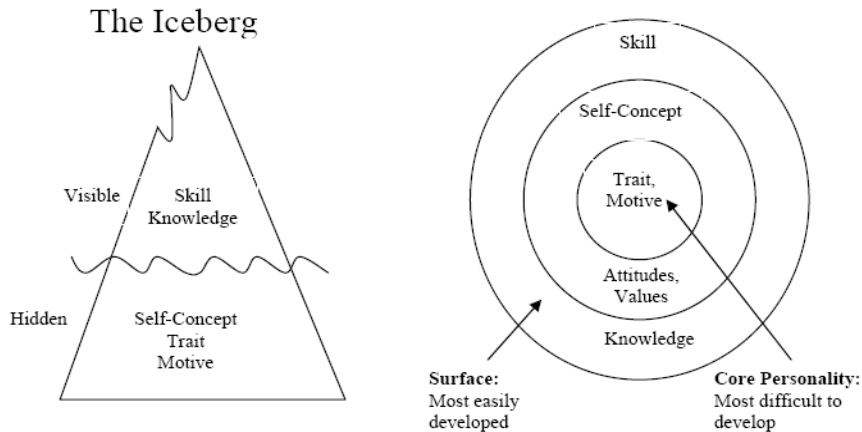


# สมรรถนะสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(Competency-Based Approach to Human Resource Development)

ดร. ชัชวรินทร์ ชวนวัน ข้าราชการบำนาญ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2562

## ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency Conceptual) –ต่อ



จากโมเดลสมรรถนะของ McClelland และ Spencer (1994) สรุปว่า สมรรถนะ มี

องค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ส่วนที่มองเห็นง่าย (บนน้ำ) เมื่อแสดงออก ได้แก่ ความรู้ และทักษะ

ส่วนที่ 2 ส่วนที่มองเห็นยาก (ใต้น้ำ) เมื่อแสดงออก ได้แก่ ความคิดส่วนบุคคล,นิสัย และแรงกระตุ้น

สูตร

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

นิยาม/ความหมาย (Definition)

**สมรรถนะ/ความสามารถ (Competency) :** คือ ความสามารถที่เกิดจากการรวมกันของความรู้ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถสังเกตได้และสามารถวัดผลได้ซึ่งมีส่วนช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานและส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์กรในที่สุด เพื่อให้เข้าใจความสามารถเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องกำหนดองค์ประกอบต่างๆของความสามารถ

**สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge Competency)** ความรู้ คือ ความสามารถของบุคคลในการ รับรู้ ข้อเท็จจริง ความจริง และหลักการ ที่ได้จากการฝึกอบรมและ/หรือประสบการณ์ที่เป็นทางการ การใช้และการแบ่งปันฐานความรู้ของบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จของแต่ละบุคคลและองค์กร หรือ

สมรรถนะความรู้ หมายถึงความสามารถเข้าใจสาระในทางปฏิบัติหรือทางทฤษฎีของวิชา ซึ่งข้อกำหนดความรู้สามารถอธิบายได้ในแง่ของระดับผู้เชี่ยวชาญ

**สมรรถนะด้านทักษะ (Knowledge Competency)** ทักษะ คือ ความสามารถเฉพาะที่คุณต้องเรียน และฝึกฝนเพื่อให้ทำงานได้ดี ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างทักษะที่แข็ง/ยาก (Hard skills) และทักษะที่อ่อนนุ่ม (Soft skills) ทักษะแข็ง/ยากเป็นทักษะทางเทคนิคและเชิงปริมาณที่มีอาชีพอาจแสดงให้เห็นผ่าน คุณสมบัติเฉพาะและประสบการณ์การทำงานของตนเอง เช่น ความสามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ความสามารถในภาษาต่างประเทศ ความสามารถจัดการบัญชี ความสามารถประมาณ ส่วนทักษะที่อ่อนนุ่มเป็นทักษะที่ไม่ใช่ด้านเทคนิคที่มีความยุ่งเล็กน้อยในอาชีพเฉพาะ เช่น ความสามารถบริหารเวลา หรือ ความสามารถสื่อสารด้วยวาจา

ทักษะ เป็นความสามารถเฉพาะที่บุคคลต้องเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ

ทักษะ เป็นความสามารถตามธรรมชาติหรือความสามารถในการเรียนรู้จากการกระทำที่พัฒนาขึ้น เป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญการปฏิบัติการหรือกระบวนการทางกายภาพที่มักได้รับการฝึกอบรมเฉพาะทาง การใช้ทักษะเหล่านี้ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสำเร็จ การกำหนดชื่อและคำอธิบายของทักษะและความสามารถจะแตกต่างกันไปตามกลุ่มงานฝีมือ งานที่ใช้ทักษะ, ผู้ปฏิบัติ, ผู้ฝึกเตรียมวิชาชีพ, มืออาชีพ, งานการบริหารและงานด้านเทคนิค ในทำนองเดียวกันผู้ปฏิบัติงานตามปกติและตำแหน่งอาวุโสมักจะต้องใช้ทักษะเดียวกัน ซึ่งจะแบ่งระดับในการดำเนินงาน ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- ระดับเริ่มต้น (Entry-level) จะทำงานภายใต้การดูแลจาก หน.งาน โดยตรง หรือการปฏิบัติงานทั่วไป ใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานตามปกติให้เสร็จสมบูรณ์ตั้งแต่เริ่มต้น ไปสู่งานที่เพิ่มความซับซ้อน

- ระดับการปฏิบัติงานวิชาชีพ (Journey-level) จะทำงานอย่างอิสระโดยมีทิศทางทั่วไปและมีการควบคุมขั้นต่ำ ใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานที่ซับซ้อนให้เสร็จสมบูรณ์รวมถึงการตัดสินใจใช้กระบวนการใดๆ

- ระดับอาวุโส (Senior-level) จะทำงานอย่างอิสระในทิศทางบริหารเท่านั้น ใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานที่ซับซ้อนสูงรวมถึงการพัฒนากระบวนการใหม่ๆ และการทำงานกับลูกค้าที่มีชื่อเสียงและผู้มีส่วนได้เสีย

**สมรรถนะด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล (Attribute Competencies)** คือ ความสามารถที่แสดงออกถึง คุณสมบัติ คุณภาพ หรือคุณลักษณะของบุคคลที่สะท้อนเฉพาะบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคลถูกมองว่าเป็น การพัฒนาทางพันธุกรรมหรือได้มาจากประสบการณ์ชีวิตที่สะสม ถึงแม้ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลจะเป็น องค์ประกอบส่วนตัวที่สุด แต่การวิจัยพบว่าสมรรถนะด้านนี้มีความสำคัญที่เชื่อมโยง กระตุ้นให้บุคคลแสดง พฤติกรรม คุณลักษณะบุคลิกภาพที่เฉพาะเจาะจงกับบุคคลที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

**สมรรถนะด้านความสามารถ (Ability Competence)** คือ ความสามารถที่ใช้พลังหรือความถนัดใน การทำกิจกรรมทางร่างกายหรือจิตใจที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ หรือการปฏิบัติงานเฉพาะทาง เช่น การเขียน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การซ่อมประปา การคำนวณแคลคูลัส และอื่น ๆ แม้ว่าองค์กรอาจมีความเชี่ยวชาญ ในการวัดผลลัพธ์ทักษะและความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร แต่ก็มักจะเพิกเฉยต่อการรับรู้ใน ความสามารถหรือความถนัดของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภายนอกที่มีการออกแบบงานแบบ คึ่งเดิม

ทักษะ เป็นความสามารถหลากหลายประเภทรวมถึงความสามารถหลักซึ่งเป็นทักษะของบุคคลที่ จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จต้องการเพิ่มขึ้นทั่วทั้งองค์กร

มีบุคคลกล่าวไว้ว่า ทักษะซึ่งเป็นความสามารถหลัก คือ สิ่งที่สำคัญต่อบุคคลและวิธีการทำงานของ ตนเอง และเป็นสิ่งที่จะทำให้แตกต่างหรือโดดเด่นจากผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ

ความสามารถ คือ การแสดงถึงความรู้และพฤติกรรมของบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จในงาน เช่น ความสามารถปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ความสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ และความสามารถตัดสินใจ บนฐานข้อมูล การแสดงถึงความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการอธิบายว่าแต่ละคนมีพฤติกรรมที่ นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการในบทบาทของตนเองได้อย่างไร เช่น ความสามารถวิเคราะห์ (Analytical ability) ความสามารถแก้ปัญหา (Problem solving), ความคิดริเริ่ม (Initiative), การเจรจาต่อรอง (Negotiation), การ วางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การใช้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานบางอย่าง จะเชื่อมโยงกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น

- 1.ความแข็งแรงทางกายภาพ (Physical strength) รวมถึงพลังความอดทน และความเร็ว
- 2.ความคล่องตัวทางกายภาพ (Physical agility) รวมถึงความยืดหยุ่น ความสมดุลและการ ประสานงาน
- 3.ความสามารถทางประสาทสัมผัส (Sensory abilities) รวมถึงความรู้สึกรับรู้ การรับรู้ และ ความชัดเจนของการมองเห็น การได้ยิน และการได้กลิ่น

•ทักษะขั้นต้นและทักษะยนต์ (Gross and fine motor skills) รวมถึงการควบคุมการเคลื่อนไหว ความชำนาญนิ้ว และเวลาปฏิกิริยา

•ความสามารถทางจิต (Mental abilities) รวมถึงความทรงจำ ความสนใจ การใช้เหตุผลและความถนัดทางวาจาเชิงปริมาณและเชิงพื้นที่

เมื่อบุคคลจะใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ :

1.ความสามารถ ไม่ได้สร้างประสิทธิภาพระดับพื้นฐาน แต่จะใช้เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรจึงต้องกำหนดเส้นทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้มากขึ้น

2.ความสามารถ มุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรเลือกชุดความสามารถที่ไม่ซ้ำกันหรือการรวมกันของความสามารถที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติในภารกิจของสมรรถนะ

3.ความสามารถ สะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น สมรรถนะที่กำหนดขึ้นจะต้องสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร

•ความสามารถ มุ่งเน้นไปที่วิธีการบรรลุผล (how results) มากกว่าแค่ผลลัพธ์สุดท้าย (end result) ดังนั้น แผนการพัฒนาส่วนบุคคล ต้องแสดงให้เห็นองค์ประกอบสำคัญ ในการเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างการจัดการที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาพนักงาน

•ความสามารถ เป็นเครื่องมือปิดช่องว่างทักษะภายในองค์กร

•ข้อมูลความสามารถของบุคคล จะใช้สำหรับการพัฒนาบุคคลแบบต่างๆ เช่น การชดเชยการเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และการตัดสินใจเลือกจ้างใหม่

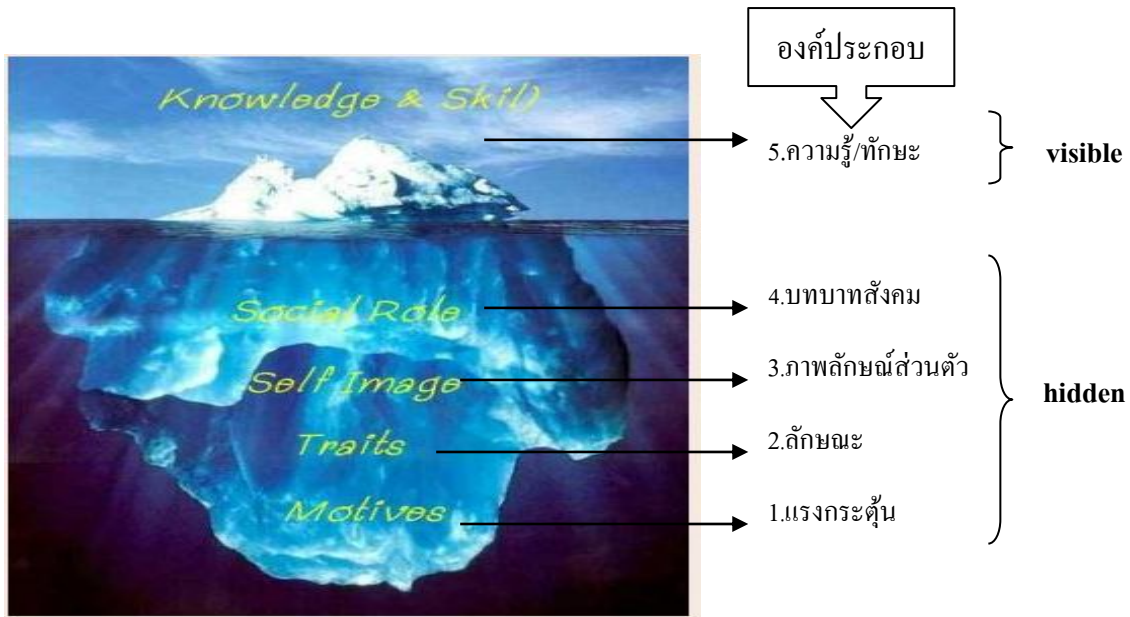
## บทวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ Competency

มีทฤษฎีสมรรถนะหลายทฤษฎี และที่สำคัญ 3 ทฤษฎี ได้รับการยอมรับและประยุกต์ไปสู่การปฏิบัติงาน คือ

1.ทฤษฎีของ McClelland ( *Competency is a basic personal characteristic that are determining factors for acting successfully in a job or situation* ) อธิบายว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จในงานหรือสถานการณ์นั้น

ทฤษฎีของ Richard Boyatzis ( *Competency is underlying characteristic of a person that leads to or causes or superior or effective performance* ) อธิบายว่า ความสามารถเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีโดดเด่นเป็นเลิศหรือมีประสิทธิภาพ

ใช้อธิบายด้วยรูป Iceberg Model

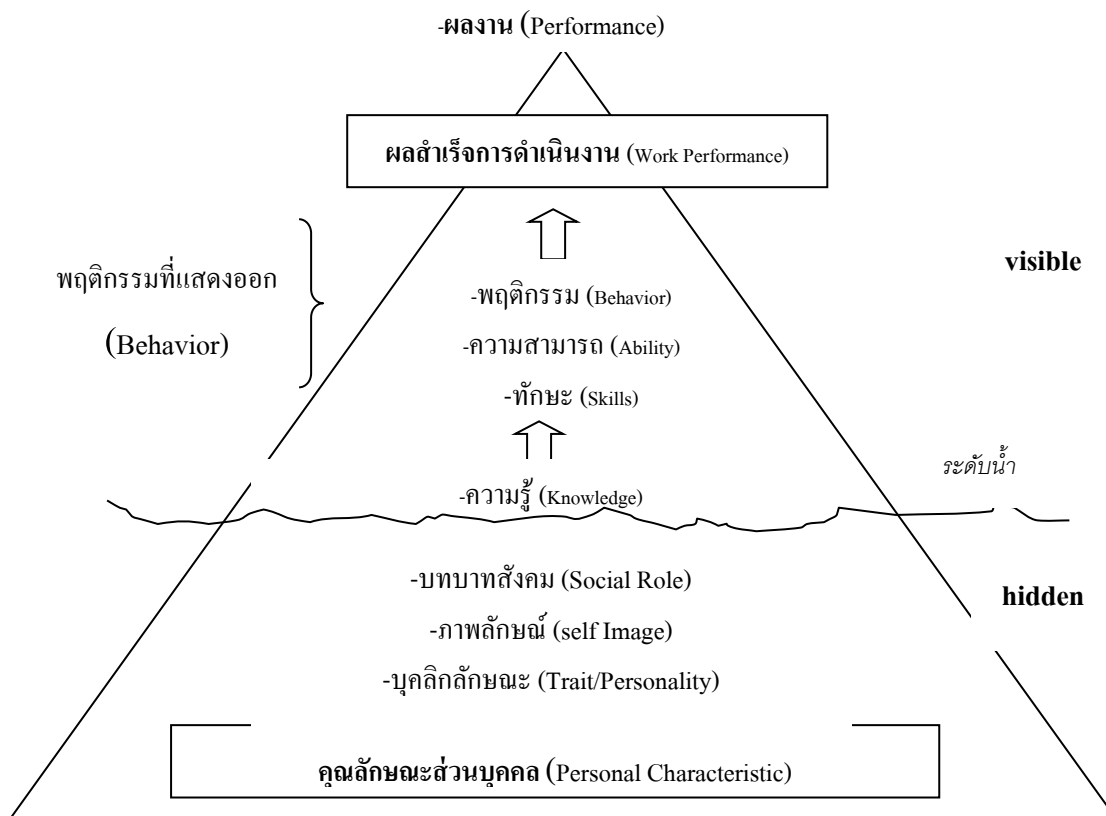


### Iceberg Model

สรุปว่า พื้นฐานคุณลักษณะบุคคลตามทฤษฎีนี้มี 5 องค์ประกอบ

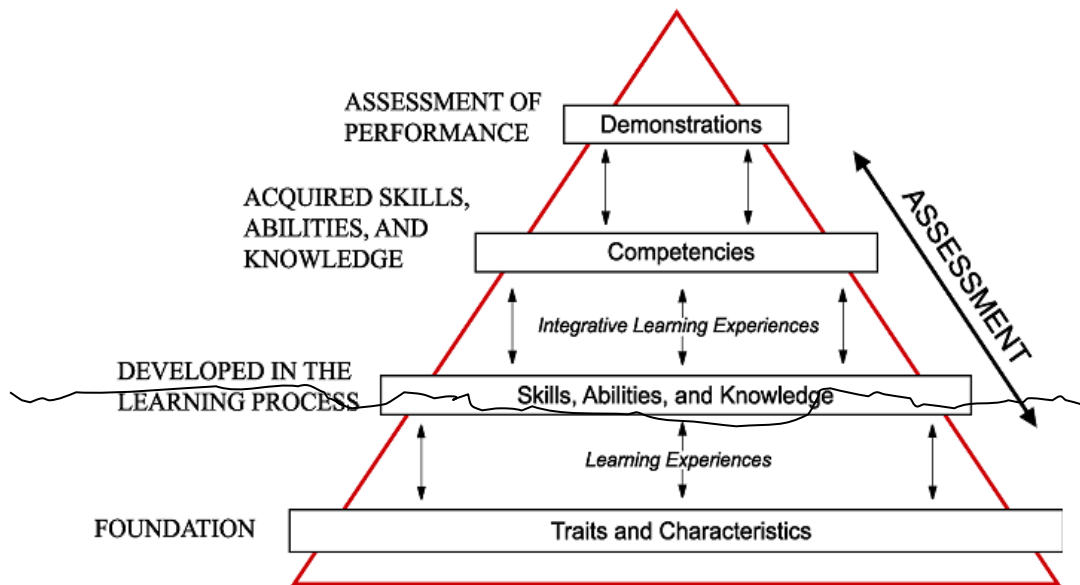
2. ทฤษฎีของ spencer & spencer (*a competency as "an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation"*)

อธิบายว่า สมรรถนะ ว่าเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบ สมรรถนะและก่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ดีเลิศหรือสถานการณ์ ดังรูป



จากรูป สรุปว่า

- 1.บุคคล มีคุณลักษณะที่เป็นพื้นฐาน คือ แรงจูงใจ,.....บทบาทสังคม
- 2.บุคคลจะแสดงพฤติกรรมได้ ต้องมาจากการสะสมคุณลักษณะพื้นฐานที่ซ่อนลึก และแสดงออกในรูป ความรู้ ทักษะ และ ความสามารถ ซึ่ง สังเกตเห็นได้ (observable)
  - ทักษะหลายทักษะ หลอมรวมเป็น ความสามารถ หรือ (ความสามารถในการทำงานอย่างหนึ่งมาจากทักษะอย่างหนึ่งหรือหลายๆอย่างรวมกัน)
  - ความสามารถหลายความสามารถ หลอมรวมเป็น “สิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน” Spencer ไม่ได้เรียกสิ่งนั้นว่าเป็นสมรรถนะ แต่ต่อมาเรียกว่า “Competency”
  - competency หลาย competency รวมกันทำให้เกิด ผลสำเร็จของงาน (Performance) หรือความสำเร็จของงานอย่างหนึ่ง อาจมาจาก competency ตัวหนึ่ง หรือหลาย competency รวมกัน)
3. ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Richard A. Voorhees ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ของบุคคล ที่อธิบายว่า สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่อยู่ภายในของบุคคล เมื่อได้รับการเพิ่มพูนประสบการณ์การเรียนรู้ และบูรณาการสิ่งที่จะเกิดในอนาคต จะเกิดแนวความคิดรูปแบบการเรียนรู้ไว้ดังภาพ



A Conceptual Learning Model

จากภาพ แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของรูปแบบการเรียนรู้ของบุคคลที่มีพื้นฐานจากคุณลักษณะ (traits and characteristics) ไปสู่การเกิดทักษะ, ทักษะ และความรู้ ที่จะบูรณาการเข้าด้วยกันและนำไปสู่การเกิดสมรรถนะ (competency) ของบุคคลที่ทำให้เกิดผลสำเร็จของการเรียนรู้ ซึ่งอธิบายได้ตามระดับการเรียนรู้ได้ว่า

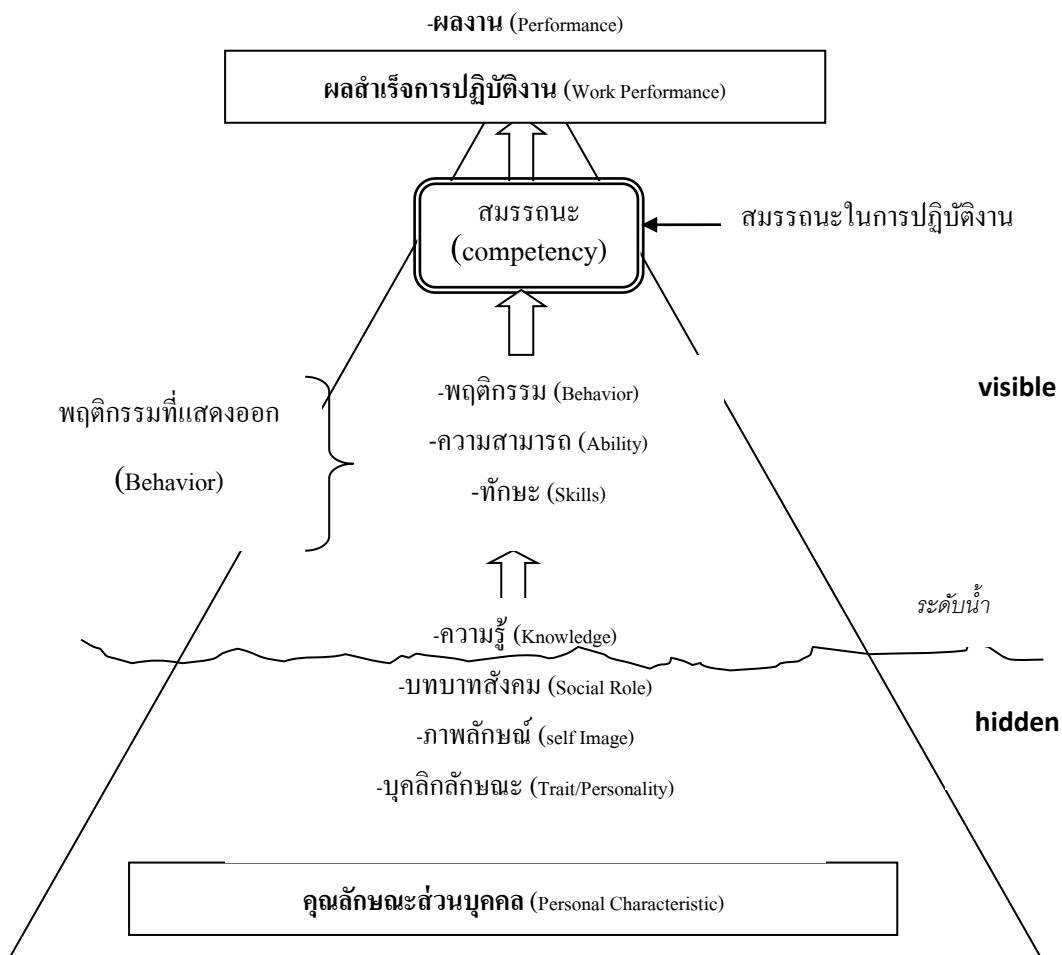
ระดับแรก (Trait and characteristic) อธิบายว่า บุคคลๆหนึ่งจะมีคุณลักษณะที่เป็นพื้นฐาน (foundation) ได้แก่ ลักษณะ (traits) และคุณลักษณะ (characteristic) ที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการเรียนรู้ เมื่อลักษณะของบุคคลที่ได้รับประสบการณ์การเรียนรู้จะสังสมเป็น ทักษะ ความสามารถและความรู้ ซึ่งยังช่วยอธิบายได้ว่าเมื่อบุคคลได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่แตกต่างกันจะทำให้มีระดับที่แตกต่างกันของบุคคลในเรื่องดังกล่าว

ระดับที่สอง ทักษะ(skill) ความสามารถ (ability) และความรู้(knowledge) เกิดจากการที่คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลได้รับการบูรณาการประสบการณ์การเรียนรู้ ด้วยการพัฒนาทักษะ ความสามารถ และความรู้ ในกระบวนการเรียนรู้ลักษณะต่างๆ เพิ่มขึ้น ประสบการณ์การเรียนรู้เหล่านั้นจะบูรณาการเข้าเป็นความสามารถ (ability) และความสามารถบูรณาการเข้าด้วยกันเป็นสมรรถนะ(competency)

ระดับที่สาม (Competencies) สมรรถนะ ที่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการการเรียนรู้ของ ทักษะ ความสามารถ และความรู้ ซึ่งจะมีปฏิริยาต่อกันนำไปสู่การแสดงผลออกเป็นผลลัพธ์ (result) หรือ ผลสำเร็จ (performance) จากการประยุกต์สมรรถนะเหล่านั้นเข้าด้วยกัน

กระบวนการประเมินผล (Assessment process) จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับซึ่งจะสามารถ ประเมินการเรียนรู้จากการบูรณาการประสบการณ์เรียนรู้และผลการปฏิบัติงานได้ (นี่เป็นคำตอบหนึ่งที่ใช้ อธิบายว่าทำไมจึงต้องมีการประเมินสมรรถนะ)

โดยสรุป เมื่อหลอมรวมแนวคิดของทฤษฎีทั้ง 3 ทฤษฎี (A B C) เข้าด้วยกัน สถานะภาพของ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาจึงปรากฏภาพชัดเจนขึ้น ดังภาพ



อธิบายภาพ

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ และเกิดมาจาก การรวมกันของ

ความรู้ + ทักษะ + ความสามารถ (พฤติกรรม).....> สมรรถนะ (competency)

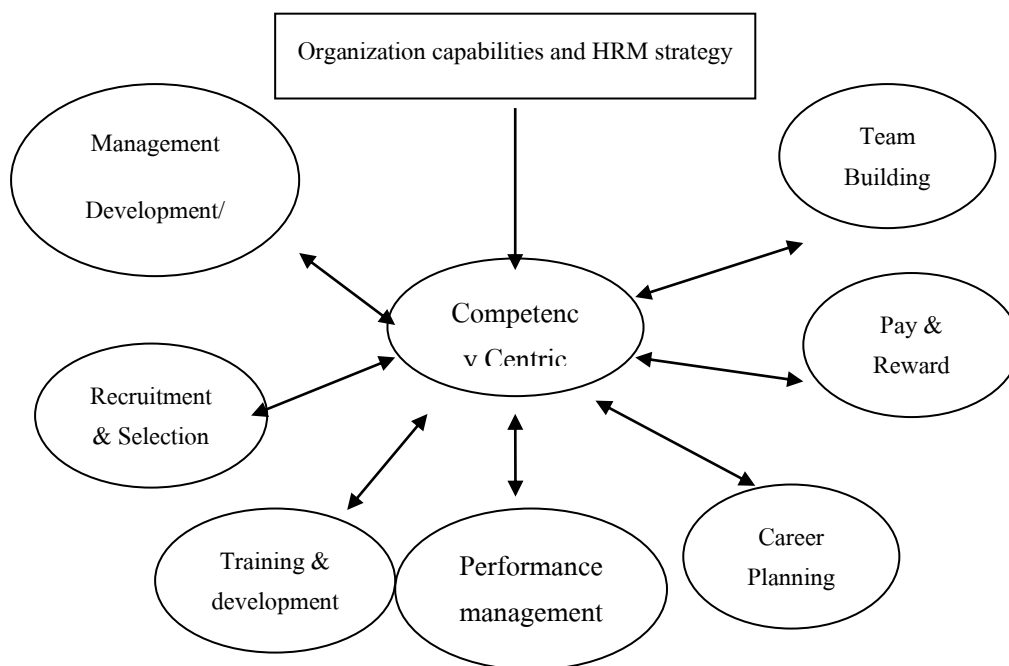
1.1 ส่วนที่ 1 สมรรถนะเชิงพฤติกรรม (Behavioral competency)

1.2 ส่วนที่ 2 สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical/Functional competency) ส่วนใหญ่เกิดจาก  
ความรู้ + ทักษะ.....>ความสามารถ (competence หรือ ability)

2.สำหรับส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งเดิมอธิบายว่าเป็น soft competency ซึ่งมองเห็นยาก และพัฒนายาก แนวคิดปัจจุบันยอมรับกันว่า เป็นองค์ประกอบของบุคคลที่เป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การเกิด ความรู้ ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะของบุคคล ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (การฝึกอบรมและพัฒนาวิธีการต่างๆ)

จาก 3 ทฤษฎีสมรรถนะดังกล่าวจะพอทำให้มองเห็นว่า สมรรถนะ (Competency) ในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น แท้จริงอยู่ส่วนใดของ Iceberg model (บนน้ำหรือใต้น้ำ) และอาจจัดสมรรถนะของบุคคลเป็น 2 ลักษณะ คือ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้,ทักษะ (competence) และสมรรถนะเชิงพฤติกรรม (competency) ได้แก่ สมรรถนะ ที่เกิดจากผลรวมของ KSA นั้นเอง

ปัจจุบันนี้ สมรรถนะได้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประยุกต์ใช้ประโยชน์ตามระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ดังภาพ

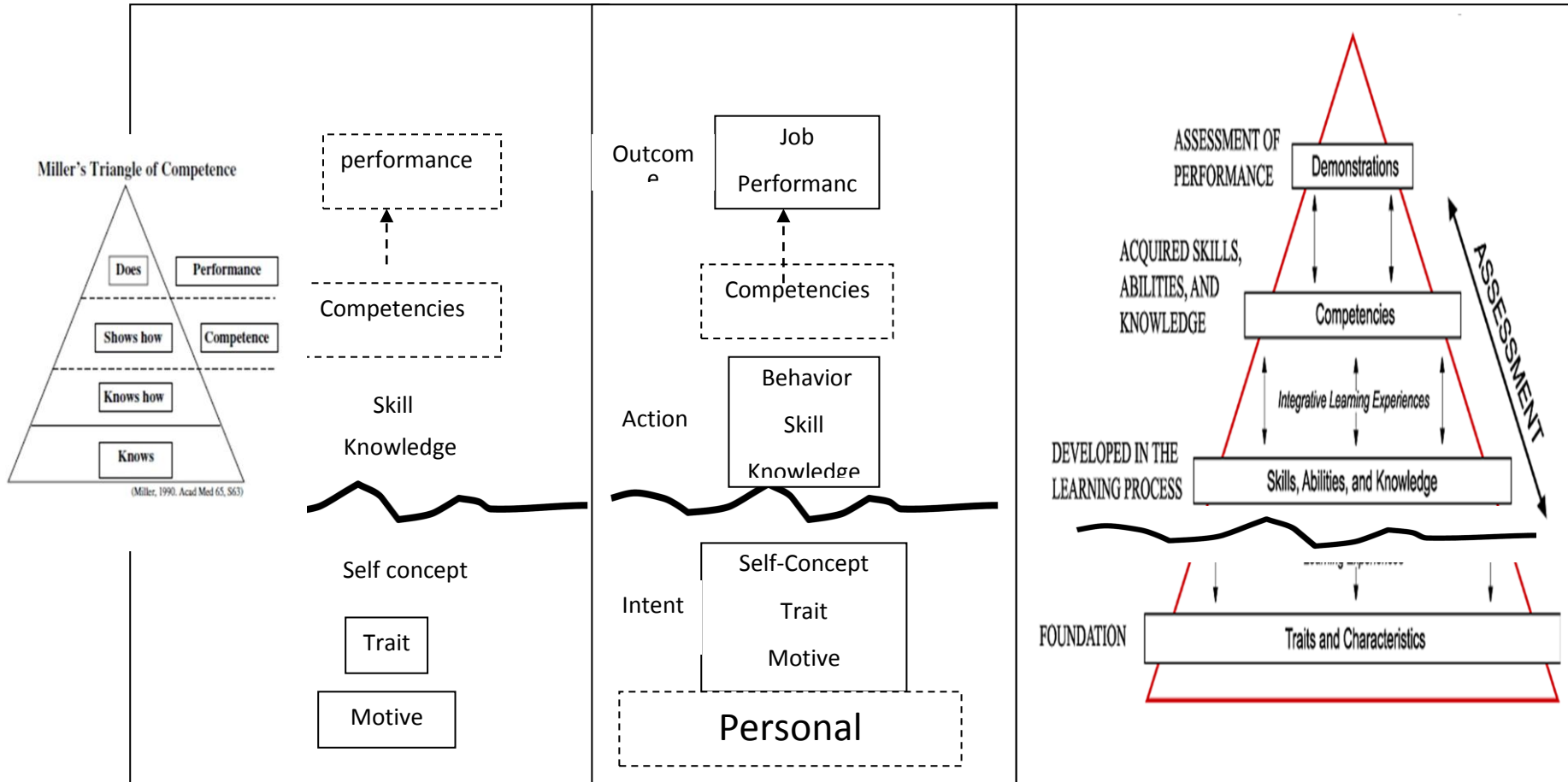


ภาพ การบูรณาการสมรรถนะในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

Competency Centric Integral HRM System

ต่อไป....การจัดประเภทความสามารถ และการได้มาของความสามารถ

เปรียบเทียบ แนวคิดทฤษฎีสมรรถนะ 3 ทฤษฎี กับเป้าหมายความสำเร็จของการปฏิบัติงาน



The Iceberg Model  
by Spencer, & Spencer (1993)

**A**

Competency Causal Flow Model  
(1993)

**B**

Competency-Based Learning Models  
by Richard A. Voorhees (2001)

**C**

.....เส้นประ คือ ส่วนที่ ทฤษฎีนั้นไม่ได้กล่าวถึงไว้