

Received: Jan. 24, 2018 • Revised: Mar. 3, 2018 • Accepted: Jul. 13, 2018

ศักยภาพบุคลากรในองค์กร: การประเมินและพัฒนา Human Resource Potentialities in Organizations: Evaluation and Development

ศจีรัตน์ เมธีสุวภาพ (Sajeerat Metheesuwapab)¹

สมถวิล วิจิตรวรรณ (Somtawin Wijitwanna)²

บทคัดย่อ

ศักยภาพของบุคลากร โดยทั่วไปมักหมายถึง ความสามารถสูงสุดที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล ความสามารถที่แสดงอยู่ในปัจจุบันอาจไม่ใช่ความสามารถสูงสุดของบุคคลนั้น การพัฒนาความสามารถ จะทำให้เกิดเป็นศักยภาพของบุคคลนั้น ส่วนสมรรถนะเป็นความสามารถที่ประจักษ์ชัดเจนในการ ปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่กำหนด ความสามารถที่บุคคลแสดงออกมาเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นใน ปัจจุบันอาจไม่สูงสุดหรือเต็มศักยภาพ บุคคลสามารถทำได้ดีขึ้นกว่าเดิมไปเรื่อยๆ เมื่อได้แสดง ความสามารถอย่างสูงสุดแล้ว จึงจะเรียกว่า เต็มศักยภาพ

แนวคิด The Performance and Potential Matrix, 9-Box Model เป็นเครื่องมือที่องค์กรต่างๆ ใช้ กันอย่างแพร่หลายสำหรับการวางแผนและพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จ แนวคิดนี้จัดประเภทบุคลากรเป็น 2 มิติ คือ ด้านผลการปฏิบัติงาน และด้านศักยภาพ เป็นเรื่องของความสามารถและความรู้ในงานที่ปรากฏใน ปัจจุบันที่เชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่เป็นอุดมคติ โดยพิจารณาจากทักษะในงาน ความรู้ทาง เทคนิค พฤติกรรม ความมุ่งมั่น ความยืดหยุ่น ประสิทธิภาพ และผลผลิต

การประเมินเพื่อการพัฒนาศักยภาพเฉพาะด้านของบุคลากรที่องค์กรต้องการจะต้องทำนียมของ ศักยภาพเฉพาะที่ทำให้สามารถระบุตัวที่วัด หรือกำหนดรายการของคุณลักษณะได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม ทำ

¹ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม ถนนเพชรเกษม เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160 และเป็นผู้นิพนธ์ประสานงาน อีเมล: sajeerat837@hotmail.com (Lecturer, Master of Business Administration Program, Siam University, Petkasem Road, Phasicharoen, Bangkok 10160, Thailand, Corresponding Author, email: sajeerat837@hotmail.com)

² อาจารย์ประจำสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120 (Lecturer, Office of the Registrar, Sukhothai Thammathirat Open University, Chaengwattana Road, Tambon Bangpood, Amphoe Pakkret, Nonthaburi 11120, Thailand)

ให้การประเมินง่ายขึ้น เป็นการสร้างความยุติธรรมในการประเมิน ตัวชี้วัดจะต้องเป็นการกำหนดพฤติกรรมที่คงที่ สามารถสังเกตเห็นและวัดได้ การออกแบบวิธีการวัดศักยภาพเป็นการพิจารณาองค์ประกอบของการประเมินเพื่อวางแผนกำหนดว่า ใครจะเป็นผู้ประเมิน ด้วยวิธีการใด และใช้เครื่องมือประเภทใดในการประเมิน โดยทั่วไปผู้ประเมินมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่จะคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ ส่งเสริมให้เติบโตขึ้น เพื่อทำความเจริญให้กับองค์กรได้อย่างสูงสุดในอนาคต

คำสำคัญ: การประเมินศักยภาพ, เมทริกซ์ของผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ

Abstract

Human resource potentialities appertain to the maximum actualization of latent individual capabilities. Current capability may not yet be the highest capability of an individual. Full development of latent capabilities constitutes actualizing an individual's full potential. Individual competency clearly emerges if work performance matches the position held by the individual. Current capabilities may well not be indicative of an individual's complete range of capabilities. A person can continuously perform better and better. When an individual's capabilities are manifested at a maximum level, it is called actualizing one's full potential.

The conceptual framework of The Performance and Potential Matrix, 9-Box Model, is an instrument widely used by organizations in successful planning and development. This conceptual framework subsumes personnel under the rubrics of two dimensions: work performance and potentialities. This concerns current capabilities and knowledge as shown in current work performance, thereby being linked with the actual state of affairs and ideal projections.

In order to evaluate the potential development of personnel after a concrete fashion, organizations require clearly designated key performance indicators. This will allow easier and fair evaluations. Indicators must be grounded in constant behaviors that can be observed and measured. In designing measurement methods, a prime desideratum is who will be the evaluator. In general, the evaluator should be a superior who can select persons who have the potential to grow such that the maximum growth for the organization is ensured in the future.

Keywords: Potential Evaluation, Performance and Potential Matrix

บทนำ

การพัฒนาบุคลากรเป็นบทบาทสำคัญประการหนึ่งขององค์กรในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถ เตรียมบุคลากรเพื่อก้าวเข้าสู่ระดับบริหาร และส่งเสริมศักยภาพหรือความสามารถสูงสุดของบุคลากรแต่ละคน บทความนี้ให้ความสำคัญกับคำว่า ศักยภาพ โดยนำเสนอแนวทางการประเมินศักยภาพ และการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กร ประเด็นการนำเสนอของบทความนี้ประกอบไปด้วย ความหมายของศักยภาพ มิติสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพกับผลการปฏิบัติงาน นิยามการวัดศักยภาพ การออกแบบวิธีการวัดศักยภาพ และการประเมินศักยภาพ

ความหมายของศักยภาพ

ศักยภาพ (Potential) เป็นสิ่งที่บุคลากรได้รับมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ หรือจากการฝึกฝน จึงมีลักษณะเป็นการสังขมความสามารถในระดับหนึ่งจนเกิดเป็นความชำนาญ (สำนักงาน ก.พ., 2556)

ศักยภาพของบุคลากร หมายถึง ความสามารถแอบแฝงของบุคลากรที่คาดว่าจะยังมีอยู่ แต่ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการทำงานจริง บุคลากรนั้นจะแสดงพลังหรือความสามารถหากมีการกระตุ้นหรือพัฒนาจากภายนอก (Neufeldt and Mathieson, 1995)

ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถที่ยังไม่พัฒนา หรือยังไม่พัฒนาเต็มที่ บุคลากรที่มีศักยภาพก็คือผู้ที่มีความพร้อมที่จะรับงานที่ยากขึ้นในอนาคต และที่สำคัญก็คือ บุคลากรคนนั้นจะต้องเป็นคนที่ยังสามารถฝากอนาคตไว้ได้ด้วย (ประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร, 2553)

ส่วนสมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายได้ว่า เป็นความสามารถในการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการจะได้ หากขาดองค์ประกอบอันได้แก่ ความรู้ในงาน ทักษะที่เกี่ยวข้อง และคุณลักษณะของผู้ให้บริการที่ดีแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ (สำนักงาน ก.พ., 2556)

จึงสรุปได้ว่า ศักยภาพของบุคลากร (Potential) คือ ความสามารถสูงสุดที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล ความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบันอาจไม่ใช่ความสามารถสูงสุดของบุคคลนั้น การพัฒนาความสามารถจะทำให้เกิดเป็นศักยภาพของบุคคลนั้น ส่วนสมรรถนะเป็นความสามารถที่ประจักษ์ชัดเจนในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่กำหนด ความสามารถที่บุคคลแสดงออกมาเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอาจไม่สูงสุดหรือเต็มศักยภาพ บุคคลสามารถทำได้ดีขึ้นกว่าเดิมไปอีกเรื่อยๆ เมื่อได้แสดงความสามารถอย่างสูงสุดแล้ว จึงจะเรียกว่า เต็มศักยภาพ ดังนั้น นิยามจึงว่า ศักยภาพเป็นความสามารถสูงสุดที่แอบแฝง หากบุคคลได้รับการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะ หรือพัฒนาความสามารถ ความสามารถก็จะเข้าไปใกล้ศักยภาพของ

บุคคลนั้น กระแสของการพัฒนาบุคคลเพื่อให้เต็มศักยภาพปรากฏมากขึ้นในหน่วยงานต่างๆ มากมาย โดยการคัดเลือกบุคคลที่มีสัมฤทธิ์ผลสูง มีแนวโน้มว่าเป็นบุคคลที่สามารถพัฒนาได้สูงสุดเต็มศักยภาพ เพื่อให้ก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่สำคัญในอนาคต

ศักยภาพของบุคลากรกับผลการปฏิบัติงาน

ระดับศักยภาพที่เป็นความสามารถสูงสุดที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลตามแนวคิดของ The Performance and Potential Matrix (9-Box Model) จำแนกแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) บุคลากรที่มีศักยภาพต่ำหรือศักยภาพที่จำกัด (Limited) คือบุคลากรที่ไม่สามารถที่จะทำงานที่ยากขึ้น หรือไม่สามารถรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้
- 2) บุคลากรที่มีศักยภาพปานกลาง เติบโตได้ (Growth) คือบุคลากรที่จะทำงานที่ยาก ซับซ้อน หรือในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ต้องใช้เวลาในการพัฒนาความสามารถบางอย่างเพิ่มเติม
- 3) บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High) คือบุคลากรที่สามารถจะทำงานที่ยาก ซับซ้อน หรือในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ในทันที โดยอาจไม่ต้องฝึกหรือเพิ่มอะไรมากนัก

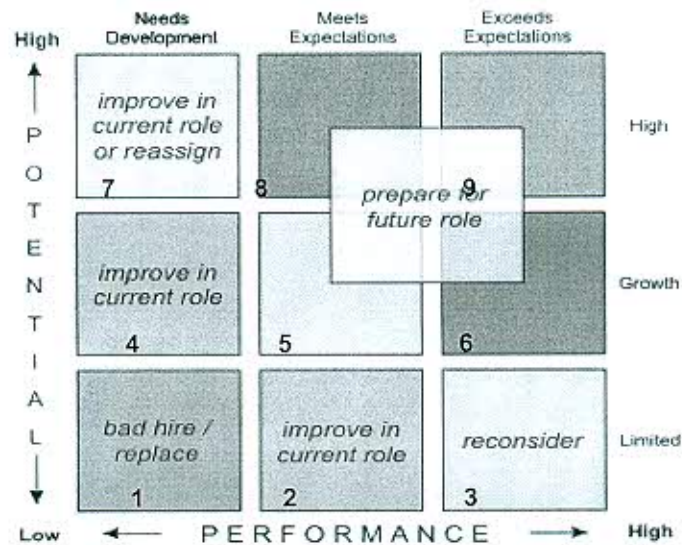
นอกจากนั้น แนวคิด 9-Box Model ที่จำแนกประเภทบุคลากรในองค์กรเพื่อการพัฒนาโดยพิจารณาจากมิติศักยภาพ และ มิติผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น เป็นเรื่องของความสามารถและความรู้ในงานที่ปรากฏในปัจจุบัน พิจารณาจากทักษะในงาน ความรู้ทางเทคนิค พฤติกรรม ความมุ่งมั่น ความยืดหยุ่น ประสิทธิภาพ และผลผลิต เป็นสำคัญ

มิติผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) ต่ำ ผลงานยังต้องพัฒนา (Needs Development)
- 2) ปานกลาง ผลงานได้ตามที่คาดหวัง (Meets Expectation)
- 3) ดีที่สุดคือ ผลงานได้เกินกว่าที่คาดหวัง (Exceeds Expectation)

การจำแนกบุคลากรตามมิติศักยภาพ กับมิติผลการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งได้เป็น 9 กลุ่ม เป็นรูปแบบที่เข้าใจง่าย เชื่อมโยงระหว่าง สิ่งที่เกิดขึ้นจริง (actual) กับสิ่งที่เป็นอุดมคติ (ideal) ซึ่งกลุ่มที่ปรึกษาของบอสตัน (Boston Consulting Group) ได้ดัดแปลงแนวคิดนี้เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรช่วงปี ค.ศ. 1970-1996 ซึ่งองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้นำไปใช้ในการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างกว้างขวาง ต่อมา McCathy (2013) ได้นำมาประยุกต์ในมุมมองของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น ดังภาพที่ 1

เมื่อพิจารณาประเภทบุคลากรในองค์กร โดยพิจารณาใน 2 มิติร่วมกันก็จะจำแนกได้เป็น 9 กลุ่มย่อย ดังนี้



ภาพที่ 1 ประเภทบุคลากรจำแนกตามมิติผลการปฏิบัติงานและมิติศักยภาพ (McCathy, 2013)

กลุ่มที่มีระดับศักยภาพที่จำกัด

จำแนกตามการปฏิบัติงานได้เป็น 3 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มที่ 1-3

กลุ่มที่ 1 บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ มีศักยภาพที่จำกัด จัดเป็นกลุ่ม Bad hire หรือ Replacement ไม่มีแนวโน้ม หรือศักยภาพที่จะทำงานที่ยาก หรือมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นได้

กลุ่มที่ 2 บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง มีศักยภาพที่จำกัด จัดเป็นกลุ่ม Improve in current role แนวทางการพัฒนาคือ ให้ข้อเสนอแนะ หรือเพิ่มการเรียนรู้ แก่บุคลากรเหล่านี้อยู่เสมอ นอกจากนี้ อาจมอบหมายงานเพิ่มขึ้น ผลักดันให้คิดริเริ่ม และให้แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาผลงานให้สูงขึ้น

กลุ่มที่ 3 บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง แต่มีศักยภาพที่จำกัด เช่น มีความชำนาญด้านเทคนิคในงานสูง หรือทำงานในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี แต่ไม่สามารถทำงานอื่นนอกเหนือจากงานปัจจุบันที่มอบหมายได้ จัดเป็นกลุ่ม Reconsider บุคลากรเหล่านี้จะมีคุณค่ากับองค์กรที่เน้นทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือปรับเปลี่ยนงานในเชิงเทคนิค อาจทำให้บุคลากรกลุ่มนี้มีโอกาสเป็นคนมีผลงานปานกลางหรือต่ำได้

กลุ่มที่มีระดับศักยภาพที่เติบโตได้

จำแนกตามการปฏิบัติงานได้เป็น 3 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มที่ 4-6

กลุ่มที่ 4 บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ แต่มีศักยภาพที่เติบโตได้ จัดเป็นกลุ่มต้องพัฒนาบทบาทในปัจจุบัน (Improve in current role) อาจจะเป็นบุคลากรที่เริ่มเข้ามารับผิดชอบงานใหม่ หรือให้ทำงานไม่ตรงกับความสามารถ ดังนั้น องค์กรต้องค้นหาจุดแข็ง และความถนัด แล้วมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถจะทำให้บุคลากรกลุ่มนี้พัฒนาผลการทำงานที่ดีขึ้น

กลุ่มที่ 5 บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง แต่มีศักยภาพที่เติบโตได้ จัดเป็นกลุ่มพัฒนาบทบาทในอนาคต (Improve future role) บุคลากรกลุ่มนี้ยังขาดศักยภาพ และขาดพฤติกรรมบางอย่างในการสร้างผลงานในระดับที่สูงกว่ามาตรฐาน หากได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้และพัฒนาความสามารถที่เหมาะสมก็จะเป็นการผลักดันให้บุคลากรเหล่านี้มีศักยภาพระดับสูงในอนาคตได้

กลุ่มที่ 6 บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และมีศักยภาพที่เติบโตได้ เป็นบุคลากรที่มีความสามารถในงานที่มีความสำคัญ (Critical Job) เป็นงานที่สะท้อนต่อเป้าหมายหรือภารกิจขององค์กร จัดเป็นกลุ่มพัฒนาบทบาทในอนาคต (Improve future role) หากองค์กรส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาความสามารถที่เหมาะสม จะสามารถผลักดันให้บุคลากรเหล่านี้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพระดับสูงในอนาคตได้

กลุ่มที่มีระดับศักยภาพสูง

จำแนกตามมิติการปฏิบัติงานได้เป็น 3 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มที่ 7-9

กลุ่มที่ 7 บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ แต่มีศักยภาพสูง จัดเป็นกลุ่ม Improve in current role or reassign เป็นบุคลากรที่ถูกจัดวางในหน้าที่ หรือตำแหน่งงานที่ไม่ถนัด ไม่เหมาะสม หรือไม่ได้รับการเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาทั้งที่เป็นบุคคลที่มีศักยภาพสูง จึงมีผลงานปัจจุบันอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมให้ทำหน้าที่ที่ตรงกับศักยภาพก็จะสามารถพัฒนาตนเองให้อยู่ในกลุ่มบุคลากรระดับสูงได้

กลุ่มที่ 8 บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง แต่มีศักยภาพระดับสูง จัดเป็นกลุ่มพัฒนาบทบาทในอนาคต (Improve future role) บุคลากรเหล่านี้อาจเป็นบุคลากรใหม่ในองค์กร หรือใหม่ในงานที่รับผิดชอบ หากองค์กรวางแผนการพัฒนาที่หลากหลาย ส่งเสริมการเรียนรู้ และความคิดริเริ่ม ก็จะเป็นการผลักดันให้บุคลากรเหล่านี้มีศักยภาพระดับสูงในอนาคต

กลุ่มที่ 9 บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพระดับสูง จัดเป็นกลุ่มพัฒนาบทบาทในอนาคต (Improve future role) เป็นบุคลากรที่มีคุณค่ากับองค์กร องค์กรควรสร้างโอกาสหรือมอบหมายงานที่ท้าทาย ให้แสดงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ให้มากที่สุด วิธีที่จะพัฒนาก็คือ ให้เรียนรู้งานหลายๆ ด้านมากขึ้นจากหน่วยงานต่างๆ โดยใช้วิธีการหมุนเวียน โอนย้ายงาน เพื่อให้เขาเรียนรู้งานได้มากขึ้น องค์กรควรจูงใจให้คงอยู่กับองค์กรสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญระดับสูงในอนาคตได้

ดังนั้น องค์กรสามารถนำแนวคิดของ 9-Box Model มาจำแนกบุคลากรในองค์กรเพื่อตรวจสอบว่าบุคลากรแต่ละคนเป็นประเภทใด จากนั้นวางแผนพัฒนาความสามารถของบุคลากรเหล่านั้นให้มี

ความสามารถในงานที่รับผิดชอบต่อไปให้ดีขึ้น รวมถึงส่งเสริมคนที่มีศักยภาพสูงเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรต่อไป การเตรียมพร้อมบุคคลสำหรับที่จะมีบทบาทในอนาคตควรเป็นคนที่มีการปฏิบัติงานในระดับกลางและสูง คือ ผลงานได้ตามที่คาดหวัง หรือผลงานได้เกินกว่าที่คาดหวัง และมีศักยภาพของบุคลากรในระดับกลางและสูง ได้แก่ กลุ่มที่ 5 ถึง 9 ซึ่งเป็นบุคลากรที่สามารถทำงานที่ยาก ซับซ้อน หรือ ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

การจัดทำนิยามและตัวชี้วัด

ศักยภาพของบุคลากรมีหลายด้าน การจัดทำนิยามของศักยภาพเฉพาะด้านบุคลากรที่องค์กรต้องการจะทำให้สามารถระบุตัวชี้วัด หรือ KPI (Key Performance Indicator) และ กำหนดรายการของคุณลักษณะได้ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น ทำให้การประเมินผลดียิ่งขึ้น การวิเคราะห์งานและความต้องการขององค์กรจะทำให้ทราบเป้าหมาย หรือผลการปฏิบัติงาน สำหรับการกำหนดความสามารถที่จำเป็นสูงสุดที่เป็นศักยภาพในตำแหน่งงานเพื่อคัดเลือกสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น จัดเป็นการค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพในองค์กร

การจัดทำนิยามของศักยภาพเฉพาะด้านและระบุตัวชี้วัดจะทำให้บุคลากรที่ต้องการได้รับการสรรหาและการเข้าสู่ตำแหน่งเข้าใจได้ตรงกัน เป็นการสร้างความยุติธรรมในการประเมินตัวชี้วัดจะต้องเป็นการกำหนดพฤติกรรมที่คงที่ สามารถสังเกตเห็นและวัดได้ และสามารถวิเคราะห์และตีค่าคะแนนออกมาได้ ดังที่เราได้ทราบนิยามของ ศักยภาพของบุคลากร คือ ความสามารถสูงสุดที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล ดังนั้น ตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการสร้างเครื่องมือในการวัดศักยภาพสามารถสร้างได้จากนิยามนี้เพื่อให้ปรากฏเห็นเป็นประจักษ์

การออกแบบวิธีการวัดศักยภาพ

การออกแบบวิธีการวัดศักยภาพ เป็นการพิจารณาองค์ประกอบของการประเมินเพื่อวางแผน กำหนดว่า ใครจะเป็นผู้ประเมิน ด้วยวิธีการใด และใช้เครื่องมือประเภทใดในการประเมิน โดยทั่วไปผู้ประเมินมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพให้เติบโตขึ้นเป็นบุคลากรที่จะทำความเจริญให้กับองค์กรสูงสุดในอนาคต ส่วนวิธีการประเมินจะได้จากการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่กำหนดว่าจะใช้วิธีการใดที่ทำให้ได้สารสนเทศและข้อมูลที่สะท้อนความรู้ความสามารถที่แท้จริงของบุคลากรคนนั้น เมื่อได้กำหนดวิธีการประเมินแล้ว สิ่งก็ตามมาคือ ต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินศักยภาพ

เครื่องมือที่สร้างขึ้นต้องมีข้อความที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดศักยภาพ หรือแนวศักยภาพ และต้องครอบคลุมพฤติกรรมที่จะวัด เครื่องมือมีหลายประเภทได้แก่ แบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ เป็นต้น แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้สำรวจตรวจสอบคร่าวๆ จากผลงานและพฤติกรรม

ที่ผู้ตอบพบเห็น แบบสอบถามให้คำตอบได้รวดเร็วกว่าเครื่องมือประเภทอื่นๆ แต่ผู้ตอบจะต้องรู้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นอย่างดี คำตอบที่ได้จึงจะไม่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

หากองค์กรต้องการค้นหาด้านความรู้ความสามารถที่แท้จริงหรือที่มีอยู่จริงเพื่อนำไปคาดการณ์ถึงศักยภาพที่เป็นความสามารถแฝงของบุคคล วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ควรเป็นแบบทดสอบ หรือการสัมภาษณ์ ที่ถามความรู้ความสามารถในเชิงลึก ถ้าต้องการตรวจสอบผลงานและกระบวนการทำงานควรใช้สังเกตจากกระบวนการทำงาน การทำโครงการงาน ความคิดสร้างสรรค์ หรือพฤติกรรมอื่นๆ

การวัดและประเมินศักยภาพ

การวัดและประเมินศักยภาพ เป็นการนำเครื่องมือวัดที่มีคุณภาพไปเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น ทดสอบ สังเกต สัมภาษณ์ หรือวิธีการอื่นๆ การเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินศักยภาพอาจมีหลายขั้นตอน เช่น ขั้นต้นอาจเป็นการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นโดยผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน ขั้นต่อไปอาจเป็นการสอบคัดเลือกความสามารถหรือสมรรถนะจากหน่วยงานกลาง เนื่องจากศักยภาพเป็นเรื่องของอนาคต จึงอาจมีกระบวนการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ อาจมีระบบการติดตามผลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการพัฒนา เพื่อตรวจสอบกระบวนการพัฒนาศักยภาพและผลการพัฒนาเป็นระยะๆ เพื่อเป็นแนวทางการปรับกระบวนการพัฒนาต่อไปดังที่ อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2556) ได้ให้ตัวอย่างการประเมินผล ได้แก่

Global Rating เน้นการประเมินผลงานของพนักงานโดยภาพรวมจากการใช้มาตรวัดเพียงค่าเดียว (Single Scale) หรือสรุปเป็นประโยคสั้นๆ เช่น พนักงานคนนั้นทำงานดีมาก หรือ นาย กอ มีผลงานเกินกว่าที่คาดหวังของหัวหน้างานอย่างมาก

Trait Rating เป็นการประเมินคุณลักษณะภายในส่วนบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง

Dimensions or Activity Rating เน้นการประเมินผลงานบนพื้นฐานของลักษณะงาน หรือความรับผิดชอบของงานที่ได้รับมอบหมาย (Job Description: JD)

Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) เป็นการประเมินผลงานจากพฤติกรรมในการทำงานที่สามารถสังเกตเห็นได้เพื่อแยกแยะคนที่มีผลงานดีออกจากคนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

Management by Objectives (MBO) การประเมินแบบ MBO จะเน้นไปที่การประเมินผลลัพธ์ของงาน (Results of Job Performance) ที่เป็นรูปธรรมมากกว่าการประเมินกระบวนการที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ การประเมินแบบ MBO จะมีการตกลงพูดคุยกันถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือผลสำเร็จของ

งาน ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ตั้งแต่เริ่มต้นการทำงาน โดยการกำหนดเป้าหมายจะประกาศให้ทราบ เป็นลายลักษณ์อักษรโดยทั่วกัน

ผลที่ได้จากการเก็บข้อมูล จำเป็นต้องนำมาวิเคราะห์ และสรุปผลเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ถ้าผลการเปรียบเทียบสอดคล้องกัน หรือผ่านเกณฑ์อย่างชัดเจน การตัดสินใจสามารถทำได้ อย่างตรงไปตรงมา หากผลการเทียบกับเกณฑ์ไม่ชัดเจนเพียงพอ จะต้องทบทวนวิธีการที่ได้มาของคะแนน หรือพิจารณาสภาพแวดล้อมอื่นประกอบด้วย

เมื่อได้ผลการประเมินที่จะทำให้ทราบว่าบุคลากรใดที่มีแววศักยภาพสูง องค์กรควรมีการสร้าง แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอันได้แก่ การสอนงาน (Coaching) การส่งไปฝึกอบรมจาก หน่วยงานภายนอก การส่งเข้าฝึกอบรมตามหลักสูตรที่บริษัทจัดให้มีขึ้น (In House Training) การให้เรียนรู้ ระบบงาน และเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) การสลับเปลี่ยน หมุนเวียนงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ (Job Rotation) การโอนย้ายงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ อาจเป็น การโอนย้ายงานภายในหรือภายนอกหน่วยงาน (Job Transfer) การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นที่เลี้ยง คอยดูแลและชี้แนะทั้งเรื่องงาน (Mentoring) การมอบหมายงานที่เพิ่มปริมาณงานขึ้น (Job Enlargement) หรือ การประชุมกลุ่มเพื่อเตรียมแผนงาน ชี้แจงปัญหา และหาข้อยุติ เป็นต้น

สรุป

ศักยภาพในตัวบุคลากรแต่ละคนเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องค้นหา เพื่อจัดวางบุคลากรเหล่านั้นให้ ได้ทำงานในหน้าที่ที่เหมาะสม หรือจัดให้พวกเขาได้รับการพัฒนาตามศักยภาพที่มี การประเมินศักยภาพ บุคลากรจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานบุคคลเพื่อการจัดวางและคิดสรร เมื่อทราบศักยภาพ ของบุคลากรเป็นที่แน่ชัดแล้ว จึงนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพสูงสุดในตัวเองออกมา อันจะยังประโยชน์ให้แก่ตัวบุคลากรเอง และองค์กรสืบไป

บรรณานุกรม

- ชุดิมา หาญเผชิญ. (2553). *ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง*. นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.
ทศพล ระบิลวงศ์. (2551). การวัดศักยภาพจากมุมมองของลูกค้า. *วารสารเพิ่มผลผลิต*, 13(77), 55-59.
ประคัลภ์ ปัทมพลิงกูร. (2553). *HR STORY รวบรวมกลยุทธ์ดีๆ สำหรับ HR มืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: บริษัท การ จัดการธุรกิจ จำกัด.
สำนักงาน ก.พ. (2556). *คู่มือแนวทางการวางแผนและบริหารกำลังคน สำหรับส่วนราชการ*. นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. (2556). *การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบนพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Kermally, S. (2004). *Developing and Managing Talent: How to Match Talent to the Role and Convert It to a Strength*. India: Replika Press.

Lavender, T. (2010). *Achieving Personal Greatness*. New York: HarperCollins.

McCathy, D. (2013). *Using the 9-Box Performance and Potential Matrix to Assess and Develop Talent*. Durham: The University of New Hampshire.

Neufeldt, A.H. and Mathieson, R. (1995). Empirical Dimensions of Discrimination Against Disable People. *Health and Human Rights*, 1(2), 174-189.