

สมรรถนะ (Competency)

รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์*

บทนำ

คำว่าสมรรถนะ (Competency)¹ มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรก็ใช้คำว่า “ความสามารถ” ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจตรงกันในบทความนี้ จึงขอใช้คำว่า สมรรถนะ/Competency

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

¹ รัชนิวรรณ วณิชยัตนอม, สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย. สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ ฯ



แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)²

ศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 โดยมีใจความสำคัญ คือ

- 1) ผลการเรียนในโรงเรียนไม่ได้ทำนายผลสำเร็จในการประกอบอาชีพ
- 2) แบบทดสอบเชาวน์ปัญญา และแบบวัดความถนัดไม่ได้ทำนายความสำเร็จทางอาชีพ หรือความสำเร็จในชีวิตอื่นๆ
- 3) แบบทดสอบและผลการเรียนทำนายผลงานได้ก็เพราะว่าคนที่ทำแบบทดสอบได้ดีและมีผลการเรียนดีเป็นคนที่มีความรู้ทางสังคมดี
- 4) แบบทดสอบนั้นไม่ยุติธรรมกับชนกลุ่มน้อย

² เรียบเรียงจาก เอกสารเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ ของสำนักงาน ก.พ.

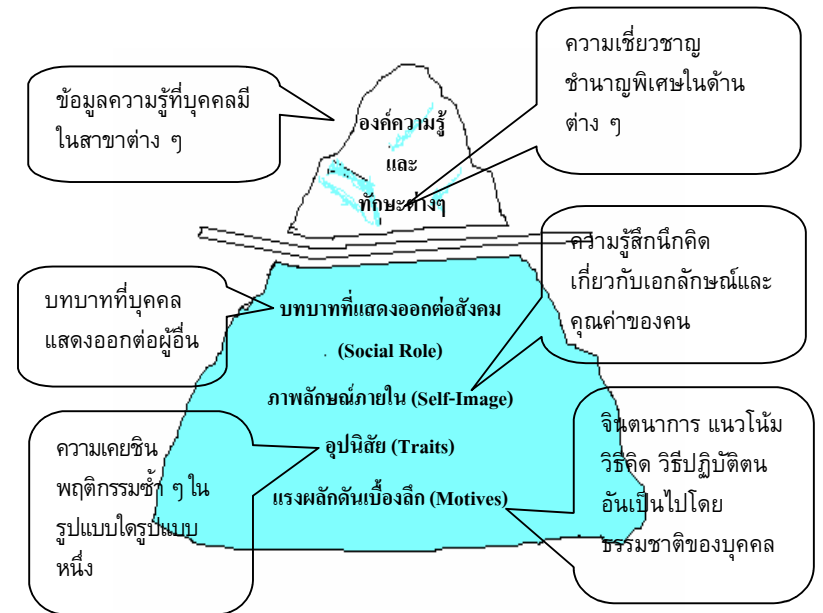


5) สมรรถนะจะเป็นสิ่งที่สามารถทำนายพฤติกรรมที่สำคัญได้ดีกว่าแบบทดสอบ ทั้งนี้ McClelland ได้สัมภาษณ์กลุ่มคนที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และพบว่าสมรรถนะในเรื่องความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมต่างหาก ที่เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดความถนัดและนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมีการเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง หรือ Iceberg Model ซึ่งเปรียบเทียบกับบุคคลมีองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่เปรียบเทียบกับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือ เป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนที่อยู่ใต้น้ำ และส่วนที่อยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่เห็นได้ชัดเจน สามารถวัดได้ง่าย แต่ส่วนที่อยู่ในภายในจิตใจ (ส่วนใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็ง) เชื่อว่าจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยศึกษาและสังเกตจากพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกจึงเป็นที่มาของสมรรถนะในความหมายของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม



ภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใด ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ



สมรรถนะในนิยามของสำนักงาน ก.พ.³

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามความหมายของสมรรถนะ (Competency) คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (K: Knowledge S: Skill A: Ability O: Other) ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริหารที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ซอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

³ สำนักงาน ก.พ. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ



กล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

สมรรถนะต้นแบบ Competency Model ของระบบราชการไทย

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลัก คือ *คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ* กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)



2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

**การมุ่ง
ผลสัมฤทธิ์**

หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการ ให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดย มาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัด ผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนา ผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตาม เป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

**การบริการ
ที่ดี**

หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการในการ ให้บริการเพื่อสนองความต้องการของ ประชาชน ตลอดจนของหน่วยงาน ภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง



**การสั่งสม
ความ
เชี่ยวชาญ
ในงานอาชีพ**

หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหา ความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยี ต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผล สัมฤทธิ์

จริยธรรม

หมายถึง การครองตนและประพฤติ ปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลัก กฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของ ตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อ ชำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการ สนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้



**ความร่วมมือ
ร่วมใจ**

หมายถึง สมรรถนะที่เน้นที่ 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม 2) ความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษา สัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ)

ถึงตรงนี้มีคำใหม่ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งคำ คือ กลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ นี้ มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็น



วิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

1. กลุ่มลูกจ้าง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกจ้างภายในหรือภายนอกภาครัฐราชการ
2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด

ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็ตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18

กลุ่มงาน คือ

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)



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



14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้านด้วยกัน

สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน
ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)



4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
15. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
16. วิสัยทัศน์ (Visioning)
17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)



18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
19. การควบคุมตนเอง (Self Control)
20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

สมรรถนะทั้งหมดข้างต้น กำหนดระดับไว้ 5 - 6 ระดับ การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี กระทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่างๆ เช่น ข้าราชการระดับ 3 (ระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) หรือระดับ K1 (ระบบจำแนกตำแหน่งใหม่) ต้องมีระดับสมรรถนะทุกด้านที่ระดับ 1 ยกเว้น การให้บริการที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในระดับ 2 ผลที่เกิดขึ้น คือ ข้าราชการจะต้องพยายามปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะต่างๆ ในระดับที่กำหนด และจากข้อเสนอของการศึกษาในเบื้องต้น หากไม่สามารถทำได้อาจมีผลทำให้สัดส่วนของค่าตอบแทนน้อยกว่าคนที่มีความสมรรถนะตามระดับที่กำหนดหรือมากกว่าที่กำหนด นอกจากนี้ ระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งที่ออกแบบไว้จะระบุชัดเจนว่า ข้าราชการที่จะสามารถเลื่อนระดับได้ อย่างน้อยจะต้องมีระดับสมรรถนะตามที่กำหนด รวมถึงการวางแผน



พัฒนาข้าราชการก็ควรต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการด้วย

หลักการของการนำเอาสมรรถนะ (Competency) มาผูกไว้กับคำตอบแทน เพื่อเป็นการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้น (เพราะ Competency คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ๆ) และส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วย

สมรรถนะ (Competency) จะเกี่ยวข้องกับข้าราชการอย่างไร⁴

หากมีการนำเอา สมรรถนะ (Competency) มาผูกไว้กับคำตอบแทน สิ่งที่ข้าราชการทุกคนควรทำคือ หาความรู้ว่าสมรรถนะ (Competency) ทั้ง 8 ด้านที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งคืออะไร และต้องมีสมรรถนะ (Competency)

⁴ รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม, สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย.

สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ ฯ



ในระดับใด แล้วพยายามทำให้ตนเองมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น ไม่ว่าจะประเมินอย่างไร ก็คาดว่าน่าจะผ่านได้ด้วยดี เช่น สมรรถนะ (Competency) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่หนึ่งกำหนดว่าเป็นการแสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้องมีความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับผิดชอบ และสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง ถ้าพฤติกรรมในการทำงานทำได้ตามนี้ผลการประเมินก็จะได้ระดับหนึ่ง

การประเมินสมรรถนะ⁵

ก่อนจะกล่าวถึงการประเมินสมรรถนะ ควรทำความเข้าใจประเภทของการวัด/ประเมิน ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 3 กลุ่ม คือ

1. Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ

⁵ อ้างอิงแล้ว, หน้า 2



การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรก ตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจ



ความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับ ความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร” ดังนั้น วิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือการสังเกตพฤติกรรมนั้น โดยมีสมมุติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมว่ามีความถูกต้อง คือ

(1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา

(2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้



การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบ แล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิด หรือถูกจะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเท่าใด

ดังที่ได้กล่าวมาในตอนต้นว่าสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงาน เป็นพฤติกรรมที่ (เชื่อว่า) นำไปสู่ผลงานที่ต้องการ ดังนั้น การประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินที่ต้องมีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน จดบันทึกและทำการประเมิน

แบบประเมินพฤติกรรมสร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณ กำหนดระดับ (Likert Scale) ตารางด้านล่างเป็นตัวอย่างของการนำสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับ 1 มาเขียนเป็นแบบประเมิน



ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะแบบที่ใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดระดับ

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน				
	ห้อยมาก	ห้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา					
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา					
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งทีก่อให้เกิดการสูญเปล่า					



ข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่หรือปริมาณ ในการกำหนดระดับคือ ผลของการประเมินอาจผิดพลาดได้ง่าย เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ดังนั้น อาจทำให้ข้าราชการระดับต้นมีสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารสูงได้ ทั้งๆ ที่โดยหน้าที่แล้วข้าราชการระดับต้นไม่มีโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารระดับสูง เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบในงานแตกต่างกัน

แบบประเมินอีกประเภทหนึ่ง คือ แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS) แบบประเมินประเภทนี้ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ



ตัวอย่างการประเมินแบบ BARS

4. สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ทำการพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นอย่างไม่มีใครทำมาก่อน

2. สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ทำงานได้ตามผลงานที่กำหนดไว้ มีความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ

5. สามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

3. สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เสนอ/ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

1. แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานให้ดีและถูกต้อง มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรตรงเวลา รับผิดชอบในงาน ส่งงานได้ตามเวลา



อย่างไรก็ดี ก่อนที่ข้าราชการจะประเมินสมรรถนะได้ จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของสมรรถนะ แต่ละสมรรถนะ และในแต่ละระดับก่อนว่าหมายถึงอะไร สำหรับพฤติกรรมตัวอย่างนั้นเป็นเพียงตัวอย่างที่จะทำให้เข้าใจระดับได้ดีขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างเช่นสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งหมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดย

- ระดับที่ 1 หมายถึงพฤติกรรมการแสดงความพยายามในการทำงานให้ดี
- ระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีแล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้



ระดับที่ 3 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 นอกจากการสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

คำอธิบายของสมรรถนะแต่ละระดับแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ไม่อาจเห็นได้โดยตรง แต่เห็นได้โดยอ้อมจากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมาทำให้เห็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แฝงอยู่ เช่น ระดับที่ 1 การแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น จะรู้ได้หากบุคคลมีพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถ้ามถึงวิธีการหรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้ และแสดงความคิดเห็น



ในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ในการประเมินนั้น ผู้ถูกประเมินไม่จำเป็นต้องมี พฤติกรรมครบทุกข้อในพฤติกรรมตัวอย่าง โดยอาจมี พฤติกรรมบางข้อ และมีพฤติกรรมอื่นๆ เพิ่มเติม (ซึ่งต้อง กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าพฤติกรรมอะไร) ที่ทำให้ผู้ประเมิน แน่ใจได้ว่าบุคคลนั้นได้แสดงความพยายามในการทำงานให้ ดีขึ้น อย่างไรก็ดีเพื่อหลีกเลี่ยงความลำเอียง การประเมิน สมรรถนะควรต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ว่า สมรรถนะใด หรือพฤติกรรมแบบใดเป็นสิ่งที่องค์กร คาดหวังว่าข้าราชการจะต้องมี เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการ ประเมิน

การนำสมรรถนะมาใช้เป็นการกำหนดกฎกติกาแบบ ใหม่ขึ้นใช้ในองค์กร จึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนใน องค์กรมีความรู้ความเข้าใจสมรรถนะให้ตรงกันเสียก่อน เมื่อ มีการประกาศใช้หากทุกคนเข้าใจตรงกันปัญหาการประเมินที่ ตามมาก็น้อย สิ่งที่ควรระวังถึงคือ เป้าหมายของการ ประเมินสมรรถนะคือ การบริหารผลงาน สิ่งที่องค์กรต้องการ



คือ การที่ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงาน ไม่ใช่ผลการประเมินที่ไม่ผ่าน ดังนั้น องค์กรก็มีหน้าที่ที่จะทำ ให้ข้าราชการเข้าใจสมรรถนะที่จะถูกประเมิน ข้าราชการเอง ก็ต้องแสดงพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ั้นผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ ประเมิน Competency ของข้าราชการ โดยผู้บังคับบัญชาจะ ทำความเข้าใจกับความหมายและระดับของ Competency ที่ จะประเมิน และประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมๆ ของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับ Competency ที่ ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกต และบันทึก พฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะๆ เพื่อ ใช้เป็นหลักฐานยืนยันในกรณีที่ผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับ ระดับ Competency ที่ได้รับการประเมิน

นอกจากนั้น การประเมินสมรรถนะอาจจะใช้เป็น ส่วนหนึ่งในการบริหารค่าตอบแทน ดังนั้น หากนำมาใช้ ข้าราชการทุกคนก็ควรทำความเข้าใจกับสมรรถนะประจำ ตำแหน่งของตน และพยายามปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน



ของตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะนั้นๆ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวบุคคลที่ดีขึ้น และผลสัมฤทธิ์ขององค์การโดยรวม ตลอดจนอาจทำให้ผู้ที่มีพฤติกรรมดังกล่าวได้รับค่าตอบแทนตามสมรรถนะด้วย อย่างไรก็ตาม การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหาร ประเมินผลงาน และพัฒนาศักยภาพ ในระบบราชการนั้น ควรเน้นในเรื่องเอกภาพเป็นอันดับแรกก่อน

ทางเลือกของการประเมิน Competency⁶

หากไม่ประเมิน Competency ด้วยการสังเกต ก็จะสามารถประเมินด้วยวิธีการจำแนกพฤติกรรมในแต่ละระดับ Competency ออกเป็นข้อๆ แล้วให้ผู้บังคับบัญชาตอบว่าข้าราชการที่ถูกประเมินมีพฤติกรรมแบบนั้นน้อย ปานกลาง หรือมาก ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้แบบประเมินมีความยากมากขึ้น นอกจากนี้ อาจมีความยุ่งยากในการวิเคราะห์คะแนน และมีความค่าใช้จ่ายในการจ้างออกแบบเพิ่มขึ้น ที่สำคัญไม่ว่าจะประเมินแบบใด ถ้าผู้ประเมินไม่ได้ประเมินอย่างตรงไปตรงมาผลการประเมินก็จะไม่เที่ยงตรงอยู่ดี

⁶ อ้างอิงแล้ว, หน้า 1.



ทำไมจึงมี Competency 8 ด้าน

การมี Competency เพียง 8 ด้านเพียงพอหรือไม่ ในทางปฏิบัติ Competency ไม่ควรมีมากจนเกินไป เพราะถ้ามีมากเกินไปจะพบว่า Competency บางด้านจะมีความสัมพันธ์กันเอง ซึ่งลักษณะเช่นนี้ไม่เป็นผลดีต่อการทำนายผลการปฏิบัติงาน เพราะถ้าใช้ Competency สองตัวที่มีความสัมพันธ์กันสูงไปหาความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน หรือเรียกว่าใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานนั้น Competency ตัวที่สองที่มีความสัมพันธ์กับ Competency ตัวแรกจะไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้นจาก Competency ตัวแรก พูดง่ายๆ ก็คือ Competency ที่มีความสัมพันธ์กันเองสูงนั้น เมื่อนำไปใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานใช้ได้เพียงตัวใดตัวหนึ่งเท่านั้น และจะยุ่งยากในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการประเมินอีกด้วย อีกประการหนึ่ง สมมุติว่า ถ้า Competency 20 ด้าน สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่า Competency 8 ด้าน เพียง 10 % บางทีการเพิ่มขึ้นของการทำนายผลการปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อยนั้น อาจจะไม่คุ้มค่ากับการบริหารจัดการกับ Competency จำนวนที่มากขึ้นก็ได้



สรุป

การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาครัฐก็เพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองต่อสภาพสังคมและ เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเสริมสร้าง ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ คำว่าสมรรถนะมีการ ใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่มีการจำกัดความไว้มิเหมือนกัน ที่เดียว คำจำกัดความที่ต่างกันนั้นไม่มีผิดหรือถูก ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการนำไปใช้



”คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะ อื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่น”