

Pharmacists in Trends™

10 สถานะสำคัญที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลว

การประเมินผลการปฏิบัติงานคือมุมมองที่ต่างกัน

การประเมินเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอในชีวิตประจำวัน เช่น ประเมินว่าจะต้องออกจากบ้านกี่โมงเพื่อหนีรถติด หรือเย็นนี้จะเลือกไปนั่งดื่มที่ร้านไหน แม้กระทั่งจะเลือกคนมาเป็นแฟนก็ยังหนีไม่พ้นเรื่องการประเมิน ในการทำงานก็เช่นเดียวกัน ทุกหน่วยงานย่อมต้องมีการประเมินเกิดขึ้น สุดแต่แต่ความถี่จะมากน้อยเพียงไร โดยส่วนมากจะพบว่า การประเมินนั้นจะเป็นไปในรูปแบบทางเดียวคือหัวหน้าประเมินงานลูกน้อง ซึ่งตรงจุดนี้เองที่มักจะทำให้เกิดปัญหาขึ้นมา เพราะความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน

ประเมินการปฏิบัติงานไปเพื่ออะไร ?

เพื่อให้โอกาสผู้ถูกประเมิน ได้มีโอกาสพูดคุยปรึกษาหารือ ตลอดจนให้เหตุผลในเรื่องของการทำงานของตนเองว่าทำไม (หรือเหตุใด) ตนจึงปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ หรือหากทำไม่ได้เป็นเพราะอะไร กับผู้ประเมิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นเครื่องมือและเป็นแนวทางให้กับผู้บังคับบัญชา ในการพิจารณาแยกแยะ จุดเด่น และจุดอ่อนของลูกน้องของตนเองได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาวางแผนและกำหนดโปรแกรมในการพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็วและดียิ่งขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาในเรื่องค่าตอบแทน และผลประโยชน์สำหรับพนักงาน

คงเริ่มมองเห็นแล้วว่า หากผู้ประเมินได้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินผลและปฏิบัติตนได้ตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้ว ก็เปรียบเสมือนกับได้อธิบายมุมมองของตนเองให้กับพนักงานได้ทราบและเข้าใจ ในขณะที่เปิดโอกาสให้กับผู้ถูกประเมินได้อธิบายและชี้แจงเหตุผลต่าง ๆ ซึ่งนี่จะเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่จะช่วยให้ต่างฝ่ายต่างเข้าใจเหตุผลซึ่งกันและกันได้ดียิ่งขึ้น เรียกว่ายิ่งพูดกันมากขึ้นยิ่งเข้าใจกันมากขึ้น !!

ทำไมการประเมินผลถึงล้มเหลว ?

1. ผู้ประเมินขาดข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมิน เรียกว่าผู้ประเมินนำแบบฟอร์มประเมินผลของลูกน้องมานั่งประเมินโดยใช้ความรู้สึกของตนเอง โดยไม่เคยพูดคุยกับลูกน้องของตนเองเลย ซึ่งการประเมินด้วยความรู้สึกนี้เป็นเรื่องที่จะต้องหลีกเลี่ยง

2. มาตรฐานในการทำงานที่จะใช้เป็นตัววัดผลสำหรับการประเมินไม่ชัดเจน ในเรื่องนี้จะต่างไปจากข้อ 1. นั่นคือ มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน เพื่อให้เป็นเกณฑ์ (criteria) ในการประเมินผลและมีการพูดคุยกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน แต่ทว่าเสียดยกเว้นการพูดคุย ในเรื่องของมาตรฐานในการทำงานที่จะใช้ประเมินผลนั้นกลับไม่ชัดเจน หรืออาจจะเกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องตรงกันทั้งสองฝ่าย (mislead) ประเภทยาไปไหนมาสามวาสองศอก

3. ผู้ประเมินไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลอย่างจริงจัง เรียกได้ว่าประเมินผลไปสักแต่ให้ผ่าน ๆ เสร็จ ๆ ไป เพื่อจะได้ส่งฝ่ายบุคคลได้ทันตามกำหนด ซึ่งหากใครได้ผู้บังคับบัญชาประเภทนี้ก็ถือว่าเป็นกรรมที่มีหัวหน้างานที่เห็นแก่ตัว เพราะใบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ จะต้องถูกเก็บไว้ในแฟ้มประวัติของพนักงานไปโดยตลอด และจะถูกหยิบขึ้นมาพิจารณาในโอกาส

ต่าง ๆ เช่นการให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ซึ่งท่านที่เป็นผู้ประเมิน ลองคิดดูให้ดีว่าถ้าเราถูกกระทำเช่นนี้ แล้วเราจะรู้สึกอย่างไร

4. ผู้ประเมินไม่ได้เตรียมตัวสำหรับบททวนในเรื่องการประเมินผลกับพนักงาน ซึ่งในเรื่องนี้ผู้ประเมินควรจะต้องทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมา ว่าเป็นไปตามมาตรฐาน หรือตัววัดผลที่ตกลงกันไว้แต่แรกหรือไม่ เพราะอะไร เพื่อที่จะได้พูดคุยกับพนักงานผู้ถูกประเมินในการปรับปรุง หรือทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเข้าใจที่ตรงกัน

5. ผู้ประเมินไม่มีความซื่อสัตย์และจริงใจในการประเมินผล เรียกได้ว่า ผู้ประเมินมีความลำเอียง หรือไม่ชอบพนักงานคนนั้น ๆ เป็นการส่วนตัวจึงทำให้ประเมินผลพนักงานผู้นั้นไปตามอารมณ์ และความรู้สึกของตน มากกว่าการพิจารณาจากผลงานที่ทำได้จริง

6. ผู้ประเมินขาดทักษะในการประเมินผล ในเรื่องนี้มือยังไม่ค่อย ว่าจะจะเป็นทักษะในการพูดคุยสื่อสารกับพนักงาน ทักษะในการติดตามงาน ทักษะในการแจ้งผลการประเมิน ฯลฯ ซึ่งในเรื่องนี้คงจะต้องเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องปรับปรุงผู้ประเมิน

7. ผู้ถูกประเมินไม่ได้รับทราบผลการประเมินของตนเอง ซึ่งในเรื่องนี้ก็มีจะมีอยู่มาก ที่พอประเมินผลเสร็จแล้ว หัวหน้างานก็จะรีบส่งแบบประเมินให้กับฝ่ายบุคคลโดยเร็ว และไม่แจ้งผลประเมินให้กับพนักงานทราบอีกด้วย ทำให้พนักงานเองก็ไม่ทราบว่าหัวหน้ามองตนเองอย่างไร งานที่ตนเองทำนั้นถูกต้องกับที่หัวหน้าต้องการหรือไม่ ฯลฯ

8. องค์กรขาดระบบการให้คุณให้โทษที่เหมาะสมเพื่อรองรับระบบการประเมินผล นั่นคือประเมินผลไปแล้วก็ไม่มีผลอะไรสำหรับผู้ถูกประเมิน ไม่ว่าคนที่ผลงานดีกับคนที่ผลงานไม่ดีก็ไม่ได้มีความแตกต่างอะไรกัน เช่น ได้ขึ้นเงินเดือนก็เท่ากัน ได้โบนัสก็เท่ากัน ทั้ง ๆ ที่ผลการประเมินคนหนึ่งได้ A อีกคนหนึ่งได้ D เป็นต้น

9. ไม่ได้มีการพูดคุยหารือระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ในเรื่องของการพัฒนาพนักงานเพื่อความก้าวหน้าของตัวพนักงาน หรือมีการพูดคุยหารือกันแล้วแต่ไม่มีแผนการปฏิบัติในการพัฒนาพนักงานที่ชัดเจน ก็จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองทำงานได้ดี แต่ก็ไม่เห็นจะมีความก้าวหน้าอะไรเพิ่มขึ้น

10. ผู้ประเมินมีความไม่ชัดเจนในการประเมินผล ทำให้พนักงานเกิดความไม่เชื่อมั่นว่าหัวหน้างานประเมินผลด้วยความรู้ลึกลงมากกว่า ประเมินด้วยเนื้องานแท้ ๆ หรือไม่ เพราะความที่ผู้ประเมินไม่ชัดเจน และไม่สามารถตอบคำถามพนักงานในประเด็นที่พนักงานสงสัยได้

จากเหตุผลข้างต้น ที่ทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดปัญหาขึ้น ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่นั้นมาจากผู้ประเมินที่ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาในภายหลัง จนทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อพนักงานในองค์กร หากองค์กรใดยังปล่อยให้ปัญหาเหล่านี้สะสมไว้เรื่อย ๆ วันหนึ่งเมื่อพนักงานขององค์กรนั้นเจริญเติบโตขึ้นไปเป็นผู้บริหาร เป็นผู้ประเมินผลงานพนักงานระดับล่างรุ่นต่อ ๆ ไป ก็จะเลี้ยงไม่พ้นพฤติกรรมที่ตนเองเคยถูกกระทำมา เรียกว่าเป็น วงจรอุบาทว์อยู่อย่างนี้ แล้วองค์กรนั้นคงจะไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ เพราะพนักงานที่มีความสามารถก็จะหมดกำลังใจ และหาทางหนีจากองค์กรนั้นในที่สุด

ดัดแปลงจาก

ธำรงค์ดี คงาสวัสดิ์. 10 สาเหตุสำคัญที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลว. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

http://www.tpa.or.th/emagazine/szqtalk/szqtalk.php?content=10_reason. Accessed on Aug 28, 09

