

(A Model for Competency – Based HR Planning)

การที่จะนำแนวคิดของ Competency ไปใช้ในการวางแผนงานบุคคลให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการรอบหรือขั้นตอนในการวางแผนงาน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดแผนงานหลัก (Master Plan)

แผนงานหลัก (Master Plan) จะเป็นภาพรวมของการทำงานในระดับ Macro ที่จะทำให้ทราบถึงกิจกรรมของงาน (Project Task) ทรัพยากรที่จะต้องใช้ในแต่ละกิจกรรมงานหลัก (Resources) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมงานหลัก (Output/Result) และเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จในแต่ละกิจกรรม (Targeted Completion Date) ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านบุคคล หรือ Human Resource Function ควรจะเป็นผู้ดำเนินการหลักในการจัดทำแผนงานหลักดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 2 : การจัดประชุมชี้แจงให้กับ Senior Management

หน่วยงานที่รับผิดชอบงานบุคคลควรอธิบายเพื่อทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถึงแนวคิดในการวางแผนงานบุคคล การกำหนดความสามารถ หรือ Competency ของตำแหน่งงาน และประโยชน์ที่ได้จากการนำ Competency ไปใช้ในการวางแผนงานบุคคล รวมถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของแผนงานหลัก หรือ Master Plan ที่กำหนดขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 : การจัดประชุมชี้แจงให้กับผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน

เนื่องจากโครงการกำหนด Competency เพื่อการวางแผนงานบุคคลนั้นจะไม่สำเร็จลงได้ หากไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งหน่วยงานบุคคลจะต้องนัดประชุมกับบุคคลดังกล่าวเพื่อชี้แจงและอธิบายถึงแนวคิดในการวางแผนงานบุคคล การกำหนดความสามารถ หรือ Competency ของตำแหน่งงาน และประโยชน์ที่ได้จากการนำ Competency ไปใช้ในการวางแผนงานบุคคล รวมถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของแผนงานหลัก หรือ Master Plan ที่กำหนดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 : การกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และผลสำเร็จขององค์กร

การการระบุได้ถึงกลยุทธ์ และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานด้านบุคคลจะต้องทราบและแจกแจงให้ได้ว่าจะอะไรเป็นความต้องการหรือเป็นผลลัพธ์ที่องค์กรอยากจะทำให้เกิดขึ้น เพราะข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นพื้นฐานของการกำหนดความสามารถ หรือ Competency เพื่อการวางแผนงานด้านบุคคลต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 : การกำหนดงานและกิจกรรมในการทำงาน

ก่อนที่จะกำหนด Competency ของตำแหน่งงานได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบถึงงานหรือกิจกรรมของแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้งานของตำแหน่งงานที่ระบุขึ้นมาจะต้องสนองตอบต่อเป้าหมายหรือผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งขอนำเสนอถึงภาพแสดงความสัมพันธ์แบบพลวัตหรือต่อเนื่องกัน (Dynamic Relationships) ระหว่างผลลัพธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 6 : การระบุ Competency ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนด Competency ให้เหมาะสมสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจถึงกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร ผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานที่คาดหวัง และกิจกรรมรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญที่ช่วยทำให้สามารถระบุ Competency ได้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 7 : การประเมิน Competency ของพนักงานปัจจุบัน

เมื่อกำหนด Competency ของตำแหน่งงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนที่ต่อไปจะเป็นการนำ Competency ที่กำหนดขึ้นไปประเมิน Competency ของพนักงานแต่ละคนว่ามี Competency ตามตำแหน่งงานนั้นหรือไม่ และอยู่ในระดับไหน โดยการประเมิน Competency ของตำแหน่งงานและ Competency ที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล

ขั้นตอนที่ 8 : การทดลอง (Pilot Test) ในการ วางแผนงานบุคคลด้วย Competency

เพื่อที่จะนำ Competency ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุด ควรจะมีการนำ Competency ไปทดลองใช้กับบางหน่วยงานก่อน ตรวจสอบและประเมินดูว่า Competency ที่นำไปใช้นั้นมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง และจะต้องปรับเปลี่ยนแก้ไขอย่างไรเพื่อที่จะให้โครงการกำหนด Competency สำหรับการวางแผนงานบุคคลนั้นประสบผลสำเร็จ