

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

พัฒนาการด้านทรัพยากรมนุษย์ เริ่มต้นจากความสามารถในการใช้มือและสมอง จากการประดิษฐ์เครื่องมือเพื่อช่วยในการผลิต เพื่อต่อสู้และควบคุมธรรมชาติ โดยเริ่มต้นจากการสร้างเครื่องมือแบบง่าย ๆ อาศัยแรงคน หรือแรงสัตว์ช่วยให้เคลื่อนไหว เช่น ขวานหิน หอก คันไถ จอบ เสียม เป็นต้น เมื่อมนุษย์สามารถสั่งสมความรู้ในการต่อสู้กับธรรมชาติมากขึ้น จึงมีการปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ให้มีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น เช่น เจมส์ วัตต์ คิดเครื่องจักรไอน้ำ เป็นระดับของเครื่องมือที่เรียกว่า “เครื่องจักรกล” คือในตัวของเครื่องมือนั้นมีพลังงาน แต่ยังคงต้องอาศัยการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดจากมนุษย์ นับเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรป เครื่องกลในระดับต้นเป็นของง่าย ๆ เช่น เกวียน พัฒนามาเป็น รถยนต์ ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 มีการพัฒนาเครื่องจักรทางด้านเครื่องไฟฟ้า ซึ่งมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วเพิ่มขึ้นในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง เครื่องจักรกลเริ่มพัฒนามาเป็นเครื่องจักรอัตโนมัติ เข้าสู่ยุคที่เรียกว่า ยุคหลังอุตสาหกรรม หรือ ยุคอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเชื่อกันว่า ในอนาคตเครื่องจักรอัตโนมัติอาจจะก้าวหน้า จากขั้นที่ “เราสอนมัน” ไปสู่ขั้นที่มัน “คิดเองได้” ด้วย (อนุช อาภาภิรม, 2522)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นโดยลำดับ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็น สิ่งมีชีวิตอย่างเดียวที่มีสติปัญญา สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาตนเองได้ อีกทั้งสามารถนำพาองค์การไปสู่ความก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ นั้นหมายความว่าทรัพยากรมนุษย์จะเป็นตัวนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (เจษฎา นกน้อย และ สถาพร ปิ่นเจริญ, 2550) ในท่ามกลางการเจริญเติบโตขององค์การในปัจจุบัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นแหล่งของความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะความแตกต่างในทางด้านสมรรถภาพของการทำงาน (competencies) ซึ่งสามารถวัดได้จากการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นของพนักงาน ทำให้แรงงานมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น สามารถผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างจากเดิม อีกทั้งมีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการจัดการ และระบบต่างๆ เช่น การมีนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งแตกต่างและเห็นได้ชัดจากการพัฒนาในอดีตที่เน้นด้านการจัดการทรัพยากรด้านการบริหารจัดการ เช่น เครื่องมือในการทำงานเท่านั้น (ชานาญและ คณะ, 2549) มนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เป็นทรัพยากรที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าได้เช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นๆ ก็ตาม แต่หากหน่วยงานใด เริ่มต้นจากการมีบุคลากรที่มีความแข็งแกร่งและมีความสามารถแล้ว ปัจจัยอื่น ๆ ก็จะสามารถพัฒนา

ตามมาได้ไม่ยากนัก (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2542) ดังคำกล่าวที่ว่า การพัฒนาสังคมในระยะยาวจะเป็นไปได้ดี ต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development :HRD) อย่างจริงจัง (ประชา เสรตน์, 2550)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยืนยันว่ามีความสำคัญ เนื่องจากความสำเร็จที่เกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรทุกองค์กร มี "คนเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จ" และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้ตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ที่จัดทำขึ้นมา (दनัย เทียนพุม, 2550) แนวคิดดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ สาระสำคัญประการหนึ่งกล่าวไว้ว่า การพัฒนาคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกันจะต้องพัฒนาจิตใจควบคู่กับการพัฒนาการเรียนรู้ของคนทุกกลุ่มทุกวัยตลอดชีวิต โดยจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่วัยเด็ก ด้วยการปูพื้นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง มีทักษะในการดำเนินชีวิต มีการพัฒนาสมรรถนะ และทักษะของกำลังแรงงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด มีความพร้อมที่จะก้าวสู่โลกของการทำงานและการแข่งขันอย่างมีคุณภาพ ตลอดรวมถึงการสร้างและพัฒนากำลังคนที่เป็นเลิศโดยเฉพาะในการสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีการจัดการองค์ความรู้ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่น และองค์ความรู้สมัยใหม่ตั้งแต่ระดับชุมชนถึงประเทศ ให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนระบบการให้บริการของรัฐไปสู่ประชาชนในหน่วยงานภาครัฐยังคงประสบปัญหา เช่น ปัญหากำลังคนภาครัฐที่มีอยู่ในระบบราชการไม่มีคุณภาพ มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนในหลาย ๆ ด้าน เช่น การขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องจากความมั่นคงในระบบราชการ ทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.พ., 2545) แนวคิดดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง ศึกษาวิจัยพัฒนานโยบายกลไกการพัฒนาและประเมินติดตามผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ ในประเด็นสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พบว่า ข้าราชการในทุกระดับและทุกสังกัดมีลักษณะใกล้เคียงกันในด้านความรู้ความสามารถ คือ ข้าราชการประมาณร้อยละ 60 เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนอีกประมาณร้อยละ 40 ยังมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ สำหรับในส่วนของกรอบกรม/พัฒนาข้าราชการของไทย พบว่า สิ่งที่กระทรวงและกรมต่างๆ ได้ดำเนินการแล้ว ได้แก่ มีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร และมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบงานฝึกอบรมบุคลากรในสังกัด เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาได้ทำหน้าที่เป็นวิทยากรในการฝึกอบรมและพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งมีการจัดทำนโยบายพัฒนาบุคลากรในสังกัด สำหรับส่วนที่กระทรวง และกรมต่างๆ ยังไม่มีหรือมีการ

ปฏิบัติในระดับค่อนข้างน้อย ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในสังกัดเป็นรายบุคคล การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 5 วันทำการต่อคนต่อปี การติดตามประเมินผลการอบรมและพัฒนาว่าได้มีการนำไปใช้ในการปฏิบัติหรือไม่อย่างน้อยเพียงใด ตลอดจนรวมทั้งการจัดสรรงบประมาณร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนและหมวดค่าจ้างประจำ เพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนา (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546) ผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ (บัณฑิต อ่อนดำ, 2533) ที่กล่าวไว้ว่า ราชการขาดประสิทธิภาพ และขาดความรับผิดชอบต่อสาธารณชน ขาดประสานทุกระดับ เป็นระบบที่มีการรวมอำนาจส่วนใหญ่ไว้ที่ส่วนกลาง และมีการแบ่งกันเป็นก๊กเป็นเหล่า ส่วนข้าราชการสนใจต่อการเอาใจเจ้านายมากกว่าการดำเนินการตามนโยบายของราชการ หรือการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน สำหรับผู้บริหารก็ขาดทักษะด้านการบริหารจัดการ และไม่สามารถนำความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน และการประเมินผลโครงการได้

จะเห็นได้ว่า ปัญหาที่เกิดจากระบบราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การให้บริการประชาชน และความอยู่รอดขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความอยู่รอดของหน่วยงานภาครัฐ เช่น ความก้าวหน้า และรวดเร็วของข้อมูลสารสนเทศ ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology) ซึ่งทำให้ประชาชนจากทุกมุมโลก สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วในเวลาเดียวกันพร้อม ๆ กัน การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความคาดหวังของประชาชนต่อบริการของภาครัฐและเอกชนสูงขึ้น ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัว เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของประชาชน เพื่อให้สามารถอยู่รอด และมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Comparative Advantages) ท่ามกลางเงื่อนไขการแข่งขันทางการค้าและธุรกิจที่สูงจากการเปิดเขตการค้าเสรี (Free Trade Area: FTA) และมาตรการกีดกันทางการค้า (Tariff & Non-Tariff Barriers) เพื่อประโยชน์ของประเทศสมาชิก หรือพันธมิตรทางการค้า ย่อมส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของประเทศ และแน่นอนย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการของประเทศ ตัวอย่างเช่น การที่ประเทศไทยทำสัญญาเปิดเขตการค้าเสรี (FTA) แบบทวิภาคี กับประเทศจีน อินเดีย ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ เริ่มส่งผลกระทบต่อธุรกิจของไทยโดยเฉพาะต่อผักและผลไม้ไทย อุตสาหกรรมนมสดหรือโคนมไทยและอื่น ๆ ซึ่งธุรกิจไทยยังไม่สามารถปรับตัวสู้กับสินค้าราคาถูกจากต่างประเทศได้ ส่งผลกระทบต่อเกษตรกรไทยจำนวนมาก และการที่ไทยทำ FTA กับประเทศญี่ปุ่นเมื่อเร็ว ๆ นี้ และจะทำ FTA กับประเทศสหรัฐอเมริกา ย่อมจะมีผลกระทบอื่น ๆ ตามมาอีกหลายอย่างมีทั้งข้อดี และข้อเสีย (อเนกलग สุธินันท์ 2549)

จะเห็นได้ว่า ความขรุขระขององค์กร จำเป็นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง มีความรอบรู้เท่าทัน มีความจับใจในการปรับตัวต่อสถานการณ์ ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับนานาประเทศได้ การจะพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพดังกล่าว จำเป็นจะต้องพัฒนาให้เป็นทั้งคนเก่ง และคนดี อีกทั้งการรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรในฐานะที่เป็นทรัพย์สินขององค์กร (Organization Asset) ก็นับเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม แนวคิดที่ถูกนำไปใช้และมีประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน คือ แนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยความสามารถ หรือสมรรถนะ (Competency) ตัวอย่างของภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จสูงจากการพัฒนาบุคลากรด้วยความสามารถ หรือสมรรถนะ เช่น บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ เซ็นทรัล และปูนซีเมนต์ไทย เป็นต้น ส่วนตัวอย่างในภาครัฐ เช่น กระทรวงยุติธรรม กรมราชทัณฑ์ กรมการแพทย์ กรมอนามัย กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมการพัฒนาชุมชน เป็นต้น

นอกจากแนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยความสามารถ หรือสมรรถนะ (Competency) จะส่งผลให้บุคลากรภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับตัวแล้ว ยังมีปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของบุคลากรภาครัฐอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2551 ที่มีการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดดำเนินการมากขึ้น และมีการปรับระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนซึ่งมีมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยกำหนดคุณสมบัติเฉพาะที่ต้องมี ได้แก่ คุณวุฒิที่ต้องการ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังต้องมีคุณสมบัติอื่นที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เช่น ความรู้ความสามารถที่จำเป็น ทักษะที่จำเป็น และสมรรถนะที่จำเป็น¹

จะเห็นได้ว่า ภาครัฐจะมีการนำแนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยความสามารถ หรือสมรรถนะ (Competency) ซึ่งเชื่อมโยงกับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนมาใช้ จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับแนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยความสามารถ หรือสมรรถนะ หรือ Competency ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยาม สมรรถนะ (Competency) ว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร หรือก็คือ กลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งอาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าคือ การใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความสามารถและศักยภาพที่คน ๆ นั้นมีอยู่ หรือเป็นการเลือกใช้คนให้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน และความคาดหวังของตำแหน่งงาน (put the right man on the right job) นั่นเอง

¹ ข้างอิงเอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และการจัดตำแหน่งตามระบบจำแนกตำแหน่งใหม่โดย นายณนทิตกร กาญจนจิตรา ที่ปรึกษาระบบราชการสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2551

อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรด้วยสมรรถนะจะสามารถเชื่อมโยง และอุดช่องว่างของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถส่งผลให้บุคลากรมีประสิทธิภาพสูง และองค์กรมีความได้เปรียบในการปฏิบัติการกิจ หรือแข่งขันกับองค์กรอื่น โดยอาศัยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการเลิกจ้าง เป็นต้น

ในขณะนี้ การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นกับภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และต้องให้ความสนใจศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งทิศทางการพัฒนาบุคลากรด้วยความสามารถ หรือสมรรถนะ (Competency) ได้เริ่มต้นตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 เมื่อกระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานนำร่องในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานดำเนินการตามตัวชี้วัด สป.ที่ 18 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าว มีตัวชี้วัดย่อยเกี่ยวกับกิจกรรมกำหนดสมรรถนะหลักบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน อีกทั้งในปีงบประมาณ 2549 ได้มีการดำเนินการเกี่ยวกับตัวชี้วัด สป.ที่ 15.2 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ ซึ่งมี 2 กิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้อง คือ 1) การฝึกอบรมตาม Competency ที่ต้องการ 11 เรื่อง และ 2) การกำหนด Competency ตามตำแหน่งงาน 5 ตำแหน่ง

เมื่อพิจารณาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพปัญหาบุคลากรตามรายงานการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ปี 2551 ซึ่งได้มีการประเมินผลสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยถ่วงรั้งภายใน (Weaknesses) ได้แก่ 1) บุคลากรปฏิบัติตามกลยุทธ์และแนวคิดของผู้บริหารไม่ทันเนื่องจากข้อจำกัดด้านความรู้ 2) ให้ความสำคัญเฉพาะเรื่องที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ 3) มีเจตคติในการปฏิบัติงานแบบเดิม 4) บุคลากรมีจำนวนจำกัด 5) หน่วยงาน HRD ไม่สามารถรองรับภารกิจได้ครอบคลุม 6) มีข้อจำกัดที่ไม่เป็นธรรม 7) ขาดโครงสร้างการเติบโตของตำแหน่ง 8) วัฒนธรรมไม่เชื่อมต่อ HRD เท่าที่ควร เช่น ทุนการศึกษาต่อ การฝึกอบรมภายนอก 9) ระบบฐานข้อมูลบุคลากรยังไม่ชัดเจนและทันสมัยในเรื่องต่างๆ ยังต้องปรับปรุงให้สมบูรณ์ จึงจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนฝึกอบรมได้ และ 10) การโยกย้ายสับเปลี่ยนไม่เป็นธรรมมีระบบอุปถัมภ์มาแทรกแซง

นอกจากนี้ยังมีรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2550 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งพบว่า จุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ คือ

1) เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งงานในหน้าที่หลักและงานสนับสนุน
เช่น

- เจ้าหน้าที่พัสดุไม่มีความชำนาญในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง
- นิติกรผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะและประสบการณ์ในการดำเนินการ
- ความสามารถในการประเมินผลของเจ้าหน้าที่ยังมีน้อย
- เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ และการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
- ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเชิงวิชาการในการศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่ทางปฏิบัติ
- เจ้าหน้าที่ใหม่ขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน
- และบุคลากรไม่เพียงพอกับงาน

2) การควบคุมภารกิจวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน ได้แก่

- ความตรงเวลา
- ความถูกต้องของข้อมูลคุณสมบัติของผู้ได้รับการแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.กำหนด ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการตีความคุณสมบัติ
- การสรรหา/คัดเลือกตำแหน่งประเภทบริหารแต่ละระดับมีกระบวนการ ขั้นตอน ภาระเบียบ และแนวปฏิบัติแตกต่างกัน ซึ่งอาจทำให้เกิดข้อร้องเรียนได้

นอกจากสภาพปัญหาของบุคลากร และจุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ดังกล่าวข้างต้น ได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรด้วยความสามารถ หรือสมรรถนะ Competency แล้ว ในทัศนะของผู้ศึกษามีความเห็นว่า การนำแนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยความสามารถ หรือสมรรถนะ (Competency) มาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในช่วงเวลานี้มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง เนื่องจากมีการทำการศึกษา และสร้างรูปแบบการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ Competency มาบางส่วนแล้ว ซึ่งหากมีการนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้ศึกษาเชื่อว่า จะสามารถคลี่คลายปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ในระดับหนึ่ง และหากมีการนำการปรับระบบ จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน มาใช้ในระบบราชการตามแนวทางการบริหารระบบราชการสมัยใหม่ (New Public Sector Administration) การพัฒนาบุคลากรด้วยความสามารถ หรือสมรรถนะ หรือ Competency จะมีบทบาทสำคัญ ทั้งในกระบวนการสรรหาและเลือกสรร กระบวนการพัฒนา และกระบวนการบริหารผลงาน ดังนั้น การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้วยความสามารถ หรือสมรรถนะ หรือ Competency จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง และเป็นความจำเป็นที่ทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน

ปลัดกระทรวงแรงงาน จะต้องเรียนรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษา และเข้าใจ Competency ของหน่วยงานอื่น
2. เพื่อสร้างองค์ความรู้ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรด้วย Competency
3. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนด Competency ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานโดยเชื่อมโยงกับ Competency ต้นแบบของสำนักงาน ก.พ. และสอดคล้องกับวัฒนธรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
4. เพื่อรองรับการปรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. มีความรู้ ความเข้าใจ Competency ของหน่วยงานอื่น
2. มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้วย Competency
3. มีแนวทางที่เหมาะสมในการกำหนด Competency ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่สอดคล้องกับ Competency ต้นแบบของสำนักงาน ก.พ.

ขอบเขตของการศึกษา

1. ศึกษา Competency ของหน่วยงานภาคเอกชน 3 หน่วยงาน ได้แก่ เครือเจริญโภคภัณฑ์ เครือเซ็นทรัล และเครือปูนซิเมนต์ไทย
2. ศึกษา Competency ของข้าราชการพลเรือน ซึ่งกำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. เปรียบเทียบกับหน่วยงานภาครัฐการ 4 หน่วยงาน ได้แก่ กระทรวงยุติธรรม กรมราชทัณฑ์ กรมการแพทย์ และกรมการพัฒนาชุมชน
3. ศึกษา Competency ของข้าราชการพลเรือน ซึ่งกำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. กับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

สมรรถนะกลายเป็นเรื่องสำคัญสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถนำมาปรับใช้ในชีวิตได้อย่างเหมาะสม จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้มีการนำสมรรถนะมาเชื่อมโยงกับระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทน นอกจากนี้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ยังได้มีการนำหลักสมรรถนะ (Competency) ซึ่งเป็น 1 ใน 4 หลักสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่¹ มาใช้

ความเป็นมา

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มต้นจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ เดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อกับบริษัท McBer ซึ่งแมคเคลแลนด์ เป็นผู้บริหารอยู่เพื่อค้นหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ มาแทนแบบทดสอบแบบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลแลนด์ได้คิดสร้างแบบประเมินแบบใหม่ โดยเผยแพร่แนวคิดลงในบทความชื่อ "Testing for competence rather than for intelligence" ตีพิมพ์ลงในวารสาร American Psychologist โดยเรียกแบบประเมินนั้นว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยัตซิส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager: A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies ว่าเป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ในปี ค.ศ.1994 แกรีแฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel & C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies ซึ่งเป็นความสามารถหลักของธุรกิจ โดยถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้

¹ หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย หลักสมรรถนะ (Competency) หลักผลงาน (Performance) หลักคุณธรรม (Merit) และหลักคุณภาพชีวิต (Work Life Quality)

ทักษะ และความสามารถในการทำงานว่าต้องมีอะไรบ้าง และอยู่ในระดับใด จึงจะสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร²

ความหมายของ Competency

Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ capability ability proficiency expertise skill fitness aptitude สำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า "สมรรถนะ" แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า "ความสามารถ" มีนักวิชาการให้ความหมายของ Competency ไว้ ดังนี้

สำนักงาน ก.พ. ให้คำจำกัดความ "สมรรถนะ" ว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นในองค์กร

สก๊อต บี พารี (Scott B.Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะ ว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ: 2548)

แมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (เทือน ทองแก้ว: 2551)

บริษัทเฮย์กรุ๊ปให้ความหมายของ Competency ว่าเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น (วิชนีวรรณ วนิชย์ถนอม: 2551)

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรมบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร

² ช้างอิง:สมรรถนะ(Competency) หลักการและแนวปฏิบัติ:[Online].

หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ไว้ว่า ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น Competency ของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และ 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา³

สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่นความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง

2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่นทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

3. พฤติณีสัยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปในชีวิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

องค์ประกอบของ Competency

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่

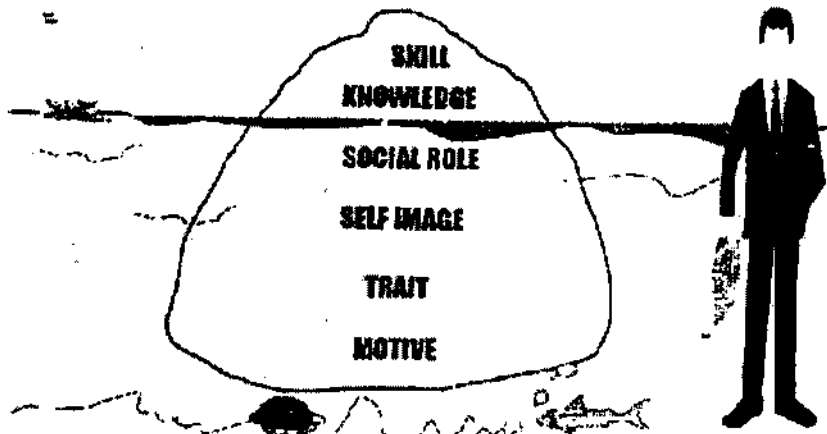
1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น

2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด หรือด้านการเมือง เป็นต้น

³ Competency ที่มาของ Competency <http://www.nidaudon.net/download/data/12071603061088611723.doc>

COMPETENCIES

Dr David McClelland



ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่

1. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น
2. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น
3. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมต่อมตน เป็นต้น
4. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อกรกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา เป็นต้น⁴

ประเภทของ Competency

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของ Competency ไว้ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (อ้างใน ประจักษ์ ทรัพย์อุดม: 2551) จำแนกสมรรถนะเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. **ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ซึ่งจะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

⁴ อ้างอิง: <http://www.nidaudon.net/download/data/12071603061068611723.doc>

2. **ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency)** คือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) เช่น การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของการไฟฟ้านครหลวง การคำนึงถึงต้นทุน การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

3. **ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)** คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้าควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชีควรต้องมีความรู้ทางการบัญชี เป็นต้น ทั้งนี้หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถชนิดนี้ Functional Competency หรือ Job Competency หรือ Technical Competency ก็ได้⁵

เทียน ทองแก้ว (2551) จำแนกสมรรถนะเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. **สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies)** หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของจา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. **สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies)** หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. **สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies)** หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัทเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. **สมรรถนะหลัก (Core Competencies)** หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผนและการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. **สมรรถนะในงาน (Functional Competencies)** หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนกัน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางการปราบปราม เป็นต้น

⁵ อ้างอิง : แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency โดย ประจักษ์ ทรัพย์อุดม

ตำรวจศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) จำแนกสมรรถนะเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. Core Competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร (ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายหรือแผนกใด) จะต้องมี หรือคุณสมบัตินี้รวมของทุกคนในองค์กรจะต้องมี หรือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร หรือ Corporate Culture

2. Competency อื่นที่ไม่ใช่ Core Competency ได้แก่ Functional/ Job/ Technical Competency หรือ Individual/ Personal Competency หรือ Leadership/ Management Competency เป็นต้น

ชูชัย สมิทธิไกร (2550) จำแนกสมรรถนะเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** คือสมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมี เหมือนกันทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใด หรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม

2. **สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency)** คือสมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถ หรือทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่งๆ เช่น ผู้ที่ทำงานอยู่ในแผนกการตลาดก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะของสายงานการตลาด เป็นต้น

3. **สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) หรือสมรรถนะเชิงการจัดการ (Management Competency)** คือสมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

สำนักงาน ก.พ. จำแนกโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. **สมรรถนะหลัก** คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2. **สมรรถนะประจำกลุ่มงาน** คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น

ระดับของ Competency

ระดับของ Competency แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. **Core Competency** คือ ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรม ซึ่งเป็นลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของคนทุกระดับ เช่น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) การมุ่งเน้นที่การให้บริการ (Service Focus) การทำงานเป็นทีม (Team Working) ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill) และการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptability) เป็นต้น

2. **Managerial Competency** คือ ความสามารถในการจัดการ เป็นความสามารถที่มีทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย เช่น ความเป็นผู้นำ (Leadership) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) และการมีไหวพริบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Acumen) เป็นต้น

3. Functional Competency คือ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job Based) หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน เช่นงานด้านการตลาดย่อมต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการตลาด และการวิจัยตลาด ส่วนงานธุรการต้องมีความรู้ด้านการจัดการเอกสาร/ ข้อมูล และการประสานงาน เป็นต้น

4. Individual Competency คือ คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย คนที่มีหน้าที่งานที่เหมือนกันอาจมีความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งความสามารถของตำแหน่งงานนั้นๆ ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ความสามารถหลัก ความสามารถในการจัดการ และความสามารถในงาน เพื่อนำไปใช้ประเมินความสามารถเฉพาะบุคคลต่อไป^๑

ประโยชน์ของ Competency

นักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของ Competency ไว้ดังนี้

สุพรหม ทำจะดี (2551) แสดงทัศนะเกี่ยวกับประโยชน์ของ Competency ว่า

1. Core Competency จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) เช่น Core Competency ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกบุคคลากร (Recruitment) เข้าทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ การพัฒนาและฝึกอบรม (Training & Development) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการบริหารผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

ธำรงค์ดี คงศาสน์ (2548) แสดงทัศนะเกี่ยวกับประโยชน์ของ Competency ว่า

1. มีประโยชน์ต่อการสรรหา/คัดเลือกผู้สมัครงาน ให้ตรงกับความต้องการขององค์กร และตำแหน่งงาน
2. มีประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย จัดฝึกอบรม ตลอดจนใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าของคนในองค์กร
3. ใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม
4. ใช้ร่วมในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

^๑ อ้างอิง: Competency คืออะไร: [Online]. Available: URL:

ซูชัย สมิติโกกร (2550) แสดงทัศนะเกี่ยวกับประโยชน์ของ Competency ว่า

1. มีประโยชน์ต่อการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะจะช่วยพิจารณาคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ว่าควรได้อย่างไร ระดับไหน จึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ
2. มีประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะจะเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคคล ในแต่ละขั้นตอนของการเจริญเติบโตในวิชาชีพ สามารถกำหนดสิ่งที่ต้องการจะพัฒนา ทำให้บุคลากร ทราบ และเห็นแนวทางที่จะพัฒนาตนเอง
3. มีประโยชน์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะใดบ้างที่จะช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป และยังช่วยกำหนดว่าพฤติกรรมการทำงานอะไรบ้าง ที่จัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม และสมควรจะได้รับการยกย่องและให้รางวัล
4. มีประโยชน์ต่อการจ่ายค่าตอบแทน ระบบสมรรถนะจะช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน ว่า พนักงานแต่ละคนสมควรจะได้รับค่าตอบแทนเท่าไร จึงจะเหมาะสมกับระดับสมรรถนะที่มีอยู่
5. มีประโยชน์ต่อการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ องค์การสามารถนำผลการประเมินมาจัด กลุ่มของบุคคลตามความสามารถได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ว่าบุคคลใดมีระดับสมรรถนะในระดับสูง กลาง ต่ำ และสามารถเอามาใช้ในการกำหนดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพตามตำแหน่งต่างๆ ได้

ต้นแบบสมรรถนะ ในภาคราชการพลเรือนไทย

สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลของระบบราชการพลเรือน ไทย โดยได้ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ป จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทย จากข้อมูลหลาย แหล่งด้วยกัน กล่าวคือ (รัชนิวรรณ วณิชยถนอม: 2550)

1. การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละ กลุ่มงานได้มาร่วมประชุม และให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริง ในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ด้วย การใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident
2. ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุด ทั่วประเทศ
3. ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้ เป็นที่มาของต้นแบบ สมรรถนะ หรือ Competency Model สำหรับระบบราชการไทย นอกจากนี้ยังได้สร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะ สำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจน พัฒนาศักยภาพในระยะยาว ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน ดังนี้

3.1 สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน เพื่อรังสรรค์งานที่มีคุณค่า และคุณประโยชน์อย่างแท้จริง

2) การบริการที่ดี (Service Mind) เป็นสมรรถนะที่เน้นความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ในสภาพการณ์ปัจจุบันประชาชนคาดหวังที่จะได้รับการบริการที่ดี มีมาตรฐานจากภาครัฐมากยิ่งขึ้น รวมทั้งข้าราชการเองก็จำเป็นที่จะต้องปรับบทบาทของตนเองให้เป็นผู้บริการประชาชนมากยิ่งขึ้น

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) เป็นความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ด้วยเพราะปัจจุบันระบบการสื่อสารของโลก (WORLD NET) มีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนในทุกรัฐส่วนของโลกได้รับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวทั่วถึงกันหมด การทำงานของข้าราชการจะต้องปรับการทำงาน และวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมองเห็นความสำคัญของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานของตนให้มากที่สุด

4) จริยธรรม (Integrity) เป็นการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เป็นความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น การเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร ในฐานะเป็นสมาชิกในทีม

3.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น มีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำนวน 20 ด้าน		
1. การคิดวิเคราะห์	2. การมองภาพองค์รวม	3. การพัฒนาศักยภาพคน
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	5. การสืบเสาะหาข้อมูล	6. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	8. ความถูกต้องของงาน	9. ความมั่นใจในตนเอง
10. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	11. ภาวะผู้นำ	12. สุนทรียภาพทางศิลปะ
13. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	14. ความเข้าใจผู้อื่น	15. ศิลปะการสื่อสารสูงใจ
16. วิสัยทัศน์	17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
19. การควบคุมตนเอง	20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น	

สำหรับ "กลุ่มงาน" ในระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนใหม่นี้ มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่าง ๆ จำนวนทั้งสิ้น 18 กลุ่มงาน โดยจำแนกตามประเภทของงาน กลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันจะถูกรวมเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

1. กลุ่มลูกค้า/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงาน เป็นกลุ่มลูกค้าภายใน หรือภายนอกภาคราชการ

2. ตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์/ ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐ เช่น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน ควรมีวัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นต้น

กลุ่มงานในระบบราชการไทย ที่จำแนกออกเป็น 18 กลุ่มงาน ประกอบด้วย

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)

12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้าน ด้วยกัน⁷

แนวทางการดำเนินการจัดทำสมรรถนะ

การดำเนินการจัดทำสมรรถนะ มีในหลายหน่วยงานซึ่งมีหลายแนวทางแตกต่างกันออกไป ดังนี้

1. กรมราชทัณฑ์

การดำเนินการจัดทำสมรรถนะของกรมราชทัณฑ์ มีการกำหนดชั้นตอนหลักไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยช่วงแรกจะแบ่งการดำเนินงานออกเป็นสองส่วน คือ กำหนดรายการสมรรถนะหลัก (Core Competency) และกำหนดรายการสมรรถนะตามสายงาน (Functional/ Role Competency) หลังจากนั้นจึงนำผลรายการสมรรถนะที่ได้ เป็นพื้นฐานสำหรับขั้นตอนในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ ตามชั้นตอนหลัก ดังต่อไปนี้

1) การสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับ Core Values เริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์อธิบดีเพื่อกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร หลังจากนั้นทำการสัมภาษณ์อธิบดี และรองอธิบดี เพื่อระบุพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม

2) วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เพื่อสร้างต้นแบบ Core Values เป็นการรวบรวม และวิเคราะห์พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก เพื่อสังเคราะห์ออกมาเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) เพื่อเป็นต้นแบบสำหรับการพัฒนาปรับปรุงต่อไป

3) จัดทำการสำรวจเพื่อยืนยัน Core Competency นำรายการสมรรถนะหลักที่ได้ มาจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจ ยืนยันความคิดเห็นของผู้บริหารต่อรายการสมรรถนะหลักที่จัดทำขึ้นในเบื้องต้น โดยทำการแยกแยะว่า พฤติกรรมใดควรจะแสดงโดยข้าราชการระดับไหน

4) สรุปผลการกำหนด Core Competency สรุปผลการกำหนดรายการสมรรถนะหลัก ใช้ผลการสำรวจมาช่วยแยกแยะพฤติกรรมออกเป็น 5 ระดับ (Proficiency Level) พร้อมเสนอแนะพฤติกรรมเพิ่มเติมสำหรับระดับที่ยังต้องการ เพื่อการใช้งานร่วมกับ Core Competency อีก 5 ตัว ของ สำนักงาน ก.พ.

⁷ ช้างอิง: สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย (Competency): [Online]. Available: URL: <http://president.swu.ac.th/content/e925/e1066/e1068/competency.doc>

5) จัดทำ Outcome Mapping ตามประเภทเงื่อนไข/ ทัศนสถาน จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำตารางความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่เป็นที่ต้องการ และบทบาทของงาน แยกตามหน่วยที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน โดยผลลัพธ์สำคัญของงานที่ได้จะถูกใช้เป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมต่อไป

6) สัมภาษณ์ Key Performer เป็นรายบุคคลเพื่อกำหนดพฤติกรรมชีวิต สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงถึงพฤติกรรมซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงานจริง และที่สำคัญเป็นพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุของผลลัพธ์สำคัญขององค์กร ทั้งนี้ข้อมูลพฤติกรรมที่ได้ จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการจัดทำ Role Competency ที่มีรากฐานมาจากองค์กรต่อไป

7) วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เพื่อสร้างต้นแบบ Role Competency นำผลการสัมภาษณ์ซึ่งออกมาเป็นพฤติกรรมชีวิต (Behavioral Indicator) มาจัดกลุ่ม และจัดแบ่งระดับความเข้มข้นของพฤติกรรม เพื่อสร้างต้นแบบสมรรถนะตามสายงานภายในองค์กร (Role Competency)

8) สรุปผลการกำหนด Role Competency นำผลสมรรถนะตามสายงานภายในองค์กร (Role Competency) มารับการยืนยัน หรือเพิ่มเติมพฤติกรรมชีวิต และระดับ ของสมรรถนะ (Proficiency Level) จากผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (Key-Performer)

9) จัดทำ Job-Competency Matrix สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานที่มีอยู่ในองค์กร กับสมรรถนะ และระดับของสมรรถนะ (Proficiency Level) เพื่อกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมชีวิต (Behavioral Indicator) สำหรับทุกตำแหน่ง

10) กำหนดหลักสูตรการพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะ โดยสอดคล้องกับรายการสมรรถนะที่เป็นที่ต้องการขององค์กร เตรียมไว้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บังคับบัญชา เพื่อการเลือกใช้ในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนได้อย่างเหมาะสมต่อไป

11) ติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์สำหรับการบริหารสมรรถนะ เตรียมความพร้อมทั้งในแง่ระบบคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการบันทึกพฤติกรรมชีวิต ตลอดจนการแจกแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการบันทึกแผนพัฒนารายบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากระบบคอมพิวเตอร์ต้องรองรับการใช้งานจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก หากมีการเตรียมการที่ไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม อาจทำให้เกิดปัญหาต่อการใช้งานจริงได้

12) สร้างความเข้าใจพื้นฐานสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งในแง่การตรวจสอบถึงสมรรถนะ และพฤติกรรมชีวิตสำหรับตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สำคัญคือการสร้างความเข้าใจในเรื่องการประเมินสมรรถนะผ่านพฤติกรรมชีวิตอย่างมีมาตรฐาน เพื่อกำนำไปใช้ในการสร้างแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป

13) ประเมินสมรรถนะของบุคลากรอย่างรอบด้าน และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ประเมินสมรรถนะของบุคลากรผ่านพฤติกรรมชีวิต โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมิน ซึ่งอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน หลังจากนั้นจึงนำผลการประเมินสมรรถนะที่ได้ มาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนารายบุคคล⁶

⁶ www.cerect.go.th/temp_image/hrs.doc

2. กองทัพเรือ (ศรีสิทธิ์ คลองน้อย: 2551)

การดำเนินการจัดทำสมรรถนะของกองทัพเรือ มีแผนการดำเนินการจัดทำ Competency ตามขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาวิจัยทัศนคติ กลยุทธ์ และความต้องการของกองทัพเรือ โครงสร้างของกองทัพเรือ และหน่วยงาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่คาดหวัง แล้วกำหนด Competency ของกองทัพเรือที่ต้องการสำหรับปฏิบัติงาน

2) ทบทวน Job Description

3) จัดกลุ่ม (Job Family) ให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ ในกองทัพเรือ

4) กำหนด Job Specification

5) กำหนด Competency หลักที่กำลังพลกองทัพเรือทุกคนายต้องมี

6) กำหนด Competency ประจำกลุ่มงานต่าง ๆ

7) ทบทวนการกำหนด Competency ของแต่ละตำแหน่ง แล้วจัดทำ Competency Dictionary

8) กำหนดมาตรฐานของตำแหน่งงาน (Competency Job Mapping)

9) ชี้แจง และสร้างความเข้าใจกับกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานนั้น ๆ

10) กำหนดวิธีการประเมิน Competency ของกำลังพล การวัดผลการปฏิบัติงาน และการนำไปใช้ประกอบในกระบวนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ⁹

3. สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

การดำเนินการจัดทำสมรรถนะของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มีขั้นตอนการจัดทำ Competency 2 ส่วน คือส่วนแรก ได้แก่ การกำหนด Core/ Managerial/ Functional Competency ขององค์กร และตำแหน่งงาน และส่วนที่ 2 การประเมิน Competency ของพนักงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ดังนี้

1) การกำหนด Core / Managerial / Functional Competency

ขั้นตอนที่ 1: การวิเคราะห์หา Competency ขั้นตอนนี้จะแบ่งเป็น 2 ส่วนย่อย ได้แก่

1.1) การหา Core / Managerial/ Functional Competency

1.2) การจัดทำพฤติกรรมของแต่ละ Competency

1.1) การหา Core / Managerial/ Functional Competency

- แนวทางการหา Core Competency มีแนวทาง คือ การเชื่อมโยง Core Competency ขององค์กรจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจ โดยการจัดตั้งคณะกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

⁹ อ้างอิง : Competency :[Online]. Available:URL: http://www.navy.mi.th/dockyard/file_pdf/49/Competency.ppt

และผู้บริหารระดับสูงในแต่ละหน่วยงานร่วมกันกำหนด Core Competency ที่เหมาะสมกับองค์กร ทั้งนี้ควรมีการจัดแผนการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องกับ Core Competency ที่องค์กรกำหนดขึ้น

- แนวทางการหา Managerial/ Functional Competency ได้แก่ การวิเคราะห์งานของตำแหน่งงานนั้น ๆ ก่อน ในการวิเคราะห์งานจะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการทำคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นเอกสารที่กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ทั้งนี้ควรจัดทำแผนการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้องกับ Managerial/ Functional Competency ที่กำหนดขึ้นของแต่ละตำแหน่งงาน

1.2) การจัดทำพฤติกรรมของแต่ละ Competency มีวิธีการกำหนดพฤติกรรมเป็น 2 รูปแบบ คือ การกำหนดพฤติกรรมของ Competency โดยรวมในแต่ละตัว โดยไม่มีการกำหนดพฤติกรรมย่อยแยกตามระดับต่างๆ และกำหนดพฤติกรรมของ Competency โดยจัดแบ่งพฤติกรรมแยกเป็นระดับต่าง ๆ เช่น แบ่งเป็น 5 ระดับ หรือ 3 ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ การกำหนดน้ำหนักของ Competency จะนิยมกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์โดยการนำ Competency ของตำแหน่งงานทั้งหมด มาพิจารณากำหนดน้ำหนักที่แตกต่างกันตามความสำคัญของ Competency โดยมีวิธีการในการกำหนดน้ำหนักแตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมของแต่ละรูปแบบ

2) การประเมิน Competency ของพนักงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ

การประเมิน Competency ของพนักงานสามารถนำไปเชื่อมโยงกับงานการบริหาร และงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ได้แก่

2.1) การฝึกอบรมและพัฒนา: ผลที่ได้จากการประเมินความสามารถของพนักงาน เป็นวิธีการหนึ่งในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานรายบุคคลไป ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่า Competency ด้านใดควรได้รับการพัฒนาก่อน และด้านใดควรจะได้รับการพัฒนาทีหลัง

2.2) การจัดการกับบุคลากร: ผลที่ได้จากการประเมิน Competency ของพนักงานจะเป็นประโยชน์อย่างมาก ต่อการบริหาร หรือการจัดการในลักษณะต่าง ๆ

2.3) การบริหารค่าตอบแทน: ผลที่ได้จากการประเมินความสามารถของพนักงาน จะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน จะมีผลโดยตรงต่อการปรับเงินเดือน และการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของพนักงาน

2.4) การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ: ผลที่ได้จากการประเมินความสามารถของพนักงาน จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ง่ายขึ้นว่าพนักงานมีความพร้อมในการโยกย้าย หรือ

เลื่อนตำแหน่งงานตามความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดขึ้น ซึ่งจะสามารถทำให้หน่วยงาน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถวางแผนการตามความเหมาะสมได้¹⁰

ตัวอย่าง Competency ของหน่วยงานภาคเอกชน

1. **เครือเจริญโภคภัณฑ์ (Seven-Eleven)** ประกอบด้วย คุณสมบัติหลักที่พนักงานทุกคนต้องมี (Must) 5 ประการ คุณค่าร่วมที่ปรารถนาอยากพนักงานทุกคนให้มี (Want) 7 ประการ และคุณสมบัติของผู้นำ (Leadership) 11 ประการ สรุปได้ ดังนี้

Competency เครือเจริญโภคภัณฑ์ (Seven-Eleven)		
Core Competencies คุณสมบัติหลักที่พนักงานทุกคนต้องมี (Must) 5 ประการ	Core Values คุณค่าร่วมที่ปรารถนาอยากพนักงานทุกคนให้มี (Want) 7 ประการ	Leadership 11 ประการ
1. ใฝ่ฝัน : Achievement มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	1. แกร่ง มีความอดทน อดกลั้น และมีทัศนคติที่ดี	1. มีความจริงใจ
2. รักลูกค้า : Customer ให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด	2. กล้า กล้าคิด ทด ท้า ในเชิงสร้างสรรค์และถูกต้อง	2. ไม่ศักดิ์นา
3. รักคุณธรรม : Integrity มีพฤติกรรมสุจริต ซื่อสัตย์ ไม่โกง	3. สั่งจะวาจา รักษาคำพูดที่ให้กับผู้อื่น	3. ให้อภัยวาจา
4. รักองค์กร : Organization จงรักภักดีต่อองค์กร	4. สามัคคี ทำงานเป็นทีม เกื้อกูลกันและกัน	4. ย้ายหลงอำนาจ
5. รักทีมงาน : Teamwork ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	5. มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ	5. เป็นแบบอย่างที่ดี
	6. ให้ความเคารพผู้อื่น เคารพในความคิด และให้เกียรติซึ่งกันและกัน	6. มีความยุติธรรม
	7. ชื่นชมความงามแห่งชีวิต แบ่งเวลาในการทำงาน และใช้ชีวิตอย่างเหมาะสม	7. ให้ความเมตตา
		8. กล้าตัดสินใจ
		9. อหทรสังคม
		10. บ่มเพาะคนดี
		11. มีใจเปิดกว้าง

ที่มา: กลุ่มรวมมิตร....คุยกันศัพท์เฉพาะ (ภาค๑๑) [Online]. Available: URL: <http://www.thaimtb.com/cgi-bin/viewkato.pl?id=201628&st=151>

2. **เครือเซ็นทรัล** ประกอบด้วย ความสามารถหลักซึ่งเป็นหลักพื้นฐานของทุกธุรกิจ (Core Competencies) และความสามารถในการบริหารจัดการ (Managerial Competencies) สรุปได้ ดังนี้

¹⁰อ้างอิง: Competency คืออะไร: [Online]. Available: URL: http://202.28.8.55/HR/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid=15

Competency เครือเซ็นทรัล	
Core Competencies ความสามารถหลักซึ่งเป็นหลักพื้นฐานของทุกธุรกิจ	Managerial Competencies ความสามารถในการบริหารจัดการ
1. Honesty and integrity (ความซื่อสัตย์สุจริต)	1. Strategic orientation (มุ่งเน้นการทำงานเชิงกลยุทธ์)
2. Customer service (การให้บริการที่ดีกับลูกค้า)	2. Concern for order & details (ใส่ใจในรายละเอียดและความต้องการต่างๆ)
3. Teamwork & cooperation (การทำงานเป็นทีม)	3. Team leadership (เป็นผู้นำที่ดี)
4. Achievement orientation (การมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน)	
5. Organization commitment (การทุ่มเทให้กับองค์กร)	
6. Initiative (มีความริเริ่มสร้างสรรค์)	

ที่มา: CRC Competency แอมสร้างคนรองรับธุรกิจเซ็นทรัล.[Online].Available:URL:<http://www.siamhrm.com/?name=news&file=readnews&max=1918>

3. **เครือปูนซิเมนต์ไทย** ประกอบด้วย คุณค่าหลัก 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 คุณค่าที่มุ่งเน้นความสามารถในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา (Value Initiate) กลุ่มที่ 2 คุณค่าที่มุ่งเน้นความสามารถในการช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น (Value Driver) และกลุ่มที่ 3 คุณค่าที่มุ่งเน้นความสามารถในการเผยแพร่ความรู้ไปสู่ผู้อื่นในภูมิภาคอื่น (Value Mobility) สรุปได้ ดังนี้

Core Competency เครือปูนซิเมนต์ไทย		
กลุ่มที่ 1 Value Initiate มุ่งเน้นที่ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา	กลุ่มที่ 2 Value Driver มุ่งเน้นที่ความสามารถในการช่วยเหลือ และพัฒนา "ผู้อื่น"	กลุ่มที่ 3 Value Mobility มุ่งเน้นที่ความสามารถในการเผยแพร่ ความรู้ไปสู่ "ผู้อื่น" ใน "ภูมิภาคอื่น"
1. ความใฝ่รู้ (Personal Mastery)	1. ทักษะการเป็นผู้นำทีมงาน (Team Leadership)	1. ทักษะในการปรับตัวในการทำงาน (Adaptability)
2. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Perspective)	2. ทักษะการให้คำปรึกษา (Consulting Skill)	2. ทักษะในการใช้ภาษา (Language Literacy)
3. การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)	3. ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเ็จ (Achievement Oriented)	

ที่มา: รุขีย สมิทธิไกร, การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร, บริษัท ซีพีอินท์ (1991) จำกัด, 2550

ตัวอย่าง Competency ของภาครัฐ

1. กระทรวงยุติธรรม ประกอบด้วย คุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ (Core Competency) 13 สมรรถนะหลัก และสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จได้ผลผลิตตามต้องการ. (Functional Competency) 2 คุณลักษณะ สรุปได้ ดังนี้

Competency กระทรวงยุติธรรม	
คุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงานทุกคนต้องมี (Core Competency) 13 สมรรถนะหลัก	สมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ พึงมี (Functional Competency) 2 คุณลักษณะ
1. ความรอบรู้ในงาน	1. สมรรถนะร่วมของตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency)
2. มนุษย์สัมพันธ์	2. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional)
3. การทำงานเป็นทีม	
4. จิตสำนึกในการให้บริการ	
5. การให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น	
6. ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม	
7. ทักษะการติดต่อองค์การ	
8. ความเสียสละ	
9. ความไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย	
10. ความรับผิดชอบ	
11. ความคิดเชื่อมโยงเป็นองค์รวม	
12. ความคิดเป็นระบบ	
13. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	

ที่มา: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ Competency Based- Development, รัฐสภาสาร

ในส่วนของ Functional Competency เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จได้ผลผลิตตามต้องการ ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ สมรรถนะร่วมของตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional) ดังนี้

1. สมรรถนะร่วมของตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกัน คือ มีความรู้พื้นฐานในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

2. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น

- กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง
- ตำแหน่งบุคลากร ต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ หรือ
- ตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

2. กรมราชทัณฑ์ ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือน 5 ประการ สมรรถนะหลักกรมราชทัณฑ์ 5 ประการ สมรรถนะหลักตามสายงาน 11 ประการ และสมรรถนะผู้บังคับบัญชา 3 ประการ สรุปได้ ดังนี้

Competency กรมราชทัณฑ์			
สมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือน	สมรรถนะหลักกรมราชทัณฑ์	สมรรถนะหลักตามสายงาน	สมรรถนะผู้บังคับบัญชา
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. การทำงานแบบมีส่วนร่วม	1. ป้องกันรัศถกัม	1.การบริหารบุคลากรและความเป็นผู้นำ
2. บริการที่ดี	2. การทำงานแบบมืออาชีพ	2. ควบคุมด้วยใจ	2. การบริหารจัดการและการตัดสินใจ
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3. เคารพในสิทธิมนุษยชน	3. แก้ไขด้วยเมตตา	3. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ
4. จริยธรรม	4. ความโปร่งใส	4. พัฒนาการเรียนรู้	
5. ความร่วมแรงร่วมใจ	5. ความคิดสร้างสรรค์	5. ดูแลใส่ใจ	
		6. ดูแลสุขภาพ	
		7. ทักษะปฏิบัติในเรือนจำ	
		8. ประสานงานภายนอก	
		9. ทำงานด้วยความเข้าใจ	
		10. กำหนดแนวทาง	
		11. สร้างความร่วมมือ	

ที่มา: http://webhost.cpd.go.th/personnel/CPD_varapron/Competency.ppt#15

3. กรมการแพทย์ ประกอบด้วย 3 กลุ่มสมรรถนะ คือ สมรรถนะองค์กร (Organizational Competency) 4 ประการ สมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency) 4 ประการ และสมรรถนะหลักของสถาบัน/โรงพยาบาล/หน่วยงาน/ ศูนย์ สรุปได้ ดังนี้

Competency กรรมการแพทย์		
สมรรถนะองค์กรของกรรมการแพทย์ (Organizational Competency)	สมรรถนะหลักของบุคลากรกรรมการแพทย์ (Core Competency)	สมรรถนะหลักของสถาบัน/ โรงพยาบาล/หน่วยงาน/ศูนย์ (Institute Core Competency)
1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	1. ความใฝ่รู้และถ่ายทอด (Passion to Learn & Share: PL)	สมรรถนะที่ข้าราชการทุกคนในสถาบัน/ โรงพยาบาล/หน่วยงาน/ศูนย์ฯ นั้น ๆ จำเป็นต้องมีเพื่อให้ บรรลุผลตาม วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของสถาบัน/ โรงพยาบาล/หน่วยงาน/ศูนย์ฯ ที่ กำหนดไว้
2. องค์กรที่เน้นพันธมิตรทางวิชาชีพ (Professional Alliance)	2. การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลเชิง ประจักษ์ (Evidence-based Practice: EBP)	
3. องค์กรที่เน้นงานวิจัย และพัฒนาเพื่อใช้ ประโยชน์ (Utilization-oriented Research & Development)	3. การสร้างเครือข่ายพันธมิตร (Cooperative Networking: CN)	
4. องค์กรธรรมาภิบาล (Good Governance)	4. ใฝ่รักในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Mind: RDM)	

ที่มา: <http://www.dms.moph.go.th/hrm/competency14.html>

ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่าง สมรรถนะหลักของกรรมการแพทย์ สมรรถนะหลักของข้าราชการ
กรรมการแพทย์ และสมรรถนะข้าราชการพลเรือน สรุปได้ ดังนี้

สมรรถนะองค์กรของกรรมการแพทย์	สมรรถนะหลักของบุคลากรกรรมการแพทย์	สมรรถนะข้าราชการพลเรือน
1. องค์กรแห่งการเรียนรู้	ความใฝ่รู้และถ่ายทอด และการปฏิบัติงานบน พื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
2. องค์กรที่เน้นพันธมิตรทางวิชาชีพ	การสร้างเครือข่ายพันธมิตร	ความร่วมมือร่วมใจ
3. องค์กรที่เน้นงานวิจัยและพัฒนาเพื่อ ใช้ประโยชน์	ใฝ่รักในการวิจัยและพัฒนา	มุ่งผลสัมฤทธิ์
4. องค์กรธรรมาภิบาล		บริการที่ดี และจริยธรรม

4. กรรมการพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย 4 กลุ่มสมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก 7 ประการ สมรรถนะกลุ่มงาน 9 ประการ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน 4 ประการ และสมรรถนะตำแหน่งบริหาร 5 ประการ¹¹ สรุปได้ ดังนี้

Competency กรรมการพัฒนาชุมชน			
สมรรถนะหลัก (Competency Model) 7 ประการ	สมรรถนะกลุ่มงาน 9 ประการ	สมรรถนะตามตำแหน่งงาน 4 ประการ	สมรรถนะตำแหน่งบริหาร 5 ประการ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation: ACH)	1. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding: IU)	1. การพัฒนาทีมงานเพื่อการบริหารจัดการเชิงบูรณาการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result -base Team Development: RTD)	1. วิสัยทัศน์ (Visioning: VIS)
2. บริการที่ดี (Service Mind : SERV)	2. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence: SCF)	2. ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM)	2. ภาวะผู้นำ (Leadership: LEAD)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise : EXP)	3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing others: CAO)	3. การเสริมสร้างพลังชุมชน (Community Empowerment: CE)	3. การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation: SO)
4. จริยธรรม (Integrity: ING)	4. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking: INF)	4. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD)	4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership: CL)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork: TW)	5. การสื่อสารหัวใจ (Communication & Influencing: CI)		5. การควบคุมตนเอง (Self Control: SCT)
6. การพัฒนาชุมชน (Community Development Principles: CDP)	6. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking: CT)		
7. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking -AT)	7. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order: CO)		
	8. ความยืดหยุ่นเอนอ่อน (Flexibility: FLX)		
	9. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์		

Competency สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1. วิสัยทัศน์ เป็นศูนย์กลางบริหารจัดการให้กำลังแรงงานมีงานทำ มีศักยภาพ มีหลักประกัน มีคุณภาพชีวิตที่ดี

¹¹ กรรมการพัฒนาชุมชน กองการเจ้าหน้าที่ สมรรถนะข้าราชการ พจนานุกรมและมาตรฐานสมรรถนะข้าราชการ
<http://cddweb.cdd.go.th/personel/>

2. พันธกิจ

- 1) ศึกษาวิเคราะห์ จัดทำข้อมูล (เดือนกุมภาพันธ์) เพื่อกำหนดนโยบาย
- 2) พัฒนายุทธศาสตร์ด้านแรงงานแบบบูรณาการ
- 3) พัฒนาการให้บริการแก่แรงงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
- 4) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์

5.) ส่งเสริม สนับสนุน ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายในการบริหารจัดการด้านแรงงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้จัดทำ Competency ครั้งแรก ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 โดยการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัด สป.ที่ 15 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร มีกิจกรรมย่อยที่กำหนดสมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยได้จัดประชุมระดมความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ในสังกัดทุกกลุ่มงาน และทุกระดับ ผลการประชุมระดมความคิดเห็นได้ Competency เพื่อใช้ในปีงบประมาณ 2548 จำนวน 3 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 3 คุณลักษณะสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) จำนวน 18 คุณลักษณะ และสมรรถนะการบริหาร (Management Competency) จำนวน 3 คุณลักษณะ สรุปได้ ดังนี้

Competency สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน		
สมรรถนะหลัก (Core Competency) 3 คุณลักษณะ	สมรรถนะการบริหาร (Management Competency) (เป็นสมรรถนะของข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป) 3 คุณลักษณะ	สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) 18 คุณลักษณะ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)	1. การบริหารงานแบบมุ่งผลสำเร็จ (High Impact Management)	1. ทักษะการวิเคราะห์+วิจัยด้านแรงงาน
2. การพัฒนาความเชี่ยวชาญในหน้าที่ (Expertise Development)	2. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาแบบมุ่งสมรรถนะ (Competency – based Employee Development)	2. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
3. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ (IT Application)	3. การบริหารทีมงาน (Team Management)	3. การจัดข้อมูลด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
		4. สมรรถนะความรู้ด้านภารกิจหน้าที่กฎหมายและ บริการที่ดี
		5. ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล
		6. ทักษะด้านการประเมินผล
		7. ความสามารถด้านการประสาน และวิเคราะห์ ข้อมูล
		8. ความรู้ด้านกฎ / ระเบียบ
		9. ความรู้ความสามารถด้าน IT

Competency สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน		
สมรรถนะหลัก (Core Competency) 3 คุณลักษณะ	สมรรถนะการบริหาร (Management Competency) (เป็นสมรรถนะของข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป) 3 คุณลักษณะ	สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) 18 คุณลักษณะ
		10. การวิเคราะห์เทคโนโลยีด้าน IT เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร
		11. การปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน
		12. เทคนิคการรายงานการตรวจสอบ
		13. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ
		14. การกำหนดนโยบาย / แผนงาน/โครงการเกี่ยวกับสถานการณ์แรงงานและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
		15. ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ
		16. การประสานเครือข่าย
		17. การประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์
		18. ความชำนาญการด้านกฎหมาย

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ได้ดำเนินการตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัด สป. 15.2 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ มีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกับ Competency 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมการฝึกอบรมตาม Competency 11 หลักสูตร และกิจกรรมการกำหนด Competency โดยยึดการทำงานตามยุทธศาสตร์งบประมาณ 6 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มงานนโยบายและแผน (กลุ่มสนับสนุนเครือข่ายและประสานภูมิภาค และสำนักงานแรงงานจังหวัด) ประกอบด้วย

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) ความสามารถในการใช้ IT
- 3) การประสานเครือข่าย
- 4) ความสามารถในการประสานงานและวิเคราะห์ข้อมูล
- 5) สมรรถนะความรู้ด้านภารกิจหน้าที่ กฎหมายและการบริการที่ดี

2. กลุ่มงานนโยบายและแผน (กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล) ประกอบด้วย

- ทักษะด้านการประเมินผล

3. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์) ประกอบด้วย

- การประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

4. กลุ่มงานนโยบายและแผน (กลุ่มงานประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ และสำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ) ประกอบด้วย

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) ความสามารถในการใช้ IT
- 3) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- 4) ความรู้ด้านกฎหมายและการบริการที่ดี

5. กลุ่มงานนโยบายและแผน (สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ และสำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ)

- การประสานเครือข่าย

6. กลุ่มงานนโยบายและแผน (กลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์ และสำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ)

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) ความสามารถในการใช้ IT
- 3) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- 4) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และ 2551 ไม่มีตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ กำหนดให้ดำเนินกิจกรรมการพัฒนา Competency

แผนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระหว่างปี 2547-2551 มีดังนี้

1. ปีงบประมาณ 2547 มีแผนการพัฒนามูลสาร	จำนวน	19	แผนงาน
2. ปีงบประมาณ 2548 มีแผนการพัฒนามูลสาร	จำนวน	3	แผนงาน
3. ปีงบประมาณ 2549 มีแผนการพัฒนามูลสาร	จำนวน	3	แผนงาน
4. ปีงบประมาณ 2550 มีแผนการพัฒนามูลสาร	จำนวน	18	แผนงาน
5. ปีงบประมาณ 2551 มีแผนการพัฒนามูลสาร	จำนวน	12	แผนงาน

แผนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระหว่างปี 2547-2551				
ปีงบประมาณ 2547	ปีงบประมาณ 2548	ปีงบประมาณ 2549	ปีงบประมาณ 2550	ปีงบประมาณ 2551
1. แผนพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ 1.1 โครงการพัฒนาบุคลากรตามสายงานหลักของทบสมช. 1.2 โครงการอบรมด้านการบริหาร 1.3 โครงการส่งเสริมความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	1. แผนพัฒนาศักยภาพเพื่อการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	1. แผนพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่	1. หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.)	1.1 หลักสูตรภาษาสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน ILC 1.2 หลักสูตรการสนทนาและการพูดเพื่อการประชุม OCC 1.3 หลักสูตรนักบริหารระดับสูง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม 1.4 หลักสูตรนักปกครองระดับสูง 1.5 หลักสูตรการพัฒนาผู้นำคนรุ่นใหม่ในราชการไทย

แผนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระหว่างปีงบประมาณ 2547-2551				
ปีงบประมาณ 2547	ปีงบประมาณ 2548	ปีงบประมาณ 2549	ปีงบประมาณ 2550	ปีงบประมาณ 2551
				1.6 หลักสูตรการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน 1.7 หลักสูตรการพัฒนาระบบงานวิจัยเชิงกลยุทธ์
2. แผนการพัฒนาเพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์กร 2.1 โครงการส่งเสริมบุคลากรเพื่อรองรับการปฏิรูประบบราชการ 2.2 โครงการพัฒนาแผนแม่บทพัฒนาบุคลากรของกระทรวงแรงงาน 2.3 โครงการอบรมบุคลากรด้านบริหารจัดการสมัยใหม่	2. แผนพัฒนาศักยภาพเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์	2. แผนพัฒนาศักยภาพเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์	2. หลักสูตรนักปกครองระดับสูง	2. โครงการพัฒนาสมรรถนะการทำงานด้านการวิจัย
3. แผนงานพัฒนาการบริหารด้านแรงงาน ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น	3. แผนพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่	3. แผนพัฒนาศักยภาพเพื่อการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	3. หลักสูตรนายอำเภอ	3. โครงการสัมมนา เรื่อง การจัดทำวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
4. แผนการศึกษาอบรมสัมมนาภายนอก 4.1 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร 4.2 หลักสูตรนักบริหารระดับสูง			4. หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับกลาง	4. หลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง
4.3 หลักสูตรการบริหารภาครัฐและกฎหมายมหาชน 4.4 หลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคง 4.5 หลักสูตรนักปกครองระดับสูงฯ				
5. แผนงานพัฒนาการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์(อบรมทางไกล)			5. หลักสูตรการปฏิบัติภารกิจวิทยุฝ่ายอำนวยการ	5. โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการประยุกต์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์
6. แผนงานพัฒนาส่งเสริมการพัฒนาองค์กร 6.1 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะเจ้าหน้าที่ประสานกิจกรรม 5 ส.			6. หลักสูตรการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย	6. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ภายในองค์กร
7. นิคมกรณเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในของหน่วยงานกระทรวงแรงงานเพื่อเพิ่มทักษะความรู้เกี่ยวกับ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบและเทคนิคการตรวจสอบ			7. หลักสูตรธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับกลาง	7. โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้โปรแกรมประเมินสมรรถนะเพื่อการพัฒนา

แผนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระหว่างปีงบประมาณ 2547-2551				
ปีงบประมาณ 2547	ปีงบประมาณ 2548	ปีงบประมาณ 2549	ปีงบประมาณ 2550	ปีงบประมาณ 2551
8. โครงการฝึกอบรม เรื่อง พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐด้วยวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) กระทรวงแรงงาน 8.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าสู่การปฏิรูประบบราชการการทำงานตามระบบใหม่			8. หลักสูตรปรัชญานิเทศข้าราชการเกษียณอายุ	8. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาเห็นชอบข้อทดสอบการประเมินสมรรถนะ
9. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์ป้องกันและปราบปรามการทุจริตภายในหน่วยงาน			9. หลักสูตรการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน	9. การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
10. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์กระทรวงแรงงานไตรมาสชาติ			10. การบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับนักบริหารระดับสูง	10. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรกระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2551- 2556
11. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานปี 47			11. หลักสูตรวิทยาสัยการทัพบกหลักสูตรประจำ	11. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในองค์กรฯ
12. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านแรงงานอย่างเป็นระบบ			12. โครงการฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่	12. โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรระยะที่ 4 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
13 จัดสัมมนาโครงการศึกษา			13. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับต้น	
14. ประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน			14. โครงการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินการวิจัย	
15. ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการค่าจ้างร่วมกับคณะอนุกรรมการอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ			15. โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการติดตามประเมินผล	
16. โครงการพัฒนาแผนแม่บทการพัฒนากำลังคนเพื่ออุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ			16. โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการกำหนดนโยบาย/แผนงาน/โครงการ	
17 โครงการศึกษา เสนอแนะ การดำเนินงานตามพันธกรณีระหว่างประเทศ			17. โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรระยะที่3 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	

แผนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระหว่างปีงบประมาณ 2547-2551

ปีงบประมาณ 2547	ปีงบประมาณ 2548	ปีงบประมาณ 2549	ปีงบประมาณ 2550	ปีงบประมาณ 2551
18. โครงการประเมินผลการพัฒนา ระบบการประกันคุณภาพมาตรฐาน ด้านแรงงานจัดการและสัมฤทธิ์ผล ภาครัฐ (P.S.O.) และระบบการ บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของ กระทรวงแรงงาน			18. โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการประยุกต์ใช้งาน คอมพิวเตอร์เพื่อการวิเคราะห์และ ประมวลผลข้อมูล	
19. โครงการประชุมสัมมนาเชิง ปฏิบัติการประเมินผลระบบ P.S.O. ปี 2546				

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

ผลงานทางวิชาการครั้งนี้ เป็นการศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อศึกษา Competency ที่สอดคล้องกับภารกิจสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

วิธีการศึกษา

ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร โดยค้นคว้าข้อมูลจากตำรา บทความ วารสารในประเทศ เอกสาร และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตด้วย

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ Competency ของหน่วยงานภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจ 3 หน่วยงาน Competency ต้นแบบของสำนักงาน ก.พ. Competency ของหน่วยงานภาครัฐ 4 หน่วยงาน และ Competency ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษานำข้อมูลที่รวบรวมได้มาเรียบเรียงตามประเด็นที่วางไว้ นำมาจำแนกหมวดหมู่ของข้อมูลให้เป็นระบบ ทำการวิเคราะห์ และหาข้อสรุปแต่ละประเด็นเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอผลการศึกษา

นำเสนอข้อสรุป และยืนยันผลสรุปในเชิงพรรณนา

บทที่ 4

การวิเคราะห์และประมวลผล

งานวิชาการเพื่อศึกษาเรื่อง Competency ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการกำหนด Competency ที่เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยใช้การสำรวจเชิงวิจัยทางเอกสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และทำความเข้าใจ Competency ของหน่วยงานอื่น โดยบูรณาการกับ Competency ต้นแบบของสำนักงาน ก.พ. นำมากำหนด และสร้างองค์ความรู้ เกี่ยวกับ Competency เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างสอดคล้องกับภารกิจและวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยจะวิเคราะห์ข้อมูล Competency และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง 4 ประเด็น แยกเป็นตารางตามประเด็น ดังต่อไปนี้

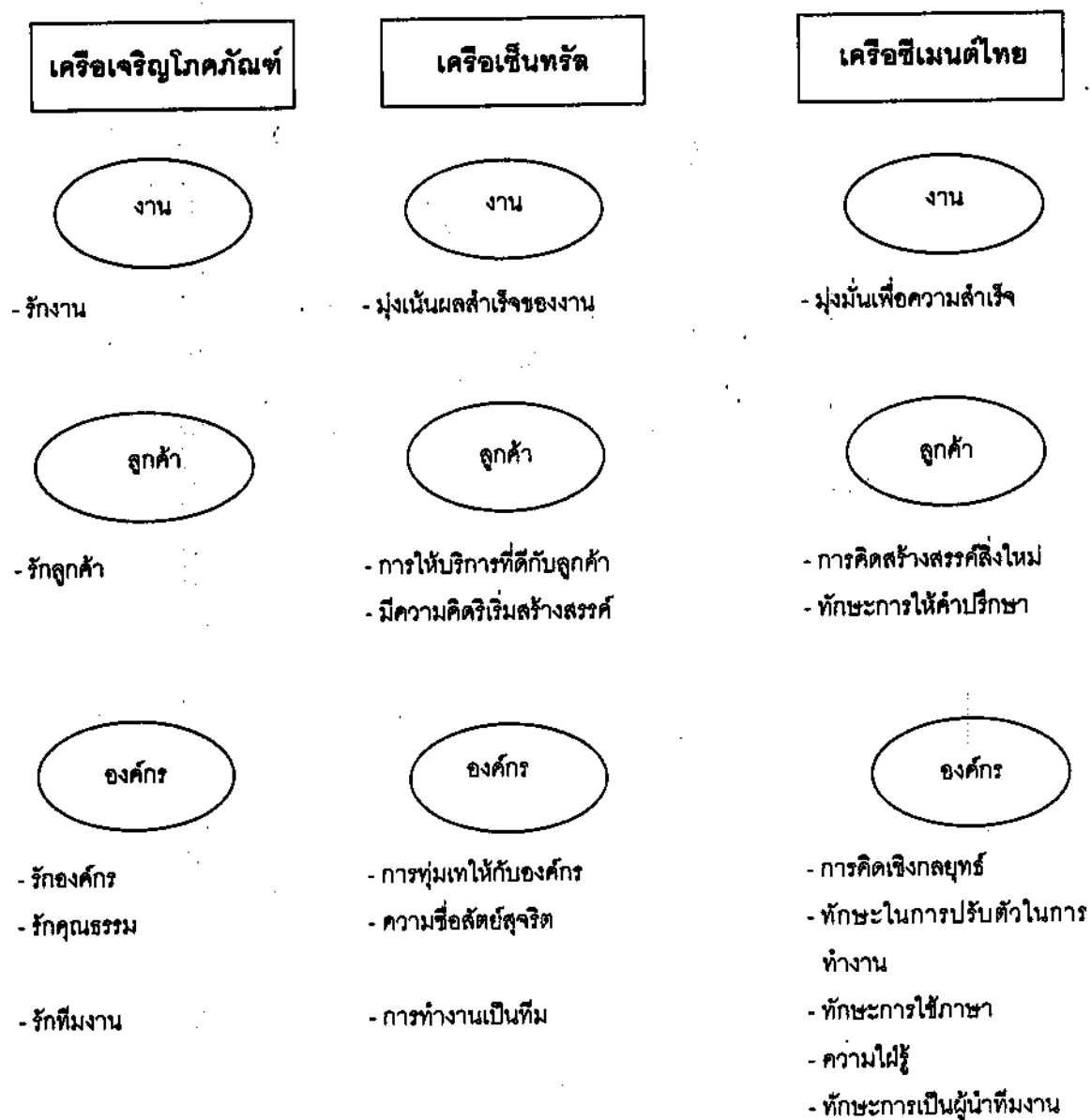
1. ข้อมูลเปรียบเทียบ Competency ระหว่างภาคเอกชน
2. ข้อมูลเปรียบเทียบ Competency ระหว่างหน่วยงานราชการ
3. ข้อมูลเปรียบเทียบ Competency ต้นแบบของสำนักงาน ก.พ. กับ Competency ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบ Competency ของภาคเอกชน 3 หน่วยงาน: เครือเจริญโภคภัณฑ์
เครือเซ็นทรัล และเครือซีเมนต์ไทย

Competency	เครือเจริญโภคภัณฑ์	เครือเซ็นทรัล	เครือปูนซีเมนต์ไทย
Core Competency	1. รักงาน 2. รักลูกค้า 3. รักองค์กร 4. รักคุณธรรม 5. รักทีมงาน	1. การมุ่งมั่นผลสำเร็จของงาน 2. การให้บริการที่ดีกับลูกค้า 3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4. การทุ่มเทให้กับองค์กร 5. ความซื่อสัตย์สุจริต 6. การทำงานเป็นทีม	1. ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ 2. การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 3. ทักษะการให้คำปรึกษา 4. การคิดเชิงกลยุทธ์ 5. ทักษะในการปรับตัวในการทำงาน 6. ทักษะการใช้ภาษา 7. ความใฝ่รู้ 8. ทักษะการเป็นผู้นำทีมงาน
Managerial Competency	มีแต่ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ	1. มุ่งเน้นการทำงานเชิงกลยุทธ์ 2. ใฝ่ใจในรายละเอียด และความ ต้องการต่าง ๆ 3. เป็นผู้นำที่ดี	มีแต่ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นได้ว่าองค์กรภาคเอกชนมี Core Competency ที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน คือเน้นให้ความสำคัญ 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ งาน ลูกค้า และองค์กร เนื่องจากงานที่ดีมีคุณภาพ จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ส่งผลต่อความอยู่รอดและความเจริญรุ่งเรืองมั่งคั่งขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรเอกชนที่มุ่งเน้นการประกอบการที่ต้องมีกำไร ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพ 3 ส่วนดังกล่าวข้างต้นได้ ดังนี้

**แผนภูมิที่ 4.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบ Core Competency ของหน่วยงานเอกชน
3 หน่วยงาน: เครือเจริญโภคภัณฑ์ เครือเซ็นทรัล และเครือซีเมนต์ไทย**



นอกจากการให้ความสำคัญกับ 3 ส่วนใหญ่ ๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว เมื่อพิจารณาจากแผนภูมิที่ 4.1 ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคลากรภายในหน่วยงานภาคเอกชนทั้ง 3 หน่วยงาน จะพบว่า ความคาดหวังขององค์กรต่อบุคคลิกลักษณะ หรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานขององค์กร ที่เรียกว่า Core Competency ถูกกำหนดเป็นคุณสมบัติของพนักงานในทิศทางเดียวกัน ทั้งในส่วนที่จะเป็นประโยชน์ต่อลูกค้า และในส่วนที่เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่มีต่องานและพนักงาน ในส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สังเกตเห็นได้ง่าย เช่น ความรู้ (Knowledge) ได้แก่ ความรู้ในเชิงกลยุทธ์ และทักษะความสามารถต่าง ๆ (Skill) เช่น ทักษะในการให้คำปรึกษา ทักษะในการปรับตัวในการทำงาน หรือ ทักษะในการใช้ภาษา เป็นต้น ตลอดจนคุณลักษณะที่สังเกตเห็นได้ยาก และต้องใช้เวลาในการสร้าง เพื่อให้ฝังอยู่ในตัวพนักงานจนกลายเป็นภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น การมีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต ความเป็นผู้ใฝ่รู้ และความสามารถในการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

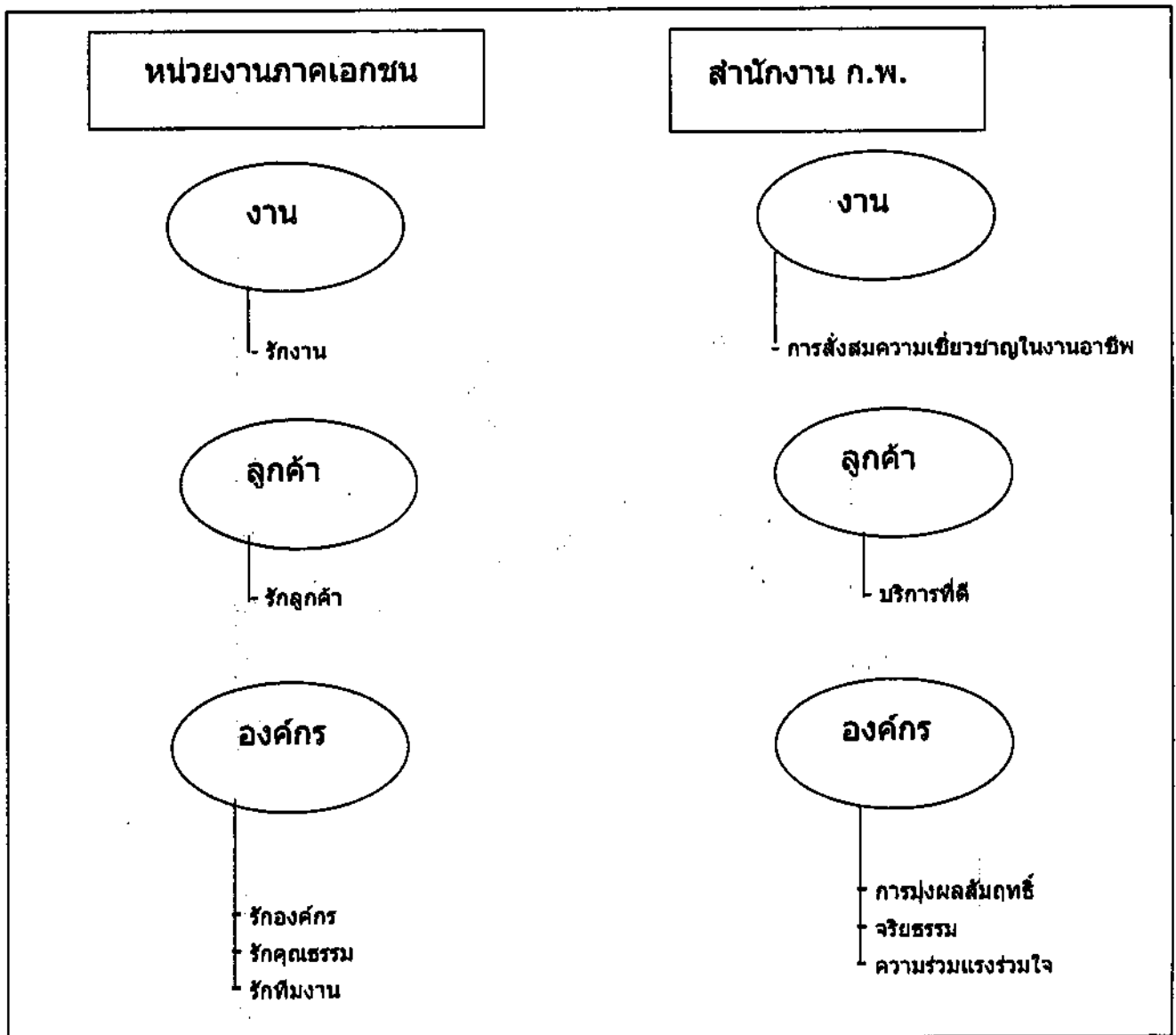
โดยสรุป องค์กรภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จ จะให้คุณค่าแก่ งาน ลูกค้า และองค์กร ในทิศทางที่พึงประสงค์ในแนวเดียวกัน อาจกล่าวได้ว่า เป็นต้นแบบ (Best Practices) ของทิศทางของความสำเร็จ และความก้าวหน้าในการบริหารกิจการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สามารถนำมาเป็นแบบอย่างแก่องค์กรอื่น ๆ ได้

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบ Core Competency และ Managerial Competency ของสำนักงานภาครัฐ 4 หน่วยงาน:
กระทรวงยุติธรรม กรมราชทัณฑ์ กรมการแพทย์ และกรมการพัฒนาชุมชน

Competency	สำนักงาน ก.พ.	กระทรวงยุติธรรม	กรมราชทัณฑ์	กรมการแพทย์	กรมการพัฒนาชุมชน
Core Competency	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. จริยธรรม 5. ความร่วมแรงร่วมใจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรอบรู้ในงาน 2. มนุษย์สัมพันธ์ 3. การทำงานเป็นทีม 4. จิตสำนึกในการให้บริการ 5. การให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น 6. ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม 7. ทัศนคติที่ดีขององค์กร 8. ความเสียสละ 9. ความใฝ่รู้ 10. ความรับผิดชอบ 11. ความคิดเชื่อมโยงเป็นองค์รวม 12. ความคิดเป็นระบบ 13. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การทำงานแบบมีส่วนร่วม 2. การทำงานแบบมีวิชาชีพ 3. เศรษฐกิจพอเพียง 4. ความโปร่งใส 5. ความคิดสร้างสรรค์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความใฝ่รู้และถ่ายทอด 2. การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ 3. การสร้างเครือข่ายพันธมิตร 4. ใจรักในกาวิจัยและพัฒนา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. จริยธรรม 5. ความร่วมแรงร่วมใจ 6. การพัฒนาชุมชน 7. การคิดวิเคราะห์
Managerial Competency	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารบุคลากรและความเป็นผู้นำ 2. การบริหารจัดการและการตัดสินใจ 3. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ 	ไม่ได้ระบุ	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิสัยทัศน์ 2. สภาวะผู้นำ 3. การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ 4. ศักยภาพเพื่อนำมาปรับเปลี่ยน 5. การควบคุมตนเอง

จากตารางที่ 4.2 ซึ่งแสดงการเปรียบเทียบ Core Competency และ Managerial Competency ของสำนักงาน ก.พ. กับหน่วยงานภาครัฐ 4 หน่วยงาน ได้แก่ กระทรวงยุติธรรม กรมราชทัณฑ์ กรมการแพทย์ และกรมการพัฒนาชุมชน ผลการศึกษาพบว่า หน่วยงานภาครัฐทั้ง 4 หน่วยงาน กำหนดสมรรถนะหลัก หรือ Core Competency จากสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นของสำนักงาน ก.พ. เป็นสำคัญ ทั้งนี้ เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานต้นแบบของหน่วยงานภาครัฐ และสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดก็มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่ดี เป็นคุณลักษณะร่วมที่สามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุกหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ภารกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดีเช่นเดียวกับหน่วยงานภาคเอกชน ตัวอย่างของการพิจารณาคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นต้นแบบของข้าราชการ คือสำนักงาน ก.พ. เปรียบเทียบกับคุณลักษณะหลัก หรือ Core Competency ของหน่วยงานภาคเอกชน สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้

แผนภูมิที่ 4.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบ Core Competency ของสำนักงาน ก.พ. กับหน่วยงานภาคเอกชน



นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า หน่วยงานภาครัฐทั้ง 4 หน่วยงาน ได้เพิ่มเติมสมรรถนะหลักที่มีความสอดคล้องกับการกิจหลักของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถรักษาคุณลักษณะหลัก หรือสมรรถนะหลักที่สำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานไว้ได้ ตัวอย่างเช่น กระทรวงยุติธรรม เป็นกระทรวงที่ต้องการทำงานโดยใช้หลักของข้อกฎหมาย และการให้ความเป็นธรรมแก่ผู้อื่น ผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ หรือสมรรถนะหลักที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์สุจริต การให้เกียรติและเคารพในสิทธิของผู้อื่น ดังนั้น กระทรวงยุติธรรมจึงได้เพิ่มเติมสมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็น และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้องค์กรสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ น่าเชื่อถือ และเป็นเครื่องแสดงถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างที่น่าสนใจอีกประการ ก็เช่น กรมการแพทย์ เป็นกรมที่ต้องทำงานโดยอาศัยหลักการวิเคราะห์ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารจากองค์กรเครือข่ายเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนี้ จึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ ต้องมีใจรักในการวิจัยและพัฒนา มีความใฝ่รู้และถ่ายทอด ตลอดจนการสร้างเครือข่ายพันธมิตร เป็นต้น

โดยสรุป หน่วยงานภาครัฐทั้ง 4 หน่วยงานที่ยกมาเป็นตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ มีการกำหนดสมรรถนะหลักที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน ที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. และได้เพิ่มเติมสมรรถนะหลักที่จำเป็น มีความสำคัญ และสอดคล้องกับการกิจหลักของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือกลุ่มเป้าหมายได้ อย่างไรก็ตามการกำหนดสมรรถนะหลักที่ดี นอกจากจะสามารถบ่งบอกถึงประเภทของภารกิจของหน่วยงานแล้ว จะต้องสามารถแสดงถึงคุณลักษณะเฉพาะของหน่วยงานนั้น ๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือจะต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยมวัฒนธรรมของคนในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานยอมรับ และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการประพฤติปฏิบัติตามคุณลักษณะที่หน่วยงานมุ่งหวัง และมีส่วนร่วมในการรักษาภาพลักษณ์ของหน่วยงานไว้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

นอกจากสมรรถนะหลักที่มีความสอดคล้องกับสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน ของสำนักงาน ก.พ. แล้ว บางหน่วยงาน เช่น กรมราชทัณฑ์ และกรมการพัฒนาชุมชน ยังได้กำหนดสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Competency) เพื่อให้ได้ผู้บริหารของหน่วยงาน ที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology) ที่มีภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วฉับไว และรุนแรง ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม อย่างเช่นในปัจจุบันนี้ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เดินไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบ Functional Competency ของสำนักงาน ก.พ. กับหน่วยงานภาครัฐ 4 หน่วยงาน: กระทรวงยุติธรรม กรมราชทัณฑ์ กรมการแพทย์ และกรมการพัฒนาชุมชน

Competency	สำนักงาน ก.พ.	กระทรวงยุติธรรม	กรมราชทัณฑ์	กรมการแพทย์	กรมการพัฒนาชุมชน
Functional Competency	1. การคิดวิเคราะห์ 2. การรวมกลุ่ม 3. การพัฒนาศักยภาพคน 4. การส่งมอบงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5. การสืบเสาะหาข้อมูล 6. ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ 7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 8. ความถูกต้องของงาน 9. ความมั่นใจในตนเอง 10. ความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยน 11. ภาวะผู้นำ 12. ศูนย์ภาพทางศิลปะ 13. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 14. ความเข้าใจผู้อื่น 15. ศิลปะการสื่อสารสูงใจ 16. วิสัยทัศน์ 17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 19. การควบคุมตนเอง 20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น	1. สมรรถนะร่วมของตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) 2. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency)	1. ป้องกันรักษา 2. ควบคุมด้วยใจ 3. แก้ไขด้วยเหตุผล 4. พัฒนาการเรียนรู้ 5. ดูแลใส่ใจ 6. ดูแลสุขภาพ 7. ทักษะปฏิบัติในเรื่องจำ 8. ประสานงานภายนอก 9. ทำงานด้วยความเข้าใจ 10. กำหนดแนวทาง 11. สร้างความร่วมมือ	ไม่ได้รับ	1. ความเข้าใจผู้อื่น 2. ความมั่นใจในตนเอง 3. การพัฒนาศักยภาพคน 4. การสืบเสาะหาข้อมูล 5. การสื่อสารสูงใจ 6. การรวมกลุ่ม 7. ความถูกต้องของงาน 8. ความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยน 9. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 1. การพัฒนาทีมงานเพื่อการบริหารจัดการ 2. ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการองค์กร 3. การเสริมสร้างพลังชุมชน 4. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากตารางที่ 4.3 ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบ Functional Competency ของสำนักงาน ก.พ. กับหน่วยงานภาครัฐ 4 หน่วยงาน คือ กระทรวงยุติธรรม กรมราชทัณฑ์ กรมการแพทย์ และกรมการพัฒนาชุมชน ผลการศึกษาพบว่า การจำแนก Functional Competency แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

- 1) หน่วยงานที่กำหนด Functional Competency เป็นสมรรถนะประจำกลุ่มงานอย่างเดียว เช่น สำนักงาน ก.พ. และกรมราชทัณฑ์
- 2) หน่วยงานที่กำหนด Functional Competency เป็น 2 ส่วน คือ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน หรือตามสายงานด้วย เช่น กระทรวงยุติธรรม และกรมการพัฒนาชุมชน
- 3) หน่วยงานที่กำหนดสมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) และให้อิสระกับหน่วยงานในสังกัดให้สามารถกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน หรือตามสายงานได้เอง เช่น กรมการแพทย์

ทั้งนี้ จะเห็นว่า การจำแนกสมรรถนะประจำกลุ่มงานของสำนักงาน ก.พ. เป็นการจำแนกออกเป็นลักษณะงานอย่างกว้าง ๆ จำนวน 20 กลุ่มงาน โดยกำหนดคุณลักษณะที่หน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในหน่วยงานของตนเอง เช่น การคิดวิเคราะห์ เป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน หรือวิเคราะห์ข้อมูล หรือกำหนดแนวนโยบายของหน่วยงาน เป็นต้น นอกจากนี้ คุณลักษณะบางประการก็มีความจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่ง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงาน ผู้รับบริการ ตลอดจนผู้บริหารได้เป็นอย่างดี คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ ก็เช่น ภาวะผู้นำ การเข้าใจผู้อื่น ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ หรือการควบคุมตนเอง เป็นต้น

สำหรับหน่วยงานที่กำหนด Functional Competency เป็น 2 ส่วน คือ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน หรือตามสายงานด้วย ตัวอย่างเช่น กระทรวงยุติธรรม การกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นการกำหนดสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล อาจจะประกอบด้วย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งต่างก็จำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ส่วนการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Specific Functional Competency) เป็นการจำเพาะเจาะจงความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพ เช่น นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) และความสามารถในการติดตามและประเมินผลโครงการภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม (Evaluation & Follow Up) เป็นต้น

บางหน่วยงาน เช่น กรมการแพทย์ มีวัฒนธรรมในหน่วยงานที่กำหนดเป็นกรอบกว้าง ๆ กับผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้สมรรถนะองค์กร (Organizational Competency) ซึ่งเพื่อน ทองแก้ว (2551) ได้

กล่าวไว้ว่า Organizational Competency เป็นสมรรถนะหลัก 1 ใน 5 สมรรถนะที่หน่วยงานสามารถมีได้ เป็นความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น ซึ่งเมื่อพิจารณาจากคุณลักษณะของกรมการแพทย์ ก็ถือว่าเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางการแพทย์ โดยกรมการแพทย์ได้ใช้ Organizational Competency เป็นเครื่องกำกับสมรรถนะหลัก หรือ Core Competency ของบุคลากร ด้วยหลักของธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งมีความโดดเด่น นอกเหนือไปจากสมรรถนะหลักของบุคลากร อีกทั้งให้อิสระกับหน่วยงานในสังกัดในการกำหนดสมรรถนะสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่ความสอดคล้อง และการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ตามที่หน่วยงานกำหนดไว้เป็นสำคัญ

โดยสรุป Functional Competency เป็นสมรรถนะประจำกลุ่ม หรือเฉพาะตำแหน่งที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานจำเป็นต้องมี ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะร่วมกันของกลุ่ม หรือสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งก็ตาม หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายของปัจเจกบุคคล และความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานได้อย่างทั่วถึง เพียงพอ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่หน่วยงานมุ่งหวัง ทั้งนี้การกำหนดกรอบ Functional Competency จะมีความเข้มข้นมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกับค่านิยมวัฒนธรรมของคนภายในองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบ Core Competency ของสำนักงาน ก.พ. กับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

Competency	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
Core Competency	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. จริยธรรม 5. ความร่วมแรงร่วมใจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. การพัฒนาความเชี่ยวชาญในหน้าที่ 3. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
Managerial Competency	ไม่ระบุ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริการแบบมุ่งผลสำเร็จ 2. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาแบบมุ่งสมรรถนะ 3. การบริหารทีมงาน

จากตารางที่ 4.4 เป็นการเปรียบเทียบ Core Competency ของสำนักงาน ก.พ. กับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จากการศึกษาค้นคว้า ในส่วนของ Core Competency นั้น สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีได้กำหนดทุกสมรรถนะหลัก หรือสมรรถนะส่วนใหญ่ตามสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ซึ่งกำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. อย่างเช่นหน่วยงานภาครัฐ 4 หน่วยงานดังกล่าวแล้วข้างต้น สมรรถนะหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่เห็นได้ชัดว่ามีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของสำนักงาน

ก.พ. คือ การพัฒนาความเชี่ยวชาญในหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. คือการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนสมรรถนะหลักประการอื่น ๆ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ถึงแม้ว่าสมรรถนะหลักอื่น ๆ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะดูเหมือนไม่มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. โดยรูปธรรม แต่โดยนัยความหมายของสมรรถนะหลักอีก 2 ประการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ต่างก็มีความมุ่งหวังต่อผลการปฏิบัติงานด้วยวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถบริหารจัดการงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ในงานที่องค์กร หรือหน่วยงานมุ่งหวัง ด้วยการมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการงานของตนเองและทีมงาน โดยใช้ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ ให้สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมได้สำเร็จตามเป้าหมาย ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรม เพื่อสร้างบริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือกลุ่มเป้าหมายเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร ได้อย่างน่าพอใจ นั่นเอง

โดยสรุป สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มิได้มองข้ามสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เพียงแต่กำหนดสมรรถนะหลักบนพื้นฐานของค่านิยมวัฒนธรรม และภารกิจของหน่วยงานเป็นสำคัญ (อาานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2547) อย่างไรก็ตาม สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานก็ได้ใช้กลไกต่าง ๆ ในการบริหารจัดการงานโดยมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ของงาน และองค์กร ด้วยหลักของคุณธรรมจริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานส่งผลต่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญ ตามวิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ว่า “แรงงานมีผลิตภาพสูง มีความมั่นคง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี”

เมื่อพิจารณาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร หรือ Managerial Competency จะพบว่า สำนักงาน ก.พ. มิได้กำหนดสมรรถนะสำหรับผู้บริหารไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ในขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้กำหนดสมรรถนะสำหรับผู้บริหารไว้ 3 ประการ คือ การบริการแบบมุ่งผลสำเร็จ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแบบมุ่งสมรรถนะ และการบริหารทีมงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานกลางที่บริหารจัดการข้าราชการของทุกหน่วยงานในสังกัดของภาครัฐ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ มีความหลากหลาย มีคุณลักษณะทางการภาพ มีค่านิยมวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เป็นการยากสำหรับหน่วยงานกลางที่จะกำหนดกรอบสมรรถนะสำหรับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นการเฉพาะ การกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. จึงกระทำได้เพียงการกำหนดสมรรถนะหลัก เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถใช้เป็นต้นแบบในการกำหนดแนวทางของหน่วยงานตนเองได้เท่านั้น ส่วนคุณลักษณะอื่น ๆ คงให้เป็นสิทธิของหน่วยงานในการกำหนดให้เหมาะสมกับภารกิจ ค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงานนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่า สมรรถนะสำหรับผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน นั้นมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของข้าราชการพลเรือน ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ไม่ว่าจะเป็น การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือการบริหารทีมงาน ซึ่งเป็นความสามารถที่หน่วยงาน

มุ่งหวังให้ผู้บริหารในหน่วยงานต้องมี เพื่อจะได้สามารถบริหารหน่วยงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบ Functional Competency ของสำนักงาน ก.พ. กับสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน

Competency	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
Functional Competency	<ol style="list-style-type: none"> 1. การคิดวิเคราะห์ 2. การมองภาพองค์รวม 3. การพัฒนาศักยภาพคน 4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 5. การสืบเสาะหาข้อมูล 6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 7. ความเข้าใจผู้อื่น 8. ความเข้าใจในองค์กร และระบบราชการ 9. การดำเนินการเชิงรุก 10. ความถูกต้องของงาน 11. ความมั่นใจในตนเอง 12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 14. สภาวะผู้นำ 15. สุนทรีย์ภาพทางศิลปะ 16. วิสัยทัศน์ 17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 19. การควบคุมตนเอง 20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทักษะการวิเคราะห์วิจัยด้านแรงงาน 2. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 3. การจัดข้อมูลด้วยระบบสารสนเทศ 4. สมรรถนะความรู้ด้านภารกิจหน้าที่กฎหมาย และบริการที่ดี 5. ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล 6. ทักษะด้านการประเมินผล 7. ความสามารถด้านภาษาและวิเคราะห์ข้อมูล 8. ความรู้ด้านกฎระเบียบ 9. ความรู้ความสามารถด้าน IT 10. การวิเคราะห์เทคโนโลยีด้าน IT เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร 11. การปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน 12. เทคนิคการรายงานการตรวจสอบ 13. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ 14. การกำหนดนโยบาย/แผนงาน/โครงการ เกี่ยวกับสถานการณ์แรงงานและกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องทั้งใน และต่างประเทศ 15. ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ 16. การประสานเครือข่าย 17. การประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ 18. ความชำนาญด้านกฎหมาย

จากตารางที่ 4.5 เป็นการเปรียบเทียบ Functional Competency ของสำนักงาน ก.พ. กับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะเห็นได้ว่า การกำหนด Functional Competency ของสำนักงาน ก.พ. ส่วนใหญ่มีคุณลักษณะเป็นการกำหนดคุณลักษณะร่วมของกลุ่มงาน (Common Functional Competency) 20 ด้าน ในลักษณะที่ส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ David McClelland จะพบว่า การกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานของสำนักงาน ก.พ. นั้น

เป็นการกำหนดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงส่วนที่ McClelland เรียกว่า สิ่งที่สังเกตเห็นได้ยาก หรือส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งต้องใช้เวลาในการสร้างเพื่อให้ฝังเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่น อุปนิสัย (Traits) ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง ความเข้าใจผู้อื่น ความเป็นผู้มีศิลปะการสื่อสารสูงใจ เป็นต้น ในขณะที่สมรรถนะกลุ่มงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งตามภารกิจที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรรับผิดชอบดำเนินการอยู่ ซึ่งจะเป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ หรือทักษะ ซึ่ง McClelland กล่าวว่า เป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย เช่น ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล หรือความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น

โครงสร้าง Functional Competency ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ส่วนใหญ่เป็นคุณลักษณะที่มีส่วนในการสนับสนุนส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่ข้าราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยเน้นคุณลักษณะที่สังเกตเห็นได้ยาก แต่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนที่ McClelland เรียกว่า ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เช่น ความเข้าใจผู้อื่น หรือความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นต้น ในขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กำหนด Functional Competency ตามภารกิจความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่องานและบทบาทของหน่วยงานได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นส่วนที่ McClelland เรียกว่า ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย เช่น ความชำนาญด้านกฎหมาย หรือทักษะการวิเคราะห์/วิจัยด้านแรงงาน เป็นต้น

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุป

จากผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้ศึกษาขอสรุปประเด็นการศึกษาที่สำคัญ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของหน่วยงานภาคเอกชน ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ เนื่องจากมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ หรือสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่เกี่ยวข้องกับงาน ลูกค้า และองค์กร เป็นสำคัญ ซึ่งต่างมีความสอดคล้องเชื่อมโยง และสร้างคุณค่าให้กับองค์กร และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทั้งในด้านที่เป็นรูปธรรม (Hard side) และด้านที่เป็นนามธรรม (Soft side) ซึ่งจะสามารถสร้างความสมดุล และสมบูรณ์ให้กับองค์กรอย่างครบถ้วนรอบด้าน

2. การจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของหน่วยงานราชการ 4 หน่วยงานที่ยกมาเป็นตัวอย่างของการศึกษา ได้แก่ กระทรวงยุติธรรม กรมราชทัณฑ์ กรมการแพทย์ และกรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่น ต่างกำหนดบนพื้นฐานแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องต้องกันกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สมรรถนะหลักเหล่านั้น ได้รับการยอมรับ ปฏิบัติอย่างจริงจัง และมีความยั่งยืน

3. การจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน หรือตำแหน่ง (Functional Competency) ของหน่วยงานราชการ 4 หน่วยงานที่ยกมาเป็นตัวอย่างของการศึกษา ได้แก่ กระทรวงยุติธรรม กรมราชทัณฑ์ กรมการแพทย์ และกรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่น มีคุณลักษณะแตกต่างกันไปตามลักษณะ และภารกิจขององค์กร บางหน่วยงานก็กำหนดทั้งสมรรถนะกลุ่มงาน และสมรรถนะประจำตำแหน่ง เช่น กระทรวงยุติธรรม และกรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่น บางหน่วยงานก็กำหนดเพียงสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เช่น กรมราชทัณฑ์ บางหน่วยงานก็ไม่กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ให้อิสระหน่วยงานในสังกัดสามารถกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งได้เอง โดยมีสมรรถนะองค์กร (organizational Competency) เป็นเครื่องกำกับดูแลผู้ปฏิบัติงานในองค์กรควบคู่กับสมรรถนะหลักขององค์กร เช่น กรมการแพทย์ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นแบบแล้ว สมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. จะเป็นการจำแนกออกเป็นลักษณะงานอย่างกว้าง ๆ จำนวน 20 กลุ่มงาน โดยกำหนด

คุณลักษณะที่หน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในหน่วยงานของตนเองได้ ขณะที่สมรรถนะประจำตำแหน่งงานของหน่วยงานภาครัฐทั้ง 4 แห่ง เป็นการกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องตอบสนองกับความหลากหลายของปัจเจกบุคคล ความรู้และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่หน่วยงานมุ่งหวัง ทั้งนี้การกำหนดกรอบ Functional Competency จะมีความเข้มข้นมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกับค่านิยมวัฒนธรรมของคนภายในองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ

4. การกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด มีความสอดคล้องต้องกันเพียงบางประการในเชิงรูปธรรม แต่แท้ที่จริงแล้ว การกำหนดสมรรถนะหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มิได้มองข้ามความสำคัญของสำนักงาน ก.พ. เพียงแต่กำหนดสมรรถนะหลักบนพื้นฐานของค่านิยม วัฒนธรรม ภารกิจ และวิสัยทัศน์ ของหน่วยงานเป็นสำคัญ และใช้กลไกในการบริหารจัดการช่วยกำกับ ส่งเสริมให้งานสัมฤทธิ์ผลตามที่องค์กรมุ่งหวัง ด้วยหลักของคุณธรรมจริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานส่งผลต่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญ

5. การจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน หรือตำแหน่ง (Functional Competency) ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ส่วนใหญ่เป็นคุณลักษณะที่มีส่วนในการสนับสนุนส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่ข้าราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยเน้นคุณลักษณะที่สังเกตเห็นได้ยาก แต่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนที่ McClelland เรียกว่า ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เช่น ความเข้าใจผู้อื่น หรือความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นต้น ในขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กำหนด Functional Competency ตามภารกิจความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่องานและบทบาทของหน่วยงานได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นส่วนที่ McClelland เรียกว่า ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย เช่น ความชำนาญด้านกฎหมาย หรือทักษะการวิเคราะห์/ วิจัยด้านแรงงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้างนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะที่สำคัญ ดังนี้

1. ควรมีการนำสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของหน่วยงานภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ และสมรรถนะหลัก ที่เป็นต้นแบบสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. มาเป็นแนวทางการกำหนด Competency ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานด้วย
2. การจัดทำ Competency ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรอยู่บนพื้นฐานของภารกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมที่แท้จริงขององค์กร เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และมีความยั่งยืน โดยสมควรจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณากำหนดค่านิยม และวัฒนธรรมร่วมที่พึงประสงค์ขององค์กรก่อนกำหนดเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) และสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Competency) ต่อไป
3. ควรบรรจุหลักสูตรการฝึกอบรม/ พัฒนาศักยภาพตามขีดสมรรถนะ ทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) และสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Competency) ลงในแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ
4. การพัฒนาศักยภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรใช้เกณฑ์สมรรถนะเป็นกรอบการประเมินรายบุคคล โดยมีการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) อย่างเป็นระบบ และเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรแล้ว ยังเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่จุดหมายของสายงานที่ดำรงอยู่ของบุคลากรแต่ละคนภายในองค์กรอีกด้วย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors: CSFs)

นอกเหนือจากข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้นแล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงอีกประการหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ Competency ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ก็คือ เงื่อนไข หรือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ที่ต้องคำนึงถึง มีดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) ของบุคลากรทุกคนทุกระดับภายในองค์กร: บุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับปฏิบัติการ หรือระดับบริหาร จะต้องเข้ามามีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนดทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) และสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Competency) ซึ่งการมีส่วนร่วมอาจกระทำในรูปของผู้แทนหน่วยต่าง ๆ เข้าร่วม หรือกำหนดเป็นคณะทำงาน หรือคณะกรรมการร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อกำหนดคุณลักษณะ หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขต่าง ๆ ร่วมกัน และจะต้องแจ้งผลการประชุมหารือให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับทราบ หรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือโต้แย้ง จนได้เป็นสมรรถนะที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน หรือยอมรับให้ใช้ในองค์กร ดังนี้ การจัดทำสมรรถนะ จึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลา ก่อนจะถูกนำไปใช้เป็นสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรอย่างแท้จริง

2. การคำนึงถึง ค่านิยม วัฒนธรรม ภายในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน: การนำสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) และสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Competency) ไปปรับใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะต้องคำนึงถึงความสอดคล้อง เหมาะสมกับค่านิยม วัฒนธรรม ภายในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงจะได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร และมีความยั่งยืน การศึกษาความสำเร็จของหน่วยงานอื่น เป็นเรื่องที่จำเป็นและมีความสำคัญ เพื่อทำให้เกิดแนวความคิดในการปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

3. การสนับสนุน (Support) จากผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอย่างจริงจัง: ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะต้องให้การสนับสนุนทั้งในระดับนโยบาย และการนำผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อกำหนดคุณลักษณะ หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขต่าง ๆ ให้ได้มาซึ่งสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) และสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Competency) ไปใช้อย่างจริงจังในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนในการส่งเสริม

และพัฒนาบุคลากร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยอาศัยระบบสมรรถนะ จะเป็นการประเมินผลที่โปร่งใส เป็นธรรม และเป็นการนำพาร่องค์กรไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

4. ช่องว่าง (Gap) ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างสมรรถนะที่มุ่งหวังขององค์กร กับสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่ จะต้องได้รับการสนับสนุนให้มีการแก้ไขอย่างจริงจัง ทั้งจากการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ของตัวบุคลากรเอง และจากการสนับสนุนแนวทางในการแก้ไขช่องว่างดังกล่าวจากหน่วยงาน เช่น การให้คำแนะนำของหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD) ขององค์กร หรือการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่จำเป็นเพื่อให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ตามความมุ่งหวังขององค์กร ซึ่งจะเป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่คุ้มค่า ในฐานะที่บุคลากรเป็นทรัพย์สินที่มีค่า (Human Asset) ขององค์กร



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมการพัฒนาชุมชน กองการเจ้าหน้าที่ สมรรถนะข้าราชการ พจนานุกรมและมาตรฐานสมรรถนะ
ข้าราชการ <http://cddweb.cdd.go.th/personel/>

กรมการแพทย์ ระบบสมรรถนะ (Competency Model) ของกรมการแพทย์
<http://www.dms.moph.go.th/hrm/competency14.html>

กรมราชทัณฑ์ การพัฒนาสมรรถนะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร Developing Competency
for Performance Enhancement www.correct.go.th/temp_image/hrs.doc

กรมส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร โครงการจัดทำและเตรียมการใช้งานรายการสมรรถนะต้นแบบ
ตัวอย่างโครงสร้างรายการสมรรถนะกรมราชทัณฑ์
http://webhost.cpd.go.th/personnel/CPD_varapron/Competency.ppt#15

กลุ่มรวมมิตร....คุยกันศัพท์เพเทระ (ภาค๑๙) ความเห็นที่ 166
:[Online].Available:URL:<http://www.thaimtb.com/cgi-bin/viewkatoo.pl?id=201628&st=151>

คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพมหานคร บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด 2548

เจษฎา นกน้อย, การจัดการผู้มีความสามารถสูง: ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันของ
องค์การ CHULALONGKORN REVIEW ปีที่ 49 ฉบับที่ 75 เมษายน - มิถุนายน 2550

ชูชัย สมิทธิไกร, การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพมหานคร: บริษัท วีพรินท์ (1991) จำกัด, 2550

दनัย เทียนพุด, การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กรโดยมืออาชีพเพื่อมืออาชีพ กรุงเทพมหานคร
บริษัท นาโกต้า จำกัด 2545

เทียน ทองแก้ว สมรรถนะ(Competency) หลักการและแนวปฏิบัติ: [Online].

Available:URL:<http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc>

อัมรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ เริ่มต้นอย่างไร... เมื่อนำ Competency มาใช้ในองค์กร กรุงเทพมหานคร:
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) 2548

นนทิกร กาญจนะจิตรา เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน
ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และการจัดตำแหน่งตามระบบ
จำแนกตำแหน่งใหม่โดย ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2551

บัณฑิต อ่อนคำ และ วิริยา น้อยวงศ์ นยางค์ . ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาชนบท: ประสบการณ์ของ
ประเทศไทย.กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์เรือนแก้ว,2533

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency: [Online].

Available:URL<http://mea.or.th/internet/hdd/4.doc> – หน้าที่คล้ายกัน

ประชา เตรีตน์,หัวใจคือประชาชน นิตยสารของกรมการปกครอง เทศกาลบาล ฉบับที่ 9 กันยายน
2550

ภาพรวมการปฏิรูประบบราชการ . คณะกรรมการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติ
ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ..) พ.ศ. และร่างพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง
กรม พ.ศ. สำนักงาน ก.พ 11 กันยายน 2545 : [Online].Available: [URL:http://www.lsc.ru.ac.th/data/PS0003667.doc](http://www.lsc.ru.ac.th/data/PS0003667.doc)

รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย (Competency): [Online].

Available:URL: <http://president.swu.ac.th/content/e925/e1066/e1068/competency.doc>

รายงานผลการวิจัย เรื่อง ศึกษาวิจัยพัฒนานโยบาย กลไกการพัฒนาและการประเมินติดตามผลการ
พัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546

ศรสิทธิ์ คลองน้อย . กองทัพอเรือ : Competency : [Online]. Available:URL:

http://www.navy.mi.th/dockyard/file_pdf/49/Competency.ppt

- สมศักดิ์ คงเที่ยงและอัญชลี โพธิ์ทอง. การบริหารบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. กุญแจ 10 ดอก: ไขปัญหาสำคัญทางการบริหาร วารสาร มจร.วิชาการ
สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ HCU Journal of Social Sciences and Humanities ปีที่ 8
ฉบับที่ 16 มกราคม-มิถุนายน 2550
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning
พิมพ์ครั้งที่ 2 พฤศจิกายน 2548 บริษัท ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน)
กรุงเทพมหานคร 2548
- สุพรหม ทำจะดี Competency กับการนำมาใช้กับกองทัพอากาศ :[Online]. Available:URL:
<http://www.person.rtaf.mi.th/doc/content/Competency%20กับกองทัพอากาศ.pdf>
- เสน่ห์ จัยโต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ Competency –Based Development, รัฐสภาสาร
ปีที่ 53 ฉบับที่ 5 พฤษภาคม 2548
- สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย: Competency คืออะไร:[Online].
Available:URL:
http://202.28.8.55/HR/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid=15
- อนุช อภาภิรม. ตื่นเกิด.... เขาวงกต. กรุงเทพมหานคร: สรรพการพิมพ์, 2522
- อนงกลาภ สุทธินันท์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤต Executive Journal ปีที่ 26 ฉบับที่ 3
กรกฎาคม – กันยายน 2549
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชัย แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency); เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง
Chulalongkorn Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 64 กรกฎาคม - กันยายน 2547

ภาษาอังกฤษ

Competency ที่มาของ Competency :[Online].

Available:URL:<http://www.nidaudon.net/download/data/12071603061068611723.doc>

CRC Competency แผนสร้างคนรองรับธุรกิจ

เซ็นทรัล:[Online].Available:URL:<http://www.siamhrm.com/?name=news&file=readnews&max=1918>

Gavy Dessler แปลและเรียบเรียงโดย ชำนาญ ปิยะนิชพงษ์ เกื้อจิตร วีระกาญจน์ จันทวรรณ
เปรมประภา มณีรัตน์ จันทรเนตร ชลิตา กาญจนจุงทะ ,กรอบความคิดสำหรับการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์. A Frame Work For Human Resource Management กรุงเทพมหานคร.
บริษัทเพียร์สัน เอดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.2549