

บทความรู้

เรื่อง พัฒนาให้ถูกจุดด้วย IDP

ในปัจจุบันเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีมากมาย หลากหลายรูปแบบ แต่สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงก่อนจะนำมาใช้ คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาที่ว่าเป็นอย่างไร คุ้มค่าหรือไม่ บุคลากรในองค์กรจะต่อต้านเพียงใด ฯลฯ

เครื่องมือหนึ่งที่มีความนิยมกันอย่างแพร่หลายในทุกวันนี้ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน นั่นคือ แผนพัฒนารายบุคคล หรือ Individual Development Plan (IDP) เรียกได้ว่าไปงานไหนที่เกี่ยวข้องกับ HR เป็นต้องได้ยินชื่อเจ้าเครื่องมือนี้แน่นอน ทีนี้เราจะไปค้นหากันว่าเจ้า IDP นั้นมันคืออะไร ลักษณะเป็นอย่างไร และมีเทคนิคในการไปใช้อย่างไร



อาจารย์อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์ด้านงาน HR ในระดับประเทศ ได้กล่าวไว้ว่า IDP คือ กรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตนที่เชื่อมโยง หรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายในระดับองค์กรและหน่วยงาน เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่จะพัฒนาพนักงานให้ไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรต้องการ หรือคาดหวังให้เกิดขึ้น IDP จึงเป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ให้มีมากขึ้น

IDP มีลักษณะทั่วไป ดังนี้

- เป็นกระบวนการพัฒนาและเป็นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานคนนั้นจะต้องพูดคุยกันถึงเป้าหมายในอาชีพ (Career Goals) การกำหนดแผนงานเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้น รวมทั้งเป็นกระบวนการที่หัวหน้างานจะต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานอีกด้วย
- เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคลให้ตอบรับหรือสนองตอบต่อความต้องการในระดับองค์กร พบว่า IDP ที่ดีจะต้องเป็นแผนในการเพิ่มระดับความสามารถในการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องช่วยให้

พนักงานผู้นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในสายอาชีพของตนและเป้าหมายของหน่วยงานควบคู่กันไป

- เป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน (Expected Competency) เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำงานจริงของพนักงานผู้นั้น (Actual Competency) โดยการกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เช่น การมอบหมายงาน การจัดฝึกอบรมพนักงาน การให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นที่เลี้ยงแก่พนักงาน เป็นต้น
- เป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่ง IDP ควรมีการทบทวนจากหัวหน้างานและพนักงานอย่างน้อยทุก ๖ เดือน

ดังนั้นการจัดทำ IDP จึงไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับเงินเดือน และการให้ผลตอบแทนต่าง ๆ แก่พนักงาน แต่ IDP จะต้องเป็นขั้นตอนหลักที่สำคัญในการพัฒนาพนักงาน มิใช่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้คุณให้โทษแก่พนักงาน นอกจากนี้ IDP มิใช่แผนฯ ที่จะรับประกันว่าพนักงานจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานต่อไปในอนาคต ซึ่ง IDP เป็นแผนฯ เพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป มิใช่แผนงานที่รับรองหรือรับประกันความมั่นคงหรือความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของพนักงาน



IDP จึงถูกกำหนดขึ้นโดยพนักงานกับหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่จะต้องแจ้งถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังที่หัวหน้างานต้องการ ทั้งนี้ IDP จะต้องเชื่อมโยงความสนใจในอาชีพของพนักงานและความต้องการขององค์กรที่มีต่อพนักงานผู้นั้น สำหรับเป้าหมายในการจัดทำ IDP ขึ้นก็เพื่อ

- พนักงานจะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

- เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น
- พัฒนาและปรับปรุงผลผลิตขององค์กร และของหน่วยงานให้เพิ่มขึ้น จากการศึกษาที่พนักงานมีความรู้และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น

สุดท้ายนี้ เราก็ได้ทราบถึงรายละเอียด วิธีการ และประโยชน์ของ IDP ไปมากกันพอสมควรแล้ว ส่วนขั้นตอนการดำเนินการจัดทำ IDP นั้นจะเป็นอย่างไร โปรดติดตามในบทความความรู้ต่อ ๆ ไปครับ

เรียบเรียงโดย นายพีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์
กลุ่มพัฒนาบุคคล กองการเจ้าหน้าที่
สิงหาคม ๒๕๕๕

