

ปฏิบัติตนอย่างไร...ให้เป็นพนักงานดาวเด่น (Talented People) ตอน เทคนิคการเขียนโครงการ บริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น (2)



บทความโดย : อารporn ภูวพิทยพันธุ์
อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

เมื่อสัปดาห์ที่แล้ว เราได้พูดคุยกันถึงการเขียนโครงการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น ในส่วนของหลักการ เหตุผล วัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ รวมถึงขั้นตอนการดำเนินงานไปบ้างแล้ว สัปดาห์นี้จะกล่าวถึงประเด็นที่ควรนำเสนอในโครงการที่จะต้องส่งมอบให้ผู้บริหารพิจารณา ดังต่อไปนี้ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน (ต่อ)

3.2 พนักงานที่มีศักยภาพสูง (เดือนกุมภาพันธ์ – มีนาคม 25xx)

การวิเคราะห์ความสามารถที่ควรพัฒนาของพนักงานที่มีศักยภาพสูงนั้นจะดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และจุดที่ต้องปรับปรุงหรือจุดอ่อน (Area of Improvement/Weakness) โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
- การใช้แบบประเมินศักยภาพของพนักงานบนพื้นฐานของความสามารถ หรือ Competency เพื่อประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงานแต่ละคน (Competency Gap Assessment) โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือบริษัทที่ปรึกษาจะเป็นผู้จัดทำแบบประเมินดังกล่าว เพื่อแจกให้กับพนักงานประเมินตนเอง และผู้บังคับบัญชาโดยตรง ประเมินพนักงานตามแนวคิดของการประเมินแบบ 180 องศา

3.3 พัฒนาพนักงานศักยภาพสูง (เดือนมีนาคม – กันยายน 25xx) จะแบ่งออกได้ 3 ช่วง ดังต่อไปนี้

ช่วงที่ 1 : Team Synergy: 3 วัน 2 คืน (เดือนมีนาคม – เมษายน 25xx)

เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับให้กับพนักงานที่มีศักยภาพสูง ได้รู้จักคุ้นเคยระหว่างกันเอง และระหว่างพนักงานที่มีศักยภาพสูงกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท อีกทั้งเป็นการสื่อสารความเข้าใจถึงการจัดโครงการ รวมทั้งเสริมสร้างทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ความคิดสร้างสรรค์ และการวิเคราะห์ปัญหาได้

ช่วงที่ 2 : Business Planning & Management Skills Development (เดือนพฤษภาคม – กันยายน 25xx)

เพื่อพัฒนาให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงมีความรู้ ความสามารถและทักษะในด้านการบริหารจัดการ และการวางแผนกลยุทธ์ระดับต้นทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติได้ รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ต่อไปในอนาคต (Young Executives)

ช่วงที่ 3 : Individual Development : 7 เดือน (เดือนมีนาคม – กันยายน 25xx)

เพื่อให้พนักงานที่มีศักยภาพแต่ละคน พัฒนาสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข (Weakness) ของพนักงานแต่ละคน โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ในช่วง 7 เดือนนับตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือนกันยายน 25xx โดยวิธีการและช่วงเวลาดำเนินการกำหนดภายหลังจากการจัดทำการวิเคราะห์และประเมินสิ่งที่ควรพัฒนาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

3.4 ให้ผลตอบแทนและตรวจสอบโครงการ (เดือนตุลาคม – ธันวาคม 25xx)

ภายหลังจากที่โครงการสิ้นสุดประมาณเดือนตุลาคม 25xx ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำการประเมินผลทั้งโครงการและพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) แต่ละบุคคล โดยพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ประเมิน เพื่อจะวางแผนในการพัฒนาพนักงานดังกล่าวต่อไป

การให้ผลตอบแทนแก่พนักงานที่อยู่ในโครงการนี้ควรให้พิเศษและแตกต่างไปจากพนักงานปกติทั่วไป อาทิ การเงินเดือนอยู่ในระดับที่สูงเป็นพิเศษ (15% ขึ้นไป) โบนัสพิเศษ (4 เดือนขึ้นไป) และสิทธิประโยชน์อื่นๆ ตามที่บริษัทเห็นควร รวมทั้งพนักงานที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้ ควรที่มีการปรับตำแหน่งโดยใช้ระยะเวลารวดเร็วกว่าปกติ (Fast Track) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานกลุ่มนี้ด้วย

4 ทรัพยากรที่ต้องใช้

4.1 ด้านกำลังคน

โครงการนี้จะไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจาก

- CEO : ให้ความสนับสนุนและพิจารณาอนุมัติงบประมาณสำหรับโครงการดังกล่าว
- ผู้บริหารระดับสูง : เป็นวิทยากรและพี่เลี้ยง (Mentor) ให้กับพนักงานที่มีศักยภาพสูง
- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์: วางแผนจัดการ/พัฒนา ประเมินผล และติดตามผลการจัดโครงการดังกล่าว
- Line Manager : สนับสนุนและให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ เพื่อให้โครงการบรรลุผลสำเร็จ

4.2 ด้านงบประมาณ

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใคร่ขอเสนองบประมาณ สำหรับโครงการนี้ คิดเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นประมาณ xxx,xxx บาท โดยจะครอบคลุมถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการประเมินสิ่งที่พนักงานควรพัฒนาและปรับปรุง การจัดหลักสูตร เพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งมีพนักงานทั้งหมดที่จะเข้าโครงการนี้ประมาณ 30 คน

ทั้งนี้งบประมาณดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งของงบประมาณฝึกอบรมและพัฒนาประจำปี 25xx

5 ระยะเวลาดำเนินการ

ภายหลังจากที่ โครงการบริหารและพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการตามเวลาที่ถูกกำหนดขึ้นในขั้นตอนที่ 3 และเมื่อสิ้นสุดโครงการนี้แล้วจะมีการประเมินผลโครงการต่อไป