

## สมรรถนะสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 2-4

(Competency-Based Approach to Human Resource Development)

ดร. ชัชวรินทร์ ชวนวัน ข้าราชการบำนาญ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2562

### ตอนที่ 2-4 กรณีศึกษาและการพัฒนาความสามารถ (Case Study, Developing Competency Framework)

#### กรณีศึกษาและแนวทางการพัฒนาความสามารถ

ผมมีประสบการณ์ในการออกแบบระบบความสามารถให้กับหน่วยงานบางแห่ง โดยในที่นี้จะนำเสนอพอสังเขปให้เป็นอย่างกะครึบ....(เกรงว่าถ้าเขียนมากอาจต้องอ้างอิงแหล่งข้อมูลหลายที่..... พบ.คอมพิวเตอร์สมัยนี้มันแรงอะ....อายุก็มากแล้วอยากอยู่เฉยๆหลานไปนานๆครึบ)

ผมเขียนคู่มือการจัดทำกรอบ/โมเดลความสามารถไว้ มีเนื้อหาเชิงปฏิบัติการ ประมาณ 200 กว่าหน้า ซึ่งไม่สามารถนำเสนอได้ทั้งหมด ขอสรุปส่วนที่สำคัญ ดังนี้

อันดับแรกสุด องค์กรต้องกำหนดขั้นตอนเพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถก่อน โดย กำหนดกรอบและ โมเดลความสามารถ (Developing Competency Framework/ Model) ผมออกแบบการดำเนินงาน โดย กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน เป็น 6 ระยะ ตามแผนภูมิ ดังนี้

ระยะที่ 0 เริ่มต้น-การเตรียมความพร้อม

ระยะที่ 1 การรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 2 การกำหนดกรอบความสามารถ

ระยะที่ 3 การตรวจสอบ(ร่าง)กรอบความสามารถ

ระยะที่ 4 การกำหนดโมเดลและองค์ประกอบความสามารถ

ระยะที่ 5 การตรวจสอบ(ร่าง)โมเดลและองค์ประกอบความสามารถ

ระยะที่ 6 การนำกรอบความสามารถไปใช้ (องค์กรพิจารณานำโมเดลไปใช้ประโยชน์)

การวิเคราะห์องค์กร (วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ หน้า...ฯลฯ)

#### แบบ WS 1-2-1 วิเคราะห์สมรรถนะองค์กร

ชื่อหน่วยงาน .....

#### วิเคราะห์สมรรถนะจาก

[ 01 ] องค์กร (เจตนารมณ์)

[ 02 ] วัตถุประสงค์

[ 03 ] วิสัยทัศน์

[ 04 ] พันธกิจ

[ 05 ] หน้า ที่ ๑

[ 06 ] หน้า ที่.....

จากข้อความ [วิสัยทัศน์]

.....  
 .....

**KEY WORD** 1.....  
 2.....  
 3.....  
 4.....

### แบบ WS 1-4 แบบการเชื่อมโยงสมรรถนะ (MAPPING)

นำชื่องานจาก KEY WORD (ชื่องาน-TASK) แต่ละแหล่งมาระบุเพื่อการเชื่อมโยง

เจตนารมณ์	วัตถุประสงค์	วิสัยทัศน์	พันธกิจ	ความถี่
KEY WORD 1	KEY WORD 1	KEY WORD 1	KEY WORD 1	?
KEY WORD 2	KEY WORD 2	KEY WORD 2	KEY WORD 2	?
KEY WORD 3	KEY WORD 3	KEY WORD 3	KEY WORD 3	?
KEY WORD 4	KEY WORD 4	KEY WORD 4	KEY WORD 4	?

นำชื่อ Key Word สำคัญที่มีความถี่ซ้ำ กำหนดเป็นชื่อสมรรถนะ (ทั้งภาษาไทย-อังกฤษ)

ร่าง ชื่อสมรรถนะ ...(ไทย)	Competency Name (draft)
1	
2	
3	
4	
5	

การวิเคราะห์กำหนดความสามารถจากหน้างาน [ 05 ] หน้าที่ ๗ [ 06 ] หน้าที่.....

1. ทำการวิเคราะห์จากข้อกำหนดงาน/หน้าที่ ตามโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร เช่นเดียวกับแนวทางข้างต้น เมื่อ Mapping แล้ว ประมวลผลจะได้ (ร่าง) รายการสมรรถนะจากการวิเคราะห์แหล่งข้อมูลทั้งหมด

2. นำ (ร่าง) เข้าสู่คณะกรรมการบริหารและหรือคณะกรรมการพิจารณากรอบ/โมเดลสมรรถนะ จัดกลุ่มตามโครงสร้างโมเดลสมรรถนะ พิจารณาเพิ่ม-ลด กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละรายการ

(ออกแบบโครงสร้างสมรรถนะสำหรับองค์กรท่าน) เขียนรายละเอียดขององค์ประกอบ ได้แก่ นิยาม/ความหมาย กำหนดระดับ และตัวบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะ (มีหลายแบบ ที่ผมใช้คือ การเขียนสมรรถนะตามแนวทางของ Bloom's Taxonomy)

ตัวอย่าง แบบ WS 1-6 สรุปกรอบความสามารถ/สมรรถนะขององค์กร.....

(จากการวิเคราะห์แหล่งข้อมูลองค์กร 6 เรื่อง)

ลำดับที่	บทบาทหน้าที่	สมรรถนะที่ควรมี
1	1.กำหนดมาตรฐาน 2.กำหนดนโยบายและแผน 3.เป็นคณะกรรมการ	-กำหนด (Identified) /การกำหนด (Determination) -วิเคราะห์ /สังเคราะห์ (Analysis/Synthesis)
2.	2.พัฒนา 1.1 อาชีพ 1.2 มาตรฐาน	-พัฒนา (Development Competency)
3.	3.ออกแบบ/บริการ	- ออกแบบ (Design Competency) - การบริการ (Service Oriented)
4	4.กำกับ /ควบคุม	-กำกับ (Supervise )
5.	5.การส่งเสริม	-ส่งเสริม (Encouragement )
6	6.ประสานงาน	-ประสานงาน (Coordinate)
7	7.สนับสนุน	-สนับสนุน (Encouragement)
8	8.ดำเนินการ	-ดำเนินการ (Implementation)
10	10. นำเสนอ	-นำเสนอ (Presentation)
11	11.ยกระดับ	-ยกระดับ (Enhancement)
12	12.ศึกษา/วิจัย	12.ศึกษา/วิจัย (Study/Research)
13	13.เชื่อมโยง	--การสร้างสัมพันธ์ (Developing Relationship) -การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction)
14	14.คัดกรอง	-คัดกรอง /ตรวจสอบ(Screening /Inspection)
15	15.บริหาร	-บริหาร/จัดการ (Administration /Managerial Competency)
16	16.กฎ/ระเบียบ/กฎหมาย	21.สมรรถนะด้านระเบียบ/กฎหมาย (Regulations /Legal competency) คือ การให้คำปรึกษาด้านกฎ ระเบียบ กฎหมาย/การเป็นผู้แทน ดำเนินการด้านกฎหมาย/ อื่นๆ (Regulation)

การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะ (competency behavior indicator) หมายถึง การเขียนองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะที่สมบูรณ์ มีรูปแบบประกอบด้วย

1.ประเภทสมรรถนะ (type หรือ category หรือ kind of competency)

2.ชื่อสมรรถนะ (competency name หรือ title)

3.นิยามสมรรถนะ (definition หรือ detail definition)

4.ระดับความสามารถ (proficiency level)

5.ตัวชี้วัดสมรรถนะ หรือ คำอธิบายพฤติกรรมสมรรถนะ (competency behavioral indicator)

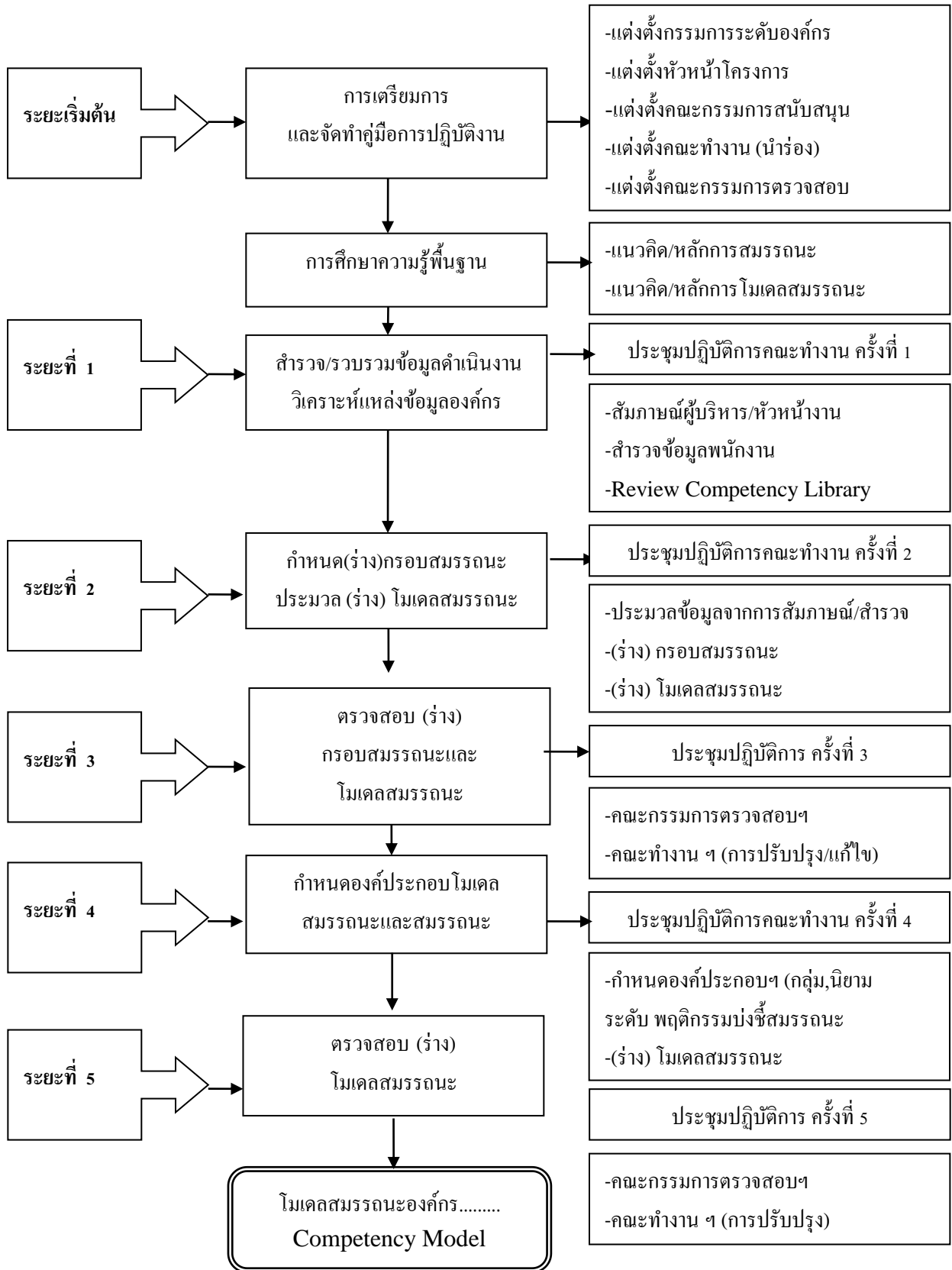
การเขียนข้อความตัวชี้วัดพฤติกรรมสมรรถนะ จะมีแบบฟอร์มรูปแบบ (Format) การเขียนคำอธิบายพฤติกรรมจำแนกตามระดับสมรรถนะตามหลักการเขียนสมรรถนะ (competency statement) โดยใช้รูปแบบเช่นเดียวกับการเขียนนิยาม และจำแนกพฤติกรรมการเรียนรู้ที่แสดงออกโดยใช้คำศัพท์ (Action Verb) ตามหลักกระบวนการเรียนรู้ของ บลูม ( Bloom's Taxonomy)

ตัวอย่างเช่น

<b>1. ชื่อสมรรถนะ (Competency name) ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ</b>		
<b>2.นิยาม (Definition) ข้อความที่แสดงขอบเขตการกระทำหรือความหมายตามวัตถุประสงค์ของสมรรถนะนั้นๆ</b> ..... .....		
<b>3.ระดับสมรรถนะ</b> Proficiency Levels	<b>พฤติกรรมการเรียนรู้</b>	<b>4.ตัวชี้วัดพฤติกรรม</b> (Behavioral Indicators)
1-เริ่มต้น :Beginner	-Psychomotor -Effective -Cognitive	-ข้อความแสดงออกถึงความสำเร็จ/ผลงาน ตามสมรรถนะ -ข้อความแสดงออกถึงพฤติกรรมสมรรถนะที่ดี -ข้อความแสดงออกถึงความสามารถใช้สมรรถนะปฏิบัติงาน
2-เรียนรู้ :Learning	-Psychomotor -Effective -Cognitive	-ข้อความแสดงออกถึงความสำเร็จ/ผลงาน ตามสมรรถนะ -ข้อความแสดงออกถึงพฤติกรรมสมรรถนะที่ดี -ข้อความแสดงออกถึงความสามารถใช้สมรรถนะปฏิบัติงาน
3-สามารถปฏิบัติ : Competent	-Psychomotor -Effective -Cognitive	-ข้อความแสดงออกถึงความสำเร็จ/ผลงาน ตามสมรรถนะ -ข้อความแสดงออกถึงพฤติกรรมสมรรถนะที่ดี -ข้อความแสดงออกถึงความสามารถใช้สมรรถนะปฏิบัติงาน
4-ชำนาญ : Proficiency	-Psychomotor -Effective -Cognitive	-ข้อความแสดงออกถึงความสำเร็จ/ผลงาน ตามสมรรถนะ -ข้อความแสดงออกถึงพฤติกรรมสมรรถนะที่ดี -ข้อความแสดงออกถึงความสามารถใช้สมรรถนะปฏิบัติงาน
5-เชี่ยวชาญ : Expert	-Psychomotor -Effective -Cognitive	-ข้อความแสดงออกถึงความสำเร็จ/ผลงาน ตามสมรรถนะ -ข้อความแสดงออกถึงพฤติกรรมสมรรถนะที่ดี -ข้อความแสดงออกถึงความสามารถใช้สมรรถนะปฏิบัติงาน

## แผนภูมิการดำเนินงานกำหนดกรอบสมรรถนะ/โมเดลสมรรถนะ

หน่วยงาน.....



ตัวอย่างกรอบ/โมเดลสมรรถนะ (Competency Model) ที่เคยเสนอไว้ เมื่อ 14 Sep 2005 @ 15:42

โมเดลสมรรถนะ (Competency Model) คือ การนำรายการสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาจัดเป็นกลุ่มเพื่อใช้ประโยชน์เฉพาะสำหรับงานใดงานหนึ่ง ซึ่งอาจประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behaviors Competency Cluster) หรือกลุ่มสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency Cluster) ใดๆ ใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่าง

ตัวอย่างโมเดลสมรรถนะทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (Human Resource Professional) รวม 20 สมรรถนะ

กลุ่ม สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behaviors Competency) ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นภารกิจองค์กร (Agency Mission Focus)
2. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)
3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
4. การเป็นที่ปรึกษา (Consultation)
5. การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Orientation or Result Driven)

กลุ่มสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ ดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญด้านค่าตอบแทน (Compensation Expertise)
2. ความเชี่ยวชาญด้านการสรรหา/คัดเลือก (Recruitment/Selection Ex.)
3. ความเชี่ยวชาญด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Employee/Customer Relation)
4. ความเชี่ยวชาญด้านการจัดประโยชน์ (Customer Benefits Ex.)
5. ความเชี่ยวชาญด้านฝึกอบรม-พัฒนา (Training & Development Ex.)

ตัวอย่างโมเดลสมรรถนะขององค์กรแห่งหนึ่ง รวม 20 สมรรถนะ (อ้างอิงจากสมรรถนะ ก.พ.)

โมเดลสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (core competencies)
2. สมรรถนะในงาน (functional competencies) แบ่งเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะ
  - 2.1 สมรรถนะตนเอง (personnel competencies)
  - 2.2 สมรรถนะในบทบาท-หน้าที่ (role-function competencies)
  - 2.3 สมรรถนะองค์กร (organization competencies)

รายละเอียด

1. สมรรถนะหลัก (core competencies) หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรม (Behavior) สำคัญ ที่ต้องการให้บุคลากรทุกคนมีหรือแสดงออกในการปฏิบัติงาน จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)
2. การบริการที่ดี (service mind)

- 3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ (expertise)
- 4.การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (integrity)
- 5.การทำงานเป็นทีม (teamwork )

## 2.สมรรถนะในงาน (functional competency หรือ job competency หรือ technical competency)

หมายถึง ความสามารถด้านความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) หรือพฤติกรรม (behavior) สำคัญสำคัญและจำเป็นของบุคลากร ซึ่งต้องมีในการปฏิบัติงานตามภารกิจหรือบทบาทหน้าที่ จำนวน 15 สมรรถนะ จัดเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

**2.1 กลุ่มสมรรถนะตนเอง (personnel competency)** คือ สมรรถนะที่เป็นลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ

- 1.ภาวะผู้นำ (leadership)
- 2.การสื่อสารและจูงใจ (communication & influencing)
- 3.การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking)
- 4.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility)
- 5.การพัฒนาตนเอง (self development)

**2.2 กลุ่มสมรรถนะในบทบาท-หน้าที่ (role-function competency)** คือ สมรรถนะที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ

- 6.การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking)
- 7.การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation)
- 8.การใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงาน (operation technology )
- 9.การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance evaluation)
- 10.การนำเสนอ (presentation skill)

**2.3 กลุ่มสมรรถนะองค์กร (organization competency)** คือ สมรรถนะที่บุคคลพึงมีเพื่อเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ

- 11.ความเข้าใจองค์กร (organizational awareness)
- 12.การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking)
- 13.การประสานความร่วมมือ (collaborative)
- 14.การนำการเปลี่ยนแปลง (change leadership)
- 15.การดำเนินการเชิงรุก (proactiveness)



ภาพกรอบ/โมเดลสมรรถนะขององค์กรหนึ่ง (กำหนดโดยอ้างอิงจากสมรรถนะของ ก.พ.)

.....

**หมายเหตุ** ขอขำการเสนอเรื่อง ตอนที่ 3 การสร้างโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) ไปก่อน เพราะได้พิจารณาเห็นว่าได้เสนอเรื่อง การกำหนดกรอบความสามารถ (Competency Framework) แล้ว ซึ่งมีแนวคิดคล้ายๆกัน แต่โมเดลความสามารถมีรายละเอียดมากกว่า คาดว่าจะนำเสนอหลังจากการเสนอเรื่อง การจัดการศึกษาตามหลักความสามารถ ที่เคยเขียนไว้ตั้งแต่ปี 2556 มานำเสนออีกครั้ง.

**ตอนต่อไป**-ตอนที่ 4 การจัดการศึกษาตามหลักความสามารถ (Competency-Based Education)