

รายงานผลการเข้ารับการฝึกอบรม  
หลักสูตร "เทคนิคการใช้ระบบสมรรถนะ (Competency) ในการบริหารทรัพยากรบุคคล" รุ่นที่ ๒๙  
โดยสำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
วันที่ ๓๐ - ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๙  
ณ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์ กรุงเทพฯ

สรุปเนื้อหาสาระ

๑. การพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดความสอดคล้องและสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) ในการบริหารยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กร
๒. เทคนิคในการจัดทำต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
๓. การวิเคราะห์ Competency ประเภทต่าง ๆ อาทิ Core Competency, Professional Competency, Functional Competency
๔. การประเมินสมรรถนะต่าง ๆ เพื่อเข้าสู่การจัดทำกรอบสมรรถนะตำแหน่งงาน (Position Competency Profile)
๕. การจัดทำการประเมิน Competency Gap
๖. วิธีการใช้ Competency Gap ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การจัดทำ Individual Development Plan การจัดทำ Training Roadmap การคัดเลือกพนักงาน การวางแผนพัฒนาพนักงาน (Career Planning & Development) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นต้น

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้/ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติอื่น ๆ ที่ทำให้คนสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าผู้อื่นในองค์กร องค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ หมายถึง ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ และความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษ ในด้านต่าง ๆ

บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) หมายถึง บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของคน อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) หมายถึง จินตนาการ แนวโน้มวิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล

สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมร่วมของบุคลากรทั้งหมด ในองค์กรที่จำเป็นต่อการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หลัก ภารกิจหลัก วิสัยทัศน์ กลยุทธ์หลัก ตลอดจนวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ทั้งนี้เพื่อหล่อหลอมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

สมรรถนะประจำสายงานหรือกลุ่มงาน (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสายงานหรือกลุ่มงาน (เน้นวิชาชีพ เช่น สายงานวิศวกรรม นิติกร

สมรรถนะของบุคลากร (Personal Competence) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคลากรมีอยู่จริง (บุคลากรมีสมรรถนะมากน้อยเพียงใด) และทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ดี เช่น เป็นคนมีความคิดวิเคราะห์ที่ดี จึงทำให้สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ดีได้

ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) หมายถึงความแตกต่างระหว่างสมรรถนะของตำแหน่งงาน กับสมรรถนะของบุคลากร

ระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level) หมายถึงระดับความแตกต่างของมิติต่าง ๆ ได้แก่ ความเข้มข้น ความลึก ความซับซ้อน หรือความยากของสมรรถนะในแต่ละด้าน ซึ่งจะเริ่มต้นตั้งแต่ระดับที่ ๑ ซึ่งถือว่าต่ำสุด จนถึงระดับที่ ๕ ซึ่งถือว่าสูงสุด (เพื่อจะได้กำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งให้สอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ

การกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

๑. จัดตำแหน่งต่าง ๆ รวมกันเป็นกลุ่มงาน (Job Family) โดยจัดให้งานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันอยู่ในกลุ่มเดียวกันซึ่งพิจารณาจากลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานให้คำปรึกษา กลุ่มงานให้คำปรึกษา กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานบริการ เป็นต้น

๒. กำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การประเมินสมรรถนะของบุคลากร

- การประเมินตนเอง (Self Assessment)
- การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor Assessment)
- การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา (๓๖๐ Degree Assessment)

กระบวนการในการประเมินสมรรถนะ

- กำหนดผู้ประเมิน
- กำหนดสมรรถนะของผู้ถูกประเมินพร้อมทั้งระดับสมรรถนะ
- การรวบรวมข้อมูล
- ประเมินสมรรถนะเพื่อกำหนดช่องว่างสมรรถนะ

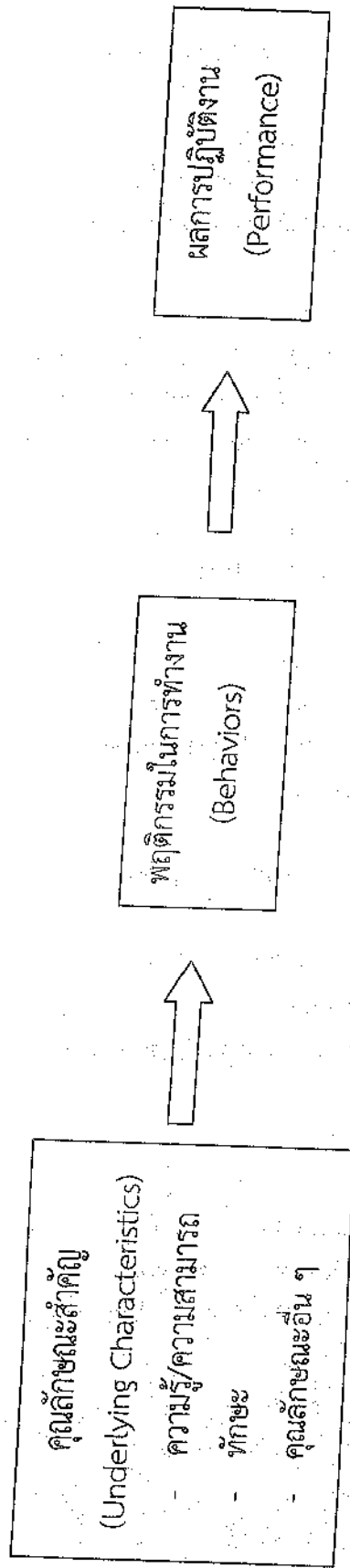
การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล

- การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาจากช่องว่างสมรรถนะ
- การกำหนดหัวข้อการพัฒนา
- การกำหนดแนวทาง/วิธีการพัฒนา
- การจัดทำแผนพัฒนา

แนวทาง/วิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training OJT)
- การสอนแนะ (Coaching)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)
- การฝึกงาน
- การดูงาน
- การอ่านหนังสือ









### ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model)



กระบวนการพัฒนารายบุคคล

๑. การประเมินหาช่องว่างในการพัฒนา
    - ทบทวนเป้าหมาย บทบาท ภารกิจขององค์กร และระบบบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคคล
    - ประเมินความรู้ ทักษะ สมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน
    - กำหนดเป้าหมายร่วมกัน
    - จัดทำรายละเอียดของแผนพัฒนารายบุคคล
  ๒. การกำหนดวิธีการเรียนรู้/พัฒนา
    - เลือกวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสม
    - ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนที่จัดทำไว้
  ๓. การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง
    - ติดตามประเมินผลการพัฒนาตามระยะเวลาที่กำหนด
    - วัดผลพัฒนาการตามวิธีการที่กำหนด
-

แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล

ความรู้ทักษะ/สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการการพัฒนา				เหตุผลหรือความสำคัญ
			Q1	Q2	Q3	Q4	
<p>ระดับความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา (ควรใส่ประมาณ 3-4 ตัว เพื่อให้สามารถรวมไปกับข้าราชการอื่น ๆ ได้)</p> <p>ระดับระดับเป้าหมายที่ต้องการไปสู่หลังการพัฒนา หรือระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนา</p> <p>ระบุวิธีการพัฒนา เช่น 1) การส่งไปฝึกอบรม (Training and Workshops) 2) การให้ไปศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น อ่านหนังสือ</p> <p>3) การมอบหมายงานใหม่หรือมอบหมายงานในโครงการ (Project Assignment) 4) การโอนย้ายงานชั่วคราว (Rotation/Job Swap)</p> <p>5) การให้ไปดูงาน 6) การให้ไปทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญและ 7) การสอบงาน (Coaching) เป็นต้น</p> <p>ระบุยี่สิบหรือวาดลูกศรช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา</p>	  						

หมายเหตุ : ในกรณีที่เกิดช่องว่าง (Gap) ระหว่างคุณสมบัติที่ผู้ดำรงมีกับสมรรถนะที่ตำแหน่งต้องการให้นำสมรรถนะเหล่านั้นมาเตรียมพัฒนาหรือในกรณีที่มีครบทุกตัวให้เลือกสมรรถนะบางตัวมาพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งในระดับถัดไป



เพราะตรงกับความต้องการของหน่วยงาน เป็นต้น

หมายเหตุ : ในกรณีที่เกิดช่องว่าง (Gap) ระหว่างคุณสมบัติที่ผู้ดำรงมีกับสมรรถนะที่ตำแหน่งต้องการให้นำสมรรถนะเหล่านั้นมาเตรียมพัฒนาหรือในกรณีที่มีครบทุกตัวให้เลือกสมรรถนะบางตัวมาพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งในระดับถัดไป

ตัวอย่างการออกแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล

ความรู้ทักษะ/สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการการพัฒนา				เหตุผลหรือความสำคัญ
			Q1	Q2	Q3	Q4	
- ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง	- ระดับที่ 2	- การสอนงาน (Coaching) จากหัวหน้างาน หรือผู้เชี่ยวชาญ	←	↔			- เป็นความรู้หลักที่สำคัญในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน - มี Gap จากการประเมิน
- ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	- ระดับที่ 2	- การส่งไปฝึกอบรม (Training and Workshops)		↔			
- ความคิดสร้างสรรค์	- ระดับที่ 2	- การมอบหมายงานใหม่หรือมอบหมายงานในโครงการพิเศษ (Project Assignment)			↔		- เป็นสมรรถนะที่กำหนดในตำแหน่งงานที่ต้องการโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งงานนั้น
- ทักษะธรรมทางพุทธศาสนา	- เป็นคนดี ใจเย็น สามารถควบคุมอารมณ์ได้	- การส่งไปศึกษาระยะ และนั่งวิปัสณาที่วัด			↔		- เป็นความรู้ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถติดต่อกับและประสานงานกับผู้ประกอบกิจการได้มีคุณภาพมากขึ้น
- การสื่อสารโน้มน้าวใจ	- ระดับที่ 2	- การส่งไปฝึกอบรม (Training and Workshops)		↔			- เป็นสมรรถนะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน



