

## การประเมินผลงานในช่วงการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from Home)

โดย พงษ์เทพ นรชัย, CFA

ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดอย่างหนักของ COVID-19 ทำให้ภาครัฐกำหนดให้องค์กรมีคำสั่งให้พนักงานปฏิบัติงานจากที่บ้าน และเนื่องจากเป็นสถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น หน่วยงานภาครัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ มีทั้งในรูปแบบของการประเมิน Input คือการแสดงผลผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นทางการ เช่น ทางแอปพลิเคชันไลน์ หรือผ่าน e-meeting platform ต่าง ๆ เช่น Zoom, Microsoft Teams, Google meet หรือ VDO Conference หรือประเมิน Output คือผลของชิ้นงานที่สำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด อย่างไรก็ตาม หลักปฏิบัติของการประเมินผลในช่วงของการปฏิบัติงานจากที่บ้านยังสามารถใช้พื้นฐานของระบบการบริหารผลงานแบบดั้งเดิมได้ นอกเสียจากงานที่ปฏิบัติไม่สำเร็จลุล่วงได้จากที่บ้าน พนักงานจึงจำเป็นต้องปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานปกติ เช่น งานในส่วนของการผลิต หรือการตรวจสอบคุณภาพ ที่ยังต้องดำเนินต่อไปในโรงงาน ซึ่งก็จะมีประเด็นปัญหาด้านการประเมินผลงานของการปฏิบัติงานที่บ้าน

อันที่จริงแล้ว ระบบการบริหารผลงานที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินพฤติกรรม หรือสมรรถนะ (Competencies) นั้น สามารถนำวิธีการแบบดั้งเดิมมาใช้ได้ เช่น ในส่วนมาตวัดความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นมาตวัดความสำเร็จหลัก (Key Performance Indicator – KPI) ตามแนวทางของบัตรคะแนนสมดุล หรือตามแนวทางของการสร้างผลลัพธ์ตามจุดมุ่งหมาย (Objective Key Result – OKR) จะยังคงเหมือนเดิมได้ ตราบเท่าที่จุดมุ่งหมายหรือกลยุทธ์องค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือแม้แต่ในส่วนของด้านสมรรถนะ ซึ่งตราบเท่าที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน แม้โดยทางออนไลน์ ทั้งในรูปแบบส่วนตัว หรือผ่านการประชุม ก็ยังสามารถสังเกตพฤติกรรมได้เช่นกัน ทั้งในส่วนของสมรรถนะหลัก อาทิ การทำงานเป็นทีม หรือความทุ่มเท ส่วนของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เช่น การคิดวิเคราะห์ หรือความละเอียดรอบคอบ หรือแม้แต่สมรรถนะผู้นำ เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น โดยสามารถใช้หลักการและกระบวนการเดิม โดยการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินในตอนต้น การเลือกค่าเป้าหมายร่วมกัน การเลือกมาตวัดที่สำคัญเพียงไม่กี่ตัว และการใช้แบบฟอร์มการประเมินที่เคยมี

ในขณะที่ขั้นตอน วิธีการ และมาตวัดความสำเร็จในผลงานอาจยังคงเดิมได้ สิ่งที่ต้องคำนึงและอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีนัยสำคัญคือเป้าหมายของมาตวัด ที่ควรต้องมีความยืดหยุ่นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยให้เกิดผลสำเร็จ เช่น ความสามารถในการปิดการขายอาจมีการปรับลดลง (แต่มาตวัดยังเป็นการปิดการขายเช่นเดิม) หรือเป้าหมายความสำเร็จของระยะเวลาการก่อสร้างอาจมีการปรับให้ยาวขึ้น เนื่องจากมีเหตุให้หยุดกิจกรรมก่อสร้างจากภาครัฐ เป็นต้น ทั้งนี้ การปรับค่าเป้าหมายเป็นเรื่องที่สามารถทำได้ และสมควรทำ ในกรณีที่สถานการณ์ของการประกอบการเกิดการหักเห หรือเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากภายใน เช่นกลยุทธ์เปลี่ยนไป หรือเกิดจากภายนอก เช่น สภาพตลาดและการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการเกิดภัยพิบัติ หรือโรคระบาดขั้นรุนแรง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การจะปฏิบัติงานจากที่บ้านจะนำมาใช้ให้สัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรควรต้องมีการคำนึงถึงมาตรการรองรับในด้านต่าง ๆ ที่ชัดเจน ทั้งทางด้านการทำงานระเบียบ และแนวทางปฏิบัติขององค์กร เช่นการนัดหมายประชุม เพื่อไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนในการนัดหมายประชุมข้ามหน่วยงาน การลงลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-signature) วิธีการลา และการจ่ายค่าล่วงเวลา ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีในเบื้องต้น ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยการอบรมออนไลน์ ช่องทางการติดต่อ และรับส่งเอกสาร ด้านการปฏิสัมพันธ์ เช่นการประชุมกลุ่มผ่าน e-meeting platform หรือแม้แต่ทางด้านการสร้างวัฒนธรรม อาทิ การใช้แอปพลิเคชันในรูปแบบ Gamification ที่ในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้ในการสร้างวัฒนธรรมด้านจริยธรรม รวมไปถึงการเฉลิมฉลองวันสำคัญขององค์กรผ่าน VDO Conference โดยส่งอาหารที่พนักงานเลือกไปยังที่บ้านได้ เป็นต้น และเนื่องจากการปฏิบัติงานจากที่บ้านทำให้ไม่สามารถมีปฏิสัมพันธ์กันตามปกติได้ จึงควรมีการกำหนดช่วงเวลาที่สื่อสารกันถึงความคืบหน้า ซึ่งอาจเป็นรายวัน หรือห่างกว่านั้นแล้วแต่กรณี

ท้ายที่สุดนี้ ผู้ประเมินควรมีวิธีการคิดเป็นผู้สนับสนุน แทนแนวทางการจับผิด โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยมีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือ แก้ไขสถานการณ์ หรือทางออกในกรณีที่เกิดความติดขัด เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งการวางแผนงานล่วงหน้าว่าในแต่ละวัน หรือช่วงเวลาใด ต้องการผลลัพธ์อะไร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของการดำเนินงานที่ต้องการ