

ปฏิบัติตนอย่างไร...ให้เป็นพนักงานดาวเด่น (Talented People) ตอน แนวคิดการประเมินผลงานและศักยภาพของพนักงาน (2)



บทความโดย : อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

บทความฉบับที่แล้วได้กล่าวถึงการประเมินผลงานของพนักงานไปแล้ว สำหรับบทความนี้จะกล่าวถึงการประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อแยกแยะพนักงานที่เป็นพนักงานดาวเด่นและพนักงานที่ไม่ใช่พนักงานดาวเด่นขององค์กรว่า ทั้งนี้คำว่า ศักยภาพ (Potential) จะหมายถึง พลังงานภายในที่มีอยู่ในตัวบุคคล ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้หรือพัฒนาอย่างเต็มที่ ดังนั้นการพัฒนาเพียงแค่ความสามารถในปัจจุบันของพนักงานจึงไม่เพียงพอที่จะผลักดันให้องค์กรสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับตลาดภายนอกได้

และด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้องค์กรต่างพยายามจะค้นหาและดึงศักยภาพที่มีอยู่ของพนักงาน โดยการออกแบบเครื่องมือในการวิเคราะห์และระบุถึงศักยภาพของพนักงานแต่ละคน เพราะศักยภาพเป็นสิ่งที่บ่งบอกได้ถึงมูลค่าหรือคุณค่าในตัวพนักงานที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต (Future Value) พบว่าเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการประเมินหาศักยภาพของพนักงานนั้น ได้แก่

การใช้แบบประเมินศักยภาพ – วิธีการนี้จะนำ Competency ที่กำหนดขึ้นแล้วมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินหาศักยภาพของพนักงานแต่ละคน ด้วยการประเมินพฤติกรรมในปัจจุบันของพนักงานเทียบกับพฤติกรรมที่คาดหวังไว้ พบว่า “ศักยภาพ” จึงเป็นความสามารถหรือเป็นพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมากกว่าหรือเกินกว่าพฤติกรรมที่หัวหน้างานคาดหวังไว้

ข้อดี : ได้ข้อมูลที่ตรงความจริง ถูกต้อง และละเอียดครบถ้วน

ข้อจำกัด : ใช้เวลาในการวิเคราะห์หา Competency และพฤติกรรมที่คาดหวังของตำแหน่งงาน และการประเมินศักยภาพของพนักงานแต่ละคน

การใช้แบบทดสอบความสามารถ – โดยการจ้างผู้เชี่ยวชาญมาช่วยในการออกแบบทดสอบเพื่อหาศักยภาพของพนักงาน โดยส่วนใหญ่จะเน้นการทำแบบทดสอบเพื่อประเมินคุณลักษณะภายในส่วนบุคคล เช่น ความมั่นใจในตนเอง การมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นต้น

ข้อดี : ได้ข้อมูลที่ตรงความจริง ถูกต้อง และละเอียดครบถ้วน

ข้อจำกัด : 1. จัดตั้งงบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญ

ใช้เวลาในการออกแบบทดสอบที่เหมาะสมกับลักษณะและวัฒนธรรมองค์กร

การสัมภาษณ์ – เป็นการพูดคุยกับพนักงาน เพื่อค้นหาศักยภาพที่แฝงอยู่ในของพนักงาน ซึ่งยังไม่ได้นำออกมาใช้ อย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์ควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาถึงเทคนิคและวิธีการในการสัมภาษณ์เพื่อ วิเคราะห์หาศักยภาพที่โดดเด่นของพนักงาน

ข้อดี : ได้ข้อมูลที่ตรงความจริง ถูกต้อง และละเอียดครบถ้วน

ข้อจำกัด : 1. ใช้เวลาในการสัมภาษณ์นาน หากผู้สัมภาษณ์ไม่สามารถสรุปการสัมภาษณ์ได้

2. ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์หาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวพนักงานได้

การทดสอบความรู้เชิงวิชาการ – เป็นการให้พนักงานตอบคำถามในเชิงวิชาการ โดยข้อคำถามที่ถามนั้นจะอ้างอิงถึง หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ด้วยการตั้งข้อคำถามอาจจะเป็นคำถามปลายเปิด หรือคำถาม ปลายปิด เพื่อเป็นการทดสอบความรู้ของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง

ข้อดี : ได้ข้อมูลที่ตรงกับสายงานเฉพาะของพนักงาน โดยเน้นไปที่ความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและหลักการเชิงทฤษฎี

ข้อจำกัด : ใช้เวลานานในการออกแบบทดสอบความรู้เชิงวิชาการ

การทดลองปฏิบัติ – เป็นการให้พนักงานได้มีโอกาสทดลองปฏิบัติงานนั้น ๆ จริง ๆ ซึ่งอาจจะใช้การจำลองสถานการณ์ (Simulation Techniques) หรือ การมอบหมายงานเป็นโครงการ (Project) ทั้งนี้การทดลองปฏิบัติจะทำให้ผู้ประเมิน วิเคราะห์ถึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของพนักงานได้อย่างเที่ยงตรงและถูกต้อง

ข้อดี : พนักงานเกิดทักษะและความชำนาญในงาน กิจกรรม หรือโครงการที่มอบหมายให้ปฏิบัติ

ข้อจำกัด : 1. ความรู้และความเข้าใจของวิทยากรผู้สอนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะสอน

2. การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อการทดลองปฏิบัติจริง

การสังเกตพฤติกรรม – การประเมินศักยภาพด้วยวิธีการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานนั้นอาจจะใช้ระยะเวลาพอสมควร ซึ่งผู้สังเกตควรมีเวลามากพอที่จะประเมินศักยภาพของพนักงานคน ๆ นั้น ทั้งนี้ผู้สังเกตที่จะทำหน้าที่ในการ ประเมินศักยภาพของพนักงานควรมีความรู้ความเข้าใจในขอบเขตงานของพนักงานคน ๆ นั้นเป็นอย่างดี

ข้อดี : ได้ข้อมูลที่ตรงความจริง ถูกต้อง และละเอียดครบถ้วน

ข้อจำกัด : 1. ใช้เวลาในการสังเกตพฤติกรรมและการแสดงออกของพนักงาน

2. ผู้สังเกตจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์หาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวพนักงานได้

พบว่า การประเมินหาศักยภาพของพนักงานนั้น ไม่จำเป็นจะต้องใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่านั้น ผู้ประเมินสามารถเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบและยืนยันข้อมูลที่วิเคราะห์ได้ นักวิชาการจะเรียกวิธีการตรวจสอบข้อมูล (Double - Checking) จากวิธีการประเมินมากกว่าหนึ่งวิธีการนี้ว่า "Triangulation"

ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลงาน (Performance Appraisal) และการประเมินศักยภาพของพนักงาน (Potential Assessment) จะไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ เลย หากเป็นเพียงแค่ประเมินไปเพื่อให้รู้ว่าพนักงานคนใดมีผลงานหรือศักยภาพมากหรือน้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ภายหลังจากการประเมินผลงานและประเมินศักยภาพของพนักงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หัวหน้างานควรจะหาวิธีการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์หลักก็เพื่อ ดึงความสามารถและศักยภาพที่โดดเด่นของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงเพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถที่เป็นจุดอ่อนที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน

สรุปว่า การประเมินความสามารถและศักยภาพของพนักงานจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ถูกนำมาใช้เพื่อการบริหารและพัฒนาพนักงานแต่ละคน โดยสามารถนำมาใช้เพื่อแยกแยะว่าบุคลากรในองค์กรใครบ้างที่เป็นพนักงานดาวเด่นและใครบ้างที่ไม่ใช่พนักงานดาวเด่น ในแง่มุมของการประเมินนั้นเป็นเรื่องที่หัวหน้างานควรเอาใจใส่และให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะพนักงานดาวเด่น หรือ Talented People ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรหลักอันนำไปสู่การบริหารและพัฒนาตามที่ได้รับมอบหมาย และหากปราศจากเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินหาความสามารถและศักยภาพของพนักงานแล้ว หัวหน้างานย่อมไม่มีโอกาสรับรู้เลยว่าลูกน้องแต่ละคนควรจะพัฒนาความสามารถและศักยภาพในด้านใดบ้าง