

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วสรุปเป็นความรู้เพื่อประกอบการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีเนื้อหาที่สำคัญคือ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับประสิทธิผลองค์การ การจัดกลุ่มของสมรรถนะ และการนำแนวคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์การ รายละเอียดนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์การ ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ เป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถ มากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแล ได้รับการติดต่อจากองค์การ The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่างๆทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548 ก)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า

ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (Stone, 1999)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ของ McClelland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ ปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ *The Competent Manager : A Model of Effective Performance* โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ. 1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ *Competing for The Future* และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่า เป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้

ต่อมา ได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมสักระยะ และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายน ปี ค.ศ. 1998 ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่าองค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 และบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Bain and Company (1998) ได้สำรวจบริษัทจำนวน 708 บริษัททั่วโลก ในปี ค.ศ. 1998 พบว่า Core Competency เป็นเครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 และในปี ค.ศ. 2005 อยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวนเครื่องมือทางการบริหาร 25 รายการ สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยชนาการ เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เรชั่น บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548 ก) มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ และได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development)

ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System - SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบ  
 จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐโดยยึดหลักสมรรถนะ และกำหนดสมรรถนะต้นแบบ  
 ของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงาน  
 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548 ก)

### ความหมายของสมรรถนะ

มีคำในภาษาไทยหลายคำที่ใช้แทนคำว่า Competency เช่น สมรรถนะ ความสามารถ และ  
 สมรรถภาพ คำว่า สมรรถนะ (สะมัดณะนะ) ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525  
 แปลว่าความสามารถ คำว่า ความสามารถ ตามแนวคิดทางจิตวิทยา ใช้คำว่า Ability หมายถึง  
 ความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน หรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน  
 แนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคล ใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงาน  
 ของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการใช้คำว่า Core Competency ซึ่งหมายถึง  
 ความสามารถหลักขององค์การธุรกิจ ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า สมรรถภาพ  
 (Capability) หมายถึงคุณลักษณะของบุคคล ที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และ  
 ความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ (दनัย เทียนพุด, 2548) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล  
 เรือน (2548 ก) ใช้คำว่า สมรรถนะ แทนคำ Competency ส่วนสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 ก) และ  
 อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ใช้คำ Competency เช่นเดียวกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 ข) ซึ่งได้ให้  
 ความเห็นเพิ่มเติมว่า Competency ประกอบด้วย ความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัย  
 ของบุคคล เพียงแต่คำว่า Competency จะช่วยจัดระบบขององค์ประกอบดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่  
 ชัดเจนขึ้น โดยสรุปแล้วนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้คำว่า สมรรถนะ ที่หมายถึงความสามารถ สำหรับในการ  
 วิจัยครั้งนี้ใช้คำว่า สมรรถนะ ที่แปลว่าความสามารถ ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525  
 และสอดคล้องกับแนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการซึ่งนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในทางธุรกิจอย่าง  
 แพร่หลาย

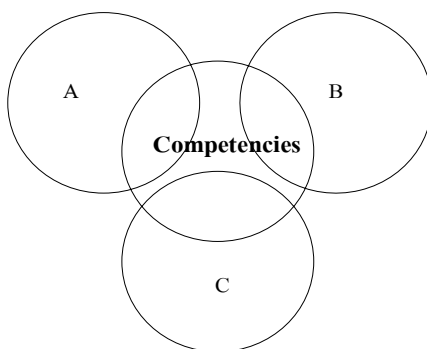
สำหรับความหมายของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ McClelland (1999) หมายถึง  
 บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการ  
 ปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ Spencer และ Spencer (1993) ให้  
 ความหมายสอดคล้องกันกับ McClelland คือ สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล  
 (Underlying Characteristics of an Individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน เป็น  
 คุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ  
 (Superior Performance) ในงานได้

จากการศึกษาความหมายของ สมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในการทำงานเดียวกัน โดยใช้แนวคิดของ McClelland เป็นพื้นฐานในการให้ความหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงาน เช่น Hay Group (2548) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรม ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กร ได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ Boyatzis (1982) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (2548) สรุปว่าสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่น สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 ก) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลที่จำเป็นในการทำงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

เนื่องจาก สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงทำให้เกิดความสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจ อย่างไร ความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ ตามความเห็นของ McClelland ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึงความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่นความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ตนเองขายอยู่เป็นประจำหรือความสามารถในการอ่าน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ สมรรถนะในกลุ่มที่สอง เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้ มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน สถาบัน Schoonover Associates (2548) ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า สมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance)

ดังนั้นความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบความสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของ สมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคา ในตลาด ถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนดราคาได้นั้น จึงจะถือเป็น สมรรถนะ ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็น สมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาด ให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็น สมรรถนะ และสมรรถนะ ไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด จึงถือเป็น สมรรถนะ สถาบัน Schoonover Associates แสดงคำอธิบายไว้ตามภาพประกอบ 3

ภาพประกอบ 3 ความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจกับสมรรถนะ



**A : Motives/Attitude** Achievement wants to do an excellent job

**B : Knowledge** Understands market pricing dynamics

**C : Achievement** wants to do an excellent job

**Competency** : Uses understanding of market pricing dynamics to develop pricing models

จากความแตกต่างของสมรรถนะกับความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและทัศนคติ ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมด ที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior Performance) ที่องค์การต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self – Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive)

### องค์ประกอบของสมรรถนะ

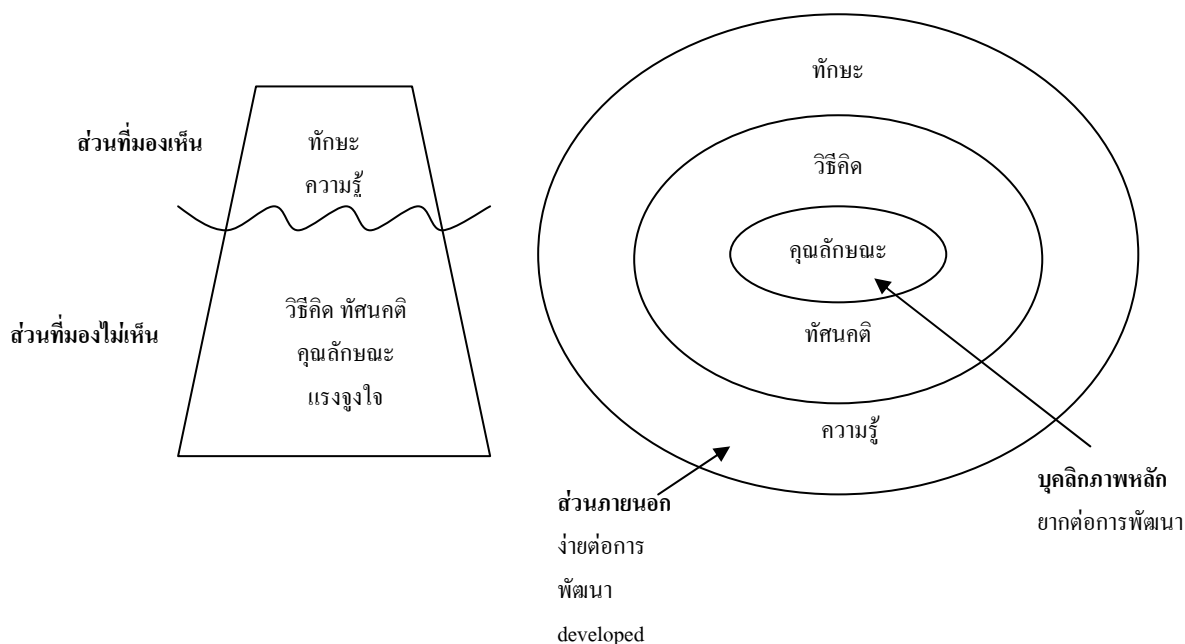
สมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของ McClelland เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติจนชำนาญ เช่นทักษะการอ่าน
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึงความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่นความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารการศึกษา
3. ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confident) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้
4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น Spencer และ Spencer (1993) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้คือ ความรู้ และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก

ดังภาพประกอบ 4

### ภาพประกอบ 4 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง



### ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับประสิทธิผลองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะบุคคล ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล เพื่อเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่เป็นตัวแปรเหตุ กับประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นตัวแปรผล พบว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผล จำเป็นที่ต้องมีบุคลากร ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (ภรณ์ กীরติบุตร, 2529)

ผลการศึกษาความหมายของประสิทธิผลจากความเห็นของ Lawless (1979) Mundel (1983) Baird และคณะ (1990) Bartol และ Martin (1991) สรุปได้ว่า ประสิทธิผลหมายถึงการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับขอบเขตของเป้าหมายและระดับของผลลัพธ์ที่ผลิตออกมาและสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้

### **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร**

Boyatzis (1982) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลและปัจจัยอื่นๆกับผลลัพธ์ขององค์กรไว้ในทฤษฎี ว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลลัพธ์ขององค์กร (Contingency Theory of Action and Job Performance) ที่แสดงให้เห็นว่า ผลงานที่ดีเลิศขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยสามประการคือ บุคคล งาน และองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ทัศนคติ ปรัชญาในการทำงาน วิธีการทำงาน ความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะของแต่ละคน จะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้อง กับความต้องการในบทบาท ภารกิจและหน้าที่เฉพาะของงาน กับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างระบบ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตขององค์กร ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามประการสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์กรได้ การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างบุคคล ความต้องการของงานและสิ่งแวดล้อมขององค์กรก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์กร และส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ ลักษณะของความสัมพัทธ์ ดังภาพประกอบ 5



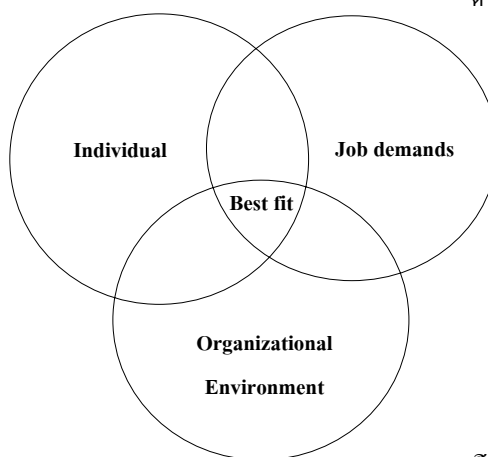
ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ของบุคคล บทบาทในงาน  
และสิ่งแวดล้อมขององค์การกับประสิทธิผลขององค์การ

**ความต้องการของบุคคล (Individual)**

วิสัยทัศน์ ค่านิยม ปรัชญา  
ความเชื่อ ความรู้  
ความสามารถในเชิงสมรรถนะ  
สถานะและวงจรการดำรงชีวิต  
สถานะและวงจร  
การประกอบอาชีพ

**ความต้องการของงาน (Job demands)**

หน้าที่ บทบาท  
ตามลักษณะงาน



**Best fit**

ความสำเร็จ = จุดที่บุคคลได้รับการกระตุ้น  
จากอิทธิพลด้านงานและสภาพแวดล้อม  
องค์การ จนสามารถปฏิบัติงานด้วยความ  
เต็มใจ รู้สึกร่าเริง และเกิดผลงานที่มี  
ประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

**สภาพแวดล้อมขององค์การ**

**(Organizational Environment)**  
วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ  
โครงสร้างและระบบขององค์การ  
กลยุทธ์และจุดอิมพัลส์ของอุตสาหกรรม  
ตำแหน่งขององค์การ  
บริบทแวดล้อมภายนอกองค์การ

ความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์การ ตามแนวคิดของ Boyatzis สอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมพกานต์ ไชยสังข์ (2546) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ศึกษาด้านบัญชีและการเงิน แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศขององค์การที่มีต่อสมรรถนะของพนักงานในบริษัท จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท จำนวน 117 คน ผลการวิจัยพบว่าลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการ และบรรยากาศขององค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถพยากรณ์สมรรถนะโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิคของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Gibson และคณะ (1997) มีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนี้

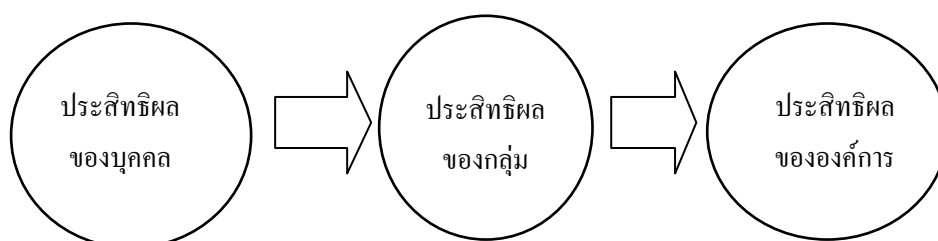
1. ประสิทธิภาพของบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์กร ซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์กร

2. ประสิทธิภาพของกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยที่ประสิทธิผลของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพาน แต่เป็นในรูปของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่า การรวมตัวกันธรรมดา

3. ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness) องค์กรประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่ม ดังนั้นประสิทธิผลขององค์กรจึงประกอบด้วยประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่ม แต่ประสิทธิผลขององค์กร ได้รับผลกระทบของพลังร่วม (Synergistic Effects) ที่ทำให้้องค์กรมีประสิทธิภาพในระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่าง ๆ ธรรมดา

ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคล ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่ม ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับนี้จะมีพลังร่วม (Synergistic Effects) ซึ่งทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มมีมากกว่าผลรวมของประสิทธิผลของบุคคล เพราะว่าการใช้พลังร่วมจะตระหนักถึงการใช้ความพยายามร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลทั้ง 3 ระดับของ Gibson และคณะ มีลักษณะดังภาพประกอบ 6

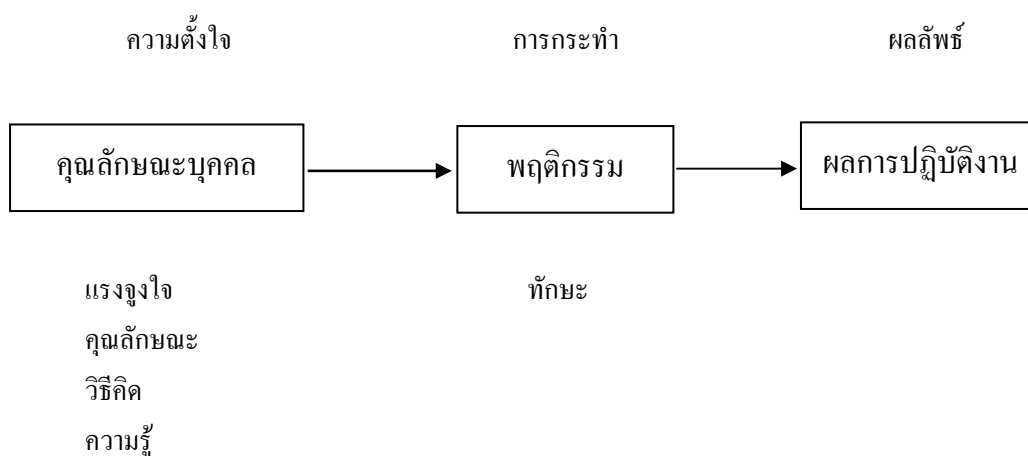
ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร



จะเห็นได้ว่าประสิทธิผลระดับของบุคคลนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดประสิทธิผลระดับกลุ่มและองค์กร การที่พนักงานอื่นได้แก่ ผู้บริหารหัวหน้างานและผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในหน้าที่งานเฉพาะของตนเองและร่วมมือร่วมใจในการทำงานแล้ว กลุ่ม และองค์กรก็จะมีประสิทธิผลไปด้วย Lawless (1979) กล่าวว่าองค์กรจะไม่เกิดประสิทธิผลขึ้น ถ้าหากปราศจากบุคคลที่มีประสิทธิผล การวัดประสิทธิผลของบุคคลสามารถวัดได้จากผลิตภาพ (Productivity) ผลลัพธ์ของบุคคล (Personal Output) ผลลัพธ์ทางความคิดสร้างสรรค์ (Creative Output) ความซื่อสัตย์ของบุคคล ความผูกพันในงานและองค์กร (Personal Loyalty or Commitment) สามารถประเมินได้ในรูปของระดับการพัฒนาตนเอง (Personal Development) ระดับของความรับผิดชอบ (Level of Responsibility) และวุฒิภาวะ (Maturity) เป็นเกณฑ์ในการวัด วิธีการและหลักในการวัดจะต้องสอดคล้องกับบทบาทของบุคคลในองค์กร

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสมรรถนะ และสมรรถนะบุคคล ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน นั้น Spencer และ Spencer (1993) อธิบายว่า สมรรถนะโดยทั่วไปจะประกอบด้วยเจตนา (Intent) ซึ่งเป็นแรงผลักดันด้านแรงจูงใจและลักษณะนิสัย (Motive or Trait Force) ที่ทำให้เกิดการกระทำที่นำไปสู่ผลลัพธ์ พฤติกรรมที่ปราศจากเจตนาไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ ซึ่งเป็นลักษณะของความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผล ดังภาพประกอบ 7

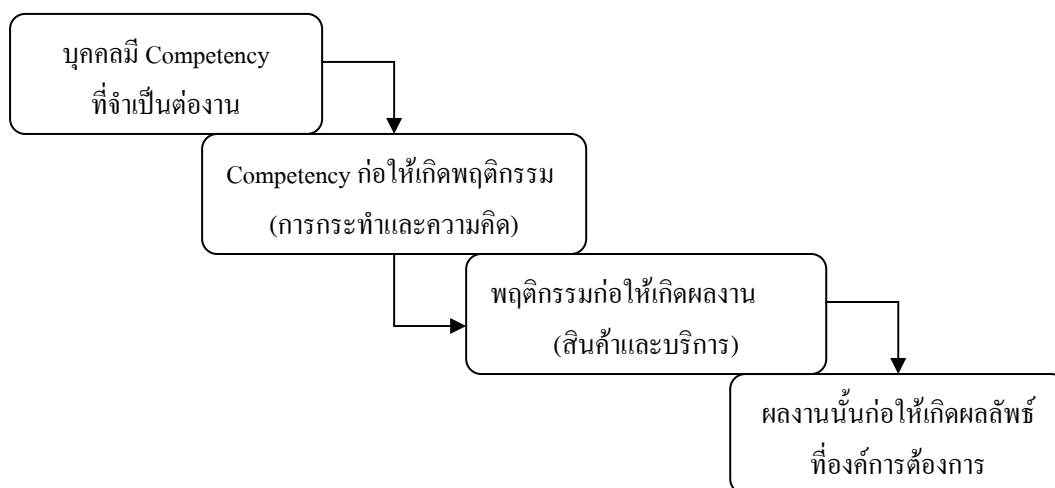
ภาพประกอบ 7 ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะ



จากแนวคิดของ Spencer และ Spencer แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า องค์ประกอบของสมรรถนะซึ่งเป็นที่มาของสมรรถนะบุคคล มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของงาน

ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 ก) ได้สรุปแนวคิดของ Shermon และ Parry ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Spencer และ Spencer ว่าสมรรถนะเกิดจากองค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม และเป็นคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงานและนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ลักษณะของความสัมพันธ์ดังกล่าวประกอบ 8

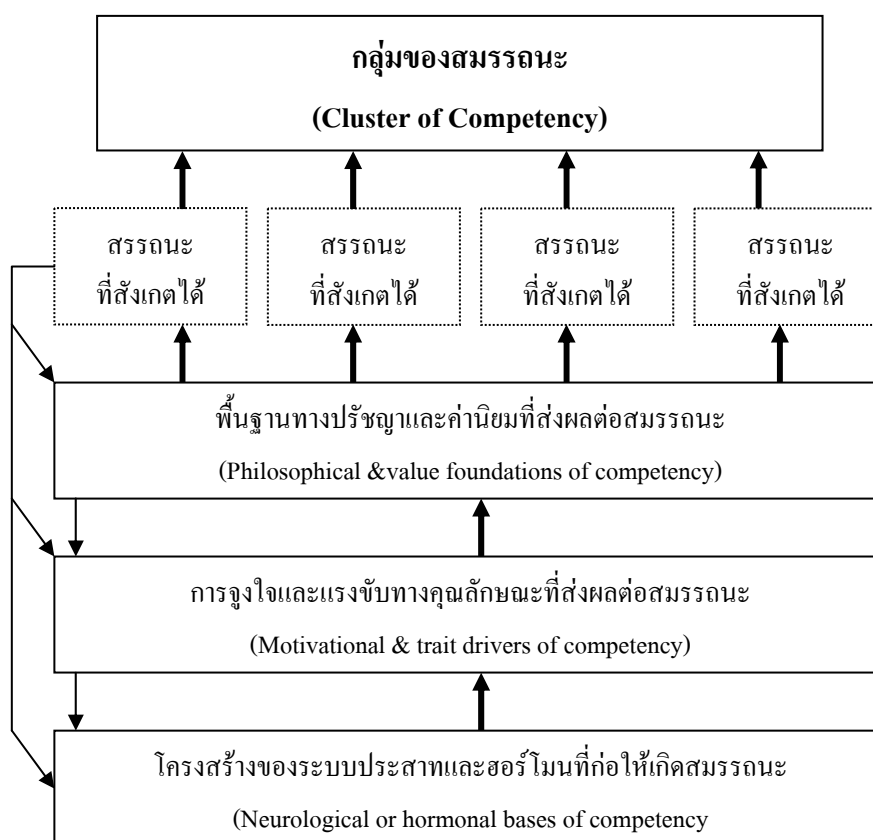
ภาพประกอบ 8 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลงานและผลลัพธ์



### การจัดกลุ่มสมรรถนะ

สมรรถนะบุคคล มีองค์ประกอบสำคัญคือ พื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self – Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) Boyatzis (1982) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะบุคคล ที่เกี่ยวข้องกันเป็นระดับในลักษณะของโครงสร้างทางบุคลิกภาพ (Levels of Within the Personality Structure) พบว่า โครงสร้างของระบบประสาทและฮอร์โมนของมนุษย์ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดสมรรถนะในแต่ละบุคคล สมรรถนะเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ด้วยการให้แรงจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดแรงขับทางคุณลักษณะที่จะพัฒนาต่อไปเป็นพื้นฐานทางปรัชญาและค่านิยมของแต่ละบุคคล ที่ส่งผลให้แสดงสมรรถนะออกมาในลักษณะที่รับรู้และสังเกตได้หลายๆด้าน ซึ่งเมื่อจัดรวมสมรรถนะแต่ละด้านที่บุคคลแสดงออกมาเข้าเป็นกลุ่ม จะกลายเป็นบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลนั่นเอง ดังภาพประกอบ 9

ภาพประกอบ 9 โครงสร้างของกลุ่มสมรรถนะบุคคล



Spencer และ Spencer (1993) ได้จัดกลุ่มสมรรถนะบุคคล ออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ รวม 6 กลุ่ม ดังนี้  
 สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำ และสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action) ประกอบด้วย สมรรถนะการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพ และความถูกต้อง (Concern for Order, Quality, and Accuracy) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการแสวงหา ข่าวสาร (Information Seeking)

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) ประกอบด้วย สมรรถนะความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding) และการมุ่งสู่บริการลูกค้า (Customer service Orientation)

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วย สมรรถนะการใช้อิทธิพล และผลกระทบ (Impact and Influence) การตระหนักถึงองค์การ (Organizational Awareness) และการสร้างสัมพันธภาพ (Relational Building)

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial) ประกอบด้วยสมรรถนะการมุ่งพัฒนา คนอื่น (Developing others) การชี้นำ การใช้อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่งและการยื่นกราน (Directiveness : Assertiveness and use of Position Power) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation) และภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (Team leadership)

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (Cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะ การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) และความชำนาญทางการบริหาร จัดการทางวิชาชีพและทางเทคนิค (Technical/Professional Managerial Expertise)

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal Effectiveness) ประกอบด้วยสมรรถนะ การควบคุมตนเอง (Self - Control) ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความมุ่งมั่นต่อองค์การ (Organizational Commitment)

สมรรถนะทั้ง 6 กลุ่มที่กล่าวข้างต้นบางกลุ่มสมรรถนะก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่ม สมรรถนะอื่น อาทิ สมรรถนะเรื่องการมุ่งบริการลูกค้าจะเชื่อมโยงกับสมรรถนะเรื่องการแสวงหา ข่าวสาร และเรื่องความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะบางด้านก็ช่วยสนับสนุน สมรรถนะด้านอื่น เช่น สมรรถนะด้านความมั่นใจตนเองอาจสนับสนุนการใช้สมรรถนะอื่นอย่างมี ประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และบางสมรรถนะ เช่น การควบคุมตนเอง จะเชื่อมโยงกับสถานการณ์ มากกว่าเชื่อมโยงสมรรถนะอื่น ๆ Spencer และ Spencer (1993) ได้เสนอถึงองค์ประกอบของ สมรรถนะที่ควบคุมประสิทธิภาพ ในการทำงานของคน เมื่อต้องจัดการกับความกดดันทางสภาวะ แวดล้อมที่เกิดขึ้นทันทีทันใด และแต่ละสมรรถนะจะเกื้อหนุนประสิทธิภาพของสมรรถนะอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดลอม ได้แก่

1. การควบคุมตนเอง (Self – Control) เป็นความสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ภายใต้การควบคุมและอดกลั้นต่อการกระทำทางลบเมื่อถูกขู่ข่ม และอดกลั้นเมื่อประสบกับการต่อต้านหรือไม่เป็นมิตรจากผู้อื่น หรือเมื่อทำงานภายใต้สภาพที่เต็มไปด้วยความเครียด พฤติกรรมของความสามารถนี้ ได้แก่ เป็นคนที่ไม่มียุติธรรมหันหันปล้นแล่น ต่อต้านการขู่ข่มจากผู้ร่วมงานที่ไม่เหมาะสม สงบนิ่งในสถานการณ์ที่เคร่งเครียด การควบคุมตนเองเป็นความสามารถที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์มากกว่าความสามารถอื่นๆ บางครั้งอาจรวมกับการให้คำแนะนำ (Directiveness) เมื่อต้องเผชิญกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ และสัมพันธ์กับการมีผลกระทบและสร้างอิทธิพลหรือการทำงานเป็นทีมเมื่อต้องขึ้นนำการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม

2. ความมั่นใจในตนเอง (Self – Confidence) เป็นความเชื่อของบุคคลในความสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จในหน้าที่งานของตน ประกอบด้วย การแสดงออกถึงความมั่นใจของบุคคลในการจัดการกับสถานการณ์ความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น และพยายามแสวงหาการตัดสินใจหรือสร้างความคิดเห็นและจัดการความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเสนอตัวเองอย่างเด็ดเดี่ยวและสุภาพ แสดงความมั่นใจในการตัดสินใจและความสามารถของตนเอง แสดงจุดยืนของตนเองอย่างเด่นชัด เมื่อขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ความสามารถด้านความมั่นใจในตนเองและจัดการกับความล้มเหลวนี้ ไม่ปรากฏว่าเชื่อมโยงกับความสามารถเฉพาะอื่น ๆ แต่เป็นความสามารถที่เกื้อหนุนการใช้ความสามารถทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ บุคคลและกลุ่มที่หลากหลาย เป็นความสามารถที่จะเข้าใจและชื่นชมความแตกต่างและมุมมองในปัญหาที่ตรงกันข้าม สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดตามข้อเรียกร้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เปลี่ยนและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย พฤติกรรมของบุคคลที่มีความยืดหยุ่น ได้แก่ การยอมรับในความเที่ยงตรงของมุมมองตรงกันข้าม ปรับเปลี่ยนได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงในงาน ความยืดหยุ่นเป็นความสามารถที่สนับสนุนการมีผลกระทบและสร้างอิทธิพลอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถด้านการจัดการ

4. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นความสามารถและความปรารถนาของบุคคลในการปรับพฤติกรรมของตนเอง กับเป้าหมายขององค์กร และแสดงในวิธีทางที่สนับสนุนเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร พฤติกรรมที่เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่สังเกตเห็นได้แก่ ความปรารถนาที่จะช่วยเพื่อนร่วมงาน ทำงานให้สำเร็จ ปรับกิจกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เข้าใจในความต้องการในความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เลือกที่จะทำงานสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าที่จะปฏิบัติตามความสนใจหรือตามความเชื่อของตัวเอง

Boyatzis (1999) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ จากงานวิจัยของ Goleman (1998) Boyatzis (1982) Spencer และ Spencer (1993) Rosier (1994 -1997) Jacobs (1997) และจัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self - Awareness) ประกอบด้วย ความตระหนักรู้ในอารมณ์ (Emotional Awareness) การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (Accurate Self - Assessment) และความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence)

2. การมีกฎในตนเอง (Self - Regulation) ประกอบด้วย การควบคุมตนเอง (Self - Control) ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Trustworthiness) การปรับตัว (Adaptability) ความระมัดระวัง (Conscientiousness) และนวัตกรรม (Innovation)

3. แรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Drive) ความมุ่งมั่น (Commitment) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism)

4. การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (Empathy) ประกอบด้วย ความเข้าใจในผู้อื่น (Understanding Others) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) การมีจิตมุ่งบริการ (Service Orientation) อำนาจการจัดการกับความแตกต่าง (Leveraging Diversity) และความรู้เกี่ยวกับการเมือง (Political Awareness)

5. ทักษะด้านสังคม (Social Skills) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร (Communication) การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Management) ภาวะผู้นำ (Leadership) ความจับใจในการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) การยึดมั่นในข้อตกลง (Building Bonds) การประสานสัมพันธ์และความร่วมมือ (Collaboration and Cooperation) ความสามารถของทีมงาน (Team Capabilities)

Zwell (2000) ได้จัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือสมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ แต่ละกลุ่มสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achievement Competencies) สมรรถนะด้านนี้เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1.1 การมุ่งในผลลัพธ์ (Results Orientation) ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายและมุ่งมั่นเพื่อประสบความสำเร็จ และประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทาย พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การตั้งเป้าหมายที่สามารถประสบความสำเร็จได้ มุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมาย และพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

1.2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) ความสามารถนี้บุคคลจะวางแผนยุทธวิธี กลยุทธ์ การควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน และตัดสินใจที่จะจัดการในปัญหาจาก



การปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านนี้มักจะคาบเกี่ยวกับการมุ่งในผลลัพธ์แต่สามารถแยกแยะได้ เพราะว่าคนที่ตั้งเป้าหมายท้าทายอาจจะไม่มีความสามารถที่จะควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานของตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชาได้ พฤติกรรมที่สำคัญของการจัดการผลการปฏิบัติงานได้แก่ การให้ความสนใจในทั้งคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน มีการตั้งผลลัพธ์การทำงานที่ต้องการอย่างชัดเจน และนิยามไว้อย่างดี สำหรับการทำงานและความก้าวหน้าของงาน มีการค้นหาข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจากผู้อื่น

1.3 อิทธิพล (Influence) บุคคลที่มีอิทธิพลสามารถระบุถึงผู้ที่ทำการตัดสินใจที่สำคัญ และบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพวกเขา มีการคาดการณ์ถึงปฏิกริยาและเหตุผลที่คัดค้านเพื่อจะวางแผนถึงวิธีที่จะเอาชนะในสิ่งเหล่านั้น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ พัฒนาและเสนอกระบวนการให้เหตุผลที่น่าจูงใจเพื่อที่จะตัดสินใจจัดการในสิ่งที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่ต้องการและความต้องการของผู้อื่น การรับข้อมูลและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน

1.4 ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคำที่คล้ายกับคำว่า Proactive ที่หมายถึงแรงขับที่ต้องการให้พนักงานได้ทำสิ่งต่างๆด้วยตัวเอง ที่จะทำให้พวกเขา และธุรกิจประสบความสำเร็จ เป็นสมรรถนะขั้นสูงด้านหนึ่ง ที่แยกผู้ที่ปฏิบัติงานสูงกับต่ำได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ มีการลงมือกระทำโดยปราศจากการถูกถามหรือถูกต้องการให้ทำงาน ริเริ่มโครงการของบุคคลหรือกลุ่ม และให้ความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ในการทำงานให้สำเร็จ

1.5 ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) เป็นสมรรถนะที่จะทำงานได้รับการปฏิบัติอย่างรวดเร็ว มีมาตรฐานของคุณภาพที่สูง และใช้ทรัพยากรอย่างน้อยที่สุด บุคคลที่มีความสามารถด้านนี้สูงจะมีความตั้งใจ และความผูกพันต่อการทำงานให้เสร็จสิ้นด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง และมีความสามารถที่จะรวบรวมและแยกโครงการเป็นส่วน ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ทำให้มีความรวดเร็วในการประสบความสำเร็จ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ปฏิบัติในหน้าที่งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำแนกโครงการออกเป็นหน้างานแต่ละองค์ประกอบ มอบหมายงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะอยู่ในภาวะขาดแคลน

1.6 ความยืดหยุ่น (Flexibility) บุคคลที่สามารถปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และมีการเปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่มีสมรรถนะทางด้านความยืดหยุ่นสูง นอกจากนี้ยังเปิดรับและตอบสนองต่อความคิด มุมมอง กลยุทธ์และตำแหน่งใหม่ๆ สามารถที่จะตอบสนองเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โดยสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และการกระทำ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ สามารถเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการได้อย่างรวดเร็ว ถ้ากลยุทธ์ปัจจุบันไม่สามารถทำงานได้ และปฏิบัติงานได้อย่างดีในสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ของการตัดสินใจและการกระทำที่คลุมเครือ

1.7 นวัตกรรม (Innovation) เป็นสมรรถนะที่บุคคลริเริ่มความคิด วิธีการ การแก้ปัญหาใหม่ ๆ นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับความสนใจต่อความคิดสร้างสรรค์และการประดิษฐ์ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การสนับสนุนและนำวิธีการและกระบวนการใหม่มาใช้ มีการค้นหาเชิงรุกเพื่อจะปรับเปลี่ยนและปรับปรุงแนวคิดใหม่ ๆ หรือวิธีการเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นไปได้

1.8 ความสนใจในคุณภาพ (Concern for Quality) ความสนใจในคุณภาพทำให้มั่นใจว่าผลผลิตจากการทำงานทั้งหมดมีความถูกต้องและตรงหรือเกินมาตรฐานภายใน พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ มีการเตรียมวัสดุ วิธีการและทรัพยากรอย่างระมัดระวัง ควบคุมความถูกต้องและคุณภาพของงานของคนอื่น ๆ และเข้าไปแก้ไขความผิดพลาดให้ถูกต้อง

1.9 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) บุคคลที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความคิดริเริ่ม และความสนใจในคุณภาพที่สูงขึ้น วิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้หน้าทำงาน หรือกระบวนการมีประสิทธิภาพและง่ายขึ้น มีการระดมสมองและสร้างแนวคิดใหม่ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ มีการวิเคราะห์ระบบ กระบวนการและแนวโน้มการปฏิบัติงานเพื่อระบุถึงโอกาสสำหรับการปรับปรุง จัดหาเครื่องมือและวิธีการแก่ผู้อื่นให้แก้ไขปัญหา และปรับปรุงกระบวนการทำงานแก่ผู้อื่น

1.10 ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise) เป็นสมรรถนะที่บุคคลต้องฝึกฝน ถ้าไม่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเพียงพอก็จะไม่มีสมรรถนะทางพฤติกรรมที่เพียงพอต่อการที่บุคคลจะปฏิบัติในงานที่ต้องการทักษะนั้นได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ มีและใช้ความรู้ทางเทคนิคพื้นฐานและแนวคิด มีการพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามต้องการเพื่อใช้แก้ไขปัญหาทางเทคนิค และบางครั้งมีการสร้างวิธีและเทคนิคใหม่ ๆ

2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) สมรรถนะประเภทนี้สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น ได้แก่

2.1 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นสมรรถนะที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่ทำงานเป็นทีมได้อย่างดีเยี่ยมสามารถเลื่อนผลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในทีมโดยใช้พฤติกรรมและรูปแบบที่หลากหลาย พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของทีมที่ดีขึ้น

2.2 การมุ่งในการบริการ (Service Orientation) ความผูกพันที่จะให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญต่อสมรรถนะทางด้านนี้ การประยุกต์ใช้นี้ไม่เพียงแต่ลูกค้าภายนอกเท่านั้น แต่ต้องบริการแก่สัมพันธภาพอื่น ๆ ด้วยเช่น หัวหน้า ลูกค้าภายในและผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างตรงตามเวลาและสุภาพ พยายามดึงข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อจะสังเกตความพึงพอใจ

2.3 การตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal Awareness) เป็นสมรรถนะที่ เป็นองค์ประกอบสำคัญของเขาวนอร์มณ คนที่มีประสิทธิผลจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่นได้ องค์ประกอบสำคัญของการตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล คือ ความสามารถในการฟังอย่างมีประสิทธิภาพและความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การรับฟังแนวความคิดและเรื่องต่าง ๆ ของคนอื่น ๆ อย่างตั้งใจ จัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนที่มีกับคนอื่น ๆ ในทางที่ไม่คุกคาม

2.4 ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร (Organizational Savvy) การใช้ความรู้ความเข้าใจในองค์กร บุคคลจะเข้าใจและใช้พลังขององค์กรในทางที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะ ที่จะมอิทธิพลและมีผลกระทบต่อองค์กร ตัวเองและผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การเก็บข้อเท็จจริง ความคิดเห็นในช่องทางการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ พัฒนากลยุทธ์ที่จะได้มาซึ่งความผูกพันต่อโครงการและกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนความรู้จากวัฒนธรรมองค์กร

2.5 การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) ในงานส่วนใหญ่ การประสบความสำเร็จนั้น เกี่ยวข้องกับการได้รับความร่วมมือกันของทุกคน เมื่อบุคคลสามารถพัฒนาการเอาใจใส่สัมพันธภาพที่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน ก็จะประสบความสำเร็จในด้านบุคคลในการทำงาน พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาสัมพันธภาพได้ง่ายกับผู้คนหลากหลาย ปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของผู้อื่น

2.6 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) จุดประสงค์ของการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง คือการแก้ปัญหาความขัดแย้งและความไม่เห็นด้วย ในทางที่ทุกกลุ่มรู้สึกพึงพอใจและเห็นพ้องซึ่งกันและกัน และดึงเอาความคิดที่ดีที่สุดจากทุกฝ่าย มาสร้างวิธีแก้ปัญหาที่ดีและมีประสิทธิผลในการแก้ปัญหา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การแสดงความไม่เห็นด้วยในทางที่ไม่โจมตีหรือดูหมิ่นผู้อื่น รู้เวลาที่จะประนีประนอมและเวลาที่ยืนหยัด

2.7 ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (Attention to Communication) เป็นสมรรถนะที่บุคคลเก็บข้อมูลข่าวสารสำคัญ เมื่อติดต่อกับคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมประจำวัน วิกฤตการณ์ หรือความก้าวหน้าของโครงการระยะยาว พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การรวบรวมและแสดงความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน ระบุและใช้วิธีและช่องทางการสื่อสารได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์

2.8 ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม (Cross - Cultural Sensitivity) องค์กรที่สามารถจงใจ และพัฒนาความฉลาดจากกลุ่มพนักงานจะมีข้อดีในการแข่งขันได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาความรู้และความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิหลัง ปรับเปลี่ยนการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) สมรรถนะ เป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ กับความเชื่อ ความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย

3.1 ความซื่อสัตย์และความจริง (Integrity and Truth) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็น ถึงความรู้สึกที่มีต่อตัวเอง การยอมรับตัวเอง และระดับที่บุคคลจะรู้ความเป็นจริงของตนเอง มี แนวโน้มที่จะยอมรับและรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงาน เป็นอิสระที่จะเผชิญกับความ เสี่ยง ในการลองสิ่งใหม่ ๆ และพูดในสิ่งที่คิด จะปฏิบัติตามสิ่งที่เห็นด้วยและผูกพันอยู่ พฤติกรรมที่ สำคัญได้แก่ การทำงานให้เสร็จสิ้นบนพื้นฐานของความผูกพันและข้อตกลงร่วมกัน ยอมรับความ ผิดพลาดแม้ว่าจะเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบ

3.2 การพัฒนาตนเอง (Self - Development) เป็นสมรรถนะที่บุคคลแสดงความปรารถนา ที่จะ เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีสมรรถนะทางด้านนี้สูง จะประเมินทักษะปัจจุบันของตนเอง อย่างถูกต้อง เช่นเดียวกับประเมินถึงสิ่งที่ต้องการ เพื่อสามารถเพิ่มความสำเร็จในการทำงาน มีการริเริ่มที่จะ ระบุถึงทักษะ ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานในอนาคตและทำในสิ่งที่นำมาได้ซึ่งทักษะนั้น มีการค้นหาโอกาสที่จะเพิ่มการเติบโตและการพัฒนา พฤติกรรมที่สำคัญคือ การระบุขอบเขตทักษะ ของตนเองที่จะต้องได้รับการพัฒนาและการค้นหาข้อมูลย้อนกลับทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

3.3 ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) สามารถทำการตัดสินใจได้แม้ว่าจะอยู่ภายใต้ สถานการณ์ที่ตึงเครียดสูง ความเสี่ยงสูง และสถานการณ์ที่คลุมเครือ สามารถดึงเอาความรับผิดชอบ ของสมาชิกในกลุ่ม เมื่อต้องการลงมือดำเนินการ สมาชิกในกลุ่มสามารถตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการลงมือ กระทำ ใช้เครื่องมือในการสื่อสาร ชักจูง และกระบวนการกลุ่มช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้ มีพฤติกรรมที่ สำคัญได้แก่ ทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีทางเลือกและผลลัพธ์ชัดเจน สามารถดึงเอาความ รับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มได้ เมื่อต้องการความช่วยเหลือด้านการลงมือทำหรือการตัดสินใจ

3.4 คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision Quality) พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ตัดสินใจโดย ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้น หรือผลกระทบอื่นๆที่จะเกิดขึ้น เช่นปฏิกิริยาของผู้คนและ ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา รวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการระบุช่องว่างและการเบี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้น ก่อนทำการตัดสินใจ มองถึงผลกระทบในระยะยาว

3.5 การจัดการความเครียด (Stress Management) เป็นสมรรถนะที่จะจัดการกับอารมณ์ แสดงความรู้สึกอย่างเหมาะสม สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสุภาพและอดกลั้นเมื่ออยู่ใน สถานการณ์ที่ยุ่งยาก สามารถเลือกใช้การแสดงออกของอารมณ์ในการสื่อสารและช่วยให้สิ่งต่างๆ บรรลุผลไปได้ พฤติกรรมที่สำคัญคือ แสดงออกอย่างสุขุมได้แม้อยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และ แสดงออกอารมณ์ในทางที่จะลดความเครียดโดยปราศจากการทำลายมิตรภาพหรือผลผลิต

3.6 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) เกี่ยวข้องกับการใช้ตรรกศาสตร์ เหตุผล อย่างมีระบบ เพื่อการทำความเข้าใจ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหา สามารถระบุและประเมินสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหา พัฒนาและบริหารแผนเพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริง พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ วิเคราะห์แนวคิด ข้อถกเถียง ปัญหา ออกเป็นแต่ละส่วน องค์ประกอบ วิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ

3.7 ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) เกี่ยวข้องกับการใช้แนวคิดและความคิดทั่วไป เพื่อค้นหาความคล้ายคลึงกันและรวบรวมความคิดเข้าด้วยกัน ค้นหาทางที่จะเพิ่มความเข้าใจ แก้ปัญหา มีผลต่อนวัตกรรม สามารถใช้ประสบการณ์หรือความรู้จากสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะ คล้ายคลึงกันมาสร้างแนวทางและวิธีแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ระบุปัญหา หลักและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ สร้างและใช้ตัวอย่างหรือความ เหมือนกันเพื่อช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจแนวคิดของตนเองได้

4. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัวตัดสิน ว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ ความสามารถนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญคือ การจัดการ โครงการ การนิเทศพนักงาน และการพัฒนาพนักงาน สมรรถนะนี้ประกอบด้วย

4.1 การสร้างทีมการทำงาน (Building Teamwork) เป็นการสร้างหน่วยงานที่มีการ ร่วมมือกัน จัดพนักงานเข้าด้วยกันและช่วยพวกเขาให้มีการเชื่อมโยงภายในหน่วยการทำงานที่มี ประสิทธิภาพและช่วยให้จัดการกับปัญหาที่มีสาเหตุจากความไม่ลงรอยกันและการแตกแยก เข้าใจ ในพลวัตของกลุ่ม และใช้ความเข้าใจนั้นเพื่อช่วยเหลือการทำงานของกลุ่ม และพัฒนาผู้นำทีมที่ เข้มแข็ง พฤติกรรมที่สำคัญคือ การสร้างทิศทางของโครงการและมอบหมายทิศทางนั้นให้กับ สมาชิกในทีม ช่วยขจัดสิ่งขวางกั้นขององค์กรและระบุทรัพยากรที่นำมาช่วยเหลือทีมได้

4.2 การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) เป็นสมรรถนะที่จะเพิ่มความผูกพันของพนักงาน ในงานที่ตนเองทำ โดยจูงใจผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ เตรียมพร้อมที่จะยอมรับและ จัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจ และใช้วิธีการที่หลากหลายในการเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจ ให้แก่ผู้อื่น

4.3 การสร้างพลังใจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) การช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาสมรรถนะ โดยให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่และให้ความเป็นอิสระ โดยเพิ่มอำนาจในการทำงาน พฤติกรรมที่ สำคัญได้แก่ ขอมให้ผู้อื่นทำงานผิดพลาดและเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา มอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้อื่น โดยดูพื้นฐานของความสามารถและศักยภาพ

4.4 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ที่สนับสนุนพนักงานให้สามารถทำงานได้ดีที่สุด ให้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมและผล

การปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าอะไรคืองานหรือไม่ใช่งาน ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาวิเคราะห์สถานการณ์และเสนอตัวอย่างและทางเลือกที่จะพัฒนาความสามารถ รักษาและสื่อสารความคาดหวังที่สูงแก่พนักงานที่จะช่วยบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้ดีที่สุด พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้องแก่บุคคลอื่นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงอุปสรรคขวางกั้นการเจริญเติบโตของเขา

5. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และภารกิจหลักประกอบด้วย

5.1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำสร้างและสื่อสารภารกิจหลักขององค์กร ที่มาจากแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ ระบบค่านิยมได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่อธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กรต่อคนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

5.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ความเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรตนเอง ใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนาและบริหารกลยุทธ์ระยะยาว

5.3 การให้ความสนใจในการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ผู้นำจะค้นหาโอกาสของธุรกิจและคำนวณความเสี่ยงของธุรกิจ เพื่อสร้างความเติบโตแก่องค์กร พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ใช้ความรู้ด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์ และอุตสาหกรรมเพื่อระบุโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ วิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้องในข้อดี ข้อเสีย และความเสี่ยงของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มในธุรกิจใหม่นั้น

5.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ผู้นำจะต้องเป็นผู้สื่อสาร ผู้จูงใจ นักวิเคราะห์และมีวิสัยทัศน์ นักกลยุทธ์ ผู้ต่อสู้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ สามารถระบุและประเมินได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์อันประกอบด้วย การสนับสนุนขององค์ประกอบด้านวัฒนธรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และจัดหาทรัพยากร ขจัดอุปสรรค และลงมือปฏิบัติเสมือนเป็นผู้สนับสนุนการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

5.5 การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Building Organizational Commitment) เป็นสมรรถนะในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับภารกิจหลัก วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร สร้างความซื่อสัตย์ และความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมที่สำคัญคือการแสดงออกและสร้างสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสุขสบายในองค์กร เข้าไปรับผิดชอบในการสร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันภายในองค์กร

5.6 การสร้างจุดรวม (Establishing Focus) หัวหน้างานทำให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ปรับทิศทางการทำงานเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสามารถนี้ เพราะพนักงานจะสามารถทำงานได้ดีขึ้นเมื่อเข้าใจบทบาทของตนเองและเข้าใจในความสัมพันธ์กับระบบขององค์กร โดยภาพรวม พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ เข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร ทำให้แน่ใจว่าทรัพยากร เวลา และความตั้งใจ ได้ถูกจัดสรรในสัดส่วนที่เหมาะสมต่อลำดับก่อนหลังหรือลำดับความสำคัญของธุรกิจ

5.7 วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยม (Purpose, Principle, and Values) ผู้นำจะแสดง พฤติกรรมที่สำคัญอันได้แก่ สนับสนุนพนักงานคนอื่น ๆ ให้ทำการตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมขององค์กร และใช้วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมในการอธิบายแรงจูงใจส่วนบุคคล และการตัดสินใจต่อผู้อื่น

ด้านสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับผู้นำนั้น Forster และคณะ (2000) ได้สร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของภาวะผู้นำ ของ Assistant Deputy Ministers และผู้บริหารอาวุโสของ Public Service Commission of Canada โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะด้านสติปัญญา (Intellectual Competencies) ประกอบด้วย สมรรถนะทางการรู้คิด (Cognitive Capacity) เป็นสมรรถนะในการจัดการกับความซับซ้อนในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่างๆ ที่จะแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และชอบที่จะเพิ่มพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ให้กว้างขึ้นและสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นสมรรถนะในการทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองและวิธีคิดเกี่ยวกับปัญหา สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ต่อตัวเองและพนักงานคนอื่น ๆ

2. สมรรถนะด้านการสร้างอนาคต (Future Building Competencies) ประกอบด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) เป็นการทำความเข้าใจและรวบรวมวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการใช้วิสัยทัศน์เป็นกรอบการทำงานในกิจกรรมการจัดการ เสนอวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์

3. สมรรถนะด้านการจัดการ (Management Competencies) ประกอบด้วยการจัดการการกระทำ (Action Management) เป็นการมุ่งสู่การกระทำของตนเองคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว มีการพิจารณากลยุทธ์ที่บุคคลเกี่ยวข้องภายในองค์กร มีการพัฒนากลยุทธ์สนับสนุนที่จัดการกับผลลัพธ์ทางลบ มีการสนับสนุนผู้ร่วมงานคนอื่นที่เสนอมา การตระหนักรู้ในองค์กร (Organizational Awareness) เป็นการเสาะแสวงหาความรู้ในองค์กร มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีการจัดการเกี่ยวกับเวลา การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมและแบ่งปันความน่าสนใจต่างๆ

และเสนอให้มีการประชุมในกลุ่มการทำงาน การสร้างการร่วมมือ (Partnering) เป็นการสร้างบรรยากาศที่นำไปสู่การร่วมมือกันในการทำงาน มีการระบุถึงผู้ร่วมมือที่มีศักยภาพ การสร้างความสัมพันธ์ในการให้และรับ ทำความเข้าใจในตำแหน่งของผู้ร่วมงานที่มีศักยภาพ

4. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ (Relationship Competencies) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) เป็นการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการให้และรับการวิพากษ์วิจารณ์ เตรียมพร้อมในการเจรจาต่อรอง มีการเคารพและสนับสนุนความหลากหลายในที่ทำงาน การสื่อสาร (Communication) มีการสื่อสารโดยทั่วไป มีการสื่อสารต่อสาธารณะเสนอแนวความคิดอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ มีการสื่อสารข้ามองค์การ

5. สมรรถนะเฉพาะบุคคล (Personal Competencies) ประกอบด้วยความแข็งแรงและต่อต้านความเครียด (Stamina / Stress Resistance) มีความเข้าใจเรื่องความเครียดและความวิตกกังวล วิธีการลดความเครียด รักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง จริยธรรมและค่านิยม (Ethics and Value) เป็นตัวอย่างในการยึดหลักคุณธรรมทำการตัดสินใจในจริยธรรมที่ยาก ปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยความเท่าเทียมกัน สามารถตรวจสอบได้ บุคลิกภาพ (Personality) มีการมองและประเมินตัวเอง มีแรงจูงใจและมีภาวะผู้นำ มีความยืดหยุ่นของพฤติกรรม (Behavioral Flexibility) จัดการกับสิ่งที่คลุมเครือพัฒนาความยืดหยุ่นและความมั่นใจในตนเอง (Self – Confidence) นำผู้อื่นด้วยความมั่นใจ หลีกเลี่ยงการกระทำที่มั่นใจเกินไป

จากการศึกษาและวิจัยของ Hellriegel และคณะ (2001) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ หรือผู้บริหาร ควรมีสมรรถนะหลักของผู้บริหาร 6 ประการ คือ

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) ประกอบด้วย การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) ประกอบด้วย การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and Organizing Projects) การบริหารเวลา (Time Management) การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements)

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน (Designing Teams) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a Supportive Environment) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing Team Dynamics)



4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency) ประกอบด้วย ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the Organization) การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions)

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ประกอบด้วยความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding) ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity)

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self - Management Competency) ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct) แรงขับเคลื่อนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience) การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Demands) ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development)

ผลการศึกษารวบรวมกลุ่มสมรรถนะจากแนวคิดของ Spencer และ Spencer (1993), Forster และคณะ (2000) Boyatzis (1999) Zwell (2000) Hellriegel และคณะ (2001) จะเห็นว่า เป็นการจัดกลุ่มสมรรถนะบุคคล ที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ออกเป็นกลุ่ม แต่ละกลุ่มประกอบด้วย สมรรถนะย่อย หรือที่เรียกว่า Supporting Competencies เพื่อสนับสนุนให้ สมรรถนะหลักแต่ละตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบทุกด้านตามที่องค์กรทั่วไปต้องการ ซึ่งแต่ละองค์การย่อมต้องการสมรรถนะที่แตกต่างกัน สมรรถนะในแต่ละกลุ่มหรือประเภทนั้น ย่อมมีความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่งงาน งานระดับผู้บริหารจำเป็น ต้องมีสมรรถนะทางด้านภาวะผู้นำ ซึ่งมีผลต่อการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต ส่วนหัวหน้างานจำเป็น ต้องมีสมรรถนะด้านการจัดการที่จะสามารถควบคุมผลการปฏิบัติงานของตนเอง และกลุ่มหรือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบให้บรรลุตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังต้องมีสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความผูกพันในสมาชิกในกลุ่ม ต่อบรรยากาศการทำงานภายในกลุ่ม เกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังที่ Becker และคณะ (2001) ได้ทำการวิจัยถึงสมรรถนะหลัก ที่ทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยา และธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค จากการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่องค์กรทางธุรกิจดังกล่าวมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำและสมรรถนะด้านการจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะนั้น จะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่นหากเป็นผู้บริหารระดับสูงก็จะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของบุษยามาสมารยาตร์ (2542) ที่ทำการศึกษาคิดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า คิดความสามารถด้านการพัฒนา และเพิ่มพูน

ประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผลจากการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การที่องค์กรจะมีสมรรถนะได้นั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนถึงแนวทางการบริหาร จึงจะทำให้การนำแนวคิดสมรรถนะประยุกต์ใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จได้

### ประเภทของสมรรถนะ

การแบ่งประเภทสมรรถนะ เป็นการนำกลุ่มสมรรถนะบุคคล มาจัดเป็นประเภทให้สอดคล้องกับลักษณะงานในแต่ละองค์กร จากการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งประเภทของสมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ ใช้สมรรถนะบุคคลเป็นหลักในการแบ่งประเภทของสมรรถนะ เช่น ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547 ข) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทคือ ประเภทแรก เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ได้ ประเภทที่สอง เป็นสมรรถนะในงาน (Job Competency) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนด เช่น ความสามารถในการวิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ ประเภทที่สามเป็นสมรรถนะบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งมักเรียกว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล ส่วนธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มสมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานหรือคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี ซึ่งแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน และกลุ่มสมรรถนะที่ไม่ใช่ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 กลุ่มย่อยคือ กลุ่มแรก เป็นสมรรถนะบุคคลได้แก่ Personal/Individual Competency กลุ่มที่สองเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ Functional /Job/Professional/Technical Competency และกลุ่มที่สามเป็นสมรรถนะที่ใช้สำหรับงานของผู้ที่ทำหน้าที่ในสายงานบริหาร ได้แก่ Leadership / Managerial Competency ส่วนสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 ก) จัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็นสองกลุ่มคือ Core Competency ที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร และ Job Competency ที่เป็นสมรรถนะในงานของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Prahalad และ Hamel (1994) ที่แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ Core Competency ที่เป็น สมรรถนะหลักขององค์กร และ Core Competency ที่เป็นสมรรถนะหลักของบุคคล Prahalad และ Hamel ได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักขององค์กรว่า เป็นกลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กร และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก และผู้บริหารขององค์กรจงใจสร้างและกำหนดขึ้น

สมรรถนะหลักขององค์กร คือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดในยุคเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะหลักของบุคคล คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) มีแนวคิดสอดคล้องกับนักวิชาการส่วนใหญ่ โดยแบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 ประเภทไว้ดังนี้

1. สมรรถนะองค์กร (Organization Core Competency) เป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถโดยรวมขององค์กร เกิดจากการรวม ความสามารถบุคคล และความสามารถขององค์กรผสมผสานทั้งทักษะและเทคโนโลยีที่มวลขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เป็นแนวทางให้องค์กรสามารถนำไปสู่การสร้างหรือการมีโอกาสในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ชื่อสมรรถนะองค์กรที่กำหนดขึ้น เป็นรากฐานสำคัญที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ (ผลผลิต + บริการ) ขององค์กร

2. สมรรถนะหลักของบุคคล (Personal Core Competency) หมายถึง สมรรถนะหรือขีดความสามารถที่เป็นคุณสมบัติของบุคลากรทุกคนในองค์กรเดียวกันต้องมีส่วนร่วมกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร นอกจากสมรรถนะหลักที่ทุกคนต้องมีเหมือนกันแล้ว บุคลากรทุกคนยังต้องมีสมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานในแต่ละด้านเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ สมรรถนะหลักของบุคคล แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 สมรรถนะร่วมกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในกลุ่มงานหรือในกลุ่มตำแหน่งเดียวกันที่จะต้องมีส่วน เช่น กลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่งานธุรการ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ จะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกันในด้านความรู้พื้นฐานด้านงานธุรการและสารบรรณ เป็นต้น

2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องมีความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

จากการแบ่งสมรรถนะออกเป็นประเภทต่างๆ สรุปได้ว่า สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือสมรรถนะบุคคล (Personal Competency) และสมรรถนะองค์กร (Organization Competency) สมรรถนะบุคคลจำแนกเป็นกลุ่มย่อยออกไปตามลักษณะงานและความต้องการขององค์กร อารมณ์ ภูิวินพันธุ์ (2548) ได้รวบรวมรายการสมรรถนะต่างๆของบุคคลเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) โดยจำแนกออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill)

ประกอบด้วยทักษะ 2 ด้าน คือทักษะด้านการบริหารจัดการงาน (Management Skill) หมายถึงทักษะในการบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ และทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึงทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) หมายถึงความคิด ความรู้สึก เจตคติ แรงจูงใจและความต้องการส่วนบุคคล การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การจึงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์การ และลักษณะงานเป็นสำคัญ

### การนำแนวคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์การ

การนำแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์การต่างๆ มีวัตถุประสงค์สำคัญคือใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Competency-Based Human Resources Management) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีค่านิยม วัฒนธรรมเดียวกัน มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และพันธกิจหลักขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและสร้างความสามารถในการแข่งขันเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์การ สิ่งสำคัญที่องค์การจะต้องรู้คือผลผลิตที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้ผลผลิตหรือผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นต้องอย่างยั้งที่จะต้องรู้ถึงความสามารถหรือพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ พึงจะมีด้วย สมรรถนะ หรือความสามารถในการทำงานของแต่ละตำแหน่งงานจึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารงานรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปรับเปลี่ยนใหม่โดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถกันมากขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะเน้นไปที่สมรรถนะซึ่งถือเสมือนเป็นปัจจัยนำเข้า (Lead Indicators) ที่ทำให้พนักงานมีผลผลิตหรือผลงานที่สามารถประเมินหรือวัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้ (Lag Indicators) อีกทั้งการกำหนดสมรรถนะจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น (อริญญา สมแก้ว, 2548)

การประยุกต์ใช้ระบบการบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์การ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วิธีคือ ประยุกต์ใช้ทั้งองค์การ (Organization Wide) หมายถึงประยุกต์ใช้ในทุกหน่วยงานทุกตำแหน่ง และการประยุกต์ใช้บางส่วน (Pilot Size) การประยุกต์ใช้บางส่วนมี 3 ลักษณะคือ การประยุกต์ใช้เฉพาะตำแหน่งการจัดการขึ้นไป หลายองค์การนิยมใช้วิธีนี้ เพราะว่าตำแหน่งเหล่านี้เป็นกลุ่มบุคคลหลักในการขับเคลื่อนองค์การ ลักษณะที่สองการประยุกต์ใช้เฉพาะหน่วยงาน หมายถึงการเลือกใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง เพราะว่าการเห็นผลลัพธ์โดยตรงจากการเลือกใช้ระบบนี้ และลักษณะที่สามเป็นการประยุกต์ใช้แบบผสม (Hybrid Approach) หมายถึงการประสานกันระหว่างตำแหน่งการจัดการกับหน่วยงานนำร่อง คือใช้กับตำแหน่งการจัดการทุกระดับ

ในองค์กร ในขณะที่เดียวกันจะใช้กับทุกตำแหน่งเฉพาะในหน่วยงานนำร่อง การประยุกต์ใช้ทั้งองค์กรจะได้ประโยชน์ทั้งองค์กร แต่เริ่มต้นยาก ใช้ทรัพยากรมากและมีความเสี่ยงสูง เพราะถ้าเกิดผิดพลาดหรือล้มเหลวจะทำให้เกิดความเสียหายทั้งองค์กร ในขณะที่การประยุกต์ใช้บางส่วนจะได้ประโยชน์เฉพาะตำแหน่ง และเกิดมาตรฐานต่างกัน เพราะใช้ทั้งระบบเก่าและระบบใหม่ แต่ลงทุนน้อย เริ่มต้นได้ง่ายและมีความเสี่ยงน้อยเพราะถ้าผิดพลาดก็จะกระทบเพียงบางส่วนขององค์กร ซึ่ง เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2548) ได้เสนอการนำแนวคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กรไว้ 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management Roadmap) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบการบริหารขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Based Approach) เพราะว่าเป็นการจัดทำขั้นพื้นฐานและภาพรวมการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถเชิงสมรรถนะ หรือด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

2. การพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึงการพัฒนาขีดความสามารถที่องค์กรต้องการและกำหนดเป็นมาตรฐานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นขีดความสามารถหลัก ที่ทุกตำแหน่งต้องมี ในขณะเดียวกันในทุกตำแหน่งก็ต้องมีความสามารถเชิงเทคนิคเฉพาะตำแหน่งด้วย

3. การจัดเทียบความสามารถเชิงสมรรถนะและการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Mapping and Dictionary) หมายถึง การนำขีดความสามารถที่องค์กรกำหนด มาจัดเทียบกับแต่ละตำแหน่ง แล้วพิจารณาว่า แต่ละตำแหน่งควรมีขีดความสามารถมาตรฐานเท่าไร โดยปกติจะมีการจัดเทียบระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน รวมไปถึงจะต้องมีการจัดทำพจนานุกรมด้วย เพื่อจัดหมวดหมู่ความสามารถเชิงสมรรถนะ และเป็นมาตรฐานกลางให้บุคลากรรับรู้ด้วย

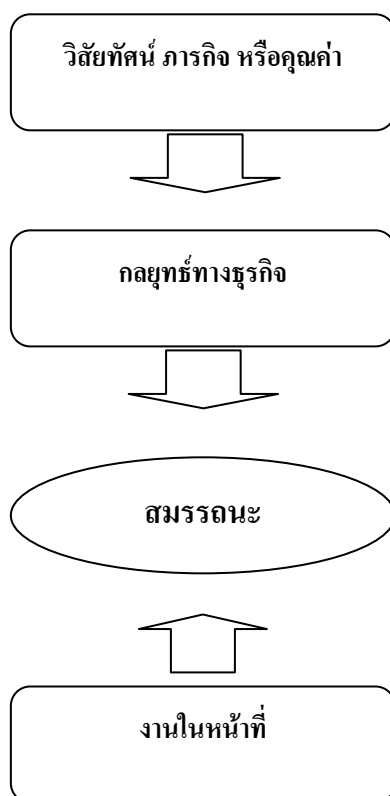
4. การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Assessment) หรืออาจเรียกว่า Gap Analysis หมายถึงการประเมินขีดความสามารถของบุคลากร เทียบกับมาตรฐานความสามารถของตำแหน่ง ว่าบุคลากรผู้นั้นมีความสามารถได้ตามมาตรฐาน ต่ำกว่า หรือสูงกว่า เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

5. การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Based Human Resources Management) เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลความสามารถเชิงสมรรถนะ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน เช่น การสรรหา การว่าจ้าง การประเมินผล การปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา

หลังจากการพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในองค์กรแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญในการเริ่มต้นใช้แนวคิดสมรรถนะในองค์กรคือการจัดทำสมรรถนะต้นแบบ (Competency Model) เพื่อใช้เป็นหลักในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความสามารถเชิงสมรรถนะต่อไป

การจัดทำสมรรถนะต้นแบบ เป็นขั้นตอนการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลักและความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค ตามหลักการหรือโน้ตเชิงทฤษฎีแล้ว การสร้างสมรรถนะต้นแบบ ควรเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) และหรือ พันธกิจ (Mission) และหรือ ค่านิยมหลัก (Values) ขององค์กร ตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ทั้งหมดรวมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร มาเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดสมรรถนะ ซึ่งสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 ข) ได้นำเสนอกระบวนการจัดทำสมรรถนะต้นแบบไว้ ดังภาพประกอบ 10

ภาพประกอบ 10 กระบวนการจัดทำสมรรถนะต้นแบบ



ในกรณีที่องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักไว้ก่อนแล้ว การหาสมรรถนะ มักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณาร่วมกับงาน (Job) ในหน่วยต่างๆ ในองค์กร โดยจะพิจารณาว่า งานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีสมรรถนะใดบ้าง จึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี จากนั้นจึงนำ สมรรถนะ ดังกล่าวมาสร้างเป็นสมรรถนะต้นแบบ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือค่านิยมหลักเสมอไปก็ได้ องค์กรอาจใช้วิธีการอื่นๆ ในการออกแบบสมรรถนะต้นแบบ จากวิธีการดังนี้

1. ใช้เกณฑ์ระบบคุณภาพ (Quality Programs) หรือมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรต้องการนำมาใช้ เช่น ISO 9001, ISO 14000, HACCP, TQM หรือ TQA มาเป็นเกณฑ์ในการออกแบบสมรรถนะต้นแบบ โดยองค์กรที่นำวิธีการนี้มาใช้ในการกำหนดสมรรถนะ ขององค์กร มักจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งาน ต่างๆ ในองค์กรเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ ที่สถาบันคุณภาพเหล่านั้น กำหนดมา

2. ใช้การวิเคราะห์งาน (Job Task Analysis) การกำหนดสมรรถนะ โดยนำผลจากการวิเคราะห์งานในตำแหน่งงานต่างๆ มากำหนดและออกแบบ สมรรถนะต้นแบบ ซึ่งการใช้วิธีการวิเคราะห์งานนี้ องค์กรมักจะมุ่งไปที่การปรับปรุงงาน ของตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้พนักงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ผลิตผลงานตามที่องค์กรคาดหวัง วิธีการนี้จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หากองค์กรมั่นใจว่างานของตำแหน่งงานต่างๆ เหล่านั้น ได้ถูกออกแบบมาให้ตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอยู่แล้ว ดังนั้น องค์กรจึงไม่จำเป็นต้องเสียเวลาไปกับการหาสมรรถนะขององค์กรที่เริ่มต้นจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลัก อีก แต่ให้มุ่งเจาะไปที่งาน หรือ Job Competency ของแต่ละตำแหน่งได้เลย

3. จากการวิจัยด้านธุรกิจ (Industry Research) เป็นการวิจัยสมรรถนะ ของตำแหน่งงานต่างๆ ในธุรกิจ เช่น งานการขาย (Sales) งานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) สินเชื่อเงินทุน (Finance) เป็นต้น ว่ามี สมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานดังกล่าว สมรรถนะที่ได้นี้จะเป็นรูปแบบที่เรียกว่า รูปแบบทั่วไป (Generic Model) และสามารถนำสมรรถนะ ที่ได้จากงานวิจัยเหล่านี้ไปใช้กับตำแหน่งงานในองค์กรได้ทันที ซึ่งถือว่าเป็นทางเลือกวิธีหนึ่งที่ทำให้องค์กรไม่จำเป็นต้องเสียเวลาและทรัพยากรไปกับการหา หรือการออกแบบสมรรถนะต้นแบบ จึงเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน

การนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) ได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในระบบจำแนกตำแหน่งและการให้ผลตอบแทนในระบบข้าราชการพลเรือนให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการ

ภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานโดยมีบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษา ในการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อกำหนดสมรรถนะต้นแบบ ผลจากการศึกษาได้แบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือนไทยเป็น 18 กลุ่มงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน แล้วกำหนดสมรรถนะต้นแบบให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ ดังนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็มีสมรรถนะเหมือนกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

ต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย มีสองส่วนคือ

1. สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการทั้งหมดในภาคราชการพลเรือน เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะคือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดขึ้น

1.2 จริยธรรม (Integrity) หมายถึงการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ และเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

1.4 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ทั้งในระดับกลุ่มงานและระดับหน่วยงาน

1.5 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ในส่วนของสมรรถนะหลักข้าราชการ จำแนกออกเป็น 2 กลุ่มคือ สมรรถนะร่วมกลุ่มงาน (Common Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะในงาน (Specific Functional Competency) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมรรถนะร่วมกลุ่มงาน ให้สอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ 5 สมรรถนะ คือ การวางแผนและการจัดการ (Planning and Organizing) หมายถึง ความสามารถของกลุ่มงานทุกกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



ในการจัดลำดับความสำคัญของงานที่เร่งด่วน และการกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับงานที่เป็นปกติประจำวัน และงานที่เร่งด่วนได้ การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง ความสามารถของกลุ่มงานทุกกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในความเข้าใจในประเด็น เหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์และแจกแจงข้อมูลที่ได้รับ ออกเป็นปัจจัยย่อยๆ เช่น สาเหตุ ผลลัพธ์ ผลกระทบ ได้อย่างเป็นระบบ การแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง ความสามารถของกลุ่มงานทุกกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการวิเคราะห์ และแจกแจงประเด็นของปัญหาภายในกลุ่มงานเพื่อหาทางเลือกและกำหนดแนวทางแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆได้ การประสานสัมพันธ์และทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork) หมายถึง ความสามารถของกลุ่มงานทุกกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการประสานงานรวมทั้งให้ความร่วมมือและช่วยเหลือภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงาน เพื่อให้ งานบรรลุเป้าหมาย การบริหารจัดการฐานข้อมูล (Database Management) หมายถึง ความสามารถ ของกลุ่มงานทุกกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการออกแบบระบบงานโดยใช้ ฐานข้อมูลที่มีอยู่มาใช้เพื่อจัดทำเอกสารหรือรายงาน ตามวัตถุประสงค์ของงานหรือในรูปแบบที่ แตกต่างกันไปตามความต้องการของผู้ใช้ได้

สำหรับสมรรถนะเฉพาะในงาน (Specific Functional Competency) ของข้าราชการในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะไว้ 5 สมรรถนะ โดยจำแนกเป็น 3 ด้านคือด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ ส่วนบุคคล (Attribute) ด้านความรู้ประกอบด้วยความรู้ด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการอธิบายแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในขอบเขต งานเฉพาะด้านที่รับผิดชอบ รวมทั้งการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานที่รับผิดชอบให้มี ประสิทธิภาพ และความเข้าใจในระบบและขั้นตอนการทำงาน (Working Process and System Understanding) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจและความสามารถในการอธิบายถึงระบบและขั้นตอน การทำงานของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ และหน่วยงานอื่นๆที่อยู่ภายในองค์กร รวมทั้ง ความสามารถในการตอบข้อซักถามต่างๆเกี่ยวกับระบบและขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานแก่ ผู้อื่นได้ ด้านทักษะ ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึงความสามารถ ในการแยกแยะประเด็นหรือเหตุการณ์ออกเป็นส่วนหรือกลุ่มย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน และความสามารถในการอธิบายได้ถึงความสัมพันธ์ของประเด็นต่างๆได้อย่างมีเหตุผล และการ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Working Process Improvement) หมายถึงความสามารถในการคิด วิเคราะห์กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งของตนเองและของหน่วยงาน รวมทั้งการผลักดันและสร้างบรรยากาศให้สมาชิกในทีมปรับปรุง

กระบวนการทำงานของตนเองอยู่เสมอ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ความรับผิดชอบในงาน (Accountability) หมายถึงการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการงาน ทั้งของตนเองและของทีม กลุ่มงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยให้แต่ละกลุ่มงานพิจารณานำไปใช้ตามความเหมาะสมกับการกิจ กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ประกอบด้วยสมรรถนะทั้งหมด 20 สมรรถนะ คือ การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing) สภาวะผู้นำ (Leadership) คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) การควบคุมตนเอง (Self Control) และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering others)

นอกจากสมรรถนะประจำกลุ่มงานแล้ว สำนักงานข้าราชการพลเรือนยังได้กำหนดสมรรถนะนักบริหาร เพื่อใช้ในโครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service : SES) จำนวน 12 สมรรถนะ โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. การบริหารคนได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and flexibility) หมายถึงการปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็น ในมุมมองที่แตกต่างกัน ทักษะในการสื่อสาร (Communication) เป็นทักษะ และศิลปะในการรับรู้ จับประเด็นจากการฟัง และการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด แก่ผู้ฟัง ผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

## 2. ความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)

หมายถึงการริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation) เป็นความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือเสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นความสามารถในการสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่อาจเป็นไปได้

## 3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

เป็นความสำนึกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันก็มีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำ และการตัดสินใจการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิต และการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stake Holders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และสมรรถนะในการบริหารทรัพยากร (Managing Resources) เป็นความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นบุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากร ต้นทุนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล อย่างสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

## 4. การบริหารอย่างมีอาชีพ ได้แก่การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึงการเลือก

ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุดสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาก็อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นความสามารถในการระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ

ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถในการสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับ และมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

จากต้นแบบสมรรถนะนักบริหาร ตามโครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545) ได้ทำการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับ 9 จำนวน 566 คน ของแต่ละกระทรวง ในปี พ.ศ. 2543 - 2544 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารทั้ง 12 สมรรถนะ พบว่า ผู้เข้ารับการประเมินมีสมรรถนะหลักทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับสูงสุด รองลงมา คือ สมรรถนะหลักด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับสุดท้าย ปี พ.ศ. 2545 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) ได้ทำการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับ 8 - 9 จาก 28 ส่วนราชการจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,687 คน เพื่อศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร 12 สมรรถนะ ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในลำดับสูงสุด (ร้อยละ 80.70) รองลงมา คือ สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 78.20) โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจ อยู่ในลำดับสุดท้าย (ร้อยละ 59.99)

เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้เข้ารับการประเมินในปี พ.ศ. 2543 - 2544 กับผู้เข้ารับการประเมินในปี พ.ศ. 2545 ปรากฏว่าต่างก็มีสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 1 เหมือนกันคือ สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 2 ของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินในปี พ.ศ. 2543 - 2544 คือ สมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ สำหรับผู้เข้ารับการประเมินในปี พ.ศ. 2545 คือ สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ ทั้ง 2 กลุ่มต่างก็มีสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้ายเหมือนกัน คือสมรรถนะด้านการตัดสินใจ เมื่อพิจารณาผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของส่วนราชการต่างๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 - 2545 จาก 28 ส่วนราชการ เฉพาะลำดับที่สำคัญ ๆ แล้ว ปรากฏว่า มีส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 60.71 สมรรถนะด้านการประสานสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 17.86 สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 14.29 และสมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ คิดเป็นร้อยละ 7.14 อยู่ในลำดับสูงสุดทั้งนี้ มีส่วนราชการที่มีสมรรถนะด้านการตัดสินใจ อยู่ในลำดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 82.14 จำนวน 23 แห่ง ซึ่งมีมากที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงมีข้อเสนอแนะให้สถาบันฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงในระบบราชการไทยให้ความสำคัญในการจัดหลักสูตรด้านการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะคุณสมบัติที่สำคัญของนักบริหารระดับสูง ควรเน้นในเรื่องการกล้าตัดสินใจ และความรับผิดชอบ

การนำสมรรถนะมาใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองต่อสภาพสังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นจำเป็นต้องมีการสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน จดบันทึก และทำงานประเมินเมื่อถึงรอบการประเมิน

อย่างไรก็ดี การประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมก็ไม่สามารถที่จะประเมินด้วยแบบทดสอบทำนองเดียวกับการวัดความรู้ความสามารถได้ วิธีการประเมินสมรรถนะได้เพียงตรงจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการเช่น การมีโอกาสนในการทำงานใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมต่างๆ ได้ การมีความตั้งใจที่จะประเมินด้วยความเที่ยงตรง การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการสังเกตให้ชัดเจน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีโอกาสนสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีโอกาสที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในขณะเดียวกัน การประเมินยังเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นที่ไปในทิศทางที่องค์กรต้องการอีกด้วย

### การประเมินสมรรถนะบุคคล

การประเมินสมรรถนะบุคคลเป็นการประเมินที่ใช้ร่วมกับระบบการบริหารผลงานบนพื้นฐานกลยุทธ์องค์กร (Strategic Performance Management System) และเชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ ในการบริหารงานบุคคล เช่นระบบการจ่ายผลตอบแทน ระบบการพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินสมรรถนะ มีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น การประเมินผลงานประจำปี การประเมินเพื่อการสรรหาบุคลากร การประเมินเพื่อการพัฒนาบุคลากร การประเมินสมรรถนะมีประโยชน์ในการช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดและมีประโยชน์ในการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเองและต่อองค์กรในการวางแผนพัฒนาความสามารถของบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) แบ่งประเภทของการประเมินสมรรถนะบุคคลออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. Tests of Performance เป็นการทดสอบที่ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้งैื่อนใจของการทดสอบ ได้แก่แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. Behavior Observations เป็นการทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. Self Reports เป็นการทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้อีกเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับ ความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

การสังเกตพฤติกรรมเป็นวิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด ผู้ที่สังเกตหรือผู้ประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจึงเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบ แล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิด หรือถูกจะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเท่าใด สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน มีหลายรูปแบบ ดังนี้

1. แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณกำหนดระดับ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ลักษณะเดียวกับ Likert Scale เครื่องมือลักษณะนี้นำไปใช้ประเมินความถี่ของพฤติกรรมในการทำงาน ตัวอย่างดังภาพประกอบ 11

## ภาพประกอบ 11 ตัวอย่างแบบประเมินที่ใช้ความถี่

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน				
	น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี และถูกต้อง					
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา					
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตรงตามกำหนดเวลา					
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นสิ่งทีก่อให้เกิดการสูญเปล่า					

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก)

ข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณในการกำหนดระดับนี้คือ ผลของการประเมินอาจพลาดได้ง่าย เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ดังนั้นอาจทำให้พนักงานในระดับต้นมีสมรรถนะของผู้บริหารในระดับสูงได้ ทั้ง ๆ ที่โดยหน้าที่แล้วไม่มีโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของผู้บริหารในระดับสูงได้เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบในงานแตกต่างกัน

2. แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale - BARS) วิธีนี้ทำให้ผู้ประเมินมีแนวทางที่จะประเมินบุคคลบนพื้นฐานของพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ หรือสามารถอธิบายเป็นรายละเอียดได้ เครื่องมือการประเมินแบบ BARS มีลักษณะดังตัวอย่าง ดังภาพประกอบ 12

ภาพประกอบ 12 ตัวอย่างเครื่องมือการประเมินแบบ BARS



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก)



รายละเอียดของสมรรถนะซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ จะมีการรวบรวมไว้ในลักษณะของ พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่แสดงในพจนานุกรม สมรรถนะประกอบด้วย คำจำกัดความของสมรรถนะ คำอธิบายระดับต่าง ๆ ของสมรรถนะ และ พฤติกรรมที่สังเกตได้ในแต่ละระดับ แม้ว่าในพจนานุกรมสมรรถนะจะไม่ได้เขียนระดับของ สมรรถนะในรูปแบบของแบบประเมินแบบ BARS แต่โดยแนวคิดแล้ว พจนานุกรมสมรรถนะเป็น แบบประเมินสมรรถนะโดยตัวเองอยู่แล้ว เนื่องจากมีการจัดเรียงระดับไว้แล้ว การประเมิน สมรรถนะตามพจนานุกรมสมรรถนะ ยังมีข้อดีกว่าการสร้างมาตราการประเมินแบบใช้ความถี่ของ พฤติกรรมกำหนดระดับ เพราะการประเมินแบบ BARS ทำให้เห็นภาพรวมของสมรรถนะทุกระดับ มีความตรงไปตรงมา และโอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะมีน้อยกว่า พจนานุกรมสมรรถนะมีลักษณะดังตัวอย่างตามภาพประกอบ 13 และ 14

ภาพประกอบ 13 ตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะ

Competency	Independent (การทำงานได้ด้วยตนเอง)			
Competency Definition คำนิยาม	ความสามารถในการบริหารและจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหา ต่างๆที่เกิดขึ้นได้ โดยไม่จำเป็นต้องขอคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นจากผู้อื่น			
Competency Description : รายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ				
Basic Level	Doing Level	Developing Level	Advanced Level	Expert Level
-สามารถทำงานให้สำเร็จ ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ขึ้นด้วยตนเอง -สามารถขอความร่วมมือ และขอความช่วยเหลือจาก ผู้อื่นได้ด้วยตนเอง -สามารถเรียนรู้งาน บางอย่างได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องมีการ ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด -สามารถตอบข้อซักถามที่ เกี่ยวข้องกับงานที่ รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง	-มีเทคนิคและวิธีการ ชักชวนให้ลูกค้าสนใจใน สินค้าและบริการของตน ได้ด้วยตนเอง -ตัดสินใจแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นจากการทำงาน ของ ตนได้ตามมาตรฐานที่ กำหนดด้วยตนเอง -สามารถบริหารงานที่ เร่งด่วนให้สำเร็จได้ด้วย ตนเอง -สามารถขอข้อมูลหรือ ความช่วยเหลือต่างๆจาก สมาชิกเครือข่ายที่อยู่ ภายนอกองค์กรได้ด้วย ตนเอง	-วิเคราะห์และแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นในการทำงานของ สมาชิกในทีมได้ด้วย ตนเอง -แสดงออกถึงความมั่นใจ และความเชื่อมั่นในการ ทำงานต่างๆด้วยตนเอง -กระตุ้นจิตใจให้สมาชิก ในทีมทำงานที่ได้รับ มอบหมายให้สำเร็จได้ ด้วยตนเอง -หาวิธีการทำงานใหม่ๆมา ทดลองปฏิบัติเพื่อ ปรับปรุงประสิทธิภาพใน การทำงานของทีมงาน ได้ ด้วยตนเอง	-ออกแบบงานและ ขั้นตอนการทำงานของ หน่วยงานได้เองโดยไม่ จำเป็นต้องได้รับความ ช่วยเหลือหรือคำแนะนำ จากผู้อื่น -ตอบข้อซักถามจากกลุ่ม คนขนาดใหญ่ในระดับที่ แตกต่างกันไปได้ด้วย ตนเอง -นำเสนอความคิดเห็นของ ตนในที่ประชุมผู้บริหาร ทั้งจากภายในและ ภายนอกองค์กรได้ด้วย ตนเอง	-บริหารงานในระดับ นโยบายซึ่งส่งผลต่อ ความสำเร็จขององค์กร ได้ด้วยตนเอง -สามารถแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มี ความเสี่ยงหรือมีความ ขัดแย้งเกิดขึ้น ได้ด้วย ตนเอง -ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ ผู้อื่นถึงวิธีการและเทคนิค ในการบริหารงาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในการทำงานได้ด้วย ตนเอง

ที่มา : อารักษ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548)

ภาพประกอบ 14 ตัวอย่าง พจนานุกรมสมรรถนะ จากต่างประเทศ

PERSONAL MOTIVATION

<p>Core:</p> <p>To what extent does the person think about meeting and exceeding goals and about taking calculated risks for measured gains?</p>	<p>Personal motivation is a concern for working well or for measuring oneself against a standard of excellence. The standard may be one's own past performance (striving for improvement), an objective measure (attaining results), the performance of others (staying competitive), tough goals, or even something no one has ever done (striving for innovation).</p>
<p>This person:</p>	
<p>1. Meets basic objectives: Attains objectives set by management (ex. balances a budget, processes a set number of files).</p>	
<p>2. Improves performance: Changes procedures or one's own work methods (ex. works faster, at lower cost, more efficiently) to improve performance, quality, customer satisfaction, morale, revenues.</p>	
<p>3. Creates his or her own measures of excellence: Beyond targets set by management, sets personal objectives (cost maintenance or reduction, etc.) that are truly challenging, yet realistic and attainable (ex. "When I took over, efficiency was 60%; now it has improved to 85%.").</p>	
<p>4. Makes administrative decisions based on calculated risks: To this end, does cost-benefit analyses and sets priorities or chooses goals based on the investment of human, financial or physical resources (ex. gives detailed advice on potential benefits, investment returns, cost-benefit analyses or client satisfaction). Analyses the outcomes of the University's initiatives. Commits significant resources and time (despite the uncertainty of results) to improve performance; tries new things; reaches a challenging goal while minimizing the risks involved.</p>	
<p>5. Takes strategic administrative decisions and follows them up: Takes many sustained actions over time – and despite obstacles – to follow through on his or her initiatives (ex. uses lobbying to demonstrate the worthiness of a project).</p>	

ที่มา : University of Ottawa (1998)

การกำหนดระดับพฤติกรรมในพจนานุกรมสมรรถนะมีตั้งแต่ระดับพื้นฐาน ไปจนถึงระดับผู้เชี่ยวชาญ คือระดับ Basic Level, Doing Level, Developing Level, Advanced Level, Expert Level หรืออาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ขึ้นอยู่กับบทบาทของระดับตำแหน่งงานในองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548) วิธีการนี้ Zwell (2000) เรียกว่า วิธีแมทริกซ์ของสมรรถนะตามระดับงานและความเชี่ยวชาญ (The Competency Matrix – Level and Proficiency)

แนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators) และการกำหนดระดับของพฤติกรรมที่วัดได้ (Proficiency Scales) ที่นิยมใช้ มี 3 วิธี โดยทั่วไปจะแบ่งระดับสมรรถนะออกเป็น 5 ระดับ (5-Point Scale) ดังนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548 ก)

วิธีที่ 1 กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Role) กำหนดระดับสมรรถนะจากง่ายที่สุดคือระดับพนักงาน ระดับหัวหน้างาน ระดับผู้เชี่ยวชาญ ระดับผู้บริหาร จนถึงระดับยากที่สุดคือระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

วิธีที่ 2 กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (Expert Model) เป็นการใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับพฤติกรรม โดยทั่วไปมี 5 ระดับ จากระดับต่ำถึงระดับสูง ได้แก่ Beginners, Novice, Intermediate, Advance และ Expert หรืออาจมีถึง 6 ระดับ คือ ระดับ Guru ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่า Expert

วิธีที่ 3 กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ หรือเกณฑ์มาตรฐาน (Global Scale) เป็นการนำเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐานสากลมาเป็นตัวกำหนดระดับ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ จากระดับต่ำสุดไปสูงสุดคือ ระดับที่ยังทำไม่ได้ตามมาตรฐาน (Not Meet Standard) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (Partially Meet Standard) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard) ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard) และระดับที่ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

การประเมินสมรรถนะบุคคล มีเป้าหมายสำคัญคือ นำไปใช้ในการบริหารผลงาน ดังนั้น สิ่งที่องค์กรต้องการคือ การที่บุคลากรในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงาน รายการสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อการประเมินจึงมีความแตกต่างกัน การประเมินพฤติกรรมของแต่ละตำแหน่งงานไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แต่ครั้งขึ้นอยู่กับเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานที่หน่วยงานกำหนดขึ้น และประเมินเฉพาะรายการสมรรถนะที่เป็นตัวหลักๆ สำคัญเท่านั้น วิธีการประเมินสมรรถนะเพื่อนำไปใช้ในการบริหารผลงานสามารถทำได้ 4 แนวทาง ดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547)

1. การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน หมายถึงการให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจของตัวเองในการประเมินว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับใด วิธีนี้สะดวก ใช้เวลาน้อย แต่อาจเกิดอคติจากผู้ประเมินได้ และผู้ถูกประเมินไม่มีโอกาสชี้แจง

2. การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึงการให้ผู้ประเมิน ทำการประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่นๆ ทั้งด้านบวกและด้านลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้ วิธีนี้มีหลักฐานหรือข้อมูลจริงประกอบ ผู้ถูกประเมินมีโอกาสชี้แจงได้ แต่ยุ่งยากในการบันทึก และไม่เหมาะสมกับงานที่ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินทำงานคนละสถานที่

3. การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึงการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน อาจเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน หรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน วิธีนี้มีข้อมูลที่วัดเป็นตัวเลขได้ สามารถลอคอคติของผู้ประเมิน แต่มีความยุ่งยากในการคัดเลือกผู้ประเมิน และการวิเคราะห์ข้อมูล

4. การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึงการประเมินแบบรอบทิศทาง ทั้งผู้ถูกประเมินประเมินตัวเอง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้ำ และผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีนี้จะทำให้ได้ข้อมูลรอบด้าน ผู้ถูกประเมินยอมรับ และลอคอคติของผู้ประเมินได้ แต่มีค่าใช้จ่ายสูง มีความยุ่งยากในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และรายงานผลการประเมิน

โดยธรรมชาติของการประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นคือ การสังเกตพฤติกรรมการทำงานอย่างใกล้ชิด แล้วทำการประเมิน ซึ่งยังอาศัยการตัดสินใจและดุลยพินิจของผู้ประเมินอยู่มาก การประเมินสมรรถนะให้ได้ผลเที่ยงตรง โดยไม่มีอคตินั้นเป็นประเด็นที่สำคัญมากในการตัดสินใจว่าจะนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนหรือไม่ ดังนั้น การประเมินสมรรถนะควรต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และมีการกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าสมรรถนะใด หรือพฤติกรรมแบบใด ที่องค์กรคาดหวังว่าบุคลากรจะต้องมี เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมิน

### ประโยชน์ของสมรรถนะ

การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในองค์กร มีจุดประสงค์หลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร ในการแข่งขันทางธุรกิจ มีการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถ คู่แข่งทางธุรกิจจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่การใช้เทคโนโลยีจะตามทันในเวลาเพียง 1 ปี เพราะสามารถซื้อหาได้ ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรดังนี้ (กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, 2548)

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักของผลงานแล้ว จะต้องใช้ สมรรถนะตัวไหนบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง
6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะ ของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็น สมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

จากข้อสรุปดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้ความสามารถเชิงสมรรถนะ ทำให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายและสัมพันธ์กันในทุกระดับขององค์กร ดังที่เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2549) มีความเห็นว่าสมรรถนะมีประโยชน์ต่อระดับพนักงาน ระดับผู้บริหาร และระดับองค์กร กล่าวคือด้านประโยชน์ที่มีต่อพนักงานทำให้พนักงานสามารถประเมินตนเองว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใดเมื่อเทียบกับมาตรฐานในองค์กร สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะว่ามีมาตรฐานกลางร่วมกัน ประโยชน์ที่มีต่อผู้บริหารคือทำให้ผู้บริหารมีมาตรฐานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล สามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน องค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะว่าเป็นมาตรฐานเดียวกัน ลดความเป็นอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประโยชน์ในระดับองค์กร คือทำให้องค์กรมีมาตรฐานกลางในการบริหารงานบุคคล ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกันมากขึ้น ผู้ที่ทำการตัดสินใจในองค์กรมีความมั่นใจในความสามารถและทักษะที่แท้จริงของพนักงาน สามารถคาดคะเนสมรรถนะของแรงงานที่ต้องการและที่มีอยู่ในองค์กรได้

ถูกต้อง ปรับปรุงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานโดยการปรับสมรรถนะที่ต้องการให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่เสนอในการรับสมัครงาน สามารถที่จะลงทุนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและแปรเปลี่ยนความสามารถของบุคคลมาเป็นความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรได้

การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในองค์กร มีประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ใช้ในการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การสรรหาให้ตรงกับความต้องการขององค์กร การพัฒนาบุคลากร การพิจารณาค่าตอบแทน และใช้ในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ ตั้งแต่ในระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กร การค้นหาและพัฒนาสมรรถนะที่บุคคลมีอยู่ จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญว่าบุคคลใดจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าการทำงาน โดยทั่วไป เมื่อเกิดสมรรถนะบุคคลแล้ว ผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กรคือ ฝ่ายบริหารสามารถนำผลการประเมินมาเป็นตัวชี้วัดในการคัดเลือก เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากรในองค์กร สามารถระบุสมรรถนะหลักที่แท้จริงขององค์กรในการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความสามารถในการแข่งขันได้ ผลสุดท้ายก็คือประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับชาติ ดังนั้นการศึกษาเรื่องสมรรถนะจึงเกี่ยวเนื่องกับการค้นหาและการระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน อันได้แก่พนักงานทุกระดับขององค์กร ที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ