

ประเมินผลอย่างไรให้ไดงาน



บทความโดย : ดร.ชาน ตรรกวิจารณ์

ผู้เชี่ยวชาญงานด้านบริหาร

อีเมล : shanconsult@yahoo.com

ฤดูกาลประเมินผลงานก็ใกล้จะเวียนมาบรรจบครบรอบอีกแล้วครับท่าน!!

คุณ ๆ ผู้อ่านเคยคิดอย่างจริงจังไหมว่า องค์กรได้อะไรจากมหรกรรมการประเมินผลงานในแต่ละปี? หรือพูดอีกอย่างก็คือ ท่านตอบคำถาม “ประเมินผลอย่างไรให้ไดงาน” ได้อย่างคล่องแคล่วหรือไม่?

“งาน” ในที่นี้ ผมหมายถึง “ผลงาน” (Performance) และ “ผลงาน” ย่อมต้องหมายถึง ผลจากการปฏิบัติงาน ไม่ใช่วิธีทำงานหรือพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้น ตัวอย่างของผลงานก็คือยอดขายยอดการปล่อยสินเชื่อ ยอดผลิตจำนวนสินค้าที่จัดส่ง ยอดเก็บเงิน ยอดการสรรหาคัดเลือกบุคลากรจำนวนโครงการฝึกอบรม และความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของพฤติกรรมการทำงานก็คือการมาทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ ความขยันอดทน เป็นต้น

จะ “ประเมินผลให้ไดงาน” ย่อมต้องหมายถึงการประเมินที่ผลงานแท้ ๆ มากกว่าพฤติกรรม การทำงานข่าวร้ายก็คือมี องค์กรไม่ถึง 5% ที่กำหนดให้มีการประเมิน “ผลงาน” มากกว่า “พฤติกรรม” ดังนั้นประเมินอย่างไร ๆ ก็ไม่ไดงาน!!! ถึงตอนนี้ ลองมาตรวจสอบระบบหรือแบบฟอร์มประเมินผลงานที่ท่านใช้อยู่กันเถอะ...

1. พนักงานของท่านมุ่งปฏิบัติงานให้เกิด “ผลงาน” มากกว่าแสดงพฤติกรรมการทำงานให้ดูหรือไม่ หากตอบว่า “ใช่” แสดงว่าปัจจัยที่เป็น “ผลงาน” ต้องมีมากกว่าปัจจัย “พฤติกรรม” แต่ถ้าแบบฟอร์มประเมินผลงานของท่านมีเพียงปัจจัย “ปริมาณงาน” และ “คุณภาพงาน” อย่างละข้อจากทั้งหมด 15 ข้อ ก็แสดงว่าท่านประเมิน “ผลงาน” จริง ๆ เพียง 13.33% เท่านั้น
2. ระบบประเมินผลงานของท่านทำให้พนักงานของท่านทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นไหม หากตอบว่ามีมากขึ้นแสดงว่าองค์กรของท่านต้องมีการประเมินปัจจัย “ประสิทธิภาพ” ซึ่งหมายถึงการกำหนดให้ใช้เวลาน้อยลง ใช้คนน้อยลง ลดต้นทุนได้รวมอยู่ในแบบประเมินด้วย
3. ในแบบประเมินของท่านมีปัจจัย “ความพึงพอใจของลูกค้า” อยู่หรือไม่ ยุคนี้หากไม่สนใจความพึงพอใจของลูกค้า แล้วไม่ว่าจะธุรกิจเอกชนหรือรัฐกิจการราชการก็ตามย่อมอยู่รอดเติบโตยาก ปัจจัยความพึงพอใจของลูกค้าจะทำให้

องค์กรแน่ใจว่าสรรพกำลัง ความมุ่งมั่น เป้าหมายของธุรกิจมุ่งสู่ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะทำให้องค์กรแข่งขันได้
อย่างยั่งยืน

4. “ความพึงพอใจของลูกค้าภายใน” ท่านนำมาเป็นปัจจัยใช้ประเมินผลงานด้วยหรือไม่ความพึงพอใจของลูกค้าภายในนั้นเห็นได้ชัดว่าทำให้ธุรกิจได้รับการต้อนรับจากลูกค้า แต่ความพึงพอใจของลูกค้าภายในนั้นทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการประสานงานระหว่าง back office กับ front office ฝ่ายขายกับฝ่ายสนับสนุน ฝ่ายผลิตกับคิวซี การประสานพลัง (synergy) จะเกิดขึ้น 1 + 1 จะเท่ากับ 11 ได้
5. องค์กรของท่านกำหนดให้มีปัจจัย “ผลงานพัฒนา” หรือไม่ หากไม่มี ก็แสดงว่าเราต้องการให้พนักงานทำงานประจำเท่านั้นก็พอแล้ว ไม่ต้องคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนวิธีทำงาน ปรับปรุงการให้บริการ หรือนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้
6. 6.แบบฟอร์มการประเมินผลงานของท่านมีการถ่วงน้ำหนักเพื่อแสดงความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่ไม่เท่ากันหรือไม่ (เพื่อว่าหากมีเวลาจำกัดหรืออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเลือกระหว่าง คุณภาพ งานกับความรวดเร็ว สิ่งไหนสำคัญกว่า ต้องทำให้ได้ก่อน) หากไม่มีก็แสดงว่าทุกปัจจัยเท่ากัน สิ่งนี้อาจทำให้องค์กรได้ผลงานที่มีความสำคัญเร่งด่วนน้อยมากกว่าผลงานที่รอไม่ได้
7. “ประเมินผลงานอย่างไรให้ไดงาน” นอกจากการกำหนด “ผลงาน” ทางตรงแล้ว ยังมีปัจจัยที่เป็น “เหตุ” ให้เกิดผลงานด้วย สิ่งนั้นคือพฤติกรรมที่ทำนายผลงานได้ ซึ่งก็คือ สมรรถนะ(Competency) ระบบประเมินผลงานที่ท่านใช้อยู่ยังใช้พฤติกรรมทั่ว ๆ ไป ที่แล้วแต่ผู้ออกแบบจะนึกออกหรือมีความพึงพอใจกับพฤติกรรมนั้นเป็นพิเศษจึงเลือกมาประเมินหรือไม่? หากมีการกำหนด ปัจจัยพฤติกรรม ท่านแน่ใจได้อย่างไรว่าพฤติกรรมนั้นเป็นพฤติกรรมที่ทำนายผลงานได้
- 7 ข้อข้างต้นหากท่านตอบว่า “ใช่” ทั้งหมด ก็แสดงว่าท่านกำลัง “ประเมินผลที่ได้งาน” อยู่แล้ว ขอแสดงความยินดี

ด้วยครับ