

## แนวทางการวัดทักษะความสามารถของบุคลากร



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสงทอง

อีเมล : [narongwit\\_s@hotmail.com](mailto:narongwit_s@hotmail.com)

วันที่โพสต์ : 2002-09-20

ผู้เข้าอ่าน : 13,885 ครั้ง

“อะไรก็ตามที่เราวัดได้ เราสามารถจัดการกับมันได้” คำพูดนี้คงพอจะยืนยันได้ว่าการบริหารงานทุกอย่างจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการวัดผลงาน งานใดไม่สามารถวัดได้ นอกจากจะจัดการไม่ได้แล้ว ก็ไม่สามารถให้ผลตอบแทนได้ เช่นกัน เช่น ถ้าเราไม่สามารถวัดได้ว่าผลของการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเป็นอย่างไร โอกาสที่เราจะเสนอขอ งบประมาณเพิ่ม ขอโอกาสที่จะจ่ายผลตอบแทนให้กับบุคลากรที่มีความสามารถเพิ่มขึ้น โอกาสที่ผู้ทำหน้าที่ด้านการ ฝึกอบรมจะได้ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นนั้นมันมีน้อยมากหรืออาจจะไม่มีเลย

ผมมีความเชื่อว่าการพัฒนาและฝึกอบรมของทุกองค์กรย่อมมีประโยชน์และสามารถพัฒนาความสามารถ บุคลากรได้ แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่เราไม่สามารถนำเสนอให้ผู้บริหารเห็นได้อย่างชัดเจนว่าความสามารถที่เพิ่มขึ้นของ บุคลากรนั้นคืออะไร เพิ่มขึ้นในระดับไหน แล้วองค์กรจะได้อะไรจากการที่บุคลากรมีความสามารถเพิ่มขึ้น สาเหตุที่สำคัญ เกิดมาจากการขาดการวัดและติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

ทำไมจึงขาดระบบการติดตามและประเมินผล? เหตุผลที่สำคัญคือการพัฒนาและฝึกอบรมไม่ได้ถูกเชื่อมโยงเข้า กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การวัดฝึกอบรมจึงค่อนข้างจะแยกตัวออกมาเป็นงานอิสระ ผู้บริหารยังมีความรู้สึกว่าการ ฝึกอบรมเป็นเพียงอาหารเสริมเท่านั้น ถ้ามีเงินก็ซื้อกิน ไม่มีก็ไม่ใช่ไร และอีกด้านหนึ่งผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนา และฝึกอบรมมักจะทำงานเป็นวิชาชีพจริง ๆ คือจัดฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว ไม่ค่อยได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกล ยุทธ์ขององค์กร ไม่ค่อยเห็นความสำคัญของผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร มักจะเน้นการจัดทำแผน การจัด ฝึกอบรม และการจัดทำรายงานฝึกอบรมเท่านั้น

ถ้าพิจารณาดูกันให้ดีแล้ว จะเห็นว่างบประมาณการฝึกอบรมในแต่ละปีของแต่ละองค์กรนั้นมีไม่น้อยเลย ยิ่งถ้า พิจารณายอดรวมของงบประมาณย้อนหลังสักห้าปี อาจจะเห็นตัวเลขที่น่าตกใจ เพราะองค์กรได้ทุ่มเทงบประมาณในด้าน นี้สูงมาก แต่องค์กรไม่สามารถตอบคำถามได้ว่าในรอบห้าปีที่ผ่านมาองค์กรได้รับผลตอบแทนอะไรคืนกลับมาบ้างจาก การทุ่มเทงบประมาณและทรัพยากรให้กับการพัฒนาและฝึกอบรม คำตอบที่ได้ก็อาจจะบอกว่า คนมีความสามารถเพิ่มขึ้น แต่ถ้าจะถามต่อว่าความรู้อะไร เพิ่มขึ้นมาน้อยเพียงใด คงตอบไม่ได้เต็มปากเต็มคำมากนัก เพราะใช้เพียงความรู้สึกเป็น ตัววัดผลมากกว่าการใช้อะไรที่ชัดเจน

เพื่อให้การพัฒนาและฝึกอบรมเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันที่แท้จริง ผมจึงขอเสนอแนะแนวทางในการวัดประสิทธิผลของการพัฒนาและฝึกอบรมโดยการวัดทักษะความสามารถของบุคลากรดังนี้

## 1. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร (Training and Development Strategy)

ผู้บริหารทุกหน่วยงานและฝ่ายฝึกอบรมควรจะร่วมกันกำหนดให้ชัดเจนว่ากลยุทธ์ของการพัฒนา บุคลากรขององค์กรนั้นคืออะไร เช่น เน้นการพัฒนาความหลายหลายของทักษะ (Multi-Skills) ของ พนักงาน

### 1. กำหนดทักษะหลักขององค์กร (Key Skills)

ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น ถ้าเป็นโรงงานผลิตทักษะด้านการผลิตถือเป็นหัวใจ สำคัญ ถ้าเป็นธุรกิจการขาย ทักษะด้านการขายก็ถือเป็นหัวใจสำคัญ หรืออาจจะให้แต่ละหน่วยงาน กำหนดทักษะที่จำเป็น และสำคัญของแต่ละหน่วยงานออกมา อาจจะกำหนดไว้ว่าให้เลือกมาเพียง 3-5 ทักษะที่สำคัญมากที่สุดก่อนในปีแรก ๆ แล้วค่อย ๆ เพิ่มขึ้นในปีต่อ ๆ ไป เช่น ฝ่ายขายอาจจะมี ทักษะด้านการเจรจาต่อรอง ทักษะด้านการนำเสนอ ฯลฯ

### 2. กำหนดระดับของทักษะ (Skill – Level)

เป็นการกำหนดระดับของทักษะว่าแบ่งออกเป็นกี่ระดับ แต่ละระดับมีคำจำกัดความว่าอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหลักสูตรและการทดสอบ ตัวอย่างเช่น

0 ไม่มีทักษะและความรู้ในเรื่องนั้น ๆ เลย

1 มีทักษะแต่ยังไม่เข้าใจทฤษฎี (ปฏิบัติได้ แต่ไม่ผ่านการทดสอบข้อเขียน)

2 เข้าใจทฤษฎี แต่ปฏิบัติไม่ได้ (สอบข้อเขียนผ่าน แต่ปฏิบัติไม่ผ่าน)

3 เข้าใจทั้งทฤษฎีและสามารถปฏิบัติได้ (สอบผ่านทั้งข้อเขียนและปฏิบัติ)

4 เข้าใจทฤษฎี ปฏิบัติได้ และสอนคนอื่นได้ (ผ่านข้อเขียน ปฏิบัติได้ และผ่านการสอน)

### 3. ออกแบบหลักสูตร (Training Course Design)

การออกแบบหลักสูตรควรมุ่งเน้นเนื้อหาที่สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจของเรามากกว่าเนื้อหา โดยทั่วไป การออกแบบหลักสูตรนี้รวมถึงการออกแบบวิธีการเรียนการสอน การวัดผลก่อนและ หลังการสอน การติดตามประเมินผลหลังการเรียนการสอน รวมถึงการทดสอบระดับทักษะ ประจำปี บางหลักสูตรอาจจะขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก เช่น หลักสูตรทางด้านช่าง จากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน หลักสูตรด้านภาษาต่างประเทศ จากสถาบันสอนภาษา หลักสูตร คอมพิวเตอร์จากสถาบันสอนคอมพิวเตอร์

## 2. การเชื่อมโยงระดับความสามารถสู่ผลตอบแทน (Skill Based Compensation)

เมื่อมีความมั่นใจแล้วว่าระบบที่ออกแบบมามีมาตรฐานเพียงพอที่จะวัดทักษะของบุคลากรได้แล้ว สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรพัฒนาและรักษาระดับของทักษะไว้ตลอดไปคือ การจ่าย ผลตอบแทนตามจำนวนและ

ระดับของทักษะที่มีอยู่ในแต่ละปี เช่น จ่ายเป็นเงินช่วยเหลือค่า ความสามารถสำหรับคนที่มีความรู้ระดับ 3 ขึ้นไป ปีใดไม่ผ่านการทดสอบก็งดจ่าย หรืออาจจะนำเอาผลของการพัฒนาทักษะไปใช้เป็นตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator) หรือนำเอา ระดับของทักษะไปใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งก็ได้

สรุป การพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้ได้ผลอย่างแท้จริงนั้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่มีการวางแผนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่การพัฒนาเป็นส่วน ๆ หรือเป็นปี ๆ ไปแล้วก็จบกัน นอกจากนี้ควรจะมีเริ่มในการนำเอามาตรการในการทดสอบและการวัดติดตามผลการฝึกอบรมเข้ามาใช้ให้มากขึ้น ถึงแม้ว่าในช่วงแรก ๆ อาจจะติดขัดบ้าง แต่ถ้าได้ลงมือนำมาใช้และมีการพัฒนาแก้ไขปรับปรุงแล้ว ผมเชื่อว่าในระยะยาวการพัฒนาและฝึกอบรมจะสร้างความคุ้มค่าให้กับเงินลงทุนได้อย่างแน่นอน