

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ ในสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อนำมาสร้างคู่มือการประเมินสมรรถนะผู้บริหารศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และตรวจสอบความเป็นไปได้ของคู่มือการประเมินสมรรถนะผู้บริหาร ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษาไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้้นำเสนอสาระสำคัญตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ
4. ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

##### ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมีต้นกำเนิดในเซลล์ซนิก (Selznick, Philip. 1957) ที่นำมาใช้กัน อย่างแพร่หลายในสาขาที่แตกต่างกันของการจัดการ (Mills et al. 2002) จากบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 โดยศาสตราจารย์แมกเคลแลนด์ (McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นจุดเริ่มต้นของบทสรุปแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ที่ได้มาจากการศึกษาเกี่ยวกับบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรต้องมีทัศนคติและนิสัย อย่างไรเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงานช่วยแก้ไขปัญหาคัดเลือกบุคลากรให้แก่ หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาพบว่าได้แก้ปัญหาคะบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ ทำให้คน ผิดค่าและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือกและปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มี ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผล การปฏิบัติงาน ได้จึง ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน โดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงาน โดดเด่นด้วย การสัมภาษณ์พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัย

ที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช้การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548 : 7)

เนื่องจากแนวคิดดังกล่าว สามารถใช้ในการสรรหาคัดเลือกพัฒนาและประเมินผลงาน บุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุดสำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นภาคเอกชนและเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ได้แก่ บริษัท เครื่องปั้นซิเมนต์ไทย มีผลให้มีการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (จรัมพร ประถมบุรณ์. 2548) อย่างไรก็ตามแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากรกำลังได้รับความสนใจจากทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะในส่วนของภาครัฐ ภายใต้แผนแม่บท การปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ สำนักงาน พัฒนาระบบราชการ ได้นำเอาแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาข้าราชการให้มีความสามารถในการทำงานเพื่อรองรับต่อการระส่ำระสายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล โดยจะให้มีการพิจารณาถึงสมรรถนะของข้าราชการใหม่ในทุกระดับพร้อมทั้งปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคหลังปฏิรูประบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ. 2546 : 4-5) สมรรถนะเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และ 3) เกิดจากการพัฒนาและฝึกอบรม (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547)

#### ความหมายของสมรรถนะ

ในการวิเคราะห์ทางสังคมวิทยา สมรรถนะมีความหมายถึงสิ่งที่องค์กรหนึ่งมีมากกว่า องค์กรอื่น ๆ (Eriksen and Mikkelsen. 1996) ซึ่งในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่ หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ” (กันสร คงยืน. 2552 : 27) ดังที่เมื่อนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความหมายของ สมรรถนะไว้ดังนี้

สมรรถนะคือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจก บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (McClelland 1973 : 57-83) เป็นลักษณะพื้นฐานของคน อาจจะเป็นแรงจูงใจ คุณลักษณะ ทักษะด้านหนึ่งของ ความเป็นตัวคนหรือบทบาททางสังคมหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน (Boyatzis. 1982) รวมถึงความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญ ของสิ่งที่สามารถวัดได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (Klemp and McClelland. 1986; Gonezi and Oliver. 1990)

สมรรถนะ คือ การกำหนดฐานความสามารถพิเศษ ที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ อันหมายถึง วิธีที่ดีที่สุดสำหรับการได้มาซึ่งประสิทธิภาพของผลการทำงานที่ประสบความสำเร็จ เป็นการรับรู้ถึงกลไกที่สำคัญและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อกำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการดำเนินงานให้ได้อย่างแม่นยำ (Hunt and Wallace. 1989; Buchanan and Boddy. 1992) และเพื่อช่วยให้ภารกิจของงานบรรลุเป้าหมาย (Burgoyne. 1993 : 6 – 13) เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ ยังให้ความหมายสมรรถนะในอาชีพ (Occupational Competency) หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในอาชีพ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่คาดหวัง (Dales and Hes. 1995 : 80)

สมรรถนะ หมายถึงชุดของลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ที่จะช่วยให้องค์กรมีการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ทั้งในทางธุรกิจ และการตลาดที่มีการแข่งขัน อย่างไรก็ตามผู้บริหารทรัพยากรบุคคลจำนวนมากไม่ได้ใช้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เพราะยังขาดสมรรถนะที่จำเป็น (Barney and Wright. 1998 : 31 – 46) ความหมายของสมรรถนะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของการใช้งานและความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์ที่สำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของมนุษย์ (Hoffman. 1999 : 275 – 285)

สมรรถนะ คือ สักยภาพของบุคคลที่สามารถวัดได้ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) หรือ ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic) สามารถอธิบายได้ ดังนี้ (1) ความรู้ คือ ความตระหนัก หรือความเข้าใจเกี่ยวกับความจริง ข้อมูล หลักการ แนวทาง แนวคิด ทฤษฎี หรือกระบวนการเพื่อการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ (2) ทักษะ คือ สักยภาพในการสร้าง หรือกระทำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์เฉพาะ ทักษะนั้นเป็นรูปธรรมที่ปรากฏให้เห็น (3) ความสามารถ คือ สักยภาพที่แสดงออกทางการคิด การกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้น และ (4) คุณลักษณะส่วนบุคคล มีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก (Marrelli, Tondora and Hoge. 2005 : 534 – 535) สมรรถนะ จึงเป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งงานแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกัน และมีความต้องการสมรรถนะของบุคคลที่แตกต่างกันด้วย (Blanchard and Thacker. 2007 : 19) ตามความต้องการในแต่ละบทบาท ในองค์การด้านสุขภาพอนามัย ใช้ทรัพยากรที่หลากหลายในการชี้บ่งสมรรถนะ ในการวัดสมรรถนะตามแนวคิดนี้หากพบข้อบกพร่องผู้บริหารจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากร (Marquis and Huston. 2006 : 254)

สมรรถนะถือว่าเป็นแนวคิดและความเชื่อของผู้บริหารองค์การว่าความสามารถของบุคคลจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดขององค์การได้เพราะสมรรถนะหรือ

Competency หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของ พฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลและก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด โดยมีที่มาจากพื้นฐาน ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิถีคิด (Self – concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และ แรงจูงใจ (Motive) (สามารถ หงส์วิไล. 2547 : 89) ที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จมี ผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดและมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของงานในตำแหน่ง นั้น ๆ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้และมีผลงานที่โดดเด่น กว่าคนอื่น

จากความหมายของสมรรถนะที่ได้มาจากการทบทวนเอกสาร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะหมายถึงลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะ/ ความสามารถและคุณลักษณะที่ทำให้บุคคล สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของงานได้อย่างมีคุณภาพ

#### ความสำคัญของสมรรถนะ

ในการมุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ทำให้ส่วนราชการต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในรูปแบบบูรณาการเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ ให้เกิดผล โดยเร็วสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในด้านต่าง ๆ การกำหนดยุทธศาสตร์ การทำงานและตัวชี้วัดความสำเร็จจึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะ เพื่อเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถ พัฒนาตนเองให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ (สมเกียรติ ศรีสัมพันธ์. 2547) ซึ่งการที่องค์กรจะมีสมรรถนะใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงาน วัฒนธรรมขององค์กรตลอดจนแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำสมรรถนะมา ใช้ในองค์กร (Becker, Huselid and Ulrich. 2001) สมรรถนะจึงเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึง ความสามารถของบุคคลที่ใช้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในบริบทขององค์กร (Whiddett and Hollyforde. 2003) ที่สามารถวัดหรือเชื่อถือได้ แสดงให้เห็นข้อแตกต่างอย่างมี นัยสำคัญของความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล เป็นชุดของพฤติกรรมที่ต้องการจะบ่งชี้ถึง บทบาทของตำแหน่งหน้าที่ ในการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Bartram et al. 2002 : 1 – 10; Woodruffe. 1992) ซึ่งส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีกว่า (Latifi. 2004) จึงถูกกำหนดให้เป็น หัวใจสำคัญของความรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการที่มีความเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจรวมถึงการมี อิทธิพล วิสัยทัศน์ และทักษะการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ (Boyatzis and McClelland, 1982; Huy. 2001; Ibarra and Hunter. 2007)

ความสำคัญของสมรรถนะในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ มีการวิจัยพบว่า การพัฒนาคน ให้ทันคู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปีในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปีก็ตามทันเพราะ

ข้อหาได้ดั่งนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548) ดังนี้ 1) ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดี มีความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน 2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเอง ว่าอยู่ในระดับใดและช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น 3) ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรม แก่บุคลากร 4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย 5) ทำให้สามารถ ตรวจสอบพนักงานกับผลความสำเร็จและ 6) ช่วยให้เกิดการหลอหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรแห่ง การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) นอกจากนี้ยังช่วยสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถที่ เฉพาะเจาะจง ที่ช่วยให้บริษัทมีการพัฒนาและใช้กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่า (Lado and Wilson. 1994 : 699 – 727) แรงจูงใจก็มีส่วนสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน และนำไปสู่การใช้ สมรรถนะในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน (Boyatzis and Sala. 2004)

ในปัจจุบันมีการใช้สมรรถนะในด้านต่าง ๆ เป็นตัวกำหนดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การออกแบบโครงสร้าง การแบ่งบทบาทหน้าที่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ วัฒนธรรมขององค์กร และการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Barney and Wright. 1998 : 31 – 46) เป็นความสามารถในการจัดโครงสร้างและการใช้ทรัพยากรในการผลิตเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน (Grant. 2005; Christensen. 1996 : 111 – 132) จากมุมมองด้านสมรรถนะ เป็นการสำรวจศักยภาพ ของระบบทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในการจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ (Lado and Wilson. 1994 : 699 – 727) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจและความสามารถที่ เกี่ยวข้องกับบุคคลมีนัยสำคัญกับบทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล (Long and Ismail. 2009) บุคคลที่มีความยุติธรรมสูงจะเป็นผู้ที่มีความระมัดระวัง มีความละเอียดถี่ถ้วน ยึดระเบียบ กฎเกณฑ์ และมีความรับผิดชอบ มิตินี้มักจะเกี่ยวข้องกับความกระตือรือร้น การทำงานหนัก มีความ ทะเยอทะยาน กับงานที่มีเป้าหมายท้าทาย มักจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จสูง เพราะต้องใช้สมรรถนะ ที่มากขึ้นและหลายด้าน (Barrick and Mount. 1991 : 9 – 30) ถือเป็นเรื่องที่สำคัญและควรที่จะให้ความ สนใจในการศึกษา ค้นคว้าด้านสมรรถนะด้วยเหตุผลหลัก 3 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน. 2546 : 2) คือ 1) ความสำเร็จและล้มเหลวของการบริหารงานในรูปแบบใหม่นั้น ขึ้นอยู่กับทักษะและความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณาถึงสมรรถนะ (Competency) ใหม่ โดยเป็นการมองคนในภาพรวม (Holistic View) 2) การกำหนดแผนงานและ แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Competency – based Human Resource Management) เนื่องจากการรับรู้ถึงสมรรถนะจะมีส่วนช่วยในการวางแผนความก้าวหน้าในงานของ บุคลากร ช่วยผู้บริหารตัดสินใจการรับรู้ถึงผลการประเมินการทำงานอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม

3) ก่อให้เกิดแนวคิด การพัฒนาและสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจะมีส่วนต่อการสนับสนุนการพัฒนาแก้ไขจุดบกพร่อง ความต้องการที่จะพัฒนาให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป

#### องค์ประกอบและประเภทของสมรรถนะ

ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973 : 10–11) ได้กำหนดให้สมรรถนะมีส่วนประกอบ 5 ส่วนด้วยกันคือ 1) ความรู้ (Knowledge) คือความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ 2) ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นทักษะทางคอมพิวเตอร์ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้เป็นต้นทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือเจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นเช่นความมั่นใจในตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้นเช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ 5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ (McClelland, 1997 : 57 – 83)

จากการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะมีการแบ่งประเภทของสมรรถนะที่น่าสนใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (Boyatzis, 1982 : 32) คือ 1) สมรรถนะแบบขอบเขตทั่วไป (The Threshold Competency) ประกอบด้วยสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้แก่ แรงจูงใจ ความรู้ทั่วไป คุณลักษณะประจำตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง บทบาทหน้าที่ทางสังคม หรือทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และ 2) สมรรถนะเชิงการจัดการ (The Actual Managerial Competency) ประกอบด้วยวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ อันจะช่วยให้สามารถดำเนินงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารได้ดีกว่าปกติ หรือดีขึ้นกว่าการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมอื่น ๆ ซึ่งวิธีการปฏิบัติดังกล่าว ก็คือ แบบแผนพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่มีคุณภาพนั่นเอง โดยที่แบบแผนพฤติกรรม แต่ละอย่างจะเกิดการผสมผสานกันระหว่างการใช้ความรู้ ทักษะ ทักษะ ความเข้าใจ และประสบการณ์

สมรรถนะอาจพิจารณาได้ 5 ด้าน (Virtanen, 1996 : 61) คือ 1) สมรรถนะด้านงาน (Task Competency) หรือสมรรถนะในการสร้างผลงานหรือความสามารถในการทำงานการวางแผนและกำหนดการใช้เครื่องมือและบุคลากรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายการทำงาน 2) สมรรถนะด้านอาชีพ (Professional Competency) คือ ความสามารถในการทำงานที่เฉพาะเจาะจงต้องอาศัยความสามารถเฉพาะด้าน 3) สมรรถนะด้านการเมือง (Political Competency) เป็นสมรรถนะการสร้างการยอมรับตามกฎหมายคือ ความสามารถในการชี้นำชักจูงโน้มน้าวใจเพื่อครอบครองอำนาจในการจัดแบ่ง

ทรัพยากรโดยเป็นที่ยอมรับร่วมกัน และ 4) สมรรถนะด้านจริยธรรม (Ethical Competency) สมรรถนะการคิดอย่างมีเหตุมีผลบนพื้นฐานของศีลธรรม ซึ่งหากพิจารณาในส่วนของสมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะทางจริยธรรมและสมรรถนะทางการเมืองขณะที่สมรรถนะเกี่ยวกับการทำงาน และ 5) สมรรถนะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจัดเป็นสมรรถนะเฉพาะด้าน (Specific Competency) ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตามการเกิดสมรรถนะในแต่ละด้านเป็นการเกิดขึ้นเนื่องจากองค์ประกอบของสมรรถนะทั้งในส่วนที่เป็นค่านิยม (Value Competency) และในส่วนที่เป็นทักษะความรู้ (Instrumental Competency)

แม็กลาแกน (McLagan, 1997 : 41-42) ให้ความเห็นประเภทของสมรรถนะในมุมมองต่างกัน ดังนี้ 1) สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นสมรรถนะที่สามารถแบ่งเป็นงานย่อย ๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่ทำได้ 2) สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะสมรรถนะแบ่งออกเป็นองค์ประกอบกลุ่มย่อย ซึ่งผลลัพธ์ของแต่ละองค์ประกอบนั้นจะรวมไปสู่ผลลัพธ์ 3) สมรรถนะตามผลลัพธ์ (Competency as Outputs) สมรรถนะนี้จำเป็นต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในผลิตภัณฑ์หรือบริการ จากนั้นแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ และกำหนดคุณภาพ และมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผลลัพธ์จะสามารถออกแบบผลผลิตได้ 4) สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) มีการแบ่งแยกออกเป็นความรู้ ทักษะ และทัศนคติใดบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงการมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย การหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานได้ 5) สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) กระบวนการความสามารถทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สามารถประยุกต์ใช้ได้จากสมรรถนะนี้ซึ่งเป็นการที่สามารถที่แท้จริงของตัวบุคคลที่มีอยู่ แต่ยากในการยกตัวอย่างให้เห็นเป็นรูปธรรม

สมรรถนะเป็นลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลหรือเกณฑ์อ้างอิงที่มีประสิทธิภาพ ที่เหนือกว่าในการทำงานหรือสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) แรงจูงใจจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นผลักดันทางตรงให้แต่ละบุคคลมีพฤติกรรมและทางเลือกที่มีต่อการกระทำบางอย่างหรือเป้าหมาย 2) คุณลักษณะคือ ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่สอดคล้องกับสถานการณ์หรือข้อมูล 3) ความคิดส่วนตนเป็นทัศนคติของแต่ละคนค่านิยมหรือภาพลักษณ์ของตนเอง 4) ความรู้เป็นข้อมูลที่แต่ละคนมีอยู่ในพื้นที่ที่มีเนื้อหาเฉพาะเจาะจง และ 5) ทักษะ คือความสามารถในการดำเนินงานบางอย่างทั้งทางร่างกายหรือจิตใจ (Spencer and Spencer, 1993)

ระดับของสมรรถนะ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ (Haunstein. 2000) ประกอบด้วย 1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย ความรู้ที่มีศักยภาพ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน 2) ระดับองค์กร สมรรถนะเป็นวิธีการเฉพาะที่ใช้สำหรับการรวมแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นจุดที่ร่วมกันของการใช้ความรู้ และทักษะของพนักงาน ในการจัดการทรัพยากรขององค์กร เช่น ความรู้เกี่ยวกับระบบ สถานการณ์ ปัจจุบัน วิธีการทางเทคโนโลยี และการผลิต และ 3) ระดับกลยุทธ์ สมรรถนะคือ การพัฒนา และการบำรุงรักษาความสามารถของการแข่งขันที่เหนือกว่า ด้วยการใช้ความรู้ ทักษะ การสร้างกลไก การกำหนดกลยุทธ์และกำหนดกระบวนการที่ชัดเจน องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 5 ส่วน สำคัญได้แก่ เหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ มโนภาพของตนเอง ความรู้และทักษะ (Mitrani et al. 1992 : 38)

ตาราง 2.1 วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของนักวิชาการต่างประเทศ

ชื่อนักวิชาการ	องค์ประกอบสมรรถนะ						
	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ	ทัศนคติ/ค่านิยม	แรงจูงใจ	ความเชื่อมั่นในตนเอง	ความสามารถในการบริหารจัดการ
McClelland (1973)	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
Boyatzis (1982)	✓	-	✓	-	✓	✓	✓
Lyle M. Spencer (1990)	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
Spencer and Spencer (1993)	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
McLagan (1997)	✓	✓	-	✓	-	-	-
Marrelli, Tondora and Hoge (2005)	✓	✓	✓	-	-	-	-
Gomez-Mejia, Balkin and Cardy (2007)	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
รวม	7	6	6	4	4	2	2



จากตาราง 2.1 แสดงให้เห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะสำหรับ นักวิชาการต่างประเทศ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะที่สำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ส่วนองค์ประกอบสมรรถนะที่สำคัญรองลงไป ได้แก่ ความสามารถ แรงจูงใจและทัศนคติ ตามลำดับ

ตาราง 2.2 วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของนักวิชาการไทย

ชื่อนักวิชาการ	องค์ประกอบสมรรถนะ						ความสามารถ การบริหารจัดการ
	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ	ทัศนคติ/ กำนินิยม	แรงจูงใจ	ความเชื่อมั่น ในตนเอง	
เทียน ทองแก้ว (2545)	✓	✓	✓	-	-	-	-
เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546)	✓	✓	-	-	-	-	✓
อานนท์ สักคีวรวิชัย (2547)	✓	✓	✓	-	-	-	-
จรัมพร ประถมนุรณ (2547)	✓	✓	✓	-	✓	-	-
คณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (2547)	✓	✓	✓	-	-	-	✓
อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2548)	✓	✓	✓	-	-	-	✓
ธีรศักดิ์ ทงคาสวัสดิ์ (2552)	✓	✓	-	✓	-	-	✓
เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2555)	✓	✓	✓	-	-	-	-
รวม	8	8	6	1	1	0	4

จากตาราง 2.2 นักวิชาการไทยส่วนใหญ่ต่างให้ความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของ สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ด้านการบริหารจัดการ และที่สำคัญรองลงไป ได้แก่ ทัศนคติ/กำนินิยม แรงจูงใจ

เทื่อน ทองแก้ว (2545 : 35 – 43) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 5 ประเภทคือ

1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัวคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนได้ 2) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว 3) สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น 4) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ 5) สมรรถนะในงาน (Function Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถแตกต่างกัน

ในการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งานเป็นการศึกษาจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรมักใช้คำว่า KSAO เป็นคำย่อที่แสดงถึงคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง Knowledge คือความรู้ S หมายถึง Skill คือทักษะ A หมายถึง Ability คือความสามารถ และ O หมายถึง Other Characteristics คือคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547) ทั้งนี้การกำหนดความสามารถหรือสมรรถนะนั้นแบ่งออกเป็น 3 มุมมองได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายแตกต่างกัน (ฮากรณ์ ภูวพิทพันธ์, 2547) ดังนี้

K – ความรู้(Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันการฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเองรวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายอาชีพเดียวกันและต่างสายอาชีพ

S – ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมาทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการบริหารจัดการงาน หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ เป็นการแสดงออกถึงการจัดระบบความคิด เพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่า อยากจะทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป ส่วนทักษะทางสังคมหรือความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นภาพลักษณ์ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาความสัมพันธ์ ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจและการประสพผลสำเร็จในงาน (Riggio and Zimmerman, 1991 : 133 – 155)

A – คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิดความรู้สึเกตคติทัศนคติแรงจูงใจความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป



สมรรถนะในตำแหน่งประกอบไปด้วย 3 ประเภท (จิระประภา อัครบวร. 2549 : 67 – 68) คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร 2) สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร 3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพ ที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency) ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบสมรรถนะแตกต่างกัน ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว การกำหนดจะให้ Competency Model มีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์กร และขึ้นกับความต้องการนำสมรรถนะไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด

ข้าราชการ คงคาสวัสดิ์ (2552 : 29) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ไว้ดังนี้

1. Core Competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร (ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายหรือแผนกใด) จะต้องมีหรืออาจพูดอีกอย่างหนึ่งได้ว่า Core Competency นี้ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมียุทธศาสตร์หนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อบริษัทงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผนและการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น
  2. Functional Competency หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม
- สมรรถนะสามารถจัดเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้เป็น 2 ประเภท (กองการพยาบาลสาธารณสุข. 2554 : 8) คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพนักงานทุกตำแหน่งกำหนดขึ้น เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วม และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้พนักงานผู้ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น เช่น องค์ประกอบตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ในการจัดการมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความเป็นผู้นำและด้านไฟ สัมฤทธิ์ในงาน (วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย. 2011 : 51)

การศึกษาได้พิจารณาใน 2 กลุ่ม (รวีกา หอมเศรษฐี, 2549) คือ สมรรถนะเกี่ยวกับงาน ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการทำงาน กับสมรรถนะเฉพาะด้าน ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคน ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการเมือง และสมรรถนะด้านจริยธรรม

สมรรถนะในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน โดยการทำงานให้บรรลุยังเป้าหมายนั้นต้องอาศัยทัศนคติทักษะ และความสามารถในหลายด้านด้วยกัน ประกอบด้วย 1) การผลักดันการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระตุ้นผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน รวมไปถึงความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่น รับรู้ เข้าใจ และร่วมมือกันในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริง 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดี หรือเกินมาตรฐานที่เป็นอยู่ รวมทั้งยังหมายถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย 3) การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์ ถึงทิศทางของระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศและมีความรู้ความเข้าใจในการถึงแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ 4) การแก้ไขปัญหา หมายถึง มีความสามารถในการระบุหรือยังรู้ปัญหาพร้อมทั้งสามารถแสวงหาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ 5) การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การสื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนความสามารถ ในการชักจูง หรือหวานล่อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่น 6) การสร้างทีมงาน หมายถึง การจูงใจให้เกิดการรวมกลุ่มและสร้างสรรค์ผลงาน ส่งเสริมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม ไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ประสานสัมพันธ์ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมงานเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

สมรรถนะเฉพาะด้าน หมายถึง ความสามารถในการสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตน ในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วยทักษะและความรู้ ได้แก่ 1) การจัดการด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร หมายถึง ความสามารถในการพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมการบริหารงานให้ สะดวก รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพ 2) การจัดการทางการเงิน หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การบริหารและจัดสรรเงินอย่างครอบคลุม และการประเมินผลอย่างเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การแสวงหา รักษาและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้เป็น ผู้มีศักยภาพในการทำงานให้กับหน่วยงาน 4) การบริหารและการพัฒนาองค์การ หมายถึง การนำความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการขององค์การ และการมีวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางของหน่วยงาน ในทางสร้างสรรค์และแปลกใหม่ 5) การบริหารกฎหมายและระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ หมายถึง มี ความรู้และเข้าใจในกฎหมายและระเบียบวิธีการบริหารราชการที่เกี่ยวข้อง และสามารถบริหารงานได้ สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการ

สมรรถนะทางการเมือง หมายถึง ความสามารถในการใช้อำนาจและบทบาทที่มีในการสร้างความสมดุลระหว่างบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย ทักษะ ทักษะ ความรู้ ได้แก่ 1) การจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง การตระหนักถึงความแตกต่างและความหลากหลายและสามารถในการปรับตัวและควบคุมบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพและช่วยประสานรอยร้าวหรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน 2) การเจรจาต่อรอง หมายถึง การสร้างการยอมรับในการจัดแบ่งทรัพยากรและผลประโยชน์ภายในองค์กร รวมทั้งบทบาทของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยเกิดการยอมรับตามข้อเสนอของส่วนรวม ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในองค์กร 3) การสร้างแนวร่วม หมายถึง การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริม สัมพันธภาพต่างวัฒนธรรม เพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและระหว่างหน่วยงาน 4) การปฏิสัมพันธ์กับฝ่ายการเมือง หมายถึง การตระหนักถึงบทบาทของหน่วยงานราชการ แสดงออก ซึ่งความเป็นกลางทางการเมือง รวมไปถึงการสร้างการยอมรับและการสนับสนุนจากฝ่ายการเมืองและการสร้างอำนาจต่อรองทางการบริหารกับฝ่ายการเมือง

สมรรถนะทางจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนวิชาชีพของตน โดยมุ่งผลประโยชน์ของประเทศชาติ และส่วนรวมเป็นหลัก ประกอบไปด้วย มุลเหตุจูงใจ ทักษะและลักษณะเฉพาะ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย สามารถแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างตรงไปตรงมา 2) ความรับผิดชอบ หมายถึง การบริหารงาน โดยคำนึงถึงการบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน รวมทั้งมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน 3) การตระหนักในผลประโยชน์สาธารณะ หมายถึง การสร้างผลงานตามความคาดหวังของประชาชน รวมทั้งการยอมรับคอบทบาทของประชาชนในการเป็นผู้รับบริการสาธารณะ 4) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การสร้างความไว้วางใจและการจงใจในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งการสร้างความรู้สึกรักและหวงแหนภาพลักษณ์ของบุคลากรต่อหน่วยงาน 5) การมีวินัยในตนเอง หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมและวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการทำงานให้เป็นไปตามบรรทัดฐานและกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน 6) การคำนึงถึงเกียรติและศักดิ์ศรี หมายถึง การปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความเสียสละ อุทิศตนในการมุ่งสร้างผลประโยชน์สาธารณะ และไม่มีผลประโยชน์ ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่

#### รูปแบบของสมรรถนะ

รูปแบบของสมรรถนะ หรือ Competency Model นั้น ประกอบด้วย ประเภท (Category) หรือกลุ่ม (Groups) ของสมรรถนะประมาณ 2 – 4 กลุ่ม ซึ่งเรียกกลุ่มดังกล่าวว่า Cluster โดยแต่ละส่วนหรือ

แต่ละ Cluster ก็จะประกอบด้วย สมรรถนะประมาณ 2 – 5 ตัว โดยทั่วไปกลุ่มหรือประเภทของ สมรรถนะมีด้วยกัน 5 กลุ่ม (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2551 : 27 – 28) คือ 1) Core Competency เป็น สมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์การทุก ตำแหน่งต้อง “มี” เช่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม เป็นต้น 2) Managerial Competency หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ “ทักษะ” ด้านการบริหารจัดการ โดยองค์การคาดหวังให้ พนักงานในตำแหน่ง “หัวหน้างาน” หรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชา “ลูกน้อง” ต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การ ตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น 3) Functional Competency เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ “ความรู้” และ “ทักษะ” ของกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่ง ๆ ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะเป็นสมรรถนะร่วมของ พนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงานหรือฝ่ายงานนั้น ๆ เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น 4) Job or Technical Competency หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ “ความรู้” และ “ทักษะ” ที่จำเป็นต่อ การทำงานของพนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยพนักงานแต่ละคนจะมี Job Competency แตกต่างกันไป ตามตำแหน่งของตน เช่น ทักษะการเจรจาต่อรอง เป็น Job Competency ของพนักงานขาย เป็นต้น และ 5) Personal Attribute เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลอย่าง มากต่อทัศนคติในการทำงาน และความสำเร็จในงานของบุคคลนั้น ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นสู่ ความสำเร็จ เป็นต้น

ในขณะที่ ฌรงกีวีย์ แสทนทอง (2547 : 10 – 11) ได้เสนอรูปแบบสมรรถนะออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การ โดยรวมที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตาม วิสัยทัศน์ได้ 2) Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน 3) Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อน ให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่ง สิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรา มักจะเรียก Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล” (ห้ามเลียนแบบ)

ส่วนรูปแบบสมรรถนะในการจัดการแบ่งเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) ระดับพนักงาน 2) ระดับการทำงาน และ 3) ระดับการจัดการตนเอง โดยในระดับของพนักงานมีสมรรถนะที่จำเป็น คือ การสื่อสาร การมีอิทธิพลและการนำผู้อื่น ส่วนสมรรถนะในระดับงาน ประกอบด้วย การมีความสำเร็จ ของผลงานและ การติดตามและแก้ไขปัญหา และระดับการจัดการตนเอง เกี่ยวข้องกับสมรรถนะความ เชื่อมั่นในตนเอง การจัดการความเครียดความน่าเชื่อถือและมีความยืดหยุ่น ประสิทธิภาพส่วนบุคคล ประสิทธิภาพองค์กร การมุ่งผลสำเร็จของงาน การสื่อสาร การพัฒนาและ การมีส่วนร่วมกับผู้อื่น และ

เทคนิคพิเศษ (Creep and Mansfield. 2003) ประสิทธิภาพของการสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการจัดการกลุ่มและองค์กร (Freedenberg. 2004) รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหาร ระดับโลกอย่างบริษัท 3เอ็ม จะประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ (Alldredge and Nilan. 2000) ได้แก่ 1) จริยธรรมและความซื่อสัตย์ 2) ความสามารถทางปัญญา 3) วุฒิกภาวะและการตัดสินใจ 4) การให้คำปรึกษากับลูกค้ำ 5) การพัฒนาคน 6) การสร้างแรงบันดาลใจ 7) การรักษาธุรกิจและผลลัพธ์ 8) มุมมองกว้างไกล 9) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 10) การคิดค้นนวัตกรรม 11) การสร้างพันธมิตร และ 12) ความคล่องตัวในงาน

#### ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาสำหรับรูปแบบการจัดการสมรรถนะทางองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรมและการผลิต พบว่า ปัจจัยการจัดการตัวเอง การจัดการอื่น ๆ และการจัดการธุรกิจที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับรูปแบบสมรรถนะในการจัดการสมรรถนะในการจัดการตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะ ความเชื่อมั่นในตนเองการจัดการความเครียด การจัดการเวลาความยืดหยุ่นและความคิดสร้างสรรค์สมรรถนะในการจัดการ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการพูดเพื่อการสื่อสาร สมรรถนะในการทำงานเป็นกลุ่ม การสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรการทำงานเป็นทีม และการมีอิทธิพลต่อคนอื่น ๆ สมรรถนะในการบริหารจัดการธุรกิจที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถพิเศษทางธุรกิจ การให้ความสำคัญกับลูกค้ำ และความรู้ในการจัดโครงสร้างองค์กร (Khorasani, Vajargah and Zahedi. 2014 : 1 – 13)

หลักการพื้นฐานในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยสมรรถนะถือได้ว่าเป็นความเชื่อมโยงระหว่างพนักงานและองค์กรของคน ต้องใช้สมรรถนะของพนักงานในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ในระดับนานาชาติ (Dubois and Rothwell. 2004) ปัจจัยที่มีความสำคัญในการจัดการพนักงานกับผลการปฏิบัติงาน มีความเกี่ยวข้องกับสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน ที่จะรับรู้ถึงเป้าหมายการทำงานของคน เพื่อตอบสนองต่อความการบรรลุเป้าหมายของงานและการบรรลุมาตรฐานขององค์กรที่กำหนดโดยการมีส่วนร่วมจากพนักงาน (Eysenck. 1998; Maathis and Jackson. 2000; Bohlander et al. 2001) ระดับของการเข้าไปมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร จะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการกระทำ ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้ดียิ่งขึ้น อันเป็นผลมาจากสมรรถนะของแต่ละบุคคล (Campbell et al. 1993 : 35 – 70) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและสมรรถนะ ความยุติธรรมและการมีมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้นำ และมีความสัมพันธ์สูงกับแรงจูงใจ ตามสมรรถนะที่ได้รับอีก 3 ลักษณะ ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ ความเป็นมิตรและการเปิดรับประสบการณ์ (Judge et al. 2002 : 765 – 780) โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพกับสมรรถนะส่วนบุคคล มีความสำคัญมากกว่าความสัมพันธ์ของลักษณะบุคลิกภาพกับผลตอบแทนจากองค์กร



(Barrick et al. 2001 : 9 – 30; Judge et al. 2002 : 765 – 780) สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ด้านสัมพันธภาพด้านอิสระ คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านการจัดการ และด้านความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลในการทำงาน โดยสมรรถนะหลักในด้านการจัดการจะอยู่ในลำดับสูงที่สุด (อิสระ บุญญะฤทธิ์. 2545)

นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดการประสิทธิภาพตามสมรรถนะ การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาอาชีพ รวมทั้งการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรมีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ (Azmi. 2009 : 235 – 241) รูปแบบของประสิทธิภาพในการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ ถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพกับสมรรถนะ โดยที่สมรรถนะ จะถูกกำหนดเป็นพฤติกรรมที่ต้องการสนับสนุนความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สมรรถนะที่อาจเกิดขึ้น ก็เห็นจะเป็นผลมาจากการแสดงออกของแต่ละบุคคลและความรอบรู้และความต้องการความสามารถ ที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก ทั้งสองและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน วิธีการที่ผู้คนและการตั้งค่าการทำงาน ได้ตอบและมีผลกระทบต่อวิธีการปฏิบัติงานในสถานประกอบการสามารถจัดการได้

#### แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

จากเป้าหมายหลักของการพัฒนาระบบการจัดการสมรรถนะขั้นพื้นฐาน คือการพัฒนาจิตวิญญาณของการจัดการตนเอง และปรับปรุงพฤติกรรมส่วนบุคคล และส่วนรวม รวมทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีประสิทธิผล ดังนั้นองค์กรต้องมีการจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางและให้โอกาสในการปรับปรุงการเติบโตหรือความก้าวหน้า ที่ขึ้นอยู่กับกระบวนการแข่งขันในองค์กร ตามเกณฑ์การประเมินที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุม ที่มาจากหลายแหล่ง ทั้งจากตัวพนักงาน จากลูกค้า และจากผู้จัดการ เป็นต้น ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะ โครงสร้างในความรู้ความสามารถที่ใช้ระบบโครงสร้างที่ไม่คงที่ และมีความเสถียร โดยขึ้นอยู่กับคุณค่าในแนวราบ ตามขอบเขตของผลการดำเนินงาน ที่ขึ้นอยู่กับระดับชาติ หรือทัศนคติการพัฒนาระดับภูมิภาคทั่วโลก (Dehghanan. 2003 : 53) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ. 2545 : 7)

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน สามารถทำได้โดยการสร้างและปรับปรุงสมรรถนะ ความรู้แก่พนักงานทั้งในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อลดความคลุมเครือของงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่เหมาะสม (Yulianti. 2014 : 112 – 115) โดยที่ความสามารถของพนักงานจะนำไปสู่การบรรลุผล การสร้างมูลค่า ตามความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร องค์กรจะต้องเข้าใจ

ความสามารถหลักของพนักงาน และความต้องการที่จะพัฒนาทักษะความรู้พฤติกรรมและสมรรถนะที่มีความจำเป็นสำหรับบทบาทที่สำคัญ ในการส่งมอบผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Armstrong, 2006)

ในการที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมีความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นมีขั้นตอน (Davies, Ellison and Bowring – Carr, 2005 : 54 – 59) ดังนี้

1. ควรเริ่มจากให้มีการประเมิน และกำหนดสมรรถนะระดับองค์การ ระดับทีม และระดับบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะอาจเป็นแบบบันทึกการพัฒนา หรืออาจใช้รูปแบบค้นไม่การพัฒนา ซึ่งเหมาะที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของทีมงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผนการฝึกอบรม และการพัฒนาการสร้างหลักสูตร การปฐมนิเทศการบริหาร การปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะ และการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้

2. การวางแผนพัฒนาสมรรถนะขององค์การขึ้นอยู่กับสมรรถนะระดับบุคคลที่จะต้องมีการวิเคราะห์งานที่ทำ โดยแปลงวิสัยทัศน์มาสู่แผนปฏิบัติย่อยแล้วกำหนดเป็นกลุ่มงานหรือสาขาย่อย ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ กำหนดเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่พึงมี แยกเป็นทักษะย่อย ๆ แล้วจัดเป็นกลุ่มทักษะ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เริ่มจากการให้บุคลากรได้สำรวจตนเอง และบันทึกรายการสมรรถนะที่เห็นว่าสำคัญที่สุด ต้องตั้งคำถามสำหรับตนเอง 3 ข้อ คือ 1) งานที่ตนรับผิดชอบมีความหมายหรือความสำคัญอย่างไร 2) กิจกรรมของงานที่สำคัญที่สุดมีอะไรบ้าง และ 3) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของงานในตำแหน่ง

3. การปฏิบัติตามแผน โดยทั่วไปใช้ในการฝึกอบรม และการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาที่กำหนดไว้

4. การประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะเป็นระยะ ๆ

ในปัจจุบันมีเครื่องมือวิธีการและเทคนิคการฝึกอบรมที่จะนำมาประยุกต์ปรับใช้ในการฝึกอบรมมีมาก วิธีการหนึ่งที่มีความนิยม การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรก็คือสมรรถนะ (Competency) ช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะ ซึ่งองค์กรหลายแห่งได้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารงานได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น (คูสิด ชาวเหลือง, 2554 : 18) วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคคล โดยการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถทัศนคติและประสบการณ์เพิ่มขึ้น หรือให้มีสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ตำแหน่งงานให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพมีประสิทธิภาพหนึ่ง คือ การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมจึงเป็นการพัฒนาอาชีพ เมื่อความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานนั้นถูกจำกัดทางด้านความรู้หรือทักษะ การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่จะช่วยให้เกิดการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคคลในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ต้องการการเสริมสร้าง

เชื่อมต่อช่องว่างของการปฏิบัติงานที่เกิดจากการขาดความรู้หรือขาดทักษะ (Silberman, 1998 : 1) ความเชี่ยวชาญ คือ สิ่งที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมและการพัฒนา กลายเป็นวินัยทางวิชาการ ที่มีความซับซ้อนและข้อมูลของการปฏิบัติ เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และผลการดำเนินงานในองค์กร จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กร (Yorks, 2005 : 5)

สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะจากการศึกษาของ ริวกา หอมเสริมฐี (2549) พบว่า 1) แนวทางสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารระดับกลางควรสอดคล้องกับตัวแบบสมรรถนะของแต่ละกระทรวง 2) ควรมีการกำหนดแผนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางที่เป็นรูปธรรมที่เน้นการเชื่อมโยงความรู้ไปสู่ผลงานที่ต้องการ (Competency – base Learning Program) เพื่อส่งเสริมกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ 3) ควรมีการสร้าง “วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้” เพื่อกระตุ้นผู้บริหารระดับกลางให้ประเมินตนเองและเพื่อกำหนดแผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล 4) แผนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางควรเชื่อมโยงมิติต่าง ๆ ของสมรรถนะหลัก เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะหนึ่ง ย่อมส่งผลต่อการเกิดสมรรถนะอื่น ๆ ด้วย

#### การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้

จากการกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Job Competency Profile) เป็นการกำหนดความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะสายงานที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรการตรวจสอบสมรรถนะ ว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่มีข้อสังเกต ดังนี้ 1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้ 2) สามารถลอกเลียนแบบได้ 3) มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร 4) เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์ 5) เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ (กองการพยาบาล สาธารณสุข, 2554 : 10) ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) สมรรถนะสามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง (Compensable Factor) เช่น วิธีการ Point Method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใดเป็นต้น

3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เมื่อมีการกำหนดสมรรถนะ

ไว้แล้วการสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน

4. การบรรจุตำแหน่งก็ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

6. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) องค์กรจะต้องมีการวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างองค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไรและตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไรในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหาร เป็นการสืบทอดจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไรและต้องมีการวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7. การโยกย้ายการเลิกจ้างการเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคน ทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้ายการเลิกจ้างและการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

สมรรถนะ ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การพัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีความเป็นมืออาชีพ จะช่วยลดความเสี่ยงต่อความล้มเหลวในการจัดการและช่วยทำให้องค์กรคงอยู่ได้อย่างยั่งยืนมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยการปรับองค์การให้ยืดหยุ่นและมีความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงจากสังคมโลกในปัจจุบันที่กำลังอยู่ในยุคสารสนเทศที่ไร้พรมแดน (Globalization) องค์กรรวมทั้งสมาชิกขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Bowden and Masters, 1993) การประยุกต์ใช้สมรรถนะเพื่อทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี จำเป็นที่จะต้องออกแบบสมรรถนะขององค์กรให้สอดคล้องกับสมรรถนะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมขององค์กร (Boyatzis, 1982)

#### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร

การพัฒนาประเทศนั้นเป็นที่ยอมรับกันว่าการพัฒนาคนเป็นงานสำคัญที่สุดเพราะคนเป็นปัจจัยที่จำเป็นในการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้านให้ประสบผลสำเร็จทั้งนี้โดยอาศัยการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีกำลังกายทัศนคติทักษะและขีดความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติซึ่งจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับสมรรถนะในการบริหารเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในสังคมนั้น ๆ อีกด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542 : 2 – 3) โดยเฉพาะการพัฒนาข้อมูลและ

เทคโนโลยีการสื่อสารใหม่มีความสำคัญที่เพิ่มขึ้น สำหรับการพัฒนาระบบบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ในกระแสโลกาภิวัตน์ของธุรกิจ ได้บังคับให้หลายองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใหญ่และขนาดเล็กทั้งหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ต้องมีความยืดหยุ่น มุ่งสร้างการเรียนรู้และการแข่งขันในการตอบสนองต่อความท้าทาย การส่งเสริมความเป็นผู้บริหารและการจัดการด้านสมรรถนะ จึงถูกนำมาใช้มากขึ้น ในหลาย ๆ องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรมและการผลิต (David et al. 2004)

#### ความหมายของผู้บริหาร

ผู้บริหาร (Executive) หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรต่าง ๆ เพื่อควบคุมดูแลความรับผิดชอบให้กิจการงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น (เนตรพัฒนา ยาวีราช. 2552) จึงต้องผู้ที่มีศิลปะในการบริหารคน บริหารงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ (อาภรณ์ แก้วสลัศรี. 2553) ผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า จึงต้องมีทักษะที่สำคัญของการเป็นผู้บริหาร ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิค ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะความคิด (Krajewski, Marti and Walden. 1983) ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรจะสามารถที่ดำเนินงานในสิ่งที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) การสร้างเครือข่าย 2) การสื่อสาร 3) จัดการแบบดั้งเดิม และ 4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Luthan. 1990; Lipshitz and Nevo. 1992) คุณลักษณะ 4 ประการของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) แนวโน้มที่จะจัดการ 2) ความสามารถในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจที่ดี 3) มีความซื่อสัตย์สุจริต และ 4) การมีประสบการณ์เป็นผู้จัดการ (Koontz and Weibrich. 2006) จึงสรุปได้ว่าผู้บริหารคือ บุคคล ซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรที่มีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรและประสานภารกิจของบุคคลในองค์กร โดยเน้นที่การวางแผน การจัดระเบียบ การควบคุม การรักษาระบบ เป็นผู้แก้ปัญหาอุปสรรค ขจัดความยุ่งยาก ซับซ้อนด้วยการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานที่ดี ให้เป็นไปเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (ถัสยามณี สูงสมบัติ. 2551)

#### ประเภทของผู้บริหาร

จากข้อเสนอของเฮนรี มินต์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ในผลงาน Structure in Fives : Designing Effective Organizations โดยทั่วไปได้มีการพิจารณาแบ่งประเภทผู้บริหารในองค์การจากความแตกต่างของบทบาทและหน้าที่ (Mintzberg. 1975 : 111 – 120) ไว้ 3 ระดับ ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex) มีหน้าที่เป็นผู้บัญชาการสูงสุดขององค์การและมีตำแหน่งอยู่ตรงยอดสูงสุดโดยผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สำคัญ 2 ประการ กล่าวคือ 1) ทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกและควบคุม ให้การทำงานขององค์การดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยการกำหนดโครงสร้างองค์การ การจัดสรรทรัพยากรในองค์การ การแก้ไขความขัดแย้งภายในองค์การ การประเมินผลการทำงานของสมาชิกในองค์การ และการสร้างระบบการจูงใจใน

การทำงานของสมาชิกในองค์กร และ 2) ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างนักบริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานหลักขององค์กร ประกอบไปด้วย นักบริหารระดับกลางที่อยู่ใกล้กับนักบริหารระดับสูงมากที่สุด จนกระทั่งถึงนักบริหารระดับกลางที่อยู่ใกล้กับปฏิบัติงาน หลักทั้งหลาย เพื่อช่วยในการควบคุมการทำงานภายในองค์กร ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทที่ถูกกำหนดไว้ในโครงสร้างอย่างเป็นทางการตามภารกิจ ที่ความคาดหวังของการกระทำที่เป็นรูปธรรม โดยไม่คำนึงถึงความชอบส่วนบุคคล (Ashforth. 2001; Biddle. 1979) อย่างไรก็ตามโดยสรุปแล้ว นักบริหารระดับกลางมีหน้าที่ ดังนี้ 1) เป็นตัวกลางระหว่างนักบริหารระดับสูงและฝ่ายปฏิบัติงานหลัก เพื่อช่วยในการส่งข้อมูล และการรายงานผลการทำงาน 2) ทำหน้าที่ในการประสานสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ และบุคคลภายในองค์กรกับหน่วยงานภายนอก และบุคคลภายนอกองค์กรด้วย 3) ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์กรเนื่องจากผู้บริหารในระดับกลางเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อการผลักดันนโยบายการบริหารกลุ่มบุคคลดังกล่าวยังมีบทบาทสำคัญต่อการ พัฒนาประเทศ โดยตรง นอกจากนี้จากนโยบายการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบันมีวัตถุประสงค์ด้านหนึ่งในการแสวงหา และสร้างผู้บริหารยุคใหม่ที่มีความสามารถในการส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547 : 57)

3. ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างาน (Supervisor) ซึ่งมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด ดังนั้นบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานคือการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ทั้งในส่วนของบุคลากรและในส่วนของผลผลิต นอกจากนี้เป็นผู้ที่ต้องคอยให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

ในขณะที่กัลยาณี ตุงสมนัตติ(2550) ได้แบ่งระดับของผู้บริหารและการบริหาร โดยวิเคราะห์ถึงการใช้ทักษะอย่างเดียวกัน แต่ใช้สัดส่วนที่ต่างกัน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

3.1 ผู้บริหารหรือหัวหน้างานระดับต้น (First – line Manager) หมายถึง ผู้บริหารที่อยู่ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการกับผู้บริหารระดับอื่น ๆ ทำหน้าที่ตรวจสอบควบคุมงานเท่านั้น จัดการงานเท่าที่ได้รับคำสั่งให้ทำ จึงไม่ถึงขั้นที่จะเข้าระดับ “ผู้จัดการ” โดยปกติจะมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน เช่น หัวหน้างาน (Foreman) ผู้ตรวจงานหรือผู้ควบคุมงาน (Supervisor) หรือหัวหน้าแผนก (Section Chief) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานตามแผน ใช้บุคลากรและทรัพยากรเท่าที่ได้รับมอบหมายมาให้ทำ ทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น ๆ มอบหมาย และตรวจสอบงานที่พนักงานทำสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารระดับต้นต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Technical Expertise) ของงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้

3.2 ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) หมายถึง บุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต หัวหน้าวิศวกร ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เป็นต้น หรืออาจมี “Indirect Manager” ทำหน้าที่เป็นกนกลางสื่อสารเชื่อมโยงกับบุคลากรระดับหัวหน้างานด้วยกัน เป็นผู้ที่ทำหน้าที่นำวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมาผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถหลากหลาย ทั้งในเรื่องคนและเรื่องงาน

3.3 ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุดขององค์กร ได้แก่ ตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท ประธานบริษัท ผู้บริหารระดับสูงหรือรองประธาน ผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือรวมถึงตำแหน่งผู้ว่าการ เลขานุการ อธิบดี ปลัดกระทรวง เป็นต้น ส่วนมากรวมเรียกว่า CEO (Chief Executive Officers) มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ในรูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และนโยบายเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร จะใช้เวลาส่วนใหญ่กับการประชุมหรือสื่อสารกับพนักงานระดับสำคัญ ๆ ขององค์กร เป็นตัวแทนองค์กรในงานสาธารณะต่าง ๆ เป็นตำแหน่งที่มีความกดดันในการทำงานสูง มีเวลาพักผ่อนและเวลาส่วนตัวน้อย มีตารางการทำงานที่แน่นอน จึงเป็นบุคคลที่ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำ มีทักษะในการแก้ไขปัญหาและวิกฤติต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

#### บทบาทของผู้บริหาร

บทบาทหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ผู้อื่นคาดหวังว่าจะต้องแสดงออกให้สอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคคลนั้น (Weber, 1947) บทบาทของผู้บริหาร คือการจัดการสมรรถนะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและการออกแบบ โครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการและการกำหนดคน นโยบาย เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและกลยุทธ์ขององค์กร การสนับสนุนจากองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดความมั่นคงแก่บุคลากร อันจะส่งผลทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามมา (Ulrich et al. 2008) บทบาทของผู้บริหารคือการทำงานให้สำเร็จ มีการสร้างและรักษาทีม และพัฒนาพนักงานแต่ละคน โดยมีหน้าที่กำหนดงาน วางแผน อธิบายงาน ควบคุม ประเมินผลสร้างแรงจูงใจ จัดระบบงานและให้ตัวอย่าง (Adar John. 2550 : 24) จากการศึกษาวิจัยทิศทางและบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า พบว่าสมรรถนะการบริหารจัดการกับการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ในการที่จะทำให้องค์กร มีความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้ (Hollyforde. 2003)

ในการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิผลสูงสุด (Invancevich. 1998) ผู้บริหารจึงมีบทบาทที่สำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการบุคลากรในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผน (Handy. 1999) ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กรผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้และสร้างความเข้าใจ เพราะจะส่งผลกระทบต่อพนักงานทุกคนและส่งผลดีต่อองค์กรด้วย (Erica. 2006) ผู้บริหารต้องเพิ่มความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้นด้วยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับงานและองค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ (Ulrich. 1997) เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดผู้บริหารต้องพัฒนาความรู้ทักษะ/ความสามารถของบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Stahl. 1971 : 88) อาจเสริมสร้างภาวะผู้นำผ่านทางยุทธศาสตร์การจัดการของความไม่แน่นอน เช่น สงครามเศรษฐกิจ การล่มสลายการสลายตัวของวัฒนธรรม และขณะเดียวกันการกำหนดเอกลักษณ์ทางสังคมที่ชัดเจน (Marris. 1996) เพื่อรักษาความเปลี่ยนแปลงในหน้าที่และการทำงานของทรัพยากรมนุษย์แบบมืออาชีพ จะต้องพัฒนาและกำหนดชุดของสมรรถนะสำหรับการให้บทบาทของการเปลี่ยนแปลง ตามความรับผิดชอบ (Arthur and et al. 1996 : 48 – 58)

ประเภทของผู้บริหารในองค์กรหากพิจารณาจากบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ คือ การบริหารความเป็นผู้บริหาร และกำหนดนโยบายของหน่วยงาน ส่วนผู้บริหารระดับล่างมีหน้าที่ในการบริหารงานตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นงานด้านนโยบายและการเป็นผู้บริหารจึงมีน้อยกว่า ดังตาราง 2.3

ตาราง 2.3 เปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารในแต่ละระดับ

ชื่อนักคิด	สมรรถนะของผู้บริหาร		
	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับต้น
สเปนเซอร์ (Spenser)	1. การคิดเชิงกลยุทธ์ 2. บริหารการเปลี่ยนแปลง 3. บริหารความสัมพันธ์	1. ยึดหยุ่นในการทำงาน 2. การเปลี่ยนแปลง 3. เข้าใจความแตกต่าง 4. การมอบอำนาจ 5. การปรับตัว 6. เป็นผู้ชักจูงที่ดี	



ตาราง 2.3 (ต่อ)

ชื่อนักคิด	สมรรถนะของผู้บริหาร		
	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับต้น
โอเว็น (Owen)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจูงใจทีมผู้บริหาร</li> <li>2. สื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน</li> <li>3. จัดการภาวะวิกฤติได้</li> <li>4. กล้าตัดสินใจ</li> <li>5. ความซื่อสัตย์มีคุณธรรม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างเครือข่าย</li> <li>2. ขอมรับความไม่ชัดเจนว่าเป็นโอกาสจัดการความขัดแย้งได้</li> <li>3. จัดการทักษะได้ดี</li> <li>4. มีมุมมองนอกกรอบ</li> </ol>	
สำนักงาน ก.พ.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริหารการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล</li> <li>3. สามารถบริหารจัดการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสร้างผลงาน</li> <li>2. ความรอบรู้ในงาน</li> <li>3. ความสามารถในการบริหารจัดการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รอบรู้ในงาน</li> <li>2. ถ่ายทอดงาน</li> <li>3. สร้างผลงาน</li> <li>4. การบังคับบัญชา</li> </ol>

ที่มา. โอเว็น (Owen. 2549 : 20)

#### องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหาร

สมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรทำงานได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นการส่งเสริมค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนทั้งในด้านความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และความสามารถ ที่มีความจำเป็นตามบทบาทหน้าที่ (Armstrong. 2006) รูปแบบของประสิทธิภาพในการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ ถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ระหว่าง ศักยภาพของสมรรถนะ โดยที่สมรรถนะจะถูกกำหนดเป็นพฤติกรรมที่ต้องการสนับสนุนความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นผลมาจากการแสดงออกของแต่ละบุคคลและความรอบรู้และความต้องการความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกในวิธีการที่ผู้คนและการตั้งค่าการทำงานได้ตอบและมีผลกระทบต่อวิธีการปฏิบัติงานในสถานประกอบการสามารถจัดการได้ ทุกคนจะสามารถเป็นผู้บริหารได้ดีจำเป็นต้องมีสมรรถนะในการพัฒนาตนเอง (Self – Development) และการพัฒนานุคนคนอื่น (ชัยเสถฐ์ พรหมศรี. 2549 : 25)

สมรรถนะผู้บริหาร (Leadership Competencies) หมายถึง สมรรถนะสำคัญที่ช่วยให้นำผู้คนไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กรได้ (วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย.

2011 : 55) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 4) การวางแผนและการจัดระเบียบ 5) การจัดการเปลี่ยนแปลง 6) การจัดการกลุ่มองค์กร 7) ภาวะผู้นำทีม 8) การจัดการข้อมูล 9) การสร้างนวัตกรรมและการริเริ่มสร้างสรรค์ 10) การไกล่เกลี่ยและการเจรจาต่อรอง 11) การให้คำปรึกษาและความคุมกำกับ 12) การอำนวยความสะดวกและการดูแลกลุ่ม 13) การนำเสนอและการพูดในที่สาธารณะ และ 14) การสัมภาษณ์ (UNIDO. 2002 : 13 – 20) และยังคงมี 1) การมีจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม 2) การประยุกต์ใช้ความรู้อย่างมีอาชีพ 3) การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการจัดการงาน และ 4) การยกระดับความสามารถในการเป็นผู้บริหาร (Li and Hsu. 2003 : 5 –10) ในการคิดวิเคราะห์ มีบทบาทสำคัญในความสำเร็จของความเป็นมืออาชีพ จะเชื่อมโยงกับคุณลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญาทั่วไป (Bartram. 2005) สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน ด้านสัมพันธภาพด้านอิสระ คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านการจัดการและด้านความเป็นผู้นำ มีความสัมพันธ์ กันทางบวกกับประสิทธิผลในการทำงาน โดยสมรรถนะหลักในการจัดการจะอยู่ในลำดับสูงที่สุด (อิสระ บุญญะฤทธิ์. 2545) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ต้องมีสมรรถนะในการสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดพันธกิจขององค์กรแบบมีส่วนร่วมได้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการดำเนินงานกับผู้เกี่ยวข้องที่หลากหลายและซับซ้อนอย่างมีจริยธรรม (Local Government Managers Australia (SA) Inc. 2005)

สมรรถนะของผู้บริหาร ในองค์การยุคใหม่ในแต่ละระดับชั้นก็ย่อมมีความแตกต่างกันไป เนื่องจากบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร ในแต่ละระดับแตกต่างกัน สมรรถนะที่สำคัญหากเป็นผู้บริหารในระดับสูง (Executive) (Spencer and Spencer. 1990 : 40 – 47) ประกอบด้วย 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นผู้มีที่สนใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมไม่ว่าเป็นโอกาสทางการตลาด อุปสรรคอันเกิดจากตัวคู่แข่ง และจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการตอบโต้ 2) การเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) ความเข้าใจในความแตกต่าง (Interpersonal Understanding) มีความเข้าใจความแตกต่างของสมาชิกในองค์การ 4) การอำนวยความสะดวกทีมงาน (Team Facilitation) การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ทีมงาน ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย อาทิ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ฯลฯ และ 5) สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานได้ หรือจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

สมรรถนะของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การกำหนดตำแหน่งบุคลากรไปตามแนวทิศทาง

ของยุทธศาสตร์ 4) การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และ 5) การพัฒนาสมรรถภาพทางยุทธศาสตร์ (Davies. 2005) การคิดเชิงกลยุทธ์เป็น 1 ใน 10 ของสมรรถนะภาวะผู้บริหารรุ่นใหม่ในบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย ซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์ โอกาสและอุปสรรค สำหรับการตรวจสอบนโยบายกับ แผนงาน และเป้าหมาย ที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว รวมทั้งความยืดหยุ่นของประสบการณ์ทาง ธุรกิจ ที่ใช้ในการจัดการกับปัญหาเรื่องการก้าวเพื่อให้การตอบสนองรวดเร็วและเหมาะสม (Wangpol. 2005) สมรรถนะที่สำคัญของการเป็นผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสื่อสารวิสัยทัศน์กับคนอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพ 3) ความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน และ 4) การพัฒนาคุณค่าของความคิดในเชิงบวกต่อการทำงานตามความต้องการขององค์กร (Bennis and Nanus. 1986)

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรจะสามารรถที่ดำเนินงานในสิ่งที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1) การสร้างเครือข่าย 2) การสื่อสาร 3) จัดการแบบดั้งเดิม และ 4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Luthan. 1990; Lipshitz and Nevo. 1992) สมรรถนะในการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร โดยมี เป้าหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งการสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ดีโดยการลดอคติและมี การพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกัน (Portmoy. 1999) การทำงานเป็นทีมการประสานงาน ภาวะผู้นำและ ทักษะการทำธุรกิจ เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Whiddett and Hollyforde. 2003) สมรรถนะระดับมืออาชีพ จะเป็นตัวกำหนดถึงความแตกต่างกัน ระหว่างองค์กร เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือความมุ่งมั่นที่จะ ไปให้ถึง (Lee. 2006 : 381 – 420) ประกอบด้วย 1) ความรู้ความสามารถประยุกต์ใช้ความรู้พื้นฐานและความเชี่ยวชาญ 2) ความสามารถในการปฏิบัติแบบมืออาชีพ 3) การบริหารจัดการกระบวนการ 4) ความสามารถจัดการ ตัวเอง 5) การสื่อสาร และ 6) การสร้างนวัตกรรม (Labadi. 2007) ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยใช้ ความรู้ ทักษะและค่านิยมที่บุคคล ส่วนความฉลาดทางอารมณ์ คือมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตัวเอง ของคนอื่น ๆ และของกลุ่มได้ดี (Harms and Crede. 2010 : 154 – 158) ความ ฉลาดทางอารมณ์ เป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับใช้ในการจัดการตนเองและการทำงานกับคนอื่น ๆ ที่ จะก่อให้เกิดมีประสิทธิภาพในการทำงาน (Boyatzi, Goleman and Rhee. 2000 : 343 – 362)

ในอนาคต ผู้บริหารและผู้จัดการจะมีสมรรถนะแตกต่างกัน (Spencer and Spencer. 1993)

ประกอบด้วย ผู้บริหาร (Executives) ควรมีสมรรถนะที่สำคัญ 3 ด้านที่สำคัญ คือ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leading) และ 3) การจัดการด้าน ความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในขณะที่ผู้จัดการ (Managers) ควรมีสมรรถนะ 7 ด้าน คือ 1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 2) การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) 3) นวัตกรรมของการเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial Innovation) 4) ความเข้าใจเกี่ยวกับ

สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding) 5) การมอบอำนาจ (Empowering) 6) การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Team Facilitation) และ 7) ความพร้อมในการทำงาน (Portability) สมรรถนะที่ใช้ในการวัดความแตกต่างของผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) การมุ่งประสิทธิภาพ 2) การทำงานเชิงรุก 3) การใช้แนวความคิดในการวินิจฉัย 4) ความกังวลกับผลกระทบ 5) ความมั่นใจในตนเอง 6) การนำเสนอผลงานด้วยปากเปล่า 7) การใช้อำนาจทางสังคม 8) การจัดการกระบวนการกลุ่ม และ 9) การประเมินตนเอง (Boyatzis, 1982)

ในสังคมยุคปัจจุบัน ทรัพยากรมนุษย์ของทุกประเทศในอาเซียน ควรมีสมรรถนะ (Austriaco, 1995; อ้างถึงใน เพ็ญพิมล ลีโนทัย, 2542 : 41) ดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นและความสามารถที่จะรับผิดชอบและพัฒนาวิชาชีพของตนเอง 2) มีความกล้าแสดงออกซึ่งการกระทำที่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มองไกล ไปข้างหน้า (Pro – actively) เพื่อค้นหาสิ่งใหม่นำมาปรับปรุงผลงาน 4) กล้าเสี่ยงปรับตัวได้ดี และกล้าที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์จริง 5) รู้จักทำงานเป็นทีม (Team Player) 6) มีทักษะหลากหลาย (Multi – skilled) เกี่ยวข้องกับลักษณะของความเป็นผู้นำ การจัดการเทคนิคการมีปฏิสัมพันธ์กันในวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Multi-cultural) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) และ 7) มีทักษะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

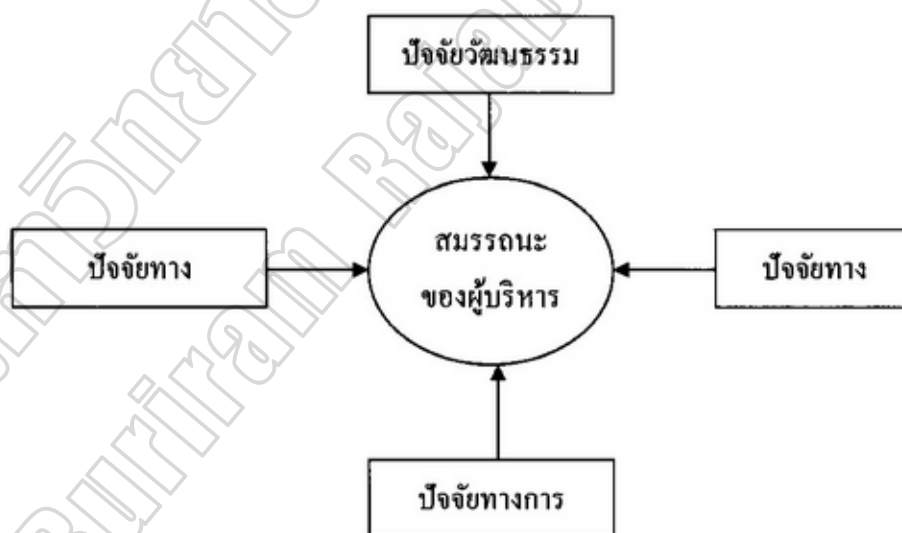
จากการทบทวนวรรณกรรมก่อนหน้านี พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะของความเป็นผู้นำระดับโลกในการที่จะสร้างกรอบการทำงานเชิงบูรณาการได้มากขึ้นมี 12 องค์ประกอบ (Jokinen, 2004) คือ 1) มีความตระหนักในตนเอง 2) มีความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ 3) ความอยากรู้อยากเห็น 4) มองในแง่ดี 5) การควบคุมตนเอง 6) ทักษะการตัดสินใจทางสังคม 7) ความเอาใจใส่ในงาน 8) แรงจูงใจในการทำงานในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ 9) ทักษะการเรียนรู้และการยอมรับของความซับซ้อนและความขัดแย้ง 10) ทักษะทางสังคม 11) ทักษะการสร้างเครือข่าย และ 12) ความรู้โดยที่ลักษณะจริยธรรมของผู้นำระดับโลก ประกอบไปด้วย ข้อ 4 5 6 7 8 และ 9 ส่วนความสามารถความเป็นผู้นำระดับโลก ประกอบด้วยข้อ 10 11 และ 12

#### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้บริหาร**

สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่ครอบคลุมความรู้ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะที่จะเป็นสิ่งที่กำหนดสมรรถนะของผู้บริหาร ประกอบด้วยความสามารถในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถในการสื่อสาร การระดมตัวแบบธุรกิจ การดำรงวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล การมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติอย่างตั้งใจจริง รวมทั้งการสร้างผูกพันต่อภารกิจ และความชาญฉลาดของการใช้อำนาจ (Charles and Gareth, 2008) นอกเหนือจากความฉลาดและความถนัด ลักษณะนิสัย แรงจูงใจ บทบาททางสังคม และ

ภาพตัวเอง สภาพแวดล้อมรอบตัว สิ่งเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานตามที่ได้รับตามบทบาทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (Ulrich et al. 1997)

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ ควรจะมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็น 3 สมรรถนะ ที่สำคัญ (Boam and Sparrow. 1992 ) คือ 1) ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (Achieving Results) ประกอบด้วย การวางแผนและการจัดองค์การ การมุ่งสู่ผลลัพธ์ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการควบคุมผลการประเมิน 2) การวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analyzing and Deciding) ได้แก่ การคิดในมุมกว้างการคิดเชิงวิเคราะห์ ความเข้าใจในภาระงาน และการตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย และ 3) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with People) ได้แก่ ความเชื่อด้วยเหตุและผล การทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและ การจัดการแบบยืดหยุ่นผู้บริหารองค์การที่รับผิดชอบการบริหารในภาพรวม จึงต้องมีสมรรถนะหลัก 3 ด้าน คือ 1) การเชื่อมโยงและผนึกกำลัง (Alignment and Cohesion) 2) การควบคุมระบบผลสะท้อนกลับ (Control – Feedback System) และ 3) การออกแบบระบบเครือข่ายภายในองค์กร (Architecture of Internal Network) (Kivipold and Vadi. 2010 : 118 – 136) โดยการเป็นผู้บริหารจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยวัฒนธรรม นวัตกรรม การศึกษา และปัจจัยทางสังคม ดังภาพประกอบ 2.1



ภาพประกอบ 2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างของสมรรถนะของผู้บริหาร  
ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549 : 20 )