

ความเป็นมาของสมรรถนะ

เทลเลอร์ (Taylor) บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เป็นบุคคลแรกที่ได้กล่าวถึงสิ่งที่คล้ายกับสมรรถนะมาก่อน³⁷ แต่แมคเคลลีแลนด์ (McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดนับเป็นบุคคลแรกที่นำเสนอแนวคิดของสมรรถนะสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยจุดกำเนิดของสมรรถนะเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1970 เมื่อสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The US State Department) ซึ่งมีหน้าที่ในการเผยแพร่วัฒนธรรมและข่าวสารต่างๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับชาวต่างประเทศทั้งในและต่างประเทศทั่วโลก ได้ว่าจ้างบริษัทแมคเบอร์ (Mcber Company) ให้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก (Foreign Service Information Officer : FSIO_s) โดยว่าจ้างให้สร้างและพัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIO_s ได้แม่นยำกว่าแบบทดสอบเก่า แมคเคลลีแลนด์และคณะ (McClelland and others) ได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือด้วยกระบวนการวิจัยตามลำดับ คือ 1) ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (superior performer) กับ เจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (average performer) 2) สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ คือ เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview : BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ต้องการค้นหา คือ คุณลักษณะของพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (superior performance) 3) วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ทั้งสองกลุ่ม เพื่อค้นหาคุณลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน โดยแมคเคลลีแลนด์ (McClelland) เรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีนี้ว่า “สมรรถนะ (competency)” และ 4) แมคเคลลีแลนด์ได้ยืนยันข้อค้นพบหรือสมรรถนะเหล่านี้แล้วสรุปว่า สมรรถนะ (competency) เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ได้ดีที่สุด มีความเที่ยงเบนหรืออคติน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการคัดเลือกแบบเดิม ซึ่งใช้วิธีการพิจารณาคะแนนผลการศึกษาจากสถาบันการศึกษา (school credentials) หรือจากการทดสอบความถนัด (aptitude test) การทดสอบความรู้ทางวิชาการ (knowledge academic test)³⁸

แมคเคลลีแลนด์ (McClelland) ได้แสดงผลการศึกษาและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไว้ในบทความชื่อ “Testing for Competence Rather than Intelligence” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1973 ซึ่งถือว่าเป็นผลงานเริ่มต้นแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่ได้แสดงความคิดเห็นต่อต้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงาน หรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จของชีวิตได้จริง

³⁷J. A. Raclin and A. S. Cooledge, “From Generic to Organic Competencies,” *Human Resource Planning*, 18 (Spring 1996) : 25.

³⁸David C. McClelland, “Testing for Competence rather than for Intelligence,” *American Psychologist*, 28 (1) : 1-14. อ้างถึงใน รัฐิพัฒน์ พิษุฆาตาพงษ์, *การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข* เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ, บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2548 : 21-25.

โดยแมคเคลลีแลนด์ (McClelland) ได้สรุปข้อค้นพบเรื่องสมรรถนะ (competency) เป็นสองกลุ่ม คือ 1) สมรรถนะพื้นฐาน (threshold competency) ได้แก่ ความรู้/ทักษะพื้นฐานที่ทุกคนจำเป็นต้องมี เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานออกจากผู้ปฏิบัติงานปานกลางได้ และ 2) สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (differentiating competency) ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติที่ดีมี แต่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางไม่มี ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถทำงานได้สำเร็จดีกว่า สะท้อนชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการและความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง บุคคลนี้เรียกว่า เป็นผู้ที่มีสมรรถนะ จากจุดกำเนิดสมรรถนะดังกล่าวทำให้นักการศึกษาได้นำวิธีของแมคเคลลีแลนด์ (McClelland) เป็นแนวทางในการศึกษามากขึ้น โดยในปีค.ศ.1982 โบยาทซิส (Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ “The Competencies Manager : A Model of Effective Performance” และได้นิยามสมรรถนะ (competency) ว่าเป็นความสามารถในงาน หรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อมาปี ค.ศ.1994 แฮมเมลและพราฮาลาด (Hamel and Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ “Competing for The Future” โดยมีแนวคิดสำคัญเรื่อง สมรรถนะหลัก (core competencies) ว่าเป็นความสามารถหลักของธุรกิจ อธิบายว่าในการประกอบธุรกิจจะต้องมีเนื้อหาสาระหลักอะไรบ้าง เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้างและอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร เป็นต้น ในปัจจุบันองค์กรเอกชนได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น จากการสำรวจพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลกนำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รอง Cooperate Core of Ethics และ Strategic Planning แสดงให้เห็นว่า Core Competency มีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น สำหรับไทยได้นำแนวคิดนี้เข้ามาใช้ทั้งหน่วยงานรัฐและเอกชนหลายหน่วยงาน เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ซินคอร์ปอเรชั่น และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นต้น³⁹

ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะ (competency) ต่างแปล (to translate) และนิยามความหมาย (to define the meaning) ไว้หลากหลาย ดังนี้ 1) ภาษาไทย แปลคำนี้ว่า ชีตความสามารถ หรือ ความสามารถ หรือ สมรรถนะ หรือ ศักยภาพ และ 2) ภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันหลายคำ ได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” และภาษาอังกฤษว่า “competency” กล่าวคือ สมรรถนะ (competency) เป็นคำที่นักวิชาการสาขาต่างๆ ได้อธิบายความหมาย หรือให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันออกไปตามความรู้ความเข้าใจของแต่ละคน หรือแต่ละสถาบัน ซึ่งแน่นอนไม่มีคำอธิบาย

³⁹ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ : บริษัทศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน), 2549), 11-13.

หรือคำจำกัดความใดผิดหรือถูก แต่ขึ้นอยู่กับการนำประยุกต์ใช้กับองค์กรเป็นสำคัญ จากการรวบรวมความหมายของสมรรถนะ (competency) สรุปเป็นสองกลุ่ม ดังนี้

1. นักวิชาการ/นักการศึกษาต่างประเทศ ประกอบด้วย

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง บุคลิกหรือคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งบุคลิก หรือคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้⁴⁰ ในขณะที่โบบาซีส (Boyatzis) อธิบายความหมายของสมรรถนะคล้ายกันว่าเป็นกลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ซึ่งกลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเหล่านี้เป็นผลรวมของ การจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ ประเด็นของภาพลักษณ์ของตน หรือของสังคม หรือองค์ความรู้⁴¹ เช่นเดียวกับโบมและสแปร์โรว์ (Boam and Sparrow) กล่าวไว้คล้ายกัน โดยเสนอความหมายของ สมรรถนะไว้ 2 ลักษณะ คือ 1) เป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ที่กำหนดและ 2) เป็นชุดของพฤติกรรมบุคคลที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลหรือนำไปสู่ผลงานที่ดี⁴² รวมทั้งสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer) ได้ให้ความหมายสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่เด่นชัดของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของความมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ในการพิจารณาผลงานที่ดีเลิศและ หรือมีประสิทธิภาพของงาน หรือสถานการณ์นั้นๆ⁴³ ในปี ค.ศ. 1994 คณะนักวิจัย 3 ท่าน คือ สเปนเซอร์, แมคเคลแลนด์และสเปนเซอร์ ได้ประมวลและสรุปความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ หมายถึง ผลรวมของคุณลักษณะพื้นฐานเด่นๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล หมายรวมทั้งแรงจูงใจ (motive) อุปนิสัย (trait) อัตตมโนทัศน์ (self-concept) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skill) ซึ่งสามารถวัดผลและแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่มีผลงานดีเลิศกับผู้ที่มีผลงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยได้⁴⁴ อีกทั้งฟริสแมน วิโทราจัน เออร์แมนและมาร์แชล-ไมล์ (Fleischman, Wetrogan, Uhlman and Marshall-Miles) ให้คำจำกัด

⁴⁰David C. McClelland, "Test for Competence rather than for Intelligence," *American Psychologists*, 28 (1973) : 1-14.

⁴¹Richard E. Boyatzis, *The Competent Manager : A Model for Effective Performance*, (New York : Wiley & Son, 1982), 8-12.

⁴²Rosemary Boam and Paul Sparrow, *Designing and Acieving competency : A Compety-Based Approach to Developing People and Organization*, (London : McGraw-Hill Ryerson, Limited, 1992), 8-12.

⁴³Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, *Competence at Work : Models for Superior Performance* (India : : Wiley India Prt. limited, 2008), 18-32.

⁴⁴Lyle M. Spencer, David C. McClelland and Signe M. Spencer, *Competency Assessment Methods : History and State of the Art*. Paper presented at the American Psychological Association Annual Conference, Boston, Mass., August 13, 1994.

ความสมรรถนะ หมายถึง ส่วนผสมของความรู้ ทักษะ ความสามารถ การจูงใจ ความเชื่อ คุณค่าและ ความใส่ใจ⁴⁵ ในทำนองเดียวกับไรลัทและโลฮาน (Rylatt and Lohan) กล่าวสนับสนุนความหมาย สมรรถนะในลักษณะคล้ายกัน คือ สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะของทักษะ ความรู้และทัศนคติที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ณ สถานการณ์ หรือเฉพาะงานนั้นๆ⁴⁶ สลิวินสกีและ คณะ (Slivinski et al.) ให้ความหมายสมรรถนะในทิศทางเดียวกัน หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นต่อ ผลงาน หรือพฤติกรรมในการทำงานให้สำเร็จ⁴⁷ และเออร์ริช บรอกแบงก์ หยางและเลค (Ulrich, Brockbank, Yeung and Lake) นิยามสมรรถนะว่า หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถส่วนบุคคล⁴⁸ นักวิชาการในช่วงปี ค.ศ.1996 คือ บลันเชโร โบโรสกีและดรายเออร์ (Blancero, Boroski and Dyer) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติ อื่นๆ ที่มีเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่ต้องการในอนาคต⁴⁹ ในขณะที่ไคลน์ (Klein) อธิบายความหมาย คล้ายกัน คือ พฤติกรรมที่ผู้มีผลงานดีเลิศแสดงออกอย่างสม่ำเสมอมากกว่าผู้ที่มีผลงานระดับเฉลี่ย ทั่วๆ ไป⁵⁰ อีกทั้งแมนส์ฟิลด์ (Mansfield) นิยามสมรรถนะว่า หมายถึง ทักษะ อุปนิสัย ซึ่งบุคคล จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จ⁵¹ ซึ่งแมคลาเกน (McLagen) ได้จำกัดความสมรรถนะใน ลักษณะคล้ายกัน คือ ความรู้และทักษะ ซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นผลิตผลงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น⁵² สลิฟ

⁴⁵E. A. Fleischman, L. I. Wetrogan, C. E. Uhlman and J. C. Marshall-Miles, "Development of prototype occupational information network content model," **Utah Department of Employment Security** Vol.1 (1995) : 1-39.

⁴⁶A. Rylatt and K.Lohan, "Creating Training Miracle, in **Asia Pacific Journal of Human Resource**. 36 (1) (September, 1995) : 104-106.

⁴⁷L. Slivinski, E. Donoghue, M. Chadwick, F. A. Ducharme, D. W. Gavin, A. Lorimer, R. McSheffrcy, J. Miles and G. Morry, **The Wholistic Competency Profile : A Model**. (Ottawa : Staffing Policy and Program Development Directorate, Public Service Commission of Canada, 1995), 53-72.

⁴⁸D. Ulrich, W. Brockbank, A. K. Yeurg and D. G. Lake, "Human Resource Competencies : An Empirical Assessment," **Human Resource Management**. Vol. 35 (1995) : 473-495.

⁴⁹D. Blancero, J. Boroski, and L. Dyer, "Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization : Results of a Field Study," **Human Resource Management**, Vol 35 (1996) : 383-403.

⁵⁰A. L. Klein, "Validity and Reliability for Competency-based Systems : Reducing litigation Risk," **Compensation and Benefits Review**, Vol. 28 (1996) : 31-37.

⁵¹R. S. Mansfield, "Building competency Models," **Human Resource Management**, Vol 35 (1996) : 7-18.

⁵²P. McLagen, "Great ideas revisited," **Training & Development**, Vol 50 (1996) : 60-64.

วินสกีและคณะ (Slivinski and others) อธิบายว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นต่อผลงาน หรือพฤติกรรมในการทำงานให้สำเร็จ⁵³ มิราไบรล์ (Mirabile) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผลงานที่ดีเยี่ยมของผลงานหนึ่งๆ⁵⁴ ในความหมายเดียวกับพาร์รี่ (Parry) นิยามว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน มีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งมีความสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้นๆ และสามารถวัดเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมได้ผ่านการอบรมและพัฒนา⁵⁵ คล๊าค (Clark) อธิบายสมรรถนะว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และความสามารถ (abilities) ซึ่งสามารถสังเกต หรือวัดได้ และ 2) ความรู้ ทักษะและความสามารถ เหล่านี้ จะต้องแยกความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานได้สูงกว่าและผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ ออกจากกันได้⁵⁶ กรีน (Green) ให้คำจำกัดความสมรรถนะว่า หมายถึง คำอธิบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรของอุปนิสัยที่วัดผลได้และทักษะส่วนตัวที่ใช้ทำงานตามวัตถุประสงค์⁵⁷ ส่วนเชอร์มอน (Shermon) ให้ความหมายไว้ 2 ความหมาย คือ ความหมายที่ 1 : สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ ความหมายที่ 2 : สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁵⁸ และดูบอยส์และรอทเวลล์ (Dubois and Rothwell) ได้ให้คำจำกัดความหรือนิยามว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้เหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม

⁵³L. Slivinski, E. Donoghue, M. Chadwick, F. A. Ducharme, D. W. Gavin, A. Lorimer, R. McSheffrcy, J.Miles and G.Morry, **The wholistic Competency Profile : A Model**, (Ottawa : Staffing Policy and Program Development Directorate, Public Service Commission of Canada, 1996), 4-6.

⁵⁴R. J. Mirabile, "Everything you wanted to know about competency modeling," **Training and Development**, (August, 1997) : 73-77.

⁵⁵S. B. Parry, **Evaluating the Impact of Training** (Alexanda, VA : American Society of Training and Development, 1997), 21-30.

⁵⁶D. Clark, **Introduction to Competencies**, accessed July 20, 2013, available from <http://wwwxnwlink.com/~donclark/hrd/case/competl.html>.

⁵⁷P. C. Green, **Building Rabust Competencies : Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies**. (San Francisco : Jossey Bass, 1999), 28-32.

⁵⁸Ganesh Shermon, **Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres**. (New Delhi : Tata McGraw-Hill, 2004), 7-9.

เป้าหมาย คุณลักษณะเหล่านี้ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะบุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิถีคิด ความรู้สึกและการกระทำ⁵⁹

2. นักวิชาการ/นักการศึกษาไทย ประกอบด้วย

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ สรุปคำนิยามว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการ คือ อะไร⁶⁰ ในขณะที่วัฒนา พัฒนพงศ์ กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึงระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกัน ครอบคลุมและเท่าเทียมกันและควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไป นอกจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (intelligence quotient : IQ)⁶¹ ส่วนเสน่ห์ จั๊ยโต ได้กล่าวว่า สมรรถนะไม่ต่างจาก KSAOs ซึ่งเป็นคำย่อที่แสดงคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง ความรู้ (knowledge) S หมายถึง ทักษะ (skill) A หมายถึง ความสามารถ (ability) และ O หมายถึง คุณลักษณะอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน (other characteristics) แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่สมรรถนะจะเน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งาน⁶² สีมา สีมานันท์ กล่าวว่า ลักษณะร่วมของคำว่า สมรรถนะ คือ 1) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) คุณลักษณะที่ซ่อนเร้นจะต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้ และวัดได้ และ 3) คุณลักษณะที่ซ่อนเร้นต้องสามารถแยกผลงานเด่นได้และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ⁶³ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์การ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ

⁵⁹Dubois D. David and William J. Rothwell, **Competency-Based Human Resource Management**, (California : Davies-Black Publishing, 2004), 4-6.

⁶⁰อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง” Chula longkorn Review 16 (กรกฎาคม-กันยายน 2547) : 57-72.

⁶¹วัฒนา พัฒนพงศ์, **BSC และ KPT เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. (กรุงเทพฯ : แพซิฟิค, 2547), 33.

⁶²เสน่ห์ จั๊ยโต, “การพัฒนาทรัพยากรสู่ Competency-based Development,” **วารสารการจัดการสมัยใหม่**, 3(1), 2548 : 11-13.

⁶³สีมา สีมานันท์, “ว่าด้วยเรื่องสมรรถนะในมุมมองของเลขาธิการ ก.พ.” **วารสารข้าราชการ**, 50(1), 2548 : 1-4.

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่ม พฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้⁶⁴ นิสตารค์ เวชยานนท์ กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง พฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง⁶⁵ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล อธิบายว่า สมรรถนะ คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือ พฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน⁶⁶ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ สรุปนิยามว่า ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic or attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น⁶⁷ อารณ ภูวิทย์พันธ์ อธิบายว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถ หรือศักยภาพ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออกเป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)”⁶⁸ ในขณะที่ยังดำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ กล่าวว่าอธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เป็นต้น⁶⁹ เช่นเดียวกับสุรชัย พรหมพันธ์ นิยามความหมายคล้ายกันว่า สมรรถนะเป็นการแสดงถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้นๆ⁷⁰ และชูชัย สมितिไกร กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ อาทิเช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยมและเป้าหมายขององค์การเพื่อให้การปฏิบัติในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ

⁶⁴สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ เข้าถึงเมื่อ 21 กรกฎาคม 2557. เข้าถึงจาก <http://www.xocsc.go.th/ocscmw/frontweb/view.jsp?module=document&documentID=doc0000015>.

⁶⁵นิสตารค์ เวชยานนท์, Competency Based Approach (กรุงเทพมหานคร : บริษัท กราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด, 2549), 33.

⁶⁶ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, การค้นหาและการวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ, (กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2549), 12.

⁶⁷สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-Based Learning, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2549), 17.

⁶⁸อารณ ภูวิทย์พันธ์, Competency Dictionary, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2549), 22.

⁶⁹ดำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, Training Roadmap ตาม Competency เขาทักกันอย่างไร, (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 2550), 20.

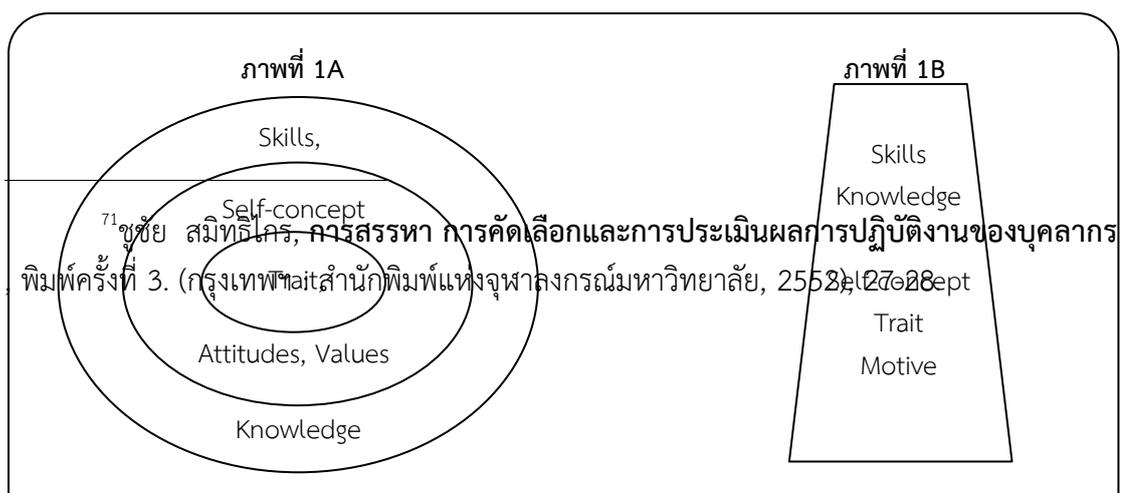
⁷⁰สุรชัย พรหมพันธ์, ข้าแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา, (กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, 2554), 188.

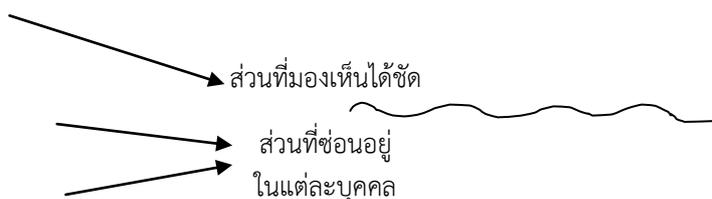
ประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงความสามารถในการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ออกจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้⁷¹

จากความหมายสมรรถนะตามมุมมองทั้งนักวิชาการหรือนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ สรุปได้ว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic/attributes) ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งทำให้คนทำงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น เป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้สามารถแบ่งเป็นสามมุมมอง คือ KSA หมายถึง 1) ความรู้ (knowledge) คือ ข้อมูลที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา การฝึกอบรม/สัมมนา การศึกษาด้วยตนเอง และจากการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ 2) ทักษะ (skills) คือ สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น ต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกฝนจนเกิดทักษะ แบ่งเป็น (1) ทักษะด้านการบริหารจัดการงาน (management skills) คือ ความสามารถในการบริหารควบคุมงาน เกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ทักษะนี้จะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองเป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำอะไรในอนาคต (2) ทักษะเทคนิคเฉพาะงาน (technical skills) คือ ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงาน เช่น งานจัดซื้อที่มีหน้าที่รับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างจากงานผลิต 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes) หมายถึง ความคิด/ความรู้สึกรู้สึก/เจตคติ/ทัศนคติ/แรงจูงใจ/ความต้องการส่วนบุคคล ซึ่งคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา ทั้งนี้ไม่ว่าสมรรถนะจะอยู่ในรูปแบบใดก็ตาม สมรรถนะต้องมีลักษณะสำคัญสี่ประการ คือ (1) ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนหนึ่งที่มีมองเห็นได้ชัดคือ ทักษะ (skills) และความรู้ (knowledge) และอีกส่วนหนึ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ คือ พฤติกรรม (behavior) ที่สะท้อนมาจากค่านิยม (value) อุปนิสัย (trait) ทัศนคติ (attitude) และแรงขับ (drive) (2) ต้องแสดงให้เห็นถึงผลงาน (outcome) (3) ผลงานนั้นต้องสามารถวัดค่า/คุณค่าได้ และ (4) ต้องสามารถเรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ (acquisition development)

องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการสังเคราะห์ความหมายของสมรรถนะตามทัศนะของนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ได้ข้อสรุปคล้ายกันเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ ดังนี้ ผู้ริเริ่มเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องสมรรถนะคือ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 5 ส่วน รายละเอียดดังแผนภาพที่ 1 ดังนี้





แผนภาพที่ 1 : องค์ประกอบสมรรถนะ (competency) ตามแนวคิดแมคเคลแลนด์ (McClelland) ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2549), 14-15.

จากทั้ง 2 ภาพ ข้างต้น (McClelland) ได้อธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า “ภาพที่ 1A” คือ องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 ประการของ (competency) ในขณะที่ “ภาพที่ 1B” เป็นการแบ่งองค์ประกอบของ (competency) ตามความยาก-ง่ายของการพัฒนา กล่าวคือ ส่วนที่เป็น (knowledge) ความรู้และ (skills) ทักษะ นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้ - knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ - skills) ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบ ส่วนที่เหลือ คือ Self-concept (ทัศนคติ ค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง Trait (บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ Motive (แรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ของแต่ละบุคคล) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลและในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียนกว่า “Soft Skills” เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress Tolerance) เป็นต้น และได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ ดังนี้

Skills : สิ่งที่คุณสามารถทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟัน โดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเสี้ยนประสาท หรือเจ็บ เป็นต้น

Knowledge : ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหาร ต้นทุน ความรู้ด้านกฎหมาย เป็นต้น

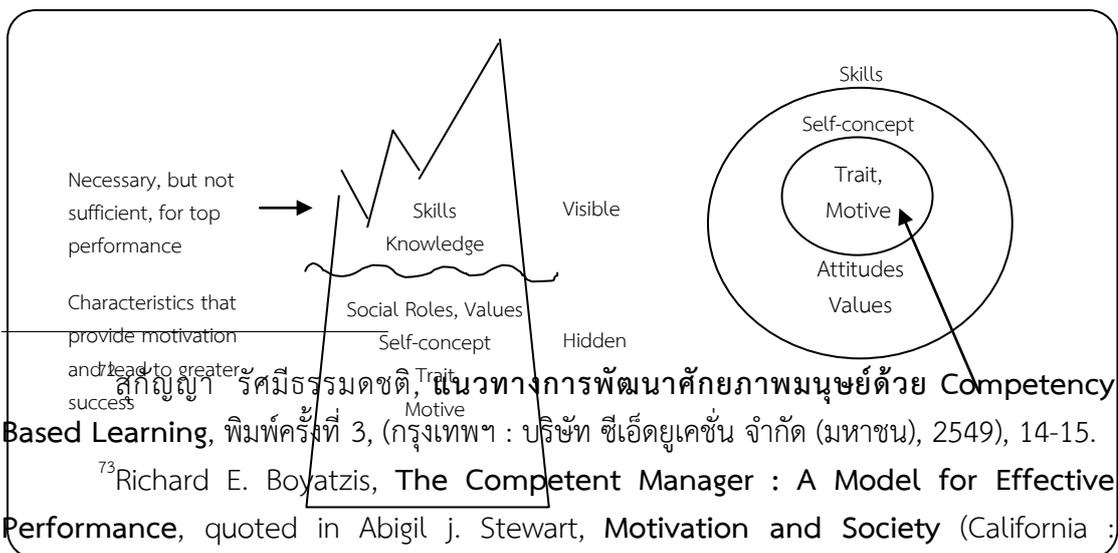
Self-concept : ทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น

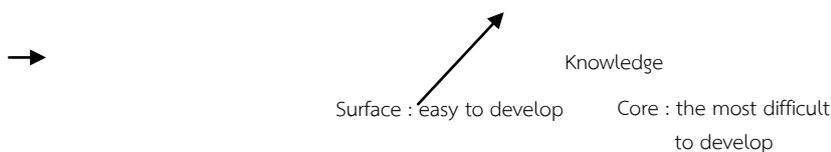
Trait : บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

Motive : แรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป่าหมายของเขาเอง เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (achievement orientation) มีพฤติกรรมมักชอบ

ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา⁷²

แนวคิดของโบายาทซีส (Boyatzis) มีแนวคิดคล้ายกับแมคคิลแลนด์ (McClelland) ที่อธิบายว่า รูปแบบของสมรรถนะมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการเช่นกัน ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจ (motives) คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย หรือสภาพการณ์ โดยปรากฏในรูปแบบที่หลากหลายที่ผลักดันและนำไปสู่พฤติกรรมของแต่ละบุคคล 2) ลักษณะเฉพาะ (traits) คือ ลักษณะเฉพาะ หรืออุปนิสัยของแต่ละคนในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่เหมือนกัน แรงจูงใจและลักษณะเฉพาะตัวเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับที่มีสติและไม่มีสติ 3) ภาพลักษณ์ (self-image) คือ ความเข้าใจตนเองและการประเมินความเข้าใจ คำจำกัดความนี้มาพร้อมกับการสร้างแนวความคิดและการนับถือตนเอง 4) บทบาททางสังคม (social role) คือ การรับรู้ที่ตนเองประพฤติตามบรรทัดฐานในสังคมที่เป็นที่ยอมรับและเหมาะสมกับกลุ่ม หรือองค์กรทางสังคมที่ตนอยู่ และ 5) ทักษะ (skill) คือ ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายการทำงาน⁷³ ลักษณะเดียวกันกับสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของสมรรถนะมี 5 องค์ประกอบเช่นเดียวกัน คือ 1) แรงจูงใจ (motives) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่บุคคลเฝ้าคิดถึงตลอดเวลา หรือต้องการตลอดเวลาซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคลหรือเป้าหมายเฉพาะเรื่อง ขณะเดียวกันก็ซับซ้อนและคัดสรรพฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่นๆ 2) ลักษณะเฉพาะ (traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่ทำสม่ำเสมอกับสถานการณ์ หรือข่าวสารที่ได้รับ 3) มโนทัศน์ในตน (self-concept) หมายถึง ภาพลักษณ์ของตัวเอง/คุณค่า/ความเชื่อหรือทัศนคติของบุคคล 4) ความรู้ (knowledge) หมายถึง ข่าวสาร/ข้อมูลที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้นๆ และ 5) ทักษะ (skills) หมายถึง ความสามารถที่แสดงออก/กระทำเรื่องงานทั้งงานด้านจิตใจ/กายภาพ โดยได้เปรียบเทียบองค์ประกอบ “สมรรถนะ” ไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และได้อธิบายเพิ่มเติมเพื่อความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนไว้ว่า การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะที่บุคคลมีอยู่ แบ่งเป็น 2 ส่วน รายละเอียดดังแผนภาพที่ 2 ดังนี้





แผนภาพที่ 2 : ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง และความสัมพันธ์องค์ประกอบสมรรถนะ

ที่มา : Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, **Competency at work : Models for Superior Performance**, (New York : John Wiley & Sons, 1993), 9-12.

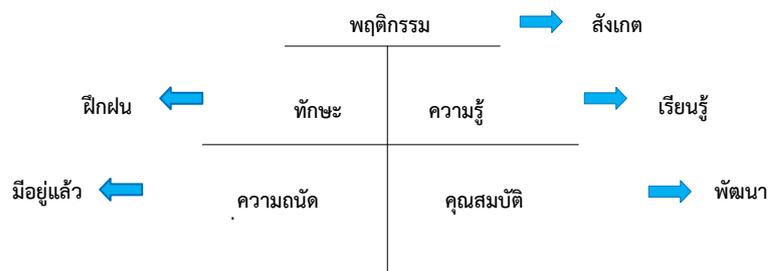
จากแผนภาพที่ 2 อธิบายได้ว่า ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถมองเห็น สังเกตและวัดได้ง่าย คือ 1) ทักษะ (skills) หมายถึง สิ่งที่คุณคลั่งและสามารถทำได้อย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น 2) ความรู้ (knowledge) หมายถึง สิ่งที่คุณคลั่งและเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะ เช่น มีความรู้ด้านการบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด เป็นต้น ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า มองเห็นและสังเกตได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคุณมากกว่า ประกอบด้วย 3) บทบาททางสังคม (social image) หมายถึง สิ่งที่คุณต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าเป็นตัวเขา มีบทบาทอย่างยิ่งต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น 4) ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (self image) หมายถึง ภาพพจน์ที่คุณมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้ผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น 5) อุปนิสัย (traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของคุณซึ่งเป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักฟังที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนที่อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น และ 6) แรงกระตุ้น (motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจาก ภายในจิตใจของคุณที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มี ความอยากที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำสิ่งต่างๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าจากองค์ประกอบของสมรรถนะ (competencies) ที่กล่าวมาทั้งหมด เรามักจะสังเกตเห็นได้เพียง 2 ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเท่านั้น อีก 4 ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้น ค่อนข้างจะเป็นเรื่องยุ่งยากที่จะรับรู้ เพราะอาจจะต้องใช้เวลานานและแต่ละคนมีความแตกต่างกันอีก ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ (competencies) จึงไม่ได้หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นเท่านั้น แต่รวมถึงที่มาของพฤติกรรมนั้นด้วย ว่าเกิดจากองค์ประกอบในเรื่องใด⁷⁴ ส่วนลูเซียและเล็พซิงเกอร์ (Lucia and Lepsinger) สรุปว่า องค์ประกอบหลักมาจาก 2 ส่วน คือ ความสามารถที่มีมาแต่เดิม (innate abilities) และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (acquired abilities) ซึ่งสามารถร่างออกมาเป็นรูปแบบของปิระมิดแห่งสมรรถนะ (Competency Pyramid) ดังแผนภาพที่ 3 ดังนี้

COMPETENCY PYRAMID



⁷⁴Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, **Competency at work : Models for Superior Performance**, (New York : John Wiley & Sons, 1993), 9-12.



แผนภาพที่ 3 : รูปแบบปิระมิดแห่งสมรรถนะ

ที่มา : Anntoinette D. Lucia and Lepsinger Richard, **The Art and Science of Competency Model : pinpointing critical success factors**, (San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999), 7.

แผนภาพที่ 3 ความถนัด (aptitude) จะเป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม (innate abilities) จะนำไปสู่ทักษะ (skill) และความรู้ (knowledge) ซึ่งเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (acquired abilities) ที่จำเป็นต้องใช้การเรียนรู้ ความพยายามศึกษาหาข้อมูลและประสบการณ์ เช่น ทักษะทางบัญชี ควรจะมีความถนัดทางคณิตศาสตร์ ความถนัดทางการคำนวณจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาหาความรู้ทางวิศวกรรม ความถนัดทางดนตรีจะทำให้เกิดทักษะทางการเล่นเปียโนได้ดี เป็นต้น ส่วนที่เป็นคุณสมบัติอื่นๆ เช่น อุปนิสัยที่เชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้นำ, ความมั่นคงทางอารมณ์จะนำไปสู่ความสามารถในการทำงาน เป็นต้น สิ่งที่จะเห็นได้ชัดเจนจะมาจากพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมา โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะมาจากทั้งในส่วนที่เป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม (innate abilities) และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (acquired abilities) หมายความว่ารูปแบบปิระมิดแห่งสมรรถนะ (competency pyramid) เป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม คือ ความถนัดในสิ่งต่างๆ จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการนำไปสู่ทักษะที่มาจากการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอและความรู้ที่มาจากการเรียนรู้ใฝ่ศึกษาหาข้อมูลข่าวสารอยู่เป็นประจำ โดยทั้งทักษะและความรู้สามารถพัฒนาได้เมื่อผ่านการเรียนรู้ ไม่ว่าจะมาจากการลองผิดลองถูก หรือการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือจากประสบการณ์ตามช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ยกตัวอย่างเช่น คนที่มีความถนัดทางการกีฬา จะสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ทางกีฬาประเภทต่างๆ ได้ดีกว่าคนที่มีความถนัดทางการคำนวณ บางคนมีความถนัดทางภาษาจะเป็นนักอักษรศาสตร์ หรือนักการทูตที่ต้องใช้ทักษะทางภาษาได้ดี เป็นต้น และเมื่อย้อนกลับไปที่คุณสมบัติอื่นๆ เช่นอุปนิสัยชอบเป็นผู้นำ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะแสดงออกมาทางพฤติกรรม ซึ่งแม้ว่าบางส่วนจะเป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิมก็ยังสามารถพัฒนาได้ เช่น แต่เดิมมีอุปนิสัยไม่ชอบเป็นผู้นำ แต่เมื่อมีตำแหน่งหน้าที่การงาน มีการเรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น ก็จะสามารถพัฒนาตนเองเป็นผู้นำได้เช่นกัน ประเด็นสำคัญของพฤติกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งที่เราเห็นได้ชัดนี้ จะต้องมาจากจิตใจที่ต้องการจะแสดงออก เราจึงจะเรียกว่าเป็น “สมรรถนะ (competency)” ยกตัวอย่าง เช่น เมื่อเราเดินเข้าร้านสะดวกซื้อ ทันทีที่มีสัญญาณเสียง “นึ่งหน่อง” จะได้ยินเสียงพนักงานภายในร้านกล่าวสวัสดีต้อนรับโดยไม่เงยหน้ามามองเราเลย บางครั้งเราเปิดประตูจะออกไปยังได้รับคำกล่าวสวัสดีที่ทักทายแทนคำขอบคุณก็มีด้วย พฤติกรรมเช่นนี้ไม่ใช่ (competency) หรือพนักงานเก็บเงินในห้างสรรพสินค้าบางแห่ง ยกมือไหว้ขอบคุณที่จ่ายเงินด้วยกิริยากระด้างๆ ในขณะที่มือยังถือปากกา หรือใบเสร็จรับเงินอยู่

ก็ไม่ใช่ (competency) เช่นกัน⁷⁵ ในลักษณะคล้ายกันแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton) แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความรู้ (knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เหมาะสมต่องานที่องค์การกำหนด เช่น รู้เรื่องงานที่จะทำ รู้เรื่องลูกค้า เป็นต้น 2) ทักษะ (skill) หมายถึง ทักษะที่สอดคล้องกับความรู้ เช่น ทักษะในการต่อรอง ทักษะในการให้คำปรึกษาและทักษะในการบริหารโครงการ เป็นต้น และ 3) คุณค่า (values) หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะพิเศษ หรือพฤติกรรมที่สร้างผลงานที่โดดเด่น งานบางอย่างต้องทำเป็นทีม บางอย่างต้องทำคนเดียว การสร้างคุณค่าให้กลมกลืนกับงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็น⁷⁶ และมานัสและมัวร์ (Manus and Mour) ได้นำเสนอองค์ประกอบของสมรรถนะมีทั้งความสามารถที่ติดตัวมา (innate) และความสามารถที่สร้างขึ้น (acquired) ความสามารถที่สร้างขึ้น อาจเกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ โดยสุดยอดปิรามิดจะเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นผลรวมของความสามารถทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว คือ 1) พฤติกรรม (behaviors) 2) ทักษะ (skills) 3) ความรู้ (knowledge) 4) ทัศนคติ (attitude) และ 5) ลักษณะเฉพาะบุคคล (personal characteristics)⁷⁷ ส่วนอานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย ได้ให้ความเห็นลักษณะเดียวกับนักวิชาการต่างประเทศว่า สมรรถนะไม่น่าจะแตกต่างจาก KSAO₅ (Knowledge, Skills, Attribute, Other Characteristics) ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์งาน แม้ชื่อแตกต่างอื่นๆ เช่น จุดมุ่งเน้น ค่านิยม บุคลิกภาพ หรือทักษะทางเทคนิคต่างก็มีอยู่ใน KSAO₅ ครบถ้วน โดยเฉพาะ other characteristic แต่สิ่งที่แตกต่าง คือ สมรรถนะจะต้องแยกระหว่างคนที่ทำงานได้ดีมากเป็นพิเศษออกจากคนที่ทำงานได้โดยเฉลี่ยปกติ⁷⁸ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะเหมือนกับแนวคิดของแมคคิลแลนด์ (McClelland) และสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ทุกประการ โดยได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ในตัวเอง ซึ่งอธิบายในรูปแบบภูเขาน้ำแข็งได้ว่า ส่วนเล็กๆ ของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั้น จะสังเกตเห็นได้และสามารถที่จะวัดได้ นำมาปรับและพัฒนาได้ ก็เปรียบเสมือนกับส่วนขององค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ภายนอก ซึ่งจะง่ายต่อการที่จะพัฒนา แต่ส่วนภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำที่เป็นส่วนใหญ่กว่า เห็นได้ยากและวัดได้ยาก

⁷⁵Anntoinette D. Lucia and Richard Lepsinger, **The Art and Science of Competency Model : pinpointing critical success factors**, (San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999), 7.

⁷⁶Robert S. Kaplan and David P. Norton, **Strategy MAPS : converting intangible assets into tangible outcome**, (United States of America : Harvard Business School Publishing Corporation. 2004), 231-232.

⁷⁷Manus and Mour, **Sales Competencies for the Twenty-First Century**, อ้างถึง ใน นิสตารค์ เวชยานนท์, **Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด, 2550), 20.

⁷⁸อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย, “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (competency) : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง” *chulalongkorn Review* 16(กรกฎาคม-กันยายน, 2547) : 631.

กว่า แต่เป็นส่วนที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคลและซ่อนเร้นอยู่ลึกๆ ภายในตัวบุคคล ซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย แรงผลักดันเบื้องลึก สมรรถนะเหล่านี้จะยากต่อการวัดและพัฒนา บางครั้งสมรรถนะที่อยู่ใต้น้ำสามารถเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาได้ ด้วยการฝึกอบรม การบำบัดทางจิตวิทยาและ หรือพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคล แต่ก็เป็นที่พัฒนาค่อนข้างยากและต้องใช้เวลานานและเนื่องจากมีการกล่าวว่าเป็นส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ หรืออาจหมายถึงส่วนลึกๆ ของจิตใจของบุคคลมีความสำคัญกว่าส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทำให้บางครั้งโมเดลสมรรถนะไปเน้นในส่วนนี้มากจนละเลยส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่ในความเป็นจริงแล้ว การที่บุคคลจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ สิ่งแรกที่ต้องมีและจะขาดเสียไม่ได้เลยนั่นคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ทำงานหรือเป็นปัจจัยที่เรียกว่า “can do” หรือความสามารถทำงานนั้นๆ ได้ ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ หรือส่วนลึกๆ ในจิตใจของบุคคลนั้น แต่เดิมเคยเรียกว่าเป็นปัจจัย “will do” คือ เมื่อมีความรู้ ความสามารถแล้ว แต่จะตั้งใจทำงานหรือไม่เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ถ้าบุคคลมีทั้ง ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานก็จะทำให้ทำงานได้ดี⁷⁹

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานตามปกติ โดยแต่ละองค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 1) ความรู้ (knowledge) หมายถึง สิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษา การอบรม/สัมมนา การศึกษาด้วยตนเอง และการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ 2) ทักษะ (skills) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น แบ่งเป็น (1) ทักษะด้านการบริหารงาน/จัดการงาน (management Skills) หมายถึง ความสามารถในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ (2) ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป 3) ความสามารถ (ability) หมายถึง ความสามารถเชิงปัญญาที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น และ 4) คุณลักษณะอื่นๆ (other characteristics) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การแสดงออกของบุคคล เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ แรงผลักดันเบื้องลึก ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพและคุณลักษณะทางกายภาพอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์การ

ประเภทของสมรรถนะ

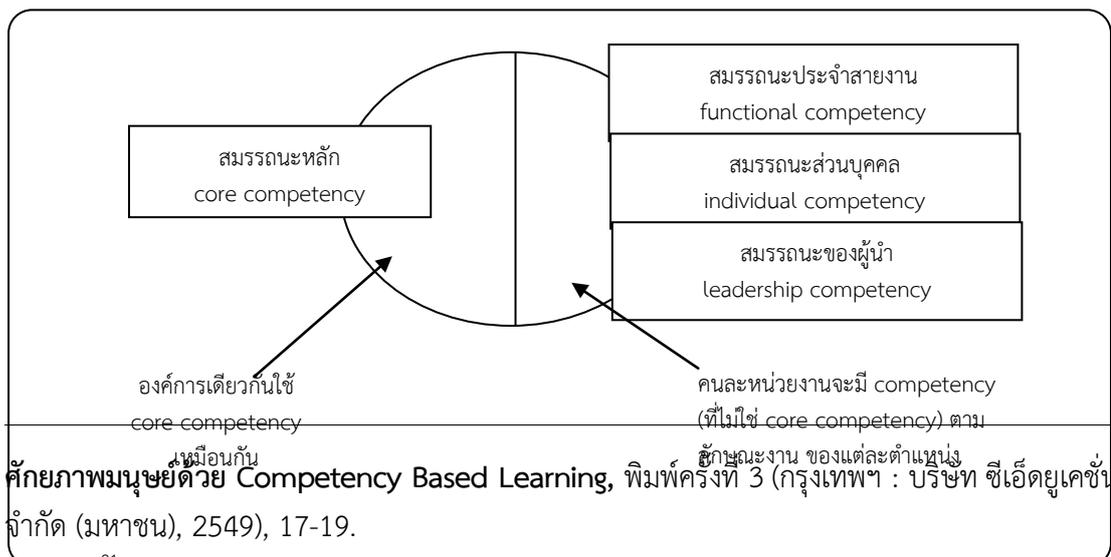
การจำแนกประเภทของสมรรถนะเป็นการนำกลุ่มสมรรถนะบุคคลมาจัดเป็นกลุ่ม เป็นประเภทให้สอดคล้องกับลักษณะงานในแต่ละองค์การ จากการศึกษาและประมวลเกี่ยวกับการแบ่งประเภทของสมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่จำแนกประเภทของสมรรถนะไว้หลากหลายทั้งในลักษณะคล้ายกันหรือเหมือนกัน ดังนี้

⁷⁹สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนไทย, **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย**, (กรุงเทพฯ : บริษัท พี. เอ. ลีฟวิง จำกัด, 2549), 4-5.

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการ/นักการศึกษากลุ่มนี้ได้แบ่งหรือจำแนกสมรรถนะ (competency) เป็นสองกลุ่มหรือสองประเภท นักวิชาการ/นักการศึกษากลุ่มนี้ ได้แก่ แมคคิลแลนด (McClelland) แบ่งสมรรถนะเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะพื้นฐาน (threshold competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือ ความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้นสมรรถนะในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่า ความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ 2) สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (differentiating competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะกลุ่มแรก ตัวอย่างเช่น การศึกษาของสถาบันชื่อดังด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่งชื่อ Schoonover Associates ที่มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญเฉพาะกลุ่มสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (differentiating competencies) ได้อธิบายถึงความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจ/ทัศนคติ ในเชิงเปรียบเทียบ ดังนี้ (1) Competency VS. Knowledge : Competency หมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (excellent performance) ดังนั้นตัวองค์ความรู้ (knowledge) โดดๆ ไม่ถือว่าเป็น Competency เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นๆ จะสามารถนำมาประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรม ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Competency ตัวอย่างเช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาด ถือว่าเป็น “ความรู้” (knowledge) แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ได้นั้นจึงจะถือเป็น Competency (2) Competency VS. Skills : Competency ยังเกี่ยวข้องกับทักษะ (skills) แต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ดังนั้น ทักษะเพียงอย่างเดียวยังไม่ถือว่าเป็น Competency ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ถือเป็นทักษะ (skills) แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (positioning) ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็น Competency (3) Competency VS. Motive/Attitude : Competency ไม่ใช่แรงจูงใจ หรือทัศนคติ (motive/attitude) แต่เป็นแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิด หรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด ถือเป็น Competency กล่าวโดยสรุปกลุ่มนี้เชื่อว่า ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ ทัศนคติโดดๆ ไม่ใช่ สมรรถนะ (competency) แต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่เกิดสมรรถนะ (competency)⁸⁰ เซอร์มอน (Shermon) จำแนกสมรรถนะ (competency) เป็น 2 ประเภท

⁸⁰David C. McClelland, “Test for Competence rather than intelligence, American Psychologists, 17(7), 57-83. อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนา

เช่นเดียวกัน คือ 1) สมรรถนะด้านเทคนิค (technical competency) ประกอบด้วย (1) สมรรถนะที่ใช้ความชำนาญพิเศษ เช่น การอุตสาหกรรม กระบวนการ เทคนิคการทำส่วนประกอบต่างๆ หรือการใช้ทักษะ หรือองค์ความรู้ในการทำงาน เช่น ความรู้ในการควบคุมระบบความปลอดภัยและการร่วมมือในการใช้หลักเกณฑ์ระหว่างประเทศ การบริการ การส่งการ ทักษะการบูรณาการตั้งแต่จุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทาง ความชำนาญในภาวะการณ์เสี่ยง เป็นต้น (2) สมรรถนะด้านนี้โดยทั่วไปจะรวมไปถึงการฝึกอบรม เช่น การเรียนรู้ การศึกษาในระบบ ซึ่งอาจจะนำประกาศนียบัตรมาคู่ประกอบด้วย 2) สมรรถนะด้านที่ไม่ต้องใช้เทคนิค (non-technical competency) ประกอบด้วย (1) สมรรถนะด้านนี้พิจารณาโดย “ทักษะอ่อนๆ” เป็นความสามารถทั่วไปและบุคลิกลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น การรับความเสี่ยง การยืดหยุ่น ความรู้สึกรักองค์กร ความอดทน การให้คำมั่นสัญญา เป็นต้น (2) สมรรถนะด้านนี้โดยทั่วไปจะไม่เฉพาะเจาะจงในเรื่องการอุตสาหกรรม กระบวนการ เทคนิคการทำส่วนประกอบต่างๆ/การใช้ทักษะ/องค์ความรู้ในการทำงาน⁸¹ อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ (competency) ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมีถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมีความสมรรถนะหลักขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับองค์กรหนึ่งก็ได้ สมรรถนะหลักก็คือ ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) และ 2) สมรรถนะอื่น (others competency) หมายถึง คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ สำหรับแต่ละตำแหน่งที่แตกต่างกัน ได้แก่ สมรรถนะตามหน้าที่ สมรรถนะวิชาชีพ/สมรรถนะทางเทคนิค/สมรรถนะในสายงาน (functional/professional/technical/job competency) สมรรถนะส่วนบุคคล (personal/individual competency) สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (leadership/managerial competency)⁸² ดังแผนภาพที่ 4 คือ



ศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2549), 17-19.

⁸¹ Ganesh Shermon, *Competency Based HRM. A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres*, (New York : Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2005), 40.

⁸² อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*, (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2548), 31-32.

แผนภาพที่ 4 : ประเภทของสมรรถนะ

ที่มา : อารงค์ดี คงคาสวัสดิ์, **เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร**, (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2548), 31-32.

เช่นเดียวกันกับ ศุภชัย เยาวะประภาช ได้จำแนกสมรรถนะเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่างๆ ขององค์การ สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์การเอง องค์การแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่น หรือหลักขององค์การ อาทิ ศาลยุติธรรม อาจมีสมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะเรื่องการส่งเสริมและรักษาความยุติธรรม องค์การของรัฐที่มีประชาชนมาติดต่อทุกวัน อาทิเช่น รัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปโภคต่างๆ อาจเน้นสมรรถนะหลักเรื่องการให้บริการอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัย อาจมีสมรรถนะหลัก คือ การศึกษาและส่งเสริมคุณภาพวิชาการ เป็นต้น สมรรถนะหลักขององค์การจะถ่ายทอดลงไปทีบุคคลากรและกลายเป็นสมรรถนะที่บุคคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี และ 2) สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (functional competency) เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก อาทิ ฝ่ายกฎหมายต้องมีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และมีสมรรถนะด้านทักษะในการตีความกฎหมาย ฝ่ายบัญชีต้องมีสมรรถนะหลักด้านความรู้ของงบบัญชีและมีทักษะการทำบัญชี ฝ่ายการวางแผนต้องมีสมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์และมีทักษะในการจัดทำแผน เป็นต้น⁸³ รวมทั้งกิริติ ยศยิ่งยง กล่าวว่เมื่อพิจารณาที่มาและพัฒนาการของขีดความสามารถ พบว่าองค์การหนึ่งจะประกอบด้วย “ขีดความสามารถ” 2 ประเภท ใหญ่ๆ คือ 1) ขีดความสามารถขององค์การ (organization competency) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์การมีความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมขององค์การอย่างไรและจะทำอะไร อาทิเช่น การกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์การ และ 2) ขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ (human competency) คือ พฤติกรรมการแสดงออก (individual behavior) การใช้องค์ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน (a body of knowledge) และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (social role) ของบุคคลากรในองค์การ เพื่อสนับสนุนขีดความสามารถ ขององค์การให้การดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมขององค์การประสบความสำเร็จ⁸⁴ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้แบ่งประเภทสมรรถนะเป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึง

⁸³ศุภชัย เยาวะประภาช, **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**. (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จุดทอง จำกัด, 2548), 49.

⁸⁴กิริติ ยศยิ่งยง, **ขีดความสามารถ : Competency Based Approach**, (กรุงเทพฯ : บริษัท มิสเตอร์ก๊อปปี้ จำกัด, 2549), 10.

ประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะย่อย คือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) (2) การบริการที่ดี (service mind) (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) (4) จริยธรรม (integrity) และ (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูง มี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ ด้วยกันคือ (1) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) (2) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) (3) การพัฒนาศักยภาพคน (caring & developing others) (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable) (5) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) (6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity) (7) ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding) (8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness) (9) การดำเนินการเชิงรุก (proactiveness) (10) ความถูกต้องของงาน (concern for order) (11) ความมั่นใจในตนเอง (self confidence) (12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility) (13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication & influencing) (14) สภาวะผู้นำ (leadership) (15) สุนทรียภาพทางศิลปะ (aesthetic quality) (16) วิสัยทัศน์ (visioning) (17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation) (18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership) (19) การควบคุมตนเอง (self control) (20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others)⁸⁵ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดสมรรถนะในการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานไว้ 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วย (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (2) การบริการที่ดี ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ (3) การพัฒนาตนเอง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน (4) การทำงานเป็นทีม การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม 2) สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานใดๆ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อย ตามหลักการ หรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้วงค์กร

⁸⁵สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะ (competency) สำหรับตำแหน่งในราชการพลเรือน,** เอกสารในการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ เสนอที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 31 มกราคม 2548.

หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (2) การสื่อสารและการจูงใจ ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร โต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนสามารถ ชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร (3) การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุน ละ ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ (4) การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง การยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางาน⁸⁶ และอนันต์ชัย คงจันทร์ ได้แบ่งสมรรถนะ ออกเป็น 2 กลุ่มสำคัญเช่นกัน คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์การที่จะทำให้องค์การต่างจากองค์การคู่แข่ง เป็นสมรรถนะที่ถือเป็นจุดแกร่งทางกลยุทธ์ขององค์การ ถือว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การ ตัวอย่างของสมรรถนะหลัก (core competency) ขององค์การต่างๆ เช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดสมรรถนะหลักไว้ 11 ด้าน ได้แก่ (1) การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำทีม (teamwork and team leadership) (2) การมีกลยุทธ์ในการทำงาน (strategic agility) (3) การมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า (customer service orientation/client need-focused) (4) คุณธรรม จริยธรรม ความไว้วางใจ (ethics, integrity, trust) (5) ภาวะผู้นำ (leadership) (6) การมีวิสัยทัศน์ (perspective vision) (7) การมุ่งความสำเร็จ/ผลสัมฤทธิ์ (achievement and action oriented) (8) การมีไหวพริบในการจัดการงาน (business acumen) (9) การชี้แนะ/การสอนงานผู้อื่น (directing others/providing directions) (10) ความกระตือรือร้นในวิชาชีพ (career ambition) และ (11) การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง (leading change/change agent) นอกจากนี้ยังมีความรู้ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศและมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็น สมรรถนะพื้นฐานอีกส่วนหนึ่งด้วย 2) สมรรถนะตามหน้าที่ (functional competency) หมายถึง สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหน้าที่ต่างๆ ในองค์การ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามระดับงานที่รับผิดชอบ หรือ บทบาทหน้าที่ของงาน (job level หรือ job role) สมรรถนะตามหน้าที่ (functional competency) ยังอาจแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มย่อย คือ (1) Common Competency หมายถึง สมรรถนะที่เป็นพื้นฐานของทุกตำแหน่งหน้าที่งานใน Function เดียวกัน (2) Specific Competency หมายถึง สมรรถนะที่เจาะจงของแต่ละหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบ⁸⁷

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการ/นักการศึกษา กลุ่มที่สองมองว่า สมรรถนะ (competency) สามารถ จำแนกได้เป็น 3 ประเภท นักวิชาการ/นักการศึกษา กลุ่มนี้ คือ คลาร์ค (Clark) แบ่งสมรรถนะ ออกเป็น 3 กลุ่มหลักๆ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

⁸⁶ กระทรวงศึกษาธิการ, หนังสือที่ ศธ 0206.3/ว 25 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการให้ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ, 29 ธันวาคม 2548.

⁸⁷ อนันต์ชัย คงจันทร์, “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยพื้นฐานสมรรถนะ,” การงบประมาณ 4(12), 37-45.

(leadership competencies) และ 3) สมรรถนะด้านวิชาชีพ (professional competencies)⁸⁸ ส่วนองค์การพัฒนาภาคอุตสาหกรรมแห่งชาติ (United Nations Industrial Development Organization) ของประเทศออสเตรเลีย แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competencies) เป็นสมรรถนะที่พิจารณาสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการ หรือรับผิดชอบในการบริการโครงการในเขตพื้นที่ รวมถึงผู้อำนวยการและตำแหน่งรองลงมา บางสมรรถนะด้านการบริหารจัดการอาจมีความสัมพันธ์กันมากกว่าตำแหน่งที่พวกเขาเป็นอยู่ อาทิเช่น การวิเคราะห์และการตัดสินใจ ภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมและการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น 2) สมรรถนะทั่วไปหรือสมรรถนะหลัก (generic competency) เป็นสมรรถนะที่พิจารณาศักยภาพสำหรับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด โดยไม่คำนึงถึงว่าเป็นหน้าที่ใด หรือระดับไหน เช่น การสื่อสาร การดำเนินงานโครงการให้ประสบความสำเร็จ กระบวนการใช้เครื่องมือและสมรรถนะด้านการใช้ภาษา เป็นต้น 3) สมรรถนะด้านเทคนิค/หน้าที่ (technical/functional competency) เป็นสมรรถนะพิเศษที่พิจารณาศักยภาพในการปฏิบัติงานใดๆ ให้ประสบความสำเร็จภายใต้เทคนิค/หน้าที่ ชัดเจนของขอบเขตงาน เช่น การจัดการสิ่งแวดล้อม กระบวนการในรูปแบบอุตสาหกรรม การจัดการ การลงทุน การเงินและการบริหารจัดการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น⁸⁹ เวลล์เลอร์ และสคูโนเวอร์ (Weller and Schoonover) กล่าวว่า สมรรถนะมี 3 ประเภท ที่จำเป็นต้องสำรวจในการวางแผนอาชีพ งานวิจัยของเขาสามารถจัดให้ได้พร้อมด้วยข้อมูลที่สำคัญของกลุ่มความสามารถนี้ ก่อนที่จะเริ่มการสัมภาษณ์เชิงทดลอง ประเภทสมรรถนะทั้ง 3 คือ 1) สมรรถนะเฉพาะทาง/เกี่ยวกับหน้าที่ (functional/technical competency) สมรรถนะเหล่านี้เป็นสมรรถนะเฉพาะทาง/เกี่ยวกับหน้าที่ที่จำเป็นในด้านอาชีพ เช่น การเงิน วิศวกรรม หรือระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น การฝึกฝนเป็นสิ่งที่อยู่ในสมรรถนะเหล่านี้ สมรรถนะเหล่านี้ได้รับการสอนในมหาวิทยาลัยในระดับท้องถิ่นและโรงเรียนเทคนิคหรือโรงเรียนพานิชในเรื่องพื้นฐานของสมรรถนะในวิชาชีพที่พวกเขาเลือก เนื่องจากความรู้ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในหลายๆ วิชาพิเศษเหล่านี้ เช่น ฟิสิกส์ จิตวิทยา หรือช่างกล เป็นต้น เรามักจะต้องทำตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยการอ่านอย่างต่อเนื่อง การศึกษาระดับปริญญาโทหรือการมีส่วนร่วมในวิชาเฉพาะ ที่ได้รับการจัดโดยโรงเรียนในท้องถิ่น หรือสังคมทางวิชาชีพ บ่อยครั้งที่องค์กรของพวกเราเสนอความหลากหลายของการฝึกอบรมภายในบริษัท เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะเฉพาะทางที่ชำนาญที่จำเป็นสำหรับการทำงานของพวกเขา 2) สมรรถนะหลักที่ไม่ต้องใช้เทคนิคเป็นหลัก (core non-technical competencies) ในประสบการณ์ของพวกเรา นี่คือนักกลุ่มสมรรถนะที่มองไม่เห็น ต่ำกว่าการคาดการณ์และไม่ได้รับการจำกัดความ โดยเฉพาะในบุคคลที่ไม่ได้คาดหวังในตำแหน่งผู้จัดการ ในสภาวะแวดล้อมการทำงานที่มีลำดับขั้นน้อย ทุกคนที่ต้องการให้ความคิดของเขา หรือเธอได้รับการนำไปใช้ จะต้องการสมรรถนะหลัก เช่น การสื่อสาร ความมี

⁸⁸ Donald Clark, **Building the Leadership Competency Model** [Online], accessed 20 August 2013, available from <http://www.xnlink.com/~donclak/hrd/case/build.html>.

⁸⁹ United Nations Industrial Development Organization, Human Resource Management Branch, **UNIDO Competencies Part One** [Online], accessed 30 January 2013, available from <http://www.unido.org>.

อิทธิพล การวางแผนการจัดระบบและการตอบสนองลูกค้า เป็นต้น ในอดีตองค์กรที่มีลำดับชั้นมักจะเกี่ยวข้องกับตำแหน่งทางผู้จัดการ เราเรียกสมรรถนะเหล่านี้ว่า สมรรถนะหลัก เพราะสมรรถนะเหล่านี้ไม่ต้องใช้เทคนิค หรือหน้าที่ที่เฉพาะ ผู้ซึ่งต้องการ หรือจำเป็นต้องมีผู้อื่นรับฟัง ให้เงินทุน ปฏิบัติ หรือสนับสนุนความคิดของพวกเขา จะต้องการสมรรถนะหลักเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องวิชาพิเศษที่เกี่ยวข้องกับอาชีพทางหน้าที่/เทคนิคอะไรที่พวกเขาสนใจและไม่ว่าพวกเขาจะไฝฝืนในตำแหน่งทางผู้จัดการ หรือไม่ก็ตาม 3) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (leadership competencies) นอกจากสมรรถนะหลัก งานวิจัยแสดงว่ามีความสามารถบางประการที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในผู้ที่ไฝฝืนในตำแหน่งที่รวมถึงความเป็นผู้นำผู้อื่น เหมือนกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะเหล่านี้มีอยู่ทั่วไปในวิชาพิเศษทุกอาชีพ สมรรถนะในการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญทั้งตำแหน่งทางผู้จัดการที่มีแบบแผนและในตำแหน่งความเป็นผู้นำทางการจัดการที่ไม่มีแบบแผน ตัวอย่างเช่น ในองค์กรทุกวันนี้ คนเรามักใช้ผู้นำทีม หรือผู้นำในการทำโครงการโดยตรงกับงานเฉพาะทาง ซึ่งมักไม่ได้รายงานในเชิงบริหาร ในขณะที่สมรรถนะหลักได้รับการต้องการโดยทุกคนในทุกระดับขององค์กร สมรรถนะในการเป็นผู้นำมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับระดับความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้อง⁹⁰ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล แบ่งประเภทของสมรรถนะ (competency) ออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ 1) ความสามารถหลัก (core competency) 2) ความสามารถในการบริหารจัดการ (professional competency) 3) ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ (functional competency)⁹¹ ชูชัย สมितिไกร ก็ได้กล่าวว่า สมรรถนะของบุคลากร (employee competency) สามารถจำแนกได้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะบุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งสายงานใด หรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม 2) สมรรถนะตามสายงาน (functional competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่งๆ เช่น ผู้ที่ทำงานในแผนกการตลาดก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะสายงานการตลาด ส่วนผู้ที่ทำงานอยู่ในแผนกบัญชีและการเงินก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะของสายงานบัญชีและงานการเงิน เป็นต้น เพราะฉะนั้นบุคลากรในแต่ละบุคคลจะต้องมีสมรรถนะ 2 ประเภท ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน 3) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (role competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์การบางแห่งอาจเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ (management competency)”⁹² ณรงค์วิทย์ แสนทอง แบ่งประเภทของสมรรถนะ (competency) ตามแหล่งที่มา ออกเป็น 3 ประเภท เช่นกัน คือ 1) core competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะทำให้ออก

⁹⁰Nicholas W. Weller and Stephen C. Schoonover, M.D. **Five Steps to More Fulfilling Career and Life** [Online], accessed 30 January 2013. Available from <http://www.yoursoulatwork.com/index.htm>.

⁹¹ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, **การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซนต์เตอร์ จำกัด, 2550), 16.

⁹²ชูชัย สมितिไกร, **การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), 13.

ทำงานเป็นทีม เป็นต้น 5) สมรรถนะในงาน (functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกันแต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น⁹⁵ และสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competencies) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร เป็นสมรรถนะร่วมที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งต้องมี เช่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (management competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชาลูกน้อง ต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น 3) สมรรถนะในหน้าที่ (functional competency) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะของกลุ่มงาน หรือฝ่ายงานหนึ่งๆ (job family) ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะเป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงาน หรือตำแหน่งงานนั้นๆ ในหนึ่งกลุ่มงาน หรือฝ่ายงานหนึ่งๆ จะต้องประกอบด้วยตำแหน่งงานต่างๆ เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นสมรรถนะในหน้าที่ (functional competency) ของพนักงานทุกตำแหน่งในฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น 4) สมรรถนะด้านเทคนิค (job or technical competency) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยพนักงานแต่ละคนจะมีสมรรถนะด้านเทคนิค (job or technical competency) แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานของตน เช่น ทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นสมรรถนะด้านเทคนิค (job or technical competency) ของพนักงานขาย หรือทักษะการสัมภาษณ์งาน เป็นสมรรถนะด้านเทคนิค (job or technical competency) ของ HR ที่ทำงานด้านการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน เป็นต้น 5) สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงานและเป็นความสำเร็จในงานของบุคคลนั้นๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น⁹⁶

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เกี่ยวกับการจัดประเภทสมรรถนะให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์การการศึกษา จึงขอสรุปประเภทของสมรรถนะได้ 4 ประเภทใหญ่ ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งในองค์กรต้องมี หรือเป็นความสามารถที่บุคลากรทุกตำแหน่งภายในองค์กรต้องมีเพื่อการสนับสนุนให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจและเป็นความสามารถหลักขององค์กรและนำพาองค์กรประสบผลสำเร็จ 2) สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency) คือ ความสามารถเฉพาะสายงานตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้นๆ มีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

⁹⁵เทือน ทองแก้ว, สมรรถนะ : (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ, [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 15 กรกฎาคม 2557 เข้าถึงได้จาก <http://www.competency.mju.ac.th/doc/22141.doc>

⁹⁶อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, Competency Based HP.M/HRD Case Study, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซนเตอร์ จำกัด, 2550), 10-11.

แผนภาพที่ 5 : ความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์

ที่มา : Ganesh Shermon, **Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres**, (New Delhi : TaTa McGraw-Hill, 2004), 48. อ้างถึงใน สุภิญญา รัชมีธรรมโชติ, **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : บริษัท ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนธ์ จำกัด (มหาชน), 2549), 16.

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะ (competency) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร โดยเฉพาะองค์กรการศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์กรประเภทไม่แสวงกำไร เพราะทรัพยากรบุคคลนับเป็นผู้ปฏิบัติที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กรประเภทนี้ การนำระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญ ดังนี้ 1) เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 2) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ 4) เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน 5) ป้องกันความล้มเหลวของโครงการที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือความประพฤติ ส่วนบุคคลของพนักงาน เป็นที่ทราบกันดีว่าองค์กรได้ลงทุนอย่างมากมาในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การให้การศึกษา การใช้วงจรคุณภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเสียทั้งเงินและเวลา แต่ผลของการเปลี่ยนแปลงกลับไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนได้ นอกจากนั้นตัวหัวหน้าเองก็ไม่ได้เข้าร่วมอย่างจริงจังที่จะช่วยให้ลูกน้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างที่ดีที่ทำได้ก็คือการอบรมแต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนความคิดพนักงานได้ เพราะเมื่อสิ้นสุดการอบรมพนักงานก็กลับมามีพฤติกรรมแบบเดิมอีก 6) เป็นความต้องการ ความสามารถและทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นยิ่งสำหรับการทำงานให้สำเร็จศตวรรษนี้ เพราะองค์กรปัจจุบันต้องเผชิญแรงกดดันไม่เฉพาะแต่ภายนอกองค์กรเท่านั้นแต่ต้องเผชิญกับแรงกดดันภายในองค์กรด้วย ในช่วงทศวรรษ 1980s ได้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย ซึ่งส่งผลให้องค์กรต้องปลดคนงานออกอย่างมากและลดงานทางด้านสรรหาพนักงานใหม่ลง งานใหม่เกิดขึ้น แต่องค์กรขาดพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน ทั้งนี้เพราะแรงกดดันดังกล่าวทำให้องค์กรต้องยอมรับว่าช่องว่างที่เกิดขึ้นเป็นเพราะองค์กรขาดพนักงานที่มีทักษะ ทำให้องค์กรให้ความสำคัญและนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะเฉพาะทาง ทักษะคิด ค่านิยม ซึ่งแนวคิดที่จะช่วยให้คนสามารถเข้าใจ เข้าถึงและจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เข้ามาสู่รื้อองค์กรได้ดีขึ้น และ 7) ป้องกันความล้มเหลวของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรนำมาใช้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการ

ปรับปรุงคุณภาพ การพัฒนาการจัดการ ซึ่งโครงสร้างเหล่านั้นไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนได้ วิธีที่ดีกว่านั้นคือ ควรกำหนดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขึ้นมา⁹⁷

ประโยชน์ของสมรรถนะกับการพัฒนาองค์กร

การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาองค์กร มีประโยชน์ต่อทั้งบุคลากรและองค์กร ดังนี้ 1) *ประโยชน์ต่อบุคลากรภายในองค์กร* จำแนกเป็น (1) บุคลากร (operators) ทราบระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็ง จุดอ่อนในเรื่องใดบ้างและจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง ทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้างและสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ทราบเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (career development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน (2) ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (director) ทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (3) ผู้บริหารระดับสูง (top executive) สามารถเชื่อมโยง หรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์องค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน ช่วยให้สามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กรและสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนทั้งในระยะสั้นและยาว สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน 2) *ประโยชน์ต่อภารกิจขององค์กร* ดังนี้ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) โดยเฉพาะความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง คือ การกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่ง เพื่อทราบว่าคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร (2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) สมรรถนะสามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (compensable factor) เช่น วิธีการ point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด (3) การสรรหา และการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการกำหนดสมรรถนะไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงานด้วย (4) การบรรจุตำแหน่ง ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ (5) การฝึก อบรมพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล (6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้อง

⁹⁷ นิสิตาร์ก เวชยานนท์, *Competency-Based Approach*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทกราฟิก ชิส์เต็มส์ จำกัด, 2549), 29-30.

วางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่บุคคลจะเติบโตในสายงานของตนในแต่ละขั้นตอนต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไรและตนเองต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด ซึ่งจะต้องพิจารณาต่อไปว่าจะพัฒนาสมรรถนะของบุคคลที่เตรียมจะสืบทอดอย่างไรและต้องมีการวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป (7) การโยกย้าย/การเลิกจ้าง/การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบถึงสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลได้ง่ายและเหมาะสม (8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการตามวงจรคุณภาพ (PDCA) มาใช้วางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ⁹⁸ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล ได้สรุปประโยชน์ระบบสมรรถนะดังนี้ 1) *ด้านการสรรหาและคัดเลือก* (1) ทำให้มองเห็นภาพรวมของความต้องการในงานแต่ละตำแหน่ง (2) คัดสรรคนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง (3) ลดเวลาและค่าใช้จ่ายขององค์กรในการหาพนักงาน (4) ใช้ในการสัมภาษณ์รับพนักงานใหม่ (5) ช่วยในการเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนที่พัฒนาได้ง่ายและคนที่พัฒนาได้ยาก 2) *การฝึกอบรมและการพัฒนา* (1) ช่วยทำให้พนักงานต้องหันมาสนใจการพัฒนาเรื่องทักษะ ความรู้และคุณสมบัติต่างๆ ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (2) ช่วยในการจัดระเบียบพนักงานให้เป็นไปตามภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร (3) ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาให้คุ้มค่าใช้จ่ายและเวลา (4) สร้างกรอบการทำงานสำหรับการสอนงานและการติดตามผล 3) *การประเมินผล* (1) ทำให้เกิดมีความชัดเจนในการติดตามและการวัดและประเมินผล (2) ช่วยสนับสนุนในการประเมินผลการทำงาน (3) ใช้เป็นการสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน (4) การจ่ายผลตอบแทน (1) ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น (2) ช่วยสนับสนุนผลของการประเมินความสามารถ (3) มีความเป็นธรรมต่อพนักงานที่มีความสามารถตามมาตรฐานขององค์กรที่กำหนด 5) การบริหารจัดการคนเก่ง (1) ช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในความเข้าใจในเรื่องของทักษะ ความรู้และคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง (2) ใช้ในการพิจารณาคัดสรรและประเมินเส้นทางอาชีพของพนักงาน (3) ช่วยในการเติมความสามารถที่ยังไม่มีเพียงพอของพนักงานด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสม (4) ใช้เป็นดัชนีตัวหนึ่งในการบ่งชี้ถึงจำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กร (5) ใช้ในการแบ่งประเภทของพนักงานตามศักยภาพการทำงานเพื่อนำไปสู่การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการบริหารจัดการบุคลากรขององค์กร⁹⁹

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจกว้างขวาง สอดคล้องกับขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัยนี้ โดยมองมิติของสมรรถนะของผู้บริหาร หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ (knowledge) ทักษะ (skills) คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristics or attributes) ที่

⁹⁸ อารณีย์ ภูวิทย์พันธ์, Competency Development Roadmap (CDR), (กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2552), 21-24.

⁹⁹ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก competency ภาคปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2549), 75.

ทำให้ผู้บริหารทำงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น หรือแสดงออกในเชิงพฤติกรรมแล้วทำให้เกิดผลงานในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเกิดทั้งประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของนักวิชาการ/นักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ รวม 8 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) สรุปสมรรถนะที่สำคัญของผู้บังคับการในบทบาทของผู้บริหาร (executives) และผู้จัดการ (manager) ในอนาคต ประกอบด้วย

1.1 สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (for executives) คือ (1) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ต้องสามารถเข้าใจและคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพทั่วไป เข้าใจในโอกาส การทำตลาด อุปสรรคในการแข่งขัน การวิเคราะห์ รู้จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรตนเอง เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ ความสำเร็จ (2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leading) ต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ปฏิบัติได้จริงและบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการให้บุคคลในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เขาเหล่านั้นอยากทำงานและทำสัญญาประชาคมร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น (3) การจัดการด้านความสัมพันธ์ (relationship management) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเครือข่ายอื่นในหลายๆ องค์กร โดยการประสานความร่วมมือกับผู้บริหารและหัวหน้าหน่วย เช่น บริษัทห้างร้านทั่วไปที่เกี่ยวข้อง รวมถึงส่วนราชการต่างๆ สัมพันธภาพที่ว่านี้ ไม่จำเป็นว่าต้องมีกับผู้มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งที่คุณให้โทษได้เท่านั้น แต่ใครก็ตามที่น่าจะเป็นประโยชน์กับเราต้องมีสัมพันธภาพที่ดีไว้เพื่อพึ่งพาอาศัย

1.2 สมรรถนะสำหรับผู้จัดการ (for managers) คือ (1) ความยืดหยุ่น (flexibility) ผู้จัดการต้องมีความยืดหยุ่นและความพร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการ เมื่อนำวิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในองค์กรไปปฏิบัติ (2) วิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง (change implementation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่องทักษะต่างๆ เช่น การสื่อสาร การฝึกอบรม การส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการกลุ่มและการเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงานเป็นกลุ่ม ดังต่อไปนี้ (3) นวัตกรรมของการเป็นเจ้าของกิจการ (entrepreneurial innovation) การสร้างแรงจูงใจให้ตระหนักถึงการเป็นเลิศในด้านการผลิตใหม่ การบริการที่หลากหลายและกระบวนการในการผลิต เป็นต้น (4) ความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (interpersonal understanding) ผู้จัดการต้องมีความเข้าใจบุคคลอื่นและตระหนักถึงคุณค่าของความคิดเห็นของบุคคลอื่นที่แตกต่างกัน (5) การมอบอำนาจ (empowering) พฤติกรรมในการบริหารจัดการต้องแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร สามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานร่วมกัน แสดงความคิดเห็นต่างๆ การสนับสนุนการพัฒนาของพนักงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับการมอบหมาย การอยู่ภายใต้เงื่อนไขของข้อมูลย้อนกลับ การคาดหวังทางบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การให้รางวัลในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งหมดนี้คือ การทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีฝีมือมากกว่าและเกิดการกระตุ้นรู้ถึงความรับผิดชอบที่ยอดเยี่ยม (6) การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (team facilitation) ทักษะกระบวนการกลุ่ม ต้องการกลุ่มคนที่หลากหลายมาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สำเร็จตาม

จัดการ (planning and administration competency) คือ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้ง การแก้ปัญหา การวางแผนและบริหารโครงการ การบริหารเวลา การบริการการเงินและงบประมาณ 3) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) คือ การสร้างทีม การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน 4) ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (strategic competency) คือ ความเข้าใจธุรกิจ ความเข้าใจองค์กร การดำเนินกลยุทธ์ 5) ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (global awareness competency) คือ ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น และ 6) ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self-management competency) คือ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง จะเห็นได้ว่าสมรรถนะแต่ละตัวยังประกอบด้วยสมรรถนะย่อย หรือที่เรียกว่า (supporting competencies) อีกหลายตัวที่เดียว เพื่อสนับสนุนให้สมรรถนะหลักแต่ละตัวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบทุกด้านตามที่ต้องการทั่วไป¹⁰²

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของอิชิงเกอร์และลอมบาร์โด (Eichinger and Lombardo) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้อำนวยการโดยการวิจัยและพบว่า ผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะ ดังต่อไปนี้ 1) สมรรถนะ/ทักษะด้านหน้าที่หรือเทคนิค (functional/technical skill) 2) สมรรถนะ/ทักษะด้านการจูงใจผู้อื่น (motivation others) 3) ความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ (integrity and trust) 4) สมรรถนะ/ทักษะในการเห็นคุณค่าเรื่องของความแตกต่าง (valuing diversity) 5) สมรรถนะ/ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) 6) สมรรถนะ/ทักษะการจัดการและการมีมาตรฐานในการทำงาน (managing and measuring work) 7) สมรรถนะ/ทักษะการขับเคลื่อนเพื่อผลลัพธ์ (drive for results) 8) สมรรถนะ/ทักษะการชี้นำผู้อื่น (directing others) 9) สมรรถนะ/ทักษะการจัดการวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ (managing vision and purpose) 10) สมรรถนะ/ทักษะการจัดลำดับความสำคัญ (priority setting) 11) สมรรถนะ/ทักษะคุณภาพในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา (decision quality and problem) และ 12) สมรรถนะ/ทักษะความกล้าในการบริหารจัดการ (managerial courage)¹⁰³

4. บาแพทและคณะ (Bapat and others) สังเคราะห์สมรรถนะของผู้นำองค์กรทั้งองค์กรแสวงกำไร (profit organization) และองค์กรไม่แสวงกำไร (profit organization) และได้สรุปสมรรถนะหลักของผู้นำองค์กรประกอบด้วย 5 ประการ คือ 1) การบริหารจัดการตนเอง (self

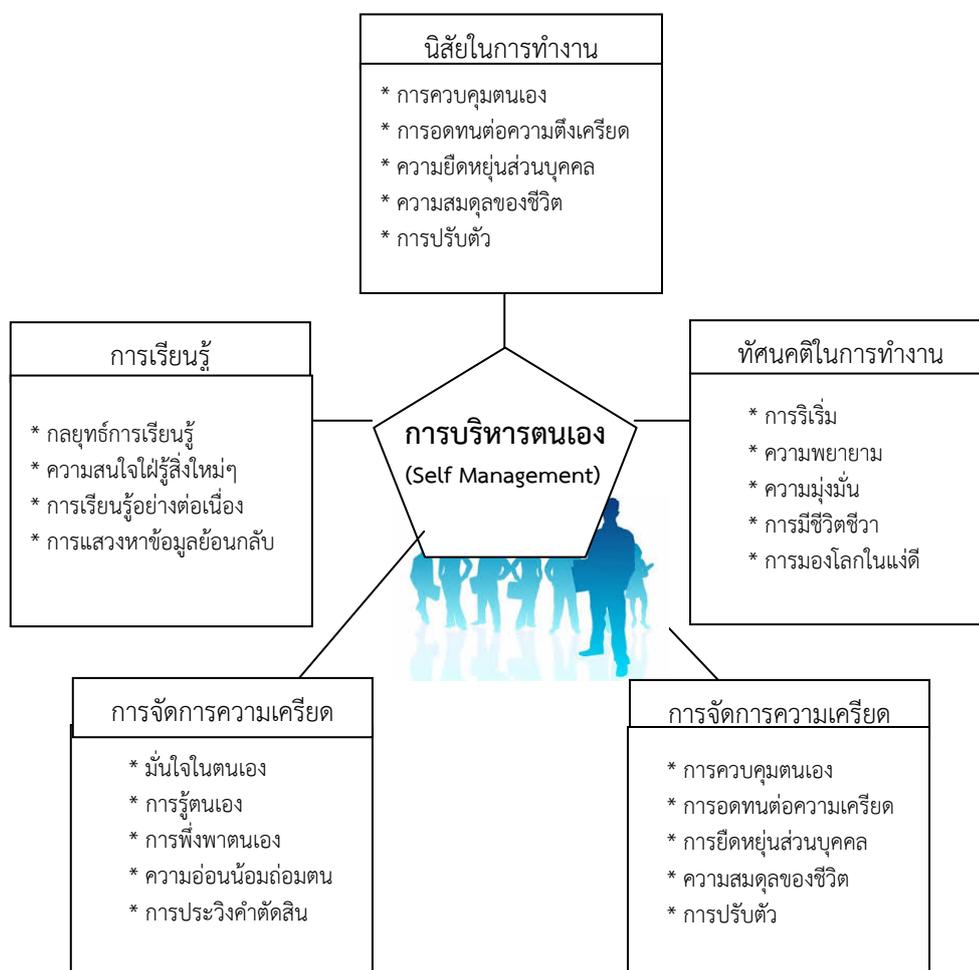
¹⁰²Don Hellriegel, Susan E. Jackson and John W. Slocue, **A Competency-Based Approach**, อ้างถึงในสุภิญญา รัตมีธรรมโชติ, “Competency for Manager (Generic Model)”, **วารสาร Productivity Word**, 10, 54 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2548) : 62-63.

¹⁰³Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo, **Competency of School Principal** [Online], accessed 20 December 2008. available from http://www.microsoft.com/education/competencies/comp_functional_Technical_skill.msp.

management) 2) การนำผู้อื่น (leading others) 3) การบริหารงาน (task management) 4) นวัตกรรม (innovation) และ 5) ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) ซึ่งมีสาระและรายละเอียด ดังนี้

4.1 การบริหารจัดการตนเอง (self management) นับเป็นสมรรถนะหลักที่หนึ่งซึ่งผู้นำองค์กรที่ดีต้องมี หมายถึง ผู้นำที่ดีต้องรู้คุณค่า จุดแข็งและข้อจำกัดของตนเองและสามารถที่จะควบคุมอารมณ์แลพฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำที่ดีต้องอดสาหะ พากเพียรในการพัฒนาตนเอง โดยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยินดีที่จะขอคำแนะนำ ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น หรือยอมรับเมื่อทำสิ่งผิดพลาดผู้นำที่ดีควรที่จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับความคิด ความกดดันในสถานการณ์ต่างๆ ได้ และสามารถที่จะดำรงรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ประกอบด้วยห้าสมรรถนะย่อย คือ (1) นิสัยในการทำงาน (work habits) ได้แก่ การบริหารเวลา (time management) การใช้เวลาอย่างคุ้มค่า โดยการจัดระเบียบ (organizing) การจัดลำดับความสำคัญ (prioritizing) และตารางงาน (scheduling) การให้ความสำคัญกับเป้าหมาย (goal orientation) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับตนเองและพยายามทำให้เป็นเป้าหมายนั้นๆ ประสบความสำเร็จ ทักษะการบริหารจัดการ (organization skills) การกำหนดความรับผิดชอบต่อตนเอง และปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ จรรยาบรรณในการทำงาน (work ethic) ขยันทำงานเพื่อให้ภาระงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบในฐานะผู้นำเสร็จสมบูรณ์ การทำตามคำพูด (follow through) การปฏิบัติตามคำพูด/คำสัญญาที่ให้กับผู้อื่น (2) ทศคติในการทำงาน (work attitudes) ได้แก่ การริเริ่ม (initiative) ริเริ่มการทำงานและรับทำงานใหม่ๆ ที่ท้าทาย ความพยายาม (effort) ใช้ความพยายามของตนเองที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ความมุ่งมั่น (persistence) มีความอดทนในการทำงาน แม้ว่าจะจะเป็นงานที่ท้าทาย หรือยากลำบาก มีชีวิตชีวา (energy) มีความก้าวหน้าในการทำงานและกระตือรือร้นจนกว่างานจะเสร็จสมบูรณ์ การมองโลกในแง่ดี (optimism) มีความคิดมุมมองเกี่ยวกับตนเอง และผู้อื่นในทางบวก (3) การจัดการความเครียด (stress management) ได้แก่ การควบคุมตนเอง (self control) สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองแม้ในสถานการณ์ที่ยุ่ยาก หรือท้าทาย การอดทนต่อความตึงเครียด (stress tolerance) สามารถรักษาความมีประสิทธิผลแม้ว่าสถานการณ์เริ่ม ตึงเครียดความยืดหยุ่นส่วนบุคคล (personal resiliency) ความสามารถอดทนและเอาชนะสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้ ความสมดุลของชีวิต (work life balance) สามารถควบคุมอิทธิพลจากความเครียดของชีวิตการทำงานที่มีต่อชีวิตส่วนตัวและในทางกลับกัน การปรับตัว (adaptability) สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งได้ (4) ความเข้าใจในตนเอง (self-insight) ได้แก่ มั่นใจในตนเอง (self confident) เชื่อในความสามารถของตนเองที่จะทำให้งาน ประสบความสำเร็จในฐานะของผู้นำและปฏิบัติตามความเชื่อมั่นนั้นอย่างเหมาะสม การรู้ตนเอง (self awareness) ประเมินความสำเร็จในการเรียนรู้ หรือภาระงานของตนเองและมีความซื่อตรงต่อความเป็นจริงตามผลการประเมินนั้นๆ รู้จุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง การพึ่งพาตนเอง (self reliance) สามารถที่จะทำงาน หรือคิดสิ่งต่างๆ ได้โดยปราศจากคำแนะนำของผู้อื่น ความอ่อนน้อมถ่อมตน (humility) สามารถที่จะยอมรับในศักยภาพคุณค่าที่แท้จริงของตนเองและสามารถที่จะ ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองได้เสมอ การประวิงคำตัดสิน (suspending judgment) ไม่ด่วนตัดสินใจ เก็บความเชื่อและอคติส่วนตัวต่อการ

ตัดสินใจ (5) การเรียนรู้ (learning) ได้แก่ กลยุทธ์การเรียนรู้ (learning strategies) สามารถเรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาตนเอง โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย, ความสนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆ (intellectual curiosity) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการค้นหาโอกาสในการเพิ่มความรู้ให้ตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับอาชีพของตนเองและเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่างๆ ไป การแสวงหาข้อมูลย้อนกลับ (seeking feedback) เต็มใจที่จะแสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงานของตนเองในฐานะผู้นำและใช้ข้อมูลนั้นๆ เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในฐานะของผู้นำ จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น บาแพทและคณะ (Bapat and others) ได้จัดทำโครงสร้างสมรรถนะหลักของการบริหารตนเอง ดังแผนภาพที่ 6 ดังนี้

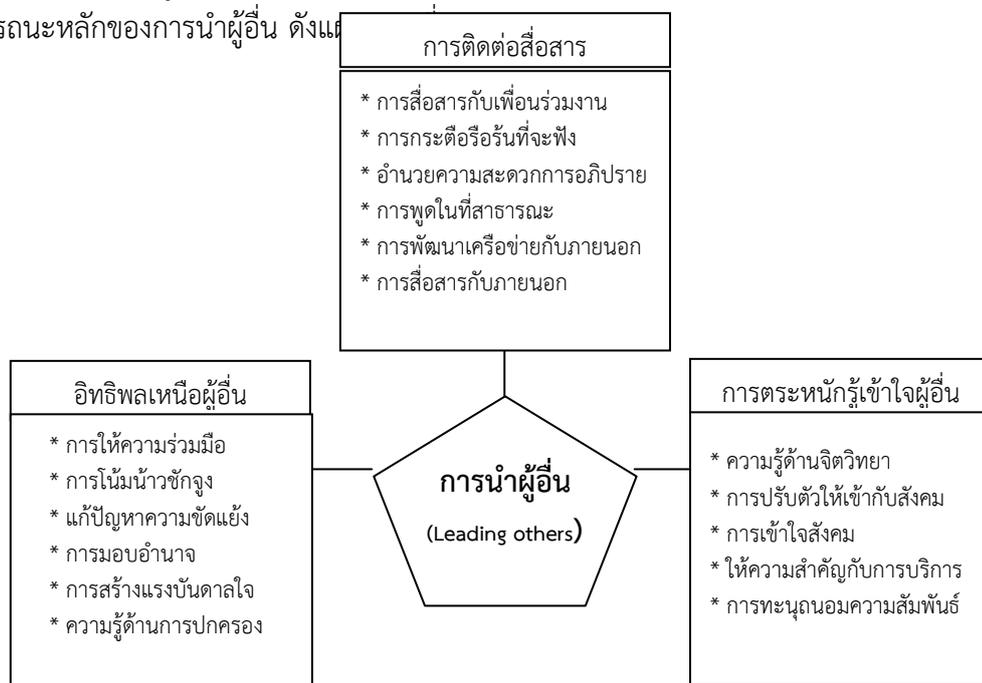


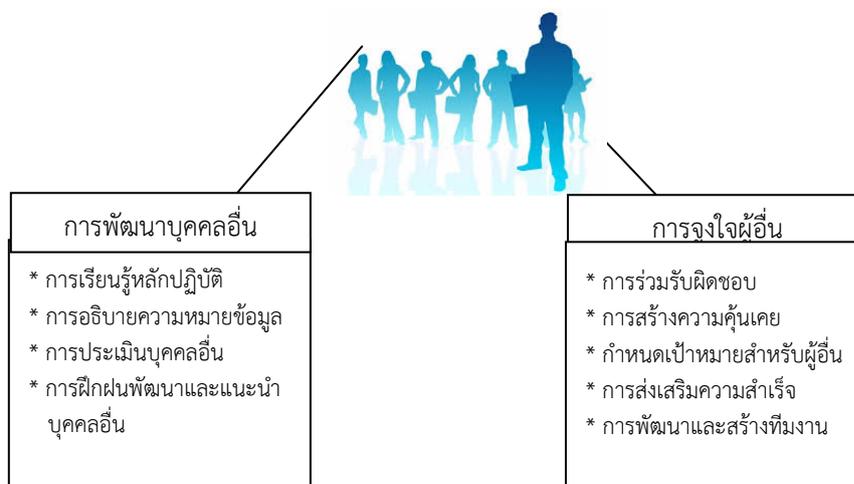
แผนภาพที่ 6 โครงสร้างสมรรถนะหลักของการบริหารตนเอง (Self Management)

ที่มา : Ashwini Bapat and others, **A Leadership Competency Model : Describing the Capacity to Lead** [online], accessed 22 July 2014, available from http://www.xchsbs.cmich.edu/leader_model/model.htm.

4.2 การนำผู้อื่น (leading others) ผู้นำองค์กรต้องเพิ่มศักยภาพของบุคคลอื่นและจูงใจพวกเขาให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำต้องสามารถบริหารปัจเจกบุคคลและของกลุ่มบุคคลด้วยความเข้าใจในกระบวนการกลุ่ม (group dynamics) และการสร้างทีม (team building) ผู้นำองค์กรจะต้องกระตือรือร้นที่จะฟังและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อชักจูงและโน้มน้าวบุคคลอื่นและสร้างข้อตกลงร่วมกันและเกิด ความไว้วางใจ ผู้นำควรที่จะเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและความต้องการของบุคคลและสามารถที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ได้อย่างน่าเชื่อถือที่สุด โดยในสมรรถนะด้านการนำผู้อื่นมีสมรรถนะย่อย ดังต่อไปนี้ (1) การติดต่อสื่อสาร (communicating) ได้แก่ การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน (communication with coworkers) ทั้งนี้สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้โดยใช้วิธีการต่างๆ อาทิเช่น การสื่อสารแบบส่วนตัว (face to face) การสื่อสารโดยการใช้โทรศัพท์ (telephone) การสื่อสารโดยการเขียน (written) หรือการสื่อสารโดยใช้คอมพิวเตอร์ (computer) การกระตือรือร้นที่จะฟัง (active listening) สามารถฟังผู้อื่นพูดอย่างตั้งใจ พูดและสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมตามความเหมาะสม อำนวยความสะดวกในการอภิปราย (facilitating discussion) สนับสนุนให้บุคคลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดเผยเป็นกันเองระหว่างการอภิปรายประเด็นสำคัญต่างๆ การพูดในที่สาธารณะ (public speaking) การออกเสียงชัดเจน ใช้ช่วงจังหวะ ท่าทาง น้ำเสียงเหมาะสม และมีการนำเสนอสื่อต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจ เปิดโอกาสให้ผู้ฟังมีส่วนร่วม ได้ตอบกันทั้งผู้พูดและผู้ฟัง การพัฒนาเครือข่ายกับภายนอก (developing external contact) มีการรวบรวมเครือข่ายภายนอกที่อยู่ในแวดวงวิชาชีพเดียวกัน การสื่อสารกับภายนอกองค์กร (communicating outside the organization) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับบุคคลอื่นนอกองค์กร เช่น ชุมชน หรือหน่วยงานอื่นๆ เป็นต้น โดยใช้การติดต่อแบบส่วนตัว (face to face) การเขียน (written) การโทรศัพท์ (telephonic) เป็นต้น (2) การตระหนักรู้และเข้าใจบุคคลอื่น (interpersonal awareness) ได้แก่ ความรู้ด้านจิตวิทยา (psychological knowledge) มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ กระบวนการทางจิตและการแสดงออกของบุคคลและกลุ่ม, การปรับตัวให้เข้ากับสังคม (social orientation) สามารถปฏิสัมพันธ์และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างดี, การเข้าใจสังคม (social perceptiveness) ตระหนักและเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลอื่นและเข้าใจเหตุผลของพฤติกรรมนั้นๆ ให้ความสำคัญกับการบริการ (service orientation) มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือบุคคลในหน้าที่การงานของเขา การทะนุถนอมความสัมพันธ์ (nurturing relationship) สร้างความสัมพันธ์การทำงานร่วมกับผู้อื่นในทางบวก และรักษาความสัมพันธ์นั้นให้ยาวนานที่สุด (3) การจูงใจบุคคลอื่น (motivating others) อันได้แก่ การรับผิดชอบ (taking charge) ยินดีเต็มใจที่จะริเริ่มกิจกรรมของกลุ่มและนำบุคคลอื่นไปสู่เป้าหมายร่วมกัน สร้างความคุ้นเคยให้กับผู้อื่น (orienting others) ช่วยเหลือบุคลากรใหม่ให้ทราบภาพรวมขององค์กร รวมถึงนโยบาย กฎระเบียบการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบและดูแลบุคลากรที่มีอยู่เดิมว่าจะส่งเสริม ช่วยเหลือให้พวกเขาพัฒนาต่อไปอย่างไรในหน้าที่การงาน การกำหนดเป้าหมายสำหรับบุคคลอื่น (setting goals for others) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่ต้องเป็นเป้าหมายที่ประสบความสำเร็จได้สำหรับบุคคลและกลุ่มโดยกำหนดกิจกรรม วิธีการ กลยุทธ์และระยะเวลาที่จำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมความสำเร็จ (reinforcing success) ประเมินและติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเพื่อประเมินการปฏิบัติของบุคคลและกลุ่มและจัดเตรียมข้อมูล

ย้อนกลับ ให้รางวัลพฤติกรรมการทำงานเชิงบวกที่สอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์การ การพัฒนาและการสร้างทีม (developing and building team) จัดการกับความเฉื่อยชาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างการสร้างทีมงานระดับการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของกลุ่มสมาชิกทุกคน โดยการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ความไว้วางใจและความมั่นใจในกลุ่ม (4) การพัฒนาและปรับเปลี่ยนบุคคลอื่น (developing other) ได้แก่ การเรียนรู้ของหลักการปฏิบัติ (knowledge of principles of learning) การเรียนรู้เกี่ยวกับหลักทฤษฎีและออกแบบวางแผนการพัฒนาของบุคคลและกลุ่ม การอธิบายความหมายของข้อมูลข่าวสารแก่ผู้อื่น (interpreting the meaning of information for others) การแปลความหมาย หรือการอธิบายข้อมูลข่าวสารสารสนเทศที่บุคคลอื่นสามารถเข้าใจและสามารถใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการโต้ตอบ และการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคคลอื่นต่อไปได้ การประเมินบุคคลอื่น (assessing others) การวัดประเมินจุดแข็งและข้อจำกัดของบุคคลในการเรียนหรือการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ การฝึกฝนพัฒนาและแนะนำบุคคลอื่น (coaching, developing, instructing) การฝึกฝน การพัฒนาและการแนะนำผู้อื่น ซึ่งจะช่วยทำให้บุคคลอื่นได้พัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและสมรรถนะ ทำได้โดยการออกแบบแผนการพัฒนารายบุคคล การเลือกกลวิธีในการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาบุคคลและพฤติกรรมนั้นๆ (5) อิทธิพลเหนือผู้อื่น (influencing) ได้แก่ การให้ความร่วมมือ (cooperating) สามารถทำงานหรือปฏิบัติงานได้ดีกับบุคคลอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การโน้มน้าวชักจูง (persuading) การสื่อสารกับบุคคลอื่นเพื่อโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน หรือแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การเจรจา การต่อรอง (resolving conflicts negotiating) แก้ปัญหาความไม่พอใจความขัดแย้ง ความคับข้องใจของบุคคลอื่น การให้กำลังใจและสนับสนุนให้แก้ปัญหาาร่วมกัน การขจัดความแตกแยก การมอบอำนาจ (empowering) เป็นการมอบหมายบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจในการสั่งการให้กับบุคคลอื่น การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiring) การโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อในอุดมการณ์และค่านิยมขององค์การ และปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมนั้น และสุดท้ายคือความรู้ด้านการปกครอง (political savvy) เป็นความสามารถในการสั่งสมความรู้เกี่ยวกับบรรยากาศทางการเมืองและเข้าใจว่าการตัดสินใจต่างๆ ในองค์การได้รับผลกระทบอย่างไรจากวัฒนธรรมทางการเมืองนี้ จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น บาแพทและคณะ (Bapat and others) ได้จัดทำโครงสร้างสมรรถนะหลักของการนำผู้อื่น ดังแสดง



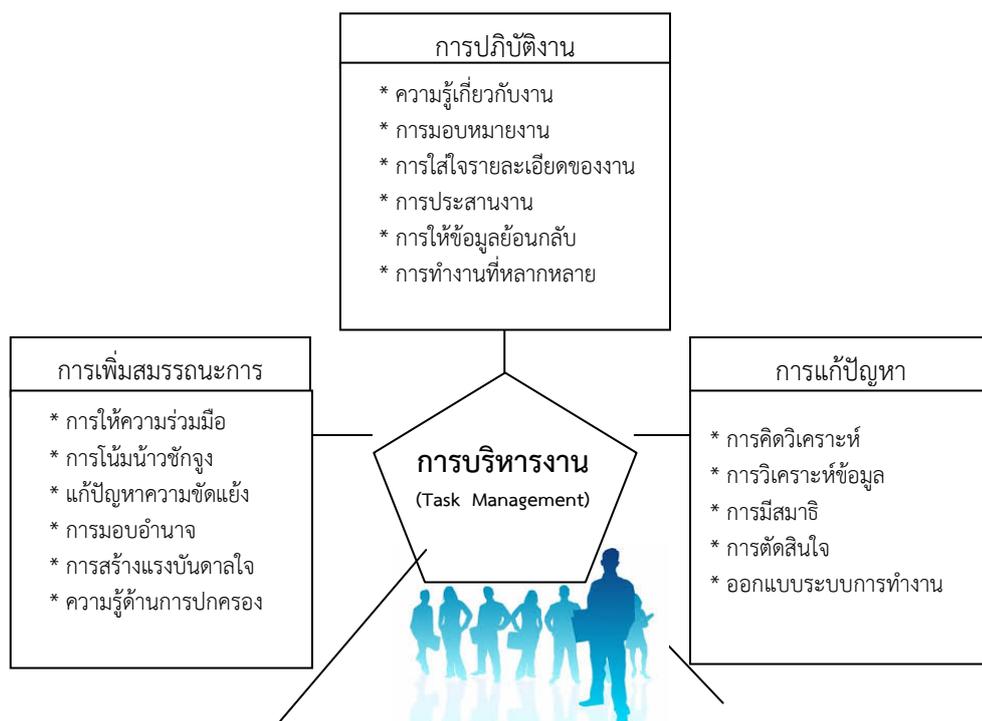


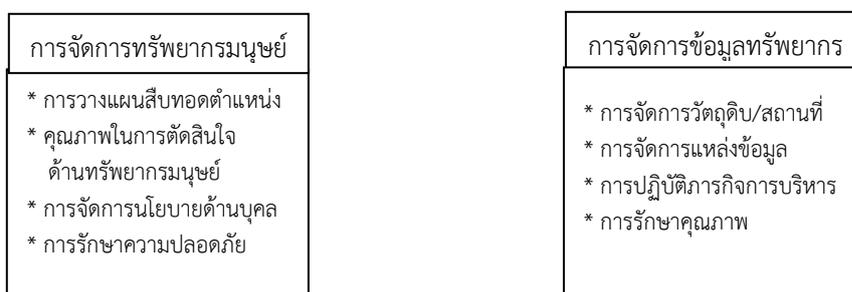
แผนภาพที่ 7 โครงสร้างสมรรถนะหลักของการนำผู้อื่น (Leading others)

ที่มา : Ashwini Bapat and others, **A leadership Competency Model : Describing the Capacity to Lead** [online], accessed 22 July 2014, available from http://wwwxchsbs.cmich.edu/leader_model/model.htm.

4.3 การบริหารงาน (task management) ผู้นำใช้ความรู้ด้านงานและประสบการณ์ในการแนะนำกลุ่มไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การมอบหมายงานและการบริหารเวลาและทรัพยากร การจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องพยายามให้บรรลุผลสำเร็จและจัดเตรียมข้อมูลย้อนกลับแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อควมมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลขององค์กร คือ (1) การปฏิบัติงาน (executing tasks) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงาน มีความรู้ในวิธีปฏิบัติงาน กระบวนการและขั้นตอนการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายการมอบหมายงาน ให้กับบุคคลเหมาะสมโดยพิจารณาจากความรู้ของบุคคล การวางแผนขององค์กรและกระบวนการทำงาน ใส่ใจในรายละเอียด ให้ความสำคัญกับรายละเอียดงานที่ต้องการประสบความสำเร็จ การประสาน การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับงานให้สอดคล้องกันในทุกหน่วยงานกิจการต่างๆ ทั้งหน่วยงานภายในองค์กรภายนอก การปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบุคคลอื่นหรือสภาพแวดล้อม การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งในด้านบวกและด้านลบ เป็นการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่บุคคลนั้นๆ เพื่อให้เขาได้รู้ว่าเขาทำงานอย่างไรเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ทำงานที่หลากหลาย ทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน และถ่ายเททรัพยากรสำหรับกิจกรรม ภาระงานต่างๆ (2) การแก้ปัญหา (solving problems) ได้แก่ การวิเคราะห์ การใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการประเมินสถานการณ์และแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยการหาข้อสรุป ทั้งแบบอนุมานและอุปทาน การวิเคราะห์ข้อมูล การรวบรวมและหาข้อสรุปข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ การมีสมาธิ การรวบรวมความสนใจและหลีกเลี่ยงสิ่งที่มาบกรวนเมื่อต้องทำความเข้าใจ การตัดสินใจ จัดลำดับความสำคัญและทำการประเมินทั้งในเชิงบวกและเชิงลบของการดำเนินงานนั้นๆ การออกแบบระบบการทำงาน ออกแบบความรับผิดชอบในงานของแต่ละบุคคลและออกแบบโครงสร้างการทำงานของแต่ละกลุ่มในองค์กร (3) การจัดการข้อมูลข่าวสารและทรัพยากร (managing information and material resources) ได้แก่ การจัดการวัตถุดิบและ

สถานที่ต่างๆ การดูแล การส่งมอบ การจัดเก็บและการหมุนเวียนของวัตถุดิบ รวมถึงการออกแบบผังโครงสร้างการทำงานให้เหมาะสม เพื่อผลผลิตสูงสุด การจัดการแหล่งข้อมูล การเข้าใจความจำเป็นของข้อมูล ข่าวสารและเปิดโอกาสให้บุคคลเข้าถึงเครื่องมือในการบริหารโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการควบคุมกระบวนการ การปฏิบัติภารกิจทางการบริหาร การอนุมัติคำร้องต่างๆ รับผิดชอบงานธุรการ รายงาน เอกสารต่างๆ และปฏิบัติภาระงานตามหน้าที่บริหารงานอื่นๆ การรักษาคุณภาพ การตรวจคุณภาพวัตถุดิบและตรวจสอบข้อมูลมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินและความก้าวหน้าของกระบวนการทำงาน (4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (managing human resources) ได้แก่ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสรรหาพนักงานใหม่ การตรวจสอบโครงสร้างองค์การเพื่อความต้องการด้านบุคคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ดึงดูดผู้สมัครที่มีศักยภาพให้มากที่สุด สำหรับตำแหน่งงานที่เปิดรับขององค์การ คุณภาพการตัดสินใจด้านบุคคลากร ทำการตัดสินใจด้านบุคคลโดยการพิจารณาจากความรู้ทักษะ ประสบการณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ในองค์การ การจัดการนโยบายฝ่ายบุคคล การพัฒนาและตรวจสอบนโยบายฝ่ายบุคคลและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน การรักษาความปลอดภัย การลดความเสี่ยงและการรักษานโยบายบริษัท กฎหมายตามความปลอดภัยและกฎเกณฑ์ข้อบังคับ (5) การเพิ่มสมรรถนะการทำงาน (enhancing performance) ได้แก่ การยกระดับความรู้เรื่องงาน ค้นคว้าส่งเสริมให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการแสวงหาวิธีทำงานเพื่อเพิ่มสมรรถนะของงานและเปลี่ยนทิศทางการทำงานเพื่อผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น กำจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบปัญหา อุปสรรคในการทำงาน ความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงาน แล้วพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐาน ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารกับองค์การภายนอก เพื่อศึกษาและบูรณาการวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ในการออกแบบงานและวิธีปฏิบัติงาน การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การจับคู่บุคคลและทรัพยากรในองค์กรให้เหมาะสมเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน รักษาระดับการปฏิบัติงานที่ดีแม้ในช่วงเวลาที่วุ่นวาย จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นบาแพทและคณะ (Bapat and others) ได้จัดทำโครงสร้างสมรรถนะหลักของการบริหาร/การจัดการงาน ดังแผนภาพที่ 8



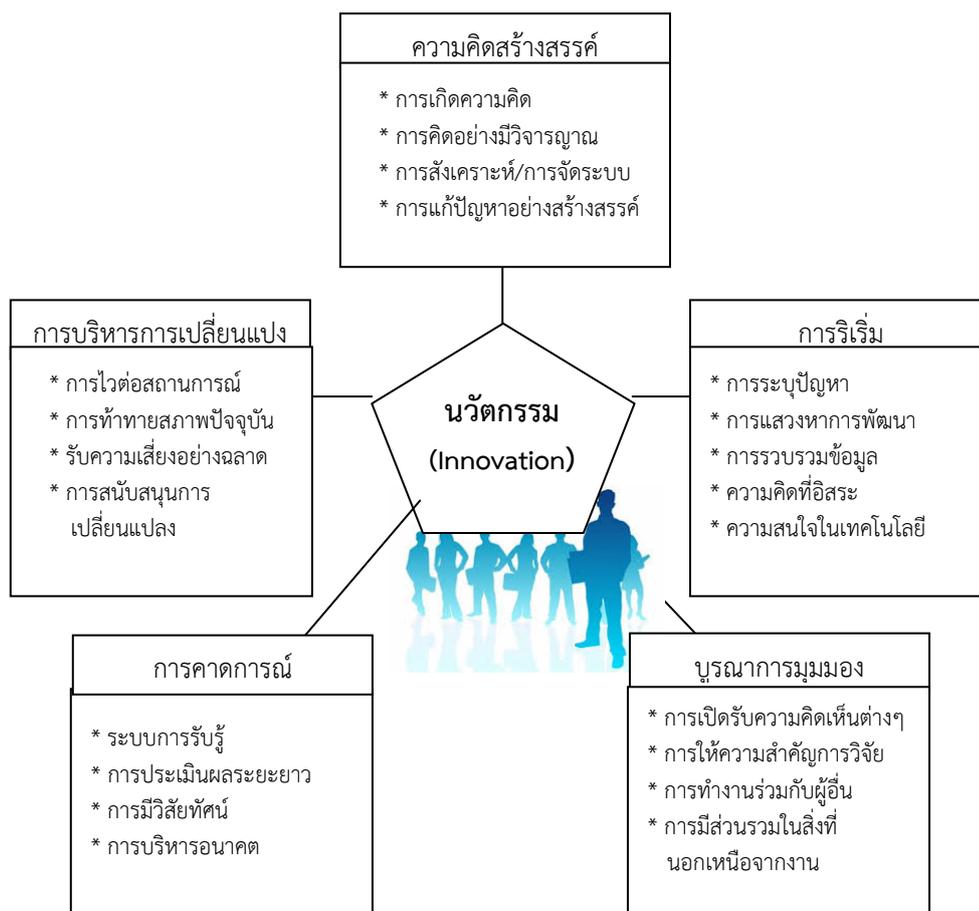


แผนภาพที่ 8 โครงสร้างสมรรถนะหลักของการบริหารงาน (Task Management)

ที่มา : Ashwini Bapat and others, **A leadership Competency Model : Describing the Capacity to Lead** [online], accessed 22 July 2014, available from http://www.xchsbs.cmich.edu/leader_model/model.htm.

4.4 นวัตกรรม (innovation) ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์สามารถริเริ่มสิ่งต่างๆ ได้และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลรวมไปถึงการสำรวจและบูรณาการมุมมองความคิดที่หลากหลายและการรับรู้ถึงโอกาสที่ไม่คาดคิดได้ (1) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ได้แก่ การเกิดความคิด (generating ideas) สามารถคิดค้นวิธีที่หลากหลายในการแก้ปัญหา การคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ (critical thinking) วิธีการการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ก่อนทำการตัดสินใจ การสังเคราะห์/การจัดระบบใหม่ (synthesis/reorganization) การค้นหาหนทางที่ดีกว่าในการแก้ไขปัญหา โดยผ่านสังเคราะห์และจัดระบบข้อมูลใหม่ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (creative problem solving) การใช้ความคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาในฐานะผู้นำ (2) ความริเริ่ม (enterprising) ได้แก่ การระบุปัญหา (identifying problem) ทราบสภาพปัญหาและสาเหตุของปัญหา รวมถึงประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวกับปัญหานั้น, การแสวงหาการพัฒนา (seeking improvement) การมองหาหนทางพัฒนาองค์กรอย่างสม่ำเสมอ การรวบรวมข้อมูล (gathering information) ทราบแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ทำการรวบรวมและใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่จำเป็น ความคิดที่อิสระ (independent thinking) การคิดนอกกรอบแม้บางครั้งอาจจะสวนทางกับความคิดทั่วไป, ความสนใจในเทคโนโลยี (technological savvy) มีความเข้าใจและสามารถให้เทคโนโลยีต่างๆ ในการพัฒนากระบวนการทำงาน (3) บูรณาการมุมมอง (integrating perspectives) ได้แก่ การเปิดรับความคิดต่างๆ (openness to ideas) ยินดีจะรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่นและยอมรับการทดลองความคิดใหม่ๆ การให้ความสำคัญกับการศึกษาวิจัย (research orientation) การสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอื่นและการเปิดรับความคิดและการแก้ปัญหาจากบุคคลอื่น การแสวงหาความรู้จากการอ่านและการพูดคุยกับคนในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะค้นหานวัตกรรม หรือแนวโน้มใหม่ๆ, การทำงานร่วมกับผู้อื่น (collaborating) การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นของผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในสิ่งทีนอกเหนือจากงาน (engaging in non-work related interests) การค้นหาข้อมูลจากสาขาวิชาอื่นเพื่อที่จะค้นพบสถานการณ์สิ่งใหม่ๆ มีความรอบรู้หลากหลาย แสวงหาข้อมูลในด้านต่างๆ รวมถึงวิธีการใหม่ในการรับมือกับสถานการณ์ (4) การคาดการณ์ (forecasting) ได้แก่ ระบบการรับรู้ (perceiving systems) การรับรู้การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือการทำนายอย่างถูกต้องแม่นยำว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง

เกิดขึ้นเมื่อไร, การประเมินผลในระยะยาว (evaluating long-term consequences) การสรุปการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบว่าจะเกิดอะไรขึ้นในระยะยาว, การมีวิสัยทัศน์ (vision) การจินตนาการภาพของการทำงานในอนาคต การบริหารอนาคต (managing the future) การประเมินทิศทางอนาคตและความเสี่ยงโดยพิจารณาข้อมูล/จุดแข็ง/จุดอ่อน/โอกาส/ความเสี่ยงปัจจุบันและอนาคต (5) การบริหารตามการเปลี่ยนแปลง (managing change) ได้แก่ การไวต่อสถานการณ์ต่างๆ (sensitivity to situations) การประเมิน อิทธิพลในสถานการณ์ที่มีผล สนับสนุน ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงทางความคิดซึ่งกำลังเกิดขึ้นและ การเปลี่ยนแปลงความคิด การท้าทายสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ (challenging the status quo) ยินดีที่จะปฏิบัติสวนทางกับสิ่งที่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น รับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด (intelligent risk-taking) เต็มใจรับความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้ เมื่อมีความจำเป็น การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (reinforcing change) การสนับสนุนให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา ค้นพบวิธีใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา ยอมรับและให้รางวัลแก่บุคคลผู้มีความคิดริเริ่มและลงมือปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์และสนับสนุนส่งเสริมให้สร้างความเปลี่ยนแปลงจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น บาทแพทและคณะ (Bapat and others) ได้จัดทำโครงสร้างสมรรถนะหลักของนวัตกรรม ดังแผนภาพที่ 9



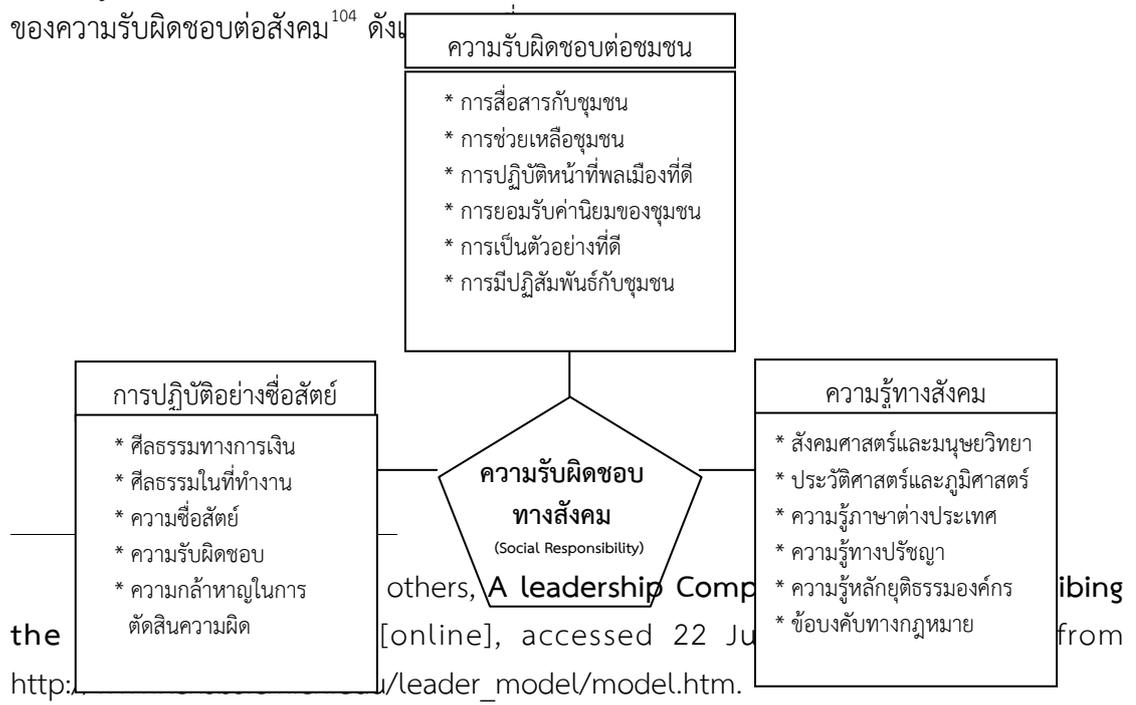
แผนภาพที่ 9 โครงสร้างสมรรถนะหลักของนวัตกรรม (Innovation)

ที่มา : Ashwini Bapat and others, **A leadership Competency Model : Describing the Capacity to Lead** [online], accessed 22 July 2014, available from

http://www.xchsbs.cmich.edu/leader_model/model.htm.

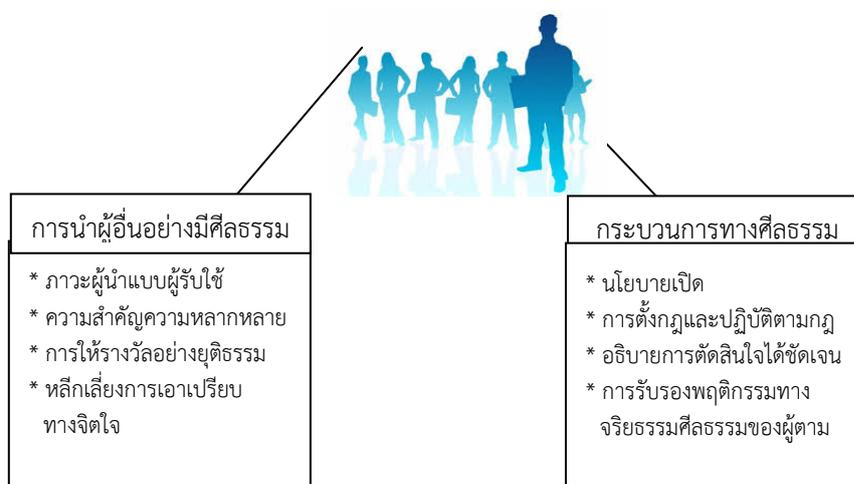
4.5 ความรับผิดชอบทางสังคม (social responsibility) ผู้นำต้องยึดถือคุณธรรม ซื่อสัตย์ และยุติธรรม ผู้นำต้องให้ความนับถือ แสดงความเอาใจใส่ในความแตกต่างระหว่างบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรม ผู้นำที่ดีต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมมาตรฐานทางศีลธรรม รวมถึงด้านจริยธรรมระดับสูงของบุคคล องค์การและความรับผิดชอบต่อในฐานะพลเมืองที่ดี ผู้นำที่มีศีลธรรมจะประพฤติตามหลักธรรมสากล รวมถึงตามค่านิยม กฎหมายและจรรยาบรรณของกลุ่มและองค์การด้วย (1) ความรับผิดชอบต่อชุมชน (civic responsibility) ได้แก่ การสื่อสารกับชุมชน (communicating with the community) การถ่ายทอดเจตนารมณ์และกิจกรรมขององค์การ สู่สาธารณะ (สื่อท้องถิ่น วิทยุ โทรทัศน์) และเป็นตัวแทนขององค์การในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน เพื่อแสดงความสนใจและสร้างไม่ตรีจิต การช่วยเหลือชุมชน (helping the community) การตรวจความต้องการของชุมชน โดยการให้ความร่วมมือสนับสนุนทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติหน้าที่พลเมือง (civic action) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในหน้าที่ของพลเมือง โดยการสนับสนุนให้บุคคลใช้สิทธิทางการเมืองและหน้าที่พลเมืองอื่นๆ การยอมรับค่านิยมที่เป็นประโยชน์สำหรับสังคม (adopting beneficial values for society) การแสวงหาและยอมรับค่านิยม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสังคมมากกว่า สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพียงอย่างเดียว เป็นตัวอย่างที่ดี (providing a good example) ปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมในสังคมและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ และถูกต้องตามหลักศีลธรรมจรรยาด้วย, การปฏิบัติทางสังคม (social action) มีความกระตือรือร้น ในการสร้างตามเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในชุมชน หรือประเทศชาติ โดยสนับสนุนความต้องการของกลุ่มผู้ด้อยโอกาส (2) ความรู้ทางสังคม (social knowledge) ได้แก่ ความรู้ทางสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยา (sociology and anthropology knowledge) ความรู้ในระบบการเมือง ค่านิยม ความเชื่อ เศรษฐกิจและรูปแบบภาวะผู้นำของประเทศต่างๆ รวมถึงความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงในด้านพลวัตกลุ่ม พฤติกรรมและประวัติศาสตร์ ความรู้ทางประวัติศาสตร์และภูมิศาสตร์ (history and geography knowledge) ความรู้เกี่ยวกับกายภาพที่ตั้งและความแตกต่างระหว่างขอบเขตพื้นดินและขอบเขตทางทะเลและเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ที่หลอมรวมเป็นวัฒนธรรมของตนในพื้นที่นั้นๆ ความรู้ภาษาต่างประเทศ (foreign language knowledge) การเข้าใจภาษาต่างประเทศ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารกับคนที่พูดภาษานั้นๆ ได้ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ความรู้ทางปรัชญา (philosophy and theology knowledge) ความรู้ทางศีลธรรมและปรัชญาและเข้าใจความแตกต่างระบบปรัชญาและศาสนาที่มีผลกับพฤติกรรมของกลุ่มและบุคคลในบริบททางวัฒนธรรมนั้นๆ ความรู้ทางหลักจริยธรรมขององค์การ (knowledge of organizational justice principles) การรู้และความเข้าใจในกระบวนการยุติธรรม และสามารถที่จะประยุกต์หลักเหล่านั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อรับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ข้อบังคับทางกฎหมาย (legal regulation) การรับรู้กฎหมายในระดับท้องถิ่น รัฐและประเทศและปฏิบัติตามกฎหมายเหล่านั้นตลอดเวลา (3) กระบวนการทางศีลธรรม (ethical processes) ได้แก่ นโยบายเปิด (open door policy) สนับสนุนบรรยากาศแบบเปิดเผยและไว้วางใจ ยินดีให้แสดงความไม่พอใจต่อองค์การโดยไม่ลงโทษ หรือโต้ตอบกฎและทำตามกระบวนการนั้นๆ (instituting and following fair procedure) การกำหนดกฎระเบียบ แล้วนำกฎและกระบวนการสู่การปฏิบัติอย่างไม่มีข้อยกเว้นและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ อธิบายการตัดสินใจลักษณะท่าทางที่น่าเชื่อถือ (explaining decisions

in a respectful manner) การอธิบายการตัดสินใจ ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยละเอียด และอธิบายด้วยท่าทางน่าเชื่อถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การรับรองพฤติกรรมทางจริยธรรม ศีลธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา (ensuring ethical behavior of subordinates) กำหนดแนวทางปฏิบัติ ฝึกอบรม และน่านโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อกันและต่อองค์กรด้วยความยุติธรรม และเคารพซึ่งกันและกัน เผยแพร่ข้อมูลกฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และบังคับใช้โดยการเฝ้าคอยตรวจสอบและเฝ้าดูพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการลงโทษผู้ไม่ปฏิบัติตาม (4) การนำผู้อื่นอย่างมีศีลธรรม (leading other ethically) คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (servant leadership) ให้ความสนใจความต้องการผู้ตาม เข้าใจความวิตกกังวลผู้ตามและตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ให้ความสำคัญความหลากหลาย (valuing diversity) ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย ระหว่างสมาชิกในทีม และสร้างวัฒนธรรมการแก้ปัญหาที่ใส่ใจในความแตกต่าง การให้รางวัลอย่างยุติธรรม (distributing rewards fairly) การให้รางวัลและการชื่นชมอย่างยุติธรรมตามนโยบายแนวปฏิบัติที่ชัดเจน, ความรับผิดชอบต่อผู้อื่น (responsibility for other) ยินดีรับผิดชอบพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร แก้ไขพฤติกรรมบุคคลที่ผิดศีลธรรม หลีกเลี่ยงการเอาเปรียบทางจิตใจ (avoiding exploitative mentality) หลีกเลี่ยงการเอาเปรียบบุคคลอื่น ไม่เอาเปรียบและไม่ทำให้พวกเขาารู้สึกกังวลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (5) การปฏิบัติอย่างซื่อสัตย์ (acting with integrity) ได้แก่ ศีลธรรมทางการเงิน (financial ethics) เข้าใจและปฏิบัติตามหลัก การเงินและการบัญชี ซื่อสัตย์ ศีลธรรมในที่ทำงาน (work-place ethics) เข้าใจและปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่มีศีลธรรมในที่ทำงาน ความซื่อสัตย์ (honesty and integrity) ประพฤติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต, ความรับผิดชอบ (being accountable) ยอมรับความรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง ความกล้าหาญในการตัดสินใจความผิด (courage of conviction) หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ผิดศีลธรรม แม้จะดูว่าถูกต้องในสายตาของสังคม หรือสอดคล้องกับวิถีของสังคม ควรยึดมั่นในการตัดสินใจที่ถูกศีลธรรม จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นบาแพทและคณะ (Bapat and others) ได้จัดทำโครงสร้างสมรรถนะหลักของความรับผิดชอบต่อสังคม¹⁰⁴ ดัง



the
http:

libing
from



แผนภาพที่ 10 โครงสร้างสมรรถนะหลักของความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
ที่มา : Ashwini Bapat and others, **A leadership Competency Model : Describing the Capacity to Lead** [online], accessed 22 July 2014, available from http://www.xchsbs.cmich.edu/leader_model/model.htm.

5. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) และร่วมกับบริษัทเฮย์ กรุ๊ป ได้จัดทำสมรรถนะต้นแบบ (competency model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) สำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะต้นแบบสำหรับองค์กรไม่แสวงกำไรของไทยมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน (role profile) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงาน โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน 2) การจัดทำ (competency expert panel workshops) จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งาน (critical incident) 3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database บริษัท เฮย์ กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล competency best practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะ หรือ competency model สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน (core competency) และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน (functional competency) มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 สมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึง

ประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 5 สมรรถนะ คือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) (2) การบริการที่ดี (service mind) (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) (4) จริยธรรม (integrity) (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork)

5.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competency) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะ กำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูง มี 5 สมรรถนะ) มีคำใหม่ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งคำ คือ กลุ่มงาน (job family) ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้ มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ 1) กลุ่มลูกค้ำ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกค้ำภายใน หรือภายนอกภาคราชการ และ 2) ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด ดังนั้นงานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใด ก็ควรมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practice) มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน กลุ่มงาน (job family) ในระบบราชการพลเรือนไทย ได้กำหนดไว้ทั้งสิ้น 18 กลุ่มงาน ดังต่อไปนี้คือ (1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (general support) (2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (technical support) (3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (advisory) (4) กลุ่มงานบริหาร (executive) (5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (policy and planning) (6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (study and research) (7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (intelligence and investigation) (8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (development design) (9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (international relations) (10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law enforcement) (11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (public communication and promotion) (12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (public education and development) (13) กลุ่มงานบริการประชาชนในด้านสุขภาพและสวัสดิการหรือสวัสดิภาพ (caring services) (14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (cultural and artistic vocational skill services) (15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (technical services) (16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (registration and record) (17) กลุ่มงานด้านการปกครอง (public governance) และ (18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (conservation) โดยแต่ละกลุ่มงาน (job family) จะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ เมื่อรวมกับสมรรถนะหลัก (core competency) แล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะในแต่ละกลุ่มงานรวม 8 ด้านด้วยกัน สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competency) มีทั้งหมด 20 สมรรถนะ ประกอบด้วย (1) ความคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) (2) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) (3) การพัฒนาศักยภาพคน (caring & developing others) (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable) (5) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) (6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity) (7) ความ

เข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding) (8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness) (9) การดำเนินการเชิงรุก (proactiveness) (10) ความถูกต้องของงาน (concern for order) (11) ความมั่นใจในตนเอง (self confidence) (12) ความยืดหยุ่น/ประนีประนอม/ผ่อนปรน (flexibility) (13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication & influencing) (14) สภาวะผู้นำ (leadership) (15) สุนทรียภาพทางศิลปะ (aesthetic quality) (16) วิสัยทัศน์ (visioning) (17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation) (18) ศักยภาพการเป็นผู้นำเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership) (19) การควบคุมตนเอง (self control) และ (20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others)¹⁰⁵

¹⁰⁵สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย.** (กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, 2548), 9-12.