

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในคณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวความคิดเรื่องขีดความสามารถ
2. ประเภทของขีดความสามารถ
3. การจัดการขีดความสามารถ
4. การพัฒนาขีดความสามารถ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเรื่องขีดความสามารถ

แนวคิดเรื่อง ขีดความสามารถ (Competency) มีการนำเสนอโดย David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ผ่านบทความที่มีชื่อเสียง ซึ่งเผยแพร่ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 หนึ่ง แนวคิดเรื่อง ขีดความสามารถนี้จัดเป็นแนวคิดและผลการศึกษาด้านจิตวิทยา ที่มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดที่เคยมีผู้เสนอไว้แล้วในอดีต จึงอาจกล่าวได้ว่าแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ ของ McClelland ไม่ใช่แนวคิดใหม่เพราะในปี 1920 Frederick w. Taylor บิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการเคยกล่าวถึงสิ่งที่คล้ายกันกับขีดความสามารถมาก่อน แต่ McClelland นับเป็นผู้ริเริ่มศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถอย่างจริงจัง และนำขีดความสามารถมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ในบทความเรื่อง “Testing for Competence Rather than for Intelligence” McClelland ได้เสนอความคิดเห็นในเชิงไม่เห็นด้วยกับการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงาน หรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านขีดความสามารถ ที่เขากล่าวว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในขณะเดียวกันยังมีข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือเป็นตัวแปรที่ไม่มีความลำเอียงในการทดสอบต่อบุคคลต่างเชื้อชาติ เพศ หรือฐานะทางสังคม ที่แบบวัดความถนัด หรือแบบวัดอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน McClelland จึงต้องการใช้ความรู้เรื่องขีดความสามารถมาช่วยแก้ไขปัญหากการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานรัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหาจากกระบวนการคัดเลือก ในขณะนั้นเน้น

การวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก รวมทั้งปัญหาเรื่องผลการทดสอบความถนัดแบบเดิมนั้น จะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (McClelland, 1973)

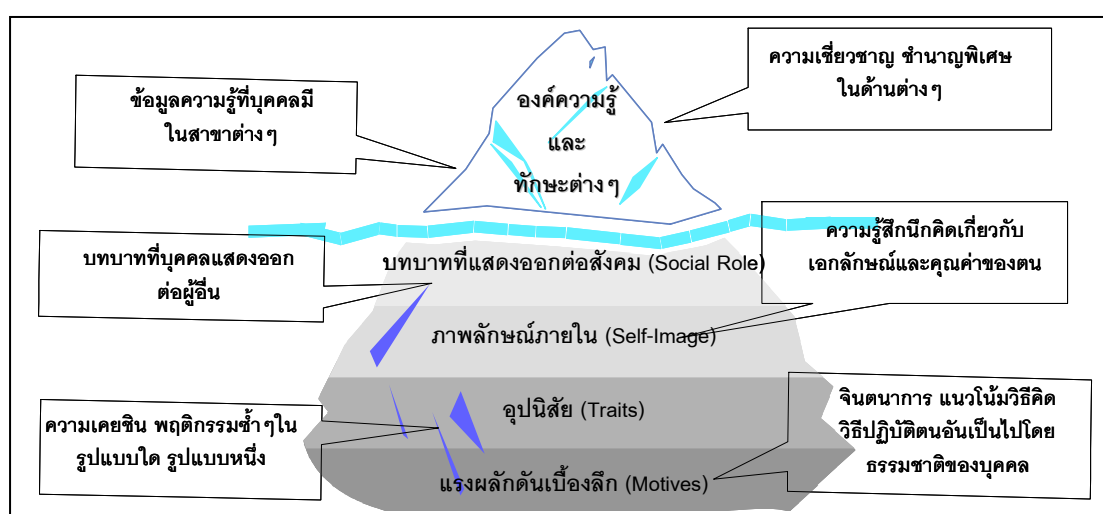
การวิจัยของ McClelland ได้ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ประสบความสำเร็จในงานและกลุ่มของผู้ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เรียกว่าขีดความสามารถใด) เขาใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยมุ่งเน้นที่ความคิดและพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ โดยการวิจัยครั้งแรก McClelland คิดจะใช้วิธีการสังเกตการทำงานประจำวันของผู้ที่ประสบความสำเร็จกับผู้ที่มีผลงานในระดับปานกลาง แต่วิธีการดังกล่าวใช้เวลานานเกินไป ไม่สะดวกในทางปฏิบัติ เขาจึงพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนามาจากการผสมผสานวิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานของ Flanagan (1954) และวิธีการของแบบทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT)

เทคนิค BEI ดำเนินการโดยสัมภาษณ์แบบให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่เขา รู้สึกว่าประสบความสำเร็จสูงสุด 3 เหตุการณ์ และเหตุการณ์ที่เขา รู้สึกว่าล้มเหลวอีก 3 เหตุการณ์ จากนั้นผู้สัมภาษณ์ก็ถามคำถามต่อเนื่องจากว่า อะไรทำให้เกิดสถานการณ์นั้น ๆ ใครที่เกี่ยวข้องบ้าง เขาคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร ต้องการอะไรในการจัดการกับสถานการณ์ เขาทำอย่างไรและเกิดอะไรขึ้นจากเหตุการณ์การทำงานนั้น อนึ่ง การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical Incident) นี้ เป็นวิธีการที่ John Flanagan พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะสำคัญและทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตได้ แต่จุดมุ่งหมายหลักของ BEI คือ การมุ่งเน้นที่ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล คล้ายกับการทดสอบการเล่าเรื่องจากภาพ (Thematic Apperception Test : TAT) เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ก็นำมาวิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบว่าคุณลักษณะสำคัญของผู้ที่ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้างที่ไม่เหมือนกับผู้ประสบความสำเร็จปานกลาง จากนั้นนำข้อมูลมาถอดรหัส ด้วยวิธีการที่เรียกว่าการวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด แล้วนำข้อมูลที่ถอดรหัสแล้ว มาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติ เพื่อศึกษาลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จกับผู้ที่มีผลงานระดับปานกลาง

ต่อมาในช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 McClelland และเพื่อนได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่ของ The U.S. State Department Foreign Service Information ให้พัฒนาเครื่องมือเพื่อช่วยเหลือในการคัดเลือกนักการทูตระดับต้น McClelland ได้ใช้เทคนิค BEI ในการศึกษา พบว่านักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีขีดความสามารถที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้น ที่มีผลการปฏิบัติงาน

ปานกลาง จะมีคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ มีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทางด้านวัฒนธรรม (Cross – Cultural Interpersonal Sensitivity) ความคาดหวังทางบวกกับผู้อื่น (Positive Expectations of Others) และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง (Speed in Learning Political Networks) ผลการศึกษาและแนวคิดของ McClelland เรื่องขีดความสามารถได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย กล่าวได้ว่า McClelland ทำให้ขีดความสามารถได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้

ขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ (Job Roles) เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิผลและทรงคุณค่า คุณลักษณะในที่นี้หมายถึงรวมถึงพฤติกรรม (Behavior) บุคลิกภาพ(Personality) ที่มองเห็นได้ และค่านิยม (Value) ทศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Trait) ที่ไม่อาจมองเห็นได้ โดยอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และคุณลักษณะส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากจะอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม และคุณลักษณะส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ (ภาพที่ 2.1) ส่วนเหนือน้ำเป็นส่วนที่ง่ายต่อการบริหารจัดการ เช่น ทักษะและความรู้ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่ซ่อนเร้นยากต่อการบริหารจัดการ เช่น ลักษณะนิสัยและทัศนคติ เป็นต้น



ภาพที่ 2.1 ขีดความสามารถตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : ดัดแปลงจากสถาบันทรัพยากรมนุษย์, 2547 : 6

ขีดความสามารถของบุคลากรนั้นมีความจำเป็นและสำคัญต่องานที่ปฏิบัติ ดังนี้ (Becker, Huselid and Ulrich, 2001 : 156 ; Rees and Garnsey, 2003)

1. ด้านภาพรวมองค์กร

1.1 เป็นเครื่องมือสนับสนุนระบบตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPI)
 1.2 เป็นเครื่องมือแปรกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์
 1.3 เป็นเครื่องมือพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีทิศทางเพราะว่าขีดความสามารถมาจาก KPI และ KPI พัฒนามาจากการบรรยายลักษณะงาน(Job Description) เมื่อพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ย่อมพัฒนาทั้ง KPI และการบรรยายลักษณะงาน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในการปฏิบัติงาน

1.4 ใช้ในการประเมินมาตรฐานของพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

1.5 เป็นพื้นฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2. ด้านการพัฒนาบุคลากร

2.1 ได้บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรและงาน

2.2 การเลื่อนระดับและการปรับตำแหน่งงานมีความชัดเจนมากขึ้น

2.3 ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

2.4 เพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลงาน

2.5 ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน

ในปี ค.ศ. 1994 Tower and Perrin ได้ร่วมกับบริษัท IBM สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 3,000 คน ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ปรึกษาผู้บริหารในสายงานและนักวิชาการ ผลปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างที่สำรวจแต่ละกลุ่ม มีความเห็นคล้ายคลึงกันมากที่สุดว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีขีดความสามารถดังนี้ (Becker, Huselid and Ulrich, 2001)

1. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ (ความเห็นจากผู้บริหารในสายงาน)

2. มีความรู้กว้างขวางและมีวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (ความเห็นจากนักวิชาการ)

3. ความสามารถในการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เช่น สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (ความเห็นจากที่ปรึกษา)

4. มีการศึกษาดี มีประสบการณ์ และมีความเข้าใจต่อผู้บริหารในสายงาน (ความเห็นจากผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์)

ประเภทของขีดความสามารถ

การกำหนดชื่อเรียกขีดความสามารถในแต่ละองค์กร มีการเรียกชื่อแตกต่างกัน แต่แนวคิดของการจัดทำขีดความสามารถจะคล้ายกัน โดยแบ่งเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. **ขีดความสามารถระดับองค์กร (Organization Competency)** ได้รับการกำหนดขึ้นจากคุณค่าหลัก (Core Values) หรือวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ทั้งนี้ความสามารถหลักเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้บุคลากรทุกคนและทุกระดับตำแหน่งงาน มีพฤติกรรมหรือความสามารถร่วมที่เหมือนกัน ซึ่งต้องกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ที่ต้องการให้บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมที่เหมือนกัน ๆ กัน เช่น การมีจิตสำนึกของการทำงานด้านบริการ (Service Mind) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการทำงานเป็นทีม (Team Working) เป็นต้น (Halberstadt et al., 2001)

2. **ขีดความสามารถระดับตัวบุคลากร (Employee Competency)** เป็นความสามารถเฉพาะบุคลากรแต่ละคน ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้ (จิรประภา และกัลยาณี, 2547)

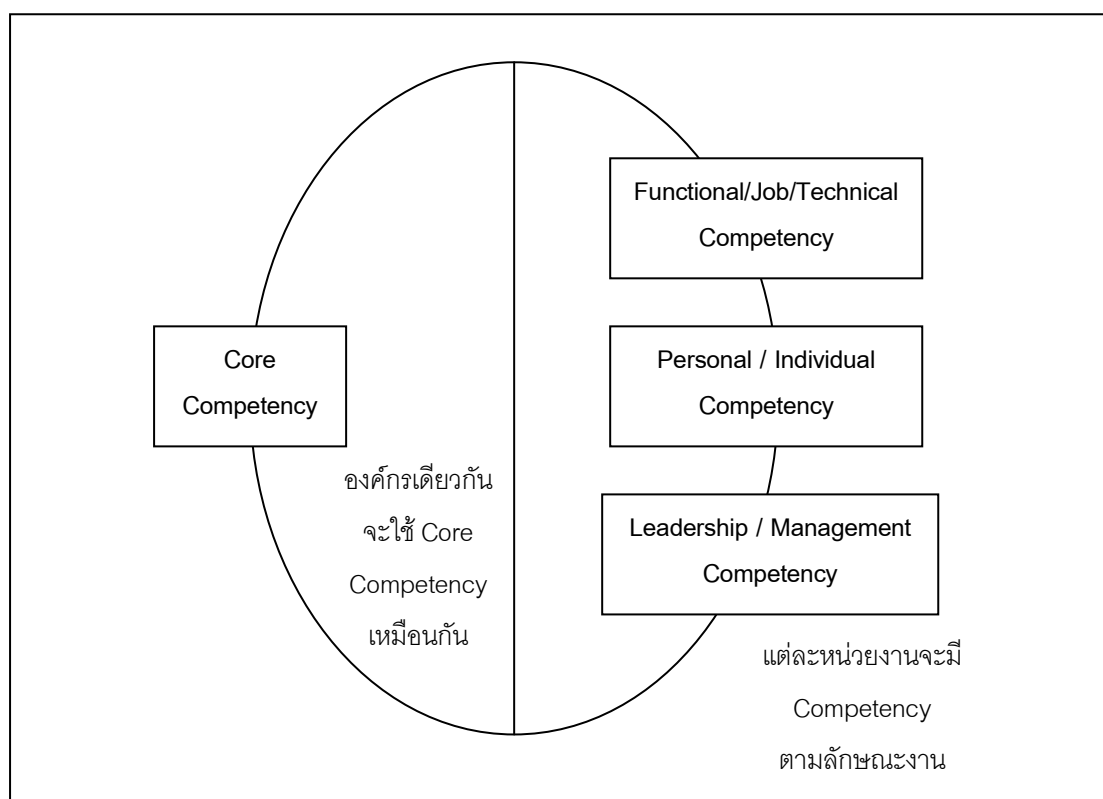
2.1 ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นพฤติกรรมที่ต้องการให้บุคลากรทุกคนมีการแสดงออกเหมือนกัน ๆ กัน เช่น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Orientation) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) มีความไว้วางใจ (Credibility) การสื่อสาร (Communication) การชำนาญด้านเทคนิค (Technical Skill) มุ่งผลลัพธ์ (Result) ภาวะผู้นำ (Leadership) และนวัตกรรม (Innovation) เป็นต้น

2.2 ขีดความสามารถตามหน้าที่ (Functional Competency) เป็นความสามารถของบุคลากรที่ทำงานต่างกัน ขีดความสามารถก็ควรแตกต่างกันด้วย เช่น ขีดความสามารถของงานทรัพยากรมนุษย์ ควรมีความแตกต่างจากงานบัญชีและการเงินคือ งานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเน้นความรู้การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน และการสื่อสารด้วยวาจา ส่วนงานบัญชีและการเงิน เน้นความรู้ทางบัญชีต้นทุน บัญชีบริหาร บัญชีการเงิน รวมทั้งทักษะ การรวบรวมข้อมูล ความละเอียดรอบคอบ ความคิดวิเคราะห์และการคำนวณตัวเลข นอกจากนี้ขีดความสามารถตามหน้าที่ยังแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (Halbesleben et al., 2003)

2.2.1 ขีดความสามารถทั่วไป (Common Competency) คือความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในสายวิชาชีพ บุคลากรควรมีร่วมกัน เป็นการกำหนดความรู้ความสามารถคุณสมบัติพื้นฐานที่สอดคล้อง เพื่อส่งเสริมขีดความสามารถหลักให้ประสบความสำเร็จ

2.2.2 **ขีดความสามารถเฉพาะด้าน (Specific Competency)** คือความสามารถที่เฉพาะสายวิชาชีพ เป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากรแต่ละหน่วยงาน แต่ละฝ่าย ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นทักษะในการทำงานเฉพาะหน่วยงาน เช่น แผนกขาย จะมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะของสินค้า ทักษะในการขาย การเจรจาต่อรอง เป็นต้น

3. **ขีดความสามารถสำหรับผู้บริหาร (Leadership Competency)** จะเน้นทักษะในการบริหารจัดการ ส่วนใหญ่ระดับจัดการจะมีความรู้ความสามารถมากกว่าระดับปฏิบัติการ (ภาพที่ 2.2) เช่น ความสามารถในการวางแผน (Planning) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นต้น (Meretoja and Leino-Kilpi, 2003)



ภาพที่ 2.2 ประเภทของขีดความสามารถ

ที่มา : เจริญวิชัย, 2550 : 29

จะเห็นว่าขีดความสามารถ ต้องกำหนด**พฤติกรรม**อย่างชัดเจนว่า จะวัดพฤติกรรมอะไร โดยประเมินผลงานจากพฤติกรรมที่กำหนดขึ้น ถ้าหากไม่มีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการวัดตามขีดความสามารถแต่ละประเภท จะทำให้การวัดผลเหมือนกับการวัดในรูปแบบเดิม ที่แบ่งการวัด

เป็นระดับต่าง ๆ เช่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง ซึ่งไม่มีการบ่งชี้ให้เห็นชัดเจนว่าพฤติกรรมอะไรที่ ต้องการวัดผลในการปฏิบัติงาน

การจัดการขีดความสามารถ

ปัจจุบันมีหลายองค์กรให้ความสนใจในแนวความคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ โดยศึกษา ค้นคว้า แลกเปลี่ยนกันเพื่อการนำมาใช้ เนื่องจากมีความเห็นว่า อาจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ บางองค์กรจัดทำขึ้นเอง หลังจากส่งบุคลากรไปอบรมและเรียนรู้มา ในขณะที่ บางองค์กรว่าจ้างที่ปรึกษาจัดทำขีดความสามารถให้ แต่ไม่ว่าจะจัดทำด้วยวิธีการใด ปัญหาที่ อาจเกิดขึ้นภายหลังจากการศึกษาเสร็จสิ้นลงคือ การนำขีดความสามารถมาใช้งานในภาคปฏิบัติที่ เรียกว่า **การจัดการขีดความสามารถ**

การจัดการขีดความสามารถ (Competency Management : CM) หมายถึง การนำขีด ความสามารถไปใช้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว โดยมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปในงานแต่ละประเภท ได้แก่ (อรัญญา, 2549)

ขีดความสามารถพื้นฐานการฝึกอบรม (Competency-based Training) หมายถึง การ จัดการงานฝึกอบรม โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งนำมาใช้ เป็นข้อมูลในการหาความจำเป็นสำหรับการฝึกอบรมการวางแผนหลักสูตร และการปรับระดับความ สามารถ (Proficiency Level) ของบุคคลภายหลังการประเมินผลการฝึกอบรม

ขีดความสามารถพื้นฐานเส้นทางอาชีพ (Competency-based Career Path) หมายถึง การนำความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานมาใช้ในการวางแผน เกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ ของบุคลากร โยกย้าย สับเปลี่ยน โดยเปรียบเทียบกับความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานนั้น

ขีดความสามารถพื้นฐานการวางแผน (Competency-based Succession Plan) หมายถึง การนำความรู้ความสามารถมาใช้วางแผนทดแทนตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบคุณสมบัติ และความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือนำมาทดแทนระดับบริหารในอนาคต

ขีดความสามารถด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Competencies in Performance) หมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพิจารณาทั้งผลงานและศักยภาพของบุคคลเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัดและความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานนั้น

ขีดความสามารถพื้นฐานด้านค่าจ้าง (Competency-based Pay) หมายถึง การนำความรู้ ความสามารถมาช่วยประกอบการตัดสินใจในการจ่ายค่าตอบแทน ตามผลการประเมินที่ได้มา

จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะองค์กรจะนำขีดความสามารถไปปรับใช้กับงานใด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่ไม่อาจมองข้ามคือ วิธีการวัดขีดความสามารถ ซึ่งหมายถึงการประเมินความสามารถของบุคลากร โดยนำมาเปรียบเทียบกับความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานนั้น ๆ

มีหลายองค์การที่พบว่าขั้นตอนเริ่มเป็นปัญหาในทางปฏิบัติ แม้ว่าช่วงแรกของการศึกษาการจัดทำแบบจำลองขีดความสามารถ รู้สึกว่ายากมาก เมื่อถึงขั้นตอนนี้ก็รู้สึกว่ายากยิ่งกว่า เพราะต้องนำข้อมูลบุคลากรมาเปรียบเทียบกับขีดความสามารถของตำแหน่งงานนั้น ทำให้ยุ่งยากหลายตาไปด้วยรหัสบอกระดับต่าง ๆ (Proficiency Levels) ของตำแหน่งงาน แผนก ฝ่าย และบัญชีรายชื่อความรู้ความสามารถ (Competency List and Definition) เป็นต้น

การจัดการขีดความสามารถ เป็นขั้นตอนการจัดการข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ถ้าข้อมูลที่ได้มามีคุณภาพ การใช้งานจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แต่มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและนำมาใช้งานได้เหมาะสมกับองค์กรคือ

1. **ควรคำนึงถึงบทบาทหลักขององค์กร** (Organization Roles) ครอบคลุมไปในระหว่างการศึกษาขีดความสามารถของตำแหน่งงานด้วย เพราะตำแหน่งงานเดียวกัน ธุรกิจต่างกัน หรือภารกิจต่างกัน ย่อมมีรหัสขีดความสามารถที่ต่างกัน

2. **ควรคำนึงถึงวิสัยทัศน์องค์กรและกลยุทธ์** เพราะนอกจากจะบอกว่าควรมีระดับความสามารถ (Proficiency Levels) ที่ระดับแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าช่วงเวลาต่อจากนี้ เป็นเวลานานเท่าใด องค์กรจะเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านใดบ้าง เพื่อสนองตอบวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดังกล่าว องค์กรบางแห่งที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จของตำแหน่งงาน (KPI) ควรคำนึงถึงขีดความสามารถ ที่ช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดผลงานของตำแหน่งงานนั้น โดยอธิบายให้ได้ว่า ตัวชี้วัดของตำแหน่งงานนี้ ต้องการความรู้ความสามารถหรือขีดความสามารถอะไรบ้าง

3. **ควรคำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์กรและค่านิยม** (Culture and Value) เนื่องจากคุณลักษณะบุคลากรตามขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน เมื่อนำมารวมกันหลายตำแหน่งหลาย ๆ คน จะกลายเป็นความรู้ความสามารถขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งในระยะยาวจะหล่อหลอมกลายเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น เช่น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการบริการ องค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

4. **ควรคำนึงถึงการนำไปใช้** โดยออกแบบให้เหมาะสมกับการนำไปใช้งานแต่ละประเภท ในระยะแรกการนำขีดความสามารถไปใช้งาน ต้องเริ่มต้นจากงานที่ละประเภทจนกว่าจะนำไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ทั้งหมดตามที่ต้องการต่อไป

การพัฒนาขีดความสามารถ

การทำงานหรือการให้บริการมีผลดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่ผ่านมา อาจไม่เป็นการเพียงพอที่จะทำให้ได้รับความสำเร็จ การวัดจำเป็นต้องกำหนดค่าเป็นตัวเลข จึงต้องวัดจากจำนวนการร้องเรียนของผู้ใช้บริการว่าลดลงเป็นสัดส่วนเท่าใดกับข้อร้องเรียนเดิม การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน และการให้บริการต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับความเป็นจริง มีความเป็นไปได้ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน หรือบุคคลต่างก็มีขีดความสามารถไม่เหมือนกัน และมีขีดความสามารถต่างกันออกไปในแต่ละด้าน จึงต้องวิเคราะห์ว่าหน่วยงาน หรือบุคคลควรได้รับการพัฒนาขีดความสามารถไปในด้านใดบ้าง ดังนี้

1. **Capacity** เป็นความสามารถที่จะรับงานได้มากน้อยเท่าใด ต่อชั่วโมง ต่อวัน ต่อสัปดาห์ หรือต่อเดือน ตามความจุของงานที่จะทำได้ บางคนรับงานได้มาก บางคนรับงานได้น้อย

2. **Capability** เป็นความสามารถที่จะทำงานได้หลากหลายชนิด บางคนทำงานได้หลายชนิด บางคนมีความสามารถเฉพาะอย่าง ไม่สามารถพัฒนาทักษะให้มีหลายด้าน (multi-skill)

3. **Caliber** เป็นการพิจารณาขีดความสามารถว่าทำงานได้ในระดับยากมาก ยากปานกลาง หรือไม่ยาก ขีดความสามารถในการให้บริการที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของงานบริการ ต้องสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปที่ใคร ๆ ก็ทำได้ เป็นลักษณะที่เรียกได้ว่า ความเก่ง จะต้องมีความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมาย ในงานบริการซึ่งพฤติกรรมหลัก (key behavior) จะมีความสำคัญต่องานบริการแต่ละอย่างต่างกัน

ขีดความสามารถโดยรวม การพัฒนาขีดความสามารถของบริษัทจะต้องรู้ว่าบริษัทของเราเก่งในการให้บริการด้านใด อย่างไร ที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จในการประกอบการ และทำให้บริษัทของเราแตกต่างจากบริษัทอื่น เป็นขีดความสามารถหลัก (core competency) ที่อยู่กับเรามานาน ผู้อื่นลอกเลียนได้ยาก เป็นความสามารถซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการโดยทั่วไป

ขีดความสามารถส่วนบุคคล คุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลต่อการให้บริการสูงกว่ามาตรฐานในการบริการทั่ว ๆ ไป จะเป็นในด้านงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งแต่ละบุคคลมีมากน้อยไม่เท่ากัน บางคนมีมากในด้านหนึ่ง แต่น้อยกว่าอีกด้าน จึงต้องพิจารณาพัฒนาขีดความสามารถในด้านที่เป็นจุดแข็งให้เพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันต้องจำกัดด้านที่เป็นจุดอ่อนให้หมดไป ด้วยวิธีการที่สะดวก รวดเร็วและประหยัด ได้แก่ การฝึกอบรมและการสอนงานบริการในลักษณะการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training: OJT)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตวงรัตน์ เกียรติคุณรัตน์(2547: บทคัดย่อ) ได้ค้นคว้าในฐานะผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน สถานศึกษาประจำจังหวัด และทำหน้าที่ในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 86 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาการ ดำเนินงานการเงินและบัญชีที่เกี่ยวข้องกับเงินงบประมาณ เงินรายได้แผ่นดิน เงินนอกงบประมาณ การบันทึกรายการบัญชีและการทำรายงาน จึงมีความสนใจศึกษาเพื่อพัฒนาการดำเนินงานการเงิน และบัญชีโดยเลือกโรงเรียนมหิธรวิทยา อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ เนื่องจากครูที่ทำหน้าที่ การเงินและบัญชี ผู้บริหารโรงเรียน ผู้เกี่ยวข้องมีความต้องการ และมีความสมัครใจที่จะร่วมกัน ศึกษาและพัฒนาการดำเนินงานการเงินและบัญชี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนถูกต้อง ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า เพื่อพัฒนาการดำเนินงาน การเงินและบัญชี โรงเรียนมหิธรวิทยา อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและ การประชุมเชิงปฏิบัติการ กลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้า จำนวน 4 คน ประกอบด้วย ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ฝ่ายธุรการ ครูที่ทำหน้าที่ด้านการเงิน ครูที่ทำหน้าที่ด้านการบัญชี เป็นการประยุกต์ใช้หลักการวิจัย ปฏิบัติการ (Action Research) ตามแนวคิดของเคมมิส และแม็กแท็กการ์ท (Kemmis and McTaggart) ดำเนินการ 2 วงรอบ แต่ละวงรอบประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน (Planning) การ ปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observation) และการสะท้อนผล (Reflection) เครื่องมือที่ใช้เก็บ รวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ แบบสอบถาม แบบสังเกต แบบบันทึกผลการปฏิบัติงาน การจัดทำและตรวจสอบข้อมูลใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลหลายมิติ (Triangulation) และการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า สภาพการปฏิบัติงานการเงินและบัญชี โรงเรียนมหิธรวิทยาก่อน ดำเนินการพัฒนา ครูที่ทำหน้าที่การเงินและบัญชี ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน มีการ ปฏิบัติงานโดยการสอบถามแนวปฏิบัติงานแต่ละด้าน จากเจ้าหน้าที่ผู้เบิกจ่ายของสำนักงานสามัญ ศึกษาจังหวัด และจากเจ้าหน้าที่การเงินโรงเรียนอื่น แล้วนำมาปฏิบัติตามตัวอย่างเดิมที่ยกเลิกไป แล้ว โดยไม่ได้ศึกษาระเบียบการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานการเงินและบัญชีเกิด ความผิดพลาด ล่าช้า ไม่เป็นปัจจุบัน ครูที่ทำหน้าที่การเงินและบัญชีไม่ได้รับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนาเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เนื่องจากผู้บริหารขาด ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานการเงินและบัญชี หลังการดำเนินการพัฒนางานการเงินและ

บัญชีของโรงเรียนใน 2 วงรอบแล้ว พบว่า ครูที่ทำหน้าที่การเงินและบัญชี และผู้บริหารโรงเรียนที่ร่วมศึกษาค้นคว้า มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานการเงินและบัญชี ในด้านเงินงบประมาณ เงินรายได้แผ่นดิน เงินนอกงบประมาณ การบันทึกรายการบัญชี การทำรายงาน สามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาการดำเนินงานการเงินและบัญชีของโรงเรียน ทำให้ระบบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและบัญชีด้านเงินงบประมาณ เงินรายได้แผ่นดิน เงินนอกงบประมาณ การบันทึกรายการบัญชี และการทำรายงาน มีการเปลี่ยนแปลง โดยผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่นิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน เกิดความรู้ความเข้าใจ ผู้ที่รับบริการมีความพึงพอใจ แต่ยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติมอีกคือ การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการนำส่งเงินและการบันทึกรายการบัญชีในทะเบียนคุมเงินบางประเภท เนื่องจากครูที่ทำหน้าที่การเงินและบัญชีขาดประสบการณ์ ทักษะ และความชำนาญ โรงเรียนควรส่งครูที่ทำหน้าที่การเงินและบัญชีไปเข้าร่วมประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานจากโรงเรียนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่อไป

วิภา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้ศึกษามีความเชื่อว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัดและความรู้เฉพาะในงาน แม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่ว่ายังไม่เพียงพอ ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ได้น้ำของคุณคน ได้แก่ ค่านิยม ทักษะคนดี บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของคุณคนเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ด้านการพัฒนาแต่เดิมอาจเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะ แต่ปัจจุบันต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติม ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ ส่วนการบริหารผลงานจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจเน้นเฉพาะผลงานที่คุณคนสามารถผลิตได้ แต่การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงาน โดยประเมินพฤติกรรมในการทำงานและจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียว ทำให้คุณคนอาจมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มมากขึ้น อีกประการหนึ่งหน่วยงานที่ผลิตผลสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงาน จะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

สุกัญญา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้นโยบายการ

พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในระดับกลางของไทย ให้ประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างแท้จริง โดยทางด้านผู้บริหารระดับสูง ต้องให้การสนับสนุนและพยายามกระตุ้นให้สมาชิกในหน่วยงานเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะตนเอง และความพยายามในการสร้างบรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่งเป็นองค์การที่สมาชิกขององค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง โดยการสร้างผลผลิตที่พวกเขาต้องการ เนื่องจากนโยบายในการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบในหน่วยงานราชการหลายประการ ดังนั้นผู้บริหารระดับกลาง ต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนสมรรถนะของตนเองเพื่อให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนไป การมีสมรรถนะที่เหมาะสมสามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการของไทยได้ โดยการสร้างบรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางต้องมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะปรับตัว ซึ่งต้องควบคู่ไปกับการสร้างการเรียนรู้ และเป็นการเรียนรู้ที่เสริมสร้างความสามารถ เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานราชการ ในด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self – directed learning) จะเริ่มจากบุคลากรทุกคนผ่านการประเมินตนเอง เพื่อกำหนดแผนการพัฒนาตนเองและหาวิธีการพัฒนาตนเองด้วย ดังนั้นบรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีส่วนช่วยส่งเสริมสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางเป็นอย่างสูง

แมนฤทธิ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม จากการศึกษาค้นคว้า ปัจจุบันรูปแบบของการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม มีรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย เช่น การทัศนศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่น (Best practice) การฝึกอบรมทางเทคนิค (Training) รวมถึงการจัดกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Show & share) กิจกรรมจับคู่ (Buddy) กิจกรรมพี่เลี้ยง (Coaching) การมอบหมายงานหรือโครงการให้ทำ (Project assignment) และการมอบหมายงานให้ทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น (Team base activity) เป็นต้น หากเป็นการพัฒนาในรูปแบบของการฝึกอบรมแล้ว สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. จัดการฝึกอบรมในสถานประกอบการ (In-house training) โดยสถานประกอบการเป็นผู้จัดการฝึกอบรม และใช้วิทยากรจากภายนอก หรือเป็นวิทยากรภายในของสถานประกอบการเอง ส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้างานหรือวิศวกรที่ทำงานในหน้าที่นั้น แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบคือ

- 1.1 การฝึกอบรมหน้างาน (On the job training : OJT) คือ การฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดทักษะการทำงานที่มีขั้นตอนง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนมากนัก

1.2 การฝึกอบรมในห้วง (Off the job training : OFF-JT) คือ การฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะการทำงานที่มีขั้นตอนยุ่งยาก หรือมีความซับซ้อนขึ้น ส่วนใหญ่จะต้องมีการสอนทฤษฎีด้วย

2. จัดการฝึกอบรมนอกสถานประกอบการ (Class room training) ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงาน สถาบันของรัฐหรือเอกชน รวมทั้งสถาบันการศึกษา เป็นผู้จัดการฝึกอบรม โดยจัดขึ้นที่หน่วยงาน วิทยาการที่ใช้จะเป็นครู อาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ และทักษะให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จากรูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาคอุตสาหกรรม ในระยะที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เป็นบทบาทของภาครัฐที่เน้นการพัฒนาในเชิงตั้งรับ และด้วยข้อจำกัดด้านทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณ และการบริหารจัดการ จึงทำให้การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมที่มีรูปแบบในเชิงตั้งรับ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมที่มีความหลากหลายตามสาขาอาชีพ และในอนาคตอาจส่งผลกระทบต่อ การปรับตัว เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และการแข่งขันของประเทศได้