

## ความรู้ Knowledge (เผยแพร่)

### **ปัญหาของกระบวนการตรวจประเมิน : ผู้ตรวจประเมิน**

การตรวจประเมิน เป็นเรื่องระหว่างคนกับคน เพราะผู้ตรวจประเมินเป็นคน ผู้ถูกตรวจประเมินเป็นคน トラバิดที่ใช้คน มักจะมีอารมณ์

กระบวนการตรวจประเมินเป็นการตรวจสอบโดยใช้คน เป็นผู้นิรนัย มีการให้คนให้โทษ มีผลสรุป เนื่องจากการตรวจประเมินต้องใช้ดุลยพินิจ ท่านอาจพบปัญหาที่พบบ่อยจากการตรวจประเมิน ซึ่งปัญหาของการไร้ประสิทธิภาพ ส่วนมากมักเกิดจากฝ่ายผู้ตรวจประเมินไม่ใช่ผู้ถูกตรวจเช่น

วัตถุประสงค์เป้าหมายไม่มีความคืบหน้า บางแผนก บางฝ่าย บางกิจกรรม บางกระบวนการ ไม่ได้รับการตรวจประเมิน

ขอบเขตของโปรแกรมการตรวจอาจไม่เหมาะสม การตรวจประเมินอาจไม่ได้รับการใส่ใจที่เพียงพอ

การแก้ไข : ให้ทำการตรวจทานขอบเขตการตรวจใหม่(พื้นที่ แผนก กิจกรรม ผู้ที่ต้องได้รับการตรวจประเมิน)

วิธีการในการวางแผนการตรวจหรือตัวผู้ตรวจเอง อาจไม่ได้รับการอบรมอย่างเหมาะสม ในการมองภาพรวมของกระบวนการตรวจประเมินเพื่อหาจุดปรับปรุง

ผลการตรวจของผู้ตรวจแต่ละคนสะเปะสะปะ

มีการกำหนดวัตถุประสงค์การตรวจไม่ชัดเจน เมื่อเป้าหมายการตรวจไม่ชัดเจน หรือวัตถุประสงค์การตรวจไม่ได้มีการระบุในโปรแกรมการตรวจและสื่อสารให้กับ ผู้ถูกตรวจ ทำให้การตรวจประเมินนั้นไร้เป้าหมาย ไม่รู้ว่าอะไรเป็นประเด็นไม่เป็นประเด็น อะไรควรใส่ใจ ไม่ควรใส่ใจ อะไรควรตรวจประเมินอะไรไม่ต้อง

การแก้ไข : ผู้ตรวจประเมินได้รับการอบรม เน้นย้ำให้เข้าใจ ว่าวัตถุประสงค์การตรวจนั้นเกี่ยวข้องกับวิธีการตรวจ การสร้างรายการคำถาม การออก CARs การสรุปรายงานอย่างไร

ระหว่างการตรวจ พบว่ามีค่าการปล่อยมลพิษเกินค่าที่กฎหมายกำหนด แต่ก่อนหน้านั้นเป็นปกติ หรือ ระหว่างตรวจประเมินทุกอย่างสอดคล้องกับระเบียบแต่ก่อนหน้านั้นไม่

ความถี่ในการตรวจประเมินต้องเพิ่ม เพราะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร/พนักงานในส่วนงานนั้นไม่เข้าใจระบบการจัดการ มองไปที่ประเด็นการใส่ใจของผู้บริหารระดับสูง

ผู้ตรวจทำการตรวจไม่เคยทันตามกำหนดเวลา

ผู้ตรวจประเมินอาจไม่ได้เตรียมตัวที่ดี ให้ทำการทวนสอบเรื่องการบริหารเวลา และการเตรียมตัวของผู้ตรวจประเมิน หรือบางครั้งผู้ตรวจประเมินไม่มีความเข้าใจเทคนิคการตรวจรวมถึงวัตถุประสงค์ การตรวจประเมิน

ผู้ถูกตรวจประเมินโต้แย้งในขอบเขตการตรวจประเมิน หรือไม่ให้ผู้ตรวจเข้าถึงหลักฐานที่จำเป็น

## ความรู้ Knowledge (เผยแพร่)

การทำการประชุมเปิดทำไม่ได้พอ หรืออาจไม่เหมาะสมกับองค์กรในเวลานั้นๆ

การยืนยันขอบเขตการตรวจประเมินอาจไม่ได้มีการบอกกล่าว

ผู้ถูกตรวจไม่ยอมรับ กิจกรรมการแก้ไขป้องกัน ที่ระบุ

หลักฐานในการตรวจประเมินอาจมีไม่เพียงพอ หรือไม่ครบถ้วน

ให้ทำการตรวจทานว่าผู้ตรวจประเมินได้รับ การอบรมและมีความรู้วิธีการหาหลักฐานที่เหมาะสม (หลักฐาน 2 ประเภท ต่อหนึ่งประเด็นปัญหาที่แสดงความไร้ประสิทธิภาพ)

เกิดปัญหาซ้ำซาก

การวิเคราะห์รากเหงะกระทำไม่เพียงพอ

ผู้ตรวจประเมินยอมรับการปิด CARs แบบขอไปที

วิธีระบุประเด็นปัญหาของผู้ตรวจประเมินอาจมีความละเอียดไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์รากเหตุ

ผู้ถูกตรวจประเมินไม่ยอมรับผลการตรวจ

ผู้ตรวจไม่เข้าใจความสำคัญในการการแจ้งข่าว หรือการให้ข้อมูลเป็นระยะๆ รวมถึงทำการประชุมเปิด/ปิด แบบขอไปที

บางครั้งผู้ตรวจอาจเข้าใจประเด็นปัญหา (ไม่มีปัญหากลับบอกว่ามี) อย่างนี้ไม่มีใครเขายอมรับหรอก

ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ถูกตรวจประเมิน

ปัญหานี้อาจเกิดจาก

- ผู้ถูกตรวจประเมินไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการตรวจประเมิน
- ผู้ถูกตรวจประเมินรู้สึกว่าเป็นการจับผิด
- ผู้ถูกตรวจประเมินรู้สึกว่าเป็นกิจกรรมที่ไม่มีประโยชน์
- ผู้ถูกตรวจประเมินถูกตรวจประเมินบ่อยจนเบื่อหรือไม่เห็นประโยชน์
- ผู้ถูกประเมินเคยมีความรู้สึกที่ไม่ดีกับผู้ตรวจประเมินคนก่อน ๆ
- ผู้บริหารมีท่าทีที่ไม่สนับสนุน
- ผู้ตรวจประเมินเองใช้ท่าทีที่ไม่เหมาะสม
- มีข้อขัดแย้งระหว่างผู้ตรวจประเมินและผู้ถูกตรวจประเมิน

ท่าทีที่ผู้ถูกตรวจประเมินมักแสดง ให้เห็น

- ไม่ยอมพูดด้วย
- ไม่ให้ความร่วมมือในการแสดงหลักฐาน

## ความรู้ Knowledge (เผยแพร่)

- ทำตัวยุ่งตลอดเวลา
- พยายามถ่วงเวลา
- แกล้งตอบคำถามวกไปวนมา
- รับโทรศัพท์นาน เป็นต้น

สาเหตุ :

ผู้ตรวจประเมินทำการประชุมเปิด ทำการชี้แจงวัตถุประสงค์ ได้ไม่ดีพอ

ผู้บริหารระดับสูงของผู้ตรวจประเมินไม่ใส่ใจ ไม่มุ่งมั่นในระบบการจัดการ

ผู้ตรวจประเมินควรใช้ท่าทีที่สุภาพ ใจเย็น และเป็นมิตร พยายามอธิบายให้ผู้ถูกตรวจประเมินเข้าใจ วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการตรวจ ประเมิน หากไม่ได้ผล ควรจดบันทึกลงสมุดบันทึกของผู้ตรวจ ประเมิน และรายงานให้ตัวแทนฝ่ายบริหารทราบเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาดต่อไป

การไม่ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายบริหาร

ฝ่ายบริหารมักเข้าใจผิด คิดว่าไม่จำเป็นต้องมีการตรวจประเมินฝ่ายบริหาร ดังนั้นเมื่อถูกตรวจประเมินอาจ แสดงท่าทีไม่ร่วมมือขึ้นได้ อาทิ

- ไม่ยอมให้เวลาในการตรวจประเมิน
- มีโทรศัพท์เข้าตลอดเวลาทำให้การตรวจประเมินไม่ต่อเนื่อง
- ไม่ยอมเป็นฝ่ายถูกตรวจประเมิน แต่เป็นฝ่ายสั่งสอนผู้ตรวจประเมินแทน

ปัญหา

เนื่องจากมีความเกรงกลัวฝ่ายบริหารทำให้บางครั้งไม่กล้าซักถาม ไม่กล้าสัมภาษณ์เนื่องจากที่ผ่านมา ผู้บริหารมีประสบการณ์กับผู้ตรวจประเมินที่ไร้ความสามารถ ทำให้เขาเสียเวลาเนื่องจาก ผู้ตรวจประเมินคิดว่าตัวเองรู้ดี เก่ง ข้อกำหนด ในรูปแบบนักวิชาการ แต่ไม่สามารถอธิบาย หรือทำการตรวจประเมินให้ผู้บริหาร เข้าใจว่า ข้อกำหนดระบบการจัดการนั้นช่วยทำให้สมรรถนะในการดำเนินธุรกิจ สมรรถนะแผนกฝ่าย สมรรถนะส่วนบุคคลดีขึ้นอย่างไร

ผู้ตรวจประเมินที่ดีต้องเตรียมตัวให้พร้อม ทำการบ้านมากๆ ต้องเป็นมืออาชีพ และต้องรักษาเวลา เนื่องจาก ฝ่ายบริหารมักจะไม่ค่อยมีเวลาว่าง ในกรณีที่โทรศัพท์เข้ามามาก อาจขอร้องให้เลขานุการของท่านรับเรื่องไว้ก่อน ในกรณีที่เป็นการตรวจประเมินภายใน หากเห็นว่าท่านมีเรื่องด่วนจริง ๆ อาจขอนัดเวลาใหม่ก็ได้

ผู้ถูกตรวจประเมินตอบคำถามวกวน

ผู้ตรวจประเมินอาจตั้งคำถามที่กว้างไป เพี้ยนไป ไม่ตรงประเด็น ไม่เจาะจงพอ หรือใช้คำศัพท์ที่ไม่เหมาะสม ต่อระดับของผู้ถูกตรวจประเมิน

## ความรู้ Knowledge (เผยแพร่)

การตอบคำถามวอน จริงๆแล้วเป็นเรื่องธรรมดาของการแสดงให้เห็นความผิดปกติ ไม่ว่า ในเรื่องความรู้ ความเข้าใจของผู้ตอบ การพูดความจริงหรือไม่จริงจากผู้ตอบ

ผู้ตรวจประเมินที่ดีควรเป็นผู้มีทักษะในการรับฟัง และรู้จักคุมผู้ตอบให้อยู่ในประเด็นที่ต้องการ มิฉะนั้นจะ เสียเวลามาก หากผู้ตอบตอบไม่ตรงประเด็นหรือตอบอ้อมค้อมมาก ควรขัดจังหวะอย่างสุภาพ หากคิดว่า ผู้ตอบไม่เข้าใจคำถาม ให้ใช้คำถามใหม่ หรืออธิบายให้ทราบว่าคำถามที่ท่านถาม ท่านหมายถึงอะไร และ ท่านต้องการอะไรจากคำถามนั้น

ควรสรุปประเด็นเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าความเข้าใจของท่านและผู้ตอบตรงกัน

ผู้ถูกตรวจประเมินกลัวและประหม่อมมากจนไม่สามารถตอบคำถามได้

บางครั้ง ผู้ถูกตรวจประเมินกลัวและประหม่อมมากจนไม่สามารถควบคุมตนเองได้ จะสังเกตเห็นริมฝีปากหรือ มือที่สั่นเวลาหยิบหรือเปิดเอกสาร ทั้งนี้เป็นเรื่องปกติมากสำหรับผู้ที่ไม่เคยรับการตรวจประเมิน โดยเฉพาะ พนักงานในสายปฏิบัติการ

ผู้ตรวจประเมินควรสร้างบรรยากาศการตรวจประเมินให้เป็นกันเอง ควรเริ่มต้นด้วยคำถามที่มั่นใจว่าผู้ถูกตรวจ ประเมินสามารถตอบได้แน่นอน และควรใช้เวลาที่มากพอแก่ผู้ถูกตรวจประเมินนี้ จนกระทั่งเริ่มเกิดความคุ้นเคย และหายประหม่อม บางครั้งอาจต้องใช้คำถามนำเข้าสู่ช่วยบ้างตามความเหมาะสม

ผู้ถูกตรวจประเมินไม่เชื่อมั่นในผู้ตรวจประเมิน

เรื่องนี้สำคัญมาก หากผู้ถูกตรวจไม่เชื่อมั่นผู้ตรวจ ผลการตรวจคงพอดูเดาได้ว่าไม่น่าจะได้รับความร่วมมือ ในการตรวจประเมินซัก เท่าไหร่ ผลการตรวจคงมีปัญหาพอสมควร

ผู้ตรวจประเมินอาจไม่เข้าใจในหลักการของการสร้างความเชื่อมั่น ไม่รู้จักคำว่าภาษากาย หรือวิธีการสร้างความ ประทับใจเมื่อพบเห็น การแสดงออกทางภาษากายบางอย่าง เช่น การเอนตัวไปมา การพูดที่ไม่สบตา การพูดจาที่ไม่จะฉาน การพูดเสียงเบามาก ทำให้ผู้ถูกตรวจประเมินไม่เชื่อมั่น

ผู้ตรวจประเมินอาจทำการบ้านไม่พอ ไม่รู้จักเตรียมตัว ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในสิ่งที่ถูกตรวจประเมิน น้อย ทำให้เกิดความไม่มั่นใจ ซึ่งแสดงออกมาโดยไม่รู้ตัว

สำหรับการตรวจประเมินภายใน เป็นปัญหาของ MR ที่จัดทีมผู้ตรวจไม่เป็นเพราะจริงๆแล้ว ไม่ว่าผู้ตรวจหรือผู้ ถูกตรวจมักรู้จักกันก่อนหน้า แต่ละคนมีคุณวุฒิ วิทยุที่ต่างกัน บางครั้งอยู่ที่ MR ในการกำหนดตัวผู้ตรวจให้ เหมาะสม

เป็นธรรมดาที่ บางครั้ง ผู้ถูกตรวจประเมินรู้สึกว่าคุณเองเป็นผู้ที่รู้มากกว่า อาจโสมมากกว่าทั้งในเรื่องงานและ เรื่องการตรวจประเมิน ทำให้แสดงท่าทียกตนข่มท่านบ้างแสดง ความไม่เชื่อถือผู้ตรวจประเมินบ้าง ในกรณีที่ ผู้ตรวจประเมินอ่อนวัยกว่ามาก ควรใช้ท่าที่อ่อนน้อม แสดงความชื่นชมในระบบงานที่ดำเนินอยู่ และสร้าง

## ความรู้ Knowledge (เผยแพร่)

บรรยากาศให้เป็นลักษณะร่วมกันค้นหาข้อบกพร่องของระบบเพื่อสร้าง โอกาสพัฒนาระบบแทน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งลงไปได้มาก

ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องตอบสนองแทนผู้ถูกตรวจประเมิน

ในการตรวจประเมินเพื่อการรับรอง เมื่อผู้ตรวจประเมินถามคำถาม จะมีผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องตอบสนองอยู่เสมอ โดยคำตอบที่ได้อาจเป็นจริงบ้าง ไม่เป็นจริงบ้าง เนื่องจากผู้ที่ตอบมักไม่ใช่ผู้ที่ปฏิบัติเอง

ผู้ตรวจประเมินควรขอร้องให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง ช่างงัดแสดงความคิดเห็นด้วยท่าทีที่สุภาพ หากยังไม่ได้ผล อาจแจ้งตัวแทนฝ่ายบริหารเพื่อแก้ไขปัญหาต่อไป และ เพื่อป้องกันปัญหานี้ผู้ตรวจประเมินควรมีตั้งแต่

### Opening Meeting

สถานการณ์จริงขณะทำการตรวจประเมิน อาจมีปัญหาคัดค้านผู้ตรวจประเมินไม่ถึงมากมาย แต่สิ่งที่ผู้ตรวจประเมินควรคำนึงอยู่เสมอก็คือ การเฝ้าระวังตนเอง เตือนตนเอง ปรับปรุงตัวเองในเรื่อง ลักษณะเฉพาะบุคคล ที่ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้ตรวจประเมินที่ดี กิจกรรมการตรวจประเมิน เป็นกิจกรรมที่ต้องการทักษะ การฝึกฝน และประสบการณ์ ทุกครั้งที่ทำการตรวจประเมิน ควรกลับมาคิด วิเคราะห์เพื่อค้นหาข้อบกพร่อง และทำการแก้ไขปรับปรุงในการตรวจประเมินครั้งต่อไป ไม่ว่าจะเป็นประเด็น:

- ก) จรรยาบรรณ (ethical) เช่น มีความยุติธรรม พูดความจริง (truthful) จริงใจ ซื่อสัตย์ และสุจริต (discreet)
- ข) การเปิดใจกว้าง (open minded) เต็มใจที่พิจารณาความเห็นหรือมุมมองที่แตกต่างกัน
- ค) ศิลปะในการเจรจา (diplomatic) มีไหวพริบในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ
- ง) การช่างสังเกต (observant) สามารถใส่ใจสิ่งรอบตัวและกิจกรรมตลอดเวลา
- จ) การรับรู้และเข้าใจ (perceptive) มีสัญชาตญาณในการรับรู้และสามารถเข้าใจสถานการณ์
- ฉ) การปรับตัว (versatile) พร้อมที่จะปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
- ช) ความมุ่งมั่น (tenacious) เช่น มุ่งมั่นสู่วัตถุประสงค์ของความสำเร็จ
- ซ) การตัดสินใจ (decisive) เช่น สามารถสรุปผลตามเวลาอันควรโดยใช้ตรรกะของเหตุผลและการวิเคราะห์
- ณ) ความเชื่อมั่นในตัวเอง (self-reliant) เช่น สามารถปฏิบัติและทำหน้าที่อย่างเป็นอิสระขณะที่มีปฏิสัมพันธ์ (interaction) อย่างดีกับบุคคลอื่น

ผลการตรวจประเมินคลุมเครือ สับสน เนื่องจากหลักฐานและการสรุปสิ่งที่ตรวจพบ มีไม่เพียงพอ

การตรวจประเมินไม่มีการจัดลำดับสำคัญ (เร็ว ช้า หนัก เบา)

วิธีการในการตรวจไม่ชัดเจน ทำการตรวจสอบว่าผู้ตรวจประเมินได้รับการอบรม และเข้าใจ อะไรคือ

วัตถุประสงค์การตรวจประเมิน วิธีการในการวางแผนการตรวจประเมิน และตรวจสอบว่าผู้ตรวจเป็นคนที่มีรู้จัก อะไรก่อน อะไรหลัง อะไรจำเป็น อะไรไม่จำเป็น หรือไม่ (หากไม่ แปลว่าเขาไม่มี คุณลักษณะดีพอที่จะเป็น

### ความรู้ Knowledge (เผยแพร่)

ผู้ตรวจประเมิน รวมทั้งการเป็นพนักงานที่ดี หัวหน้างานที่ดี ผู้จัดการที่ดี ... ควรมอบหมายงานง่ายๆ ให้เขาทำ หรือไม่ต้องรีบให้ออกจากองค์กรไป)

ผลการตรวจไม่สามารถบอกได้ว่าอะไรในระบบการจัดการมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงพอ

ผู้ตรวจไม่มีความสามารถที่เพียงพอ ไม่มีทักษะที่จำเป็น ไม่ว่าความรู้ในอุตสาหกรรม, ความรู้ในกระบวนการ, ความรู้ในระบบการจัดการทั่วไป, ความรู้ในรูปแบบโครงสร้างค่านิยมของบริษัท, ความรู้ในผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่มีนัยยะ, ความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษ, กฎหมายที่เกี่ยวข้อง, และสุดท้าย ทักษะในการตรวจประเมิน