

บทที่ 3

การประเมินผลงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลงาน

การประเมินผลงานเป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงานที่ได้รับ เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับความต้องการที่ตั้งไว้ เช่น องค์กรต้องการให้คนงานคนหนึ่งผลิตสินค้าได้ 10 ชิ้นภายในหนึ่งชั่วโมง จำนวนสินค้า 10 ชิ้นภายในหนึ่งชั่วโมง จึงเป็นความต้องการที่องค์กรตั้งไว้ การประเมินผลงานในกรณีนี้ก็คือ การเปรียบเทียบว่าคนงานคนหนึ่งผลิตสินค้าหรือทำงานได้ภายในหนึ่งชั่วโมงมากหรือน้อยกว่า 10 ชิ้น ถ้าผลิตได้มากกว่าก็นับว่าผลงานดี แต่ถ้าผลิตได้น้อยกว่า ก็เรียกว่าผลงานยังไม่ได้มาตรฐาน ตัวอย่างดังกล่าวนี้เป็นการประเมินผลงานโดยถือปริมาณงานหนึ่งเป็นหลัก แต่การประเมินผลงานไม่จำเป็นต้องถือปริมาณงานเป็นหลักเสมอไป อาจประเมินคุณภาพของงาน หรือถือหลักทั้งปริมาณและคุณภาพของงานก็ได้ นอกจากนั้น การประเมินผลงานบางครั้งไม่อาจกำหนดคุณภาพและปริมาณที่วัดหรือนับได้ เช่น การวัดผลงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เรายังไม่สามารถวัดได้ว่านักบริหารคนนี้ปฏิบัติตัวให้ลูกนองมีกำลังขวัญดีกี่เมตร หรือกี่หัว ในกรณีเช่นนี้ การประเมินผลก็ใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน โดยกำหนดขั้นของผลงานเป็นดีเยี่ยม ดี พอดี ไม่ค่อยดี เลว เป็นต้น

ประโยชน์ของการประเมินผลงาน

1. ทำให้ทราบฐานะที่แท้จริง การประเมินผลงานทำให้ทราบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน หรือจะต้องล่าช้ากว่ากำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การศึกษาหาข้อบกพร่องในการบริหารต่อไป
2. ช่วยให้การวางแผนดีขึ้น จากการประเมินผลงานทำให้ทราบความสามารถของคนอุปสรรคในการบริหารงาน และข้อมูลอื่นๆ ซึ่งจะช่วยให้การวางแผนงานในคราวต่อไปดี
3. ทราบความสามารถของคนแต่ละคน การประเมินผลงานรายบุคคล จะช่วยให้ทราบความสามารถพิเศษ ลักษณะเด่นและจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน จะเป็นประโยชน์ในการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับความสามารถของเขา
4. ทราบความต้องการด้านการฝึกอบรม การประเมินผลงาน นอกจากจะทราบความสามารถของคนแล้ว ยังช่วยให้เห็นจุดอ่อนของพนักงานเป็นรายบุคคลและส่วนรวม ทำให้ทราบว่าจะต้องทำการฝึกอบรมอย่างไร เพื่อแก้จุดอ่อนดังกล่าวด้วย

5. ทำให้ผู้ถูกประเมินผลงานทราบฐานะของตนเองดีขึ้น รู้ว่าตนมีจุดเด่นอย่างไร จะได้พยายามรักษาไว้ มีจุดอ่อนอะไรบ้าง จะได้พยายามปรับปรุงแก้ไข

6. การประเมินผลทำให้พนักงานมั่นใจว่าผลงานของตนจะมีผู้สนใจ มีผู้รู้เห็น คนทั่วไปที่ทำดีก็อยากรู้ได้หรือไม่ เดินทางผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีอำนาจให้คุณให้โทษแก่ตนได้ นอกจากนั้น การประเมินผลทำให้พนักงานทุกคนต้องระวังตั้งใจทำงานให้ดีอยู่เสมอ

หลักทางประการเกี่ยวกับการประเมินผลงาน

1. กำหนดมาตรฐานผลงานไว้ล่วงหน้า มาตรฐานผลงาน คือ ความต้องการขององค์กรที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อการที่จะประเมินว่าครดีไม่ดี จะต้องมีมาตรฐานให้ทราบว่าอย่างไรดี ไม่ดีเสียก่อน ผู้ปฏิบัติจึงจะปฏิบัติได้ถูก

2. ความยุติธรรมของผู้ประเมิน ผู้มีหน้าที่ประเมินผลงานของผู้อื่น จะต้องมีใจเป็นธรรม ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ โดยเฉพาะการประเมินผลที่ไม่มีมาตรฐานสำหรับชั้นวัดหรือนับได้

3. การประเมินผลงานจะต้องกระทำการต่อเนื่องกันและกระทำการเป็นการทั่วไป การประเมินผลงานที่ทำนานๆ ครั้ง ผู้ที่ถูกประเมินผลอาจไม่พอใจ เมื่อเป็นการค่อยจับผิด และการประเมินผลงานไม่ควรทำเฉพาะคนใดคนหนึ่ง เพราะจะทำให้ผู้ถูกประเมินรู้สึกว่าไม่เป็นการยุติธรรมได้

4. ผลของการประเมินควรแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบ เพื่อให้เข้าได้ทราบความจริงว่าเขาทำงานได้มาตรฐานหรือไม่ หากยังทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานจะได้ทางปรับปรุง

5. การประเมินผลงานไม่ควรใช้เป็นเครื่องมือในการจับผิด หรือนำผลการประเมินผลงานไปใช้ในการลงโทษ วัดถูกประสงค์ของการประเมินผลงานควรหาข้อกพร่องเพื่อทำการปรับปรุง

6. ในการวางแผน ควรกำหนดวิธีการประเมินผลงานไว้เป็นขั้นๆ เพื่อว่าเกิดมีอุปสรรคเกิดขึ้นจะได้แก้ไขได้ทันเวลา เช่น กำหนดไว้ว่าภายในกี่วันจะต้องสำเร็จ

วิธีการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานอาจดำเนินการเป็นขั้นๆ

1. การศึกษาเกี่ยวกับงาน ก่อนที่จะทำการประเมินผลงาน ผู้ประเมินผลจะต้องมีความรู้เรื่องเกี่ยวกับการดำเนินงานนั้นดีเสียก่อน

2. รวบรวมข้อมูล การประเมินผลงานอาจจะประเมินจากการปฏิบัติจริง การประเมินจากรายงาน อาจประเมินจากตัวอย่างสิ่งของที่เป็นผลงาน หรืออาจใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยการสัมภาษณ์ การสั่งแบบสอบถาม ฯลฯ งานขั้นต่ำจากการศึกษางานที่เป็นขั้นรวมรวมข้อมูล ถ้าประเมินจากการปฏิบัติจริง ผู้ประเมินผลก็ไปอยู่ ณ ที่ปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน สังเกตดูการปฏิบัติงาน

ตรวจนับผลงานเจดบันทึกไว้ ถ้าประเมินจากรายงาน งานขั้นนั้นก็เป็นการรวมรายงานที่ได้รับจัดหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ

3. การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้รับข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนแล้ว งานขั้นต่อไปคือนำข้อมูลที่ได้มานั้นมาวิเคราะห์ ซึ่งจะต้องใช้วิชาคณิตศาสตร์และสถิติช่วยสำหรับงานที่ไม่ยุ่งยากนัก การวิเคราะห์ข้อมูลจะให้ละเอียดขนาดไหนขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินผล

4. การเสนอรายงาน เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบหรือเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข การรายงานผลการประเมินผลงานนี้ ควรจะต้องบรรยายวิธีดำเนินการประเมินด้วย ผลงานการประเมินเอกสารประกอบ พร้อมด้วยข้อเสนอแนะด้วย

อุปสรรคของการประเมินการปฏิบัติงาน

อุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้การประเมินการปฏิบัติงานดำเนินไปไม่ได้ผลเต็มที่ คือ

1. การมีสมมติฐานที่ผิดๆ
2. อุปสรรคทางความนึกคิด
3. อุปสรรคทางเทคนิค

การประเมินผลและการพัฒนาการประเมินผล

คำว่า “ประเมินผล” เป็นคำที่ไม่มีความหมายจำเพาะ แต่เป็นคำที่หมายความไปถึงโครงการต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์ต่างๆ กัน โดยถูกนำไปใช้กับโครงการที่วางแผนประเมินผลของงานที่ทำงานแล้วในอดีต ซึ่งเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินและเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ยังมีการนำไปใช้กับโครงการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลที่ถูกประเมิน

ไม่ว่าองค์กรใด จะต้องมีแบบแผนการประเมินผลงานของคนงานให้เหมาะสมกับความต้องการของงานจำนวนคน ฝ่ายจัดการงานย่อมมีหน้าที่เกี่ยวพันกับการเลือก การประเมินผลงานนั้น ว่าควรจะจัดให้เป็นรูปแบบเป็นทางการหรือไม่ ถ้าต้องการให้เป็นเช่นนั้นก็ต้องเลือกต่อไปว่าจะทดลองใช้แบบไหน ถ้าไม่ต้องการให้เป็นรูปแบบหรือเป็นทางการ ก็ใช้วิธีลำดับเหตุการณ์โดยไม่ต้องวางแผน เพื่อความประสงค์โดยเฉพาะที่ต้องการ ซึ่งการตัดสินใจลงใจในเรื่องกำลังจำนวนคนงานที่ต้องกระทา โดยส่วนใหญ่จะอาศัยความถูกต้องเรียบร้อยที่ยังเคลื่อนแคลง เพราะสิ่งยืนยันที่เลื่อนลอย คิดเอาเอง

การใช้การประเมินผลโดยไม่ต้องวางแผน เป็นสิ่งเหมาะสมกับองค์การเล็กๆ เพราะบุคลาคนงานทั่วไปเป็นที่รู้จักแก่ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจลงใจ อย่างทั่วถึงแล้ว ในองค์กรที่ใหญ่ การตัดสินใจต้องทำเป็นข่าวสารลายลักษณ์อักษร ถ้ากระทาโดยไม่มีแบบแผนจะทำให้ยากแก่การตรวจสอบ

ทั้งยังทำให้เกิดความแตกต่างกันอย่างมากระหว่างตัวผู้จัดการ ตัวผู้อำนวยการ แต่ละคน ซึ่งเป็นผู้เริ่มและสร้างสรรงานวางแผนกำลังคน ในการใช้การเทียบเคียงและการตีความให้ได้ประโยชน์

โครงการนี้การประเมินผลโดยวิธีการใช้แบบแผนอาจกระทำได้ 2 วิธีด้วยกัน คือ โดยจัดเป็นระเบียน การรวมส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันกับวิธีใช้จุดมุ่งหมายเป็นหลัก ทั้งสองวิธีนี้มีข้อต่างกันในปรัชญาแห่งการเข้าสู่ปัญหา และยังมีข้อต่างอีกมากที่อาจนำมาปรับปรุงได้ภายใต้วิธีพื้นฐานทั้งสองนี้

การเลือกรอบการประเมินผล

ข้อความส่วนใหญ่ของบทนี้เน้นหนักไปในการประเมินผลทางการจัดการงานและระดับอาชีพ จึงเป็นเรื่องที่ไม่น่าจะเป็นไปได้ที่การเข้าถึงปัญหาการประเมินผลอย่างธรรมดานั้น จะกระทำได้โดยทั่วถึงทุกระดับภัยในองค์การ และเมื่อใดที่การประเมินผลอาจกระทำในระดับโรงงานหรือระดับ部門 เช่นพนักงาน การเข้าถึงปัญหาโดยแบบพื้นฐานจะเหมาะสมและเข้ากันได้โดยผลการปรึกษาหารือที่ได้รับจากสหภาพกรรมการ

โดยปกติ การประเมินผลย่อมเกี่ยวข้องกับคุณงานระดับสมมิชนพนักงาน แต่ระดับโรงงานไม่ค่อยจะมี ในการสำรวจครั้งที่แล้วจัดโดย IPM ผลการสำรวจพบว่า จากจำนวนบริษัท 326 บริษัท มีเพียง 2 เปอร์เซ็นต์ มีการประเมินผลเป็นแบบแผนเกี่ยวกับคุณงานระดับโรงงาน ในขณะเดียวกัน เกี่ยวกับคุณงานระดับสมมิชนพนักงานและสารบรรณ มีถึง 45 เปอร์เซ็นต์

การเข้าถึงปัญหาโดยใช้ระบบ

เพื่อที่จะปัดเป่าข้อหาดทกพร่องของการประเมินผลแบบไร้ແ่น ได้มีการออกแบบใช้วิธีการรายงานตามแบบ ตัวชี้วัดทุกประสงค์เบื้องแรก คือ การท้าให้วางใจได้ว่าบรรดาผู้จัดการเกี่ยวกับรายงานรวมทั้งผู้อำนวยการสามารถทำงานร่วมกันภายใต้ระบบคุณค่าและกฎเกณฑ์ในการทำงานอันเดียวกัน มีการออกแบบการประเมินผลนิดที่อาจทำให้รายละเอียดที่ได้รับในรายงานมาเบรี่ยงเบี้ยบ และประมาณการได้ แบบฟอร์มดังกล่าวอาจมีคำถามต่างกัน แต่ในทางวงกว้างจะคลุมถึงวิธีการหนึ่งหรือมากกว่า ดังต่อไปนี้

1. เป็นชุดคำถามทั่วไป ซึ่งอาจตอบได้โดยใช้หลักสำหรับลักษณะที่ถูกคำนวณไว้ล่วงหน้า นั้นคือ

- | | |
|-------------|-----------------------------------|
| ใช้ไม่ได้ | - ผลงานทั้งมวลไม่เป็นที่น่าพอใจ |
| ปานกลาง | - ต่ำกว่าปกติธรรมชาติโดยทั่วไป |
| เป็นที่พอใจ | - ผลงานเป็นปกติและยอมรับ |
| ได้ผลดี | - สูงกว่าปกติธรรมชาติเป็นส่วนใหญ่ |
| เหนือชั้น | - สูงกว่าปกติธรรมชาติในทุกกรณี |

2. เป็นชุดคำถามที่ไม่ทั่วไป แต่ภายในขอบเขตเฉพาะ ซึ่งอาจจะตอบได้ด้วยวิธีข้อๆ ก้าวในช่องที่เตรียมไว้ นั่นคือ

คำถาม - ผู้ถูกประเมินเป็นคนที่มีความสามารถในการใช้ความคิดอย่างมีเหตุผลและกระจัดชัดหรือเปล่า?

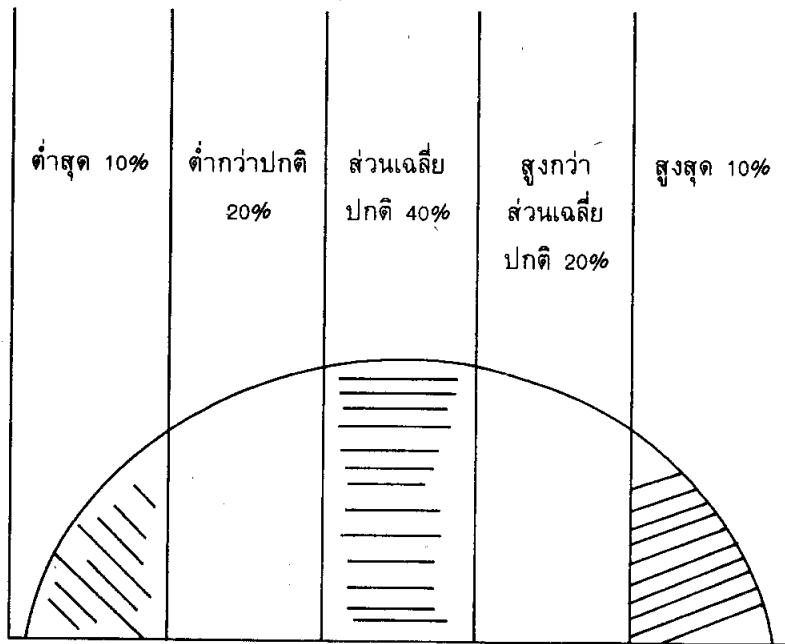
1. ไม่เคยเลย	
2. บางโอกาส	
3. เคย	✓
4. ส่วนใหญ่	
5. ตลอดเวลา	

3. ด้วยการเขียนคำตอบสั้นๆ ต่อคำถามที่ได้ตั้งไว้ คำถามที่ต้องอาจจะคล้ายคลึงกับคำถามในข้อ 2 ข้างบน แต่จะไม่มีคำตอบตั้งไว้ให้เลือก

4. ใช้วิธีให้รายงานโดยเบิดเผย แต่มีข้อแนะนำแก่ผู้ประเมินแต่น้อย วิธีการนี้ช่วยให้ได้รับเรื่องราวกลับมาในรูปที่เป็นระเบียบ รวมรวมส่วนต่างๆ ถึงแม้ว่าน้ำหนักของเรื่องราวต่างๆ อันเกี่ยวกับการนึกเอาเอง และความเรียบง่ายเหล่านี้จะทำให้ตอกย้ำในความสงบสันย แล้วขึ้นอยู่กับผลการอบรมและความสามารถของผู้ประเมินที่ทำหน้าที่นี้

เมื่อมีการทดลองใจที่จะใช้การประเมินผลอย่างมีระบบแล้ว จะต้องพิเคราะห์อีกว่า จะเก็บไว้เป็นความลับหรือไม่ หรือว่าจะเปิดเผยเป็นบางส่วน หรือว่าจะยอมให้แบบการประเมินทั้งแบบนั้นให้ผู้ถูกประเมินได้พิจารณาและลงชื่อด้วย ปัจจุบันนี้ ส่วนใหญ่ใช้วิธียอมให้ผู้ถูกประเมินได้อ่านพิจารณาแบบฟอร์ม แต่การทำเช่นนี้ ถ้าใช้วิธีการเข้าถึงปัญหาผิดๆ ถูกๆ หรือแบบฟอร์มประเมินไม่มีสาระเหมาะสม อาจทำให้เกิดปฏิกริยาต่อต้านขึ้นได้ แนวความคิดพื้นฐานของระบบการให้ขีดกากที่ตี ได้แก่ การใช้การกระจายคะแนนด้วยวิธีใช้เส้นโคงธรรมด้า วิธีนี้ช่วยให้เกิดขอบเขตที่คาดคะเนไว้สำหรับการประเมินผลทั้งมวล ในทางทฤษฎีจะเห็นว่า จะได้ตัวเลขกลับมาในรูปแบบที่เห็นได้จากภาพที่ 25 แบบตั้งกล่าวว่าอาจจะถูกบิดเบือนไปโดยผู้ทำหน้าที่ฝ่ายประเมิน เพราะเหตุว่าเป็นผลมาจากการสำรวจหลายครัว คือ เด. เอช. โรว์ ซึ่งตรวจสอบบริษัท 6 บริษัท ในเรื่องโครงการการประเมิน ซึ่งมีแบบฟอร์มประเมินถึง 1,440 เป็นตัวอย่างให้เห็นในปรากฏการณ์นี้ได้อย่างดี

เส้นโคงที่เยื่องขึ้นลงในภาพที่ 25 เป็นสิ่งที่เกิดจากปัจจัยจำนวนมากหลายอย่าง เป็นต้นว่า ความรู้สึกจำเอียงส่วนตัว ความลังเลใจกลัวว่าจะเป็นการทำลายอนาคตของผู้ถูกประเมิน ความยากลำบากในการวินิจฉัยว่าบุคคลใดควรจะอยู่ในประเภทคนที่แบ่งแยกเอาไว้ รวมทั้งความลังเลใจที่จะยอมให้ตัวเองตกอยู่ในฐานะได้ซึ่งเป็นผู้พิมพ์ความคิดเห็นที่เลื่อนลอยและไม่แน่นอน ออกมาน ผลงานการนี้ยังจะทำให้เกิดความเจ็บใจแก่ผู้ถูกประเมินเมื่อได้มาเห็นเครื่องหมายที่กำก้าว เพราะได้ตั้งข้อสังเกตในเรื่องนี้มาหลายปี ทำให้ผู้ประพันธ์หนังสือเล่มนี้ได้มีโอกาสทดสอบกับ



ภาพที่ 25 การกระจายคุณสมบัติแบบปกติ

แบบประเมินประจําปีของบริษัทวิศวกรรมใหญ่แห่งหนึ่ง ซึ่งใช้ประเมินบรรดาตัวผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ในกองสมมิชนพนักงาน โดยเปลี่ยนจากการเก็บเป็นความลับมาให้เป็นการลงชื่อ จากการเปรียบการประเมินผู้จัดการจำนวน 44 คน กับการประเมินในปีที่แล้ว แสดงแนวโน้มไปในทางสูงระดับขึ้น เรื่องนี้ไม่เป็นภารายก่อให้เกิดความเสื่อมเสีย แต่เป็นภาระก่อให้เกิดความเสื่อมเสีย ที่จะเกิดอาการบื้องต้นตัวและความชุ่นขึ้นของใจจากบุคคลเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม แม้แต่จะมีการขัดขวางกันในส่วนของการประเมินแบบปกติแล้วก็ตาม ยังมีบุคคลบางคนยังคิดว่าเขามีความสามารถที่ดีกว่าคนอื่นๆ แต่จะเป็นเช่นนี้โดยไม่มีการขัดขวางกัน ทำให้เกิดความเสื่อมเสีย ที่จะเกิดขึ้นในทางเดียว ผู้จัดการที่ทำหน้าที่ประเมินมีความพึงใจจะรักษาการประสานงานระหว่างกลุ่มคนงานต่างๆ จึงเป็นผลทำให้การให้คะแนนแบบเบลล์ปกติดำเนินไปสู่ความเรียบร้อย

ในการพิจารณาดำเนินกำลังคุณ สิ่งที่ต้องการเบื้องแรกก็คือ ต้องการพิจารณาบุคคล 20 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งอยู่ในข่ายเป็นบุคคลที่ได้คะแนนต่ำกว่าส่วนเฉลี่ยปกติ เพื่อให้เข้ารับการอบรมในเรื่องผลงานของตน และกับบุคคลอีก 20 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งอยู่ในประเภทที่ได้คะแนนสูงกว่าส่วนเฉลี่ยปกติ เพื่อให้แผนพัฒนาและความสำเร็จเป็นไปตามที่วางไว้ เมื่อเส้นทางในภาพมีแนวโน้มไปในทางเยื่องขึ้นลง หรือเอียงลัด ผู้จัดการทุกคนเว้นแต่ประเภทที่เป็นฝ่ายต่ำสุดและฝ่ายสูงสุด (ซึ่งดูเห็นได้ง่ายโดยไม่ต้องอาศัยการประเมินเป็นการเป็นงานอย่างใด) จะรวมตัวกันกลมกลืนเข้าหากัน ทำให้ประโยชน์ที่จะได้รับจากการประเมิน (จากภาพ) ไม่มีความหมายอย่างไร

โครงการประเมินดังกล่าวมีมาตรฐานในประเภทแรก ซึ่งอาจเรียกว่าแบบประเมินผล แต่ไม่น่าจะเป็นไปได้ที่จะหวังให้การปฏิบัติดีขึ้น เว้นเสียแต่จะได้ดำเนินการโดยผู้จัดการที่ชำนาญและมีนิสัยระมัดระวังความประพฤติของตนเอง

การประเมินผลแบบมีระบบ ซึ่งใช้วิธีรายงานโดยเปิดเผย มีประโยชน์มากกว่าการใช้วิธีอื่น แต่เป็นเรื่องที่ต้องใช้เจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติสูงและชำนาญ จึงจะได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องสำหรับองค์การ และไม่ทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความกังวลแห่งแคลงใจถ้าได้บอกให้เข้าใจ การใช้ระบบนี้กินเวลา เฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการสัมภาษณ์ผู้สมัครด้วย

การประเมินผลโดยใช้วัตถุประสงค์เป็นพื้นฐาน

วิธีการประเมินแบบนี้ มุ่งหมายที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ต้องถือว่าต่างกับวิธีแรกในความหมายของการเข้าถึงการแก้ปัญหา ถ้าทำเพียงรวบรวมเอาเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์มาเป็นหลัก ไม่ได้เชื่อว่าเป็นการประเมินโดยใช้วัตถุประสงค์เป็นพื้นฐานอันแท้จริง จำเป็นต้องถือว่าหลักตามทฤษฎีพื้นฐานในการจัดการงานโดยวัตถุประสงค์ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวพันกับตัวผู้ถูกประเมินด้วย

การเข้าถึงปัญหาโดยยึดหลักวัตถุประสงค์ ไม่ได้เกี่ยวแต่การวางแผนเป้าหมายและประเมินตัวคน ว่าจุดหมายได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เท่านั้น วิธีจัดอย่างมีระบบ เช่นนี้มีลักษณะข้างต้นได้กับวิธีการประเมิน ดังได้กล่าวมาแล้วอีกด้วย

ลักษณะที่สำคัญคือ ตัวผู้ถูกประเมินจะต้องเกี่ยวข้องกับการพิจารณาจุดที่เป็นกุญแจในผลที่ได้ออกมา และวางแผนการปรับปรุงต่อไปในบริเวณจุดนั้น ผู้อีกอย่างหนึ่งก็คือ วัตถุประสงค์ที่ได้เป็นสิ่งที่ผู้จัดการอาจต้องการ ไม่ใช่ผู้ตั้งขึ้นมา แต่เป็นข้อตกลง 2 ทางระหว่างผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับการทำงานที่ตกลงกันไว้ เป็นสิ่งที่จะให้เป็นพื้นฐานพิจารณาในการประชุมคราวต่อไป ซึ่งทั้งสองฝ่ายอาจตกลงว่างานนั้นจะเกี่ยวกับภาระที่ต้องรับภาระที่ต้องรับในจุดสำคัญ อันมีลักษณะที่เห็นจะดีมากกว่าอาการอันเลื่อนลอย คิดเอาเอง

วัตถุประสงค์ของการตั้งข้อหัวข้อการประเมินแบบนี้คือ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นเรื่องที่จะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติงานในอดีต ว่ามีหลักฐานอันใดที่พอจะส่งเสริมความก้าวหน้าอนาคตด้วย เป็นกรอบวิธีที่ต่างจากใช้แบบประเมิน ดำเนินต่อไป แต่การให้ความช่วยเหลือ

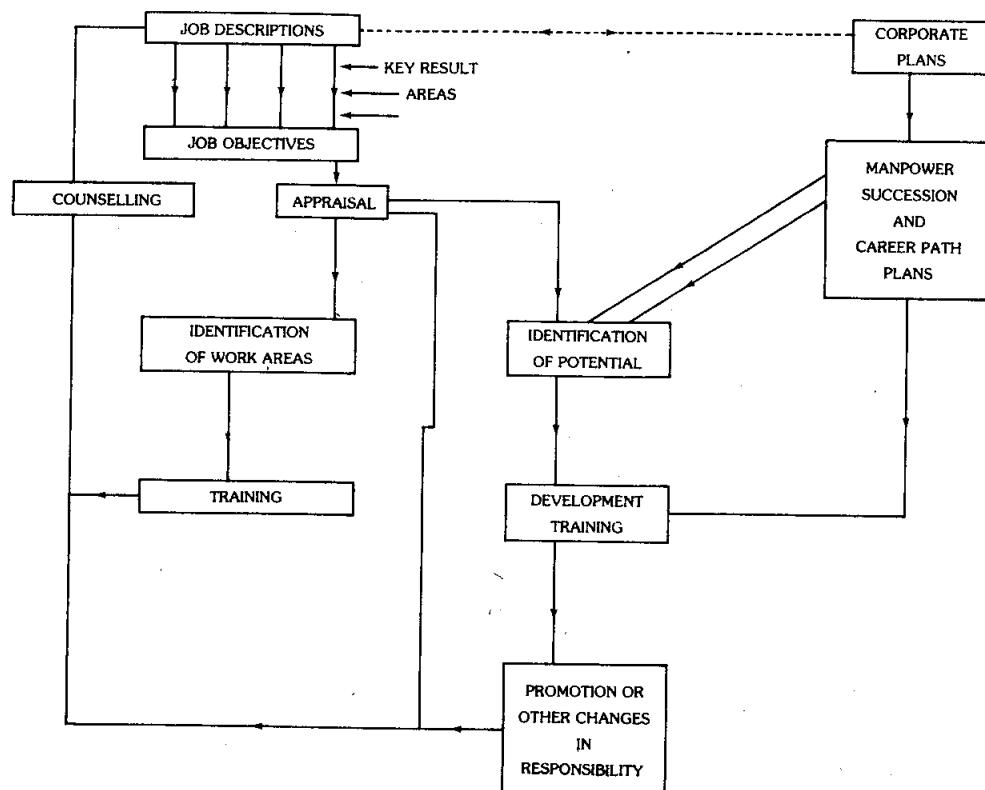
การประเมินที่ใช้วิธีนี้ กล่าวโดยเนื้อแท้ก็จะต้องมีการสัมภาษณ์ ซึ่งต้องกินเวลาและความพยายามของผู้จัดการที่มีหน้าที่ประเมิน เพื่อผลดี การสัมภาษณ์จะต้องสอบถามถึงการทำงานในอดีตว่ามีข้อมูลอะไรบ้าง และสำรวจการกระทำในเวลาที่เพิ่งจะล่วงมา และอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต การสัมภาษณ์แบบนี้จะไม่ได้รับผลเต็มที่ถ้าไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กล่าวมาอย่างทั่วถึง

รูปห้องน้ำดูดของแบบรายงานที่ใช้มีความสำคัญมาก การออกแบบที่ไม่เหมาะสมอาจสร้างสถานการณ์ที่ทำให้การประเมินไม่สามารถเป็นไปได้ แบบที่น่าจะเป็นก็คือ กระดาษเปล่าหนึ่งแผ่น ซึ่งเรื่องนี้ไม่น่าจะทำได้ เพราะผู้จัดการในองค์กรผู้กำหนดที่เกี่ยวกับการประเมิน ต่างก็มีความชำนาญและความเชี่ยวชาญในการประเมินผิดกัน

วิธีการประเมินโดยให้เจ้าตัวประเมินตัวเอง

วิธีนี้ได้รับความนิยมโดยนักแต่งตั้ราหลายท่านในเรวๆ นี้ มีวิธีการทำได้ 2 วิธี หนึ่ง การให้ประเมินคนเองแล้วให้แต่ละคนประเมินการปฏิบัติงานและความสามารถ (ทักษะ) ของตน รวมมาด้วย โดยไม่ต้องเกี่ยวกับความเห็นของผู้จัดการฝ่ายโรงงาน อีกวิธีหนึ่ง ให้ใช้แบบประเมินซึ่งออกแบบไว้เป็นภาคผนวกของแบบประเมินของทางการ ซึ่งมีข้อกำหนดสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ที่จะเต็มใจสำหรับการถูกสัมภาษณ์ในโครงการประเมินบางอัน แบบการประเมินตัวเองจะต้องยืนต่อตัวผู้จัดการ แต่ก็จะมีประโยชน์มากถ้าจะเว้นเสียโดยตัวผู้ถูกประเมินมีสิทธิเลือกให้มันเป็นเครื่องเตรียมการ ถ้าเขามีต้องการจะส่งมอบอย่างเป็นทางการ

การประเมินแบบใช้ร่วตกุประสงค์เป็นพื้นฐานนี้หมายความว่าวางแผนและการร่วมการงานธุรกิจ



แม้ว่าในสภาวะที่แบบประเมินนี้จะเป็นที่ทางการยอมรับ แต่อาจไม่มีเจตนาหรือความต้องการที่จะรับเอาริชีการจัดการงานโดยวัตถุประสงค์อย่างที่ได้บรรยายมา แต่ถึงอย่างไรก็มีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับปรัชญาของ MBO เนพาะอย่างยิ่งในความสัมพันธ์เกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการงานที่ได้ผล ทำให้เข้ากันได้กับการอบรม และเน้นถึงความต้องการการติดต่อที่ดี

การกำหนดลักษณะของงานต้องการการดูแลเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการทบทวนอยู่เป็นประจำ และใช้จุดที่เป็นกุญแจแสดงผลเป็นเครื่องตักเตือนให้แน่ใจว่า ยังจะใช้ได้ผลดีอยู่ตลอดเวลาที่ทำการประเมินผล การนำเสนอวิธีการสัมภาษณ์ในหนอนให้คำปรึกษาไว้ในเวลาที่เหมาะสม จะช่วยให้สามารถดูวัตถุประสงค์ได้ ในขณะที่มีการเปลี่ยนนโยบายหรือสภาพทางเศรษฐกิจ การสัมภาษณ์แบบนี้อาจทำให้เป็นแบบง่าย ธรรมชาติ อย่างให้เป็นทางการ และไม่ต้องใช้การปิดเป้ายังไงก็ได้ เว้นไว้แต่เมื่อความจำเป็นเฉพาะอย่าง ซึ่งเป็นที่เข้าใจกันระหว่างตัวผู้จัดการกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

ถ้าจะให้โครงการประเมินผลได้ผลดี จำเป็นต้องมีการยอมรับข้อผูกมัดต่อหัวหน้าจากฝ่ายการบริหารงานเบื้องบน ถ้าเพียงแต่ใช้เวลาอย่างเดียว อาจนำไปสู่การเมื่อยมองอยู่ในข้อผูกมัดของฝ่ายบริหารทั่วไป รวมทั้งไม่เห็นด้วยกับโครงการทั้งมวลด้วย

ในเรื่องการสัมภาษณ์การประเมินผลนี้ มีความคิดเห็นขัดแย้งกัน ฝ่ายหนึ่งเห็นว่า การสัมภาษณ์ควรทำในระดับล่างของบริหาร เพราะจะทำให้เรื่องราวต่างๆ ได้ผ่านเข้าไปสู่ระดับบริหารขั้นสูงได้รวดเร็ว ฝ่ายที่เห็นตรงข้ามกล่าวว่า การประเมินผลควรเริ่มจากเบื้องบนลงมาก่อน เพื่อที่จะได้รู้เป้าหมายอันแน่นอน และกำหนดการให้คำปรึกษาอย่างได้ผล รวมทั้งการคำนึงถึงช่องทางและโอกาสในอนาคต

การเข้าถึงบัญหาโดยวิธีที่สองที่กล่าวมานี้มีคนเรียกมันว่า วิธีการน้ำตก มีแนวโน้มที่จะได้ผลดีในทางปฏิบัติ แต่มักจะยากที่ส่งเสริม และต้องการข้อผูกมัดจากฝ่ายบริหารเบื้องบน ดังกล่าวมาแล้ว ถ้ามีข้อผูกมัดและความเข้าใจกันแล้ว วิธีนี้มีประโยชน์ในการช่วยให้พากนงานระดับล่างขององค์กรได้รับความรู้ประสบการณ์อย่างดีเกี่ยวกับว่าระบบที่จะดำเนินไปนี้มีความหมายอย่างไร

วิธีทั้งสองที่กล่าวมีลักษณะเป็นการสมมติล่วงหน้าว่า การประเมินผลงานนั้นลงมือทำในระยะเวลาไม่ถูก กัน จะผิดแยกกันโดยยอมให้การประเมินมีการดำเนินอยู่ตลอดปี โดยอาศัยการกำหนดวันครบรอบปี เช่น วันที่เข้ามาทำงานกับบริษัท หรือ วัน เดือน ปีเกิด วิธีนี้ช่วยลดงานทางผู้จัดการ โดยการกระจายเวลาที่เกี่ยวข้องออกไปให้สม่ำเสมอ กันทั้งปี แต่กลับสร้างความยากลำบากในการเทียบวันเดือนปีเพื่อข้อมูลกำลังคน มีข้อควรสังเกตว่า การประเมินปีละหนึ่งครั้ง ไม่เป็นการเพียงพอ และโครงการ (เนพาะอย่างเช่นที่ใช้เป้าหมายเป็นพื้นฐาน) อาจจะเป็นวิธีที่ต้องกระทำอย่างด้วย

การกำหนดการประเมินผลการใช้วัตถุประสงค์เป็นพื้นฐานให้พัฒนากับเงินเดือนเป็นเรื่องสำคัญมาก การนำเอาเงินเดือนมาพิจารณา จะทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความกดดันและหาทางป้องกันตัวให้มีโอกาสได้รับความเชื่อถือมากกว่าคนอื่นในการขึ้นเงินเดือนเนื่องจากผลงานที่แล้วมาแนวคิดที่จะประเมินผลงานให้เชื่อมโยงกับเงินเดือน มีความโน้มเอียงไปในทางลดลงระหว่างปี พ.ศ.1970 เนื่องจากนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับเงินเดือนของผู้จัดการ ซึ่งส่อถึงการยกแก่การพิจารณา

ถ้ายอมรับว่าให้ตกลงกับผู้ถูกประเมินได้ คือ ให้เขามีโอกาสซึ่งดูอ่อนและจุดเด่นของตนเอง จะทำให้พั้นสภาพอันตรายและเกิดความเชื่อใจกัน แต่ถ้าผู้ถูกประเมินเห็นว่า เงินเดือนของเขาน่าจะถูกกระทบกระเทือนโดยข้อบกพร่องในการงานประการใดประการหนึ่ง วิธีการหลัก เลี้ยงก็จะเกิดขึ้นโดยการปิดบังหรือบิดเบือนความจริง ถ้าหากปล่อยให้เหตุการณ์นี้เกิดขึ้น การประเมินจะมีผลผันแปรไปในรูปที่บังคับให้ผู้จัดการประเมินผลต้องใช้วิธีพิจารณาลงความเห็นอย่างเลื่อนลอยต่อบุคคลที่ถูกประเมิน

เป็นเรื่องจำเป็นหลักเลี้ยงไม่ได้ที่เงินเดือนของผู้ถูกประเมินจะต้องถูกกระทบกระเทือนโดยทางอ้อมโดยการประเมิน เมื่อผลงานที่ดีจะต้องได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น แต่สิ่งสำคัญก็คือควรจะเป็นที่ยอมรับแก่ทุกคนว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินไม่ใช่เป็นการพิจารณาอัตราเงินทุกระดับ ถ้าการประเมินดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเดียว เรื่องนี้จะต้องแยกพิจารณาอย่างกว้างขวางในเรื่องเวลาทำงานต่างหากจากเรื่องการประเมินที่เดียว กรณีเช่นนี้จะเปิดช่องให้ผู้ถูกประเมินจยโภกกาสแก่ไขดูอ่อนที่ถูกประเมินพบก่อนหน้าจะมีการพิจารณาเลื่อนขั้น เพราะรู้ตัวก่อน

การอบรมเกี่ยวกับการประเมินผล

เมื่อมีการนำแผนการประเมินมาใช้ในองค์การ จำเป็นต้องสร้างเวลาพอสมควรที่จะให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ ได้มีความเข้าใจในงานนี้ เช่น วัตถุประสงค์ และเรื่องกิจการที่เกี่ยวข้องต่างๆ นอกไปเสียจากการบรรยายย่อและแนะนำต่อบุคคลเหล่านั้นแล้ว ผู้จัดการฝ่ายประเมินจะต้องได้รับการอบรมเป็นพิเศษในการสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมิน กระบวนการสัมภาษณ์มิใช่เป็นเรื่องง่ายอย่างคิด มีแผนการประเมินที่วางแผนอย่างถูกต้องเหมาะสมต้องล้มเหลวไปเพราะความสามารถของผู้มีหน้าที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การสัมภาษณ์การประเมินผล

เหมือนกับการสัมภาษณ์ทั่วไป การสัมภาษณ์การประเมินผลต้องวางแผนอย่างระมัดระวัง ให้เห็นวัตถุประสงค์และจุดหมายในการสัมภาษณ์อย่างชัดเจน ต้องพิจารณาทางหนี้ที่ไล่ให้รอบคอบเพื่อสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมให้การสัมภาษณ์ได้รับผลเต็มที่ มีจุดหมายสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

1. **จังหวะเวลา** ต้องจัดให้มีเวลาเพียงพอสำหรับการสัมภาษณ์เพื่อผู้ถูกสัมภาษณ์จะไม่รู้สึกเครียด และสัมภาษณ์ได้ทุกอ้อຍกระทงความ เรื่องนี้มีใช้เรื่องที่จะทำได้ภายในเวลา 2-3 นาที ถ้าเป็นเวลาที่มีงานยื่นที่สำคัญกว่ารออยู่

2. **สถานที่** ไม่เป็นการเหมาะสมที่จะใช้วิธีสัมภาษณ์อย่างรีบเร่ง เว้นแต่สถานที่สัมภาษณ์จะมีสภาพเหมาะสม ไม่มีการบากวน ถ้าจะใช้สถานที่อื่นที่มีลักษณะกลางๆ ไม่เกี่ยวกับอพาร์ทเม้นท์ผู้จัดการการประเมินได้ยังดี ห้องประชุมถ้าจะใช้ จะช่วยให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างดี

การดำเนินการสัมภาษณ์เป็นจุดทดสอบอย่างสำคัญ ไม่ว่าจะวางแผนดีวิเศษอย่างไร ถ้าผู้จัดการทำหน้าที่ประเมินทำไม่เหมาะสม ความสัมพันธ์กับคนงานจะเสียไป และผลอยู่ให้ประโยชน์ อีนๆ ของแผนพloy เสียไปด้วย มีคำแนะนำในการสัมภาษณ์ที่จะได้ประโยชน์ด้วยความเห็นเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับการดำเนินการสัมภาษณ์นี้ว่าเป็นเรื่องยาก และพึงพิถีพิถัน

เมื่อเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้ถูกประเมินควรจะได้รับความสะทាតสบายน และให้ได้รับความเข้าใจในจุดประสงค์ของการประเมิน ควรให้โอกาสพูดได้ตามความต้องการแม้ว่าในเรื่องนี้มีโอกาสสนับสนุน เว้นไว้แต่ผู้สัมภาษณ์จะเตรียมตัวรับฟัง พยายามหลีกเลี่ยงการแทรกแซงเสียงของ เว้นแต่จะเป็นการพูดให้กำลังใจหรือเพื่อความชัดเจน และพยายามค้นหาความรู้สึกอันแท้จริงหรือข้อพัวพันที่มิได้กล่าวออกมาก เหล่านี้ต้องกระทำอย่างมีระบบ และด้วยชั้นเชิง ผู้สัมภาษณ์ต้องยอมรับ การวิจารณ์จากผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยไม่ต้องพยายามออกตัวหรือแสดงความชุ่นเคือง วิธีสัมภาษณ์แบบนี้ย่อรวมถึงวิชาภาษาไทยมาก แต่ถ้าทำภายในขอบเขต ถือได้ว่าเป็นเครื่องหมายบอกถึงความสมบูรณ์มากกว่าจะเป็นเรื่องโงมตีต่อทางการบริหาร

การพิพากษาวิจารณ์โดยตรงของผู้ถูกประเมินเป็นเรื่องควรหลีกเลี่ยง เว้นแต่เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การให้กำลังใจควรเกี่ยวกับให้ผู้ถูกประเมินได้วินิจฉัยการทำงานของเขาวง ด้วยวิธีเลือกหาสภาวะเฉพาะที่เขาอาจหาทางเพิ่มพูนภาระงานของเข้าได้ ให้เข้าใจจุดที่เขาอาจพัฒนาตนเอง โดยให้คำปรึกษาเพื่อรับความเห็นชอบให้ทำได้ เพราะเหมาะสมกับความสามารถและโอกาสที่อำนวย การช่วยให้ผู้ถูกประเมินมีโอกาสคาดหมายความต้องการของตนว่าจะได้รับผลไม่ว่าซ้ำหรือเร็ว ยอมสำคัญมาก การล้อให้หลงเข้าใจว่าความหวังของเข้าจะเป็นไปได้ อาจจะได้ผลช้าคราว แต่จะก่อให้เกิดความไม่นับถือและขาดความร่วมมือในภายหลัง

ในตอนจบการสัมภาษณ์ ควรจะได้มีการสรุปข้อตกลงและสิ่งที่จะต้องทำต่อไป เพื่อความมั่นใจว่ากันทั้งสองฝ่ายว่ามีความเห็นตรงกัน ควรจะได้กำหนดนัดหมายให้พบกันอีก ซึ่งจะถือว่าเป็นการปุจนาวิสัชนาในความก้าวหน้าของผู้ถูกประเมินอย่างไม่เป็นทางการ การพูดแบบนี้ต้องมีการตกลงกันตามสัดส่วนของเวลาซึ่งกี่ยวกับงาน แต่ถ้าจะให้ได้ผลจริงๆ แล้ว ระยะเวลาไม่ควรจะน้อยกว่า 3 เดือน หรือหากกว่า 6 เดือน การสัมภาษณ์ทำองปรึกษาเช่นนี้ เป็นตัวประสานระหว่าง

การประเมินครั้งที่แล้ว และเป็นสิ่งจำเป็นสำคัญค่าของการพัฒนาและการส่งเสริมการปฏิบัติงานควรจะได้รับผลอย่างไร ผู้จัดการฝ่ายโรงงานหลายคนก็ยังว่า การสัมภาษณ์แบบนี้ไม่จำเป็น เพราะพวกเขามีความใกล้ชิดติดต่อ กันกับฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอเป็นประจำ จึงไม่จำเป็นจะต้องจัดการพบปะกันอีกเป็นพิเศษอย่างใด ข้อแม่นี้มักจะถูกขยายไปถึงปัญหาการพัฒนาและการส่งเสริมการปฏิบัติงานของโครงการประเมินทั้งมวล บางกรณีอาจจะเป็นสิ่งถูกต้อง แต่วิธีนี้ทำให้ได้รับทราบความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มเติม ซึ่งส่วนใหญ่ก็มักจะมีอะไรเปลกๆ เกิดขึ้นเสมอ

เพื่อเป็นการยุติธรรมแก่พวกรู้จัดการฝ่ายโรงงานที่ออกความคิดเห็นแบบแม่นี้ ไม่ใช่เป็นของง่ายที่พวกเราจะพูดออกความคิดเห็นในนามของตัวผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาระเบียบ อย่าลืมว่าทุกคนต้องทำงานทุกวันต่อวัน เพื่อจะให้งานทั้งมวลซึ่งจำเป็นจะต้องทำให้สำเร็จก่อนอย่างอื่น ในแรกนั้น ซึ่งเป็นการเสียประโยชน์ส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนที่อาจไม่รู้สึกสบายใจ หรือนำเอาปัญหาการทำงานประจำวันมาถกเถียงได้ เพราะไม่เกี่ยวโดยตรงกับงานเหล่านั้น

ส่วนสัดอันแท้จริงของการประเมินผล

ความคิดที่จะลบล้างที่มีอยู่ในระบบการประเมินผล ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสัมพันธ์ทางการงานระหว่างตัวผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ควรที่จะปล่อยให้ตกไปโดยถือโครงการประเมินผลเป็นใหญ่ ความจริงควรสนับสนุน เพราะฉะนั้น ถ้ามีความเห็นหันแห่ไปทางที่ลงความเห็นในคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินในระหว่างการสัมภาษณ์ หรือใช้วิธีบอกเขาย่อร่างทรงไปตรึงมาว่าควรจะทำอะไร ยอมจะไม่ได้ผล

การประเมินผลแบบทางการควรมีจุดหมายให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทและตัวบุคคล การเปิดโอกาสให้ได้มีการปูจาวิสัยนาikan ถึงความสามารถและความบกพร่องของการทำงานให้ลึกซึ้งลงไป จะทำให้เกิดฐานของความก้าวหน้า ยิ่งถูกเสียงกันต่อไปอีกถึงอนาคตของผู้ถูกประเมิน จะทำให้เกิดเห็นกลไกข้างหน้าของเขายิ่งแจ่มชัดสอดคล้องไปกับสถานการณ์ที่กว้างขึ้นอีก ถ้าการประเมินผลในส่วนนี้ได้กระทำอย่างรอบคอบ ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับกำลังคนของการจัดการจะได้รับอย่างถูกต้อง รวมทั้งรายงานที่อธิบายกลับเข้ามา ซึ่งจะทำให้เห็นผลการพัฒนาการจัดการและความต้องการที่จะอบรมคน

ผลการประเมิน

ผลการประเมินของมาตราจะต้องได้รับความเห็นชอบจากบุคคลผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อแสดงให้เห็นว่าความเพียรพยายามของเขาเหล่านั้นได้รับการพิจารณาด้วยดี มีโครงการประเมินหลายอันที่ต้องเสียชื่อเสียงและใช้การไม่ได้ เพราะไม่มีใครเอาใจใส่ และมีความรู้สึกว่าเสียทั้งเวลา และแรงกายใจ

ในการสัมภาษณ์บางคราว ผู้จัดการประเมินกับตัวผู้ถูกประเมินไม่สามารถจะตกลงกันได้ ในปัญหาเรื่องผลงานที่ทำ หรือในกรณีที่โครงการมีลักษณะเปิดเผยไม่ปิดบัง แต่คนไม่สนใจ ตัวผู้ถูกประเมินเกิดไม่ลงรอยหรือเห็นด้วยในความเห็นที่เขียนลงเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับตัวเขา เพื่อจะอำนวยให้ความชัดแจ้งนี้ได้เป็นที่ทราบกันทั่วไป จึงเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินวิธีการอุทธรณ์ ความเห็นได้ วิธีนี้กระทำได้โดยจัดให้มีช่องสำหรับกรอกข้อความที่ผู้ถูกประเมินมีความคิดเห็น เกี่ยวกับการประเมิน รวมทั้งตัวผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการ ประเมินในฐานะผู้พิจารณาลงความเห็น ตลอดจนการสอบถามหาจุดที่ทำให้เกิดปัญหาด้วย

ศูนย์การประเมิน

ในระหว่างสมัยโลกครั้งที่สอง วิธีการคัดเลือกบุคคลโดยแบบทำกันมาแต่เดิม ไม่ให้ผลเท่าที่ควรในการคัดเลือกคุณสมบัติของนายทหารเพื่อบรรจุในกองทัพบก ทางการมีความประสงค์จะรับคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นจำนวนมาก จึงต้องใช้ความระมัดระวังความผิดพลาด ในการคัดเลือก ต่อมาภายหลัง ใน ค.ศ. 1942 ทางการจึงมอบหมายให้กลุ่มนักจิตวิทยาเข้ามาออกแบบ หาศิลปะที่เชื่อถือได้ การดำเนินงานใช้วางหลักทางความชำนาญของบุคคลเป็นสำคัญ และแนะนำว่าควรจะนำผู้สมัครมารวมเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อที่ผู้มีหน้าที่ประเมินจะได้ค่ายสังเกตการสาธิ และประเมินค่า

วิธีนี้ได้รับการปฏิบัติตามในปีต่อมา และจากเวลานั้นเป็นต้นมา ผู้สมัครต้องถูกทดสอบด้วยงานที่วางไว้ตามโครงสร้างหลายประการ ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ถูกควบคุมที่วางไว้สำหรับทดสอบ ปฏิกรรมยาและความสามารถของผู้สมัคร ทั้งนี้ที่เป็นบุคคลและนัยที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม

การทดสอบที่เข้านั้น เริ่มแต่ทดสอบเป็นบุคคล จนถึงการทำงานร่วมเป็นกลุ่ม จึงมีการจัดผู้สมัครออกเป็นกลุ่มๆ ซึ่งจะต้องผ่านการทดสอบเป็นกลุ่ม ราว 2-3 วัน มีการโต้แย้ง การปฏิบัติ การสัมภาษณ์ วิธีการแสดงตัว การทดสอบหาคุณสมบัติทางบุคคลภาพ รวมทั้งการแสดงความสามารถเป็นลายลักษณ์อักษร โครงการนี้ได้ประสบผลสำเร็จ จึงมีการนำมาใช้กับการห้าประมุขศิลป์ หรือความสามารถในการเป็นผู้นำในทางทหาร มีองค์การฝ่ายพลเรือนขนาดใหญ่บางองค์การได้นำเอาวิธีนี้ไปใช้และปรับปรุงให้เข้ากับวัตถุประสงค์และประโยชน์ของตน

ศูนย์การประเมินดังกล่าวเนี้ยงพัฒนาไปอีกในสหราชอาณาจักร โดยในปี 1960 เป็นที่ยอมรับแก่ห้างร้าน บริษัทใหญ่ๆ จนในที่สุด AMA (สมาคมนักบริหารอเมริกัน) จึงจัดประมวลมาตรฐานขึ้นใช้ ได้รับการยอมรับในสหราชอาณาจักร ขยายไปถึงยุโรป การใช้ประมวลมาตรฐานการประเมินนี้ มีลักษณะเป็นที่ชื่นชอบหลายประการ คือ ช่วยให้การประเมินสะท้วงแก่ห้างร้าน บริษัท นำมาใช้ได้รวดเร็ว ไม่ต้องเสียแรงงานมากในการจัดตั้งขึ้น

การอบรมผู้ประเมินและตัวประกันของศูนย์ เป็นส่วนหนึ่งของหลักการ และยังมีที่ปรึกษาอีกหนึ่งคนจะช่วยดำเนินงาน ในทางลบอาจเห็นได้ว่า ศูนย์คงไม่อาจทำให้ห้างร้าน บริษัท ได้รับประโยชน์ทุกอย่าง ซึ่งจะต้องมีการแก้ไขเบื้องต้นปัจจุบันอย่างกว้างขวางกว่าจะให้รับประโยชน์จริงๆ

ข้อถกเถียงเบื้องแรกเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากวิธีการเข้าถึงปัญหานี้ก็คือ มันช่วยส่งเสริมวิธีการแบบปรนัยให้มองเห็นล่วงหน้าว่าบุคลากรมีปฏิกิริยาต่อความกดดันและความรับผิดชอบขณะอยู่ในตำแหน่งใหม่ในอนาคตอย่างไร แทนที่จะมีความมั่นใจในผลงานที่ทำมาแล้ว ก่อนหน้า ซึ่งต้องการคุณสมบัติต่างกัน ในการนำเสนอคุณลักษณะนี้รวมกันแล้วสั่งให้ทำงานในสิ่งเดียวกัน เมื่อได้การฝึกอบรมที่ได้รับการอบรมดีแล้วนั้น เป็นที่ยอมรับว่าจะประเมินได้อย่างถูกต้องและเชื่อถือในการหาคนที่มีความสามารถ ในขณะเดียวกัน บุคลากรผู้สมัครก็ได้รับข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวของเขาว่า เขา มีความสามารถและมีความชำนาญแค่ไหน

คำว่า “ศูนย์การประเมิน” มีลักษณะอ้าพร่างให้เห็นเป็นภาพที่ดีถือระเบียบประเพณีอย่างกว้างขวาง ซึ่งมีแต่องค์กรใหญ่ๆ เท่านั้นจะใช้ประโยชน์ได้จริงจัง ถึงแม้ว่าองค์กรใหญ่ๆ จะได้มีแบบนี้ ก็ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นความต้องการก่อนสิ่งอื่น คำว่า “ศูนย์การประเมิน” มีความหมายเป็นเทคนิคอันหนึ่งที่ใช้การดำเนินงานเป็นชุดๆ ตามแบบที่ได้วางไว้แล้ว ซึ่งจะลงมือตามตารางเวลาที่กำหนดไว้ภายใต้การดูแลใกล้ชิด จะเป็นการกล่าวตรงกันไปว่า “ศูนย์การประเมิน” เป็นเรื่องที่สื้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งมูลค่าในการจัดตั้งจะมีราคาสูง พร้อมด้วยการอบรมอย่างกว้างขวางสำหรับผู้มีหน้าที่ประเมิน รวมทั้งค่าจ้างที่ปรึกษา หรือชื่อห้าประมวลมาตรฐานการประเมิน ด้วย โดยทั่วไปต่างยอมรับกันว่า เครื่องมือเครื่องใช้ประจำศูนย์เป็นสิ่งจำเป็น ห้างร้าน บริษัท ซึ่งมีสถานที่อบรมของตนอยู่รอบได้รับประโยชน์มาก แต่ถ้าจะใช้โรงเรียนซึ่งมีสถานที่พอดี หรือศูนย์การอบรมพาณิชย์แห่งใดแห่งหนึ่งก็เป็นการเหมาะสมสม ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจในเรื่องนี้มีความเห็นว่า ควรใช้สถานที่ที่ไม่ใช่เป็นสถานที่อยู่ประจำจะดีผลกว่า แต่ในทางปฏิบัติ ก็มีปัญหาความยากลำบากอื่นๆ ตามมา ซึ่งไม่คุ้มค่ากับประโยชน์ที่จะได้รับ

ก่อนที่จะตัดสินใจใช้การแก้ปัญหาแบบศูนย์การประเมิน จำเป็นต้องวินิจฉัยปัญหาอันแท้จริงที่องค์การประสบอยู่ให้ถ่องแท้เสียก่อนว่ามีอะไรและจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร องค์การจัดการในระดับอาชญากรรมต้องรับรู้คุณประโยชน์ของโครงการนี้เสียก่อน และต้องพร้อมที่จะร่วมมือให้เกิดประโยชน์ การสื่อสารภายในองค์การเพื่อให้ทราบถึงลักษณะอันแท้จริงและวัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะการนึกเอาเองล่วงหน้าก็ดี การเข้าใจผิดๆ ก็ดี จะสร้างความเนยเมยให้แก่ผู้สมัครเข้าประเมินรวมทั้งฝ่ายโรงงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนโครงการนี้ด้วย

การใช้ศูนย์การประเมินไม่ใช่เป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดผลดีไปเสียทุกอย่าง ควรที่จะใช้ควบคู่กันไปกับวิธีที่เคยทำกันมาแต่ก่อน ทั้งในการคัดเลือกและการประเมิน จะไม่ได้ประโยชน์

คุ้มค่าสำหรับห้างร้าน บริษัท ที่มีขนาดเล็ก ซึ่งมีขนาดการจัดการแบบเก่าคงที่ และไม่มีนโยบายที่จะขยายงาน อีกประการหนึ่ง เมื่อปรากฏว่าการจ่าย omnibus ไม่อmega นำมายังไใช้ได้ อาจจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าทั้งในด้านความพยายามและค่าใช้จ่ายก็ได้เหมือนกัน ถ้าหากได้ใช้การพิจารณาให้ถูกต้องเสียหน่อย

มีการกล่าวอ้างถึงคุณประโยชน์ของ “ศูนย์การประเมิน” ต่อไปอีกว่า ผู้ประเมินได้รับความรู้เพิ่มเติมขึ้นในส่วนเกี่ยวกับตัวเอง และยังได้รู้และมีความพิจารณาในการสังเกตวิเคราะห์ ซึ่งอาจจะนำไปใช้ในการงานประจำ เวื่องนี้ยอมรับประโยชน์มากถ้าได้พิจารณาความยากลำบากในการจัดสรรกรอบรวม การพัฒนาสำหรับผู้จัดการอาชีวะ ซึ่งเป็นเรื่องยอมรับและเหมาะสม

สรุป

ขบวนการประมวลผลงานเป็นสิ่งที่จะหลีกเลี่ยงมิได้ในองค์การใดๆ แต่วิธีทางที่จะเลือกดำเนินการตอกย้ำในอำนาจของผู้มีอำนาจจัดตั้งศูนย์ ไม่ใช่ห้ายิวิช อาจเป็นวิธีที่ไม่มีแผน มีแผนเป็นระเบียบที่รวมส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน หรือมีจุดมุ่งหมายเป็นหลัก สุดแต่วัตถุประสงค์ของโครงการ การใช้วิธีสัมภาษณ์ต้องอาศัยความชำนาญมาก เพราะอาจเป็นพิษเป็นภัยต่อความเกี่ยวพันทางการงานของคนงานถ้าหากปฏิบัติไปอย่างขาดตกบกพร่อง ปรากฏว่าการใช้ศูนย์การประเมินได้รับความนิยมมาหลายปี และช่วยจัดหาทางให้การคัดเลือกและการประเมินสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แม้ว่าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายบ้าง การรู้ความจริงต้องการในการอบรม เป็นสาระสำคัญมากสำหรับการประเมินและการตั้งศูนย์การประเมิน เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการอบรมที่จัดขึ้นนั้นมีผลตีและเข้าถึงจุดประสงค์ การอบรมกรรมวิธีการจัดการงานอาจทำได้ตั้งแต่วิธีมองหมายให้ทำงานอย่างธรรมชาติไปถึงการให้ได้รับการอบรมจากหลักสูตรธรรมดาก่อนอย่างที่ทำอยู่เป็นปกติ จนถึงหลักสูตรพัฒนาระยะยาว การประเมินผลการอบรมการจัดการงานเป็นสิ่งยุ่งยาก เพราะมีปัจจัยหลายอย่างที่กระทบกระทั่งกัน พฤติกรรมของคน ซึ่งต้องการการปฏิบัติตัวโดยความระมัดระวัง