

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

QA NEWS ฉบับที่แล้วได้นำข้อเขียนของคุณอรภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ ที่กล่าวถึงลักษณะของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDPs) และประโยชน์ต่อบุคลากร และองค์กร ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นกระบวนการและขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่หัวหน้างานควรจัดทำขึ้น โดยต้องผูกมัดและทำเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและบุคลากรในสังกัดในการหาวิธีการเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร ฉบับนี้ได้นำข้อเขียนที่เกี่ยวกับบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำ IDPs และขั้นตอนการจัดทำ IDPs มาเสนอ

บทบาทหน้าที่ของบุคคลที่มีส่วนในการจัดทำ IDPs

ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล มีบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร หัวหน้างานโดยตรง ตัวบุคคลากรเอง และหน่วยงานบุคคลขององค์กร ซึ่งแต่ละส่วนควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- 1. ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร** มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้
 1. สนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติตาม IDPs ที่กำหนดขึ้น
 2. อนุมัติให้การจัดทำ IDPs ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกปี
 3. ติดตามผลการจัดทำ IDPs ระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากร พร้อมทั้งการนำ IDPs ไปใช้ปฏิบัติ
 4. จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง
- 2. หัวหน้างานโดยตรง** มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้
 1. ทำความเข้าใจถึงกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำ IDPs
 2. ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนของ IDPs ที่กำหนดขึ้น
 3. ประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรในงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบในปัจจุบัน
 4. ทำความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายบุคคล
 5. กำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมให้กับบุคลากร
 6. ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรถึงจุดเด่นและจุดที่บุคลากรต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

7. ชี้แนะบุคลากรถึงขอบเขตงานที่พวกเขาสามารถเพิ่มความรับผิดชอบที่มากขึ้นได้

8. ค้นหาโอกาสความก้าวหน้าในงานอาชีพให้กับบุคลากรในงานปัจจุบัน หรืองานอื่น ๆ ในองค์กร

3. บุคลากร มีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

1. มีส่วนร่วมในการประเมินขีดความสามารถของตนเอง
2. ทำความเข้าใจ IDPs ที่กำหนดขึ้น และตั้งใจร่วมกับหัวหน้างานกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง
3. หาวิธีการในการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนและผลงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ
4. ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง และเต็มใจที่จะรับผลการพัฒนาความสามารถของตนเองจากบุคคลอื่น

4. หน่วยงานบุคคล มีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

1. สนับสนุนให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเห็นด้วยการนำ IDPs มาใช้ในองค์กร
2. จัดเตรียมแบบฟอร์มการจัดทำ IDPs ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันภายในองค์กร
3. ให้ความรู้และความเข้าใจถึงแนวทางการจัดทำ IDPs แก่ผู้บริหารทุกหน่วยงานและบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
4. ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางการจัดทำแผน IDPs กับผู้บริหารและบุคลากร
5. ติดตามผลการปฏิบัติตามแผน IDPs จากผู้บริหารและบุคลากร

การจัดทำ IDPs ให้ประสบผลสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับคนใดคนหนึ่งเท่านั้น ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งผู้บริหารสูงสุด ผู้บังคับบัญชา บุคลากร และหน่วยงานบุคลากร ซึ่งแต่ละกลุ่มมีจุดมุ่งหมาย

เดียวกัน คือ การจัดทำและนำ DIPs ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานทั้งของบุคลากร หน่วยงาน และระดับองค์กรต่อไป

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจะทำโดยบุคลากร และหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ที่จะต้องแจ้งเป้าหมายหรือความคาดหวังที่หัวหน้างานต้องการ โดยจะต้องเชื่อมโยงความสนใจในอาชีพของบุคลากรและความต้องการขององค์กรที่มีต่อบุคลากรผู้นั้น โดยบุคลากรจะรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาตนเอง การขอคำปรึกษาจากหัวหน้างาน เพื่อช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่สายอาชีพที่ต้องการ รวมถึงติดตามและยอมรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานถึงผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง บุคลากรจะต้องติดตามหัวหน้างานในการตรวจสอบ และทบทวนแผนพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ส่วนหัวหน้างานควรจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ที่ดูแลบริหาร และมอบหมายงานแก่บุคลากรผู้นั้นโดยตรง หัวหน้างานจะต้องแจ้งถึงความต้องการหรือความคาดหวังที่ต้องการจากบุคลากร รวมถึงระบุอย่างชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง หัวหน้างานจำเป็นต้องให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาและการปรับปรุงตนเองของพนักงาน และจะต้องช่วยเหลือบุคลากรในการสอนและกำหนดแนวทางหรือหนทางที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนหลักในการจัดทำ IDPs มีดังนี้

1. การประเมินตนเอง (Self-Assessment) มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำร่างแผน IDPs ของตัวบุคลากรเองที่ใช้ในการพูดคุยกับหัวหน้างานโดยตรง โดยดำเนินการดังนี้

- บุคลากรจะต้องตรวจสอบประสบการณ์ในงานที่ทำการศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการสำรวจตนเองถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นจะต้องพัฒนา

- บุคลากรควรประเมินผลการปฏิบัติในปัจจุบันของตนด้วยความซื่อสัตย์ โดยจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมถึงทักษะและความสามารถหลักที่จำเป็นในการทำงาน (Competency) รวมถึงผลลัพธ์ของงานที่เกิดขึ้นจริงและสามารถวัดเป็นตัวเลขได้ (Key Performance Indicators : KPIs)

- บุคลากรควรจัดทำแผนเป้าหมายในการทำงานของตนทั้งเป้าหมายในระยะสั้น (ประมาณ 1-3 ปี) และระยะยาว

(ประมาณ 3 ปีขึ้นไป) รวมทั้งแนวทางเพื่อให้ตนไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด

2. การประชุมร่วมกันระหว่างบุคลากรและหัวหน้างาน เป็นการตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้างานโดยตรงกับบุคลากรเองถึงแผนพัฒนาบุคลากรที่ได้จัดทำขึ้น โดยมีแนวทาง ดังนี้

- บุคลากรนัดหมายกับหัวหน้างานโดยตรงเพื่อพูดคุยและปรึกษาหารือถึงแผนพัฒนาที่ตนเองจัดทำขึ้น ประเด็นที่พูดคุยควรครอบคลุมถึงเป้าหมายในการทำงานของบุคลากร จุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร หน้าที่ความรับผิดชอบในงานปัจจุบัน ระยะเวลาในการพัฒนา งบประมาณที่จะต้องใช้จ่าย และโอกาสในการเรียนรู้ที่หัวหน้างานสามารถช่วยเหลือบุคลากรได้

- หัวหน้างานควรสอนบุคลากร และให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากร รวมถึงการมอบหมายงานที่ท้าทายให้บุคลากรรับผิดชอบ การพูดคุยกันถึงความก้าวหน้าในงานของตน (Career Paths) เมื่อบุคลากรอยู่ในองค์กร ความคาดหวังที่หัวหน้างานต้องการจากบุคลากรซึ่งควรระบุทั้งความสามารถและผลลัพธ์ที่วัดเป็นตัวเลขได้ รวมถึงระยะเวลาในการพัฒนาและปรับปรุงตนเองของบุคลากร

3. การสรุปและการนำไปปฏิบัติ เป็นการสรุปผลข้อตกลง และติดตามผลจากการนำ IDPs ไปปฏิบัติ โดยดำเนินการ ดังนี้

- บุคลากรควรปรับเปลี่ยนข้อมูลและจัดทำ IDPs ตามที่ได้ตกลงกับหัวหน้างาน โดยทั้งหัวหน้างานและบุคลากรควรลงลายมือชื่อร่วมกันในแผนที่จัดทำขึ้น และบุคลากรเก็บรักษาต้นฉบับของ IDPs และสำเนาให้หัวหน้างานเก็บรักษา

- บุคลากรจะต้องนำแผน IDPs ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติ โดยการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้ในแผน รวมถึงยอมรับและปฏิบัติตามกิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น ตลอดจนการพูดคุยกับหัวหน้างานเป็นระยะในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4. การติดตามและทบทวน บุคลากรควรทบทวนแผน IDPs ด้วยการนัดประชุมกับหัวหน้างานเป็นระยะทุกเดือน เพื่อชี้แจงความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงแผนงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ที่มา : <http://www.hrcenter.co.th> และ

<http://www.hrtothai.com>