หรือ ความเป็นมนุษย์ (Humanistic)

ในการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือการกำหนดตัวชี้วัดเรามักจะพูดถึงถึง คำว่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บางครั้งก็อ้างให้สูงขึ้นอีกโดยพูดให้ยึดโยงกับแนวคิด New Public Management (NPM) หรือการบริหารภาครัฐแนวใหม่ อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพโดยปราศจากความเข้าใจในเป้าหมายที่ชัดเจนระดับภาพรวมขององค์กร ก็จะเป็นเพียงแค่ภาพมายา แต่ละสำนักงาน กลุ่ม ฝ่าย จะมีเพียงประสิทธิภาพในความหมายของ “งานเสร็จ” “เสร็จทัน” และ “ครบตามจำนวน” ที่กำหนดไว้ หรือแม้แต่คุณภาพ ก็เป็นคุณภาพที่เกือบจะใช้ในงานอง แสง สี เสียง สวยงาม ผู้รับบริการพอใจ แต่คุณภาพในมิติที่รัฐได้เอะไร หรือราชการได้เอะไร อันนี้ไม่ชัดเจน (คนให้บริการ Happy คนรับบริการก็ Happy แต่ราชการและประเทศดีขึ้นไหม ไม่รู้) ทั้งนี้เพราะประสิทธิภาพ หรือ Efficiency ที่เกิดขึ้นมาจากนโยบายหรือยุทธศาสตร์ของความไม่รู้และไม่ยอมรับรู้ (อวดตา) สภาพปัญหาที่แท้จริง ประสิทธิภาพดังกล่าวจึงเป็นประสิทธิภาพแบบแยกส่วน และไม่ตอบโจทย์ใหญ่ขององค์กร

การสร้างประสิทธิภาพแบบแยกส่วนนี้เองที่ทำให้ความเป็นมนุษย์ในองค์กรหายไป เพราะทำงานโดยไม่เข้าใจว่างานที่ทำนั้นจะนำไปสู่อะไร ถ้าเป็นงานลักษณะ ประจำคุ้นชิน หรือ Routine เจ้าหน้าที่ก็จะพยายามเร่งทำให้เสร็จและทำให้เหมือนเดิม เพื่อความปลอดภัยของตัวเองที่จะไม่ให้เจ้านายมาตำหนิ กลายเป็นมนุษย์ที่ไม่ต้องคิด (สร้าง Comfort Zone ขึ้น) แต่ถ้าเป็นงานใหม่เจ้าหน้าที่ก็จะยึดมั่นกับคำสั่ง แนวทางที่หัวหน้ามอบให้แบบง ๑ ทั้ง ๆ ที่หลายต่อหลายครั้งตรรกะของนโยบายเหล่านั้นก็มีปัญหาในตัวเองเนื่องจากมีที่มาจากยุทธศาสตร์ที่คิดเร็วหรือขาดข้อมูล/ความรู้ตามที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาที่เรียกร้อง กดดัน มองหาประสิทธิภาพพร้อมคุณภาพ (อาหารจานอร่อยที่ตัวเองก็ไม่ว่าจะทานอาหารชาติไหน) การกดดันเจ้าหน้าที่ให้ทำงานโดยยึดตัวเองเป็นที่ตั้งเป็นความถูกต้องแต่กลับไม่สามารถให้คำแนะนำชี้แนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การกำกับ ดูแลการทำงานก็จะออกมาในรูปของการใช้อำนาจและอารมณ์ปรากฏออกมาทางสีหน้าและถ้อยคำซึ่งในบางครั้งอาจเป็นการใช้อำนาจโดยบริสุทธิ์ใจ เพราะคิดว่าหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาคือการติดตามงาน เมื่องานไม่ออก ไม่เดิน ตนก็มีหน้าที่กำกับกำชับและเมื่อพูดแบบนุ่มนวลงานยังไม่ออก ก็ต้องพูดแรงขึ้น ๆ ทักษะการใช้อำนาจโดยไม่รู้ตัวแบบนี้จึงเท่ากับเป็นการเติมเชื้อไฟความมั่นใจเกินขอบเขต (Over Ego) ให้กับผู้บังคับบัญชาเพราะจะรู้สึกว่าคุณเป็นหัวหน้าหรือผู้นำที่ดี เล่นได้ทั้งบทอ่อนและบทแข็ง คุณก็เป็น ขมก็เป็น ทั้ง ๆ ที่ปัญหาของการที่ผลงานไม่ออก อาจมีสาเหตุมาจากความรู้ การขาดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และวุฒิภาวะทางอารมณ์ต่ำของผู้บังคับบัญชาเอง

การให้ความสำคัญกับความรู้ วัฒนธรรมอยากเก่ง สร้างพลัง Synergy เพื่อขับเคลื่อนองค์กร

บทความสั้น ๆ นี้ต้องการจะสื่อว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี ขึ้นอยู่กับคุณภาพของฝ่ายบริหารเป็นอย่างมาก และหมายรวมถึงผู้ที่ทำหน้าที่บริหาร/บังคับบัญชาในทุกระดับ นอกจากนี้ ทิศทางองค์กรก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อการกำหนดแผนงาน โครงการ และตัวชี้วัด ทิศทางที่ไม่ชัดเจนก็ทำให้โครงการไม่ชัดเจน ผลผลิตก็กำหนดยาก หรือเป็นผลผลิตที่อาจดูดี ทันสมัยแต่กลับไม่เกี่ยวข้องอะไร (Irrelevant) กับภารกิจขององค์กร การกำหนดและจัดสรรงบประมาณ ก็จะมีปัญหาตามมา เจ้าหน้าที่ในสำนัก กองที่เป็นเจ้าของแผนงานก็จะเริ่มปั่นเกลียวกับฝ่ายแผน และฝ่ายงบประมาณ ทั้ง ๆ ที่ทุกฝ่ายตั้งใจทำงานของตนเอง

แถมยิ่งไปกว่านั้น สถานการณ์ที่ว่านี้กลับสามารถสร้างปรากฏการณ์ประหลาดขึ้นมาได้อีก โดยสามารถทำให้ฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่กำหนดยุทธศาสตร์ที่ไม่มีคุณภาพ กลับกลายเป็นพระเอก (หรือนางเอก) ได้อีกครั้ง โดยฝ่ายบริหารเหล่านั้นจะออกมาแสดงออกถึงความห่วงใยองค์กรว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เก่ง ไม่มีความสามารถในการคิดและสร้างผลงาน และหัวหน้างานในระดับกลางก็คุมงานไม่เป็น เป็นอาการที่กล่าวถึงในช่วงแรกของบทความนี้

การแก้ไขปัญหา “ความไม่รู้” และ “ความไม่รู้ว่าตนไม่รู้” (อัตตา) ของฝ่ายบริหารเป็นสิ่งยากยิ่ง แต่หากบทความนี้จะเสนอแนะบางสิ่งทีพอจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของฝ่ายบริหาร ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป ก็อยากที่จะเน้นใน 3 เรื่องนี้

1. ผู้นำหรือผู้บริหารควรที่จะต้องเปลี่ยนมุมมองจากการชื่นชมความเก่ง หรือคิดว่าตัวเองเก่ง เป็นการชื่นชม “**ความอยากจะเก่ง**” ความอยากจะเก่งจะเป็นตัวผลักดันให้พัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา เป็นการเตือนตัวเองว่ายังมีสิ่งต่าง ๆ ที่ตัวเองยังไม่รู้ ผู้บริหารจะต้องมองหาคนที่เก่งกว่าตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นตัวเองหรืออย่างน้อยต้องมองหาสิ่งที่ตัวเองยังไม่เข้าใจ เพื่อกระตุ้นความอยากรู้

2. ผู้บริหารจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ทำงานเพื่อหน้าที่ให้มากกว่าทำงานเพื่อตัวเอง ทำงานเพื่อหน้าที่ในความหมายแคบคืออย่าคิดถึงแต่หน้าตา ชื่อเสียงของตนเองเป็นสำคัญ ต้องคิดถึงประโยชน์ของงานเป็นหลัก แต่ในความหมายที่กว้างขึ้น (ตามระดับตำแหน่งของผู้บริหาร) ก็คือจะต้องยึดประโยชน์ (หรือหน้าตา) ของสำนักให้มากกว่าประโยชน์ของฝ่าย ประโยชน์ของกรมมากกว่าประโยชน์ของสำนัก ประโยชน์ของกระทรวงต้องสำคัญกว่าประโยชน์ของกรม ประโยชน์ของภาคราชการสำคัญกว่าประโยชน์ของกระทรวง และประโยชน์ของประเทศชาติต้องสำคัญกว่าประโยชน์ของราชการ

3. ผู้บริหารต้องมองลูกน้องอย่างให้เกิดเกียรติ เข้าใจ และตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ จริงอยู่ มีลูกน้องหลายคนที่สมควรได้รับไม้แข็ง (นำเตะ) แต่คนส่วนใหญ่ล้วนเป็นโคนันพิวคัล ไม้แข็งอาจทำให้งานเฉพาะหน้าเสร็จ แต่ไม่ได้ใจ งานราชการในปัจจุบันและใน

อนาคตต้องการความคิดสร้างสรรค์ เป็นปัญหาใหม่ที่ส่วนราชการไม่เคยประสบมาก่อน ต้องการการระดมสมองระดมแรง หลายทักษะหลายความรู้ ความชำนาญ ไม่มีใครเก่งคนเดียวได้ ต้องมีความเป็นบูรณาการของฝ่ายต่าง ๆ มากขึ้น หากผู้บริหารไม่ได้ใจลูกน้อง synergy หรือพลังร่วมขององค์กรจะไม่เกิด งานก็จะไม่เดิน ปัญหาจะไม่ถูกแก้ ดังนั้น ก่อนจะใช้ไม้แข็ง (หรือก่อนจะแสดงความเป็นผู้นำด้วยการใช้อำนาจ) ถ้าไม่ถึงที่สุดจริง ๆ ผู้บริหารควรจะคิดว่ามีวิธีพูดหรือสร้างความเข้าใจกับลูกน้องแบบที่จะได้ใจลูกน้องในอนาคตเขาหรือไม่

ความอยากเก่ง ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ หรือการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เป็นทักษะที่ต้องฝึก ต้องพัฒนา และสำหรับบางคนแล้วเป็นสิ่งที่ไม่น่ายากนัก ตัวช่วยหนึ่งที่ต้องมีก็คือต้องหากัลยาณมิตรคอยเตือนเร่ว่าเราขาดอะไรในสามสิ่งนี้หรือเปล่า ต้องเป็นกัลยาณมิตรที่กล้าเตือน หัวดีกับเราอย่างแท้จริง ไม่หวังประโยชน์จากการได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้บริหาร (ถึงตอนนี้น่าจะท่านอาจจะคิดว่าการหากัลยาณมิตรที่ว่ายากเสียยิ่งกว่าพัฒนาทักษะทั้งสามด้านเสียอีก) ทั้งนี้ ผู้บริหารควรตระหนักว่าการพัฒนาทักษะเหล่านี้ถึงแม้จะยากแต่ก็เป็นสิ่งที่คุ้มค่า เพราะว่าในที่สุดแล้ว (เช่นเมื่อเกษียณอายุราชการ) เมื่อเรามองย้อนกลับมาดูชีวิตการรับราชการของเรา ก็จะสามารถภูมิใจกับตัวเองได้อย่างเต็มที่ ตอบตัวเองได้ว่าเราเก่งอะไรในงานและเก่งอย่างไรในเรื่องคน และทำอะไรให้กับองค์กรและประเทศชาติไว้บ้าง กระเจกที่ส่องตัวเราจะเป็นกระเจกที่ใส (ขึ้น) ไม่เป็นกระเจกที่ฟ้ามัวให้เราลืมนึกว่าตัวเองเก่ง

“ความอยากจะเก่ง” จะช่วยให้ผู้บริหารสั่งสมความรู้และประสบการณ์มากขึ้น **“ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่”** จะช่วยให้ผู้บริหารมองภาพรวมขององค์กรอย่างบูรณาการ และ **“การเคารพในศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา”** จะช่วยสร้างความเป็นทีมที่ดีและความแข็งแกร่งให้กับหน่วยงาน ทั้งหมดนี้ก็จะส่งเสริมให้ส่วนราชการมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม นำมาซึ่งแผนงานโครงการที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน และตัวชี้วัดที่เป็นที่ยอมรับ และที่สำคัญ ยุทธศาสตร์ที่ดียังช่วยให้สมาชิกขององค์กร (ข้าราชการ) มี “จุดยืน” ตอบประชาชน เพื่อน และญาติมิตรได้อย่างภาคภูมิใจว่าเขากำลังทำอะไรอยู่ เพื่ออะไร และ “จะไม่ทำอะไร” หากผิดไปจากจุดยืนของเขา เพราะในทางตรงกันข้าม การที่องค์กรไม่มีจุดยืนย่อมทำให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน (morale and motivation) ของข้าราชการถดถอย ความภูมิใจในหน่วยงานลดลง และตอบตัวเองไม่ได้ว่าจะทำงานไปทำไม ถึงแม้จะได้รับผลการประเมินดีเด่นก็ไม่มีจุดหมาย เงินเดือนที่เพิ่มขึ้นก็ไม่รู้ยบายทำอะไร ความเป็นมนุษย์ของบางคนได้ด้วยการหลอกลวงหลอกลวงทำงานที่ไร้คุณค่าและทิศทาง แต่กับข้าราชการที่มีหัวใจให้ราชการนั้น การลืมหืมตาไม่ยอมทำงานที่ไร้คุณค่าดังกล่าวแล้ว (จำใจ) ยอมรับกับผลการประเมินที่ได้รับ กลับเป็นเสมือนมีน้ำทิพย์โสมหั่วใจพวกเขา ย้ำเตือนว่าความเป็นข้าราชการซื้อไม่ได้ด้วยอำนาจการบังคับบัญชาและความด้อยคุณภาพของการบริหาร

ความผูกพันกับประสิทธิภาพในการทำงานของคน



บุญธรรม เลิศสุขีเกษม

ผู้ว่าราชการจังหวัดยโสธร

กระทรวงมหาดไทย

ความคาดหวังของผู้บริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ต่อคนในองค์กรคงไม่ต่างกัน เพราะต่างมีความต้องการและคาดหวังที่จะเห็นคนที่อยู่ในองค์กรทำงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพในการทำงานเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย ซึ่งหนึ่งในนั้นมาจากความ “ผูกพัน” (Engagement) ของคนที่ มีต่องานหรือองค์กรที่ทำงานอยู่ ความผูกพันที่จะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานของคนนั้นจะมีอยู่ 2 ส่วน คือ ความผูกพันต่องานที่ทำ กับ ความผูกพันต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

ทุกหน่วยงานย่อมคาดหวังอยากจะมีคนที่มีความผูกพันต่องานที่ทำและมีความผูกพัน ต่อหน่วยงานรวมอยู่ในตัวคน ๆ เดียวกันมาทำงานอยู่ในหน่วยงาน เพราะเราสามารถคาดหวังถึง ประสิทธิภาพในการทำงานที่จะได้จากคนคนนั้นได้ว่าจะเป็นอย่างไร รองลงมาทุกหน่วยงานย่อม อยากให้คนในหน่วยงานเป็นคนที่มีความผูกพันต่องานที่ทำ หรือต่อหน่วยงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพราะย่อมจะดีกว่าการมีคนที่ไม่มีความผูกพันต่องานที่ทำ และต่อหน่วยงานอยู่ในหน่วยงาน

ความผูกพันเป็นเรื่องของความรู้สึก การที่คนจะผูกพันกับงานใด ๆ หรือผูกพันกับองค์กร พื้นฐานในใจของคนคนนั้นจะต้องมีความรักในงานที่ทำ หรือมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

ปัญหาอยู่ที่ว่า เราจะทำอย่างไรให้คนในหน่วยงานมีความรู้สึกผูกพันกับงานหรือองค์กร ความรู้สึกผูกพันนั้นมิได้เกิดเพียงเพราะบุคคลได้เข้ามาทำงานในองค์กรเท่านั้น การสร้างความผูกพัน มีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการสรรหาคนเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ไปจนถึงกระบวนการพัฒนาบุคคล กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการสร้างความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

การสรรหาคนทำราชการที่ใช้สำหรับหน่วยงาน

เพราะการบริหารงานขององค์กรภาครัฐมีความแตกต่างจากการบริหารงานขององค์กร ภาคเอกชน ทำให้กระบวนการสรรหาคนเข้ามาทำงานราชการในหน่วยงานราชการต่าง ๆ

จึงมีข้อจำกัดที่ทำให้หลายครั้ง หลายหน่วยงานได้คนที่ “ไม่ใช่” ในแบบที่หน่วยงานต้องการ หลายหน่วยงานได้คนแบบ “ใครก็ได้” เข้ามาทำงาน คือ ได้คนที่ไม่ได้มีความต้องการจะเข้ามาทำงานในหน่วยงานนั้นโดยตรง แต่เข้ามาเพราะเหตุผลและความจำเป็นอย่างอื่น มีหน่วยงานจำนวนน้อยที่จะได้คนประเภท “ใช่เลย” เข้ามาทำงาน

หากจะวาดภาพความผูกพันระหว่าง “คน” กับ “หน่วยงานราชการ” ก็เหมือนหญิงกับชาย ที่ต้องมาใช้ชีวิตร่วมกันเป็นครอบครัว การสรรหาคนมาทำงานในหน่วยงานราชการจะมีอยู่ 2 ลักษณะคือ แบบแรก มาใช้ชีวิตด้วยกันด้วยความรัก ลักษณะแบบนี้คือ คนที่เข้ามาทำงานในหน่วยงานนั้นจะมาเพราะมีความอยากหรือมี “ความรัก” ที่จะมาทำงานในตำแหน่งที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ หรืออยากจะทำงานในหน่วยงานจริง ๆ คนที่มีความรักต่องานหรือหน่วยงานเป็นพื้นฐานจึงมีแนวโน้มที่จะมีความรู้สึกผูกพันกับงานหรือหน่วยงาน และที่สำคัญคนที่มีความรักในงานที่ทำมักจะทำงานที่ตัวเองรักให้เกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี มีตัวอย่างบุคคลให้เห็นมากมายว่าคนที่รัก และมีจุดมุ่งหมายในงานใดก็มักจะทุ่มเททำงานที่เขารักนั้นให้บังเกิดผลสำเร็จ เช่น โทมัส อัลวา เอดิสัน สตีฟ จ๊อบส์ บิล เกตส์ หรือสตีเวน สปีลเบิร์ก ฯลฯ

แบบที่สอง มาใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันโดยไม่สมัครใจ คนที่เข้ามาทำงานในลักษณะนี้มักไม่ได้มาเพราะความอยากที่จะทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ หากแต่จำต้องเลือกไปทำงานในหน่วยงานนั้น เช่น หน่วยงานนั้นมีสำนักงานอยู่ใกล้บ้าน หรืออยู่ในภูมิลำเนา หรือจำต้องเลือกเอาไว้ก่อน เพราะหากไม่เลือกจะไม่ได้รับการบรรจุ หรือไม่ได้งานทำซึ่งผลที่ตามมาคนแบบนี้โดยส่วนใหญ่จะไม่มี ความผูกพันต่อหน่วยงาน และเมื่อมีโอกาสมักจะขอโอนย้ายไปทำงานหน่วยงานอื่นๆ อย่างไรก็ตามก็จะมีคนที่เข้ามาในลักษณะนี้ เมื่ออยู่ ๆ ไป อาจจะมีความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานขึ้นมาก็ได้เช่นกัน โดยขึ้นอยู่กับหน่วยงานจะมีวิธีการที่จะสร้างแรงดึงดูดใจ และสร้างความรู้สึกผูกพันให้เกิดขึ้นได้หรือไม่

กระบวนการสรรหาคนเข้ามาทำงานราชการจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องทบทวนเพื่อให้ได้คนที่ใช่และได้คนมีคุณภาพสำหรับหน่วยงานจริง ๆ ซึ่งภายใต้ระบบสรรหาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ส่วนราชการสามารถดำเนินการได้ เพียงแต่เป็นเรื่องที่ต้องยอมรับว่าค่อนข้างยุ่งยากพอสมควร โดยส่วนราชการต้องวิเคราะห์ และกำหนดให้ได้ว่าต้องการคนที่มีคุณลักษณะอย่างไรที่จะเหมาะสมกับตำแหน่งงานในหน่วยงาน แล้วกำหนดวิธีการสรรหาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของตำแหน่ง ในการสอบภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งขอยกตัวอย่างในการสอบปลัดอำเภอของกรมการปกครองในปี พ.ศ. 2558 ผู้เขียนได้นำระบบการประเมิน ACM หรือ Assessment Center Method มาใช้ ซึ่งระบบการประเมินนี้มีการใช้ในองค์กรภาคเอกชน และส่วนราชการหลายแห่งแล้ว เช่น กระทรวงการต่างประเทศ สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. เป็นต้น

ระบบ ACM เป็นการประเมินด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์ แบบทดสอบทางจิตวิทยา สถานการณ์จำลอง ฯลฯ โดยให้มีความใกล้เคียงกับบริบทของงานในตำแหน่งที่จะแต่งตั้งเพื่อให้โอกาสผู้เข้าประเมินได้แสดงออกถึงพฤติกรรมที่บ่งชี้สมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่ง โดยในการสอบปลัดอำเภอผู้เขียนกำหนดให้ผู้ผ่านการสอบข้อเขียนต้องเข้ารับการทดสอบ

ในกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบด้วย การประเมินด้วยแบบทดสอบทางจิตวิทยา การสัมภาษณ์ รายบุคคล การทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และเสริมสร้างความเป็นผู้นำ การพูดในที่สาธารณะ (Public Speaking) การร่วมอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) และการทดสอบสมรรถภาพทางร่างกาย

ส่วนในอนาคต ระบบการสรรหาของข้าราชการพลเรือนคงต้องหันมาใช้วิธีการสรรหาเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ โดยต้องเริ่มจากการทบทวนหลักการสำคัญในการสอบแข่งขันที่มีอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก เกณฑ์คะแนนที่จะถือว่าผ่านการสอบ และได้ขึ้นบัญชีไว้ ประการที่สอง กำหนดระยะเวลาของการขึ้นบัญชีสอบ ซึ่งปัจจุบันกำหนดไว้ให้มีอายุ 2 ปี แม้จะกำหนดเงื่อนไขว่า-ถ้าส่วนราชการมีการขึ้นบัญชีสอบแข่งขันใหม่แล้วให้ยกเลิกบัญชีสอบแข่งขันเดิมได้ แต่ในข้อเท็จจริงจะมีส่วนราชการสักกี่แห่งที่จะหาญกล้ายกเลิกบัญชีสอบเดิมที่ยังไม่หมดอายุ

หลักการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทำให้ราชการไม่สามารถจะสรรหาคนที่อยากทำงานกับหน่วยงานได้ทุก ๆ ปี ต้องรอให้บัญชีเก่าหมดอายุก่อน กว่าที่จะเปิดสอบใหม่ได้รวมเวลาแล้วเกือบ 3 ปีจากการสอบครั้งก่อน ตัวอย่างเช่น ในการหาคนมาเป็นปลัดอำเภอด้วยวิธีการสอบแข่งขันครั้งก่อน ๆ จะเปิดสอบกัน 3 - 4 ปีครั้งหนึ่ง ทำให้เราเสียโอกาสที่จะได้เด็กที่จบใหม่ ๆ มาเข้าร่วมสอบแข่งขัน เพราะพอเขาได้งานทำแล้ว ถ้าไม่ใจรักจริง ๆ เขาจะไม่มาสอบกัน และในการสอบแต่ละครั้ง เนื่องจากนาน ๆ เปิดสอบที เลยจำเป็นต้องขึ้นบัญชีไว้ทีละมาก ๆ ใครสอบผ่านร้อยละ 60 ต้องขึ้นบัญชีไว้หมด

ทางออกจึงควรกำหนดให้มีการขึ้นบัญชีการสอบแข่งขันไว้ใช้ได้ไม่เกิน 1 ปี หรือให้ขึ้นบัญชีด้วยจำนวนที่ไม่เกิน 2 เท่าของจำนวนตำแหน่งว่างที่ประกาศไว้ และเกณฑ์การเป็นผู้ผ่านการสอบแข่งขันที่ ก.พ.กำหนดควรเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำโดยที่ส่วนราชการอาจกำหนดเกณฑ์ที่สูงกว่าได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้คนมีคุณภาพที่หน่วยงานต้องการจริง ๆ

การสร้างและพัฒนานคนเพื่อให้เกิดความผูกพัน

การหล่อหลอม ปลุกฝังทัศนคติ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานต้องเริ่มตั้งแต่วันแรกที่ได้คนเข้ามาทำงานในหน่วยงาน ในหน่วยงานราชการแม้จะมีข้อกำหนดให้ต้องมีการปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่ แต่โดยส่วนใหญ่หน่วยงานราชการมักจะไม่ค่อยให้น้ำหนักและความสำคัญกับการปฐมนิเทศเท่าใดนัก ทั้ง ๆ ที่การปฐมนิเทศถือเป็นจุดเริ่มต้นในการจะสร้างความผูกพันระหว่างคนกับหน่วยงาน เป็นโอกาสที่หน่วยงานจะได้ถ่ายทอดวัฒนธรรม ค่านิยม และประสบการณ์เฉพาะขององค์กรให้กับคนมาใหม่ เพื่อสร้างรากฐานความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานกับหน่วยงาน และหล่อหลอมให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ดังนั้น การปฐมนิเทศจึงไม่ใช่เพียงการดำเนินการให้เสร็จสิ้นเหมือนเป็นพิธีกรรมที่ถูกกำหนด แต่หน่วยงานจะต้องพัฒนาสาระ และรูปแบบการปฐมนิเทศให้เหมาะสม และเกิดประโยชน์กับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ของคนที่ย้ายมาใหม่ เพื่อกระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้เกิดขึ้นมา

หลังการปฐมนิเทศในระยะเวลาสั้น ๆ คนที่เข้ามาใหม่มักจะถูกหน่วยงานส่งลงไปให้ไปทำงานในหน่วยงานใหม่ในสภาพแวดล้อมใหม่ทันที โดยให้ไปเรียนรู้การทำงานใหม่เอาเอง ดังนั้น

เราจึงเคยได้ยินว่ามีหน่วยงานราชการที่ได้คนเก่งมีคุณภาพเข้ามาทำงาน แต่ผ่านไปสักระยะหน่วยงานกลับเหลือเพียงคนทำงานธรรมดา ๆ คนหนึ่งเท่านั้น เพราะหน่วยงานไม่มีกระบวนการพัฒนาบุคคลด้วยการเตรียมความพร้อมในการทำงานให้กับคนเข้ามาใหม่ สะท้อนชีวิตของคนเข้ามาใหม่จึงขึ้นอยู่กับว่าได้ไปอยู่กับหัวหน้าหน่วยงาน หรือหน่วยงานที่มีการดูแล มีการสอนแนะนำงานให้มากนักน้อยเพียงใด

ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความผูกพันระหว่างคนเข้ามาใหม่กับหน่วยงานมักจะมีกระบวนการพัฒนาบุคคลตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานด้วยกระบวนการเตรียมความพร้อม (หาตัวอย่างได้ในหนังสือ “การบริหารจัดการคนเก่ง” แพลและเรียบเรียงโดย ญัฐยา สันตรการผล และวีรุธ มาชะศิริรานนท์) สำหรับในหน่วยงานราชการที่เป็นตัวอย่างในเรื่องกระบวนการเตรียมความพร้อมสำหรับข้าราชการใหม่ที่เป็นรูปธรรมที่สุด คือ สำนักงาน ก.พ.ร. ในโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)

การเตรียมความพร้อมในการทำงานของคนเข้ามาใหม่มีผู้เปรียบเทียบว่าเหมือนกับ “ค่ายฝึกทหารใหม่” ที่จะต้องอยู่ภายใต้การสอนงาน และให้คำปรึกษาแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงาน และเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์มากกว่า แนวทางนี้ผู้เขียนได้นำมาประยุกต์และปรับใช้กับการเตรียมความพร้อมในการทำงานให้กับปลัดอำเภอบรรจุใหม่ในปี พ.ศ. 2558 โดยหลังจากการปฐมนิเทศ ทางกรมการปกครองได้มีการเลือกสรรนายอำเภอที่มีความพร้อม และเหมาะสมที่จะทำหน้าที่เป็น ผู้สอนงาน (Coach) และให้คำปรึกษา (Mentor) เพื่อดูแลสอนงานให้กับปลัดอำเภอบรรจุใหม่ที่จะถูกส่งไปฝึกปฏิบัติงานหลังจากผ่านการปฐมนิเทศอำเภอละ 3 คน ในช่วงระยะเวลา 8 สัปดาห์ และกรมการปกครองได้กำหนดแผนการสอนงานโดยใช้ชื่อว่า On the Job Training Programme : Dopa way โดยให้นายอำเภอมอบหมายงานในฝ่ายต่าง ๆ ของที่ทำการปกครองอำเภอสลับกันไปตามแผนการสอนงาน และคอยให้คำแนะนำ และสอนงานที่ถูกต้องให้โดยปลัดอำเภอบรรจุใหม่ทุกคนจะต้องมีการบันทึกรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละวันเข้าระบบรายงานทางอินเทอร์เน็ตที่ออกแบบไว้ ซึ่งจากการติดตามผลในเบื้องต้นทั้งผู้สอนงาน (นายอำเภอ) และผู้เรียนรู้งาน (ปลัดอำเภอ) มีความพอใจในกระบวนการเตรียมความพร้อมในรูปแบบที่กรมการปกครองได้เริ่มดำเนินการไว้ค่อนข้างมาก

กระบวนการเตรียมความพร้อมในการทำงานเมื่อแรกก้าวเข้ามาสู่หน่วยงานเป็นเพียงการเริ่มต้นเพาะเมล็ดพันธุ์แห่งความรู้สึกที่ดี เพื่อที่จะพัฒนาการเติบโตผลิบายเป็นต้นแห่งความผูกพันในระยะเวลาต่อไป ซึ่งปีที่หน่วยงานจะต้องคอยหมั่นใส่ และรดน้ำบำรุงให้ต้นกล้าได้เติบโตคือการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล โดยหน่วยงานควรจะต้องมีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งโดยการจัดทำเป็นแผน Training Road Map เพื่อให้การพัฒนาคนในหน่วยงานมีขั้นตอน มีกำหนดช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมไปจนถึงระดับตำแหน่งที่กำหนดไว้ ตัวอย่างในเรื่องนี้มีหลายหน่วยงานที่จัดทำไว้แล้ว (ในส่วนของกรมการปกครองผู้เขียนกำลังให้ทีมงานจัดทำแผน Training Road Map ของตำแหน่งปลัดอำเภอโดยมีชื่อเรียกว่า “จากปลัดอำเภอถึงปลัดจังหวัด”)

ยังทำงานความผูกพันยิ่งจางหาย

ความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกคน แต่ขณะเดียวกันความผูกพันที่มีต่อหน่วยงานของทุกคนก็มีโอกาสจะถูกบั่นทอนให้ลดน้อยถอยลงไปจนอาจจะหมดไปเลยก็ได้เช่นกัน แต่ระบบราชการมีความแตกต่างจากภาคเอกชน ดังนั้น แม้คนในหน่วยงานจะไม่มี ความผูกพันกับหน่วยงานแล้ว แต่มีคนจำนวนไม่มากที่แยกทางจากกันกับหน่วยงาน ส่วนใหญ่เลือกที่จะอยู่กับหน่วยงานต่อไป (ในพฤติกรรมที่หลากหลายระดับ เช่น กลายเป็นเฉื่อยชาทำงานให้เสร็จไปวัน ๆ กลายเป็นคนมีปัญหาไม่ทำงาน หรือกลายเป็นคนต่อต้านสร้างปัญหาให้กับหน่วยงาน)

ปัจจัยสำคัญในลำดับต้น ๆ ที่เป็นตัวบั่นทอนความรู้สึกผูกพันของคนกับหน่วยงาน คือ ความรู้สึกที่ตัวเองได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งหัวใจสำคัญ คือ การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างในผลการทำงานของ คนในหน่วยงานได้ เพื่อจะนำไปสู่การให้ผลตอบแทนโดยการเลื่อนเงินเดือนตามผลการประเมิน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ก.พ. กำหนดให้หน่วยงานราชการพลเรือนใช้อยู่ ในปัจจุบันนั้นเป็นแนวคิดและหลักการที่ดีอย่างยิ่ง แต่ในการนำไปใช้ (Implement) ในหน่วยงาน ราชการต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคนั้น อาจกล่าวได้ว่ายังคงมีปัญหาอยู่เหมือนเดิม

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในอดีตเป็นการประเมินแบบอัตวิสัย (Subjective) โดยผู้บังคับบัญชา ผลการประเมินจึงขึ้นอยู่กับบุคคล คือ ผู้บังคับบัญชาว่ามีความเป็นธรรม ในการประเมินมากน้อยเพียงใด มีอคติ (Bias) กับผู้รับการประเมินหรือไม่ ในขณะที่ระบบ การประเมินที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมุ่งหวังจะแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยกำหนดให้หน่วยงานต้องทำข้อตกลง ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนเริ่มต้นรอบการประเมิน

แต่จากเสียงสะท้อนที่ปรากฏออกมาพบว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ราชการส่วนมากยังคงไม่มีความแตกต่างไปจากเดิม อาทิเช่น หน่วยงานไม่มีการทำข้อตกลง ตัวชี้วัดในการประเมินก่อนเริ่มต้นรอบการประเมินแต่จะมาทำกันตอนจะประเมิน การกำหนดตัว ชี้วัดผลการปฏิบัติงานไม่สามารถสะท้อนผลสำเร็จของงานที่แท้จริงได้ ส่วนใหญ่เป็นประเมินใน รูปแบบว่า ทำอะไรกี่ครั้ง ทำตามขั้นตอนที่กำหนดครบหรือไม่ และตัวชี้วัดที่มีการกำหนดขึ้นมา ไม่สามารถจะเปรียบเทียบระหว่างงานที่แตกต่างกันได้ เช่น คนที่ได้รับมอบหมายรับผิดชอบทำงาน ยาก กลับได้คะแนนประเมินต่ำกว่าคนที่ได้รับมอบหมายงานประจำหรืองานง่าย และเมื่อนำผล การประเมินไปพิจารณาเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนเงินเดือนแบบร้อยละในหลายหน่วยงานที่มีช่องว่าง ร้อยละระหว่างคนที่ได้มากที่สุดกับน้อยที่สุดห่างกันมาก ๆ เช่น คนหนึ่งได้ร้อยละ 5 อีกคนหนึ่ง ได้ร้อยละ 2.5 ในขณะที่ผลงานไม่แตกต่างกัน กลับยิ่งสร้างความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม มากกว่าระบบขั้นเงินเดือนที่ใช้อยู่เดิมที่อย่างน้อยที่สุดแล้วความแตกต่างในการเลื่อนเงินเดือน จะมีความแตกต่างกันอย่างมากเพียง 1 ขั้น หรือครึ่งขั้นเท่านั้น

การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่เป็นที่ยอมรับ ไม่อาจสร้างความรู้สึกที่เป็นธรรมให้กับคนในหน่วยงานได้ จึงเป็นเสมือนน้ำที่ค่อย ๆ หยดและบั่นทอนความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานของคนทำงานให้ลดน้อยลงไปเรื่อย ๆ ดังนั้น ผู้บริหารของหน่วยงานราชการต่าง ๆ จึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับการจัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยจะต้องมีระบบการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถจำแนก และให้คุณค่ากับระดับความยากง่ายของงานที่แต่ละคนทำได้อย่างแท้จริง เกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละตัวชี้วัดจะต้องมีความเป็นวิทยาศาสตร์ มีความชัดเจน และเพื่อให้ผลการประเมินออกมาเป็นที่ยอมรับของต่อคนในหน่วยงาน เพื่อเป็นเครื่องมือส่งเสริมให้คนในหน่วยงานได้ทุ่มเททำงานมากขึ้นเพื่อให้ได้รับคะแนนที่สูงขึ้น และทำให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานออกมาอยู่ในระดับที่ดีขึ้น

ค่าใช้จ่ายที่ภาครัฐได้ลงไปในด้านบุคคลมีจำนวนมากเพียงใด ผู้บริหารของหน่วยงานราชการต่างทราบดีกันทุกคน แต่ประเด็นท้าทายของหน่วยงานราชการตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบันคือ สังคมมักถามหาประสิทธิภาพในการทำงานของคนในหน่วยงานราชการ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในหน่วยงานราชการที่จะต้องพยายามโน้มน้าว ดึงดูดให้คนในหน่วยงานได้แสดงศักยภาพในการทำงานที่แต่ละคนมีอยู่ให้ออกมาให้ได้มากที่สุด หน่วยงานราชการจะต้องพัฒนาระบบและกลไกในการสร้างความผูกพันให้คนมีต่องานที่ทำ และต่อหน่วยงานที่อยู่ เพื่อเป็นการช่วยยกระดับผลการทำงานของคนในหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งผลสุดท้ายจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้นไปในตัว

...ผูกใจ (ลูกน้อง) ให้ได้มากกว่างาน...เพื่อสร้างคุณค่าที่คาดไม่ถึง...



ไทรยฤทธิ์ เตมหังวงศ์
ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานนิติวิทยาศาสตร์
สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม

การบริหารผลการปฏิบัติงานและการสร้างความผูกพันของข้าราชการมีความสำคัญต่อส่วนราชการและในการยกระดับผลงานและระบบราชการในภาพรวมของส่วนราชการเป็นอย่างมาก การบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะทำให้ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรดีขึ้น ขณะเดียวกัน การสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรก็ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานขององค์กรเช่นกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การบริหารผลการปฏิบัติงานกับการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เป็นเรื่องที่มีความเชื่อมโยงกันมาก เมื่อมีการดำเนินการเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือการสร้างความผูกพัน เรื่องใดเรื่องหนึ่งก็จะเกี่ยวพันไปกับอีก

เรื่องด้วยเสมอ ฉะนั้นจึงต้องดำเนินการทั้ง 2 เรื่องนี้ควบคู่กันไป จึงจะสามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ให้หน่วยงานได้อย่างแท้จริง ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน และประเทศชาติ นำมาซึ่งความภาคภูมิใจให้หน่วยงาน และต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน สร้างความตระหนักและรู้ซึ้งถึงคุณค่าของตนเองที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อประเทศชาติ และประชาชน ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันต่อการสร้างสรรค์ผลงานต่อยอดความคิดและขับเคลื่อนนวัตกรรมการปฏิบัติราชการที่มีประโยชน์ ทำให้ประเทศชาติ และสังคมไทยพัฒนาไปสู่ความเจริญ รุ่งเรือง อย่างเป็นระบบ เป็นระเบียบเรียบร้อย มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ด้วยบุคลากรภาครัฐที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญยิ่งของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกคน ดังนั้น ต่อไปนี้ เมื่อกล่าวถึงการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร จะหมายรวมถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานไปในเวลาเดียวกัน

การสร้างความผูกพัน (Engagement) ที่มีต่อองค์กรจะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นธรรมชาตินั้น ผู้นำสูงสุดขององค์กรเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่สุดในการผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างจริงจัง และองค์กรจะต้องมีทีมผู้บริหารที่ทำงานอย่างทุ่มเททั้งร่างกาย แรงใจ พร้อมกำลังความคิด ลงมือ “เล่นเอง” อย่างจริงจัง และจริงจัง การที่ผู้บริหารลงมือเล่นเอง นอกจากจะเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจแล้ว สิ่งสำคัญไปกว่านั้นคือการถ่ายทอดวิธีคิดและวิธีการให้ผู้นำกลุ่มใหม่สืบทอดต่อไป

ผมขอเล่าประสบการณ์การบริหารผลปฏิบัติงาน และสร้างความผูกพันของบุคลากรในสำนักมาตรฐานนิติวิทยาศาสตร์ ตั้งแต่กว่า 4 ปีก่อนหน้านี้ คือ ช่วงที่มารับตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักใหม่ ๆ จนถึงทุกวันนี้ โดยสรุปเป็นขั้นตอนพอสังเขป ดังนี้

กำหนดเป้าหมาย

บุคลากรของสำนักมาตรฐานนิติวิทยาศาสตร์มีความผูกพัน (Engagement) ต่อองค์กรสูง โดยจะทำให้สำนักมาตรฐานนิติวิทยาศาสตร์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ และมีความเป็นมืออาชีพ

1. กำหนด Mindset ณ เวลานั้น

สำนักมาตรฐานนิติวิทยาศาสตร์จะให้ความสำคัญและใส่ใจต่อบุคลากรในสังกัดทุกคนอย่างจริงจัง มีเจตนาที่แน่วแน่ อดทนอย่างใจเย็นในการขับเคลื่อน ให้อากาศทุกคนสร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์อย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความผูกพันกับงานและองค์กร โดยการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ภายใต้โครงสร้างหน่วยงานที่จะปรับใหม่ เพื่อให้เกิดการสอนงาน ถ่ายทอด ความคิดวิธีการบริหารจัดการ ให้กับผู้นำรุ่นใหม่ ๆ ก่อให้เกิดการรับรู้ และตระหนักถึงคุณค่าที่เกิดจากความสามารถของบุคลากรทุกคนทุกระดับในหน่วยงานโดยสร้างเวทีให้เขา... ก้าวทีละขั้น...สรรค์สร้างทีละเรื่อง ...ต่อเนื่องได้ด้วยตัวเอง

2. วิเคราะห์องค์กร เพื่อค้นหาหรือสร้างกลยุทธ์ หรือยุทธวิธีที่เหมาะสม มาใช้ถึงระดับบุคคล เพื่อตอบ Mindset

สำนักมาตรฐานนิติวิทยาศาสตร์มีบุคลากรในสังกัดทั้งข้าราชการ และอื่น ๆ แทบทุกคนที่มีการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทสาขานิติวิทยาศาสตร์ขึ้นไป จบสาขาวิชาทางปริญญาตรีที่หลากหลาย ทั้งยังมีความสามารถเฉพาะตัวสูง (จุดแข็ง) ข้อจำกัดหรือจุดอ่อน คือ ขาดการบูรณาการความรู้ความสามารถ และส่งต่อทำงานอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีมที่ยังขาดประสิทธิภาพ เพราะบางคนมี ego มีอัตตาสูง ขาดการบริหารจัดการกับอารมณ์ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ทีมเกิดความรำคาญ ไม่อยากเกี่ยวข้อง เบื่อหน่าย ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน นอกจากนั้นยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่แท้จริง บางคนเรียนมากเหมือนรู้มากแต่ขาดการนำไปปฏิบัติ บางคนอบรมประจำแต่ก็เหมือนไม่รู้ และที่สำคัญขาดหัวเรือใหญ่ที่กล้าเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน และคอยหล่อหลอม ขับเคลื่อนด้วยความอดทน ไม่เลือกปฏิบัติ ก้าวข้ามอคติและความขัดแย้งไปได้

ขณะที่ในช่วงนั้นแรงต้าน (ภาวะคุกคาม) จากหน่วยงานภายนอกสำนัก ก็มีมากมาย เนื่องจากการทำมาตรฐานด้านนิติวิทยาศาสตร์เป็นเรื่องใหม่ ยังไม่เป็นที่คุ้นเคย ไม่ได้รับความสำคัญมากนัก เพราะผลงานมากมายที่ออกไปสู่การรับรู้ของสังคม คือ งานตรวจพิสูจน์ต่าง ๆ ดังนั้น

หลายคนอาจคิดว่าการจัดทำมาตรฐานเป็นเรื่องที่ยังมีความจำเป็นน้อย ในภาวะที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร การจัดทำมาตรฐานจึงเสมือนเป็นงานประกอบ แทนที่จะเป็นงานหลักของทุกหน่วย นอกจากการจัดทำมาตรฐานในหน่วยงานที่มีงานตรวจพิสูจน์แล้ว การจัดทำมาตรฐานจะต้องครอบคลุมทุกงาน จึงต้องดำเนินการกับทุกหน่วยงานรวมทั้งหน่วยงานด้านธุรการหรือส่วนสนับสนุนด้วย จึงเล็งยากที่จะถูกมองว่าการพัฒนามาตรฐานการตรวจพิสูจน์ทางนิติวิทยาศาสตร์ไปสู่การขอรับการรับรอง หรือประกันคุณภาพระดับสากลนั้น เป็นเรื่องที่เพิ่มภาระจากปริมาณงานที่ทำอยู่มากมายซึ่งทำไม่ทันอยู่แล้ว ลูกค้า (สมัยนั้น) ก็ไม่เคยถามหามาตรฐาน เป็นต้น ข้ออ้างและคำปรารภด้วยความไม่พอใจเหล่านี้เป็นเรื่องปกติ และเป็นเรื่องที่ยากลำบากและท้าทายเป็นอย่างยิ่ง ณ เวลานั้น ไม่ว่าประเด็นของบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกสำนัก แต่โชคดีที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมีความมุ่งมั่น และให้การสนับสนุนการขับเคลื่อนทุกเรื่องที่เป็นการพัฒนามาตรฐานให้เกิดขึ้น นั่นจึงเป็นโอกาสเดียวของผมที่ต้องแสดงฝีมือให้เกิดการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบ ระบบและโครงสร้างการทำงานใหม่ทั้งหมดซึ่งถือเป็นการดำเนินการเชิงรุก

กลยุทธ์ที่สำคัญของผม ณ เวลานั้น กล่าวสั้นๆ คือ **“ให้งานนำคน ให้อารมณ์มาทีหลัง”** ยุทธวิธี คือ ปรับเปลี่ยนรูปแบบ ระบบ โครงสร้าง วิธิตด วิธีการทำงานทั้งหมดเป็นการดำเนินการเชิงรุก ให้ผลงานที่ท้าทายเป็นตัวชี้วัด อยู่เหนือความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถดำเนินการในสิ่งที่ควบคุมและจัดการได้

2. วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และทักษะ

ผมใช้วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และทักษะเพื่อตอบกลยุทธ์ “ให้งานนำคน ให้อารมณ์มาทีหลัง” ด้วยหลากหลายเครื่องมือสำคัญ แต่จะยกตัวอย่างสัก 3 เครื่องมือ 1 ทักษะ ที่ผมใช้เป็นประจำ ได้แก่

เครื่องมือที่ 1 : Project - Based Management

..เหนือความขัดแย้ง คือ แผนซึ่งคน (ส่วนใหญ่) เห็นตรงกัน

ผมเริ่มต้นการบริหารจัดการด้วยการจัดทำ “แผน 5 ปี ว่าด้วยการพัฒนามาตรฐานนิติวิทยาศาสตร์ระดับองค์กร ของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2556 – 2561” ซึ่งเป็นแผนการพัฒนางานมาตรฐานนิติวิทยาศาสตร์ฉบับแรกของสถาบันฯ ฉบับนี้จะบรรจุโครงการใหญ่แตกเป็นโครงการย่อย/กิจกรรมลงเป็นปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทุกอย่างที่ได้ลงไปในแผนต้อง SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-based) จากนั้นจึงถ่ายทอดโครงการกิจกรรมเหล่านี้ลงไปเป็นตัวชี้วัดรายบุคคลของบุคลากรทุกคนในสำนักฯ และกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดกลางของทุกหน่วยงานบรรจุลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการในรอบทั้งสถาบันฯ เพราะถือว่าทุกหน่วยงานของสถาบันฯ มีส่วนร่วมในการจัดทำและขับเคลื่อนโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ตามแผน

สรุปคือ...

...แผนที่ทรงอิทธิพล คือ ผลรวมของทุกโครงการกิจกรรมที่มีความชัดเจน

เครื่องมือที่ 2: Management by Network

....เปลี่ยนมุมมอง ด้วยมุมมองที่แตกต่าง

ผมใช้เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายนิสิตวิทยาศาสตร์โดยเฉพาะจากต่างประเทศซึ่งได้รับการรับรองตามมาตรฐานที่สูงกว่าเรา ไม่ว่าเราเชิญเขามา หรือเราไปเรียนรู้กับเขา เป็นการสร้างองค์ความรู้ที่ได้เรียนรู้จากของจริง ไม่ใช่แค่ในตำรา สร้างความตระหนัก เพื่อเกิดการรับรู้ถึงความสำคัญของการทำมาตรฐานนิสิตวิทยาศาสตร์ให้กับบุคลากรทั้งสำนัก และนอกสำนัก เริ่มจากคนบางคนที่น่าจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปจนให้เกิดการรับรู้และมีส่วนร่วมครอบคลุมทุกกลุ่มทุกคน การดำเนินการดังกล่าวจึงเป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและเจตคติ ให้พร้อมจะก้าวเข้าสู่การจัดทำมาตรฐานทั่วทั้งองค์กรนอกเหนือจากการได้รับแค่ความรู้และฝึกทักษะเฉพาะตัวสรุปคือ ผมใช้วิธี...

...ให้คนอื่นมาช่วยคิดต่าง ...ให้คนอยู่ห่าง ๆ มาช่วยสอนแทน

เครื่องมือที่ 3: Coaching for Performance Management

...เล่นกับคนให้เป็น เน้นที่ผลงาน

เครื่องมือที่ 3 นี้ใช้สำหรับสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ 4 ทักษะ 3 ปัจจัยเกื้อหนุน และ 1 Model

4 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการดู การฟัง การถาม และการแชร์

3 ปัจจัยเกื้อหนุน คือ ความฉลาดทางอารมณ์ (EI), การสร้างความไว้วางใจ หรือเชื่อใจ (trust) และการติ (และ) ชม (Feedback)

Model ที่ใช้คือ GROW Model ซึ่งเป็นเครื่องมือและวิธีการในการโค้ชบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง

สุดยอดทักษะแห่งการสื่อสาร ประกอบด้วย 4 ทักษะ ได้แก่ ดู ฟัง ถาม แชร์ ในที่นี้ผมจะขอลงรายละเอียดเฉพาะทักษะดู เพราะเป็นทักษะแรกที่สำคัญของการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรดังกล่าวต่อไป

ทักษะสื่อสาร “ดู”

ว่ากันว่าสุดยอดนักบริหารต้อง “ดูคนให้ออก บอกคนให้ได้ ใช้คนให้เป็น” การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเริ่มต้นที่การ ดูคนให้ออกกว่า...

ผมเลือกใช้เครื่องมือ DISC ซึ่งแบ่งบุคคลเป็น 4 ลักษณะหรือสไตล์ คือ คนสไตล์ D (Dominant), คนสไตล์ I (Influential), คนสไตล์ S (Steady) และคนสไตล์ C (Conscientious) มีความเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการแยกแยะสไตล์คนเพื่อการสื่อสารที่สร้างผลสัมฤทธิ์

สไตล์	ภาพรวมของ คนสไตล์นี้	ลักษณะของ คนสไตล์นี้	สิ่งที่คนสไตล์นี้ชอบ	สิ่งที่คนสไตล์นี้ ไม่ชอบ
D (Dominant)	เป็นคนที่กล้าตัดสินใจ เน้นผลลัพธ์ มุ่งมั่น ทำอะไรรวดเร็ว พูดจาเสียงดัง ไม่ประนีประนอม กล้าเสี่ยง ชอบการแข่งขัน ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ไม่ค่อยฟังผู้อื่น ตรงไปตรงมา อาจดูขวานผ่าซาก มีข้อเรียกร้องสูง ดื้อดึง มั่นใจในตัวเอง	แข็งแกร่ง ชอบแข่งขัน ชอบเรียกร้อง รีบร้อน ชอบขัดจังหวะ ชอบความท้าทาย ริเริ่มแต่ไม่ทำให้จบ ไม่ประนีประนอม ต้องการควบคุมสิ่งต่างๆ ใช้อำนาจเกินขอบเขต เปื่อง่าย ไม่ค่อยรับฟังใคร	ทำอะไรอย่างอิสระ ต้องให้อำนาจ ตัดสินใจ ชอบงานที่ท้าทาย ความก้าวหน้าใน หน้าที่/ตำแหน่ง ชอบเสี่ยง กล้าตัดสินใจ ชอบ งานหรือกิจกรรม ที่จะต้องการคนเข้าไป ลุยแก้ปัญหาหรือ จัดการให้เสร็จใน ภารกิจเฉพาะที่ ต้องการให้เห็นผลเร็ว หรือมีการแข่งขันสูง และมีเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดที่ชัดเจน	การที่ถูกควบคุม การทำงานอย่างใกล้ชิด การตัดสินใจที่ชักช้า การมีขั้นตอนที่มาก หรือมีงานจุกจิกยุ่งเหยิง หรือการมอบหมายงาน แต่ไม่ให้อำนาจ ตัดสินใจ การเข้าไปแทรกแซง สิ่งที่เขาได้ตัดสินใจ สั่งการ

สไตล์	ภาพรวมของ คนสไตล์นี้	ลักษณะของ คนสไตล์นี้	สิ่งที่คนสไตล์นี้ชอบ	สิ่งที่คนสไตล์นี้ ไม่ชอบ
I (Influential)	ช่างพูด ชอบเข้าสังคม ดูเป็นมิตร เปิดเผย จุใจคนเก่ง ชอบขายไอเดีย ร่าเริง มีอารมณ์อ่อนไหว หลีกเลี่ยงรายละเอียด เวลาคุยกันมักพูด ออกนอกประเด็น ไม่ค่อยรักษากฎ ไม่ชอบคนน่าเบื่อ และเข้มงวด	ช่างเจรจา ชอบสังคม ใจเร็ว ช่างคุย ตื่นตัวง่าย ไม่ได้แย่งอย่างหักหาญ ไม่ค่อยยึดถือ ความเป็นส่วนตัว ชอบใกล้ชิดกับผู้อื่น ให้สัญญามากกว่า ที่จะทำได้ ละเอียดรายละเอียด ไม่ชอบคนเจ้าระเบียบ ไม่ชอบกฎเกณฑ์	จะชอบงานที่ต้อง พบปะติดต่อผู้คน งานสมาคม งานสร้างสรรค์ เจ้าของแะ การเข้าไปให้กำลังใจ กับผู้คน การประสานงาน ระดมความคิด งานแปลก ๆ ใหม่ ๆ งานที่ต้องช่วยกัน แก้ไขปัญหา งานที่ใช้ความคิด สร้างสรรค์ใหม่ ๆ	งานที่เป็นงานประจำ โดยเฉพาะงานที่ ไม่ค่อยได้พบปะกับ ผู้คน หรือมีกฎ ระเบียบมาก ๆ หรือ งานที่ไม่คำนึงถึง ความรู้สึกของผู้คน งานที่ต้องเข้าไป แก้ปัญหา การทะเลาะเบาะแว้ง หรือยุ่งเกี่ยวกับ ความขัดแย้งของผู้คน

สไตล์	ภาพรวมของ คนสไตล์นี้	ลักษณะของ คนสไตล์นี้	สิ่งที่คนสไตล์นี้ชอบ	สิ่งที่คนสไตล์นี้ ไม่ชอบ
S (Steady)	เป็นคนใจเย็น สงบ เสมอต้นเสมอปลาย ทำอะไรเป็นระบบ ละเอียดรอบคอบ ถ่อมตัว ประนีประนอม ชอบฟังมากกว่าพูด จะพูดเมื่อถูกถาม มักเห็นด้วยกับผู้อื่น ตลอดเวลา ต้องการคำแนะนำจากผู้อื่น ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง	ละเอียดในงาน หนักแน่นมั่นคง เป็นระบบ สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ชอบบรรยากาศที่ สงบมั่นคง ฟังมากกว่าพูด ต้องการคำสั่งที่ชัดเจน ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กะทันหัน มีหลักการ เป็นผู้ตามที่ดี เชื่อถือได้	ชอบงานที่เป็นขั้น เป็นตอนชัดเจน ไม่ต้องเร่งรีบนัก เป็นผู้ร่วมทีมที่ดี ไม่ละเมิดกฎเกณฑ์ ของกลุ่ม เป็นผู้รับฟังที่ดี ทำในที่นุ่มนวล ให้ความสำคัญกับ สัมพันธภาพที่ดี จึงไม่ชอบทำอะไร ที่จะทำให้คนมองว่า เขาเป็นคนไม่ดี ชอบอยู่อย่างสงบ ไม่รุกรานใคร ชอบให้มีเวลา ในการทำงานหรือ มีเวลาในการตัดสินใจ อย่างรอบคอบ ชอบทำอะไรที่ไม่เสี่ยง	บรรยากาศของความ ขัดแย้ง การบีบบังคับให้ ตัดสินใจแบบทันที ทันใด ไม่ชอบการลัดขั้นตอน หรือการมีกฎเกณฑ์ที่ คลุมเครือ ไม่ชอบความขัดแย้ง- ในทีมงาน การไม่ยอมรับฟัง ซึ่งกันและกัน เมื่อเขาพูด (กรณีที่เขาเป็น หัวหน้างาน) คนอื่นก็ต้องฟัง เพราะเขาไม่ชอบ การเปลี่ยนแปลง (แม้ว่าปากอาจจะ บอกว่าชอบ การเปลี่ยนแปลงก็ตาม)

สไตล์	ภาพรวมของ คนสไตล์นี้	ลักษณะของ คนสไตล์นี้	สิ่งที่คนสไตล์นี้ชอบ	สิ่งที่คนสไตล์นี้ ไม่ชอบ
C (Conscientious)	ชอบความสมบูรณ์แบบ ยึดติดกับรายละเอียด มีเหตุผล มีหลักการ เน้นความชัดเจนถูกต้อง ให้ความสำคัญ กับข้อเท็จจริง เป็นคนละเอียด ถี่ถ้วน มีระเบียบ ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ไม่ชอบเสี่ยง ทำอะไรอย่างระมัดระวัง	มีความชัดเจน มีเหตุผล ชอบวิเคราะห์ กลัวความผิดพลาด ยึดมั่นในกฎเกณฑ์ เรียบง่าย ยึดติดกับความเป็นจริง เน้นรายละเอียด ไม่ชอบเสี่ยง สุภาพแบบมีชั้นเชิง	ชอบความเป็นระเบียบ เรียบร้อย ความถูกต้องของ ข้อมูลที่เชื่อถือและ พิสูจน์ได้ ชอบข้อมูลที่ผ่าน การวิเคราะห์มาแล้ว ชอบข้อมูลเอกสาร จำนวนมาก เป็นคนที่มีความมาตรฐาน ในการทำงานสูง หรือพวก Perfectionism	ความไม่เป็นระเบียบ เรียบร้อย ไม่มีข้อมูล รายละเอียดรองรับ เพราะจะตัดสินใจ ไม่ถูก เนื่องจากเป็น สไตล์ที่รับฟัง หรือค้นหาข้อเท็จจริง จากพยานหลักฐาน (หรือพยานวัตถุ) มากกว่าพยานบุคคล ดังนั้นจะอดัดใจ หากไม่มีข้อมูล ที่เพียงพอ หากมีใคร วิจารณ์จะหงุดหงิดมาก ไม่ชอบเข้าสังคม ไม่ชอบเป็นจุดเด่น

สำหรับประเด็นที่ต้องพิจารณาในมุมมองของผู้บังคับบัญชาในการสร้างความผูกพันของข้าราชการ และการยกระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ประการสำคัญคือ การดำเนินการพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล

ทั้งหมดทั้งปวงนี้ขอขอบคุณผู้บริหารทุกท่านที่มาร่วมงานด้วยทั้งในอดีตจนปัจจุบัน สำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดหลักสูตรการติดตามและสอนงานสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา : Coaching for Performance Management อาจารย์นัทจิรา อยู่วิรัช Executive Coach บริษัท เอพีเอ็ม กรู๊ป โซลูชั่น จำกัด และเพื่อน ๆ โค้ช ที่ร่วมงานทุกท่านที่ช่วยให้ผมมีความรู้ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารการปฏิบัติงาน และถ่ายทอดประสบการณ์ไปยังเพื่อนข้าราชการ และบุคลากรภาครัฐทุกท่านในครั้งนี ขอขอบพระคุณ มา ณ ที่นี้

“ผูกใจ...ให้ทำงาน : How to engage people to be high performers”

ท้ายสุด ขอจบด้วยคำกล่าวของท่าน ซีโอดอร์ รูสเวลต์ (Theodore Roosevelt)
ประธานาธิบดีคนที่ 26 ของสหรัฐอเมริกา กล่าวไว้ว่า

“No one care how much you know until they know how much you care”

“ไม่มีใครสนใจว่าคุณจะเก่งหรือรู้มากขนาดไหน จนกว่าเขารู้ว่า...คุณใส่ใจเขามากเพียงใด”

ขอให้ทุกท่านโชคดี และเป็นกำลังใจให้ทุกท่านประสบความสำเร็จในการ.....ผูกใจ (ลูกน้อง)
ให้ได้มากกว่างาน...เพื่อสร้างคุณค่าที่คาดไม่ถึง...

สวัสดีครับ

ประสบการณ์การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในการปฏิบัติงาน

อาจารย์ ศรีสุภากรวั

ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดเพชรบูรณ์

กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม



การนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) มาใช้ในกระบวนการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการเป็นการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพ และความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ และเป็นการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ได้ดียิ่งขึ้น และตามนัยแห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยส่วนราชการจะต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ปฏิบัติราชการ และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้วยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบบริหาร ผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งในอดีต การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ไม่มีระบบประเมินวัดผลที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน และไม่สามารถระบุความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายขององค์กรได้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความเชื่อมั่นต่อระบบ ประเมินผลการปฏิบัติราชการซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในภาพรวม ในท้ายที่สุด

การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีมีความสำคัญในการเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารจัดงานของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันเป็นอย่างมากโดยเฉพาะในหลายหน่วยงานที่ประสบปัญหาด้านอัตรากำลังไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องต่อปริมาณงาน และข้อจำกัดด้านงบประมาณ ยกตัวอย่างเช่น กรมราชทัณฑ์ในปัจจุบันที่มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเรือนจำ และทัณฑสถานทั่วประเทศ รวมทั้งสิ้น 10,610 คน ในขณะที่มีผู้ต้องขังที่อยู่ในความควบคุมดูแลจำนวนสูงถึง 306,250 คน คิดเป็นสัดส่วนเจ้าหน้าที่ต่อผู้ต้องขังเท่ากับ 1 ต่อ 30 ซึ่งเกินจากสัดส่วนการควบคุมของเจ้าหน้าที่ต่อผู้ต้องขังในระดับสากลที่มีสัดส่วนเฉลี่ยเท่ากับ 1 ต่อ 5 ถึง 6 เท่า

นอกจากนี้ ในหน่วยงานที่มีการปรับเปลี่ยนบทบาทภาระหน้าที่ตามบริบทของสังคมและตามระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมขององค์กรให้เหมาะสมได้อย่างทันท่วงทีซึ่งอาจส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้จะเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยกรมราชทัณฑ์เป็นหน่วยงานระดับต้น ๆ ที่ให้ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง ด้วยการนำตัวชี้วัด (KPIs) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติราชการโดยได้กำหนดให้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับหน่วยงานไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา และระดับบุคคลอย่างเป็นระบบ และได้มีการพัฒนาการถ่ายทอดตัวชี้วัดมาอย่างต่อเนื่อง จนในปัจจุบันถือว่าบุคลากรของกรมราชทัณฑ์ตั้งแต่ผู้บริหาร (Senior Executive) ผู้บังคับบัญชา (Line Managers) หรือผู้บัญชาการเรือนจำ/ผู้อำนวยการทัณฑสถาน และผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ดังจะเห็นได้จากการที่ค่าผลคะแนนตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์มีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และผู้บังคับบัญชามีการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ ทำให้ผลการประเมินส่วนบุคคลสอดคล้องกับผลคะแนนตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของเรือนจำหรือหน่วยงาน ส่วนระดับผู้ปฏิบัติงานก็ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการต่อรองหรือขอปรับตัวชี้วัดส่วนบุคคลให้เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ โดยในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดี สามารถอธิบายให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลมีผลต่อภาพรวมของประสิทธิภาพขององค์กรอย่างไร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการยอมรับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ และนำไปปรับปรุงพัฒนาตนเองตามที่หน่วยงานคาดหวัง จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์ในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างแท้จริง

นอกจากนี้แล้ว หัวใจสำคัญของการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ประการหนึ่งคือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงผลงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนในแต่ละตำแหน่งได้อย่างชัดเจน และควรเป็นตัวชี้วัดที่กำหนดเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จองค์กรไม่ใช่การวัดผลจากการปฏิบัติงานประจำวันประจำตัว ๆ ไปโดยผลงานนั้น ๆ จะต้องตอบ

สนองต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับชั้นในระบบบริหารผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในการกำหนดตัวชี้วัด โดยเฉพาะระดับผู้บังคับบัญชา (Line Manager) ต้องสามารถระบุความต้องการหรือความคาดหวังที่จะให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนปฏิบัติมากำหนดเป็นตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน และการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดของตนเองตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ จะทำให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร จะเป็นการสร้างความภาคภูมิใจ และก่อให้เกิดความรู้สึกรักผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ในที่สุด จากประสบการณ์การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลจะพบว่าผู้บังคับบัญชาระดับต้น หรือหัวหน้าฝ่ายไม่สามารถกำหนดหรือระบุความต้องการ หรือความคาดหวังที่ต้องการให้ข้าราชการระดับปฏิบัติดำเนินการเพื่อสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ทำให้ไม่สามารถระบุตัวชี้วัดได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางบางส่วน ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ไม่ให้ความสำคัญ จึงไม่สามารถขับเคลื่อนการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงอีกประการหนึ่งในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ คือ ตัวชี้วัดนั้นจะต้องสามารถวัดผลหรือเปรียบเทียบความสามารถของบุคลากรที่มีสมรรถนะที่ต่างกันได้ด้วย กล่าวคือการกำหนดตัวชี้วัดต้องมีความชัดเจน วัดผลได้ และเป็นธรรม มิฉะนั้นอาจเกิดผลกระทบเชิงลบต่อการปฏิบัติหน้าที่และความผูกพันต่อองค์กรได้ เนื่องจากในการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า การกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ท้าทาย หรือเป็นตัวชี้วัดแบบเหมารวม ไม่แบ่งแยกเฉพาะเจาะจงเฉพาะงานในหน้าที่เป็นรายบุคคล ก็จะทำให้คนที่ไม่ทำงานและคนที่ทำงานมีค่าคะแนนจากการวัดผลการปฏิบัติงานเท่ากัน ซึ่งจะทำให้คนที่มีสมรรถนะสูงเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย และคนที่มีสมรรถนะต่ำไม่มีการพัฒนาตนเอง การกำหนดตัวชี้วัดท้าทายจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่กรมราชทัณฑ์นำมาใช้ในการวัดสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางและปฏิบัติ และยังมีประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในอีกรูปแบบหนึ่งด้วย ตัวชี้วัดท้าทายจะกำหนดจากลักษณะงานที่ยุ่ยากมีความริเริ่ม สร้างสรรค์ นวัตกรรม และเป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถมากกว่าปกติ หรือเป็นงานนโยบายเน้นหนักที่ผู้บริหารต้องการขับเคลื่อนองค์กรตามแผนที่ขับเคลื่อนองค์กร (Road Map) ในห้วงระยะเวลานั้น หากหน่วยงานใดมีความสามารถในการขับเคลื่อนได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน รวดเร็ว จะถือว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้ง การมอบหมายงานที่ยากและท้าทายจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ส่งผลให้เกิดแรงกระตุ้นทางบวกในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วย

จากประสบการณ์พบว่า เทคนิคการมอบงานที่ท้าทายนี้สามารถใช้ได้ผลกับเจ้าหน้าที่ทั้งกลุ่มที่มีสมรรถนะสูงและกลุ่มที่มีลักษณะเป็นกำลังพลเสื่อมสมรรถภาพ โดยเคล็ดลับของความสำเร็จในการใช้เทคนิคนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้ถึงจุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละบุคคล รวมทั้งความรู้ ความชำนาญ และความถนัดของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่จะมอบหมายงานให้เหมาะสม

โดยการมุ่งเน้นไปที่ความสามารถหรือจุดแข็งของแต่ละบุคคลมากกว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรมากกว่า และที่สำคัญต้องสามารถประเมินขีดความสามารถขั้นสูงสุดของบุคลากรได้ เพราะการมอบหมายงานที่ยุ่ยาก เกินขีดความสามารถขั้นสูงสุดของบุคคลนั้นๆ แทนที่จะเกิดแรงกระตุ้นเชิงบวก อาจเกิดแรงต้านในการปฏิบัติงานได้ ในทางตรงกันข้ามหากมอบหมายงานที่ทำหาย มีความยุ่งยาก ซับซ้อนอย่างมากให้บุคลากรที่มีสมรรถนะสูง จะเกิดแรงกระตุ้นเชิงสร้างสรรค์ในการสร้างผลงานเป็นนวัตกรรมใหม่ได้อย่างคาดไม่ถึง

นอกจากนี้การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศนั้น ผู้บังคับบัญชายังต้องมีทักษะในการบริหารคนเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร ได้แก่ การสร้างความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ และการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ไม่ได้หมายถึงเฉพาะการได้เลื่อนระดับที่สูงขึ้นเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการได้รับความไว้วางใจมอบหมายงานที่ยากขึ้น จะทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะแบบงานเรือนจำที่เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่น่าอภิรมย์ ต้องถูกจำกัดพื้นที่การทำงานที่ไม่สามารถติดต่อกับสังคมภายนอกได้โดยอิสระ และมีความยุ่งยากในการปฏิบัติหน้าที่ควบคุมผู้กระทำความผิด ต้องตราตรึงปฏิบัติหน้าที่เกินกว่า 8 ชั่วโมงต่อวัน เนื่องจากต้องมีการเข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ภายในเรือนจำตลอด 24 ชั่วโมง ในขณะที่อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และการสร้างความผูกพันในองค์กร

ในฐานะผู้บังคับบัญชา (Line Managers) จึงถือว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่จะบริหารบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในเรือนจำ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเรือนจำมานาน และไม่ได้ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งคนเหล่านี้จะถูกหล่อหลอมด้วยวัฒนธรรมเชิงลบของเรือนจำบางประการที่ไม่ได้เกิดจากความตั้งใจ แต่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สภาพผู้ต้องขังล้นเรือนจำ การทำงานใกล้ชิดกับผู้ต้องขังที่มีลักษณะต่อต้าน ไม่เคารพกฎ กติกา เป็นต้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสร้างแรงกระตุ้นเชิงบวกให้เกิดความเชื่อมั่น และต้องทำให้เห็นว่าเขามีความสำคัญต่อองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด องค์กรจะขาดงานที่เขาได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบไม่ได้เพราะเหตุใด ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคืนคนดีสู่สังคมตามเป้าประสงค์หลักของกรมราชทัณฑ์ ยกตัวอย่างเช่น การปฏิบัติหน้าที่รักษาการณประจำป้อมรักษาการณผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกเบื่อหน่าย จำเจ รู้สึกว่างานของตนเองไม่มีโอกาสได้แสดงผลงานเป็นที่ประจักษ์ แต่ข้อเท็จจริงแล้วงานด้านการควบคุมผู้ต้องขังไม่ให้หลบหนีเป็นภารกิจหลักของเรือนจำ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานประจำป้อมยามรักษาการณ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ตระหนักถึงความสำคัญในหน้าที่ของตนเอง ในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างแรงจูงใจ ด้วยการเสริมแรงจูงใจทางบวกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ให้ตรงกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ การสร้างความผูกพันในองค์กรของบุคลากรลักษณะนี้ ควรให้ความสำคัญด้านการสร้างแรงกระตุ้นจาก

ภายในจิตใจ หรือรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน มากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน เช่น การได้รับการยกย่องชมเชย การจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสม การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การลดความเครียดในการทำงาน โดยการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น

การสร้างความผูกพันองค์กรเพื่อมุ่งสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศไม่ใช่เรื่องยาก สำหรับกรมราชทัณฑ์ซึ่งเป็นองค์กรมีประวัติศาสตร์อันยาวนาน ก่อตั้งมานานเกือบ 100 ปี มีการสั่งสมวัฒนธรรมการทำงานจากรุ่นสู่รุ่น และองค์กรมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ลักษณะงานในหน้าที่รับผิดชอบเป็นงานที่ต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการควบคุมดูแลผู้กระทำผิดตลอด 24 ชั่วโมง จึงมีพฤติกรรมทางสังคมที่เป็นเอกลักษณ์ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และก็ไม่ใช่งานง่ายเสียทีเดียว เนื่องจากสภาพแวดล้อมการทำงานในเรือนจำมีผลกระทบเชิงลบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร อีกทั้งกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านเศรษฐกิจ และสังคมได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรในทุกมิติ แต่ด้วยจุดแข็งของกรมราชทัณฑ์ในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีนโยบายในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การมีระบบมาตรฐานเพื่อการปฏิบัติงานในเรือนจำที่มีความเป็นรูปธรรม อาทิ การกำหนดมาตรฐานเรือนจำ 10 ด้าน (Prison Standards) เพื่อเป็นคู่มือแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำ มาตรฐานความโปร่งใส 5 ด้าน เพื่อเป็นมาตรการในการสร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การสร้างระบบการถ่ายทอดนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม โดยการสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนแปลง (Road Map for Change) เป็นแผนที่กำหนดทิศทางของกรมราชทัณฑ์ในอนาคต และการกำหนดบทบาทสำหรับผู้บังคับบัญชา (Line Managers) ที่พึงประสงค์ให้อยู่ภายใต้หลักการ 3 Cs กล่าวคือ ต้องเป็นแบบอย่าง 3 ด้าน คือ Change : เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง Communication : เป็นผู้สื่อสารถ่ายทอดนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติ และ Coaching : เป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ และสร้างผู้นำรุ่นต่อไป

ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วจะส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ทำให้การสื่อสารไปสู่ผู้ปฏิบัติงานทำได้ง่ายและชัดเจนขึ้น แม้ว่าในระยะแรก ๆ ของการนำระบบตัวชี้วัดมาใช้จะมีปัญหาบางประการ เช่น บุคลากรระดับปฏิบัติ และผู้บังคับบัญชาบางส่วนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การกำหนดตัวชี้วัดบางตัวไม่สะท้อนไปยังผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างแท้จริง บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในเทคนิคการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่ระดับบุคคล เป็นต้น ทำให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่สามารถนำมาประเมินผลการปฏิบัติของบุคคล เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร และไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรได้ เป็นต้น แต่จากการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น จนกระทั่งในปัจจุบันหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์สามารถนำผลการปฏิบัติงานของบุคคลในแต่ละตำแหน่งมาสะท้อนผลการปฏิบัติงานองค์กรได้ แต่อย่างไรก็ดี กรมราชทัณฑ์ยังต้องเผชิญกับความท้าทายของการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ตามระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีมุ่งเน้นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และการคำนึงถึงผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน เนื่องจากผู้รับบริการของกรมราชทัณฑ์มีหลากหลายตั้งแต่ตัวผู้กระทำความผิด ครอบครัวของผู้กระทำความผิด ซึ่งบางส่วนมีส่วนร่วมกับการกระทำความผิดด้วยและบางส่วนซึ่งเป็นส่วนใหญ่ไม่มีส่วนรู้เห็นกับการกระทำความผิด และประชาชนทั่วไปมีทัศนคติเชิงลบต่องานราชทัณฑ์ ดังนั้น หน่วยงานจะต้องมีการติดตามประเมินผล และพัฒนารูปแบบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ภาพรวมของผลการปฏิบัติงานขององค์กรตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

การนำระบบบริหารผลปฏิบัติราชการมาใช้ในระบบราชการ มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งนับว่าประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่งดังจะเห็นได้จากการแสดงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการอย่างเป็นรูปธรรม และการดำเนินการที่ครบถ้วนทุกกระบวนการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ทั้งด้านการวางแผน (Plan) การติดตาม (Monitor) การพัฒนา (Develop) การประเมิน (Appraise) และการนำผลประเมินมาเป็นเครื่องมือในการให้รางวัล (Reward) แต่การดำเนินการดังกล่าวยังคงมีจุดอ่อนบางประการในการนำผลการปฏิบัติงานมาให้รางวัล เนื่องจากข้อจำกัดในด้านวงเงินงบประมาณในการให้รางวัล และการเลื่อนเงินเดือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ให้มีการคำนวณการเลื่อนจากฐานในการคำนวณที่ ก.พ. กำหนด ทำให้ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติราชการในระดับต่ำ แต่ใช้ฐานในการคำนวณระดับบน อาจได้รับจำนวนเงินในการเลื่อนเงินเดือนสูงกว่า หรือเท่ากับข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติราชการในระดับดีเด่น แต่ใช้ฐานในการคำนวณระดับล่างได้ ทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ และมีทัศนคติเชิงลบต่อการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล และองค์กรในที่สุด ดังนั้น ผู้บังคับบัญชา (Line Managers) ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ และต้องมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจหรือให้รางวัล (Reward) ในรูปแบบอื่น ๆ รวมทั้งการนำความรู้สึกผูกพันองค์กรมาใช้ยกระดับผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าการมุ่งเน้นให้ใช้ผลการประเมินเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบเท่านั้น

กล่าวโดยสรุปการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีประสิทธิภาพ และระดับความผูกพันขององค์กรจะส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร โดยผู้บริหาร (Senior Executives) ผู้บังคับบัญชา (Line Managers) และผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีการสร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง วิธีการในการประเมินผลเพื่อความโปร่งใส ถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรม หากผู้บังคับบัญชาไม่สามารถวัด หรือประเมินทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่จำกัดได้ ก็ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ และยังต้องมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชา (Line Managers) ในยุคของการปฏิรูประบบ

ราชการนี้ จะต้องมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาของประชาชนต่อระบบราชการ มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสามารถบริหารความสมดุลของปัญหาและสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร มีความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดี มีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารระดับกลางต้องพึงระลึกอยู่เสมอในทุกวงจรของการบริหารงาน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ คือ การสร้างสมดุลของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กรอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืนต่อไป

ผลงานหรือความผูกพันต้ององค์กันแน่ ที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ?



ดร.สุรพงษ์ มาลี

นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ

สำนักงาน ก.พ.

ผู้บริหารในแทบทุกองค์กรมักประสบปัญหาว่า เรื่อง “ผลการปฏิบัติงาน” (Performance) หรือเรื่อง “ความรัก ความผูกพันต่อองค์กร” (Engagement) กันแน่ ที่ควรมี ลำดับความสำคัญ (Management Priority) มากกว่ากัน? ประเด็นนี้ถือเป็นปัญหาเชิงปรัชญาการบริหารและปัญหาในทาง

ปฏิบัติด้วย ผู้บริหารที่เน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance Oriented Leaders) ก็มุ่งมั่นทุ่มเทที่จะทำให้อุปกรณ์หรือทีมงานสร้างผลสัมฤทธิ์ มีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) มาใช้เพื่อกำหนดเป้าหมาย ผลลัพธ์ ผลผลิตและดัชนีชี้วัด ตลอดจนมีการติดตามให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้โดยมีรางวัลและการลงโทษเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนผลงาน ขณะที่ผู้บริหารซึ่งเน้นการสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Focused Leaders) ก็มักพยายามสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเพื่อเสริมพลัง (Energize) และจูงใจ (Motivate) เพื่อให้คนทำงานอย่างมีความสุข เพราะเชื่อว่าจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

ฝ่ายไหนผิด? ฝ่ายไหนถูก? ผู้บริหารควรจะเน้นผลการปฏิบัติงานหรือเน้นการสร้างความรักความผูกพันในงานและต่อองค์กร? บทความนี้มีจุดประสงค์เพื่อมุ่งหาคำตอบว่าองค์กรและผู้บริหารสามารถเน้นทั้งผลการปฏิบัติงานและการสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กรในเวลาเดียวกันได้หรือไม่? และหากทั้งสองเรื่องมีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อกันจริง จะมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร? โดยมีสมมติฐานว่าถ้าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม จะเป็นตัวขับเคลื่อนโดยตรง (Direct Driver) ให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร และในทางตรงกันข้าม หากระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ ตลอดจนระดับความรักความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ปัญหาเกี่ยวกับผลงานและความผูกพันในราชการ

จากประสบการณ์ในรอบหลายปีที่ได้รับผิดชอบเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ พบว่าเจ้าหน้าที่หลายคนมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผล ในขณะที่บางคนมีแนวโน้มที่จะสนใจ “กิจกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิต” มากกว่า ดังนั้นเมื่อถึงรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการกลุ่มแรกมักมีผลงานที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน ขณะที่กลุ่มหลังมักมีจุดเด่นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ มีเพื่อนฝูงเครือข่ายเป็นที่รู้จักในสำนักงาน ซึ่งเมื่อมองผ่านๆ อย่างผิวเผิน ก็ดูเหมือนว่าข้าราชการกลุ่มหลังน่าจะมีการรักความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า ขณะที่กลุ่มแรกมีแต่ งาน...งาน...และงาน

นอกจากนี้ยังมีกระแสความคิดที่ค่อนข้างจะมาแรงในรอบหลายปีที่ผ่านมา คือการเน้น “ความสุข” ในการทำงาน โดยมักอ้างเหตุผลว่า การแข่งขันเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบรรดา “คนเก่ง” ทำให้เกิดความแตกแยกในสถานที่ทำงาน ดังนั้น ควรจะต้องเน้นการเป็น “คนดี” และการทำงานอย่าง “มีความสุข” รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะเชื่อว่า “คนเก่งมักไม่มีความผูกพันต่อองค์กร อาจอยู่กับองค์กรไม่นาน และมักนึกถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม คนดีเท่านั้นที่มีความรักความผูกพันต่อองค์กร” ไปจนถึงความเชื่อที่ว่า “คนเก่งสร้างได้ คนดีสร้างยาก” เป็นต้น

ตัวอย่างข้างต้นทำให้เห็นได้ชัดว่า ปัญหาเรื่องความรักความผูกพันต่อองค์กรถูกนำไปเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยปริยาย การประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งถือเป็นเรื่องที่ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ถูกมองว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดประการหนึ่ง ที่ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน “เสียขวัญ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และไม่รักและศรัทธาในผู้บริหารและองค์กร” จึงไม่น่าแปลกใจที่จะได้ยินผู้บริหารในภาครัฐและข้าราชการจำนวนมากบ่นให้ฟังว่า “ทำงานหนักกว่าเมื่อก่อน และสูญเสียความสุขส่วนตัว” “ต่างคนต่างทำงาน” “มีใครยาวสาวได้สาวเอา” หรือคำพูดเสียดสีที่ว่า “ค่าของคนอยู่ที่เป็นคนของใคร” หนักเข้าจนถึงกับมีการณรงคืในทำนองที่ว่า “อย่าทุ่มเทให้กับงานหรือองค์กรมากนักเลย เจ็บป่วยหรือตายมา องค์กรก็ไม่ได้ดูแล มีเพียงครอบครัวเท่านั้นที่ห่วงใย” พร้อมกับยกตัวอย่างของข้าราชการที่ตายคางาน แล้วหน่วยงานไปเป็นเจ้าภาพสวดพระอภิธรรมให้เพียงหนึ่งคืน หรือเรื่องราวของคนดังในสังคมที่ทำงานหมั่นหมั่นค่าจ่านสุขภาพเสื่อมโทรมและเสียชีวิต และทิ้งครอบครัวไว้เบื้องหลัง

ในฐานะผู้นำสัมมนาหลักสูตรนักบริหารในหลายส่วนราชการ มักได้ยินข้อถกเถียงทำนองนี้เป็นประจำ จึงถือว่าเป็นความท้าทายของการบริหารจัดการองค์กรของผู้บังคับบัญชาในภาครัฐ มีตัวอย่างที่พบเห็นโดยทั่วไปว่า ผู้บริหารหลายคนสามารถบริหารงานได้บรรลุเป้าหมาย แต่ลูกน้องหรือทีมงานอาจไม่ปลื้ม เข้าทำนอง “ได้งาน...แต่ไม่ได้คน” ขณะที่ผู้บริหารหลายคนเป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แต่ไม่มีผลงานโดดเด่นเป็นรูปธรรม ถือได้ว่า “ได้คน...แต่ไม่ได้งาน” ดังนั้น การที่จะบริหารให้ได้ทั้งคนและงาน จึงไม่ใช่เรื่องง่าย และอาจจะมิอยู่เฉพาะในตำรา

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่ายินดีที่ทุกฝ่ายยังมีความเชื่อมั่นว่า “ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดี ผู้ปฏิบัติงานก็จะมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน เกิดความรักความผูกพันในงานที่ทำและต่อองค์กร

ซึ่งแน่นอนว่าจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย” ทศนะแบบ “โลกสวย” ที่เชื่อว่าผลการปฏิบัติงานและความรักความผูกพันต่อองค์กรสามารถเดินควบคู่กันได้ ถูกกำหนดไว้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาคราชการพลเรือน ที่ต้องการเห็นทั้ง “ผลงานของข้าราชการ ซึ่งสะท้อนความสำเร็จของส่วนราชการ และความสุขและคุณภาพชีวิตของข้าราชการ” ไปพร้อมๆ กัน ดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๓๔ ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ “การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี” แต่ที่น่าเสียใจก็คือ ทั้งสองแนวทางมักไม่ถูกพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

องค์กรเน้นทั้งผลงานและความรักความผูกพันได้หรือไม่?

โจทย์ใหญ่ที่ต้องทำความเข้าใจเสียก่อน คือ การเน้นผลงานกับการเน้นความรักความผูกพัน เป็นเรื่องที่ไม่ได้สวนทางกันจริงหรือไม่? รายงานของ Harvard Business Review Analytic Services ในปี ค.ศ. ๒๐๑๓ ระบุว่า ความรักความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นประเด็นนโยบายที่สำคัญทางการบริหารในยุคนี้ และเชื่อว่าพนักงานที่มีผลงานหรือผลสัมฤทธิ์สูงเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดและเติบโต ขณะเดียวกันก็ตระหนักดีว่าพนักงานที่มีความรักความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยเพิ่มนวัตกรรม ประสิทธิภาพ และผลประกอบการ รวมทั้งยังช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการสรรหาและรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรท่ามกลางการแข่งขันแย่งชิงตัวผู้มีความรู้ความสามารถในตลาดแรงงาน ดังนั้น จึงอาจสรุปได้อย่างมั่นใจว่า ทั้งเรื่องความรักความผูกพันและเรื่องผลงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ ถ้ามีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ก็จะเป็นตัวขับเคลื่อนโดยตรงให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

ความเชื่อดังกล่าว แม้ว่าจะมีที่มาจากการสำรวจความคิดเห็นขององค์กรชั้นนำทั่วโลก แต่อาจไม่เป็นจริงในทางปฏิบัติสำหรับหลายองค์กร ยกตัวอย่างเช่นในระบบราชการไทย การบริหารผลการปฏิบัติงาน (ซึ่งหลายคนนึกถึงเรื่องการประเมินผลงานเพื่อการเลื่อนเงินเดือนเป็นหลัก) ถูกโจมตีอย่างหนักจากทั้งข้าราชการและผู้บริหาร ปัญหาอุปสรรคที่มักกล่าวอ้างและยกมาเป็นเหตุผลได้แก่ การประเมินผลงานไม่ได้ช่วยให้เกิดการพัฒนาผลงาน เป็นภาระในการดำเนินการ ไม่จูงใจและก่อให้เกิดความแตกแยก ร้าวฉาน แทนที่จะช่วยสร้างทีมงาน ท้ายที่สุดก็หนีไม่พ้นการใช้ดุลพินิจโดยผู้บริหาร ซึ่งถ้ามีปัญหาย่างนี้จริง ก็นวงกว้างและฝังรากลึกทั่วทั้งระบบราชการ ก็อาจสรุปได้ว่า “ระบบการบริหารผลงานกับความรักความผูกพันต่อองค์กร” เป็นเรื่องที่ไม่ไปด้วยกันไม่ได้ แต่การจะสรุปรวบยอดเป็นการทั่วไปแบบนั้นจำเป็นต้องมีการศึกษาและมีข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์มาสนับสนุน มากกว่าเสียงลือเสียงเล่าอ้าง

การกล่าวโทษระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้เกิดเฉพาะในระบบราชการไทยเท่านั้น องค์กรชั้นนำของโลกหลายแห่งได้ชี้จุดอ่อนของระบบดังกล่าวที่ส่งผลกระทบ ทำให้ระดับความรัก

ความผูกพันของพนักงานลดลง ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงาน ที่พยายามแยกระดับของผลงานออกเป็นระดับดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และยังต้องปรับปรุง รวมไปถึงความพยายามที่จะบังคับให้มีสัดส่วนของผลงานตามที่ตั้งครกำหนด (Forced Ranking) ถูกโจมตีอย่างต่อเนื่อง บริษัทที่ปรึกษาอย่างเช่น บริษัท Accenture ได้ประกาศแล้วว่า ตั้งแต่ปีงบประมาณ ค.ศ. ๒๐๑๖ (เริ่มตั้งแต่เดือนกันยายน ค.ศ. ๒๐๑๕ เป็นต้นไป) บริษัทจะยกเลิกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance Review) เพราะเห็นว่าการประเมินผลงานแบบการใช้สัดส่วนบังคับเป็นเรื่องที่เสียเวลา เสียทรัพยากร (กระดาษ) และก่อให้เกิดความเครียดกันทั้งฝ่ายผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเน้นว่าพนักงานได้แสดงบทบาทตามที่บริษัทมอบหมายได้มากน้อยเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคใดที่ขัดขวาง นอกจากนี้บริษัทที่ปรึกษายักษ์ใหญ่อีกแห่งหนึ่งคือ Deloitte ก็กำลังมีโครงการนำร่องที่จะยกเลิกระบบการประเมินผลงานประจำปีเช่นเดียวกัน โดยจะเน้นการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี และไม่ต้องอาศัยระบบที่ซับซ้อนมากนัก ก่อนหน้านี้นี้บริษัทไมโครซอฟต์ก็ได้ยกเลิกระบบการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลงานของพนักงานไปแล้ว ตามด้วยบริษัท Adobe, บริษัท Gap และบริษัท Metronic ที่ได้ปรับปรุงกระบวนการประเมินผลงานประจำปีไปแล้วเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีรายงานด้วยว่า ร้อยละ ๖ ของบริษัท ๕๐๐ แห่งที่จัดอันดับโดยนิตยสารฟอร์จูน (Fortune 500 Companies) ก็กำลังจะเลิกระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเหตุผลเช่นเดียวกัน

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน อาจทำให้หลายคนสรุปว่าผลงานกับความรักความผูกพันคงไม่ได้ไปในทางเดียวกัน แต่ก็มีผู้บริหารบางคนไม่เชื่อเช่นนั้นและยังมองว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบังคับให้ผู้บริหารและพนักงานต้องคุยกัน ถ้าไม่มีระบบนี้ก็จะไม่มีหลักประกันได้ว่าทั้งสองฝ่ายจะพูดคุยกันด้วยดี เพราะฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีแนวโน้มที่จะหลบหน้ากันอยู่แล้ว ดังนั้น ระบบการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงานจึงช่วยสร้าง “วินัยทางการจัดการ” (Disciplined Rigor) รวมทั้งมีคำเตือนด้วยว่า การหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้เพื่อหวังแก้ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจะทำให้เกิดปัญหาหนักหนาสาหัสตามมาเข้าทำนองที่ว่า ยาที่ใช้รักษาคนไข้ กลับทำร้ายคนไข้หนักกว่าเชื้อโรคที่เป็นอยู่เสียอีก (The Cure is worse than the disease)

ผู้เขียนเชื่อว่าผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เพราะมีผลการศึกษาและตัวอย่างในโลกแห่งความเป็นจริงที่ระบุว่า ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance Managers) ต้องทำทั้งสองอย่าง กล่าวคือ ต้องพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกน้องหรือทีมงานและเน้นการสร้างผลงาน ถ้าเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะเสี่ยงหลายเรื่อง ถ้าไม่ทำให้ลูกน้องหรือทีมงานเคืองคว้าง ขาดความรักความผูกพัน ก็ทำให้ผลงานขององค์กรไม่บรรลุ ดังนั้น ระบบการบริหารและการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร จะต้องมีความสอดคล้องและส่งเสริมซึ่งกันและกัน และสิ่งที่องค์กรหรือส่วนราชการควรให้ความสำคัญคือการปรับปรุงหรือแม้แต่ยกเครื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานสู่การสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร

ถ้าเรายอมรับความจริงว่าระบบการประเมินและการบริหารผลงานยังคงเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารเพื่อสร้างองค์กรผลสัมฤทธิ์สูง (High Performing Organizations) และช่วยให้แยกแยะผลงานของคนในองค์กรเพื่อจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานอันเป็นแรงจูงใจสำคัญในการทำงาน และต้องยอมรับว่าในองค์กรไม่เหมือนในโรงเรียนที่อาจารย์อาจให้เกรด A ยกชั้น แต่การให้เกรด A ในองค์กรมีข้อจำกัด จึงทำให้คนแข่งขันกันแบบเอาเป็นเอาตายและอาจขาดความร่วมมือในการทำงาน ดังนั้น การพัฒนาระบบการบริหารผลงาน จึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการสนับสนุนให้งานสำเร็จและผู้ปฏิบัติงานมีความสุขมากขึ้น ประเด็นที่ควรพิจารณาประกอบด้วย

หนึ่ง การเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของการทำงานทั้งในองค์กรภาคเอกชนและภาครัฐ (The Changing Nature of Work) ทำให้ไม่สามารถเน้นเฉพาะระบบการวัดประเมินผลงานที่เป็นตัวเลขและเชิงปริมาณอย่างเดียวต่อไปได้อีก วงรอบของการประเมินอาจไม่ต้องรอครึ่งปีหรือหนึ่งปี แต่ต้องเน้นการประเมินและการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้งานหนึ่งชิ้นอาจต้องอาศัยหลายคนทำในลักษณะเป็นทีม ผู้ปฏิบัติงานหนึ่งคนอาจทำงานหลายทีม และผู้บังคับบัญชาอาจไม่ใช่คนเดียวที่จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานได้ครบถ้วน ดังนั้น การใช้การประเมินผลงานที่เป็นแบบมาตรฐานอย่างที่เคยใช้ๆ กัน อาจไม่เหมาะสมกับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคนี้

สอง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องส่งเสริมความร่วมมือของคนในองค์กร เพราะการใช้สัดส่วนบังคับผลการประเมินและการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดรายบุคคล อาจก่อให้เกิดการแข่งขันและขัดขวางความร่วมมือในการทำงาน ส่งผลเสียต่อการตอบสนองลูกค้าหรือผู้รับบริการ และไม่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานปรับตัวได้อย่างทันที่

สาม ระบบการประเมินและการบริหารผลงานต้องเปิดโอกาสให้หัวหน้ากับลูกน้องมีการพูดคุยกันถึงความจำเป็นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มากกว่าจะเขียนสิ่งที่ไม่เกิดประโยชน์ในแบบการพัฒนารายบุคคล ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการดึงดูดและรักษานักงานไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุดและทันการณ์ นอกจากนี้การสื่อสารอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและเกิดความเข้าใจกันมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป ในการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน มีคำถามสำคัญที่ต้องตอบให้ชัดเจน 2 ประการ กล่าวคือ (๑) ทำอย่างไรจะสร้างความรักความผูกพันด้วยการเน้นผลงาน (Driving Engagement by Focusing on Performance) และ (๒) ทำอย่างไรจะสร้างผลงานด้วยการเน้นความรักความผูกพัน (Driving Performance by Focusing on Engagement) ซึ่งจะอธิบายรายละเอียดโดยสังเขปต่อไป

สร้างความรักความผูกพันด้วยการเน้นผลงาน

ดังที่กล่าวแล้วข้างต้นว่าผู้บริหารที่เน้นผลการปฏิบัติงานมักให้ความสำคัญกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ช่วยให้ลูกน้องและทีมงานกำหนดผลลัพธ์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีส่วนในการติดตาม ประสานงานและแก้ไขปัญหา เพื่อให้ทีมงานทำงานบรรลุผล พุดง่าย ๆ ก็คือ ผู้บริหารที่เน้นผลการปฏิบัติงานสามารถสร้างสภาพแวดล้อมให้ลูกน้องและทีมงานเกิดความรักความผูกพัน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างผลงานอันเป็นเลิศ (Peak Performance) ได้สามทางด้วยกัน ได้แก่

หนึ่ง ผู้บริหารที่เน้นผลการปฏิบัติงานจะเอาใจใส่ชีวิตการทำงานของลูกน้องและทีมงาน (Work Lives) กล่าวคือ ไม่ได้ปล่อยลูกน้องให้ทำอะไรก็ได้ แต่ก็ไม่ได้ละเลยลูกน้อง มีผลการสำรวจวิจัยหลายแห่งที่ระบุว่า ถ้าลูกน้องหรือทีมงานเห็นว่าผู้บริหารรู้ว่าตนทำอะไรอยู่ พวกเขาจะมีความรักความผูกพันในงานที่ทำเพิ่มมากขึ้น แต่ถ้าผู้บริหารละเลยไม่ใส่ใจที่จะรู้ว่าลูกน้องทำอะไรอยู่ จะยิ่งส่งผลเสียต่อความรักความผูกพันต่อองค์กรอย่างมาก

สอง ผู้บริหารที่เน้นผลการปฏิบัติงานจะช่วยลูกน้องและทีมงานตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญของงานที่ทำ ข้อเท็จจริงประการหนึ่งก็คือ ไม่ว่าใครก็ต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นเรื่อยๆ แต่จะทำอย่างนั้นได้ ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการช่วยเหลือด้วย ผลการสำรวจยังพบว่าหากลูกน้องเห็นว่าผู้บริหารมีส่วนช่วยในการกำหนดและช่วยให้เขาบรรลุเป้าหมาย ระดับความรักความผูกพันต่อองค์กรจะยิ่งเพิ่มสูงมากขึ้น และในทางตรงกันข้ามหากลูกน้องเห็นว่าผู้บริหารไม่ใส่ใจต่อการกำหนดเป้าหมายและช่วยให้พวกเขาประสบความสำเร็จ ระดับความรักความผูกพันจะตกต่ำอย่างมาก อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะต้องเข้าใจว่าการบริหารแบบจู้จี้จุกจิกใส่ใจในรายละเอียดทุกอย่าง (Micromanagement) ซึ่งเน้นการควบคุมทั้งเป้าหมาย กระบวนการและวิธีการทำงานแบบเบ็ดเสร็จ แตกต่างจากการสนับสนุนช่วยเหลือลูกน้องให้สามารถกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ และให้อิสระในการเลือกวิธีการดำเนินการและใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่

สาม ผู้บริหารที่เน้นผลการปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้ลูกน้องหรือทีมงานมีความพร้อมรับผิดชอบต่อผลงานของพวกเขา ไม่เพียงแต่การกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึกมีความเป็นเจ้าของต่อผลงาน ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว (Ownership of their Success and Failure) รวมทั้งไม่ปล่อยให้เกิดวัฒนธรรมการกล่าวโทษกัน หรือยอมให้มีคนที่ไม่มีความอยู่ในองค์กร จากการสำรวจพบว่าลูกน้องที่มีความเป็นเจ้าของต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของผลงาน มักจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง เทคนิคง่ายๆ แต่ใช้ได้ผลในการบริหารผลงานให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรักความผูกพันในองค์กร คือการจัดประชุมเพื่อติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ

สร้างผลงานด้วยการเน้นความรักความผูกพัน

ผู้บริหารซึ่งเน้นการสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จในการทำงานด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เพิ่มพลังและจูงใจทีมงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูง ผลการสำรวจพบว่า ทีมงานซึ่งมีระดับความผูกพันสูงมักจะสร้างผลกำไรและมีประสิทธิภาพสูงกว่าทีมงานที่มีความรักความผูกพันต่ำ รวมทั้งมีอัตราการลาออกจากงานต่ำกว่าด้วย ในการสร้างความรักความผูกพันนั้น สามารถทำได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมงาน

ในระดับบุคคล ผู้บริหารซึ่งเน้นการสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กรต้องมั่นใจว่างานที่มอบหมายนั้นมีการระบุผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน ทราบปัญหาอุปสรรคใดที่จะขัดขวางการทำงานของลูกน้อง ลูกน้อง และความรู้ทักษะและสมรรถนะใดที่ต้องนำมาใช้เพื่อให้งานสำเร็จ รวมไปถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงผลงานด้วย

ในระดับทีมงาน ผู้บริหารซึ่งเน้นการสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร ต้องมีการพบปะหรือเป็นประจำกับทีมงานเพื่อทบทวนว่าระดับความรักความผูกพันต่อองค์กรของทีมงานเป็นอย่างไร เพื่อจะได้กำหนดว่าอะไรที่ทีมงานควรเลิกทำ อะไรที่ควรทำต่อไป และอะไรที่ต้องเริ่มทำ เพื่อจะเพิ่มระดับความรักความผูกพันและผลการปฏิบัติงานให้เพิ่มสูงขึ้น

เทคนิคสำคัญในการสร้างความรักความผูกพันทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมงานที่หลายคนอาจมองข้าม คือการพูดคุยพบปะหรือกันแบบเปิดเผยและตรงไปตรงมา พูดกันให้ชัดว่าอะไรที่ทำได้หรือทำไม่ได้ มีปัญหาอุปสรรคใดที่มาคอยขัดขวาง ความชัดเจนในความคาดหวังเกี่ยวกับผลงาน ลำดับความสำคัญของงาน และการให้การสนับสนุน เป็นต้น

สรุป แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารผลงานเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

คงจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่องค์กรจะต้องเชื่อมโยงเรื่องความรักความผูกพันต่อองค์กรเข้ากับผลงานของหน่วยงาน (Tying engagement to business performance) ซึ่งแปลว่าระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงาน เพราะช่วยให้แยกแยะผลงานของคนในองค์กรได้ (Performance Differentiation) และเป็นกลไกสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) ซึ่งยังถือว่าเป็นแรงจูงใจสำคัญในการทำงาน แต่ระบบการประเมินและการบริหารผลงานอาจจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเน้นการนำปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (Management) ใส่เข้าไปในเรื่องของผลงาน (Performance) มากขึ้นกว่าเดิม (Put more management back to Performance System)

ในการพัฒนาระบบการบริหารผลงานเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร จะต้องครอบคลุมกลยุทธ์ทั้งสองประการ กล่าวคือ การสร้างความรักความผูกพันด้วยการเน้นผลงาน

(Driving Engagement by Focusing on Performance) และการสร้างผลงานด้วยการเน้นความรักความผูกพัน (Driving Performance by Focusing on Engagement) และที่สำคัญ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องไม่มองคนเป็นตัวเลข (Human Being not a number) และต้องเป็นระบบที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร และแน่นอนนำไปสู่การพัฒนาผลงานให้สูงขึ้น ดังนั้น เพื่อตอบโจทย์ที่ตั้งไว้เป็นข้อบทความ องค์กรหรือผู้บริหารจึงไม่จำเป็นต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เพราะผลงานและความรักความผูกพันต่อองค์กรเป็นเหตุผลของการมีกันและกัน

รายการอ้างอิง

A Report by Harvard Business Review Analytics Service (ค.ศ.2013)

Gallup Panel Web Study (ค.ศ. 2014)

The Washington Post ฉบับวันที่ 23 กรกฎาคม 2015

Gen X : มุมมองและความคาดหวังแบบไม่ต้องโลกสวย

ดร. ปันณ์ อนันนภิบุตร

หัวหน้าฝ่ายนโยบายภาษีสรรพากร 1

สำนักนโยบายภาษี

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

กระทรวงการคลัง



ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคลากร นับเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนทุกองค์กร โดยองค์กรที่ประสบความสำเร็จต่าง ๆ ล้วนแต่สะท้อนให้เห็นถึงหลักคิดที่อยู่เบื้องหลังว่า บุคลากร เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญอันจะช่วยให้องค์กรรับมือกับความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

การที่ระบบราชการจะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสมหรือไม่นั้น จำเป็นต้องมีการประสานความร่วมมือกันอย่างจริงจังระหว่างส่วนงานและองค์กรต่าง ๆ เพื่อที่จะหาวิธีแก้ไขปัญหาคือใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจุดเด่นของระบบราชการ คือ ความมีเอกภาพและความเข้มแข็งของสายการบังคับบัญชา แต่จุดเด่นดังกล่าวบางครั้งก็ถูกแลกมาด้วยความเป็นไซโล (Silo) โดยหน่วยราชการหรือตัวข้าราชการเองมักจะสนใจเฉพาะงานที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของตนจนอาจทำให้เข้าถึงและประสานงานได้ยาก หรือละเลยส่วนของความสัมพันธ์กับส่วนงานอื่น ๆ ไป

นอกจากการประสานความร่วมมือระหว่างส่วนงานและองค์กรต่าง ๆ แล้ว การประสานความร่วมมือระหว่างคนต่างรุ่นก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน ซึ่งในปัจจุบันระบบราชการประกอบด้วยผู้คนหลากหลาย Generation โดยมีผู้นำที่เป็น Baby Boomers (ผู้ที่มีอายุประมาณ 50 ปีขึ้นไป) ที่สร้างความสำเร็จให้องค์กร แต่เขาก็ต้องพึ่งพา Generation X (ผู้ที่มีอายุประมาณ 36 - 50 ปี) ในการทำหน้าที่เป็นผู้ปิดช่องว่างระหว่างคนต่างรุ่น ดังนั้น Generation X จึงต้องมีบทบาทสำคัญในการประสานความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างคนต่างรุ่นให้ได้ นอกจากนี้ จุดเด่นอย่างหนึ่งของ Generation X ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ในวัยกลางคน คือ มักจะมีความอดทนสูงกว่าคนในรุ่นหลังถัดมาหรือผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษามาใหม่ ๆ อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานน้อยกว่าคนในรุ่นถัดมาอีกด้วย โจทย์สำคัญในการบริหารคนใน Generation X จึงอยู่ที่ว่า เราจะทำอย่างไรให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติ (Performance Management System: PMS) สามารถกระตุ้นให้คนใน Generation นี้สามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ในผลงานให้ได้มากที่สุด

โดยหลักการแล้ว PMS เป็นสิ่งที่ดีเพราะมีการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ตรงตามลำดับขั้นเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันขององค์กร ซึ่งจุดเด่นที่สำคัญของ PMS ตามแนวทางของ ก.พ. คือ มีการออกแบบระบบที่เป็นมาตรฐาน สอดคล้องกับแนวทางสากล และเป็นไปตามทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพยายามออกแบบให้ระบบการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมีการใช้ความรู้สึกหรืออัตวิสัย (Subjectivity) ให้น้อยที่สุด แล้วมุ่งไปที่ความตรงไปตรงมามีหลักการหรืออวัตถุวิสัย (Objectivity) ให้มากขึ้น รวมตลอดจนการให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของข้าราชการแต่ละคน

อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่มีอยู่ คือ บ่อยครั้งที่ PMS ไม่อาจทำให้เกิดความชัดเจนระหว่างผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงกับผลการปฏิบัติราชการที่ประเมินโดยผู้บริหาร ซึ่งผลการปฏิบัติราชการย่อมจะถูกเชื่อมโยงไปยังการจ่ายค่าตอบแทนและความก้าวหน้าของสายงานอีกด้วย โดยข้าราชการบางส่วนอาจรู้สึกว่ามันเองได้รับการประเมินที่ไม่มีความชัดเจนและยุติธรรม เมื่อเทียบกับประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขาหรือบางส่วนอาจรู้สึกว่าการโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานแทบไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติราชการ เมื่อ PMS ไม่สามารถส่งมอบความชัดเจนในเรื่องการประเมินผลงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ยอมรับกันโดยทั่วไปและกำลังใจ รวมตลอดจนความทุ่มเท และความผูกพันที่ข้าราชการมีให้ต่อองค์กรในที่สุดจากลักษณะข้างต้น ความคาดหวังที่ข้าพเจ้ามีต่อส่วนราชการเกี่ยวกับ PMS และการสร้างความผูกพันต่อส่วนราชการ คือ ส่วนราชการที่มีลักษณะเป็น “นกสองหัว”

1. “หัว”

ส่วนราชการต้องพัฒนาทักษะและผลสัมฤทธิ์ของผลงานของข้าราชการ โดยการออกแบบ PMS ที่สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการได้อย่างแท้จริงหรือใกล้เคียงความจริง เพราะ PMS ที่ “ง่ายเปลี่ยน” ย่อมสิ้นกลิ่นช่อดอกและแรงจูงใจในการทำงาน ในที่นี้ขอยกตัวอย่างคน 2 คน คือ นาย A มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงมาก ส่วนนาย B มีลักษณะ “ความซื่อไม่มี ความดีไม่ปรากฏ” หากผลการประเมิน 2 คนนี้เหมือนกันหรือใกล้เคียงกันเสียแล้ว คำถามคือ ในที่สุดพฤติกรรมของใครกันหนอที่จะเปลี่ยนแปลงไป? ซึ่งเราได้ไม่ยากว่าแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น คือ ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของนาย B จะคงเดิม (เพราะแม้จะไม่ทำอะไรก็ไม่ถูกลงโทษ อีกทั้งยังได้รับรางวัลเท่ากับนาย A) ในขณะที่ผลสัมฤทธิ์ของนาย A กลับค่อย ๆ ลดลง ซึ่งสุดท้ายแล้วเท่ากับเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการเปลี่ยนพฤติกรรมกลายเป็นเฉื่อยชาทั้งหมด จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่บ่อยครั้งเรามักจะได้ยินคำกล่าวที่ว่า “องค์กรมีคนไม่พอ” แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว บ่อยครั้งที่การนี้กลับกลายเป็นว่า องค์กรมี “คนทำงาน” ไม่พอ เพราะหาก PMS ล้มเหลวก็ย่อมจะทำให้ “คนทำงาน” ค่อย ๆ เหลือน้อยลงไปตามกาลเวลา

2. “หัวใจ”

ความท้าทายที่ยากยิ่งขึ้น คือ ส่วนราชการจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคลากรด้วย หมายความว่า PMS จะต้องสอดคล้องกับเครื่องมืออื่นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานที่ดี โดยผู้บริหารจะต้องไม่ทำตัวเป็น “ไม้บรรทัด” ที่คอยมุ่งแต่จะวัดผู้ใต้บังคับบัญชา

ตลอดเวลา แต่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ โดยต้องมีลักษณะโอนอ่อน รู้จักแข็งและรู้จักอ่อนตามแต่สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

จากลักษณะที่กล่าวมาข้างต้น แนวทางในการส่งเสริมให้ข้าราชการ Generation X มีระดับความผูกพันต่อส่วนราชการ และมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น อาจทำได้หลายวิธี เช่น

1. การให้รางวัลและการตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร (Recognition) กล่าวคือ ในองค์กรเอกชนนั้น มักมีการให้รางวัลตามผลงาน และออกมาในรูปแบบของการจ่ายโบนัสประจำปี ในขณะที่หน่วยราชการไม่มีการจ่ายโบนัส หรือมีการจ่ายในจำนวนเงินที่ต่ำมาก สิ่งหนึ่งที่น่าพิจารณานำมาใช้ คือ การพัฒนาระบบในลักษณะที่ว่า เมื่อทำงานเสร็จตามที่ได้รับมอบหมาย (ซึ่งควรจะเป็นงานที่ทำหาย) หน่วยราชการก็มีการให้รางวัล หรือแสดงความชื่นชมโดยประกาศให้บุคลากรในองค์กรหรือสังคมได้ทราบ ซึ่งเป็นการให้รางวัลแบบทันที อันจะมีผลทำให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจมากขึ้น และก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

2. การหมุนเวียนการทำงานข้ามส่วนงาน หรือข้ามหน่วยงานในระบบราชการ ซึ่งจะช่วยในการจูงใจและสร้างความผูกพันให้กับระบบราชการ เพราะจะช่วยให้ข้าราชการที่เริ่มเหนื่อยล้าเบื่อส่วนงานและองค์กรเดิม สามารถแสวงหาบรรยากาศและแรงจูงใจใหม่ ๆ โดยที่ไม่จำเป็นต้องเป็นการเลื่อนระดับตำแหน่งเสมอไป อันจะช่วยรักษาคณก่งไม่ให้ออกจากระบบราชการ โดยเป็นการสร้างความตื่นเต้น ความน่าสนใจให้เกิดขึ้นกับงาน กล่าวคือ ข้าราชการจะรู้สึกว่าได้เปลี่ยนงานใหม่ ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และเมื่อข้าราชการสนุกกับงาน ก็ย่อมจะสร้างผลงานที่ดีได้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีขององค์กร

3. การเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับล่าง ซึ่งควรจะต้องมองว่า เป็นโอกาสในการพัฒนาข้าราชการ และทุกหน่วยราชการควรต้องวางระบบเพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เกิดความคุ้นเคยและรู้สึกสบายใจกับการที่กระจายอำนาจการตัดสินใจของตนเองไปสู่ข้าราชการระดับล่างลงไป

4. การส่งเสริมวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพราะนวัตกรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้ขาดความสำเร็จในระยะยาว ซึ่งบ่อยครั้งที่หน่วยงานยังคงให้ข้าราชการทำงานด้วยระบบเดิมคือการ “สั่งการและควบคุม” มากกว่าการเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้ “ปล่อยของ” แสดงความสามารถ และทำในสิ่งที่ตัวเองถนัด จึงไม่แปลกที่ข้าราชการอาจทำงานด้วยความหวาดกลัว กลัวว่าจะทำอะไรไม่ถูกใจผู้บังคับบัญชา กลัวว่าจะถูกลงโทษ สุดท้ายจึงมีแนวโน้มที่ข้าราชการเลือกทำงานแบบเดิมๆ (Status Quo) ไม่ทำอะไรหวือหวา ไม่กล้าสร้างสรรค์อะไรใหม่ๆ ดังนั้น หน่วยราชการทุกหน่วยจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางระบบที่ส่งเสริมการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้ข้าราชการใช้แนวคิดและวิธีการทำงานแบบใหม่ให้เกิดผลอย่างแท้จริง

5. การสร้าง “ครอบครัว” ขึ้นในที่ทำงาน โดยหัวหน้าต้องยึดหลัก “การให้ความรัก ก่อนให้ความรู้” ซึ่งการสร้างความผูกพันในองค์กรอาจไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบของการออกแบบระบบ HR ที่เป็นทางการเสมอไป แต่ผู้บริหารต้องให้ความเอาใจใส่ต่อบุคลากรของตน นั่นคือ พยายามสร้างครอบครัวขึ้น โดยผู้บริหารหรือผู้นำครอบครัวทุกระดับจะช่วยเหลือเกื้อกูลสมาชิกในครอบครัวในทุก ๆ ด้านเท่าที่จะ

ช่วยได้ เช่น การเยี่ยมเยียนผู้ได้บังคับบัญชา สร้างความใกล้ชิดสนิทสนมกับข้าราชการ การเข้าถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ข้าราชการประสบและช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งการสร้างครอบครัวก็อยู่ในรูปแบบของสวัสดิการ และการให้ความช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การดูแลทุนการศึกษาของบุตรของข้าราชการ การดูแลในเรื่องของสุขภาพของข้าราชการและสมาชิกในครอบครัว และดูแลปัญหาภาวะหนี้สินของข้าราชการ เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว PMS และความผูกพันของข้าราชการต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้ ซึ่งประเด็นนี้ไม่ใช่ปัญหาของสำนักงาน ก.พ. เท่านั้น หากแต่ทุกภาคส่วนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา และทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรฝังแน่นในใจของข้าราชการทุกคน

สลายช่องว่างระหว่างวัย...ผูกใจคนทำงาน



มนวดี จันทิมา

นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ

สำนักงาน ก.พ.ร.

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าประเทศจะก้าวหน้าได้ ถ้าคนในชาติมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามัคคี และรักประเทศอันใด ในองค์กรซึ่งเป็นระดับที่เล็กลงมาก็ฉนั้น เพราะบุคลากรเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้นองค์กรจะขับเคลื่อนและมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็อยู่ที่ความรัก ความผูกพันละ

ปัจจุบัน องค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาบุคลากรตลอดจนระบบในการบริหารจัดการบุคลากรแบบครบวงจรมากขึ้น ซึ่งหนึ่งในระบบในการบริหารจัดการบุคลากรที่ภาครัฐโดยสำนักงาน ก.พ. วางหลักการไว้ คือ ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อระดับความผูกพันของบุคคลต่อองค์กร (Employee Engagement) ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล และองค์กร โดยมีหลัก 3S (Say, Stay, Strive) กล่าวคือ การที่บุคคลกล่าวถึง (Say) องค์กรในทางบวก ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลานาน (Stay) และมีความตั้งใจ และทุ่มเทปฏิบัติงานให้แก่องค์กร (Strive) นอกจากนี้ ยังมีผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องซึ่งมีหลักการคล้ายกัน คือ 3B (Well - Being, Belonging, Doing the Best) โดยเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีความสุข และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร ก็จะสามารถทุ่มเทกายใจที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งผู้เขียนเห็นด้วยกับทั้งสองหลักการข้างต้น

ไม่เพียงเท่านั้น ความผูกพันและวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนโดยผ่านการสร้างมูลค่าของผลการดำเนินงานให้กับองค์กร ซึ่งปัจจัยที่สร้างความผูกพันประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ คนในองค์กร (People) ลักษณะงาน (Work) โอกาสที่ได้รับ (Opportunities) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) กระบวนการทำงาน (Procedures) และค่าตอบแทน (Compensation)

ปัญหาที่องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ประสบในทุกวันนี้ คือ การทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างรุ่น (Generation) จึงทำให้เกิดช่องว่างระหว่างกลุ่มต่าง ๆ (Generation Gap) กล่าวคือ ความไม่เข้าใจกันในแนวความคิดของแต่ละกลุ่ม โดยบุคลากรในวัยทำงานแบ่งออกเป็น 3 รุ่นอายุ ประกอบด้วย

- Baby Boomers (เก่าแก่ ลายครามที่เต็มไปด้วยฐานอำนาจ) ซึ่งในภาคราชการส่วนใหญ่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้ากองถึงผู้บริหารระดับสูงมีช่วงอายุประมาณ 50 ปีขึ้นไป
- Generation X (ลองของ คิดใหม่ ทำใหม่) เป็นบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง มีช่วงอายุระหว่าง 36 - 50 ปี
- Generation Y (เด็กแนว เทคโนโลยี มุ่งสู่วิชาชีพอิสระ) เป็นกลุ่มบุคลากรที่เพิ่งเข้ารับราชการใหม่ หรือทำงานมาไม่เกิน 10 ปี

ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างมีจุดแข็ง จุดอ่อน ความเชื่อและทัศนคติที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง การที่จะสลายช่องว่างระหว่างวัยนั้นเป็นเรื่องที่ทุกคนต้องเรียนรู้การเคารพสิทธิส่วนบุคคล เสรีภาพทางความคิด และมองให้เห็นเป็นปกติในความแตกต่างที่ทุกคนสามารถที่จะรักษาจุดยืนของตนเอง

จากปัญหาดังกล่าว ผู้เขียนมองว่าปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ คือการบริหารผลการปฏิบัติงานและการสร้างความผูกพันต่อส่วนราชการ ทั้งนี้ การสลายช่องว่างระหว่างวัยนั้นอาจทำได้โดยปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา และสร้างกลไกในการบริหารจัดการในองค์กรให้เกิดขึ้น

1. ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ควรมีทัศนคติในการคิดบวก (Positive Thinking) และเปิดรับความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสาร ทั้งจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (ทั้งในและนอกหน่วยงาน) เนื่องจากการคิดบวกเป็นกลยุทธ์หลักในการบริหารงานให้ได้สำเร็จทุกด้าน หมายถึงได้ทั้งงาน และได้ทั้งใจคน สมมุติว่ามีผู้บริหารสองคน เขามีการคิดที่ต่างกัน ผลงานจะออกมาต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารคนแรกเป็นผู้บริหารที่มีความคิดทางบวก (Positive Thinking) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เขาบริหารงานได้อย่างประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่เหมาะสม ทำผลงานได้ดี ได้ทั้งงาน ได้ทั้งใจคน ทำให้คนรอบข้างสบายใจ และมีกำลังใจในการทำงานให้สำเร็จ ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารคนที่สองเป็นผู้บริหารที่มีความคิดทางลบ (Negative Thinking) เขาบริหารงานได้ไม่ราบรื่นและไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ทำผลงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร ไม่ค่อยได้งาน ไม่ค่อยได้ใจคน ทำให้คนรอบข้างไม่ค่อยสบายใจ ซึมเศร้า หดหู่และไม่มีกำลังใจ

จากสถานการณ์ข้างต้น ท่านผู้อ่านคิดว่าหน่วยงานของท่านต้องการผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาแบบใด ผู้เขียนขออธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคิดทางบวก และความคิดทางลบ โดยแบ่งง่าย ๆ ออกเป็นสองทาง สมมุติว่ามีคนเสนอความคิดใหม่มาหนึ่งความคิด ในความคิดหนึ่งที่เปรียบเป็น 100% นั้นอาจมีส่วนที่เป็นบวกเป็นประโยชน์ดี ๆ ประมาณ 95% และมีส่วนที่เป็นลบ มีจุดที่ไม่น่าพอใจอยู่ประมาณ 5% ถ้าคิดบวกก็จะมองเห็น 95% ส่วนถ้าคนคิดลบก็จะมองเห็น 5%

ผู้บริหารคิดบวกทำให้มีพลังใจ: ผู้บริหารที่มีความคิดทางบวกมักมองเห็นส่วนที่เป็นประโยชน์ดี ๆ 95% เมื่อมองเห็นประโยชน์ เห็นส่วนที่ดีงาม เห็นด้านสว่าง จึงมีความหวัง มีความรู้สึกที่ดีและพอใจ มองเห็นว่ามีทางเป็นไปได้จึงมีกำลังใจ ตั้งต้นลงมือทำโดยเชื่อว่าต้องทำเสร็จได้แน่ ทุกอย่างพอจัดการได้แน่ จิตใจของเขาจึงปลอดโปร่ง ไม่ต้องเสียเวลาและพลังงานไปกับการวิตกกังวลใด ๆ ทำให้มีสมาธิกับงาน งานจึงออกมาดี ผู้บริหารและผู้นำที่คิดบวกจะมีความสบายใจ และอยากทำให้คนอื่นสบายใจด้วย ทีมงานทำงานด้วยจึงสบายใจ และผูกพันรักใคร่เป็น

อันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้ทีมงานสร้างผลงานได้มากและงานสำเร็จตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

ผู้บริหารคิดลบจะหมดแรงใจ: ผู้บริหารที่มีความคิดทางลบมากมักมองเห็นส่วนเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เป็นปัญหาอยู่บ้าง 5% จึงเห็นว่ายาก ลำบาก เห็นแต่เหตุผลว่าทำไมจึงทำไม่ได้ผลแน่ จึงไม่มีความหวัง มีความรู้สึกไม่ดี และไม่พอใจ มองเห็นว่าไม่มีทางเป็นไปได้ จิตใจจึงขุ่นมัว วิตกกังวล รู้สึกว่ายากจริง ๆ ไม่มีทางเลย เวลาตั้งเป้าหมายก็ไม่กล้าตั้งสูง เวลาลงมือทำก็รู้สึกกดดันจนเครียด คิดวกวน จิตใจไม่มีสมาธิ งานจึงออกมาไม่ดี ผู้บริหารและผู้นำที่คิดลบจะไม่สบายใจ และทำให้คนอื่นไม่สบายใจไปด้วย ทีมงานทำงานด้วยความเครียดและหดหู่ และไม่ผูกพันรักใคร่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงสร้างผลงานได้น้อยและงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายเท่าที่ควร

2. กลไกในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนส่งเสริมเรื่องการสร้างความรัก ความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร

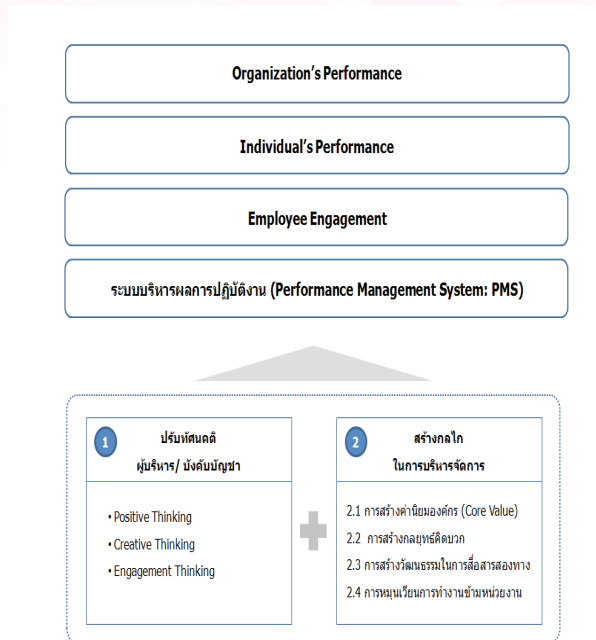
2.1 การสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) อาจทำได้โดยการขอความเห็นจากทุกกลุ่มอายุ (Generation) ในองค์กร จากนั้นนำผลมาวิเคราะห์หาจุดร่วม และจุดต่าง เพื่อกำหนดเป็นค่านิยมองค์กรร่วมกัน ซึ่งวิธีนี้จะทำให้เกิดความรู้สึกการมีส่วนร่วมและได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2.2 การสร้างกลยุทธ์การคิดบวก สร้างสุขในงาน เพิ่มความสำเร็จขององค์กร “Creative Thinking, Positive Thinking and Engagement Thinking” อาจทำได้โดยการจัดกิจกรรม (กำหนดเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือเล่าสู่กันฟังระหว่างสำนัก/กอง เสมือนเป็นการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยผลัดกันเป็นเจ้าภาพในการจัดงาน นอกจากนี้ อาจมีการจัดกิจกรรมประจำสัปดาห์เพื่อสร้างความผูกพันระหว่างกลุ่ม เช่น การจัดเลี้ยงตามสาย การจัด Happy Hour กิจกรรม Sport Day

2.3 การสร้างวัฒนธรรมในการสื่อสารสองทาง หมายถึง มีการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง (Top Down) และจากล่างขึ้นบน (Bottom Up) ทั้งในเชิงนโยบาย/วิชาการ และอื่น ๆ เพื่อเป็นการผสมผสานของแนวคิดจากหลากหลายรุ่น/ช่วงอายุ ทั้งนี้ หมายรวมถึงการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมในการเล่าสู่กันฟังทั้งระหว่างสำนัก/กอง ไม่ว่าจะเป็นการประชุมทั้งภายนอก หรือภายในสำนักงานก็ตาม

2.4 การหมุนเวียนการทำงานข้ามส่วนงาน ข้ามองค์กร (ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ) เพื่อเป็นการเปิดโอกาสเรียนรู้ ตลอดจนรับแนวคิดใหม่ ๆ รวมทั้งวิธีการบริหารจัดการของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลดีที่จะได้นำความรู้ นั้น ๆ มาปรับประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนเองได้

ผู้เขียนขอสรุปสิ่งที่อธิบายมาแล้วทั้งหมดดังภาพต่อไปนี้



ท้ายสุด หากเทียบแล้วแต่ละส่วนราชการเปรียบเสมือนฟันเฟืองเล็ก ๆ ของระบบราชการ ดังนั้น ในการขับเคลื่อนภาครัฐและประเทศสู่ความมั่นคงและยั่งยืน ฟันเฟืองแต่ละตัวต้องรวมพลัง หมุนพร้อมกัน และไปในทิศทางเดียวกัน สลายความเป็นอัตตาของแต่ละส่วนราชการ ในทางตรงกันข้ามควรนำจุดเด่น ความมีเอกภาพ และความเข้มแข็งของแต่ละองค์กรมาเป็นพลังบวก การประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันจะทำให้เครื่องยนต์ (ประเทศ) มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถแข่งขันในระดับสากลได้

รายการอ้างอิง

<http://www.thaihealth.or.th/Content/28643-Happy%20Model%20สร้างองค์กรให้มีความสุข.html> [7 กรกฎาคม 2558]

[http://www.creativitycenter.co.th/source/backup/Public/Download_Content_Public/Pub_Content%20CT%20\(Download\).pdf](http://www.creativitycenter.co.th/source/backup/Public/Download_Content_Public/Pub_Content%20CT%20(Download).pdf) [7 กรกฎาคม 2558]

<http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba127/Article/JBA127Prathompong.pdf> [7 กรกฎาคม 2558]



ความฝันและความหวังของชาว Gen Y

สาวตรี มงคลศิลป์ เกษตรชำนาญการ
สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
กระทรวงสาธารณสุข

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นมากกว่าเครื่องมือวัดผลงานบุคลากรในภาพรวม หรือเป็นเพียงขั้นตอนเฉพาะรวบรวมเอกสารที่แสดงหลักฐานผลการประเมิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามรอบการประเมินประจำปีเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงการบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการบริหาร

ผลการปฏิบัติราชการตามแนวทางของ ก.พ. ที่มุ่งเน้นให้การดำเนินการดังกล่าวมีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากขึ้น ดังนั้น กระบวนการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการทำความเข้าใจเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่องค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรจะเกิดความตระหนัก ความเข้าใจ ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมให้คุ้นเคยกับระบบดังกล่าว

การบริหารผลการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากทำให้ทราบสมรรถนะขององค์กรจากผลงานของบุคลากรแต่ละคนในภาพรวมแล้ว หากการบริหารมีความเป็นระบบ ก็สามารถบูรณาการร่วมกับระบบงานอื่น ๆ ได้ เช่น ผลการปฏิบัติราชการที่นำไปใช้จำแนกคนเก่งตามที่องค์กรคาดหวัง โดยมีระบบการดูแลรักษาคัดกรองคนเก่งเหล่านั้นอย่างเหมาะสม ผู้เขียนเห็นว่าคนเก่งจะเกิดแรงจูงใจอย่างมากในการผลิตผลงานอย่างเป็นเลิศ และคนที่ทำงานระดับปกติย่อมได้รับแรงจูงใจในมุมที่ต้องการแสวงหาโอกาสที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถทัดเทียมคนเก่งหรือตามที่องค์กรคาดหวังไว้ได้

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เน้นการสื่อสารซึ่งผู้เขียนคิดว่า ประเด็นสำคัญควรเริ่มตั้งแต่ การทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ในประเด็นต่าง ๆ และแนวทางการดำเนินงานเพื่อบูรณาการเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างถ่องแท้ โดยมีการแปลงยุทธศาสตร์สู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ให้เห็นภาพและเข้าใจตรงกัน ถือเป็นสิ่งที่ท้าทายมาก ดังนั้น การมีกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมจากบุคลากรตั้งแต่การกำหนด

ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผู้บังคับบัญชาต้องถ่ายทอดสู่หน่วยงานและบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจขอบเขตหน้าที่ และการกำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา เหล่านี้มีส่วนช่วยให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในทุกระดับ โดยหากบุคลากรได้มีโอกาสร่วมคิด ร่วมวางแผน และเห็นเป้าหมายร่วมกันแล้ว ผู้เขียนคิดว่าบุคลากรจะเกิดแรงจูงใจหรือต้องการเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ๆ ด้วย

ผู้เขียนคิดว่าการบริหารผลการปฏิบัติราชการตามแนวทาง ก.พ. เป็นหลักการที่ดี คือใครมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ก็สมควรได้รับค่าตอบแทนสูง หรือให้น้ำหนักคุณค่าความสำคัญของบุคลากรบนพื้นฐานความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง ซึ่งแนวทางดังกล่าวก็มีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่ตีพิมพ์จำนวนไม่น้อยที่ระบุว่าค่าตอบแทนเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถจูงใจบุคลากรให้อยู่กับองค์กร เช่น บทความเรื่อง “การประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสร้างความเป็นธรรม” บ่งชี้ว่าการประเมินผลการทำงานเพื่อใช้ในการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น องค์กรต้องสร้างบรรยากาศความเสมอภาคให้เกิดขึ้นก่อน คือบุคลากรที่มีตำแหน่งเท่ากันควรได้รับมอบหมายให้ทำงานในภาระที่เสมอภาคหรือเท่าเทียมกัน หรือเป็นฐานขั้นต่ำของงานที่ถูกประเมินตามความเหมาะสมนั้นถือเป็นหลักการแรกของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (เมธี ครองแก้ว, 2556) แต่ในทางปฏิบัติอาจไม่ได้เป็นไปตามอุดมคติมากเท่าใดนัก เช่น ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการแต่ละหน่วยงานมีการกำหนดค่าเป้าหมายและมาตรฐานความยาก - ง่ายของตัวชี้วัดเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

ประเด็นท้าทายที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน คือ ผู้ประเมินในแต่ละหน่วยงานได้ใช้ “มาตรวัด” วัดผลการปฏิบัติราชการด้วยมาตรฐานเดียวกันหรือแตกต่างกันอย่างไร ผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจหรือมีอคติในการประเมินหรือไม่ นอกจากนี้ ในมิติของการทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา สอนงาน และกำกับติดตามงาน โดยเฉพาะการสื่อสารพูดคุยหรือให้ข้อมูลสะท้อนกลับในสิ่งที่ เป็นจุดแข็ง-จุดอ่อนที่ต้องพัฒนา สำหรับประเด็นนี้ไม่ใช่เพียงแค่ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานภาครัฐเท่านั้น แต่ในบริบทของสังคมไทยในภาพรวมก็ไม่ค่อยปรากฏภาพของผู้บังคับบัญชาที่จะกล่าวชมเชย หรือว่ากล่าวตักเตือนในเรื่องผลงานอย่างตรงไปตรงมา เมื่อบุคลากรไม่ได้รับข้อมูลสำคัญดังกล่าว ก็ส่งผลให้เกิดความยากลำบากในการเปิดประเด็นพูดคุยเรื่องการพัฒนาบุคลากรที่โยงไปสู่เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่จะมองเห็นความเติบโตในหน้าที่การงาน และสามารถส่งเสริมบุคลากรให้มีความตั้งใจ พร้อมอุทิศตนเอง โดยใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เสมือนว่าเป็นเจ้าขององค์กรหรือเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรนั่นเอง

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งสำหรับการพัฒนาองค์กร (Organization Development) คือ เป็นกระบวนการของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามแผนดำเนินการที่กำหนดไว้ ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการโดยควบคู่ไปกับหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อขับเคลื่อนให้ระบบการบริหาร

ผลการปฏิบัติงานตามแนวทางของ ก.พ. สามารถเปลี่ยนแปลงจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานบนหลักสมรรถนะ ดังนั้น ภาวะการนำองค์กรของผู้บริหารจึงถือเป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จ ผู้เขียนคาดหวังที่จะเห็นผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ในการนำพาองค์กร สื่อสารทิศทาง/กลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะการเน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอถึงความสำคัญของการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพราะผู้เขียนคิดว่าข้อความที่ออกมาจากผู้บริหารระดับสูง จะช่วยสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน และจูงใจบุคลากรให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร

สำหรับความคาดหวังต่อผู้บริหารระดับกลาง ในที่นี้คือ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/กลุ่ม ผู้เขียนปรารถนาให้ผู้บริหารได้แสดงบทบาทที่ไม่เฉพาะความสามารถทางด้านการบริหารจัดการบุคลากรตามสายงานบังคับบัญชา ที่เริ่มตั้งแต่การถ่ายทอดเป้าหมายลงสู่บุคคลที่สอดคล้องกับทิศทางองค์กร การวางแผนเพื่อกำหนดการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงเท่านั้น แต่ต้องการให้ผู้บริหารแสดงบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย คือ ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่าง สามารถให้แนวทาง ตลอดจนสร้างแรงจูงใจภายใน หรือกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกอยากปฏิบัติตามด้วย

อีกประเด็นหนึ่ง ผู้เขียนปรารถนาให้องค์กรดูแลเรื่องการจัดการโครงสร้างหรือระบบงานที่รองรับการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ หรือการเตรียมสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอันจะช่วยส่งเสริมให้ระบบมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรเรื่องคนที่ต้องถูกกำหนดบทบาทความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเหมาะสม เนื่องจากผู้เขียนคิดว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ต้องบูรณาการร่วมกับกระบวนการอื่นๆ เช่น การบริหารค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนา การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าการไหลเวียนของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ไปเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ หรือมีความสอดคล้องประสานระหว่างหน่วยงานอย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงเข้าสู่ระบบแรงจูงใจ ในเรื่องนโยบายค่าตอบแทนที่ควรอยู่บนหลักของความยุติธรรม คือ ให้มีการพิจารณาผลตอบแทนจากความสามารถของบุคลากร และผู้เขียนคิดว่าระบบที่อยู่บนหลักการดังกล่าว สามารถใช้เป็นแรงจูงใจภายในและเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากร อยากพัฒนาตนเองและหมั่นปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยในระยะยาวบุคลากรย่อมรู้สึกผูกพัน เนื่องจากรับรู้ว่าองค์กรมีความยุติธรรมในการให้ผลตอบแทนที่เป็นไปตามที่บุคลากรตั้งความหวังไว้

ข้อปรากฏที่พบข้างต้นนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัย ที่พบว่าค่าตอบแทนมีผลต่อการสร้างความผูกพันขององค์กร (อภิศักดิ์ รักชาติยิ่งชีพ, 2553 อ้างถึงใน Porter and Law, 1982) โดยความผูกพันในที่นี้ หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งสาเหตุอาจมาจากอัตราค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับที่ต้องเป็นการจ่ายบนหลักการของความเป็นธรรม นอกจากนี้ ผลการศึกษายังบ่งชี้ว่าค่าตอบแทนในอัตราสูงมีผลดึงดูดคนให้อยู่ในองค์กร อย่างไรก็ตาม เมื่อย้อนกลับมาวิเคราะห์ในบริบทของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนสูง

อาจเป็นข้อจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานภาคเอกชน อีกทั้ง แม้หลักบริหารงานบุคลากรของภาครัฐจะมุ่งเน้นให้ยึดระบบคุณธรรม (Merit System) แต่ด้วยวัฒนธรรมของสังคมไทยที่มีมายาวนานเรื่องความสัมพันธ์แบบระบบอุปถัมภ์ ระบบเจ้าขุนมูลนาย และการยอมรับความแตกต่างเรื่องฐานะของบุคคลที่เน้นการพึ่งพาผู้อื่น และยึดมั่นตัวบุคคล ก็ยังคงมีอิทธิพลต่อการปกครองในระบบราชการจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหากรูปแบบหรือวิถีคิดนี้ยังปรากฏอยู่ย่อมส่งผลต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น การพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งให้แก่พวกพ้องตนเอง หรือการพิจารณาจากระดับอาวุโสเป็นหลักสำคัญ

นอกจากนี้ วัฒนธรรมบางอย่างของสังคมไทย ได้แก่ การกลัวเสียหน้าก็มีส่วนขัดขวางความสำเร็จของการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น ขั้นตอนการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) หลังประเมินผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในที่นี้คือ ผู้รับการประเมิน โดยหากผู้ประเมินมิได้เตรียมการในการสื่อสารสองทางที่ดี แทนที่จะจูงใจให้ผู้รับการประเมินพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ในทางกลับกันก็อาจทำให้ผู้รับการประเมินขาดขวัญกำลังใจจากการถูกตำหนิผลงานจนรู้สึกเสียหน้า และนำไปสู่ความสัมพันธ์หรือบรรยากาศเชิงลบจนนำไปสู่ประเด็นการออกจากองค์กรก็เป็นได้ ดังนั้น ผู้บริหารในทุกระดับ ต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนวิถีคิดและทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มุ่งเน้นการพิจารณาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และผลงานมากกว่าการพิจารณาที่ตัวบุคคล

อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรผลิตผลงานได้ตามเป้าหมาย ก็เป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่องค์กรต้องสนับสนุนและจัดหาให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานสำหรับผู้เขียนเองนึกถึงองค์กรในฝันระดับแถวหน้า เช่น บริษัท Google ที่มีบรรยากาศการทำงานเสมือนทำงานอยู่บ้านตัวเอง การตกแต่งอาคารสถานที่ที่ดูสร้างสรรค์ ทันสมัย อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน สวัสดิการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอาหารฟรี ตรวจสุขภาพฟรี ห้องออกกำลังกาย ฯลฯ สิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งหน่วยงานภาครัฐของเราก็มีความเป็นไปได้ที่จะพยายามดูแลจัดสรรเรื่องของสวัสดิการ (ที่นอกเหนือจากสวัสดิการตามกฎหมาย) ให้ครอบคลุมตามความต้องการของบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากแต่ละบุคคลย่อมมีแรงจูงใจหรือความปรารถนาที่แตกต่างกัน เช่น การสนับสนุนให้มีสถานที่เลี้ยงเด็กเล็ก อาจตอบสนองเฉพาะบุคลากรที่มีบุตรที่จำเป็นต้องใช้สถานที่รับฝากเลี้ยงดูเด็กเล็ก แต่ไม่ได้ตอบสนองความต้องการของบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ มากเท่าใดนัก ดังนั้น หน่วยงานผู้ดูแลความเป็นอยู่ของบุคลากรในองค์กร ต้องหันมาใส่ใจปัจจัยที่สร้างความผาสุกหรือความพึงพอใจให้บุคลากรทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง เช่น การให้รางวัล หรือยกย่องชมเชยจากผู้บริหารในที่สาธารณะ การให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่สนใจและเป็นประโยชน์สำหรับบุคลากรที่มีผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์องค์กร นอกจากนี้ การได้รับโอกาสให้รับผิดชอบงานที่มีความหลากหลายผ่านกลไกการหมุนเวียนงานที่มีประสิทธิภาพ การทำงานโดยไม่จำกัดสถานที่ทำงาน (Flexible Workplace หรือ Work at Home) หรือ การทำงานในรูปแบบ Flexible Hour เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว หลายคนที่ไม่สามารถรับราชการซึ่งค่าตอบแทนที่ได้รับก็อาจไม่สามารถเทียบเคียงได้กับหน่วยงานภาคเอกชน แต่หากมีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่คงไว้ซึ่งความโปร่งใสเป็นธรรม และการสนับสนุนสิ่งจูงใจอื่น ๆ ที่สามารถทดแทนตัวเงิน ผู้เขียนคิดว่าสามารถทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพอใจ และภาคภูมิใจในการปฏิบัติราชการจนพัฒนาไปสู่ความภักดีต่อองค์กรได้

แม้ส่วนราชการได้นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวทาง ก.พ. มาใช้ในองค์กรสักระยะหนึ่งแล้ว แต่ผู้เขียนคิดว่ายังปรากฏประเด็นที่เป็นความท้าทายที่ต้องพัฒนา ซึ่งผู้เขียนคิดว่าคงไม่มีวิธีหรือแนวทางใดที่ดีที่สุด แต่องค์กรต้องเลือกในสิ่งที่เหมาะสมกับบริบทหรือวัฒนธรรมองค์กรของตนเองให้มากที่สุด

ผลการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Tuzun และ Kalemci (2555) อ้างถึงใน ศุภลักษณ์ แลปรุรัตน์ (2557) พบว่า ความสัมพันธ์ หรือการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา หรือการรับรู้ของบุคลากรว่า ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือในการทำงาน และดูแลความเป็นอยู่ของบุคลากรเป็นอย่างดีนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลให้บุคลากรตัดสินใจอยู่หรือออกจากงาน ซึ่งประเด็นที่ผู้เขียนปรารถนาให้องค์กรให้ความสำคัญอย่างมาก ได้แก่ การพัฒนาหัวหน้างานปัจจุบันและการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่มีแนวโน้มเลื่อนสู่ตำแหน่งหัวหน้างานในอนาคตให้มีทักษะ และรับบทบาทตนเองในฐานะหัวหน้างานในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เช่น ทักษะการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน ตั้งแต่เริ่มแรก สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “อย่ามอบหมายงานให้บุคลากรเหมือนบุคลากรนั้นเป็นต้นไม้ที่ตายแล้ว (Dead Wood)” ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการมอบหมายงานและกำหนดเป้าหมายที่ทำลายเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และมีส่วนสำคัญต่อการเลือกที่จะอยู่หรือไม่อยู่กับองค์กรได้

นอกจากนี้ บทบาทในการกำกับติดตามความก้าวหน้าของงานจากลูกน้องเป็นระยะ ๆ ตลอดจนทักษะการให้คำปรึกษาในช่วงการผลิตผลงานในทุก ๆ ไตรมาสก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะเมื่อใดก็ตามที่หัวหน้างานปล่อยเวลาให้ล่วงเลยไปหรือรอเวลาจนถึงช่วงใกล้รอบการประเมิน บางคนจะพยายามเร่งผลิตผลงานให้ทันตอนเทศกาลประเมินผลงาน ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นก็อาจสะท้อนว่าหัวหน้างานไม่ได้สังเกตเห็นพฤติกรรมการทำงานทั้งหมดของลูกน้อง และประเด็นน่าคิด คือ งานที่ส่งมอบมานั้นมีคุณภาพหรือไม่ และแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะของลูกน้องตามที่องค์กรคาดหวังอย่างไร

การนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องอื่น ๆ เช่น ระบบการบริหารจัดการผู้มีความรู้ความสามารถสูง (Talent Management) โดยนำผลการประเมินไปจำแนกคนเก่งหรือ Talent นั้น ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและแท้จริงมีความสำคัญมาก เพราะจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ ดังนั้นหัวหน้างานที่ดีควรเก็บบันทึกรวบรวมผลการปฏิบัติงานของลูกน้องไว้ เนื่องจากมีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของลูกน้อง โดยองค์กรต้องสนับสนุนระบบข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากรที่สามารถเก็บข้อมูลบุคลากรโดยเฉพาะประวัติการปฏิบัติงานอย่างละเอียด และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการตัดสินใจอื่น ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปได้

สำหรับประเด็นเรื่องการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง ผู้เขียนปรารถนาให้หน่วยงานผู้ดูแลบุคลากรในองค์กรควรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) คือ กำหนดจัดช่วงเวลาที่เป็นทางการให้กับหัวหน้างานในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) เรื่องผลการดำเนินงานของลูกน้องที่ผ่านมา อะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนา รวมถึงเปิดโอกาสพูดคุยเรื่องการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในระดับที่สูงขึ้นสำหรับต่อยอดไปสู่เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ วิธีการนี้ ลูกน้องจะได้มีส่วนร่วมและฝึกให้มีความเชี่ยวชาญในการวางแผนและพัฒนาอาชีพของตนเองด้วย

เมื่อกล่าวถึงกระบวนการพัฒนา ผู้เขียนคิดว่ารูปแบบ หรือสไตล์การเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคนมีความชอบที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น ความหลากหลายของวิธีการพัฒนา คงไม่ใช่เพียงแค่นั่งอบรมในห้องเรียน แต่องค์กรคงต้องเสริมด้วยวิธีการเรียนรู้อื่น ๆ เช่น กลไกการหมุนเวียนงานที่มีประสิทธิภาพ วิธีการดังกล่าว บุคลากรจะมีโอกาสประเมินความชอบ/ความถนัดด้วยตนเอง และสามารถมองเห็นความก้าวหน้าตามความสนใจ หรือองค์กรอาจจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น e-learning e-book เพิ่มพื้นที่/มุมที่สามารถใช้ Internet wi-fi อย่างทั่วทั้งองค์กร หรือริเริ่มกิจกรรมสนทนากาแฟที่หลากหลาย กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ที่สามารถสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง โดยส่วนตัวแล้วผู้เขียนปรารถนาให้หัวหน้างานให้การยอมรับและเข้าใจในมุมมองที่อาจแตกต่าง สามารถพูดคุยกับลูกน้องในช่วงอายุห่างกัน เพื่อให้สามารถปรับตัวทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

จากที่กล่าวมาแล้วผู้เขียนเห็นว่า หัวหน้างานเป็นบุคคลสำคัญที่นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม หน่วยงานผู้ดูแลด้านบุคลากรยังต้องปรับบทบาทตนเองให้ทำงานเชิงรุก คอยเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาในภาพรวมของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงกระบวนการ/ขั้นตอนต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เช่น ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนขององค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ของงานนั้น โดยที่การทำงานราชการส่วนใหญ่มักมีลักษณะเป็นโครงการที่ดำเนินการร่วมกันหลายคน ดังนั้น หากองค์กรต้องการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานแบบเป็นทีม ควรกำหนดตัวชี้วัดร่วมสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงการเดียวกันเพื่อวัดความสำเร็จหรือผลงานของทีม (Team Performance) ด้วย แทนที่จะมุ่งกำหนดตัวชี้วัดที่วัดเฉพาะผลงานรายบุคคล (Individual Performance) เท่านั้น ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่สร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น เนื่องจากหากไม่กำหนดตัวชี้วัดร่วม อาจทำให้บุคลากรมุ่งแต่จะทำงานที่เป็นตัวชี้วัดผลงานรายบุคคลมากเกินไปจนละเลยงานอื่น ๆ ที่ต้องทำร่วมกันในลักษณะทีม หรือคณะทำงาน

โดยสรุปแล้ว ส่วนราชการต้องเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและดำเนินการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยนำไปบูรณาการเข้ากับกระบวนการอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการผูกโยงเข้ากับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานบนหลักการความโปร่งใส ยุติธรรม การฝึกอบรมพัฒนา การพัฒนาเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ การดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังกล่าว จะช่วยบุคลากรให้เกิดบรรลุป้าหมายส่วนตัว เห็นคุณค่าของตัวเอง นอกจากจะส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมที่ดีขึ้นแล้ว ในระยะยาวบุคลากรจะเกิดพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในระบบราชการซึ่งจะนำไปสู่ความผูกพันต่อส่วนราชการและระบบราชการในที่สุด

รายการอ้างอิง

เมธี ครองแก้ว. (2556). การประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสร้างความเป็นธรรม. *Journal of HR Intelligence*. 8 (2). หน้า 44-46.

ศุภลักษณ์ แลปรรัตน์. (2557). ความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจลาออก: การศึกษาในพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่น ประเทศไทย. *Veridian E-Journal*. 7 (3). หน้า 863 – 875.

อดิศักดิ์ รักชาติยิ่งชีพ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทน และลักษณะงาน ที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ครัยโอเทค จำกัด. ภาคนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระราชูปถัมภ์. ถ่ายเอกสาร.

Why (should) I stay (?) : เหตุผลของข้าราชการ Gen (WH) Y

พรศิริ สุกัญญา

นักการทูตปฏิบัติการ

กระทรวงการต่างประเทศ



หนึ่งในหลายข้อดีจากการที่ข้าพเจ้าได้รับโอกาสให้รับทุนรัฐบาล ก.พ. และได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) รุ่นที่ 8 ของสำนักงาน ก.พ. คือการที่ข้าพเจ้าได้รู้จักเพื่อน ๆ ข้าราชการที่อาจพูดได้ว่ามีความคิดความอ่าน รวมทั้งแนวคิดในการรับราชการที่คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะเพื่อน ๆ ที่อยู่ในช่วงวัยเดียวกับข้าพเจ้า ซึ่งก็คือ Generation Y นั่นเอง ก่อนอื่นต้องขอยอมรับก่อนว่าข้าพเจ้าเป็นคนหนึ่งที่ก่อนจะสมัครรับทุนรัฐบาลนั้นไม่เคยคิดที่จะรับราชการมาก่อนเลย ด้วยความที่เป็นบัณฑิตจบใหม่ไฟแรง อยากทำงานในบริษัทเอกชนที่มีชื่อเสียงได้ค่าตอบแทนสูง ๆ และมีการขึ้นเงินเดือน รวมทั้งการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ตรงกับความเป็น Gen Y ทุกอย่าง) อีกทั้งข้าพเจ้ายังมีความคิดฝังหัวมาโดยตลอดว่าระบบราชการนั้นไม่มีความคล่องตัว ล้าสมัย มีกระบวนการตัดสินใจที่ช้า และใช้ระบบอุปถัมภ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อข้าพเจ้าได้ทำงานในองค์กรเอกชนประมาณ 2 ปี หลังจากจบปริญญาตรี ก็เกิดความคิดว่าควรจะไปเรียนต่อปริญญาโท (สูตรสำเร็จของคน Gen Y อีกเช่นกัน) แต่การเรียนต่อปริญญาโทในครั้งนี้ข้าพเจ้าไม่ได้เรียนเพราะเป็นแพชชั่น หากเป็นเพราะต้องการหาคำตอบให้แก่นาคตของตัวเองว่าจะดำเนินไปในทิศทางใดเพื่อให้สอดคล้องกับทั้งความรู้ที่ได้ร่ำเรียนมา และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการประกอบอาชีพที่ใช่ (Passion)

ทุนรัฐบาลถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการดึงดูดบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามารับราชการ ซึ่งในความคิดของข้าพเจ้านั้นถือเป็นเครื่องมือที่ได้ผลในการคัดเลือกคนเก่งเข้าสู่ระบบราชการ หากแต่เมื่อบุคคลเหล่านี้ได้สำเร็จการศึกษาและกลับมาเข้ารับราชการแล้ว กระบวนการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลเหล่านี้ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคน Gen Y ให้อยู่กับระบบ ไม่ลาออกเมื่อใช้ทุนหมด ถือเป็นความท้าทายอย่างหนึ่งที่ส่วนราชการต้องรับมือและปรับตัว และในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นทั้งผู้รับทุนฯ ที่ยังคงอยู่ในระบบราชการ และมีเพื่อนที่เป็นนักเรียนทุนฯ แต่ได้เลือกที่จะลาออกจากระบบราชการ

เมื่อใช้ทุนหมด คำถามที่เกิดขึ้นก็คือ ปัจจัยอะไรที่ทำให้เรามีการตัดสินใจที่แตกต่างกัน “What make me STAY but push them AWAY?”

What Make Me STAY: สิ่งที่ทำให้ฉันอยู่ (ในระบบราชการ)

ข้าพเจ้าขอเล่าถึงประสบการณ์ที่ได้สัมผัสเมื่อเข้ามารับราชการและได้อยู่ในเครือข่ายนักเรียนทุนรัฐบาลและระบบ HiPPS (ซึ่งเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบ) นั่นก็คือ การที่ได้รู้จักเพื่อนข้าราชการที่เป็นคนรุ่นใหม่และความมุ่งมั่นในการทำงานรับใช้ประเทศชาติ มุ่งมั่นในการหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งข้อเท็จจริงนี้เองทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกประทับใจและประหลาดใจในคราวเดียวกันว่าทำไมคน Gen Y ที่เก่งและมีความสามารถรอบตัว มีทางเลือกในการประกอบอาชีพอื่น ๆ มากมายกลุ่มนี้ยังมีความมุ่งมั่นในการรับราชการ ทั้งๆ ที่บางคนไม่มีภาระผูกพันในการใช้ทุนรัฐบาลด้วยซ้ำ แต่ความประทับใจและประหลาดใจเหล่านั้นก็ได้กระจ่างชัดขึ้นเมื่อข้าพเจ้าค้นพบคำตอบว่าหนึ่งในเหตุผลเบื้องหลังของข้าราชการพันธุ์ใหม่ (รวมทั้งตัวข้าพเจ้าเอง) ที่เลือกรับใช้ประเทศชาติด้วยการเป็นข้าราชการ ก็คือ **“Passion ในการพัฒนา/ปรับเปลี่ยนระบบราชการให้ดีขึ้นตามกำลังและศักยภาพของตน”** นั่นเอง อย่างไรก็ดี แม้เหตุผลข้างต้นจะเป็นแรงผลักดันหลักที่ทำให้ข้าพเจ้าและเพื่อนๆ ข้าราชการ Gen Y ส่วนใหญ่เลือกที่จะเข้ารับราชการ แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่า Passion จะเป็นคำตอบของทุก ๆ อย่าง เพราะต้องอย่าลืมว่าในขณะที่เพื่อนๆ Gen Y กลุ่มหนึ่ง เลือกที่จะ “อยู่ในระบบ (STAY)” อีกกลุ่มที่เป็นกลุ่มคนเก่งและมีศักยภาพในระดับที่ไม่แพ้กันก็เลือกที่จะ “ออกจากระบบ (AWAY)” เช่นกัน

What Push Them AWAY: สิ่งที่ทำให้เพื่อนฉันหมดใจ (จากระบบราชการ)

แน่นอนว่าเหตุผลที่ข้าราชการเลือกที่จะลาออกนั้นล้วนแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตาม เมื่อมีเหตุผลในส่วนที่เป็นความเฉพาะตัว ก็ย่อมมีเหตุผลที่เป็นลักษณะหรือปัจจัยร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหตุผลของกลุ่มคน Gen Y ที่โดยคุณลักษณะแล้วเป็นกลุ่มคนไฟแรง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง กล้าแสดงออก และเห็นต่าง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ รวมทั้งต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าจะส่งผลต่อตนเองและองค์กรอย่างไร ซึ่งจากการสอบถามกลุ่มเพื่อนของข้าพเจ้าเอง (กลุ่มนักเรียนทุนฯ/ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง/ข้าราชการรุ่นใหม่) ที่ได้เลือกที่จะลาออกจากระบบราชการ ประกอบกับประสบการณ์ตรงของข้าพเจ้าที่ได้อยู่ในระบบราชการมาเป็นเวลา 4 ปี พบว่า ปัจจัยร่วม (หลัก ๆ) ที่ทำให้คนกลุ่มนี้หมดไฟหล่อเลี้ยง Passion ของตนนั้น ได้แก่

- งานที่ได้รับมอบหมายไม่มีความท้าทาย/ไม่เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- หัวหน้างานไม่ช่วยพัฒนาศักยภาพ
- ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้อย่างบิดเบือน บั่นทอนกำลังใจคน
- ทำงาน ในขณะที่ให้รางวัลคนที่ไม่ทำงาน
- ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ไม่ชัดเจน

หากเปรียบเทียบความรู้สึกของข้าราชการ Gen Y ที่เข้าสู่ระบบราชการด้วยพลังกาย

และพลังใจอันเต็มเปี่ยมที่จะเป็นฟันเฟืองหนึ่งในการพัฒนา/เปลี่ยนแปลงระบบ พร้อมรับเงื่อนไขเรื่องค่าตอบแทนที่อาจจะน้อยกว่า (โดยเปรียบเทียบ) บริษัทเอกชน/รัฐวิสาหกิจ แต่กลับต้องมาเผชิญกับระบบราชการที่ปกคลุมด้วยปัจจัยบั่นทอนดังที่ได้กล่าวข้างต้น (ซ้ำด้วยความหงุดหงิดใจกับระเบียบและรูปแบบการเขียนหนังสือราชการที่ยากจะถูกใจหัวหน้า) ก็คงไม่ต่างจากความรู้สึกของคนที่ถูกบอกเลิกด้วยสาเหตุที่ว่า “เราคงไปด้วยกันไม่ได้จริงๆ” จึงเป็นธรรมดาที่กลุ่มคนรุ่นใหม่จะรู้สึกท้อถอยจนทำให้หลายคนต้องออกจากระบบไปในที่สุด ส่วนคนที่อยู่ก็คงมีท้อถอยบ้างเป็นธรรมดา

จะเรียกว่าเป็นความโชคดีของข้าพเจ้าก็ได้ที่ตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการก็ได้เจอกับหัวหน้างานที่เป็นแบบอย่างที่ดีมาก ๆ คอยเป็นพี่เลี้ยงสอนงานและแนะนำให้เด็กใหม่อย่างข้าพเจ้ารู้และเข้าใจกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการ เป็นพี่ที่ดัดศักยภาพของเราออกมาตลอดเวลา ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกเต็มที่และมุ่งมั่นกับการทำงานราชการ และมักจะพยายามแก้ต่างให้แกผู้ที่มองข้าราชการและระบบราชการในแง่ลบอยู่ตลอดเวลาว่า “คนเก่ง ดี ชยัน และทุ่มเททำงาน ประหนึ่งว่าได้รับเงินเดือนเรือนแสนยังมีอยู่มากในระบบราชการ” แต่การที่จะเสริมแรงให้คนเหล่านี้อยู่กับระบบราชการต่อไปนั้น ก็ต้องฝากความหวังไว้ที่ข้าราชการทุก ๆ คน โดยเฉพาะผู้ที่เป็หัวหน้างาน ให้มีการนำ “ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM)” ไปใช้อย่างครบวงจร เพื่อที่จะหล่อเลี้ยง Passion ของข้าราชการ Gen Y ให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และคงความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อให้ความโชคดีที่ข้าพเจ้าได้พบเจอเป็นความโชคดีของข้าราชการทุก ๆ คน และระบบราชการอย่างยั่งยืน

Passion อย่างเดียวคงไม่พอ ต้อง...

“Passion + PM = Employee Engagement”

การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า หรือ Passion ในการรับราชการของข้าราชการ Gen Y ถือเป็นข้อได้เปรียบอย่างยิ่งของระบบราชการในการดึงดูดคนดี คนเก่ง คนไฟแรง ให้เข้ามาทำงานในระบบ อย่างไรก็ตาม Passion เหล่านี้หากไม่ถูกหล่อเลี้ยงด้วย “ระบบ PM” ที่ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง และเป็นระบบระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว Passion ก็ย่อมไม่ถูกเปลี่ยนเป็น “ความผูกพันต่อองค์กร” และผลที่ตามมาคือ ระบบราชการจะไม่สามารถรักษาราชการรุ่นใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพเอาไว้ได้

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. นั้น ถือเป็นระบบที่วางแนวทางการดำเนินการไว้อย่างครบวงจรนับตั้งแต่ การวางแผน การติดตาม การพัฒนา การประเมิน และการให้รางวัล เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย ทั้งยังเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในการผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย รวมทั้งเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ ซึ่งข้าพเจ้าเชื่อว่า หากส่วนราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาในทุกระดับมีการปฏิบัติตามแนวทางของระบบดังกล่าวอย่างเป็นวัฒนธรรม กล่าวคือ

การที่ส่วนราชการมีการดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง 5 อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเป็นเนื้อเดียวกันกับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน โดยมีได้มุ่งเน้นแต่เพียงการประเมินผลงานในช่วงปลายรอบการประเมินเท่านั้น หากแต่มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนและเหมาะสมกับศักยภาพ การเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เสนอความคิดเห็นและทำงานที่ท้าทาย มีการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและลูกน้องว่างานที่ได้มอบหมายให้ทำนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไรและความสำเร็จของลูกน้องจะช่วยส่งเสริมผลสำเร็จขององค์กรในภาพรวมได้อย่างไร การให้ feedback ที่สร้างสรรค์และนำไปสู่การพัฒนาตนเองของลูกน้อง การประเมินที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ตลอดจนการให้รางวัล/สิ่งจูงใจที่สอดคล้องกับผลงาน สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะทำให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็น “องค์กรผลสัมฤทธิ์สูง” เท่านั้น แต่ยัง “ผูกใจ” คนในองค์กรให้มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร อันได้แก่ การพูดถึงองค์กรในแง่ดี (Say) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร (Stay) และการใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถและทำหน้าที่ให้ดีที่สุดเพื่อสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร (Strive) นั่นเอง

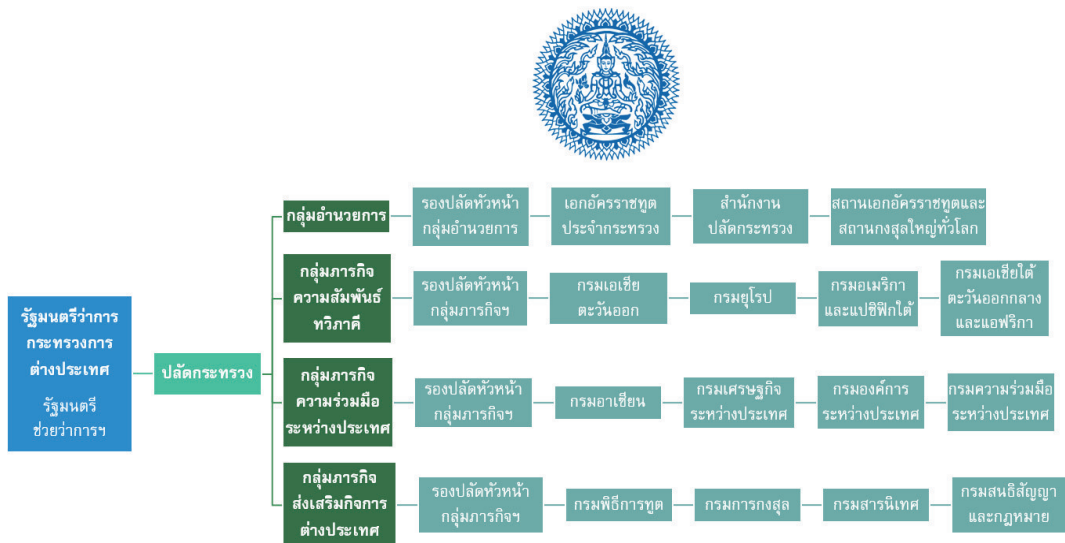
เปลี่ยน “คำถาม” ให้เป็น “คำตอบ”

หัวหน้างานหลายท่านคงจะคุ้นชินกับการตั้งคำถามของลูกน้อง Gen Y อาทิ “เมื่อไหร่หนูจะมีโอกาสได้ทำงานในสำนัก/กรม อื่นบ้าง” “ทำไมทำแบบนี้ไม่ได้คะ?” หรือ “ลองเปลี่ยนมาใช้วิธีนี้ดีไหมครับ?” ฯลฯ ซึ่งข้าพเจ้าเชื่อมั่นเหลือเกินว่าเพื่อนข้าราชการ Gen Y ส่วนใหญ่ในหลายส่วนราชการจะได้รับคำตอบกลับมาว่า “ก็เขาทำกันมาแบบนี้” ซึ่งถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์แก่ระบบราชการ ข้าราชการยังอาจเป็นอุปสรรคขวางกั้นไม่ให้ระบบ PM ถูกนำไปใช้อย่างครบทุกขั้นตอนตามเจตนารมณ์ของระบบ และที่สำคัญเมื่อแรงปรารถนาที่จะ “ถาม” ไม่ถูกตอบสนองด้วย “โอกาส” ให้ข้าราชการ Gen Y ได้แสดงความคิดเห็นนำเสนอสิ่งใหม่ๆ หรือรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ เพื่อส่งเสริมประสบการณ์ที่หลากหลาย ฯลฯ ก็ย่อมส่งผลกระทบในแง่ลบต่อทั้งตัวข้าราชการและตัวระบบราชการเองในที่สุด

เมื่อพูดถึง “คำถาม” ที่ต้องการ “คำตอบ” ในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ย่อมจะขอหยิบยกการดำเนินการของกระทรวงฯ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ในความเห็นของข้าพเจ้าคิดว่าเป็นกรณีศึกษาที่ดีที่สามารถนำไปสู่การสร้างคามพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มข้าราชการ Gen Y ได้ กระทรวงการต่างประเทศนั้นถือเป็นส่วนราชการขนาดเล็ก โดยในปัจจุบันมีข้าราชการจำนวนทั้งสิ้น 1,580 คน ประกอบด้วยข้าราชการที่ปฏิบัติงานในประเทศ จำนวน 952 คน และข้าราชการที่ปฏิบัติงานในต่างประเทศ จำนวน 628 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2558) และมีการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบรวมศูนย์โดยลักษณะเด่นที่กระทรวงการต่างประเทศแตกต่างจากส่วนราชการอื่น ๆ ก็คือ การที่มีระบบสรรหาและเลือกสรรข้าราชการเอง โดยเฉพาะสายงานการทูต ซึ่งเป็นสายงานหลักของกระทรวง (ร้อยละ 66.14) ซึ่งหนึ่งในข้อได้เปรียบของวิธีการนี้ก็คือ การได้เลือกข้าราชการที่มี Passion อย่างแรงกล้าที่พร้อมจะทำงานให้แก่กระทรวงฯ เข้ามารับราชการ

เมื่อกระทรวงฯ ได้เป็นผู้เลือกคนที่มีความสามารถ และศักยภาพเข้ามาทำงานแล้ว ก็จะต้องแสดงบทบาทของผู้รักษาในการที่จะดึงดูดคนเหล่านั้นให้เกิดความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน โดยลักษณะเด่นของกระทรวงการต่างประเทศในการส่งเสริม และปลูกใจข้าราชการ Gen Y ได้แก่ ระบบสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ที่ชัดเจนและเป็นระบบ กล่าวคือ ข้าราชการสายการทูตที่บรรจุเข้ารับราชการเป็นเวลาครบ 2 ปี จะมีโอกาสเลือกกรม/สำนัก ที่สังกัดอยู่ภายใต้กลุ่มภารกิจที่ต่างกันไปเรื่อยๆ ไปเรียนรู้งานที่มีลักษณะแตกต่างออกไปจากเดิม โดยกลุ่มภารกิจของกระทรวงฯ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มภารกิจความสัมพันธ์ทวิภาคี 3) กลุ่มภารกิจความร่วมมือระหว่างประเทศ และ 4) กลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ (แผนภาพที่ 1) กล่าวโดยสรุปคือ ข้าราชการที่เข้ามาใหม่จะได้เรียนรู้งานอย่างน้อย 2 แห่ง ก่อนที่จะออกประจำการในต่างประเทศ

โครงสร้างกระทรวงการต่างประเทศ



ด้วยระบบการ Rotation ดังกล่าว ประกอบกับลักษณะงานของกระทรวงฯ ที่มีความเป็นพลวัตอยู่ตลอดเวลาในทุกกลุ่มภารกิจ ทำให้ข้าราชการมีโอกาสได้เรียนรู้งานที่ทำทนายและหลากหลาย ฝึกทักษะทั้งด้านวิชาการ และด้านการบริหารเพื่อพร้อมปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพทั้งในและต่างประเทศ

การที่ต้องมีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานก่อให้เกิดผลดีอีกประการหนึ่งคือ ทำให้ข้าราชการไม่หยุดนิ่งในการพัฒนาและขนขวายหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่รับผิดชอบ เพื่อให้ทั้งรู้สึกและรู้กว้างในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งก็แน่นอนว่าเมื่อข้าราชการมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้มากขึ้น

ผลการปฏิบัติงานก็ย่อมดีขึ้น และองค์กรก็จะบรรลุเป้าหมายในภาพรวมในที่สุด

เกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้มีผู้ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกระทรวงการต่างประเทศ” เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งข้าพเจ้าเห็นว่าเป็นการศึกษาที่น่าสนใจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วงอายุของ Gen Y มากที่สุด (ร้อยละ 41.05) และเป็นนักการทูตมากที่สุด (ร้อยละ 43.90) โดยจากการศึกษาดังกล่าว พบว่า บุคลากรกระทรวงการต่างประเทศมีความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก/สูง (คะแนนเฉลี่ย 3.80 และ 3.81 จากคะแนนเต็ม 5 ตามลำดับ) โดยที่ปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา จำนวนบุคคลที่อยู่ในอุปการะ อายุราชการ และรายได้ต่อเดือน ไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานและระดับความผูกพันต่อองค์กร ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยที่มีผลในการจูงใจให้ข้าราชการชอบและรักงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่เกิดจากนโยบายการบริหารงานและรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงานที่ท้าทาย เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด การเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้แสดงความคิดเห็นและนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน การมอบอำนาจในการจัดการงานที่ได้รับมอบหมาย การให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแต่ละประเภทของบุคลากรอย่างพอเพียง การจัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานและกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างเหมาะสม และการให้โอกาสในการเพิ่มทักษะและความรู้ เป็นต้น

ในฐานะที่เป็นข้าราชการคนหนึ่งที่ยังคงมี Passion ในการทำงานรับใช้ประเทศชาติ ข้าราชการที่ได้สัมผัสทั้งแรงจูงใจและความบั่นทอน (จากการไม่นำระบบ PM ไปใช้อย่างถูกต้อง/ใช้อย่างไม่ยุติธรรม) ข้าราชการที่ได้รับรู้ถึงเหตุผลที่เพื่อนซึ่งเป็นคนเก่ง มีความสามารถ มีศักยภาพ ต้องออกจากระบบราชการไป ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของข้าพเจ้าในบทความนี้จะมีส่วนช่วยไม่มากนักน้อยในการทำให้หัวหน้างานและระบบราชการเข้าใจ Gen Y มากขึ้น และมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย/รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องและเหมาะสมในการรักษาคนคุณภาพกลุ่มนี้ไว้ในที่สุด เพื่อที่คนกลุ่มนี้จะได้ไม่ต้องตั้งคำถามหรือมีความข้องใจอีกต่อไปว่า “ทำไมตนถึงต้องอยู่/ยังอยู่ในระบบราชการ (Why should I stay?)” หากแต่เปลี่ยนความรู้สึกมาเป็นความภาคภูมิใจ และพร้อมที่จะพูดถึงส่วนราชการ และประสบการณ์ของตนถึง...

“เหตุผลที่เป็นข้าราชการ WHY I STAY”

เหมือนกับที่ข้าพเจ้าได้พูดถึงผ่านบทความนี้ ;)

รายการอ้างอิง

รวีวรรณ เทพไท. (2558) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกระทรวงการต่างประเทศ. กรุงเทพฯ: หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ติดหนึบ Gen Y ไว้กับองค์กร

พรศิริ เจริญสืบสกุล

นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

สำนักงาน ก.พ.

“ถ้าอยากให้ Gen Y ทำงานให้องค์การได้ดีและอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ จะต้องทำอะไร?” หลายองค์การตั้งคำถามลักษณะนี้ และพยายามผลักดันให้มินิโยบายใหม่ ๆ เพื่อรองรับคนรุ่นใหม่วัยทำงาน (Generation Y หรือ Millennial) หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “Gen Y” (เจน-วาย) ให้อยู่ในองค์กรได้นาน ๆ เพราะพวกเขาเหล่านี้ขึ้นชื่อว่ามีความผูกพันกับองค์กรต่ำมาก หรือมีพฤติกรรม “พร้อมจะเปลี่ยนงานเสมอ” ซึ่งแนวคิดและพฤติกรรมลักษณะนี้มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างยิ่ง โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องการความต่อเนื่องและมีผลต่อความมั่นคงของประเทศอย่างภาคราชการ หากมีการเข้าออกของบุคลากรบ่อยจนเกินไปก็จะกลายเป็นความเสี่ยงและอาจมีปัญหาระดับชาติที่จะตามมาในอนาคตอีกมากมายได้

สาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาคเอกชนให้ความสนใจคน Gen Y ก็เพราะพวกเขาเป็นกลุ่มประชากรขนาดใหญ่ของประเทศ มีจำนวนประมาณ 19 ล้านคน¹ คิดเป็นจำนวนเกือบ 1 ใน 3 ของจำนวนประชากรของประเทศไทย และคิดเป็นร้อยละ 42 ของแรงงานทั้งระบบ² คนกลุ่มนี้จึงเป็นทั้งกลุ่มแรงงานของสังคมและเป็นกลุ่มลูกค้า/ผู้รับบริการด้วยในขณะเดียวกัน ดังนั้น การตอบสนองต่อประชากรกลุ่มนี้จึงมีทั้งมิติของการจ้างงานและมิติของการให้บริการในฐานะที่ Gen Y เป็นลูกค้าด้วย และไม่ใช่แต่เพียงประเทศไทยเท่านั้นที่มีจำนวนประชากรในกลุ่มของ Gen Y จำนวนมาก เพราะในต่างประเทศก็มีจำนวนประชากรที่เป็นกลุ่ม Gen Y จำนวนมากเช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ในสหรัฐอเมริกา มี Gen Y อยู่ประมาณ 90 ล้านคน นั้นส่งผลให้สหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญในเรื่องของ “Generation Y” อย่างมาก และเป็นที่มาของกระแส Generations ในทุกวันนี้



งานเขียนชิ้นนี้ได้หยิบยกเอาเรื่องของการสร้างความผูกพันของ Gen Y ในระบบราชการด้วยในบริบทปัจจุบันที่ Gen Y กำลังกลายเป็นคนส่วนใหญ่ขององค์กรและมีบทบาทในองค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งผู้เขียนเองก็จัดอยู่ในวัยของคนกลุ่มนี้ด้วยจึงได้มีโอกาสสัมผัสทั้งในมุมมองของคน Gen Y และมีโอกาสได้รับทราบมุมมองที่คนรุ่นอื่น ๆ ที่มีต่อ Gen Y ด้วย จึงอยากจะขอแลกเปลี่ยนและนำเสนอข้อมูลที่เป็นที่หน่วยงานภาครัฐควรให้ความสนใจเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ส่วนราชการต่าง ๆ” เนื่องจากเป็นประเด็นที่ภาครัฐยังไม่ได้ให้น้ำหนักมากเท่าใดนัก แม้จะมีการกล่าวถึงเรื่อง Generation กันบ่อยครั้ง แต่รูปแบบปฏิบัติที่จับต้องได้ในการจัดการกับเรื่องนี้มีน้อย หรือแม้จะมี...ก็อาจไม่ได้สร้างความเข้าใจให้กับคนแต่ละรุ่นอย่างเป็นรูปธรรมมากนัก ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานชิ้นนี้จะสะท้อนภาพทั้งในฐานะของคนในวัยนี้และเป็นอีกหนึ่งเสียงสะท้อนให้เราไม่นิ่งนอนใจในประเด็นของการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างคนทุกรุ่นในแต่ละองค์กร ซึ่งน่าจะช่วยลดปัญหาบางประการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐได้ในอนาคต

ปัจจุบันในแต่ละองค์กรประกอบด้วยกลุ่มคน 3 รุ่น (Generations) ทำงานอยู่ร่วมกัน อันได้แก่ กลุ่ม Gen Baby Boomers กลุ่ม Gen X และกลุ่ม Gen Y กลุ่มคน 3 กลุ่มนี้ เติบโตมาในบริบทรอบตัว ชัดเจนความคิด ความเชื่อให้มีความแตกต่างกัน ได้รับการเลี้ยงดูในรูปแบบที่แตกต่างกัน และได้เรียนรู้จากความผิดพลาดของคนในรุ่นก่อนหน้า³ซึ่งจะส่งผลต่อความคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นการให้คุณค่า (Values) ความเข้าใจ (Perceptions) และการสื่อสาร (communication) ที่อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งในที่ทำงานได้⁴คำถามคือในองค์กรที่จะต้องบริหารความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกรุ่นอย่างสมดุลจะต้องทำอย่างไรกับการบริหารงานให้องค์กรได้งานและได้ใจคนในองค์กรด้วย นี่เป็นอีกหนึ่งความท้าทายอย่างยิ่งขององค์กรในปัจจุบัน

ก่อนที่จะหาวิธีการให้สามารถ “ติดหนึบ Gen Y ไว้กับองค์กร” ได้ ก็จำเป็นที่จะต้องรู้จักและเข้าใจบุคลิกลักษณะ (Characteristic) และมุมมองของ Gen Y เพื่อจะวางแผนรองรับสถานการณ์ขององค์กรที่จะต้องอยู่ร่วมกับ Gen Y ให้ได้และได้อย่างดีด้วย

“Gen Y” คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี 2523 – 2537 (ช่วงอายุ 35-21 ปี) ซึ่งตัวเลขนี้มีความหลากหลายกันอยู่พอสมควร (ส่วนใหญ่ช่วงอายุจะบวกลบอยู่ที่ 2-3 ปี) Gen Y เติบโตเป็นวัยทำงานในยุคนี้ และจัดเป็นกลุ่มที่ถูกกล่าวขวัญถึงทั้งด้านบวกด้านลบในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นอย่างมาก เสียยิ่งเลวร้ายที่มีต่อ Gen Y นั้นมีหลากหลาย ซึ่งพอจะรวบรวมคำกล่าวที่แสดงถึงลักษณะของกลุ่ม Gen Y ได้ดังนี้

“Gen Y เป็นพวกเจ้าปัญหา มักมีคำถามว่าทำไม (Why?) อยู่เสมอ สมชื่อ Gen Y เรื่องไหนถ้าอยากคิดใหม่ทำใหม่ ต้องส่งให้ Gen Y รีเด็กพวกนี้จะเป็น Gen (รุ่น) วาย อยู่ที่ไหนก็ดูจะมีปัญหาไปเสียหมด พวกนี้สร้างสรรค์ทันสมัย คิดนอกกรอบ ติดเทคโนโลยี กลุ่มนี้ชอบแสดงออก กล้าเปลี่ยนแปลง เชื้อมั่นในตนเอง และให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน” คนพวกนี้รักษาสีผิวของตนเอง แต่บางครั้งก็หลงลืมว่าจะกระทบสิทธิผู้อื่น

หากเห็นข้อมูลเหล่านี้ บรรดาเหล่านายจ้างก็คงเริ่มหวั่น ๆ กับพนักงานที่อยู่ใน Gen Y ไม่น้อย เพราะดูแนวโน้มแล้วจะทำให้องค์การบริหารจัดการได้ยากอยู่พอสมควร แต่จุดเด่นของ Gen Y ก็เป็นสิ่งที่มองข้ามไม่ได้เช่นกัน ความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการ และความกระตือรือร้นที่เต็มเปี่ยมในการทำงานก็เป็นจุดแข็งที่หากรู้จักดึงออกมาใช้ได้ถูกที่ถูกทางก็จะสร้างประโยชน์ให้องค์การได้อย่างมากมายมหาศาลจากศักยภาพของพวกเขา

บทความเรื่อง “คน Gen Y คืออะไร ทำไมองค์กรต่าง ๆ ควรต้องเจียระไนคน Gen Y?” โดย ภราดร จ่านิว เกลาถึงธรรมชาติของคน Gen Y ไว้อย่างสั้น ๆ ดังนี้⁵

1. คน Gen Y จะให้ความสำคัญกับงานที่ตัวเองชอบมากกว่าสิ่งอื่นใด
2. คน Gen Y มีค่านิยมต้องการประสบความสำเร็จเร็ว โดยเทียบกับเพื่อน
3. คน Gen Y ชอบที่จะให้หัวหน้ารับฟังความคิดเห็นของเขา
4. คน Gen Y อยากให้หัวหน้าสอน แต่ก็อยากเป็นคนตัดสินใจเอง
5. คน Gen Y อยากดำเนินชีวิตแบบสมดุล ไม่ใช่อะไร ๆ ก็งาน
6. คน Gen Y มีบุคลิกภาพเป็นของตัวเอง และกล้าแสดงออก
7. คน Gen Y ชอบอยู่กับสภาพแวดล้อมที่ไม่เคร่งครัดเกินไป

Gen Y จึงเป็นกลุ่มคนที่มีความเป็นอิสระทางความคิดสูง ไม่ชอบการบังคับ แต่ก็ใส่ใจงานแต่ละงานเต็มที่เกินร้อยกับงานที่พวกเขาารู้สึกว่าเป็นงานของพวกเขาเอง เป้าหมายในงานเหล่านั้นถูกกำหนดจากเขาเอง และเมื่อใดที่ Gen Y รู้สึกว่าไม่ได้มีส่วนร่วมอะไรกับวิธีการในงานนั้นเลย ก็จะเกิดความรู้สึกไม่ชอบที่จะให้งานนั้นขึ้นมาทันที Gen Y ชื่นชอบความท้าทาย ทำงานเป็นทีมได้ดี อยากให้ทุกคนยอมรับความสามารถ อยากอยู่กับคนเก่งและสร้างสรรค์ ชอบความรวดเร็วทันใจ และมีความทะเยอทะยานแสวงหาความก้าวหน้า⁶

นอกจากนี้ กลุ่มของ Gen Y ยังมีมุมมอง ความคิด บางอย่างที่ฉีกและแตกต่างไปจากคนรุ่นอื่น ๆ ที่อยู่ในที่ทำงานเดียวกัน การบริหารงานที่เคยใช้ได้ผลกับ Gen Baby Boomer และ Gen X อาจใช้ไม่ได้ผลกับ Gen Y เช่น เรื่องของการเชื่อฟังคำสั่ง Gen X อาจจะเคยชินกับการรับคำสั่งแบบที่ต้องทำตามโดยไม่ได้แย้ง แต่สำหรับ Gen Y แล้วอาจจะมีการถามกลับไ้ว่า “ทำไมต้องทำเรื่องนี้ด้วยวิธีการเหล่านี้” หากเพื่อนร่วมงานรุ่นอื่นไม่เข้าใจพฤติกรรมของ Gen Y ก็อาจมองว่า “ก้าวร้าว” และอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดและความรู้สึกไม่ดีต่อกันได้

Gen Y เติบโตมาในแบบที่พ่อแม่ทำตัวเป็นที่ปรึกษาและประคบประหงมในทุก ๆ เรื่อง จึงไม่น่าแปลกใจที่ผลสำรวจการตัดสินใจของ Gen Y จะพบว่า 1 ใน 4 ของคนกลุ่มนี้มีการปรึกษาพ่อแม่เมื่อจะต้องการตัดสินใจเรื่องงาน เนื่องจาก Gen Y เติบโตในยุคที่มีเทคโนโลยีสนับสนุนในการสื่อสารให้สะดวกสบาย ส่งผลให้สามารถติดต่อกับพ่อแม่เมื่อต้องการคำปรึกษาได้อย่างรวดเร็ว หรือการรับข้อมูลข่าวสารได้มากมายและรวดเร็ว จนมีลักษณะพฤติกรรมคุ้นชินกับการมีที่ปรึกษาในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ หรือการได้เห็นพ่อแม่ต้องทำงานหนักเกือบทั้งชีวิตเพื่อรับผลตอบแทนในช่วงท้ายเมื่อมีอายุมาก ก็ส่งผลต่อแนวคิดให้ Gen Y ไม่อยากจะทำอะไรตามรอยของพ่อแม่

โดยอยากมีความมั่นคงในหน้าที่การงานสูง ซึ่งในต่างประเทศพบว่า งานในภาครัฐหรืองานราชการเป็นที่สนใจสำหรับ Gen Y มากทีเดียว (เงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับที่ดี) และอยากเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างรวดเร็ว ได้ค่าตอบแทนสูงทั้งที่ยังไม่มีประสบการณ์ ซึ่งอาจดูจะไม่ค่อยสมเหตุสมผลเท่าไรนักในสายตาของ Generation อื่น ๆ⁷

ความแตกต่างของ Gen Y ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ส่งผลต่อหลาย ๆ เรื่องในบริบทการทำงานและมีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายองค์การด้วยเช่นกัน ดังนั้นจากหลากหลายเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงไม่น่าแปลกใจที่หลายองค์การจะพยายามปรับตัวให้เข้ากับเหล่า Gen Y เพราะอย่างไรเสียก็ไม่สามารถปฏิเสธการคงอยู่ของคนกลุ่มนี้และความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในบริษัทนี้ได้

จากข้อมูลของ Gen Y ที่ได้นำเสนอมาข้างต้นนี้ น่าจะชี้ให้เห็นจุดสำคัญบางประการที่จะช่วยในการจัดการอะไรบางอย่างกับ Gen Y ในที่นี้ขอนำเสนอมุมมองที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการ Gen Y โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น ดังต่อไปนี้ (1) องค์การจะต้องทำอะไรบ้าง จึงจะทำให้ “ได้ทั้งงาน ได้ทั้งใจ” ของเหล่า Gen Y (2) ใครที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์การของ Gen Y ?

องค์การจะต้องทำอะไรบ้าง จึงจะทำให้ “ได้ทั้งงาน ได้ทั้งใจ” ของเหล่า Gen Y

ในความเป็นจริงแล้ว Gen Y ไม่ได้สุดโต่งไปเสียทุกอย่าง เพียงแค่ต้องเข้าใจธรรมชาติของคนกลุ่มนี้ให้มากขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการในองค์การราบรื่น บางครั้ง Gen Y ที่อาจจะดู “เยอะ” ในหลาย ๆ เรื่อง อาจแพ้วางแพ้วใจเพียงแค่การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับเพื่อนร่วมงาน เช่น การที่ได้พูดคุยกันบ่อย ๆ ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชาก็สามารถสร้างความเข้าใจและความผูกพันได้มาก แต่ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็ต้องแสดงภาวะผู้นำที่จะทำให้ Gen Y รู้สึกว่าฟังฟังได้ หรือรู้สึกยอมรับความสามารถได้ด้วย

การสร้างความผูกพันเกิดขึ้นได้จากการทำให้เกิดความรู้สึกดี มีความสุขกับงานและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสำหรับ Gen Y คงต้องเน้นไปที่ **จิตใจ** (บรรยากาศ สร้างทีม วัฒนธรรมองค์การให้คำปรึกษา ที่เลี้ยง) และ **ระบบงาน** (ระบบการมอบหมายงานที่มีเป้าหมายชัดเจน) ที่เหมาะสมกับลักษณะนิสัยของ Gen Y ซึ่งในภาพรวมแล้วองค์การจะดึงดูด Gen Y ได้ดีหากมีความชัดเจนในประเด็นต่อไปนี้⁸

1. สื่อสารอย่างชัดเจนถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนของบุคลากรในองค์การนั้น
2. สร้างความมั่นใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถแยกแยะผู้มีผลการปฏิบัติงานดีได้
3. จัดอุปสรรคในการทำงานที่สามารถส่งผลกระทบในเชิงลบต่อการสนับสนุนบุคลากร อาทิ งานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน
4. เลือกคนให้เหมาะสมกับงานโดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงานและความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้น
5. ติดตามและพัฒนาบรรยากาศในการทำงานโดยผู้นำต้องมีความสามารถและมี

รูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อจูงใจบุคลากร

6. มุ่งเน้นถึงผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่แค่ในรูปของเงินเท่านั้น เช่น โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การพัฒนาในด้านต่างๆ และการยกย่องชมเชยบุคลากรในการนี้สามารถขยายความได้เป็นแนวทางที่แต่ละองค์การควรมุ่งเน้นและปรับเปลี่ยนให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติได้ ดังนี้

1. การเน้นระบบ Coaching และระบบ Mentoring

ความสำเร็จของแต่ละองค์การนั้นเกิดขึ้นได้จากหลายองค์ประกอบ และหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้ทุกสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้สำเร็จเป็นรูปธรรมได้นั้น ก็คือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของคนในแต่ละองค์การ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันในระดับองค์การได้ เนื่องจากการบริหารผลงาน คือ ระบบที่ประกอบไปด้วย กระบวนการวางแผน (Planning) เพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องของการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานในการปฏิบัติงานในแต่ละระดับให้สอดคล้องกัน โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการ (Managing) มาช่วยในการติดตามงานผ่านกระบวนการสอนงาน (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานเพื่อให้มีการปรับปรุงและพัฒนาผลงานอย่างสม่ำเสมอ และต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและการอภิปรายและทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนา อันจะนำไปสู่การพัฒนา (Development) เพื่อยกระบบผลการปฏิบัติงาน

หากพิจารณาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานแล้วจะพบว่ามีความเครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับการนำมาใช้กับ Gen Y นั่นคือ การมอบหมายงานที่มีเป้าหมายชัดเจนเพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายที่จะต้องประสบความสำเร็จคืออะไร จะได้ไม่คาดหวังคลาดเคลื่อนจนนำมาซึ่งความผิดหวังบ่งบอกจนเกินไปและจะกลายเป็นการบั่นทอนกำลังใจในการทำงานได้ การใช้กระบวนการสอนงาน (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างสม่ำเสมอ ช่วยได้ในด้านการเรียนรู้งาน ถ้าจะเพิ่มในด้านจิตใจก็ต้องใช้การเป็นพี่เลี้ยง Mentoring มาผสมผสานด้วย เพราะ Mentoring เป็นระบบที่ดูทั้งงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวซึ่งจะสร้างความไว้วางใจและความผูกพันอย่างไม่เป็นทางการซึ่งให้ผลทางจิตใจที่เหนียวแน่นกว่าความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจสำหรับ Gen Y ด้วยความที่ Gen Y ต้องการให้มีผู้ที่ช่วยให้คำปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ แต่ต้องให้อิสระในการตัดสินใจและการลงมือทำด้วยพอสมควร

2. การสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้ผ่อนคลาย สร้างสรรค์ ทันสมัย

บรรยากาศในการทำงานหรือสถานที่ทำงานมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าประเด็นอื่น ๆ การสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมจะส่งผลอย่างมากต่อจิตวิทยาในองค์การ การมีสถานที่ทำงานที่สวยงามทันสมัยช่วยสร้างบรรยากาศให้น่าอยู่ น่าทำงาน และหากมีในส่วนของการพักผ่อนหย่อนใจ สถานที่ออกกำลังกายอย่างเพียงพอ ก็จะยิ่งตอบโจทย์ค่านิยมของความสมดุลระหว่างชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัวของ Gen Y ได้

นอกจากนี้ บรรยากาศของการทำงานนี้ ยังหมายรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีความยืดหยุ่น เรื่องสถานที่ทำงานที่หากองค์การจะอนุญาตให้บุคลากรที่มีลักษณะงานบางอย่างไม่ต้อง

นั่งอยู่ติดโต๊ะเป็นประจำสามารถไปนั่งทำงานในส่วนใดในสำนักงานก็ได้ เพียงแค่มีโทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์พกพา และระบบอินเทอร์เน็ต ก็สามารถทำงานที่ไหนก็ได้ และหัวหน้างานมีความเข้าใจก็จะช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมได้

3. องค์กรต้องให้ความสำคัญกับ “ระบบการบริหารงานที่เข้าใจจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน”

- เมื่อบุคลากรขององค์กรทำผลงานได้ดี ก็ให้คำชมเชยด้วยความจริงใจ พร้อมทั้งบอกกับเขาว่า ผลงานที่ออกมาชิ้นนี้เป็นผลงานที่ดี และอยากให้สร้างผลงานที่ดีขึ้นต่อไปเรื่อย ๆ
- ให้บุคลากรขององค์กรได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด และวางแผนการทำงานของหน่วยงาน อาทิ เวลาประชุมเพื่อที่จะวางแผนในหน่วยงาน ก็ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมด้วยบ้างในบางโอกาส เพื่อให้เขาารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงานที่ทำอยู่ด้วย
- มองหาจุดดีหรือจุดแข็งของบุคลากรให้เจอ และส่งเสริมจุดแข็งเหล่านั้นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีต่อไป โดยช่วยกันวางแผนและดำเนินการพัฒนาจุดแข็งและปรับจุดอ่อน เพื่อให้พวกเขารู้สึกว่าหัวหน้าและองค์กรให้ความสนใจในตัวเขาจริง ๆ ไม่ใช่แค่จ้างมาทำงานไปวัน ๆ
- ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งความก้าวหน้าในการทำงานนั้นไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้นเพียงอย่างเดียว แต่อาจจะเป็นการมอบหมายงานที่ยาก และท้าทายความสามารถ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร
- ส่งสัญญาณให้บุคลากรทราบว่า เขามีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานมากเพียงใด และองค์กรขาดเขาไม่ได้เนื่องจากอะไร เพราะวิธีนี้เป็นการบอกให้พวกเขารู้ว่าเขามีความสำคัญต่อองค์กรจริง ๆ

ใครบ้างที่มีบทบาทสำคัญในเรื่องนี้

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความผูกพันของ Gen Y ต่อองค์กร มีดังนี้

1. **ผู้บริหารสูงสุด (CEO)** คือ กุญแจหลักสำคัญของทุก ๆ เรื่องขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ควบคุมทิศทาง เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กร กระตุ้นให้คนในองค์กรเดินหน้าไปในทิศทางที่ต้องการ เชื่อมมั่นในความสำคัญและคุณค่าของคนในองค์กร อีกทั้ง ควรมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับ Gen Y เนื่องจาก Gen Y ต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย รับฟัง ชัดเจน ฟังพาได้ มากกว่าการใช้อำนาจ หรือการมีภาพลักษณ์ที่ตีแต่เห็นห่าง หรือดูไกลเกินเข้าถึง ดังนั้น ในการจัดการกับ Gen Y ผู้บริหารสูงสุดต้องเข้ามามีบทบาทสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมากในการผลักดันนโยบายต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นได้จริง

2. **ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ (Line manager)** ผู้บังคับบัญชาของ Gen Y มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการผูกใจ Gen Y ไว้กับองค์กร เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดกับบรรดาลูกน้อง Gen Y มากที่สุด หัวหน้างานของคนรุ่นใหม่อย่าง Gen Y ต้องเป็นคนเก่ง ไม่ใช่ให้นับถือกันที่ความอาวุโส ต้องสามารถเป็นโค้ช (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ดี ไม่ใช่เป็นเพียงเจ้านายที่สั่งงานอย่างเดียว ดังนั้น เพื่อดูแล Gen Y องค์กรจึงต้องเลือกคนมาเป็นหัวหน้างานที่เก่งจริงและมีศิลปะในการสื่อสารและสอนงานลูกน้องด้วย

3. **ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ (HR Unit)** มีบทบาทต่อความสำเร็จในองค์กรมากเนื่องจาก การสร้างการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามต้องอาศัย “คน” เป็นกำลังหลักในการสร้างความเปลี่ยนแปลงนั้น สิ่งที่ยุทธศาสตร์การเจ้าหน้าที่จะต้องดำเนินการ คือ ต้องรู้จักคนขององค์กรของตน

ต้องรู้ว่าคนในองค์กรจะต้องเก่งเรื่องอะไร องค์กรจึงจะอยู่รอด ต้องมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยต้องทำให้ทุกคนในองค์กรรู้ว่า “การบริหารคนเป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน” และ “หัวหน้างานมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน (performance) ของลูกทีม”⁹ ส่วนหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องให้การสนับสนุนในเรื่องของเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ อาทิ การวัดผล การสอนงาน การเป็นที่ปรึกษา ซึ่งจะช่วยให้มีระบบงานที่ดึงดูดคน Gen Y ได้ไม่น้อยเลย

สิ่งที่ผู้เขียนค้นพบในฐานะที่อยู่ร่วมรุ่นในฐานะ Gen Y ก็คือ ทุกองค์กรต้องเข้าใจคนทุกรุ่นอย่างถ่องแท้ และในขณะเดียวกันก็ต้องไม่ปฏิบัติต่อ Gen Y ให้แปลกแยกจากคนรุ่นอื่น ๆ เพราะนั่นจะยิ่งสร้างความไม่ลงรอยกันในองค์กรว่าทำไมองค์กรจะต้องให้ความสนใจกับเด็ก Gen Y มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ องค์กรจำเป็นต้องมองคนทุกรุ่นอย่างเข้าใจและต้องทำให้คนแต่ละรุ่นมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างสมดุลในการรับมือกับ Gen อื่น ๆ ด้วย เมื่อใดก็ตาม ที่องค์กรเข้าใจและเข้าถึง Gen Y ได้แล้ว การรับมือกับการผูกใจ Gen Y ให้ได้ก็ไม่ยากจนเกินไป และหากพิจารณาสิ่งที่ Gen Y ต้องการตามข้อเสนอข้างต้น ก็เชื่อมั่นว่า สิ่งเหล่านั้นสามารถตอบสนองความต้องการและดึงดูดคนในรุ่นอื่น ๆ ได้เช่นเดียวกัน และนำมาซึ่งกลยุทธ์ที่สามารถผูกทั้งกายผูกทั้งใจของ Gen Y ให้ติดหนึบไว้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง

รายการอ้างอิง

1. ศูนย์วิจัยฯไทยพาณิชย์ เผย 5 ลักษณะเด่น Gen Y และ 3 แนวทางวางกลยุทธ์มัดใจ (ออนไลน์). (2558) สืบค้นจาก <http://www.brandbuffet.in.th/2014/11/how-to-attack-gen-y-scb-eic/> [5 กรกฎาคม 2558]
2. Happy Model : เข้าใจคน Gen Y ช่วยองค์กรก้าวไกลกว่าที่คิด (ออนไลน์). (2558) สืบค้นจาก <http://www.ryt9.com/s/tpd/1811557> [10 กรกฎาคม 2558]
3. Journal of Human resource and Adult Learning.2010. “Generation Y in the Workplace: Managerial Challenges”. 26 July 2015. pp. 68-78, <<http://www.hraljournal.com/Page/8%20Justin%20Meier.pdf>>.
4. The Bush School of Government and Public Service, Texas A&M University. 2010. Generation Y in the Workplace. 7 June 2015, pp. 10-11, <http://nslw.org/generation_y.pdf>
5. คน Gen Y คืออะไร ทำไมองค์กรต่างๆควรต้องเจียรไนคน Gen Y? (ออนไลน์). (2558). สืบค้นจาก http://www.entaining.net/article-paradorn_gen-y.php [19 กรกฎาคม 2558]
6. Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together. <<http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF's%20Business%20Development%20Needs.pdf>>. June 5, 2015
7. Peter Sheahan, 2007. “The Why behind Gen Y”, Generation. RHI.com pp. 2-4. <http://www.roberthalf.com/External_Sites/downloads/RHALF-US/Generation%20Y.pdf> July 26, 2015.
8. กลเม็ดเด็ดเพื่อรักษาคณะเก่งขององค์กร (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=36468> [27 กรกฎาคม 2558]
9. ผู้จัดการ 360 องค์กรรายสัปดาห์ “กรณีศึกษา เคแบงก์ กับ HR Transformation” (ออนไลน์). (2554). สืบค้นจาก www.manager.co.th/mgrWeekly2ViewNews.aspx?NewsID=9540000068089. [5 มิถุนายน 2558]

ผูกใจให้ได้นาน : บอกเล่าประสบการณ์ จากมุมมอง HR

สรสรสิริญา นามพรหม

ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข



มาถึงบทความนี้ ท่านผู้อ่านคงได้มีโอกาสทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบ และความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อระบบและกลไกการทำงานของ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การสร้างความผูกพันของข้าราชการและบุคลากรในภาครัฐ ในมุมมองของนักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ตลอดจนจนถึงผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มวัยที่แตกต่างกันที่กำลังจะเป็นกำลังสำคัญของกำลังคนภาครัฐในอนาคตทั้งในกลุ่ม Gen X และ Gen Y แล้ว ส่วนที่ผู้เขียนจะได้นำเสนอต่อไป จึงเป็นเรื่องเล่าหรือทัศนคติของ

“คนบริหารคน” หรือการเจ้าหน้าที่ หรือฝ่ายบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สุดแต่แต่ละจะเรียกกันตามแต่ละส่วนราชการ) ที่ต้องเป็นผู้นำนโยบายทั้งสองเรื่องมาออกแบบให้เข้ากับบริบท ภารกิจ วัฒนธรรม และวิถีของคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุผลที่คาดหวัง คือ องค์กรภาครัฐ นอกจากจะไม่ขาดกำลังคนแล้วยังมีคนเก่ง คนดี ที่ตั้งใจทุ่มเท อุทิศตน เสียสละ และสร้างสรรค์ผลงานในรูปแบบที่ตอบสนองโจทย์ประชาชน หรือผู้รับบริการ อย่างไม่ลดละ และมีความสุขที่ได้เป็นผู้ “ให้” ได้อย่างยั่งยืน

เนื่องจากผู้เขียนเริ่มต้นรับราชการและปฏิบัติราชการในองค์กรเดียวมาตลอดการทำงานที่ผ่านมา คือ กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ดังนั้น ทัศนคติที่จะได้แลกเปลี่ยนกับท่านทั้งหลาย จึงเป็น “ภาคปฏิบัติ” ที่มีการประยุกต์ ตัดแต่ง เพิ่มเติม หรือ บิดเกลียว ให้โค้งงอ เข้ากับรูปร่างขององค์กร และสภาวะแวดล้อมการทำงานที่ดำรงอยู่ จึงขอให้ทุกท่านลองใช้วิจารณญาณในการเรียนรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ด้วยเทคนิคการ “ตั้งคำถามอย่างมีสุนทรียภาพ” หรือ Appreciative Inquiry ถึงสมมติฐานบางอย่างที่ผู้เขียนอาจมองว่าเป็นเรื่องปกติ (ที่อาจไม่ปกติสำหรับส่วนราชการอื่น) และมองข้ามไปไม่ได้กล่าวถึง และให้ความสำคัญในบทความนี้ ตลอดจนขอให้ท่านพึงรับฟังอย่างมีสติสัมปชัญญะ เข้าใจถึงธรรมชาติขององค์กรที่มีทั้งเหมือนและต่าง จากสิ่งที่ท่านได้ประสบและ “รับรู้” มาในชีวิตของการรับราชการ และขอสนับสนุนให้ท่าน “คิดต่าง” และ “ทำต่าง” เมื่อท่านได้อ่านบทความนี้จบลงแล้ว

ในการกิจการดูแลสุขภาพของคนไทยกว่า 60 ล้านคนของกระทรวงสาธารณสุข ให้มีสุขภาพดีถ้วนหน้า และสมวัย ทั้งกายและใจ และต้องมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมทุกตำบลในประเทศไทย รวมถึงสามารถให้บริการได้ในกรณีฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง ถือเป็นโจทย์การจัดการบริการสาธารณสุขในภาครัฐที่ไม่ได้ง่ายนัก และยิ่งหากพิจารณากันอย่างลึกซึ้งว่าบริการด้านสุขภาพ เป็นภารกิจที่อาศัย “กำลังคน” เป็นหลักในการให้บริการไม่ว่าจะเป็น หมอ พยาบาล และบุคลากรทางการแพทย์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ล้วนแล้วแต่เป็น “ผู้ประกอบการวิชาชีพที่ได้รับใบอนุญาต” และมีทางเลือกในการทำงานในภาคเอกชนที่ไม่ต้องลำบาก เพราะมีความรู้และทักษะ ที่เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่เป็นที่ต้องการในตลาดแรงงานแล้ว คำถามที่ยังคงเป็นปริศนามาตลอด คือ เพราะเหตุใดในสภาพแวดล้อมของ “ความขาด” ของทรัพยากร “ความลำบาก” และ “ทุรกันดาร” ของพื้นที่การปฏิบัติงาน ปัญหาสุขภาพที่ดูเหมือนจะมี “มากและยาก” ต่อการจัดการยิ่งขึ้น ตลอดจนเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุขที่ “สลับซับซ้อน” มากยิ่งขึ้น และต้องเรียนรู้อย่างไม่วันหยุดหย่อน ผู้ให้บริการจำนวนมาก ก็ยังมี “หัวใจ” ที่จะเป็นผู้ให้อยู่อย่างเต็มเปี่ยม

ในภาวะดังกล่าวนี้เอง ประชาชนคนไทย รวมถึงคนวงในอย่างผมหรือท่านก็ยังสามารถเห็นสิ่งที่ผมอยากจะเรียกว่าเป็น “นวัตกรรม” การจัดการบริการสุขภาพ ทั้งในเชิงระบบการบริหารจัดการ (เช่น การจัดระบบหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ การจัดเขตการให้บริการสุขภาพ หรือ Service Plan และการรับประกันคุณภาพของโรงพยาบาลและสถานบริการ หรือ Hospital Accreditation) การพัฒนาองค์ความรู้ และเทคโนโลยีด้านการส่งเสริมสุขภาพ และการบำบัดรักษา และฟื้นฟู (เช่น โครงการ/แผนงานของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ “เลิกเหล้า งดบุหรี่” ผ่านสื่อ Social Media และพื้นที่สาธารณะ รวมถึงการประชุมวิชาการนานาชาติของส่วนราชการต่างๆในกระทรวงสาธารณสุข) การสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการให้บริการสุขภาพ (เช่น การพัฒนาอาสาสมัครสาธารณสุข หรือที่รู้จักกันดีในนาม อสม. ในการร่วมเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพให้กับภาคประชาชน) ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ง่ายที่จะเกิดขึ้นในภาวะที่องค์กร หรือผู้ปฏิบัติงานต้องจัดการกับปัญหาสุขภาพ คนไทยที่นับวันจะ “ค้นพบ” ทั้งในเชิง “ปริมาณ” และมี “ความซับซ้อนยุ่งยาก” ในการจัดการมากขึ้น เพราะนวัตกรรมเหล่านั้นมักต้องอาศัยเวลาอันยาวนานในการบ่มเพาะทางความคิด ความพยายาม การออกแบบ การสื่อสารกับคนที่เกี่ยวข้อง และผลักดันให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ

หรือปรากฏการณ์ “สภาพแวดล้อมไม่เป็นใจ....แต่ได้งาน” เช่นดังกล่าวไปแล้วนั้น จะย้อนแย้งผลการศึกษาดังที่นักวิชาการหลายท่านคงเห็นตรงกันว่า การที่มนุษย์งานจะอยู่ในภาวะ “สุขที่ทำงานแบบไม่ลืมหูลืมตา” หรือ in a state of flow ได้นั้น เขาเหล่านั้นต้องมีภาวะความผูกพันกับบ้านหลังที่สองที่เขาอาศัยอยู่ ซึ่งการจะผูกใจกันไว้ได้นั้น บ้านย่อมต้องให้ “ความรู้สึก” อยู่แล้วสบาย มีเครื่องอำนวยความสะดวกครบครัน จัดสภาพแวดล้อม และโอกาสให้ผู้อยู่อาศัยได้ทำในสิ่งที่รัก ในเวลาที่ยากทำ หยุดพักในเวลาที่ยากพัก รวมถึงการอยู่อย่างมีความหมาย หรือ Meaning รับรู้และสำนึกได้ว่าตัวเองเป็นสมาชิกที่มีศักยภาพ และความสามารถที่จะ “ทำคุณ” ประโยชน์ในการธำรงรักษาบ้านหลังนี้ให้ส่งผ่านได้ แน่ใจว่าสภาวะการณ์หรือเงื่อนไขเช่นนั้น ย่อมต้องมีการบริหารจัดการ

ให้เกิดขึ้น กระทรวงสาธารณสุข มิได้อยู่เหนือคำอธิบายหรือสมมติฐานทางทฤษฎี หรือข้อค้นพบในองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั่วไป เพราะแม้จะมีสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดดังที่กล่าวไปแล้ว แต่หากนับความพยายามในการสร้างบ้านหลังที่สองของพวกเรา ก็ไม่น่าจะมีน้อยไปกว่าที่อื่น

วัฒนธรรมคุณภาพที่เน้นผลลัพธ์ของงาน หรือ Quality Culture คงเป็นหนึ่งใน “วิถี” เอกลักษณะการสร้างบ้านในชุมชนภาคราชการที่โดดเด่นของชาวสาธารณสุข ที่แม้เราจะปฏิบัติงานอยู่ในแห่งหนตำบลหรือหมู่บ้านในภาคใดของประเทศไทย ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติก็มีธรรมชาติที่ถูกปลูกฝังร่วมกันมา ให้ตัดสินใจ “ทำ” หรือ “ไม่ทำ” บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ ตั้งคำถามหรือท้าทายกับสิ่งที่เคยทำมาหรือวัตรปฏิบัติที่ทำเป็นประจำ หากสิ่งที่ทำนั้นไม่ส่งผลลัพธ์ทางด้านสุขภาพอย่างที่ควรจะเป็นหรือคาดหวัง ซึ่งหมายถึงการยอมรับใน “ก้าวที่พลาดไป” และเรียนรู้ที่จะไม่เดินซ้ำ นอกจากนี้ ความรู้ ประสบการณ์ และผลงานที่สร้างคุณค่าให้องค์กร คือ บารมีและประตูสู่โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ดังที่เป็นเรื่องปกติในกระทรวงฯ ที่ลูกศิษย์ Baby boomers จะเคารพศรัทธาอาจารย์ Generation X หรือ Y ที่ด้อยวัยวุฒิกว่าแต่หากทว่ามีผลงานเป็นที่ยอมรับ และประจักษ์แก่สายตาด้วยความจริงใจ และอาจสรุปได้ไม่ยากนักว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิตรับราชการถูกปลูกฝังในสายเลือดของพวกเรามาตลอดเวลาที่ปฏิบัติราชการในฐานะผู้ให้

สิ่งเหล่านี้เองที่หากย้อนกลับมาดูที่องค์ประกอบ กลไก และพลวัตของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ซึ่งแท้จริงคือทฤษฎีในภาคปฏิบัติ หรือ Theory in Action ที่หยั่งรากลึกในองค์กร ตั้งแต่คำรับรองการปฏิบัติราชการ ข้อตกลงการปฏิบัติราชการ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การมอบหมายงาน การสอนงาน การประเมินผล และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการทำงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ในการจัดสรรสิ่งจูงใจที่ช่วยให้เกิดการ “สื่อสาร” ระหว่างผู้ที่รู้จักบ้านหลังที่สองนี้เป็นอย่างดี (ผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) และผู้ที่อยู่อาศัย หรือจะขมอยุ่อาศัยในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งในชีวิตรับราชการหรือตลอดไป (Gen X และ Gen Y) ว่าจะ “ค้นพบ” และรู้จักสร้าง “คุณค่า” ให้ตัวเอง และเข้าใจ “ตำแหน่ง” หรือ “สถานที่” และ “โอกาส” ที่จะนำสิ่งที่พวกเขานัดที่จะประดิษฐ์ขึ้นนั้นไปประดับหรือตกแต่งบ้านหลังที่สองที่เขาอาศัยอยู่ให้งดงามและเป็นที่น่าภาคภูมิใจของทั้งตัวเขาและองค์กรต่อไปอย่างไร

หลายคนอาจตั้งข้อสงสัยว่า สมมติฐานความเชื่อดังกล่าว ระหว่าง เงื่อนไขสภาวะแวดล้อม วัฒนธรรมคุณภาพหรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ก) อันโน้มนำให้เกิดภาวะความผูกพันของคนในองค์กร (ข) นั้นนำไปสู่ผลงานที่เป็นเลิศขององค์กร (ค) จริงหรือไม่ คำตอบจากประสบการณ์ของผู้เขียน ในฐานะที่พยายามค้นหาคำตอบมาก่อน คงตอบได้ตามภาษาสากลที่นักวิทยาศาสตร์สังคม (Social Sciences) ใช้สื่อสารระหว่างกันอย่างไม่มียึดติดทางความคิด และพิสูจน์ด้วยหลักฐาน (ในกรมสุขภาพจิต) ว่าสิ่งนั้นเป็นเหตุการณ์สองเหตุการณ์ที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นพร้อมกัน หรือ Coincidence ที่ยังยากที่จะตัดสินอย่างที่เราเชื่อว่า (ก) ทำให้เกิด (ข) และ (ข) ทำให้เกิด (ค) หรือแม้กระทั่ง (ก) ทำให้เกิด (ค) เพราะระเบียบวิธี หรือ methodology ในการศึกษาในปัจจุบันเรามักจะใช้วิธีตรวจสอบเหตุการณ์ หรือสภาวะทางอารมณ์ พฤติกรรม ด้วยการใช้แบบสำรวจหรือแบบสอบถาม แล้วใช้วิธีการ

ทางสถิติในการสร้างความเชื่อมั่นให้เห็นชัดว่าเหตุการณ์ที่เราสังเกตพบร่วมกันหรือพร้อมกันนั้น “เกี่ยวข้อง” กันในทางใดทางหนึ่ง และถ้ามีข้อจำกัดเช่นนี้

คำถามคือเพียงพอหรือไม่ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเหล่านี้จะลงทุน ลงแรง ลงเวลาให้กับการบริหารผลการปฏิบัติงานและการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

ในโลกแห่งการทำงานปัจจุบันที่หลากหลายองค์กรในภาครัฐและภาคเอกชนกำลังพุ่งทะยานไปข้างหน้าในน่านน้ำสีน้ำเงิน หรือ Blue Ocean ที่เราไม่เคยมาก่อน ไม่รู้ว่าจะไร หรือสิ่งไหนที่ทำแล้วจะประสบความสำเร็จ คนที่กล้าทำในสิ่งที่คนอื่นยังไม่เริ่มคิด หรือ Pioneer มักจะประสบความสำเร็จและ/หรือเรียนรู้ที่จะแก้ไขความผิดพลาดได้ก่อน หากเราตั้งคำถามเกี่ยวกับผลประโยชน์ ความคุ้มค่า “ก่อน” การลงทุนเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และการสร้างความผูกพัน ผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องดังกล่าว คือ ผู้บริหารสูงสุดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ Chief Human Resource Officer ผู้อำนวยการกอง/สำนักด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือ Human Resource Director ไปจนกระทั่งถึงผู้เชี่ยวชาญและนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ หรือ HR Officer อาจจะค้นพบตัวเองว่าในทศวรรษถัดไปของการให้บริการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พวกเขาเหล่านั้น “หลงยุค” และ “อธิบาย” เหตุผลของการเกิดขึ้นและมีอยู่ของหน่วยงานด้านการจัดการคนไม่ได้อย่างไม่หนักแน่นนัก

คงปฏิเสธได้ยากว่ากิจกรรมพื้นฐานที่ให้บริการอยู่ไม่ว่าจะเป็น การสรรหา การฝึกอบรม และเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทน หรือแม้กระทั่งการคำนวณค่าใช้จ่ายและอัตราค่าจ้างคนที่เหมาะสมนั้นมีแนวโน้มจะลดน้อยลง และหมดไปในที่สุด อันเนื่องมาจากการให้บริการของหน่วยบริการมีอาชีพที่เป็นมือปืนรับจ้าง (Hired Guns HR Specialists) มาทำหน้าที่ หรือไม่ก็ถูกแทนที่ด้วยระบบคอมพิวเตอร์และสมองกล algorithms อัจฉริยะที่สามารถบูรณาการข้อมูลและให้บริการ HR Self Service กับลูกค้าได้โดยตรงในลักษณะของ Customized Service ดังที่เราได้เห็นการพัฒนาระบบฐานข้อมูล รวมถึงโปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูล และโปรแกรมการให้บริการตรวจสอบสิทธิประโยชน์ และขอรับบริการด้านการบริหารงานบุคคลด้วยตนเองโดยไม่ผ่านเจ้าหน้าที่เป็นจำนวนมากในการนำเสนอผลงานประชุมวิชาการด้านการบริหารงานบุคคลระดับประเทศหลายเวที และส่วนราชการหลายแห่งเริ่มนำมาใช้ หรือแม้กระทั่งเริ่มขอกำหนดตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ที่มีทักษะในการเขียนโปรแกรมเหล่านี้เพื่อพัฒนาใช้ในองค์กรของตนเอง

ชีวิตคือการเลือกหรือการตัดสินใจ “ทำ” หรือ “ไม่ทำ” สิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ที่ต้องเลือก “ลด ละ เลิกทำ” “จ้างคนอื่นทำ” หรือ “ทำให้ดีขึ้น” และที่สำคัญที่สุด “หัดทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยทำ” เพื่อให้เกิด “สุขภาวะ” ที่สมวัย หรือสมกับระดับการพัฒนาขององค์กร และคนทำงานที่ใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมล้วนมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจในวันนี้และอนาคตข้างหน้า มาถึงตรงนี้ ผมอยากจะเรียนว่าในฐานะที่ได้เดินมาบนเส้นทางของการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และระบบการสร้างความผูกพันในองค์กรเป็นเวลาหลายปี แม้เริ่มต้นยังมีความไม่แน่ใจ (ว่าสิ่งที่เราทำคุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป) ระหว่างการเดินทาง

ก็เต็มไปด้วยความเหนื่อยล้า (จากความพยายามที่ยังไม่เห็นผลชัดเจน และถูกตั้งข้อสงสัย) และมาถึงตรงนี้ก็ยิ่งไขว่คว้าไปข้างหน้า (อย่างหาจุดจบไม่ได้) สิ่งเดียวที่มันใจมาตลอด คือ ทุกคนที่อยู่ร่วมในกระบวนการเดินทางครั้งนี้ “รับรู้” และได้รับการพัฒนาไปพร้อมกัน มากไปกว่านั้น คือ ทุกคน “เชื่อมั่น” ว่าสิ่งที่เรากำลังทำอยู่นั้นเป็นสิ่งที่ดี ผมจึงขออนุญาตแลกเปลี่ยนในสิ่งที่กรมสุขภาพจิตคิดว่าเป็น “คานาคิด” (Driver) สำคัญที่ส่งกำลังให้ทั้งสองระบบนี้เดินไปได้อย่างยั่งยืนในองค์กร

“เหลียวหน้าแลหลัง พังประตูแบ่งห้อง” น่าจะเป็นคาถาแรกที่ทุกส่วนราชการควรคำนึงถึง คือ การทบทวนและประเมินการจัดกระบวนการงานด้านการเจ้าหน้าที่ หรือการบริหารงานบุคคล โครงสร้างการแบ่งกลุ่มงาน ฝ่าย และงานที่เคยออกแบบไว้ในลักษณะของงานบริการพื้นฐานตามบทบาทเดิม (กลุ่มงานพัฒนาระบบและอัตรากำลัง ฝ่ายสรรหาบรรจุแต่งตั้ง กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ กลุ่มงานวินัยและนิติการ) จะสามารถรองรับ “หน่วยงาน” ใหม่ทั้งสองเรื่องนี้ได้หรือไม่ ใครควรเป็นผู้รับผิดชอบ ในเมื่องานบริหารผลการปฏิบัติงานต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในเรื่องของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ (กลุ่มพัฒนาระบบฯ) การกำหนดรายการและระดับสมรรถนะ (กลุ่มพัฒนาระบบฯ และ/หรือกลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล) และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการเลื่อนเงินเดือนเพื่อตอบแทนความดีความชอบ (ฝ่ายทะเบียนประวัติฯ) คงต้องย้อนกลับมาดูตัวตนของท่านเองว่า การจัดตั้งกลุ่มงานใหม่เพื่อรับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรง หรือการทำงานในรูปแบบของคณะทำงานข้ามกลุ่มงาน (Cross Functional) จะเหมาะสมกับบริบทองค์กรมากกว่ากัน

“มองออกนอกบ้าน ประสานรอบทิศ” หากพิจารณากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ลึกซึ้งแล้ว จะเห็นว่าหน่วยงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นเพียงหนึ่งใน “หุ้นส่วน” ของกระบวนการนี้ เพราะการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ และการประเมินผลงานตามพันธกิจหลัก หรือแม้กระทั่งการจัดโครงสร้างขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายใน เพื่อให้สามารถบรรลุภารกิจ ปัจจุบันอยู่ภายใต้บทบาทของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หรือ ก.พ.ร. กรม หรือส่วนราชการ ส่วนการจัดสรรทรัพยากรในเรื่องงบประมาณ (งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น) และการควบคุมกำกับ รวมถึงตรวจสอบเทคนิค วิธีการทำงานเชิงวิชาการผ่านเครื่องมือ “แผนปฏิบัติการ” ที่เป็นกลจักรสำคัญในการบริหารให้เกิดการขับเคลื่อนงานอยู่ในภารกิจของกองแผนงาน หรือสำนักนโยบายและแผน หรือสำนักยุทธศาสตร์ และสำนักที่มีความเชี่ยวชาญหรือพัฒนามาตรฐานหรืองานวิชาการ ของส่วนราชการนั้น

ในขณะที่กองการเจ้าหน้าที่ หรือ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล หรืองานการเจ้าหน้าที่ มีส่วนสำคัญในการจัดกำลังคนสนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานตามภารกิจ กำหนดกติกาในการจัดทำข้อตกลง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนากำลังคน และการสร้างแรงจูงใจด้วยระบบการจ่ายค่าตอบแทน ดังนั้น หากไม่มีกลไก (Working Mechanism) และตารางการทำงาน (Fixed Work Plan) ในการเชื่อมโยงหน่วยงานเหล่านี้เพื่อแลกเปลี่ยน และส่งต่อ “กระบวนการคิด” และ “ข้อมูล

สารสนเทศ”ระหว่างกัน ความสอดคล้อง และความคงเส้นคงวา (Consistency) ในการพัฒนาและนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติคงไม่อาจส่งผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังได้

“ซูประเด็น เน้นวิธี มีส่วนร่วม” ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นว่ากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในเชิงบริหารในแต่ละเรื่อง สิ่งหนึ่งที่ไม่ควรมองข้าม คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานในภาคสนาม หรือ Field Implementation นั้นอาศัยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ซึ่งเรามักจะคาดหวังกันไปเองว่าบุคคลเหล่านั้นมีความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดีในการบริหารงานในแต่ละเรื่อง เป็นการเฉพาะ ถึงได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหาร ตรงนี้ต้องขอเรียนว่าจากประสบการณ์การทำงานของผู้เขียน การให้ความรู้เชิงเทคนิคเกี่ยวกับหลักทฤษฎี และโดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ยังคงมีความสำคัญอยู่ค่อนข้างมาก และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มหัวหน้างาน ทักษะเรื่องการตั้งเป้าหมายการทำงาน การมอบหมายงาน การสอนงาน ในลักษณะของการ Coaching และการให้ Feedback ในการทำงาน รวมถึงการบริหารความขัดแย้ง หรือการเจรจาต่อรอง ยังคงเป็นเรื่องที่ต้องฝึกฝนกันอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ การสะท้อนให้ “ผู้บริหารคนภาคสนาม” ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกฝนสมรรถนะ และทักษะการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งจะมีผลเกี่ยวเนื่องไปถึงการสร้าง ความผูกพันของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อองค์กรยังทำได้ผ่านเครื่องมือ “กรอบคำรับรองการปฏิบัติราชการ” ระหว่างส่วนราชการ (กระทรวง/กรม) กับหน่วยงานในสังกัด (กอง/สำนัก) ที่ต้องมีกระบวนการเจรจาต่อรอง ทำความเข้าใจ ประชุม ชี้แจง สื่อสารเทคนิค วิธีการดำเนินการ รวมถึงประเมินผลการนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความผูกพันต่อองค์กรไปปฏิบัติ หรือเรียกง่ายๆว่า ใช้ PM เพื่อสร้าง PM และ Engagement

สำหรับกรมสุขภาพจิต กองการเจ้าหน้าที่ได้กำหนดตัวชี้วัด HR Index เป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานในสังกัด และกำหนดเป้าหมายให้หน่วยงานส่งผู้ที่ได้รับการมอบหมายให้ทำหน้าที่ หัวหน้างาน และเป็นผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมฝึกทักษะต่าง ๆ ด้าน “การบริหารคน” ที่กรมฯ จัดให้ตามตารางการฝึกอบรม และกำหนดให้เจ้าหน้าที่ร่วมแสดงความคิดเห็น และตอบแบบประเมินความผูกพันองค์กรออนไลน์ และให้หน่วยงานนำผลการประเมินความผูกพันองค์กรไปใช้ในการกำหนดแผนสร้างความผูกพัน เพื่อตอบสนองต่อเสียงของลูกค้าและผู้รับบริการ โดยทุกปีจะมีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดดังกล่าวในเวทีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และชี้แจงคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีแก่หน่วยงานในสังกัดทุกปี เพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

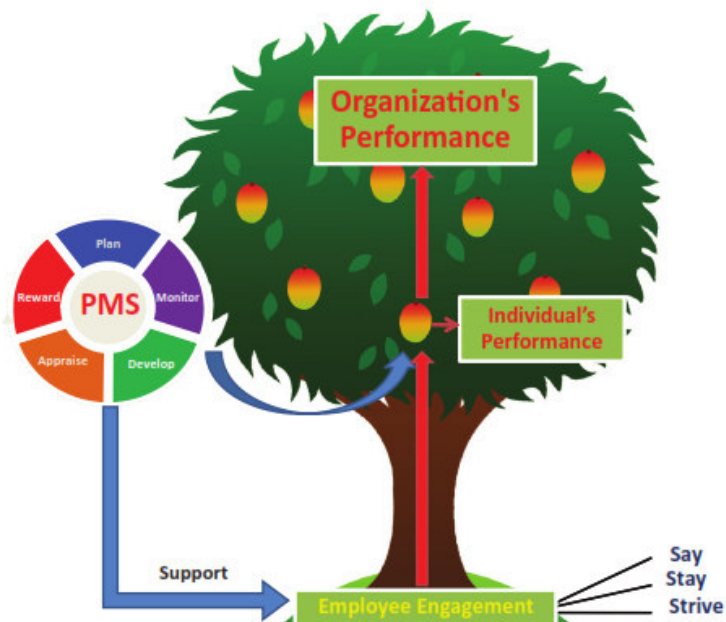
นอกเหนือจากการสำรวจตัวเอง รู้จัก เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาหน่วยงาน กลไกการทำงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดภาวะความผูกพันองค์กรแล้ว นักทรัพยากรบุคคลต้องพึงตระหนักว่ายังมีปัจจัยอื่นที่ช่วยสร้างจิตสำนึกรัก และผูกพันองค์กร อาทิ การพัฒนาเอกลักษณ์ หรือความเป็นตัวตนขององค์กร (Internal or Employee Branding) เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)

ในสายตาของสาธารณชน อันเนื่องมาจากการได้เป็นส่วนหนึ่งของความดีที่ยิ่งใหญ่ หรือ Bigger Cause ดังที่กรมสุขภาพจิตได้เคยสื่อ “ความหมายทางจิตใจ” เหล่านี้ผ่านเนื้อหาคำร้องและท่วงทำนองบทเพลง “เราอยู่ด้วยกัน”

...#เราอยู่ตรงนี้ (กรมสุขภาพจิต) เพื่อดูแลหัวใจ สุขภาพ สุขภาพ สุขภาพ
ของคนไทย อีกมากมาย.....จะเป็นอย่างไร...ถ้าเราหัวใจ...จะเป็นอย่างไร...
ถ้าเราร้องไห้...จะดีแค่ไหน...ถ้ามีคนใกล้ๆ...ดูแลซึ่งกันและกัน
<https://www.youtube.com/watch?v=y2CS2EL0bCO>

เพื่อเป็นการปลูกฝังค่านิยม ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และพฤติกรรมในการให้บริการด้วยความเสียสละ ที่จะทำความดีเพื่อ “สร้างสุข ลดทุกข์” ให้คนไทยร่วมกัน

สิ่งสำคัญสุดท้ายที่ทุกคนต้องยอมรับในการทำงานทั้งสองเรื่องนี้คือ ไม่ว่าองค์กรจะพยายาม สร้าง และสื่อสาร “กระบวนการ” เพื่อให้เกิดบรรยากาศองค์กร และพฤติกรรมบุคคลที่คาดหวังมาก เพียงใด หาก “กระบวนการการรับรู้” ผ่านช่องทางต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ในองค์กร ถูกปิดกั้น หรือ ปิดกั้น ด้วยอวิชชา หรือความไม่รู้ถึงเจตนารมณ์ที่แท้จริง องค์กร และประสบการณ์ในทางลบที่ผ่านมา ความพยายามและมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารอาจสูญเปล่า และทำให้เกิดความท้อแท้ ดังนั้น จึงไม่ควรละเลย ที่จะปลูกฝังและชี้ทางสว่างให้กับ “มนุษย์องค์กร” ได้เรียนรู้ที่จะค้นพบตัวเองด้วย “จิตปัญญา” รู้เข้าใจ ค้นพบตัวเอง (Inner Discovery) และผู้อื่น รู้ว่าตัวเองต้องการอะไร มองโลกด้วยทัศนคติที่เปลี่ยนไปจากเดิม เรียนรู้ที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับคนในองค์กรในระดับต่าง ๆ ด้วยความเข้าใจ เชื่อมั่นในคุณค่าแห่งความดี และสิ่งที่คนอื่นหยิบยื่นให้ เพื่อสังคมองค์กรที่สงบสุข และการทำงานอย่างมีความสุขจริงแท้อย่างยั่งยืน ดังเช่นคติที่สอนไว้ว่า “ปรบมือข้างเดียวไม่ดัง” ครับ



ผูกใจ...ให้ไ้ด้งาน

**HOW TO ENGAGE PEOPLE
TO BE HIGH PERFORMERS**



47/111 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000

www.ocsc.go.th