

การวิเคราะห์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ก่อนที่เราจะออกแบบบ้าน สิ่งแรกที่เราจะต้องคำนึงถึงคือแนวคิด (Concept) ของบ้านหลังนั้นก่อนว่าเป็นแบบไหน แบบไทยเดิม บ้านทรงไทยยุคใหม่ บ้านแบบจีน บ้านแบบยุโรป บ้านแบบตะวันตกกลาง ฯลฯ และเราต้องศึกษาดูว่าความต้องการของคนที่อยู่อาศัยนั้นเป็นอย่างไร ต้องการเครื่องอำนวยความสะดวกอะไรบ้าง ถ้าเราไม่ได้ศึกษาสิ่งที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ ต่อให้เราเป็นสถาปนิกผู้เชี่ยวชาญการออกแบบบ้านระดับไหนก็ตาม คงไม่สามารถออกแบบให้ตอบสนองความต้องการของผู้อยู่อาศัยได้

การทำกรวิจัยในเรื่องใดๆก็ตามสิ่งสำคัญไม่ได้อยู่ที่การเก็บรวบรวมข้อมูล แต่หัวใจของมันคือ การตั้งสมมติฐาน (Hypothesis) หรือการตั้งโจทย์ของการวิจัยนั่นเอง ถ้าเราไม่มีสมมติฐานในการวิจัยเราคงไม่สามารถเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนั้น สิ่งสำคัญของการวิจัยคือ เราต้องกำหนดสิ่งที่เราต้องการขึ้นมาก่อนว่าเราต้องการพิสูจน์อะไร

เช่นเดียวกับการออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องกำหนดโจทย์ของเรื่องขึ้นมาก่อน ถ้าพิจารณาในแง่ของความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว เราพอจะกำหนดโจทย์ความต้องการของคนในแต่ละกลุ่มได้ดังนี้

- **ผู้บริหารระดับสูง**

สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังจากระบบประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของผลประกอบการได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆต้องมีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงระดับบนสุด ระบบนี้จะต้องแสดงให้เห็นได้ชัดเจนว่าทุกคนต้องมีส่วนรับผิดชอบต่อกำไรขององค์กร (Profit Accountability) นอกจากนี้ความคาดหวังอันสูงสุดของผู้บริหารระดับสูงคือ ทำอย่างไรที่ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะช่วยพัฒนาคนให้สามารถเพิ่มผลงานให้องค์กรได้อย่างยั่งยืน

- **ผู้ประเมิน**

สิ่งที่ผู้ประเมินคาดหวังจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ประสิทธิภาพในการจัดการ (Management Efficiency) เช่น ความสะดวกในการประเมิน ชัดเจนโปร่งใส ชี้แจงได้ มีความเป็นธรรม

การสะท้อนให้เห็นผลงานที่แท้จริง ระบบประเมินที่ผู้ประเมินต้องการคือ ระบบที่ไม่ต้องเสี่ยงกับการใช้ดุลยพินิจของแต่ละบุคคลที่อาจจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจของผู้ถูกประเมิน

- **ผู้ถูกประเมิน**

สิ่งที่ผู้ถูกประเมินต้องการจากระบบประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ความเป็นธรรม ผลงานที่ออกมาจะต้องเป็นผลงานที่แท้จริง สามารถวัดผลได้ชัดเจน ตัวเองมีส่วนร่วมในการประเมิน ต้องการทราบว่าจุดอ่อนจุดแข็งของตัวเองอยู่ตรงไหน เพื่อจะได้พัฒนาความสามารถให้มีความก้าวหน้าในอนาคตต่อไป

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นเพียงสมมติฐานหรือโจทย์สำหรับผู้ที่จะทำหน้าที่ออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ในองค์กรเท่านั้น เมื่อเราได้เข้าใจโจทย์แล้ว ขั้นตอนมาคือการหาคำตอบให้กับโจทย์

สำหรับวิธีการง่าย ๆ ในการวิเคราะห์ดูว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เรากำลังใช้อยู่ในปัจจุบันสามารถตอบคำถามให้กับโจทย์หรือสมมติฐานดังกล่าวได้ดีเพียงใด โดยการใช้คำถามดังต่อไปนี้

- ถ้าทุกคนในองค์กรได้ผลงานดี แสดงว่าผลประกอบการขององค์กรดีด้วยใช่หรือไม่
- ผลงานของหัวหน้าสัมพันธ์กับผลงานเฉลี่ยของลูกน้องทุกคนในหน่วยงานใช่หรือไม่
- ผู้ประเมินสามารถชี้แจงเหตุผลของระดับผลงานให้ผู้ถูกประเมินยอมรับได้ใช่หรือไม่
- ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการประเมินผลงานใช่หรือไม่
- คนที่ได้ผลงานไม่ดี จะต้องมีแผนพัฒนาความสามารถในปีต่อไปใช่หรือไม่
- เงินเดือนที่ได้รับการปรับประจำปีมีความสัมพันธ์กับระดับผลหรืองานใช่หรือไม่
- หัวข้อการประเมินผลสามารถวัดเป็นตัวเลขได้ใช่หรือไม่
- ผู้ถูกประเมินรับทราบล่วงหน้าว่าระดับใดคือผลงานดีหรือไม่ใช่หรือไม่
- หัวข้อการประเมินมีทั้งหัวข้อที่วัดผลของงานและความสามารถของคนใช่หรือไม่
- หัวข้อการประเมินของแต่ละตำแหน่งไม่เหมือนกันใช่หรือไม่
- หัวข้อการประเมินพฤติกรรม(ความสามารถ) แตกต่างกันไปตามลักษณะงานใช่หรือไม่
- เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลงานแล้ว มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อรองรับเป้าหมายแต่ละตัวไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ต้นปีใช่หรือไม่
- มีการฝึกอบรมให้ความรู้กับผู้ประเมินทุกครั้งที่เข้ามาทำงานใหม่และทุกครั้งก่อนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานใช่หรือไม่
- หัวหน้าจะต้องรับทราบผลการประเมินของตัวเองก่อนแล้วจึงไปทำการประเมินผลงานของลูกน้องใช่หรือไม่

- มีการนำระบบการสอนแนะ (Coaching System) เข้ามาใช้ในการกำหนดเป้าหมาย การติดตามความก้าวหน้าของผลงานและการสรุปผลงานประจำปีใช่หรือไม่
- ไม่มีการกำหนดโค้งต่ำของระดับผลงานแบบระฆังคว่ำ (Bell Curve) โดยการปล่อยให้ผลงานเป็นไปตามความเป็นจริงใช่หรือไม่
- การปรับค่าจ้างประจำปีพิจารณาแยกตามระดับพนักงาน ไม่ใช่แยกงบประมาณตามหน่วยงานใช่หรือไม่

คำถามทั้งหมดนี้เป็นเพียงตัวอย่างการตรวจสอบประสิทธิภาพของระบบประเมินผลที่เราใช้อยู่ในปัจจุบันว่าสามารถตอบคำถาม(โจทย์)ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบนี้ได้มากน้อยเพียงใด ถ้าคำตอบส่วนมากยังตอบว่า "ไม่ใช่" น่าจะเป็นสัญญาณบอกรให้เราทราบว่าระบบที่เราใช้อยู่ นั้น ยังไม่เข้าตากรรมการทั้งสามฝ่าย นะครับ คงต้องมีการพิจารณา ทบทวนระบบกันใหม่ในหัวข้อที่ตอบว่า "ไม่ใช่" ส่วนหัวข้อที่ตอบว่า "ใช่" นั้น ให้ลองพิจารณาอีกครั้งเช่นกันว่าเป็นจริงมากน้อยเพียงใด และต้องมองไกลไปถึงในอนาคตว่าสิ่งที่ตอบว่าใช่ในปัจจุบันนั้น มีโอกาสที่จะตอบว่าไม่ใช่ได้หรือไม่ในอนาคต

สำหรับในวันศุกร์หน้าผมจะพูดถึงขั้นตอนการปรับเปลี่ยนระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่าที่เรียกกันว่า "Performance Evaluation" หรือ "Performance Appraisal" ไปสู่ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) โดยจะแนะนำว่าเราควรจะเริ่มเปลี่ยนอะไรบ้าง ควรทำอะไรก่อนหลัง และแต่ละขั้นตอนนี้ควรจะทำอย่างไร