

สมรรถนะสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 2-2

(Competency-Based Approach to Human Resource Development)

ดร. ชัชวรินทร์ ชวนวัน ข้าราชการบำนาญ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2562

ตอนที่ 2-2 การได้มาของความสามารถ (Acquisition Competencies)

มีคำถามอยู่เสมอว่า Competency หรือ รายการความสามารถ ต่างๆที่มีการนำเสนอไว้ในแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งที่เป็นเอกสาร หนังสือ Internet และอื่นๆ เช่น ความสามารถของผู้บริหารควรมี 25 รายการ ,ครูควรมีความสามารถ 30 รายการ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีความสามารถ 20 รายการ และ ฯลฯ ความสามารถเหล่านั้นเอามาจากไหน หรือมีวิธีการให้ได้อย่างไร

ปัจจัยและแนวคิดการได้มาของความสามารถ (Acquisition Competencies)

ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้มีการแสวงหาและกำหนดความสามารถ

ความสำคัญของระยะเวลาเป็นกระแสให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรต้องการความสามารถเพิ่มขึ้น เนื่องจากการให้ความสำคัญกับบทบาทเชิงกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร นอกจากนี้ ปัญหาด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลยังขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลมากขึ้น ความต้องการความสามารถจึงเป็นประเด็นสำคัญเพื่อดำรงไว้ซึ่งธุรกิจที่สร้างผลกำไรในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขัน ประกอบกับสามทศวรรษที่ผ่านมาสภาพทางเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความสามารถของแต่ละบุคคลที่ต้องมีประเภทของทักษะเพิ่มมากขึ้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ต้องแข่งขันและต้องการเทคโนโลยีที่รวดเร็ว โดยเฉพาะความสามารถในการจัดการกระบวนการจัดการสื่อสาร และใช้ความรู้ในบริบทที่หลากหลาย นั่นถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของสถานที่ทำงาน คำว่า “ความสามารถ” จึงได้รับความสนใจมากขึ้น พนักงานองค์กรไม่เพียงแต่ต้องมี ความสามารถทางเทคนิคระดับสูงหรือ ความสามารถเฉพาะงาน “job-specific competencies ” เท่านั้น แต่ ยังรวมถึงระดับสูงของสิ่งที่เรียกว่า generic competencies การพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลเพื่อตอบโต้กับตัวแปรภายในและภายนอกต่างๆจึงเป็นความสำคัญและจำเป็นที่องค์กรต้องแสวงหาแนวทางและวิธีการ ได้มาของความสามารถมากขึ้น

แนวคิดพื้นฐานในการได้มาของความสามารถ

ความสามารถ เป็นการแสวงหาให้ได้มาซึ่งบุคคลที่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะส่วนบุคคลและทักษะที่แตกต่างนอกเหนือจากที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีการเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบหรือประสานกิจกรรมกับผู้อื่นและนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการต่างๆให้เกิดประสิทธิภาพ

ความสามารถ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติในงาน บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่บุคคลกระทำหรือได้รับมอบหมาย การระบุความสามารถพื้นฐานจึงมักจะเกิดจากการพูดคุยหรือสนทนาว่า การ

ปฏิบัติในบริบทของงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้สำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีหรือใช้ความสามารถด้านใด และหรือมีความสามารถอะไรบ้าง อย่างไร คำถามที่ใช้สนทนากัน ดังเช่น

- 1.เราจะปฏิบัติงานตามภารกิจ งาน บทบาท หน้าที่ ให้สำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความสามารถอะไรบ้าง
- 2.บุคคลที่ปฏิบัติงานตามภารกิจ งาน บทบาท หน้าที่ จำเป็นต้องมีและใช้ความรู้ ทักษะ อะไรบ้าง
- 3.ผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจ งาน บทบาท หน้าที่ ให้ประสบความสำเร็จและมีคุณค่า ต้องอาศัยคุณสมบัติด้านใด และหรืออะไรบ้าง

ทั้งสามประการเป็นพื้นฐานที่จะได้มาของความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการดำเนินงานจริงอาจมีคำถามเพื่อนำให้เกิดความสามารถและองค์ประกอบ (ความรู้ ทักษะ คุณสมบัติ) มากขึ้น เช่น เราจะทำการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลให้เพิ่มขึ้นหรือมีการพัฒนาอย่างไร หรือ เราจะมียุทธวิธีและประเมินความสามารถได้อย่างไร และด้วยวิธีใด เป็นต้น

การได้มาของความสามารถโดยการพัฒนากรอบความสามารถ (Developing Competency Framework)

กรอบความสามารถ (Competency Framework) คืออะไร

กรอบความสามารถ เป็นแบบจำลองความสามารถที่กำหนดขึ้นเพื่ออธิบายความเป็นเลิศด้านประสิทธิภาพภายในองค์กรในภาพกว้าง กรอบดังกล่าวมักจะรวมถึงความสามารถที่จำเป็นต่อการใช้กับบทบาทการงานหลายอย่างภายในองค์กร ความสามารถแต่ละข้อกำหนดในแง่ทั่วไปหมายถึงความสามารถเชิงพฤติกรรมที่เป็นเลิศในการทำงาน

กรอบความสามารถ เป็นวิธีการที่องค์กรสื่อสารว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่ต้องการให้เกิดคุณค่าและได้รับการยอมรับ และควรให้รางวัล ด้วยความเคารพต่อบทบาทหน้าที่เฉพาะด้าน ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานโดยทั่วไปมีความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวกับค่านิยมขององค์กรและพฤติกรรมการทำงานที่เป็นเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง

กรอบความสามารถ เป็นการแสดงชุดของความสามารถ ที่ได้รับการคัดเลือกอย่างรอบคอบสำหรับองค์กรเฉพาะที่พนักงานต้องแสดงให้เห็นเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร ความสามารถแต่ละรายการจะประกอบด้วยนิยามหรือคำจำกัดความและชุดของตัวบ่งชี้พฤติกรรม ซึ่งตัวบ่งชี้พฤติกรรมความสามารถเหล่านี้จะอธิบายการกระทำที่จำเป็นเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถเฉพาะด้าน

กรอบความสามารถ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนหลายแห่งกำหนดขึ้น เพื่อนำไปใช้ทั่วทั้งระบบขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานไว้เพื่อการประเมินพนักงานด้วย

องค์ประกอบของกรอบความสามารถ (Component of Competency Framework)

กรอบความสามารถ จะประกอบด้วยค่านิยมหลัก ความสามารถหลัก และความสามารถในการทำงาน ซึ่งมีนิยามขององค์ประกอบเหล่านี้ ดังนี้

1. ค่านิยมหลัก (Core values) คือ หลักการที่ทำให้การกระทำและการเลือกสรรของบุคคลดีขึ้น เป็นมาตรฐานทางจริยธรรมที่ยึดตามมาตรฐานความประพฤติสำหรับบุคคลที่พนักงานทุกคนต้องได้รับการดูแล

2. ความสามารถหลัก (Core competencies) เป็นพื้นฐานของกรอบการทำงานที่อธิบายพฤติกรรมที่พนักงานทุกคนควรแสดงออก ซึ่งอาจจะถูกกำหนดสำหรับงาน โดยผู้มีบทบาทในวิชาชีพ

3. ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Functional competencies) เป็นความสามารถการปฏิบัติงานที่ได้รับการกำหนดตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่สมาชิกคาดหวังสำหรับงานที่กำหนด

การกำหนดจำนวนขององค์ประกอบในกรอบความสามารถ อาจขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของงาน และระดับของความรับผิดชอบและความอาวุโสของบทบาทในการประกอบอาชีพนั้นๆ การกำหนดองค์ประกอบของกรอบความสามารถอาจเป็นไปตามขอบข่ายงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำงาน หรืออาจกำหนดด้วยลักษณะงานที่หลากหลาย ทั้งนี้ หน่วยงานสามารถนำทั้งความสามารถหลักและความสามารถในการปฏิบัติงานมาใช้ได้มากมาย

องค์กรอาจจำกัดจำนวนความสามารถหลักและความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ตามความเหมาะสม หรือ มีการวิเคราะห์งานแล้วทำการแบ่งปันความสามารถหลายอย่างในหลาย ๆ ตำแหน่งและกำหนดวิธีการที่เป็นมาตรฐานมากขึ้นซึ่งเป้าหมายสำคัญของการกำหนดกรอบความสามารถก็เพื่อจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ความสำคัญของการกำหนดกรอบความสามารถ

กรอบความสามารถ เป็นการกำหนดชุดของพฤติกรรมการทำงานโดยทั่วไปสอดคล้องกับค่านิยมหลักที่ช่วยในการพัฒนาทักษะของบุคคลทุกคนในทุกระดับ และตระหนักถึงการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคล ทักษะและความรู้ ที่กำหนดในกรอบการทำงานจะใช้เพื่อจัดทำชุดของค่ามาตรฐานและความเชื่อในการทำงานเพื่อกำหนดความคาดหวัง และกรอบความสามารถกำหนดให้มีการเรียนรู้และพัฒนาได้

เพื่อตอบสนองต่อแนวโน้มและสถานะการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวไว้ข้างต้น ประเทศต่างๆทั่วโลกได้กำหนดให้มีการระบุความสามารถในการทำงานทั่วไปเป็นวาระแห่งชาติ เพื่อเตรียมพร้อม เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 1990 ได้ระบุถึงทักษะที่แรงงานอเมริกันจำเป็นต้องประสบความสำเร็จในตลาดโลก ปี 1992 ประเทศออสเตรเลียได้จัดทำชุดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการเตรียมคนหนุ่มสาวสำหรับการทำงาน ปี 1994 ประเทศแคนาดาได้ริเริ่มโครงการวิจัยทักษะที่จำเป็น (ESRP) เพื่อกำหนดกรอบการระบุทักษะที่พนักงานต้องการสำหรับการเรียนรู้อะไรและการใช้ชีวิต เป็นต้น

กรอบความสามารถการทำงานจากออสเตรเลีย

ประเทศออสเตรเลียพัฒนาชุดของความสามารถเจ็ดประการ ที่จำเป็นสำหรับการเตรียมการระดับพนักงาน สมรรถนะหลักชุดนี้ประกอบด้วย

1. การรวบรวมการวิเคราะห์และการจัดระเบียบข้อมูล (Collecting, analysing, and organising information)

2. การสื่อสารแนวคิดและข้อมูล (Communicating ideas and information)
3. การวางแผนและการจัดกิจกรรม (Planning and organising activities)
4. การทำงานกับผู้อื่นและในทีม (Working with others and in a team)
5. การใช้ความคิดและเทคนิคทางคณิตศาสตร์ (Using mathematical ideas and techniques)
6. การแก้ปัญหา (Problem-solving)
7. การใช้เทคโนโลยี (Using technology)

และทักษะการทำงาน 8 ประการ คือ

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication)
2. ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork skills)
3. การแก้ปัญหา (Problem-solving)
4. การวางแผนและการจัดระเบียบ (Planning and organizing)
5. การจัดการตนเอง (Self-management)
6. ทักษะการเรียนรู้ (Learning skills)
7. ความคิดริเริ่มและองค์กร (Initiative and enterprise)
8. ทักษะด้านเทคโนโลยี (Technology skills)

กรอบความสามารถการทำงานจากนิวซีแลนด์

ประเทศนิวซีแลนด์ได้จัดทำกรอบโดยรวมสำหรับหลักสูตรนิวซีแลนด์ (New Zealand Curriculum Framework) (NZCF) ในปี 1993 และกำหนด“ ทักษะที่จำเป็น” แปรชุดที่จำเป็นเพื่อให้นักเรียนได้ใช้ศักยภาพสูงสุดในสังคมW ได้แก่

1. การสื่อสาร (Communication)
2. การคำนวณ (Numeracy)
3. การจัดการข้อมูล (Information management)
4. การแก้ปัญหา (Problem-solving)
5. การจัดการตนเองและความสามารถในการแข่งขัน (Self-management and competitiveness)
6. ทักษะทางสังคมและความร่วมมือ (Social and co-operative skills)
7. ทักษะทางกายภาพ (Physical skills)
8. ทักษะการทำงานและการศึกษา (Work and study skills)

กรอบความสามารถการทำงานจากสหราชอาณาจักร

ประเทศอังกฤษกำหนดกรอบทักษะหลักที่จำเป็นห้าประการ เพื่อช่วยให้พลเมืองชาวสก็อตประสบความสำเร็จในชีวิต ประกอบด้วย

1. การสื่อสาร (Communication)
2. การแก้ปัญหา (Problem-solving)

3. ทักษะส่วนบุคคล (Personal skills)
4. การคำนวณ (Numeracy)
5. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology)

กรอบความสามารถการทำงานจากสหรัฐอเมริกา

ในช่วงปลายทศวรรษ 1980 หลายกลุ่มในสหรัฐอเมริกา (US) ดำเนินการวิจัยทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้สำเร็จการศึกษาเข้าสู่แรงงาน ตัวอย่างเช่น สังคมอเมริกันเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนา (ASTD) ได้ทำการศึกษาระดับชาติที่ระบุทักษะ “ความสามารถในการจ้างงาน” หกประการที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการสำเร็จการศึกษาภายในที่ทำงาน

1. ทักษะความสามารถขั้นพื้นฐาน (เช่น การเขียนและคณิตศาสตร์)
2. ทักษะการสื่อสาร (เช่น การพูดและการนำเสนอ)
3. ทักษะการปรับตัว (เช่น การแก้ปัญหา)
4. ทักษะการพัฒนา (เช่น การกำหนดเป้าหมาย)
5. ทักษะกลุ่ม (เช่น การแก้ไขข้อขัดแย้ง) และ
6. ทักษะที่มีอิทธิพลต่อ (เช่น ทีมชั้นนำ)

บทบาทในการพัฒนากรอบความสามารถขององค์กร

การกำหนดกรอบความสามารถ ควรประกอบด้วยบุคคลที่มีบทบาทด้านอาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งความสามารถหลักและความสามารถในการทำงาน

ด้านความสามารถหลัก (Core Competencies) ผู้ที่มีบทบาทด้านการประกอบอาชีพ ประกอบด้วย

•ผู้ร่วมให้ข้อมูลส่วนบุคคล คือ พนักงานโดยปกติที่ไม่มีความรับผิดชอบด้านการควบคุมดูแลที่รับผิดชอบผลงานของตนเองแต่ละคนและผลงานของทีม

•ผู้จัดการ คือ พนักงานระดับกลางหรือระดับอาวุโส ที่มีความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการสำหรับทรัพยากรมนุษย์และ / หรือทรัพยากรทางการเงินที่ดูแลการส่งมอบผลลัพธ์เชิงโปรแกรม หน้าที่ตามปกติรวมถึงหัวหน้าส่วน หัวหน้าหน่วย และหัวหน้าทีม

•ผู้จัดการอาวุโส คือ พนักงานระดับผู้อำนวยการ ที่รับผิดชอบในการสร้างความสามารถและการใช้งานในสภาพแวดล้อมรวมทั้งการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อทั้งโปรแกรมและพื้นที่การทำงาน

ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน (Functional Competencies) ผู้ที่มีบทบาทด้านการประกอบอาชีพ กำหนดไว้กว้าง ๆ ดังนี้

•ผู้ร่วมให้ข้อมูลรายบุคคล คือ พนักงานโดยปกติที่ไม่มีความรับผิดชอบด้านการควบคุมดูแลที่รับผิดชอบสำหรับผลการปฏิบัติงานและผลงานของแต่ละทีม

•รอง คือ สมาชิกพนักงานระดับต้นหรือระดับกลาง เจ้าหน้าที่ทั่วไป หรือรุ่นจูเนียร์มืออาชีพ ซึ่งให้การสนับสนุนแก่เพื่อนร่วมงานและทำงานภายใต้เทคนิคคำแนะนำของหัวหน้างาน

• **ผู้เชี่ยวชาญ** คือ พนักงานบริการอาวุโส สมาชิก ระดับกลางหรืออาวุโส ผู้เชี่ยวชาญระดับมืออาชีพ ที่มีความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เชี่ยวชาญและทำงานอย่างอิสระ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรับผิดชอบการกำกับดูแลโดยตรงสำหรับสมาชิกพนักงาน ผู้รับผิดชอบการบริหาร โครงการรวมถึงการประสานงานของทรัพยากรมนุษย์และ / หรือทรัพยากรทางการเงิน

• **ผู้จัดการ** คือ พนักงานในระดับกลางหรือระดับอาวุโสมืออาชีพ ที่มีการจัดการความรับผิดชอบต่อทรัพยากรมนุษย์และการเงินที่ดูแลการส่งมอบผลการเขียนโปรแกรมหรือหน้าที่ตามปกติ รวมถึงหัวหน้าส่วน หัวหน้าหน่วย หัวหน้าทีม และหัวหน้าฝ่ายเทคนิค

• **ผู้จัดการอาวุโส** คือ พนักงานในระดับผู้อำนวยการ ที่รับผิดชอบในการสร้างความสามารถและนำสู่การใช้งานในสภาพแวดล้อม รวมทั้งการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อทั้งโปรแกรมและพื้นที่การทำงาน

ประโยชน์ของกรอบความสามารถ

กรอบความสามารถ เป็นโครงสร้างความสามารถที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งอธิบายรายการความสามารถที่แตกต่างกันด้วยชุดของตัวบ่งชี้พฤติกรรมและเกณฑ์การวัด องค์กรส่วนใหญ่มีกรอบความสามารถที่แตกต่างกันซึ่งต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจและเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นขององค์กร

สำหรับองค์กร

1. ความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายในปัจจุบันความสำเร็จที่สำคัญและพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายในองค์กร
2. การบูรณาการกระบวนการขององค์กรกับความสามารถ ช่วยให้การตีความภาพรวมในการทำงานมีความชัดเจนขึ้น ช่วยขัดความกังวลของพนักงานในสถานการณ์บางอย่างที่คลุมเครือ เช่น การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่และการมุ่งเน้นความสามารถแก่ลูกค้าซึ่งให้คุณค่ากับองค์กร
3. การประเมินผลป้อนกลับและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานกลายเป็นมาตรฐาน จึงช่วยให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมร่วมกัน
4. ความสามารถมีส่วนร่วมในการรักษาพนักงาน
5. กรอบความสามารถ ใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การพัฒนาพนักงานเพื่อสืบทอดตำแหน่ง การวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม การระบุการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องสำหรับสนับสนุนระดับงานต่างๆ
6. กรอบความสามารถ ใช้ในการวัด ประเมินผลการปฏิบัติงานที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลและองค์กร

7. กรอบความสามารถช่วยสร้างความมั่นใจในการสรรหา คัดเลือก และจ้างพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ คุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการ สำหรับงานฝึกอบรม และพัฒนาช่วยในการกำหนดหลักสูตรและกรอบการประเมินผลมีความชัดเจน

สำหรับพนักงาน

1. พนักงาน รู้อย่างชัดเจนถึง ความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติ (KSA) ในกรอบงานต้องการ
2. การประเมินความสามารถทำให้พนักงานทราบว่า ความรู้ ทักษะใดที่พวกเขาจำเป็นต้องพัฒนา เพื่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและการเลื่อนระดับ
3. ระบุว่าปัญหาด้านประสิทธิภาพของงานนั้น เป็นผลมาจากพนักงานหรือปัจจัยองค์กรอื่น ๆ
4. ช่วยให้พนักงานนำเสนอเพื่อความเป็นธรรมและวัตถุประสงค์เข้าสู่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. พนักงานจะรู้ว่าตนเองจะสร้างงานที่แท้จริงขึ้นอย่างไร ในระหว่างขั้นตอนการจ้างงาน

การกำหนดความสามารถขององค์กร

การนำแนวคิดความสามารถมาปรับใช้ องค์กรต่างๆ นิยมกำหนดความสามารถอย่างเป็นระบบ หรือมีการสร้างระบบความสามารถขึ้นในองค์กร (Competency-Based System in Organization) โดยอาศัยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มาจกแหล่งต่างๆ เช่น

- 1.ภารกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยม ขององค์กร
- 2.นโยบายและขั้นตอนเฉพาะสำหรับองค์กร
- 3.มาตรฐานการปฏิบัติด้านจริยธรรมสำหรับพนักงานของรัฐ
- 4.ระเบียบข้อบังคับและนโยบายของรัฐบาล
- 5.บทบาทและแนวทางการข้อตกลงเฉพาะขององค์กร
- 6.นโยบายและขั้นตอนการได้มาของกิจการ
- 7.ระบบข้อตกลง / เครื่องมือ
- 8.การวิเคราะห์กำหนดกรอบความสามารถ (Competency-Based Framework)
- 9.การกำหนดโมเดลความสามารถ (Competency Model)

แนวทางกำหนดความสามารถ

ความสามารถ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานหรือเป็นบทบาทในระดับหนึ่งของการปฏิบัติงาน หรือตามมาตรฐานที่ตกลงกันไว้ ดังนั้น ก่อนกำหนดความสามารถ หรือเริ่มสร้างระบบความสามารถ จึงต้องดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

กำหนดวัตถุประสงค์ในการกำหนดความสามารถที่ชัดเจน เช่น

1. เพื่อกำหนดรายการของความสามารถสำหรับแต่ละระดับ / แผนก / แผนกภายในองค์กร
2. เพื่อประเมินความสามารถบนพื้นฐานของประสิทธิภาพและเกณฑ์การปฏิบัติที่กำหนดไว้ภายใต้องค์ประกอบของความสามารถแต่ละอย่าง
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาและ โมดุลการฝึกอบรมสำหรับพนักงานสำหรับการลดช่องว่างระหว่างระดับที่ได้รับ และระดับความสามารถที่ต้องการของพนักงานแต่ละคน
4. เพื่อใช้กรอบความสามารถ ในงานการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

เริ่มต้นด้วยวิเคราะห์งาน (Task/Job Analysis)

1. การวิเคราะห์งานให้เสร็จ (Complete a Task Analysis) การวิเคราะห์งานจะอธิบายขั้นตอนของงานเฉพาะและทักษะที่จำเป็นในการทำให้แต่ละขั้นตอนของงาน โดยรวมเสร็จสมบูรณ์

ในการวิเคราะห์งานที่สมบูรณ์ จะต้องดำเนินการดังนี้

- 1.1 แผนที่การไหลของกระบวนการ (process flow) ของงาน
- 1.2 กำหนดทักษะที่จำเป็นเพื่อทำให้แต่ละขั้นตอนของกระบวนการเสร็จสมบูรณ์ และตรวจสอบให้แน่ใจว่าแต่ละขั้นตอนมีทั้งทักษะเฉพาะและทั่วไป
- 1.3 กำหนดลำดับความสำคัญของทักษะ โดยเน้นถึงสิ่งที่จำเป็นและเป็นที่ต้องการ
- 1.4 เมื่อการวิเคราะห์งานเสร็จสมบูรณ์แล้ว ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีมมีทักษะเหล่านี้อยู่แล้ว ซึ่งสามารถทำได้โดยการตรวจสอบทักษะ (Skill Survey)

2. การตรวจสอบทักษะให้สมบูรณ์ (Complete a Skills Audit) เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งระบุทักษะหรือความสามารถที่บุคคลหรือทีมงานกำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะถูกนำไปใช้หรือไม่ และเปรียบเทียบสิ่งเหล่านี้กับทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้สำเร็จ

การตรวจสอบทักษะอาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับองค์กรหรือบริษัท โดยทั่วไปจะใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลวิธีใดวิธีหนึ่ง ต่อไปนี้

- แบบสอบถาม (Questionnaires)
- สัมภาษณ์ (Interviews)
- กลุ่มเป้าหมาย (Focus Groups)
- สังเกต (Observations)

การใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลมากกว่าหนึ่งวิธี จะทำให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้รับนั้นสอดคล้องและเชื่อถือได้

การตรวจสอบความสามารถจากชุดความสามารถ

เมื่อวิเคราะห์งาน สร้างชุดทักษะ/ความสามารถที่จำเป็นในการทำงานและตรวจสอบว่าสมาชิกในทีม (Survey) มีทักษะ/ความสามารถเหล่านี้แล้ว องค์กรต้องตรวจสอบทักษะ/ความสามารถของบุคคล โดยเป็นการวัดประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคนเทียบกับชุดเกณฑ์หรือมาตรฐานทักษะ/ความสามารถ ที่มีการกำหนดชุดความสามารถไว้หรือตามที่ตั้งกลงกัน

ชุดความสามารถ โดยทั่วไปประกอบด้วย

1.ชุดความรู้ (Knowledge set) เป็นหมวดหมู่ความรู้ ที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน ได้แก่ ความรู้การปฏิบัติงาน นโยบาย ความรู้ขั้นตอนการจัดการทรัพยากร ความรู้การบริการลูกค้า เป็นต้น

2.ชุดทักษะ (หรือที่เรียกว่า "skillset") เป็นหมวดหมู่ของความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นในการทำงาน ตัวอย่าง เช่น

ชุดทักษะการสื่อสาร ได้แก่ ทักษะการสื่อสารที่ดี ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการจัดการเวลา
ชุดทักษะเฉพาะ ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์การวิจัย การวางแผนการบัญชี การเป็นผู้นำ การจัดการ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ในบางแห่งกำหนดชุดทักษะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ชุดทักษะทางเทคนิค และชุดทักษะอ่อน

3.ชุดความสามารถ (Competency set) เป็นกลุ่มความสามารถที่ประกอบด้วยหน่วยของความสามารถที่เกี่ยวข้องที่กำหนดความรู้ ทักษะ และความสามารถการใช้งานที่จำเป็น สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการด้านต่างๆ ชุดความสามารถอย่างน้อยหนึ่งชุดจะรองรับองค์ประกอบความสามารถแต่ละส่วน

4.ชุดพฤติกรรมความสามารถ (Competency Behavioral Set) เป็นชุดความสามารถด้านพฤติกรรม หมายถึง คุณลักษณะของพฤติกรรมและลักษณะบุคลิกภาพที่บุคคลอาจมี ประกอบด้วย ชุดความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติของบุคคลซึ่งสามารถช่วยตัดสินความสำเร็จว่าจะเป็นอย่างไรในงานที่พวกเขาปฏิบัติอยู่ ซึ่งอาจมีความสามารถเฉพาะสำหรับบทบาทบางอย่างอยู่ด้วย

ในปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งได้อาศัยชุดความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีผู้สร้างขึ้น ทั้ง ความรู้ ทักษะและพฤติกรรม รู้จักกันในชื่อ พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) หรือองค์กรบางแห่งทำการพัฒนาพจนานุกรมความสามารถ ขึ้นไว้ใช้เอง เพื่อการเทียบเคียงหรือการตรวจสอบ (ศึกษาเพิ่มเติมจาก พจนานุกรมความสามารถ (Competency Dictionary))

.....

ตอนต่อไป ตอนที่ 2-3 การพัฒนากรอบความสามารถ (Developing Competency Framework)