

แน่ใจหรือว่าท่านกำลังประเมิน “ผลงาน” อยู่?



- บทความโดย : ฉาน ตรรกวิจารณ์
- อีเมล : shanconsult@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2008-10-06

ทำไมผมจึงถามเช่นนั้น?

เพราะว่า “ผลงาน” (Performance) นั้นต้องหมายถึง output ผลลัพธ์จากการทำงาน ผลผลิต ยอดขาย ผลิตได้ตามแผนผลิต การจัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อ โครงการที่ทำสำเร็จ จัดทำงบกำไรขาดทุนงบดุลส่งตามเวลา การสรรหาและคัดเลือกจำนวนและคุณภาพของพนักงานในองค์กรได้ตามแผนกำลังคน

หากลองพิจารณาแบบฟอร์มที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้กันอยู่ข้างล่างนี้

	ปัจจัยผลงาน		ปัจจัยพฤติกรรม
	งานประจำ	งานพัฒนา	
ปัจจัยที่ใช้ประเมิน	งานประจำ	งานพัฒนา	
ปริมาณงาน	2		
คุณภาพงาน	3		
ความรู้ในงาน			2
พัฒนาตนเอง/สามารถเรียนรู้			2
ไว้วางใจได้/รับผิดชอบ			3
ปฏิบัติตามระเบียบ			3

ริเริ่มสร้างสรรค์			2
การใช้ทรัพยากร			2
ร่วมมือ/มนุษย์สัมพันธ์			3
สื่อข้อความ			2
ปฏิบัติตามคำสั่ง			2
รวม 26 =100%	19.3	-	80.7

ท่านจะเห็นว่าปัจจัยที่เป็นผลงานจริงๆ นั้นมีเพียง 2 ปัจจัย คือปริมาณงานและคุณภาพงาน ซึ่งปริมาณงานถ่วงน้ำหนัก 2 ส่วนจาก 26 ส่วน และคุณภาพงานถ่วงน้ำหนัก 3 ส่วนจาก 26 ส่วน คำนวณออกมาเป็นร้อยละแล้วเท่ากับองค์กรนี้กำลังประเมิน “ผลงาน” เพียง 19.3% โดยประเมินปริมาณงาน 7.7% และคุณภาพงาน 11.6% นอกนั้นไม่ใช่ปัจจัยผลงาน ซึ่งอาจจะเรียกว่าปัจจัยพฤติกรรมก็ได้ องค์กรนี้กำลังประเมินส่วนที่เป็นพฤติกรรมถึง 80.7%!

ตัวเลขข้างบนบอกอะไร?

แบบฟอร์มนี้กำลังบอกพนักงานว่าขอให้ปฏิบัติตามที่องค์กรต้องการ ทำตัวดีๆ เข้าไว้ ก็จะได้คะแนนประเมินถึง 80% แล้ว พูดอีกอย่างหนึ่งก็คือถึงแม้ว่าจะไม่มีผลงานเลย ก็สามารถสอบผ่านได้ฉลุย!

แบบฟอร์มแบบนี้จึงพูดไม่ได้ว่ากำลังประเมินผลงานอยู่

แบบฟอร์มนี้กำลังบอกพนักงานว่าปัจจัยผลงาน**สำคัญน้อย**เพียงใด

แบบฟอร์มนี้กำลังบอกพนักงานว่างานที่เป็นการพัฒนา ปรับปรุงวิธีทำงาน ระบบงาน รวมทั้งการพัฒนาตนเอง – ไม่ต้องทำ

ปัจจัยพฤติกรรมที่ให้น้ำหนักไว้ถึง 80% นั้น เป็นประเด็นที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่

ปัญหาข้อแรกเลยคือ ปัจจัยพฤติกรรมประเมินเพื่ออะไร? หากเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลงานที่เรียกว่าสมรรถนะ หรือ competency ก็อาจจะพอกล้อมแก้มไปได้ เพราะถึงแม้ว่าจะไม่ได้ประเมินผลงานโดยตรง แต่ประเมินปัจจัยที่นำไปสู่ผลงานก็ยิ่งโอเค ถ้าหากว่าปัจจัยนั้นนำไปสู่ผลงานจริง การระบุปัจจัยสมรรถนะนั้นตรงประเด็น สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กรช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้จริง

อย่างไรก็ตามองค์กรที่ใช้แนวคิดสมรรถนะประเมินผลงาน ก็ยังคงให้น้ำหนักส่วนนี้ไม่เกิน 50%

แล้วหากปัจจัยสมรรถนะที่ระบุออกมาไม่ถูกต้องตามหลักวิชาล่ะ?

ก็ไปกันใหญ่ละสิครับท่าน!

ยกตัวอย่าง เช่น เป็นปัจจัยที่ผู้ออกแบบเผชิญนี้กออกตอนนั้น หรือไม่ก็ไปเปิดตำราใกล้มือแล้วเห็นเขาประเมินกันแบบนั้น หรือว่าไปหยิบยืมของบริษัทอื่นๆ มาดูเป็นตัวอย่าง แล้วก็ลอกตามเขาไป วิธีการเหล่านี้เป็นที่มาของปัจจัยการประเมินผลงานที่ไม่ตรงประเด็น ไม่นำไปสู่ผลงาน ไม่เสริมกลยุทธ์องค์กร

ปัญหาข้อสองของปัจจัยพฤติกรรมที่ต้องทบทวนกันใหม่คือการถ่วงน้ำหนัก

ท่านคงจะพอนึกภาพออกแล้วว่า การให้น้ำหนักถึง 80% มีปัญหาอะไร

ถ้าันเราควรถ่วงน้ำหนักเท่าไรดี

คำตอบคือ..ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การประเมินผลงานขององค์กรนั้น

หากต้องการบอกพนักงานว่า “ผลงาน” คือเหตุผลสำคัญที่องค์กรจ้างเขามาทำงาน น้ำหนักของผลงานก็ต้องสูงขึ้นไป ไม่ใช่เพียง 20% องค์กรจำนวนมากกำหนดปัจจัยผลงานถึง 70%, 50% และลดหลั่นกันลงไปตามเหตุปัจจัยของแต่ละองค์กร หากต้องการใช้ให้คุณให้โทษขึ้นเงินเดือน จ่ายโบนัส ก็ต้องให้น้ำหนักที่ปัจจัยผลงานมากเป็นพิเศษ แต่หากเป็นการประเมินในช่วงการทดลองงานหรือเลื่อนตำแหน่ง น้ำหนักที่สำคัญมากขึ้นกลับเป็นปัจจัยสมรรถนะ

นอกจากนี้แบบฟอร์มส่วนใหญ่ที่ใช้กันอยู่ ก็มักจะไม่มีการนิยามและมาตรฐานในการวัด เช่น ปัจจัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้นคืออะไรแน่ ทำอย่างไรจึงจะได้คะแนนเต็ม 5 ภาวะนี้เป็นของผู้ประเมิน/หัวหน้างานแต่ละคนที่จะใช้ความรู้สึก

ดีความและกำหนดมาตรฐานในการวัดกันไปเอง ตามแต่ภูมิหลังของแต่ละคน รวมทั้งความรักใคร่ชอบพอ หรือเพราะ
หมั่นได้เกลียดชังหน้า...

ถึงตอนนี้ ท่านผู้อ่านคงต้องกลับไปดูแบบฟอร์มขององค์กรตนเองว่ากำลังประเมินอะไรกันอยู่? บรรลุ
วัตถุประสงค์หรือไม่?