

## "ศูนย์ประเมิน (Assessment Center)" เทคนิคการหา Gap ของบุคลากร



บทความโดย : ดร. อารพณ์ ภูวิทย์พันธ์

ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บริษัท ไทยสกลีส พลัส จำกัด

อีเมล : p\_arpom11@yahoo.com

ศูนย์ประเมิน เป็นแนวทางหรือวิธีการหนึ่งในการประเมินพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่มุ่งเน้นการประเมินการวัดและวิเคราะห์ผลของพนักงานในเรื่องทักษะ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรในองค์การ โดยเน้นไปที่การวิเคราะห์หาพฤติกรรมด้านการบริหารจัดการ (Managerial Behavior) เช่น วิสัยทัศน์ การวางแผนงาน การแก้ไขปัญหาที่ตัดสินใจความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น มากกว่าพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานเฉพาะด้าน (Technical Behavior) เช่น ทักษะการขาย ทักษะการผลิต ทักษะการแก้ปัญหาที่ทักษะการติดตามหนี้ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการนำแนวคิดศูนย์ประเมินมาใช้ในองค์การนั้น ผู้บริหารหลายคนยังเข้าใจเพียงแต่ว่าแนวคิดดังกล่าวนี้นำมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกพนักงานใหม่ในระดับบริหารที่จะเข้ามาทำงานในองค์การเท่านั้น แท้จริงแล้วแนวคิดดังกล่าวนี้ยังสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การได้อีกด้วย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานในปัจจุบันอันนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป รวมถึงการนำไปใช้เพื่อประเมินศักยภาพของพนักงานว่ามีความพร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่งงานหรือโอนย้ายงานไปทำงานด้านอื่น ๆ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi-Skills) นอกจากนี้แนวคิดศูนย์ประเมินยังถูกนำมาใช้ในการสรรหาบุคลากรจากภายในที่จะเป็นพนักงานดาวเด่นหรือของค์การหลายแห่งเรียกบุคคลเหล่านี้ว่า Talented People ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะถูกเตรียมความพร้อมให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานในระดับบริหาร ที่เรียกว่า Successor ขององค์การต่อไป

ขั้นตอนของการนำศูนย์ประเมินมาใช้ในองค์การ • ผู้เขียนขอเสนอ 10 ขั้นตอนหลัก ในการนำแนวคิดศูนย์ประเมินมาใช้ในองค์การ ดังนี้

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน • คณะกรรมการประเมินควรจะเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดที่มีอำนาจในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายการดำเนินงานของหน่วยงาน (Senior – Level Management PolicyMakers) ซึ่งคณะกรรมการจะต้องร่วมกันกำหนดหลักการของการนำแนวคิดศูนย์ประเมินมาใช้ในองค์การเช่น วัตถุประสงค์

ของการประเมิน กลุ่มเป้าหมายของผู้เข้าศูนย์ประเมิน วิธีการประเมินผลการประเมินและการให้ข้อมูลป้อนกลับ แก่ผู้ถูกประเมิน เป็นต้น

2. **การกำหนดสถานที่** • เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องกำหนดสถานที่ที่จะประเมินบุคลากรด้วยแนวคิดศูนย์ประเมิน องค์กรสามารถจัดศูนย์ประเมินภายในหรือภายนอกองค์กรได้ ทั้งนี้สถานที่ จะต้องสะดวกต่อการเดินทาง อีกทั้งควรจะเป็นสถานที่ที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นส่วนตัว เงียบพอที่จะทำให้ผู้ถูกประเมินมีสมาธิในการทำกิจกรรมที่ถูกจัดไว้ พบว่าองค์กรหลายแห่งได้ใช้สถานที่ภายนอกองค์กร เป็นโรงแรม หรือรีสอร์ทเพื่อจะทำให้ผู้เข้าร่วมศูนย์ประเมินมีความเป็นส่วนตัวและความพร้อมที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน
3. **การคัดเลือกที่ปรึกษา** • เนื่องจากแนวคิดศูนย์ประเมินนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการผู้ประเมินที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ และมีความเข้าใจถึงหลักจริยธรรมของการใช้ศูนย์ประเมิน การคัดสรรที่ปรึกษา ภายนอกองค์กร จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง ที่องค์กรหลาย ๆ แห่งได้นำมาใช้ ที่ปรึกษาภายนอกจะต้องเข้าใจ ถึงแนวคิด หลักการ วิธีการวัดและประเมินผู้เข้าร่วมศูนย์ประเมิน มีการค้นคว้างานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ศูนย์ประเมิน พร้อมทั้งต้องสามารถบูรณาการแนวคิดศูนย์ประเมินกับแนวทางการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้
4. **การวิเคราะห์งาน** • การวิเคราะห์งานเน้นการกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำ รวมทั้งเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของกิจกรรมที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงาน นอกจากนี้การวิเคราะห์งานยังทำให้องค์กรทราบถึงความสามารถที่จำเป็นของ ตำแหน่งงานด้วยเช่นกัน ทั้งนี้การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่สำคัญอันนำไปสู่การกำหนดความสามารถที่ต้องการประเมินจากตำแหน่งงาน พบว่าบ่อยครั้งที่องค์กรหลายแห่งละเลยหรือไม่สนใจขั้นตอนการวิเคราะห์งาน เนื่องจากต้องใช้เวลาในการศึกษาและวิเคราะห์งานแต่ละงาน ดังนั้นแนวทางการแก้ไขก็คือ องค์กรมักจะว่าจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาช่วยวิเคราะห์งานของตำแหน่งงานที่ต้องการได้
5. **การกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการประเมิน** • ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์งานนั่นก็คือการกำหนดคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติพิเศษที่ต้องการประเมินจากผู้เข้าร่วมศูนย์ประเมิน เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลที่แตกต่างกันไป พบว่าคุณลักษณะที่ต้องการประเมินจะต้องเป็นพฤติกรรมที่คงที่สามารถสังเกต เห็นและวัดได้ และสามารถวิเคราะห์และตีค่าคะแนนออกมาได้ด้วยเช่นกัน เพื่อนำไปใช้กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ถูกประเมินแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน
6. **การพัฒนาหรือซื้อสถานการณ์จำลอง** • องค์กรจะต้องเลือกว่าจะพัฒนาหรือสั่งซื้อเหตุการณ์จำลอง (Simulations) จากที่ปรึกษาภายนอก พบว่าสถานการณ์ที่เลือกเข้ามาใช้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมศูนย์ประเมิน ช่วยกัน วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลตามโจทย์ที่ได้รับนั้นสถานการณ์นั้นควรจะต้องสะท้อนถึงสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นจริงของบริษัท หรือเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กร
7. **กำหนดตารางการประเมิน** • เป็นตารางเวลาหรือกำหนดการที่จะเข้าร่วมศูนย์ประเมินซึ่งหมายรวมถึง ตารางเวลาสำหรับการเรียนรู้หรือการอบรมในห้องเรียน และตารางเวลาในการเข้าร่วม กิจกรรมของศูนย์ประเมิน ไม่ว่าจะเป็นการทำแบบฝึกหัด การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมองเพื่อ อภิปรายกรณีศึกษา ผู้ออกแบบ

โปรแกรมการประเมินจะต้องจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมโดย พิจารณาถึงความยากง่ายของกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในศูนย์ประเมินด้วย

8. **การสื่อสารทำความเข้าใจ** • โปรแกรมศูนย์ประเมินจะต้องทำความเข้าใจกับผู้ถูกประเมินถึงวัตถุประสงค์การประเมิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การพึงจะเริ่มนำเครื่องมือนี้มาใช้ในองค์การ เพราะอาจทำให้ผู้ถูกประเมินเข้าใจผิดคิดว่าเครื่องมือนี้เป็นการลงโทษมากกว่าเป็นการให้คุณประโยชน์ดังนั้นองค์การจะต้องวางแผนการสื่อสารในทุกสื่อประชาสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นโบว์ชัวร์ วารสารบริษัทการประชุมการสื่อสารผ่านทางบอร์ดหรือจดหมายเวียนของบริษัท
9. **การสรรหาคัดเลือก และการฝึกอบรมผู้ประเมิน** • กระบวนการสรรหาคัดเลือกผู้ประเมินเป็นขั้นตอนที่สำคัญซึ่งผู้ประเมินจะต้องเป็นระดับบริหารที่พนักงานเคารพและเป็นที่รักของพนักงานผู้ประเมินจึงเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของผู้ถูกประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินจึงไม่ควรเป็นบุคลากรในฝ่ายบุคคลเท่านั้น แต่ควรจะเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจ หรืออาจจะเป็นบุคคลคนเดียวกันที่อยู่ในคณะกรรมการศูนย์ประเมินก็ย่อมได้ ซึ่งผู้ประเมินทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมให้เข้าใจถึงแนวทาง ขั้นตอนการประเมินและการให้ข้อมูลป้อนกลับถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ถูกประเมิน
10. **การพัฒนากลยุทธ์การประเมินและการติดตามผล** • ขั้นตอนสุดท้ายถือได้ว่าเป็นขั้นตอนในการพิจารณาประสิทธิภาพของเครื่องมือศูนย์ประเมินที่ถูกนำมาใช้ในองค์การ การออกแบบโปรแกรมการประเมินและการติดตามผลนั้นจะต้องมีการจัดเตรียมแบบฟอร์มหรือเอกสารที่ใช้ในการบันทึกผลการประเมินพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน รวมถึงการติดตามความสามารถของ ผู้ถูกประเมินภายหลังจากการเข้าร่วมศูนย์ประเมินแล้ว ซึ่งแบบฟอร์มการประเมินและการติดตามผลนั้นจำเป็นจะต้องคำนึงถึงความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ถูกบันทึกด้วยเช่นเดียวกัน

สรุปว่าศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่องค์กรหลาย ๆ แห่งนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ด้วยการกำหนดผู้ประเมินที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ว่าบุคคลที่เข้าร่วมศูนย์ประเมินมีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องใดข้อมูลที่วิเคราะห์ได้นั้นผู้ประเมินจะต้องให้ข้อมูลป้อนกลับผลการประเมินแก่ผู้เข้าร่วมศูนย์ประเมิน เพื่อให้บุคคลเหล่านี้รับรู้และหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงความสามารถของตนเองให้ดีขึ้นตามที่ต้องการ