

H₃ : การบริหารทุนมนุษย์

ตัวแบบ H₃ = Heart คือ การบริหารทุนมนุษย์มีเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทุนมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ
2. หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรภาคธุรกิจและองค์กรภาครัฐ
3. หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. เทคนิคการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมเชิงระบบ

1. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทุนมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ

- 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
- 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
- 1.3 องค์ประกอบสมรรถนะ
- 1.4 ประเภทสมรรถนะ
- 1.5 ประโยชน์สมรรถนะ
- 1.6 ตัวแบบกรอบสมรรถนะ
- 1.7 การกำหนดกรอบตัวแบบสมรรถนะ
- 1.8 การพัฒนาตัวแบบกรอบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย

1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวความคิดการบริหารทุนมนุษย์ตามหลักสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์กร (Competency) ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการ เรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 ของ เดวิด แมคเคลลีแลนด์ (David McClelland) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่าการวัดไอคิว และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ดังนั้น บริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่ความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) และต่อมามองค์การสำนักงานข่าวสารอเมริกัน (The United States Information Agency) ได้ให้ David McClelland พัฒนารูปแบบการคัดเลือกคนใหม่ ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่เพื่อประจำตามสำนักงานของประเทศสหรัฐอเมริกาและทำหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศอเมริกาให้กับประเทศต่างๆ ทั่วโลก เนื่องจากองค์กรดังกล่าว ประสบปัญหาการสรรหาบุคลากร ซึ่งใช้วิธีการทดสอบด้านสติปัญญา หรือ ผู้สมัครสอบที่ทำคะแนนแบบทดสอบวัดไอคิวได้ดี และได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ แต่บุคคลเหล่านี้ กลับไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวัง หรือไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้

ศาสตราจารย์ David McClelland ได้แก้ปัญหาโดยการใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพ เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่ม ระหว่างกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานโดดเด่นและกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานปานกลาง ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานโดดเด่นเป็นกลุ่มที่คุณลักษณะด้าน

ความไวต่อการรับรู้สังคม (social sensibility) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลหนึ่งมีความโดดเด่นกว่าและประสบความสำเร็จกว่าบุคคลอื่น ความไวต่อการรับรู้สังคมนี้ ถือเป็นพฤติกรรมเชิงสมรรถนะที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเทียบกับการใช้สติปัญญา ระดับการศึกษา หรือคะแนนการสอบแข่งขัน เป็นตัวทำนาย หรือ กล่าวง่ายๆ สติปัญญาที่ประกอบด้วยความรู้ ความถนัด เชี่ยวชาญทางวิชาการและความมุ่งมั่นไม่ใช่สิ่งที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จหรือทำงานได้ดีกว่าการมีคุณลักษณะพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่ดี หรือ Superior Performance ซึ่ง David McClelland เรียกพฤติกรรมดังกล่าวว่า Competency ดังนั้นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ องค์ความรู้ที่มีในตัวเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนเองทำ โดยเรียกบุคคลนั้นว่า เป็นผู้ที่มีสมรรถนะ

จากแนวคิดดังกล่าวถือเป็นจุดเริ่มต้นของการกำเนิดแนวคิดสมรรถนะ ซึ่งนักวิชาการได้นำมาศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในกระบวนการสรรหาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเวลาต่อมา (เสนห์ จุ้ยโต, 2550 : 95-97; ประวิตร วิจิตรไตรธรรม, 2550 : 19)

ปี 1982 Richard. Boyatzis ได้เขียนหนังสือ “The Competent Manager : A Model of Effective Performance” โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรกและปี 1996 เขาได้นิยามความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเน้นว่า คุณลักษณะที่อยู่ภายใน เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมากเนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

ปี 1994 Gary Hamel และ C.K. Prahalad เขียนหนังสือ Competing for The Future ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า Core Competencies ความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้น จะต้องมีความรู้ ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมสักระยะใดบ้างและอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

หลังจากนั้น แนวความคิด Competency ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิด Competency มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซิเมนต์ไทย ชินคอร์ปอเรชั่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นต้นเนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิด Competency ไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซิเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษา ในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource

Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง ในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

1.2 ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า สมรรถนะ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Ability Competence Competency ภาษาไทยมีการเรียกใช้คำนี้อย่างหลากหลาย เช่น ความสามารถ ชีตความสามารถ สมรรถนะ ชีตสมรรถนะ สมรรถภาพ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ศักยภาพ ขณะที่ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ระบุ คำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ

Competency เป็นคำที่มีการให้นิยาม ความหมายไว้หลากหลายทั้งต่างประเทศและในประเทศ ดังนี้

Webster Dictionary (1989) ให้นิยามไว้ว่าเป็นคุณภาพหรือสภาวะของการกระทำหน้าที่ตามขอบเขตหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบได้อย่างเพียงพอหรือมีความรู้ การตัดสินใจ ทักษะ หรือความแข็งแรงเพียงพอ

David Mc Clelland (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมิตรรมโชติ, 2548) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Scott Party (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมิตรรมโชติ, 2548) กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

Spencer & Spencer (อ้างถึงใน สุรพงษ์ มาลี, 2549) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น

Bonder (อ้างถึงใน ประวิตร วิจิตรไตรธรรม ,2550) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถหรือคุณภาพของบุคคลที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมที่มีผลต่อการบริการที่เป็นเลิศ

ในประเทศไทย ก็มีการให้นิยาม ความหมายของคำว่า สมรรถนะไว้หลากหลายเช่นเดียวกับในต่างประเทศ ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึงความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานตำแหน่งนั้นๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแตกต่างกันออกไป

สุกัญญา รัตมิตรรมโชติ (2548) กล่าวถึงนิยาม สมรรถนะว่า เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับตำแหน่งงานนั้น ๆ สามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นใหม่ได้ผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

กนกพร สีดอกไม้ (2549) ให้ความหมายว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือพฤติกรรมที่ดี

ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งคุณลักษณะพฤติกรรมที่ดีเป็นการแสดงออกของตนซึ่งสะท้อนให้เห็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น

เสน่ห์ จัตุ (2550) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคคลเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น

ส่วนในภาคราชการของไทย มีการให้นิยามสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐไว้หลากหลาย ทั้งนิยามรวม และนิยามที่จำแนกตามประเภท ระดับ และตำแหน่งการบริหารจัดการ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน ราชันวิรรณ วนิชย์ถนอม, 2550) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

โครงการพัฒนาหลักสูตรการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งบรรจุ ระดับ 3 (อ้างถึงใน ราชันวิรรณ วนิชย์ถนอม, 2550) ให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่า เป็นสิ่งที่สังเกตได้ วัดได้ในรูปแบบของทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญพิเศษ (abilities) พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่นๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อทำงานตามบทบาท หรือ ตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมหรือประสบความสำเร็จ

โครงการวิจัยความสามารถของข้าราชการพลเรือนสามัญ (ระดับ4-8) (อ้างถึงใน ราชันวิรรณ วนิชย์ถนอม, 2550) ให้คำจำกัดความของสมรรถนะ (งานวิจัยใช้คำว่า ความสามารถ) ว่า เป็นคุณลักษณะใดๆ ไม่ว่าจะเป็นทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด เชานปัญญา บุคลิกภาพ ความสนใจ ค่านิยม ที่เชื่อว่าจะมีส่วนส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

โครงการความสามารถของผู้บริหารระดับกลาง (อ้างถึงใน ราชันวิรรณ วนิชย์ถนอม, 2550) ให้คำจำกัดความสมรรถนะ ว่าเป็นองค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ วิธีคิด ทักษะ

คุณลักษณะเฉพาะบุคคลในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่สะท้อนในรูปแบบพฤติกรรมการทำงานที่จะส่งผลสำเร็จที่ดีเยี่ยมของผลงาน

โครงการสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง (อ้างถึงใน ราชันวิรรณ วนิชย์ถนอม, 2550) ให้คำจำกัดความสมรรถนะ ว่าเป็น กลุ่มของพฤติกรรมการบริหารที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร

โครงการการบริหารระบบพนักงานราชการ (อ้างถึงใน ราชันวิรรณ วนิชย์ถนอม, 2550) ให้คำจำกัดความสมรรถนะ ว่าเป็น กลุ่มของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ หรือ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่ใช้ในการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง

โครงการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน (อ้างถึงใน ราชันวิรรณ วนิชย์ถนอม, 2550) ให้คำจำกัดความสมรรถนะ ว่าเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กร โดยบุคลากรเหล่านี้ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น

จากนิยาม ความหมายต่างๆ ดังกล่าว สรุปได้ว่า คำว่า Competence หรือ Competency มีความหมายโดยนัยทั่วไปและตามนัยของสำนักงาน ก.พ. ความหมายทั่วไป เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะอื่นๆ ที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคลและสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีตามเกณฑ์ หรือ โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในองค์กร ขณะที่ความหมายตามนัยของบุคลากรภาครัฐหมายถึง ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมในการทำงาน และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรตามประเภท ตำแหน่ง ระดับ ที่ทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

คำที่เรียก Competency ในภาษาไทย มีหลายคำ เช่น ความสามารถ ศักยภาพ ซัดสมรรถนะ ซัดความสามารถ อย่างไรก็ตาม นักวิชาการไทยส่วนใหญ่นิยม ใช้คำว่า สมรรถนะ มากกว่าคำอื่นๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว เมื่อกล่าวถึง Competency

1.3 องค์ประกอบสมรรถนะ

สมรรถนะ ประกอบด้วยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของคนที่สังเกตได้ เช่น ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ไม่สามารถสังเกตหรือเห็นได้ชัดเจน เช่น อุปนิสัย ทักษะคิด แรงขับเคลื่อน เป็นต้น และเพื่อให้เข้าใจถึงองค์ประกอบของสมรรถนะให้เห็นและเข้าใจชัดเจน David McClelland จึงประยุกต์โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) เพื่ออธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะ โดยอธิบายว่า สมรรถนะทั้งหมดเปรียบเสมือนเป็นภูเขาน้ำแข็ง ที่ประกอบด้วย ส่วนที่อยู่เหนือน้ำและส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่สามารถสังเกตได้ง่าย ประกอบด้วย ทักษะ และความรู้ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ สังเกตเห็นและวัดได้ยาก ประกอบด้วย บทบาททางสังคม ภาพลักษณ์ตนเอง อุปนิสัยและแรงผลักดัน ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับนักวิชาการอีกหลายคน ที่ได้อธิบายองค์ประกอบของ สมรรถนะ ไว้ ดังนี้

องค์ประกอบของ สมรรถนะตามหลักตามแนวคิดของแมคเคลีแลนด์ Competency มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

Spencer and Spencer (อ้างถึงใน ฐิติพัฒน์ พิทยธาดาพงศ์, 2549) กล่าวถึงสมรรถนะของ คนว่าประกอบด้วยคุณลักษณะพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. ความรู้ หรือองค์ความรู้ (knowledge) เป็นข้อมูลหรือ เนื้อหาเฉพาะของวิชาชีพ

บุคคลต้องมีความรู้ อะไรบ้างจึงจะปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

2. ทักษะ (skills) เป็นความสามารถหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้อวัยวะของร่างกายและการใช้ทักษะการคิดทางสมอง บุคคลต้องทำอะไรได้

3. คุณลักษณะ (attribute) บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไร โดยทั่วไป คุณลักษณะประกอบด้วย แรงจูงใจ หมายถึงสิ่งต่างๆที่เป็นแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม อุปนิสัย หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่มีการตอบสนองต่อข้อมูลหรือ สถานการณ์ต่างๆอย่างสม่ำเสมอ และอัตมโนทัศน์ หมายถึง ทักษะคิด ค่านิยม หรือ จินตภาพส่วนบุคคล

ณรงควิทย์ แสนทอง (2547) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. แรงขับเคลื่อนภายใน หรือ แรงผลักดัน (motive) หมายถึง พลังภายในซึ่งอยู่ในส่วนลึกของคนที่ช่วยให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำสิ่งหนึ่งหนึ่งด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท แรงขับเคลื่อนนี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากของสมรรถนะ เพราะเปรียบเสมือนขุมพลังงานที่จะบ่งชี้ว่าคนอยากทำงานหรือไม่

2. อุปนิสัย (trait) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของคน เป็นสิ่งที่เกิดและอยู่กับคนมานาน เป็นสิ่งที่ค่อยๆ สะสมมาเรื่อยๆ จนกลายเป็นนิสัยประจำตัว องค์ประกอบส่วนนี้ สำคัญในการบริหารคน เพราะเป็นส่วนที่พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงยาก หรือ ไม่สามารถเปลี่ยนได้

3. การรับรู้ตัวเอง หรือ ภาพลักษณ์ตนเอง (self image) หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่มีต่อตัวเอง เพราะองค์ประกอบนี้เป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรมของคนว่าควรแสดงออกอย่างไร เช่น คนที่ถูกตนเอง อาจเปลี่ยนทัศนคติเมื่อตนเองประสบความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คนที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อคนที่เพิ่งพบกัน อาจเปลี่ยนทัศนคติเมื่อได้รู้จักคนๆ นั้นและมีความสนิทสนมกันมากขึ้น

4. ความรู้ หมายถึง หลักการ ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่คนมีอยู่และสามารถนำมาเชื่อมโยงกันออกมาเป็นองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ เช่น ความรู้ในงาน ความรู้เป็นองค์ประกอบที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ศึกษาด้วยตนเอง ฝึกอบรม การศึกษา หรือ การถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้อื่น

5. ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการลงมือปฏิบัติหรือแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทักษะ ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญต่อการทำงาน เพราะบางงานต้องการทักษะเฉพาะด้าน และต้องอาศัยการเรียนรู้และฝึกฝนมากกว่าองค์ประกอบเรื่องความรู้

สุรพงษ์ มาลี (2549) จัดองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 6 อย่าง โดยพิจารณาจากความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer ดังนี้

1. องค์ความรู้ (knowledge) คือข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ เป็นความรู้เฉพาะด้าน เช่น ด้านภาษาอังกฤษ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการผลิต เป็นต้น

2. ทักษะต่างๆ (skills) คือ ความเชี่ยวชาญหรือ ความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการฉีดยาให้คนไข้ไม่เจ็บ ทักษะการนำเสนองานให้ผู้ฟังเข้าใจและประทับใจ

3. บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่นซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนด

พฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ ด้วย เช่น ผู้นำองค์กรต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติมักจะทำตามคำสั่งหรือชอบเขตความรับผิดชอบ

4. ภาพลักษณ์ภายใน (self image) คือความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือ การยึดถือค่านิยมในการเสียสละเพื่อส่วนรวม

5. อุปนิสัย (traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เช่น การเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือ การยึดถือค่านิยมในการเสียสละเพื่อส่วนรวม

6. แรงผลักดันเบื้องต้น (motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือ แรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น

จากองค์ประกอบที่กล่าวมานี้ สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ มีองค์ประกอบ 2 ส่วน ส่วนประกอบแรกเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สังเกตได้ เป็นคุณลักษณะที่อยู่เหนือผิวน้ำ ได้แก่ ความรู้ หรือ องค์ความรู้ และ ทักษะ ส่วนเป็นความรู้และทักษะนี้ ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ โดยอาศัยการค้นคว้า เพื่อให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะ ทั้งสองส่วนนี้ มีนักวิชาการบางท่านเรียกว่า Hard Skills ส่วนประกอบที่สองเป็นคุณลักษณะที่ไม่สามารถสังเกตได้ชัดเจน เป็นคุณลักษณะที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงผลักดัน หรือแรงผลักดันเบื้องต้น ภาพลักษณ์ตนเอง หรือ ภาพลักษณ์ภายใน บทบาททางสังคมและอุปนิสัย สิ่งเหล่านี้จะพัฒนาได้ยากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวบุคคล นักวิชาการบางท่านเรียกว่า Soft Skills

1.4 ประเภทสมรรถนะ

การจำแนกประเภทสมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นตัวกำหนดตัวแบบสมรรถนะสำหรับองค์กร หรือ กำหนดประเภทและระดับของสมรรถนะสำหรับองค์กรนั้นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามความคาดหวังของผลงานที่แตกต่างกัน โดยในองค์กรเดียวกันควรใช้มาตรฐานเดียวกันในการจัดประเภทสมรรถนะ (สุรพงษ์ มาลี, 2549)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีการจัดประเภทของสมรรถนะ ไว้หลากหลาย ดังนี้

แบบที่ 1 จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ตามเกณฑ์การอ้างอิง หรือ ผลการปฏิบัติงาน คือ

กลุ่มที่ 1 เป็น สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competency) คือ คุณลักษณะสำคัญที่แสดงถึงความชำนาญขั้นต่ำที่ต้องการสำหรับทุกตำแหน่งงาน เป็นความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน สมรรถนะเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่นหรือ ดีกว่าผู้อื่นได้ นักวิชาการบางกลุ่มเห็นว่าสมรรถนะขั้นพื้นฐานไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

กลุ่มที่ 2 เป็นสมรรถนะที่จำแนกความแตกต่าง หรือ เชิงจำแนก (Differentiating Competency) คือ คุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุผลกับประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นในงานหนึ่งๆ ถือเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน สมรรถนะกลุ่มนี้ มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่โดดเด่น

การจัดประเภทของสมรรถนะแบบนี้ มีความสำคัญในเชิงการปฏิบัติ เพราะจะมีผลต่อการกำหนดสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน ว่าเป็นการกำหนดเพียงมีหรือไม่มีสมรรถนะตามมาตรฐานขั้นต่ำ หรือ จะเป็นการกำหนดจะต้องมีสมรรถนะในระดับเท่าใด (สุรพงษ์ มาลี, 2549)

แบบที่ 2 จำแนกเป็น 2 ประเภท ตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ

1) สมรรถนะระดับองค์กร (Organization / Corporate Competency) คือ สิ่งที่จะบอกได้ว่าองค์กรต้องมีความสามารถในเรื่องใด จึงจะทำให้องค์กรทำงานได้ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถ้าเราดึงเอาเฉพาะตัวหลัก ๆ ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันออกมา ก็จะกลายเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร หรือ Organization / Corporate Core Competency หรือ เรียกสั้น ๆ ว่า Core Competency แต่ในขณะเดียวกันก็มีนักวิชาการนำคำว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) ไปใช้กับคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะที่องค์กรพึงประสงค์ และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรต้องมีเหมือนกัน ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอยู่ในแผนกใด ตำแหน่งใดก็ตาม สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึง ค่านิยมและวัฒนธรรมที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรต้องมีและถือปฏิบัติร่วมกัน จึงจะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2) สมรรถนะระดับบุคคล (Employee Competency) คือ สิ่งที่จะบอกได้ว่าผู้ปฏิบัติงานต้องมีลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในเรื่องใดและอย่างไร จึงสามารถปฏิบัติงาน และทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) จำแนกเป็น Common Competency เป็นสิ่งที่คนในแผนกต้องมีเหมือนกัน และ Job Competency เป็นงานที่คนในแผนกนั้นต้องทำแตกต่างกันออกไปและสมรรถนะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency)

แบบที่ 3 จำแนกเป็น 2 กลุ่มตามคุณลักษณะหรือตามความจำเป็นของงาน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้ เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่วางไว้ได้ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนถึงค่านิยม (Values) ที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน ตัวอย่างเช่น การทำงานเป็นทีม การให้บริการเชิงคุณภาพ ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นลูกค้า การมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริตและการมีสำนึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น ความรับผิดชอบต่อผลของงานและการยึดมั่นตามข้อตกลง การประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ภาวะความเป็นผู้นำ ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องในการทำงาน ความสามารถในการคิดอย่างมีระบบ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสื่อสารโดยวาจา การสื่อสารโดยการเขียน การเสียสละ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เป็นต้น

สมรรถนะหลักนี้ จำแนกเป็น 2 กลุ่มย่อย คือ

1.1 สมรรถนะหลักระดับบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ แบบแผนความคิด คุณค่าในตนเองของบุคคล ที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในองค์กรหนึ่งๆ สมรรถนะหลักระดับบุคคลนี้มีที่มาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์องค์กร โดยสมรรถนะนี้ จะเหมือนกันทั้งองค์กร แต่อาจต่างเพียงเล็กน้อยขึ้นกับระดับของบุคคลในองค์กร

1.2 สมรรถนะหลักขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ ระบบ โครงสร้าง ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรม จัดเป็นรากฐานของธุรกิจองค์กร แสดงให้เห็นจุดอ่อน จุดแข็งและความสามารถขององค์กร

2. สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน หรือ ด้านเทคนิค (Functional Competency/ Technical Competency) เป็นขีดความสามารถที่สนับสนุนงานหนึ่งๆ เพิ่มเติมจากสมรรถนะหลักซึ่งแตกต่างกันไปตามระดับชั้นของตำแหน่งงานหรือบทบาทหน้าที่ของงานนั้นๆ ที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน ซึ่งจะมีขีดความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือคาดหวัง สมรรถนะเฉพาะลักษณะงานนี้ มีการเรียกชื่อต่างกันออกไป เช่น สมรรถนะสนับสนุน (Supporting Competency) สมรรถนะเพิ่มเติม (Additional Competency) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) สมรรถนะที่แตกต่าง (Differentiating Competency) สมรรถนะนี้จะสะท้อนถึงคุณลักษณะของความสามารถที่พนักงานต้องมีก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ โดยทั่วไปแล้วบุคลากรจำเป็นต้องมีความสามารถเชิงสมรรถนะ 2 ส่วนนี้ประกอบกัน กล่าวคือ มี ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีในแขนงวิชาชีพของตนเอง ซึ่งการประยุกต์ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิคเหล่านี้จะต้องอาศัยความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก เพื่อให้การปฏิบัติงานทั้งที่เป็นส่วนของตนเอง และที่ต้องประสานงานร่วมมือกับผู้อื่น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจำแนกสมรรถนะในแบบที่ 3 นี้ สอดคล้องกับการศึกษาเพื่อกำหนดโมเดลสมรรถนะหรือแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ที่ได้จำแนกสมรรถนะไว้ 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเกี่ยวกับงาน โดยพิจารณาถึงความเชื่อมโยงระหว่างคุณสมบัติสำคัญๆ และทักษะความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมกับบทบาทหน้าที่ ตามตำแหน่งงานเป็นสำคัญ การแบ่งสมรรถนะตามสำนักงาน ก.พ. มีรายละเอียด ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงานทุกคนต้องมีเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความคิดเชื่อมโยง

2. สมรรถนะในงานหรือ สมรรถนะเกี่ยวกับงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องมีลักษณะที่เหมือนกัน คือ มีความรู้พื้นฐานระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากร ต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การจัดหรือจำแนกประเภทของสมรรถนะในองค์กร สามารถจัดได้หลายแบบ ขึ้นกับแนวคิด เกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง ลักษณะของงาน โครงสร้างและความจำเป็นของแต่ละองค์กร

1.5 ประโยชน์สมรรถนะ

สมรรถนะมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการคนทั้งในระดับปัจเจก และระดับองค์กร (ณรงค์วิทย์ แสันทอง, 2547 อ้างถึงใน ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม, 2550 ; กนกพร สีดอกไม้, 2549; สุรพงษ์ มาลี, 2549) ดังนี้

ในระดับปัจเจกหรือ ระดับพนักงาน

1. บุคลากรทราบว่าองค์กรต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในแบบใด ส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อปรับตนเองให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับองค์กรได้
2. บุคลากรเกิดความเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายทอดทักษะ คุณค่าและศักยภาพของความก้าวหน้าในอาชีพ
3. ช่วยให้มีความรู้ในการเปลี่ยนอาชีพ โดยบุคลากรที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่จะสามารถเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะที่ตนมีอยู่กับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาชีพใหม่
4. องค์กรยึดหลักการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพ
5. มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนตามสมรรถนะที่กำหนด เป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้นหรือ จูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองเข้ากับมาตรฐานระดับนานาชาติ

ในระดับองค์กร

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกว่า Core Competency นั้นจะช่วยให้การสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร
2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ถ้าองค์กรใดไม่ออกแบบวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมไว้ อยู่ไปนานๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร หรือบางอย่างอาจเป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้น สมรรถนะจึงเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ในการช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์
3. การประยุกต์ใช้กับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ช่วยในการคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น โดยเฉพาะสมรรถนะเชิงพฤติกรรม ที่เป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ที่สังเกตได้ยาก ที่นอกเหนือจากความรู้ ทักษะ เทคนิคที่ใช้ในการคัดเลือกส่วนนี้ มักเน้นที่การสัมภาษณ์แบบเน้นพฤติกรรม หรือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เช่น ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าถึงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุด

หรือ เหตุการณ์วิกฤต หรือ ยากลำบากในการทำงาน เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของผู้สมัครที่สอดคล้องกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ ทั้งนี้ การสัมภาษณ์ต้องบันทึก คำถาม คำตอบ และคะแนนที่ให้ เพื่อเป็นหลักฐาน สร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ในกรณีการร้องเรียน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การพัฒนาที่ใช้สมรรถนะจะเน้นข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้จากการวิเคราะห์งาน เพื่อกำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ จากนั้นนำข้อมูลไปวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา (รัชนิวรรณ วณิชยณอม, 2550) และออกแบบการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากสมรรถนะเน้นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น รูปแบบการฝึกอบรมควรเป็นรูปแบบเน้นพฤติกรรม มีการสร้างสถานการณ์จำลอง บทบาทสมมติ ที่ใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานที่ได้จากการปฏิบัติงานที่ดี เป็นต้น

ด้านการบริหารผลงาน ประกอบด้วย การวางแผนงาน การมอบหมายงาน การติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญ จะเน้นการประเมินพฤติกรรมที่ประกอบด้วยขั้นตอน การกำหนดพฤติกรรมที่ประเมิน การบันทึกพฤติกรรม การกรอกแบบประเมิน การแจ้งผลการประเมิน และนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการบริหารผลงาน (กำหนดค่าตอบแทน) และการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (รัชนิวรรณ วณิชยณอม, 2550)

ในส่วนการบริหารผลงาน คือ การให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อจูงใจเกิดผลงานที่ดีต่อไป (กนกพร สีดอกไม้, 2549) ผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผลงานหรือ งานที่มอบหมายและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งอยู่ได้น้ำและพร้อมแสดงออกในรูปของพฤติกรรมการทำงาน ทำให้ทราบว่า สมรรถนะเรื่องใดที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล รวมทั้ง ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ มิใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมาช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

จากการใช้สมรรถนะมาประเมินการทำงานของบุคลากร พบว่า สามารถแบ่งบุคลากร ออกเป็น 5 กลุ่ม (ปรีชา สมบูรณ์ประเสริฐ, 2548) ดังนี้

1. กลุ่ม succeed คือ บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีผลการประเมินสมรรถนะได้ตามมาตรฐาน บุคลากรกลุ่มนี้ถือเป็นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ควรได้รับรางวัลตอบแทนและรับการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ดีขึ้นกว่าเดิมและองค์กรควรมีมาตรการที่จะรักษาความสามารถของบุคลากรกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์กรตลอดไป

2. กลุ่ม exceed คือ บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีผลการประเมินสมรรถนะเกินมาตรฐาน บุคลากรกลุ่มนี้มีพลังความสามารถสูงเกินกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ หรือ มีความรู้ความสามารถเกินตำแหน่งหน้าที่ที่ครองอยู่ บุคลากรกลุ่มนี้ควรได้รับการเลื่อนขั้นหรือให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงกว่า

3. กลุ่ม trying คือ บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่มีผลการประเมินสมรรถนะสูงกว่ามาตรฐานตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ กรณีนี้ องค์กรควรพิจารณาถึงสาเหตุที่ทำให้บุคลากรกลุ่มนี้มีผลการปฏิบัติงานต่ำ เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้มีผลการประเมินสมรรถนะสูงกว่ามาตรฐาน ดังนั้นหัวหน้าหรือ เพื่อนร่วมงานอาจต้องให้กำลังใจหรือ ให้ความสนับสนุนเพื่อให้สามารถใช้สมรรถนะที่มีอยู่นั้นสร้างผลงานให้ดีขึ้นได้

4. กลุ่ม future คือ บุคลากรที่ผลการปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีผลการประเมินสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐานงานที่กำหนดไว้ สิ่งที่ยังองค์กรควรทำ คือค้นหาสาเหตุ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรกลุ่มนี้ทำงานไม่ตรงกับความสามารถของตนเอง อาจต้องย้ายไปตำแหน่งใหม่ที่มีความชำนาญกว่า

5. กลุ่ม lucky บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่มีผลการประเมินสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐานงานตำแหน่งงาน สาเหตุที่ผลงานสูงกว่าเป้าหมายอาจเป็นเพราะว่ามีการสร้างผลงานในอดีตมาดีและมีผลต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน หรือ ได้ผลงานนั้นมาจากพฤติกรรมอันไม่พึงปรารถนา เพราะว่ามีสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐานตำแหน่งงาน ดังนั้น ควรมีการสืบหาสาเหตุให้ชัดเจนและดำเนินการ

ด้านการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะใดบ้าง ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมอาจทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ทำให้ทราบว่า ตำแหน่งที่ว่างลงต้องใช้ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะใด เพื่อให้การทำงานในตำแหน่งนั้นเกิดประสิทธิผล และองค์กรสามารถใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการประเมินความพร้อมของบุคคลในการแต่งตั้งให้สืบทอดตำแหน่ง

นอกจากนี้ ประโยชน์ของสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ยังจำแนกตามระดับการบริหาร และหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

1) ผู้อำนวยการ ได้ทราบถึงทักษะ คุณลักษณะ (Competencies) ที่ต้องการของบุคลากรในฝ่าย เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในฝ่าย ใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณาสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้นๆ ผู้บริหารระดับสูง เชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถวัดผลได้ชัดเจน

2) หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ภาพรวมของ Competencies ของทั้งองค์กร สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ อาทิ การสรรหา คัดเลือก การประเมินทักษะ การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

3) พนักงาน ระบุจุดแข็ง จุดอ่อนของตน ตลอดจนแผนการฝึกอบรมและพัฒนาของตนเองได้อย่างชัดเจน ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน มีกรอบมาตรฐานในการวัดผลทักษะความสามารถได้อย่างชัดเจน

1.6 ตัวแบบกรอบสมรรถนะ

นักวิชาการต่างประเทศและในประเทศ ได้กล่าวถึง ตัวแบบกรอบสมรรถนะ หรือ โมเดลสมรรถนะ (Competency Model) ดังนี้

Spencer & Spencer (1993) กล่าวว่า แบบสมรรถนะ หรือ โมเดลสมรรถนะ (Competency Model) เป็นสิ่งที่อธิบายให้เห็นถึงทักษะเฉพาะ ความรู้ และประสบการณ์ที่บุคคลต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงานที่กำหนด แบบสมรรถนะ ประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะตั้งแต่ 2-6 กลุ่ม แต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมรรถนะ 2-5 สมรรถนะ แต่ละสมรรถนะมีคำอธิบายสมรรถนะและตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม หรือวิธีแสดงออกทางพฤติกรรมเฉพาะที่แสดงถึงสมรรถนะในงาน 3-6 ตัวชี้วัด

ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550) กล่าวว่า แบบสมรรถนะ หรือ ตัวแบบสมรรถนะ เป็นรูปแบบหรือภาพจำลองความเป็นจริงที่พรรณนาถึงความจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือ โครงสร้างโดยสังเขปสิ่งนั้นๆ ที่เป็นตัวแทนบางสิ่งเพื่อให้เป็นที่เข้าใจง่าย

กล่าวโดยสรุป แบบสมรรถนะเป็นสิ่งที่อธิบายให้เห็นถึงทักษะเฉพาะ ความรู้ และประสบการณ์ที่บุคคลต้องมี เพื่อองค์กรใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทำให้องค์กรเกิดความชัดเจนในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรที่ต้องการในอนาคต และใช้เป็นพื้นฐานในการคัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนาอาชีพ ประเมินงาน การวางแผนงานต่างๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จ

ความสำคัญของตัวแบบกรอบสมรรถนะ

ตัวแบบกรอบสมรรถนะมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ (สุรพงษ์ มาลี, 2549)

1. ช่วยให้องค์กรให้ความสนใจพฤติกรรมและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน

กล่าวคือ บุคลากรและองค์กรเห็นถึงความสำคัญของทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และสามารถประเมินขีดความสามารถที่มีในปัจจุบัน ตลอดจนสามารถกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาและฝึกอบรมตนเอง จนในที่สุดคนในองค์กรทุกคนเป็นผู้ที่รู้จักรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง

2. ช่วยสร้างความมั่นใจในเรื่องความสอดคล้องของการฝึกอบรมกับการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร กล่าวคือ ตัวแบบกรอบสมรรถนะ จะช่วยทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และองค์กรสามารถพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรขององค์กรในอนาคตอีกด้วย

3. ช่วยให้สามารถใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ตัวแบบสมรรถนะช่วยระบุ ทักษะ ความรู้ ที่บุคลากรต้องการพัฒนาอย่างแท้จริง ทำให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการ และทำให้ใช้งบประมาณและเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. ใช้เป็นกรอบให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ทำหน้าที่สอนงานได้ใช้ในการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ ตัวแบบสมรรถนะที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ทำหน้าที่สอนงาน มีความเข้าใจตรงกัน ในประเด็นการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานของบุคลากรในสังกัด สามารถยกตัวอย่างพฤติกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้

จากความสำคัญของแบบสมรรถนะดังกล่าว นักวิชาการ ได้มีการศึกษาและวิจัยเพื่อกำหนดหรือพัฒนาสมรรถนะขึ้นเพื่อใช้ในองค์กรทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งผลการศึกษาและวิจัยดังกล่าว ได้สร้างรายการสมรรถนะจำนวนมากมาย ทั้งสมรรถนะในกลุ่มงาน สมรรถนะกลุ่มผู้นำ ดังตัวอย่างการศึกษาและวิจัยดังนี้

การศึกษาของ Spencer & Spencer (1993) ได้จัดทำ Generic Competency Models ที่เป็นแบบสมรรถนะทั่วไปที่ใช้สำหรับเจ้าของธุรกิจ นักวิชาชีพ พนักงานขาย งานบริการ ผู้จัดการองค์กร โดยผลการศึกษาพบว่ามีการสมรรถนะที่เด่นชัด 21 ตัวที่พบมากที่สุดที่ใช้จำแนกผลงานที่ดีกว่าออกจากผลงานปกติ หรือผลการทำงานที่อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย โดยมีการนำมาจำแนกเป็น 6 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มสัมฤทธิ์ผลและการกระทำ ที่มุ่งความสำเร็จของงาน ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ตัว ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดลำดับคุณภาพและความถูกต้อง ความคิดสร้างสรรค์ และการแสวงหาข่าวสาร
2. กลุ่มบริการและการให้ความช่วยเหลือคน ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ตัว ได้แก่ ความเข้าใจระหว่างบุคคลและการมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า
3. กลุ่มผลกระทบและอิทธิพล ที่สะท้อนเกี่ยวกับอิทธิพลที่บุคคลมีต่อผู้อื่น ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ตัว ได้แก่ ผลกระทบและอิทธิพล ความตระหนักเกี่ยวกับองค์กร และการสร้างสัมพันธภาพ
4. กลุ่มการจัดการ ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ตัว ได้แก่ พัฒนาผู้อื่น ความมุ่งมั่นและการใช้อำนาจหน้าที่ การทำงานเป็นทีม และการนำทีม
5. กลุ่มความรู้ความเข้าใจ ที่สะท้อนความพยายามของบุคคลในการเข้าใจสถานการณ์ งาน ปัญหา โอกาส หรือองค์ความรู้ ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ตัว ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การคิดแบบองค์รวม และความเชี่ยวชาญในการจัดการงานและอาชีพ
6. กลุ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล ที่สะท้อนคุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านต่างๆ ต่องานที่รับผิดชอบเมื่อเทียบกับคนอื่น ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ตัว ได้แก่ การควบคุมตนเอง ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน และพันธสัญญาต่อองค์กร

สมรรถนะทั้ง 21 ตัวดังกล่าวนี้ มีคำบรรยายและรายการของตัวชี้วัดพฤติกรรมที่มีรายละเอียดทั้งหมดตั้งแต่ผลการทำงานระดับเกณฑ์เฉลี่ยถึงระดับดีเด่น ช่วงของระดับสมรรถนะนั้นจะแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับเกณฑ์เฉลี่ยและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น และยังชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของสมรรถนะในแต่ละตำแหน่ง กล่าวคือ ในกลุ่มด้านเทคนิคและวิชาชีพ พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นคุณลักษณะที่เด่นและพบบ่อยในผู้มีผลงานดีเด่น กลุ่มผู้จัดการ พบว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อิทธิพลและผลกระทบเป็นคุณลักษณะที่เด่นและพบบ่อย ขณะที่กลุ่มผู้ประกอบการ พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่นไม่ละวาง การมุ่งคุณภาพสูง เป็นสมรรถนะที่สำคัญสุด

การสำรวจวิจัย รายการสมรรถนะขององค์กรธุรกิจที่แสวงกำไร เช่น บริษัท Sharp Electronic Corporation ได้ศึกษาเพื่อสร้างแบบสมรรถนะของบริษัท พบว่า มีรายการสมรรถนะทั่วไป 14 รายการ ซึ่งเป็นรายการที่สอดคล้องกับการศึกษาของ Spencer & Spencer และมีสมรรถนะเฉพาะ สำหรับธุรกิจ 12 รายการ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างมาตรฐานสูง ใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจองค์การ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ให้มีความสำคัญลูกค้า รู้จักธุรกิจระดับโลก คิดเชิงกลยุทธ์ พัฒนาและสอนงาน และการนำผู้อื่น

การศึกษาการนำผลการวิจัยรายการสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงาน ที่พบว่า ผู้ที่ทำงานบนฐานสมรรถนะในระดับดีเด่น หรือ เลิศ นั้น จะมีการนำกลยุทธ์มาใช้ 9 กลยุทธ์ (Kelly, 1999) ประกอบด้วย มีความคิดสร้างสรรค์ มีเครือข่ายงาน มีวิธีการจัดการตนเอง มีมุมมองในบริบทที่กว้างกว่า มีความเป็นผู้ตามทำงานเป็นทีม มีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจองค์กร มีผลการทำงานระดับดีเด่น

ส่วนการศึกษาตัวแบบสมรรถนะในประเทศไทยที่เป็นที่รู้จัก คือ แบบสมรรถนะหรือโมเดลสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย เป็นแบบสมรรถนะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนไทย ร่วมกับ บริษัท เฮย์กรุ๊ป ร่วมกันศึกษาแนวทางใหม่ในการจำแนกตำแหน่ง โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อประชาชน โดยใช้แนวทางการเปรียบเทียบระหว่างผู้มีและผู้ไม่มีผลงาน ผลงานดังกล่าว จำแนกเป็นผลงานเชิงคุณภาพ/ เชิงพฤติกรรม กับผลงานเชิงปริมาณ โดยเชิงพฤติกรรมเป็นคุณลักษณะศักยภาพ

จากผลการศึกษา ได้นำเสนอต้นแบบ ตัวแบบ โมเดล สมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย โมเดลดังกล่าว ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

ขณะที่สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติภารกิจหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยของประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550) ที่ได้ศึกษาตัวแบบพัฒนาสมรรถนะของตำรวจ ผลการศึกษา พบว่า ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วยตัวแบบ 5 ลักษณะ คือ แผนยุทธศาสตร์สำรวจสมรรถนะ แผนพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ การฝึกอบรม และองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.7 การกำหนดกรอบตัวแบบสมรรถนะ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะ พบว่า มีแนวทางหลายแนวทางที่ใช้กำหนดสมรรถนะ ดังนี้

กุลยา ตันติผลาชีวะ (อ้างถึงใน จีราภรณ์ โชติพิฤกษ์ชูกุล, 2546) กล่าวถึง วิธีการกำหนดตัวแบบสมรรถนะครอบคลุมการประเมินความต้องการ โดยศึกษาจากกลุ่มผู้ใช้ศึกษานโยบายต่างๆ การวิเคราะห์งาน จำแนกเนื้อหาและเป้าหมายของหลักสูตรให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติ หรือต้องเรียนรู้แล้วแจ่งย่อยในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยที่สุด การวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ เป็น เทคนิคการกำหนดสมรรถนะ หรือ เป้าหมายที่มาจากกระบวนการวิเคราะห์ตามปกติด้วยการจำแนกเนื้อหาวิชาออกเป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบชัดเจน การกำหนดสมรรถนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ให้ความเห็นหรือบอกเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์ตามหลักการทางทฤษฎีและตำรา

กรมควบคุมโรค (2547) ได้พัฒนา กรอบแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management Roadmap) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบการบริหารขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency – Based Approach) เพราะว่าเป็นการจัดทำพื้นฐาน และ ภาพรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถเชิงสมรรถนะ หรือ ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ และ กำหนดเป็นมาตรฐานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นขีดความสามารถหลัก ที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กรต้องมี แต่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับบทบาท และ ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ ในขณะเดียวกันแต่ละตำแหน่งก็ยังคงถูกกำกับด้วยขีดความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค ซึ่งจะเป็นขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง เช่น ความสามารถในการพยากรณ์โรค เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การจัดเทียบความสามารถเชิงสมรรถนะ / การจัดทำพจนานุกรม (Competency Mapping and Dictionary) หมายถึง การนำขีดความสามารถที่องค์กรกำหนดมาจัดเทียบกับแต่ละตำแหน่งแล้วพิจารณาว่า แต่ละตำแหน่งควรมีระดับความสามารถมาตรฐานเท่าไร โดยปกติก็จะมีการจัดเทียบระหว่างหน่วยงาน และ ภายในหน่วยงาน รวมไปถึงจะต้องมีการจัดทำพจนานุกรม (Dictionary) ด้วย เพื่อจัดหมวดหมู่ความสามารถเชิงสมรรถนะ และ เป็นมาตรฐานกลางให้บุคลากรรับรู้ด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Assessment) หรืออาจเรียกว่า Gap Analysis หมายถึง การประเมินขีดความสามารถของบุคลากรเทียบกับมาตรฐานความสามารถของตำแหน่ง ว่าบุคลากรผู้นั้นมีความสามารถได้ตามมาตรฐาน ต่ำกว่า หรือสูงกว่า เพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ(Competency – Based Human Resource Management) เป็นขั้นตอนของการนำข้อมูลด้านความสามารถเชิงสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน เช่น การสรรหาและว่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

สุรพงษ์ มาลี (2549) จำแนกขั้นตอนในการพัฒนาหรือ กำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะ เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

กำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ของงาน เช่น ผลการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและผู้รับบริการ เกณฑ์ productivity measure, KPI เพื่อใช้คัดเลือกบุคลากรผู้มีผลงานดีเด่น

1. รวบรวมชื่อบุคลากรที่มีคุณสมบัติสอดคล้องตามเกณฑ์ข้างต้น
2. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความเห็นแบบ expert panel workshop และประมวลข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็น
3. วิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ และจากแบบสำรวจความคิดเห็น

พัฒนาต้นแบบสมรรถนะ(Competency Model) และจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) ได้เสนอแนวทางการดำเนินการกำหนดสมรรถนะ ในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

1) วิเคราะห์องค์กร เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นท้าทายวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง อัตรากำลัง สายงาน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นท้าทาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างการจัดอัตรากำลัง กลุ่มสายงาน รูปแบบการดำเนินงาน

2) วิเคราะห์งาน เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบของงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อกำหนดขีดสมรรถนะของกลุ่มสายงาน (Functional Competency) และหาตัวร่วมที่เป็นขีดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร

3) กำหนดขีดสมรรถนะหลักและขีดสมรรถนะของกลุ่มสายงาน ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และภารกิจ และบทบาทในงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิด การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสอบถามขีดสมรรถนะ และการสำรวจประเมินระดับขีดสมรรถนะของบุคลากร

4) วิเคราะห์ระดับตำแหน่ง เพื่อกำหนดสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Level) สำหรับแต่ละขีดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสอบถามโดยการสำรวจข้อมูลถึงระดับสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับแต่ละกลุ่มตำแหน่ง และระดับความยากง่ายในการปฏิบัติจากข้าราชการและผู้บังคับบัญชา และอาจจำแนกสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

5) วิเคราะห์บุคลากร ซึ่งเป็นการจัดระบบและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินขีดสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มสายงานต่าง

1.8 การพัฒนาตัวแบบกรอบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ศึกษาเพื่อนำสมรรถนะมาปรับใช้ในระบบราชการ โดยดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษา (บริษัท เอช กรุ๊ป จำกัด) พัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อประชาชน เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงภาพข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล ซึ่งระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐที่ปรับปรุงใหม่นี้ เป็นระบบที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ ในขณะเดียวกันก็ยังนำไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ ประกอบกับคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ กำหนดให้ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการ

ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดคุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ประกอบด้วยข้อมูล 3 ส่วน ดังนี้

1) ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน ได้จากแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงาน โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่ง รายละเอียดของแบบสอบถามประกอบด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน

2) ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูลประสบการณ์ในการทำงานของข้าราชการเป็นเทคนิคการวิเคราะห์งานแบบหนึ่งที่เน้นพฤติกรรมในการทำงานที่ดีเด่นของข้าราชการในตำแหน่งงานต่างๆ ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์แล้ว จะทำให้ได้ข้อมูลว่าในลักษณะงานแบบใด ควรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) แบบใด และยังมีพฤติกรรมตัวอย่างประกอบด้วย

3) ข้อมูลจากฐานข้อมูลของบริษัทที่ปรึกษา เป็นข้อมูลสมรรถนะที่บริษัทได้ดำเนินการในองค์กรภาครัฐในต่างประเทศ

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสามส่วนที่กล่าวมา สามารถจำแนกสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย ออกเป็น 2 ส่วน คือ (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา,ม.ป.ป.; สุรพงษ์ มาลี, 2549).

(1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน

(2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือ ให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ รวมถึงการสร้างสรรค์ผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

2. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและการประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความตั้งใจที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือ องค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใจในฐานะหัวหน้าทีมและความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน ซึ่งได้กำหนดไว้ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3

สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ จำแนกเป็น

สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการที่ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย สมรรถนะ 15 สมรรถนะ ดังนี้

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็น ปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติตามหน้าที่

4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติ เป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไปจนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) หมายถึง ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนา โดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัว โดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อกับ

8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนโยบายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรขององค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุความเข้าใจนี้ รวมถึงความสามารถ

คาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ

11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจรณ์ญาณการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลหรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่าความรวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการ ชักจูง หวานล้อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อสนับสนุนความคิดของตน

14. สภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

15. คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) หมายถึง ความซาบซึ้งในธรรมชาติของงานศิลปะ ประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้นในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์ของศิลปะของตน

สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย สมรรถนะ 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถในการให้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อความร่วมมือร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน

2. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) หมายถึง ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

3. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

4. การควบคุมตนเอง (Self Control) หมายถึง การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม เมื่อถูกยั่วยุ หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

5. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) หมายถึง ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้นจึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระ ในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อ บรรลุเป้าหมายในงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จัดตำแหน่งต่าง ๆ ในภาคราชการออกเป็น 18 กลุ่มงาน (Job Families) โดยในแต่ละกลุ่มงานได้กำหนดสมรรถนะประจำ กลุ่มงาน งาน ๆ ละ 3 สมรรถนะ มีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะ ร่วมกันของข้าราชการพลเรือน มีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ดังมี รายละเอียดกลุ่มงานและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้

ที่	กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
1	บริหาร (มี 5 สมรรถนะ)	วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการ ปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
2	สนับสนุนงานหลักทั่วไป	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงานการคิด วิเคราะห์
3	สนับสนุนงานหลักทางเทคนิค เฉพาะด้าน	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การคิดวิเคราะห์ ความถูกต้องของงาน
4	ให้คำปรึกษา	การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจองค์กรและระบบ ราชการ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
5	นโยบายและวางแผน	การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ ศิลปะการ สื่อสารจูงใจ
6	ศึกษาวิจัยและพัฒนา	การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล
7	ข่าวกรองและสืบสวน	การสืบเสาะหาข้อมูล การคิดวิเคราะห์ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
8	ออกแบบเพื่อการพัฒนา	การมองภาพองค์รวม การดำเนินการเชิงรุก การสืบเสาะหาข้อมูล
9	ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจข้อแตกต่างทาง วัฒนธรรม ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
10	บังคับใช้กฎหมาย	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การคิดวิเคราะห์การสืบ เสาะหาข้อมูล

ที่	กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
11	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์	ศิลปะการสื่อสารสูงใจ การดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจในตนเอง
12	ส่งเสริมความรู้	ความเข้าใจผู้อื่น การพัฒนาศักยภาพคน ศิลปะการสื่อสารสูงใจ
13	บริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ	การพัฒนาศักยภาพคน การดำเนินการเชิงรุก การคิดวิเคราะห์
14	บริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม	สุนทรียภาพทางศิลปะ การดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจในตนเอง
15	บริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน	การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน
16	เอกสารราชการและทะเบียน	ความถูกต้องของงาน ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
17	การปกครอง	การดำเนินการเชิงรุก ศิลปะการสื่อสารสูงใจ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
18	อนุรักษ์	การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

อย่างไรก็ตาม สมรรถนะมีความเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่ง ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจในรายละเอียดของการจัดกลุ่มงานด้วย เพราะส่วนหนึ่งของสมรรถนะจะถูกกำหนดให้สอดคล้องกับกลุ่มงาน การกำหนดสมรรถนะสำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่

2. หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรภาครัฐกิจและองค์กรภาครัฐ

- 2.1 แนวคิดการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรโดยทั่วไป
- 2.2 การพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรภาครัฐกิจเอกชน
- 2.3 การพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรภาครัฐ

2.1 แนวคิดการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรโดยทั่วไป

โดยทั่วไปองค์กรธุรกิจในยุคปัจจุบันได้มีการสร้างและพัฒนารูปแบบและเทคนิคต่างๆ ในการบริหารงาน หรือนำเครื่องมือต่างๆ ในการพัฒนาองค์การมาใช้แล้ว เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคาม (SWOT Analysis) ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) Balanced Scorecard : BSC, Key Performance Indicators (KPIs), การบริหารงานเชิงคุณภาพ (Quality Management) การบริหารความรู้ (Knowledge Management) เป็นต้น เพื่อทำให้องค์กรของตนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ต้องประกอบด้วยปัจจัยสนับสนุนหลายอย่าง ครอบคลุม โครงสร้างองค์กร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร ที่มีความสำคัญจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า องค์กรจะมีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น เป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลทั่วไป เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เรียกกันว่า เป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะเป็นคณเฑาะ (Talent) ขององค์กร

ดังนั้น องค์กรทุกองค์กร จึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร ส่งผลทำให้องค์กรในยุคปัจจุบันนำแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ในองค์กร

การพัฒนาขีดความสามารถ เป็นกระบวนการที่ดึงขีดความสามารถที่ซ่อนเร้นของคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน ขีดสมรรถนะของบุคคล มี 3 ลักษณะ คือ

- 1) ลักษณะของบุคคล หมายถึง ลักษณะนิสัย ทักษะ และแรงจูงใจ
- 2) พฤติกรรม หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นทั้งแง่บวก แง่ลบ โดยองค์กรต้องการให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมแง่บวกและสร้างสรรค์
- 3) ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลลัพธ์ ที่เกิดจากการกระทำ เช่น ผลสำเร็จในปฏิบัติงานของบุคลากร ในเรื่องการเพิ่มยอดขาย การให้บริการเป็นเลิศ เป็นต้น

ปัจจุบันแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเป็นแนวคิดสำคัญที่นำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ใน 5 ด้าน (วัฒนา ล่วงลือ, อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต, 2550) ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ Competency profile ทำให้ทราบสมรรถนะของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง และแหล่งที่จะสรรหาบุคลากร ในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือก เช่น แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์ การสร้างข้อสอบต้องมีข้อคำถามที่จะวัดตามสมรรถนะที่กำหนดไว้ หรือ การสัมภาษณ์บุคคล ต้องมีคำถามที่จะสามารถค้นหาสมรรถนะของบุคคลตามที่ต้องการ

ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานยุคใหม่ มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามคำบรรยายลักษณะงาน ไว้ 4 ประการ คือ (เสน่ห์ จัยโต, 2550 : 9-17)

- 1.1 Body of knowledge หมายถึง องค์ความรู้จากการศึกษาเล่าเรียน ประกอบด้วยความรู้ทั่วไป และความรู้เฉพาะ เช่น ความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงานกับความรู้เฉพาะด้านกฎหมาย เป็นต้น

- 1.2 Competency หมายถึง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะกลุ่มงาน ซึ่งสำนักงาน กพ. ได้กำหนดตำแหน่งงานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ งานทั่วไป งานวิชาการ (วิชาชีพ) งานอำนวยการ งานบริหาร จึงต้องมีการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานทั้ง 4 ประเภท

- 1.3 Experience หมายถึง ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในงาน ทั้งประสบการณ์โดยตรงและโดยอ้อม ที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

- 1.4 Good behavior หมายถึง พฤติกรรมที่สะท้อนความเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาวิชาชีพ ซึ่งต้องมีหลักฐานรับรอง

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากสมรรถนะเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็สามารถประเมินได้ว่า ได้ปฏิบัติตามพฤติกรรมที่กำหนดไว้หรือไม่ ข้อมูลการประเมินจึงเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ทำให้การประเมินมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น อีกทั้งการประเมินบนฐานสมรรถนะยังทำให้ทราบคุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคคล ตัวแปรทางบุคลิกภาพ ซึ่งจะเป็นนามธรรมที่แฝงอยู่ในความสามารถที่ให้ผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จนั้นออกมาในรูปของความสามารถในปฏิติวสัยจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าบุคคลนั้น ๆ จะมีการสนองตอบต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในการครองชีวิตอย่างไรเป็นผลให้บุคคลแสดงความสามารถออกมาเป็นปฏิติวสัยแยกเป็น 5 ประเภทคือ ลักษณะนิสัยและอุปนิสัย หมายถึง คุณสมบัติบางประการที่สังคมยกย่องว่าเป็นส่วนดีหรือส่วนเสีย ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ระดับความสามารถของแต่ละคนที่จะปฏิบัติตนและชีวิตอย่างมีความสุขโดยสอดคล้องกับวัฒนธรรมและสังคม อารมณ์ หมายถึง คุณสมบัติที่เกี่ยวกับ กำลังใจ ความรู้สึกได้ตอบ และแนวในการครองชีวิต ความสนใจ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลแต่ละคนประสงค์จะทำคือ อยากจะทำหรือไม่อยากทำ และทัศนคติ หมายถึง ปฏิกริยาของบุคคลแต่ละคนที่มีต่อหรือสนองตอบบุคคลอื่น ๆ หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ หรือแนวคิดต่าง ๆ ในสังคม

Ganesh Shermon (อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต, 2550 : 9-18) ได้เสนอวิธีประเมินสมรรถนะไว้ 16 ประการ ได้แก่ ตะกร้าตัดสินใจ อภิปรายกลุ่ม สถานการณ์จำลองโดยการสัมภาษณ์ การเขียนรายงานและนำเสนอ ปัญหาการบริหารโดยการวิเคราะห์ การกรองคุณสมบัติ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การจำลองสถานการณ์ในงาน ทดสอบความรู้และทักษะ การวัดคนเก่ง ทดสอบค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงาน การตรวจสอบประวัติ ทดสอบจริยธรรม ทดสอบศักยภาพด้านร่างกาย เกมธุรกิจ และ ทดสอบบทบาทสมมติ

3. การฝึกอบรมและพัฒนา การนำ Competency profile แล้วนำมาวิเคราะห์ ช่องว่างทำให้ทราบว่าต้องพัฒนาในเรื่องใดและบุคคลใดบ้างเพื่อนำไปสู่แผนการฝึกอบรม หรือ จัดทำแผนการพัฒนาตามสายงาน หลักสูตรการฝึกอบรมต้องออกแบบและกำหนดเนื้อหาวิชาให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา

4. การจ่ายค่าตอบแทน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยยึดหลักสมรรถนะ จะพิจารณาใน 3 ลักษณะ คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้น การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะเมื่อถึงระดับที่คาดหวัง และการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะเฉลี่ย ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ดังกล่าวเป็นการกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์กรมีผลงานสูงด้วย

5. การบริหารจัดการผู้ที่มีความสามารถสูง องค์กรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีบุคลากรที่เก่ง เป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงาน ดังนั้น บุคลากรที่เก่ง ควรได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถสูงขึ้นและสามารถนำไปใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรธุรกิจ

ในภาคราชการของไทยนั้น ได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เข้ามาช่วยในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้แบ่งแนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. ระดับระหว่างองค์กร เป็นแนวทางที่สามารถดำเนินงานร่วมกันระหว่างองค์กรผลประโยชน์จากการนำแนวทางในระดับนี้ไปใช้ย่อมเกิดร่วมกันเป็นกลุ่มใหญ่ในระดับระหว่างองค์กร เป็นการแลกเปลี่ยน/แบ่งปัน/ใช้ทรัพยากรร่วมกัน แนวทางการพัฒนาทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การจัดโครงการร่วมในการศึกษาวิจัยและพัฒนา

2. ระดับองค์กร เป็นแนวทางที่สามารถดำเนินงานภายในองค์กร ผลประโยชน์จากการนำแนวทางในระดับนี้ไปใช้จะเกิดแก่บุคลากรกลุ่มใหญ่ภายในองค์กร เป็นการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร แนวทางการพัฒนา เช่น การปรับบทบาทหน้าที่และโครงสร้างองค์กรภายในหน่วยงาน การพัฒนาช่องทางการสื่อสาร การกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ การจัดฝึกอบรมตามสมรรถนะที่ต้องการ การจัดทำแผนการฝึกอบรม การปรับ/สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร การสร้าง/พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนั้นแล้วยังมีแนวทางการพัฒนาที่สามารถส่งผลได้ทั้งในระดับองค์กรและระหว่างองค์กร ได้แก่ การจัดกลุ่มทำงานร่วมกันตามภารกิจ การบริหารองค์ความรู้ การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์

3. ระดับบุคลากร เป็นแนวทางที่สามารถดำเนินงานภายในองค์กร แนวทางการพัฒนาที่ใช้ได้แก่ การพัฒนาผู้นำ การสร้าง/พัฒนาการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ ไม่ว่าจะนำแนวทางในระดับใดไปใช้ในการพัฒนาขีดสมรรถนะแนวทางนั้นก็จะมีส่งผลกระทบต่อไปยังกลุ่มบุคลากรในระดับถัดไป และสะท้อนกลับออกมาเป็นรูปแบบของผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรตามกลยุทธ์ที่วางไว้ในท้ายที่สุด

ข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ

จากการศึกษาผลการวิจัย หรือ กรณีศึกษาโครงการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ พบว่า มีการเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะและกล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะ ไว้ เช่น ผลการจัดทำโครงการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ ของข้าราชการพลเรือน มีข้อเสนอแนะ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ดังนี้ (กุลธน ธนาพงศธร, 2549)

1. ควรให้ฝ่ายต่างๆ ที่เป็นสายงานหลักและผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนงานเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด

2. ควรจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ สื่อสารคนในองค์กรทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินโครงการ

3. ควรมีสิ่งจูงใจตอบแทนหน่วยงานเพื่อเกิดความมุ่งมั่น

4. สำนักงานคณะกรรมการบริหารระบบราชการหรือ ก.พ.ร ควรจัดเตรียมที่ปรึกษาโครงการ ให้ส่วนราชการอื่นๆ ที่จะดำเนินโครงการและควรจัดกลุ่มหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการ กลุ่มละ 3-4 ส่วนราชการ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน

ในส่วนปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบใน ผลการศึกษาโครงการพัฒนาสมรรถนะของกรมราชทัณฑ์ พบว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะ (2549) ได้แก่ การสนับสนุนและเอาใจใส่อย่างจริงจังของผู้บริหาร และการติดตามผลการดำเนินงาน ความมุ่งมั่นทุ่มเทของคณะทำงาน บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่ และฝ่ายเลขาคณะทำงาน ตลอดจนความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการและการประยุกต์ความรู้ทางวิชาการสู่

การปฏิบัติของคณะที่ปรึกษาภายนอกที่มีความรู้จริงในเทคนิควิธีการทั้ง HR Scorecard ความสามารถในการสรุปประเด็น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสามารถอธิบายเรื่องยากให้เข้าใจง่าย (กุลธนา พงศธร, 2549)

2.2 การพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรภาคธุรกิจเอกชน

องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีการประยุกต์แนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยตระหนักว่า เครื่องจักรหรือเทคโนโลยี มีใช้สิ่งขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จแต่อย่างเดียว แต่สิ่งที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย คือบุคลากรที่มีสมรรถนะ หรือ คนเก่ง ซึ่งหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถและมีคุณสมบัติที่จะนำตนเองไปสู่บทบาทที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น สามารถจัดการหรือแก้ปัญหา รวมทั้งเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ และที่สำคัญเป็นบุคลากรที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ (ฐิตติพร ชมพูคำ, 2548 อ้างถึงใน สุพรหม ทำจะดี, ม.ป.ป.) ดังนั้น องค์กรจึงพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยเป็นการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรโดยทั่วไป และการพัฒนาบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง หรือ การบริหารจัดการคนเก่ง (talent management)

การบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรธุรกิจ ครอบคลุม การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งขององค์กร เป็นการสรรหาและคัดเลือกจากภายในหรือภายนอกองค์กร เมื่อองค์กรสามารถระบุได้ว่าใครคือคนเก่งขององค์กรหรือได้คนเก่งเข้ามาในองค์กรแล้ว องค์กรจะจัดวางตำแหน่งงานที่มีความเหมาะสมต่อคุณลักษณะของคนเก่งแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน จากนั้นองค์กรจะพัฒนาให้คนเก่งเหล่านี้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการรักษาให้คนเก่งเหล่านี้อยู่กับองค์กร ทั้งนี้ การบริหารจัดการคนเก่ง องค์กรจะคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์แก่องค์การสูงสุด เพื่อบริหารจัดการคนเก่ง (สุพรหม ทำจะดี, ม.ป.ป.)

จากการนำแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรไปประยุกต์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร พบว่า มีองค์กรจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในองค์กรของตน จนได้รับการยอมรับในวงกว้าง และเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นใช้เป็นบรรทัดฐานในการนำไปปฏิบัติ ถือเป็นหลักการปฏิบัติที่โดดเด่น หรือ Best Practices ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังตัวอย่างขององค์กร ต่อไปนี้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ม.ป.ป. สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.)

1. เครือซิเมนต์ไทย มีจุดเด่นในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใน 4 ประการ คือ

1) มีระบบการสรรหาพนักงาน ที่นอกจากการทำ Campus Recruitment ในมหาวิทยาลัยแล้ว เครือซิเมนต์ไทยยังได้จัดทำโครงการที่เรียกว่า Cement Thai Career Choice หรือ CCC โดยทุกปีจะรับนักศึกษาประมาณ 2,000 คน เข้าไปทำ Group Selection ที่ศูนย์ฝึกอบรมของเครือ มีการทดสอบในด้านจิตวิทยา ภาษาอังกฤษ และคอมพิวเตอร์ วัตถุประสงค์ คือ เพื่อให้ได้คนเก่งและคนดีมาทำงาน คนที่ผ่าน

Group Selection นี้แล้ว รายชื่อจะถูกนำมาใส่ไว้ใน computer server เพื่อให้หน่วยงานธุรกิจต่างๆ ดึงคนไปสัมภาษณ์อีกทีเมื่อมีความต้องการ

2) **มีการพัฒนาบุคลากร** จากการที่บริษัทมีนโยบายในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานภายในองค์กร (Promotion from Within) บริษัทจึงได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง โดยได้จัดทำ Master Training Plan ตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงาน จนถึงระดับผู้บริหาร การที่จะเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปจะต้องผ่านหลักสูตรที่กำหนดไว้ จนถึงหลักสูตรสูงสุด ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ส่งพนักงานไปเรียนที่ Harvard Business School เป็นระยะเวลา 9 สัปดาห์ บริษัทถือว่าการพัฒนาคนให้เต็มศักยภาพ จะเป็นการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)

3) **มีระบบในการประเมินบุคลากร 3 ตัว** คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นการประเมินผลการทำงานย้อนหลัง 4-5 ปีการประเมินศักยภาพ (Potential) เป็นการประเมินความสามารถและการได้รับการยอมรับ (Acceptability) ของพนักงานในการเลื่อนขั้นขึ้นไปอีก 2 ระดับ โดยจะให้บุคลากรทั้ง 3 ระดับ คือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกน้องเป็นผู้ประเมิน และการประเมินความครบถ้วนและสมบูรณ์ของสมรรถนะพนักงาน (Competency)

4) **มีระบบการให้รางวัล และรักษาคณเฑาะ** มีการให้รางวัลสำหรับจูงใจคนเก่งด้วยการจ่ายผลตอบแทนที่พิเศษกว่าพนักงานทั่วไป ไม่ว่าจะเป็น Merit Increase, Promotion Adjustment, Salary Adjustment และการจ่ายค่าตอบแทนแบบ Variable Pay โดยเป็นการจ่ายผลตอบแทนที่สูงกว่าองค์การอื่นๆ ที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และเสนอให้ผลตอบแทนพิเศษแก่คนเก่งตั้งแต่เริ่มต้นก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานที่ท้าทายขึ้น การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเองเสมือนเป็นการทำงานในครอบครัวเดียวกัน

2. กลุ่มชิน คอร์ปอเรชั่น มีการบริหารจัดการบุคลากรบนฐานสมรรถนะ ดังนี้

1) **การสรรหาและคัดเลือก** มุ่งเน้นดำเนินการจัดหาคนเก่งจากภายในโดยเน้นนโยบาย Promotion from Within เพื่อดูแลและรักษากลุ่มคนเก่ง พร้อมสนับสนุนและส่งเสริมให้คนเก่งได้เติบโตก้าวหน้าในองค์กร โดยได้กำหนดคุณสมบัติโดยละเอียดเพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์การประเมินและคัดเลือกโดยใช้ ALPP Model (Attitude, Learnability, Performance, Potential) เป็นหลักเกณฑ์พิจารณาคนเก่งโดยมองลึกถึงทัศนคติต่องาน มองทั้งปัจจุบันและคาดการณ์ถึงอนาคตที่พร้อมในการเติบโตและพัฒนาให้ก้าวหน้าได้ ตลอดจนพิจารณาภาวะผู้นำ ชีตความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ที่บริษัทต้องการ และไม่ต้องการให้คนเก่งมี สำหรับเครื่องมือในการจัดกลุ่มคนเก่ง โดยบริษัทใช้เครื่องมือคือแบบประเมิน PPGA (Performance and Potential Grid Analysis) เพื่อจัดกลุ่มคนเก่ง ทดสอบ และสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนเก่งสำหรับกลุ่มที่บริษัทถือว่าเป็นคนเก่ง จะใช้ชื่อเรียกว่าเป็นกลุ่ม Star และกลุ่ม HIPO (ชินคอร์ปอเรชั่น, อ้างถึงใน สุพรหม ทำจะดี, ม.ป.ป)

2) **การพัฒนาคนเก่ง** จัดแบ่งกลุ่มคนเก่งด้วยการประเมินตามระบบ PPGA จะได้กลุ่ม Star และกลุ่ม HIPO เป็นกลุ่มคนเก่ง ซึ่งบริษัทมีการวางแผนพัฒนาความรู้และความสามารถให้สอดคล้องกับคุณสมบัติของแต่ละกลุ่ม โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่งเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) โดยให้คนเก่งเป็นผู้จัดทำ IDP ร่วมกับผู้บังคับบัญชา มีการพัฒนาคนเก่งจากการมอบงานหรือโครงการ

พิเศษโดยแต่งตั้งเป็นผู้บริหารของหน่วยธุรกิจย่อย มีการสร้างสมประสบการณ์จากวิธี Short-Term Experience คือ ได้ติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพิ่มทักษะความรู้หลายๆ ด้านด้วยการโยกย้ายงาน สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน พร้อมทั้งมีการสอนงานในระบบพี่เลี้ยง

3) **การให้รางวัลคนเก่ง มีการให้รางวัลสำหรับใจคนเก่ง** ทั้งในรูปค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจอื่นๆ โดยให้สิ่งจูงใจระยะสั้นในรูปตัวเงิน เช่น โบนัสหรือเงินพิเศษ ซึ่งพิจารณาตามผลการปฏิบัติงาน โดยมอบให้ปีละ 1 ครั้ง สำหรับสิ่งจูงใจระยะยาว ได้แก่ การให้สิทธิในการถือหุ้นของบริษัท สำหรับรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินจะอยู่รูปของสวัสดิการด้านสุขภาพ วันลาพักผ่อนพิเศษ พร้อมทั้งจัดให้มี Recognition Program เช่น บัตรรับประทานอาหาร บัตรส่วนลดต่าง ๆ

4) **การรักษาคนเก่ง** มีการให้สิทธิพนักงานถือหุ้นของบริษัท การส่งเสริมให้คนเก่งเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานทั้งในสายงานบริหารและสายงานเชี่ยวชาญเฉพาะ อีกทั้งการคัดเลือกรูปแบบและวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งที่คำนึงถึงคุณสมบัติของผู้เรียน นับเป็นสิ่งหนึ่งที่นอกจากจะช่วยให้การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้วยังสร้างความพึงพอใจให้คนเก่งด้วย

นอกจากนี้ บริษัท ได้กำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อกำหนดบุคลากรทดแทนผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการสำนัก (Assistant Vice President) โดยผู้บริหารที่ได้รับการกำหนดให้เป็นบุคลากรที่จะสืบทอดตำแหน่งจะได้รับการถ่ายทอดอบรม เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งต่อไปในอนาคต การดำเนินงานจะแบ่งกลุ่มผู้บริหารระดับสูงตามตำแหน่งและระดับ และให้ผู้บริหารพิจารณากำหนดผู้บริหารที่สามารถสืบทอดตำแหน่งทดแทนตนได้ เพื่อเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละรุ่นให้มีความพร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป ทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความเจริญเติบโตให้กับบริษัทในอนาคต โดยแผนการสืบทอดตำแหน่งถือเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัท

3. บริษัทบ้านปู มีการบริหารจัดการบุคลากรบนฐานสมรรถนะ ดังนี้

1) **มีการจัดทำระบบ Competency** ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของบริษัทที่ได้นำมาใช้ในเรื่องของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยได้มีการทำ Competency Profile ของทุกตำแหน่ง นำ Competency มาใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยมีการสัมภาษณ์โดยใช้ Competency เป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก (Competency – based Interview) และทำการเปรียบเทียบ Competency Profile กับ Competency ของคนที่ทำงานในตำแหน่งนั้น เพื่อหาช่องว่างในการพัฒนาบุคลากร และทำ Succession Plan หรือการวางแผนเพื่อสืบทอดงานกันเป็นลำดับ

2) **มีการจัดทำดัชนีชี้วัดรายบุคคล (Key Performance Indicator – KPI)** เพื่อวัดผลการทำงานของพนักงานทุกระดับตั้งแต่พนักงานขับรถ จนถึงผู้บริหารระดับสูง โดยที่ทุกคนจะต้องมีตัววัดความสำเร็จของงานที่เป็นรายปี (Annual KPI) และสำหรับผู้บริหารจะเพิ่มในส่วนของตัววัดความสำเร็จในระยะยาว เพื่อเป็น Long Term Driver ให้งานมีผลสำเร็จต่อเนื่องในระยะยาว

3) **มีการให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication)** เป็นอย่างยิ่ง โดยจะมีการสื่อสารทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานได้มีความเข้าใจในเรื่องของความเปลี่ยนแปลงในบริษัทได้ทั่วถึงกัน

4) **มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร (Training and Development)** เป็นอย่างมาก โดยทุ่มเทงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเป็นจำนวน 5% ของรายได้แต่ละปี (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ม.ป.ป.)

4. บริษัท CISCO ใช้แนวคิดสมรรถนะกับการบริหารบุคลากร ดังนี้

1) **การสรรหาและคัดเลือก** มุ่งเน้นดำเนินการจัดหาคนเก่งจากภายนอก โดยใช้ Website ของบริษัทเป็นช่องทางรับสมัครจากบุคคลภายนอก โดยใช้โปรแกรม makefriend@cisco ที่อยู่ใน Website ของบริษัทโดยให้ผู้สมัครงานสมัครงานผ่าน Website และจะมีเจ้าหน้าที่ของบริษัทโทรศัพท์กลับไปหาเพื่อชักชวนพร้อมให้ข้อมูลบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อดึงดูดผู้สมัครให้สนใจที่จะมาทำงานกับบริษัท ซึ่งพนักงานที่สามารถทำให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่บริษัทต้องการเข้ามาทำงานได้ เจ้าหน้าที่ผู้แนะนำดังกล่าวจะได้รับเงินรางวัลพิเศษด้วย นอกจากนี้บริษัท CISCO ยังมีโปรแกรม Pathfinder ซึ่งใช้ในการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครจากภายในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้คนเก่งสามารถค้นหาตำแหน่งงานที่ตรงกับความสนใจของตนเอง และเสนอตนเองเพื่อเข้ารับตำแหน่งได้ (วาสิตา ฤทธิบำรุง, อ้างถึงใน สุพรหม ทำจะดี, ม.ป.ป.)

2) **มีการพัฒนาสมรรถนะ** โดยการวางแผนพัฒนาคนเก่งตั้งแต่เริ่มทำงานโดยฝึกอบรมเรื่องธุรกิจของบริษัทมีระบบการมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ การสอนงานในระบบ Buddy System และจากการที่บริษัทมีความพร้อมด้านผู้เชี่ยวชาญที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ของบริษัทไปยังคนเก่ง ทำให้คนเก่งทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ไม่ว่าจะปฏิบัติงาน ณ สถานที่ใด หรือสาขาใดๆ ในโลก โดยใช้ระบบ e-Learning โดยการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง ถือเป็นนโยบายและเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้จัดการทุกคนที่ต้องคิดหาแนวทางในการพัฒนาคนเก่งของตนเอง

3) **มีการให้รางวัลสำหรับจูงใจคนเก่ง** เป็นการจ่ายค่าตอบแทนแบบ Risk Pay มีความยืดหยุ่นสูงและเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานของคนเก่งนั้นๆ

4) **มีการรักษาคคนเก่ง ด้วยการให้สิทธิพนักงานถือหุ้น** จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่ นำปฏิบัติงาน มีการชื่นชมเห็นความสำคัญต่อคนเก่ง เช่น มอบบัตรรับประทานอาหารแสดงความขอบคุณ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความรู้สึกรักและผูกพัน นอกจากนี้ บริษัท CISCO ยังมีโปรแกรมข้อตกลงร่วมกันระหว่างคนเก่งกับบริษัท โดยคนเก่งที่ถูกเลิกจ้างแต่พร้อมที่กลับมาทำงานร่วมกับบริษัทเมื่อธุรกิจของบริษัทกลับคืนสู่สภาพปกติ จะได้รับเงินเดือน 1 ใน 3 จากเงินเดือนที่ตนเองได้รับ (Kiger,J.P.2003 อ้างถึงใน สุพรหม ทำจะดี, ม.ป.ป)

จากตัวอย่างองค์กรภาคธุรกิจเอกชน ดังกล่าว จะเห็น เป็นการนำแนวคิดการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร โดยเฉพาะการบริหารจัดการคนเก่ง มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรด้านต่างๆ ดังนี้

1) การระบุผู้มีสมรรถนะหรือ คนเก่งและผู้ที่ไม่สมรรถนะ เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายสูงสุดขององค์กร แปลงเป้าหมายองค์กรสู่เป้าหมายของส่วนงานหรืองานในแต่ละแผนก เพื่อให้สอดคล้อง จากนั้นระบุถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งตามที่องค์กรและส่วนงานต้องการ (ทั้งความสามารถ ความรู้ ทักษะ) และต้องกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งที่องค์กรไม่ต้องการ เพื่อป้องกันคุณลักษณะของคนเก่งแต่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานขององค์กร จากนั้นระบุชื่อพนักงานที่มีคุณสมบัติและบุคลากรที่ขาดคุณสมบัติ เพื่อองค์กรได้ทราบถึงบุคลากรที่มีและไม่มีขีดสมรรถนะ

2) การฝึกอบรม จากการที่องค์กรระบุคนที่มีและไม่มีสมรรถนะ ทำให้ทราบว่าต้องอบรมเพิ่มสมรรถนะของคนในส่วนใดบ้างและกับใคร โดยโปรแกรมการฝึกอบรม ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (สุพรหม ทำจะดี, ม.ป.ป.)

การประเมินทักษะ (Assess) เป็นการรวบรวม Feedback จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

การวิเคราะห์ (Analyze) เป็นการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ ประเมินข้อมูล และกำหนดผลกระทบที่องค์กรได้รับจากการพัฒนาทักษะ พิจารณาความสนใจของพนักงาน โอกาสในการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน เลือกทักษะสองหรือสามทักษะ มาวางแผนในการพัฒนา

การวางแผน (Plan) เป็นการอธิบายทักษะที่เลือกออกมาในรูปของพฤติกรรม และอธิบายว่าพนักงานจะสามารถทำอะไรได้บ้างภายหลังจากการได้รับการพัฒนาทักษะ รวมถึงการออกแบบกิจกรรมที่จะใช้เพื่อการพัฒนาทักษะ และกำหนดว่าต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างในแต่ละกิจกรรม ทั้งในเรื่องของงบประมาณ เวลา และผู้สอน รวมถึงการกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนา

การดำเนินการ (Act) เป็นการนำแผนงานที่ได้กำหนดไว้ในขั้นต้นมาดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนา

การประเมินความก้าวหน้า (Evaluate Progress) เป็นการประเมินผล และการให้ผลสะท้อนกลับแก่พนักงาน

การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Compensation and Rewarding Talent) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่พนักงานรวมถึงคนเก่งขององค์กรนั้น เป็นบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญขององค์กรในการตอบแทนพนักงานและคนเก่งที่สร้างผลงานและคุณค่าให้แก่องค์กร คนเก่งขององค์กรคือ คนที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและผลงานให้กับองค์กรได้ในระดับสูงกว่าพนักงานทั่วไป

3) การรักษาบุคคลที่มีสมรรถนะ เพื่อให้องค์กรมีคนดีคนเก่งในองค์กร และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดแรงจูงใจ โปรแกรมที่องค์กรมักนำมาใช้ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

2.3 การพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรภาครัฐ

การพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรภาครัฐมาจากกรอบแนวคิดเรื่อง การพัฒนาระบบราชการที่มีแนวคิดหลักในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เน้นความคุ้มค่าและประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพ การมีส่วนร่วม ตรวจสอบได้ และตอบสนอง โดยหากองค์กรของรัฐบาลนำแนวคิดนี้ไปใช้ถือเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)

ที่สามารถทำงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ด้วยความกระตือรือร้นเพื่อให้ผลของการปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

จากแนวคิดดังกล่าว นำไปสู่การผลักดันให้มีการออกกฎหมาย ระเบียบ และแผนปฏิบัติการ ราชการ ต่างๆ เริ่มจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 – พ.ศ. 2551) ซึ่งในกฎหมาย และแผนต่างๆ ดังกล่าว มีการระบุถึงการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐบนฐานสมรรถนะ โดยมีผลการศึกษาที่สนับสนุนว่า เมื่อนำโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ในองค์กรแล้ว จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา (ม.ป.ป.)

สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานหลักด้านการบริหารบุคคล จึงต้องปรับบทบาทจากการเป็นผู้ชำนาญการด้านกฎ ระเบียบ บริหารคน มาเป็นการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ส่วนราชการในเรื่องการบริหารคนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการภายใต้กรอบของกฎหมายและหลักคุณธรรมใหม่ ยึดการจ้างงานตามผลงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิต ข้าราชการมีความก้าวหน้าในระเบียบตามสมรรถนะผลงานและความประพฤติ (กุลธนา ธนาพงศ์ธร, 2549)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำหลักการและแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีความทันสมัย โดยเฉพาะ แนวคิดสองประการที่มีความสัมพันธ์กัน คือ แนวคิดเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารโดยยึดสมรรถนะ (Competency Management) (สุรพงษ์ มาลี, 2549) โดยมีพัฒนาการของการพัฒนาบุคลากรบนฐานสมรรถนะ ตามลำดับ ดังนี้

ในปี 2546 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ 7 ประการ โดยยุทธศาสตร์ที่ 4 เป็นการสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ ซึ่งก็คือการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สามารถจัดการทรัพยากรบุคคล (Staff) ให้มีขีดสมรรถนะ และทักษะความสามารถ (Skill) โดยมีวัตถุประสงค์ข้อหนึ่งที่ระบุการยกขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงหรือเทียบเท่าเกณฑ์สากล โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด ไว้ว่า ข้าราชการไทยได้รับการพัฒนาขีดความสามารถตรงตามที่กำหนดไว้อย่างน้อยร้อยละ 80 โดยเฉลี่ยในปี 2550

ในปี 2547 คณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารคนทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคภายใต้กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน (HR Scorecard) ประกอบด้วย ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน โดยคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการ จากมติดังกล่าวนี้นำไปสู่ส่วนราชการและจังหวัดต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม การสร้างนักบริหารให้

เป็นผู้นำยุคใหม่ และการเสริมสร้างสมรรถนะของส่วนราชการและจังหวัดตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จดังกล่าว (กุลธน ธนาพงศธร, 2549)

ปัจจุบัน ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ปี 2551-2554 มีการระบุเนื้อหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ เฉพาะในหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะโดยตรง คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากร มีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ ในข้อ 3.4 ปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยพัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมในการทำงานที่มีความหลากหลาย สามารถทำงานข้ามหน่วยงาน และสายงานได้ ส่งเสริมให้มีการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสนับสนุนให้มีการวางระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการพัฒนาเสริมสร้างขีดสมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการในระดับต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งการสร้างนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เพื่อเป็นกลุ่มข้าราชการผู้บุกเบิกหรือเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ กำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้ โดยจัดให้มีระบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบใหม่ มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและกรณีศึกษามากกว่าการบรรยายในชั้นเรียน และพยายามปรับให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น รวมถึงการจัดให้มีระบบการให้คำแนะนำ (Coaching) / ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การจัดทำคู่มือการทำงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานราชการได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน รวมทั้งจัดให้มีการเตรียมแผนสร้างบุคลากรทดแทน (Succession Plan) ในหน่วยงานราชการ และปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลในวงราชการให้เกิดความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ดีขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและให้สามารถดำรงชีพอย่างมีศักดิ์ศรี รวมทั้งจัดให้มีกลไกดูแลรับผิดชอบในเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการในภาพรวมของภาครัฐให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและสถานการณ์ค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับปรุงสวัสดิการการทำงานและภาระหนี้สิน รวมทั้งวางมาตรการส่งเสริมให้ข้าราชการทำงานที่บ้าน โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากแผนกลยุทธ์การพัฒนาระบบราชการไทย ดังกล่าว ส่งผลทำให้หน่วยงานราชการของรัฐมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้ง กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะหน่วยงานกำกับ ดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีการจัดตั้ง คณะทำงานปรับปรุงแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สำนักงาน ก.พ.กำหนดไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2551-2554) ซึ่งกรอบมาตรฐานดังกล่าว ประกอบด้วย มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

โดยสรุป หน่วยงานราชการนำแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐเป็นหลัก เป็นการสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ให้สามารถจัดการทรัพยากรบุคคล ให้มีขีดสมรรถนะ และทักษะความสามารถที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์โครงสร้างและระบบงานใหม่ ผลที่ได้นำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนอื่น ๆ ทั้งระบบ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีสมรรถนะบุคลากรโดยอิงแนวคิดทฤษฎีทางตะวันตก พบว่า สมรรถนะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานบุคลากรองค์การมีขีดความสามารถในการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพ แนวคิด หลักการ และวิธีการจัดทำสมรรถนะบุคลากรของทฤษฎีตะวันตกได้มุ่งเน้นการดำเนินงานวิจัย และพัฒนา (Research & Development) เพื่อค้นหาคำตอบว่าสมรรถนะใดที่เป็นปัจจัยทำให้บุคลากรทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งคำตอบที่ชัดเจนมี 4 ประการ ได้แก่ **ประการแรก** สมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) **ประการที่สอง** สมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency : FC) **ประการที่สาม** สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical Competency : TC) และ **ประการที่สี่** สมรรถนะนักบริหาร (Professional Competency : PC)

ในกรณีของประเทศไทยได้มีการนำเทคนิคทฤษฎีสมรรถนะบุคลากรของแนวคิดทฤษฎีทางตะวันตกมาประยุกต์ใช้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนโดยเฉพาะภาครัฐได้มีระบบสมรรถนะมาใช้โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของข้าราชการไทย กำหนดไว้ 5 สมรรถนะ ได้แก่ การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความชำนาญในอาชีพ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ซึ่งสมรรถนะหลักดังกล่าวเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับหน่วยงานภาครัฐ กระทรวง ทบวง กรม จังหวัด อำเภอ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการจัดทำต้นแบบสมรรถนะหลักต่อไป ในกรณีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องนำแนวคิดทฤษฎีสมรรถนะบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. มาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำต้นแบบสมรรถนะและต้นแบบพจนานุกรมสมรรถนะหลักบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

3. หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

- 3.1 ความหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3.2 ลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่น
- 3.3 ความเป็นมาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3.4 ประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3.5 วัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ของการปกครองท้องถิ่น
- 3.6 สมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3.7 การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

3.1 ความหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่น (Local Government) เป็นรูปแบบหนึ่งที่เป็นพื้นฐานการปกครองในระบบประชาธิปไตยและมีความสำคัญต่อการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในชุมชนท้องถิ่น ที่จะตอบสนองปัญหาความเป็นอยู่และทรัพยากรธรรมชาติของชุมชนได้เป็นอย่างดี ขณะที่รัฐบาลกลางในฐานะที่ต้องดูแล

ประชาชนโดยรวมทั่วประเทศ ไม่สามารถตอบสนองปัญหาและความต้องการหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทั่วถึง และตรงตามความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ได้อย่างแท้จริง ทำให้รัฐบาลหลายประเทศมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารปกครองแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) มาเป็นการบริหารการปกครองแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) มากขึ้น เพื่อมุ่งหมายให้สิทธิแก่ชุมชนในการตัดสินใจ ดำเนินภารกิจของท้องถิ่นซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นการใช้ฐานท้องถิ่นเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศ

การให้นิยามหรือความหมายเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น มีนักวิชาการหรือนักคิดได้บัญญัติ คำว่า การปกครองท้องถิ่น ไว้หลายประการ ดังนี้

Encyclopedia Britannica ให้ความหมายการปกครองท้องถิ่น คือ อำนาจ หน้าที่ที่จะ กำหนดและบริหารกิจการ ภายในเขตพื้นที่ที่กำหนด และขนาดพื้นที่ที่อยู่นี้อยู่ภายในประเทศ และมีขนาดเล็กกว่าประเทศ

วิลเลียม วี. ฮอลโลเวย์ (อ้างถึงใน ปธาน สุวรรณมงคล, 2547) ให้ความหมายของการ ปกครองท้องถิ่นว่าเป็นองค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีอำนาจการ ปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกมาจากการเลือกตั้งจากประชาชน

จรรยา สุภาพ (2535) ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่นหมายถึงหน่วยการปกครองซึ่ง ประชาชนมีส่วนร่วมดำเนินการอันเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นนั้นโดยเฉพาะ มักมีวัตถุประสงค์ไปในทางที่จะ เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนการปกครองตนเอง สามารถมีองค์การในทางปกครองที่จะช่วยสร้างความ เจริญให้กับท้องถิ่น ตลอดจนการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนในเขตการปกครองนั้น ๆ ส่วนมากการ ปกครองท้องถิ่นมักจะเป็นนิติบุคคลอาจประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ราษฎรเลือกตั้งเข้ามาเพื่อปฏิบัติตามกำหนด ระยะเวลา โดยมีงบประมาณของตนเอง

โกวิท พวงงาน (2544: 20) ได้สรุปความหมายของนักวิชาการไว้หลายท่าน เช่น

การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจ ไปให้หน่วยการปกครองรวมทั้งหมด หรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่า อำนาจการ ปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่น รัฐบาลท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อ ประชาชน การปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาล กลาง มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจตน

การปกครองท้องถิ่น เป็นรูปแบบหนึ่งของรัฐเกิดจากอำนาจของรัฐ และมีได้เป็นเอกเทศหรือ เป็นเอกราชจากรัฐแต่อย่างใด เพราะรัฐยังมอบอำนาจแก่งานบางหน่วย เช่น รัฐบาลกลาง รัฐสภา หรือ ตัวแทนประชาชน หรือองค์การบางประเภทให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาท ขอบเขตอำนาจหน้าที่ การตรวจสอบควบคุม กำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุน แล้วแต่กรณี

จากนิยาม ดังกล่าว สรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่น เป็นการปกครองที่องค์กรหนึ่งมีอาณาเขตของตนเอง มีประชากรตามที่หลักเกณฑ์กำหนด มีอำนาจ และมีอิสระในการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตน โดยมีหน้าที่ให้บริการในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชนโดยผ่านตัวแทนที่มาจากการเลือกตั้ง เช่น การมีสภาท้องถิ่น เป็นต้น

3.2 ลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นมีลักษณะเป็นองค์กรในชุมชนที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายส่วนกลาง มีขอบเขตพื้นที่ปกครองที่กำหนดไว้แน่นอน มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย มีอิสระในการดำเนินกิจกรรมทั้งในด้านการคลัง การจัดเก็บภาษี การหารายได้ตามที่กฎหมายกำหนด การจัดทำงบประมาณด้วยตนเอง รวมถึงการกำหนดนโยบายภายใต้การควบคุมของรัฐ และมีการแบ่งองค์กรเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายผู้บริหารท้องถิ่นและฝ่ายสภาท้องถิ่น โดยประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองตั้งแต่ขั้นตอนการเลือกตั้งคณะผู้แทน ซึ่งประกอบด้วยคณะผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่น รวมถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและติดตามตรวจสอบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.3 ความเป็นมาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ความเป็นมาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาจากกฎหมายการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเฉพาะแห่งกับกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. กฎหมายจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเฉพาะแห่ง

1.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด ความเป็นมาและรายละเอียดของการบริหารมาจากพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 4 พ.ศ.2552

1.2 เทศบาล ความเป็นมาและรายละเอียดของการบริหารมาจากพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 13 พ.ศ.2552

1.3 องค์การบริหารส่วนตำบล ความเป็นมาและรายละเอียดของการบริหารมาจากพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552

1.4 กรุงเทพมหานคร ความเป็นมาและรายละเอียดของการบริหารมาจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528 และฉบับแก้ไข

1.5 เมืองพัทยา ความเป็นมาและรายละเอียดของการบริหารมาจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ.2542 และฉบับแก้ไข

1.6 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา มีที่มาจากพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ.2549

นอกจากนี้ การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังต้องคำนึงถึง

1) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542

- 2) พระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 3 พ.ศ.2554
 - 3) พระราชบัญญัติว่าด้วยการเข้าชื่อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่น พ.ศ.2542
 - 4) พระราชบัญญัติว่าด้วยการลงคะแนนเสียงเพื่อถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ.2542
 - 5) พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546
 - 6) ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยข้อบังคับการประชุมสภาท้องถิ่น พ.ศ.2547
- รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2554

2. กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 หมวดที่ 14 ว่าด้วยการปกครองส่วนท้องถิ่น มีรายละเอียดดังนี้

มาตรา 281

ภายใต้บังคับมาตรา 1 รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น และส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในพื้นที่

ท้องถิ่นใดมีลักษณะที่จะปกครองตนเองได้ ย่อมมีสิทธิจัดตั้งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

มาตรา 282

การกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำเท่าที่จำเป็นและมีหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ชัดเจนสอดคล้องและเหมาะสมกับรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ โดยต้องเป็นไปเพื่อการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชน ในท้องถิ่นหรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม และจะกระทบถึงสาระสำคัญแห่งหลักการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น หรือนอกเหนือจากที่กฎหมายบัญญัติไว้มิได้

ในการกำกับดูแลตามวรรคหนึ่ง ให้มีการกำหนดมาตรฐานกลางเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเลือกไปปฏิบัติได้เอง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความแตกต่าง ในระดับของการพัฒนาและประสิทธิภาพในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละรูปแบบ โดยไม่กระทบต่อความสามารถในการตัดสินใจดำเนินงานตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งจัดให้มีกลไกการตรวจสอบการดำเนินงานโดยประชาชนเป็นหลัก

มาตรา 283

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการดูแล และจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น และย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดบริการ

สาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาของจังหวัด และประเทศเป็นส่วนรวมด้วย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความเข้มแข็ง ในการบริหารงาน ได้โดยอิสระและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาระบบการคลังท้องถิ่น ให้จัดบริการสาธารณะได้โดยครบถ้วนตามอำนาจหน้าที่ จัดตั้งหรือร่วมกันจัดตั้งองค์การเพื่อการจัดทำบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าเป็นประโยชน์และให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึง

ให้มีกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจเพื่อกำหนดการแบ่งอำนาจหน้าที่ และจัดสรรรายได้ระหว่างราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาค กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นตามระดับความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ รวมทั้งกำหนดระบบตรวจสอบและประเมินผลโดยมีคณะกรรมการประกอบด้วยผู้แทนหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีจำนวนเท่ากันเป็นผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย

ให้มีกฎหมายรายได้ท้องถิ่น เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีและรายได้อื่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมตามลักษณะของภาษีแต่ละชนิด การจัดสรรทรัพยากรในภาครัฐ การมีรายได้ที่เพียงพอจ่ายตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงระดับขั้นการพัฒนาทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น สถานะทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความยั่งยืนทางการคลังของรัฐ

ในกรณีที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และการจัดสรรรายได้ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว คณะกรรมการตามวรรคสามจะต้องนำเรื่องดังกล่าวมาพิจารณาทบทวนใหม่ทุกระยะเวลาไม่เกินห้าปี เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมของการกำหนดอำนาจหน้าที่ และการจัดสรรรายได้ที่ได้กระทำไปแล้ว ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นสำคัญ

การดำเนินการตามวรรคห้า เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีและรายงานรัฐสภาแล้ว ให้มีผลบังคับได้

มาตรา 284

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้ง

คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นให้มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน หรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่น

การเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ให้ใช้วิธีออกเสียงลงคะแนนโดยตรงและลับ

สมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี

คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นจะเป็นข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำ พนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ หรือของราชการส่วนท้องถิ่น และมีผลประโยชน์ขัดกันกับการดำรงตำแหน่งตามที่กฎหมายบัญญัติได้

คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเลือกตั้งและผู้มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้ง หลักเกณฑ์และวิธีการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่น ให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ

ในกรณีที่คณะผู้บริหารท้องถิ่นต้องพ้นจากตำแหน่งทั้งคณะหรือผู้บริหารท้องถิ่นพ้นจากตำแหน่งและจำเป็นต้องมีการแต่งตั้งคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นเป็นการชั่วคราว มิให้นำบทบัญญัติวรรคสาม และวรรคหกมาใช้บังคับ ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

การจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีโครงสร้างการบริหารที่แตกต่างจากที่บัญญัติไว้ในมาตรานี้ให้กระทำได้ตามที่กฎหมายบัญญัติ แต่คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้ง

ให้นำบทบัญญัติมาตรา 265 มาตรา 266 มาตรา 267 และมาตรา 268 มาใช้บังคับกับสมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นแล้วแต่กรณีด้วยโดยอนุโลม

มาตรา 285

ประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดเห็นว่าสมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่นผู้ใดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นไม่สมควรดำรงตำแหน่งต่อไป ให้มีสิทธิลงคะแนนเสียงถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่นผู้นั้นพ้นจากตำแหน่ง ทั้งนี้ จำนวนผู้มีสิทธิเข้าชื่อ หลักเกณฑ์และวิธีการเข้าชื่อ การตรวจสอบรายชื่อ และการลงคะแนนเสียงให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ

มาตรา 286

ประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิเข้าชื่อ ร้องขอต่อประธานสภาท้องถิ่น เพื่อให้สภาท้องถิ่นพิจารณาออกข้อบัญญัติท้องถิ่นได้

จำนวนผู้มีสิทธิเข้าชื่อ หลักเกณฑ์และวิธีการเข้าชื่อ รวมทั้งการตรวจสอบรายชื่อให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ

มาตรา 287

ประชาชนในท้องถิ่นมีสิทธิมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดให้มีวิธีการที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมดังกล่าว ได้ด้วย

ในกรณีที่มีการกระทำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่นในสาระสำคัญ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องแจ้งข้อมูลรายละเอียดให้ประชาชนทราบก่อนกระทำการเป็นเวลาพอสมควร และในกรณีที่เห็นสมควรหรือได้รับการร้องขอจากประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นก่อน การกระทำนั้น หรืออาจจัดให้ประชาชนออกเสียงประชามติเพื่อตัดสินใจก็ได้ ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องรายงานการดำเนินงานต่อประชาชนในเรื่องการจัดทำงบประมาณ การใช้จ่าย และผลการดำเนินงานในรอบปี เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และกำกับการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามวรรคสาม ให้นำบทบัญญัติมาตรา 168 วรรคหกมาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 288

การแต่งตั้งและการให้ข้าราชการและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพ้นจากตำแหน่งต้องเป็นไปตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละท้องถิ่น โดยการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีมาตรฐานสอดคล้องกัน และอาจได้รับการพัฒนาร่วมกันหรือสับเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันได้ รวมทั้งต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นก่อน ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีองค์กรพิทักษ์ระบบคุณธรรมของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างระบบคุ้มครองคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

คณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามวรรคหนึ่งจะต้องประกอบด้วย ผู้แทนของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนข้าราชการส่วนท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีจำนวนเท่ากัน ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการลงโทษข้าราชการและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ

มาตรา 289

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรม และการฝึกอบรมตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติ

การจัดการศึกษาอบรมภายในท้องถิ่นตามวรรคสอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องคำนึงถึงการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นด้วย

มาตรา 290

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามที่กฎหมายบัญญัติ

กฎหมายตามวรรคหนึ่งอย่างน้อยต้องมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่อยู่ในเขตพื้นที่
- 2) การเข้าไปมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่อยู่นอกเขตพื้นที่ เฉพาะในกรณีที่มีผลกระทบต่อดำรงชีวิตของประชาชนในพื้นที่ของตน
- 3) การมีส่วนร่วมในการพิจารณาเพื่อริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมใดนอกเขตพื้นที่ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพอนามัยของประชาชนในพื้นที่
- 4) การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งตามกฎหมายมาตรา 281-290 หมวดที่ 14 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีกฎหมายรองรับ เฉพาะ รัฐจะต้องกระจายอำนาจให้ส่วนท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการของส่วนท้องถิ่นได้ด้วยตนเอง ส่งผลให้มีการปกครองส่วนท้องถิ่นและมีการตราพระราชบัญญัติกฎหมายปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญได้แก่ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543 แผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ กำหนดให้ภารกิจด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการสาธารณสุข ได้แก่ การสาธารณสุขและการรักษาพยาบาล การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ เป็นภารกิจที่ต้องถ่ายโอนให้องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา ซึ่งให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจการปกครองไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามข้อ 3 ของแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543 ด้านกรอบแนวคิดการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ให้ความสำคัญอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลาย ย่อมมีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ ทั้งนี้รัฐบาลเป็นผู้กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เท่าที่จำเป็นภายในกรอบของกฎหมาย รวมทั้งกำหนดวิสัยทัศน์การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น

3.4 ประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยแบ่งออกเป็น 5 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) คือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีรูปแบบหนึ่งของ [ประเทศไทย](#) มีจังหวัดละหนึ่งแห่ง ยกเว้น [กรุงเทพมหานคร](#) ซึ่งเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีเขตพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมทั้งจังหวัด จัดตั้งขึ้นเพื่อบริการสาธารณประโยชน์

ในเขตจังหวัด ตลอดจนช่วยเหลือพัฒนางานของเทศบาลและ อบต. รวมทั้งการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อน

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีหน้าที่พัฒนาจังหวัด ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สาธารณสุข การอาชีพ สาธารณูปโภคต่างๆ เช่น จัดสร้างระบบสาธารณูปโภคที่เทศบาลและ อบต. ทำไม่ได้ เพราะขาดงบประมาณ เช่น สร้างบ่อบำบัดน้ำเสีย การจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องทั้งเทศบาลและ อบต. เช่น การก่อสร้างถนนสายหลัก การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เช่น จัดรถบรรทุกน้ำ ช่วยเหลือพื้นที่แห้งแล้ง การใช้ที่ดินเพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น เช่น จัดให้มีสถานที่พักผ่อน สวนสาธารณะ การบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งจารีตประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น

2. เทศบาล เป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น การปกครองรูปแบบเทศบาลเป็นการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นดำเนินการปกครองตนเองตามระบอบประชาธิปไตย พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2543 ได้ยกเลิกการปกครองท้องถิ่นรูปสุขาภิบาลและเปลี่ยนแปลงฐานะของสุขาภิบาลเป็นเทศบาล

3. องค์การบริหารส่วนตำบล มีชื่อย่อเป็นทางการว่า อบต. มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจัดตั้งขึ้นตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 โดยยกฐานะจากสภาตำบล ที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่น

4. กรุงเทพมหานคร เป็นเขตการปกครองพิเศษของประเทศไทย (เช่นเดียวกับเมืองพัทยา) โดยมีได้มีสถานะเป็นจังหวัด ซึ่งคำว่า กรุงเทพมหานคร นั้น ยังใช้เป็นคำเรียกสำนักงานปกครองท้องถิ่นของกรุงเทพมหานครอีกด้วย ปัจจุบันกรุงเทพมหานครใช้วิธีการเลือกตั้งผู้บริหารแบบ การเลือกตั้งผู้ว่า

5. การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เมืองพัทยา เป็นเขตปกครองพิเศษเขตหนึ่งที่ตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา ฉบับ วันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2521 (เทียบเท่าเทศบาลนคร) ในเขตจังหวัดชลบุรี

กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา เป็นการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เพียง 2 แห่ง ของไทยเท่านั้น ซึ่งการปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษนี้จะมีขึ้นเป็นกรณีๆ ไป ส่วนใหญ่จะเป็นเขตเมืองใหญ่ เช่น เมืองหลวง หรือ เขตเมืองท่องเที่ยว ซึ่งไม่เหมาะสมที่จะใช้รูปแบบการปกครองท้องถิ่นทั่วไปมาใช้ในการปกครองเมืองประเภทนี้ (วิกิพีเดีย, ม.ป.ป.)

3.5 วัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ของการปกครองท้องถิ่น

วัตถุประสงค์

การปกครองท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์โดยทั่วไป ดังนี้ (ชูวงศ์ ฉายาบุตร, 2539; โกวิทย์ พวงงาม, 2546)

1) แบ่งเบาภาระของรัฐบาล ในด้านการเงิน บุคลากร ตลอดจนระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการให้บริการชุมชน และทำให้เกิดความประหยัด เนื่องจากหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ จะมีเงินงบประมาณสามารถหารายได้ให้กับท้องถิ่น ทำให้ประหยัดเงินงบประมาณของรัฐบาลที่จะต้องจ่ายให้กับท้องถิ่นเป็นจำนวนมาก และจะมีการจัดสรรเงินงบประมาณจากรัฐบาลไปให้บ้างแต่ก็มีเงื่อนไขที่กำหนดไว้อย่างรอบคอบ

2) ตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง เพราะความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่นย่อมมีความแตกต่างกัน การรอรับบริการจากรัฐบาลเพียงฝ่ายเดียวอาจไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง และมักมีความล่าช้า หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่มีประชาชนเป็นผู้บริหารย่อมจะสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง

3) ทำให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันที่ให้การศึกษากการปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชน โดยการปกครองท้องถิ่นดังกล่าวได้เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง ทั้งในบทบาทของฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายนิติบัญญัติ การปฏิบัติหน้าที่ในหลากหลายบทบาท มีส่วนในการส่งเสริมการเรียนรู้ถึงกระบวนการปกครองระบอบประชาธิปไตยระดับชาติได้เป็นอย่างดี

หน้าที่ความรับผิดชอบ

หน่วยการปกครองท้องถิ่น มีหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยทั่วไปมีดังนี้

1. เป็นงานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นและงานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน เช่น การทำถนน สะพาน สวนสาธารณะ เป็นต้น
2. เป็นงานที่เกี่ยวกับการป้องกันภัย รักษาความปลอดภัย เช่น งานดับเพลิง งานบรรเทาสาธารณภัยต่าง ๆ
3. เป็นงานที่เกี่ยวกับสวัสดิการสังคม เช่น การจัดให้มีหน่วยบริการสาธารณสุขในท้องถิ่น สถานสงเคราะห์เด็ก คนชรา คนพิการ ห้องสมุดประชาชน เป็นต้น
4. เป็นงานที่เกี่ยวกับพาณิชย์ท้องถิ่น เช่น การจัดตั้งสถานธนาณูปถา การจัดการตลาด เป็นต้น งานประเภทนี้ถือเป็นการบริการประชาชน หากให้เอกชนดำเนินการอาจไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร จึงต้องดำเนินการเองและเป็นการเพิ่มรายได้สู่หน่วยปกครองท้องถิ่นได้
5. เป็นงานที่เกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ส่งเสริมการเรียนรู้ประชาธิปไตยให้ประชาชน ส่งเสริมประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง การรักษาความเรียบร้อยของบ้านเมือง เช่น การจราจร การรักษาความสะอาด เป็นต้น

3.6 สมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นนโยบายเร่งด่วนที่รัฐบาลให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งจะเห็นได้จากรัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ. 2540 ฉบับ พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติการกระจายอำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และการจัดทำโครงการสร้างเสริมสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ความร่วมมือทางด้านการวิชาการและการวิจัยร่วมกันระหว่างนักวิชาการไทยและนักวิชาการญี่ปุ่น กิจกรรมเพื่อการวิจัยร่วมกันดังกล่าวได้ดำเนินการภายใต้ ชื่อ “โครงการวิจัยร่วม เรื่อง การสร้างเสริมสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่าง กรมการปกครอง และ JICA (นรนิติ เศรษฐบุตร และคณะ, 2545) ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพ หรือ สมรรถนะในทุกด้าน ทั้งการวางแผนพัฒนาการบริหารงานด้านการเงิน การคลังและบุคลากร

สมรรถนะขององค์กรปกครองท้องถิ่น หมายถึง สมรรถนะของหน่วยงานประเภทต่างๆ ขององค์กรปกครองท้องถิ่น ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา โดยมีผู้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

วรเดช จันทรศร (อ้างถึงใน ชัยโย สุวรรณรัตน์, 2549) กล่าวว่า สมรรถนะขององค์กร หรือขีดความสามารถขององค์กรขึ้นกับปัจจัยอย่างน้อย 5 ปัจจัย คือ 1) โครงสร้างขององค์กรจะต้องมีความแข็งแกร่งทั้งภายนอกและภายใน ความแข็งแกร่งภายนอก หมายถึง องค์กรต้องมีโครงสร้างภายนอกที่กะทัดรัดคล่องตัว ทุกส่วนขององค์กรต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนความแข็งแกร่งภายใน หมายถึง องค์กรต้องมีโครงสร้างภายในที่แข็งแกร่งที่เกี่ยวกับ ระบบการตัดสินใจข้อมูลข่าวสารที่มีการตัดสินใจรวดเร็วและมีการสื่อสารผลการตัดสินใจให้รับรู้กันอย่างทั่วถึง มีระบบความสมานฉันท์ภายใน 2) บุคลากร ความเพียงพอคุณภาพและการใช้ประโยชน์บุคลากร 3) งบประมาณ การได้รับการจัดสรรอย่างพอเพียง 4) วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวิทยาการหรือเทคโนโลยีที่นำมาใช้ และ 5) อาคารสถานที่ ทำเลที่ตั้งและความพร้อมว่ามีความเอื้ออำนวยต่อลักษณะงานที่องค์กรจะต้องดำเนินการหรือไม่

ดำรง วัฒนา และคณะ (2546, อ้างถึงใน ชัยโย สุวรรณรัตน์, 2549) ได้แบ่งสมรรถนะของเทศบาลตำบล ออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) สมรรถนะองค์กร เป็นความสามารถที่เทศบาลตำบลต้องมีและต้องทำ คือ เป็นองค์กรมีอาชีพในการสนับสนุนการบริหารจัดการปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพสนองความต้องการของประชาชน มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เข้าถึงประชาชนและหน่วยงานต่างๆ และเป็นองค์กรนำในการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีในสังคมไทย 2) สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะของข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมีต้องเป็นและต้องทำเพื่อให้สมรรถนะขององค์กรบรรลุผลไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่นเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้าง บทบาทหน้าที่หลักการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ต้องใฝ่รู้ พัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการดำเนินการกิจซึ่งเป็นสมรรถนะขององค์กร เป็นต้น และ 3) สมรรถนะในงาน เป็นสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องมีต้องเป็นและต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงานหรือตำแหน่ง อาจแบ่งรายละเอียดออกเป็นสมรรถนะของกลุ่มงานและสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานในแต่ละด้านไปอีกตามความจำเป็นในแต่ละลักษณะงาน

ฟิรลีตี คำนวนศิลป์ (2546) ได้ใช้กรอบทฤษฎีวิธีคิดเชิงระบบในการพัฒนาศักยภาพและความพร้อมทางการบริหารของอบต. จะต้องใช้กรอบวิธีคิดเชิงระบบเป็นตัวนำ หรือ พิจารณาตามทฤษฎีการเมืองเปรียบเทียบของ Almond and Powell (1966 อ้างถึงในฟิรลีตี คำนวนศิลป์, 2546 : 20) ใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ศักยภาพในการจัดหาหรือระดมทรัพยากรในการบริหารจัดการ 2) ศักยภาพในการบริหารจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ 3) ศักยภาพในการจัดสรรและกระจายทรัพยากร 4) ศักยภาพในการบริหารจัดการขวัญและกำลังใจให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 5) ศักยภาพในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และ 6) ศักยภาพในการบริหารจัดการปัญหาหรือการพัฒนาที่เบ็ดเสร็จครบวงจร

จากงานวิจัยข้างต้น จะเห็นว่า สมรรถนะองค์กรปกครองท้องถิ่น มีความหมายกว้างขวางประกอบด้วย สมรรถนะองค์กร สมรรถนะบุคลากรที่ประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานที่

รับผิดชอบเฉพาะแต่ละงาน โดยมีปัจจัยหลายๆ ด้านที่เกี่ยวข้อง เช่น โครงสร้างขององค์กร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่

การจะพัฒนาศักยภาพหรือ สมรรถนะองค์กรปกครองท้องถิ่นได้นั้น บุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถสูง เป็นหัวใจของการพัฒนา การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงอยู่ที่การลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นจุดที่ให้ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะเชิงระบบมากที่สุด (พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์, 2546 : 121) เพื่อเป้าหมาย ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะ ที่พึงประสงค์ ที่ส่งผลให้องค์กรมีขีดสมรรถนะสูง

ความสำคัญสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองท้องถิ่น ปรากฏในงานวิจัยหลายชิ้น เช่น งานวิจัยของดำรง วัฒนา และคณะ (อ้างถึง ในชัยโย สุวรรณรัตน์, 2549) ที่พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อความพร้อมและผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานท้องถิ่น งานวิจัยของ ฉัตรมงคล แนนหนา และคณะ (2546 อ้างถึงในชัยโย สุวรรณรัตน์, 2549) ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในการรับการถ่ายโอนภารกิจ ได้แก่ สมรรถนะขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ทางด้านกำลังคน งบประมาณ ความซับซ้อนของภารกิจ ความนิ่งของการเมืองท้องถิ่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความชัดเจนของแผนการกระจาย

จากความสำคัญสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองท้องถิ่น ดังกล่าว จึงมีการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองท้องถิ่น หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรองค์กรปกครองท้องถิ่น ดังปรากฏในงานวิจัยหลายชิ้น เช่น งานวิจัยของเมธี เนื่องโนราช (2545) คุณลักษณะเฉพาะโดยทั่วไปของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นจะเป็นชายหรือหญิงก็ได้ อายุ ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญ การศึกษาจบปริญญาหรือเทียบเท่า มีฐานะทางเศรษฐกิจดี ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ในการบริหารก็ได้ขอเพียงแต่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ คุณสมบัติทั่วไป เป็นนักบริหาร นักปกครอง นักพัฒนา นักวางแผนและเป็นผู้ที่ตัดสินใจ คุณลักษณะเฉพาะที่พึงประสงค์ ด้านผู้นำ เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผล กระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการบริหาร เป็นนักบริหาร สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี ด้านมนุษยสัมพันธ์ สร้างและเสริมความสามัคคีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเท่าเทียมกัน ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมกับกาลเทศะและจริงใจทั้งต่อหน้าและลับหลัง

งานวิจัยของ พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ (2546) ที่พบว่า ศักยภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหาร อบต. ประเมินจากความสามารถของผู้บริหารใน 6 ด้าน ได้แก่ ศักยภาพในการจัดหาหรือระดมทรัพยากรในการบริหารจัดการ ศักยภาพในการบริหารจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ศักยภาพในการจัดสรรและกระจายทรัพยากร ศักยภาพในการบริหารจัดการขวัญและกำลังใจให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ศักยภาพในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และ ศักยภาพในการบริหารจัดการปัญหาหรือการพัฒนาที่เบ็ดเสร็จครบวงจร

งานวิจัยของ ถวดี วงษ์ทอง (2547) ที่พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จะเป็นชายหรือ หญิงก็ได้ อายุไม่ใช่ปัจจัยสำคัญ การศึกษาควรสำเร็จระดับปริญญาตรี มีสถานะทางเศรษฐกิจดีและเคยหรือไม่เคยมีประสบการณ์การบริหารก็ได้ ขอเพียงเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ

คุณสมบัติทั่วไปควรเป็นนักบริหาร นักปกครอง นักพัฒนาและนักวางแผน มากที่สุด โดยต้องการคุณสมบัติเป็น นักการทูต เป็นผู้มีความรู้คุณธรรม ยุติธรรมและนักปราชญ์น้อยที่สุดตามลำดับ คุณลักษณะเฉพาะที่พึงประสงค์ด้าน ผู้นำที่มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต มีเหตุผล ไม่มีทิฐิ ด้านการบริหารเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น มากที่สุด ด้านมนุษยสัมพันธ์ เน้นการสร้างเสริมความสัมพันธ์และปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความเท่าเทียม กัน

งานวิจัยของภวนิน วงศ์หงส์ (2550) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มงาน ปกครองของนักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วย สมรรถนะ 8 ประการ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ การคิด วิเคราะห์ ความเข้าใจองค์กร/ระบบราชการ และ สภาวะผู้นำ

จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ หรือ สมรรถนะของบุคลากร ที่ส่งผลต่อการ บริหารจัดการองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงนั้น โดยเฉพาะผู้บริหารนั้น จะต้องมีความรู้ความสามารถ หลายด้าน ครอบคลุม คุณลักษณะทั่วไป ได้แก่ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีความรู้ความสามารถ มีความสามารถด้านการเป็นผู้นำ เป็นนักบริหาร นักปกครอง และมีคุณลักษณะเฉพาะ ในด้านความสามารถใน การระดมและจัดสรรทรัพยากร ความสามารถในการจัดการขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานทุกระดับ ความสามารถในการบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน

3.7 การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาผลการวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มีการนำเสนอประเด็นการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่น ไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรม เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่นทุกระดับ ทำให้ บุคลากรมีสมรรถนะเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ดังจะเห็นปรากฏในผลการศึกษา หลายชิ้น เช่น งานวิจัยของ อรพินท์ สฟโซชัยและคณะ (2540) ที่พบว่า การจะเพิ่มพูนศักยภาพขององค์การ บริหารส่วนตำบล จำเป็นต้องมีกิจกรรมแทรกแซงที่เป็นการฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง กลุ่มเป้าหมายของการ ฝึกอบรม ได้แก่ พัฒนาการตำบล เกษตรตำบล สาธารณสุขตำบล ครู ปลัดอำเภอ และปลัดตำบล งานวิจัยของ กล้า ทองขาวและคณะ (2545 อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต และบุญศรี พรหมมาพันธ์, 2550) ที่พบว่า กระบวนการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน ประกอบด้วย การฝึกอบรมทางไกลโดยใช้สื่อประสมและการฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวแบบการพัฒนาทักษะการทำงานด้านการพัฒนาสังคม ขององค์การ บริหารส่วนตำบล งานวิจัยของจุมพล หนีมพานิช และคณะ (อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต และบุญศรี พรหมมาพันธ์, 2550) ที่พบว่า การฝึกอบรมทักษะการบริหารจัดการสมัยใหม่ เป็นการเพิ่มพูนศักยภาพความพร้อม ทักษะ ในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล งานวิจัยของ พิรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ (2546) ที่พบว่า หาก ต้องการพัฒนาศักยภาพองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต้องมีระบบสนับสนุนในการ บริหารจัดการ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การนิเทศงาน การบริหารระบบสารสนเทศ งานวิจัยของ ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550) ที่พบว่า การฝึกอบรม เป็นตัวแบบพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตำรวจภูธร และงานวิจัย ของเสน่ห์ จัยโต และบุญศรี พรหมมาพันธ์ (2550) ที่พบว่า การพัฒนาศักยภาพทุกคนให้มีความรู้

ความสามารถมากขึ้นโดยการฝึกอบรมเป็นการจัดองค์กรและออกแบบองค์กรแบบใหม่ ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลที่มุ่งการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถ บุคลากรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โดยเฉพาะสมรรถนะในส่วนได้นำที่เป็นพฤติกรรมด้านอุปนิสัย แรงผลักดัน ทักษะคิด ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความผูกพันในการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร ดัง ปรากฏในผลการศึกษาสมรรถนะองค์กรปกครองท้องถิ่นหลายชั้น เช่น งานวิจัยของพีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ (2546) ที่พบว่า ศักยภาพในการบริหารจัดการขวัญและกำลังใจให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นศักยภาพหนึ่ง ของการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้บริหาร ต้องมีภาวะผู้นำที่สร้างกำหนดทัศนคติในคนและสร้างแนวคิด แนวปฏิบัติ สร้างคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กรให้ บุคลากรมีแนวปฏิบัติเดียวกัน เช่น การยึดแบบแผนการปฏิบัติเดียวกัน การมีระบบอันเดียวกัน การมีส่วนร่วม ทุกคนในการบริหารจัดการและการมีอิสระในการดำเนินงานทุกด้าน งานวิจัยของ กนกพร สีดอกไม้ (2549) ที่พบว่า เพิ่มการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร เป็นแนวทางในการ พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่สำคัญ งานวิจัย ของ ชัยโย สุวรรณรัตน์ (2549) ที่พบว่า การอบรมเสริมสร้างทัศนคติในการจัดการศึกษาแก่บุคลากร เป็นวิธี พัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึที่ดีต่อการทำงาน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะองค์กรปกครองท้องถิ่น ยังพบว่า การศึกษาดู งานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหาร หรือ การบริหารจัดการที่ดี (Best practice) เป็นอีกวิธีที่ สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองท้องถิ่น ได้เป็นอย่างดี (กนกพร สีดอกไม้, 2549)

4. เทคนิคการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมเชิงระบบ

- 4.1 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเชิงระบบ
- 4.2 ประเภทของการฝึกอบรมเชิงระบบ
- 4.3 ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่
- 4.4 ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข
- 4.5 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- 4.6 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด
- 4.7 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา)
- 4.8 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)

4.1 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเชิงระบบ

การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานปัจจุบัน ของผู้เรียน (learning focused on the present job of the learner) ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาโรคของ องค์การที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ 3 ประการ คือ ประการแรก โรคความรู้บกพร่อง ประการที่สอง โรคทักษะบกพร่อง ประการที่สาม โรคทัศนคติบกพร่อง การวิเคราะห์องค์การเพื่อหาสาเหตุ ของโรคจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โรคองค์การบางอย่างแก้ไขได้ด้วยการปรับปรุง

โครงสร้าง ระบบงาน และวิทยาการสมัยใหม่ แต่โครงสร้างบางอย่างเกิดจากพฤติกรรมของคนไม่เอื้ออำนวย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม (เสนห์ จุฑิต 2551 : 5-20)

4.1.1 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเชิงระบบขององค์กรมี 10 ประการ ดังนี้

- 1) เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทศนคติ และความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการทำงานในหน้าที่ของบุคคลเหล่านั้นต่อไป
- 2) เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสม หรือดีที่สุดแก่พนักงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ลดการควบคุมลงและเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายลงด้วย
- 3) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรให้ได้ผลผลิตสูงสุด
- 4) เพื่อลดความสับสนและป้องกันอุบัติเหตุอันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการควบคุมเครื่องจักรต่างๆ
- 5) เพื่อวางระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 6) เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือต่างๆ อย่างถูกต้อง
- 7) เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคคลทุกฝ่าย
- 8) เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงานและการเพิ่มขยายองค์กรหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต
- 9) เพื่อจัดหาสินค้าหรือบริการที่ดีแก่ลูกค้าหรือประชาชนผู้รับบริการ
- 10) เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจในวิธีการบริหารงาน

4.1.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมของบุคคล มี 8 ประการ ดังนี้

- 1) เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ ทั้งนี้ เพราะเมื่อบุคคลใดก็ตามได้รับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมสามารถนำเอาความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 2) เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสมยิ่งขึ้น
- 3) เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
- 4) เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น
- 5) เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- 6) เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดีขึ้น และเหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งจะเอื้ออำนวยช่วยการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- 7) เพื่อให้เข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้น จะได้สามารถปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้อง
- 8) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4.2 ประเภทของการฝึกอบรมเชิงระบบ

การฝึกอบรมสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training) การฝึกอบรมประเภทนี้มี

ความหมายเป็น 2 นัยด้วยกัน คือ

นัยแรก หมายถึง การฝึกอบรมบุคคลหลังจากที่ได้ผ่านการสรรหาและเลือกสรรแล้วแต่องค์การต้องการให้บุคคลนั้นเข้ารับการฝึกอบรมเสียก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติได้ด้วยดีเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว

นัยที่สอง การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน หมายถึง การศึกษาอบรมในโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาชีพทั้งหลาย เช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ นิติศาสตร์ การบัญชี เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเตรียมบุคคลเหล่านั้นเพื่อให้พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพต่อไป

การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานนี้ไม่ว่าจะมีความหมายโดยนัยใดก็ตามมีวัตถุประสงค์สำคัญเช่นเดียวกัน คือ มุ่งต้องการฝึกฝนอบรมผู้ที่ยังมิได้เข้าทำงานอยู่กับองค์การใด ๆ มาก่อนเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป และเมื่อบุคคลใดที่ได้รับการฝึกอบรมประเภทนี้แล้ว ย่อมแสดงว่าพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้

การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction/Orientation) การฝึกอบรมประเภทที่ 2 นี้ มี

วัตถุประสงค์สำคัญเพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การ ผลงานในอดีตและโครงการในอนาคต บุคคลสำคัญระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน สิทธิหรือประโยชน์ที่จะพึงได้รับ ตลอดจนระเบียบวินัย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การแต่เริ่มแรก สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมใหม่ได้โดยง่ายและอย่างถูกต้อง

โดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มีวิธีดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนต่อเนื่องกัน คือ

(1) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น ลักษณะสำคัญของการฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น คือ เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นรายบุคคลในระยะเริ่มต้นของการเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ และมีจำนวนน้อย ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วมักจะกำหนดให้เจ้าหน้าที่ผู้ใดผู้หนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการฝึกอบรมปฐมนิเทศ โดยทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำในด้านต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้นนี้ มักจะกระทำให้ระยะเริ่มแรกที่เพิ่งเข้าทำงานหรือรับตำแหน่งใหม่ โดยมีระยะเวลาไม่ยาวนานนัก และเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ง่าย จึงควรกระทำในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการหรือมีลักษณะเป็นส่วนตัวให้มากที่สุด

(2) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่สอง เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศที่กระทำเป็นกลุ่มและมีลักษณะเป็นพิธีการ หลังจากที่ได้จัดการปฐมนิเทศขั้นต้นเสร็จสิ้นแล้ว และจำนวนผู้ที่เข้ารับการปฐมนิเทศขั้นที่สองนี้มากพอสมควร

สาเหตุที่ต้องจัดปฐมนิเทศขั้นที่สองนี้อีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากได้ค้นพบความจริงประการหนึ่งว่า ผู้ที่เข้าทำงานใหม่หรือรับตำแหน่งใหม่ยังมีความไม่เข้าใจ หรือเข้าใจผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอีกเป็นจำนวนมาก ถึงแม้ว่าจะได้ผ่านการปฐมนิเทศขั้นต้นแล้วก็ตาม จึงเป็นผลทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงานตลอดจนเกิดความผิดพลาดจากการทำงานของตนขึ้นได้ นอกจากนี้การปฐมนิเทศขั้นต้นก็กระทำภายในระยะเวลาอันสั้น ไม่มีแนวทางและมาตรฐานที่แน่นอนจึงมีความจำเป็นจะต้องจัดการปฐมนิเทศอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ผู้ที่เพิ่มเข้าทำงานหรือรับงานใหม่มีความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ในมาตรฐานเดียวกัน

การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service training) บุคคลใดก็ตามหลังจากที่ได้ทำงานอยู่ในองค์การมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการบริหารงานใด ๆ ขึ้นในองค์การ ย่อมเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้เรียนรู้และสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบและวิธีการบริหารงานแบบใหม่ได้ ด้วยเหตุนี้ การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วจึงเป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เป็นบุคลากรขององค์การอยู่แล้วเท่านั้น ไม่ว่าบุคคลนั้นจะทำงานอยู่กับองค์การมานานแล้วเท่าใด ในปัจจุบันนี้การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในแทบทุกองค์การ

การฝึกอบรมประเภทนี้สามารถจำแนกออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้หลายประเภท คือ

(1) การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-the-job training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานโดยการให้ลงมือทำงานจริง ๆ ในสถานที่ที่ทำงานอยู่จริง ทั้งนี้ โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล และการแนะนำของผู้สอน งานหรือผู้ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมรูปแบบนี้อาจจัดเป็นกลุ่มก็ได้ โดยในระยะแรกกำหนดให้ทุกคนรับฟังคำอธิบายเกี่ยวกับหลักและวิธีปฏิบัติทั่วไป พร้อมกันก่อน และอาจมีการแสดงสาธิตหรือทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วยก็ได้ หลังจากนั้น กำหนดให้แต่ละคนแยกย้ายกันไปทดลองปฏิบัติด้วยตนเองตามลำพัง ภายใต้การติดตามดูแลของผู้สอนงาน ซึ่งถ้าหากพบความผิดพลาดจะได้รับการแก้ไขและชี้แจงให้เข้าใจถึงสิ่งที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง ต่อจากนั้นก็ให้ทดลองปฏิบัติอีกซ้ำกันหลาย ๆ ครั้ง จนมั่นใจได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำงานนั้นได้เองอย่างถูกต้องแล้วจึงจะถือได้ว่าการฝึกอบรมนั้นเสร็จสิ้น

การฝึกอบรมรูปแบบนี้มักนิยมใช้กับบุคลากรระดับปฏิบัติการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ทำงานมานานแล้ว ผู้ที่เพิ่งทำงานใหม่ หรือผู้ที่เพิ่งเข้ารับตำแหน่งใหม่ก็ตาม แต่มักไม่นิยมใช้กับบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร นอกจากนี้ การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงานนี้มักจะใช้เฉพาะในกรณีการฝึกอบรมสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่มีลักษณะเฉพาะด้าน และต้องการความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องมากกว่าตำแหน่งที่มีลักษณะทั่วไป

(2) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (Vestibule training) เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงานจริง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเหมือนปฏิบัติงานอยู่อย่างแท้จริง เนื่องจากการจัดสร้างห้องทดลองปฏิบัติการต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงไม่สามารถสร้างได้เป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมประเภทนี้จึงมักจะจัดขึ้นเพื่อสอนแนะนำการทำงานง่าย ๆ เช่น งานเสมียนพนักงาน งานการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ประจำ

สำนักงาน เป็นต้น และมักจะจัดภายในระยะเวลาสั้น เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถฝึกอบรมบุคลากรเป็นจำนวนมากได้ภายในเวลาอันจำกัด

(3) การฝึกอบรมนอกสถานที่ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนอกสถานที่ที่ผู้เข้ารับฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะทำการอบรมพัฒนา ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วยตนเอง

การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-promotional training) เป็นการฝึกอบรมที่ให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานที่ผิดแผกแตกต่างไปจากตำแหน่งหน้าที่เดิม เช่น มีขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น กรณีเช่นนี้ องค์กรต่าง ๆ จึงมักนิยมจัดโครงการฝึกอบรมประเภทนี้ขึ้นให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงลักษณะงานต่าง ๆ ของตำแหน่งใหม่เสียก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง ทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่องค์กรได้ว่า เมื่อบุคคลนั้นเข้ารับตำแหน่งใหม่แล้ว จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง และเกิดผลดีต่อองค์กรในที่สุด

การฝึกอบรมให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างดียิ่งจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรม ซึ่งความต้องการด้านการฝึกอบรม หมายถึง สภาพความแตกต่างระหว่างเป้าหมายในการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงาน ยังมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก ความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมก็มีมาก นั่นคือปัญหาดังกล่าวจะต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมหรือวิธีอื่น

ถ้าสมมติให้เป้าหมายให้การปฏิบัติงาน = A

ผลการปฏิบัติงาน = B

ความต้องการด้านฝึกอบรม = C

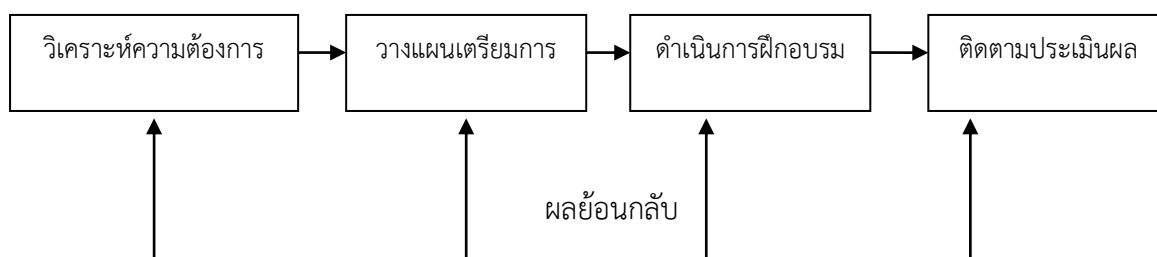
ดังนั้น สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

ความต้องการด้านการฝึกอบรม = เป้าหมายการปฏิบัติงาน
ผลการปฏิบัติงาน

$$C = A - B$$

วิธีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม สามารถกระทำได้ด้วยการสังเกต การสำรวจ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์งาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการประเมินการปฏิบัติงาน เมื่อมีการวิเคราะห์ความต้องการได้เรียบร้อยแล้ว ก็ทำการวางแผนเตรียมการฝึกอบรมโดยการกำหนดหลักสูตรเนื้อหาสาระ วัตถุประสงค์ เทคนิควิธีการสื่อ และเวลาที่ใช้ในการอบรมต่อไป การวางแผนเตรียมการที่ดีจะต้องมีการจัดทำแผนการฝึกอบรม แผนการสอนของวิทยากรให้เหมาะสมต่อไป เมื่อวางแผนเตรียมการเสร็จสิ้นก็เข้าสู่การดำเนินการฝึกอบรม หรือจัดฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและขั้นสุดท้ายก็ทำการ

ติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมต่อไป ผู้จัดการฝึกอบรมจำเป็นต้องกระทำการกระบวนการอบรมให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอนดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 กระบวนการฝึกอบรม

ตัวแบบการฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ในแนวทางใหม่

การฝึกอบรมในปัจจุบันและอนาคตได้มีการปรับปรุงแบบและวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีการเปลี่ยนแปลงจากก่อนเข้ารับการฝึกอบรมกับหลังการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด

ในทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวคิดใหม่ได้นำผลการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติมาเป็นกรอบในการนำเสนอวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้เพื่อการฝึกอบรม โดยแบ่งทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวคิดใหม่ไว้ 5 ทฤษฎี คือ (เสนห์ จัยโต 2550 : 30-40)

- 1) ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข
- 2) ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- 3) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด
- 4) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา)
- 5) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)

ในการฝึกอบรมก็เช่นกันมีการถกเถียงกันว่าความสำเร็จของการฝึกอบรมควรอยู่ที่ใด กล่าวคือ อยู่ที่วิทยากรหรืออยู่ที่ผู้เข้ารับการอบรม ได้มีการเปรียบเทียบการฝึกอบรมระหว่างวิทยากรเป็นศูนย์กลางกับผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง ดังนี้

ประเด็น	วิทยากรเป็นศูนย์กลาง	ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง
หน่วยการเรียนรู้	คนเดียว	กลุ่ม/เดี่ยว
จุดเน้น	เนื้อหา	กระบวนการเรียนรู้
บทบาทผู้เข้ารับการอบรม	ฟัง จำ ทดสอบ เจ็บ เหย	มีส่วนร่วม ปฏิสัมพันธ์ กระตือรือร้น
บทบาทวิทยากร	สอน บรรยาย บอก สั่ง ประเมิน	อำนวยความสะดวก ชี้แนะ ร่วมวางแผน ให้คำปรึกษา และประเมินแบบมีส่วนร่วม
บรรยากาศ	เป็นทางการ ปิดกั้นความคิด	ไม่เป็นทางการ ผ่อนคลาย สนุก กระตุ้น

ประเด็น	วิทยากรเป็นศูนย์กลาง	ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง
	สร้างสรรค์ เป็นวิทยากรเป็นผู้ฟัง	ความคิดสร้างสรรค์ เป็นกัลยาณมิตร เรียนรู้ร่วมกัน

4.3 ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่

ในการฝึกอบรมเชิงระบบก็ได้มีการนำเอาทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวคิดใหม่มาประยุกต์ใช้โดยมุ่งเน้นไปสู่ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสุขในการอบรม ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการอบรม ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการพัฒนากระบวนการคิดในการอบรม ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีศิลปะดนตรี และกีฬาในหัวใจ และทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการฝึกฝนกาย วาจา ใจ เพื่อเป็นพลังแห่งชีวิตเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานต่อไป

4.4 ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข

การฝึกอบรมอย่างมีความสุขสามารถกระทำได้โดยมุ่งพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสุขในการเรียนรู้นอกจากมีความทุกข์ วิทยากรจึงจำเป็นต้องมีการโน้มน้าวชักจูงใจให้เห็นคุณค่าในสิ่งที่จะเรียนรู้ กล่าวคือ สิ่งที่จะเรียนรู้นั้นมีประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง เช่น การอบรมเรื่องการสอนงาน (coaching) วิทยากรควรจะต้องชี้ให้เห็นว่าการสอนงานมีประโยชน์และคุณค่าต่อบุคลากรอย่างไร ใครก็ตามที่สอนงานไม่เป็นก็ยากที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในการทำงานได้

ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุขเพื่อการฝึกอบรมเชิงระบบประมวลได้ 7 ประการ ดังนี้

1) ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนเป็นคนที่มีความรู้และประสบการณ์

จะเห็นว่าในการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละท่านล้วนมีความรู้มากมายทั้งในเชิงวิชาการ และเชิงวิชาชีพพร้อมนี้ยังมีประสบการณ์การทำงานมายาวนาน ดังนั้น การที่วิทยากรจะใช้วิธีบอกกล่าว สั่งสอน ก็ยากที่เขาเหล่านั้นจะยอมรับเชื่อถือและศรัทธาได้ การที่จะทำให้เขายอมรับเชื่อถือและศรัทธาได้นั้น วิทยากรต้องใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันมาประยุกต์ใช้โดยยอมรับในความรู้และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม แต่ในขณะเดียวกันก็เสนอข้อเด่นของวิทยากรในหัวข้อที่ว่าวิทยากรมีความรู้ประสบการณ์เช่นกัน ความเท่ากันทั้งสองฝ่ายจะนำมาสู่กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

2) ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนไวต่อความรู้สึก มีสมอง

เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้ใหญ่ ย่อมมีวุฒิภาวะสูง การนำเสนอ การบรรยาย การถ่ายทอดต้องกระทำให้เหมาะสมกับกลุ่ม วัย และประเภทของผู้เข้ารับการอบรม การชื่นชมด้วยการปรบมือ การให้กำลังใจว่าดีแล้วจะส่งผลให้บรรยากาศการฝึกอบรมดีขึ้น เป็นกันเอง ซึ่งนำไปสู่ความสุขในการอบรมต่อไป แต่ในทางตรงกันข้ามถ้ามีตำหนิ ดุด่าว่ากล่าวอาจจะได้รับการตอบโต้ โต้แย้ง และท้ายที่สุดนำมาซึ่งการไม่ยอมรับ ไม่อยากเข้าฟังและไม่อยากฝึกอบรมในเรื่องนั้น และหลักสูตรนั้นต่อไป

3) วิทยากรต้องมีความสุภาพ อ่อนโยน จริงใจและเป็นกัลยาณมิตร

ในมุมมองของวิทยากรสามารถส่งเสริมความสุขในการเรียนรู้ได้ ถ้าวิทยากรมีบุคลิกภาพที่สุภาพ อ่อนโยน และจริงใจไม่พูดจาโกหกหลอกลวง แต่มีความจริงใจที่จะถ่ายทอดและพัฒนาผู้

เข้ารับบอรมอย่างแท้จริง และที่สำคัญต้องทำตัวเป็นเพื่อนที่ดีคอยให้คำปรึกษา ชี้แนะ ชี้นำ และกระตุ้นให้ผู้เข้ารับบอรมเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ดังกล่าวเกิดจากตัวเขาเองมากกว่าการบอกกล่าวของวิทยากร

4) ผู้เข้ารับบอรมเกิดความรัก และภาคภูมิใจในตัวเอง

ในการฝึกอบรมอย่างมีความสุขต้องทำให้ผู้เข้ารับบอรมเกิดความรักและความภาคภูมิใจในตัวเองว่าตนเองก็สามารถพัฒนาเรียนรู้ได้เช่นกัน ไม่มีใครแก่เกินเรียนถ้าท่านรักที่จะพัฒนาและก้าวหน้าในอนาคตก็ควรที่จะรักตัวเอง เชื้อมนั่นตัวเอง และภูมิใจตัวเองว่าเราทำได้ แล้วเราก็ทำได้

5) สร้างบทรเรียนสนุก แปลกใหม่ จูงใจและเร้าใจตลอดเวลา

วิทยากรจะต้องคิดค้นหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้การฝึกอบรมในเรื่องนั้น สนุก ซึ่งความสนุกนั้นอาจกระทำได้ด้วยการให้เข้ามีส่วนร่วม หรือการสร้างกิจกรรมแปลก ๆ ใหม่ ให้ไม่ซ้ำแบบเดิม วิทยากรต้องมีการจูงใจและเร้าใจให้ผู้เข้ารับบอรมเกิดความอยากรู้อยากเห็นอยากฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลา การสร้างความแปลกใหม่ในบทรเรียนก็เป็นหัวใจสำคัญที่จะเสริมการฝึกอบรมให้สนุก และมีความสุขในการฝึกอบรมต่อไป

6) สิ่งการเรียนรู้การฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในชีวิตการทำงานได้

มีหลายครั้งที่การฝึกอบรมเสริมเนื้อหาความรู้แน่นแต่ความรู้ดังกล่าวได้เป็นความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์ไปสู่การปฏิบัติได้หรือไม่ เป็นการฝึกอบรมตามแฟชั่น ดังนั้น วิทยากรจะต้องคัดสรรเนื้อหาและจัดกระบวนการเรียนรู้ในเนื้อหา นั้น ๆ ให้สามารถนำไปใช้เพื่อส่งเสริมความสำเร็จในชีวิตการทำงานได้ การเห็นคุณค่าทางการเรียนรู้จะนำไปสู่ความอยากรู้อยากเห็น และสุขที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เช่น โครงการสอนงาน โครงการฝึกอบรมกฎหมายประชาชน เป็นต้น

7) วิทยากรที่จะไปฝึกอบรมต้องรักศรัทธาและสุขในการที่จะฝึกอบรมด้วย

ความสุขในการฝึกอบรมเกิดจากทั้งสองฝ่ายคือ วิทยากรมีความสุขที่จะอบรมกับ ผู้เข้ารับบอรมมีความสุขที่จะเรียนรู้ トラบใดที่วิทยากรทำตัวน่าเบื่อหน่าย และไม่รักศรัทธาในวิชาชีพการเป็นวิทยากรแล้วก็ยากที่จะก่อให้เกิดความสุขในการฝึกอบรมได้ เคยมีหลายครั้งที่วิทยากรกล่าวในที่ฝึกอบรมว่า “...ผมได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรจากผู้บังคับบัญชาจริง ๆ แล้ว ผมไม่ยอมมา...ผมไม่ค่อยรู้เรื่องนี้เท่าไร”... ดังนั้น ควรกล่าวว่า “เรื่องนี้สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับบอรม ผมได้ศึกษาและมีประสบการณ์โดยตรง ยินดีที่จะมาบรรยายในครั้งนี้”

4.5 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

ความสำเร็จของการฝึกอบรมเชิงระบบนอกจากสร้างความสุขในการเรียนรู้แล้วอีกประการหนึ่งที่จะต้องเน้นก็คือ การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับบอรม ยังมีการปะทะสังสรรค์ทางความคิดกันมากเท่าใด ก็ยังจะทำให้ความรู้แตกฉานมากขึ้นเท่านั้น ในแนวคิดของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมมีดังนี้

ประการแรก จิตใจเข้าร่วมจึงเรียนรู้ หลักของการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ ต้องให้ผู้เข้ารับบอรมมีส่วนร่วมและที่ว่ามีส่วนร่วมก็คือ จิตใจของเขาเข้าร่วม มิฉะนั้นจะไม่เกิดการเรียนรู้ได้

ประการที่สอง การมีส่วนร่วมส่งเสริมเป้าหมายเก่งดีมีสุข นั้นหมายความว่าต้องการพัฒนา

ให้ผู้เข้ารับการอบรมนั้นมีความเก่งเกิดขึ้นเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน มีความดีตามคุณสมบัติที่พึงประสงค์ และมีความสุขทั้งกายและใจ

ประการที่สาม การมีส่วนร่วมต้องให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาในเรื่องนั้น ๆ เป็นสำคัญ วิธีการที่เสริมการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมได้ดีน่าจะเป็นวิธีฝึกอบรมแบบดาว 5 แฉกอย่างแท้จริงในการเรียนรู้และในความสำเร็จของกลุ่ม ทั้งโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการแบ่งปันทรัพยากรเรียนรู้ รวมทั้งการเป็นกำลังใจแก่กันและกัน การเรียนรู้แบบร่วมแรงใจช่วยให้เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีมีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้น เสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดการ การเป็นผู้นำ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์และการสื่อความหมาย เป็นต้น การเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจที่สามารถมาประยุกต์ใช้การฝึกอบรมมีหลายวิธีการ เช่น การเล่าเรื่องรอบวง (Round robin) มุมสนทนา (Corners) คู่ตรวจสอบ (Check) คู่คิด (Think-Pair Share) ปริศนาความคิด (Jigsaw) กลุ่มร่วมมือ (Co-op co-op) การร่วมมือแข่งขัน (Team Games Tournament) และร่วมกันคิด (Numbered heads Together) เป็นต้น

4.6 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด

การฝึกอบรมในปัจจุบันและอนาคตจะมุ่งไปสู่การฝึกให้คนคิดเป็นทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น ดังนั้น การคิดเป็นจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเห็นว่าคำต่าง ๆ ที่เกิดเกี่ยวกับการคิด (Thinking) มีจำนวนมากมายซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 เป็นคำที่แสดงออกถึงการกระทำ หรือพฤติกรรมซึ่งต้องใช้ความคิด เช่น การสังเกต การเปรียบเทียบ การจำแนกแยะแยะ การขยายความ การแปลความ การตีความ การจัดกลุ่ม และหมวดหมู่ การสรุป เป็นต้น คำเหล่านี้ไม่มีคำว่า “คิด” แต่ก็มี ความหมายอยู่ในตัวเรียกว่า ทักษะการคิด

กลุ่มที่ 2 เป็นคำที่แสดงลักษณะทางการคิดซึ่งใช้ในลักษณะเป็นคำวิเศษณ์ เช่น คิดกว้าง คิดถูก คิดคล่อง คิดรอบคอบ คิดหลากหลาย เรียกว่า ลักษณะการคิด

กลุ่มที่ 3 เป็นคำที่ครอบคลุมพฤติกรรมหรือการกระทำหลายประการที่สัมพันธ์กัน เป็นลำดับขั้นตอน มีลักษณะซับซ้อนกว่าลักษณะการคิด เรียกว่า กระบวนการคิด ซึ่งกระบวนการคิดที่ใช้โดยทั่วไปมีหลายประการ อาทิ

- กระบวนการสร้างความคิดรวบยอดหรือการคิดแบบมองภาพรวม
- กระบวนการคิดวิจารณ์ญาณหรือการคิดแบบวิทยาศาสตร์
- กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
- กระบวนการสร้างเจตคติหรือทัศนคติที่ดี
- กระบวนการสร้างค่านิยมที่สร้างสรรค์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ถ้านำเอาทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิดมาใช้ในการฝึกอบรม สามารถสรุปเป็นมิติของการคิด 6 ด้าน ดังนี้

1) มิติด้านข้อมูลหรือเนื้อหาที่ใช้ในการคิด ซึ่งได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลวิชาการและวิชาชีพ เช่น การตั้งปณิธานของตนเองสู่ความสำเร็จโดยการ

หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่กระทบต่อตนเอง การรู้จักวิเคราะห์ตนเอง นำพาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวได้

2) **มิติด้านคุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิด** ซึ่งได้แก่ ใจกว้างและเป็นธรรมชาติหรืออื่น ใฝ่รู้ ช่างวิเคราะห์และผสมผสาน ขยันต่อสู้อุตุน มั่นใจในตนเอง น่ารักน่าคบ

3) **มิติด้านทักษะการคิด** ซึ่งได้แก่ ทักษะการคิดพื้นฐานประกอบด้วยทักษะการสื่อความหมายและทักษะการคิดทั่วไป ทักษะการสื่อความหมาย ได้แก่ การฟัง (listening) การอ่าน (reading) การรับรู้ (perceiving) การทำให้กระจ่าง (clarifying) การพูด (speaking) และการเขียน (writing) เป็นต้น ทักษะการคิดทั่วไปที่เป็นแกน ได้แก่ การสังเกต (observing) การสำรวจ (exploring) การใช้คำถาม (questioning) การจำแนกแยกแยะ (discriminating) การเปรียบเทียบ (comparing) การจัดหมวดหมู่ (classifying) การแปล (translating) การตีความ (interpreting) เป็นต้น

นอกจากทักษะการคิดพื้นฐานแล้วยังประกอบด้วยทักษะการคิดที่ซับซ้อน เช่น การให้คำจำกัดความ (defining) การวิเคราะห์ (analyzing) การบูรณาการ (integrating) การจัดระบบความคิด (organizing) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (constructing) การคาดคะเน (predicting) การตั้งสมมติฐาน (formulating hypothesis) การพิสูจน์ความจริง (verifying) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (applying) เป็นต้น

4) **มิติด้านลักษณะการคิด** ประกอบด้วยลักษณะการคิดทั่วไป คือ คิดคล่อง คิดหลากหลาย คิดละเอียด คิดชัดเจน ลักษณะการคิดที่เป็นแกนสำคัญ คือ คิดถูกทาง คิดกว้าง คิดลึกซึ้ง คิดไกล และคิดอย่างมีเหตุผล

5) **มิติด้านกระบวนการคิด** เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดที่รอบคอบ สมเหตุสมผล ผ่านการพิจารณาปัจจัยรอบด้านอย่างกว้างไกลลึกซึ้ง ผ่านการถ่วงถ่วง ไตร่ตรอง ทั้งด้านคุณโทษ และคุณค่าที่แท้จริงของสิ่งนั้นมาแล้ว

6) **มิติด้านการควบคุมและประเมินการคิดของคน** เป็นความรู้ถึงความคิดของตนเองในการทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่งหรือประเมินการคิดของตนเอง และใช้ความรู้นั้นในการควบคุมหรือปรับการกระทำของตนเอง การคิดในลักษณะนี้มีผู้เรียกว่าการคิดอย่างมียุทธศาสตร์ ซึ่งครอบคลุมการวางแผน การควบคุมกำกับกระทำของตนเอง การตรวจสอบความก้าวหน้า และการประเมินผล

จะเห็นว่า ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิดสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมเชิงระบบได้โดยวิทยาการพยายามคิดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการคิดทำอะไรให้เกิดความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างแท้จริง เพื่อนำไปสู่แนวคิดที่ว่า “คิดให้เป็น สื่อให้เข้าใจ ปฏิบัติให้บรรลุผล”

4.7 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ที่พร้อมต้องเติมปัจจัยที่ห้า อันได้แก่ ศิลปะ ดนตรี กีฬา จะเห็นว่าการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรี และกีฬา เป็นการพัฒนาให้บุคลากรทุกคนมีสุขภาพสมบูรณ์ พัฒนาทางร่างกาย พัฒนาทางด้านจิตใจ อารมณ์ มีจิตใจร่าเริง แจ่มใสคนทุกคนต้องพัฒนาด้านสติปัญญา มีทักษะทางศิลปะ ทักษะในการเล่นดนตรี และกีฬาเป็นต้น

ในการฝึกอบรมสมัยใหม่ ได้มีการนำเอาเรื่องศิลปะ ดนตรี และกีฬา มาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม โดยเฉพาะในเรื่องศิลปะได้มีการใช้เทคนิคการวาดภาพมาใช้ในการเรียนรู้ อาทิ ให้ผู้เข้ารับการอบรมวาดภาพตัวเองชื่อว่าเป็นอย่างไรดังภาพที่ 12



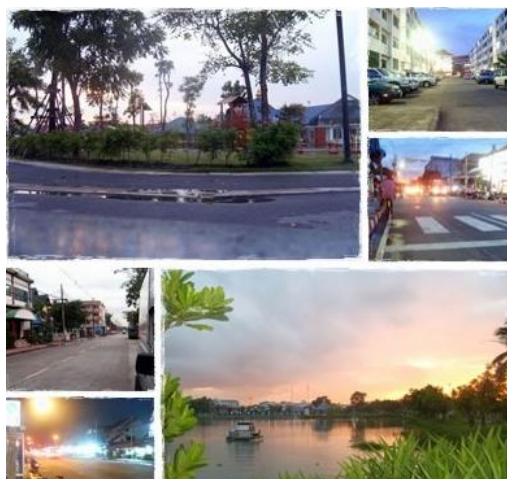
ภาพที่ 12 ภาพฝีมือจิตรกรชื่อภาพหล่อสุดสุด

จงวาดภาพผู้นำที่พึงประสงค์โดยการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำ 10 ประการ แล้วแปลงคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ผู้นำที่พึงประสงค์

จงวาดภาพชุมชนในอนาคตที่จะเป็นอย่างไ โดยกำหนดลักษณะของชุมชนในอนาคตมา 10 ประการ แล้วแปลงคุณลักษณะนำเสนอโดยภาพที่ 14



ภาพที่ 14 ภาพชุมชนที่พึงประสงค์

การให้ผู้เข้ารับการอบรมขีดเขียนสร้างจินตนาการ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องนั้นอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการคิดฝัน จินตนาการที่ไร้ขอบเขต ศิลปะของการขีดเขียนวาดภาพจะทำให้เกิดความสวยงามและสุนทรีย์ภาพในจิตใจ พร้อมทั้งจะมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาได้ต่อไป เทคนิคที่ใช้ศิลปะของการวาดภาพก็คือ เทคนิคเอไอซี (AIC = Appreciation Influence Control) ซึ่งมีการฝึกฝนให้ทุกคนมีจินตนาการของตนเอง รวมทั้งการเข้ากลุ่มเพื่อสานฝันแล้วนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์และนโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติสู่ความสำเร็จต่อไป การใช้ศิลปะจึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้นำให้มีวิสัยทัศน์สามารถสร้างภาพในอนาคตได้อย่างชัดเจน

ในกรณีทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรีย์ภาพและลักษณะนิสัยด้านดนตรีนั้น ได้มีการนำดนตรีหรือบทเพลงมาใช้ในการอบรม ดนตรี นอกจากจะช่วยให้มีความงามด้านจิตใจและอารมณ์ดีแล้ว ถ้านำมาใช้ในการอบรมก็จะทำให้ผ่อนคลายความเครียดและเพิ่มบรรยากาศที่สดชื่นมากขึ้น ดนตรีในที่นี้หมายถึงรวมถึงเพลงประกอบดนตรีด้วย อาทิ

ยิ้ม ยิ้ม ยิ้ม
ยิ้มมาน่าตาหวานชื่น
ยิ้มนิคชีวิตยังยืน
สดชื่นอร่ามอย่ารีรอ
มายิ้มกันหนอเพื่อนเอ

มโหรีไล่ยุ่ง
เมื่อยุงกัดขา เมื่อยุงกัดขา มโหรีไล่ยุ่ง
เมื่อยุงกัดขา เราอย่าไปตี
เมื่อยุงมันกัดและมาราวี
เราใช้วิธีตี... (กลอง) ไล่ยุ่ง

นอกจากศิลปะ ดนตรีเพื่อพัฒนาสุนทรีย์ภาพและลักษณะนิสัยแล้ว การเล่นเกมก็เป็นการฝึกให้คนรู้จักคำว่าแพ้ชนะ และการให้อภัย การนำเอากีฬาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมคือการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬา การจัดกิจกรรมกายบริหารในตอนเช้า หรือตอนเย็น ในกรณีที่มีการอบรมเข้มแบบพักค้างคืน หรือในกรณีการจัดกิจกรรมสันทนาการ หรือสาระสร้างสรรค์ในช่วงการฝึกอบรม เป็นต้น

4.8 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)

ในทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย ศาสตราจารย์อำไพ สุจริตกุล ได้อธิบายว่า การฝึกฝนกาย วาจา ใจ นับว่ามีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้เป็นบุคคลมีคุณธรรมในจิตใจ มีความรู้ แต่เพียงอย่างเดียวแต่ขาดซึ่งคุณธรรมก็ยากที่จะเป็นคนที่พึงปรารถนาในสังคม การฝึกกายเป็นฐานเบื้องต้นนำไปสู่คุณธรรมในจิตใจ การฝึกกายในที่นี้จะหมายถึงการพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีที่พึงประสงค์ของสังคม การฝึกความมีสติ ภาวนาเจริญสติเพื่อพัฒนาปัญญาจึงนำไปสู่คุณธรรมบุคคลซึ่งทำให้มีบุคลิกภาพที่ดีต่อไป

การฝึกวาจาเป็นการฝึกสัจวาจา ไม่พูดโกหกหลอกลวงมธุสสวาทที่พูดจาไพเราะน่าฟัง วจี มีประโยชน์คำพูดมีสาระและเป็นประโยชน์ต่อการประพฤติปฏิบัติ การฝึกพูดด้วยการได้วาทีธรรมะ การใช้เกมส์สหายเพื่อชี้ให้เห็นว่าการเอาแต่ใจตนเองไม่เอาตัวรอด การคิดหาทางออกที่ชาญฉลาดด้วยเกมส์หรรณที่ใช้ให้เห็นว่า ถ้าทุกคนไม่ร่วมมือกันยากที่เราจะสำเร็จ เหมือนหลักการที่ว่ารวมกันเราอยู่แยกกันตายหมู่ หรือรวมกันช่วยเหลือกันทุกคนได้รับประโยชน์สูงสุดนั่นเองตามหลักการที่ว่า ชนะ ชนะ (win – win concept)

การฝึกใจเป็นการพัฒนาจิตใจให้เข้มแข็ง จิตเป็นนายกายเป็นบ่าว ถ้าเชื่อว่าทำได้จะทำได้ เชื่อว่าดีจะดี การพัฒนาจิตพื้นฐานต้องมุ่งจิตให้มีคุณภาพที่ดีงาม (ใจงาม) จิตใจมีความสามารถ (ใจสามารถ) จิตใจมีสุขภาพดี (ใจดี)

ในสมบัติผู้ดีและมารยาทไทย มีผู้สรุปพฤติกรรมกรรมการฝึกฝน กาย วาจา ใจ ไว้ดังนี้

ลำดับที่	กาย	วาจา	ใจ
1	ผู้ดีย่อมรักษาความเรียบร้อย	ไม่ใช้ถ้อยคำหยาบคาย	ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน
2	ผู้ดีย่อมมีสัมมาคารวะ (เคารพ นบน้อม ให้เกียรติ)	สัมมาวาจา (ไม่ล้อเลียน รู้จักขอโทษ)	เคารพยำเกรง-นพน้อมต่อบิดา มารดา ครู อาจารย์และผู้ใหญ่
3	ผู้ดีย่อมเป็นผู้มีสง่า (กิริยาผิ้วผาย อองอาจ)	พูดจาชัดถ้อยชัดคำ	รู้จักความงาม ความดี และมีน้ำใจเหมือนน้ำ (ไม่หลง ไม่ดิ่งดัน)
4	ผู้ดีย่อมเป็นผู้ใจดี (พร้อมที่จะช่วยเหลือ)	ไม่เยาะเย้ย ถากถาง ข่มขู่	โอบอ้อมอารี และปรารถนาดีต่อผู้อื่น
5	ผู้ดีย่อมรักษาความซื่อตรงสุจริต	ไม่ติดปากด้วยคำสบถ-มุสา	ไม่เป็นคนหลายหน้า (เที่ยงตรงและมุ่งมั่น)

จากการศึกษาวิจัยพบว่าการฝึกอบรมที่ดีควรนำเอาเทคนิคการฝึกฝนกาย วาจา ใจ เข้าไปประกอบด้วย เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องนั้นแล้ว การฝึกอบรมจนเกิดเป็นนิสัย จึงเป็นสิ่งจำเป็น จึงไม่แปลกเลยที่เดี๋ยวนี้มีการนำเอาผู้เข้าอบรมไปฝึกได้วาทีธรรมะเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมในจิตใจ นำผู้เข้ารับการอบรมไปฝึกกายด้วยการลดสิ่งอำนวยความสะดวก มีสิ่งของเครื่องใช้จำกัด เพื่อฝึกความอดทน ความเสียสละ ความมีวินัย นำผู้เข้าอบรมไปฝึกจิตด้วยการนั่งสมาธิทำจิตใจให้สงบ ความเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมจะเกิดขึ้นได้เลยถ้าได้มีการฝึกฝน การฝึกฝนสม่ำเสมอนำไปสู่พฤติกรรมของคน ๆ นั้นจนกระทั่งกลายเป็นนิสัย ทำอย่างไรจึงจะให้คนมีนิสัยซื่อสัตย์สุจริต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือมีน้ำใจต่อกัน ดังคำกล่าวที่ว่า

น้ำใจคือเอื้อเฟื้อ
ต้องช่วยเหลือเผื่อแผ่กัน
หมั่นทำทุก ๆ วัน
ความดีนั้นน่าชมเชย

กาย อยู่ได้โดยเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
วาจา ก็คือพูดความจริงในสิ่งที่สร้างใจ
ใจ คิดดี ทำดี ได้ดี