

การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ Competency and Effective Training

ดร.ดุสิต ขาวเหลือง*

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางมากทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การค้า การลงทุน และการแข่งขันในด้านธุรกิจ ทำให้สถานประกอบการและโรงงานอุตสาหกรรมต้องปรับตัวและให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม (Training) มากขึ้น เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมีเครื่องมือวิธีการและเทคนิคการฝึกอบรมมากมายที่จะนำมาประยุกต์ปรับใช้ในการฝึกอบรม วิธีการหนึ่งที่ได้รับควมนิยมก็คือ สมรรถนะ (Competency) ซึ่งองค์กรหลายแห่งได้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำสมรรถนะไปกำหนดเป็นคุณลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารงานได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายแนวทางการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ปรับใช้โดยยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้เห็นถึงความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

บทนำ

เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางมากทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี อันได้แก่ข้อต่อคลงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การรวมกลุ่มในภูมิภาคเอเชีย ภายใต้กรอบการค้าเสรีของอาเซียนกับจีน ญี่ปุ่น และอินเดีย รวมทั้งการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สถานประกอบการและโรงงานอุตสาหกรรมที่ไม่อาจปรับตัวได้ทันทั่วทั้งที่ประสบปัญหาหลายประการ เช่น พนักงานขาดความรู้และทักษะขาดข้อมูลเกี่ยวกับการถ่ายทอดเทคโนโลยี บุคลากรขาดศักยภาพและความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที อันเนื่องมาจากโครงสร้างการผลิตที่เปลี่ยนจากการใช้แรงงานเข้มข้นเป็นการใช้องค์

ความรู้และเทคโนโลยีมากขึ้น มีการเคลื่อนย้ายกำลังคนข้ามประเทศ เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อใช้ทดแทนกำลังแรงงานที่ขาดแคลน กระบวนการผลิตและเครื่องจักรจะมีขนาดเล็กลงแต่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการผลิตดังกล่าว ทำให้บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมต้องมีความสามารถทำงานได้หลายอย่าง มีความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตลอดชีวิต มีความยืดหยุ่นปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง (ชูชัย สมิตธิไกร, 2554)

กลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม และแนวทางซึ่งจะช่วยให้สถานประกอบการจัดเตรียมกำลังคนให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้เป็นอย่างดีคือ “การฝึกอบรม” ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้

*อาจารย์ประจำภาควิชาการอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์หลายด้าน ซึ่งที่ผ่านมามีองค์กรหลายแห่งก็ได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจัดการฝึกอบรมต่างๆไปตามรูปแบบเดิมที่เคยปฏิบัติกันมา แต่ปัญหาหรือคำถามสำคัญมีอยู่ว่า จะแน่ใจหรือยืนยันได้อย่างไรว่าการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจริง เพราะตัวชี้วัดการประเมินการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะวัดในเชิงปริมาณ ได้แก่ จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมของพนักงานต่อคนต่อปี หรือจำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานทั้งหมด หรือการประเมินการฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นเพื่อวัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ เช่น สถานที่จัดฝึกอบรม อาหาร หรือวิทยากร ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ไม่สามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรมในแง่ของการแก้ไขปัญหาขององค์กร หรือสามารถทำให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมขึ้นมากนักน้อยเพียงใด (ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ, 2546)

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการส่งเสริมและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรมเพื่อให้สามารถปรับตัวให้มีความรู้และทักษะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกของการทำงาน (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2551) โดยองค์กรสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิดตลอดจนมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เพื่อให้พนักงานไม่เพียงแต่สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสภาวะการณ์ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อนำไปเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ด้วยการนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนา (เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2543) การฝึกอบรมโดยใช้แนวคิดสมรรถนะจึงเป็นฐานสำคัญของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Training) เพราะแนวคิด

สมรรถนะมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานให้สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศในการปฏิบัติงานของตนเองได้และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ดีเลิศของการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างแม่นยำและเป็นธรรมตามสมรรถนะและความสามารถที่แท้จริง

การฝึกอบรม

คำว่า ฝึกอบรม มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะ และแลกเปลี่ยนทัศนคติตามความมุ่งหวังที่กำหนดไว้ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งอาจเป็นการเรียนการสอนในชั้นเรียนหรือที่ทำงานก็ได้

สมคิด บางโม (2539) และ เพ็ชรี ฐะปะนีย์ (2546) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมหมาย แจ่มกระจ่าง (2548) สรุปว่า การฝึกอบรม คือ การจัดการและพัฒนากระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีระบบในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งมีการฝึก เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ประสิทธิภาพ ความสามารถ เจตคติ และสร้างความพร้อมในการทำงานและดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งสอดคล้องกับ ชูชัย สมितिกร (2554, หน้า 5) ที่อธิบายว่า การฝึกอบรม (training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และเจตคติ (attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง

จัน (Goldstein, 1993) ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น หรือเป็นช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ดีขึ้น เป็นต้น

การฝึกอบรม หมายถึง การจัดการอย่างเป็นระบบในการจัดกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ สำหรับใช้ในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต (P. Nick Blanchard and James W. Thacker ,2007)

ซึ่งสอดคล้องกับ เรย์มอนด์ (Raymond, 2010) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง โครงการที่บริษัทจัดขึ้นเพื่อสร้างสมรรถนะให้กับพนักงาน สมรรถนะดังกล่าว ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่มีสำคัญและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อสร้างความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมรวมทั้งทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพและมีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

การนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้และทักษะให้พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งช่วยให้สามารถทำงานในปัจจุบันได้และเตรียมพนักงานที่จะพบกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ซึ่งเกิดขึ้นกับงานที่ทำ เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ งานในยุคใหม่จึงต้องใช้สมองมากกว่าแรงงานเพราะถูกแทนที่

ด้วยเครื่องจักร อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมคือโอกาสสำหรับการเรียนรู้ซึ่งจะเกิดขึ้นได้โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ หลายอย่าง เช่น การใช้แนวคิดสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการฝึกอบรม การจูงใจ รูปแบบการเรียนรู้และความร่วมมือของพนักงานรวมทั้งบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กร

การฝึกอบรมเป็นระบบที่บูรณาการอยู่ในการประเมินศักยภาพตามเกณฑ์ (ตัวอย่างที่ดีเป็นเกณฑ์) ซึ่งผูกติดอยู่กับเป้าหมายขององค์กร การฝึกอบรมถูกใช้เป็นส่วนประกอบของการช่วยพนักงานให้เข้าใจว่าพวกเขาสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทได้ การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้จัดการ ที่มีความสามารถแต่เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับระบบที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นจุดที่เกี่ยข้องกับประเด็นเรื่องความสามารถหรือศักยภาพของพนักงานที่องค์กรกำลังเผชิญหน้าอยู่ แผนกฝึกอบรมเป็นระบบย่อยๆ ในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นระบบย่อยของบริษัทอีกทีหนึ่ง การเงินของบริษัทถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลต่อการฝึกอบรม ข้อมูลป้อนเข้าสู่ระบบการฝึกอบรมถูกกรองด้วยความต้องการจำเป็นขององค์กร ความต้องการของพนักงาน งบประมาณ พนักงาน เครื่องจักร และอุปกรณ์ กระบวนการฝึกอบรมด้วยอินลิ้งเหล่านี้ให้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitudes) เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และอื่นๆ ดังนั้นการฝึกอบรมไม่ใช่เป็นเพียงการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมหรือการผลักดันให้พนักงานจำนวนมากผ่านการฝึกอบรมเท่านั้น แต่การฝึกอบรมควรได้รับการเอาใจใส่เสมือนกับเป็นกระบวนการบูรณาการความต้องการขององค์กรและพนักงานมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทที่กำหนดไว้

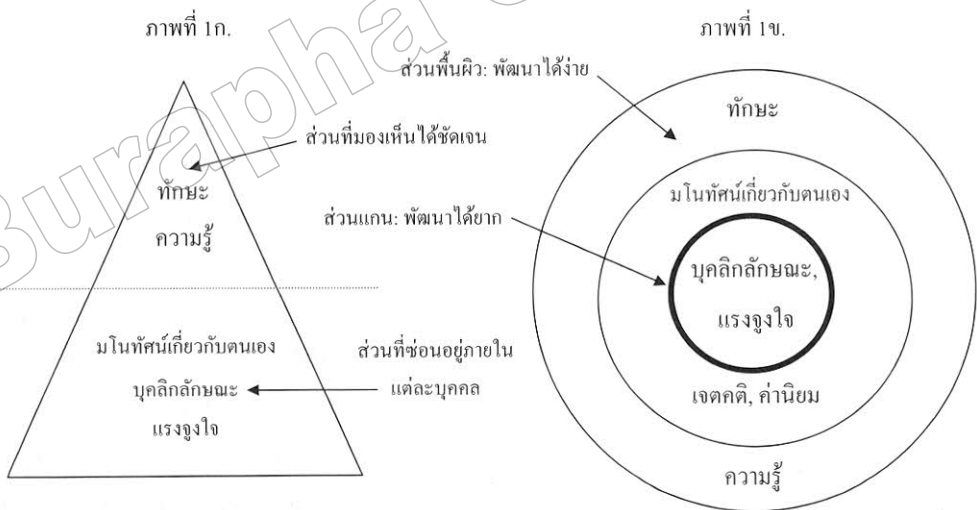
การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วย เหตุการณ์จุดชนวนบางอย่าง เหตุการณ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นเมื่อพบว่าพนักงานมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานจริง (Actual organizational competency: AOC) น้อยกว่าหรือต่ำกว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่คาดหวัง (Expected organizational competency: EOC) ตัวอย่างเช่น ถ้ากำหนดระดับความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่คาดหวังสำหรับกรผลิตไว้ที่ ต้องมีชิ้นงานเสีย 3 ใน 1,000 แต่จากการตรวจสอบข้อมูลเมื่อเดือนก่อนพบว่า ระดับคุณภาพที่พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติจริงเป็นมีชิ้นงานเสีย 17 ใน 1,000 หัวหน้างานจำเป็นต้องแสดงบทบาทในครรชี้ให้เห็นว่าควรมีการวิเคราะห์หาสาเหตุว่าทำไมจำนวนชิ้นงานเสียจึงสูงมาก (P. Nick Blanchard and James W. Thacker ,2007)

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้นำวิธีการหนึ่งมาช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้แก่

การนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเครื่องมือตามแนวคิดสมรรถนะสามารถช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรได้อย่างแม่นยำ ซึ่งจะทำให้บุคลากรทำงานได้งานหรือผลผลิตตามที่องค์กรคาดหวังได้อย่างถูกต้อง (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2550)

คำว่า สมรรถนะ (Competency) โดยทั่วไปจะอ้างถึงความหมายของ เดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดความหมายของสมรรถนะ (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2548)

David C. McClelland ให้ความหมายว่า สมรรถนะคือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละคนซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ

จากภาพที่ 1 ประกอบด้วยภาพที่ 1ก. และภาพที่ 1ข. คือองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะ ประกอบด้วยส่วนที่มองเห็นได้อย่างชัดเจน สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่

ทักษะ (Skills) หมายถึงสิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะการฟัง ทักษะการอ่าน ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะการใช้เครื่องจักร เป็นต้น

ความรู้ (Knowledge) หมายถึงสิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการแนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านคณิตศาสตร์ ความรู้ด้านบัญชี การตลาด ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

ส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคลซึ่งมองหรือสังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่

มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) หมายถึง แนวคิดและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง เช่น มองตนเองว่ามีความเป็นผู้นำ เป็นศิลปิน รวมถึงมีเจตคติ (Attitudes) มีความเชื่อ ค่านิยม (Value)

บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) หมายถึง สิ่งที่ยากถึงอุปนิสัยและบุคลิกลักษณะ เช่น เป็นคนที่เอื้ออาทรต่อผู้อื่น เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อม ถ่อมตน เป็นต้น

แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงกระตุ้นหรือพลังขับเคลื่อนที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของแต่ละบุคคลซึ่งจะทำให้แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำ เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสดงความพยายามทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้สำเร็จ

ภาพที่ 1ข. เป็นการแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความยากง่ายของการพัฒนาสมรรถนะ

ส่วนที่เป็นความรู้และทักษะ ถือว่าเป็นส่วนพื้นผิวซึ่งเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยาก ด้วยการศึกษาค้นคว้าและฝึกปฏิบัติ ส่วนองค์ประกอบที่เป็นแกนใต้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง

บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคล

ซึ่งต่อมา พาร์รี่ (Scott B. Parry, 1997 อ้างถึงใน สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2548) ได้ใช้แนวคิดของ McClelland มาเป็นแนวทางในการกำหนดความหมายของสมรรถนะ แต่ได้รวมส่วนที่เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits), มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-concept), และแรงจูงใจ (Motive) ไว้ด้วยกัน และเรียกทั้งหมดนี้ว่า คุณลักษณะ (Attributes) รวมทั้งอธิบายนิยามคำว่าสมรรถนะว่า หมายถึงกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่มีความสัมพันธ์กันซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน เป็นบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานและเป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้โดยอาศัยการฝึกอบรม

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง จิตความสามารถ ศักยภาพ สมรรถนะ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์และจำเป็นต่อการทำงานของบุคคลในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จหรือมีผลงานการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้ ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน คุณลักษณะที่พึงปรารถนา (Attributes) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้ว จะเป็นพลังผลักดันให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการได้

ประเภทของสมรรถนะ แมคคัลแลนด์ (David C. McClelland) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่า หรือสูงกว่ามาตรฐานสูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

แต่สุดท้าย รัศมีธรรมโชติ (2550) อธิบายว่า สมรรถนะสามารถจำแนกออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น เลขานุการต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

2. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของคารา เช่น เคนหลง, จาพนม ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก รวมทั้งคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงาน และความสำเร็จในงาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น

3. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความรู้และทักษะของกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่งๆ สมรรถนะในกลุ่มนี้เป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงานหรือฝ่าย

นั้นๆ เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นสมรรถนะในงานของพนักงานทุกตำแหน่งในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

4. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งงานหนึ่งๆ หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น นักบัญชี ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ มีความสามารถในการทำบัญชี ทักษะการเจรจาต่อรองเป็นสมรรถนะเฉพาะงานของพนักงานขาย เป็นต้น

5. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชาลูกน้อง ต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น

การนำแนวคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรซึ่งถูกนำไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ หลายแห่งทั้งในภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม เพราะการฝึกอบรมที่ใช้แนวคิดสมรรถนะเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งจะช่วยเพิ่มความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ช่วยให้ยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรบรรลุผลสำเร็จ จนสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดการค้าเสรีได้ แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพภายใต้แนวคิดของสมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นเครื่องมือในการสร้าง ส่งเสริมเพิ่มพูน ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ทัศนคติและเพิ่มความสามารถของพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานเพื่อตอบสนองนโยบายและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

คูบัว และรอธเวล (David D. Dubois, และ William J. Rothwell, 2004, อ้างถึงใน สุทธิธรรม รัศมีธรรม

โชติ, 2550) อธิบายว่า การฝึกอบรมที่ประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะ (Competency-Based Training) หมายถึง การพัฒนาพนักงานขององค์กรให้มีสมรรถนะ ความสามารถและความเชี่ยวชาญ (Employee Competency) ที่สอดคล้องกับสมรรถนะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร (Organizational Competency) โดยผ่านระบบการฝึกอบรมซึ่งองค์กรต้องพยายามค้นหาบุคลากรแต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง และสมรรถนะเหล่านี้จะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการใด

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรแบบอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรที่อิงผลจากการประเมินความรู้ความสามารถและทักษะที่แท้จริงของบุคลากร เทียบเคียงกับความรู้ ความสามารถและทักษะมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ว่าเกิดช่องว่าง (gap) ในทางบวกหรือลบ ถ้าเกิดช่องว่างในทางลบ หมายถึง บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทักษะต่ำกว่ามาตรฐาน ก็จะต้องมีกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้เกิดมาตรฐาน

สรุปว่า การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Training) โดยใช้สมรรถนะเป็นฐานในการออกแบบระบบ คือ ระบบหรือกระบวนการฝึกอบรมที่มีการวางแผน (Planned Training) ที่มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 แนวทางคือ

1. การนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการออกแบบการฝึกอบรม (Competency-Based ISD Model) ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนการออกแบบ 9 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550)

1.1 ขั้นการวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ตกต่ำของพนักงาน เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ เชิงระบบสำหรับหาสาเหตุของความสามารถในการปฏิบัติงานที่น้อยกว่าหรือต่ำกว่าความคาดหวังหรือตั้งใจ หรือช่องว่างในด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Competency Gap) (จำนวนชิ้นงานเสียที่คาดหวังน้อย

กว่าชิ้นงานเสียที่ปฏิบัติจริง) หรือพบว่าสิ่งซึ่งทำให้กำไรลดลง หรือมีระดับความพึงพอใจของลูกค้าลดลง หรือมีเศษวัสดุของเสียจำนวนมาก เหล่านี้คือตัวอย่างของช่องว่างในด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานคือจุดสนใจของการฝึกอบรม ซึ่งการนำสมรรถนะมาปรับใช้จะสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ว่าอะไรคือสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้พนักงานไม่สามารถผลิตผลงานได้ตามที่องค์กรคาดหวัง สาเหตุดังกล่าวอาจแก้ไขได้ด้วยการจัดทำผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) และสมรรถนะหลักขององค์กร การจัดทำผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศหมายถึง คุณลักษณะ (Characteristics) ของพนักงานที่สามารถสร้างผลงานที่ตรงกับหรือสูงกว่าความต้องการของลูกค้า ส่วนความสามารถขององค์กร หมายถึง สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) หรือทักษะที่องค์กรจำเป็นต้องทำได้ดีเป็นพิเศษ มิฉะนั้นจะไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ นอกจากนี้ยังต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาอื่น ๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร เช่น ถ้าโรงงานต้องการติดตั้งหุ่นยนต์และเครื่องจักรภายในหกเดือนข้างหน้า แต่พนักงานยังไม่สามารถสั่งการควบคุมหุ่นยนต์หรือเครื่องจักรได้นั้นหมายถึงมีปัญหาในด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน สาเหตุของความบกพร่องในด้านความสามารถของพนักงาน (Performance Discrepancy) ดังกล่าวสามารถแก้ปัญหาก็ได้ด้วยการฝึกอบรม แต่ปัญหาอาจเกิดจากอุปสรรคอื่น ๆ ในระบบทำงาน การแก้ไขปัญหาก็ควรเป็นการขจัดอุปสรรคนั้น ไม่ใช่ใช้การฝึกอบรมในการแก้ไขปัญห

2. ขั้นการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์บุคคลเพื่อกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

2.1 การวิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysis) เป็นการวิเคราะห์ห้วงงานทุกงานในองค์กร

จำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะและมีทัศนคติต่องานใดบ้าง จึงจะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับชูชัย สมิทธิไกร (2554) ที่ได้อธิบายว่า การวิเคราะห์ห้องค์กรคือ การวิเคราะห์ห้องค์กรประกอบต่างๆ ขององค์กรซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ห้จะครอบคลุมเป้าหมายขององค์กร ทรัพยากรบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ขององค์กร การวิเคราะห์ห้องค์กรจะช่วยตรวจสอบว่า ปัญหาแท้จริงคืออะไร องค์กรจะใช้มาตรการใดเพื่อแก้ไขปัญหานั้น และการฝึกอบรมจะให้ประโยชน์อะไรแก่องค์กรบ้างหรือไม่ องค์กรประกอบต่างๆที่จะต้องวิเคราะห์ประกอบด้วย

1. เป้าหมายขององค์กร คือองค์ประกอบแรกที่จะต้องวิเคราะห์หว่า องค์กรมีเป้าหมายและทิศทางการดำเนินการอย่างไรและจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้และสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรได้

2. ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะกระทำได้อย่างไร หากไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ทั้งในด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และเงิน การวิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กรจึงควรครอบคลุมจำนวนบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรและสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากคือ การวิเคราะห์ความต้องการด้านกำลังคน ซึ่งจำเป็นต่อการทำงานขององค์กรในอนาคต (ชูชัย สมิทธิไกร, 2554, หน้า 48-49)

3. บรรยากาศการทำงานภายในองค์กร สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการฝึกอบรมได้แก่ ความยอมรับในนวัตกรรม (innovation) และเทคโนโลยีขององค์กร ความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของฝ่ายบริหาร การสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร การให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้นำความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์

ส่วนสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมายมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรและการจัดฝึกอบรม เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอาจส่งผลให้ห้องค์กรต้องกำหนดเป้าหมาย ลักษณะงานใหม่ หรือการออกกฎหมายเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน อาจจะมีผลให้ห้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงานใหม่ เป็นต้น

2.2 การวิเคราะห์งาน (Job or Task Analysis)

คือ กระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ภารกิจ (task analysis) ซึ่งจะบ่งชี้ส่วนประกอบของงานหนึ่ง ๆ เกี่ยวกับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ ส่วนที่สองคือการวิเคราะห์คุณสมบัติ เพื่อค้นหาว่าพนักงานจำเป็นต้องใช้ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) หรือมีทัศนคติต่องาน (attitudes) อะไรบ้าง ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ขั้นตอนนี้คือ จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจและคุณสมบัติที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นเสมือนแผนที่ซึ่งจะนำไปสู่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมนั้นสอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและพนักงาน รวมทั้งสมรรถนะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะในงาน (functional competency) เนื่องจากเป็นความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละงานที่แตกต่างกัน

2.3 การวิเคราะห์พนักงานหรือตัวบุคคล (Person Analysis) มีวัตถุประสงค์สองประการคือ ประการแรก เพื่อประเมินว่าพนักงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) หรือไม่ โดยวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติงานและการปฏิบัติจริง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการค้นหาว่าพนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าหรือเท่ากับหรือต่ำกว่ามาตรฐาน

เพราะเหตุใด และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้างโดยอาศัยเครื่องมือ เช่น แบบประเมิน แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการประเมินความสามารถของพนักงาน โดยนำสมรรถนะที่คาดหวังที่กำหนดขึ้นของตำแหน่งงานมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งแบ่งออกเป็น

- สมรรถนะที่ปฏิบัติมากกว่าสมรรถนะที่คาดหวัง (Actual competency > Expected competency)
- สมรรถนะที่ปฏิบัติเท่ากับสมรรถนะที่คาดหวัง (Actual competency = Expected competency)
- สมรรถนะที่ปฏิบัติน้อยกว่าสมรรถนะที่คาดหวัง (Actual competency < Expected competency)

ผลที่ได้จากการประเมินจะสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานคนใดทำงานดีและมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ผลการปฏิบัติงานด้านใดบ้างที่ต้องปรับปรุง เพื่อให้ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมขององค์กรนำข้อมูลไปออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมและเฉพาะเจาะจงสำหรับพนักงานที่ยังขาดอยู่ในขั้นตอนต่อไป

กล่าวโดยสรุป ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์หากรอบความต้องการขององค์กร งาน และตัวพนักงานเพื่อนำคำตอบไปกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยจะเน้นการพัฒนาบุคลากรให้สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศมากกว่าการทำผลงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์กรเท่านั้น ซึ่งคำถามที่ต้องตอบมีดังต่อไปนี้

- สถานการณ์ใดที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศตามที่คาดหวังได้
- พนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง จึงจะสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศดังกล่าวได้
- ใครบ้างควรได้รับการฝึกอบรมและบุคคลเหล่านั้นมีคุณลักษณะแตกต่างจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศอย่างไร (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550)

3. ขั้นการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Assessment: TNA) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งทำไมจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

เหตุผลประการแรกก็คือ จะได้เพิ่มโอกาสในการใช้เงินและเวลาได้อย่างรอบคอบและคุ้มค่าต่อการลงทุนในการฝึกอบรม ประการต่อมาคือการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการประเมินผลของการฝึกอบรม ประการที่สามคือเพิ่มแรงจูงใจของผู้มีส่วนร่วมและกำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานทำไมต้องจ่ายเงินจำนวนหลายหมื่นหรือมากกว่าไปกับโปรแกรมการฝึกอบรมที่ไม่มีความจำเป็น การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมจะช่วยกำหนดระดับเกณฑ์มาตรฐานในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติของพนักงานมีก่อนได้รับการฝึกอบรม เกณฑ์มาตรฐานเหล่านี้จะช่วยให้การเปรียบเทียบความสามารถก่อนและหลังการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ดีจะช่วยทำให้มั่นใจได้ว่าได้ผู้ที่สนใจเข้าร่วมฝึกอบรมอย่างแท้จริงและยังเตรียมข้อมูลที่แสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเห็นว่าทำไมการฝึกอบรมจะเป็นประโยชน์ต่อพวกเขา ลองนึกภาพดูว่าพนักงานผู้ซึ่งไม่จำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม แต่ถูกหัวหน้างานส่งชื่อมา พวกเขาเหล่านั้นมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะเข้าฝึกอบรมหรือไม่ คำตอบคือ บางทีไม่ ในความเป็นจริงคือ การขาดความสนใจอาจทำให้ผู้เข้ารับฝึกอบรมรู้สึกรำคาญใจ และที่เลวร้ายก็คืออาจทำให้ไม่สนใจต่อการฝึกอบรมอย่างจริงจัง แต่การใช้กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นช่วยทำให้มั่นใจได้ว่าการฝึกอบรมได้หัวข้อที่ให้ความรู้ ทักษะและทัศนคติตรงกับสมรรถนะตามที่คุณเข้ารับฝึกอบรมต้องการจริงๆ การวิเคราะห์ความจำเป็นช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเริ่มต้นอธิบายว่าจะฝึกอบรมอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์ ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเห็นว่าการฝึกอบรมนั้นๆ มีความเกี่ยวข้องกับพวกเขาแล้วย่อมต้องทำให้เกิดความสนใจและตั้งใจระหว่างการฝึกอบรมอย่างแน่นอน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างผลงานที่ดีเลิศของพนักงาน

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการคือ

- เพื่อวินิจฉัยว่าองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้อง จัดให้มีการฝึกอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมมีประโยชน์ สำหรับการแก้ไขปัญหาบางประการขององค์กร เช่น การ พัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน เป็นต้น การฝึกอบรมไม่สามารถจะแก้ไขปัญหาบางอย่าง ได้ ถ้าปัญหานั้น มีสาเหตุมาจากความขัดข้องในด้าน โครงสร้างขององค์กรหรือความไม่เพียงพอในด้านเครื่อง มือ อุปกรณ์ และบุคลากร

- เพื่อศึกษาข้อมูลที่จำเป็นต่อการออกแบบ และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความ จำเป็นในการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบสภาพปัจจุบันของ องค์กร การกิจและคุณสมบัติที่พนักงานมีอยู่ ข้อมูลดัง กล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดฝึกอบรมต่อไป (ซูชัย สมิตธิกร, 2554, หน้า 44)

4. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เป็นการกำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะซึ่งก็ คือข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไขของพนักงานตามข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 3 กล่าวคือ เป็นการ เขียนวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในรูปของตัวชี้วัดเชิง พฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการสร้างผลงานการทำงานที่ดีเลิศ ซึ่งตัวชี้วัดพฤติกรรมดังกล่าวยังต้องสามารถสังเกต และประเมินได้อย่างชัดเจนเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ใน ขั้นตอนนี้มีอุปสรรคหรือข้อจำกัดหลายประการจำเป็นที่ จะต้องได้รับการพิจารณา เช่น มีเวลามากน้อยเท่าไรใน การเตรียมและจัดการฝึกอบรม มีหัวข้อใดเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเร่งด่วนบ้าง งบประมาณที่ใช้มากน้อยเพียงใด เมื่อสิ่งเหล่านี้ได้รับคำตอบที่มีความกระจ่างชัดเจนแล้วจึง ค่อยไปพิจารณาระดับความรู้ ความสามารถของพนักงาน แรงจูงใจในการเรียนรู้ พลังความสามัคคีภายในกลุ่ม ซึ่งการตอบคำถามเหล่านี้จะนำไปสู่การกำหนดกรอบ แนวคิดซึ่งใช้ในการพัฒนาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมต้องชัดเจน ไม่ กำกวม ไม่ตั้งเป้าหมายการฝึกอบรมแบบคลุมเครือ วัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

หนึ่งได้แก่พฤติกรรมที่ปรารถนา หรือ อะไรที่คาดหวัง ให้พนักงานสามารถทำได้ สองคือเงื่อนไข หรือ อะไรที่ จะช่วยหรือสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้พนักงานมีความ สามารถตามที่คาดหวัง และสามคือ มาตรฐาน หรือเกณฑ์ ที่ระบุความสำเร็จ วัตถุประสงค์ควรพัฒนาขึ้นเพื่อตอบ สนองต่อการฝึกอบรม การเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้สู่ งานที่ทำ และเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์เหล่านี้ เป็นแนวทางที่นำไปสู่การออกแบบและการพัฒนา โครงการฝึกอบรม รวมทั้งยังช่วยเตรียมเนื้อหาที่ชัดเจน ว่า จะฝึกทักษะด้านใด ทำอย่างไร และแจ้งให้พนักงาน ทราบด้วยว่าคาดหวังในเรื่องอะไรบ้าง

5. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการ พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในขั้นตอน ที่ 4 เป็นขั้นตอนที่ต้องตัดสินใจว่า องค์กรควรจะส่ง พนักงานไปฝึกอบรมภายนอก หรือว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ ออกแบบหลักสูตรและจัดการฝึกอบรมภายในองค์กร จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถตอบสนองต่อ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของการฝึกอบรมได้

ในขั้นการพัฒนาเป็นการเขียนแผนหรือพัฒนา โปรแกรมการฝึกอบรมซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับทุกสิ่ง ทุกอย่างของการฝึกอบรมที่จะต้องปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็น สื่อการเรียนการสอน เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการ ฝึกอบรม การระบุเนื้อหาที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ การ เลือกสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการฝึกอบรมก็มีความ สำคัญ เช่น การจัดเตรียมที่นั่ง ระดับเสียงทั้งจากภายใน และภายนอกก็ต้องได้รับการพิจารณาก่อนการตัดสินใจ เลือกห้องที่จะใช้ฝึกอบรม

6. การเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกอบรม ในขั้นนี้ควรพิจารณาสองประเด็น คือ การเรียนรู้และ การถ่ายโอนความรู้ ในการเอื้ออำนวยความสะดวกในการ เรียนรู้ ซึ่งต้องพิจารณาแรงจูงใจในการเรียนรู้ของ พนักงานและสภาพที่เอื้อต่อการฝึกอบรม เช่น เรียง ลำดับเนื้อหาจากง่ายไปสู่เนื้อหาที่มีความยากและซับซ้อน ส่วนการเอื้ออำนวยความสะดวกในการถ่ายโอน

เชื่อมโยงความรู้ ควรพิจารณาประเด็นประเภทของการฝึกปฏิบัติ ฝึกทั้งหมดหรือฝึกบางส่วน และควรมีลักษณะคล้ายคลึงหรือเหมือนกับงานที่ทำ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นที่แสดงให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้และวิธีการถ่ายทอดที่จะใช้ในการฝึกอบรมให้ไปด้วยกันได้ การเลือกวิธีการฝึกอบรมที่องค์กรสามารถเลือกได้มีมากมาย เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน การสาธิต การใช้วิดีโอ การสอนงาน อีเลิร์นนิ่ง การฝึกอบรมผ่านเว็บ เป็นต้น

7. การทบทวนเนื้อหาของหลักสูตรก่อนการฝึกอบรม (Formative Evaluation) องค์กรต้องประเมินผลก่อนการฝึกอบรมเพื่อดูว่า การฝึกอบรมจะสามารถพัฒนาสมรรถนะได้ดีขึ้นมากน้อยเพียงใด ขั้นตอนนี้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นหากองค์กรสามารถนำผู้ที่มีผลงานดีเลิศ หรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสมรรถนะแต่ละด้านมาช่วยพิจารณา ทบทวน และปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรรวมถึงการให้ข้อเสนอแนะที่จะทำให้แผนการฝึกอบรมบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

8. การจัดฝึกอบรมตามแผนที่กำหนด ในขั้นนี้จุดแรกที่ต้องพิจารณาคือ ความสนใจในการฝึกอบรมของพนักงาน วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ การใช้ตัวอย่างที่หลากหลายและพนักงานเข้าใจง่ายจะทำให้การฝึกอบรมมีความน่าสนใจ เทคนิคในการจัดฝึกอบรม การจัดเตรียม ความสำคัญของความประทับใจครั้งแรก คือสิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกในตอนเริ่มต้นของการจัดฝึกอบรม จะใช้โพรโตคอลอย่างไร และการสื่อสารกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะใช้วิธีใด อย่างไรก็ตาม มันเป็นการเข้าใจผิดที่คิดว่าทุกสิ่งทุกอย่างจะเกิดขึ้นตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นจะมีประโยชน์มากที่จะมีการฝึกซ้อม หรือมีการเตรียมการล่วงหน้าก่อนปฏิบัติจริง

9. การประเมินผลหลังการฝึกอบรม (Summative Evaluation) เป็นขั้นตอนของการประเมินผลโดยรวมของการฝึกอบรมซึ่งมีประโยชน์และ

มีความสำคัญ โดยทั่วไปการประเมินผลจะมุ่งไปที่การตอบคำถามดังต่อไปนี้

- การฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะ ที่นำไปสู่ผลงานที่ดีเลิศของผู้ปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด

- ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้นเพียงใด และเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานของพนักงานที่มีผลงานดีเลิศ เป็นอย่างไร

- ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด

การประเมินผลลัพธ์หลังการฝึกอบรมคือการประเมินที่ดำเนินการในช่วงท้ายของการฝึกอบรมเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ของงาน และของหน่วยงาน การประเมินในลักษณะนี้ใช้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นมาตรฐาน ผลลัพธ์ของการประเมินผลสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมได้ เช่น ถ้าหนึ่งหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหลายข้อยังไม่ประสบความสำเร็จ ข้อมูลจากการประเมินผลกระบวนการฝึกอบรมสามารถนำมาบ่งชี้แสดงให้เห็นปัญหาในกระบวนการที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางการแก้ไขที่ดีและถูกต้องที่พึงกระทำต่อไป

2. การจัดระบบการฝึกอบรมที่ใช้แนวคิดสมรรถนะ (Competency-Based Training System) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. นำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยมหลัก (Core Value) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พนักงานทุกคนต้องมีในระดับที่องค์กรคาดหวัง โดยมุ่งเน้นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตต้องมีจึงจะสามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) ตามที่องค์กรคาดหวังได้

2. มีการกำหนดชื่อสมรรถนะ (Competency Name) นิยามหรือความหมาย (Competency Definition) ระดับความสามารถ (Proficiency Level) และตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicator) ที่สะท้อนให้เห็นระดับความสามารถต่างๆของสมรรถนะแต่ละตัว โดยสมรรถนะหลักขององค์กรและรายละเอียดต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร

3. การกำหนดระดับความสามารถของแต่ละสมรรถนะหลักในข้อ 2 กับทุกตำแหน่งงานโดยแต่ละตำแหน่งจะกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะแต่ละตัวที่สอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้น ๆ

4. ประเมินช่องว่างระหว่างระดับความสามารถของสมรรถนะแต่ละตัวที่องค์กรคาดหวังจากพนักงานกับระดับความสามารถที่แท้จริงของพนักงานแต่ละคน

ขั้นตอนนี้เรียกว่า การวิเคราะห์ช่องว่างของระดับความสามารถ จะทำให้องค์กรได้ข้อมูลสมรรถนะของพนักงานแต่ละคนและทราบว่าพนักงานคนใดบ้างที่มีระดับสมรรถนะเท่ากับ ต่ำกว่า หรือสูงกว่าสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550)

5. นำผลที่ได้จากการประเมินช่องว่างของระดับความสามารถในข้อ 4 มาจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan- IDP) เพื่อลดช่องว่างลง

6. จัดทำแผนการฝึกอบรมหรือจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมที่สามารถลดช่องว่างระหว่างความสามารถที่องค์กรคาดหวังกับความสามารถที่พนักงานปฏิบัติหรือมีอยู่ในปัจจุบันให้แก่พนักงานเป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้อยู่ในระดับที่องค์กรคาดหวัง

แผนการฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างระหว่างความสามารถที่องค์กรคาดหวังกับความสามารถที่พนักงานมีอยู่				
ชื่อพนักงาน : นายตั้งใจ หวังดี				
ตำแหน่ง: ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด				
สมรรถนะ(Competency)	ระดับความสามารถ			การฝึกอบรมที่จำเป็น ชื่อหลักสูตร
	คาดหวัง	วัดได้	ส่วนต่าง	
1. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)	5	5	0	
2. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill)	4	4	0	
3. การใส่ใจในคุณภาพ (Quality Focus)	4	3	-1	- ระบบบริหารคุณภาพ - การลดต้นทุนและการสูญเสีย
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	5	5	0	
5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)	4	5	+1	
6. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)	4	4	0	

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการกำหนดหลักสูตรเพื่อลดช่องว่างระหว่างความสามารถที่องค์กรคาดหวังกับความสามารถที่พนักงานมีอยู่

จากตัวอย่างข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า นายตั้งใจหวังดี ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด ควรจะได้รับการฝึกอบรมเรื่องระบบบริหารคุณภาพ การลดต้นทุนและการสูญเสีย เนื่องจากมีผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านการใส่ใจในคุณภาพต่ำกว่าระดับที่องค์กรคาดหวัง

การพัฒนาและจัดทำหลักสูตรตามแนวคิดสมรรถนะ เพื่อลดช่องว่างของสมรรถนะและพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในระดับที่องค์กรคาดหวัง มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจว่าสมรรถนะใดควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน เป็นการตัดสินใจว่าองค์กรควรพัฒนาพนักงานให้มีสมรรถนะใดและสมรรถนะใดที่พัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานได้ยาก ไม่คุ้มค่าใช้จ่าย ทรัพยากรในการพัฒนาสมรรถนะนั้นๆ

2. เลือกวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เป็นการเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมีหลายวิธีการ เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยศูนย์พัฒนา (Development Center Feedback) การกำหนดแนวทางพัฒนาตนเอง (Self-development Resource Guides) การฝึกอบรมด้วยวิดีโอปฏิสัมพันธ์และบทเรียนคอมพิวเตอร์ (Computer and Interactive Video-assisted Self-instruction) การมอบหมายงาน (Job Assignment) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นต้น

3. กำหนดหลักสูตรฝึกอบรม องค์กรต้องจัดทำแผนการฝึกอบรมระยะยาว (Training Road Map) ซึ่งมีหลักสูตรต่าง ๆ ที่สามารถรองรับการพัฒนาบุคลากรทุกคน

4. การฝึกอบรมวิทยากร องค์กรที่มีได้จ้างสถาบันการศึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาจัดทำหลักสูตรตามแนวคิดสมรรถนะ ก็สามารถจัดหลักสูตรฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) โดยให้พนักงานที่มีผลงานดีเลิศเป็นวิทยากรเพื่อพัฒนาสมรรถ

นะนั้นๆ โดยผู้ที่จะเป็นวิทยากรต้องได้รับการฝึกอบรมเนื้อหาของสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทักษะต่างๆของกระบวนการฝึกอบรมตามแนวคิดสมรรถนะจนสามารถถ่ายทอดให้พนักงานคนอื่น ๆ เข้าใจได้ง่าย

5. การฝึกอบรมพนักงานตามโปรแกรมการฝึกอบรมที่กำหนดไว้

6. การประเมินหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในงานและผลลัพธ์อื่น ๆ เช่น การเพิ่มขึ้นของยอดขาย ผลผลิตหรือคุณภาพ รวมถึงตัวชี้วัดด้านการบริการลูกค้า การลาออก การร้องเรียนและปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคน เป็นต้น (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550)

บทสรุป

การออกแบบระบบการฝึกอบรมที่ประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะ มุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานให้สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศในการปฏิบัติงานของตนเองได้และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ดีเลิศของการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้อย่างแม่นยำและเป็นธรรมตามสมรรถนะและความสามารถที่แท้จริง

แนวทางการประยุกต์ใช้สมรรถนะมาปรับใช้ในองค์กรทำให้การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เป็นเพียงการแก้ไขปัญหาความบกพร่องในด้านการปฏิบัติงานของพนักงานให้หมดไปเท่านั้น แต่ยังเป็นการแก้ไขปัญหาในทุกระดับขององค์กรไปพร้อมๆกัน การนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมพนักงาน ที่มีประสิทธิภาพสามารถจำแนกได้เป็น 2 แนวทางคือ

1. การนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการออกแบบการฝึกอบรม (Competency-Based ISD Model)

2. การจัดระบบการฝึกอบรมที่ใช้แนวคิดสมรรถนะ (Competency-Based Training System)

การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพที่ใช้แนวคิดความรู้ ทักษะและมีแรงจูงใจที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสมรรถนะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความหน้าทีความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้ได้สามารถของพนักงานให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานได้ ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่สอดคล้องกับเป้าหมายและจริง เนื่องจากการฝึกอบรมจะถูกออกแบบขึ้นเพื่อพัฒนา ยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546) *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach)* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นาโกต้า.
- ชูชัย สมพิธิไกร (2554) *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) *Competency-Based Human Resources Management* วารสารการบริหารคน ปีที่ 21 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม-ธันวาคม), หน้า 11-18.
- ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ (2546) *การใช้ Competency เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมในองค์กร* วารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 99 (กรกฎาคม-กันยายน), หน้า 55-63.
- เพ็ชรี ระบุวิเชตร (2546) *การจัดการสัมมนาและการฝึกอบรม เอกสารประกอบการสอนระดับบัณฑิตศึกษา สาขาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- สมคิด บางโม (2539) *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม* (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์
- สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) *เทคนิคการจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมหมาย แจ่มกระจ่าง (2548) *การบริหารและการจัดการโครงการฝึกอบรม: เอกสารคำสอนรายวิชา 420436 Administering and management for training program* ชลบุรี: ภาควิชาการศึกษานอกระบบ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอนรายวิชา 402401 Training for Professional Development* ชลบุรี: ภาควิชาการอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning.* กรุงเทพฯ: ซีริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM* กรุงเทพฯ : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2551) *รวมบทความแนวคิดทางอาชีวศึกษาและการศึกษาผู้ใหญ่* (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Dubois, David D. and Rothwell William J. (2004) *Competency-Based Human Resource Management* Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

- Goldstein, I. L. (1993) *Training in organization: Need assessment, development, and evaluation* (3rd Edition) Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist* 28(1).
- P. Nick Blanchard and James W. Thacker (2007) *Effective Training Systems, Strategies, and Practices* (3rd Edition) New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Raymond A. Noe (2010) *Employee Training and Development* (5th Edition) New York: McGraw-Hill.

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University