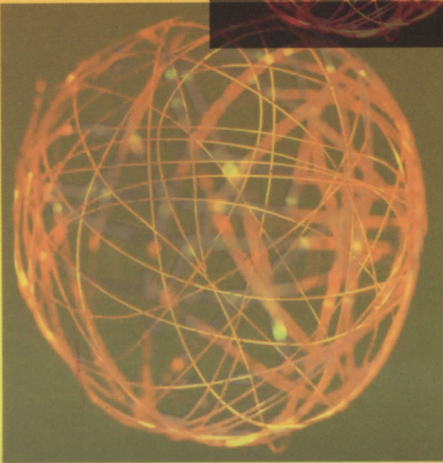
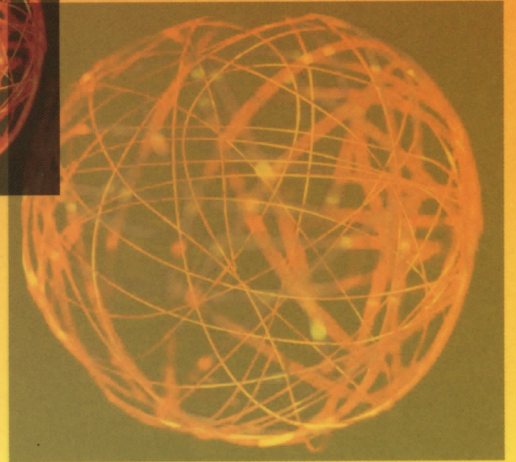
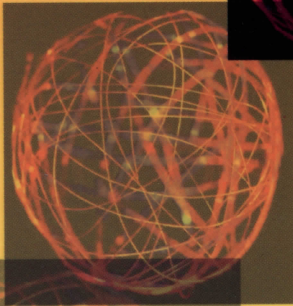
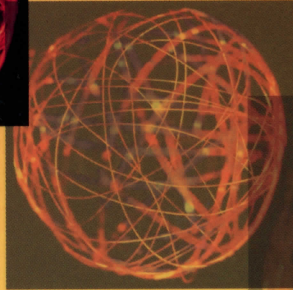
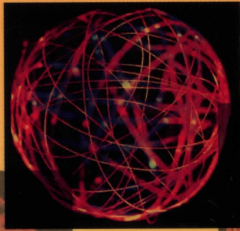




วารสารดำรงราชานุภาพ

ปีที่ 6 ฉบับที่ 18 มกราคม - มีนาคม 2549 ISSN 1513 - 6884



พัฒนาระบบ
COMPETENCY



วารสารดำรงราชานุภาพ
DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

**สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงมหาดไทย**



ตราประจำพระองค์
สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ
กรมพระยาดำรงราชานุภาพ

“บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏ
ในวารสารดำรงราชานุภาพ
เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ
สถาบันดำรงราชานุภาพและ
บรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย”

วารสารดำรงราชานุภาพ DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

คณะผู้จัดทำวารสารดำรงราชานุภาพ

เจ้าของ	สถาบันดำรงราชานุภาพ	
คณะที่ปรึกษา	นายสุจริต	ปัจฉิมนันท์
	นายชัยฤกษ์	ดิษฐอำนาจ
	นายสุรอรอด	ทองนิรมล
	นายพงศ์ไพบยม	วาศกูดี
	นายรัชทิน	ศยามานนท์
บรรณาธิการ	นายพินิจ	บุญเลิศ
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นายสงวน	ธีระกุล
กองบรรณาธิการ	นางณิษฐา	แสงทอง
	นางวันเพ็ญ	ทรงวิวัฒน์
	นางรัตนาภรณ์	ศรีพยัคฆ์
	นางจรัญญา	ศรีไพร
	นางสุมลมาลย์	เดียวไพบ
รูปเล่ม	นายสงวน	แก้วพันธ์ทอง
แบบปก	นางสาวอัจฉนา	เดชะพันธุ์

สถานที่ติดต่อ

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

พระบรมราโชวาท

ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

19 กรกฎาคม 2548

“...การทำงานให้สำเร็จผลแน่นอน และ
สมบูรณ์ตามเป้าหมายนั้น จะต้องใช้ความรู้
ความสามารถ พร้อมทั้งคุณสมบัติที่สำคัญๆ
ในตัวบุคคลหลายประการ ทั้งความตั้งใจที่
มั่นคง ความคิดสร้างสรรค์ ความอดุสาหะ
พยายาม ความรับผิดชอบ ตลอดจนความสุจริต
เป็นธรรม นำมาปฏิบัติโดยสม่ำเสมอ...”

บทบรรณาธิการ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ระบุว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบกับการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้เลือกเรื่อง การบริหาร Competency ในหน่วยงานมาเป็นขอบเขตในการจัดการความรู้

ดังนั้น เพื่อสนับสนุนความรู้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย ให้มีความรู้เรื่อง Competency เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาตนเองในการปฏิบัติราชการ วารสารฯ ฉบับนี้ จึงนำเสนอเนื้อหาในประเด็นหลักเรื่อง สมรรถนะ (Competency) โดยมีสาระเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ ประโยชน์ของ Competency การนำแนวความคิดไปปรับใช้กับองค์กร

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

กองบรรณาธิการ

สารบัญ

	หน้า
❖ เทคโนโลยีการบริหาร : เครื่องมือเพื่อการพัฒนาองค์กร อำนาจ วัดจินดา	1
❖ Competency ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล ศิริพร แยมนิล	4
❖ Competency : เรื่องใหม่แต่...ไม่ใช่เรื่องยาก ณรงค์วิทย์ แสนทอง	17
❖ Competency แตกต่างจากทักษะ ความรู้ ทักษะคติ และแรงจูงใจ อย่างไร กรมการแพทย์	22
❖ สมรรถนะ (Competency) กับระบบ การบริหารบุคลากรสมัยใหม่ ณรงค์วิทย์ แสนทอง	24
❖ ศักยภาพรวมของข้าราชการ สุรชาติ ณ หนองคาย	30
❖ แนวทางการสร้างสมรรถนะองค์กร ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย	37
❖ HR มีอาชีพตามนิยาม Competency ว่าที่ ร.ต.สมชาย พุกผล	54
❖ หัวหน้างานที่เต็มเปี่ยมด้วยสมรรถนะขับเคลื่อนงาน และองค์กร ว่าที่ ร.ต.สมชาย พุกผล	61
❖ ผู้นำที่ฉลาดรู้ทางอารมณ์ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์	64
❖ ประสพการณ์การพัฒนาสมรรถนะของกรมราชทัณฑ์ สำนักงาน ก.พ.	74
❖ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงาน ก.พ.	88
❖ กรณีการประเมินผู้ว่าราชการจังหวัด จินต์ วิภาตะกัลป์	94



เทคโนโลยีการบริหาร : เครื่องมือเพื่อ การพัฒนาองค์กร

อำนาจ วัตจินดา¹

ในยุคของการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำอย่างรวดเร็ว เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ที่เป็นวัตถุต่างได้รับการพัฒนากันอย่างมากมาย จนหลายคนอาจปรับตัวตามไม่ทัน เช่น โทรศัพท์มือถือที่ปัจจุบันมีทั้งภาพและเสียง ซึ่งในอดีตคงน้อยคนนักที่จะเชื่อว่าจะเป็นจริงได้ แต่เมื่อเรามองย้อนกลับมาในมิติที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรในหลายทศวรรษที่ผ่านมา องค์กรภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน หรือสถาบันการศึกษา ก็มีการพัฒนากันอย่าง มากเช่นกัน ซึ่งคงเป็นเพราะสังคมโลกที่เป็นยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) โดยวัฒนธรรม ต่างๆ ได้หลั่งไหลจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งอย่างง่ายดาย ผ่านการสื่อสารที่ไร้พรมแดน มิได้ยากเย็น แม้แต่วิธีการทางด้านการบริหารจัดการที่ได้หลั่งไหลจากประเทศทางตะวันตก มายังประเทศทางตะวันออกอย่างกว้างขวาง ตัวอย่างเช่นในอดีต ยี่สิบกว่าปีก่อนประเทศ ไทยได้รับอิทธิพลเรื่อง **QCC** หรือเรียกกันสั้นๆ ว่า **QC** ที่แพร่หลายอย่างยิ่งในองค์กร ต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีการนำเสนอผลงาน QC กันอย่างกว้างขวาง แต่แล้ว กลับกลายเป็นการสร้างภาพเพื่อการประกวดและต้องการคว่ำรางวัล โดยหน่วยงานบางแห่ง ไม่ได้มีการนำไปใช้แก้ปัญหาจริงเพียงแต่จัดทำข้อมูลเพื่อการนำเสนอเท่านั้น ซึ่งผลสุดท้าย คำพูดที่ว่า “QC เกิดอเมริกา โตที่ญี่ปุ่น และตายในเมืองไทย” จึงเป็นคำพูดที่ได้รับการ

¹ วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการอิสระ ผู้อำนวยการสถาบัน AA HR-Solution (E-mail address : vatjinda@yahoo.com)

พูดถึงกันอย่างติดปากทั่วไป เหมือนแสดงเป็นนัยว่าเมืองไทยเป็นจุดจบของเครื่องมือทาง การบริหารนั่นเอง

ต่อมามีแนวคิดทางการบริหารจัดการมาใช้กันอย่างต่อเนื่อง โดยมี เครื่องมือหนึ่งที่เขย่าวงการบริหารจัดการในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ก็คือ **Re-engineering** เป็นเครื่องมือเพื่อการปรับยกเครื่องทั้งองค์กร โดยตัวอย่างที่ชัดเจนก็คือการนำมาใช้กับ ธนาคารพาณิชย์ จนส่งผลให้การบริการรวดเร็วขึ้น ในช่วงนั้นการยกเครื่ององค์กร หรือ Re-engineering มีอิทธิพลอย่างมากต่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร แม้แต่ในภาครัฐเอง ก็ได้มีการนำเครื่องมือนี้มาใช้ในหลายหน่วยงาน จากนั้นมาเครื่องมือใหม่ด้านการบริหาร จัดการอื่นก็ตามมาอีกหลายระลอก แต่ที่โด่งดังและมีอิทธิพลสูงมากคงไม่พ้น **ISO** หรือ ระบบคุณภาพซึ่งเริ่มตั้งแต่ ISO 9001 จนถึง 14001 ซึ่งเป็นเครื่องมือที่วงการการบริหาร จัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาครัฐกิจที่ได้รับอิทธิพลจากกระแสการแข่งขันอันรุนแรง เช่น ในธุรกิจส่งออกที่เผชิญกับการกีดกันทางการค้า มักให้ความสำคัญและนำมาใช้กับองค์กร กันทั่วไป แม้ในภาครัฐ สถาบันการศึกษาก็ตาม ต่างมุ่งทำ ISO กันอย่างกว้างขวางเพื่อ ประกันคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน ให้มีมาตรฐานมากที่สุด

ในยุคนี้อีก เครื่องมือที่ได้รับการกล่าวถึงและเป็นที่ยอมรับว่าสามารถ ช่วยองค์กรให้พัฒนาได้คือ **Balanced scorecard** หรือ **BSC** ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยง แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและใช้เครื่องมือวัดอย่าง KPI มาเสริมด้วย จึงทำให้เครื่องมือนี้โดดเด่นและเป็นผลให้นำไปประยุกต์เป็นแนวคิดในการ ปฏิรูประบบราชการ โดยสาระสำคัญของ BSC คือการวัดผลการดำเนินการขององค์กร (Performance Measurement) ในสี่มุมมองคือ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) และด้านการ เรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth) ทั้งนี้ปัจจุบันเครื่องมือนี้ยังได้รับการนำไปปฏิบัติ อย่างกว้างขวางในหลายภาคส่วน ทั้งราชการ เอกชน สถาบันการศึกษา และแม้กระทั่ง องค์กรพัฒนาเอกชน หรือ NGO

ยังมีเครื่องมืออีกหลายตัวที่ได้มีการนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง เช่น **ความสามารถ (Competency)** ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร การ จัดการความรู้ (**Knowledge Management**) คือการนำความรู้ในตัวบุคลากรแต่ละคน (Tacit knowledge) มาอยู่ในรูปเอกสาร (Explicit knowledge) เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (**Learning Organization**) ซึ่ง

เป็นสถานภาพขององค์กรที่ต้องการความสำเร็จอันยั่งยืนจากบุคลากร ซึ่งต้องเน้นการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการให้กับบุคลากรในองค์กรเอง คือ ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Share vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และการสร้างกรอบความคิด (Mental model)

เครื่องมือสุดท้ายที่จะกล่าวถึงในวันนี้ คือ **รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)** ที่มอบให้แก่องค์กรที่มีความเป็นเลิศในวิธีปฏิบัติและมีผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการในองค์กร โดยนำ "รางวัลคุณภาพแห่งชาติ" ภายใต้อชช MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) ของอเมริกา มาเป็นตัวแบบเพื่อสร้างขีดความสามารถให้องค์กร โดยมีเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 7 ข้อดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ทั้งนี้รางวัลดังกล่าวถือเป็นตัวช่วยให้องค์กรต่างๆ ได้ขับเคลื่อนไปสู่การพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และช่วยให้มิติของการใช้เครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการ เกิดผลลัพธ์ต่อความสำเร็จขององค์กรมากขึ้น

การบริหารจัดการได้รับการพัฒนา และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกับเครื่องมือทางด้านวัตถุ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าเมื่อมีการใช้คำว่าเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับวัตถุ ย่อมน่าจะมีการใช้คำว่า เทคโนโลยีด้านการบริหารได้เช่นกัน ดังนั้น องค์กรและนักบริหารที่แสวงหาความสำเร็จและต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ คงต้องให้ความสนใจเทคโนโลยีการบริหาร ติดตามความก้าวหน้าและเรียนรู้เครื่องมือต่างๆ อีกทั้งต้องรู้จักเลือก และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร หรือวิธีการบริหาร หรือความถนัดของตนเอง และในที่สุดคงต้องสามารถคิดค้นเทคโนโลยีที่เป็นของตนเองได้ ทั้งนี้เพื่อความยั่งยืนในการใช้เทคโนโลยีการบริหารในระยะยาวต่อไป



C Competency ในงานบริหาร ทรัพยากรบุคคล

ผศ.ดร. ศิริพร แยมหิล¹

บทความ Competency ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลนี้ มีความประสงค์ที่จะให้ข้อมูลเบื้องต้นแก่ผู้อ่านเกี่ยวกับ Competency และการนำ Competency มาใช้ประโยชน์ในงานการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยหวังว่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ทำงานด้านบุคคลของหน่วยงานและผู้สนใจทั่วไป โดยบทความนี้จะกล่าวถึง ความหมาย องค์ประกอบ และความสำคัญของ Competency ตลอดจนวิธีการสร้าง Competency model และการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ ตามลำดับ

Competency คืออะไร ?

Competency มีคำแปลเป็นภาษาไทย ที่แตกต่างกันหลายคำ เช่น “ขีดความสามารถ” “สมรรถนะ” หรือ “ศักยภาพ” เป็นต้น ทำให้นักวิชาการบางท่านเรียก Competency ทับศัพท์ลงไปเลย เพื่อป้องกันความสับสน ซึ่งบทความนี้ก็ทำได้เช่นนั้นเหมือนกัน

ความหมายของ Competency ก็มีผู้ให้คำนิยามหลากหลายเช่นเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการส่วนใหญ่จะอ้างอิงถึงความหมายหรือคำนิยามของ David C. McClelland ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัย

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา จังหวัดนครปฐม

เพื่อศึกษาหาตัวทำนายความสำเร็จในการทำงาน จากผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ของคน 2 กลุ่มนี้ David C. McClelland เรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการ ปฏิบัติที่ดีว่า “Competency” และเขาได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence rather than Intelligent ในปี ค.ศ. 1973 (อ้างอิงจาก สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ที่ สะท้อนให้เห็นว่าการที่คนจะทำงานดีหรือไม่ดี ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ IQ แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะ ภายในหรือ Competency มากกว่า และ Competency นี้เป็นส่วนสำคัญและมีผลต่อ พฤติกรรมและความสำเร็จของคนอย่างมาก และจะพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไม่ง่ายนักต้อง ใช้เวลา จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการทั้งหลาย ได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency ในเวลาต่อมาด้วย

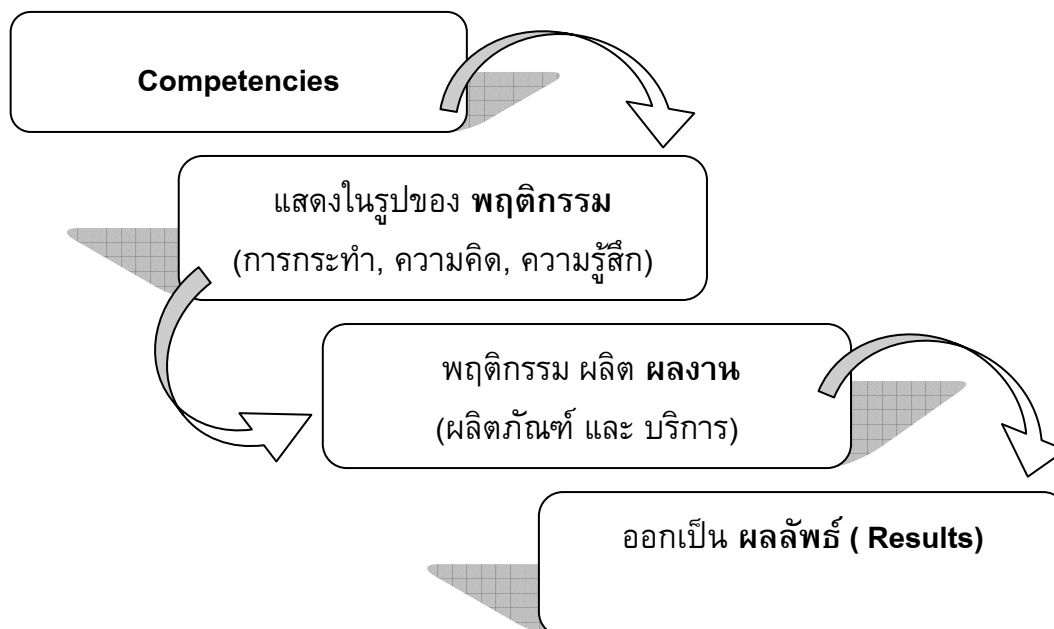
นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการคนอื่นๆ เช่น L M Spenser (อ้างอิงจาก Shermon, 2005) ได้ให้นิยาม Competency ว่า เป็นลักษณะร่วมกันของบุคคลในเรื่อง ต่อไปนี้คือ ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Abilities) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attributes) และทักษะ (Skills) ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร โดยคุณลักษณะส่วนตัวนั้น ครอบคลุมไปถึงค่านิยม (Value) แรงจูงใจ (Motive) และทัศนคติ (Attitude) ที่ทำให้คนแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีกว่า เช่นเดียวกับที่ McClelland กล่าวไว้ด้วย

นอกจากนี้ Shermon (2005) ก็ได้ให้ความหมายของ Competency ใน หนังสือ “Competency based HRM” ว่า Competency สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ความหมาย คือ

- ความหมายที่ 1 หมายถึง ความสามารถของบุคคล ที่ทำให้สามารถ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (The ability of an individual to perform effectively in job-relevant area.)
- ความหมายที่ 2 หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องมี เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพ (What is required of an individual, for effective performance.)

จากความหมายทั้ง 2 ข้างต้น Shermon ยึดความหมายที่ 2 ในการศึกษา ของเขา เนื่องจากผลการปฏิบัติงาน (Performance) นั้นจะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในงาน หรือบทบาททั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร นั่นคือ เมื่อบุคคลมี Competency จะ

สามารถแสดงออกมาในรูปของการกระทำ ความคิด และความรู้สึก ซึ่งจะนำไปสู่การ
ผลิตผลงาน (Outputs) และนำมาสู่ผลลัพธ์ (Results) ที่องค์กรต้องการ

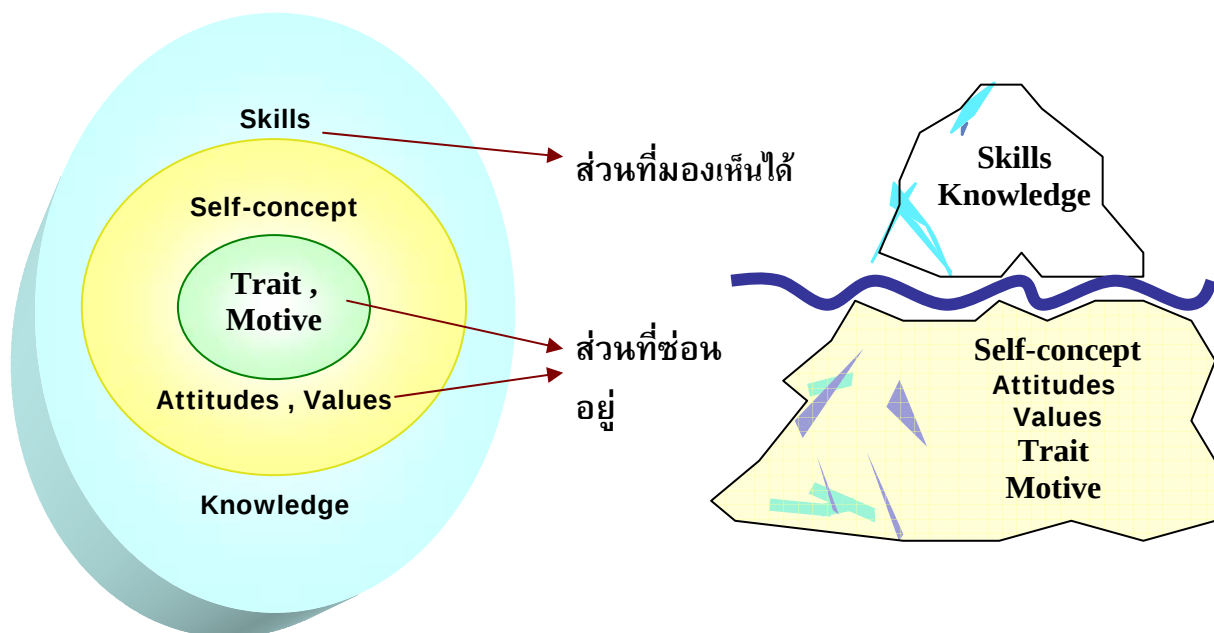


โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า *Competency* หมายถึง ลักษณะทางพฤติกรรม
ของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ
หรือผลการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมไปถึงสติปัญญา ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จะทำให้
บุคคลสามารถทำงานได้ดีกว่าหรือเหนือกว่าคนอื่น ในงานหรือสถานการณ์ที่ได้รับมอบหมาย

องค์ประกอบของ Competency มีอะไรบ้าง ?

ในความหมายของ McClelland (1973 อ้างอิงจากสุกัญญา รัตมีธรรมโชติ
2548) “Competency” หมายถึง “บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่ง
สามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด
ในงานที่ตนรับผิดชอบ” โดยคุณลักษณะของ Competency มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5
ประการ ซึ่ง McClelland ได้อธิบายความหมายไว้ ดังนี้

ความหมายของ Competency ตามแนวคิดของ McClelland



1. **Skills** : สิ่งที่คุณคนกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของพยาบาลในการฉีดยาให้คนไข้ โดยทำให้คนไข้เจ็บน้อยที่สุด
2. **Knowledge** : ความรู้เฉพาะด้านของคุณคน เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ด้านการบริหารงาน หรือความรู้ของศัลยแพทย์เกี่ยวกับเส้นประสาทและกล้ามเนื้อในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น
3. **Self-concept** : ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคนเชื่อว่าตนเองเป็น
4. **Trait** : บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น ลักษณะการเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. **Motive** : แรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น แรงจูงใจต่อการทำงานที่ท้าทายจะทำให้บุคคลมีความมุ่งมั่น และมีความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จ

ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ สามารถจัดเป็น 2 กลุ่มหลักๆ คือ

1. กลุ่มที่สังเกตเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก โดยการศึกษาค้นคว้าและการฝึกฝนปฏิบัติ ซึ่งนักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard skills”

2. กลุ่มที่ซ่อนเร้น (Hidden) ได้แก่ อัตตมโนทัศน์ (Self-concept), คุณลักษณะ (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวบุคคล อยู่ลึกลงไป เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก ส่วนนี้นักวิชาการบางคนเรียก “Soft skills” เช่น ภาวะผู้นำ หรือ ความอดทนอดกลั้น เป็นต้น

Competency สำคัญอย่างไร ?

ในปี 2000 มีผู้ศึกษาองค์กรในสหรัฐอเมริกา เพื่อพิจารณาว่าในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้มีการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับ Competency เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จ หรือไม่อย่างไร ผลการศึกษาพบว่า

- มีผู้ใช้ Competency อย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในภาคธุรกิจ และในองค์กรขนาดใหญ่
- มีการใช้ Competency เพื่อประโยชน์ในการสรรหาคนเข้าทำงาน การวิเคราะห์งาน การฝึกอบรม การบริหาร การปฏิบัติงาน การวางแผน และการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น
- ส่วนใหญ่แล้วคนมีความพอใจในการนำ Competency มาใช้งาน
- ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ การขาดความชำนาญในการสร้าง Competency model ผู้บริหารระดับสูงไม่สนับสนุน และการขาดแคลนทรัพยากรอื่นๆ
- วิธีการที่เป็นเลิศ (Best practice) หมายถึง การมีความเชื่อมโยงระหว่าง Competency กับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การบูรณาการ Competency กับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล (LaRocca, 2006)

สำหรับในประเทศไทยปัจจุบัน หน่วยงานทั้งราชการและเอกชนต่างก็เน้นการนำ Competency มาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะในภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. มีโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ที่ประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติการในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และ Competency หรือสมรรถนะจะมีบทบาทในการพัฒนาการ

บริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการมากขึ้น ทั้งในกระบวนการสรรหาและเลือกสรร กระบวนการพัฒนา และกระบวนการบริหารผลงาน (รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม, 2548)

นอกจากนี้ Rylatt และ Lohan (1995: 56-58) กล่าวถึงประโยชน์ของ Competency ว่า จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ทั้งระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับประเทศ กล่าวคือ ในระดับบุคคล ทำให้บุคลากรมีความชัดเจนในเรื่องลำดับของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะในการทำงาน การเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ในระดับองค์กร จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากร โดยการเปรียบเทียบขีดความสามารถของผู้สมัครงานกับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ ทำให้ผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นว่าสามารถคัดเลือกพนักงานได้ตรงกับความต้องการ นอกจากนี้ยังทำให้การฝึกอบรมเกิดความคุ้มค่า เพราะตรงกับความต้องการขององค์กร และช่วยในการติดต่อสื่อสารในเรื่องของทักษะ ความรู้ ความสามารถที่องค์กรต้องการให้ชัดเจนมากขึ้น สำหรับประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ จะทำให้มีการพัฒนารูปแบบของ Competency ที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก ช่วยทำให้เกิดความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา และฝึกอบรมให้บุคลากรได้ถูกต้องและตรงกับความต้องการ และเป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยการพิจารณาจากแรงงานที่มีทักษะเป็นสำคัญ

จะเห็นได้ว่าประโยชน์ของ Competency นั้น มีได้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม/องค์กร และระดับประเทศ แต่ประโยชน์จะมีมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับผู้นำไปใช้ในแต่ละระดับนั้นๆ ว่าจะมีความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ได้ดีเพียงใด

Competency Model หมายถึงอะไร มีวิธีการสร้างอย่างไร?

Competency model หมายถึง Competencies ที่เฉพาะเจาะจง ที่เป็นคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ และก่อให้เกิดความสำเร็จแก่องค์กร โดยทั่วไป Competency model มักจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ Core competency (สมรรถนะหลักขององค์กร) และ Job competency (สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่างๆ)

อย่างไรก็ตามก็มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่ง Competencies เป็นประเภทต่างๆ ที่แตกต่างกัน เช่น แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ความสามารถส่วนบุคคล (Individual skills) ความสามารถทางการบริหาร (Management skills) ทักษะทางเทคนิค (Technical skills)

หรือแบ่งเป็น 3 กลุ่ม โดยนำ Values และ Strategy ขององค์กรมากำหนด เป็น Core competency นำความสามารถทางการบริหารมากำหนดเป็น Managerial competency และนำ Job functions ของแต่ละตำแหน่งงานมากำหนดเป็น Technical competencies เป็นต้น (Shermon, 2005)

ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. ได้ว่าจ้างบริษัทเฮย์กรุ๊ปจำกัด เพื่อจัดทำโมเดล สมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competencies) โดย **สมรรถนะหลัก** หมายถึง สมรรถนะเชิงพฤติกรรม ที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะ 5 ตัวได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ ส่วน **สมรรถนะประจำกลุ่ม** คือสมรรถนะที่กำหนด เฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่ง ปฏิบัติภารกิจ ในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น เช่น สมรรถนะประจำกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ วิสัยทัศน์ การวาง กลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจแก่ ผู้อื่น เป็นต้น (สำนักงาน ก.พ., 2548)

วิธีการสร้างหรือกิจกรรมที่จะกำหนด Competency model มีหลายวิธี ซึ่ง มักจะเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักขององค์กร มาเป็นตัวตั้งในการ กำหนด Competency การพิจารณาหา Core competency (ความสามารถหลักขององค์กร) มักได้มาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลัก ขององค์กรนั่นเอง จากนั้นจะนำมา พิจารณาร่วมกับงาน (Job) ในหน่วยต่างๆ ในองค์กร โดยพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาให้ ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมี Competency อะไรจึงจะ สามารถทำงานนั้นได้ดี จากนั้นจึงนำ Competency ที่ได้มาทั้งสองส่วนดังกล่าวมาสร้าง เป็น Competency model

อย่างไรก็ตาม ยังมีวิธีการอื่นๆ ในการออกแบบ Competency model เช่น การนำ Competency จากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับ Competency ไปปรับใช้กับตำแหน่ง งานในองค์กรได้ทันที เช่น ตำแหน่งพนักงานขาย พนักงานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

สำหรับวิธีขั้นตอนการสร้าง Competency model ดังเดิมตามแนวคิดของ McClelland (1973 อ้างอิงจาก สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2548) เรียกว่า แบบ Classic หรือ Classic competency design ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance criteria) โดยนิยามเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในแต่ละบทบาท

2. เลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสร้างเกณฑ์ (Criterion sample) โดยการค้นหากลุ่มที่สามารถเป็นตัวแทนที่มีผลการปฏิบัติงานระดับต่างๆ ได้แก่ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ปานกลาง และต่ำ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data collection) เป็นการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมต่างๆ ที่นำไปสู่การทำงานที่เป็นเลิศ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ Behavioral Event Interview (BEI), คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ หรือการใช้แบบสำรวจ การวิเคราะห์งาน (Job analysis) และการสังเกตพฤติกรรม เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาวิเคราะห์ เพื่อหาพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และศึกษาว่า Competencies เหล่านี้ทำงานร่วมกันอย่างไร จึงออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานที่ดี

5. การตรวจสอบความถูกต้อง (Validation) เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รวบรวมมา และผลการวิเคราะห์ของ Competency model ซึ่งมี 3 วิธีการ (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2548) ได้แก่

5.1 Concurrent cross-validation โดยนำ Competency model ที่วิเคราะห์ได้ ไปอธิบายผลงานของกลุ่มที่สอง ณ เวลาปัจจุบัน เพื่อเปรียบเทียบคะแนนว่าสามารถอธิบายผลจากกลุ่มที่สอง ได้หรือไม่อย่างไร

5.2 Concurrent construct validation โดยใช้เครื่องมือที่แตกต่างกันในการทดสอบ Competency ที่มีต่อผลงานของบุคคล ณ เวลาหนึ่งๆ เช่น สร้างแบบทดสอบเพื่อวัด Competency ที่ระบุใน Competency model แล้วนำไปใช้กับกลุ่มที่มีผลงานดีกับปานกลางกลุ่มใหม่ ซึ่งถ้า Competency model มีความถูกต้อง ก็ควรจะได้คะแนนที่ค่อนข้างสูง

5.3 Predictive validation โดยการคัดเลือกบุคคล หรือการฝึกอบรมบุคคลให้มี Competency ตาม Competency model แล้ววัดผลว่าบุคคลเหล่านี้มีผลงานที่ดีขึ้นหรือไม่ ซึ่ง Predictive validation เป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือนายจ้างทุกคนต้องการให้ Competency model เป็นเกณฑ์ที่สามารถทำงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้ถูกต้อง และแม่นยำที่สุด

6. การประยุกต์ใช้ (Application) : เมื่อได้มีการตรวจสอบความถูกต้องแล้ว หน่วยงานก็สามารถนำ Competency model นั้นไปปรับใช้กับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้ตามที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุป วิธีการสร้าง Competency model เริ่มจาก การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดผลงานที่ดีเลิศ จากนั้นก็รวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ การให้ข้อมูลกลับแบบ 360 องศา การระดมสมองร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ และการสำรวจพฤติกรรมการทำงานเพื่อหาพฤติกรรมที่เป็นเลิศ ต่อจากนั้นก็จัดกลุ่มพฤติกรรมที่รวบรวมได้ให้เป็นหมวดหมู่ ตัวอย่าง Competency model ของกรมการพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งหมายถึงสมรรถนะที่ต้องใช้กับทุกคนในกรมฯ มีจำนวน 8 สมรรถนะ สมรรถนะกลุ่มงาน (Common competency) ซึ่งหมายถึงสมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในกลุ่มงานนั้นๆ จำนวน 8 สมรรถนะ และสมรรถนะเฉพาะ (Specific competency) เป็นสมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับสายงาน (ตำแหน่ง) นั้นๆ จำนวน 5 สมรรถนะ เป็นต้น

การประยุกต์ใช้ Competency กับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านการสรรหาและเลือกสรรผู้สมัครงาน

โดยหลักการแล้ว กระบวนการสรรหาและเลือกสรร เริ่มต้นด้วยข้อมูลเกี่ยวกับงาน เช่น อาจพิจารณาจากใบพรรณนางาน (Job description หรือ JD) ที่ระบุถึงงานและความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นๆ ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้เราสามารถวิเคราะห์ได้ว่าในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้น เราควรเลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถอะไรบ้าง ถ้าเราพิจารณาภูเขาน้ำแข็งแล้ว จะพบว่านอกเหนือจากความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานแล้ว กระบวนการเลือกสรรควรต้องให้ความสำคัญกับส่วนที่อยู่ใต้น้ำที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมให้มากขึ้น เทคนิคที่ใช้ในการคัดเลือกส่วนนี้ มักเน้นที่การสัมภาษณ์แบบเน้นพฤติกรรม (Behavioral Event Interview, BEI) (McClelland, 1973) ที่ต้องการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าถึงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุด หรือเหตุการณ์วิกฤตหรือยากลำบากในการทำงานอย่างละเอียด เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของผู้สมัครที่สอดคล้องกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งการประเมินผลเป็นการให้น้ำหนักของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่เกิดจากการกระทำหรือสิ่งที่ได้ปฏิบัติไป หรือจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือจากผลของการ

กระทำนั้นๆ (สุนิสา พรหมวรุณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล, 2547) ข้อเสียที่สำคัญของ BEI คือต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง นอกจากนั้นผู้สัมภาษณ์ต้องได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี จึงจะได้ข้อมูลที่ดีและถูกต้อง จึงทำให้มีผู้นำเทคนิค BEI มาใช้ยังไม่มากเท่าที่ควร

องค์กรในประเทศไทยที่นำการบริหารงานในระบบสมรรถนะ และใช้เทคนิค BEI มาใช้ในระบบคัดเลือกบุคลากร เช่น บริษัทไทยเบเวอร์เรจจำกัด ได้ทำการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสัมภาษณ์งาน โดยยึดหลักขีดความสามารถหลักของบริษัท (สุนิสา พรหมวรุณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล, 2547)

อย่างไรก็ตาม พบว่าการใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเน้นพฤติกรรมเพียงอย่างเดียว เป็นเรื่องยากที่จะตัดสินได้ว่าผู้สมัครมีพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือไม่ ดังนั้น จึงควรใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครด้วยเครื่องมืออื่นๆ นอกเหนือจากการสัมภาษณ์ เช่น การทดสอบ การแสดงบทบาทสมมติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สมัครมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างแท้จริง

ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession planning) เป็นต้น ในการฝึกอบรม สามารถใช้มาตรฐานของขีดความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the job training) ซึ่งกล่าวถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่สำคัญ ซึ่งจะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร (การกำหนดเนื้อหา วิธีการเรียนรู้ และประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม)

อย่างไรก็ตามการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับ Competency-Based learning เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรยึดหลัก 3 ประการ (สฤัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2548) คือ

- 1) รายละเอียดของเนื้อหาของการเรียนรู้ต้องมุ่งที่การพัฒนา Competency ไม่ว่าการเรียนรู้นั้นๆ จะมีรูปแบบใดๆ ก็ตาม
- 2) เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
- 3) เป็นวิธีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่ผลงานที่ต้องการ

ส่วนเรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่งองค์กร ควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยพนักงานอาจจะได้รับการเลื่อนขั้นหรือโอนย้ายตำแหน่งงานตามความสามารถที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งหากองค์กรมีการหา Competency ในแต่ละตำแหน่งงาน และมีการทำระบบการประเมิน Competency ของ

ผู้ดำรงตำแหน่งเรียบร้อยแล้ว ก็สามารถนำมาใช้ร่วมในการประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้ ซึ่งในการเลื่อนตำแหน่งนั้น จะต้องพิจารณาว่าในตำแหน่งงานที่พนักงานรายนั้นๆ จะได้รับเลื่อนขึ้นไป มี Competency ไດบ้าง และประเมินดูว่าพนักงานคนนั้นจะมี Competency ในตำแหน่งหรือไม่ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาว่าการเลื่อนตำแหน่งทำให้คนต้องไปทำงานที่ไม่มีขีดความสามารถในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งไป

ด้านการบริหารผลงาน หรือค่าตอบแทน

หลักการบริหารผลงานคือ การให้รางวัลกับผลงานที่ดี เพื่อจูงใจให้เกิดผลงานที่ดีต่อไป (รชนีวรรณ วนิชย์ถนอม, 2548)

โดยทั่วไปการบริหารผลงานหรือค่าตอบแทน มักจะนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานมักแบ่งเป็นสองส่วน คือผลงานหรืองานที่มอบหมาย และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งอยู่ได้น้ำและพร้อมที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ควรจะประเมินผลงานทั้งสองส่วนที่กล่าวมา

ตัวอย่างการประเมินผลงานปฏิบัติงานของหน่วยงานแห่งหนึ่ง ซึ่งมีการประเมินทั้งผลงานที่ได้รับมอบหมายและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน โดยได้กำหนดองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น 3 องค์ประกอบคือ ผลงานโดยภาพรวมของกลุ่มงาน พฤติกรรมการทำงาน และคะแนนผลงานรายบุคคล ซึ่งแต่ละองค์ประกอบจะแยกเป็นพฤติกรรมย่อยๆ อีก เช่น

องค์ประกอบ “ผลงานรายบุคคล” ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อยๆ และเกณฑ์การให้คะแนน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พฤติกรรม : จำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนด

- 1 คะแนน ไม่ทำงานตามที่กำหนด หรือปริมาณงานที่ทำได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดมาก
- 2 คะแนน ปริมาณงานที่ทำได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด
- 3 คะแนน ปริมาณงานที่ทำได้เป็นไปตามความคาดหวังหรือตามเป้าหมายที่กำหนด
- 4 คะแนน ปริมาณงานที่ทำได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนด

5 คะแนน ปริมาณงานที่ทำไ้มากกว่าที่คาดหวังไว้เป็นอย่างมาก
สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ก่อนเวลา

องค์ประกอบ “คุณลักษณะและพฤติกรรม” ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย
และเกณฑ์การให้คะแนน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พฤติกรรม : การมาทำงานและอุทิศเวลาให้กับงาน

- 1 คะแนน ในแต่ละวันเริ่มลงมือทำงานช้าและเลิกก่อนเวลาเป็นประจำ
ละทิ้งงานที่ได้รับมอบหมายเสมอ
- 2 คะแนน ในแต่ละวันเริ่มลงมือทำงานช้าและเลิกทำงานทันที โดยไม่
คำนึงถึงงานว่าเสร็จหรือไม่
- 3 คะแนน ทำงานเต็มเวลา
- 4 คะแนน ทำงานเต็มเวลา และตั้งใจทำงานจนเสร็จสมบูรณ์โดยไม่
คำนึงถึงเวลา
- 5 คะแนน ทำงานเต็มเวลาสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดและสามารถทำงาน
เพิ่มเติมจากงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนได้นำแนวคิดเกี่ยวกับ
Competency มาปรับใช้ในการบริหารผลงานและค่าตอบแทนเช่นเดียวกับผลการสำรวจ
เรื่อง “การบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรในประเทศไทย” ของสมาคมการจัดการงาน
บุคคลแห่งประเทศไทย พบว่าในการออกแบบและการวางแผนการบริหารผลการ
ปฏิบัติงาน องค์กรร้อยละ 54.6 มีการนำแนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถ
(Competency) ของพนักงานมาใช้ และใน 54.6 นั้น มีถึงร้อยละ 83.9 ที่ใช้ดัชนีชี้ผลการ
ปฏิบัติงาน (Key performance indicator : KPI) เชื่อมโยงกับขีดความสามารถของ
พนักงานด้วย (ธนอมรัตน์ ฟองเลา, 2005) ถึงเวลาแล้วหรือยังที่หน่วยงานของท่านจะ
นำแนวคิดเกี่ยวกับ Competency มาปรับใช้ โดยเฉพาะในงานการบริหารทรัพยากรบุคคล

บรรณานุกรม

ธนอมรัตน์ ฟองเลา (2005). การบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรในประเทศไทย.
สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม (2548). สมรรถนะในวันวาน วันนี้ และพรุ่งนี้ ใน HR ฝ่าวิกฤติ
เพิ่มโอกาสการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ จากยุคสมัยของ
เลขาธิการ ก.พ. สี่มาสี่มานันท์.

สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย

Competency Based learning. กรุงเทพฯ: บริษัท ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต
จำกัด (มหาชน)

สุนิสา พรหมวรุณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล (2547). การสัมภาษณ์โดยยึดหลักขีด
ความสามารถสำหรับบริษัทไทยเบเวอร์เกจแคน. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์

LaRocca, M. (2006). **Career and competency pathing: The competency
modeling approach.** Hewlett-Packard Company.

Rylatt, A & Lohan, K. (1995). **Creating Training Miracles.** Sydney : Prentice Hall.

Shermon, G. (2005). **Competency based HRM.** New Delhi: McGraw-Hill
Publishing Company Limited.



C OMPETENCY : เรื่องใหม่ แต่...ไม่ใช่ เรื่องยาก

ณรงค์วิทย์ แสหนทอง ¹

ณ วินาทีนี้คงจะพูดได้ว่าถ้าใครไม่เคยได้ยินคำว่า "Competence" หรือ "Competency" คงจะเขยหน้าดู แต่ถ้าใครบอกว่ายังไม่เข้าใจความหมายอย่างลึกซึ้งนั้น เป็นเรื่องปกติ เพราะอะไรก็ตามที่ออกมาใหม่ๆ มักจะสร้างความสับสนให้กับเราอยู่เสมอ คนนั้นก็ตีความแบบนี้ คนนี้ก็ตีความแบบนั้น มีหลายสำนักเหลือเกิน ตอนแรกๆ มีบางคนแปล Competency ว่า "สมรรถนะ" บางคนก็บอกว่า "ความสามารถ" ในขณะที่บางคนบอกว่า "ศักยภาพ" จนถึงตอนนี้ผมเองก็ยังไม่ทราบเลยว่าควรจะเป็นอะไรดี บางครั้งคิดเล่นๆ ว่าน่าจะเรียกว่า "นิสัยดีที่ถาวร" ก็ฟังแปลกๆ หนูน่าดู หรือไม่ก็อยากเรียกว่า "สัน-นะ-ดาน" ก็ฟังแล้วระคายหูมากไปหน่อย

เอาเป็นว่าอย่าไปสนใจกับคำแปลของมันมากเกินไป ให้เลือกคำแปลที่เราชอบสักคำก็แล้วกัน หรือเรียกทับศัพท์ว่า "คอมพีเท็นซี" ไปเลยก็ได้ จะได้ไม่ต้องแปลให้ปวดหัว แต่...สิ่งที่เราควรจะต้องสนใจนั้นน่าจะอยู่ที่ความหมายและการนำไปประยุกต์ใช้มากกว่า

เวลาเราเดินไปร้านมินิมาร์ทในปัจจุบันเรามักจะได้ยินเสียง "นึ่ง หน่อง" และตามมาด้วยคำว่า "สวัสดีครับ" "สวัสดีค่ะ" ขอให้เราลองสังเกตดูนะครับว่า เจ้าของคำพูดนั้นสีหน้าเป็นอย่างไร บางครั้งอย่าว่าแต่หน้าไม่รับแขกเลย แม้กระทั่งไทย จีน ฝรั่งเศส

¹ วิทยากร และที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรรมการผู้จัดการบริษัท พีเพิล แวลูว์ จำกัด narongwit_s@hotmail.com

อินเดีย หน้าพวกเขาก็ไม่รับเหมือนกัน บางที่ยังหาตัวเจ้าของคำพูดไม่เจอเลย เพราะเขากำลังนั่งเก็บของอยู่ตรงไหนก็ไม่รู้ คำว่าสวัสดิ์ที่พูดออกมานั้น ส่วนใหญ่ผมคิดว่าเขาไม่ได้สวัสดิ์เรา เพราะผมเคยแกล้งเดินผ่านหน้าร้านแล้วเอามือผลักประตู พอมีเสียง "นึ่ง หนอง" พนักงานขายเขาก็พูดคำว่า "สวัสดิ์" เหมือนกัน นั่นแสดงให้เห็นว่าเขาไม่ได้สวัสดิ์ผม แต่เขาสวัสดิ์คุณ "นึ่ง หนอง" อย่างนี้เขาเรียกกันว่า "พฤติกรรม" ไม่ใช่ Competency ถ้าจะให้เห็นชัดเจนมากขึ้น เราจะเห็นว่าเมื่ออยู่ในร้านเขาสวัสดิ์ แต่พอหมดเวลางาน เราเดินสวนกับเขาข้างนอก ทั้งๆ เขาก็รู้ว่าเรคือลูกค้าที่เข้าไปซื้อของกับเขาเป็นประจำ เขาจำเราได้นั่น แต่เขาก็ไม่ได้สวัสดิ์เราเพราะไม่ใช่หน้าที่ อย่างนี้แหละครับที่ผมเรียกว่าเป็นเพียง "พฤติกรรม" คือการแสดงออกตามสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้น และสิ่งกระตุ้นในที่นี้คือตำแหน่งหน้าที่การงานที่เขาทำ รวมถึงเสียง "นึ่ง หนอง"

ลองนึกถึงเวลาเราไปโรงแรมห้าดาวหรือร้านอาหารชั้นเลิศกันบ้าง คนที่ต้อนรับเราเขามักจะพูดว่า "สวัสดิ์ค่ะ" หรือ "สวัสดิ์ครับ" เหมือนกับร้านมินิมาร์ท แต่สิ่งที่เราเห็นแตกต่างกันก็คือ สีหน้า ท่าทาง แววตา เขาสวัสดิ์เราจริงๆ เขาไม่ได้สวัสดิ์เสียงประตู และคนเหล่านี้ไม่ว่าเราจะเดินไปเจอเขาตรงมุมไหนของโรงแรมหรือร้านอาหาร หรือเดินสวนกับเราข้างนอก ถ้าเขาจำเราได้ เขาก็จะยิ้มแย้มทักทายสวัสดิ์เราเหมือนกันหมด อย่างนี้ผมเรียกว่าคนๆ นั้นมี Competency

จากสองตัวอย่างข้างต้นนี้ ผมคิดว่าท่านผู้อ่านคงจะพอมองเห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่า ความหมายของ Competency นั้นหมายถึงอะไร คงไม่ต้องอธิบายให้ท่านเข้าใจไขว่เขวด้วยคำอธิบายของผมอีก เพราะบางครั้งผมเคยมีประสบการณ์ว่าจากตัวอย่างที่ผู้เขียนได้ยกมานั้นทำให้ผมเข้าใจได้อย่างชัดเจน แต่พอผู้เขียนมาสรุปความหมายกลับทำให้ผมไม่เข้าใจเหมือนเดิมหรืออาจจะมึนงงมากกว่าเดิมอีก

เครื่องมือเครื่องใช้ทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็น มีด ไขควง หรือเลื่อย โดยสภาพของตัวมันเองแล้วคงไม่มีคุณไม่มีโทษอะไรหรอก คุณหรือโทษจะเกิดขึ้นต่อเมื่อถูกนำไปใช้งานเท่านั้น เช่นเดียวกับกับ Competency ถ้ามันอยู่เฉยๆ ก็คงไม่มีโทษหรือประโยชน์อะไร ดังนั้น ความสำคัญอย่างหนึ่งที่เราควรจะมาพูดถึงคือ ทำอย่างไรจึงจะนำเอา Competency ไปใช้ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตอนที่ Competency เข้ามาใหม่ๆ ตามประเทศไทยที่ชอบเห่อ หลายองค์กรนำไปใช้เลยทันทีทั้งๆ ที่ยังไม่ได้อศึกษาให้ละเอียดว่ามันคืออะไร จะใช้งานอย่างไร คนในองค์กรเองยังไม่เข้าใจเลย บางองค์กรรีบว่าจ้างที่ปรึกษาให้เข้ามาดำเนินการบ้าง

บางองค์กรก็ดำเนินการเอง นำไปใช้เองบ้าง ผิดบ้างถูกบ้าง ช้าบ้างเร็วบ้าง สุดท้ายสิ่งใหม่ก็กลายเป็นของเก่าไปด้วยเวลาอันรวดเร็ว เพราะเกิดประโยชน์น้อย แถมยังมีปัญหาอุปสรรคอีก คนก็เบื่อเร็ว พอเวลาผ่านไปสักระยะหนึ่ง องค์กรอื่นๆ เขานำไปใช้แล้วประสบความสำเร็จ องค์กรที่เคยล้มเหลวแล้ว จะนำกลับมาใช้ยากมาก เพราะประสบการณ์เดิมยังฝังอยู่ในหัวของคนในองค์กร

หลายองค์กรเริ่มนำเอา Competency มาใช้เนื่องจากข้อกำหนดของระบบ ISO โดยเฉพาะในเรื่องของการฝึกอบรม หลายองค์กรนำเอามาใช้เพราะระบบประเมินผลงานสมัยใหม่ ในความเป็นจริงแล้ว Competency ควรจะนำเข้ามาใช้ตั้งแต่การจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานแล้ว เพราะถ้าใบกำหนดหน้าที่งานซึ่งเป็นฐานรากในการบริหารคนได้ถูกออกแบบไว้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ไม่ว่าจะนำเอา Competency ไปใช้ในเรื่องอะไรก็สามารถทำได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าองค์กรใดก็ตามที่เริ่มนำเอา Competency มาใช้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก่อน เช่น เรื่องฝึกอบรม พอต้องการนำไปใช้เรื่องอื่นๆ เช่น การสรรหา แผนสืบทอดทายาททางตำแหน่ง การประเมินผลงาน ก็ต้องมานั่งวิเคราะห์ทบทวนกันใหม่อีก

เพื่อให้การนำเอา Competency ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพผมจึงขอแนะนำแนวทางการนำไปใช้ในองค์กรดังนี้

- **กำหนด Competency ให้ชัดเจน**

การกำหนด Competency ควรจะกำหนดทั้งที่เป็น Core Competency (ลักษณะความสามารถที่บุคลากรในองค์กรต้องมี แล้วจะทำให้สนับสนุนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายระยะยาวขององค์กรได้) และ Job Competency (ลักษณะความสามารถที่ตำแหน่งงานต้องการ เพื่อให้งานในตำแหน่งนั้นๆ บรรลุเป้าหมาย) ว่ามีอะไรบ้าง

- **กำหนดลักษณะพฤติกรรมเด่นที่ต้องการ**

ควรจะมีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดลักษณะพฤติกรรมเด่นที่ต้องการจาก Competency แต่ละตัวก่อน เช่นคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมคือการร่วมกันแสดง ความรับผิดชอบต่อปัญหา การมองเป้าหมายของทีมงานมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว หรือ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ฯลฯ ถ้าเป็น Job Competency ก็ควรระบุให้ชัดเจนลงไปเลยว่าพฤติกรรมเด่นๆ ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้าคืออะไร เช่น การเริ่มต้นทักทายลูกค้า การจัดการกับลูกค้าที่มีปัญหา การติดตามผลการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้า การค้นหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ฯลฯ

- นำเอาพฤติกรรมเด่นของ **Competency** ไปออกแบบระบบที่เกี่ยวข้อง

เมื่อเราได้ Competency และพฤติกรรมเด่นแล้ว ให้นำไปออกแบบระบบงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น

- ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เราจะต้องนำเอาพฤติกรรมเด่นที่ได้ ไปแปลงเป็นคำถาม ในการสัมภาษณ์ แบบทดสอบ หรือกิจกรรมที่จะสามารถวัดได้ว่าผู้สมัครมี Competency ตรงกับที่ตำแหน่งงานต้องการหรือไม่

- การนำไปใช้ในการออกแบบระบบการพัฒนาและฝึกอบรม โดยการนำเอาพฤติกรรมเด่นที่วิเคราะห์ได้ไปแปลงเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม และอย่าลืมว่า Competency ทุกตัวไม่จำเป็นต้องอบรมเพียงหลักสูตรเดียว เช่น Competency เรื่องภาวะผู้นำ ไม่ได้หมายความว่าส่งพนักงานคนนั้นไปอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำ แล้วเขาจะมี Competency เพราะคำว่าภาวะผู้นำนั้นประกอบด้วยพฤติกรรมเด่นหลายๆ ตัว เช่น การกล้าในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การโน้มน้าวใจผู้อื่น ฯลฯ ดังนั้นหลักสูตรที่จะทำให้พนักงานมีภาวะผู้นำได้นั้น อาจจะต้องประกอบกันหลายๆ หลักสูตร เช่น เทคนิคการตัดสินใจ เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ เทคนิคการให้คำปรึกษา การพัฒนาบุคลิกภาพ ฯลฯ นอกจากนี้เรายังสามารถนำเอา Competency ที่ได้ไปใช้ในการประเมินว่าผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละคนมีความสามารถในเรื่องนั้นๆ หรือยัง มากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้นำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไปได้

- การนำไปใช้ในการออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องนำเอาพฤติกรรมเด่นไปใช้ในการติดตามพฤติกรรมในการทำงาน และควรจะมีระบบการบันทึกพฤติกรรมรองรับด้วย

- การนำไปใช้ในการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan) โดยการนำเอา Competency ของตำแหน่งที่สูงขึ้นไปมาเป็นตัวกำหนดว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ควรจะต้องพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถของตัวเองในเรื่องใดบ้างก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป มี Competency ตัวไหนบ้างที่มีเหมือนๆ กัน มีตัวไหนบ้างที่ต้องมีเพิ่มเติม

- การติดตามประเมินผล และทบทวนการนำ **Competency** ไปใช้ในองค์กร

เรื่องนี้ถือเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะไม่ว่าระบบอะไรก็ตาม จะได้ผลหรือไม่ได้ผล จะอยู่กับเรายั่งยืนหรือชั่วคราว ก็ขึ้นอยู่กับกระบวนการในการประเมินและติดตามผลระบบนั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปีแรกๆ ที่นำเอาระบบนี้ไปใช้ ต้องทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ เพราะถ้าเขายังไม่เห็นความสำคัญในการนำไปใช้งาน ไม่ช้าไม่นานระบบนี้ก็จะถูกลืมไปหรือไม่ก็เปลี่ยนไปตามกระแส และที่สำคัญคือการนำเอาผลการประเมินมาใช้ในการประชุม เพื่อทบทวนแนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เรื่องนี้ควรจะเข้าไปอยู่ในการประชุมระดับบริหาร ง่ายๆ ว่าควรจะเข้าไปเป็นวาระการประชุมแห่งชาติด้วย มิฉะนั้น มันจะมีความสำคัญด้อยลงไป

จากแนวทางดังกล่าว คิดว่าคงพอจะช่วยให้ท่านผู้อ่านสามารถนำเอา Competency ไปใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยความคิดเห็นส่วนตัวแล้ว ผมคิดว่าหลายคนรู้จัก Competency เป็นอย่างดี แต่มักจะติดอยู่ตรงที่ขั้นตอนการนำไปใช้ และตำรับตำราส่วนใหญ่ก็ไม่ค่อยมีใครพูดถึงเรื่องนี้ ส่วนใหญ่จะพูดถึงความหมายและความสำคัญเสียมากกว่า เหตุผลหนึ่งที่เขาไม่สามารถเขียนแนวทางการนำไปใช้ที่ชัดเจนได้ก็เพราะไม่มีแนวทางใดที่เป็นแนวทางที่ดีที่สุด (The Best Way) สำหรับทุกองค์กร แต่ละองค์กรจึงควรไปกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กันเอง เพราะแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน ทั้งสไตล์การบริหารของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ที่ไม่เหมือนกัน

สุดท้ายนี้ผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์กรต่างๆ คงจะนำเอาระบบ Competency และรวมถึงระบบใหม่อื่นๆ เข้ามาใช้ในองค์กรอย่างมี "สติ" อย่าเห่อตามกระแส แต่ก็อย่าหนีกระแสไปจนสุดกู่ อย่ารีบนำไปใช้ อย่าคาดหวังว่าจะต้องเต็มรูปแบบ อย่าลอกเลียนใครมา อย่าทำแบบไฟไหม้ฟาง อย่าเริ่มต้นด้วยคำว่า "ยาก" แต่...เราควรจะศึกษาระบบนั้นๆ ให้ลึกซึ้งแล้วจึงนำมาใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะองค์กรของเราเอง



C Competency แตกต่างจากทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และแรงจูงใจ อย่างไร

กรมการแพทย์¹

เนื่องจาก สมรรถนะ (Competency) เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) จึงส่งผลให้คนทั่วไปสับสนว่า สมรรถนะ (Competency) แตกต่างจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ ทัศนคติแรงจูงใจ (Attitude/Motive) อย่างไร หรือ ความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็น Competency หรือไม่ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน สถาบัน Schoonover Associates ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบไว้ดังนี้

สมรรถนะ VS ความรู้

ความรู้ อย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ

ตัวอย่าง ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาด ถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาด มาพัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ได้นั้น จึงจะถือเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะ VS ทักษะ

¹ จาก [http : www.dms.moph.go.th/competency/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=3](http://www.dms.moph.go.th/competency/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=3) ซึ่งได้รับอนุญาตให้เผยแพร่

ทักษะ (Skill) อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็น สมรรถนะ

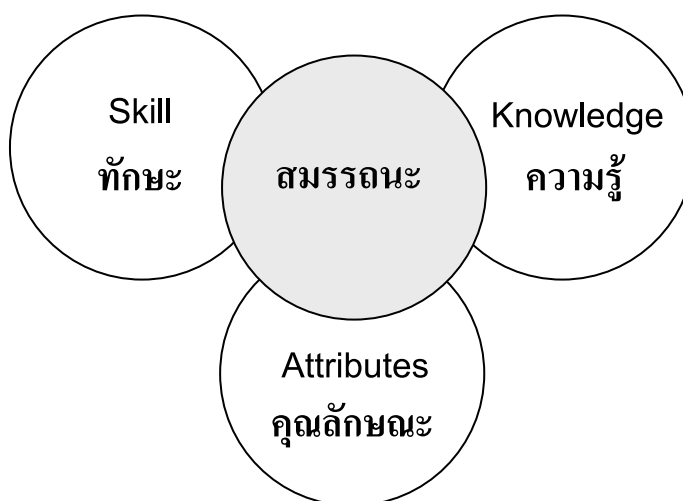
ตัวอย่าง ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะ VS แรงจูงใจ/คุณลักษณะ

สมรรถนะ ไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ (Motive/Attitude) แต่เป็นแรงขับภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป็เป้าหมายของเขา

ตัวอย่าง การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด ถือเป็นสมรรถนะ

สรุปแนวคิดของ Schoonover Associates เชื่อว่า **ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/ทัศนคติ โดด ๆ ไม่ใช่สมรรถนะ** แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ ดังภาพ



สมรรถนะ(Competency) กับระบบการบริหาร บุคลากรสมัยใหม่

ณรงค์วิทย์ แสนทอง¹

จากการที่ได้มีแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ หลั่งไหลจากต่างประเทศเข้ามาสู่ประเทศไทยมากขึ้นและบ่อยขึ้นนั้น ได้ช่วยให้องค์กรต่างๆ ในบ้านเราเกิดความตื่นตัวในการเรียนรู้ และนำความรู้ใหม่ๆ เหล่านี้ไปใช้ในการบริหารงานให้ก้าวหน้าโลกมากยิ่งขึ้น

แต่...ในขณะที่เดียวกันความรู้เชิงวิชาการสมัยใหม่เหล่านี้ ก็ได้สร้างความหนักอกหนักใจให้กับผู้บริหารทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ไม่น้อยเช่นกัน เพราะต้องฝ่าด่านทั้งการเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจแนวคิดที่แท้จริง ซึ่งแนวคิดส่วนใหญ่จะอิงอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรแบบตะวันตก และด้านของการนำไปประยุกต์ใช้จริงในองค์กร ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรแบบไทยๆ ทั้งไทยแท้และไทยลูกผสม (ไทย ญี่ปุ่น ตะวันตก ฯลฯ)

Competency ก็เป็นหนึ่งในแนวคิดของระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่กำลังได้รับความนิยมจากองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนบ้านเราในขณะนี้ ดังนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความกระจ่างให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาแนวคิดนี้ไปใช้ในองค์กร จึงขอเสนอโดยใช้คำถามเป็นตัวนำในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

¹ วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรรมการผู้จัดการบริษัท พีเพิล แวลูว์ จำกัด

สมรรถนะ (Competency) คืออะไร?

คำว่า Competency เป็นคำที่หาศัพท์ภาษาไทยที่แปลแล้วได้ความหมายแบบตรงๆ ยากเหมือนกับคนที่ฝรั่งหาคำแปลคำว่า “เกรงใจ” ของไทยไม่ได้นั่นแหละ ดังนั้น จึงทำให้เกิดคำศัพท์ภาษาไทยที่ต้องการแปลความหมายของคำว่า Competency มากมายหลายคำ เช่น สมรรถนะ ความสามารถ ศักยภาพ หรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคล แต่จะแปลอย่างไรก็ตาม ความหมายของ Competency โดยสรุปก็คือ **ลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลที่แสดงออกมาให้เห็นในรูปของความรู้ ทักษะ ลักษณะนิสัยใจคอ บุคลิกภาพ ทัศนคติและแรงจูงใจของบุคคลที่เอื้อ หรือช่วยส่งเสริมให้คนนั้นสามารถทำงานได้ผลงานที่สูงกว่ามาตรฐาน** ถ้าจะสรุปเป็นแบบภาษาชาวบ้านให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นก็น่าจะพูดได้ว่า สมรรถนะคือความรู้ความสามารถและนิสัยของคนที่จะช่วยให้คนๆ นั้นสามารถทำงานได้ดีกว่าหรือเก่งกว่าคนอื่นนั่นเอง

ถ้าจะแบ่งองค์ประกอบย่อยๆ ของสมรรถนะ สามารถแบ่งออกได้ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: แรงขับเคลื่อนภายใน (Motive) หมายถึง พลังภายในซึ่งอยู่ในส่วนลึกของคนที่มีส่วนช่วยให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมุ่งมั่น และทุ่มเท ซึ่งพลังภายใน (ภาษาชาวบ้านอาจจะเรียกว่าแรงใจ แรงบันดาลใจ หรือแรงฮึด) นี้ อาจจะมีเหตุปัจจัยหรือเกิดแรงบันดาลใจแตกต่างกัน เช่น บางคนมีแรงจูงใจในการต่อสู้ชีวิตเพราะลูก บางคนมีแรงจูงใจในชีวิตเพราะต้องการการยอมรับจากคนอื่น บางคนมีแรงจูงใจมาจากการที่ต้องการเอาชนะคำสบประมาทของผู้อื่น ฯลฯ

พลังภายในนี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญมากของสมรรถนะ เพราะเปรียบเสมือนขุมพลังงานที่จะบ่งชี้ว่าคนอยากทำงานหรือไม่ (แรงจูงใจอาจจะไม่มากพอที่จะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรค) บ่งชี้ว่าคนสามารถทำงานดีได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่ (แรงจูงใจอาจจะไม่ต่อเนื่อง มีเป็นช่วงๆ หรือฮึดเป็นพักๆ)

องค์ประกอบของสมรรถนะในส่วนนี้ คนแต่ละคนมีไม่เท่ากัน แต่เป็นส่วนที่สามารถสร้างได้ แรงจูงใจบางเรื่องบางคนอาจจะสร้างได้เพียงชั่วคราวชั่วคราว เช่น ในช่วงที่เดือดร้อนเรื่องเงิน ปัจจัยจูงใจเรื่องผลตอบแทนจากการทำงานอาจจะมีอิทธิพลสูง แต่เมื่อความจำเป็นเรื่องเงินถูกเติมเต็มเรียบร้อยแล้ว ปัจจัยจูงใจเรื่องผลตอบแทนจากการทำงานอาจจะลดน้อยลง ในขณะที่แรงจูงใจบางเรื่องของบางคนอาจจะสร้างแล้วอยู่นาน เช่น สร้างให้คนมีจิตสำนึกในเรื่องต่างๆ ถ้าสร้างให้เขาเกิดความอยาก (แรงจูงใจ) เหล่านี้ได้ ความ

อยากนี้ก็จะเป็พลังขับเคลื่อนเขาไปตลอด เช่น คนบางคนทำงานเพื่อสังคมโดยไม่คิดถึงผลตอบแทนใดๆ แรงจูงใจแบบนี้มักจะอยู่กับคนๆ นั้นได้นานหรือตลอดไป

ส่วนที่ 2: อุปนิสัย (Trait) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของคน (นิสัยส่วนลึก) ซึ่งลักษณะนิสัยใจคोनี้มักจะเป็นสิ่งที่เกิดและอยู่กับคนมานาน เป็นสิ่งที่ค่อยๆ สะสมมาเรื่อยๆ จนกลายเป็นนิสัยประจำตัวของคนๆ นั้นไปโดยอัตโนมัติ เช่น มีนิสัยโมโหง่าย มีนิสัยคดโกง มีนิสัยใจอ่อน ชอบช่วยเหลือคนอื่น ฯลฯ

องค์ประกอบในส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญต่อการบริหารคน เพราะเป็นส่วนที่พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงยากมาก หรืออาจจะพูดได้ว่าเปลี่ยนแปลงไม่ได้เลย เพราะกว่าคนแต่ละคนจะมีนิสัยเหมือนที่เราเห็นอยู่ในปัจจุบันนั้น ต้องใช้เวลาสั่งสมมานาน ดังนั้น การที่จะมาเปลี่ยนเพียงชั่วข้ามคืนข้ามวันนั้นคงจะทำได้ยากหรือทำไม่ได้เลย จะทำได้ดีที่สุดก็เพียงการป้องกันไม่ให้คนได้มีโอกาสนำเอานิสัยที่ไม่ดีออกมาใช้เท่านั้น ดังนั้น จึงป้องกันไม่ให้คนที่มีอุปนิสัยไม่ดีเข้ามาทำงานในหน่วยงาน หรือจงป้องกันไม่ให้คนที่นิสัยไม่ดีมีโอกาสแสดงนิสัยที่ไม่ดีออกมาในการทำงาน อาจจะต้องมีระบบที่ควบคุมหรือป้องกันไม่ให้คนเหล่านี้แสดงออกถึงนิสัยไม่ดี

ส่วนที่ 3: การรับรู้ตัวเอง (Self-image) หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่มีต่อตัวเอง เพราะองค์ประกอบข้อนี้จะเป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรมของคนว่าควรจะแสดงออกอย่างไร เช่น บางคนชอบคิดว่าตัวเองไม่เก่ง ทำให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง มักจะยกย่องคนอื่น และดูถูกตัวเอง

องค์ประกอบในข้อนี้ ถึงแม้ว่าบางเรื่องจะอยู่กับคนมานาน แต่ก็พอที่จะปรับเปลี่ยนได้ เช่น คนที่มีทัศนคติต่อพ่อแม่ไม่ดี อาจจะเปลี่ยนความคิดได้เมื่อตัวเองเป็นพ่อแม่ คนที่ดูถูกตัวเอง อาจจะเปลี่ยนทัศนคติได้เมื่อได้ประสบความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คนที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อคนที่เพิ่งพบกันเป็นครั้งแรกเพียงเพราะรูปลักษณ์ภายนอก อาจจะเปลี่ยนทัศนคติได้เมื่อได้รู้จักคนๆ นั้น และมีความสนิทสนมกันมากขึ้น

ส่วนที่ 4 : ความรู้ (Knowledge) หมายถึง หลักการ ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่คนมีอยู่และสามารถนำมาเชื่อมโยงกันออกมาเป็นองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ ได้ เช่น ความรู้ในงาน ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ

ความรู้ถือเป็นองค์ประกอบที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ศึกษาด้วยตนเอง ฝึกอบรม การศึกษา หรือการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้อื่น ดังนั้น

องค์ประกอบในส่วนนี้จึงไม่จีรังยั่งยืนเพราะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ความรู้บางอย่างอาจจะเก่าหรือไม่ทันสมัย ความรู้บางอย่างอาจจะอยู่ได้นาน

ส่วนที่ 5 : ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถในการลงมือปฏิบัติหรือแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ฯลฯ

ทักษะถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงาน เพราะบางงานต้องการทักษะเฉพาะด้าน และทักษะมักจะต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้และฝึกฝนมากกว่าองค์ประกอบเรื่องความรู้

ดังนั้น สมรรถนะที่แท้จริงจึงหมายถึงลักษณะร่วมขององค์ประกอบทั้ง 5 ประการของคน ที่สะท้อนออกมาให้เราเห็นหรือรับรู้ได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแสดงออกที่มีผลต่อการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

สมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญต่อการบริหารบุคลากรอย่างไร?

จากแนวคิดเรื่อง Put the right man on the right job นั้นยังเป็นแนวคิดที่ถูกต้องอยู่ แต่ถ้าจะให้ดีกว่านั้นก็คือ จะต้องขยายเพิ่มเติมว่าคำว่า “the right man” นั้นหมายถึง...

- คนที่มีความรู้ (Knowledge) เพียงพอต่อการทำงาน
- คนที่มีทักษะ (Skills) ในระดับสามารถปฏิบัติงานได้
- คนที่มีทัศนคติ (Self- image) ที่ดีทั้งต่อตัวเอง ต่องาน และต่อผู้อื่น
- คนที่มีอุปนิสัย (Trait) ที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน
- คนที่มีแรงจูงใจ (Motive) ในการทำงานที่มากพอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

การบริหารคนให้ได้ผลสูงสุดในยุคของการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารสมรรถนะของคนเชิงกลยุทธ์ด้วย นั่นก็คือเมื่อกลยุทธ์องค์กรเปลี่ยนไป จะต้องมานั่งทบทวนและพิจารณากันทุกครั้ง ว่าการที่จะทำให้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้รับการขับเคลื่อนไปให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะเรื่องไหนของคนกลุ่มใดในองค์กร และจะต้องทำการปรับเปลี่ยน โยกย้ายมอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะของคนให้มากยิ่งขึ้น เพราะบางคนมีความรู้ความสามารถสูง (เป็นทั้งคนเก่งและคนดี) แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับการบริหารงานใน

สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงบ่อยๆ อาจจะไม่เหมาะสมกับการทำงานที่มีการเมืองเข้ามาแทรกแซง หรืออาจจะไม่เหมาะสมกับการทำงานที่เป็นงานโครงการก็ได้

ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการในการบริหารบุคลากร ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะดีๆ ให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ จากเดิมที่องค์กรเคยบริหารคนตามวุฒิการศึกษา จะต้องเปลี่ยนมาเป็นการบริหารคนตามสมรรถนะมากขึ้น เพราะวุฒิการศึกษาเป็นเพียงคุณสมบัติขั้นพื้นฐานไปแล้ว สิ่งที่จะทำให้คนแตกต่างกันคือสมรรถนะ ต่อไปจะรับใครเข้าทำงาน จะพัฒนาใคร จะเลื่อนตำแหน่งใคร จะต้องตัดสินใจที่สมรรถนะมากขึ้น

จะนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในองค์กรได้อย่างไร?

การให้ความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการนำเอาระบบต่างๆ เข้ามาใช้ในการบริหาร องค์กร ทั้งนี้เพื่อให้คนในองค์กรได้รู้จัก เข้าใจ และเห็นความสำคัญของเรื่องนั้นๆ ก่อน เช่นเดียวกัน การที่จะนำเอาแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ จะต้องมีการให้ความรู้แก่บุคลากรก่อนเป็นอันดับแรก สำหรับวิธีการในการให้ความรู้อาจจะจัดให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคน บางกลุ่มอาจจะต้องจัดฝึกอบรม อาจจะพาไปดูงานจากองค์กรอื่น อาจจะใช้กิจกรรมประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ความรู้ และที่สำคัญที่สุดคือต้องดีใจให้แตกและตอบคำถามคนในองค์กรให้ได้ว่าถ้าเรานำเอาเรื่องสมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารงานแล้ว องค์กรจะได้อะไร คนทำงานจะได้อะไร จะมีปัญหาอะไรหรือไม่ ทำให้ชีวิตการทำงานของแต่ละคนยุ่งยากขึ้นหรือไม่

เนื่องจากเรื่องสมรรถนะเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่ และยากต่อการทำความเข้าใจไปพร้อมๆ กันของคนทั้งองค์กร ดังนั้น จึงควรแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการศึกษาและนำมาใช้ในองค์กร คณะทำงานควรจะเป็นผู้จริงที่จะต้องทำหน้าที่แปลงแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร ถ้าเป็นไปได้คณะทำงานควรจะมีเวลากับการดำเนินการเรื่องสมรรถนะอย่างเต็มที่ (ทำงานเต็มเวลา) เพราะถ้าคณะทำงานยังคงทำงานประจำอยู่ คงจะเป็นการยากที่จะทำให้โครงการนี้ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าติดขัดเรื่องกำลังคนก็ควรจะมีคณะทำงานอย่างน้อยสองถึงสามคนที่ทำงานในเรื่องนี้เต็มเวลา

การดำเนินการในการพัฒนาระบบการบริหารสมรรถนะของบุคลากร ควรจะดำเนินการไปที่ละขั้นตอน และอาจจะเลือกกลุ่มตัวอย่างบางระดับ บางหน่วยงานมาเป็นกรณีศึกษาก่อน ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมานั้นมีความเหมาะสม และ

เป็นไปได้กับการบริหารบุคลากรในองค์กรของเรา ก่อน แล้วค่อยนำไปดำเนินการใช้ทั่วทั้งองค์กรต่อไป

สรุป

สมรรถนะน่าจะเป็นเครื่องมือการบริหารงานเชิงกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจมากยิ่งขึ้น แต่หัวใจสำคัญของการนำเครื่องมือนี้ไปใช้ในองค์กร คือการรู้จักจริงและใช้จริง ไม่ใช่การนำมาใช้ตามแฟชั่นหรือตามกระแส (ใช้เพราะคนอื่นเขาใช้กัน ใช้เพราะกลัวตกยุค ใช้เพราะอยากเอาไว้อวดชาวบ้าน ฯลฯ) และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า “สมรรถนะ” จะเข้าไปมีบทบาทในการบริหารจัดการบุคลากรขององค์กรต่างๆ มากยิ่งขึ้น



ศักยภาพรวมของข้าราชการ

(Competence of a Government Official)

รองศาสตราจารย์พิเศษ ดร. สุรชาติ ฅ นหนองคาย ¹

เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดความหลากหลายและกว้างขวางในเรื่อง ศักยภาพรวม (Competence) ของข้าราชการ จึงขอเสนอความเห็นเชิงวิชาการอีก แง่มุมหนึ่ง และเพื่อมิให้การนำเสนอกว้างขวางจนเกินขอบเขตจึงขอนำหลักการทาง สถิติที่นิยมใช้ป้องกันความสูญเสียในการผลิตที่เรียกว่า Six Sigma มาเป็นแนวทางในการ นำเสนอ โดยมีแนวทางที่สำคัญในการป้องกันความสูญเสียหรือความบกพร่องด้วยการ ป้องกันมิให้สาเหตุของความสูญเสียหรือความบกพร่องเกิดขึ้น ซึ่งตามปกติสาเหตุที่สำคัญ มี 6 ประการคือ (1) เข้าใจความหมายไม่ตรงกัน (2) องค์กรประกอบไม่ครบถ้วน (3) ไม่ สามารถวัดหรือประเมินองค์ประกอบได้ (4) ไม่มีการวางแผนแก้ไขหรือพัฒนาในเรื่อง นั้นๆ ได้ (5) มีแผนแต่ไม่ได้ดำเนินการตามแผน และ (6) ไม่มีการประเมินผลและนำผล ไปใช้เป็นโอกาสในการพัฒนา (Definition, Analyze, Measure, Improvement, Control และ Opportunity for Improvement)

ในการนำเสนอครั้งนี้มุ่งเน้นที่ความหมายของคำเป็นสำคัญ

¹ ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (E-mail Address : phsnk@mahidol.ac.th)

ความหมายของสมรรถภาพและศักยภาพ

เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสน และพูดถึงคำว่าสมรรถภาพที่มีนัยความหมายแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ดังนี้

เครื่องจักรกลมีคุณสมบัติที่แฝงเร้นอยู่ภายใน (Tacit) อาจทำให้สิ่งที่แฝงเร้นนั้นปรากฏออกมาเป็นสิ่งที่สามารถรับรู้หรือประจักษ์ได้ (Explicit) สิ่งที่แฝงเร้นในเครื่องจักรนี้ให้เรียกว่า สมรรถนะ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Capacity ตามหลักการจึงไม่สามารถใช้คำว่าสมรรถนะกับบุคคลได้ แต่เนื่องจากเครื่องจักรไม่สามารถแสดงสิ่งที่แฝงเร้นนี้ออกมาได้โดยตัวเครื่องจักรกลเอง ต้องอาศัยบุคคลที่มีความสามารถหรือศักยภาพ (Potent) มาใช้เครื่องจักรกลนั้น จึงจะปรากฏผล

ตามปกติศักยภาพที่แฝงเร้นในตัวบุคคลมีหลายประเภท สามารถแบ่งเป็น 3 รูปแบบสำคัญคือ

- 1) สมรรถภาพ (Potency) เป็นการใช้ศักยภาพประเภทแรงกายที่แฝงเร้นอยู่ในตัวบุคคล แสดงออกมาให้เห็นประจักษ์
- 2) ศักยภาพ (Potential) เป็นการใช้ความสามารถที่แฝงเร้นในตัวบุคคลมากกว่าหนึ่งชนิด แสดงออกมาให้ประจักษ์ อาจจะเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็ได้
- 3) ศักยภาพรวม (Competence) เป็นการใช้ความสามารถที่แฝงเร้นรวมทุกชนิด แสดงผลออกมาให้ประจักษ์ว่าบุคคลสามารถแข่งขัน (Competition) หรือครองตนได้อย่างเหมาะสม (Compete) กับสถานการณ์

จากนัยความหมายดังที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เกิดประเด็นคำถามว่าเมื่อเรากล่าวถึงคำว่า Competence หรือ Competency เราเข้าใจว่าเป็นเพียงสมรรถนะหรือสมรรถภาพ หรือศักยภาพ เท่านั้นหรือไม่ หากเราเข้าใจความหมายไม่ตรงกันก็ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของความบกพร่องล้มเหลว การทำความเข้าใจให้ตรงกันจึงถือเป็นหลักประกันความเสี่ยงเบื้องต้น

ที่มาและกระบวนการทัศน์ของศักยภาพรวม

กระบวนการทัศน์ (Paradigm) หมายถึงฐานเชื่อหรือฐานคิดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจหรือกระทำการของประชาคมหนึ่งๆ โดยเราอาจสามารถสะท้อนฐานเชื่อหรือฐานคิดของข้าราชการ จากการให้ความหมายคำต่างๆ ของสังคมได้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 และ 2542 ให้ความหมายคำว่าข้าราชการไปในทิศทางเดียวกัน สรุปสาระสำคัญได้ว่า หมายถึงบุคคลที่ทำงานตามแบบแผน จากนั้นความหมายดังกล่าว จึงอาจสรุปได้ว่าสิ่งที่สังคมกำหนดหรือตัดสินความเป็นข้าราชการ คือการยึดระเบียบแบบแผน ส่วนผลลัพธ์ของการทำงานตามระเบียบแบบแผนจะเป็นอย่างไร อาจให้ความสำคัญรองจากวิธีการทำงาน หรืออาจกล่าวได้ว่า เป้าประสงค์สำคัญคือการทำงานตามแบบแผน ไม่ได้ยึดผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของการทำงานเป็นเป้าประสงค์หลัก

แต่ในเชิงปรัชญาและที่มาของคำว่า “ราชการ” จะพบว่ามาจากคำว่า ราช + การ โดยคำว่า ราช หมายถึง ความกำหนด หรือความพึงพอใจ เมื่อมีผู้อำนวยประโยชน์สุขให้เกิดแก่ประชาชน ประชาชนก็จะเรียกบุคคลนั้นว่า ราชา แต่ในการอำนวยความสะดวกนั้นจำเป็นต้องมีคณะบุคคลเข้าร่วมทำงาน หรือร่วมเป็นสมาชิกจึงเรียกคณะบุคคลเหล่านั้นว่า ข้าราชการ เป้าประสงค์สำคัญของข้าราชการคือ การอำนวยความสะดวกสุขให้แก่คนของราชาหรือประชาชนนั่นเอง คุณค่าของการทำงานของราชาหรือรัฐบาลจึงไม่ได้อยู่ที่การทำงานตามระเบียบแบบแผนแต่เพียงอย่างเดียว ต้องปรับกระบวนการทัศน์หรือฐานเชื่อ ฐานคิด ในการปฏิบัติราชการใหม่คือ ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน อาจเรียกกระบวนการทัศน์นี้ว่า กระบวนทัศน์ “ข้าราชการ”

การทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งถึงกระบวนการทัศน์ของข้าราชการควรต้องเข้าใจที่ฐานเชื่อของกลุ่มข้าราชการก่อน และฐานเชื่อที่มีอิทธิพลสูงสุดก็คือฐานเชื่อแบบปลงใจเชื่อหรือที่เรียกว่าศรัทธา โดยเฉพาะอย่างยิ่งศรัทธาของบุคคลต่อศาสนา

ศักยะที่มีอยู่ในตัวของบุคคลมีที่มาอย่างไร ประกอบด้วยอะไรบ้าง ในที่นี้จะกล่าวถึงที่มาของศักยะในตัวบุคคลจากฐานเชื่อของศาสนาสำคัญ คือศาสนาแบบอเทวนิยม หรือศาสนาที่ไม่มีพระเจ้า และแบบเทวนิยม หรือศาสนาที่มีพระเจ้า ทั้งองค์เดียว อย่างศาสนาคริสต์ อิสลาม และพระเจ้าหลายองค์อย่างศาสนาพราหมณ์

ศักยะตามทัศนะของกลุ่มอเทวนิยม

ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะหลักพุทธ ซึ่งแบ่งผลหรือศักยะในตัวบุคคลเป็นสองประเภทใหญ่คือ (1) กลุ่มผลอันเป็นกำลังแฝงอยู่ในตนหรือผลในตัวบุคคล และ (2) ศักยภาพหรือผลในการดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ดังนี้

1. ศักยะหรือพลังในตัวบุคคล ประกอบด้วย ความเชื่อ ความเพียร ความระลึกได้ ความตั้งใจมั่น และความรู้ทั่วชัด (ศรัทธา วิริยะ สติ สมาธิ และ ปัญญา)

2. ศักยภาพหรือพลังในการดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง ประกอบด้วย กำลังปัญญา กำลังความเพียร กำลังที่ทำแล้วไม่เกิดโทษ และกำลังยัดเยียดมิตรหรือกำลังอันเป็นวิธีการทำงานเป็นทีม (ปัญญา วิริยะ อนุวัชชะ และ สังคห-พลัง)

ศักยะตามทัศนะของกลุ่มเทวนิยม

คัมภีร์ไตรภูมิโลกวินิจฉัยกล่าวถึงดินชนิดหนึ่งที่มีรสโอชะว่างวันดิน พรหมเกิดตัณหาอยากลองจึงได้เสพวันดินนั้น และติดในรสโอชะ จนทำให้กายของพรหมซึ่งมีลักษณะใสเหมือนอากาศ หรือมีลักษณะเป็นลมปราณ เกิดมีน้ำหนกตามสสารที่เสพเข้าไป คือ จวันดิน ยิ่งเสพก็ยิ่งทำให้เคลื่อนที่ได้ช้าลง ช้าลง จนไม่สามารถเคลื่อนที่ไปได้รวดเร็ว ดังมโนนึก ต้องติดอยู่บนพื้นดิน กลายเป็นมนุษย์อยู่บนโลก ศักยะของพรหมที่สำคัญคือ สติ ปัญญา สมาธิ ยิ่งหลงเหลืออยู่ในตัวมนุษย์ ส่วนศักยะที่เสื่อมหรือถอยไปก็คือ การเคลื่อนที่ไปตามจิตนึก

ไบเบิล และอัลกุรอาน บัญญัติที่มาของมนุษย์ในโลกไว้เหมือนกันทุกประการโดยกล่าวถึงตรีเอกานุภาพของพระเจ้าไว้ตรงกันทั้งสองศาสนา คือ พระเจ้ามีพลังที่ยิ่งใหญ่ 3 ประการคือ

- 1) พระเจ้ามีพลังอำนาจทั้งมวลหรือ Omni Potent
- 2) พระเจ้ามีความรู้ทุกเรื่องหรือ Omni Science
- 3) พระเจ้าอยู่ในทุกหนทุกแห่ง Omni Present

พระเจ้าสร้างสรรพสิ่งในจักรวาล โดยพระเจ้าสร้างมนุษย์จากดิน (Humus) และพระองค์ได้เป่าลมปราณ หรือในศาสนาคริสต์เรียกว่า พระวิญญาณของพระองค์ (Spirit) หรือในศาสนาอิสลามเรียกว่า “โรฮ์” (Roh) ลงไปในดินนั้นทำให้ดินกลายเป็นมนุษย์ (Human)

$$\text{Human} = \text{Humus} + \text{Spirit}$$

เพราะมีเพียงมนุษย์เท่านั้นที่มีบางส่วนของพระวิญญาณอยู่ในตัวเอง พระองค์จึงสั่งให้สรรพสิ่งที่พระองค์สร้างขึ้นจงมอบน้อมต่อมนุษย์ แต่สิ่งชั่วร้ายหรือซาตานในศาสนาคริสต์ หรือเรียกว่าชัยตอนในศาสนาอิสลาม ปฏิเสธพระเจ้าและยังมุ่งที่

จะล่อลวงมนุษย์ไปจนกว่าฟ้าดินจะไม่อีกด้วย มนุษย์ผู้ใดไม่เชื่อฟังและไม่ศรัทธาในความดีงามก็จะถูกล่อลวงไปสู่ความชั่ว

บุคคลใดได้รับพรจากพระเจ้ามากก็จะมีพระวิญญาณทั้ง 3 ประการของพระเจ้าในตนมากหรืออาจเรียกว่า ศักยภาพที่ขาดไม่ได้ในตัวบุคคลจะต้องประกอบด้วย ศักยภาพ 3 ประการคือ

1. มีสุขภาพกายแข็งแรง อันเป็นพรจากพระวิญญาณที่เรียกว่า Omni Potent ทำให้มนุษย์สามารถใช้ความเพียรพยายามผลักดันเอาศักยภาพแฝงเร้นในตนออกมาทำงานให้เกิดเป็นผลงานให้ประจักษ์หรือที่เรียกว่าทำเป็น
2. มีความรู้เฉลียวฉลาด อันเป็นพรจากพระวิญญาณที่เรียกว่า Omni Science ทำให้มนุษย์สามารถคิดได้และคิดเป็น
3. มีความสามารถในการใช้ทั้งพลังกาย และพลังความรู้ ซึ่งรวมเรียกว่า สมรรถพล (Faculty) ไปเป็นฐานในการปรับตัวเองให้สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข เรียกว่าเป็นความสามารถเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) และมีความสามารถในการปรับตัวหรือครองตนให้อยู่ได้ตามสถานการณ์ หรือความสามารถในการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change management) อันเป็นพรจากพระวิญญาณที่เรียกว่า Omni Present คือสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม (Compete) หรือเป็นศักยภาพในการแข่งขัน(Competition)

จากกระบวนทัศน์หรือฐานเชื่อในศาสนาทั้งกลุ่มอเทวนิยม และเทวนิยม สามารถสรุปสาระสำคัญที่ตรงกันคือ บุคคลมีส่วนประกอบสองส่วนคือ ส่วนที่เป็นดินหรือสสาร กับส่วนที่เป็นพลังหรือศักยภาพ โดยศักยภาพหลักที่ขาดไม่ได้ หากขาดแล้วจะทำให้บุคคลไม่สามารถทำงานตามปกติทั่วไปได้ เรียกว่า Core Competence ประกอบด้วย ศักยภาพในการคิด (Conceptual Potent) หรือกำลังปัญญา ศักยภาพในการทำงาน (Technical Potent) หรือกำลังความเพียร ศักยภาพในการอยู่/ทำงานร่วมกับผู้อื่น (Human Relation Potent) หรือกำลังยึดเหนี่ยวมิตร ทำงานเป็นทีม และศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Potent) ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด และข้าราชการที่รับผิดชอบงานยุทธศาสตร์ของจังหวัดในกลุ่ม 6.1 (หนองคาย หนองบัวลำภู อุดรธานี และเลย) ที่ทำการศึกษาช่วงปี 2547 ที่ได้สอบถามถึงศักยภาพหลักที่ข้าราชการไทยในยุคปฏิรูปจำเป็นต้องมี (นำเสนอผลการศึกษา ในการประชุมวิชาการสาธารณสุขแห่งชาติครั้งที่ 11 พ.ศ. 2548) ผล

การศึกษาพบว่า ศักยภาพที่จำเป็นของข้าราชการ ตามทัศนะของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ที่เห็นสอดคล้องตรงกันคือ คิดเป็น ทำเป็น อยู่เป็น และจัดการการเปลี่ยนแปลง

ศักยภาพรวมของข้าราชการ

การปฏิบัติราชการของข้าราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 คือการยึดผลสัมฤทธิ์ให้ประชาชนได้รับประโยชน์สุข การยึดประโยชน์สุขของประชาชนเป็นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจึงเป็นศักยภาพที่สำคัญของข้าราชการ ในขณะที่เดียวกันความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับข้าราชการจะมีลักษณะที่ฝ่ายหนึ่ง คือข้าราชการ มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในทางการปกครองเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง สามารถสั่งการหรือใช้ดุลพินิจให้เป็นคุณเป็นโทษต่อประชาชนได้ ศักยภาพในการที่จะทำอย่างไรจึงจะครองตนให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีกับประชาชนได้อย่างเหมาะสม จึงเป็นอีกศักยภาพหนึ่งที่สำคัญ

ในปัจจุบัน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำผลการศึกษาของบริษัทที่ปรึกษามาสรุบให้เห็นถึงศักยภาพรวมที่เป็นศักยภาพแกน (Core Competence) ประกอบด้วย 5 ประการ แต่เพื่อให้เป็นข้อเสนอเปรียบเทียบในอีกทางหนึ่ง จึงขอเสนอศักยภาพรวมที่ข้าราชการทั่วไปจำเป็นต้องมี (ไม่เฉพาะข้าราชการพลเรือน) ตามกระบวนทัศน์ของคำว่าข้าราชการ และกระบวนทัศน์ทางศาสนา ตามที่กล่าวมาข้างต้น ดังนี้

1. ศักยภาพตามฐานเชื่อทางศาสนา ประกอบด้วย 4 ศักยะหลัก คือ ศักยะในการคิด (Conceptual Potent) หรือกำลังปัญญา ศักยะในการทำงาน (Technical Potent) หรือกำลังความเพียร ศักยะในการอยู่/ทำงานร่วมกับผู้อื่น (Human Relation Potent) หรือกำลังยึดเหนี่ยวมิตร ทำงานเป็นทีม และศักยะในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Potent) หรือรวมเรียกว่า คิดเป็น ทำเป็น อยู่เป็น จัดการการเปลี่ยนแปลงได้

2. ศักยภาพตามฐานเชื่อของความเป็นข้าราชการ ประกอบด้วย ยึดประโยชน์สุขของประชาชนเป็นผลสัมฤทธิ์ของการครองตน หรือทำแล้วไม่เกิดโทษ (อนวัชชะ)

บทความนี้มุ่งเสนอแง่คิดที่แตกต่างเพื่อใช้เป็นฐานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โดยยึดแนวทางใกล้เคียงที่สุดคือรากศัพท์และฐานเชื่อทางศาสนา มาประมวลอธิบาย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความหลากหลายและเป็นฐานนำไปสู่ความสมดุล ไม่ให้จมหรือโน้มเอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง ถือเป็นการนำเสนอแบบยั่วเพื่อแย้ง และในขั้นต่อไปหากมี

ผู้สนใจศึกษาต่อเนื่องก็จำเป็นที่จะต้องนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปจัดทำกรอบแนวทางการวัด (Measurement Template) และนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป.

เอกสารประกอบการนำเสนอและแนะนำให้ศึกษาเพิ่มเติม

พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 6)

2532 .กรุงเทพ, มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 11)

2546 .กรุงเทพ, มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ราชบัณฑิตยสถาน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (พิมพ์ครั้งที่ 6) 2539.

กรุงเทพ, อักษรเจริญทัศน์ อจท.จำกัด

ราชบัณฑิตยสถาน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (พิมพ์ครั้งที่ 1) 2546.

กรุงเทพ, นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นจำกัด

ราชบัณฑิตยสถาน พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พิมพ์

ครั้งที่ 2) 2540. กรุงเทพ, หจก.อรุณการพิมพ์

Sen Amartya Kumar. Development as Freedom. 1999, Oxford University Press

Ulrich David. Human Resource Champion. 2005, HBS Press



66 แนวทางการสร้างสมรรถนะองค์การ

รศ. ดร. ศิริรัตน์ ชุณหะฉาย¹

สมรรถนะ (Competencies) หมายถึง ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคลอย่างอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ดังนั้น สมรรถนะองค์การของแต่ละตำแหน่งจึงมีความแตกต่างกัน เช่น สมรรถนะองค์การของผู้บริหารและของผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อกล่าวถึง “สมรรถนะองค์การ” (Organizational Competencies) จึงหมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการหรือมุ่งหวังจากบุคลากรในองค์การ โดยมุ่งหวังให้บุคคลมีคุณลักษณะด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม แรงจูงใจ ฯลฯ ที่เหมาะสม

การกำหนด “สมรรถนะองค์การ” ต้องมีวิธีการที่สามารถจำแนกคนเก่งออกจากคนที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ หรือมีวิธีการที่สามารถให้บุคคลในองค์การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งต่าง ๆ ได้

“สมรรถนะองค์การ” สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

1. การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ “สมรรถนะองค์การ” มีบทบาทสำคัญโดยจะถูกนำมาพิจารณาเป็นปัจจัยหลักในการเลือกผู้สมัครเข้ามาทำงานในองค์การ หรือการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้หน่วยงานควรทำความเข้าใจ

¹ อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา จังหวัดนครปฐม

เข้าใจถึงหน้าที่และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อบทบาทของแต่ละตำแหน่ง เพื่อนำมากำหนดเป็นคุณสมบัติและคุณวุฒิของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งนั้นๆ เช่น การบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งผู้บริหารบางตำแหน่ง ที่มีหน้าที่หลักคือ “การพัฒนาบุคลากร” ดังนั้นสมรรถนะ(เฉพาะ) ที่องค์การควรกำหนด คือความต้องการบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติพิเศษด้านการพัฒนาบุคลากรตามโครงสร้างงาน คุณสมบัติเหล่านี้ควรแสดงเป็นข้อมูลสำหรับผู้สมัครได้พิจารณาถึงความเหมาะสมของตนเองกับตำแหน่งนั้นๆ

เครื่องมือสำหรับใช้กำหนด “สมรรถนะองค์การ” เพื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลมีหลายอย่าง ที่สำคัญในบรรดาเหล่านั้น คือแบบคำอธิบายรายละเอียดของงาน (Job Profile) Job Profile เป็นเครื่องมือที่ต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งนั้นๆ กำหนดขึ้น ผู้ทำหน้าที่กำหนด Job Profile อาจจะต้องนำคำอธิบายงาน (Job Description) มาใช้ประกอบในการกำหนดรายละเอียดของงาน (Job Profile) ด้วย

คำอธิบาย Job Profile จะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นรายละเอียดของงานตามคำอธิบายงาน (Job Description) และส่วนที่เป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะที่องค์การมุ่งหวัง และต้องการให้ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งนั้นๆ มี โดยสมรรถนะหลักคือคุณลักษณะสำคัญของบุคคลที่จะขาดไม่ได้สำหรับการทำงานในองค์การ ส่วนสมรรถนะเฉพาะมักเป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ปรากฏใน Job Description เช่น การรับสมัครหรือการเลื่อนตำแหน่งบุคคลในระดับที่ต้องทำหน้าที่รับผิดชอบงาน หรือโครงการที่ใช้งบประมาณจำนวนมาก เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการ นอกจากบุคคลนั้นต้องมีสมรรถนะเฉพาะในเรื่อง “การบริหารจัดการทรัพยากร” และยังต้องมีสมรรถนะเฉพาะที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของงานในตำแหน่งนั้นๆ รวมทั้งต้องมีสมรรถนะหลักในเรื่องต่างๆ ดังแสดงในตารางตัวอย่างต่อไปนี้

ตาราง 1 ตัวอย่างสมรรถนะขององค์การที่ใช้เป็นเกณฑ์การคัดเลือกบุคคล

สมรรถนะ	ระดับความสำคัญที่มีในบุคคล		
	สูง	กลาง	ต่ำ
1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)			
1.1 การปรับตัว : ความเต็มใจและความสามารถในการสร้างประสิทธิภาพงานและการปรับตัวให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง			

สมรรถนะ	ระดับความสำคัญที่มีในบุคคล		
	สูง	กลาง	ต่ำ
1.2 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ : ความเข้าใจในการให้บริการที่สนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ			
1.3 การสื่อสาร : การสื่อสารที่ชัดเจน และการรับรู้ข้อมูลที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร			
1.4 ความตระหนักในความสำคัญขององค์กร : ความเข้าใจเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานขององค์กร			
1.5 การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา : ความสามารถในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กร			
1.6 การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน : ความเข้าใจถึงความสำคัญของผลลัพธ์ของงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ งบประมาณ และความสำเร็จขององค์กร			
1.7 ทีมงาน : ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดีและความสามารถสร้างผลงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน			
2. สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies)			
2.1 การจัดการทรัพยากร : ความสามารถในการจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร			
2.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ : ความสามารถในการมองภาพการพัฒนาในระยะยาว ความสามารถในการประเมินการพัฒนา และการกำหนดแนวทางการพัฒนา			
2.3 ภาวะผู้นำ : ความสามารถเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในทางสร้างสรรค์			
2.4 การสร้างผลกระทบ : ความสามารถในการแนะนำชักชวน หรือมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผู้อื่น			

สมรรถนะ	ระดับความสำคัญที่มีในบุคคล		
	สูง	กลาง	ต่ำ
2.5 การพัฒนาองค์การ : ความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนาผลงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง			
2.6 นวัตกรรม : ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การปรับตัวอย่างรวดเร็วรองรับการเปลี่ยนแปลง และความเป็นผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลง			
2.7 การพัฒนาผู้อื่น : ความตั้งใจในการทำงานเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้อื่นในระยะยาว			
2.8 การสร้างความสัมพันธ์ : การพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การ			

2. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน องค์การสามารถคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ โดยการตรวจสอบคุณสมบัติทั้งด้านวุฒิการศึกษา ความสามารถทั่วไปและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยอาจศึกษาจากแฟ้มประวัติบุคคลตามแนวทางสมรรถนะองค์การที่แสดงในตาราง 1 และใช้วิธีการสอบถามหรือสัมภาษณ์จากผู้สมัครเพื่อประเมินว่าบุคคลมีความเข้าใจสมรรถนะขององค์การเพียงใด และประเมินว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติตรงตามคุณลักษณะที่องค์การมุ่งหวังและต้องการหรือไม่

เครื่องมือที่ใช้เพื่อประเมินสมรรถนะบุคคล อาจใช้แนวคำถาม หรือแนวการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะองค์การในรายการ Competency profile และแบบบันทึกประวัติส่วนบุคคล การใช้เครื่องมือนี้ควรพิจารณาเลือกตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะประเด็นสำคัญจริงๆ มาถามผู้สมัคร ในแต่ละสมรรถนะจะมีรายละเอียดคำถามตามตัวชี้วัดที่สามารถวัดระดับสมรรถนะของผู้สมัครได้ การสอบถามหรือสัมภาษณ์ควรใช้คำถามเดียวกันกับผู้สมัครทุกคน ไม่ว่าจะเป็นการถามถึงสิ่งที่ผู้สมัครได้เคยทำมาก่อน สิ่งที่ได้รู้สึกรับรู้ได้ รวมถึงผลลัพธ์ของงานที่เคยทำมา พฤติกรรมและความสามารถตามรายการใน Competency profile ซึ่งสามารถเปรียบเทียบและพิจารณาได้ว่าผู้สมัครมีความสามารถในแต่ละสมรรถนะระดับใด ตัวอย่างรายการที่ใช้ในการประเมินระดับความสามารถของผู้สมัคร มีดังนี้

ตาราง 2 ตัวอย่างแนวการสัมภาษณ์ผู้สมัครเพื่อประเมินเข้าสู่องค์การ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)	
ประเด็นสมรรถนะ	แนวคำถาม
1.1 การปรับตัว	1. ท่านใช้เวลานานเพียงใดในการปรับตัวเองให้เข้ากับ ความคาดหวังของคนอื่น 2. ท่านใช้เวลาในการปรับตัวเองเข้ากับสถานการณ์อย่างไร 3. ท่านมีวิธีการอย่างไร หากจำเป็นต้องเปลี่ยนแนวความคิด หรือวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่มีลำดับความสำคัญใหม่
1.2 การให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการ	1. ท่านทราบความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างไร ท่าน ตอบสนองความต้องการนั้นอย่างไร จึงจะทำให้ผู้รับ บริการมีความพึงพอใจ 2. ท่านบริหารเวลาอย่างไรในการให้บริการกับผู้รับบริการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ 3. อธิบายแนวทางการสนับสนุนการทำงานขององค์การ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับ องค์การ แม้ว่าอาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้นภายใน องค์การ
1.3 การสื่อสาร	1. อธิบายสถานการณ์ที่ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ การสื่อสารภายในองค์การ 2. ยกตัวอย่างสถานการณ์สำคัญที่ต้องใช้การสื่อสารทำ ความเข้าใจเป็นพิเศษ 3. ท่านให้ความสำคัญต่อการสนทนากับบุคคลอื่น และต้อง ทำความเข้าใจกับข้อความหรือข้อคิดเห็นเหล่านั้น อย่างไร
1.4 ความตระหนักใน ความสำคัญของ องค์การ	1. อธิบายวัฒนธรรมองค์การและยกตัวอย่างวิธีการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จภายใต้วัฒนธรรมนี้ 2. อธิบายขั้นตอน แนวทางการทำงานใหม่ๆ ความคิด ริเริ่มใหม่ๆ ที่ท่านวิเคราะห์หรือประเมินแล้วว่าสามารถ นำมาปฏิบัติได้

ประเด็นสมรรถนะ	แนวคำถาม
	3. ท่านนำความรู้มาใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรเมื่อจำเป็นอย่างไร
1.5 การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา	1. ท่านให้เวลาในการทำความเข้าใจกับการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา และการตัดสินใจแก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างไร 2. อธิบายการจัดแบ่งเวลาในการวิเคราะห์ปัญหาและการหาแนวทางแก้ไข 3. ท่านทำอย่างไรกับสถานการณ์ที่ท่านต้องแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจที่อาจต้องใช้การคิดวิเคราะห์ความเหมาะสมด้วยความรอบคอบ
1.6 การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน	1. อธิบายการกำหนดเป้าหมาย และการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2. อธิบายการใช้เวลาในการปรับปรุงการทำงาน 3. อธิบายการปรับปรุงการทำงานในหน่วยงาน 4. อธิบายแนวทางการปรับปรุงการทำงาน โดยใช้ ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อผลลัพธ์ขององค์กร
1.7 ทีมงาน	1. อธิบายการใช้เวลาในการทำงานให้สำเร็จในฐานะสมาชิกของทีมงาน 2. อธิบายวิธีการในการทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ในฐานะเป็นสมาชิกหรือหัวหน้าคณะทำงาน ให้อธิบายสถานการณ์ซึ่งอาจจะเกิดข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ท่านแก้ไขอย่างไร
2. สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies)	
2.1 การจัดการทรัพยากร	1. อธิบายสถานการณ์ที่ท่านนำแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2. เมื่อท่านต้องจัดการกับทรัพยากรในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นคน วัสดุ อุปกรณ์หรือทรัพย์สินขององค์กร ท่านมีวิธีการอย่างไร

ประเด็นสมรรถนะ	แนวคำถาม
	3. หากหน่วยงานหรือฝ่ายของท่านไม่มีทรัพยากรเพียงพอ ท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหา จัดหา หรือจัดการ ทรัพยากรเพื่อการบริหารโครงการอย่างไร 4. ท่านมีขั้นตอนในการนำสมาชิกจากองค์กรอื่นหรือผู้ที่ เกี่ยวข้องอื่นๆ หรือเครือข่าย ให้เข้ามาร่วมกันทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไร
2.2 การคิดเชิงกลยุทธ์	1. อธิบายโอกาสการพัฒนาองค์การพร้อมบอกถึงวิธีการ ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างการพัฒนาให้กับองค์การ 2. อธิบายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในระยะยาวขององค์การ 3. อธิบายการใช้เวลาในการทำความเข้าใจกับภารกิจของ องค์การ
2.3 ภาวะผู้นำ	1. สถานการณ์ใดที่ท่านต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มเพื่อให้ งานบรรลุวัตถุประสงค์ 2. อธิบายถึงสถานการณ์ที่ท่านสามารถทำให้สมาชิกใน ทีมงานได้เห็นผลการทำงานของท่าน 3. อธิบายถึงวิธีการและสถานการณ์ที่ท่านสามารถสร้าง แรงบันดาลใจให้กับทีมงานเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้
2.4 การสร้างผลกระทบ	1. อธิบายสถานการณ์เร็ว ๆ นี้ที่ท่านสามารถชักชวนบาง คน หรือบางกลุ่มให้มาร่วมทีมทำงานได้ 2. อธิบายการจัดแบ่งเวลาปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ ที่ สามารถสร้างผลกระทบต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในเรื่อง ที่สำคัญได้ 3. อธิบายแนวคิดในสถานการณ์ที่จำเป็นที่ท่านต้องการ สร้างผลกระทบให้เกิดกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มต่างๆ ในองค์กร
2.5 การพัฒนาองค์การ	1. อธิบายถึงปัญหาขององค์การ และวิธีการในการจัดการ 2. อธิบายสถานการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามแผนที่

ประเด็นสมรรถนะ	แนวคำถาม
	วางไว้ ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดประเด็นการแก้ปัญหาใหม่ 3. อธิบายแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ
2.6 นวัตกรรม	1. อธิบายสิ่งที่ท่านได้คิดค้นสิ่งใหม่ที่แตกต่างให้กับองค์การ และสามารถสร้างผลงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2. ท่านใช้เวลาในการริเริ่มแนวคิดหรือวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาในงานอย่างไร 3. อธิบายถึงปัญหาใหม่ๆ ที่ไม่สามารถนำแนวทางแก้ปัญหาเดิมมาใช้ได้ และท่านมีวิธีการแก้ไขได้อย่างไร
2.7 การพัฒนาผู้อื่น	1. ท่านทำอย่างไร และใช้เวลาอย่างไรในการอบรมแนะนำบุคลากรเพื่อช่วยให้เขาสามารถปรับปรุงทักษะ หรือผลงาน 2. ท่านมีวิธีการอย่างไรในการให้ข้อมูลย้อนกลับถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 3. ท่านมีวิธีการแก้ไขอย่างไรหากได้รับรู้ข้อผิดพลาดในการทำงานของสมาชิกในทีม
2.8 การสร้างความสัมพันธ์	1. อธิบายถึงสถานการณ์ที่ท่านได้พัฒนาความสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายเกิดความพอใจ ท่านสร้างความสัมพันธ์นั้นอย่างไร 2. เวลาใดที่ท่านต้องอาศัยและขอความร่วมมือจากทีมงานหรือเครือข่าย เพื่อให้งานดำเนินไปได้หรือแก้ปัญหาได้ 3. ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ท่านได้สร้างความสัมพันธ์หรือความร่วมมือจากทีมงานหรือผู้รับบริการ

3. การเรียนรู้ และการพัฒนา สมรรถนะองค์การสามารถพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ และสามารถนำไปใช้ปรับปรุงผลงานขององค์การได้ตลอดเวลา นอกจากนี้สมรรถนะองค์การยังช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้องค์การต้องนำ “สมรรถนะองค์การ” มากำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ สมรรถนะองค์การที่ได้จากการสัมภาษณ์ในขั้นตอนของการคัดเลือกบุคคล หรือ

การประเมินสมรรถนะบุคคลนั้น หน่วยงานควรทำบันทึกผลงานรายบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผลการประเมินนี้สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในโอกาสต่อไปได้ และยังสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบและวิเคราะห์สมรรถนะบุคคลเพื่อการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้แก่บุคคลต่อไป

เครื่องมือที่ใช้วัดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรอาจใช้แนวทางตามแบบประเมินสมรรถนะบุคคล (ตาราง 2) ได้ แต่ควรนำมาปรับให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ เช่น เพื่อวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้และการพัฒนา อาจต้องปรับเครื่องมือให้เป็นแบบประเมินสมรรถนะตนเอง เพื่อให้ผลการประเมินตนเองสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไปได้

ตาราง 3 ตัวอย่างของแบบประเมินสมรรถนะตนเอง

ประเด็นสมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะบุคคล			ความคิดเห็นต่อการพัฒนา/ความต้องการการพัฒนา
	พอใช้	ดี	ดีมาก	
การปรับตัว				
1. ความต้องการในการปรับตัว 2. ความสามารถในการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง 3. วิธีการหรือมีแนวทางในการปรับตัว 4. มีกลยุทธ์ในการปรับตัว				
การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ				
1. ความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ 2. ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ 3. การสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับผู้รับบริการ 4. แนวทางที่สนองความต้องการของผู้รับบริการในระยะยาว				
การสื่อสาร				
1. การสื่อสารให้ผู้รับบริการเข้าใจได้อย่างชัดเจน 2. การเป็นผู้รับฟังที่ดี				

ประเด็นสมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะบุคคล			ความคิดเห็น ต่อการพัฒนา/ ความต้องการ การพัฒนา
	พอใช้	ดี	ดีมาก	
3. ความสามารถในการทำความเข้าใจใน ประเด็นสำคัญ 4. การสื่อสารและการปรับตัวเข้าสู่ สถานการณ์				
ความตระหนักต่อองค์การ				
1. ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างงานของ ตน 2. ความเข้าใจงานอื่นนอกเหนือจากงานที่ ทำ 3. ความเข้าใจสภาพความเป็นจริงของ องค์การ 4. ความเข้าใจในงานสำคัญขององค์การ				
การตัดสินใจและการแก้ปัญหา				
1. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา 2. ความสามารถในการวิเคราะห์ความ สัมพันธ์ของปัญหา 3. ความสามารถในการวิเคราะห์และวาง แผนการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน				
การมุ่งผลลัพธ์ของงาน				
1. สามารถทำงานให้บรรลุตามที่องค์การ มุ่งหวัง 2. ความสามารถในการปรับปรุงงาน นอกเหนือจากบทบาทที่คาดหวัง 3. ความสามารถในการวางแผนทางการ ทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4. ความสามารถในการปรับปรุงผลงานที่ทำ 5. การวางแผนเป้าหมายที่สำคัญสำหรับ องค์การและหาโอกาสทำให้สำเร็จ				

ประเด็นสมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะบุคคล			ความคิดเห็นต่อการพัฒนา/ความต้องการการพัฒนา
	พอใช้	ดี	ดีมาก	
ทีมงาน				
1. การมีความร่วมมือกับทีมงาน 2. การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในทีม 3. การนำสมาชิกจากกลุ่มอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในทีม 4. การกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ของงานอย่างมีคุณภาพ 5. ความสามารถในการสร้างทีมงานให้มีความเหนียวแน่น				
การจัดการทรัพยากร				
1. วิธีการบริหารทรัพยากรองค์การที่มีข้อจำกัด 2. วิธีการบริหารทรัพยากรจากภายในและภายนอกให้เกิดประโยชน์ 3. วิธีการใช้ทรัพยากรร่วมกับฝ่ายอื่น 4. วิธีการบริหารทรัพยากรในระยะยาว				
ความคิดเชิงกลยุทธ์				
1. ความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การ 2. ความสามารถปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ 3. มีกลยุทธ์การทำงานที่ชัดเจน 4. การมีทฤษฎีและแนวคิดสำหรับปรับใช้เพื่อการพัฒนาองค์การระยะยาว 5. ความเข้าใจถึงผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อองค์การ				

ประเด็นสมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะบุคคล			ความคิดเห็นต่อการพัฒนา/ความต้องการการพัฒนา
	พอใช้	ดี	ดีมาก	
ภาวะผู้นำ				
1. การพูดคุยและชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคคลอื่น 2. แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 3. การให้การสนับสนุนกลุ่ม 4. ความสามารถแสดงในการตัดสินใจแก้ปัญหา 5. วิธีการสื่อสารแนวคิด วิสัยทัศน์				
การพัฒนาองค์กร				
1. การมองหาโอกาสในการปรับปรุงองค์กร 2. ทักษะคิดเชิงบวกต่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร 3. ความรับผิดชอบต่องาน 4. การมองหาปัจจัยสนับสนุนองค์กรจากภายนอก				
นวัตกรรม				
1. วิธีการขยายผลและการสร้างกระบวนการทำงาน 2. ความสามารถในการริเริ่มและพัฒนาแนวทางใหม่ในการทำงาน				
พัฒนาคนอื่น				
1. ความสามารถในการชี้ชวนผู้อื่นในการพัฒนางาน 2. ความสามารถในการประเมินผลกระทบจากการกระทำของตนต่อบุคคลอื่น				

ประเด็นสมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะบุคคล			ความคิดเห็น ต่อการพัฒนา/ ความต้องการ การพัฒนา
	พอใช้	ดี	ดีมาก	
3. มีวิธีการในการพัฒนาบุคคลอื่น				
การสร้างความสัมพันธ์				
1. การสร้างความสัมพันธ์ในงานอย่างเป็นทางการ				
2. การสร้างความสัมพันธ์ในงานอย่างไม่เป็นทางการ				
3. การพัฒนาความสัมพันธ์เพื่อให้ทุกฝ่ายสมประโยชน์				
4. การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม				

4. การบริหารผลงาน หมายถึง “กระบวนการสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์การถึงวิธีการทำงาน และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น” วิธีการที่นำมาใช้ในการบริหารให้เกิดผลงานควรใช้ทั้งวิธีการประเมินสมรรถนะองค์การและวิธีการอื่นๆ รวมถึงวิธีการสื่อสารสิ่งที่องค์การมุ่งหวังเพื่อให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สามารถสร้างผลงานความสำเร็จให้กับองค์การได้ ดังนั้นการประเมินสมรรถนะองค์การจึงเป็นการประเมินพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์การ การบริหารผลงานที่มีประสิทธิภาพควรกระทำอย่างต่อเนื่อง จึงจะสามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามที่องค์การมุ่งหวังได้

เพื่อให้เข้าใจถึงการกำหนดสมรรถนะองค์การมากยิ่งขึ้น จะขอยกตัวอย่างสมรรถนะองค์การสำหรับผู้บริหาร กรอบสมรรถนะองค์การสำหรับผู้บริหารที่จะเสนอต่อไปนี้เป็นเพียงตัวอย่างซึ่งหน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะองค์การเพื่อการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร และใช้ประเมินผลเพื่อการพัฒนาเส้นทางอาชีพของบุคลากรต่อไป

1. สมรรถนะหลักของผู้บริหาร

เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการนำหน่วยงาน เป็นผู้กำหนด วิสัยทัศน์ แนวทางการทำงานที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ และยังส่งเสริมการพัฒนาองค์กรเพื่อเป้าหมายความสำเร็จในองค์กร ดังนั้นควรมีประเด็นและเกณฑ์การวัดความสำเร็จที่แสดงออกได้ถึงสมรรถนะหลักขององค์กร ดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก	เกณฑ์วัดความสำเร็จตามสมรรถนะหลัก
1. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	■ มีการกำหนดคุณภาพงาน เป้าหมายความสำเร็จในงานของตนเอง และผู้ร่วมงาน ■ การจัดลำดับงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
2. ความยืดหยุ่นและการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง	■ วิธีการในการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ■ การกำหนดมาตรฐานหรือตัวอย่างของการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
3. ความรับผิดชอบ	■ การระบุมความรับผิดชอบที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน ■ ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในตำแหน่งหน้าที่
4. ความซื่อสัตย์สุจริต	■ มาตรฐานการสร้างเชื่อมั่นต่อสังคม เช่น การไม่ใช้ประโยชน์จากตำแหน่งเพื่อสร้างประโยชน์ส่วนตน ■ แนวทางการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะที่ไม่สร้างความเสียหายต่อทางราชการ ■ การปฏิบัติต่อประชาชน ผู้รับบริการ และบุคคลอื่นอย่างเป็นธรรม ■ การใช้ข้อมูลการสำรวจและประเมินผลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อการปรับปรุงงาน และมีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ
5. ความเป็นกลาง	■ ความพยายามในการระงับหรือไม่สร้างสถานการณ์ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายที่มีความคิดเห็น ความเชื่อที่แตกต่าง ■ การสนองตอบต่อข้อขัดแย้งทางสังคมโดยการยึดถือนโยบายและกฎหมายเป็นหลักการสำคัญ ■ แสดงความเห็นต่อสถานการณ์ความขัดแย้งด้วยข้อมูล

สมรรถนะหลัก	เกณฑ์วัดความสำเร็จตามสมรรถนะหลัก
	ที่เป็นจริงมากกว่าการแสดงความรู้สึกและความเชื่อส่วนตัว
6. การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ	- กำหนดทิศทางการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร - กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาที่นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลงานขององค์กร - มีการแสดงออกถึงคุณค่าของบุคคลและบุคลากรด้านทักษะการทำงาน ความคิดอย่างเป็นระบบ การบูรณาการแนวทางบริหาร
7. การเคารพในตนเองและผู้อื่น	- การยอมรับในคุณค่าของความแตกต่าง ความเสมอภาคของตนเองและผู้อื่น - การประสานงานกับบุคคลอื่นด้วยความเป็นกัลยาณมิตร

2. สมรรถนะองค์การเฉพาะตำแหน่งผู้บริหาร

องค์กรมีความจำเป็นต้องกำหนดสมรรถนะเฉพาะสำหรับผู้บริหารขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่ในการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ องค์ประกอบของสมรรถนะเฉพาะที่มุ่งหวังให้ผู้บริหารได้แสดงออกเพื่อความสำเร็จขององค์กรมีตัวอย่าง ดังนี้

สมรรถนะเฉพาะ	เกณฑ์วัดความสำเร็จ
1. ทิศทางการบริหาร	- การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างต่อเนื่อง - การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร และสื่อสารให้ได้รับทราบกันอย่างทั่วถึงและชัดเจน - การสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรม โครงการ ทรัพยากร ตลอดจนความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่รับผิดชอบได้รับทราบ

สมรรถนะเฉพาะ	เกณฑ์วัดความสำเร็จ
	■ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางการบริหารองค์การ
2. การพัฒนาบุคลากร	■ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการอบรมเพื่อการพัฒนาทักษะ ความสามารถเพื่อความสำเร็จของงาน ■ การเปิดเวทีให้มีการแนะนำ การสอนงานแก่บุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อความสำเร็จขององค์การ ■ การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งสำคัญๆ ■ การมีระบบและกลไกรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ทั้งช่องทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
3. การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร	■ การสร้างและพัฒนาสิ่งแวดล้อมการทำงานเพื่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์การ ■ การยอมรับความสามารถของบุคลากร และให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ
4. การกระจายอำนาจ	■ การวิเคราะห์ภาระงานเพื่อกำหนดความเหมาะสมของตำแหน่ง และการมอบอำนาจ และกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ■ แนวทางการกำหนดระบบและกลไกการติดตาม และตรวจสอบผลการดำเนินงานที่ได้มอบหมายและกระจายอำนาจ ■ การประเมินผลลัพธ์ของงานตามที่ได้มอบหมายและการกระจายอำนาจ
5. การจัดการความขัดแย้ง	■ การประสานงานอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ และเพื่อรับทราบผลการดำเนินงานจากการจัดสรรทรัพยากรการกระจายอำนาจ ■ การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรและทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ ■ การอธิบายทำความเข้าใจร่วมกันถึงข้อขัดแย้งที่อาจจะ

สมรรถนะเฉพาะ	เกณฑ์วัดความสำเร็จ
	เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ■ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่สามารถสร้างผลลัพธ์ให้เป็นที่พอใจ
6. การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา	■ การกำหนดรูปแบบการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ■ การสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กรที่เป็นไปบนพื้นฐานของความเคารพและศรัทธา

แหล่งข้อมูล

<http://www.pao.gov.ab.ca/learning/competencies/apscomp/aps-competencies.pdf>

(Competency Implementation Guide, 2004)

<http://www.dpc.wa.gov.au/psmd/pubs/exec/competceo/ceocontents.html> (Ministry of the Premier and Cabinet, Government of Western Australia, 2004., Public Sector Management Division, **Chief Executive Competency Framework.**



H R มืออาชีพตามนิยาม Competency

ว่าที่ ร.ต.สมชาย พุกผล¹

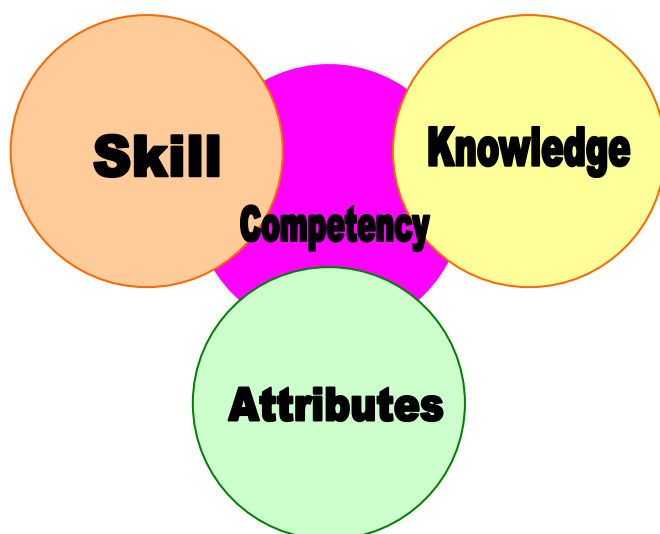
ในปัจจุบันหลายท่านที่ทำงานในด้าน HRM คงรู้จักคำว่า Competency เป็นอย่างดี องค์กรทั้งในภาครัฐ และเอกชน ได้ให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความสามารถของบุคลากรในองค์กรมาสู่ภาคปฏิบัติ ทั้งในรูปแบบที่จัดทำขึ้นเอง โดยส่งบุคลากรไปอบรมเรียนรู้มา เพื่อมาจัดทำ หรือในบางองค์กรก็ได้ว่าจ้างที่ปรึกษา มาจัดทำ Competency Management ให้ โดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งมั่นเข้าสู่ระบบมาตรฐาน ISO เพราะในระบบมาตรฐาน ISO ใหม่ๆ ได้มีการกล่าวถึงในเรื่องความสามารถของบุคลากรที่มีต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการ โดยระบุไว้ในข้อกำหนดของระบบ เช่น ISO 9001 : 2000 หรือ ISO/TS 16949 เป็นต้น

เพราะอะไร ? ที่ทำให้คนที่ทำงานด้าน HRM ต้องมีความรู้ และมีความเข้าใจเป็นอย่างดีในเรื่องของ Competency นี้ ตอบง่ายๆ ในวันนี้ Competency Management เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งอยู่ในกลุ่ม Performance Management System ซึ่งจะมีเรื่องของ Balanced Scorecard & KPI ร่วมอยู่ด้วย และทำไม Competency จึงถูกนำมาเป็นตัวช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ทั้งที่ในความหมายที่ทุกท่านคุ้นเคยของคำว่า Competency หรือ Competence ก็คือความสามารถ ศักยภาพสมรรถนะ แล้วแต่ที่จะสะดวกเรียกกัน แต่ความหมายที่ได้มาจากแหล่งศัพท์ ให้ความหมายไว้ว่า Competency : The quality of being adequately

¹ วิทยากรและที่ปรึกษาอิสระด้าน Human Resource, Training System, (E-mail Address : chaiphuk@hotmail.com)

or well qualified physically and intellectually นั่นคือ ” คุณภาพของการเป็นอยู่ หรือมีคุณสมบัติ ทางกายภาพและทางปัญญา ” ความหมายอาจเข้าใจยากสักหน่อย ผมจึงขอให้ความหมายของ Competency ในทัศนะของผมไว้เท่าที่เข้าใจดังนี้

Competency คือ “ความสามารถของบุคคลที่ปรากฏให้เห็นในเชิงของ ความรู้ (Knowledge) สู้ทักษะ (Skill) ซึ่งมีคุณลักษณะ (Attributes) ที่มีความสัมพันธ์ โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถวัด และสังเกตได้



ทั้งนี้ผมให้ความสำคัญของความสามารถ ที่วัดผลหรือสังเกต (ประเมิน) ได้ หลายองค์กรที่ได้พยายามศึกษาในเรื่องนี้ไม่ว่าด้วยวิธีการใดๆ ต่างก็มุ่งหวังที่จะใช้เป็น มาตรฐานในการประเมินศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อที่องค์กรจะได้มีวิธีในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังสามารถกำหนดวิธีการใช้ทรัพยากร การใช้โอกาส (Opportunity) ที่ได้มาอย่าง สัมฤทธิ์ผล รวมถึงการสร้างทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และแผน กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งในบางองค์กรยังนำไปต่อยอดกับกระบวนการกำหนดดัชนีชี้วัด ความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร (KPI) อีกด้วย เมื่อเห็นความสำคัญเช่นนี้ นักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องการเป็นมืออาชีพ ต้องทำความเข้าใจกับคุณลักษณะของตนเอง ตามคำนิยามในแบบของ Competency ซึ่งจะมีอยู่ 5 ด้าน คือ

1. เป็นผู้กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
2. เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Expert)

3. เป็นผู้นำที่เด็ดเดี่ยว (Leader)
4. เป็นนักธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Business)
5. เป็นผู้สนับสนุนอย่างเป็นทางการ (Advocate)

ณ เวลานี้ทุกท่านมีครบทั้ง 5 ด้านหรือไม่ เพื่อความพร้อมสู่ HR Professional ซึ่งผมจะทำความเข้าใจในมุมมองรายละเอียดของแต่ละด้าน ดังนี้

- **เป็นผู้กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง (Change Agent)**

ต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลง และพร้อมน้อมรับการปรับปรุงการทำงาน (Manages Change) รู้จักนำข้อมูลที่มีมาวิเคราะห์ (Analyzes) เชิงสถิติ รับฟัง และให้คำปรึกษา (Consults) สามารถสร้างแรงจูงใจ (Influences Other) เพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือในการสร้างงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประสิทธิผล (Use Coalition Skills)

- **เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Expert)**

ต้องเป็นผู้ชำนาญการในงานทรัพยากรมนุษย์ มีจรรยาบรรณ เข้าใจข้อกำหนดการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Knows HR Principles) ขององค์กรดี รวมถึงการแนะนำจากลูกค้า (Customer Oriented) นำมาผสมผสานกับธุรกิจองค์กร จัดเป็นคู่มือ (Applies Business Procedure) ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรด้านต่างๆ (Manages Resources) ที่มี โดยอาศัยเครื่องมือ (Uses HR Tools) มาช่วยให้งานในหน้าที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

- **เป็นผู้นำที่เด็ดเดี่ยว (Leader)**

ต้องเป็นผู้นำที่กล้าเสี่ยง (Takes Risks) บนพื้นฐานของหลักการ (Ethical) อย่างหาเหตุผลเด็ดเดี่ยว (Decisive) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ (Creates Trust) อันเป็นการส่งเสริมให้ทีมงานในสังกัดมีการพัฒนา (Develops Staff) อย่างเข้มแข็ง

- **เป็นนักธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Business)**

ต้องเป็นนักธุรกิจที่สามารถกำหนดภารกิจ (Mission Oriented) และวางแผนงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planner) ได้ อีกทั้งต้องสามารถปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน (Systems Innovator) ให้กระชับ ชัดเจน ด้วยความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน (Understands Team Behavior) ในทุกระดับ

- **เป็นผู้สนับสนุนอย่างเป็นทางการ (Advocate)**

ต้องเป็นผู้สนับสนุน ที่สามารถนำความแตกต่างมาทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Values Diversity) รู้จักการประสานเพื่อยุติข้อขัดแย้ง (Resolves Conflict) อย่างรวดเร็ว

ใช้วิธีการสื่อสารในช่องทางที่เหมาะสม (Communicates Well) เคารพในความคิดเห็น และสิทธิของบุคคลอื่น (Respects Others)



ในความเป็น HR Professional ในแง่มุมของความสำเร็จแต่ละด้าน ไม่ได้มีความหมายในเชิงของลำดับความสำคัญ 1,2,3.....5 แต่อย่างใด ผมมองว่าในทุกด้านมีความสำคัญเท่ากันหมด เปรียบได้กับจิ๊กซอส์ 1 รูป (HR Professional) ประกอบไปด้วยจิ๊กซอส์ 5 ชิ้นมารวมกัน หากขาดชิ้นใดชิ้นหนึ่ง ก็คงมองไม่เป็นรูปภาพที่สวยงาม ผมจึงให้ความสำคัญเท่ากันหมดทั้ง 5 ด้าน เพราะหากขาดด้านใดด้านหนึ่งไป คงพูดได้ไม่เต็มปากว่า “เราเป็นมืออาชีพ” ซึ่งความหมายในแต่ละด้านมีดังนี้



จิ๊กซอส์ ชิ้นที่ 1 เป็นผู้ที่กล้าเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ต้องยอมรับว่าโลกไม่เคยหยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงไปทุกเสี้ยววินาที ผู้ที่ไม่กล้าที่จะอย่าท้าทายไปข้างหน้า คงเฝ้าที่จะยืนอยู่กับที่ ก็จะกลายเป็นผู้ที่กำลังล่าถอยหลังอย่างไม่รู้ตัว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับการคาดหวังจากทุกองค์กรที่จะเป็นผู้ที่สามารถสรรหา พัฒนา

รักษาไว้ซึ่งบุคลากร บนพื้นฐานของ “ คนคุณภาพ ” ไม่ว่าจะเป็นการสร้างแรงจูงใจ สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทไปเป็น คู่คิดด้านพัฒนากลยุทธ์ Strategic Partner และ ตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง Change Agent จากเดิมให้งานด้านธุรการเป็นบทบาทนำ ต้องมาช่วยคิดออกแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร การนำองค์กร และพัฒนาคน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องรอการกระตุ้นจากฝ่ายบริหารขององค์กร



จิ๊กซอส์ ชิ้นที่ 2 เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Expert) ในลำดับแรกก็ต้องมีความรู้ ความเข้าใจงานในหน้าที่ “สรรหา พัฒนา รักษาไว้ใช้ประโยชน์” นั่นคือต้องสามารถเขียนงานของตนได้ ไม่ว่าจะเป็นออกมาในรูปแบบของ คู่มือ JD หรือ Procedure ตามระบบมาตรฐานคุณภาพหรือข้อกำหนดของลูกค้า และนำมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรองค์กรในด้านต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยต้องรู้จักนำเอาเครื่องมือ HR Tools มาใช้ในงานด้วย บางท่านอาจสงสัยว่าอะไรบ้างที่เป็นเครื่องมือของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผมขอเสนอ HR Tools ที่หลายองค์กร หรือหลายท่านนำมาปรับใช้ซึ่งเป็นที่นิยมในปัจจุบัน อาทิ Job Description, Training, Career Planning & Development, Coaching, Balanced Scorecard & KPI, Learning Organization, Benchmarking, Broad banding เป็นต้น จะเห็นได้ว่าบางเครื่องมือใช้กันมาตั้งนานแล้ว และยังคงใช้ได้ต่อไปในอนาคต ขณะที่บางเครื่องมือก็พัฒนาขึ้นมารองรับการเปลี่ยนแปลง โดยให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน



จิกซอสส์ ชั้นที่ 3 เป็นผู้นำที่เด็ดเดี่ยว (Leader) อย่างที่เกริ่นไว้ในจิกซอสส์ ชั้นที่ 1 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ต้องมาช่วยคิดออกแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร การนำองค์กร และพัฒนาคนขององค์กร ในการออกแบบพัฒนาต้องคิดและทำอย่างมีนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำ (Leadership) กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเสี่ยง อย่างมีเหตุผล และเด็ดเดี่ยว ทำให้เกิดพลังในการกระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่น ร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร ที่พร้อมจะยอมทำไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร



จิกซอสส์ ชั้นที่ 4 เป็นนักธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Business) มีความหมายโดยนัยอย่างไร ? นักธุรกิจคือ “ผู้ที่มองเห็นโอกาสที่คนอื่นมองไม่เห็น และเก็บสะสมประสบการณ์มาประมวลผล” เห็นอย่างไร ? ประมวลผลอย่างไร ? เห็นเพื่อคาดการณ์และประเมินสถานการณ์เพื่อวางแผนป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยรู้ตัวตนของตนเองดี หรือการนำ SWOT มาช่วยประมวลวิเคราะห์งานของตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ และได้ผลออกมาเป็นแผนงานเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้มีโอกาสแข่งขันในทุกด้าน กับตนเอง กับทรัพยากรที่มี กับเพื่อนร่วมงาน กับหน่วยงานอื่น และที่สำคัญ ต้องสามารถวัดผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน การเป็นผู้นำกลยุทธ์ให้ได้ดี สิ่งที่สำคัญคือต้องได้รับการยอมรับ การไว้วางใจ อีกทั้งยังต้องเข้าใจในพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน พนักงาน (Understands Team Behavior) ด้วย เพื่อให้ทุกคนยินดีให้ความร่วมมือ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



จิกซอสส์ ชั้นที่ 5 เป็นผู้ให้การสนับสนุน (Advocate) ยังคงมีความหมายในบางเรื่องคล้าย จิกซอสส์ ชั้นที่ 4 เพราะต้องรู้ว่าจะสนับสนุนอะไร ? สนับสนุนอย่างไร ?

ต้องเกิดจากมุมมองที่เห็นโอกาส หรือเห็นความแตกต่างที่คนอื่นไม่เห็น นำมาสร้างมูลค่าเพิ่ม (Values Diversity) ให้ได้ นั่นคือการสนับสนุน ต้องรู้จักการให้โอกาส มองโลกในแง่ดี รับฟังข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาที่ดี มีวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมในเชิงสร้างสรรค์ รวดเร็วทันการณ์ และมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ เลือกกระทำการสิ่งใดตามที่ตนเองตระหนัก โดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง รวมถึงต้องเคารพในสิทธิของบุคคลอื่นเสมอ

ที่กล่าวมาในตอนต้นทั้งหมด คือบุคลิกภาพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ที่ต้องก้าวให้ทันโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งจำเป็นต้องปรับแนวการทำงานให้อยู่บนพื้นฐานของความสามารถหลัก หรือ Core Competency จากการทำงานแบบเดิมๆ มาเป็นในรูปแบบเชิงรุกมากขึ้น โดยต้องพัฒนาหน้าที่และความสามารถของตนเอง รู้จัก เข้าใจบุคคลรอบข้าง องค์กร และปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อแผนงาน รู้จักนำปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน มาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางป้องกันสำหรับอนาคต เมื่อเข้าใจและปฏิบัติได้ดังนี้ คุณก็คือ “นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ” (HR Professional) ที่หลายคน และหลายองค์กรต้องการ...ถึงวันนี้ ท่านพร้อมที่จะ Turn Pro. แล้วหรือยัง ?



หัวหน้างานที่เต็มเปี่ยมด้วยสมรรถนะ ขับเคลื่อนงานและองค์กร

ว่าที่ ร.ต.สมชาย พุกผล¹

ในฐานะที่ตัวผมเองเคยเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องมาก่อน ถึงปัจจุบันจะต้องมาบริหารจัดการงานซึ่งต้องมีทีมงาน หรือบรรดาลูกน้อง มากน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน แต่ในพื้นฐานการบริหารคน ผมไม่เคยลืมภาพของผู้บังคับบัญชา หรือลูกพี่ ที่มีบทบาทผ่านเข้ามาในชีวิตของผมในแต่ละยุคแต่ละสมัย ที่มีความแตกต่างกันในการบริหารจัดการลูกน้อง แน่แน่นอนว่ามีทั้งที่ดีมาก และดีน้อย ตัวผมเองมีความตั้งใจมั่นอยู่เสมอว่า หากได้มีโอกาสเป็นหัวหน้าคน จะต้องเป็นหัวหน้างานที่มีสมรรถนะสูง เป็นที่รักเคารพของลูกน้อง โดยได้พยายามนำรูปแบบของหัวหน้างานที่ผมคิดว่าดีอยู่ในหลายๆ ท่าน มาปรับใช้ในการบริหารคนของตนเอง ตลอด 10 กว่าปีที่ผ่านมาในการบริหารจัดการลูกน้อง พบว่ายังเต็มไปด้วยความยาก ต้องอดทน ไม่เป็นอย่างที่คิดเสมอไป เนื่องจาก “คน” ย่อมแตกต่างกันในความคิดหรือความรู้สึก ปัญหาหนึ่งที่หัวหน้างานจะพบได้บ่อย คือการไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากลูกน้อง เมื่อคุณมอบหมายงานให้ลูกน้องทำสักเรื่อง แล้วถูกลูกน้องปฏิเสธ หรือรับไปด้วยอาการไม่พอใจ และแสดงออกมาโดยท่าทีหรือสีหน้า ทำให้งานล่าช้า ไม่สำเร็จตามกำหนด นั่นเป็นสัญญาณบอกเหตุความไร้สมรรถนะ (Non - Competence) ของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของคุณ

¹ วิทยากรและที่ปรึกษาอิสระด้าน Human Resource, Training System (E-mail Address : chaiphuk@hotmail.com)

หัวหน้างานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยสมรรถนะ และมีพลังในการขับเคลื่อนงานขององค์กร ต้องรู้จักตนเองว่าควรวางตัวในตำแหน่งทางการทำงานและสังคมอย่างไร และต้องมีวิธีการจูงใจที่ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้ได้รับความร่วมมืออย่างเต็มใจของลูกน้องเพื่อให้ได้งานที่ดีกว่า เกิดความสามัคคี และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างได้ประสิทธิผล

วิธีตรวจสอบประเมิน เพื่อแสดงถึงการมีวิธีการจูงใจที่ดีแล้วหรือยังไม่ได้พอสำหรับหัวหน้างาน ดังต่อไปนี้

1. ยอมรับฝีมือของลูกน้องที่มีผลงานดี ไม่ว่าจะด้วยวาจาหรือทำเป็นตัวหนังสือก็ตาม
2. ย้ำความปลอดภัย ในฐานะหัวหน้างาน คุณต้องเป็นตัวแทนองค์กรที่ตระหนักถึงความปลอดภัยในการทำงานต้องมาเป็นอันดับแรก
3. ยอมรับความคิดเห็นที่ดีจากลูกน้องเสมอ
4. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดี มีการจัดระเบียบสถานที่ทำงานให้สะอาดเหมาะสม เรียบร้อยเสมอ
5. มีการประชุมปรึกษาเรื่องการมอบหมายงานอย่างสม่ำเสมอ โดยลูกน้องต้องสามารถมีส่วนร่วมในการรับมอบหมายงาน
6. เมื่อลูกน้องมีคำร้องทุกข์มาถึง อย่างหนึ่งนอนใจหรือเลื่อนเวลาในการพิจารณาออกไป เพราะจะทำให้ลูกน้องเสียกำลังใจ ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพในงานจะลดลง ให้ดำเนินการพิจารณาและหาทางแก้ไขในทันที
7. ปฏิบัติกับลูกน้องทุกคนอย่างยุติธรรม การที่คุณโปรดปรานลูกน้องคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดเป็นพิเศษ จะเป็นการทำลายเครือข่ายพลังในหมู่ของลูกน้อง และจะนำไปสู่ความล้มเหลวและเสียหายของงานได้
8. วางตนเป็นตัวอย่างในทุกเรื่องที่คุณทำ คุณต้องระลึกอยู่เสมอว่าลูกน้องสามารถนำการกระทำของคุณไปนินทาได้เสมอ และในทุกรูปแบบ การปฏิบัติตนที่เหมาะสมเท่าใดของคุณก็จะมีอิทธิพลต่อลูกน้องมากขึ้นด้วย
9. จัดบันทึก “สิ่งที่คุณต้องทำในวันนี้” อย่างเป็นระบบ และพยายามจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังให้เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง หากไม่ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ต้องทบทวน และมีคำตอบในวันรุ่งขึ้น

10. ทิ้งสติดิโน ก้าวเข้าหาลูกน้อง ทักทาย คุณในฐานะหัวหน้างานควร เริ่มต้นในการทักทายก่อนอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
11. สิ่งใดที่ลูกน้องของคุณทำได้ คุณต้องพร้อมที่จะร่วมทำ หรือทำได้ อย่าง เทียบเท่าหรือให้ดีกว่าทุกเรื่อง
12. สร้างสรรค์ให้เกิดทัศนคติในทางบวก โดยการที่คุณชื่นชมในผลงาน ของคุณ ทั้งองค์กร และลูกน้อง

ดังนั้น จะพบว่า หัวหน้างานที่เปี่ยมด้วยสมรรถนะนั้น “ต้องเก่งงาน และ เก่งคน” นั่นคือต้องมีความรอบรู้ในงาน มีสติ เป็นมิตร ยุติธรรม และทันคน โดยต้อง หลีกเลียงคำพูดที่ไม่จริงใจจากลูกน้อง เช่น “ใช้ครับพี่ ดีครับท่าน ทันครับผม เหมาะสม ครับเจ้านาย” ถามตัวคุณเองว่ายังอยากได้ยินคำพูดอย่างนี้จากลูกน้องของคุณอีกหรือเปล่า ? ในตอนท้ายนี้ผมขอฝากกลอนเตือนใจหัวหน้างาน ซึ่งได้มาจากการ Forward E-Mail ดังนี้

“เรื่อก็หาว่าล้าหน้า ชำก็ว่าอืดอาด
โง่ก็ถูกตวาด พอนฉลาดก็ถูกระแวง
ทำก่อน บอกไม่ได้สั่ง
ครั้นทำทีหลัง บอกไม่รู้จักคิด”

ซึ่งหากคุณยังคงเป็นหัวหน้างานอย่างนี้ คงเป็นหัวหน้างานที่ไร้สมรรถนะ อย่างแน่นอน หากท่านใดมีข้อเสนอแนะสามารถติดต่อผมได้ที่ chaiphuk@hotmail.com ยินดีตอบทุกฉบับครับ...



ผู้นำที่ฉลาดรู้ทางอารมณ์

(Emotionally Intelligent Leadership)

รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์¹

นักจิตวิทยาและนักวิจัยตลอดจนผู้นำทั้งหลายในยุคปัจจุบัน ได้ให้ความสนใจและยอมรับถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นความสามารถที่เชื่อมโยงกับความมีประสิทธิภาพของมนุษย์ มีนักวิจัยเช่น Daniel Goleman (1999) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเป็นสองเท่าของความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) รวมกับทักษะทางเทคนิคในการช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ นอกจากนี้บุคคลยังมีตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กร ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ยิ่งทวีตามความสูงของตำแหน่งนั้น ทั้งนี้เพราะการมีทักษะและความเข้าใจทางอารมณ์ จะช่วยเป็นตัวขับเคลื่อนความคิดและการตัดสินใจตลอดจนการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นของผู้นำ

มีผลการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย: UCLA (กรมสุขภาพจิต, 2543) ซึ่งแสดงว่า 7% ของความสำเร็จในการเป็นผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับความฉลาด ส่วนอีก 93% เป็นผลจากคุณสมบัติอื่นได้แก่ ความไว้วางใจ ความมีสมดุล การรับรู้ความเป็นจริง ความซื่อสัตย์ ความเป็นอยู่ และการมีอำนาจเหนือ คุณสมบัติด้านเชาวน์ปัญญาเหล่านี้เป็นที่มาของ EQ หรือความฉลาดทางอารมณ์ทั้งสิ้น

¹ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย [http:// suthep.ricr.ac.th](http://suthep.ricr.ac.th)

Higgs และ Dulewicz (1999) นักวิจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ ได้ช่วยให้คำนิยามที่แจ่มชัดขึ้นของคำว่าความฉลาดทางอารมณ์หรือ Emotional intelligence และช่วยให้เราเข้าใจถึงผลกระทบต่อภาวะแวดล้อมของการทำงาน โดยเห็นว่าควรให้คำนิยามใหม่ไว้ดังนี้

“ความฉลาดทางอารมณ์” หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของบุคคล โดยใช้ความสามารถบริหารจัดการกับความรู้สึกและอารมณ์ตนเอง มีความสามารถรับรู้ได้ไว และมีอิทธิพลต่อบุคคลสำคัญอื่นๆ และสามารถในการสร้างสมดุลของภาวะจิตใจและแรงขับของตนด้วยพฤติกรรมอย่างผู้มีสติสัมปชัญญะและมีจริยธรรม”

จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ ผู้นำที่สามารถควบคุมและกำกับพลังอำนาจทางอารมณ์ของตน เพื่อการเสริมสร้างความพึงพอใจ รวมทั้งขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงาน ตลอดจนส่งเสริมความมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร โดยเฉพาะในภาวะแวดล้อมที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับพนักงานและลูกค้ามากกว่าเรื่องเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ หน่วยงานทั้งหลายจึงเพิ่มความสำคัญต่อการพัฒนาด้านความฉลาดทางอารมณ์ให้กับผู้นำของตนมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตามผู้อ่านควรทำความเข้าใจในคำ 2 คำ ซึ่งพบว่ามักใช้แทนกันได้ คือ EQ (Emotional Quotient) และ EI (Emotional Intelligent) โดยเมื่อพูดถึง EI จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างด้านต่างๆ ของความฉลาดทางอารมณ์ (ซึ่งจะกล่าวต่อไปถึงสมรรถนะด้านต่างๆ ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำตามแนวคิดของ Daniel Goleman) ส่วน EQ มีความหมายเกี่ยวข้องกับผลที่ได้จากการวัดหรือประเมิน EI ซึ่งจะบอกให้ทราบระดับของความฉลาดทางอารมณ์ เช่นเดียวกับที่ IQ ชี้บ่งระดับความสามารถทางสติปัญญาที่ได้จากแบบทดสอบเชาว์ปัญญา ระดับ EQ จากแบบประเมินต่างๆ จะชี้บ่งว่า บุคคลที่ได้รับการประเมิน มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านใดบ้างที่อยู่ในระดับควรแก้ไข ระดับทำงานได้เป็นผลสำเร็จ และระดับที่ดีมาก โดยแบบประเมินแต่ละชนิดก็จะประกอบด้วยความฉลาดทางอารมณ์ที่ต้องการประเมินมากน้อยต่างกัน

สำหรับบทความนี้จะเลือกใช้แบบประเมินของ Hendrie Weisinger ซึ่งอยู่ตอนท้ายของบทความเพื่อให้ผู้อ่านลองประเมินความฉลาดทางอารมณ์ หรือ EQ ของตัวเองต่อไป

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำตามแนวคิดของ Daniel Goleman

Goleman (2002) และคณะได้เขียนหนังสือชื่อ The New Leaders : transforming the art of leadership into the science of results. ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของผู้ผู้นำ ซึ่งในอดีตเคยเสนอไว้ 5 ด้านมีจำนวนทั้งสิ้น 25 สมรรถนะ แต่จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลล่าสุด Goleman ได้ปรับปรุงความฉลาดทางอารมณ์เหลือเพียง 4 ด้าน ลดจำนวนสมรรถนะที่ผู้นำพึงมีเหลือเพียง 18 สมรรถนะ ดังรายละเอียดดังนี้

สมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง (Personal competence)

เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้เพื่อบริหารจัดการกับตนเอง ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้าน รวมทั้งสิ้น 9 สมรรถนะ ดังนี้

1. ด้านความสามารถตระหนักรู้ตนเอง (Self - awareness) มีสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 3 ประการได้แก่

1.1 สมรรถนะในการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Emotional self - awareness) เป็นความสามารถของผู้นำที่อ่านอารมณ์ของตนเอง จึงพยายามควบคุมและปรับกลไกภายใน เพราะเข้าใจดีว่าถ้าตนแสดงความรู้สึกเช่นนั้นออกไปทันทีทันใด จะส่งผลกระทบต่อคนรอบข้างและงานที่ทำอย่างไร ผู้นำที่มีสมรรถนะนี้สูงจะสามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ดี จึงพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่าได้โดยฉับพลัน ผู้นำที่สามารถตระหนักรู้ตนเองได้ดีมักเป็นคนที่ตรงไปตรงมาและจริงใจ กล่าวพูดอย่างเปิดเผยถึงสภาพอารมณ์ของตนและยอมรับผิดถ้าตนแสดงออกไปไม่เหมาะสม

1.2 สมรรถนะในการประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง (Accurate self - assessment) ผู้นำที่มีความสามารถตระหนักรู้ตนเองสูงจะเข้าใจถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (limitation) ของตนได้ดี จึงมักมีอารมณ์ขึ้นกับการกระทำของตนอยู่บ่อยครั้ง คนรอบข้างให้ความชื่นชมต่อผู้นำที่หมั่นเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงตนเองและมีความมีใจกว้างในการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนคำวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จากผู้อื่น สมรรถนะในการประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้ว่าเมื่อไรที่ตนควรร้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และที่ใดบ้างที่ตนสามารถเสริมสร้างทักษะและความแข็งแกร่งใหม่ๆ ต่อการเป็นผู้นำของตน

1.3 สมรรถนะด้านความมั่นใจ (Self - confidence) การที่ผู้นำรู้ถึงขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการ

ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้นำที่มีความมั่นใจพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ดี ทั้งนี้เพราะชอบยืนหยัดต่อสู้เอาชนะอุปสรรคด้วยความแน่วแน่ ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้จึงทำให้ผู้นำโดดเด่นอยู่แถวหน้าของบุคคลอื่น สมรรถนะด้านความมั่นใจจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ

2. ด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง (Self - management)

ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 6 ประการได้แก่

2.1 สมรรถนะในการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional self - control) ผู้นำที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้สูง จะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ตลอดจนภาวะกดดันภายในตนได้ดีหรืออย่างน้อยก็สามารถหาทางออกใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ จุดเด่นของการควบคุมตนเองของผู้นำก็คือ มีความสงบนิ่งไม่หวั่นไหว และมีสติตลอดเวลาที่เผชิญกับภาวะวิกฤตที่มีความเครียดสูง ไม่แสดงอารมณ์เสียง่าย ๆ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่รบกวนจิตใจในชีวิตประจำวัน

2.2 สมรรถนะด้านความโปร่งใส (Transparency) ผู้นำที่มีความโปร่งใส ยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต ความโปร่งใส หมายความว่ารวมถึง การเปิดเผยถึงความรู้สึก ความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น มีความคงเส้นคงวาในการคิด การพูด และการกระทำที่สอดคล้องกัน นำไปสู่ความเป็นผู้มีความสัตย์ซื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ (Integrity) กล้ายอมรับความผิดพลาดเมื่อทำผิด กล้ายืนหยัดต่อสู้กับการกระทำที่ไร้จริยธรรมของผู้อื่นโดยไม่หวั่นเกรง กล่าวโดยสรุปสมรรถนะด้านความโปร่งใสของผู้นำก่อให้เกิดความสง่างามและความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ในสายตาผู้อื่น ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ผู้นำขาดมิได้

2.3 สมรรถนะด้านความสามารถปรับตัว (Adaptability) ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดี จะมีความคล่องแคล่วในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายโดยที่ตนเองไม่สูญเสียจุดยืนหรือพลังแต่อย่างใด เปรียบเสมือนกับน้ำที่เปลี่ยนรูปร่างตามภาชนะบรรจุโดยไม่สูญเสียคุณสมบัติแต่อย่างใด เป็นผู้ที่สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขได้ท่ามกลางปัญหาารุมเร้าและสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนขององค์กร โดยผู้นำสามารถที่จะยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับภาวะท้าทายใหม่ๆ ปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ถ้ามีข้อมูลใหม่ที่ดีกว่าและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า

2.4 สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ผู้นำที่มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงจะมีมาตรฐานส่วนตัวสูงที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ทั้งผลงานของผู้นำเองและของผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำที่เป็นนักปฏิบัติ (pragmatic) โดยกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรลุได้ เป็นผู้ที่สามารถคำนวณด้านความเสี่ยงได้ดีว่า ผลงานที่บรรลุนั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่ จุดเด่นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้นำก็คือ การเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และหมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

2.5 สมรรถนะด้านริเริ่ม (Initiative) ผู้นำที่มีจิตสำนึกเรื่องความมีประสิทธิภาพ (Sense of Efficacy) จะพยายามควบคุมกระบวนการต่างๆ ของการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดี เป็นคนเก่งในการริเริ่มสิ่งใหม่ เมื่อโอกาสมาถึงก็รู้จักหยิบฉวยโอกาสนั้น แต่ถ้าโอกาสนั้นยังไม่มีก็รู้จักสร้างเงื่อนไขให้เกิดโอกาสนั้นขึ้น กล่าวคือมีอุปนิสัยเชิงรุก (Proactive) ที่ไม่ยอมนิ่งเฉยคอยรอให้โอกาสมาถึงก่อนแล้วจึงเริ่มลงมือทำ ผู้นำที่มีสมรรถนะด้านนี้จะไม่ลังเลต่อการขจัดขั้นตอนความล่าช้าของการทำงาน (Red Tape) ให้หมดไปพร้อมปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรค และถ้าจำเป็นก็จะกำหนดแนวทางและเป้าหมายที่ดีกว่าในอนาคต

2.6 สมรรถนะการมองโลกในแง่ดี (Optimism) ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีมักมองโลกอย่างมีความหวัง มีแรงจูงใจและกำลังใจสูง (Self-motivating) มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาส (Opportunity) มากกว่าจะมองว่าเป็นภัยคุกคาม (Threat) เป็นผู้นำที่มองเห็นส่วนดีหรือจุดเด่นของผู้อื่น และเชื่อว่าส่วนดีหรือจุดเด่นดังกล่าวสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ เป็นผู้นำที่เชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างยังไม่มีอะไรที่สมบูรณ์แบบ (Glass Half - Full) ดังนั้นจึงคาดหวังว่าการเปลี่ยนแปลงในอนาคตย่อมนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (พรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้)

สมรรถนะที่เกี่ยวกับสังคม (Social competence)

เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่นให้เกิดผลดี ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้าน รวมทั้งสิ้น 9 สมรรถนะ ดังนี้

1. ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness) มี 3 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 สมรรถนะในการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) หมายรวมถึง ความสามารถรับรู้อารมณ์ผู้อื่น เข้าใจถึงมุมมองของคนเหล่านั้น เป็นความรู้สึกแบบ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” และให้ความสนใจต่อความกังวลใจของคนดังกล่าว ผู้นำที่มีความสามารถเข้าใจคนอื่นได้ดี จะเปิดใจตนเองรับรู้กรอบสัญญาณทางอารมณ์ได้อย่างกว้างขวาง จึงไวในการรับรู้ถึงความรู้สึกทางอารมณ์ของผู้อื่นโดยไม่ต้องพูด เป็นผู้นำที่รับฟังอย่างตั้งใจและสามารถจับประเด็นที่เป็นมุมมองของผู้อื่นได้ดี ด้วยทักษะในการ

เข้าใจความรู้สึกผู้อื่นได้ดี ทำให้ผู้นำสามารถเข้ากับบุคคลต่างๆ ที่มาจากความหลากหลายทางภูมิหลัง และวัฒนธรรมได้ดี

1.2 สมรรถนะความตระหนักรู้ด้านองค์การ (Organizational awareness) หมายถึง ความเข้าใจสภาพปัจจุบันปัญหาของหน่วยงาน รู้เครือข่ายการตัดสินใจและภาวะการเมืองในระดับองค์การได้ดี ผู้นำที่มีความเข้าใจทางสังคมสูงจะมีความเข้าใจรู้เท่าทันเกมทางการเมือง รู้วิธีปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายทางสังคมที่สำคัญและสามารถอ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอำนาจต่างๆ ทางสังคมได้ถูกต้อง ผู้นำเช่นนี้จึงสามารถเข้าใจถึงพลังการเมืองของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การได้ดี ตลอดจนสามารถเข้าใจถึงค่านิยมหลักและกฎเกณฑ์ที่มีได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร แต่คนภายในองค์การยึดถือและปฏิบัติ

1.3 สมรรถนะด้านการบริการ (Service) หมายถึงความสามารถในการรับรู้ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย ผู้นำที่มีความสามารถด้านบริการสูงย่อมเข้าใจสร้างบรรยากาศด้านอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องสัมผัสโดยตรงกับลูกค้าสามารถสร้างสัมพันธภาพและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ผู้นำจะให้ความสำคัญในการติดตามดูแลตรวจสอบถึงความต้องการมากที่สุด จะอยู่คอยใส่ใจดูแลและเปิดประตูกว้างให้พบปะได้เสมอเมื่อต้องการ

2. ด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship management) ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 5 ประการได้แก่

2.1 สมรรถนะในการสร้างแรงดลใจ (Inspiration) ผู้นำที่มีความสามารถในการดลใจ (Inspirational Leadership) ย่อมสามารถเป็นผู้ชี้นำและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์การด้วยความเต็มใจ เป็นทักษะที่ทำให้ผู้นำมองการณ์ไกลและเป็นความสามารถที่ช่วยสร้างความน่าตื่นเต้นในการทำงานให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคน

2.2 สมรรถนะด้านอำนาจอิทธิพล (Influence) ตัวบ่งชี้ของผู้นำที่มีอิทธิพล อาจมองเห็นตั้งแต่ระดับง่ายๆ เช่น ผู้นำใช้การพูดหวานล่อมจนผู้ฟังคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตาม ไปถึงการใช้อิทธิพลระดับที่มีความซับซ้อน เช่น การที่ผู้นำรู้วิธีการที่จะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาเป็นพวกและเข้ามาเป็นเครือข่ายของตน เพื่อให้ช่วยสนับสนุนความคิดใหม่หรือโครงการใหม่ที่ตนจะริเริ่มขึ้น เป็นต้น ผู้นำที่เชี่ยวชาญในการใช้อิทธิพลจึงมักเป็นนักเจรจาหวานล่อมได้ดีมีศิลปะการพูดจูงใจต่อหน้าชุมชนสูง

2.3 สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความสามารถด้านนี้ จะใส่ใจให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองระหว่างทำงานด้วยการให้คำแนะนำและให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา เป็นผู้นำที่เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้ร่วมงานตลอดจนจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละคนจากนั้นก็เข้าช่วยเหลือในฐานะเป็นพี่เลี้ยง (Mentors) หรือผู้ฝึกสอน (Coaches) ของคนเหล่านั้น

2.4 สมรรถนะการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) ผู้นำที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงได้นั้นคือผู้ที่กล้าท้าทายต่อสถานภาพเดิมเพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่ ผู้นำจะยืนหยัดต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มแข็งแม้จะอยู่ท่ามกลางผู้คัดค้านก็ตาม สามารถทำให้ข้อขัดแย้งดังกล่าวกลายเป็นเรื่องที่ทุกคนเห็นด้วยว่าจำเป็นต้องทำ นอกจากนี้ผู้นำยังรู้จักหาวิธีการที่เป็นไปได้เชิงปฏิบัติในการเอาชนะอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

2.5 สมรรถนะในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) สมรรถนะด้านนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถดึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมถอยออกมาจากความขัดแย้งเพื่อมารวมหามุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายที่มีต่อปัญหานั้น จากนั้นจึงหาข้อยุติที่ควรเป็นร่วมกันซึ่งทุกฝ่ายให้การยอมรับได้ โดยผู้นำจะแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยให้การยอมรับต่อความรู้สึกและทัศนะของทุกฝ่าย แล้วจึงพยายามระดมพลังเพื่อปรับทิศทางใหม่ของทุกฝ่ายให้ไปสู่ข้อยุติร่วมที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้นั้น

2.6 สมรรถนะในการสร้างทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork and collaboration) เป็นความสามารถในการทำงานแบบทีมของผู้นำ กล่าวคือผู้นำที่ทำตนเป็นสมาชิกที่ดีของทีมยอมช่วยสร้างเสริมบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรที่พร้อมให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน โดยพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการทำงานกลุ่มจะกลายเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นเห็นถึงการให้ความยอมรับนับถือ การให้ความช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือที่ดีที่สมาชิกพึงมีต่อกัน ส่งผลให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้น เต็มใจที่จะร่วมผูกพันและใช้ความพยายามร่วมกันเป็นกลุ่มก้อน เสริมสร้างน้ำใจและอัตลักษณ์ของทีม (Team Spirit and Identity) ให้เกิดขึ้น ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเป็นผู้หล่อหลอมและเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้นกว่าแค่ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว

ต่อไปนี้จะขอให้ผู้อ่านลองทำแบบประเมินเพื่อตรวจสอบความฉลาดทางอารมณ์ของท่านในฐานะผู้นำ ดังนี้

แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของผู้หน้า

แบบประเมินนี้ปรับปรุงจาก Hendrie Weisinger ในหนังสือ Emotional Intelligence at Work (San Francisco : Jossey - Bass, 1998), 214 - 215. ซึ่งมีกรอบสมรรถนะความฉลาดทางอารมณ์เพียง 5 ด้าน (ซึ่งน้อยกว่าของ Goleman) คือด้านความตระหนักรู้ตนเอง (Self - awareness) ด้านการบริหารจัดการอารมณ์ (managing emotion) ด้านมองโลกแง่ดีหรือแรงจูงใจตนเอง (Optimism or self - motivating) ด้านความเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น (Empathy) และด้านทักษะทางสังคม (Social skills) จึงสามารถที่จะประเมินภาวะความฉลาดทางอารมณ์ครอบคลุมตามด้านดังกล่าว

คำอธิบาย : ในแต่ละข้อข้างล่าง ขอให้ท่านเขียนหมายเลขที่แสดงถึงระดับความสามารถที่ท่านแสดงออกข้างหน้าแต่ละข้อ โดยขอให้พยายามนึกถึงสถานการณ์จริงที่ท่านเคยประสบและได้ใช้ความสามารถดังกล่าว ระดับความสามารถมีดังนี้

ความสามารถน้อย	=	1
ความสามารถค่อนข้างน้อย	=	2
ความสามารถปานกลาง	=	3
ความสามารถค่อนข้างมาก	=	4
ความสามารถมาก	=	5

1. ปรับกลไกภายในตนเองให้สอดคล้องกับอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี
2. ใช้การผ่อนคลายเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน
3. เร่งรีบไปข้างหน้าด้วยใจที่มุ่งมั่น
4. รู้ถึงผลกระทบจากพฤติกรรมของข้าพเจ้าต่อผู้อื่น
5. ประสบความสำเร็จในการหาข้อยุติความขัดแย้งกับผู้อื่น
6. ปรับใจให้สงบได้รวดเร็วเมื่อโกรธผู้อื่น
7. รู้ตัวเมื่อเริ่มโกรธ
8. ปรับเปลี่ยนกลุ่มใหม่ได้รวดเร็วเมื่อเผชิญภาวะชะงักงัน
9. ให้การยอมรับเมื่อผู้อื่นอยู่ในภาวะเศร้าโศกเสียใจ
10. สร้างฉันทานุมัติร่วมกับผู้อื่น
11. รู้ตัวว่าตนเองใช้การรับรู้ด้านใดกับเหตุการณ์ที่เพิ่งประสบมา
12. ใช้วิธีพูดในใจตนเองเพื่อช่วยปรับระดับอารมณ์ของตนเอง
13. พยายามสร้างแรงจูงใจตนเองเมื่อต้องทำงานที่ไม่ชอบ

14. ช่วยให้อื่นสามารถจัดการกับอารมณ์ได้
15. ทำให้อื่นเกิดความรู้สึกที่ดี
16. รู้สึกตัวขณะที่อารมณ์กำลังเปลี่ยนไป
17. สามารถสงบนิ่งได้เมื่อต้องตกเป็นเป้าความโกรธของผู้อื่น
18. สามารถหยุดหรือเปลี่ยนแปลงนิสัยที่ไร้ประสิทธิผลได้
19. แสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
20. ให้คำแนะนำและให้ความสนับสนุนทางอารมณ์เมื่อผู้อื่นต้องการ
21. รู้ตัวเมื่อตนเองแสดงพฤติกรรมปกป้องตนเอง
22. รู้ตัวเมื่อตนเองมีความคิดแง่ลบและพยายามขจัดออกไป
23. ทำตามที่ถูก
24. สนทนาอย่างใกล้ชิดสนิทสนมกับคนอื่น
25. สะท้อนความรู้สึกของคนอื่นกลับไปให้เจ้าตัวทราบได้ค่อนข้างแม่นยำ

การให้คะแนน

คะแนนรวมทั้ง 25 ข้อที่ท่านได้ จะบอกถึงคะแนนที่เป็นภาพรวมของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งสามารถแยกเป็นด้านๆ ได้ดังนี้

ด้านความตระหนักรู้ตนเอง (Self - awareness) คือคะแนนรวมของข้อ 1,6,11,16, และ 21

ด้านการบริหารจัดการอารมณ์ตนเอง (Managing emotion) คือคะแนนรวมข้อ 2,7,12,17, และ 22

ด้านการมองโลกในแง่ดี (Optimism) คือคะแนนรวมข้อ 3,8,13,18,และ 23

ด้านการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) คือคะแนนรวมข้อ 4,9,14,19, และ 24

ด้านทักษะทางสังคม (Social skills) คือคะแนนรวมข้อ 5,10,15,20,และ 25

การแปลคะแนน

แบบสอบถามนี้จะเป็นเครื่องบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์ของท่าน กล่าวคือ

- o ถ้าท่านได้คะแนน 100 หรือมากกว่าขึ้นไป หมายความว่าท่านเป็นผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง
- o ถ้าท่านได้คะแนนช่วง 50 - 100 หมายความว่าท่านมีฐานของความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำได้ดี
- o ถ้าท่านได้คะแนน 50 - น้อยกว่า แปลว่าระดับความฉลาดทางอารมณ์ของท่านต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย

เมื่อคิดคะแนนแยกเป็นแต่ละด้าน กล่าวคือ

- o ถ้าคะแนนแต่ละด้านสูงกว่า 20 แปลว่า สูงในด้านนั้นๆ
- o ถ้าคะแนนแต่ละด้านต่ำกว่า 10 แปลว่า ต่ำในด้านนั้นๆ

จากคะแนนที่ได้ ทำให้ทราบคร่าวๆ ว่า ท่านมีความฉลาดทางอารมณ์อ่อนในด้านใดที่ควรได้รับการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมสุขภาพจิต (2543). อีคิว : ความฉลาดทางอารมณ์. นนทบุรี : สำนักพัฒนาสุขภาพจิต
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence : why it can matter more than IQ. New York : Bantam Books.
- Goleman, D., et. al. (2002). The New Leaders. UK : Time Warner Books.
- Higgs, M. and Dulewicz, V. (1999). Making Sense of Emotional Intelligence. NFER - Nelson : Windsor.
- Weisinger, H. (1998). Emotional at Work. San Francisco: Jossey - Bass.



ป ระสบการณ์การพัฒนาสมรรถนะ ของกรมราชทัณฑ์¹

สำนักงาน ก.พ.

เมื่อ 12 มกราคม 2547 ก.พ. ได้เห็นชอบให้มีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เพื่อให้ส่วนราชการมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนองตอบต่อทิศทาง และเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ต้องการ

มีส่วนราชการที่ประสงค์จะเป็นหน่วยงานนำร่องในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล และได้มีการลงนามบันทึกความเข้าใจระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับหัวหน้าส่วนราชการ 4 แห่ง ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมศุลกากร กรมราชทัณฑ์ เพื่อทำงานร่วมกันระหว่างที่ปรึกษาโครงการ (อาจารย์สุรพงษ์ พจนายน บริษัทแฟร์กซิซิอินไซต์) คณะทำงานของส่วนราชการนำร่อง และสำนักงาน ก.พ.

บทความนี้ จะเป็นการถ่ายทอดประสบการณ์การพัฒนาสมรรถนะของกรมราชทัณฑ์ สรุปได้ ดังนี้

¹ จากหนังสือการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนประสบการณ์จากส่วนราชการนำร่อง

1. ความเป็นมา สภาพแวดล้อม ทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรมราชทัณฑ์ เป็นกรมหนึ่งในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 แต่ก่อนจะมาถึงวันนี้กรมราชทัณฑ์มีประวัติและวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน มีการเปลี่ยนแปลงหลายด้านที่ผันแปรไปตามสภาวะทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง โดยสามารถแบ่งเป็นยุคต่างๆ ดังนี้

ยุคแรก ในก่อนรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว กิจการเรือนจำสังกัดอยู่ตามส่วนราชการต่างๆ สอดคล้องกับการปกครองแบบจตุสดมภ์ เรือนจำแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ “คุก” เป็นที่คุมขังผู้ต้องขังที่มีโทษตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป สังกัดกระทรวงนครบาล ส่วน “ตะราง” ใช้เป็นที่คุมขังอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ว่าราชการเมืองซึ่งอาจส่งต่อไปให้กระทรวงมหาดไทย หรือกระทรวงกลาโหม รับไปคุมขัง ขึ้นอยู่กับโทษของผู้ต้องขัง ต่อมาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ปรับปรุงระเบียบราชการใหม่ โดยโปรดให้สร้างคุกใหม่ขึ้น เรียกว่า “กองมหันตโทษ” และสร้างตะรางใหม่เรียกว่า “กรมนักโทษ” และให้มาสังกัดขึ้นตรงกับกระทรวงยุติธรรมในปีพ.ศ. 2440 ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2445 ได้ย้ายไปสังกัดกระทรวงนครบาล

ในปี พ.ศ. 2458 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระบรมราชโองการจัดตั้งกรมราชทัณฑ์ขึ้น โดยการรวมคุกกองมหันตโทษ และลหุโทษกับเรือนจำทั้งหลายขึ้นเป็นกรม สังกัดกระทรวงนครบาล และย้ายไปสังกัดกระทรวงยุติธรรมเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2465 แต่ในปี พ.ศ. 2469 เกิดภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจ พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงยุบกรมราชทัณฑ์ ให้งานราชทัณฑ์ไปสังกัดกระทรวงยุติธรรมและต่อมาได้โอนราชทัณฑ์ไปเป็นแผนกหนึ่งในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง

ในปี พ.ศ. 2475 ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองได้มีการตราพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2478 ยกฐานะราชทัณฑ์ขึ้นเป็นกรม สังกัดกระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่เกี่ยวกับการเรือนจำ การกักกันผู้มีสันดานเป็นโจรผู้ร้าย การฝึกและอบรมเด็กดัดสันดาน และในส่วนภูมิภาคได้มีการกำหนดเป็นเรือนจำจังหวัดและเรือนจำอำเภอ

กรมราชทัณฑ์ได้ถูกกำหนดให้ย้ายสังกัดจากกระทรวงมหาดไทยมาอยู่กระทรวงยุติธรรมในปี พ.ศ. 2545 ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2545 กำหนดให้กรมราชทัณฑ์มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมและแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขังโดยมุ่งพัฒนาเป็นองค์กรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ไม่หวนกลับมากระทำผิดซ้ำ ได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการ

ประกอบอาชีพที่สุจริต และสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอกได้อย่างปกติ โดยสังคมให้การยอมรับ อย่างไรก็ตาม จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศได้ส่งผลโดยรวมให้เกิดวิกฤติราชทัณฑ์ ในหลายด้าน อาทิ ปัญหาผู้ต้องขังล้นเรือนจำ ปัญหาภาพลักษณ์ของเรือนจำ/ทัณฑ์สถานกรมราชทัณฑ์ ปัญหาการยอมรับของสังคมต่อบุคคลผู้ต้องขังหลังพ้นโทษ และผลของการปฏิรูประบบราชการในภาพรวม ซึ่งกำหนดให้องค์กรของรัฐต้องพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพิ่มคุณภาพในการให้บริการ ประกอบกับกระทรวงยุติธรรมเป็น 1 ใน 4 ของกระทรวงนำร่องในการเข้าสู่การพัฒนาระบบราชการตามนโยบายของรัฐบาลที่จะต้องเป็นแกนกลางในการบริหารงานยุติธรรมให้มีความเชื่อมโยงกันทั้งกระบวนการตามหลักสากล กรมราชทัณฑ์ในฐานะหน่วยงานหนึ่งของกระทรวงยุติธรรมจึงจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาองค์กรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) โครงสร้างการบริหารจัดการ ตลอดจนวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย ให้สามารถรองรับสถานการณ์ทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภารกิจของกรมราชทัณฑ์ในปัจจุบันจึงมิใช่แค่การควบคุมบุคคลที่ได้ชื่อว่า “เป็นผู้ต้องขัง” เท่านั้น หากแต่มีภารกิจในการ “ปรับระดับและยกระดับคุณภาพของทรัพยากรบุคคลของสังคมไทย” ให้อยู่ในระดับที่จะไม่สร้างปัญหาและเป็นภาระของสังคม

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการปฏิรูประบบราชการดังกล่าว ในปี พ.ศ. 2547 กรมราชทัณฑ์ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ 5 ปี (2547-2551) ขึ้น และได้กำหนดให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของกรม

ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดแผนงานพัฒนาบุคลากร มีโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน โครงการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน โครงการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน และแผนงานเสริมสร้างศักยภาพงานราชทัณฑ์ โดยการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ตามแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกรมราชทัณฑ์ (พ.ศ. 2547-2551) ดังนี้

- **วิสัยทัศน์**

“เป็นองค์กรชั้นนำของอาเซียนในการควบคุม แก้ไข และพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดีมีคุณค่าสู่สังคม”

- **พันธกิจ**

- 1 ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีอาชัพ
- 2 บำบัด ฟื้นฟู และแก้ไขพฤติกรรมของผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ

- **ยุทธศาสตร์**

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 เปลี่ยนภาระให้เป็นพลัง
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ราชทัณฑ์ร่วมใจพิชิตภัยยาเสพติด
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างสมรรถภาพในการบริหารทุกองค์กรด้วย

ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3. ความคาดหวังของผู้บริหารสูงสุดในการนำ HR Scorecard มาใช้

จากยุทธศาสตร์การสร้างสมรรถภาพในการบริหารองค์กรด้วยระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กลไกสำคัญที่จะทำให้ยุทธศาสตร์บรรลุผล คือการพัฒนา ระบบบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เมื่อสำนักงาน ก.พ. ได้จัดให้มี โครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ขึ้น ในปี พ.ศ. 2547 เพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมรับกับการประเมินสมรรถนะระบบบริหารงานบุคคลที่ จะมีขึ้นในอนาคต อธิบดีกรมราชทัณฑ์พิจารณาแล้ว เห็นว่าการพัฒนาระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลจะเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการบรรลุผล การ สร้างระบบประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย Scorecard จะช่วยให้สามารถเข้าใจ และพัฒนาขีดความสามารถ สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ได้อย่าง เต็มศักยภาพมากขึ้น และ HR Scorecard เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงคน ยุทธศาสตร์การบริหาร และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ไว้ด้วยกัน ทำให้ได้รับผลงาน สูงขึ้น

4. วิธีดำเนินงาน

ภายหลังจากอธิบดีกรมราชทัณฑ์ลงนามบันทึกความเข้าใจ เข้าร่วม โครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว กรมราชทัณฑ์ได้ ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนงานโครงการที่จะต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ประจำปี 2548 โดยมีลำดับขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

4.1 อธิบตีได้ลงนามแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดแนวทางและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำกับดูแลการทำงานของคณะทำงาน พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนกลยุทธ์ของกรมราชทัณฑ์ และแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ขึ้นอีกคณะหนึ่งเพื่อให้ทำหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์ ข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม และดำเนินการยกร่างแผนกลยุทธ์เสนอต่อ คณะกรรมการอำนวยการฯ

4.2 กรมราชทัณฑ์จัดประชุมคณะกรรมการอำนวยการและคณะทำงานฯ ร่วมกับคณะที่ปรึกษาสำนักงาน ก.พ. เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้องถึงที่มาของ โครงการ วัตถุประสงค์ เหตุผลความจำเป็นในการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงานและ ประโยชน์ที่จะได้รับ

ภายหลังการประชุมคณะกรรมการอำนวยการฯ แล้ว คณะที่ปรึกษา สำนักงาน ก.พ. และคณะทำงานฯ ได้ประชุมปรึกษาหารือขั้นตอนรายละเอียดแล้วเห็นว่า กรมราชทัณฑ์ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปี 2547-2551 ไว้แล้ว และในกระบวนการทำแผน ก็ได้มีการศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจัดทำ SWOT Analysis มาโดยละเอียดแล้ว ดังนั้น ข้อมูลต่างๆ จึงมีอยู่ค่อนข้างมาก วิธีการที่น่าจะเหมาะสม สามารถลดระยะเวลาในการ ดำเนินงานแต่ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพจึงควรใช้วิธีการประชุมระดมสมองของคณะทำงานฯ โดยขอให้คณะทำงานฯ ศึกษาแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์โดยละเอียด แล้วนำมาประชุมระดมสมองเพื่อดำเนินการในขั้นตอนอื่นๆ ต่อไป ซึ่งที่ประชุมได้กำหนด ขั้นตอนดำเนินการไว้ตามลำดับคือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 3 ครั้ง

ครั้งแรกประชุมเป็นเวลา 3 วันติดต่อกันเพื่อวิเคราะห์ส่วนต่างของผล การปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคล เลือกประเด็นยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินการในปี 2548 จัดทำ Strategy Map แสดงความสัมพันธ์ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ กำหนดตัวชี้วัดผล การดำเนินงาน

ครั้งที่ 2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดเป้าหมาย CSFs และ KPIs จากนั้นดำเนินการสำรวจข้อมูลทางด้านทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ครั้งที่ 3 กำหนดค่าน้ำหนัก CSFs และ KPIs กำหนดแผนงานโครงการรองรับ

แล้วนำเสนอร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมราชทัณฑ์ ต่อคณะกรรมการอำนวยการและผู้บริหารระดับสูงของกรมเพื่อให้คำแนะนำและความเห็นชอบ

4.3 ในขั้นตอนของการทำ Workshop ครั้งแรกเป็นเวลา 3 วัน คณะทำงานฯ ได้ระดมสมองวิเคราะห์ถึงประเด็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ

กรมราชทัณฑ์ สิ่งที่จะต้องเป็นและสถานภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะทำงานฯ ได้เสนอประเด็นต่างๆ รวม 21 ประเด็น จากนั้นใช้เทคนิค Gap Analysis วิเคราะห์ส่วนต่าง ให้เหลือประเด็นที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มรวม 7 ประเด็น เมื่อได้ประเด็นสำคัญรวม 7 ประเด็นแล้ว คณะทำงานฯ ได้ร่วมกันวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ และความเป็นเหตุเป็นผลของประเด็นต่างๆ และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจัดทำ Strategy Mapping เลือกรายการข้อบังคับเชิงกลยุทธ์ (Strategic Imperatives) กำหนดรายการปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ที่เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับข้อบังคับเชิงกลยุทธ์แต่ละตัว และจัดทำรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก พร้อมทั้งกำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

4.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานครั้งที่ 2 เป็นเวลา 1 วัน เพื่อกำหนดเป้าหมาย CSFs และ KPIs ที่กำหนด

**ตารางแสดงข้อกำหนดปัจจัยความสำเร็จ และตัวชี้วัดปัจจัยความสำเร็จ
ตามข้อบังคับเชิงยุทธศาสตร์**

ข้อบังคับเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Imperatives)	ปัจจัยความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดปัจจัยความสำเร็จ (KPIs)
1. วัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ ทักษะคติ ได้รับการหล่อหลอมให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	- กำหนดนิยาม ค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมให้ชัดเจน - พัฒนาภาวะผู้นำให้ “มี” และ “สอน” พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร	- จำนวนหน่วยงานมีบอร์ดประชาสัมพันธ์ ค่านิยม และพฤติกรรมชี้วัด - ร้อยละของเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งบังคับบัญชาที่ได้รับการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ - ร้อยละโดยเฉลี่ยของผลการประเมินพฤติกรรมผู้นำของเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งบังคับบัญชา - จำนวนครั้งของการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งบังคับบัญชาต่อปี

ข้อบังคับเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Imperatives)	ปัจจัยความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดปัจจัยความสำเร็จ (KPIs)
2. แผนพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนต่อเนื่องครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานภายใต้มาตรฐานสากล	• แผนบริหารจัดการองค์ความรู้ • ประเมิน “ภาวะผู้นำ” ต่อเนื่อง • มีฐานข้อมูลเจ้าหน้าที่ (ข้อมูลผลงาน/ชิ้นงาน การประเมินผลงาน และสมรรถนะ) • มีฐานข้อมูลองค์ความรู้	• ร้อยละของผู้ที่แผนฯ ระบุว่ามีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับทราบแผนฯ • จำนวนครั้งของการประเมินพฤติกรรม ภาวะผู้นำเจ้าหน้าที่ตำแหน่งบังคับบัญชาต่อปี • วันที่และเดือนที่ฐานข้อมูลเจ้าหน้าที่สามารถใช้งานได้ • วันที่และเดือนที่ฐานข้อมูลความรู้สามารถใช้งานได้
3. แผนสร้างความเป็นมืออาชีพ เน้นความชำนาญในงาน (วิชาชีพด้านแก้ไข และวิชาชีพเฉพาะ) รวมถึงความรู้ด้านทักษะ ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย และความเข้าใจในการกิจของกรมฯ	• มีการจัดคนให้ตรงตามตำแหน่ง • การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของ Competency	• ร้อยละของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตรงกับตำแหน่ง
4. คุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาโดยครอบคลุมด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสุขภาพ/สวัสดิภาพ เวลาให้ครอบครัว ความตระกตรำ ความเครียด การหมุนเวียนเข้าเวรยาม เป็นต้น	• มีการประเมินความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการป้องกันและบริหารวิกฤติ • การเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัวข้าราชการ • ประเมิน “ภาวะผู้นำ” ต่อเนื่อง	• ระดับความสำเร็จในการจัดการระบบบริหารความเสี่ยง (จำนวนกิจกรรม/ขั้นตอนที่จัดทำสำเร็จ) • จำนวนครั้งของการประเมินพฤติกรรม ภาวะผู้นำเจ้าหน้าที่ตำแหน่งบังคับบัญชาต่อไป

ข้อบังคับเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Imperatives)	ปัจจัยความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดปัจจัยความสำเร็จ (KPIs)
5. การวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาการโยกย้ายสับเปลี่ยน คนไม่เหมาะสมกับงาน การกระจายงานตามหน่วยงาน หรือแม้แต่การจัดเวรยาม	นำเทคโนโลยีจัดการงานธุรการ และลดขั้นตอน	วันที่และเดือนที่กำหนดเทคโนโลยีเข้าแทนงานธุรการได้สำเร็จ
6. การประเมินผลแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก อย่างมีระบบ และเป็นมาตรฐานโดยคำนึงถึงความเป็นธรรมและเอื้อต่อการแข่งขันในการทำงาน	- สร้างและพัฒนา “ผู้นำ” ให้สามารถใช้ “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” ได้เป็นอย่างดี - มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายแก่หน่วยงาน - มีฐานข้อมูลเจ้าหน้าที่ (ข้อมูลผลงาน ชีวประวัติ การประเมินผลงานและสมรรถนะ) - ประเมิน “ภาวะผู้นำ” ต่อเนื่อง	- ร้อยละของผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรม “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” - ร้อยละของหน่วยงานในกรมฯ ที่มี Scorecard - วันที่และเดือนที่ฐานข้อมูลสามารถใช้งานได้ - จำนวนครั้งของการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งบังคับบัญชาต่อปี
7. สร้างความเป็นธรรมและโปร่งใส ตรวจสอบได้สำหรับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการลงโทษทางวินัย	- สร้างและพัฒนา “ผู้นำ” ให้สามารถใช้ “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” ได้เป็นอย่างดี - ประเมิน “ภาวะผู้นำ” ต่อเนื่อง	- ร้อยละของผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรม “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” - จำนวนครั้งของการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งบังคับบัญชาต่อปี

5) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานครั้งที่ 3 (1 วันทำการ) เพื่อกำหนดค่าน้ำหนัก CSFs และ KPIs กำหนดแผนงานโครงการรองรับผลของการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้ง 3 ครั้ง ทำให้กรมได้ร่างแผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมราชทัณฑ์ ปีงบประมาณ 2548 ประกอบด้วย ข้อบังคับเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยมิติต่างๆ ทั้ง 5 มิติ พร้อมทั้งการให้น้ำหนักในการประเมินของแต่ละมิติ ปัจจัยความสำเร็จ (CSFs) ตัวชี้วัด (KPIs) ระดับการประเมินโครงการ แผนงาน และผู้รับผิดชอบ ดังตัวอย่างแผนกลยุทธ์ฯ

ตัวอย่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมราชทัณฑ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 (มิติที่ 1)

มิติ	ปัจจัย ความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัด (KPIs)	Baseline	ระดับการประเมิน					น้ำหนัก		โครงการ/งาน	ผู้รับผิดชอบ
				ต่ำกว่า เป้าหมาย มาก	ต่ำกว่า เป้าหมาย	ตรง ตามเป้าหมาย	เหนือ กว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม	KPIs	CSFs		
มิติที่ 1 ความ สอดคล้องเชิง ยุทธศาสตร์	กำหนดและนิยาม ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมตัวชี้วัด	จำนวนหน่วยงานที่ติดค่านิยมและ พฤติกรรมตัวชี้วัดไว้ที่บอร์ด ประชาสัมพันธ์	Unknown	28	56	70	105	140	100%	20%	โครงการเสริม สร้างค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กร ยุคใหม่	ศูนย์ประสาน ราชการใสสะอาด
	พัฒนาภาวะผู้นำให้ “มี” และ “สอน” พฤติกรรมที่ สอดคล้องกับค่านิยม	% ของเจ้าหน้าที่ในตำแหน่ง บังคับบัญชาที่ได้รับการประเมิน พฤติกรรมภาวะผู้นำ	Unknown	30	50	75	85	95	30%			
	องค์กร	% โดยเฉลี่ยของผลการประเมิน พฤติกรรมผู้นำของเจ้าหน้าที่ใน ตำแหน่งบังคับบัญชา	Unknown	30	50	75	85	95	70%	15%		
	การบริหารจัดการ กระบวนการและ เทคโนโลยีสนับสนุน	(จำนวน) กระบวนการที่ลด ขั้นตอนสำเร็จในปี 2548 % เฉลี่ย ของกำลังคนที่ลดลงใน กระบวนการที่ทำการลด ขั้นตอนสำเร็จทั้งหมด	0	3	4	5	6	7	75%	20%	โครงการลดขั้นตอนและ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน บริหาร (ก.พ.ร.)	กลุ่มพัฒนาระบบ บริหาร (ก.พ.ร.)
	การทบทวนและปรับปรุง กรอบอัตรากำลังของ หน่วยงานในสังกัด	จำนวนหน่วยงานที่ทบทวนและ ปรับปรุงกรอบอัตรากำลังสำเร็จ	Unknown	28	56	70	105	140	100%	25%		
	ประเมิน “ภาวะผู้นำ” ต่อเนื่อง	จำนวนครั้งของการประเมิน พฤติกรรมภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่ใน ตำแหน่งบังคับบัญชาต่อปี	Unknown	0	1			2	100%	15%	โครงการเสริมสร้าง ค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กรยุคใหม่	
	Total									100%		

4.5 หลังจากการจัดทำร่างแผนกลยุทธ์ฯ แล้วได้มีการจัดประชุมนำเสนอร่างแผนกลยุทธ์ฯ ต่อคณะกรรมการอำนวยการและผู้บริหารระดับสูงของกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้คำแนะนำและให้ความเห็นชอบ แล้วนำร่างแผนที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการอำนวยการ และผู้บริหารระดับสูงของกรมราชทัณฑ์แล้ว เสนอต่อที่ประชุมส่วนราชการนำร่องฯ ที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้น

4.6 หลังจากการดำเนินการปรับปรุงร่างแผนกลยุทธ์ที่เสนอให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องพิจารณาให้ความเห็นแล้ว กรมราชทัณฑ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2548 ฉบับสมบูรณ์เสนอต่อสำนักงาน ก.พ. ตามที่กำหนดไว้ในบันทึกความเข้าใจ (MOU) ของโครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลระหว่างกรมราชทัณฑ์และสำนักงาน ก.พ. จากนั้น กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการประชุมฝ่ายบริหารในสายงานต่างๆ ของกรม และผู้เกี่ยวข้องเพื่อแจ้งให้หน่วยงานต่างๆ ให้ถือปฏิบัติและได้จัดห้องบริหารผลการปฏิบัติงาน (War Room) เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ในปีงบประมาณ 2548

5. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

5.1 ข้อกำหนดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Imperative)

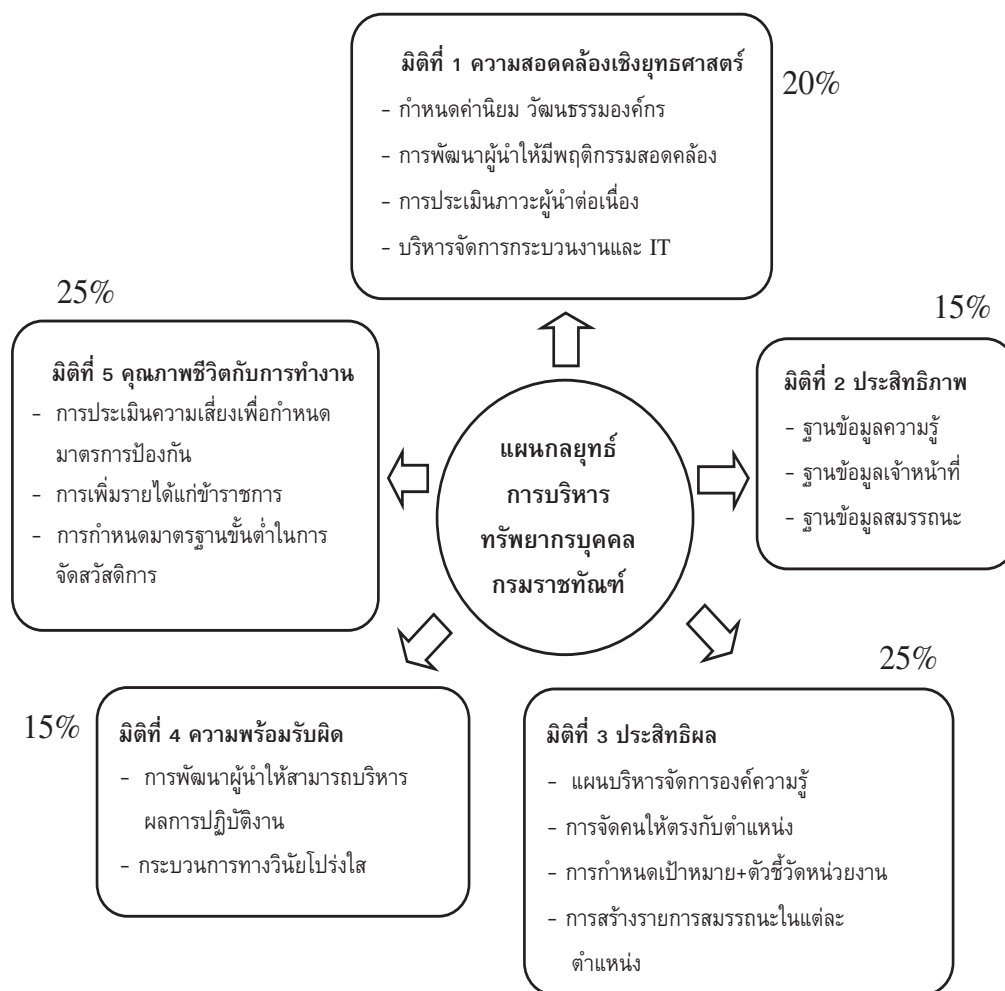
จากการดำเนินการตามโครงการนำร่องการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมราชทัณฑ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมราชทัณฑ์ประจำปี 2548 โดยมีข้อกำหนดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Imperatives) รวม 7 ข้อ ดังนี้

1. วัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ รวมถึงค่านิยมแรงจูงใจ และทัศนคติ
2. พัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ต่อเนื่อง ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน ภายใต้อาณัติมาตรฐานสากล
3. สร้างความเป็นมืออาชีพ เน้นความชำนาญงาน (วิชาชีพด้านแก้ไขและวิชาชีพเฉพาะ) รวมถึงความรู้เฉพาะด้าน ทักษะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย และความเข้าใจในภารกิจของกรมฯ
4. คุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพิจารณา โดยครอบคลุมด้านต่างๆ เช่น ด้านสุขภาพ/สวัสดิภาพ เวลาให้ครอบครัว ลดความตรากตรำ/ความเครียด และลดการหมุนเวียนเข้าเวรยาม

5. การวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาการโยกย้ายสับเปลี่ยนคนที่ไม่เหมาะสมกับงาน การกระจายคนตามหน่วยงาน หรือแม้แต่การจัดเวรยาม
6. การประเมินผลแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก อย่างมีระบบและเป็นมาตรฐาน โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมและเอื้อต่อการแข่งขันในการทำงาน
7. สร้างความเป็นธรรมและโปร่งใส ตรวจสอบได้ สำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการลงโทษทางวินัย

5.2 HR Scorecard ของปีงบประมาณ 2548

จากข้อกำหนดเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ประการ กรมราชทัณฑ์ได้นำข้อกำหนดดังกล่าวไปจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล กรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2548 ประกอบด้วยมิติต่างๆ 5 มิติ โดยจัดน้ำหนักของแต่ละมิติเพื่อการประเมิน ซึ่งแสดงรายละเอียดไว้ ดังนี้



6. สิ่งที่ได้เรียนรู้

6.1 ก่อนทำ HR Scorecard หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ทำงานแบบแยกส่วนกับหน่วยปฏิบัติหลักอื่นๆ ขององค์กร การดำเนินการบริหารงานบุคคลมุ่งที่กระบวนการระเบียบ ขั้นตอนตามกฎหมายมากกว่ามุ่งผลสัมฤทธิ์สุดท้ายของการบริหารงานบุคคล หน่วยงานการเจ้าหน้าที่มองปัญหาการดำเนินงานเฉพาะกระบวนการบริหารงานบุคคล การมองปัญหาและการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลไม่ชัดเจน ผู้บริหารหน่วยงานหลักอื่นๆ ของกรมมองว่างานด้านบุคคลเป็นเรื่องของงานการเจ้าหน้าที่ไม่ใช่เรื่องของหน่วยปฏิบัติ

6.2 ระหว่างดำเนินการทำ HR Scorecard ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ตามลำดับคือ

6.2.1 ในช่วงของการวิเคราะห์ความต้องการ ทำให้คณะทำงานฯ จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้เรียนรู้ และสามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสของหน่วยงาน รวมทั้งได้เรียนรู้เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา จากการระดมสมองของผู้บริหารในส่วนต่างๆ อย่างแท้จริง

6.2.2 ในช่วงของการทำ Strategy Mapping คณะทำงานฯ ได้เรียนรู้ถึงวิธีการเชื่อมโยงสถานการณ์อย่างเป็นเหตุเป็นผล มองเห็นภาพรวมของการดำเนินงาน ทำให้เกิดความคิดในเชิงวิเคราะห์ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ข้อสรุปที่ลงตัว

6.2.3 ในช่วงของการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ตัวชี้วัด (KPIs) ใน Scorecard คณะทำงานฯ ได้มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ได้เรียนรู้ในการกำหนด CSFs และ KPIs ที่เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้ การให้น้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดต่างๆ เป็นไปตามหลักการทางวิชาการมีความเป็นเหตุเป็นผล มีการทบทวนเป้าหมายตัวเลข โดยคำนึงถึงความสามารถในการปฏิบัติ และการยอมรับร่วมกัน

6.2.4 ในช่วงของการกำหนดแผนงานรองรับ คณะทำงานฯ ได้เรียนรู้วิธีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัด ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม จนสามารถกำหนดแผนงาน โครงการ อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบโครงการที่ชัดเจน ทำให้ง่ายต่อการติดตามประเมินผล

6.3 ความรู้สึกของผู้บริหารและผู้เข้าร่วมโครงการฯ ในช่วงก่อนเข้าร่วมโครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ผู้บริหารมุ่งตั้งใจทำงานเพื่อรักษาภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของหน่วยงานเป็นสำคัญ แต่เมื่อเข้าร่วมโครงการฯ แล้ว ความคิดของฝ่ายบริหารได้เปลี่ยนไป ดังนี้

6.3.1 เห็นประโยชน์ของโครงการฯ ที่สามารถสะท้อนให้เห็นปัญหา จุดอ่อน จุดแข็งของการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานอย่างชัดเจน

6.3.2 เห็นว่าผลการดำเนินงาน สามารถใช้เป็นแผนที่ชี้นำการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริง

6.3.3 มุ่งดำเนินงาน HR Scorecard เพื่อพัฒนาหน่วยงานเป็นหลัก ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานได้เกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจในการนำ HR Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล เกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานในเชิงรุกมากขึ้น และกระบวนการทำงานทำให้เกิดความสมัครสมานสามัคคี และความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

7. ปัญหา และอุปสรรค

7.1 ในระยะเริ่มต้นโครงการทั้งผู้บริหารในสายงานหลัก และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ยังมีความเข้าใจที่ไม่ชัดเจนถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับการทำ HR Scorecard

7.2 การคัดเลือกคณะทำงานบางครั้งยังไม่ครอบคลุมถึงผู้บริหารของสายงานหลักและกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ อย่างเพียงพอ

7.3 กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นฝ่ายเลขานุการของคณะทำงาน มีภาระงานประจำที่มากอยู่แล้ว โครงการจัดทำ HR Scorecard จึงเสมือนเป็นโครงการที่เพิ่มงานให้บุคลากรในกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น ถ้าผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้ความสำคัญกับโครงการฯ ไม่เพียงพอ จะทำให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้

8. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการอื่น

8.1 ในการดำเนินการโครงการพัฒนาสมรรถนะฯ ควรให้ฝ่ายต่างๆ ที่เป็นสายงานหลัก และผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนงานและการประเมินผลงานขององค์กรเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้มากที่สุดตั้งแต่เริ่มต้น

8.2 ควรจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ สื่อสารให้คนในองค์กรทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินโครงการฯ ให้ชัดเจน

8.3 ควรมีสิ่งจูงใจตอบแทนหน่วยงานเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่น

8.4 ก.พ. ควรจัดเตรียมที่ปรึกษาโครงการฯ ให้ส่วนราชการอื่นๆ ที่จะดำเนินการโครงการฯ เช่นเดียวกับโครงการนำร่องฯ

8.5 สำนักงาน ก.พ. ควรจัดกลุ่มหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการฯ กลุ่มละ 3-4 ส่วนราชการ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างดำเนินการ

9. ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในกรณีตัวอย่างของกรมราชทัณฑ์ที่อาจถือเป็นแบบอย่างของส่วนราชการอื่นๆ ที่จะดำเนินการในเรื่องนี้ต่อไป คือ

9.1 ความสนับสนุนและความเอาใจใส่อย่างจริงจังของผู้บริหารของส่วนราชการ อธิบดีกรมราชทัณฑ์และรองอธิบดีกรมราชทัณฑ์ ไม่เพียงแต่เห็นชอบให้ดำเนินการโครงการแต่ยังให้การสนับสนุนในการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน รวมทั้งได้ให้ความเอาใจใส่ติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ และภายหลังที่แผนกลยุทธ์ฯ เสร็จ มีการจัดทำห้อง WAR ROOM เพื่อใช้ในการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ด้วย

9.2 ความเอาใจใส่ ความมุ่งมั่นจริงจังในการทำงานและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ และบุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานฯ ที่ทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารในสายงานหลักเป็นอย่างดี และจากบุคลิกภาพที่จริงจังแต่อ่อนน้อมและรับฟังความเห็นของผู้อื่นของผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ทำให้สามารถสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นแก่คณะทำงานฯ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารงานในสายงานหลักซึ่งหลายคนมีอาวุโสสูงกว่าได้

9.3 ความสามารถของที่ปรึกษาจากภายนอกที่มีความรู้จริงในเทคนิควิธีการทั้ง HR Scorecard ความสามารถในการสรุปประเด็น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม และการสามารถอธิบายเรื่องยากให้เข้าใจได้ง่าย ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ คือ แรงสนับสนุนของผู้บริหารสูงสุดของกรม ความเอาใจใส่ ความมุ่งมั่นทุ่มเทของคณะทำงานฯ บุคลิกภาพของผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่และฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน ตลอดจนความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการ และการประยุกต์ความรู้ทางวิชาการสู่การปฏิบัติของคณะที่ปรึกษาจากภายนอก และการเป็นฝ่ายสนับสนุนที่ดีของสำนักงาน ก.พ.

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับจังหวัด¹

สำนักงาน ก.พ.

โครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับจังหวัดได้เลือกดำเนินการใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) เนื่องจากจังหวัดดังกล่าวกำลังเผชิญสถานการณ์ทางด้านความมั่นคงและความปลอดภัย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมทั้งขวัญและกำลังใจของข้าราชการในพื้นที่ ประกอบกับจังหวัดทั้ง 3 จังหวัดมีลักษณะทางภูมิรัฐศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีลักษณะเฉพาะทั้งในเชิงโครงสร้าง กระบวนการและพฤติกรรม ตลอดจนปัญหาของตัวข้าราชการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความจำเป็นและปัญหาของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่โดยเร่งด่วน

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ แตกต่างจากการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการนำร่องทั้ง 4 ส่วนราชการ กล่าวคือ ส่วนราชการนำร่องทั้ง 4 ส่วนราชการจะดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้ผลผลิต คือ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องจัดทำตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ด้าน ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น แต่สำหรับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ นั้น จะดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลผลิต คือ กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องกำหนดขึ้นให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความจำเป็นและปัญหาในพื้นที่

¹ จากหนังสือการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนประสบการณ์จากส่วนราชการนำร่อง

ในการดำเนินการเพื่อกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ นั้น เริ่มต้นจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และประเด็นความท้าทายของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำมาเป็นข้อมูลหลักในการพัฒนาเป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อไป โดยได้ทำการศึกษาข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพจากกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ และข้าราชการระดับปฏิบัติการ จากการศึกษาได้ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ประเด็นความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ความท้าทายอันดับที่ 1

ด้านสมรรถนะและความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Competency & Career Growth) ปัญหาที่พบ

- การสรรหาบุคลากรไม่ทันต่อความต้องการ อัตรากำลังไม่เต็มกรอบ
- การสรรหาบุคลากร คุณสมบัติและความรู้ความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการ
- การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ไม่เป็นไปตามความสามารถและผลงานที่ผ่านมา
- กระบวนการพัฒนาบุคลากรไม่เป็นระบบ การฝึกอบรมไม่ทั่วถึงทุกระดับ และการพัฒนาไม่สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ ประเมินผลการฝึกอบรมแต่ในเชิงปริมาณ
- ขาดการจัดเตรียมความรู้ ความชำนาญของบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงานในพื้นที่

ความท้าทายอันดับที่ 2

ด้านกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process) ปัญหาที่พบ

- การพิจารณาความดีความชอบ พิจารณาตามความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา
- ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่มีอำนาจในการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้าส่วนราชการ
- ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่มีอำนาจขอเปลี่ยนคนหรือโยกย้ายระดับหัวหน้าส่วนราชการที่ผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน
- ไม่เห็นด้วยกับการประเมิน โดยใช้มาตรการ 3 มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ เนื่องจากขาดความชัดเจน

ความท้าทายอันดับที่ 3

ด้านแรงจูงใจและความภาคภูมิใจ (Motivation & Pride) ปัญหาที่พบ

- การสร้างแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน
- แรงจูงใจควรจะมีแตกต่างจากพื้นที่อื่นและมีความหลากหลายมากกว่านี้

ความท้าทายอันดับที่ 4

ด้านการสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน (Performance Supports) ปัญหาที่พบ

- นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ชัดเจน
- การถ่ายทอดนโยบายและช่องทางการสื่อสารระดับบริหารและระดับปฏิบัติการยังไม่ทั่วถึง
- เครื่องมือ อุปกรณ์ไม่เพียงพอ
- ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีระบบการจัดเก็บข้อมูล แต่ยังไม่ใช้ไม่ได้ทั่วถึง เนื่องจากระบบยังไม่ On Line ไม่มีข้อมูลบุคคลของจังหวัดที่ทันสมัย และรวดเร็วเพื่อประกอบการตัดสินใจ

ความท้าทายอันดับที่ 5

ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ปัญหาที่พบ

- ผู้นำขาดความยุติธรรม โปร่งใส เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ยังมีระบบเส้นสาย และอุปถัมภ์
- ไม่เป็นแบบอย่างที่ดีใช้อำนาจไม่ถูกต้อง ส่งผลต่อระบบการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ทำให้ข้าราชการรู้สึกขาดขวัญกำลังใจ
- ขาดความพร้อม การมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นนโยบายไม่ชัดเจน ผู้ว่าฯ ไม่ได้อำนาจที่แท้จริงและยังขาดความพร้อม เนื่องจากไม่มีความรู้และความถนัดในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลซึ่งยังต้องการพี่เลี้ยงในเรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอยู่

ความท้าทายอันดับที่ 6

ด้านกระบวนการและความร่วมมือไม่ร่วมมือ (Work Process & Collaboration) ปัญหาที่พบ

- การประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือส่วนกลาง ยังขาดการให้ความร่วมมือที่ดี

- ระดับหัวหน้าส่วนราชการ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดต้องการให้ช่วยเหลือ เนื่องจากผู้ว่าราชการจังหวัดไม่มีอำนาจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการร่วมประเมินหรือขอโยกย้ายระดับหัวหน้าส่วนราชการ และข้าราชการระดับ 8 ขึ้นไป ทั้งที่เห็นผลการปฏิบัติงาน

โดยภาพรวมประเด็นปัญหาหลักของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ

- ขาดการนำข้อมูลด้านสมรรถนะ (Competency) มาพิจารณา ทำให้การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ไม่ได้ยึดหลักของผลการปฏิบัติงาน (Performance) และระดับของสมรรถนะ (Competency) อันเป็นเหตุ (Cause) ของผลการปฏิบัติงาน
- กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process) และการตั้งเป้าหมายในการประเมิน ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- กระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรไม่ได้เชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการประเมินสมรรถนะ จึงขาดระบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม (Training & Development)

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

หลังจากได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับจังหวัดดังกล่าวต่อไป ในการกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ได้ยึดกรอบแนวคิดหลัก 5 ประการคือ

1. **ความยืดหยุ่นต่อบริบท** : มีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายตัวชี้วัดตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
2. **ความเชื่อมโยงของแต่ละมิติ ไปในทิศทางเดียวกัน (HR Strategic Alignment)** : กำหนดมิติซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการนำกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกระบวนการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการเรียงลำดับมิติแต่ละด้านตามความสัมพันธ์

และแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของมิติแต่ละด้านไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ของจังหวัดและระบบราชการ

3. **การสร้างสมรรถนะ (Competency-based)** การสร้างและใช้สมรรถนะต้นแบบ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการออกแบบและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ทำให้สามารถจัดการการพัฒนาบุคลากรแบบบูรณาการระหว่างการฝึกอบรม (Training) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ตลอดจนสามารถบูรณาการกิจกรรมการบริหารคนเกือบทั้งหมดเข้าด้วยกันบนพื้นฐานเดียวกัน เช่น การคัดสรร (Recruitment and Selection) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การพัฒนาคน (Training and Development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการบริหารบุคลากรสมรรถนะสูง (Talent Management)

4. **ผลการปฏิบัติงาน (Performance-based)** การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Process) ที่มีความสอดคล้องกับ Scorecard ของจังหวัดและหน่วยงานราชการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน รายการสมรรถนะและตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่ได้มาจากผลการปฏิบัติงานจะเป็นฐานข้อมูล ที่นำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร (Training & Development) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรคาดหวัง (Expected Work Behaviors) อันนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Performance) และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัดและระบบราชการ

5. **การวางกระบวนการและบทบาทหน้าที่** การออกแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล จะช่วยให้มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมาย ให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่คาดหวัง

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

➤ **มิติที่ 1 การบริหารจัดการทรัพยากร (Resources)** ด้านกำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ งบประมาณ ข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่ากับงบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้

➤ **มิติที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะและแรงจูงใจ (Competency & Motivation Scheme)** เพื่อให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ระบบราชการและจังหวัด

➤ **มิติที่ 3 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Process)** การดำเนินกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามโครงสร้าง แผนงานโครงการ

➤ **มิติที่ 4 การติดตามประเมินสมรรถนะผลการดำเนินงาน (Civil Officer)** ของกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการประเมินความพึงพอใจของข้าราชการต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

➤ **มิติที่ 5 การจัดการและการสนับสนุนจากส่วนกลางและรัฐบาล (Organization & External Support)** เพื่อให้ผลลัพธ์ที่เกิดตามแนวทางการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระบบราชการ มีการติดตามผลโดยยึดหลักการลดขั้นตอนการทำงาน มีความยืดหยุ่น มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง และมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

(HR Scorecard Perspective) 5 มิติ ที่เสนอสำหรับ

3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)



กรณีการประเมินผู้ว่าราชการจังหวัด

ดร.จินต์ วิภาตะกลัศ¹

เมื่อปลายเดือนสิงหาคมศกนี้ได้มีข่าวปรากฏในหน้าหนังสือพิมพ์บางฉบับว่า ขพลฯ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร และหัวหน้าพรรคไทยรักไทย ได้กำชับ ส.ส. ในที่ประชุมพรรคให้ประเมินการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัด (ผวจ.) ส่งมาให้พรรคเพื่อนำไปพิจารณาในการแต่งตั้งโยกย้ายผู้ว่าราชการจังหวัด ในฐานะที่เคยรับราชการมาก่อนก็อยากจะเขียนแสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้ไว้บ้าง เพราะเรื่องนี้เป็นเรื่องที่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการพอสมควร แต่ก็อยากจะขอยกตัวไว้ก่อนว่าการเขียนเรื่องนี้เป็น การเขียนในหลักการ ไม่ได้เป็นการประทุ้งแทรกแซง ยับยั้งหรือคัดค้านนโยบายหรือการแต่งตั้งโยกย้าย ผวจ. แต่อย่างใด แต่จะกล่าวถึงหลักและวิธีการประเมินผลเป็นสำคัญ

ในทันทีที่มีข่าวการให้ ส.ส.ประเมินผลงานของท่าน ผวจ.ก็ปรากฏเป็นข่าวออกมาว่า การทำเช่นนั้นอาจจะถูกครหาได้ว่าเป็นการนำการเมืองเข้าแทรกแซงการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการและไม่ชอบด้วยหลักบริหารราชการแผ่นดิน (มติชนรายวัน ฉบับวันพฤหัสบดีที่ 1 กันยายน 2548 หน้า 11)

ต่อมาเมื่อวันที่ 8 กันยายน 2548 ในการประชุมคณะรัฐมนตรีสัญจรที่จังหวัดพังงา ได้มีการย้ายผู้ว่าราชการจังหวัด 3 ราย คือ นายฉันทชัย สุนทรพิพิธ ผวจ. ชัยนาท นายนิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว ผวจ.ปทุมธานี และนายวิเชียร ประสานเกลียว ผวจ.สมุทรสงครามไปดำรงตำแหน่ง “ประจำกระทรวงมหาดไทย” ซึ่งโดยปกติแล้วการย้ายไป

¹อธิการบดีมหาวิทยาลัยเจ้าพระยา อุปนายกสมาคมนักปกครองแห่งประเทศไทย

ดำรงตำแหน่งอย่างนี้ถือว่าเป็นการลดชั้นลงไป หนังสือพิมพ์ก็ออกข่าวอีกว่า ผวจ. ทั้ง 3 คนที่ถูกย้ายนั้นเป็นเพราะมีความเห็นไม่ตรงกับนักการเมืองในพื้นที่ (แนวหน้า ฉบับวันพฤหัสบดีที่ 8 กันยายน 2548 หน้า 7)

เมื่อผลของการโยกย้าย ผวจ. ทั้ง 3 ท่านออกมาเช่นนี้ กระทรวงมหาดไทย ซึ่งขออัตรากำลังเพิ่มในตำแหน่ง “ประจำกระทรวงมหาดไทย” ไปยังคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงถูกคัดค้านว่าไม่มีเหตุผล อาจขัดต่อกฎหมาย และได้เสนอให้แต่งตั้งในตำแหน่ง “นักปกครอง 10” แทนตำแหน่งประจำกระทรวงดังกล่าว (แนวหน้า บทบรรณาธิการ ฉบับวันศุกร์ที่ 23 กันยายน 2548 หน้า 3)

กระบวนการแต่งตั้งโยกย้ายผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นอันสิ้นสุดลง เมื่อวันที่ 20 กันยายนที่ผ่านมา คณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบแต่งตั้งโยกย้ายผู้ว่าราชการจังหวัด 11 ราย ซึ่งปรากฏว่าท่าน ผวจ. ทั้ง 3 ท่านดังกล่าวข้างต้นก็ได้ย้ายมาเข้ากระทรวงมหาดไทยเป็นนักปกครอง 10 ตามที่ได้คาดการณ์กันไว้แล้ว ผลที่ตามมาก็คือ นายนั้นทชัย สุนทรพิพิธ ได้ยื่นใบลาออกจากราชการทันที โดยมีเหตุผลตามที่เปิดเผยออกมาว่า เพื่อรักษาศักดิ์ศรีของข้าราชการมหาดไทย และเพื่อเป็นการประท้วงความไม่เป็นธรรมที่เกิดขึ้นด้วย

กรณีการโยกย้ายดังกล่าวนี้จะเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่ท่านนายกรัฐมนตรีเปิดโอกาสให้ ส.ส.พรรคไทยรักไทยประเมินผลการทำงานของ ผวจ. หรือไม่นั้น ไม่มีใครทราบได้ แต่ก็เป็นที่น่าสังเกตว่าทั้ง 3 จังหวัดที่มีปัญหาล้วนแล้วแต่เป็นพื้นที่ของ ส.ส.พรรคไทยรักไทยทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อผลของการแต่งตั้งโยกย้าย ผวจ. ปรากฏออกมา ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์กรณีการให้ ส.ส.ประเมิน ผวจ. กันอย่างกว้างขวาง นักวิชาการ ส.ว., ส.ส. อดีตข้าราชการกระทรวงมหาดไทยระดับสูงได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมินอันไม่ชอบมาพากลในครั้งนี้เป็นอย่างมาก (มติชนรายวัน ฉบับวันพฤหัสบดีที่ 22 กันยายน 2548 หน้า 11 และมติชนรายวัน ฉบับวันศุกร์ที่ 23 กันยายน 2548 หน้า 11)

ถ้าจะว่ากันไปแล้ว การประเมินผลงานของ ผวจ. นั้น มีมากมายหลายฝ่ายเท่าที่ทราบ ขั้นตอนแรกจะมีการประเมินผลงานของตนเองก่อน ซึ่งท่าน ผวจ. ทั้งหลายก็จะมอบให้สถาบันการศึกษาระดับสูงเป็นผู้ประเมินให้ หลังจากนั้นก็จะมีการประเมินโดยบริษัทเอกชนคือ บริษัทไทยเรตติ้ง แอนด์ อินฟอรมเมชั่นเซอร์วิส จำกัด (Thai Rating and Information Services Co.,Ltd. (TRIS) และมีหน่วยราชการอื่นๆ เข้าร่วมประเมินอีกมาก เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

กระทรวงมหาดไทย และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นต้น การประเมินดังกล่าวนี้ได้ใช้สถิติตัวเลขเป็นเครื่องมือวัดผลกันอย่างเข้มงวดและสามารถตรวจสอบความถูกต้องกันได้

เมื่อมีการประเมินกันมากมายหลายฝ่ายเช่นนี้ ก็ไม่น่าที่ ส.ส.จะต้องเข้ามาร่วมวงประเมินด้วยอีก เพราะไม่ได้เตรียมตัวจะประเมินกันมาก่อนแต่แรก

ท่านนายกรัฐมนตรีเองก็ชอบการบริหารงานแบบนักวิชาการ ชอบเล่นตัวเลขสถิติต่าง ๆ ในการวางแผนงานหรือแสดงผลงาน แต่การประเมินของ ส.ส.จะมีวิธีการอย่างไรไม่มีใครทราบได้

หรือว่าจะเป็นไปตามที่ปรากฏเป็นข่าวออกมาว่า มีการพูดกันบ่อย ๆ ถึงการที่ ผวจ.หลายท่านทำงานเข้ากับ ส.ส. ไม่ได้ (แนวหน้า ฉบับวันจันทร์ที่ 29 สิงหาคม 2548 หน้า 6) จึงเป็นเรื่องที่น่าคิดว่า เมื่อมีปัญหาการสนองตอบต่อ ส.ส.ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างนี้ ท่านนายกรัฐมนตรีก็เลยมอบให้ ส.ส.เป็นผู้ประเมิน ผวจ. ไปเสียเลยจะได้หมดเรื่องหมดราวกันเสียที และจะได้รู้ตัวรู้แฉกันไปว่าอะไรเป็นอะไร และถ้าเป็นอย่างนี้จริงเกณฑ์การประเมิน ผวจ.อย่างหนึ่งก็น่าจะเป็นการที่ ผวจ. เข้ากับ ส.ส. ได้หรือไม่ หรือเข้ากันได้มากน้อยเพียงใดแค่นั้น ซึ่งเกณฑ์อย่างนี้น่าจะดูประหลาดอยู่เพราะความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของท่าน ผวจ.ไม่น่าจะขึ้นอยู่กับการตอบสนองท่าน ส.ส.ไม่ได้เป็นหลัก และการวัดพฤติกรรมการทำงานของ ผวจ.อย่างนี้ก็ไม่น่าจะเสร็จเด็ดขาดไปในตัวเหมือนการประเมินผลตามแนววิทยาศาสตร์ เพราะต้องมีการอธิบายกันต่อไปด้วยว่า ผวจ.มีเหตุผลอะไรถึงสนองตอบความต้องการของท่าน ส.ส.ไม่ได้ ซึ่ง ผวจ.เองก็คงไม่มีโอกาสได้ชี้แจงเท่าใดนัก

การให้ฝ่ายการเมืองประเมินผลงาน ผวจ.นั้น จะมีผลดีอย่างไรในอนาคตจะออกหัวออกก้อยกันอย่างไร ยังไม่มีใครรู้แน่ แต่ที่แน่ ๆ ก็คือ มีการวิพากษ์วิจารณ์ท่านองไม่เห็นด้วยแล้ว มีการประท้วงเกิดขึ้นแล้ว ดังนั้นจึงอยากจะเสนอข้อคิดเห็นบางประการในเรื่องนี้ไว้ดังนี้

1. ผู้มีความรู้เบื้องต้นทางรัฐประศาสนศาสตร์ก็คงจะรู้ว่าแนวความคิดที่ควรแยกการเมืองออกจากการบริหารนั้นมีมานานแล้ว นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์รุ่นเก่า เช่น Frank J. Goodnow, William F. Willoughby และ Woodrow Wilson ต่างมีความเห็นว่เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบบริหารและส่งเสริมการบริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นควรจะแยกการเมืองออกจากการบริหาร ส่วนนักรัฐศาสตร์รุ่นใหม่ เช่น Dwight Waldo, Paul Appleby และ David Easton ถึงแม้จะยอมรับความสัมพันธ์ของการเมืองและการบริหารแต่ก็ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งใน

เรื่องความชอบธรรมในการใช้อำนาจทางการเมืองและการบริหาร การให้ ส.ส.ประเมิน
ผวจ.อาจมองได้ว่าเป็นการเข้าแทรกแซงของฝ่ายการเมืองต่อการปฏิบัติหน้าที่ฝ่าย
ข้าราชการประจำ ดังนั้นก็ต้องพิจารณาดูว่าจะเกิดความไม่ชอบธรรมต่อผู้ถูกประเมิน
หรือไม่

2. การให้ ส.ส.ประเมิน ผวจ. อาจจะขัดต่อรัฐธรรมนูญได้ เพราะตามมาตรา
111 ระบุว่า ส.ส.ต้องไม่ใช่สภานะหรือตำแหน่งการเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเข้าไป
ก้าวกายหรือแทรกแซงการบรรจุแต่งตั้ง ย้าย โอน เลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนขึ้นเงินเดือนของ
ข้าราชการ แต่การประเมิน ผวจ. ของ ส.ส.นั้นเป็นการลับไม่รู้ว่าใครประเมินใคร ประเมิน
อย่างไร ดังนั้นจะว่า ส.ส.ท่านใดกระทำการขัดต่อรัฐธรรมนูญก็ไม่ถนัดนัก แต่ถ้าหาก
จะพูดในภาพรวมแล้วก็พูดได้ว่า น่าจะเสี่ยงต่อการขัดเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญมาตรานี้

3. ผลที่ตามมาของการประเมิน ผวจ. โดย ส.ส.อาจจะทำให้การบริหารราชการ
ของข้าราชการไม่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ
พลเรือน (ก.พ.) ได้วางหลักในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้โดยมีสาระสำคัญ 6 ประการ
คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความ
รับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เมื่อทางฝ่ายการเมืองเข้าไปประเมินหรือตรวจสอบการ
ปฏิบัติงานของ ผวจ. การที่จะให้ ผวจ.ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ
ดังกล่าวจึงเป็นเรื่องยากที่จะทำได้ เพราะต้องทำตามใจฝ่ายการเมือง ทำให้ถูกใจเป็นใช้ได้
มิฉะนั้นแล้วผลการประเมินจะอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งอาจจะมีผลให้ถูกย้ายไปลงตำแหน่งที่ลด
ชั้นกว่าเดิมได้

4. สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดคุณลักษณะของข้าราชการหรือค่านิยม
สร้างสรรค์ ไว้ 5 ประการคือ 1. กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง 2. ซื่อสัตย์รับผิดชอบ
3. โปร่งใสตรวจสอบได้ 4. ไม่เลือกปฏิบัติ และ 5. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ค่านิยมทั้ง
5 ประการนี้ทาง ผวจ.คงจะทำได้ยากเพราะเมื่อถูกประเมินโดยฝ่ายการเมือง ก็ต้องทำ
ตามใจนักการเมืองอยู่วันยังค่ำ

5. การประเมิน ผวจ. โดย ส.ส. โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการตอบสนองของ
ผวจ.ต่อ ส.ส. ดังกล่าวแล้วข้างต้น อาจเกิดผลที่ตามมาคือ ผวจ.คงจะต้องดำเนินการ
ตามข้อเรียกร้อง หรือข้อเสนอของท่าน ส.ส.อยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจจะมีเหตุผลหรือไม่มี
เหตุผลหรือเป็นเรื่องส่วนตัวก็ได้ เพราะโดยปกติแล้วคิดว่า ไม่มีใครหรอกที่อยากจะไป
ทะเลาะกับ ส.ส.อย่างแน่ๆ อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องทำตามการสั่งการหรือ “ใบสั่ง” ของ
ฝ่ายการเมืองอยู่เรื่อยไปจนแทบจะกระดิกตัวไม่ได้ เมื่อ ผวจ.จะทำอะไรไม่ได้สักอย่างแล้ว
ก็ไม่ว่าจะมี ผวจ.ชื่อโอเอาไว้มากัน

6. การประเมินของฝ่ายการเมืองอาจไม่ถูกกับทฤษฎี หลักการและวิธีการของการประเมินผลโดยทั่วไปทั้งนี้เพราะผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต่างก็ไม่ทราบเกณฑ์การประเมินด้วยกันทั้งสิ้น ผู้ประเมินคือท่าน ส.ส.ทั้งหลายก็อาจจะไม่มีกฎเกณฑ์การประเมินของตนเองและถ้ามีก็อาจไม่เหมือนกันในแต่ละคน ผู้ถูกประเมินก็ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอย่างไรก็จะเข้าเกณฑ์การประเมิน หรือพูดง่าย ๆ ว่า “เข้าตา” ผู้ประเมินนั่นเอง ซึ่งหมายถึง ผู้ประเมินอาจจะใช้ความรู้สึกส่วนตัว (Value Judgement) ของตนมากกว่าหลักเกณฑ์และวิธีการสากลในการประเมินก็ได้ นอกจากนั้นการประเมินก็เป็นไปอย่างลึกลับ ไม่เปิดเผย ตรวจสอบไม่ได้ ดังนั้นถ้าให้มีการประเมินเช่นนี้กันต่อไป ก็จะทำให้วัฒนธรรมการประเมินข้าราชการแบบการเมืองขึ้น ซึ่งอาจจะไม่เป็นไปตามหลักสากลหรือทฤษฎีการประเมินผลก็ได้

7. เป็นการสร้างอาณาจักรแห่งความกลัวให้แก่ ผวจ. เพราะถ้าหาก ผวจ.ทำอะไรไม่ถูกใจฝ่ายการเมืองแล้ว ผลการประเมินออกมาไม่ดี ก็อาจมีผลกระทบกระเทือนต่อชีวิตราชการของตนได้

8. การประเมิน ผวจ. เป็นเรื่องของการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหาร ส.ส. มีภารกิจหลักก็คือ การทำงานด้านนิติบัญญัติซึ่งหมายถึงกฎหมาย กฎเกณฑ์ต่างๆ ของสังคม แต่เท่าที่รู้ๆ กัน ส.ส. ส่วนมากสนใจในเรื่องการบริหารมากกว่า เช่น นโยบายสาธารณะ โครงการก่อสร้างสาธารณะขั้นพื้นฐาน เป็นต้น ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ด้านนิติบัญญัติลดน้อยลง การเพิ่มงานทางด้านบริหารคือการประเมินผลเข้าไปอีก ก็จะทำให้การทำหน้าที่เกี่ยวกับกฎบัตรกฎหมายลดน้อยลงไปอีก กล่าวกันว่าขณะนี้ฝ่ายนิติบัญญัติเกือบจะเป็น “ตรายาง” รองรับให้ความเห็นชอบต่อการเสนอกฎหมายของฝ่ายบริหารไปเสียแล้ว

ในเรื่องที่การเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารนั้น เป็นที่น่าสังเกตว่าในระยะประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา ระบบการเมืองจะเข้ามามีอิทธิพลและบทบาทในระบบบริหารเป็นอย่างมาก แต่ในอดีตเมื่อประมาณ 40 ปีที่แล้วมา Fred W. Riggs นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ชาวอเมริกันได้มาศึกษาเรื่องการเมืองการปกครองของไทย และได้ข้อสรุปว่า ประเทศไทยมีการปกครองแบบอำมาตยาธิปไตย (Bureaucracy) ซึ่งหมายถึงว่าข้าราชการประจำมีบทบาทในการปกครองบ้านเมืองมากที่สุด แต่ถ้าหากท่านศาสตราจารย์ Riggs ได้กลับมาใหม่อีกครั้งหนึ่งในขณะนี้ก็คงจะประหลาดใจเป็นอย่างยิ่งที่จะพบว่า อำมาตยาณาจักรของบรรดาอำมาตย์ทั้งหลายทุกหมู่เหล่าดูจะคลอนแคลนง่อนแง่นลงเต็มทีแล้ว

ในการแต่งตั้งโยกย้ายผู้ว่าราชการจังหวัดประจำปีนั้นในระยะหลังๆ นี้ ก็มักจะมีการกล่าวขวัญถึงเรื่องความชอบธรรมกันอยู่เสมอมา ทำให้หวลระลึกถึงพระดำรัสของสมเด็จพระยามหาราชานุภาพที่ทรงกล่าวให้โอวาทแก่ข้าหลวงเทศาภิบาลท่านหนึ่งว่า

“เจ้าคุณ อำนาจอยู่ที่ราษฎรเชื่อถือ ไม่ใช่อยู่ที่พระแสงราชสัตรา จะไปอยู่ที่ไหนก็ตาม ถ้าเจ้าคุณทำให้ราษฎรเชื่อถือด้วยความศรัทธาแล้ว ไม่มีใครถอดเจ้าคุณได้แม้ในหลวง เพราะท่านก็ทรงปรารถนาให้ราษฎรอยู่เย็นเป็นสุขเช่นเดียวกัน”

น่าจะคิดว่าพระดำรัสนี้จะยังคงใช้ในบ้านเมืองเราในยุคนี้สมัยนี้ได้หรือไม่หนอ





พิมพ์ที่ บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด

70 ถนนราชบพิธ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

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

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

