

เทคนิคการพูดคุยกับลูกน้องเพื่อสรุปผลงานประจำปี



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ปัญหาที่น่าหนักใจประการหนึ่งของคนที่เป็นทั้งหัวและหน้า(หัวหน้า) คงจะหนีไม่พ้นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานลูกน้อง โดยเฉพาะในช่วงสิ้นปี หัวหน้าต้องทำหน้าที่ไฟต์บังคับที่จะต้องสรุปว่าลูกน้องแต่ละคนควรจะได้รับผลงานในระดับใด จริง ๆ แล้วความหนักใจมันมีมาตั้งแต่เริ่มต้นปีมาแล้ว แต่ระดับความหนักใจนี้จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามระยะเวลาที่ผ่านไปในแต่ละเดือน แล้วมาขึ้นสูงสุดก็เดือนสุดท้ายที่จะต้องประเมินผลนี่เอง

องค์การไหนที่มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และพนักงานยอมรับ ถือว่าโชคดีไป ในขณะที่หลายองค์การยังต้องเผชิญชะตากรรมอันนี้อยู่ ผู้บริหารหลาย ๆ คนมักจะถามหาระบบประเมินผลที่ดีทุกปีในช่วงที่มีการประเมินผลงานประจำปี แต่จนแล้วจนรอดถามทุกปีก็ยงเหมือนเดิมทุกปี เพราะไม่มีใครยอมเปลี่ยนแปลง หรือเพราะผู้บริหารเองก็อาจจะไม่ให้ความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง มีพูดๆเฉพาะช่วงที่มีปัญหาขึ้นมาเท่านั้น

ในเมื่อเราในฐานะหัวหน้าไม่สามารถหลีกเลี่ยงกิจกรรมอันนี้ได้แล้ว ก็ต้องตั้งหลักให้ดี เพื่อหาทางบริหารจัดการให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด หรือถ้าเป็นไปได้ก็ต้องให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจให้มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือพนักงานผู้ถูกประเมิน รวมถึงพึงพอใจต่อการทำหน้าที่ของตัวเองในฐานะผู้ประเมินด้วย

เพื่อเป็นแนวทางในการพูดคุยกับลูกน้องในการสรุปผลงานประจำปี หัวหน้าควรดำเนินการดังนี้

1. วางแผนการพูดคุย

เป็นการเตรียมข้อมูลเพื่อตรวจสอบดูว่าเป้าหมายงานของลูกน้องแต่ละคนนั้นมีอะไรบ้าง ลูกน้องเคยทราบมาก่อนหรือไม่ว่าเขาจะต้องถูกประเมินเรื่องอะไร รวบรวมผลงานที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเป้าหมาย รวมถึงการรวบรวมพฤติกรรมเด่น ๆ ที่พอจะจำได้ว่าแต่ละคนมีพฤติกรรมเด่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานอะไรบ้าง

หัวหน้าควรจัดเตรียมข้อมูลทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายงาน ผลงานที่เกิดขึ้นหรือพฤติกรรมเด่น ๆ ทั้งทางด้านบวกและลบแยกเป็นรายบุคคล และจัดทำแนวทางการพูดคุย (Script) พร้อมกันนี้ควรเตรียมคำตอบสำหรับคำถามที่ลูกน้องอาจจะถาม เช่น ทำไมหัวหน้าจึงคิดว่าผม (ดิฉัน) ยังวางแผนยังไม่ค่อยดี เราก็ต้องเตรียมยกตัวอย่างงานหรือโครงการบางโครงการที่ลูกน้องคนนั้นเคยทำและทำไม่ได้ตามแผนมาอธิบายให้ฟังหรือเอาหลักฐานมาให้ดู

ขั้นตอนการวางแผนนี่ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเพราะถ้าเราวางแผนไม่ดี ข้อมูลไม่ครบ เราอาจจะตอบคำถามลูกน้องไม่ได้ ทำให้ลูกน้องเกิดความไม่ชัดเจนและไม่ยอมรับผลการปฏิบัติงานที่ได้ ถ้าเป็นไปได้คนที่เป็นหัวหน้าควรมีการวางแผนพูดคุยกับลูกน้องตั้งแต่นั้น ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน

2. ชักซ้อมการพูดคุย

เมื่อเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ควรจะมีการชักซ้อมหรือฝึกพูดก่อน อาจจะพูดให้คนอื่นฟังหรือพูดคนเดียวก็ได้ ถ้ามีใครยอมมานั่งฟังให้เราพูดคุยก็จะเป็นการดี เพราะคนที่มานั่งฟังเราเขาไม่รู้อะไรเลย ดังนั้น เขาก็มีคำถามมากมายเกิดขึ้น เช่น ที่คุณบอกว่าลูกน้องคนนี้มีมนุษยสัมพันธ์ไม่ค่อยดีนั้น เขาไม่ใช่อะไร หรือที่คุณบอกว่าลูกน้องคนนั้นทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายนั้น ลูกน้องเขารู้มาก่อนหรือไม่เปล่าว่าเป้าหมายงานของเขาคืออะไร ฯลฯ คำถามจากคนวงนอกในลักษณะนี้ เป็นคำถามที่ช่วยเปิดประเด็นให้เรามองเห็นได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เพราะถ้าเราคิดอยู่คนเดียวเราอาจจะมองเพียงมุมใดมุมหนึ่งเท่านั้น

นอกจากนี้การฝึกซ้อมพูดคุยกับลูกน้องจะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้ประเมินได้เป็นอย่างดี เพราะคำพูดทุกคำพูดได้ผ่านการฝึกฝนมาแล้ว เราสามารถฝึกอารมณ์ให้เข้ากับเหตุการณ์ที่จะพูดคุยได้ก่อน ซึ่งจะไม่ทำให้ลูกน้องรู้สึกที่เราเสแสร้ง พูดง่าย ๆ ว่าเราเปรียบเสมือนดารานักแสดงคนหนึ่งที่ต้องสวมบทบาทของหัวหน้าในการประเมินผลงานส่วนตัวเราจะเป็นอย่างไรนั้นเป็นคนละเรื่องกัน แต่ต้องจำไว้ว่าบทบาทและหน้าที่ของเราคือ การเป็นหัวหน้าที่จะต้องทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง ถึงเราจะชอบหรือไม่ชอบบทบาทก็ตามแต่ก็ต้องแสดงให้เห็นความจริง

3. การพูดคุยกับลูกน้อง

ถ้าเรามีการวางแผนและเตรียมตัวมาดีเท่ากับว่ามีชัยไปแล้วครึ่ง โอกาสจะตกม้าตายหรือตายน้ำตื้นคงจะไม่ มี แต่โอกาสที่ลูกน้องจะไม่ยอมรับในผลงานที่เราให้ก็อาจจะยังมีอยู่บ้าง การพูดคุยกับลูกน้องในการสรุปผลงานประจำปี ควรจะดำเนินการดังนี้

1. แจ้งให้ลูกน้องทราบล่วงหน้าว่าจะพูดคุยเรื่องผลงานกับคนไหนวันเวลาใด ที่ไหน และให้เตรียมข้อมูลอะไรมาบ้าง
2. เมื่อลูกน้องเข้ามาแล้วให้สอบถามสารทุกข์สุกดิบก่อน เพื่อให้ลดความตึงเครียด เป็นการสร้างความคุ้นเคยกันก่อนก่อนที่จะเริ่มนำเข้าสู่เรื่องประเมินผล
3. ให้ลูกน้องเล่าผลการปฏิบัติงานในปีนี้เป็นอย่างไรบ้าง มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง แล้วให้เขาลองประเมินตัวเองว่าเขาคิดว่าผลงานของเขาเป็นอย่างไร เพราะเหตุใด เพื่อจับประเด็นให้ได้ว่าทำไมเขาจึงคิดเช่นนั้น เราจะได้หาคำตอบมาอธิบายให้ตรงประเด็นที่ลูกน้องอ้างมาได้ถูกต้อง เช่น ลูกน้องบอกว่าเขาน่าจะได้ผลงานระดับดีมาก เพราะเขาทุ่มเทกับงานในปีนี้มีมากกว่าปีก่อน เราจะได้ชี้แจงเรื่องวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานว่าเป็นผลของการเปรียบเทียบกับเป้าหมายกับผลของงานที่ได้จริง สำหรับการทุ่มเทนั้นเป็นสิ่งที่เรายอมรับและรู้สึกชื่นชม ซึ่งจะนำมาพิจารณาด้วยเหมือนกัน แต่จะเป็นหัวข้อรองจากผลของงาน
4. การพูดคุยจะต้องสรุปผลงานให้ลูกน้องรับทราบอย่างชัดเจนว่าผลงานที่เขาได้รับนั้นคือผลงานในระดับใด และความหมายของระดับผลงานนั้น ๆ คืออะไร เพราะบางคนพอรู้ว่าได้เกรด B รู้สึกว่าตัวเองได้ผลงานแย่มาก ๆ ที่ความหมายของคำว่า B นั้นหมายถึงผลงานโดยรวมเขาสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่ใช่ทำงานได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ส่วนระดับผลงาน A นั้นหมายถึงผลงานโดยรวมสามารถทำได้ดีกว่าเป้าหมายมาก
5. สุดท้ายก่อนจะจบการพูดคุย คนที่เป็นหัวหน้าควรจะมีการแสดงความขอบคุณในการทุ่มเททำงานในปีที่ผ่านมาและสร้างแรงจูงใจให้ลูกน้องรู้สึกมีกำลังใจและพร้อมที่จะทำงานในปีต่อไปด้วย

สรุป การพูดคุยเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของลูกน้องเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสำหรับผู้ที่เป็นหัวหน้าทุกคน เพราะจุดนี้ถือเป็นการทดสอบครั้งสุดท้ายในรอบปีว่าเราสามารถบริหารงานและบริหารคนได้ดีหรือไม่ เพราะการพูดคุยกับลูกน้องในเรื่องผลงานนี้ ต้องอาศัยฝีมือล้วน ๆ ไม่มีโชคช่วย ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวใครเลียนแบบได้ยาก เพราะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ผมอยากให้คนที่เป็หัวหน้าคิดอยู่เสมอว่าถ้าเราบริหารงานได้แต่คนไม่ยอมรับการประเมินผลงาน หรือคนยอมรับผลการประเมินแต่ผลงานโดยรวมของหน่วยงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นสัญญาณเตือนอย่างหนึ่งที่จะบอกเราว่าเรายังต้องปรับปรุงบทบาทการแสดงในตำแหน่ง "หัวหน้า" ให้ดีขึ้นกว่านี้อีก มิฉะนั้นแล้วหนทางไปสู่การเป็นพระเอกหรือนางเอก (ผู้บริหารระดับสูง) ในโลกของการทำงานนั้นจะไม่สดใสเหมือนที่เราวาดฝันเอาไว้แน่ครับ