

สมรรถนะตามสายงานหรือสมรรถนะในสายอาชีพ คืออะไร ?

What is Job or Functional Competency?

เชิดฉวี กิตติกุลพันธ์^{1*}

Chertchavee kittikulphan^{1*}

บทนำ (Introduction)

เป็นที่รู้กันดีว่า ปัจจุบันการทำงานในแต่ละองค์กร มีการแข่งขันสูงมาก ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน ดังนั้นระบบการประเมินผลงานหรือประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะระบบที่นำมาใช้ ต้องมีความยุติธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ รูปแบบการประเมินผลงานหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐหรือเอกชนอาจมีส่วนที่เหมือนหรือแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายและการตั้งเป้าหมายของผู้บริหารองค์กร จะเห็นได้ว่าผลงานแต่ละชิ้นที่องค์กรได้รับจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพและมีความโดดเด่นของงานที่แตกต่างกัน นั้นเป็นเพราะความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและทักษะต่างๆ ที่ไม่เหมือนกันของเจ้าหน้าที่แต่ละคน หรืออาจเรียกว่า *คนทำงานมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน*

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า สำนักงาน ก.พ. ได้มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน เมื่อประมาณปี พ.ศ. 2548 โดยยึดหลักความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ผลลัพธ์ที่ได้จากงาน การตอบสนองความต้องการและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังนำระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่พัฒนาแล้วมาบริหารงานด้านบุคลากร เนื่องจากระบบดังกล่าวเป็นระบบที่ประเมินผลงานจากสมรรถนะพื้นฐานได้อย่างยุติธรรม

ในอดีตที่ผ่านมาการประเมินผลงานหรือประเมินผลการปฏิบัติงานจะดูจากภาระงานที่ถูกกำหนดโดยภาพรวมจากฝ่ายบุคคล หรือดูจากภาระงานที่ได้รับมอบหมายจาก

หัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งภาระงานดังกล่าวอาจจะไม่มีรายละเอียดปลีกย่อยของการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงาน ไม่มีตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานที่ชัดเจน หรืออาจได้รับมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่คนทำงานมีอยู่ จึงทำให้ผลงานที่ออกมาไม่เป็นไปตามเป้าหมายและอาจจะส่งผลกระทบต่อประเมินผลการปฏิบัติงานได้ โดยผู้ประเมินอาจจะประเมินโดยการเปรียบเทียบผลงานหรือประเมินตามความรู้สึกได้ เพราะการทำงานที่ไม่มีข้อกำหนดหรือตัวชี้วัดที่แน่นอนจะเป็นจุดบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำอย่างไรจึงจะทำให้การประเมินผลงานเป็นไปอย่างยุติธรรม มีคำแนะนำเพื่อการพัฒนาจากหัวหน้างาน หรือทำให้ทราบถึงข้อดีและข้อเสียของผลงานด้วยเหตุนี้ ก.พ.อ. จึงได้มีประกาศเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2553 เรื่อง “หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553” เพื่อวางหลักเกณฑ์และวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบบริหารงานบุคคล ประกาศฉบับดังกล่าวมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2553 ที่ผ่านมา ประกาศฉบับนี้ต้องการให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมเป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้ตกลงร่วมกัน ซึ่งผู้มอบหมายงานและผู้ที่ได้รับมอบหมายงานจะต้องทำข้อตกลงหรือกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานร่วมกัน ข้อตกลงดังกล่าวเปรียบเสมือนความคาดหวังในผลงานที่ผู้ประเมินมีต่อผู้รับการประเมิน วิธีการนี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องไปถึงการพิจารณาให้ผลตอบแทน เช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งงาน การให้โบนัสประจำปี และอื่นๆ ทั้งนี้บุคคลทั้งสองจำเป็นต้องทราบรายละเอียดตัวชี้วัดทั้งหมดที่

¹ สังกัดภาควิชาวิทยาระบบบดเคี้ยว คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ได้ตกลงร่วมกันว่าปฏิบัติได้หรือไม่ อย่างไร ควรยืดหยุ่นหรือผ่อนปรนรายละเอียดในข้อตกลงมากนักน้อยเพียงใด วิธีการประเมินผลในลักษณะนี้เรียกว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้สมรรถนะพื้นฐานเป็นตัวกำหนดผลงาน” วิธีนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อทำงานให้สำเร็จและมีผลงานที่โดดเด่นกว่าผู้อื่น ซึ่งในระหว่างการปฏิบัติงานอาจจะพบปัญหาบ้างไม่มากนักน้อย แต่ผู้ปฏิบัติงานจะใช้ทักษะและประสบการณ์ต่างๆ (หรือที่เรียกว่า *สมรรถนะ*) แก้ไขปัญหาเหล่านั้นเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป การปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและเป็นไปตามข้อตกลงที่ได้กำหนดร่วมกับผู้มอบหมายงาน จะใช้ความรู้ที่มีอยู่อย่างเดียวกันทำให้งานสำเร็จได้ยาก ดังนั้นคนทำงานนอกจากจะมีความรู้ตามวุฒิการศึกษาที่จบมาแล้ว ก็ควรที่จะมีลักษณะพฤติกรรมบางอย่างที่ซ่อนอยู่ในตัว ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นจะผลักดันให้งานที่สำเร็จจุล่งไปได้ด้วยดี พฤติกรรมดังกล่าวเรียกว่า **“สมรรถนะของคนทำงาน”** หากคนทำงานมีสมรรถนะที่ดี ผลงานที่ทำออกมาก็จะดีไปด้วย แต่ถ้าคนทำงานมีสมรรถนะในระดับปานกลาง ผลงานที่ออกมาจะอยู่ในระดับปานกลางไม่โดดเด่นเท่าที่ควร ดังนั้นจึงควรมีการฝึกฝนพฤติกรรมดังกล่าวเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำงานมากขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งคือ เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรเพื่อให้ผลงานที่ทำออกมามีคุณภาพตรงตามเป้าหมายของงาน ซึ่งจะส่งผลให้การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรม

ด้วยเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงได้นำระบบนี้เข้ามาบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะคนทำงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ทั้งนี้อาจจะเริ่มจากการจัดอบรมและพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ เพื่อให้ทราบเป้าหมายขององค์กรและเพิ่มสมรรถนะของคนทำงานให้มากขึ้น วิธีการนี้ได้รับความนิยมในหลายองค์กร สามารถพัฒนาข้อด้อยและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานของคนทำงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังสามารถยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารหรือผู้มารับบริการได้อีกด้วย

แนวคิดและความหมายของสมรรถนะ (Concept and Mean of Competency)

“สมรรถนะ (Competency)” เป็นแนวคิดที่เคยมีผู้กล่าวถึงมาก่อน จนกระทั่ง David C. McClland ได้นำมาศึกษาวิจัยเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มคนทำงานที่ประสบความสำเร็จในงานมาก และกลุ่มคนทำงานที่ประสบความสำเร็จในงานระดับปานกลาง เพื่อดูความแตกต่างในพฤติกรรมการทำงานของแต่ละกลุ่มให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น จนกระทั่ง David C. McClland ได้ตีพิมพ์บทความทางวิชาการในปี ค.ศ. 1973 เรื่อง “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ในวารสาร “American Psychologist” หลังจากนั้นได้มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านให้แนวคิดและความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) [1] ได้ให้ความหมายไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไรเมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วต้องรู้อะไรทำงานนั้นอย่างไร และควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) [2] ได้ให้ความหมายไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำหรือจดเว้นการกระทำในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย

สำนักงาน ก.พ. [5] ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วม

งานคนอื่นๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ (Competency)

หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมอื่นที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลและแสดงออกทางพฤติกรรมในขณะที่ปฏิบัติงานเพื่อต้องการที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายหรือสำเร็จตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมีผลงานเป็นที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันและพฤติกรรมเหล่านี้สามารถวัดหรือสังเกตได้จากการกระทำ โดยอาจใช้ระยะเวลาเป็นเครื่องมือในการประเมินพฤติกรรมดังกล่าว

วัตถุประสงค์ในการกำหนดสมรรถนะ ได้แก่

1. สนับสนุนนโยบายขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. สรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน
3. พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น
4. เป็นวิธีวัดผลสำเร็จของงานได้เป็นอย่างดี
5. เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนทำงาน
6. บริหารงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างยุติธรรมและโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ เพราะมีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้มอบหมายงานและผู้ที่ได้รับมอบหมายงานก่อนที่จะมีการประเมินผลงาน ระบบนี้ถือว่ายุติธรรมทั้งสองฝ่าย และผู้บริหารยังสามารถนำผลจากการประเมินการปฏิบัติงานมาวางแผนพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลได้
2. ปัญหาการโอนย้ายหรือลาออกจากงานลดน้อยลง เพราะมีการกำหนดความรู้ ความสามารถ ลักษณะพฤติกรรม และความถนัดในงานหรือที่เรียกว่า **สมรรถนะ**

ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ที่มาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงานได้อย่างเต็มที่ เพราะเป็นงานที่ตนเองถนัด อีกทั้งยังรู้ดีว่าตนเองควรจะพัฒนาความรู้ความสามารถหรือเทคนิคในการทำงานด้านใดบ้าง ดังนั้นการกำหนดลักษณะพฤติกรรม ความรู้ความสามารถเฉพาะ จึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารคนให้ตรงกับงาน ซึ่งจะทำให้ปัญหาการโอนย้ายหรือลาออกลดน้อยลง แต่ถ้ายังเกิดปัญหาดังกล่าวอยู่ อาจจะมาจากสาเหตุหรือปัจจัยอื่น ซึ่งควรพิจารณาเป็นกรณีไป

3. ผลงานที่ได้รับมีคุณภาพ เพราะผู้ปฏิบัติงานจะใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะเฉพาะตัวปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และให้ผลงานเป็นที่ยอมรับจากบุคคลในองค์กร ซึ่งจะสามารถวัดและประเมินผลงานได้ว่าเจ้าหน้าที่คนนั้นประสบความสำเร็จด้วยความสามารถของตนเองไม่ใช่เพราะโชคช่วย

4. มีระบบการตรวจสอบและพัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้น เพราะการกำหนดข้อตกลงร่วมกันเปรียบเสมือนการวางแผนการปฏิบัติงาน (Plan) ระหว่างการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่จะใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถเฉพาะตัวในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน (Do) จากนั้นก็จะประเมินผลงานว่าเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ (Check) และสุดท้ายก็นำปัญหาจากการปฏิบัติงานมาพิจารณาเพื่อปรับกระบวนการทำงานใหม่ (Act) จึงทำให้มีการพัฒนาคุณภาพของงานมากขึ้น ระบบการทำงานในลักษณะนี้สามารถตรวจสอบการทำงานได้เป็นอย่างดี และเป็นระบบที่พัฒนาทั้งคนและงานให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น (หรือที่เรียกว่า มีระบบ PDCA)

5. การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนพิเศษ ปัจจุบันภาครัฐได้มีแนวทางในการบริหารงานแบบใหม่ โดยนำระบบการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนพิเศษมาใช้ นอกเหนือจากการเลื่อนขั้นเงินเดือน วิธีนี้เป็นการบริหารงานที่เพิ่มแรงจูงใจหรือเป็นกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมที่มีอยู่ในตัวออกมาเพื่อให้ผลงานออกมามากที่สุด และเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น ทั้งนี้

เมื่อมีการประเมินผลงานก็จะทำให้ผู้ประเมินเห็นคุณภาพของงานและพิจารณาให้รางวัลหรือค่าตอบแทนพิเศษแก่ผู้ทำงานได้อย่างเหมาะสมและยุติธรรม ด้วยเหตุนี้บุคลากรทุกคนในองค์กรจะพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น และจะส่งผลให้สมรรถนะของคนทำงานในองค์กรสูงขึ้น

การแบ่งประเภทของสมรรถนะ

ประสิทธิ์ วัฒนาภา[3] แบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท และให้ความหมายไว้ดังนี้

1. Core Competency อาจเรียกว่า Core/Corporate Value หรือ Corporate Philosophy คือ บุคลิกหรือลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคลากรในองค์กรโดยรวมซึ่งจะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. Managerial Competency คือ บุคลิกหรือลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยในการบริหารและจัดการงานต่างๆ ซึ่งจะมีความแตกต่างตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

3. Job/Functional/Technical Competency คือ บุคลิกหรือลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ส่งเสริมให้บุคคลนั้นสร้างผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งได้ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550)[4] แบ่งสมรรถนะเป็น 5 ประเภท และให้ความหมายไว้ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

3. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความรู้และทักษะของกลุ่มงานหรือฝ่าย

งานหนึ่งๆ สมรรถนะในกลุ่มงานนี้เป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงานหรือฝ่ายงานนั้นๆ

4. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งงานหนึ่งๆ หรือบทบาทเฉพาะตัว

5. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์การคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชาลูกน้องมีทักษะดังกล่าว

สำนักงาน ก.พ.[5] แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท โดยยึดตามผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ คือ

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ได้แก่ ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานออกจากผู้ปฏิบัติงานปานกลาง

2. สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา[6] ได้มีแนวทางการกำหนดสมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรทุกตำแหน่ง ซึ่งสถาบันอุดมศึกษากำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันในองค์กร

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือตำแหน่งงาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

3. สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่งประเภทผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางการบริหารให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุป ประเภทของสมรรถนะ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ตัวย่อคือ CC) หมายถึง ความรู้ ความสามารถขั้นพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนทุกตำแหน่งในองค์กรจำเป็นต้องมี เช่น ความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายงานให้บุคคลในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สมรรถนะหลักประกอบด้วย

- 1.1 ความยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity)
- 1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
- 1.3 ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)
- 1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 1.5 การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systematic job planning)

2. สมรรถนะการบริหาร (Management Competency) ตัวย่อคือ MC) หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ หรือลักษณะนิสัยที่มีอยู่ในตัวบุคคลเกี่ยวกับการบริหารงาน สมรรถนะในข้อนี้จำเป็นต้องมีในตัวบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่งานในทุกระดับ เช่น การมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดเป้าหมายการทำงานของหน่วยงาน กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ วางแผนการทำงานและมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานตามความถนัดหรือตามความสามารถของแต่ละคน ยอมรับในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานของตนและหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว เป็นต้น สมรรถนะการบริหารประกอบด้วย

- 2.1 การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2.2 ความเป็นผู้นำ (Leadership)
- 2.3 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change management)
- 2.4 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking)
- 2.5 การควบคุมตนเอง (Self-control)
- 2.6 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering others)

2.7 การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)

2.8 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing others)

2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

2.10 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)

3. สมรรถนะตามสายงานหรือสมรรถนะตามหน้าที่ (Job/Functional Competency) ตัวย่อคือ JC/FC) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความถนัดในงานหรือทักษะเฉพาะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานหรือเป็นไปตามที่กำหนดในหน้าที่นั้นๆ โดยพฤติกรรมดังกล่าวมีอยู่ในตัวบุคคลและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี หรืออาจหมายถึงบทบาทเฉพาะตัว ความถนัดในงาน ทั้งนี้สามารถวัดหรือสังเกตได้จากการกระทำ โดยใช้ระยะเวลาเป็นเครื่องมือในการประเมิน เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความรู้ในการติดต่อประสานงานหรือมีทักษะในการพิมพ์งานขั้นพื้นฐาน เป็นต้น จากสมรรถนะในข้อนี้สามารถแยกย่อยออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

3.1 สมรรถนะทั่วไปตามหน้าที่ (Common Functional Competency) คือ คุณลักษณะพื้นฐานโดยรวมที่บุคคลในกลุ่มงานเดียวกันจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ (เช่น Microsoft Office หรือ Photoshop) เป็นต้น

3.2 สมรรถนะเฉพาะตามหน้าที่ (Specific Functional Competency) คือ คุณลักษณะหรือทักษะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคลในกลุ่มงานเดียวกัน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ หรือสร้างผลงานให้ได้ตามมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

ตัวอย่าง เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ ตามข้อ 3.1 แต่บางหน้าที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะเฉพาะเพิ่มจากที่มีอยู่ เช่น เจ้าหน้าที่ด้านโปรแกรมเมอร์ มีสมรรถนะทั่วไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีสมรรถนะ

เฉพาะตามหน้าที่ คือ มีความรู้เฉพาะในด้านภาษาซีและมีความสามารถในการเขียนโปรแกรมเพื่อใช้งาน หรือเจ้าหน้าที่ด้าน Multimedia มีสมรรถนะทั่วไปตามเกณฑ์ และมีสมรรถนะเฉพาะ คือ มีความรู้ในด้านการทำ Animation หรือ Computer Graphic เพื่อการเรียนการสอน หรืองานสร้างสรรค์อื่นๆ แต่เมื่อพิจารณาจากสมรรถนะพื้นฐานแล้ว จะเห็นได้ว่า เจ้าหน้าที่ทั้งสองคนมีสมรรถนะพื้นฐานในด้านการใช้คอมพิวเตอร์ที่เหมือนกัน

องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาค้นคว้า “โมเดล : ที่มาของ Competency ในคู่มือสมรรถนะระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ของภาคราชการพลเรือนไทย สำนักงาน ก.พ.” สามารถแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะได้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ มีงานประจำที่ต้องปฏิบัติคือการพิมพ์เอกสาร ดังนั้น จึงควรมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพิมพ์ดีด เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการสามารถพิมพ์เอกสาร 1 แผ่นเสร็จภายใน 5 นาที เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานความรู้ที่มีอยู่และปฏิบัติต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งถือว่าการฝึกฝนเพื่อให้เกิดการพัฒนา และเพื่อให้มีความคล่องแคล่วในการทำงานมากขึ้น หรือที่เรียกว่า *มีทักษะในการปฏิบัติงาน*

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

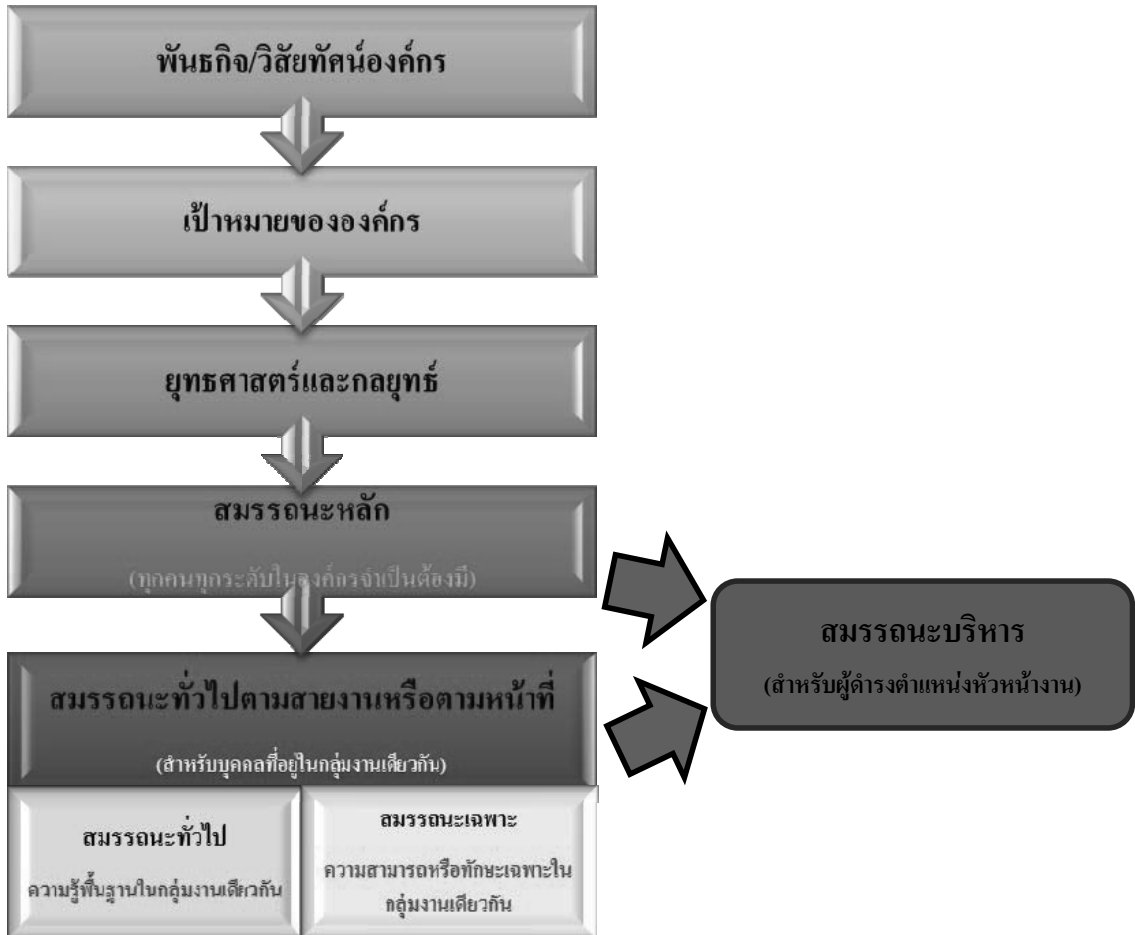
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงผลักดันที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างออกมาเพื่อผลักดันให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การกำหนดสมรรถนะตามสายงานหรือตามหน้าที่งาน

การกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากพันธกิจและวิสัยทัศน์ ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ จากนั้นจะกำหนดเป็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะนำมาพิจารณา กำหนดเป็นสมรรถนะหลักที่องค์กรต้องการให้มีอยู่ในตัวบุคคล จากนั้นจะนำสมรรถนะหลักที่ได้มาพิจารณาสมรรถนะเฉพาะตามสายงานหรือตามหน้าที่ในตำแหน่งงานต่างๆ ตามลำดับ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะทั่วไปหรือสมรรถนะเฉพาะของสายงานนั้นๆ และนำสมรรถนะทั้งหมดที่กำหนดไปใช้ในกลุ่มงานเดียวกัน

ในส่วนของหัวหน้างานจำเป็นต้องมีการประเมินสมรรถนะทางการบริหารเพิ่มเติม เพราะภาระงานมีความแตกต่างจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั่วไป โดยเฉพาะภาวะการเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การวางแผนการทำงาน ความรับผิดชอบหรืองานด้านอื่น ซึ่งการประเมินการปฏิบัติงานตามสมรรถนะผู้บริหารจะสอดคล้องกับค่าตอบแทนที่ได้รับ การกำหนดสมรรถนะดังกล่าวอาจใช้แนวทางอื่นเป็นตัวกำหนดได้ เช่น การใช้ผลสรุปจากงานวิจัย, การเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นตัวกำหนดสมรรถนะ เป็นต้น และเนื่องจากแต่ละส่วนงานมีภาระงานที่ต่างกัน ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานเดียวกันแต่อยู่คนละส่วนงานอาจจะมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เหมือนหรือแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดสมรรถนะของแต่ละส่วนงานเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

แผนภูมิการกำหนดสมรรถนะ



การกำหนดสมรรถนะในด้านต่างๆ เป็นการกำหนดเพื่อประเมินการปฏิบัติงาน, ประเมินผลงาน และ ประเมินศักยภาพของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงไม่ควรกำหนดสมรรถนะที่ยากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่สามารถ

ปฏิบัติได้ หรือไม่ควรกำหนดสมรรถนะที่ง่ายจนเกินไป เพราะจะทำให้เจ้าหน้าที่ไม่มีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะตามสายงานหรือตามหน้าที่งาน

ลำดับ	ตำแหน่ง	สมรรถนะเฉพาะตามสายงานหรือตามหน้าที่งาน
1	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	- การติดต่อประสานงาน - ความถูกต้องของงาน - ความยืดหยุ่นในการทำงาน
2	นักวิชาการเงินและบัญชี	- การคิดวิเคราะห์ - ความถูกต้องของงาน - ความซื่อสัตย์สุจริต
3	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	- การคิดวิเคราะห์ - การมองภาพองค์รวม - การวางกลยุทธ์ของส่วนงาน
4	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน - การคิดวิเคราะห์ - การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5	นักวิเทศสัมพันธ์	- ศิลปะการสื่อสารจูงใจ - การสืบเสาะหาข้อมูล - ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

คำอธิบายสมรรถนะเฉพาะตามสายงานหรือตามหน้าที่

ตัวอย่างและคำอธิบาย

“สมรรถนะการบริการที่ดี คือ ความตั้งใจในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการ รวมทั้งหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าหน้าที่ call center มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้โทรศัพท์ การโอนสาย การติดต่อประสานงาน ค้นหาเบอร์โทรศัพท์ให้กับผู้มารับบริการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้อาจมีพฤติกรรมอื่น เช่น เป็นคนใจเย็น ยิ้มง่าย ชอบพูดคุย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อารมณ์ดี พูดจาไพเราะ เป็นต้น”

“สมรรถนะด้านความซื่อสัตย์สุจริต คือ ความตั้งใจและความพยายามในการทำงานที่จะต้องประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์ของส่วนงาน ตลอดจนปฏิบัติตามแนวทางในวิชาชีพของตนเอง โดยมุ่งประโยชน์ของส่วนงานมากกว่าส่วนตัว เช่น นักวิชาการเงินและบัญชี อาจจะมีความรู้พื้นฐานในการจัดทำบัญชีราย

ได้ ค่าใช้จ่ายของส่วนงาน โดยอาจจะมีพฤติกรรมอื่น ได้แก่ เป็นคนตรงไปตรงมา สุขุม ละเอียตรอบคอบ ยึดหลักความถูกต้องและรักษามลประโยชน์ให้ส่วนงานแม้จะได้รับความไม่พึงพอใจจากผู้ที่มีส่วนได้เสียในผลประโยชน์นั้น”

“การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน คือ ความสนใจใฝ่รู้ที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถนำความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้”

“ความยืดหยุ่นในการทำงาน คือ ความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย อาจจะหมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป”

“การสืบเสาะหาข้อมูล คือ ความใฝ่รู้ที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ประวัติความเป็นมา

ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน”

“การคิดวิเคราะห์ คือ ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการใช้งานได้อย่างรวดเร็ว”

การกำหนดระดับความคาดหวัง

ระดับความคาดหวัง สามารถแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 คือ ระดับเริ่มต้น หรือ ระดับเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานมีอายุงานประมาณ 0-2 ปี มีความรู้พื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับงาน สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้ แต่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ระดับที่ 2 คือ ระดับมีความรู้บ้าง หรือ ระดับปฏิบัติ

ผู้ปฏิบัติงานมีอายุงานประมาณ 2-5 ปี มีความรู้พื้นฐานทั่วไปและสามารถนำความรู้มาประยุกต์ ใช้ในงานได้บ้าง สามารถแก้ไขปัญหาบางอย่างด้วยตัวเองได้ และปฏิบัติงานบางส่วนได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ระดับที่ 3 คือ ระดับมีความรู้ปานกลาง หรือ ระดับพัฒนา

ผู้ปฏิบัติงานมีอายุงานประมาณ 5-10 ปี สามารถนำความรู้ ทักษะต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และมีผลงานแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม ผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้ปฏิบัติงานระดับนี้อาจได้ปรับเลื่อนตำแหน่งให้เป็นที่หัวหน้างานได้

ระดับที่ 4 คือ ระดับมีความรู้สูง หรือ ระดับก้าวหน้า

ผู้ปฏิบัติงานมีอายุงานประมาณ 10 ปีขึ้นไป สามารถนำความรู้และทฤษฎีต่างๆ มาประยุกต์เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้อื่นนำเครื่องมือดังกล่าวไปปฏิบัติงานได้จริง ผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ และสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้ปฏิบัติงานระดับนี้อาจได้ปรับเลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้ชำนาญการพิเศษ

ระดับที่ 5 คือ ระดับผู้เชี่ยวชาญ

ผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้สามารถกำหนดแนวทางและเป้าหมายด้านการบริหารจัดการในเรื่องความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้สามารถวางแผนงาน แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และมีวิธีป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หรือมีแผนป้องกันปัญหาต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก ผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้มาก และอาจได้ปรับตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่าย/ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

ข้อควรระวังในการกำหนดระดับความคาดหวัง ได้แก่

1. ไม่ได้เกิดจากการกำหนดระดับความคาดหวังของบุคคลที่ทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ณ ปัจจุบัน แต่ควรคำนึงถึงการทำงานในอนาคตด้วย
2. การกำหนดระดับความคาดหวังสูงเกินไป อาจทำให้ยากต่อการยอมรับ และการพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมตามที่คาดหวัง
3. การกำหนดระดับความคาดหวังต่ำเกินไป จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามเดิม ไม่ก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติและไม่มีการพัฒนางานไปสู่ระดับที่ควรเป็น
4. ในสมรรถนะตัวเดียวกัน ไม่จำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่เท่ากันสำหรับตำแหน่งงานที่ต่างกัน
5. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานไม่ใช่การทำระดับความสำคัญของงาน

ขั้นตอนในการจัดทำสมรรถนะเฉพาะตามสายงาน มีดังนี้

1. จัดทำแผนงานและดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อหาผู้ประสานงานในแต่ละกลุ่มงาน
2. ศึกษาและสำรวจข้อมูลสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงาน และจัดแยกตำแหน่งงานให้เป็นกลุ่ม
3. จัดประชุมคณะทำงานเพื่อหารือและชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ให้เข้าใจตรงกัน

4. กำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งของแต่ละกลุ่มงานและกำหนดระดับความคาดหวังพร้อมตัวชี้วัดพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

5. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์และสอบถามความเห็นของบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งงานนั้นๆ

6. จัดบรรยายเพื่อให้ความรู้กับบุคลากรในเรื่องสมรรถนะและเพื่อให้ทราบว่าจะองค์กรจะนำระบบดังกล่าวมาใช้ในการบริหารงานบุคคล

7. ประเมินผลความคิดเห็นต่างๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไข และเตรียมความพร้อมเพื่อนำไปปฏิบัติ

8. นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้สมรรถนะเป็นตัวกำหนดผลงานไปใช้งานและติดตามผลเพื่อนำมาปรับปรุงต่อไป

การประเมินสมรรถนะ เป็นการประเมินที่ค่อนข้างลำบากและซับซ้อน เพราะต้องอาศัยวิธีการประเมินจากผลงานและการสังเกต หรืออาจจะต้องใช้เครื่องมือบางอย่างในการประเมินสมรรถนะของคนทำงาน ได้แก่

1. ประวัติการทำงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลพื้นฐานในด้านความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแต่ละปี เพราะได้มีการทำข้อตกลงการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ข้อมูลที่ปรากฏในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมี 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลงานที่เป็นเนื้องาน หรือเป็นรูปธรรม สามารถมองเห็น จับต้องและวัดค่าได้ เช่น จำนวนเรื่องของผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสาร นัดคนไข้ที่รายต่อวัน พิมพ์เอกสารที่แผ่นต่อวัน จำนวนเอกสารที่รับเข้าหน่วยงานที่ฉบับต่อวัน เป็นต้น

2.2 ผลงานที่ไม่ใช่เนื้องาน หรือเป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นหรือจับต้องไม่ได้ แต่สามารถวัดค่าได้ด้วยการสังเกต เช่น การเข้าประชุมตรงต่อเวลา การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มีความซื่อสัตย์ในหน้าที่การงาน เป็นต้น

3. การประเมินจากการสัมภาษณ์ คือ การสนทนาพูดคุยกันในเรื่องที่ต้องการทราบ มี 2 แบบคือ

3.1 กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า คือ ผู้สัมภาษณ์ได้กำหนดประเด็นที่ต้องการทราบไว้ก่อนแล้ว และสัมภาษณ์ไปตามที่ได้กำหนดไว้ การสัมภาษณ์ในลักษณะนี้มักได้ข้อมูลไม่มาก เพราะคู่สนทนาจะระมัดระวังคำตอบ

3.2 ไม่กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ คือ เป็นการสนทนาพูดคุยกันตามธรรมดา สอบถามปัญหาหรือรายละเอียดตามสถานการณ์ จะทำให้คู่สนทนาไม่เกิดความตึงเครียด และสามารถทำให้คู่สนทนาให้ข้อมูลได้มากตามที่ต้องการ โดยข้อมูลส่วนใหญ่จะเป็นความจริง

4. การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การให้เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ลูกน้อง และผู้มาติดต่อกันได้ประเมิน เพราะจะเป็นการวัดความรู้ ความสามารถ ทักษะการแก้ไขปัญหา และพฤติกรรมอื่นที่ต้องการประเมิน

ข้อควรระวังในการประเมินสมรรถนะ คือ

1. *ไม่ควร* คำนึงถึงแต่เรื่องราวส่วนตัวหรือเรื่องราวที่เพิ่งเกิดขึ้น จนทำให้ผลงานที่เคยทำมาไม่ถูกนำมาประเมิน

2. *ไม่ควร* นำพฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานมาประเมิน

3. พิจารณาเฉพาะพฤติกรรมการทำงาน *ไม่ใช่* ที่ผลงาน

4. ระวังเสมอว่าทุกคนไม่มีความสมบูรณ์แบบในตัวเอง

5. ถ้าบุคลากรมีสมรรถนะต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง ควรจัดให้เข้ารับการพัฒนาในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานเพิ่มเติม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการทำงาน

6. ถ้าบุคลากรมีสมรรถนะเท่ากับระดับที่คาดหวัง แสดงว่าบุคลากรมีทักษะ ความรู้ และความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงานได้ดี องค์กรควรรักษาระดับสมรรถนะไว้ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรมากยิ่งขึ้น

7. ถ้าบุคลากรมีสมรรถนะสูงกว่าระดับที่คาดหวัง จะนำไปสู่การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสมรรถนะใหม่

บทสรุป (Conclusion)

บทความนี้กล่าวถึงความหมายและรายละเอียดต่างๆ ของระบบสมรรถนะเพื่อนำมาใช้ประเมินผลงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องทำความเข้าใจถึงวิธีการประเมินโดยมีการกำหนดข้อตกลงเพื่อความยุติธรรมของทั้งสองฝ่าย จึงจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใช้สมรรถนะร่วมประเมินเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อระบบการทำงานขององค์กร

สมรรถนะอาจถือได้ว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพราะต้องทำความเข้าใจในรายละเอียดค่อนข้างมาก อีกทั้งยังต้องศึกษาถึงลักษณะพฤติกรรมของคนทำงานในแต่ละกลุ่มเพื่อจัดให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ดังนั้นหากองค์กรใดต้องการที่จะประเมินผลงานโดยใช้สมรรถนะเป็นหลักเกณฑ์ ก็ควรศึกษาและทำความเข้าใจให้มาก เพราะหัวใจสำคัญของการใช้วิธีนี้คือการยอมเปิดใจรับฟังคำแนะนำและวิธีการทำงานในรูปแบบต่างๆ เพราะทุกคนที่ทำงานย่อมจะต้องเกิดข้อผิดพลาด แต่ความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานจะก่อให้เกิดการพัฒนาระบบการทำงานที่ดีขึ้น

ดังนั้นหากจะใช้วิธีการประเมินผลงานในลักษณะนี้ ควรมีการกำหนดสมรรถนะตามสายงานหรือตามหน้าที่งานตั้งแต่เริ่มรับบุคคลเข้าทำงาน เพราะจะได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ทั้งนี้การกำหนดสมรรถนะจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก หากส่วนงานสามารถกำหนดคุณสมบัติเฉพาะหรือความถนัดในสายงานของแต่ละตำแหน่งได้จะเป็นผลดีต่อองค์กร ดังนั้นจึงควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมกำหนดสมรรถนะ เพราะจะได้ทราบว่าสมรรถนะเหล่านั้นปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด และควรศึกษาตัวอย่างจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ระบบสมรรถนะเพื่อการประเมิน เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน), สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่, บริษัท แพนเอเชีย อุตสาหกรรม จำกัด และกรมการแพทย์ เป็นต้น สามารถศึกษาข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย สำนักงาน ก.พ.

ที่มาและเอกสารอ้างอิง (Reference)

1. เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) Competency-Based Human Resource Management. วารสารการบริหารคน ปีที่ 21 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม – ธันวาคม), หน้า 11-18.
2. อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. วารสารการบริหารคน ปีที่ 21 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม – ธันวาคม), หน้า 11-18.
3. ศาสตราจารย์ ดร.นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา ภาควิชา ศัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล. เอกสารประกอบการบรรยาย หัวข้อเรื่อง “Competency Role and Evaluation”, (ออนไลน์), เข้าถึงเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2557 เข้าถึงได้จาก https://www.google.co.th/?gws_rd=cr&ei=sLL4UoWhEY6nrAee7IHgDA#q=%E0%B9%80%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%A2+competency+and+evaluation+
4. สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2550) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM กรุงเทพฯ : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
5. คณะทำงานโครงการสมรรถนะ (มิถุนายน 2548). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
6. หนังสือสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ที่ ศธ 0509(2)/ว2 ลงวันที่ 24 มกราคม 2554. เรื่อง แนวทางการกำหนดสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา.
7. ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. ประกาศ ณ วันที่ 22 ธันวาคม 2553.

ประวัติผู้เขียน

1. ชื่อ-นามสกุล นางสาวเฉิดฉวี กิตติกุลพันธ์
2. ตำแหน่งงาน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
3. สถานที่ทำงาน ภาควิชาวิทยาระบบบดเคี้ยว คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
4. ประวัติการศึกษา

คุณวุฒิ	สาขา	พ.ศ.	สถานศึกษา
ปริญญาตรี	สาขาวิทยาการจัดการ วิชาเอกการบัญชี ๒ ปี	พ.ศ. ๒๕๕๐	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	สาขาบริหารธุรกิจ วิชาเอกการบัญชี	พ.ศ. ๒๕๓๕	โรงเรียนดุสิตพณิชยการ

5. ประวัติการทำงาน (เริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน)

วัน/เดือน/ปี	ตำแหน่ง	สังกัด
๑ ตุลาคม ๒๕๕๑ - ปัจจุบัน	พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินรายได้คณะฯ) ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ภาควิชาวิทยาระบบบดเคี้ยว คณะทันตแพทยศาสตร์
๒ ตุลาคม ๒๕๔๙ - ๓๐ กันยายน ๒๕๕๑	พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินรายได้คณะฯ) ตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	โครงการจัดตั้งภาควิชาทันตกรรมบด เคี้ยว คณะทันตแพทยศาสตร์