

สมรรถนะสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 2-3

(Competency-Based Approach to Human Resource Development)

ดร. ชัชวรินทร์ ชวนวัน ข้าราชการบำนาญ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2562

ตอนที่ 2-3 การพัฒนารอบความสามารถ (Developing Competency Framework)

แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาความสามารถ (ที่ต้องจดจำ)

ความสามารถ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงาน

ความสามารถในการทำงาน (Competency in the Workplace) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สำคัญจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่เป้าหมายกำหนดไว้ ความสามารถมีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Personal Attribute)

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษาอบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ

ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้ว ก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมามีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำๆอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) หมายถึง คุณลักษณะ ความคิด ทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถาวรนัก คุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน และทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วิธีการและเทคนิค ที่นำมาใช้ในการกำหนดความสามารถ (Defining Competencies)

วิธีการกำหนดความสามารถ มีหลากหลายวิธี ได้แก่

1. การกำหนดความสามารถโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มาจากแหล่งต่างๆ เช่น

- 1.1 ภารกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยม ขององค์กร
- 1.2 นโยบายและขั้นตอนเฉพาะสำหรับองค์กร
- 1.3 มาตรฐานการปฏิบัติด้านจริยธรรมสำหรับพนักงานของรัฐ
- 1.4 ระเบียบข้อบังคับและนโยบายของรัฐบาล
- 1.5 บทบาทและแนวทางการข้อตกลงเฉพาะขององค์กร
- 1.6 นโยบายและขั้นตอนการได้มาของกิจการ
- 1.7 ระบบข้อตกลง / เครื่องมือ

เป็นการวิเคราะห์จากจากแหล่งข้อมูลข้างต้นและเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วสังเคราะห์เป็นความสามารถ ที่กระทำโดยคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้น

2. การกำหนดความสามารถจากการวิเคราะห์งาน (task analysis) โดยการจำแนกเนื้องานและเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่จะต้องปฏิบัติและงานที่ต้องเรียนรู้ ส่วนใหญ่อาศัยโครงสร้างการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งในโครงสร้างจะจำแนกลักษณะงาน ความรับผิดชอบของกลุ่มผู้ปฏิบัติ วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นขององค์กรประกอบแต่ละงาน (KSA)

3. การกำหนดความสามารถโดยวิเคราะห์จากกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานในงานประจำจากการสังเกต โดยใช้ผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่เป็นการสังเกต และสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานชั้นเลิศและทั่วไป เพื่อหาค่าเฉลี่ยหรือจากผู้มีประสบการณ์ในงานต่างๆ

4. การกำหนดความสามารถโดยการประเมินความต้องการ (need assessment) จากนโยบายต่างๆ และผู้บริหารขององค์กร จากกลุ่มผู้ใช้ ลูกค้า หรือสถานประกอบการ

5. การกำหนดความสามารถโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ (expert judgment) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาการตัดสินใจแจ่มแจ้งพฤติกรรมการทำงานของตำแหน่งที่ต้องการ วิธีการนี้นิยมใช้หลังจากมีการวิเคราะห์กำหนดความสามารถมาก่อนแล้ว

6. การกำหนดความสามารถโดยการศึกษาจากความต้องการและสภาพการณ์ในการทำงาน

7. การกำหนดความสามารถโดยการอ้างอิงจากตำรา ทฤษฎีหลักการหรืองานวิจัยที่มีอ้างอิงไว้ วิธีนี้คล้ายๆวิธีจากข้อ 5 เท่าที่พบจากการศึกษา จะเป็นการกำหนดความสามารถจากวิธีการวิจัย โดยในตอนแรก ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมต่างๆกำหนดกรอบความสามารถเบื้องต้นขึ้นมาชุดหนึ่ง แล้วเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ มาร่วมพิจารณาการตัดสินใจโดยอาศัยเทคนิคการวิจัย จากแนวทางนี้ได้แก่ การใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นต้น

8. การกำหนดความสามารถ โดยการใช้วิเคราะห์กำหนดความสามารถอย่างเป็นระบบ (systematic competency analysis) ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างระบบความสามารถขึ้นมาใช้ ได้แก่ การกำหนดกรอบความสามารถ (Competency Framework) และการกำหนดโมเดลความสามารถ (Competency Model) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย

เทคนิคการกำหนดความสามารถ

1. การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
2. การศึกษาด้วยเทคนิคการพยากรณ์อนาคต EFR (Ethnographic Future Research)
3. เทคนิคการวิจัยอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)
4. การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยการวิเคราะห์ตัวแปรพหุ (Multivariate Statistical Technique)
5. เทคนิค DACUM (Development a Curriculum)
6. เทคนิคการวิเคราะห์งาน (Functional Analysis)
7. ฯลฯ

ตัวแบบของการวิเคราะห์และออกแบบการกำหนดความสามารถ

ในทางทฤษฎี มีตัวแบบการวิเคราะห์และออกแบบการได้มาของความสามารถหรือกำหนดความสามารถไว้มากพอสมควร ขอเสนอไว้ 3 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 การศึกษาโดยเกณฑ์ตัวอย่าง (The classic study design using criterion sample) กำหนดออกเป็นการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 กำหนดเกณฑ์การวัดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (define performance effectiveness criteria)

ขั้นที่ 2 การแสดงเกณฑ์ตัวอย่าง (identify a criterion samples)

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (collect data)

3.1 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interviews-BEI)

3.2 การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels)

3.3 การสำรวจ (Surveys)

3.4 การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เฉพาะด้าน (Computer-based Expert System)

3.5 การวิเคราะห์หน้าที่งาน (Job task/function analysis)

3.6 การสังเกต โดยตรง (direct observation)

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนาโมเดลความสามารถ (Analyze data and develop a competency model)

ขั้นที่ 5 การหาความเที่ยงตรงของโมเดลความสามารถ (validating competency model)

ขั้นที่ 6 การประยุกต์ใช้โมเดลความสามารถ (Prepare applications of competency model)

แนวทางที่สอง การศึกษาระยะสั้นจากผู้เชี่ยวชาญ (A short competency model process based on expert panels) กำหนดออกเป็นการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 การประชุมคณะผู้เชี่ยวชาญ (convene expert panels)

ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (BEI)

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบความสามารถ (Analyze data and develop a competency model)

ขั้นที่ 4 การหาความเที่ยงตรงของโมเดลความสามารถ (validating competency model)

แนวทางที่สาม การศึกษางานหนึ่งและงานอนาคต (Studies of single incumbent and future jobs) กำหนดออกเป็นการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 การใช้คณะผู้เชี่ยวชาญในงาน (expert job)

ขั้นที่ 2 การรวบรวมจากผลงานการศึกษาวิจัย Collection from research studies

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงานปัจจุบัน (analysis of analogous present jobs)

วิธีการศึกษาการสร้างรูปแบบความสามารถ (How to Developing Competency Model)

มีข้อมูลประกอบจากการศึกษาการสร้างรูปแบบความสามารถ ระบุว่าวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นรูปแบบความสามารถมี 3 วิธี ได้แก่

1. การสัมภาษณ์พฤติกรรมสำคัญ (behavioral event interview : BEI) โดยใช้กระบวนการ CIT: Critical incident technique ซึ่ง McClelland และคณะเป็นผู้พัฒนาขึ้นระหว่างปี 1960 และ 1980 และ Spencer & Spencer ได้กำหนดกระบวนการสร้างรูปแบบความสามารถขึ้นในปี 1993 ใช้ชื่อว่า วิธีการประเมินความสามารถในงาน (job competence assessment method) ทำให้ได้ความสามารถที่มีความละเอียดมากขึ้น

2. การใช้คณะบุคคลผู้เชี่ยวชาญ (expert panels) และ

3. การเลือกจากรายการความสามารถที่มีอยู่ (competency menus)

Bryant and Poustie (2001, p.VII) สรุปวิธีการสร้างรูปแบบความสามารถ (Ways to Build a Competency Model)ไว้ 4 วิธี ดังนี้

วิธีการ (Method)	ประเด็นพิจารณา		
	ต้นทุน (Cost)	ความถูกต้อง แม่นยำ (Probability of Accuracy)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (Probability Of Usage)
1. ใช้ที่ปรึกษาภายนอกสัมภาษณ์ตัวอย่างของ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อจัดกลุ่มประชากร เป้าหมาย และเปรียบเทียบกับกรสัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงานชั้นกลาง แล้วจับประเด็นว่า อะไรที่ ผู้ปฏิบัติงานชั้นยอดทำได้ดีกว่า แล้วนำมากำหนด เป็นความสามารถสำคัญ Use outside consultant to interview a sample of top performers for each target population group and compare with interview of average performers. Capture what the top performers do more frequently.	สูง H	สูง H	ต่ำ L
2. ใช้ที่ปรึกษาภายนอกฝึกอบรม ทีมงานและบุคลากร ภายในองค์กร ดำเนินการตามวิธีที่ 1 Use outside consultants to train insiders to do the tasks in Method 1.	ปานกลาง M	สูง H	ปานกลาง M
3. เริ่มด้วยการขออนุญาตใช้รูปแบบความสามารถ จากองค์กรที่น่าเชื่อถือได้แล้วนำมาสู่การดำเนินงาน โดยการสัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศจำนวนหนึ่ง	ต่ำ L	สูง H	ต่ำ L

วิธีการ (Method)	ประเด็นพิจารณา		
	ต้นทุน (Cost)	ความถูกต้อง แม่นยำ (Probability of Accuracy)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (Probability Of Usage)
แล้วพิจารณาว่ารูปแบบความสามารถที่ขอใช้นั้น ถูกต้องตามความต้องการหรือไม่ สามารถอธิบายสิ่ง ที่ผู้ปฏิบัติงานชั้นเลิศต้องกระทำ Begin with a model from another respected company (with permission); conduct a handful of interviews of top performers to determine if the borrowed model accurately describes what the top performers do.			
4. รวบรวมกลุ่มผู้จัดการและผู้สนับสนุน ระดมสมอง เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ปัจจุบันและในอนาคตว่าควรเป็นอย่างไร แล้ว กำหนดเป็นรูปแบบความสามารถขององค์กรขึ้น Assemble a group of managers and using a facilitator, brainstorm about the attributes of top performers today and in the future	ต่ำ L	ปานกลาง M	สูง H

H= high; L= low; M=moderate

Note.From. “Competencies Needed By Public Library Staff” (p.VII), by Josephine Bryant and Kay
Poustie,2001,Toronto,Ontario Canada,Bertelsmann Foundation Gutersloh.

การพิจารณาแนวทางกำหนดความสามารถขององค์กร

จากข้อมูลที่น่าเสนอ องค์กรของท่านอาจพิจารณากำหนดแนวทางพัฒนาความสามารถสำหรับใช้
ในองค์กร โดยใช้การบูรณาการระหว่างแนวทางและวิธีการหลายแบบผสมผสานกัน เพื่อให้ได้มาซึ่ง
ความสามารถ กำหนดกรอบความสามารถและโมเดลความสามารถ ตัวอย่าง เช่น

- 1.การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรและหัวหน้ากลุ่มงาน (Interview) เกี่ยวกับ ความสามารถหลัก (Core competency) และความสามารถในการทำงาน (Functional competency)
- 2.การสำรวจ/วิเคราะห์หน้าที่งาน (Survey/Functional analysis) จากพนักงาน/ผู้ปฏิบัติงาน
- 3.การรวบรวมจากงานการวิจัย /แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Research/Source)
- 4.การเทคนิคการวิเคราะห์งาน (Functional Analysis)/และการสังเคราะห์ข้อมูล
- 5.การกำหนดกรอบความสามารถ (Identify Competency Framework) และการพัฒนาโมเดล
สมรรถนะ (Identify Competency Model)

7.การหาความเที่ยงตรงของรูปแบบความสามารถ (Validation Competency Model)

6.การประชุมคณะผู้เชี่ยวชาญพิจารณารูปแบบ (Expert Panel)

กระบวนการพัฒนาความสามารถในองค์กร 6 ขั้นตอน

นิยามกรอบความสามารถ (Competency Framework Definition) ที่ต้องเข้าใจชัดเจน

กรอบความสามารถ คือ แบบจำลองที่กำหนดเป็นพิมพ์เขียวสำหรับการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม มีประสิทธิภาพภายในองค์กรหรือส่วนงานต่างๆ โดยทั่วไปกรอบความสามารถการทำงานจะประกอบด้วยความสามารถจำนวนหนึ่งซึ่งสามารถนำไปใช้กับบทบาทงานในวงกว้างภายในองค์กร ความสามารถจะถูกกำหนดขึ้นในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือส่วนงาน โดยใช้ภาษาที่ชัดเจนเพียงพอที่จะทำให้แน่ใจได้ว่าทุกคนมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ “ยอดเยี่ยม” ภายในบริบททั่วไป ซึ่งจะกลายเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล ทีมงาน โครงการ หรือทั้งองค์กร

กรอบความสามารถ คือ การวิเคราะห์สังเคราะห์ให้ได้มาในการรวมกันของ ชุดทักษะ (skill sets) ความสามารถ (abilities) และคุณลักษณะ (characteristics), ที่ใช้กับแต่ละบทบาทของพนักงาน ดังนั้น การวางแผนกำหนดกรอบความสามารถจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมล่วงหน้า และสร้างรูปแบบการสื่อสารแก่พนักงานอย่างทั่วถึง ซึ่งช่วยสร้างความชัดเจนและส่งเสริมการนำกรอบความสามารถใหม่มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อม

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ (Define the purpose)

- กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อระบุว่าองค์กรพยายามทำอะไรและควรเรียงลำดับที่ชัดเจน
- วิเคราะห์งาน/วิเคราะห์บทบาทงาน ค้นหา KSA แต่ละบทบาทที่ต้องการเพื่อความสำเร็จ
- กำหนดทักษะที่ต้องการพัฒนากับตำแหน่งพนักงานที่มีอยู่ วิเคราะห์ในประเด็น
 - ต้องการทักษะอะไรบ้าง?
 - ทักษะที่กำหนดสามารถรวมเข้ากับชุดทักษะของพนักงานปัจจุบันได้หรือไม่?
 - ทักษะที่กำหนดสามารถสอนให้กับพนักงานหลายคนได้หรือไม่?
 - หาข้อสรุป ทักษะใดบ้างที่ต้องการมากที่สุด
- จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน
- จัดทำคู่มือหรือวิธีใช้ความสามารถ
- จัดทำโครงสร้างความสามารถขององค์กร และเชื่อมโยงให้เห็นชัดเจนว่า ความสามารถที่กำหนดครอบคลุมบทบาทหน้าที่ของกลุ่มพนักงานทั้งหมดหรือไม่หรือเพียงบางส่วน หรือหลายๆส่วน

ขั้นตอนที่ 2 – กำหนดทีมงานโครงการดำเนินงาน (Create a competency framework team)

- กำหนดทีมงานต่างๆ ทั้งทีมงานสร้างกรอบความสามารถระดับองค์กรที่รวมถึงสมาชิกจากทุกแผนกเพื่อการเชื่อมโยงการประสานงานที่เกี่ยวข้อง และการปรับปรุงกรอบความสามารถอยู่เสมอ

- กำหนดวิธีการในการทำงานของทีม เพื่อการพัฒนาชุดของความสามารถหลัก
ความสามารถในการทำงานเฉพาะหรือทั้งสองกระบวนการ
- การพัฒนารอบความสามารถงานโดยกำหนด รวบรวม และพฤติกรรมประกอบที่
สะท้อนถึงคุณค่าขององค์กร ซึ่งอาจต้องใช้ความช่วยเหลือจากภายนอกองค์กรเพื่อให้กิจกรรมนี้สำเร็จ
- สร้างกรอบความสามารถทั่วไปขององค์กร จากความช่วยเหลือภายในองค์กรและใช้
ประโยชน์แก่ทุกส่วนขององค์กร
- กำหนดรายการความสามารถที่เป็นมาตรฐานทั่วไปจากสมาคมวิชาชีพหรือสมาคม
ภายนอกอื่นๆและปรับปรุงเพื่อสะท้อนความต้องการเฉพาะขององค์กร
- แต่งตั้งกลุ่มที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถในการทำงาน
เพื่อพัฒนารอบความสามารถขององค์กร
- สร้างทีมงานกำหนดแนวทางและวิธีการใช้ความสามารถสมรรถนะและพัฒนารอบ
ความสามารถองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 – รวบรวมข้อมูลความสามารถ (Collect Information)

ส่วนสำคัญของการพัฒนารอบความสามารถ คือ การรวบรวมข้อมูล การประเมินและวิเคราะห์
ความสามารถและข้อมูลงาน มีวัตถุประสงค์อย่างน้อย 2 ประการ คือ

- รวบรวมตัวอย่างเฉพาะของพฤติกรรมที่คุณต้องการให้พนักงานแสดงออกทั่วทั้งองค์กร
(เช่น ความเป็นผู้นำการทำงานเป็นทีม การคิดเชิงวิพากษ์ ความยืดหยุ่นทางธุรกิจ)
- รวบรวมงานเฉพาะและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบทบาท

วัตถุประสงค์โดยรวม คือ การรวบรวมตัวอย่างของความสามารถและพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การ
ปรับปรุงประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร กระบวนการรวบรวมข้อมูลสำหรับงานเฉพาะและความรับผิดชอบที่
เกี่ยวข้องกับแต่ละบทบาทในระหว่างขั้นตอนนี้เป็นไปตามกระบวนการวิเคราะห์งานดั้งเดิมที่เคยรวบรวม
ข้อมูลจากตัวอย่างของพนักงานในทุกหน้าที่และทุกระดับขององค์กรที่รวมอยู่ในขอบเขตของ โครงการ
ซึ่งสามารถใช้เทคนิคต่อไปนี้

- สังเกต (Observe) การสังเกตบุคคลในขณะที่กำลังทำหน้าที่ในบทบาท ซึ่งจะมีประโยชน์
สำหรับงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้แรงงาน และสามารถประเมินผ่านการสังเกต
- สัมภาษณ์ (Interview People) สัมภาษณ์บุคคล กลุ่มทีมและผู้บริหาร ซึ่งช่วยในการทำ
ความเข้าใจความหลากหลายของความสามารถที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จตามบทบาท
- สร้างแบบสอบถาม (Create a Questionnaire) การสำรวจเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการ
รวบรวมข้อมูล การถามคำถามที่ถูกต้องเพื่อพิจารณาความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของแบบสอบถามจะ
ให้ผลลัพธ์ที่เป็นบวก และยังมีแบบสอบถามการวิเคราะห์งานที่เป็นมาตรฐานที่สามารถนำพิจารณาร่วมได้
- จัดทำแถลงการณ์ (Group the statements) เป้าหมายของกระบวนการนี้คือการสร้างกลุ่ม

เช่น ทักษะ การใช้ทักษะ การตัดสินใจและวินัย และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะเหล่านี้ รวมถึงข้อความพฤติกรรมที่ได้รับจากพนักงานในขั้นตอนก่อนหน้า

ขั้นตอนที่ 4 – สร้างกรอบความสามารถงาน (Build the Framework)

เป็นการกำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบของกรอบความสามารถจากกรอบงาน ได้แก่ การจัดกลุ่มความสามารถ การกำหนดนิยาม พฤติกรรมและทักษะที่กำหนดไว้ในความสามารถ เช่น

1. การจัดกลุ่มและการจัดหมวดหมู่ความสามารถหลักและกลุ่มความสามารถย่อย โดยอ่านและวิเคราะห์ข้อความพฤติกรรมที่คุณรวบรวมได้และจัดกลุ่มเป็นหมวดหมู่ เป้าหมาย คือ การกำหนดให้มีกลุ่มของความสามารถทั่วไป เช่นการตัดสินใจและการแก้ปัญหา ความเฉียบแหลมทางธุรกิจ การสื่อสารระหว่างบุคคล ฯลฯ

2. การสร้างคำจำกัดความของความสามารถแต่ละรายการ เพื่ออธิบายพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถแต่ละอย่างที่แสดงออกมา ในบางกรณีองค์กรจะสร้างมาตรวัดเพื่อแยกแยะระดับพฤติกรรม ตั้งแต่ระดับการที่ยอมรับได้ การยอมรับอย่างมาก จนถึงการยอมรับไม่ได้

3. ตรวจสอบและแก้ไขความสามารถตามความจำเป็น – ถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่คุณกำหนดไว้เช่น “นี่เป็นประเภทพฤติกรรมที่แสดงโดยผู้ครอบครองตลาดที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในตลาดนี้หรือไม่”

4. เลือกความสามารถเหล่านั้นที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและมีความสอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร

5. กำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมความสามารถที่จะใช้ในการพิจารณาว่าความสามารถนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่

ในขั้นตอนนี้ มีแนวทางการปฏิบัติสำหรับการกำหนดองค์ประกอบของความสามารถหลากหลาย ตั้งแต่การจัดกลุ่ม การกำหนดนิยาม การกำหนดระดับความสามารถ การกำหนดพฤติกรรมความสามารถ เช่น รูปแบบของ WIDs format ,Stars format, Mosaic format และ Bloom’s Taxonomy format และ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบกรอบความสามารถ (Validation)

เป็นกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของกรอบความสามารถ ที่องค์กรสร้างขึ้น ซึ่งมีวิธีการตรวจสอบตามหลักวิชาการของขั้นตอนต่างๆ ที่มีการกำหนดไว้ รวมทั้ง การปรับปรุงความสามารถ การใช้สถิติมาช่วยในกระบวนการตรวจสอบ (ดูการตรวจสอบความสามารถในเรื่อง โมเดลความสามารถ)

ขั้นตอนที่ 6 การใช้โมเดลความสามารถ และติดตามการวัดและดำเนินการ

เมื่อองค์กรสร้างกรอบความสามารถรวมทั้งกำหนดรายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆเสร็จแล้ว จะได้กรอบความสามารถครั้งสุดท้าย (Final Competency Framework) ก่อนที่จะริเริ่มนำกรอบความสามารถ

ไปใช้ประโยชน์ องค์กรต้องพัฒนาแผนการสื่อสารเพื่อแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับกรอบหรือรูปแบบความสามารถใหม่ ตั้งแต่เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องทำการพัฒนากรอบความสามารถ วิธีการพัฒนาที่สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร และสิ่งที่คาดหวังจากพนักงานเมื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดความก้าวหน้า อภิปรายถึงรูปแบบวิธีการประเมินความสามารถ และการปรับปรุงกรอบความสามารถรวมทั้งขั้นตอนการวัดและดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบความสามารถที่จำเป็นในแต่ละบทบาทที่องค์กรกำหนดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

บทวิเคราะห์

1. กรอบความสามารถจะประกอบด้วยความสามารถหลายอย่างที่น่าไปใช้กับบทบาทของงาน โครงสร้างต้องเรียบง่ายและสมเหตุสมผล
2. มีคำอธิบายพฤติกรรมที่แสดงถึงระดับความสามารถเฉพาะเจาะจง เขียนด้วยภาษาที่ต้องเรียบง่าย ไม่คลุมเครือและชัดเจนเพียงพอที่พนักงานทุกระดับจะสามารถเข้าใจได้อย่างง่ายดาย และมีความเข้าใจร่วมกันว่าพฤติกรรมการทำงานขั้นสูงสุดสำหรับองค์กรหรือบทบาทนั้น เป็นอย่างไร
3. กรอบความสามารถช่วยให้การจัดการบุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยให้สามารถสร้างเป้าหมายเชิงทีมและสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงานว่าเป็นไปตามพฤติกรรมและกระบวนการที่องค์กรต้องการหรือไม่
4. กรอบความสามารถเป็นเครื่องมือในการสรรหาและเป็นตัวช่วยในการจัดการประสิทธิภาพขององค์กร วัดอุปสงค์ความสามารถจะนำทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในบทบาทที่กำหนด กรอบความสามารถการทำงานจะช่วยกำหนดวิธีการที่น่าพาไปให้บรรลุวัตถุประสงค์
5. กรอบความสามารถมักใช้เมื่อจะเขียนและสร้างแผนการพัฒนาส่วนบุคคล ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับพนักงานที่จะมีกรอบการพัฒนาความสามารถตนเองสำหรับแต่ละพื้นที่งาน
6. โดยทั่วไปผู้บริหารหรือผู้จัดการจะใช้กรอบความสามารถงานเพื่อเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์สำหรับพนักงานและองค์กรเอง ดังนั้นองค์กรจึงควรพิจารณาสนับสนุนส่งเสริมการสร้างกรอบความสามารถการทำงานอย่างเต็มที่และรอบคอบ การพัฒนากรอบความสามารถด้วยการให้ผู้คนมีส่วนร่วมได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาพร้อมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์และเหตุผลที่อยู่เบื้องหลัง จะช่วยเพิ่มมูลค่ามหาศาลให้กับการพัฒนาวิชาชีพของพนักงานอย่างรวดเร็วและในขณะเดียวกันยังช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันอีกด้วย.

.....

คำแนะนำ – ควรศึกษาเพิ่มเติมจาก The SHL Universal Competency Framework (UCF).

ตอนต่อไป - ตอนที่ 2-4 กรณีศึกษาและตัวอย่างการพัฒนาความสามารถ (Case Study ,Developing Competency Framework)