



# สมรรถนะในวันวาน วันนี้ และพรุ่งนี้

ดร. รัชณี วนิชย์ถนอม\*

บทความ “สมรรถนะ ในวันวาน วันนี้ และพรุ่งนี้” มีความประสงค์จะถ่ายทอดความเป็นมา และที่จะเป็นไปของสมรรถนะที่ใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ

## สมรรถนะในวันวาน

ถึงวันนี้คำว่า “สมรรถนะ” คงไม่ใช่คำใหม่อีกต่อไปแล้ว แต่ถ้าย้อนไปเมื่อสักสองปีที่ผ่านมา หลายๆ คนมีคำถามว่า “สมรรถนะคืออะไร” พอฟังแล้วก็พ่ยกหน้าหงิกหงัก แต่พอถามกลับไปว่าสมรรถนะคืออะไร ก็มักตอบไม่ได้ว่ามันเป็นอะไร แม้จะเข้าใจบ้างไม่เข้าใจบ้าง แต่ผู้คนที่พูดถึงสมรรถนะกันบ่อยมาก เรียกว่าเป็นคำฮิตติดปากทีเดียว มีโครงการที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

หลายโครงการในสำนักงาน ก.พ. แต่ละโครงการกำหนดความหมายไว้ไม่เหมือนกัน

โครงการพัฒนาหลักสูตรการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง แรกบรรจุ ระดับ 3 ให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่าเป็น “สิ่งที่สังเกตได้ วัดได้ ในรูปแบบของทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ พิเศษ (Abilities) พฤติกรรม และคุณลักษณะอื่นๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อทำงานตามบทบาทหรือตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม หรือประสบความสำเร็จ”

โครงการวิจัยความสามารถของข้าราชการพลเรือนสามัญ (ระดับ 4 - 8) ให้คำจำกัดความสมรรถนะ (ซึ่งในงานวิจัยนี้ใช้คำว่าความสามารถ) ว่าเป็น “คุณลักษณะใดๆ ไม่ว่าจะเป็ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด เชาวณปัญญา บุคลิกภาพ ความสนใจ ค่านิยม ที่เชื่อว่าจะมีส่วนส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ”

โครงการความสามารถของผู้บริหารระดับกลาง ให้คำจำกัดความสมรรถนะ (ซึ่งในที่นี้เรียกว่าความสามารถ) ว่าเป็น “องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ วิธีคิด ทักษะ และ

\* นักวิชาการสอบ ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)



คุณลักษณะเฉพาะบุคคลในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่สะท้อนในรูปแบบพฤติกรรมการทำงานที่จะส่งผลสำเร็จที่ดีเยี่ยมของผลงาน”

โครงการสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง ให้คำจำกัดความสมรรถนะว่าเป็น “กลุ่มของพฤติกรรมกรบริหารที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร”

โครงการการบริหารระบบพนักงานราชการได้ให้คำจำกัดความสมรรถนะว่าเป็น “กลุ่มของพฤติกรรมกรบริหารที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ หรือทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่ใช้ในการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง”

โครงการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ให้คำจำกัดความสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้เด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์กร โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น” โดยเน้นว่าการศึกษาเปรียบเทียบ



ระหว่างพฤติกรรมของผู้ที่มีผลงานโดดเด่นกับผู้ที่มีผลงานในระดับธรรมดา หรือที่เรียกเป็น Differentiating Competencies ความเข้าใจที่ยังไม่ชัดเจนนำมาสู่ข้อสงสัยหลายประการ คือ ประการแรก ความหมายของสมรรถนะมีมากมายหลายอย่าง เราจะบูรณาการความหมายเหล่านั้นอย่างไรให้เป็นเรื่องเดียวกัน

ประการที่สอง การอธิบายสมรรถนะในโมเดลภูเขาน้ำแข็งที่อธิบายว่า คุณสมบัติของบุคคลแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนของความรู้และทักษะ ที่เหมือนกับภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ ซึ่งเห็นได้ง่าย สังเกตได้ง่าย และส่วนของแรงผลักดันเบื้องลึก ภายลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมซึ่งเป็นส่วนที่เห็นได้ยากวัดได้ยาก แต่มีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล และส่วนนี้เองเป็นส่วนที่ทำให้ใครบางคนทำงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าใครบางคน คำถามที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ ส่วนความรู้และทักษะ ที่อยู่เหนือน้ำนั้น ไม่สำคัญต่อการทำงานหรืออย่างไร



ประการที่สาม เราจะแยกส่วนพฤติกรรมของบุคคล ออกเป็นสองส่วนได้อย่างไร ในเมื่อพฤติกรรมเป็นผลรวมของคุณลักษณะทุกอย่างของบุคคลไม่ว่าจะเป็นส่วนของความรู้ ทักษะ และส่วนของแรงผลักดันเบื้องต้น ภาพลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม

### สมรรถนะในวันนี้

ในวันนี้คณะทำงานโครงการศึกษารายละเอียดสมรรถนะ มีคำตอบให้กับทุกคำถามที่เป็นข้อสงสัยแล้ว

ประการแรกในเรื่องความหมาย แม้ว่าที่ผ่านมาจะมีการกำหนดความหมายของสมรรถนะไว้หลากหลายในแต่ละโครงการ โดยสรุปความหมายของสมรรถนะ ถ้าไม่อธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่างๆ ก็อธิบายว่าเป็น **“พฤติกรรมในการทำงาน”**

ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่กล่าวมาในโครงการต่างๆ มีการใช้คำที่หลากหลาย เช่น องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ วิธีคิด ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะบุคคล ความถนัด เซาว์น



ปัญญา บุคลิกภาพ ความสนใจ ค่านิยม เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างระหว่างบุคคลที่จิตวิทยาการคัดเลือกบุคคลากรมักใช้คำรวมๆ ว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ (KSAOS) โดยคำว่าคุณลักษณะอื่นๆ มีความหมายถึงลักษณะย่อยๆ ทางจิตวิทยาทั้งหมด ดังนั้น ในการบูรณาการความหมายสมรรถนะ คณะทำงานโครงการสมรรถนะจึงเลือกที่จะใช้คำอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลตามแบบของจิตวิทยาการคัดเลือกบุคคลากร ซึ่งก็คือ **“ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ”**

อีกกลุ่มหนึ่งของความหมายสมรรถนะในโครงการต่างๆ ของสำนักงาน ก.พ. คือ พฤติกรรมในการทำงาน ได้แก่ กลุ่มของพฤติกรรมกรรมการบริหาร และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม แล้วสองกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กัน หรือไม่จึงมาอยู่ด้วยกัน คำตอบอาจอธิบายได้ด้วยโมเดลอย่างง่ายของการคัดเลือกบุคคลากร ซึ่งอธิบายเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



การวัดความรู้  
ทักษะ  
ความสามารถ  
และคุณลักษณะ

“ตัวทำนาย”

การวัดผลการ  
ปฏิบัติงาน  
และพฤติกรรม  
ในการทำงาน

“เกณฑ์”

โมเดลการคัดเลือกบุคลากรอย่างง่ายอาจอธิบายได้ดังนี้ เราเชื่อว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่อง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ทำให้คนบางคนทำงานได้ดีกว่าคนบางคน เมื่อวิเคราะห์งานแล้ว นักจิตวิทยาบุคลากรตั้งสมมุติฐานว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่น่าจะสัมพันธ์กับการทำงานที่ดี จากนั้นใช้การวัดเหล่านั้นในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน และเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่งจึงจะวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนหนึ่งคือการวัดพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความหมายของสมรรถนะที่ผ่านมา ถ้าไม่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ก็เน้นที่พฤติกรรมในการ



ทำงาน โดยมีข้อสังเกตว่าโครงการที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลมักเป็นโครงการที่ใช้สมรรถนะในการคัดเลือก หรือการพัฒนา ในขณะที่โครงการที่เน้นพฤติกรรมมักจะเป็นโครงการที่เน้นการบริหารผลงาน ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงไม่แปลกอะไรที่ความหมายของสมรรถนะ บ้างก็เน้นที่ส่วนของความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน และเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานที่ถือว่าเป็นผลงาน

ดังนั้น เมื่อจะบูรณาการความหมายของสมรรถนะ คณะทำงานฯ มีความเห็นว่าโครงการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนน่าจะเป็นโครงการที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อข้าราชการพลเรือนเป็นอย่างมากและโครงการที่เน้นการใช้สมรรถนะในการบริหารผลงาน แต่เนื่องจากงานของสำนักงาน ก.พ. มีงานส่วนของการคัดเลือกและการพัฒนา ที่จะต้องดำเนินควบคู่กับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ การกำหนดความหมายของสมรรถนะ เพื่อใช้ร่วมกันของสำนักงาน ก.พ. (คณะทำงานฯ ร่วมกับความเห็นของฝ่ายบริหารของสำนักงาน ก.พ.) จึงกำหนดว่าเป็น “คุณลักษณะ



**เชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่น ในองค์กร”**

ในคำจำกัดความใหม่นี้ยังคงเน้นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นไว้แต่ตัดคำว่า “กว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ” ออกไป เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย เรื่อง **“จงทำดีแต่อย่าเด่นจะเป็นภัย”** อย่างไรก็ตามก็ดียังคงเน้นที่บุคคลที่สร้างผลงานที่โดดเด่น เพราะนี่คือความคาดหวังจากสังคมต่อข้าราชการพลเรือนในอนาคต นอกจากนี้ยังมีส่วนของความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เพื่องานสรรหาและเลือกสรร ตลอดจนงานพัฒนา ยังคงใช้คำจำกัดความของสมรรถนะร่วมกันได้

ต่อข้อสงสัยประการที่สองที่ว่า ความรู้และทักษะที่อยู่เหนือหน้านั้นไม่สำคัญต่อการทำงานหรืออย่างไรนั้น ได้รับคำอธิบายเพิ่มเติมจากบริษัทที่ปรึกษาว่าความรู้และทักษะนั้นมีความสำคัญต่อการทำงานอย่างมาก เพราะเป็นส่วนที่ทำให้



บุคคลสามารถทำงานได้หรือไม่ได้ เพราะถ้าบุคคลไม่มีความรู้และ/หรือทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ก็จะไม่สามารถทำงานนั้นๆ ได้ ดังนั้นความรู้และทักษะจึงเป็นสิ่งที่พื้นฐานที่ใช้ในการทำงานที่ขาดเสียไม่ได้ หรือที่เรามักเรียกส่วนนี้ว่าเป็นองค์ประกอบ can do เพราะถ้าไม่มีก็ can not do ในส่วนนี้อาจเรียกว่าเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ซึ่งไม่ว่าคนที่ทำงานโดดเด่น หรือคนที่ทำงานในระดับธรรมดา ต้องมีร่วมกัน

ส่วนของแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะ (บุคลิกภาพ) ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ถ้าจะเรียกให้ง่ายผู้เขียนมักใช้คำว่า “นิสัยใจคอ” นั้นเป็นสิ่งที่อธิบายว่าเมื่อบุคคลมีองค์ประกอบ can do คือ ความรู้และทักษะแล้ว ส่วนของนิสัยใจคอเป็นส่วนที่ทำให้บุคคล (ที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน) ทำงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในองค์กร ส่วนนี้เป็นส่วนที่เรียกว่าเป็นองค์ประกอบ will do หรือในภาษาสมรรถนะ จะเรียกว่าเป็น Differentiating Competency หรือสมรรถนะคนที่ทำงานได้โดดเด่นมี แต่คนที่ทำงานได้ในระดับ



ปกติไม่มี ยกตัวอย่างสมรรถนะของการบริการที่ดีซึ่งโดยทั่วไปแล้วบุคคลมักมีความรู้ ความสามารถที่จะให้บริการได้อยู่แล้ว แต่ว่าบางคนอาจจะอารมณ์ไม่ดีจึงไม่ให้บริการที่ดี หรือไม่เห็นว่ามีความสำคัญอย่างไรที่จะต้องให้บริการที่ดี จึงไม่ยอมให้บริการ หรือให้บริการที่ไม่ดีนัก หรือโดยธรรมชาติของบุคคลนั้น อาจเป็นคนไม่ค่อยสนใจความรู้สึกผู้อื่น ก็เลยไม่เห็นความสำคัญที่จะให้บริการที่ดี แต่หากเป็นงานในตำแหน่งที่จำเป็นต้องให้บริการที่ดี การเลือกคนมาลงตำแหน่งเพียงความรู้และทักษะในการทำงานเพียงสองอย่าง อาจจะได้บุคคลซึ่งทำงานให้บริการไม่ได้

ข้อสงสัยประการที่สาม เราจะแยกส่วนของบุคคลเป็นสองส่วน เป็นส่วนเหนือใจ และส่วนใต้ใจได้อย่างไร ในเมื่อพฤติกรรมการทำงานเป็นผลรวมของคุณลักษณะของบุคคลทั้งหมด เป็นความจริงที่ว่าพฤติกรรมเป็นผลรวมของบุคคลทั้งหมด แต่ในเชิงการวัดนั้นแบ่งได้เป็นส่วนๆ ได้แก่ การวัดส่วนของความรู้ ความสามารถ หรือเรียกว่า Cognitive การวัดส่วนของอารมณ์และจิตใจ ที่เรียกว่า Affective อย่างไรก็ตามทั้งสองส่วนนี้



แม้ว่าจะพิจารณาแยกจากกันได้ แต่การแสดงผลออกแสดงโดยรวมในผลการปฏิบัติงานของบุคคล

### โมเดลสมรรถนะ เชื้อได้หรือเปล่า

ในวันนี้ สำนักงาน ก.พ. มีโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ที่ประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน **สมรรถนะหลัก** หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึงสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

คณะทำงานโครงการสมรรถนะ ได้ดำเนินการทดสอบโมเดลสมรรถนะกับส่วนราชการบางแห่งด้วยการเก็บข้อมูลสมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะ อันได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และ



การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ พบว่าในสมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์และบริการที่ดีจะมีความชัดเจนมากที่สุด อย่างไรก็ตามในสมรรถนะประจำกลุ่มงานพบว่าอาจจะมีปัญหากับบางสายงานที่ชื่อสายงานเดียวกัน แต่การทำงานแตกต่างกัน ซึ่งทำให้คาดว่าถ้านำสมรรถนะประจำกลุ่มงานไปใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะก่อให้เกิดปัญหา ดังนั้นในระยะเริ่มต้นจึงน่าจะชะลอการใช้สมรรถนะออกไปก่อน

### สมรรถนะในวันพรุ่งนี้

ในอนาคตอันใกล้เมื่อนำการปรับระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนเข้าสู่ระบบใหม่แล้ว สมรรถนะน่าจะมีบทบาทในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐมากขึ้น ทั้งในกระบวนการสรรหาและเลือกสรรกระบวนการพัฒนา และกระบวนการบริหารผลงาน ซึ่งสำนัก - กอง - ศูนย์ และสถาบันต่างๆ ภายในสำนักงาน ก.พ. จำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทและร่วมกันทำงานให้ประสานสอดคล้องกันเพื่อขับเคลื่อนให้ระบบต่างๆ ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างจริงจัง



### สมรรถนะในขบวนการสรรหาและเลือกสรร

การสรรหาและเลือกสรรของภาครัฐมักเน้นที่ระดับแรกบรรจุ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการสรรหาภายนอกภาครัฐ โดยหลักการแล้วกระบวนการสรรหาและเลือกสรรเริ่มต้นด้วยข้อมูลเกี่ยวกับงาน ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์งาน หรืออาจใช้ข้อมูลการวิเคราะห์งานที่มีอยู่ แล้วทบทวนปรับปรุง จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน เพื่อนำไปออกแบบวิธีการสรรหาและเลือกสรรที่เหมาะสม

ถ้าใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็งในการเปรียบเทียบ พบว่านอกเหนือจากความรู้และทักษะ (ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ คำนวณ และการจัดการข้อมูล) ที่จำเป็นในการทำงานแล้ว กระบวนการเลือกสรรควรต้องให้ความสำคัญส่วนที่อยู่ใต้น้ำที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมให้มากขึ้น เทคนิคที่ใช้ในการคัดเลือกส่วนนี้มักเน้นที่การสัมภาษณ์แบบที่เน้นพฤติกรรม หรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของผู้สมัครที่สอดคล้องกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ ระบบการสัมภาษณ์ควรต้องทำแบบมี



หลักฐานตรวจสอบได้ คือมีการบันทึกคำถาม – คำตอบที่ได้ และคะแนนที่ให้ในการสัมภาษณ์ เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในกรณีที่มีการร้องเรียนเกิดขึ้น

### สมรรถนะในการพัฒนา

กระบวนการพัฒนาที่ใช้สมรรถนะนั้น เน้นข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้จากการวิเคราะห์งานเช่นกัน เพื่อกำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จจากนั้นนำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาสำหรับข้าราชการรายบุคคลต่อไป

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าสมรรถนะเน้น “**คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม...**” ดังนั้นรูปแบบการฝึกอบรมจึงอาจใช้สถานการณ์จำลองหรือการเล่นบทบาทสมมุติ ซึ่งเป็นรูปแบบการฝึกที่เน้นพฤติกรรม โดยข้อมูลที่น่ามาใช้เป็นกิจกรรมในการฝึกอบรมเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ ในงานที่ได้จากข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่ดี



### สมรรถนะที่ใช้ในการบริหารผลงาน

หลักของการบริหารผลงานคือ การใช้ผลงานที่ดี เพื่อจูงใจให้เกิดผลงานที่ดีต่อไป ดังที่กล่าวมาแล้วว่า ผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ผลงานหรืองานที่มอบหมาย และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพถูกนำมาใช้เพื่อหาผู้ที่มีผลงานดี และระบบค่าตอบแทนจะกำหนดให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### สรุป

สมรรถนะสำหรับสำนักงาน ก.พ. ในวันวานอาจไม่ชัดเจนนัก แต่จากการศึกษา การเก็บข้อมูลทำให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น ในวันนี้ สำนักงาน ก.พ. มีความเข้าใจสมรรถนะ และมีทิศทางของการนำไปใช้ และอยู่ระหว่างการเผยแพร่ ทำความเข้าใจให้กับส่วนราชการ และข้าราชการ ในอนาคตอันใกล้การดำเนินการระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ สำนักงาน ก.พ. จึงคาดหวังว่าส่วนราชการจะได้มีเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลที่ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

