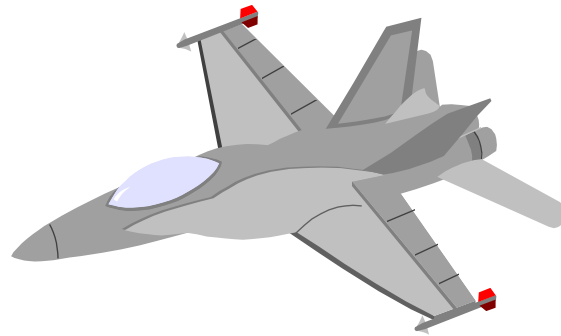


การจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล

(Individual Development Plan:IDP)

*Dr. Krittin Koolpeng*

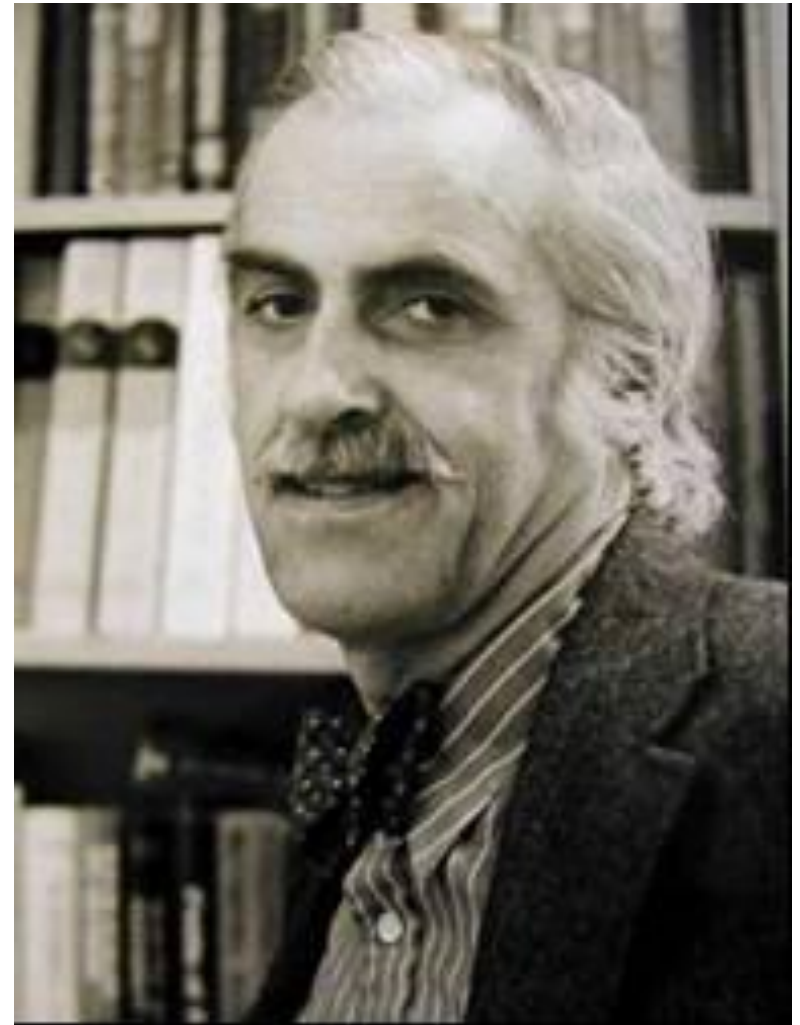
# จุดกำเนิดของแนวความคิด **Competency**



เกิดจากแนวความคิดของ **Prof. David McClelland** นักจิตวิทยาการ  
บริหาร แห่งมหาวิทยาลัย **Harvard** ได้ตั้งข้อสังเกตว่าวิธีการทดสอบ  
ความรู้และทัศนคติแบบเดิม ไม่สามารถทำนายความสำเร็จทางอาชีพได้

นักจิตวิทยา และ  
**Consultant** แห่ง  
มหาวิทยาลัย  
**Harvard**

**David McClelland.**

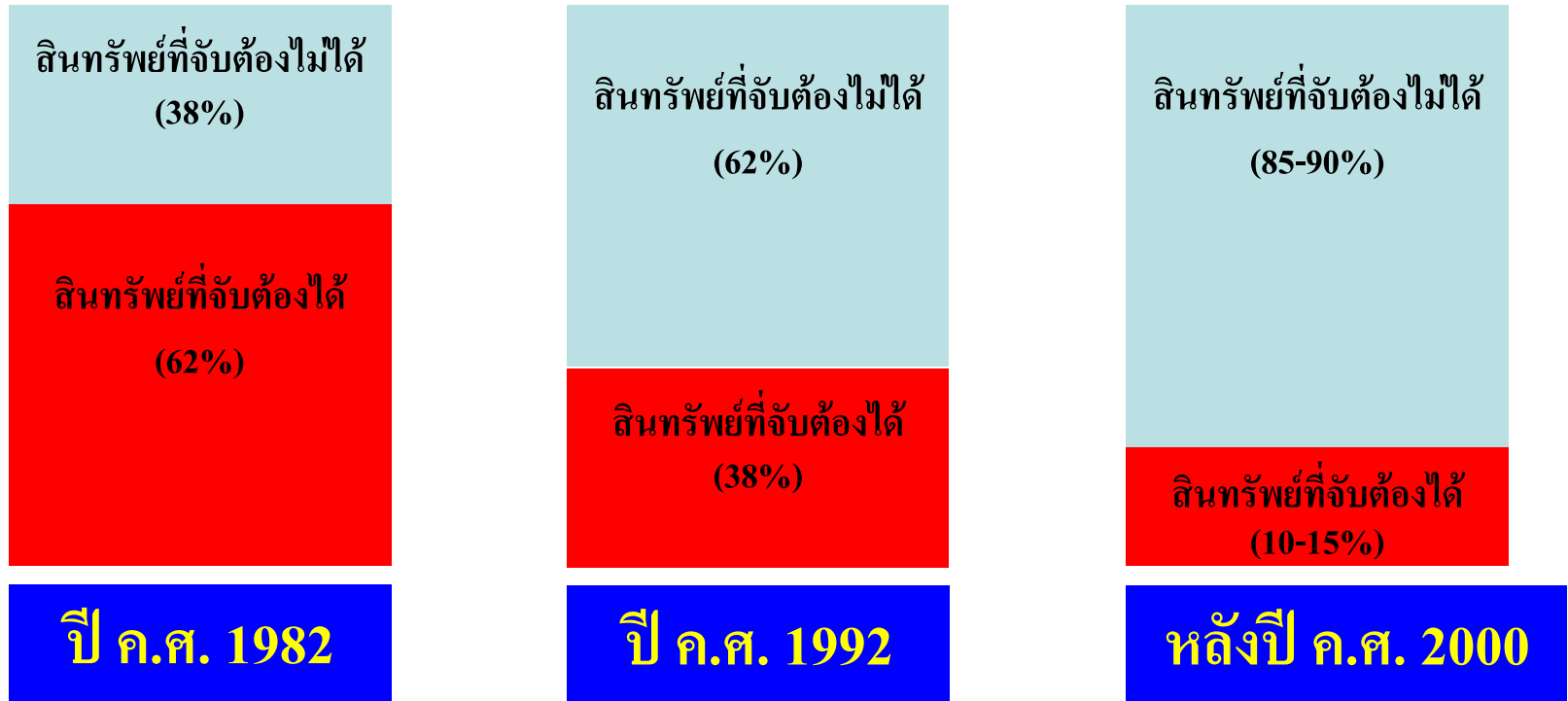


*Dr. Krittin Koolpeng*

# Competency



# Organization Performance Driver



ที่มา: ดัดแปลงจาก A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard: performance drivers ของ Olver, Roy, and Watter (1999)

**Dr. Krittin Koolpeng**

# Intangible Assets Management Processes

## Human Capital

Skills

Knowledge

Value

Competency

## Information Capital

Systems

Databases

Networks

## Organization Capital

Leadership

Teamwork

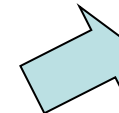
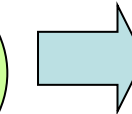
Culture

Alignment

Human Capital  
Development  
Plan

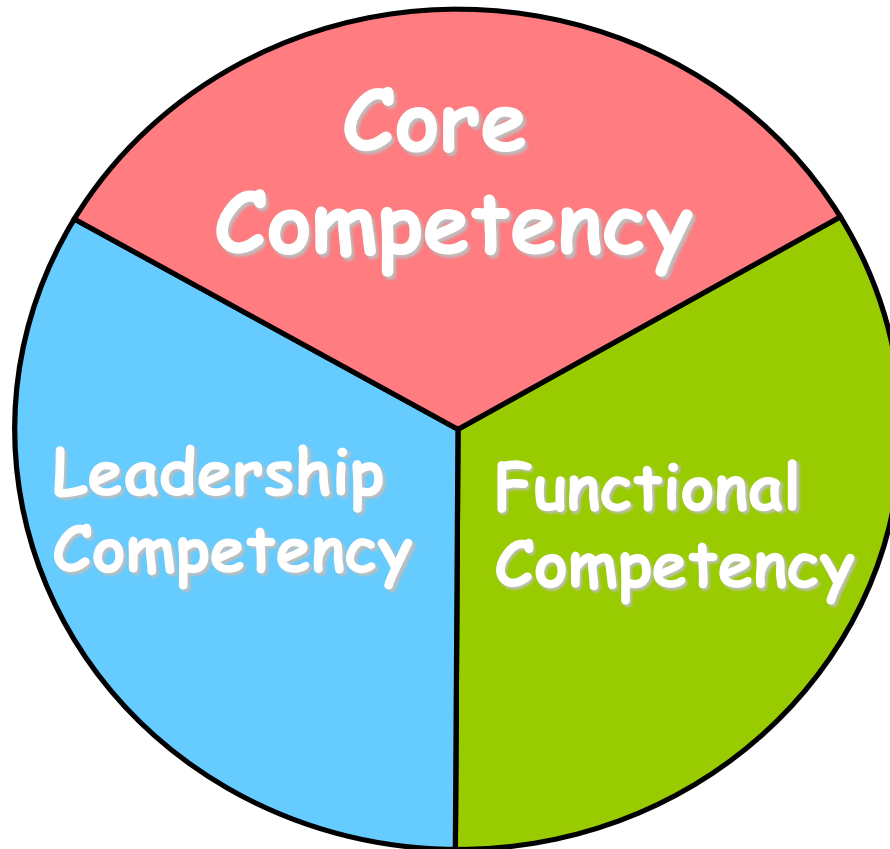
ICT Plan

Knowledge Mgt.  
Individual  
Scorecard



Strategic  
Readiness

# Competency Model



*Dr. Krittin Koolpeng*

# ประเภทของ Competency

## ความสามารถขององค์กร (Organization Competency)

คือ ความสามารถที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กร  
บรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย  
และค่านิยมขององค์กร

## ความสามารถหลักของพนักงาน (Core Competency)

คือ ความสามารถที่พนักงานทุกคน ทุกระดับใน  
องค์กรจะต้องมีร่วมกัน

## Functional (Job) Competency

คือ ความสามารถตามตำแหน่งงานที่พนักงาน  
นั้นรับผิดชอบอยู่

## Managerial & Leadership Competency

คือ ความสามารถทางการบริหารที่กำหนดขึ้น  
สำหรับผู้บริหารระดับสูง

## Organization Competencies



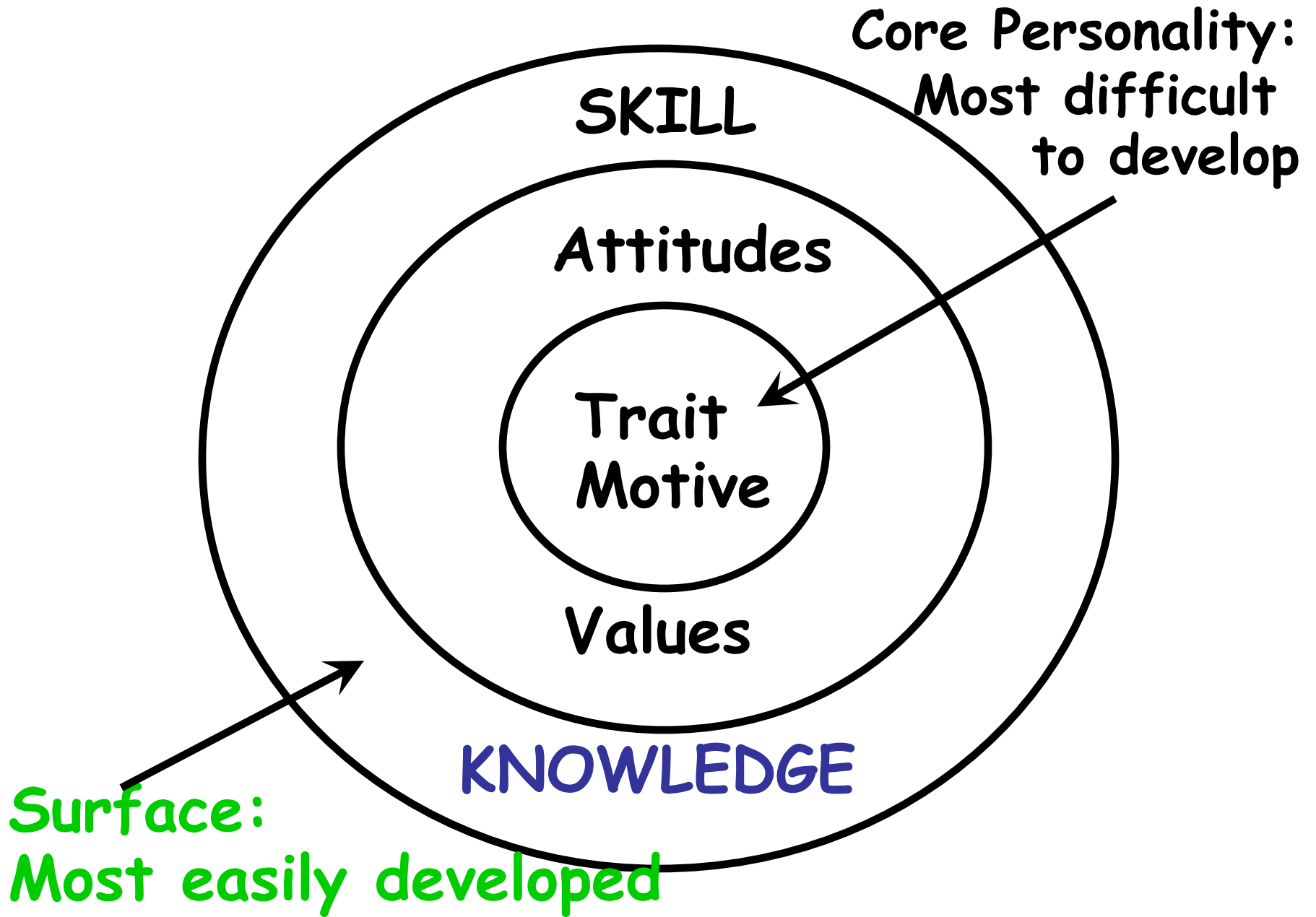


# องค์ประกอบ Competency(KASO)

- **Knowledge** - ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ , ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
- **Attitude/Self-Concept** - ทักษะ ค่านิยม และความ คิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือ สิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง - เชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหา ต่างๆได้ เป็นต้น
- **Skill** - สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดย

# องค์ประกอบ Competency(KASO)

- **Traits** - บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล - เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ เป็นต้น
- **Motives** - แรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานสำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

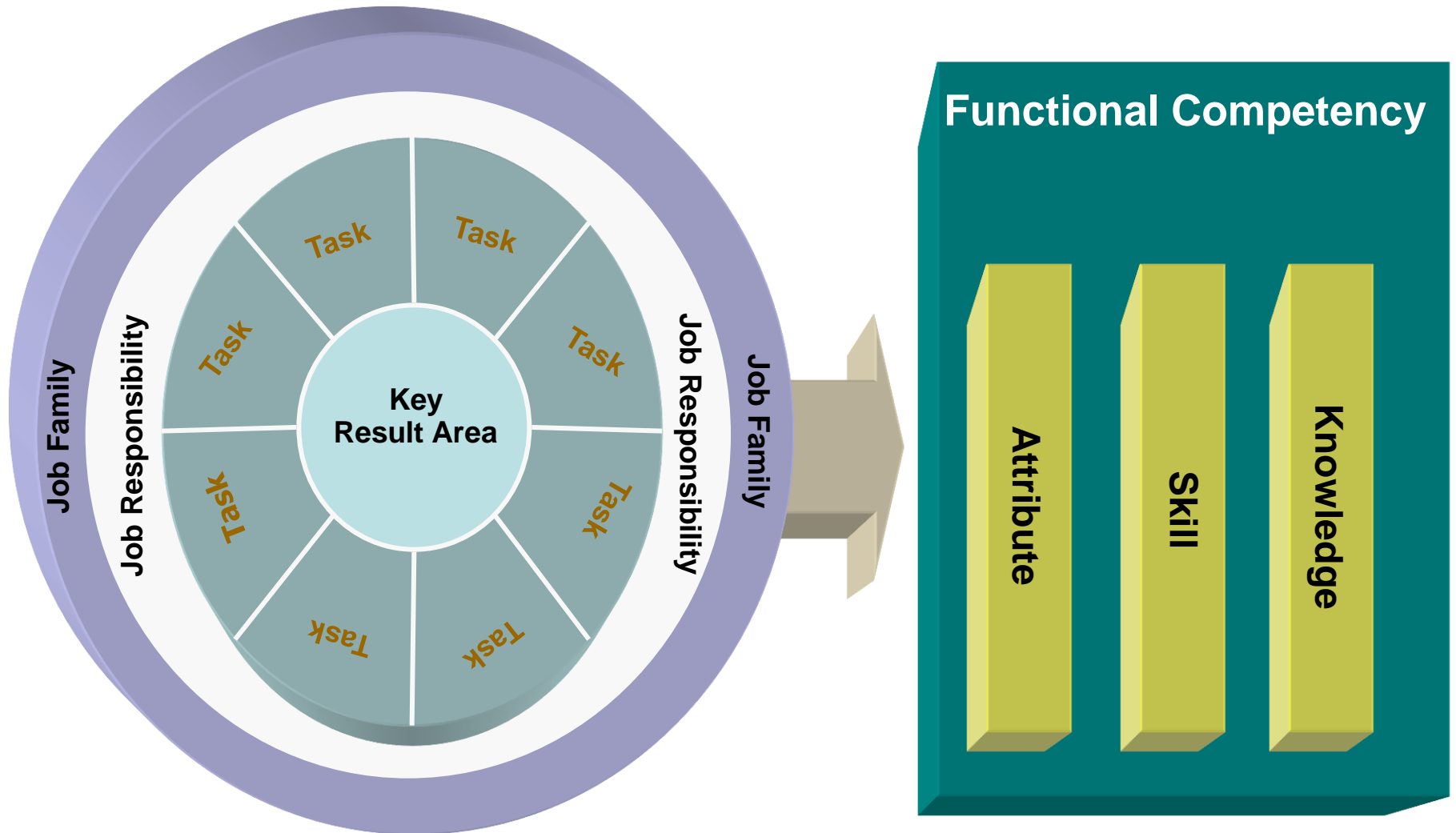


# การนำ Competency มาใช้ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์



*Dr. Krittin Koolpeng*

# How to Identify Functional Competency?



*Dr. Krittin Koolpeng*

# Global Proficiency Scale

Substantially Exceeds Standard	ทำได้สูงกว่าที่มาตรฐานกำหนดอย่างมาก	L5
Exceeds Standard	ทำได้สูงกว่าที่มาตรฐานกำหนด	L4
Meet Standard	ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	L3
Partially Meet Standard	ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด บางส่วน	L2
Not Meet Standard	ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน	L1

# Competency Level

The following action verbs may be used to define proficiency levels.

Proficiency Level	Associated Action Verb
<b>Level 1 : Basic Knowledge, but not applied</b>	<b>Define, Identify, Recognize, Describe</b>
<b>Level 2 : Trained, beginning application</b>	<b>Perform, Explain, Apply, Communicate, Demonstrate</b>
<b>Level 3 : Experienced, analyses</b>	<b>Analyze, Solve, Resolve, Determine, Anticipate, Implement</b>
<b>Level 4 : Synthesizes multiple models</b>	<b>Coordinate, Monitor, Translate, Develop</b>
<b>Level 5 : Expert; Leading New Movements</b>	<b>Establish, Invent, Integrate, Manage</b>

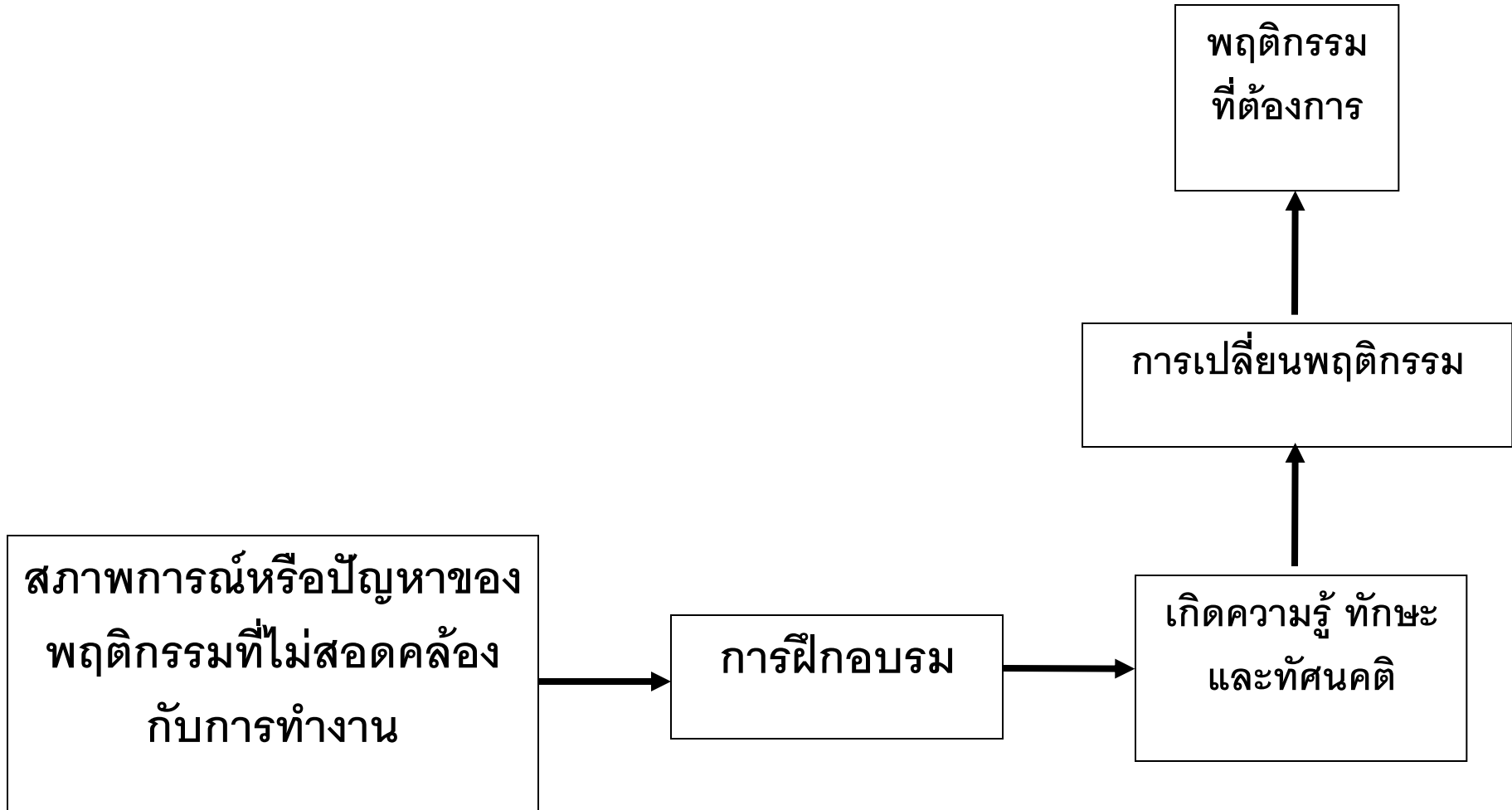
# ความคาดหวัง (Expectation Level)

ตำแหน่ง	Service Mind	Customer Focus	Quality Awareness	Teamwork	Continuous Learning
ผู้อำนวยการ	L5	L5	L5	L5	L5
รอง / ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ	L5	L5	L5	L5	L4
ผู้จัดการฝ่าย	L4	L5	L5	L4	L4
ผู้จัดการแผนก	L3	L4	L4	L3	L3
หัวหน้างาน	L3	L3	L3	L3	L2
พนักงาน	L2	L3	L2	L2	L2





# วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม



## การหาความต้องการในการฝึกอบรม(Training needs)

1. นโยบายองค์กรของแต่ละปี
2. ประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ประเมิน Competency ของพนักงาน

12. กำหนดวิธี  
การติดตามผล

1. วิเคราะห์หา  
ความต้องการ  
การจำเป็น

2. กำหนด  
หลักการ  
และเหตุผล

3. กำหนด  
วัตถุประสงค์

11. เรียงลำดับ  
หัวข้ออบรม/  
กำหนดการ

## กระบวนการฝึกอบรม



4. วิเคราะห์งาน

10. กำหนดวิธีการวัด  
และประเมินผล

5. กำหนด  
หัวข้ออบรม

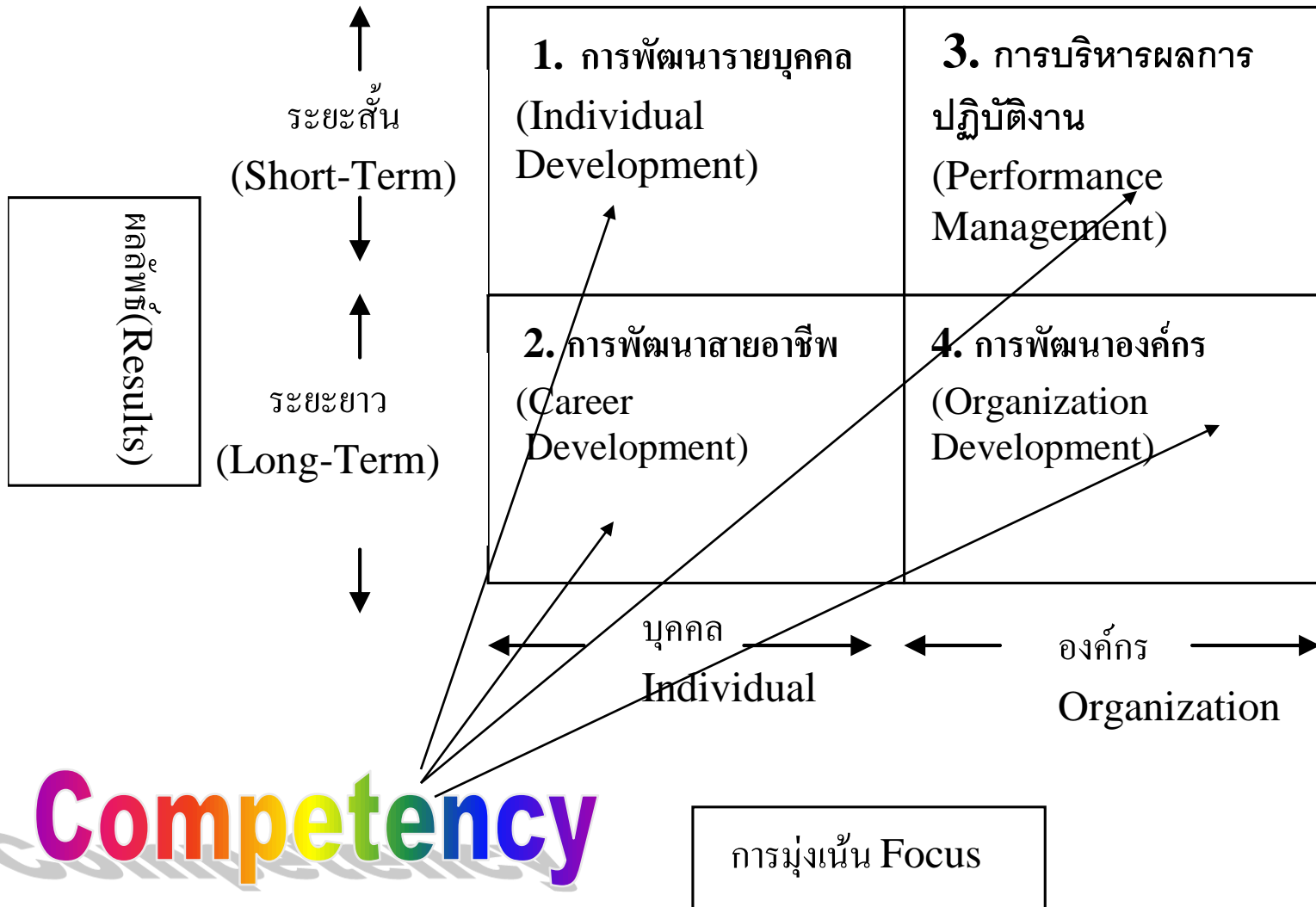
9. กำหนดระยะเวลา  
ของหัวข้ออบรม  
และหลักสูตร

6. กำหนด  
วัตถุประสงค์  
หัวข้อ

8. กำหนด  
วิธีการฝึกอบรม

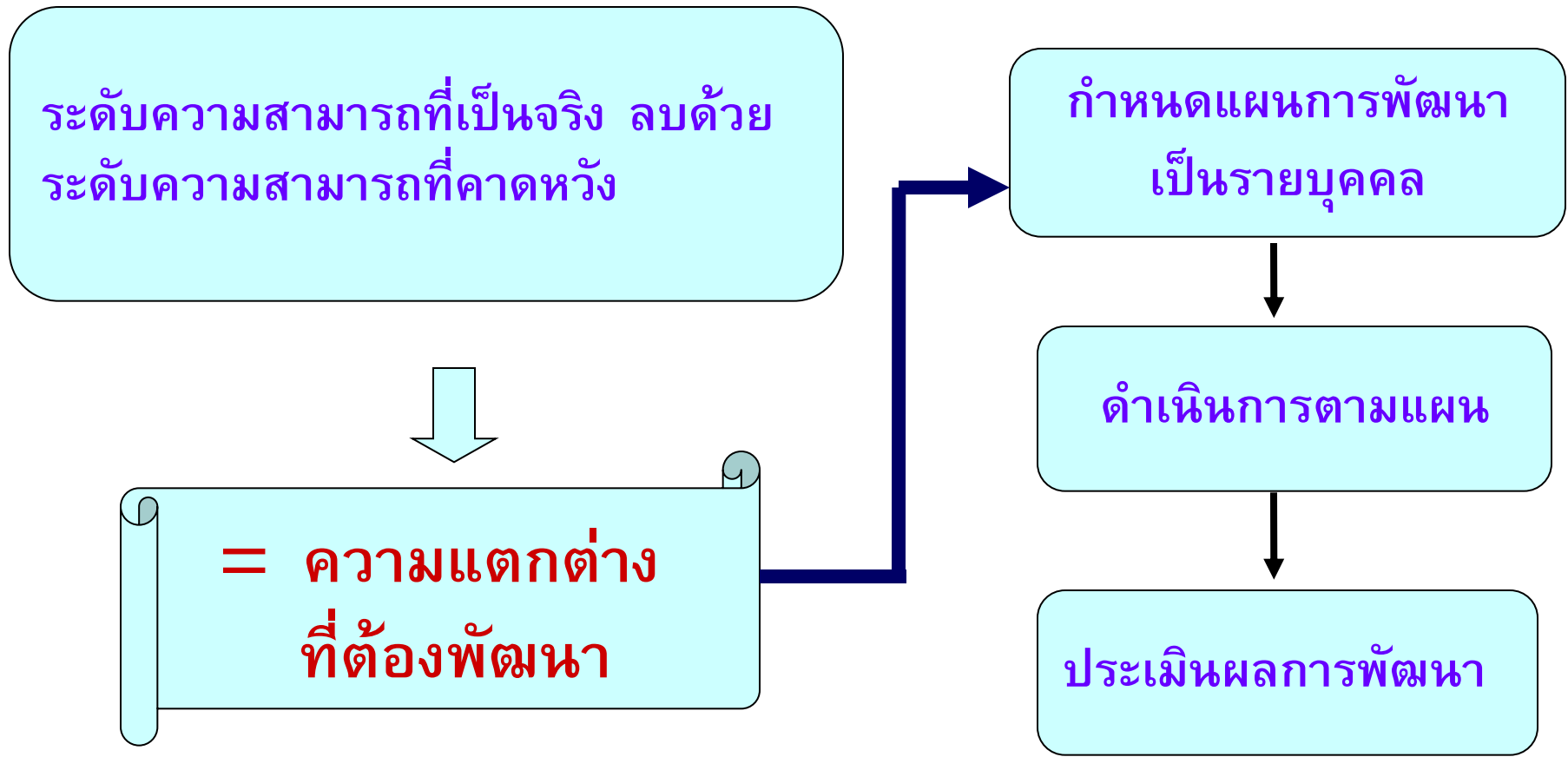
7. กำหนด  
หลักการ/  
ทฤษฎีการเรียนรู้

# องค์ประกอบของ HRD



# การพัฒนาความสามารถเป็นรายบุคคล

## Individual Development Program : IDP



# ผลการประเมิน

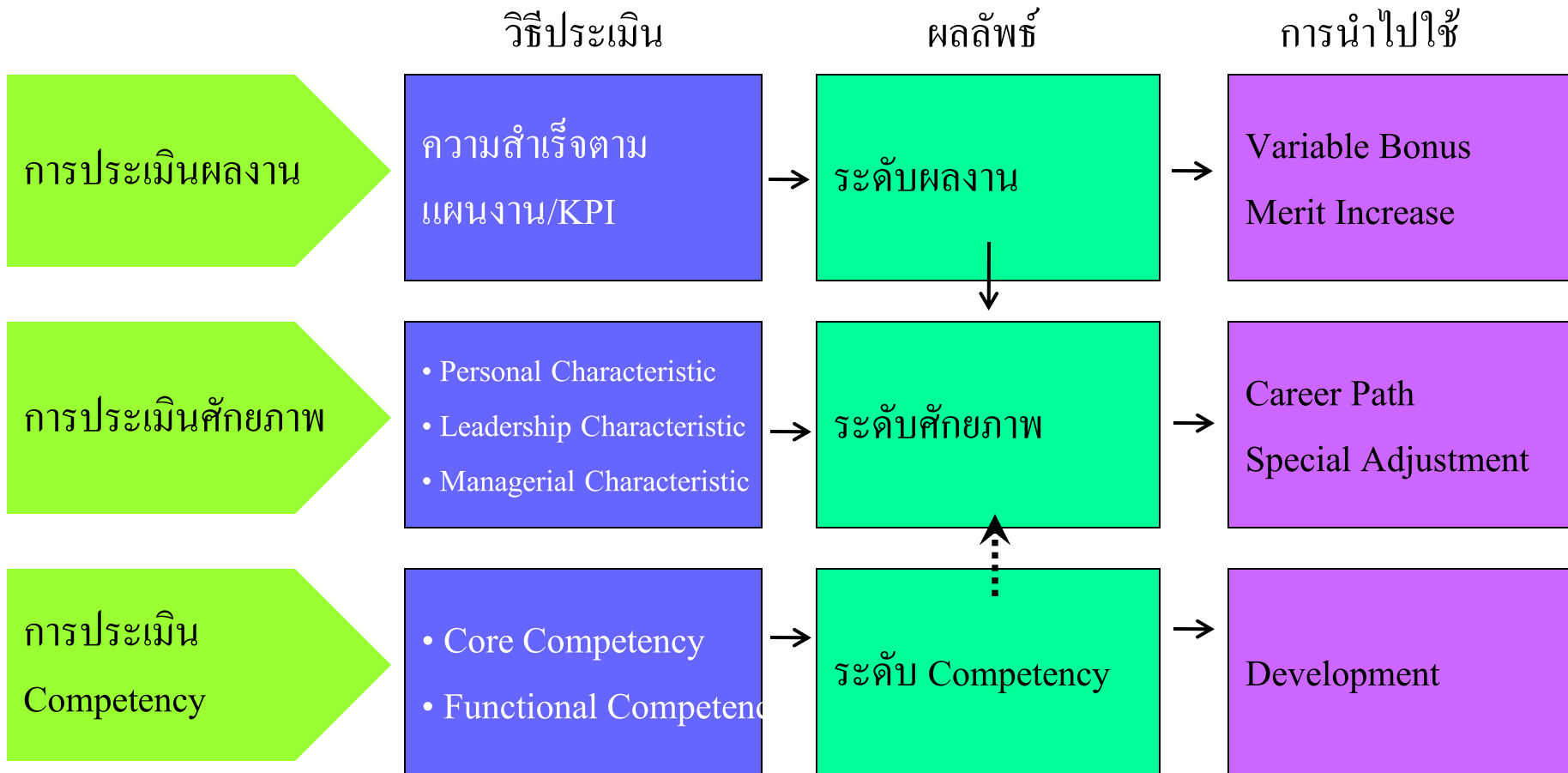
ระดับความสามารถที่เป็นจริง ลบด้วย ระดับที่คาดหวัง

ตัวอย่าง    ระดับที่คาดหวัง = 4

                  ระดับที่เป็นจริง = 3

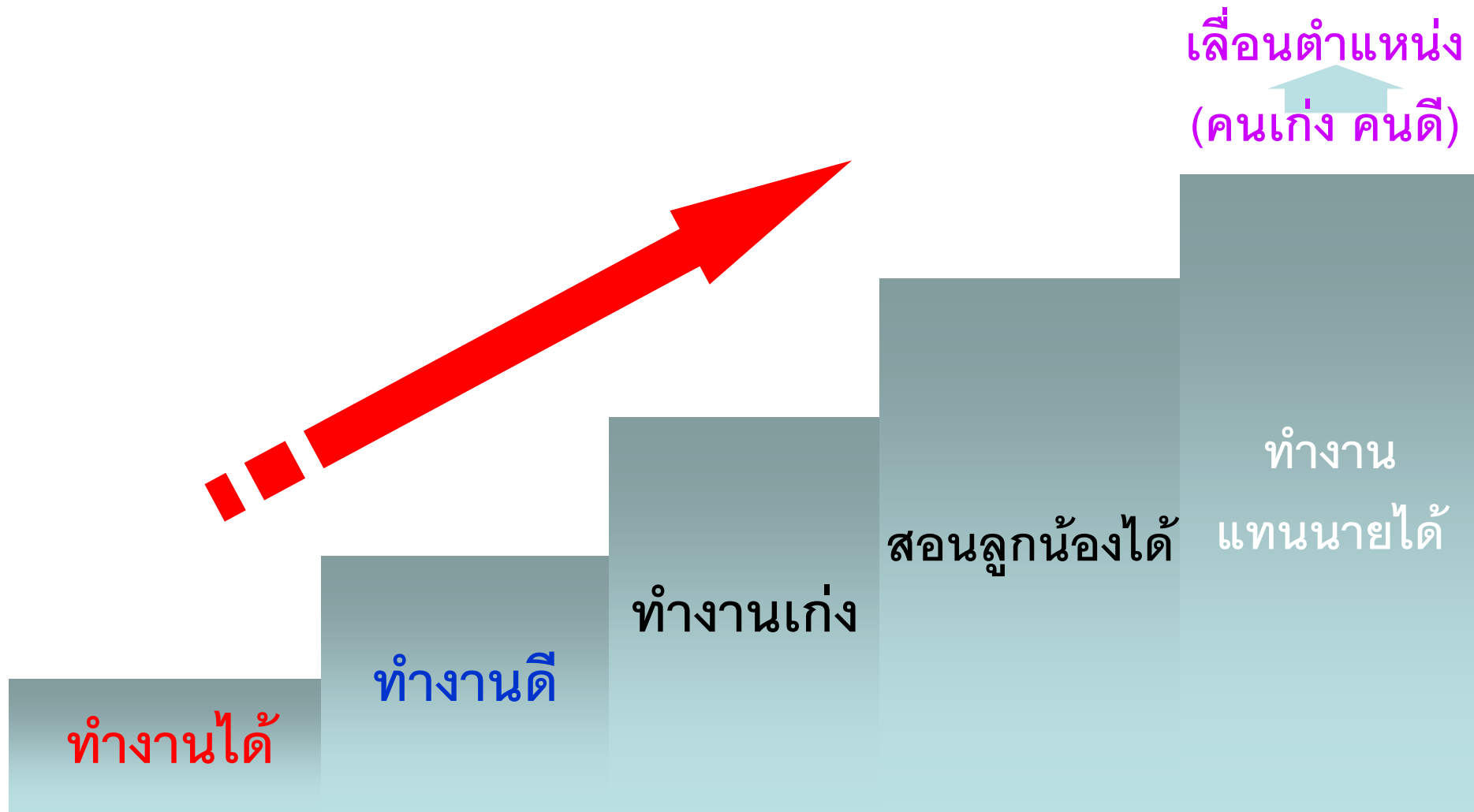
                  Gap = -1

# ระบบการประเมิน





# เป้าหมายการพัฒนาพนักงาน



# Competency

## Example of implementation

### Company vision

เป็นหนึ่งใน 5 ของโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำในประเทศไทย ที่ได้รับความไว้วางใจ  
ในด้านการแพทย์ และการบริการสุขภาพ  
โดยรวมจากผู้ป่วยบุคลากรด้าน  
การแพทย์ และสังคม



### Core Competency :

1. Expertise
2. Accountability
3. Teamwork
4. Service Mind
5. Analytical Thinking

### Functional Competency ตำแหน่งงาน เจ้าหน้าที่สรรหา

1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน
2. เทคนิคการสรรหาและคัดเลือก
3. เทคนิคการสัมภาษณ์งาน
4. ความรู้เกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์
5. ความรู้เกี่ยวกับประกันสังคม

## ตัวอย่างการออกแบบฟอร์มแผนการพัฒนารายบุคคล ( Individual Development Plan = IDP )

ความรู้ / ทักษะ / สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา				เหตุผลหรือความสำคัญ
			Q1	Q2	Q3	Q4	
* บริการที่ดี	* ระดับที่ 3	* การสอนงาน ( Coaching ) จากหัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญ	↔				* เป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญ ในการปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้ประกอบการ
* การมุ่งผลสัมฤทธิ์	* ระดับที่ 2	* การส่งไปฝึกอบรม ( Training and Workshop )		↔			* มี Gap จากการประเมิน
* การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	* ระดับที่ 2	* การมอบหมายงานใหม่ หรือ มอบหมายงานในโครงการพิเศษ ( Project Assignment )			↔		* เป็นสมรรถนะที่กำหนดใน ตำแหน่งงานที่ต้องการ โยกย้ายไปสู่ตำแหน่งงานนั้น

## รูปแบบการพัฒนา

Course Type	Description
Audit	ให้มีการตรวจติดตามประสิทธิผลของงาน
Best Practice	ไปศึกษาดู งาน.ในองค์กรที่น่านำมาเป็นแบบอย่างและขยายผล
Buddy	ให้มีระบบจับคู่เพื่อคอยดูแลอย่างใกล้ชิด
Continuing Education	ให้พนักงานไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
Expert Briefing	ให้ผู้เชี่ยวชาญ / วิทยากรเป็นผู้สอนงานอย่างใกล้ชิด
Job Rotation	ให้หมุนเวียนงานไปทำหน้าที่อื่น
Monitoring/Coaching	ให้มีพี่เลี้ยงคอยควบคุมและให้คำปรึกษา
Observation	มอบหมายให้คอยสังเกตการและรายงานผลความเข้าใจเป็นระยะ ๆ
Project Assignment	มอบหมายงานโครงการให้ทำ
Reading-Briefing	มอบหมายให้ศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วนำมาสรุปให้ฟัง
Self Assignment	ให้เรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและนำมาถ่ายทอดความรู้เพื่อขยายผล
Team Base Activity	ให้ทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น
Training	ให้เข้ารับการฝึกอบรม
Workshop	ให้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ

# การประเมินศักยภาพ

การประเมินศักยภาพของพนักงาน

ระดับผู้จัดการฝ่าย

CORE COMPETENCY				
ลำดับ	COMPETENCY	ความคาดหวัง	คุณ A	คุณ B
1	การทำงานเป็นทีม	5	4	3
2	จิตสำนึกการบริการ	5	4	4
3	การมุ่งเน้นคุณภาพ	5	3	3
4	การสื่อสาร	5	4	4
5	ความซื่อสัตย์และจริยธรรม	5	4	4
รวม		25	19	18
FUNCTIONAL COMPETENCY				
ลำดับ	COMPETENCY	ความคาดหวัง	คุณ A	คุณ B
1	การบริหารเลขาธิการ	4	4	4
2	การบริหารเวชภัณฑ์	4	4	4
3	การผลิตและเตรียมยา	4	4	3
4	การบริการวิชาการเลขาธิการ	4	4	3
5	การบริการเลขาธิการสารสนเทศและการศึกษา	4	4	3
รวม		20	20	17
คะแนนรวมทั้งหมด		45	39	35
คิดเป็นเปอร์เซ็นต์(%)		100	86.65	77.75

**Dr. Krittin Koolpena**

# Competency Radar Chart

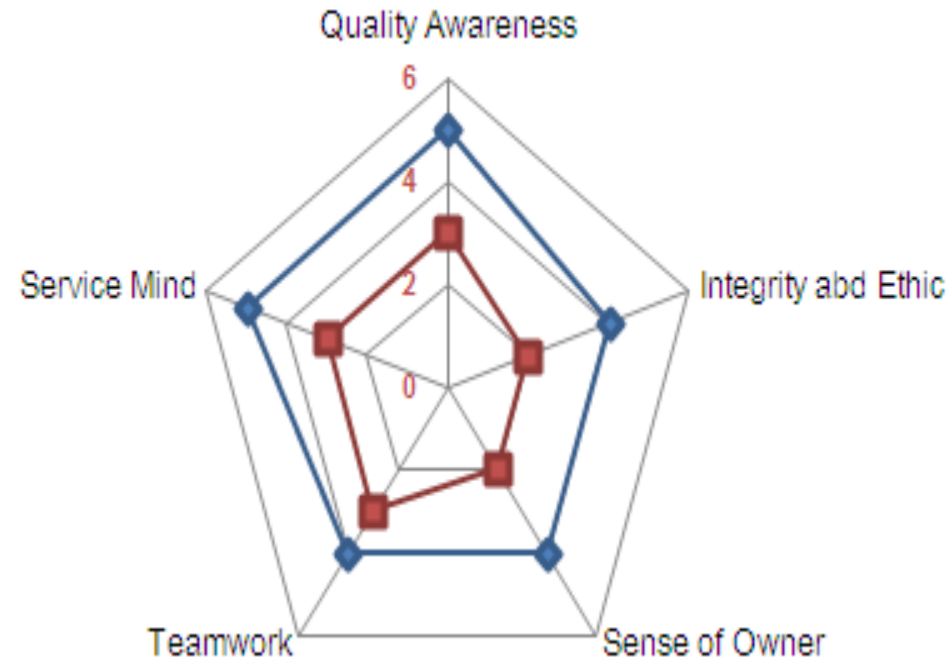
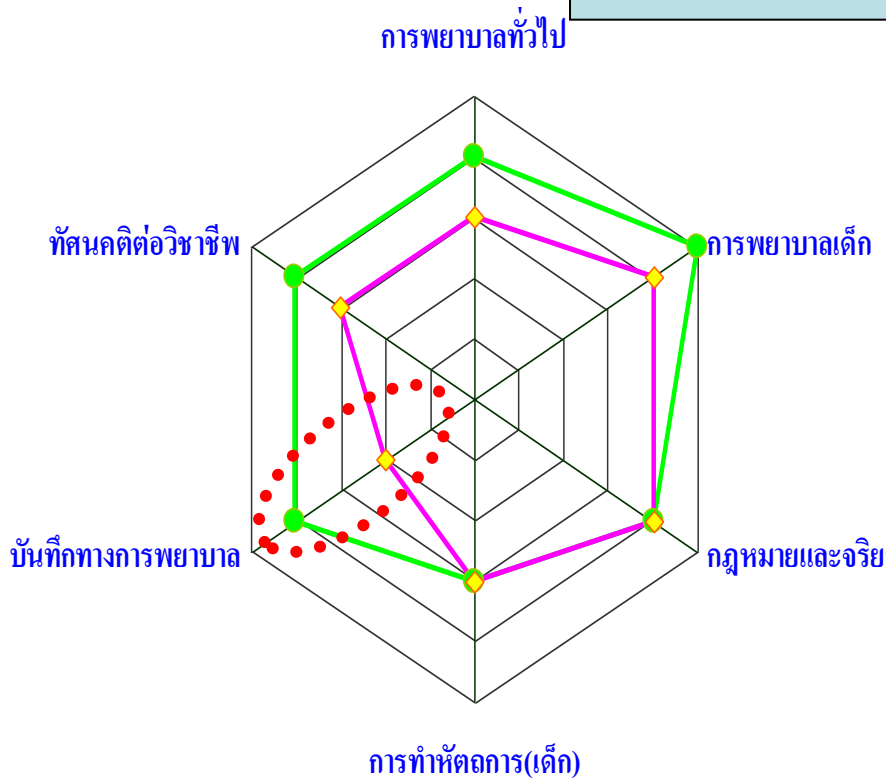
พยาบาลWard เด็ก

Functional Competency



Core Competency

Expectation Existing



Dr. Krittin Koolpeng

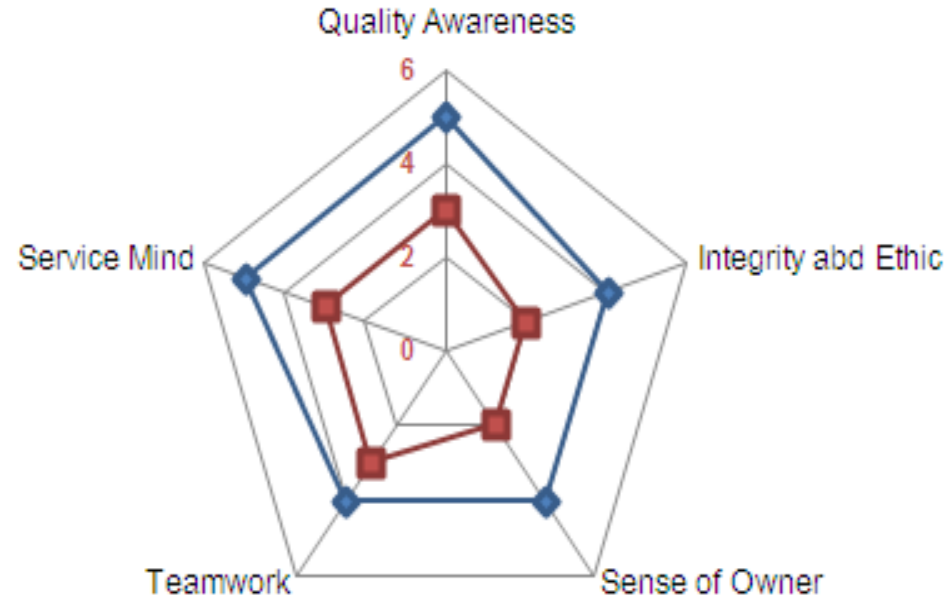
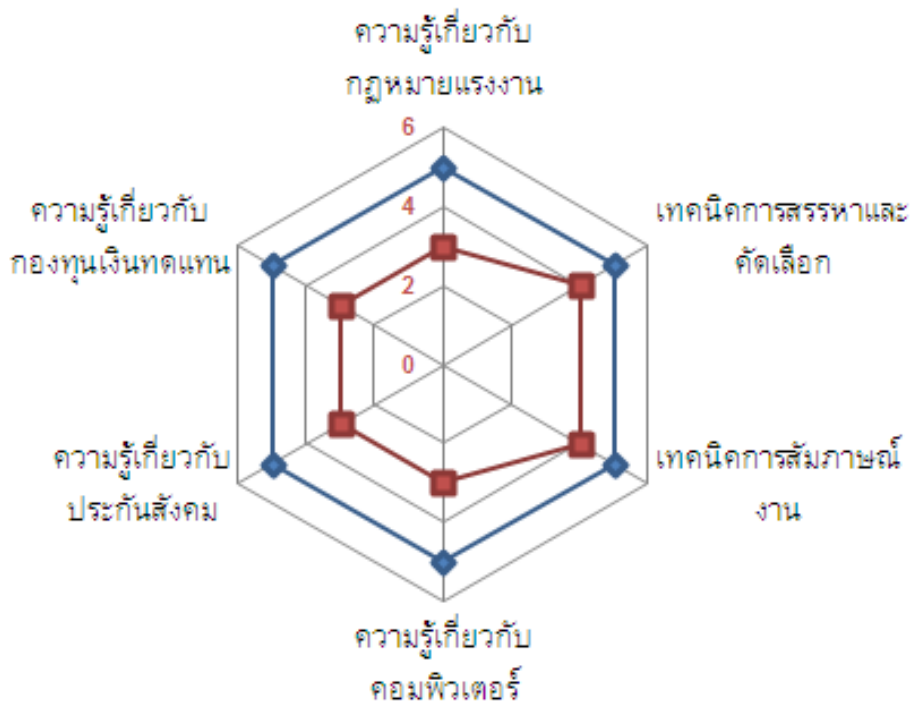
# Competency for HR

Functional Competency



Core Competency

◆ Expectation    ■ Existing



**Dr. Krittin Koolpeng**

# คำถามครับ

ดร.กฤติน กุลเพ็ง

**Mobile 081-5755966**

**Email : [weerakp@gmail.com](mailto:weerakp@gmail.com)**

อ่านเพิ่มเติมที่ **kritin.in.th**



ชื่อ.....นามสกุล.....หน่วยงาน.....ฝ่าย.....

แผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล  
**Individual Development Plan**

Competency	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กำหนดการ				ผลการพัฒนา
			Q1	Q2	Q3	Q4	
1.....							
2.....							
3.....							
4.....							
5.....							
6.....							
7.....							
8.....							

วิธีการพัฒนา    **T : Training/Workshop**  
**E : Expert Briefing**  
**B : Best Practice**

**M : Mentoring**  
**P : Project Assignment**

**OJT : On the Job Training**  
**JR : Job Rotation**

เอกสารการสอนของ    ดร.กฤติน กุลเพ็ง