



**แนวคิดใหม่ในการบริหารภาครัฐ
สมรรถนะ (Competency)**

ประเด็นที่จะศึกษา

- ความหมายของสมรรถนะ
- ประเภทของสมรรถนะ
- แนวคิดสมรรถนะในภาครัฐไทย





ความหมายของสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ

Competency มีคำแปลเป็นภาษาไทยค่อนข้างหลากหลาย

- ความสามารถ
- สมรรถนะ
- สมรรถภาพ
- สมรรถนะความสามารถ

ความหมายของสมรรถนะ

- **ไลล์ เอ็ม สเปนเซอร์ และไซน์ี เอ็ม สเปนเซอร์**
(Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer)
- หนังสือเรื่อง **Competence at Work : Models for Superior Performance**

ความหมายของสมรรถนะ

- “A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation”
- “สมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความ เชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือ ประสิทธิภาพที่สามารถ อ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือ สถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้”

ลักษณะที่เป็นฐานราก (Underlying characteristic)

1. เหตุจูงใจ หรือ แรงผลักดัน (Motives) คือ สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคำนึงถึงตลอดเวลา หรือมักต้องการตลอดเวลา ซึ่งไปสู่การกระทำของบุคคล เหตุจูงใจจะเป็นตัวขับเคลื่อน และคัดสรรพฤติกรรมให้ไปยังการกระทำ หรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่อง ขณะเดียวกันก็ขับเคลื่อน และคัดสรรพฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่น ๆ



คนที่มีเหตุจูงใจด้านสัมฤทธิ์ผลสูงมักตั้งเป้าที่ทำ
หายตลอดเวลาจากนั้นถือเป็นความรับผิดชอบ
ส่วนตัวที่ต้องทำให้สำเร็จ และใช้ข้อมูลย้อนกลับ
(feedback) ในการทำให้ดีขึ้น

ลักษณะที่เป็นฐานราก (Underlying characteristic)



2. ลักษณะเฉพาะ หรืออุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ และการตอบสนองที่ท่าสม่าเสมอกับสถานการณ์หรือข่าวสารที่ได้รับ

- ระยะเวลาที่ตอบสนอง และสายตาที่ดี เป็นสมรรถนะด้านลักษณะเฉพาะทางกายภาพของนักบินรบ
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการควบคุมอารมณ์ด้วยตนเองเป็น

ลักษณะที่เป็นฐานราก (Underlying characteristic)

3. มโนภาพของตัวเอง (Self- concept)
คือ ภาพลักษณ์ของตัวเอง คุณค่า
ความเชื่อ หรือ ทักษะของบุคคล

- ความเชื่อมั่นในตัวเอง คือ ความเชื่อ
ของบุคคลว่าตัวเองสามารถที่จะประสบ
ผลสำเร็จในแทบทุกสถานการณ์จัดว่า
เป็นมโนภาพที่บุคคลมองตัวเอง
- **ผู้ที่มีคุณค่าความเชื่อเรื่องการเป็นผู้นำ
จะแสดงท่าทีแห่งพฤติกรรมผู้นำให้เห็น
มากกว่าคนอื่น เมื่อรับทราบว่างานที่
ได้รับมอบหมายเป็นการทดสอบ
ความสามารถในการเป็นผู้นำ**



ลักษณะที่เป็นฐานราก (Underlying characteristic)



4. ความรู้ คือ ข่าวสาร (information) ที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้น ๆ
- ศัลยแพทย์มีความรู้เรื่องกล้ามเนื้อและระบบประสาทในร่างกายมนุษย์

ความรู้เป็นสมรรถนะที่ลับซับซ้อน
คะแนนที่ปรากฏในผลการทดสอบเป็น
ความรู้ที่ไม่อาจทำนายผลการปฏิบัติงาน
ได้เสมอไป เนื่องจากการทดสอบไม่ได้วัด
ความรู้ และทักษะที่ใช้จริงในการทำงาน

ลักษณะที่เป็นฐานราก (Underlying characteristic)

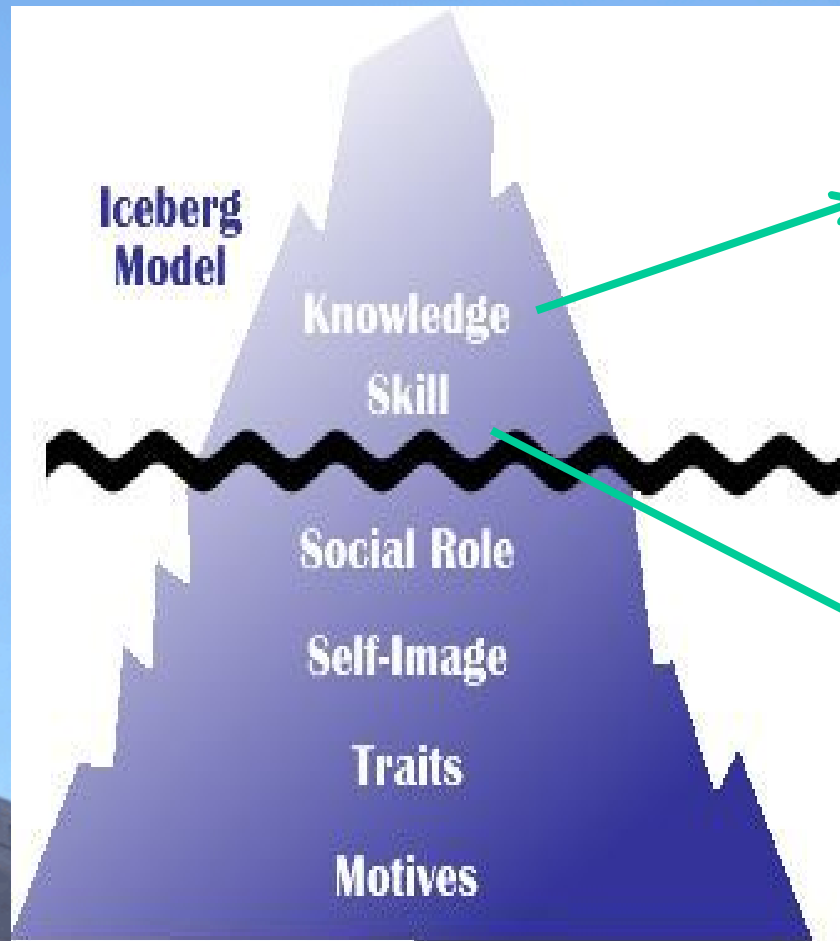
5. ทักษะ (skills)คือ ความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ

- ทันตแพทย์มีทักษะทางกายภาพในการอุดฟันโดยไม่ทำลายเส้นประสาทของคนไข้



สมรรถนะที่อาจมองเห็นได้ (Visible) กับสมรรถนะที่ไม่ค่อยปรากฏให้เห็น และซ่อนเร้น (Invisible & hidden)

- สมรรถนะระดับ/ประเภทต่าง ๆ ที่กล่าวแล้วทั้ง 5 ระดับ/ประเภทมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล
 - ความรู้และทักษะเป็นสมรรถนะที่อาจมองเห็นได้ (Visible) และปรากฏให้เห็นภายนอกบุคคล
 - ในขณะที่สมรรถนะที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล มโนภาพเกี่ยวกับตนเอง และเหตุจูงใจเป็นสมรรถนะที่ไม่ค่อยปรากฏให้เห็น และซ่อนเร้น (Invisible & hidden) อยู่ภายในใจของบุคลิกภาพของบุคคล



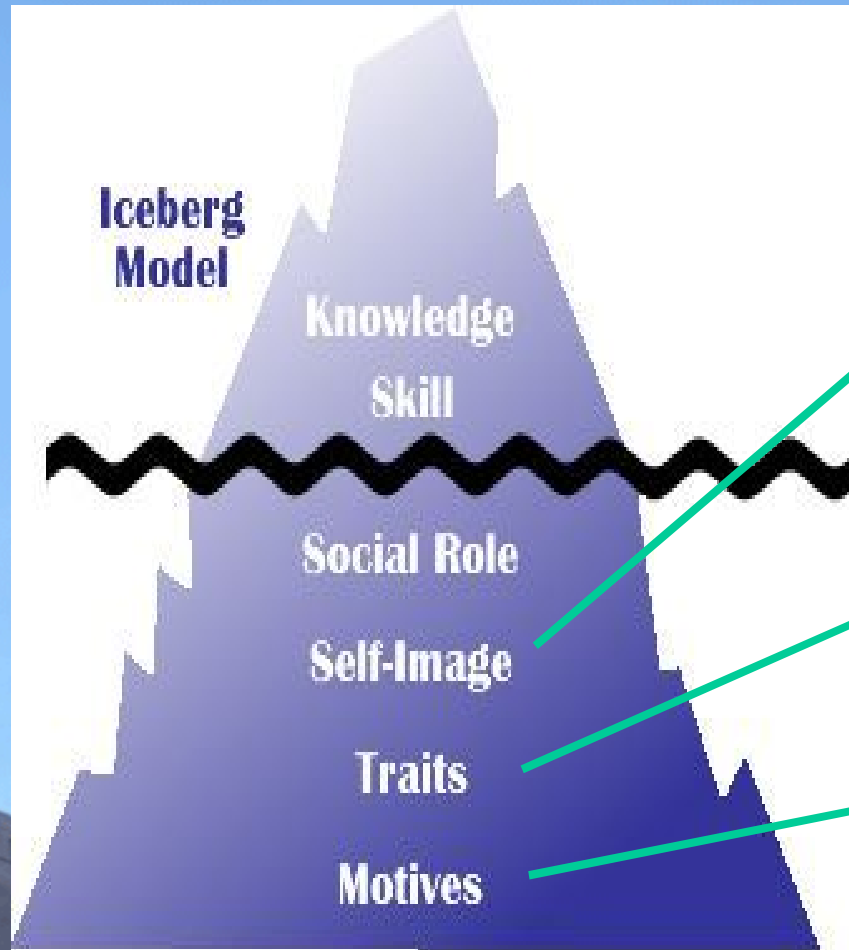
ส่วนที่มองเห็นได้ง่าย

ความรู้ (Knowledge)

เป็นข้อมูลที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ทักษะ (Skill)

เป็นความสามารถในการปฏิบัติงาน



ส่วนที่มองเห็นได้ยาก

ภาพลักษณ์ของตัวเอง (Self Image)(Self Concept) ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน

อุปนิสัย (Traits) ได้แก่ พฤติกรรมซ้ำ ๆ ความเคยชิน ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

แรงผลักดัน (Motives) จินตนาการ แนวโน้มวิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล

ความจริงของสมรรถนะ



ความจริงของสมรรถนะ

- องค์การส่วนใหญ่จะคัดเลือกคนเข้าทำงานโดยดูจาก ความรู้และทักษะที่เป็นสมรรถนะเปลือกนอก
- ใช้ฐานคิดว่า “คนที่คัดเลือกเข้ามาจะมีสมรรถนะด้านเหตุจูงใจและลักษณะเฉพาะ อยู่แล้ว
- หรืออาจจะเชื่อว่า สมรรถนะทั้งสองสามารถปลูกฝังได้ด้วยการจัดการที่ดี

การปลูกฝังความรู้และทักษะ

ง่ายกว่า

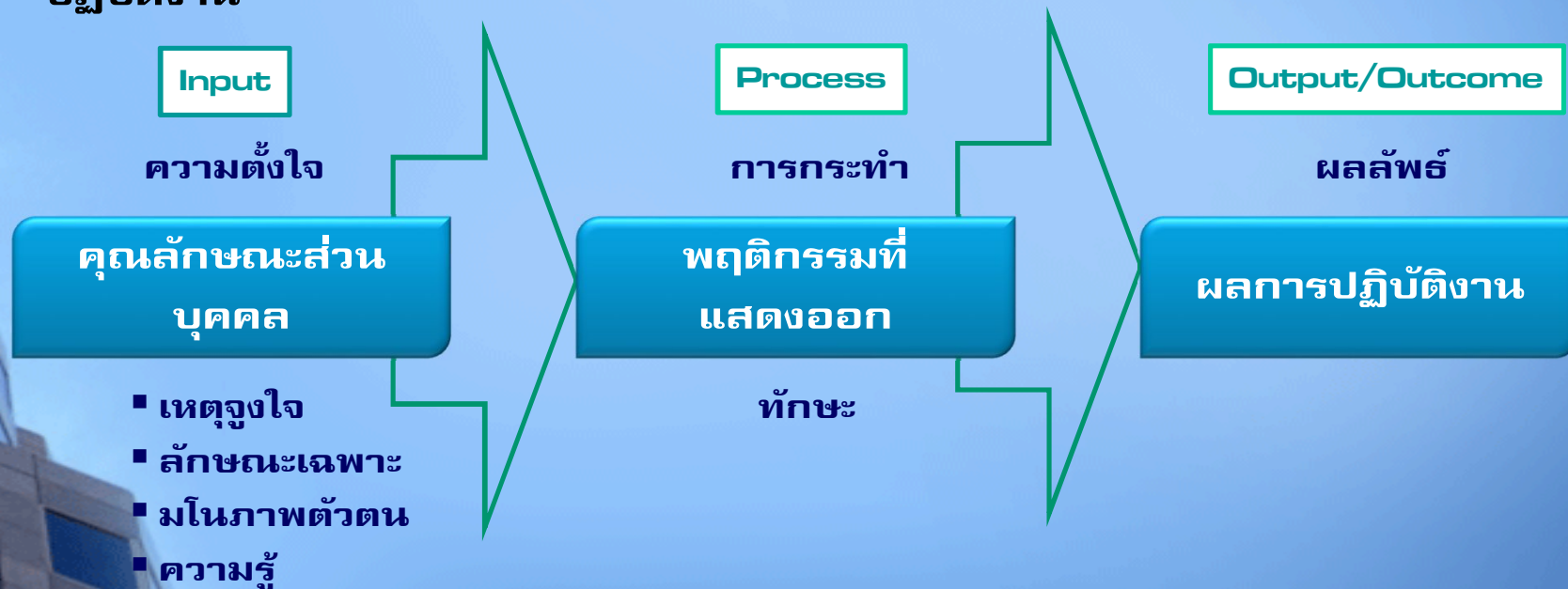
การปลูกฝังสมรรถนะด้านเหตุจูงใจและลักษณะเฉพาะ

ความหมายของสมรรถนะ

- “A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation”
- “สมรรถนะ คือลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความ เชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือ ประสิทธิภาพที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือ สถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้”

ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล (Casually related)

- เหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะและมโนภาพตัวตนเป็นสมรรถนะที่พยากรณ์การกระทำเชิงพฤติกรรม ซึ่งการกระทำนั้นจะพยากรณ์ผลลัพธ์ (Outcomes) ของผลการปฏิบัติงาน



ความหมายของสมรรถนะ

- “A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation”
- “สมรรถนะ คือลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือ ประสิทธิภาพที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือ สถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้”

การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion reference)

1. ผลการปฏิบัติงานระดับดีมากหรือระดับเยี่ยม (Superior performance)

ผลการปฏิบัติงานระดับนี้นิยามว่าเป็นผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean) ขึ้นไปหนึ่งส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) ซึ่งประมาณร้อยละ 10 ของบุคคลที่ถูกประเมินจะตกอยู่ในระดับนี้

2. ผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับกันได้ (effective performance)

ผลการปฏิบัติงานระดับนี้ คือ ผลการปฏิบัติงานที่องค์การอาจยอมรับได้แต่ถ้าต่ำกว่าระดับนี้แสดงว่าบุคคลนั้นไม่มีสมรรถนะเพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายต่อไปแล้ว

การศึกษาสมรรถนะของบุคคลในภาพเอกชนจะมุ่งไปสู่สมรรถนะที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับเยี่ยม โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ที่ 1 S.D. เหนือค่าเฉลี่ยเลขคณิตเนื่องจากระดับดังกล่าวจากการศึกษาพบว่าสามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ (economic value) อยู่ในช่วงร้อยละ 19-48 ของผลงาน (output) ทั้งหมดขององค์การ สำหรับงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขาย (nonsale job) และร้อยละ 48-120 สำหรับงานด้านการขาย (sale job)

ประเด็นที่จะศึกษา

- ความหมายของสมรรถนะ
- ประเภทของสมรรถนะ
- แนวคิดสมรรถนะในภาครัฐ



ประเภทของสมรรถนะ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)
2. สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional Competency)

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

- เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ขององค์กร สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กรเอง องค์กรแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่น หรือหลักขององค์กร
 - ศาลยุติธรรมอาจมีสมรรถนะหลักคือ สมรรถนะเรื่องการส่งเสริม และรักษาความยุติธรรม
 - รัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปโภคต่าง ๆ อาจเน้นสมรรถนะหลักเรื่องการให้บริการอย่างรวดเร็ว
 - มหาวิทยาลัยอาจมีสมรรถนะหลัก คือ การรักษา และส่งเสริมคุณภาพวิชาการ
- สมรรถนะหลักขององค์กรจะถ่ายทอดลงไปที่บุคลากร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี

สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional Competency)

- เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก อาทิ
 - ฝ่ายกฎหมายต้องมีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และมีสมรรถนะด้านทักษะในการตีความกฎหมาย
 - ฝ่ายบัญชีต้องมีสมรรถนะหลักด้านความรู้ของการบัญชี และมีทักษะด้านการทำบัญชี
 - ฝ่ายการวางแผนต้องมีสมรรถนะหลักคือ สมรรถนะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ และมีทักษะในการจัดทำแผน

สมรรถนะกับกระบวนการบริหารงานบุคคล



การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ (Recruitment and selection)

- สมรรถนะจะช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง โดยการใช้แบบทดสอบหรือวิธีการสอบสัมภาษณ์ในการค้นหาผู้สมัครที่มีทักษะหรือคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานได้อย่างแม่นยำ อันก่อให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

การวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (Training need & development plan)

- เป็นการช่วยกำหนดทิศทางการความต้องการในการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัด บุคลากรนั้นว่ามีความสามารถ หรือทักษะเป็นพิเศษ ทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใด จำเป็นต้อง พัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาได้ ตรงเป้าหมายมากขึ้น

การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และ การวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร (career plan & succession plan)

- **ทำให้หน่วยงานสามารถทราบถึงจุดแข็ง-จุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคน ทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาในทักษะที่ยังขาด ช่วยให้องค์กรและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้**

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance appraisal)

- มีความเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง การวางตัวตายตัวแทนในองค์การหรือการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะเป็นคตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์การ และบุคลากรได้รับทราบถึงสมรรถนะของตัวเอง และสมรรถนะโดยรวมขององค์การ เพื่อวางแผนดำเนินการต่อไปในอนาคต

ค่าตอบแทน (compensation)

- การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นเพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อสมรรถนะของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ที่มีสมรรถนะสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่า บุคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้องค์การสามารถบริหารความสามารถของบุคลากรโดยอาศัยสิ่งจูงใจได้มากขึ้นด้วย