

แนวคิดการประเมินศักยภาพของพนักงาน (Potential)



- บทความโดย : ดร. อารporn ภูวพิทยพันธ์
ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
บริษัท ไทยสกลีส พลัส จำกัด
- อีเมล : p_arporn11@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2012-06-06

มีคำถามจากองค์กรต่างๆ ว่าจะสามารถแยกแยะได้อย่างไรว่าพนักงานที่มีอยู่ใครเป็นบุคลากรที่มี ผลงานดีและมี ศักยภาพสูงบ้าง จะเห็นได้ว่าการรับรู้ถึงความสามารถและศักยภาพของพนักงานว่าในด้านใดคือจุดแข็ง (Strength) และใน ด้านใดคือจุดอ่อน (Weakness) ที่พนักงานควรปรับปรุงและพัฒนาตนเอง จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรแต่ละแห่งจะต้องค้นหา เครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลงานและศักยภาพของพนักงาน พบว่าเครื่องมือที่จะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์และระบุ ถึงความสามารถที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนของพนักงาน นั่นก็คือ การประเมิน หรือ Assessment ทั้งนี้คำว่า Assessment ต่างจากคำว่า Evaluation , Appraisal และ Measurement ซึ่งทั้ง 4 คำนี้จะมีความหมายแตกต่างกันไปในแง่มุม ดังต่อไปนี้

Assessment

เป็นการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงข้อดี และคุณค่าที่มีอยู่ในตัว พนักงาน ซึ่งจะใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การทดสอบ การสัมภาษณ์ การใช้กรณีศึกษา (Case Study) การสังเกตพฤติกรรม การสรุปผลจากเอกสารการบันทึกและรายงานของผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง การทดสอบ วัดความสามารถ หรือการจัดสนทนากลุ่ม เป็นต้น โดยส่วนใหญ่มักจะใช้คำว่า Assessment กับ การประเมิน ความสามารถ และศักยภาพของพนักงาน ที่เรียกว่า Competency / Potential Assessment

Evaluation

เป็นการนำเอามูลค่าหรือ Value ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือของสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา โดยเทียบกับเกณฑ์ ที่กำหนดขึ้น เป็นการ ประเมินผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพ (Qualitative) หรือเชิงพฤติกรรม และการประเมินผลลัพธ์ด้านปริมาณ(Quantitative) หรือในเชิงตัวเลข พบว่าการประเมินในรูปแบบนี้จะขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้ประเมินแต่ละคนเพื่อตีมูลค่าของสิ่งที่กำลัง ประเมินออกมาให้เห็นชัดเป็นรูปธรรม ซึ่งในแง่มุมของงานทรัพยากรมนุษย์ เรามักจะใช้คำว่า Evaluation กับ การประเมิน ค่างาน หรือที่เรียกกันว่า Job Evaluation

Appraisal

เป็นการประเมินและการตีราคา เป็นกระบวนการในการกำหนดมูลค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยมีการจัดทำเป็นเอกสารหรือ รายงานสรุปผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน โดยส่วนใหญ่มักจะใช้คำว่า Appraisal กับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือที่มักจะเรียกกันว่า Performance Appraisal

Measurement

เป็นการกำหนดถึงมิติ คุณภาพ ความสามารถ และดีกรีของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จะถูกสื่อสารออกมาเป็นสัญลักษณ์ หรือตัวเลข โดยจะกำหนดออกมาเป็นมาตรวัดในแบบต่าง ๆ มีการตั้งเกณฑ์และนำสิ่งที่เราต้องการวัดมาเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น การวัดทองคำจะเทียบกับกิโลกรัม หรือวัดขนาดของเอวจะเทียบกับนิ้ว เป็นต้น พบว่าในปัจจุบันมักจะพูดถึงตัววัดที่เป็นรูปธรรม วัดได้เป็นตัวเลข นั่นก็คือการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ Key Performance Indicators : KPIs โดยส่วนใหญ่ มักจะใช้คำว่า Measurement กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเชิงของผลลัพธ์ที่วัดได้เป็นตัวเลข หรือที่มักจะเรียกกันว่า Performance Measurement

ในบทความนี้จึงขอเน้นไปที่การประเมินผลลัพธ์ของการทำงานปัจจุบัน (Present Work) ซึ่งจะเรียกผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานในปัจจุบันว่า Job Performance เป็นการประเมินหรือการตีค่าของผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นจากตัวเลข เพื่อพิจารณาว่า คน ๆ นั้นมีมูลค่างานเป็นอย่างไร โดยการพิจารณาผลสรุปของการประเมินที่ได้จากแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีหลากหลายวิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานในปัจจุบัน (Performance Appraisal) (อ้างอิงหนังสือ Effective Succession Planning โดย William J. Rothwell, หน้า196-199) ได้แก่ Global Rating เน้นการประเมินผลงานของพนักงานโดยภาพรวมจากการ ใช้มาตรวัดเพียงค่าเดียว (Single Scale) หรือสรุปเป็นประโยคสั้น ๆ เช่น พนักงานคนนั้นทำงานดีมาก มีผลงานเกินกว่าที่คาดหวังของหัวหน้างานเป็นอย่างมาก เป็นการชี้ให้เห็นภาพรวมของผลการทำงานของพนักงานคน ๆ นั้น พบว่า วิธีการนี้จะได้ผลการประเมินที่รวดเร็ว แต่ผลที่ได้นั้นจะไม่สามารถระบุถึงผลงานที่แท้จริงของพนักงานคน ๆ นั้นได้

Trait Rating เป็นการประเมินคุณลักษณะภายในส่วนบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น โดยการตั้งเกณฑ์ในการประเมินจากคุณลักษณะภายในจากดีมาก (Excellent) ไปจนกระทั่งถึงคุณลักษณะนิสัยที่ไม่สามารถยอมรับได้ (Unacceptable) พบว่าการประเมินด้วย วิธีการนี้จะได้ผลลัพธ์ที่รวดเร็วเช่นกัน แต่ ก็ไม่สามารถอ้างอิงได้ถึงลักษณะหรือขอบเขตงานที่รับผิดชอบได้

Dimensions/Activity Rating เน้นการประเมินผลงานบนพื้นฐานของลักษณะงาน ความรับผิดชอบของงานที่ได้รับมอบหมาย (Job Description : JD) ซึ่งผู้ประเมินจะประเมินผลงานจากความสามารถในการปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่งานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ พบว่าการประเมินด้วยวิธีการนี้ ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินควรจะพูดคุยตกลงกันล่วงหน้าก่อนถึงหน้าที่งานที่จะต้องปฏิบัติ รวมถึงควรจะมีการปรับปรุงใบกำหนดหน้าที่งาน หรือ JD ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) เป็นการประเมินผลงานจากพฤติกรรมในการทำงานที่สามารถสังเกตเห็นได้ เพื่อแยกแยะคนที่มีผลงานดีออกจากคนที่มีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางโดยมีระดับการประเมินตั้งแต่ 5 ระดับ ไปจนกระทั่ง 10 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับจะระบุถึงพฤติกรรมเริ่มตั้งแต่พฤติกรรมที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ไปจนกระทั่งถึง

พฤติกรรมที่ยุ่งยากซับซ้อนระบบการประเมินแบบนี้ จะอยู่บนพื้นฐานของความสามารถในงาน หรือ Competency-Based Approach และเพื่อให้วิธีการนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ดีเท่าที่ควร การประเมินด้วยวิธีการจึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการกำหนดหาพฤติกรรมของปัจจัยความสามารถแต่ละตัวที่ถูกกำหนดขึ้นมา

Management by Objectives (MBO) การประเมินแบบ MBO จะเน้นไปที่การประเมินผลลัพธ์ของงาน (Results of Job Performance) ที่เป็นรูปธรรมมากกว่าการประเมินกระบวนการที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของผลลัพธ์ของงาน (Processes to achieve results) การประเมินแบบ MBO ควรจะมีการตกลงพูดคุยกันถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จของงาน ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องตั้งแต่ต้นปี โดยการกำหนดเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน และในช่วงปลายปีซึ่งเป็นช่วงของการประเมินผลงาน หัวหน้างานควรประเมินผลงานของพนักงานโดยเปรียบเทียบผลงานของพนักงานในปัจจุบันกับเป้าหมายที่กำหนด ขึ้นตั้งแต่ช่วงต้นปี

ในแง่มุมของการประเมินนั้น การพิจารณาเพียงแค่ผลงานในปัจจุบันที่เกิดขึ้น ย่อมไม่สามารถบ่งบอกได้ว่าพนักงานคน ๆ คนนั้น รวมถึงประสิทธิภาพของหน่วยงานและองค์กรนั้น จะสามารถเติบโตต่อไปได้ อย่างยั่งยืน หากพนักงานเหล่านั้น ละเลยที่จะพัฒนาความสามารถของตนเองที่มีอยู่ให้ดึงออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือที่เรียกกันว่า ศักยภาพ (Potential) ซึ่งเป็นพลังงานภายในที่มีอยู่ในตัวบุคคล ยังไม่ได้ ถูกนำมาใช้หรือพัฒนาอย่างเต็มที่