

## แนะนำหนังสือ : THE HANDBOOK OF COMPETENCY MAPPING



- บทความโดย : ดร. อภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์  
ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
บริษัท ไทยสกลีส พลัส จำกัด
- อีเมล : p\_arporn11@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2012-11-06
- ผู้เข้าอ่าน : 2487 ครั้ง

The Handbook of Competency Mapping: Understanding,  
Designing and Implementing Competency Models in  
Organization แต่งโดย Seema Sanghi ปี 2004 โดย  
สำนักพิมพ์ Sage Publication Ltd. ประเทศสหรัฐอเมริกา  
เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ กล่าวถึงองค์ประกอบ  
ของ Competency ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ  
5 ประการได้แก่

- 1) แรงจูงใจ (Motives)
- 2) อุปนิสัย (Traits)
- 3) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self Concept)
- 4) ความรู้ (Knowledge) และ
- 5) ทักษะ (Skill)

ซึ่งคุณสมบัติทั้ง 5 ประการนี้สามารถสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ชัด (Observable Behavior) และส่งผลต่อผลลัพธ์ของงานได้ (Performance) ดังนั้น Competency ที่กำหนดขึ้นจะต้องเป็นข้อที่โดดเด่นที่สามารถทำนายผลงานหรือที่เรียกว่า Differentiating Competency ที่ไม่ใช่ Competency ปกติที่จำเป็นและกำหนดขึ้นตามลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงานหรือที่เรียกว่า Threshold Competency เท่านั้น

สำหรับการออกแบบ Competency ในองค์กรแต่ละแห่งนั้นจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ปฏิบัติ บางองค์กรวิเคราะห์หา Core Competency ที่เป็นความสามารถหลักที่คาดหวังสำหรับพนักงานทุกคน ทุกระดับในองค์กรจะต้องมี แต่บางองค์กรได้กำหนด Job Competency ที่เป็นความสามารถของลักษณะงาน ทั้งนี้กระบวนการกำหนด Competency ไม่ว่าจะ เป็น Core

หรือ Job Competency จะมีแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถามหรือการประชุมกลุ่ม และเมื่อวิเคราะห์หาตัวที่เป็น Core Competency ได้แล้ว ขั้นตอนถัดมาก็คือการกำหนดรายละเอียดเฉพาะของ Competency ตามตัวอย่าง Core Competency เรื่องการมุ่งเน้นที่ลูกค้า โดยแบ่งเป็นพฤติกรรมเฉพาะที่คาดหวังสำหรับ Entry-level Customer และ Regional Manager ดังต่อไปนี้

**Entry-level Manager** รับโทรศัพท์ที่มีเสียงดังขึ้นภายใน 3 ครั้ง และแสดงพฤติกรรมบริการให้บริการแก่ ลูกค้าด้วยความสุภาพ

**Regional Manager** แก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นกับลูกค้าด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หนังสือเล่มนี้ยังได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนา Competency ที่จะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับโครงสร้างตำแหน่งงานและขอบเขตงานที่กำหนดขึ้น ซึ่งองค์กรสามารถทำเป็นโปรแกรมตัวอย่าง (Pilot Program) ก่อนเพื่อสร้างกระบวนการของการพัฒนา Competency ให้เกิดขึ้นในองค์กร หลังจากนั้นจึงนำ Competency ที่กำหนดขึ้นมาประเมิน (Assessment) เพื่อตรวจสอบค่า

ความเที่ยงตรงและความถูกต้องของ Competency ที่กำหนด รวมทั้งเพื่อวิเคราะห์หา Competency ข้อที่สำคัญอันส่งผลต่อผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (Business Result) และเมื่อกำหนด Competency ได้แล้วกระบวนการถัดมาก็คือการนำ Competency มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่

- 1) **ระบบการคัดเลือกพนักงาน** • การสัมภาษณ์งานจะต้องมุ่งเน้นหาพนักงานที่มีความสามารถหรือ คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ
- 2) **การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน** • การพัฒนาพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลงานตามที่ต้องการด้วยการประเมินหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน การวางแผนพัฒนาความสามารถของพนักงาน ด้วยการฝึกอบรมและการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง
- 3) **การวางแผนทดแทนตำแหน่งงาน** • การระบุตำแหน่งงานที่ต้องการหาผู้สืบทอดทายาทและการสรรหาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงานที่มีขีดความสามารถตามที่กำหนดขึ้น
- 4) **การบริหารผลการดำเนินงาน** • การกำหนดเป้าหมายที่คาดหวังจากพนักงานโดยมุ่งเน้นที่พฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อการให้คำตอบแทนและความก้าวหน้าของตำแหน่งงาน รวมถึงการติดตาม ตรวจสอบพฤติกรรมที่ทำได้จริงว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

ดังนั้นกระบวนการในการหา Competency จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญเนื่องจาก Competency สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายด้าน ซึ่งการออกแบบ Competency ที่ถูกต้องนั้นจึงต้องมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ที่เหมาะสม ทั้งนี้วิธีการวิเคราะห์งานเพื่อออกแบบ Competency สามารถทำได้หลากหลายวิธีการ ได้แก่

**การสังเกต (Observation)** • การสังเกตพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ว่าพฤติกรรมหรือความสามารถข้อใดที่พนักงานมีและส่งผลให้งานที่มอบหมายประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามวิธีการการสังเกตเป็นวิธีการที่ต้องใช้เวลาและความใกล้ชิดของผู้สังเกตค่อนข้างสูง

**การสัมภาษณ์ (Interviews)** • การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเพื่อวิเคราะห์หาขอบเขตงานหลัก กิจกรรมของงานที่ทำ รวมถึงความสามารถที่จะทำให้งานที่มอบหมายของแต่ละตำแหน่งงานประสบความสำเร็จ

**การบันทึกประจำวัน (Diaries)** • ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งจะต้องเป็นผู้ที่คอยจดบันทึกพฤติกรรมของตนเองไว้ในสมุดบันทึก ซึ่งวิธีการนี้จะเหมาะกับพนักงานที่ต้องรับผิดชอบงานที่ซับซ้อน

**การออกแบบสอบถาม (Questionnaires)** • พนักงานเป็นผู้ตอบคำถามเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งคำถามที่ปรากฏอยู่ในแบบสอบถามจะเน้นไปที่ทักษะและคุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งงาน เช่น ทักษะการคำนวณ การสื่อสาร การแก้ไข

ปัญหาและตัดสินใจ ความรับผิดชอบ เป็นต้น

**เทคนิคการบันทึกเหตุการณ์หลัก (Critical Incident Techniques)** • วิธีการนี้พัฒนาโดย Flanagan (1945) เริ่มจากการกำหนดผู้สังเกตพฤติกรรมก่อน อาจจะเป็นหัวหน้างาน ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา หลังจากนั้นจึงให้ผู้สังเกตการณ์เล่าถึงเหตุการณ์ที่สะท้อนถึงการแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการศึกษา Competency เพื่อวิเคราะห์หา Competency ที่เหมาะสมจากเหตุการณ์หลักที่เกิดขึ้น

**เทคนิคตารางวิเคราะห์ปัญหา (Repertory Grid Techniques)** • วิธีการนี้พัฒนาโดย George Kelly (1958) เป็นการสัมภาษณ์พฤติกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ประโยชน์ของวิธีการนี้จะเน้นไปที่การให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าถึงทักษะที่จำเป็นและส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ

**แผนที่ความต้องการของลูกค้า (Customer Contact Maps)** • เป็นการศึกษา Competency จากความต้องการของลูกค้าเป็นหลักซึ่งเป็นแนวคิดสำหรับการศึกษาเรื่องการให้บริการลูกค้า (Customer Service) ด้วยการตอบคำถามว่า “อะไรที่พนักงานจำเป็นจะต้องรู้หรือจะต้องทำเพื่อสร้างความพึงพอใจในการติดต่อกับลูกค้า”

ในตอนท้ายของหนังสือเล่มนี้ยังได้กล่าวถึงการนำ Competency มาใช้โดยต้องระวังการต่อต้านที่เกิดขึ้นในองค์กรที่เกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ เช่น ความไม่ชัดเจนของ Competency ที่นำมาใช้ หรือพนักงานไม่มีส่วนร่วมในการกำหนด Competency เป็นต้น ดังนั้นเพื่อป้องกันการต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้นองค์กรจะต้องให้พนักงานมีส่วนร่วม และผู้บริหารจะต้องสนับสนุนการนำ Competency มาใช้อย่างจริงจัง