

รายการ บทกวนเรื่อง

“การจัดทำขีดความสามารถ”

ลลิตา ลับณกุล

ในทางราชการนิยมแปล “Competency” ว่าสมรรถนะ แต่ในทางธุรกิจมักจะใช้คำว่า “ขีดความสามารถ” เพื่อให้ต่างจากคำว่า “ความสามารถ” ที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Ability

มีการนำเรื่องขีดความสามารถมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ผู้ซึ่งเผยแพร่เรื่อง Competency ได้ศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง คือ อ.อัมรงค์ดี คงคา-สวัสดิ์ ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร” และ “Competency ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร” จัดพิมพ์โดยสำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

หลายหน่วยงานที่จัดทำ ขีดความสามารถด้วยวิธีลัดก็ได้ใช้ Competency Dictionary เป็นตัวแบบ (Template) และบางแห่งก็ใช้การคัดลอกจากพิมพ์เขียว (Blue print) ซึ่งน่าจะเป็นพิมพ์สีน้ำเงินตามศัพท์ในภาษาอังกฤษ ถือได้ว่าเป็นการเร่งรัดเกินไปที่จะก้าวข้ามความเข้าใจพื้นฐานของ Competency

ดังนั้นรายการทบทวนเรื่อง “การจัดทำขีดความสามารถ” นี้จึงมุ่งให้มีการตรวจสอบให้การจัดทำขีดความสามารถเป็นกระบวนการและมีขั้นตอนการปฏิบัติ อย่างเป็นระบบเพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของขีดความสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้สะดวก ในรูปแบบของ Competency-based Management ตามรายการทบทวน ดังนี้

ความเข้าใจเรื่องขีดความสามารถ

1. ทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ
2. ทำความเข้าใจในเรื่องความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องของ
3. ทำความเข้าใจทักษะที่จำเป็นต้องมี
4. ทำความเข้าใจคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคล
5. พิจารณาถึงเป้าหมายของขีดความสามารถที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
6. พิจารณากำหนดประเภทของขีดความสามารถเท่าที่เหมาะสมและจำเป็น
7. ไม่ควรกำหนดให้มีประเภทของขีดความสามารถมากเกินไป

การหาขีดความสามารถหลัก

8. พิจารณากำหนดให้มีขีดความสามารถหลักที่พนักงานทุกคนต้องมี
9. ผู้บริหารสูงสุดแสดงออกถึงการสนับสนุนในการกำหนดให้มีการหาขีดความสามารถ
10. ผู้บริหารทุกระดับร่วมในการหาขีดความสามารถหลัก
11. ไม่มีการจ้องจับผิดในการหาขีดความสามารถหลัก
12. ส่งเสริมให้มีความคิดเชิงบวกต่อการกำหนดขีดความสามารถหลัก
13. ต้องได้ผู้บริหารสูงสุดเป็นประธานคณะกรรมการพัฒนาระบบขีดความสามารถ
14. มีผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเลขานุการคณะกรรมการ
15. มีผู้จัดการฝ่ายตามสายงานเป็นคณะกรรมการ
16. มีการให้ความรู้ ความเข้าใจกับคณะกรรมการฯ อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน
17. ผูกอบรมพนักงานให้เข้าใจระบบอย่างถ่องแท้ด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการ
18. คณะกรรมการพัฒนาระบบขีดความสามารถ จัดให้มีการร่วมคิด กำหนดขีดความสามารถหลัก
19. คณะกรรมการฯ ให้นิยาม หรือคำจำกัดความขีดความสามารถหลักแต่ละตัว
20. พิจารณากำหนดระดับความคาดหวังของขีดความสามารถหลักให้ชัดเจน

การหาขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง

21. ทำความเข้าใจความหมายของขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งให้ชัดเจน

22. เน้นขีดความสามารถที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละตำแหน่ง อย่างเป็นรูปธรรม
23. จัดแบ่งกลุ่มงาน ซึ่งเป็นไปตามหน้าที่ในหน่วยงาน
24. ระบุหน้าที่งานที่จะหาขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง
25. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ หน่วยงานต่างๆ ระดมความคิด เพื่อค้นหาขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง
26. คัดเลือกพนักงานที่รู้งานดี มีความเข้าใจเป็นตัวแทนความคิดในแต่ละระดับเข้าร่วมประชุมระดมความคิด
27. พยายามส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในทุกระดับ
28. จัดทำแบบพิมพ์วิเคราะห์หาขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง
29. ส่งแบบพิมพ์วิเคราะห์หาขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ให้ผู้เข้าประชุมศึกษาล่วงหน้า
30. ประชุมอธิบายการใช้แบบพิมพ์เพิ่มเติม
31. นำงานและความรับผิดชอบตามใบพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) ที่เป็นปัจจุบันมาเขียนลงในแบบพิมพ์
32. ให้ผู้เข้าประชุมร่วมกันคิดและอภิปรายความเห็นในงานและความรับผิดชอบที่ต้องการขีดความสามารถใดที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ
33. ใช้แนวทางการพิจารณาขีดความสามารถในเรื่องความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งประสบความสำเร็จ
34. ไม่กำหนดจำนวนข้อของขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง มากเกินไป
35. ให้นิยาม หรือคำจำกัดความของขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งแต่ละข้อให้เข้าใจชัดเจน
36. กำหนดระดับความคาดหวังในแต่ละระดับของตำแหน่งงานให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

การประเมินขีดความสามารถเป็นรายบุคคล

37. จัดทำแบบประเมินขีดความสามารถ
38. แบบประเมินมีส่วนประกอบ ได้แก่ ขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง
39. แต่ละหัวข้อประเมินมีนิยามและระดับตำแหน่ง ระดับขีดความสามารถและระดับที่คาดหวัง
40. มีการลงชื่อผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน
41. ก่อนมีการประเมินขีดความสามารถได้จัดให้มีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ แนวคิด แบบประเมินและวิธีการประเมิน เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้อง
42. ประชุมตกลงรอบ หรือระยะเวลาในการประเมินขีดความสามารถให้เหมาะสมกับองค์กร

การนำผลการประเมินขีดความสามารถไปใช้

43. นำผลการประเมินขีดความสามารถไปใช้ประโยชน์ในเรื่อง การกำหนดคุณสมบัติ เพื่อการว่าจ้างให้เหมาะสม
44. นำผลการประเมินขีดความสามารถไปใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนการโยกย้ายตำแหน่ง หรือการเลื่อนชั้น
45. นำผลการประเมินขีดความสามารถไปคำนวณหาช่องว่างของขีดความสามารถ (Competency Gap)
46. นำผลการประเมินขีดความสามารถไปพัฒนาบุคลากร
47. นำผลการประเมินขีดความสามารถไปพิจารณาหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
48. นำผลการประเมินขีดความสามารถไปจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม

ข้อควรคำนึงและข้อพึงระวัง

49. การนำระบบขีดความสามารถมาใช้ ต้องได้รับการอนุมัติจากผู้นำสูงสุดขององค์กรด้วยความเข้าใจและเห็นประโยชน์อย่างแท้จริง
50. การเริ่มต้นจัดทำขีดความสามารถ ต้องให้ความรู้ ความเข้าใจและเกิดการยอมรับในหมู่ผู้บริหารทุกระดับ
51. ต้องมีการตรวจสอบ คัดกรอง ก่อนนำไปใช้อย่างรอบคอบ
52. การนำขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งไปใช้ต้องผ่านการพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ดำรงตำแหน่งและผู้ร่วมงานที่ทำงานร่วมกับผู้ดำรงตำแหน่ง
53. การทำความเข้าใจในระบบขีดความสามารถ จะต้องทำทุกวิถีทางให้เกิดการเรียนรู้ในหมู่พนักงานทุกระดับอย่างทั่วถึง
54. การติดตามและประเมินผลการใช้ระบบขีดความสามารถ เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ทางการบริหารจัดการขององค์กร

หากได้ทบทวนตามรายการที่กล่าวมาข้างต้นจะช่วยไม่ให้เกิดหลุมพรางของการนำระบบขีดความสามารถมาใช้แบบครึ่งๆ กลางๆ และเกิดปัญหาตามมาภายหลัง 

