

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน : สมรรถนะหลัก (Core Competency)

ดร.เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม*

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากได้นำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุดเป็นผลทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการพัฒนา นอกจากนี้แนวคิดสมรรถนะ ยังเชื่อมโยงกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์การที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่ฝันที่จะสร้างขึ้น สมรรถนะการปฏิบัติงาน มีหลายประเภท เช่น สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) ในที่นี้จะมุ่งเน้นเฉพาะสมรรถนะหลัก (Core-Competency) เท่านั้น

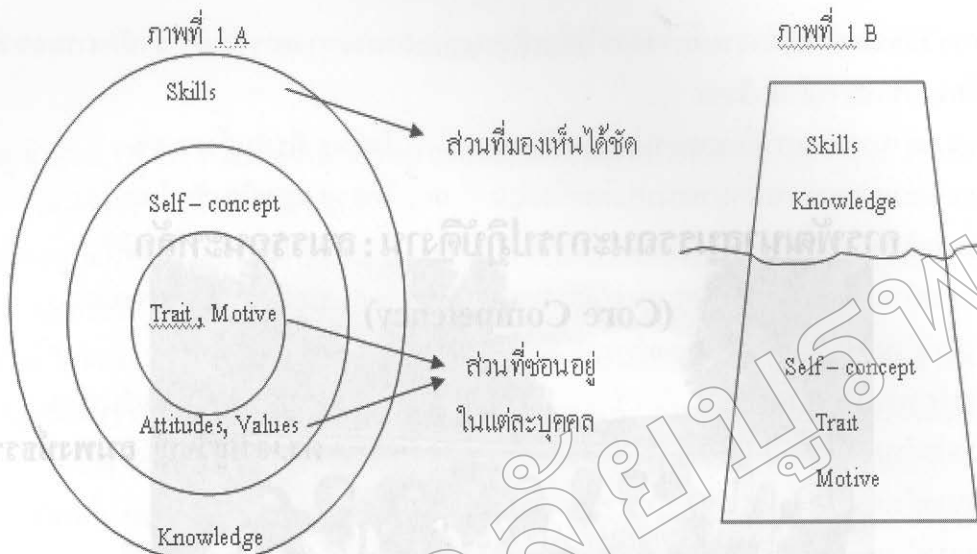
ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการเรียกสมรรถนะ โดยใช้คำอื่น เช่น ศักยภาพ หรือ ความสามารถ ในที่นี้จะใช้คำว่า สมรรถนะ

สำหรับความหมายของสมรรถนะโดยทั่วไปนักวิชาการจะอ้างอิงถึงความหมายของ David C. McClelland เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดความหมายของ สมรรถนะในงานศึกษาของนักวิชาการแต่ละท่าน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)

David C. McClelland ให้ความหมายว่า สมรรถนะคือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละคนซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังภาพที่ 1

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



ภาพที่ 1 แสดงความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland

จากภาพที่ 1 ประกอบด้วยภาพที่ 1 A และภาพที่ 1 B ภาพที่ 1 A คือองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการของสมรรถนะประกอบด้วย

ทักษะ (Skills) : สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ

ความรู้ (Knowledge) : ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การสอน การบริหาร ภูมิศาสตร์

มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self - concept) : เจตคติ (Attitudes) ค่านิยม (Value) และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง

บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) : เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เป็นคนที่ไว้วางใจได้ เป็นคนที่เอื้ออาทรต่อผู้อื่น

แรงจูงใจ (Motive) : เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่ที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะตั้งเป้าหมายที่ทำหายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ภาพที่ 1 B เป็นการแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความยาก-ง่ายของการพัฒนา ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มากขึ้นได้ไม่ยาก ด้านการศึกษาค้นคว้า - ทำให้เกิดความรู้และด้านการฝึกปฏิบัติ - ทำให้เกิดทักษะ ส่วนองค์ประกอบที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) ได้แก่ เจตคติ ค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้งบุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวบุคคล

องค์ประกอบทั้ง 5 ดังกล่าว ได้เป็นแนวทางในการกำหนดความหมายของนักวิชาการหรือหน่วยงานอื่น ๆ ต่อมา เช่น พาร์รี (Scott B. Parry) นักวิชาการที่สนใจเรื่องสมรรถนะ ได้ใช้อองค์ประกอบ 5 ส่วน ของแมคคัลแลนด์ (McClelland) มาเป็นแนวทางกำหนดความหมายของสมรรถนะ เป็นต้น แต่ได้รวมส่วนที่เป็น

Self– concept และ Trait, Motive ไว้ด้วยกันและเรียกทั้งหมดนี้ว่า“คุณลักษณะ”(Attributes)

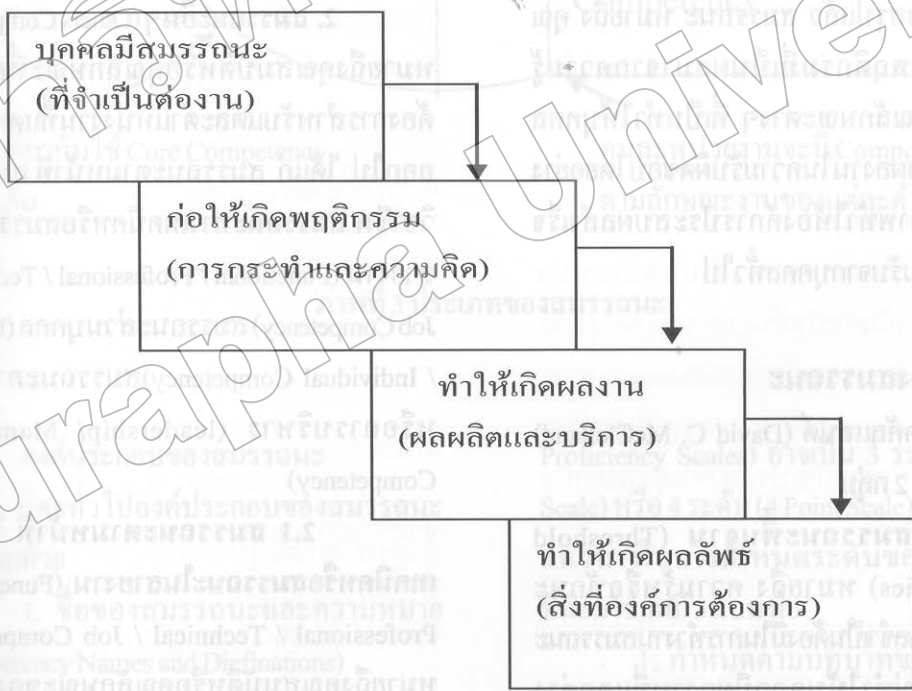
พาร์รี่(Scott B. Parry, 1997) ให้ความหมายสมรรถนะคือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่อ

งานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมได้

โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

เซอร์มอน (Ganesh Shermon, 2004) ได้กล่าวความหมายของสมรรถนะ และขยายเป็นแนวคิดผลลัพธ์ขององค์การต้องการ ได้คือสมรรถนะหมายถึงคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายนี้จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมทำให้เกิดผลงานและผลลัพธ์ขององค์การดังภาพที่2



ภาพที่ 2 สมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนทั้งระบบ ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะ / ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

โดยสรุปแล้ว สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะและคุณลักษณะต่างๆ ที่เป็นทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป

ประเภทของสมรรถนะ

แมคคัลเลนด (David C. McClelland)

แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานสมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง มุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจและเจตคติ) ที่ทำให้

บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานช่วยทำให้งานเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เพิ่มขึ้นในบุคคลมากกว่า สมรรถนะขั้นพื้นฐาน

ธำรงค์ดี คงสวัสดิ์ (2548) แบ่งสมรรถนะ เป็น 2 กลุ่มใหญ่คือ

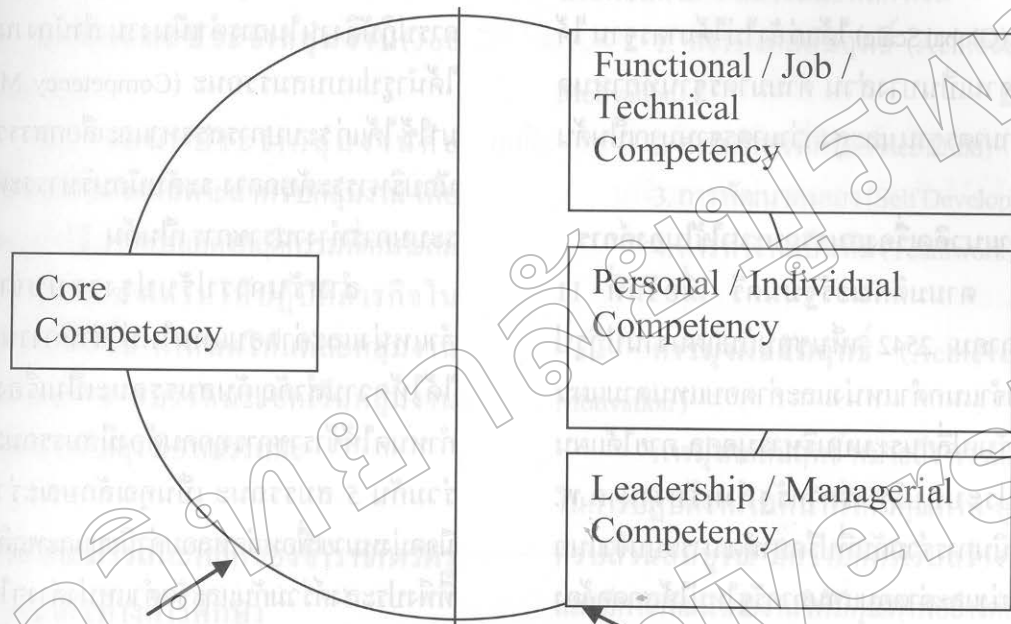
1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักในทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะมีต้องมิตีอว่าเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมิตีอสมรรถนะหลักขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ สมรรถนะหลักก็คือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

2. สมรรถนะอื่นๆ (Others Competency) หมายถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ สมรรถนะตามหน้าที่ สมรรถนะวิชาชีพ สมรรถนะทางเทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Functional / Professional / Technical / Job Competency) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal / Individual Competency) สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (leadership/ Managerial Competency)

2.1 สมรรถนะตามหน้าที่ วิชาชีพเทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Functional / Professional / Technical / Job Competency) หมายถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้นๆ

2.2 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal / Individual Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่ช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ

2.3 สมรรถนะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership / Managerial Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้นำจะกำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน จะต้องมีความสมบัติอย่างไรบ้างในตำแหน่งนั้นๆ ดังภาพที่ 3



องค์กรเดียวกันใช้ Core Competency เหมือนกัน

คนละหน่วยงานจะมี Competency อื่นๆ ตามลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง

ภาพที่ 3 ประเภทของสมรรถนะ

องค์ประกอบของสมรรถนะ

โดยทั่วไปองค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย

1. ชื่อของสมรรถนะและความหมาย

(Competency Names and Diefnations)

2. กลุ่มของสมรรถนะ (Competency

Coategogies)

3. ตัวบ่งชี้พฤติกรรมและระดับของ

พฤติกรรมที่ประเมิน (Behavioral Indicators and

Proficiency Scales) อาจเป็น 3 ระดับ (3 Point Scale) หรือ 4 ระดับ (4 Point Scale)

แนวทางในการกำหนดระดับของสมรรถนะ ที่นิยมใช้กันมี 3 แบบ คือ

1. กำหนดตามบทบาทของสายบังคับบัญชา (Hierarchy Role) ได้แก่ ระดับพนักงาน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรตามลำดับ

2. กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (Expert Model) ได้แก่ ระดับเริ่มต้น ระดับเข้าสู่ตำแหน่ง ระดับกลาง ระดับสูง และระดับเชี่ยวชาญเป็นต้น

3. กำหนดตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสากล (Global Scale) ได้แก่ ยังไม่ได้มาตรฐาน ได้มาตรฐานเป็นบางส่วน ตามมาตรฐานที่กำหนด สูงกว่ามาตรฐาน และสูงกว่ามาตรฐานมากเป็นต้น

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กร

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบกับแผนงานปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐสำหรับงาน ก.พ. จึงดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษาพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐใหม่ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อประชาชน (Performance – based)

การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐเน้นการทำงาน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results) ความคุ้มค่า (Efficiency) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ (Responsiveness)

เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพข้าราชการส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล

ระบบตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐที่ปรับปรุงใหม่นี้เป็นระบบที่มีการสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานของข้าราชการ (Performance Management) โดยถือ

เป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการและยังสามารถนำไปใช้ในระบบบริหารบุคคลทั้งระบบได้เริ่มตั้งแต่การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงรักษาและการประเมินผล การปฏิบัติงานในการดำเนินงาน สำนักงาน ก.พ. ได้นำรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ ได้แก่ ระบบการสรรหาและเลือกสรรระบบนักบริหารระดับกลาง ระดับนักบริหารระดับสูง ระบบการทำงานราชการ เป็นต้น

สำหรับการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะเป็นเรื่องหลัก กำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันและจัดตำแหน่งต่างๆ ในราชการเป็น 18 กลุ่มงานในแต่ละกลุ่มงานได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานๆ ละ 3 สมรรถนะ มีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

4. จริยธรรม (Integrity)

5. ความร่วมแรงร่วมใจเป็นทีม (Team-work)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Competency)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น กำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะ 3 สมรรถนะ ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตามเกณฑ์ประเมินวิทยะฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดไว้ 3 ด้าน คือ

1. ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน
3. ด้านผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่

ในด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน กำหนดให้พิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลัก
2. สมรรถนะประจำสายงาน

การพัฒนาสมรรถนะหลัก จะกำหนดไว้สำหรับทุกวิทยฐานะและสายงานประกอบด้วย

สายงานการสอน สายงานการนิเทศการศึกษา และสายงานการบริหารสถานศึกษา/ การบริหารการศึกษา ที่จะต้องมีและได้รับการประเมินประกอบด้วย 4 สมรรถนะหลักดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การพัฒนาตนเอง (Self Development)
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้พฤติกรรม	ระดับผลการประเมินที่คาดหวัง
1. คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์	- ผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน	- เกือบทุกรายการและเป็นแบบอย่างได้
3. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง	- มีการทดสอบวิธีการหรือจัดทำคู่มือประกอบการพัฒนางานใหม่ๆ โดยมีการจัดทำรายงานการพัฒาที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และมีการเผยแพร่ในวงกว้าง
	- มุ่งมั่น กระตือรือร้นในการพัฒนาผลงานทุกรายการที่ได้รับมอบหมาย จนปรากฏผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับในองค์กรและนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง

การบริการที่ดี (Service Mind)
การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

ตัวบ่งชี้พฤติกรรม	ระดับผลการประเมินที่คาดหวัง
1. ปรับปรุงระบบบริการ	- ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาระบบบริการในเกือบทุกรายการอย่างต่อเนื่อง
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	- ผู้รับบริการร้อยละ 80 ขึ้นไป มีความพึงพอใจระดับมาก

การพัฒนาตนเอง (Self Development)
การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

ตัวบ่งชี้พฤติกรรม	ระดับผลการประเมินที่คาดหวัง
1. การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยการประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิชาการอื่นๆ	- มีชั่วโมงเข้าประชุม อบรม สัมมนา ไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมง /ปี และมีการจัดทำเอกสารนำเสนอต่อที่ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อย 2 รายการ/ปี
2. การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์การและวิชาชีพ	- มีการสังเคราะห์ข้อมูลความรู้จัดเป็นหมวดหมู่ปรับปรุงให้ทันสมัยรวบรวมองค์ความรู้สำคัญเพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
3. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน	- เข้าประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใหม่ในหน่วยงานร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกิจกรรมที่หน่วยงานจัด

การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้พฤติกรรม	ระดับผลการประเมินที่คาดหวัง
1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	- ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนร่วมงาน สม่ำเสมอเกือบทุกครั้ง
2. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม	- แสดงบทบาทผู้นำ/ผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเหมาะสมเกือบทุกโอกาส/สถานการณ์
3. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย	- ใช้ทักษะการบริหารจัดการในการทำงานร่วมกับบุคคลหรือคณะบุคคลในหน่วยงานได้ทุกกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพในเกือบทุกสถานการณ์
4. การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	- ให้เกียรติยกย่องชมเชยให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสมเกือบทุกครั้ง

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

แนวทางการเกิดพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.1 การทำให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation)

การทำให้เกิดแรงจูงใจมีหลายแนวทางในที่นี้เสนอดังนี้

* ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

แรงจูงใจ = ความคาดหวัง x คุณค่าของผลตอบแทน x การเป็นเครื่องมือที่จะได้รับรางวัล

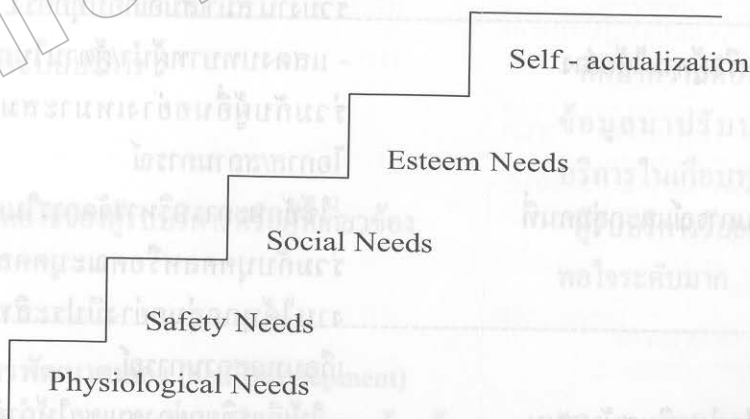


ภาพที่ 5 ทฤษฎีความคาดหวัง

จากภาพที่ 5 แรงจูงใจเกิดจากความคาดหวังในการที่ทำงานให้ประสบผลสำเร็จซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะได้รับรางวัลรวมทั้งการให้คุณค่าของรางวัลด้วย ถ้าให้คุณค่าของรางวัลสูงจะทำให้มีแรงจูงใจสูงด้วย

* ระดับความต้องการของมนุษย์ : Hierarchical Needs

ระดับความต้องการของมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับการตีค่าของรางวัลตามความต้องการที่ได้รับ ดังนั้น จึงควรตอบสนองความต้องการของบุคคลตามที่เขาต้องการ โดยทั่วไปมีความต้องการอยู่ 5 ระดับ และควรยกระดับความต้องการอยู่ในขั้น Esteem Needs และ Self-actualization Needs ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์

1.2 บุคคลที่มีแรงจูงใจในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Need for Achievement : n-Ach) มีลักษณะดังนี้

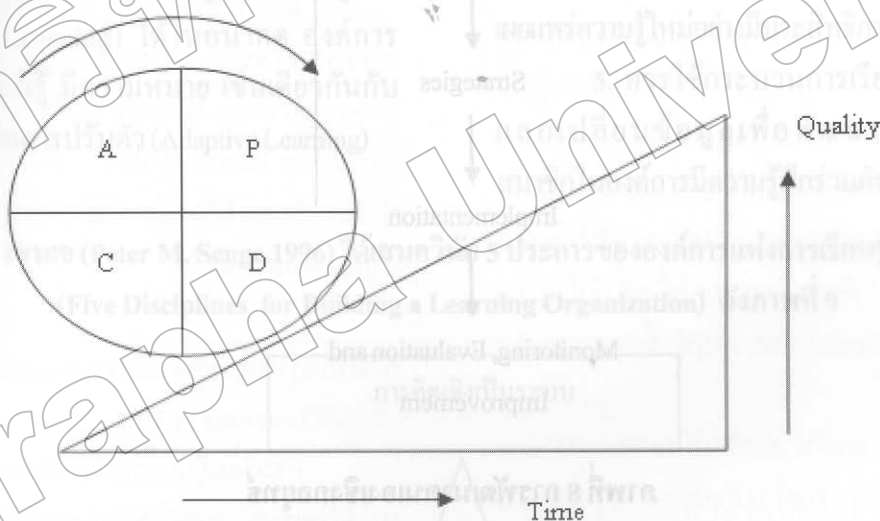
- 1) ต้องการมีความรับผิดชอบ
- 2) เน้นการบรรลุเป้าหมาย
- 3) ตั้งมาตรฐานสูง (ท้าทาย)
- 4) ต้องการทราบข้อมูลป้อนกลับ
- 5) มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักและมีพลังในการทำงาน

2. การบริการที่ดี (Service Mind)

2.1 การพัฒนาองค์การที่ยอมรับกันในปัจจุบัน คือ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ

- 1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- 2) การมีส่วนร่วม (Job Involvement)
- 3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) : PDCA ได้แก่ การวางแผน

การปฏิบัติ การประเมินและการปรับปรุง ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 กระบวนการ PDCA

2.2 การบริการที่ประทับใจ

- 1) สอดคล้องกับความต้องการ
- 2) ประทับใจในการติดต่อสื่อสาร
- 3) ประสานงานอย่างต่อเนื่องตามขั้นตอน

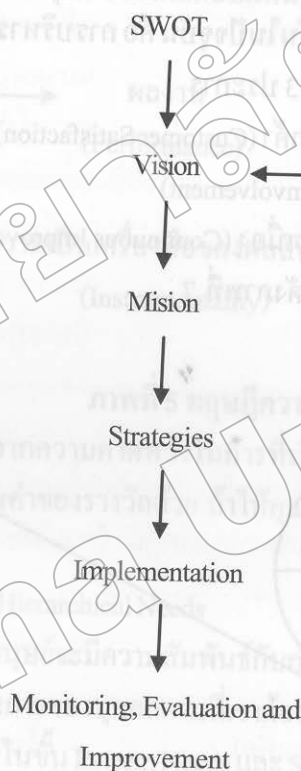
3. การพัฒนาตนเอง (Self Development)

การพัฒนาตนเอง

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง

2. การพัฒนาตนเองก่อให้เกิดเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Mastery Personal) เป็นมืออาชีพ (Professional)

3. การพัฒนาตนเองเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์ตนเอง (SWOT) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ การปฏิบัติและการกำกับประเมินพัฒนาตนเองดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 การพัฒนาตนเองเชิงกลยุทธ์

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

กฎของการทำงานเป็นทีม

1. ไว้วางใจ (Trust)

2. เอื้ออาทรต่อกัน (Caring)

3. นับถือกันและกัน (Respect)

4. เป้าหมายร่วมกัน (Team Goals)

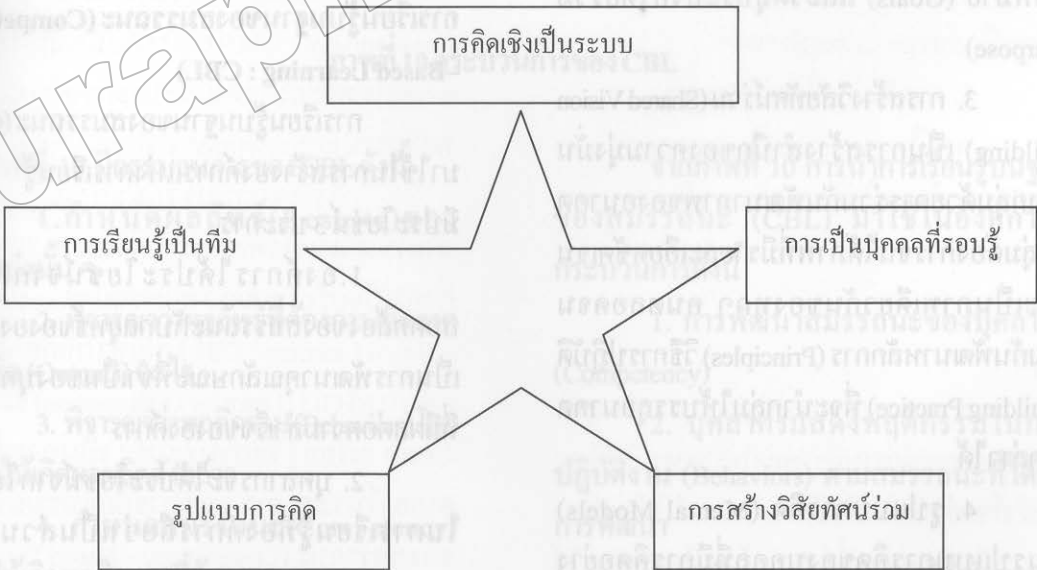
กระบวนการที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

1. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM): PDCA
2. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leaning Qrganization): การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

การพัฒนาสมรรถนะกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

เซนเจ (Peter M. Senge, 1996) :
องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่ องค์กรฯขยายขอบเขตความสามารถในการสร้าง อนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการเรียน รู้เพื่อให้้องค์การสามารถเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด (Survival Learning) ได้ในอนาคต องค์กร แห่งการเรียนรู้ มีความหมาย เช่นเดียวกับกับ การเรียนรู้ในการปรับตัว (Adaptive Learning)

เซนเจ (Peter M. Senge.1996) ได้เสนอวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Five Disciplines for Building a Learning Organization) ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 วินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. พัฒนาวิธีการ เพื่อแก้ไขปัญหา และทำความเข้าใจว่าจะไรสมควร และไม่ควรปฏิบัติ อย่างเป็นระบบ
2. บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความคิด กว้างไกลเปิดกว้างและจะต้องมีความกล้าทดลอง ทำสิ่งใหม่ๆ
3. บุคลากรในองค์กรต้องพัฒนา ความรู้ทักษะและความชำนาญส่วนตัวรวมไปถึง ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์การติดต่อสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลอื่น ๆ
4. การติดต่อสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญ ในความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีการ เผยแพร่ความรู้ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพทั้งองค์กร
5. ควรใช้กระบวนการเรียนรู้และการ แลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อพัฒนาและทำให้ สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกร่วมกัน

จากภาพที่ 9 วินัย 5 ประการมีดังต่อไปนี้

1. ความคิดเชิงระบบ (Systems - Thinking) เป็นวิธีการคิดและภาษาที่ใช้อธิบาย และทำความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจน ปฏิสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของระบบ ช่วยให้ทราบว่า จะเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยรวมแล้ว เป็นหลักในการมองสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะของ องค์รวมมองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ และมองพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลง ของเหตุการณ์เป็นเครื่องมือที่สามารถทำให้ ทราบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ภายในระบบ อันเป็นสาเหตุให้ระบบนั้น ๆ มีลักษณะเฉพาะ
2. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถ ส่วนบุคคล ทำให้บุคคลนั้น ๆ เป็นการเรียนรู้เพื่อ เพิ่มความสามารถส่วนบุคคล ทำให้บุคคลนั้น ๆ สามารถสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการรวมทั้งสามารถ ทำให้องค์การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิก ขององค์การพัฒนาดตนเอง เพื่อทำให้บรรลุ เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์โดยรวม (Purpose)
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision Building) เป็นการสร้างสำนึกของความมุ่งมั่น ของกลุ่มด้วยการร่วมกันพัฒนาภาพของอนาคต ที่กลุ่มต้องการจนได้ภาพที่มีรายละเอียดชัดเจน และเป็นภาพเดียวกันของทุกๆ คน ตลอดจน ร่วมกันพัฒนาหลักการ (Principles) วิธีการปฏิบัติ (Guiding Practice) ที่จะนำกลุ่มให้บรรลุอนาคต ดังกล่าวได้
4. รูปแบบการคิด (Mental Models) เป็นรูปแบบการคิดของบุคคลที่มีการคิดอย่าง ใคร่ครวญมีเหตุมีผล ทำให้เข้าใจ คิดอย่าง

ถูกต้องเหมาะสมเป็นผลให้กำหนดพฤติกรรม และการกระทำของบุคคลอย่างเหมาะสมมี โลกทัศน์ที่ดี

5. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นกระบวนการที่ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาภูมิปัญญา (Intelligence) และความสามารถ (Ability) ของกลุ่มให้เกิดขึ้นมากกว่าผลรวมของภูมิปัญญา และความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ทำให้ ความสามารถของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน เป็น กระบวนการประสานและพัฒนาความสามารถ ของทีมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกของทีมต้องการ อย่างแท้จริง ทำให้เกิดการเสริมแรงซึ่งกันและ กันภายในกลุ่ม

จะเห็นได้ว่าวินัย 5 ประการขององค์การ แห่งการเรียนรู้ สามารถใช้เป็นสมรรถนะ (Competency) ในการปฏิบัติงานได้ ส่งผล สมรรถนะในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ได้รับการ พัฒนา เป็นผลให้องค์การได้รับความสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้

การเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (Competency -Based Learning : CBL)

การเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (CBL) มาใช้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีประโยชน์ 3 ประการ

1. องค์การได้ประโยชน์จากความ สอดคล้องของสมรรถนะกับกลยุทธ์ขององค์การ เป็นการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคลากร ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ

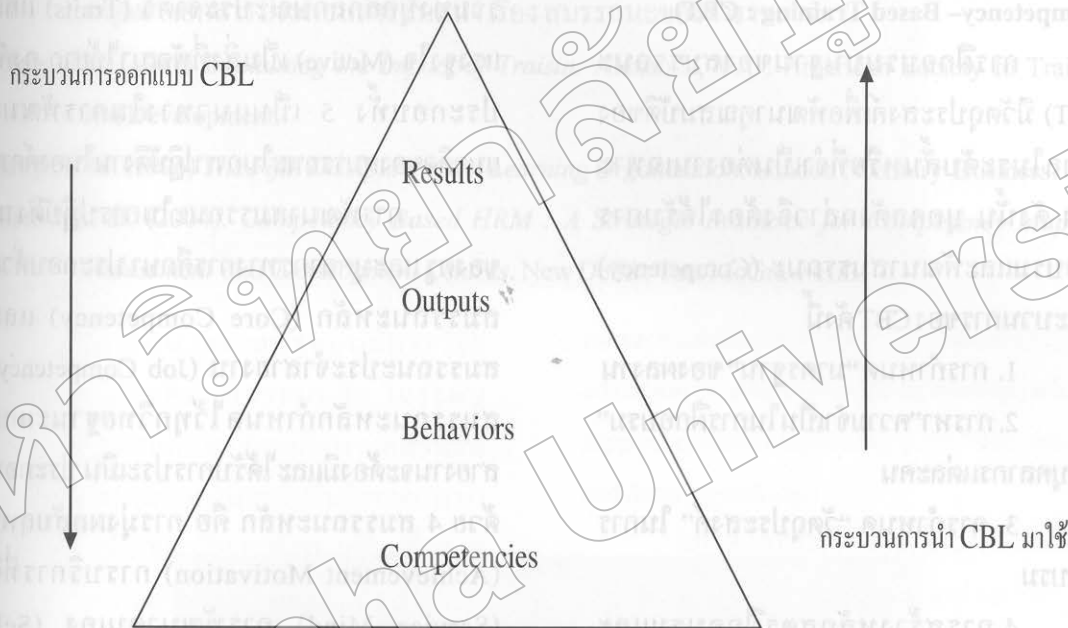
2. บุคลากรจะได้ประโยชน์จากโอกาส ในการเรียนรู้ที่องค์การถือว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของงาน

3. สังคมได้ประโยชน์เพราะบุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อสังคม

การเรียนรู้พื้นฐานของสมรรถนะ (CBL) มุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลระยะยาว

เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติของบุคคลระยะยาว เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคต ต้องการให้บุคคลรู้จักเรียนรู้ที่พัฒนาตนเอง (Self – Learning) จนก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน และผลงานตามที่องค์กรคาดหวัง

กระบวนการออกแบบการเรียนรู้พื้นฐานของสมรรถนะ (CBL) หรือกระบวนการสร้างหลักสูตร CBL จะมีกระบวนการดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 กระบวนการของ CBL

หากภาพที่ 10 มีกระบวนการของ CBL ดังนี้

1. กำหนดผลลัพธ์ (Results) ของตำแหน่งนั้น ๆ
2. พิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ต้องการ เกิดจาก ผลผลิต (Outputs) อะไร
3. พิจารณาว่าพฤติกรรม (Behaviors) โดย จะก่อให้เกิดผลผลิตดังกล่าว
4. กำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ

จากภาพที่ 10 การนำการเรียนรู้พื้นฐานของสมรรถนะ (CBL) มาใช้ในองค์กรมีกระบวนการดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competency)
2. บุคลากรแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Behaviors) ตามสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา
3. พฤติกรรมของบุคคลก่อให้เกิดผลงาน (Outputs)

4. ผลงานของบุคคลก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Results) ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กร

จึงสรุปได้ว่า Competency – Based Learning (CBL) ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการหรือเรียกว่า Competency – Based Performance : CBP

การฝึกอบรมบนฐานของสมรรถนะ (Competency– Based Training : CBT)

การฝึกอบรมบนฐานของสมรรถนะ (CBT) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลในระดับต้นหรือที่จำเป็นต่องานเฉพาะหน้า ดังนั้น บุคคลดังกล่าวจึงต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะ (Competency) มีกระบวนการของ CBT ดังนี้

1. การกำหนด “มาตรฐาน” ของผลงาน
2. การหา “ความจำเป็นในการฝึกอบรม” ของบุคลากรแต่ละคน
3. การกำหนด “วัตถุประสงค์” ในการฝึกอบรม
4. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและให้การฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์
5. การวัดและประเมินผล

การฝึกอบรมบนฐานของสมรรถนะ (CBT) อาจพัฒนาไปสู่แผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ต่อไปได้

สรุป

สมรรถนะการปฏิบัติงาน เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ช่วยทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดโดยเกิดจากการใช้ความรู้ทักษะและคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคล

นั้นๆ มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คุณลักษณะ (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) องค์ประกอบที่เป็นทักษะ และความรู้ เป็นองค์ประกอบที่พัฒนาได้ไม่ยาก ส่วนองค์ประกอบที่เป็น มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) ได้แก่ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้งบุคลิกลักษณะประจำตัว (Traits) และแรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก องค์ประกอบทั้ง 5 เป็นแนวทางในการพัฒนาแนวคิดของสมรรถนะในการปฏิบัติงานในองค์กร

การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) สมรรถนะหลักกำหนดไว้ทุกวิทยฐานะและสายงานจะต้องมีและได้รับการประเมิน ประกอบด้วย 4 สมรรถนะหลัก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การพัฒนาตนเอง (Self Development) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) แต่ละสมรรถนะจะประกอบด้วยตัวบ่งชี้พฤติกรรมและระดับผลการประเมินพฤติกรรม

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานสามารถพัฒนาได้หลายแนวทางแนวทางที่ใช้กันคือการเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (Competency – Based Learning : CBL) เพื่อทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะทำให้บุคคล “เรียนรู้วิธีการเรียนรู้” เป็นการพัฒนาตนเองในระยะยาว และการฝึกอบรมบนฐานของสมรรถนะ (Competency – Based Training : CBT) รวมทั้งการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

เอกสารอ้างอิง

- ธำรงค์ศักดิ์ คงสาส์นศักดิ์ (2548) เริ่มต้นอย่างไร... เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ก.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์จำกัด
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ.
- Parry, S.B. (1997) *Evaluating the Impact of Training*. Alexandria, VA : American Society for Training and Development.
- Senge, P.M. (1996) *The Fifth Discipline of the Learning Organization*. London : Century Business.
- Shermon, D. (2004). *Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centres*. New Delhi : Tata McGraw-Hill.

Burapha University

Burapha

Burapha

Burapha

Burapha

Burapha

Burapha

Burapha

Burapha