

สมรรถนะสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 2-1

(Competency-Based Approach to Human Resource Development)

ดร. ชัชวรินทร์ ชวนวัน ข้าราชการบำนาญ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2562

ตอนที่ 2-1 สรุปองค์ความรู้ที่ควรได้จากการศึกษาทฤษฎีความสามารถ

จากการนำเสนอ เรื่อง Competency และการนำไปใช้ประโยชน์ ตอนที่ 1 ควรได้รับองค์ความรู้จากการศึกษาทฤษฎีความสามารถ ได้แก่

ประวัติความสามารถ (History of Competencies)

-1953 David McClelland เสนอลักษณะของมนุษย์ที่เขาเรียกว่า ความสามารถ- competence

-1959 Robert White และปีต่อมา McLagan, Richard Boyatzis, Signe Spencer และ David Ulrich ได้พัฒนาแนวคิดของ "ความสามารถ- competencies" ขึ้นเพื่อการอยู่รอดขององค์กรและความสำเร็จในการแข่งขันที่ยั่งยืน

-1973 David McClelland พบว่าตัวทำนายที่ดีที่สุดของการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและเป็นรากฐานที่ยั่งยืนของลักษณะส่วนบุคคล เรียกว่า competencies

-1982 Richard Boyatzis กำหนด competency เป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลซึ่งส่งผลในประสิทธิภาพที่เหนือกว่าในงาน

-1993 Spencer and Spencer ให้นิยาม competency เป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลกับสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์อ้างอิงที่มีประสิทธิภาพและความเป็นเลิศที่เหนือกว่าในงานหรือสถานการณ์

-1997 Strebler et al เป็นต้นมา คำว่า competence and competency มีวิวัฒนาการในการใช้งาน โดยให้ความหมายว่า หมายถึงสถานะหรือคุณภาพของความสามารถและความเหมาะสม

นิยามและความหมายของความสามารถ

Competency มีต้นกำเนิดมาจากคำว่า 'competentia' ในภาษาละตินซึ่งหมายความว่า "ได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจ"

โดยทั่วไปคำว่า " competency/competencies " ถูกใช้เพื่ออ้างถึงความหมายที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมที่บุคคลต้องการแสดงออก ในขณะที่คำว่า " competence " ได้ถูกใช้เพื่ออ้างถึงความหมายที่แสดงเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Hoffmann, 1999) .

คำจำกัดความที่แพร่หลายที่สุดของความสามารถที่ใช้ในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์สมัยใหม่เป็นของ Campion (2011) และ Shippmann (2000) ตามที่นักวิจัยเหล่านี้กำหนด คือ **ความสามารถเป็นลักษณะของแต่ละบุคคลรวมถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ ภาพตนเอง ลักษณะ นิสัย ความรู้สึก และวิถีคิด ซึ่งเมื่อใช้กับบทบาทที่เหมาะสมจะบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ความสามารถมีส่วนช่วยในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างผลกระทบที่สมเหตุสมผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร** (Campion และคณะ, 2011; Shippmann และคณะ, 2000)

-Competency มีคำแปลโดยพจนานุกรมทั่วไปว่า “ความสามารถ” สำนักงาน ก.พ.ประเทศไทย เรียกชื่อเป็น สมรรถนะ

ความสามารถ (Competency) ยังมีผู้ให้นิยามและความหมายไว้อย่างหลากหลาย ตามแหล่ง ทรัพยากร บริบทและระเบียบที่พิจารณา (สังคมวิทยา การจัดการองค์กร จิตวิทยา ฯลฯ) และวัตถุประสงค์ ทรัพยากรพื้นฐานของความสามารถ มี 3 ประเภท

1. ความรู้ (knowledge) คือ สิ่งที่เราได้มาและเก็บเป็นสติปัญญา เกี่ยวข้องกับทุกสิ่งที่สามารถเรียนรู้ ในระบบการศึกษาหรือทุกอย่างที่ต้องมีการสอนเบื้องต้น ประกอบด้วย ความรู้เชิงทฤษฎี (theoretical knowledge) ความรู้ในสิ่งที่มีอยู่ (knowledge on existing things) และความรู้เกี่ยวกับขั้นตอน (procedural knowledge)

2. ความรู้วิธีการ (know how) คือ สิ่งที่ได้มาจากการกระทำโดยการฝึกฝน เกี่ยวข้องกับ ประสบการณ์ส่วนตัวและสภาพการทำงาน ความหมาย คือ ทักษะการปฏิบัติงาน ความสามารถในการ ทดลอง รวมถึงความรู้ที่เป็นทางการ การทำงานขั้นตอนและความรู้เชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ด้านปฏิบัติการที่ยากและขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลและสอดคล้องกับเทคนิค สัญชาติญาณ, ความรู้โดยปริยาย, ความสามารถ, ความสามารถพิเศษ ฯลฯ

3. พฤติกรรม (Behaviors) คือ ลักษณะ คุณสมบัติ คุณภาพและทัศนคติของมนุษย์ ซึ่งนำไปให้ บุคคลแสดงหรือตอบโต้ในวิธีการภายใต้สถานการณ์บางอย่าง โดยการปรับสภาพความรู้และความรู้ทาง ในทางปฏิบัติ รวมถึง ตัวอย่างคือความคิดริเริ่มความดีใจ ความคิดสร้างสรรค์ความมั่นใจในตนเองการ สื่อสารความอยากรู้ ฯลฯ

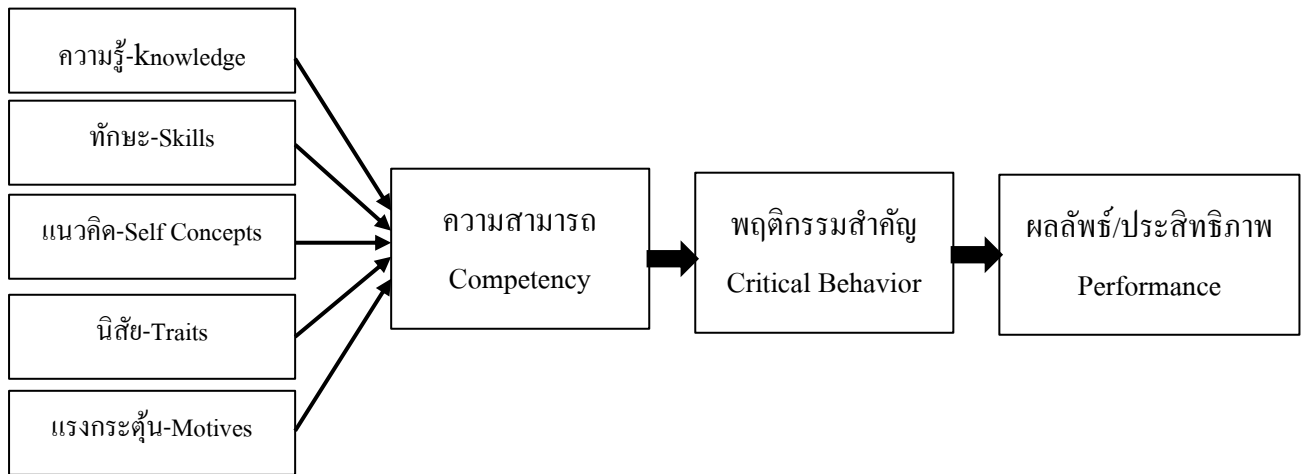
โครงสร้างทรัพยากรพื้นฐานของความสามารถ ทั้ง 3 ประการนี้ ในบางแห่งกำหนดความสามารถ เป็น 2 ประเภท คือ

1.ความสามารถแข็ง (Hard Competencies) ประกอบด้วยทรัพยากรพื้นฐานและเทคนิคทั่วไปที่ จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน แสดงออกในแง่ของ (KSA) ได้แก่ ความรู้(knowledge) ทักษะ (skills) และ ความสามารถ (ability)

2.ความสามารถอ่อน (Soft Competencies) ประกอบด้วยส่วนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมส่วนบุคคล ลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจ เช่น ความสามารถในการชี้แนะจูงใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลากรเพื่อ ตอบสนองเป้าหมายองค์กรและการทำงานกับผู้อื่น มีจิตสำนึกด้านความปลอดภัย ความซื่อสัตย์ ความโน้ม น้าวใจการปรับตัว ฯลฯ

แนวคิดความสามารถ (Concept of competency)

ความสามารถมีองค์ประกอบหลักห้าประการ (Tucker and Cofsky, 1994) คือ



- 1) ความรู้ (knowledge) หมายถึง ข้อมูลจากประสบการณ์ทำงานและการเรียนรู้ของคน
- 2) ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงาน
- 3) แนวคิดและคุณค่าของตนเอง (Self Concept) หมายถึงทัศนคติ ค่านิยมและภาพลักษณ์ของบุคคล
- 4) ลักษณะนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่สอดคล้องกับ

สถานการณ์

- 5) แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง อารมณ์, ความต้องการทางสรีรวิทยาหรือแรงกระตุ้นการดำเนินงาน
- บริบทของความสามารถ (The context of a competency)**

ความสามารถ จะถูกแสดงออกมาเสมอโดยอ้างอิงกับบริบทที่กำหนด บริบทความสามารถเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการตั้งค่าความสามารถ ที่แสดงให้เห็นถึงเงื่อนไขและข้อจำกัดที่ความสามารถในการระดมกำลัง มีลักษณะทางกายภาพหรือไม่มีสาระสำคัญของระบบที่จะศึกษา บริบทความสามารถสามารถถูกจำกัด ให้กับระบบและสภาพแวดล้อมภายนอก ความสามารถสามารถตอบสนองต่อบริบทของบริบทหรือใช้เพื่อระดมกำลัง เช่น เพื่อใช้เครื่องมือในการซ่อมเครื่องซึ่งบริบทของความสามารถจะมีอิทธิพลต่อทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติการกิจ เช่น บริบทในการซ่อมแซมเครื่องจักรที่สำคัญนั้นจะแตกต่างจากบริบทในการซ่อมเครื่องหลายเครื่อง เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของความสามารถ- The objective of a competency

ความสามารถนั้นสัมพันธ์กับการบรรลุภารกิจหนึ่งภารกิจ หรือมากกว่านั้น หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งเป้าหมาย ภารกิจ หรือ งาน (missions or tasks) นั้น ถือเป็นวัตถุประสงค์ของความสามารถ

ปัจจุบันนี้คำจำกัดความของแนวคิดความสามารถ จะมีความเสถียรมากขึ้นและเข้าหาคำจำกัดความต่อไปนี้ :

ความสามารถ (Competency) เป็นผลของการรวมและนำเข้าสู่ของทรัพยากร (เช่นความรู้ ความรู้วิธีการและพฤติกรรม) ภายใต้บริบทที่กำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือบรรลุภารกิจที่ระบุ

จากการศึกษาของ COMMONCV สรุปว่า ความสามารถเป็นชุดของทรัพยากร (ความรู้ พฤติกรรม และ / หรือความสามารถพื้นฐาน) ซึ่งระดมกำลังเข้าด้วยกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเพื่อปฏิบัติการกิจ

ในบริบทเฉพาะ กระบวนการทางปัญญาของการนำไปสู่การแสดงออกความสามารถไม่ได้รับการพิจารณา ในคำนิยามข้างต้น และนอกจากนี้ ความรู้ ถือเป็นความสามารถที่มีทรัพยากรน้อยหรือไม่มีเลยที่ระบุไว้อย่างชัดเจน

ในบริบทนี้คำจำกัดความของความสามารถ จะขึ้นอยู่กับ กลุ่มทั้ง 5 กลุ่ม ต่อไปนี้

$$C_i = (K, B, C, A, o)$$

K คือชุดของความรู้ที่จำเป็นสำหรับ C_i องค์ประกอบ K_i ของชุดนี้อาจเป็นทฤษฎีหรือขั้นตอน

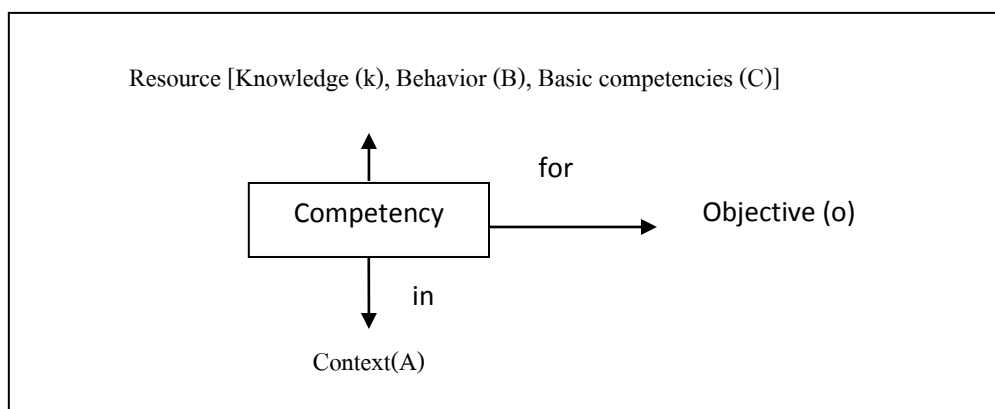
B คือชุดของพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับ C_i

C คือชุดของความสามารถพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับ C_i องค์ประกอบ C_i ของชุดนี้สอดคล้องกับความรู้อื่น (เป็นทางการหรือเชิงประจักษ์) ซึ่งในงานของเราถือว่าเป็นความสามารถที่สมบูรณ์

A คือชุดของลักษณะที่กำหนดบริบทของ C_i สามารถพิจารณาแง่มุมได้หลายประเภท: ด้านสังคมและองค์การด้านเศรษฐกิจด้านกายภาพซึ่งรวมถึงเครื่องจักรและเทคโนโลยีด้านข้อมูล ฯลฯ

O คือวัตถุประสงค์ (ไม่ใช่ชุดของวัตถุประสงค์) วัตถุประสงค์นี้สามารถสอดคล้องกับภารกิจในการดำเนินการหรือภารกิจเพื่อให้บรรลุ

กลุ่มทั้ง 5 กลุ่ม นี้ระบุว่าความสามารถถูกกำหนดโดยชุดของชุดของทรัพยากร ความรู้ พฤติกรรม และสมรรถนะพื้นฐาน (K, B และ C) ซึ่งก็คือ การรวมเข้าด้วยกันในบริบทเฉพาะเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามบริบท (A) (เปรียบเทียบรูปที่ 1) เมื่อความสามารถอยู่ที่ระดับต้น (เช่นความรู้วิธีการ) ชุด K, B และ C ก็ไม่จำเป็น (สามารถว่างได้) เมื่อความสามารถสอดคล้องกับข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์ ความรู้ วิธีการ และชุด K, B และ C จะไม่แน่นอน ในที่สุดเมื่อความสามารถเป็นระดับสากล ชุด A -บริบท ก็ไม่จำเป็นต้องมี (หรือว่างเปล่าได้)



จากรูป สามารถใช้อธิบายถึงองค์ประกอบของความสามารถที่นำไปสู่การศึกษา การได้มาของความสามารถ (Acquisition of Competency) และการกำหนดโมเดลความสามารถ (Developing Competency Model) เพื่อใช้ประโยชน์ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์...ซึ่งจะนำเสนอในโอกาสต่อไป

บทวิเคราะห์

ความสามารถ (Competency) มีการกำหนดรายการและให้นิยามและความหมายความสามารถ (Competency list and Definition and Meaning) ใ้ไว้มากมายหลากหลาย เท่าที่ศึกษาจาก Internet มีจำนวนความสามารถมากถึงประมาณ 35 ล้านรายการ ดังนั้น ผู้ที่สนใจศึกษาจึงควรพิจารณาเลือกใช้รายการความสามารถให้เหมาะสมกับเป้าหมายภารกิจ วัตถุประสงค์ และบริบทของงานและอาชีพของตน

1. ความสามารถ คือ การรวมกันของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถสังเกตได้และสามารถวัดผลได้ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์กร

2. เพื่อให้เข้าใจนิยาม ความหมายความสามารถว่าเป็นสิ่งสำคัญ จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดองค์ประกอบต่างๆของความสามารถ ได้แก่

2.1 ความรู้ (Knowledge) คือ การรับรู้ข้อเท็จจริง ความจริงและหลักการที่ได้จากการฝึกอบรมและ / หรือประสบการณ์ที่เป็นทางการ การประยุกต์และการแบ่งปันฐานความรู้ของคนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของแต่ละบุคคลและองค์กร

2.2 ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถที่พัฒนาขึ้นหรือเป็นความชำนาญในการปฏิบัติการทางจิตหรือกระบวนการทางกายภาพที่มักได้รับการฝึกอบรมเฉพาะทาง การใช้ทักษะเหล่านี้ส่งผลให้การทำงานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

2.3 ความสามารถ (Ability) คือ พลังหรือความถนัดในการทำกิจกรรมทางร่างกายหรือจิตใจที่มักจะเกี่ยวข้องกับอาชีพเฉพาะ เช่น การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ แคลคูลัส และอื่น ๆ แม้ว่าองค์กรอาจมีความเชี่ยวชาญในการวัดผลลัพธ์ ทักษะและความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร แต่อาจละเลยในการรับรู้ความสามารถหรือความถนัดของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่อยู่นอกการออกแบบงานแบบดั้งเดิม

2.4 คุณสมบัติส่วนบุคคล (Attribute) คือ คุณสมบัติคุณภาพหรือลักษณะของบุคคล ที่สะท้อนถึงการแสดงออกเฉพาะบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคลถูกมองว่าเป็นการพัฒนาทางพันธุกรรมหรือได้มาจากประสบการณ์ชีวิตที่สะสม ถึงแม้ว่าลักษณะส่วนบุคคลเป็นองค์ประกอบส่วนตัวที่สุด แต่การวิจัยพบว่า คุณสมบัติส่วนบุคคลมีความสำคัญมากที่เชื่อมโยงลักษณะบุคลิกภาพที่เฉพาะเจาะจงกับบุคคลและประสบความสำเร็จขององค์กร

สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงเมื่อนำความสามารถไปใช้ประโยชน์

1. ความสามารถ ไม่ได้สร้างขึ้นเพื่อปรับระดับประสิทธิภาพพื้นฐาน แต่ความสามารถสร้างขึ้นเพื่อจะใช้ยกระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน การจัดทำแผนที่ความสามารถจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงานเพิ่มขึ้น

2. ความสามารถ มุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ดังนั้น องค์กรอาจเลือกชุด

ความสามารถที่ไม่ซ้ำกันหรือใช้การรวมกันของความสามารถที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกตามภารกิจของความสามารถนั้น

3. ความสามารถ สะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น ความสามารถที่จะกำหนดขึ้นจะต้องสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร

4. ความสามารถ มุ่งเน้นไปที่ **วิธีการบรรลุผล** มากกว่า **ผลลัพธ์สุดท้าย** ดังนั้น องค์กรจึงควรเชื่อมต่อช่องว่างระหว่างการจัดการประสิทธิภาพและการพัฒนาพนักงาน และกำหนดให้เป็นองค์ประกอบสำคัญของแผนการพัฒนาร่วมบุคคล

5. ความสามารถ ช่วยปิดช่องว่างทักษะภายในองค์กร

6. ข้อมูลความสามารถ จะใช้สำหรับการพัฒนาพนักงาน การชดเชยการเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และการตัดสินใจเลือกจ้างใหม่ ดังนั้น การกำหนดองค์ประกอบความสามารถจึงต้องมีรายละเอียดเพียงพอกับการนำความสามารถไปใช้ประโยชน์

.....

ต่อไป จะนำเสนอตอนที่ 2-2 เรื่อง การได้มาของความสามารถ (Acquisition of Competency)