

ทางออกและทางแก้

ประเมินผลการทำงานลูกน้อง

แม้จะกล่าวกันว่าประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ แต่ในอีกด้านหนึ่ง ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน ผู้จัดการ รวมไปถึงผู้บริหารระดับสูง เพราะอย่างที่ทราบกันดีว่ารางวัล (reward) มักมีลักษณะเป็นระยะสั้นๆ ขณะที่โทษบางอย่างไม่ได้เกิดขึ้นทันที หรือผู้จัดการจะต้องคอยตามดูถึงได้

เพราะเรื่องดังกล่าวมีผลอย่างสูงต่อประสิทธิภาพการทำงาน และผลประกอบการขององค์กร ทั้งส่วนหน้า และส่วนหลังขององค์กร ดังนั้น การประเมินผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องที่ไม่ควรมองข้ามไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีการประเมินผลการทำงานเป็นประจำ (regular performance appraisal) นั้น เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ

ดังนั้น "ทศ ชี" ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนาของ HDAP ประเทศไทย (สำนักงานวิจัย) ซึ่งเคยทบทวนเกี่ยวกับเรื่องนี้ ซึ่งมี "จินตนา เภสัช" ผู้ฝึกงานของ HDAP ประเทศไทยเป็นผู้แปล

จึงทำให้เห็นว่า สิ่งที่จริงและการประเมินผลการทำงานให้กับประโยชน์สูงสุดให้แก่และประเทศแล้วคือปัญหาเดียวกัน

โดย "ทศ ชี" เริ่มต้นอธิบายว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ไม่สนใจเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงานของตนเองมากนัก แต่มีความเข้าใจถึงความสำคัญต่อปริมาณงาน แล้วผู้จัดการที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการทำงานนั้นเป็นโอกาสที่ดีสำหรับผู้จัดการและพนักงาน

"หากทบทวนและประเมินงานในกรทำงานเท่าๆ กันการพัฒนางานที่ดีและความไม่ต่อเนื่องกันเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้จัดการสามารถดูได้ และให้คะแนนที่ค่อนข้างน้อยในขั้นต้น ส่วนนี้ก็จะกระทบกับการประเมินผลการทำงานของผู้จัดการ และกระทบกับตนเองในฐานะผู้จัดการ"

"ความถี่ในการจัดการจึงจะต้องเน้นว่าการประเมินผลพนักงานให้ทำอย่างถูกต้องและเหมาะสม หากแต่การประเมินผลประเมินอย่างมีประสิทธิภาพได้หรือไม่ คนที่มีประสบการณ์สูง เพราะจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยในการประเมินผล และจุดประสงค์ของแต่ละครั้งก็ต่างกัน"

"ควรพิจารณาทั้งความถูกต้องในการวัดผลซึ่งวัดค่าที่งาน และค่าตามสิ่งที่ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ผู้จัดการควรได้รับการจัดการการประเมินผลและการปฏิบัติงานในขั้นต้น หรือการปรึกษากับฝ่ายทรัพยากรบุคคล หากว่าต้องการความเร่งด่วนที่ชี้ชัดๆ จะต้องใช้



สังเกต และหนักที่คิด ผลการปฏิบัติงานประจำวันของตัวเองมากที่สุด หรือเอาข้อดีและจุดด้อยขึ้น มาบอกกัน จะต้องแยกแยะเป้าหมายในการจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง แลดูถึงแรงจูงใจเป็นทั้งด้านความดี ประสิทธิภาพ"

"ที่สำคัญ จะต้องคำนึงเสมอว่าอะไรคือเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งนี้ และสิ่งที่สิ่งนี้ต้องการปรึกษาหรือกับพนักงาน ในการพูดคุยเพื่อการประเมินผล ซึ่งมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงเอาไว้ ก็ขึ้นอยู่กับวิธีการประเมินผลประเภทที่นำมาใช้กัน"

ที่ชี้ชัดๆ "ทศ ชี" ยังอธิบายเพิ่มเติมว่า ในการ

อธิบายรายละเอียดของการปฏิบัติงานมาสู่ผู้จัดการที่คาดหวังไว้ประโยชน์ที่ชัดเจนกว่านั้น

"นอกจากนี้ ยังจะต้องหาเครื่องมือวัดความสำเร็จ และกระบวนการในการประเมินผลการทำงาน เพราะในการพูดคุยเพื่อการประเมินผล ผู้จัดการบางคนอาจมองว่าเป็นเรื่องยากที่จะประเมิน บางคนก็คิดว่ายากที่จะวิจารณ์ การถือเอาในเรื่องวิธีการชี้แจงในลักษณะของ (assess) ให้กับผู้จัดการนั้นจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นจริงๆ"

"ความท้าทายที่สำคัญอีกอย่างคือ การจัดการกับช่วงว่างระหว่างการประเมินผลของพนักงาน กับตนเองที่ได้โดยผู้จัดการ การวัดผลที่ดีนั้นสามารถนำมาใช้เพื่อที่จะให้คะแนนที่สูงกว่าผู้ประเมิน ตัวอย่าง ซึ่งไม่น่าแปลกใจเพราะผู้ประเมินผลต้องเผชิญกับระบบที่ท้าทายกว่าผู้ถูกประเมิน"

"และจะมีความท้าทายไปให้ผู้จัดการไปดำเนินการชี้แจงหรือแสดงมีส่วนร่วม ซึ่งไม่ว่าวันพนักงานคนไหนจะสูญเสียแรงจูงใจและลาออก ผู้จัดการจำเป็นต้องเตรียมตัวที่จะหาแนวทางที่ดีกว่านี้ คือให้โอกาสพนักงานได้ประเมินผลการทำงานของตนเอง และถามถึงความคิดเห็นของพนักงานจากภายนอก"

"เพราะเรื่องนี้ก็เกี่ยวข้องกับทัศนคติที่การมีส่วนร่วม และการก้าวข้ามจากงาน เราจะต้องให้ทัศนคติของพนักงานที่ประเมินผลการทำงาน พิจารณาถึงทัศนคติขององค์กร หรือระบบที่องค์กรนั้น หากมีความไม่ชัดเจน จะต้องยอมรับความจริงที่เปลี่ยนแปลงความดี และพิจารณาความดีที่แท้จริงว่าให้ประเมินค่าเอง และทำให้คะแนนจากภายนอก"

"ซึ่งเมื่อไหร่จะมีจุดเริ่มต้นในการพัฒนาของในภาคเดียวกัน ก็ขึ้นอยู่กับทางให้พนักงานได้ยอมรับในทางการทำงานจากภายนอกนั้น

ด้วยกับการประเมินผลครั้งนี้ ดังนั้น ผู้ประเมินจึงต้องมีการจัดการของตนเองว่ามีการประเมินผลและคิดคะแนน ซึ่งอาจสามารถคิดกับพนักงานได้ก็ขึ้นอยู่กับระบบการประเมินผลด้วย

พัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อจะได้มีการกับปัญหาและประเมินผลการทำงานหรือระบบในการปฏิบัติงานของตนเองต่อไป"

เพราะฉะนั้น ระบบที่ทางประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการนำผู้ถูกประเมินผลมาปรึกษา และจัดการการประเมินผลแบบเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความจริงจังและมีความน่าเชื่อถือซึ่งกันและกันให้ได้

ทำไมไม่มีความชัดเจนไม่ชัดเจนจึงเป็นเรื่องที่ต้องเป็นอยู่ แต่เป็นเรื่องของความเข้าใจกันเองเรื่องชัดเจน และสิ่งซึ่งออกมา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินด้วยว่าเลือกจัดการแบบใด

เพราะฉะนั้นถึงมีวิธีดีเหมือนกัน ?