

# Article Review:

## “Factors that play a role in “managing through measures”

บทความเรื่อง “Factors that play a role in “managing through measures” เขียนขึ้นโดย Monica Franco และ Mike Bourne จาก Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University ประเทศสหราชอาณาจักร โดยบทความนี้ได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Management Decision ในปี 2003 โดยเนื้อหาของบทความนี้จะมุ่งเน้นการนำเสนอผลงานวิจัยในเรื่องของการหาปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรสามารถนำเอาระบบการประเมินผลไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ

บทความนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าในปัจจุบันนี้ปัญหาใหญ่ที่พบในองค์กรคือ การที่ผู้บริหารไม่สามารถนำเอาผลจากตัววัดผลไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการที่เกิดช่องว่างระหว่างความรู้ในทางทฤษฎีกับการใช้ในทางปฏิบัติ บทความนี้ได้นำเสนอการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งงานวิจัยเหล่านี้ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ประโยชน์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรอันได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเน้นในการทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบในปัญหาที่เกิดขึ้น ความกล้าที่จะเสี่ยง และลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ ลักษณะเหล่านี้จะทำให้องค์กรสามารถใช้ระบบการประเมินผลได้อย่างประสบความสำเร็จ
2. การสร้างให้องค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะเน้นในการสร้างตัววัดที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการสร้างความสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงาน
3. การตรวจสอบและปรับปรุงตัววัดผล องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการใช้ระบบการประเมินผลจะเป็นองค์กรที่มีการตรวจสอบและปรับปรุงตัววัดผลอย่างสม่ำเสมอ และบ่อยครั้งรวมทั้งการใช้ตัววัดเพื่อการปรับปรุงมากกว่าเพื่อใช้ในการควบคุม นอกจากนี้องค์กรที่ประสบความสำเร็จในระบบการประเมินผลเป็นองค์กรที่ผู้บริหารได้สร้างแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของตัววัดผลแต่ละตัว
4. การสื่อสารและการรายงาน องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีการสื่อสารและรายงานผลการประเมินให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างทันเวลาและครบถ้วน
5. ความมีส่วนร่วมของพนักงาน ยิ่งพนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบ คัดเลือก ตัววัดมากเท่าไร ความยอมรับในตัววัดในองค์กรก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น
6. ความเข้าใจของผู้บริหาร การฝึกอบรมสร้างความเข้าใจให้กับผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นในการทำให้ระบบการประเมินผลสามารถถูกนำไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ
7. ความเชื่อมโยงกับผลตอบแทน ผลงานวิจัยที่ผ่านมาในส่วนนี้ ค่อนข้างมีความขัดแย้งกัน บางงานวิจัยเสนอว่าผลตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานควรถูกเชื่อมโยงกัน แต่ในบาง

การศึกษากลับให้ผลที่ตรงกันข้าม นอกจากนี้คำว่า “ผลตอบแทน” ยังไม่ค่อยมีความชัดเจนในแต่ละงานวิจัยว่าหมายถึงอะไร

8. ความเป็นผู้นำและความทุ่มเทของผู้บริหาร งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผล
9. กรอบการประเมินผลที่ชัดเจนและสมมูล งานวิจัยบางชิ้นได้ชี้ให้เห็นว่าการใช้กรอบการประเมินผลที่ถูกพัฒนามาจะช่วยให้ระบบการประเมินผลสามารถถูกนำไปใช้ประโยชน์ได้เต็มที่
10. ข้อตกลงในเรื่องแผนที่กลยุทธ์และความสำเร็จ องค์กรที่ประสบความสำเร็จเป็นองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงจะเน้นเรื่องแผนที่กลยุทธ์และความสำเร็จ
11. กระบวนการประมวลผลข้อมูลและระบบสนับสนุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าการใช้ระบบสนับสนุนเหล่านี้จะทำให้การนำระบบการประเมินผลไปใช้ประสบความสำเร็จ
12. การตั้งค่าเป้าหมาย การตั้งเป้าหมายเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ระบบการประเมินผลประสบความสำเร็จหรือประสบความสำเร็จล้มเหลว
13. ความเชื่อมโยงกับงบประมาณ มีการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับการตั้งงบประมาณเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของการใช้ระบบการประเมินผล
14. ระบบสนับสนุนการจัดการ เป็นระบบที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากตัววัดได้อย่างเต็มที่
15. ลักษณะของอุตสาหกรรมและกลุ่มธุรกิจ มีการศึกษา

ษาชิ้นหนึ่งระบุว่ารูปแบบโครงสร้างของอุตสาหกรรมที่องค์กรดำเนินงานอยู่เป็นสิ่งที่กำหนดถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของระบบการประเมินผล

จากการศึกษาปัจจัยเหล่านี้ ผู้เขียนบทความนี้ซึ่งเป็นนักวิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญจำนวน 24 คน โดยแบ่งออกเป็น 13 คนที่เป็นผู้บริหารอาวุโสในบริษัทที่ปรึกษา 4 คนเป็นผู้จัดการที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลองค์กรธุรกิจ 3 คนมาจากภาครัฐและอีก 4 คนได้รับการคัดเลือกจากบริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร

เมื่อได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ นักวิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งพบว่าจากปัจจัยทั้งหมด 15 ปัจจัยจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ผลงานวิจัยชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยเพียง 9 ปัจจัยเท่านั้นที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นผู้นำและความทุ่มเทของผู้บริหาร ความเชื่อมโยงกับผลตอบแทน ความเข้าใจของผู้บริหาร การสื่อสารและการรายงาน การตรวจสอบและปรับปรุงตัววัดผล กระบวนการประมวลผลข้อมูลและระบบสนับสนุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ กรอบการประเมินผลที่ชัดเจนและสมดุลและลักษณะของอุตสาหกรรมและกลุ่มธุรกิจ

ผลงานวิจัยที่ได้นำเสนอในบทความนี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจและเป็นบทความแรกๆ ที่ได้นำเสนอปัจจัยต่างๆ ที่ค่อนข้างจะครอบคลุมจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากนั้น การทำงานวิจัยในเชิงคุณภาพยังเป็นการช่วยยืนยันถึงปัจจัยบางประการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร

อย่างไรก็ตามประเด็นสำคัญที่บทความนี้ไม่ได้กล่าวถึงอย่างชัดเจนนักคือเรื่องของ “ความสำเร็จของระบบการประเมินผล” คำว่า “ความสำเร็จ” เป็นคำที่ค่อนข้างกว้างซึ่งอาจจะทำให้ผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนตีความหมายไปคนละอย่าง ยกตัวอย่างเช่น การที่พนักงานได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานองค์กร ก็อาจจะเรียกได้ว่าเป็นความสำเร็จระดับหนึ่ง หรือเมื่อพนักงานได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานองค์กรแล้วนำผลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ก็อาจจะเรียกได้ว่าเป็นความสำเร็จที่มากขึ้นไปในอีกระดับหนึ่ง หรือแม้กระทั่งว่าเมื่อพนักงานนำไปปรับปรุงผลการดำเนินงาน

แล้วประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี เช่น ของเสียลดลง กำไรเพิ่มขึ้น ก็จัดได้ว่าเป็นความสำเร็จอีกเช่นกัน เนื่องจากความสำเร็จมีหลายระดับเพราะฉะนั้นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จจึงควรถูกแบ่งออกเป็นหลายระดับเช่นกัน การที่ไม่ได้แบ่งระดับของความสำเร็จจึงทำให้อาจจะได้ปัจจัยที่คลงกันไป และอาจจะดูเหมือนกับว่าปัจจัยมีจำนวนค่อนข้างมาก ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความสับสนว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเป็น “ส่วนหนึ่ง” ของคำว่า “ความสำเร็จ”

อย่างไรก็ตามบทความนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับนักวิจัยหรือผู้ที่สนใจในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร ซึ่งผู้ที่สนใจอาจจะนำปัจจัยที่ได้นำเสนอในบทความนี้ไปทดสอบโดยใช้ข้อมูลในเชิงปริมาณต่อไปเพื่อให้ทราบว่าปัจจัยเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร

## บรรณานุกรม

Franco, M. and Bourne, M. (2003) Factors that play a role in “managing through measures”, *Management Decision*, 41(8), 698-710

โดย.. ดร.นภดล ร่มโพธิ์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์