

## สมรรถนะสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 3

(Competency-Based Approach to Human Resource Development)

ดร. ชัชวรินทร์ ชวนวัน ข้าราชการบำนาญ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2562

### ตอนที่ 3 โมเดลความสามารถ (Competency Model)

ปัจจุบันองค์กรต่างๆของโลกได้ให้ความสำคัญกับหลักการและแนวคิดความสามารถ (Competency Based Approach) และนำความสามารถ (Competency) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในองค์กรของตนอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานขององค์กรด้านต่างๆ ความสามารถ (Competency) จึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีบทบาทโดดเด่นช่วยให้บุคคลมีความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ตรงตามความต้องการของงาน และเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ในการเริ่มต้นกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์องค์กรต้องกำหนดให้มีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการได้มาของความสามารถ และกำหนดเป็นโมเดลความสามารถหรือแบบจำลองความสามารถสำหรับกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มตำแหน่งที่ต้องการ เช่น Spencer and Spencer กำหนดโมเดลความสามารถสำหรับการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (models for superior performance) จำนวน 20 รายการ ส่วน Berger and Berger (2004, pp. 54-55) กล่าวว่า บริษัทส่วนมากมีการกำหนดโมเดลความสามารถอย่างน้อย 1 โมเดล และยอมรับว่าโมเดลความสามารถเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญจำเป็น และเป็นความต้องการให้เกิดความสำเร็จในงานทรัพยากรมนุษย์ โมเดลความสามารถเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสร้างความชัดเจนของทักษะที่องค์กรต้องการประสบความสำเร็จ การพัฒนาองค์กรและใช้โมเดลความสามารถในปัจจุบันจึงได้กลายมาเป็นสิ่งที่นิยมกันอย่างมาก โดยส่วนแรกองค์กรจะใช้โมเดลความสามารถเป็นประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นมาของความสามารถ และส่วนที่สองจะใช้ในวิธีการนำโมเดลความสามารถมาปรับใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับประเทศไทย ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ได้กำหนดเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์คุ้มค่าเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน จึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ที่เน้นการปฏิบัติงานบนหลักการความสามารถ (competency-based) ส่วนสำนักงาน ก.พ. กล่าวว่า การกำหนดโมเดลความสามารถเป็นการกำหนดชุดของความสามารถขึ้นมาจำนวนหนึ่งเพื่อใช้เป็นเครื่องวัดหรือใช้ทำนายผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งโมเดลความสามารถจะมีลักษณะแบบใด มีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับวิธีการและขั้นตอนการกำหนดความสามารถเป็นสำคัญ ดังนั้น การดำเนินงานด้านบริหารการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแก่บุคคลให้มีศักยภาพสูงขึ้นและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร จึงจำเป็นต้องพัฒนาโมเดลความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในองค์กรขึ้นใช้เป็นเครื่องมือและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถสูงในการปฏิบัติงานตาม

บทบาทหน้าที่ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังช่วยเสริมสร้างความสามารถขององค์กรทางการศึกษาให้แสดงศักยภาพการดำเนินงานที่มีความเข้มแข็งสามารถชี้นำพัฒนาสังคมได้ นอกจากนี้การพัฒนาโมเดลความสามารถบุคคลในองค์กรยังเป็นพื้นฐานในการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการฝึกอบรมพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานและอื่นๆอีกด้วย การนำเสนอในตอนที่ 3 จะประกอบด้วยเนื้อหาสาระแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 3-1 เป็นแนวคิดและหลักการทั่วไปเกี่ยวกับโมเดลความสามารถ (Competency Model)

ส่วนที่ 3-2 กระบวนการพัฒนาโมเดลความสามารถ (Developing Competency Model)

ส่วนที่ 3-3 การใช้ประโยชน์จากการพัฒนาโมเดลความสามารถ

### ส่วนที่ 3-1 แนวคิดและหลักการทั่วไปเกี่ยวกับโมเดลความสามารถ

นิยาม/ความหมาย มีผู้กำหนดไว้หลากหลาย เช่น

โมเดลความสามารถ คือ ชุดของความสามารถซึ่งจัดเป็นหมวดหมู่หรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่เฉพาะภายในองค์กร (เช่น ชุดอาชีพตำแหน่ง ฯลฯ) ความสามารถส่วนบุคคลมักจะถูกกำหนดและสนับสนุนโดยพฤติกรรมที่สำคัญ โมเดลความสามารถอาจเป็นแบบทั่วไปและนำไปใช้กับพนักงานทุกคน ในขณะที่แบบจำลองอื่นอาจนำไปใช้กับอาชีพหรือตำแหน่งที่เฉพาะเจาะจง ในองค์กรหนึ่งโมเดลความสามารถอาจเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในตำแหน่งผู้บริหาร โมเดลความสามารถในการเป็นผู้นำและการจัดการนั้นเกี่ยวข้องกับตำแหน่งการบริหารทั้งหมดที่มีการกำกับดูแลและ / หรือความรับผิดชอบด้านการจัดการ โมเดลความสามารถเฉพาะด้านอาชีพสำหรับบุคคลทุกคนภายในชุดอาชีพเฉพาะ

โมเดลความสามารถ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความชัดเจนของความสามารถที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จตามความต้องการขององค์กร และเป็นเครื่องมือที่มีบทบาทโดดเด่นในการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้มีความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ตรงตามความต้องการของงาน

Lucia and Lepsinger (1999) อธิบายว่า โมเดลความสามารถ คือ การรวมเข้าด้วยกันของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ต้องการของบุคคล สู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลตามบทบาทหน้าที่ในองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ เช่น การคัดเลือก (selection), การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development), การประเมินผล (appraisal) และการวางแผนความสำเร็จ (succession planning) เป็นต้น และได้ยกตัวอย่างโมเดลความสามารถของฝ่ายขายสำหรับสมาคมใน mortgage banking company ประกอบด้วย ด้านความสามารถ (ability) ได้แก่ ความว่องไวกระฉับกระเฉง (Mental agility), ความมีเหตุผลเชิงปริมาณ (quantitative reasoning), ความคิดหลากหลาย (divergent Thinking) ด้านบุคลิกภาพ (personality) ได้แก่ ความอดทนอดกลั้นขั้นสูง (high emotional stamina), การรักษาประโยชน์

(assertiveness), ความพอเพียง (self-sufficiency), ความมีฐานะในสังคม (sociability), ความสามารถแข่งขัน (competitiveness) และการมีระดับพลังความคิดขั้นสูง (high energy level) ด้านทักษะ (skills) ได้แก่ พื้นฐานทักษะการขาย (basic selling skills), ทักษะการแก้ปัญหา (problem-solving skills), ทักษะการนำเสนอ (presentation skills), และทักษะการสอนหรือฝึกอบรม (coaching/training skills) ด้านความรู้ (Knowledge) ได้แก่ การวิเคราะห์ด้านการเงิน (finance analysis), การรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (computer literacy), ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ (product knowledge), สภาพแวดล้อมการแข่งขัน (competitive environment) เป็นต้น

Hay Group (2001) ให้ความหมายโมเดลความสามารถว่าเป็นคุณลักษณะที่สามารถวัดได้ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลภายในงานหรือองค์กร และกำหนดกลุ่มความสามารถ (competency clusters) ออกเป็น 3 กลุ่ม รวม 11 สมรรถนะ ได้แก่ กลุ่มการบริหารจัดการตนเอง (managing yourself) ประกอบด้วย การควบคุมตนเอง (self-control) ความเชื่อมั่นตนเอง (self confidence) ความยืดหยุ่น (resilience) กลุ่มการบริหารการขาย (managing the sales process) ประกอบด้วย ความมุ่งผลลัพธ์ (results orientation) การริเริ่ม (initiative) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) การแก้ปัญหา (problem solving) กลุ่มการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (managing the customer relationship) ประกอบด้วย การเอาใจใส่ (empathy) การติดต่อสาขา (networking) การมีอิทธิพลต่อคนอื่น (influencing others) และการมุ่งบริการลูกค้า (customer service orientation)

โดยสรุป โมเดลความสามารถ (Competency Model) หมายถึง การกำหนดความสามารถหรือชุดความสามารถขององค์กรขึ้นมาจำนวนหนึ่งเพื่อใช้เป็นเครื่องวัด หรือใช้ทำนายผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคล/ตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งโมเดลความสามารถจะมีลักษณะแบบใด มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับวิธีการและขั้นตอนการกำหนดความสามารถเป็นสำคัญ

### โมเดลความสามารถครูและบุคลากรทางการศึกษา (Teachers and Educational Personnels Competency Model)

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดโมเดลความสามารถครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้นในปี 2551 เพื่อเป็นต้นแบบในการประยุกต์ใช้ความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลของหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ประกอบด้วยโมเดลความสามารถ 4 กลุ่ม ตำแหน่ง ดังนี้

1. โมเดลความสามารถครู (Teacher Competency Model) ประกอบด้วยความสำคัญ 9 รายการ
2. โมเดลความสามารถผู้บริหารสถานศึกษา (Principal Competency Model) ประกอบด้วยความสามารถ สำคัญ 10 รายการ
3. โมเดลความสามารถผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Director of Educational Service Area Office Competency Model) ประกอบด้วยความสามารถสำคัญ 10 รายการ

4. โมเดลความสามารถศึกษานิเทศก์ (Supervisor Competency Model) ประกอบด้วยความสามารถสำคัญ 9 รายการ

(ศึกษาเพิ่มเติมได้จาก เอกสาร โมเดลความสามารถครูและบุคลากรทางการศึกษา 2511 : ห้องสมุด)

#### องค์ประกอบของโมเดลความสามารถ (Competency Model Element)

หมายถึง การกำหนดองค์ประกอบต่างๆของโมเดลความสามารถและรายละเอียดของแต่ละความสามารถเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถบุคคล ประกอบด้วย

1.ประเภทความสามารถ (Competency Categories) หมายถึง การนำกรอบความสามารถบุคคลมาจัดประเภท ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น ประเภทความสามารถหลัก (Core Competency) และความสามารถในงาน (Functional Competency) เป็นต้น

2.กลุ่มความสามารถ (Competency Cluster) หมายถึง การนำความสามารถบุคคลย่อยๆภายในประเภทความสามารถที่มีลักษณะที่สัมพันธ์กันมาจัดเป็นกลุ่มความสามารถ (Cluster) ซึ่งมีความสามารถย่อยๆที่สัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบในกลุ่มความสามารถอีกด้วย

3.ชื่อความสามารถ (Competency name) หมายถึง การกำหนดชื่อให้กับความสามารถนั้นๆ เป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ทั้งนี้เพื่อการเรียกขานและสื่อความหมายที่เข้าใจตรงกัน

4.นิยามความสามารถ (Competency definition) หมายถึง การเขียนข้อความอธิบายให้ความหมายของความสามารถนั้น เพื่อการอธิบายหรือสื่อความหมายขอบข่ายวัตถุประสงค์ให้เข้าใจตรงกัน

5.ระดับความสามารถ (Proficiency level Or Evaluation scale) หมายถึง การแบ่งความสามารถในการกระทำหรือการแสดงผลการกระทำที่ดี เหมาะสม จากระดับน้อยไปสู่ระดับที่มากขึ้น หรือเพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินความสามารถนั้น

6.ตัวชี้วัดความสามารถ (Competency behavioral indicators) หมายถึง การกำหนดหรือเขียนรายการความสามารถที่แสดงออกถึงการกระทำเชิงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับระดับความสามารถที่กำหนดขึ้น หรือเพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของการเรียนรู้หรือพัฒนาความสามารถนั้น และใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานพฤติกรรมของการกระทำหรือการปฏิบัติตามความสามารถนั้นที่จะนำไปใช้สำหรับการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในองค์กรทางการศึกษา

#### ส่วนที่ 3-2 กระบวนการพัฒนาโมเดลสมรรถนะ (Competency Model Development)

มีผู้กำหนดวิธีการพัฒนาโมเดลความสามารถไว้หลากหลาย ตัวอย่างเช่น Spencer and Spencer (1993) กำหนดขั้นตอนในการออกแบบเพื่อศึกษาเรื่องความสามารถเรียกว่า STEP IN THE CLASSIC COMPETENCY STUDY DESIGN มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน (Define Performance Effectiveness Criteria) เป็นการกำหนด “เกณฑ์” ที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีหลายรูปแบบ จากผลการวิจัยพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานให้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด โมเดลความสามารถที่สร้างขึ้นต้องมีเกณฑ์ที่อยู่นอกเหนือผลการปฏิบัติงานของบุคคลภายในกลุ่มตัวอย่างที่เลือกทำการศึกษา และการกำหนดเกณฑ์ต้องให้ความสำคัญกับ “ผลงาน” มากกว่า “ความนิยม” (ความเป็นที่รู้จักชื่นชอบของผู้อื่น)

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง (Identify a criterion Sample) เป็นการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการค้นหาผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและกลุ่มเปรียบเทียบที่มีผลงานตามเกณฑ์เฉลี่ยปกติหรืออาจกำหนดกลุ่มที่มีผลงานต่ำ เพื่อจะสามารถเรียนรู้จากผู้ที่เป็นบุคคลที่มีผลงานดีเด่น (Superstar) ได้มากที่สุด ดังนั้นจำนวนตัวอย่างของผู้มีผลงานดีเด่นจึงควรมากกว่าจำนวนของผู้มีผลงานปานกลาง

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collect Data) มีหลายวิธีขึ้นอยู่กับโมเดลความสามารถที่สร้างขึ้น Spencer and Spencer กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล 6 วิธีการ ได้แก่

1. การใช้แบบสัมภาษณ์ (Behavioral Event Interview : BEI) เป็นการเก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์จากผู้ที่มีผลงานดีเลิศและผู้ที่มีผลงานปานกลางที่อยู่ในงานเดียวกัน ด้วยแบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม หรือ (BEI) แบบสัมภาษณ์นี้จะกำหนดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ดีใช้ถามบุคคลที่เกี่ยวกับสถานการณ์ที่วิกฤตที่สุดจะทำให้ทราบทักษะและความสำคัญที่สุด

2. การใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันมากวิธีหนึ่งและส่วนใหญ่มักใช้กับตำแหน่งงานที่มีความรู้เฉพาะด้าน หรือเป็นผู้ประกอบวิชาชีพเฉพาะด้าน เช่น แพทย์ สถาปนิก เป็นต้น คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญจะระดมสมองเพื่อกำหนดลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานนั้นๆ (เป็นขั้นต่ำสุดที่ยอมรับได้หรือระดับซึ่งหน้า (Threshold Level) และที่สามารถทำให้ปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ดี และจะจัดลำดับความสามารถตามความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

3. การใช้แบบสำรวจ (Surveys) เป็นการสร้างโมเดลความสามารถโดยการตั้งคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญร่วมกับคณะทำงานด้านความสามารถที่องค์กรจัดตั้งขึ้น โดยร่วมกันให้ค่าน้ำหนักเป็นรายตัวชี้วัดความสามารถหรือพฤติกรรมตามลำดับความสำคัญและความถี่ในการใช้ความสามารถนั้นๆ

4. การใช้ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Competency Model Database “Expert System” ) เป็นการใช้อุปกรณ์สำเร็จรูปที่มีฐานข้อมูลได้จากการศึกษาค้นคว้าหรือการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาความสามารถของบุคคลด้วยการตอบคำถามของโปรแกรมสำเร็จรูปดังกล่าว ระบบนี้สามารถวิเคราะห์และให้คำอธิบายนิยามความสามารถ (Definition) ที่จำเป็นสำหรับผลงานปานกลางและดีโดยละเอียดได้แม่นยำพอสมควร

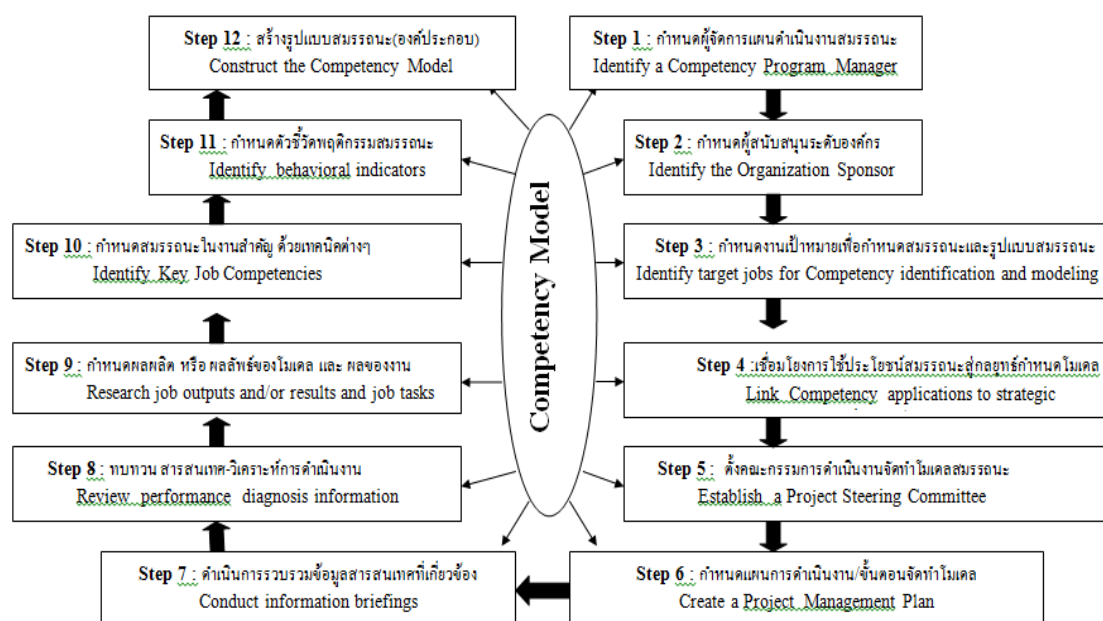
5. การวิเคราะห์งาน (Job Function/Task Analysis) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก เริ่มต้นจากการใช้บุคคลที่ได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนของตำแหน่งมาเป็นผู้บันทึกข้อมูลโดยละเอียดเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ รวบรวมข้อมูลได้หลายวิธี เช่น การกรอกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ หรือการสังเกตพฤติกรรมการทำงานโดยตรง

6. การสังเกตพฤติกรรม (Direct Observation) เป็นวิธีการสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยสังเกตการณ์ทำงานเพื่อบันทึกพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ใช้ในการกำหนดความสามารถ โดยทั่วไปวิธีการสังเกตพฤติกรรมมักใช้ร่วมกับวิธีอื่นๆ เช่น BEI การใช้แบบสำรวจ หรือวิเคราะห์งาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาโมเดลความสามารถ (Analyze Data and Develop a Competency Model) กระบวนการนี้เรียกว่า การสร้างกรอบความคิด (Concept Formation) หรือในทางกลับกัน การค้นหาความแตกต่างดังกล่าวกระทำได้ 2 วิธี คือ (1) ข้อมูลแรงจูงใจ ความคิดหรือพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำจำกัดความในพจนานุกรมความสามารถ (Competency Dictionary) นำมากำหนดไว้ในโมเดลความสามารถ (2) ข้อมูลที่ไม่มีในพจนานุกรมความสามารถ จะบันทึกไว้เพื่อการกำหนดความสามารถใหม่ที่ค้นพบ สำหรับการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Behavioral Event) เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดและต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากที่สุดในกระบวนการวิเคราะห์งานสุดท้ายของขั้นตอนที่ 4 คือ การจัดทำพจนานุกรมความสามารถ (Competency Dictionary) ซึ่งรวบรวมความสามารถที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่างๆ ไว้

### Building Competency Model 12 STEP

ปรับปรุงจากแนวคิดของ [David D.Dubois Ph.D.](#)



CHAT :NIDTEP

แผนภูมิแสดงขั้นตอนการพัฒนาโมเดลความสามารถ (ประยุกต์จาก David D.Dubois)

## ตัวอย่าง กระบวนการพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรทางการศึกษา

ดร.ชัชรินทร์ ชวนวัน ได้ศึกษาวิจัย “ การพัฒนาโมเดลความสามารถเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรทางการศึกษา ” กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการ คือ 1. ศึกษาการได้มาของความสามารถเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรทางการศึกษา 2. ศึกษาการกำหนดองค์ประกอบความสามารถเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรทางการศึกษา และ 3. ศึกษาการพัฒนาโมเดลความสามารถเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรทางการศึกษา โดยประยุกต์ขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมและการศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรมและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานประกอบด้วย

1.1 การเตรียมความพร้อมขององค์กรทางการศึกษาด้านต่างๆ (Project Preparing) ทั้งบุคคล งบประมาณ ทรัพยากร และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

1.2 การศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรมและข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง (Review Literature and Gather background information) เพื่อการได้มาของความสามารถรวมถึงการจัดทำดัชนี จัดระเบียบทรัพยากรที่มีอยู่ การเปรียบเทียบเนื้อหากับกรอบ โครงสร้างการกำหนดกรอบความสามารถสำหรับเป็นต้นแบบความสามารถบุคคลเพื่อการพัฒนา

ระยะที่ 2 การพัฒนาร่างกรอบความสามารถและกำหนดองค์ประกอบของโมเดลความสามารถประกอบด้วย

2.1 การจัดทำร่างกรอบความสามารถและองค์ประกอบโมเดลความสามารถ (Develop a draft competency model framework and element) ได้แก่ โครงสร้าง องค์ประกอบโมเดลความสามารถ และรายละเอียดของความสามารถที่เชื่อมโยงกับข้อมูลและเนื้อหา

2.2 การรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้อง (Gather feedback from subject matter experts and related others) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาร่างกรอบความสามารถและความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ระยะที่ 3 การปรับปรุงร่างกรอบความสามารถ ตรวจสอบและกำหนดรูปแบบการพัฒนาโมเดลความสามารถประกอบด้วย

3.1 การปรับปรุงร่างกรอบความสามารถ (Refine the framework) โดยปรับร่างกรอบความสามารถ เพิ่มหรือตัดความสามารถที่สำคัญจำเป็นตามความเหมาะสม

3.2 การตรวจสอบความถูกต้องของกรอบความสามารถ (Validation the framework) โดยตรวจสอบ โมเดลความสามารถ เพื่อให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้

3.3 กำหนดการพัฒนาโมเดลความสามารถ (Developing final Competency Model) โดยการกำหนด โมเดลความสามารถเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรทางการศึกษาที่สมบูรณ์

- คำอธิบาย** การพัฒนาโมเดลความสามารถเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรทางการศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ 10 ขั้นตอนกิจกรรมหลัก คือ
- ระยะที่ 1 (Phase I : Preparing) การเตรียมความพร้อมขององค์กรทางการศึกษา ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่
- ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยโมเดลความสามารถ
  - ขั้นที่ 2 แต่งตั้งคณะกรรมการและทีมงานสนับสนุน
  - ขั้นที่ 3 จัดสรรทรัพยากรและเทคโนโลยีดำเนินงาน
- ระยะที่ 2 (Phase II : Analyzing) กำหนดความสามารถและกรอบความสามารถ ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก 2 ขั้นตอน ได้แก่
- ขั้นที่ 4 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการได้มาของความสามารถจากแหล่งข้อมูลต่างๆ
  - ขั้นที่ 5 กำหนดกรอบความสามารถ (Competency Framework) เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ระยะที่ 3 (Phase III: Defining) กำหนดองค์ประกอบโมเดลความสามารถ ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก 2 ขั้นตอน ได้แก่
- ขั้นที่ 6 กำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบโมเดลความสามารถ
  - ขั้นที่ 7 จัดทำ (ร่าง) รูปแบบการจัดทำโมเดลความสามารถเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ระยะที่ 4 (Phase IV : Development) พัฒนา โมเดลความสามารถเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในองค์กรทางการศึกษา (Competency model Development) ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่
- ขั้นที่ 8 ตรวจสอบ (ร่าง) โมเดลความสามารถเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - ขั้นที่ 9 พัฒนาโมเดลความสามารถเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - ขั้นที่ 10 ทบทวน/ปรับปรุงโมเดลความสามารถเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล

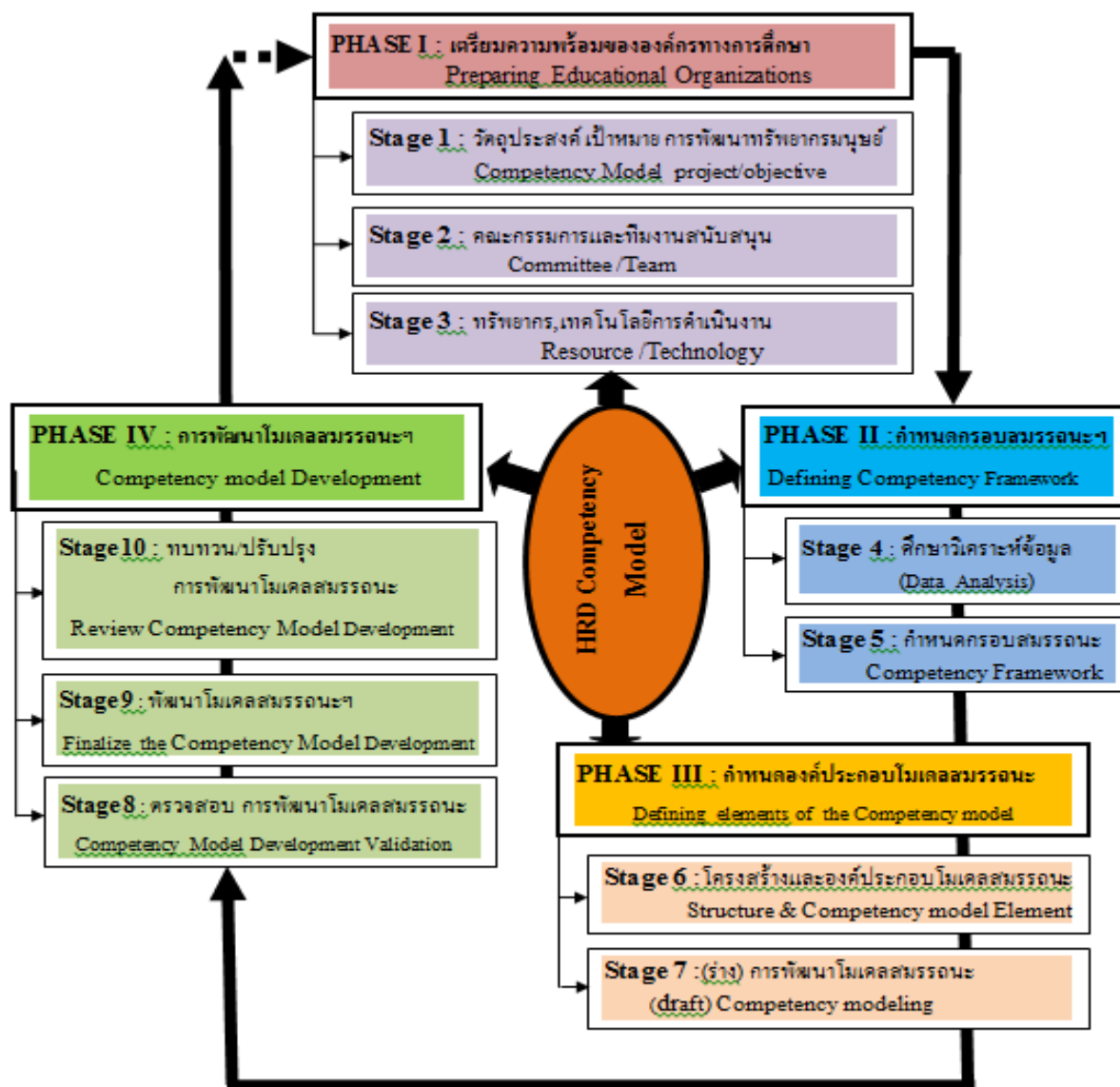
### บทวิเคราะห์

1.การพัฒนาโมเดลความสามารถ (Competency Model Development) สำหรับการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของวงจรระบบความสามารถที่องค์กรควรพัฒนาขึ้นก่อน เพื่อจะนำโมเดลไปใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาความสามารถ การประเมินความสามารถ, การบริหารผลการปฏิบัติงาน และอื่นๆ ดังนั้น กระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอนจึงต้องกระทำให้ถูกเสียดังแต่ต้นจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ทั้งการเตรียมความพร้อม ,การได้มาของความสามารถ,การกำหนดองค์ประกอบ สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการตามหลักวิชาจะละเลยไม่ได้

2.โมเดลความสามารถที่ดีที่สุดควรได้มาจากการศึกษาวิจัย ซึ่งจะทำได้โมเดลความสามารถที่เป็นขององค์กรนั้น โดยเฉพาะ การพิจารณานำโมเดลสมรรถนะขององค์กรอื่นมาปรับใช้จึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำหรือต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ

การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรทางการศึกษา

รวม 4 ระยะ 10 ขั้นตอน



CHAT.: 2557

ต่อไป กระบวนการพัฒนาโมเดลความสามารถ(ต่อ)