

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ
โดยใช้แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

The Enhancement of Efficient Human Resource Management in the Public Sector
Using Core Competencies Concept

วนิดา เขียวงามดี¹

Wanida Khiawngamdee

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ เพื่อเสริมสร้างให้การทำงานของข้าราชการและส่วนราชการต่างๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยใช้สมรรถนะหลักที่เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ (1.) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation -ACH) เป็นความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ (2.) บริการที่ดี (Service Mind -SERV) เป็นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (3.) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP) เป็นความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ (4.) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity- ING) เป็นการดำรงตำแหน่งและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ (5.) การทำงานเป็นทีม (Teamwork - TW) เป็นความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ

คำสำคัญ: 1. สมรรถนะ. 2. สมรรถนะหลัก. 3. การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ.

¹ นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาบริหารงานบุคคล สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

Abstract

This paper aims to provide knowledge and understanding of the principles of performance-based human resource management for the public sector to enhance the efficiency and effectiveness of the work of government officials and government offices, using the core competencies that are behavioral characteristics as the common characteristics of the entire civil service system. The five competencies comprise: (1.) achievement motivation - the dedication to offer civil services that meet or exceed the existing standards, (2.) service mind - the intention and effort of the government officials in providing services to people or other related government agencies, (3.) the accumulation of expertise in the profession - the interest in learning and accumulating knowledge for government work, (4.) adhering to integrity and ethics - maintaining the government position and acting according to legal and good moral practices, professional and governmental official ethics and dignity, and (5.) teamwork - the commitment to work with others as part of a team, department or government agency.

Keywords: 1. Competencies. 2. Core competencies. 3. Human resource management for publicsector.

บทนำ

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก อย่างไรก็ตามหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการพัฒนาประเทศเพื่อสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงให้เกิดขึ้นในทุกๆ ด้าน รวมทั้งต้องพัฒนารูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองกับความต้องการของประชาชนเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ ดังนั้น การที่หน่วยงานภาครัฐจะสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้นั้น กลไกที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ บุคลากรภาครัฐที่เป็นกำลังสำคัญในการแปลงนโยบายจากรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ที่ได้บัญญัติแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดินไว้ในมาตรา 78 ว่า “ให้รัฐต้องพัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพคุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ” รวมทั้งการปฏิบัติราชการจะต้องเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีเจตนารมณ์ให้ส่วนราชการปฏิบัติงานโดยวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพบุคลากรในภาครัฐให้มีความรู้ ความสามารถ เสริมสร้างทักษะที่ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การปฏิบัติงานของภาครัฐสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และเป็นการสร้างศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ บุคลากรถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักและกำลังสำคัญในการดำเนินงานและนำความสำเร็จมา

สู่องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในภาครัฐ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญของความสำเร็จในการแปลงนโยบายจากภาครัฐไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในภาครัฐให้มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม เช่น ปรับระบบวิธีการทำงานจากเดิมที่ใช้คนเป็นหลักมาเป็นการใช้เทคโนโลยีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ มีการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น พัฒนาระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) เพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้กับประชาชนผู้รับบริการ มีการปรับระบบวิธีการบริหารงานจากเดิมที่ต่างคนต่างทำมาเป็นแบบบูรณาการเชื่อมโยงทำงานเป็นทีมมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันมากขึ้นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซ้อน มีการประสานงานที่ง่ายและไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ การปรับเปลี่ยนการติดต่อสื่อสารสั่งการเป็นวงจรเครือข่ายและประสานงานในแนวราบมากขึ้น สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมเปลี่ยนการทำงานเพื่อระบบและตามระเบียบมาเป็นการทำงานเพื่อผู้รับบริการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อส่วนรวม เคารพสิทธิหน้าที่ของประชาชน จัดขนาดองค์กรให้เหมาะสม เปิดโอกาสให้เอกชนมีบทบาทมากขึ้น เน้นผลสำเร็จของงานเป็นเกณฑ์ มีการวัดผลงานที่มีประสิทธิภาพชัดเจน จากหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ทำให้บุคลากรในภาครัฐถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ เป็นมืออาชีพ มีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เป็นบุคลากรที่มีมาตรฐานทางคุณธรรมสูง ซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรมมีความเป็นกลาง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยหลักการและเหตุผลที่น่าเชื่อถือทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์คือมีศีลธรรมและจริยธรรมเป็นที่วางใจของประชาชนเป็นบุคคลที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

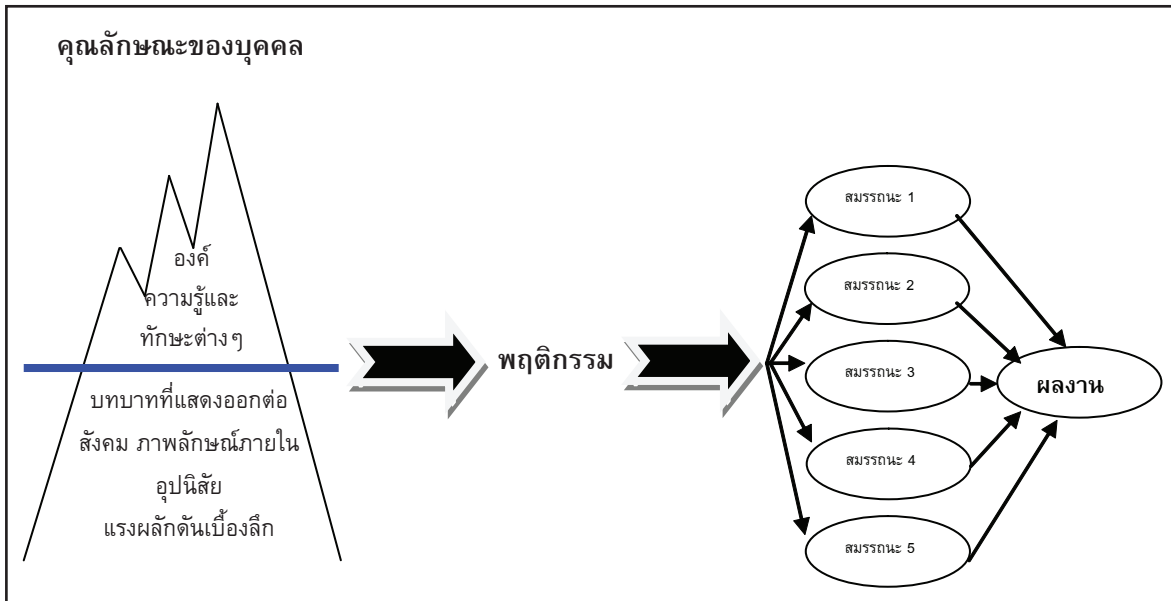
การประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ถือเป็นอีกก้าวหนึ่งใน

การพัฒนาาระบบราชการไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นกฎหมายฉบับแรก ที่มีความมุ่งหวังที่จะสร้างบุคลากรในภาครัฐให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยการสร้างสายงานต่างๆ ให้มีความชัดเจน รวมถึงมีการปรับปรุงระบบเงินเดือนให้มีความสอดคล้องกับความยากง่ายของลักษณะงาน นอกจากนี้สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญของกฎหมายดังกล่าวคือการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อเสริมสร้างให้การทำงานของบุคลากรในภาครัฐและส่วนราชการต่างๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ความหมายของสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548 : 4) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลจะส่งผลให้บุคคลมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมในการทำงานในรูปแบบต่างๆ ดังแผนภาพที่ 1.

แผนภาพที่ 1. แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคล สมรรถนะ และผลงาน



ที่มา : คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนไทย 2548 : 5

จากแผนภาพสามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ที่เรารู้มา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตเห็นและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนี้เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าสังเกตเห็นและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า

ส่วนต่างๆ นี้ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้เท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อ

ตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้จาก คำนิยามของสำนักงาน ก.พ. ดังกล่าวมีความสอดคล้อง กับทัศนะของสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer 1993 : 9-11) ที่ว่าสมรรถนะเป็นลักษณะ เฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion-Reference) และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance) และได้มองว่า สมรรถนะมี องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

(1.) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือ มีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับ ให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือ ทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อ เป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็น ข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

(2.) อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพ ของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่ เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และ การเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัยเช่น การ ควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

(3.) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) หรือความคิด เห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่า นิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image) เป็นต้น

(4.) บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามี บทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำที่มงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น

(5.) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่างๆ ที่บุคคลจำเป็นต้อง มีในสาขาวิชาชีพนั้นๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคล ต้องมีความรู้อะไรบ้าง”

(6.) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านใช้อวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือ การใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่างๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง”

นิยามของสำนักงาน ก.พ.ดังกล่าวมีลักษณะ สอดคล้องกับแนวคิดของแมคคลีแลนด์ ซึ่งจัดว่าเป็น นักวิชาการที่มีชื่อเสียงในเรื่องนี้ ที่ได้ให้คำจำกัดความ ของสมรรถนะ (Competency) ว่าเป็นบุคลิกลักษณะ ที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดัน ให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตาม เกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยสมรรถนะ (Competency) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนา ให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้าให้เกิด ความรู้และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ซึ่งในส่วนนี้ นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” ในขณะที่ องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ self-concept คือ ทัศนคติ ค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้ง Trait คือบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล และ Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละ บุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ ภายในตัวบุคคลและส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “soft skills” นอกจากนี้แล้วแมคคลีแลนด์ ยังได้อธิบาย ความหมายขององค์ประกอบสมรรถนะทั้ง 5 ส่วน ประกอบด้วย (1.) ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำ ได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ (2.) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของ บุคคล (3.) ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (Self-concept) เช่น self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่น ในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหา ต่างๆ ได้ เป็นต้น (4.) บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละ บุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็น ผู้นำ เป็นต้น และ (5.) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่

สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง ตลอดเวลา (McClelland 1993 อ้างใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ 2548)

ในการที่จะนำสมรรถนะมากำหนดเป็นระดับสมรรถนะเพื่อใช้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer & Spencer 1993) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า

1.) กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่จัดตามความต้องการ เพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าทำงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าทำงานเพียงผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วยหนึ่งสมรรถนะ หรือมากกว่าก็ได้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มการช่วยเหลือ และการบริการ (Helping and Human Service) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Understanding) และการให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) เป็นต้น

2.) มิติ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะ โดยจะพิจารณาครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริง และความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงาน แล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2-3 มิติ ตัวอย่างเช่น การให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติที่เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (Focus on Client's Needs) และมิติที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ (Initiative to Help or Serve Others)

3.) ระดับของสมรรถนะ (Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลางและพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมิติของสมรรถนะจะพิจารณารวมถึงความต้องการจากที่กล่าวในข้างต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ องค์การสามารถตรวจสอบได้ว่าบุคคลากรในแต่ละตำแหน่งควรมีสมรรถนะอะไรบ้างและยังขาดสมรรถนะในด้านใด เพื่อแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกต้องวิธีเพื่อให้บุคคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ในขณะเดียวกันองค์การก็จะได้รับผลดีในแง่ของการมีประสิทธิภาพมากขึ้นเนื่องจากมีบุคคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

การใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้รับความนิยมนิยมและทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรชั้นนำต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ดังนี้ (อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ 2543 : 15)

1.) เป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร

3.) เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

4.) เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคคลากร การพัฒนาบุคคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทาง

อาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล จึงเชื่อว่าจะทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัดและความรู้เฉพาะในงานซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานแต่อย่างไรก็ตามเพียงพอยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคลซึ่งได้แก่ค่านิยม ทศนคติ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ต้องการ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเดิมอาจเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะ จึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนต้องหาแนวทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานที่องค์กรต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทนเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานและจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงานแทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้นอีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค 2546 : 13)

การดำเนินการของ สำนักงาน ก.พ.

การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการพลเรือนได้มีการขยายขอบเขตคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ จากเดิมที่มีการให้ความสำคัญเฉพาะเรื่องของความรู้ความสามารถ โดยให้เพิ่มคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กรหรือที่เรียกว่า “สมรรถนะ” ไว้ในมาตรฐานกำหนดด้วย จึงเป็นผลให้ทุกส่วนราชการจำเป็นต้องมีการกำหนด

มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนต้องมีสมรรถนะหลักจำนวน 5 สมรรถนะ ดังนี้

1.) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH)

คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

จากคำจำกัดความของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อนุมาณได้ถึงคุณลักษณะหลายอย่างที่สัมพันธ์กันที่แสดงถึงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การพยายามปรับปรุงงาน (Striving for Improvement) การทำงานได้ตามเป้าหมาย (Results Orientation) การทำงานได้ดีกว่าคนอื่น (Competitiveness) และการทำงานที่ท้าทายทำยากซึ่งอาจไม่เคยมีใครทำมาก่อน (Innovation) ดังนั้นในการพิจารณาสมรรถนะนี้สิ่งที่ควรพิจารณาร่วมกันคือ (1.) ความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน (2.) ผลกระทบของผลสำเร็จในงานว่าเกี่ยวกับระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับหน่วยงาน (3.) ระดับของนวัตกรรมที่สร้าง เช่น เป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงานส่วนราชการ หรือต่อวิชาชีพ

สำหรับสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้มีความคาบเกี่ยวกับสมรรถนะอื่นๆ เช่น การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) และความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) การเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นการเกี่ยวข้องในแง่ที่ว่าการที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ก็มักจะมีความคิดริเริ่ม การสืบเสาะหาข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การมองภาพองค์รวม และ

ความยืดหยุ่นผ่อนปรน อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมด้วย

พฤติกรรมบ่งชี้

- ระดับ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับ 1 = แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี
- ระดับ 2 = แสดงสมรรถนะระดับ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้
- ระดับ 3 = แสดงสมรรถนะระดับ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ระดับ 4 = แสดงสมรรถนะระดับ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ
- ระดับ 5 = แสดงสมรรถนะระดับ 4 และกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ

ผู้เขียนเห็นด้วยอย่างยิ่งที่มีการกำหนดการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสมรรถนะหลักของข้าราชการ เนื่องจากเป็นความท้าทายให้ข้าราชการได้มีการพัฒนาตัวเอง ได้มีการพัฒนากระบวนการ และพัฒนาเทคนิค วิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ การมุ่งเน้นที่ประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่มาตรฐานและการมุ่งเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการ ย่อมเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการอย่างแท้จริงและสามารถประจักษ์ได้อย่างชัดเจน และผู้เขียนเห็นว่าการติดตามและประเมินผลในสมรรถนะนี้จะสามารถทำได้อย่างชัดเจนเนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้จากสมรรถนะค่อนข้างที่จะเป็นรูปธรรม

2.) บริการที่ดี (Service Mind - SERV)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

บริการที่ดีเป็นสมรรถนะที่มักกำหนดไว้สำหรับลักษณะของงานที่ต้องให้บริการ หรือให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งการบริหารจัดการภาครัฐนั้นมีเป้าหมายหลักคือการให้บริการประชาชน ดังนั้น การบริการที่ดีจึงกำหนดไว้เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ดังนั้น ในการพิจารณาสมรรถนะบริการที่ดีคือ (1.) ความสมบูรณ์ของกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และ (2.) ระดับความพยายามในการให้บริการ ทั้งนี้เนื่องจากว่าการบริการที่ดีอธิบายได้ว่าเป็นความปรารถนา (Desire) ที่จะช่วยเหลือหรือให้บริการผู้อื่นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการโดยเน้นที่ความพยายามในการค้นหาความต้องการ และตอบสนองต่อความต้องการนั้นๆ ของลูกค้า ซึ่งก็จะไปมีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะอื่นๆ เช่น การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) ความเข้าใจผู้อื่น (Understanding) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Technical Expertise) และการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building)

พฤติกรรมบ่งชี้

- ระดับ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับ 1 = สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ
- ระดับ 2 = แสดงสมรรถนะระดับ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
- ระดับ 3 = แสดงสมรรถนะระดับ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก
- ระดับ 4 = แสดงสมรรถนะระดับ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับ 5 = แสดงสมรรถนะระดับ 4 และให้
บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง
ให้แก่ผู้รับบริการ

อาจเป็นไปได้ว่าในอดีตที่ผ่านมาการให้บริการ
ของหน่วยงานภาครัฐแก่ประชาชน มีลักษณะเป็นแบบ
เจ้าขุนมูลนาย ที่ข้าราชการทำตัวเหนือประชาชน ดังนั้น
การนำสมรรถนะด้านการบริการที่ดีมาเป็นสมรรถนะ
หลักของข้าราชการ ผู้เขียนจึงมองว่าเป็นอีกแนวทาง
หนึ่งที่จะทำให้ระบบการให้บริการของข้าราชการต่อ
ประชาชนจะดียิ่งขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถปรับเปลี่ยน
พฤติกรรมของการให้บริการได้ภายในระยะเวลาอันสั้น
แต่ก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่ได้มีการตระหนักถึงเรื่องนี้
เพื่อจะเป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิด ปรับเปลี่ยนรูปแบบ
การให้บริการอันจะส่งผลให้ประชาชนผู้รับบริการมี
ความพึงพอใจ ซึ่งส่วนราชการก็ได้ประโยชน์ในเรื่องของ
ภาพลักษณ์ และความร่วมมือที่ดีจากภาคประชาชน

3.) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)

คำจำกัดความ : ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความ
รู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการ
ศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จน
สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยี
ต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

เป็นสมรรถนะในกลุ่มของกระบวนการคิด
(Cognitive) หรือความฉลาด แต่ไม่ใช่การวัดความฉลาด
(IQ) โดยตรง แต่เป็นการวัดแนวโน้มของการที่ผู้ดำรง
ตำแหน่งจะใช้ความฉลาดของตนให้มีประโยชน์ต่อการทำงาน
ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการ
วัดทั้งความสามารถและแรงจูงใจ ดังนั้นในการพิจารณา
สมรรถนะนี้จะต้องพิจารณา (1.) ระดับวุฒิการศึกษา
(2.) ระดับของการบริหารจัดการความรู้ เช่น ระดับบุคคล
กลุ่มงาน หรือหน่วยงาน เป็นต้น (3.) ความพยายาม
ที่จะคงไว้และได้มาซึ่งความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน
และ (4.) ขอบเขตการเผยแพร่ให้ความรู้กับผู้อื่น เช่น
ตอบคำถาม การให้คำปรึกษา เสนอแนะความรู้ให้กับ
หน่วยงานหรือตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการ เป็นต้น การ
สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพยังเกี่ยวข้องกับการ

คิดวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทางด้านเทคนิค การ
คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น

พฤติกรรมบ่งชี้

- ระดับ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดง
อย่างไม่ชัดเจน
- ระดับ 1 = แสดงความสนใจและติดตาม
ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน
หรือที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 2 = แสดงสมรรถนะระดับ 1 และมีความรู้
ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ
ในสาขาอาชีพของตน
- ระดับ 3 = แสดงสมรรถนะระดับ 2 และ
สามารถนำความรู้วิชาการหรือ
เทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการ
ปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- ระดับ 4 = แสดงสมรรถนะระดับ 3 และศึกษา
พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความ
เชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งใน
เชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
- ระดับ 5 = แสดงสมรรถนะระดับ 4 และ
สนับสนุนการทำงานของคนในส่วน
ราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญใน
วิชาการด้านต่างๆ

การสั่งสมความเชี่ยวชาญ องค์ความรู้ หรือการ
พัฒนาตนเองผู้เขียนเห็นว่าไม่เพียงแต่ข้าราชการเท่านั้น
ที่มีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับสมรรถนะนี้
ทุกองค์การย่อมต้องให้ความสำคัญ เพราะองค์ความรู้
และการพัฒนาตนเอง เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กระบวนการ
ต่างๆ ประสบผลสำเร็จได้ สิ่งที่น่าเป็นห่วงใน
สมรรถนะนี้คือการประเมินผลของสมรรถนะว่าผู้ประเมิน
จะต้องพิจารณาจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญว่าเมื่อ
มีองค์ความรู้ หรือการสั่งสมความเชี่ยวชาญแล้วสามารถ
ที่จะนำเอาองค์ความรู้เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับ
หน่วยงานได้หรือไม่ ซึ่งจะต้องไม่ให้ความสำคัญกับ
ประกาศนียบัตร หรือการผ่านการฝึกอบรมเพียง
อย่างเดียวเพราะอาจไม่สะท้อนถึงสมรรถนะนี้ได้
อย่างแท้จริง

4.) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และ จริยธรรม (Integrity - ING)

คำจำกัดความ : การดำรงตำแหน่งและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม มาจากคำว่า Integrity ที่มีนัยของการแสดง พฤติกรรมที่เน้นค่านิยมที่แสดงแล้วหน่วยงานจะ เสริมแรงเพื่อให้พฤติกรรมนั้นๆ คงอยู่ สมรรถนะนี้ แตกต่างจากสมรรถนะอื่นๆ ที่เน้นผลการปฏิบัติงานที่ดี

พฤติกรรมบ่งชี้

- ระดับ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดง อย่างไม่ชัดเจน
- ระดับ 1 = มีความสุจริต
- ระดับ 2 = แสดงสมรรถนะระดับ 1 และมีสัจจะ เชื่อถือได้
- ระดับ 3 = แสดงสมรรถนะระดับ 2 และยึดมั่น ในหลักการ
- ระดับ 4 = แสดงสมรรถนะระดับ 3 และยืนหยัด เพื่อความถูกต้อง
- ระดับ 5 = แสดงสมรรถนะระดับ 4 และอุทิศตน เพื่อความยุติธรรม

ผู้เขียนมองว่าสมรรถนะนี้จำเป็นสำหรับ ข้าราชการเป็นอย่างยิ่งเพราะว่าความซื่อสัตย์ สุจริต การ ดำเนินการตามกฎหมายเป็นเรื่องสำคัญของข้าราชการ เพราะว่าถ้าข้าราชการใช้อำนาจที่มีอยู่ไปในทางที่ไม่ ชอบธรรมย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อชาติบ้านเมือง และประชาชนผู้รับบริการ ดังนั้น ข้าราชการทุกคนควรที่ จะต้องมีกระทำความดีอยู่เสมอถึงความถูกต้อง ดีงาม

5.) การทำงานเป็นทีม (Teamwork - TW)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับ ผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะ หัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษา สัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

เป็นความตั้งใจอย่างแท้จริง (Genuine Intention) ที่จะร่วมมือทำงานกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมและ

ทำงานร่วมกัน ซึ่งบทบาทของการทำงานเป็นทีมไม่ จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีม หรือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่อย่าง เป็นทางการ แม้แต่คนที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการ แต่ร่วมมือทำงานหรือทำหน้าที่เป็นผู้ประสานทีม (Group Facilitator) ก็แสดงสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ในการพิจารณาจะพิจารณาจาก (1.) ระดับของความ พยายามที่จะช่วยเหลือสนับสนุนทีม (2.) ขนาดของทีม ที่เกี่ยวข้อง (3.) ระดับของความพยายามที่จะช่วย สนับสนุนทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะเกี่ยวข้องกับ สมรรถนะอื่นๆเช่น ความเข้าใจผู้อื่น ศิลปะการสื่อสาร จูงใจ ความมั่นใจในตนเอง การพัฒนาผู้อื่น เป็นต้น

พฤติกรรมบ่งชี้

- ระดับ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดง อย่างไม่ชัดเจน
- ระดับ 1 = ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ
- ระดับ 2 = แสดงสมรรถนะระดับ 1 และให้ ความร่วมมือในการทำงานกับ เพื่อนร่วมงาน
- ระดับ 3 = แสดงสมรรถนะระดับ 2 และประสาน ความร่วมมือของสมาชิกในทีม
- ระดับ 4 = แสดงสมรรถนะระดับ 3 และ สนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
- ระดับ 5 = แสดงสมรรถนะระดับ 4 และ สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจ ให้ได้ผลสำเร็จ

ในสถานการณ์ปัจจุบันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ มีเทคโนโลยีสารสนเทศ และการโทรคมนาคมที่ ทันสมัย สะดวกรวดเร็ว ผู้เขียนมองว่าจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเพื่อที่ จะได้แบ่งหน้าที่กันทำ ช่วยกันทำงานโดยเฉพาะส่วน ราชการควรที่จะร่วมกันทำงาน โดยการประสานและ บูรณาการทำงาน โดยยึดหลักประโยชน์สาธารณะเป็น สำคัญ

นอกจากสมรรถนะหลักแล้วผู้บริหารยังต้องมี การประเมินสมรรถนะทางการบริหาร อีกจำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่

1.) สภาวะผู้นำ (Leadership)

คำจำกัดความ : ความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เติบโตประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

พฤติกรรมบ่งชี้

- ระดับ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับ 1 = ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด
- ระดับ 2 = แสดงสมรรถนะระดับ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม
- ระดับ 3 = แสดงสมรรถนะระดับ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน
- ระดับ 4 = แสดงสมรรถนะระดับ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ
- ระดับ 5 = แสดงสมรรถนะระดับ 4 และนำทีมงานให้ก้าวหน้าไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร

2.) วิสัยทัศน์ (Visioning)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

พฤติกรรมบ่งชี้

- ระดับ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับ 1 = รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ระดับ 2 = แสดงสมรรถนะระดับ 1 และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ระดับ 3 = แสดงสมรรถนะระดับ 2 และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
- ระดับ 4 = แสดงสมรรถนะระดับ 3 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ

- ระดับ 5 = แสดงสมรรถนะระดับ 4 และกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ

3.) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

คำจำกัดความ : ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

พฤติกรรมบ่งชี้

- ระดับ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับ 1 = รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร
- ระดับ 2 = แสดงสมรรถนะระดับ 1 และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้
- ระดับ 3 = แสดงสมรรถนะระดับ 2 และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์
- ระดับ 4 = แสดงสมรรถนะระดับ 3 และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- ระดับ 5 = แสดงสมรรถนะระดับ 4 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ

4.) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

พฤติกรรมบ่งชี้

- ระดับ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

- ระดับ 1 = เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
- ระดับ 2 = แสดงสมรรถนะระดับ 1 และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น
- ระดับ 3 = แสดงสมรรถนะระดับ 2 และกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน
- ระดับ 4 = แสดงสมรรถนะระดับ 3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร
- ระดับ 5 = แสดงสมรรถนะระดับ 4 และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

5.) การควบคุมตนเอง (Self Control)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกขู่ข่มหรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

พฤติกรรมบ่งชี้

- ระดับ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับ 1 = ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม
- ระดับ 2 = แสดงสมรรถนะระดับ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี
- ระดับ 3 = แสดงสมรรถนะระดับ 2 และสามารถใช้ถ้อยทีวาจาหรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบแม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกขู่ข่ม
- ระดับ 4 = แสดงสมรรถนะระดับ 3 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระดับ 5 = แสดงสมรรถนะระดับ 4 และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ

6.) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

พฤติกรรมบ่งชี้

- ระดับ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับ 1 = สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน
- ระดับ 2 = แสดงสมรรถนะระดับ 1 และตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ
- ระดับ 3 = แสดงสมรรถนะระดับ 2 และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน
- ระดับ 4 = แสดงสมรรถนะระดับ 3 และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ระดับ 5 = แสดงสมรรถนะระดับ 4 และทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

สมรรถนะดังกล่าวข้างต้นนับได้ว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารให้สามารถนำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งในระบบราชการจะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะมีอิทธิพลอย่างมากกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระบบราชการไทยได้มีการสั่งสมในเรื่องการเคารพนับถือผู้อาวุโสโดยเฉพาะเจ้านาย ดังนั้น การที่สำนักงาน ก.พ. ได้มีการกำหนดสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร ผู้เขียนจึงเห็นด้วยอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะพิเศษกว่าตำแหน่งอื่นๆ เพราะว่าผู้บริหารในส่วนราชการจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและการขับเคลื่อนระบบราชการให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมและอาจกล่าวได้

ว่าถ้าผู้บริหารมีสมรรถนะทั้ง 6 ข้อ อยู่ในระดับดีแล้วย่อมจะส่งผลให้ระบบราชการมีการบริหารที่ดี สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การวัดและประเมินผลสมรรถนะของผู้บริหารควรที่พิจารณาในภาพรวมที่มีการเชื่อมโยงสมรรถนะต่างๆ เข้าด้วยกันซึ่งหากแยกประเมินเป็นรายตัวสมรรถนะอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะของผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันในหลายๆ มิติ หลายๆ สมรรถนะ จึงไม่สามารถแยกออกมาประเมินได้เป็นรายตัวได้อย่างโดดเดี่ยว ควรต้องมีการวัดแบบเชื่อมโยงกับสมรรถนะต่างๆ

และสำหรับข้าราชการที่ไม่ใช่ผู้บริหาร นอกจากสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะแล้ว จะต้องมีการประเมินสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงานว่าจะกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งอย่างไรบ้าง ซึ่งสมรรถนะด้านนี้ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การดำเนินการเชิงรุก การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ สนุนทรัพยากรทางศิลปะ ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ การสร้างสัมพันธภาพ

บทวิเคราะห์

จากการที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในภาครัฐนั้น นับได้ว่าเป็นหลักการที่สำคัญที่จะทำให้ส่วนราชการมีทิศทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของหน่วยงาน ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการถ่ายทอดให้บุคลากรภายในส่วนราชการได้รับทราบและทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสมรรถนะที่ส่วนราชการจะนำมาใช้ ทั้งนี้ จะต้องมีการทำความเข้าใจด้วยกันทั้งผู้ปฏิบัติและผู้ประเมินผล เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความไม่ชัดเจนระหว่างสมรรถนะของงานกับสมรรถนะของคนซึ่งอาจทำให้เกิดความสับสนในการทำความเข้าใจ

เข้าใจ กล่าวคือสมรรถนะของงานหมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงาน ในขณะที่สมรรถนะของบุคคลหมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ดี ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์น่าจะเป็นสมรรถนะของงาน เพราะเป็นสิ่งที่ผู้ครองตำแหน่งต้องแสดงวิสัยทัศน์ที่ดี แต่ถ้ามองในแง่ของบุคคลแล้วจะมองว่าคนต้องมีลักษณะอย่างไรจึงจะมีวิสัยทัศน์ที่ดี เช่นอาจเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นคนมีความคิดวิเคราะห์ที่ดี เป็นต้น ดังนั้น ส่วนราชการเองต้องกำหนดให้ชัดเจนและทำความเข้าใจให้ตรงกัน นอกจากนี้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรนั้นไม่เพียงแต่การคำนึงถึงแต่หลักการของสมรรถนะเพียงอย่างเดียว ความรู้ ทักษะและความสามารถยังถือว่าเป็นส่วนพื้นฐานที่บุคลากรต้องมีอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งในความเป็นจริงหากพบว่าบุคลากรยังขาดความรู้ ขาดทักษะ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานส่วนราชการจำเป็นต้องเร่งการพัฒนาเพื่อให้ทุกคนมีส่วนนี้ก่อน สมรรถนะแม้จะจำเป็นและสำคัญก็จริงแต่หน่วยงานไม่ควรละเลยส่วนของความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรด้วย

ในการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรของส่วนราชการนั้น ผู้เขียนมองว่าไม่จำเป็นต้องกำหนดมากเกินไปอาจกำหนดตามสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดประกอบกับสมรรถนะตามตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากหากมีการกำหนดสมรรถนะที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็นผลที่อาจตามมาคือบุคลากรในภาครัฐอาจมีความเข้าใจสมรรถนะไม่หมดทุกตัวและอาจจำไม่ได้เพราะมีมากเกินไป ประกอบกับจะทำให้การประเมินสมรรถนะมีความซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้น ประเด็นที่สำคัญอีกประการคือการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในภาครัฐที่สร้างความไม่มั่นใจว่าระบบการประเมินผลสมรรถนะจะสามารถทำได้โดยยุติธรรมยิ่งในปัจจุบันได้มีการนำผลการประเมินสมรรถนะของข้าราชการไปผูกติดกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ยิ่งทำให้ระบบการประเมินผลสมรรถนะต้องมีแนวทางที่ชัดเจนและสร้างความเชื่อมั่นให้กับข้าราชการได้ว่าการประเมินผลนั้นสอดคล้องกับความเป็นจริง ผู้เขียนมองว่าในหลักการจัดทำสมรรถนะของส่วนราชการนั้น

ควรเริ่มต้นตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะเพื่อให้ได้แนวทางที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรได้และต้องมีการทำความเข้าใจในระบบการประเมินผลด้วย แต่สิ่งที่น่ากังวลประการหนึ่งคือการนำผลการประเมินสมรรถนะไปประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือนซึ่งจะเป็นที่ทราบกันดีว่าระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการนั้นจะจำกัดด้วยงบประมาณที่มีจำนวนจำกัดและมีการกำหนดเม็ดเงินในการใช้เลื่อนเงินเดือนจึงอาจทำให้ระบบการประเมินสมรรถนะไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริงแต่อาจเป็นไปตามจำนวนโควตาที่ได้รับ การจัดสรรว่าให้มีระบบคะแนนที่แตกต่างกันจึงจะเลื่อนเงินเดือนได้ภายในวงเงินงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นสิ่งที่ส่วนราชการควรคำนึงถึงในหลักการประเมินสมรรถนะ คือผู้ประเมินที่อาจมีแนวโน้มของการประเมินที่แตกต่างกันบางคนมักประเมินสูง บางคนมักจะประเมินต่ำ จึงจำเป็นต้องมีมาตรฐานกลางที่ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าพฤติกรรมอย่างไรจะให้คะแนนการประเมินอย่างไรถ้าไม่ตกลงทำความเข้าใจกันก่อนจะทำให้เกิดความผิดพลาดได้ อีกประการคือการประเมินผลจะต้องไม่อิงกับความประทับใจที่คำนึงถึงลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือความประทับใจโดยรวม ประเมินจากความรู้สึก เช่น คนนี้เห็นแก่ตัว คนนี้ใจดี เป็นต้น ไม่ควรคำนึงถึงพฤติกรรมที่สังเกตเห็นเท่านั้นว่าตรงกับมาตรฐานหรือไม่ โดยไม่ควรประเมินผลแบบเปรียบเทียบผู้ถูกประเมินควรทำเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินเป็นหลักและเมื่อสร้างเกณฑ์ในการประเมินแล้วก็จะต้องมีการอบรมผู้ประเมินให้รู้จักวิธีการประเมินและเก็บข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะ

1. ปัจจุบันได้มีการนำเอาระบบสมรรถนะมาผูกกับระบบการประเมินผลงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนซึ่งได้ดำเนินการมาตั้งแต่การประเมินผลรอบ 1 เมษายน พ.ศ. 2553 เป็นต้นมาการประเมินผลการเลื่อนขั้นเงินเดือน ได้มีการแบ่งการประเมินออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่วนที่สองเป็นการประเมินสมรรถนะ ซึ่งจะเห็นได้ว่าระบบ

ราชการได้มีการพัฒนาทิศทางเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการให้มีการตื่นตัวและพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องโดยใช้หลักสมรรถนะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการดำเนินการ ซึ่งในรอบการประเมินสองรอบที่ผ่านมาคือ รอบ 1 เมษายน 2553 และรอบ 1 ตุลาคม 2553 อาจมีเสียงสะท้อนจากข้าราชการหลายท่านที่ไม่เข้าใจระบบการประเมิน ไม่รู้เรื่องระบบสมรรถนะ ไม่พอใจระบบการประเมิน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะหายไปเมื่อทุกคนเข้าใจว่าต่อไประบบการประเมินผลจะต้องมีการประเมินสมรรถนะควบคู่ไปด้วยตลอด ดังนั้น ตั้งแต่ต่อไปข้าราชการต้องหันกลับมาศึกษา ทบทวนว่าตัวเองจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักในระดับใด และต้องประเมินสมรรถนะใดบ้าง เพื่อที่จะได้มีการพัฒนาตัวเองสำหรับรองรับการประเมิน สำหรับการประเมินสมรรถนะเพื่อใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้น อาจมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณจึงอาจทำให้ระบบการประเมินไปอิงกับระบบโควตาการจัดสรรวงเงิน อาจทำให้ระบบการประเมินสมรรถนะไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริง ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการมีการพัฒนาระบบสมรรถนะที่แท้จริง ควรมีการประเมินสมรรถนะเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรควบคู่ไปด้วยก็จะเป็นผลดี โดยการให้บุคลากรภาครัฐทำการประเมินตัวเองแล้วให้ผู้บังคับบัญชาประเมินอีกครั้งแล้วนำผลการประเมินมาพิจารณาปรับปรุงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรต่อไป

2. ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำระบบมาตรฐานของสมรรถนะรายตำแหน่งให้เรียบร้อยและแจ้งประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการในสังกัดได้รับทราบถึงสมรรถนะของตัวเอง ซึ่งแนวทางการดำเนินการในเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสมรรถนะนี้ ถ้าหากทุกคนได้ร่วมมือกันอย่างจริงจัง โดยเฉพาะผู้ประเมินจะต้องมีการทำความเข้าใจหลักการประเมินให้ละเอียด และผู้ปฏิบัติก็ต้องเข้าใจหลักการอย่างละเอียดเพื่อที่จะได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติอันจะส่งผลให้ระบบราชการมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรองรับกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ในการกำหนดความสามารถหลักต้องหาให้ได้ก่อนว่าอะไรเป็นจุดแข็งที่เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้าที่จะ

ผลักดันให้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งการจะกำหนด Core Competency ในส่วนราชการแต่ละส่วนจะต้องนำข้อมูลของวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร มาพิจารณา ประกอบการหาสมรรถนะหลักเพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็น เชื่อมทิศชี้แนวทางว่า ควรจะกำหนดความสามารถของ องค์กรเป็นอย่างไรบ้าง

4. เนื่องจากการกำหนดความสามารถหลักเป็นเรื่องเชิงนโยบายที่ถูกกำหนดขึ้น และจะถูกนำมาใช้กับ ข้าราชการทุกคนทุกระดับ ดังนั้น บุคคลที่มีส่วนร่วมใน การกำหนดความสามารถหลัก ควรจะประกอบด้วย 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการสำนัก/ กอง และตัวแทนข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นาโกต้า.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552ก). คู่มือมือสมรรถนะหลัก. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ. ลิฟวิ่ง จำกัด.
- _____. (2552ข). มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ. ลิฟวิ่ง จำกัด.
- _____. (2548). คู่มือมือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ. ลิฟวิ่ง จำกัด.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย **Competency**. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543). การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. วารสารการบริหารคน 21, 4 : 19-22.

ภาษาอังกฤษ

- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons.