



Course outline

หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

การออกแบบจัดทำโมเดลสมรรถนะความสามารถบุคลากรอย่างเป็นระบบ

เพื่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

(Enhance Business Competitiveness with Competency Modeling)

(หลักสูตร 2 วัน)

โดย

อาจารย์(โค้ช) ไรย์วินท์ บุญสวัสดิ์

Executive Coach and Management Consultant

หลักการและความสำคัญ

ความคาดหวังสูงสุดประการหนึ่งของผู้บริหารองค์กรธุรกิจต่างๆ คือ การดำเนินธุรกิจอย่างมีผลกำไรต่อเนื่อง มีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับชั้นนำของตลาด และมีการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน แล้วองค์ประกอบอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จพื้นฐานสำคัญซึ่งสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้ ประเด็นคำถามนี้เป็นที่สนใจของนักธุรกิจ เจ้าของกิจการและนักบริหารจัดการมาอย่างยาวนานแล้ว ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านการบริหารจัดการได้ศึกษาวิจัยจนพบว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญขององค์กรใดๆ ประกอบด้วยส่วนหลักต่างๆ 3 ส่วน ได้แก่ กระบวนการ (Process) วิทยาการ (Technology) และทรัพยากรมนุษย์ (People) ที่ผสานเข้าด้วยกันเพื่อการสร้างสรรค์และส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าขององค์กร

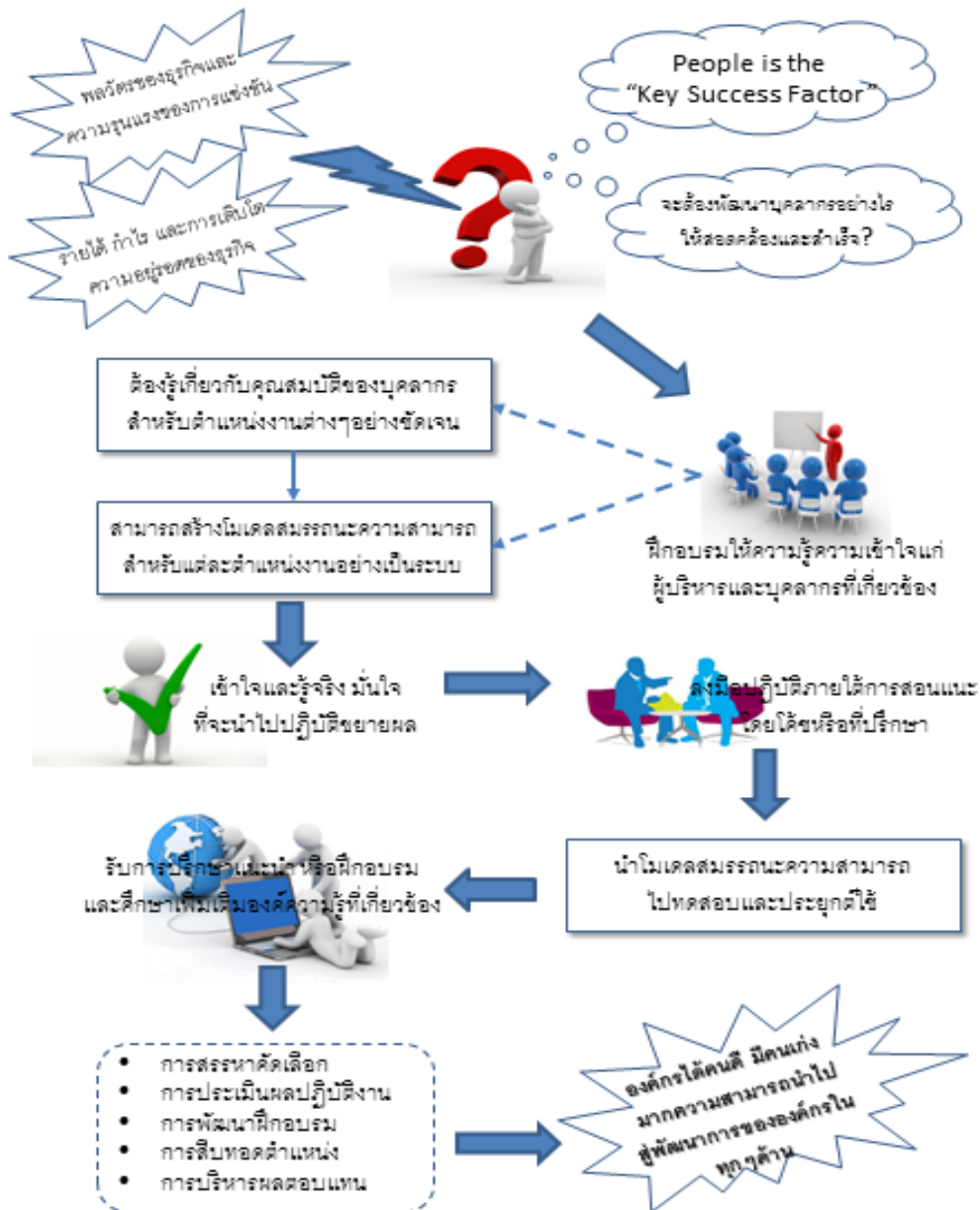
องค์กรใดที่ครอบครององค์ประกอบทั้ง 3 ที่มีความเป็นเลิศและสามารถผสานองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนให้ทำงานร่วมกันได้อย่างสอดประสานแล้ว ก็จะสามารถพัฒนาสินค้าและบริการและการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าได้ดีกว่าองค์กรอื่นๆ ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า และหวังได้ถึงความภักดีของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด ผลกำไร การเป็นองค์กรชั้นนำหรือผู้นำตลาด และการเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

เมื่อตรรกะเป็นเช่นนี้ ประเด็นคำถามที่ตามมาคือ แล้วองค์กรจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ องค์กรมีความพร้อมทั้งในด้านกระบวนการ เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นเลิศ และจะต้อง ปฏิบัติการอย่างไรต่อไป จะเริ่มจากองค์ประกอบใดก่อนหรือจะดำเนินการไปพร้อมๆกัน การค้นหาคำตอบ สำหรับประเด็นดังกล่าวนี้ สามารถใช้หลักคิดเชิงระบบ (System thinking) เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ด้วยหลักคิดแบบเหตุและผล พบว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนั้นสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทกล่าวคือ องค์ประกอบที่เป็นผู้กำหนด(ทรัพยากรมนุษย์) และองค์ประกอบที่เป็นผู้ถูกกำหนด(กระบวนการและ เทคโนโลยี) เนื่องจากองค์ประกอบที่มีความสามารถในการคิดและพัฒนาได้ด้วยตัวเองมีเพียงองค์ประกอบ เดียวเท่านั้นนั่นคือ ทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จะสร้างให้เกิดกระบวนการ ที่มีความสามารถสูง(ประสิทธิผล) และสร้างหรือคัดสรรเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ประโยชน์ (ประสิทธิภาพ)

การมีบุคลากรที่สอดคล้องจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการบรรลุความยั่งยืนขององค์กร สิ่งที่น่า สนใจอย่างยิ่งคือ แล้วเราจะสามารถมีบุคลากรที่สอดคล้องได้อย่างไร ในด้านกลยุทธ์แล้วมี 2 ทางเลือกที่ จะทำให้เราสามารถได้มาซึ่งบุคลากรที่สอดคล้อง คือ การสร้างและการซื้อ (Build and Buy) ซึ่งแน่นอนว่า การซื้อเป็นกลยุทธ์ในระยะสั้นที่ต้องการหวังผลลัพธ์ทางธุรกิจบางประการอย่างรวดเร็ว (ซึ่งไม่ใช่กรณี ปกติ) อีกทางเลือกหนึ่งที่มีประสิทธิผลในระยะยาวคือการสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทักษะ เหมาะสมกับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต แต่ปัญหาหลักประการหนึ่งที่หลายองค์กรต่างประสบในการ เลือกลงกลยุทธ์สร้างและพัฒนาบุคลากรก็คือ จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะความสามารถให้ เหมาะสมและประสบความสำเร็จได้อย่างไรด้วยการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรใน สายงานต่างๆในตำแหน่งงานระดับต่างๆควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาสิ่งใดบ้างจึงจะเหมาะสมและ สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ คำถามเหล่านี้จะได้รับการคำตอบและทางออกที่กระจ่างชัดด้วยสิ่งที่เรียกว่า โมเดลสมรรถนะความสามารถ (Competency Model) เมื่อองค์กรมีโมเดลสมรรถนะความสามารถสำหรับ บุคลากรทุกตำแหน่งงานแล้วการจัดสรรคนให้เหมาะกับงาน (Put the right man on the right job) การ ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมเฉพาะรายบุคคลเพื่อกำจัดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งของ บุคลากรแต่ละคนให้เหมาะกับงานที่รับผิดชอบทั้งปัจจุบันและอนาคตก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป การใช้จ่าย เพื่อการฝึกอบรมก็จะมีประสิทธิภาพสูง และยังเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรคาดหวังไว้อีกด้วย การสรรหาว่าจ้างบุคลากรก็มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น (Recruit and hiring the best that fit the job) เหล่านี้คือ ประโยชน์ส่วนหนึ่งที่องค์กรจะได้รับจากการมีโมเดลสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน

หลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่นำเสนอนี้ วิทยาการที่ปรึกษาได้ออกแบบมาเพื่อการให้ความรู้ และสอนแนะการวิเคราะห์จัดทำอย่างเป็นขั้นตอน (Step by Step) ตามระเบียบวิธีการ (Methodology) ซึ่ง ได้ใช้ในโครงการให้คำปรึกษาแนะนำการจัดทำโมเดลสมรรถนะความสามารถและแผนการพัฒนา ฝึกอบรมบุคลากร (Training and Development Plan) ให้กับองค์กรชั้นนำต่างๆหลายโครงการซึ่งเป็น

องค์กรทั้งในภาคธุรกิจเอกชนและรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ผู้รับบริการฝึกอบรมสามารถออกแบบและจัดทำโมเดลสมรรถนะความสามารถ (Competency Model) ได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง



จุดประสงค์ของหลักสูตร

1. ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจเรื่องสมรรถนะความสามารถ (Competency) ของบุคลากร ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
2. ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับส่วนต่างๆที่ประกอบกันขึ้นเป็น โมเดลสมรรถนะความสามารถ ของตำแหน่งงาน

3. สามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคสำหรับวิเคราะห์และจัดทำโมเดลสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานได้อย่างเป็นระบบ
4. ได้มีโอกาสทดลองจัดทำโมเดลสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานต่างๆภายในหน่วยงานหรือส่วนงานที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติงานอยู่ เช่น หน่วยงานขายและตลาด เป็นต้น
5. มีความรู้ความเข้าใจการประยุกต์ใช้โมเดลสมรรถนะความสามารถ เช่น ประยุกต์เพื่อการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาฝึกอบรม การบริหารผลตอบแทน เป็นต้น

เนื้อหาของหลักสูตร (Course Outline)

วันที่ 1

- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถ (Competency)
 - นิยามและความหมาย
 - ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความสำเร็จขององค์กร
 - ที่มา ประเภท และการนำไปใช้ประโยชน์
- กรอบหลักการความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Business Excellence Framework) และมุมมองเกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถในฐานะองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management)
- สุขยอดบุคลากร สร้างได้หรือไม่ การนำศักยภาพสูงสุดออกมา ทำได้จริงหรือ เข้าใจปัจจัยกำหนดความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อการบริหารคนให้ได้ผลงาน
Workshop DISC Assessment
- การระบุสมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency)
 - การกำหนดสมรรถนะความสามารถหลักขององค์กร (Corporate Core Competency) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์บริบทอุตสาหกรรม (Industrial Contexts) และโซ่คุณค่าธุรกิจ (Business Value Chain)
 - การกำหนดสมรรถนะหลักด้วยเทคนิคการตรวจสอบความรู้เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy Knowledge Audit)
 - การกำหนดสมรรถนะหลักด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ Business Success Factors
 - การกำหนดสมรรถนะหลักด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ Customer Values
 - เทคนิคอื่นๆในการกำหนดสมรรถนะหลัก
 - ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะความสามารถหลัก

Workshop การออกแบบกำหนดสมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency)

- ✧ การวิเคราะห์บริบทอุตสาหกรรม
 - ✧ การวิเคราะห์โซ่คุณค่าธุรกิจ
 - ✧ การตรวจสอบความรู้เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
 - ✧ การวิเคราะห์ Business Success Factors
 - ✧ การวิเคราะห์ Customer Value
 - ✧ สรุป Core Competency ขององค์กร
- การระบุสมรรถนะความสามารถในงาน (Job Competency)
 - แนะนำเกี่ยวกับ Managerial Competency และ Functional (Technical) Competency
 - การกำหนดสมรรถนะความสามารถในงานด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ลักษณะงาน (Job Description Analysis)
 - การกำหนดสมรรถนะความสามารถในงานด้วยเทคนิคการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน (Work Study and Process Analysis)
 - การกำหนดสมรรถนะความสามารถในงานด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ผลงาน (Performance and Results Analysis)

Workshop การออกแบบกำหนดสมรรถนะความสามารถในงานสำหรับตำแหน่งงาน ตัวอย่างในสายงานต่างๆ ได้แก่

- ✧ การตลาดและการขาย
- ✧ จัดหาจัดซื้อ
- ✧ เทคโนโลยีสารสนเทศ
- ✧ บัญชีและการเงิน
- ✧ ทรัพยากรบุคคล

วันที่ 2

- การระบุสมรรถนะความสามารถเชิงพฤติกรรมในงาน (Behavior) ด้วยการวิเคราะห์ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรมองค์กร
- การกำหนดระดับสมรรถนะความสามารถ
 - แนวคิด ประโยชน์และเทคนิคการแบ่งระดับ

Workshop การระดมสมองวิเคราะห์กำหนดระดับและนิยามหรือคำอธิบายคุณลักษณะประจำระดับ

- การจัดทำรายละเอียดประกอบโมเดลสมรรถนะความสามารถ
 - การกำหนดน้ำหนักของแต่ละสมรรถนะ

- การกำหนดระดับความคาดหวังของแต่ละสมรรถนะ
- เทคนิคการประเมินสมรรถนะความสามารถของบุคลากร
Workshop การทดลองกำหนดระดับคาดหวังและประเมินสมรรถนะความสามารถของบุคลากรตัวอย่าง
- การประยุกต์และนำ Competency ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
 - การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - การพัฒนาและฝึกอบรม
 - การสืบทอดตำแหน่ง
 - การบริหารผลตอบแทน
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถามตอบ

หมายเหตุ

บริษัทจัดเตรียมเอกสารแสดง โครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน (JD) และกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานหลักๆของตำแหน่งงานตัวอย่าง (การตลาดและขาย จัดหาจัดซื้อ เทคโนโลยีสารสนเทศ บัญชี การเงิน และบริหารทรัพยากรบุคคล) ไว้ประกอบการจัดทำ Workshop ด้วย

แนวทางในการดำเนินหลักสูตรฝึกอบรม

- ☑ การฝึกอบรมใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยเน้นให้ผู้เรียนได้คิด แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้ได้ทันที
- ☑ เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งการบรรยาย , การระดมสมอง (Brainstorming) , การปฏิบัติการ (Work Shop) , การแสดงสถานการณ์จำลอง (Simulation) และ การนำเสนอ (Present) ทำให้การเรียนรู้ เกิดความสนุกสนาน และสามารถเข้าใจด้วยตัวเองอย่างแท้จริง
- ☑ วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการสอนแนะแบบกลุ่มหรือ Group Coaching เพื่อให้ผู้เรียนรู้ สามารถพัฒนาประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับจริตของตนเอง และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ
- ☑ เน้นรูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการควบคู่กับทฤษฎี ตัวอย่าง และการใช้กรณีศึกษาจากกระบวนการดำเนินงานจริงขององค์กร เพื่ออธิบายประมวลสรุปให้บุคลากรมีความเข้าใจและมีทักษะเบื้องต้นในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ขยายผลในงานของตนต่อไป

ระยะเวลาดำเนินงานฝึกอบรมตามหลักสูตร

การอบรมใช้ระยะเวลาทั้งสิ้นจำนวน 2 วัน (09.00 – 16.30 น.)

กลุ่มเป้าหมายของการอบรม

บุคลากรในสายงานต่างๆขององค์กรที่มีความสนใจในเรื่อง Competency และต้องการนำไปใช้ประโยชน์

1. หัวหน้างาน
2. ผู้จัดการและผู้บริหารระดับกลาง
3. ผู้บริหารระดับสูง

จำนวนผู้เข้าอบรม

เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพในการส่งมอบองค์ความรู้ (การอบรมเน้นการมีส่วนร่วมผ่านการแลกเปลี่ยน การระดมสมองและแสดงความคิดเห็นผ่านกิจกรรมกลุ่ม) จำนวนผู้เข้าอบรมที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 30 คน
