



วารสารตำรวจราชบัณฑิตยสถาน

ปีที่ 6 ฉบับที่ 20 กรกฎาคม - กันยายน 2549 ISSN 1513 - 6884

COMPETENCY

สมรรถนะ - การนำไปใช้

<http://www.stabundamrong.go.th>

วารสารดำรงราชานุภาพ
DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงมหาดไทย



ตราประจำพระองค์
สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ
กรมพระยาดำรงราชานุภาพ

“บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏ
ในวารสารดำรงราชานุภาพ
เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ
สถาบันดำรงราชานุภาพและ
บรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย”

วารสารดำรงราชานุภาพ DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

คณะผู้จัดทำวารสารดำรงราชานุภาพ

เจ้าของ	สถาบันดำรงราชานุภาพ	
คณะที่ปรึกษา	นายสุจิต	ปัจฉิมนันท
	นายชัยฤกษ์	ดิษฐอำนาจ
	นายสุรอรธ	ทองนิรมล
	นายพงศ์โพยม	วาศกูติ
	นายรัชทิน	ศยามานนท์
บรรณาธิการ	นายพินิจ	บุญเลิศ
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นายสงวน	ธีระกุล
กองบรรณาธิการ	นางณิษฐา	แสงทอง
	นางวันเพ็ญ	ทรงวิวัฒน์
	นางรัตนารณ	ศรีพยัคฆ์
	นางจรัญญา	ศรีไพร
	นางสุมลมาลย์	เดียวโป
แบบปก	นางสาวอจนา	เดชะพันธุ์

สถานที่ติดต่อ

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย
ถนนอัษฎางค์ เขตพระนคร
กรุงเทพมหานคร 10200
โทร. 0-2221-5958 โทรสาร 0-2222-4157
<http://www.stabundamrong.go.th>

พระบรมราโชวาท

ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

19 กรกฎาคม 2528

“...การทำงานให้สำเร็จผลแน่นอน และสมบูรณ์ตามเป้าหมาย
นั้น จะต้องใช้ความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งคุณสมบัติที่สำคัญๆ
ในตัวบุคคลหลายประการ ทั้งความตั้งใจที่มั่นคง ความคิด
สร้างสรรค์ ความอุตสาหะพยายาม ความรับผิดชอบ ตลอดจน
ความสุจริต เป็นธรรม นำมาปฏิบัติโดยสม่ำเสมอ...”

บทบรรณาธิการ

เพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ ประกอบกับเพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนจัดการความรู้ของปีงบประมาณ 2549 ซึ่งกำหนดขอบเขตไว้ในเรื่อง “Competency” จึงได้จัดทำวารสารดำรงราชานุภาพ ฉบับที่ 18 เผยแพร่ความรู้ในเรื่อง Competency เป็นการเฉพาะไปแล้ว

บัดนี้ กองบรรณาธิการเห็นว่าข้อมูลความรู้ในเรื่อง Competency นี้ยังมีอีกหลายแง่มุม ทั้งในเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ ที่ควรนำมาเสนอเพิ่มเติม เพื่อให้ข้าราชการกระทรวงมหาดไทยมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ อย่างชัดเจนและกว้างขวางครอบคลุมยิ่งขึ้น จึงได้จัดทำวารสารฯ ฉบับที่ 20 นี้ ซึ่งมีเนื้อหาในประเด็นหลักเรื่องสมรรถนะ (Competency) อีกครั้งหนึ่ง โดยจะมีหลายเรื่อง ที่เกี่ยวกับการนำแนวความคิดนี้ไปปรับใช้ในองค์กร

กองบรรณาธิการขอขอบคุณเจ้าของบทความทุกท่านที่ส่งบทความมาลงในวารสารฯ ฉบับนี้ อนึ่ง บทความทุกเรื่องในวารสารฉบับนี้ จะเผยแพร่ในเว็บไซต์ของสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (www.stabundamrong.go.th) ด้วย

กองบรรณาธิการ

สารบัญ

		หน้า
❖ Competency คืออะไรกันแน่	จิรประภา อัครบวร	1
❖ การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์กร (Organizational Competency Management)	ศิริรัตน์ ชุณหหล้า	4
❖ ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์...เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความ เป็นเลิศเหนือคู่แข่ง	ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์	16
❖ เทคนิคการออกแบบและประยุกต์ใช้ “Competency” เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์	64
❖ แนวทางการเขียน Job Competency อย่างมีประสิทธิภาพ	ณรงค์วิทย์ แสันทอง	74
❖ Competency กับ KPI สัมพันธ์กันอย่างไร ในระบบประเมินผลงานสมัยใหม่?	ณรงค์วิทย์ แสันทอง	77
❖ การสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ	ศิริพร แยมนิล	80
❖ เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับหลักสมรรถนะในการ บริหารงานบุคคล	มณีโชติ บำรุงผล วลัยลักษณ์ อนุพันธ์นันท์	89
❖ มาตรฐานความสำเร็จสำหรับการบริหารงาน บุคคลของส่วนราชการและจังหวัด	โชคชัย สุทธาเวช	101
❖ รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทางสังคม	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์	113



Competency คืออะไรกันแน่

ผศ.ดร. จิรประภา อัครบวร¹

ในประเทศไทยมีการกล่าวถึงคำว่า Competency กันมากในช่วง 5-6 ปีมานี้ซึ่งจริงๆ แล้วเรื่องนี้มีการศึกษามากกว่า 50 ปีในสหรัฐอเมริกา ดูจากหนังสือที่เขียนโดย Orin B. Graff & Calvin M. Street 2 อาจารย์จาก Tennessee เมื่อปี ค.ศ. 1956 ท่านใช้คำว่า Competency Pattern มากำหนดคุณสมบัติของคนเป็นผู้บริหารการศึกษา ที่ผ่านมา Competency มีคำแปลภาษาไทยที่แตกต่างกันตั้งแต่แปลว่า ความสามารถ ชีตความสามารถ สมรรถนะ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ แต่ความหมายของคำๆ นี้ คืออะไรกันแน่

Competency ต่างจาก Competence หรือไม่?

เปิดหาคำว่า Competency ใน Dictionary หลายๆ เล่มจะพบแต่คำว่า Competence มากกว่า คำว่า Competence จากพจนานุกรมภาษาไทยจะพบว่าคำๆ นี้เป็นคำคุณศัพท์ หมายถึง มีความสามารถ ซึ่งสะท้อนความชำนาญ ประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมอื่นๆ เพียงพอในการทำงาน Longman Dictionary และ Oxford Dictionary ให้ความหมาย Competence เป็นทั้งคำคุณศัพท์ และคำนาม หมายถึง การมีความสามารถ หรือความรู้เพียงพอที่จะทำงานได้ตามมาตรฐาน (Satisfaction standard) แต่อาจไม่ทำให้ถึงกับดีกว่ามาตรฐาน (Not especially good, not excellent)

¹ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การนิยาม Competency เช่นนี้มองว่าตรงกับแนวทาง Competency ในประเทศอังกฤษมากกว่าสหรัฐอเมริกา เพราะทางอังกฤษรวมถึงประเทศในยุโรปใช้ Competency เพื่อกำหนดมาตรฐานชาติด้านความสามารถในการทำงานของคนทำงานด้านอาชีวศึกษา (NVQ: National Vocational Qualification) ส่วนนิยาม Competency ในสหรัฐอเมริกาที่ David McClelland ให้ไว้ในปี 1973 นั้นมาจากการศึกษาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Superior Employees) ซึ่ง Competency ประกอบด้วยความรู้ทักษะ อุปนิสัย (Trait) บทบาททางสังคม (Social role) การรับรู้ตนเอง (Self image) และแรงจูงใจ (Motive)

ดังนั้นคงตอบได้ว่า Competency และ Competence มีความหมายเช่นเดียวกันตามแนวทางการศึกษาของอังกฤษและประเทศในกลุ่มยุโรป แต่แตกต่างกันในนิยามของสหรัฐอเมริกาที่กำหนดว่า Competency หมายถึงคุณลักษณะที่เป็นเลิศ ไม่ใช่แค่คุณลักษณะมาตรฐานธรรมดา

Competency คือ Ability หรือ Capability กันแน่

Ability และ Capability มีความหมายแตกต่างกันทั้งในภาษาไทยและภาษาอังกฤษ คำว่า Ability แปลเป็นไทยว่า ความสามารถ ซึ่งมีความหมายกว้างมาก ส่วน Capability แปลว่า ประสิทธิภาพ สมรรถภาพ สมรรถนะ และปริมาณบรรจุ ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษแปลคำ 2 คำนี้แตกต่างกันอย่างชัดเจน

Ability หมายถึง ความสามารถทางร่างกาย จิตใจ (Mental skill or physical power) ที่ทำให้ทำงานบางอย่างได้ ส่วน Capability เป็นความสามารถที่มาจากธรรมชาติ (Natural ability) หรือเป็นความสามารถที่ติดมากับสิ่งๆ นั้นที่ทำให้คนๆ นั้น หรือสิ่งๆ นั้นสามารถทำงานได้ เช่น พนักงานคนนี้มีความสามารถทางด้านภาษาดี ซึ่งไม่ใช่ทุกคนจะมีความสามารถด้านนี้ แต่ละคนอาจมีความสามารถที่ติดตัวมาแต่กำเนิดแตกต่างกัน และมีข้อจำกัดในแต่ละเรื่องที่แตกต่างกันด้วย จะฝึกฝนอบรมเท่าไร ความสามารถในความหมายของ Capability ก็จะไม่เปลี่ยนไปมาก เป็นข้อจำกัดของคนๆ นั้น ที่เราชอบพูดกันว่ามี Cap ในการพัฒนา

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นคงยอมรับได้ว่า Competency หากนิยามตาม David McClelland แล้วมีบางส่วนที่อาศัยความสามารถของคนๆ นั้นมา เช่น อุปนิสัย และแรงจูงใจ แต่การกำหนด Competency โดยทั่วไปเราสามารถใช้ในการพัฒนาบุคลากร เมื่อมองนิยาม Competency โดย Scott Parry (1998) พบว่า

Competency จะต้องสามารถทำการฝึกอบรมและพัฒนาได้ ซึ่งนิยามนี้ใกล้เคียงกับคำว่า ทักษะ หรือ Skill มากที่สุด ดังนั้น Competency ต่างจาก Capability อย่างแน่นอน แต่การมี Competency นั้นแน่นอนทำให้เกิด Ability หรือความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

Competency เหมือนกันหรือต่างจาก Characteristic?

Characteristic หมายถึง ลักษณะเฉพาะ หรือลักษณะพิเศษ ในนิยาม Competency ของ David McClelland (1973) และ David D. Dubois & William J Rothwell (2004) ใช้คำๆ นี้อธิบายความหมายของ Competency ว่าเป็นลักษณะเฉพาะที่ทำให้คนๆ นั้นประสบความสำเร็จในการทำงาน

William J Rothwell ซึ่งมาบรรยายเรื่อง Competency ในเมืองไทย ท่านได้กล่าวว่า Competency มี 2 สำนึกคิด สำนึกคิดแรกมองว่า Competency หมายถึงความรู้ ทักษะเท่านั้น ส่วนอีกสำนึกคิดหนึ่ง Competency หมายถึงคุณลักษณะที่สนับสนุนการทำงาน ซึ่งสำนึกคิดนี้รวมความของสำนักแรกบวกกับระดับแรงจูงใจ และบุคลิกลักษณะของคนด้วย ซึ่ง Rothwell มักจะย้ำอยู่เสมอว่าการกำหนด Competency ต้องดูที่คนทำงาน ไม่ใช่งานที่คนๆ นั้นทำ

ดังนั้นก่อนที่จะมีการใดก็ตามต้องการใช้ Competency เพื่อการบริหารงานบุคคลของตานั้น ควรมั่นใจว่าคนในองค์กรเข้าใจคำๆ นี้ตรงกันก่อน เพราะจะนำมาซึ่งการค้นหาและการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน เช่น หากท่านยึดแนวทางตามสำนึกคิดที่สอง ท่านจะไม่นำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) มากำหนด Competency ของพนักงานในบริษัท แต่จะต้องค้นหาพนักงานที่ทำงานเป็นเลิศในงานนั้นมาเป็นต้นแบบของ Competency



การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์กร

(Organizational Competency Management)

รศ.ดร. ศิริรัตน์ ชุณหะคล้าย¹

1. แนวคิดเกี่ยวกับ “สมรรถนะ” องค์กร

“สมรรถนะ” องค์กร เกิดจากคุณลักษณะของบุคคลในองค์กรที่ทำให้เกิดผลงานหรือพฤติกรรมองค์กร ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในงานด้านต่างๆ ที่บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบ มีผลมาจากองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความถนัดของบุคลากร 2) รูปแบบการทำงาน ภาวะผู้นำในองค์กร บุคลิกภาพ ความสนใจเอาใจใส่ในผลประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวม ตลอดจนหลักกติกา ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติที่ยึดมั่นของบุคลากรในองค์กร

“สมรรถนะ” อาจมองเป็นเรื่องใหม่ เพราะหลายคนยังไม่แน่ใจ ยังไม่ทราบว่าเป็นอะไรกันแน่ ความจริงแล้ว หากพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการข้างต้นจะพบว่าทุกองค์กรหรือทุกหน่วยงานของรัฐต่างต้องมี “สมรรถนะ” ของตนเองอยู่บ้างแล้ว เพียงแต่ที่ผ่านมาองค์กรได้ให้ความสำคัญกับ “สมรรถนะ” องค์กรมาน้อยกว่ากันเพียงใด จวบจนกระทั่งมีแรงผลักดันจากรัฐบาลที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ และนโยบายรัฐบาลที่พยายามชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรภาครัฐอย่างมาก ทำให้องค์กรไม่เพียงต้องเข้าสู่การแข่งขันกับองค์กรอื่น หรือแข่งขันกับตัวเองเพื่อสร้างความเป็นเลิศ สร้างความศรัทธาให้กับ

¹ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้รับบริการและแก่ประชาชนในสังคม แต่ยังคงเกี่ยวข้องกับกิจกรรมความสัมพันธ์กับองค์การภาครัฐและภาคเอกชนระหว่างประเทศ เพื่อรู้เท่าทันสามารถจัดการในเชิงรุกได้

เมื่อสภาพแวดล้อมบีบบังคับให้องค์การต้องเพิ่มความรับผิดชอบต่อสังคม องค์การสาธารณะต่างๆ จึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ องค์การจึงต้องกลับไปวิเคราะห์และให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การมากขึ้น เมื่อองค์การได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจนกระทั่งสามารถกำหนดตำแหน่งของตนเองในปัจจุบันและอนาคตได้ชัดเจน จะทำให้องค์การมีทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในยุคการเปลี่ยนแปลง แต่การจะบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้อย่างดียิ่งนั้น องค์การจะต้องมี “สมรรถนะ” ที่เป็นเลิศและต้องเป็น “สมรรถนะขององค์การ” ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ฉะนั้นองค์การจำเป็นต้องกำหนด “ตัวแบบสมรรถนะ” ซึ่งเป็น “ตัวแบบสมรรถนะ” ทางเลือกที่เหมาะสม กล่าวคือ องค์การต้องพิจารณาว่าการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์นั้นๆ ต้องใช้คนประเภทใด บุคคลเหล่านั้นต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความถนัดอย่างไร ตลอดจนมีรูปแบบการทำงาน ภาวะผู้นำในองค์การ บุคลิกภาพ ความสนใจเอาใจใส่ในผลประโยชน์ขององค์การและส่วนรวม อีกทั้งต้องสร้างหลักกติกาศื่อความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติให้มีในบุคคลอย่างไร บุคคลจึงมีคุณลักษณะที่ทำให้เกิดผลงานหรือพฤติกรรมขององค์การที่มุ่งหวัง ซึ่ง “ตัวแบบสมรรถนะ” ดังกล่าว ต้องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก ไม่มีไม่ได้ หากองค์การไม่มีก็ไม่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น สมรรถนะเหล่านี้จึงมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่แตกต่างหรือมีความเป็นเลิศกว่าหน่วยงานอื่น

2. “ตัวแบบสมรรถนะ”

โดยทั่วไป “ตัวแบบสมรรถนะ” ในองค์การมีอยู่ 2 ประเภท (โดยไม่รวมสมรรถนะส่วนบุคคลซึ่งมีความสามารถหรือทักษะเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งเป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นโดยตัวบุคคล) คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)
2. สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งความรับผิดชอบ

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ “สมรรถนะ” หลักขององค์การที่ต้องมีในงานทุกตำแหน่ง องค์การที่มีความแตกต่างและมีความได้เปรียบ หรือ

ต้องการสร้างความเป็นเลิศให้กับหน่วยงานของตน มักจะกำหนดค่านิยมหลักขึ้นในองค์กร ค่านิยมในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร พฤติกรรมของคนในองค์กรเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรต่อสังคม ฉะนั้นค่านิยมที่เป็นพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรแสดงออกในการให้บริการ การปฏิบัติงาน หรือการบริหารงาน และการกำหนดนโยบายก็ตาม จึงต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลักขององค์กรจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมขององค์กร ค่านิยมเป็นสิ่งที่แสดงถึงความคิดโดยรวมขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะดีหรือไม่ จะประสบผลสำเร็จเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกของคนในองค์กร ซึ่งสะท้อนเป็นค่านิยมร่วมขององค์กร

ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร จึงมักนิยามกำหนดเป็น “ค่านิยมหลัก” (Core Values) ซึ่งจะต้องเป็นค่านิยมที่ถาวร สมาชิกทุกคนจะต้องน้อมนำเอา “ค่านิยมหลัก” นั้นเข้าไปในสามัญสำนึก เป็นทัศนคติของคนทำงาน เพื่อแสดงออกต่อผู้รับบริการ และต่อสังคมโดยรวม ค่านิยมหลักที่องค์กรทางสังคมหรือองค์กรสาธารณะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ คือ

1) ค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต องค์กรจะต้องตัดสินใจและกำหนดสิ่งที่เป็นความดีงามขององค์กรเพื่อสังคม ที่ไม่ใช่เรื่องส่วนบุคคล หรือประโยชน์ของบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่จะยึดมั่นหลักการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและตัดสินใจปัญหาทุกกรณีบนพื้นฐานของผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่อำนาจขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับบุคคลบางกลุ่ม องค์กรต้องมีหลักการนี้อย่างชัดเจน และแสดงออกในรูปแบบของนโยบายและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการนั้นตลอดเวลาและต่อเนื่อง

2) ความสามารถในการบริหารอย่างมืออาชีพ ความเป็นมืออาชีพมีความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้กับองค์กร ทำให้การบริหารงานมีมาตรฐานสูง ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่องในกลุ่มสมาชิก ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ความเป็นมืออาชีพจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม มีการวิจัยและพัฒนาที่สามารถสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสมาชิกองค์กร ความเป็นมืออาชีพขององค์กรจะสามารถเลือกใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของบุคลากรที่ได้รับการศึกษาอบรม และพัฒนาเป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้ค้นพบแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม อันจะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพการทำงานและผลสำเร็จให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี

3) วัฒนธรรมความคิดเห็นหรือทัศนคติ เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องปลูกฝังให้กับบุคคลในองค์กร การมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจะช่วยให้มีผลงานที่มี

ประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการทุกระดับเสมอกัน ให้การบริการอย่างเสมอภาค ไม่มีการแบ่งแยกบุคคลหรือกลุ่มผู้รับบริการ แสดงให้ผู้รับบริการได้รับรู้และเข้าใจในภารกิจหน้าที่ขององค์การ ในงานประจำที่องค์การดำเนินการ ตลอดจนวิธีคิดและการตัดสินใจขององค์การ และสามารถปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมได้ตลอดเวลา เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้องค์การต้องมีการสำรวจและประเมินพฤติกรรมองค์การอยู่ตลอดเวลา

“ค่านิยมหลัก” เหล่านี้มีความเชื่อมโยงกับ “สมรรถนะหลัก” ขององค์การ เพราะเมื่อองค์การกำหนด “ค่านิยมหลัก” ขององค์การเป็นไปตาม 3 ประเด็นที่กล่าวถึงข้างต้นหรือนอกเหนือจากนี้ องค์การจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรภายใน โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีแนวคิด หลักการ พฤติกรรม และความเชี่ยวชาญความสามารถให้เป็นอย่างนั้น จะต้องมีการฝึกฝนเรียนรู้ พัฒนา และขัดเกลาปลูกฝัง “สมรรถนะ” ให้กับบุคลากรตลอดเวลาของการประกอบอาชีพนั้น หน่วยงานสามารถประเมินประสิทธิภาพของผลงานจาก “สมรรถนะ” ที่เกี่ยวข้องได้ ดังนั้นองค์การจะมี “สมรรถนะหลัก” ที่สมาชิกทุกคนต่างมีวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมกันที่ถาวร

2.2 สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งความรับผิดชอบ นอกจากสมรรถนะหลักที่องค์การต้องกำหนดขึ้นและถ่ายทอดปลูกฝังให้กับสมาชิกทั้งองค์การแล้ว ยังมีสมรรถนะสำคัญที่องค์การต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้งานภารกิจหน้าที่ขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์องค์การ นั่นคือ สมรรถนะเฉพาะ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นที่องค์การกำหนดขึ้นสำหรับตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เช่น สมรรถนะในตำแหน่งผู้บริหาร สมรรถนะตำแหน่งงานธุรการ หรือสมรรถนะในงานตำแหน่งอื่นๆ ตัวอย่าง “สมรรถนะ” ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตำแหน่งต่างๆ ได้แก่

1) สมรรถนะเฉพาะด้านการบริหาร เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับบริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลควบคุมงานกลุ่มต่างๆ โครงการต่างๆ หรือ กลุ่มงานบริหารต่างๆ ก็ตามนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการกิจของกลุ่มงาน ฝ่าย สำนัก หรือทั้งหน่วยงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องอย่างสำคัญกับการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ ภาวะผู้นำในที่มงาน การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์การ เป็นต้น

2) สมรรถนะเฉพาะด้านงานธุรการ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ เช่น งานอำนวยความสะดวกและสนับสนุนภารกิจอื่นๆ ตามขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง งานประสานโครงการ การสื่อสาร เป็นต้น

3) สมรรถนะเฉพาะด้านงานประจำตามตำแหน่งหน้าที่ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ คือ การดำเนินงานในขั้นตอนของกระบวนการปรับปรุงและพัฒนางาน การจัดการในงานประจำ การวิเคราะห์งานและงบประมาณ เป็นต้น

ผู้ที่รับผิดชอบในสมรรถนะต่างๆ จะต้องมีความสามารถที่สำคัญที่ช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพ กล่าวคือ ต้องสามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนถึงความเข้าใจสมรรถนะต่างๆ ที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งผู้บริหาร เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ หรือเจ้าหน้าที่ธุรการและต้องสามารถบริหารหรือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐาน โดยไม่ต้องอาศัยการแนะนำหรือช่วยเหลือจากบุคคลอื่น

สมรรถนะมีประโยชน์ต่อองค์การหลายประการ คือ 1) สามารถเชื่อมโยงผลงานของบุคคลให้เป็นผลงานขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านสมรรถนะองค์การ การพัฒนาสมรรถนะองค์การจะเน้นที่ตัวบุคคล ทีมงานที่มีผลงานดีเด่น และเชื่อมโยงผลงานนั้นเข้ากับทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์การ การกำหนด “ตัวแบบสมรรถนะ” จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างเหมาะสม 2) การพัฒนาสมรรถนะองค์การ ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมสูงมาก บุคลากรจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) “ตัวแบบสมรรถนะ” เป็นเครื่องมือการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การและนักบริหารมืออาชีพต่างเห็นว่า “สมรรถนะ” ช่วยให้องค์การสามารถตัดสินใจอนาคตได้ โดยการนำเอาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่ออนาคตเข้ามาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงาน และการวางแผนทดแทนกำลังคน ฯลฯ “ตัวแบบสมรรถนะ” จะมีประโยชน์ต่อองค์การในระยะยาว เมื่อองค์การกำหนดเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ฐาน “สมรรถนะ” ทั้งนี้้องค์การต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการเรื่องต่างๆ เช่น ความต้องการกำลังคน การพัฒนาบุคลากร ทั้งหมดนี้ต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ

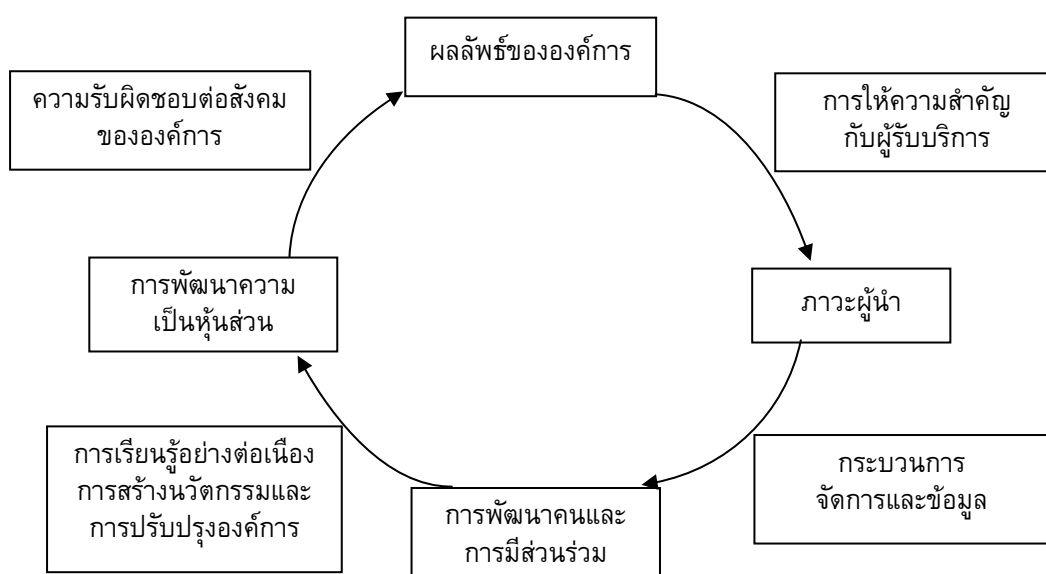
3. ความเป็นเลิศขององค์การ

ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง องค์การจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ทันกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งทำให้องค์การต้องมีการปรับปรุงกระบวนการบริหาร มีการเคลื่อนไหวทางด้านเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และพยายามสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การ ความเป็นเลิศขององค์การวัดได้จากผลงานที่ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ

องค์กรอาจเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากองค์กร เช่น ประชาชน ผู้รับบริการ บุคลากร องค์กรทางสังคม หน่วยงานอื่น ฯลฯ) มีความพึงพอใจมากที่สุด

การสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร อาจนำแนวคิดหรือเครื่องมือการสร้างคุณภาพของการจัดการอันใดอันหนึ่งเข้ามาใช้ เช่น ตัวแบบการประกันคุณภาพการบริหารงานของ Malcolm Baldrige หรือตัวแบบ TQM หรือตัวแบบของ The European Foundation for Quality Management (EFQM) เป็นต้น ไม่ว่าจะนำแนวคิดหรือตัวแบบใดเข้ามาใช้ องค์กรต้องกำหนดสมรรถนะขององค์กรให้สอดคล้องแนวคิดหรือตัวแบบเหล่านั้นเสมอ ในที่นี้จะขอแนะนำการใช้ EFQM เป็นตัวแบบการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร และเป็นกรอบการทำงานเพื่อการประเมินและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบและมีผลดีต่อการพัฒนา ตัวแบบ EFQM มีพื้นฐานแนวคิดของความเป็นเลิศ ดังนี้

ตัวแบบความเป็นเลิศ EFQM ประกอบด้วยเกณฑ์องค์ประกอบ ดังนี้



ความสำเร็จที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กรต้องอาศัย ความสนใจ เอาใจใส่ของผู้นำและการยอมรับแนวคิดหรือหลักการนี้ของผู้นำ การเริ่มกระบวนการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันของทีมทำงาน ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจในแต่ละองค์ประกอบของตัวแบบ EFQM ดังนี้

1. การมุ่งผลลัพธ์ของงาน

ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศจะต้องมีความกะทัดรัด ยืดหยุ่น และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว สม่่าเสมอ ความเป็นเลิศขององค์การ วัดและประเมินได้จากความต้องการและความมุ่งหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และจากการติดตามผลการดำเนินงานและการทบทวนผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยมีข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมได้จากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในปัจจุบันและอนาคต ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน นโยบาย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวางแผนการทำงานในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ข้อมูลยังมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การเพื่อความสำเร็จอย่างสมดุลระหว่างการตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

ความเป็นเลิศในองค์การ จะสร้างคุณค่าที่สำคัญให้กับผู้รับบริการได้มั่นคงถาวร องค์การที่ต้องการไปสู่ความเป็นเลิศจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งต้องการผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพจากองค์การ ผู้รับบริการจะมีความภักดี ผูกพันกับองค์การต่อเมื่อความคาดหวังและความต้องการของเขาได้รับการตอบสนอง องค์การต้องจำแนกกลุ่มผู้รับบริการให้ชัดเจน เพื่อให้การจัดบริการได้ถูกต้องเหมาะสม และต้องศึกษาถึงความมุ่งหวังของผู้รับบริการที่จะมีขึ้นในอนาคต และเตรียมการเพื่อตอบสนองสิ่งเหล่านั้น องค์การต้องมีการติดตามและทบทวนเพื่อการปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และมีการรักษาความสัมพันธ์อันเป็นเลิศกับผู้รับบริการ

3. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การสูง องค์การจะต้องมีผู้นำที่มีความเอาใจใส่ในการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การ ซึ่งจะต้องมีการสื่อสาร ทิศทาง นโยบายและกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจน ผู้นำระดับสูงจะต้องทำทุกวิถีทางเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ ให้กับผู้นำทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรทุกคนในองค์การ ซึ่งผู้นำจะต้องสร้างค่านิยม จรรยาบรรณ วัฒนธรรม และโครงสร้างด้านธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์การ ที่สามารถสร้างความเป็นเอกลักษณ์ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ การจะนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศได้ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและทำงานร่วมไปกับกลุ่มเหล่านั้น เพื่อปรับปรุงองค์การโดยการกำหนดเป้าหมายที่จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่น และความมุ่งมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการขับเคลื่อน

องค์การสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก โดยนำพาสมาชิกในองค์การไปพร้อมๆ กัน

4. กระบวนการจัดการและข้อมูล

ความเป็นเลิศขององค์การ ต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองและให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การ ทั้งนโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผน และวิธีการปฏิบัติงานจะต้องมีความสอดคล้องอย่างบูรณาการกับระบบและกระบวนการดำเนินงานในองค์การ กระบวนการบริหารงานจะต้องมีประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติ การบริหารและการปรับปรุงที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การตัดสินใจจะต้องทำบนพื้นฐานของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและผลงานในปัจจุบันขององค์การ และเกี่ยวข้องกับความสามารถและสมรรถนะขององค์การ ความมุ่งมั่นและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น องค์การต้องมีการศึกษาและระบุถึงปัจจัยเสี่ยงต่อผลการทำงานขององค์การ องค์การต้องมีวิธีการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพที่ต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอก มีมาตรฐานในการป้องกันความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และมีมาตรการในการสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้กับคนในองค์การ

5. การพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม

องค์การที่เป็นเลิศต้องสามารถกำหนดสมรรถนะที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่จะนำไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย นโยบาย และแผนขององค์การได้ ทั้งนี้จะต้องมีการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การรับสมัคร จัดหา และบรรจุคนเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะขององค์การอย่างเหมาะสม และต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมคนรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

องค์การที่เป็นเลิศจะต้องให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ในองค์การและใช้ความรู้ของบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด ขณะเดียวกันต้องดูแล รักษา ใ้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการผูกพันต่อองค์การ องค์การต้องสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การเพื่อเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้เกิดความรัก ความศรัทธากับบุคลากร

6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงองค์การ

ความเป็นเลิศขององค์การ เป็นการทำงานที่มีความท้าทายและจะต้องมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และมีการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จะต้องเรียนทั้งจากกิจกรรมและผลงานขององค์การ และจากองค์การหรือบุคคลอื่น จะต้องมีการเปรียบเทียบคุณภาพ (Benchmark) ทั้งที่กำหนดขึ้นเองและนำขององค์การอื่นมาประยุกต์ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับสมาชิกใน

องค์การ มีการระวังรักษาข้อมูลและทรัพย์สินทางปัญญาขององค์การอย่างดีและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การและสังคมอย่างเหมาะสม

7. การพัฒนาความเป็นหุ้นส่วน

องค์การที่เป็นเลิศจะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งประสบความสำเร็จที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกันดังเช่นการเป็นหุ้นส่วนกัน ดังนั้นองค์การอาจต้องมองหาความเป็นหุ้นส่วนจากภายนอกเพื่อสนับสนุนให้เกิดคุณค่า การให้บริการแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์การ ความเป็นหุ้นส่วนอาจมากับผู้รับบริการ สังคม เจ้าของงบประมาณ และคู่แข่ง ฯลฯ ซึ่งองค์การจะต้องกำหนดประโยชน์ที่ควรจะมีร่วมกัน เพื่อให้สัมพันธ์ภาพระหว่างกันมีความชัดเจน มีความไว้วางใจต่อกัน เปิดเผย และเคารพต่อกัน

8. ความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์การที่เป็นเลิศจะต้องมีกฎ ระเบียบ กติกาที่เป็นกรอบของการปฏิบัติงาน ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสอดคล้องกับการพัฒนาสังคม องค์การที่เป็นเลิศจะต้องมีแนวทางการสร้างควมมีจริยธรรม จรรยาบรรณที่โปร่งใส และตรวจสอบผลงานขององค์การได้ ซึ่งองค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของระบบนิเวศวิทยาทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การจะแสดงออกที่ค่านิยมขององค์การซึ่งต้องสอดคล้องกับกฎ ระเบียบขององค์การ สังคม ชุมชนและประเทศ ขณะเดียวกันต้องดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การ องค์การที่แสวงหาความเป็นเลิศจะต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การสร้างองค์การเพื่อความเป็นเลิศต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สร้างความเข้าใจในแนวคิดและหลักการที่จะนำมาใช้เพื่อสร้างความเป็นเลิศร่วมกัน และกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการและใช้ในการประเมินผล

แผนภูมิต่อไปนี้จะเป็นตัวอย่างแนวคำถามเพื่อการประเมินสถานภาพตนเองขององค์การตามตัวแบบความเป็นเลิศ EFQM

องค์ประกอบ	วิธีดำเนินการ	สิ่งที่ต้องดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. การมุ่งผลลัพธ์	ระบุผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างชัดเจน	ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องถูกประเมินอย่างเป็นระบบ	มีความโปร่งใส มีความสมดุลของสิ่งที่องค์การมุ่งเน้นระหว่างคนและองค์การ

องค์ประกอบ	วิธีดำเนินการ	สิ่งที่ต้องดำเนินการ	ผลลัพธ์
2. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ	มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ	เป้าหมายและภารกิจขององค์กรมีความเชื่อมโยงกับความต้องการและความมุ่งหวังของผู้รับบริการ	มีภารกิจที่สร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ และสนองต่อความต้องการ/ความเข้าใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. ภาวะผู้นำ	มีการระบุนิสัยทัศน์ภารกิจ และนโยบายขององค์การอย่างชัดเจน	บริหารบุคลากรและกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องกับตัวแบบภาวะผู้นำ	เกิดค่านิยม จรรยาบรรณขององค์การทุกระดับ
4. กระบวนการจัดการและข้อมูล	จัดระบบกระบวนการพัฒนาที่จะนำสู่ผลสำเร็จขององค์การ	จัดระบบฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายองค์การ	มีกระบวนการสร้างสมรรถนะองค์การที่สอดคล้องกับเป้าหมาย
5. การพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม	บุคลากรมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาขององค์การ	พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ	มีผลลัพธ์ของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน
6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงองค์การ	ปรับปรุงและพัฒนางานและกำหนดแนวทางแก้ปัญหา	ดำเนินการตามกระบวนการปรับปรุงและพัฒนางาน โดยเน้นการเรียนรู้ในองค์การ	มีนวัตกรรมเกิดขึ้นและการปรับปรุงกระบวนการทำงานสม่ำเสมอ
7. ความเป็นหุ้นส่วน	กระบวนการคัดเลือกหุ้นส่วนองค์การ และจัดการการบริหารร่วมกัน	สร้างการยอมรับวิธีการสร้างความสำเร็จและการปรับปรุงงานระหว่างองค์การที่เป็นหุ้นส่วน	องค์การและหุ้นส่วนมีการพึ่งพากัน มีแผนและนโยบายการพัฒนา ร่วมกันบนพื้นฐานของการแบ่งปันความรู้
8. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การต่อสังคม	กำหนดกฎ ระเบียบและเงื่อนไขความสำเร็จที่เข้าใจร่วมกัน	เกิดการมีส่วนร่วมในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ	ความมุ่งหวังของสังคมได้รับการตอบสนอง เกิดค่านิยมร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคม

4. การบริหารจัดการ “สมรรถนะองค์การ” เพื่อความเป็นเลิศ

สมรรถนะองค์การ เป็นเครื่องมือการพัฒนาองค์การอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งต้องมีการวางแผนการใช้ “สมรรถนะ” เพื่อให้้องค์การได้พัฒนาขีดความสามารถในทุกๆระดับ แนวทางการบริหารจัดการ “สมรรถนะ” จะครอบคลุมทั้งระดับนโยบาย คือ การกำหนด

ทิศทางองค์กร กลยุทธ์ งบประมาณในการจัดการฯ กระบวนการตัดสินใจ การกำหนดมาตรฐานและตัวแบบสมรรถนะองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และการนำข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการตัดสินใจ

การบริหารจัดการ “สมรรถนะองค์กร” หมายถึงการนำเครื่องมือ วิธีการต่างๆ เข้ามาใช้อย่างเป็นระบบเพื่อทำการวัดประเมินและทำนาย “สมรรถนะ” ในปัจจุบันและอนาคตที่จำเป็นสำหรับในองค์กร การบริหารจัดการ “สมรรถนะ” องค์กรมีขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอน คือ

3.1 การวางแผน “สมรรถนะองค์กร” การวางแผน “สมรรถนะองค์กร” คล้ายกับการวางแผนการดำเนินงานอื่น จะมีความแตกต่างบ้างในประเด็นที่เกี่ยวกับ “สมรรถนะองค์กร” ขั้นตอนการวางแผนฯ มีดังนี้

1) ทำการประเมินความต้องการของสังคมแวดล้อม ลำดับการทำงานในขั้นตอนนี้ องค์กรต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสิ่งแวดล้อมเพื่อนำมาประเมินสถานภาพองค์กร การประเมินสถานภาพตนเองขององค์กร จะเน้นที่การประเมินความสามารถ จุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กร และประเมินความต้องการของผู้รับบริการเพื่อกำหนดเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และกำหนดคุณลักษณะของโครงการและกิจกรรมบริการที่เหมาะสมกับผู้รับบริการประเภทต่างๆ เพื่อให้การประเมินตนเองมีความครอบคลุมในประเด็นความสำคัญที่องค์กรต้องการไปสู่ความเป็นเลิศ องค์กรสามารถนำตัวแบบ EFQM มาเป็นกรอบการประเมิน โดยพิจารณาตามตารางวิธีการดำเนินการ ตัวบ่งชี้ และผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งนี้องค์กรอาจกำหนดวิธีการและตัวบ่งชี้เพิ่มเติมที่สามารถบรรลุเป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กรได้

2) กำหนด “สมรรถนะองค์กร” ทั้ง “สมรรถนะหลัก” และ “สมรรถนะเฉพาะ” โดยใช้ข้อมูลจากผลการประเมินตนเองขององค์กรและผลการประเมินความต้องการของสังคมมาดำเนินการวางแผนเพื่อกำหนดเป็น “สมรรถนะองค์กร” คำว่า “องค์กร” หรือ “หน่วยงาน” มีความหมายสองส่วน คือ หมายถึงหน่วยที่ทำหน้าที่กำหนดให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงกิจกรรมบริการ และหมายถึงหน่วยที่ทำหน้าที่ดำเนินกิจกรรมบริการ ดังนั้น การประเมินองค์กรจึงต้องประเมินทั้งระดับหน่วยนโยบายและหน่วยปฏิบัติการวางแผน “สมรรถนะองค์กร” จึงต้องครอบคลุมถึงผู้ที่ทำหน้าที่อยู่ทั้งสองหน่วย

3.2 การประเมินผล “สมรรถนะองค์กร” มีขั้นตอนของการดำเนินการ คือ

1) องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายและระบุ “สมรรถนะองค์กร” ที่ต้องการ

ประเมินให้ชัดเจน เช่น ต้องประเมินผลงานที่เกิดจาก “สมรรถนะเฉพาะ” หรือประเมิน “สมรรถนะหลัก” 2) กำหนดตัวแบบการประเมิน “สมรรถนะองค์การ” สำหรับเป็นกรอบการทำงาน เช่น กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เกิดจาก “สมรรถนะองค์การ” และระดับ “ผลการดำเนินงาน” ภายใต้บริบทขององค์การ 3) ระบุวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจะแตกต่างจากการประเมินผลโครงการทั่วไปอยู่บ้าง เนื่องจากต้องกำหนดบุคคลที่ต้องถูกสัมภาษณ์ให้ชัดเจน โดยเลือกตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับบุคลากรที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อประเมินผลงานเปรียบเทียบกับ “สมรรถนะเฉพาะ” ของบุคคล ผู้ถูกสัมภาษณ์อาจจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ระดับต้น หรือผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ผู้ประเมินจะต้องทำการสำรวจเพื่อเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และข้อมูลที่ได้จากการเฝ้าสังเกตในสถานการณ์จริง



“ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันองค์กร สู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง”

(Competency Based Human Resource Management in Practice)

.....จากแนวคิด...สู่วิถีการปฏิบัติ
...กลั่นกรอง **Best Practices** จากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ...
ผู้มีคุณแบ่งปันความรู้และประสบการณ์โดย

ฐิติพัฒน์ พิชญธาตพงศ์¹



CO-016-0368 © George B. Diebold / The Stock Market



CO-016-0368 © George B. Diebold / The Stock Market

ในปัจจุบันนี้โลกของเรากำลังอยู่ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นพลังขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโต สร้างความมั่งคั่ง และสร้างงาน ในธุรกิจ

¹ ผู้จัดการการบุคคลบริษัทซิเมนต์ไทยการบัญชีจำกัด, HR Shared Services, สำนักงานการบุคคลกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) e-mail : thitipas@cementhai.co.th

อุตสาหกรรมทุกรูปแบบ (Nonaka, 1991) องค์กรใดก็ตามที่มีฐานความรู้ มีข้อมูลมาก หรือมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงย่อมได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน สามารถสร้างความแตกต่าง ด้านตัวสินค้า บริการ และนวัตกรรม ให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ ด้วยการป้อนสินค้าและบริการใหม่ๆ สู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง (บดินทร์ วิจารณ์, 2547) นับว่าเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง ด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ที่รวดเร็ว ตลอดจนมีการแข่งขันทางธุรกิจในเวทีการค้า โลกที่รุนแรงมากขึ้น ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงพยายามเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทัน ต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็น ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร และรักษาความเป็นเลิศให้ยั่งยืนนั่นเอง (Drucker, 1998)

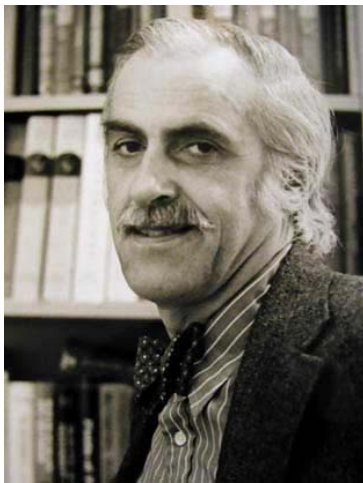
การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่างๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดของ องค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วย เหตุผลดังกล่าว องค์กรต่างๆ จึงพยายามขวนขวายที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือ ต่างๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-based Human Resource Management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) เป็นต้น จากเครื่องมือในการบริหารทรัพยากร บุคคลที่กล่าวมาแล้ว การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน นับว่าเป็น เครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจ และนิยมมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) จะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากร บุคคลด้านอื่นๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการ บริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

จากสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจดังกล่าว ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันมาทบทวนพิจารณาสมรรถนะขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่รุนแรงจากภายนอกได้

หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสร้างขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็น

ปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้สมรรถนะขององค์กรเป็นสมรรถนะที่แท้จริง และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงได้

ความเป็นมาของสมรรถนะ



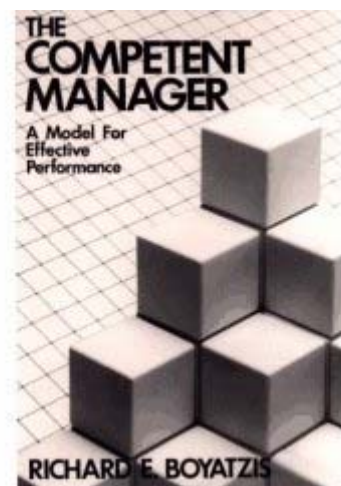
Dr. David C. McClelland

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ.1970 โดยสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The US State Department) ซึ่งมีหน้าที่ในการเผยแพร่วัฒนธรรมและข่าวสารต่างๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้แก่ชาวต่างประเทศ ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศต่างๆ ทั่วโลก ได้ว่าจ้างบริษัท Mcber ภายใต้การนำของศาสตราจารย์ Dr. David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด และที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจต่างๆ ให้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรแทนแบบทดสอบชุดเก่า ซึ่งบริษัทพบว่า มีข้อจำกัดและจุดอ่อนหลายประการ ในช่วงที่ผ่านมา สำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาคัดเลือกบุคลากรโดยใช้แบบทดสอบทักษะ “Foreign Service Officer Exam” ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานแห่งนี้ คิดว่ามีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการวิเคราะห์แบบทดสอบพบว่าแบบทดสอบมีจุดอ่อนหลายประการ อาทิ แบบทดสอบชุดนี้มุ่งเน้นการทดสอบเกี่ยวกับวัฒนธรรมของชนชั้นกลางมากเกินไป และกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่สูงมากทำให้ชนกลุ่มน้อยหรือคนผิวดำมีโอกาที่จะสอบผ่านน้อยมาก ส่งผลให้สำนักงานถูกวิพากษ์ วิจารณ์ว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะอคติ เลือกปฏิบัติ ไม่เป็นธรรม นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับคะแนนสอบของพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกมา พบว่าคะแนนสอบไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าว คือผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงบางคนมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง แต่บางคนที่มีผลคะแนนสอบไม่ค่อนสูงมากนักแต่กลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน เป็นต้น

David C. McClelland ได้เริ่มทำการศึกษาวิจัย โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งต่างๆ อีก 2 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่า

เกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview : BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์ที่สอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยคำถาม 6 ข้อ คือ สอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จ 3 ข้อ และประสบการณ์การทำงานที่ล้มเหลว 3 ข้อ หลังจากนั้น นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลโดยเปรียบเทียบพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม โดย David C. McClelland เรียกคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) นี้ว่า สมรรถนะ (Competency) หลังจากนั้นเขาได้ทำการศึกษาวิจัยอีกหลายเรื่องก็ยืนยันว่า “สมรรถนะ เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่งๆ ได้ดีที่สุด และมีความเบี่ยงเบนหรืออคติน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการคัดเลือกแบบเก่าๆ ซึ่งใช้วิธีการพิจารณาจากคะแนนผลการศึกษาจากสถาบันการศึกษา (School Credentials) หรือการทดสอบความถนัด (Aptitude Test) และการทดสอบความรู้ทางวิชาการ (Knowledge Academic Test)” เป็นต้น

ระบบสมรรถนะนี้ได้รับความสนใจและความนิยมอย่างรวดเร็ว ทำให้นักวิชาการทั้งทวีปยุโรปและทวีปอเมริกาเริ่มศึกษาวิจัยพัฒนาความรู้ด้านนี้อย่างจริงจัง เพื่อนำผลการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างกว้างขวาง ดังเช่น ในปี ค.ศ.1982 Richard E. Boyatzis ได้เขียนหนังสือ “The Competent Manager : A Model for Effective Performance” โดยใช้คำว่า “Competence” ซึ่งหนังสือของเขาได้รับความสนใจจากนักวิชาการ นักบริหารจำนวนมากนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร



ส่วน Kolb และคณะ (1986) จะใช้ทั้งคำว่า “Competence” และ “Competency” ในขณะที่ Training Commission (1988) ใช้คำว่า “Competence/Competences” ซึ่งนักวิชาการหลายท่านก็ได้ให้ความเห็นหรืออภิปรายไว้อย่างกว้างขวางว่าควรใช้คำ “Competence” หรือ “Competency” จะมีความหมายที่ชัดเจนดีกว่ากัน

ต่อมาในปี ค.ศ.1993 Woodruffe เป็นบุคคลสำคัญที่กระตุ้นและผลักดันให้ใช้คำว่า “Competency” ในความหมายด้านการบริหารจัดการ

ต่อมาได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการในประเทศสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งหนึ่งๆ นั้นบุคคลจะต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานให้ได้ผลดี และบรรลุเป้าหมายขององค์กร หลังจากนั้น องค์กรภาคธุรกิจเอกชนหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาได้เริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายและได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

สำหรับในประเทศไทย องค์กรธุรกิจหลายแห่งได้ตื่นตัวและนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อ 4-5 ที่ผ่านมา อาทิเช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) บริษัทเอไอเอสจำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์(ประเทศไทย)จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน)

ในปัจจุบันนี้บริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจต่างๆ กำลังให้ความสนใจหรืออยู่ในช่วงสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะของตนเองอย่างขะมักเขม้น สำหรับภาคราชการและรัฐวิสาหกิจก็เห็นความสำคัญ และให้ความสนใจในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกัน เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จ้างบริษัท HAY Group มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะให้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น จะกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และได้เริ่มทดลองใช้กับข้าราชการตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา

ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า “Competency” นั้นนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้มักให้คำแปลและคำจำกัดความไว้แตกต่างกันมากมายตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละบุคคล หรือแต่ละสถาบัน

สำหรับคำว่า “Competency” นั้นบางท่านอาจแปลว่า “ศักยภาพ” หรือ “ความสามารถ” หรือ “ขีดความสามารถ” หรือ “ความสามารถเชิงสมรรถนะ” หรือ “สมัตถิยะ” หรือ “สมรรถนะ” หรือบางท่านบอกว่าไม่จำเป็นต้องแปล เรียกทับศัพท์ไปเลยคือ “คอมพี-เท็นซี” ในความคิดเห็นของผู้เขียนนั้นคิดว่าการจะแปลว่าอะไรนั้นมิใช่สาระสำคัญ ผู้เขียนมีความเชื่อว่าหากคำแปลใดก็ตามที่มีคนนิยมเรียกกันมากในภายหน้าก็แสดงว่าคำแปลนั้นมีคนยอมรับและเข้าใจมากที่สุดก็แล้วกัน ดังนั้นใครจะแปลหรือเรียกอย่างไรก็ได้ แต่ขอให้ผู้อ่านเข้าใจความหมายถูกต้องตรงกันก็เพียงพอแล้ว แต่สำหรับในบทความนี้ผู้เขียนจะขอใช้คำว่า “สมรรถนะ”

นักวิชาการชาวต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะได้ให้แนวคิดหรือคำจำกัดความเกี่ยวกับสมรรถนะไว้หลายแนวคิด

ในที่นี้ผู้เขียนจะขอแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ คือ แนวคิดสมรรถนะของประเทศอังกฤษ และแนวคิดสมรรถนะของประเทศสหรัฐอเมริกา

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของประเทศสหรัฐอเมริกา

เป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับงาน โดยเน้นที่ตัวบุคคลซึ่งอาจพิจารณาจากพฤติกรรมและคุณลักษณะต่างๆ ของตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน วิธีการประเมินสมรรถนะนั้นได้รับการพัฒนาโดย David C. McClelland (1971) ในงานวิจัยของเขาได้พยายามค้นหาตัวแปรที่จะใช้ทำนายความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินชีวิตของบุคคล โดยที่ตัวแปรดังกล่าวมิใช่การใช้แบบทดสอบวัดเชาวน์ปัญญาหรือแบบทดสอบความถนัดอื่นๆ ซึ่งเขาพบว่า “สมรรถนะ” นั้นเป็นตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการประเมินสมรรถนะของบุคคลนั้น David C. McClelland กล่าวว่า สมรรถนะเป็นตัวแปรที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดที่ควรใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคคล

ต่อมา Boyatzis ได้นำแนวคิดของ David C. McClelland มาศึกษาค้นคว้าวิจัยต่อ พบว่าคุณลักษณะของผู้จัดการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยแบบจำลองสมรรถนะของ Boyatzis นั้นมีการดัดแปลงแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมทางจิตวิทยาแบบคลาสสิกมาประยุกต์ใช้ด้วย โดยเขามีความเชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลเกิดจากการกระทำตามหน้าที่และสภาพแวดล้อม

ในช่วงต้นของปี 1970 สมาคมการบริหารจัดการแห่งประเทศไทย (The American Management Association : AM) ได้ริเริ่มที่จะให้มีการศึกษาวิจัย

เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะอย่างจริงจัง สมาคมได้คัดเลือกบริษัท Mcber เข้ามาช่วยในการวิจัยโดยมี Richard Boyatzis เป็นหัวหน้าโครงการ โดยคาดหวังว่าผลการวิจัยนี้จะนำไปสู่การสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ผลการวิจัยพบว่าสามารถนำมาออกแบบโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญและผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้ ในการศึกษา Boyatzis ได้มุ่งไปที่กลุ่มของผู้บริหารจำนวน 2,000 คน ที่มีลักษณะงานแตกต่างกันจำนวน 41 งาน โดยกลุ่มตัวอย่างมาจาก 12 องค์กรที่มีภูมิหลังแตกต่างกันทั้งภาครัฐและเอกชน มีสมมุติฐานการวิจัยดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน และผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยเท่ากับมาตรฐาน มีสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ทักษะ (พฤติกรรม) ของผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานสามารถที่จะเรียนรู้และฝึกฝนได้
3. วิธีการพัฒนาทักษะที่ดีที่สุดก็คือการให้ลงมือฝึกปฏิบัติ และควรให้ลงมือฝึกปฏิบัติจริงในงานที่ตนเองทำ
4. หลักฐานหรือข้อมูลขั้นสุดท้ายที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารนั้นต้องมาจากงานของผู้บริหารเอง

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารควรมีดังนี้

สมรรถนะ (Competency)	แนวทางการพัฒนาสู่สมรรถนะ (Threshold Competency)
● การมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency Orientation) ● การทำงานเชิงรุก (Proactivity) ● การให้ความสำคัญกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Concern with Impact) ● วินิจฉัยโดยใช้หลักการ (Diagnostic use of Concept) ● ทำงานโดยยึดหลักการ (Conceptualization) ● ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)	- การคิดเชิงเหตุผล (Logical Thought) - การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (Accurate Self – assessment) - การมองโลกทางบวก (Positive Regard) - การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) - การตอบสนอง (Spontaneity) - ใช้พลังความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Use of Unilateral Power)

สมรรถนะ (Competency)	แนวทางการพัฒนาสู่สมรรถนะ (Threshold Competency)
● การจัดการกระบวนการทำงานกลุ่ม (Managing Group Process) ● ใช้พลังทางสังคม (Use of Socialized Power) ● การรับรู้วัตถุประสงค์ (Perceptual Objectivity)	การปรับตัวและความอดทน (Stamina and Adaptability) ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialized Knowledge)

ที่มา: Boyatzis (1982, p.183)

จากที่กล่าวมาแล้วจะพบว่าแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นคุณลักษณะพื้นฐานทั้งด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ บรรลุผลสำเร็จ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของประเทศอังกฤษ

เป็นแนวคิดที่มองสมรรถนะว่าเป็นพื้นฐาน หรือตัวผลักดันทำให้เกิดผลลัพธ์ในการทำงานที่ดี (Output Based) หรือมุ่งเน้นที่งาน (Work-oriented) ดังนั้นแนวคิดนี้องค์กรต้องค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานแต่ละอาชีพ เช่น ความยืดหยุ่น การปรับตัว ความมีจริยธรรม เป็นต้น

กรมการจัดหางานแห่งประเทศอังกฤษ (The UK Government Employment Department) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “สมรรถนะ” ไว้อย่างกว้างๆ ว่าเป็นแนวคิดที่ระบุความคาดหวังผลงานจากการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม แนวคิดนี้ยังให้ข้อเสนอแนะว่า การประสบความสำเร็จในการทำงานมิได้เกิดมาจากเพียงบุคคลมีความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังต้องประกอบด้วยคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วย

Day (1989) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง “ความสามารถของบุคคลในการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน”

จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของทั้งสองประเทศ สามารถสรุปได้ว่า ในการปฏิบัติงานของบุคคลให้ประสบความสำเร็จนั้น สมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นองค์กรจำต้อง

ค้นหาให้ได้ว่า สมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งนั้นควรมีสมรรถนะอะไรบ้าง

ประมวลคำจำกัดความของ “สมรรถนะ”

ส่วนคำจำกัดความของ “สมรรถนะ” นั้นนักการศึกษาและนักวิชาการก็ได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันมากมาย อาทิเช่น

David C. McClelland (1970) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (1982) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boam and Sparrow (1992) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion - Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Arnauld de Nadaillac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

David D. Dubois, William J. Rothwell (2004) กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ”

นอกจากนี้นักวิชาการในประเทศไทยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ ได้ให้ความหมายไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้อะไรที่จะทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรืองดเว้นการกระทำในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติงานเป็นนิสัย

ณรงค์วิทย์ แสหนทอง (2545) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

HAY Group (2547) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารงานบุคคลระดับโลก ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กล่าวว่า “สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่

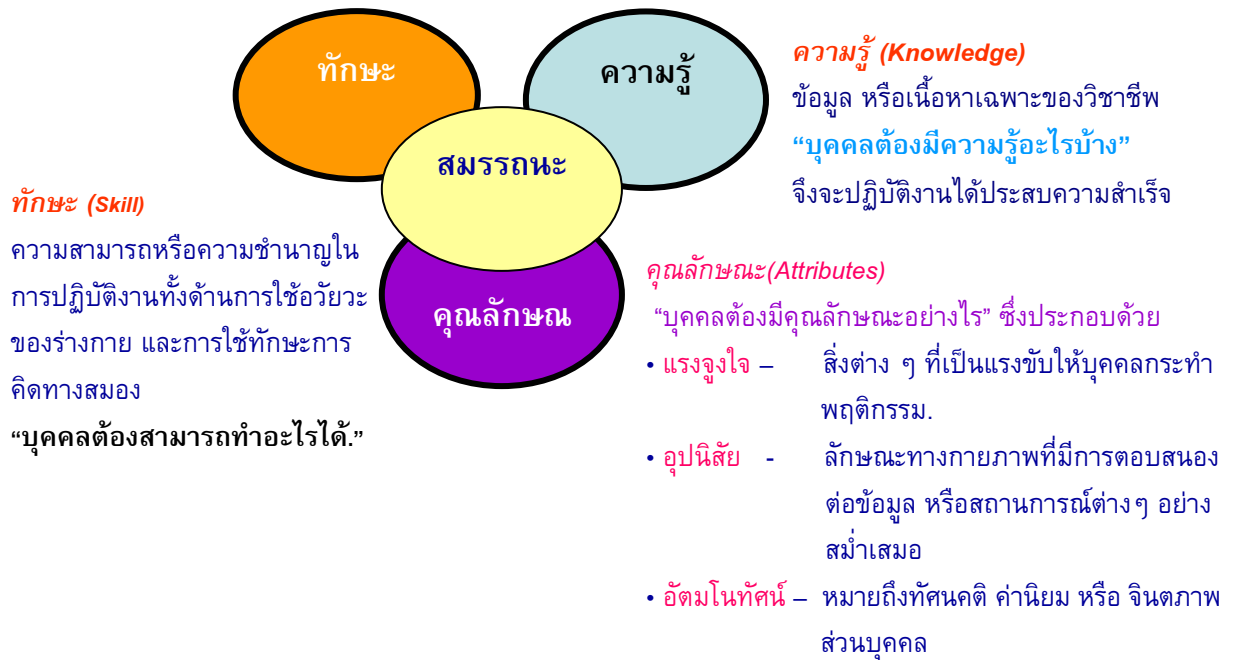
ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อุตุน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

แผนภาพที่ 1.1 แสดงตัวอย่างให้เห็นว่าหากบุคคลมีสมรรถนะแล้วจะโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ



Spencer and Spencer (1993) ได้อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะว่าจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะพื้นฐาน 3 ประการดังนี้

แผนภาพที่ 1.2 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ



คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute)

เป็นสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำ พฤติกรรม หรือการคิด โดยคุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่นๆ และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นระยะเวลานานพอสมควร หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง” คุณลักษณะพื้นฐานประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. **แรงจูงใจ (Motive)** เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

2. **อุปนิสัย (Trait)** เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัย เช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

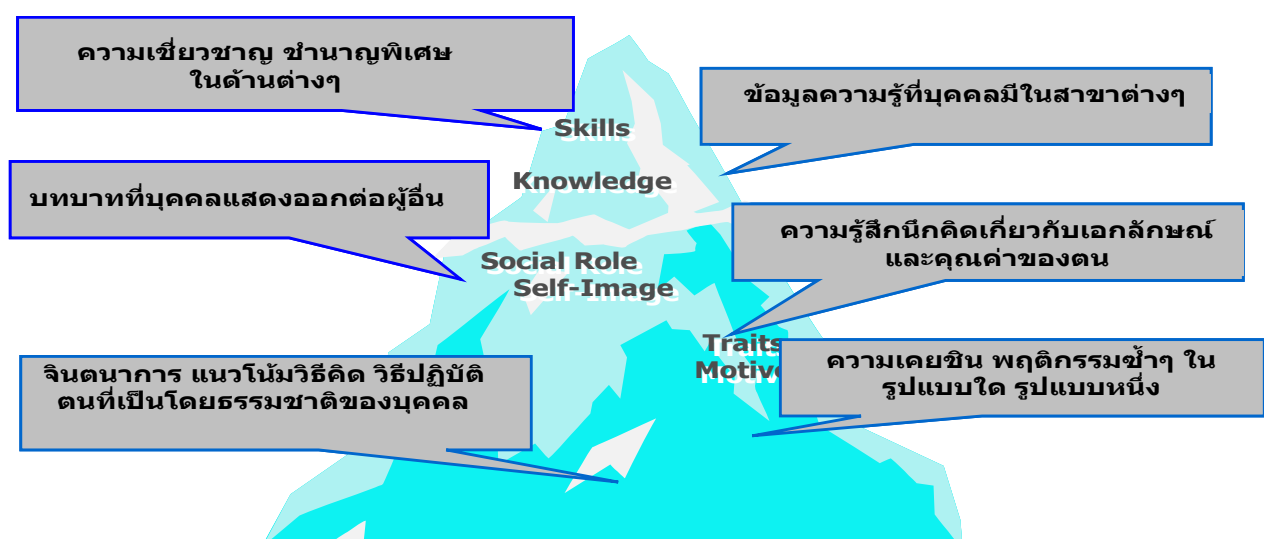
3. **อัตมโนทัศน์ (Self-Concept)** หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image) เป็นต้น

4. **บทบาททางสังคม (Social Role)** หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น

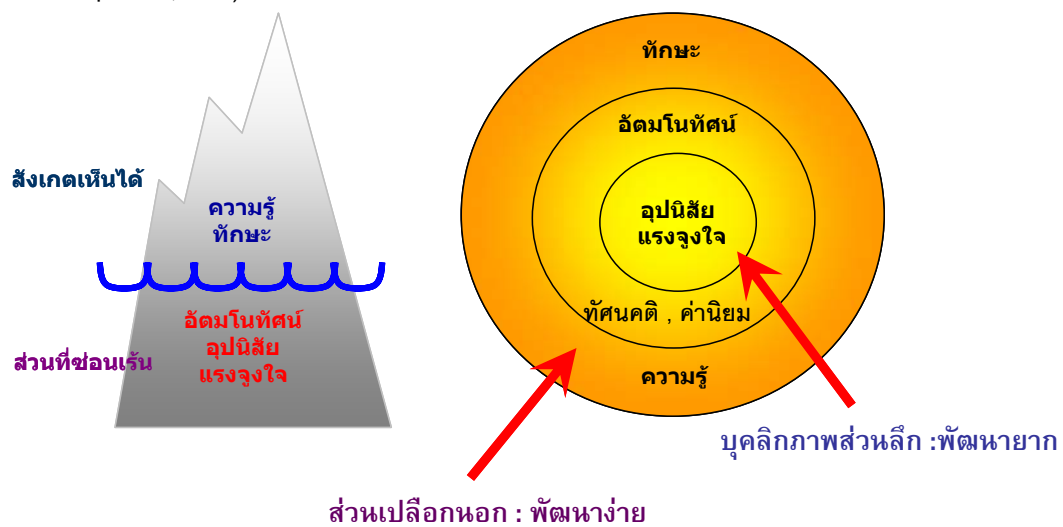
5. **ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดต่างๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้นๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

6. **ทักษะ (Skill)** หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านใช้วัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่างๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” เช่น อายุรแพทย์ต้องมีความสมรรถนะ “ความเชี่ยวชาญในการตรวจวินิจฉัยและรักษาโรคด้านอายุรศาสตร์” จิตแพทย์ต้องมีความสมรรถนะ “ความเชี่ยวชาญในการตรวจวินิจฉัยและรักษาผู้ป่วยจิตเวชและสารเสพติด” เป็นต้น ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 5 ประการดังกล่าวสามารถเปรียบเทียบกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ได้ดังภาพที่ 1.3 และ 1.4

แผนภาพที่ 1.3 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง



แผนภาพที่ 1.4 แสดงสมรรถนะที่อยู่ภายในและภายนอกของบุคคล (Lyle M. Spencer, Jr. and Signe M. Spencer, 1993)



จากแผนภาพที่ 1.3 และ 1.4 จะพบว่า สมรรถนะด้านความรู้และทักษะนี้มีแนวโน้มที่คนเราจะสามารถสังเกตเห็นและวัดได้ โดยอยู่ในส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาหรือเปลือกนอกของต้นไม้ ฉะนั้น ความรู้และทักษะจึงสามารถพัฒนาได้ง่ายที่สุด สมรรถนะที่อยู่ใต้น้ำหรืออยู่ในส่วนที่เป็นแก่นของต้นไม้ หรือซ่อนเร้นอยู่ลึกๆ ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย และอัธมโนทัศน์ สมรรถนะเหล่านี้จะยากต่อการวัดและพัฒนา บางครั้งสมรรถนะด้านอัธมโนทัศน์สามารถสังเกตเห็นได้ บางครั้งก็ซ่อนเร้นอยู่ภายใน ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลง/พัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม การบำบัดทางจิตวิทยา และ/หรือพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคล แต่ก็ เป็นสิ่งที่พัฒนาค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

โดยทั่วไปแล้วองค์กรส่วนใหญ่จะทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยพิจารณาจากสมรรถนะด้านความรู้ และสมรรถนะด้านทักษะเป็นส่วนใหญ่ เพราะสามารถทำได้ง่าย โดยอาจพิจารณาจากผลการศึกษา หรือการทดสอบความรู้ ความสามารถ ส่วนสมรรถนะด้านแรงจูงใจ อัธมโนทัศน์ และอุปนิสัยนั้น จะไม่ค่อยวัดและประเมินมากนัก เพราะเชื่อว่า มีอยู่ในตัวบุคคลแล้ว ซึ่งในความเป็นจริงแล้วหากสามารถเลือกได้เราควรพิจารณาสมรรถนะด้านคุณลักษณะ (แรงจูงใจ อัธมโนทัศน์ และอุปนิสัย) ของผู้สมัครเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล เป็นส่วนที่พัฒนายากที่สุด ส่วนสมรรถนะด้านความรู้ และทักษะนั้นเป็นสิ่งที่เราสามารถสอน ฝึกฝน และพัฒนาได้ง่ายกว่า

ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship)

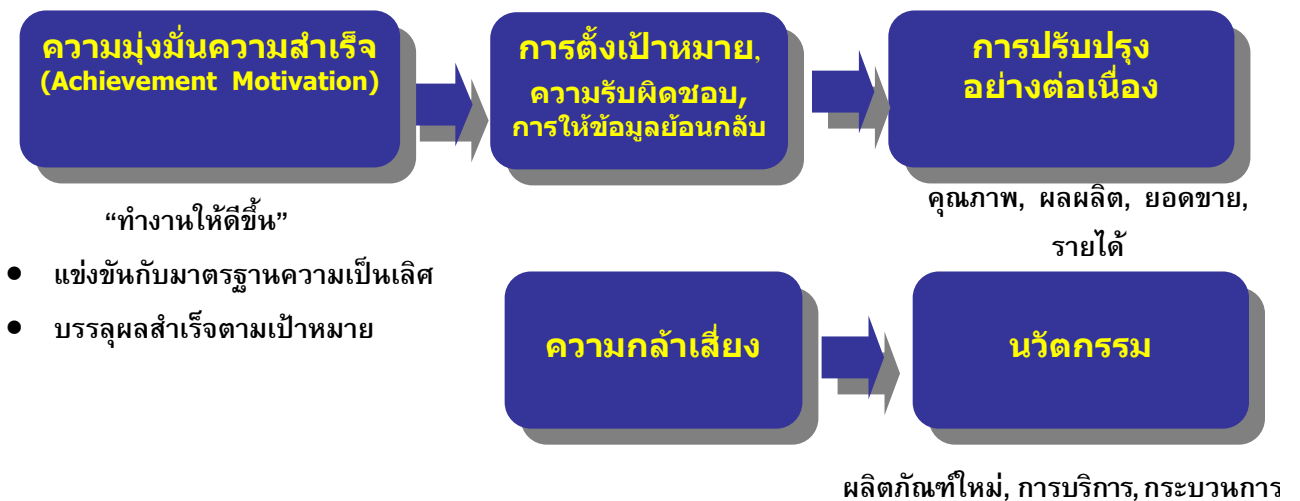
สมรรถนะด้านแรงจูงใจ อัธมโนทัศน์ และอุปนิสัย จะเป็นตัวทำนายทักษะ

พฤติกรรมและการกระทำ และสุดท้ายจะทำนายผลการปฏิบัติงาน (Outcome) ดังแสดงในแผนภาพที่ 1.5

แผนภาพที่ 1.5 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะ
(Lyle M. Spencer, Jr. and Signe M. Spencer, 1993 หน้า 11)



ตัวอย่าง : ความมุ่งมั่นความสำเร็จ



จากแผนภาพที่ 1.5 แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจ อุปนิสัย มโนทัศน์ และความรู้ เป็นสมรรถนะพื้นฐานของบุคคล เมื่อบุคคลแสดงเจตนาหรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน เขาจะมีความมุ่งมั่นพยายามแสดงพฤติกรรมการทำงาน และสุดท้ายก็จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานนั่นเอง

เพื่อให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้เขียนขอยกตัวอย่าง เช่นสมรรถนะด้านความมุ่งมั่น ความสำเร็จ เป็นสิ่งที่บุคคลแสดงเจตนาที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ เมื่อเขาต้องการประสบความสำเร็จ เขาก็จะตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้มีความท้าทาย และเขาก็จะพยายามรับผิดชอบโดยปฏิบัติงานให้เสร็จ พยายามทำงานให้สูงกว่าเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ รวมทั้งนำผลงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องทั้งด้านคุณภาพ ผลผลิต ยอดขาย และรายได้ หากบุคคลใดก็ตามที่มีลักษณะกล้าเสี่ยง (Risk Taking) ก็จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการ และกระบวนการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

เกณฑ์อ้างอิง (Criterion - Reference)

เกณฑ์อ้างอิง เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการทำนายว่าบุคคลจะปฏิบัติงานได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จ เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน กล่าวคือเป็นเกณฑ์เพื่อกำหนดสมรรถนะนั่นเองโดยเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมานี้จะต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ เกณฑ์ที่สามารถใช้อ้างอิงนี้ส่วนมากจะมี 2 ลักษณะดังนี้

1. เกณฑ์ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) เป็นเกณฑ์ที่ใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน หรือทำงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์หรือตำแหน่งงานนั้นๆ
2. เกณฑ์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Effective Performance) เป็นเกณฑ์ที่ใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ผลงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้

ความสำคัญของสมรรถนะ

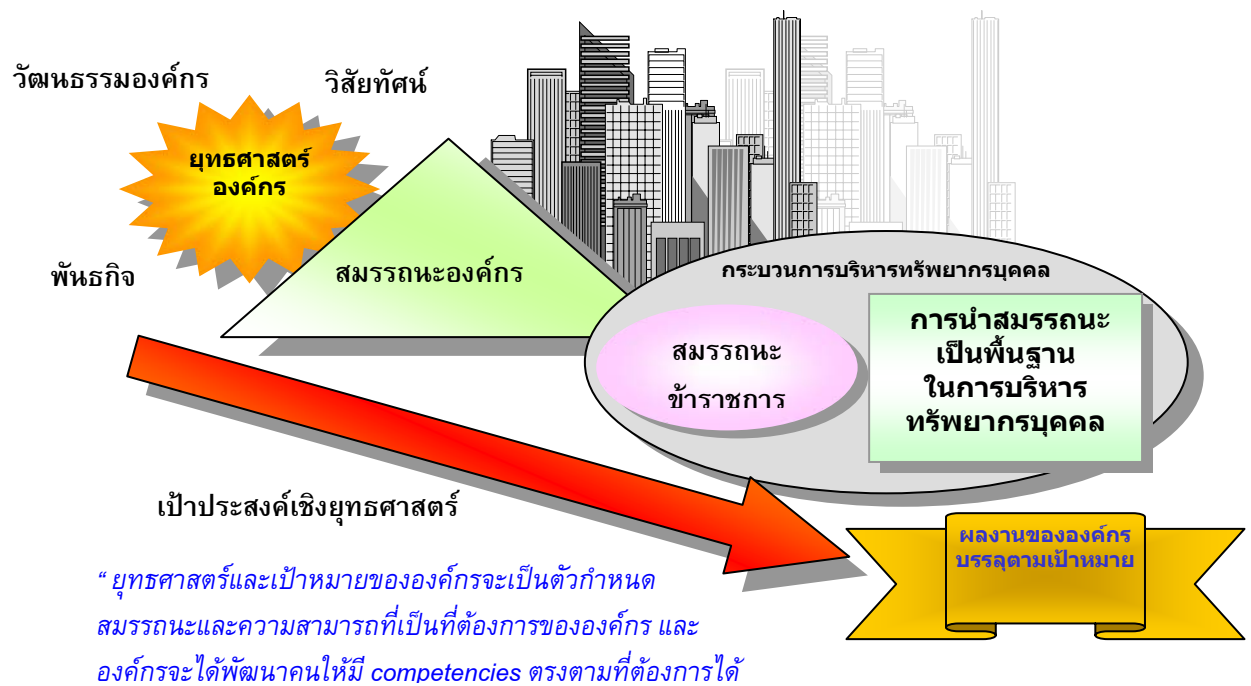
ในปัจจุบันนี้ โลกของเรากำลังก้าวสู่ยุคการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานขององค์ความรู้ (Knowledge-Based Economy) นั่นก็คือ “องค์กรใดก็ตามที่มีทรัพยากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความรู้ความสามารถสูงก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง” ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงพยายามแสวงหาเครื่องมือและวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาจัดทำระบบหรือวางแผนทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อยๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรชั้นนำต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบ ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

กรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Framework)

แผนภาพที่ 1.6 แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบสมรรถนะในองค์กร



จากแผนภาพที่ 1.6 ในการพัฒนาระบบสมรรถนะนั้นจะต้องมีกรอบแนวคิดพื้นฐานและที่มา เราไม่ควรกำหนดขึ้นมาเองแบบลอยๆ หรือลอกเลียนแบบจากองค์กรใดมากก็ได้ หากองค์กรใดก็ตามที่ทำพฤติกรรมดังกล่าวก็จะพบปัญหาในขั้นตอนการนำไปใช้วัดประเมินบุคลากรซึ่งอาจทำไม่ได้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร และเป้าหมายการดำเนินงานของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการกำหนดระบบสมรรถนะนั้นเราจะต้องกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ค่านิยม (Value) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง/ปรารถนาให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติ (Behavior Desirable) หลังจากนั้นจึงกำหนดสมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) หรือทิศทาง เป้าหมาย ที่องค์กรต้องการบรรลุเพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่นกว่าองค์กรคู่แข่ง

เมื่อกำหนดสมรรถนะขององค์กรแล้ว ในขั้นตอนต่อมาเราต้องกำหนดสมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Common Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Specific Functional Competency)

ขั้นสุดท้ายก็คือการนำระบบสมรรถนะไปเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เมื่อบุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นก็จะทำให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ สุดท้ายก็จะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ (Excellence Performance)

องค์ประกอบของระบบสมรรถนะ (Components of a Competency Model)

องค์ประกอบของระบบสมรรถนะประกอบด้วยฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names & Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และดัชนีชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) รายละเอียดดังภาพ 1.7

แผนภาพที่ 1.7 แสดงองค์ประกอบของระบบสมรรถนะ



จากแผนภาพที่ 1.7 องค์ประกอบของสมรรถนะ มีดังนี้

1. **ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket)** หมายถึงฐานข้อมูลที่เก็บรวบรวมสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดภายในองค์กร สมรรถนะแต่ละตัวจะได้รับการออกแบบตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

2. ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) หมายถึง การจำแนกรวบรวมสมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่างๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายวิชาชีพ สมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ สมรรถนะเฉพาะทาง และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

3. ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names and Definitions)

- **ชื่อของสมรรถนะ (Competency Names)** เป็นการกำหนดหรือตั้งชื่อสมรรถนะแต่ละตัวให้ชัดเจน ชี้บ่งความแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่นๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกัน

- **คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency Definition)** เป็นการให้ความหมายของสมรรถนะตัวนั้นๆ ว่าหมายถึงอะไร มีขอบเขตน้อยเพียงใด การให้คำจำกัดความเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกันว่าหมายถึงอะไร ซึ่งคำจำกัดความของสมรรถนะนั้น ในแต่ละองค์กรอาจมีการใช้ภาษาและการให้ความหมายที่แตกต่างกันได้ ดังนั้นในการกำหนดชื่อและความหมายย่อมมีความหลากหลาย และเหมาะสมแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

4. ระดับของสมรรถนะ (Proficiency Scale) เป็นการกำหนดระดับทักษะความรู้ความสามารถของสมรรถนะ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

4.1 การแบ่งระดับความสามารถตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

(Hierarchy Scale)

การแบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร เป็นการสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของลำดับชั้นการบังคับบัญชากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน ว่าแต่ละตำแหน่งต้องแสดงความสามารถ หรือทักษะอย่างไรบ้าง อาทิเช่น

ระดับ 1 : พนักงานระดับปฏิบัติการ

ระดับ 2 : พนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ

ระดับ 3 : พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า

ระดับ 4 : พนักงานระดับผู้จัดการส่วน

ระดับ 5 : พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือ กรรมการผู้จัดการ

จุดเด่นของการแบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชานั้นก็คือการให้ความสำคัญกับลำดับชั้นการบังคับบัญชา ความน่าเชื่อถือในงานมากขึ้น เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับสมรรถนะ

จุดอ่อนของการแบ่งระดับความสามารถแบบนี้ไม่เหมาะสำหรับ
องค์กรที่มีลักษณะลำดับชั้นการบังคับบัญชาแบบแบนราบ (Flat Organization)

4.2 การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ (Expertise Scale)

การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญนี้ อาจแบ่งเป็น 3, 4, หรือ 5 ระดับก็ได้ ในที่นี้จะยกตัวอย่างในกรณีที่แบ่งความสามารถออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความสามารถ (Proficiency Level)	คำอธิบายระดับความสามารถ (Proficiency Description)
L 1 Beginner	มีความรู้และทักษะในขั้นพื้นฐาน สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน รวบรวมข้อมูล ปัญหาอุปสรรคที่พบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำ เบื้องต้นแก่ผู้เกี่ยวข้องได้
L 2 Well-trained	มีความรู้และทักษะในปัจจัยต่างๆ ในรายละเอียด สามารถนำความรู้และทักษะที่มีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม อธิบาย/สอน สอนงานของตนให้ผู้อื่นได้ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นได้
L 3 Experienced	มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนได้ สามารถนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างเสริมผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สามารถวางแผน ควบคุมติดตามงาน และให้คำปรึกษาแนะนำกับผู้เกี่ยวข้องภายในองค์กรได้
L 4 Advanced	มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนสูง สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานเชิงวิชาการ วางแผน การให้คำปรึกษาแนะนำภายนอกองค์กรได้ อธิบายภาพรวมของหน่วยงานและสามารถกำหนด/พัฒนารูปแบบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ รวบรวม/ประยุกต์ใช้กระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งถ่ายทอดแผนงานเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรได้
L 5 Expert	มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญระดับสูง สามารถคิดในเชิงยุทธศาสตร์ นโยบาย ประเมินคาดการณ์แนวโน้ม การคิดค้นสร้างนวัตกรรม ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษา/คณะกรรมการระดับองค์กรวิชาชีพทั้งภายในประเทศ และ/หรือนานาชาติ

สมรรถนะขององค์กรแต่ละตัวอาจมีระดับที่แตกต่างกัน หรือไม่เหมือนกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับเนื้อหา (Content) ของสมรรถนะตัวนั้นๆ เช่น บางสมรรถนะอาจมี 1 ระดับ เช่น ความซื่อสัตย์ หรือความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ทั้งนี้เพราะสมรรถนะทั้งสองสมรรถนะดังกล่าว ไม่จำเป็นต้องแบ่งความมากน้อยของพฤติกรรมความซื่อสัตย์หรือความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เวลาประเมินจะประเมินว่าบุคคล “มีหรือไม่มี” ก็เพียงพอแล้ว ส่วนสมรรถนะบางสมรรถนะอาจมี 2,3,4,5 ระดับหรือมากกว่าก็ได้

การที่จะเลือกว่าจะใช้แนวการแบ่งระดับแบบใดนั้น ผู้เขียนมีความเห็นว่าหากเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) แบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร ส่วนสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) ควรแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาความสามารถของตนตั้งแต่ระดับที่ 1 ถึงระดับสูงสุดได้ด้วยตนเอง หากเขียนตามระดับโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร บุคคลจะไม่สามารถขึ้นได้ถึงระดับสูงสุด เพราะจะถูกจำกัดด้วยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

5. ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) หมายถึง การกระทำ ปฏิกริยา หรือการกระทำตามบทบาทหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (Specific Circumstances) ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ ควรเขียนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้อย่างชัดเจน ควรขึ้นต้นประโยคด้วยคำกริยา (Action Verb) เช่น อธิบาย วิเคราะห์ วินิจฉัย ให้คำปรึกษาแนะนำ ออกแบบ สร้าง เป็นต้น ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำที่เป็นนามธรรม เช่น ความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ ทักษะคิด เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนอาจแปลความหมายที่แตกต่างกัน ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในแต่ละระดับ (Behavioral Indicators) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

- พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Area : KRA) หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมหลักๆ ในระดับนั้น ที่คาดหวังให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมออกมา
- ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมหลัก (Key Behavior Indicator : KBI) หมายถึง พฤติกรรมย่อยที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ในแต่ละระดับอาจมีพฤติกรรมย่อยกี่พฤติกรรมก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเขียนให้ครอบคลุมพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง

ตัวอย่าง องค์ประกอบของสมรรถนะ

1	ชื่อ Competency ทักษะการจัดการความรู้ (Knowledge Management Skill) คำจำกัดความ ความรู้ ทักษะในการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสร้าง/พัฒนารวมรวมจัดระบบ เผยแพร่ องค์ความรู้ด้านต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร	2
---	--	---

ระดับที่ 0 :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1 : 3	มีความรู้ และทักษะในการรวบรวม จัดเก็บ ดูแล และบำรุงรักษาฐานความรู้ขององค์กร (4/6) - อธิบายความหมาย ขั้นตอน และกระบวนการจัดการความรู้ได้ - ชี้แจงความรู้ที่จำเป็นต้องจัดเก็บไว้ในฐานความรู้ของหน่วยงานได้ - รวบรวม จัดเก็บ/บันทึกความรู้ในฐานข้อมูลความรู้ของหน่วยงานได้ - ดูแล และบำรุงรักษา ฐานข้อมูลความรู้ของหน่วยงาน/องค์กรให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ - ให้คำแนะนำเบื้องต้นในการจัดเก็บความรู้หรือใช้ฐานข้อมูลความรู้กับผู้รับบริการได้ - รวบรวมปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการรวบรวม และจัดเก็บความรู้ของหน่วยงานได้
ระดับที่ 2 :	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถสร้าง แสวงหา ประมวลและคัดกรองความรู้เพื่อจัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้ขององค์กรได้ (4/5) 4 - ระบุแหล่งที่มาของความรู้ และสามารถสืบค้นข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้ - สร้าง/แสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆ มาเก็บรวบรวมในฐานข้อมูลความรู้ของหน่วยงานให้เป็นระบบได้ - ประมวล และคัดกรองความรู้เพื่อการจัดเก็บให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน และ/หรือองค์กรได้ - ให้คำแนะนำเบื้องต้นด้านการจัดการความรู้กับบุคลากร/ผู้มารับบริการขององค์กรได้ - ติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์เพื่อเชื่อมต่อฐานข้อมูลความรู้ให้เป็นระบบเดียวกัน สะดวกต่อการค้นหาและนำไปใช้งาน
ระดับที่ 3 :	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถวางแผน จัดระบบ ติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรได้ (4/6) 5 - กำหนดโครงสร้าง หมวดหมู่ ประเภท รูปแบบ และระบบการจัดเก็บความรู้โดยการนำ IT ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร - จัดกลุ่ม ประสานงานผู้เชี่ยวชาญความรู้ในแต่ละเรื่องเพื่อให้ข้อมูลและคำปรึกษา - จัดเวที/กิจกรรม เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ภายในหน่วยงาน/องค์กร - ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่สมาชิกในองค์กรได้ - วางแผน ติดตาม ควบคุม กำกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด - วิเคราะห์ และประเมินระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงาน/องค์กรได้

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถปรับปรุง/พัฒนาระบบการจัดการความรู้ได้ (3/5)

6

- ปรับปรุง และพัฒนาระบบการจัดการความรู้/แนวทางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและง่ายต่อการเข้าถึงหรือนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน
- สรรหาวิธีการดึง และรวบรวมความรู้/ประสบการณ์ภายในตัวบุคลากร และแปลงองค์ความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำเทคนิคการดำเนินงานแก่ทีมงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- เป็นตัวอย่างของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้/นำความรู้ไปใช้/ผลิตนวัตกรรมหรือความรู้ใหม่ในองค์กร
- ถ่ายทอดภาพรวมการจัดการความรู้ขององค์กรให้กับบุคลากรในองค์กร
- เป็นตัวแทนกรมการแพทย์ด้านการจัดการความรู้ร่วมกับหน่วยงานภายในและนอกองค์กร

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (Knowledge Vision) (3/4)

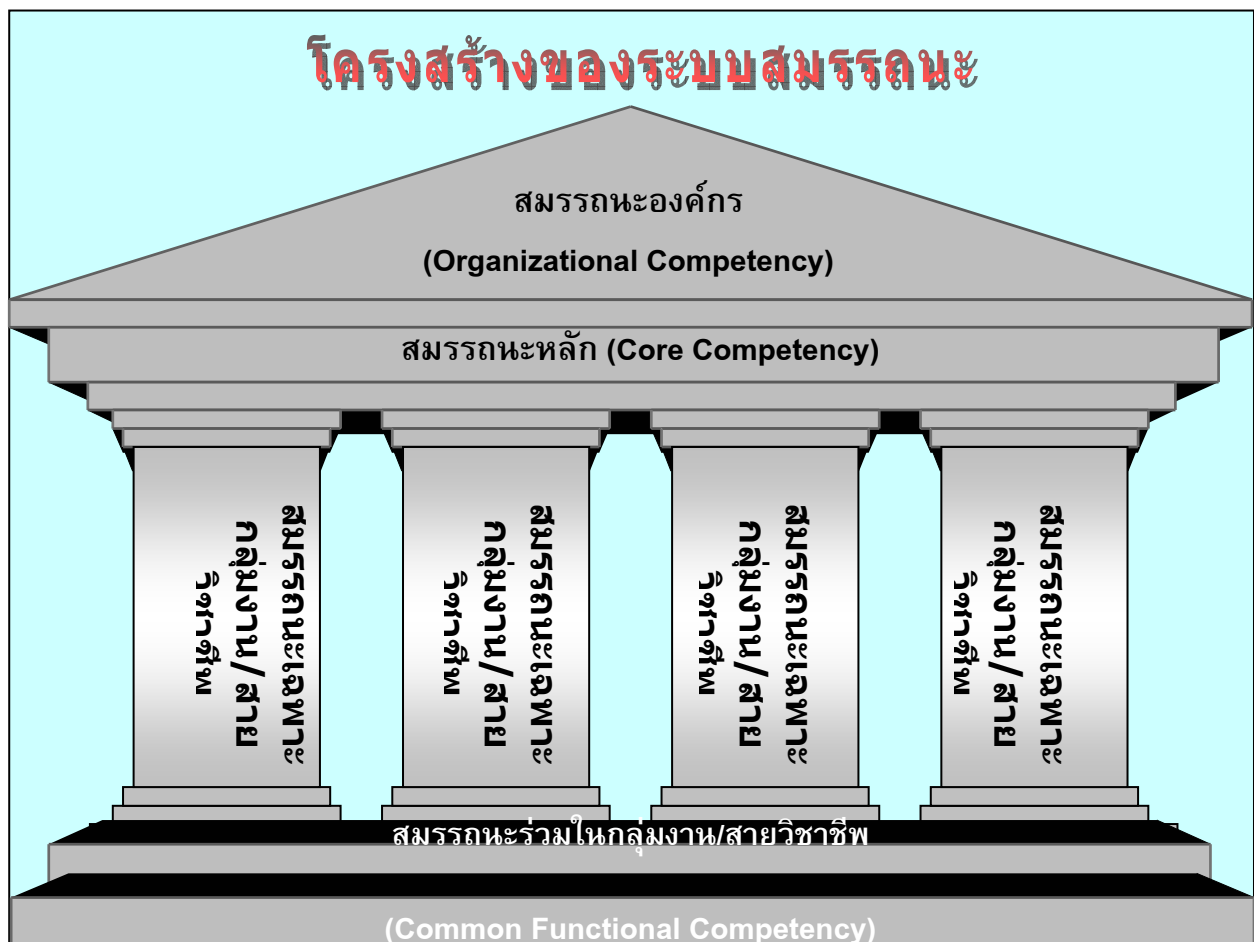
- กำหนดรางวัล/สิ่งจูงใจให้บุคลากรขององค์กรมีพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสร้างบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้และนำความรู้ไปต่อยอด/สร้างนวัตกรรม
- กำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร
- บริหารจัดการ จัดสรรทรัพยากรและสร้างทีมการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
- ส่งเสริม และผลักดันให้มีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice: CoP) ขององค์กร/เครือข่ายพันธมิตรทางวิชาชีพระดับประเทศและ/หรือนานาชาติ

คำอธิบายรายละเอียดองค์ประกอบของสมรรถนะ

- 1 ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)
- 2 คำจำกัดความ (Definition)
- 3 ระดับของสมรรถนะ (Proficiency Level)
- 4 พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Area/ KRA)
- 5 เกณฑ์การผ่านระดับ (Passing Indicator)
- 6 พฤติกรรมย่อย (Key Behavior Indicator: KBI/Bullet)

ประเภทของสมรรถนะ

แผนภาพที่ 1.8 แสดงสถาปัตยกรรมของระบบสมรรถนะ (Competency Architecture)



จากแผนภาพที่ 1.8 จะพบว่าเราสามารถแบ่งสมรรถนะออกได้เป็นหลายประเภทดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งจะเปรียบเสมือนหลังคาบ้านที่จะบ่งบอกว่าองค์กรควรมีทิศทางหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะขององค์กรหมายถึงกลยุทธ์และความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน ในการกำหนดสมรรถนะขององค์กรนั้นจะต้องวิเคราะห์องค์กรก่อน ได้แก่ การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม ค่านิยม หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่องค์กรปรารถนา เป็นต้น สมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร ในการกำหนดสมรรถนะขององค์กรนั้น เราอาจตั้งคำถามผู้บริหารระดับสูงว่า.....

- ถ้าต้องการให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรของเราควรมีความสามารถอย่างไรบ้าง
- ถ้าต้องการให้ภารกิจหลักขององค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรของเราควรมีความสามารถอย่างไรบ้าง
- ถ้าต้องการให้วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร มีการปฏิบัติได้ตามที่คาดหวัง องค์กรของเราควรมีความสามารถอย่างไรบ้าง

ในการกำหนด**สมรรถนะขององค์กร**นั้นเราจะ**ต้องกำหนดให้มีลักษณะ**ดังต่อไปนี้

- เป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถมองเห็นได้
- เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ
- เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร และต้องแสดงให้เห็นว่าแตกต่างจากองค์กรอื่น
- เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าสมรรถนะของแต่ละคน
- มีความสำคัญต่อกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร

จากการศึกษาวิจัยบริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจพบว่าสมรรถนะขององค์กรต่างๆ จะมีคุณลักษณะดังนี้

1.1 มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติ (A Bias for Action) บริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นมุ่งเน้นที่การลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 ประการ กล่าวคือ เน้นความคล่องตัวในการบริหารงาน เน้นการ**ปฏิบัติ** และปรับปรุงระบบให้ง่ายที่สุด

1.2 เน้นการสร้าง ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) บริษัทสร้าง ความใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการบริการที่เป็นเลิศ ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและสร้างความน่าเชื่อถือโดยการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากลูกค้า

1.3 ให้ความอิสระและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) บริษัทให้ความอิสระแก่พนักงานในการทำงานด้วยการกระจายอำนาจในการบริหารงาน เช่น ให้อำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนี้ยังเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของกิจการ และส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานช่วยกันคิดค้นนวัตกรรม เช่น สินค้า หรือบริการที่แปลกๆ ใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นนวัตกรรม

1.4 มุ่งเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเพิ่มผลผลิต (Productivity Through People) บริษัทถือว่าพนักงานคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ดังนั้นจึงส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มผลผลิตในการทำงาน

1.5 รู้ลึก รู้จริง ในงานที่ปฏิบัติ และผลักดันให้บุคลากรสร้างคุณค่าแก่ องค์กร (Hands-on and Value Driven) บริษัทจะพัฒนาและปลูกฝังให้พนักงานรู้ลึก รู้จริง ในงานที่ตนปฏิบัติ กล่าวคือต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในงานที่ตนปฏิบัติ รู้ รายละเอียดของงาน เช่น ผู้บริหารของบริษัทจะต้องลงมาใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อ ควบคุม ดูแล กำกับงาน ให้คำปรึกษาและช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างจริงจัง ไม่ใช่ทิ้ง บริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น นอกจากนี้ บริษัทจะพยายามปลูกฝังและผลักดันให้ พนักงานสร้างประโยชน์หรือคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.6 มุ่งทำเฉพาะธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting) บริษัทจะเลือกทำแต่ธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดและเชี่ยวชาญ หรือธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่อง กับธุรกิจหลักเท่านั้น เพราะบริษัทเหล่านั้นมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่มีความเชี่ยวชาญ มีโอกาสที่จะประสบความล้มเหลวสูง และเมื่อล้มเหลวก็อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจเดิมที่มี ผลการดำเนินงานดีมาตลอดก็ได้

1.7 เน้นรูปแบบการทำงานที่เรียบง่ายและใช้พนักงานน้อย (Simple Form and Lean staff) บริษัทจะจัดโครงสร้างองค์กรที่มีรูปแบบหรือลักษณะเรียบง่าย ไม่ เน้นรูปแบบทางการแบบมีพิธีรีตองมากนัก ลูกจ้างสามารถติดต่อได้สะดวก รวดเร็ว เข้าถึง ได้ง่าย นอกจากนี้ยังใช้พนักงานน้อยเพื่อลดต้นทุนการผลิต

1.8 ใช้ทรัพย์สินอย่างมียืดหยุ่นแต่ในขณะเดียวกันก็ผ่อนปรนเมื่อจำเป็น (Simultaneous Loose and Tight Properties) บริษัทจะปลูกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึกใน การใช้ทรัพย์สินของบริษัทอย่างประหยัด แต่ในขณะเดียวกันก็จะผ่อนปรนในการใช้ทรัพย์สิน ของบริษัทเมื่อจำเป็น เพื่อให้มีความคล่องตัว และมีความอิสระในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้ พนักงานเห็นคุณค่าทรัพย์สินของบริษัท

Prahalad and Hamel (1990) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดสมรรถนะของ องค์กร (Organizational Competency) ใน Harvard Business Review ไว้ว่า ทุกองค์กร จำเป็นต้องกำหนดสมรรถนะขององค์กรและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ก่อน เมื่อได้สมรรถนะ องค์กรแล้ว จึงค่อยกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) อาทิเช่น

(1) **มีคุณค่าต่อลูกค้า** เป็นสมรรถนะที่องค์กรสร้างขึ้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้านสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ดังนั้น สมรรถนะที่กำหนดขึ้นต้องนำเสนอสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการอย่างแท้จริง

(2) **มีความแตกต่างจากคู่แข่ง** สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาจะต้องมีความแตกต่างจากคู่แข่งขั้นหรือลอกเลียนแบบได้ยาก ถ้าหากองค์กรสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ทั้งสินค้าและบริการ จะทำให้ธุรกิจของเราได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

(3) **เพิ่มศักยภาพได้** เมื่อองค์กรมีสมรรถนะอย่างแท้จริงแล้ว จะสามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ เพื่อวางตลาดอย่างต่อเนื่อง การประเมินว่าสมรรถนะขององค์กรสามารถพัฒนาเพิ่มได้หรือไม่นั้น เราอาจพิจารณาได้จากการทำงานของผู้บริหารระดับสูงๆ นั้นต้องทำงานหนัก พยายามหลีกเลี่ยงจากสินค้าและผลิตภัณฑ์เดิมๆ อยู่ตลอดเวลา

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดสมรรถนะขององค์กร

ในการกำหนดสมรรถนะขององค์กรนั้น คณะทำงานและที่ปรึกษาต้องพิจารณาและตรวจสอบว่าสมรรถนะขององค์กรที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

- เป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

- ต้องเป็นสมรรถนะในอนาคตที่องค์กรต้องการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

- ต้องมีผลกระทบ (Impact) ต่อผู้ใช้บริการ (ลูกค้า) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตัวอย่าง สมรรถนะขององค์กรในเมืองไทย เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) กำหนดสมรรถนะขององค์กรไว้ดังนี้

- องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)
- องค์กรที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration Organization)
- องค์กรมืออาชีพ (Professional Organization)
- องค์กรระดับโลก (International Organization)

สำหรับกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดสมรรถนะขององค์กรไว้ดังนี้

- องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- องค์กรที่เน้นการวิจัยและพัฒนาเพื่อใช้ประโยชน์ (Research and Development Utilization Oriented Organization)
- องค์กรที่เน้นพันธมิตรทางวิชาชีพ (Professional Alliance Organization)
- องค์กรธรรมาภิบาล (Good Governance Organization)

หากกำหนดสมรรถนะขององค์กรได้อย่างเหมาะสม สมรรถนะนี้ก็จะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร

2. **สมรรถนะหลัก** (Core Competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency, Professional Competency) หมายถึงคุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดก็ตาม สมรรถนะหลักเปรียบเสมือนตัวบ้าน ทั้งนี้เพราะสมรรถนะหลักจะเป็นตัวกำหนดหรือผลักดัน (Driver) ให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมายในการดำเนินงานที่กำหนดไว้ เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร ความใฝ่รู้ ความเป็นเลิศในการบริการ ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3. **สมรรถนะตามสายวิชาชีพ** (Functional Competency) หรือบางองค์กรเรียกว่า “Technical /Position/Job Competency” หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่พนักงานในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเปรียบเสมือนเสาบ้านแต่ละต้นที่จะช่วยพยุงและค้ำยันให้บ้านมีความมั่นคง แข็งแรง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

3.1 **สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ** (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคลากรทุกตำแหน่งในสายวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกัน (Job Families) จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

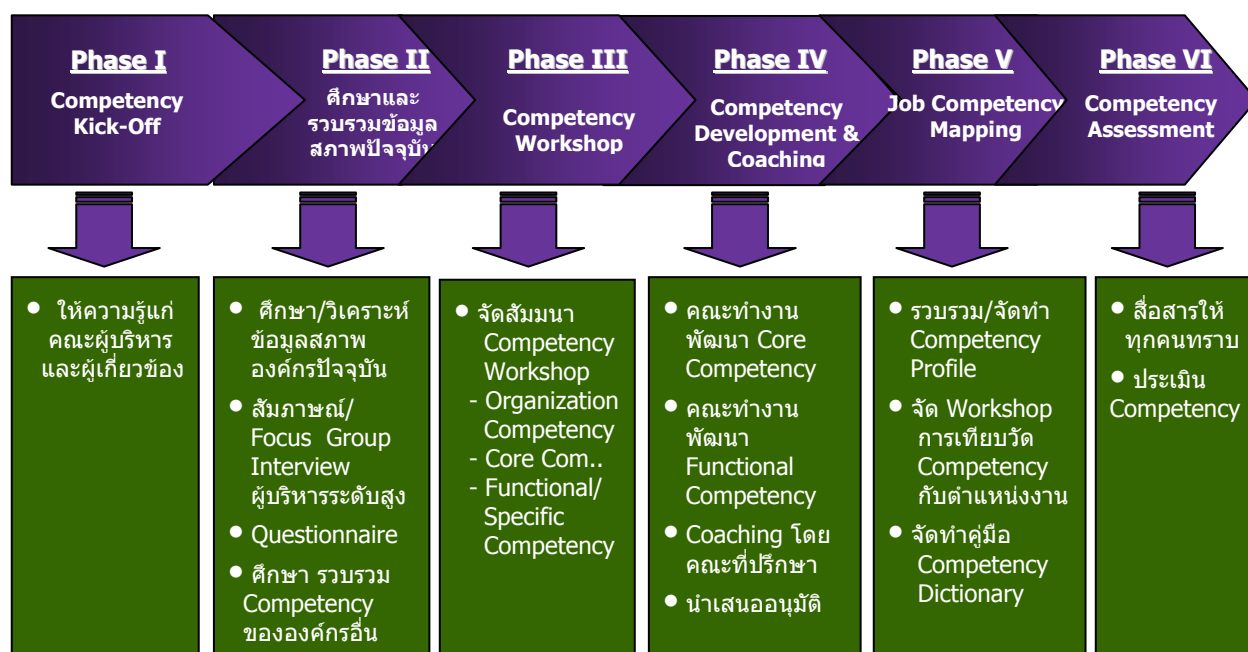
3.2 **สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ** (Specific Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

4. **สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ** (Managerial Competency หรือบางองค์กรอาจเรียกว่า Leadership Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่พนักงานที่ดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อผู้บริหารระดับต่างๆ นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก พนักงานจำเป็นต้องมีขณะดำรงตำแหน่ง หรือใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development)

การกำหนดสมรรถนะนี้ องค์กรบางแห่งอาจกำหนดเพียงสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายวิชาชีพเท่านั้นก็ได้ โดยนำสมรรถนะด้านการบริหารจัดการไปเขียนไว้ในสมรรถนะหลักระดับสูงๆ (ระดับ 3-5 ในกรณีที่มี 5 ระดับ) ในขณะที่บางองค์กรอาจกำหนดสมรรถนะทั้ง 3 ประเภทเลยก็ได้ แล้วแต่ความเหมาะสม และการให้ความสำคัญขององค์กรนั้นๆ

ขั้นตอนการกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development Model)

การกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ทำได้หลายวิธี เช่น ว่าจ้างที่ปรึกษาให้มาช่วยดำเนินการจัดทำระบบสมรรถนะให้เลยก็ได้ หรือแต่งตั้งคณะทำงานภายในบริษัทขึ้นมาศึกษาและร่วมกันพัฒนาก็ได้ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีข้อจำกัดแตกต่างกัน ในที่นี้ผู้เขียนจะขอเสนอขั้นตอนการกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะที่เป็นรูปธรรม และคิดว่ามีประสิทธิผล เพราะได้กลั่นกรองจากประสบการณ์ของผู้เขียนที่ได้มีโอกาสเป็นคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) และเข้าไปเป็นที่ปรึกษาการพัฒนาระบบสมรรถนะอีกหลายหน่วยงาน เช่น กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข บริษัทเทเวศประกันภัยจำกัด(มหาชน) บริษัทซิเมนต์ไทยการบัญชีจำกัด ฯลฯ จึงขอเสนอขั้นตอนการพัฒนาระบบสมรรถนะ ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 : การเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Kick-off)

เริ่มต้นด้วยขั้นตอนการเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญมาก โดยองค์กรควรเชิญทีมงานที่ปรึกษาหรือวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ มาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของระบบสมรรถนะและแผนการดำเนินงานของโครงการ แก่ผู้บริหารระดับต้น - สูง วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ ความสำคัญ และประโยชน์ รวมทั้งแผนการดำเนินงานของโครงการ และคาดหวังว่าผู้บริหารทุกท่านจะไปถ่ายทอดความรู้ต่อให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รับทราบ สามารถตอบคำถามหรือข้อสงสัยในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบสมรรถนะได้อย่างถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายควรเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย รองผู้อำนวยการ จนถึงผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร (Organization Investigation and Diagnosis)

ทีมที่ปรึกษาและคณะทำงานฯ ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กรเกี่ยวกับ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังจากบุคลากร และข้อมูลต่างๆ ไป โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร คู่มือ Website สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง การใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งศึกษาระบบสมรรถนะจากสถาบันองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่มีโครงสร้างภารกิจงานคล้ายคลึง/ใกล้เคียงกับองค์กรของท่าน เพื่อนำมาวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษาและกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ถูกต้อง เหมาะสม และท้าทายมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรชั้นนำต่างๆ

ขั้นตอนที่ 3 : การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Workshop)

ในขั้นตอนนี้ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ถ้าเป็นไปได้ควรเชิญผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่หัวหน้า/ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปมาร่วมกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organizational Competency) และค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงจะทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่างๆ อย่างดี จึงกำหนดสมรรถนะขององค์กรได้ชัดเจนและตรงประเด็นมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นๆ เมื่อ

กำหนดสมรรถนะองค์กรและสมรรถนะหลักเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็ควรกำหนดสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) ทั้งสมรรถนะร่วม และสมรรถนะเฉพาะทางของแต่ละสายวิชาชีพ (Common & Specific Functional Competency) โดยกลุ่มเป้าหมายควรเป็น Key Persons ที่เป็นตัวแทนจากสายวิชาชีพต่างๆ

ขั้นตอนที่ 4 : การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development & Coaching)

ภายหลังจากจบการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว คณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรมอบหมายให้คณะทำงานแต่ละสายวิชาชีพกลับไปปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะตามสายวิชาชีพของตน ประมาณ 1-2 สัปดาห์เพื่อเตรียมกลับมาพัฒนาที่ปรึกษา/วิทยากร หลังจากนั้นคณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรให้คำปรึกษาและชี้แนะ (Competency Consulting & Coaching) การพัฒนาสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพให้ถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากขึ้นพร้อมกับการเทียบสมรรถนะตามสายวิชาชีพกับตำแหน่งงาน (Functional Competency Mapping with Job Position)

ขั้นตอนที่ 5 : การรวบรวมและจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Profile & Dictionary)

คณะที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ร่วมกันทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแต่ละตัว (คำอธิบายรายละเอียดพฤติกรรมเพิ่มเติม วิธีการประเมินผลและแนวทางการพัฒนา) และจัดทำการเทียบสมรรถนะหลักกับตำแหน่งงาน (Core Competency Mapping with Job Position) โดยพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่งควรมีระดับความสามารถมาตรฐานอยู่ในระดับใด คณะที่ปรึกษาฯ รวบรวมสมรรถนะทั้งหมด และจัดทำคู่มือพจนานุกรมสมรรถนะขององค์กร (Competency Dictionary) เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่สมรรถนะและใช้เป็นมาตรฐานกลางเผยแพร่ให้ข้าราชการทุกหน่วยงานรับทราบ ตลอดจนขออนุมัติใช้ระบบสมรรถนะขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูง

ขั้นตอนที่ 6 : การสื่อสารและการประเมินสมรรถนะข้าราชการ (Communication & Competency Assessment)

ขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จแล้วจะต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบสมรรถนะให้กับบุคลากรทุกคนรับทราบรายละเอียดของระบบสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิดหลักการ ประโยชน์ของสมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนา พจนานุกรมสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะ และนโยบายการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้

เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นประโยชน์ และให้ความร่วมมือในการนำไปใช้ในการวัดประเมิน และพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เมื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจแล้วก็ทำการประเมินสมรรถนะบุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะ

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดสมรรถนะ

- การกำหนดสมรรถนะนั้นเราต้อง *มุ่งที่อนาคต* มิใช่เครื่องมือที่ *Cloning* ความสำเร็จจากอดีต
- ควรศึกษาและวิเคราะห์องค์กรก่อน และควรนำจุดอ่อนขององค์กรมา กำหนดเป็นสมรรถนะ สิ่งที่เป็นจุดแข็งก็ควรนำมากำหนดเช่นเดียวกันเพื่อเสริมและรักษาจุดแข็งให้คงอยู่
- การกำหนดสมรรถนะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ภารกิจ และลักษณะงานขององค์กร
- สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมานั้นต้องไม่ยากเกินไป หรือยากเกินไป ต้องมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถของบุคลากรให้ทำพฤติกรรมนั้นๆ
- ต้องกำหนดสมรรถนะและตัวชี้วัดพฤติกรรมต้องแสดงพฤติกรรม หรือความสามารถที่สูงกว่า/โดดเด่นกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะเพื่อให้เกิด Commitment และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)
- สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาแล้วควรปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ

เราควรเปลี่ยนแปลงสมรรถนะเมื่อไร

จากประสบการณ์ที่ผู้เขียนไปบรรยายหรือให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดทำระบบสมรรถนะให้กับองค์กรต่างๆ นั้นมักมีคำถามทุกครั้งว่าเราควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสมรรถนะเมื่อไร ? ผู้เขียนมีความเห็นว่าเราควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสมรรถนะตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ต่างๆ ดังนี้

- เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรใหม่ ดังนั้นเราก็ควรปรับปรุงสมรรถนะให้สอดคล้อง

กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

- เมื่อภารกิจ บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานของหน่วยงาน/องค์กรเปลี่ยนแปลง
- เมื่อบุคลากรสามารถแสดงพฤติกรรมในระดับนั้นๆ หรือสมรรถนะนั้นๆ ได้ สมบูรณ์แล้ว

ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

บุคลากร (Employee)

1. ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง
2. ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
3. ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director)

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย
2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

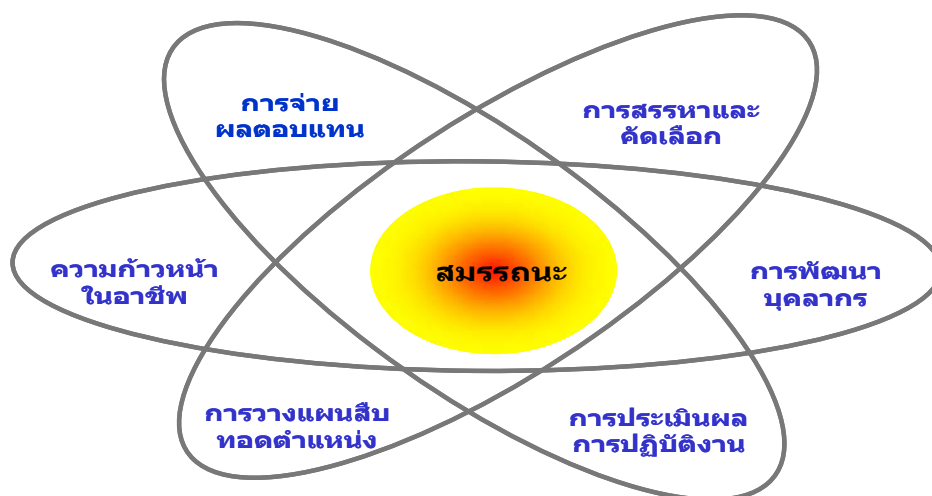
ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)

1. สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน
2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน
3. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา กำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Division)

1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สายวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน
2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน
3. นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิเช่น การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้า ในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

การนำระบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Application of Competency-based Human Resource Management)



แผนภาพที่ 1.9 แสดงการนำระบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากแผนภาพที่ 1.9 แสดงให้เห็นว่าระบบสมรรถนะนั้น จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) การนำระบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้น จะเป็นแนวทางช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับลักษณะงานมากขึ้น (Put the right man on the right job) โดยการใช้แบบทดสอบหรือวิธีการสอบสัมภาษณ์ที่มีคำถามอิงตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายวิชาชีพ ซึ่งช่วยในการค้นหาว่าผู้สมัครมีความรู้ ทักษะหรือคุณลักษณะตรงตามคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job Specification) ที่ต้องการหรือไม่ เพื่อช่วยให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตรงกับตำแหน่งที่ต้องการมากขึ้น และเป็นการช่วยประหยัดเวลา ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น หากเลือกรับคนผิด

2. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) เราสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงานรายบุคคล ซึ่งเราจะทราบภายหลังจากที่บุคลากรประเมินสมรรถนะแล้ว เราจะพบว่าบุคลากรท่านนั้นมีสมรรถนะแต่ละตัวสอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นหรือไม่ มีจุดแข็ง จุดอ่อนอะไรบ้าง จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะใดเพิ่มเติมบ้าง นอกจากนี้ระบบสมรรถนะยังจะช่วยกำหนดทิศทางการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้าหมาย ประหยัดเวลาและค้ำค่าใช้จ่ายในการลงทุน แต่ทั้งนี้เมื่อองค์กรกำหนดสมรรถนะเสร็จแล้ว จะต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะด้วย (Competency Development Roadmap) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยผู้บังคับบัญชาในการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

3. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) นอกจากการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้การบุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว เรายังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคนสู่เป้าหมายความก้าวหน้าทางสายอาชีพในอนาคตอีกด้วย เนื่องจากองค์กรสามารถทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ นอกจากนี้บุคลากรยังเห็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในอนาคตเพื่อให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กรในตำแหน่งเป้าหมายที่สูงขึ้นในอนาคต อันจะช่วยให้บุคลากรเห็นโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาคนเก่งและคนดีไว้กับองค์กรได้

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้องค์กรมีความแม่นยำในการประเมินผลงานของพนักงานมากขึ้น และหากมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบ พนักงานก็จะมีโอกาสทราบว่าตนเองยังบกพร่อง ต้องปรับปรุงสมรรถนะด้านใดบ้าง สิ่งนี้จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาของบุคคลทั้งองค์กร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอีกแนวทางหนึ่ง

5. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานนั้นจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรเป็นผู้บริหารให้มีสมรรถนะพร้อมสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับต่างๆ นอกจากนี้จะช่วยให้องค์กรมีผู้บริหารที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ลดการขาดแคลนผู้บริหารที่มีคุณภาพ รวมทั้งจะช่วยให้องค์กรได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

6. การจ่ายค่าตอบแทนและให้การยกย่องชมเชย (Rewarding and Recognition) การนำสมรรถนะมาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้เราทราบว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถเพียงพอสำหรับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ สิ่งนี้จะช่วยให้เราตัดสินใจได้ว่าพนักงานควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใด ควรจะอยู่ในตำแหน่งใดของขั้นเงินเดือน ตัวอย่างเช่น พนักงานที่มีทักษะความสามารถเหมาะสมตามความต้องการของตำแหน่งงานควรจะได้รับอัตราเงินเดือนที่ประมาณค่ากลาง (Midpoint) คนที่ยังรับการพัฒนาอีกมากควรได้รับเงินอยู่ระหว่างค่าต่ำสุด (Minimum Point) กับค่ากลาง (Midpoint) หรือคนที่มีทักษะสำหรับตำแหน่งงานอยู่ในขั้นดีมากและพร้อมที่จะได้รับการเสนอเลื่อนไปทำงานในตำแหน่งที่สูงกว่าควรได้รับอัตราเงินเดือนอยู่ค่ากลาง (Midpoint) กับค่าสูงสุดของตำแหน่ง (Maximum Point) เป็นต้น ในปัจจุบันรูปแบบขององค์กรราชการกำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงในระบบการจำแนกตำแหน่งใหม่ จากในรูปแบบที่ต้องการ Specialist ไปสู่ความต้องการบุคลากรที่มีความเป็น Generalist เพื่อสามารถทำงานได้หลายอย่างและพร้อมที่จะรับมอบหมายงานใดก็ได้จากองค์กร การจ่ายค่าตอบแทนตำแหน่งงานก็จะค่อยๆ เปลี่ยนแปลงไปโดยนำระบบสมรรถนะมาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้ว เราจะพบว่าระบบสมรรถนะนั้นเราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้หลายด้าน แต่องค์กรจะต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจว่าองค์กรของท่านพร้อมหรือยังในการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในด้านนั้นๆ เช่นต้องพิจารณาว่าระบบสมรรถนะที่สร้างขึ้นมามีคุณภาพหรือยัง บุคลากร

ของเรามีความรู้ความเข้าใจเพียงพอหรือไม่ หากนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความเป็นธรรมมากน้อยเพียงใด

สำหรับผู้เขียนมีความเห็นในช่วงแรกที่องค์กรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลนั้น ควรนำมาใช้เพื่อพัฒนาและฝึกอบรมก่อนเป็นอันดับแรก เป็นระยะเวลาอย่างน้อย 2 ปี ทั้งนี้เนื่องจากเรายังไม่มั่นใจว่าระบบสมรรถนะที่สร้างขึ้นมานั้นมีความเที่ยงตรง และความเชื่อถือในการวัดประเมินมากน้อยเพียงใด จากประสบการณ์พบว่าบางองค์กรที่ตัดสินใจนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นค่าจ้าง และจ่ายผลตอบแทน ตั้งแต่ครั้งแรกเลยก็พบปัญหาต่างๆ ตามมามากมายเช่น การไม่ยอมรับและการต่อต้านจากพนักงาน “คุณมั่นใจได้อย่างไรว่าสมรรถนะที่กำหนดมานั้นมีความเที่ยงตรง ความเชื่อถือได้ขนาดไหน สามารถวัดประเมินได้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด” เป็นต้น ดังนั้นจึงเสนอแนะว่าควรนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม หรือการสรรหาและคัดเลือกพนักงานก่อนเพราะไม่ส่งผลกระทบต่อพนักงานมากนัก นอกจากนี้การนำสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมจะเป็นการสร้างพระคุณมากกว่าการลงโทษ

ระหว่างที่ใช้ในการประเมิน 2 ปีแรกนั้น คณะทำงานก็ควรวิเคราะห์และประเมินระบบสมรรถนะทั้งหมดว่ามีความยากง่ายมากน้อยเพียงใด พฤติกรรมที่กำหนดนั้นสามารถสังเกตและวัดประเมินได้มากน้อยเพียงใด หากพบว่ามีปัญหาดังกล่าวก็ควรดำเนินการพัฒนาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ แล้วจึงนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่นๆ ต่อไป เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

การจัดเทียบสมรรถนะกับตำแหน่งงาน (Job Competency Mapping)

เป็นกระบวนการในการเทียบระดับของสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ให้ตรงกับความต้องการของงานแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม โดยแต่ละตำแหน่งจะได้รับการกำหนดจำนวนสมรรถนะที่จำเป็น พร้อมทั้งระดับที่เหมาะสมกับความจำเป็นของงานนั้นๆ และจะเป็นมาตรฐานของตำแหน่งงานที่คาดหวังให้ผู้ดำรงตำแหน่งงานปฏิบัติงานให้บรรลุตามความคาดหวังนั้นๆ (Expectation of the performance)

วัตถุประสงค์

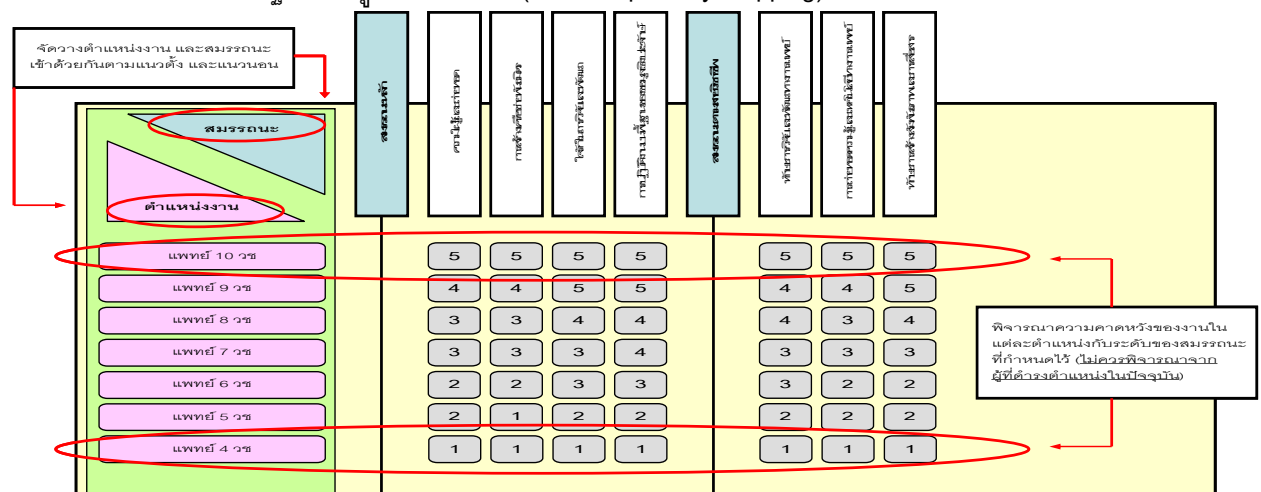
- เพื่อกำหนดหรือจัดเทียบสมรรถนะ/มาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์กร
- เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงาน

- เป็นการสื่อสารให้บุคลากรทราบว่าองค์กรมีความคาดหวังของสมรรถนะในตำแหน่งงานนั้นๆ อยู่ในระดับใด

ขั้นตอนการเทียบหรือกำหนดมาตรฐานของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Competency Mapping)

- ทบทวนหน้าที่งานแต่ละตำแหน่ง (อาจศึกษาเพิ่มเติมจากคำพรรณนา หน้าที่งาน (Job Description) หรือจากคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Instruction Manual)
- ศึกษา ทำความเข้าใจสมรรถนะแต่ละตัว คำจำกัดความ พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Area: KRA) และตัวชี้วัดย่อยๆ ที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ (Key Behavior Indicator: KBI)
- กำหนดระดับของสมรรถนะแต่ละตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากความคาดหวังเชิงพฤติกรรม หรือความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานกับตำแหน่งงานนั้นๆ *ไม่ควรพิจารณาจากความสามารถของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ในปัจจุบัน*
- ทบทวนการกำหนด หรือจัดเทียบสมรรถนะ/มาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง (Competency Mapping) ของแต่ละตำแหน่งงานในภาพรวมขององค์กร (งาน/ตำแหน่ง/ความรับผิดชอบระดับเดียวกันระดับสมรรถนะไม่ควรแตกต่างกัน)
- พึงระลึกว่าสมรรถนะเป็นเอกสารที่ปรับเปลี่ยนได้เสมอมิใช่ทำเพียงครั้งเดียวจบ

ตัวอย่างการกำหนดมาตรฐานของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Competency Mapping)



สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการจัดเทียบหรือกำหนดมาตรฐานของผู้ดำรงตำแหน่ง

(Job Competency Mapping)

- การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังสูงเกินไป (Mapping too high)
 - บุคลากรไม่ยอมรับเพราะไม่สามารถปฏิบัติตามความคาดหวังได้
 - องค์กรต้องเสียงบประมาณในการพัฒนามากเกินความจำเป็น เนื่องจากต้องพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะไม่ถึงตามระดับที่คาดหวัง
 - สรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งยาก
- การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังต่ำเกินไป (Mapping too low)
 - ไม่ท้าทายความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน
 - ระดับพฤติกรรมที่ประเมินในแต่ละตำแหน่งสูงเกินความเป็นจริง ทำให้บุคลากรขาดโอกาสในการพัฒนา
- **ชื่อตำแหน่งเหมือนกันไม่จำเป็นต้องมีระดับความสามารถเท่ากัน**
 เช่น ผู้จัดการแผนกบัญชีกับผู้จัดการแผนกบริการลูกค้า ไม่จำเป็นต้องมีสมรรถนะเรื่องความเป็นเลิศในการบริการลูกค้าเท่ากัน การกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมนั้น ให้ดูว่าตำแหน่งใดจำเป็นต้องมีสมรรถนะเรื่องนี้ในการปฏิบัติงานมากกว่ากัน เช่นกรณีของสมรรถนะเรื่องความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า ผู้จัดการแผนกบริการลูกค้าจำเป็นต้องมีสมรรถนะนี้สูงกว่าผู้จัดการแผนกบัญชี เพราะต้องติดต่อประสานงานและให้บริการลูกค้ามากกว่า โดยผู้จัดการแผนกบริการลูกค้าอาจกำหนดมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับ 3 ส่วนผู้จัดการแผนกบัญชีไม่จำเป็นต้องให้บริการลูกค้ามากนัก อาจกำหนดอยู่แค่ระดับที่ 1 ก็เพียงพอแล้วเป็นต้น
- **ระดับพฤติกรรมที่คาดหวังมิใช่การประเมินค่างาน (Job Evaluation) หรือ ระดับค่างาน (Job Grade)**

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

การประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้

- ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
- มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
- เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
- เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

ใครควรเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะของพนักงาน

ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Immediate supervisor)
- ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
- เพื่อนร่วมงาน (Peers)
- ประเมินตนเอง (Self-assessment)
- ประเมินโดยลูกค้า (Customer assessment)
- ประเมินโดยคณะกรรมการ (Committee)

การประเมินระบบสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลา วิธีการประเมินระบบสมรรถนะ อาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

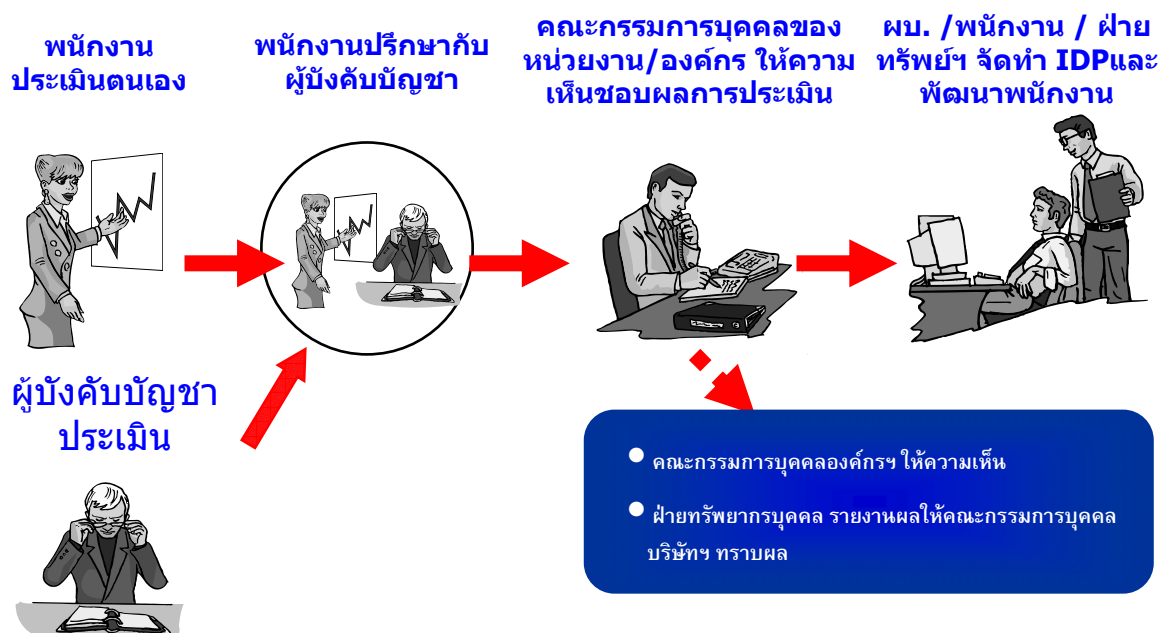
1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2. การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน

วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งวิธีแก้ไข คือพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

- ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง
- ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
- ปรีกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้ - บังคับบัญชา
- คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน
- ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

แผนภาพที่ 1.10 แสดงขั้นตอนการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment)



ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริงหรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริง และมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรึกษาหารือสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไขคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชาในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐาน ขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนเองไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและสรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่น แบบปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

4. การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ว่าสูงหรือต่ำกว่า

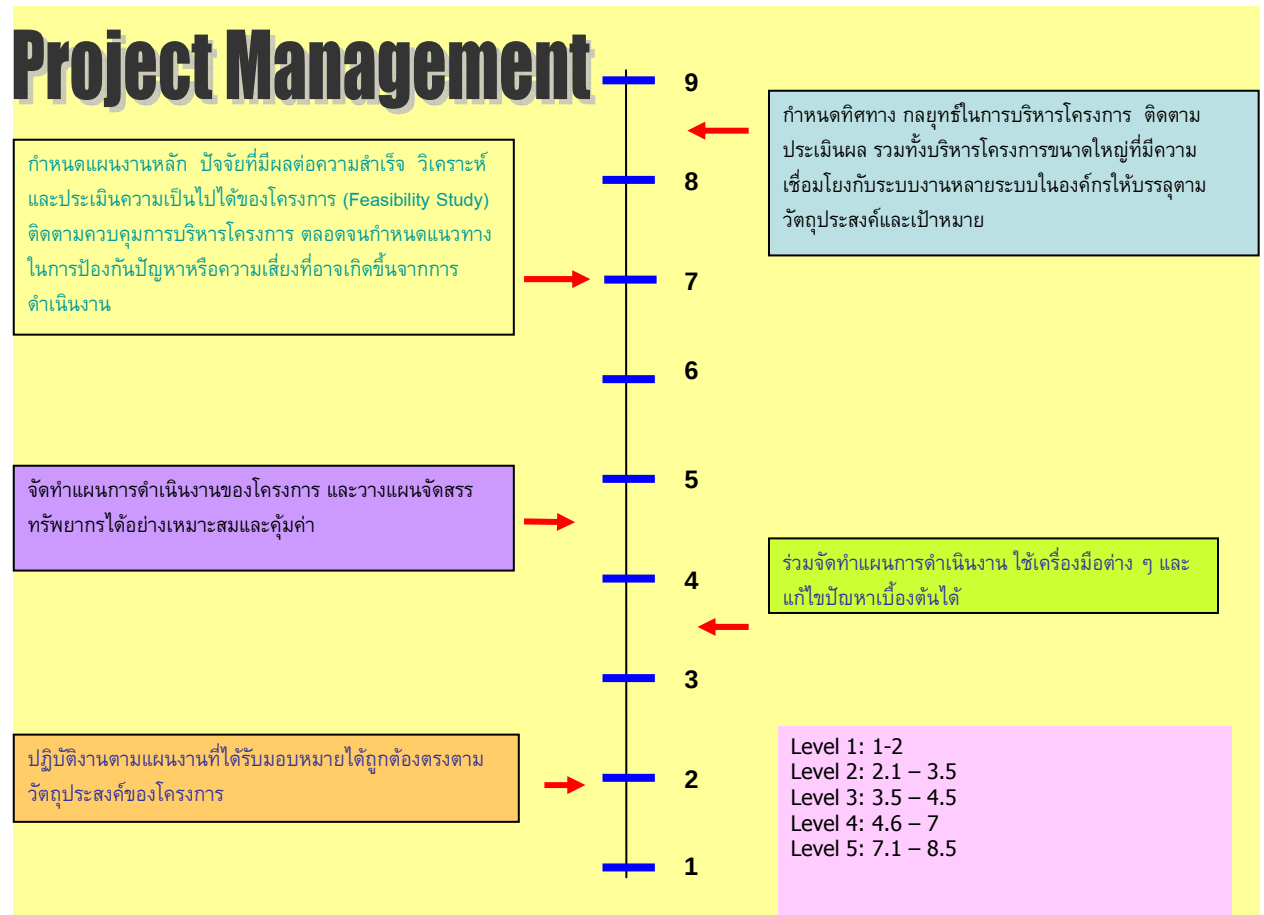
5. การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมาว่า ตนใช้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

6. ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือต้องใช้เวลามากในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

7. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม(Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) ตารางด้านล่างเป็นตัวอย่างของการนำเสนอสมรรถนะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจระดับ 1 (ข้อ 1-3) ระดับที่ 2 (ข้อ 4-5) มาเขียนเป็นแบบประเมิน

การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ		ผลการประเมิน					รวมผลการประเมินตนเอง	ความเห็นเพิ่มเติม (ระบุตัวอย่างเหตุการณ์, เหตุผล ที่แสดงพฤติกรรมตามที่ประเมิน)
		ตนเอง						
ข้อ	ลักษณะพฤติกรรม	1	2	3	4	5		
1	ระบุผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยอ้างอิงถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างมีเหตุผล			3			3	
2	กำหนดทางเลือกของแนวทางแก้ปัญหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์				4		4	
3	เลือกแนวทางการแก้ปัญหาจากทางเลือกที่กำหนดได้อย่างเหมาะสม			3			3	
							3.33	
4	ตัดสินใจแก้ไขและคลี่คลายปัญหาได้ตามลำดับความสำคัญ			3			3	
5	กำหนดแนวทางป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น			3			3	
							3	

8. การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวดิ่งลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร



9. ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360° Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360° นี้เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมิน จากพฤติกรรมการทำงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือการประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริง หรือเกิดพฤติกรรมฮั้วซึ่งกันและกันเป็นต้น

10. การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยง และความ

เชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัด ก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น

บทบาทของผู้บริหารในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ (Executive Role for Competency Implementation)

- ศึกษาแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับระบบสมรรถนะให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง
- ให้ข้อมูลกับคณะที่ปรึกษา หรือคณะทำงานในการกำหนดสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Core & Functional Competency)
- ร่วมจัดทำการศึกษาวัดสมรรถนะหรือมาตรฐานของความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job competency Mapping) ของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ประเมินสมรรถนะของตนเองและสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ร่วมกำหนดแนวทางในการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ เช่น การสรรหาและคัดเลือก การวางแผนความก้าวหน้า ฯลฯ
- ให้ความเห็นในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ (Competency Development Roadmap)
- สื่อสารและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับระบบสมรรถนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแล และช่วยพัฒนาสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
- วางแผนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development Plan) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ภายหลังการทำ GAP Analysis
- มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (Coaching, OJT, Work Shadowing, Mentoring, Project Assignment)
- ส่งเสริมและสนับสนุนการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร

บรรณานุกรม

ฐิติพัฒน์ พิษุภธาดาพงศ์. การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ, บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2548.

- ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา. ศักยภาพความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลทาง
การพยาบาล. พี.เอ.ลีฟวิ่ง, กรุงเทพฯ, 2548.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. **Competency-based Human Resource Management.**
วารสารการบริหารคน, 21, (ตุลาคม – ธันวาคม 2543): 11-18.
- นิธินาถ สินธุเดชะ. การบริหารการเปลี่ยนแปลง: การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร.
เอกสารสรุปคำบรรยายการประชุมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการ
บริหารการเปลี่ยนแปลง, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, วันที่
1- 6 สิงหาคม 2548.
- บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร, บริษัท เอ็กสเปอร์
เน็ท จำกัด, 2547.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ,
31 มกราคม 2548.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. การใช้ **Competency** ในการบริหารงานบุคคล. วารสารบริหาร
คน, 21 (ตุลาคม – ธันวาคม 2543): 11-18.
- Boam, R. and Sparrow, P., **Designing and Achieving Competency.** McGraw-Hill,
Reading, 1992.
- Boyatzis, R.E., **Competence at work.** In a Stewart (Ed.), Motivation and society.
San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- Boyatzis, R.E., **The Competence manager: A model for effective performance.**
New York: Wiley, 1982.
- Drucker, P., **The Discipline of Innovation.** Leader in Leader, 5(4), (1988).
Available a www.pfdf.org/publications.
- McClelland, D.C., A **Competency model for human resource management
specialists to be used in the delivery of the human resource
management cycle.** Boston: Mcber, 1975.
- Nonaka, I. **The Knowledge Creating Company.** Harvard Business Review,
November- December, 91608, (1991): 21.

Prahalad, C.K. and Hamel, G., **The core competences of the corporation.**

Harvard Business Review. May- June: 1990.

Spencer, L.M. and Spencer, S.M., **Competence at work: Model for superior performance.** Wiley ,New York, 1993.



เทคนิคการออกแบบและประยุกต์ใช้ “Competency” เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Competency based Human Resources Management)

อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์¹

ในช่วงสองถึงสามปีมานี้ได้มีการกล่าวถึง Competency หรือที่เรียกกันเป็นภาษาไทยว่า ความสามารถ ศักยภาพ และสมรรถนะ กันมากขึ้น จะเห็นได้จากหลายๆ องค์กรต่างเริ่มเห็นความสำคัญของการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากร อันนำไปสู่การสร้างผลผลิตและผลประกอบการที่ดีให้กับบริษัท โดยองค์กรได้ตระหนักว่าแท้จริงแล้วการวัดความสำเร็จที่เป็นเสมือนผลลัพธ์ปลายทาง (Output/Outcome) นั้น มิได้เป็นหลักประกันว่า ต่อไปองค์กรจะมีผลประกอบการที่ดีเหมือนเช่นความสำเร็จที่เกิดขึ้นในอดีต และในปัจจุบัน พบว่ามีองค์กรหลายแห่งที่ได้ปิดกิจการไป หรือมีส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง เนื่องจากว่าองค์กรเหล่านั้นมุ่งเน้นแต่ความสำเร็จเพียงแค่นี้เท่านั้น จนละเลยที่จะพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ อันเปรียบเสมือนปัจจัยนำเข้า (Input) และเป็นทรัพยากรหลักที่จะผลักดัน (Process) ให้เป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขององค์กรประสบผลสำเร็จ

¹ โครงการบัณฑิตศึกษา หลักสูตรนานาชาติ สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี p_arporn11@yahoo.com

ดังนั้นแนวโน้มของปีนี้และในอีกหลายๆ ปี กระแสเรื่อง Competency ยังมาแรง และจะมีการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้กันต่อไปมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน (Career Development) แต่อย่างไรก็ตามมิใช่เฉพาะเรื่องการพัฒนาสายอาชีพเท่านั้น Competency ที่ถูกกำหนดขึ้นมายังได้ถูกนำไปใช้ในแง่มุมของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่างๆ อีกมากมาย

ก่อนที่จะเล่าถึงการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้นั้น ผู้เขียนขอทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเภท และวิธีการกำหนด Competency ก่อน ซึ่งผู้เขียนได้รวบรวมและสรุปจากประสบการณ์โดยตรง รวมทั้งประสบการณ์ที่ได้มีโอกาสแบ่งปันความรู้กับเพื่อนๆ สมาชิกในสายงานทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ

ความสามารถหลัก

1. ความหมายโดยทั่วไปคืออะไร?

ความสามารถหลักหรือที่เรียกกันเป็นภาษาอังกฤษว่า Core Competency บางแห่งจะเปลี่ยนจาก Core เป็น Organizational, Global, Common แล้วแต่จะเรียก แนวคิดของการกำหนดความสามารถหลักนั้นก็คือ การตอบคำถามว่าอะไรเป็นจุดแข็งที่เป็นเหมือนปัจจัยนำเข้าที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นหากจะกำหนด Core Competency ได้ องค์กรจะต้องมีข้อมูลที่พร้อมก่อนว่าอะไรคือวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร เพราะข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะเป็นเหมือนเข็มทิศชี้ทางได้ว่าควรจะกำหนดความสามารถหลักขององค์กรเป็นอย่างไรบ้าง

2. ใครมีส่วนร่วมในการกำหนดบ้าง?

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการกำหนดความสามารถหลักจะประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายงาน และหน่วยงานบุคคล เนื่องจากการกำหนดความสามารถหลักจะเป็นเรื่องเชิงนโยบายที่ถูกกำหนดขึ้นและจะถูกนำมาใช้กับพนักงานทุกคนทุกระดับที่เป็นพนักงานรายเดือน

3. ต้องจำกัดจำนวนหรือไม่?

การกำหนดความสามารถที่จะต้องนำมาพัฒนาและฝึกฝนให้พนักงานทุกคนมีนั้น ควรจะมีจำนวนไม่มากนัก ต้องเป็นความสามารถหลักจริงๆ ที่จะถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถนั้นๆ ขึ้นมา โดยส่วนใหญ่จะมีประมาณ 3-5 ตัว แต่พบว่า บางองค์กรต้องการแปลงความสามารถหลักให้เป็นตัวอักษรภาษาอังกฤษที่ร้อยเรียงต่อกัน เพื่อ

ให้จำได้ง่ายขึ้น ความสามารถหลักที่ถูกกำหนดขึ้นมานั้นอาจมีมากกว่า 5 ตัวก็ได้ แต่ไม่ควรเกิน 10 ตัว เช่น ความสามารถหลัก 7 ตัว ได้แก่ S-E-R-V-I-C-E มีความหมายว่า

- S = Self Learning (การเรียนรู้ด้วยตนเอง)
- E = Efficiency (ความมีประสิทธิภาพ)
- R = Responsibility (ความรับผิดชอบ)
- V = Vision Focus (การมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน)
- I = Initiative (นวัตกรรม)
- C = Customer Service (การให้บริการลูกค้า)
- E = Ethics and Integrity (จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์)

4. วิธีการกำหนด Core Competency เป็นอย่างไร?

วิธีการกำหนด Core Competency ที่นิยมมากที่สุดก็คือ การระดมสมองจากผู้บริหารทุกหน่วยงานเพื่อกำหนดความสามารถหลักขององค์กร แต่ก่อนที่หน่วยงานบุคคลจะเชิญผู้บริหารทุกหน่วยงานมาประชุมร่วมกัน เพื่อกำหนดความสามารถหลักนั้น หน่วยงานบุคคลควรจะทำแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความสามารถหลักที่องค์กรจะต้องมี โดยขอให้ระบุเหตุผลประกอบความสามารถหลักที่พิจารณาเลือกขึ้นมาด้วย หลังจากนั้น หน่วยงานบุคคลควรสรุปความสามารถหลักทั้งหมดที่ผู้บริหารระดับสูงเลือกขึ้นมา โดยจะต้องจัดประชุมเพื่อสรุป และเสนอขอความเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละสายงานอีกครั้ง หลังจากที่ได้ข้อสรุปทั้งหมดแล้วหน่วยงานบุคคลควรนำเสนอสรุปความสามารถ หลักที่กำหนดขึ้น ให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรพิจารณาอนุมัติ เพื่อนำไปประกาศใช้ต่อไป

5. เมื่อได้ Core Competency แล้ว ขั้นตอนถัดไปทำอย่างไร?

เมื่อกำหนดความสามารถหลักเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนถัดไปก็คือ การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังของ Core Competency แต่ละตัว โดยการแยกให้ออกว่าอะไรคือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น และแน่นอนว่าหากเป็นตัว Core Competency ตัวเดียวกัน พฤติกรรมที่คาดหวังควรจะแตกต่างกันตามระดับตำแหน่งงาน ซึ่งหัวหน้างานควรมีพฤติกรรมที่คาดหวังยากและสลับซับซ้อนกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะเรียกพฤติกรรมที่คาดหวังนี้ว่า Behavior Indicators โดยกำหนดพฤติกรรมแยกตามระดับความสามารถของแต่ละบทบาทตำแหน่งงานที่ต่างกัน (Proficiency Level) เช่น ความสามารถหลักในเรื่องจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของ (Ownership Awareness) มี Proficiency Level และ Behavior Indicators แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ *Doing Level* -- สำหรับตำแหน่งพนักงาน และพนักงาน

อาวุโส, *Developing Level* -- สำหรับตำแหน่ง หัวหน้างาน และผู้ช่วยผู้จัดการ, และ *Advanced Level* -- สำหรับตำแหน่งผู้จัดการขึ้นไป

6. ควรมีการสื่อสารอย่างไรให้พนักงานเข้าใจ?

ความสามารถหลักที่กำหนดขึ้นมานั้น จะต้องสื่อสารให้พนักงานทุกคนทุกระดับรับรู้ร่วมกัน พบว่ามีหลากหลายวิธีการในการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ เช่น ฝ่ายบุคคล จัดเดินสายชี้แจงและอธิบายวิธีการใช้ Core Competency การสื่อสารผ่านทางสื่ออินเทอร์เน็ต วารสารของบริษัท บอร์ดบริษัท หรืออาศัยหัวหน้างานเป็นผู้ชี้แจงและทำความเข้าใจแก่พนักงานภายใต้สังกัดที่ตนดูแลรับผิดชอบ

นอกจากการกำหนด Core Competency ที่เป็นเสมือน DNA หรือสายพันธุ์/สายเลือดของคนในองค์กรแล้ว พบว่าขีดความสามารถที่จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มิใช่จำกัดอยู่ที่ Core Competency เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ยังมีความสามารถเฉพาะงานที่มีความสำคัญ และองค์กรควรพิจารณากำหนดให้มีขึ้นด้วยเช่นกัน โดยมีรายละเอียดของการกำหนด Job Competency ดังต่อไปนี้

ความสามารถในงาน (Job Competency)

1. ความหมายโดยทั่วไปคืออะไร?

ความสามารถในงานหรือที่เรียกกันเป็นภาษาอังกฤษว่า Job Competency จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ ได้แก่

◆ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงาน (Managerial Competency หรือบางที่จะเรียกเป็น Professional Competency หรือ Leadership Competency) เป็นความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นในลักษณะของ Role Based ในแนว Horizontal Level โดยพิจารณาว่าผู้บริหารระดับที่เหมือนกันควรมี Managerial Competency ไม่แตกต่างกัน เช่น ผู้อำนวยการทุกหน่วยงานควรมีความสามารถในด้านการบริหารจัดการงานที่เหมือนกันอยู่ 3 ตัว ได้แก่ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนงาน การมีวิสัยทัศน์

◆ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคนิค (Technical Competency หรือบางที่จะเรียกเป็น Function Competency) เป็นความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นมาแบบ Function Based ในลักษณะของ Vertical Level ซึ่งจะถูกกำหนดขึ้นตามความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานขายจะมีความสามารถในงานที่แตกต่างจากงานบัญชี

2. ใครมีส่วนร่วมในการกำหนดบ้าง?

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการกำหนด Job Competency นั้นจะประกอบด้วย 4 กลุ่มบุคคลหลัก ได้แก่ (1) พนักงาน ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ (2) หัวหน้างาน ทำหน้าที่ในการตรวจสอบและให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะงานของตนเองและของลูกน้องในทีม (3) หน่วยงานบุคคล ทำหน้าที่ในการประสานงานและเตรียมเอกสารและข้อมูลต่างๆ และ (4) ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่ในการติดตามและพิจารณาอนุมัติงบประมาณต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. ต้องจำกัดจำนวนหรือไม่?

การกำหนดความสามารถในงานไม่จำกัดจำนวนเหมือนเช่นความสามารถหลัก จะมีกี่ตัวก็ได้ แต่ขอให้อธิบายและกำหนดความสามารถในงานให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ บางตำแหน่งงานมีความสามารถในงานที่ประกอบด้วย Managerial และ Technical Competency ประมาณ 20 ตัว แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าความสามารถที่กำหนดขึ้นมาจะต้องถูกนำมาใช้ให้ครบทั้ง 20 ตัว ซึ่งการนำความสามารถตัวใดมาประยุกต์ใช้นั้น ขอให้พิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็นในการบริหารและพัฒนาคนเป็นแต่ละเรื่องๆ ไป

4. วิธีการกำหนด Job Competency เป็นอย่างไร?

การกำหนด Job Competency จะต้องถูกกำหนดขึ้นจากขอบเขตงานหรือลักษณะงานที่รับผิดชอบตามตำแหน่งงานกล่าวคือ ก่อนที่จะวิเคราะห์หา Job Competency จะต้องมีการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน (Job Description) ก่อน โดยให้วิเคราะห์ว่างาน (Task) แต่ละงานที่รับผิดชอบจะต้องมี Job Competency อะไรบ้าง อะไรคือความรู้ (Knowledge: K) ทักษะ (Skills: S) และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Attributes: A) หรือที่เรียกย่อๆ ว่า KSA ซึ่งหน่วยงานบุคคลควรเตรียม Competency Checklist ไว้ล่วงหน้า โดยแบ่งกลุ่ม Competency Checklist ตาม KSA ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ความสามารถ		คำนิยามของความสามารถ
ความรู้ (Knowledge)		
1	ความรู้ในสายวิชาชีพต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความรู้ด้านบัญชีการเงิน ด้านงานบุคคล	มีความรู้และความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้

ความสามารถ		คำนิยามของความสามารถ
ทักษะ (Skills)		
ด้านการจัดการ (Management Skills)		
1	ความเป็นผู้นำ	กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยสามารถหาข้อมูลและเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุน รวมทั้งกล้ารับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ตลอดจนสามารถโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือมีความคิดเห็นคล้อยตามได้
2	ความมีไหวพริบเชิงกลยุทธ์	วิเคราะห์สถานการณ์หรือปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งกำหนดและปรับเปลี่ยนแผนงาน และกลวิธีในการทำงานไว้วงหน้าเพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต
ด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills)		
1	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล
2	ทักษะและความรวดเร็วในการพิมพ์	มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการพิมพ์งานโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสามารถพิมพ์งานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างรวดเร็ว
คุณลักษณะที่สำคัญส่วนบุคคล (Personal Attributes)		
1	ความน่าเชื่อถือ	การแสดงออกที่น่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจทั้งการรายงานข่าวสารและการประกอบธุรกิจ
2	ความซื่อสัตย์	ซื่อสัตย์ต่อมาตรฐานวิชาชีพ เคารพต่อจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจ

เมื่อกำหนด Competency Checklist เสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการกำหนด Job Competency จากลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดยพิจารณาเลือก Job Competency จาก Competency Checklist ที่ได้จัดทำขึ้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

รายละเอียดกิจกรรมหลัก (Key Activities)	ความสามารถในงาน (Job competency)
ด้านเอกสาร	
1. พิมพ์จดหมาย และเอกสารต่าง ๆ 2. ตรวจสอบและนำเสนอแฟ้มเอกสาร 3. จัดส่งจดหมายและเอกสารให้กับ หน่วยงานภายในและภายนอก 4. จัดเก็บจดหมาย และเอกสารต่าง ๆ เข้า แฟ้มแยกตามหมวดหมู่	♦ ความรู้ในการจัดเก็บเอกสาร (K) ♦ การรวบรวมและจัดทำเอกสาร (S) ♦ ความละเอียดรอบคอบ (A)

5. เมื่อได้ Job Competency แล้ว ขั้นตอนถัดไปทำอะไร?

ขั้นตอนถัดไปเมื่อกำหนด Job Competency ขึ้นมาแล้วก็คือ การวิเคราะห์หาพฤติกรรมที่คาดหวัง (Behavior Indicators) แยกตามระดับต่างๆ (Proficiency Level) รวมถึงการสื่อสารเพื่อนำ Job Competency ที่กำหนดขึ้นไปใช้ปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้แนวคิดและวิธีการจะเหมือนกับข้อ 5 และข้อ 6 ในส่วนของ Core Competency

การนำเอา Core และ Job Competency ที่กำหนดขึ้นมาแล้วไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมต่างๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection)

การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เป็นการกระบวนการหรือด้านแรกในการหาคนเข้ามาทำงาน ดังนั้นการสรรหาคนจึงมิใช่การพิจารณาเพียงแค่บุคคลนั้นมีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรฐานหรือคุณสมบัติขั้นต่ำของตำแหน่งงาน (Job Specification) เท่านั้น แต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงานจะต้องพิจารณาให้ลึกลงไป โดยพิจารณาตาม Competency ที่กำหนดขึ้น ด้วยการนำพฤติกรรมของ Core Competency และ Job Competency ที่คาดหวังในแต่ละตำแหน่งงานมากำหนดเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัครแต่ละคน ซึ่งข้อคำถามที่กำหนดขึ้นนั้น จะต้องให้ผู้สมัครตอบคำถามในลักษณะปลายเปิด เป็นการแสดงความคิดเห็นของผู้สมัครเอง โดยเน้นให้ผู้สมัครเล่าถึงเหตุการณ์ (Situation) การกระทำ (Action) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Results) หรือที่เรียกกันว่าวิธีการสัมภาษณ์แบบ S-T-A-R บนพื้นฐานของความสามารถที่ถูกคัดเลือกขึ้นมาเพื่อการสัมภาษณ์ เช่น

Competency	Behavior	Question
ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	- อธิบายได้ถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานที่เป็นหลักการหรือเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานHRD - เสนอแนะปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานโดยอ้างอิงจากความรู้ด้าน HRD ที่ได้รับ - ระบุถึงขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ - กระตุ้นใจให้สมาชิกในทีมสนใจที่จะแสวงหาความรู้ด้าน HRD เพิ่มขึ้น	- กรุณาอธิบายถึงแนวคิดและหลักการด้าน HRD ที่ท่านเข้าใจ และท่านจะนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้องค์กรได้อย่างไร - แนวคิดที่ท่านนำเสนอมาข้างต้นนั้น อะไรเป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่จะทำให้แนวคิดดังกล่าวไม่สามารถนำมาใช้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ - ท่านคิดว่า หัวข้อใดในงาน HRD ที่ท่านชอบ และสามารถถ่ายทอดให้กับสมาชิกในฝ่ายบุคคลได้ดีที่สุด - ท่านคิดว่างาน HRM และงาน HRD ต่างกันอย่างไรบ้าง จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่าง

2. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development)

การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานบนพื้นฐานของ Competency นั้นจะเน้นที่การประเมินหาช่องว่างความสามารถเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน ด้วยการพิจารณาเปรียบเทียบความสามารถที่คาดหวังกับความสามารถที่พนักงานทำได้จริง เพื่อหาวิธีการและแนวทางในการเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของพนักงาน ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ดังตัวอย่างเช่น หัวหน้างานบุคคล คาดหวังว่าจะต้องมีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ 3 แต่คุณ ก ซึ่งเป็นหัวหน้างานบุคคล แสดงพฤติกรรมในเรื่องการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ 2 แสดงว่าความสามารถในเรื่องของการทำงานเป็นทีมเป็นจุดอ่อนของคุณ ก จากตัวอย่างของแบบฟอร์มการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน ดังนี้

ความสามารถ	ระดับความ คาดหวัง	ระดับความสามารถที่ทำได้จริง				วิธีการพัฒนา
		0	1	2	3	
การทำงานเป็นทีม	3					ส่งเข้าฝึกอบรมและ ให้คำปรึกษาใน ระหว่างการทำงาน

พบว่าผลของการประเมินหาช่องว่างความสามารถของพนักงาน จะทำให้
หน่วยงานบุคคลสามารถวางแผนการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างมีทิศทางและแนวทาง
มากขึ้น ทั้งนี้การจัดหลักสูตรอบรมอาจไม่จำเป็นต้องจัดอบรมให้ครบทุกระดับพฤติกรรมที่
คาดหวัง แต่สามารถรวมกลุ่มระดับที่คาดหวังออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ หลักสูตรอบรมสำหรับ
ผู้บริหาร และหลักสูตรอบรมสำหรับพนักงาน ดังตัวอย่างของการจัดหลักสูตรการสื่อสาร
ข้อความ ต่อไปนี้

ระดับความ คาดหวัง	ระดับตำแหน่งงาน	หลักสูตรอบรมเรื่องการสื่อสารข้อความ
1	พนักงาน และพนักงานอาวุโส	หลักสูตรสำหรับพนักงานถึงผู้ช่วยผู้จัดการ เน้นให้วิทยากรพัฒนาพฤติกรรมในระดับที่ 1 และ 2
2	หัวหน้างาน และผู้ช่วยผู้จัดการ	
3	ผู้จัดการ และผู้จัดการอาวุโส	หลักสูตรสำหรับผู้จัดการขึ้นไป เน้นให้ วิทยากรพัฒนาพฤติกรรมในระดับที่ 3 และ 4
4	ผู้อำนวยการขึ้นไป	

3. การจูงใจและรักษาพนักงาน (Motivation and Retaining)

มีหลายๆ องค์การที่ได้นำเอาแนวคิด Competency มาใช้ในเรื่องของการ
จูงใจและรักษาพนักงาน โดยมีความมุ่งหวังที่จะให้พนักงานมีความรู้สึกรักและผูกพันกับ
องค์กร อยากที่จะทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อความสำเร็จของทั้งตนเอง หน่วยงาน
และองค์กร ซึ่งเทคนิคในการจูงใจและรักษาพนักงานที่นิยมนำมาใช้กัน จะแบ่งเป็น

ปัจจัยที่มีใช้ตัวเงิน : ที่นิยมใช้กันมากก็คือ (1) การจัดทำผังความก้าวหน้า
ในสายอาชีพ (Career Path) เป็นการให้โอกาสแก่พนักงานในการเลื่อนตำแหน่งงาน โอน
ย้ายและหมุนเวียนเปลี่ยนงาน โดยพิจารณาว่าพนักงานมี Competency พอที่จะเติบโตใน
สายอาชีพเดียวกันหรือต่างสายอาชีพได้หรือไม่ (2) การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน

(Succession Planning) เป็นการหาผู้สืบทอดตำแหน่งงานเพื่อการพัฒนาความสามารถของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก เพื่อให้เขามีโอกาสที่จะดำรงตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นต่อไป (3) การบริหารคนดีมีฝีมือ (Talent Management) ด้วยการกำหนดว่าพนักงานคนไหนที่มีความสามารถเพียงพอที่จะเป็น Talent ขององค์กรได้

ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน : เป็นรูปแบบของการปรับเงินเดือน หรือการให้เงินเพิ่มพิเศษโดยการเน้นไปที่กลุ่มบุคคลที่มีทักษะที่เพิ่มขึ้น (Skill Based Pay) นั้นหมายความว่าบุคคลผู้นั้นจะมีความสามารถในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย โดยส่วนใหญ่การให้เงินเพิ่มพิเศษนั้นจะควบคู่ไปกับการให้เลื่อนตำแหน่งงาน หรือการโอนย้ายหน่วยงาน ทั้งนี้เงินที่ปรับขึ้นจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับค่างานหรือความสำคัญของงาน (Critical Task) ที่ต้องรับผิดชอบ

4. การใช้คนให้เกิดประโยชน์ (Utilization)

การใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความสามารถที่เป็นอยู่ของพนักงานแต่ละคน โดยเน้นไปที่ put the right man in the right job, at the time, and fit the competency กล่าวคือเลือกใช้คนให้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน และเวลา รวมถึงเหมาะสมกับความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงานด้วย ทั้งนี้แต่ละคนจะมีความสามารถที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกันไป วิธีการนี้จะเน้นไปที่ความสามารถที่เป็นจุดแข็ง (Strength Based) ด้วยการดึงเอาจุดแข็งของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

สรุปว่า องค์กรจะสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน และเอาชนะคู่แข่งได้ก็ต่อเมื่อองค์กรเหล่านั้นจะต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาต้นน้ำ หรือการพัฒนาความสามารถของพนักงาน พบว่าการพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถหลักและความสามารถในการงานได้แล้ว องค์กรเหล่านั้นย่อมจะมีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น อันเป็นเสมือนปลายน้ำที่เป็นผลลัพธ์จากการมีต้นน้ำที่ดี



แนวทางเขียน Job Competency อย่างมีประสิทธิภาพ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง ¹

จากการที่แนวคิดสมัยใหม่ได้หลั่งไหลเข้ามาในบ้านเราอย่างไม่ขาดสาย บางเรื่องก็เป็นเรื่องใหม่ บางเรื่องก็เป็นเรื่องเก่าแต่นำมาใส่กล่องใหม่ บางเรื่องก็เป็นทั้งเรื่องเก่าและเรื่องใหม่ผสมกัน แต่ตั้งชื่อให้ใหม่ เข้ามาขายให้องค์กรในบ้านเรา ข้อดีอย่างหนึ่งขององค์กรในบ้านเราคือชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และกระแสนวัตกรรมแรงและเร็ว แต่....ด้วยความที่แนวคิดและเครื่องมือใหม่ๆ เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงบ่อย จึงทำให้ยังมีจุดอ่อนอยู่บ้าง เช่น มีแต่เวลาเรียนรู้ แต่ไม่ค่อยมีเวลานำไปปฏิบัติ ของเก่าที่เรียนมายังไม่ทันได้นำไปปฏิบัติให้รู้ตัวแล้วดีหรือไม่ดี พอแนวคิดใหม่เข้ามาก็เหวี่ยงของใหม่อีก หรือบางครั้งองค์กรมักจะรับทั้งแนวคิด รูปแบบ แนวทาง ตัวอย่างพร้อมทั้งแบบฟอร์มมาเต็มๆ มาใช้กับองค์กร ไม่มีการประยุกต์ ส่งผลให้เกิดปัญหาติดตามมาหลายอย่าง เนื่องจากสภาพแวดล้อมลักษณะองค์กรของเรากับของต่างประเทศแตกต่างกัน ในเรื่องของ Competency ก็เช่นเดียวกัน ผมเชื่อว่า ณ เวลานี้ถ้าใครบอกว่าไม่รู้จักและไม่เคยได้ยินคำว่า Competency คงจะเขยหน้าดูเลเย่นะครับ เข้าอบรมกันมาหลายครั้ง อ่านหนังสือกันมาหลายเล่ม ฟังคนอื่นมากี่มาก นักคิดนักทฤษฎีก็มีมาก หลากความคิดหลายสำนัก แต่ปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นในการนำเอา Competency ไปใช้งานคือ ได้แต่ตัวแบบ แต่ไม่รู้จะใช้งานอย่างไร เช่น มีการ

¹ วิทยากร และที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรรมการผู้จัดการบริษัท พีเพิล แวลูว์ จำกัด narongwit_s@hotmail.com / www.peoplevalue.co.th

กำหนด Core Competency, Functional Competency และ Job Competency ได้เสร็จเรียบร้อยแล้ว ได้คู่มือมาหนึ่งเล่ม แต่พอจะนำไปใช้งานปรากฏว่าไม่รู้จะเริ่มตรงไหน และจะใช้ได้อย่างไร ยิ่งองค์กรไหนจ้างคนมาทำให้ด้วยแล้ว พอเขากลับไปก็ยิ่งกว่าไปเสียอีก เพราะเขาอาจจะหยิบ Competency มาจากหิ้งหรือไม้กั้นชั้นขายของตามห้าง อย่างนี้เขาเรียกกันว่า “เสื้อโหล” เป็นแบบ Free size องค์กรไหนก็ใส่ได้ แต่ปัญหาคือมันไม่พิตกับแต่ละองค์กร

ที่เกริ่นมาทั้งหมดนี้ ผมตั้งใจชี้ให้เห็นว่าการนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับ Competency มาใช้ในองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ดี แต่เราจำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง คิดใหม่ สร้างใหม่ ให้มีความเหมาะสมและสามารถใช้งานได้จริง ถึงแม้บางครั้งมันจะแตกต่างจากทฤษฎีบ้าง ไม่ตรงกับหลักการบ้าง แต่ถ้ามันเหมาะกับองค์กรเรา ผมคิดว่าจุดนี้น่าจะคุ้มค่ากว่าการไปยึดเอาทฤษฎีและหลักการมากเกินไป

สำหรับวันนี้ ผมจะขอแนะนำแนวทางการจัดทำ Job Competency ซึ่งจากการที่ได้ศึกษาดำเนินการและได้ประสบการณ์จากการทำให้องค์กรต่างๆ แล้ว ผมคิดว่าการจัดทำ Job Competency ควรจะมีแนวทางการเขียนดังนี้

- **ทบทวน Job Description ให้ชัดเจน** เนื่องจากการที่เราจะวิเคราะห์ Job Competency ให้ได้นั้น จะต้องเคลียร์ให้ได้ก่อนว่าตำแหน่งนั้นๆ ทำงานอะไร (Key Responsibility) ผลที่องค์กรคาดหวังจากตำแหน่งนั้นคืออะไร (Expected Results) อะไรคือความยาก/ความเสี่ยงหรือความท้าทายของตำแหน่งงานนั้น (Major Challenge) เพราะเวลาเราวิเคราะห์หา Job Competency เราจะต้องตั้งคำถามว่าคนที่มี Competency แบบไหน (ต้องรู้อะไรบ้าง ต้องทำอะไรเป็นบ้าง ต้องเป็นคนลักษณะแบบไหน) จึงจะสามารถทำงานในตำแหน่งนี้ได้
- **ออกแบบแนวทางการนำไปใช้งานก่อนการเขียน Job Competency** หลายครั้งที่เราสร้างบ้านก่อนแล้วค่อยมาคิดว่าแต่ละห้องจะใช้ทำอะไร อย่างไร ซึ่งบางครั้งอาจจะสายเกินไป เพราะการออกแบบโครงสร้างใหญ่จะต้องมาจากโครงสร้างหรือองค์ประกอบย่อยๆ ก่อน การจัดทำ Job Competency ก็เช่นเดียวกัน ถ้าต้องการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรจะมาร่วมกันคิดก่อนว่า เราต้องการนำเอา Job Competency ไปทำอะไรบ้าง เช่น ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง ใช้ในการประเมินผลงาน ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม ฯลฯ แล้วลองมาทำ Job Competency Model ตัวอย่างสักหนึ่งตำแหน่ง หลังจากนั้นจึงลองออกแบบการคัดเลือกบุคลากร ออกแบบการจัดทำ Training Road Map การเขียน Competency ในใบประเมินผลงาน หรือจัดทำแบบประเมินผู้ที่เลื่อน

ตำแหน่งของตำแหน่งนั้นๆ ดูก่อนว่าสามารถนำไปต่อยอดได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ควรจะปรับปรุงการเขียน Job Competency ตรงไหนบ้าง ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสิ่งที่เรากำลังจะทำนั้น สามารถนำไปใช้งานได้จริงก่อนที่จะลงมือทำทั้งระบบ มิฉะนั้น อาจจะเจอปัญหาเหมือนกับที่หลายๆ องค์กรเจอคือ ต้องกลับมาทำระบบใหม่หลังจากทำเสร็จหมดแล้ว เพราะติดขัดเรื่องการนำเอา Job Competency ไปต่อยอดหรือเชื่อมโยงกับการใช้งานในระบบอื่นๆ

จัดทำ/เขียน Job Competency เนื่องจากแนวคิดเกี่ยวกับ Competency มีหลากหลาย จึงจำเป็นต้องหารูปแบบและแนวทางการเขียนที่น่าจะเหมาะสมกับการบริหารงานและบริหารคนในองค์กรของบ้านเรา ผมจึงได้ทดลองกำหนดแนวการเขียน Job Competency โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 : ความรู้ (Knowledge) ส่วนนี้เป็นส่วนที่จะตอบคำถามว่า **“คนที่ทำงานตำแหน่งนี้จะต้องรู้อะไรบ้างก่อนที่จะทำงานได้”** ควรเขียนเฉพาะเจาะจงเฉพาะตำแหน่งลงไปเลยว่าเขาต้องรู้อะไรบ้าง เช่น รู้จักชื่อผลิตภัณฑ์ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ รู้จักวิธีการเคลื่อนย้ายและจัดเก็บผลิตภัณฑ์

ส่วนที่ 2 : ทักษะ (Skills) ส่วนนี้เป็นส่วนที่จะตอบคำถามว่า **“คนที่ทำงานในตำแหน่งงานนี้ ต้องสามารถทำอะไรเป็น หรือทำอะไรได้บ้างก่อนที่จะทำงานได้”** การเขียนควรระบุให้ชัดเจนว่าเขาสามารถทำอะไรได้บ้างระดับไหน เช่น สามารถใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปได้ สามารถตรวจสอบสต็อกสินค้าในโปรแกรมของคลังสินค้าได้ สามารถขับรถโฟคลิฟท์ได้

ส่วนที่ 3 : ความสามารถในการคิด/ทัศนคติ/บุคลิกลักษณะ (Mental Ability/Attitude/Personality) ส่วนนี้เป็นส่วนที่จะตอบคำถามว่า **“ถ้าคนๆ นั้นมีความรู้และทักษะเหมือนกันแล้วคนแบบไหนน่าจะทำงานได้ดีกว่ามาตรฐาน (High Performer)”** เช่น มีความละเอียดรอบคอบ การจัดลำดับความสำคัญของงาน การติดตามงาน

จากแนวคิดและตัวอย่างการเขียน Job Competency ข้างต้นนี้ คงพอจะเป็นแนวทางให้กับองค์กรต่างๆ นำไปใช้ในการพัฒนา (สำหรับองค์กรที่ได้ดำเนินการไปแล้ว) หรือเป็นตัวอย่าง (สำหรับองค์กรที่กำลังจะทำในอนาคต) ได้บ้างนะครับ ผมคิดว่าสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการนำเอาระบบอะไรก็ตามเข้ามาใช้ในองค์กร คือการกำหนดพิมพ์เขียวระบบนั้นๆ รวมถึงการเชื่อมโยงพิมพ์เขียวของระบบนั้นไปสู่พิมพ์เขียวของระบบงานอื่นๆ ในองค์กรด้วย สรุปง่ายๆ คือต้องมองภาพรวมเพื่อดำเนินการส่วนย่อย จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพของส่วนย่อยและเกิดประสิทธิผลในภาพรวมในเวลาเดียวกัน

C Competency กับ KPI สัมพันธ์กันอย่างไร ในระบบประเมินผลงานสมัยใหม่?

ณรงค์วิทย์ แสหนทอง ¹

มีหลายคนสับสนว่าระบบการประเมินผลงานสมัยใหม่นั้นคือ KPI (Key Performance Indicator) อย่างเดียว หรือไม่ส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเหมือนในอดีตที่ผ่านมา บางคนก็คิดว่าการประเมินผลงานสมัยใหม่ต้องประเมินจาก Competency เท่านั้น บางคนก็คิดว่าต้องนำทั้งสองส่วนนี้มาประเมินร่วมกัน แต่ปัญหาที่จะถามต่อคือ แล้วจะนำมาใช้ร่วมกันได้อย่างไร เพราะกระแск KPI และกระแск Competency ดูเหมือนว่าจะเกิดขึ้นและเดินคู่ขนานกันมา ทำให้หลายคนหาจุดเชื่อมต่อกันไม่ได้ เพราะทั้งสองเรื่องนี้ไม่มีเรื่องไหนเป็นหัวข้อย่อยของอีกเรื่องหนึ่ง ไม่เหมือน Balanced Scorecard (BSC) กับ KPI ที่พอจะเดาได้ว่า KPI เป็นตัวชี้วัดผลงานหลักที่อยู่ในเครื่องมือยี่ห้อ BSC

บางองค์กรนำเอา Competency มาใช้ก่อน ซึ่งมีทั้ง Core Competency (ค่านิยมองค์กร) มีทั้ง Functional Competency (ความสามารถรวมของสายงาน/ระดับ) และมีทั้ง Job Competency (ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงาน) พอจะพัฒนาระบบการประเมินผลงานแบบใหม่ก็นำ Competency มาใช้ในการประเมินผลงานประจำปีเลย จึงทำให้เกิดปัญหาว่าหัวข้อการประเมินมากเกินไป หรือทำให้เกิดปัญหาที่การประเมินส่วนนี้ย้อนกลับไปเหมือนกับการประเมินพฤติกรรมของระบบประเมินผลในอดีตที่ผ่านมาอีก (แต่เปลี่ยนชื่อเป็น Competency และเขียนคำอธิบายเสียใหม่เท่านั้น) สุดท้ายก็เหมือน

¹ วิทยาการ และที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรรมการผู้จัดการบริษัท พีเพิล แวลูว์ จำกัด narongwit_s@hotmail.com / www.peoplevalue.co.th

เหล่าเก่าในขวดใหม่นี้เอง

เพื่อให้เห็นภาพของความสัมพันธ์ระหว่าง KPI กับ Competency ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงขอนำเสนอด้วยภาพดังต่อไปนี้



- **วัตถุประสงค์หลัก (Key Objectives)**

จากภาพนี้จะเห็นว่าจุดเริ่มต้นของการประเมินผลงานประจำปี มาจากวัตถุประสงค์หลักขององค์กรว่าปีนี้ต้องการเน้นอะไรบ้าง ส่วนใหญ่จะหนีไม่พ้นเรื่องเพิ่มผลกำไร เพิ่มยอดขาย ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตหรือส่งมอบ ฯลฯ

- **ตัวชี้วัดผลงานหลักและเป้าหมาย (KPI and target)**

จากวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการก็จะแปลงมาสู่การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือที่นิยมเรียกกันว่า KPI เพราะวัตถุประสงค์หลักขององค์กรหนึ่งข้ออาจจะมี KPI มากกว่าหนึ่งตัวก็ได้ การกำหนด KPI มักจะมาพร้อมกับค่าตัวเลขเป้าหมายว่าจะเป็นที่บาท กี่หน่วย กี่เปอร์เซ็นต์ ฯลฯ

และปัจจัยที่จะช่วยให้ KPI บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้มาจาก 2 ปัจจัยหลักดังนี้

- **แผนปฏิบัติการ (KPI and target)**

แผนปฏิบัติการ คือสิ่งที่ช่วยการันตีว่า KPI จะบรรลุเป้าหมายได้ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีแผนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ทรัพยากรนำเข้า (Resources)
2. การปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงาน (Working Process)
3. การประกันความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (External factors)

- **พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Competency)**

ถึงแม้จะมีเป้าหมายที่ท้าทาย และแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม ถ้าคนทำงานไม่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย หรือไม่ได้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ ก็คงจะไม่มีประโยชน์อะไร ดังนั้น พฤติกรรมหรือ Competency ในการทำงานในแต่ละปี จึงเปรียบเสมือนแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เกี่ยวข้องกับผู้ดำรงตำแหน่งนั่นเอง

สรุป จากภาพและคำอธิบายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า *KPI* คือตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายในการทำงานของผู้ดำรงตำแหน่งในแต่ละปี และ *Competency* คือพฤติกรรมที่ต้องการจากผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ที่รับผิดชอบใน *KPI* ข้อนั้นๆ ว่าจะต้องมีพฤติกรรมในเรื่องใดบ้าง จึงจะช่วยให้มั่นใจว่าได้เป้าหมายตาม *KPI* ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนด Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี จะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ *KPI* ที่ถูกประเมินในแต่ละปีด้วย ไม่ใช่เอา Core Competency, Functional Competency หรือ Job Competency มาประเมินผลงานในแต่ละปี เพราะ Competency เพื่อการประเมินผลงานตอบคำถามเพียงว่า พฤติกรรมอะไรบางอย่างที่จะช่วยให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย ในขณะที่ Job Competency ตอบคำถามที่ว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานนี้ควรจะมี Competency (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ) อะไรบ้างที่สามารถทำงานในตำแหน่งงานนี้ได้ ซึ่งจะมีความหมายกว้างกว่า Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปีที่เน้นเพียงการตอบสนองเป้าหมายของ *KPI* เท่านั้น



การสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

(Competency Based Interview)

ผศ. ดร. ศิริพร แยมินิล¹

ปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ ทั้งในภาคราชการและเอกชนต่างเห็นที่จะนำระบบ Competency หรือสมรรถนะ มาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล แทบทุกหน่วยงานมีการศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ และก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร

อย่างไรก็ตามการมี Competency ที่ดีและครบถ้วน น่าเชื่อถือเพียงใด จะไม่บังเกิดผลใดๆ เลย หากหน่วยงานเหล่านั้นละเลยที่จะนำ Competency มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ Competency สามารถนำมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการบริหารผลงานหรือค่าตอบแทน (ศิริพร แยมินิล, 2549) แต่ในทางปฏิบัติยังมีหน่วยงานไม่มากนักที่นำระบบ Competency มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ โดยเฉพาะในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน (สุนิสา พรหมวรุณรักษ์ และสุชาติา เตชะวิริยะกุล, 2547) ในบางหน่วยงานนั้น การสัมภาษณ์คนเข้ามาทำงานใช้เพียง “ความรู้สึก” ชอบหรือไม่ชอบ แทนที่จะมีการคัดเลือกจากข้อเท็จจริง หรือ Competency ที่เหมาะสมของผู้สมัครงาน เป็นผลให้ได้คนที่ไม่เหมาะสม หรือมีปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อองค์กร ในที่สุด

บทความนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายถึงวิธีการคัดเลือกบุคลากรโดยใช้เทคนิค “การสัมภาษณ์โดยยึดสมรรถนะ” (Competency Based Interview) โดยเนื้อหาจะกล่าวถึงการคัดเลือกบุคลากรโดยวิธีการสัมภาษณ์ แนวทางการสัมภาษณ์โดยยึดหลัก Competency

¹ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา จังหวัดนครปฐม

ประเภทของการสัมภาษณ์ กระบวนการในการสัมภาษณ์ และตัวอย่างคำถามที่ใช้ โดยผู้เขียนหวังว่าองค์ความรู้เหล่านี้จะเป็นแนวทางให้หน่วยงานได้นำระบบ Competency ที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาประยุกต์ใช้ในการคัดเลือกบุคคลของหน่วยงานได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

การคัดเลือกบุคลากรโดยวิธีการสัมภาษณ์

ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการนั้น จำเป็นต้องมีเครื่องมือและหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม เครื่องมือที่นิยมใช้กัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ การทดสอบบุคลิกภาพ การทดสอบสติปัญญา การวัดความสามารถทางด้านร่างกาย และการทดสอบโดยทดลองทำงาน เป็นต้น ซึ่งในการเลือกใช้เครื่องมือแต่ละชนิดนั้น จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสมรรถนะที่ต้องการจะประเมิน และแต่ละวิธีก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน (สุนิสา พรหมวรุณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล, 2547 อ้างอิงจาก HR Guide to Internet: Personnel Selection Methods)

การสัมภาษณ์งานเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความนิยมอย่างแพร่หลาย วิธีการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) (วิทยา ดำรงกุล, 2546) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้สัมภาษณ์จะกำหนดชุดคำถามที่เป็นมาตรฐานเพื่อถามผู้สมัครทุกราย ส่วนการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ไม่มีการกำหนดคำถามที่เป็นมาตรฐาน จะมีลักษณะเป็นการสนทนากับผู้สมัคร เปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์มีการซักถามพูดคุยและไม่มีข้อคำถามตายตัวเหมือนการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

มีผู้สนใจทำการศึกษาประสิทธิภาพของการสัมภาษณ์ทั้ง 2 ประเภทนี้ พบว่า การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมีความเที่ยงตรงมากกว่าแบบไม่มีโครงสร้าง (McDaniel, Whetzel, Schmidt, & Maurer, 1994) นั่นคือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสามารถจำแนกผู้สมัครที่ปฏิบัติงานได้ดีออกจากผู้สมัครที่มีแนวโน้มที่จะทำงานไม่ดีและไม่ประสบความสำเร็จได้มากกว่าการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

นอกจากนี้ Robert Wood, Tim Payne (1998: 49) ได้สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเลือกใช้เครื่องมือแต่ละเครื่องมือ และวิธีการคัดเลือกบุคลากรโดยยึดสมรรถนะ ไว้ดังนี้

ตารางที่ 1. การตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือเพื่อการสัมภาษณ์บุคลากร

	การประเมิน จากใบ สมัครงาน	การ ทดสอบ	แบบสอบถาม บุคลิกภาพ	การทดลอง ปฏิบัติงาน	การสัมภาษณ์ งาน	การตั้ง ศูนย์กลาง การประเมิน
ต้นทุน/ ค่าใช้จ่าย	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
ความ น่าเชื่อถือ	ปานกลาง	สูง	ปานกลาง	สูง	สูง	สูง
ปริมาณผู้สมัคร ในการพิจารณา	สูง	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ต่ำ
ความสามารถ ในการแยกแยะ คนที่มีความ สามารถกับไม่มี ความสามารถ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
ตำแหน่งที่ เหมาะสม	พนักงาน ระดับต้น	พนักงาน ระดับกลาง	พนักงาน ระดับสูง	พนักงาน ระดับกลาง -สูง	พนักงาน ระดับกลาง -สูง	พนักงาน ระดับสูง

ดังนั้นการเลือกใช้เครื่องมือ หรือวิธีการเพื่อคัดเลือกบุคลากรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าวิธีการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในระดับหนึ่ง ที่จะใช้ในการประเมินคุณลักษณะ หรือสมรรถนะของผู้สมัครงานที่จะเข้ามาทำงานร่วมกับองค์กรได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีต้นทุนการใช้จ่ายที่ไม่สูงนัก มีความน่าเชื่อถือสูง สามารถแยกแยะคนที่มีความสามารถกับไม่มีความสามารถได้ในระดับปานกลาง แต่มีข้อจำกัดคือสามารถทำได้ในกรณีที่มีผู้สมัครจำนวนไม่มากนัก

แนวคิดของการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

สุนิสา พรหมวรุณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล (2547) ได้กล่าวถึงความหมายของการสัมภาษณ์บุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะ ว่าหมายถึงการทำนายพฤติกรรมในอนาคตจากการประเมินพฤติกรรมในอดีต ผู้สัมภาษณ์จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ผ่านมาของผู้สมัครงานจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การสัมภาษณ์บุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะ

เป็นการกำหนดคำถามที่มีโครงสร้างซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์ที่จำเป็นและสมรรถนะที่ต้องการ

Mike Saunders (2005) ได้ให้ความหมายของการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ คือ การประเมินการเรียนรู้ของผู้สมัครงาน โดยแยกแยะขีดความสามารถผ่านกระบวนการสัมภาษณ์งาน เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกจากผู้สมัครงาน ตลอดจนประเมินการกระทำของผู้สมัครงาน และแปลการเรียนรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ๆ (อ้างอิงจาก สุนิสา พรหมวรรณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล, 2547)

นอกจากนี้ Shermon (2004) อธิบายว่าการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1) เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured approach) และคำถามที่ถามผู้รับการสัมภาษณ์ควรจะเป็นคำถามเดียวกัน ซึ่งจะแสดงถึงความเชื่อมั่นและเที่ยงตรงในกระบวนการสัมภาษณ์ เพราะถ้าใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง หรือการถามคำถามที่ไม่เหมือนเดิม ไม่มีทิศทาง ก็จะทำให้ได้คำตอบที่หลากหลาย แต่ไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ และก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการตัดสินใจ

2) เป็นคำถามในเชิงสถานการณ์ (Situational based) ซึ่งจะสามารถสะท้อนหรือแยกแยะให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ที่สามารถปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีได้ (Good and poor performance) อย่างไรก็ตาม เป็นการตั้งคำถามที่ค่อนข้างยาก ดังนั้นอาจจะต้องวิเคราะห์จากลักษณะงานของตำแหน่งนั้นๆ ประกอบด้วย

3) ผู้สัมภาษณ์ต้องได้รับการฝึกฝนทักษะในการสัมภาษณ์มาก่อน (Need to be trained) ซึ่งในเรื่องการฝึกอบรมนี้คนส่วนใหญ่จะไม่ค่อยให้ความสำคัญกันเท่าใดนัก เนื่องจากเชื่อว่าการสัมภาษณ์เป็นเรื่องง่ายๆ และทุกคนก็สามารถทำได้ดีอยู่แล้ว

จากการศึกษาของ Owens, Sharon Ann (1992 อ้างอิงจากสุนิสา พรหมวรรณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล, 2547) เรื่อง “การคัดเลือกครูอย่างมีประสิทธิภาพ : กระบวนการสัมภาษณ์” พบว่า การคัดเลือกทีมงานเพื่อเป็นผู้สัมภาษณ์งาน การกำหนดสมรรถนะของครูที่มีประสิทธิภาพ การอบรมครูผู้ทำการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์งาน และการทดลองทำงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญทุกๆ ขั้นตอน

ประเภทการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

การสัมภาษณ์บุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะ ควรใช้การสัมภาษณ์ 3 ประเภท (สุนิสา พรหมวรรณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล, 2547) ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ประวัติผู้สมัครงาน (The biographical interview) วิธีการนี้เริ่มจากการสัมภาษณ์โดยพิจารณาจากประวัติของบุคคล โดยดูจากประสบการณ์ แรงจูงใจในการทำงาน ฯลฯ จากนั้นก็จะประเมินผล โดยนำผลจากการสัมภาษณ์ประวัติบุคคลมาพิจารณา ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ เช่น ขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน ซึ่งจะถือว่าเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หากไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนจะกลายเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างทันที

2. การสัมภาษณ์แบบประเมินจากข้อมูลในอดีต (The backward looking interview) วิธีการนี้ผู้สัมภาษณ์จะสอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา โดยดูจากใบสมัครงาน และคำถามจะเป็นในลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ผู้สมัครเคยทำมาก่อน เป็นเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้น คำตอบของผู้สมัครจะถูกวิเคราะห์และมีการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถที่ต้องการ และมีการทดสอบในหลายๆ ทาง ตัวอย่างคำถาม เช่น “ช่วยยกตัวอย่างงานที่คิดว่าประสบความสำเร็จที่สุดในชีวิตการทำงานของคุณ” “ปัญหาอะไรในการทำงาน ซึ่งคุณคิดว่าทำให้คุณรู้สึกแย่มากๆ”

3. การสัมภาษณ์แบบการคาดการณ์ล่วงหน้า (The forward looking interview) วิธีการสัมภาษณ์นี้ จะคล้ายกับการสัมภาษณ์แบบประเมินจากข้อมูลในอดีต แต่ต่างกันที่คำถามจะเป็นลักษณะของการคาดการณ์ล่วงหน้าในสิ่งที่ผู้สมัครอาจจะทำในอนาคต โดยเป็นการสัมภาษณ์เชิงสถานการณ์ ซึ่งนำไปสู่การประเมินขีดความสามารถได้ง่ายขึ้น โดยการประเมินจะได้คำตอบ 3 รูปแบบ คือ 1) ตอบคำถามดี 2) ตอบคำถามได้ และ 3) ตอบคำถามไม่ดี

จะเห็นได้ว่าผู้ทำการสัมภาษณ์จะต้องมีประสบการณ์ในการสัมภาษณ์พอสมควรที่จะดึงเอาความรู้ที่ซ่อนเร้น ประสบการณ์และคุณลักษณะภายในต่างๆ ของผู้สมัครออกมาโดยประวัติการทำงาน คำถามทั้งเชิงในอดีตและอนาคต จะช่วยเพิ่มความเที่ยงตรงของการคัดเลือกบุคคลได้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

กระบวนการสัมภาษณ์ ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน (Objectives) ว่าต้องการคนที่มี Competency ใดบ้าง เพื่อให้ได้บุคลากรตามที่หน่วยงานต้องการ

2. การเตรียมตัว (Preparation) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นมากโดยเฉพาะผู้ทำการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ที่ดำเนินไปโดยที่ผู้สัมภาษณ์ไม่เข้าใจในเนื้อหา และหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน จะทำให้เกิดความผิดพลาดในเรื่องสมรรถนะได้

แนวทางในการเตรียมตัวผู้สัมภาษณ์ มีดังนี้

2.1 ควรอ่านและทำความเข้าใจกับคำอธิบายลักษณะงาน (Job description) อย่างถี่ถ้วน ในประเด็นต่อไปนี้

- จุดมุ่งหมายทั่วไป
- หน้าที่ความรับผิดชอบหลักและความหลากหลายของงาน
- สภาพการณ์แวดล้อมของธุรกิจ
- กรอบการทำงานของหน่วยงาน
- ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง
- ทิศทางของหน่วยงาน
- ความรู้ต่าง ๆ ได้แก่ ทักษะและประสบการณ์ที่สำคัญสำหรับการทำงาน
- หน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ที่จะเพิ่มเติม หรือความรับผิดชอบบางอย่างควรจะตัดทิ้ง

2.2 ควรทราบทักษะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน Shermon (2004) อธิบายว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในทุกๆ ตำแหน่ง มักจะถูกบรรจุอยู่ใน Job description เช่น ตำแหน่งพนักงานขายในระดับต้น ต้องมีทักษะ เช่น การสื่อสารที่ดี การกล้าแสดงออก ความสามารถในการจัดการและการวางแผน และความสามารถในการจูงใจที่ดี ซึ่งผู้ทำการสัมภาษณ์จะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษในทักษะเหล่านี้

2.3 การวิเคราะห์ใบประวัติ (Resume analysis) ในใบประวัติจะแสดงถึงความสามารถและทักษะของผู้สมัคร โดยปกติใบประวัติจะมีวิธีการเขียนเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

- เรียงตามระยะเวลา ซึ่งจะให้เห็นชัดเจนในเรื่องระยะเวลา และสถานที่ที่ผู้สมัครทำงานอยู่ในแต่ละแห่ง
- เรียงตามหน้าที่ที่เคยรับผิดชอบ ทำให้ทราบเกี่ยวกับภูมิหลังของตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น

ในใบประวัติ (Resume) ควรจะ

- เป็นระเบียบเรียบร้อย
- ปราศจากคำผิด สะกดผิด
- เขียนอย่างมืออาชีพ (Professional)
- มีข้อความที่แสดงถึงความสามารถของผู้สมัคร

3. การสัมภาษณ์ ด้วยวิธีการดังนี้

(3.1) การตั้งคำถาม (Questioning) ผู้สัมภาษณ์ควรตั้งคำถามที่หลากหลาย ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างลักษณะการตั้งคำถามบางประเภทที่มักใช้กันบ่อยๆ ได้แก่

(1) คำถามปลายปิด (Close-ended questions) เป็นการตั้งคำถามโดยสามารถให้ตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” เช่น “คุณสามารถทำงานในสถานการณ์ที่มีความกดดันได้ไหม?”

(2) คำถามปลายเปิด (Open-ended questions) เป็นการตั้งคำถามเมื่อต้องการข้อมูล ข้อเท็จจริง การอธิบายสิ่งต่างๆ เช่น “คุณจะทำงานให้สำเร็จ ภายใต้สถานการณ์ที่มีความกดดันได้อย่างไร?”

(3) คำถามเกี่ยวกับการประสบการณ์การทำงาน (Past-performance questions) ซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะเราคาดหวังสิ่งที่ทำมาในอดีต จะสามารถคาดการณ์ถึงการกระทำในอนาคตได้ มักเป็นคำถาม เช่น “ช่วยเล่าประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา...ยกตัวอย่างงานที่ประสบความสำเร็จ...”

(4) คำถามในเชิงลบ (Negatively balanced questions) เพื่อพยายามให้ผู้สมัครแสดงตัวตนออกมาให้มากที่สุด ตัวอย่างคำถาม เช่น “อะไรคือสิ่งที่ทำให้คุณไม่พอใจมากที่สุด?” หรือ “ช่วยยกตัวอย่างการกระทำที่แย่ที่สุดของคุณ”

(5) คำถามเชิงสะท้อน (Reflexive questions) คำถามในลักษณะนี้จะใช้เมื่อการสนทนาในประเด็นปัจจุบันกำลังจะเสร็จสิ้นลง และต้องการตั้งคำถามในประเด็นอื่นๆ เป็นคำถามที่มักจะลงท้ายด้วยคำว่า “ใช่ไหม” “ดีไหม” “เห็นด้วยไหม” เช่น “เราควรจะไปคุยต่อในประเด็น...บ้าง ดีไหม?”

การตั้งคำถามยังมีอีกหลายประเภท แต่อย่างไรก็ตามผู้สัมภาษณ์ต้องพิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ด้วย พยายามเลือกใช้คำถามที่เหมาะสมและถามให้เฉพาะเจาะจงที่จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้มากที่สุด

(3.2) การสร้างบรรยากาศเป็นมิตร (Rapport) ควรทำให้ผู้สมัครงานรู้สึกผ่อนคลาย หลีกเลี่ยงการทำให้รู้สึกว่าคุณกดดัน เพราะการสัมภาษณ์เปรียบเสมือนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ดังนั้นบรรยากาศที่เหมาะสมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมควรเกิดขึ้นในขณะสัมภาษณ์ (Shermon, 2004) ยกเว้นว่าตำแหน่งที่ต้องการคนที่สามารถทำงานภายใต้ความกดดันได้

(3.3) การดำเนินการสัมภาษณ์โดยยี่สิบสมรรถนะ ควรมี 3 ส่วนดังนี้

(1) ให้ผู้สมัครงานแนะนำตัว และถามคำถามทั่วไป

(2) สัมภาษณ์โดยใช้การตั้งคำถามที่เตรียมไว้ ให้ครอบคลุมสมรรถนะที่ต้องการ ควรใช้เวลา 1 ชั่วโมงครึ่ง (สุนิสา พรหมวรุณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล, 2547)

(3) ให้โอกาสผู้สมัครงานในการสอบถามข้อมูลและปิดการสัมภาษณ์

ทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการสัมภาษณ์ที่สำคัญ การมีกระบวนการสัมภาษณ์ที่ดีจะทำให้สามารถจัดการกับอคติได้มาก ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ ควรคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มาก เพื่อจะได้บุคลากรที่เหมาะสมมากที่สุด

ตัวอย่างคำถาม (ทั่วไป) ของการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

- กรุณาพูดถึงตัวคุณเอง
- ลองบอกเหตุผลว่าทำไมเราควรจะเลือกคุณเข้ามาทำงาน
- ลองเล่าเรื่องอะไรก็ได้มาสัก 1 เรื่อง
- เวลาว่างคุณทำอะไร อะไรคืองานอดิเรกของคุณ
- ปัจจุบันคุณทำงานอะไร และคุณเรียนรู้อะไรจากงานนั้นบ้าง
- ทำไมคุณเลือกที่จะมาทำงานที่นี่ และคุณรู้อะไรเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการของเรา
- คุณสนใจทำงานในตำแหน่งใดมากที่สุด เพราะอะไร ทำไมคุณถึงรู้เกี่ยวกับงานนี้
- ลองบอกจุดแข็งและจุดอ่อนของคุณ
- สาขาที่คุณเรียนมา สามารถนำมาใช้ในงานได้อย่างไรบ้าง
- จุดมุ่งหมายระยะสั้นและยาวในการทำงานของคุณคืออะไร และคุณจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร
- อะไรที่คุณอยากจะทำในอีก 5 ปีข้างหน้า
- คุณทำกิจกรรมนอกหลักสูตรอะไรระหว่างการเรียนบ้าง คุณได้เรียนรู้อะไร
- คุณจะขัดข้องไหมหากเราต้องการการรับรองจากที่ทำงานเดิมเพิ่มเติม
- ช่วยบอกสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงาน มาสัก 2 - 3 อย่าง
- ทำไมคุณถึงลาออกจากงานเดิม
- อะไรคือหลักเกณฑ์ในการเลือกหน่วยงานที่คุณจะมาสมัครงาน
- คุณคิดว่าจะสามารถทำอะไรให้แก่องค์กรได้บ้าง

- งานประเภทไหนที่คุณอยากทำมากที่สุด/น้อยที่สุด ทำไม
- คุณสามารถทำงานร่วมกับคนที่มีความสนใจหรือพื้นฐานที่แตกต่างจากคุณได้ไหม
- คุณมีวิธีอย่างไรในการทำงานภายใต้ความกดดัน
- คุณได้เรียนรู้อะไรจากความผิดพลาดมาบ้าง
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีลักษณะอย่างไร
- คุณชอบบรรยากาศในการทำงานลักษณะไหน
- คุณเคยเจอปัญหาอะไรที่คิดว่าหนักที่สุด และคุณมีวิธีในการแก้ปัญหาอย่างไร

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะนั้น มีระเบียบขั้นตอนและแนวปฏิบัติที่พอจะทำให้ผู้ทำหน้าที่ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานใช้เป็นแนวทางได้พอสมควร อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจเลือกรับคนเข้ามาทำงานในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นท่านจะต้องแน่ใจว่าได้ให้ความสำคัญต่อวิธีการและเครื่องมือในการคัดเลือกอย่างเพียงพอ ที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- วิทยา ด้านธำรงกุล (2546). การบริหาร. กรุงเทพฯ บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดวูเคชั่น จำกัด
- สุนิสา พรหมวรุณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล (2547). การสัมภาษณ์โดยยึดหลักขีดความสามารถสำหรับบริษัทไทยเบเวอร์เกจแคน. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ศิริพร แยมนิล (2549). Competency ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล. วารสารดำรงราชานุภาพ ปีที่ 6 (18) มกราคม - มีนาคม 2549.
- Shermon, G. (2004). **Competency based HRM**. New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company Limited.



🔑 รื่องนำรู้เกี่ยวกับหลักสมรรถนะ ในการบริหารงานบุคคล¹

มณีโชติ บำรุงผล²
วลัยลักษณ์ อนุพันธ์นันท์

บทนำ

1. ที่มา

“ระบบการกำหนดตำแหน่ง” เป็นหัวใจของการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เหตุผลสนับสนุนคือ หากมีการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมจะดึงดูดคนเก่งคนดีเข้ามารับราชการมากขึ้น บุคลากรภายในหน่วยงานเห็นถึงความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของตนก็จะมี ความมั่นใจ พอใจ รู้สึกมั่นคง มีใจที่จะอยู่ในองค์กร เป็นการรักษาคณดีไว้กับองค์กรได้เป็น อย่างดี ตลอดจนการรับบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่ยังสามารถรับบุคลากรที่มีสมรรถนะตรง กับงานที่ต้องการ มีการจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสมและสามารถอ้างอิงอัตรา ผลตอบแทนได้ตามตลาดแรงงานอีกด้วย

สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐ จากการสำรวจ การประชุม อบรม และสัมมนาของสำนักงาน ก.พ. อาจกล่าวได้ว่าเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย

¹ บทความนี้รวบรวมขึ้นจากการเข้าร่วมสัมมนา และสรุปจากบทความของสำนักงาน ก.พ. ที่กองการเจ้าหน้าที่ กรม โยธาธิการและผังเมือง จัดทำขึ้น เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในเรื่องสมรรถนะก่อนมีการปรับใช้ ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. อาจปรับเปลี่ยนการดำเนินการบางอย่างไปจากบทความนี้บ้างตามความเหมาะสม

² กองการเจ้าหน้าที่ กรมโยธาธิการและผังเมือง

แต่ปัจจัยที่สำคัญได้แก่

1. ระบบการกำหนดตำแหน่งที่ไม่เหมาะสม มีมาตรฐานกลางที่ไม่ยืดหยุ่น กล่าวคือระบบการกำหนดตำแหน่งงานโดยใช้ชีเป็นตัวแบ่ง (Common Level) ในทุกระดับ และใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันนั้น ไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน
2. การจำแนกค่างานที่ไม่ชัดเจน ทั้งนี้เกิดขึ้นเพราะไม่สามารถกำหนดค่างานให้อยู่บนพื้นฐานเดียวกันได้ภายในทุกกลุ่มทุกสาขา
3. มีการเลื่อนไหลของตำแหน่งงานไม่เหมาะสม มีสายงานอยู่เป็นจำนวนมากภายในหน่วยงาน
4. การคัดเลือกผู้ปฏิบัติราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ยังเน้นที่วุฒิทางการศึกษามากกว่าสมรรถนะที่มีความจำเป็นด้านอื่นๆ ต่อการทำงาน
5. บัญชีเงินเดือนมีเพียงบัญชีเดียวสำหรับทุกกลุ่มงานทุกสาขางาน ขณะที่ผลตอบแทนของภาครัฐต่ำกว่าอัตราการจ้างของภาคเอกชนที่รับผิดชอบการทำงานในระดับเดียวกัน
6. การทำงานของข้าราชการไม่สะท้อนถึงผลของการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น

สิ่งที่กล่าวมานี้เป็นผลทำให้ขาดแรงจูงใจที่ทำให้ผู้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นทั้ง “คนดีคนเก่ง” เข้ามาทำงานในระบบราชการ จึงเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานบุคคลที่กำหนดให้มีการใช้หลักสมรรถนะ (Competency) มาเป็นเกณฑ์ในการทำงานของระบบราชการ

ในปัจจุบัน “สมรรถนะ” จึงเป็นเรื่องที่ข้าราชการทั่วไปจะต้องให้ความสนใจ เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.... โดยปรับเปลี่ยนบทบัญญัติที่เป็นสาระสำคัญที่มีในพระราชบัญญัติเดิมหลายประการ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแผ่นดินที่เปลี่ยนไป เนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการ

ทั้งนี้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ถูกร่างขึ้นโดยคำนึงถึงหลักคุณธรรม สมรรถนะ ผลงาน การกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ปรังษญาการเป็นข้าราชการที่ดี ความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงานของข้าราชการเป็นสำคัญ

ซึ่งในขณะนี้ร่าง พ.ร.บ. ดังกล่าวรัฐบาลได้ส่งให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจร่าง และจะเสนอเข้าสู่รัฐสภาได้ในเร็ววันนี้ ทั้งนี้เมื่อผ่านรัฐสภาแล้วจะประกาศใช้เป็นกฎหมายสำหรับข้าราชการพลเรือนต่อไป ในการนี้สำนักงาน ก.พ. ได้มี

การศึกษาโครงการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการตามระบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ ไม่ว่าจะเป็นระบบการสรรหาและคัดเลือก ระบบค่าตอบแทน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะอิงถึงหลักสมรรถนะทั้งสิ้น ดังนั้นเราจะเห็นได้ว่า สมรรถนะเป็นเรื่องที่ใกล้ตัวเรามากขึ้น ข้าราชการทุกคนจะต้องสนใจและทำความเข้าใจ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับทุกคน

2. ความหมายของสมรรถนะ

ในความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” (Competency) ตามความหมายของโครงการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ที่สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายไว้ คือ **“คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กร โดยเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคล”** หรือจะกล่าวโดยย่อว่า **“ลักษณะพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่เหมาะสมต่อตำแหน่งจะช่วยส่งเสริมผลงานนั้นๆ”** นั่นเอง

3. พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ กับผลกระทบโดยตรงต่อข้าราชการ

เมื่อ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ประกาศใช้จะมีผลทำให้กลไกระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการถูกปรับเปลี่ยนไป ดังนี้

3.1 ข้าราชการพลเรือนใหม่ แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ข้าราชการพลเรือนสามัญ
2. ข้าราชการพลเรือนวิสามัญ
3. ข้าราชการพลเรือนในพระองค์

โดยเพิ่มประเภทข้าราชการพลเรือนวิสามัญขึ้น ซึ่งข้าราชการพลเรือนวิสามัญที่กำหนดขึ้นใหม่นี้ จะเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการสรรหาบุคลากรที่ไม่เคยดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนมาทำหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูง โดยมีการกำหนดสัดส่วนจำนวนที่เหมาะสมกับส่วนราชการนั้นๆ รวมทั้งการเข้ามาและออกไปของข้าราชการประเภทนี้จะมีวิธีการโดยเฉพาะที่ต้องยึดระบบคุณธรรมเป็นหลักด้วย

3.2 ระบบการกำหนดตำแหน่ง

เดิมการกำหนดประเภทตำแหน่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ตำแหน่งประเภทบริหาร แบ่งเป็นระดับกลางและระดับสูง
2. ตำแหน่งประเภทวิชาการและวิชาชีพเฉพาะ

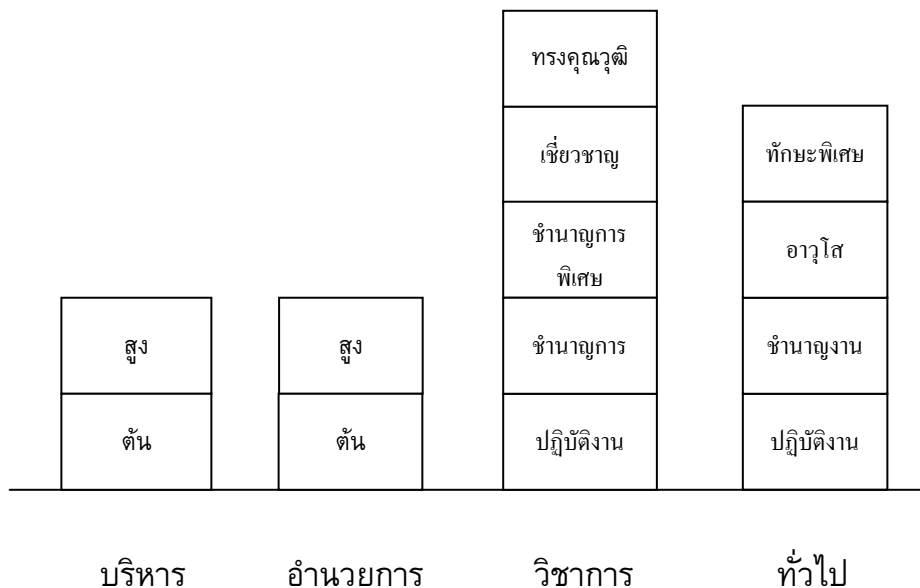
3. ตำแหน่งประเภททั่วไป

โดยมีมาตรฐานกลางในการกำหนดตำแหน่งเพียงอย่างเดียวคือ “ซี” (Common Level) ซึ่งกำหนดใช้ตั้งแต่ระดับ 1 - 11 ในขณะที่การกำหนดตำแหน่งแบบใหม่จะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ตำแหน่งประเภทบริหารมี 2 ระดับ คือ ระดับต้น และระดับสูง
2. ตำแหน่งประเภทอำนวยการมี 2 ระดับ คือ ระดับต้น และระดับสูง
3. ตำแหน่งประเภทวิชาการมี 5 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ
4. ตำแหน่งประเภททั่วไปมี 4 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโส และระดับทักษะพิเศษ

สามารถสรุปเป็นภาพให้เห็นได้ชัดเจน ดังนี้

การกำหนดประเภทตำแหน่งแบบใหม่



3.3 ระบบค่าตอบแทน

มีการปรับปรุงระบบเงินเดือนพื้นฐานให้สอดคล้องกับค่าจ้างอย่างแท้จริง เนื่องจากระบบเงินเดือนแบบเดิมใช้บัญชีเงินเดือนเดียวกันกับทุกประเภทตำแหน่ง ทำให้ไม่ยืดหยุ่น ไม่สนับสนุนการทำงานแบบใหม่ที่มุ่งเน้นผลงานและการพัฒนาความรู้

ประกอบกับบัญชีเงินเดือนเดิมนั้นมีความแตกต่างจากเงินเดือนของภาคเอกชนมาก จึงไม่ถึงจุดและจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามารับราชการ อีกทั้งไม่สามารถรักษาผู้มีศักยภาพสูงไว้ได้ด้วย ดังนั้นจึงมีการปรับปรุงบัญชีเงินเดือนใหม่ โดยกำหนดให้มีบัญชีเงินเดือนหลากหลาย แยกตามประเภทตำแหน่งเพื่อประโยชน์ในการปรับเงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาดและผลงานมากขึ้น และจะช่วยสะท้อนค่าจ้างของตำแหน่งในแต่ละประเภทได้อย่างแท้จริง

การนำสมรรถนะมาใช้งาน

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัดและความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม ยังต้องเน้นสภาวะแวดล้อมที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้น ด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ องค์กรต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียว จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่ง ในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

1. สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่

การกำหนดสมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่นี้มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่ง

กลุ่มงาน (Job Family)

การศึกษาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นั้น สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการศึกษาร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา (บริษัทเฮย์กรุ๊ปจำกัด) เป็นการศึกษาขนาด

ใหญ่ มีการเก็บข้อมูลเพื่อรวบรวมหน้าที่หลักของตำแหน่งงานต่างๆ ทุกตำแหน่งในภาคราชการพลเรือน จัดตำแหน่งงานต่างๆ รวมกันเป็นกลุ่มงาน (Job Family) แล้วกำหนดคุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ประจำกลุ่มงานต่างๆ เพื่อจะใช้คุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับผลการศึกษากลุ่มงานได้แบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือนไทย เป็น 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาเกณฑ์ ดังต่อไปนี้ คือ

1. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใครหรือเป็นบุคคลกลุ่มใด
2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ใดที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้ระบบราชการพลเรือนไทยสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐทางด้านใด

ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจะมีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานคล้ายคลึงกัน ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าตำแหน่งใด ควรมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เหมือนกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยอาจแบ่งได้ 18 กลุ่มงาน ได้แก่

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Developmental Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)

14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural and environment conservation)

2. การกำหนดสมรรถนะสำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่กำหนดใหม่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้จัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย ซึ่งมีต้นแบบสมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

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

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

- 1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- 3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

- 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 9) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- 11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 14) สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 15) สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 16) วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 19) การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

การประเมินสมรรถนะ

1. รูปแบบการประเมิน

ก่อนจะกล่าวถึงการประเมินสมรรถนะ ควรทำความเข้าใจประเภทของการวัด/ประเมิน ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ

1.1 Tests of Performance เป็นแบบทดสอบให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด ในบางสถานการณ์แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (general mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น spacial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

1.2 Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

1.3 Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกัน ผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” ดังนั้นวิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือการสังเกตพฤติกรรม จดบันทึก และทำการประเมิน ในการสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมนั้น สมมติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง คือ (1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา (2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้

การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบ แล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูก จะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเท่าใด

ดังที่กล่าวมาในตอนต้นว่าสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงานเป็นพฤติกรรมที่ (เชื่อว่า) นำไปสู่ผลงานที่ต้องการ ดังนั้นการประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินที่ต้องมีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน จดบันทึกและทำการประเมิน

ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่แสดงใน “พจนานุกรมสมรรถนะ” ประกอบด้วย คำจำกัดความของสมรรถนะ คำอธิบายระดับต่างๆ ของสมรรถนะ และตัวอย่างของ

พฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะในแต่ละระดับ พจนานุกรมสมรรถนะเป็นแบบประเมินสมรรถนะ โดยตัวเองอยู่แล้ว เนื่องจากมีการเรียงลำดับไว้แล้ว ทำให้เห็นภาพรวมของสมรรถนะทุกระดับ มีความตรงไปตรงมา และโอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะมีน้อยกว่า

อย่างไรก็ดีก่อนที่จะข้าราชการจะประเมินสมรรถนะได้ จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะและในแต่ละระดับก่อน ว่าหมายถึงอะไร

ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งหมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการ สร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดย -

ระดับที่ 1 หมายถึงพฤติกรรมแสดงความพยายามในการทำงานได้ดี

ระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีแล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ระดับที่ 3 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 นอกจากสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

และ**ระดับ 5** นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

คำอธิบายของสมรรถนะแต่ละระดับ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ไม่อาจเห็นได้โดยตรง แต่เห็นได้โดยอ้อมจากพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมาทำให้เห็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แฝงอยู่ เช่น ระดับที่ 1 การแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น จะรู้ได้หากบุคคลมีพฤติกรรมต่างๆ เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้ และแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน เป็นต้น

ในการประเมินนั้น ผู้ถูกประเมินไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมครบทุกข้อในพฤติกรรมตัวอย่าง โดยอาจมีพฤติกรรมบางข้อ และมีพฤติกรรมอื่นๆ เพิ่มเติม (ซึ่งต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าว่า พฤติกรรมอะไร) ที่ทำให้ผู้ประเมินแน่ใจได้ว่าบุคคลนั้นได้แสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีเพื่อหลีกเลี่ยงความลำเอียง การประเมินสมรรถนะควรต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กรว่า สมรรถนะใด หรือพฤติกรรมแบบใดเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังว่าข้าราชการจะต้องมี เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมิน การนำสมรรถนะมาใช้ในการกำหนดกฎกติกาแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กรจึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจสมรรถนะให้ตรงกันเสียก่อน เมื่อมีการประกาศใช้ หากทุกคนเข้าใจตรงกัน ปัญหาการประเมินที่ตามมาจะก็น้อย สิ่งที่ต้องระวังถึงคือ เป้าหมายของการประเมินสมรรถนะ คือการบริหารผลงาน ดังนั้นสิ่งที่องค์กรต้องการคือ การที่ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงาน ไม่ใช่ผลการประเมินที่ไม่ผ่าน ดังนั้นองค์กรก็มีหน้าที่ที่จะทำให้ข้าราชการเข้าใจสมรรถนะที่จะถูกประเมิน ข้าราชการเองก็ต้องแสดงพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

2. ความรู้/ทักษะ

จากคำจำกัดความของสมรรถนะที่กล่าวว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” นั้น แม้ว่าความรู้ และทักษะ/ความสามารถ จะไม่ใช่สมรรถนะโดยตรง แต่ว่าหากบุคคลไม่มีความรู้ หรือทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานแล้วย่อมจะมีผลงานที่โดดเด่นไม่ได้

ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนมีการกำหนดให้ต้องมีการประเมินความรู้ที่จำเป็นในงาน ซึ่งได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นเฉพาะในสายงาน และความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงาน สำหรับทักษะนั้นกำหนดทักษะพื้นฐานที่ข้าราชการต้องมี ได้แก่ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะการคำนวณ และทักษะด้านการจัดการฐานข้อมูล โดยข้าราชการในระดับที่ต่างกันก็ควรจะมีระดับของความรู้ และทักษะในระดับที่ต่างกัน เพื่อให้ข้าราชการทุกคนสามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป

สมรรถนะอาจดูเหมือนเป็นเรื่องใหม่สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ แต่เป็นเรื่องที่องค์กรภาคเอกชนได้ใช้กันมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว การนำสมรรถนะมาใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนจึงมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองต่อสภาพสังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สมรรถนะมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่มีการให้คำจำกัดความไว้มากเหมือนกันทีเดียว คำจำกัดความที่ต่างกันนั้นไม่มีผิดหรือถูก ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการนำไปใช้ สำนักงาน ก.พ. กำหนดความหมายของสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” สมรรถนะในพระราชการพลเรือนไทยแบ่งเป็นสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำกลุ่มงานอีกกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ การประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน จดบันทึก และการประเมินเมื่อถึงรอบการประเมิน นอกจากคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมแล้ว ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่นี้ยังมีการกำหนดระดับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน อันประกอบไปด้วย ความรู้ที่จำเป็นในงาน ความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทักษะด้านการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะการคำนวณ และทักษะการจัดการฐานข้อมูลอีกด้วย

แล้วคุณพร้อมหรือยังในการทำงานอย่างมีสมรรถนะ...



มาตรฐานความสำเร็จสำหรับการบริหาร งานบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

ดร. โชคชัย สุทธาเวศ¹

บทความนี้ต้องการนำเสนอสถานภาพของการนำแนวความคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในระบบงานราชการ (โดยสังเขป) ปัญหาระบบงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและกรอบที่ควรจะเป็นของมาตรฐานความสำเร็จสำหรับการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ประสบความสำเร็จมากขึ้น

ความสำเร็จของการบริหารราชการแผ่นดินย่อมอาศัยสมรรถนะขององค์กรในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะของระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ความสำเร็จในระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการก็ย่อมจะอาศัยประสิทธิภาพและความสำเร็จของหน่วยงานย่อย

ภายใต้ความพยายามของรัฐบาลทุกยุคสมัย และหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบตอบสนองให้การบริหารราชการแผ่นดินประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น นั้น ความพยายามคิดสร้างหรือประยุกต์ใช้เครื่องมือ หรือเทคนิคในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้งานด้านนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ได้เกิดขึ้นอยู่เสมอ อาทิ นับตั้งแต่ พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ. ได้ริเริ่มนำเอาระบบ HR – Scorecard มาใช้ โดยกำหนดมิติการวัดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลออกเป็น 5 มิติ คือ 1) มิติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) มิติด้านประสิทธิผล 3) มิติด้านประสิทธิภาพ 4) มิติด้าน

¹ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ความพร้อมต่อการรับผิด 5) มิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

อย่างไรก็ตาม หน่วยงานราชการและจังหวัดก็ยังประสบกับปัญหาความอ่อนแอในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในมิติทั้งห้าอย่างหลากหลายประเด็น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 3 ประเด็นที่สำคัญพื้นฐาน คือ 1) การวางแผนและบริหารกำลังคน 2) ความโปร่งใสของการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ความคุ้มค่าการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งทั้งสามประเด็นนี้จะเชื่อมโยงกับสามในห้ามิติของการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวข้างต้น คือ

1. การวางแผนและบริหารกำลังคน เป็นปัจจัยองค์ประกอบที่สำคัญของมิติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
2. ความโปร่งใสของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยองค์ประกอบที่สำคัญของมิติด้านความพร้อมต่อการรับผิด
3. ความคุ้มค่าการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยองค์ประกอบที่สำคัญของมิติด้านประสิทธิภาพ

ในระยะหลัง องค์การทั้งในภาครัฐและเอกชนในประเทศต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น ภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การที่ประสบความสำเร็จได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การไปอย่างไม่สามารถปฏิเสธได้ และแนวความคิดหรือเครื่องมือสำคัญๆ ก็จะถูกนำมาปรับใช้เพื่อตอบสนองความสำเร็จของงานบริหารบุคคล ที่เชื่อมต่อกับความสำเร็จขององค์การอยู่เสมอ อาทิ High Performance Work System เน้นการทำให้บุคคลสร้างผลงานในระดับสูงให้แก่องค์การ, Human Capital Management ที่ให้คุณค่าทรัพยากรบุคคลในฐานะทุนมนุษย์ อาทิ ในประเด็นความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และความสามารถ และเครื่องมือที่กำลังเป็นที่นิยมล่าสุดคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความสมดุล (HR-Scorecard) อันเป็นการนำแนวคิดการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของ Robert Kaplan และ David Norton (1992) ที่กำลังเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายทั่วโลกในการประเมินองค์การ มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Brian E. Becker, Mark A. Huselid และ Dave Ulrich, 2001)

หลักการพื้นฐานของ Balanced Scorecard คือ การบริหารองค์การด้วยเครื่องมือที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์การไปสู่การวัดผลอย่างเป็นระบบ ที่สามารถวัดความสำเร็จขององค์การใน 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติทางด้านการเงิน (Financial perspective) 2) มิติทางด้านลูกค้า (Customer perspective) 3) มิติทางด้านกระบวนการภายในองค์การ

(Internal process perspective) และ 4) มิติด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and innovation) (Kaplan & Norton, 1996) องค์การที่สามารถจัดการงานบุคคลให้ได้ จตุสมดุลในมิติทั้งสี่ย่อมจะประสบความสำเร็จในการดำเนินการอย่างแน่นอน (ตามข้อเสนอของนักทฤษฎีเหล่านั้น)

สำหรับการนำ HR Scorecard ไปใช้กับองค์การ ซึ่งนักบริหารงานบุคคลมักเรียกทับศัพท์ว่า HR Scorecard นั้น องค์การที่เน้นการประเมินแบบสมดุล จะประเมินการออกแบบงานทรัพยากรบุคคล (Human Resource Architecture) ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategy) - ผลการดำเนินงาน (Performance) ขององค์การ - และถึงตัวผู้ปฏิบัติ (People)

ในการเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ (หรือกลยุทธ์) ขององค์การกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล Becker, Huselid และ Ulrich เสนอไว้ 7 ขั้นตอน คือ

1. การทำความเข้าใจกลยุทธ์ธุรกิจขององค์การให้กระจ่าง
2. การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ
3. การสร้างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อให้เห็นห่วงโซ่ของกระบวนการสร้างมูลค่าภายในองค์การที่การบริหารงานทรัพยากรบุคคลเข้าไปรับผิดชอบ
4. การระบุผลงานด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภายในแผนที่กลยุทธ์
5. การปรับโครงสร้างงานทรัพยากรมนุษย์และผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการไปในทิศทางเดียวกัน
6. การออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานทรัพยากรบุคคล (โดยเริ่มจากการพัฒนาตัววัดผลงานที่เที่ยงตรง)
7. การบริหารด้วยแนวทางการวัดผลการดำเนินงาน

กล่าวโดยสรุปแล้วหัวใจของ HR Scorecard ก็คือเครื่องมือการประเมินการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ที่ทำให้งานด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งกับงานด้านอื่นๆ ขององค์การเพื่อบรรลุสิ่งสูงสุดขององค์การ คือ ภารกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์การ นั่นเอง

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนไทย

ดังที่กล่าวแล้ว ในปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานกลางที่กำกับดูแลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการต่างๆ ของประเทศไทย ได้พยายามตรวจสอบเครื่องมือสำคัญๆ และหาทางประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากร

บุคคลของประเทศอยู่เสมอๆ นับตั้งแต่ พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ. ได้สนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัด บริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ/จังหวัด ตามแนว HR – Scorecard

โดยความหมายและกรอบกิจกรรมเพื่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัดประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2548: หน้า 63-65) คือ

1. **ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

1.1 ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

1.3 ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการและจังหวัด (Talent management)

1.4 ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนการสร้างต่อเนื่องในการบริหารราชการ รวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

2. **ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR operational efficiency)** หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (HR transactional activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อน

ตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้อง และทันเวลา (Accuracy and timeliness)

2.2 ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

2.3 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด มีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for money)

2.4 มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อปรับปรุงการบริหาร และการบริการ (HR Automation)

3. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programme effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

3.1 การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด (Retention)

3.2 ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

3.3 การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and knowledge management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด

3.4 มีระบบการบริหารผลงาน (Performance management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และผลงานของทีมงานกับความสำเร็จ หรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัด จะต้อง

4.1 รับผิดชอบการตัดสินใจ และผลการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักมนุษยชน

4.2 มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องกำกับไว้ด้วยความพร้อมรับผิดชอบอยู่ในทุกกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

5.1 ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

5.2 มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด

5.3 มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัด กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

ในการปรับใช้เทคนิคหรือเครื่องมือดังกล่าวนี้ในระบบราชการไทย นับว่ายังอยู่ในระยะเริ่มต้น หลังจากสำนักงาน ก.พ. ได้เริ่มแนะนำเครื่องมือนี้กับหน่วยงานราชการต่างๆ ตั้งแต่ พ.ศ. 2547 ส่วนราชการต่างๆ มีระดับความก้าวหน้าในการดำเนินการบริหารงานบุคคลอย่างสมดุลแตกต่างกันไป (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., 2548) และยังต้องการให้หน่วยบริหารทรัพยากรบุคคลมีสมรรถนะสูงและมีเครื่องมือในทางปฏิบัติเพื่อช่วยส่วนราชการให้ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน และสอดคล้องกับบริบทที่แตกต่างกันมากขึ้น

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล กับ HR – Scorecard

การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร มีกิจกรรมพื้นฐานที่ทราบกันดีอยู่แล้ว คือ การกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบาย การวางแผน การดำเนินการบริหารงานบุคคล

การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงแผนในด้านต่างๆ เพื่อจัดการกับกิจกรรมของงานบุคคลในด้านต่างๆ เช่น กำลังคน การสรรหา การบรรจุ การตอบแทนการทำงาน การเสริมสร้างสมรรถนะและพัฒนาบุคคล การรักษาคนดีและเก่ง และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นต้น การจะนำ HR – Scorecard ไปปรับใช้ในหน่วยงานต่างๆ เพื่อประเมินและวัดความสำเร็จของงานบริหารทรัพยากรบุคคล อันจะได้ประโยชน์ต่อการเป็นข้อมูลป้อนกลับต่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงสมควรพิจารณาถึงความจำเป็นเร่งด่วนขององค์การภายใต้กรอบกิจกรรมเหล่านี้ด้วย โดยบางหน่วยงานอาจจะมีปัญหาในแต่ละกิจกรรมมากน้อยแตกต่างกันไป ฉะนั้นการวิเคราะห์ปัญหาองค์การและปัญหากระบวนการขององค์การนั้นๆ ในภาพรวมจึงเป็นเรื่องสำคัญที่นักพัฒนาหรือที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบงานบุคคลจะต้องดำเนินการก่อนที่จะศึกษาในระดับลึก หรือแนะนำให้หน่วยงานต่างๆ ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลที่กระทำอยู่ในปัจจุบันด้วย HR – Scorecard

ปัญหาของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในส่วนงานราชการ

กรอบมาตรฐานความสำเร็จในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ และจังหวัดจะต้องนำไปสู่การแก้ปัญหาองค์การและระบบงานบุคคล ซึ่งมีหลายด้าน อาทิ (ข้อมูลจากการสัมมนาระดมสมองคณะผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภาคเอกชน ราชการ และรัฐวิสาหกิจ เรื่อง “มาตรฐานความสำเร็จการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด” เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2549 ณ โรงแรมปทุมวันพรินซ์เซส)

1. หน่วยงานราชการหลายแห่งยังมีปัญหาการบริหารงานบุคคลเชิงสมดุล (Human Resource Scorecard) เช่น หน่วยงานราชการหลายแห่งมีการกำหนดระดับยุทธศาสตร์ แต่บางแห่งไม่มี บางแห่งทำบ้างไม่ทำบ้าง และบางแห่งมีระดับองค์การแต่ไม่มีในระดับปฏิบัติ
2. การขาดความชัดเจนในการบริหารความสำเร็จขององค์การกับความสำเร็จของตัวบุคคลให้ไปด้วยกัน
3. ปัญหาการวัดความสำเร็จของบุคคล - วัดจากอะไรและวัดอย่างไร
4. ความยากในการวัดว่าความสำเร็จขององค์การมาจากผลการทำงานของส่วนงานใด และจะวัดความสำเร็จของงานบุคคลแยกจากระบบงานเหนือหน้าที่ส่วนอื่น ๆ ขององค์การอย่างไร
5. ความยากในการวัดคุณภาพชีวิตของพนักงาน
6. จะวัดความสำเร็จขององค์การอย่างไร

7. จะวัดความสำเร็จของการพัฒนาบุคคลอย่างไร
8. การใช้กำลังคนไม่เต็มที่ของส่วนราชการ และการที่บางคนหรือบางส่วนมีภาระงานมากเกินไป
9. กองการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเน้นการควบคุมมากเกินไป
10. การทำงานของทางราชการที่ใช้ระบบเอกสารมาก
11. การพัฒนาข้าราชการในระดับจังหวัด ยังขาดระบบที่มีประสิทธิภาพและความอ่อนแอในการดำเนินการกิจ เช่น ขาดการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ขาดคู่มือพนักงาน การให้การพัฒนาหรือฝึกอบรมที่ไม่ทั่วถึงทุกระดับ และการยังมีปัญหาของจังหวัดในความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจังหวัดกับยุทธศาสตร์กำลังคนและการขาดผู้เชี่ยวชาญด้าน HR
12. การมีรูรั่วในระบบราชการมากมาย เช่น ตัวคน ความรู้ ความสามารถ และการไม่มีการเชื่อมโยงภายในของงานทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

กรอบมาตรฐานความสำเร็จสำหรับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

กรอบดังกล่าวที่เสนอในบทความนี้เป็นกรอบเบื้องต้น และเน้นใน 4 ประเด็น เพื่อตอบสนองการแก้ไขปัญหาระบบงานบุคคลของส่วนราชการที่กล่าวมา คือ การจัดวางระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมเพื่อเป็นฐานรองรับการบริหารงานบุคคลทั้งระบบ และเพื่อตอบสนอง 3 ประเด็นสำคัญดังที่กล่าวในตอนต้น คือ 1) การวางแผนและบริหารกำลังคน 2) ความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 3) ความคุ้มค่าในการลงทุนในทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

1. การจัดวางระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (ในภาพรวม) ที่รองรับความสำเร็จทางยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

1.1 การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นการกระจายอำนาจระหว่างราชการส่วนกลางกับจังหวัด (ดัชนีวัด : การที่จังหวัดได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มากขึ้นในประเภทกิจกรรม และจำนวนกำลังคน สัดส่วนงบประมาณแผ่นดินและรายได้ของจังหวัดเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องครบถ้วนทั้งหมด ฯลฯ)

1.2 การมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจังหวัดตามแนวนโยบายผู้ว่าราชการแบบ CEO ของรัฐบาล (ดัชนีวัด : การที่ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถสรรหาบุคลากรในระดับบริหารและปฏิบัติการได้ตามที่ต้องการ การที่ผู้ว่าราชการ

จังหวัดสามารถโยกย้ายข้าราชการระดับซี 8 ลงมาได้ตามที่เสนอต่อหน่วยงานระดับกรม ฯลฯ)

1.3 การกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย และเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย และเป้าหมาย ในระดับองค์กรของ สำนักงาน ก.พ. และจังหวัด (ดัชนีวัด : การมีกิจกรรมการวิเคราะห์ปัญหาองค์การและการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงาน ก.พ.และจังหวัด ฯลฯ)

1.4 การมีระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักถึงความสำคัญ ความสอดคล้อง และความเชื่อมโยงกันระหว่างยุทธศาสตร์ขององค์กรกับยุทธศาสตร์การบริหารงานทุนมนุษย์ (ดัชนีวัด : การมีแผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์กรสำหรับการเชื่อมโยงกับงานการบริหารงานทรัพยากรบุคคล การมีระเบียบหรือกฎเกณฑ์รองรับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงสมดุล (HR Scorecard) การมีกิจกรรมและจำนวนกิจกรรมด้านการวินิจฉัยปัญหาและการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหางานทรัพยากรบุคคลร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การมีกิจกรรม/โครงการให้ความรู้และความเข้าใจต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่แสดงถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างยุทธศาสตร์ขององค์กรกับยุทธศาสตร์การบริหารงานทุนมนุษย์ ฯลฯ)

1.5 การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งรับใช้ประชาชนให้ได้รับบริการอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ (ดัชนีวัด : การเปิดบริการแบบใหม่ๆ ที่สร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน การกำหนดการใช้เวลาที่แน่นอนในการผลิตชิ้นงานส่งมอบประชาชนผู้รับบริการ การมีระบบการประเมินความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อบริการ ฯลฯ)

1.6 การสร้างนวัตกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นโดยหน่วยงานนั้นๆ เป็นการเฉพาะอย่างสม่ำเสมอ (ดัชนีวัด : ชื่อผลงานสร้างสรรค์ รางวัลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับ การนำเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมแก่เวลา ฯลฯ)

1.7 มีระบบการรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความสำเร็จของหน่วยงานราชการและจังหวัด กับความสำเร็จของงานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สม่ำเสมอ

1.8 การมีและจัดการกับความรู้ในทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมรายการสำคัญของกิจกรรมหลักและมีความทันสมัยอยู่เสมอ (ดัชนีวัด : การมีระบบฐานข้อมูลด้านบุคคลทุกด้านของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล การมีคู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ มีการพัฒนาความรู้เจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ ฯลฯ)

1.9 การติดต่อประสานงานระหว่างส่วนกลาง (สำนักงาน ก.พ.) กับจังหวัด เพื่อร่วมกันพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในกิจกรรมหลักอย่างสม่ำเสมอ (ดัชนีวัด : การได้รับคำปรึกษาและคำแนะนำจาก สำนักงาน ก.พ. ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล การมีโครงการความร่วมมือระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับจังหวัด การตอบข้อหารือของ สำนักงาน ก.พ. ที่รวดเร็วและสม่ำเสมอ ฯลฯ)

2. การวางแผนและบริหารกำลังคน

2.1 การวางแผนกำลังคนที่ได้มาตรฐาน (ดัชนีวัด : แผนกำลังคนที่เกิดขึ้นจากการประเมินสถานการณ์ของปัญหา และการวิเคราะห์กำลังคนอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ การมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานย่อยๆ โดยการประสานงานของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการทำแผนกำลังคน การปรับปรุงแผนกำลังคนอย่างสม่ำเสมอ ฯลฯ)

2.2 การบริหารแผนกำลังคนที่เชื่อมโยงทั่วถึงในกิจกรรมหลัก (Key Result Areas) ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล อันได้แก่ การสรรหาและบรรจุบุคคล การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การดำเนินทางวินัย การพัฒนาบุคคล การประเมินผล การปฏิบัติงาน (ดัชนีวัด : การสรรหาและบรรจุบุคคลที่ทันกับความจำเป็นทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและจังหวัด การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจ การดำเนินทางวินัยที่มีความเป็นธรรม การพัฒนาบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการที่ได้สัดส่วนกัน และสม่ำเสมอ การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน ฯลฯ)

2.3 การมีดุลยภาพระหว่างการใช้กำลังคนอย่างเต็มศักยภาพ (ให้ได้ผลงานในระดับสูง) กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร (ดัชนีวัด : การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงศักยภาพของบุคคลในองค์กร การใช้กำลังคนต่อปริมาณงานตามเกณฑ์เฉลี่ยของสำนักงาน ก.พ. สัดส่วนการใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตกับการลงทุนเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคล ฯลฯ)

2.4 การมีระบบการจัดการที่เป็นพิเศษกับบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (ดัชนีวัด : การมีแผนการสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง การมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือการปฏิบัติที่เป็นพิเศษ เพื่อรักษามูลค่าบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ฯลฯ)

3. การมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่โปร่งใส

3.1 การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยึดมั่นในมาตรฐานคุณธรรม (ดัชนีวัด : การประกาศค่านิยมหรือจริยธรรมหลักของหน่วยงาน กิจกรรมที่สะท้อนถึงความพยายามบรรลุค่านิยมหลักที่ประกาศไว้ การมีโครงการที่เข้าข่ายธรรมาภิบาลและราชการใสสะอาด อัตราการทุจริตในงานบุคคล ฯลฯ)

3.2 บุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ สามารถเข้าถึงข้อมูลการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานและตนเองได้โดยสะดวก (ดัชนีวัด : การมีเกณฑ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่ประกาศเปิดเผยและตรวจสอบได้ ฯลฯ)

3.3 การมีกลไกจัดการกับการร้องเรียนต่อความไม่ชอบธรรมในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่เปิดเผยและเป็นกลาง (ไม่ยึดตัวบุคคล) (ดัชนีวัด : สัดส่วนการร้องเรียน เรื่องการบริหารงานบุคคลต่อการร้องเรียนทั้งหมด สัดส่วนคดีที่หน่วยงานถูกฟ้องในศาล ปกครองต่อการฟ้องในศาลยุติธรรมทั้งหมด ฯลฯ)

4. การบริหารทรัพยากรบุคคลที่คุ้มค่าในทุกกระบวนการ

4.1 การจัดบริการหรือกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถ ดำเนินการได้ตามแผน (ดัชนีวัด : การมีระบบการวัดผลสำเร็จของงานบุคคลในระดับ หน่วยงานหลัก หน่วยงานรอง ไปจนถึงตัวบุคคล (การวัดแบบ Benchmarking เปรียบเทียบ ระหว่างหน่วยงาน การวัดที่จำแนกระดับพนักงานอย่างเหมาะสม) การจัดกิจกรรมการ บริหารทรัพยากรบุคคลตามงบประมาณที่ตั้งไว้ ฯลฯ)

4.2 การบริหารทรัพยากรบุคคลที่คำนึงถึงการสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นและวัด ได้ชัดเจน และมูลค่าหรือสิ่งที่มีความคุ้มค่าแต่วัดในเชิงความคุ้มค่าของการลงทุนมิได้ (ตัวชี้วัด : สิ่งที่ได้วัดได้ชัดเจน เช่น สัดส่วนงบประมาณในด้านต่างๆ ตามหน้าที่ของงาน บุคคลต้องงบประมาณด้านบุคคลทั้งหมดในแต่ละปี (5 ปี ย้อนหลัง) สัดส่วนการลงทุนด้าน การฝึกอบรมและพัฒนาต้องงบประมาณด้านบุคคลทั้งหมดในแต่ละปี (5 ปี ย้อนหลัง) อัตรา การเข้า - ออกงาน (5 ปี ย้อนหลัง) จำนวนกิจกรรมและโครงการหลังการเข้ารับการพัฒนา ของบุคลากร (5 ปี ย้อนหลัง) การใช้เวลาที่มีสั่นลงในการให้บริการแก่ประชาชน (5 ปี ย้อนหลัง) การมีนวัตกรรมทางระบบการจัดการหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ (5 ปี ย้อนหลัง) ผล การประเมินคะแนนความพึงพอใจของประชาชนที่รับบริการ (5 ปี ย้อนหลัง) ฯลฯ และสิ่งที่ คุ้มค่าแต่วัดในเชิงความคุ้มค่าของการลงทุนมิได้ เช่น ความผูกพันของพนักงานต่อหน่วยงาน บรรยากาศองค์การที่มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ฯลฯ)

สรุป

การบริหารงานทรัพยากรบุคคลในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง ได้รับการให้ ความสำคัญมากขึ้น และงานด้านนี้กำลังกลายเป็นหุ้นส่วนสำคัญของงานยุทธศาสตร์ องค์การทั้งหลาย ในส่วนราชการต่างๆ จึงจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะงานทรัพยากรบุคคล ของตนให้พร้อมต่อการก้าวเดินขององค์การ การมีกรอบมาตรฐานความสำเร็จสำหรับการ บริหารงานทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้เราทำงานอย่างมีทิศทาง แต่ขอเรียนว่ากรอบที่เสนอนี้

ย่อมต้องการการปรับปรุงให้สมบูรณ์ในอนาคต โดยอย่างน้อยจากการเข้าถึงทฤษฎีที่ลึกซึ้ง การแลกเปลี่ยนความเห็นร่วมกันของนักบริหารในแวดวงราชการและงานบุคคล จาก ประสบการณ์ของการปฏิบัติจริง และโดยจินตนาการ

บรรณานุกรม

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. และคณะสังคมศาสตร์และมนุษย-
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. การสัมมนาระดมสมองคณะผู้ทรงคุณวุฒิจาก
หน่วยงานภาคเอกชน ราชการ และ รัฐวิสาหกิจ เรื่อง “มาตรฐานความสำเร็จ
การบริหารงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด” วันที่ 18
พฤษภาคม 2549 ณ โรงแรมปทุมวันพรินเซส.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2548) การประเมินสถานภาพ
การบริหารทรัพยากรบุคคลเบื้องต้นของส่วนราชการ ตามแนวทางการ
พัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ดำเนินการ
วิจัยโดยคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2548) ทุณมนุษย์กับการพัฒนา
สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล. สำนักงาน ก.พ.

Olive N. G., Roy J. และ Wetter M. แปลและเรียบเรียงโดย วีรวัธ มาชะศิริรานนท์ และ
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) *การใช้ระบบ Balance Scorecard* สำนักพิมพ์
Be Bright Books: กรุงเทพฯ.

Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (2001). **The HR scorecard: Linking
people, strategy and performance.** MA: Harvard Business School
Press.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). **The balanced scorecard: Translating
strategy into action.** MA: Harvard Business School Press.



รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทางสังคม (Social Change Model of Leadership)

รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์¹

ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเท่านั้น แต่ที่สำคัญกว่านี้ก็คือ ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น ของชุมชน และของสังคมโดยรวม โดยนิยามหลังนี้จึงอาจกล่าวได้ว่า มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพพอที่จะเป็นผู้นำได้

กระบวนการของการเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำนั้น ไม่สามารถอธิบายได้โดยง่าย เพียงแค่ดูจากพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่ความร่วมมือของกลุ่มคนหรือระหว่างกลุ่มคน ในการปฏิบัติการกิจร่วมกัน บนฐานของค่านิยมเหมือนกัน คือการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกขึ้นแก่สังคม

จากฐานความเชื่อที่ว่า ผู้นำคือผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และภาวะผู้นำคือการทำงานร่วมกันในลักษณะของกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมขึ้น ดังนั้น โครงการพัฒนาผู้นำใดๆ ที่มีฐานความเชื่อดังกล่าว จึงเน้นเรื่องค่านิยม (Values) สำคัญที่ใช้เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมควบคู่ไปกับการเรียนรู้ค่านิยมส่วนบุคคลเพื่อการเป็นผู้นำที่ดีต่อไป

¹ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย <http://suthep.ricr.ac.th>

ด้วยเหตุนี้ แนวคิดหรือหลักการสำคัญของ “รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม” (Social Change Model of Leadership หรือ SCML) นี้ จึงมีความเชื่อว่า

- ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผู้อื่นและสังคม
- ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของความร่วมมือร่วมใจกัน (Collaborative) เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย
- ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับกระบวนการ (Process) มากกว่าเป็นเรื่องของตำแหน่ง (Position)
- ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องที่ยึดเอาค่านิยมเป็นฐาน (Value-based)
- นักศึกษา (ประชาชน) ทุกคน แม้จะไม่มีตำแหน่งใดๆ ก็มีศักยภาพพอที่จะเป็นผู้นำได้
- การฝึกการให้บริการ (Serve) แก่ผู้อื่น ถือเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

เนื่องจากปัญหาทางสังคมทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลกเกิดขึ้นมากมายและรวดเร็วต่อเนื่องทุกวัน นักวิชาการด้านภาวะผู้นำต่างเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างหรือพัฒนาผู้นำสมัยใหม่ให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมขึ้นรับมือกับปัญหาดังกล่าวและยอมรับว่า ผลงานวิจัยทดลองของคณะนักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียที่ลอสแอนเจลิส (UCLA) ซึ่งเริ่มโครงการตั้งแต่ปี ค.ศ.1994 เรื่อยมา คือโครงการพัฒนา “รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม” (Social Change Model of Leadership หรือ SCML) นั้น ถือได้ว่าเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 เพราะมีวัตถุประสงค์สำคัญคือการหลอมรวมแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเข้าไปอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เน้นส่งผลกระทบที่ดีงามต่อผู้อื่นและสังคมโดยรวม

รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือ SCML ดังกล่าว มีวัตถุประสงค์สำคัญอยู่ 2 ประการได้แก่

1. เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งพัฒนานักศึกษาให้ตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองและศักยภาพที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ดีในประเด็นต่อไปนี้

- ด้านความรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self-knowledge) เช่น รู้ระดับปรีชาสามารถ (Talents) ของตน เข้าใจค่านิยมสำคัญ (Values) และความสนใจ (Interests) ที่ตนมี และพัฒนาให้เป็นศักยภาพที่สำคัญและเหมาะสมต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล เป็นต้น

- ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ (Leadership competencies) ได้แก่ ศักยภาพในการขับเคลื่อนตนเองและผู้อื่นในการทำงานและให้บริการเพื่อส่วนรวมร่วมกัน

2. เพื่อสร้างสรรค์และช่วยเหลืออำนวยความสะดวก (Facilitate) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทางสังคมขึ้น ทั้งระดับหน่วยงานและระดับชุมชน โดยร่วมลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานหรือชุมชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีมนุษยธรรม

ด้วยเหตุที่รูปแบบ SCML ดังกล่าวเกี่ยวข้องกับประเด็นที่เป็นค่านิยมสำคัญคือ การพัฒนาทักษะด้านความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) ให้แก่ผู้เรียน เพื่อสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกขึ้นในสังคม ดังนั้น นักศึกษาแต่ละคนจะต้องเข้ารับการเรียนรู้ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ และการทำงานภาคสนาม เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้ง 3 ระดับได้แก่ ระดับตนเอง (Individual) ระดับกลุ่ม (Group) และระดับชุมชน/สังคม โดยใช้ค่านิยมที่สำคัญ 7 ประการที่ย่อด้วยอักษร C (The 7 C's model) ได้แก่

ระดับบุคคล ประกอบด้วยค่านิยม 3 ประการคือ 1) **Consciousness of Self** หรือความเข้าใจในตนเอง 2) **Congruence** หรือการกระทำที่สอดคล้องทุกด้านภายในตน และ 3) **Commitment** หรือความยึดมั่นผูกพัน

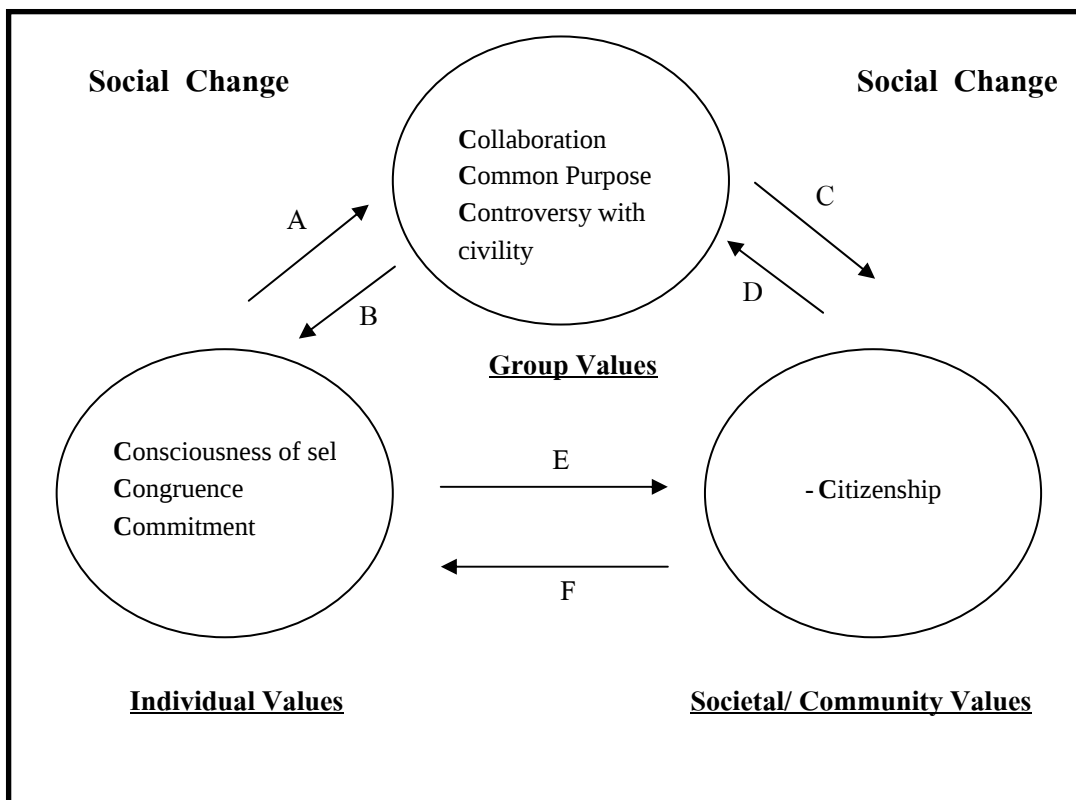
ระดับกลุ่ม ประกอบด้วยค่านิยมเพิ่มอีก 3 ประการได้แก่ 4) **Collaboration** หรือความร่วมมือร่วมใจ 5) **Common Purpose** หรือการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และ 6) **Controversy with Civility** หรือสามารถขัดแย้งกันได้แต่ต้องสุภาพ

ระดับชุมชน/สังคม ประกอบด้วย 1 ค่านิยมคือ 7) **Citizenship** หรือความสำนึกในการเป็นสมาชิกหรือพลเมืองที่ดี

และสุดท้ายคือ การเปลี่ยนแปลง หรือ **Change** ซึ่งเป็นศูนย์รวมที่เกิดขึ้นจากความสำเร็จของการดำเนินการของค่านิยมทั้งเจ็ดประการ (**The 7 C's model**) ดังกล่าว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงหรือ **Change** ก็คือ เป้าหมายสูงสุดที่เป็นผลรวมที่ได้มาจากการบวนการสร้างภาวะผู้นำดังกล่าว เพื่อให้โลกหรือสังคมน่าอยู่ ดีงามต่อเราเองและผู้อื่น

ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมทั้งเจ็ดตามระดับทั้งสาม มีดังภาพต่อไปนี้

The Social Change Model of Leadership : (The 7 C's Values Model)



จากค่านิยมทั้ง 7 ประการ นำไปสร้างเป็นกิจกรรมประกอบการเรียนรู้/ฝึกอบรม ซึ่งมีหลักควรพิจารณาดังตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ภาวะผู้นำระดับบุคคล (Individual)	ภาวะผู้นำระดับกลุ่ม (Group)	ภาวะผู้นำระดับชุมชน (Community)
- เราต้องการให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้พัฒนาตนเองให้เกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในเรื่องใดบ้าง	- จะสร้างภาวะผู้นำการทำงานกลุ่มแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative leadership) ได้อย่างไร โดยกิจกรรมดังกล่าวไม่เพียงแต่พัฒนาคุณลักษณะเฉพาะบุคคล แต่ยังส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับสังคมอีกด้วย	- กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำไปสู่จุดหมายปลายทางใดของสังคม - มีกิจกรรมใดบ้างที่มีประสิทธิผลสูงสุดที่เป็นการเสริมแรงและสร้างพลังให้กับกลุ่มพร้อมไปกับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ส่วนบุคคลของผู้เรียนในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับค่านิยม 7 ประการ (The 7 C's) สามารถขยายความได้ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 : ค่านิยมตาม The 7 C's แยกตามระดับ

7 C's values ระดับ	ค่านิยมหลัก (จาก 7 C's) Core Values	ขยายความ
ระดับบุคคล Individual	* Consciousness of Self ความเข้าใจในตนเอง	- รู้จักตนเองเกี่ยวกับ ความเชื่อ (beliefs) ค่านิยม (values) เจตคติ (attitudes) มุมมองต่อโลก (perspectives) และอารมณ์ (Emotion) โดยปัจจัยเหล่านี้จูงใจให้ตนเองกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งลงไป
	* Congruence ความสอดคล้องด้านต่างๆ ภายในตนอย่างคงเส้นคงวา	- การคิด (thinking) การแสดงความรู้สึก (feeling) และการกระทำ (action) ที่แสดงออกมีความสอดคล้องกันและคงเส้นคงวา คือพูดอย่างไรก็ทำอย่างนั้น ไม่เสแสร้ง (genuineness) มีความน่าเชื่อถือ (authenticity) และมีความซื่อสัตย์ (honesty) ต่อผู้อื่น
	* Commitment ยึดมั่นผูกพันต่อความเชื่อ และทำตามความเชื่อของตน	- มีความเชื่อและศรัทธาที่จะทำหน้าที่ให้บริการ (serve) และพยายามผลักดันให้เกิดการใช้พลังกลุ่มมากขึ้น - การยึดมั่นผูกพัน แสดงออกให้เห็นด้วยอารมณ์ ความเอาใจจริง เอาใจและความอดทนยาวนาน - ผู้ที่ขาดความเข้าใจในตนเองที่ถูกต้อง จะเกิดการยึดมั่นผูกพันแบบหลงผิดได้

7 C's values ระดับ	ค่านิยมหลัก (จาก 7 C's) Core Values	ขยายความ
ระดับกลุ่ม Group	* Collaboration การร่วมมือร่วมใจกัน	- แต่ละคนทำสิ่งที่ตนรับผิดชอบ อย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความสำเร็จ ให้กับกลุ่ม - เป็นองค์ประกอบที่เสมือนเสา หลักในการสร้างภาวะผู้นำกลุ่ม ทั้งนี้เพราะแต่ละคนและทุกคนใน กลุ่มต่างยอมรับและไว้วางใจ (trust) ต่อกัน
	* Common Purpose : มี วัตถุประสงค์ร่วมกัน	- ทุกคนในกลุ่มรู้สึกเหมือนอยู่ใน เรือลำเดียวกันที่มีเข็มมุ่งไปสู่ จุดหมายปลายทางเดียวกัน - การทำงานที่มีวัตถุประสงค์ ร่วมกัน ย่อมทำให้ทุกคนในกลุ่ม หันมาร่วมกันวิเคราะห์ประเด็น ปัญหาที่เผชิญหน้าร่วมกัน พร้อมทั้งช่วยกันหาแนวทางที่จะ ทำให้ภารกิจกลุ่มบรรลุเป้าหมาย
	* Controversy with Civility : ขัดแย้งกันได้แต่ต้องสุภาพ	- เมื่อมีความขัดแย้งในกลุ่มเกิดขึ้น ทุกคนจะร่วมกันคลี่คลายบน พื้นฐานการให้ความเคารพซึ่งกัน และกัน - ยอมรับความจริงพื้นฐาน 2 ประการที่กลุ่มทำงานที่มีความ สร้างสรรค์ต้องเผชิญเสมอ ได้แก่ ประการแรก การแตกต่างเชิง ความคิดเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยง ได้ และประการที่สอง ความ แตกต่างทางความคิดดังกล่าว

7 C's values ระดับ	ค่านิยมหลัก (จาก 7 C's) Core Values	ขยายความ
		จะต้องยกขึ้นมาหารือกันอย่างเปิดเผย โดยยึดหลักปฏิบัติอย่างสุภาพต่อกัน
ระดับชุมชน/สังคม Community/Society	* Citizenship ความเป็นพลเมืองดี	- สมาชิกทั้งรายบุคคลและกลุ่มต้องมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างสิ่งที่ดีงามแก่ชุมชนและต่อสังคมโดยรวมให้ได้

สรุป

โครงการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change Model of Leadership หรือ SCML) สรุปได้ดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยแนวคิดในการสร้างผู้นำสมัยใหม่ ที่มีความสามารถในการสร้างหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในเชิงบวก ที่มีผลกระทบด้านดีงามต่อชุมชนและสังคมโดยรวม

2. โครงการ SCML ได้เริ่มพัฒนาขึ้นครั้งแรกเมื่อปี 1994 ณ University of California at Los Angeles สหรัฐ ด้วยทุนสนับสนุนจากกองทุนพัฒนาผู้นำ Dwight D. Eisenhower และกระทรวงศึกษาของสหรัฐ โดยประกอบด้วยทีมงานวิจัยที่เป็นนักวิชาการด้านภาวะผู้นำชื่อดังจากหลายมหาวิทยาลัย เพื่อเสาะแสวงหาแนวทางและรูปแบบในการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ดังกล่าว

3. รูปแบบ SCML นี้มีจุดเน้นที่สำคัญคือ การมองภาวะผู้นำในลักษณะของกระบวนการ (Process) ที่มีการกระทำแบบร่วมมือของกลุ่มและใช้อำนาจร่วมของกลุ่มเป็นหลักในการทำงาน แทนที่แนวคิดเก่าที่ยึดภาวะผู้นำอยู่ที่ตัวบุคคลโดยตำแหน่ง (Position) และใช้อำนาจ (Authority) ในการควบคุมสั่งการ (Command and Control) แต่รูปแบบ SCML จะใช้ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) ของกลุ่มไปเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

4. มีการสร้างสภาวะทางอารมณ์เพื่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันขึ้นแก่ผู้เรียนด้วยค่านิยมต่างๆ เช่น ความยุติธรรมทางสังคม (Social Justice) การกระทำสิ่งดีงามเพื่อผู้อื่นและสังคม โดยเฉพาะค่านิยมทางสังคมตามแนวคิด **The 7 C's Model** เน้นการ

ปฏิบัติในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับตนเอง (Self-awareness) อย่างชัดเจน เน้นเทคนิคการสร้างควมไว้วางใจ (Trust) พัฒนาความสามารถของผู้เรียนในการเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล สร้างจิตสำนึกของการเป็นผู้รับใช้ผู้อื่น (Serve others) อย่างชัดเจน เน้นเทคนิคการสร้างควมไว้วางใจ (Trust) พัฒนาความสามารถของผู้เรียนในการเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มโดยยึดหลักให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีงามขึ้นในสังคมนั้น เป็นต้น

5. รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือ SCML ได้ถูกนำไปใช้เป็นหลักสูตรการเรียนการสอนด้านภาวะผู้นำ และการฝึกภาวะผู้นำของฝ่ายกิจการนักศึกษาในมหาวิทยาลัยชั้นนำหลายแห่งของสหรัฐ ตลอดจนในหน่วยงานองค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐอย่างกว้างขวางมากรูปแบบหนึ่งในปัจจุบัน

6. ผู้อ่านสามารถประเมินภาวะผู้นำตนเองตามรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้จากแบบทดสอบต่อไปนี้² ซึ่งจะช่วยให้ท่านค้นหาจุดเด่นภาวะผู้นำของตนเองและนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาตนเองต่อไป

ขอให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อของแบบประเมินนี้ แล้วพิจารณาเลือกตอบตามระดับที่ท่านเห็นด้วย กล่าวคือ เริ่มจาก 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) 2 (ไม่เห็นด้วย) 3 (อาจเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้) 4 (เห็นด้วย) 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) โดยแต่ละคำถามให้ยึดเป็นสถานการณ์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งซึ่งท่านเคยร่วมกิจกรรม (งาน) อาจเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal group) ก็ได้ ขอให้ท่านใช้กลุ่มเดียวกันเป็นสถานการณ์สำหรับการตอบทุกข้อโดยตลอด

แบบทดสอบเพื่อประเมินภาวะผู้นำตนเอง

ขอให้ท่านอ่านแต่ละข้อความต่อไปนี้ พร้อมระบุระดับที่ท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย	เขียนคะแนนที่ท่านให้ ลงในช่องว่าง							
1. ข้าพเจ้ามีความสุขกับการเปลี่ยนแปลง								

² Source: Material is drawn from the Unpublished Dissertation: *Designing on Instrument to Measure Socially Responsible Leadership Using the Social Model of Leadership Development*, Tracey M. Tyree (1988), University of Maryland, College Park, Maryland and the published guidebook: *A Social Change Model for Leadership Development*. Higher Education Research Institute, University of California, Los Angeles, CA.

ขอให้ท่านอ่านแต่ละข้อความต่อไปนี้ พร้อมระบุระดับที่ท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย	เขียนคะแนนที่ท่านให้ ลงในช่องว่าง							
2. ข้าพเจ้าทำงานร่วมกับคนอื่นเพื่อทำให้ชุมชนน่าอยู่ ยิ่งขึ้น								
3. ข้าพเจ้ามีค่านิยมที่แตกต่างไปจากคนอื่น ๆ								
4. ข้าพเจ้าทุ่มเทเพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มสำเร็จ								
5. มีคนกล่าวว่า ข้าพเจ้าทำงานเข้าด้วยดีกับคนอื่นใน กลุ่ม								
6. ข้าพเจ้ามีความเพียรพยายามทำงานจนสำเร็จตามที่ ตั้งใจไว้								
7. การกระทำใดๆ ของข้าพเจ้าจะสอดคล้องกับค่านิยม เสมอ								
8. ข้าพเจ้าเป็นคนที่รักเกียรติและศักดิ์ศรีมาก								
9. ในบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลงข้าพเจ้ายัง ทำงานได้ดี								
10. ข้าพเจ้าชอบร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ส่วนรวมดีขึ้น								
11. การฟังทัศนะที่แตกต่างช่วยพัฒนาความคิดข้าพเจ้า อย่างมาก								
12. ข้าพเจ้าเข้าใจวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ข้าพเจ้าร่วม สังกัด								
13. ข้าพเจ้าทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างสนุกสนานเพื่อ เป้าหมายร่วมกัน								
14. ข้าพเจ้าจะปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเสมอ								
15. ความเชื่อของข้าพเจ้าจะสอดคล้องกับพฤติกรรม เสมอ								
16. ข้าพเจ้าเป็นคนที่มั่นใจตนเองเสมอ								
17. ข้าพเจ้าจะเปิดกว้างรองรับความคิดใหม่ๆ								
18. ข้าพเจ้าถือว่าโอกาสที่ได้ทุ่มเทเพื่อชุมชนมีคุณค่า มาก								
19. ข้าพเจ้าชอบแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่น								

ขอให้ท่านอ่านแต่ละข้อความต่อไปนี้ พร้อมระดับที่ท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย	เขียนคะแนนที่ท่านให้ ลงในช่องว่าง							
20. ข้าพเจ้าจะทำงานได้ดีถ้าเข้าใจถึงค่านิยมของกลุ่ม								
21. การร่วมมือร่วมใจกันก่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น								
22. ข้าพเจ้ายอมให้ตรวจสอบการทำงานที่ได้รับมอบหมาย								
23. พฤติกรรมที่ข้าพเจ้าแสดงออกจะสะท้อนถึงความเชื่อ								
24. ข้าพเจ้าพึงพอใจที่ได้แสดงออกมา								
ในแต่ละแถวตามแนวตั้งให้รวมตัวเลข 3 จำนวนที่ตอบ ลงในช่องตั้งแต่ ก – ฉ ดังนี้								
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	ฌ

คำอธิบายผลเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ : ให้นำคะแนนที่ได้เติมลงหน้าแถวต่อไปนี้

..... แถว ก. คือ **Consciousness of Self** หรือ ความเข้าใจในตนเอง หมายความว่าท่านเป็นผู้ตระหนักรู้ตนเองเกี่ยวกับเรื่องความเชื่อ ค่านิยม เจตคติ และอารมณ์ตนเองที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำหรือแสดงพฤติกรรมออกมา
ทักษะที่เกี่ยวข้อง : ชื่นชอบในความแตกต่าง (Appreciation of Differences) การตระหนักรู้ตนเองอยู่เสมอ (Self - awareness)

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาต่อไป : ควรร้องขอข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน ควรค้นหาความสนใจของตนเอง รวมทั้งค่านิยมและแรงขับภายในตน ควรพัฒนาความฉลาดรู้ทางอารมณ์ (EQ) ให้มากยิ่งขึ้น

..... แถว ข. คือ **Congruence** หรือ การกระทำที่สอดคล้องทุกด้านภายในตน กล่าวคือ การคิด การแสดงความรู้สึก และการแสดงพฤติกรรมมีความสอดคล้องต้องกัน และคงเส้นคงวาเสมอ มีความซื่อสัตย์ จริงจังและจริงใจต่อผู้อื่น

ทักษะที่เกี่ยวข้อง : การให้การยอมรับ (Recognition) และความไว้วางใจ (Trust)

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาต่อไป : ฝึกความจริงใจทั้งกับตนเอง และผู้อื่น ควรนำผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Lead by example) ฝึกการปฏิบัติตามที่ตนคิดทีละเรื่องในห้วงเวลาหนึ่งๆ ให้มีความ คืบหน้า

..... **แถว ค. คือ Commitment** หรือความยึดมั่นผูกพัน ซึ่งหมายความว่า ท่านมีพลังแรงจูงใจในตนเองที่จะให้บริการรับใช้ผู้อื่นที่ร่วมกลุ่ม เพื่อให้เกิดการเพิ่มความพยายามขับเคลื่อนภารกิจของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

ทักษะที่เกี่ยวข้อง : ได้แก่ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ (Delegation) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาต่อไป : ฝึกการยืนหยัดต่อเป้าหมายอย่างมั่นคง ฝึกพัฒนามุมมองต่องาน/องค์กร แบบ “ของเรา หรือ We” แทนแบบ “ของฉัน หรือ I หรือ My” ฝึกการให้ผู้อื่นหรือกลุ่มเข้ามาตรวจสอบการกระทำหรือความรับผิดชอบของเรา (accountable) ด้วยความเต็มใจ

..... **แถว ง. คือ Collaboration** หรือความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างราบรื่น

ทักษะที่เกี่ยวข้อง : ได้แก่ ทักษะกระบวนการกลุ่ม (Group Dynamics) ทักษะในการฟัง (Listening)

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาต่อไป : ได้แก่ การฝึกทักษะการฟังตนเองและฟังผู้อื่น ทักษะการสร้างเครือข่ายพันธมิตร (Make Allies) และทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building) ทักษะการเปิดกว้างในการรับเข้ามาของตัวป้อน (Invite Input) และทักษะการสร้างความชัดเจนต่อเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

..... **แถว จ. คือ Common Purpose** หรือ การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งหมายความว่าท่านยึดมั่น และมีส่วนร่วมในเป้าหมายและค่านิยมของกลุ่ม (Group's goals and values) เมื่อปฏิบัติงานร่วมกัน

ทักษะที่เกี่ยวข้อง : ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน (Teambuilding) และทักษะในการทำงานแบบทีม (Teamwork)

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาต่อไป : ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นในฐานะปัจเจกบุคคล (Individual) และสามารถระบุได้ว่า คนเหล่านี้มีค่านิยมอะไรเหมือนกันบ้าง การมีใจเปิดกว้างในการรับเข้ามาของตัวป้อนต่างๆ ที่นำไปสู่เป้าหมายร่วมของกลุ่ม พัฒนาความสามารถในการแสวงหาและสร้างความคิดพื้นฐาน (Common ground) ที่คนในกลุ่มมีหรือเห็นตรงกัน

..... **แถว จ. คือ Controversy with Civility** หรือสามารถขัดแย้งกันได้แต่ต้องสุภาพ หมายความว่า ท่านมีความเชื่อในความจริงพื้นฐาน 2 ประการว่า ถ้าจะริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ จะต้องพบว่า 1) ความแตกต่างด้านความคิดของบุคคลเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้ และ 2) ความแตกต่างเชิงความคิดเช่นนั้นจะต้องสามารถนำมาพูดได้โดยเปิดเผย แต่ต้องกระทำด้วยความสุภาพและเป็นมิตรต่อกัน (Civility)

ทักษะที่เกี่ยวข้อง : ได้แก่ ทักษะในการหาข้อยุติของความขัดแย้ง (Conflict resolution) ทักษะการไกล่เกลี่ย หรือการทำหน้าที่คนกลาง (Mediation)

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาต่อไป : ฝึกทักษะให้ชอบฟังทัศนะหรือมุมมองที่แตกต่างกัน การเต็มใจที่จะให้มีการโต้แย้งด้วยบรรยากาศที่สร้างสรรค์ (Invite healthy debate) ฝึกการยอมรับในสิ่งที่เราไม่เห็นด้วย (Agree to disagree)

..... **แถว ข. คือ Citizenship** หรือความสำนึกในการเป็นสมาชิกหรือเป็นพลเมืองที่ดี ซึ่งหมายความว่า การเป็นพลเมืองที่ดี ก็คือการทำหน้าที่ที่ผู้หนึ่งกระทำการต่างๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อบุคคลอื่นและต่อชุมชน ความรู้สึกเป็นพลเมือง จึงเป็นผลที่มาจากทุกคนพึงพาอาศัยกันและใช้ความพยายามจนเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น รวมทั้งการช่วยกันดูแลด้านสิทธิและสวัสดิภาพของผู้อื่นที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความเห็นพลเมืองดีจะยอมรับว่า ประชาธิปไตยที่เหมาะสมจะต้องเคารพทั้งสิทธิและหน้าที่ของบุคคลในสังคมนั้น

ทักษะที่เกี่ยวข้อง : ทักษะด้านบริหารจัดการ (Administrative) ทักษะด้านการเงิน (Financial) และทักษะด้านการปราศรัยต่อสาธารณะชน (Public speaking)

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาต่อไป : ฝึกการแสดงความรักนิยมนอก
ต่อชุมชน และพร้อมให้ชุมชนตรวจสอบตน การทำงานให้บรรลุ
เป้าหมายของชุมชน การรับใช้และสร้างชุมชน

..... **แถว ฅ. คือ Change** หรือการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผลรวมที่เกิดขึ้นจากทุกคน
ยึดมั่นและดำเนินการตามค่านิยมทั้ง **7 C's** ดังกล่าวมาแล้ว ในส่วนตัว
ท่านในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลมีความเชื่อและให้ความสำคัญในการทำ
โลกนี้ดีขึ้นและสังคมโดยรวมเกิดความดีงามทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น

ทักษะที่เกี่ยวข้อง : ทักษะในการให้ความช่วยเหลือ
(Advocacy) การเป็นผู้สนับสนุนส่วนรวม (Helping skills) และการสร้าง
ความรู้สึกตระหนักต่อสังคม (Social awareness)

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาต่อไป : ยอมรับและติดตามการ
เปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ การเปิดใจกว้างพร้อมรับต่อความคิดใหม่ๆ
การยึดเรื่องความยืดหยุ่นและมองโลกแง่ดี

จากผลการรวมคะแนน สองด้านใดของภาวะผู้นำที่เป็นจุดเด่นของท่าน (2 ด้านที่มี
คะแนนสูงสุดตามลำดับ)

จากผลการรวมคะแนน สองด้านใดของภาวะผู้นำที่เป็นจุดอ่อนของท่าน (2 ด้านที่มี
คะแนนต่ำสุด)

การวางแผนปฏิบัติ : ระยะยาวและระยะสั้น (Action Planning : Long and short term)

ระยะยาว : ขอให้ท่านเริ่มลงมือพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป
โดยสร้างภาพของตนเองที่ได้รับหลังการพัฒนาไปอีก 6 เดือนข้างหน้า มีคุณลักษณะใดที่
ท่านรู้สึกภูมิใจและชื่นชอบในตนเองมากที่สุด โดยขอให้ประเมินจุดเด่นที่เป็นภาวะผู้นำ
ของท่าน และตามที่กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาไว้ ขอให้วิเคราะห์ดูว่า มีจุดเด่นด้าน
ภาวะผู้นำใดของท่านที่เกิดขึ้นมาใหม่และเป็นสิ่งที่ท่านภูมิใจที่สุด

ระยะสั้น (Short term) : ในขั้นการดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนระยะยาว 6 เดือนนั้น ท่านสามารถขอยออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายระยะยาวอย่างไร

ท่านมีอะไรจะต้องทำบ้างในห้วงเวลาอีก 3 เดือนข้างหน้า

ท่านมีอะไรจะต้องทำบ้างเมื่อครบ 1 เดือนนับจากนี้

ท่านมีอะไรจะต้องทำบ้างเมื่อครบ 1 สัปดาห์นับจากนี้

ท่านมีอะไรจะต้องทำบ้างในวันพรุ่งนี้

การแปลความหมายคะแนนที่ได้จากการทำแบบประเมินตนเอง ตามรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (A social Change Model of Leadership Self-Assessment: SCMLS)

วัตถุประสงค์ (Purpose)

แบบประเมินตนเองนี้ใช้เพื่อวัดกระบวนการด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษาหรือผู้ฝึกอบรมตามแนวคิดของ “รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม” (Social Change Model of Leadership : SCML) แบบประเมินนี้ใช้วัดภาวะผู้นำแบบไม่ยึดตัวผู้นำเป็นศูนย์กลาง (leader-centric) ของนักศึกษารายบุคคลและรายกลุ่ม ในด้านความรู้ความเข้าใจ การมีทัศนคติ และทักษะการใช้ชีวิต ตามแนวทาง SCML กล่าวคือ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมนี้ ประกอบด้วยค่านิยมสำคัญ 7

ประการ (The 7 C's Values) ได้แก่ 1) ความเข้าใจในตนเอง (Consciousness of Self) 2) การกระทำที่สอดคล้องทุกด้านภายในตน (Congruence) 3) ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) 4) ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) 5) การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) 6) สามารถขัดแย้งกันได้แต่ต้องสุภาพ (Controversy with Civility) และ 7) ความสำนึกในความเป็นสมาชิกหรือความเป็นพลเมือง (Citizenship) นอกจากนี้ยังรวมแนวคิดด้าน “การเปลี่ยนแปลง หรือ Change” ซึ่งเป็นผลรวมที่เกิดขึ้น (Hub) จากการที่สมาชิกทุกคนพัฒนาครบถ้วนทั้ง 7 ค่านิยม (The 7 C's Values) ดังนั้น จุดหมายปลายทางของการพัฒนาดังกล่าวก็คือ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกับสังคม

คะแนนที่ท่านได้จากการประเมินด้วยเครื่องมือ SCMLS หมายความว่าอย่างไร

การตอบแบบประเมินโดยให้ค่าน้ำหนักในแต่ละข้อของแต่ละค่านิยม หรือ สมรรถนะ โดยเริ่มตั้งแต่ 1=ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนสูงสุดคือ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง นั้น จากโครงการฝึกอบรมจริง ผู้เข้าอบรมได้รับมอบหมายให้สุ่มเลือกตอบ 1 ข้อต่อ 1 ค่านิยม (จากจำนวน 83 ข้อความ) จากนั้นนำคะแนนของทุกคนในค่านิยมเดียวกันมารวมกันแล้ว หาค่าเฉลี่ย ทำเช่นนี้จนครบทั้ง 7 ค่านิยม ได้ผลเฉลี่ยต่อคนดังตัวอย่างดังนี้

- ก. ด้านความเข้าใจในตนเอง หรือ Consciousness of Self = 3.6
- ข. ด้านการกระทำที่สอดคล้องทุกด้านภายในตน หรือ Congruence = 4.2
- ค. ด้านความยึดมั่นผูกพัน หรือ Commitment = 4.1
- ง. ด้านความร่วมมือร่วมใจ หรือ Collaboration = 3.2
- จ. ด้านการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือ Common Purpose = 3.7
- ฉ. ด้านสามารถขัดแย้งกันได้แต่ต้องสุภาพ หรือ Controversy with Civility = 3.3
- ช. ด้านความสำนึกในการเป็นสมาชิกหรือเป็นพลเมืองที่ดีหรือ Citizenship = 4.3

จากคะแนนตัวอย่างดังกล่าว จะเห็นว่า นักศึกษาหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนนี้มีคุณลักษณะด้าน Commitment หรือด้านความยึดมั่นผูกพัน ด้าน Congruence หรือด้านการกระทำทุกด้านที่สอดคล้องกันภายในตน และด้าน Active Citizenship หรือด้านการเป็นสมาชิกหรือพลเมืองที่ดีซึ่งคะแนนอยู่ในเกณฑ์ดีน่าพอใจ และสูงกว่าด้าน Collaboration หรือด้านความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งควรได้รับการปรับปรุงพัฒนามากยิ่งขึ้นต่อไป

การประเมินตนเองอย่างรวดเร็วเช่นนี้ ช่วยให้ท่านเข้าใจถึงความสอดคล้องระหว่างค่านิยมของตัวเองเปรียบเทียบกับค่านิยม 7 C's values ตามรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change Model of Leadership) มากน้อยเพียงไร ท่านต้องตัดสินใจเองว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับผลคะแนนที่ท่านได้รับการประเมินครั้งนี้

ต้นแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนี้ ช่วยให้มีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์แก่ท่านเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบ Social Change Model of Leadership โดยวิธีประเมินตนเองก่อนการเข้าหลักสูตรพัฒนาตามโครงการฝึกอบรมเปรียบเทียบกับคะแนนที่ได้จากการประเมินตนเองหลังจบการฝึกอบรม จะช่วยให้ท่านมองเห็นผลความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Leader for Social Change) ต่อไป

อ้างอิง

<http://orl.syr.edu/leadershipinitiatives/socialchange.htm>

<http://involment.frostburg.edu/leadership>

<http://www.bruinleaders.ucla.edu/mission.htm>

http://www.education.uts.edu.au/courses/subjects/edu_soc_chng.htm

<http://www.pvc.maricopa.edu/studentlife/social.htm>

http://www.norris.northwestern.edu/csi_wildcat.php

<http://www.studentorg.umd.edu/plc/socialchange.htm>

www.reslife.cmich.edu/leadership

Designing an Instrument to Measure Socially Responsible Leadership Using the Social Change Model of Leadership Development, **Dissertation by Tracy M. Tyree**





พิมพ์ที่ บริษัท บพิทธการพิมพ์ จำกัด

70 ถนนราชบพิธ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทร. 0-2222-5555, 0-2221-9781 โทรสาร 0-2221-6433 นายยอดย้ง โสภณ ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา พ.ศ.2549

E-mail Address : borpitt@asianet.co.th

**สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย**