

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตอน – เทคนิคการประเมินช่องว่าง
ความสามารถ (Competency Gap Assessment)



บทความโดย : อารภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์
อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

จากบทความในตอนที่ผ่านมา ผู้เขียนได้ใช้เวลาในการอธิบายถึงการกำหนด Competency หรือความสามารถที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินหาข้อที่พนักงานต้องพัฒนา ด้วยการประเมินช่องว่างความสามารถ ซึ่งบทความฉบับนี้ผู้เขียนจะนำเสนอแนวทางการประเมิน Competency ของพนักงานเพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานตามจุดอ่อนที่ประเมินได้

จะเห็นได้ว่าการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน หรือ Competency Gap Assessment เป็นการวิเคราะห์ว่าพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาดูแลรับผิดชอบนั้นมีพฤติกรรมการทำงานเป็นไปอย่างไรที่ต้องการหรือไม่ พุดง่าย ๆ ก็คือว่าเป็นการนำเกณฑ์หรือปัจจัยที่คาดหวัง (Future-What should be) เปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงของพนักงาน (Present-What is) ดังภาพแสดงต่อไปนี้

จากภาพแสดงพบว่าผลที่เกิดขึ้นจากการประเมินช่องว่างความสามารถนั้นมี 3 ลักษณะได้แก่

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

จากผลการประเมินช่องว่างความสามารถทั้ง 3 ลักษณะที่ได้กล่าวถึงไปแล้วนั้น ไม่ว่าจะเป็จุดแข็ง ตามมาตรฐานที่คาดหวัง และจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน ซึ่งในการพัฒนาความสามารถของพนักงานนั้น ผู้เขียนเสนอแนะว่าผู้บังคับบัญชามองควรคัดเลือกจุดอ่อนนำมาพัฒนา ก่อน เนื่องจากทราบว่าพนักงานยังคงรับผิดชอบงานในปัจจุบัน พนักงานควรได้รับการพัฒนาความสามารถที่เป็นจุดอ่อนก่อน เพราะความสามารถนั้นจะมีผลต่อเป้าหมายหรือผลสำเร็จของพนักงานแต่ละคน อย่างไรก็ตามการพัฒนาจุดอ่อนจำเป็นต้องกำหนดช่วงเวลาในการพัฒนา มิใช่พัฒนาไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีที่สิ้นสุด เช่น ไม่เกิน 1 ปี หรือไม่เกิน 2 ปี เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นเร่งด่วนของงานที่รับผิดชอบ และเมื่อผู้บังคับบัญชาพยายามหาเครื่องมือในการพัฒนาจุดอ่อนให้กับพนักงานแต่ละคนแล้ว แต่ความสามารถนั้นกลับไม่ได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น ผู้เขียนเสนอแนะว่าผู้บังคับบัญชามองควรพิจารณาด้วยการวิเคราะห์ว่าพนักงานคนนั้นมีจุดแข็งอะไร และหาทางที่เหมาะสมกับจุดแข็งที่พนักงานมี

ตัวอย่างเช่น พนักงานบัญชี ชื่อคุณสุดสวย รับผิดชอบจัดทำกรเปิดและปิดบัญชี รวมถึงจัดทำรายงานบัญชี ทั้งนี้ตำแหน่งงานพนักงานบัญชีนี้นั้นจำเป็นต้องใช้ความสามารถในเรื่องความละเอียดรอบคอบ แต่เมื่อประเมินช่องว่างความสามารถแล้ว กลับพบว่าความสามารถเรื่องความละเอียดรอบคอบกลับเป็นจุดอ่อนของคุณสุดสวย ซึ่งผู้เขียนเสนอแนะว่าหัวหน้าคุณสุดสวยจะต้องคิดหาวิธีการพัฒนาความละเอียดรอบคอบของคุณสุดสวยก่อน โดยการกำหนดช่วงเวลาในการพัฒนาคุณสุดสวยในความสามารถข้อนี้ อาจจะใช้เวลา 2 ปีในการพัฒนาคุณสุดสวย แต่เมื่อครบกำหนด 2 ปี แล้ว คุณสุดสวยยังไม่สามารถพัฒนาความสามารถข้อนี้ได้แล้ว หัวหน้างานควรจะนำผลการประเมินช่องว่างความสามารถจากการพิจารณาจุดแข็งของคุณสุดสวย นั่นก็คือ คุณสุดสวยมีทักษะในการพูดโน้มน้าวใจผู้อื่น ชอบแสดงออก ดังนั้นหัวหน้างานควรจะพิจารณาเปลี่ยนงานที่เหมาะสมกับความสามารถที่เป็นจุดแข็งของคุณสุดสวย เช่น ให้คุณสุดสวยโอนย้ายงานไปทำงานขาย งานการตลาด งานฝึกอบรม งานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการประเมินช่องว่างความสามารถที่นอกเหนือจากการปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นแล้ว หัวหน้างานยังสามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Fit the right man to the right job at the right competency) ผลของการจัดคนให้เหมาะสมกับงานนั้นย่อมทำให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้ออกนำมาใช้ประโยชน์ให้มากขึ้น ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพในตัวเอง ประเด็นสำหรับขององค์กรแต่ละแห่งที่ต้องตระหนักไว้เสมอก็คือ จะทำอย่างไรให้ผู้บังคับบัญชาหรือจุดแข็งของพนักงาน ทั้งนี้การนำ Competency มาใช้ในการประเมินช่องว่างที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนนั้น ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองมากขึ้น

มีคำถามต่อไปว่า หากองค์กรไม่มี Competency ขององค์กรสามารถจัดทำ Competency Gap Assessment ได้หรือไม่ ผู้เขียนต้องขอเน้นย้ำเสมอว่า Competency ไม่ใช่เรื่องใหม่ Competency ถือว่าเป็นเหล่าเก่าในขบวนการที่มีการนำมาจัดทำเป็นระบบให้ง่ายขึ้น มีการจัดระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level: PL) ซึ่งในแต่ละ PL จะมีการกำหนดดัชนีบ่งชี้พฤติกรรม (Behavior Indicators: BI) ดังนั้นองค์กรจึงไม่ควรยึดติดกับการมี Competency หรือไม่มีแค่นั้น เพราะที่จริงแล้วองค์กรแต่ละแห่งมีการกำหนด Competency แล้ว เพียงแต่ว่าบางองค์กรอาจจะยังไม่มีระบบที่ชัดเจนขาดการจัดทำ PL และ BI ของแต่ละ PL

ดังนั้นการประเมินหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน นอกเหนือจากการนำ Competency มาใช้ประเมินแล้ว ผู้ประเมินสามารถนำ Competency หรือที่องค์กรบางแห่งเรียกว่า คุณลักษณะของตำแหน่งงาน (Characteristics) ที่กำหนดขึ้นในกำหนดหน้าที่งาน (Job Description: JD) หรือปัจจัยที่กำหนดขึ้นในแบบฟอร์มประเมินผลงานมาใช้เป็นเกณฑ์หรือกรอบในการพิจารณาหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน เพียงแต่ว่าเกณฑ์ที่ได้จาก JD หรือแบบฟอร์มประเมินผลงานนั้นยังขาดเรื่องของดัชนีบ่งชี้พฤติกรรม (Behavior Indicators) ที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น

ในบทความฉบับหน้าผู้เขียนจะนำเสนอรูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงานว่ามีรูปแบบใดบ้าง ใครควรจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินความสามารถของพนักงาน... แล้วพบกันฉบับหน้าค่ะ