การจัดการสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

Competency Management of Support Staff in Public University for Sustainable Development

วสุธิดา นักเกษม[1] และ ปฐมพงษ์ บำเริบ[2]

Wasutida Nakkasem[1] and Pathompong Bumrerb[2]

[1,2]คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

[1,2] Faculty of Management Science, Dhonburi Rajabhat University, Thailand

E-mail: [1]Wasutida.n@dru.ac.th; [2]Pathompong.b@dru.ac.th

Received March 21, 2022; **Revised** September 27, 2022; **Accepted** November 2, 2022

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยการทบทวนแนวคิดทฤษฎีจากเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ 2) วิธีการพัฒนาระบบสมรรถนะ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ผลการศึกษาพบว่า

1. รูปแบบสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้กำหนดให้มีตัวแบบสมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลัก และ (2) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน โดยทั้ง 2 ส่วน ได้กำหนดให้ใช้สมรรถนะตามเกณฑ์ที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสมรรถนะที่สอดคล้องกับพันธกิจหลักของหน่วยงานและลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2. วิธีการพัฒนาระบบสมรรถนะ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ การเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ การรวบรวมและจัดทำคู่มือสมรรถนะ และการสื่อสารและการประเมินสมรรถนะ ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ: สมรรถนะ; การพัฒนาที่ยั่งยืน

Abstract

This article is a study of the competency management of support staff in public universities for sustainable development by reviewing theoretical concepts from relevant academic papers and research which have objectives 1.) The purpose is to study competency models, support staff in government universities 2.) The methods of the developing competency development models for sustainable development. The result from the study founded:

1. Model of competency of support staff in public universities, it has been defined that there are two parts of the performance model: (1) Core competencies and (2) The competency of the position which the two parts are set to use the competency criteria from the Civil Service Office and the competency that consistent with the organization's core mission and the nature of the work performed.

2. Competency Development Model for Sustainable Development consists of 6 steps: The study compiles the current data of the organization. Workshop on Capacity Development Consulting for developing competency systems. Collection and preparation of performance manuals. And communication and performance appraisal. This will result in efficient and effective implementation of the goals that will affect sustainable development.

Keywords: Competency; Sustainable Development

บทนำ

ด้วยสภาพการณ์ปัจจุบันที่ความผวนผัวทางธุรกิจสูงขึ้นเป็นประวัติการจากผลกระทบของบทบาททางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่ได้หล่อหลอมและทำการสร้างบรรทัดฐานของสังคมใหม่หรือที่เรียกว่า วิถีชีวิตใหม่ (New Normal) (ปฐมพงษ์ บำเริบ, 2563) ทำให้การดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ หรือภาคเอกชน ต่างมุ่งดำเนินงานด้วยการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ สินค้า เทคโนโลยี หรือการบริการอย่างไม่หยุดนิ่ง (วสุธิดา นักเกษมและวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2562) การส่งมอบคุณค่าตราสินค้าและประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์และเฉพาะตัว การลงทุนจากคู่แข่งทั้งในประเทศและต่างประเทศมากมายที่พร้อมจะทุ่มลงสู่สนามธุรกิจล้วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่สำคัญมาจากประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรที่สามารถเรียนรู้ถึงสภาพแวดล้อม สถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน และเทคโนโลยีต่าง ๆ จากภายนอ และเรียนรู้จากประสบการณ์ และจากการ

แลกเปลี่ยนกันภายในองค์กร เพื่อให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องค้นหาโอกาสเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างยั่งยืน จะเห็นได้จากการที่หลายองค์การ เริ่มเห็นความสำคัญของการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากร อันนำไปสู่การสร้างผลผลิตและผลประกอบการที่ดี องค์การได้ตระหนักว่าแท้จริงแล้วการวัดความสำเร็จที่เป็นเสมือนผลลัพธ์ปลายทางมิได้เป็นหลักประกันว่า ต่อไปองค์การจะมีผลประกอบการที่ดีเหมือนเช่นความสำเร็จที่เกิดขึ้นในอดีต (วสุธิดา นักเกษมและวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2562) โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital transformation) ทั้งในเรื่องของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ที่เข้ามามีบทบาทในการทำงาน เช่น ChatGPT ที่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลเหตุผล ทั้งในส่วนของข้อมูลและมีความสามารถทางด้านการเรียบเรียงเอกสาร ปัญญาประดิษฐ์ของ Canva ที่ช่วยให้การทำงานออกแบบไม่จำเป็นที่จะต้องใช้มืออาชีพและมีทักษะด้านการออกแบบ หรือแม้กระทั้ง Bing ของบริษัทไมโครซอฟต์ (Microsoft) ที่มีความสามารถในการสรุปรายงานการประชุมหรือแม้กระทั้งเขียนบทความ ได้เข้าส่งผลกระทบต่อการสร้างบรรทัดฐานใหม่ต่อภาคธุรกิจทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการองค์กร การบริหารจัดการต้นทุน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินการตลอดจนพฤติกรรมการบริโภคของผู้บริโภคภายใต้วิถีชีวิตวิถีใหม่

“บุคลากร” ถือเป็นกุญแจในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ การที่จะสามรถเดินทางไปถึงเป้าหมายขององค์การที่ตั้งเอาไว้ได้นั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีสมรรถนะภาพในการทำงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงจัดเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดขององค์การเพราะทุกกิจกรรมขององค์การทั้งในส่วนของภาครัฐหรือเอกชนต่างก็ต้องใช้บุคคลากรในการดำเนินงานทั้งสิ้น เพื่อให้องค์การมีขีดความสมารถที่จะแข่งขันกันคู่แข่ง บุคคลากรที่มีสมรรถนะในการทำงาน คือ ทรัพยากร ที่มีค่าที่สุดขององค์องค์การ (วนิดา เชียวงามดี, 2555)

การนำแนวทางสมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นเครื่องมือในการระบุถึงความรู้ ความสามารถ และอุปนิสัยใจคอของพนักงานเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำมาประยุกต์ใช้งานในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้อยู่ในระดับมาตรฐานที่บริษัทได้คาดหวังไว้ในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานนั้นได้นำเทคโนโลยีเว็บ (Web Technology) เข้ามาประยุตก์ใช้งานเพื่อเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้กับพนักงานในองค์กรได้อย่างทั่วถึง (สมบูรณ์ ศรีสมานุวัตร, 2553) องค์การต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น การพัฒนาทักษะ ความรู้ สมรรถนะของพนักงานในองค์กร ควรกำหนดให้ตรงกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบและควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเพื่อต่อยอดจากความรู้เดิมของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจำเป็นจะต้องให้สามารถพัฒนาศักยภาพเหล่านั้นให้ได้ตามตำแหน่งงานปัจจุบันและสามารถปูพื้นความรู้สู่ตำแหน่งงาน

ในอนาคตได้อีกด้วย เพราะองค์กรธุรกิจไม่อาจอยู่นิ่งอยู่กับที่ได้แต่จะต้องมีการพัฒนาต่อไป เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การอย่างยั่งยืน

ในส่วนของคำว่า “การพัฒนาที่ยั่งยืน” เป็นคำที่ใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน แต่น้อยคนที่เข้าใจความหมายอย่างแท้จริง รัฐบาลหลายๆประเทศและหน่วยงานพัฒนาระดับนานาชาติต่าง ๆ ยังคงมุ่งเน้นการประเมิน ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของโครงการพัฒนาต่าง ๆ แทนที่จะมามองกรอบยุทธวิธีการพัฒนาอันจะนำมาซึ่งระบบเศรษฐกิจที่ก่อให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนนับเป็นการท้าทายอย่างยิ่งที่จะก้าวไปให้ได้ไกล แต่ปัญหาด้านเศรษฐศาสตร์และสิ่งแวดล้อมเป็นคนละเรื่องหรือประเด็น เพราะว่าความเป็นจริงปัญหาสิ่งแวดล้อมก็เชื่อมโยงกับปัญหาอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้องปฏิรูปด้านแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์และสังคมเสียใหม่ เพื่อให้เป็นแนวทางที่เอื้อต่อการพัฒนาที่คำนึงการอยู่ดีกินดีของมนุษย์ควบ คู่กับการดำรงอยู่ของสภาพแวดล้อมที่สมดุลหรืออีกนัยหนึ่งสามารถกล่าวได้ว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นเอง (พระธรรมปิฎก, 2543)

การพัฒนาเพื่อการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนกลายเป็นเป้าหมายของทุกองค์การ แม้ว่าในอดีตนักเศรษฐศาสตร์กำหนดให้ปัจจัยทางด้านทุน แรงงาน และทรัพยากรธรรมชาติเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจ เรียกว่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยที่สำคัญอื่นๆ ที่อยู่นอกกรอบการพัฒนาเศรษฐกิจอาทิเช่น ความสามารถทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี โครงสร้างทางสังคม ตลอดจนการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าปัจจัยตั้งต้นเดิม ซึ่งความเป็นโลกาภิวัฒน์ ได้ส่งผลให้ปัจจัยที่เคยอยู่นอกสายตาดังกล่าวมีความสำคัญและความสัมพันธ์ที่มากขึ้น จนเป็นเรื่องที่แยกออกจากกันไม่ได้อีกต่อไป (นภดล เหลืองภิรมย์, 2550)

ในบริบทของสถาบันการศึกษา นอกจากจะมีอาจารย์ที่เป็นเครื่องมือหลักในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทำให้บัณฑิตมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่จะตอบสนองต่อการความต้องของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศแล้ว แต่ยังมีบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นกลไกขับเคลื่อนให้การดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การจัดการสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับมหาวิทยาลัยเป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ เพื่อส่งผลไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศและเติบโตอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ

McClelland (1975) ได้นิยามคำว่า Competency ไว้ว่าเป็นลักษณะที่ถูกกดทับลึกไว้ในตัวตนของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางเอาไว้

Boyatzis (1982) ได้ให้ความหมาย ว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ จินตภาพส่วนตน หรือบทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้การปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าเหนือว่าเกณฑ์เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

Boam and Sparrow (1992) กล่าวถึง สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการทำหน้าที่เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดเอาไว้ (วศิณีย์ สิริบรรสพ, 2558)

Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย อัตตมโนทัศน์ องค์ความรู้และทักษะซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Rankin (2002) กล่าวว่าสมรรถนะคือ ชุดของพฤติกรรมและทักษะที่ผู้คนถูกคาดหวังให้แสดงในองค์กรของตน

Maaleki (2018) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นชุดของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์และพฤติกรรม ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในกิจกรรมของแต่ละคน ความสามารถสามารถวัดได้และสามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกอบรม

Chan et al. (2019) กล่าวว่า สมรรถนะคือ ความสามารถแบบองค์รวมเป็นคำที่ครอบคลุมถึงทักษะทั่วไปประเภทต่าง ๆ (เช่น การคิดวิเคราะห์ ทักษะการแก้ปัญหา รวมไปถึงเจตคติ เช่น ความยืดหยุ่น การชื่นชมผู้อื่น) ซึ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนักเรียนและการพัฒนาบุคลากรโดยรวม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กล่าวว่า การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า นั้นเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบ ช่วยเหลือผู้อื่นจิตวิญญาณของผู้ให้บริการที่ดีนั้น ควรมีอยู่ในทุกคนทุกอาชีพทุกตำแหน่งงาน เพราะปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ แข่งขันการทำงานกันที่ “การบริการ” ดังนั้น คนในองค์กรต้องสร้างจิตบริการ ให้บริการเหนือความคาดหมาย เพราะหากบริการเหมือนคนอื่นก็จะเป็นการบริการแบบธรรมดา แต่ถ้าบริการดีกว่า ก็ทำให้ผู้ใช้บริการประทับใจ หรือหากบริการได้ยอดเยี่ยม ผู้ใช้บริการก็จะประทับใจตลอดไปไม่มีวันลืม (กัญญาฎา พวงมะลิ, 2556) โดยสมรรถนะของการบริการทที่ดี มีดังนี้

1. บุคลิกของผู้ให้บริการทั้งภายนอก และ ภายใน การแต่งกายเหมาะสม สะอาดเรียบร้อย มีกิริยามารยาทที่ดี การตั้งใจฟังความต้องการของลูกค้า การตอบรับลูกค้าด้วยคำพูด สีหน้า ท่าทาง เป็นกันเอง แสดงความเป็นมิตร มีสัมมาคารวะอ่อนน้อมถ่อมตน ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถและจิตวิทยาในการพูด

2. มีความรอบรู้ รู้ว่าต้องทำอะไร ทำอย่างไร และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างไร ที่ตรงความต้องการลูกค้า ซึ่งความรู้นี้เราต้องมีทั้ง 2 ส่วน ได้แก่

2.1 ความรู้ในวิชาชีพ มีความรู้แบบมืออาชีพจริง ๆ เพราะผู้ใช้บริการคาดหวังในความรู้ในอาชีพจากเรา

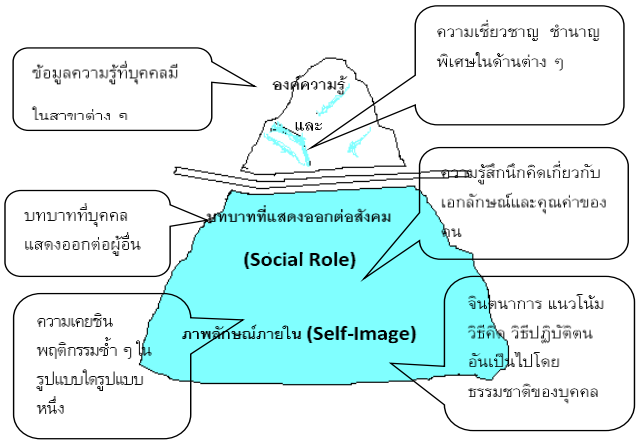
2.2 ความรู้รอบตัว คือ ความรู้อื่น ๆ รู้เพื่อจะได้เอามาช่วยเสริมในงานของเรากับผู้ใช้บริการ

3. ทำงานอย่างกระตือรือร้น เอาจริงเอาจัง สามารถบอกสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าทราบ และบอกระยะเวลาชัดเจน

4. มีทัศนคติที่ดี ต้องคิดดี คิดบวก มีทัศนคติที่ดีกับลูกค้า ทั้งนี้ ถ้ามีทัศนคติที่ไม่ดีกับลูกค้าการบริการด้วยใจจะไม่เกิด เพราะจะกลายเป็นการเสแสร้งเสียเปล่า ๆ

ในบทความนี้อาจกล่าวโดยรวมได้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ แรงจูงใจและคุณลักษณะที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้โดยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้ได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

โดยแนวคิดเรื่องสมรรถนะมักจะอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่ง McClelland ได้คิดค้นความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย นั้นก็หมายถึงส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั้นถึงองค์ความรู้ ทักษะและความสามารถที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล และส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก (วนิดา เชียวงามดี, 2555)



ภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: McClelland, 1973

สามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ ที่เรียนรู้มา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าสังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ส่วนอื่น ๆ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้เท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ และคำนิยามนี้มักจะถูกนำมาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนด (ประจักษ์ ทรัพย์อุดม, 2550)

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ดวงรำไพ งามศัพท์ (2559) ได้สรุปหลักการและแนวคิดของ McClelland (1973)ไว้ว่า มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เป็นต้น

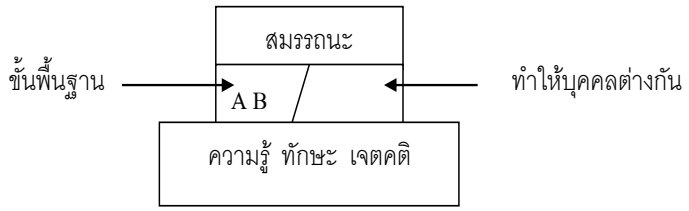
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางภาษาจีน ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนด์กล่าวว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะสมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการปะกอบอาหารถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้ทางด้านประกอบอาหารมาทำอาหารขายหรือสอนทำอาหารจนเป็นอาชีพและมีรายได้ ดังนั้นจึงถือได้ว่าความรู้จาการทำอาหารดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่แท้จริง

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

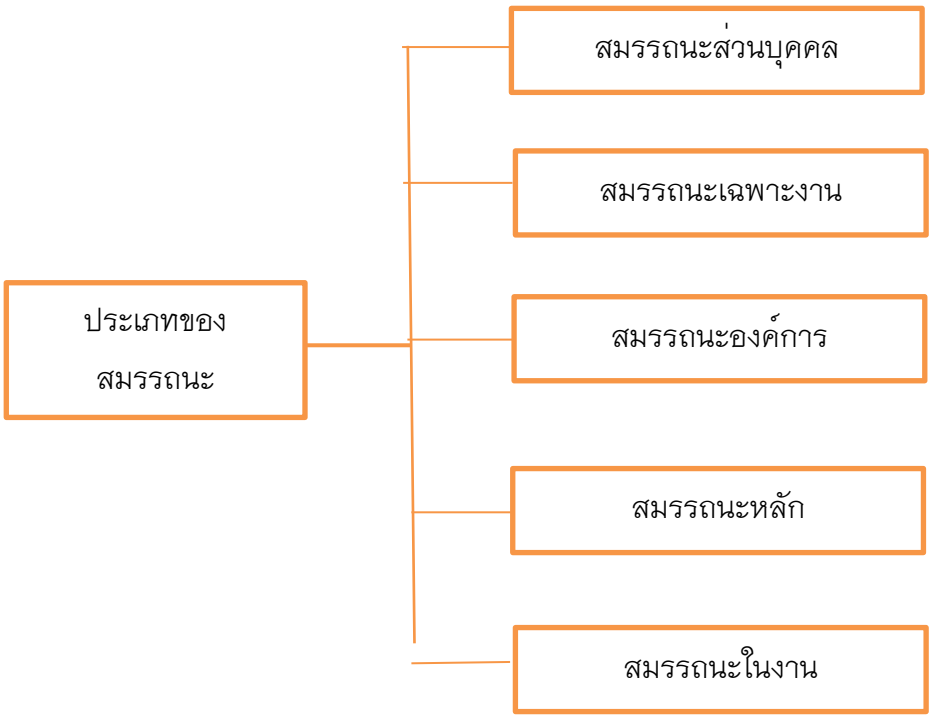
1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น นักดนตรี นักกายกรรม นักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัทเฟซบุ๊ค จำกัด (มหาชน) มีความสามารถในเชิงดิทิทัล ที่สามารถสร้างเครื่องขายสังคมออนไลน์บนโครงการร้างดิจิทัล หรือ บริษัท เสี่ยวหมี่ ที่มีความสามารถในการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ออกมาจำหน่ายได้ในราคาถูกแต่มีประสิทธิภาพที่สูง เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การสื่อสาร การวางแผนและการบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น



ภาพที่ 3 ประเภทของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

การพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่สนองตอบความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบันโดยไม่กระทบกระเทือนความ สามารถของคนรุ่นต่อไปในการที่จะสนองตอบความต้องการของเขาเอง (พระธรรมปิฎก, 2539)

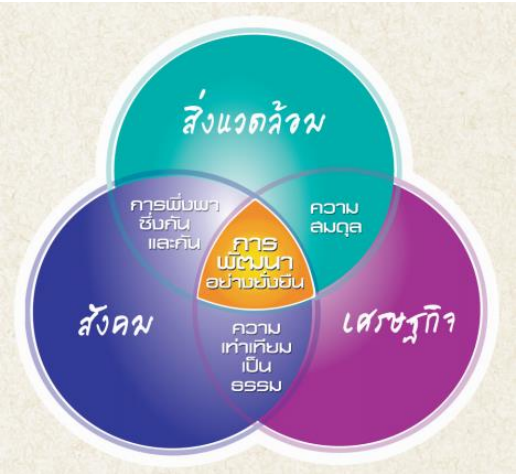
การพัฒนาแบบยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่ตรงกับความต้องการตามความจำเป็นในปัจจุบัน โดยสามารถรองรับความ ต้องการหรือความจำเป็นที่จะเกิดแก่ชนรุ่นหลัง ๆ ด้วยทั้งนี้มาตรฐานการครองชีพที่เลยขีดความจำเป็นชั้นพื้นฐานต่ำสุดจะ ยั่งยืนต่อเมื่อมาตรฐานการบริโภคในทุกหนทุกแห่งคำนึงถึงความยั่งยืนในระยะ ยาว (Long-term Sustainability) รวมถึงครอบคลุมมาตรการการรักษามรดกทางทรัพยากรที่จะตกกับคนรุ่นหลังโดยอย่าง น้อยให้มาก ๆ พอกับชนรุ่นปัจจุบันที่ได้รับมาและเป็นการพัฒนาที่กระจายประโยชน์ของความ ก้าวหน้าเศรษฐกิจได้อย่างทั่วถึง ตลอดจนเป็นการพัฒนาที่ปกป้องสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับโลก โดยรวมเพื่อชนรุ่นหลังและเป็นการพัฒนาที่ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้นอย่างแท้จริง (เกื้อ วงศ์บุญสิน, 2538)

การพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ การอนุรักษ์และการใช้ทรัพยากรอย่างพอดี เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ใช้ต่อไปได้ ในระยะยาวและมีการกระจายผลประโยชน์ให้แก่คนส่วนใหญ่ รวมทั้งความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างผู้เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย (ไพฑูรย์ พงศะบุตร, 2544)

การพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นหลักการจัดระเบียบที่มีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนามนุษย์ ในขณะเดียวกันก็ช่วยให้ระบบธรรมชาติสามารถจัดหา

ทรัพยากรธรรมชาติและบริการระบบนิเวศที่จำเป็นแก่มนุษย์ได้ ผลลัพธ์ที่ต้องการคือสังคมที่สภาพความเป็นอยู่และทรัพยากรตอบสนองความต้องการของมนุษย์โดยไม่ทำลายความสมบูรณ์ของโลกและเสถียรภาพของระบบธรรมชาติ (Mensah, 2019)

กรอบการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกันในทุกธุรกิจ โดยกำหนดเป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานให้ทุกธุรกิจนำไปปฏิบัติ เพื่อจัดทำ "แนวทางปฏิบัติการพัฒนาอย่างยั่งยืน" ให้เป็นคู่มือการดำเนินการในเรื่องต่างๆ อันจะส่งผลสู่การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความเชื่อมโยงของการดำเนินงาน ในแต่ละเรื่องที่อาจมีหลายหน่วยงานรับผิดชอบร่วมกัน



ภาพที่ 4 แนวทางบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

ที่มา:การประปานครหลวง, 2555

โดยหลักปฏิบัติในการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้น Sachs (2015) ได้นิยามไว้ว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันทางสังคม (Social Solidarity) ความเท่าเทียมกันของโอกาสสำหรับผู้คน ซึ่งเกี่ยวข้องกับสวัสดิการ คุณภาพชีวิต และการพัฒนามนุษย์อย่างยั่งยืน การพัฒนาควรปลดปล่อยความสามารถส่วนบุคคลและเติมเต็มความต้องการของมนุษย์ ซึ่งจะเป็นการยุติความยากจนและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของบุคคล โดยนำเสนอชีวิตที่มั่นคงด้วยสิทธิและเสรีภาพอย่างเต็มที่ใน ระยะยาว และการทำงานร่วมกันทางสังคม

2. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental responsibility) ความสามารถในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติโดยไม่ทำลายสมดุลและความสมบูรณ์ของระบบนิเวศ ลดภาระต่อสิ่งแวดล้อม

3. ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ (Economic efficiency) ประสิทธิภาพของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ส่งเสริมการลงทุนและผลผลิต การเติบโตทางเศรษฐกิจ ศักยภาพของผลผลิตทางเศรษฐกิจ

คนึงนิจ อนุโรจน์ (2556) ได้กล่าวไว้ว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบควบคู่กันไปทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจและปัญญา (พัฒนาทั้งศิล สมาธิและปัญญา) และสิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการพัฒนานั้นต้องเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง เมื่อคนได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบแล้ว เขาจะเป็นแกนกลางที่จะไปประสานปรับเปลี่ยนบูรนาการในระบบองค์รวมใหญ่ซึ่งได้แก่ มนุษย์ สังคม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี ให้เป็นระบบแห่งการดำรงอยู่ด้วยกันอย่างดีและต่อเนื่องซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน กล่าวคือ การพัฒนาที่ยั่งยืนต้องมีลักษณะที่เป็นบูรณาการ (Integrated) ทำให้เกิดเป็นองค์รวม (Holistic) นั่นคือองค์ประกอบทั้งหลายที่เกี่ยวข้องจะต้องมาประสานกันครบองค์และมีลักษณะอีกอย่างหนึ่ง คือ มีดุลยภาพ (Balance) กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การทำให้กิจกรรมของมนุษย์สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของธรรมชาติ โดยมนุษย์ต้องเข้าถึงธรรมชาตินำปัญญาความรู้ที่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบแล้วไปจัดปรับปรุงระบบความสัมพันธ์กับธรรมชาติ ให้ธรรมชาติเอื้อผลดีต่อตนและเกื้อกูลมนุษย์ต่อไปทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้นสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน มุมมองของมนุษย์จะต้องมีการปรับเปลี่ยนและ เปิดกว้างยอมรับความจริงถึงผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ที่จะติดตามมาในภายภาคหน้าจากการกระทำของตน มนุษย์จะต้องประสานแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ และจริยศาสตร์ เข้าด้วยกันเพื่อสร้างเป็นข้อกำหนด สร้างให้เกิดเป็นความคิดรวบยอดขึ้นในระบบความคิดและพร้อมจะนำไปเชื่อมโยงกับ ประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

ด้วยเหตุนี้การพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทของไทยจึงควรเป็นการพัฒนาที่ต้องคำนึงถึงความเป็นองค์รวมของทุก ๆ ด้านอย่างสมดุล บนพื้นฐานของทรัพยากรธรรมชาติที่เรามีอยู่ ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมไทยด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกกลุ่ม ด้วยความเอื้ออาทรกันและกัน เคารพซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคตและมีคุณภาพชีวิตที่ดี อย่างเท่าเทียมกันไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน นั่น คือ การพัฒนาที่ยั่งยืนนั่นเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทความนี้มุ่งศึกษาทบทวนเกี่ยวกับการจัดการสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

กรศิรักษ์ ชูเสียงแจ้ว และ ศิริพงศ์ รักใหม่ (2563) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะและคุณภาพการบริการของพนักงานทำความสะอาดห้องพัก: กรณีศึกษา โรงแรมในจังหวัดตรัง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลัก ควรเพิ่มเติมในด้านของความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) และ สมรรถนะส่วนบุคคลเพิ่มเติมในด้านของทัศนคติของพนักงาน และสมรรถนะหน้าที่มีความพร้อมที่ดีอยู่แล้ว ส่วนคุณภาพการบริการ ลูกค้าพึงพอใจในการบริการตามสมรรถนะที่ได้ แม้ไม่ครบถ้วนทุกประการก็ตามโดยเน้นการสื่อสารมากกว่าสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ส่วนแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของการบริการของพนักงานทำความสะอาดห้องพักในจังหวัดตรัง แต่ละโรงแรมควรจะมีแนวทางที่ชัดเจน เพราะแต่ละโรงแรมมีความแตกต่างกัน

เกรียงศักดิ์ เตจ๊ะวงค์ (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักทางหลวงชนบทที่ 10 (เชียงใหม่) ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักทางหลวงชนบทที่ 10 (เชียงใหม่) มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับกลาง ปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง ปัญหาและอุปสรรค มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน เครื่องจักรกลที่ใช้ปฏิบัติงานชำรุด การจัดสวัสดิการที่ไม่ทั่วถึง ขาดความก้าวหน้าในสายงาน การมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการจัดกรอบบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน เสนอให้กรมทางหลวงชนบท จัดหาเครื่องจักรกลให้เพียงพอต่อความต้องการ มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน จัดให้มีสวัสดิการอย่างเหมาะสม เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัยให้เพียงพอกับจำนวนบุคลากร ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเอง ตลอดจนส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงาน

สมบูรณ์ ศรีสมานุวัตร (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรโดยอาศัยสมรรถนะ (Competency–based HRD) ผลการวิจัยพบว่า การนำแนวทางสมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นเครื่องมือในการระบุถึงความรู้ความสามารถ และอุปนิสัยใจคอของพนักงานเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำมาประยุกต์ใช้งานในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้อยู่ในระดับมาตรฐานตาที่บริษัทได้คาดหวังไว้ในการพัฒนาสมรรถนะขอพนักงานนั้น ได้นำเทคโนโลยีเว็บ (Web Technology) เข้ามาประยุตก์ใช้งานเพื่อเพิ่มโอกาสการเรียรรู้ให้กับพนักงานในองค์กรได้อย่างทั่วถึง

มณีรัตน์ ฉัตรอุทัย (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษากรอบสมรรถนะและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดของสำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด มีจำนวน 11 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การบริการที่ดี จริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชียวชาญในงานอาชีพ และ ความร่วมแรงร่วมใจและสมรรถนะประจำงานให้บริการห้องสุมด จำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งเน้นที่คุณภาพ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การสือเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน จรรยาบรรณวิชาชีพ และความเข้าในผู้อื่น 2) ช่องว่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะกับสมรรถนะที่มีอยู่ตามกรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การบริการที่ดี จรรยาบรรณวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้อง

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรองค์กรไทยด้วยการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า สภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรในช่วงของการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะที่เป็น 1) การทำงานที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมากด้วยการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี หลักการ วิธีการใหม่ ๆ เข้ามาทำงาน และปรับใช้ในองค์กร 2) การให้

ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้วยการอบรมมากขึ้น 3) สภาพบรรยากาศในการทำงานเปลี่ยนแปลงและมีบรรยากาศที่เคร่งเครียดมากขึ้น มีการประกันคุณภาพการทำงานทั้งในหน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา และองค์กรธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากร 4) ลักษณะการจ้างงานเป็นการจ้างงานแบบมีการทำสัญญาเป็นระยะ ๆ สะท้อนความรู้สึกที่ไม่มั่นคงในการทำงานให้กับบุคลากรที่เข้าทำงานในลักษณะการจ้างงานแบบนี้ 5) การทำงานที่เป็นกลุ่มพวกพ้อง เครือญาติ หรือใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และปัญหาในการทำงานของบุคลากรในองค์กรไทยส่วนใหญ่มี 2 ประการคือ 1) ทัศนคติและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ต่างสะท้อนออกมาในเชิงลบในระยะแรก ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และ 2) บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีหรือหลักการการทำงานแบบใหม่

สรุป

จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ และ วิธีการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development Model) เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถสรุปรายละเอียดตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. รูปแบบสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ตัวแบบสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้กำหนดให้มีตัวแบบสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดย กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน แต่ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มี 15 กลุ่มงาน ได้แก่ (1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (2) กลุ่มงานสนับสนุนงานทางวิชาการ (3) กลุ่มงานบริหาร (4) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (5) กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา (6) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (7) กลุ่มงานนิติกร (8) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ (9) กลุ่มงานประกันคุณภาพ (10) กลุ่มงานตรวจสอบภายใน (11) กลุ่มงาน

ศิลปวัฒนธรรม (12) กลุ่มงานพัฒนานักศึกษา (13) กลุ่มงานวิทยบริการและสารสนเทศ (14) กลุ่มงานภาษา และ (15) กลุ่มงานคอมพิวเตอร์

2. วิธีการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development Model) เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน สมรรถนะ (Competency) จัดได้ว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ การสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Competency เป็นเรื่องสำคัญและจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมจะสามารถสร้างการยอมรับและลดการต่อต้านการนำ Competency เข้ามาใช้ในหน่วยงานได้ เป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Kick–off)

เริ่มด้วยขั้นตอนการเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญมาก โดยองค์การเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของระบบสมรรถนะและแผนการดำเนินงานของโครงการแก่ผู้บริหารทุกระดับ วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ ความสำคัญ และประโยชน์ รวมทั้งแผนการดำเนินงานของโครงการ และคาดหวังว่าผู้บริหารทุกท่านจะไปถ่ายทอดความรู้ต่อให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ สามารถตอบคำถามหรือข้อสงสัยในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบสมรรถนะได้อย่างถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายควรเป็นผู้บริหารตั้งแต่ ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย รองผู้อำนวยการ/รองคณบดี จนถึงผู้บริหารระดับสูง และ คณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร (Organization Investigation and Diagnosis)

ทีมที่ปรึกษาและคณะทำงานฯ ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กรเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังจากบุคลากร และข้อมูลทั่ว ๆ ไป โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร คู่มือ Website สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง การใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งศึกษาระบบสมรรถนะจากสถาบันองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่มีโครงสร้างภารกิจการ ดำเนินงานคล้ายคลึงกันกับองค์กรของเรา เพื่อนำมาวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษาและกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ถูกต้องเหมาะสม และท้าทายมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3: การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Workshop)

ในขั้นตอนนี้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร เชิญผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่หัวหน้า/ผู้อำนวยการ/คณบดี ขึ้นไปมาร่วมกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organizational Competency) และค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงจะทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทิศทางนโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้ง

ปัญหาอุปสรรคต่างๆ อย่างดี จึงกำหนดสมรรถนะขององค์กรได้ ชัดเจนและตรงประเด็นมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นๆ เมื่อกำหนดสมรรถนะองค์กรและสมรรถนะหลักเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็ควรกำหนดสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) ทั้งสมรรถนะร่วม และสมรรถนะเฉพาะทางของแต่ละสายวิชาชีพ (Common & Specific Functional Competency) โดยกลุ่มเป้าหมายควรเป็น Key Persons ที่เป็นตัวแทนจาก สายวิชาชีพต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 4: การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development& Coaching)

ภายหลังจากจบการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว คณะที่ปรึกษา/วิทยากรมอบหมายให้คณะทำงานแต่ละสายวิชาชีพกลับไปปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะตามสายวิชาชีพของตน ประมาณ 1–2 สัปดาห์เพื่อเตรียมกลับมาร่วมพัฒนากับทีมที่ปรึกษา/วิทยากร หลังจากนั้นคณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรให้คำปรึกษาและชี้แนะ (Competency Consulting &Coaching) การพัฒนาสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพให้ถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากขึ้นพร้อมกับการเทียบสมรรถนะตามสายวิชาชีพกับตำแหน่งงาน (Functional Competency Mapping with Job Position)

ขั้นตอนที่ 5: การรวบรวมและจัดทำคู่มือสมรรถนะ (Competency Profile & Dictionary)

คณะที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กรร่วมกัน ทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร การจัดทำคู่มือสมรรถนะแต่ละตัว (คำอธิบายรายละเอียดพฤติกรรมเพิ่มเติม วิธีการประเมินผลและแนวทางการพัฒนา) และจัดทำการเทียบสมรรถนะหลักกับตำแหน่งงาน (Core Competency Mapping with Job Position) โดยพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่งควรจะมีระดับ ความสามารถมาตรฐานอยู่ในระดับใด เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่สมรรถนะและใช้เป็นมาตรฐานกลางเผยแพร่ให้บุคลากรทุกหน่วยงานรับทราบเพื่อแสดงถึงความโปรงใสในการบริหารงาน

ขั้นตอนที่ 6 : การสื่อสารและการประเมินสมรรถนะ (Communication & Competency Assessment)

เมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จแล้วจะต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบสมรรถนะให้กับบุคลากรทุกคนรับทราบรายละเอียดของระบบสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิดหลักการ ประโยชน์ของสมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนา คู่มือสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะ และนโยบายการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นประโยชน์ และให้ความร่วมมือในการนำไปใช้ในการวัดประเมิน และพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เมื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจแล้วก็ทำการประเมินสมรรถนะบุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางที่กำหนดไว้

การนำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในหน่วยงานเป็นลำดับขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 1

ขั้นตอนที่ 1 : การเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ ความสำคัญ และประโยชน์ รวมทั้งแผนการดำเนินงานของโครงการ และสามารถถ่ายทอดความรู้ต่อให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ รวมทั้งสามารถให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบสมรรถนะได้อย่างถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษาและกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ถูกต้องเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3: การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ เชิญผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่หัวหน้า/ผู้อำนวยการ/คณบดี ขึ้นไปมาร่วมกำหนดสมรรถนะองค์กร ค้นหาสมรรถนะหลัก กำหนดสมรรถนะตามสายวิชาชีพ ทั้งสมรรถนะร่วม และสมรรถนะเฉพาะทางของแต่ละสายวิชาชีพ

ขั้นตอนที่ 4: การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ การพัฒนาสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพให้ถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากขึ้นพร้อมกับการเทียบสมรรถนะตามสายวิชาชีพกับตำแหน่งงาน

ขั้นตอนที่ 5: การรวบรวมและจัดทำคู่มือสมรรถนะ โดยพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่งควรจะมีระดับ ความสามารถมาตรฐานอยู่ในระดับใด เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่สมรรถนะและใช้เป็นมาตรฐานกลางเผยแพร่ให้บุคลากรทุกหน่วยงานรับทราบ

ขั้นตอนที่ 6 : การสื่อสารและการประเมินสมรรถนะ เมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จแล้วจะต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบสมรรถนะให้กับบุคลากรทุกคนรับทราบรายละเอียด ทำการประเมินสมรรถนะบุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการทบทวนเอกสารวิชาการ ทั้งแนวคิดของ McClelland (1975); Boyatzis (1982); Boam and Sparrow (1992); Nadaillac (2003); Rankin (2002); Maaleki (2018); Chan et al. (2019); กรศิรักษ์ ชูเสียงแจ้ว และ ศิริพงศ์ รักใหม่ (2563); เกรียงศักดิ์ เตจ๊ะวงค์ (2553) และสมบูรณ์ ศรีสมานุวัตร (2553) จึงได้ข้อเสนอแนะรูปแบบสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐและพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development Model) เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนี้

1. การกำหนดสมรรถนะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร ภารกิจ และลักษณะงานขององค์กร

2. สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมานั้นต้องไม่ง่ายเกินไป หรือยากเกินไป ต้องมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถของบุคลากรให้ทำพฤติกรรมนั้นๆ

3. ต้องกำหนดสมรรถนะและตัวชี้วัดพฤติกรรมต้องแสดงพฤติกรรม หรือความสามารถที่สูงกว่า/โดดเด่นกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

4. บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การและความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)

5. สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาแล้วควรปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ

เอกสารอ้างอิง

กรศิรักษ์ ชูเสียงแจ้ว และศิริพงศ์ รักใหม่. (2563). สมรรถนะและคุณภาพการบริการของพนักงานทำความสะอาดห้องพัก: กรณีศึกษา โรงแรมในจังหวัดตรัง. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี,13*(2), 167–183.

กัญญาฎา พวงมะลิ. (2556). *สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา* (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา.

เกื้อ วงศ์บุญสิน. (2538). *ประชากรกับการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกรียงศักดิ์ เตจ๊ะวงค์. (2553) *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักทางหลวงชนบทที่ 10 (เชียงใหม่)* (รายงานการวิจัย). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

การประปานครหลวง. (2555).*รายงานประจำปี 2555*. กรุงเทพฯ: การประปานครหลวง.

คนึงนิจ อนุโรจน์. (29 พฤษภาคม 2557). *แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2565, จาก www.gotoknow.com

เทื้อน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

นภดล เหลืองภิรมย์. (2550). *การจัดการนวัตกรรม: การพัฒนาตัวแบบความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักวิจัย* (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ดวงรำไพ งามศัพท์. (2559). การศึกษาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 11*(3), 67–76.

วนิดา เชียวงามดี. (2555). การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษยภาครัฐโดยใช้แนวคิดเรื่องสมรรถนะ. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย, 32*(1), 1–22.

วสุธิดา นักเกษม และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ .(2562). อิทธิพลของคุณลักษณะงานและบรรยากาศองค์การ ร่วมกับการรับรู้การสนับสนุน จากหัวหน้างานและองค์การ ผ่านผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่มีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ. *Veridian E-Journal, 12*(2), 383–408.

วศิณีย์ สิริบรรสพ. (2558). *ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา* (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยพะเยา.

วรรณรัตน์ ศรีกนก. (2553). การพัฒนากรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก. *วารสารพยาบาลทหารบก, 14*(3),151–158.

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). *แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

ปฐมพงษ์ บำเริบ. (2563). ผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีต่อมุมมองทางการตลาด. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ, 11*(1), 135–147.

พระธรรมปิฎก. (2539). *การพัฒนาที่ยั่งยืน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมลคีมทอง.

พระธรรมปิฎก. (2543). *ปฏิรูปการศึกษาการสร้างสรรค์ภูมิปัญญา*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์. (2548). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรองค์กรไทยด้วยการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.

ไพฑูรย์ พงศะบุตร. (2544). *พจนานุกรมฉบับที่ 27*. กรุงเทพ: ไทยวัฒนาพานิช.

มณีรัตน์ ฉัตรอุทัย. (2551). การศึกษากรอบสมรรถนะและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดของสำนักหอสมุดกลาง. *วารสารพระจอมเกล้าลาดกระบัง, 16*(1),33–43.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์.

สมบูรณ์ ศรีสมานุวัตร. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรโดยอาศัยสมรรถนะ (Competency–based HRD).*กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ*. กรุงเทพ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ.(2543). การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. *วารสารบริหารคน, 21* (2), 11–18.

Boam, R. and Sparrow, P. (1992). D*esigning and achieving Competency.* Reading: McGraw–Hill.

Boyatzis, R.E. (1973). Testing for competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, *28*(1), 1 – 14.

Boyatzis, R.E. (1975). *A Competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston: Mcber.

Boyatzis, R.E. (1982). *Competence at work.* San Francisco: Jossey–Bass.

Boyatzis, R.E. (1982).*The Competence manager: A model for effective performance.* New York: Wiley.

Boyatzis, R.E. (1987). Human motivation. New York: University of Cambridge.

Chan, C., et al. (2019). Students approach to develop in holistic competency: an adaption of the 3P model. *Educational Psychology*, *40* (5), 622–642.

Maaleki, A. (2018). *The ARZESH competency model: Appraisal & development manager's competency model*. London: Lambert Academic Publishing.

Mensah, A. (2019). Work sampling: Methodological advances and new applications. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, *20*(1), 42–60.

Mogkaew, P. (2019). Construction of Dhammanamai Principles in Treatment of Thai Traditional Medicine of Prongmadaue Community, Muang District, Nakhonpathom Province. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences, 2*(3), 45–58.

Nadaillac, A. (2003). *Competency System*. New York: McGraw–Hill.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The core competences of the corporation. *Harvard Business Review,15*(1), 78–89.

Rankin, C.(2002). Social Capital, Microfinance, and the Politics of Development. *Feminist Economics, 8*(1), 1–24.

Sachs, D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press.

Schermerhorn, J., Hunt, J., and Osborn, R. (2000). *Organizational Behavior*. (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.

Spencer, L.M. and Spencer, S.M., (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. New York: Wiley.

Yamane, T. (1973). *Statistic: An Introductory Analysis.* (3rd ed.). New York: Harper and Row.