

ยุทธศาสตร์ HR ตามความสามารถ : การจัดทำโมเดลสมรรถนะทรัพยากรบุคคล

(COMPETENCY-BASED EDUCATION : HR COMPETENCY MODEL DEVELOPMENT)

ดร.ชัชรินทร์ ชวนวัน อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารการศึกษาม.นอร์ท เชียงใหม่, 6-2565

ตั้งแต่ปี 2562 เป็นต้นมา ผมได้เสนอข้อเขียนเกี่ยวกับการจัดการศึกษาตามความสามารถไว้ประมาณ เกือบ 200 เรื่อง โดยมีเจตนาเพื่อให้มีข้อเขียนที่เป็นภาษาไทยสำหรับการเรียนรู้ของผู้สนใจ ซึ่งได้รับความสนใจติดตามพอสมควร ในปี 2565 นี้ ได้ติดตามศึกษาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานทางการศึกษา 2-3 แห่ง พบว่ามีการนำหลักการและแนวคิดความสามารถ (Competency Based Approach) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในองค์กรของตนอย่างกว้างขวาง มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักสมรรถนะที่ชัดเจนขึ้น ทั้งการจัดทำโมเดลสมรรถนะวิชาชีพ หรือสมรรถนะด้านอื่น เช่น สมรรถนะด้านดิจิทัล เป็นต้น ความสามารถ (Competency) จึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีบทบาทโดดเด่นในศตวรรษที่ 21 นำมาใช้พัฒนาให้บุคคลมีความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ตรงตามความต้องการของงานที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งทำให้มองเห็นว่า องค์กรหน่วยงานทางการศึกษาของเรา ได้เห็นบทบาทและความสำคัญของการนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้ว จากการตอนที่ 3-1 และ 3-2 ที่ผ่านมา ได้เสนอแนวคิดและหลักการทั่วไปและกระบวนการพัฒนาโมเดลความสามารถ (Developing Competency Model) เบื้องต้น คงทำให้ผู้สนใจทราบว่า จะนำความสามารถมาสู่การสร้างโมเดลความสามารถอย่างไร รวมทั้งการกำหนดองค์ประกอบของโมเดลความสามารถซึ่งมีรายละเอียดที่ต้องทำความเข้าใจพอสมควร ผู้สนใจสามารถย้อนกลับไปศึกษาหรือ Download เอกสารมาเรียนรู้กันได้ครับ.

ในตอนนี้จะนำมุมมองหลายๆประเด็นเกี่ยวกับ “การจัดทำโมเดลสมรรถนะทรัพยากรบุคคล “ (Building Competency Model for Human Resource Development) มานำเสนอเพิ่มเติม เนื่องจากแนวโน้มเรื่องนี้ได้รับความสนใจอย่างมากมาในปัจจุบัน

เริ่มต้นจากแผนยุทธศาสตร์ HR เน้นอนว่าต้องประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามระบบของแผนกลยุทธ์ ซึ่งส่วนใหญ่หน่วยงานก็มักจะระบุไว้ว่า จะมีการพัฒนาบุคลากรด้านโน้นด้านนี้มากมายและสุดท้ายก็จบลงด้วยการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลซึ่งเป็นเรื่องใหม่ การใช้คำศัพท์จะใช้คำว่า พัฒนาสมรรถนะ หรือพัฒนาความสามารถ หรือพัฒนาขีดความสามารถ จะใช้คำไหนหรือผสมๆกันไปความหมายก็เหมือนกัน คือ Competency Development นั่นเอง ถ้าจะให้เข้าใจตรงกันควรเลือกใช้สักคำก็จะดี เพื่อให้มีความชัดเจนในประเด็นที่กำหนด

ตัวอย่าง

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ประเด็นที่ต้องชัดเจน
พัฒนาสมรรถนะบุคลากร เป้าประสงค์ 1.เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร 2.การทำงานในศตวรรษที่ 21	1.กำหนด โมเดลสมรรถนะองค์กร และ ความก้าวหน้าสายอาชีพ 2.พัฒนาสมรรถนะนักบริหารให้ขับเคลื่อนองค์กร 3.พัฒนาสมรรถนะเชิงทักษะ	เป้าประสงค์ มุ่งอะไร ระหว่างประสิทธิภาพองค์กร หรือการทำงานในศตวรรษที่ 21 หรือ ทั้งสองอย่าง กลยุทธ์ มุ่งกำหนด โมเดลสมรรถนะบุคลากร หรือ โมเดลความก้าวหน้าสายอาชีพ ผลลัพธ์กลยุทธ์ คืออะไร 1.โมเดลสมรรถนะบุคลากร หมายถึง บุคลากรในองค์กรทั้งหมด หรือกลุ่มบุคลากร หรือ เฉพาะตำแหน่ง 2.โมเดลสมรรถนะสายอาชีพของใคร หรือบุคลากรทั้งหมด หรือใช้โมเดลสมรรถนะไปพัฒนาสายอาชีพ และ ปริมาณงานที่จะทำกับงบประมาณ มีพอไหม. เป้าประสงค์ มุ่งนักบริหารระดับใดบ้าง (สูง กลางต่ำ) หรือ (ส่วนกลาง,ส่วนภูมิภาค) 1.กำหนดโมเดลสมรรถนะนักบริหาร หรือ 2.หยิบเอาโมเดลสมรรถนะที่ชอบๆมาพัฒนา 3.วางระบบพัฒนาสมรรถนะอย่างไร (ตามระบบความสามารถ 1.จัดทำโมเดลสมรรถนะ 2.จัดทำระบบการพัฒนา 3. จัดทำระบบการประเมินผล) ผลลัพธ์การพัฒนา คืออะไร และจะวัดผลอย่างไร ปริมาณงานที่จะทำกับงบประมาณ มีพอไหม. มันแปลว่า ทักษะพื้นฐานในการทำงานในศตวรรษที่ 21 หรือเปล่า ถ้าใช่ เป้าประสงค์ มุ่งทักษะพื้นฐานของบุคลากร (ใคร ตำแหน่งใด) หรือทั้งหมด 1.ทักษะ ที่จะพัฒนาอยู่ในโมเดลเดียวกับ โมเดลสมรรถนะบุคคล หรือ หยิบเอาทักษะมาจากที่ศตวรรษที่ 21 กำหนดไว้ 2.จะวางระบบการพัฒนาทักษะศตวรรษที่ 21 อย่างไร
2.พัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล	1.พัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีสารสนเทศ 2.พัฒนาสมรรถนะดิจิทัล	เป้าประสงค์ มุ่งอะไร เทคโนโลยี หรือ ดิจิทัล หรือ ทั้งสองอย่าง กลยุทธ์

1.กำหนดโมเดลสมรรถนะเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ
โมเดลสมรรถนะดิจิทัล

2.หรือจ้างบริษัทมาอบรมแล้วแต่บริษัท

ผลลัพธ์การพัฒนา คือ เชิงปริมาณ หรือคุณภาพ และจะวัด
ประเมินผลอย่างไร

จากตัวอย่าง ยุทธศาสตร์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกเรื่องต่างมุ่งไปที่การพัฒนาสมรรถนะบุคคล
ของแต่ละยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานกำหนด คำถามสำคัญ คือ

1.สมรรถนะที่จะนำมาพัฒนา หน่วยงานเอามาจากไหน หยิบมาตามที่นายสั่ง หรือ ตามที่หาได้
หรือ จัดทำโมเดลสมรรถนะการพัฒนาตามระบบการจัดการศึกษาตามความสามารถ (Competency-Based
Education) หรือ ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ

2.หลักคิดของหน่วยงาน มุ่งเจตนากำหนดระบบการดำเนินงานตลอดแนวหรือไม่ นั่นคือ เริ่มจาก

2.1 ระบบความสามารถ (กำหนดสมรรถนะ และโมเดลสมรรถนะที่สมบูรณ์ ของกลุ่ม
บุคคลที่ต้องการจะพัฒนา)

2.2 ระบบการพัฒนา (ระบบการฝึกอบรม/เรียนรู้) คือ นำสมรรถนะจากโมเดลสมรรถนะมา
ดำเนินการเกี่ยวกับ การกำหนดโมเดลระบบการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ พัฒนาหลักสูตรสมรรถนะ แผนการ
ฝึกอบรม/จัดการเรียนรู้ การวิเคราะห์ผลลัพธ์สมรรถนะและการประเมินการฝึกอบรม/การเรียนรู้สมรรถนะ

2.3ระบบการประเมินผล (ประเมินสมรรถนะผู้รับการพัฒนาศึกษา,ฝึกอบรม,เรียนรู้) เกี่ยวกับ
การกำหนดโมเดลการประเมินสมรรถนะ ได้แก่ การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เครื่องมือ วิธีการประเมิน
การประมวลผล ฯลฯ เป็นต้น รวมทั้ง การประเมินผลหลักสูตรการพัฒนา

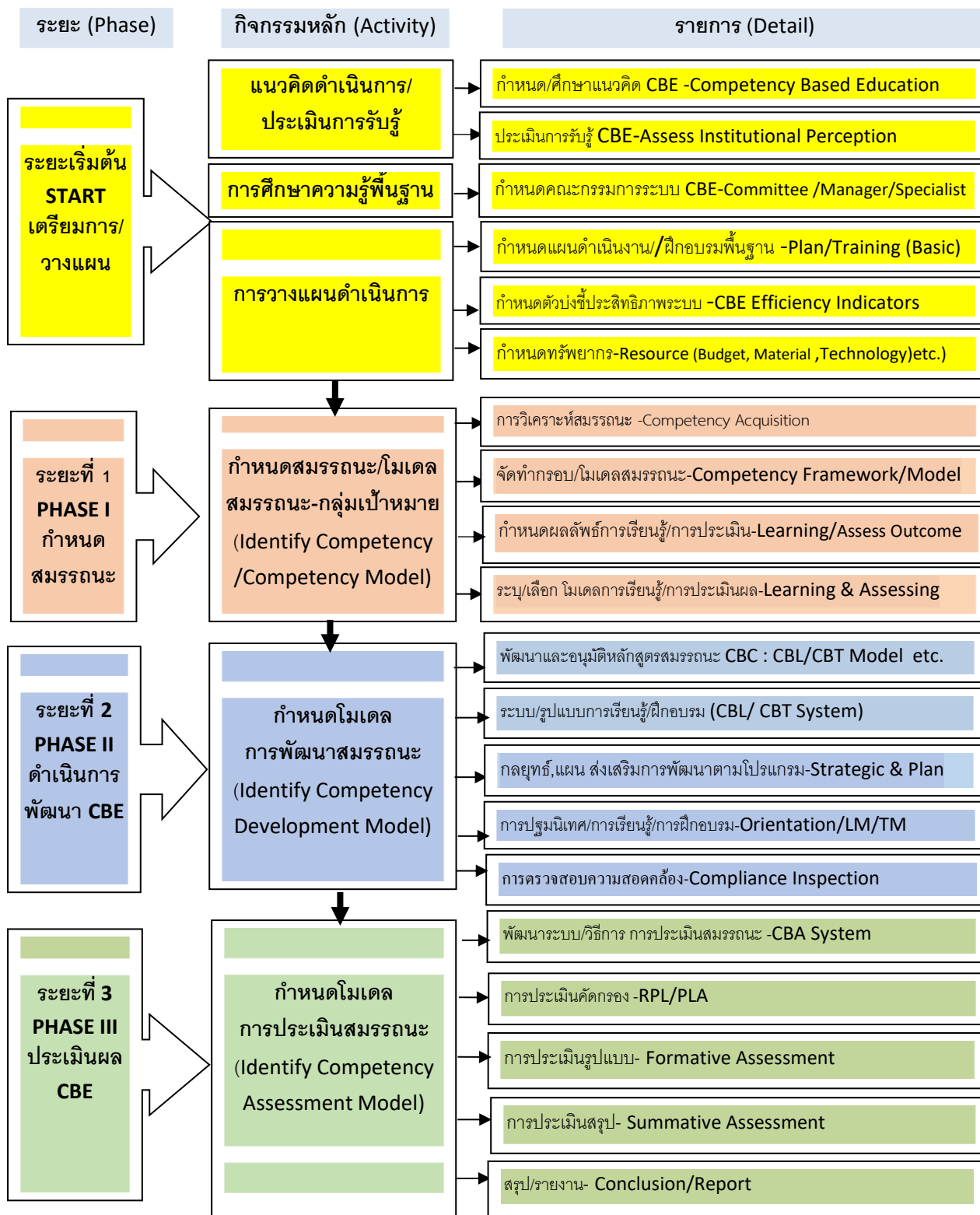
จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ผู้เขียนได้มีส่วนร่วมในการวางระบบการพัฒนาสมรรถนะของ
ข้าราชการบางหน่วย ซึ่งเริ่มต้นจากระบบที่ 1 พัฒนาโมเดลสมรรถนะ และนำไปสู่การประเมินตนเองเพื่อ
จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ซึ่งก็ดำเนินไปด้วยดี แต่เมื่อเข้าสู่ระบบที่ 2 วางระบบการพัฒนา ซึ่งปัจจัย
สำคัญคือ การพัฒนาหลักสูตรแบบสมรรถนะ (Competency-Based Curriculum :CBC) และการวางระบบ
การฝึกอบรม (Competency-Based Training : CBT) ปรากฏว่า ประสบปัญหาด้านงบประมาณ ความไม่
พร้อมของทีมดำเนินงาน (มีตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเป็นคณะทำงานเยอะมาก แต่ขาดความรู้ ประสบการณ์-ทำ
ไม่เป็น ขาดความพยายาม) สุดท้ายมารวมกันจัดทำหลักสูตร ผลที่ได้คือ หลักสูตรแบบดั้งเดิม (Tradition
Curriculum) ไม่มีการนำสมรรถนะจากโมเดลสมรรถนะมาวางกรอบการพัฒนาแต่อย่างใด สรุปง่าย ๆ คือ
อยากฝึกอบรมอะไรก็ช่วยกันนึกแล้วนำมาผลิตเป็นหลักสูตรแบบดั้งเดิม (เน้นให้มีความรู้ ความเข้าใจ มี
ทักษะบ้าง) จากนั้นก็ใช้ฝึกอบรมด้วยการเชิญวิทยากรมาบรรยาย...จนจบลง โดยไม่มีการวางระบบการ
ประเมินสมรรถนะแต่อย่างใด มีการประเมินสถานที่เหมาะสม อาหารอร่อย วิทยากรเก่ง ทุกฝ่ายพึงพอใจ....
พอมีคำถามว่า แล้วผู้เข้ารับการอบรมมีระดับผลลัพธ์สมรรถนะจากการฝึกอบรมเป็นอย่างไร.....เงียบ.....
จึงเป็นที่น่าเสียดายที่ไปไม่ตลอด.

แนวคิดกระบวนการจัดการศึกษาตามความสามารถ

แนวคิดระบบการจัดการศึกษาตามความสามารถที่ผู้เขียนได้เคยนำเสนอไว้ ตามแผนภูมิ ดังนี้

แผนภูมิกระบวนการดำเนินงานพัฒนาระบบ CBE

(IMPLEMENTATION FRAMEWORK : COMPETENCY-BASED EDUCATION SYSTEM : CBES)



SOURCE : Dr.Chatcharin : 2564

ที่ผู้เขียนนำเรื่องนี้มาเขียนไว้ก็เพราะมีมุมมอง (ส่วนตัว)ว่า การดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐมักจะเป็นเช่นนี้มาโดยตลอด 30 ปีมาแล้ว ตั้งแต่ยังรับราชการจนเกษียณ ไม่เคยมีหน่วยงานการศึกษาภาครัฐใดประสบความสำเร็จในการนำสมรรถนะมาพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามระบบ การดำเนินงานในปี 2565 ตามแนวยุทธศาสตร์ที่ยกมาเป็นตัวอย่างข้างต้น ผู้เขียนก็มีความคิดว่าคงไม่สามารถดำเนินการได้ครบระบบตามที่คาดหวัง จากปัจจัยหลายๆประการ เช่น ผู้บริหารระดับสูงไม่มุ่งมั่น ยืนหยัด ไปสู่เป้าหมาย กำหนดนโยบายและจัดสรรงบประมาณเพียงพอ ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์น้อย หรือทีมผู้ร่วมดำเนินการไม่เข้มแข็ง คือ ข้าราชการระดับสนับสนุนไม่สนองยุทธศาสตร์อื่นๆ ดำเนินงานเพียงแค่ออให้มีตัวชี้วัดผลงานประจำปี ทำให้มองไปถึงว่า การดำเนินงานของภาครัฐระดับบน (กระทรวง) หรือ (กรม,สำนักงาน) ยังดำเนินการไม่บรรลุเป้าหมาย จะคาดหวังให้ความสำเร็จลงไปถึงระดับภูมิภาค จังหวัดและสถานศึกษา ยังมองไม่ค่อยเห็น ถึงจะเห็นว่าแนวทางปฏิรูปนโยบายระดับชาติเพื่อมุ่งดำเนินการจัดการศึกษาตามความสามารถมีทิศทางที่ดี แต่ถ้าบ๊ี้...(ไม่มีตั้งค้สนับสนุนพอสมควร) ก็จบ.

จากแผนภูมิกระบวนการดำเนินงานพัฒนาระบบ CBE ข้างต้น ทุกกระขะมีความสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการจัดทำ โดยดำเนินงานตั้งแต่ระยะแรก (Phase เริ่มต้น) เพื่อเป็นการประเมินเบื้องต้นว่าองค์กรมีความพร้อมที่จะดำเนินงานจริงหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมงาน โครงการและงบประมาณสนับสนุน หากพิจารณาแล้วในสองส่วนแรกนี้ไม่พร้อมก็ไม่ควร (ดันทุรัง) ดำเนินการ เนื่องจากเป็นดัชนีบ่งชี้ความล้มเหลวค่อนข้างสูง ผู้เขียนจะขอสรุปประเด็นการดำเนินงานสำคัญในแต่ละระยะเพื่อให้ผู้ที่กำลังจะมีการกำหนดสมรรถนะและจัดทำโมเดลสมรรถนะได้เข้าใจพื้นฐานว่าต้องทำอะไรบ้าง โดยตอนนี้จะเขียนถึงระยะแรก (Phase เริ่มต้น) และระยะที่ 1 (กำหนดสมรรถนะและโมเดลสมรรถนะ)

ระยะ	กิจกรรมดำเนินงาน	คำอธิบาย (สังเขป)
ระยะเริ่มต้น START เตรียมการ/วางแผน	1.ศึกษาแนวคิด CBE และการรับรู้ระบบ CBE	1.การดำเนินงานองค์กรปัจจุบันที่จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้น ต้องการกำลังคนที่มีความรู้ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะพิเศษ
	2.กำหนดคณะกรรมการ/ทีมงานสนับสนุน	2.ความสามารถ (Competency) เป็นเครื่องมือพิเศษสำหรับการบริหารคน ทั้งวางแผนและจัดการกำลังคนในยุคปัจจุบันที่ระดับสากลยอมรับ
	3.กำหนดแผนงาน/โครงการดำเนินงาน	3.องค์กรต้องมีการจัดการชุดของความสามารถ (กำหนดสมรรถนะและโมเดลสมรรถนะสำหรับบุคลากร)
	4.จัดทรัพยากรสนับสนุน	4.ผู้บริหารระดับสูงนำองค์กร (นโยบาย/กลยุทธ์ ฯลฯ) 5.ใช้คณะกรรมการ/ผู้เชี่ยวชาญ/ทีมดำเนินงาน (ที่ผ่านการอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานก่อน) 6.มีทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ (งบประมาณ/อุปกรณ์ ฯลฯ)

ระยะที่ 1
PHASE I
กำหนดสมรรถนะ
และโมเดลสมรรถนะ

1. กำหนดประเภทหรือระดับ
สมรรถนะ-โมเดลสมรรถนะที่จะ
ดำเนินการ

2. กำหนดโครงสร้างสมรรถนะ-
โมเดลสมรรถนะที่จะดำเนินการ

3. กำหนดความชัดเจนและแนวทาง
การได้มาของสมรรถนะจากข้อ 2
(ใช้เทคนิค วิธีการ ได้มาของ
สมรรถนะแบบใด แหล่งข้อมูลใด)

1.1 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย การดำเนินการแก้ไข หรือจะกำหนด
สมรรถนะและโมเดลสมรรถนะระดับใด (*ระดับองค์กร หรือระดับ
บุคคล หรือบูรณาการ*)

1.2 ถ้าระดับองค์กร กำหนดอย่างไร ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค หรือ
แยกกันต่างหน่วยงานต่างทำ ถ้าระดับบุคคล กำหนดอย่างไร ระดับ
ผู้บริหารกับระดับบุคลากร หรือแยกตำแหน่งใครตำแหน่งมัน ทำ
รวมกันหรือต่างคนต่างทำ

1.3 คณะกรรมการ/คณะทำงาน มีกี่คณะแต่ละคณะทำอะไร แยกกัน
หรือรวมกัน

1.4 กำหนดผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา กี่คน

1.5 กำหนดงบประมาณอย่างไร

1.6 กำหนดเวลา (Time Line) เท่าใด อย่างไร

2. กำหนดโครงสร้างสมรรถนะ/โมเดล (จากข้อ 1)

2.1 เป็นแบบใด หมายถึง โครงสร้างสมรรถนะประกอบด้วย
สมรรถนะประเภทใดบ้าง เช่น สมรรถนะหลัก, สมรรถนะในงาน,
สมรรถนะผู้นำ, สมรรถนะบุคคล ฯลฯ

2.2 แต่ละประเภทสมรรถนะ มอบหมายให้ใครทำ แยกหรือรวม
หรือมอบคณะทำงาน

3. กำหนดความชัดเจนและแนวทางการได้มาของสมรรถนะแต่ละ
กลุ่มเป้าหมาย เช่น

3.1 ประเภทสมรรถนะและโมเดลสมรรถนะของผู้บริหารกับ
บุคลากรแยกจากกันหรือรวมกันในรูปแบบสมรรถนะองค์กร (*จัดทำ
โครงการแยกหรือรวมกัน*)

3.2 ใช้เทคนิค วิธีการ ได้มาของสมรรถนะแบบใด แหล่งข้อมูลใด
(*Job analysis, Functional analysis, DACUM, Competency Library,
Research หรือแบบผสมผสาน*)

3.3 การกำหนด (ร่าง) สมรรถนะและโมเดลสมรรถนะ จะใช้
วิธีการแบบใด ประชุมปฏิบัติการ (Workshop) หรือประชุม Online
แบบ Meeting, Zoom หรือมอบหมายคณะทำงานแบบตัวใครตัวมัน

3.4 แต่ละสมรรถนะที่ได้มาแล้ว มีการกำหนดสมรรถนะย่อย
(Sub-Competency) หรือไม่ ถ้ามี ควรมีกี่สมรรถนะย่อย

3.5 จำนวนสมรรถนะทั้งหมดหรือใน โมเดลสมรรถนะควรมี
เท่าไร

3.6 กำหนดการมีส่วนร่วมของส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างไร

4.กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน (ที่ ขั้นตอน แต่ละตอนมีกิจกรรม อะไรบ้าง)	4.กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน 4.1 ยึดถือขั้นตอนการดำเนินงานจากต้นฉบับเจ้าของทฤษฎี เช่น Spencer, Dubois ฯลฯ หรือ บูรณาการ หรือกำหนดเองตามหลักการ 4.2 แต่ละขั้นตอนทำอะไรบ้าง
5.เมื่อได้สมรรถนะมาแล้วจากวิธีการ หรือแหล่งต่างๆ	5.1 จะกำหนดองค์ประกอบโครงสร้างของโมเดลสมรรถนะอย่างไร (แบ่งออกเป็นกี่กลุ่มสมรรถนะ, กี่ด้าน, กี่มิติ, หรือจัดกลุ่มตามภารกิจ ฯลฯ) 5.2 แต่ละ(ด้าน, มิติ, หรือภารกิจ) จะมีสมรรถนะย่อย (Sub- competency) เท่าใด และเมื่อรวมกันทั้งโมเดลสมรรถนะ จะมีทั้งหมด กี่สมรรถนะ
6.การจัดทำโมเดลสมรรถนะ	6.1 กำหนดรูปแบบ (Format) ของโมเดลอย่างไร มีองค์ประกอบ อะไรบ้าง 6.2 แต่ละองค์ประกอบ มีแนวทางการเขียนรายละเอียดอย่างไร (หมายถึง เขียนข้อความสมรรถนะในแต่ละองค์ประกอบ-Writing Competency Statement) 6.3 แนวทางการเขียนข้อความสมรรถนะ ใช้แบบใด Star Format, WID Format, MOSAGE Format , Bloom’s Taxonomy หรือ แบบ MOUR (มั่ว) 6.4 ชื่อสมรรถนะ (Title) เขียนอย่างไร 6.5 นิยาม (Definition) เขียนอย่างไร 6.6 Key Element เขียนอย่างไร 6.7 Proficiency Level เขียนอย่างไร มีกี่ระดับจึงเหมาะสม 6.8 Competency Behavioral Indicators (CBI) เขียนอย่างไร ใช้ Action Verb แบบใด 6.9 สุดท้าย...เขียนเป็นหรือไม่.....
7.การตรวจสอบโมเดลสมรรถนะ (Validation)	7.1 ตรวจสอบความครบถ้วนของ (ร่าง)โมเดลสมรรถนะ โดยวิธีใด (คณะกรรมการ, กำหนดเกณฑ์ หรือใช้เครื่องมือประเมิน) 7.2 กำหนดการมีส่วนร่วมตรวจสอบของผู้ใช้โมเดลสมรรถนะ อย่างไร 7.3 หน้าตาโมเดลสมรรถนะของกลุ่มที่จัดทำ...เป็นอย่างไร (นำเสนอ สื่อสารแก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างไร เป็นแผนภาพ หรือตาราง หรือแบบอื่นๆ)
8.สุดท้าย (Final)	8.1 โมเดลสมรรถนะ (องค์กรหรือบุคคล) ฉบับสมบูรณ์เป็นอย่างไร 8.2 กำหนดแนวทางการนำโมเดลสมรรถนะไปใช้อย่างไร

ตัวอย่าง การสร้างโมเดลสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้บริหารการศึกษา

โครงสร้างของโมเดล : กำหนดสมรรถนะออกเป็นมิติต่างๆ เช่น

มิติ	สมรรถนะประกอบ
มิติที่ 1 มิติการจัดการ	-การนิเทศและคำแนะนำ -การจัดการความรู้
มิติที่ 2 มิติบุคลิกภาพ	-จริยธรรม -ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
มิติที่ 3 มิติทางเทคโนโลยี	-การรู้สารสนเทศ -การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่
มิติที่ 4 มิติการศึกษา-วิจัย	-การปฐมนิเทศการวิจัย -การวิจัยทางวิทยาศาสตร์ประยุกต์

สำหรับทีมดำเนินงาน โครงการจัดทำโมเดลสมรรถนะ (Phase 1) จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล (ที่มีความรู้ความเข้าใจระบบการจัดการศึกษาตามความสามารถและความรู้ ทักษะประสบการณ์ในการกำหนดสมรรถนะและจัดทำโมเดลสมรรถนะพอสมควร-ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญติดตามนาย) มาเป็นที่ปรึกษาช่วยวางกลยุทธ์แนวทาง แนะนำเทคนิคการจัดทำ

สำหรับทีมคณะทำงานจำเป็นต้องได้รับการอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำโมเดลสมรรถนะในระดับที่สามารถทำงานได้ดีพอสมควร ประเภทพระอันดับ เดินไปเดินมา ขอมือชื่อแต่ถือทำ ก็ไม่น่าจะเอา มาเป็นทีมนะ.....แต่ถ้าเสิร์ฟกาแฟ พอร์รับได้.....

การกำหนดสมรรถนะและจัดทำโมเดลสมรรถนะตามขั้นตอนด้วยกิจกรรมข้างต้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของกิจกรรมสำคัญๆ ที่องค์กรและคณะทำงานจะละเลยไม่ได้ (ยกเว้นใช้วิธี MOUR) รายละเอียดของขั้นตอนและกิจกรรมดำเนินงานทั้งหมด องค์กรควรจัดทำเป็น “คู่มือจัดทำ/พัฒนาสมรรถนะและโมเดลสมรรถนะทรัพยากรบุคคล (Competency and Competency Model Development Manual) เพื่อใช้สื่อสารและเป็นคู่มือสำหรับคณะทำงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

หวังว่า ขอบเขียนตอนนี้ คงทำให้ผู้ที่กำลังจะกำหนดสมรรถนะและจัดทำโมเดลสมรรถนะ มีความรู้พื้นฐานบ้าง และสามารถนำไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม หรือหากมีแนวทาง วิธีการอื่นๆ ในการจัดทำโมเดลสมรรถนะ หากจะนำมาเสนอเพื่อเผยแพร่ให้แก่ผู้สนใจก็จะเป็นการดียิ่งขอให้ทุกองค์กรประสบความสำเร็จครับ.

.....