วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ; 6 (12) : กรกฎาคม – ธันวาคม 2557
Sakon Nakhon Rajabhat University Journal ; 6 (12) : July – December 2014

สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ

Significant Competencies of Professional Administrators

รศ.ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร [1]

บทคัดย่อ

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกมีความสลับซับซ้อนหรือเชื่อมโยงกันมากขึ้น ซึ่งมีผลต่อการปรับระเบียบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหารทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนความเป็นอยู่ของประชาชนและประชาคมในทุกภูมิภาคของโลก ประเทศไทยย่อมได้รับผลทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง ตลอดจนทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและ การสื่อสาร โดยเฉพาะการจัดการศึกษาของประเทศได้ประสบปัญหาอย่างมากในด้านคุณภาพการศึกษา อาทิ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา และโดยเฉพาะด้านการวิเคราะห์ การอ่านและการเขียน ซึ่งเป็นเครื่องมือในการศึกษาหาความรู้ ยังอยู่ต่ำกว่ามาตรฐานและมีแนวโน้มจะต่ำลงเรื่อยๆ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานเพื่อสร้างความตระหนักและความพร้อมในการขับเคลื่อนประเทศ โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ซึ่งมุ่งเน้น ครู ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดวิถีปฏิบัติในห้องเรียนและในโรงเรียน เพื่อผลิตเยาวชนรุ่นใหม่ที่จะต้องดำเนินชีวิตในสังคมยุคนี้ต่อไป

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าวสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานทางการศึกษาทุกภาคส่วน จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและเกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสมรรถนะของผู้บริหารทั้งผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีความจำเป็นในลำดับต้นที่ควรเร่งพัฒนาให้เหมาะสมกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สมรรถนะสำคัญที่ผู้บริหารมืออาชีพโดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาของไทยควรให้ความสำคัญมี 9 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) รู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ 2) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ 5) ผู้ประสานสิบทิศ 6) ตัดสินใจเฉียบขาด 7) พัฒนาทีมงาน 8) บริหารแบบมีส่วนร่วม และ 9) คุณธรรมนำชีวิต

[1] อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ; 6 (12) : กรกฎาคม – ธันวาคม 2557
Sakon Nakhon Rajabhat University Journal ; 6 (12) : July – December 2014

Abstract

The trend towards a changing world is more complicated or is to link up people from all over the world which produces an adjustment to the economic, social, political and administrative rules of both the government and private sectors and an adjustment to the way of life of all peoples and communities in the world's regions. Thailand has been also continuously affected both directly and indirectly by the economic, social, political, administrative, scientific, technological and communicative respects. Especially, the Nation's educational administration encountered a lot of problems in educational quality of science, mathematics and language in the aspects of reading and writing analyses which are a device for study and pursuance of knowledge. The subject of such concern is not up to standard and it tends to be below at a steady pace. The Ministry of Education, thus, made a policy and guideline for management of creating awareness and readiness of pushing the Nation forward particularly in the second decade of the education reform which put emphasis on teachers, school administrators and educational personnel. The Ministry has had an important role to push on with a way to practicing in classroom and school for producing the youth of new generation who have to continue to make their living in the society of this age.

To push the strategic plan according to the above–mentioned policy into practice for achieving the aim of the concerned work units of any sector in educational administration needs an on–going development of competency of the human resources in order that the personnel are able to work at full capacity and efficiently. The competency of administrators both educational and building level is the first priority urgent need that should be developed to be well–suited to being a professional administrator in Thailand's education. The significant competencies that the professional administrators both educational and building level should recognize possess a total of 9 ones. They comprise the following: 1) to know what's what and as much as the international operating, 2) to have a vision in administration, 3) to have emotional maturity, 4) to have a human relationship, 5) to be a 10–direction coordinator, 6) to be a rigorous decision–maker, 7) to be able to develop team work, 8) to administer by participation, and 9) to conduct their life with righteousness.

บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกมีความสลับซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น มีการปรับระเบียบเศรษฐกิจที่นำไปสู่การกำหนดกติกาการค้า การลงทุนและการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคีที่มีอิทธิพลต่อกระแสการพัฒนา รวมทั้งแนวโน้มการพัฒนาสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีเทคโนโลยีและการใช้ความรู้เป็นฐานการพัฒนา ทำให้ประเทศไทยต้องเร่งเตรียมพร้อมทั้งการสร้างระบบกลไกและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปรับตัวสู่ระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ได้อย่างเท่าทันและรวดเร็ว เพื่อเป็นรากฐานที่

เข้มแข็งมั่นคงในการเสริมสร้างสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาบุคลากรของประเทศให้มีคุณภาพและปริมาณที่พอเพียง เพื่อรองรับการเติบโตของเศรษฐกิจไทยในทศวรรษใหม่ที่มีความต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการสื่อสาร พบว่า การจัดการศึกษาของประเทศไทยยังประสบปัญหาอยู่มากโดยเฉพาะคุณภาพการศึกษาทั้งด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาและโดยเฉพาะด้านการคิดวิเคราะห์ การอ่านและการเขียนที่เป็นเครื่องมือของการศึกษาหาความรู้ยังต่ำกว่ามาตรฐานและมีแนวโน้มต่ำลงเรื่อยๆ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2554 : 4)

แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 – 2559) ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เมื่อสิ้นสุดแผนการศึกษาแห่งชาติในปี 2559 ในเชิงคุณภาพ คือ คนไทยเป็นคนดี เก่ง มีความสุข มีความรู้เชิงวิชาการและสมรรถนะทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีความสุข มีสุขภาพทั้งกายและใจที่สมบูรณ์ สามารถประกอบอาชีพและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เพื่อเป็นเป้าหมายและฐานหลักของการพัฒนาประเทศ และในเชิงปริมาณ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มสาระหลักเกินกว่าร้อยละ 50 สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงดำเนินการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (ปี พ.ศ. 2552 – 2561) ซึ่งคณะกรรมการนโยบายปฏิรูปการศึกษาได้กำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่สำคัญเพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ คือ 1) คนไทยและการศึกษาไทยมีคุณภาพและได้มาตรฐานระดับสากล 2) คนไทยใฝ่รู้ : สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รักการอ่านและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง 3) คนไทยใฝ่ดี : มีคุณธรรมพื้นฐาน มีจิตสำนึกและค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสาธารณะ มีวัฒนธรรมประชาธิปไตย 4) คนไทยคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ : มีทักษะในการคิดและปฏิบัติ มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร นอกจากนี้การรวมตัวของประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียน (The Association of Southeast Asian Nations) หลังการประกาศปฏิญญากรุงเทพ (The Bangkok Declaration) เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2510 ดังคำขวัญ "One Vision, One Identity, One Community" ส่งผลให้เกิดความพยายามในการขับเคลื่อนและเตรียมการเพื่อความก้าวหน้าสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนที่จะเกิดขึ้นใน พ.ศ. 2558 ในทุกมิติอย่างเป็นรูปธรรมและจริงจังมากยิ่งขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ. 2554 : บทนำ) การศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียนให้ทันตามกำหนดในกรอบความร่วมมือของประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลัก (Three Pillars of ASEAN Community) ซึ่งประกอบด้วยประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community : APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) และ ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community : ASCC) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานเพื่อสร้างความตระหนักและความพร้อมในการขับเคลื่อนประเทศให้ก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายในการขับเคลื่อนการปฏิรูป

การศึกษาในทศวรรษที่สอง โดยเฉพาะด้านครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดวิถีปฏิบัติในห้องเรียนและในโรงเรียนเพื่อผลิตเยาวชนคนรุ่นใหม่ที่จะต้องดำรงชีวิตในสังคมประชาคมอาเซียน ในปี 2558 นี้

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าวสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และเป็นไปตามนัยของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 – 2555 ที่ระบุในยุทธศาสตร์ที่ 3 ให้องค์การมุ่งการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ โดยปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพและกำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้ โดยจัดให้มีระบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบใหม่ มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและกรณีศึกษามากกว่าการบรรยายในชั้นเรียนและพยายามปรับให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น รวมถึงการจัดให้มีระบบการให้คำแนะนำ (Coaching) / ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การจัดทำคู่มือการทำงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานราชการได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน และจัดให้มีการเตรียมแผนสร้างบุคลากรทดแทน (Succession Plan) ในหน่วยงานราชการ ปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลในวงราชการให้เกิดความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ

จากแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐดังกล่าว องค์กรจำเป็นจะต้องปรับกระบวนการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็งเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและสารสนเทศ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547) ภายใต้แผนแม่บทการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐได้นำเอาแนวคิด สมรรถนะ (Competency) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ว่าบุคคลนั้นจะปฏิบัติงานได้โดดเด่นในงานหนึ่งๆ และจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานของระบบราชการในภาพรวมประสบผลสำเร็จ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ภาครัฐตามกรอบ ดังนี้ 1) หลักการบริหารทุนมนุษย์ 2) หลักการกระจายอำนาจ 3) หลักคุณธรรม และ 4) หลักความรับผิดชอบ ซึ่งมีผลทำให้การบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ เป็นการบริหารทรัพยากร อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และงาน เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ (Result) คือ วิสัยทัศน์ (Vision) รวมกับพันธกิจ (Mission) เท่ากับ เป้าหมาย (Goal) เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการ ได้แก่ Balance Scorecard (BSC) ซึ่งทุกอย่างต้องวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมและสมดุลด้วยการวัดว่าการบริหารงานตามภารกิจของรัฐ

สัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรม เงินที่บริหารจัดการเกิดผลคุ้มค่าและที่สำคัญคนมีสมรรถนะตามมาตรฐาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547)

1. ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ.2525 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2539) อธิบายความหมายของสมรรถนะว่าสมรรถนะตรงกับภาษาอังกฤษ Competency หรือ Competence หมายถึง คุณลักษณะที่มีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพหรือผลงานที่ดีเยี่ยมได้ McClelland เป็นผู้ริเริ่มใช้คำว่า Competency เป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Hay Mcberและเขียนบทความเรื่อง Testing for Competency Rather than for Intelligence ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ สำหรับ Boyatzis (1982 : 21) Boam and Sparrow (1992 : 47 – 48) และ Spencer and Spencer (1993 : 11) ได้ให้ความหมายสอดคล้องกันว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self – concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือปัจจัยเชิงสาเหตุให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิงหรือเป้าหมายที่กำหนด และ Blancero, Boroski and Dyer (1996) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติอื่นที่มี เพื่อให้ได้พฤติกรรมที่ต้องการในอนาคต

Kirschner, V. et al. (1997) อ้างอิงมาจาก Spencer and Spencer (1993) ได้ให้นิยาม สมรรถนะ ว่าหมายถึง ความรู้และทักษะทั้งปวงที่บุคคลมีอยู่ในตน และสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบรรลุเป้าหมายแน่นอนอย่างหนึ่งในบริบทหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย หรือสมรรถนะหมายถึง ความสามารถที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลในสถานการณ์เฉพาะอย่างหนึ่ง ซึ่งการที่จะกระทำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผลในสถานการณ์นั้นต้องใช้วิจารณญาณ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในตนเองด้วย ดังนั้น สมรรถนะ (C) จึงเป็นฟังก์ชั่นของความรู้ (K) ทักษะ (Sk) และสถานการณ์ (S) นั่นคือ C = f (K, Sk, S) ส่วน Ledford (1995) อ้างอิงใน Ledford and Heneman (1998) ได้นิยามสมรรถนะว่า หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกของบุคคล รวมถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการกระทำ นอกจากนี้ยังมีลักษณะอื่นๆ ที่ประกอบเป็นสมรรถนะ ได้แก่ แรงจูงใจ เจตคติ ค่านิยม และการตระหนักรู้ในตนเอง Dubiois and Rothwell (2004 : 16) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้อย่างเหมาะสมเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีคิด ความรู้สึกและการกระทำ

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการไทยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะได้ให้ความหมายของสมรรถนะอย่างหลากหลายทั้งสอดคล้องและแตกต่างกันออกไป เช่น

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548 : 22 – 23) กล่าวว่า Competency หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพหรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า "ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)" มากกว่าการตอบว่า "อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)" ทั้งนี้การกำหนดความสามารถหรือ Competency นั้น จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

1.1 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม / สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

1.2 ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา

1.3 พฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้เป็น เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 4 – 7) อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ / ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น สมรรถนะการบริการที่ดี คือ "สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้" หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น การหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีได้

รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2548) และ รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม (2548) กล่าวตรงกันว่าสมรรถนะ (Competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถหรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนใช้ภาษาไทยว่า "สมรรถนะ" แต่ในบางองค์กรใช้ คำว่า "ความสามารถ" ซึ่งหมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นความรู้ ทักษะ เจตคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งอาจเกิดจากพรสวรรค์ที่มีติดตัวมาตั้งแต่เกิด หรือจากประสบการณ์การทำงาน หรือจากการศึกษาฝึกอบรม ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548 : 9) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ เจตคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549 : 16) สรุปว่า สมรรถนะ (Competency) คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) ได้แปลชื่อเรียกของ Competency ว่า "ความสามารถ, ศักยภาพหรือสมรรถนะ" และสรุปความหมายของ Competency ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ คุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ อาจเกิดจากพรสวรรค์หรือการเสริมสร้างขึ้นโดยผ่านการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา

2. ความสำคัญของสมรรถนะ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548) กล่าวถึงความสำคัญของการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แทบทุกกระบวนการ หลักสำคัญ คือ ต้องให้คนที่มีสมรรถนะนั้นได้ทำงานตามสมรรถนะที่เขาถนัดหรือมีความสามารถ ได้มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะให้เต็มขีดตามที่จะทำได้ สมรรถนะบางสมรรถนะอาจจะพัฒนายาก บางสมรรถนะอาจจะพัฒนาได้ง่าย องค์กรต้องคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน (Person – Job Fit) โดยต้องจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man in the Right Job) การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายประการ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) 2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างเงินเดือน (Job Evaluation and Wage and Salary Administration) 3) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) 4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 5) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และ 7) การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง (Rotation, Promotion, and Termination)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 : 11 – 16) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลัก (Core Competency) นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ เจตคติ ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้ภารกิจต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดี และเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้น สมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ 1) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 3) ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และ 4) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง การโยกย้ายบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทน ดังนี้

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ ดังนี้ 1) ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ 2) นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ 3) ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน 4) ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากร 5) ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้ 1) นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) 2) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไร และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป และ 3) ช่วยในการวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า

3.3 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้ 1) ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไร แล้วผู้ที่จะย้ายมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไร 2) ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป 2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.5 การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้ 1) ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา 2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

ชูชัย สมิทธิไกร (2550) กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์การ ได้แก่ 1) ช่วยให้องค์การสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง 2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น 3) นำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์การ 4) สมรรถนะช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators : KPIs) บรรลุ

เป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายของ KPIs แล้วจะใช้สมรรถนะใดบ้าง 5) ใช้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 6) สมรรถนะช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์การประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น เพราะถ้าบุคลากรในองค์การทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์การกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้นๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์การมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

จากความสำคัญของสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาดังที่นำเสนอมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าสมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคคลและองค์การ เพราะสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

องค์ประกอบของสมรรถนะ

การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ นักการศึกษาได้นำเสนอไว้แตกต่างกัน ดังนี้

McClelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้ Knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ Skills) ในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า "Hard Skills" ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ Self – concept (เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง Trait (บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ Motive (แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล) เป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า "Soft Skills" แนวคิดดังกล่าวอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ซึ่ง McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วน ไว้ดังนี้

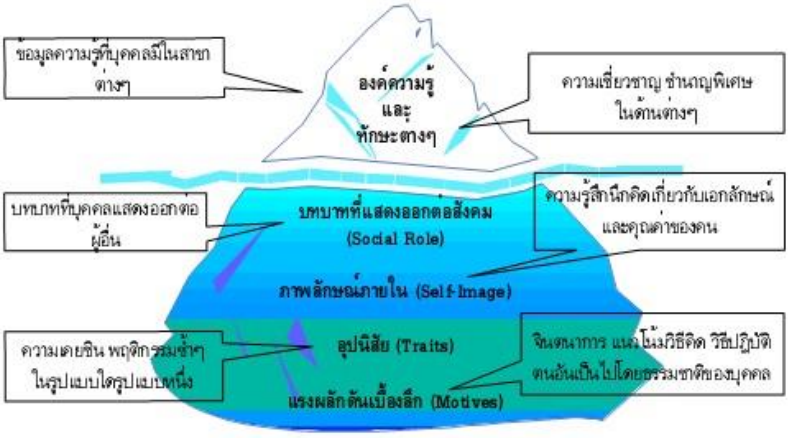
1. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาท หรือเจ็บ

2. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

3. เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (Self – concept) เช่น Self – concept ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) เป็นพลังที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา



ภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : แมคเคลแลนด์

Boyatzis (1982 : 229 – 234) กล่าวว่า รูปแบบของสมรรถนะหมายถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motives) คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือสภาพการณ์ โดยปรากฏในรูปแบบที่หลากหลายที่ผลักดันและนำไปสู่พฤติกรรมของแต่ละบุคคล

2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) คือ ลักษณะเฉพาะหรืออุปนิสัยของแต่ละคนในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่เหมือนกัน แรงจูงใจและลักษณะเฉพาะตัวเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับที่มีสติและไม่มีสติ

3. ภาพลักษณ์ (Self – image) คือ ความเข้าใจตนเองและการประเมินความเข้าใจ คำจำกัดความนี้มาพร้อมกับการสร้างแนวความคิดและการนับถือตนเอง

4. บทบาททางสังคม (Social Role) คือ สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไร เช่น การเป็นผู้นำที่มงาน ความมีจริยธรรม

5. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายการทำงาน

Spencer and Spencer (1993 : 9 – 12) อธิบายว่า ภายใต้ความหมายของคุณลักษณะเฉพาะสมรรถนะ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ

1. แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดถึงตลอดเวลา หรือมักต้องการตลอดเวลาซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล หรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่อง ขณะเดียวกันก็ชี้ทางและคัดสรรพฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่นๆ

2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่ทำสม่ำเสมอ กับสถานการณ์หรือข่าวสารที่ได้รับ

3. มโนทัศน์ในตน (Self – concept) หมายถึง ภาพลักษณ์ของตัวเอง คุณค่า ความเชื่อหรือเจตคติของบุคคล

4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข่าวสารหรือข้อมูลที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้นๆ

5. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถที่จะแสดงออกหรือกระทำในเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ

Kaplan and Norton (2004 : 231 – 232) แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 3 องค์ประกอบดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เหมาะสมต่องานที่องค์การกำหนด เช่น รู้เรื่องงานที่จะทำ รู้เรื่องลูกค้า เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะที่สอดคล้องกับความรู้ เช่น ทักษะในการต่อรอง ทักษะในการให้คำปรึกษา และทักษะในการบริหารโครงการ เป็นต้น

3. ค่านิยม (Values) หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะพิเศษหรือพฤติกรรมที่สร้างผลงานที่โดดเด่น งานบางอย่างต้องทำเป็นทีม บางอย่างต้องทำคนเดียว การสร้างค่านิยมให้กลมกลืนกับงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น

จากการอธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะข้างต้น พอสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Personal Characteristics) เช่น ภาพลักษณ์ (Self – image) หรือมโนทัศน์ในตน (Self – concept) ค่านิยม (Values) พฤติกรรม (Behaviors) เจตคติ (Attitude) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวอาจเกิดจากความสามารถของบุคคลนั้นๆ เอง หรือเกิดจากความสามารถที่สร้างขึ้นภายหลังจากการเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงาน

ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 : 10) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 3 ประเภท คือ 1. Organization Competencies เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆ ได้ เช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เป็นสถานศึกษามีความเชี่ยวชาญด้านการสอนวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

2. Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นความรู้ ทักษะ เจตคติความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่า

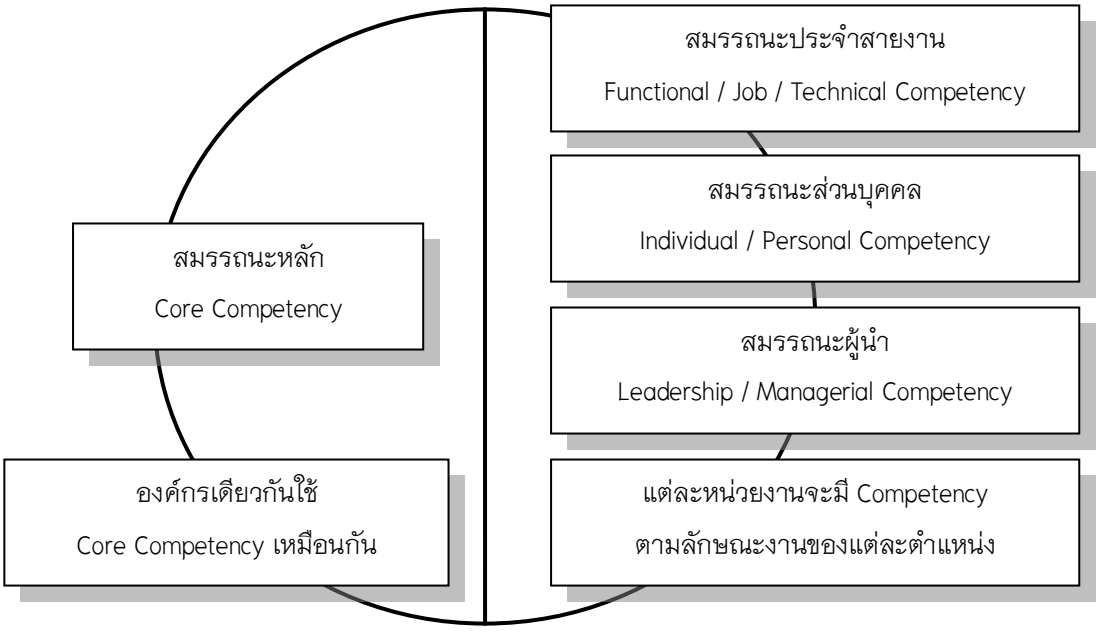
มาตรฐาน เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งทางด้านวิชาการซึ่งเป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬา เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า "ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล" ซึ่งยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548 : 31 – 32) ได้จัดแบ่งประเภทของ Competency ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. Core Competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์การ (ไม่ว่าจะเป็นฝ่าย หรือแผนกใด) จะต้องมี หรืออาจพูดอีกอย่างหนึ่งได้ว่า Core Competency ถือเป็น "คุณสมบัติร่วม" ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี Core Competency ขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ และ Core Competency คือ ส่วนหนึ่งของ "วัฒนธรรมองค์กร" หรือ Competency Culture นั่นเอง

2. Competency อื่นที่ไม่ใช่ Core Competencyหรือ Non–Core Competency Competency นี้เป็นคุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งได้แก่ Functional / Job / Technical Competency, Individual / Personal Competency, Leadership /Managerial Competency



ภาพที่ 2 ประเภทของสมรรถนะ (Competency Model)
ที่มา : (ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2548 : 30)

McClelland จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 17 – 19)

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competenciey) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่านหรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากบุคคลอื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าความรู้ทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็น Competency

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiation Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติ) เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็น Competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรก ตัวอย่างเช่น สถาบันชื่อดังด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่งชื่อ Schoonover Associates ก็มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญเฉพาะ Differentiation Competency โดยสถาบันแห่งนี้อธิบายความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจ / เจตคติ กับ Competency ในเชิงเปรียบเทียบ ดังนี้

2.1 Competency กับ Knowledge : Competency หมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) เท่านั้น ดังนั้น ตัวความรู้ (Knowledge) โดดๆ จึงไม่ถือเป็น Competencyเว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นๆ จะสามารถนำมาประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Competency

2.2 Competency กับ Skills : Competency เกี่ยวข้องกับ ทักษะ (Skills) แต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างชัดเจน จึงจะเป็น Competency

2.3 Competency กับ Motive / Attitude : Competency ไม่ใช่แรงจูงใจหรือเจตคติ (Motive / Attitude) แต่เป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา หรือเป้าหมายขององค์กร จึงจะถือเป็น Competency

จากแนวคิดดังกล่าว Schoonover Associates เชื่อว่า ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ / เจตคติโดดๆ ไม่ใช่ Competency แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิด Competency

สำหรับศาลปกครองได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะของสำนักงาน (Organization Competency) เป็นความสามารถที่สำนักงานศาลปกครองจะต้องเป็น ต้องมี และต้องทำ กล่าวคือ เป็นองค์กรมืออาชีพในการสนับสนุนการพิจารณาคดีปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเข้าถึงประชาชนและหน่วยงานต่างๆ และเป็นองค์กรนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีในสังคมไทย

2. สมรรถนะของข้าราชการ (Core Competency) เป็นสมรรถนะของข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมี ต้องเป็นและต้องทำเพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุผลไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น

เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักกฎหมายปกครอง ต้องใฝ่รู้ พัฒนาตนเอง เพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง ซึ่งเป็นสมรรถนะขององค์การ เป็นต้น

3. สมรรถนะในงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องมี ต้องเป็นและต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน บางกลุ่มงานหรือบางตำแหน่งอาจแบ่งละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานนั้นลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน เช่น พนักงานคดีที่ทำงานประจำองค์คณะกับพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยต้องมีสมรรถนะร่วมที่เหมือนกัน คือ มีความสามารถเกี่ยวกับคดีปกครองเหมือนกันและมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน พนักงานคดีประจำองค์คณะต้องเน้นทักษะการจัดทำสำนวนเป็นพิเศษ ส่วนพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยก็จะเน้นทักษะการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย เป็นต้น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550 : 29 – 30) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของนักแสดง ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือหากจะเลียนแบบต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การ นั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือ บริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย)จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

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

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะในการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะในการปราบปราม เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า สมรรถนะสามารถจำแนกประเภทแตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะขององค์กร (Organization Competencies) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies)

สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ

ดังที่กล่าวมาแล้วทั้งความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ และประเภทของสมรรถนะ เพื่อเป็นการชี้เฉพาะถึงสมรรถนะของผู้บริหารมืออาชีพโดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้เขียนขอนำเสนอสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งประกอบด้วย 9 สมรรถนะสำคัญ ดังนี้

1. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ : รู้เท่าทันโลกาภิวัตน์
2. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ : มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ
3. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ : มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
4. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ : มนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ
5. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ : ผู้ประสานสิบทิศ
6. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ : ตัดสินใจเฉียบคม
7. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ : พัฒนาทีมงาน
8. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ : บริหารแบบมีส่วนร่วม
9. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ : คุณธรรมนำชีวิต

สำหรับรายละเอียดของ 9 สมรรถนะสำคัญ ผู้สนใจสามารถติดตามศึกษา และเรียนรู้ได้จากหนังสือ เรื่อง ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ : 9 สมรรถนะสำคัญ : กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ของผู้เขียน และ / หรือ ในวารสารฉบับต่อไป

สรุป

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ จากพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่ง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน อาจจะเกิดจากพรสวรรค์ หรือสร้างขึ้นได้โดยการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์การ เพราะสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติ การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

สมรรถนะสามารถจำแนกได้ 3 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ สมรรถนะในองค์การ (Organization Competencies) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies)

องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ (Knowledge) 2) ด้านทักษะ (Skills) และคุณลักษณะอื่น ได้แก่ แรงจูงใจ (Motives) ลักษณะเฉพาะ (Traits) หรือ ลักษณะเฉพาะบุคคล (Personal Characteristics) ภาพลักษณ์ (Self–image) หรือ มโนทัศน์ในตน (Self–concept) ค่านิยม (Values) พฤติกรรม

(Behaviors) และ เจตคติ (Attitude) องค์ประกอบดังกล่าวอาจเกิดจากสามารถของบุคคลนั้นๆ เอง หรือความสามารถที่สร้างขึ้นภายหลังจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน

9 สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ โดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) รู้เท่าทันโลกาภิวัตน์2) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ 3) มีวุฒิภาวะทางอารมรณ์4) มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ 5) ผู้ประสานสิบทิศ 6) ตัดสินใจเฉียบคม 7) พัฒนาทีมงาน 8) บริหารแบบมีส่วนร่วม และ 9) คุณธรรมนำชีวิต

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). **ก้าวสู่อาเซียน Towards AEC.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2550). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). **เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI.** กรุงเทพฯ : เอช อาร์เซ็นเตอร์.

_____. (2550). **มารู้จัก Competency กันเถอะ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอช อาร์เซ็นเตอร์.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). **เริ่มอย่างไรเมื่อนำ Competency มาใช้ในองค์กร.** กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).

รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. (2548). **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.** เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์. (2548). ขีดสมรรถนะ: การบริหารทรัพยากรบุคคล. **วารสารดำรงราชานุภาพ.** 5(15), หน้า 65 – 81.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2539). **พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525.** กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พลับลิเคชั่นส์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). **ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ : สำนักงานวิจัยและพัฒนารายงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

_____. (2548). **สมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ พี.เอ.ลิฟวิ่ง.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ Competency Based Learning.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศิริพัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

_____. (2550). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2548). **Competency Dictionary.** กรุงเทพฯ :เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Blancero, D., Boroski, J and Dyer, L. (1996). Key Competency for a Transformed Human Resource Organization : Result of a Field Study. **Human Resource Management.** pp.383 – 403.

Boam, R and Sparrow, P. (1992). **Design and Achieving Competency : A Competency Based Approach to Developing People and Organizations.** London :Mc Graw – Hill International (UK) Limited.

Boyatzis, R.E. (1982). **The Competency Manager : A Model of Effective Performance**. New York : John Wiley & Son.

Dubiois, D.D. and Rothwell, W.J. (2004). **Competency – Based Human Resource Management**. Amberst, MA : Human Resource Development Press.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). **Strategy MAPS : Converting Intangible Asset into Tangible Outcome.** New York: Harvard Business School.

Ledford, E.G and Heneman, L.R. (1998). Competency Pay for Professional and Manager in Business : A Review and Implication for Teachers. **Journal of Personal Evaluation**. 12 (2), pp. 121–130.

McClelland, D. (1973). Testing for Competency Rather than for Intelligence. **American Psychologist**. 28 (1), pp. 1 – 14.

Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). **Competency at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons.

References

Blancero, D., Boroski, J and Dyer, L. (1996). Key Competency for a Transformed Human Resources Organization : Result of a Field Study. **Human Resource Management.** pp. 383 – 403.

Boam, R and Sparrow, P. (1992).**Design and Achieving Competency : A Competency Based Approach to Developing People and Organizations.** London:McGraw – Hill International (UK) Limited.

Boyatzis, R.E. (1982). **The Competency Manager : A Model of Effective Performance**. New York : John Wiley & Son.

Dubiois, D.D. and Rothwell, W.J. (2004). **Competency – Based Human Resource Management**. Amberst, MA : Human Resource Development Press.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). **Strategy MAPS : Converting Intangible Asset info Tangible Outcome.** New York : Harvard Business School.

Kongkasawas, T. (2005). **How to Begin When Competency is Brought into an Organization**. Bangkok: Technology Promotion Association (Thailand – Japan).

Ledford, E.G and Heneman, L.R. (1998). Competency Pay for Professional and Manager in Business:A Review and Implication for Teachers. **Journal of Personal Evaluation**. 12 (2), pp. 121–130.

McClelland, D. (1973). Testing for Competency Rather than for Intelligence.**AmericanPsychologist**. 28 (1), pp. 1 – 14.

Ministry of Education. (2011). **Towards AEC.** Bangkok: The War Veterans Organization of Thailand Printing.

Office of the Civil Service Commission.(2004). **Human Capitals and Competency Development for Human Resources Management**. Bangkok : Bureau of Research and Human Report Development, Office of the Civil Service Commission.

_____. (2005). **Thai Government Officer Competency**. Bangkok: PA Living.

Phuwittayapan, A. (2005). **Competency Dictionary**. Bangkok : HR Center.

Rasameethammachot, S. (2006). **Guidelines of Human Ability Development with Competency–Based Learning**. 3rd Edition. Bangkok:Siripattana Inter printing.

_____. (2007). **Human Resources Management with Competency Based HRM**. Bangkok: Se–Education.

Royal Institute of Thailand.(1996). **The Royal Institute of Thailand Dictionary B.E.2525**. Bangkok: Nanmee Book Publication.

Smitthikrai, C. (2007). **Staff Training in Organization**. 2nd Edition. Bangkok:Chulalongkorn University printing.

Santong, N. (2003). **Techniques of Job Description Based on Competency and KPI**. Bangkok: HR center.

_____. (2007). **Introducing the Word " Competency "**. 3rd Edition.Bangkok : HR center.

Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). **Competency at Work : Models for Superior Performance**. New York : John Wiley & Sons.

Sripayak, R. (2005). Competency Limit: Human Resources Management. **Journal of Dhamrongrajanupap**. 5(15), pp. 65 –81.

Wanichthanom, R. (2005). **Adaptation of Competency in Human Resources Management**. Seminar documentaries in the topic of the competency of Thai government officer. Office of the Civil Service Commission.