

สมรรถนะสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(Competency-Based Approach to Human Resource Development)

ดร. ชัชวรินทร์ ชวนวัน ข้าราชการบำนาญ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2562

ผมเคยเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับสมรรถนะไว้นานมาก ปัจจุบันเกษียณแล้วและได้ศึกษาค้นคว้าเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่อง Competency ไว้พอสมควร จึงนำมาเสนอทางเว็บไซต์ gotoknow.org เพื่อผู้สนใจได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เนื้อหาประกอบด้วย

1. Competency และแนวคิดเชิงทฤษฎี
2. การได้มาซึ่ง Competency หรือ การกำหนดกรอบความสามารถ (Competency Framework)
3. การสร้างโมเดลสมรรถนะ (Competency Model)
4. การใช้ประโยชน์จาก (Utilizing Competency Model)
5. การวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะ (Research related to competency)

ตอนที่ 1 สมรรถนะ และแนวคิดเชิงทฤษฎี (Competency Review Literature)

บทนำ-แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency Conceptual)

ความเป็นมาของสมรรถนะ (Competency) โดยสังเขป

ค.ศ.1920 Frederick Taylor บิดาด้านวิทยาศาสตร์การจัดการ มีคำกล่าวว่า “ A primary concern of management was employees’ individual differences.”

ค.ศ.1954 John Flanagan (1954, อ้างถึงใน David D.Dubois,2004) สร้างหลักเกณฑ์และเทคนิคการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญเพื่อตรวจสอบทักษะบุคคลเข้าทำงาน ชื่อว่า Critical Incident Technique (CIT) แต่ขณะนั้นยังไม่ได้ใช้ศัพท์คำว่า Competency

ค.ศ.1959 Robert White (1959, อ้างถึงใน David D.Dubois,2004) กำหนดคุณลักษณะบุคคลขึ้นเรียกว่า “ Competence”

ค.ศ.1970 David McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้รับสมญานามว่า บิดาแห่งสมรรถนะ (Father of Competencies) เป็นผู้คิดค้นคำว่า Competency ขึ้น และให้ความหมาย Competency ไว้ว่า (“ Competency is a basic personal characteristic that are determining factors for acting successfully in a job or situation”)

ค.ศ.1993 Spencer and Spencer ได้ขยายความหมายและอธิบายคำว่า สมรรถนะ ว่า เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของส่วนบุคคลที่เป็นสาเหตุให้เกิดประสิทธิผลหรือผลงานที่ดีในงานหรือสถานการณ์ (a competency as "an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation)

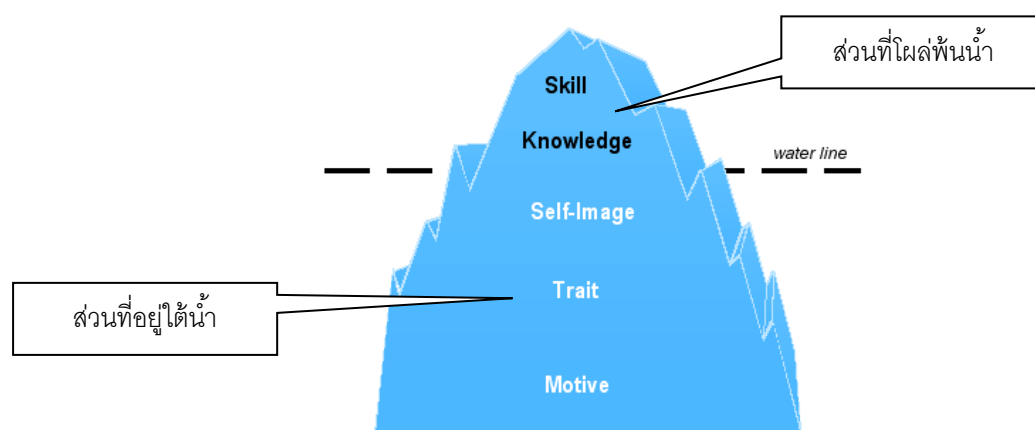
นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดสมรรถนะ จากบุคคลที่มีชื่อเสียงอีกมาก เช่น George Klemp, Richard Boyatzis ,David D. Dubois and Rothwell ,C.K. Prahalad และGary Hamel ,Flannery, Hofrichter, and Platten ,Daniel Goleman ,Militello and Schwalberg

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ มาใช้โดย สำนักงานก.พ. ได้ว่าจ้างบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษาในการประยุกต์แนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรก ได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (competency -based human resource development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง(SES) และกำหนดสมรรถนะของข้าราชการในระบบราชการไทย

ผู้สนใจ ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมจากแนวคิดสมรรถนะ หรือความสามารถ จากแหล่งข้อมูลดังกล่าว จะทำให้มีความเข้าใจในแนวคิดและความหมายของสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ มากยิ่งขึ้น ซึ่งในครั้งต่อไป จะนำเสนอในประเด็นสำคัญๆ ที่ให้หัวข้อไว้ข้างต้น.

ความหมายสมรรถนะ (Competency)

McClelland (1973, 1976 as cite in Dubois and Rothwell, 2004, p.17) ซึ่งเป็นผู้คิดคำว่า *competency* ให้ความหมายว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และ (1989, as cite in David D.Dubois,2004, p. 18) มองว่าสมรรถนะเป็นความรู้ หรือทักษะที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Outputs) ของแต่ละตำแหน่งงาน



โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (แสดงส่วนบนน้ำและใต้น้ำ)

From <http://web.mit.edu/personnel/irt/compquick/moreaboutcomps.htm>

จากภาพ Iceberg Model สามารถอธิบายจำแนกเป็น 2 ส่วน คือ

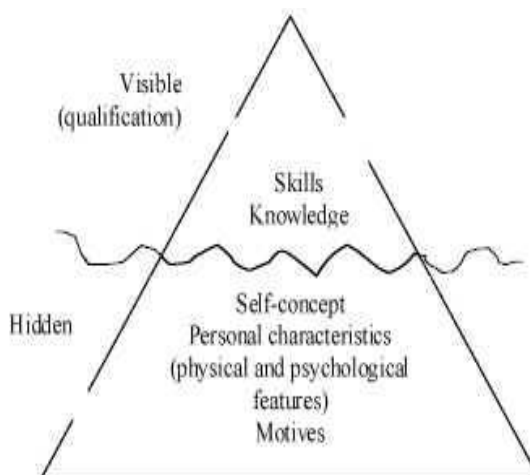
1. ส่วนที่โผล่พ้นน้ำ คือ สมรรถนะส่วนที่มองเห็นได้จากภายนอกและสามารถวัดได้ง่าย (Visible) เช่น ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) บทบาทสังคม(Social Role) และลักษณะองค์ความรู้ที่บุคคลใช้ (Body of Knowledge)

2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ คือสมรรถนะส่วนที่ซ่อนอยู่ภายใน (Hidden) มองเห็นยากและวัดยาก เช่น ภาพลักษณ์ (Self image) ทิศนคติ(Attitude) ค่านิยม(Values) คุณลักษณะ(Traits)และแรงจูงใจ(Motives)

ความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ทักษะ(Skill) ความรู้ (Knowledge) หรือ พฤติกรรม (Behavior : ได้แก่ บทบาทสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ (self-Image) คุณลักษณะ (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานซึ่งสามารถสังเกตเห็นและวัดได้โดยมีความแตกต่างจากการปฏิบัติงานตามปกติ

ปัจจุบัน มีผู้ให้ความหมายสมรรถนะ/ความสามารถ ว่า เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพและหรือผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ที่สามารถจำแนกประเด็นสำคัญได้ 5 ประเด็น ซึ่งแสดงได้ด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง

สมรรถนะ/ความสามารถ = ความรู้ (knowledge) + ทักษะ (skills) + คุณสมบัติ (Attribute)



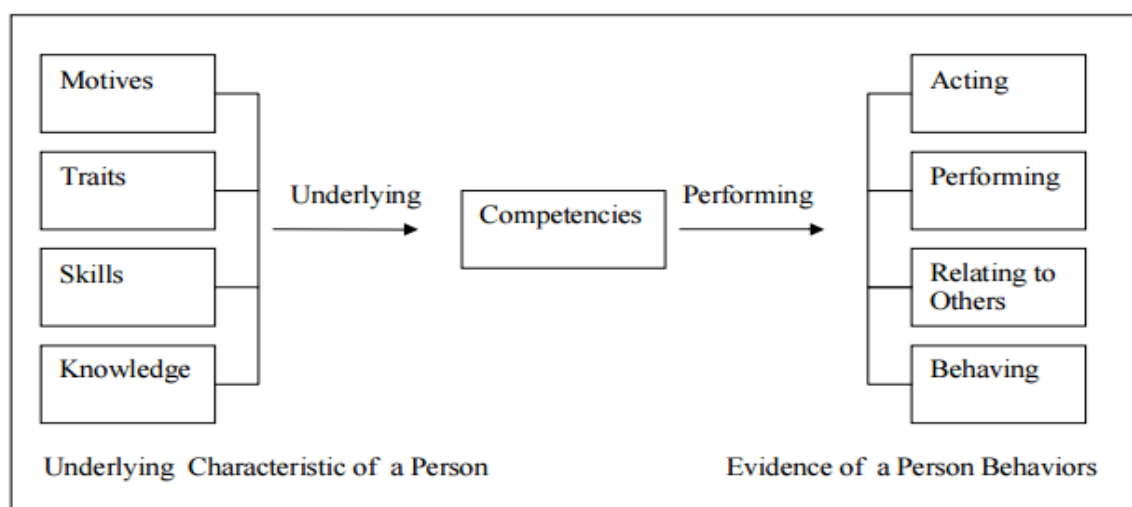
ภาพ 2.18 The Iceberg Model : McClelland and Spencer

ที่มา : The Iceberg model of the competence (by Spencer and Spencer, 1993:11, moderated)

<http://www.education.ktu.lt/evaco/competence.html>

George Klemp (1980,อ้างถึงใน David D.Dubois,2004,p.18) ระบุว่า Job Competency เป็นบุคลิกลักษณะภายในของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ

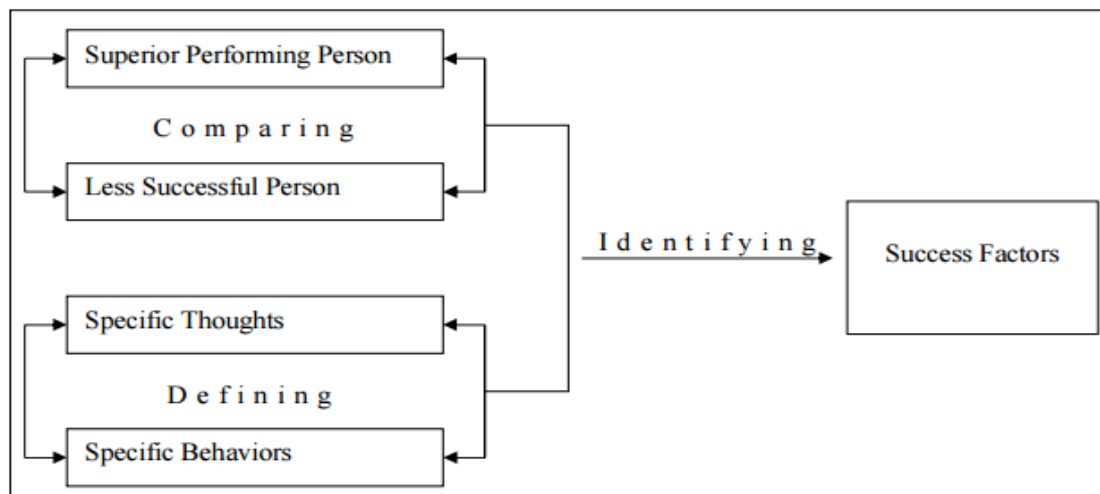
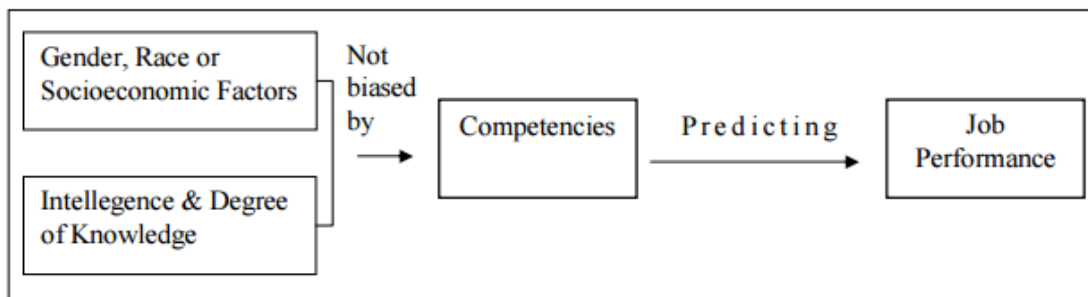
Boyatzis (1982, as cite in Torrington, 1994, p.98) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ และ (อ้างอิงใน Rosemary and Boam and Paul Sparrow,1992) ให้นิยามไว้ว่า Competency เป็นคุณลักษณะส่วนที่ลึกลงไปของบุคคลซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจ(Motive) คุณลักษณะ (Traits) ทักษะ (Skill) ภาพลักษณ์ของแต่ละบุคคล (Aspect of One's Self Image) บทบาททางสังคม (Social Role) และลักษณะขององค์ความรู้ (A body of knowledge) ที่แต่ละบุคคลใช้



แนวคิดสมรรถนะของ Boyatzis : Source : Tulay Bozkurt (2011). P.13

Spencer & Spencer (1993, p. 9) ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดประสิทธิผลหรือผลงานที่ดีในงานหรือสถานการณ์ (a competency is "an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation) และอธิบายเพิ่มเติมว่า “a characteristic is not a competency unless it predicts something meaningful to the real world” และมองว่าสมรรถนะประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ แรงจูงใจ (Motives) ลักษณะ (Traits), ความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill)

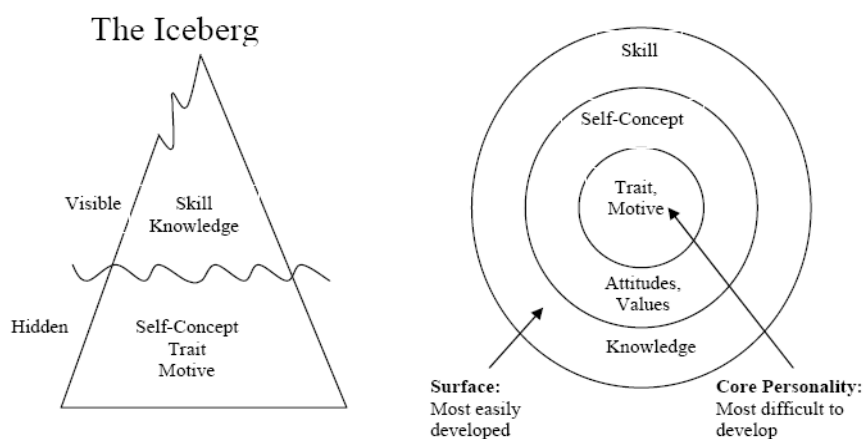
McClelland (1993, อ้างอิงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 14) ให้ความหมายสมรรถนะคือ คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ



แนวคิดสมรรถนะของ McClelland

Source : Competency Definition by David Mc Clelland Source : This representation is interpretation of Mc Clelland Competency Approach. Prepared by Tulay Bozkurt

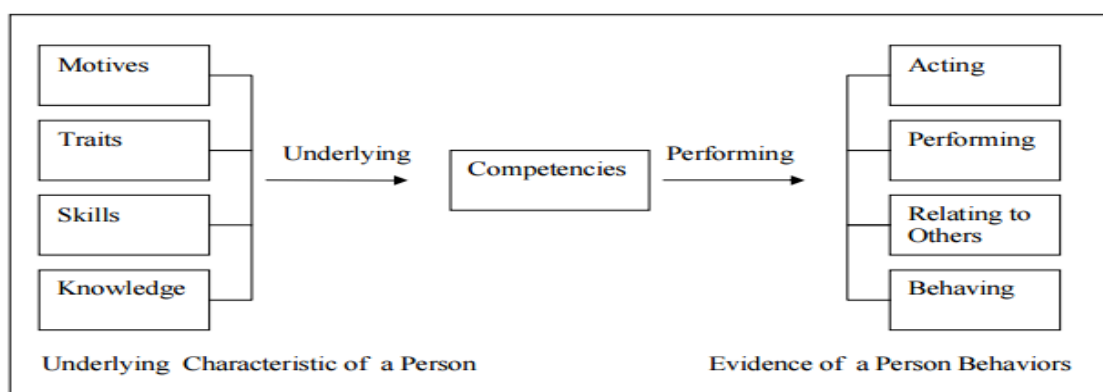
McClelland และ Spencer (1994) สรุปว่า สมรรถนะ มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) , และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics)



ภาพที่ 2.16 Central and Surface Competencies

From . “Competency at Work”,(p.11), by Spencer M.,Lylm. Spencer M. Signe. (1950),, USA.: John Wiley & Sons, Inc.

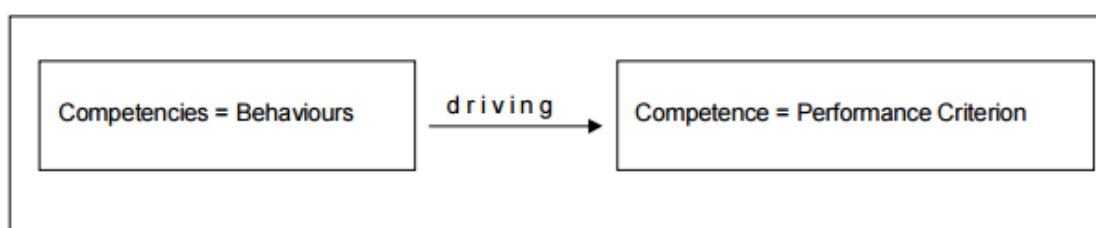
Dubois (1993), Lucia & Lepsinger (1999), Boyatzis (1982) and Fogg (1999) ให้ความหมายสมรรถนะสอดคล้องกับความหมายของ Boyatzis ว่า เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะพื้นฐานของพนักงานที่ประยุกต์แรงจูงใจ (Motive), คุณลักษณะ (Trait) ,ทักษะ (Skill), ภาพลักษณ์ส่วนตัว (Aspects of one's Self-image),บทบาททางสังคม (Social Role) หรือ องค์ความรู้ (a body of knowledge) ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ



แนวคิดสมรรถนะของ David D. Dubois

Source : Competency Definition by Dubois Competency Approach. Prepared by Tulay Bozkurt

Woodruff .C. (1993) ให้ความหมายสมรรถนะ โดยยกประเด็นเรื่องความแตกต่างระหว่างคำว่า ความสามารถและความสามารถ (competence and competency) และเสนอว่าความสามารถ (competence) เป็นเกณฑ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในขณะที่ความสามารถ (competency) เป็นพฤติกรรมที่เป็นตัวขับเคลื่อนความสามารถ (competence)



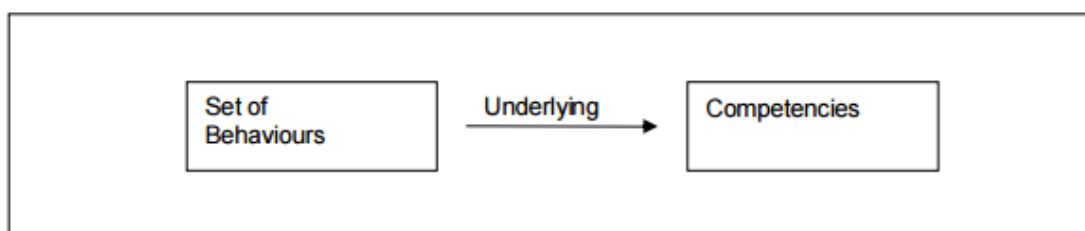
แนวคิดสมรรถนะของ Woodruff : Source : Tulay Bozkurt (2011).

ความสามารถ (competence) ในความหมายทั่วไป คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำเนินงาน ในขณะที่ความหมายของสมรรถนะอื่น ๆ คือ ความรู้ (knowledge), ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) หรือ (KSA) ที่แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับทั่วไป

No	Term	Main Focus	Definition
1	Competence Competences	Task - Job	Competences are the tasks a person is capable of performing
2	Competency Competencies	Person	Competencies are the personal characteristics which make work performance possible

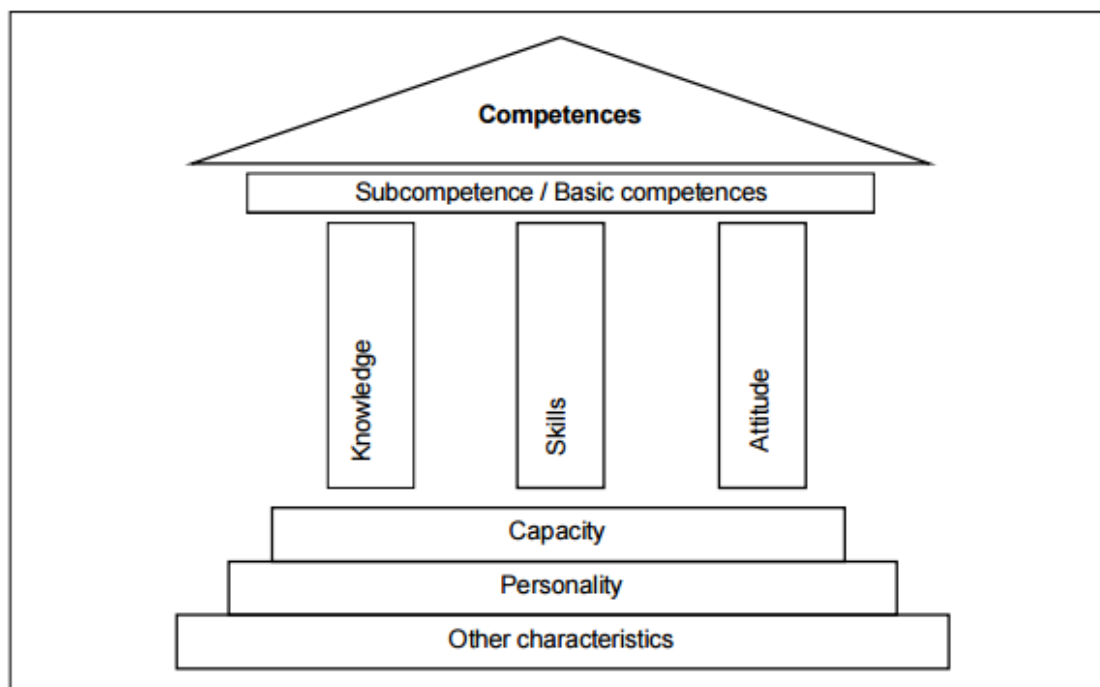
ความหมายสมรรถนะ : Source : Tulay Bozkurt (2011).

Andrew L. Klein (1996) ให้ความหมายของสมรรถนะแตกต่างจากคนอื่น ๆ มากที่สุดโดยชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะเป็นผลรวมของพฤติกรรมที่สังเกตได้จากตัวชี้วัดพฤติกรรม ซึ่งจะถูกจัดกลุ่มตามรูปแบบกลางๆซึ่งรวมกันก็จะกลายเป็นสมรรถนะ ที่แสดงให้เห็นว่าเป็นพฤติกรรมรองรับสมรรถนะ ความหมายนี้จะตรงกันข้ามคำจำกัดความอื่นๆที่แสดงให้เห็นว่าเป็นสมรรถนะรองรับพฤติกรรม



แนวคิดสมรรถนะของ Andrew L. Klein : Source : Tulay Bozkurt (2011).

Robert A. Roe (2002) เสนอแนวความคิดของสมรรถนะ เรียกว่า Competence Architecture Model หมายถึง ความสามารถที่ได้มาอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานหรือบทบาทและมีโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์และมีความหลากหลายตามแนวคิดนี้ ที่แสดงให้เห็นว่า ความสามารถเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติอื่นๆ ของบุคคล ซึ่งบูรณาการทฤษฎีและการปฏิบัติตามโมเดลนี้มีรูปร่างเหมือนวิหารกรีก ดังภาพ



แนวคิดสมรรถนะของ Robert A. Roe

Source: Robert A. Roe (2002) “Architectural model of competence”

จากภาพ competence มีที่มาจากความสามารถย่อย (Subcompetence) หรือสมรรถนะพื้นฐาน (Basic competence) ได้แก่ ความรู้ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งจะถูกสร้างขึ้นโดยวิธีการของกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริง (หรือจำลอง) ในสถานการณ์การทำงาน ในทางกลับกันความรู้ ทักษะและทัศนคติ อาจจะถูกสร้างขึ้นโดยวิธีการของกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในบางส่วนหนึ่งจากความสามารถ (Capacity)ในการทำงาน, ส่วนหนึ่งจากองค์กรและอีกส่วนหนึ่งจากชีวิตประจำวัน ความถนัดทางปัญญา บุคลิกภาพ (Personality) และคุณสมบัติอื่น ๆ (Other characteristic) การตรวจสอบสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ คือ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (ส่วนเป็นคอแลมน์ในภาพ) จึงขึ้นอยู่กับ การแสดงออกของ (KSA) พื้นฐานจากองค์กร และการแสดงออกถึงความสามารถย่อย(Sub-competence) และสมรรถนะ(Competence)

Hay Group (2003, p. 2) ให้ความหมายสมรรถนะ คือ คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่ทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศภายในงาน,บทบาท หรือสถานการณ์ และนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรพัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ

แนวคิดและนิยามของสมรรถนะ (Competence definition and concept)

จากการค้นคว้า พบว่า มีผู้ให้นิยาม ความหมายและแนวคิด ความสามารถ ไว้หลากหลาย เช่น

1. Competence ถูกกำหนดให้เป็นความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลหรือสังคมเพื่อดำเนินกิจกรรมหรือทำภารกิจที่กำหนดให้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาผ่านการแสดงออกเชิงพฤติกรรมและการโต้ตอบภายในบริบทการจัดการทางการศึกษาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและเป็นความต้องการมากกว่าการทำซ้ำในความรู้ที่ได้มา แนวคิดนี้ของความสามารถที่ระดับสูงสุดจึงหมายถึง การเลือกความสามารถที่สำคัญจำเป็นและปรับเปลี่ยนจากกระบวนการภายในที่ได้มา

2. Competence เป็นแนวคิดที่สำคัญมากในวิชาชีพ หมายถึง ทักษะและความรู้ ที่ผู้ประกอบวิชาชีพต้องมีการพัฒนาในระหว่างการศึกษาของตนเอง เพื่อให้สามารถประสบความสำเร็จในการประกอบวิชาชีพ

3. Competence คือ ความสามารถในการผสมผสาน ความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานตามบทบาทหรือหน้าที่

4. Competence คือ คำอธิบายที่ครอบคลุมเกี่ยวกับความสามารถซึ่งรวมถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถเชิงพฤติกรรม และมักจะหมายถึงว่าเป็น KSA หรือ KSAO

5. Competence คือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่หลากหลายที่สุดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเผชิญกับสถานการณ์บางอย่าง ที่เกี่ยวข้องกับการระดมความรู้, ชุดของกฎที่เรียนรู้ เพื่อให้การตอบสนองการปฏิบัติงานและปัญหาใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ

6. ฯลฯ

.....ตอนที่ 1 แนวคิดสมรรถนะ (ต่อ)