

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตอน – รูปแบบการประเมิน ช่องว่างความสามารถของพนักงาน



บทความโดย : อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

มีหลายคนมักตั้งคำถามว่าใครควรจะเป็นผู้ประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน (Competency Gap Assessment) ใช้หน่วยงานบุคคล (HR Department) หรือไม่ ถ้าไม่ใช่แล้วใครควรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินความสามารถของพนักงาน หรือจะเป็นตัวพนักงานเอง

พบว่า การประเมินความสามารถของพนักงาน ผู้บริหารสามารถเลือกใช้รูปแบบใดก็ได้ แต่คงไม่ใช่หน่วยงานบุคคลเป็นผู้ประเมินพฤติกรรมของพนักงานอย่างแน่นอน ผู้เขียนขอเสนอรูปแบบการประเมินที่ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้ แบ่งเป็น 4 รูปแบบหลัก ได้แก่

1. Supervisor Evaluation

การประเมินพฤติกรรมของพนักงานโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน เป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป องค์การบางแห่งกำหนดให้ผู้บริหาร 2 ระดับในการประเมินความสามารถของพนักงาน ได้แก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง 1 คน และผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีก 1 คนเป็นผู้ประเมิน เช่น การประเมินพนักงานขาย กำหนดให้หัวหน้างานขายและผู้จัดการขายเป็นผู้ประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานขาย

ข้อดี – การประเมินด้วยรูปแบบนี้มีข้อดีก็คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้รู้ดีที่สุดถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากเป็นผู้ใกล้ชิดกับพนักงานโดยตรง รูปแบบการประเมินแบบนี้จะก่อให้เกิดความเชื่อถือของข้อมูลมากกว่าการประเมินโดยให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ประเมิน

ข้อจำกัด – ผู้บริหารจะต้องประเมินโดยอาศัยความเที่ยงตรง ไม่ควรมีอคติเกิดขึ้นในช่วงการประเมิน ดังนั้นฝ่ายบุคคลควรจัดฝึกอบรมเพื่อชี้แจงวิธีการประเมินให้กับผู้บริหารว่า ในระหว่างการประเมินควรหลีกเลี่ยงอคติที่เกิดขึ้น เช่น ประเมินจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นของพนักงานเร็ว ๆ นี้ หรือประเมินจากความชอบ ความพอใจส่วนตัว หรือประเมินโดยให้ค่าคะแนนในระดับปานกลาง เป็นต้น

2. Self Evaluation

การประเมินพฤติกรรมโดยพนักงานเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินเอง พนักงานจะต้องพิจารณาจากเหตุการณ์ทั้งหมดและให้ค่าคะแนนว่าตนเองมีความสามารถอยู่ในระดับใดบ้าง การประเมินแบบนี้อาจจะไม่เหมาะกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากจะต้องนำผลประเมินไปใช้ในการเชื่อมโยงกับการปรับเงินเดือนขึ้นประจำปี และการจ่ายโบนัสให้กับพนักงาน รวมถึงการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตามการประเมินแบบนี้อาจจะเหมาะกับการหาช่องว่างความสามารถของพนักงานเพื่อหาเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล เนื่องจากบางครั้งหัวหน้างานไม่สะดวก ไม่วางที่จะประเมินพฤติกรรมของพนักงาน

ข้อดี – พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง เปิดโอกาสให้พนักงานวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดเด่น และข้อที่ต้องพัฒนาอะไรบ้าง อย่างน้อยๆ พนักงานจะได้รับรู้สถานะของพฤติกรรมของตนว่าเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังหรือไม่

ข้อจำกัด – การประเมินแบบนี้อาจได้ผลประเมินที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากพนักงานจะประเมินแบบเข้าข้างตนเองโดยการให้คะแนนในระดับที่สูงไว้ก่อน เพราะเกรงว่าผลประเมินจะนำไปใช้เพื่อการพิจารณาให้คุณให้โทษกับพนักงาน

3. 180 Degree Evaluation

เป็นรูปแบบการประเมินโดยสองช่องทาง ได้แก่ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและโดยพนักงาน เป็นรูปแบบการประเมินที่แก้ไขข้อผิดพลาดจากการประเมินโดยพนักงานเป็นผู้ประเมินฝ่ายเดียวเท่านั้น อย่างไรก็ตามการประเมินด้วยรูปแบบนี้จะต้องมีการกำหนดค่าน้ำหนัก (Weight) ในการประเมินว่าจะ ผู้บังคับบัญชาประเมินจะเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ และพนักงานควรเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ พบว่าโดยส่วนใหญ่จะให้ค่าน้ำหนักของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงาน เช่น หัวหน้าประเมินให้ 80% พนักงานประเมินตนเองให้ 20% หรือองค์กรบางแห่งให้ค่าน้ำหนักของหัวหน้าประเมิน 100% พนักงานประเมินตนเองให้ 0% การให้ค่าน้ำหนักเช่นนี้องค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมิน แต่การคิดค่าคะแนนเพื่อหาช่องว่างความสามารถของพนักงานจะพิจารณาจากผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก

ข้อดี – เนื่องจากเป็นรูปแบบการประเมินแบบสองทางที่เน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมิน นอกเหนือจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินแต่ฝ่ายเดียว ซึ่งการประเมินโดยรูปแบบ 180 องศา จะช่วยทำให้ผู้บริหารรู้ว่าพนักงานมองตนเองอย่างไร หัวหน้างานจะได้วางแผนว่าจะพูดคุยกับพนักงานอย่างไรให้พนักงานรู้ว่าที่จริงแล้วพฤติกรรมของพนักงานเป็นอย่างไรในมุมมองของหัวหน้างาน โดยเฉพาะกรณีที่ผลต่างของการประเมินอย่างมาก อย่างน้อยๆ หัวหน้างานจะได้หาข้อมูลให้พร้อมก่อนในหัวข้อที่หัวหน้าและพนักงานมีความเห็นไม่ตรงกัน

ข้อจำกัด – จริงอยู่ที่ว่าการประเมินแบบนี้จะทำให้หัวหน้างานมีข้อมูลในการพูดคุยกับพนักงาน แต่ปัญหาที่อาจจะตามมาก็คือ หัวหน้างานขาดเทคนิคหรือจิตวิทยาในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่มองต่าง

มุ่มกัน ดังนั้นหน่วยงานบุคคลจะต้องให้ความรู้และทำความเข้าใจถึงแนวคิด รูปแบบ และเทคนิคในการให้ข้อมูลย้อนกลับ แก่พนักงาน เพื่อช่วยให้หัวหน้างานเกิดความมั่นใจในการพูดคุยกับพนักงาน โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เป็นข้อที่ต้องปรับปรุง ของพนักงานแต่ละคน

4. 360 Degree Evaluation

เป็นการประเมินโดยผู้ประเมินหลากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน ตัวพนักงานเอง หรือการประเมินโดย ลูกค้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หรือคู่ค้า แบบรอบทิศทาง กลุ่มผู้ประเมินที่เลือกขึ้นมาั้นควรเกี่ยวข้องกับการทำงานของ พนักงานคนนั้น ๆ และควรมีการให้นำหนักของกลุ่มผู้ประเมินแต่ละกลุ่มที่ไม่เหมือนกัน โดยส่วนใหญ่กลุ่มผู้ประเมินที่เป็น ผู้บังคับบัญชาจะให้นำหนักสูงกว่าผู้ประเมินคนอื่น เนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ใกล้ชิดกับพนักงาน และเป็นผู้รับรู้ พนักงานได้ดีที่สุด

ข้อดี – ผู้บริหารมีข้อมูลประกอบการพิจารณามากขึ้น อย่างน้อย ๆ มีการยืนยันถึงผลการประเมินที่เกิดขึ้นจากผู้ ประเมินหลายกลุ่ม นอกเหนือจากนี้พนักงานจะได้รับรู้ว่าแต่ละกลุ่มคนมองพฤติกรรมการทำงานของตนอย่างไร ซึ่งจะทำ ให้พนักงานมีข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของตนเองให้ดีขึ้น

ข้อจำกัด – การคัดเลือกผู้ประเมินว่าควรจะเป็นใครในการประเมินความสามารถของพนักงาน เนื่องจาก พนักงานอาจจะคุ้นเคยกับผู้ประเมินคนอื่น ๆ เพื่อให้ผลการประเมินของตนเองอยู่ในระดับที่สูงขึ้น มีผลทำให้ค่าการ ประเมินความสามารถที่ได้ไม่ตรงกับความเป็นจริง และเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นนั้นหน่วยงานบุคคลจะต้องชี้แจงว่า รูปแบบการประเมินแบบ 360 องศาเน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงานมากกว่าการนำผลมาใช้ในการให้คุณให้ โทษกับพนักงาน ทั้งนี้การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนอาจจะทำให้พนักงานเข้าใจผิด และความเข้าใจที่ผิด ๆ จะทำให้พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินด้วยความเป็นจริง เกิดการแลกเปลี่ยนกับกลุ่มผู้ประเมินกันเอง เช่น คุณสุดหล่อประเมินให้คุณ สุดสวยสูง ซึ่งคุณสุดสวยก็ต้องประเมินความสามารถของคุณสุดหล่อสูงตามไปด้วยเช่นกัน เป็นต้น