

การสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะ บุคลากร (Competency - Based System – 2Day)

สถาบันฝึกอบรม บานาน่าเทรนนิ่ง



อ.ธนายุทธ สิริบุตรานนท์
วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาระบบสมรรถนะบุคคล

8 QUALITY COURSE CATEGORIES

- Leadership
- Coaching
- Thinking
- Soft Skill
- Productivity
- HRM & Organization Development
- Sales & Marketing
- Team Building

การสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะบุคลากร (Competency - Based System - 2Day)

HO 1.5

- ระยะเวลาอบรม 2 วัน
- หลักสูตรเหมาะกับหัวหน้างานขึ้นไป

หลักการและเหตุผล

ความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจในทุกยุคสมัยองค์กรจะคงความสามารถและความได้เปรียบ จำเป็นต้องลงทุนพัฒนาในฟังก์ชันงานต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างทั่วถึง ซึ่งการลงทุนดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรเกิดสมรรถนะอันโดดเด่น (Distinctive Competency) ฟังก์ชันงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่มีความสำคัญ เนื่องจากองค์กรจะไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคลากรไม่มีคุณภาพ ดังนั้นการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญมากในปัจจุบัน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวคิดขีดความสามารถ หรือ สมรรถนะ (Competency) เป็นที่นิยมในปัจจุบัน แต่การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารต้องเข้าใจแก่นแท้และหลักการของสมรรถนะว่าเป็นอย่างไร มิฉะนั้นองค์กรจะได้รับผลเสียมากกว่าผลดี โดยความหมายของสมรรถนะ (Competency) คือ “พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่แสดงออกอย่างเหมาะสมตามความคาดหวัง (Expected Behavior) กับหน้าที่ความรับผิดชอบ และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร” โดยกระบวนการพัฒนาระบบสมรรถนะบุคลากร มีแนวทางดังนี้

- โมเดลพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Competency Model)
- สมรรถนะหลัก (Core Competency)
- สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)
- สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)
- การพัฒนาส่วนประกอบของสมรรถนะ
- วิธีการและเครื่องมือสมรรถนะบุคลากร

การพัฒนาส่วนประกอบของสมรรถนะมีความสำคัญมาก ผู้บริหารไม่ควรนำสมรรถนะสำเร็จรูปมาใช้ทันที (Competency Dictionary) โดยไม่ปรับให้เข้ากับบริบทองค์กร วิธีที่ดีที่สุดคือการสร้าง Competency Dictionary ขึ้นมาเอง โดยนำสมรรถนะทั้งหมดที่กำหนดได้จากกระบวนการ (Core, Functional & Managerial Competency) มาให้คำนิยาม เขียนพฤติกรรมที่คาดหวัง (Expected Behavior) ตามแนวทางการประเมินด้วยวิธีการแสดงพฤติกรรม (Frequency Level : FL) และด้วยระดับความชำนาญ (Proficiency Level : PL) พร้อมกับการ Mapping ระดับตำแหน่งที่คาดหวังในสมรรถนะ

วัตถุประสงค์หนึ่งของระบบสมรรถนะ (Competency-Based System) คือการพัฒนาบุคลากรที่พฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง (Competency Gap) ดังนั้นวิธีการและเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะจึงสำคัญมาก เนื่องจากผลการประเมินจะถูกนำไปใช้ในประเด็นต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้เรียนมีกระบวนการพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นระบบ (Competency Model)
- เพื่อให้ผู้เรียนสามารถกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามตำแหน่งงาน และสมรรถนะทางการบริหาร
- เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาส่วนประกอบของสมรรถนะให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร
- เพื่อให้ผู้เรียนสามารถประเมินสมรรถนะได้อย่างถูกต้อง

รายละเอียดเนื้อหาและกิจกรรม

พื้นฐานการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

- ความเป็นมาและแนวคิดของสมรรถนะ
- ความหมายของสมรรถนะ (Competency)
- มิติและประเภทของสมรรถนะ
- ส่วนประกอบของสมรรถนะ

กระบวนการพัฒนาระบบสมรรถนะบุคลากร

- โมเดลพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Competency Model)
- ความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency)
- แนวทางกำหนดสมรรถนะหลักจาก
 - วิสัยทัศน์ (Vision)
 - พันธกิจ (Mission)
 - กลยุทธ์ (Strategy)
- ความหมายของสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)
- แนวทางกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงานจาก
 - ผังโครงสร้างตำแหน่งงาน (Organization Chart)
 - Job Description (JD)
 - แนวคิด KSA ภายใต้แบบจำลองภูเขาห้าเขี้ยว
- ความหมายของสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)
- แนวทางกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร

การพัฒนาส่วนประกอบของสมรรถนะ

- การให้คำนิยามความหมายของสมรรถนะ
- การประเมินสมรรถนะด้วยวิธีการแสดงพฤติกรรม (Frequency Level : FL)
- การประเมินสมรรถนะด้วยระดับความชำนาญ (Proficiency Level : PL)
- การเขียนความหมายของสมรรถนะแบบ FL และระบุพฤติกรรมที่คาดหวัง
- การเขียนความหมายของสมรรถนะแบบ PL และรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวัง
- การ Mapping ระดับตำแหน่งที่คาดหวัง
- ตัวอย่าง: Competency Dictionary

เครื่องมือพัฒนาระบบสมรรถนะบุคลากร

- วิธีการประเมินสมรรถนะบุคลากร
- ตารางสรุปผลการประเมิน (Competency Matrix)
- วิธีพัฒนาบุคลากรจากสมรรถนะ (Competency Base Development)

การบรรยาย 60% และ Workshop 40%





5 แนวทางฝึกอบรม

สถาบันฝึกอบรม บานาน่าเทรนนิ่ง



☎ 080-626-9565
✉ sale@bananatraining.com
🌐 www.bananatraining.com

1. Active Learning (การเรียนรู้ที่มีชีวิตชีวา)



หลักการของ Active Learning เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง(Practice by Doing)โดยใช้ความรู้ที่ผ่านการฝึกอบรม นำมาแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ บนปัญหาจริงของผู้เรียน ซึ่งหลักการดังกล่าว มีความสอดคล้องกับพีระมิดแห่งการเรียนรู้ (Learning Pyramid) ว่าผู้เรียนจะมีความรู้คงเหลือหลังเรียนรู้ (Average Learning Retention Rates) สูงถึง 75%

2. Learning Principle (หลักการเรียนรู้)



ในทุกหลักสูตรได้ใช้หลักการเรียนรู้ มาออกแบบเนื้อหาและกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนแนวทางการบรรยาย เพื่อให้ผู้เรียนได้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้หลักการเรียนรู้ ได้แก่

ทฤษฎีหลักการทั่วไป

(Stimulus Generalization)

- การฝึกอบรมเน้นการสอนหลักการทั่วไป หรือคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นในการทำงาน และให้ผู้เข้าอบรมประยุกต์หลักการดังกล่าว ในสถานการณ์จริง

ทฤษฎีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน

(Theory of Identical Elements)

- การออกแบบเนื้อหาและตัวอย่างให้มีความคล้ายคลึงกับสถานการณ์จริง ทำให้ผู้เรียนเรียนรู้และนำไปปรับใช้ได้ง่ายขึ้น

ทฤษฎีการรู้คิด

(Cognitive Theory)

- การออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ในหลักสูตร เน้นให้ผู้เรียนนำสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้วมาใช้ ตลอดจนให้ทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากการทำงาน

3. Knowledge (ความรู้)



ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) มาออกแบบเนื้อหาคือ "จำเป็น ปรับใช้ เปรียบเทียบ และเปลี่ยนแปลง"



4.Coaching (โค้ชซิ่ง)



ในบางหลักสูตร เช่น ภาวะผู้นำ จัดวิทยาการ บริหาร หรือ Growth mindset ใช้ทักษะ การโค้ชและกระบวนการโค้ชซิ่ง (Coaching Process) ประกอบการบรรยาย

5.Facilitator (กระบวนกร)



วิทยาการ แสดงบทบาทเป็นผู้จัดการความรู้ หรือกระบวนกร เป็นผู้ชี้แนะและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้



โครงสร้างการฝึกอบรม

COURSE FRAMEWORK

- สัดส่วนการบรรยาย (Training) 40% เนื้อหาตามหลักสูตร สร้างแนวคิด เทคนิควิธีการสำหรับพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น
- สัดส่วนกิจกรรม 60% ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร (Workshop, Case Study, Problem Solving Activity, OJT Activity, Coaching Card, Game, Team Building etc.)
- กิจกรรมปรับคลื่นความถี่สมอง (ก่อนเข้าสู่เนื้อหาการเรียนรู้)
- แบบทดสอบก่อนก่อนและหลังเรียน (Pre & Post Test)
- เวิร์คช็อป (Workshop) แบ่งกลุ่มทำกิจกรรมร่วมกัน
- กรณีศึกษา (Case Study) วิเคราะห์กรณีศึกษาและแชร์ประสบการณ์
- กิจกรรมการคิดแก้ปัญหา (Problem Solving Activity) นำปัญหาในการทำงานมาคิดแก้ปัญหา ตามหลักการและขั้นตอน PSDM
- กิจกรรมการสอนงาน (OJT Activity) ออกแบบและฝึกปฏิบัติการสอนงาน
- การ์ดการโค้ช Coaching Card ช่วยให้ผู้เรียนแก้ปัญหา ค้นหาค้นหาตัวเอง ฝึกคิดและตั้งเป้าหมาย
- เกมและกิจกรรมสร้างทีมงาน (Game and Team Building) แบ่งกลุ่มเล่นเกมและสนุกสนานร่วมกันแบบ Team Building
- การนำความรู้ไปใช้ด้วยการทำ Action Plan