



Productivity Forum

นภดล ร่มโพธิ์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
nrompho@tu.ac.th

Performance Prism แนวคิดใหม่ของการประเมินผล การปฏิบัติงานขององค์กร

ปัจจุบันเป็นที่ทราบกันเป็นอย่างดีว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออนาคตขององค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า “You get what you measure” ซึ่งหมายถึงว่า “เราวัดอะไร เราก็ได้สิ่งนั้น” ซึ่งเป็นสิ่งที่พบเห็นได้จากกรณีศึกษาในหลายองค์กร ยกตัวอย่างเช่น หากองค์กรให้ความสำคัญกับตัววัดผลทางการเงินเช่น กำไรแต่เพียงด้านเดียว และนำกำไรไปผูกติดกับค่าตอบแทนแล้ว พนักงานและผู้บริหารในองค์กรนั้นก็ให้ความสำคัญกับกำไรมากกว่าสิ่งอื่น ซึ่งบางครั้งก็อาจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่อาจส่งผลดีกับองค์กรในระยะสั้น แต่ไม่เป็นผลดีต่อองค์กรในระยะยาว เช่นการที่ผู้บริหารลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมหรือการวิจัยและพัฒนา อาจจะทำให้องค์กรได้รับกำไรในระยะสั้น แต่ในระยะยาวแล้ว องค์กรจะไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้ เนื่องจากความสามารถของพนักงานไม่ได้รับการพัฒนา (จากการลดการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นให้กับพนักงาน) หรือองค์กรไม่มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกสู่ตลาด (จากการลดการวิจัยและพัฒนา) ซึ่งในที่สุดองค์กรก็ไม่สามารถดำรงอยู่ในการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งผลผลิตขององค์กร องค์กรจึงมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อจะเป็นสิ่งที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้นคำถามที่สำคัญถัดไปคือ คำว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ “ดี” หมายถึงอะไร

Kennerley และ Neely ซึ่งเป็นนักวิจัยชั้นนำในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้เสนอว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ (Kennerley and Neely, 2002)

1. ให้ภาพที่มีความสมดุลของธุรกิจ
2. สะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานของธุรกิจที่มีลักษณะกระชับแต่มีความสำคัญ
3. ประกอบด้วยหลายมุมมอง
4. ให้ภาพที่ครบถ้วนของธุรกิจ
5. เชื่อมโยงกับทุกส่วนในองค์กร
6. บ่งบอกให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าผลลัพธ์แต่ละอย่างเกิดขึ้นเนื่องจากแรงขับเคลื่อนอะไร

ในปัจจุบันนี้มีนักคิดหรือนักวิจัยหลายท่านได้เสนอแนวคิดเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรขึ้นมาอย่างมาก อาทิ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลหรือที่รู้จักกันในชื่อ Balanced Scorecard และแนวคิดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ หรือ EVA[®] เป็นต้น อย่างไรก็ตามหากพิจารณาตาม

ลักษณะของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรที่ดีตาม Kennerley และ Neely แล้วจะพบว่าระบบที่เป็นที่นิยมหลายระบบกลับยังคงมีข้อบกพร่องอยู่บางประการ อาทิเช่น ระบบ Balanced Scorecard ซึ่งถึงแม้ว่าจุดขายคือการเน้นในความ “สมดุล” ของมุมมองหลายมุมมอง และได้มีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์แต่ก็ยังคงเลยมุมมองที่สำคัญบางประการไป เช่น มุมมองที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ นอกเหนือจากลูกค้า อาทิเช่น ผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือองค์กรในภาครัฐซึ่งบางครั้งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานขององค์กร หรือระบบ EVA[®] ซึ่งให้ความสำคัญในด้านใดด้านหนึ่งแต่เพียงด้านเดียว โดยมุ่งเน้นในเรื่องของความสำเร็จด้านการเงิน โดยได้เสนอว่าในที่สุดแล้วการเงินเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ดังนั้นการปฏิบัติงานในองค์กรใดๆ ก็ตามจะต้องนำไปสู่การได้กำไรในเชิงเศรษฐกิจ (คือกำไรที่มากกว่าสิ่งที่ควรจะได้)

ข้อโต้แย้งระหว่างแนวความคิดดังกล่าวก็ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม Kennerley และ Neely ได้เสนอแนวความคิดใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรโดยมีพื้นฐานจากการพิจารณาข้อดีและข้อจำกัดของแนวความคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันและนำมาปรับปรุงเพื่อสร้างแนวความคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบใหม่ที่เรียกว่า Performance Prism

ระบบ Performance Prism นี้ได้แบ่งมุมมองออกเป็น 5 มุมมองดังต่อไปนี้

- มุมมองด้านความพึงพอใจ

ของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Stakeholder satisfaction perspective) เพื่อจะตอบคำถามที่ว่าใครคือผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรและเขาต้องการอะไร

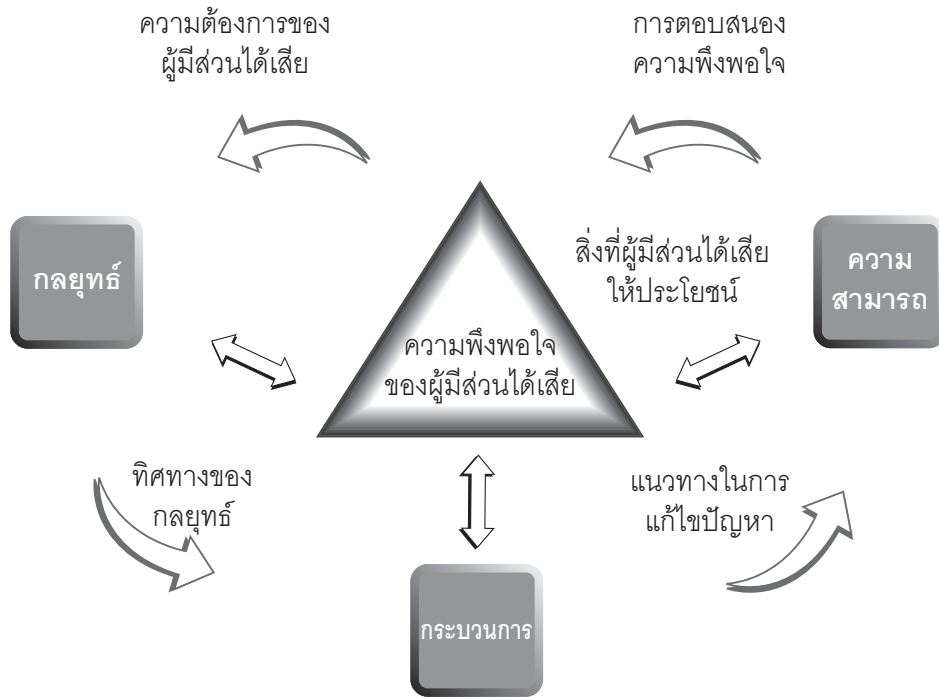
- มุมมองด้านกลยุทธ์ (Strategies perspective) เพื่อจะตอบคำถามที่ว่ากลยุทธ์ใดที่องค์กรต้องใช้เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

- มุมมองด้านกระบวนการ (Processes perspective) เพื่อตอบคำถามที่ว่ากระบวนการใดที่มีความสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องทำ

- มุมมองด้านความสามารถ (Capabilities perspective) เพื่อตอบคำถามที่ว่าความสามารถใดที่องค์กรต้องมีเพื่อจะได้มีความเป็นเลิศด้านกระบวนการ

- มุมมองด้านการให้ประโยชน์ โดยผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder contribution perspective) เพื่อตอบคำถามที่ว่าองค์กรต้องการประโยชน์อะไรจากผู้มีส่วนได้เสียเพื่อที่จะทำให้องค์กรรักษาและพัฒนาความสามารถขององค์กร

โดยมุมมองที่เป็นผลลัพธ์ที่สำคัญใน Performance Prism คือมุมมองด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรส่วนมุมมองอื่นเป็นแรงขับเคลื่อนหรือเป็นสาเหตุที่จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร มุมมองทั้ง 5 มุมมองนี้มีความเชื่อมโยงกันดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียโดยใช้ Performance Prism (คัดลอกและดัดแปลงจาก Kennerley และ Neely (2002))

Performance Prism จะช่วยแก้ ปัญหาของระบบการประเมินผลแบบอื่นๆ ซึ่งมักจะมุ่งเน้นในมุมมองใดมุมมองหนึ่งในขณะเดียวกันก็เพิ่ม Flexibility ให้กับองค์กรที่จะนำไปใช้ โดยมีการเพิ่มมุมมองให้ครอบคลุม และมีความหลากหลายมากกว่าระบบ Balanced Scorecard ซึ่งมุ่งเน้นให้ความสำคัญแต่เพียงผู้ถือหุ้น และลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นเพียงหนึ่งในผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรเท่านั้น นอกจากนี้ สิ่งที่ทำให้ Performance Prism มีความโดดเด่นกว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบอื่นคือการที่ Performance Prism ได้ให้ความสำคัญไม่ใช่เฉพาะสิ่งที่จะทำประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรเท่านั้น แต่ยังกลับตั้งคำถามถึง

ประโยชน์ที่องค์กรควรจะได้รับกลับคืนจากผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นด้วย การที่ได้มีการเพิ่มมุมมองนี้เป็นการช่วยลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทุ่มทรัพยากรมากจนเกินไปเพื่อเป็นการเอาใจผู้มีส่วนได้เสีย โดยไม่ได้คำนึงถึงผลตอบแทนที่ควรจะได้ และยังเป็นการเตือนตัวเองถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละฝ่ายที่จะมีต่อองค์กร

อย่างไรก็ตามแนวคิด Performance Prism เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ และยังไม่มีการนำไปใช้แพร่หลายมากนัก จึงยังไม่สามารถวิเคราะห์ผลของการนำไปใช้ได้ อย่างละเอียด ดังนั้นหากองค์กรใดมีความสนใจในแนวคิดนี้ องค์กรควรจะมีการ

พิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนถึงข้อดีข้อเสียก่อนนำไปใช้ ซึ่งหากทำการศึกษาอย่างละเอียดรอบคอบแล้ว Performance Prism อาจเป็นทางเลือกใหม่ทางเลือกหนึ่งของธุรกิจไทยต่อไปในอนาคตก็เป็นได้

เอกสารอ้างอิง

Kennerley, M. and Neely, A. (2002) Performance measurement frameworks: A review. In: Neely, A., (Ed.) *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, pp. 145-155. Cambridge: Cambridge University Press.