

การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency (ตอนที่ 3) (Competency Based Human Resource Management)



บทความโดย : อารporn 11_ภุวิทพินธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

p_arporn11@hotmail.com

วันที่โพสต์บทความ : 2004-08-03

ในบทความตอนนี้เราจะพูดคุยกันถึงขั้นตอนหรือวิธีการกำหนดแผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan ซึ่งถือว่าเป็นแผนหลักที่เป็นภาพกว้าง (Macro Level) มากกว่าแผนในรายละเอียด (Micro Level) ที่ดิฉันจะขอกล่าวถึงวิธีการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ในแต่ละเรื่องในบทความถัดไป ได้แก่

1. การวางแผนงานด้านบุคลากร (Competency – Based HR Planning)
2. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Competency – Based Employee Recruitment and Selection)
3. การฝึกอบรมพนักงาน (Competency – Based Employee Training)
4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Competency – Based Performance Management)
5. การให้รางวัลแก่พนักงาน (Competency – Based Employee Reward)
6. การพัฒนาพนักงาน (Competency – Based Performance Development)

สำหรับแผนปฏิบัติการหรือแผนงานหลักเพื่อออกแบบโครงการกำหนด Competency นั้น จะมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 9 ขั้นตอน ดังภาพแสดงขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรและความจำเป็นของหน่วยงานต่าง ๆ ในงานด้านบริหารบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 : สืบหาการนำ Competency ไปใช้จากองค์กร ต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดกลุ่มงานหรือหน่วยงานภายในองค์กรที่จะได้ ประโยชน์จากการกำหนด Competency

ขั้นตอนที่ 4 : วิเคราะห์เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร กับความจำเป็น ของหน่วยงานในการนำ Competency มาใช้ และระบุวัตถุประสงค์ ของโครงการ

ขั้นตอนที่ 5 : ทำให้หน่วยงานอื่นมีส่วนร่วมและสนับสนุนการจัดทำ โครงการ Competency

ขั้นตอนที่ 6 : กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานถัดไป

ขั้นตอนที่ 7 : วางแผนการบริหารโครงการซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการนำ ไปปฏิบัติต่อไป

ขั้นตอนที่ 8 : นำแผนการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 9 : ประเมินประสิทธิภาพของโครงการที่กำหนดขึ้น

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรและความจำเป็นของหน่วยงานต่าง ๆ ในงานด้านบริหารบุคคล

หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องสำรวจความต้องการจากหน่วยงานต่างๆ ถึงการนำ Competency ไปใช้ โดยการสอบถามไปยัง Line Manager ว่าเป้าหมายของการบริหารและพัฒนาพนักงานในหน่วยงานคืออะไร เช่น เพื่อใช้ในการกำหนดแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล หรือเพื่อกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งงาน หรือเพื่อสร้างโอกาสหรือความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้เป้าหมายที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องการนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 และ 3 : สรุปรวการนำ Competency ไปใช้จากองค์กรต่าง ๆ และ กำหนดกลุ่มงานหรือหน่วยงานภายในองค์กรที่จะได้ประโยชน์จากการกำหนด Competency

การสำรวจว่ามีองค์กรใดบ้างที่ได้นำ Competency ไปใช้และประสบผลสำเร็จ และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำ Competency มีอะไรบ้าง เพื่อเป็นการทำ Benchmarking กับองค์กรเหล่านั้น ซึ่งจะทำให้เกิดการเตรียมความพร้อมในการนำ Competency มาใช้ในองค์กร รวมทั้งจะได้รับทราบถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากองค์กรอื่นที่เคยประสบมาก่อน ทั้งนี้ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับนั้นจะทำให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลกำหนดได้ว่ามีหน่วยงานใดบ้างภายในองค์กรที่จะได้รับประโยชน์จากการจัดทำ Competency โดยตรง

ขั้นตอนที่ 4 : วิเคราะห์เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร กับความจำเป็นของหน่วยงานในการนำ Competency มาใช้ และระบุวัตถุประสงค์ของโครงการ

สิ่งสำคัญที่สุดนั่นก็คือการเชื่อมโยงผลที่ได้จากการกำหนด Competency ที่มีต่อเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร ทั้งนี้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคต และการนำ Competency มาใช้นั้นจะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้หรือไม่ ซึ่งการที่จะนำ Competency มาใช้ในองค์กรนั้นจะต้องแจ้งวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน โดย Competency ที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องสามารถสังเกตเห็นและตรวจสอบได้

ขั้นตอนที่ 5 และ 6 : ทำให้หน่วยงานอื่นมีส่วนร่วมและสนับสนุนการจัดทำโครงการ Competency และกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานถัดไป

หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะไม่สามารถบริหารโครงการ Competency ได้เอง หากไม่ได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจาก Line Manager ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้เงื่อนไขที่อาจทำให้การจัดทำโครงการ Competency ไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น Line Manager ไม่มีเวลาที่จะเข้าร่วมประชุมการกำหนด Competency

ความไม่พร้อมของกำลังคนที่บริหารโครงการ Competency หรือการขาดผู้ชำนาญการในการกำหนด Competency

หากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมั่นใจว่า Line Manager จากหน่วยงานต่าง ๆ จะให้ความร่วมมือและสนับสนุนโครงการกำหนด Competency แล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการร่วมกับ Line Manager กำหนดแผนการจัดทำ Competency ต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 : วางแผนการบริหารโครงการซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติต่อไป

หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องกำหนดแผนการบริหารโครงการ (Project Management Plan) ในการนำ Competency ไปใช้ให้ชัดเจน ซึ่งแผนดังกล่าวจะต้องระบุถึง

- ระยะเวลาดำเนินโครงการ
- รายละเอียดขั้นตอนของโครงการ
- ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารโครงการ
- บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม
- ผลผลิตหรือสิ่งที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 8 : นำแผนการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติ

การที่จะทำให้แผนการบริหารโครงการ (Project Management Plan) ที่กำหนดขึ้นไปใช้ปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น สิ่งที่จะต้องทำนั้นก็คือ

- แจ้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นให้สมาชิกของโครงการรับรู้
- ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงรายละเอียดของโครงการ ก่อนที่จะเริ่มนำแผนงานไปปฏิบัติ
- สื่อสารกับ Line Manager ถึงความคืบหน้าและผลที่ได้รับจากโครงการอย่างต่อเนื่อง
- พยายามทำให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการออกแบบ และการนำ Competency ไปปฏิบัติ
- มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแผนการนำโครงการไปปฏิบัติให้เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 9 : ประเมินประสิทธิภาพของโครงการที่กำหนดขึ้น

การนำโครงการกำหนด Competency ไปปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องมีการประเมินประสิทธิภาพของโครงการเป็นระยะ โดยการสำรวจถึงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงบประมาณค่าใช้จ่าย กำลังคน รวมทั้งขั้นตอนหรือกระบวนการที่กำหนดขึ้น ตลอดจนผลลัพธ์ที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน และการมีส่วนร่วมของ Line Manager และของพนักงานในองค์กร

สำหรับบทความถัดไป ดิฉันจะกล่าวถึงรายละเอียดและขั้นตอนของการนำ Competency ไปใช้ปฏิบัติใน
งานด้านต่าง ๆ ของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และหากท่านผู้อ่านมีข้อสงสัยหรือต้องการสอบถาม
ข้อมูลใด ๆ กรุณาติดต่อมายังดิฉันได้ที่เบอร์ 081 336-6729 หรือติดต่อดิฉันผ่านทาง
อีเมลล์ p_arporn11@hotmail.com หรือ arporn_p@nationgroup.com