

แนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ:
สะท้อนบทเรียนจากกรณีของบริษัทอีริคสัน ประเทศสวีเดน
Performance Management Approachs to Success:
a Reflection on Lesson Learned from the case of Ericsson Company,
Sweden

พระมหาโชตนิทธิพนธ์ สุทฺธจิตโต (ผลเจริญ)
วิทยาเขตสุรินทร์
สุรศักดิ์ ชะมารัมย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
วันชัย สุขตาม
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
เรียงดาว ทวะชาลี
วิทยาเขตขอนแก่น

บทคัดย่อ

บทความชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการวิเคราะห์ให้เห็นถึงแนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จโดยสะท้อนผ่านบทเรียนจากกรณีของบริษัทอีริคสัน ประเทศสวีเดน ซึ่งเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการสื่อสารหรือไอซีที (ICT) รายใหญ่แห่งหนึ่งของโลกที่ได้มีการดำเนินธุรกิจมานานกว่า 140 ปี ซึ่งปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บริษัทอีริคสันประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจดังกล่าวนั้นก็คือการให้ความสำคัญต่อเรื่องทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างมากและมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่อง โดยบริษัทได้มีการเปิดเวทีแห่งความสำเร็จสำหรับพนักงานทุกคนอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในอันที่จะอุทิศตนทำงานเพื่อองค์กรอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้หากพิจารณาถึงแนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของบริษัทอีริคสันนั้นย่อมน่าจะสามารถสะท้อนภาพให้เห็นว่ามีอยู่ 4 ขั้นตอนที่สำคัญอันประกอบไปด้วย (1) การวางเป้าหมาย (2) การพัฒนา (3) ข้อมูลย้อนกลับและการทบทวน และ (4) รางวัลและการยอมรับ

คำสำคัญ: แนวทาง, การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน, ความสำเร็จ

Abstract

The article aimed at analyzing performance management approach to success through the reflection on the lesson learned from the case study of Ericsson, Sweden. Ericsson, one of the world's leading ICT companies, has been operating for more than 140 years. One of the key factors that had made Ericsson to be successful in running the

business is its emphasis on performance management and continuous systematic operation. The company has opened up a successful platform for all employees in order that the employees could show their full potential, and be able to dedicate themselves to work for the organization until achieving their goals. When considering Ericsson's performance management approach to success, it can be seen that there are four key steps as follows: 1) objective setting, 2) development, 3) feedback and review, and 4) reward and recognition.

Keywords: Approach, Performance Management (PM), Success

ความนำ

การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เป็นเครื่องมือทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างมากในการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย¹ เนื่องจากว่าส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น ผลลัพธ์ทางการเงิน ผลลัพธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์ หรือผลลัพธ์ทางด้านคุณภาพบริการ ผลลัพธ์ทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า และผลลัพธ์ทางด้านความพึงพอใจในงานของพนักงาน เป็นต้น อันเป็นการกระตุ้นให้เกิดระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่สามารถปรับตัวได้ตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร² อันเป็นการช่วยทำให้องค์กรมีความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการคาดหวังจากตัวของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งจะก่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันที่นำไปสู่ความสำเร็จของทั้งองค์กรและบุคลากรร่วมกันต่อไป แต่ขณะเดียวกันกลับพบปัญหาที่เกิดจากความไร้ประสิทธิภาพของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในฐานะเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น การที่องค์กรไม่มีการให้คำยึดมั่น (commitment) ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้คะแนนระดับผลงานที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ผู้ประเมินมีข้อมูลที่ไม่เพียงพอ เกณฑ์ในการประเมินผลมีความคลุมเครือ ตลอดจนการประจบความล้มเหลวในการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรม เป็นต้น³ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานในเวทีระดับโลกนั้น บริษัทอริคสัน ประเทศสวีเดน ซึ่งเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการสื่อสารหรือไอซีที (ICT) รายใหญ่แห่งหนึ่งของโลกที่ได้มีการดำเนินธุรกิจมานานกว่า 140 ปีจึงมักถูกมองว่าเป็นตัวอย่างหนึ่งในจำนวนบริษัทยักษ์ใหญ่ของโลกที่ประสบความสำเร็จในเรื่องดังกล่าว ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากผลการ

¹ Zulystiawati. Performance Management System: The Practices in the Public Organization in the Developing Countries. **Information and Knowledge Management**, 2014, p.126-135.

² Resurreccion P.F. Performance Management and Compensation as Drivers of Organization Competitiveness : The Philippine Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 2012, p.20-30.

³ ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และอุทัย สวนกุล. เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ด้วย KPI&PMS, (กรุงเทพมหานคร: สอนอักษร พรินติ้ง, 2559), หน้า 22-25.

สำรวจในปี 2015 ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ที่ 79% เมื่อวัดจากการสำรวจ ด้วยการสนทนาในลักษณะการเปรียบเทียบขององค์กรต่างๆ ซึ่งผลออกมาอยู่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานทั่วโลกโดยเพิ่มขึ้นสี่จุดจากในปี 2014 ซึ่งผลการสำรวจนี้ชี้ให้เห็นว่าพนักงาน 8 ใน 10 คนมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับที่สูงมาก⁴ ดังนั้น การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บริษัทอีริคสันประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจดังกล่าวโดยที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่องพร้อมทั้งยังได้มีการเปิดเวทีแห่งความสำเร็จสำหรับพนักงานทุกคนอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในอันที่จะอุทิศตนทำงานเพื่อองค์กรอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อไป

ในบทความชิ้นนี้จึงได้พยายามมุ่งเน้นการวิเคราะห์ให้เห็นถึงแนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จโดยสะท้อนผ่านบทเรียนจากกรณีของบริษัทอีริคสัน ประเทศสวีเดน ซึ่งเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการสื่อสารหรือไอซีที (ICT) รายใหญ่แห่งหนึ่งของโลกที่ได้มีการดำเนินธุรกิจมานานกว่า 140 ซึ่งส่วนหนึ่งของความสำเร็จดังกล่าวนี้ก็น่าจะเกิดมาจากการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเนื้อหาของบทความเริ่มต้นด้วยการนำเสนอถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน จากนั้นได้พยายามที่เชื่อมโยงไปสู่แนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของบริษัทอีริคสัน ประเทศสวีเดนตามลำดับต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (PMS) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับทุกๆ องค์กรในแง่ที่เป็นเครื่องมือช่วยตรวจสอบว่าการดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด หรือเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังไว้หรือไม่ เรื่อยไปจนถึงขั้นที่ช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรอันมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวิธีการคิดในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกันเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวก็เป็นเรื่องที่กำลังกลายเป็นประเด็นปัญหาอุปสรรคสำคัญซึ่งมักเกิดขึ้นกับหลายๆ องค์กรเช่นเดียวกันในแง่ที่คอยขัดขวางหรือฉุดรั้งผลงานของบุคลากรภายในองค์กรเสียเอง เพื่อที่จะไม่ให้เกิดการดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จตามที่ควรจะเป็น ดังนั้น การมีความเข้าใจถึงเทคนิคและวิธีการประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอนและระบบที่ชัดเจนย่อมทำให้สามารถลงมือปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและไร้ซึ่งปัญหาอุปสรรคได้อย่างแน่นอน⁵ ทั้งนี้การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานมีลำดับความสำคัญเป็นมาที่สามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 3 ยุคที่สำคัญ

⁴ Gray, T. Case study: Why Ericsson successfully retains 93 out of every 100 employees. Retrieved March 28, 2018, from Website: <https://www.humanresourceonline.net/case-study-ericsson-successfully-retains-93-every-100-employees/>.2016.

⁵ สุรศักดิ์ ชะมารมย์, จิรายุ ททรัพย์สิน และวันชัย สุขตาม, บทวิจารณ์หนังสือเรื่องเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ด้วย KPI&PMS. (วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), หน้า 114.

กล่าวคือ ยุคที่ 1 ยุคประเมินแบบภาพรวม ซึ่งเป็นยุคที่หัวหน้างานจะพิจารณาผลงานของบุคลากรโดยมองภาพรวมๆ ว่าใครดีกว่าใคร โดยที่ไม่มีการบอกเหตุผลว่าดีกว่า เก่งกว่านั้น พิจารณาจากอะไร ยุคนี้จึงอาจทำให้เกิดความสงสัยในการเรื่องการเลือกปฏิบัติ และความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต่อมาในยุคที่ 2 คือ ยุคพฤติกรรมนิยม เป็นยุคที่มีการกำหนดพฤติกรรมสำคัญๆ สำหรับการประเมินไว้ล่วงหน้า เช่น ปริมาณงานที่ทำได้ คุณภาพงาน ความตั้งใจ ความขยัน ความคิดสร้างสรรค์ โดยกำหนดมาตรวัดเป็นช่วงไว้ เช่น ปรับปรุง พอใช้ ปานกลาง ดี และดีมาก เป็นต้น ซึ่งในยุคนี้เป็นความพยายามแก้ไขปัญหาระบบการประเมินผลงานจากยุคประเมินแบบภาพรวม แต่การกำหนดพฤติกรรมในแต่ละด้านที่ใช้นี้ก็ยังเปิดโอกาสให้มีการตีความ และทำให้ผลการประเมินยังไม่มีความเที่ยงตรงและโปร่งใสตามที่ต้องการ และในยุคที่ 3 ยุคการใช้ตัวชี้วัด เป็นยุคที่มีการกำหนดสิ่งที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จของงานไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรได้ อะไรที่ ไหน เมื่อไหร่ และคิดคะแนนอย่างไร ในยุคนี้เป็นความพยายามปรับปรุงวิธีการประเมินผลจากยุคพฤติกรรมนิยม เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยตัวชี้วัดดังกล่าวก็คือ KPI หรือ Key Performance Indicator⁶

การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) ตามนิยามที่กำหนดไว้โดย⁷ Hitu and Satyawan นั้นหมายถึงเป็นกระบวนการเชิงระบบ (a systematic process) สำหรับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากองค์กร ทีม และบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ Burns and Zhiren⁸ เห็นว่าการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของการจัดการเพื่อผลการปฏิบัติงานหรือความพยายามที่เป็นระบบและแบบบูรณาการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในทำนองเช่นเดียวกันกับณัฐพันธ์ เจริญนันท์⁹ ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการที่เป็นระบบซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป ขณะที่ Heathfield⁹ กลับเห็นว่าเป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานหรือการจัดระบบที่บุคคลสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มกำลังเท่าที่จะทำได้ ส่วนนิยามของสำนักงาน ก.พ. (2561) นั้นหมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าผลงานปฏิบัติงานไม่ได้หมายถึงเฉพาะสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานบรรลุถึงเท่านั้น หากแต่หมายถึงวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายนั้นด้วย โดยผลการปฏิบัติงาน

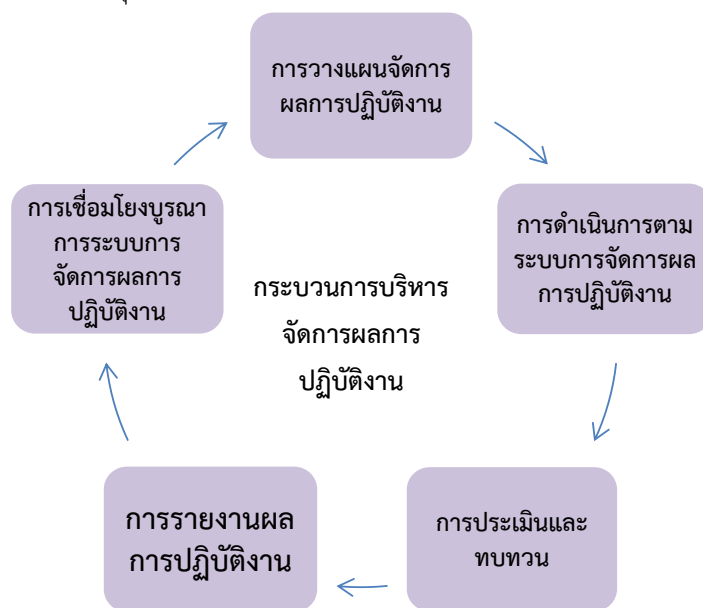
⁶ ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และอุทัย สวนกุล, เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ด้วย KPI&PMS, กรุงเทพมหานคร: สอนอักษร พรินติ้ง, 2559), หน้า 11-12.

⁷ Hitu and Satyawan, B. Impact of performance management on employee success. *International Journal of Commerce and Management Research*, 2017, p. 144.

⁸ Burns, J.P. and Zhiren, Z, Performance Management in the Government of the People's Republic of China: Accountability and Control in the Implementation of Public Policy. *OECD Journal on Budgeting*, 2010, p.126-135.

⁹ Heathfield, S. Performance appraisal don't work – what does?. *The Journal for Quality and Participation*. 30(1) ABI/INFORM Global, 2007, p.8.

ที่ดีเป็นผลมาจากพฤติกรรมที่เหมาะสม การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาใน 3 ระดับคือ ประการแรกเป็นการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ประการต่อมาเป็นการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานระดับบุคลากร และประการสุดท้ายเป็นการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นการบูรณาการระดับองค์กรเข้ากับระดับบุคลากร ซึ่งเป็นระบบที่เป็นการเปลี่ยนจากแผนงานไปสู่ความสำเร็จ¹⁰ ดังนั้นเมื่อพิจารณาในแง่ของความหมายจากมุมมองของบรรดานักวิชาการและนักปฏิบัติการทั้งหลายย่อมที่จะสามารถสรุปให้เห็นว่าแท้จริงแล้วนั้น การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) มีความหมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ทำงานอยู่ภายในองค์กร เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้



ภาพที่ 1 แสดงกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน

สำหรับกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปนั้นพบว่ามียุทธศาสตร์ที่มีความแตกต่างกันไปตามมุมมองของผู้นำเสนอเป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามโดยที่ส่วนใหญ่กระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานนั้นมักจะประกอบด้วยเรื่อง (1) การวางแผน (Performance Planning) เพื่อการจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นการแปลง (Cascading) จากยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างสอดคล้องประสานกัน (Alignment) (2) การดำเนินการตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Implementation) ซึ่งเป็นการสื่อสาร สร้างการยอมรับ พัฒนาทักษะ และพัฒนาทัศนคติด้วยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (3) การประเมินและทบทวน (Assessment & Review) ผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงโดยต่อเนื่อง (4) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Report) อย่างเป็นทางการ และ (5)

¹⁰ ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และอุทัย สวนกุล. เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ด้วย KPI&PMS, กรุงเทพมหานคร: สอนอักษร พรินต์ติ้ง, 2559), หน้า 22-25.

การเชื่อมโยงบูรณาการระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Integration) ผู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น เช่น ค่าตอบแทน จูงใจ ค่าตอบแทนตามผลงาน เป็นต้น¹¹

โดยสรุปจะเห็นว่าการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) ถือเป็นงานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในแง่ที่เป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ตลอดจนวิธีคิดในการปฏิบัติของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การ เพื่อที่จะทำให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

แนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของบริษัทอีริคสัน ประเทศสวีเดน

การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานกลายเป็นเครื่องมือทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางสำหรับทุกๆ องค์การทั้งในส่วนภาครัฐและภาคเอกชน กรณีบริษัทอีริคสัน ประเทศสวีเดนนับได้ว่าเป็นตัวอย่างขององค์การที่มีการใช้ระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานอย่างประสบผลสำเร็จองค์การหนึ่งในปัจจุบัน สำหรับประเด็นหัวข้อแนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของบริษัทอีริคสัน ประเทศสวีเดนส่วนนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกกล่าวถึงข้อมูลทั่วไปของของบริษัทอีริคสัน ประเทศสวีเดน และส่วนที่สองกล่าวถึงแนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบริษัทอีริคสัน ประเทศสวีเดน ดังมีสาระตามลำดับต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของของบริษัทอีริคสัน ประเทศสวีเดน

บริษัทอีริคสัน (Ericson) ถือเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการสื่อสารหรือไอซีที (ICT) รายใหญ่แห่งหนึ่งของโลก ซึ่งได้มีการดำเนินธุรกิจมานับเป็นเวลากว่า 140 ปีมาแล้ว โดยบริษัทอีริคสันมีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าด้วยการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่องและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมไอซีที บริษัทอีริคสันเป็นผู้ในระดับโลกในการจัดหาโซลูชันด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร (ICT) ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ราว 40% ของเครือข่ายสัญญาณที่โลดแล่นบนมือถือของโลกจะดำเนินการผ่านเครือข่ายของอีริคสัน บริษัทมีลูกค้ามากกว่าใน 180 ประเทศ โดยมีพนักงานมากกว่า 116,281 คน และมีโซลูชันด้านอุตสาหกรรมครบวงจรตั้งแต่บริการในรูปแบบของคลาวด์ (Cloud) และการบริการบรอดแบนด์ที่สามารถเคลื่อนที่ได้ (Mobile Broadband) จนถึงการออกแบบและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบเครือข่าย (Network Design and Optimization) อีริคสันเป็นหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีสิทธิบัตรที่แข็งแกร่งที่สุดด้วยจำนวนสิทธิบัตรที่ได้รับทั้งสิ้นกว่า 42,000 ฉบับ โดยการวิจัยและการพัฒนาหรืออาร์แอนด์ดี (Research and Development or R & D) ถือได้ว่าเป็นหัวใจของธุรกิจของอีริคสัน โดยมีพนักงานประมาณ 23,700 คน ได้พยายามทุ่มเทให้กับกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาดังกล่าว ความมุ่งมั่นในการวิจัยและพัฒนานี้กล่าวได้ว่ามีส่วนสำคัญที่ช่วยให้บริษัทสามารถ

¹¹ วิเชศ คำบุญรัตน์ และภานุวัฒน์ กลีบศรีอ่อน. การออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจสาขาพลังงานแห่งหนึ่ง. (วารสารปัญญาภิวัฒน์, 2558), หน้า 108-120.

ผลิตภัณฑ์สำหรับเป็นการเป็นสังคมเครือข่าย (Networked Society) ซึ่งเป็นจุดที่ทุกคนและทุกสิ่งทุกอย่างเชื่อมต่อกันแบบเรียลไทม์ทำให้สามารถทำงานร่วมกันแบ่งปันและรับทราบข้อมูลใหม่ๆได้



ERICSSON

ภาพที่ 2 แสดงตราสัญลักษณ์ของบริษัทอีริคสัน

ที่มา: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/e/e9/Ericsson_logo.svg/1200px-Ericsson_logo.svg.png

สำหรับปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้บริษัทอีริคสันผงาดขึ้นมาเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการสื่อสารหรือไอซีทีนั้นเนื่องจากบริษัทมีการวางวิสัยทัศน์เอาไว้อย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรทุกระดับที่อยู่ภายในองค์กรซึ่งนั่นก็คือ “การเป็นสังคมเครือข่าย (Networked Society)” ที่ซึ่งทุกคนและทุกอุตสาหกรรมมีขีดความสามารถในการเข้าถึงศักยภาพอย่างเต็มที่ ภายใต้ภารกิจสำคัญคือ การนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความคล่องตัว และมีค่านิยมหลักขององค์กรคือ เคารพ (Respect) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) และความเพียร (Perseverance) เป็นค่านิยมหลักที่กำหนดวัฒนธรรมของอีริคสันและเป็นแนวทางที่คอยชี้แนะให้พนักงานในการทำงานประจำวันและในแบบที่ทำธุรกิจ โดยค่านิยมหลักจะนำบริษัทไปสู่ความมุ่งมั่นต่อลูกค้าซึ่งเป็นพันธกิจที่ผูกพันด้วยความไว้วางใจ นวัตกรรมและประสิทธิภาพ¹²

2. แนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบริษัทอีริคสัน ประเทศสวีเดน

บริษัทอีริคสันให้ความสำคัญต่อระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานอย่างมาก ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นได้จากการที่บริษัทอีริคสันได้เปิดเวทีแห่งความสำเร็จสำหรับพนักงานทุกคนอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ทั้งนี้การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบริษัทอีริคสันมีลักษณะเป็นแนวทางเชิงระบบในการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร โดยดำเนินการตามลำดับที่น่าสนใจดังนี้คือ 1) กำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนและสามารถวัดได้ 2) สร้างพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักของบริษัท 3) จัดวางโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการพัฒนาองค์กรและบุคลากร 4) การเข้าถึงผลการปฏิบัติงานทั้งหมดด้วยผลสะท้อนกลับและการกระทำที่เหมาะสมอย่างเป็นระบบ 5) การระบุผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานสูง และการทำให้เขาเป็นที่ยอมรับ ได้รับรางวัล และมองเห็นได้ และ 6) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งนี้ภาพรวมของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบริษัทอีริคสัน สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 3

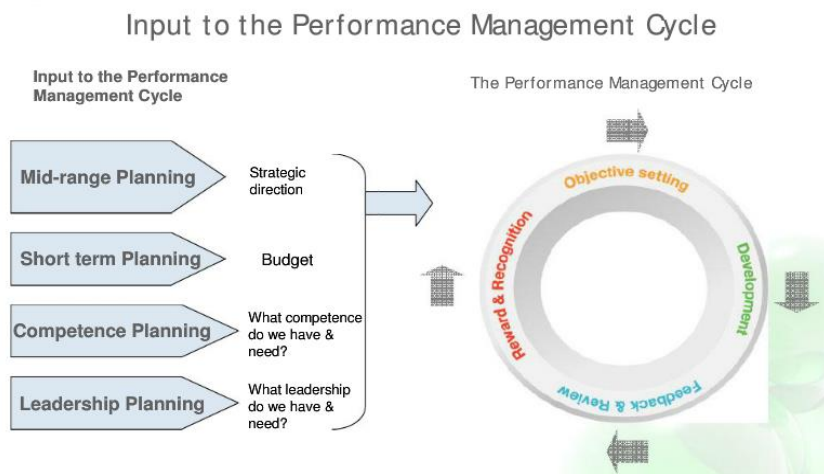
¹² Ericsson About Us. Retrieved March 28, 2018, from Website: <https://www.ericsson.com>, 2017.



ภาพที่ 3 แสดงภาพรวมของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบริษัทอีริคสัน
 ที่มา: <https://www.ericsson.com>

จากภาพที่ 3 จะเห็นว่าบริษัทอีริคสันมีการขับเคลื่อนการบริหารพนักงานด้วยสมรรถนะ โดยเริ่มต้นจากสมรรถนะที่ถูกต้อง (The Right Competency) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่สร้างแรงจูงใจในรูปแบบของค่าตอบแทนและความท้าทายไปสู่การแสดงออกถึงซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม (The Right Behaviors) และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม (The Right Performance) และกลายเป็นพนักงานเบอร์ 1 ตามลำดับ

สำหรับแนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบริษัทอีริคสันสู่ความสำเร็จนั้น กล่าวได้ว่ามีกระบวนการที่สำคัญอยู่ 4 ประการด้วยกัน ซึ่งนั่นก็คือ 1) การวางเป้าหมาย (Objective Setting) 2) การพัฒนา (Development) 3) ข้อมูลย้อนกลับและการทบทวน (Feedback and Review) และ 4) รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition) ดังมีรายละเอียดที่น่าสนใจต่อไปนี้



ภาพที่ 4 แสดงปัจจัยป้อนเข้าต่อกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบริษัทอีริคสัน
 ที่มา: <https://www.ericsson.com>

จากภาพที่ 4 ย่อมที่จะสะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยป้อนเข้าต่อกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบริษัทอริคสันจะประกอบด้วยแผนระยะปานกลาง ซึ่งเป็นทิศทางในเชิงกลยุทธ์ แผนระยะสั้น ซึ่งเป็นงบประมาณ แผนสมรรถนะ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องมีและเป็นสิ่งจำเป็น แผนภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องมีและเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบริษัทอริคสันในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดที่สำคัญสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การวางเป้าหมาย (Objective Setting) ในแนวทางดังกล่าวนี้ บริษัทอริคสันจะเริ่มต้นด้วยการดำเนินการทบทวนผลการปฏิบัติงานทั้งในรอบปีที่ผ่านมา และปีที่จะมาถึง โดยการทบทวนผลการปฏิบัติงานทั้งในรอบปีที่ผ่านมา เช่น ทบทวนพฤติกรรม/สมรรถนะ ข้อเสนอแนะโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าที่มีผลกระทบต่อแผนการพัฒนา เป็นต้น ส่วนการทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่จะมาถึง เช่น การวางวัตถุประสงค์ของปีที่จะมาถึง การกำหนดแผนการพัฒนาระยะยาว รวมถึงตลอดทั้งการกำหนดแผนระยะสั้นในปีที่จะมาถึง ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวจะมีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างผู้จัดการ พนักงาน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะใช้มาตราวัด 5 ระดับ NA = ไม่สามารถยอมรับได้ BE = ต่ำกว่าที่คาดหวัง ME = อยู่ในระดับที่คาดหวัง และ EE = สูงกว่าระดับที่คาดหวัง และ O = ยอดเยี่ยม

2) การพัฒนา (Development) ในแนวทางดังกล่าวนี้ บริษัทอริคสันจะกำหนดเป็นแผนการพัฒนา (Development Plan) พนักงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทและพฤติกรรมที่เป็นที่ต้องการของบริษัท โดยมีอยู่ 2 แผนคือ แผนการพัฒนาในระยะสั้น ใช้สำหรับปีที่จะมาถึง และแผนการพัฒนาในระยะยาว สำหรับ 2-3 ปี ทั้งนี้ บริษัทจะกำหนดสมรรถนะ 3 ประเภทไว้ในแผนการพัฒนา คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่ ความตระหนักรู้เชิงพาณิชย์ ความตระหนักรู้ในประสิทธิภาพ/ต้นทุน ราคา ความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นต้น 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานในแต่ละประเภท และสมรรถนะภาวะผู้นำ (Leadership Competency) ได้แก่ การคิดเชิงกลยุทธ์ ให้ความสำคัญและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นต้น

3) ข้อมูลย้อนกลับและการทบทวน (Feedback and Review) ในแนวทางดังกล่าวนี้ บริษัทอริคสันจะรวบรวมข้อมูลย้อนกลับที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ว่าพนักงานสร้างผลกระทบต่อลูกค้าอย่างไร โดยบริษัทจะเน้นย้ำถึงความสำคัญของพนักงานอย่างมากในฐานะที่เป็นปัจจัยด้านแรงจูงใจสำคัญที่มีต่อลูกค้า ทั้งนี้ ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่พนักงานต้องมีคือ ความสัมพันธ์ การยอมรับ การเติบโตและการพัฒนา อำนาจและสถานภาพ เป็นต้น

4) รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition) ในแนวทางดังกล่าวนี้ บริษัทอริคสันจะยอมรับความสำเร็จของพนักงาน โดยการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีจะถูกให้การยอมรับและถูกสื่อสารให้เป็นที่รับทราบโดยทั่วไปต่อบรรดาพนักงานคนอื่น ๆ ภายในองค์กร ซึ่งการยอมรับบริษัทอาจจะทำในรูปแบบของคำพูด การให้รางวัล หรืออาจให้ค่าตอบแทน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมแห่งความสำเร็จ นอกจากนี้ บริษัทยังทำการทบทวนเงินเดือนซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน แนวทางที่ใช้ในการมอบรางวัลแก่พนักงานที่มีระดับผลการปฏิบัติงานสูง ได้แก่ โอกาสการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทนที่ไม่ได้อยู่ในรูปของเงิน เป็นต้น

ทั้งนี้แผนการติดตามการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบริษัทอริคสันจะมีเวลาคอยกำกับ การดำเนินงานดังนี้คือ 1) การจัดการฝึกอบรมผู้จัดการและพนักงาน ในระหว่างเดือนพฤศจิกายน ถึงมีนาคมของปีถัดไป 2) ทบทวนและประชุมเพื่อวางเป้าหมาย ในระหว่างเดือนมกราคม ถึงเมษายน 3) ทำการทบทวนผลการดำเนินงานครบปี ในระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึงกันยายน และ 4) ทำการทบทวนผลการดำเนินงานกลางปี ในระหว่างเดือนธันวาคมถึงมีนาคม

บทสรุป

การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เป็นเครื่องมือทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะเป็นการบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ทำงานอยู่ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานจะครอบคลุมมิติระดับองค์กร มิติระดับบุคลากร และมิติการบูรณาการระดับองค์กรเข้ากับระดับบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ของทั้งองค์กรและบุคลากร อย่างไรก็ตาม จากตัวอย่างกรณีศึกษากระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบริษัทอริคสันสู่ความสำเร็จนั้นสะท้อนให้เห็นว่าแนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบริษัทอริคสันสู่ความสำเร็จนั้นมีอยู่ 4 แนวทางที่สำคัญคือ 1) การวางเป้าหมาย (Objective Setting) 2) การพัฒนา (Development) 3) ข้อมูลย้อนกลับและการทบทวน (Feedback and Review) และ 4) รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition) ทั้งนี้องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐสามารถนำไปปรับใช้ได้เป็นอย่างดี และถ้าหากพิจารณาในแต่ละขั้นตอนโดยละเอียดแล้วก็จะพบว่ามีความคล้ายคลึงกันกับกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐมากเท่าใดนัก ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอแนะต่อการนำกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบริษัทอริคสันมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐที่สำคัญได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผน ควรมีการนำแผนภาวะผู้นำของผู้บริหาร (กรณีหน่วยงานรัฐไม่มีควรจัดทำขึ้น) มาใช้ประกอบการพิจารณาในการวางเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานมีความครอบคลุมมากขึ้น และ (2) ขั้นตอนการพัฒนา ควรจัดให้มีการจัดทำทั้งแผนการพัฒนาในระยะสั้น ใช้สำหรับปีที่จะมาถึง และแผนการพัฒนาในระยะยาว สำหรับ 2-3 ปี หรืออาจยาวนานมากกว่านี้ เพื่อให้สอดคล้องตามทิศทางของการบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมตลอดทั้งทิศทางของการพัฒนาประเทศไทยในอนาคตอันใกล้อีกด้วย

บรรณานุกรม

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดเคชั่น, 2545.
ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และอุทัย สวนกุล. เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ด้วย KPI&PMS. กรุงเทพมหานคร: สอนอักษร พรินติ้ง, 2559.

- วิเชศ คำบุญรัตน์ และภาณุวัฒน์ กลับศรีอ่อน. การออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจสาขาพลังงานแห่งหนึ่ง. วารสารปัญญาทัศน์, 2558.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, จิรายุ ททรัพย์สิน และวันชัย สุขตาม. บทวิจารณ์หนังสือเรื่องเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ด้วย KPI&PMS. วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560.
- สำนักงาน ก.พ. (2561). ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.ocsc.go.th/pm>. [11 สิงหาคม 2561].
- Burns, J.P. and Zhiren, Z. Performance Management in the Government of the People's Republic of China: Accountability and Control in the Implementation of Public Policy. *OECD Journal on Budgeting*. 2010.
- Gray, T. **Case study: Why Ericsson successfully retains 93 out of every 100 employees.** Retrieved March 28, 2018, from Website: <https://www.humanresourceonline.net/case-study-ericsson-successfully-retains-93-out-of-every-100-employees/>, 2016.
- Ericsson **About Us.** Retrieved March 28, 2018, from Website: <https://www.ericsson.com>.
- Heathfield, S. Performance appraisal don't work – what does?. *The Journal for Quality and Participation*. 30(1) ABI/INFORM Global, 2017.
- Hitu and Satyawan, B. Impact of performance management on employee success. *International Journal of Commerce and Management Research*, 2017.
- Resurreccion P.F. Performance Management and Compensation as Drivers of Organization Competitiveness: The Philippine Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 2012.
- Zulystiawati. Performance Management System: The Practices in the Public Organization in the Developing Countries. *Information and Knowledge Management*, 2014.