

สมรรถนะสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 3-3 (ต่อ)

(Competency-Based Approach to Human Resource Development)

ดร. ชัชวรินทร์ ชวนวัน ข้าราชการบำนาญ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2562

จากการตอนที่ 3-2 เสนอแนวคิดและหลักการกำหนด โมเดลความสามารถและองค์ประกอบ
ความสามารถ ตอนที่ 3-3 เสนอแนวทางการเขียนข้อความความสามารถส่วนต่างๆ ของโมเดล

ตอนที่ 3-3 การเขียนข้อความความสามารถ (Writing Competency Statement)

ความสามารถหนึ่ง จะมีรูปแบบ (Format) ที่กำหนดขึ้น ได้แก่ 1-ชื่อความสามารถ (Competency name), 2-นิยาม/ความหมาย (Definition), 3-ระดับและนิยามระดับความสามารถ (Proficiency Level/ Definition) และ 4-ตัวชี้วัดพฤติกรรมความสามารถ (Competency Behavioral Indicator) ซึ่งมีแบบต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์กร แต่จะกำหนดแบบอย่างไรก็ตามส่วนต่างๆจะต้องเขียนข้อความความสามารถ คือ วิธีการเขียนองค์ประกอบในโมเดลความสามารถตามหลักการเขียนความสามารถ (competency statement) ตัวอย่าง

1	ชื่อสมรรถนะ : ภาษาไทย (ภาษาอังกฤษ).....	
2	นิยามสมรรถนะ (Definition)	
	4	
	ระดับสมรรถนะ Proficiency Levels	ตัวชี้วัดพฤติกรรมสมรรถนะ Competency Behavioral Indicators
2	1.....	- แสดงออกถึงความสำเร็จ/ผลงาน ตามสมรรถนะ - แสดงออกถึงพฤติกรรมสมรรถนะที่ดี - แสดงออกถึงความสามารถใช้สมรรถนะปฏิบัติงาน
	2.....	- แสดงออกถึงความสำเร็จ/ผลงาน ตามสมรรถนะ - แสดงออกถึงพฤติกรรมสมรรถนะที่ดี - แสดงออกถึงความสามารถใช้สมรรถนะปฏิบัติงาน
	3.....	- แสดงออกถึงความสำเร็จ/ผลงาน ตามสมรรถนะ - แสดงออกถึงพฤติกรรมสมรรถนะที่ดี - แสดงออกถึงความสามารถใช้สมรรถนะปฏิบัติงาน

4.....	- แสดงออกถึงความสำเร็จ/ผลงาน ตามสมรรถนะ - แสดงออกถึงพฤติกรรมสมรรถนะที่ดี - แสดงออกถึงความสามารถใช้สมรรถนะปฏิบัติงาน
5	- แสดงออกถึงความสำเร็จ/ผลงาน ตามสมรรถนะ - แสดงออกถึงพฤติกรรมสมรรถนะที่ดี - แสดงออกถึงความสามารถใช้สมรรถนะปฏิบัติงาน

หลักการ/แนวคิดการเขียนข้อความความสามารถ (Writing Competency Statement Concept)

กำหนดหลักการ/แนวคิดการเขียนข้อความความสามารถ จากลักษณะของความสามารถ ดังนี้

1.ความสามารถหนึ่ง มีการแสดงออกเป็นพฤติกรรมแสดงการกระทำ ดังนั้น จึงต้องระบุการกระทำ (Action) ที่ชัดเจนด้วยคำกริยาแสดงการกระทำ (action verb) ที่ต้องสังเกตได้ (observable) ต้องวัดได้ (measurable) และใช้คำกริยาแสดงการกระทำอย่างเดียว (Single verb)

2.ความสามารถหนึ่ง มีเป้าหมายของการกระทำ ดังนั้น จึงต้องระบุเป้าหมาย (Target/object) การกระทำที่ชัดเจนว่าแสดงการกระทำอะไร,กับใครซึ่งอาจเป็นเนื้อหาสาระ(content)เนื้อหาวิชา(subject matter), ประเภทการปฏิบัติงาน (type of performance) หรืองาน (specific task)

3.ความสามารถหนึ่ง มีการแสดงออกในบริบทใดบริบทหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น จึงต้องระบุบริบทที่จะให้แสดงการกระทำและเกิดผลสำเร็จด้วยได้แก่ ข้อจำกัด (limitations) หรือ เงื่อนไขของงาน (conditions)

แนวคิดดังกล่าวจะนำไปสู่การเขียนข้อความความสามารถ 3 ส่วน คือ นิยามความสามารถและคำอธิบายพฤติกรรมความสามารถ

1.การเขียนข้อความสมรรถนะทั่วไป (General competency statement)

2.การเขียนข้อความนิยามสมรรถนะ (Definition statement)

3.การเขียนข้อความตัวชี้วัดพฤติกรรมสมรรถนะ (Competency behavior indicators statement)

การเขียนข้อความความสามารถทั่วไป

การเขียนข้อความความสามารถ (Competency name) กำหนดข้อความความสามารถเป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษ (ถ้าชื่อสอดคล้องกันให้ใช้ข้อความความสามารถที่มีอยู่ในรายการ (list) หรือ (Library)ข้อความความสามารถที่มีอยู่แล้ว

การเขียนความสามารถทั่วไป (General Competency)

การเขียนข้อความความสามารถ โดยทั่วไป จะเลือกใช้คำกริยา (verb) คำที่แสดงการกระทำ โดย

1.เลือกใช้คำกริยาตามระดับการเรียนรู้และตัดสินใจว่าความสามารถใดควรแสดงออกถึงความสำเร็จในด้านความรู้ ความเข้าใจ (cognitive) พฤติกรรม (affective) หรือ ทักษะ (psychomotor) ด้านความรู้

จะเลือกใช้คำกริยาที่สัมพันธ์กับความเข้าใจ เช่น อธิบาย (explain) ทำนาย (predict) ปรับปรุง (revise) วิเคราะห์ (analyze) แปลความหมาย (interpret) เป็นต้น ด้านพฤติกรรม (affective) จะเลือกใช้คำกริยาที่แสดงถึงค่านิยม ความรู้สึก หรือทัศนคติ เช่น ช่วยเหลือ (assist), ให้เหตุผล (justify), ยึดมั่น (adhere), ฟัง (listen) ใ้ถาม (question), เปรียบเทียบ (compare) เป็นต้น ด้านทักษะ (Psychomotor) จะเลือกใช้คำกริยาที่แสดงการประยุกต์ใช้ทักษะนั้น เช่น ทำขนมปัง (bake), พันแผล (bandage) สร้างตึก สะสม (build) ฝึกฝน (drill), ทำให้ร้อน (heat), ยักย้ายถ่ายเท (Manipulate) เย็บ (sew), ร่าง (sketch), ชั่งตวง (weigh) เป็นต้น

2. พิจารณาตามระดับหรือตำแหน่งของความสามารถนั้น แล้วกำหนดระดับของคำกริยาที่ต้องการ ถ้าความสามารถอยู่ในระดับต่ำ (lower levels) คำกริยาอาจเป็นการบ่งบอกถึงการจดจำได้ (recognition) เช่น กำหนด (identify), ฟัง (list), อธิบาย (describe), หรือการตอบสนอง (response) เช่น ตอบ (answer), ทำตาม (conform), ติดตาม (follow)

ถ้าความสามารถอยู่ในระดับสูง คำกริยาจะเป็นการวิเคราะห์ จัดการ หรือ บางทีเป็นการตัดสินใจ ในคุณค่า เช่น แสดงให้เห็นความแตกต่าง (differentiate), แก้ไข (modify) ประเมิน (evaluate) เป็นต้น

ประเภทของคำกริยาที่ใช้

ใช้คำกริยาที่แสดงถึงการกระทำเพื่อบ่งบอกว่าได้มีการกระทำตามเป้าหมายความสามารถนั้น

1. คำกริยาที่ใช้แสดงถึงความหมายว่า การรู้จัก จำได้ เช่น

อธิบาย (describe)	ติดป้าย (label)	การถ่ายข้อความ (paraphrase)
ระบุ (enumerate)	ฟัง (list)	ชี้ไปยัง (point to)
ยกตัวอย่าง (give example)	ค้นหา (locate)	ทำนาย (predict)
กำหนด (identify)	ร่าง (outline)	แถลง (state)

2. คำกริยาที่ใช้แสดงถึงความหมายว่า การใช้ประโยชน์ของแนวคิดต่างๆ เช่น

ปรับตัว (adapt)	เกิดผล (effect)	ปฏิบัติ (perform)
ยึดมั่น (adhere)	จ้าง (employ)	ปฏิบัติ (practice)
ประยุกต์ (apply)	ติดตาม (follow)	เตรียม (prepare)
ทำให้สำเร็จ (carry out)	ให้ (give)	การปฏิบัติ (process)
ยินยอม (comply)	ดำเนินการ (implement)	บรรยาย (relate)
คำนวณ, นับ (compute)	แปลความ (interpret)	คัดเลือก (select)
ทำตาม (conform)	แจก, จ่าย (issue)	อาสา, ยอมรับ (undertake)
แสดง, สาธิต (demonstrate)	แก้ไข (modify)	ใช้ (use)
ส่ง (dispatch)	เอา, บรรลุ (obtain)	ใช้ประโยชน์ (utilize)

3. คำกริยาตามหลักของ Bloom's Taxonomy กำหนดให้ใช้คำกริยา (Action Verbs) ทั้ง 3 Domain

2.1 การใช้ Action Verbs ส่วน Cognitive Domain

Knowledge	count, define, describe, draw, find, identify, label, list, match, name, quote, recall, recite, sequence, tell, write
Comprehension	conclude, demonstrate, discuss, explain, generalize, identify, illustrate, interpret, paraphrase, predict, report, restate, review, summarize, tell
Application	apply, change, choose, compute, dramatize, interview, prepare, produce, role-play, select, show, transfer, use
Analysis	analyze, characterize, classify, compare, contrast, debate, deduce, diagram, differentiate, discriminate, distinguish, examine, outline, relate, research, separate,
Synthesis	compose, construct, create, design, develop, integrate, invent, make, organize, perform, plan, produce, propose, rewrite
Evaluation	appraise, argue, assess, choose, conclude, critic, decide, evaluate, judge, justify, predict, prioritize, prove, rank, rate, select,

2.2 การใช้ Action Verbs ส่วน Affective Domain

Receiving	asks, chooses, describes, follows, gives, holds, identifies, locates, names, points to, selects, sits, erects, replies, uses.
Responding	answers, assists, aids, complies, conforms, discusses, greets, helps, labels, performs, practices, presents, reads, recites, reports, selects, tells, writes.
Valuing	completes, demonstrates, differentiates, explains, follows, forms, initiates, invites, joins, justifies, proposes, reads, reports, selects, shares, studies, works.
Organization	adheres, alters, arranges, combines, compares, completes, defends, explains, formulates, generalizes, identifies, integrates, modifies, orders, organizes, prepares, relates, synthesizes.
Internalizing Values	acts, discriminates, displays, influences, listens, modifies, performs, practices, proposes, qualifies, questions, revises, serves, solves, verifies.

2.3 การใช้ Action Verbs ส่วน Psychomotor Domain

Perception	choose, describe, detect, differentiate, distinguish, identify, isolate, relate, select.
Set	display, explain, move, proceed, react, show, state, volunteer.
Guided Response	copy, trace, follow, react, reproduce, respond, replicate, repeat
Mechanism	assembles, calibrates, constructs, dismantles, displays, fastens, fixes, grinds, heats, manipulates, measures, mends, mixes, organizes, sketches.
Complex Overt Response	assembles (faster and without error); builds, calibrates (to more precise accuracy), constructs, dismantles (and re-assembles), displays, fastens, fixes, grinds, heats, manipulates, measures, mends, mixes, organizes
Adaptation	adapts, alters, changes, rearranges, reorganizes, revises, varies.
Origination	combines, composes, constructs, creates, designs, initiate, creates, originates.

3. คำกริยาแสดงการกระทำ (Action Verbs list) ตามประเภทความสามารถ เช่น

3.1 คำกริยาแสดงการกระทำ สำหรับความสามารถการบริหารงานบุคคล

Personal management

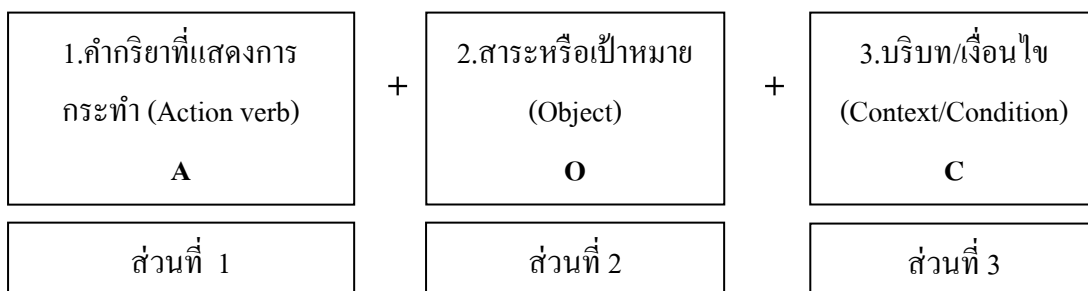
Arranged	Defined	Listened	Prioritized	Reviewed
Assessed	Developed	Observed	Recommended	Strengthened
Attained	Interpreted	Participated	Resolved	Supported
Clarified	Influenced	Planned	Responded	Verified

3.2 คำกริยาแสดงการกระทำ สำหรับความสามารถการวิจัยและวิเคราะห์

Research and analysis

Adapted	Conducted	Evaluated	Inspected	Organized	Studied
Analyzed	Critiqued	Examined	Integrated	Recorded	Summarized
Applied	Detected	Experimented	Interviewed	Researched	Surveyed
Collected	Debugged	Explored	Invented	Reviewed	Tested
Compared	Determined	Extracted	Investigated	Revised	
Conceptualized	Diagnosed	Formulated	Measured	Searched	
Condensed	Established	Gathered	Modified	Solved	

แบบประโยคข้อความความสามารถทั่วไป (สูตร A+O+C)



พฤติกรรมกรกระทำ + วัตถุประสงค์ + สถานการณ์/เงื่อนไข
 Behavior + object Objective Condition/Context

(action verbs from Bloom's)

คำกริยาแสดงการกระทำ + วัตถุประสงค์/ขอบเขตที่ต้องการให้เกิดกระทำภายใต้ + ในสถานการณ์หรือเงื่อนไขอย่างใดอย่างหนึ่ง

ตัวอย่าง วางแผน

}	ความสามารถนั้น -คัดเลือก -ฝึกอบรม -ติดตามประเมินผล	}	-ในงานพัฒนาบุคลากร -ที่บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ -ของหน่วยงาน
---	---	---	--

การเขียนนิยามความสามารถ (Writing Competency Definition) มี 2 แบบ ได้แก่

1. การเขียนนิยามความสามารถแบบโดยตรง (Direct Statement definitions) ประกอบด้วยประโยคเดียว (A single sentence) ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายของความสามารถนั้น ตัวอย่างเช่น ความสามารถชื่อการทำงานที่ดีกับคนอื่น (Working well with others)

นิยาม : การส่งเสริมการปฏิบัติงานของตนเองและบุคคลอื่นให้ดีขึ้น/ด้วยการสร้าง (building)/ การใช้ (using) และ/การผดุงรักษา (maintaining) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล /ที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง

2. การเขียนนิยามความสามารถแบบองค์ประกอบสำคัญ (Key Element definitions) ประกอบด้วยการเขียนนิยามแบบโดยตรงตามด้วย คำอธิบายเสริม (additional description) หรือ องค์ประกอบสำคัญ (Key element) หรือเป้าหมายความสำเร็จสำคัญ ตัวอย่างความสามารถ ชื่อ

การทำงานที่ดีกับคนอื่น (Working well with others)

นิยาม : การส่งเสริมการปฏิบัติงานของตนเองและบุคคลอื่นให้ดีขึ้น เพื่อเสริมแรงและสร้างแรงบันดาลใจปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ องค์ประกอบสำคัญ (Key Element) คือ

1. การสร้าง (building) ความสัมพันธ์ในการทำงานกับคนอื่น
2. การใช้ (using) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสร้างแรงบันดาลใจทำงาน
3. การผดุงรักษา (maintaining) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้เป็นประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพการทำงานอย่างแท้จริง

การกำหนดระดับความสามารถ (Defined Levels of Competencies)

การกำหนดระดับใน โมเดลความสามารถ มีหลายลักษณะ เป็นการกำหนดเพื่อจำแนกระดับพฤติกรรมความสามารถออกเป็นระดับ ตามประเภทของโมเดลความสามารถที่สร้างขึ้น ในภาพรวมการจำแนกระดับและกำหนดรายการพฤติกรรมความสามารถ ส่วนใหญ่กำหนดระดับเพื่อนำไปสู่การประเมินความสามารถเพื่อนำผลไปใช้ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์

องค์กรที่มุ่งการพัฒนาบุคคล (Competency Development) จะจัดทำโมเดลความสามารถ จำแนกระดับ และกำหนดพฤติกรรม โดยใช้ทักษะเป็นสิ่งที่กำหนดระดับความสามารถ เช่น กำหนดเป็น 3 ระดับ

ระดับที่ 1 ความตระหนัก (aware) หมายถึง มีความรู้ ความสามารถนั้นในระดับขั้นพื้นฐาน โดยแสดงพฤติกรรม เช่น สามารถระบุแนวความคิดความสามารถ, มีทักษะในความสามารถแต่ยังมีข้อจำกัดที่จะปฏิบัติตามได้ดี

ระดับที่ 2 มีความรู้ (knowledgeable) หมายถึง เข้าใจความหมายและการปฏิบัติตามความสามารถนั้นในระดับขั้นปานกลาง โดยแสดงพฤติกรรม เช่น สามารถอธิบายทักษะได้ชัดเจน, สามารถประยุกต์ใช้ทักษะในการปฏิบัติงานของตนเองได้

ระดับที่ 3 ก้าวหน้า (advanced) หมายถึง สามารถประยุกต์ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานในระดับขั้นก้าวหน้าโดยแสดงพฤติกรรม เช่น สอนทักษะนั้นแก่ผู้อื่น, สังเคราะห์เป็นแนวปฏิบัติใหม่ๆ

องค์กรที่มุ่งการประเมินขีดความสามารถ (Proficiency Level) จะกำหนดระดับและพฤติกรรมความสามารถตามระดับพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความชำนาญแต่ละระดับ เช่น แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามระดับความชำนาญ (Expertise) ได้แก่

ระดับที่ 1 ขั้นพื้นฐาน (Novice) หมายถึง ระดับทักษะพื้นฐานที่พนักงานทุกคนควรมี

ระดับที่ 2 ขั้นปฏิบัติงาน (Adequate) หมายถึง ระดับความสามารถที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน

ระดับที่ 3 ขั้นประยุกต์ (Develop) หมายถึง ระดับความสามารถประยุกต์ใช้ทักษะในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ดี

ระดับที่ 4 ขั้นก้าวหน้า (Advance) หมายถึง ระดับความสามารถที่พนักงานสามารถใช้ทักษะด้วยความชำนาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

ระดับที่ 5 ขั้นเชี่ยวชาญ (Expert) หมายถึง ระดับความสามารถที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการใช้ทักษะนั้นๆกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

การกำหนดระดับเพื่อการพัฒนาความสามารถของ Benner แบ่งออกเป็น 5 ระดับ (5 level proficiency rating scale) มีคำอธิบาย ดังนี้

1. แบ่งระดับความสามารถของความสามารถทั้งหมด เป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5
2. แต่ละระดับความสามารถ (proficiency level) กำหนดความหมายของรายการพฤติกรรมความสามารถเป็น 5 ระดับตามความชำนาญที่ควรแสดงออก จากน้อยไปถึงมาก
3. กำหนดชื่อและความหมายของแต่ละระดับความสามารถ ได้แก่

ระดับ 1=Awareness-Novice หมายถึง มีความสามารถขั้นเริ่มต้น-ตระหนัก-ไม่มี

ระดับ 2=Basic-Learning หมายถึง มีความสามารถขั้นพื้นฐาน-เรียนรู้

ระดับ 3= Intermediate-Competent หมายถึง มีความสามารถขั้นปานกลาง,สามารถปฏิบัติได้

ระดับ 4=Advanced-Proficiency หมายถึง มีความสามารถขั้นก้าวหน้า-ชำนาญ

ระดับ 5=Expert หมายถึง มีความสามารถขั้นเชี่ยวชาญ

การเขียนคำอธิบายพฤติกรรมความสามารถ (Writing competency behavioral description)

คุณค่าส่วนใหญ่ของโมเดลความสามารถจะอยู่ที่คำอธิบายพฤติกรรมว่าจะมีลักษณะอย่างไร ซึ่งมีแนวทางในการเขียนคำอธิบายพฤติกรรมความสามารถ 3 แนวทาง คือ

1. การเขียนคำอธิบายตัวชี้วัดพฤติกรรมความสามารถ (Competency behavioral indicators) แบบประโยค 3 ส่วน (A+O+C) โมเดลความสามารถส่วนใหญ่ใช้วิธีการเขียนคำอธิบายแบบนี้ซึ่งเป็นแนวทางที่ง่ายที่สุด การเขียนนิยามเป็นตัวแทนความสามารถหรือคุณลักษณะพื้นฐานของความสามารถนั้น ส่วนการเขียนตัวชี้วัดพฤติกรรมจะเป็นคำอธิบายถึงความ สามารถหรือคุณลักษณะเฉพาะด้านที่ความสามารถแสดงออก

2. การเขียนคำอธิบายแบบการประเมินระดับความสามารถ (evaluative competency levels) แนวทางนี้มีความสำคัญอยู่ที่เป็นการกำหนดพฤติกรรมความสามารถเพื่อใช้สำหรับการวัดประสิทธิผลแต่ละระดับความสามารถ โดยที่ระดับความสามารถสูงสุดจะอธิบายถึงลักษณะการปฏิบัติงานที่ดีหรือขั้นยอด ส่วนระดับความสามารถต่ำสุดจะอธิบายถึงลักษณะการปฏิบัติงานที่ไม่ดีหรือไม่มีความสมบูรณ์

3. การกำหนดระดับความสามารถที่อธิบายข้อกำหนดของงาน (competency levels describing job requirement) เป็นการเขียนคำอธิบายระดับที่มีจุดมุ่งหมายสำหรับความสามารถที่กำหนดในงานเฉพาะด้าน แนวทางนี้จะเป็นประโยชน์เมื่อใช้สร้างโมเดลความสามารถสำหรับงานที่หลากหลายในองค์กร หรือเป็นความต้องการที่จะจำแนกลักษณะงานที่มีความแตกต่างกัน เช่น เพื่อช่วยให้บุคคลภายในหน่วยงานมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

1. การพิจารณาลงความเห็นเกี่ยวกับความสามารถทั้งด้านเทคนิคและไม่ใช้ด้านเทคนิคเพื่ออธิบายทักษะงาน โดยการทบทวนปรับปรุงและเพิ่มรายการไว้ในพจนานุกรมความสามารถ

2. จัดทำพจนานุกรมความสามารถและโครงการอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดระดับ และจัดทำร่างระดับความสามารถ ซึ่งประกอบด้วย กำหนดมิติสำคัญแต่ละความสามารถ เขียนคำอธิบายพฤติกรรมความสามารถแต่ละระดับ ซึ่งอาจกำหนดพฤติกรรมที่แสดงออกให้มีทั้งระดับพื้นฐาน ระดับปานกลาง และระดับก้าวหน้า

การเขียนข้อความความสามารถที่ดี

ความสามารถส่วนใหญ่จะได้อาจมาจากการวิเคราะห์การได้มาผ่านประสบการณ์ต่างๆ เช่น (การทำงาน, การศึกษา, การแสวงหาความรู้ และ ฯลฯ) ที่จะช่วยให้เข้าใจสิ่งที่ได้เรียนรู้, การระบุช่องว่างในการพัฒนาขีดความสามารถและการวางแผนในขั้นตอนต่อไป ความสามารถที่มีวิธีการได้มาอย่างชัดเจนจะช่วยให้สามารถแสดงออกถึงความสามารถของตนเองกับคนอื่น ๆ ซึ่งมักจะกำหนดแบบการวิเคราะห์ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุประสบการณ์ของงาน, หน้าที่, การศึกษาของบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยเลือกประสบการณ์การทำงาน ณ เวลานั้น (โดยทั่วไปมักจะเป็นตำแหน่ง/บทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่)

2. ระบุความสามารถที่เกี่ยวข้อง โดย ทำการวิเคราะห์ว่า อะไรคือสิ่งที่ได้เรียนรู้จากแหล่งข้อมูลส่วนต่างๆ เช่น ส่วนที่ 1 วิเคราะห์กำหนดความสามารถจากบทบาทหน้าที่ปัจจุบัน แล้วทำการประเมินเพื่อระบุถึงความสามารถที่ควรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างมากที่สุด หรือที่จะต้องแสดงออกให้เห็นในประสบการณ์การทำงานนี้ ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ความสามารถที่สำคัญและจำเป็นต้องมีจำนวน 3 รายการหรือมากกว่า จากความสามารถหลัก 10 รายการ หรืออาจเลือกจากแฟ้มสมรรถนะ (Competency Library) และส่วนที่ 3 จากแหล่งอื่นๆ แล้วพิจารณารวมความสามารถจากส่วนต่างๆ กำหนดเป็นกรอบความสามารถ (Competency framework) สำหรับบทบาทหน้าที่หรือตำแหน่งระดับมืออาชีพ

3. เขียนข้อความสมรรถนะ (Write competency statements) โดยนำกรอบความสามารถที่กำหนดขึ้นมากำหนดองค์ประกอบ (Competency component) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะ, ชื่อ, นิยาม, ระดับและ

พฤติกรรมบ่งชี้ และเขียนชุดคำอธิบายความสามารถที่ต้องการได้รับการพัฒนาและแสดงให้เห็นตามบทบาท โดยใช้หลักการที่ว่า ความสามารถ คือ ความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attribute) การเขียนข้อความความสามารถที่ดีที่สุด จึงควรอยู่ในแง่ของ พฤติกรรมที่มองเห็นได้ (Visible Behavioral หรือ Observable) และสังเกตได้ (Observable) ข้อความสามารถต้องไม่ใช่ข้อความที่คลุมเครือแต่นำมาใช้ได้กับทุกคน, ให้ตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจง คุณลักษณะสำคัญทั้ง 3 ประการ ที่เป็นคุณลักษณะเบื้องต้นของความสามารถ นั่นคือ เริ่มด้วยคำกริยาแสดงการกระทำ (Action Verb) , เป้าหมายของการกระทำ (Object) และบริบทที่ความสามารถทำงาน (Context/Condition)

4. สะท้อนการเรียนรู้ (Reflect on your learning) โดยทบทวน/ตรวจสอบการเขียนข้อความความสามารถทั้งหมด และคิดเสมอว่าความสามารถที่กำหนดมาแล้วและต้องการการพัฒนาต่อไปนั้น ทำให้เรารู้สึกมั่นใจมากที่สุดและมีแรงจูงใจที่จะนำไปใช้งานหรือไม่

5. การสื่อสารความสามารถกับคนอื่น ๆ (Communicate your competencies to others) โดยใช้ข้อความความสามารถ (Competency Statement) เป็นเนื้อหาสำหรับการสื่อสารเพื่อการพัฒนาตนเอง เช่น การเขียนประวัติและจดหมายงาน การใช้ความสามารถสำหรับบันทึกการบรรยายสรุป เป็นต้น

สรุป การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดความสามารถนั้น เป็นส่วนที่ดำเนินการต่อเนื่องจากการกำหนดกรอบความสามารถเสร็จเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้มีรายละเอียดที่สำคัญและจำเป็นที่จะนำไปสู่การจัดทำโมเดลสมรรถนะต่อไป ส่วนสำคัญได้แก่การกำหนด โครงสร้าง โมเดลความสามารถและแต่ละองค์ประกอบจะต้องใช้วิธีการและแนวทางที่ถูกต้องตามหลักการ ความสามารถที่วางไว้เท่านั้น ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และยังต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่จะนำความสามารถนั้นไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอีกด้วย การกำหนดโมเดลความสามารถมีหลายวิธีและมีเทคนิคหลากหลาย เช่น การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ (Functional Analysis) เทคนิค DACUM เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ฯลฯ เป็นต้น สำหรับวิธีกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดความสามารถมีด้วยกันหลากหลายวิธี แต่วิธีการที่นิยมใช้กันมากคือ นำโมเดลความสามารถมากำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดความสามารถที่เป็นภาพรวมก่อน เมื่อองค์กรต้องการใช้โมเดลความสามารถสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใด ก็ให้นำโมเดลความสามารถมาทบทวน และพิจารณาปรับปรุงรายการพฤติกรรมสมรรถนะให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ทั้งนี้เนื่องจากการใช้โมเดลความสามารถที่นำไปสู่การประเมินจะมีวิธีการกำหนดหรือเขียนตัวชี้วัดพฤติกรรมเพื่อการประเมินตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไปตามประเภทของงานที่ต้องการ เช่น การนำโมเดลความสามารถไปใช้เพื่อประเมินความต้องการสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา (Training Needs Assessment) การนำโมเดลความสามารถไปใช้เพื่อประเมินผลงาน (Performance Assessment) สำหรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและอื่นๆ ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ขององค์กร.

.....