

สมรรถนะสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 3-2 (ต่อ)

(Competency-Based Approach to Human Resource Development)

ดร. ชัชวรินทร์ ชวนวัน ข้าราชการบำนาญ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2562

.....

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

จากการตอนที่ 3-1 และ 3-2 ที่ผ่านมา เสนอแนวคิดและหลักการทั่วไปและกระบวนการพัฒนาโมเดลความสามารถ (Developing Competency Model) เบื้องต้น คงทำให้ผู้สนใจทราบว่า จะนำความสามารถมาสู่การสร้างโมเดลความสามารถอย่างไร ในตอนที่ 32 (ต่อ) จะเสนอเรื่อง การกำหนดองค์ประกอบของโมเดลความสามารถซึ่งมีรายละเอียดที่ต้องทำความเข้าใจพอสมควร

ตอนที่ 3-2 (ต่อ) เนื่องจากมีผู้ขอทราบความสามารถตาม โมเดลความสามารถครูและบุคลากรทางการศึกษา (Teachers and Educational Personnels Competency Model) ดังกล่าว จึงขอสนองตอบลูกค้ำสักกนิค ครับ .

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดโมเดลความสามารถครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้น ตั้งแต่ปี 2531 เพื่อเป็นต้นแบบในการประยุกต์ใช้ความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลของหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ประกอบด้วยโมเดลความสามารถ 4 กลุ่มตำแหน่ง ดังนี้

1. โมเดลความสามารถครู (Teacher Competency Model)
2. โมเดลความสามารถผู้บริหารสถานศึกษา (Principal Competency Model)
3. โมเดลความสามารถผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
(Director of Educational Service Area Office Competency Model)
4. โมเดลความสามารถศึกษานิเทศก์ (Supervisor Competency Model)

โมเดลความสามารถตำแหน่งครู (Teacher Competency Model) ประกอบด้วยความสามารถสำคัญ 9 รายการ ได้แก่ 1.การออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน (Learning Design and Learners development) 2.การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) 3.การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน (Caring and Helping Learners) 4. จริยธรรม (Integrity) 5.การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ (Learning Management Expertise) 6.การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing) 7.การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Applied Technology for Learning Management) 8.การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Community Collaboration for Learning Management) 9.การประเมินและติดตามผลการจัดการเรียนรู้ (Assessing and Monitoring Learning Management)

โมเดลความสามารถตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (Principal Competency Model) ประกอบด้วยความสามารถสำคัญ 10 รายการ ได้แก่ 1.การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) 2.ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (Learning Management Leader) 3.การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 4. จริยธรรม

(Integrity) 5.การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing) 6.ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Expertise) 7.การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) 8.การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 9.การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Information Technology Management for Education) 10.การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษา (Assessing and Monitoring Educational Management)

โมเดลความสามารถตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Director of Educational Service Area Office Competency Model) ประกอบด้วยความสามารถสำคัญ 10 รายการ ได้แก่ 1. การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) 2.ภาวะผู้นำ (Leadership) 3.การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 4.จริยธรรม (Integrity) 5.การส่งเสริมการจัดการศึกษา (Educational Management Facilitating) 6.ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Expertise) 7.การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing) 8.การแก้ปัญหา และตัดสินใจ (Problem solving and Decision Making) 9.การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Information Technology Management for Education) 10.การประเมินและติดตามผลการศึกษา (Education Assessing and Monitoring)

โมเดลความสามารถศึกษานิเทศก์ (Supervisor Competency Model) ประกอบด้วยความสามารถสำคัญ 9 รายการ ได้แก่ 1.การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others) 2.การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 3.การส่งเสริมความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ (Academic and Professional Expertise) 4.จริยธรรม (Integrity) 5.การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ (Analytical and Synthetically Thinking) 6.การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างกัลยาณมิตร (Friendly Relationship with Others) 7.การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing) 8.การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 9.การประเมินและติดตามผลการศึกษา (Education Assessing and Monitoring)

Sanghi (2007, p. 176) ยกตัวอย่าง โมเดลความสามารถสำหรับหัวหน้าทรัพยากรบุคคล (Competency Model for HR Head) ประกอบด้วยความสามารถ 11 รายการ ได้แก่ 1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) 2. ความตระหนักรู้ธุรกิจ (Business Acumen) 3. การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่าย (Relationship Building and Networking) 4. ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีม (Team Leadership and Development) 5.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Orientation) 6.การเป็นผู้เปี่ยมด้วยบารมี (Impact and Influence) 7.การติดต่อสื่อสาร (Communication) 8. ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Personal Effectiveness) 9.การมุ่งเน้นลูกค้าภายใน (Internal Customer Orientation) 10. ความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Expertise) 11. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

โมเดลความสามารถสำหรับผู้บริหารทรัพยากรบุคคล (Competency Model for HR Executive) ประกอบด้วย (1) ลูกค้าภายใน (Internal Customer),(2) ความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource

Expertise),(3) ทีมงาน (Teamwork) ,(4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Orientation),(5) การติดต่อสื่อสาร (Communication),(6) ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Personal Effectiveness)

ตัวอย่างโมเดลความสามารถข้างต้น จะเห็นว่า เป็นการกำหนดโมเดลความสามารถสำหรับตำแหน่งของบุคคลที่ทำหน้าที่เฉพาะประการใดประการหนึ่ง ซึ่ง Manfield (1996) ให้คำอธิบายว่าเป็นโมเดลความสามารถที่ เป็นลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมที่บ่งชี้ความรู้และคุณลักษณะซึ่งบุคคลในตำแหน่งนั้นๆที่มีความต้องการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งในวิชาชีพทรัพยากรบุคคลจะมีการพัฒนาโมเดลความสามารถแบบนี้มาเป็นเวลา 20 ปีแล้ว ส่วนใหญ่ยังใช้วิธีการ 2 วิธี คือ

1.วิธี The single-job competency model เป็นการกำหนดโมเดลความสามารถสำหรับงานเดี่ยวซึ่งเป็นแนวทางที่ใช้กันส่วนใหญ่ซึ่งดำเนินการครั้งเดียวถือว่าสมบูรณ์ ต่อจากนั้นทำการวิเคราะห์ความสามารถที่ประกอบด้วยจำนวน 10-20 ทักษะหรือคุณลักษณะพร้อมกับกำหนดนิยามและรายการพฤติกรรมเฉพาะเพื่ออธิบายสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานกระทำและวิธีที่จะประสบความสำเร็จตามผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

2.วิธี The “one-size-fits-all” competency model เป็นการกำหนดโมเดลความสามารถแบบกว้างๆที่ใช้ได้ครอบคลุมกับงานทั้งหมด การดำเนินการตามแนวทางนี้มีจุดคือ คือ ความสามารถแต่ละรายการจะสอดคล้องกับภารกิจและค่านิยมของกลุ่มงานและกิจกรรมสำคัญขององค์กรและจะประยุกต์ใช้สำหรับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรซึ่งมีกรอบการอธิบายพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรทั้งหมดในกลุ่มจะใช้กรอบความสามารถในการพัฒนาและประเมินด้วยความสามารถเหมือนกัน

โดยสรุป ไม่ว่าองค์กรจะเลือกวิธีการกำหนดโมเดลความสามารถแบบใดก็ตาม ส่วนใหญ่จะกำหนดขั้นตอนการกำหนดโมเดลความสามารถ 3 ขั้นตอนหลักๆ คือ

ระยะที่ 1 (Phase I) เป็นขั้นตอนการได้มาซึ่งความสามารถ (Acquisition of Competency)

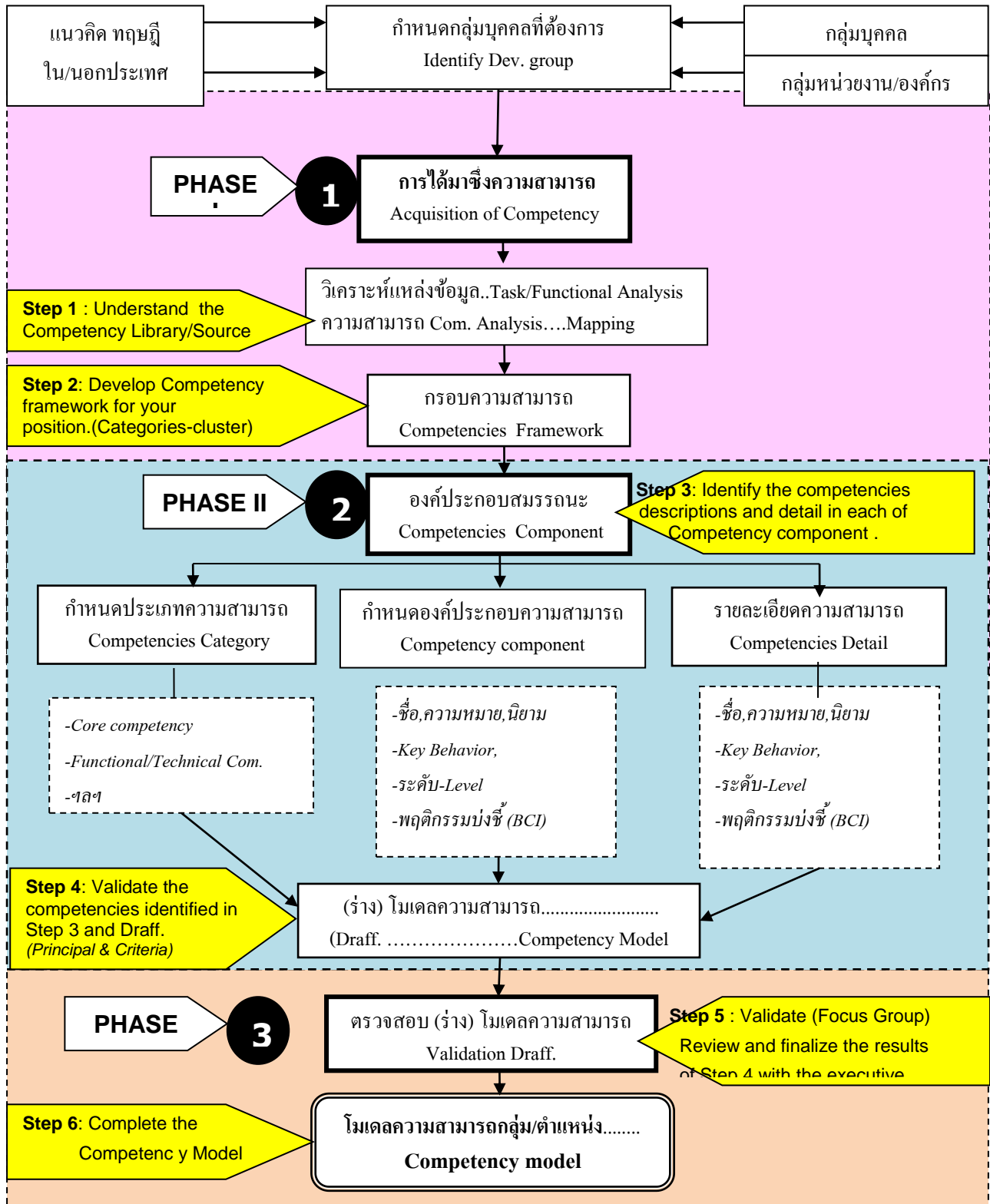
ระยะที่ 2 (Phase II) เป็นขั้นการกำหนดองค์ประกอบความสามารถ (Competencies Component)

ระยะที่ 3 (Phase III) เป็นขั้นการตรวจสอบโมเดลความสามารถ (Competency Model Validation)

ทั้ง 3 ระยะ ปรากฏการดำเนินงานตาม (ดูแผนภูมิ)

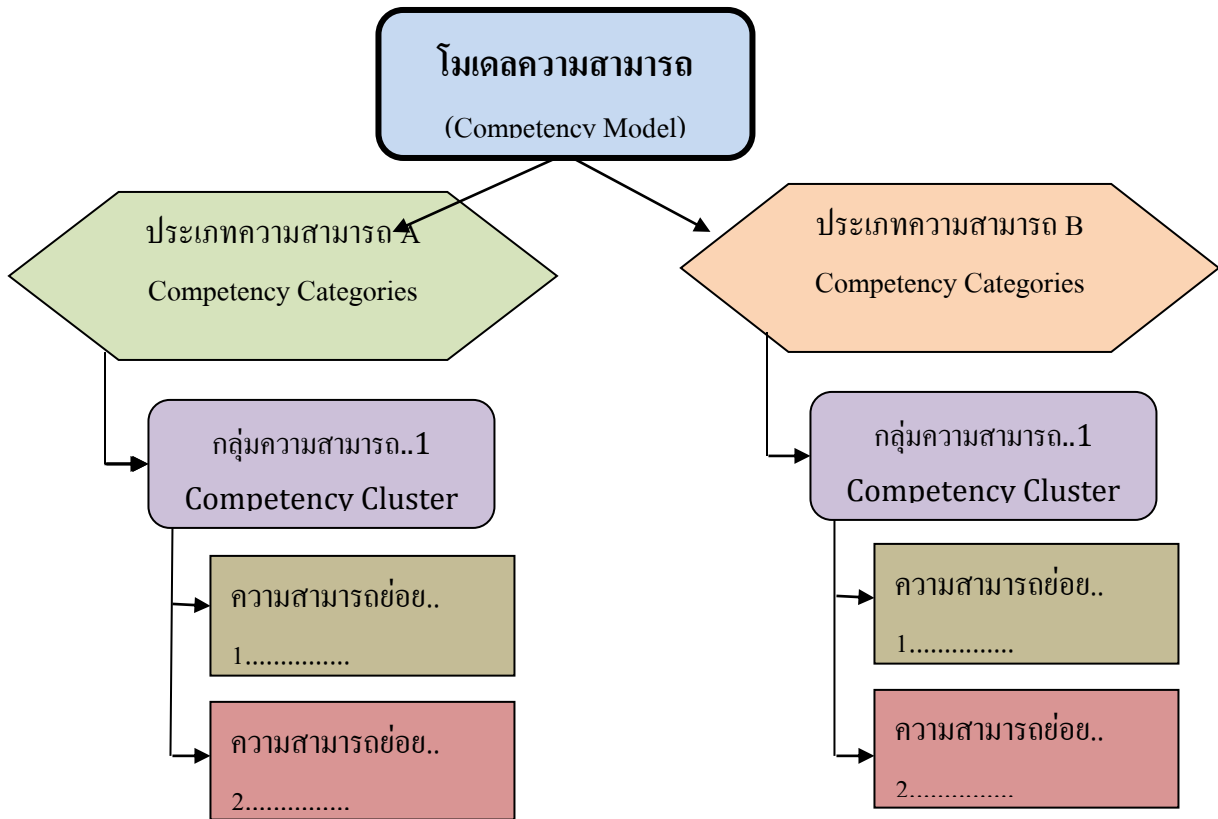
ผู้เสนอจะเน้นตั้งแต่ขั้นตอนระยะที่ 2 และ 3 ซึ่งเป็นการกำหนดองค์ประกอบของโมเดลความสามารถส่วนต่างๆ ที่มีรายละเอียดการดำเนินงานค่อนข้างมาก

แผนภูมิแนวคิดรูปแบบการจัดทำโมเดลความสามารถ (Building Competency Model)



โครงสร้างและองค์ประกอบโมเดลความสามารถ

จากความหมายของ โมเดลความสามารถ คือ การนำความสามารถที่ได้มาจากขั้นแรก (Acquisition) มาจัดรวมเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิผลตามบทบาทขององค์กรและหรือเพื่อการใช้เป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ โมเดลความสามารถจะมีโครงสร้างและองค์ประกอบได้แก่



องค์ประกอบความสามารถ (Competency component)

องค์ประกอบความสามารถ หมายถึง ความสามารถรายการหนึ่งๆ จะมีส่วนประกอบ สำคัญ 5 ส่วน คือ

1. ประเภทความสามารถหรือกลุ่มความสามารถ (category, competencies cluster)
2. ชื่อความสามารถ (competency name หรือ title)
3. นิยามความสามารถ (definition หรือ detail definition)
4. ระดับความสามารถ (proficiency level, competency level)
5. ตัวชี้วัดความสามารถ หรือ คำอธิบายพฤติกรรมความสามารถ (competency behavior indicator หรือ key behaviors)

หรือ key behaviors)

1) ประเภทความสามารถหรือกลุ่มความสามารถ (category, kind of competency, competencies cluster)

ประเภทความสามารถ (Type) หรือกลุ่มความสามารถ (Cluster) หมายถึง การกำหนดหรือแบ่งความสามารถออกเป็นประเภทหรือกลุ่มใหญ่ๆ ซึ่งองค์การต่างๆมีการกำหนดประเภทหรือความสามารถแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะภารกิจขององค์การนั้น เช่น สำนักงาน ก.พ. แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. ความสามารถหลัก (core competencies) 2. ความสามารถในงาน (Functional Competencies) สำหรับกลุ่มความสามารถ เป็นการนำความสามารถที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กันมาจัดเป็นหมวดหมู่เดียวกัน ส่วนใหญ่ชื่อกลุ่มความสามารถจะสอดคล้องกับภารกิจหลักๆ เป็นชื่อเรียกของกลุ่มความสามารถ บางองค์การมีทั้งประเภท,กลุ่มและความสามารถ จัดเป็นหมวดหมู่เดียวกัน

ตัวอย่าง ประเภทความสามารถการปฏิบัติงานในหน้าที่ ประกอบด้วย กลุ่มความสามารถปฏิบัติการและสัมฤทธิ์ผล (achievement and action) และกลุ่มความสามารถการบริหารจัดการ (managerial competency) และกลุ่มความสามารถการบริหารจัดการ อาจประกอบด้วย ความสามารถการบริหารองค์กร,ความสามารถผู้นำ, ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ตัวอย่าง กลุ่มปฏิบัติการและสัมฤทธิ์ผล (achievement and action) ประกอบด้วยความสามารถต่างๆ ได้แก่ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation) การเอาใจใส่ต่อกฎระเบียบ คุณภาพและความเที่ยงตรง ถูกต้อง (concern for order, quality and accuracy) ความคิดริเริ่ม (initiative) และการแสวงหาข่าวสารข้อมูล (information seeking)

2) ชื่อความสามารถ (competency name หรือ title) หมายถึง การกำหนดชื่อเพื่อใช้เรียกขานความสามารถนั้น ๆ ซึ่งต้องกำหนดชื่อความสามารถทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ทั้งที่เป็นความสามารถหลัก (core competency) ความสามารถในงาน (functional competency) เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) , การบริการที่ดี (service mind),ภาวะผู้นำ (leadership),การสื่อสารและจูงใจ (communication & influencing), การคิดเชิงกลยุทธ์(strategic think),การวางแผน (planning work),ความสามารถทางเทคนิค (technical proficiency)

3) นิยามหรือคำจำกัดความความสามารถ (definition) เป็นการให้ความหมายหรือคำอธิบาย การกระทำหรือพฤติกรรมที่เป็นส่วนร่วมในความสามารถนั้น ที่สามารถสังเกต (Observable) วัดและประเมิน (Measurement)ได้ หรือเป็นข้อความที่อธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันของฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่าความสามารถนั้นหมายถึงอะไร มีจุดมุ่งหมาย,ขอบเขตการกระทำของพฤติกรรมปฏิบัติงานที่บุคลากรใช้เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานหรือของความสามารถนั้น ๆ อย่างไร

ตัวอย่าง-ชื่อความสามารถ “การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ” หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีหรือเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลของการทำงานที่ผ่านมาของ

ตนเอง หรือเกณฑ์การวัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนด อีกทั้งยังหมายถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

-ชื่อความสามารถ “วิสัยทัศน์ (Visioning)” หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและสร้างความร่วมแรงร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน

4) ระดับความสามารถหรือระดับความชำนาญ (Competency Or Proficiency level) หมายถึง การกำหนดการแสดงผลของพฤติกรรมความสามารถของบุคคลออกเป็นระดับต่างๆ เพื่อใช้ในการวัดและประเมินความสามารถของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่งบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ การจะกำหนดระดับให้มีจำนวนกี่ระดับและแต่ละระดับมีข้อความอธิบายเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การวัดและประเมินความสามารถขององค์กรนั้นว่าต้องการนำผลจากการวัดและประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด โดยทั่วไปจะกำหนดจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงสุดที่ต้องการและอาจมีจำนวนระดับแตกต่างกันไป เช่น จากระดับ 1-5 หรือ 1-7 เป็นต้น ซึ่งเมื่อกำหนดจำนวนระดับความสามารถแล้วก็จะให้ความหมายหรือคำอธิบายของแต่ละระดับไว้เพื่อความเข้าใจและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวัดและการประเมินนั้นๆ เช่น วัดและประเมินความสามารถเพื่อการสรรหาและเลือกสรร (Recruit and Selection) วัดและประเมินความสามารถเพื่อการฝึกอบรมพัฒนา (Training and development) วัดและประเมินความสามารถเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นต้นซึ่งกำหนดแตกต่างกันหลายรูปแบบ ดังนี้

ตัวอย่าง รูปแบบที่ 1 กำหนดระดับของความสามารถเป็น 3 ระดับ คือ

- ระดับต้น (Start) หรือ ฝึกหัด (basic)
- ระดับกลาง (Intermediate) หรือ สามารถ (Competence)
- ระดับสูง(advance) หรือเชี่ยวชาญ (expert) หรือมืออาชีพ (Professional)

ตัวอย่าง การจัดทำโมเดลการประเมินความสามารถ (Self Assessment Model) เพื่อการสัมภาษณ์และทดสอบข้อมูลบุคคล กำหนดระดับคะแนน (rating scale) เป็น 5 ระดับ และมีความหมาย ดังนี้

- | | |
|-------------------|------------------------------------|
| 5= Strong Success | หมายถึง ประสบความสำเร็จสูงสุด |
| 4=Good Success | หมายถึง ประสบความสำเร็จที่ดี |
| 3=Same Success | หมายถึง ประสบความสำเร็จบ้าง |
| 2=Attempted | หมายถึง พยายามที่จะประสบความสำเร็จ |
| 1 = Don't Try | หมายถึง ไม่มีความพยายาม |

5) **ตัวบ่งชี้พฤติกรรมหรือพฤติกรรมหลัก** (Competency behavioral indicators หรือ key behaviors) เป็นการกำหนดรายการพฤติกรรมที่แสดงออก ตามระดับความสามารถที่กำหนดขึ้น เพื่อจำแนกระดับที่ชัดเจน หรือเพื่อใช้ตัดสินในกระบวนการวัดและประเมินความสามารถ

ตัวอย่าง

ระดับความสามารถในการเริ่มต้น (learning) มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ

- แสดงถึงความพยายามและสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้
- มีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- หมั่นติดตามผลงานและประเมินผลงานของตนเองโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น

ระดับชำนาญการ (performing) มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ

- สามารถพัฒนาวิธีการหรือกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่าง

ไม่เคยมาก่อน

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด

ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

บทวิเคราะห์

โมเดลความสามารถของแต่ละกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มตำแหน่งอาจมีความแตกต่างกันในโครงสร้าง และองค์ประกอบของความสามารถดังกล่าวมาแล้ว (อาจเรียกว่าแตกต่างกันในรายละเอียด) ซึ่งโมเดลความสามารถต่างๆไปประกอบด้วย กลุ่มความสามารถ, ความสามารถย่อยในกลุ่ม และองค์ประกอบในแต่ละความสามารถ ประกอบด้วย ชื่อความสามารถ, นิยามความสามารถ, และพฤติกรรมความสามารถ แต่บางโมเดลความสามารถที่มีความละเอียดมากจะมีองค์ประกอบของแต่ละความสามารถประกอบด้วย ชื่อความสามารถ, นิยามความสามารถ, ระดับความสามารถ, นิยามระดับ, รายการพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ และอื่นๆ บางองค์กร ก็จัดทำรายละเอียดโมเดลความสามารถถึงขั้นที่เรียกว่า พจนานุกรมความสามารถ (Competency Dictionary) ที่อาจแบ่งออกเป็น พจนานุกรมความสามารถเชิงพฤติกรรม และพจนานุกรมความสามารถเชิงเทคนิค หรือจัดเป็นรูปแบบอื่นๆ (ดูตัวอย่างหลายๆแหล่ง)

แต่ละองค์ประกอบของโมเดลความสามารถดังกล่าวมาข้างต้น จะต้องมีการเขียนรายละเอียด ที่เรียกว่า **การเขียนข้อความสมรรถนะ (Writing Competency Statement)** ซึ่งมีหลักการเขียนเชิงวิชาการต้องเขียนตามข้อกำหนดและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

ต่อไป เรื่อง การเขียนข้อความสมรรถนะ (Writing Competency Statement).....