

คำนำ

เอกสารหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร เป็นหลักสูตรฝึกอบรมภายใต้โครงการพัฒนาหลักสูตรและดำเนินการฝึกอบรมครู ข้าราชการพลเรือนและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักสูตรฝึกอบรมแบบ e-Training สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความร่วมมือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยใช้หลักสูตรและวิทยากรที่มีคุณภาพ เน้นการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในทุกที่ทุกเวลา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร จะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อยังประโยชน์ต่อระบบการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

สารบัญ

คำนำ	1
หลักสูตร “หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร”	3
รายละเอียดหลักสูตร	4
คำอธิบายรายวิชา	4
วัตถุประสงค์	4
สาระการอบรม	4
กิจกรรมการอบรม	4
สื่อประกอบการอบรม	5
การวัดผลและประเมินผลการอบรม	5
บรรณานุกรม	5
เค้าโครงเนื้อหา	8
ตอนที่ 1 แนวคิด ความเป็นมา และความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ	11
ตอนที่ 2 ความหมายและประเภทของสมรรถนะ	22
ตอนที่ 3 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	32
ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร	37
ตอนที่ 5 การประเมินสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร	42
ใบงานที่ 1	50
ใบงานที่ 2	51
ใบงานที่ 3	52
ใบงานที่ 4	54
ใบงานที่ 5	55
แบบทดสอบก่อนเรียน/หลังเรียนหลักสูตร	57

หลักสูตร

หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร

รหัส UTQ-02304

ชื่อหลักสูตรรายวิชา

หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร

ปรับปรุงเนื้อหาโดย

คณาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหา

นางสาวประภาพรพรณ	เส็งวงศ์
นายพิทักษ์	โสตถยาคม
นางสาววงเดือน	สุวรรณศิริ
นางจรรยา	เรืองมาลัย
รศ.ดร.สิริพันธุ์	สุวรรณมรรคา
ศ.ดร.สุจิต	เพียรชอบ
รศ.ดร.อรจรรย์	ณ ตะกั่วทุ่ง
ผศ.ดร.ประศักดิ์	หอมสนิท

รายละเอียดหลักสูตร

คำอธิบายรายวิชา

แนวคิด ความเป็นมา และความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ ความหมายและประเภทของสมรรถนะ สมรรถนะสำหรับผู้บริหารกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ แนวคิด แนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร การประเมินสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

1. อธิบายแนวคิด ความเป็นมา และความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะได้
2. สรุปลักษณะสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะได้
3. อธิบายความหมาย ลักษณะสำคัญ และแนวทางในการกำหนดสมรรถนะได้
4. สรุปรูปแบบของสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานได้
5. อธิบายถึงความสำคัญและองค์ประกอบของความก้าวหน้าทางวิชาชีพได้
6. อธิบายถึงหลักเกณฑ์การผ่านการประเมินในการขอเลื่อนวิทยฐานะสำหรับผู้บริหารได้
7. อธิบายถึงขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเองของผู้บริหารได้
8. อธิบายถึงแนวทางการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะหลักได้
9. อธิบายถึงแนวทางการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะประจำสายงานได้
10. อธิบายถึงความสำคัญของการประเมินสมรรถนะบุคคลได้
11. อธิบายถึงความหมายและลักษณะของการประเมินสมรรถนะได้
12. วิเคราะห์รูปแบบการประเมินสมรรถนะสำหรับผู้บริหารได้
13. นำเสนอแนวทางการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดจากการประเมินได้

สาระการอบรม

- ตอนที่ 1 แนวคิด ความเป็นมา และความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ
- ตอนที่ 2 ความหมายและประเภทของสมรรถนะ
- ตอนที่ 3 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
- ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร
- ตอนที่ 5 การประเมินสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

กิจกรรมการอบรม

1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
2. ศึกษาเนื้อหาสาระการอบรมจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
4. สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
5. ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด
6. แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ

7. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร
8. ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

สื่อประกอบการอบรม

1. บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์
2. ใบความรู้
3. วีดิทัศน์
4. แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
5. กระดานสนทนา (Web board)
6. ใบงาน
7. แบบทดสอบ

การวัดผลและประเมินผลการอบรม

วิธีการวัดผล

1. การทดสอบก่อนและหลังอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้คะแนนการทดสอบหลังเรียนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70
2. การเข้าร่วมกิจกรรม ได้แก่ ส่งงานตามใบงานที่กำหนด เข้าร่วมกิจกรรมบนกระดานสนทนา

บรรณานุกรม

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. สืบค้น 10 ตุลาคม 2554. จาก <http://www.egat.co.th>

www.thai/index.php?option=com_content&view=category&id=147&Itemid=701

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. รายงานประจำปี (2553). สืบค้น 10 ตุลาคม 2554. จาก

http://prinfo.egat.co.th/report/annual_report/annual2010/annual2010th/index_annual2010th.html

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**. กรุงเทพฯ ฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.

दनัย เทียนพุด. (2548). **คำตอบแทนตามผลสำเร็จ (ธุรกิจของ HR (4): The Innovation P4R:**

Pay for Result). กรุงเทพฯ: โครงการ HUMAN CAPITAL ชุดธุรกิจและกลยุทธ์ HR.

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543). "Competency-based Human Resource Management,"

วารสารการบริหารคน. 21(ตุลาคม – ธันวาคม): 11-18.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ และคณะ. (2546). **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5)**

พ.ศ. 2545 พร้อมคำอธิบายรายมาตรา และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม

พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง.

อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). **เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร**.

กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด. **ร่วมงานกับเอสซีจี**. สืบค้น 12 ตุลาคม 2554. จาก

http://www.scg.co.th/th/06career_scg/03_internship_trainee_blog.html

- บิสิเนสไทย. (2550). **ไชรท์ความสำเร็จ AIS บริหารอย่างไรให้เป็นผู้นำ**. (3 กรกฎาคม 2550). สืบค้น 12 ตุลาคม 2554. จาก <http://www.arip.co.th/businessnews.php?id=411733>
- ผู้จัดการรายสัปดาห์. (2548). “Competency พลิกเส้นทางสู่ความสำเร็จ”, **ผู้จัดการรายสัปดาห์**. (6 พฤษภาคม 2548). สืบค้น 11 ตุลาคม 2554. จาก www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, ม.ป.ป.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2552). **โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี 2551-2552**. กรุงเทพฯ: เดคโคเดียดีไซน์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2545). **กรณีศึกษา Best practices ภาวะผู้นำ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). “Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้,” **Productivity**. 9(53) (พฤศจิกายน-ธันวาคม): 44-48.
- สุวิทย์ มูลคำ และ อรทัย มูลคำ. (2549). **ก้าวเข้าสู่...สู่การเลื่อนวิทยฐานะผู้บริหารสถานศึกษา, ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์**. กรุงเทพฯ: อี เค บุ๊คส์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (ม.ป.ป.). **กฎหมายและหนังสือเวียน ก.ค.ศ.** กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2537). **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพฯ: พี.เอ.สียิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ, 31 มกราคม 2548.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2550). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2547). **คู่มือคำอธิบายแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546**. กรุงเทพฯ: วิชั่น พับลิชชิ่ง.
- อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. (2548). **Competency Dictionary**. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- (2547). **Career Development in Practice**. กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง,” **Chulalongkon Review**. 16 (กรกฎาคม-กันยายน): 57-72.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543). “การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล,” **วารสารบริหารคน**. 21(ตุลาคม – ธันวาคม): 11-18.
- Aomodt, M.G. (2003). **Introduction to Industrial and Organizational Psychology** . 4th ed, Thomson Wadsworth.

- Boyatzis, R.E. (1982). **The Competence Manager: A Model for Effective Performance**. New York: Wiley.
- Boyatzis, R.E. (1982). "Competence at Work". In Stewart (Ed.), **Motivation and Society**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1997). **Organizational: Behavior, Structure, Process**. Boston: McGraw-Hill.
- Lawless, D.J. (1979). **Organizational Behavior**. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- McClelland, D.C. (1973). "Introduction to the Concept of Competence". In L.M. Spencer & S.M. Spencer, **Competence at work**, Spencer (pp 1-8). New York: John Wiley & Son.
- McClelland, D.C. (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence," **American Psychologist**. 28 , 1 – 14.
- McClelland, D.C. (1975). **A Competency Model for Human Resource Management Specialists to be Used in the Delivery of the Human Resource Management Cycle**. Boston: Mcber.
- McClelland , D.C. (1999). "Identifying Competencies with Behavioral-event Interviews". **Psychological Science**, 9(5). Retrieved October 11, 2011, from www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.htm
- Schoonover Associates. (2005) . **Competency FAQ's**. Retrieved October 12, 2011, from www.schoonover.com/competency_faqs.htm#1
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). **Competence at Work: Model for Superior Performance**. New York: Wiley.
- Stone, B. (1999) . "Emotional Intelligence and Core Competencies." **Journal of Extension**. 37(6). Retrieved October 19, 2011, from www.joe.org/joe/1999december/iw4.html

หลักสูตร UTQ-02304

การพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 1 แนวคิด ความเป็นมา และความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ

เรื่องที่ 1.1 แนวคิด และความเป็นมาในการพัฒนาสมรรถนะ

เรื่องที่ 1.2 ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ

แนวคิด

สมรรถนะประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ

วัตถุประสงค์

1. อธิบายแนวคิด ความเป็นมา และความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะได้
2. สรุปความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะได้

ตอนที่ 2 ความหมายและประเภทของสมรรถนะ

เรื่องที่ 2.1 รู้จักกับสมรรถนะ

เรื่องที่ 2.2 ประเภทของสมรรถนะ

แนวคิด

สมรรถนะเป็นพื้นฐานในการให้ความหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงานที่เกิดจาก องค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติจนชำนาญ ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล ทศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น และแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะ

วัตถุประสงค์

1. อธิบายความหมาย ลักษณะสำคัญ และแนวทางในการกำหนดสมรรถนะได้
2. สรุปประเภทของสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานได้

ตอนที่ 3 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

แนวคิด

ความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคคลในองค์กร มีองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญหลายประการ อาทิ ความสามารถของบุคลากร ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร การบริหารจัดการขององค์กร โครงสร้างขององค์กร เป็นต้น แต่สิ่งหนึ่งที่ไม่อาจปฏิเสธได้เลยว่า เป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้น ๆ ของความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคคล คือ สมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลนั้น ๆ นั่นเอง

วัตถุประสงค์

1. อธิบายถึงความสำคัญและองค์ประกอบของความก้าวหน้าทางวิชาชีพได้
2. อธิบายถึงหลักเกณฑ์การผ่านการประเมินในการขอเลื่อนวิทยฐานะสำหรับผู้บริหารได้

ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

เรื่องที่ 4.1 การพัฒนาสมรรถนะตนเอง

เรื่องที่ 4.2 แนวทางการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะหลัก

เรื่องที่ 4.3 แนวทางการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะประจำสายงาน

แนวคิด

การประเมินตนเองจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานเป็นอย่างยิ่ง สำหรับมิติที่ใช้ในการจัดระดับคุณภาพสำหรับการประเมินตนเอง จะมีประเด็นสำคัญ ดังนี้ ความตระหนักถึงความสำคัญ ความพยายาม และการบรรลุผลตามเกณฑ์

วัตถุประสงค์

1. อธิบายถึงขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเองของผู้บริหารได้
2. อธิบายถึงแนวทางการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะหลักได้
3. อธิบายถึงแนวทางการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะประจำสายงานได้

ตอนที่ 5 การประเมินสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

แนวคิด

การประเมินสมรรถนะ เป็นการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับ สมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่า ได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด การศึกษา เรื่องการประเมินสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารเกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการประเมินสมรรถนะ รูปแบบการประเมินสมรรถนะและสามารถวางแผนในการนำไปปรับใช้กับการประเมินสมรรถนะตนเองและประเมินสมรรถนะผู้ใต้บังคับบัญชาได้

วัตถุประสงค์

1. อธิบายถึงความสำคัญของการประเมินสมรรถนะบุคคลได้
2. อธิบายถึงความหมายและลักษณะของการประเมินสมรรถนะได้
3. วิเคราะห์รูปแบบการประเมินสมรรถนะสำหรับผู้บริหารได้
4. นำเสนอแนวทางการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดจากการประเมินได้

ตอนที่ 1 แนวคิด ความเป็นมา และความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ

เรื่องที่ 1.1 แนวคิด และความเป็นมาในการพัฒนาสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้การวัดความสามารถของบุคคลที่แท้จริงมากกว่า คะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแล ได้รับการติดต่อจากองค์กร The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer: FSIOs) ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ

ต่อมา McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดหนึ่งในการคัดเลือกบุคคลที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ (สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ, 2548)

จากนั้นในปี ค.ศ. 1973 McClelland (1973) ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มีได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (Stone, 1999)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager: A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ.1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ Competing for the Future และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้ ซึ่งต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือพฤติกรรมนิสัยใดบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

หลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกา มากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน สำหรับประเทศไทยได้มีการนำ แนวความคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัท ชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ ทำให้เกิดผล สำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548) ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ และได้มี การนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำ แนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency-based Human Resource Development) ในระบบ การสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System - SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนก ตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐโดยยึดหลักสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะต้นแบบของ ข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

ความเป็นมาของการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการ

จากบริบทของความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และแรงกดดันจาก กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกไปสู่สังคมแห่งความรู้ (Knowledge-based Society) ซึ่งเป็น สังคมที่แข่งขันด้วยความรู้ ทักษะ เทคโนโลยี นวัตกรรม และการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่อันเป็น ผลให้หน่วยราชการจำเป็นต้องเร่งปรับตัวอย่างเร่งด่วนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ สามารถยืนหยัดแข่งขันอยู่ในเวทีโลกอย่างมีศักยภาพ กอปรกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้เปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่และอำนาจรัฐอย่างมาก โดยให้ภาคประชาชนและ สังคมมีส่วนร่วมในการบริหารประเทศเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนามาตรการภาครัฐ อย่างทั่วถึงในทุก ๆ ด้านเพื่อให้มีความรู้ มีทักษะตามทันเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความรอบรู้ ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพแบบมืออาชีพ รวมทั้งกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ได้กำหนดให้มีการมุ่งเน้นการพัฒนา “คน” และรวมทั้งบุคลากรภาครัฐจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มขึ้น อาทิ

1. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

การพัฒนาทรัพยากรบุคลากรภาครัฐในภาพรวมของประเทศเพื่อให้บรรลุ ยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) รัฐบาลได้ กำหนดให้ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) โดยยึดหลักแนวคิด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวมและเป็น การพัฒนาที่ยั่งยืน รวมทั้งการพัฒนากุศลกรสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีเทคโนโลยี และการใช้ความรู้เป็น ฐานการพัฒนา พร้อมทั้งสร้างระบบ กลไก และพัฒนาคนให้สามารถปรับตัวรู้เท่าทันโลกได้อย่าง รวดเร็ว รวมทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550) กล่าวไว้ว่า ประเทศไทยยังคงต้องเผชิญ กับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศ จึง ต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

และแสวงหาประโยชน์อย่างรู้เท่าทัน โลกาภิวัตน์และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกภาคส่วนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ เน้นสร้างภาคราชการและรัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาลและการอำนวยความสะดวกแทนการกำกับควบคุม และทำงานร่วมกับหุ้นส่วนการพัฒนา รวมทั้งพัฒนาระบบราชการและข้าราชการให้ทันสมัย โปร่งใส และมีขีดสมรรถนะสูงขึ้นและพัฒนาระบบราชการและข้าราชการให้ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติราชการ

2. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2535, ม.ป.ป) หมวดที่ 3 ว่าด้วยการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ มีหลายมาตราที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะ

- มาตรา 71 “กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ ถือว่าผู้นั้นมีความชอบ จะได้รับบำเหน็จความชอบซึ่งอาจเป็นคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติรางวัล หรือการได้เลื่อนขั้นเงินเดือนตามควรแต่กรณี”

- มาตรา 72 “การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ผู้บังคับบัญชา พิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถและความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัยและการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ...”

- มาตรา 76 “ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะทัศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

- มาตรา 79 “ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือน พัฒนาข้าราชการพลเรือน เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และมีหน้าที่เสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการและปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ...”

3. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน(ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ และคณะ, 2546) ได้วางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินให้ใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดีตามมาตรา 3/1 ว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน”

4. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ได้กำหนดกรอบและแนวทางที่ส่วนราชการและข้าราชการต้องปฏิบัติไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547) มาตรา 6 โดยกำหนดให้ข้าราชการต้องทำงาน

1. เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
 2. ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
 3. ให้มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
 4. ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 5. ปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
 6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
 7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ
5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550)

จากยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการไว้ 2 ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคลากรและค่าตอบแทนใหม่ โดยได้กำหนดมาตรการเพิ่มผลิตภาพของข้าราชการ โดยให้มีการจัดทำเป้าหมายการทำงาน ชีตความสามารถและการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคลากรอย่างเป็นระบบมากขึ้น รวมถึงการเชื่อมโยงให้เข้ากับการสร้างแรงจูงใจและให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์โดยยึดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรและขีดความสามารถที่จำเป็น (Competency-based Approach)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนอกเหนือจากการศึกษา ฝึกอบรม ฯลฯ แล้ว ให้เป็นในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางสามารถเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ ตระหนักว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เรียนโดยแท้

ทั้งนี้ ได้กำหนดมาตรการที่เกี่ยวข้อง คือ มาตรการสร้างแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ในลักษณะการเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติจริง (Action Learning) ด้วยวิธีสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความรู้สึกร่วมกันต่อพันธกิจที่จะนำไปสู่ระบบอนาคตที่พึงปรารถนาร่วมกัน การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้วิธีคิดอย่างเป็นระบบ

จากความจำเป็นด้านต่าง ๆ อาทิ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ กฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ ฯลฯ ที่กล่าวมาแล้ว ทำให้บุคลากรในระบบราชการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา การปรับเปลี่ยนทัศนคติ วัฒนธรรม ค่านิยม พัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล เนื่องจากการทำงานรูปแบบใหม่มุ่งเน้นที่ผลงาน มีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน การปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ภายใต้นโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-government) และต้องการผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ทักษะในวิชาชีพ (Knowledge Worker) ที่มีความเชี่ยวชาญสูงในแต่ละสาขา สามารถพัฒนางานและความรู้ได้ด้วยตนเองควบคู่กับการเป็นผู้มีคุณธรรมภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

สรุป

การพัฒนาสมรรถนะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงานการพัฒนาความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การศึกษาเรื่องแนวคิด ความเป็นมา และความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดสำคัญ และความเป็นมา/ความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อการนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กร

ตอนที่ 1 แนวคิด ความเป็นมา และความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ

เรื่องที่ 1.2 ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ

สมรรถนะกับการพัฒนาองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะบุคคลส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งองค์กรที่มีประสิทธิผลจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Boyatzis (1982) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลและปัจจัยอื่น ๆ กับผลลัพธ์ขององค์กรไว้ในทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลลัพธ์ขององค์กร (Contingency Theory of Action and Job Performance) ที่แสดงให้เห็นว่า ผลงานที่ดีที่สุดขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยสามประการคือ บุคคล งาน และองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ทัศนคติ ปรัชญาในการทำงาน วิธีการทำงาน ความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะของแต่ละคนจะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในบทบาท ภารกิจและหน้าที่เฉพาะของงานกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง ระบบ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตขององค์กร ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามประการ สามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์กรได้ การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างบุคคล ความต้องการของงานและสิ่งแวดล้อมขององค์กรก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์กร และส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ ลักษณะของความสัมพันธ์ ดังแผนภาพที่ 1

ความต้องการของบุคคล (Individual)

ทัศนคติ ค่านิยม ปรัชญา

ความเชื่อ ความรู้

ความสามารถในเชิงสมรรถนะ

สถานะและวงจรการดำรงชีวิต

Best fit

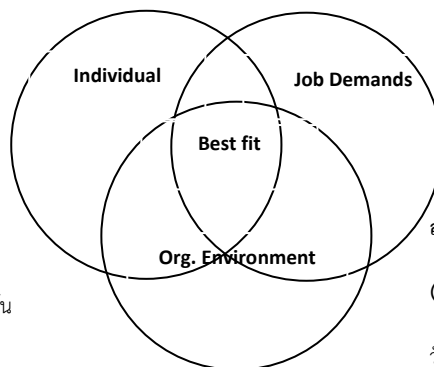
ความสำเร็จ = จุดที่บุคคลได้รับการกระตุ้น

จากอิทธิพลด้านงานและสภาพแวดล้อม

องค์กร จนสามารถปฏิบัติงานด้วยความ

เต็มใจ รู้สึกท้าทาย และเกิดผลงานที่มี

ประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด



ความต้องการของงาน (Job demands)

หน้าที่ บทบาท

ตามลักษณะงาน

สภาพแวดล้อมขององค์กร

(Organizational Environment)

วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร

โครงสร้างและระบบองค์กร

กลยุทธ์และจุดอึดตัวขององค์กร

ตำแหน่งขององค์กร

Gibson และคณะ (1997) แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนี้

1. ประสิทธิผลของบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์กร ซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์กร

2. ประสิทธิผลของกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยที่ประสิทธิผลของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพาน แต่เป็นในรูปของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่าการรวมตัวกันธรรมดา

3. ประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) องค์กรประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่ม ดังนั้น ประสิทธิผลขององค์กรจึงประกอบด้วยประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่ม แต่ประสิทธิผลขององค์กรได้รับผลกระทบของพลังร่วม (Synergistic Effects) ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลในระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่าง ๆ ธรรมดา

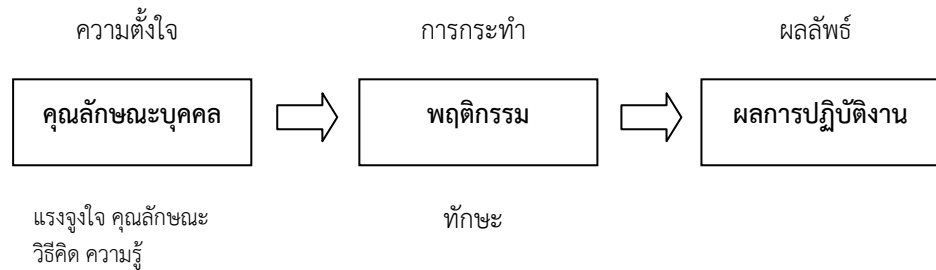
ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคล ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่ม ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับนี้จะมีพลังร่วม (Synergistic Effects)ซึ่งทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มมีมากกว่าผลรวมของประสิทธิผลของบุคคล เพราะว่าการใช้พลังร่วมจะตระหนักถึงการใช้ความพยายามร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลทั้ง 3 ระดับของ Gibson และคณะ มีลักษณะดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

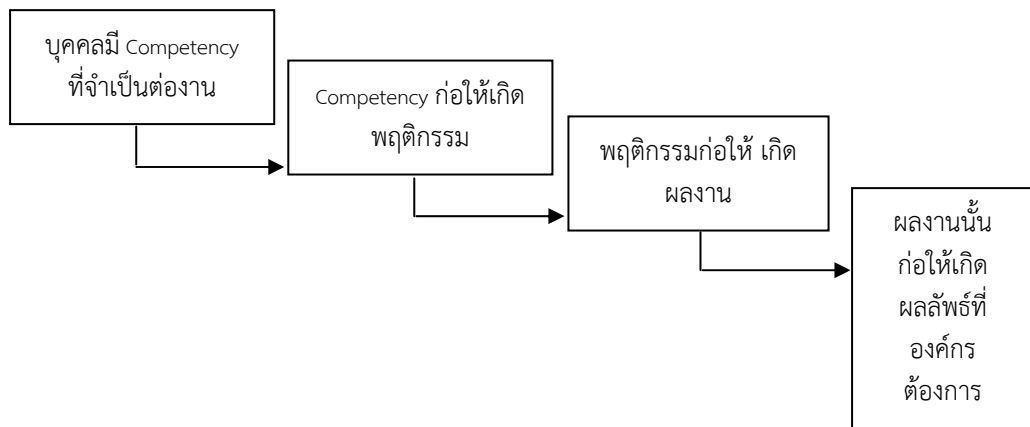
จะเห็นได้ว่าประสิทธิผลระดับของบุคคลนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดประสิทธิผลระดับกลุ่มและองค์กร การที่บุคลากรแต่ละคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในหน้าที่งานเฉพาะของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นผู้ไต่บังคับปัญหาหรือหัวหน้างานร่วมมือร่วมใจในการทำงานแล้ว กลุ่มและองค์กรก็จะมีประสิทธิผลไปด้วย Lawless (1979) กล่าวว่าองค์กรจะไม่เกิดประสิทธิผลขึ้น ถ้าหากปราศจากบุคคลที่มีประสิทธิผล

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสมรรถนะ และสมรรถนะบุคคล ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน นั้น Spencer และ Spencer (1993) อธิบายว่า สมรรถนะโดยทั่วไปจะประกอบด้วยเจตนา (Intent) ซึ่งเป็นแรงผลักดันด้านแรงจูงใจและลักษณะนิสัย (Motive or Trait Force) ที่ทำให้เกิดการกระทำที่นำไปสู่ผลลัพธ์ พฤติกรรมที่ปราศจากเจตนาไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ ซึ่งเป็นลักษณะของความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผล ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะ

จากแนวคิดของ Spencer และ Spencer แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของสมรรถนะซึ่งเป็นที่มาของสมรรถนะบุคคล มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของงาน นอกจากนี้ สมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงานและนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2548) ดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลงานและผลลัพธ์

ความสำคัญของสมรรถนะ

จากแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมรรถนะต่อการพัฒนาองค์กรดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างยิ่ง องค์กรชั้นนำต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องทิศทางและคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรหลายประการ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อการกิจของทั้งบุคลากรและประโยชน์ต่อทั้งองค์กร ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อบุคลากรภายในองค์กร จำแนกเป็น
 - 1.1 บุคลากร (Operators)
 - 1) ทราบระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็ง จุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง
 - 2) ทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตน แสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
 - 3) ทราบเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเองและแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน
 - 1.2 ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director)
 - 1) ทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย
 - 2) ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

3) ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

1.2 ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)

1) สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

2) ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

2. ช่วยให้ผู้สามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3. สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

4. ประโยชน์ต่อภารกิจขององค์กร

การนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กรก่อให้เกิดผลดีต่อภารกิจขององค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่งซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะใดบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) สมรรถนะสามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง (Compensable Factor) เช่นวิธีการ Point Method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เมื่อมีการกำหนดสมรรถนะไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงานด้วย

4) การบรรจุตำแหน่ง ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมและพัฒนา จะต้องดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ในแต่ละเส้นทางที่บุคคลแต่ละคนจะเติบโตในสายงานของตนว่าในแต่ละขั้นตอน จะต้องสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอดซึ่งจะต้องพิจารณาต่อไปว่าจะพัฒนาสมรรถนะของบุคคลที่เตรียมจะสืบทอดอย่างไรและต้องมีการวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบถึงสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถ รวมทั้ง การติดตามการทำงานและการประเมินผลก็พิจารณาจากสมรรถนะเป็นสำคัญและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

สรุป

ผลงานที่ดีเลิศขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยสามประการคือ บุคคล งาน และองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ วิสัยทัศน์ ปรัชญาในการทำงาน วิธีการทำงาน ความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะของแต่ละคนจะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในบทบาท ภารกิจและหน้าที่เฉพาะของงานกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง ระบบ กลยุทธ์ การสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามประการ สามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์กรได้ การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างบุคคล ความต้องการของงานและสิ่งแวดล้อมขององค์กรก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์กร และส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1

ตอนที่ 2 ความหมายและประเภทของสมรรถนะ

เรื่องที่ 2.1 รู้จักกับสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ

จากการศึกษาในเรื่องของ “สมรรถนะ” ในวงการต่าง ๆ จะถูกเรียกขานแตกต่างกันออกไป อาทิ

- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 กล่าวถึง สมรรถนะในแง่ของความสามารถ

- แนวคิดทางจิตวิทยา ใช้คำว่า Ability หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานหรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

- แนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคล ใช้คำว่า Potential ที่มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

- แนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในทางธุรกิจอย่างแพร่หลาย โดยใช้คำว่า Competency ซึ่งหมายถึง ความสามารถขององค์กรธุรกิจ ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (दनัย เทียนพุด, 2548)

สำหรับความหมายของสมรรถนะ ได้มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้ความหมายของสมรรถนะในหลายนัย อาทิ

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่ง ๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้อะไรจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร”

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรือดำเนินการกระทำในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย”

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป”

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ (2548) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพ หรือสมรรถนะซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามที่ว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนดความสามารถหรือ Competency จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำ หรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันออกไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้น ทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อนั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

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

Spencer และ Spencer (1993) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion – Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้”

McClelland (1999) ให้ความหมายคำว่า “สมรรถนะ” ว่า หมายถึง “คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ”

HAY Group (2547 อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2537) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารงานบุคคลระดับโลก ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น”

จากการศึกษาความหมายของ สมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกัน โดยใช้แนวคิดของ McClelland เป็นพื้นฐานในการให้ความหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงานที่เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติจนชำนาญ เช่น ทักษะการอ่าน ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารการศึกษา ทักษะคิด ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confident) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ และแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลาซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น

ลักษณะสำคัญของสมรรถนะ

1. ลักษณะสำคัญเชิงกายภาพ

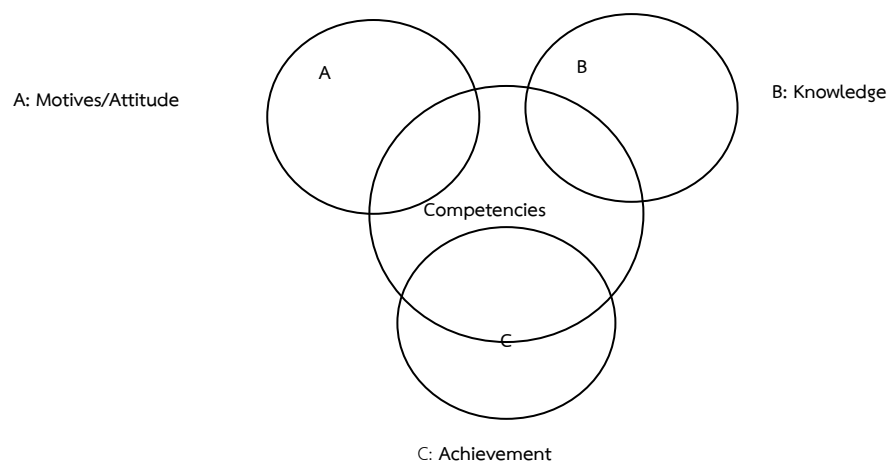
Spencer และ Spencer (1993) ได้เปรียบเทียบ “สมรรถนะ” ไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และกล่าวว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้ คือ ความรู้ และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะและส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทักษะคิด ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก

ส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ที่เรียนรู้มา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าสังเกตและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ส่วนต่าง ๆ นี้ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคลซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้เท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดัน เบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้

2. ลักษณะสำคัญเชิงความหมายที่ซ่อนเร้น

เนื่องจาก สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงทำให้เกิดความสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและแรงจูงใจ อย่างไร ความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่

McClelland (1975) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ตนเองขายอยู่เป็นประจำ หรือความสามารถในการอ่าน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ สมรรถนะในกลุ่มที่สอง เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้ มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่โดดเด่นในงาน สถาบัน Schoonover Associates (2005) ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า สมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) ดังนั้น ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ในขณะที่เดียวกัน ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็น สมรรถนะ เช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นทักษะแต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาด ให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็น สมรรถนะ และสมรรถนะ ไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด จึงถือเป็นสมรรถนะ สถาบัน Schoonover Associates แสดงคำอธิบายไว้ตามแผนภาพที่ 3



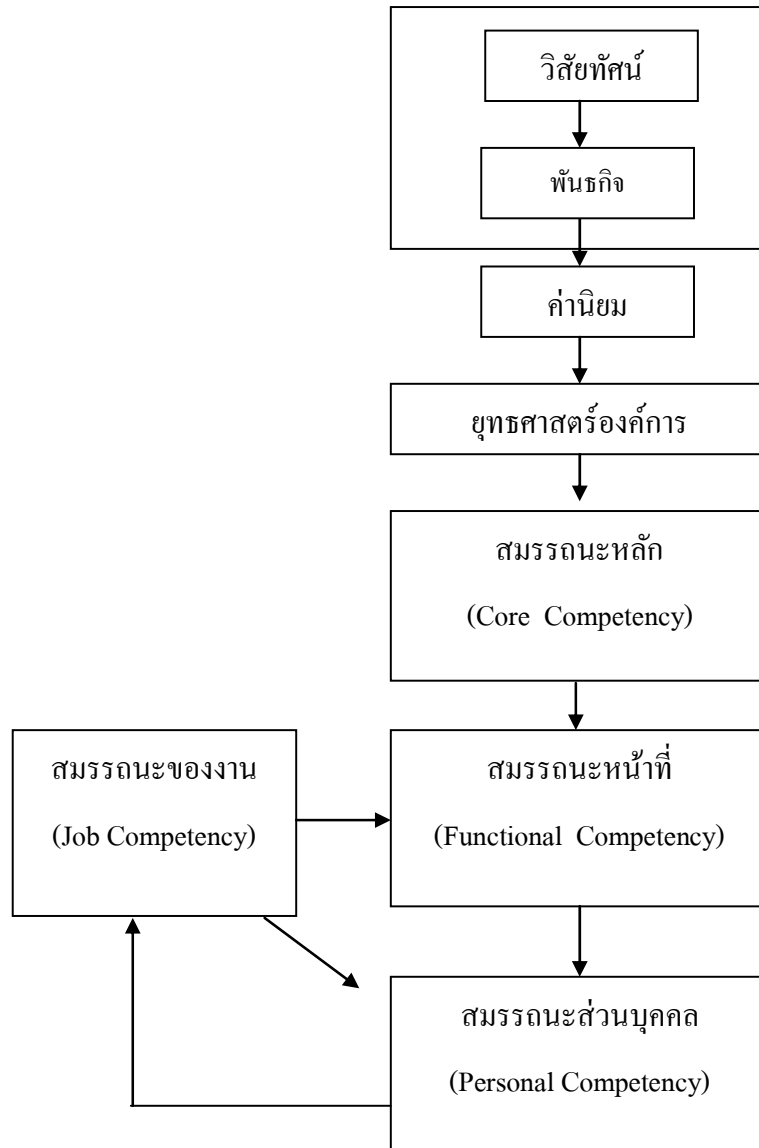
แผนภาพที่ 3 ความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจกับสมรรถนะ

จากความแตกต่างของสมรรถนะกับความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและทัศนคติดังกล่าว จึงสรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมด ที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior Performance) ที่องค์กรต้องการโดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิถีคิด (Self – Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive)

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2547; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังแผนภาพที่ 4

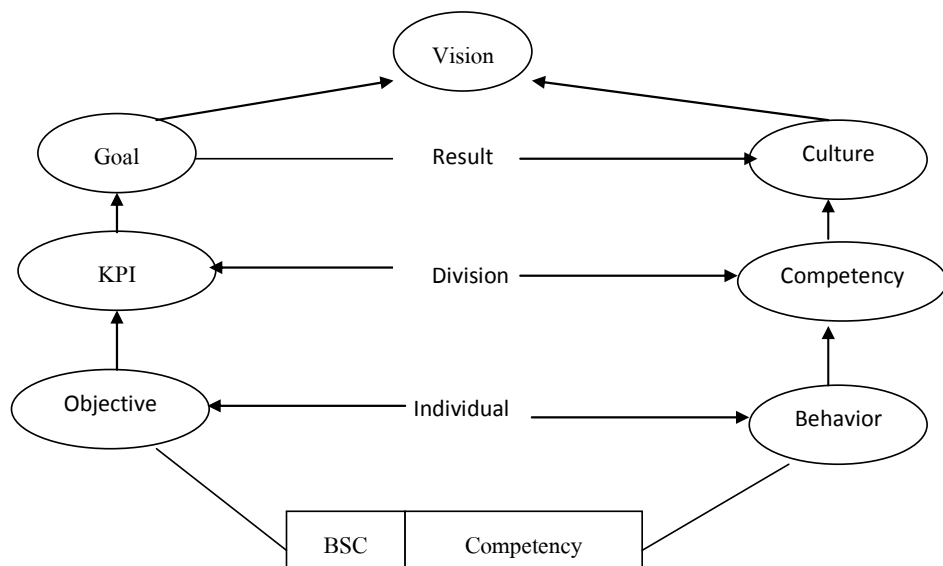


จากแผนภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมสู่เป้าหมายขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นจะพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกันงานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

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

ขั้นสุดท้าย คือ การนำระบบสมรรถนะไปเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนการสืบทอด ตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เมื่อบุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นก็จะทำให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ สุดท้ายก็จะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ (Excellence Performance) ซึ่งการนำผลการปฏิบัติราชการมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดังความสัมพันธ์ในระบบบริหารการปฏิบัติงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) ดังแผนภาพที่ 6



ควรเปลี่ยนแปลงสมรรถนะเมื่อไร

1. เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรใหม่ ดังนั้น จึงควรปรับปรุงสมรรถนะให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป
2. เมื่อภารกิจ บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานของหน่วยงาน/องค์กรเปลี่ยนแปลง
3. เมื่อบุคลากรสามารถแสดงพฤติกรรมในระดับนั้น ๆ หรือสมรรถนะนั้น ๆ ได้สมบูรณ์แล้ว

สรุป

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

ตอนที่ 2 ความหมายและประเภทของสมรรถนะ

เรื่องที่ 2.2 ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะได้ถูกจัดแบ่งออกเป็นหลายลักษณะและหลากหลายมุมมอง โดยทั่วไปสมรรถนะ (Competency) จะถูกแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ 1) สมรรถนะ หรือ Competency ที่จัดว่าเป็นความรู้ (Knowledge) 2) สมรรถนะ หรือ Competency ที่จัดว่าเป็นทักษะ (Skills) ซึ่งในสมรรถนะนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ทักษะคือ ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) และ 3) สมรรถนะ หรือ Competency ที่จัดว่าเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes)

หลากหลายมุมมองของสมรรถนะ

จากหลากหลายมุมมองดังที่กล่าวข้างต้น ประเภทของสมรรถนะในทัศนะของนักวิชาการหลายท่านที่น่าสนใจ มีดังนี้

চারঙ্গศักดิ์ คองศาสวัสดิ์ (2548) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็นลักษณะใหญ่ ๆ 2 ลักษณะ ได้แก่

1. Core Competency เป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี ถือเป็นคุณสมบัติร่วมของคนในองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า Core Competency คือ ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ซึ่งแนวทางในการพัฒนา Core Competency ขององค์กรมักจะมาจากการวิเคราะห์ถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อจะนำมากำหนดคุณสมบัติหรือความสามารถร่วมกันของคนทำงานในองค์กร

2. Functional Competency เป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้น ๆ โดยกำหนดว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นควรมี Competency ใดที่สำคัญ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) ได้จัดแบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competency) ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออก ของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักหรือกลยุทธ์ขององค์กร

2. ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role - based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้ทำงานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

3. ชีตความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job – based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางการบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกชิตความสามารถชนิดนี้ว่า Functional Competency หรือเป็น Job Competency หรือเป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าชิตความสามารถชนิดนี้เป็นชิตความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) มีแนวคิดสอดคล้องกับนักวิชาการส่วนใหญ่ โดยแบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 ประเภทไว้ดังนี้

1. สมรรถนะองค์กร (Organization Core Competency) เป็นสมรรถนะหรือชิตความสามารถโดยรวมขององค์กร เกิดจากการรวม ความสามารถบุคคล และความสามารถขององค์กรผสมผสานทั้งทักษะและเทคโนโลยีทั้งหมดขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เป็นแนวทางให้องค์กรสามารถนำไปสู่การสร้างหรือการมีโอกาสในเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสมรรถนะองค์กรที่กำหนดขึ้น นี้จะเป็นรากฐานสำคัญที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร

2. สมรรถนะหลักของบุคคล (Personal Core Competency) หมายถึง สมรรถนะหรือชิตความสามารถที่เป็นคุณสมบัติของบุคลากรทุกคนในองค์กรเดียวกันต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร นอกจากสมรรถนะหลักที่ทุกคนต้องมีเหมือนกันแล้ว บุคลากรทุกคนยังต้องมีสมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะหรือชิตความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานในแต่ละด้านเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ สมรรถนะหลักของบุคคล แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 สมรรถนะร่วมกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือชิตความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในกลุ่มงานหรือในกลุ่มตำแหน่งเดียวกันที่จะต้อง มีเช่น กลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่งานธุรการเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ จะต้อง มีคุณลักษณะที่เหมือนกันในด้านความรู้พื้นฐานด้านงานธุรการและสารบรรณ เป็นต้น

2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือชิตความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องมีความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

นอกจากนี้ Spencer และ Spencer (1993) ได้จัดกลุ่มสมรรถนะบุคคล ออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ รวม 6 กลุ่ม ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action) ประกอบด้วยสมรรถนะการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพ และความถูกต้อง (Concern for Order Quality and Accuracy) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking)

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) ประกอบด้วย สมรรถนะความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding) และการมุ่งสู่บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วย สมรรถนะการใช้อิทธิพล และผลกระทบ (Impact and Influence) การตระหนักรู้ถึงองค์กร (Organizational Awareness) และการสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relational Building)

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial) ประกอบด้วย สมรรถนะการมุ่งพัฒนาคนอื่น (Developing Others) การชี้แนะ การใช้อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่งและการยืนกราน (Directiveness: Assertiveness and use of Position Power) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation) และภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (Team leadership)

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (Cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะ การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) และความชำนาญทางการบริหารจัดการทางวิชาชีพและทางเทคนิค (Technical/Professional Managerial Expertise)

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal Effectiveness) ประกอบด้วย สมรรถนะการควบคุมตนเอง (Self - Control) ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และความมุ่งมั่นต่อองค์กร (Organizational Commitment)

สมรรถนะทั้ง 6 กลุ่มที่กล่าวข้างต้นบางกลุ่มสมรรถนะก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่มสมรรถนะอื่น อาทิ สมรรถนะเรื่องการมุ่งบริการลูกค้าจะเชื่อมโยงกับสมรรถนะเรื่องการแสวงหาข่าวสาร และเรื่องความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะบางด้านก็ช่วยสนับสนุนสมรรถนะด้านอื่น เช่น สมรรถนะด้านความมั่นใจตนเองอาจสนับสนุนการใช้สมรรถนะอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และบางสมรรถนะ เช่น การควบคุมตนเอง จะเชื่อมโยงกับสถานการณ์มากกว่าเชื่อมโยงสมรรถนะอื่น ๆ Spencer และ Spencer (1993) ได้เสนอถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่ควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล เมื่อต้องจัดการกับความกดดันทางสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นทันทีทันใด และแต่ละสมรรถนะจะเกื้อหนุนประสิทธิภาพของสมรรถนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่

1. การควบคุมตนเอง (Self - Control) เป็นความสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ภายใต้การควบคุมและอดกลั้นต่อการกระทำทางลบเมื่อถูกยั่วและอดกลั้นเมื่อประสบกับการต่อต้านหรือไม่เป็นมิตรจากผู้อื่นหรือเมื่อทำงานภายใต้สภาพที่เต็มไปด้วยความเครียด พฤติกรรมของความสามารถนี้ ได้แก่ เป็นคนที่ไม่มียุทธศาสตร์หุนหันพลันแล่น ต่อต้านการยั่วจากผู้ร่วมงานที่ไม่เหมาะสม สงบนิ่งในสถานการณ์ที่เคร่งเครียด การควบคุมตนเองเป็นความสามารถที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์มากกว่าความสามารถอื่นๆ บางครั้งอาจรวมกับการให้คำแนะนำ (Directiveness) เมื่อต้องเผชิญกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ และสัมพันธ์กับการมีผลกระทบและสร้างอิทธิพลหรือการทำงานเป็นทีมเมื่อต้องชี้แนะการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม

2. ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) เป็นความเชื่อของบุคคลในความสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จในหน้าที่งานของตน ประกอบด้วย การแสดงออกถึงความมั่นใจของบุคคลในการจัดการกับสถานการณ์ความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น และพยายามแสวงหาการตัดสินใจหรือสร้างความคิดเห็นและจัดการความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเสนอตัวเองอย่างเด็ดเดี่ยวและสุภาพ แสดงความมั่นใจในการตัดสินใจและความสามารถของตนเอง แสดงจุดยืน

ของตนเองอย่างเด่นชัด เมื่อขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ความสามารถด้านความมั่นใจในตนเองและจัดการกับความล้มเหลวนี้ ไม่ปรากฏว่าเชื่อมโยงกับความสามารถเฉพาะอื่น ๆ แต่เป็นความสามารถที่เกื้อหนุนการใช้ความสามารถทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ บุคคลและกลุ่มที่หลากหลาย เป็นความสามารถที่จะเข้าใจและชื่นชมความแตกต่างและมุมมองในปัญหาที่ตรงกันข้าม สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดตามข้อเรียกร้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย พฤติกรรมของบุคคลที่มีความยืดหยุ่นได้แก่ การยอมรับในความเที่ยงตรงของมุมมองตรงกันข้าม ปรับเปลี่ยนได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงในงาน ความยืดหยุ่นเป็นความสามารถที่สนับสนุนการมีผลกระทบและส่งอิทธิพลอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการจัดการ

4. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นความสามารถและความปรารถนาของบุคคลในการปรับพฤติกรรมของตนเอง กับเป้าหมายขององค์กร และแสดงในวิธีทางที่สนับสนุนเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร พฤติกรรมที่เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่สังเกตเห็นได้แก่ ความปรารถนาที่จะช่วยเพื่อนร่วมงาน ทำงานให้สำเร็จ ปรับกิจกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เข้าใจในความต้องการในความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เลือกที่จะทำงานสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าที่จะปฏิบัติตามความสนใจหรือตามความเชี่ยวชาญของตนเอง

สรุป

สมรรถนะ (Competency) จะถูกแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ 1) สมรรถนะ หรือ Competency ที่จัดว่าเป็นความรู้ (Knowledge) 2) สมรรถนะ หรือ Competency ที่จัดว่าเป็นทักษะ (Skills) ซึ่งในสมรรถนะนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ทักษะคือ ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) และ 3) สมรรถนะ หรือ Competency ที่จัดว่าเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2

ตอนที่ 3 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนเป็นทิศทางมุ่งสู่ข้างหน้า การบริหารความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career Management) จึงเป็นความพยายามที่จะประสานความต้องการและจุดมุ่งหมายขององค์กรเข้ากับความต้องการและจุดมุ่งหมายของบุคคลโดยผ่านกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงาน

ความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคคลในองค์กร มีองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญหลายประการ อาทิ ความสามารถของบุคลากร ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร การบริหารจัดการขององค์กร โครงสร้างขององค์กร เป็นต้น แต่สิ่งหนึ่งที่ไม่อาจปฏิเสธได้เลยว่า เป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้น ๆ ของความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคคล คือ สมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลนั้น ๆ นั่นเอง

ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของผู้บริหาร

สำหรับความก้าวหน้าทางวิชาชีพในการที่จะขอเลื่อนวิทยฐานะสำหรับผู้บริหารตามหลักเกณฑ์ของก.ค.ศ. จำเป็นต้องผ่านหลักเกณฑ์ด้านคุณสมบัติ และจะต้องผ่านการประเมินทั้ง 3 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, ม.ป.ป.) ได้แก่

1. ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน
3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งประเด็นของสมรรถนะปรากฏในหลักเกณฑ์ข้อ 2 ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ในส่วนของการพิจารณาคุณภาพการปฏิบัติงานจะพิจารณาผลการประเมินจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 สมรรถนะ ได้แก่

1.1. สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.2 สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี เป็นความตั้งใจในการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง เป็นการศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

1.4 สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม เป็นการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

- 2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 สมรรถนะ ได้แก่

สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อย ตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและจูงใจ เป็นความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร
โต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับ
คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เป็นความสามารถในการให้
คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา
บุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาใน
รูปแบบต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์เป็นความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง
หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับ
แนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน

ซึ่งแต่ละสมรรถนะได้กำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมิน รวมทั้งสิ้น 26 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

สมรรถนะหลัก

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์: ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ
ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่าง
ต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.1 คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

1.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อ

เพิ่มประสิทธิภาพของงาน

1.3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี: ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบการบริการให้มี
ประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

2.1 การปรับปรุงระบบบริการ

2.2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง: การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้
และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ประกอบด้วย 3 ตัว
บ่งชี้ ได้แก่

3.1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม
สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ

3.2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

3.3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม: การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน
เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้
อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

4.1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

4.2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

4.3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

4.4 การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการ
ปฏิบัติงาน

สมรรถนะประจำสายงาน

สมรรถนะที่ 5 การวิเคราะห์และสังเคราะห์: ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 5.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกัน แก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ
- 5.2 ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ
- 5.3 ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 6 การสื่อสารและจูงใจ: ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 6.1 ความสามารถในการพูด และเขียนในโอกาสต่าง ๆ
- 6.2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี
- 6.3 ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 7 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร: ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 7.1 การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
- 7.2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร
- 7.3 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร
- 7.4 การส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 8 การมีวิสัยทัศน์: ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 8.1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร
- 8.2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนางาน และความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด
- 8.3 ความเป็นรูปธรรม ความเป็นไปได้หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์
- 8.4 การยอมรับ การปรับเปลี่ยนเทคนิค วิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

การผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ

การผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะสำหรับผู้บริหารดังกล่าวข้างต้น ซึ่งปรากฏในหลักเกณฑ์ข้อ 2 ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะผ่านเกณฑ์การประเมินจากกรรมการทั้งสามคน โดยจำแนกตามวิทยฐานะ ดังนี้

1. วิทยฐานะชำนาญการพิเศษสำหรับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องได้คะแนนเฉลี่ยด้านคุณภาพการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70

2. วิทยฐานะเชี่ยวชาญสำหรับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องได้คะแนนเฉลี่ยด้านคุณภาพการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75

3. วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษสำหรับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องได้คะแนนเฉลี่ยด้านคุณภาพการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80
ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการผ่านเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะสำหรับผู้บริหาร จำแนกตามวิทยฐานะ

วิทยฐานะ สำหรับผู้บริหาร	เกณฑ์การประเมิน				
	ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณ วิชาชีพ (กรรมการจาก ทั้งสามคน)	ด้านคุณภาพ การปฏิบัติงาน (กรรมการจาก ทั้งสามคน)	ด้านผลงานที่เกิดจาก การปฏิบัติหน้าที่		
			*ผลการ ปฏิบัติงาน (กรรมการแต่ละคน)	*ผลงานทาง วิชาการ (กรรมการแต่ละคน)	*คะแนน รวม
รองผู้อำนวยการ ชำนาญการพิเศษ	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 65	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 65	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70
ผู้อำนวยการ ชำนาญการพิเศษ	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 65	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 65	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70
รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ชำนาญการพิเศษ	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 65	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 65	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70
รองผู้อำนวยการ เชี่ยวชาญ	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75
ผู้อำนวยการ เชี่ยวชาญ	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75

วิทยฐานะ สำหรับผู้บริหาร	เกณฑ์การประเมิน				
	ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณ วิชาชีพ (กรรมการจาก ทั้งสามคน)	ด้านคุณภาพ การปฏิบัติงาน (กรรมการจาก ทั้งสามคน)	ด้านผลงานที่เกิดจาก การปฏิบัติหน้าที่		
			*ผลการ ปฏิบัติงาน (กรรมการแต่ ละคน)	*ผลงานทาง วิชาการ (กรรมการแต่ ละคน)	*คะแนน รวม
รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเชี่ยวชาญ	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75
ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเชี่ยวชาญ	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75
ผู้อำนวยการ เชี่ยวชาญพิเศษ	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80
ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเชี่ยวชาญ พิเศษ	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80	เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 75	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80

หมายเหตุ * คะแนนต้องเป็นเอกฉันท์

สรุป

สมรรถนะสำหรับผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของผู้บริหาร การศึกษา เรื่อง สมรรถนะสำหรับผู้บริหารกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ทำให้มีความรู้ความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารและความก้าวหน้าทางวิชาชีพและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะหลักได้

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3

ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

เรื่องที่ 4.1 การพัฒนาสมรรถนะตนเอง

การพัฒนาตนเอง

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของเทคโนโลยี การสื่อสาร สภาพเศรษฐกิจ และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีการส่งถ่ายถึงกันและกันเร็วขึ้น และจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้เองจึงเป็นเสมือนพลังผลักดันให้คนแต่ละคนต่างต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อันทำให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้ทันมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดยั้งและมุ่งสร้างประสิทธิภาพในการทำงานในหน้าที่การงานของตน

การประเมินตนเองเพื่อพัฒนางาน

การประเมินตนเองจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานเป็นอย่างยิ่ง สำหรับมิติที่ใช้ในการจัดระดับคุณภาพสำหรับการประเมินตนเอง จะมีประเด็นสำคัญ (สุวิทย์ มูลคำและอรทัย มูลคำ, 2549) ดังนี้

1. ความตระหนักถึงความสำคัญ (Awareness) ของการพัฒนาการศึกษา/การเรียนการสอนให้ได้ผ่านมาตรฐาน เข้าใจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและมีจิตใจที่จะอยากพัฒนาให้ดีขึ้น
2. ความพยายาม (Attempt) มีร่องรอยของความพยายามในการปรับปรุง แก้ไขพัฒนาการบริหารหรือการจัดการเรียนการสอนหรือการพัฒนาผู้เรียนให้ดีขึ้น
3. การบรรลุผลตามเกณฑ์ (Achievement) ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

ข้อเสนอในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนางาน

1. ศึกษาทำความเข้าใจหลักเกณฑ์ วิธีการ ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การให้คะแนน วิธีการเครื่องมือและประเด็นการประเมิน
2. ทำการประเมินตนเองในแต่ละองค์ประกอบตามประเด็นย่อย
3. หากการพัฒนาตน พัฒนางานและพัฒนาผู้เรียนยังขาดประเด็นใด จะเป็นสิ่งซึ่งแสดงว่าจะต้องมีการพัฒนาในประเด็นนั้น ๆ ซึ่งสมควรมีการวางแผนการดำเนินงานและการจัดเก็บหลักฐานตามสภาพจริง
4. การพัฒนางานในแต่ละตัวบ่งชี้สามารถที่จะศึกษาหลักเกณฑ์และแนวทางการพัฒนาหรืออาจคิดสร้างสรรค์ผลงานที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการพัฒนางานของตน
5. ดำเนินการจัดเก็บหลักฐานหรือร่องรอยการปฏิบัติงานในแต่ละองค์ประกอบย่อยอย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกในการประเมินตนเองรวมถึงการตรวจสอบและประเมินผลของคณะกรรมการ

ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง

ดังได้กล่าวไว้แล้วในหน่วยข้างต้นถึงความสำคัญของสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำจำเป็นต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพซึ่งสมรรถนะจะเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดบทบาทความเป็นผู้นำองค์กร ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาสมรรถนะตนเองเพื่อให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดความร่วมมือและความผูกพันในองค์กร สำหรับขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง ควรมีแนวทางในการดำเนินการ (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, 2552) ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลป้อนกลับ (Gather Feedback)

1.1 บุคคลต้องมีการประเมินระดับสมรรถนะปัจจุบัน (Current Competency Level) เพื่อทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสหรือความต้องการที่จะพัฒนาซึ่งมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของงาน

1.2 การประเมินระดับสมรรถนะ ทำได้ด้วยวิธีการประเมินตนเอง (Self - Assessment) โดยการมีส่วนร่วมของผู้จัดการหรือหัวหน้างาน (Manager) เพื่อนร่วมงาน (Peers) ผู้รับบริการหรือลูกค้า (Customers) การร่วมกันประเมินหรือการใช้เครื่องมือการประเมิน (Tools) จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

1.3 กำหนดหรือหาค่าความแตกต่างสมรรถนะที่เป็นจริงกับสมรรถนะที่คาดหวัง (Gaps) เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่าจะมีข้อมูลพื้นฐานเพียงพอที่จะทำแผนพัฒนาตนเอง จึงมีความสำคัญและจำเป็นที่ต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับจากฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้สังเกตพฤติกรรมของบุคลากรในสถานการณ์และมุมมองที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้ได้ผลการประเมินความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่เที่ยงตรง

2. การเลือกสมรรถนะที่จะพัฒนา (Select Competencies)

2.1 ควรเริ่มต้นกระบวนการพัฒนาด้วยการเน้นเพียง 1 หรือ 2 สมรรถนะที่จะเกิดประโยชน์ต่อเองก่อน

2.2 ควรพิจารณาเลือกสมรรถนะจากปัจจัยที่สำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะนั้นส่งผลกระทบต่อการทำงาน

2.3 กำหนดหรือเลือกหลักสูตรการพัฒนาที่ดีและสอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการ

3. การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ (Select Activities)

3.1 เลือกกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะที่กำหนดในแผนพัฒนาตนเองเกิดการพัฒนาอย่างสมบูรณ์

3.2 กิจกรรมการพัฒนามีหลากหลาย เช่น การเรียนรู้ในงาน (On the Job Training) การฝึกอบรม (Classroom Training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เป็นต้น

3.3 กิจกรรมการพัฒนา อาจมีการกำหนดขึ้นตามระดับสมรรถนะขององค์กรและเป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะช่วยให้บุคลากรบรรลุระดับสมรรถนะที่ต้องการได้

3.4 กิจกรรมการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรและงบประมาณขององค์กร ดังนั้น การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะ จึงควรพิจารณาความเหมาะสมในประเด็นนี้ประกอบด้วย

4. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

แผนพัฒนาตนเอง มักจะสัมพันธ์กับระยะเวลาซึ่งประมาณ 1 ปีเป็นส่วนใหญ่เพราะจะไปสัมพันธ์กับกระบวนการรายงานผลการประเมินขององค์กร แผนพัฒนาตนเองควรประกอบด้วยสมรรถนะเฉพาะหรือสมรรถนะสำคัญที่ควรพัฒนา (Specific Competency) ระดับสมรรถนะที่ต้องการ (Desired Competency Level) กิจกรรมการพัฒนา (Development Activities) รวมถึงกรอบเวลา (Timeframe) ที่จะพัฒนาสมรรถนะนั้นได้สมบูรณ์

5. การพัฒนาสมรรถนะตนเองตามแผน (Implement the Plan)

5.1 เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาจะเกิดขึ้นอย่างแท้จริง บุคลากรและหัวหน้างานควรจะร่วมกันกำหนดระบบการวัดความก้าวหน้าของการพัฒนาระหว่างวัตถุประสงค์กับแผนพัฒนาตนเองที่สร้างขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา ซึ่งอาจประกอบด้วย

- 1) วิธีการวัดความก้าวหน้า
- 2) ใครเป็นผู้วัดความก้าวหน้า
- 3) ลักษณะ/ประเภทความก้าวหน้าที่จะใช้วัด
- 4) ระยะเวลา/กำหนดเวลาในการวัดความก้าวหน้า ฯลฯ

5.2 ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะ

- 1) มีการสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับ
- 2) พัฒนาสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งให้เพิ่มมากขึ้น
- 3) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างสมเหตุสมผล
- 4) กำหนดผู้ร่วมในการเรียนรู้ (Learning Partner)
- 5) เต็มใจที่จะเสี่ยง
- 6) ดูแลแผนพัฒนาตนเองให้ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน
- 7) เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. การประเมินการพัฒนา (Assess Level)

ภายหลังจากจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองและมีการพัฒนาตนเองตามกรอบของแผนพัฒนาแล้ว ควรมีการติดตามและประเมินดูว่า สมรรถนะเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนามาแล้วนั้น เกิดประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและองค์กรอย่างไร เช่น

- 6.1 การพัฒนาเปลี่ยนแปลงสมรรถนะของบุคลากรเป็นไปในทางที่ดีขึ้น
- 6.2 บุคลากรหรือหัวหน้างานมองเห็นผลของการพัฒนาสมรรถนะที่เกิดขึ้นต่อการปฏิบัติงาน
- 6.3 บุคลากรหรือหัวหน้างานสามารถประเมินระดับของสมรรถนะที่ต้องการได้
- 6.4 สามารถใช้เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นทำการพัฒนาสมรรถนะไปสู่ระดับที่ต้องการได้

สรุป

ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้ การรวบรวมข้อมูลป้อนกลับ การเลือกสมรรถนะที่จะพัฒนา การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง การพัฒนาสมรรถนะตนเองตามแผน และการประเมินการพัฒนา

ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

เรื่องที่ 4.2 แนวทางการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะหลัก

การพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหารตามสมรรถนะหลัก 4 ประการ ซึ่งได้แก่
สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี
สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง
สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม

ซึ่งในแต่ละสมรรถนะจำแนกออกเป็นตัวบ่งชี้ย่อย ๆ และในแต่ละตัวบ่งชี้ย่อย ผู้บริหารอาจมีแนวทางการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักที่ต้องการได้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์: ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี: ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง: การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม: การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

สรุป

การพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหารตามสมรรถนะหลัก 4 ประการ ซึ่งได้แก่ สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง และสมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

เรื่องที่ 4.3 แนวทางการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะประจำสายงาน

การพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหารตามสมรรถนะประจำสายงาน 4 ประการ ซึ่งได้แก่

- สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์
- สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและการจูงใจ
- สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์

ซึ่งในแต่ละสมรรถนะจำแนกออกเป็นตัวบ่งชี้ย่อย ๆ และในแต่ละตัวบ่งชี้ย่อย ผู้บริหารอาจมีแนวทางการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะประจำสายงานที่ต้องการได้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์: ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อย ตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้ง สามารถวิเคราะห์หองค์หรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและจูงใจ: ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ตอบสนองในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร: ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์: ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน

สรุป

การพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหารตามสมรรถนะประจำสายงาน 4 ประการ ซึ่งได้แก่ สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและการจูงใจ สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และสมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 4 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4

ตอนที่ 5 การประเมินสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

ความสำคัญของการประเมินสมรรถนะบุคคล

การประเมินสมรรถนะบุคคลเป็นการประเมินที่เข้าร่วมกับระบบการบริหารผลงานบนพื้นฐานกลยุทธ์องค์กร (Strategic Performance Management System) และเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ ในการบริหารงานบุคคล เช่น ระบบการจ่ายผลตอบแทน ระบบการพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินสมรรถนะมีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น การประเมินผลงานประจำปี การประเมินเพื่อการสรรหาบุคลากร การประเมินเพื่อการพัฒนาบุคลากร และการประเมินสมรรถนะ จะมีประโยชน์ในการช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดและมีประโยชน์ในการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเองและต่อองค์กรในการวางแผนพัฒนาความสามารถของบุคลากร

ความหมายและลักษณะของการประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด การประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้

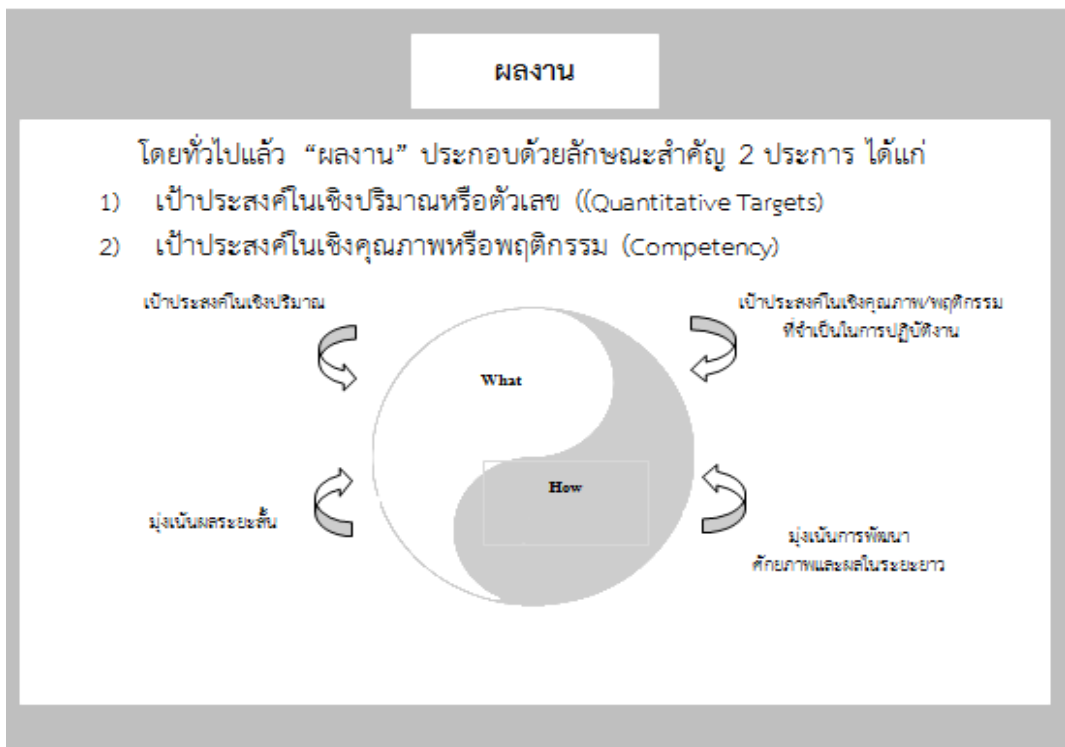
1. ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
2. มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
3. เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
4. เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ

1. เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อใช้ในการปรับปรุงงาน
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. เพื่อให้เห็นภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบและพัฒนากุศลกร
4. เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย
5. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดี ความชอบประจำปีของบุคลากร

หลักการประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลงาน

การประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน เป็นการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรคงผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้ ในการนำหลักสมรรถนะมาใช้โดยกำหนดสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่เด่นนั้น รูปแบบการประเมินแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนของงานที่มอบหมาย และส่วนของพฤติกรรมในการทำงานหรือสมรรถนะ ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบของผลงาน

ในตอนต้นที่กล่าวว่าสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่เด่นในองค์กร แต่ในการวัดพฤติกรรม เราจะเห็นเพียงงานที่มอบหมาย ซึ่งตัวงานที่มอบหมายนี้เป็นสิ่งที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั่นเอง

การที่แยกคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมออกมาวัดต่างหากจากงานที่มอบหมายนั้น เป็นการขยายขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ นอกจากบุคลากรจะต้องทำงานให้ได้ผลงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว ยังต้องแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ด้วย เช่น สมรรถนะผู้บริหารจะต้องมีทั้งสมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการมีวิสัยทัศน์

มาตรการประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ

มาตรการประเมินแบบนี้กำหนดพฤติกรรมเป็นระดับในการประเมิน (Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) ตัวอย่างการประเมินแสดงดังต่อไปนี้

	ระดับ 5 ตัดสินใจได้ดีแม้มีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
ระดับ 4 พัฒนางานให้ได้ผลงานอย่างโดดเด่นและแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด	
ระดับ 2 ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ทำงานได้ตามผลงานที่กำหนดไว้	ระดับ 3 ทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น มีคุณภาพขึ้นหรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
	ระดับ 1 แสดงความพยายามทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานให้ดีและถูกต้อง มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา รับผิดชอบในงาน ส่งงานได้ตามเวลา

จากตัวอย่างมาตรการประเมินนี้จะใช้ระดับสมรรถนะในการประเมิน โดยมีตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะในแต่ละระดับ ตัวอย่างเช่น ระดับ 1 การแสดงความพยายามทำงานให้ดี ดูจากพฤติกรรม เช่น พยายามทำงานให้ดีและถูกต้อง มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา รับผิดชอบในงาน ส่งงานได้ตามเวลา เป็นต้น การประเมินแบบนี้เป็นการประเมินโดยรวม และระดับที่ 2 เป็นระดับที่สูงกว่าระดับที่ 1 และถ้าบุคคลมีสมรรถนะระดับที่ 2 จะมีระดับสมรรถนะที่ 1 และถ้าบุคคลที่มีสมรรถนะระดับที่ 3 ควรจะมีสมรรถนะระดับที่ 1 และ 2 ด้วย

ข้อดีของมาตรประเภทนี้คือ ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ มีการกำหนดระดับสมรรถนะให้สอดคล้องกับระดับขั้นงานสูงขึ้น สมรรถนะถูกกำหนดในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานและค่าตอบแทน ดังนั้น การใช้มาตรแบบนี้ทำให้สามารถใช้มาตรเดียวกับข้าราชการทุกระดับขั้นงานได้ ในขณะที่ถ้าจะสร้างมาตรแบบ Likert จำเป็นต้องมีการปรับมาตรให้เหมาะสมกับแต่ละขั้นงาน ซึ่งอาจทำให้ไม่คล่องตัวนักในการปฏิบัติงาน

ผู้รับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะ

ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้

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

รูปแบบการประเมินสมรรถนะ

การประเมินระบบสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและวิธีการประเมินระบบสมรรถนะ อาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชา จะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัด คือ ผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2. การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือ บางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชา อาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง วิธีแก้ไข คือ พนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง
- 2.2 ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.3 ปรึกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.4 คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน

2.5 ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรให้การ
ดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็ คือ การประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง หรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริงและมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรึกษาหารือสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไขคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชาในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐาน ขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและสรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่น แบบปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจ ด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

4. การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลัก ๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังว่าสูงหรือต่ำกว่า

5. การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุดโดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมว่า ตนใช้ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ ระดับใด

6. ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้ เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือ ต้องใช้เวลามากในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงานหรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

7. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ สำหรับแบบที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

8. การประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้น ๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นช่วง สำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

9. ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วจึงหาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ คือ การประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัด คือ มีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริงหรือเกิดพฤติกรรมรู้เห็นซึ่งกันและกัน เป็นต้น

10. การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลาย ๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือ ผลการประเมินมีความเที่ยงและความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกันใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น

ความผิดพลาดจากการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่หัวหน้างานทุกคนต้องทำ แต่ในภาครัฐเมื่อมีการพูดถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานมักพบว่า ทศนคติของข้าราชการต่อผลการประเมินเป็นไปในทางลบ เพราะเชื่อว่าผู้ประเมินไม่ได้ประเมินตามความเป็นจริง กรณีที่เป็นจริงส่วนหนึ่งอาจเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจ แต่เป็นเพราะความไม่รู้เกี่ยวกับความผิดพลาดในการประเมินที่พบได้บ่อย ๆ ดังนั้น ในการประเมิน ผู้ประเมินจำเป็นต้องได้รับความรู้ที่เพียงพอในการประเมินนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในเรื่องความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย ๆ ผู้ที่ตั้งใจประเมินให้ถูกต้องจะได้หลีกเลี่ยงการประเมินที่ผิดพลาด (Aomodt, 2003)

1. แนวโน้มของการประเมินที่ต่างกันของผู้ประเมินแต่ละคน (Distribution Error) ผู้ประเมินแต่ละคนมีแนวโน้มการประเมินที่ต่างกัน ผู้ประเมินบางคนประเมินในคะแนนที่สูงโดยไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานจริง (Leniency Error) บางคนให้คะแนนต่ำ (Strictness Error) และบางคนไม่ต้องการตัดสินใจมากนักจึงประเมินในระดับกึ่งกลาง เรียกว่า เป็นความผิดพลาดในการประเมินแบบประเมินตรงกลาง (Central Tendency Error) การประเมินในกลุ่มนี้ผู้ประเมินไม่ได้คำนึงถึงผลของงาน ดังนั้น กระบวนการประเมินควรต้องมีมาตรฐานกลางที่ทุกคนเข้าใจตรงกันว่า พฤติกรรมอย่างไรจะให้คะแนนการประเมินอย่างไร

2. การประเมินจากความประทับใจ (Halo Effect) การประเมินจากความประทับใจนี้ผู้ประเมินคำนึงถึงลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือความประทับใจโดยรวม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ประเมินที่มักประเมินแบบนี้ คือ ผู้ประเมินที่ไม่มีข้อมูลในการประเมินหรือไม่ใส่ใจกับการประเมินเท่าที่ควร เป็นการประเมินจากความรู้สึก ดังนั้น ในการประเมิน ผู้ประเมินต้องคำนึงถึงพฤติกรรมที่สังเกตได้ว่าตรงกับมาตรฐานการประเมิน

3. การประเมินคุณลักษณะในลำดับที่ติดกันในแบบประเมินคล้ายกัน (Proximity Errors) การประเมินแบบนี้เป็นการประเมินคุณลักษณะในลำดับติดกัน คล้ายกัน การประเมินแบบนี้ผู้ประเมินข้อที่ติดกันใกล้เคียงกันโดยไม่ได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานจริง ความผิดพลาดจากการประเมินนี้อาจเห็นได้จากการตอบแบบสอบถามที่เมื่อไม่มีความคิดเห็นอะไรก็จะตอบเหมือน ๆ กับข้อที่อยู่ใกล้เคียง

4. การประเมินจากการเปรียบเทียบผู้ถูกประเมิน (Contrast Errors) ผลการประเมินของบุคคลหนึ่งอาจได้รับผลกระทบจากผลการประเมินของบุคคลอื่น เช่น ถ้าคนที่ได้รับคะแนนการประเมินดีมาก คนถัดมาจะถูกนำไปเปรียบเทียบ ทำให้ได้คะแนนต่ำกว่าความเป็นจริง หรือถ้าคนหนึ่งได้รับการประเมินต่ำมาก คนถัดมาจะถูกนำไปเปรียบเทียบทำให้ได้คะแนนสูงกว่าความเป็นจริง การประเมินเปรียบเทียบนี้ยังอาจเกิดขึ้นในบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ได้ เช่น ถ้าผลการประเมินรอบแรกดีมาก รอบถัดไปถ้าทำได้ด้อยลง การประเมินรอบถัดมามักถูกประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง การพยายามหลีกเลี่ยงความผิดพลาดจากการประเมินนี้ ผู้ประเมินต้องเปรียบเทียบผู้ถูกประเมินกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้โดยไม่ต้องเปรียบเทียบระหว่างผู้ประเมิน

5. การประเมินที่แตกต่างกันระหว่างผู้ประเมิน (Low Reliability Across Raters) พบว่ามีสาเหตุมากมายที่ทำให้ผู้ประเมินแต่ละคนประเมินแตกต่างกัน บางคนประเมินผิดพลาดโดยประเมินสูง หรือต่ำกว่าความเป็นจริง บางคนอาจประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรเอง ผลของการประเมินโดยผู้ประเมินแต่ละคนจึงขาดความสอดคล้องกัน นอกจากนี้ ผู้ประเมินต่างก็มีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับบุคลากรที่ดี หรืออีกในกรณีหนึ่ง ผู้ประเมินที่ต่างกันก็อาจจะมองต่างมุมในการประเมินบุคคลเดียวกันด้วยสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อการขาดความเชื่อมั่นในการประเมิน

6. ปัญหาการประเมินจากการสุ่มสังเกตพฤติกรรม (Sampling Problems) ตามปกติ การประเมินมักทำในช่วง 6 เดือน หรือ 1 ปี พฤติกรรมที่นำมาประเมินควรเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาตลอด 6 เดือน หรือ 1 ปีนั้น อย่างไรก็ตาม พบว่า พฤติกรรมที่เกิดใกล้เวลาประเมิน มักจะมีผลต่อผลการประเมินมากกว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงแรก ๆ ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นนี้เรียกว่า เป็นอิทธิพลของพฤติกรรมที่เกิดใกล้กับเวลาประเมิน (Recency Effect)

7. ปัญหาการประเมินที่เกิดจากกระบวนการคิด (Cognitive Processing of Observed Behavior) ในการสังเกตพฤติกรรมนั้น ผู้ประเมินอาจจะจำพฤติกรรมของบุคลากรที่ตนเองสังเกตในขณะที่ทำการประเมินไม่ได้ งานวิจัย พบว่า ผู้ประเมินมักจะเลือกจำแต่พฤติกรรมที่สอดคล้องกับความประทับใจของผู้ประเมินต่อผู้ถูกประเมิน ยิ่งระยะเวลาระหว่างการสังเกตและการประเมินห่างกันมากเท่าใด โอกาสของการประเมินผิดพลาดก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป การประเมินสมรรถนะในการบริหารผลงานมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการนำสมรรถนะมาใช้ คนทั่วไปต้องการให้การประเมินสมรรถนะมีความถูกต้อง และทำได้ง่ายโดยไม่ต้องใช้ความพยายามใด ๆ แต่ในความเป็นจริง การประเมินสมรรถนะหรือการประเมินพฤติกรรมที่ประกอบไปด้วย การสังเกต การจดบันทึก และการประเมินนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามตามสมควรในการประเมิน แบบประเมินหรือมาตรการประเมินชนิดต่าง ๆ อาจไม่ได้ช่วยให้สามารถประเมินได้ถูกต้อง ถ้าผู้ประเมินไม่ได้ใส่ใจในการสังเกตและจดบันทึกพฤติกรรม

สรุป

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด การประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้ ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic) มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective) เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable) และเครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 5 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 5

ใบงานที่ 1

ชื่อหลักสูตร การพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร
ตอนที่ 1 แนวคิด ความเป็นมา และความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาใบงานแล้วตอบคำถามในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

1. โปรดอธิบายถึงแนวความคิดสำคัญของการริเริ่มใช้ “สมรรถนะ” เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน

.....
.....
.....
.....

ความเป็นมาของการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการ

2. ให้ท่านอธิบายถึงเหตุผลรวมทั้งยกตัวอย่างกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการ

.....
.....
.....
.....

สมรรถนะกับการพัฒนาองค์กร

3. จากความคิดเห็นของท่านในฐานะผู้บริหาร “สมรรถนะ” มีความสำคัญอย่างไรต่อการพัฒนาองค์กร

.....
.....
.....
.....

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร

4. ท่านคิดว่าจะสามารถนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารหน่วยงาน/สถานศึกษาอย่างไร

.....
.....
.....
.....

ใบงานที่ 2

ชื่อหลักสูตร การพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร
ตอนที่ 2 ความหมายและประเภทของสมรรถนะ

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาใบงานแล้วตอบคำถามในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ความหมายของสมรรถนะ

1. ในมุมมองของท่าน ท่านเข้าใจว่า “สมรรถนะ” หมายถึงอะไร

.....
.....
.....
.....

ลักษณะสำคัญของสมรรถนะ

2. สมรรถนะมีความแตกต่างจากความรู้ ทักษะและแรงจูงใจอย่างไร โปรดอธิบาย

.....
.....
.....
.....

การกำหนดสมรรถนะ

3. โปรดอธิบายถึงแนวทางในการกำหนดสมรรถนะและแนวทางนั้นเกี่ยวข้องกับอย่างไรกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

.....
.....
.....
.....

ประเภทของสมรรถนะ

4. ในฐานะผู้บริหารองค์กร ท่านคิดว่าสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานของท่านควรจัดแบ่งเป็นกี่ประเภท และเพราะเหตุใด

.....
.....
.....
.....

ใบงานที่ 3

ชื่อหลักสูตร การพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร
ตอนที่ 3 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาใบงานแล้วตอบคำถามในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

1. โปรดอธิบายถึงความสำคัญและองค์ประกอบของความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

.....
.....
.....
.....

ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของผู้บริหาร

2. ในการขอเลื่อนวิทยฐานะสำหรับผู้บริหารตามหลักเกณฑ์ของ ก.ค.ศ. ท่านในฐานะผู้บริหารจะต้องผ่านหลักเกณฑ์ด้านคุณสมบัติด้าน โปรดระบุ

.....
.....
.....
.....

3. ในการประเมินด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน จะพิจารณาผลการประเมินจากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานใดบ้าง โปรดระบุ

.....
.....
.....
.....

4. ให้ท่านยกตัวอย่างตัวบ่งชี้ในการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน อย่างน้อย 4 สมรรถนะ (สมรรถนะหลัก อย่างน้อย 2 สมรรถนะและสมรรถนะประจำสายงาน อย่างน้อย 2 สมรรถนะ)

.....
.....
.....
.....

การผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ

5. การผ่านเกณฑ์การประเมินด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ผู้บริหารในแต่ละวิทยฐานะ (ชำนาญการพิเศษ / เชี่ยวชาญ / เชี่ยวชาญพิเศษ) จะต้องมีส่วนสมรรถนะผ่านเกณฑ์การประเมินอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ใบงานที่ 4

ชื่อหลักสูตร การพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร
ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาใบงานแล้วตอบคำถามในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง

1. โปรดอธิบายถึงขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง

.....
.....
.....
.....

แนวทางการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะหลัก

2. จากการประเมินตนเอง ท่านคิดว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะใดที่ท่านควรได้รับการพัฒนา และท่านมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะนั้น ๆ อย่างไร โปรดอธิบาย

.....
.....
.....
.....

แนวทางการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะประจำสายงาน

3. จากการประเมินตนเอง ท่านคิดว่า สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) สมรรถนะใดที่ท่านควรได้รับการพัฒนา และท่านมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะนั้น ๆ อย่างไร โปรดอธิบาย

.....
.....
.....
.....

ใบงานที่ 5

ชื่อหลักสูตร การพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร
ตอนที่ 5 การประเมินสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาใบงานแล้วตอบคำถามในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ความสำคัญของการประเมินสมรรถนะบุคคล

1. โปรดอธิบายถึงความสำคัญของการประเมินสมรรถนะบุคคล

.....
.....
.....
.....

ความหมายและลักษณะของการประเมินสมรรถนะ

2. ให้ท่านอธิบายถึงความหมายของการประเมินสมรรถนะและท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร

.....
.....
.....
.....

หลักการประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลงาน

3. โดยทั่วไปแล้ว หลักการประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลงานจะมุ่งเน้นไปที่ การประเมินในลักษณะใดบ้าง เพราะเหตุใด

.....
.....
.....
.....

รูปแบบการประเมินสมรรถนะ

4. ท่านคิดว่ารูปแบบการประเมินสมรรถนะรูปแบบใดที่เหมาะสมสำหรับการประเมิน สมรรถนะผู้บริหารและเพราะเหตุใด

.....
.....
.....
.....

ความผิดพลาดจากการประเมิน

5. โปรดยกตัวอย่างความผิดพลาดจากการประเมิน 2-3 ประเด็น พร้อมนำเสนอแนวทางการป้องกัน
ไม่ให้เกิดความผิดพลาดดังกล่าว

.....

.....

.....

.....