

แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-Based Learning



ท่ามกลางการแข่งขันระหว่างองค์กรต่าง ๆ การจะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจำเป็นต้องนำแนวคิดเรื่อง Competency มาใช้พัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กร และแม้ว่าแนวคิดดังกล่าวจะแพร่หลายมานานในต่างประเทศแต่สำหรับในประเทศไทยแนวคิดนี้เพิ่งจะได้รับความสนใจและนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรเมื่อไม่กี่ปีมานี้

Competency คือ อะไร

ก่อนที่จะก้าวไปสู่กระบวนการในการสร้าง Competency ภายในองค์กร เราจำเป็นต้องทำความเข้าใจคำจำกัดความของ Competency ว่าหมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

จากความหมายดังกล่าวทำให้สามารถแบ่งประเภทของ Competency ได้เป็น 2 ส่วน คือ

- ส่วนที่มองเห็นได้ชัด ได้แก่ ทักษะ (สิ่งที่บุคคลนั้นปฏิบัติเป็นประจำ จนเกิดความชำนาญ) และความรู้ความสามารถ เช่น ความรู้ด้านกฎหมายด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น
- ส่วนที่อยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ ทศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น

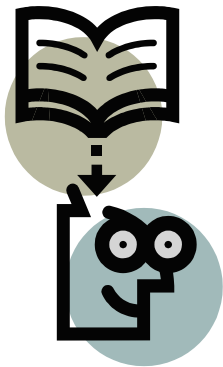
ทั้งนี้ความสำคัญของ Competency ไม่ได้อยู่ที่บุคคลนั้นมีความรู้/ทักษะในเรื่องนั้น ๆ หรือไม่ แต่อยู่ที่บุคคลสามารถนำความรู้/ทักษะนั้นมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่นได้หรือไม่

ในส่วนขององค์กรก็เช่นเดียวกัน องค์กรจำเป็นต้องกำหนด Core Competency ขององค์กร นั่นคือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน

หลังจากทำความเข้าใจกับคำนิยามของ Competency แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

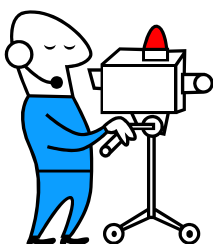
The Learning Organization (องค์กรแห่งการเรียนรู้)

อาจกล่าวได้ว่าการสร้าง Competency ในองค์กรนั้นท้ายที่สุดจะนำไปสู่รูปแบบขององค์กรที่เรียกว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งต้นตำรับของแนวคิดนี้ คือ Peter M.Senge ได้ให้คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง ที่ซึ่งมนุษย์จะสามารถพัฒนาศักยภาพ ได้รับการส่งเสริมให้แสดงความคิดใหม่ ๆ และเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ยอมรับซึ่งกันและกันอันนำมาซึ่งผลสำเร็จร่วมกัน



ตัวอย่างที่ดีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย คือ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งกำหนดพันธกิจไว้ว่า “เราเป็นเลิศในด้านการผลิตและเราสร้างความ เป็นเลิศด้วยการมีบุคลากรที่เฉลียวฉลาดและผ่านการฝึกอบรมอย่างดี ผู้ซึ่งทุ่มเทการทำงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ยกย่องความสำเร็จด้านคุณภาพ การทำงานหนักและ จริยธรรม เรามุ่งที่จะเป็นผู้นำในทุกประเภทธุรกิจที่เราทำทั้งภายในประเทศและใน ภูมิภาค เพื่อที่จะสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีที่สุดให้อุตสาหกรรมให้กับผู้ถือหุ้น” ด้วย เหตุนี้ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จึงได้กำหนดหลักปฏิบัติ ดังนี้

- กำหนดให้การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับในองค์กรเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญขององค์กร โดยมี วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อเตรียมบุคลากรให้เป็นสมาชิกที่มีคุณค่าในสังคมฐานความรู้
- การสลับเปลี่ยนตำแหน่ง (Job Rotation) โดยการมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานในตำแหน่ง หนึ่ง ๆ เป็นเวลาไม่นานเกินกว่า 4-5 ปี จากนั้นจะโยกย้ายบุคลากรไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นเพื่อให้เกิด การเรียนรู้วิธีการทำงานชิ้นใหม่รวมทั้งสร้างเครือข่าย (Working Network) ใหม่ ๆ
- การสร้างชุมชนที่เป็นแหล่งรวมวิธีปฏิบัติชั้นเลิศ (Best Practice Community) ด้วยการส่งเสริม ให้บุคลากรรวบรวมและบันทึกรายละเอียดของการปฏิบัติงาน รวมทั้งความสำเร็จในอดีตเพื่อเก็บรักษา ความรู้และประสบการณ์เหล่านี้ให้ดำรงอยู่ในองค์กรและเพื่อให้บุคคลอื่นนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป
- การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรเกิด ความกระตือรือร้นในการเพิ่มขีดความสามารถและประสบการณ์เพื่อยกระดับตนเองตลอดเวลาโดยใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่เรียกว่า การฝึกอบรมบนระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training)
- สมาชิกะดับสูงของฝ่ายบริหารทุกท่านมีหน้าที่ต้องเข้าประชุมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่จัดขึ้นเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะได้รับการ เอาใจใส่ที่ดีจากบุคลากรตั้งแต่ระดับบนลงมา



จากกรณีตัวอย่างของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) อาจสรุปได้ว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 ปัจจัย คือ

1. องค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของผลงานและการตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

2. องค์กรเห็นคุณค่าของกระบวนการเรียนรู้และส่งเสริมให้บุคลากร “เรียนรู้วิธีการเรียนรู้”
3. องค์กรให้ความสำคัญกับการกำหนดเนื้อหาของการเรียนรู้ โดยถือว่าความสามารถในการกำหนดเนื้อหาของการเรียนรู้มีความสำคัญเท่ากับตัวเนื้อหา
4. องค์กรให้โอกาสในการพัฒนา Competency ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร
5. องค์กรเห็นว่าการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานและเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคน

การจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องสร้าง **Competency-Base Learning Program (CBL)** ทั้ง 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นการวิเคราะห์ความจำเป็นขององค์กร เริ่มต้นจากการที่ฝ่ายบริหารสูงสุดขององค์กรเห็นความจำเป็นในการนำ CBL มาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากรในองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมุ่งมั่นสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป ดังนั้นจุดเริ่มต้นของโครงการสร้าง CBL จึงอยู่ที่การสร้างทีมงานขึ้นมาก่อนโดยมีสมาชิกประกอบด้วยตัวแทนจากทุกส่วนขององค์กรรวมถึงผู้บริหารระดับสูงที่ต้องร่วมอยู่ในทีมเพื่อเป็นหลักประกันว่าทีมงานจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กร นอกจากนี้ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย (Goal) และกำหนดแผนงาน (Action Plan) ตลอดจนวิธีการสื่อสารเพื่อให้สามารถแจ้งความคืบหน้าให้กับสมาชิกทุกคนและบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

2. ขั้นการสร้าง Competency Model

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนด “เกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน” ด้วยการใช้การประเมินแบบ 360 องศา คือ การประเมินผลงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า โดยผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลงานจากเพื่อนร่วมงานให้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดกลุ่มตัวอย่าง เกณฑ์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 จะนำมาใช้ในการค้นหากลุ่มพนักงานที่มีผลงานดีเลิศ (Superior) และกลุ่มเปรียบเทียบที่มีผลงานตามเกณฑ์เฉลี่ยปกติ ข้อพึงระลึกคือ Superior ตัวจริง คือ ผู้ที่ “เก่งงาน” และ “เก่งคน” ในเวลาเดียวกัน โดยสัดส่วนระหว่างผู้ที่มีผลงานดีเลิศ กับผู้ที่มีผลงานปานกลางควรอยู่ในอัตรา 4 : 3 จึงจะให้ผลที่น่าเชื่อถือได้

ขั้นตอนที่ 3 : การเก็บข้อมูล สามารถทำได้ 6 วิธี จาก 6 แหล่ง คือ

- 1) การใช้แบบสัมภาษณ์
- 2) คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ
- 3) การใช้แบบสำรวจ
- 4) Competency Model Database “Expert System”
- 5) การวิเคราะห์งาน
- 6) การสังเกตพฤติกรรม



ขั้นตอนที่ 4 : การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้าง Competency นำข้อมูลจากทุกแหล่งที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดบุคลิกภาพและ Skill Competency เพื่อแยกบุคคลที่มีผลงานดีเลิศออกจากผู้ที่มีผลงานปานกลาง

ขั้นตอนที่ 5 : การตรวจสอบความถูกต้องของ Competency Model โดยการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหม่ หรือใช้วิธีที่ดีที่สุดคือ การฝึกอบรมบุคคลใหม่ Competency ตาม Competency Model แล้ววัดผลว่าบุคคลเหล่านั้นมีผลงานดีขึ้นหรือไม่

ขั้นตอนที่ 6 : การนำ Competency Model ไปใช้งาน เช่น การนำข้อมูล Competency ไปใช้ออกแบบการสัมภาษณ์งานเพื่อคัดเลือกพนักงานใหม่ หรือใช้กับการจัดทำ Career Pathing การบริหารผลงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

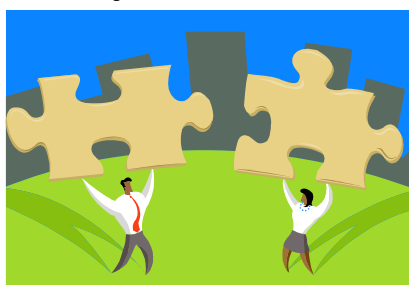
3. ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม สำหรับพนักงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อผลลัพธ์หรือเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจสมมุติฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพราะผู้ใหญ่ไม่ใช่เด็กที่ยินดีที่จะเรียนรู้ทุกสิ่ง ดังนั้นการจัดการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องคำนึงถึง

- ผู้ใหญ่ต้องการรู้ว่า “ทำไมเขาควรจะต้องเรียนรู้” เรื่องหนึ่ง ๆ
- ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- ผู้ใหญ่มีประสบการณ์ที่หลากหลายและมากกว่าเด็ก
- ผู้ใหญ่พร้อมที่จะเรียนรู้ต่อเมื่อเขาต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่บีบบังคับให้ต้องรู้หรือทำบางสิ่งให้ได้เพื่อให้เกิดผลงาที่มีประสิทธิผลและน่าพึงพอใจมากขึ้น

ด้วยเหตุดังกล่าวการจัดหลักสูตรฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องยึดหลักดังนี้

- ต้องเน้นหนักไปที่ Competency โดยคำนึงว่า Competency นั้นสัมพันธ์กับเป้าหมายของตำแหน่งงานนั้น ๆ และจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร
- ต้องเกี่ยวข้องกับผู้เรียนและทำให้ผู้เรียนเกิดสำนึกของความรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร
- ต้องจำลองมาจากสถานการณ์การทำงานหรือใกล้เคียงกับสภาพต่างๆ ที่มีในงาน
- ต้องทำให้พนักงานทราบว่าประยุกต์การเรียนรู้ไปใช้กับงานได้อย่างไร

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นตัวอย่างที่ดีของความพยายามในการพัฒนาองค์กรให้เป็น



องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยยึดมั่นในการมุ่งสร้างและสรรหาพนักงานที่เป็นทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” ด้วยการก่อตั้ง “ศูนย์พัฒนาความรู้” หรือ Knowledge Management Center ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)

เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองและทีมงาน แนวทางที่ “ศูนย์พัฒนาความรู้” ดำเนินการมีดังนี้

- Working Knowledge เป็นกระบวนการจัดเก็บและรวบรวมความรู้ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อให้พนักงานทุกระดับได้ศึกษา

- Knowledge Sharing Board (KSB) เป็นระบบแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการ “ถาม-ตอบ” หรือแสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

- กิจกรรมหนึ่งที่พนักงานจัดขึ้นทุกวันศุกร์ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันโดยเวลาประมาณ 15.00 น. ของวันดังกล่าว พนักงานทุกคนจะละจากงานประจำของตนมาที่ Learning Corner ซึ่งเป็นที่ๆบริษัทจัดไว้ให้พนักงานมาพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยพนักงานจะหมุนเวียนกันนำเรื่องที่ตนศึกษามาพูดคุยและแลกเปลี่ยนทัศนะหรือความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานที่เหลือ

- Group Briefing คือ การที่พนักงานคนใดคนหนึ่งได้อ่านหนังสือดี ๆ สักเล่มหนึ่ง แล้วนำเนื้อหาจากหนังสือเล่มนั้นมาสรุปให้เพื่อนฟัง โดยการทำเป็น Presentation แล้วถ่ายเป็น VDO Clip จากนั้นองค์กรจะนำมา Load ลงบน Website เพื่อให้พนักงานท่านอื่นๆที่ไม่มีโอกาสเข้าฟังการสรุป ในวันนั้นสามารถดูได้โดยเห็นทั้งภาพและได้ยินทั้งเสียง

- Case Study เป็นการรวบรวมกรณีศึกษาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีตให้พนักงานได้ศึกษาเพื่อนำประสบการณ์หรือข้อคิดต่างๆไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

- Soft Learning เป็นสื่อการเรียนรู้รูปแบบใหม่ซึ่งเก็บบันทึกไว้ในระบบ Intranet ของบริษัท และพนักงานทุกคนสามารถเข้าไปใช้บริการได้ เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับขององค์กรเกิดความใฝ่รู้ และสนใจที่จะศึกษาค้นคว้ารายละเอียดเพิ่มเติมด้วยตนเอง

- e-Library ระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถสืบค้นหรือ ยืมหนังสือผ่านระบบ Intranet ขององค์กร

- e-ISO ระบบการบริหารคุณภาพผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดภาระการจัดการเอกสาร

- e-HR เป็นระบบการบริหารทรัพยากรสมัยใหม่ที่นำระบบ IT มาบูรณาการงานบริหารบุคคลให้อยู่บน Web

