

จะนำ Competency ไปใช้ในการประเมินผลงานประจำปีดีหรือไม่?



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : www.peoplevalue.co.th

เมื่อองค์กรได้นำเอาเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ๆหลายอย่างเข้ามาใช้ในองค์กร นอกจากได้มาซึ่งความทันสมัยแล้ว อาจก็นำมาซึ่งความยุ่งยากได้เหมือนกัน เช่น หลายองค์กรได้นำเอา Competency เข้ามาใช้ ตอนแรกก็ตั้งใจว่าจะใช้เพื่อการพัฒนาฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่ไปๆมาๆก็เริ่มเห็นว่า น่าจะเอาไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง น่าจะเอาไปใช้ในการคัดเลือกคน น่าจะเอาไปใช้ในการจ่ายผลตอบแทน และน่าจะเอาไปใช้ในการประเมินผลงานประจำปีด้วย

บางองค์กรได้นำเอา BSC (Balanced Scorecard), KPI (Key Performance Indicator) เข้ามาใช้ในการประเมินผลงานแทนระบบการประเมินผลงานแบบเดิมไปแล้ว พอจะเอา Competency ไปใช้ในการประเมินผลงานอีก ก็เลยเกิดความสับสนและเกิดคำถามขึ้นมากมาย เช่น

- ควรจะนำเอา Competency มาใช้ในการประเมินผลงานประจำปีหรือไม่?
- ควรจะนำเอา Core competency, Functional competency และ Job competency มาประเมินผลงานหรือไม่?
- ควรจะกำหนดสัดส่วนระหว่าง KPI กับ Competency อย่างไรจึงจะเหมาะสม?
- Competency ที่จะใช้ในการประเมินผลควรจะเหมือนกับ Competency เพื่อการพัฒนาฝึกอบรมหรือไม่?
- ควรจะใช้ระบบการประเมินแบบ 360 มาประเมิน Competency เพื่อการประเมินงานประจำปีดีหรือไม่?
- เพื่อให้องค์กรต่าง ๆ แก้ปัญหาได้ตรงจุด จึงขอตอบคำถามเป็นข้อ ๆ ดังนี้

ถาม : ควรจะนำเอา Competency มาใช้ในการประเมินผลงานประจำปีหรือไม่?

ตอบ : องค์กรสามารถนำ Competency ไปใช้ในการประเมินผลงานประจำปีได้ เพราะในบางตำแหน่งงานไม่สามารถประเมินผลงานที่เป็นขึ้นเป็นอันด้วย KPI ที่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ งานบางงานวัดได้แค่ระดับทีมงานไม่สามารถวัดได้ถึงระดับบุคคล และที่สำคัญคือถ้าองค์กรใดประเมินผลงานประจำปีเฉพาะเรื่อง KPI ก็เท่ากับว่าองค์กรนั้นให้ความสำคัญกับผลงานที่เรียกว่า “หาเช้ากินค่ำ” มากกว่าหาปีนังกินปีต่อๆไป เพียงแต่การประเมิน Competency ในปัจจุบันอาจจะมีข้อจำกัดอยู่มากกว่า KPI จึงทำให้บางองค์กรไม่ค่อยแน่ใจว่าเมื่อนำ Competency แล้วจะเกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมหรือไม่เท่านี้

ถาม : ควรจะนำเอา Core competency, Functional competency และ Job competency มาประเมินผลงานประจำปีหรือไม่?

ตอบ : ถ้าตอบแบบไม่คิดอะไรมาก ก็น่าจะนำมาประเมินได้ทั้งหมดทั้ง Core, Functional และ Job competencies แต่ถ้าจะเอา Core competency มาประเมินในการประเมินผลงานประจำปีด้วย ก็ลองคิดในประเด็นดังต่อไปนี้ดูก่อนจะดีกว่า

- ถ้าผลการประเมิน Core competency พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ผ่านการประเมิน มีพนักงานเพียง 10% ที่ยังไม่ผ่านการประเมิน คุณคิดว่าองค์กรของคุณประสบความสำเร็จในการนำ Core competency ไปใช้แล้วหรือยัง ถ้าแปลง Core competency ไปสู่วัฒนธรรมองค์กรเรื่องการให้บริการ ถ้าทุกคน ผ่านการประเมินเรื่องนี้หมด ยกเว้นพนักงานรักษาความปลอดภัย หรือพนักงานต้อนรับ เพียงตำแหน่งเดียวที่ยังไม่ผ่าน คุณคิดว่าองค์กรของคุณประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่
- มีทีมฟุตบอลทีมหนึ่งถ้าประเมิน Competency รายบุคคลแล้วปรากฏว่ามีนักฟุตบอลสองคนที่ไม่ผ่าน แต่พอลงไปเล่นจริงแล้วปรากฏว่าภาพรวมของการเล่นได้เป็นทีมดีมาก ในขณะที่มีทีมฟุตบอลอีกทีมหนึ่งที่ประเมิน Competency เรื่องการทำงานเป็นทีมทุกคนผ่านหมด แต่พอลงไปเล่นจริงกลับเล่นขาดๆเกินๆ ทำให้ภาพรวมของการเล่นยังไม่ค่อยเป็นทีมมากนัก คำถามก็คือสิ่งที่องค์กรต้องการจาก Core competency คืออะไร ผลของการประเมินรายบุคคลหรือภาพรวมของทุกคนรวมกัน

จากข้อคิดดังกล่าวนี้ ทำให้องค์กรบางองค์กรเกิดความไม่แน่ใจว่าควรจะนำเอา Core competency มาประเมินผลงานประจำปีดีหรือไม่ หรือนำไปใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมเพียงอย่างเดียว

ถาม : ควรจะกำหนดสัดส่วนระหว่าง KPI กับ Competency อย่างไรจึงจะเหมาะสม?

ตอบ : ถ้าว่ากันตามทฤษฎีแล้วสิ่งที่เราคาดหวังจากผู้บริหารระดับสูงจริงๆคือ Competency เพื่อถ้าผู้บริหารมีความสามารถจริงคงจะนำพาองค์กรเติบโตก้าวหน้าได้ ส่วนผลงานที่เป็น KPI นั้นเป็นเพียงหลักฐานที่จะบอกว่าผู้บริหารเก่งจริงหรือไม่เท่านั้น ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการสิ่งที่องค์กรต้องการจริงๆคือผลงาน(KPI)ว่าเขาทำงานได้ดีเท่ากับ หรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ส่วน Competency นั้นองค์กรไม่ได้คาดหวังอะไรมาก เพราะ Competency ที่สำคัญสำหรับงานในตำแหน่งนั้น ๆ มักจะอยู่ใน Job specification เกือบทั้งหมดแล้ว และอีกอย่างหนึ่งพนักงานระดับปฏิบัติการไม่มีโอกาสใช้ Competency อะไรได้มากเพราะอยู่ในระดับที่ต้องทำงานตามสั่งมากกว่าคิดเอง วางแผนเอง เหมือนระดับหัวหน้าหรือผู้บริหาร

แต่ในทางปฏิบัติปัจจุบันองค์กรต่างๆมักจะกำหนดสัดส่วนการประเมินผลงานระดับบริหารโดยให้น้ำหนักกับ KPI มากกว่า Competency และระดับปฏิบัติการให้น้ำหนัก KPI เท่ากับหรือน้อยกว่า Competency ที่เป็นเช่นนี้ก็มักจะเกิดจากข้อจำกัดในหลายด้าน เช่น ระดับบริหารวัด KPI ได้ชัดเจนกว่า Competency ระดับปฏิบัติการวัด KPI ยาก และพฤติกรรมบางอย่างของพนักงานมีผลต่อ KPI ของหัวหน้า สำหรับสัดส่วนระหว่าง KPI กับ Competency ยังไม่มีสูตรตายตัวที่สามารถใช้ได้กับทุกองค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ในแต่ละช่วงเวลา

ถาม : Competency ที่จะใช้ในการประเมินผลควรจะเหมือนกับ Competency เพื่อการพัฒนาฝึกอบรมหรือไม่?

ตอบ : ถ้านำผลการประเมิน Competency gap มาใช้ในการประเมินผลงานประจำปีโดยตรง เก่งกว่าจะเกิดปัญหาตามมาหลายอย่าง และบางอย่างต้องใช้เวลาพัฒนาเกินกว่าเวลา 12 เดือนที่จะนำมาพิจารณาผลงานประจำปี และ Competency บางข้อต้องรอให้อีกข้อหนึ่งพัฒนามาก่อนจึงจะพัฒนาได้ซึ่งอาจจะกินเวลามากกว่าหนึ่งปีเช่นกัน

ดังนั้น เพื่อให้การประเมิน Competency ที่นำมาใช้ในการประเมินผลงานประจำปีสอดคล้อง และเป็นเรื่องเดียวกันกับ Competency เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรม จึงขอแนะนำให้ประเมินจากผล การพัฒนาตนเอง ตามแผนพัฒนารายบุคคล หรือที่เรียกกันว่า “IDP (Individual Development Plan)” เพราะสามารถวัดผลได้ชัดเจนกว่าและเป็นที่ยอมรับของผู้ถูกประเมินเนื่องจากก่อนที่จะออกมาเป็น IDP ต้องผ่านการยอมรับของทั้งหัวหน้าและลูกน้องร่วมกันแล้ว

ถาม : ควรจะใช้ระบบการประเมินแบบ 360 มาประเมิน Competency เพื่อการประเมินงานประจำปีหรือไม่?

ตอบ : การประเมิน 360 องศาเกิดจากการที่เราไม่มั่นใจว่าถ้าให้หัวหน้าประเมินคนเดียวจะแม่นยำหรือไม่ อาจจะทำให้เกิดความเบี่ยงเบนในการประเมินได้เพราะอาจจะมโนคิดได้ จึงต้องการให้คนรอบข้างสะท้อนภาพในเรื่องเดียวกันออกมาและหาว่าอะไรคือจุดร่วมที่ทุกคนมองเห็นตรงกับว่าคนๆนั้นมี Competency เรื่องนั้นเป็นอย่างไร

ถ้าองค์กรประเมิน Competency ด้วยระบบ 360 องศาเสร็จแล้ว และนำเอาผลการประเมินมาจัดทำเป็น IDP เรียบร้อยแล้ว ก็ไม่มีเหตุผลอะไรที่จะต้องนำเอาระบบการประเมินแบบ 360 องศามาอยู่ในระบบการประเมินผลงานประจำปีอีก

สรุป ทั้งหมดนี้คงเป็นเพียงแค่ออกคิดสะกิดใจให้องค์กรต่างๆที่ยังสงสัยเกี่ยวกับการนำเอา Competency ไปใช้ในการประเมินผลงานประจำปี ได้นำไปประกอบการพิจารณาตัดสินใจว่าปีต่อไปเราควรจะทำรูปแบบ วิธีการ และหลักเกณฑ์การประเมินผลงานประจำปีอย่างไรให้ดีกว่าปีที่ผ่านๆมา และถ้าองค์กรเรายังไม่พร้อมที่ปรับเปลี่ยน อยู่น้อยๆก็คงพอมองเห็นว่าทิศทางการพัฒนาระบบการประเมินผลงานประจำปีของเราจะเดินไปทางไหนต่อไป