

Competency (ตอนที่ 3)

ตอน : ทำไมต้องทำ Competency

บทความฉบับนี้ขอนำเสนอประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการกำหนด Competency ที่แบ่งเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ... พบว่า Competency ทั้ง 4 ประเภทนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในแง่ของการบริหารและพัฒนาบุคลากรได้ ดังนี้



หรือ...
ใช้เป็นเครื่องมือ
บริหารพนักงาน
ตั้งแต่ เข้างาน
จน เกษียณอายุ

Recruitment and Selection – Competency สามารถนำไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน โดยการค้นหาผู้สมัครงานที่มีสมรรถนะที่กำหนดขึ้นของแต่ละตำแหน่งงาน จากการตั้งคำถามที่เปลี่ยนจากคำถามที่เน้นข้อมูลทั่วไปของผู้สมัครงาน เช่น บ้านอยู่ที่ไหน พ่อแม่ทำอะไร การศึกษาจบอะไร จุดแข็งจุดอ่อน เป็นอย่างไร เป็นต้น เปลี่ยนเป็นการตั้งคำถามเพื่อสอบถามเหตุการณ์และการกระทำที่เคยทำในอดีตที่ผ่านมาตาม Competency ที่กำหนดขึ้น

Performance Management – การนำ Competency มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่กับการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ Key Performance Indicators: KPIs มาใช้ในประเมินความสำเร็จของการทำงาน ซึ่ง Competency เป็นปัจจัยประเมินผลงานที่ทำให้แยกความแตกต่างถึงความสามารถของพนักงานแต่ละคนที่ไม่เหมือนกันเพื่อตรวจสอบและประเมินว่าพนักงานคนนั้นมีความสามารถเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่

Training and Development – Competency สามารถใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับพนักงานตามตำแหน่งงานและตามความจำเป็นของแต่ละคน รวมถึงนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้จัดการแผนพัฒนารายบุคคลโดยเน้นเครื่องมือที่เป็น Non-Classroom Training

Career Path – Competency สามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อตรวจสอบว่าพนักงานมีคุณสมบัติหรือสมรรถนะที่กำหนดไว้ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือไม่ นอกจากนี้การกำหนด Competency ของตำแหน่งงานอื่นๆ และประกาศให้พนักงานทุกคนรับรู้อยู่จะทำให้พนักงานสำรวจตนเองว่ามีสมรรถนะในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือตำแหน่งงานที่จะโอนย้ายไปหรือไม่ ถ้าไม่พนักงานจะได้หาวิธีการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองได้ (Career Plan)

Talent and Succession Planning – Competency สามารถนำไปใช้ในการบริหารคนเก่งและคนดี (Talented People) เริ่มต้นจากการนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการหาคนเก่งและคนดีในองค์กร ซึ่ง Competency เป็นหนึ่งในการเกณฑ์วัดที่สำคัญ รวมถึงการกำหนดเครื่องมือการพัฒนาคนเก่งและคนดีที่เหมาะสมจากผลการประเมิน Competency ที่เกิดขึ้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้องค์กรจะเตรียมความพร้อมและคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) ในตำแหน่งงานระดับบริหารต่อไป

จะเห็นได้ว่า ... Competency สามารถนำมาต่อยอดกับการแนวคิดการบริหารและพัฒนาบุคลากรได้ หลายหลายวิธีการ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาคัดเลือก การบริหารผลการดำเนินงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการจัดทำแผนการบริหารคนเก่ง/คนดี และแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน..... อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปได้มีการนำ Competency ไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรก่อน เนื่องจากเป็นเรื่องที่ใกล้ตัวกับพนักงานมากที่สุด เพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น – สำหรับบทความฉบับหน้า จะนำเสนอแนวทางการนำ Competency ไปใช้ในการพัฒนาพนักงานแต่ละคน

กองพัฒนาบุคลากรและระบบงาน

ข้อมูล : ดร.อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์