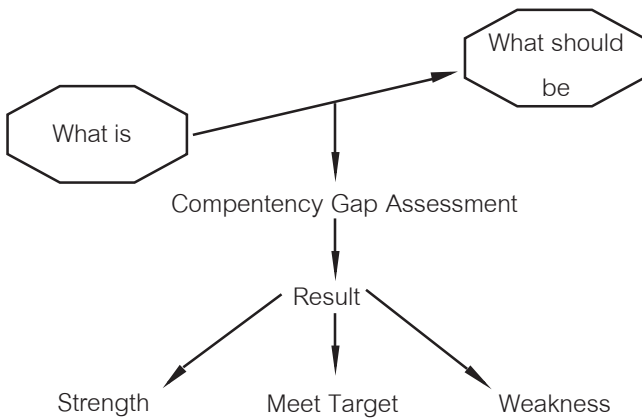


### แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล : การประเมินช่องว่างความสามารถ

QA NEWS ฉบับที่ 175 และฉบับที่ 176 ได้นำข้อเขียนของคุณอรภรณ์ ภูวัญพันธ์ เกี่ยวกับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมาเผยแพร่ ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจำเป็นต้องมีการประเมิน Competency ของบุคลากรเพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร เพื่อวางแผนการพัฒนาบุคลากรตามจุดอ่อนที่ประเมินได้ เทคนิคหนึ่งที่น่าสนใจนำมาใช้ในการประเมิน Competency ของบุคลากร คือ การประเมินช่องว่างความสามารถของบุคลากร

การประเมินช่องว่างความสามารถของบุคลากร (Competency Gap Assessment) เป็นการวิเคราะห์ว่าบุคลากรแต่ละคนมีพฤติกรรมการทำงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ เป็นการนำเกณฑ์หรือปัจจัยที่คาดหวัง (Future - What should be) เปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงของบุคลากร (Present - What is) ดังภาพ



จากภาพผลที่เกิดขึ้นจากการประเมินช่องว่างความสามารถ มีได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ความสามารถในการทำงานปัจจุบันมากกว่าความสามารถที่คาดหวัง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นจุดแข็ง (Strength)
2. ความสามารถในการทำงานปัจจุบันตรงตามความสามารถที่คาดหวัง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น (Meet Target)
3. ความสามารถในการทำงานปัจจุบันน้อยกว่าความสามารถที่คาดหวัง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นจุดอ่อน (Weakness)

การพัฒนาความสามารถของบุคลากร ควรนำจุดอ่อนจากผลจากการประเมินช่องว่างความสามารถมาพัฒนา ก่อน เพราะความสามารถนั้นจะมีผลต่อเป้าหมายหรือผลสำเร็จของบุคลากร

แต่ละคน อย่างไรก็ตามการพัฒนาจุดอ่อนจะต้องกำหนดช่วงเวลาในการพัฒนามิใช่พัฒนาไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีที่สิ้นสุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นเร่งด่วนของงานที่รับผิดชอบ และเมื่อพยายามพัฒนาจุดอ่อนให้กับบุคลากรแต่ละคนแล้ว แต่ความสามารถนั้นกลับไม่ได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรนำจุดแข็งมาพิจารณา และหางานที่เหมาะสมกับจุดแข็งที่บุคลากรมี การประเมินช่องว่างความสามารถของบุคลากร นอกจากใช้ในการปรับปรุงงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้ดีขึ้นแล้วยังสามารถใช้ในการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งทำให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้นำออกมาใช้ประโยชน์มากขึ้น

ผู้เขียนได้ให้ข้อคิดว่า ในกรณีที่องค์กรไม่มีการกำหนด Competency ไว้ก็สามารถจัดทำ การประเมินช่องว่างความสามารถได้ โดยไม่ควรยึดติดกับการมี Competency หรือไม่แค่นั้น เพราะอันที่จริงแต่ละองค์กรมีการจัดระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level : PL) ซึ่งในแต่ละ PL จะมีการกำหนดดัชนีบ่งชี้พฤติกรรม (Behavior Indicators : BI) ซึ่งเป็น Competency กระจาย ๆ แต่ยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจน การประเมินหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรนอกจากการนำ Competency มาใช้ประเมินแล้ว ยังสามารถนำคุณลักษณะของตำแหน่งงาน (Characteristics) ที่กำหนดในใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description : JD) หรือปัจจัยที่กำหนดในแบบประเมินผลงานมาใช้เป็นเกณฑ์หรือกรอบในการพิจารณาหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร เพียงแต่ว่าเกณฑ์ที่ได้จาก JD หรือแบบประเมินผลงานนั้นยังขาดดัชนีบ่งชี้พฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง

การประเมินช่องว่างความสามารถของบุคลากรมีรูปแบบหลัก ๆ 4 รูปแบบ ได้แก่

1. Supervisor Evaluation การประเมินพฤติกรรมของบุคลากรโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน เป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไป องค์การบางแห่งใช้ผู้บริหาร 2 ระดับในการประเมิน คือ ผู้บังคับบัญชา 1 คน และผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไปอีก 1 คนเป็นผู้ประเมิน

**ข้อดี** ผู้บริหารเป็นผู้รู้ดีที่สุดถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากเป็นผู้ใกล้ชิดพนักงานโดยตรง การประเมินแบบนี้จะทำให้เกิดความเชื่อถือของข้อมูลมากกว่า การประเมินโดยให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ประเมิน

**ข้อจำกัด** ผู้บริหารจะต้องประเมินโดยอาศัยความเที่ยงตรงไม่ควรมียอคติเกิดขึ้นในช่วงการประเมิน ฝ่ายบุคคลควรจัดฝึกอบรมเพื่อชี้แจงวิธีการประเมินให้กับผู้บริหารว่าในระหว่างการประเมินควรหลีกเลี่ยงอคติที่เกิดขึ้น เช่น การประเมินจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรเร็ว ๆ นี้ หรือประเมินจากความชอบ ความพอใจส่วนตัว หรือประเมินโดยให้คำคะแนนในระดับปานกลาง เป็นต้น

2. Self Evaluation การประเมินพฤติกรรมโดยพนักงานเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินเอง บุคลากรจะต้องพิจารณาจากเหตุการณ์ทั้งหมด และให้คำคะแนนว่าตนเองมีความสามารถอยู่ในระดับใด การประเมินแบบนี้อาจไม่เหมาะกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากจะต้องนำผลประเมินไปใช้เชื่อมโยงกับการปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ รวมถึงการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การประเมินแบบนี้อาจจะเหมาะสมกับการหาช่องว่างความสามารถของบุคลากร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เนื่องจากบางครั้งหัวหน้างานไม่สะดวกไม่วางที่จะประเมินพฤติกรรมของบุคลากร

**ข้อดี** บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดเด่น และข้อที่ต้องพัฒนาอะไรบ้าง บุคลากรจะได้รับรู้สถานะพฤติกรรมของตนเองว่าเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังหรือไม่

**ข้อจำกัด** การประเมินแบบนี้อาจได้ผลการประเมินที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากบุคลากรจะประเมินแบบเข้าข้างตนเอง โดยการให้คะแนนสูงไว้ก่อน เพราะเกรงว่าผลประเมินจะนำไปใช้เพื่อการพิจารณาให้โทษ

3. 108 degree Evaluation เป็นรูปแบบการประเมินโดย 2 ช่องทาง คือ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและโดยบุคลากร เป็นการแก้ไขข้อผิดพลาดจากการประเมินโดยบุคลากรเป็นผู้ประเมินฝ่ายเดียว การประเมินแบบนี้จะต้องกำหนดค่าน้ำหนักในการประเมินว่าจะให้ผู้บังคับบัญชาประเมินเป็นสัดส่วนเท่าใด

และพนักงานควรเป็นสัดส่วนเท่าใด ส่วนใหญ่จะให้ค่าน้ำหนักการประเมินของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าบุคลากร เช่น หัวหน้าประเมินให้ร้อยละ 80 บุคลากรประเมินตนเองให้ร้อยละ 20

**ข้อดี** เป็นรูปแบบการประเมินที่ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินนอกเหนือจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินฝ่ายเดียว การประเมินแบบ 180 องศา ช่วยทำให้ผู้บริหารรู้ว่าบุคลากรมองตนเองอย่างไร หัวหน้างานจะได้วางแผนว่าจะพูดคุยกับบุคลากรอย่างไรให้บุคลากรรู้ว่าที่จริงแล้วพฤติกรรมของตนเป็นอย่างไรในมุมมองของหัวหน้างาน โดยเฉพาะในกรณีที่ผลการประเมินต่างกันมาก หัวหน้างานจะได้หาข้อมูลให้พร้อมก่อนในหัวข้อที่มีความเห็นไม่ตรงกัน

**ข้อจำกัด** ปัญหาที่อาจตามมา คือ หัวหน้างานขาดเทคนิคหรือจิตวิทยาในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร โดยเฉพาะในหัวข้อที่มองต่างมุมกัน ดังนั้น หน่วยงานบุคคลจะต้องให้ความรู้และทำความเข้าใจถึงแนวคิด รูปแบบ และเทคนิคในการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้หัวหน้างานเกิดความมั่นใจในการพูดคุยกับบุคลากร โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เป็นข้อที่ต้องปรับปรุงของบุคลากรแต่ละคน

4. 360 Degree Evaluation เป็นการประเมินโดยผู้ประเมินหลากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน ตัวบุคลากรเอง หรือประเมินโดยลูกค้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หรือคณาจารย์กลุ่มผู้ประเมินที่เลือกมานั้นควรเกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรคนนั้น ๆ และควรให้ค่าน้ำหนักของกลุ่มผู้ประเมินแต่ละกลุ่มที่ไม่เหมือนกัน โดยส่วนใหญ่จะให้ค่าน้ำหนักกลุ่มผู้ประเมินที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ประเมินกลุ่มอื่น ๆ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ใกล้ชิดกับบุคลากร และเป็นผู้รับรู้อุปสรรคได้ดีที่สุด

**ข้อดี** ผู้บริหารมีข้อมูลประกอบการพิจารณามากขึ้น มีการยืนยันผลการประเมินที่เกิดจากผู้ประเมินหลายกลุ่ม และบุคลากรจะได้รับรู้ว่าแต่ละกลุ่มคนมองพฤติกรรมการทำงานของตนอย่างไร ทำให้บุคลากรมีข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของตน

**ข้อจำกัด** การคัดเลือกผู้ประเมินว่าควรจะเป็นใคร เนื่องจากบุคลากรอาจจะคุ้นเคยหรือรอบกับผู้ประเมินคนอื่น ๆ เพื่อให้ผลประเมินของตนอยู่ในระดับที่สูง มีผลทำให้ผลการประเมินไม่ตรงกับความเป็นจริง หน่วยงานบุคคลจึงต้องชี้แจงว่าการประเมินเน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรมากกว่าการนำผลมาใช้ในการให้โทษบุคลากร

**ที่มา :** <http://www.hrttothai.com>

<http://www.hrcenter.co.th>