

สมรรถนะสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 2

(Competency-Based Approach to Human Resource Development)

ดร. ชัชรินทร์ ชวนวัน ข้าราชการบำนาญ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2562

จากผู้นำเสนอ (ดร. ชัชรินทร์ ชวนวัน)

1.เจตนาของผู้นำเสนอ คือ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อ่านในประเด็นของเรื่องตามเอกสารและประสบการณ์การทำงานที่มุ่งความรู้ทางวิชาการ มิได้ต้องการแสดงตนว่าเป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญหรือกระทำเพื่อการค้าแต่อย่างใด

2.การนำเสนอและแสดงข้อคิดเห็น เป็นการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ ทั้งเจ้าของทฤษฎี ผู้แต่งต่างๆ ซึ่งอาจมีข้อผิดพลาดหรือไม่ถูกต้องบ้าง จึงยินดีที่จะรับคำติชม แนะนำ หรือข้อท้วงติงทั้งปวง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้มากยิ่งขึ้น

3.ข้อความที่นำเสนอส่วนใหญ่ นำมาจากงานวิจัย การแปลจากหนังสือ ตำรา บทความ และคำแนะนำจากผู้มีพระคุณ มิได้มีเจตนาจะทำซ้ำกับข้อเขียนหรือผลงานของผู้ใด หากจะมีส่วนหนึ่งส่วนใดที่ซ้ำหรือสอดคล้องกับข้อเขียนและผลงานของท่านบ้าง ก็ต้องขออภัยไว้ ณ ที่นี้ ด้วยความจริงใจ.

.....

ตอนที่ 2 ประเภทสมรรถนะและการได้มาซึ่ง Competency

สมรรถนะหรือความสามารถ มีการกำหนด *ประเภทของสมรรถนะ (Types of Competency)* ไว้หลากหลาย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นที่รู้จักและสืบค้นได้จากหนังสือ และ Internet ครับ

การแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น ผู้เชี่ยวชาญได้แบ่งสมรรถนะไว้หลายลักษณะด้วยกัน

Hall และ Jone (1976, p. 48) กำหนดสมรรถนะวิชาชีพไว้ 5 ด้าน คือ (1) สมรรถนะเชิงความรู้ความเข้าใจ (cognitive competencies) ได้แก่ ความรู้, ความเข้าใจ และความตระหนัก (2) สมรรถนะเชิงเจตคติ (affective competencies) ได้แก่ ค่านิยม ทศนคติ ความสนใจ และการรู้คุณค่า (3) สมรรถนะเชิงปฏิบัติการ (performance competencies) ได้แก่ การแสดงพฤติกรรมที่จำเป็น (4) สมรรถนะเชิงผลผลิต (consequence or product competencies) ได้แก่ ความสามารถที่จะนำเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงไปสู่คนอื่น 5. สมรรถนะเชิงแสดงออกถึงความหมาย (exploratory or expressive competencies) ได้แก่ การจัดประสบการณ์ที่เป็นค่านิยมสำหรับสถานการณ์ในภายหน้า ตลอดจนผลลัพธ์ที่คาดหวังจากประสบการณ์ที่อาจไม่ได้กำหนดหรือการมีชื่อเสียงที่ก้าวหน้า

Spencer and Spencer (1993, p. 15) และ HayGroup (2003, p. 4) จัดสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (threshold Competency) เป็นคุณลักษณะพิเศษ ได้แก่ความรู้ทั่วไป (usually knowledge) ทักษะพื้นฐาน (Basic Skills) เช่น ความสามารถในการอ่านซึ่งทุกคนในงานต้องมีประสิทธิภาพขั้นต่ำ แต่ไม่ทำให้มีความเป็นเลิศแตกต่างจากผู้ปฏิบัติงานปกติ ซึ่งสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 17) อธิบายเพิ่มเติมว่า เป็นสมรรถนะที่ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ และเป็นสมรรถนะที่ไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าความรู้และทักษะเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะที่มีความแตกต่าง (differentiating competencies) เป็นปัจจัยที่เป็นเลิศโดดเด่นจากผู้ปฏิบัติงานปกติ เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement oriented) แสดงถึงการกำหนดเป้าประสงค์ของบุคคลจะเป็นสมรรถนะที่สูงกว่าการกำหนดโดยองค์กร เป็นสมรรถนะที่ทำให้มีความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศกับผู้ปฏิบัติงานปกติ ซึ่ง สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ อธิบายเพิ่มเติมว่าสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจและทัศนคติเพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้น ในบุคคลมากกว่าสมรรถนะกลุ่มแรก เช่น การศึกษาของสถาบันด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่งชื่อ Schoonover Associations ก็มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญเฉพาะ differentiating competency โดยสถาบันนี้ได้อธิบายถึงความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจ/ทัศนคติ กับสมรรถนะและเชื่อว่า ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/ทัศนคติใดๆ ไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ

United states office of Personnel Management (1999, p. 7) สรุปไว้ว่าสมรรถนะในอนาคตอาจจำแนกออกเป็นหลายประเภทซึ่งมีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์หรือการใช้ประโยชน์ ได้แก่

1. สมรรถนะสำคัญ (essential competencies) ใช้เป็นพื้นฐานของความรู้และทักษะที่ต้องการสำหรับทุกคน ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้ (Spencer et al.,1990, p. 15) กล่าวว่า สามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรมและง่ายในการที่จะกำหนดขึ้น

2. สมรรถนะที่แสดงความแตกต่าง (differentiating competencies) เป็นสมรรถนะที่ทำให้เกิดความโดดเด่นหรือมีความเป็นเลิศของผู้ปฏิบัติงานระดับปกติ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดตนเอง (self-concepts), ลักษณะ (traits) และแรงกระตุ้น (motives) ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้ (Spencer et

al.,1990, p. 15) กล่าวว่าเป็นสิ่งที่ยากต่อการพัฒนาแต่สามารถกำหนดไปสู่ความสำเร็จในงานได้ในระยะยาวด้วยวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เชื่อถือได้ ซึ่งสามารถกำหนด วัดและให้รางวัลสมรรถนะเหล่านี้

Bryant and Poustie (2001, pp. 4-20) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท

1.สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดและเป็นสิ่งที่อยู่บนคุณค่าขององค์กรซึ่งจำเป็นสำหรับทุกงานในองค์กรที่ทุกคนต้องแสดงออกในสมรรถนะด้านนี้

2.สมรรถนะเชิงพฤติกรรม (behavioral competencies) เป็นสมรรถนะในด้านคุณลักษณะของบุคคลที่ประยุกต์ไปสู่การปฏิบัติงานซึ่งมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับงานที่หลากหลายทั้งภายในและข้ามองค์กร

3.สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competencies) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนถึงความชำนาญหรือเชี่ยวชาญของบุคคลที่สัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ ซึ่งใช้เพื่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือในบทบาทเฉพาะด้าน

Michel Bourse and Others (2002, p. 6) สรุปว่า สมรรถนะที่สามารถจำแนกความแตกต่างกันนั้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.สมรรถนะที่สัมผัสง่าย (hard competencies) คือ สมรรถนะพื้นฐาน รวมถึงสมรรถนะทางเทคนิคทั่วไป ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ ความรู้ (knowledge), ทักษะ (skills) และความสามารถ (abilities) หรือเรียกย่อๆว่า KSA ซึ่ง เน้นลักษณะเชิงเทคนิค เนื่องจากยอมรับกันว่าสามารถจำแนกความแตกต่างในระดับของ KSA ได้

2.สมรรถนะที่สัมผัสยาก (soft competencies) คือ สมรรถนะที่มีลักษณะเช่นเดียวกับพฤติกรรมส่วนบุคคล (personal behaviors), นิสัยและแรงจูงใจส่วนบุคคล (traits and motives) ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นแรงขับเคลื่อนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็น ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง สมรรถนะหรือความสามารถในการนำ, จูงใจและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อนำสู่เป้าหมายขององค์กร การทำงานร่วมกับผู้อื่น (working with others) ,การมีจิตสำนึกในความปลอดภัย (having a safety conscious focus), ความซื่อสัตย์ (integrity), การโน้มน้าวใจ (persuasiveness) , การปรับตัว (adaptability) หมายถึง ความสามารถที่จะปรับตัวได้ในทันทีภายใต้ปัจจัยแวดล้อม, ทีมงาน หรืองานใหม่ รวมถึงความคิดและความคิดเห็นใหม่ๆด้วย

R.Palan Ph.D.(2003, p. 19) สรุปประเภทสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (core competencies) เป็นสมรรถนะที่มีลักษณะเช่นเดียวกันทุกระดับขององค์กรและให้มีความเหมือนกัน ซึ่งกำหนด โดย Hamel and Prahalad

2. สมรรถนะในบทบาทหน้าที่ (functional competencies) เป็นสมรรถนะที่ใช้อธิบายการทำงาน (work tasks) และผลผลิต (outputs) เช่น ความรู้ และทักษะ เป็นความต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน และในระดับตำแหน่งเดียวกันจะมีลักษณะเช่นเดียวกัน.

3. สมรรถนะเชิงพฤติกรรม (behavioral competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะพื้นฐานที่ต้องการในการปฏิบัติงานและมีลักษณะเช่นเดียวกันในระดับบุคคล

4. สมรรถนะในบทบาท (role competencies) เป็นสมรรถนะที่มีลักษณะเช่นเดียวกันในระดับตำแหน่ง และเกี่ยวข้องกับบทบาทที่ปฏิบัติในฐานะผู้ช่วยเหลือทีมงาน

Milind Kotwal (2006, p. 43) กำหนดประเภทสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะเชิงเทคนิคหรือสมรรถนะในงาน (technical or Functional) เป็นสมรรถนะด้านเทคนิคหรือคุณสมบัติของบุคคลในบทบาทหน้าที่ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความตระหนักรู้ต่อธุรกิจ (business awareness), ทักษะทางธุรกิจ (business skills) และทักษะด้านเทคนิค (technical skills)

2. สมรรถนะด้านการจัดการ (managerial) เป็นข้อกำหนดด้านความรู้ ทักษะและทักษะที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (planning), การจัดองค์การ (organizing), การปรับปรุง (mobilizing) และการใช้ทรัพยากร (utilizing Resources) ต่างๆ ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า (customer orientation), ทักษะการจัดการ (organizing Skills), การมีมุมมองข้ามหน้าที่ (cross function perspective), ทักษะการวางแผน (planning skills), ทักษะการบริหาร (execution), ทักษะการวิเคราะห์ (analytical skills), การตัดสินใจ (decision making), การมอบหมายงาน (delegation), ภาวะผู้นำ (leadership), การพัฒนาและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน (developing and supporting subordinate for effectiveness) เป็นต้น

3. สมรรถนะด้านบุคคล (Human) เป็นข้อกำหนดด้านความรู้ ทักษะและทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ (motivating), การใช้ประโยชน์และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (utilizing and developing human resources) ได้แก่ การสื่อสาร (communication), การทำงานเป็นทีมและประสิทธิภาพในการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (team working & interpersonal effectiveness), ความสามารถจูงใจ (influencing ability), การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation), ความสามารถด้านเครือข่าย (networking ability) เป็นต้น

4.สมรรถนะเชิงความคิด (conceptual) เป็นความสามารถมองเห็นสิ่งที่ยังไม่ปรากฏ,การคิดในระดับย่อย และการใช้ความคิดวางแผนธุรกิจในอนาคต ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking),การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking),ความอดทนต่อผู้ไม่ยอมทำตามหรือให้ความร่วมมือ (tolerance to noncompliance) เป็นต้น

Tobin and Pettingell (2008, p. 32) อธิบายว่า สมรรถนะสามารถจัดออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่มีความสามารถ (competence) และส่วนที่ไม่มีความสามารถ (incompetence)

	Competence	Incompetence
Conscious	Conscious Competence I Know what I am able to do	Conscious Incompetence I Know what I am not able to do
Unconscious	Unconscious Competence I am unaware of what I am able to	Unconscious Incompetence I am unaware of what I am unable to

*Note.*from “ The AMA Guide to Management development”,(p.32), by. Daniel R.Tobin and Margaret S.Pettingell,2008,United States of America,AMACOM.

Robin Kessler (2008, pp. 13-14) ให้ความหมายสมรรถนะ คือ คุณลักษณะสำคัญซึ่งทำให้นักธุรกิจประสบความสำเร็จมากที่สุดในทุกขอบเขตอาชีพซึ่งช่วยให้เขาประสบความสำเร็จ สมรรถนะช่วยให้องค์กรสามารถถ่วงดุลและทบทวนผู้สมัคร,การประเมินบุคลากร,การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและตัดสินใจที่ดีเกี่ยวกับการฝึกอบรม,การแต่งตั้งและการกำหนดหน้าที่ และกล่าวว่าองค์กรส่วนใหญ่เลือกที่จะไม่ใช่คำว่าสมรรถนะ (competencies) และเลือกใช้คำอื่นแทน เช่น ปัจจัยความสำเร็จ (success factors) ,คุณสมบัติ (attributes),ค่านิยม (values) และ มิติ (dimensions) เนื่องจากมีความแตกต่างยากที่จะกล่าวว่าจะอะไรเป็นความหมายของคำเหล่านี้แต่องค์กรก็มีเหตุผลในการตัดสินใจที่ดีในการเลือกใช้ ซึ่งโดยทั่วไปคำเหล่านี้ก็มีความหมายว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการแสวงหาเพื่อบุคลากรของตน และแต่ละองค์กรก็มีการเลือกใช้สมรรถนะแตกต่างกัน โดยมี 10 สมรรถนะที่เป็นมาตรฐานส่วนใหญ่ที่องค์กรเลือกใช้ ได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement/Result orientation) ,(2) การริเริ่ม (initiative) ,(3) การเป็นผู้เปี่ยมด้วยบารมี (impact and influence),(4) การมุ่งเน้นบริการลูกค้า (customer service orientation),(5) ความเข้าใจ

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal understanding),(6) ความตระหนักรู้ต่อองค์กร (organization awareness), (7) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) ,(8) การคิดรวบยอด (conceptual thinking),(9) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) และ (10) ความซื่อสัตย์ (integrity)

ExploringHR Management (2009, p. 6) www.exploreHR.org กำหนดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1.สมรรถนะหลักบุคคล (employee core competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม,พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นสมรรถนะที่สะท้อนความสามารถหลักขององค์กรและควรเป็นของบุคลากรทุกคน

2.สมรรถนะการบริหาร (managerial competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่ต้องการในการปฏิบัติงานด้านบริหารและกระบวนการ จำแนกออกเป็น 2 ประเภทย่อย คือ

2.1 สมรรถนะบุคคล (human competency) เป็นความสามารถที่จะทำงานด้วยความเข้าใจและจงใจบุคคลอื่นว่าเป็นส่วนบุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในทางที่จะเพิ่มความสำเร็จที่สมบูรณ์ในการทำงาน

2.2 สมรรถนะเชิงอุดมการณ์ (conceptual competency) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจระดับของความซับซ้อนในสถานการณ์ที่กำหนดให้และสามารถสรุปความซับซ้อนนั้นไปสู่ระดับเฉพาะของการปฏิบัติที่สามารถได้มา

3.สมรรถนะเชิงเทคนิคหรือสมรรถนะในงาน (technical/functional competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับองค์ความรู้เฉพาะและทักษะที่ต้องการปฏิบัติงานกิจกรรมที่กำหนดในความขยันหมั่นเพียร,หน้าที่หรืองาน ที่ประกอบด้วยความสามารถที่จะใช้กระบวนการ เทคนิคและความรู้ของขอบเขตความรู้ความชำนาญพิเศษ

4.คุณสมบัติส่วนบุคคล (personal attribute) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะประจำตัวของบุคคล เช่น แรงจูงใจ (motives) ภาพลักษณ์ส่วนตัว (self image) และศักยภาพที่สะท้อนลักษณะของงานและผลการปฏิบัติงาน เช่น ความอดทนต่อแรงกดดัน (tolerance for stress) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) เป็นต้น

Michael Armstrong (2007, p. 160) กล่าวว่า สมรรถนะสามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะเชิงพฤติกรรม (behavioral competencies) รู้จักกันในชื่อ “soft skills” เป็นสมรรถนะหรือความคาดหวังเชิงพฤติกรรมหรือประเภทของพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่

ต้องการ เช่น การทำงานเป็นทีม,การติดต่อสื่อสาร,ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจ โดยปกติสมรรถนะเชิงพฤติกรรมจัดอยู่ในกลุ่มหนึ่งของกรอบสมรรถนะ (competency framework) ซึ่งได้รับการสนับสนุนครั้งแรกโดย McClelland (1973) ,สมรรถนะเชิงเทคนิค (technical competencies) เป็นคำอธิบายที่หมายถึงการที่คนเรามีความรู้และความสามารถในการที่จะทำสิ่งใด (knowledge and skills) ที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในบทบาท ซึ่งมีความสัมพันธ์กับบทบาททั่วไป หรือ บทบาทของบุคคล คำว่า สมรรถนะเชิงเทคนิคถูกนำมาใช้ให้ถูกต้องเพื่อหลีกเลี่ยงการปะปนกันระหว่างคำว่า competency และคำว่า competence โดยคำว่า competency เป็นการกล่าวถึงที่เกี่ยวกับพฤติกรรม (behaviours) ในขณะที่คำว่า competence เป็นนิยามที่ให้โดย Woodruffe(1990) ว่าเป็น แนวคิดที่เกี่ยวกับงานที่อ้างถึงขอบเขตของงานซึ่งบุคคลมีความสามารถ บุคคลที่มีความสามารถในการทำงานเป็นบุคคลที่ความคาดหวังในการปฏิบัติงานของเขา รู้จักกันในชื่อ “hard skills” สมรรถนะ NVQ/SNVQ เป็นแนวคิดด้านความสามารถที่เกิดขึ้นในประเทศอังกฤษว่าเป็นส่วนพื้นฐานของกระบวนการในการพัฒนามาตรฐานสำหรับ NVQ/SNVQ ซึ่งเป็นมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการบรรลุการทำงานและความก้าวหน้าในกิจกรรมในแนวทางที่สามารถสังเกตและประเมินด้วยภาพผู้การรับรอง องค์ประกอบของสมรรถนะใน NVQ/SNVQ เป็นการอธิบายถึงสิ่งที่คุณสามารถที่จะทำได้ในงานที่กำหนดให้และเป็นการประเมินจากระดับการเริ่มมีสมรรถนะหรือไม่มีสมรรถนะหรือไม่พยายามที่จะเป็นการนำมาซึ่งการประเมินระดับของสมรรถนะ

Pulakos.(2009, p. 153) ให้ความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ ซึ่งส่วนมากใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ในงาน และสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร สมรรถนะมีหลายประเภทที่แตกต่างกัน ได้แก่

- 1.สมรรถนะที่มุ่งการปฏิบัติ (action oriented) เช่น การปฏิบัติงานด้วยกำลังความสามารถ ,การขับเคลื่อน และการมุ่งความสำเร็จที่เข้มแข็ง
- 2.สมรรถนะการปรับตัว (adaptability) เช่น การทำงานที่มีประสิทธิภาพและแสดงความยืดหยุ่นในนโยบายที่เข้มงวดต่อการเปลี่ยนแปลง สภาวะกำกวม และแรงกดดัน
- 3.สมรรถนะการวางแผนงาน (Planning work) เช่น การพัฒนาประสิทธิภาพและการดำเนินการวางแผนไปสู่การบรรลุความสำเร็จ
- 4.สมรรถนะการสร้างและก่อสร้าง (building and construction) เช่น การใช้เนื้อหา,วิธีการ และเครื่องมือที่เกี่ยวกับการก่อสร้างหรือต่อเติมบ้าน, การก่อสร้างหรือ โครงสร้างอื่นๆ

5.สมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ (human resource) เช่น การประยุกต์หลักการและกระบวนการสำหรับการสรรหา,ทีมงาน,การฝึกอบรม,การจ่ายค่าตอบแทน,การจัดประโยชน์, ความสัมพันธ์ของพนักงาน,และระบบสารสนเทศส่วนบุคคล

6.สมรรถนะระบบและกระบวนการจัดการ (managing system and processes) เช่น ประสิทธิภาพการใช้ระบบและกระบวนการในการวัด กำกับ จัดการ หรือผลกระทบบการปฏิบัติงาน

7.สมรรถนะที่เน้นลูกค้า (customer focus) เช่น การสำรวจและดำเนินการเพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้าปัจจุบันและอนาคต

8.สมรรถนะการสร้างความมุ่งมั่นของทีม (building team spirit) เช่น การพัฒนาและดูแลให้เกิดผล,ประสิทธิผลและคุณธรรมขั้นสูง

9.สมรรถนะภาวะผู้นำกลยุทธ์ (strategic leadership) เช่น การสร้างเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางร่วมกันสำหรับกลุ่มหรือองค์กรและจูงใจผู้อื่นให้ทำงานไปด้วยกัน

สำนักงาน ก.พ.(2537,หน้า2) แบ่งประเภทสมรรถนะโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ มี 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะพื้นฐาน (threshold competencies) ได้แก่ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่ดีออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลาง

2. สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (differentiating competencies) ได้แก่ปัจจัยต่างๆที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546,หน้า 24) แบ่งประเภทความสามารถเชิงสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1.ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการจัดการ (managerial competencies) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคคลเกี่ยวกับการวางแผน การจัดการ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น

2.ความสามารถเชิงสมรรถนะในด้านทั่วไป (generic Competencies) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3.ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (technical competencies) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหางาน(Job Content) ที่รับผิดชอบ เช่น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมรับผิดชอบเกี่ยวกับการหาความต้องการในการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม ดังนั้นสมรรถนะด้านเทคนิคก็คือการวิเคราะห์หลักสูตรและการประเมินหลักสูตร เป็นต้น

กิริติ ยชยิ่งยง (2549, หน้า 10) แบ่งประเภทสมรรถนะโดยพิจารณาจากที่มา และพัฒนาการของสมรรถนะพบว่า องค์การหนึ่งๆ จะประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ประเภท ใหญ่ๆ คือ

1.สมรรถนะองค์การ(organization competency) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์การมีความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์การอย่างไร และจะทำอะไร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์การ เป็นต้น

2.สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (human competency) คือ พฤติกรรมการแสดงออก (Individual Behavior) การใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน (A body of knowledge) และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (social role) ของบุคลากรในองค์การเพื่อสนับสนุนสมรรถนะองค์การทำให้การดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์การประสบความสำเร็จ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2552, หน้า 48) กล่าวว่า สมรรถนะที่ต้องนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานนั้น แบ่งเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่

- 1.ความสามารถหลัก (core competency)
- 2.ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ (managerial competency)
- 3.ความสามารถในงาน (functional competency)

สมรรถนะหลัก (Core competency)

Capbell and Luchs (1997, p. 5) กล่าวถึง C.K.Prahalad and Gary Hamel ว่าเป็นผู้ใช้คำว่า สมรรถนะหลัก (core competency) ในบทความที่เสนอใน Harvard Business Review ในปี 1990 และให้ความหมายว่า สมรรถนะหลักกว่า เป็นการบูรณาการเข้าด้วยกันของทักษะ (skills) และ เทคโนโลยี (technologies) ซึ่งเป็นสิ่งที่ยุ่งยากในการเพิ่มพูนของความรู้ซึ่งเป็นคุณสมบัติ ในการแข่งขันเพื่อความสำเร็จทางธุรกิจ

คำว่า Core competency ผู้แต่งบางคนคำว่า “collective learning in the corporation” และใช้คำว่า ability และ Core capability เป็นการแสดงความหมายที่เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้

Schoonover and Schoonover (1998, pp. 2-3) กล่าวถึง กรอบสมรรถนะสำหรับทรัพยากรมนุษย์ (HR Competency Framework) ว่าประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core) ,สมรรถนะเฉพาะระดับ (Level-Specific) และสมรรถนะเฉพาะบทบาท (Role Specific) ซึ่งแต่ละประเภทยังประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะ (Clusters) และชุดของสมรรถนะย่อยๆ (set of competencies) อีกด้วย

1. สมรรถนะหลัก (core competencies) ประกอบด้วยคุณลักษณะซึ่งเป็นข้อกำหนดเพื่อความความสำเร็จในบทบาทของทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ได้แก่ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) เป็นคุณลักษณะความสำเร็จซึ่งเกี่ยวข้องกับแรงกระตุ้นในการทำงานขั้นพื้นฐานของบุคคล(a person's basic work motives) คุณลักษณะบุคคล (personal traits) และ อารมณ์ (temperament) สมรรถนะด้านนี้ได้แก่ การมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Orientation),การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning),ความอดทนต่อแรงกดดัน,ความเคลือบคลุมและการเปลี่ยนแปลง (tolerance for stress, ambiguity and change)

1.1 สมรรถนะผู้นำ (leadership competencies) เป็นคุณลักษณะความสำเร็จสำหรับความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลไปสู่จุดเน้นตามความต้องการและโอกาสในอนาคต ,แรงกระตุ้นขั้นสูงเพื่อการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ด้านผลผลิต ,ความสอดคล้องและการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านนี้ได้แก่ มุมมองกลยุทธ์ธุรกิจ (strategic business perspective), การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) ,การสื่อสารและจูงใจ (communication and Influence)

1.2 สมรรถนะการจัดการ (management competencies) เป็นคุณลักษณะความสำเร็จสำคัญสำหรับความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลเพื่อการสนับสนุนการวางแผน,การจัดองค์การ ,และการควบคุมผลผลิตของงาน สมรรถนะด้านนี้ได้แก่ การบริหารโครงการและผลผลิต(project and product management) ,การมุ่งกระบวนการคุณภาพ (quality process orientation),การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า (customer value creation)

1.3 ทักษะในหน้าที่ (functional Skills) เป็นความรู้และทักษะด้านเทคนิคที่สังเกตและแสดงออกได้อย่างชัดเจนเป็นที่ประจักษ์ในบทบาทของทรัพยากรบุคคลทั้งหมด สมรรถนะด้านนี้ได้แก่ ทักษะการประเมิน,การประเมินค่าและการวัด (assessment, evaluation and measurement skills), การอนุโลม (compliance), การสอน และให้คำปรึกษาแก่ประชาชนและลูกค้า (coaching and consulting to clients customers), การผดุงรักษาทีมงานและการคงอยู่ (staffing and retention)

2. สมรรถนะเฉพาะระดับ (level-specific) ประกอบด้วยคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดความเป็นผู้นำอย่างโดดเด่นในกลุ่มวิชาชีพหรือระดับต่างๆ ได้แก่

2.1 สมรรถนะสำหรับผู้นำทีมหรือหัวหน้างานระดับต้น (team leader or first-level manager) ปัจจัยความสำเร็จระดับนี้ที่เน้นประสิทธิภาพส่วนบุคคลและทีมรวมทั้งการบริหารทีมภายในระยะเวลาสั้น ได้แก่ การวางแผนและการจัดการ (planning and organizing) ,การสร้างทีม (team building), การบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นการสอนแนะผู้อื่น (performance management (coaching others))

2.2 สมรรถนะสำหรับหัวหน้างานระดับกลางหรือนักบูรณาการ (mid-level manager or Integrator) ปัจจัยความสำเร็จระดับนี้เน้นที่กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กร,การดำเนินการเปลี่ยนแปลงข้ามสายงานและกระบวนการ,ความร่วมมือทีม,การบริหารทีมทั้งภายในและภายนอกข้ามระยะเวลานาน ได้แก่ การจัดการทรัพยากร (resource management), การสร้างความร่วมมือข้ามทีมงาน (cross-team collaboration),การบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นการสร้างระบบ (performance management (building system))

2.3 สมรรถนะสำหรับนักบริหาร (executive) ปัจจัยความสำเร็จระดับนี้เน้นที่สภาพแวดล้อมขององค์กรและประสิทธิภาพของวัฒนธรรมตามสภาพแวดล้อมภายนอกและการตลาด, มุมมองและทิศทางใหม่ๆ รวมทั้งการดำเนินกิจการที่นอกเหนือระยะเวลานาน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และวางแนวทาง (visioning and alignment), การสร้างหุ้นส่วน (partnership Building),การบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงาน (performance management (developing the work environment))

3. สมรรถนะเฉพาะบทบาท (role specific) ประกอบด้วยปัจจัยซึ่งสนับสนุนการดำเนินงานที่เป็นเลิศในแต่ละบทบาทของทรัพยากรบุคคล ได้แก่

3.1 สมรรถนะด้านผลผลิตทรัพยากรบุคคลหรือผู้ชำนาญพิเศษด้านการบริการ (HR product หรือ service specialist) ปัจจัยความสำเร็จในบทบาทนี้เน้นที่การพัฒนาผลผลิตและการบริการ,การส่งมอบและสนับสนุนการซึ่งประกอบด้วยการสรรหาและการจัดการหุ้นส่วนภายนอก รวมทั้งการพัฒนาและประยุกต์เทคโนโลยีที่สำคัญๆ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (technical expertise),การพัฒนาและความละเอียดลออต่อผลผลิตและการบริการ (product/service development and refinement), การมุ่งคุณภาพและการส่งมอบผลผลิตและการบริการ (product/service quality and delivery)

3.2 สมรรถนะด้านทรัพยากรบุคคลทั่วไป (HR Generalist) ปัจจัยความสำเร็จในบทบาทนี้เน้นความต้องการของส่วนใหญ่ เช่น ลูกค้ายภายใน ,การให้คำปรึกษาเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของธุรกิจและกระบวนการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การออกแบบ,การพัฒนาและสร้างประสิทธิภาพองค์กร (Organization Design, Development and Effectiveness),การอำนวยความสะดวกแก่กระบวนการ (Process Facilitation),การระดมและประสานทรัพยากร (Resource Mobilization and Coordination)

3.3 สมรรถนะนักกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (HR Strategist) ปัจจัยความสำเร็จในบทบาทนี้เน้นหุ้นส่วนทีมธุรกิจและการให้คำปรึกษา, การพัฒนากลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล และความสอดคล้องของการให้คำปรึกษาทรัพยากรบุคคล,ผลผลิตและการบริการด้วยทิศทางกลยุทธ์องค์กรและความสามารถหลัก ได้แก่ การปรับกระบวนการธุรกิจ (Business Process Re-Engineering), การจัดการธุรกิจ (Business Management) และการบริหารทุนมนุษย์ขั้นสูง (Human Capital Maximization)

Mills (2004, p. 23) สรุปประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.สมรรถนะหลัก (Core Competencies) เป็นสมรรถนะที่สนับสนุนการประกาศภารกิจและค่านิยมและสามารถนำไปปรับใช้ได้กับงานทั้งหมดในองค์กร

2.สมรรถนะร่วม (Common competencies) เป็นสมรรถนะอื่นที่ไม่ใช่สมรรถนะหลักแต่กำหนดให้เป็นสมรรถนะที่ใช้ร่วมกันในงานที่ชัดเจนทั่วทั้งองค์กร บางครั้งเรียกว่าสมรรถนะทั่วไป เช่น การมีอิทธิพล (Influencing), ความตระหนักต่อกลยุทธ์ (Strategic Awareness),ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นต้น

3.สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะเฉพาะ (Technical or Job-specific competencies) เป็นสมรรถนะที่ใช้กับงานหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เช่น การวางแผนอาณาเขต (Territory Planning), การพัฒนาโปรแกรม (Software programming)

Liles, R. T., & Mustian, R. D. (2004, p. 432) กล่าวว่า สมรรถนะหลักจะเป็น ความรู้พื้นฐาน,ทัศนคติ,ทักษะและพฤติกรรมที่สังเกตได้ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

Charney and Conway (2005, p. 31) ให้ความหมายสมรรถนะหลักว่าเป็นคำอธิบายของพฤติกรรมและเกณฑ์ความสำเร็จซึ่งเป็นเรื่องพิเศษเกี่ยวกับภูมิหลัง และการประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร หลักฐานของสมรรถนะหลักคือสิ่งที่เป็นทักษะอย่างแน่นอน,ทัศนคติและแบบ

บทบาทพฤติกรรมที่จะโน้มน้าวบุคคลให้บรรลุเป้าหมาย สมรรถนะหลักนี้เป็นความก้าวหน้าในการแข่งขันขององค์กร

สมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย

สำนักงาน ก.พ.(2548,หน้า 11-12) กำหนดโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทยขึ้นและกำหนดต้นแบบสมรรถนะ เป็น 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

1.สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน คือคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
- 1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)
- 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 1.4 จริยธรรม (Integrity)
- 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2.สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น มีทั้งหมด 20 สมรรถนะ และ 18 กลุ่มสมรรถนะ คือ

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน 20 สมรรถนะ ได้แก่

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 7.ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
15. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
16. วิสัยทัศน์ (Visioning)
17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
19. การควบคุมตนเอง (Self Control)
20. การให้อำนาจผู้อื่น (Empowering Others)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำนวน 18 กลุ่มงาน ได้แก่

1. กลุ่มงานศึกษาวิจัย และพัฒนา (Study and Research)
2. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
3. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานปกครอง (Public Government)
6. กลุ่มงานออกแบบเพื่อการพัฒนา (Developmental Design)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relation)
9. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Service)
10. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
11. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Service)
12. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and promotion)
13. กลุ่มงานเสริมสร้างความรู้ (Public Education and Development)
14. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
15. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)

16.กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

17.กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Service)

18.กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)

ในแต่ละกลุ่มงาน มี สมรรถนะประจำกลุ่มงานๆละ 3-5 สมรรถนะ เช่น

ชื่อกลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การมองภาพองค์รวม 3.การสืบเสาะหาข้อมูล
กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)	1.การมองภาพองค์รวม 2.ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 3.ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การมองภาพองค์รวม 3.ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
กลุ่มงานบริหาร (Executive)	1.วิสัยทัศน์ 2.การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 3.ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 4.การควบคุมตนเอง 5.การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
กลุ่มงานปกครอง (Public Government)	1.ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 2.ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 3.การดำเนินการเชิงรุก
กลุ่มงานออกแบบเพื่อการพัฒนา (Developmental Design)	1.การมองภาพองค์รวม 2.การสืบเสาะหาข้อมูล 3.การดำเนินการเชิงรุก

ชื่อกลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การสืบเสาะหาข้อมูล 3.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relation)	1.การมองภาพองค์รวม 2.ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 3.ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและ สวัสดิภาพ (Caring Service)	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การพัฒนาศักยภาพคน 3.การดำเนินการเชิงรุก
กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Service)	1.การดำเนินการเชิงรุก 2.ความมั่นใจในตนเอง 3.สุนทรียภาพทางศิลปะ
กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and promotion)	1.ความถูกต้องของงาน 2.ความมั่นใจในตนเอง 3.ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
กลุ่มงานเสริมสร้างความรู้ (Public Education and Development)	1.การพัฒนาศักยภาพคน 2.ความเข้าใจผู้อื่น 3.ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)	1.การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 2.ความถูกต้องของงาน 3.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 3.การสืบเสาะหาข้อมูล
กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การมองภาพองค์รวม

ชื่อกลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
	3.การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

สมรรถนะสำหรับอนาคต (Tomorrow's competencies)

Professor Harry Schroder ศาสตราจารย์ด้านการจัดการแห่ง University of south Florida (อ้างถึงใน William Tate ,1995, pp. 18-19) กำหนดสมรรถนะในอนาคตสำหรับการบริหารที่มีความเป็นเลิศ รวม 11 สมรรถนะด้วยกันเรียกว่า high performance managerial competencies ประกอบด้วย

1. การสืบเสาะหาข้อมูล (information search)
2. การสร้างความคิด (concept formation)
3. ความคิดที่ยืดหยุ่น (conceptual flexibility)
4. การแสวงหาปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal search)
5. การมีปฏิริยาต่อการจัดการ (managing interaction)
6. การมุ่งพัฒนา (developmental orientation)
7. การกระทบ (impact)
8. ความเชื่อมั่นตนเอง (self-confidence)
9. การนำเสนอ (presentation)
10. การมุ่งอนาคต (proactive orientation)
11. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation)

Rosabeth Moss (as cite in William Tate, 1995, p. 19) กล่าวว่า มีทักษะ 7 ประการที่ จะต้องมีการฝึกฝน ถ้าผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญต้องการจะเป็นผู้เก่งกาจในเชิงธุรกิจอย่างแท้จริง ก็ต้องเรียนรู้การปฏิบัติที่ปราศจากการกำกับควบคุม ได้แก่ (1) แข่งขันในวิถีทางความร่วมมือที่เพิ่มขึ้น (2) ปฏิบัติการสู่มาตรฐานจริยธรรมขั้นสูง (3) แสดงออกถึงการถ่อมตน (4) สร้างจุดเน้นการ ดำเนินงานตามกระบวนการ (5) สามารถแสดงออกทางบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมการกระทำได้ หลายบทบาท (6) บรรลุความพึงพอใจในผลลัพธ์

Gareth Morgan (as cite in William Tate,1995, p. 19) กล่าวว่า สมรรถนะแห่งอนาคต

ประกอบด้วย (1) ความสมดุลระหว่างความสับสนอลหม่านและการควบคุม (2) การจัดการในสภาพแวดล้อมของความเสมอภาคกัน (3) เสนอแนวทางใหม่ต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และ (4) การสร้างทีมเฉพาะกิจขับเคลื่อน

Burke (1989, p. 23) กล่าวว่า แนวความคิดของสมรรถนะและมาตรฐานเป็นหลักสำคัญของการศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ (vocational educational and training : VET) ซึ่งถ้าเรามีความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งต่างๆว่า อะไรคือความหมายที่แท้จริงของสมรรถนะซึ่งเราสามารถที่จะรู้ความเป็นมาของมาตรฐานที่ได้รับจะทำให้เราสามารถอธิบายได้ชัดเจนว่าสมรรถนะมีหมายความว่าอะไรในวิชาชีพเฉพาะและบทบาทของงาน ดังนั้น การพัฒนามาตรฐานจึงเป็นการรวมถึงดังกล่าวเข้าไว้ด้วยกัน ไปสู่ระดับวิชาชีพและระบุโปรแกรมของการเรียนรู้ซึ่งทำให้เกิดมาตรฐานได้ กระบวนการประเมินสมรรถนะจึงเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคคลกับมาตรฐานเข้าด้วยกัน

สรุป การจัดประเภทสมรรถนะ มีการจัดอย่างหลากหลายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะภารกิจและวัตถุประสงค์ที่องค์กรจะนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์ โดยทั่วไปสมรรถนะจัดออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (core competencies) และสมรรถนะในงาน (functional competencies) แต่ในบางองค์กรกำหนดประเภทสมรรถนะอย่างอื่นขึ้น เช่น สมรรถนะการบริหาร (managerial competencies) หรือ สมรรถนะบุคคล (personnel competencies) เป็นต้น

บทวิเคราะห์เรื่อง ประเภทความสามารถ

1. มีการใช้คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหรือความสามารถ หลายคำที่มีความหมายเหมือนและต่างกัน คือ

คำว่า Competency หมายถึง ความสามารถ(มาจาก K+S+A) ประเทศไทยใช้คำว่า สมรรถนะ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้กำหนด คำว่า Competence หมายถึงความสามารถ (มาจาก K+S)

2. มีการกำหนดประเภทสมรรถนะหรือประเภทความสามารถที่หลากหลาย แต่ส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความสามารถหลัก (Core competency) และความสามารถในการปฏิบัติงาน (Functional competency) ตาม Spencer and Spencer

3. ความสามารถหลัก (Core competency) เน้นได้ทั้ง ความสามารถหลักขององค์กร (Organization Core competency) และความสามารถหลักของบุคคล (Personal Core competency)

4. ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Functional competency) ส่วนใหญ่จะหมายถึงความสามารถของบุคคล (Personal competencies) ซึ่งอาจกำหนดย่อยออกเป็นความสามารถที่

หลากหลาย เช่น ความสามารถผู้นำ (Leadership competencies) ความสามารถผู้บริหาร (Administrator competencies) ความสามารถผู้บริหารโรงเรียน (School Administrator competencies) ความสามารถผู้นำทางวิชาการ (Instructional competencies) ความสามารถครู (Teacher competencies) ความสามารถการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning competencies) ฯลฯ

5.ความสามารถของบุคคล หรือ กลุ่มตำแหน่ง ส่วนมากกำหนดขึ้นเป็นชุดของความความสามารถ (ประกอบด้วยความสามารถหลายๆความสามารถ รวมเป็น 1 ชุดความสามารถ หรือ หลายชุดความสามารถ) ซึ่งมีจำนวนความสามารถไม่เท่าเทียมกัน เช่น ชุดความสามารถในอนาคตสำหรับการบริหารที่มีความเป็นเลิศ เรียกว่า High performance managerial competencies ประกอบด้วยความสามารถเดี่ยว 11 ความสามารถ ดังกล่าวไว้ข้างต้น.

หมายเหตุ 1.การจัดประเภทความสามารถหรือสมรรถนะ สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารที่เรียกว่า พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ซึ่งปัจจุบันมีการจำแนกสมรรถนะตามประเภทวิชาชีพ เช่น พจนานุกรมทรัพยากรบุคคล (Human Resource Competency Dictionary) พจนานุกรมสมรรถนะทางการศึกษา ((Educational Competency Dictionary) พจนานุกรมสมรรถนะทางการพยาบาล (Nurse Competency Dictionary) ..ฯลฯ

2.องค์กรจะกำหนดสมรรถนะแบบใด จะนำเสนอไว้ในเรื่อง การได้มาของสมรรถนะ หรือความสามารถ และการกำหนดกรอบสมรรถนะการปฏิบัติงานในตอนต่อไป)