

แนวทางการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของ Competency



- บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง
- อีเมล : peoplevalue@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2007-12-22

ผมเชื่อว่าในปัจจุบันนี้มีหลายองค์กรที่กำลังคิดค้นหาแนวทางการนำเอา Competency ไปเชื่อมต่อการพัฒนาฝึกอบรม ผมในฐานะคนที่ทำหน้าที่นักคิดและนักเขียนอิสระ จึงขอเสนอแนวคิดในเรื่องนี้ โดยสมมติตัวเองว่า ถ้าผมเป็นพนักงานในองค์กร และต้องรับผิดชอบในเรื่องการนำเอา Competency ไปใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ผมควรจะต้องทำอะไรบ้าง อย่างไร ผมคิดว่าผมจะดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. เลือกหัวข้อ Competency มาทีละข้อ

การเริ่มต้นที่ดีควรจะเริ่มต้นจาก Competency ไปสู่แผนพัฒนาและฝึกอบรม ไม่ควรเริ่มจากแผนฝึกอบรมเพื่อย้อนกลับมาหา Competency ดังนั้น เพื่อให้สะดวกและง่าย จึงขอแนะนำให้เลือกทำทีละ Competency นำจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำแผนอบรมเพื่อรองรับ Competency หลายๆ เรื่องพร้อมกัน

2. กำหนดพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง

เชื่อว่าองค์กรที่นำเอา Competency ไปใช้แล้ว น่าจะมีการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังไว้เรียบร้อยแล้ว แต่ถ้าจะให้มั่นใจมากยิ่งขึ้น ก็ควรจะทบทวนพฤติกรรมที่คาดหวังอีกครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าพฤติกรรมหลักที่กำหนดไว้นั้นครอบคลุม Competency ข้อนั้นในทุกมิติหรือไม่ และทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่าพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นมานั้นสามารถแปลงไปสู่สิ่งที่จับต้องได้ สังเกตได้หรือไม่ และเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งว่าพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นมานั้นไม่กว้างจนเกินไป

3. กำหนดหัวข้อที่จะนำมาใช้ในการประเมิน Competency

ในขั้นตอนนี้ให้นำเอาพฤติกรรมที่คาดหวังมาเป็นตัวตั้ง แล้วตั้งคำถามว่าจะวัดหรือดูจากอะไรว่าคนๆ นั้นมี Competency ในเรื่องนั้นตามพฤติกรรมหลักที่กำหนดไว้ บางเรื่องอาจจะดูจากผลงานที่วัดได้จับต้องได้ บางเรื่องไม่จำเป็นต้องไปดูที่ผลงาน แต่สามารถดูได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกได้ทันที ในขณะที่บางเรื่องอาจจะต้องดูจากผลการทดสอบความสามารถทางด้านการคิด การทดสอบความรู้ หรือการทดสอบทักษะก็ได้

4. กำหนดแนวทางการพัฒนาและฝึกอบรม

เมื่อกำหนดพฤติกรรมหลักและหัวข้อประเมิน Competency แล้ว ขั้นตอนนี้ก็จะเป็นการกำหนดแนวทางในการพัฒนาให้คนมี Competency ในหัวข้อนั้นๆ ซึ่ง จะแบ่งออกเป็น 2 แนวทางหลักคือ

1. การฝึกอบรม (Training)

การที่จะทำให้คนทำงานมีพฤติกรรมการทำงานที่เป็นไปตาม Competency ในเรื่องนั้นๆ บางเรื่องจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการให้ความรู้ ซึ่งวิธีการหนึ่งที่ใช้ได้ผลและนิยมใช้กันโดยทั่วไปคือ “การ

ฝึกอบรม” ซึ่งหน้าที่หลักที่เราในฐานะผู้รับผิดชอบในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม ควรจะ ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมที่ครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

- หัวข้อการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับหัวข้อการประเมินและหัวข้อที่ตอบสนองต่อ พฤติกรรมที่คาดหวังไว้ เพราะถ้าคาดหวังไว้ 10 ข้อ แต่หัวข้อการฝึกอบรม
- รูปแบบและวิธีการในการฝึกอบรม
- แนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

2. การพัฒนาโดยไม่ใช้การฝึกอบรม (Non-Training)

ควรที่จะกำหนดแนวทางการพัฒนา Competency ของคนด้วยวิธีการหรือแนวทางอื่นที่เป็นไปได้ นอกเหนือจากการฝึกอบรม เพราะ Competency บางเรื่องไม่สามารถสร้างหรือพัฒนาให้สูงขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น บางเรื่องต้องให้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงของคนอื่น บางเรื่อง อาจจะต้องลงมือไปใช้จริงด้วยตัวเอง บางเรื่องจะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ฯลฯ

สรุป การที่จะทำให้คนทำงานมีคุณลักษณะความสามารถเป็นไปตาม Competency ที่กำหนดไว้ นั้น คงไม่ใช่ เรื่องง่ายที่จะทำได้ภายในเวลาเพียงวันสองวัน เพราะ Competency หลายข้อไม่ใช่เป็นเรื่องทักษะหรือความรู้ แต่เป็นเรื่องความคิด เป็นเรื่องของจิตใจ ซึ่งเป็นเรื่องที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ก็จริง แต่จะต้องอาศัยกลยุทธ์ที่หลากหลาย ร่วมกัน จะทำแค่เพียงการอบรมเพียงอย่างเดียวคงจะไม่ได้ผลแน่ๆ และจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับ สภาพจิตใจของคนให้รู้สึกเคยชินกับสิ่งนั้นๆ จนคนทำงานรู้สึกว่าการมีพฤติกรรมที่กำหนดไว้ นั้นเป็นเรื่องปกติของชีวิตการทำงาน ไม่ใช่เรื่องที่ต้องมานั่งคิดด้วยเหตุผลว่าทำไมไปทำไม ไม่ใช่เรื่องที่ต้องมานั่งทบทวนว่าเรื่องนั้นดีหรือไม่ดี ถ้าพูดเป็น ภาษาชาวบ้านก็คงจะเรียกว่าทำเรื่องนั้นๆจนเป็นนิสัยไปเรียบร้อยแล้ว และสิ่งนั้นจะต้องติดตัวคนๆนั้นไปตลอดไม่ว่าจะอยู่ที่ทำงานหรืออยู่ในสังคมภายนอก การสร้างหรือพัฒนา Competency ให้กับคนไม่ใช่ทำเหมือนกับ “ไฟไหม้ฟาง” (สุดท้ายได้แค่ก่อบฟาง กินมือเดียวก็หมดแล้ว) แต่ต้องทำแบบ “การตีเหล็กให้เป็นดาบ” ที่คนตีต้องมีทั้งความอดทนและเทคนิค วิธีการที่เหมาะสม (สุดท้ายจะได้ดาบที่มีคุณภาพใช้ได้ไปหลายชั่วอายุคน)

เพื่อให้ท่านผู้อ่านเห็นภาพที่ชัดเจนในภาคปฏิบัติได้มากยิ่งขึ้น ผมจึงขอยกตัวอย่างแนวทางการพัฒนา Competency เรื่อง Service Mind มาให้ดู เพื่อว่าอาจจะเป็นจุดเริ่มต้นให้ท่านผู้อ่านที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องนี้ในองค์กร สามารถนำไปคิดต่อยอดได้ง่ายขึ้นและเร็วขึ้น (ถ้ามีเวลาจะทยอยเขียนตัวอย่างของ Competency ในเรื่องอื่นๆต่อไปครับ)

ตัวอย่างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาเรื่อง “การให้บริการลูกค้า (Service Mind)”

Competency : การให้บริการลูกค้า (Customer Service)

พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังจากคนทำงาน

- ให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกค้าร้องขอ
- เสนอตัวให้ความช่วยเหลือลูกค้าก่อนที่ลูกค้าจะร้องขอ
- ให้ความช่วยเหลือลูกค้าเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง
- สามารถรับมือกับลูกค้าที่มีปัญหาได้

- มีการตรวจสอบหลังจากการให้บริการ เพื่อยืนยันว่าลูกค้าได้รับการตรงและครบตามที่ต้องการ

ตัวอย่างหัวข้อที่น่าจะนำมาใช้ในการประเมิน Competency ข้อนี้

- ดูจากคะแนนทดสอบข้อเขียนหลังการฝึกอบรม
- ดูจากคะแนนทดสอบการแสดงบทบาทสมมติในสถานการณ์จำลอง
- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า
- สังเกตจากพฤติกรรมกรให้บริการลูกค้าที่ไม่เหมาะสม เช่น คำพูดที่ไม่สุภาพ กิริยาที่ไม่เหมาะสม ปล่อยให้ลูกค้ารอนานโดยไม่แจ้งความคืบหน้า ฯลฯ โดยใช้ Checklist
- สุ่มสอบถามจากคนรอบข้างว่าเคยเห็นพฤติกรรมกรให้บริการที่ไม่ดีต่อลูกค้าหรือไม่
- ดูจากการนำเอาเรื่องเล็กๆน้อยๆที่สามารถแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้เอง ไปขอความช่วยเหลือจากหัวหน้า

แนวทาง การฝึกอบรม

หัวข้อการฝึกอบรม

- ความหมายของคำว่า “การให้บริการ”
 - การให้บริการคืออะไร
 - การให้บริการ การช่วยเหลือ การทำตามหน้าที่ เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
 - เหตุการณ์แบบไหนจึงจะเรียกว่า “การให้บริการ”
- ความสำคัญของการให้บริการที่มีต่อองค์กร
 - ทำไมองค์กรของเราจึงต้องเน้นเรื่องการให้บริการ
 - ถ้าบริการไม่ดีจะเกิดอะไรขึ้นบ้างทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- ขั้นตอนการให้บริการลูกค้า
 - การวิเคราะห์/สำรวจ/ประเมินความต้องการของลูกค้า
 - การเลือกวิธีการในการตอบสนองลูกค้า
 - ดำเนินการในการให้บริการแก่ลูกค้า
 - ตรวจสอบผลการให้บริการ
 - การติดตามผลการให้บริการ
- จิตวิทยาในการเข้าใจความแตกต่างของคน
 - ลักษณะและประเภทของคน
 - จุดอ่อนของคนแต่ละประเภท
 - วิธีการตอบสนองความต้องการของคน
- เทคนิคการให้บริการลูกค้า
 - การให้บริการกับลูกค้าที่พูดมาก
 - การให้บริการลูกค้าที่ไม่ค่อยพูด
 - การให้บริการลูกค้าที่ต้องการไม่สิ้นสุด
 - การให้บริการลูกค้าที่ชอบไว้วางใจ

- การให้บริการลูกค้าที่ละเอียดถี่ถ้วน
- การให้บริการกับลูกค้าที่มารยาทไม่เรียบร้อย
- ฯลฯ

แนวทางการออกแบบรูปแบบและวิธีการในการฝึกอบรม

- **เรียนรู้จากเหตุการณ์จริง**

นำเอาข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เคยเกิดขึ้นจริงในอดีต พร้อมวิธีการแก้ไขปัญหาเป็นกรณีศึกษาให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ เพราะจะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีกและผู้เรียนบางคนอาจจะอยู่ในเหตุการณ์นั้นมาก่อน

- **ฝึกคิดจากเหตุการณ์จำลอง**

ควรจะมีวิดีโอเกี่ยวกับตัวอย่างการให้บริการลูกค้าที่ไม่ดีมาให้ผู้เข้าอบรมได้ศึกษาและได้ฝึกคิดว่าถ้าเป็นตัวเขาเองเขาจะอย่างไร และให้ดูตัวอย่างการบริการที่ดีในภายหลัง

- **ฝึกปฏิบัติโดยการแสดงบทบาทสมมติ**

ควรจะให้ผู้เข้าอบรมได้แสดงบทบาทสมมติ โดยแบ่งกลุ่มและให้แต่ละกลุ่มระดมสมองเพื่อเลือกพฤติกรรมการให้บริการที่ไม่เหมาะสมที่เคยเกิดขึ้นจริงในองค์กรมากลุ่มละเรื่องหรือสองเรื่อง และให้ออกมาแสดงบทบาทสมมติโดยแต่ละกลุ่มจะต้องแสดง 2 รอบคือ

- รอบแรก แสดงเลียนแบบพฤติกรรมการให้บริการที่ไม่ดีที่เคยเกิดขึ้นจริง
- รอบที่สอง แสดงเหตุการณ์เดิม แต่ให้แสดงพฤติกรรมในการให้บริการลูกค้าที่ดีที่ควรจะเป็น

เมื่อแสดงเสร็จแล้ว ควรจะให้แต่ละกลุ่มออกมาสรุปข้อคิดที่ได้จากการแสดงบทบาทสมมติ หรือถ้าเป็นไปได้ควรจะทำวิดีโอตอนแสดงไว้ด้วย และนำมาเปิดดูซ้ำอีกครั้ง เพื่อตอกย้ำให้เห็นว่าพฤติกรรมการให้บริการที่ดีนั้นทำได้ง่ายกว่า

@ แนวทางการพัฒนาด้วยรูปแบบอื่น (ต่อ)

- **แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ในฐานะผู้รับบริการ**

ควรจะมีการประชุมประจำวัน หรือประจำสัปดาห์และให้พนักงานแต่ละคนออกมาเล่าประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในชีวิตประจำวันที่เกี่ยวข้องกับการบริการของผู้อื่น เช่น การบริการของพนักงานร้านอาหาร บัม น้ำมัน ร้านกาแฟ ฯลฯ ทั้งตัวอย่างการให้บริการที่ดีและไม่ดี พร้อมทั้งให้พูดถึงความรู้สึกของตัวเองที่มีต่อการบริการนั้นๆ เพื่อให้พนักงานได้ตอกย้ำตลอดเวลาว่าการให้บริการลูกค้านั้นมีความสำคัญต่อจิตใจของผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด โดยการเรียนรู้จากตัวเอง

- **ฟังจากความรู้สึกจริงของลูกค้าตัวจริง**

เชิญลูกค้าที่เป็นลูกค้าจริงขององค์กรทั้งที่เคยร้องเรียนหรือชื่นชมมาพูดให้พนักงานฟัง ว่าเขารู้สึกและคิดอย่างไร ซึ่งวิธีนี้จะดีกว่าการสื่อสารผ่านองค์กร และหัวหน้ามายังพนักงานผู้ให้บริการ เพราะเมื่อลูกค้าร้องเรียนผ่านมายังองค์กรและหัวหน้านำเรื่องข้อร้องเรียนนั้นๆ มาตำหนิพนักงาน พนักงานมักจะรู้สึกว่าเป็นอารมณ์ของหัวหน้า

มากกว่าอารมณ์ของลูกค้า ดังนั้น การเชิญลูกค้าตัวจริงมาพูดถึงเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นพร้อมกับความรู้สึกจริงๆ น่าจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและรับรู้ได้ดีกว่าที่เอาความรู้สึกของลูกค้ามาถ่ายทอดผ่านคนในองค์กร

• **กิจกรรมต่อย้ำเรื่องการให้บริการ**

องค์กรควรมีการกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำต่อเนื่องเพื่อต่อย้ำให้เรื่องการให้บริการเป็นเรื่องที่อยู่ในจิตใจของคนทำงานตลอดเวลา เช่น การกำหนดให้ทุกคนพูดคำว่า “สวัสดี (ครับ/ค่ะ)” “ขอบคุณ (ครับ/ค่ะ)” กันทุกวัน เพื่อให้การกล่าวคำว่า “สวัสดี” และ “ขอบคุณ” กับลูกค้าไม่ใช่เรื่องลำบากในชีวิตอีกต่อไป เพราะเป็นคำพูดที่ติดปากติดเป็นนิสัยไปแล้ว หรือกิจกรรมอะไรก็ได้ที่จะช่วยให้คนทำงานเกิดพฤติกรรมนั้นๆจนกลายเป็นนิสัย เช่น การเปิดประตูให้ลูกค้า การเลื่อนเก้าอี้ให้ลูกค้านั่ง การเดินนำหน้าลูกค้าไปยังสถานที่ต่างๆ การออกไปส่งลูกค้าขึ้นรถ ฯลฯ

• **การบริการมีผลต่อผลงานทั้งทางตรงและทางอ้อม**

ควรจะนำเอาเรื่องการให้บริการ ไปเป็นหัวข้อในการประเมินผลงานประจำปีที่จะมีผลต่อเรื่องผลตอบแทน เช่น เรื่องโบนัส เรื่องรางวัลการให้บริการ พนักงานดีเด่นประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อเป็นมาตรฐานเสริมให้เรื่องการให้บริการคงอยู่กับคนทำงานและองค์กรตลอดไป

ตัวอย่าง Checklist เพื่อประเมินเรื่องการให้บริการลูกค้า

หัวข้อประเมิน	วันเวลาสถานที่	อธิบายพฤติกรรมที่สังเกตเห็น
- ไม่ออกไปต้อนรับลูกค้า (รอให้ลูกค้าเดินมาหา)		
- ไม่ยกมือไหว้และพูดคำว่าสวัสดีกับลูกค้า		
- ไม่ยิ้มเวลาพูดกับลูกค้า (ทำหน้าบึ้ง)		
- ปล່อยให้ลูกค้ารอนาน จนลูกค้าต้องเดินมาถาม		
- พูดจาไม่สุภาพกับลูกค้า		
- ไม่เดินไปส่งลูกค้าจนถึงที่แผนกถัดไป		
- ไม่พูดคำว่า “ขอบคุณ” กับลูกค้า		
- ทะเลาะ/เถียงกับลูกค้าเสียงดัง		
- ให้ลูกค้าเปิดประตูให้ (เดินตามหลังลูกค้า)		
- ไม่ออกไปส่งลูกค้าตอนลูกค้ากลับ		
-		
-		
-		

หมายเหตุ เหตุผลที่หัวข้อใน Checklist เป็นเรื่องของการจับผิด ก็เพราะว่าสะดวกต่อการตรวจประเมินกว่าการจับถูก และ จะได้นำเอาข้อมูลไปประกอบการแจ้งพนักงานผู้ถูกประเมิน เพราะสามารถอ้างถึงเหตุการณ์ที่พบเห็นได้ง่าย