



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

หัวใจในการ
บริหารธุรกิจ
จากมหาวิทยาลัย
ฮาร์วาร์ด

การบริหาร
ผลการปฏิบัติงาน
Performance
Management

แนวทางในการวัด และพัฒนา
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

การบริหาร ผลการปฏิบัติงาน

Performance
Management

Harvard Business School Press/*Boston, Massachusetts*



การบริหารผลการปฏิบัติงาน

แปลและเรียบเรียงจาก *Performance Management*

โดย : Brian J. Hall

ผู้แปล : สุริพร พึ่งพุทธคุณ

Original work Copyright © 2006 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights ©2019 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จำนวน 243 หน้า

ราคา 280 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-502-4

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : **บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>



หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

(Harvard Business Essentials Series)

หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้รับการเรียบเรียงขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ความเข้าใจและเป็นคู่มือส่วนตัว รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและการแนะนำแนวทาง เกี่ยวกับประเด็นที่เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยอัดแน่นไปด้วยสาระจากหนังสือเรียนของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และแหล่งอื่นๆ เนื้อหาของหนังสือในชุดนี้ได้รับการเขียนขึ้นอย่างรัดกุม และพิถีพิถัน เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง สำหรับผู้อ่านซึ่งมีประสบการณ์ในระดับที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้หนังสือแต่ละเล่มยังได้ผ่านการพิจารณาเนื้อหาอย่างละเอียด โดยคณาจารย์และผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยธุรกิจชั้นนำของโลก เพื่อยืนยันถึงคุณภาพและความถูกต้อง

ดังนั้น ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้จัดการคนใหม่ที่กำลังต้องการเพิ่มพูนทักษะของตัวเอง หรือเป็นผู้บริหารที่เจนเวทีซึ่งกำลังมองหาที่ปรึกษาส่วนตัว หนังสือชุดนี้มีคำตอบที่คุณเชื่อใจได้ ทั้งหมดนี้อยู่เพียงแค่ปลายนิ้วของคุณเท่านั้น

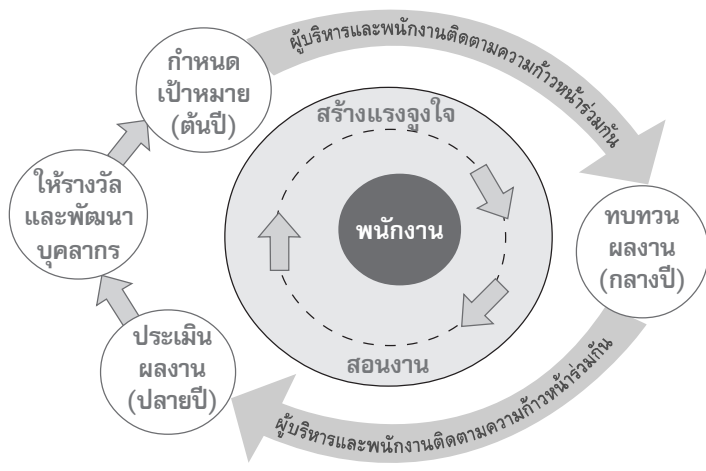
บทนำ

เมื่อคุณมองไปที่ลูกน้องของคุณ คุณเห็นว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรหรือเปล่า ? บุคลากรที่อยู่ในความดูแลของคุณมีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญของบริษัทหรือไม่ ? พนักงานของคุณมีทักษะในการทำงานที่เพียงพอและมีแรงจูงใจที่จะเอาชนะคู่แข่งหรือไม่ ? และพวกเขาสามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาหรือไม่ ?

หากคำตอบของคุณคือ “ใช่” สำหรับทุกคำถามข้างต้นแล้ว ก็จัดได้ว่าหน่วยงาน หรือบริษัทของคุณกำลังอยู่บนเส้นทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ แต่ถ้าคำตอบข้อใดข้อหนึ่งของคุณคือ “ไม่ใช่” แล้วล่ะก็ ความรู้ในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานก็จะเป็นประโยชน์สำหรับคุณอย่างแน่นอน ทั้งนี้ *การบริหารผลการปฏิบัติงาน* เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการวัดและพัฒนาความมีประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงานถือเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารและผู้จัดการต้องใช้ในการทำงานตลอดหน้าที่งานของพวกเขา โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ หลายกิจกรรม เช่น การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การติดตามความคืบหน้าในการทำงาน การสอนงาน การสร้างแรงจูงใจ การประเมิน (หรือทบทวน) ผลงานของพนักงาน และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ภาพที่ I-1 ได้แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทั้งผู้จัดการและพนักงาน โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นวัฏจักรที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ซึ่งดำเนินไปตามวัฏจักรต่อเนื่องกันไปเรื่อยๆ

ภาพที่ I - 1

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : Adapted with permission from Brian J. Hall.

วัฏจักรการบริหารผลการปฏิบัติงานเริ่มต้นขึ้นที่การกำหนดเป้าหมาย จากนั้นจึงทำการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ และสุดท้ายคือการประเมินผลงานของพนักงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะอยู่ในรูปของการประชุมอย่างเป็นทางการในช่วงสิ้นปี และบริษัทอาจทำการทบทวนผลงานของพนักงานอย่างไม่เป็นทางการในช่วงกลางปีด้วยก็ได้ จากนั้นผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการจะถูกนำไปใช้ในการพิจารณาให้รางวัล และโบนัสขององค์กร พร้อมทั้งถูกนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการเลื่อนขั้นพนักงาน หรือการตัดสินใจให้พนักงานทำงานกับบริษัทต่อไป นอกจากนี้ ผู้จัดการและพนักงานยังสามารถนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาทักษะหรือสายอาชีพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน และเพื่อให้พนักงานสามารถทำประโยชน์ให้แก่บริษัท

ได้มากขึ้น หลังจากนั้นวัฏจักรการบริหารผลการปฏิบัติงานก็จะเริ่มต้นขึ้นใหม่อีกครั้ง โดยเริ่มต้นด้วยการพิจารณาทบทวนเป้าหมายในการทำงานของพนักงานสำหรับปีต่อไป

วัฏจักรที่มีขั้นตอนเป็นแบบแผนดังภาพที่ I-1 นี้แสดงให้เห็นถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานเพียงแง่มุมเดียว เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานในแง่มุมอื่นๆ อันได้แก่ การสร้างแรงจูงใจและการสอนงาน ไม่ได้อยู่ในรูปแบบของการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นเส้นตรง การสร้างแรงจูงใจและการสอนงานไม่ใช่กิจกรรมที่ทำกันในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หากแต่เป็นสิ่งที่ต้องทำอยู่ตลอดเวลา

เพราะเหตุใดการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด

ในโลกธุรกิจทุกวันนี้ล้วนแล้วแต่แข่งขันกันที่ความมีประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรด้วยกันทั้งสิ้น ทั้งด้านความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการนำทักษะและความรู้ที่มีอยู่มาใช้ปฏิบัติและทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเหมาะสม แม้ว่าสินทรัพย์ที่มีตัวตน และสินทรัพย์ทางการเงินจะเป็นสิ่งที่จำเป็นแต่หลายครั้งที่ความคิดสร้างสรรค์และสติปัญญาของมนุษย์มีความจำเป็นยิ่งกว่าในฐานะที่เป็น “ผู้สร้างความแตกต่าง (differentiators)” และในฐานะของการเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวนี้อาจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในธุรกิจของคุณ

เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันทางธุรกิจ บริษัททุกแห่งตลอดจนผู้จัดการทุกคนจึงจำเป็นต้องมีระบบ

ที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่
ทั้งนี้ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่างก็ได้รับประโยชน์จากการที่องค์กรมีการ
บริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- » ผู้ถือหุ้นจะได้เห็นผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น เนื่องจาก
บุคลากรของบริษัททำงานได้อย่างดีเยี่ยมด้วยความ
พร้อมเพรียงกัน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายสำคัญขององค์กร
- » ตัวผู้จัดการเองจะประสบความสำเร็จในการทำงาน
ของตน เนื่องจากมีลูกน้องที่ทำงานได้ดี
- » พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในหน้าที่การงานมากขึ้น
มีโอกาสรักหน้าในหน้าที่การงาน และได้รับค่าตอบแทน
สูงขึ้น อันเนื่องมาจากผลงานที่โดดเด่นของพวกเขา

มีอะไรอยู่ในหนังสือเล่มนี้

หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” จากมหาวิทยาลัย
ฮาร์วาร์ด (Harvard Business Essentials) เรื่องการบริหารผล
การปฏิบัติงานเล่มนี้สามารถช่วยให้คุณปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิ
ผลในการทำงานของพนักงานได้ โดยทั่วไป สิ่งพิมพ์เกี่ยวกับเรื่อง
ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอยู่มากมาย และมีปริมาณเพิ่มขึ้น
อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นหนังสือที่ดีพิมพ์ออกมาเป็นจำนวนมาก
และบทความอีกนับร้อย รวมทั้งกรณีศึกษาต่างๆ ที่ถูกตีพิมพ์ออก
มาแทบทุกปี อย่างไรก็ตาม หนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยว
กับการบริหารผลการปฏิบัติงานในส่วนที่เป็นประโยชน์ที่สุด ซึ่ง
สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง พร้อมทั้งกล่าวถึงแนวคิดสำคัญที่
เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีตัว
อย่างหลายเรื่องที่ถูกหยิบยกมาจากมุมมองธุรกิจร่วมสมัย และเนื้อ

หาของหนังสือยังกล่าวถึงกลเม็ดเคล็ดลับที่จะช่วยทำให้คุณสามารถบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของลูกน้องได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ถ้าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นเส้นตรง (เช่น ทำงานนี้ แล้วทำงานนั้นต่อ จากนั้นก็ทำ...) การเรียบเรียงเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ก็คงจะเป็นเรื่องที่ยาก หากแต่เนื้อหาในบางส่วนของการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ได้มีลักษณะเป็นเส้นตรงเช่นนั้น ดังนั้นเราจึงจัดเรียงหัวข้อของแต่ละบทตามแนวทางที่ผู้จัดการจะสามารถนำไปใช้เพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างสะดวก โดยเริ่มต้นที่จุดแรก คือ การกำหนดเป้าหมาย เนื้อหาใน บทที่ 1 ได้อธิบายถึงความสำคัญของเป้าหมาย และลักษณะของเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งกล่าวถึงความสำคัญของความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ ถ้าเป้าหมายในการทำงานของพนักงานแต่ละคนไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท หรือเป้าหมายของหน่วยงานแล้ว คุณก็จะเตรียมตัวรับปัญหาใหญ่ที่จะตามมาได้เลย

บทที่ 2 กล่าวโดยสรุป ถึงเรื่องการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นงานที่ผู้จัดการต้องให้ความใส่ใจอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าคุณต้องการให้พนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ คุณก็ต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พวกเขาได้มากพอ และในบทนี้ยังได้ให้ภาพโดยรวมของทฤษฎีคลาสสิกที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ รวมถึงรางวัลที่เกิดขึ้นในตนเองและรางวัลที่ได้รับจากภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่คุณสามารถนำมาใช้เพื่อสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยม นอกจากนี้ เนื้อหาในบทที่ 2 ยังกล่าวถึงเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้ได้ผลจริงในทางปฏิบัติ

ในระหว่างที่พนักงานทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานของพวกเขา คุณควรติดตามความคืบหน้าในการทำงานเป็นระยะๆ ซึ่งการตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานนี้จะช่วยให้คุณสามารเตือนพนักงานให้ระลึกถึงเป้าหมายในการทำงานของพวกเขาและความสำคัญของเป้าหมายเหล่านั้นได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้คุณได้มีโอกาสให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานในเรื่องที่พวกเขาทำได้ดีอยู่แล้ว และช่วยให้คุณได้ชี้ให้พนักงานมองเห็นถึงปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นได้ก่อนที่ปัญหาเหล่านั้นจะลุกลามกลายเป็นปัญหาใหญ่โต โดย บทที่ 3 ได้กล่าวถึงวิธีที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติสำหรับการติดตามการทำงานของพนักงาน และการสอดส่องเพื่อดูว่ามีปัญหาใดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ พร้อมทั้งอธิบายถึงสาเหตุของปัญหาผลการปฏิบัติงานที่พบได้บ่อยๆ ด้วย

ผู้จัดการมือใหม่อาจจะไม่ได้คิดว่าตนเองจะต้องทำหน้าที่เป็นโค้ชให้แก่ลูกน้องของตน โดยผู้จัดการส่วนใหญ่มักคิดว่าตนเองมีหน้าที่เพียง 4 ประการ คือ วางแผน สั่งการ สร้างแรงจูงใจ และควบคุม และพวกเขาอาจจะคิดว่า “ไม่เคยมีหนังสือด้านการบริหารจัดการเล่มใดกล่าวถึงเรื่องการสอนงานเลยนี่นา” หากแต่ผู้จัดการที่มีประสบการณ์จะตระหนักดีว่าการสอนงานลูกน้องเป็นหน้าที่สำคัญที่พวกเขาต้องทำ โดยผู้จัดการเหล่านี้จะนำการสอนงานมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงาน เพื่อสอนทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งเพื่อพร่ำสอนให้พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานตามที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้ ผู้จัดการที่ดีมักจะมองหาโอกาสเพื่อสอนงานให้แก่ลูกน้องของตนอยู่เสมอ

การสอนงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน หนังสือเล่มนี้จึงกล่าวถึงเรื่องนี้ถึง 2 บทด้วยกัน โดยใน บทที่ 4 นั้นจะอธิบายถึงพื้นฐานของการสอนงานที่ประกอบด้วย

กระบวนการ 4 ขั้นตอน ซึ่งเป็นกระบวนการที่คุณสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ทันที และใน บทที่ 5 ได้เจาะลึกในเรื่องการสอนงานยิ่งขึ้น โดยอธิบายให้เห็นว่าคุณจะมอบหมายความรับผิดชอบในการสอนงานให้ผู้อื่นดำเนินการแทนอย่างเหมาะสมได้อย่างไร ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะช่วยให้คุณมีเวลาเหลือมากขึ้น และเป็นการให้โอกาสแก่ผู้ที่คุณมอบหมายให้ทำหน้าที่โค้ชแทนคุณจะได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการสอนงาน ซึ่งเป็นทักษะที่อาจจำเป็นสำหรับเขาในวันหนึ่งข้างหน้าเมื่อเขาก้าวขึ้นมาอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการ นอกจากนี้ในบทนี้ยังได้บรรยายถึงสภาพแวดล้อมในการสอนงาน 3 รูปแบบที่จะช่วยให้การสอนงานได้ผลดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งยังชี้ให้เห็นถึงความผิดพลาดทั่วไปที่อาจเกิดขึ้นจากตัวผู้สอนงานเอง รวมถึงแนวทางในการแก้ไขความผิดพลาดเหล่านั้น

ในปัจจุบันนี้บริษัทหลายแห่งได้จัดให้มีการประเมินผลงานประจำปีของพนักงานแต่ละคน ซึ่งก็แน่นอนว่าคุณจะมีโอกาสได้เป็นทั้งผู้ประเมิน และ “ผู้ถูกประเมิน” โดย บทที่ 6 ได้อธิบายถึงบทบาทของการประเมินผลงานที่มีต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระบบที่ใหญ่กว่า และกล่าวถึงขั้นตอนของการประเมินผลงานซึ่งมีอยู่ 8 ขั้นตอนด้วยกัน นอกจากนี้ ในบทนี้ยังได้บรรยายถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับ 360 องศา อันเป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับการรายงานความมีประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานจากมุมมองที่กว้างขึ้น นอกเหนือจากมุมมองของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว

โดยทั่วไปแล้ว ผลลัพธ์ของการประเมินผลงานอย่างเป็นทางการจะถูกนำไปใช้ในการพิจารณาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน นอกจากนี้ การประเมินผลงานยังทำให้ทราบถึงโอกาสในการพัฒนาทักษะในการทำงานและสายอาชีพของพนักงานที่ต้องการก้าวขึ้นไปยังงานใหม่ๆ ที่ท้าทายยิ่งขึ้น หรือต้อง

การรับภาระความรับผิดชอบเพิ่มเติม โดยเนื้อหาใน บทที่ 7 ได้กล่าวครอบคลุมถึงประเด็นในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน ซึ่งคุณจะได้ทราบว่าเพราะเหตุใดการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นงานที่สำคัญของผู้จัดการทุกคน และใน บทที่ 7 นี้ยังกล่าวถึงวิธีการ 4 ประการที่คุณสามารถนำไปใช้เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานและเพื่อเพิ่มโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี

เราได้ตั้งชื่อให้แก่ บทที่ 8 ว่า “ปัญหาผลการปฏิบัติงานที่แก้ไขได้ยาก” เนื่องจากในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานนั้นคุณอาจต้องเจอกับสถานการณ์ที่คุณได้พยายามแก้ไขปัญหาเรื่องผลงานของลูกน้องไปได้สักระยะหนึ่งแล้ว แต่พนักงานก็ยังไม่สามารถปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นได้ อีกทั้งยังไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นด้วย หรืออาจจะมีพนักงานบางส่วนที่มีความพยายามในการปรับปรุงตนเอง แต่เขาก็ยังทำได้ไม่ดีนัก แล้วคุณจะจัดการกับปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไร ? โดยในบทที่ 8 จะกล่าวถึงวิธีการจัดการกับพนักงานที่มีปัญหาเหล่านี้ ซึ่งทำได้ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงเผชิญหน้ากับปัญหาเหล่านั้น พร้อมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน นอกจากนี้ บทนี้ยังให้คำแนะนำเป็นการเฉพาะเพื่อใช้ในการจัดการกับพนักงานที่มีผลงานอยู่ในระดับ C และพนักงานที่มีผลงานตกต่ำลงเพราะความเหนื่อยล้าจากการทำงาน รวมถึงคำแนะนำในกรณีที่คุณเห็นว่าการแก้ปัญหาด้วยการให้พนักงานออกจากงานเป็นวิธีที่ดีที่สุด

เนื่องจากหนังสือเล่มนี้เป็นหนึ่งในหนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ดังนั้น เราจึงคัดสรรหัวข้อที่จะนำมาใส่ไว้ในหนังสือเล่มนี้อย่างดีที่สุด ซึ่งอันที่จริงแล้ว เนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานอาจจะมีมากกว่าหัวข้อต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือเล่มนี้

นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ยังประกอบด้วยภาคผนวก 2 บท โดย ภาคผนวก ก. ประกอบด้วยเครื่องมือที่เป็นประโยชน์สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ รายการสำหรับตรวจสอบตนเองในฐานะผู้สอนงาน ซึ่งเราได้พัฒนาขึ้นเพื่อใช้สำหรับ Harvard ManageMentor[®] ซึ่งเป็นสำนักพิมพ์ออนไลน์ของฮาร์วาร์ด โดยรายการสำหรับตรวจสอบนี้จะช่วยให้คุณสามารถทำการวิเคราะห์และทำความเข้าใจในจุดเด่น และจุดด้อยในบทบาทของการเป็นผู้สอนงานได้ด้วยตนเอง และคุณสามารถดาวน์โหลดรายการสำหรับตรวจสอบตนเองในฐานะผู้สอนงานได้จากเว็บไซต์ของหนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดนี้ได้ที่ www.elearning.hbsp.org/businessstools เมื่อคุณได้เข้าไปในเว็บไซต์นี้แล้ว คุณยังสามารถดาวน์โหลดเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการซึ่งเกี่ยวเนื่องกับหนังสือเล่มอื่นๆ ในหนังสือชุดนี้ได้ด้วย แล้วคุณจะพบว่าเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้มีประโยชน์ต่อการทำงานของכםเป็นอย่างยิ่ง

ใน ภาคผนวก ก. ยังประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินผลงานประจำปี หากบริษัทของคุณยังไม่ได้กำหนดแนวทางในการประเมินผลงานของพนักงานไว้แล้วละก็ คุณสามารถจะนำแบบฟอร์มนี้ไปปรับใช้กับบริษัทของคุณได้เป็นอย่างดี

ภาคผนวก ข. ซึ่งเป็นภาคผนวกสุดท้ายได้ให้แนวทางเบื้องต้นสำหรับ “การจัดการให้พนักงานออกจากรางาน” ซึ่งจะช่วยเป็นแนวทางนำคุณให้ผ่านพ้นถนนที่เต็มไปด้วยกับระเบิดอันเกิดจากการไล่พนักงานที่มีผลงานแย่ๆ ออกจากงาน

เราหวังว่าคุณจะประสบความสำเร็จในทุกเรื่อง สำหรับการงานในบทบาทของการเป็นผู้บริหารโดยทั่วกัน

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	4
สารบัญ	13
บทที่ 1 เป้าหมาย	17
» เป้าหมายส่วนใหญ่เริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูง	19
» เปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายกับตัวงาน	24
» ลักษณะของเป้าหมายที่มีประสิทธิผล	25
» ความผิดพลาด 3 ประการที่ควรหลีกเลี่ยง	28
» บันทึกลงบนกระดาน	35
» 4 ขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	36
» บทสรุป	42
บทที่ 2 การสร้างแรงจูงใจ	43
» ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ	44
» แล้วการให้รางวัลล่ะ ?	48
» คำแนะนำที่นำไปใช้ได้จริงในการสร้างแรงจูงใจ	57
» บทสรุป	72
บทที่ 3 การติดตามผลการปฏิบัติงาน	75
» สังเกตการณ์และรวบรวมข้อมูล	78
» นำสิ่งที่สังเกตเห็นมาพูดคุยกับลูกน้อง	84
» การเป็นผู้ฟังที่ดี	86
» การตั้งคำถามอย่างเหมาะสม	86
» ตั้งสมมติฐานขึ้นและทำการทดสอบสมมติฐานนั้น	88
» บทสรุป	90

	หน้า
บทที่ 4 ปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	91
» เมื่อใดที่คุณควรสอนงานให้แก่ลูกน้อง	93
» การหารือและตกลงร่วมกัน	96
» ลงมือสอนงาน	98
» การติดตามผลการสอนงาน	116
» บทสรุป	118
บทที่ 5 การเป็นผู้สอนงานที่ยอดเยี่ยม	121
» เก็บเวลาและพลังเอาไว้	123
» สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการสอนงาน	128
» หลีกเลี่ยงความผิดพลาด	134
» ความท้าทายของการสอนงานในการทำงานเป็นทีม	138
» บทสรุป	141
บทที่ 6 การประเมินผลงานอย่างเป็นทางการ	143
» การประเมินผลงานคืออะไร ?	144
» 8 ขั้นตอนในการประเมินผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ	147
» ปัญหาที่ควรหลีกเลี่ยง 2 ประการ	162
» บทสรุป	165
บทที่ 7 การพัฒนาบุคลากร	167
» เริ่มต้นที่ตัวพนักงาน	170
» การวางแผนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน	173

หน้า

บทที่ 7 การพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

» กลวิธีพื้นฐานสำหรับการเพิ่มขีดความสามารถ
ของพนักงาน 176

» บทสรุป 189

บทที่ 8 ปัญหาผลการปฏิบัติงานที่แก้ไขได้ยาก 191

» วิเคราะห์ปัญหา 192

» เเชิญหน้ากับพนักงานที่มีผลงานย่ำแย่ 194

» การจัดการกับพนักงานที่มีผลงานระดับ C 201

» ความเหนื่อยล้าจากการทำงานเป็นปัญหาหรือไม่ ? 205

» เมื่อทุกสิ่งทุกอย่างที่คุณทำไม่สามารถช่วยแก้ไข
ปัญหาได้ 209

» บทสรุป 216

บทส่งท้าย : สิ่งที่คุณต้องทำ 219

ภาคผนวก ก. : เครื่องมือที่เป็นประโยชน์สำหรับ
การนำไปปฏิบัติ 223

ภาคผนวก ข. : การจัดการให้พนักงานออกจากงาน 231

แหล่งอ้างอิง 241

1

เป้าหมาย

แนวทางในการทำงาน

สาระสำคัญในบทนี้

- การกำหนดเป้าหมาย
- การกำหนดเป้าหมายการทำงานในทุกระดับขององค์กรให้สอดคล้องกัน
- ลักษณะของเป้าหมายที่มีประสิทธิผล
- การวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย



การบริหารผลการปฏิบัติงาน เริ่มต้นขึ้นที่เป้าหมาย โดยเป้าหมาย (goals) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ผู้คนมุ่งหวังที่จะทำให้สำเร็จ เป้าหมายเป็นเสมือนหลักชัยของการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน การให้รางวัล และการพัฒนา รวมถึงการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพราะหากปราศจากเป้าหมายแล้ว พนักงานก็จะใช้เวลาและแรงกายไปโดยเปล่าประโยชน์กับงานที่แทบจะไม่ก่อให้เกิดผลต่อความสำเร็จขององค์กร

องค์กรทุกแห่ง หน่วยงานทุกหน่วยงาน และพนักงานทุกคนล้วนจำเป็นต้องมีเป้าหมาย และมีแผนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยเป้าหมายจะช่วยให้พนักงานและองค์กรทุ่มเททรัพยากรและเวลาที่พวกเขามีอยู่อย่างจำกัดให้แก่สิ่งที่สำคัญที่สุด นอกจากนี้ ทุกคนควรมีส่วนร่วมในเป้าหมายนั้นๆ ด้วย เพราะหากปราศจากเป้าหมายร่วมกันแล้ว พนักงานแต่ละคนก็อาจจะทำงานไปคนละทิศคนละทางและอาจหาความร่วมมือในการทำงานได้ยาก

ถ้าเป้าหมายเป็นสิ่งที่สำคัญมากขนาดนั้น แล้วใครจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายกันล่ะ ? การกำหนดเป้าหมายเป็นหนึ่งในหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร และในฐานะที่คุณเป็นผู้จัดการ คุณมีหน้าที่ต้องกำหนดเป้าหมายสำหรับหน่วยงานของคุณเอง และสำหรับพนักงานแต่ละคนในฝ่ายของคุณ พร้อมทั้งร่วมมือกับพนักงานเพื่อวางแผนการทำงานที่พนักงานสามารถนำไปใช้ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

ในบทนี้ จะกล่าวถึงลักษณะของเป้าหมายที่มีประสิทธิผล โดยอธิบายถึงวิธีการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการกำหนดเป้าหมายของทั้งองค์กรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งยังกล่าวถึงขั้นตอนในการดำเนินการที่คุณและลูกน้องสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วย

เป้าหมายส่วนใหญ่เริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูง

โดยหลักการแล้ว การกำหนดเป้าหมายควรเป็นกระบวนการจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง โดยเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นจากกลยุทธ์ของบริษัท เช่น หากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท คือ การเป็นผู้นำในตลาดโดยมีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดจากการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว เป้าหมายของแผนกต่างๆ ในบริษัทก็ควรจะรองรับกลยุทธ์นี้ และในขณะเดียวกันเป้าหมายของพนักงานก็ควรจะสอดคล้องกับเป้าหมายของฝ่ายงานของตนด้วย โดยเป้าหมายทั้งหมดควรจะเชื่อมโยง และสอดคล้องลดหลั่นกันลงมาเป็นลำดับขั้นจากผู้บริหารระดับบนสู่พนักงานระดับล่าง ดังแสดงในภาพที่ 1-1 ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรขึ้น จากนั้นฝ่ายปฏิบัติการแต่ละฝ่ายจึงกำหนดเป้าหมายของตนเพื่อสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ ภายในฝ่ายงานต่างๆ ที่ทีมงานและพนักงานแต่ละคนก็จะได้รับมอบหมายเป้าหมายในการทำงานที่ช่วยสนับสนุนเป้าหมายของฝ่ายงานด้วยเช่นกัน

พลังที่แท้จริงของการกำหนดเป้าหมายเป็นลำดับขั้นในลักษณะเช่นนี้จะอยู่ที่ความสอดคล้องของเป้าหมายทั้งหมดกับวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กร โดยพนักงานที่เกี่ยวข้องทุกคนควรเข้าใจในเป้าหมายของตนเอง และเข้าใจว่างานที่ตนได้รับมอบหมายจะช่วยสนับสนุนให้ฝ่ายงานของตนสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างไร รวมทั้งเข้าใจด้วยว่างานของฝ่ายจะมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างไร ? และความสอดคล้องของเป้าหมายในทุกระดับภายในองค์กรจะช่วยให้บริษัทสามารถทุ่มเททรัพยากรทั้งหมดให้แก่สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับบริษัทได้ในลักษณะใด ?