

# Competency :

## เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์



## เอกสารความรู้ สดร.

ลำดับที่ 19/ปีงบประมาณ 2553

สถาบันดำรงราชานุภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

# คำนำ

เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อันเป็นการสนับสนุนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงมหาดไทย ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สถาบันดำรงราชานุภาพ จึงได้จัดทำ “เอกสารความรู้ สตร.” ลำดับที่ 19/ปีงบประมาณ 2553 เรื่อง “Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์” โดยส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ เพื่อแจกจ่าย เผยแพร่ ให้ข้าราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติราชการต่อไป

เอกสารความรู้ สตร. ฉบับนี้ นำลงเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของสถาบันดำรงราชานุภาพ ([www.stabundamrong.go.th](http://www.stabundamrong.go.th)) ด้วย

สถาบันดำรงราชานุภาพ  
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



# Competency

## เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์



ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้  
สถาบันตำราพระราชานุญาต

### ความนำ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2551 ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงหลายประการในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การปรับเปลี่ยน ระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทน ระบบวินัยและการพิทักษ์คุณธรรม และการประเมินผล การปฏิบัติราชการ อีกทั้งได้วางหลักการและแนวทางในการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) เพื่อให้กำลังคนในราชการมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล<sup>1</sup>

การพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency) เริ่มต้นในปี ค.ศ.1970 เริ่มจากการพัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพที่จะใช้ในการคัดเลือกบุคคล และนิสัยใจคอเพื่อจะบ่งบอกถึงบุคคลที่มีความสามารถในระดับสูง แบบทดสอบดังกล่าว ถูกนำมาทดลองใช้กับการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กรข่าวสารของอเมริกา (The United State Information Agency, USIA) เพื่อประจำตามสำนักงานทั่วโลก

<sup>1</sup>พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

#### 4 Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ \_\_\_\_\_

จากการพัฒนาระบบสมรรถนะในยุคเริ่มต้น เพื่อการสรรหาบุคลากรนั้น ต่อมาได้มีการนำระบบสมรรถนะ (Competency System) มาประยุกต์ใช้กับแง่มุมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนมาก

การบริหารสมรรถนะ (Competency) ในความเป็นจริงแล้ว คือเครื่องมือในการบริหารผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) ประเภทหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุด (Ultimate Goal) คือ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถดึงศักยภาพ และความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรมาใช้ในเชิงการเพิ่มผลผลิต หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญกล่าวคือจะต้องเป็นผลประโยชน์เกื้อกูลกันระหว่างองค์กรและบุคลากร (Mutual Benefits) หรือ Win-Win นั่นเอง ซึ่งหมายความว่า องค์กรได้ประโยชน์จากผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ในขณะที่เดียวกัน บุคลากรก็เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงาน และรับรู้ว่าจะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้วย

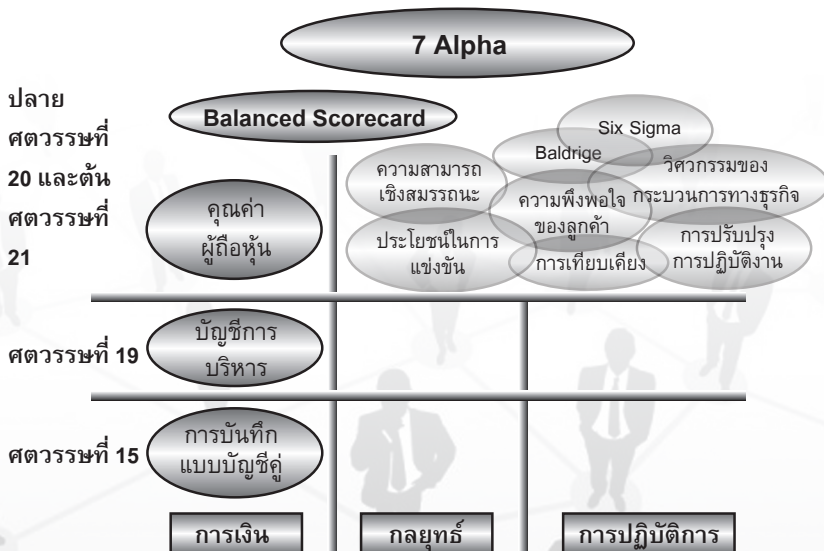


# Competency เกี่ยวข้องกับ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) อย่างไร ?



กระบวนการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ จะมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ เป็นสำคัญซึ่งถ้าจะถามว่ามีเครื่องมืออะไรบ้างที่ช่วยให้การบริหาร และจัดการ เกิดผลสัมฤทธิ์ คงจะตอบได้ว่ามีจำนวนมาก ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวิวัฒนาการยาวนาน พอสมควร แต่จะมีจุดมุ่งเน้นต่าง ๆ กัน

ภาพที่ 1 : แสดงวิวัฒนาการการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์<sup>2</sup>



<sup>2</sup>เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค, การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management). : siamhrm.com

## 6 Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในช่วงประมาณศตวรรษที่ 15 กระบวนการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จะมองในเพียงมิติเดียว คือ การบริหารที่เรียกว่า ระบบบัญชีคู่ กล่าวคือ จะพิจารณารายรับและรายจ่ายเป็นสำคัญ แล้วดูผลลัพธ์สุดท้ายว่า กำไรหรือขาดทุน ถ้าพิจารณาก็จะพบว่า เป็นหลักการบริหารที่เป็นเชิงรับ (Lagging Indicators) หมายความว่า ถ้าขาดทุนก็กลับไปแก้ไขสิ่งใดไม่ได้

กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ถูกพัฒนามาเป็นลำดับจนก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 19 รูปแบบของการบริหารก็ยังคง มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเงินเพียงมิติเดียว แต่เครื่องมือในการบริหารถูกพัฒนาขึ้น จากเดิมก็คือ ระบบบัญชีการจัดการ (Managerial Accounting System) กล่าวคือ จะไม่มองเพียงรายรับรายจ่ายเท่านั้น แต่จะพิจารณาถึงงบดุลการประมาณการทางการเงินระยะสั้น กลาง และยาว รวมไปถึงการวางแผนการเงินล่วงหน้าด้วย แต่อย่างไรก็ตามก็ยังช้ารั้งไว้ ซึ่งหลักการบริหารที่เป็นเชิงรับ (Lagging Indicators) อยู่ดี

จนกระทั่งในปลายศตวรรษที่ 20 และต้นศตวรรษที่ 21 กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้ถูกพัฒนาครั้งใหญ่หรืออาจเรียกว่าการปฏิวัติครั้งใหญ่ก็ได้ จากเดิมมองที่เพียงมิติทางการเงิน คือ ผลสัมฤทธิ์ มิติในการมองผลสัมฤทธิ์ได้เพิ่มขึ้น กล่าวคือ มีการมอง ผลสัมฤทธิ์ที่ไม่ใช่การเงิน เช่น กลยุทธ์กิจกรรมดำเนินการ กระบวนการภายในและความสามารถของบุคลากร เป็นต้น โดยมีแนวคิดที่ว่า ถ้าบุคลากรมีความสามารถ มีกลยุทธ์ที่เหมาะสม กระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้

ผลสัมฤทธิ์ทางการเงินก็จะตามมา ถ้าพิจารณาจะพบว่ามิติการพิจารณาผลสัมฤทธิ์จะมุ่งเน้นหลักการบริหารที่เป็นเชิงรุก (Leading Indicators) มากขึ้น เป็นลักษณะของการบริหารเชิงป้องกัน (Preventive Management) เครื่องมือในการบริหารผลสัมฤทธิ์ในยุคนี้ก็คือ ระบบการบริหารคุณภาพ โดยรวม (Total Quality Management – TQM) การเทียบเคียงทางธุรกิจ (Benchmarking) การบริหารสมรรถนะ (Competency Management) ทฤษฎีระบบสมดุลการจัดการ (Balanced Scorecard) และอื่นๆ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมองเพียงมิติของเชิงรับหรือเชิงรุกก็ยังไม่เพียงพอ คำตอบสุดท้ายที่องค์กรต้องการ คือ การเติบโตหรือความยั่งยืน (Growth and Sustainability) ซึ่งหมายความว่าองค์กรต้องดำรงอยู่อย่างมั่นคงและก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ระบบการบริหารผลสัมฤทธิ์สมัยใหม่ จะต้องพัฒนาการบริหารที่มุ่งเน้นการสร้างระบบคุ้มกันองค์กร (Organizational Immune System) กล่าวคือ มองทั้งระบบองค์กรรวมและสร้างเครือข่ายในการจัดการแบบบูรณาการ ในรูปแบบที่เรียกว่า

7 Alpha Holistic Chain Management



## 8 Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ \_\_\_\_\_

จากวิวัฒนาการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) สามารถจำแนกออกเป็น 4 กลุ่มหลักๆ คือ

**กลุ่มที่ 1 : การบริหารเชิงกลยุทธ์** เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ ทฤษฎีระบบสมดุลการจัดการ (Balanced Scorecard : BSC) ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Key Performance Indicators: KPIs) การบริหารสมรรถนะ (Competency) เป็นต้น

**กลุ่มที่ 2 : การประกันคุณภาพ** เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ ISO 9000 หรือ European Foundation of Quality Management (EFQM) เป็นต้น

**กลุ่มที่ 3 : การบริหารคุณภาพ** เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) Six Sigma การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-Engineering) เป็นต้น

**กลุ่มที่ 4 : การบริหารผลสัมฤทธิ์ทางการเงิน** เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ Activity-Based Costing (ABC) และการบริหารงบประมาณแบบอิงผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Budgeting System: PBBS) เป็นต้น

ดังนั้น จะพบว่า กระบวนการบริหารสมรรถนะ (Competency) จะอยู่ในกลุ่มของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายความว่า องค์กรจะต้องนำเป้าหมาย กลยุทธ์ และค่านิยมขององค์กร มากำหนดเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน โดยคำนึงถึงว่า อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ (Critical Success Factors) ที่ตำแหน่งงานนั้นๆ ควรจะต้องมี



สมรรถนะ จะเป็นรากฐานที่สำคัญ (Foundation) ของความสำเร็จทางกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าพิจารณาจากองค์ประกอบ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จะพบว่าการบริหารและจัดการยุคใหม่ องค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่น (Flexibility) และมีความเป็นพลวัตดี (Dynamic) สูง มิฉะนั้นองค์กรจะไม่สามารถดำรงอยู่ และแข่งขันได้ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญก็คือ นอกจากองค์กรจะต้องปรับโครงสร้างภายในแล้ว จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย โดยจะต้องมุ่งเน้นให้บุคลากร มีความหลากหลายทางทักษะและความสามารถ ในขณะเดียวกันก็ต้องปฏิบัติงานได้หลากหลายตามสภาวะขององค์กร (Multi - Tasks and Multi - Skills) กระบวนการบริหารสมรรถนะ จึงเป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอิงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลใน 4 มิติ ได้แก่

ภาพที่ 2 : การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการบริหารทรัพยากร บุคคล



## 10 Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ \_\_\_\_\_

**มิติที่ 1** การให้คุณค่าแก่บุคลากร หมายถึง องค์กรจะต้องเชื่อมั่นว่าบุคลากรมีศักยภาพที่สามารถที่จะพัฒนาได้

**มิติที่ 2** การพัฒนาบุคลากร หมายถึง องค์กรจะต้องมีกระบวนการและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ มีทิศทาง และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

**มิติที่ 3** การให้บุคลากรมีส่วนร่วม หมายถึง องค์กรต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการ มีอิสระในการจัดการงานของตนเองภายใต้กติกาที่ยอมรับร่วมกัน

**มิติที่ 4** การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง องค์กรต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ และผลงานอย่างเป็นธรรม และเป็นค่าตอบแทนที่จูงใจต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน



## แนวคิดสมรรถนะ (Competency Conceptual Framework)

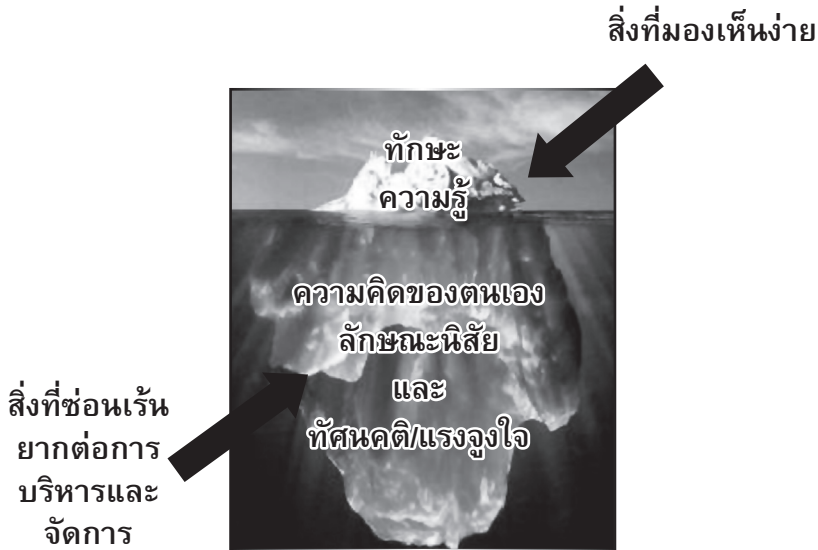
นักวิชาการที่ศึกษาเรื่อง Competency มักให้คำจำกัดความที่แตกต่างกัน เช่น บางท่านแปลว่า “ขีดความสามารถ” บางท่านแปลว่า “สมรรถนะ” หรือบางท่านแปลว่า “ศักยภาพ” เป็นต้น อย่างไรก็ตาม นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ มักจะอ้างอิงถึงความหมายหรือคำนิยามของ David C. McClelland ที่กล่าวว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ<sup>3</sup>

อีกทั้งยังได้นิยามว่าสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม (Attributes) ในความเป็นจริงแล้ว ความสามารถของมนุษย์ โดยเฉพาะความสามารถซ่อนเร้น (Talent) มีอยู่อย่างมหาศาล เพียงแต่ว่ายังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งอาจจะเกิดจากหลายปัจจัย อาทิทัศนคติและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว สอดคล้องกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) (ดูภาพที่ 3) ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนเหนือผิวน้ำจะเป็นส่วนที่ง่ายต่อการบริหาร และจัดการ เช่น ทักษะ และความรู้ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่ซ่อนเร้นยากต่อการบริหาร และจัดการ เช่น ลักษณะนิสัย และทัศนคติ/แรงจูงใจ เป็นต้น

<sup>3</sup> อธิพงศ์ ฤทธิชัย, แนวคิดเรื่องสมรรถนะ. <http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213>

## 12 Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ภาพที่ 3 : ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)



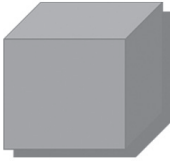
ดังนั้น การบริหารสมรรถนะ (Competency – Based Approach) ก็คือ กระบวนการที่จะดึงขีดความสามารถที่ซ่อนเร้นของทรัพยากรมนุษย์ (Human Talent) ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน

สมรรถนะ จะมีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วน ก็คือ ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) พฤติกรรม (Behavior) และผลสัมฤทธิ์ (Performance) (แสดงดังภาพที่ 4)

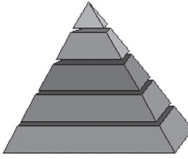
ภาพที่ 4 : แสดงองค์ประกอบสมรรถนะ



## Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ 13



ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง ลักษณะนิสัย ทัศนคติ และ แรงจูงใจ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การแสดงออกของบุคคลคนนั้น



พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นทั้งแง่บวก และแง่ลบ โดยเฉพาะในส่วนขององค์กรต้องการให้บุคลากรแสดงออกในแง่บวก และสร้างสรรค์



ผลสัมฤทธิ์ (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ ถ้าพิจารณาในแง่มุมของการจัดการบุคลากร จะพบว่าผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น การบริการที่ยอดเยี่ยม เป็นต้น<sup>4</sup>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรม ของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ

<sup>4</sup> สถาบันดำรงราชานุภาพ และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, รายงานการศึกษาวិเคราะห์ระบบสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. กันยายน 2552.



## ประเภทของ Competency

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

**1) สมรรถนะหลัก (Core competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

**2) สมรรถนะตามสายงาน (Job competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

**3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใด สิ่งหนึ่ง ได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1) **สมรรถนะหลัก (Core competency)** คือ พฤติกรรมที่ดี ที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2) **สมรรถนะบริหาร (Professional competency)** คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

3) **สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency)** คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

David C. McClelland ได้อธิบายไว้อีกว่า Competency เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ/แรงจูงใจ (Attitude/Motive) แต่สิ่งที่มักจะทำให้คนทั่วไปสับสน คือ Competency แตกต่างจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจอย่างไร และความรู้หรือทักษะที่มีอยู่นั้นถือเป็น Competency หรือไม่ จากการศึกษาของ David C. McClelland พบว่า Competency สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1) **Competency ขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)** ซึ่งหมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่เป็นประจำ ซึ่ง Competency พื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่า ผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก จนถึงขั้นมีกลุ่มนักวิชาการบางส่วนลงความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็น Competency

2) **Competency ที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies)** หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน หรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึง ค่านิยม และทัศนคติ/แรงจูงใจ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่โดดเด่นในงาน อีกทั้งยังเป็น Competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรก โดยได้อธิบายถึงความแตกต่างของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจ กับ Competency ในเชิงเปรียบเทียบดังนี้

◆ **Competency VS. Knowledge:** Competency จะหมายถึง เฉพาะพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น (Excellent Performance) เท่านั้น ดังนั้น ตัวความรู้ (Knowledge) โดดๆ จึงไม่ถือว่าเป็น Competency เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นๆ จะสามารถนำมาประยุกต์ หรือนำมาใช้กับพฤติกรรม ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Competency ตัวอย่างเช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาด -- ถือว่าเป็นความรู้ (Knowledge) แต่ความสามารถในการนำความรู้ และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาด มาพัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ได้ นั่น จึงจะถือเป็น Competency

◆ **Competency VS. Skill:** Competency ยังเกี่ยวข้องกับทักษะ (Skill) แต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะ ที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จ อย่างชัดเจน ดังนั้น ทักษะเพียงอย่างเดียวยังไม่ถือว่าเป็น Competency ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ -- ถือเป็นทักษะ (Skill) แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาด ให้แตกต่างจากคู่แข่ง -- ถือเป็น Competency



◆ Competency VS. Motive/Attitude: Competency ไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ (Motive/Attitude) แต่เป็นแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จ -- เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดีแต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด -- ถือเป็น Competency

Dale และ Hes กล่าวถึงสมรรถนะว่า เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐาน ในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือ สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ<sup>5</sup>

<sup>5</sup> ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. มารูจัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.



## ความท้าทายของการบริหาร ในระบบสมรรถนะ

การบริหารงานในระบบสมรรถนะ (Competency – Based Approach) เป็นมุมมองใหม่ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะว่าจะเป็นระบบที่เชื่อมโยงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรเข้ากับงานอย่างเป็นรูปธรรม นักเขียนท่านหนึ่งคือ Lawler (2537) ได้อธิบายว่า “แทนที่เราจะมานั่งคิดว่าคนจะต้องทำงานในลักษณะตายตัว (Functional Based) เพียงอย่างเดียว นั้น อาจจะทำให้องค์กรไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง แต่จะต้องคิดใหม่ว่าคนจะต้องทำงานอะไรบ้างเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ”

จากแนวคิดของนักเขียนที่ได้กล่าวมาจะพบว่า การทำงานในสมัยใหม่คนจะต้องทำงานได้อย่างคล่องตัวและยืดหยุ่น โดยไม่ยึดติดกับเฉพาะงานใดงานหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น การบริหารงานในระบบสมรรถนะ จึงเป็นกระบวนการที่จะตอบสนองต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคใหม่ ซึ่งความแตกต่างระหว่างการบริหารแบบเดิม คือ การบริหารตามหน้าที่ กับการบริหารแบบใหม่ คือ การบริหารตามความสามารถ มีรายละเอียดดังนี้

<p>วิธีการที่เป็นไปตามหน้าที่ (Job Description)</p>	<p>วิธีการที่เป็นไปตามความสามารถ (Competency)</p>
<p><b>ภาพรวม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พิจารณาจากรายละเอียดของงาน</li> <li>อะไรที่ต้องทำให้เสร็จ</li> <li>มุ่งเน้นงานเฉพาะด้าน และข้อกำหนดในการทำหน้าที่ (ความรู้ ทักษะ ความรับผิดชอบ การคัดเลือก “บุคคลผู้นี้เป็นอย่างไร”)</li> </ul>	<p><b>ภาพรวม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พิจารณาจากประวัติความชำนาญงาน</li> <li>อะไรที่ต้องทำให้เสร็จและสำเร็จ ทำไม และ อย่างไร</li> <li>มุ่งเน้นงานเฉพาะด้าน และความคล่องตัวในงานอื่นๆ โดยข้อกำหนดด้านความชำนาญ (ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ทัศนคติ ค่านิยม และบรรทัดฐาน รวมทั้งสิ่งจูงใจ)</li> </ul>
<p><b>การคัดเลือก / สรรหา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การคัดเลือกเพื่อให้ได้ความเหมาะสมระหว่างหน้าที่การงาน และตัวบุคคล</li> <li>การคัดเลือกเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างงาน</li> <li>หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เป็นไปตามหน้าที่ปัจจุบัน</li> <li>หลักเกณฑ์การคัดเลือกที่เน้นที่ความรู้ บุคลิกภาพ และทัศนคติ</li> </ul>	<p><b>การคัดเลือก / สรรหา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การคัดเลือกจะมุ่งเน้น “บุคคลผู้นี้ทำงานได้อย่างไร”</li> <li>การคัดเลือกเพื่อให้ได้ความเหมาะสมระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร</li> <li>การคัดเลือกโดยการมองถึงความก้าวหน้า และพัฒนาการขององค์กรในระยะยาว</li> <li>หลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรในอนาคต</li> <li>หลักเกณฑ์การคัดเลือกที่นอกเหนือจากการให้ความสำคัญที่ความรู้ บุคลิกภาพ และทัศนคติแล้ว ยังให้ความสำคัญที่ทักษะ ค่านิยม และพฤติกรรมที่องค์กรปรารถนา</li> </ul>

## 20 Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

วิธีการที่เป็นไปตามหน้าที่ (Job Description)	วิธีการที่เป็นไปตามความสามารถ (Competency)
<b>การพัฒนาบุคลากร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การพัฒนาความรู้ มีจุดมุ่งหมายที่ การเลื่อนตำแหน่งในแนวตั้งเพื่อ เพิ่มพูนทักษะเกี่ยวกับงาน การประเมินผลงาน</li> <li>• เน้นที่การปฏิบัติหน้าที่การทำงาน</li> <li>• เน้นที่การอุทิศตนเพื่องาน</li> </ul>	<b>การพัฒนาบุคลากร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การพัฒนาความรู้ และความสามารถ มีจุดมุ่งหมายที่การเปลี่ยนแปลงใน แนวระนาบ การประเมินผลงาน</li> <li>• เน้นที่การปฏิบัติในหน้าที่การทำงาน กระบวนการในการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ และศักยภาพ</li> <li>• เน้นที่พฤติกรรมที่แสดงออกในการ ทำงาน</li> </ul>
<b>การให้รางวัล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• จ่ายให้ตามลักษณะงาน</li> <li>• หน้าที่ของงานเป็นตัวกำหนดค่าจ้าง</li> <li>• เน้นที่ความรับผิดชอบ ความรู้ อายุ และ ความอาวุโส</li> </ul>	<b>การให้รางวัล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• จ่ายให้ตามความสามารถในการ ปฏิบัติงาน</li> <li>• ความชำนาญ และขีดความสามารถ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเป็นตัว กำหนดค่าจ้าง</li> <li>• เน้นที่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน</li> </ul>

การบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ จะใช้เครื่องมือในการบริหาร ประเภทหนึ่งเรียกว่า ภาพตัดขวางงาน (Job Profiles) ซึ่งหมายความว่า นับแต่การบริหารทรัพยากรบุคคลจะไม่เพียงพิจารณาเฉพาะงานหลัก และงานรองเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาถึงบทบาท และความรับผิดชอบ สมรรถนะ (Competency) และดัชนีผลสัมฤทธิ์ของงาน (Key Performance Indicators) ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อน (Driver) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงาน



## ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model)

การกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

**1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)** คือ Competency ที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้นๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกัน เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่วางไว้ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนถึงค่านิยม (Values) ที่คนในองค์กรมี และถือปฏิบัติร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 2) การบริการที่ดี (Service Mind)
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 4) จริยธรรม (Integrity)
- 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

## 22 Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

**2. สมรรถนะด้านลักษณะงาน (Functional Competency)** คือ Competency ที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะมีชั้นความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือคาดหวัง Competency ประเภทนี้ จะสะท้อนถึงความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมีก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ

ถึงตรงนี้มีคำใหม่ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งคำ คือ “กลุ่มงาน” ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้ มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่ง ให้อยู่ในกลุ่มงานต่าง ๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้คือ

- 1) กลุ่มลูกค้ำ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกค้ำภายในหรือภายนอกภาครัฐราชการ
- 2) ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด

ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน จึงควรมีวัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ

- (1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
- (2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (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)

## 24 Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ \_\_\_\_\_

(17) กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)

(18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานๆ ละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้านด้วยกันโดยทั่วไปแล้วบุคลากรจำเป็นต้องมีสมรรถนะ 2 ส่วนนี้ประกอบกันเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีในแขนงวิชาชีพของตนเอง ซึ่งการประยุกต์สมรรถนะด้านเทคนิคเหล่านี้ จะต้องอาศัยสมรรถนะหลัก เพื่อให้การปฏิบัติงานทั้งที่เป็นส่วนของตนเอง และที่ต้องประสานงานร่วมมือกับผู้อื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) หมายถึง กลุ่มของสมรรถนะ (Group of Competencies) ที่มีความสำคัญ และเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จของบุคคล (Individual) ทีมงาน (Team) และองค์กร (Organization)







## ผลสัมฤทธิ์ของการนำระบบ Competency มาใช้

จากวิวัฒนาการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) ที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ Competency เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำให้องค์กรสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในแต่ละคนได้ เพราะจะทำให้ทราบว่าบุคลากรคนใดยังขาด Competency ในเรื่องใด ซึ่งองค์กรจะสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลเพื่อช่วยเสริมสร้างบุคลากรขององค์กรให้ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร นอกจากจะเป็นการใช้ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 แล้ว สิ่งที่องค์กรจะได้รับ คือ

- ◆ องค์กรสามารถจ้างหรือคัดเลือกบุคลากรมาทำงานได้ดีขึ้น เหมาะสมมากยิ่งขึ้น และตรงกับความต้องการได้ดีขึ้น 5 – 10 %
- ◆ ข้าราชการบุคลากรที่องค์กรต้องการไว้ อย่างน้อย 15 – 20 % หมายความว่า เมื่อเรารู้ว่าคนนี้มีความสามารถอย่างไร ควรจะจ้างรักษาไว้อย่างไร ต้องใช้เทคนิคอะไร

## 26 Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

- ◆ ขวัญกำลังใจของบุคลากรดีขึ้น เพราะจะถูกให้ Reward ที่ตรงตามความสามารถที่กำหนดเอาไว้อย่างเป็นระบบ และมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น 15 – 25 %
- ◆ บุคลากรและทีมงาน ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เพิ่มมากยิ่งขึ้นอย่างน้อย 20% เพราะสามารถจัดคน หรือพัฒนาคนตรงกับความสามารถ งานก็จะบรรลุผลได้ไม่ยาก<sup>6</sup>

จากแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับ Competency ที่ได้นำเสนอจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์การมากที่สุด

การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการขยายขอบเขตของคุณสมบัติของผู้สมัครของผู้ดำรงตำแหน่ง โดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงลึกของบุคคลที่แสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมในการทำงาน หรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ซึ่งเดิมเน้นเฉพาะความรู้ความสามารถ สำหรับสมรรถนะในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนจะหมายถึง “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่น”

<sup>6</sup>เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค,สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (Competency – based Human Resource Management).

## บรรณานุกรม

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551.

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (**Performance Management**). : siamhrm.com

สถาบันดำรงราชานุภาพ และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, รายงานการศึกษาวิเคราะห์ระบบสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. กันยายน 2552.

อติพงศ์ ฤทธิชัย, แนวคิดเรื่องสมรรถนะ. <http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213>

จิรประภา อัครบวร. 2549. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (1996).

ชูชัย สมितिไกร. 2550. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. มารู้จัก **COMPETENCY** กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (**Competency – based Human Resource Management**).

# คณะผู้จัดทำ

## บรรณาธิการบริหาร

นายศุภโชค เลาหะพันธุ์

ผู้อำนวยการสถาบันดำรงราชานุภาพ

## ที่ปรึกษาของบรรณาธิการ

นายสงวน วีระกุล

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน

## หัวหน้ากองบรรณาธิการ

นางณิษฐา แสงทอง

ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาและบริหาร  
จัดการความรู้

## กองบรรณาธิการ

นางวันเพ็ญ ทรงวิวัฒน์

นางณิรมล เกิดแก้ว

นางรัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์

นางกาญจนา แจ่มมินทร์

นายกิจชัย กุลสัมฤทธิ์

นายธนระวีชัย สุภาพันธ์

นายคมสัน วรวิวัฒน์

## ศิลปินกรรม / จัดทำรูปเล่ม

นางสาวอัญญา เตชะพันธุ์

ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โทร. 0-2221-5958, 50557 (สื่อสาร สป.มท.)

“บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏในเอกสารความรู้ สดร.

เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ สถาบันดำรงราชานุภาพและกองบรรณาธิการ

ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย”