ประเมินผลงานประจำปีอย่างไรให้ลูกน้องยอมรับ?

บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง
อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ภาระหน้าที่ที่น่าหนักใจอย่างหนึ่งในแต่ละปีของคนที่เป็นหัวหน้าคือการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง งานนี้มักจะสร้างความหนักใจให้กับผู้ประเมินมาโดยตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมาประเมินผลงานทีไรมีคนไม่สบายใจทุกที มีคนที่ไม่ยอมรับผลการประเมินอยู่เสมอ ทั้งๆที่หัวหน้าบางคนพยายามให้เกิดความแตกต่างน้อยที่สุดแล้วก็ตาม(เกรงใจลูกน้อง)

การพูดคุยเพื่อกำหนดระดับผลงานของลูกน้องตอนสิ้นปีนั้นถือว่าเครียดมากพออยู่แล้ว แต่ที่เครียดกว่านั้นคือเมื่อแจกซองปรับค่าจ้างประจำปีให้กับลูกน้อง หัวหน้าบางคนถึงขั้นต้องขอลาพักร้อนไปเป็นสัปดาห์หลังแจกซองปรับค่าจ้าง เพราะไม่กล้าที่จะเผชิญหน้ากับลูกน้อง ลูกน้องบางคนเมื่อได้รับจดหมายปรับค่าจ้างแล้วรู้สึกท้อแท้ไม่อยากทำงานก็เลยลาพักร้อนไปเหมือนกัน ทำไปทำมาหลังจากแจกซองเงินเดือนแล้วทั้งหัวหน้าและลูกน้องหายหมดไม่มีใครมาทำงาน

หลายองค์การพยายามแก้ไขระบบประเมินผลมาโดยตลอดเช่นกัน แต่แก้ยังไงปัญหาดังกล่าวก็ยังไม่หมดไปจากองค์การ เพราะส่วนมากแล้วมักจะแก้ปัญหาไม่ตรงจุด ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานจริงๆแล้วมีหลายสาเหตุ เช่น

- ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการวัดผลงานที่ชัดเจนไว้ตั้งแต่ต้นปี ทำให้ผู้ประเมินต้องใช้ประสบการณ์และความรู้สึกของตัวเองเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน หัวหน้าคนไหนมาทำงานเช้าก็มักจะให้คะแนนลูกน้องที่มาทำงานเช้าเหมือนตัวเองสูงกว่าคนที่มาทำงานตามเวลาปกติ
- ลูกน้องไม่ทราบว่าสิ่งที่ตัวเองถูกประเมินผลนั้นมีอะไรบ้าง ระดับไหน ต้องมานั่งเดาใจเจ้านายว่าทำอะไรจึงจะเข้าตากรรมการ

- ทุกตำแหน่งงานถูกวัดด้วยหัวข้อการประเมินที่เหมือนๆกันทั้งๆที่งานที่ทำมีความแตกต่างกัน เช่น ไม่ว่าจะเป็นคนขับรถ พนักงานบุคคล พนักงานบัญชี พนักงานฝ่ายผลิต ฯลฯ ก็มักจะถูกวัดด้วยหัวข้อ "ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์" "มนุษยสัมพันธ์" " ความละเอียด" ฯลฯ ซึ่งไม่เหมาะสม
- ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆในระหว่างปี พอมารู้อีกทีก็สายไปเสียแล้ว แก้ไขอะไรไม่ทันแล้ว
- ส่วนมากมักจะวัดกันแต่พฤติกรรมไม่ค่อยได้วัดผลของงาน อาจจะมีกำหนดเพียงว่าปริมาณงาน คุณภาพงาน แต่ไม่รู้ว่าอะไรบ้าง คุณภาพหรือที่ปริมาณงานที่ต้องการเป็นเท่าไหร่ ระดับไหนจึงจะได้เกรด A หรือ B

เมื่อสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงเป็นอย่างนี้ เราจะมาแก้ที่ปลายเหตุคือพูดคุยกับลูกน้องอย่างไรให้ลูกน้องยอมรับในผลงานนั้นคงจะเป็นเรื่องยากมาก

ดังนั้น ถ้าต้องการให้ลูกน้องยอมรับผลการประเมิน ผู้ประเมินควรดำเนินการดังนี้

1. **วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในปีนี้**

สำหรับการประเมินผลสิ้นปีนี้คงจะกลับไปแก้ไขอะไรไม่ทันแล้ว สิ่งที่จะทำได้คือต้องเตรียมตัวรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นให้พร้อม ผู้ที่เป็นหัวหน้าจึงควรมีการเตรียมตัวดังนี้

- กำหนดสิ่งที่จะวัดผลงานของลูกน้องขึ้นมาคร่าวๆว่าจะประเมินอะไรบ้าง อาจจะใช้ตามหัวข้อใบประเมินของฝ่ายบุคคลก็ได้ หรือเราอาจจะกำหนดเป้าหมายของงานในหน่วยงานของเราก็ได้
- หาข้อมูลที่จะมาพูดคุยกับลูกน้องในแต่ละหัวข้อเพื่อสนับสนุนว่าทำไมในเรื่องนั้นๆเขาจึงได้ผลงานในระดับ A, B, C หรือ D ถ้าเป็นข้อมูลที่เป็นตัวเลขได้ยิ่งดีจะทำให้เห็นได้ชัดเจนขึ้น
- ทดลองตั้งคำถามแทนลูกน้องแต่ละคนว่าถ้าเราประเมินเขาแบบนี้แล้ว ลูกน้องน่าจะมีคำถามอะไรกลับมาหาเราบ้าง เราจะได้มีเวลาไปหาข้อมูลมาเตรียมไว้ล่วงหน้า

- ซักซ้อมการพูดคุย อาจจะพูดให้คนอื่นฟังหรือพูดคนเดียวก็ได้ ถ้ามีใครยอมมานั่งฟังให้เราพูดคุยก็จะเป็นการดี เพราะคนที่มานั่งฟังเราเขาไม่รู้อะไรเลย ดังนั้น เขาจะมีคำถามมากมายเกิดขึ้น เช่น ที่คุณบอกว่าลูกน้องคนนี้มนุษยสัมพันธ์ไม่ค่อยดีนั้น เขาไม่ดีอย่างไร หรือที่คุณบอกว่าลูกน้องคนนั้นทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายนั้น ลูกน้องเขารู้มาก่อนหรือไม่เปล่าว่าเป้าหมายงานของเขาคืออะไร ฯลฯ คำถามจากคนวงนอกในลักษณะนี้ เป็นคำถามที่ช่วยเปิดประเด็นให้เรามองเห็นได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เพราะถ้าเราคิดอยู่คนเดียวเราอาจจะมองเพียงมุมใดมุมหนึ่งเท่านั้น

2. **เทคนิคการจัดทำตัวชี้วัดผลงานในปีต่อไป**

ในปีต่อไปเราจะต้องจัดทำใบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ซึ่งประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรจะมีลักษณะดังนี้

- มีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน แล้วเชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยงานไปสู่เป้าหมายของแต่ละคน เพราะถ้าผลงานของคนในหน่วยงานไม่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อผลงานของหน่วยงานด้วย
- ผลงานของแต่ละคนจะมาจากผลของงานซึ่งจะวัดโดยใช้ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) และผลของความสามารถ ซึ่งวัดได้จากตัวชี้วัดความสามารถหลัก (Key Competencies) และตัวชี้วัดทั้งสองตัวนี้จะแตกต่างกันไปตามลักษณะการทำงานของแต่ละตำแหน่ง
- มีการกำหนดให้ชัดเจนว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวนั้น ระดับของผลงานที่จะได้เกรด A-B-C-D-E นั้นอยู่ในระดับใด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบล่วงหน้า
- ควรจัดทำระบบในการติดตามผลงานเป็นระยะๆในระหว่างปี เช่น ทุกเดือน ทุกไตรมาส เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้รับทราบสถานะของระดับผลงานเป็นช่วงๆ ไม่ต้องตกใจเมื่อผลงานสิ้นปีออกมา

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเป็นเรื่องที่ทุกองค์การต้องเจอและต้องเจอตลอดไป และในอนาคตระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความชัดเจน โปร่งใสและเป็นธรรมมากขึ้น จะเห็นว่าหลายๆองค์การได้นำเอาระบบ Balanced Scorecard ตัวชี้วัดที่เรียกว่า KPIs, Competencies และ

การประเมินแบบ 360 องศามาใช้กันมากยิ่งขึ้น เพราะเครื่องมือเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาคาใจดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นได้เป็นอย่างดี การที่จะทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน ไม่ใช่แค่การแก้ไขหรือปรับปรุง