

# หน่วยที่ 3

## การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต



ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต  
วุฒิ ศศ.บ. (รัฐศาสตร์), พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์ เกียรตินิยมดี)  
ค.ด. (อุดมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 3

## หน่วยที่ 3

# การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

### เค้าโครงเนื้อหา

- ตอนที่ 3.1 แนวคิดการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
  - 3.1.1 ความเป็นมาและความหมายของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
  - 3.1.2 ความสำคัญของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
  - 3.1.3 ประเภทของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
- ตอนที่ 3.2 การจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
  - 3.2.1 กระบวนการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
  - 3.2.2 เทคนิคการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
  - 3.2.3 การวัดและประเมินสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
- ตอนที่ 3.3 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 3.3.1 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร
  - 3.3.2 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

### แนวคิด

1. ความเป็นมาของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มีจุดเริ่มต้นการคัดเลือกบุคลากรให้ยึดหลักสมรรถนะมากกว่ายึดหลักความรู้ การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการความสามารถในการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์สู่มาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ช่วยสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ช่วยประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาบุคลากร ช่วยจ่ายค่าตอบแทน และช่วยจัดการคนเก่ง โดยทั่วไปมีการจัดประเภทของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ 4 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะกลุ่มงาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และสมรรถนะนักบริหาร
2. การจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย กระบวนการ เทคนิค การวัด และประเมินสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
3. กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ มี 2 ประการ ได้แก่ กรณีตัวอย่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและกรณีตัวอย่างสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้
3. อธิบายและประยุกต์ใช้กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาค  
การเกษตรและนอกภาคการเกษตรได้

## ตอนที่ 3.1

### แนวคิดการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 3.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 3.1.1 ความเป็นมาและความหมายของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 3.1.2 ความสำคัญของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 3.1.3 ประเภทของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

#### แนวคิด

1. ความเป็นมาของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มีจุดเริ่มต้นในทศวรรษที่ 70 มีการนำระบบการคัดเลือกบุคลากรแบบใหม่มาใช้โดยยึดหลักสมรรถนะมากกว่ายึดหลักความรู้ การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการความสามารถในการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์สู่มาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ
2. การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ช่วยสรรหาคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ ช่วยประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาบุคลากร ช่วยจ่ายค่าตอบแทน และช่วยจัดการคนเก่ง
3. การจัดแบ่งประเภทการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปกำหนดไว้ 4 ประเภท ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะกลุ่มงาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และสมรรถนะ นักบริหาร

#### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 3.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความเป็นมาและความหมายของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายความสำคัญของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้
3. อธิบายประเภทการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้

## เรื่องที่ 3.1.1 ความเป็นมาและความหมายของการบริหาร สมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

### ความเป็นมาของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันองค์กรทุกแห่งทั้งภาครัฐและเอกชนรวมทั้งสหกรณ์ต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness) โดยนำกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (cost leadership) กลยุทธ์การตอบสนองต่อลูกค้า (customer responsiveness) และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและนวัตกรรมใหม่ (differentiation and innovation) เป็นต้น มาใช้ในการบริหารองค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว และสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการบริหารเพื่อสร้างความสำเร็จในการแข่งขันแบบยั่งยืน (sustainable competitive Advantage) จำเป็นต้องบริหารจัดการสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ (intangible assets) ที่องค์การมีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งได้แก่ ทุนมนุษย์

สุรพงษ์ มาลี (2549, น. 14-6) ได้นำแนวคิดของ Norton และ Kaplan ในตำรา Balanced Scorecard (BSC) มาอธิบายว่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์การแยกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งมีความจำเป็นต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บังเกิดผล คือ

1. **ทุนมนุษย์ (human capital)** คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะของคนในองค์การ หรืออาจจะเรียกว่าสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ (strategic competencies)

2. **ทุนข้อมูลข่าวสาร (information capital)** คือ ระบบข้อมูล เครือข่ายและเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์การ หรืออาจจะเรียกว่า เทคโนโลยีเชิงยุทธศาสตร์ (strategic technologies)

3. **ทุนองค์การ (organizational capital)** คือ ความสามารถขององค์การในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการดูแลให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำ ความสอดคล้องของทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การ รวมทั้งความสามารถของพนักงานในการแบ่งปันข้อมูลเพื่อสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างบรรลุผล

เป้าหมายสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ ซึ่งมักจะแปลงเป็นตัวเงินโดยตรงได้ลำบาก เช่น ทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ ข้อมูลข่าวสารและความจงรักภักดีของลูกค้า คือ การทำให้สินทรัพย์เหล่านี้เป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่

ถึงแม้ว่าผู้บริหารของภาครัฐและเอกชนจะตระหนักดีว่าสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้มีความสำคัญ แต่ David Norton ได้ตั้งข้อสังเกตว่า “...สินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ชนิดนี้เป็นสิ่งที่คนเข้าใจน้อยที่สุด มีแนวโน้มที่จะวัดและประเมินผลได้ยากที่สุด จึงทำให้ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะละเลยและใช้สามัญสำนึกในการตัดสินใจมากที่สุด”

ขณะนี้องค์การหลายแห่งเริ่มให้ความสนใจกับการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถของกำลังคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น จึงเริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดสมรรถนะเข้ามาใช้ (Competency Based Human Resource Management and Development) ดังนั้น เป้าหมายของการนำเสนอเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ผู้บริหาร สหกรณ์ ได้มีความรู้ความเข้าใจ และประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เพื่อเป็นกลไกและเครื่องมือบริหารงานสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศ (excellence) ต่อไป

แนวคิดการศึกษาเพื่อนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังเริ่มในช่วงต้นของทศวรรษที่ 70 เมื่อเจ้าหน้าที่ระดับสูงผู้หนึ่งของหน่วยงานข้อมูลข่าวสารของสหรัฐอเมริกา (United State Information Agency: USIA) ได้ไปเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยมี ศาสตราจารย์ David C. McClelland ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาผู้มีผลงานและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเป็นผู้นำสัมมนา โดย ศาสตราจารย์ McClelland ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถที่จะระบุได้ว่าบุคคล ผู้มีความสามารถที่ประสบความสำเร็จนั้นควรจะต้องมีทัศนคติและอุปนิสัยอะไรบ้าง (attitudes and habits) เจ้าหน้าที่ที่คนดังกล่าวของ USIA จึงได้ขอคำปรึกษา McClelland ว่าวิธีการทดสอบบุคลิกภาพ ดังกล่าวอาจจะนำไปใช้แก้ไขปัญหาคัดเลือกเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของเขาได้ เพราะขณะนั้น USIA มีปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้สมัครงานซึ่งเป็นคนผิวดำหรือคนกลุ่มน้อยที่สมัครจะไปทำงานด้านห้องสมุด และวัฒนธรรมในสำนักงานของ USIA ในต่างประเทศ แต่ผู้สมัครส่วนใหญ่มักจะไม่ได้รับการคัดเลือก และใบสมัครส่วนมากถูกคัดออกตั้งแต่ขั้นตอนการคัดกรอง นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ผู้หนึ่งยังระบุปัญหาที่เกี่ยวกับแบบทดสอบที่ใช้อยู่ขณะนั้นว่าไม่ได้ทดสอบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานที่ผู้สมัครจะต้องทำเลย ปัญหาสำคัญที่ ศาสตราจารย์ McClelland ถูกขอร้องให้ช่วยแก้ไขก็คือ **“ทำอย่างไรจึงจะสามารถระบุหาทัศนคติและอุปนิสัยของการเป็นเจ้าหน้าที่ของ USIA ผู้ซึ่งมีผลงานยอดเยี่ยม”** ซึ่งหากระบุได้ ทางหน่วยงาน USIA ก็จะได้นำไปใช้ในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ต่อไป

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ตอบตกลงและเริ่มโครงการ โดยได้ขอให้ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและผู้บริหารระดับสูงช่วยระบุรายชื่อเจ้าหน้าที่ที่ถือว่าเป็นผู้มีผลงานเยี่ยมที่สุด (most outstanding employees) และเจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานมานานแต่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น เพื่อหาความแตกต่างของคนทั้งสองกลุ่ม McClelland และเพื่อนร่วมงานคือ ชาลส์ เดลีย์ (Charles Dailey) ได้ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่ถูกระบุชื่อทั้งหมดอย่างเข้มข้น โดยใช้คำถามที่เจาะลึกลงในรายละเอียดเกี่ยวกับเหตุการณ์ในงานที่เจ้าหน้าที่เหล่านั้น

ปฏิบัติ สิ่งที่ปฏิบัติ ช่วงเวลา สถานที่ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรายละเอียดและเรื่องราวที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้ถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบ (pattern) ว่าสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ที่มีผลโดดเด่นนั้นต่างจากสมรรถนะของคนที่ไม่มีผลงานปกติอย่างไร

จากการศึกษาของศาสตราจารย์ McClelland พบว่าสมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งคือ **“ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม” (social sensitivity)** ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ของ USIA สามารถทำงานตามนโยบายที่กำหนดมาจากกรุงวอชิงตัน โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับวัฒนธรรมท้องถิ่นที่สำนักงานตั้งอยู่ และสิ่งที่น่าสนใจก็คือสมรรถนะที่ระบุโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานประจำที่เจ้าหน้าที่ซึ่งศาสตราจารย์ McClelland และคณะได้ทำการสัมภาษณ์สักเท่าไร และเพื่อเป็นการพิสูจน์ว่าสิ่งที่ค้นพบเป็นจริงโดยที่แมคเคลแลนด์ ศาสตราจารย์ (McClelland) ได้ทำการเปรียบเทียบกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีผลงาน โดดเด่นและกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานปานอื่กลุ่มหนึ่ง โดยใช้แบบทดสอบเดียวกันกับที่ใช้ทดสอบเรื่องความไวต่อการรับรู้ทางสังคมและสมรรถนะอื่น ๆ ที่ใช้ในครั้งแรก และผลการทดสอบที่ออกมา ก็ยืนยันในลักษณะเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า **“ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม”** และสมรรถนะหลักที่สำคัญตัวอื่น ๆ นั้นเกี่ยวข้องกับการสร้างผลงาน (job performance)

ใน ค.ศ. 1973 David C. McClelland ได้เขียนแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน ในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา โดยชี้ให้เห็นว่าการใช้แบบทดสอบมาตรฐานในการสอบเข้ารับราชการ อย่างเช่น แบบทดสอบระดับความสามารถทางสติปัญญา (IQ Test) หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพ (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) นั้นไม่ได้ช่วยให้เข้าใจว่าผู้สมัครงานจะปฏิบัติงาน ได้อย่างไร โดยแย้งว่าอาจจะไม่มีความจำเป็นที่ผู้สมัครในตำแหน่งพนักงานดับเพลิงหรือตำรวจจะต้องรู้ความหมายของคำศัพท์ยาก ๆ หรือคำอุปมาอุปมัย David C. McClelland กล่าวว่า **“ถ้าต้องการจะทดสอบว่าใครจะทำหน้าที่เป็นตำรวจได้ดี ก็ต้องไปดูว่าตำรวจเขาทำงานอย่างไร”** (If you want to test who will be a good policeman, go find out what a policemen does) ผลการศึกษาครั้งนั้นจึงเป็นจุดเริ่มต้นให้ ศาสตราจารย์ David C. McClelland ตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ **“Testing for Competence rather than Intelligence”** เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (competency testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่ เนื้อหาของบทความนี้ระบุว่า **“สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิม”** (ความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษาหรือคะแนนสอบ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า **“บุคคลที่ทำงานเก่ง”** ไม่ได้หมายถึง **“บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง”** แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน อันถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องการบริหารสมรรถนะ ซึ่งนักวิชาการได้นำมาใช้เป็นแนวทางการศึกษาในเวลาต่อมา

แนวทางที่ McClelland เสนอไม่ได้จำกัดวงอยู่เฉพาะในระบบราชการเท่านั้น แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้กับบริษัทเอกชนที่นิยมใช้แบบทดสอบมาตรฐาน ซึ่งออกแบบมาเพื่อพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษามากกว่าผลการปฏิบัติงานจริง และในฐานะที่เขาเป็นประธานสภาการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในตอนนั้นด้วย เขายังพบอีกว่านักศึกษาที่ผลการเรียนไม่ดี ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องทำงานไม่ดีด้วย อย่างไรก็ตาม แนวคิดของ David C. McClelland อาจจะไม่ได้ออกแบบใหม่ทั้งหมด เพราะหากย้อนหลังกลับไปในช่วงทศวรรษที่ 20 (ราว ค.ศ. 1920) Frederick W. Taylor บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ได้เสนอให้มีการแยกส่วนงานที่คนงานทำออกเป็นส่วนย่อย ๆ (component parts) แบบที่ David C. McClelland ใช้ในการระบุนาสมรรถนะ และในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง นักจิตวิทยาชื่อ John Flanagan ได้พัฒนาวิธีการสัมภาษณ์จากเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Interview) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะระบุหาคุณลักษณะ (traits) และทักษะ (skills) ที่สำคัญสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ด้วยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและสังเกตพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น สถานการณ์การทำงาน ภาวะวิกฤต การแก้ปัญหาและตัดสินใจ รวมทั้งสถานการณ์อื่น ๆ ด้วย แต่วิธีการสัมภาษณ์จากเหตุการณ์สำคัญนั้นต่างจากวิธีการระบุนาสมรรถนะของ David C. McClelland เพราะไม่ได้ให้ความสำคัญต่อรูปแบบหรือแบบแผนความคิด และความรู้สึกของผู้ถูกสัมภาษณ์ (thinking patterns and feelings) แต่ให้ความสำคัญเฉพาะพฤติกรรมที่ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงออกมาหรือได้พบเห็น ขณะที่วิธีการของ David C. McClelland ซึ่งต่อมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากรอบสมรรถนะนั้นได้กินความถึงประสบการณ์และการรับรู้ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วย

ใน ค.ศ. 1973 McClelland ร่วมกับนักจิตวิทยาซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงานชื่อ David Berlew ได้ตั้งบริษัทชื่อ McBer เพื่อเผยแพร่แนวคิดเรื่องการบริหารสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลทำให้แนวคิดและการนำตัวแบบการบริหารสมรรถนะไปใช้มีความแพร่หลายมากขึ้น แม้ว่าในช่วงหลังจะมีการพัฒนาตัวแบบการบริหารสมรรถนะที่แตกต่างออกไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยังยึดหลักการที่ McClelland วางไว้ โดยมุ่งเน้นการสร้างผลงานที่โดดเด่นด้วยการระบุนาคนที่มีความโดดเด่นกว่าคนอื่นและวิเคราะห์สิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งวิธีการนี้อาจจะกำหนดเป็นหลักการทำไปได้ 2 ประการ คือ (1) การเน้นความสำเร็จในงาน ซึ่งมีความโดดเด่นโดยไม่ต้องตั้งสมมติฐานว่าบุคคลนั้นมีบทบาทอะไร และ (2) ให้ความสำคัญกับสิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามหลักการนี้ก็คือ สามารถระบุพฤติกรรมซึ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในหน้าที่หนึ่งได้สำเร็จ

### ความหมายของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

คำว่า สมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำที่นำมาใช้มากในปัจจุบันโดยเฉพาะ “คำว่า สมรรถนะ (competency) ได้มีการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน โดยมีความเชื่อว่าถ้าบุคลากรในองค์กรหรือสหกรณ์มีสมรรถนะการทำงานที่ดีที่เรียกว่า ทำงานมีมาตรฐานสูง (high performance) ย่อมส่งผลทำให้การบริหารองค์กรหรือการบริหารงานสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศ (excellence) ได้ คำว่า สมรรถนะ เป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่มีความเข้าใจไม่ตรงกัน มีนักวิชาการได้แปลความหมาย competency ไว้แตกต่างกัน



อาทิ ชีตความสามารถ ความสามารถ สมรรถนะ และศักยภาพ เป็นต้น พจนานุกรม The American Heritage Dictionary ได้ให้ความหมายของ competency ไว้ว่า คือ สภาพหรือคุณภาพของสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์และมีคุณสมบัติครบถ้วน (the state or quality of being properly or well qualified)

Spencer and Spencer ได้อธิบายว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ซึ่งหากพิจารณาคำนิยามของ Spencer and Spencer พบว่า สมรรถนะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ (สุรพงษ์ มาลี, 2549, น. 14-10)

**1. กำหนดคุณลักษณะของบุคคล (underlying characteristics)** กล่าวคือ เป็นสิ่งที่ฝังลึกและมีความคงทนจนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ๆ รวมทั้งใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ และพฤติกรรมทำงานได้ด้วย

**2. มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน (causally related)** หมายความว่า สมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมหรือเป็นตัวพยากรณ์ว่าบุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด

**3. สามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ (criterion referenced)** หมายความว่า สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหน หรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

เมื่อพิจารณาความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญมี 6 ประการ ดังนี้

**1. ความรู้ (Knowledge)** คือ ข้อมูลความรู้ที่มีในบุคคลในสาขาต่าง ๆ เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้การบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ เป็นต้น

**2. ทักษะ (Skill)** คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการนำเสนอ ทักษะในการคำนวณ เป็นต้น

**3. บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role)** คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยของสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ผู้ประสาน ผู้ประกอบการ ผู้เจรจาต่อรอง ผู้ประชาสัมพันธ์ ผู้เป็นสัญลักษณ์ เป็นต้น

**4. ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image)** คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของงาน ซึ่งแสดงออกในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่คุณค่าเชื่อว่า

ตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาได้ การยึดถือค่านิยมในความจริงจัง ความสมานฉันท์ ความไม่รู้จักความรับผิดชอบ และความเสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นต้น

5. **อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ (Traits)** คือ ความเคยชินของพฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้นเป็นที่น่าเคารพนับถือ ความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

6. **แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives)** คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติรายวัน เป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (drive) ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นต้น

องค์ประกอบสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer สรุปได้ ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

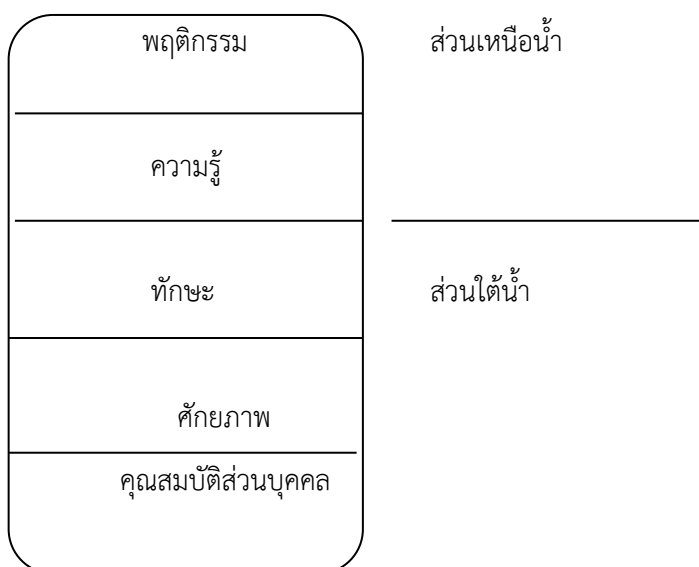
จากภาพที่ 3.1 อธิบายได้ว่าองค์ประกอบสมรรถนะเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) โดยแบ่งองค์ประกอบตามความยากง่ายของการพัฒนา ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ถือว่าเป็นส่วนที่บุคคลแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาได้ไม่ยาก โดยอาจใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าและการปฏิบัติ ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ นักวิชาการจึงมักเรียกส่วนนี้ว่า **“Hard Skills”** ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลือ ซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ (Traits) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) นั้นจัดว่าเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่าเพราะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งอยู่ใต้น้ำรวมทั้งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่

ของสมรรถนะ โดยที่การพัฒนาส่วนนี้ทำได้ยากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำและอาจต้องใช้เวลาชานาน นักวิชาการมักเรียกส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้ว่า **“Soft Skills”** จากแนวคิดของ Spencer and Spencer อาจสรุปได้ว่าสมรรถนะนั้น มีองค์ประกอบทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัด อันได้แก่ ทักษะและความรู้กับส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม อุดมนิสัย ทศนคติ และแรงขับ และที่สำคัญสมรรถนะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถส่งผลถึงผลลัพธ์ของงาน ตลอดจนมีแนวทางในการวัดและประเมินได้ด้วย

นอกจากแนวคิดของ Spencer and Spencer แล้วยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ให้คำนิยามคำว่า สมรรถนะไว้ต่าง ๆ กัน อาทิ Ganesh Shermon (2004, p. 75) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ คือ **การผสมผสานบูรณาการความรู้ ทักษะ ศักยภาพ และคุณสมบัติส่วนบุคคลได้มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลประสบความสำเร็จและช่วยให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ** (*competencies are the combination of knowledge abilities personal attributes and skills that contribute to individual and organizational performance*) แนวคิดของ Shermon ได้ระบอบองค์ประกอบไว้ 4 ประการ คือ

1. **ความรู้ (Knowledge)** คือ สารสนเทศที่มีการจัดระบบการเรียนรู้และประยุกต์ผ่านประสบการณ์ การศึกษา และการสังเคราะห์
2. **ทักษะ (Skills)** คือ ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติซ้ำ ๆ ของการประยุกต์ความรู้หรือศักยภาพภายใน
3. **ศักยภาพ (Ability)** คือ ศักยภาพภายในที่กำหนดความคิดภายใน (mental) และร่างกาย (physical) ในการปฏิบัติงาน
4. **คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Attributes)** คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ค่านิยม แรงขับภายใน และทัศนคติที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล

Shermon ได้อธิบายองค์ประกอบสมรรถนะโดยใช้ตัวแบบภูเขาน้ำแข็งเช่นกัน ดังภาพที่ 3.2



### ภาพที่ 3.2 ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง ตามแนวคิดของ Shermon

จากภาพที่ 3.2 อธิบายได้ว่า สมรรถนะตามแนวคิดของ Shermon ไม่แตกต่างจาก Spencer and Spencer มากนัก มีการอธิบายองค์ประกอบโดยใช้ตัวแบบภูเขาน้ำแข็งเหมือนกันจะแตกต่างตรงการนิยามศัพท์นั้นแตกต่างกัน

นอกจากนี้ สมรรถนะในแนวคิดของ Bloom ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการเรียนการสอนได้อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้ใน 3 ด้าน ที่เรียกว่า CAP Model ซึ่งประกอบด้วย (เสนห์ จุ้ยโต, 2550, น. 42)

**1. ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain)** หมายถึง ความจำ ความเข้าใจ การประยุกต์ใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผล

**2. ด้านเจตคติพิสัย (Affective Domain)** หมายถึง ทศนคติ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม แรงจูงใจที่อยู่ภายในบุคคล

**3. ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain)** หมายถึง ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการที่เกิดจากการสังเกต การเลียนแบบกระทำตามแบบบ้อย ๆ ทำอย่างต่อเนื่อง และทำโดยอัตโนมัติ

ดังนั้น ในแนวคิดของ CAP Model จึงอธิบายว่า สมรรถนะ คือ พฤติกรรมทำงานของบุคคลที่มีมาตรฐานสูงโดยมีการบูรณาการทั้ง 3 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย พุทธิพิสัย (ความรู้) เจตคติพิสัย (ทัศนคติ) และ ทักษะพิสัย (ความชำนาญ)

สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 3.1

**ตารางที่ 3.1 เปรียบเทียบองค์ประกอบสมรรถนะระหว่าง Spencer and Spencer, Shermon และ Bloom**

Spencer and Spencer	Shermon	Bloom
ความรู้	ความรู้	พุทธิพิสัย
ทักษะ	ทักษะ	ทักษะพิสัย
บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ แรงผลักดันเบื้องลึก	ศักยภาพ คุณสมบัติส่วนบุคคล	เจตคติพิสัย

ในปัจจุบันมีความพยายามอธิบายนิยามของคำว่าสมรรถนะให้มีความชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยสรุปได้ ดังนี้

1. ความรู้อย่างเดียวไม่อาจถือว่าเป็นสมรรถนะ แต่เมื่อมีการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติจึงถือว่าเป็นสมรรถนะ ความรู้ด้านการทำงานเป็นทีมไม่ถือเป็นสมรรถนะ เมื่อนำความรู้ไปปฏิบัติสร้างทีมสู่ความสำเร็จได้ เรียกว่า มีสมรรถนะ

2. ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่เมื่อมีทักษะที่เกิดจากความรู้อยู่ทำให้เกิดการทำงานมาตรฐานสูง ทักษะการนำเสนอผลงานทุกคนก็นำเสนอผลงานได้ แต่ถ้านำเสนอผลงานแบบมืออาชีพ (professional) ต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการนำเสนอจึงจะทำให้การนำเสนอเป็นสมรรถนะ

3. ทศคนคิยอย่างเด็ยวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เมื่อมีแรงจูงใจที่จะทำงานอย่างเด็ยวยอมไม่เป็นสมรรถนะ เมื่อมีแรงจูงใจบวกกับความรู้และทักษะในการทำงานยอมให้การทำงานสู่ความสำเร็จได้

สมรรถนะจึงเป็นส่วนผสมของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อย่างเหมาะสม เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลในการทำงานไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่มุ่งหวังไว้

<p>สมรรถนะ = ผลรวมของความรู้ + ทักษะ + และทัศนคติ</p> <p>Competency = Knowledge + Skill + Attitude</p>
--

การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์จึงหมายถึง การจัดการความสามารถในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ โดยการบูรณาการความรู้ ทักษะและทัศนคติเพื่อการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ (high performance)

### ประเด็นการวิเคราะห์

หัวใจสำคัญของ การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ คืออะไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.1.1

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.1

## เรื่องที่ 3.1.2 ความสำคัญของการบริหารสมรรถนะ ทรัพยากรมนุษย์

หลักการสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นหลักการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
แนวใหม่ที่ใช้สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบครบวงจรหรือครบกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ตั้งแต่ก่อนเข้าทำงานจนกระทั่งออกจากงาน

การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ใน  
5 ด้าน ดังนี้ (วัฒนา ล่วงลือ, 2550, น. 8) ได้แก่

### ช่วยสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment and Selection)

คำบรรยายสมรรถนะ (Competency Profile) จะทำให้ทราบว่าแต่ละตำแหน่งงานต้องการบุคคลที่มี  
สมรรถนะอะไรบ้างและบุคคลเหล่านั้นจะสรรหาได้จากแห่งไหน ในกระบวนการคัดเลือก (selection)  
จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือก เช่น แบบทดสอบ หรือแบบสัมภาษณ์ การสร้างข้อสอบก็ต้องมีข้อ  
คำถามเพื่อจะวัดตามสมรรถนะที่กำหนดไว้ หรือคำถามในการสัมภาษณ์ก็เพื่อค้นหาว่ามีสมรรถนะตาม  
ที่ต้องการหรือไม่

ในการสรรหาคัดเลือกพนักงานในยุคใหม่ได้กำหนดคุณสมบัติของบุคคล (qualification) ที่จะ  
สามารถปฏิบัติงานได้ตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Profile) ไว้ 4 ประการ คือ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2549, น.  
66)

**1. องค์ความรู้ (Body of Knowledge)** หมายถึง องค์ความรู้จากการศึกษาเล่าเรียน (education) ซึ่งมี  
2 ลักษณะประกอบด้วย ความรู้ทั่วไป (general) และความรู้เฉพาะ (specific) เช่น ความรู้ทั่วไปในการ  
ปฏิบัติงานกับความรู้เฉพาะงานบัญชีการเงิน เป็นต้น

**2. สมรรถนะ (Competency)** หมายถึง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก  
(Core Competency: CC) และสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency: FC) ซึ่งในอนาคต  
สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดตำแหน่งงานออกเป็น 4 ประเภท คือ งานทั่วไป งานวิชาการ (วิชาชีพ) งาน  
อำนวยการ งานบริหาร ดังนั้น จึงต้องมีการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานทั้ง 4 ประเภท ดังกล่าว

**3. ประสบการณ์ (Experience)** หมายถึง ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในงานซึ่งหมายความถึง  
ประสบการณ์โดยตรงและโดยอ้อมที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลสามารถปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จได้

**4. พฤติกรรมที่ดี (Good Behavior)** หมายถึง พฤติกรรมที่สะท้อนซึ่งความเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาวิชาชีพ ซึ่งต้องมีหลักฐานแสดงรับรองว่าเป็นผู้ประพฤติดีดังกล่าวข้างต้น

ดังนั้น คุณสมบัติของบุคคลในตำแหน่งงานจากเดิมที่มุ่งเน้นคุณวุฒิ เน้นองค์ความรู้แต่เพียงอย่างเดียว ปัจจุบันได้มีกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมด้านสมรรถนะ (competency) เมื่อมีการคัดเลือกจึงต้องมีเครื่องมือวัด และประเมินสมรรถนะที่เที่ยงตรง (validity) และเชื่อถือได้ (reliability) แทนที่จะมุ่งเน้นการสอบข้อเขียนและ สอบสัมภาษณ์แต่เพียงอย่างเดียว

### ช่วยประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

เนื่องจากสมรรถนะ กำหนดเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ (key behaviors) ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็สามารถประเมินได้ว่า ได้ปฏิบัติตามพฤติกรรมที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่ง ข้อมูลการประเมินผลจะมีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical data) สามารถประเมินได้ว่าบุคคลนั้น ปฏิบัติตามพฤติกรรมที่กำหนดมากน้อยเพียงใด ทำให้การประเมินผลมีความเป็นปรนัย และลดภาวะอัตวิสัย

Ganesh Shermon (2004, pp. 156-158) ได้เสนอวิธีการประเมินสมรรถนะไว้ 16 ประการ ดังนี้

1. ตะกร้าตักสินใจ (In Basket)
2. อภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)
3. สถานการณ์จำลองโดยการสัมภาษณ์ (Interview Simulation)
4. การเขียนรายงานและนำเสนอ (Presentation and Report Writing)
5. ปัญหาการบริหารโดยการวิเคราะห์ (Management Problems for Analysis)
6. การกรองคุณสมบัติ (Qualification Screens)
7. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)
8. การจำลองสถานการณ์ในงาน (Job Simulation)
9. ทดสอบความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill Tests)
10. การวัดคนเก่ง (Talent Measures)
11. ทดสอบค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงาน (Culture Fit and Values Inventories)
12. การตรวจสอบประวัติ (Background Investigations)
13. ทดสอบจริยธรรม (Integrity Tests)
14. ทดสอบศักยภาพด้านร่างกาย (Physical Abilities Tests)
15. เกมธุรกิจ (Business Games)
16. ทดสอบบทบาทสมมติ (Role Play Exercises)

ตัวอย่างเช่น ตะกร้าตัดสินใจ เป็นการประเมินสมรรถนะการแก้ปัญหาวิกฤตโดยไม่รู้ล่วงหน้ามาก่อน โดยจับฉลากคำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า บุคลากรที่ทดสอบสมรรถนะจะไม่รู้คำถามมาก่อน คิดเดี๋ยวนั้นตอบเดี๋ยวนั้น คล้ายกับคำถามประกวดนางงามจักรวาลที่ผู้ตอบต้องมีไหวพริบปฏิภาณสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เป็นต้น

### พัฒนาบุคลากร

การทำคำบรรยายสมรรถนะ (Competency Profile) แล้วนำมาวิเคราะห์ช่องว่างทำให้ทราบว่า จะต้องพัฒนาในเรื่องใดและบุคคลใดบ้าง เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนการฝึกอบรม หรือจัดทำแผนการพัฒนาตามสายงาน (career development plan) และหลักสูตรฝึกอบรมที่ต้องออกแบบ (design) และกำหนดเนื้อหาวิชา (content) ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา

**ตัวอย่าง** การวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) ระหว่างสมรรถนะที่ควรจะเป็นกับสมรรถนะที่เป็นอยู่ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดังตารางที่ 3.2 (เสนห์ จุ้ยโต, 2546, น. 58-59)

ตารางที่ 3.3 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะที่เป็นอยู่กับสมรรถนะที่ควรจะเป็น

ลำดับ	สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะที่เป็นอยู่		สมรรถนะที่ควรจะเป็น	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1	ความรู้ด้านเศรษฐกิจและสังคม	2.97	.49	4.25	.62
2	ความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	2.65	.68	4.07	.77
3	ความสามารถในการวิเคราะห์สังเคราะห์และคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.02	.75	4.30	.63
4	ความสามารถในการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.09	.75	4.38	.68
5	ความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลงและการจัดการนวัตกรรม	2.95	.89	3.30	.69
6	การมีจิตสำนึกของการให้บริการที่ดี	3.68	.89	4.41	.74
7	การตอบสนองต่อลูกค้าอย่างรวดเร็ว	3.60	.96	4.30	.74
8	ทักษะเจรจาต่อรองและประนีประนอม	3.21	.88	4.32	.75
9	ความสามารถทำงานเป็นทีม	3.66	.84	4.54	.56
10	ความสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง	3.40	.74	4.51	.67



ลำดับ	สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะที่เป็นอยู่		สมรรถนะที่ควรจะเป็น	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
11	ความรู้ในงานและปรับปรุงงาน	3.32	.87	4.51	.61
12	ทักษะการนำเสนอผลงาน	2.95	.77	4.31	.61
13	ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.39	.76	4.38	.68
14	ทักษะการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร	3.09	.74	4.36	.63
15	การมีคุณธรรม จริยธรรม	3.78	.88	4.47	.63
	<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.25</b>	<b>.51</b>	<b>4.36</b>	<b>.43</b>

จากตารางที่ 3.2 อธิบายได้ว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ปัจจุบันโดยเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ ) และสมรรถนะที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ ) สำหรับสมรรถนะที่เป็นอยู่ปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การมีคุณธรรม จริยธรรม ความสามารถในการทำงานเป็นทีม การมีจิตสำนึกของการให้บริการที่ดี การตอบสนองต่อลูกค้าอย่างรวดเร็วตามลำดับ

สมรรถนะที่ควรจะเป็นในอนาคตมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้พัฒนาตนเอง ความรอบรู้ในงานและปรับปรุงงานตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่เป็นอยู่ปัจจุบันกับสมรรถนะที่ควรจะเป็นในอนาคตที่มีความแตกต่างกันมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทักษะการนำเสนอผลงาน ความสามารถในการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ

ดังนั้น เมื่อมีการวิเคราะห์ช่องว่างแล้วก็นำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักที่กำหนดไว้โดยมี 9 โครงการ ดังนี้

1	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
2	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง เทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ
3	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมยุคโลกาภิวัตน์สู่ Thailand 4.0
4	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การคิดเชิงระบบแบบองค์รวม
5	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
6	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารในอาเซียน
7	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธี
8	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การจัดการความรู้สู่มีอาเซียน
9	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การจัดการ ICT สู่ Digital Technology

## จ่ายค่าตอบแทน (Compensation)

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยยึดหลักสมรรถนะ (competency-based pay) จะพิจารณาใน 2 ลักษณะ คือ

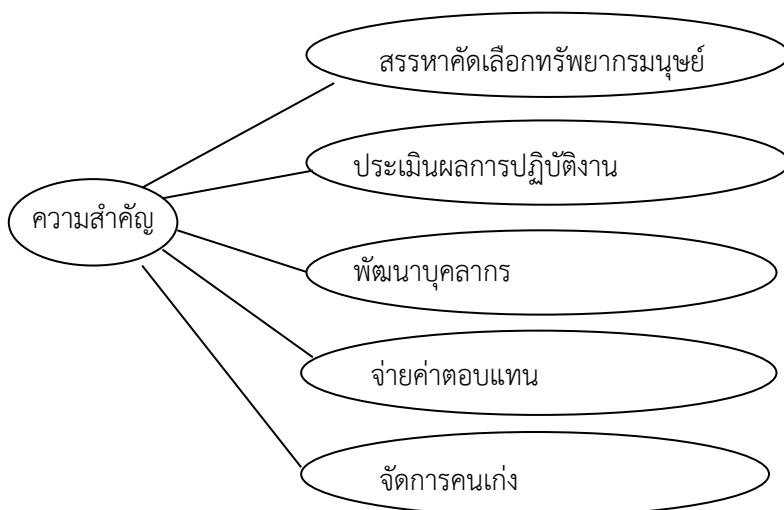
1. จ่ายค่าตอบแทน competency ที่เพิ่มขึ้น เช่น บุคลากรมีสมรรถนะเดิมอยู่ระดับ 2 เมื่อมีการพัฒนาเปลี่ยนเป็นระดับ 3 จึงจ่ายค่าตอบแทนเพิ่ม เป็นต้น
2. จ่ายค่าตอบแทน competency เมื่อถึงระดับที่คาดหวัง เช่น บุคลากรมีสมรรถนะที่คาดหวังอยู่ระดับ 5 เมื่อมีการพัฒนาเปลี่ยนเป็นระดับ 5 ตามที่คาดหวัง เป็นต้น

ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนตามหลักสมรรถนะจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน องค์กรก็จะมีผลงานสูงขึ้น

## จัดการคนเก่ง (Talent people)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีบุคลากรที่เก่ง (talent) เป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงาน บุคลากรที่เป็นคนเก่งควรได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถสูงขึ้น และสามารถนำไปใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan)

สรุปความสำคัญของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มี 5 ประการดังนี้



## ประเด็นวิเคราะห์

การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อสหกรณ์หรือไม่ อย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.1.2

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.2

## เรื่องที่ 3.1.3 ประเภทของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการได้จัดแบ่งประเภทของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ไว้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดแบ่ง ในเรื่องนี้ขอจำแนกประเภทของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 ประเภท คือ 1) ประเภทการบริหารสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิง 2) ประเภทการบริหารสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน 3) ประเภทการบริหารสมรรถนะตามระดับขั้นในโครงสร้างองค์การ และ 4) ประเภทการบริหารสมรรถนะตามกลุ่มงาน

### 1. การจัดประเภทของการบริหารสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิง

หากยึดคำนิยามของศาสตราจารย์ McClelland และของ Spencer and Spencer จะพบว่าองค์ประกอบหนึ่งของคำนิยามก็คือการใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (criterion referenced) กล่าวคือการบริหารสมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหนหรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้น บริษัทที่ปรึกษา McBer จึงแบ่งประเภทของการบริหารสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิงออกเป็น 2 ประเภท คือ (สุรพงษ์ มาลี, 2549, น. 14-15)

**1.1 การบริหารสมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)** หมายถึง การจัดการสมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีเพื่อที่จะสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำหรือมาตรฐานขั้นต่ำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นว่า หากมีสมรรถนะดังกล่าวแล้วจะทำให้ทำงานได้ผลงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น สมรรถนะพื้นฐานนี้ Schroder เรียกว่าสมรรถนะขั้นต่ำ หรือ Basic Competencies

**1.2 การบริหารสมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies)** หมายถึง สมรรถนะที่สามารถใช้จำแนกผู้ปฏิบัติงานว่าคนใดจะมีผลงานดีกว่าหรือด้อยกว่ากันอย่างไร สมรรถนะเชิงจำแนกนี้ Schroder เรียกว่าสมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน หรือ High Performance Competencies

การจัดประเภทของการบริหารสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะพื้นฐานและสมรรถนะเชิงจำแนก มีความสำคัญในเชิงปฏิบัติ เพราะจะมีผลต่อการกำหนดสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน ว่าเป็นการกำหนดเพียงมีหรือไม่มีสมรรถนะตามมาตรฐานขั้นต่ำ หรือจะเป็นการกำหนดจะต้องมีสมรรถนะในระดับเท่าใด

### 2. การจัดประเภทของการบริหารสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน

การบริหารสมรรถนะสำหรับการทำงานในองค์การอาจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (สุรพงษ์ มาลี, 2549, น. 14-15)

**2.1 การบริหารสมรรถนะหลัก (Core Competency)** หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมี เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็น 1) สมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) ได้แก่ การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถด้านภาษา เป็นต้น และ 2) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผน การแก้ปัญหาและตัดสินใจ เป็นต้น

**2.2 การบริหารสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานและเทคนิค (Job Related Functional/Technical Competencies)** คือ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น เช่น สมรรถนะทางด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด ด้านการซ่อมบำรุง เป็นต้น

### 3. การจัดประเภทของการบริหารสมรรถนะตามระดับชั้นในโครงสร้างองค์กร

ในบางครั้งมีการจำแนกการบริหารสมรรถนะโดยพิจารณาตามระดับชั้นในโครงสร้างองค์กรเป็น 3 ระดับ คือ

**3.1 การบริหารสมรรถนะหลัก (Core Competency)** คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งและในทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีการกิจสำคัญคือ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ

**3.2 การบริหารสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency)** คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่งหรือสายงานเดียวกันจำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานทั้งสายงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**3.3 การบริหารสมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน (Job Specific Competency)** คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการงานหลัก (key result areas) ให้ได้ผล

### 4. การจัดประเภทของการบริหารสมรรถนะตามกลุ่มงาน

มีบางกรณีได้มีการจำแนกโดยยึดกลุ่มงานที่เหมือนกันไว้ในหมวดหมู่เดียวกัน โดยจัดแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (เสนห์ จุ้ยโต, 2548, น. 21-22)

**4.1 การบริหารสมรรถนะหลัก (Core Competency)** คือ สมรรถนะที่พนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความคิดเชื่อมโยง เป็นต้น

**4.2 การบริหารสมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency)** คือ สมรรถนะที่พนักงานด้านนั้น ๆ พึงมีเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

**4.2.1 การบริหารสมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency)** คือ สมรรถนะพนักงานทุกคนในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความรู้พื้นฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM)

**4.2.2 การบริหารสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency)** คือ สมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานในกลุ่มงานนั้น เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ หรือตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม การเป็นพิธีการฝึกอบรม เป็นต้น

**ตัวอย่างสมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรมได้จัดสมรรถนะเป็น 2 ประเภท คือ**

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)
2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) โดยจัดแบ่งกลุ่มงานที่เหมือนกันไว้ในหมวดหมู่เดียวกันเป็น 9 กลุ่มงาน ประกอบด้วย

1) กลุ่มนักบริหาร	2) กลุ่มงานคดี
3) กลุ่มนิติกร	4) กลุ่มงานทั่วไป
5) กลุ่มการเงินบัญชีคลัง	6) กลุ่มทรัพยากรบุคคล
7) กลุ่มนักวิเคราะห์	8) กลุ่มสหวิทยาการ
9) กลุ่มวิศวกรรมและเทคโนโลยี	

**ตารางที่ 3.3 แสดงการกำหนดกลุ่มงานตามหลักสมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรม**

1. กลุ่มนักบริหาร	2. กลุ่มงานคดี	3. กลุ่มนิติกร	4. กลุ่มงานทั่วไป
1) นักบริหาร 2) ผู้ตรวจราชการ 3) ผู้อำนวยการ ระดับ 9 4) ผู้อำนวยการ ระดับ 8	1) เจ้าพนักงานยุติธรรม 2) เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม	1) นิติกร	1) เจ้าพนักงานธุรการ 2) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3) เจ้าพนักงานศาล-ยุติธรรม 4) เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม

5. กลุ่มการเงิน การบัญชี	6. กลุ่มทรัพยากรบุคคล	7. กลุ่มนักวิเคราะห์	8. กลุ่มสหวิทยาการ
<b>คลัง</b> 1) นักวิชาการคลัง <b>การเงิน/การบัญชี</b> 1) นักวิชาการเงินและบัญชี 2) เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี 3) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี <b>พัสดุ</b> 1) นักวิชาการพัสดุ 2) เจ้าพนักงานพัสดุ 3) เจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุ <b>ตรวจสอบ</b> 1) เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน	1) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 2) บุคลากร 3) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 2) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 3) นักวิจัยสังคมศาสตร์	1) เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ 2) นักประชาสัมพันธ์ 3) นักวิชาการเผยแพร่ 4) บรรณารักษ์ 5) เจ้าหน้าที่ห้องสมุด
9. กลุ่มวิศวกรรมและเทคโนโลยี			
<b>สื่อสาร</b> 1) เจ้าหน้าที่สื่อสาร <b>ออกแบบและก่อสร้าง</b> 1) นายช่างโยธา 2) วิศวกรโยธา 3) สถาปนิก 4) เจ้าหน้าที่บริหารงานออกแบบและก่อสร้าง <b>โสตทัศนศึกษา</b> 1) นักวิชาการโสตทัศนศึกษา 2) เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา			

3) เจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา			
<b>ศิลป์</b> 1) นายช่างศิลป์ <b>คอมพิวเตอร์</b> 1) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 2) เจ้าหน้าที่เครื่องคอมพิวเตอร์ 3) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล			

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันได้มีการจัดแบ่งประเภทของการบริหารสมรรถนะเป็น 4 ประการดังนี้ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2551, น. 8)

**1. การบริหารสมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)** หมายถึง สมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี กล่าวคือสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะหลักที่องค์การภาครัฐต้องมีอย่างน้อย 5 สมรรถนะ ได้แก่

CC <sub>1</sub>	จิตมุ่งบริการ
CC <sub>2</sub>	การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
CC <sub>3</sub>	จริยธรรม
CC <sub>4</sub>	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
CC <sub>5</sub>	การทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ยังได้ให้องค์การภาครัฐไปกำหนดสมรรถนะหลักเพิ่มเติมตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร เช่น สมรรถนะการสร้างและบริหารเครือข่าย สมรรถนะการพัฒนามาตรฐานองค์กร เป็นต้น

**2. การบริหารสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency: FC)** หมายถึง สมรรถนะที่บุคคลในกลุ่มงานต้องมี เช่น กลุ่มงานการตลาด กลุ่มงานการบัญชีการเงิน กลุ่มงานการผลิต และกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ในเรื่องนี้ขอยกตัวอย่างสมรรถนะกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

**กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล** ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

FC <sub>1</sub>	ความรู้รอบรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
FC <sub>2</sub>	การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
FC <sub>3</sub>	การจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
FC <sub>4</sub>	การจัดทำระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**3. การสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Technical Competency: TC)** หมายถึง สมรรถนะที่บุคคลในตำแหน่งงานต้องมี เช่น ตำแหน่งวิศวกร สถาปนิก ช่าง พนักงานบริหารทั่วไป พนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และตำแหน่งเลขานุการ เป็นต้น ในเรื่องนี้ขอยกตัวอย่างสมรรถนะตำแหน่งเลขานุการประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ดังนี้

ตำแหน่งเลขานุการ

TC <sub>1</sub>	การจัดการประชุม
TC <sub>2</sub>	การนำเสนอเรื่อง
TC <sub>3</sub>	การจัดสำนักงาน
TC <sub>4</sub>	การบริการต้อนรับ
TC <sub>5</sub>	การพิมพ์เอกสาร
TC <sub>6</sub>	การติดต่อสื่อสาร
TC <sub>7</sub>	การมีปฏิภาณไหวพริบ
TC <sub>8</sub>	การรักษาความลับ

**4. การบริหารสมรรถนะนักบริหาร (Professional Competency: PC)** หมายถึง สมรรถนะที่ผู้บริหารต้องมี เช่น นักบริหารระดับต้น นักบริหารระดับกลาง นักบริหารระดับสูง เป็นต้น ในเรื่องนี้ขอยกตัวอย่างสมรรถนะนักบริหารระดับสูง ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง

PC <sub>1</sub>	นักนวัตกรรม (Innovator)
PC <sub>2</sub>	นักเจรจาต่อรอง (Broker)
PC <sub>3</sub>	นักอำนวยความสะดวก (Facilitator)
PC <sub>4</sub>	นักสอนงาน (Mentor)
PC <sub>5</sub>	นักติดตามงาน (Monitor)
PC <sub>6</sub>	นักประสานงาน (Coordinator)
PC <sub>7</sub>	นักอำนวยการ (Director)
PC <sub>8</sub>	นักผลิตสินค้าหรือบริการ (Producer)



กล่าวโดยสรุป การจำแนกหรือการจัดประเภทของการบริหารสมรรถนะในองค์กรมีความสำคัญ เพราะจะเป็นตัวกำหนดพจนานุกรมสมรรถนะสำหรับองค์กรนั้น ๆ (Competency Dictionary) ซึ่งต้อง กำหนดประเภทและระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามความคาดหวังของ ผลงานที่แตกต่างกัน โดยในองค์กรเดียวกันควรที่จะใช้มาตรฐานในการจัดประเภทสมรรถนะที่เหมือนกัน

### **ประเด็นวิเคราะห์**

ท่านคิดว่า ผู้จัดการสหกรณ์ควรมีสมรรถนะนักบริหารที่จำเป็น 3 ประการ อะไรบ้าง เพื่อการพัฒนา สหกรณ์สู่ Thailand 4.0

**หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.1.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.3**

## ตอนที่ 3.2

### การจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 3.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 3.2.1 กระบวนการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 3.2.2 เทคนิคการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 3.2.3 การวัดและประเมินสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

#### แนวคิด

1. กระบวนการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มี 7 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์องค์กร 2) เตรียมการตามกลยุทธ์การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ 3) กำหนดสมรรถนะหลัก 4) กำหนดสมรรถนะกลุ่มงาน 5) กำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง 6) กำหนดสมรรถนะนักบริหาร และ 7) จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ
2. เทคนิคการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการ 2 เรื่อง คือ 1) การกำหนดคำนิยามสมรรถนะ และ 2) การกำหนดระดับสมรรถนะและกำหนดพฤติกรรมสำคัญแต่ละระดับสมรรถนะ
3. การวัดและประเมินสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เป็นการประเมินบุคคลว่ามีสมรรถนะตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เพื่อนำมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและการจัดการคนเก่ง

#### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 3.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายกระบวนการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายเทคนิคการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้
3. อธิบายการวัดและประเมินสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้

## เรื่องที่ 3.2.1 กระบวนการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. ขั้นตอนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรใน 4 ปีข้างหน้าองค์กรจะเป็นอะไรในอนาคต

1.2 กำหนดพันธกิจขององค์กรใน 4 ปีข้างหน้าองค์กรจะมีพันธกิจหรือขอบข่ายธุรกิจที่ประการอะไรบ้าง (ผลิตสินค้า หรือบริการที่อย่าง อื่นๆ)

1.3 กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรใน 4 ปีข้างหน้าองค์กรจะมีกลยุทธ์อะไรบ้าง เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

1.3.1 กลยุทธ์ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

1.3.2 กลยุทธ์ด้านคุณภาพการให้บริการ

1.3.3 กลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.3.4 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 3 ประการ คือ

1) กลยุทธ์การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

2) กลยุทธ์การบริหารองค์การสมัยใหม่

3) กลยุทธ์การบริหารสารสนเทศและองค์ความรู้

### 2. ขั้นตอนการเตรียมการตามกลยุทธ์การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

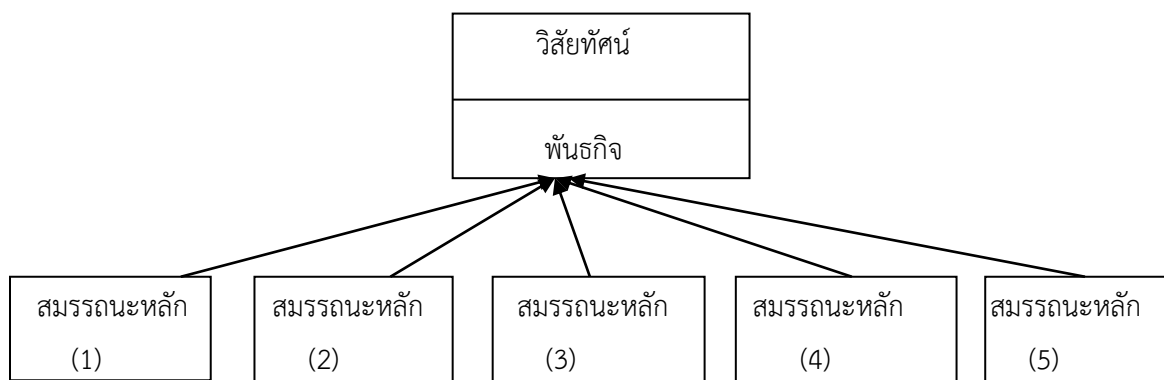
2.1 ให้ความรู้แก่ผู้จัดการทุกระดับ

2.2 จัดตั้งคณะทำงาน

2.3 อบรมคณะทำงาน

2.4 ศึกษาทบทวนวรรณกรรมสมรรถนะจากหน่วยงานภายนอก

3. ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) กำหนดสมรรถนะที่ทุกคนต้องมีเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เช่น มี 5 สมรรถนะที่ก่อให้เกิดการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เป็นต้น



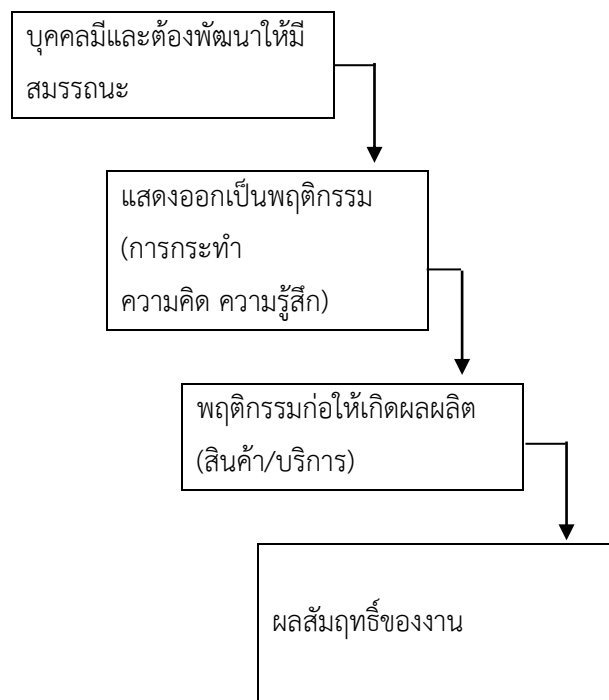
**4. ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency)** กำหนดสมรรถนะกลุ่มงานที่ทุกคนในกลุ่มงานต้องมี เช่น กลุ่มงานการตลาด กลุ่มงานบัญชีการเงิน กลุ่มงานการผลิต กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

**5. ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Technical Competency)** กำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่ทุกคนในตำแหน่งดังกล่าวต้องมี เช่น วิศวกร ต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง เพื่อการทำงานสู่มืออาชีพ ธุรการต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างเพื่อการทำงานสู่มืออาชีพ เป็นต้น

**6. ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะนักบริหาร (Professional Competency)** กำหนดสมรรถนะนักบริหารที่ทุกคนในตำแหน่งบริหารต้องมี เช่น นักบริหารต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง เพื่อการบริหารมืออาชีพ เป็นต้น

**7. ขั้นตอนการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)** ดำเนินการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะหลัก สมรรถนะกลุ่มงาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และสมรรถนะนักบริหาร เพื่อนำมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและการจัดการคนเก่ง

เมื่อจัดทำสมรรถนะได้แล้วควรต้องคำนึงด้วยว่าสมรรถนะที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานอันเป็นที่คาดหวังหรือไม่ ที่เรียกว่า ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result) ซึ่งอธิบายได้ ดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 สมรรถนะต้องสอดคล้องกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน

### ประเด็นวิเคราะห์

ท่านคิดว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสหกรณ์มีอะไรบ้าง เพื่อให้มีการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของสหกรณ์ที่กำหนดไว้

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.2.1

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.1

## เรื่องที่ 3.2.2 เทคนิคการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ ทรัพยากรมนุษย์

เทคนิคการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) เป็นการกำหนดคำนิยามของสมรรถนะ (Definition) กำหนดระดับสมรรถนะ (Proficiency Level) และกำหนดพฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors) ของสมรรถนะแต่ละระดับ

### การกำหนดคำนิยามสมรรถนะ (Definition)

คำนิยามสมรรถนะเป็นข้อความที่ระบุถึงความหมายโดยรวมของสมรรถนะ โดยเน้นว่าสมรรถนะแต่ละตัวควรมีพฤติกรรมโดยรวมหรือพฤติกรรมหลัก (Key Behaviors) อะไรบ้าง ซึ่งการนิยามมี 2 วิธี คือ

1. เขียนคำนิยามสมรรถนะแต่ละตัวก่อน แล้วจึงกำหนดรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามระดับสมรรถนะ
2. เขียนแยกรายละเอียดพฤติกรรมในแต่ละระดับโดยรวมก่อน แล้วจึงนำพฤติกรรมทั้งหมดมาสรุปเป็นคำนิยามตามที่กำหนด

### การกำหนดระดับสมรรถนะ (Proficiency Levels) และกำหนดพฤติกรรมสำคัญแต่ละระดับสมรรถนะ

ระดับสมรรถนะเป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมสำคัญที่คาดหวังหรือต้องการ ซึ่งจะแยกตามระดับต่างกัน โดยทั่วไปจะแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

#### ระดับ 1 Exposed/Basic (ขั้นเรียนรู้)

- มีความรู้เล็กน้อย (Has some Knowledge but Little)
- ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนเริ่มต้นฝึกหัด ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้แนวทางที่กำหนดขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน

#### ระดับ 2 Doing Level (ขั้นปฏิบัติ)

- มีประสบการณ์ในการปฏิบัติบ้างเล็กน้อย
- สามารถประยุกต์ได้ภายใต้คำแนะนำ

#### ระดับ 3 Developing/Proficient (ขั้นพัฒนา)

- มีความรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้โดยไม่ต้องอยู่ภายใต้คำแนะนำ

#### ระดับ 4 Advanced/Mastery (ขั้นก้าวหน้า)

- มีความรู้มากขึ้น/กว้างขึ้น (Extensive Knowledge)
- สามารถปฏิบัติงานได้ภายใต้สภาพการณ์ที่ซับซ้อน (Complex Situations)
- สามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้

**ระดับ 5 Expert (ขั้นผู้เชี่ยวชาญ)**

- ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้รู้ในเรื่องนั้น ๆ
- เป็นผู้มีบทบาทในการให้ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ

**ตัวอย่างที่ 1**

**พจนานุกรมสมรรถนะ**

- 1) ประเภทสมรรถนะ:** สมรรถนะหลัก
- 2) ชื่อสมรรถนะ:** การทำงานร่วมกันเป็นทีม (TeamWork)
- 3) คำนิยามสมรรถนะ:** ความสามารถที่จะทำงานโดยให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จของทีมงาน/องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน เพื่อปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อสร้างความสัมพันธ์และกำลังใจของทีม และเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งของทีม

ระดับ สมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
1.	<p><b>มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้ความสำคัญของเป้าหมายทีมงานหรือองค์การเหนือกว่าเป้าหมายของตนเอง</li> <li>• ให้ความเคารพในความสามารถ และการปฏิบัติงานของผู้อื่น รวมถึงความพร้อมที่จะเรียนรู้จากความแตกต่างของบุคคล</li> <li>• ตระหนักถึงความสำคัญ ความเข้าใจ ความมีวินัยและเต็มใจในกระบวนการสร้างการทำงานเป็นทีม</li> <li>• แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นให้กับทีมงานและดำเนินการให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วนและทันสมัยเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> </ul>

## ตารางต่อ

ระดับ สมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
2.	<p><b>เป็นสมาชิกในทีมงานที่มีความน่าเชื่อถือ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประสานความพยายามของตนเอง และแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แนวคิด แนวทางเลือกกับผู้อื่นเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่มีเห็นชอบร่วมกัน</li> <li>• มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และสนับสนุนการตัดสินใจของทีมงาน</li> <li>• ยึดตามหลักปฏิบัติที่ได้จากข้อสรุปของทีมงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จ</li> <li>• แสดงออกถึงความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และเล็งเห็นว่ามีความสัมพันธ์ต่อผู้อื่นอย่างไร</li> </ul>
3.	<p><b>สนับสนุนและดำเนินการตามกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สนับสนุนผู้อื่นในแนวทางที่สร้างสรรค์เพื่อแสดงออกถึงประเด็นความคิดและความคาดหวังของตนเอง และต่อทีมงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างดุลยภาพระหว่างความต้องการของบุคคลกับความต้องการของทีมงาน</li> <li>• รับฟังการตัดสินใจของผู้อื่น และให้ผู้อื่นในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินการ</li> <li>• แบ่งปันความสำเร็จอย่างเหมาะสมสำหรับการทำงานมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานกับความสำเร็จที่บรรลุถึง</li> <li>• กระตุ้นให้เกิดการดำเนินการตามกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร</li> </ul>
4.	<p><b>ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมและประสานงานร่วมกัน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยแจกบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลงานที่คาดหวัง กับทีมงาน ตลอดจนให้ข้อมูลข่าวสาร สื่อสารและสร้างให้เกิดข้อคิดเห็นร่วมกัน</li> <li>• ชี้ให้เห็นและกำจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล เพื่อส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
5.	<p><b>สร้างให้เกิดจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประเมินถึงระดับความขัดแย้งในทีมงานและสามารถช่วยหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์แก่ทีมงานได้</li> <li>• สร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีม การร่วมมือกันสร้างกำลังใจในทีมงานและข้ามผ่านการแข่งขันได้ โดยหาวิธีการที่เหมาะสม (ได้แก่ การใช้กลไกของระบบการให้รางวัลต่อทีมงานอย่างเหมาะสม) ขจัดการชิงดีชิงเด่นภายในทีม</li> <li>• สร้างความมั่นใจและความร่วมมือ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของทีมงาน</li> </ul>



## ตัวอย่างที่ 2

## พจนานุกรมสมรรถนะ

- 1) ประเภทสมรรถนะ      สมรรถนะกลุ่มงาน
- 2) ชื่อสมรรถนะ          ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
- 3) คำนิยามสมรรถนะ      เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มทำงานได้ด้วยตัวเอง เพื่อให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผลเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้

ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
1.	<p><b>การมีความคิดริเริ่มของตนเอง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงประสิทธิภาพของงานทุกครั้งเมื่อมีโอกาส</li> <li>คิดหาแนวทางใหม่ ๆ ทำให้สำเร็จรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>มุ่งเน้นไปที่ความคิดใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพ และสามารถนำมาใช้ให้ปฏิบัติได้จริง</li> <li>แสดงออกถึงความเข้าใจในความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และพยายามทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบให้มากที่สุดเพื่อตรงกับความคาดหวังนั้น</li> </ul>
2.	<p><b>พัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดมาตรฐานงานของตนเองให้สูงกว่าความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา</li> <li>ปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ใช้บทสรุปจากปัจจัยของความสำเร็จหรือข้อผิดพลาดในอดีต เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนางานในปัจจุบัน</li> </ul>
3.	<p><b>สนับสนุนความคิดริเริ่มของผู้อื่น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนให้ผู้อื่นเสนอแนวทางการทำงานใหม่ เพื่อยกระดับคุณภาพในการทำงาน</li> <li>สร้างแรงจูงใจให้เกิดความคิดริเริ่ม</li> </ul>
4.	<p><b>มีส่วนร่วมในการพัฒนางานของหน่วยงานหรือทีมงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพของงานภายในทีม</li> <li>มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ถึงแม้ไม่ใช้งานในความรับผิดชอบโดยตรงของตน</li> <li>ร่วมวิเคราะห์งานด้วยมุมมองต่าง ๆ เพื่อค้นหาทางเลือกแนวทางปรับปรุงที่เป็นไปได้</li> </ul>

## ตารางต่อ

ระดับ สมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
5.	<b>พัฒนาแนวทางใหม่ ๆ สำหรับองค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประเมินและคำนวณความเสี่ยงในการพัฒนาการทำงานภายในองค์กร</li> <li>• มองวิกฤตให้เป็นโอกาส</li> <li>• ประยุกต์นำเอาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีมาใช้ เพื่อเป็นผู้นำในตลาด</li> <li>• กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนางานที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร</li> </ul>

## ตัวอย่างที่ 3

## พจนานุกรมสมรรถนะ

## 1) ประเภทสมรรถนะ

สมรรถนะนักบริหาร

## 2) ชื่อสมรรถนะ

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

## 3) คำนิยามสมรรถนะ

ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งหรือการไม่เห็นด้วยโดยไม่ทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร รวมทั้งการค้นหาวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ สมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
1.	<b>หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เมื่อพบข้อขัดแย้งจะนิ่งรับหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งตลอดเวลา</li> <li>• แสดงอารมณ์อย่างรุนแรงเมื่อมีข้อขัดแย้งกับผู้อื่น</li> <li>• เมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเลือก จะไม่เลือกฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด</li> </ul>
2.	<b>ปฏิริยาตอบสนองช้า</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปลดปล่อยความขัดแย้งขยายวงมากขึ้นเสียก่อน แล้วจึงค่อยไปเกี่ยวข้อง</li> <li>• เชื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดง่ายเกินไป โดยไม่ไตร่ตรองให้ถี่เสียก่อน</li> </ul>
3.	<b>ฟังรอบด้าน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• จะฟังเสียงรอบข้างก่อนตัดสินใจ</li> <li>• ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจนเกินเหตุ</li> </ul>
4.	<b>ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พยายามไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้วยคำแนะนำต่าง ๆ</li> <li>• ระวังเหตุข้อพิพาทก่อนที่จะปล่อยให้เรื่องราวลุกลามใหญ่โต</li> </ul>
5.	<b>ระวังเหตุขัดแย้งเชิงกลยุทธ์</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถระงับเหตุขัดแย้งที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายไม่เสียหายทั้งคู่ (Win-Win)</li> <li>• เข้าใจในเหตุขัดแย้งและจะป้องกันเหตุขัดแย้งก่อนจะลุกลามต่อไปในครั้งหน้า</li> </ul>

#### ตัวอย่างที่ 4

#### พจนานุกรมสมรรถนะ

1. **ประเภทสมรรถนะ** สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง
2. **ชื่อสมรรถนะ** ความรับผิดชอบในงาน (Accountability)
3. **คำนิยามสมรรถนะ** การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น และความตั้งใจที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมาย ประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการ ทั้งของตนเอง และทีมให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
1.	<b>แสดงออกถึงความเข้าใจในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากสมาชิกในทีมถึงผลการทำงานของตน</li> <li>• สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น</li> <li>• ประเมินและปรับปรุงผลการทำงานของตนอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ</li> </ul>
2.	<b>ระบุได้ถึงสิ่งที่หัวหน้าคาดหวังจากการทำงานของตน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการทำงานของตนให้ประสบความสำเร็จ</li> <li>• แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้และเพิ่มพูนศักยภาพหรือความสามารถของตนเอง</li> <li>• แสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากผู้อื่นเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนให้ดีขึ้น</li> <li>• อาสาที่จะช่วยเหลืองานต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นของทีมงาน</li> </ul>

## ตารางต่อ

ระดับ สมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
3.	<p><b>ชี้แจงให้ทีมงานรับรู้และเข้าใจถึงพฤติกรรมหรือผลงานที่หัวหน้าคาดหวัง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของทีมงานให้ดีขึ้น</li> <li>• ให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในทีมในการจัดลำดับความสำคัญของงานที่เร่งด่วน</li> <li>• ให้ข้อมูลย้อนกลับถึงผลการปฏิบัติงานและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก่ทีมงานได้</li> </ul>
4.	<p><b>กำหนดแผนการทำงานและเป้าหมายที่ต้องการจากทีม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับและผูกพันต่อเป้าหมายในการทำงานทั้งของตนเอง และของหน่วยงาน</li> <li>• แสดงออกถึงความยึดมั่นต่อผลสำเร็จและเป้าหมายในการทำงานของทีมงาน</li> <li>• ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานเป็นระยะ</li> <li>• แสดงความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จ</li> </ul>
5.	<p><b>กำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมที่จะส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจและเป้าหมายขององค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปลุกจิตสำนึกให้พนักงานทุกระดับในองค์กรมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการทำงาน</li> <li>• ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการสร้างความสำเร็จในการทำงาน</li> <li>• ผลักดันให้ผู้อื่นวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง</li> </ul>

## ประเด็นวิเคราะห์

ให้นักศึกษากำหนดสมรรถนะหลักของสหกรณ์มา 1 สมรรถนะ แล้วลองจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะหลักดังกล่าว

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 3.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.2.2

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.2

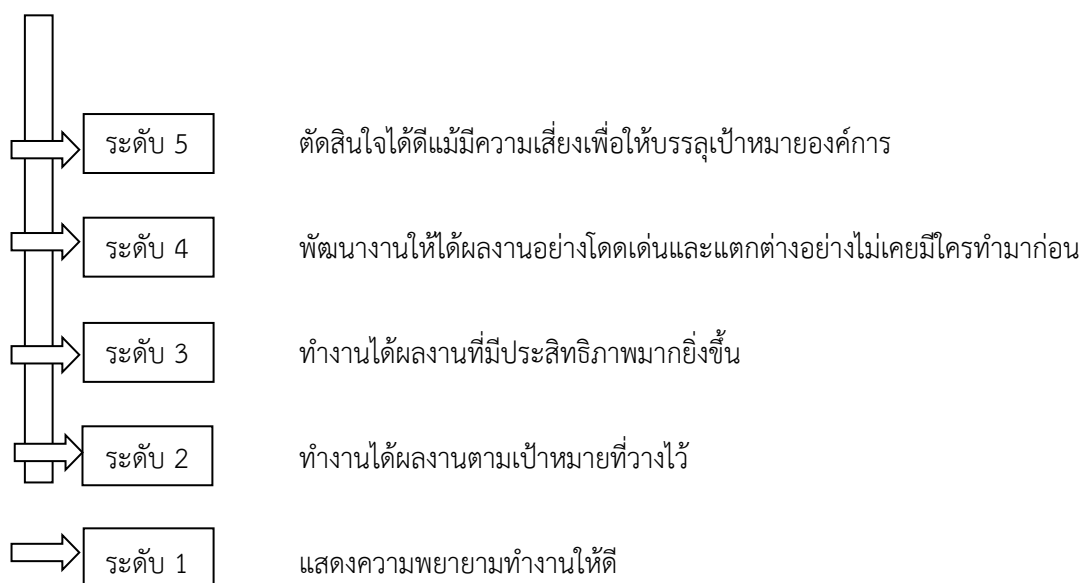
### เรื่องที่ 3.2.3 การวัดและประเมินสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

เมื่อมีการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแล้ว ลำดับต่อไปคือการประเมินว่าบุคคลผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะตามที่คาดหวังหรือไม่และถ้ามีอยู่ในระดับใดเพื่อนำมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกทรัพยากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและการจัดการคนเก่ง สำหรับการวัดและการประเมินสมรรถนะนั้นมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี เช่น การใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ การใช้การสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง หรือการใช้การสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการ รวมทั้งการใช้วิธีการวิเคราะห์ทางพฤติกรรมศาสตร์ถึงเหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่บุคคลเคยพบมา แต่ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดก็ตามผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการต่าง ๆ เป็นอย่างดี และการประเมินสมรรถนะก็เป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยากและใช้เวลานาน

ในทางปฏิบัติองค์การจึงมักออกแบบการประเมินให้ง่ายต่อการเข้าใจและการใช้ เช่น การกำหนดให้มีการทดสอบสมรรถนะ การทดลองปฏิบัติเพื่อตรวจสอบสมรรถนะในงานนั้นโดยตรง เช่น การใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) หรือฝึกทำจริง แล้วมีการสังเกตพฤติกรรมหลังจากทดลองปฏิบัติงานช่วงเวลาหนึ่ง หรือการสังเกตพฤติกรรมของผู้สังเกตต้องมีความตรงไปตรงมา อีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันในหลายองค์การก็คือ การประเมินตนเอง (Self Reports) เช่น การตอบรายงานเกี่ยวกับตนเองที่สะท้อนพฤติกรรมสำคัญในการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้ แสดงได้ดังตารางที่ 3.4 และภาพที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แบบประเมินที่ใช้มาตรวัดหรือมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale)

รายการพฤติกรรมสำคัญในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่มีข้อมูล
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง						
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา						
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา						
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น						
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งทีก่อให้เกิดการสูญเปล่า						



ภาพที่ 3.4 ตัวอย่างมาตรวัดประเมินพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scale)

### ประเด็นวิเคราะห์

ค่าความคาดหวังของธรรการมืออาชีพ ต้องประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับใดของการวัดและประเมินสมรรถนะตำแหน่งธรรการ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.2.3

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.3

## ตอนที่ 3.3

### กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 3.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

เรื่องที่ 3.3.1 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร

เรื่องที่ 3.3.2 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

#### แนวคิด

1. กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร มีการการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นสร้างความรู้ความเข้าใจ ขั้นจัดทำสมรรถนะหลัก/กลุ่มงาน/นักบริหาร และขั้นจัดทำแผนที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่สหกรณ์การเกษตรกำหนดไว้
2. กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้า มีการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นสร้างความรู้ความเข้าใจ ขั้นจัดทำสมรรถนะหลัก/กลุ่มงาน/นักบริหาร และขั้นจัดทำแผนที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่สหกรณ์ร้านค้ากำหนดไว้

#### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 3.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

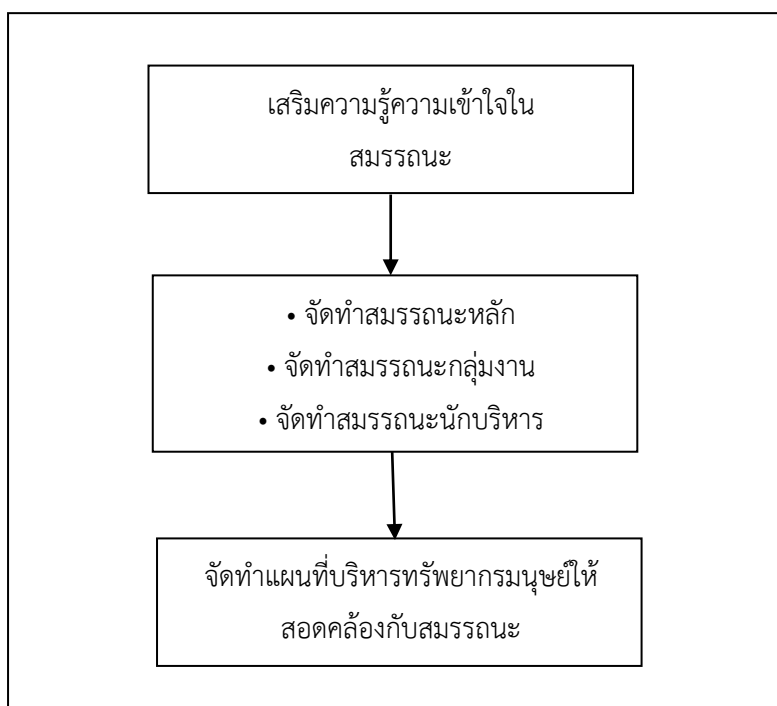
1. อธิบายและประยุกต์ใช้กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตรได้
2. อธิบายและประยุกต์ใช้กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตรได้

### เรื่องที่ 3.3.1 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์ภาคการเกษตร

กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร

#### 1. กระบวนการจัดทำสมรรถนะของสหกรณ์การเกษตร

การจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร มีลักษณะและกระบวนการจัดทำเหมือนกับการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั่วไปโดยใช้ตัวแบบ (Model) การจัดทำสมรรถนะ ดังนี้





คณะทำงาน (คณะกรรมการศึกษาและพัฒนา) จะทำหน้าที่ดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency: CC) ของสหกรณ์การเกษตรและสมรรถนะกลุ่มงานของ 5 ฝ่าย ในโครงสร้างสหกรณ์การเกษตร คือ สมรรถนะของฝ่ายทั่วไป สมรรถนะของฝ่ายบัญชีและการเงิน สมรรถนะฝ่ายสินเชื่อ สมรรถนะของฝ่ายรวบรวมและแปรรูปผลผลิต สมรรถนะของฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

เมื่อคณะทำงานดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะกลุ่มงานเสร็จแล้วให้มีการจัดทำแผนที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Roadmap) ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่กำหนดไว้ต่อไป

จากกระบวนการจัดทำสมรรถนะข้างต้นอธิบายได้ว่า สหกรณ์การเกษตรต้องมีการจัดอบรมพัฒนาคณะกรรมการและฝ่ายจัดการให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Competency in Human Resource Management) โดยใช้เวลา 1 วัน

### โปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนา

วัน	เวลา	
	9.00–12.00 น.	13.00–16.00 น.
1 วัน	สมรรถนะทำไมและอย่างไร	การจัดทำสมรรถนะสหกรณ์การเกษตร

เมื่อมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาคณะกรรมการและฝ่ายจัดการแล้วให้ดำเนินการตั้งคณะทำงานจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ขึ้นมา 1 คณะ ซึ่งองค์ประกอบและหน้าที่ของคณะทำงาน มีดังนี้

#### องค์ประกอบ

ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิด้านสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์	1	คน
ประธานคณะทำงาน	1	คน
คณะทำงาน	6	คน
เลขานุการคณะทำงาน	1	คน

ใช้วิธีการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแบบเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการ (Learning and Workshop)

## 2. กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตร

**2.1 สมรรถนะหลักของสหกรณ์การเกษตร** สหกรณ์การเกษตรสามารถนำสมรรถนะหลักของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนมาประยุกต์ใช้ได้ เนื่องจากมีพันธกิจด้านการพัฒนาคล้ายกับสหกรณ์การเกษตร ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ

- 1) ความเชื่อมั่นในแนวทางการพัฒนาที่สหกรณ์เป็นแกนหลัก
- 2) จริยธรรม
- 3) การประสานความร่วมมือ
- 4) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 5) การทำงานเป็นทีม
- 6) นวัตกรรมการทำงาน
- 7) การบริการที่ดี

**2.2 สมรรถนะนักบริหารของสหกรณ์การเกษตร** สหกรณ์การเกษตรสามารถกำหนดสมรรถนะนักบริหารได้ ดังนี้

1. ความรอบรู้ในงานสหกรณ์การเกษตร
2. ความรอบรู้ในข้อบังคับและกฎหมายเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์
4. การบริหารองค์การสมัยใหม่
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

## 2.3 สมรรถนะกลุ่มงานของสหกรณ์การเกษตร

### 2.3.1 สมรรถนะกลุ่มงานฝ่ายทั่วไป

1. ความรอบรู้ในงานสารบรรณ
2. การเขียน/พิมพ์หนังสือราชการ
3. การจัดการประชุม
4. การจัดระบบสำนักงานยุคใหม่
5. การประชาสัมพันธ์เชิงรุกสร้างภาพลักษณ์เกษตรกรใหม่

### 2.3.2 สมรรถนะกลุ่มงานบัญชีและการเงิน

1. ความรู้พื้นฐานระบบบัญชีและการเงิน
2. ความรู้เบื้องต้นกฎหมายบัญชีและการเงิน
3. ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน
4. การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในงานบัญชีและการเงิน
5. การจัดทำระบบการบัญชีและการเงินเพื่อนำเสนอ

### 2.3.3 สมรรถนะกลุ่มงานฝ่ายสินเชื่อ

1. ความรู้ด้านการบริหารสินเชื่อ
2. ความรู้ด้านระบบสินเชื่อเพื่อส่งเสริมการเกษตร
3. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
4. ความละเอียดรอบคอบ
5. การคิดเชิงวิเคราะห์

### 2.3.4 สมรรถนะกลุ่มงานรวบรวมและแปรรูปผลผลิต

1. ความถูกต้องในการรวบรวมผลผลิต
2. การแปรรูปผลผลิต
3. การควบคุมคุณภาพการผลิต
4. การอบลดความชื้น
5. ความรอบคอบในการปฏิบัติงาน

### 2.3.5 สมรรถนะกลุ่มงานฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

1. การจัดหาสินค้าการเกษตรมาจำหน่าย
2. การจัดจำหน่ายสินค้าการเกษตร
3. การจัดทำแผนการตลาดสินค้าการเกษตร
4. การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าสหกรณ์การเกษตร
5. การ Packaging สินค้าการเกษตร

### 3. กรณีตัวอย่างการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะหลักของสหกรณ์การเกษตร

ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
ชื่อสมรรถนะ : CC 1 ความเชื่อมั่นในแนวทางการพัฒนาที่สหกรณ์เป็นแกนหลัก	
คำนิยาม : พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในสหกรณ์ โดยมีบทบาทในการสนับสนุนส่งเสริม ชุมชน ให้สามารถวางแผน บริหารจัดการและพัฒนา ด้วยตนเองได้	
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 1	สามารถอธิบายขอบเขตงานพัฒนาสหกรณ์ สนใจเรียนรู้และเคารพในสหกรณ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถอธิบายสาเหตุ ปัญหา ในการพัฒนาขอบเขตสหกรณ์โดยพื้นฐานได้</li> <li>• สามารถระบุภารกิจของสหกรณ์ ในการสนับสนุนชุมชนได้</li> <li>• ให้ความเคารพในภูมิปัญญาชาวชุมชน โดยไม่ดูหมิ่น หรือไม่ให้ความสำคัญ</li> <li>• สนใจเรียนรู้และศึกษาสหกรณ์ ในโอกาสและเวทีต่าง ๆ</li> </ul> ปฏิบัติต่อสมาชิกสหกรณ์ โดยเสมอภาค เท่าเทียม และด้วยจิตใจบริการ
ระดับ 2	สามารถอธิบายความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนและแสวงหาโอกาสในงานพัฒนาสหกรณ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>• อธิบายความสำคัญของงานพัฒนาที่ยึดแนวทางสหกรณ์เป็นแกนหลักได้</li> <li>• แสวงหาโอกาส เพื่อให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือชุมชน เมื่อประสบปัญหา</li> </ul>
ระดับ 3	สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับสหกรณ์ การเชื่อมโยงและผลักดันเชิงนโยบาย <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อหนุนเสริมความเข้มแข็งของชุมชนได้</li> <li>• เชื่อมโยงการเรียนรู้ของสหกรณ์ เพื่อการขยายผลและผลักดันเชิงนโยบายได้</li> </ul>
ระดับ 4	สามารถวิเคราะห์ขอบเขตสหกรณ์ การให้คำปรึกษา และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง <ul style="list-style-type: none"> <li>• วิเคราะห์ขอบเขตสหกรณ์ ในพื้นที่หรือตามประเด็นงานสำคัญ ๆ ได้</li> <li>• อธิบายขั้นตอน วิธีการในการสนับสนุนให้สหกรณ์เป็นแกนหลักในการพัฒนาได้</li> <li>• สามารถให้คำปรึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้กับสหกรณ์ แก่ผู้ปฏิบัติงานได้</li> <li>• กระตุ้น ปลุกฝังจิตสำนึก ให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้สหกรณ์ เป็นแกนหลักในการพัฒนาชุมชนอยู่เสมอ</li> </ul>
ระดับ 5	สามารถวางกลยุทธ์เชื่อมโยงกับนโยบายภาครัฐ และให้คำปรึกษากับภาคีต่าง ๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>• วางกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาขอบเขตสหกรณ์ได้</li> <li>• สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ แก่หน่วยงาน ภาคีต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการ วิธีการในการพัฒนาขอบเขตสหกรณ์ ทั้งในและนอกประเทศได้</li> <li>• เชื่อมต่องานของขอบเขตสหกรณ์ เข้ากับนโยบายการพัฒนาชุมชนของภาครัฐได้</li> </ul>

<b>ประเภท :</b> สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
<b>ชื่อสมรรถนะ :</b> CC 2 จริยธรรม	
<b>คำนิยาม :</b> ความสามารถในการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณในการทำงาน ที่ร่วมกันกำหนดขึ้น มีพฤติกรรมในการทำงานที่ซื่อสัตย์ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ รวมทั้งการมีส่วนร่วมผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณและหลักความซื่อสัตย์สุจริต	
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 1	<p>มีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณในการทำงานสหกรณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงออกถึงความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น</li> <li>● ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับบุคคลอื่น</li> <li>● เคารพและยอมรับมติในที่ประชุม และความเห็นของคนส่วนใหญ่</li> <li>● ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ กติกา ของสหกรณ์</li> <li>● ไม่นำทรัพย์สินสหกรณ์ไปใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว</li> <li>● ไม่เบียดบังเวลาทำงานของสถาบันฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว</li> <li>● ไม่รับของรางวัล สิ่งตอบแทนหรือเรียกร้องอามิสสินจ้างใด ๆ จากชาวบ้านหรือหน่วยงานภายนอก</li> <li>● ไม่ดำเนินธุรกิจหรือกิจการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับผลประโยชน์จากสหกรณ์</li> </ul>
ระดับ 2	<p>มีความรู้และความเข้าใจ ในจรรยาบรรณของสหกรณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● อธิบายหลักจรรยาบรรณ ในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานในทีมได้</li> <li>● สามารถชักชวนผู้ปฏิบัติงานในทีมเมื่อปฏิบัติผิดระเบียบหรือกติกา การอยู่ร่วมกันของสหกรณ์</li> <li>● สามารถรับฟังและไม่นำข้อมูลของผู้อื่น มาเปิดเผย ให้เกิดความเสียหายหรือความขัดแย้ง</li> </ul>
ระดับ 3	<p>กระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานในทีม รักษาจรรยาบรรณ และมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถอธิบายถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ และความซื่อสัตย์ ให้กับผู้ปฏิบัติงานในทีมได้</li> <li>● เสนอแนะผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง เมื่อพบเห็นผู้ปฏิบัติงานกระทำผิดระเบียบหรือกติกาสหกรณ์</li> <li>● ไม่ใช่หรือยอมให้ผู้อื่นใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนไปเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อม</li> </ul>
ระดับ 4	<p>สอนแนวทางและหลักปฏิบัติของจรรยาบรรณในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานในทีมได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถอ้างอิงถึงหลักจรรยาบรรณ และระเบียบปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับทีม</li> <li>● แสดงออกถึงการยึดมั่นและเคร่งครัดต่อกฎระเบียบของสหกรณ์</li> <li>● ปลุกจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมมีจรรยาบรรณและคุณธรรมในการทำงาน</li> </ul>

<b>ประเภท :</b> สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
<b>ชื่อสมรรถนะ :</b> CC 2 จริยธรรม	
<b>คำนิยาม :</b> ความสามารถในการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณในการทำงาน ที่ร่วมกันกำหนดขึ้น มีพฤติกรรมในการทำงานที่ซื่อสัตย์ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ รวมทั้งการมีส่วนร่วมผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณและหลักความซื่อสัตย์สุจริต	
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 5	<p>เป็นตัวอย่างแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในการเคร่งครัดต่อจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์สุจริต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถถ่ายทอดหลักจรรยาบรรณของสหกรณ์ ให้กับบุคคลภายนอกได้</li> <li>● แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจ ในการรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์</li> <li>● ปลุกจิตสำนึกให้บุคลากร ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ มีจรรยาบรรณและคุณธรรมในการทำงาน</li> </ul>

**ประเภท :** สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)

ชื่อสมรรถนะ : CC 3 การประสานความร่วมมือ	
คำนิยาม : การสร้างความร่วมมือ ในการทำงานทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้	
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 1	<p>รู้ เข้าใจ ถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องประสานงานด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถสื่อสาร ความต้องการในการติดต่อประสานงานได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง</li> <li>• สามารถสอบถามความคืบหน้าของงานได้จากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสานงานด้วย</li> <li>• แจ้งผลความคืบหน้าในการประสานงาน ให้กับหัวหน้าทีมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องรับรู้เสมอ</li> <li>• อ่างอิงถึงวัน เวลา และช่องทางที่ใช้ในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นได้</li> </ul>
ระดับ 2	<p>ระบุได้ถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมในการติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องเข้าไปติดต่อประสานงานด้วย</li> <li>• มีเทคนิคและวิธีการ สื่อสารข้อมูล ความต้องการ ต่อบุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องประสานงาน</li> <li>• มีเทคนิคที่หลากหลายในการสื่อสาร ติดต่อ เพื่อการติดตามประสานงานต่อไปในภายหลัง</li> </ul>
ระดับ 3	<p>จัดสรรวันเวลาที่จะต้องติดต่อประสานงาน กับผู้อื่นไว้ล่วงหน้าเสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีเทคนิคที่หลากหลายในการสื่อสาร ติดต่อ เพื่อการติดตามประสานงานกับบุคคลภายนอกที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน</li> <li>• สามารถหาหลักฐานหรือข้อมูลยืนยัน ในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นได้</li> <li>• หาทางเลือกที่หลากหลายในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นได้มากกว่าหนึ่งทางเลือก</li> </ul>
ระดับ 4	<p>รู้ว่าควรจะติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานใด ก่อนหลังตามลำดับความสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถหาวิธีการในการติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงภายในสหกรณ์ที่ต้องใช้ความสามารถในการสื่อสารได้</li> <li>• อ่างอิงถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่สามารถติดต่อได้ ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ต้องการความเห็นร่วมกัน</li> <li>• หาแนวทางแก้ไขปัญหากจากการที่ไม่สามารถติดต่อประสานงานกับผู้อื่นได้</li> <li>• สามารถที่จะถ่ายทอดชุดประสบการณ์ในการประสานความร่วมมือที่ดี และไม่ดี แก่ผู้ปฏิบัติงานภายในได้</li> </ul>

ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)

<b>ชื่อสมรรถนะ : CC 3 การประสานความร่วมมือ</b>	
<b>คำนิยาม :</b> การสร้างความร่วมมือ ในการทำงานทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้	
ระดับ สมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 5	<p>วิเคราะห์ได้ว่า ลักษณะงานใด จะเกี่ยวข้องกับใคร และงานจะสำเร็จได้ด้วยกลุ่มคน/หน่วยงานใดบ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีเทคนิคและวิธีการในการติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงจากองค์การภายนอก</li> <li>● ให้ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคและกลยุทธ์ในการติดต่อประสานงานกับบุคคลที่ติดต่อประสานงานได้ยาก</li> <li>● เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการในการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น</li> </ul>

**ประเภท:** สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)



ชื่อสมรรถนะ: CC4 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	
<p><b>คำนิยาม:</b> ความสามารถในการรับรู้ข้อมูลและข่าวสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างเท่าทัน รวมทั้งความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานที่ตนเองรับผิดชอบทั้งในปัจจุบันและงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ</p>	
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 1	<p>แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้งานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถเรียนรู้ข้อมูลและรายละเอียดจากผู้สอนแนะได้อย่างรวดเร็ว</li> <li>• แสวงหาโอกาสที่จะเข้าร่วมกิจกรรม เวทีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง</li> <li>• แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพูดคุยหารือกับเพื่อนร่วมงาน ในการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>
ระดับ 2	<p>สามารถใช้เครื่องมือสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับงานของตนเองได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถระบุแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองได้</li> <li>• สามารถพูดคุยกับบุคคล/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานของตน เพื่อเสริมความรู้ ความเข้าใจในงาน</li> <li>• แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้ข้อมูลของสหกรณ์ จากการเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ</li> </ul>
ระดับ 3	<p>สามารถเรียนรู้ขั้นตอนงานและเทคนิคทำงานใหม่ ๆ จากการปฏิบัติได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถระดมความคิด ข้อมูลใหม่ ๆ จากผู้ปฏิบัติงานหรือองค์กรภายนอก เพื่อนำมาปรับใช้กับงาน</li> <li>• แสวงหาโอกาสที่จะเข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา เพื่อขยายความรู้ในการทำงาน</li> <li>• สร้างบรรยากาศให้เพื่อนร่วมงาน เกิดการเรียนรู้และสนใจการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</li> </ul>
ระดับ 4	<p>แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถขอความรู้เพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ ในสายงานอาชีพของตนเองได้</li> <li>• สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน ถึงการจัดสรรเวลาและวิธีการเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้</li> <li>• กระตุ้น จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในทีม เรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน</li> </ul>
ระดับ 5	<p>แสวงหาโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้จากการเรียนรู้กับผู้รู้ในสายงานต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ตระหนักและเห็นความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อเนื่อง</li> <li>• เป็นตัวแทนสหกรณ์ในการถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อเนื่อง ทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในและภายนอก</li> </ul>

<b>ประเภท:</b> สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
<b>ชื่อสมรรถนะ:</b> CC5 การทำงานเป็นทีม	
<b>คำนิยาม:</b> เข้าใจบทบาทและหน้าที่ตนเอง แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นร่วมกับทีมงานได้อย่างมีส่วนร่วมในการทำงานแก้ไขปัญหา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน	
ระดับ สมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 1	<p>รับรู้และเข้าใจกับบทบาท หน้าที่ตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าร่วมประชุมกับทีมงาน เพื่อรับรู้ถึงเป้าหมายและความคืบหน้าของงาน</li> <li>เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่ทีมงานจัดขึ้น</li> <li>ให้ข้อมูล รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้</li> <li>สามารถปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดร่วมกันได้</li> </ul>
ระดับ 2	<p>มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน ของทีมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้การช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในทีม ทำงานให้บรรลุเป้าหมายทีมงาน</li> <li>ชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมเห็นปัญหา อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการทำงาน</li> <li>กระตุ้นจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน</li> <li>เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานในทีมงาน</li> </ul>
ระดับ 3	<p>กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการยอมรับกันและกันภายในทีมงาน</li> <li>แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานในทีมงาน</li> <li>คิดหาวิธีการที่จะกำจัดหรือลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นของทีมงาน</li> <li>วางแผนการพัฒนาบุคลากรในทีมงาน</li> </ul>
ระดับ 4	<p>กำหนดบทบาท หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และเสนอแนะวิธีการปรับปรุง</li> <li>ส่งเสริมบรรยากาศการมีส่วนร่วมและผูกพันต่อเป้าหมายของทีมงาน</li> <li>สอนการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผล</li> </ul>
ระดับ 5	<p>กำหนดกลยุทธ์ และทิศทางของผู้ปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายสหกรณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตาม ประเมินผล การทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน ถึงแนวทางและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับทีมส่วนงาน/หน่วย อื่นๆ ทั้งภายในและภายนอก</li> <li>เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานเป็นทีม</li> </ul>

<b>ประเภท:</b> สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
<b>ชื่อสมรรถนะ:</b> CC6 นวัตกรรมในการทำงาน	
<b>คำนิยาม:</b> การสร้างและพัฒนา รูปแบบและกระบวนการทำงานแนวใหม่ ๆ ที่นำไปสู่นวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นในสหกรณ์	
ระดับ สมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 1	<p>มีความรู้ ความเข้าใจ ในขอบเขตและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ข้อมูล และแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานแก่บุคคล หน่วยงานที่ต้องการได้</li> <li>แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้และพัฒนางานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</li> </ul>
ระดับ 2	<p>ระบุได้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานที่มีขั้นตอน วิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>คิดค้นหาวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ หรือนวัตกรรม เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงานของตนเองได้</li> <li>อธิบายได้ถึงสาเหตุและประโยชน์ที่จะได้รับจากการปรับปรุงระบบงานและวิธีการหรือ ขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ</li> <li>ชี้แจงถึงขั้นตอนวิธีการทำงานที่มีการปรับเปลี่ยนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทีมได้</li> </ul>
ระดับ 3	<p>ระบุความสำคัญของการพัฒนาระบบงานและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>อธิบายได้ถึงสาเหตุและประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาระบบงานและวิธีการทำงานแนวใหม่</li> <li>กระตุ้น จูงใจสมาชิกในทีมงานเพื่อปรับปรุงระบบงานและวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ</li> </ul>
ระดับ 4	<p>ออกแบบระบบงานหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายที่สหกรณ์ต้องการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบุได้ถึงขั้นตอน เวลา ทรัพยากร ในการปรับปรุงระบบงานหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ</li> <li>อธิบายได้ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อสหกรณ์ และผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับระบบงานและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้กับสหกรณ์</li> <li>สามารถถ่ายทอดความรู้ ระบบงานหรือวิธีการทำงานแนวใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์นำไปปฏิบัติได้</li> <li>รู้วิธีที่จะประเมินและติดตามผลการดำเนินงาน ตามระบบงานหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ</li> </ul>
ระดับ 5	<p>วางกลยุทธ์เพื่อการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดค้นพัฒนาระบบงานหรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ หรือนวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้คำแนะนำปรึกษาผู้ปฏิบัติงานถึงวิธีการและขั้นตอนในการพัฒนาระบบงานหรือแนวทาง ใหม่หรือนวัตกรรม</li> <li>กำหนดรูปแบบ วิธีการ ในการขยายผลเกี่ยวกับระบบงานหรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ของสหกรณ์หรือ การวิจัยและพัฒนา</li> </ul>

<b>ประเภท:</b> สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
<b>ชื่อสมรรถนะ:</b> CC7 การบริการที่ดี	
<b>คำนิยาม:</b> ความตระหนักในคุณภาพของการให้บริการ ทั้งหน่วยงานภายใน (เจ้าหน้าที่/ส่วน/หน่วยงาน) และภายนอก (ชาวชุมชน/องค์กรภาคี/หน่วยงานที่ติดต่อกับกับสหกรณ์) ให้เกิดความประทับใจ	
ระดับ สมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 1	<p>รับฟังและเข้าใจถึงความจำเป็นหรือความต้องการของสมาชิกผู้ขอรับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ข้อมูล รายละเอียดแก่ผู้ขอรับบริการ ด้วยคำพูด น้ำเสียง และกิริยามารยาทที่สุภาพ</li> <li>ระบุขั้นตอนการปฏิบัติในการให้บริการในงานที่รับผิดชอบได้</li> <li>แนะนำบุคคล ที่สามารถให้ข้อมูลหรือให้การช่วยเหลือแก่ผู้ขอรับบริการได้ ในกรณีที่ตนเองไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้</li> </ul>
ระดับ 2	<p>รับฟังและรับรู้ถึงความจำเป็นหรือความต้องการของสมาชิกผู้ขอรับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตอบข้อซักถาม/ข้อสงสัยแก่ผู้ขอรับบริการได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น</li> <li>หาข้อสรุปหรือข้อตกลงร่วมกันกับผู้ขอรับบริการได้</li> <li>ระบุได้ถึงสิ่งที่ไม่ชอบหรือไม่พึงพอใจ</li> <li>หาวิธีการในการสร้างความพอใจให้กับผู้ขอรับบริการ โดยการชี้แนะ เห็นชอบจากผู้ดูแลทีมงาน</li> </ul>
ระดับ 3	<p>แสวงหาโอกาสหรือช่องทางในการตอบสนองความต้องการของสมาชิกผู้ขอรับบริการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดแนวทางในการสร้างความประทับใจหรือความพึงพอใจแก่ผู้ขอรับบริการได้</li> <li>ระบุได้ถึงขั้นตอนปฏิบัติที่ไม่มีประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการได้</li> <li>เสนอแนะวิธีการหรือขั้นตอนในการปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการได้</li> <li>มีเทคนิคหรือวิธีการที่จะจัดการกับผู้ขอรับบริการที่แสดงความไม่พอใจ/ไม่เป็นมิตรได้</li> </ul>
ระดับ 4	<p>วิเคราะห์ความต้องการหรือความคาดหวังของสมาชิกผู้ขอรับบริการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถตอบข้อสงสัย/ข้อซักถาม และจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการได้</li> <li>สอนแนะเจ้าหน้าที่ในการบริการและการจัดการแก่ผู้ขอรับบริการได้</li> <li>สามารถให้การช่วยเหลือผู้ขอรับบริการในเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เรื่องงานที่รับผิดชอบได้</li> <li>กระตุ้นจูงใจ ให้เจ้าหน้าที่/สมาชิกในการดูแล มีจิตสำนึกในการให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการ</li> <li>เสนอตัวเองที่จะให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ แก่ผู้ขอรับบริการได้</li> </ul>
ระดับ 5	<p>วิเคราะห์ความต้องการหรือความคาดหวังของสมาชิกผู้ขอรับบริการทั้งภายในและภายนอกได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะให้บริการและขยายฐานบริการแก่ผู้ขอรับบริการได้</li> <li>พัฒนาและปรับปรุงวิธีการ ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ขอรับบริการได้</li> <li>ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางแก่ผู้อื่นถึงวิธีการและการประเมินการตอบสนองความต้องการของผู้ขอรับบริการได้</li> </ul>

**ประเด็นวิเคราะห์**

ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) อะไรบ้างที่ทุกคนในสหกรณ์ภาคการเกษตรต้องมี เพื่อทำงานบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของสหกรณ์ ระบุมา 3 ประการ

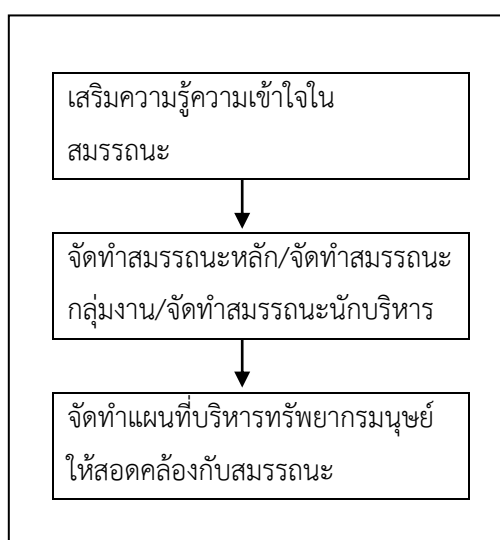
หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.3.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.3.1

## เรื่องที่ 3.3.2 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ใน สหกรณ์ภาคนอกรเกษตร

กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคนอกรเกษตร ได้แก่ สหกรณ์  
ร้านค้า

### 1. กระบวนการจัดทำสมรรถนะของสหกรณ์ร้านค้า

การจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ร้านค้า มีลักษณะและกระบวนการจัดทำเหมือนกับการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั่วไป โดยใช้ตัวแบบ (Model) การจัดทำสมรรถนะ ดังนี้



คณะทำงาน (คณะกรรมการการศึกษาและพัฒนา) จะทำหน้าที่ดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสหกรณ์ร้านค้า และสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency) ของ 5 ฝ่าย ในโครงสร้างสหกรณ์ร้านค้าคือ สมรรถนะของฝ่ายธุรการ สมรรถนะของฝ่ายบัญชี สมรรถนะฝ่ายการเงิน สมรรถนะฝ่ายขายสินค้า และสมรรถนะฝ่ายคลังสินค้า

เมื่อคณะทำงานดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะกลุ่มงานเสร็จแล้วก็ให้มีการจัดทำแผนที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Roadmap) ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ได้ กำหนดไว้ต่อไป

จากกระบวนการจัดทำสมรรถนะข้างต้นอธิบายได้ว่าสหกรณ์ร้านค้าต้องมีการจัดอบรมพัฒนา คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Competency in Human Resource Management) โดยใช้เวลา 1 วัน

### โปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนา

เวลา วัน	09.00-12.00 น.	13.00-16.00 น.
1 วัน	สมรรถนะทำไมและอย่างไร	การจัดทำสมรรถนะสหกรณ์ร้านค้า

เมื่อมีการจัดอบรมพัฒนาคณะกรรมการและฝ่ายจัดการแล้วให้ดำเนินการตั้งคณะทำงานจัดทำ พจนานุกรมสมรรถนะขึ้นมา 1 คณะ ซึ่งองค์ประกอบและหน้าที่ของคณะทำงาน มีดังนี้

#### องค์ประกอบ

ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิด้านสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์	1 คน
ประธานคณะทำงาน	1 คน
คณะทำงาน	6 คน
เลขานุการคณะทำงาน	1 คน

ใช้วิธีการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแบบเรียนรู้และประชุมมาประยุกต์ใช้เชิงปฏิบัติการ (Learning and Workshop)

## 2. กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรของสหกรณ์ร้านค้า

**2.1 สมรรถนะหลักของสหกรณ์ร้านค้า** สหกรณ์ร้านค้าสามารถนำสมรรถนะหลักของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนได้เนื่องจากพันธกิจคล้ายกับสหกรณ์ร้านค้า ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) ความเชื่อมั่นในแนวทางการพัฒนาที่สหกรณ์เป็นแกนหลัก
- 2) จริยธรรม
- 3) การประสานความร่วมมือ
- 4) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 5) การทำงานเป็นทีม
- 6) นวัตกรรมการทำงาน
- 7) การบริการที่ดี

(ศึกษาได้จากเรื่อง 3.3.1 พจนานุกรมสมรรถนะหลัก 7 สมรรถนะ

ดังนี้

## 2.2 สมรรถนะนักบริหารของสหกรณ์ร้านค้า

สหกรณ์ร้านค้าสามารถกำหนดสมรรถนะนักบริหารได้

### สมรรถนะนักบริหาร

1. ความรอบรู้ในงานสหกรณ์ร้านค้า
2. ความรอบรู้ในข้อบังคับและกฎหมายเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้า
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. การบริหารองค์การสมัยใหม่สู่องค์การสมรรถนะสูง
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

## 2.3 สมรรถนะกลุ่มงานของสหกรณ์ร้านค้า

### 2.3.1 สมรรถนะกลุ่มงานธุรการ

1. ความรอบรู้ในงานสารบรรณ
2. การเขียน/พิมพ์หนังสือราชการ
3. การจัดการประชุม
4. การจัดระบบสำนักงานยุคใหม่
5. การประสานงานและการสื่อสาร

### 2.3.2 สมรรถนะกลุ่มงานบัญชี

1. ความรู้พื้นฐานระบบบัญชีและงบประมาณ
2. ความรู้เบื้องต้นกฎหมายบัญชีและงบประมาณ
3. ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน
4. การใช้โปรแกรมบัญชีและงบประมาณ
5. ในการออกแบบและพัฒนาระบบบัญชีและงบประมาณ



### 2.3.3 สมรรถนะกลุ่มงานการเงิน

1. ความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน
2. ความรู้ในการสอบทานข้อมูลทางการเงิน
3. การตรวจตราสารและธนบัตรเอกสารการเงิน
4. การวิเคราะห์ทางการเงิน
5. การสื่อสารและนำเสนองาน

### 2.3.4 สมรรถนะกลุ่มงานขายสินค้า

1. ความรอบรู้ในการตลาดและการขายยุคใหม่
2. มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดี
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมการตลาดแนวใหม่
5. ความคิดเชิงวิเคราะห์ลูกค้า

### 2.3.5 สมรรถนะกลุ่มงานคลังสินค้า

1. ความรอบรู้ในรายละเอียดของสินค้า
2. ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน
3. ความสามารถในการคิดคำนวณ
4. การวางแผนและควบคุมงานคลังสินค้า
5. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานคลังสินค้า

## ประเด็นวิเคราะห์

ท่านคิดว่า กลุ่มงานขายสินค้าของสหกรณ์ร้านค้า/ต้องมีสมรรถนะเพิ่มเติมจากที่กำหนดไว้ 5 สมรรถนะ มีอะไรบ้าง ระบุมาเพิ่มเติม 3 สมรรถนะ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.3.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.3 เรื่องที่ 3.3.2

## บรรณานุกรม

- วัฒนา ล่วงลือ. (2550). การจัดทำสมรรถนะ. *เอกสารประกอบการสัมมนานักบริหารระดับกลาง*. บริษัท บขส. จำกัด พฤษภาคม.
- สุรพงษ์ มาลี. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาภาพบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสน่ห์ จั๊ยโต. (2548). รูปแบบการพิจารณารับรองคุณวุฒิที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. สำนักงาน ก.พ.
- \_\_\_\_\_. (2549). *การศึกษาวิจัยขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. รายงานการวิจัย. สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- \_\_\_\_\_. (2549). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ฉบับที่ 3 มกราคม-เมษายน.
- \_\_\_\_\_. (2551). การจัดทำสมรรถนะเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) สถาบันวิจัยและพัฒนา.
- \_\_\_\_\_. (2558). *การฝึกอบรมเชิงระบบ: Triple Five Model* โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งข้าราชการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2558). “องค์การสมัยใหม่สู่องค์กรสมรรถนะสูง” โครงการส่งเสริมตำรามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- Shermon, Ganesh. (2004). *Competency Based HRM*. New Delhi: McGraw Hill.
- Spencer, L.M. & Spencers, R.M. (1993). *Competency at Work*. New York, NY: Wiley.