

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวความคิด

การวิจัยเรื่องความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของความสามารถ วิธีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน ตัวแบบความสามารถ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่ว่าด้วยปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร การฝึกอบรม ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสุขภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ความหมายของความสามารถ

ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจกับความแตกต่างระหว่างแนวคิดความสามารถของอเมริกา และอังกฤษกันก่อน กล่าวคือหากมองในมุมมองของอเมริกา จะกล่าวถึงคุณสมบัติที่ทำให้คนสามารถทำงานได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า ซึ่งคนที่ทำงานในแต่ละตำแหน่งสมควรต้องมีเพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกมา ซึ่งจะเน้นที่การวิเคราะห์ตัวคนเป็นหลัก เช่น การใช้เทคนิค Behavioral Event Interviews หรือ BEI เพื่อแสวงหาคุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างคนที่มีความสามารถดีกับคนที่มีความสามารถธรรมดา โดย The American Management Association ได้ให้ความหมายของความสามารถว่า เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคคลซึ่งมีผลทำให้บุคคลผู้นั้นมีผลการทำงานที่ดีกว่าเหนือกว่าผู้อื่น ส่วนแนวคิดของอังกฤษกล่าวไว้ว่า ความสามารถเป็นสิ่งที่บุคคลซึ่งทำงานในหน้าที่นั้นหรือในสาขาอาชีพนั้นควรทำได้ตามที่กำหนด ซึ่งจะรวมถึงการกระทำ พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่บุคคลต้องแสดงออกมา โดยจะเน้นไปที่ความสามารถที่จะทำงานในวิชาชีพนั้นให้ได้ตามมาตรฐานที่คาดหวัง (Standards Expected) มาตรฐานเหล่านี้จะแสดงอยู่ในองค์ประกอบของความสามารถซึ่งกำหนดอยู่ในตำแหน่งงานที่คนต้องปฏิบัติ ซึ่งสรุปได้ว่าแนวคิดความสามารถของอังกฤษจะเน้นที่ตัวงาน (Job Performance) ในหน้าที่ซึ่งจะนำไปสู่มาตรฐานของงาน เป็นการเน้นที่ตัวผลลัพธ์ (Output) มากกว่าเน้นที่ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งแนวคิดนี้จะใช้การวิเคราะห์งาน เพื่อระบุถึงบทบาทงานที่ต้องทำในตำแหน่งนั้น ๆ ในอันที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ตามที่มาตรฐานกำหนดไว้ หรือกล่าวโดยสรุปก็คือ

แนวคิดความสามารถของอเมริกาจะเน้นที่ปัจจัยนำเข้า (Input) คือคุณลักษณะต่างๆ ที่จะทำให้เกิดผลงานที่เหนือกว่า ส่วนแนวคิดความสามารถของอังกฤษ จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Output) หรือผลการทำงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดนั่นเอง หลังจากที่ทำความเข้าใจกับแนวคิดทั้ง 2 สำนักแล้ว ผู้วิจัยก็จะกล่าวถึงความหมายของความสามารถที่นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ไว้เป็นลำดับต่อไป

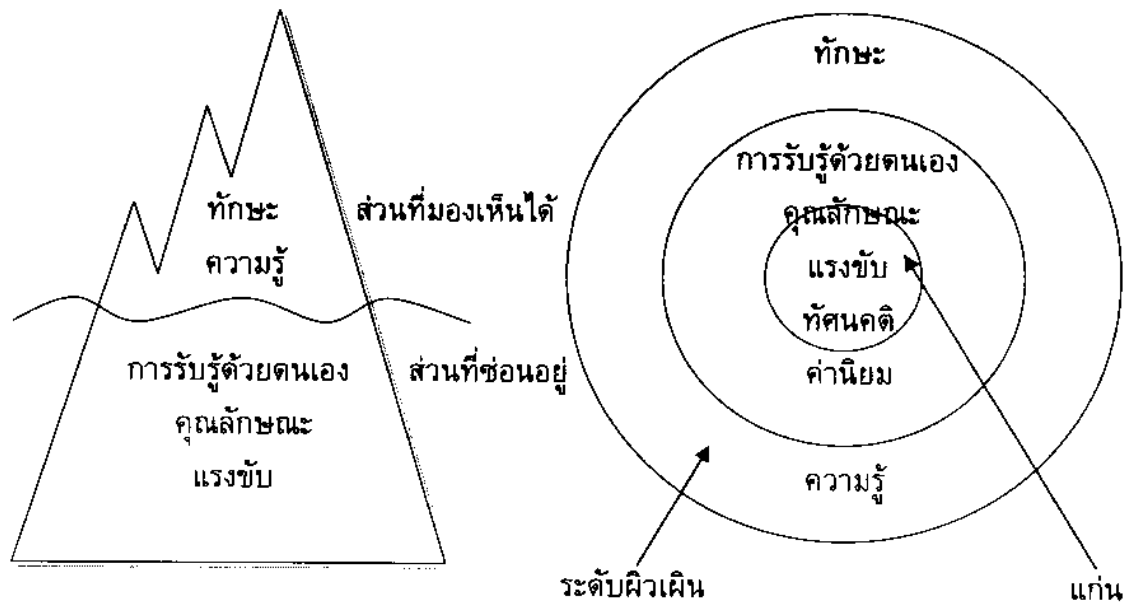
Competency เป็นคำที่องค์กรและนักวิชาการต่างเรียกเป็นภาษาไทยที่แตกต่างกันออกไป บ้างก็เรียกว่าความสามารถหรือขีดความสามารถ บ้างก็เรียกว่าสมรรถนะหรือศักยภาพ หรืออาจเรียกว่าความสามารถเชิงสมรรถนะก็ตาม แต่แท้ที่จริงแล้วคำเหล่านี้เป็นคำที่ใช้เรียกต่างกัน แต่ล้วนอยู่ภายใต้แนวคิดที่คล้ายคลึงกันทั้งสิ้น ส่วนการให้ความหมายของคำว่า Competency ก็ค่อนข้างมีความหมายสับสนและมีความเข้าใจไม่ตรงกันว่าแท้ที่จริงแล้วมีความหมายว่าอย่างไร และเมื่อคำเหล่านี้ถูกนำมาใช้ก็อาจจะหมายถึงสิ่งที่แตกต่างกันไปจากความหมายเดิมทั้งในกรอบของนักสังคมศาสตร์ทั่วไปหรือศาสตร์ทางด้านการบริหาร

ในพจนานุกรมของ The Concise Oxford Dictionary of Current English ได้นิยามความหมายของทั้ง Competency และ Competence ว่าเป็น ความสามารถที่จะทำงาน มีความพอเพียงในการดำรงอยู่ คำนี้ ตามพจนานุกรมจะเป็นคำนามและเป็นคำที่ใช้ทดแทนกันได้ ซึ่งนักวิชาการที่มีชื่อเสียงทางด้านนี้ และเป็นบุคคลที่มีความสำคัญกับแนวคิด Competency นั่นคือ McClelland (1973 อ้างถึงใน นิสิตาร์ก เวชยานนท์, 2549: 82) เป็นนักวิชาการที่มีอิทธิพลต่อแนวคิด Competency อย่างมาก แต่เขาไม่ได้ให้คำจำกัดความที่ชัดเจนลงไปว่า Competency หมายถึงอะไร ทำให้นักวิชาการต่างๆ ได้ยึดแนวทางการให้ความหมายของ Boyatzis (1982: 2) โดยเขาได้ให้คำจำกัดความของ Competency ว่าหมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล (An Underlying Characteristic of a Person) คุณลักษณะนี้อาจหมายถึง แรงขับ (Motive) บุคลิกที่ค่อนข้างถาวร (Trait) ทักษะ (Skill) บทบาททางสังคม หรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Social Role or Aspect of One's Self Image) หรือองค์ความรู้ (A Body of Knowledge) ที่คนต่างๆ ต้องนำมาใช้ และต่อมา Boyatzis (n.d. อ้างถึงใน ดนัย เทียนพูน, 2543: 8) ให้สัมพันธ์กับวารสาร Human Resource Management โดยให้นิยามความสามารถต่อเนื่องจากปี 1982 ว่าความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีคุณค่าสูงสุด หรือผลงานที่มีประสิทธิภาพ และเน้นว่า คุณลักษณะที่อยู่ภายใน เป็นทักษะ ไม่ใช่พฤติกรรมเพราะสิ่งที่กำหนดซึ่งอยู่ภายในบุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ และจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่มีอยู่ภายใน นอกจากนี้ Hayes (1983: 4) ยังกล่าวอีกว่า Competence นอกจากจะหมายถึงความสามารถและความเต็มใจในการทำงานแล้ว ยังต้องประกอบด้วยการมีความรู้ มีแรงขับ มีคุณลักษณะ มีบทบาทของสังคม และมีทักษะอีกด้วย ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะทำให้เกิดผลงานที่ดีกว่าและสมบูรณ์มากกว่า ดังนั้นความสามารถของ

บุคคลในงานจึงไม่ได้หมายถึงแค่ความรู้และทักษะ แต่ยังหมายถึงการนำความรู้และทักษะนั้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงานแล้วทำให้เกิดผลงานที่ดีอีกด้วย (Morgan, 1988)

นักวิชาการชื่อ Burgoyne (1989 อ้างถึงใน นิสตารักษ์ เวชยานนท์, 2549: 33) ได้เขียนบทความชื่อ *Creating the Managerial Portfolio: Building on Competency Approaches to Management Development* ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1989 ได้ให้ความหมายของคำ Competence ว่าเป็นความสามารถและความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า Competence ไม่ใช่มีแค่ความสามารถอย่างเดียว แต่ต้องมีองค์ประกอบของความเต็มใจด้วย ส่วนการให้ความหมายของ Woodruff (1991 อ้างถึงใน นิสตารักษ์ เวชยานนท์, 2549: 35) ได้เสนอความหมายของ Competency ไว้ 2 นัยยะ คือ 1) เป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด 2) เป็นกลุ่ม (Set) ของพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานตามหน้าที่ ซึ่งในความหมายแรกจะหมายถึง ขอบข่ายของงานที่บุคคลนั้นต้องสามารถบรรลุ (Area of Competence) แต่ในความหมายที่สอง หมายถึง มิติของพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลงาน

ต่อมาในปี 1993 McClelland (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 14) ได้ให้คำจำกัดความของ Competency ว่าหมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งการให้ความหมายของ McClelland (1993) ได้สอดคล้องกับ Spencer and Spencer (1993: 9) โดยเขาได้ให้ความหมายของ Competency ว่าหมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลกับเกณฑ์ที่อ้างอิงได้ และทำให้บุคคลผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งคุณลักษณะนี้ เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่ถาวร ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการคือ 1) แรงขับ (Motives) คือสิ่งที่กระตุ้นให้คนคิดหรือแสดงพฤติกรรมออกมา สิ่งที่จะผลักดัน ชี้ทาง และเลือกที่จะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น คนที่มีแรงผลักดันใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะเป็นคนที่พยายามตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และเต็มไปด้วยความรับผิดชอบเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย 2) คุณลักษณะ (Traits) เป็นคุณลักษณะทั้งทางกายภาพและคุณลักษณะภายใน เช่น การควบคุมอารมณ์ 3) การรับรู้ด้วยตนเอง (Self-Concept) ประกอบด้วย ทัศนคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่แต่ละคนรับรู้ 4) ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลที่คนแต่ละคนรวบรวมและสะสมเอาไว้ และ 5) ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถในการทำงาน ทั้งงานที่ต้องใช้ทักษะทางกาย และทักษะทางความคิด โดยปัจจัยทั้ง 5 ประการที่กล่าวมานั้น สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านแรงขับ คุณลักษณะ การรับรู้ตนเอง ทักษะ และความรู้

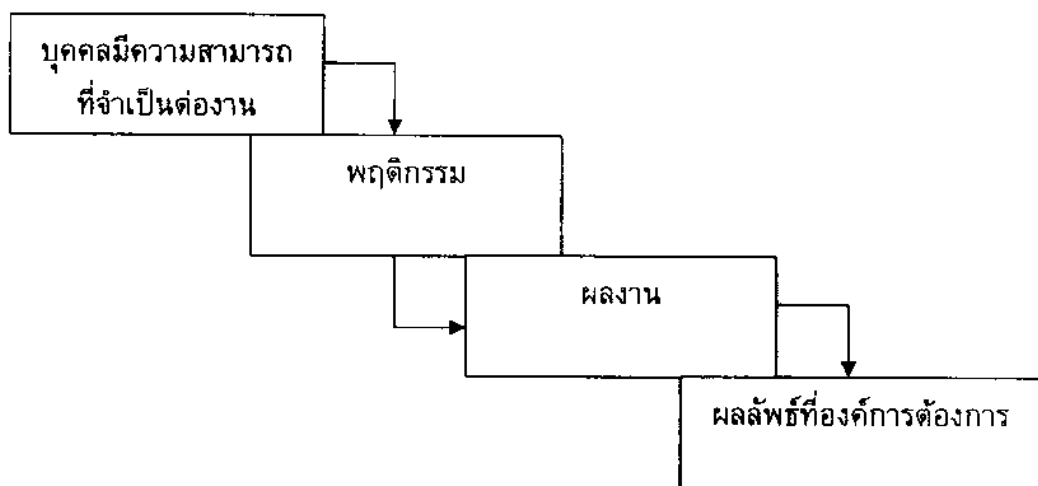
แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก Spencer and Spencer, 1993: 11.

ในภาพที่ 2.1 นี้เป็นรูปภูเขาหน้าแข็ง ด้านซ้ายมือแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า องค์ประกอบที่ผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมนั้น จะอยู่ลึกเข้ามาภายในและมองเห็นได้ยาก ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้คือ การรับรู้ตนเอง คุณลักษณะ และแรงขับ และถือว่าเป็นบุคลิกภาพที่ค่อนข้างถาวร (Core Personality) ของแต่ละบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ส่วนรูปที่เป็นวงกลมด้านขวามือ จะเห็นว่าวงกลมตรงกลาง เป็นการรับรู้ตนเอง ทัศนคติ ค่านิยม องค์ประกอบเหล่านี้ อาจเปลี่ยนแปลงได้โดยการพัฒนา การอบรม การกล่อมเกลา และการปรับเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่ง Nordhaug (1993: 27) ยังได้กล่าวอีกว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถหรือคุณลักษณะ เหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย และ Parry (1998 อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ, 2549: 16) นักวิชาการชื่อดังท่านหนึ่ง ก็ใช้องค์ประกอบ 5 ส่วนนี้มา กำหนดเป็นนิยามของ Competency แต่เขาได้รวมส่วนที่เป็น Self-Concept Trait และ Motive ไว้ด้วยกัน และเรียกทั้งหมดนี้ว่า คุณลักษณะ หรือ Attributes ซึ่งเขาได้นิยาม Competency ว่า หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา

ต่อมาในปี 1998 Armstrong (อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2549: 35) ได้แยกความแตกต่างระหว่าง Competence และ Competency ดังนี้คือ คำว่า Competence หมายถึงสิ่งที่บุคคลจำเป็นต้องปฏิบัติงานให้ได้ในระดับที่ดี ซึ่งเป็นการเน้นที่ผลลัพธ์ของงานที่พึงปรารถนา (Desired Output) ส่วนคำว่า Competencies จะหมายถึงพฤติกรรมที่ทำให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่การให้ความหมายของ Green (1999: 5) กล่าวว่า Competency เป็นคำบรรยายที่เขียนขึ้นเพื่อให้นำมาวัดลักษณะนิสัยการทำงาน (Work Habits) และทักษะของบุคคล (Personal Skills) ที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น ความเป็นภาวะผู้นำ การมีความคิดสร้างสรรค์ หรือทักษะในการนำเสนอ

จากการให้ความหมายของนักวิชาการต่างๆ ทำให้นักวิชาการรุ่นหลังได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนิยามความหมายของตน เช่น Shermon (2004: 11) ได้กล่าวถึงความหมายของ Competency ในหนังสือของเขาชื่อ Competency Based HRM ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย ความหมายที่ 1 Competency หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ และความหมายที่ 2 Competency หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายทั้ง 2 ประการข้างต้นเขาได้ยึดถือ Competency ความหมายที่สองในการศึกษาของเขา ทั้งนี้เพราะ Competency ในความหมายที่สองจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรม อันนำมาสู่งาน และผลสุดท้าย นำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ความสามารถที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงาน และผลลัพธ์
แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก Shermon, 2004: 12.

คงจะเห็นแล้วว่า แนวคิดในเรื่องของ Competency ได้รับความนิยมนำมาใช้ในต่างประเทศมาเป็นระยะหนึ่งแล้ว แต่เพิ่งจะได้รับความนิยมในประเทศไทยเมื่อไม่นานมานี้เอง ทำให้นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ได้ใช้องค์ความรู้เหล่านั้นมาเป็นแนวทางในการกำหนดความหมายของตน เช่น ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 9) ได้รวบรวมและสรุปความหมายของ Competency เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทักษะ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait) และกลุ่มที่ 2 หมายถึงกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัด และสามารถสังเกตเห็นได้ ส่วนนักวิชาการที่ให้ความหมายของคำว่า Competency ที่กว้างออกไป คือ ดนัย เทียนพุ่ม (2548: 113) ได้ให้ความหมายของ Competency ว่าหมายถึงการบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะ (Attitude) และคุณสมบัติส่วนบุคคลจนทำให้งานนั้นๆ เป็นผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิภาพ ส่วนอึ้งรังศักดิ์ คงสาวิสต์ (2548: 27) กล่าวว่า Competency หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ (Attitude) ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ในขณะที่อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548: 22) ได้ให้ความหมายที่มุ่งเน้นไปที่ ศักยภาพ หรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงออก รายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นเขาได้เขียนเป็นหนังสือชื่อ Competency Dictionary ซึ่งตีพิมพ์ในปี 2548 ที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมตามบทบาทของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่ง Competence นี้ไม่ใช่ความรู้เพียงอย่างเดียว แต่เป็นความรู้ที่ถูกกำหนดเพื่อทำให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ต่อมาในปี พ.ศ.2549 วีระวัฒน์ ปันนิตคามัย ได้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องนี้ชื่อ การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งตีพิมพ์ในวารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน โดยได้ให้ความหมายของ Competency ว่าหมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะใดๆ ที่อยู่ภายในบุคคลอันมีผลต่อการแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ดีซัน ได้ตั้งมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น (วีระวัฒน์ ปันนิตคามัย, 2549: 3) โดยความหมายที่เขาให้ไว้ได้คล้ายคลึงกับบียะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549: 12) ที่กล่าวว่า Competency เป็นทักษะ ความรู้และความสามารถหรือพฤติกรรม (Skills, Knowledge and Attribute) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน

จากการรวบรวมและวิเคราะห์ความหมายของนักวิชาการที่กล่าวถึง Competency จะเห็นได้ว่าการให้ความหมายมีความหลากหลายในมุมมองที่ต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปความหมายของ Competency ว่าหมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ

คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ทำให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 วิธีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน

การวัดความสามารถนั้นมีนักวิชาการไม่มากนักที่กล่าวถึงเรื่องนี้ แม้กระทั่งนักวิชาการต่างชาติก็ไม่ได้ระบุถึงวิธีการวัดความสามารถอย่างชัดเจน ทำให้ต้องมีการศึกษาเพิ่มเติม การวัดความสามารถจัดได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าหากองค์กรก้าวแต่หาความสามารถหลัก หรือจัดแบ่งกลุ่มความสามารถนั้นออกมาได้แล้ว แต่ไม่มีวิธีที่จะวัดความสามารถเหล่านั้นก็ไม่เกิดผลดีเท่าที่ควร และการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นต้องมีความเฉพาะเจาะจง มองในแง่ความเป็นจริง และต้องมีการแยกแยะตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถที่แท้จริง (Shirley, 1997 อ้างถึงใน วีรวิฑู มาฆะศิริรานนท์ และคณะ, 2547: 17) รวมถึงต้องมีการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นก่อนแล้วจึงสร้างแบบประเมินข้อความที่เกี่ยวกับงาน ทำการปรับปรุงแก้ไข และสุดท้ายคือการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ผล (วีระวัฒน์ ปันนิดาภัย, 2547: 74) ทำให้องค์กรให้ความสนใจกับเรื่องเหล่านี้ เพราะการวัดความสามารถนับเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนและต้องทำด้วยความเอาใจใส่ รู้ถึงขั้นตอนของการวัดอย่างแท้จริง หน่วยงานหลายหน่วยงานที่วัดความสามารถออกมาไม่สามารถบอกได้ว่า คนๆ นั้น มีความสามารถที่แท้จริงหรือไม่ แต่การวัดความสามารถในงานนั้นเป็นสิ่งที่กว้างขวางมากกว่า โดยอาศัยหลักการแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป และการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงเพื่อประโยชน์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น วัดความสามารถเพื่อให้ทราบว่าพนักงานมีความสามารถไต่บ้าง ขาดความสามารถในด้านใด มีพฤติกรรมใดที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนได้อีกด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จะต้องตระหนักทั้งสิ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมวิธีการวัดความสามารถทั้งจากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศมารวบรวมไว้ ซึ่งแต่ละท่านก็มีการเสนอวิธีการวัดที่ต่างกันออกไป ในขณะที่บางวิธีก็เหมือนกัน และบางวิธีก็ไม่เหมือนกันเลย

2.2.1 องค์ประกอบในการวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน

การที่จะวัดความสามารถนั้น ต้องเริ่มจากทำความเข้าใจในองค์ประกอบของการวัดความสามารถเสียก่อน ซึ่งส่วนใหญ่จะประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) กลุ่มของขีดความสามารถ (Competency Clusters) เป็นกลุ่มของขีดความสามารถที่จัดขึ้นเพื่อใช้วิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรม 2) ระดับของความสามารถ (Numbering of The Competency Levels)

เป็นการบรรยายถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงขีดความสามารถในแต่ละระดับ (Spencer and Spencer, 1993: 22)

องค์ประกอบของกลุ่มความสามารถ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่า พนักงานยังขาดความสามารถด้านใด ซึ่งจะช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกวิธี อันจะส่งผลดีต่อพนักงาน กล่าวคือพนักงานได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ส่วนองค์กรเองก็ได้รับผลดีในแง่ของการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง หรือกล่าวได้ว่า การกำหนดระดับความสามารถ จึงเป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เน้นในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับความสามารถที่พนักงานมีอยู่ในขณะนั้น (Gap Analysis) หากพบว่าพนักงานขาดความสามารถด้านใด องค์กรก็สามารถพัฒนาพนักงานในส่วนที่ขาดได้ตรงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

นอกจากนี้นักวิชาการบางท่าน ยังเสนอมุมมองของการวัดความสามารถได้เป็น 2 มิติ คือ มิติของพฤติกรรม และมิติด้านงาน (दनय तेहनपुन, 2543: 23-31) มิติแรกคือ มิติของพฤติกรรม (ทักษะ ความรู้ความคิด และทักษะพฤติกรรม) จะเป็นมิติที่องค์กรแสวงหาให้ได้ระดับของผลงานที่สูง แนวคิดจะมุ่งไปที่พฤติกรรมหลักที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ของธุรกิจอันหมายถึงวิธีการที่จะเข้าไปสู่กระบวนการสรรหา การจัดการผลงาน การพัฒนาและระบบรางวัล จูงใจ และสนใจผลได้ของพฤติกรรม ไม่ใช่ระดับของความรู้ และทักษะที่ต้องการ ส่วนวิธีการให้ได้มาซึ่งความสามารถในมิติของพฤติกรรม จะเกิดจากการวิเคราะห์พฤติกรรม (Behavioral Analysis) ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ตามอาชีพในองค์กร เช่น ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ ทักษะการวิเคราะห์ และการมุ่งเน้นความสำเร็จ ซึ่งความสามารถในเชิงพฤติกรรม หมายความว่า ในธุรกิจจะมีเรื่องของบทบาทหน้าที่ที่เขารับผิดชอบ โดยเทคนิคตรงนี้เรียกว่า Behavioral Event Interviews หรือ BEIs พอวิเคราะห์พฤติกรรมหลักได้ ก็จะได้สิ่งที่เรียกว่า คุณลักษณะของความสามารถตามหน้าที่งานหรือบทบาทหน้าที่ ซึ่งจะเป็นผลได้ของทักษะเชิงพฤติกรรม นั่นก็คือความหมายของคำว่า ความสามารถในมิติของพฤติกรรม มิติที่สองคือ มิติด้านงาน (Work Based Competencies) แนวคิดนี้ก็คือ การอ้างอิงผลงานที่องค์กรคาดหวังกับมาตรฐานและผลลัพธ์ที่คนสามารถปฏิบัติหน้าที่ตั้งที่ได้ถูกคาดหวังไว้ และสนใจผลที่ได้รับมากกว่าความพยายามและผลกระทบมากกว่าปัจจัยนำเข้า (Input) ส่วนวิธีการ คือ กำหนดผลงานที่เป็นมาตรฐานของอาชีพในองค์กร ซึ่งจะได้จากการวิเคราะห์หน้าที่งาน (Functional Analysis) ว่าอะไรคือ ขอบเขตงานสำคัญ (Key Job Areas : KJA หรือ Key Result Areas : KRA) ที่ทุกคนถูกคาดหวังให้ทำและมุ่งสู่มาตรฐานที่ต้องการให้ไปถึงตามดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) โดยมีเทคนิคในการวิเคราะห์ 3 วิธี คือ 1) เทคนิค BEIs (Behavioral Event Interviews) เทคนิค BEIs เป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้วิเคราะห์หาความสามารถ

ของคนและธุรกิจ ผู้ที่พัฒนาขึ้นมาคือ McClelland กับ Dailey โดยมุ่งสนใจที่คุณลักษณะของคน ซึ่งทำงานได้ดี 2) เทคนิคกลุ่มโฟกัส (Focus Group) เป็นแนวคิดทางการวิจัยที่จะเก็บรวบรวม โดยการสัมภาษณ์กับกลุ่มบุคคลที่เชี่ยวชาญ หรือรู้ในเรื่องนั้นมากที่สุด 3) เทคนิค Rep Grid (Repertory Grid) เทคนิคการวิเคราะห์หาความสามารถวิธีที่ 3 นี้ เป็นเทคนิคที่มีประโยชน์ซึ่งเรียกกันว่า Rep Grid หรือ Repertory Grid พัฒนาจาก George Kelly's Personal Construct Theory

การวิเคราะห์หาความสามารถด้วย Rep Grid เป็นที่นิยมก็เพราะ เป็นวิธีการที่ดีในการศึกษาคุณลักษณะภายในตัวบุคคล เป็นเครื่องมือที่ยืดหยุ่นที่จะสามารถดำเนินการได้เองของผู้ที่ดำเนินการ ใช้ได้อย่างแม่นยำทั้งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กและขนาดใหญ่ สามารถบรรยายความสามารถทั้งที่เป็นเทอมของการมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ

หลังจากที่ทำความเข้าใจกับองค์ประกอบของการวัดความสามารถแล้ว สิ่งที่จะต้องทำต่อไปคือการกำหนดระดับความสามารถที่แบ่งออกเป็นกลุ่ม (Competency Clusters) เหล่านั้น โดยสามารถทำได้หลายวิธี การที่องค์กรจะเลือกวิธีใดในการวัดความสามารถนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์การ ในที่นี้ผู้วิจัยได้รวบรวมวิธีการไว้หลายวิธีด้วยกัน บางวิธีมีส่วนที่เหมือนกัน แต่บางวิธีก็ไม่เหมือนกันเลยก็มี โดยการกำหนดระดับความสามารถนั้น นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้กล่าวถึงไว้พอสมควร แต่งานด้านการวัดหรือประเมินความสามารถนั้นเมื่อเทียบกับการหาความสามารถหลักแล้วนั้น ยังคงน้อยอยู่ ผู้วิจัยจึงต้องอาศัยการค้นคว้าจากงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้การวัดความสามารถนั้นออกมาน่าเชื่อถือมากที่สุด ตรงตามวิธีการวัด และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

2.2.2 การกำหนดระดับความสามารถ

นักวิชาการทั้งของต่างประเทศและประเทศไทย ที่กล่าวถึงการกำหนดระดับความสามารถ (Competency Level) เช่น Boyatzis (1982) Spencer and Spencer (1993) สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2549) ดนัย เทียนพุ่ม (2543) อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) ทายาท ศรีปลั่ง (2544) และณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ซึ่งนักวิชาการเหล่านี้ล้วนเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี และงานของเขาเหล่านั้นมักจะถูกอ้างอิงอยู่เสมอๆ และแน่นอนว่าในการกำหนดระดับความสามารถในแต่ละวิธีนั้น ก็มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันบ้าง ผู้วิจัยจึงได้ประมวลวิธีการของนักวิชาการเหล่านั้น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน จึงได้สรุปออกเป็น 10 วิธีด้วยกัน คือ 1) Hierarchy Role หรือ กำหนดตามสายการบังคับบัญชา 2) Expert Scale หรือกำหนดตามความเชี่ยวชาญ 3) Global Scale 4) แบบมาตราส่วนประมาณค่า หรือแบบ Rating Scale 5) กำหนดตามหลักการวัดและประเมินผล 6) แบบไม่มีระดับ 7) แบบระดับพื้นฐาน 8) แบ่งระดับตามลักษณะการทำงาน

9) แบ่งเป็น 5 ระดับเท่ากันหมด 10) แบ่งตามลักษณะของ Competency แต่ละตัว โดยในแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังนี้

2.2.2.1 Hierarchy Role หรือ กำหนดตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งแบ่งระดับ competency ที่ง่ายที่สุด คือ competency ในระดับพนักงาน จนถึงระดับที่ยากที่สุด คือระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยมีตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกัน ดังนี้

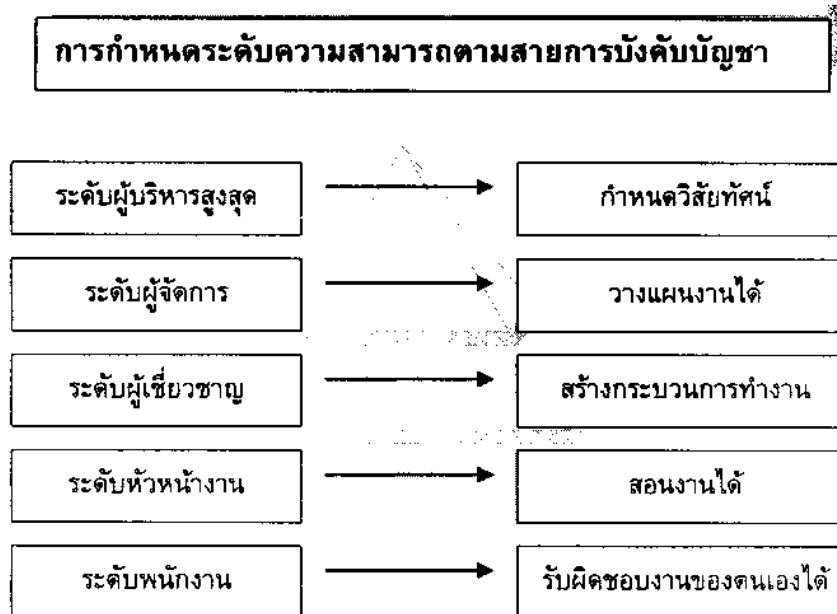
1) ระดับพนักงาน หรือ Support Staff เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดทักษะและความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ

2) ระดับหัวหน้างาน หรือ Supervisor เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานในระดับนี้สามารถสอนงานผู้อื่นได้ เป็นระดับที่มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความชำนาญในการทำงานเป็นอย่างดี จนสามารถสอนงานพนักงานอื่น (โดยเฉพาะพนักงานระดับ Support Staff ได้)

3) ระดับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจเรียกว่า Professional เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในงานอย่างดีเลิศ แต่อาจจะขาดทักษะในด้านการบริหาร ดังนั้น Competency ของพนักงานในกลุ่มนี้ จะมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญของตนมาสร้าง หรือปรับปรุงวิธีการทำงานในหน่วยงานของตน

4) ระดับผู้บริหาร หรือ Manager เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่องค์กรคาดหวังให้มีความสามารถในการวางแผนงานและจัดระบบงาน

5) ระดับผู้บริหารสูงสุด หรือ Top Executive เป็นกลุ่มผู้บริหารสูงสุดที่กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร รายละเอียดของแต่ละระดับแสดงไว้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงระดับ Competency ตามบทบาทสายการบังคับบัญชา
แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549.

การวัดแบบแบ่งตามระดับชั้น (Hierarchical) เป็นวิธีการแบ่งระดับของความสามารถที่ง่ายที่สุดและสามารถแบ่งความสามารถได้เป็นหลายระดับ ขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของระดับตำแหน่งขององค์กรแต่ละองค์กร เช่น องค์กรมีระดับตำแหน่ง 5 ระดับ จากต่ำไปหาสูง คือ พนักงานปฏิบัติการ (Staff) หัวหน้างาน (Supervisor) ผู้จัดการ (Manager) ผู้นำ (Unit Leader) และผู้นำองค์กร (Organization Leader) ซึ่งจากระดับตำแหน่งดังกล่าวที่มีอยู่สามารถกำหนดให้เป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้นจะเป็นผู้ปฏิบัติ (Doer) ส่วนระดับสูงจะเป็นของผู้นำ (Leader) ดังนั้นระดับกลางๆ จะเป็นของผู้จัดการ (Manager) โดยบทบาทของผู้ปฏิบัติ (Doer) ก็คือต้องทำงานด้านเทคนิคได้ ต้องมีความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีความลึกในเนื้อหาของงานที่ทำ ส่วนบทบาทของผู้จัดการ (Manager) นั้นต้องทำงานบริหารงาน และตามที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนได้ ส่วนผู้นำ (Leader) จะต้องมีวิสัยทัศน์มองเห็นภาพใหญ่ของธุรกิจและเป็นที่ยอมรับของพนักงานและลูกค้าขององค์กร ตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การกำหนดระดับความสามารถตามลักษณะโครงสร้างแบบแบ่งตามระดับชั้น
(Hierarchical Structure)

บทบาท	คำอธิบายโครงสร้างตำแหน่ง
ผู้นำ	ระดับ 5 ผู้นำองค์กร ระดับ 4 ผู้นำหน่วยงาน
ผู้จัดการ	ระดับ 3 ผู้จัดการ ระดับ 2 หัวหน้างาน
ผู้ปฏิบัติ	ระดับ 1 พนักงานปฏิบัติการ

แหล่งที่มา: ทายาท ศรีปลั่ง, 2544: 131.

การวัดแบบ Hierarchy Role หรือ กำหนดตามสายการบังคับบัญชานั้น อาจกำหนดระดับความสามารถออกเป็น 4 หรือ 5 ระดับก็ได้ตามโครงสร้างองค์กร เช่นบางองค์กรอาจแบ่งระดับของ Competency ได้เป็น 4 ระดับ คือ ระดับบริหาร ระดับจัดการ ระดับบังคับบัญชา และระดับปฏิบัติการ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การแบ่งความสามารถในการให้บริการลูกค้า ออกเป็น 4 ระดับตามระดับ
พนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กร

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
4 (บริหาร)	สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มีความหลากหลายในข้อจำกัดของเงื่อนไขต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3 (จัดการ)	สามารถวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และหาแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแก่ลูกค้าได้
2 (บังคับบัญชา)	เข้าใจความต้องการของลูกค้า และสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นให้กับลูกค้าได้
1 (ปฏิบัติการ)	สามารถตอบข้อซักถามของลูกค้าได้ (การเขียน การพูดต่อหน้า หรือทางโทรศัพท์)

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 69.

นอกจากนี้ ยังสามารถกำหนดตามบทบาทของตำแหน่งงาน โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ 1) ระดับพื้นฐาน 2) ระดับปฏิบัติ 3) ระดับพัฒนา 4) ระดับก้าวหน้า 5) ระดับเชี่ยวชาญ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ความสามารถในระดับต่างๆ ตามบทบาทของตำแหน่งงาน

ระดับความสามารถ	ความหมายโดยรวม	บทบาทของตำแหน่งงาน
ระดับพื้นฐาน	ขั้นเรียนรู้ : การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้	บทบาทของพนักงาน
ระดับปฏิบัติ	ขั้นปฏิบัติ : การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตัวเอง หรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	บทบาทของพนักงานอาวุโส
ระดับพัฒนา	ขั้นพัฒนา : ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน	บทบาทของหัวหน้างาน
ระดับก้าวหน้า	ขั้นก้าวหน้า : การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ได้ตามที่กำหนดขึ้น	บทบาทของผู้จัดการ

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ระดับความสามารถ	ความหมายโดยรวม	บทบาทของตำแหน่งงาน
ระดับเชี่ยวชาญ	ขั้นผู้เชี่ยวชาญ : การมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงาน และวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	บทบาทของผู้อำนวยการ

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2548: 33.

เมื่อแบ่งความสามารถออกมาเป็นระดับแล้ว ขั้นตอนถัดไป จะเริ่มต้นเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมต่างๆ โดยการใช้กรอบที่กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการเขียน ซึ่งชุดของพฤติกรรมที่ถูกระบุขึ้นมานั้นจะกำหนดแยกตาม Competency ที่แตกต่างกันออกไป เช่น ความสามารถในการเรียนรู้ กำหนด Competency Definition คือ สามารถรับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งความกระตือรือร้น และกำหนดค่านิยมคือ ความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานที่ตนรับผิดชอบทั้งงานในปัจจุบันและงานใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งสามารถกำหนดรายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 การกำหนดรายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ

ระดับพื้นฐาน	ระดับปฏิบัติ	ระดับพัฒนา	ระดับก้าวหน้า	ระดับเชี่ยวชาญ
1) แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้งานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน	1) กำหนดเป้าหมายและความคาดหวังของการเรียนรู้งานที่ตนต้องรับผิดชอบ	1) สามารถเรียนรู้งานใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้นซึ่งไม่เคยปฏิบัติมาก่อนได้อย่างรวดเร็ว	1) สามารถเรียนรู้งานที่ซับซ้อน ยุ่งยากหรือเป็นงานที่มีผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรได้	1) ถ่ายทอดประสบการณ์หรือสิ่งที่เรียนรู้มาให้ผู้อื่นทั้งภายในและนอกองค์กรรับรู้ได้

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

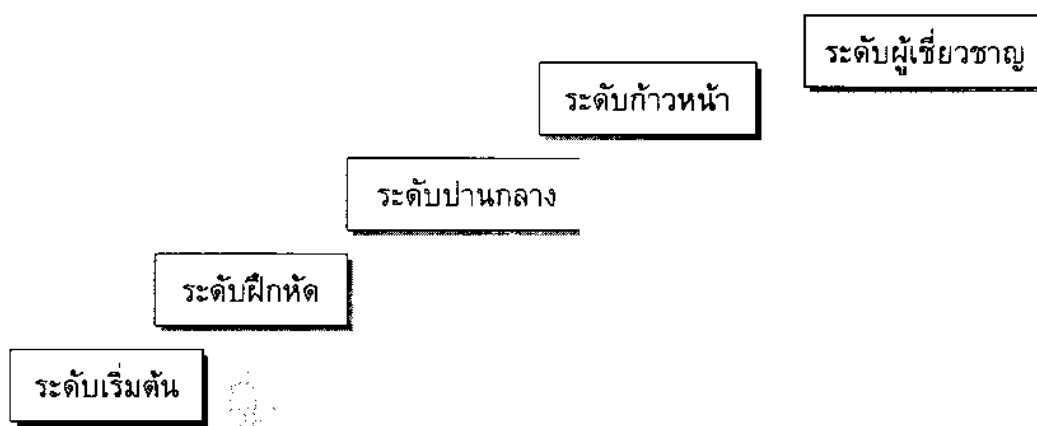
ระดับพื้นฐาน	ระดับปฏิบัติ	ระดับพัฒนา	ระดับก้าวหน้า	ระดับเชี่ยวชาญ
2) สามารถเรียนรู้ข้อมูลและรายละเอียดของงานจากผู้สอนงานได้อย่างรวดเร็ว	2) สามารถเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติได้ด้วยตนเอง	2) สามารถเรียนรู้งานจากปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับสมาชิกในทีมได้	2) แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้งานทั้งสายงานของตนและสายงานที่เกี่ยวข้อง	2) ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและแนวทางที่จะเรียนรู้งานได้ด้วยตนเอง
3) แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้งานที่รับผิดชอบจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	3) ค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสายวิชาชีพของตนจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา อินเทอร์เน็ต	3) แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะเรียนรู้งานใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น	3) สร้างบรรยากาศให้สมาชิกในทีมมีจิตสำนึกของการเรียนรู้งานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเอง	3) ผลักดันให้ผู้อื่นเรียนรู้งานจากความผิดพลาดและปัญหาที่เกิดขึ้น
4) สามารถปรับปรุงการทำงานของตนเองจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น	4) เสนอแนะแหล่งข้อมูลที่จะสืบค้น/ค้นหาเพื่อการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบ	4) มีเทคนิคและวิธีการจูงใจให้สมาชิกในทีมเรียนรู้งานได้ด้วยตนเอง	4) สามารถนำความรู้ต่างๆ มาพัฒนาและปรับปรุงระบบงานที่มีผลต่อพนักงานทั่วทั้งองค์กรได้	4) สามารถนำความรู้ต่างๆ มาพัฒนาและปรับปรุงระบบงานที่มีผลต่อพนักงานทั่วทั้งองค์กรได้

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ 2548: 40.

อย่างไรก็ตาม การแบ่งระดับความสามารถตามระดับบังคับบัญชา มีข้อควรระวังคือ ถ้าโครงสร้างองค์การมีโครงสร้างของระดับตำแหน่งที่เป็นส่วนเกินหรือไม่จำเป็นอยู่มากก็จะต้องระวังไม่เอาส่วนเกินนั้นไปปะปนกับโครงสร้างของการจัดทำความสามารถเพราะการจัดทำโครงสร้างแบบแบ่งระดับตามขั้น เป็นโครงสร้างที่บอกถึงการสะสมพฤติกรรมนั้นมีศักยภาพจากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่ง โดยมีกรอบของการบังคับบัญชาและการช่วยเหลือลูกน้อง ทีมงาน

และองค์การแฝงอยู่ (ทนายท ศรีปลั่ง, 2544: 131; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 69; อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2548: 40 และสุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2549: 21)

2.2.2.2 Expert Scale คือ แบ่งตามระดับความเชี่ยวชาญ (Expertise) เป็นรูปแบบที่สามารถแบ่งเนื้อหาของความสามารถให้มีความเข้มข้นได้หลายระดับขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร โดยทั่วไปมักมี 5 ระดับ จากระดับต่ำสุดถึงระดับสูง คือ Beginners, Novice, Intermediate, Advance และ Expert ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 Expertise Proficiency Scale

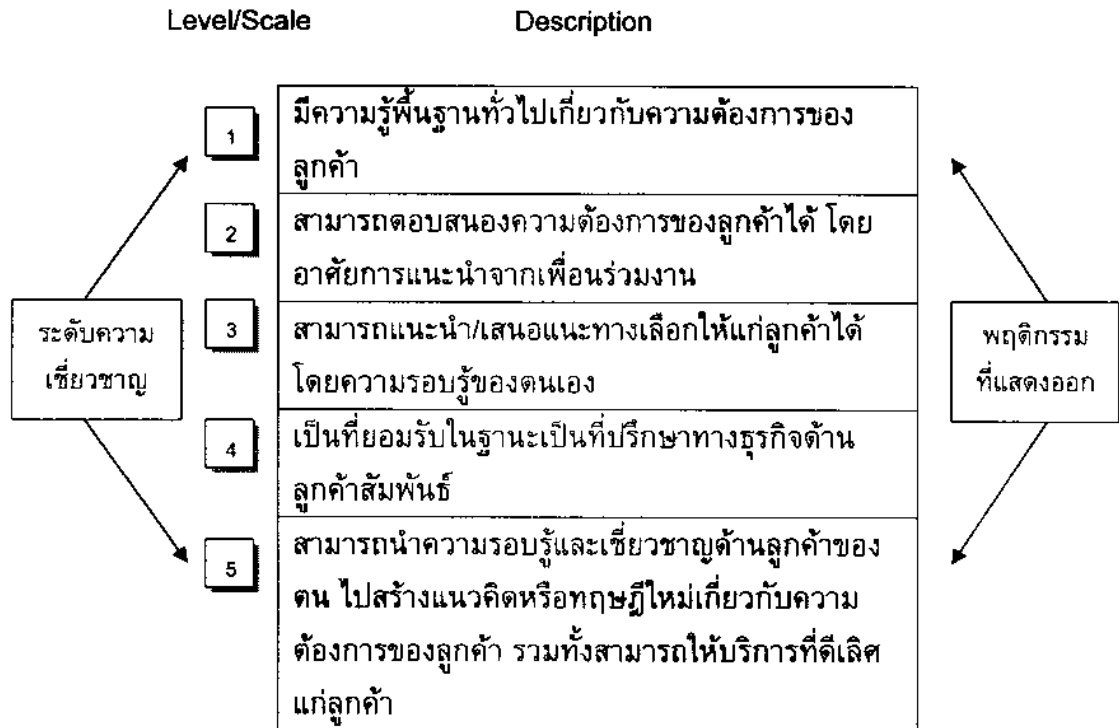
แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2549.

ในการวัดแบบนี้ จะมีทั้งส่วนที่เป็น Proficiency Scale และ Behavior Indicator ซึ่งเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมา โดยการกำหนดส่วนที่เป็นพฤติกรรมนั้น องค์กรแต่ละองค์กร สามารถกำหนดได้แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานหรือตำแหน่งของงานนั้นๆ เช่น งานด้านการให้บริการ จะต้องรู้ถึงความต้องการของลูกค้า แล้วเขียนออกมาเป็นคำอธิบายพฤติกรรมในแต่ละระดับตามความสามารถที่พนักงานมีอยู่ ดังตัวอย่างในภาพที่ 2.5 และ 2.6

Competency Name : รู้ความต้องการของลูกค้า

Competency Category : Technical Skill

Competency Definition : รู้ความต้องการของลูกค้าจนสามารถนำมากำหนดและจัดลำดับความสำคัญ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า



ภาพที่ 2.5 Proficiency Scale และ Behavior Indicator ในด้านการรู้ความต้องการของลูกค้า
แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549.

Competency Name: Customer Focus (การบริการลูกค้าเป็นหลัก)

Competency Definition: ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด รวมทั้งทัศนคติที่มีต่อลูกค้า

Level/Scale	Description
1	<ul style="list-style-type: none"> - มีทัศนคติเชิงลบต่องานบริการลูกค้า - ใช้คำพูดหรือท่าทางที่สร้างความไม่พอใจแก่ลูกค้า - ไม่เอาใจใส่ต่อคำร้องของลูกค้า - แสดงกิริยาก้าวร้าวหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อลูกค้า
2	<ul style="list-style-type: none"> - มีทัศนคติเชิงลบต่องานบริการลูกค้า - ไม่เอาใจใส่ต่อคำร้องขอของลูกค้า เพียงปิดให้พ้นตัวโดยไม่ติดตามผล - มีคำร้องเรียนจากพฤติกรรมจากลูกค้าบ่อยครั้ง
3	<ul style="list-style-type: none"> - มีทัศนคติเชิงบวกต่องานบริการลูกค้า - พยายามที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า และติดตามผลให้ - พยายามเข้าใจความรู้สึกของลูกค้า
4	<ul style="list-style-type: none"> - ตั้งใจทำงานบริการลูกค้าด้วยดี - พยายามรักษาความพึงพอใจของลูกค้า และพยายามแก้ไขความไม่พึงพอใจของลูกค้า - ตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของลูกค้าได้ดี
5	<ul style="list-style-type: none"> - ตั้งใจทำงานบริการลูกค้าได้ดีเยี่ยมและสร้างสรรค์งานบริการแก่ลูกค้าตลอดเวลา - สามารถเพิ่มหรือรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้า - สามารถแก้ไขความขัดแย้งหรือความไม่พึงพอใจของลูกค้าได้สำเร็จ - พัฒนางานและสร้างสรรค์กระบวนการทำงานเพื่อบริการที่ดีต่อลูกค้า

ภาพที่ 2.6 Proficiency Scale และ Behavior Indicator ในด้านการบริการลูกค้าเป็นหลัก
แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549: 147.

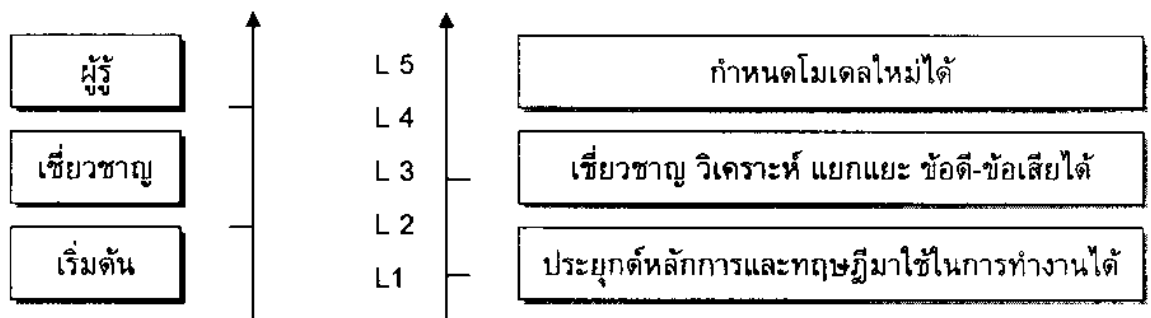
Proficiency Scales และ Behavioral Indicators จะใช้ร่วมกันในการอธิบายระดับความสามารถแต่ละตัวที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 Proficiency Scale และ Behavioral Indicator ที่ใช้อธิบายร่วมกัน

ระดับความเชี่ยวชาญ	พฤติกรรมที่แสดงออก
1 ระดับเริ่มต้น	มีความรู้พื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2 มีความรู้บ้างแล้ว	สามารถประยุกต์แนวคิด/ทฤษฎีมาใช้ในการงานที่ตนรับผิดชอบในปัจจุบันได้
3 มีความรู้ระดับกลาง	สามารถนำความรู้/ความเข้าใจในศาสตร์นั้นๆ มาแปลงเป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม
4 มีความรู้ระดับสูง	สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ และผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือนี้ไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง
5 ระดับผู้เชี่ยวชาญ	สามารถกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่อง/ความรู้ที่เกี่ยวข้องให้แก่องค์กรได้

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2549.

นอกจากจะสามารถวัดได้ 5 ระดับแล้วดังที่กล่าวมาแล้วนั้น นักวิชาการบางท่านยังแบ่งการวัดออกเป็น 6 ระดับ โดยระดับที่เพิ่มขึ้นมาคือ ผู้รู้ (Guru) ดังภาพที่ 2.7



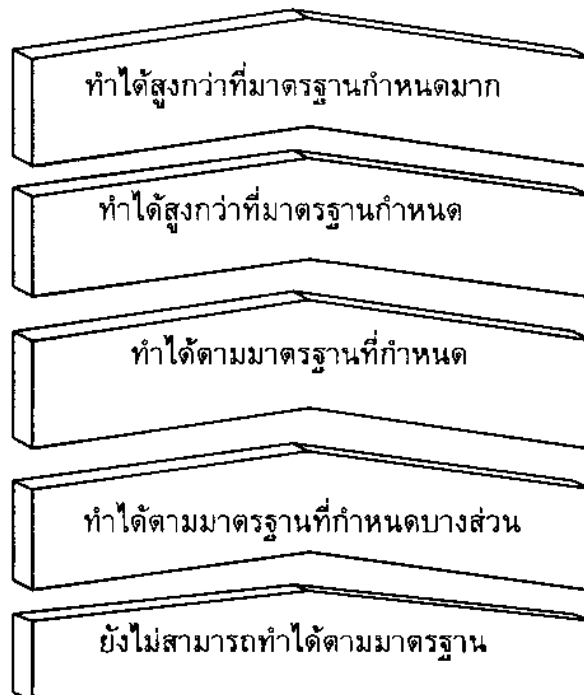
ภาพที่ 2.7 การกำหนดระดับความสามารถตามลักษณะโครงสร้างแบบแบ่งตามระดับความเชี่ยวชาญ

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก ทายาท ศรีปลั่ง, 2544: 132.

การวัดแบบ Expert Scale ที่แบ่งออกเป็น 6 ระดับจะต้องทราบว่า ระดับของความสามารถที่อยู่ล่างสุดของการแบ่งระดับตามความเชี่ยวชาญจะเหมือนกับการแบ่งตามลำดับขั้น คือ จะต้องเริ่มจากผู้ปฏิบัติ (Beginner/Doer) ซึ่งสามารถทำงานและผลิตเนื้องานโดยใช้เทคนิคเฉพาะได้ ส่วนในระดับกลางจะเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) คือผลิตงานได้หลายรูปแบบสามารถประยุกต์ใช้ประสบการณ์และหลักการต่างๆ ในการทำงานและสามารถกำหนดรูปแบบใหม่ในการทำงานและตั้งสมมติฐานในรูปแบบใหม่นั้นได้ ซึ่งเป็นการใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับพฤติกรรม (ทายาท ศรีปลั่ง, 2544: 132, สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2549: 23)

2.2.2.3 Global Proficiency Scale คือ นำเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐานสากลมาเป็นตัวกำหนดระดับ โดยการแบ่งระดับ Competency จะคล้ายๆ กับ Expert Scale ข้างต้น โดยเริ่มต้นจากระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด ดังภาพที่ 2.8

นำเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐานสากลมาเป็นตัวกำหนดระดับความสามารถ



ภาพที่ 2.8 Global Proficiency Scale

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2549: 23.

2.2.2.4 แบบ Rating Scale หรือแบบมาตราส่วนประมาณค่า เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับให้ค่าของสิ่งต่างๆ ในเชิงปริมาณ โดยได้กำหนดสเกลของลักษณะที่ต้องการให้ประเมินมาให้ผู้ตอบเลือกอย่างเป็นลำดับขั้น (มัลลิกา ยูวนะเคมีย์ 2528: 12) ซึ่งรูปแบบของมาตรฐานส่วนประมาณค่า มีหลายรูปแบบ แต่ที่นิยมและใช้กันมากมี 3 รูปแบบ รูปแบบที่หนึ่งคือ มาตราส่วนประมาณค่าแบบตัวเลข (Numerical Rating Scale) เป็นการให้ตัดสินลักษณะออกมาเป็นตัวเลข เช่น ให้ประเมินบุคคลตามข้อกระทงต่อไปนี้ โดยวงกลมล้อมรอบแต่ละข้อ อาทิ 1) ไม่เป็นที่พอใจ 2) อยู่ในระดับต่ำ 3) อยู่ในระดับปานกลาง 4) ดีกว่าปานกลาง 5) อยู่ในระดับที่ดีกว่า รูปแบบที่สองคือ มาตราส่วนประมาณค่าแบบกราฟฟิค (Graphic Rating Scale) ประกอบด้วยเส้นตรงสำหรับผู้ประเมินค่าทำเครื่องหมายเพื่อแสดงตำแหน่งที่แท้จริงที่สุดของผู้ถูกประเมิน และรูปแบบที่สามคือ มาตราส่วนประมาณค่าแบบบรรยาย (Descriptive Rating Scale) มักเป็นคำบรรยายแสดงระดับต่างๆ ของพฤติกรรมหรือคุณลักษณะ ดังตัวอย่างการประเมินพฤติกรรมโดยให้เลือกคำ หรือข้อความที่บรรยายถึงพฤติกรรมของพนักงานตามที่สังเกตในขณะปฏิบัติงาน (Rumel, 1964; Turney and Robb, 1971 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุ่ม, 2543: 59) การวัดความสามารถในลักษณะกำหนดระดับความสามารถ ในรูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) นิยมใช้ในวิธีการประเมินความสามารถ เพราะเป็นลักษณะการใช้วินิจฉัยเพื่อตัดสินใจเทียบกับเกณฑ์หรือตามระดับของมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีหลายลักษณะ

2.2.2.5 การกำหนดระดับหรือตริกริความสามารถตามหลักการวัด และประเมินผล (The Measurement and Evaluation Concept) โดยผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการวัดแบบนี้เป็น 2 แนวคิด คือ

แนวคิดที่ 1 สามารถแยกระดับความสามารถได้เป็น 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 เป็นเรื่องของความรู้ความเข้าใจที่จะทำงานได้ หรือตามความสามารถในอาชีพนั้นๆ

ระดับที่ 2 การนำไปใช้ของความสามารถตามความรู้ความเข้าใจ

ระดับที่ 3 เรียกว่า วิเคราะห์ สังเคราะห์สิ่งที่เป็นหลักการหรือหัวใจแล้ว สามารถลงข้อสรุปได้ หรือสร้างหลักใหม่ขึ้นมา

ระดับที่ 4 ประเมินคุณค่าหรือตัดสินได้ ซึ่งอาจจะสอนคนอื่นได้ด้วย

แนวคิดที่ 2 มองในลักษณะคล้ายพัฒนาความสามารถ มี 4 ระดับเช่นกัน

ระดับที่ 1 Learning หมายถึง ทักษะการเรียนรู้

ระดับที่ 2 Applying การประยุกต์ใช้ความสามารถ

ระดับที่ 3 Performing หมายถึง ปฏิบัติงานด้วยความสามารถตามที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4 Coaching เป็นความสามารถที่จะสอนผู้อื่นได้

สำหรับแนวคิดที่ 1 กำหนดระดับความสามารถใน 4 ระดับ คือ 1) ความรู้ความเข้าใจ 2) การนำไปใช้/ประยุกต์ใช้ 3) การวิเคราะห์-สังเคราะห์ 4) การประเมิน/ตัดสินคุณค่า นั้นมักจะใช้ในด้าน การสอบวัดความสามารถ โดยกำหนดไว้ในตารางผังแบบทดสอบวัดความสามารถ

ส่วนในแนวคิดที่ 2 จะสามารถใช้ได้ทั้งการออกแบบวัดเพื่อทดสอบและการประเมินความสามารถ โดยสรุปแล้ว การกำหนดระดับหรือตีกริความสามารถ ไม่ว่าจะม้วัดถูประสงค้ทั้งในแบบการทดสอบวัดความสามารถหรือ การประเมินความสามารถ คงต้องหาคำตอบอันเดียวกันว่า บุคคลมีความสามารถดังกล่าวหรือไม่ ถ้าบุคคลในองค์การนั้นมีความสามารถ ธุรกิจก็จะมีผลความสามารถหลักด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงควรมองภาพรวมของการวัดระดับความสามารถที่ ต้องผสมผสานระหว่างความรู้-ความคิด (Cognitive) และทักษะเชิงพฤติกรรม (Skill Behavioral) เข้าไปด้วยกัน (คณัย เทียนพุฒ, 2544: 65)

2.2.2.6 แบบไม่มีระดับ คือ ไม่มีการกำหนดระดับของความสามารถ ใช้ได้ดีกับความสามารถที่เป็นค่านิยม (Value) ขององค์การ ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 การจัดแบ่งระดับของความสามารถ ตามลักษณะโครงสร้างแบบไม่มีระดับ

ความสามารถ : การตัดสินใจ	
คำจำกัดความ :	การแสดงความรับผิดชอบในทุกขั้นตอนของกระบวนการ ตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผล
คำอธิบายเชิงพฤติกรรม:	1. ติดตามการแก้ไขปัญหา 2. รับฟังความคิดเห็นรอบข้างอย่างเป็นธรรม 3. ไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน วิเคราะห์และตัดสินใจ

แหล่งที่มา: ทายาท ศรีปลั่ง, 2545 : 130.

2.2.2.7 แบบระดับพื้นฐาน (Threshold) เป็นรูปแบบที่ใช้ได้ดีกับความสามารถของงานที่มีความซับซ้อนน้อย เช่น งานสารบัญ งานรักษาความปลอดภัย โดยจะแบ่งความสามารถออกเป็น 3 ระดับ เริ่มจากพฤติกรรมหรือทักษะในระดับพื้นฐาน ระดับปานกลาง และระดับชั้นสูง ตามลำดับ

2.2.2.8 แบ่งระดับตามลักษณะการทำงาน (Contribution) เป็นรูปแบบที่สามารถแบ่งความสามารถได้เป็นหลายระดับเช่นเดียวกัน ขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่องค์กรมีต่อพนักงานในกลุ่มต่างๆ เช่น แบ่งเป็น 1) Contribute with Assistant (คือ ทำงานได้ผลโดยต้องอาศัยความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น) 2) Contribute with no Assistant (คือ ทำงานได้ผลโดยไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือ จากบุคคลอื่น) 3) Contribute to Organization Units (คือ ทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจในระดับฝ่ายงาน) 4) Contribute to Entire Organization (คือทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจในระดับองค์กร)

2.2.2.9 แบ่งระดับความสามารถออกเป็น 5 ระดับเท่ากันหมด

การแบ่งระดับของ Competency ออกเป็น 5 ระดับเหมือนกันหมดทุกตัว แต่มีลักษณะของการเขียนคำอธิบายใน 2 รูปแบบคือ 1) เขียนคำอธิบายครบทุกระดับ 2) เขียนคำอธิบายเพียง 3 ระดับ

1) การเขียนคำอธิบายครบทุกระดับ แบบนี้มีการเขียนอธิบายความแตกต่างของพฤติกรรมหรือความสามารถที่แสดงออกให้เห็นในทุกระดับ ดังตารางที่ 2.7, 2.8

ตารางที่ 2.7 Competency : ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่เขียนคำอธิบายทั้ง 5 ระดับ

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
5	มีการนำเสนอความคิดอยู่ตลอดเวลาทั้งในการพัฒนางานของตนเองและงานของส่วนรวม
4	มีการนำเอาเครื่องมือเทคนิค วิธีการที่ซับซ้อนมาใช้ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
3	การนำความคิดริเริ่มไปใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน
2	มีการคิดริเริ่มด้วยตัวเอง
1	การคิดริเริ่มเมื่อได้รับกระตุ้นหรือได้รับมอบหมาย

แหล่งที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 63.

ตารางที่ 2.8 Competency : การพัฒนาตนเอง ที่เขียนคำอธิบายทั้ง 5 ระดับ

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
5	มีการกระตุ้นให้ผู้อื่นมีการพัฒนาตัวเอง
4	มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตัวเองสูงและสร้างพันธมิตรกับบุคคลรอบข้าง
3	การพัฒนาตัวเองเพื่อปรับปรุงผลงานที่ตัวเองรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น
2	การแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตัวเอง
1	มีการรับฟังการวิจารณ์จากผู้อื่น

แหล่งที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 63.

2) เขียนคำอธิบายเพียง 3 ระดับ Competency แต่ละตัวจะเขียนคำอธิบายเพียง 3 ระดับเท่านั้น คือ ระดับ 1 ระดับ 3 และระดับ 5 ซึ่งสามารถแสดงได้ ดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 คำอธิบายระดับของ Competency

คำอธิบายระดับของ Competency	
ระดับ 5	หมายถึง มีระดับของ Competency สูงกว่ามาตรฐาน (Outstanding)
ระดับ 4	หมายถึง มีระดับของ Competency อยู่ระหว่างระดับที่สูงกว่ามาตรฐานมาก (Outstanding) กับระดับมาตรฐาน (Meet Expectations)
ระดับ 3	หมายถึง มีระดับของ Competency อยู่ในระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้มาตรฐาน (Meet Expectations)
ระดับ 2	หมายถึง มีระดับของ Competency อยู่ระหว่างระดับมาตรฐาน (Meet Expectations) กับระดับต่ำกว่าหรือไม่ได้มาตรฐาน (Lower Expectations/Unacceptable)
ระดับ 1	หมายถึง มีระดับของ Competency ต่ำกว่ามาตรฐาน (Meet Expectations) กับระดับต่ำกว่าหรือไม่ได้มาตรฐาน (Lower Expectations/Unacceptable)

แหล่งที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547: 64.

การเขียนคำอธิบายเพียง 3 ระดับนี้ ในระดับ 2 กำหนดไว้ให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจในกรณีที่ผลการประเมินออกมาไม่ชัดเจนว่าอยู่ในระดับ 1 หรือ 3 และในระดับ 4 ก็เช่นเดียวกันคือผลการประเมินออกมาไม่ชัดว่าอยู่ในระดับ 3 หรือ 5 ดังตารางที่ 2.10 และ 2.11

ตารางที่ 2.10 การเขียนคำอธิบาย Competency : Accuracy เพียง 3 ระดับ

ระดับ	คำอธิบาย
5	มีความถูกต้องแม่นยำสูงมาก สามารถตรวจสอบงานที่ละเอียดซับซ้อนได้ มีการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการและเครื่องมือในการตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา
4	+ -

ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

ระดับ	คำอธิบาย
3	การตรวจสอบงานก่อนการส่งมอบ การใช้เครื่องมือเหมาะสมกับงานที่ตรวจสอบ ไม่ต้องมีการตรวจสอบซ้ำจากผู้อื่น สามารถตรวจสอบถูกต้องและทันเวลา
2	+ -
1	เกิดการผิดพลาดบ่อยครั้ง เกิดความผิดพลาดในงานทุกลักษณะไม่ว่างานยากหรืองานง่าย ความผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหาย ไม่มีการตรวจสอบงานก่อนการส่งมอบ ต้องมีการตรวจซ้ำทุกครั้ง

แหล่งที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 65.

ตารางที่ 2.11 การเขียนคำอธิบาย Competency : Achievement Motivation เพียง 3 ระดับ

ระดับ	คำอธิบาย
5	ต้องการรับผิดชอบงานที่ทำหยาบมากยิ่งขึ้น สอบถามเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา กระตุ้นให้คนอื่นเกิดแรงจูงใจ
4	+ -
3	มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น พยายามหาแนวทางที่บรรลุความสำเร็จ ปรารถนาที่จะทำงานให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพและสูงกว่ามาตรฐาน
2	+ -
1	ต้องการให้งานสำเร็จ แต่เมื่อเจอปัญหาอุปสรรคไม่ค่อยแสวงหาแนวทางแก้ไข ไม่ต้องการความรับผิดชอบเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย ขาดการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง

แหล่งที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 65.

2.2.2.10 แบบแบ่งตามลักษณะของ Competency แต่ละตัว

ไม่มีการกำหนดว่า Competency ทุกตัวจะต้องมี 5 ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของ Competency ตัวนั้นๆ บางตัวอาจจะแบ่งออกเป็น 4 ระดับ บางตัวเป็น 5 ระดับ ในขณะที่บางตัวแบ่งออกเป็น 6 ระดับ หรืออาจจะแบ่งมากกว่าน้อยกว่านี้ก็ได้ ดังตารางที่ 2.12 2.13 และ 2.14

ตารางที่ 2.12 Competency : การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
4	สามารถกำหนดแผนงานในการแก้ปัญหาได้
3	สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนหลายมิติของปัญหาได้
2	สามารถเข้าใจความสัมพันธ์พื้นฐานของส่วนต่างๆ ของปัญหาได้
1	สามารถแยกแยะปัญหาได้

แหล่งที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 66.

ตารางที่ 2.13 Competency : การคิดเชิงแนวคิด (Conceptual Thinking)

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
5	สามารถคิดสร้างสรรค์เพื่อกำหนดหลักการหรือแนวคิดใหม่ได้
4	สามารถวิเคราะห์แยกแยะข้อมูลหรือเหตุการณ์ที่ซับซ้อนได้
3	สามารถนำหลักการหรือแนวคิดไปประยุกต์ใช้ได้
2	เข้าใจรูปแบบของหลักการหรือแนวคิด
1	สามารถใช้หลักการหรือกฎเบื้องต้นได้

แหล่งที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 68.

ตารางที่ 2.14 Competency : มุมมองเชิงกลยุทธ์ (Strategic Perspective)

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
6	สามารถกำหนดกลยุทธ์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5	สามารถเข้าใจผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์ได้
4	สามารถเชื่อมโยงงานประจำสู่กลยุทธ์ได้
3	สามารถคิดเชิงกลยุทธ์ได้
2	สามารถปรับแผนงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ได้
1	เข้าใจกลยุทธ์

แหล่งที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 68.

โดยสรุป งานแต่ละงานก็จะมี การแบ่งกลุ่มและการแบ่งระดับของ Competency ได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละองค์กรหรือผู้ศึกษาว่าแบบใดเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ยังไม่สามารถบอกได้ว่าหลักเกณฑ์ใดถูกหรือผิด แนวทางที่ดีที่สุดคือ ศึกษาข้อดี ข้อเสียของแต่ละแนวทาง แล้วนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ถ้านำไปใช้แล้วยังมีข้อบกพร่อง ก็ควรจะมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรนั้นๆ โดยการแบ่งระดับความสามารถ (Competency Level) มีประโยชน์ดังนี้คือ 1) แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างระดับของตำแหน่งงานที่มี Competency ตัวเดียวกัน สามารถกำหนดความแตกต่างระหว่างระดับตำแหน่งที่ต่างกัน แต่มี Competency ตัวเดียวกัน เช่น ผู้จัดการมี Competency ด้านการวางแผน ในขณะที่หัวหน้าซูเปอร์ไวเซอร์ และหัวหน้างานก็มี Competency เรื่องการวางแผนเหมือนกัน ถ้ามีการกำหนดระดับของ Competency ให้อย่างชัดเจนว่าเป็นที่ระดับ เราสามารถกำหนดได้ว่าในเรื่องการวางแผนของผู้จัดการ ซูเปอร์ไวเซอร์และหัวหน้างานอยู่ในระดับใด ซึ่งจะทำให้เห็นความแตกต่างได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น 2) เกิดประสิทธิภาพในการประเมิน Competency การกำหนดระดับของ Competency จะช่วยให้การประเมินระดับความสามารถของบุคคลได้ดียิ่งขึ้น เพราะสามารถเปรียบเทียบระดับที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นควรจะมีความสามารถที่มีจริงได้อย่างชัดเจน 3) สามารถนำไปในการพัฒนาฝึกอบรมได้ เมื่อเราทราบว่าช่องว่างระหว่างระดับที่ตำแหน่งงานต้องการกับระดับความสามารถที่ผู้ดำรงตำแหน่งมีอยู่แล้ว เราสามารถนำผลนี้ไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมได้ดียิ่งขึ้น

2.2.3 การวิเคราะห์หาความสำคัญกับตำแหน่งงาน

ในการวิเคราะห์หาความสามารถนั้นมีความสำคัญเพียงใดกับตำแหน่งงาน Cooper (2000: 136) ได้ให้แนวทางการรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์หาขีดความสามารถ เพื่อจัดหมวดหมู่ของขีดความสามารถให้มีความเหมาะสมทั้งในระดับตำแหน่ง ลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยใช้กระบวนการที่เรียกว่า 5 คะแนน (Five-Point) ซึ่งเป็นการจัดทำตารางแสดงลักษณะตำแหน่งที่แตกต่างกัน และขีดความสามารถที่องค์กรควรมีในองค์กรนั้นๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันตัดสินใจว่า ขีดความสามารถใดที่ตำแหน่งและลักษณะการทำงานนั้นๆ ควรมี ดูรายละเอียดตารางที่ 2.15

ตารางที่ 2.15 ตัวอย่างตารางการให้คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะตำแหน่งที่แตกต่างกันและขีดความสามารถที่ควรมีในองค์กร

ตัวอย่างของความสามารถด้านต่าง ๆ	ตำแหน่ง				
	ผู้บริหาร	ผู้จัดการ	ผู้นำทีม	พนักงานชาย	พนักงานวิชาชีพ
1. ความสามารถทั่วไป					
สารสนเทศขององค์กร					3
อุตสาหกรรมเบื้องต้น	4	3	4	3	2
วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน	3		5	4	2
กฎหมาย	5	4	3	2	2
2. ความสามารถในการบริหาร					
การวางแผน	2	2	2	2	2
ภาวะผู้นำ	4		3	2	2
การสัมภาษณ์ คอบคำตาม	3		2		
จริยธรรม	4		3	2	2
3. ความสามารถด้านเทคนิค					
รู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์	2		2	3	4
รู้ความต้องการของลูกค้า	2		2	2	2
การให้คำปรึกษา	2		2	2	4
การบริหารโครงการ	2		3	2	4

ตารางที่ 2.15 (ต่อ)

ตัวอย่างของความสามารถด้านต่างๆ	ตำแหน่ง				
	ผู้บริหาร	ผู้จัดการ	ผู้นำ ทีม	พนักงาน ขาย	พนักงาน วิชาชีพ
4. ความสามารถในการจัดการ					
การบริหารคน	4	3	3		
การจัดทำงบประมาณ	3	4	2		
การจัดทำรายงาน	2	4	2	2	2
การสั่งซื้อ		5	2	2	
การพิสูจน์งบการเงิน		3		2	4
สถิติ	3	4	2		
5. ความสามารถด้านการบริหารคุณภาพ					
การบริหารคุณภาพทั้งระบบ	3	2	3	2	2
ระบบบริหารงานคุณภาพ	5	2	3	2	2
การชักนำทีมงาน	4		3		
การปรับปรุงวิธีการทำงาน	2	4	3	2	2

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก Cooper, 2000: 136.

โดยแบ่งการให้คะแนนเป็น 5 ระดับ

- 1 คะแนน หมายถึง ชีตความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ สำคัญเล็กน้อย กับตำแหน่งงานนั้นๆ
- 2 คะแนน หมายถึง ชีตความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ สำคัญ กับตำแหน่งงานนั้นๆ
- 3 คะแนน หมายถึง ชีตความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ สำคัญปานกลาง กับตำแหน่งงานนั้นๆ
- 4 คะแนน หมายถึง ชีตความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ สำคัญมาก กับตำแหน่งงานนั้นๆ
- 5 คะแนน หมายถึง ชีตความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ สำคัญมากที่สุด กับตำแหน่งงานนั้นๆ