

SMART PRACTICE

FUNCTIONAL COMPETENCY DEVELOPMENT ROADMAP

กรอบการพัฒนาสมรรถนะตามลักษณะงาน
ภาคปฏิบัติ



Upskill & Reskill Series

รวบรวมตัวอย่างกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว
ตามแนวทางการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model

ดร.อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์

SMART PRACTICE

FUNCTIONAL COMPETENCY DEVELOPMENT ROADMAP

กรอบการพัฒนาสมรรถนะตามลักษณะงาน
ภาคปฏิบัติ



Upskill & Reskill Series

รวบรวมตัวอย่างกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว
ตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model

ดร.อากรณ์ ภู่วิทยพันธุ์

SMART PRACTICE

FUNCTIONAL COMPETENCY DEVELOPMENT ROADMAP

**กรอบการพัฒนาสมรรถนะตามลักษณะงาน
ภาคปฏิบัติ**

Series

3

Upskill & Reskill Series

รวบรวมตัวอย่างกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว
ตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model

ดร.อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์



HR MONDAY BOOK

Upskill & Reskill Series FUNCTIONAL COMPETENCY DEVELOPMENT ROADMAP

กรอบการพัฒนาสมรรถนะตามลักษณะงาน ภาคปฏิบัติ

จัดทำโดย
บริษัท ไทยสกลีส์พลีส จำกัด

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
ห้ามลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้
นอกจากได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

พิมพ์ครั้งที่ 1 : กุมภาพันธ์ 2567

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ
National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ผู้เขียน ดร.อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์

Upskill & Reskill Series SMART PRACTICE
FUNCTIONAL COMPETENCY DEVELOPMENT ROADMAP
กรอบการพัฒนาสมรรถนะตามลักษณะงานภาคปฏิบัติ.- กรุงเทพฯ :

บริษัท ไทยสกลีส์พลีส จำกัด, 2567.
226 หน้า.

1. การพัฒนาบุคลากร. 2. การบริหารงานบุคคล.
I. ชื่อเรื่อง.
658.3

ISBN 978-616-93934-9-8

จำนวนพิมพ์ 300 เล่ม ราคา 320 บาท

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย
บริษัท ไทยสกลีส์พลีส จำกัด
1339 ชั้น 6 อาคารอวอร์ดส ถนนประชาสารภย์ สาย 1
แขวงจวงคีสีว้าง เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800
โทร: 02-587-4458

พิมพ์ที่

สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [6703-012]
โทร. 02-218-6542 cuprint@hotmail.com

ความเข้าใจ

การพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับและรวมถึงตัวพนักงานเองที่ต้องพัฒนาตนเองให้มีผลงานที่ดีขึ้น พบว่ามีผู้บริหารและพนักงานหลายคนที่เข้าใจผิดคิดว่าการพัฒนาเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน HR (Human Resources) ที่มีหน้าที่ต้องดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของคนในองค์กร

จริงอยู่ที่ว่าหน่วยงาน HR ทำหน้าที่ดูแลบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ความสำเร็จของการทำให้ความเป็นอยู่ของคนในองค์กรดีขึ้นนั้นไม่ใช่หน้าที่ของหน่วยงาน HR เท่านั้น แต่เป็นหน้าที่ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และทีม HR เอง ที่ต้องช่วยกันพัฒนาให้บุคลากรมีผลงานตรงตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

ผลงานที่เกิดขึ้นย่อมเกิดจากพนักงานมีสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้สมรรถนะหรือ Competency ถือว่าเป็นต้นน้ำหรือต้นทางที่นำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น และการพัฒนาจึงเป็นกระบวนการที่จะช่วยปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้พนักงานมีสมรรถนะตรงตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา โดยมีความเชื่อว่าถ้าพนักงานมีสมรรถนะที่ดีขึ้นแล้วย่อมส่งผลต่อผลลัพธ์ของการทำงานที่ดีขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน

และเพื่อช่วยให้ผู้บริหาร พนักงาน และทีม HR มีกรอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่งงาน ผู้เขียนมีความตั้งใจที่จะเขียนหนังสือชื่อ “Functional Competency Development Roadmap หรือ F-CDR” ที่ช่วยให้ผู้อ่านได้มองเห็นกรอบแนวทางการกำหนดทางเลือกของการพัฒนาตามแนวคิดของ 70:20:10 Learning Model

หนังสือเล่มนี้ถือว่าเป็นหนังสือชุด Series 3 ที่อยู่ใน Series หนังสือชุด Functional Competency หรือสมรรถนะของตำแหน่งงาน โดยแบ่งเป็น 3 Series ได้แก่

Functional Competency Series		
<u>Series 1</u> Functional Competency Dictionary	<u>Series 2</u> Functional Competency Assessment	<u>Series 3</u> Functional Competency Development Roadmap

พบว่าหนังสือ “Functional Competency Development Roadmap” เล่มนี้ถือว่าเป็น Series 3 ที่เขียนต่อเนื่องจากหนังสือ Series 1 และ Series 2 โดยมุ่งเน้นให้ผู้อ่านมองเห็นขั้นตอนต่อการกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่งงานและการประเมินสมรรถนะของบุคคลเมื่อเทียบกับสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่งงาน

การอ่านหนังสือเล่มนี้ไม่จำเป็นต้องอ่านตั้งแต่ Series 1 และ 2 ก่อน หากองค์กรของท่านมีการกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานและมีการประเมินสมรรถนะของบุคคลแล้ว ท่านสามารถอ่านหนังสือเล่มนี้เพื่อให้ท่านมองเห็นไวดียของการพัฒนาตามกรอบแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model

ผู้เขียนมีความตั้งใจเขียนหนังสือเล่มนี้เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นตัวอย่างการกำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะที่คาดหวัง และแน่นอนว่าหนังสือเล่มนี้มีประโยชน์กับหน่วยงาน HR ที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรโดยสามารถนำแนวคิดในหนังสือเล่มนี้ไปปรับใช้เพื่อกำหนดตัวอย่างการพัฒนาตามสมรรถนะที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน นอกจากหน่วยงาน HR แล้วหนังสือเล่มนี้ยังมีประโยชน์สำหรับ Line Manager ทุกระดับ และพนักงานที่ต้องการมองหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง รวมถึงนักวิจัย วิทยากร อาจารย์ และที่ปรึกษาที่สามารถนำแนวทางของหนังสือเล่มนี้ไปปรับใช้และต่อยอดในงานของท่านต่อไป

ความสำเร็จของการผลิตหนังสือเล่มนี้ บุคคลที่อยู่เบื้องหลังก็คือทีมงานจากบ้าน Skill Group และทีม HR Monday จากบริษัท Thai Skill Plus ที่ช่วยตรวจสอบหนังสือ จัดรูปแบบของหนังสือให้สวยงาม รวมถึง ดร.รุ่งโรจน์ อรรถานิธ ที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเนื้อหาและการจัดรูปแบบของหนังสือเล่มนี้ให้น่าอ่าน ผู้เขียนขอขอบคุณบ้าน Skill Group และ ดร.รุ่งโรจน์ อรรถานิธ มา ณ ที่นี้ด้วย รวมถึงสำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ช่วยผลิตหนังสือเล่มนี้จนเป็นหนังสือที่มีรูปแบบที่สมบูรณ์และสามารถออกสู่ทางตาผู้อ่านได้

และบุคคลที่ผู้เขียนต้องกล่าวถึงเสมอก็คือคุณพ่อวิวัฒน์และคุณแม่พินดา ภูวิทยพันธุ์ ที่ช่วยผลักดันให้ผู้เขียนมีกำลังใจและกำลังกายในการทำหนังสือทุก ๆ เล่ม ให้ประสบความสำเร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และผู้เขียนขอขอบคุณท่านทั้งสอง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

รวมถึงท่าน “ผู้อ่าน” ทุกท่านที่สนใจนำหนังสือเล่มนี้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรของท่าน และหากผู้อ่านท่านใดที่ต้องการขอคำปรึกษา แนะนำแนวทางการกำหนดกรอบการพัฒนาตาม Functional Competency ที่กำหนดขึ้น ท่านสามารถติดต่อผู้เขียนได้ในหลากหลายช่องทาง ดังนี้

- เบอร์โทรศัพท์ : 081-336-6729 และ 081-842-4108
- อีเมล : dr.arporn@gmail.com
- ID Line : coachyong
- Facebook : อาภรณ์ ภูวิทยพันธุ์, Hero Learning
- Fanpage : Arporn Hr Academy, HR Experience by Thai Skill Plus

ดร.อาภรณ์ ภูวิทยพันธุ์

สารบัญ

ตอนที่	หน้า
ตอนที่ 1 : แนวคิดการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก	1
1. ความหมายและความแตกต่างระหว่างการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก และเชิงรับ	2
2. ขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก	7
3. เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก (Proactive People Development)	15
ตอนที่ 2 : การจัดทำ Functional Competency Development Roadmap	21
1. Functional Competency Development Roadmap : หมวดความรู้ (Knowledge)	26
2. Functional Competency Development Roadmap : หมวดทักษะ (Skills)	61
3. Functional Competency Development Roadmap : หมวดคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Personal Attributes)	172

ตอนที่	หน้า
ตอนที่ 3 : แนวทางการปรับใช้ Functional Competency Development Roadmap	197
1. การเชื่อมโยง F-Competency Development Roadmap กับการพัฒนา	198
2. แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	204
3. แนวทางการวัดความสำเร็จของการทำ IDP	207

ตอนที่ 1

แนวทางการพัฒนาศูนย์กลางธุรกิจ



ส่วนที่

1

ความหมายและความแตกต่างระหว่าง

การพัฒนาศักยภาพเชิงรุกและเชิงรับ

การพัฒนาหมายถึงการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยน ต่อยอดจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม และ**การพัฒนาศักยภาพ**หมายถึงการหาวิธีการทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลงานที่ตรงกับเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น

พบว่าองค์กรหลายแห่งได้นำแนวคิดการวัดผลลัพธ์หรือความสำเร็จของการทำงานด้วยการกำหนด KPIs (Key Performance Indicators) ของตำแหน่งงานมาปรับใช้ บางองค์กรเรียกแนวคิดนี้ว่า Goal Setting, Target Setting หรือ MBO (Management by Objective) ขึ้นอยู่กับองค์กรแต่ละแห่ง ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่พนักงานทำได้นั้นถือว่าเป็นปลายทางที่เกิดขึ้นจากการมีต้นน้ำที่ดี

และต้นน้ำที่ดีนั้นหมายถึงการที่พนักงานมีความสามารถ (Competence) ที่ตรงกับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง หรือ Competency ซึ่ง Competency ได้ถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ที่เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล และเป็นความคาดหวังที่อยากให้บุคลากรในองค์กรแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ

โดยทั่วไปการกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังจากบุคลากรในองค์กรนั้นแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

ประเภทที่ 1 : สมรรถนะหลัก (Core Competency)

ประเภทที่ 2 : สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ

(Managerial Competency)

ประเภทที่ 3 : สมรรถนะตามลักษณะงาน
(Functional Competency)

ท่านที่สนใจแนวคิดการกำหนดสมรรถนะในองค์กร ท่านสามารถอ่านจากหนังสือที่ผู้เขียนแต่ง เป็น Series 1 ชื่อหนังสือ “Competency Dictionary : คู่มือการกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงานภาคปฏิบัติ”

การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละตำแหน่งงานจึงเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดการพัฒนาศักยภาพเชิงรุก (Proactive Development) ไม่เหมือนกับการพัฒนาศักยภาพเชิงรับ (Reactive Development)

มีความแตกต่างของ 2 แนวคิดดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	การพัฒนาศักยภาพเชิงรุก (Proactive Development)	การพัฒนาศักยภาพเชิงรับ (Reactive Development)
การวางแผน การพัฒนา	มีการกำหนดแผนการพัฒนา ที่ชัดเจน ประกอบด้วย 1. แผนฝึกอบรมประจำปี 2. แผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคล (Individual Development Plan)	ไม่มีการกำหนดแผนพัฒนาศักยภาพ ที่ชัดเจน ถ้าจะมีอาจมีเพียง แผนการอบรมประจำปี โดยที่มา ของหลักสูตรที่กำหนดมาจากความ จำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs,/Want)
การกำหนด เกณฑ์	มีการกำหนดเกณฑ์ที่คาดหวังของ ตำแหน่งงานโดยนำสมรรถนะมาใช้ เป็นเกณฑ์การประเมิน	ไม่ได้กำหนดเกณฑ์หรือสมรรถนะ ที่คาดหวังของตำแหน่งงาน ให้ชัดเจน
เครื่องมือ การพัฒนา	เน้นเครื่องมือการพัฒนาตาม แนวคิด 70:20:10 Learning Model รายละเอียดของแนวคิดนี้ ผู้เขียนจะนำเสนอในส่วนที่ 3 ของตอนที่ 1	เน้นเครื่องมือการพัฒนาจากการส่ง พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม หรือการเรียนรู้แบบ 10 % Learning Model

4 Functional Competency Development Roadmap

ปัจจัยพิจารณา	การพัฒนาบุคลากรเชิงรุก (Proactive Development)	การพัฒนาบุคลากรเชิงรับ (Reactive Development)
บุคคลที่มี ส่วนร่วม ในการพัฒนา	Stakeholders ทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง/ เหนือถัดขึ้นไป พนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า คู่ค้า และหน่วยงานบุคคล (HR)	หน่วยงานบุคคลจัดฝึกอบรม ตามหลักสูตรที่ผู้บังคับบัญชา/ พนักงานต้องการอบรม
การติดตามผล	องค์กรมีกรอบแนวทาง การติดตามผลโดยพิจารณาจาก สมรรถนะที่เกิดขึ้นจริงของบุคลากร ภายหลังจากได้รับการพัฒนาแล้ว โดยเปรียบเทียบกับสมรรถนะ ที่คาดหวังของตำแหน่งงาน	องค์กรไม่มีกรอบแนวทาง การติดตามผลที่ชัดเจน เนื่องจากไม่ได้กำหนดสมรรถนะ ที่คาดหวังมาก่อน ทำให้ไม่สามารถ ตรวจสอบได้ว่าพนักงานมีสมรรถนะ ดีขึ้นหลังจากการอบรมแล้วหรือไม่
ผลลัพธ์จาก การพัฒนา	คาดหวังผลจากการพัฒนา โดยมุ่งเน้นให้สมรรถนะของ บุคลากรเปลี่ยน ส่งผลให้ผลงาน เปลี่ยนในทางที่ดีขึ้น	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา อาจจะตรงหรือไม่ตรงกับที่ ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

ในยุคที่องค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แนวคิดการพัฒนาเชิงรุกจึงถือว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากการพัฒนาเชิงรุกไม่ต้องรอให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนถึงจะพัฒนา เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มองไปข้างหน้า เน้นอนาคต เน้นการตอบโจทย์เป้าหมายและความคาดหวังขององค์กร โดยมีสมรรถนะเป็นเกณฑ์ที่ใช้บ่งชี้ว่าองค์กรแต่ละแห่งอยากได้คนแบบไหนที่จะมาทำงานร่วมกับองค์กร

ในขณะที่การพัฒนาบุคลากรเชิงรับจะเน้นไปที่การตั้งรับ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจึงหาวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะคิดถึงแต่เครื่องมือการฝึกอบรม (Classroom Training) ซึ่งจริง ๆ แล้วเครื่องมือหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธีการที่องค์กรสามารถนำมาเลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นไปที่เครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรม (Non Classroom Training) และเครื่องมือนี้สามารถแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้ตามแนวคิด 70:20:10 Learning Model ได้อีก โดยผู้เขียนจะขอกล่าวถึงแนวคิดนี้ในส่วนถัดไป

การนำแนวคิดการพัฒนาบุคลากรเชิงรุกมาปรับใช้นั้น มีประโยชน์สำหรับทั้งองค์กร นัก HR และตัวพนักงาน ดังนี้

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร

- องค์กรสามารถวางแผนงบประมาณการพัฒนาบุคลากรได้ตรงกับความจำเป็นของพนักงาน เป็นการใช้งบประมาณที่คุ้มค่าตรงกับความจำเป็นที่เกิดขึ้นจริงของพนักงานแต่ละคน
- มุ่งเน้นการวิเคราะห์ความจำเป็นของพนักงานที่ละคนว่ามีสมรรถนะจริงอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่คาดหวัง
- มีระบบและกระบวนการพัฒนาที่ชัดเจนประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์ ประเมิน และกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับนัก HR

- นัก HR สามารถติดตามผลการพัฒนาได้โดยตรวจสอบว่าสมรรถนะที่กำหนดขึ้นนั้นดีขึ้นหรือไม่หลังจากที่พนักงานได้รับการพัฒนาแล้ว
- นัก HR สามารถตอบคำถามจากผู้บริหารได้ว่าเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาได้ผลคุ้มค่าหรือไม่ โดยเฉพาะเครื่องมือการจัดอบรมให้กับพนักงานที่ผู้บริหารมักจะถามถึงความคุ้มค่า (ROI: Return On Investment) ในการจัดอบรม

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน

- การพัฒนาเชิงรุกเป็นประโยชน์กับพนักงานโดยตรง เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะในการทำงานที่ดีขึ้น และสมรรถนะนั้นจะส่งผลให้ผลงานของพนักงานดีขึ้นเช่นกัน
- พนักงานมองเห็นความหวังดีขององค์กร เป็นเรื่องราวหรือประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience) ที่องค์กรใส่ใจและให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล
- การพัฒนาเป็นการสร้างโอกาสการเติบโตหรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน เนื่องจากการพัฒนาเป็นวิธีการเตรียมความพร้อมให้พนักงานมีสมรรถนะที่สูงขึ้นเพื่อรับมือกับงานที่ไม่เคยทำมาก่อน

ดังนั้นในโลกการทำงานปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เราเองก็ไม่รู้ตัวมาก่อนเลย การเปลี่ยนแปลงกะทันหันส่งผลให้ต้องเตรียมความพร้อมอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการพัฒนาตนเองและทีมงาน

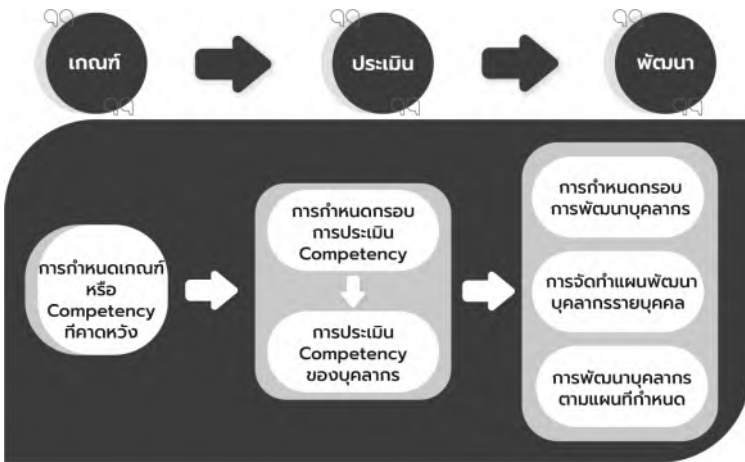
หนังสือเล่มนี้จึงมุ่งเน้นที่การสร้างกรอบการพัฒนาบุคลากรเชิงรุกเพื่อสร้างการตระหนักรู้ถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้เป็นไปตามสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง โดยมีความเชื่อว่าสมรรถนะที่มีการพัฒนาจะเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการทำนายความสำเร็จในการทำงานเพื่อให้พนักงานมีผลงานตรงตามข้อกำหนดกำหนดขึ้นด้วยเช่นกัน

ส่วนที่ 2

ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก

การพัฒนาบุคลากรเชิงรุกเป็นหนึ่งในกระบวนการงาน HRD ที่องค์กรกำหนดให้เป็นนโยบายงาน HR ที่สำคัญ เป็นงานเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องทำและต้องติดตามผลในทุก ๆ ปี

ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรเชิงรุกมีแนวทางปฏิบัติดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดเกณฑ์

การพัฒนาคือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้น และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนผลงานย่อมต้องปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นเช่นกัน ดังนั้นเกณฑ์ที่องค์กรจะต้องพิจารณาและกำหนดขึ้น เป็นความคาดหวังที่ต้องการให้บุคลากร “มี” หรือ “เป็น” นั่นคือ สมรรถนะ หรือ Competency

พบว่า Competency ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบนั้นคือ สมรรถนะตามลักษณะงาน (Functional Competency) ที่ประกอบด้วยความรู้ (Knowledge: K) ทักษะ (Skills: S) และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Attributes: A) โดยเลือก K-S-A ที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Functional Competency จึงถือว่าเป็นเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งงานที่ต้องกำหนดขึ้นมาก่อน โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่พิจารณาและกำหนด Functional Competency จากขอบเขตงานที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ รับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 2 : การประเมิน

เมื่อกำหนดเกณฑ์หรือสมรรถนะของตำแหน่งงานที่องค์กรคาดหวังแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการประเมินสมรรถนะที่เกิดขึ้น (Actual Competency) เทียบกับสมรรถนะที่คาดหวัง (Expected Competency) เพื่อวิเคราะห์ว่าพนักงานมีพฤติกรรมสูงกว่าที่คาดหวัง (จุดแข็ง) เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง (จุดอ่อน)

เพื่อช่วยให้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมองเห็นภาพตรงกับเกี่ยวกับผลประเมินสมรรถนะ ผู้เขียนเสนอขั้นตอนในการประเมินดังนี้

2.1 การจัดทำรอบแนวทางการประเมินสมรรถนะ โดยระบุ

- เกณฑ์การวัดผลสมรรถนะ เป็นผลของพฤติกรรมที่ต้องการเห็นจากผู้ดำรงตำแหน่งงาน เช่น
พฤติกรรมที่คาดหวัง : จัดทำรายงานผลการฝึกอบรมส่งกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
ผลลัพธ์ของพฤติกรรม : รายงานถูกต้องครบถ้วนและเสร็จทันเวลาที่กำหนด

- กำหนดเครื่องมือการประเมินพฤติกรรมที่คาดหวังแต่ละข้อบนพื้นฐานของกรอบแนวคิด O-P-D-I-T (Observe-Practice-Document-Interview-Test)

ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ชื่อ สมรรถนะ	ความรู้ด้านบัญชีและ/หรือการเงิน		
คำนิยาม	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ขั้นตอนปฏิบัติ ระเบียบ ข้อกำหนด และกฎหมายด้านบัญชีและ/หรือการเงิน		
Proficiency Level (PL)	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators)	กรอบการประเมินสมรรถนะ	
		เกณฑ์การวัดผล	เครื่องมือประเมิน
PL 1	อธิบายขั้นตอนปฏิบัติด้านบัญชีและ/หรือการเงินในขอบเขตงานที่ได้รับผิดชอบได้	จำนวนครั้งที่อธิบายถูกต้องครบถ้วน	○ / I
	อ้างอิงแนวคิดและหลักการด้านบัญชีและ/หรือการเงินในงานที่ตนรับผิดชอบได้	จำนวนครั้งการอ้างอิงแนวคิดหลักการถูกต้องชัดเจน	○ / I
PL 2	อธิบายขั้นตอนการทำงาน ระเบียบ ข้อกำหนด และกฎหมายบัญชีและ/หรือการเงินที่เกี่ยวข้องให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตาม	จำนวนครั้งที่อธิบายถูกต้องครบถ้วน	○ / I
	ให้คำแนะนำกับพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติตามขั้นตอน ข้อกำหนด และกฎหมายด้านบัญชีและ/หรือการเงิน	จำนวนครั้งการให้คำแนะนำถูกต้อง ตรงประเด็น	○ / I

2.2 การประเมินสมรรถนะ เป็นการตรวจสอบว่าพนักงานมีพฤติกรรมเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ โดยใช้กรอบแนวทางการประเมินพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นมาใช้เป็นแนวทางการประเมินพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคน ผลจากการประเมินแบ่งเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

- จุดแข็ง : พนักงานแสดงพฤติกรรมที่สูงกว่ามาตรฐานที่คาดหวัง โดยพนักงานจะต้องแสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังทุกครั้ง และมีพฤติกรรมหรือผลงานที่โดดเด่น
- ตามมาตรฐาน : พนักงานแสดงพฤติกรรมตรงตามที่คาดหวังทุกครั้ง โดยพนักงานแสดงพฤติกรรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นเป็นที่ประจักษ์
- จุดอ่อน : พนักงานไม่เคยแสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังนั้นเลย หรือถ้าจะแสดงพฤติกรรมนั้นก็บ้าง นาน ๆ ครั้งถึงจะแสดงพฤติกรรมนั้นออกมา

ขั้นตอนที่ 3 : การพัฒนา

หลายคนเมื่อพูดถึงการประเมินมักคิดถึงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และนำผลที่ได้จากการประเมินไปผูกโยงกับการปรับเงินเดือนขึ้นประจำปี และการจ่ายโบนัส ซึ่งจริง ๆ แล้วเป้าหมายของการประเมินเพื่อทำให้พนักงานรู้ตัวตนเองมีผลงานและพฤติกรรมเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ และถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวังจะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร หรือแม้กระทั่งผลงานและพฤติกรรมทำได้ตาม/สูงกว่าที่คาดหวัง พนักงานจะต้องพัฒนาอย่างไรต่อไปเช่นกัน

ผู้เขียนขอให้ท่านไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างานหรือพนักงานเองก็ตามตระหนักไว้ว่า “ประเมินเพื่อการพัฒนา” การพัฒนาจะนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสมรรถนะและผลงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ขั้นตอนการพัฒนาเชิงรุก ผู้เขียนเสนอไว้ 3 ขั้นตอนหลักที่สำคัญ ได้แก่

3.1 การกำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากร พบว่าหลายครั้งเมื่อพูดถึงการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างานและพนักงานมักจะคิดถึงแต่วิธีการเดิมนั่นก็คือ “Training” หรือการอบรม อะอะอะอะไรก็ส่งพนักงานเข้ารับการอบรม และเมื่อกลับจากการอบรมเสร็จ พนักงานไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือผลลัพธ์ยังไม่ดีขึ้น สุดท้ายก็ต่อว่าว่าหน่วยงาน HR จัดอบรมไม่ดี หรือวิทยากรสอนไม่รู้เรื่อง ไม่เข้าใจ

จริง ๆ แล้วหัวหน้างานและพนักงานไม่ผิดอะไร หากพวกเขามีความคิดเช่นนี้ ผู้เขียนเชื่อว่าพวกเขาไม่รู้เลยว่าจริง ๆ แล้วแนวทางการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายแนวทาง การจัดทำกรอบการพัฒนาจึงมีความสำคัญเพื่อช่วยให้ทั้งหัวหน้าและพนักงานเข้าใจและสามารถเลือกได้ว่าจะใช้แนวทางหรือเครื่องมือใดในการพัฒนา

ในหนังสือเล่มนี้จึงเน้นไปที่การสร้างกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้น จะเรียกกรอบการพัฒนานี้ว่า “Learning Catalogue” หรือ “Competency Development Roadmap” หรือ “Competency Development Program” ได้ ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ขอใช้เป็น Functional Competency Development Roadmap (F-CDR) โดยมุ่งเน้นไปที่การกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาตามสมรรถนะตามลักษณะงาน และผู้เขียนได้นำเสนอตัวอย่างการจัดทำ F-CDR ไว้ในตอนที่ 2

3.2 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การพัฒนาบุคลากรเชิงรุกจะต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่า “จะพัฒนาอะไร”, “จะพัฒนาอย่างไร” และ “จะพัฒนาเมื่อไหร่” ด้วยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล หรือ Individual Development Plan (IDP) พบว่าหลายคนเข้าใจผิดคิดว่าใครก็ตามในองค์กรมี IDP แสดงว่าทำงานไม่ดี หัวหน้างานจึงต้องทำ IDP ให้

จริง ๆ แล้วการทำ IDP เป็นกรอบแนวทางการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรให้ดีขึ้น จากทำไม่ได้ทำให้ดีขึ้น จากดีอยู่แล้วให้ดีขึ้นอีก หรือจากจุดแข็งให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นการจัดทำ IDP จึงไม่ได้ทำเฉพาะบุคคลที่มี Gap เท่านั้น ซึ่ง IDP สามารถจัดทำให้กับบุคคลที่มีสมรรถนะที่ทำได้ตามมาตรฐานและสูงกว่ามาตรฐาน เป้าหมายของการทำ IDP ได้แก่

- เพื่อปิด Gap หรือสมรรถนะที่ยังทำได้ไม่ดี เป็นการปรับปรุงสมรรถนะให้ได้ตามมาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง
- เพื่อ Career Path หรือการสร้างโอกาสการเติบโตให้กับพนักงานจากการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่ดีขึ้น

ในหนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอแบบฟอร์มและตัวอย่างของการทำ IDP ไว้ตอนที่ 3 เพื่อให้ นัก HR และผู้บังคับบัญชานำไปปรับใช้ในการจัดทำ IDP ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร

3.3 การพัฒนาบุคลากรตามแผนที่กำหนด การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นกรอบแนวทางการพัฒนา ไม่ใช่ผู้มี IDP แล้วคนจะพัฒนาขึ้นเลย หากไม่มีการปฏิบัติตามแผนการพัฒนากำหนดขึ้น พบว่าหลายคนที่ยังมีความเข้าใจผิดอยู่ว่า “ทำไมมี IDP แล้ว สมรรถนะของบุคลากรยังเหมือนเดิมอยู่เลย พฤติกรรมไม่มีการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเลย”

IDP ไม่ได้เป็นแผนการันตีว่าบุคลากรจะมีสมรรถนะที่ดีขึ้น หากมี IDP แล้วแต่ไม่ปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนากำหนดไว้ในแผน การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานย่อมไม่เกิดขึ้นจริง

การพัฒนาจะเกิดขึ้นได้จริงต้องอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อของหัวหน้างาน และพนักงานดังนี้

- **เชื่อว่าการพัฒนาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็น** : เรื่องอะไรที่มองว่าเป็นเรื่องสำคัญและเป็นเรื่องที่สำคัญ เรื่องนั้นย่อมได้รับการดำเนินการเป็นอันดับแรก ๆ เช่นเดียวกันกับการพัฒนาถ้าคุณมองว่าเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นสำหรับตัวคุณเอง ผู้เขียนเชื่อว่าคุณจะไม่ละเลยหรือมีข้ออ้างที่จะไม่ปฏิบัติตาม IDP ที่กำหนดไว้
- **เชื่อว่าคุณสามารถจัดการงานได้เพื่อจัดสรรเวลาในการพัฒนา** : มีหลายคนมักใช้เหตุผลที่ว่า “งานเยอะ จะมีเวลาที่ไหนในการพัฒนาตาม IDP ที่กำหนดขึ้น” หรือ “งานด่วนมาอยู่ตลอดเวลา ไม่มีเวลาที่จะพัฒนาตนเองหรือทีมงานเลย” จริง ๆ แล้วปริมาณงานเยอะไม่ใช่อุปสรรคของการพัฒนา เพียงขอให้คุณมีระบบการจัดการงานที่ดี มีสติและสมาธิในการทำงานเพื่อให้คุณบริหารงานได้เร็ว ไว และได้คุณภาพ เพื่อให้คุณมีเวลาที่จะพัฒนาตนเองได้ตาม IDP ที่จัดทำขึ้น
- **เชื่อว่าการพัฒนานำไปสู่โอกาส** : พบว่าหลายคนมองว่าพัฒนาไปก็เท่านั้น ไม่เห็นเกิดประโยชน์อะไรขึ้นเลย มีความคิดว่า “เงินเดือนก็ไม่ขึ้น โบนัสก็ยังไม่เหมือนเดิมหรือไม่ได้เลย แถมยังไม่ได้ปรับตำแหน่งขึ้นอีก แล้วจะพัฒนาไปทำไมกัน” ซึ่งความคิดเช่นนี้จะทำให้คุณด้อยค่าของตัวเอง คุณต้องทำหน้าที่เต็มเต็มคุณค่าในตัวคุณจากการปรับกระบวนการคิด ให้มองว่า “การพัฒนาเป็นการเตรียมความพร้อมของตนเองเพื่อโอกาสหรืออนาคตที่ดีในวันข้างหน้า”

การพัฒนาบุคลากรเชิงรุกจะทำให้สมรรถนะของตนเองมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาได้เร็ว ไว ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว การพัฒนาจึงเป็นแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรยกระดับสมรรถนะของตนเอง จากไม่ดีให้ดีขึ้น หรือจากดีแล้วให้ดียิ่งขึ้นอีก ซึ่งการพัฒนาบุคลากรเชิงรุกจะต้องมีการวางกรอบแนวทางการพัฒนา การจัดทำ IDP และการปฏิบัติตาม IDP ที่กำหนดขึ้น