

คำถามสุดฮิตเกี่ยวกับ IDP -จากการสัมมนา



บทความโดย : อารภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

คำถาม 1	การทำ IDP จำเป็นต้องทำกับพนักงานทุกคนในองค์กรหรือไม่
คำตอบ 1	<p>อันที่จริงแล้วการทำ IDP สามารถทำได้กับพนักงานทุกคน หากหัวหน้างานรู้และเข้าใจแนวคิดของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งหัวหน้างานสามารถดำเนินการเองโดยไม่ต้องรอให้ฝ่าย HR/HRD เริ่มดำเนินการให้ อย่างไรก็ตามพบว่าหัวหน้างานน้อยมากที่สนใจและใส่ใจกับการทำ IDP อย่างจริงจัง ดังนั้นฝ่าย HR/HRD จึงต้องเป็นหน่วยงานเจ้าภาพหรือหน่วยงานหลักในการริเริ่มทำ IDP ขึ้นมา</p> <p>หากองค์กรมีจำนวนพนักงานมาก แนวทางเลือกคือ เลือกกลุ่มพนักงานขึ้นมาจัดทำ IDP ก่อน ทั้งนี้เงื่อนไขหรือแนวทางเลือกขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กรแต่ละแห่ง เช่น ทำกับพนักงานดาวเด่น หรือคนเก่งและคนดี (Talented People) หรือทำกับกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) หรือทำกับกลุ่มที่เป็นธุรกิจหลักขององค์กร (Core Business)</p> <p>อย่างไรก็ตาม หากองค์กรมีจำนวนพนักงานไม่มากนักหรือผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจถึงแนวคิดและวิธีการจัดทำ IDP ให้กับพนักงาน ผู้เขียนเสนอแนะว่าควรทำ IDP กับพนักงานทุกคน โดยมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำ IDP ให้กับพนักงาน</p>

คำถาม 2	กรณีที่ทำ IDP ให้กับพนักงานในปีนั้น ๆ แต่ไม่สามารถส่งพนักงานฝึกอบรมได้ครบถ้วน จะมีข้อดีและข้อเสียอย่างไร
คำตอบ 2	<p>พบว่าบ่อยครั้งที่หัวหน้างานมักคิดว่าการทำ IDP คือการฝึกอบรม โดยส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมในห้องเรียนตามแผนพัฒนาที่กำหนดขึ้น อันที่จริงแล้วการทำ IDP ยังมีเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น การสอนงาน การดูงานนอกสถานที่ การมอบหมายงาน การมอบหมายโครงการ เป็นต้น ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาได้วางแผนการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยวิธีการฝึกอบรมโดยเขียนไว้ใน IDP แล้ว แต่ไม่สามารถส่งพนักงานเข้าอบรมตามแผนที่กำหนดขึ้น พบว่าข้อดีก็คือ เป็นการจุดประกายให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ อีกที่นอกเหนือจากการอบรมในห้องเรียน ข้อเสียคือ หากผู้บังคับบัญชาไม่ใส่ใจในการใช้เครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน จะทำให้พนักงานขาดโอกาสในการพัฒนาตนเอง ดังนั้นฝ่าย HR/HRD จะต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกับหัวหน้างานถึงการนำเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ ที่ไม่ใช่การฝึกอบรมมาใช้พัฒนาความสามารถของพนักงาน</p>

คำถาม 3	ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติในการจัดทำ Action Plan ของการจัดทำ IDP เป็นอย่างไร
คำตอบ 3	<p>การทำ IDP มีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • จัดทำข้อเสนอ (Proposal) ในการนำแนวคิด IDP มาใช้ในการพัฒนาพนักงาน และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติ • ภายหลังผู้บริหารระดับสูงอนุมัติโครงการนำ IDP มาใช้แล้ว ขั้นตอนถัดมาคือการประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำหนดนโยบาย คำแนะนำ ติดตาม และให้ความคิดเห็นต่อการพัฒนาของพนักงาน

	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่าย HR/HRD ร่วมกับคณะกรรมการกำหนดแนวทางการจัดทำ IDP โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่นำมาประเมินระยะเวลาในการจัดทำ IDP วิธีการประเมิน และเครื่องมือการพัฒนาความสามารถที่ต้องนำมาใช้ จัดประชุมร่วมกับผู้บังคับบัญชา (รวมคณะกรรมการ) ถึงแนวทางการนำ IDP มาใช้ในองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารมีความเข้าใจแนวคิด วิธีปฏิบัติ และประโยชน์ของ IDP หัวหน้างานจัดทำ IDP ตามแผนเวลาที่กำหนดขึ้นและนำส่งให้ฝ่าย HR/HRD เพื่อใช้ในการติดตามหัวหน้างานในการปฏิบัติตามแผนที่กำหนด ทั้งนี้ต้นสังกัดจะต้องเก็บตัวจริงไว้เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตามกรอบของ IDP ที่กำหนดขึ้น หัวหน้างานพูดคุยผลประเมินและ IDP ที่จัดทำขึ้น รวมทั้งปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดขึ้น คณะกรรมการติดตาม ประเมินและทบทวนแนวคิดการจัดทำ IDP พร้อมทั้งร่วมให้ความคิดเห็นในการปรับปรุงขั้นตอนการจัดทำ IDP ให้มีประสิทธิภาพและง่ายต่อการนำไปใช้มากขึ้น
--	--

คำถาม 4	ทำอะไรจะทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของ IDP
คำตอบ 4	<p>การจัดทำ IDP ต้องกำหนดขึ้นเป็นนโยบายที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีการจัดทำ IDP ขึ้นทุกปี ไม่ใช่ทำเฉพาะปีใดปีหนึ่ง ทั้งนี้องค์กรจะต้องเป็นเจ้าของหรือผู้รับผิดชอบในการนำ IDP มาใช้ โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นฝ่าย HR/HRD ที่จะทำหน้าที่ผลักดันให้ผู้บริหารจัดทำ IDP ขึ้นมาทุกปี ทั้งนี้ ฝ่าย HR/HRD จะต้องหาผู้สนับสนุนร่วมด้วย นั่นก็คือ การให้ผู้บริหารของทุกหน่วยงานเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ IDP ซึ่งจะต้องประกาศอย่างเป็นทางการโดยมีผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรประกาศแต่งตั้งผู้บริหารที่เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ</p> <p>นอกจากนี้การจัดทำแผนการสื่อสาร (Communication Plan) เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการลดแรงต่อต้านของผู้บริหาร ฝ่าย HR/HRD จะต้องสื่อสารกับพนักงานทุกคนทุกระดับ ไม่ใช่เฉพาะแต่ผู้บริหารขององค์กรเท่านั้น เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับ IDP (IDP Mindset) ทั้งนี้ช่องทางการสื่อสารเรื่อง IDP นั้นไม่ใช่จะมีแต่ช่องทางการจัดทำฝึกอบรมเท่านั้น ยังมีช่องทางอื่นอีกมากในการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจถึง IDP ที่ถูกต้อง เช่น บอร์ด วารสาร ภายใน อินทราเน็ตในบริษัท เสียงตามสาย เป็นต้น</p>

คำถาม 5	พนักงานมีสิทธิ์รับรู้ IDP ของตนเองได้หรือไม่
คำตอบ 5	<p>จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสื่อสาร IDP ที่หัวหน้างานจัดทำขึ้นให้พนักงานรับรู้ โดยการแจ้งผลการประเมินความสามารถของพนักงานว่าความสามารถข้อใดเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน ซึ่งหัวหน้างานจะต้องเลือกความสามารถข้อที่เป็นจุดอ่อนมาพัฒนา ก่อน โดยการจัดทำ IDP เพื่อปรับปรุงและพัฒนาจุดอ่อนของพนักงาน และหัวหน้างานจะต้องอธิบายแนวทางการพัฒนาให้พนักงานรับรู้ ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่าภายหลังจากการประเมินแล้ว งานหรือหน้าที่ที่หัวหน้าจะต้องทำต่อคือการดำเนินการพัฒนาตามกรอบหรือแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ในแผนงาน</p>

คำถาม 6	IDP มีการเชื่อมโยงและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรอย่างไร
คำตอบ 6	<p>เนื่องจาก IDP เป็นแผนงานเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน เป็นแผนงานที่พัฒนาจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน เมื่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเปลี่ยนไปเป็นไปตามแนวทางที่หัวหน้างานต้องการ พฤติกรรมย่อมนำไปสู่ผลลัพธ์หรือเป้าหมายการทำงานของพนักงาน ซึ่งองค์กรหลายแห่งมักกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นตัววัดผลงานของพนักงานรายบุคคล (Individual KPs) และเมื่อเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของพนักงานประสบความสำเร็จ ย่อมส่งผลต่อเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของหน่วยงาน (Department KPIs) และองค์กร (Corporate KPIs) ในที่สุด</p>

ถาม 7	ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ IDP ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร
คำตอบ 7	<p>IDP เป็นแผนการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ถือว่าเป็นกรอบหรือแนวทางที่ช่วยให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของพนักงานในปัจจุบัน ดังนั้นองค์กรหลายแห่งจึงประยุกต์ใช้แผนงานดังกล่าวนี้กับระบบการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) โดยการนำมาใช้เป็นแนวทางการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม พร้อมทั้งเครื่องมือการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยวิธีการอื่น ๆ เช่น สอนงาน หรือการทำ OJT เป็นต้น</p> <p>นอกจากนำ IDP มาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว องค์กรสามารถนำ IDP มาใช้ควบคู่ไปกับระบบงาน HR ในเรื่องต่างๆ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal) – IDP ถูกกำหนดเป็นปัจจัยหรือเงื่อนไขในการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรบางแห่งกำหนดเป็น KPIs ถือเป็นแผนงานหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำให้สำเร็จ และยังสามารถนำมาใช้กำหนดเป็นพฤติกรรมที่ดูแลเอาใจใส่ของหัวหน้างานในการพัฒนาความสามารถของพนักงานได้อีกด้วย - การจัดทำผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) – IDP ถูกกำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานก่อนเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) และ/หรือ ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาความสามารถของพนักงานก่อนการโอนย้ายงาน (Job Transfer) อย่างน้อย ๆ ช่วยทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้นหรือลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป - การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) – IDP เป็นแผนงานที่ช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานให้กับผู้สืบทอดตำแหน่งงานก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น - การบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management) – เนื่องจากพนักงานดาวเด่นต้องการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคคลเหล่านี้จะรู้สึกเบื่อหากไม่ได้รับการพัฒนาจากหัวหน้างาน ดังนั้น IDP สามารถใช้เป็นกรอบหรือแนวทางการพัฒนาความสามารถของพนักงานดาวเด่น เป็นข้อตกลงในการเรียนรู้ (Learning Agreement) ร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานดาวเด่น - การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) – IDP เป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน และเมื่อพนักงานมีพฤติกรรมที่ติดตามแบบที่องค์กรคาดหวังไว้ พฤติกรรมเหล่านี้ย่อมได้รับการสืบทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง อันส่งผลให้เกิดการสืบทอดพฤติกรรมที่ดีเหล่านี้ให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง - การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) – KM คือการบริหารองค์ความรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่ง IDP เป็นเรื่องของการพัฒนาให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ขึ้น เป็นแผนงานให้พนักงานเกิดการพัฒนาความรู้ในตนเอง (Tacit Knowledge) อันนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับพนักงานคนอื่น ๆ ผ่านช่องทางการเรียนรู้ เช่น กิจกรรม หรือการประชุม เป็นต้น

คำถาม 8	การประเมินผลความสำเร็จของ IDP ที่มีประสิทธิภาพทำได้อย่างไร
คำตอบ 8	<p>ความสำเร็จของ IDP สามารถวัดได้จาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน - หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่สังเกตพฤติกรรมของพนักงานว่าเป็นไปตามที่หัวหน้างานคาดหวังหรือไม่ภายหลังจากที่หัวหน้างานปฏิบัติตาม IDP ที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้แผนงานดังกล่าวนี้จะสำเร็จลงได้ หัวหน้างานจะต้องกำหนดพฤติกรรมให้เฉพาะเจาะจงว่าต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในเรื่องใด เพื่อนำมาใช้กรอบในการประเมินความสำเร็จว่าพนักงานมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นหรือไม่ - ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร – ปัจจัยเรื่องผลลัพธ์หรือ KPIs เป็นอีกตัวแปรที่หัวหน้างานสามารถประเมินความสำเร็จของ IDP ได้ หัวหน้างานจะต้องมีความเชื่อมั่นฐานก่อนว่า “พฤติกรรมที่ดีจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่หัวหน้างานต้องการ” ดังนั้นหากพนักงานมีการเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองแล้ว พฤติกรรมนั้นย่อมส่งผลต่อความสำเร็จของ KPIs ที่พนักงานรับผิดชอบ

คำถาม 9	การเชื่อมโยงระหว่าง Competency , IDP, Career Path และ Succession Planning ทำได้อย่างไร
คำตอบ 9	Competency หมายถึงความสามารถของพนักงาน ถือได้ว่าเป็นกรอบหรือแนวทางในการประเมินว่าพนักงานมีความสามารถตรงตามที่ต้องการคาดหวังหรือไม่ ทั้งนี้ IDP จะใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพัฒนาความสามารถของพนักงานให้เป็นไปตามที่หัวหน้างานคาดหวังให้เกิดขึ้น โดยส่วนใหญ่ IDP มักจะนำมาใช้ในการพัฒนาหรือเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีความพร้อมก่อนการเลื่อนตำแหน่งงานหรือการโอนย้ายพนักงาน ซึ่งแนวคิดการเลื่อนตำแหน่งและการโอนย้ายงานนั้นถือได้ว่าเป็นการจัดวางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน รวมไปถึงการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงานภายหลังจากที่กำหนดได้แล้วว่าใครควรจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น (Succession Planning)

คำถาม 10	กรณีที่ต้องการยังไม่มี Competency องค์การสามารถทำ IDP ให้กับพนักงานได้หรือไม่
คำตอบ 10	ได้อย่างแน่นอน ผู้บริหารสามารถนำคุณสมบัติที่กำหนดขึ้นของตำแหน่งงานในใบพรรณานำที่งาน (Job Description: JD) มาใช้เป็นกรอบหรือแนวทางการประเมินพนักงานแต่ละคน เพื่อประเมินว่าพนักงานมีจุดแข็งและจุดอ่อนข้อใดตามปัจจัยที่กำหนดขึ้นใน JD หรือองค์การบางแห่งสามารถนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปี โดยนำปัจจัยประเมินในเรื่องพฤติกรรมการทำงานของพนักงานมาใช้เป็นกรอบหรือแนวทางการพัฒนาการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งปัจจัยข้อที่พนักงานต้องปรับปรุงหรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ปัจจัยข้อนั้นจะต้องถูกนำมาพัฒนา

คำถาม 11	การประเมินช่องว่างความสามารถ (Gap Assessment) จะมั่นใจได้อย่างไรว่าผู้ประเมินไม่มีอคติในการประเมินพนักงานแต่ละคน
คำตอบ 11	การประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงานเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานแต่ละคนที่ต้องสังเกตพฤติกรรมแสดงออกของพนักงานว่ามีความถี่ในการแสดงพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้งแค่ไหน และพฤติกรรมนั้นจะต้องถูกประเมินตามช่วงเวลาที่กำหนดขึ้น เช่น ประเมินพฤติกรรมของพนักงานตั้งแต่ มกราคมถึง ธันวาคม ปี 2551 โดยหัวหน้างานจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจว่าพฤติกรรมข้อใดเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน อย่างไรก็ตามองค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงอคติที่เกิดขึ้นจากการประเมินของหัวหน้างานได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ ดังนั้นองค์การจะต้องมีขั้นตอนรองรับเพื่อตรวจสอบผลประเมินของพนักงาน โดยการนำผลประเมินเข้าสู่คณะกรรมการพิจารณาว่ามีความเป็นธรรมหรือไม่ โดยสามารถเลือกตรวจสอบเฉพาะบางกลุ่มบุคคลที่สำคัญก่อน เช่น ตรวจสอบผลการประเมินของพนักงานเฉพาะพนักงานดาวเด่น และหากพบว่าหัวหน้างานเกิดอคติในการประเมินแล้ว ฝ่าย HR/HRD จะต้องประชุมร่วมกับหัวหน้างานคนนั้น และชี้แจงเหตุผลความจำเป็นในการประเมิน เพราะผลประเมินความสามารถของพนักงานจะนำไปสู่การจัดทำ IDP ให้กับพนักงานมากกว่าการลงโทษพนักงาน

คำถาม 12	จะต้องใช้กำลังคนในการจัดทำ IDP มากน้อยแค่ไหน
คำตอบ 12	พบว่ากำลังคนที่มีส่วนร่วมในการจัดทำ IDP ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> • ฝ่าย HR/HRD ประมาณ 2-3 คน ทำหน้าที่เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการ IDP ซึ่งผู้บริหารของหน่วยงาน HR/HRD จะต้องทำหน้าที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ IDP ในระหว่างการประชุม และมีเจ้าหน้าที่ HR/HRD ประมาณ 1-2 คน ทำหน้าที่เตรียมเอกสาร ติดต่อประสานงานกับคณะกรรมการและหัวหน้างาน • ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ประมาณไม่เกิน 10 คนเพื่อเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ IDP มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ขั้นตอนการจัดทำ IDP รวมถึงการติดตาม ตรวจสอบและปรับปรุง IDP ที่นำมาใช้ในองค์กร • หัวหน้างาน ตามจำนวนที่มีอยู่ขององค์กรแต่ละแห่ง ทำหน้าที่ในการประเมินความสามารถของพนักงาน และจัดทำ IDP ให้กับพนักงานแต่ละคน

คำถาม 13	IDP ควรทำกับพนักงานกับกลุ่มคนใดก่อนอันดับแรก
คำตอบ 13	<p>จริงๆ แล้ว IDP สามารถนำมาใช้พัฒนาความสามารถของพนักงานได้ทุกคน ความต่างกันของ IDP ในการพัฒนาพนักงานแต่ละคน ขึ้นอยู่กับความลึกหรือความเข้มข้นของเครื่องมือการพัฒนาความสามารถของพนักงาน หากกำหนดแผนดังกล่าวให้กับพนักงานดาวเด่น เครื่องมือการพัฒนาจะต้องเข้มข้น หัวหน้างานจะต้องใส่ใจกับการติดตามผลหลังจากการพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยมอบหมายให้พนักงานจัดทำสรุปรายงาน หรือนำเสนอสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแลกเปลี่ยนให้กับพนักงานคนอื่นๆ ได้รับรู้ร่วมกัน</p> <p>อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารมีพนักงานจำนวนมาก ผู้บริหารสามารถเลือกจัดทำ IDP กับพนักงานบางกลุ่มก่อนได้ เช่น พนักงานดาวเด่น หรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน หรือหัวหน้างาน ซึ่งผู้บริหารสามารถเลือกเครื่องมือการพัฒนาความสามารถของบุคคลเหล่านี้ตามความเหมาะสมของเวลาที่ให้กับพนักงานแต่ละคน</p>

คำถาม 14	มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือ IDP, BSC, KPIs และ Core Competency อย่างไร
คำตอบ 4	<p>IDP เป็นแผนงานพัฒนาความสามารถของพนักงาน และความสามารถด้านหนึ่งที่ต้องการคาดหวังจากพนักงานคือ ความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นพฤติกรรมหลักที่ต้องการให้พนักงานมีเหมือนกัน อย่างไรก็ตามในการทำงานปัจจุบันพนักงานอาจไม่มีพฤติกรรมหลักตามที่ต้องการคาดหวัง IDP จึงเป็นแผนงานที่ช่วยเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้ เป็นไปตามที่หัวหน้างานคาดหวัง ซึ่งพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะส่งผลต่อเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของพนักงาน (Individual KPIs) และผลลัพธ์ของพนักงานแต่ละคนจะส่งผลต่อผลลัพธ์ของหน่วยงานและองค์กร ทั้งนี้การวัดผลลัพธ์ของหน่วยงานและองค์กรนั้นสามารถนำหลัก Balance Scorecard มาใช้เป็นปัจจัยความสำเร็จของหน่วยงานและองค์กร โดยแบ่งเป็นมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งในมุมมองแต่ละด้านจะมี KPIs เป็นปัจจัยที่ใช้ผลลัพธ์ความสำเร็จของมุมมองแต่ละด้าน</p>