



# การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัดตามแนวคิดสมรรถนะ (Competency-based Development) หลักการและแนวทางปฏิบัติ

อัครมงคล แนนหนา<sup>1</sup>

## ความนำ

จากแนวทางการพัฒนาระบบราชการไทยในรอบ 10 ปี ที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งหมายในเชิงนโยบาย 3 ประการ คือ

- 1) การปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการให้มีขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing)
- 2) การปรับขั้นตอนกระบวนการของงานที่สิ้นและรวดเร็วในการที่จะตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของประชาชน
- 3) การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ในการทำงานของข้าราชการ



<sup>1</sup> ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>2</sup> พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546



ความมุ่งหมายทั้ง 3 ประการนี้ได้นำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด และวิธีการทำงานของข้าราชการที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเน้นการบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ1 ทำให้ส่วนราชการต่างๆ ต้องปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ โครงสร้างการบริหาร การปฏิบัติงาน การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมการทำงานใหม่

ในการปรับเปลี่ยนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารราชการโดยนำเอากรอบนโยบายและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการเข้ามาเป็นแกนหลักในการบริหาร ตามฐานคิดว่าการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการให้สูงขึ้นจะทำให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีสมรรถนะและประสิทธิภาพสูง สามารถรองรับภารกิจการพัฒนาประเทศและปรับตัวได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะจึงถูกนำมาใช้ทั้งในด้านการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพราะข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะเป็นตัวชี้วัดว่าส่วนราชการมีผลการปฏิบัติงานสูงด้วย ซึ่งหมายความรวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กร การสร้าง



ผลิตผล การตอบสนองต่อประชาชนผู้รับบริการ หรือการสร้างศักยภาพ ในการแข่งขันในระดับโลก การนำแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนระบบ ราชการให้ประสบความสำเร็จตามนโยบายวิสัยทัศน์ภารกิจ และเป้าหมาย โดยรวม

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ได้มีการนำระบบการบริหารเชิง บูรณาการเพื่อการพัฒนา (CEO : Chief Executive Officer) มาใช้บริหาร ราชการส่วนภูมิภาค ทั้งในระดับจังหวัดและกลุ่มจังหวัด โดยมีเป้าหมาย ให้การบริหารราชการในพื้นที่มีเอกภาพ เกิดประสิทธิภาพในการใช้ ทรัพยากร และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่าง แท้จริง มีการส่งเสริมสนับสนุนให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนามตามศักยภาพของตน มีการปรับโครงสร้างและ ระบบการบริหารงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ปรับกลไก ในการบริหารงบประมาณให้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพิ่มอำนาจหน้าที่ในการ บริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนจัดสิ่งจูงใจที่เหมาะสมให้แก่จังหวัดที่มี ผลการปฏิบัติงานดีเด่นลดหลั่นกันไป ผลจากการนำระบบการบริหารงาน จังหวัดรูปแบบใหม่มาใช้ก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ของจังหวัดในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังพบว่าการพัฒนาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ของจังหวัดนั้นยังคงต้องใช้เวลาดำเนินการหนึ่ง ทั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัด ด้านงบประมาณ และกำลังคน ประกอบกับปัจจัยภายนอกที่มีการ



เปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และความมั่นคง ทำให้จังหวัดต้องนำเอาแนวคิดและหลักการบริหารภาครัฐสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการพัฒนา โดยเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐถือได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จังหวัดสามารถดำเนินการได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเพิ่มอัตรากำลังและโอกาสที่จะได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากรัฐบาลภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

บทความนี้จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะชี้ให้เห็นถึงการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในจังหวัดตามหลักสมรรถนะ โดยอธิบายตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ การวัดและการประเมินสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้หลักสมรรถนะกับการบริหารราชการจังหวัดโดยเฉพาะการนำไปใช้ในการผลักดันให้ยุทธศาสตร์จังหวัดบรรลุเป้าหมาย

## กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

Competency หมายความว่า ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ภูมิหลัง ที่จะทำให้อุบัติการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Rosemary Boam and Paul Sparrow, 1992:16) ในแวดวงการบริหารจะใช้คำว่า “สมรรถนะ” ซึ่งรู้จักกันอย่างแพร่หลาย

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมาจากแนวคิดของ David McClelland นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ที่ได้เขียนบทความสำคัญเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ขึ้นในปี 1973 ซึ่งถือว่าเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะของบุคคล โดยได้อธิบายว่า



คุณลักษณะของบุคคลนั้น  
เปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่  
ลอยอยู่ในน้ำ ส่วนที่ลอยอยู่  
เหนือน้ำเป็นเพียงส่วนน้อยซึ่ง  
ได้แก่ องค์ความรู้ หรือข้อมูล  
ความรู้ในสาขาต่างๆ ที่บุคคล  
เรียนรู้มา และส่วนของทักษะ



ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ส่วนของภูเขาน้ำแข็ง  
ที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย แต่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็น  
ส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มี  
อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ส่วนต่างๆ นี้ได้แก่ บทบาทที่  
แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย  
(Traits) และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) (กีรติ ยศขึงขง, 2549 : 4-6)

McClelland เห็นว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับ  
เขาวงกตปัญญาของบุคคล แต่การที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขา  
สามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เป็น  
ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น  
อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสม  
จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่ดีเด่นได้ แนวคิดดังกล่าวนี้จึง  
เป็นแนวคิดพื้นฐานว่าเหตุใดจึงควรให้ความสนใจกับการวัดสมรรถนะ  
แทนที่จะวัดเขาวงกตปัญญา



สมรรถนะจึงเป็นคำตอบว่า ทำไมคนที่เรียนจบจากมหาวิทยาลัยเดียวกัน สาขาเดียวกัน เกรดเฉลี่ยเท่ากัน เข้าทำงานพร้อมกัน ได้รับการพัฒนาแบบเดียวกัน แต่มีผลการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่เท่ากัน ข้อเท็จจริงเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าความรู้และทักษะไม่ใช่คำตอบสุดท้ายของการทำงาน แต่เป็นเพราะว่าคนบางคนมีลักษณะพิเศษอื่นๆ ที่ทำให้เขาสามารถทำงานได้ดีกว่าคนอื่น สมรรถนะที่แตกต่างกันนี้เองที่ทำให้บุคคลมีผลงานไม่เหมือนกัน คนที่มีสมรรถนะสูงจึงมิใช่คนที่ทำงานมากกว่าคนอื่นแต่เป็นเพราะว่าเขาทำงานไม่เหมือนคนอื่นหรือมีวิธีคิด วิธีจัดการที่ต่างออกไป จึงทำให้สามารถผลิตงานได้อย่างมีคุณภาพในระดับที่เหนือกว่า

สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) สมรรถนะองค์กร (Organization Competency) หมายถึงสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีสมรรถนะหลักในการดำเนินงานหรือกิจกรรมขององค์กรอย่างไร และจะทำอะไรเช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น 2) สมรรถนะของบุคคล (Human Competency) หมายถึงพฤติกรรมการแสดงออก (Individual Behavior) การใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน (A Body of Knowledge) และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Social Role) ของบุคคลในองค์กร เพื่อสนับสนุนสมรรถนะขององค์กรให้สามารถดำเนินกิจกรรมสำเร็จ (เกียรติ ยศยิ่งยง, 2549 : 10)



ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 “สมรรถนะ” หมายถึง “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้าง ผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น” โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะ ของข้าราชการพลเรือนไว้เป็นต้นแบบ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ซึ่งจะต้อง มีการกำหนดเฉพาะและแตกต่างกันไปตามลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบสมรรถนะสำหรับใช้ในการบริหาร การประเมินผลงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการในระยะยาว (นิสดารักษ์ เวชยานนท์, 2550 : 111)

### ต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือน มี 2 ส่วน คือ

1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการทั้งหมดในภาคราชการพลเรือน โดยสมรรถนะหลักเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สมรรถนะหลักมี 5 สมรรถนะคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) บริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมมือแรงร่วมใจ (Teamwork)



2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับลักษณะของงานต่างๆ ในแต่ละกลุ่มงาน สมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นสมรรถนะที่กำหนด เฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรม ที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ ซึ่งกลุ่มงานในระบบ ราชการพลเรือนจัดเป็น 18 กลุ่มงาน ได้แก่ (1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (3) กลุ่มงานให้ คำปรึกษา (4) กลุ่มงานบริหาร (5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่าง ประเทศ (10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (11) กลุ่มงานเผยแพร่และ ประชาสัมพันธ์ (12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (13) กลุ่มงานบริการ ประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (14) กลุ่มงานบริการประชาชนด้าน ศิลปวัฒนธรรม (15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (16) กลุ่มงานเอกสารราชการและระเบียบ (17) กลุ่มงานปกครอง (18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (นิสดารักษ์, 2550 : 111 - 112)

แต่แต่ละกลุ่มงานนอกจากจะต้องมีสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะตาม ที่ได้กล่าวมา ยังต้องมี สมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ/กลุ่ม ซึ่ง มี รายการและรายละเอียดแตกต่างกันไปตามลักษณะงานที่ตำแหน่งงานใน กลุ่มงานนั้นๆ ปฏิบัติอยู่





สมรรถนะแต่ละอย่างอาจมีระดับ 4 - 6 ระดับ แตกต่างกันไป แต่ละระดับจะเพิ่มขึ้นจากระดับเดิม กล่าวคือ ระดับที่ 1 เป็นระดับที่ต่ำสุด ระดับที่ 2 เป็นระดับที่เพิ่มขึ้นจากระดับ 1 ขึ้นไปเรื่อยๆ จนถึงระดับสูงสุด ดังนั้น บุคคลจำเป็นต้องมีสมรรถนะระดับต่ำก่อนจึงจะมีระดับที่สูงขึ้นได้ เช่น คนที่สมรรถนะในระดับที่ 3 แสดงว่าต้องมีสมรรถนะระดับที่ 1 และ 2 ด้วย ในการกำหนดสมรรถนะตามระดับงานจึงเป็นการกำหนดในคนที่ มีระดับงานสูงมีสมรรถนะในระดับที่สูงกว่าคนที่ มีระดับงานต่ำ

### การวัดและประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

การประเมินสมรรถนะ คือ การประเมินว่าบุคคลผู้ปฏิบัติงานมี พฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่และมีอยู่ในระดับใด สำหรับการวัดและการประเมินสมรรถนะนั้นก็ขึ้นอยู่กับหลายวิธี เช่น การใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ การใช้การสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง หรือการใช้การสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการ การใช้วิธีการวิเคราะห์ทางพฤติกรรมศาสตร์ ถึงเหตุการณ์สำคัญๆ ที่บุคคลเคยพบมา และการใช้แบบประเมินตนเอง แต่ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดก็ตาม ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจใน วิธีการต่างๆ เป็นอย่างดี และการประเมินสมรรถนะก็เป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยากและใช้เวลานานมาก

วิธีการประเมินสมรรถนะที่นิยมใช้กันทั่วไป คือ การสังเกต พฤติกรรมการทำงานอย่างใกล้ชิดแล้วประเมินโดยอาศัยการตัดสินใจและดุลพินิจของผู้ประเมิน และด้วยสาเหตุที่การประเมินคุณลักษณะเชิง พฤติกรรมไม่สามารถที่จะประเมินด้วยแบบทดสอบเช่นเดียวกับการวัด



ความรู้ได้ การประเมินสมรรถนะได้อย่างเที่ยงตรงจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น การมีโอกาสในการทำงานใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมต่างๆ ได้ การมีความตั้งใจที่จะประเมินด้วยความเที่ยงตรง การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการสังเกตให้ชัดเจน และที่สำคัญ การประเมินจะได้รับการยอมรับมากขึ้นถ้าทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสสื่อสารกันอย่างเปิดเผยถึงพฤติกรรมเป้าหมายที่ผู้ประเมินต้องการและหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ การประเมินแบบเปิดเผยกับผู้ถูกประเมินเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และในขณะเดียวกันการประเมินยังเป็นผลสะท้อนกลับ (Feedback) ที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการอีกด้วย

ดังนั้น ในทางปฏิบัติส่วนราชการจึงมักออกแบบการประเมินให้ง่ายต่อการเข้าใจและการใช้ เช่น การกำหนดให้มีการทดสอบความรู้ การทดลองปฏิบัติเพื่อตรวจสอบทักษะ ความสามารถในงานนั้นโดยตรง เช่น การใช้สถานการณ์ (Simulation) หรือฝึกทำจริง แล้วมีการสังเกตพฤติกรรมหลังจากทดลองปฏิบัติงานช่วงเวลาหนึ่ง หรือการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ วิธีนี้ผู้สังเกตต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตได้ ซึ่งทั้งผู้ถูกสังเกตและผู้สังเกตต้องมีความตรงไปตรงมา อีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันในหลายองค์กรก็คือการประเมินตนเอง (Self Reports) เช่น การตอบรายงานเกี่ยวกับตนเองที่สะท้อนความรู้สึกรู้สึก ทักษะ ความเชื่อและความสนใจ เป็นต้น



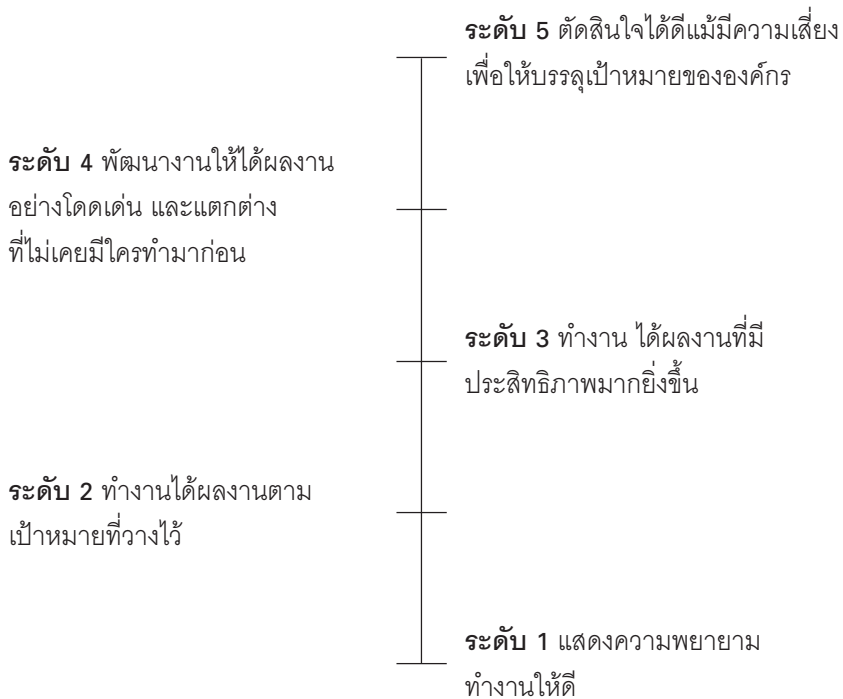
## ตัวอย่างแบบประเมินสมรรถนะที่ใช้กันทั่วไป

แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือ มาตรฐานส่วนประมาณค่า (Likert Scale)

รายการพฤติกรรม ในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน					
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่มี ข้อมูล
1. แสดงความพยายาม ทำงานในหน้าที่ให้ดี และถูกต้อง						
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการ ทำงานและตรงต่อเวลา						
3. มีความรับผิดชอบ ในงาน สามารถส่งงาน ได้ตามกำหนดเวลา						
4. แสดงออกว่าต้องการ ทำงานให้ดีขึ้น						
5. แสดงความเห็นในเชิง ปรับปรุงพัฒนาเมื่อ เห็นสิ่งที่ก่อให้เกิด การสูญเปล่า						



## ตัวอย่างมาตรการประเมินแบบ Behaviorally Anchored Rating Scale





## การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐาน และแก้ไขจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน การเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็งจะช่วยทำให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยได้เริ่มดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมมาตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (2530-2534) และได้ดำเนินการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ดังนั้น ในการพัฒนาประเทศทั้งในภาครัฐหรือเอกชนที่ประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องคำนึงถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถหรือศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ให้องค์การประสบผลสำเร็จ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลมีประสบการณ์ในการเรียนรู้ และพร้อมที่จะนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้ องค์การที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ ก็จะสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และอยู่รอดในสังคมที่มีการแข่งขันได้



ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยระบบย่อยดังต่อไปนี้

- 1) ระบบการฝึกอบรม (Training)
- 2) ระบบการศึกษา (Education)
- 3) ระบบการพัฒนา (Development)

### การประยุกต์ใช้หลักสมรรถนะในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัด

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะดังได้กล่าวไว้ข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จได้นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมแก่บุคลากร

การบริหารราชการจังหวัดก็เช่นเดียวกับการบริหารองค์กรทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือเอกชน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาจังหวัดจะบรรลุได้จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบ อีกทั้งมีสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของจังหวัด



การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัด เริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มาใช้เป็นแกนหลัก ในการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเนื่องจากวิสัยทัศน์ประเด็น ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ คือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ จุดเน้นที่ต้องให้ ความสำคัญ และแนวทางสำคัญในการพัฒนาจังหวัดหรือสมรรถนะของ องค์กร ซึ่งจังหวัดต่างๆ จะมีวิสัยทัศน์ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ แตกต่างกันไปตามบริบทของพื้นที่ ยกตัวอย่างเช่น จังหวัดที่มุ่งสู่การเป็น เมืองการค้า และเน้นประเด็นการเป็นศูนย์กลางการค้าส่งพืช ผัก ผลไม้ เมืองร้อน กลยุทธ์ที่สำคัญประกอบด้วยการพัฒนามาตรฐานโครงสร้าง พื้นฐาน การเสริมสร้างศักยภาพด้านการตลาดเพื่อการแข่งขัน และ การพัฒนาระบบสารสนเทศ เมื่อทำการวิเคราะห์ห้สมรรถนะองค์การ (Organization Competency) พบว่า สมรรถนะองค์การคือ การเป็นผู้นำเชิง นวัตกรรม (Innovation Leadership) ซึ่งหมายถึง องค์กรที่เน้นการคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ วิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มต่อ ยุทธศาสตร์ และเพิ่มพูนขีดความสามารถในการแข่งขัน

จากนั้นทำการค้นหาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สามารถสะท้อน ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการ ปฏิบัติงานและบริหารงานให้ได้ผลงานระดับสูง (High Performance) คุณลักษณะที่จำเป็นดังกล่าวสามารถค้นหาได้จากการสังเกตพฤติกรรม ของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ในระดับสูง การสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการเกี่ยวกับความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร



ภาครัฐสำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ จัดทำ Focus Group ร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ศึกษาจากเอกสารที่มีการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สอดคล้องกับสมรรถนะขององค์การ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เช่น ในกรณีของจังหวัดที่ได้ยกตัวอย่างไว้ได้ข้อค้นพบว่า บุคลากรภาครัฐจะต้องมีความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถจำแนกแจกแจงได้ถึงเหตุและผล รวมทั้งต้องสามารถเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาได้ จึงสามารถระบุสมรรถนะที่จำเป็นในด้านที่หนึ่งคือ สมรรถนะในการคิดเชิงวิเคราะห์ และได้ข้อค้นพบอีกประเด็นหนึ่งว่า บุคลากรภาครัฐจะต้องให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการในการค้นหาเป้าหมาย หรือความต้องการของลูกค้า กำหนดกลยุทธ์ที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า และจะต้องกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อผลักดันให้ผู้ประกอบการสามารถนำเสนอลดจนสามารถขายสินค้าและบริการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้ จึงสามารถระบุสมรรถนะที่จำเป็นในด้านที่สองคือ สมรรถนะในการให้คำปรึกษาหารือทางธุรกิจ และได้ข้อค้นพบอีกประเด็นหนึ่งว่า บุคลากรภาครัฐจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในช่วงเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ต้องสามารถยอมรับและปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และสามารถทำงานที่หลากหลายและแตกต่างจากที่เคยปฏิบัติได้ จึงจะสามารถระบุสมรรถนะที่จำเป็นในด้านที่สามคือ สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว แล้วจึงนำมาสรุปเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภาครัฐในจังหวัดตามที่ได้ยกตัวอย่างไว้ดังนี้





- 1) สมรรถนะในการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 2) สมรรถนะในการให้คำปรึกษาหารือทางธุรกิจ (Business Consulting)
- 3) สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

เมื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นดังกล่าวได้แล้วจะต้องอธิบายคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะเหล่านี้ โดยจัดกลุ่มพฤติกรรมและจัดระดับของกลุ่มพฤติกรรมขั้นพื้นฐานจนถึงขั้นเชี่ยวชาญ ซึ่งส่วนใหญ่จะระบุได้เป็น 5 ระดับ ยกตัวอย่างเช่น สมรรถนะในการคิดเชิงวิเคราะห์ หมายถึงความเข้าใจในประเด็น เหตุการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์และแจกแจงข้อมูลที่ได้รับออกเป็นปัจจัยย่อยๆ เช่น สาเหตุ ผลลัพธ์ ผลกระทบ ข้อเสนอแนะ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเป็นระบบ แบ่งได้เป็น 5 ระดับคือ

ระดับพื้นฐาน (Basic Level) หรือระดับ 1 บุคลากรต้องสามารถระบุได้ถึงขอบเขตของงานและผลที่ต้องการจากข้อมูลที่ต้องการวิเคราะห์ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานได้ตามกรอบหรือประเด็นที่กำหนดขึ้น รวบรวมและติดตามข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลได้ สามารถขอความช่วยเหลือจากสมาชิกในทีมเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล



## การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัดตามแนวคิดสมรรถนะ

ระดับในการปฏิบัติ (Doing Level) หรือระดับ 2 บุคลากรต้องสามารถวิเคราะห์และแจกแจงถึงสาเหตุและประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากความรับผิดชอบในงานของตนได้ วิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ วิเคราะห์คำนวณ และประมวลผลข้อมูลเป็นตัวเลขได้ สามารถอ้างอิงบุคคลและเหตุการณ์ต่างๆ ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลได้

ระดับในการพัฒนา (Developing Level) หรือระดับ 3 บุคลากรต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากบทความ บทวิเคราะห์และงานวิจัยต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้งานของตน วิเคราะห์ทรัพยากรที่อยู่และจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ได้ เสนอแนะความคิดเห็นและมุมมองของตนในการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น สามารถช่วยเหลือสมาชิกในที่ทีมวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลได้

ระดับก้าวหน้า (Advanced Level) หรือระดับ 4 บุคลากรต้องสามารถกำหนดกรอบหรือแนวทางในการตรวจสอบข้อมูลที่วิเคราะห์ วิเคราะห์โอกาส ความเสี่ยง และผลประโยชน์ที่ได้รับของงานหรือกิจกรรมที่จัด วิเคราะห์ปัญหาออกเป็นหลายมุมมอง และหาแนวทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถอ้างอิงประสบการณ์ของตนเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลให้ชัดเจนขึ้น





ระดับเชี่ยวชาญ (Expert Level) หรือระดับ 5 บุคลากรต้องสามารถกำหนดกรอบหรือมาตรฐานใหม่ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลให้ชัดเจนและเป็นระบบขึ้น วิเคราะห์หาแนวทางเลือกและวิธีการแก้ไขปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย และผลสำเร็จขององค์การ วิเคราะห์ได้ถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับพนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าขององค์การ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2549 : 45)

จากนั้นจึงไปค้นหาว่าในแต่ละสมรรถนะ บุคลากรของจังหวัดควรมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด โดยการค้นหาจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง (High Performance) จากการใช้แบบทดสอบ การสังเกต และการสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้อง จะได้ต้นแบบของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของจังหวัด เช่น ในกรณีของจังหวัดที่มุ่งเน้นการเป็นเมืองการค้าส่งออก เมื่อทำการศึกษาดูด้วยวิธีการที่กล่าวมาแล้ว พบว่าต้องมีสมรรถนะในการคิดเชิงวิเคราะห์ในระดับก้าวหน้าหรือในระบบราชการถือว่าอยู่ในระดับ 4 และดำเนินการตามแนวทางเดียวกันนี้กับอีก 2 สมรรถนะ



นำมาตรฐานของสมรรถนะทั้ง 3 ไปจัดทำแบบทดสอบสำหรับใช้ในการประเมินบุคลากรของจังหวัด ควรนำแบบทดสอบไปหาค่าความแม่นยำและความเชื่อมั่นจากผู้เชี่ยวชาญและทดสอบกับบุคลากรในจังหวัดเทียบเคียง



## การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัดตามแนวคิดสมรรถนะ

เมื่อได้แบบทดสอบที่ได้มาตรฐานแล้ว นำแบบทดสอบไปประเมินบุคลากรทั้งหมดของจังหวัด จะทำให้ทราบถึงความแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่จริง หรือความจำเป็น (Improvement Need) ในการพัฒนานั้นเอง

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรตามผลการประเมินสมรรถนะ จะถูกนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรของจังหวัด โดยกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรของจังหวัดจะต้องกำหนดขอบเขตเนื้อหาในการพัฒนา



รูปแบบการพัฒนา การบริหาร การพัฒนา การประเมินและการติดตามผลการพัฒนา เช่น กลุ่มงานพัฒนาบุคลากรของจังหวัดตามที่ได้ยกตัวอย่างไว้ ต้องจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรจังหวัดที่ประกอบด้วยโครงการฝึกอบรม

บุคลากรระดับปฏิบัติงานในเรื่องเทคนิคการคิดวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาของจังหวัด โครงการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางในจังหวัดให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ โครงการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์แก่ผู้บริหารระดับสูงของจังหวัด และโครงการศึกษาดูงานในประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าภาครัฐสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



## ข้อค้ำนึ่ง

การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายองค์การนิยมจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Roadmap) ซึ่งเปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางที่ใช้ในการเดินทางไปสู่เป้าหมาย โดยมีหลักสูตรการพัฒนาเป็นสถานที่ต้องเดินทางผ่าน มีรายละเอียดของแผนพัฒนาสำหรับบุคคลในแต่ละระดับว่าระดับใดต้องเข้ารับการพัฒนาในเรื่องใด เมื่อใด และบนเงื่อนไขใด อาทิ เพื่อเสริมฐานความรู้ เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน หรือเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น



การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล จะเริ่มจากการประเมินสมรรถนะ ของบุคลากร การนำกรอบสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มักจะไม่ถูกต่อต้านเท่ากับการนำไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ เช่น การประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ดังจะเห็นได้จากบางองค์การได้นำกรอบสมรรถนะมาใช้ในการระบุนหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดที่ยังต้องได้รับการพัฒนา (Development Needs) ระบุนหาความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร และใช้สำหรับการติดตามการปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร



แต่อย่างไรก็ตาม การนำกรอบสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้บังเกิดผลดี จะต้องคำนึงถึงปัจจัย 4 ประการ ดังนี้

1) การกำหนดชุดของพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานนั้นๆ เนื่องจากความรู้ ทักษะและคุณลักษณะต่างๆ มักจะเป็นแนวคิดที่เป็นนามธรรมและสังเกตได้ยาก ถ้าเรียกแต่ชื่อสมรรถนะอย่างเดียว เช่น การทำงานเป็นทีม หรือความพึงพอใจในตนเอง โดยไม่มีคำอธิบายเชิงพฤติกรรม ก็อาจทำให้ต่างคนต่างตีความแตกต่างกันไป ดังนั้น การที่จะระบุว่าคุณๆ หนึ่งมีสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ) อะไรก็จะต้องพิจารณาจากพฤติกรรมที่สังเกตได้เท่านั้น

2) กระบวนการที่สามารถระบุได้ว่าบุคคลมีจุดแข็งหรือจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาอะไรบ้าง เพราะตัวแบบกรอบสมรรถนะเป็นเครื่องแสดงถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผล ดังนั้น ในการระบุจุดอ่อนหรือจุดแข็งของบุคคลจึงมักใช้การประเมิน และที่นิยมมากที่สุดคือการประเมินแบบ 360 องศา เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อว่าจะให้ภาพที่ครบถ้วนสมบูรณ์กว่าข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาแต่ฝ่ายเดียว และไม่ว่าจะใช้วิธีการใดก็ตาม กระบวนการระบุจุดแข็งหรือจุดที่ต้องได้รับการพัฒนา จะต้องประกอบไปด้วย



(ก) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลว่าบุคคลนั้นได้ใช้สมรรถนะในการทำงานให้ได้ผลมากน้อยเพียงใด

(ข) วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้บุคคลทราบว่ามีสมรรถนะและผลงานของเขาเป็นอย่างไร โดยจะต้องเป็นข้อมูลที่ง่ายต่อการเข้าใจและเน้นพฤติกรรม ทั้งนี้ อาจจะใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือก็ได้

3) มีความตระหนักรู้ถึงโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้ทราบจากข้อมูลย้อนกลับว่าตนเองมีจุดอ่อนใด ก็จำเป็นจะต้องทราบด้วยว่ามีแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาด้วยวิธีใด จุดอ่อนบางอย่างอาจจะพัฒนาได้จากการทดลองปฏิบัติงานหน้างาน หรือการไปเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตามสถานศึกษาหรือสถาบันต่างๆ ขณะที่จุดอ่อนบางอย่างโดยเฉพาะเรื่องการเป็นผู้นำและการจูงใจอาจจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นต้น

4) ได้รับการสนับสนุนและมีการติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องจนถือว่าการพัฒนาสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำ และหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะควรมีเป้าหมายเพื่อการสร้างความแตกต่างในผลงาน หรือทำให้บุคคลมีผลงานโดดเด่นอย่างแท้จริง รวมทั้งต้องมีการติดตามผลด้วยว่า มีการนำไปปฏิบัติในสถานการณ์จริง ซึ่งการติดตามผลอาจกระทำได้โดยการเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การแก้ไขปัญหา หรือการพูดคุยกับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น



## ความส่งท้าย

การพัฒนาสมรรถนะเป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนโอกาสให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ทุกกิจกรรมการพัฒนาจะต้องถูกออกแบบให้นำบุคคลไปสู่การมีสมรรถนะ หรือความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร การพึ่งพาการพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำตำแหน่งคงไม่เพียงพอที่จะทำให้วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของจังหวัดบรรลุผลได้ เนื่องจากการปฏิบัติราชการในจังหวัดบุคลากรต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมาจากส่วนกลางและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรภาครัฐในจังหวัดจะต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสม และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแต่ละจังหวัดเพิ่มขึ้นอีกด้านหนึ่ง จึงจะทำให้ผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับสูง สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จระดับสูงและยังทำให้เป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ของจังหวัดบรรลุผลสำเร็จในระดับสูงอีกด้วย







## บรรณานุกรม

- กীরติ ยศยิ่งยง. 2549. ขีดความสามารถ : Competency Based Approach. กรุงเทพฯ : บริษัท มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. 2550. Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. กรุงเทพฯ : บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. 2549. Competency - Based Approach. กรุงเทพฯ : บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- วีรวิธ มาษะสิรานนท์. 2550. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนาเพชร จำกัด.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. กรุงเทพฯ : บริษัท ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน).
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2548. Competency Dictionary. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- Andrew Campbell and Kathleen Sommers Luchs. 1997. Core competency - Based Strategy. London : International Thomson Business Press.
- David Megginson, Jennifer Joy - Matthews, Paul Banfield. 1993. Human Resource Development. London : Kogan Page Limited.



Ganesh Shermon. 2004. Competency Based HRM. Bangalore :  
Tata McGraw - Hill Publishing Company Limited.

Rosemary Boam and Paul Sparrow. 1992. Designing and achieving  
competency : a competency based approach to developing people  
and organization : McGraw - Hill International (UK) Limited.

John W. Slocum, Jr., Susan E. Jackson, Don Hellriegel. 2008. Competency -  
Based Management : Thomson South - Western.